

جامعة 8 ماي 1945
-قلمة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد و تسيير المؤسسات

تحت عنوان

دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
(تجارب دولية)

إشراف الأستاذ:

• بضيف عبد المالك

إعداد الطلبة:

- رحابلية زكرياء
- دواخة أمجد

السنة الجامعية 2023/2022

جامعة 8 ماي 1945
-قالمة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد و تسيير المؤسسات

تحت عنوان

دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
(تجارب دولية)

إشراف الأستاذ:

• بضيف عبد المالك

إعداد الطلبة:

- رحايلية زكرياء
- دواخة أمجد

السنة الجامعية 2022/2023

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

نشكر الله على النعمة التي لا تعد ولا تحصى ومنها توفيقه تعالى على إتمام هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بالشكر والتقدير الخالص والامتنان والاحترام الفائق إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل، ونخص بالذكر الأستاذ المؤطر بضياف عبد المالك على جهده ومتابعته لنا الذي لولاه لما تمكنا من إنجاز هذا العمل على هذا الوجه منذ أن كان مجرد فكرة حتى اكتمل في صورته النهائية.

كما نشكر أعضاء لجنة المناقشة

كما نشكر جميع الأساتذة الكرام على ما تحملوه وما بذلوه من جهد لأجلنا طيلة مشوارنا الجامعي وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

فجزا الله الجميع كل خير.

إِهْدَاء

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" (التوبة 105)

إلهي لا يطيب الليل إلا بيسرك ولا يطيب النهار إلا بعطائك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة

إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك جل جلالك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، وإلى من أحمل اسمه بكل إفتخار

إلى من أنار دربي وكان نعم الناصح، إلى من كان معي في كل خطوة أخطوها بتشجيعه ودعمه

إلى الذي لم يبخل عليا بكل ما يملك في سبيل نجاحي "أبي الغالي" أطال الله في عمرك

إلى من ربتي وأنارت دربي، إلى معنى الحب والحنان، إلى بسمه الحياة، إلى من كانت ولازالت سندي في

الحياة، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، إلى أعلى إنسان "أمي الحبيبة" أطال الله في عمرك

إلى من ترعرعت معهم ونما غصني بهم، إلى من هم أعز الناس إلى قلبي أخوتي الأعزاء "عدنان، زكرياء،

هيثم، إبتسام" حفظهم الله

إلى رفقاء الدرب "عبد الله، أيمن، أكرم، مومن، إسلام، زينو، وائل والبقيّة"

إلى رفيق دربي في الدراسة وزميلي في العمل "زكرياء رحايلية"

إلى من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

إلى كل من وسعهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

أهدي ثمرة جهدي

أمجد

إِهْدَاء

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" (التوبة 105)

إلهي لا يطيب الليل إلا بيسرك ولا يطيب النهار إلا بعطائك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك جل جلالك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار.

وبعد ذلك أريد أن أشكر أبي الذي قدم لي شرف حمل لقب رحايلية والذي قدم لي الدعم المادي و المعنوي الذي ساعدني في رحلتي التي تسمى بالحياة وأما بعد إلى أحب الناس إلى قلبي أمي الذي كانت سند لي ودعمتي وعلمتي كيف أن أكون رجل عالجتني واستحملتني عندما كنت ضعيف وأما أخوتي الذين هم من أعز الناس لي لكل من يونس وسندس ملاك الذي سوف أدمعهم إلى يوم مماتي.

أما بعد أريد أن أشكر أصدقائي سواء الذين بقوا معي أو تركوني ومنهم صديق الطفولة نوفل وأصدقاء الدراسة الذي كبرت معهم في الجامعة من إقبال و عامر و صهيب و رمزي و حموكة.. إلخ

أما بالنسبة لصديقي وزميلي ورفيق الدرب دواخة أمجد المجيد.

أما أستاذ العزيز الذي ساعدني في رحلة التخرج أستاذي الكريم عبد المالك بضياف.

وفي النهاية أشكر الله أولاً ونفسي ثانياً على ما قدمت وعلى ما أنا عليه اليوم.

الطالب : رحايلية زكرياء.

الملخص:

نظرا للمشاكل البيئية والاجتماعية التي تحدث في العالم برز الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، حيث تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وتحقيقها لأهدافها، ولإسقاط هذه الدراسة تم اختيار مجموعة من المؤسسات الرائدة في هذا المجال، حيث تم تحديد مدى تطبيق هذه المؤسسات لمبدأ المسؤولية الاجتماعية ودراسة دور ذلك على أدائها الاقتصادي، وقد اعتمدت الدراسة على جمع المعلومات والبيانات لكل من المؤسسات المدروسة لمعرفة طرق ومدى تطبيق كل مؤسسة للمسؤولية الاجتماعية، ثم معرفة أثر ذلك على أدائها الاقتصادي والاجتماعي، وأهم النتائج التي توصلت له الدراسة هي أن المسؤولية الاجتماعية لا تشكل عبأ على المؤسسة بل تعود بالفائدة عليها، وأن تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات يؤدي إلى تحقيق مبدأ الربح، كما يكسبها علاقات جيدة مع عملائها، وكذا تحسين سمعتها مما يؤدي إلى تحسين أدائها، ومنه الوصول إلى مكانة تؤهلها إلى المنافسة مع المؤسسات الكبرى.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، الأداء، المؤسسة الاقتصادية

The resume :

Due to the environmental and social problems occurring worldwide, the interest in corporate social responsibility has emerged. This study aims to highlight the role played by social responsibility in improving the performance of economic institutions and achieving their goals. To achieve this, a selection of leading institutions in this field was chosen for the study. The study examines the extent to which these institutions apply the principle of social responsibility and the impact of that on their economic performance. The study relied on gathering information and data from each of the studied institutions to understand their methods and the extent of their application of social responsibility. It also investigates the impact of social responsibility on their economic and social performance. The study's most important findings indicate that social responsibility does not burden the institution but rather benefits it. Embracing the dimensions of social responsibility leads to achieving the principle of profitability, establishing good relationships with customers, enhancing reputation, and consequently improving performance. This enables the institution to compete with larger enterprises.

Keywords: social responsibility, performance, economic institution.



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
/	الشكر
/	الإهداءات
/	قائمة المحتويات
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال البيانية
/	قائمة الملاحق
أ-د	المقدمة
الفصل الأول: مدخل حول المسؤولية الاجتماعية	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية
8	المطلب الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية
11	المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية
11	أولاً: تعريف المسؤولية الاجتماعية
12	ثانياً: خصائص المسؤولية الاجتماعية
13	المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية
14	أولاً : أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسات و الدولة
14	ثانياً: أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع

قائمة المحتويات

15	المبحث الثاني : أساسيات المسؤولية الاجتماعية
15	المطلب الأول: عناصر ومبادئ المسؤولية الاجتماعية
15	أولاً: عناصر المسؤولية الاجتماعية
16	ثانياً: مبادئ المسؤولية الاجتماعية
17	المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
22	المطلب الثالث: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية
25	المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة
25	المطلب الأول: الحجج المؤيدة للمسؤولية الاجتماعية
26	المطلب الثاني: الحجج المعارضة للمسؤولية الاجتماعية
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء في المؤسسة، قياسه وآليات تحسينه.	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: ماهية الأداء في المؤسسة
33	المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة
33	أولاً: تعريف الأداء
35	ثانياً: خصائص الأداء
36	ثالثاً: أهمية الأداء
36	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة
37	أولاً: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة

قائمة المحتويات

38	ثانيا:العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة
39	المطلب الثالث: أنواع الأداء
40	أولا: معيار المصدر
40	ثانيا: معيار الشمولية
40	ثالثا:المعيار الوظيفي
41	رابعا: معيار الطبيعة
43	المبحث الثاني: أبعاد الأداء في المؤسسة، الكفاءة والفعالية
43	المطلب الأول: أبعاد الأداء في المؤسسة
44	المطلب الثاني: كفاءة الأداء في المؤسسة وأهميتها
44	أولا: تعريف الكفاءة
44	ثانيا: كفاءة الأداء
45	ثالثا: أهمية الكفاءة بالنسبة لأداء المؤسسة
46	المطلب الثالث: فعالية الأداء في المؤسسة وعلاقتها بالكفاءة
46	أولا: تعريف الفعالية
46	ثانيا: الفعالية في الأداء
47	ثالثا: العلاقة بين الفعالية والكفاءة في الأداء
49	المبحث الثالث: قياس وتقييم الأداء في المؤسسة وآليات تحسينه
49	المطلب الأول: قياس وتقييم الأداء في المؤسسة
49	أولا: مؤشرات ومقاييس الأداء

قائمة المحتويات

53	ثانيا: قياس الأداء في المؤسسة
54	ثالثا: تقييم الأداء في المؤسسة
57	المطلب الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة
57	أولا: تعريف تحسين الأداء
58	ثانيا: دوافع تحسين الأداء في المؤسسة
59	المطلب الثالث: خطوات وآليات تحسين الأداء في المؤسسة
59	أولا: خطوات تحسين الأداء في المؤسسة
60	ثانيا: مبادئ تحسين الأداء في المؤسسة
62	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: تجارب دولية حول دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية	
64	تمهيد
65	المبحث الأول: تجارب عربية رائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية
65	المطلب الأول: التجربة السعودية "مؤسسة أرامكو"
65	أولا: نشأة وتطور مؤسسة أرامكو
66	ثانيا: المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة أرامكو السعودية
69	ثالثا: دور المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة أرامكو السعودية في تحسين أداء المؤسسة
70	المطلب الثاني: التجربة الجزائرية "مؤسسة سونلغاز"
70	أولا: نشأة وتطور مؤسسة سونلغاز
71	ثانيا: المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة سونلغاز

قائمة المحتويات

72	ثالثا: دور المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة سونلغاز في تحسين الأداء
73	المبحث الثاني: تجارب أوروبية رائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية
73	المطلب الأول: التجربة الألمانية " مؤسسة بي ام دبليو"
73	أولا: نشأة وتطور مؤسسة بي أم دبليو
74	ثانيا: المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة بي أم دبليو
75	ثالثا: دور المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة بي أم دبليو في تحسين الأداء
76	المطلب الثاني: التجربة الفرنسية " مؤسسة أيرباص"
76	أولا: نشأة وتطور مؤسسة أيرباص
78	ثانيا: المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة أيرباص
78	ثالثا: دور المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة أيرباص في تحسين الأداء
80	المبحث الثالث: تجارب أمريكية رائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية
80	المطلب الأول: التجربة الأمريكية "مؤسسة غووجل"
80	أولا: نشأة وتطور مؤسسة غووجل
81	ثانيا: المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة غووجل
82	ثالثا: دور المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة غووجل في تحسين الأداء
84	المطلب الثاني: التجربة الأمريكية " مؤسسة نايكي"
84	أولا: نشأة وتطور مؤسسة نايكي
84	ثانيا: المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة نايكي
86	ثالثا: دور المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة نايكي في تحسين الأداء

قائمة المحتويات

88	خلاصة الفصل
90	الخاتمة
93	قائمة المراجع
99	الملاحق



**قائمة الجداول
والأشكال البيانية**

قائمة الجداول والأشكال البيانية

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
18	الجدول رقم (01): أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية
52	الجدول رقم (02): المؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	الشكل
17	الشكل رقم (01): حدود المسؤوليات الرئيسة للمسؤولية الاجتماعية التي تعبر عن أبعادها
20	الشكل رقم (02): هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية
24	الشكل رقم (03): استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية
28	الشكل رقم (04): حجج المؤيدون والمعارضون للمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال
34	الشكل رقم (05): مثلث الأداء
48	الشكل رقم (06): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية
56	الشكل رقم (07): مستويات تقييم الأداء



قائمة الملاحق

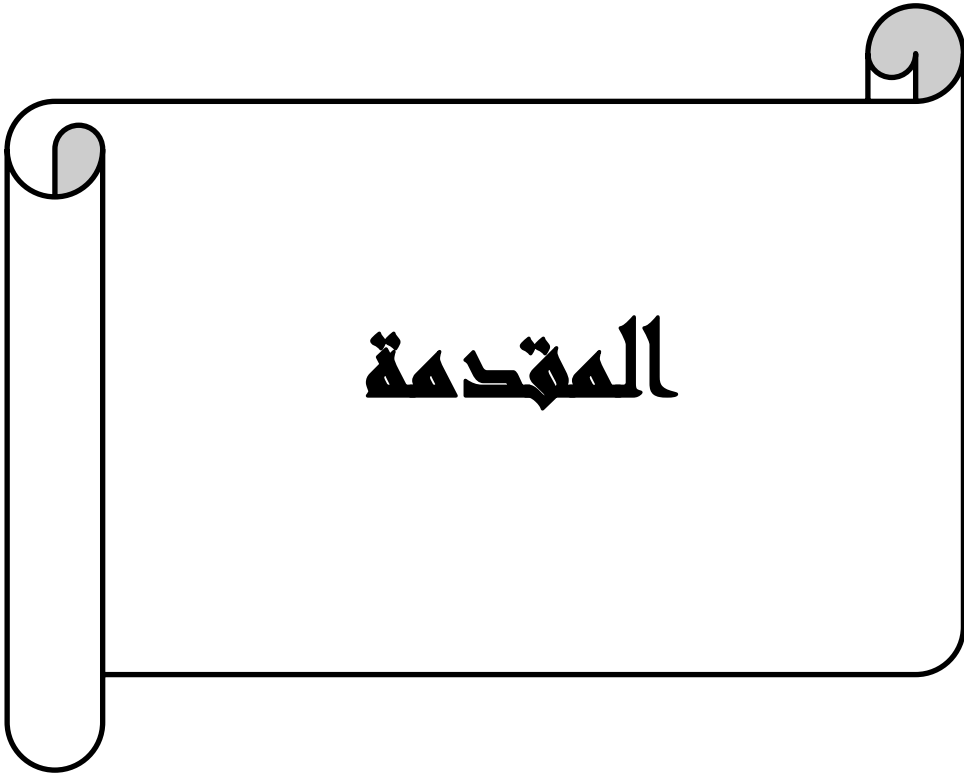
قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق
99	التقرير المالي لمؤسسة أرامكو	الملحق رقم 01
100	الاداء المالي لمؤسسة أرامكو	الملحق رقم 02
101	نشأة سونلغاز رقم 01	الملحق رقم 03
102	نشأة سونلغاز رقم 02	الملحق رقم 04
103	نشأة سونلغاز رقم 03	الملحق رقم 05
104	إتفاقية التعاضدية رقم p35	الملحق رقم 06
105	إتفاقية التعاضدية رقم p11	الملحق رقم 07
106	إتفاقية التعاضدية رقم p04	الملحق رقم 08
107	إتفاقية التعاضدية رقم p05	الملحق رقم 09
108	إتفاقية التعاضدية رقم p06	الملحق رقم 10

قائمة الملاحق

109	إتفاقية التعاضدية رقم p08	الملحق رقم 11
110	إتفاقية التعاضدية رقم p 31	الملحق رقم 12
111	إتفاقية التعاضدية رقم p34	الملحق رقم 13
112	إتفاقية التعاضدية رقم p38	الملحق رقم 14
113	إتفاقية التعاضدية رقم p35	الملحق رقم 15
114	تقرير أيرباص للتنمية	الملحق رقم 16
115	تقرير أيرباص للدفاع و الفضاء	الملحق رقم 17
116	تقرير أيرباص للبيئة و الصناعة	الملحق رقم 18



في ظل التطور التكنولوجي الكبير وكذا المقومات والأفكار التي جاءت بها العولمة، شهدت المؤسسات تطورات سريعة وجذرية تتسم بالمرونة والديناميكية حيث تغيرت نظرة المجتمع إلى المؤسسات من النظرة التقليدية والتي تقيم المؤسسات سواء بالنجاح أو عدمه بناء على المركز المالي والعائد المالي، إلى النظرة الحديثة حيث يتم تقييم نجاح وسمعة المؤسسات بناء على أدائها الاقتصادي والخدماتي الموازاة مع الأداء الاجتماعي، أي أن نجاح المؤسسات يكون أساسا في تحقيق التزامها وتحقيقها لدورها الاجتماعي في المجتمع بجميع أطيافه، فالمسؤولية الاجتماعية هي مسؤولية الجميع لا تقتصر على قطاع واحد في المجتمع، فالجميع شركاء في بناء المؤسسة والمجتمع، ولعل أهم مبدأ للمسؤولية الاجتماعية التي تجري في مختلف المؤسسات هو ما تقدمه للمؤسسات من شعور بروح الانتماء والتعاون والتواصل فيما بينهم لتحقيق منفعة المجتمع.

وتعد المسؤولية الاجتماعية معيار من معايير تحقيق تنافسية مستدامة، لذا تعمل المؤسسات الاقتصادية جاهدة على دمج الاهتمامات الاجتماعية في استراتيجياتها، وهذا من أجل ضمان استمراريتها وتحسين أدائها الاقتصادي، حيث إضافة إلى اعتمادها على القيم الاقتصادية في تقييم أدائها، هناك تقنيات حديثة تساعد على خلق ديناميكية عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية من أبرزها المسؤولية الاجتماعية التي تطبيقها في المؤسسة يكون لها تأثير على أدائها، وعليه سنحاول في بحثنا معرفة العلاقة بين هذين المتغيرين (المسؤولية الاجتماعية، الأداء).

أولا: إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما تم الإشارة له أعلاه تتمثل اشكالية الدراسة في السؤال التالي:

ما هو دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

وللإمام بموضوع الدراسة من جميع جوانبه نطرح الاسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مفهوم المسؤولية الاجتماعية ؟

2. ما هي أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة ؟

3. كيف يمكن تحسين الأداء في المؤسسة ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

- هي الالتزامات التي تكون على عاتق المؤسسة تجاه العاملين من خلال تحسين ظروف العمل ومستوى المعيشة وتجاه المجتمع ككل لمحاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومحاربة التلوث.
- تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة يساهم في تحسين صورتها في المجتمع وخلق روح الانتماء بالنسبة للموارد البشرية فيها مما يخلق الرضا والرفع من الإنتاجية إضافة إلى مساهمتها في الاستدامة البيئية والاجتماعية.
- يمكن تحسين الأداء إنطلاقا من الموائمة بين مبدأي الكفاءة والفعالية يمكن تحسين الأداء في المؤسسة والاهتمام بالعديد من الجوانب التي ترتبط بالعنصر البشري والوظيفة والموقف.

ثالثا: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من الأهمية العلمية والعملية للموضوع، حيث تناولنا متغيرين أساسيين في قطاع حيوي ومهم، ألا وهما المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسة، إذ أن أهداف أي مؤسسة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال أفراد مؤهلين وأداء عالي للمؤسسة، وليس من المقبول أن تهتم المؤسسة بالتزامها بمسؤولياتها تجاه الأطراف الخارجية، وتهمل مسؤولياتها الأساسية والاجتماعية، حيث يعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إحدى التوجهات المعاصرة التي تلجأ إليها المؤسسات اليوم على اختلاف طبيعتها ونشاطها، بهدف دعم قدرتها التنافسية وتحسين صورتها أمام الجمهور سواء كان داخلي أو خارجي وبناء علاقات قوية مع جميع الأطراف.

كما تكمن أهمية الموضوع أيضا في إبراز مدى أهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات من خلال الأثر الذي تحدثه داخل المؤسسة خاصة في تحسين الأداء وزيادة فاعلية المؤسسة.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع

تكمن دوافع اختيارنا لهذا الموضوع فيما يلي:

- حداثة موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- إرتباطه بمجال التخصص والرغبة في تعميق المعارف والأفكار في ما يتعلق بهذا الموضوع.
- أهمية معرفة دراسة دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة.
- الاتجاه المتزايد للمؤسسات الكبرى نحو تبني المسؤولية الاجتماعية.
- إبراز أهمية تقييم الأداء داخل المنظمة.
- الرغبة في البحث في مثل هذه الدراسات وما لها من علاقة بالتخصص، نظرا للنقص الكبير من البحوث في هذا المجال.

خامسا: منهج الدراسة

للإجابة على الإشكالية أعلاه واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من خلال جمع البيانات والمعلومات من مختلف المصادر والمراجع التي تناولت المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسة الاقتصادية لاستخلاص صورة واضحة حول دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، كما اعتمدنا أيضا على المنهج التاريخي من خلال التعرف على كيفية نشأة الظواهر والمؤسسات محل الدراسة، كما يمكن الإشارة أننا اعتمدنا على منهج

دراسة حالة وذلك باسقاط ما تم التطرق له في الجانب النظري على مجموعة من التجارب الرائدة عالميا وكذا على تجربة رائدة على المستوى الوطني.

سادسا: الدراسات السابقة

• دراسة مقدم وهيبة (2014) ، بعنوان : تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية. دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 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 أو المالكين ويحصل باقي أطراف المصلحة على درجة أقل من الاهتمام.

• صباح حليلو، يونس بوعصيدة رضا،(2020)، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية : دراسة حالة شركة تويوتا، مقال، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، تهدف هذه الدراسة إلى " توضيح مدى أهمية المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية وزيادة الوعي لدى المؤسسات بأهمية تبني المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجياتها ومدى مساهمتها في تحسين أدائها وتحقيقها لأهدافها. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: ضرورة إعطاء المسؤولية الاجتماعية الاهتمام الأكبر للمحافظة على المؤسسة وبقائها واستمرار نشاطها الاقتصادي، والعمل بصورة متناسقة بين جميع الجهات ذات العلاقة كما أظهرت أن شركة تويوتا خصصت مبالغ مهمة من أجل تطبيق المسؤولية الاجتماعية ضمن إستراتيجياتها هذا ما ساعدها على كسب الزبائن واحتلال مكانة مرموقة في السوق وقدرتها على المنافسة لتحقيق أهدافها.

سابعا: صعوبات الدراسة

- نقص المراجع الخاصة بهذا الموضوع .
- تضارب المعلومات بين المراجع وصعوبة الاختيار بين المعلومات.
- صعوبة الحصول على الوثائق والمعلومات الخاصة بالمؤسسات المدروسة.

ثامنا: هيكل الدراسة

لقد شمل هيكل الدراسة على ثلاثة فصول اضافة الى مقدمة عامة وخاتمة حيث:

أن الفصل الأول جاء تحت عنوان مدخل حول المسؤولية الاجتماعية، وتعرضنا فيه إلى تحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية، ورفع الغموض عنها من خلال التطرق إلى الأطار النظري لها في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الأبعاد الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية وأهم عناصرها ومبادئها واستراتيجياتها. فيما خصصنا المبحث الثالث لمعرفة اتجاهات المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة.

أما الفصل الثاني جاء تحت عنوان الأطار المفاهيمي للأداء في المؤسسة، قياسه وآليات تحسينه حيث تم تناوله في ثلاثة مباحث ، الأول ماهية الأداء في المؤسسة، والثاني أبعاد الأداء في المؤسسة، الكفاءة والفعالية، أما الثالث جاء تحت عنوان قياس وتقييم الأداء في المؤسسة وآليات تحسينه.

والفصل الثالث جاء تحت عنوان تجارب دولية حول دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، الأول تم تخصيصه للمنطقة العربية من خلال مؤسسة أرامكو السعودية ومؤسسة سونلغاز الجزائرية، أما الثاني تم التطرق فيه إلى تجارب أوروبية من خلال مؤسسة بي أم دبليو الألمانية ومؤسسة أيرباص الفرنسية، وأخيرا المبحث الثالث الذي كان حول التجربة الأمريكية من خلال مؤسستي غووجل ونايكي .

الفصل الأول: مدخل

حول المسؤولية

الاجتماعية

تمهيد :

لقد تزايد الاهتمام في العصر الحديث بالموارد البشري و خاصة في منتصف القرن العشرين و يرجع ذلك إلى اعتبار أن هذا المورد هو احد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات و مفتاح النجاح و تحقيق الميزة و التميز و كذا بلوغ مستويات جودة عالية في إنتاج و تقديم منتجات تضمن لها البقاء و الاستمرار و رفع القيمة التي يتحصل عليها الزبون و هذا ما يجعل العديد من المؤسسات من أجل تحسين العامل البشري بها.

حيث أن المسؤولية الاجتماعية أصبحت ضرورية على المؤسسات الاقتصادية التي تريد أن تتميز و تحقق أهدافها حيث أوضحت عد تجارب واقعية لعدة مؤسسات أن المسؤولية الاجتماعية أن تحسن و تطور العمل داخل المؤسسات و ذلك بشمل المورد البشري و لذلك فهذا يبين لنا التحسين و الاستثمار في المورد البشري التي داخل المؤسسات الذي يساعد المؤسسة في الحصول على مكانة مميزة داخل المجتمع التي تعمل بيه.

وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا الفصل على الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

المبحث الثاني: أساسيات المسؤولية الاجتماعية

المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة

المبحث الأول: مفاهيم عامة للمسؤولية الاجتماعية.

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية مفهوم حديث وله العديد من الجوانب وهذا ما جعل له أهمية وإختلاف بين الباحثين في كيفية تعريفه حيث أن كل باحث قام بإعطاء تعريف من وجهة نظر مختلفة، حيث نجد العديد من البحوث طرحت وجهات نظر متعددة مثلت تيارات فكرية لتعامل المؤسسات مع مجتمعاتها .

المطلب الأول : نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية.

المسؤولية الاجتماعية ليست ظاهرة جديدة اذ تجسدت مضامينها بصيغ متنوعة على مدار التاريخ ففي عام 1700 قبل الميلاد قدم الملك حمورابي ملك بابل في حضارة وادي الرافدين بعض المبادئ للمسؤولية الاجتماعية إذ أن كل عمل يؤدي الى ضرر في الغير يوجب مسؤولية فاعلة و تعويض من وقع عليه الضرر وهذا المجال ذكر حمورابي لأوطد العدل في البلاد لأقضي على الخبيث و الشركي لا يستعبد القوي الضعيف ولكي يعلو العدلمن أجل خير البشر...الذي ساعد على إظهار الحق الذي يقود الشعب في طريق المستقيم .

أما الدين الاسلامي فقد أكد على أهمية العلاقات الاجتماعية الانسانية ودعا الى أن يكون الفرد المسلم مسئولا اجتماعيا وفي القران الكريم العديد من الشواهد التي تؤكد ذلك .

أما على المستوى الميداني فقد استخدم مصطلح المسؤولية الاجتماعية بشكل موسع في أوائل عقد السبعينات من القرن العشرين على رغم من أن السمات المختلفة للمسؤولية الاجتماعية كانت ضمن التدابير من قبل الشركات والحكومات في القرن التاسع عشر أو قبل ذلك في بعض الحالات.

وإن الشركات أدركت أهمية إمتلاك قوة عمل كفؤة إذ أن النقص في الغذاء و الرعاية الصحية و عدم توفير السكن المناسب بالعاملين كان له تأثير سلبي على كفاءتهم. و إن مؤشرات الأولى لظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو ظهور الجماعات والاتحادات العمالية عقب الثورة الصناعية فهذه الاتحادات قامت لكي تنادي بحقوق العاملين و تلبية متطلباتهم كتوفير ظروف العمل المناسبة و توفير الأمن و الاستقرار للعاملين و تحسين العلاقة بين العامل و صاحب العمل في الاتجاهات كافة.

وإن المسؤولية الاجتماعية في نهاية التسعينات كانت بصورة طوعية و بهيئة إحسان و في بداية القرن العشرين اهتمت العديد من الشركات بالقضايا و النشاطات الإنسانية وأسدت المكاسب للمجتمع و الفوائد الواضحة و البالغة التأثير

كالاستحقاقات المعنوية للعاملين و حماية المستهلك وغيرها من القضايا التي ألقىت على كاهل أولئك الذين يشكلون جزءا من المسؤولية الاجتماعية خصوصا في ظل تزايد إدراك المجتمع بأهمية مثل تلك القضايا.¹

وسنوجز فيما يلي المراحل التي تشكل إطارا فكريا لتطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

أولا: الثورة الصناعية والإدارة العلمية

تتميز هذه المرحلة بوجود استغلال غير عقلاني لجهود العاملين والموارد البشرية، حيث تم تشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة وظروف عمل قاسية وأجور متدنية، نستنتج من هذا الوضع أن المالكين هم المستفيدون بالدرجة الأولى، ولا يوجد اهتمام بالعاملين والمجتمع والوعي البيئي وهذا يرجع لكون الثورة في بداياتها ووفرة المياه والمساحات الشاسعة والموارد الطبيعية غير المستغلة لم تثر انتباه المجتمع.

بدافع زيادة كفاءة استغلال الموارد وخاصة القوى العاملة اتجه البحث في هذه المرحلة في كيفية تحسين إنتاجية العاملين وكان ذلك من خلال دراسة الوقت وطريقة انجاز العمل الأفضل بالتركيز على تحفيز العاملين بالوسائل المادية عن طريق تحسين الأجور المدفوعة للعاملين مقابل جهد كبير يبذلونه لإعطاء إنتاج كبير. ويمكن القول أن في هذه المرحلة هناك وعيا بسيطا بالمسؤولية الاجتماعية يتجسد في تحسين أجور العاملين.²

ثانيا: مرحلة العلاقات الإنسانية

بدأ في هذه المرحلة الاهتمام بالمستفيد الأول والقرب للمالكين وهم العاملون، نظرا لتزايد استغلال العاملين وإصابات العمل الكثيرة...أدى هذا إلى بروز تيارات تطالب بتأمين السلامة والأمان في العمل وتقليص ساعات العمل، أي ضرورة الاهتمام وإعادة النظر في ظروف العمل، وقد كان ثمرة هذا الشعور هو تجارب هاوثورن وهي دراسات حاولوا من خلالها معرفة تأثير الاهتمام بالعاملين وبظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية.وقد أبدت المؤسسات اهتماما للعاملين لغرض زيادة الإنتاج وبذلك زيادة أرباح المالكين، ومن هنا نجد أن المسؤولية الأساسية للمؤسسة هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى.

ثالثا: مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم المؤسسات

إن التطورات التي أدخلها Henerg ford بابتكاره لخط الإنتاج والذي أفرز إنتاج كميات كبيرة وضخمة من السيارات أدى إلى تضخم وكبر حجم المؤسسات الصناعية وزيادة عدد العاملين فيها، لأن العامل يتخصص بجزء بسيط جدا من العمل ولا يحتاج إلى تدريب طويل ليتقنه، فضلا عن التلوث البيئي الذي تزايد جراء العمليات الصناعية وما تبقى من فضلات

¹-أكرم أحمد الطويل، ياسمين طه عبد الرزاق الدباغ ، إدارة الجودة الشاملة للبيئة والمسؤولية الاجتماعية، دار جرير للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2016، ص 49.

²- الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007، ص77،76

الإنتاج والغازات التي انعكست بمجملها على صحة وسلامة أفراد المجتمع، كذلك لا ننس بداية الاستنزاف الموسع للمواد الطبيعية كالغابات وغيرها، وبالتالي هذا يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات.¹

رابعاً: مرحلة تأثير الأفكار الإشتراكية

التطور المهم في هذه المرحلة يتمثل في كون أفكار الإشتراكية ما هي إلا تحدي للمؤسسات الخاصة بضرورة تحمل مسؤولية أطراف أخرى بالإضافة إلى المالكين . حيث هذه الأفكار من العلامات البارزة التي دفعت المؤسسات في العرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية ، حيث كان من أبرز مطالب العاملين ما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي.

خامساً: مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكنزوية

حصول الكساد الاقتصادي الكبير وانهيار المؤسسات الصناعية وتسريح آلاف العاملين أدى إلى اضطرابات كثيرة مما أدى إلى التدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم ، حيث ظهرت نظرية كينز الشهيرة التي تدعو إلى تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي. كل ما سبق ذكره علاوة على تأثير أفكار الإشتراكية التي بدأت تنتشر، أدى إلى بناء أرضية للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية.²

سادساً: مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي

تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورته الحديثة . فقد شكلت الحرب العالمية الأولى والثانية تجربة مهمة في تدخل الدولة في مجالات عديدة وتوجيه الاقتصاد في الدول المتحاربة، مما جعل تدخل الدولة مسألة واردة في كل مجال لا يتم الأداء فيه وفق معايير مقبولة، اقتصادية وغير اقتصادية، وذلك حتى في دول الاقتصاد الحر في فترة ما بعد الحرب . كما تعزز دور النقابات وتعالق أصواتها بالمطالبة بتحسين ظروف العمل والقوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجلس الإدارة . فالمشاركة بالقرار وتحديد حد أدنى للأجور واشتراك العاملين بالإدارة ونظم التأمين الاجتماعي والصحي وقوانين معالجة حوادث العمل، وظهور جمعيات حماية المستهلك كله كان ناتج التطورات المشار إليها سابقاً . وهو ما أدى إلى قفزة حقيقية في ظروف تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وليس نظرياً فقط.³

سابعاً: مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية

¹ - خضرة صديقي، التأصيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية والعوائد المحققة من جراء تبنيها، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول "المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات"، جامعة بشار، 31 ماي 2012، ص7
² - خبابه عبد الله ، خبابه صهيب، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى الدول الثالث لمنظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 15.14 فيفري 2012 ، ص3.

²-بن عرامة عبلة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي-دراسة حالة المركز الاستشفائي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة ، 2008، ص14

لقد تجسدت النداءات والاحتجاجات في المراحل السابقة في تشكيل قوانين ودساتير أخلاقية، بدأت الدول قبل المؤسسات بصياغتها وتبنيها، وبدأت الأهداف الاجتماعية والاستعداد للالتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور في شعارات المؤسسات ورسائلها بشكل واضح وهذا ما سعى إليه الميثاق العالمي Global Compact ، والذي يطرح مجموعة من المبادئ الرئيسية ويكرس مفاهيم التعاون بين قطاع الأعمال والمجتمعات التي تعمل فيها وتركز هذه المبادئ على العناصر التالية: حقوق الإنسان، المبادئ والحقوق الأساسية في العمل، حماية البيئة.¹

ثامنا: مرحلة صناعة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

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 Poter et Van der Linde هذا الرأي ووجدا أن تحسين الأداء الاجتماعي يسمح باستخدام افضل للموارد كما يساهم في زيادة الإنتاجية وفرص جديدة في السوق المالي.²

المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية .

أولا: تعريف المسؤولية الاجتماعية

يختلف الاداريين والاقتصاديين في إعطاء تعريف معين للمسؤولية الاجتماعية حيث يرى كارول أن المسؤولية الاجتماعية الكلية للمنظمة تشمل على مستويات أربعة تبدأ بكفاءة الأداء الاقتصادي فيجب أن تعمل المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات بفعالية ونجاح وأن تسعى لتحقيق مستويات الأرباح المطلوبة ويجب أن يتم ذلك في ضوء الالتزام بالقوانين والتشريعات التي تعمل المنظمة بمسؤوليتها الأخلاقية اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه إذ يجب مراعاة العدالة والأمانة في معاملاتها مع المتعاملين والعاملين بها أما المسؤولية التطوعية التقديرية فهي تمثل المستوى الرابع وتسمى أيضا المسؤولية الخيرة وهي تعني مدى شعور وتقدير المؤسسة لمتطلبات بيئتها والعمل في المشاركة فيها كإعداد برامج تدريب المعوقين وإتاحة فرص العمالة وتمويل البرامج الخيرية وغيرها.

وهناك من عرف المسؤولية الاجتماعية على أنها عقد بين المؤسسة والمجتمع تلتزم بموجبه المؤسسة بغرض ارضاء المجتمع وبما يحقق مصالحته وينظر إليها على أنها التزام من قبل المؤسسة للمجتمع الذي تعيش وتنشط فيه من خلال

¹ - خضرة صديقي، مرجع سبق ذكره، ص8

² - إيمان بن عزوز ، تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية ، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016، ص9

قيامها بالكثير من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر ومكافحة التلوث وخلق فرص العمل حل الكثير من المشاكل: الصحة والاسكان والمواصلات... إلخ.¹

وقد برزت عدة تعاريف أخرى للمسؤولية الاجتماعية نذكر منها:²

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

البنك الدولي عام 2005 يرى أن "المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا إلتزام قطاع الأعمال بالإسهام بالتنمية الاقتصادية المستدامة وبالعامل مع الموظفين وأسرتهم والمجتمع المحلي والمجتمع عامة من أجل تحسين نوعية حياتهم بأساليب تفيد قطاع الأعمال والتنمية على حد سواء".

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

وهي أيضا الإلتزام الأخلاقي و التصرف المسئول تجاه مجموعة من الأطراف وهم أصحاب المصلحة، ومن أهم الأطراف المستفيدة من برامج المسؤولية الاجتماعية نجد كلا من المجتمع والبيئة، وهذا يعكس أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء ليعزز دور ومكانة المنظمات في المجتمع ليس فقط ككيان اقتصادي إنما أيضا ككيان اجتماعي يسهم في حل مشكلات المجتمع والحفاظ على البيئة التي يعمل في إطارها.

وهي أيضا منهج أو سلوك ينتهجه الفرد أو المنظمة. في سبيل القيام بواجباته تجاه نفسه وتجاه المجتمع الذي ينتمي اليه بكل مكوناته.

ومن وجهة نظر أخرى بشأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات طرح تعريف آخر من قبل هولمز حيث اعتبرها إلتزاما من طرف المؤسسات تجاه المجتمع التي تعمل به وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة مثل: محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث .

ومن الواضح في هذا التعريف إلزامية المسؤولية الاجتماعية وهو ما يعطي مؤشرا للتعامل معها من منطلق العي و التكلفة.

¹ - طاهر محسن منصور الغالي ، صالح مهدي محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية و اخلاقيات الأعمال : الأعمال و المجتمع، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن ، 2008، ص 196.

² - صباح حليلو ، يونس بوعصيدة، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة شركة تويوتا، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، جامعة الوادي، المجلد 7، العدد 2، 2020 ، ص 601

إذاً المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا واجب والتزام من قبل المؤسسات تجاه المجتمع بكافة أطرافه والبيئة التي تعمل فيها فهو مفهوم أكثر شمولية وأوسع معنى ، تركز فيه المسؤولية الاجتماعية على السلوك الأخلاقي، واحترام القوانين والأدوار الحكومية ودمج ذلك مع النشاطات اليومية للمنظمة.¹

ثانياً : خصائص المسؤولية الاجتماعية

تحدد أهم سمات المسؤولية الاجتماعية من خلال الركائز التالية:²

- انتقاء المسؤولية القانونية: تعني المسؤولية الاجتماعية قيام المنظمة تلقائياً بالقيام ببعض النشاطات الاجتماعية . وليس استجابة للقوانين ، فالمسؤولية الاجتماعية تبدأ حيث ينتهي القانون.
- غياب المسؤولية التعاقدية : لا يجب أن يتم الالتزام الجماعي وفاء لأي صيغة تعاقدية مع أي منظمة أخرى، بل هو عمل طوعي ترى المنظمة أنها ملزمة بأدائه كونها مواطناً صالحاً.
- استبعاد حسابات الربح والخسارة : يجب أن لا يرتبط قرار ممارسة المسؤولية الاجتماعية بدراسة احتمالات الربح والخسارة.
- توفر الأساس التطوعي: في غياب المسؤولية القانونية والتعاقدية ومع استبعاد حسابات الربح والخسارة، يصبح قيام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية أمراً تطوعياً بحتاً.

المطلب الثالث :أهمية المسؤولية الاجتماعية :

تأتي أهمية المسؤولية الاجتماعية من الآثار الايجابية التي تنجم تمسك الشركات بها كفلسفة و أسلوب عمل يجعلهم يضعون في المقدمة مصلحة المجتمع بشكل عام و زبائنهم بشكل خاص و يعملون جاهدين على تحقيق رضا الزبون و يتفاعلون مع حاجات و رغبات الزبائن بكل اهتمام و احترام صادقين في كل ما يقدموه من بيانات و معلومات بجهد اجتهاد لتحقيق مصلحة العامة للمجتمع كهدف مسبق فيشير إلى أن أهمية المسؤولية الاجتماعية تكمن في تحقيق توازن بين تقدم الاقتصادي الربحي و التقدم الاجتماعي الإنساني.

و من جهة أخرى أشار سويدان إلى أن أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركة تبرز على أنها تقوم على أساس توفير ما يحتاجه المجتمع من منتجات ذات جودة مناسبة و سعر مناسب و إن الإخلال بمستوى الجودة يعني الإخلال بمبادئ المسؤولية الاجتماعية وكذلك فإن محاولة استغلال الزبون و رفع الأسعار دون حاجة حقيقية إلى ذلك يعد إخلالاً بمبادئ المسؤولية

¹-حسين الأسرح، المسؤولية الاجتماعية للشركات ، مجلة جسر التنمية ، العدد 90 ، المعهد العربي للتخطيط بالكويت ، فيفري 2010، ص3.

²- وهيبه مقدم، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية – دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران ، 2014، ص82

الاجتماعية و تنطوي تحت هذه المسؤولية عدم استغلال الزبون أو زيادة الأسعار دون حاجة الحقيقية لذلك و خداع و تضليل الزبون و غيرها من الأمور التي تخالف مبادئ المسؤولية الاجتماعية و يمكن إضافة هذه النقاط¹:

- المؤسسة المسؤولة اجتماعيا تكون فيها المبادئ المسائلة و الشفافية و السلوك الأخلاقي و إحترام مصالح الأطراف المعنية و إحترام سيادة المطبقة.
- المؤسسة المسؤولة إجتماعيا تحقق التوازن في مستوى السلطة و المسؤولية .
- المؤسسة المسؤولة إجتماعيا لا تنخرط في أية ممارسات خادعة للمستهلك .
- المؤسسة المسؤولة إجتماعيا تشجع المشاركة الفعالة للعاملين الذكور و إناث في إتخاذ القرارات.
- المؤسسة المسؤولة إجتماعيا تأخذ في الحسبان عوامل مثل تحقيق الحد الأمثل من علاقات العمل داخل المؤسسة و القدرة على الإبتكار.

أولاً: أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والدولة:

إن تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال يحقق لها العديد من الفوائد يمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:²

- تحسين صورة المنظمة بالمجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة عامة.
- المسؤولية الاجتماعية تضيي تحسينا على مناخ العمل السائد في منظمة الأعمال وتؤدي إلى إشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف .
- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها التعليمية، الصحية، الثقافية والاجتماعية الأخرى.
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية .
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على تحمل أعبائها جميعا.

ثانياً: أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع :

يمكن إيجازها في الآتي³:

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع، مع توليد شعور عالي بالانتماء من قبل الافراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليل التاهيل والأقليات وغيرهم... الخ

¹- صالح الحموري ،رولا المعايطه ،المسؤولية المجتمعية للمؤسسات من الألف إلى الياء ، دار-كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2015 ، ص30 .

²- صباح حليلو ، يونس بوعصيدة رضا،مرجع سبق ذكره،ص603

³- إيمان عميرات ،الرشيد سالي،المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال بين الواجب القانوني والتحفيز الجبائي ،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 11 ، 2017، ص58

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفير نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.
- تحسين نوعية الحياة في المجتمع، سواء من ناحية البنية التحتية أو من الناحية الثقافية .
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع ومختلف الفئات ذات المصلحة .
- تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة الوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد، المجموعات والمنظمات بحيث هذا يساهم في الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية .
- كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل السرية بالعمل وزيادة الشفافية والصدق في التعامل، مما يزيد من الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع في مختلف المستويات.
- إيجاد مختلف الحلول للمشكلات التي تتحملها والتي تقف عائقاً في وجه النمو الاقتصادي ورفاه المجتمع على المدى الطويل.
- تتجلى أهمية المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع ككل في العمل الدائم والمسؤول لتلبية حاجات الأجيال الحاضرة مع عدم هدر حق الأجيال القادمة، فضلاً عن تحسين ظروف المعيشة وجودة الحياة.

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 الاستراتيجيات وهذا ما سوف نتطرق إليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: عناصر ومبادئ المسؤولية الاجتماعية

أولاً : عناصر المسؤولية الاجتماعية

حدد السيد أحمد عثمان عناصر المسؤولية الاجتماعية كالتالي:¹

- الاهتمام: ويقصد به الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد، صغيرة أم كبيرة، ذلك الارتباط الذي يخالطه الحرص على استمرار تقدمها وتماسكها وبلوغها أهدافها، والخوف من أن تصاب بأي ظرف يؤدي إلى إضعافها أو تفككها.
- الفهم: هو ينقسم إلى شقين، الأول فهم الفرد للجماعة، والثاني فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله. ويقصد بالشق الأول فهم الفرد للجماعة، أي فهمه للجماعة في حالتها الحاضرة من ناحية، وفهم لمؤسساتها ومنظماتها وعاداتها وقيمتها ووضعها

¹ - محاد عربوة، دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص 55 .

الثقافي وتاريخها. أما الشق الثاني من الفهم، وهو فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله، فالمقصود به أن يدرك الفرد آثار أفعاله وتصرفاته وقدراته على الجماعة، أي يفهم القيمة الاجتماعية لأي فعل أو تصرف اجتماعي يصدر عنه.

• المشاركة: يقصد بها اشتراك الفرد مع الآخرين في عمل ما يمليه الاهتمام وما يتطلبه الفهم من أعمال تساعد الجماعة في إشباع حاجاتها، و حل مشكلتها، والوصول إلى أهدافها، وتحقيق رفاهيتها، والمحافظة على استمرارها.

ويؤكد السيد عثمان على الترابط والتكامل بين عناصر المسؤولية الاجتماعية الثلاثة: الاهتمام، الفهم، المشاركة، لأن كلا منها ينمي الآخر ويدعمه، فالاهتمام يحرك الفرد إلى فهم الجماعة، وكل ما زاد فهمه زاد اهتمامه، كما أن الاهتمام والفهم ضروريا للمشاركة، والمشاركة نفسها تزيد من الاهتمام وتعمق من الفهم. ولا يمكن أن تتحقق المسؤولية الاجتماعية عند الفرد إلا بتوفر عناصرها الثلاثة.

ثانيا : مبادئ المسؤولية الاجتماعية

ترتكز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على تسع مبادئ رئيسة نلخصها في الآتي:¹

المبدأ الأول: الحماية وإعادة الإصحاح البيئي (Environmental Restoration): يدعو إلى أن تقوم المؤسسة على حماية وإعادة إصحاح البيئة والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات والأنشطة الأخرى وإدماج ذلك في العمليات اليومية .

المبدأ الثاني : القيم والأخلاقيات (Ethics): تعمل بموجبه المؤسسة على تطوير المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة.

المبدأ الثالث : المسائلة والمحاسبة (Accountability): يستوجب إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات والأنشطة بطريق وفترات زمنية لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات.

المبدأ الرابع: تقوية وتعزيز السلطات (Empowerment): العمل على الموازنة في الأهداف الإستراتيجية والإدارة اليومية بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والمزودين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب الشأن .

المبدأ الخامس: الأداء المالي والنتائج (Financial Performance and Results): تعمل المؤسسة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي بينما تحافظ في ذات الوقت على الممتلكات والأصول واستدامة هذه العائدات وأن تكون سياسات المؤسسة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل.

¹ - محمد جواد بلقايد، دور المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية -دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2019، ص19

المبدأ السادس: مواصفات موقع العمل (Workplace Standards): أن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية بحسبان أن العاملين يمثلون شركاء قيمين في العمل بما يستوجب احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل والأجور التنافسية والمنافع وبيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات.

المبدأ السابع: العلاقات التعاونية (Collaborative Relationships): أن تتسم المؤسسة بالعدالة والأمانة مع شركاء العمل وتعمل على ترقية ومتابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء.

المبدأ الثامن: المنتجات ذات الجودة والخدمات (Quality Products and Services): تحدد المؤسسة وتستجيب لاحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الأخيرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة للخدمات بما في ذلك الالتزام الشديد برضاء وسلامة الزبائن.

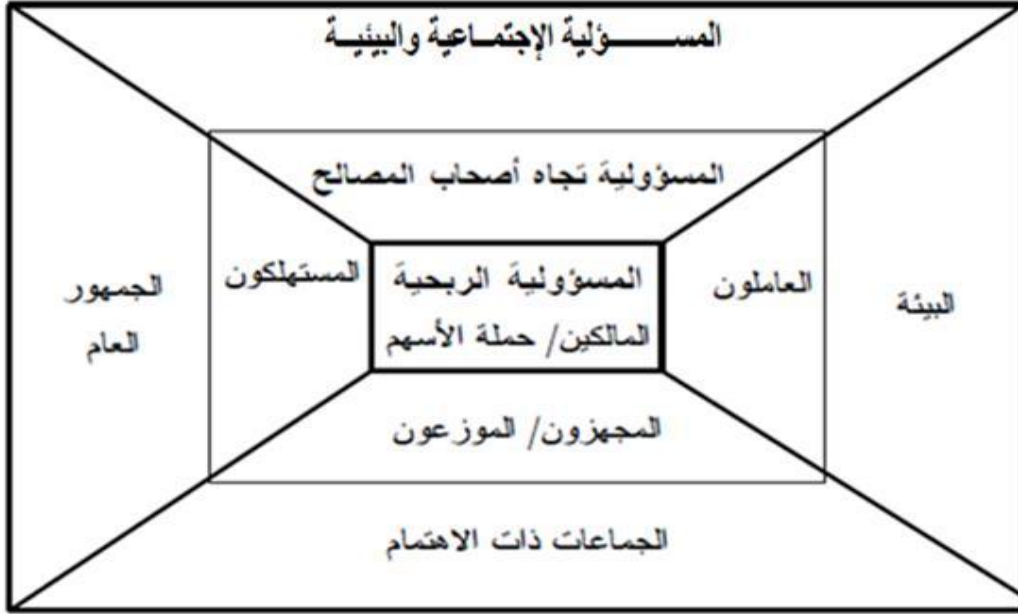
المبدأ التاسع: الارتباط المجتمعي (Community Involvement): تعمل المؤسسة على تعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه تتميز بالحساسية تجاه ثقافة واحتياجات هذا المجتمع.

تلعب المؤسسة في هذا الخصوص دورا يتسم بالإيجابية والتعاون والمشاركة حيثما يكون ممكنا في جعل المجتمع المكان الأفضل للحياة وممارسة الأعمال.

المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

قام العديد من الباحثين والكتاب المختصين في مجال المسؤولية الاجتماعية على تحديد الأبعاد الخاصة تحت مسميات متباينة. وعليه حددت ثلاث مسؤوليات أساسية للمسؤولية الاجتماعية تعبر عن أبعادها، وتتمثل في الحدود التي يبينها الشكل الموالي:

الشكل رقم 1: حدود المسؤوليات الرئيسة للمسؤولية الاجتماعية التي تعبر عن أبعادها



المصدر: محمد هبول وآخرون، أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفق هرم كارول، مجلة أوراق اقتصادية، جامعة ميلة، العدد 2، المجلد 4، ديسمبر 2020، ص 215

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، بأن أبعاد المسؤولية الاجتماعية تتجسد في ثلاث مسؤوليات أساسية هي: مسؤولية تجاه المالكين ولحملة الأسهم، تتمثل في تحقيق الأرباح، ومسؤولية اتجاه أصحاب المصالح التي تركز على ضرورة الاهتمام بتلبية أهداف الأطراف ذات المصلحة من مستهلكين وعاملين ومجهزين وموزعين... وغيرهم، ومسؤولية أخيرة انتشرت خاصة في السنوات الأخيرة وتشير إلى ضرورة التزام المنظمة بالمسؤولية اتجاه المجتمع والبيئة بشكل عام، وذلك من خلال الاهتمام بما تطرحه الجماعات لضاغطة ذات العلاقة (جماعات الضغط الخضراء)، والتي تنادي بتعزيز السلوكيات الإيجابية اتجاه المجتمع والبيئة. وعليه فالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال تحمل في مضمونها بعدين أساسيين، الأول هو البعد الداخلي الذي يركز على الأداء الاجتماعي المسؤول اتجاه العاملين ومن هم داخل المنظمة، أما الثاني المتمثل في البعد الخارجي يركز على الدور الاجتماعي والمبادرات التي تتبناها المنظمة تجاه المجتمع والبيئة الخارجية ككل¹.

غير أن هناك باحثين حددوا أبعاد المسؤولية الاجتماعية بثلاث أبعاد رئيسية للمسؤولية الاجتماعية، هي: البعد الاقتصادي، البعد البيئي والبعد الاجتماعي، والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

¹ - محمد هبول وآخرون، أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفق هرم كارول، مجلة أوراق اقتصادية، جامعة جيجل، المجلد 4، العدد 2، ديسمبر 2020، ص 216

الجدول رقم 1 : أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> - منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين. - احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين 	المنافسة العادلة	الاقتصادي
<ul style="list-style-type: none"> - استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي. - استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة. 	التكنولوجيا	
<ul style="list-style-type: none"> - حماية المستهلك من المواد الضارة. - حماية الأطفال صحيا وثقافيا. 	قوانين حماية المستهلك	القانوني
<ul style="list-style-type: none"> - منع التلويث بشتى أنواعه - صيانة الموارد وتنميتها - التخلص من المنتجات بعد استهلاكها 	حماية البيئة	
<ul style="list-style-type: none"> - تقليل إصابات العمل - تحسين ظروف العمل ومنع عمل المسنين وصغار السن - منع التمييز على أساس الجنس أو الدين - توظيف المعوقين 	السلامة والعدالة	
<ul style="list-style-type: none"> - مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف - مراعاة حقوق الإنسان - احترام العادات والتقاليد ومراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك 	المعايير الأخلاقية والقيم الاجتماعية	الاجتماعي

نوعية الحياة	نوعية المنتجات والخدمات المقدمة
	المساهمة في تقديم الحاجات الأساسية للمجتمع

المصدر: الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007، ص84

أما الباحث كارول الذي يعتبر أب المسؤولية الاجتماعية فقد اقترح أربعة أبعاد رئيسية، تمثلت في البعد الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي والخيري، وقد وضع كارول Carroll هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه الأبعاد من جانب، ومن جانب آخر فإن استناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية، فلا يمكن أن تتوقع من المنظمة مبادرات خيرة إذا لم تكن قد قطعت شوطا في تحملها لمسؤوليتها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية اتجاه المجتمعات التي تعمل فيها¹، والشكل أدناه يوضح ذلك:

الشكل رقم 2: هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية



المصدر:هاجر عزي، رشيد سالمي، دور المسؤولية الاجتماعية في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة شركة لافارج في الجزائر، مجلة آفاق علمية، المجلد13، العدد2، 2021، ص750

- البعد الاقتصادي: يشير البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية إلى الحفاظ على حقوق المساهمين من خلال تحقيق الربح وتوزيعه بشكل عادل، مع أهمية الالتزام بممارسات أخلاقية داخل المؤسسة مثل الحوكمة المؤسسية، ومنع الرشوة والفساد وحق المساهم في الاطلاع والمشاركة في قرارات الشركة، والاستثمار الأخلاقي، حيث يتوجب على المؤسسات تبني وتطبيق مبادئ المساءلة والشفافية والسلوك الأخلاقي، واحترام مصالح الأطراف

¹ - إيمان عميرات، الرشيد سالمي، مرجع سبق ذكره، ص59

المعنية، واحترام سيادة القانون في اتخاذ القرارات وتنفيذها وتطوير دليل للحوكمة المؤسسية خاص بها، كما أن المسؤولية الاقتصادية للشركة تعني مساهمتها في تحسين أداء الاقتصاد الوطني سواء في السوق المحلية أو الدولية وكذا مساهمتها في تحقيق القيمة المضافة.¹

● **البعد القانوني:** ويقوم هذا البعد على أساس مبادئ حماية البيئة والسلامة المهنية والعدالة وقوانين حماية الزبون ويحتوي مجموعة كبيرة من العناصر يفترض أن تحترم من قبل المنظمات وبالشكل الذي يعزز ويساهم في الارتقاء بالعلاقة مع الزبون ومع العاملين بمختلف أجناسهم وأعراقهم وأديانهم وكذلك منع الإضرار بالبيئة من خلال الاستخدام التعسفي للموارد أو التلوث الحاصل في الماء والهواء والتربة.²

● **البعد الأخلاقي:** وتتمثل في الالتزام بالسلوك الأخلاقي المستوعب للجوانب القيمة والمعتقدات في المجتمع التي تعمل فيه والالتزام بكل ما هو صحيح وعدم الإضرار بالفئات الأخرى من أجل ضمان سيادة مفاهيم العدالة والنزاهة والاستقامة والإخلاص في العمل والمجتمع.³

● **البعد الخيري:** الذي يشمل على التبرعات والهبات والمساعدات الاجتماعية الخيرية التي تخدم المجتمع ولا تهدف إلى الربح. كما قد تتبنى المنظمة في هذا الإطار قضية أساسية من قضايا المجتمع وتعمل على دعمها ومتابعتها.⁴

إن القراءة التي يمكن إجراؤها لهرم Carroli أن المسؤولية الاجتماعية الكلية تشتمل على مستويات أربعة، أولها يتمثل في كفاءة الأداء الاقتصادي فيجب أن تعمل المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بفعالية ونجاح، وأن تسعى لتحقيق مستويات الأرباح المطلوبة، ويجب أن يتم ذلك في ضوء الالتزام بالقوانين والتشريعات التي تعمل في ظلها، كما أن المجتمع ينتظر أن تهتم بالمسؤوليات الأخلاقية، وهي السلوكيات غير المنصوص عليها في القوانين والمتوقع الالتزام بها من طرف المنظمة، أما المسؤولية التطوعية فتتعلق إلى مدى شعور وتقدير المنظمة لمتطلبات بيئتها والعمل على المشاركة فيها .

وعليه نستنتج أن المسؤولية الاجتماعية الشاملة هي حاصل مجموع الأبعاد الأربعة والتي أوردها كارول في شكل معادلة

كالتالي:

المسؤولية الاجتماعية الشاملة = المسؤولية الخيرية + المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الاقتصادية.

¹ - مصطفى يونس، أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 5، العدد 2، 2021، ص 89

² - أمينة طاهر، أثر المسؤولية الاجتماعية على ولاء الزبون في شركة تيلواز "الشلف"، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة أدرار، المجلد 8، العدد 4، 2020، ص 103

³ - يعقوب سالم، العلمي قواسمية، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل دراسة مفاهيمية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 9، العدد 3، 2021، ص 106

⁴ - وهيبة مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 80

المطلب الثالث : إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية

إن تحديد الإستراتيجية المناسبة لنشاط المنظمة لا يأتي إلا من خلال المسح البيئي، الذي يمكن من مواجهة حالات عدم التأكد التي تعكسها البيئة واتخاذ قرارات صائبة حول كيفية استغلال الفرص ونقاط القوة وتجنب التهديدات ونقاط الضعف، وفي ظل كل هذا أصبح على المنظمات البحث عن آليات لدمج المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجياتها العامة، وهذا ما ذهب إليه عدة باحثين، حيث أكدوا على ضرورة تبني فلسفة المسؤولية الاجتماعية ومالها من فوائد ومزايا تنافسية للمنظمة عن باقي المنظمات، فممارسة برامج المسؤولية الاجتماعية يأتي كجزء من إستراتيجية المنظمة الهادفة إلى تحقيق أهدافها الخاصة من جهة ، والتكيف مع البيئة والاستجابة لمتطلباتها من جهة أخرى¹، وعلى العموم يتمحور الأداء الاجتماعي للمنظمة حول أربعة إستراتيجيات تتمثل فيما يلي:

أولاً: إستراتيجية عدم تبني المسؤولية أو إستراتيجية الممانعة

تمثل هذه الإستراتيجية نظرة تقليدية للدور الاجتماعي لمنظمة الأعمال، حيث ترى إدارة المنظمة أنها غير ملزمة وبالتالي غير مسؤولة عن ممارسة دور اجتماعي اتجاه أي طرف من أصحاب المصالح. إن الدور الأساسي من وجود منظمات الأعمال هو تحقيق العوائد والأرباح من خلال ممارسات اقتصادية فاعلة وكفؤة وان القيام بهذا الدور الاقتصادي كما يجب هو المسؤولية الوحيدة للأعمال والمنظمات وان ما يترشح من خلال هذا الدور الاقتصادي من ممارسات مفيدة اجتماعياً يمثل ناتج عرضي محتمل. لذلك فإن الإدارة لا تنفق على الأنشطة الاجتماعية لكونها تمثل تكاليف لا يفترض أن تحمل لمنظمة الأعمال. إن مجمل القرارات المتخذة يجب أن تعرض في أولوية فحص اقتصادي، وهكذا ترفض القرارات التي لا تلبي معطيات الأرباح والعوائد المالية حتى لو كانت جيدة من الناحية الاجتماعية. وبالعودة إلى هرم المسؤولية الاجتماعية فإن المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات للتعامل مع الدور الاجتماعي نجدها في المستوى الأول، وهو المسؤولية الاقتصادية وتحاول أن تتحاشى حتى المسؤولية القانونية بشتى الأساليب والطرق والتبريرات، وقد تعرض نفسها لإشكالات قانونية ودعاوى مثارة ضدها.

ثانياً: الإستراتيجية الدفاعية

في إطار هذا النمط من التبني للمسؤولية الاجتماعية فإن منظمة الأعمال تحاول القيام بدور اجتماعي محدود جداً وبما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة وبالقدر الذي يجعل المنظمة تحمي نفسها من الانتقادات الموجهة لها. وتركز منظمة الأعمال على الجوانب المرتبطة بمتطلبات المنافسة وحالات تغيير سلوك الزبائن لتحقيق أداء مالي عالي، كما يمكن أن تستجيب بالحد الأدنى للضغوط الناشئة من قبل جماعات الضغط وحماية البيئة وفق معايير قانونية معتمدة فقط. ويلاحظ أن هذا النمط والنمط السابق ترى بموجها إدارة منظمة الأعمال أن المسؤولية الاجتماعية هي كلف فقط لا يفترض أن تتحملها منظمة الأعمال. وبالعودة إلى هرم المسؤولية الاجتماعية السابق فإن هذا النمط من استراتيجيات

¹ - خالد فضالة، دور الاقتصاد الإسلامي في إرساء المسؤولية الاجتماعية للبنوك الإسلامية – دراسة حالة بنك البركة الجزائري - ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2019، ص 46

التعامل مع المسؤولية الاجتماعية يطاول المستوى الثاني للمسؤوليات الأربع ، وهو المسؤولية القانونية. وقد بين البعض أن القيام بالدور الاقتصادي والدور القانوني يمثل متطلبات ملزمة لمنظمة الأعمال وهو لا يمثل مسؤولية اجتماعية بل القاعدة الضرورية للقيام بالدور الاجتماعي لاحقاً.¹

ثالثاً: إستراتيجية التكيف

تستخدم المنظمات هذا النوع من الاستراتيجيات التوفيقية والتي تشير إلى تبني الحد الأدنى من المتطلبات الأخلاقية. من خلال الالتزام بالمسؤوليات الاقتصادية والقانونية وكذا الأخلاقية .

وتنطلق المنظمة المستخدمة لهذا النوع من الاستراتيجيات من فرضية المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها في عدم تجاوز التشريعات الحكومية حتى لا تتعرض للمساءلة القانونية.²

حيث تساهم منظمة الأعمال بالأنشطة الاجتماعية من خلال الإنفاق على الجوانب المختلفة والمرتبطة بحس أخلاقي يتجاوز اشتراطات الناحية القانونية. إن الملاحظ على إدارات منظمات الأعمال التي تتبنى هذا النمط من الاستراتيجيات تكون في العادة تفي بالمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية والقانونية وبالتالي تراعي المسؤولية الأخلاقية من خلال الاهتمام بالقيم والأعراف والسلوكيات المقبولة اجتماعياً ويركز عليها المجتمع الذي تعمل فيه. إن هذا النمط المتكيف من استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية إذا ما نظرنا إليه في إطار هرم المسؤولية الاجتماعية فإنه يطاول المستوى الثالث وهو المسؤولية الأخلاقية الذي يراعي الجوانب القيمية والسلوك الأخلاقي في قرارات منظمة الأعمال.³

رابعاً: إستراتيجية المبادرة التطوعية

تشير هذه الإستراتيجية إلى أن المنظمة التي تتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات تأخذ زمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية وتكون مصممة لتلبية كل من المسؤولية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية، ويكون لديها الاستعداد للتعامل مع الاتهامات التي توجه إليها، وكذا إمكانية الاستجابة للضغوط الخارجية والتهديدات وكذا التشريعات الحكومية، انطلاقاً من أن المنظمات التي تستخدم هذا النوع من الاستراتيجيات تفترض مسؤولياتها تجاه الأعمال التي تقوم بها.

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص96.

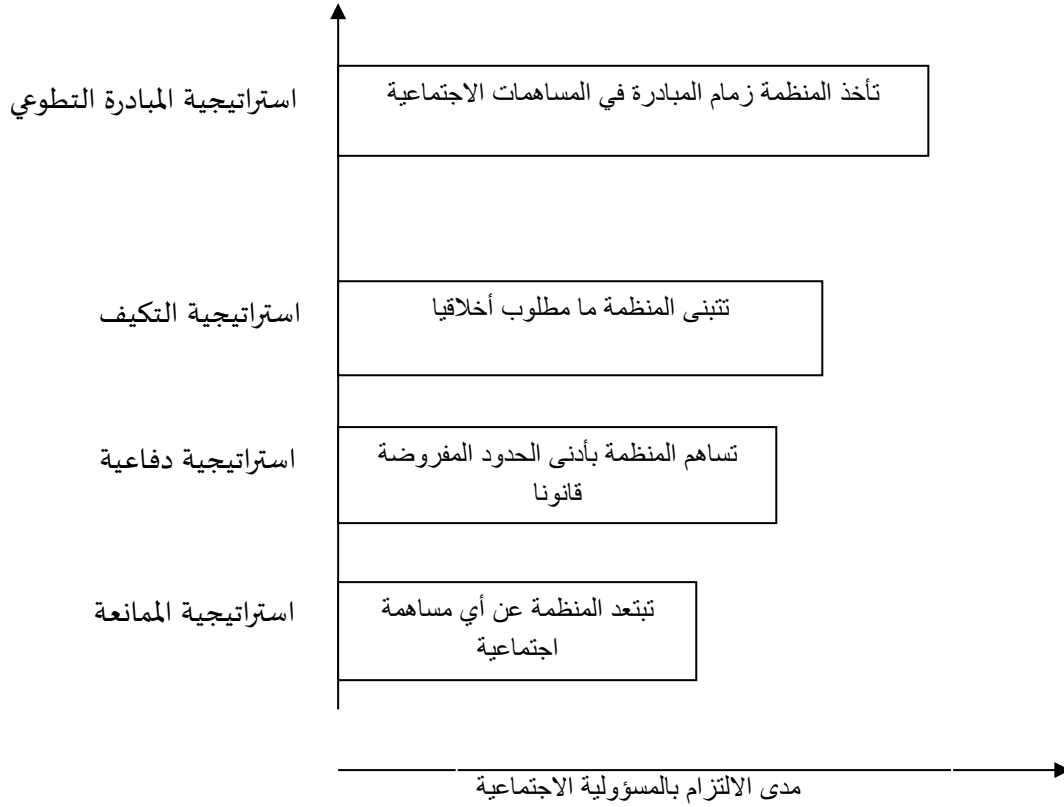
² - فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، مصر، 2003، ص70

³ - طاهر محسن منصور الغالي ، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص97

كما أن الإدارات التي تتبع مثل هذا النوع من الاستراتيجيات ينبغي أن تتمتع بدرجة حرية كافية في مساندة الأعمال والمبادرات التي من شأنها أن تعزز سمعتها في السوق. وعند العودة إلى هرم المسؤولية الاجتماعية فإن هذا النوع من تبني الدور الاجتماعي يطاول جميع مستويات المسؤولية وبالأخص المسؤولية الخيرية.¹

ويعرض الشكل الموالي استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية:

الشكل رقم 3 : استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية



المصدر: ظاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر

والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص98

¹ - عمر بوسلامي، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال- ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013، ص65

المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة.

بعد إنتشار فكر المسؤولية الاجتماعية ظهرت مواقف مؤيدة لأن تتبنى المنظمة مزيدا من الأدوار الاجتماعية وبالمقابل هناك من يعارض هذا التوجه ويعتبره مهددا لوجود منظمات الأعمال الحرة. ويدعم كلا الطرفين آراءهم بحجج قائمة على أسس عقلانية وعلمية.

المطلب الأول : الحجج المؤيدة للمسؤولية الاجتماعية.

يمثل المجتمع الإطار أو الوعاء الكبير الذي تعمل المنظمات في ظله ، وأن وجود هذه المنظمات يصبح غير مبررا في حالة عدم اهتمامها بقضايا المجتمع الأساسية منها بشكل خاص. إن تعارض أهداف المنظمة مع مصالح المجتمع مسألة محسومة من قبل هذا الفريق بإعطاء الأولوية للمجتمع قياسا للمنظمة وهم مستندين إلى الحجج التالية:

- ✓ يتوقع الجمهور من منظمات الأعمال أن تلعب دورا كبيرا في تحقيق أهدافه ومن خلال مجالات متعددة ليست اقتصادية فقط، وهذا يجسد كون منظمة الأعمال جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعيش وتنمو وتزدهر فيه.
- ✓ يرى أنصار هذا الرأي أن الأرباح على المدى البعيد يمكن أن تزداد من خلال تبني المنظمة دورا اجتماعيا أكبر، حيث أن رضا المجتمع ومد جسور التعاون والتفاهم والثقة معه يمثل مدخلا مهما ذي مردود مستقبلي كبير.
- ✓ إن الالتزامات الأخلاقية تملئ على منظمات الأعمال أن يكون لها دورا اجتماعيا، حيث أن الالتزام الاجتماعي يمثل حالة موازنة معقولة اتجاه النقد الموجه إلى الأعمال بكونها تهتم فقط بزيادة الأرباح وتوسع الاستثمار على حساب العديد من المتطلبات الأساسية للعاملين والمجتمع بشكل عام.
- ✓ الصورة العامة للمنظمة ستكون أفضل حينما تلعب دورا اجتماعيا أو تمارس نشاطا ثقافيا ينعكس مستقبلا على زيادة المبيعات. إن تبني دورا اجتماعيا أكبر من قبل منظمات الأعمال يعزز من الميزة التنافسية الجديدة التي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقها وهي السمعة أو الشهرة الشاملة للمنظمة.
- ✓ بيئة أفضل ونوعية حياة أرقى للمجتمع ككل، حيث أن التطور الصناعي والتوسع في مجالات الخدمة المختلفة وزيادة الميل إلى الاستهلاك صاحبه العديد من التأثيرات السلبية الجانبية والتي لا يمكن أن تتحمل مسؤولية مكافحتها الدولة لوحدها نظرا لمحدودية مواردها وإمكاناتها، وبالتالي يصبح من الضروري أن تساهم منظمات الأعمال بتخصيص جانب من عوائدها لمواجهة وتقليل الآثار السلبية على الحياة والمجتمع. وهنا لا يمكن أن يترك المجال دون وجود إطار منظم للعلاقات يستوعب مبادرات منظمات الأعمال ومن خلال هذه المبادرات تمد جسور الثقة والتعاون مع الدولة والمجتمع.
- ✓ تقلل من إجراءات الحكومة وقوانينها المتعلقة بالتدخل في شؤون العمل. إن المبادرات الاجتماعية وحل المشاكل الملقاة تقليديا على عاتق الحكومة يقطع الطريق على طموحات وطروحات بعض السياسيين الراغبين في تقييد حرية الأعمال في المجتمع. إن الإحجام عن القيام بهذا الدور يولد الدافع لدى الحكومة بسن العديد من التشريعات والقوانين التي تقييد من حرية المنافسة وازدهار الأعمال، وتضع منظمات تلك الدولة في موضع تنافسي ضعيف أمام منظمات دول أخرى.

- ✓ الموازنة بين مسؤولية المنظمة ونفوذها حيث أن المسؤولية الاجتماعية تقلل من النقد الموجه لهيمنة منظمات الأعمال على القرارات المتعلقة بحياة الناس. حيث يبدو في حالة التداخل والعلاقات الوطيدة بين السياسيين الحاكمين ورجال الأعمال المسيطرين على المنظمات وخاصة الكبيرة منها قد يثير النقد وربما يولد حالة من عدم الثقة بالحكومات لهيمنة أصحاب رؤوس الأموال والأعمال على القرارات السياسية، أن تبني دورا اجتماعيا أكبر يساهم في التقليل من الآثار السلبية هذه ويعطي ارتياحا وثقة من قبل المجتمع اتجاه المنظمات الخاصة.
- ✓ مصلحة المالكين حيث يتعزز موقف المنظمة وتزداد مبيعاتها حينما تساهم اجتماعيا بإنعاش الوضع العام للدولة. إن فكرة المردود المستقبلي الناجم عن الأثر الحسن الذي تتركه المساهمة الاجتماعية في نفوس الناس يجب أن يعزز وأن لا يكون التركيز على المردود المادي الآني. إن حل إشكالية تعارض المصالح وخاصة مصلحة المالكين من جهة ومصالح الفئات الأخرى من جهة أخرى يمكن أن تكون المسؤولية الاجتماعية والمبادرات الطوعية وخاصة المستمرة منها مدخلا فعالا في زيادة الثقة وعدم تعارض المصالح.
- ✓ امتلاك الموارد حيث أن منظمات الأعمال وخصوصا الكبيرة منها تتمتع بموارد مالية وموارد فنية كبيرة يمكن معها أن تؤدي إنجازات اجتماعية هائلة. إن أمثلة كثيرة يمكن أن تعرض هنا، فالجامعات مثلا يمكن أن تساهم في زيادة الوعي الاجتماعي والثقافي، وتعزيز انتشار اللغات الأجنبية ودعم الأعمال الصغيرة عن طريق الاستشارات الفنية والتدريبية وهي تمثل مبادرات تعزز من رصيد هذه المنظمات التعليمية، كذلك يمكن لمنظمات أخرى أن تساهم بما يعزز رصيدها الاجتماعي.
- ✓ تدابير وقائية لتجنب المشاكل الاجتماعية المعقدة التي ستحدث عاجلا أم آجلا، وهذه التدابير يجب أن تتطور باستمرار وفي ضوء احتياجات المجتمع لها.¹
- كما تعمل المسؤولية الاجتماعية على تحسين العلاقة التي تربط منظمة الأعمال بالمجتمع من خلال 3 وسائل:
- توفير المسؤولية القانونية (كالأمان، حقوق العمال والمستهلكين وأنظمة البيئة ومقاييس التصنيع).
 - تخفيف تأثير العمل السلبي على المجتمع ومكافحة المخاطر كالتلوث.
 - العمل على زيادة التأثير الإيجابي على المجتمع وذلك من خلال الإعتماد على الابتكار والإبداع .
- ✓ اتباع التعاليم الدينية والتمسك بالأخلاق الحميدة فالمسؤولية الاجتماعية مطلب شرعي، أخلاقي وحضاري والدور الاجتماعي هو تصرف أخلاقي يجب على منظمات الأعمال بذل المزيد من الجهود وتحويل الأنظار والإهتمام لحاجات ورغبات المجتمع.²

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 69- 72

² - محمد جواد بلقايد، مرجع سبق ذكره، ص 50

المطلب الثاني : الحجج المعارضة للمسؤولية الاجتماعية

إن حجج المعارضين لتبني دورا اجتماعيا أكبر من منظمات الأعمال الخاصة هي في حقيقتها حججا علمية وموضوعية تستحق المناقشة وإبداء الرأي بشأنها وتدور أغلب هذه الحجج حول واحدة أو أكثر من التوجهات التالية:

- ✓ إن تبني دورا اجتماعيا أكبر من قبل منظمات الأعمال الخاصة يؤدي إلى خرق قاعدة تعظيم الأرباح التي هي جوهر وجود منظمات الأعمال الخاصة فهذه المنظمات وجدت أساسا للعمل وتقديم سلع وخدمات بنوعية عالية وبأسعار معقولة ومن حقها الحصول على عائد تعيد استثماره وتتوسع وبالتالي يمثل هذا مسؤولية معقولة ومن حقها الحصول على عائد تعيد استثماره وتتوسع وبالتالي يمثل هذا مسؤولية معقولة للمنظمات لكونها ستقوم بعمليات توظيف لمزيد من العاملين ودفع الضرائب للدولة والمساهمة في تحسين ميزان مدفوعاتها وما يتبع ذلك من مردود ايجابي على المجتمع وهذه هي وجهة نظر الاقتصاديين الليبراليين وعلى رأسهم Milton Freidman .
- ✓ ذوبان الأهداف الأساسية الاقتصادية للمنشأة وضمحلها مع مرور الزمن وزيادة مطالبة المجتمع والدولة للمنظمات في تبني أهداف اجتماعية وتصبح المنظمات عاجزة عن الارتقاء بالإنتاجية العالية والاستثمار في البحث والتطوير وتطوير تكنولوجيا الإنتاج وتقديم منتجات جديدة وهذا الأمر سينعكس مرة أخرى بضعف في الأداء الاقتصادي لمنظمات الأعمال وبالتالي ستراجع مبادراتها الاجتماعية بسبب عدم قدرتها على متابعة مثل هذه البرامج الاجتماعية.
- ✓ تحميل منظمات الأعمال كافة عالية جراء الأنشطة الاجتماعية المتزايدة حيث أن قدرة المنظمة ومهما كانت مواردها فهي محددة فإذا ما حملت بأهداف اجتماعية تتجاوز هذه القدرة أو تحد منها فإن المنظمة ستعرض للمخاطر.
- ✓ سلطة إضافية أكبر ستتمتع بها منظمات الأعمال تعزز من نفوذها وقدرتها فإذا كانت منظمات الأعمال تمتلك الموارد الاقتصادية فإن تعزيز هذه الموارد بسلطة اجتماعية إضافية سيجعل منها قوة كبيرة في المجتمع.¹
- ✓ تفتقر منظمات الأعمال إلى المهارات الكافية التي تمكنها من النهوض بالدور الاجتماعي بشكل صحيح من جهة ومن جهة أخرى فإن هناك منظمات متخصصة بهذا الدور الاجتماعي، يجب أن يعزز دورها وأن تركز منظمات الأعمال دورا أكبر للأداء الاقتصادي وتعزيز المنافسة وتنشيط الاقتصاد.
- ✓ لا توجد جهة رسمية عليا رسمية من الجمهور يمكن أن تتابع مدى الإنجاز الاجتماعي المتحقق، حيث أن عدم وجود مثل هذه الجهة يعقد من عملية التأكيد من مدى الإنجاز المتحقق وقد يترك المجال للدعاء بدور أكبر مما هو واقع فعلا أو قد يغمط حق منظمة رغم تبنيها دورا اجتماعيا أكبر.²
- ✓ عجز ميزان المدفوعات : إذا قامت منظمة بتبني المسؤولية الاجتماعية على عكس المنظمات الأخرى يعني أنها تتحمل تكاليف إضافية عن بقية المنافسين، هذا ما يؤدي إلى ارتفاع أسعار منتجاتها وإضعاف ميزتها التنافسية

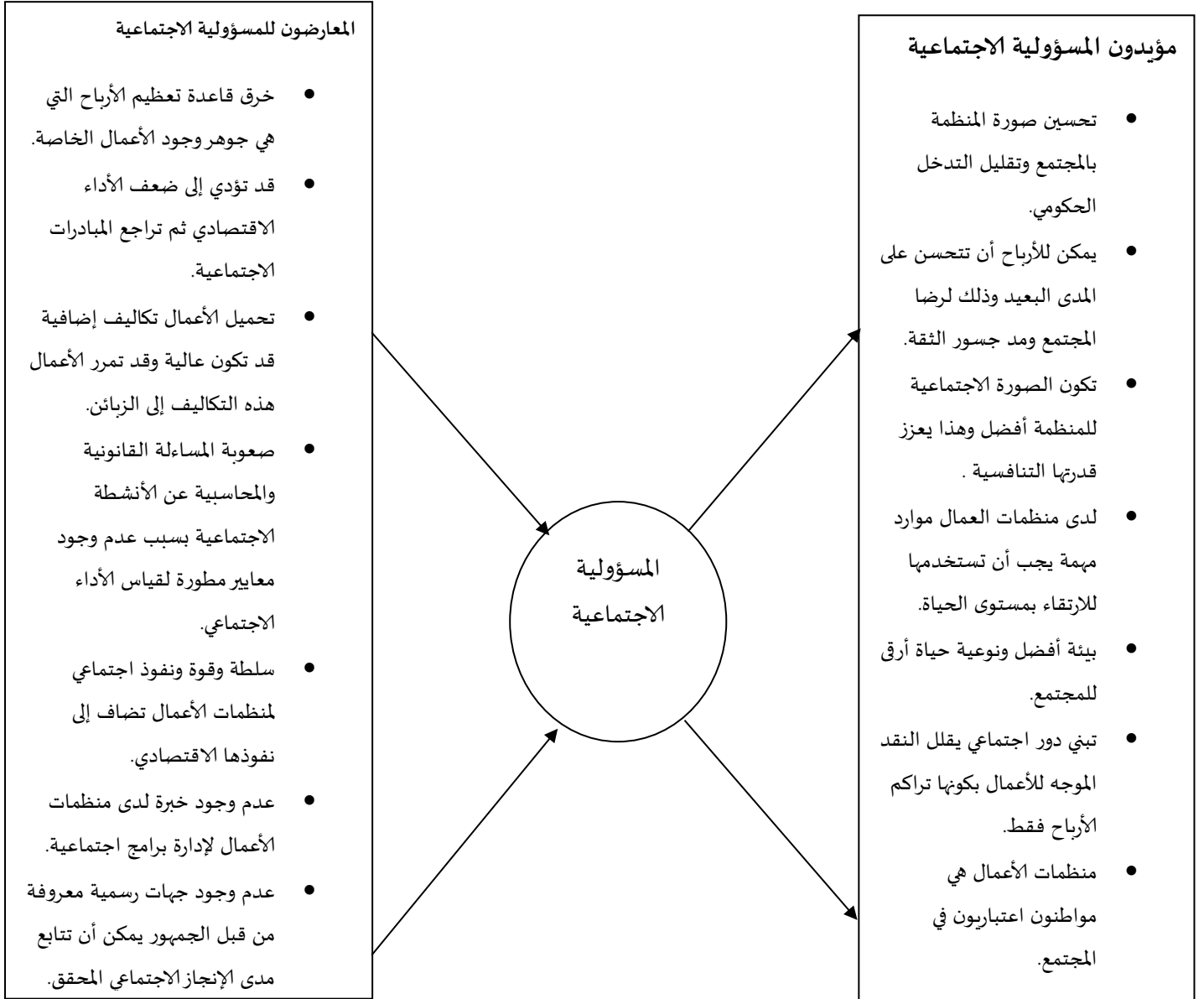
¹ - طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 72-73

² - خالد فضالة، مرجع سبق ذكره، ص 29

مما ينتج عنه عجز في ميزان المدفوعات وكذلك مشاكل نقدية ومشاكل في العمالة بسبب انخفاض نسبة المبيعات. عدم وجود لجان رسمية وقانونية مسؤولة عن متابعة مدى تنفيذ الممارسات الاجتماعية والتدقيق وهذا ما أدى إلى الكثير من عمليات تزيف الوقائع من خلال ممارستها كتلميع فقط وليس كإجابة في التطبيق.

✓ إن الإنفاق الاجتماعي يترتب عليه خصم من أرباح المالكين ونقص من ثروتهم إذن الأموال التي يتم إنفاقها في المبادرات والمساهمات الخيرية هي ملك لأصحاب رأس المال.¹

الشكل رقم 4: حجج المؤيدين والمعارضين للمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر

والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 85

¹ - محمد جواد بلقايد، مرجع سبق ذكره، ص 52-53

وهكذا يبدو أن حجج كلا الطرفين المؤيد والمعارض للمسؤولية الاجتماعية تبدو منطقية ومقنعة إذا ما أخذت في إطار التطرف لزيادة الدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال بشكل كبير أو نقصان هذا الدور وضموره بشكل كبير جدا. حيث أن تحميل المنظمة دورا اجتماعيا يفوق طاقتها قد يربك أداء دورها الاقتصادي وتحقيق العائد المجزي والذي من خلالها تساهم بمبادرات اجتماعية من الجانب الآخر فإن الاهتمام بتعظيم الأرباح والأخذ بعين الاعتبار مصالح المساهمين بعيدا عن مصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة يجعل من منظمة الأعمال نظاما اقتصاديا مغلقا وقائما بذاته لا تربطه علاقة طيبة مع المجتمع ولا تتحمل المنظمة ما يواجهه المجتمع من إشكالات تتطلب الحل. وفي إطار هذين التناقضين يبدو أن هناك مدخلا وسطا يحاول أن يجعل من منظمة الأعمال نظاما مفتوحا على البيئة وضمنه تجد منظمة الأعمال صيغة للموازنة معقولة بين الدور الاقتصادي الذي تلعبه بشكل فعال وتنافسي وكفؤ وبين الدور الاجتماعي الذي تتبناه وتحاول من خلاله أن تكون مواطنا صالحا في المجتمع يساهم في تطويره ومعالجة قضاياها الملحة ولكن حسب قدرتها¹.

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 74

خلاصة الفصل:

بناء على ما ورد في هذا الفصل نجد أن المسؤولية الاجتماعية هي الطريقة التي يجب على المؤسسات العمل بها من اجل دمج الاهتمامات الاقتصادية والاجتماعية في صنع القرار ليتم تطبيق أحسن الممارسات والتي تعود بالفائدة على المؤسسات.

فالمسؤولية الاجتماعية تتبوأ حيزاً ومساحة كبيرة من الأهمية على جميع الأصعدة والمجالات المحلية، وتحظى باهتمام كبير من قبل المؤسسات لكونها تعمل على تحسين مستوى المعيشة والارتقاء برفاهية المجتمع، فليكن لأي منظمة أن تحاول تعزيز فرص نجاحها في مجتمعها من خلال زيادة الاهتمام بدورها الاجتماعي.

الفصل الثاني: الاطار
المفاهيمي للأداء في
المؤسسة، قياسه وآليات
تحسينه

تمهيد:

إن الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومرتفعة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال ، وهذا من منطلق المتغيرات وتسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة ، وكذا لدور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة ، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى . لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في أنشطتها باستمرار ، لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها ، ولإعطاء صورة واضحة عن الأداء في المؤسسة .

وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا الفصل على الإطار المفاهيمي للأداء في المؤسسة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء في المؤسسة

المبحث الثاني: أبعاد الأداء في المؤسسة، الكفاءة والفعالية

المبحث الثالث: قياس وتقييم الأداء في المؤسسة وآليات تحسينه

المبحث الأول : ماهية الأداء في المؤسسة

اهتم العديد من الباحثين من خلال دراساتهم بالأداء ، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه ، وكذا لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم للأداء ، وبالرغم من هذا التباين إلا أن اغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها ، ومن هذا المنطق سنذكر أبرز المفاهيم للأداء ، تصنيفاته ومستوياته والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول : مفهوم أداء المؤسسة

أولاً: تعريف الأداء

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء في الأدب التسييري وكثرة استعمالته خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله ، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الإقتصاد في استخدام الموارد ، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام . وقبل الإسهاب في وجهات النظر نشير إلى أن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما ، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية performance التي تعني إنجاز العمل أو "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه"¹.

وضع Miller & Bromiley أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية ، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها².

و يرى آخرون من خلال تعريفهم للأداء على أنه يتكون من قسمين وهو مرتبط بعامل الزمن ، فالقسم الأول وهو المستوى المطلوب أي المستهدف للأداء والذي يتمثل في النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها من خلال الموارد والأنشطة المختلفة التي يتم حشدها و توجيهها لهذا الغرض أما القسم الثاني فهو الانجاز الفعلي أي الأداء الذي تم حقيقة فعلا نتيجة الجهود و الأنشطة التي بذلت خلال فترة زمنية محددة³.

كما عرف peter Drucker "الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الإستمرارية والديمومة ، بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال"⁴

ويعرفه نيكولاس F.W.Nicolas بأنه:"الأداء هو ناتج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخض عن هذا ذلك السلوك ، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك"⁵.

¹- عبد المليك مزهوده ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، العدد الاول، نوفمبر 2001، ص 86

²- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر ، 2009 ، ص 3.

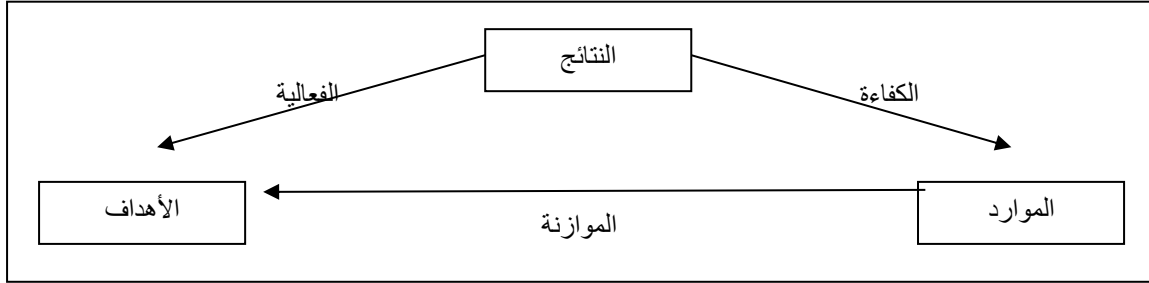
³- شوقي شادلي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة قسدي مبراح، ورقلة، 2008، ص 80

⁴- P Drucker .L'avenir du management selon Drucker. Edition village mondial. Paris.1999.P79.

⁵- أمينة قناشي، برباوي كمال، أثر العدالة التنظيمية في تطوير أداء المؤسسة، مجلة دراسات التنمية الإقتصادية، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد 4، العدد 1، 2021، ص 65

بينما يرى Bartoli : بأنه يمك تعريف أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين عناصر : نتائج – موارد – أهداف ، والأبعاد : الكفاءة، الفعالية، والموازنة.¹ ويمكن تلخيصها في الشكل التالي :

الشكل رقم5 : مثلث الأداء



المصدر: ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الإقتصادية، دارالمحمدية العامة ، الجزائر، 2010، ص13

وفي مجال التسيير الأداء متعدد الأبعاد، لكن يمكن ربطه بالمعاني الثلاثة التالية²:

- الأداء هو النجاح: أي لا يوجد في حد ذاته إنما يجسد النجاح، ويختلف حسب المؤسسات والعوامل.
- الأداء هو نتيجة نشاط: أي هو تقدير للنتائج المحصلة .
- الأداء هو النشاط: هو عملية وليس نتيجة تظهر في وقت ما.

وبالتالي يمثل الأداء نشاط شمولي مستمر يعكس نجاح المؤسسة الاقتصادية واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع عناصر البنية الداخلية والخارجية وفق معايير محددة تضعها المؤسسة وفق لمتطلبات نشاطها على ضوء الأهداف طويلة المدى.

أما بالنسبة للمفاهيم المرتبطة بالأداء فهي³:

1 – الكفاءة :

تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستقلة لتحقيق أهداف المنظمة وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات (من الموارد والأموال والناس) اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين. وتعين الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وتكون المنظمة ذات كفاءة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه (أعلى ربح، أعلى جودة).

2 – الفعالية :

يرى الباحث أحمد نور أن الفعالية تستخدم لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة. وعلى هذا الأساس، يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقا للخطة.

3 – الإنتاجية :

¹ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الإقتصادية، دارالمحمدية العامة ، الجزائر ، 2010، ص13

² المرجع نفسه، ص3

³ -صباح حليلو، يونس بوعصيدة رضا، مرجع سبق ذكره، ص604

ويعرفها "Rchmen et Famer" 1975م ، بأنها الاستغلال الكفئ للموارد من قوى بشرية ، معدات ، مواد خام ، راس المال وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات.

4 – المردودية :

يقصد بالمردودية قدرة المنظمة على تحقيق النتائج. وتعتبر من القيود الأساسية لكل منظمة تحتاج إلى الاستقرار ، التكيف والنمو في إطار محيط تنافسي في تغير دائم إضافة إلى أن المساهمين الحاليين أو المحتملين يهتمون بالخصوص بمردودية المنظمة التي استثمروا أو ينوون الاستثمار فيها . فأرباحهم تتوقف على مدى المردودية التي ستحققها المنظمة.

5 – التنافسية :

يقصد بها قدرة المنظمة على دخول المنافسة في الأسواق وهي تقاس بالفرق بين القيمة و التكلفة . وتتطلب التنافسية اجتماع مستويين مختلفين للتسيير :المستوى الإستراتيجي الذي يخلق مجموعة من الطاقات ، تمكن المنظمة من بلوغ أهدافها المرجوة . والمستوى العملي الذي يستغل بطريقة كفاءة هذه الطاقات حتى يحقق الأهداف ضمن قواعد اللعبة .وفي الأخير ،يمكن القول بأن الأداء مفهوم شامل لجميع المفاهيم السابقة فهو ذلك التفاعل بينها.

ثانيا : خصائص الأداء

لأداء المؤسسي مجموعة من الخصائص تتمثل في¹:

-الأداء مفهوم واسع :يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من شخص لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن مؤسسة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المؤسسة، كما قد يمنع ذلك المؤسسة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

-الأداء مفهوم متطور :إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة .فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة لدخول السوق - الانطلاق -يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج.

-الأداء مفهوم شامل :يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة و غير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكاملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

¹ - جيلح، الصالح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين:دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر،

-الأداء مفهوم غني بالتناقضات: إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا، ويظهر هذه التناقض مثلا عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على القائد الإداري اخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

-الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة: يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات القادة الإداريين، فإن كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فانه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

ثالثا : أهمية الأداء

يكسب موضوع الأداء أهمية كبيرة نظرا لأهدافه المتعددة التي يعمل على تحقيقها والتي نوجزها فيما يلي¹:

*يساعد الإدارة على الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة.

*يعكس الاستخدام الأمثل لموارد المتاحة لتحقيق أكبر الفوائد وبأقل تكاليف.

*يساعد على تحديد نقاط الضعف في المؤسسة وبالتالي العمل على تفاديها.

*التحقق من مستوى التنسيق بين إجراء الأعمال والسياسات

*أن العاملين هم عبارة عن استثمار، إذا أحسنت إدارته وتنميته يمكن أن يحقق المكاسب طويلة الأجل للمؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية.

*يمثل العامل أهم العناصر التي يتشكل منها أي تنظيم، فالمورد البشري هو القوة الدافعة الحقيقية.

*الأفراد هم الذين يحددون السياسات والأهداف ويضعون الخطط والبرامج .

*الأفراد هم الذين يتحملون مسؤولية تدبير الإمكانيات اللازمة وتوجيهها وترشيد استخدامها بما يعود على المؤسسة بالفائدة المستهدفة.

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

إن الأداء بمختلف أنواعه وبمفهوم الكفاءة والفعالية يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلبيا أو إيجابيا . ولما كان تحسين الأداء ، سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المؤسسة ككل ، هو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تتناوله بشكل مباشر او غير مباشر ، فإن الباحثين (كل حسب موضوع بحثه) سعوا إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهمها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم أثارها الإيجابية وتقليص أثارها السلبية ، منهم Donaldson الذي أورد القائمة التالية :

- الهيكلة
- الثقافة
- العملية الانتاجية في حد ذاتها
- القيادة

¹ -عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة بسكرة، 2016، ص 113

- الخيارات التقنية

- المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة

- أسلوب الإدارة

- الاستراتيجية

وغير بعيد عن هذه العوامل أورد kruger أن أداء المؤسسة يتبع هذه الأجزاء من حيث ترتيبها ، تلاحمها ، توافقها مع بعضها البعض ، ومدى تكيفها مع المحيط وعلى خلاف هذا المدخل لدراسة العوامل المؤثرة على الأداء ، اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة الى مجموعات متجانسة ، ولقد اعتمد الكثير منهم على معيار مصدر العوامل فقسموها الى عوامل خارجية وأخرى داخلية ، ثم قسموا العوامل الخارجية حسب طبيعتها الى عوامل اقتصادية ، اجتماعية ، ثقافية ، سياسية ، تكنولوجية ،.... أما العوامل الداخلية فقد قسموها الى عوامل بشرية ن تقنية ، تنظيمية¹. أما آخرون فقد صنّفوها إلى مجموعتين هما : مجموعة العوامل التقنية والتكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة ، التعلم ، الخبرة ، التدريب ، المهارة ، القدرة الشخصية ، التكوين النفسي ، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد. كما صنف البروفسور kukoleca العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين : هما مجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية، ومجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية². أما البروفسور R.A.Thietart فيرى بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي : التحفيز ، المهارات ، مستوى العمل والممارسات³.

ومع كون مدخلات المؤسسة امتداد لمحيطها فيها وكون مخرجاتها امتداد لها في محيطها فإن مصطلح الحدود يبقى مفهوما نظريا تجريديا أكثر منه عمليا ، لذلك فإننا لتفادي إشكالية الحدود الفاصلة بين المؤسسة ومحيطها سنقسم العوامل المؤثرة في الداء حسب إمكانية التحكم فيها إلى عوامل خاضعة لثحكم المؤسسة وأخرى غير خاضعة لثحكمها ، حيث تقابل الأولى إلى حد ما العوامل الداخلية في حين تقابل الثانية العوامل الخارجية⁴.

أولا- العوامل الخاضعة لثحكم المؤسسة :

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضا بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي. فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها. ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية. وحصص هذه العوامل بدقة يعد من الأمور صعبة التحقيق، لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها أو إلى التي تبدو أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه⁵.

1- التحفيز:

¹ - عبد المليك مزهوده، مرجع سبق ذكره، ص90

² - جمال خنشورة ، تقييم الأداء الإقتصادي في وحدة ديدوش مراد ، رسالة ماجستير ، معهد الإقتصاد ، جامعة باتنة ، 1987، ص16

³ - Raymond-Alain Thietart, *la dynamique de l'homme au travail*, les editions.d'organisation , Paris, 1977, P.51

⁴ - عبد المليك مزهوده ، مرجع سبق ذكره، ص91

⁵ - عادل عشي ، الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية: قياس وتقييم ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2000 / 2002 ، ص

يعد التحفيز العملية التي حضرت باهتمام الكثير من الباحثين والدارسين، هذا ما ترتب عنه العديد من التفسيرات والنظريات، كنظرية تدرج الحاجات، نظرية العاملين، نظرية الحاجات لـ Mc Clelland، نظرية الانتظار.... ومعظم أصحاب هذه النظريات هم علماء نفسانيين. ويتمثل التحفيز في المؤسسة "الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد الى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف". يتبين من التعريف أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجتهم ومحاولة تلبيةها، أو بإشعارهم أو تنبيههم إلى طاقتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد. ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية. فدور المسير الجوهري في عملية التحفيز يكمن في معرفة كل حالة وتحديد الحوافز التي تناسب معها، لتحقيق أو الحصول على أقصى ما يستطيع المحفز تقديمه للمؤسسة.

2- المهارات :

يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات :

-مهارة التقليد وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا.
-مهارة الإسقاط تسمح، انطلاقا من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين
الوضعية الأولى.

-مهارة الإبداع وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد. فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول .
فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها.
الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع هي الأهم، وهذا لما يمكن لها أن تؤثر في أداء المؤسسة.

3- التكوين :

يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة. ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية:

- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل.
- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام .
- يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

ثانيا - العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة :

بناء على معيار التحكم فإن هذا النوع من العوامل يشمل "مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة"، وبالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده والذي يعبر عنه H.Mintezberg بأنه: "كل ما هو خارج المنظمة". وباعتبارها كذلك فإن آثارها قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة أو قد تكون خطرا تؤثر سلبيا على المؤسسة وبالتالي على أدائها وتفترض عليها التكيف إذا أرادت التخفيف من آثارها، وفي الحقيقة لا يتوقف دور المؤسسة تجاه آثار هذه العوامل عند العمل على تقليص مخاطرها فحسب بل يتعدى إلى خلق الفرص التي تسمح أوتساعد على خلق الأهداف . ولذلك فإن اختلاف درجة كفاءة أو نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها أو بالأحرى رفع مستويات أدائها يرجع في جانب منه إلى قدرتها على تكيف أو التكيف مع متغيرات عوامل محيطها فرصا كانت أو مخاطر

خاصة وأن أهمية المحيط وتأثيره على المؤسسة يزدادان كلما تميزت عوامله بعدم الثبات، التعقد، تنوع الأسواق والعدوانية.¹

ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية قانونية. وفي حقيقة الأمر هذا التقسيم يساعد على التوضيح أكثر لأن الفصل بين هذه العوامل على درجة عالية من التعقيد، وهو ما سنتطرق إليه تالياً:²

1 - العوامل الاقتصادية

تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظرف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي... فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي. كذلك الأسواق والمنافسين.

2 - العوامل الاجتماعية

تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات "من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديموغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية. ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتج جديد واستهداف حصة من السوق.

3 - العوامل التكنولوجية

تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة... دور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.

4 - العوامل القانونية والسياسية

هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها. تتمثل عموماً في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات... وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصاً تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها.

بذلك يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، منها ما نستطيع التحكم فيه نسبياً، ومنها ما نجد صعوبة في ذلك، لهذا تعددت الطرق والأدوات المستخدمة في تقييم الأداء وقياسه.

¹ - عبد المليك مزهوده، مرجع سبق ذكره، ص 91

² - عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 25، 26

المطلب الثالث : أنواع الأداء

كون أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد، ونتيجة لعدم وجود اتفاق حول الأداء، وتعدد طرق قياسه وتقييمه، كما تعددت تصنيفات الأداء هذا ما طرح ضرورة اختيار معايير لتحديد مختلف الأنواع، وكل معيار تنطوي ضمنه اداءات محددة، ويمكن إبراز أهم هذه المعايير في:

أولاً: معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وخارجي:

1- الأداء الداخلي:

وينتج من تفاعل مختلف اداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

2- الأداء الخارجي:

وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجاباً أو سلباً، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديداً لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي¹.

ثانياً: معيار الشمولية

يعتبر هذا التصنيف مقترناً بمعياري الجزئية والشمولية أي الأداء هنا قد ينظر إليه إما على أساس أنه أداء عام كلي للمؤسسة واعتبارها وحدة واحدة أو بنظر إليه على أساس جزئي أي النظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها.

1 - الأداء الكلي:

وهو يتجسد بالانجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص والتهديدات الموجودة ببيئتها الخارجية².

2- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد

¹ - محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة مسيلة، 2007، ص 117

² - عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص 25

لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين وأداء وظيفة التسويق¹.

ثالثا: المعيار الوظيفي:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء إلى:²

1- أداء الوظيفة المالية:

ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسؤولي المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة

طرديا معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

2 – أداء وظيفة التسويق:

يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين... الخ.

3 – أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

4 – أداء وظيفة الأفراد:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء ينبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

رابعا: معيار الطبيعة:

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية... يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي³.

1 – الأداء الاقتصادي:

¹ - بزقاري حياة، مرجع سبق ذكره، ص5

² - محمد سليمان ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 119،120

³ - عادل عشي ، مرجع سبق ذكره ، ص22

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتندية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...)

2- الأداء الاجتماعي :

في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين "الاجتماع مشروط بالاقتصاد" وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

3- الأداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

4- الأداء السياسي:

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية. ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى. والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة. بعد استعراض معظم معايير تصنيف الأداء نشير إلى أن مختلف أنواع الأداء غير متنافية المفهوم، فقد نجد الأداء الاقتصادي الذي صنف حسب معيار الطبيعة قد يضم الأداء المالي، وكذلك نفس المعنى ينطبق على الأنواع الأخرى.

المبحث الثاني : أبعاد الأداء في المؤسسة، الكفاءة والفعالية

نظرا لارتباط مفهوم الأداء بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المؤسسة، وتختلف الكفاءة والفعالية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف.

المطلب الأول : أبعاد الأداء في المؤسسة

بعد معرفة مختلف الجوانب التي لها علاقة بالأداء ، نتناول تحليل أبعاده فيما يلي :

أولا : البعد الإقتصادي

يتعلق البعد الإقتصادي بمدى قدرة المؤسسة على استغلال الموارد المتاحة لديها وتوجيهها ، والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم . ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية¹.

ثانيا : البعد التنظيمي

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء ، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية ، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء ، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى ، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

ثالثا : البعد الاجتماعي

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصررت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة أي لكل منه صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ، صراعات، أزمات²

رابعا: البعد البيئي

يختص البعد البيئي للأداء بدرجة قدرة المؤسسة على المساهمة في تطوير وتنمية والمحافظة على البيئة التي تنشط فيها وتستغل مواردها .

¹ - عبد الرحمن العايب ، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011، ص159

² - الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد السابع، 2009، ص219

نتيجة للتكامل والتفاعل الذي يحدث بين مختلف الأبعاد الأربعة السالفة الذكر يتضح بأنه عمل إدارة أي مؤسسة يتطلب المزج بينهم للوصول إلى الأداء المطلوب ، حيث تخلف أي عنصر أو إهماله سوف يصبح عائقا أمام عمل المؤسسة ، كما أن تحقيق الإنجازات وتطبيق السياسات والإستراتيجيات العامة للمؤسسة لا يمكن لها أن تنجح دون وجود إدارة عامة فاعلة تهتم بمختلف الأبعاد كما أن إضفاء خاصية التميز على أداء المؤسسة يتطلب الإهتمام والتركيز على إدماج بعد آخر للأبعاد السابقة ألا وهو بعد النوعية حيث يختص هذا البعد بدرجة نوعية وجودة المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة لزيائتها مع قدرتها على إرضائهم وكسب ولائهم¹.

المطلب الثاني: كفاءة الأداء في المؤسسة وأهميتها

يتميز مصطلح الكفاءة بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل: الإنتاجية، المردودية، الأمثلية،... الخ.

أولا: تعريف الكفاءة

تعرف الكفاءة على أنها " تركيبية من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها². كما يقصد بالكفاءة الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة والذي يحقق أقل مستوى للتكلفة دون التضحية بجودة مخرجات المؤسسة وهو ما يعرف بكفاءة التكلفة أي قدرة المؤسسة على تخفيض نفقاتها من أجل حجم معين من المخرجات³. تعريف الكفاءة حسب wellber et Ruekertsz : الكفاءة هي : " قدرة مردودية المؤسسة". بمعنى ان الكفاءة هي مقياس لمردودية المؤسسة ، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات ، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية⁴. إذاً نستنتج مما سبق من تعريفات لهذا المصطلح أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج، وتذنية التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة.

ثانيا: كفاءة الأداء

وهي التي تتمثل في القدرة على استخدام الطرق المختلفة للقيام بعمله المنوط إليه ، وتحديد أسلوبه في القيام بمهام عمله أي الأداء الفعلي للأعمال المنوطة إليه ، وكذلك السلوك والتصرفات التي تكون لها صلة بأداء العمل أو الواجبات الوظيفية ، والقدرات والإمكانات المتعلقة بالخلق والابتكار ومستواها ومدى ملاءمتها للقيام بالعمل المطلوب⁵.

¹ - أمنة قناشي ، برباوي كمال، مرجع سبق ذكره ،ص67

² - عبد العزيز زواتيني و مصطفى حاج الله، المورد البشري بين الكفاءة والفعالية ،مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، المجلد8، العدد2، 2021، ص123

³ - ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2006 ، ص 277

⁴ - الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص221

⁵ - محمد علي نسيم ،التوأمان الكفاءة والفعالية، جوانا للنشر والتوزيع ،القاهرة ،مصر، 2016، ص34

ويعرف كفاءة الأداء أيضا بأنه تقييم استخدام الموارد المتاحة للوحدة الاقتصادية، إذ يتم هذا الجانب باستخدام الموارد المتاحة في الأداء الفعلي، ويعبر عنه بكفاءة الأداء، ويتحدد الأداء الكفاء بالعلاقة المثلى بين المدخلات والمخرجات الذي يتضمن استخدام الموارد المتاحة استخداما امثل في تحقيق حجم النشاط الفعلي، إذ يكون الأداء الأكثر كفاءة في حالة استخدام اقل الموارد المتاحة لإنتاج المخرجات المطلوبة نفسها او اكبر منها باستخدام كمية المدخلات نفسها.¹

ضمن هذا السياق يمكن القول بأن كفاءة الأداء هو مفهوم يربط ما بين الأداء ومستواه المحقق ، ويطلق على ذلك تقييم الأداء لغرض تحديد الكفاءة التي يتم بها إنجاز الأعمال والمهام المحددة ، ويعرف هذا الأخير بأنه عملية لقياس وإصدار الأحكام على نتائج تحقيق أهداف أداء العامل ومقارنة مستوى تأدية الواجبات والمهام الملقاة على عاتقه عن طريق مقارنة الماضي بالحاضر وصولا لوضع خطة عمل مستقبلية.

وإن كفاءة الأداء تعني تحديد مستوى معين من الأداء المرغوب تحقيقه بحيث يضمن هذا المستوى إنجاز الفعاليات والعمليات الإنتاجية بصورة فعالة ورشيدة ، ومن هذا المنطلق يطلق أيضا على كفاءة الأداء مصطلح الترشيح الاقتصادي للعمليات الإنتاجية ، ويعرف هذا كما يلي: " هو إستغلال الطاقات الإنتاجية على مستوى المؤسسة ، وتوجيه الموارد الاقتصادية المتاحة نحو تحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد باقل عدد ممكن من الهدر، أي التحكم الناجح في إمكانيات المؤسسة المادية والمالية والبشرية ، بما يضمن أداء أفضل، في ظل المحيط الاقتصادي والاجتماعي والسياسي الذي تنشط فيه".

إن كفاءة أداء المؤسسة تعبر عن إمكانياتها على تحقيق زيادة في الإنتاج وتقليل التكاليف ، بمعنى حسن إستغلال الموارد المتاحة من مال وخدمات وقوى بشرية وتجهيزات الإنتاج ، وتهدف إلى رفع إنتاجية الموارد المتاحة من حيث المردود الكمي والنوعي وإختصار الوقت والتكلفة والجهود، عبر إستخدام الأساليب العلمية الحديثة والوسائل التي توفرها العلوم والتكنولوجيا من اجل رفع مستوى الأداء وتمكين المؤسسة من الوصول للأهداف المحددة بأسلوب واعي.²

ثالثا: أهمية الكفاءة بالنسبة لأداء المؤسسة :

تعتبر الكفاءة عنصرا هاما للمؤسسة وذلك لتأثيرها الكبير على أداء هذه الأخيرة وقد تم تلخيص هذه الأهمية في العناصر الآتية:³

- تحقيق الفعالية في أداء مختلف الموارد المتاحة للمؤسسة (المالية، المادية والبشرية).
- تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن.
- المرونة العالية وسرعة الاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى محيط المؤسسة.

¹ - عزمي وصفي عوض، تقييم كفاءة أداء المصارف التجارية الفلسطينية مقارنة مع أداء المصارف التجارية الوافدة باستخدام البيانات المالية ومؤشرات الحصص السوقية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسية بن بوعلي الشلف، المجلد16، العدد22، 2020، ص22

² - صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي -الواقع والتحديات- ، جامعة الشلف، 2010، ص ص 388-389

³ - سمير ايت عكاش وزكية معروز، الكفاءات التنظيمية ودورها في تطوير أداء المؤسسات الصغيرة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 2، العدد3، 2015، ص63

- الاستحواذ على حصة سوقية مرتفعة رغم الارتفاع المتزايد للمنافسين؛
- فعالية الاستراتيجيات المتبنية من طرف المؤسسة، وذلك لقيامها على نقاط قوة نابعة
- من مواردها الداخلية وكفاءاتها التنظيمية.

المطلب الثالث: فعالية الأداء في المؤسسة وعلاقتها بالكفاءة

أولاً: تعريف الفعالية

إن مفهوم الفعالية مفهوم مركب و معقد وحتى الآن لا يوجد اتفاق بين الكتاب و الباحثين حول مفهوم موحد للفعالية أو العوامل المحددة لها. لقد أشارت العديد من الدراسات و البحوث الميدانية إلى وجود علاقات متداخلة و متشابكة بين فعالية المؤسسة من جهة و العوامل المؤثرة فيها من جهة أخرى. و رغم هذا الإشكال الذي يمثل تحدي أمام الباحثين إلا أن هناك محاولات جادة للوصول إلى مفاهيم خاصة بالفعالية. يعرف كل من Mahoney و Steers الفعالية على أنها: "الإنتاجية المرتفعة، والمرونة، وقدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة، فضلاً عن القدرة على الإستقرار و الابتكار"¹. كما عرفها vinontplachet على أنها: "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة". وعرفها walker و Ruibert: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات و تعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة.... الخ"².

وتحسب الفعالية من خلال العلاقة أو النسبة بين الانجازات المحققة و الانجازات المحددة والمخطط لها، أي هناك عنصرين للمقارنة في درجة بلوغ الأهداف مسطرة و أهداف منجزة". فمفهوم الأداء مرتبط بتحديد وتعريف الأهداف "ولا يمكن فصلها عنه، ومن الباحثين من ينظر إلى قياس الفعالية من منطلقين داخلي وخارجي، فالفعالية ضمن البنية الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المنظمة لأهدافها والمتعلقة بحجم المبيعات، الحصة السوقية، الأرباح، أما ضمن البنية الخارجية، فإنها تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها، درجة استيعابها للتطور والإبداع التكنولوجي، مدى يقظتها للتقلبات الاقتصادية وقدرتها على اتخاذ ردود أفعال اتجاهها، أو ما يعرف بسبق المحيط (L'anticipation) فالمنطلق الخارجي المتعلق بالتنافسية من بين المصطلحات التي لها علاقة كبيرة بأداء المؤسسة من خلال التفوق التنافسي للمؤسسة على المنافسين"³.

ثانياً: الفعالية في الأداء

قد تعني خاصية ما هو فعال أي خاصية الفرد أو النظام الذي ينتج القدر الأقصى من النتائج بأقل قدر ممكن من المجهود (مع ملاحظة عدم الخلط مع الكفاءة)، إلا أن الفعالية مصطلح يستخدم عندما يتعلق الأمر بمخرجات المؤسسة ومقارنتها مع الأهداف.

فالفعالية تعني أيضا انجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب، ويمكن قياسها مثلا بحصة المؤسسة في السوق التنافسي أو بمقدار إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها.

¹ - عبد الحميد برحومة، الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد 1، ص 56

² - الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 219

³ - بوزاغوا أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 59

فالفعالية تقيم إذا بالنسبة إلى أهداف المؤسسة ، إلى أي حد يتم تحقيق حجم النشاط المقدر أو المرغوب، أي تقييم الفعالية بدلالة الربط والمقارنة بين النتيجة (عدد المنتجات، حجم خدمات مقدمة، أو رقم الأعمال...ولا تعني النتيجة المحاسبية هنا)، المحصلة والهدف المحدد مسبقا ، فتجدر الملاحظة أنه يمكن أن تكون نفس المؤسسة أو نفس القسم فيها ذا كفاءة ولكنه غير فعال، وقد يكون في الوضعية العكسية، أو تتطابق فيه الفعالية والكفاءة في الاتجاه لنفس الفترة . كما أن فعالية المؤسسة كنظام يمكن أن تعرف باستعدادها للبقاء كالتكيف للاحتفاظ بنفسها ولنموها، باستقلالية عن الوظائف الخاصة التي تؤديها، وقد تدعم هذا التصور من طرف العديد من الذين درسوا المؤسسة وخاصة من طرف : Argyrie ,Triste ,Rice .

ونجد نفس المعنى يعبر عنه بفعالية الأداء، ويقصد بفعالية الأداء مدى نجاح نظام المؤسسة في تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، وأهداف البقاء والنمو والمرونة والتكيف، وبالتالي فهي تشمل أهداف البقاء والنمو الاستراتيجي، والأهداف التكتيكية أو أهداف قصيرة الأجل.

وهنا نلاحظ الربط بين الكفاءة، الفعالية والمردودية وعوامل البقاء والتطور بشكل آخر وهو ما يلتقي مع التصور السابق للفعالية، إذ كلاهما لا يعتبر الفعالية نتيجة لعمليات تسيير قصيرة الأجل وإنما يربطها أيضا بعمليات طويلة الأجل، وبالتالي بالإدارة والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، حيث أن بقاء المؤسسة واستمرارها مرتبط بتكامل الأعمال القصيرة الأجل التي تعبر في الواقع عن تنفيذ مرحلي للمخططات مع الأهداف الإستراتيجية.

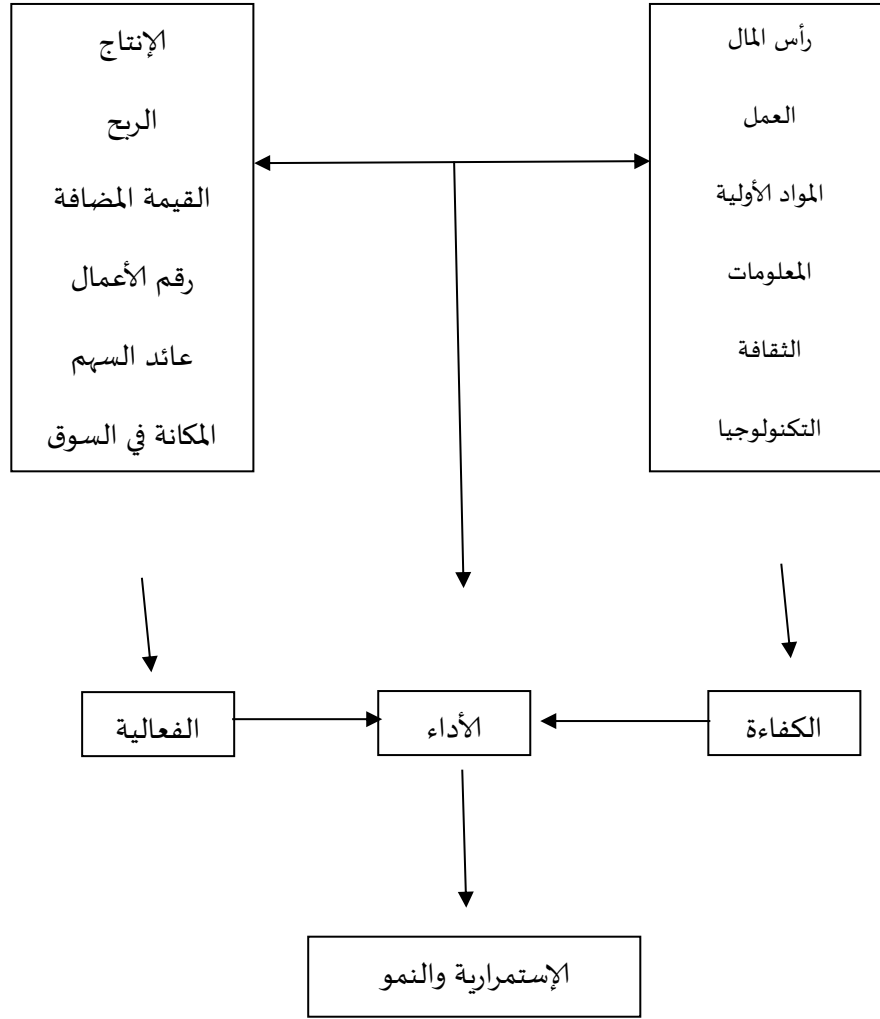
ثالثا: العلاقة بين الفعالية والكفاءة في الأداء

الأداء كثيرا ما يعبر عنه أو يقرب بمصطلحين هما: الكفاءة والفعالية، لأنهما يمثلان إما قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وإما القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة، فالأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة.

فالكفاءة والفعالية هما مفهومان متلازمان، فلا يمكن القول أن المؤسسة حققت أهدافها إذا استهلكت موارد أكثر من مثيلاتها في حين لا يمكن القول أن المؤسسة التي استغللت كافة مواردها المتاحة حققت مستوى من الأداء إذا لم تصل إلى مستوى معين من تحقيق الأهداف. فمن منطلق الكفاءة والفعالية يمكن القول أن الأداء " : هو مدى بلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد، وباعتباره نظاما شاملا ومتكاملا وديناميكيا فإنه يتطلب إتباع مسيرتي العمليات والتحسين المستمر، كما أنه 2 متعدد المعايير كالتكلفة والوقت والجودة¹ ". ويتضح هذا المفهوم في الشكل التالي:

¹ - حياة بزقاري ، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية،رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر،2011، ص4

الشكل رقم 6: الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 1، نوفمبر،

2001 ، جامعة بسكرة، ص88

المبحث الثالث: قياس وتقييم الأداء في المؤسسة وآليات تحسينه

بعد تناول أداء المؤسسة في المبحثين الأول والثاني وايضاح معناه نتناول الآن دراسة عملية قياس وتقييم الأداء محاولين تغطية جميع الجوانب المتعلقة بها من ماهيتها، ومؤشرات وأهميتها ، بالإضافة إلى عملية تحسين الأداء في المؤسسة وخطواتها وآلياتها المتبعة.

المطلب الأول: قياس وتقييم الأداء في المؤسسة

أولاً : مؤشرات ومقاييس الأداء في المؤسسة

يتضمن نظام قياس الأداء معايير ومقاييس للأداء ، وبدون مقياس واضح ومتفق عليه ستتحول الأمور إلى تدخل الشخصية الانطباعي في الحكم عن الأمور وتقييمها. فقياس الأداء وتقييمه مرهون باختيار المعايير والمقاييس والمؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه ويواجه المسيرون إشكاليه اختيار المعايير والمؤشرات الموافقة بجوانب الأداء المراد قياسه.

1- تعريف المؤشر

تعدد التعريف المؤشر تبعاً لاستخداماته ويعد "المؤشر" *indicateur* "كمصطلح ذو العديد من الدلالات وهو مأخوذ من الفعل اللاتيني *indiquer* والذي يعني: دل وأشار وبين. المعجم الاقتصادي فانه عبارة عن عام يبين ويخصص أداة القياس معيار لتحديد حاله ظاهره في وقت محدد بينما عرف آخرون المؤشر على انه عبارة عن معلومة تسمح وتساعد الفرد أو الجماعة على قياده سيرورة العملية نحو الوصول إلى الأهداف وبما يسمح بتقييم النتائج". وتجدر الإشارة إلى أن هناك فروقات بين المعايير والمؤشرات، فعملية القياس لا يمكن أن تتم إلا بتوافر مجموعة من المعايير، التي هي الأخرى تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات، فالمعيار يعني " الأساس أو الركيزة التي تستند عليها عملية تقييم الأداء، أما المؤشر فهو أداة للقياس وتفسير المعيار. وبهذا فإن المعيار يتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات كما أن هناك من عرف المقياس على أنه " المؤشر يحدد العلاقة بين عوامل النجاح، والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة". فمن خلاله يمكننا الحكم على سير ونشاط عملية محددة ، وتقدم هذه المؤشرات مرجعيات تسمح بقياس التقدم في تحقيق الهدف الإستراتيجي ، وهي بذلك مهمة جدا في عملية تحويل الخطط الإستراتيجية إلى سلوكيات و تصرفات ، كما تقدم للمسؤولين دلالات ومؤشرات هامة تركز على قياس التقدم في العمليات، ومدى تنفيذها ومقارنة النتائج مع المعايير ، لهذا أصبحت المؤشرات ومقاييس الأداء ذات أهمية في قياس الرؤية والأهداف الإستراتيجية ، وتعد بطاقة لأداء المتوازن من بين الأدوات الحديثة لقياس الأداء ومتابعته من خلال "المعايير التي تسمح بقياس درجة تحقيق الأهداف الإستراتيجية ومدى جعل الرؤية وأهداف المنظمة قابلة للقياس"¹ ومنه نستنتج أن مؤشرات الأداء تعرف على أنها مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس الكمي التي تستخدمها الشركة لقياس أدائها ولتحديد تقدم الشركة في تحقيق أهدافها المسطرة .

¹ عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2015، ص ص 59-58.

تعرف مؤشرات قياس الأداء أو معايير الأداء بأنها: " مستوى متوقع من الأداء والذي يتم مقارنة الأداء الفعلي به"¹. كما يعرف مؤشر الأداء أيضا بأنه: "مقياس يستند على معايير كمية أو نوعية يوفر فرصة التحقق من التغيرات التي تحدث في مختلف جوانب نشاط المنظمة مقارنة بما هو مخطط له فيها"²

2- خصائص مؤشرات قياس الأداء

- بين أهم الخصائص التي على المؤسسة أن تسعى لتوفيرها في مؤشرات قياسها لأدائها ما يلي³:
- معنوية المؤشر: ويقصد بها أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بكيفية دقيقة الظاهرة أو النتيجة التي نرغب في ملاحظتها؛
- الوضوح: وضوح المؤشر يعني سهولة فهمه من طرف الجميع، فالشخص الذي يقرأ المؤشر يعرف ما ذا يعنيه بالضبط وما لا يعنيه؛
- سرعة الحصول على المؤشر: هذا ليضمن للمؤسسة القيام بالتصحيحات اللازمة وفي الوقت المناسب؛
- الشمولية: تعني أن المؤشرات تغطي جميع جوانب المؤسسة، ومن المستحسن اعتماد المؤسسة على بعض المؤشرات الشاملة التي تسمح بتقديم صورة إجمالية عن نشاط المؤسسة ومثال ذلك بعض مؤشرات الأداء المالي كالقيمة الاقتصادية المضافة.
- الاعتماد على عدد محدد من المؤشرات وإلا أصبحت مستحيلة الاستعمال كوسائل مساعدة على اتخاذ القرار؛
- إمكانية وضرة مقارنة بالنسبة لمعيار أو هدف محدد؛

- يجب تغيير أو تعديل مؤشرات الأداء كلما تم بلوغ الهدف الأعظم أو عندما يتغير الهدف في حد ذاته؛

- كلما كانت المؤشرات كمية كلما سمحت بالقياس والمقارنة.⁴

3- تصنيف مقاييس الأداء

- اختلفت تصنيفات مقاييس الأداء على حسب المعايير المعتمدة في التصنيف ، وتبعاً لمستوياتها ، فنجد من الباحثين من صنفها إلى خمسة أنواع وهي⁵:
- مقاييس المدخلات: تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة ؛
- مقاييس العمليات: لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة ؛
- مقاييس المخرجات: تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المنظمة ويتم إيصالها للعملاء؛

¹ - وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص84

² - مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2015، ص80

³ - عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص30

⁴ - سامية خرخاش، نادية خرخاش، مداخلة بعنوان: "معايير قياس أداء المنظمة في ظل التنمية المستدامة." ضمن فعاليات الملتقى العالمي الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 10-11 نوفمبر 2009، ص8

⁵ - عادل بومجان، مرجع سبق ذكره، ص60

- مقاييس المحصلات : تستخدم لتقييم النتائج المرغوبة أو الفعلية ؛
- مقاييس التأثير : تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المنظمة.
- كما نجد من الباحثين من صنف المقاييس إلى:
- مقاييس الأسباب : تقيس هذه المقاييس الأداء المحقق بعد التنفيذ ؛
- مقاييس النتائج: هذه المقاييس تتنبأ بالأداء المستقبلي ؛
- مقاييس سلوكية : هذه المقاييس تقيس الثقافة الأساسية للأفراد والمنظمة كاستبيانات رضا العاملين.

4- مؤشرات قياس الأداء

أ- المؤشرات المالية لقياس الأداء

يعتبر الاعتماد على المؤشرات المالية في عملية قياس الأداء من أهم الأساليب المستعملة، و أهم أدوات التحليل شيوعاً في تقييم المركز الإستراتيجي للمؤسسات، و في قياس أدائها خلال فترة معينة، وذلك بإجراء المقارنات بين المؤشرات المالية للمؤسسة و المؤشرات المالية للمؤسسات المنافسة، كما أن هذه المؤشرات تمكن من مقارنة أداء المؤسسات و وضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد و تقييم اتجاهات الأداء فيها، و من أكثر هذه المؤشرات استخداماً نجد ما يلي¹:

- الإنتاجية:

يفيد مفهوم الإنتاجية باعتباره أداة يستخدمها المدير في القياس و المقارنة للتعرف على مستوى الأداء في المؤسسة، بالنسبة لغيرها من المؤسسات في فترات زمنية مختلفة، و يقصد بها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية، معدات، مواد خام، رأس مال، معلومات... الخ من أجل الحصول على أعظم و أفضل مخرجات من هذه المدخلات، و لذا فهي ترتبط بالأبعاد الثلاثة التالية: الكمية، القيمة، و الجودة.

- القيمة المضافة:

اعتبرت القيمة المضافة بمثابة مؤشر أساسي لقياس أداء المؤسسة، و تمثل الفرق بين الإنتاج و الإستهلاكات الوسيطة، فكلما تحسن هذا الفرق دلّ ذلك على تحسن أداء المؤسسة.

- فائض الإستغلال الخام:

يقيس الأداء الكلي الاقتصادي للمؤسسة عن طريق استغلال مواردها البشرية و المادية، وهو يمثّل الفائض الاقتصادي الناتج فقط عن عملية الاستغلال، وهو يحدد بذلك المردودية الحقيقية للاستغلال.

- النتيجة الصافية:

محاسبياً تعتبر النتيجة الصافية المقياس النهائي لمردودية المؤسسة، الذي يسمح بقياس أدائها خصوصاً من جانب المساهمين و المحللين الماليين.

و إلى جانب هذه المؤشرات نجد عددًا من النسب المالية كنسبة السيولة، نسبة المديونية، نسبة تغطية الأصول الثابتة... الخ، التي تعكس الحالة المالية للمؤسسة.

¹ - محمد زرقون، الحاج عرابة، مرجع سبق ذكره، ص127

- العائد على الإستثمار:

كان استخدامه بمثابة بداية التوجه إلى قياس الأداء بصفة أكثر جدية ، ويعرف بالعلاقة التالية:

الأرباح قبل الضرائب + تكاليف مالية

العائد على الإستثمار =

الأموال الدائمة

وقد شهدت السنوات الأخيرة ظهور مؤشرات أكثر موضوعية من الأخرى ، استعملتها العديد من المؤسسات الغربية تحت تسميات مختلفة ، لكنها ذات معنى واحد ، تقيس بها القيمة التي تخلقها المؤسسة للمساهمين ، ولعل أشهرها :

▪ القيمة المضافة الإقتصادية = الربح العملي - (تكلفة رأس المال × رأس المال)

فإذا كان هذا الفرق موجبا ، فهذا يدل على أن المؤسسة تخلق قيمة اقتصادية وإذا كان الفرق سالبا، فهو يدل على أن المؤسسة تهدم القيمة الاقتصادية.

ب- المؤشرات غير المالية لقياس الأداء:

لأن المؤسسة حاليًا و غدًا يحكم عليها وفق مدى تحقيقها للهدف الرباعي التالي:

القيمة للمساهمين بمنحهم سعر السهم، وكذا حصة ربح السهم، القيمة للعمال بتوفير بيئة تحثهم على التقدم والتطوير، القيمة للزبائن بأن تقدم لهم المؤسسة منتجات و خدمات تليبي احتياجاتهم وربما تفوق رغباتهم، والقيمة للمجتمع من خلال تحقيق رقي و ازدهار المجتمع، فقد ظهرت بعض المؤشرات الإستراتيجية غير المالية لقياس الأداء، ويمكن أن نلخص الأنواع الأكثر شيوعًا نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 2: المؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء

المجال	المؤشر الإستراتيجي
النمو	نمو الأسواق
	نسبة نمو الأنشطة
	الحصة السوقية
الإبداع	متوسط المدة لإطلاق منتجات جديدة في السوق
	نسبة قيمة المنتجات الجديدة إلى رقم الأعمال
	نسبة مساهمة رقم الأعمال في البحث والتطوير
القيمة/الزبون	مؤشرات عن رضا الزبون
	نسبة الوفاء
	التنافسية-السعر
الجودة	مؤشرات الجودة
	الضمانات

التسيير	دوران العمال
	نسبة مصاريف التكوين في الكتلة الأجرية
البيئة	معدل الحوادث

محمد زرقون ،الحاج عرابة،مرجع سبق ذكره ،ص12

ثانياً: قياس الأداء

"Gérer c'est Mesurer" إن هذه العبارة تعني أنه لا وجود لأي صورة أو أي شكل للإدارة بعيدا عن عملية القياس ،و البحث في أبعادها و التفكير في معناها يدل على ضرورة قياس أي عنصر يراد التحكم فيه أو تحسينه أو إدارته ، ونستطيع أن نفهم من مضمونها أنه لا يمكن الحديث أبدا عن تحسين الأداء دون معرفة كيفية قياسه¹.

القياس هو " تحديد كمية أو طاقة عنصر معين. وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذا دلالة"². اذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة.

ويعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها، ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا. وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات عناصر برامج المنظمة.³

كما يعرف على أنه: المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها لاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة سابقا.⁴

ويعتبر قياس الأداء الهدف الأعظم لعملية التحول الاستراتيجي ولأنه ينبثق عن رسالة المؤسسة وعملية التخطيط الاستراتيجي فيما فإنه يوفر البيانات التي يتم جمعها وتحليلها وتقريرها واستخدامها في اتخاذ قرارات الأعمال بصورة سليمة.

لذلك فإن عملية قياس الأداء تحقق نجاحا كبيرا و ملموسا عندما يكون هناك نوع من التكامل و التناغم و التوحد ضمن إستراتيجية المؤسسة و مقاييس الأداء ، كما إنها تحقق نجاحا ملحوظا عندما يعمل مدراء الإدارة العليا على إيصال رسالة

المؤسسة و رؤيتها وقيمتها إلى العالمين و المتعاملين حيث إن مقاييس الأداء تفعل من الرسالة و الرؤية المستقبلية لها.⁵ ويعد تحديد أدوات قياس الأداء المناسبة من المشكلات التي صادفت الباحثين. حيث كتبت ونشرت العديد من المواضيع، و

هذا في خطوة لمحاولة الباحثين للإلمام بطرق قياس الأداء وذلك للتحسين المستمر لنتائج المؤسسة، فمنهم من يعتمد في قياسه على درجة الكفاءة المتوصل إليها من قبل المؤسسة و هناك من يعتمد في قياسه للأداء على درجة الفعالية التي تبلغها المؤسسة

¹ - عبد الحليم مزغيش ،مرجع سبق ذكره،ص30

² - عادل عشي ، مرجع سبق ذكره،ص26

³ - الطاهر محسن المنصور الغالي، وائل محمد صبيحي ادريس، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص38

⁴ - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1 ،2007،ص487

⁵ - أسماء بوزاغو، أثر النظام المعلوماتي المالي على أداء المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، 2021،ص72

و منهم من يقسمها إلى مقاييس كمية و أخرى نوعية. ويرجع Neely سبب الثورة التي يعرفها قياس الأداء إلى عدة عوامل منها الطبيعة المتغيرة للعمل و التنافس المتزايد، بالإضافة إلى تطور تكنولوجيا المعلومات التي توفر المعلومات بأدق التفاصيل عن نشاط المؤسسة والمنافسين ، وقد أضاف Neely إلى المقاييس المالية أبعادا أخرى حيث يرى أنها أساسية لقياس الأداء و هي الجودة، الزمن، التكلفة و المرونة حيث كان يُعتمد في السابق لقياس الأداء على المقاييس المالية فقط. إذ اعتبرت أدوات أساسية للقياس و قد انتقدت هذه المقاييس و هذا راجع إلى عدة أسباب نذكر منها:

-مقاييس قصيرة المدى؛

-لا تمول بالمعلومات حول الجودة والمرونة؛

-لا تمول المؤسسة بالمعلومات حول الزبائن والمنافسين؛¹

ويتطلب القيام بالقياس أن تحدد الإدارة متى سوف تتم عملية القياس، والواقع أن الوقت المناسب للقيام بالقياس يتوقف على الاستخدام المستهدف من وراء القياس، كذلك فإن الإدارة لابد وأن تحدد نوعية المقاييس التي سوف تستخدم في قياس الأداء، وفي بعض الحالات يكون قياس الأداء عملية سهلة نسبيا، وفي حالات أخرى يكون صعبا للغاية، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن بعض المعايير يمكن صياغتها بطريقة أكثر تحديدا من البعض، فالمعايير الممكن التعبير عنها بشكل زمني أو عددي تجعل عملية القياس أسهل بالمقارنة بالمعايير الوظيفية، مثل قياس نشاط البحوث والتنمية.²

ثالثا : تقييم الأداء

1- تعريف تقييم الأداء

لقد تعددت تعريفات تقييم الأداء المؤسسي بتعدد رؤى الباحثين والمفكرين الذين خاضوا في هذا المجال، حيث ينظر العديد من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية المراقبة، باعتبارها تنصب على الإنجازات المحققة في المؤسسة وتمارس من أجل الإجابة: على ماذا تحقق مما يجب أن يتحقق؟ أم لماذا لم يتحقق الذي كان يجب أن يتحقق؟ فالإجابة عليه هي مرحلة أخرى من مراحل الرقابة ولا يدخل في عملية إطار تقييم الأداء، أي أن هذه الأخيرة تتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية ثم إصدار حكم بشأن أداء مؤسسة أما الرقابة فهي بالإضافة إلى عملية تقييم الأداء في حد ذاتها تتضمن أيضا دراسة الانحرافات إن وجدت لتحديد أسبابها وكذا التدابير الواجب اتخاذها . ومن هذا المنظور وردت الكثير من التعاريف التي تنظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها " تعبر عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة ، وهي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدما وثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام المواد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية " . أو هي عبارة عن "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها ، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا ، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"³

¹-شوقي شادلي ، مرجع سبق ذكره،ص82

² - محمد سليمان ،مرجع سبق ذكره،ص ص127،126

³ - عبد الملوك مزهوده ، مرجع سبق ذكره ،ص95

ويعرف أيضا بأنه: "تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الإستراتيجي يتم تنفيذه بصورة صحيحة ويحقق أهداف المؤسسة"¹.
وعرف كذلك بأنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية زيادة على إمكانيات النمو وتحمل المسؤولية أو الترقية مستقبلا"²
وعرفه A.Burlaud: "عبارة عن مجموعة من التقنيات في تركيب متناسق تهدف إلى تقييم سلوكات ونشاطات معينة، انطلاقا من مؤشرات كمية في ظرف زمني معين". هذا النظام يمثل داخل المؤسسة مصدر معلوماتي جدهام بالنسبة للإدارة العامة ومسؤولي الأقسام. وتقييم الأداء كنظام رقابة، عبارة عن تقنية يستعين بها المديرون والمديرون، على حد السواء، من أجل ضمان الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وفق أهداف المؤسسة. فوجوده ضروري، وإيجاده واجب على كل المؤسسات التي تطمح في الاستمرار والنجاح.

مما سبق يمكن القول أن تقييم أداء المؤسسة يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة، وذلك بهدف التأكد بأن النتائج المحققة فعلا تسير نحو ما هو مخطط له من جهة، وكذا الحكم على كفاءة أداء المؤسسة من استغلال الموارد الإقتصادية في تحقيق الأهداف التي أقيم لأجلها من جهة أخرى، وهذا قصد اتخاذ القرارات التصحيحية في حالة إنحراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط له.

إذن و حسب ما سبق، يمكننا تلخيص خصائص نظام تقييم الأداء في ثلاث خصائص هي:

1- الشمولية: حيث يهدف تقييم الأداء في المؤسسة إلى التطرق لمختلف الأداءات الوظيفية مثل: الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء البشري.

2- الاستمرارية: ويتم ذلك التقييم الشامل بصفة مستمرة ومتكررة، في إطار إرشادات توجيهات تسمح بتوضيح العمل والقيام بالإصلاحات اللازمة.

3- المرونة: لا بد أن يتم التقييم بالمرونة اللازمة حتى يتسنى للمقيم توجيه مختلف الإجراءات بناءا على الوضع القائم، لأن الجمود لا يساعد على مقاومة النقائص وإضافة أو اقتراح حلول وبدائل وتقنيات جديدة³.

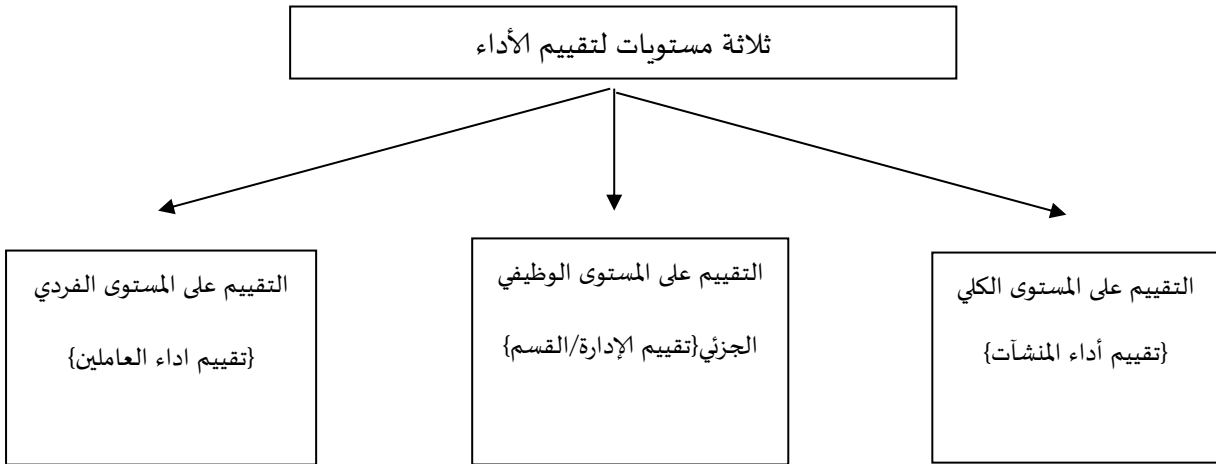
وهناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء يوضحها الشكل التالي :

¹ - مراد كواشي ومريم بودودة، دور التمكين الإداري للعاملين كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 20، ص 209

² - شريف إسماعيل، أساسيات التسيير العمومي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 163

³ - محمد زرقون، الحاج عرابة، ص ص 127، 126

الشكل رقم 7: مستويات تقييم الأداء



زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 15

2- أهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تحقق الأهداف التالية:¹

- يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها ، بحيث أن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية و الكفاءة وبالتالي فهو اشمال أي منهما وفي كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة أن تواصل البقاء والاستمرارية في العمل.

- يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط و الرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية.

- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانياً بالنسبة للمنشآت المماثلة.

- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات و المنشآت المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أداءها.

- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفؤة وتحديد العناصر التي تحتاج إلى مساعدة من أجل النهوض بأدائها.

- إن تقييم الأداء يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة .

- يساعد تقييم الأداء في تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع، تحديد جوانب الضعف وطرق علاجها وتوفير المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات أو التحفيز بالإضافة إلى تحديد متطلبات أو برنامج التدريب والتنمية للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية وكذلك اختيار العمالة الجيدة وغيرها.

3- صعوبات تقييم الأداء

¹ - أسماء بوزاغو، مرجع سبق ذكره، ص 65

إذا كانت عملية تقييم الأداء على المستوى النظري قد حظيت بشيء من الإ اتفاق بين الباحثين والمنظرين، وتبدو حسب ما سبق سهلة نوعا ما باعتبارها مرحلة من مراحل عملية الرقابة، يقوم المسيرون من خلالها بقياس إنجازات المؤسسة كفاءة وفعالية، فإنها على المستوى التطبيقي طرحت ولازالت تطرح إشكاليات معقدة بالرغم من كثرة الدراسات والبحوث التي تهتم بالموضوع، وذلك لكون إنجازات المؤسسة هي نتائج تفاعل العديد من العوامل والظواهر غير المتجانسة فيما بينها من جهة وصعوبة تكميم الكثير منها من جهة أخرى؛¹ كما تكمن المشكلة الأساسية في عملية تقييم الأداء هو إتخاذ قرار حاسم من أين تبدأ عملية التقييم؟ وما هي نواحي الأداء التي توضع تحت الملاحظة والتحليل؟ ومشكلة كيف تختار المعايير أو المقاييس الموضوعية لتقييم الأداء؟

وأول مشكلة تتعرض لها عملية تقييم الأداء هي عند التساؤل حول طبيعة المؤشرات المستعملة في التطبيق فهناك من يستخدم المؤشرات المالية وحدها ومنها من يضيف إليها أدوات غير مالية أخرى لقياس الأداء، فقد تعددت المؤشرات المختارة لتقييم الأداء فليس بقياس النتائج وحدها يقيم الأداء وهذا عندما يكون المقيم حاضرا في مؤسسة خاضعة في عملية التعلم، ففي هذه الحالة من الصعب تقييم الأداء، فيجب إضافة إلى ذلك معرفة درجة استيعاب نموذج التسيير الذي ينتظر منه تحسين للأداء.²

إن عدم وجود معايير واضحة ومحددة للأداء له مشاكل كبيرة على أداء المؤسسات من أهمها:³

- صعوبة تحديد أهداف المؤسسة وبالتالي صعوبة تحديد الموارد مما ينتج عنه صعوبة مراقبة الأداء.
- صعوبة القيام بعملية التخطيط، فتصبح الوسائل أكثر أهمية من الأهداف، فيصبح المسيرون يهتمون بالإجراءات أكثر من اهتمامهم بتحليل المشكل واتخاذ القرارات.
- الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها.
- النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.

المطلب الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة

أولا: تعريف تحسين الأداء

يعتبر تحسين الأداء عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة ككل وتتم وفقا لإستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة في أهدافها وأولوياتها وأساليبها، إن الباحثين والمفكرين لكل منهم أفكارهم الخاصة حول من أين تبدأ مؤسسة ما جهودها للتحسين ولكن هناك نقطة واحدة يتفقون عليها يقول ستويل في هذا الخصوص: "إن التحسين طويل الأجل يتطلب التزام الإدارة العليا به وبدون هذا الإلتزام جهود التغيير تذوي وتموت".⁴

¹ - عبد المليك مزهوده، مرجع سبق ذكره، ص 98

² - شباح نعيمة، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008، ص 20.

³ - بركات ربعية، دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2006، ص 83.

⁴ - محمد معمري، المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة، مجلة دفاتر المخبر، جامعة أحمد زبانة غليزان، الجزائر، العدد 1، ص 35

كما يعرف على أنه طريقة منظمة وشاملة تستخدم لمعالجة المشاكل التي تعاني منها المؤسسات وإنها في الحقيقة عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء. وان مستوى الأداء يختلف من مؤسسه لأخرى حسب الجهد المبذول والقدرات والمهارات التي تمتلكها المؤسسة ، ويرتبط تحسين الأداء في المؤسسات بشكل عام بمستوى المهارات المتوفرة للموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة فان الخدمات التي تقدم بحاجة إلى قدرات بشريه مؤهله ومدربة بشكل عالي حيث أن كلما ارتفعت المهارة والخبرة للموارد البشرية كلما كان أداء المؤسسة في تحسين مستمر ، وان تحقيق الأهداف المؤسسية يعتمد بطريقة مباشرة على كيفية استثمار الموارد المتاحة لتحسين جودة المخرجات وإنتاجية العمليات.¹

ويعرف تحسين الأداء على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.²

-ويمكن تعريف تحسين الأداء على أنه الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للمؤسسة من أجل إيجاد طريقة لمعالجة المشاكل التي تواجهها.³

وتقوم عملية تحسين الأداء على المبادئ التالية:⁴

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات العميل (داخلي،خارجي).
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
- التركيز على النظم والعمليات .
- القياس المستمر ومتابعة الأداء .

ثانياً: دوافع تحسين الأداء

من بين العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تحسين أدائها نذكر:⁵

- معدلات التغير السريعة: تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة؛ فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار؛

1 - سلام جاسم عبد الله العزي، تقنية باريتو Pareto ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة ديالى، العراق، العدد 2، 2019، ص10

2 - نبيلة شطارة، سارة لبرش، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة. ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول "مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع"، جامعة البليدة 2، 25 أفريل 2017، ص8

3 - براء رجب تركي، نظام الحوافز الادارية، دار الراهية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص115 .

4 - بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن، 2011، ص117 .

5 - نبيلة شطارة، سارة لبرش، مرجع سبق ذكره، ص9

- الحفاظ على المكانة: تعكس مكانة المؤسسة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، وهذا من خلال المزج الدقيق بين المهارات والكفاءات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية:
- الاهتمام بالجودة: إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، تحتم على المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها وكفاءاتها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة:
- المنافسة: تعبر المنافسة عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق، وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية:

المطلب الثالث: خطوات وآليات تحسين الأداء في المؤسسة

أولاً: خطوات عملية تحسين الأداء في المؤسسة

تعتمد عملية تحسين أداء المؤسسة على عدد من الخطوات الرئيسية نجملها بالآتي:¹

- 1- تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.
- 2- البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو الربط بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.
- 3- اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة ومتكاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباتها، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمنظمة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة، وأيضاً تقييم المنظمة ونجاحها ويقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المنظمة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل والمتكامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار اختبار أو مراجعة أهداف المنظمة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

¹ - محمد معمري، مرجع سبق ذكره، ص ص 39،40

- 4- التطبيق: بعد اختيار الطريقة الملائمة ووضعها حيز التنفيذ، يتم تصميم نظاما للمتابعة، ومحاولة تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية والاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- 5- مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبذلك نكون حصلنا على معلومات من خلال التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

ثانياً: آليات تحسين الأداء في المؤسسة

يحدد هاينز ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي:¹

المدخل الأول: تحسين العامل

هناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء العامل وهي:

- الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن العامل بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة ما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها .
- الوسيلة الثانية: تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي على زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو الإدارة .
- الوسيلة الثالثة: الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة منسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

المدخل الثاني : تحسين الوظيفة

يؤكد "هاينز" أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويعتبر "هاينز" أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الإستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة

¹ - مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2018، ص ص 81-86

أخرى بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات و الأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط.

المدخل الثالث : تحسين الموقف

يرى "هاينز" أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل) ومدى مناسبة ووضوح خطوط الإتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة ويضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصالحة العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة العامل ، ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري ولها دور فعال في تحسين الأداء درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر ، ويرى هاينز أنه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية العامل.

خلاصة الفصل:

من خلال تناولنا للفصل الثاني، خلصنا إلى أن مفهوم الأداء يختلف فعلا باختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة ، وتوصلنا إلى أن الأداء هو العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرار وذلك بتحقيق مؤشرات أداء عالية.

إضافة إلى ذلك يمكننا أن نستخلص أن عملية قياس الأداء هي جزء من عملية المراقبة وهي بذلك تكتسي أهمية بالغة عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له.

كما تعرفنا في هذا الفصل إلى كل ما يتعلق بالأداء في المؤسسة من أنواع وخصائص ومكونات وأبعاد وغيرها التي تجعلنا نفهم وندرك المعنى الحقيقي للأداء في المؤسسة.

الفصل الثالث: تجارب دولية

حول دور المسؤولية

الاجتماعية في تحسين أداء

المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

بعدما تطرقنا إليه في الفصلين الأول والثاني من الجانب النظري حول المسؤولية الاجتماعية و أداء المؤسسات الاقتصادية و عرض كل المفاهيم الخاصة بهما، قمنا في هذا الفصل بدراسة مجموعة من المؤسسات المحلية والدولية التي تتبنى نظام المسؤولية الاجتماعية ومحاولة معرفة تأثيرها على تحسين أداء هاته المؤسسات حيث تم التطرق إلى 6 مؤسسات وهي أرامكو السعودية و سونلغاز الجزائرية و هذا بالنسبة للمنطقة العربية أما بالنسبة للدول الأوروبية فلقد تطرقنا على المسؤولية الاجتماعية لكل من بي أم دبليو الألمانية و أيرباص الفرنسية و بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية فلقد تطرقنا إلى مؤسسة قوقل المعلوماتية و نايكي لصناعة الأحذية.

المبحث الأول: تجارب عربية رائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية

سنقوم في هذا المبحث بدراسة بعض المؤسسات العربية التي تقوم بتبني المسؤولية الاجتماعية والتعرف على كيفية تطبيقها وتأثير هذه الأخيرة في تحسين أداء هذه المؤسسات، حيث وقع الاختيار على كل من مؤسسة أرامكو السعودية ومؤسسة سونلغاز الجزائرية الرائدتين في مجال الطاقة.

المطلب الأول: التجربة السعودية مؤسسة أرامكو Aramco

أولاً: نشأة وتطور مؤسسة أرامكو

تحتل أرامكو مكانة رائدة بكونها إحدى أكبر مؤسسات الطاقة والكيميائيات المتكاملة في العالم حيث تسعى إلى إيجاد القيمة عبر مختلف مراحل سلسلة الأعمال الهيدروكربونية إلى جانب دفعها لعجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات حول العالم التي تعتمد على امتدادات الطاقة التي توفرها.

فهي تقوم بدور رائد تجاه تحقيق التحول في الطاقة كما تضطلع بمسؤوليتها في مساعدة العالم للوصول إلى اقتصاد قائم على الحياد الصفري حيث يبذل موظفوها جهوداً مستمرة لمساعدة في إيجاد حلول لتحديات الاستدامة.¹

تاريخ مؤسسة أرامكو:²

تعود بدايات أرامكو السعودية إلى عام 1933 م عندما أبرمت اتفاقية الامتياز بين المملكة العربية السعودية ومؤسسة ستاندرد أويل أوف كاليفورنيا حيث تم إنشاء مؤسسة تابعة لها سميت بكاليفورنيا أرابيان ستاندرد أويل كومباني لإدارة هذه الاتفاقية.

وقد بدأ العمل الفوري عند مسح صحاري المملكة لتحديد مواقع النفط، حيث بدأت أعمال حفر الأبار في عام 1935 وبعد سنوات من الجهد المضني دون أي نجاح يذكر قرر المسؤولون التنفيذيون في سوكال في عام 1937 بالاستعانة بمشورة كبير الجيولوجيين ماكس ستاينكي الذي أشار عليهم من واقع خبرته الطويلة في العمل الميداني بأن يستمروا في أعمال الحفر.

حيث شهد عام 1938 إرساء أولى لبنات ازدهار مستقبل المملكة ونجاح جهود أرامكو السعودية وذلك بالتزامن مع باكورة إنتاج النفط بكميات تجارية من بئر الدمام رقم 7 التي أطلق عليها اسم بئر الخير.

¹ تاريخ الاطلاع عليه 27 أفريل 2023 على الساعة 15.23 - <https://www.aramco.com/ar/who-we-are>

² تاريخ الاطلاع عليه 27 أفريل 2023 على الساعة 15.35 - <https://www.aramco.com/ar/who-we-are/overview/our-history>

منذ أواخر أربعينيات القرن العشرين توالى نجاحات المؤسسة وترسخت قدراتها حتى تمكنت من تحقيق رقم قياسي في إنتاج النفط رافعة طوال مسيرتها مكانة المملكة السعودية في قطاع الطاقة، فبعد تسميتها بأرامكو بلغ إنتاج النفط الخام 500 ألف برميل في اليوم في عام 1949.

ومع التزايد السريع في إنتاج النفط أصبح من الضروري على المؤسسة توسيع نطاق أعمالها في قطاع التوزيع أيضاً ففي عام 1950 أنجزت المؤسسة خط أنابيب عبر البلاد العربية الذي بلغ طوله 1212 كلم والذي يعد الأطول في العالم، حيث ربط خط التايب لآين المنطقة الشرقية في المملكة السعودية بالبحر الأبيض المتوسط مما أسهم في اختزال زمن و تكلفة تصدير النفط إلى أوروبا بشكل كبير، و بعد عامين من التنقيب في مياه الخليج العربي الضحلة اكتشفت المؤسسة حقل السفانية في عام 1951 والذي يعد أكبر حقل نفطي بحري على مستوى العالم، وفي عام 1958 تجاوز إنتاج مؤسسة أرامكو من النفط الخام مليون برميل في اليوم الواحد.¹

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة أرامكو السعودية:

إن تحسين المجتمع السعودي هو واحد من الأهداف التي تقوم عليه أرامكو السعودية حيث أنها قامت بمجموعة من الخطوات لتحسين المجتمع التي تعمل به منها²:

• الموارد البشرية:

يعد موظفو المؤسسة وثقافة مكان العمل من الأمور المهمة لنجاحها حيث تستثمر في موظفيها من خلال تنفيذ عديد من برامج التدريب وتطوير المهارات حيث تبذل أرامكو جهداً في انتقاء كوادرها البشرية من قوى عاملة متنوعة وتطويرهم والاحتفاظ بهم وتطبيق إستراتيجيات وبرامج عديدة لتعزيز تطويرهم على الصعيد الشخصي والمهني حيث تدرك أرامكو قيمة الكوادر البشرية المتخصصة من جميع الخلفيات والأجناس والقدرات والانتماءات العرقية داخل المملكة وخارجها ولا تبخل جهداً في استقطاب أفضل الكفاءات البشرية المتنوعة للعمل في قطاعات أعمالها ومناطقها الجغرافية التي تزاوّل أعمالها فيها .

وتنفّذ أرامكو السعودية برامج تعاونية في مرحلة مبكرة مع الجامعات والكليات والمدارس الثانوية في المملكة، من أجل تكوين قاعدة كبيرة من أفضل الكفاءات البشرية في المستقبل وعبر هذه البرامج يساعد ممثلو المؤسسة الطلاب على الاستعداد للمستقبل ودراسة الفرص الوظيفية التي تعرضها عليهم.

¹ تاريخ الاطلاع عليه 27 أفريل 2023 على <https://www.aramco.com/ar/who-we-are/overview/our-history> -مرجع سبق ذكره، الساعة 16.28

² -، تاريخ الاطلاع عليه <https://www.aramco.com/ar/investors/environmental-social-and-governance/social-responsibility> 29 افريل 2023 على الساعة 23.17

- التنمية الاقتصادية والاجتماعية:

حيث تهدف أرامكو لتمويل الصناعات الصغيرة داخل المملكة السعودية وذلك من أجل مساعدة الأفراد على تحسين من مداخيلهم وازدهار مستقبلهم الاقتصادي عبر إيجاد القيمة الإضافية في الصناعات التقليدية والموارد الطبيعية.

وقد وضعت المؤسسة عددا كبيرا من الصناعات الصغيرة التي يمكنها تحقيق أثر ملموس على المجتمعات المحلية على المدى الطويل ووفرت لها نموذج العمل والدعم الملائمين وتركز هذه البرامج على توفير دورات تدريبية ومرافق تدريب والمعرفة والأدوات والتقنيات التي تساعد على إزالة العقبات المالية وتمهيد الطريق أمام المشاركين والمستفيدين على إنجاح مشاريعهم.

أيضا فإن أرامكو السعودية تقوم بمساعدات أخرى لمجتمعات خارج نطاق المجتمع السعودي مثل جهود الإغاثات من الكوارث الطبيعية والمبادرات التعليمية وبرامج المحافظة على الطبيعة في اليابان وجنوب شرق آسيا والبرامج التثقيفية والهندسة والرياضيات وتخضع هذه البرامج للمراقبة من طرف اللجنة التنفيذية للمواطنة السعودية.

- التنوع وتلاقي الأجيال:

تعمل المؤسسة بمبادرة منها واتساقاً مع أطراف العمل الدولية توفير فرص العمل للجنسين ولذوي الاحتياجات الخاصة وتحرص على تلاقي الأجيال الجديدة مع الأجيال القديمة في بيئة العمل وتنوع قاعدة الموظفين في المؤسسة لتشمل أكثر من 90 جنسية مختلفة وتحث القيم المؤسسية لها على معاملة الموظفين معاملة عادلة على أساس الاحترام المتبادل، وتعمل على تشجيع التنوع وقبول الاختلافات بين الموظفين وفي هذه الآونة تم تشغيل الموظفات في وظائف هندسية في المواقع الميدانية والمعامل، كما تعملن باحثات في مراكز البحوث والتطوير بالمؤسسة، وتضمن بإجراء دراسات بحثية مبتكرة يمكنها أن تحدث طفرات تحويلية في المستقبل وتحملن مسؤولية البيع للعملاء في مختلف أرجاء العالم.

- التعليم:

تقدم مجموعة من البرامج حيث إلى جانب دعم الأيدي العاملة الحالية تعمل المؤسسة أيضاً على إعداد الأجيال القادمة ليكونوا على أهبة الاستعداد لشغل الوظائف التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل فبرنامج رعاية طلاب المؤسسات التعليمية الصناعية يعمل على إعداد خريجي المدارس الثانوية وطلاب الكليات المهنية لشغل الوظائف التي تحتاجها المؤسسة في المجالات الإدارية والتشغيلية والأمنية والتصنيعية والصيانة وفي عام 2017 أثمر هذا البرنامج تخريج أكثر من 3200 طالب متدرج أمكنهم الالتحاق بالعمل في قطاعات المختلفة¹.

تاريخ الاطلاع <https://www.aramco.com/ar/creating-value/sustainable-business-operations/humancapitaldevelopment> - 1

عليه 29 افريل 2023 على الساعة 23.35

أما فيما يتعلق بالمهنيين السعوديين المبتدئين فقد صممت المؤسسة لهم برنامج الشهادة الجامعية لغير الموظفين وهو برنامج يُعنى بتقديم منح جامعية بمعايير انتقائية دقيقة لخريجي المرحلة الثانوية من السعوديين ذكورا وإناثا ويحصل المشاركون الذين يتمكنون من إنهاء برنامج الإعداد الجامعي الذي يستغرق عشرة أشهر في مقر المؤسسة في الظهران على منحة جامعية لنيل درجة ليسانس في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن أو جامعات عالمية في التخصصات التي تتفق مع الاحتياجات الإستراتيجية للمؤسسة، حيث في عام 2017 التحق 308 خريجين من هذا البرنامج بالعمل لدى المؤسسة. بوجه عام قامت المؤسسة برعاية حوالي 2500 طالب وطالبة في كليات وجامعات في كل من أمريكا الشمالية وأوروبا وآسيا وأستراليا في عام 2017 ، وغني عن الذكر أن خريجي هذه البرامج والموظفين العائدين من برامج تدريب عملية في مؤسسات عالمية يعودون إلى العمل في المؤسسة محملين بأفكار جديدة وفهم أعمق وأشمل للأعمال الدولية الأمر الذي يصب في مصلحة المؤسسة والمملكة على حدٍ سواء، ويعود على الجميع بالفائدة المرجوة.

• الصحة والتعليم:

أيضا إن أحد مقومات نجاح المؤسسة هو التزامها بحماية موظفيها ومقاوليها ومورديها الذين يدعمون أعمالها حيث تُعدُّ ثقافة السلامة هي الأساس الذي يستند إليه أداء جميع الأيدي العاملة في المؤسسة والداعم لاستمرار هذا الأداء داخل المملكة وفي أنحاء العالم والسلامة إحدى القيم الأساسية الخمس لأرامكو إذ تسعى المؤسسة لغرس عقلية وضع السلامة فوق كل اعتبار بين موظفيها وأفراد عائلاتهم وأيضا بين مقاولي توريد المواد والخدمات لدينا كذلك تحرص إدارة أرامكو السعودية على دمج السلامة في استراتيجيات أعمال المؤسسة وعملياتها ومقاييس الأداء من أجل بناء ثقافة سلامة قوية ومع إطلاق إطار عمل التميز التشغيلي على مستوى المؤسسة يتم تطبيق نظام لإدارة السلامة يتكامل مع هذا الإطار ويساعد الإدارات على تحديد المخاطر والتخفيف من اثارها لتحسين الأداء في مجال السلامة أما في مجال الحد من مخاطر السلامة فإن هذا المنهج التنازلي والتصاعدي يساهم في غرس ثقافة عمل يكفل تزويد الموظفين بما يحتاجونه من تدريبات ومعدات وأنظمة لإنجاز مهامهم بصورة آمنة.

تقاس قوة أرامكو السعودية بناءً على صحة الأيدي العاملة فيها ومن هذا المنطلق فإن المؤسسة تعمل على تعزيز التركيز على ممارسات الصحة والسلامة بين الموظفين على مستوى المؤسسة أثناء ساعات العمل وخارجها وقد اكتسبت أرامكو السعودية سمعة طيبة في مجال الاهتمام بتعزيز صحة موظفيها وتحسينها كما يعد مركز جونز هوبكنز أرامكو الطبي الذي هو نتاج الشراكة بين أرامكو السعودية ومؤسسة جونز هوبكنز ركيزة التزام المؤسسة بتحسين صحة ورفاهة موظفيها وعائلاتهم ويجمع المركز بين نظام تقديم الرعاية الصحية الراسخ في أرامكو السعودية وما تشتهر به

جونز هوبكنز عالمياً من خبرات طبية وتعليمية وبحثية ويقدم الابتكار في مجال الخدمات الطبية ويعمل كنموذج للرعاية الصحية في المملكة¹.

ثالثاً: دور المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة أرامكو السعودية في تحسين الأداء:

للمسؤولية الاجتماعية دور هام في أداء مؤسسة أرامكو وذلك من خلال ما تقوم به من دور في تحفيز العمال ودوره في تأثير على الجانب النفسي لهم وتوفير المساعدات المالية التي تقوم بتحفيز عمالها والارتكاز في تطوير العامل البشري من خلال التدريب والتطوير مما يؤدي إلى تحسين جوانب العمل.

أما بالنسبة إلى المسؤولية الاجتماعية وكيفية تحسينها لأداء المؤسسة و أداء الاقتصاد السعودي بصفة عامة فيمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تقديم التدعيم المالي إلى المشاريع الصغيرة التي تعمل باليد السعودية في محاولة إلى نقل الاقتصاد السعودي إلى اقتصاد عامل وليس ريعي فقط و التطوير منه و مساعدة الأفراد على التحسين من مشاريعهم.²
- رفع مكانة أرامكو في المحافل الدولية من خلال تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية حيث أصبحت المؤسسة شريكا إستراتيجيا في مجموعة من المحافل الدولية وذلك من خلال تطبيق المسؤولية الاجتماعية مثل طرق التجارة في الجزيرة العربية.³
- زيادة صافي دخل المؤسسة مقارنة بسنوات الماضية و انعكاس النتائج المالية للمؤسسة للإيجابية و خاصة بعد تطبيقها لمبادئ المسؤولية الاجتماعية و المحافظة على البيئة.
- في مارس وقعت أرامكو السعودية اتفاقية إطار عمل مع مركز برنامج تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص شريك في المملكة حيث تدعم هذه الاتفاقية جهود أرامكو السعودية لتعزيز الأعمال الجديدة في المملكة والمساهمة في تنميتها الاقتصادية و يهدف مركز برنامج شريك إلى تسريع نمو فرص الأعمال داخل المملكة العربية السعودية بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030.

1- <https://www.aramco.com/ar/creating-value/sustainable-business-operations/health-and-safety> تاريخ الاطلاع عليه 29

أفريل 2023 على الساعة 23.45

2- <https://www.aramco.com/ar/sustainability/responsible-business/supporting-communities/economic-and-community-projects/micro-industries> تاريخ الاطلاع عليه 30 أفريل 2023 على الساعة 11.25

3- <https://www.aramco.com/ar/news-media/news/2019/roads-of-arabia-athens> تاريخ الاطلاع عليه 29 أفريل 2023 على الساعة 12.00

تتحصل مؤسسة أرامكو على نتائج مالية أفضل من خلال تطبيق المسؤولية الاجتماعية و هنا يظهر بأن تطبيق المسؤولية الاجتماعية يجعل من المؤسسة أرامكو تتحصل عن نتائج أفضل من المؤسسات التي لا تطبق المسؤولية الاجتماعية حيث أن المسؤولية تسمح بتنافسية الأداء داخل المؤسسة بين الأفراد.¹

المطلب الثاني: التجربة الجزائرية مؤسسة سونلغاز Sonelgaz

أولاً: نشأة و تطور مؤسسة سونلغاز

في سنة 1947 وبمرسم 05 تم تأميم الغاز في الجزائر ثم تم تحويله من مؤسسات خاصة تابعة لأفراد إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري تحت تسمية كهرباء وغاز الجزائر وبعد الاستقلال تولت هذه المؤسسة مواصلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الوطني، وفي سنة 1969 تم حل المؤسسة وتحويلها إلى مؤسسة وطنية للكهرباء والغاز سونلغاز وبدأت أول إعادة هيكلة لسونلغاز، حيث أصبحت كل مؤسسات الأشغال وتصنيع العتاد مستقلة وذلك في سنة 1983.

في سنة 2002 صدر قانون توزيع الكهرباء والغاز بواسطة القنوات وفي 05 فيفري 2002 تم تحويل سونلغاز إلى مؤسسة ذات طابع صناعي تجاري إلى مؤسسة قابضة ذات أسهم.

في سنة 2004 بدأت عملية تحويل سونلغاز حيث انشئت ثلاث مؤسسات للأنشطة القاعدية وهي إنتاج الكهرباء، نقل الكهرباء ونقل الغاز.²

ووفقا للسياسة التي انتهجتها السلطات العليا للبلاد لتعميم المرافق وتوفير الخدمات للمواطن، ومن ثم تحسين الخدمة العمومية أعلنت مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عن إنشاء ناحيتين للتوزيع هما ناحية بشار و ناحية ورقلة ابتداء من شهر جانفي 2022 في الاختصاصي الإقليمي الجديد لنواحي توزيع الكهرباء و الغاز، وكانت مقتضيات التقسيم الجديد الذي تتضمنه المراسيم التنفيذية المتعلقة بإنشاء ولايات جديدة هي ضمان متابعة مستمرة لنشاطات مديريات التوزيع وتحقيق مستويات النجاعة المنتظرة في أداء مهام الخدمة العمومية الموكلة للمؤسسة. إذ أنها تسعى جاهدة إلى توطيد علاقات جوارية مميزة مع محيطها عامة ومع زبائنها وتعاملها وشركائها. من خلال مخططات عملية؛ ميدانية وإعلامية تتضمن مبادرات ستساهم في ترقية الرأسمال البشري وكذا تجنيد الموارد والتكنولوجيات التي تساهم في تحسين نوعية خدماتها، وبعث ديناميكية جديدة، لذا قامت المؤسسة باستحداث مديريات توزيع جديدة على مستوى عشر ولايات هي: تقرت، أولاد جلال، المغير، المنيع، جانت، عين صالح. عين قزام. تيميمون. برج باجي مختار و بني عباس.

¹ -أنظر إلى الملحق رقم :01 و02.

² -أنظر إلى الملحق رقم : 03

وعليه. فإنه. وابتداء من الفاتح جانفي 2022 ستضم المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ستة نواحي جهوية للتوزيع هي¹:

- ناحية التوزيع الجزائر وتغطي إقليم ولاية الجزائر
- ناحية التوزيع البليدة وتغطي أقاليم عشر ولايات هي: البليدة، المدية، الجلفة. تيبازة، تيمسويلت: عين الدفلى. الشلف. البويرة. بومرداس وتيزي وزو
- ناحية التوزيع وهران وتغطي أقاليم تسع ولايات هي: وهران؛ عين تيموشنت. معسكر مستغاثم. غليزات. سيدي بلعباس. تيارت وتلمسان
- ناحية التوزيع قسنطينة وتغطي أقاليم خمسة عشر ولاية هي: قسنطينة. باتنة. أم البواقي. ميله، تبسة؛ خنشلة؛ عنابة، سكيكدة. قالمة. الطارف. سوق أهراس. سطيف. جيجل. بجاية، برج بوعريرج.
- ناحية التوزيع ورقلة وتغطي أقاليم أربعة عشر ولاية هي: ورقلة، بسكرة، الوادي، الأغواط، غرداية، تمنراست. إيليزي. تقرت؛ أولاد جلال. المغير، المنيعه، جانات، عين صالح. عين قزام
- ناحية التوزيع بشار: وتغطي أقاليم تسع ولايات هي: أدرار، بشار؛ البيض. النعامه، سعيدة. تندوف. بني عباس، تميمون. برج باجي مختار.

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة سونلغاز:

تعمل مؤسسة سونلغاز على مجموعة من السياسات الاجتماعية في الجزائر ومن أهمها:

- وضع دورات للعمال وتحسين وعيهم ومحاولة زيادة الحس الاجتماعي لهم وذلك من خلال دورات في مجال علم النفس.
- تقديم الدعم المادي لعمالها وذلك من خلال تعاضدية MUTEG والمشاركة في المحافل الداخلية للضمان الاجتماعي².
- تقديم حملات تحسيسية وإبرام اتفاقيات مع الجهات المعنية خاصة التكوين المهني.
- تقديم منح للولايات للعمل على بناء منشآت صحية وتدعيمها بالأجهزة.
- تقديم الدعم للأندية الرياضية الجزائرية خاصة الأندية العريقة .

¹ - أنظر إلى الملحق رقم : 04 و 05

² - <https://www.muteg.dz/?option=rubrique&idr=50.17.33> تاريخ الاطلاع عليه 14 أبريل 2023 على الساعة

- السماح للمواطنين بعدم دفع فواتير الغاز والكهرباء في حالات معنية.
- تقديم الدعم للمنشآت الفلاحية وربطها بمستلزماتها الكهرباء والغاز.
- العمل على تقديم خدمات سريعة للزبائن ها.

ثالثا: دور المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة سونلغاز الجزائرية في تحسين الأداء:

تساهم المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز إلى زيادة القدرة الإنتاجية للأفراد داخل المؤسسة وذلك من خلال توفير الجو المريح و القيام بدورات التكوين للأفراد وتدريبهم بالإضافة إلى توفير التدعيم المالي لعمالها وذلك من خلال مجموعة من البرامج التي تعمل عليها وذلك من اختصاص تعاضدية العمال، كما يمكننا ذكر بعض النقاط الأخرى التي ساهمت في رفع وتحسين أداء المؤسسة¹:

- الاستفادة من مراكز التكوين التي وضعتها سونلغاز من أجل تكوين الأفراد و الحصول على الأفراد جاهزين للعمل مباشرة.
- تقديم الدعم للمؤسسات الخاصة و جعلها دور فعال في الاقتصاد الجزائري وذلك من خلال دعمها بالمشاريع التي تقوم بعملها أو التدهيم المالي.
- قيام سونلغاز بعملية دمج فروعها سنة 2022 و محاولة تحسين الأداء من خلال تحسين المعاملات داخل الفروع.
- نقل عمليات إنتاج الكهرباء من الغزو والبترول إلى الطاقة الشمسية و توفير مكان للخواص في هذا المجال من خلال التعاقدات و المشاريع.
- زيادة وعي العمال وذلك من خلال قيام بانتخابات للتعاضدية كل أربع سنين من أجل جعل العمال يشعرون بأنهم المسؤولون عن مؤسساتهم.
- توحيد شبكة الأجور للعمال داخل المؤسسة.
- افتتاح مواقع جديدة للخدمات الاجتماعية الخاصة بسونلغاز في كل الولايات و ذلك إبتداء من سنة 2023.
- فتح مقر جديد لصندوق الخدمات الاجتماعية و الثقافية لعمال الصناعات الكهربائية و الغازية.

¹ , مرجع سابق ذكره , تاريخ الاطلاع عليه 14 أبريل 2023 على الساعة 18.10 - <https://www.muteg.dz>

المبحث الثاني: تجارب في الدول الأوروبية.

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى أمثلة من المؤسسات الأوروبية الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية، وقد وقع الاختيار على كل من مؤسسة بي أم دبليو الألمانية المختصة في مجال السيارات، ومؤسسة أيرباص الفرنسية المختصة في مجال الطيران، حيث سنقوم بمعرفة تاريخ المؤسسات وتطورها، إضافة إلى أدائها الاجتماعي والدور الذي يلعبه في تحسين أدائها.

المطلب الأول: مؤسسة بي أم دبليو الألمانية BMW

أولاً: نشأة وتطور مؤسسة بي أم دبليو

لا تكمن قوة مجموعة بي أم دبليو في منتجاتها وتقنياتها فحسب بل يكمن أيضا في تاريخ المؤسسة الذي كتبه المخترعون والرواد والمصممون اللامعين.

اليوم تعد مجموعة بي أم دبليو التي تضم أكثر من 30 مرفقا للإنتاج والتجميع بالإضافة إلى شبكة مبيعات عالمية المؤسسة الرائدة عالميا في مجال تصنيع السيارات والدراجات النارية الفاخرة ومزود خدمات مالية وخدمات نقل متميزة.

تحدد مجموعة بي أم دبليو اتجاهات تكنولوجيا الإنتاج والاستدامة كرائدة في الابتكار مع مزيج مواد ذكي وتحول تقني نحو رقمته والإنتاج الموفر للموارد في الوقت نفسه تضمن المرونة والتحسين المستمر لسلاسل القيمة التنافسية، حيث أن التفكير طويل المدى والعمل المسؤول هما أساس النجاح الاقتصادي وبالتالي فإن الاستدامة البيئية والاجتماعية ومسؤولية المنتج الشاملة والالتزام الواضح بالحفاظ على الموارد جزء لا يتجزأ من استراتيجيتها¹.

تعتبر مؤسسة بي أم دبليو واحدة من أكبر المؤسسات المختصة في صناعة السيارات وكانت بدايتها سنة 1916 على يد كل من كارل روب وجوستاف أوطو وذلك بعد ما قاما بدمج شركتهما وتوحيدها، حيث في سنة 1918 اكتمل الدمج بتوحيد مصانعهم وظهور اسم وعلامة بي أم دبليو وظهور الألوان البافارية في علامة بي أم دبليو منذ ذلك الوقت.

وبعد انتهاء الحرب العالمية الأولى عادت مؤسسة بي أم دبليو للصناعات مرة أخرى ولكن هذه المرة، وفي سنة 1923 قامت مؤسسة بي أم دبليو بصناعة الدراجة النارية أر 32 والتي اعتبرت نجاحا كبيرا في تلك الفترة وساعدت في نهوض اسم مؤسسة بي أم دبليو، وفي سنة 1928 دخلت لعالم صناعة السيارات وذلك بشراء مؤسسة فهاربرغ و بقت على هذا الحال حتى بدايات الحرب العلمية الثانية².

¹ - تاريخ الاطلاع عليه 02 ماي 2023 على الساعة 12:47 - <https://www.bmwgroup.com/en/company.html>

² - تاريخ الاطلاع عليه 02 ماي 2023 على الساعة 13:16 - <https://www.bmwgroup.com/en/company/history.html>

بعد وصول الحزب النازي إلى السلطة في ألمانيا قام بالسيطرة على المؤسسات بداخل ألمانيا ومن بين هاته المؤسسات مؤسسة بي أم دبليو، وكل المؤسسات التي تقوم بصناعة السيارات والدراجات، حيث قام الحزب النازي بتحويلها إلى صناعة الأسلحة والذخيرة، وفي بدايات 1933 أصبحت تصنع الطائرات الحربية كذلك لكن في نهاية الحرب العالمية الثانية وانتصار الحلفاء أصبحت مصانع بي أم دبليو تحت سيطرة الحلفاء وقام الحلفاء بتفكيك العتاد الموجود فيها وتدمير البنية التحتية للمؤسسة.

لكن هذا لم يوقف المؤسسة حيث أنها في سنة 1948 عادت من جديد من خلال بوابة الدراجات النارية بموديل أر 24 الذي هو خليفة نموذج أر 23 السابق وقد حققت به بي أم دبليو مبيعات جيدة حيث أنها باعت من هذا النموذج ما يقارب 9144 خلال سنة واحدة، وقد عادت من جديد إلى تصنيع السيارات سنة 1951 وكانت أول سيارة تقدم لها العودة هي سيارة 501 التي لم تحقق لها النجاحات التي كانت متوقعة ولكن هذا لم يفقد المؤسسة الشجاعة حيث أنها قامت بتقديم نموذج 1500 سنة 1961 بفرانكفورت، وقد كان هذا النموذج هو النموذج الذي حقق لي بي أم دبليو النجاحات وقد عرف العالم قدرة المؤسسة على صناعة المثالية من خلال هذا النموذج.¹

وبعد توالي السنين ازدادت نجاحات بي أم دبليو حيث أنها أصبحت تسيطر على مجموعة من السيارات أمثال ميني ورولرويس وازدادت مبيعات المؤسسة وأصبحت من أنجح المؤسسات في مجال صناعة السيارات والدرجات النارية.

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة بي أم دبليو الألمانية:

تقوم مؤسسة بي أم دبليو بالتزامات للمجتمعات وذلك من خلال العديد من المشاريع خاصة ما قامت به في جنوب إفريقيا خاصة في مجالات التعليم والبيئة.²

بي أم دبليو وتحسين التعليم في جنوب إفريقيا.³

حتى الآن استفادت 144 مدرسة من دعم بي أم دبليو تلقت مؤخرًا استثمارًا كجزء من البرنامج حيث تم تجهيز المدارس بمختبر كمبيوتر جديد يمكن أن يستوعب 80 متعلمًا في كل مرة وبالشراكة مع الجهات المختصة تم تزويد المدارس بالإنترنت المتصل بالإنترنت دائمًا.

ص 6، تاريخ الاطلاع عليه 02 ماي 2023 على الساعة 14:32 <https://www.bmwgroup.com/en/company/history.html> مرجع سابق،¹

، تاريخ الاطلاع عليه <https://www.bmw.co.za/en/topics/fascination-bmw/corporate-social-investment/overview.html> -² 02 ماي 2023 على الساعة 14.42

، تاريخ الاطلاع عليه 02 ماي 2023 على الساعة 15.05 <https://www.bmw.co.za/en/topics/fascination-bmw/corporate-social-investment/bmw-corporate-social-investment-education-and-training.html>³

وأيضاً قامت بتدعيمها بروبوتات ومجموعة من البرامج التي تساعد في تسهيل عملية التعليم وأيضاً تمويل عمليات بناء مكاتب لإعطاء الفرصة للمتعلمين لتعلم علوم جديدة.

على مدار الأربعين سنة الماضية انتقل أكثر من 2000 شخص من أكاديمية تدريب بي أم دبليو للحصول على وظيفة في مصنع بي أم دبليو في روثلين جنوب إفريقيا حيث تم توفير الموارد البشرية والمالية وذلك من أجل الكفاءات المناسبة وتعليمها ومن أجل تحسين اليد العاملة الموجودة.

بي أم دبليو ومكافحة جائحة كورونا:

لمكافحة جائحة كورونا قامت بي أم دبليو بتقديم الدعم لـ 9 مستشفيات و4 عيادات بما في ذلك ترقية غرف الطوارئ وسيارات إسعاف الطوارئ ومعدات الوقاية الشخصية، وقامت بتجهيز 750 سريراً ووضع أماكن مخصصة للفحص الطبي. ويأتي هذا التبرع مع تكريس متجدد لصحة ورفاهية عملاء وزملاء وشركاء والمجتمعات المحيطة بمؤسسة بي أم دبليو وإعاناتها على مواجهة جائحة كورونا.¹

بي أم دبليو والمجتمع:

يعد التفاهم بين الثقافات جزءاً من الحمض النووي الخاص بنا: تدير مجموعة BMW 31 منشأة إنتاج وتجميع حول العالم وتنشط في أكثر من 140 دولة بفضل شراكتها مع تحالف الأمم المتحدة للحضارات، حيث لديها إمكانية دعم المنظمات الاجتماعية والأفكار المبتكرة في جميع أنحاء العالم.

تؤمن مؤسسة بي أم دبليو إيماناً راسخاً بأن الأطفال والمراهقين بحاجة إلى تعليم جيد ليتمكنوا من شق طريقهم في العالم لهذا السبب فإنها تشجع تعليم العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات في البلدان والمناطق التي يكون فيها الوصول إلى المدارس محدوداً في كثير من الأحيان حيث تعتبر أولوية بالنسبة لها لأنه يجب أن تتاح لجميع الأطفال فرصة الحصول على تعليم جيد بغض النظر عن المكان الذي نشأوا فيه أو المكان الذي يعيشون فيه، كما تعزز برامج مجموعة BMW التعليم المدرسي عالي الجودة وتساعد الفتيات والفتيان على تطوير قدراتهم الفردية.²

¹ -<https://www.bmw.co.za/en/topics/fascination-bmw/corporate-social-investment/covid-19-response.html#cross> ، تاريخ الاطلاع عليه 02 ماي 2023 على الساعة 15.32

² -<https://www.bmwgroup.com/en/sustainability/our-focus/society.html> 16.32 على الساعة 02 ماي 2023 على الساعة 16.32

ثالثًا: دور المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة بي أم دبليو في تحسين الأداء:

بعد ما تطرقنا إليه سابقا فإن مؤسسة بي أم دبليو تعطي اهتماما كبيرا للمسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال مجموعة من الإستراتيجيات التي تتبعها ويمكن تلخيصها في هاته النقاط:

- جعلت من المؤسسة مؤسسة تنافسية وذلك من خلال إستراتيجيتها المتضمنة إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية.
- جعلت من مؤسسة بي أم دبليو تحترم البيئة وهذا ما يزيد أداء المؤسسة من حيث احترامها للمبادئ البيئية واهتمامها بمتطلبات عمالها.
- تحسيس عمالها بروح الانتماء وذلك ما يقوم بإعطاء زيادة إنتاجي للمؤسسة واكتساب المؤسسة سمعة جيدة خاصة مع المستثمرين وأصحاب الأسهم.
- ضرورة الالتزام بقواعد المسؤولية الاجتماعية التي توجه سلوك المؤسسة وتحكم العلاقة بين أكل أطراف المؤسسة بالشكل الذي يحقق رضا جميع الأطراف مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسة وبالتالي ضمان استمراريته وتحقيق أهدافها.
- مساهمة مؤسسة بي أم دبليو في حماية البيئة والحفاظ عليها وتخفيض التلوث واهتمامها بمتطلبات جميع فئات المجتمع وأصحاب المصلحة وسهرها على الافراد من خلال كل الأعمال الخيرية التي تقوم بها وهذا ما ساعدها على احتلال مكانة مرموقة في عالم السيارات و ضمان بقائها في السوق و سبها سمعة جيدة و استقطابها للزبائن وبالتالي تحقيق أهدافها وتحقيق الربح.
- توفير السلامة و الصحة للأفراد و التعاون مع المرودين و إقامة شركات كبرى مع مؤسسات مختلفة في مجال التعليم و المحافظة على البيئة.

المطلب الثاني: مؤسسة إيرباص الفرنسية Airbus

أولاً: نشأة و تطور مؤسسة إيرباص

إيرباص هي مؤسسة رائدة في تصميم وتصنيع وتقديم منتجات وخدمات وحلول الطيران إلى الأفراد والمؤسسات على نطاق عالمي مع حوالي 134000 موظف، وباعتبارها أكبر مؤسسة طيران وفضاء في أوروبا ورائدة في جميع أنحاء العالم فإن مؤسسة إيرباص في طليعة صناعة الطيران حيث أنها تصنع أكثر الطائرات التجارية ابتكارًا وتلتقط باستمرار حوالي نصف طلبات الطائرات التجارية بفضل الدراسات والأبحاث العميقة لاحتياجات السوق المتغيرة وتركيز العملاء والابتكار التكنولوجي تقدم منتجات تربط الأشخاص والأماكن عبر الهواء والفضاء¹.

¹ - تاريخ الاطلاع عليه 12 ماي 2023 على الساعة 13.32 - <https://www.airbus.com/en>

كمؤسسة رائدة مثبتة في قطاع الطيران العالمي تصمم أيرباص وتنتج وتقدم حلولاً مبتكرة بهدف إنشاء عالم أفضل اتصالاً وأكثر أماناً وازدهاراً تستفيد هذه المنتجات والخدمات المتطورة التي تغطي قطاعات الطائرات التجارية والمروحيات والدفاع والأمن والفضاء من خبرتنا الواسعة النطاق والتركيز المستمر على الابتكار.

تعد مؤسسة أيرباص مؤسسة لتصنيع الطائرات التجارية مع قسمين للفضاء والدفاع وكذلك المروحيات تعد مؤسسة إيرباص أكبر مؤسسة لطيران وفضاء في أوروبا ورائدة في جميع أنحاء العالم لقد بنت أيرباص تراثها الأوروبي القوي لتصبح عالمية مع ما يقرب من 180 موقعا وحوالي 18000 من الموردين المباشرين على مستوى العالم تمتلك المؤسسة خطوط تجميع نهائية للطائرات والمروحيات عبر آسيا وأوروبا والأميركتين¹.

يتولى مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية إدارة مؤسسة أيرباص تضمن حوكمة الشركات في أيرباص إدارة مؤسسة أيرباص وفقا للقوانين المنظمة والنظام الأساسي لديها وتتطور لتلائم طموحاتها في النمو وتفي بالتزاماتها وتصل إلى الأهداف التي وضعتها تسعى حوكمت مؤسسة أيرباص جاهدة لتكون هيئة شفافة تتوافق مع توقعات مساهمي المؤسسة في جميع أنحاء العالم.

تضع ست قيم أساسية في صميم مؤسسة أيرباص وهي تساعد في تحديد ليس فقط ما تفعله ولكن كيف تفعل ذلك حيث إنهم محور مؤسسة ويساعدون موظفيها على التعرف على مؤسسة حيث شارك ما يقرب من 55000 موظف في أيرباص في تحديد قيمها: نحن واحد العمل الجماعي والنزاهة والتركيز على العملاء والموثوقية والاحترام والإبداع. مع سجل حافل يمتد إلى 50 عاما من الابتكار والأوائل التكنولوجية ومعالم الصناعة تعد مؤسسة إيرباص مؤسسة رائدة في تصميم وتصنيع وتقديم منتجات وخدمات وحلول الطيران لقاعدة عملاء تمتد عبر العالم مع عمليات للطائرات التجارية والمروحيات والدفاع والفضاء والأمن.

و من أبرز الشخصيات في أيرباص توماس اندرز حيث شغل الدكتور توماس إندرز منصب الرئيس التنفيذي لمؤسسة Airbus SE من يونيو 2012 إلى أبريل 2019 بعد أن كان الرئيس التنفيذي لقسم الطائرات التجارية في إيرباص منذ عام 2007 وقبل ذلك شغل منصب الرئيس التنفيذي المشارك لمؤسسة EADS بين عامي 2005 و 2007 كان رئيسا لقسم الدفاع بالمجموعة من 2000 إلى 2005 وكان عضوا في اللجنة التنفيذية لمؤسسة Airbus S.E منذ إنشائها في عام 2000 قبل انضمامها إلى صناعة الطيران في عام 1991 عمل إندرز من بين أمور أخرى كعضو في Planungsstab بوزارة الدفاع الألمانية وفي العديد من مراكز الفكر في السياسة الخارجية درس الاقتصاد والعلوم السياسية والتاريخ في جامعة بون وجامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس.²

¹ ، تاريخ الاطلاع عليه 12 ماي 2023 على الساعة 14.06 -<https://www.airbus.com/en/who-we-are/we-are-airbus>

² ، تاريخ الاطلاع عليه 13 ماي 2023 على الساعة 18.25 -<https://www.airbus.com/en/our-history>

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة إيرباص:

تتحمل مؤسسة إيرباص مسؤولية تجاه المجتمع والأجيال القادمة، وتريد إحداث تأثير اجتماعي إيجابي داخل المجتمعات في جميع أنحاء العالم حيث أنها تتبع نهجاً جماعياً حيث تجمع أعمالها ومؤسسة إيرباص وموظفيها معاً لحماية مستقبل كوكب ودعم المجتمعات الضعيفة وتطوير جيل المستقبل.

اتخاذ نهج جماعي للتأثير على المجتمع يتطلب تعظيم التأثير الإيجابي للمؤسسة واتباع نهج مستدام ومنصف وقابل للقياس، حيث أن للمؤسسة ثلاث قنوات أساسية تعمل معاً وتسمح لها بتنسيق جهودها بأكثر الطرق فعالية مع الحفاظ على معايير عالية للحوكمة والعناية الواجبة.

الأولويات التي تدعمها مؤسسة إيرباص تتماشى مع إستراتيجية التأثير المجتمعي الخاصة بها وتتماشى مع أهداف إيرباص وأولويات الاستدامة لديها وتدعم التزاماتها بأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، ويركز عملها الجماعي على ثلاث مجالات رئيسية يمكنها إضافة أكبر قيمة وتمثل هذه المجالات في:

- دعم وتطوير المجتمعات الضعيفة
- تطوير قادة الغد
- حماية مستقبل الكوكب

من خلال العطاء المؤسسي، لدى إيرباص مؤسسات ذات أولوية تستجيب لاحتياجات المجتمع المحددة وتخلق تأثيراً إيجابياً دائماً، وتشمل الأمثلة جلب الطاقة المتجددة إلى المجتمعات الريفية خارج الشبكة في كولومبيا وتأمين الوصول إلى فرص التعليم المبكر للأطفال من المجتمعات المحرومة في الفلبين وتجديد بحيرتين في مانيسا وبنغالور لتمكين استعادة التنوع البيولوجي في هذه المناطق المحلية.¹

- مؤسسة إيرباص لها شراكات مع منظمات غير ربحية لتطوير حلول مستدامة بناء على احتياجات المجتمعات.
- يمكن للموظفين أيضاً دعم مجتمعاتهم بشكل مباشر عبر منصة رقمية مخصصة بالإضافة إلى تسهيل الاتصال بالقضايا في جميع أنحاء العالم ويمكن للموظفين استخدام المنصة للتبرع وجمع الأموال والتطوع من أجل القضايا التي يهتمون بها.

¹ ، تاريخ الاطلاع عليه 13 ماي 2023 على <https://www.airbus.com/en/sustainability/enabling-prosperity/community-impact> الساعة 19.30

ثالثاً: دور المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة إيرباص في تحسين الأداء:

يكمن دور المسؤولية الاجتماعية المتبعة من طرف مؤسسة إيرباص في الأداء الخاص بالمؤسسة في العديد من النقاط التي يمكن ذكرها في ما يلي¹:

- رؤية مستقبلية تتجلى في صناعة طائرة تجارية عالية السرعة قادرة على الطيران من طوكيو إلى باريس في أقل من ثلاث ساعات.
- تدعم إيرباص تطوير أنواع الوقود المستدام المصنوع من المواد الأولية للكتلة الحيوية التي تنبعث منها كمية أقل من ثاني أكسيد الكربون خلال دورة حياتها من الوقود الأحفوري التقليدي.
- تهدف إيرباص إلى أن تكون محفز شرارة البحث عن إنتاج مستدام ميسور التكلفة الوقود بكميات تجارية كافية لمساعدة صناعة الطيران تحقيق أهدافها لتقليل انبعاثات غازات الاحتباس الحراري.
- وأيضاً فإن المؤسسة تدعم طرق المحافظة على البيئة وذلك من خلال السياسة البيئية وهي الطريق وتوجهه الكفاءة البيئية حيث أنها جزء لا يتجزأ من تطوير المنتجات الصناعية للعمليات والخدمات لشؤون البيئة المؤسسية يشرف قسم على تنفيذ هذه السياسة وتنسيق عمل الشبكة البيئية للمؤسسة وكذلك تحديد الاتجاهات وتحديد الاستراتيجية وإدارة التقارير و تم وضع أهداف الكفاءة البيئية في الماضي سبع سنوات يتم حالياً تجديدها بأهداف مصممة وفقاً لكل قسم بدلاً من وفقاً للمؤسسة بأكملها كما كانت سابقاً القضية.
- ولقد تم تقليل من استخدامات الطاقة ب 32% و انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون ب 36% وتقليل استهلاك الماء ب 20% أما إنتاج النفايات فتم تقليله ب 58%².
- تم تحقيق وفورات كبيرة بالفعل من خلال تقنيات توفير الطاقة المحددة في التصنيع المختلف المرافق مثل المراحل الخشبية في فرنسا أو الحرارة والطاقة في ألمانيا.
- تقوم المؤسسة بتصميم مصنع المستقبل وتحديد مختلف التكنولوجيات لإيجاد طرق جديدة للإنتاج والتجميع عناصر.
- تقديم عدد من المشاريع التي تقوم بتسريع وتطوير الطباعة ثلاثية الأبعاد لإنتاج نماذج أولية ومكونات متسلسلة من المحتمل أن يتم تسليمها لتكون قطع أرخص وأخف وزناً مع نفايات أقل.
- قدمت إيرباص نظاماً جديداً "خفيف و أخضر" المنهجية وتطبيقها على تصنيع محور دواران ستارفلاكس حيث أنها درست كل مرحلة من مراحل عملية التصنيع من أجل تحديد التحسينات المحتملة في الكفاءة الصناعية

¹- أنظر إلى الملحق رقم: 16

²- أنظر إلى الملحق رقم: 18

التكلفة و الدورة الزمنية و التأثيرات البيئية النفايات الطاقة المركبات العضوية المتطايرة و كانت النتائج واعدة مع توفير كبير في الطاقة والوقت والنفايات والتكلفة.¹

المبحث الثالث: تجارب في الولايات المتحدة الأمريكية

سوف يتم التطرق إلى مؤسسات الولايات المتحدة الأمريكية و مسؤوليتها الاجتماعية و تم الطرق إلى مؤسستين هما قوقل و نايكي للأحذية و أيضا سوف نتطرق إلى دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء هذه المؤسسات.

المطلب الأول: مؤسسة قوقل الأمريكية Google

أولا: نشأة مؤسسة قوقل و تطورها

بداية قصة قوقل كانت في عام 1995 في جامعة ستانفورد، حيث كان لاري بيدج يفكر في الالتحاق بجامعة ستانفورد وتم تكليف سيرجي برين الطالب هناك بإلقاء نظرة عليه حسب بعض الروايات فقد اختلفوا حول كل شيء تقريبًا خلال ذلك الاجتماع الأول، ولكن بحلول العام التالي أقاموا شراكة من خلال العمل من غرف النوم الخاصة بهم، حيث قاموا ببناء محرك بحث يستخدم الروابط لتحديد أهمية الصفحات الفردية على شبكة الأنترنت العالمية أطلقوا على محرك البحث هذا باكراب.

بعد فترة وجيزة تمت إعادة تسمية باكراب باسم قوقل، حيث كان الاسم عبارة عن مزحة للتعبير الرياضي للرقم 1 متبوعا بـ 100 صفرو يعكس بشكل مناسب مهمة تنظيم معلومات العالم وجعلها متاحة ومفيدة عالميًا على مدى السنوات القليلة التالية. لفتت قوقل انتباه ليس فقط المجتمع الأكاديمي ولكن أيضا مستثمري سيليكون فالي في أغسطس 1998، حيث كتب المؤسس المشارك لمؤسسة اندي أند بيشو تالسيم شيكًا بقيمة 100000 دولار أمريكي إلى لاري وسيرجي، ثم تم إنشاء قوقل مؤسسة قوقل رسميًا من خلال هذا الاستثمار قام الفريق الذي تم إنشاؤه حديثًا بالترقية من مساكن الطلبة إلى مكتبهم الأول في مرآب في ضاحية ميلو بارك كاليفورنيا تملكه سوزان وجسيكي الموظفة رقم 16 وهي الآن المدير التنفيذي لموقع يوتيوب، فوجدوا أجهزة الكمبيوتر المكتبية عالية الكعب و طاولة كرة الطاولة و السجاد الأزرق اللامع هي التي تروى المشهد لتلك الأيام الأولى والليالي المتأخرة.²

حتى في البداية كانت الأشياء غير تقليدية من خادم قوقل الأولي، حيث كانت أول رسومات الشعار المبتكرة في عام 1998: حيث شخصية العصا في الشعار تعلن لزوار الموقع أن جميع الموظفين كانوا يلعبون لعبة الهوكي في مهرجان Burning Man، وقد استحوذت عبارة لا تكن شريرا على روح أساليهم غير التقليدية المعتمدة في السنوات التي تلت

¹-أنظر إلى الملحق رقم: 18

²، تاريخ الاطلاع عليه 15 ماي 2023 على الساعة 11.20 -<https://about.google/our-story>

ذلك، حيث توسعت المؤسسة بسرعة ووظفت مهندسين وشكلت فريق مبيعات، بعد ذلك تجاوزت قوقل مساحة المراهب وانتقلت في النهاية إلى مقرها الحالي في ماونتن فيو كاليفورنيا.

ولا يزال البحث الدائم عن إجابات أفضل في صميم كل ما تقوم به غوغل في تطوير باحثهم، واليوم تصنع قوقل مئات المنتجات التي يستخدمها مليارات الأشخاص في جميع أنحاء العالم، من يوتيوب وأندرويد إلى جمايل وبالطبع باحث قوقل على الرغم من أنها تخلت عن خوادم Lego ، وأضافت شغفها ببناء التكنولوجيا للجميع حيث ظل مع المؤسسة من غرفة النوم إلى المراهب وحتى يومنا هذا.

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة قوقل الأمريكية:

مؤسسة قوقل تفعل كل شيء مع وضع الأرض في الاعتبار، بناء على مكانتها القيادية على مدار العقدين الماضيين وتواصل ابتكار طرق لجعل عملياتها أكثر استدامة وإلهام الآخرين لاتباعها.

ويمكن تلخيص مظاهر المسؤولية الاجتماعية التي تتبعها قوقل إلى:¹

• محاربة انبعاثات الكربون وبناء مستقبل نظيف:

في أول عقد أصبحت قوقل أول مؤسسة كبرى لا تنبعث منها انبعاثات كربونية لعملياتها في العقد الثاني، وكانت أول مؤسسة كبرى تضاهي 100٪ من استخدامها السنوي للكهرباء من الطاقة المتجددة بحلول عام 2030 ، وتهدف إلى أن تكون أول مؤسسة كبرى تعمل بطاقة خالية من الكربون على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع.

حيث ان مؤسسة قوقل تتابع باستمرار تقنيات جديدة لتوليد الطاقة وتخزينها خالية من الكربون أثناء العمل مع الحكومات والمرافق وصانعي القرارات السياسية، من أجل نشر هذه التقنيات ودفع التغيير على مستوى العالم من خلال دعم السياسات العامة التي تعزز العمل المناخي العالمي القوي، فإن مؤسسة قوقل تخلق مسارات لاقتصاد خال من الكربون بينما تستمر في تعلم المزيد والتعاون بشأن طرق لتحقيق أهدافها، مثل تسخير الجيل التالي من الطاقة الحرارية الأرضية أو تنفيذ الحوسبة الذكية الكربونية، وتأمل قوقل أن تثبت أن مستقبلاً خال من الكربون يمكن تحقيقه للجميع.²

• تحسين وتطوير الاقتصاد:

تدرك قوقل أن تحقيق عالم مستدام يعني أنه يجب عليها تسريع الانتقال إلى اقتصاد دائري حيث يجب أن تصبح مؤسسة دائرية ، وتعتقد أن الطريق إلى مستقبل أنظف وأكثر صحة يبدأ بالقرارات التي نتخذها كل يوم، وهذا هو السبب في أنها تبني الاستدامة في كل ما تقوم به، وتسعى مؤسسة قوقل جاهدة لتحقيق استخدام أكثر ذكاءً وفعالية لمواردها

¹ - <https://sustainability.google/commitments>13.05 تاريخ الاطلاع عليه 15 ماي 2023 على الساعة

² - <https://sustainability.google/commitments/carbon>14.15 تاريخ الاطلاع عليه 15 ماي 2023 على الساعة

الطبيعية، و يعد إنشاء اقتصاد دائري للمواد والمنتجات والمباني تحديا عالميا معقدا لكنها تراه كفرصة لإنشاء العمليات ومشاركتها مع وضع الناس والكوكب في الاعتبار.¹

مستوحاة من العمل الخارق الذي قام به شركاؤها في مؤسسة Ellen MacArthur Foundation تم تصميم مبادئها الدائرية لدفع الاتساق وإمكانية تحقيق أعمالها أكبر تأثير، وتعتقد أنه من خلال دمج التعميم في تصميماتها منذ البداية يمكن للأشياء التي تم إنشاؤها اليوم أن تصبح موارد الغد، وتمكين إعادة الاستخدام والإصلاح والاسترداد، حيث أن قوئل تريد أن تعيد استخدام الموارد بأعلى قيمة بيئية واجتماعية لها، وتوسع نطاق استخدام كل مورد بشكل فعال لأطول فترة ممكنة مع تحقيق التوازن بين السلامة والجودة من أجل أن يساعد هذا في الحفاظ على الطاقة واليد العاملة والمواد المضمنة مع تقليل تأثيرها البيئي.

في قوئل مثلما تركز على الأشخاص عندما يتعلق الأمر بتصميم منتجاتها، فإنها تركز أيضا على الأشخاص عند إنشاء أماكن عمل صحية ومستدامة من مقرها الرئيسي في منطقة خليج سان فرانسيسكو إلى مكاتبها في أكثر من 190 مدينة في جميع أنحاء العالم، حيث قامت بتنفيذ استراتيجيات للتقليل من توليد النفايات وتحديد مسارات التحويل التي تحافظ على النفايات التي تنتجها خارج مدافن النفايات، حيث في عام 2021 وصلت إلى معدل تحويل 64٪ للنفايات من مكاتبها على مستوى العالم.

المحافظة على المياه²:

- تعد المياه العذبة والنظيفة من أئمن الموارد على وجه الأرض ولكن يتم استهلاكها اليوم بشكل أسرع مما يمكن تجديده في قوئل تتخذ خطوات لمعالجة وتحسين استدامة المياه التشغيلية لديها حيث أنها الآن تتخذ إجراءات عاجلة لدعم الأمن المائي والنظم البيئية الصحية.
- تلتزم قوئل بتجديد المزيد من المياه عما تستهلكه بحلول عام 2030، وهي ملتزمة أيضًا برفع مستوى إشرافها على المياه وتحسين جودتها وأمنها واستعادة صحة النظم البيئية في المجتمعات التي تعمل فيها، وستصبح قوئل منتجة للمياه بحلول عام 2030، مما يعني أنها ستقوم بتجديد 120٪ من المياه التي تستهلكها في المتوسط عبر مكاتبها ومراكز البيانات لديها، وأيضا تساعد في استعادة وتحسين جودة المياه وصحة النظم البيئية في المجتمعات التي تعمل فيها. وستركز جهودها في المناطق التي تعاني من ندرة المياه لدعم من هم في أمس الحاجة إليها.
- مكاتب قوئل ومراكز البيانات لديها البيئة المثالية لاختبار وتحسين أساليب جديدة ومبتكرة لإدارة المياه المسؤولة حيث أن قوئل تنشر حلولاً مبتكرة ومخصصة لتوفير مصادر المياه وإدارتها بشكل مسؤول عبر جامعتها.

¹ - تاريخ الاطلاع عليه 16 ماي 2023 على <https://sustainability.google/commitments/circular-economy/#a-circular-google> الساعة 14.14

² - تاريخ الاطلاع عليه 16 ماي 2023 على الساعة 15.50 <https://sustainability.google/commitments/water/#water-at-google>

- وعند المضي قدما ستكون مسؤولية المياه عاملا دافعا في مكان وكيفية البناء، حيث أنها تعمل على تكييف مناهجها للإشراف على المياه بناء على نوع المرفق والموقع والسياق المحلي للمياه والمخاطر وتعمل أيضا على تسريع ممارسات التدوير وإعادة تدوير المياه عبر مكاتبها ومراكز البيانات لديها

ثالثا: دور المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة قوقل في تحسين الأداء:

إن المسؤولية الاجتماعية لقوقل تعمل بشكل هام في أداء المؤسسة، وذلك من الجانب البيئي حيث أنها تقلل من استهلاكها للموارد وبالتالي تقليل التكاليف عليها ويمكن توضيحها في النقاط التالية:

- مراكز بيانات قوقل تستهلك 50 % أقل طاقة مقارنة بمركز بيانات نموذجي.
- قوقل تشتري أو تنتج 24 % من الطاقة المتجددة، ولديها 11 % من الكهرباء المتجددة متوفرة على الشبكة، مما يعني أن إجمالي استخدام الطاقة المتجددة يمثل 35 % ، ويتم تعويض الاستخدام الباقى للطاقة غير المتجددة بنسبة 65 % من خلال مشاريع تعويض الكربون في مقر Mountain View و التي تحتوي على لوحات الطاقة الشمسية بقوة 1.9 ميغاواط التي تولد أكثر من 3 مليون كيلوواط في الساعة من الطاقة النظيفة.
- قوقل قد أبرمت اتفاقاً للاستثمار أكثر من 1.5 مليار دولار في مشاريع الطاقة المتجددة مثل طاقة الرياح ولوحات الطاقة الشمسية على الأسطح، ولقد حصلت أكثر من 4 ملايين قدم مربع من مباني قوقل على شهادة الاعتماد البيئي من LEED.
- مؤسسة Alphabet Inc ، المؤسسة الأم لمؤسسة قوقل، التزمت باستثمار 2.5 مليار دولار أمريكي في مشاريع الطاقة الشمسية وطاقة الرياح. وتم تحقيق متوسط فعالية استخدام الطاقة السنوي لأسطول قوقل العالمي من مراكز البيانات بمقدار 1.12 في عام 2015، مقارنةً بمتوسط الصناعة البالغ 1.7. وحتى الآن حصلت 854,000 متر مربع من مرافق مكاتب قوقل على شهادة الريادة في الطاقة والتصميم البيئي. LEED
- منذ عام 2007، كانت مؤسسة قوقل محايدة للكربون. حيث تدير مؤسسة برنامج "التنقل المستدام" الذي يبعد حوالي 5700 سيارة عن الطرق. بالإضافة إلى ذلك، يعادل برنامج النقل بالحافلات للموظفين ومحطات شحن السيارات الكهربائية أكثر من 87 مليون ميل سنويًا للسيارات. وتعمل قوقل على زيادة نطاق استخدامها للسحابة الحيوية (المستدامة)، وهي منصة خالية من الانبعاثات الكربونية وتحقق آثارًا إيجابية على البيئة. حيث من عام 2009 إلى عام 2015، انخفضت كثافة الكربون في المؤسسة بنسبة أكثر من 50 % لكل موظف بدوام كامل.
- مركز بيانات جوجل في مقاطعة بيركلي في ولاية ساوث كارولاينا يستخدم وحده حوالي 4 ملايين جالون من مياه السطح يوميًا من عام 2013 إلى 2015. وبعدها قامت مؤسسة قوقل بتقليل كمية المياه الصالحة للشرب التي يستخدمها كل موظف بنسبة 30% في مقرها في منطقة خليج سان فرانسيسكو. حيث تم تحقيق هذا في ستة مراكز بيانات أخرى كما درست مؤسسة فرعية لجوجل إمكانية تحويل الموقع المركزي إلى موقع يعتمد بنسبة 100

٪ على تجديد الطاقة، حيث ان واحد من هذه المراكز تابعة لقوقل وصل إلى الصفر من النفايات المرمية في الموقع

وقد وضعت المؤسسة أهدافًا إقليمية لتقليل استهلاك المياه في مكاتبها في المستقبل.¹

المطلب الثاني: مؤسسة نايجي الأمريكية Nike

أولاً: نشأة و تاريخ مؤسسة نايجي

مؤسسة نايجي او ما كانت تعرف سابقًا (1964-1978) بلوريون سبورت مؤسسة ملابس رياضية أمريكية مقرها في بيفيرتون أوريغون تأسست في عام 1964 باسم بلوريون سبورت بواسطة بيل بورمان مدرب سباقات المضمار والميدان في جامعة أوريغون وطالبه السابق فيل نايت، حيث فتحوا أول منفذ بيع بالتجزئة في عام 1966 وأطلقوا حذاء ماركة نايجي في عام 1972 تم تغيير اسم المؤسسة إلى نايجي في عام 1978 وتم طرحها للاكتتاب العام بعد ذلك بعامين بحلول أوائل القرن الحادي والعشرين.

كان لدى نايجي منافذ بيع بالتجزئة وموزعون في أكثر من 170 دولة وتم التعرف على شعارها علامة اختيار منحنية تسمى سووش في جميع أنحاء العالم.

وفي أواخر الثمانينيات وسعت نايجي أعمالها بشكل ثابت ونوعت خط إنتاجها من خلال العديد من عمليات الاستحواذ بما في ذلك شركات الأحذية كول هان ومؤسسة كونفرس في سنة 2003 منتج المعدات الرياضية، ومؤسسة كانستار مؤسسة الملابس والمعدات الرياضية اومبر في سنة 2008، وفي عام 1996 أنشأت مؤسسة نايجي المبر أجس التي تسوق منتجات الرياضات القاسية مثل التزلج على الجليد وركوب الدراجات في الجبال.

في أوائل القرن الحادي والعشرين بدأت مؤسسة نايجي في بيع ملحقات التكنولوجيا الرياضية بما في ذلك أجهزة مراقبة معدل ضربات القلب المحمولة وبوصلة المعصم عالية الارتفاع.

ويرجع جزء من نجاح نايجي إلى تأييد رياضيين مثل مايكل جوردان وميا هام وروجر فيدرو تايجر وودز تشيد سلسلة متاجر نايجي تاون التي افتتح أولها في عام 1990 بهؤلاء المتحدثين وغيرهم من المتحدثين باسم المؤسسة بينما تقدم للمستهلكين مجموعة كاملة من منتجات نايجي، حيث في التسعينيات عانت صورتها لفترة وجيزة من الكشف عن ظروف العمل السيئة في مصانعها الخارجية.²

¹-John Dudovskiy، google corporate social responsibility,08 , 2017 جوان <https://research-methodology.net/google-corporate-social-responsibility-csr>17.00 الساعة 2023 ماي 16 تاريخ الاطلاع عليه

²-The Editors of Encyclopaedia Britannica ، Nike, Inc. American company على 2023 ماي 25 تاريخ الاطلاع عليه 12.40 الساعة <https://www.britannica.com/topic/Nike-Inc>

تماشيًا مع علامتها التجارية الشهيرة وعلامة Just Do It التجارية فإن نموذج أعمال ناكي مبني على تطوير تقنيات ومنتجات متغيرة للعبة أعادت تعريف صناعة الملابس الرياضية يعزى جزء كبير من نجاح المؤسسة إلى تسويقها الدولي والذي يشمل الشراكة مع مشاهير الرياضيين والفرق الرياضية من جميع أنحاء العالم.

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة ناكي الأمريكية:

برنامج نايك للمسؤولية الاجتماعية والاستدامة يتوافق مع الاعتقاد الأساسي للمؤسسة بأن الرياضة يمكنها تغيير العالم للأفضل. تستغل نايك القوة الموحدة للرياضة لتعزيز أجندتها في مجال المسؤولية الاجتماعية في ثلاث مجالات رئيسية: التنوع والشمول، الاستثمار المجتمعي، والاستدامة البيئية.¹ و أيضاً مجموعة من النقاط التي يمكن إختصارها كالآتي:²

- برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات وحوكمة ناكي تركز على توفير بيئة عمل صحية ومتسامحة لجميع الموظفين. ولهذا الغرض، تستثمر المؤسسة في تعزيز بيئة العمل التي تحتفل بالتنوع والاندماج. في عام 2020، قدمت مؤسسة نايك برنامجين اثنين جديدين في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات، وهما مبادرة التعليم في يوم جونتيتن وبرنامج التوعية بالتحيز اللاوعي، بهدف تعزيز فهم أكبر للمساواة العرقية والتغيير الاجتماعي.
- خلال الفترة من 2020 إلى 2021، وضعت نايك خطة لمدة خمس سنوات لتحقيق تنوع أكبر في قوتها العاملة، والتي تشمل هدفاً يتمثل في تحقيق تمثيل نسبة 50% للإناث.
- تهدف نايك إلى زيادة عدد الأقليات العرقية والعرقية بنسبة 35% في قوتها العاملة الشركات بحلول عام 2025. بالتزامن مع هذه المبادرة، أعلنت نايك عن استثمار قيمته 125 مليون دولار على مدى الخمس سنوات القادمة لدعم الشركات الملتزمة بتحقيق المساواة وتوفير فرص متساوية.
- في عام 2020، التزمت مؤسسة ناكي بتخصيص 4 ملايين دولار لدعم التنوع والاندماج في المجتمعات في أمريكا الشمالية من خلال برنامج Win It All. بالإضافة إلى ذلك، تقوم ثمانى شبكات لموظفي ناكي بالتبرع بمبلغ قدره 25,000 دولار سنويًا للمنظمات غير الربحية التي تركز على تعزيز المساواة الاجتماعية بغض النظر عن المساواة بين الجنسين أو العرق أو التوجه الجنسي.
- كجزء من برنامجها للتواصل مع المجتمع، قامت ناكي بإنفاق أكثر من 89 مليون دولار في عام 2020 لمساعدة أكثر من 17 مليون طفل حول العالم في مجال الرياضة والتدريب البدني. وقد التزمت مؤسسة نايك بتدريب ما يقارب من 100,000 مدرب لمساعدة المجتمعات المحتاجة.

¹ ، تاريخ الاطلاع عليه 26 ماي 2023 على Marissa Dean, Nike Corporate Social Responsibility (CSR) and Sustainability

15.30 الساعة <https://www.thomasnet.com/articles/other/nike-csr>

² -Marissa Dean, مرجع نفسه

- ومن أجل تعزيز التضمين الأكبر وتحقيق المساواة بين الجنسين، استثمرت نايكي أكثر من 100 مليون دولار في برنامج Girl Impact بين عامي 2015 و 2020 لتحسين حياة عشرات الملايين من الفتيات في 20 دولة في أفريقيا وآسيا. وتهدف هذه الاستثمارات إلى جعل التعلم والتدريب أكثر متعة وشمولية للفتيات من خلال تعليم المدرسين وتدريبهم على القيادة.
- بالتعاون مع كونفرس، جوردان براند ومايكل جوردان، أعلنت مؤسسة نايكي التزامًا لمدة 10 سنوات في مجال المسؤولية الاجتماعية لدعم المساواة الاجتماعية للأمريكيين السود، حيث يبلغ 40 مليون دولار هذا المبلغ لدعم المنظمات والمؤسسات غير الربحية التي تعمل على معالجة التفاوت النظامي.
- كانت استجابة نايكي لفيروس كورونا واسعة النطاق، حيث قامت بتغطية تكاليف الغذاء والملابس للمجتمعات العالمية وتقديم مساعدات إضافية لموظفيها. شملت هذه الجهود تخصيص 30 مليون دولار لتوفير الغذاء والرعاية الطبية، بالإضافة إلى تبرع بقيمة 5.7 مليون دولار في الأحذية والملابس للمهنيين الصحيين والعاملين في الخطوط الأمامية.
- بالنسبة للموظفين، قامت نايكي بالتعاون مع الموردين لتنفيذ بروتوكولات صحة وسلامة مناسبة في منشآتهم، وقد قدمت إجازات مدفوعة الأجر واستشارات افتراضية مجانية للذين يعانون من ضغوط نفسية وعاطفية بسبب الجائحة. وقد قامت نايكي أيضًا بتنفيذ تقديم تبرعات مماثلة مقابل التبرعات التي يقوم بها الموظفون في المؤسسة التي هدفها توفير المساعدة والدعم في مجال مكافحة جائحة كوفيد-19.

ثالثًا: المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة نايكي و دورها في تحسين الأداء:

- تسرع نايكي التزامها بالمواد النسيجية المستدامة من خلال شراكتها مع مؤسسة bluesign technologies
- تريد كل من نايكي، وناسا، ووزارة الخارجية الأمريكية وUSAID للابتكارات في ثورة المواد المستدامة من أجل تقليل التكاليف.¹
- تعكس حوكمة الشركات في نايكي التزام المؤسسة بمراقبة فعالية السياسات واتخاذ القرارات على مستوى مجلس الإدارة والإدارة العليا وفي هذا السياق تتعامل نايكي مع الحوكمة بهدف تعزيز قيمة المساهمين على المدى الطويل وتهدف المؤسسة بما في ذلك مسؤولية المؤسسة وحقوق الإنسان والاستدامة والتنوع والشمول والتأثير المجتمعي والاجتماعي العالمي.
- توجه لجنة الأهداف وتشرف على التكامل الشامل لعمل نايكي في التنوع والشمول والمجتمع والعمل والتأثير البيئي حيث إنه يتحدى الأعمال لفهم التأثيرات الاجتماعية والاستدامة بشكل أفضل ووضع أهداف طموحة للتحسين

¹ تاريخ الاطلاع عليه 27 ماي 2023 على <https://blog.csrhub.com/2014/02/nike-inc-csr-performance-benchmark.html> - الساعة 16.20

والتغلب على العقبات من أجل تحقيق التقدم ويساعد أيضا في تشكيل نهج لمجموعة التطوير التي تجتمع بلجنة الأغراض بانتظام لمراجعة الأهداف والأداء والإفصاحات لمؤسسة نايكي.

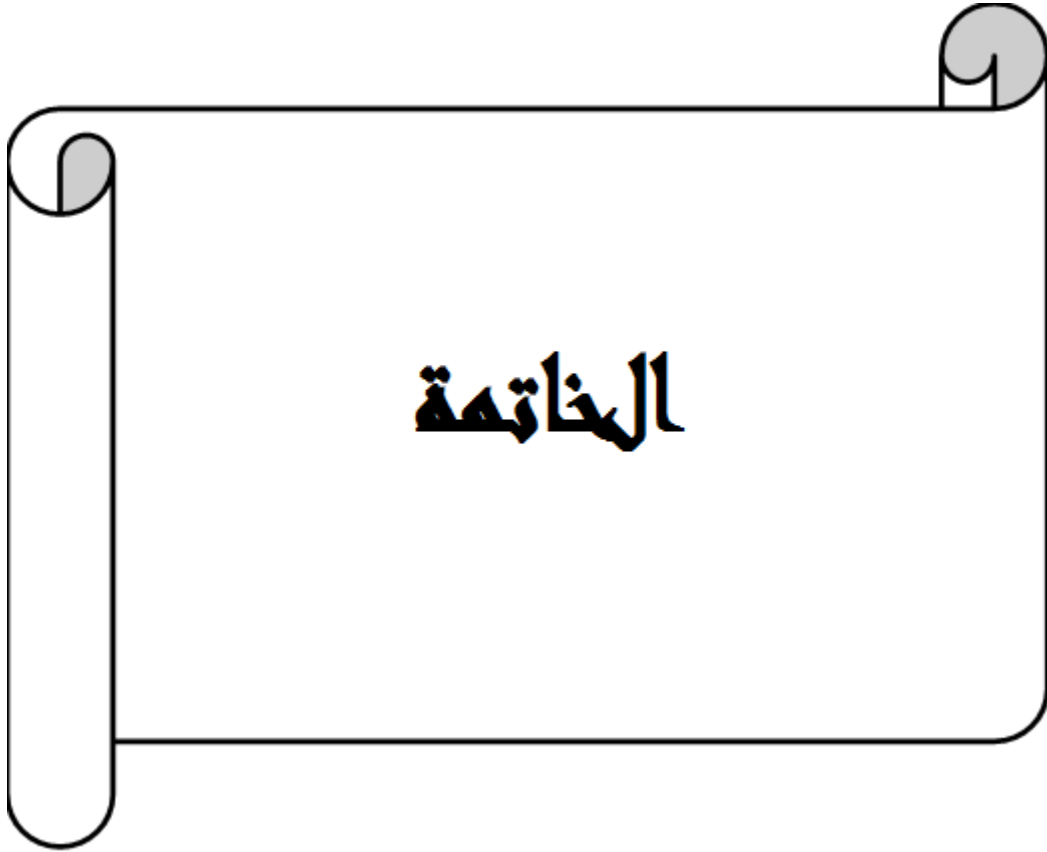
- لجنة المسؤولية الاجتماعية والاستدامة والحوكمة (CRS&G) في مجلس الإدارة تحدد النهج والوتيرة للاستدامة في استراتيجية عمل نايكي تتولى اللجنة مسؤولية مراجعة الاستراتيجيات والأنشطة والسياسات الهامة المتعلقة بالاستدامة، وممارسات العمالة في مصانع الموردين، وتأثير المجتمع، والأنشطة الخيرية، وغيرها من الواجبات.
- تقوم نايكي بالعمل بالدائرية في التصميم وهي فكرة قوية بعدد من التطبيقات المحتملة في جوهرها، فإنها تعني إنشاء أنظمة تستغل المواد عن طريق استخدامها وإعادة استخدامها على أعلى مستوى ممكن. بطموح، يشير تصميم الأنظمة الدائرية إلى أن المؤسسة تنتج قليل أو لا "نفايات" على الإطلاق وهذا ما يساعد نايكي من تقليل في تكاليف إنتاجها.¹

¹ /، تاريخ الاطلاع <https://thecsrjournal.in/nike-global-impact-csr-report-81-million-community-development> عليه 27 ماي 2023 على الساعة 17.00

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل و الذي حاولنا فيه التعرف على المؤسسات الرائدة في المسؤولية الاجتماعية في دول مختلفة و محاولة معرفة الدور التي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحسين الاداء الذي تعمل به هاته المؤسسات، حيث قمنا بذلك من خلال التعريف بالمؤسسات المعنية بالدراسة و معرفة تاريخها و كيفية عملها بالإضافة إلى المعلومات التي استطعنا ايجادها من مؤسسة سونلغاز و باقي المؤسسات قمنا بجمع المعلومات حول المسؤولية الاجتماعية و تقديم الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء كل مؤسسة، حيث تركز كل واحدة منها على مبدأ معين من مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

حيث خصصت هذه المؤسسات مبالغ مهمة من أجل تطبيق المسؤولية الاجتماعية ضمن إستراتيجيتها من خلال المحافظة على البيئة و تقديم حلول اقتصادية و تقديم المساعدات المالية للأفراد في مجتمعات تلك المؤسسات، هذا ما ساعدها على كسب الزبائن واحتلال مكانة مرموقة في السوق وقدرتها على المنافسة وتحقيقها لأهدافها.



في البيئة المعاصرة أصبحت المنظمة تعتبر المحرك الرئيسي لاقتصاد أي دولة، حيث أن مكانتها هي التي تحدد مكانة الاقتصاد لما لها تأثير كبير على المجتمع الذي تنشط فيه، فالمؤسسة مسؤولة على هذا المجتمع، وهذه المسؤولية لا تقتصر على البعد الاقتصادي فقط بل تتعدى الى ابعاد أخرى منها قانونية، أخلاقية، إنسانية. لذا أصبح على المنظمات ان تولي مسؤولياتها الاجتماعية اهتماما متزايدا لأنها مصدر للنجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة، حيث تم الانطلاق في الدراسة من خلال تصور أساسي وهو أنه لا يمكن للمنظمة أن تنمو في مجتمع مليء بالمشكلات الاجتماعية.

تعتبر المسؤولية الاجتماعية أهم مصدر للنجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة كإخفاض مستوى أداؤها، وطاقة مبدعة تعطي ميزة تنافسية وتحسن أداء المؤسسة عند الاهتمام بها، فهي مورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمؤسسة.

وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للدراسة والتي من خلالها تم التطرق لمدخل المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الفرعية والرئيسية لها، كذلك إلى الاتجاهات المؤيدة والمعارضة لها، بالإضافة إلى تحديد ماهية الأداء وتقييم الأداء وكيفية تحسينه وإبراز أهم عناصره وخطواته ومراحله . وليتم بعد ذلك إسقاط الجوانب النظرية على مجموعة من التجارب المحلية، العربية والعالمية.

وانطلاقا مما جاء في الدراسة يمكن تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات على النحو التالي:

النتائج:

- ✓ تعتبر المسؤولية الاجتماعية التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
- ✓ تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى تحسين صورتها في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى أفراد المجتمع بصورة عامة وهذا باعتبارها مبادرة طوعية للمؤسسة.
- ✓ تؤدي المسؤولية الاجتماعية إلى الاستقرار وهذا نتيجة توفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي يعد جوهر المسؤولية الاجتماعية.
- ✓ للمسؤولية الاجتماعية أربعة أبعاد: البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري.
- ✓ تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة وذلك من خلال احترامها للبيئة واهتمامها بمتطلبات عمالها وتدريبهم وتوفير احتياجاتهم وتحسينهم بروح الانتماء للمؤسسة من أجل عطاء أكبر وزيادة الإنتاجية.
- ✓ تعمل مؤسسة أرامكو على تبني المسؤولية الاجتماعية داخل المجتمع السعودي ومجتمعات أخرى وهي تؤثر إيجابا على أداءها الاقتصادي واستثماراتها حيث أصبحت واحدة من المؤسسات العالمية التي تأثر على الأسواق العالمية.

الخاتمة

- ✓ تعمل مؤسسة سونلغاز على تطبيق المسؤولية الاجتماعية من خلال التركيز على العمال من خلال توفير الإعانات والتحفيزات والدورات التكوينية .
- ✓ مؤسسة بي أم دبليو تقوم بتقديم مساعدات للمجتمع جنوب إفريقيا والتي ساهمت في زيادة قيمة مؤسسة وأسهمها واستفادة من مراكز التكوين الموجودة في بلاد.
- ✓ مؤسسة أيرباص المختصة في الطيران التي جعلت من مسؤوليتها الاجتماعية مهمة بالجانب البيئي و محاولتها لمحاربة التلوث وتوفير في المواد التي تقوم بإستخدامها و محاولتها لتطبيق الإقتصاد الدائري.
- ✓ مؤسسة قوقل والتي كانت مثلها مثل مؤسسة ايرباص التي جعلت من أهمية المسؤولية الاجتماعية لها هي المحافظة على الجانب البيئي وذلك من خلال إستخدام الطاقات المتجددة والمحافظة على المياه.
- ✓ مؤسسة نايكي للأحذية التي تمثلت مظاهر مسؤوليتها الإجتماعية في مساعدة مجتمع السود في الولايات المتحدة الأمريكية و مساندة حركات حرية التعبير في المجتمع الأمريكي و الذي ساعد في إنتشار علامة نايكي بشكل كبير و بالتالي زيادة المبيعات.

التوصيات:

- بناء على نتائج الدراسة المتوصل إليها نقوم بتقديم مجموعة من التوصيات، كما يلي:
- ضرورة قيام المؤسسة بتطبيق المسؤولية الاجتماعية بشكل متكامل وبأبعادها الأربعة دون إهمال أي بعد، واعتبارها نظام يطبق على المؤسسة ككل.
 - إقناع المؤسسات بأن المسؤولية الاجتماعية هي خيار لا بد منه وهو في صالحها، وليس تكاليف مفروضة عليها.
 - تطبيق أساليب قياس الأداء الحديثة والتي تتناول كل جوانب الأداء المتعددة.
 - إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث الخاصة بتطبيقات المسؤولية الاجتماعية، والممارسة السليمة لها، ودورها في تحسين أداء المؤسسة.
 - العمل على تعزيز ثقافة ممارسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية من خلال عقد البرامج التكوينية التي تعكس مفاهيم وثقافات تطبيقات المسؤولية الاجتماعية.



قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

- 1- أحمد الطويل أكرم ، ياسمين طه عبد الرزاق الدباغ ، إدارة الجودة الشاملة للبيئة والمسؤولية الاجتماعية، دار جرير للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2016.
- 2- ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006 .
- 3- زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 4- صالح الحموري ، رولا المعاينة ، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات من الألف إلى الياء ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2015.
- 5- طاهر محسن منصور الغالي ، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 6- طاهر محسن منصور الغالي ، العامري صالح مهدي محسن ، المسؤولية الاجتماعية و اخلاقيات الأعمال : الأعمال و المجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن ، 2008.
- 7- طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي ادريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر ، 2009.
- 8- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1 ، 2007.
- 9- مجيد الكرخي ، مؤشرات الأداء الرئيسية ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2015.
- 10- ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الإقتصادية، دار المحمدية العامة ، الجزائر، 2010.
- 11- نسيم محمد علي ، التوأمان الكفاءة والفعالية، جوانا للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر، 2016.
- 12- وصفي عبد الكريم الكساسبة ، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

ثانياً: الرسائل الجامعية

- 1- أسماء بوزاغو، أثر النظام المعلوماتي المالي على أداء المؤسسة. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، 2021
- 2- إيمان بن عزوز، تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية ، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016

- 3- جمال خنشورة ، تقييم الأداء الإقتصادي في وحدة ديدوش مراد ، رسالة ماجستير ، معهد الإقتصاد ، جامعة باتنة ، 1987.
- 4- حياة بزقاري ، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011.
- 5- خالد فضالة، دور الاقتصاد الإسلامي في إرساء المسؤولية الاجتماعية للبنوك الإسلامية – دراسة حالة بنك البركة الجزائري - ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج ، البويرة، 2019.
- 6- ربيعة بركات ، دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2006،
- 7- شوقي شادلي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة قصدي مرياح، ورقلة
- 8- الصالح، جيلج، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر3، 2006.
- 9- الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2007.
- 10- عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2015.
- 11- عادل عشي ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2000 / 2002.
- 12- عبد الحليم مزغيش ، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.
- 13- عبد الرحمن العايب ، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011.
- 14- عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، شهادة الدكتوراه علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة بسكرة، 2016 .
- 15- عبلة بن عرامة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي-دراسة حالة المركز الاستشفائي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة ، 2008.

- 16- عمر بوسلامي، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال- ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2013.
- 17- فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، مصر، 2003.
- 18- محاد عريوة، دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.
- 19- محمد جواد بلقايد، دور المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية –دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2019.
- 20- محمد سليمان، الابتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة نيل الماجستير، جامعة مسيلة، 2007.
- 21- نعيمة شباح، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2008.
- 22- وهيبة مقدم، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية – دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري- ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران ، 2014.

ثالثا: الملتقيات

- 1- الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 15.14 فيفري 2012 .
- 2- الملتقى الوطني حول "المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات"، جامعة بشار، 31 ماي 2012 .
- 3- الملتقى العالمي الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 10-11 نوفمبر 2009.
- 4- ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي –الواقع والتحديات- ، جامعة الشلف، 2010.
- 5- الملتقى الوطني حول "مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع"، جامعة البليدة 2، 25 أفريل 2017.

رابعا: المجالات

- 1- مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة ديالي، العراق، العدد 2، 2019.
- 2- مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، المجلد 4، العدد 1، 2021.
- 3- مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البويرة، العدد 3، 2015.

- 4- مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد السابع، 2009
- 5- مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، الجزائر، المجلد 7، العدد 2، 2020
- 6- مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد 1
- 7- مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، الجزائر، المجلد 8، العدد 2، 2021
- 8- مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الاول، نوفمبر 2001
- 9- مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة فلسطين التقنية، فلسطين، المجلد 16، العدد 22، 2020
- 10- مجلة دفاتر المخبر، جامعة أحمد زبانة غليزان، الجزائر، العدد 1
- 11- مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 20

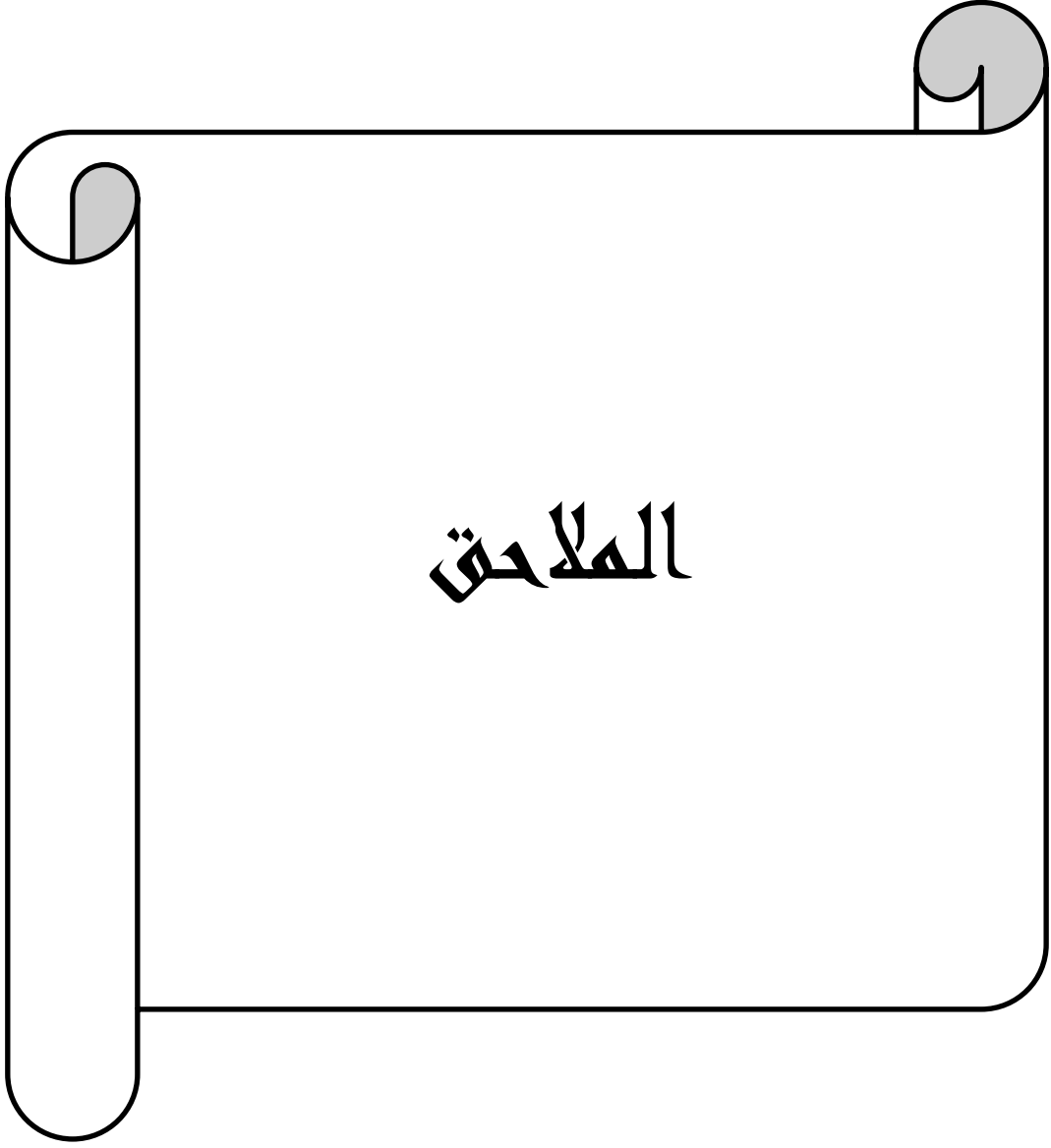
خامسا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- P. Drucker .L’avenir du management selon Drucker. Edition village mondial. Paris.1999
- 2- Raymond-Alain Thietart, la dynamique de l’homme au travail, les editions.d’organisation , Paris, 1977

سادسا: مواقع الانترنت

- 1--<https://www.aramco.com/ar/who-we-are>
- 2--<https://www.aramco.com/ar/who-we-are/overview>
- 3-<https://www.aramco.com/ar/investors>
- 4-<https://www.aramco.com/ar/creating-value>
- 5- <https://www.aramco.com/ar/creating-value/sustainable-business-operations>
- 6 - <https://www.aramco.com/ar/sustainability/responsible-business/supporting-communities>
- 7- <https://www.aramco.com/ar/news-media>
- 8- <tps://www.muteg.dz>
- 9- <https://www.muteg.dz/>
- 10- <https://www.bmwgroup.com/en/company.htm>
- 11-<https://www.bmwgroup.com/en/company>
- 12-<https://www.bmw.co.za/en/topics/fascination-bmw/corporate-social-investment>
- 13-<https://www.bmw.co.za/en/topics/fascination-bmw/corporate-social-investment>
- 14- <https://www.bmw.co.za/en/topics/fascination-bmw/corporate-social-investment>

- 15- <https://www.bmwgroup.com/en/sustainability/our-focus>
- 16- <https://www.airbus.com/en>,
- 17- <https://www.airbus.com/en/who-we-are>
- 18- <https://www.airbus.com/en/our-history>
- 19- <https://www.airbus.com/en/sustainability/enabling-prosperity/>
- 20- <https://about.google/our-story>
- 21- <https://sustainability.google/commitments>
- 22- <https://sustainability.google/commitments/carbon>
- 23- <https://sustainability.google/commitments/circular-economy>
- 24- <https://sustainability.google/commitments/water>
- 25- <https://research-methodology.net/google-corporate-social-responsibility-csr>
- 26- <https://www.britannica.com/topic/Nike-Inc>
- 27- <https://www.thomasnet.com/articles/other/nike-csr>
- 28- <https://blog.csrhub.com/2014/02/nike-inc-csr-performance-benchmark.html>
- 29- <https://thecsrjournal.in/nike-global-impact-csr-report-81-million-community-development>



أبرز أحداث الربع الأول

تراجعت أسعار النفط الخام العالمية في الربع الأول من عام 2023 مدفوعة بشكل أساسي بالأحداث الاقتصادية العالمية التي تسببت في تقلبات سوق النفط. وترى أرامكو السعودية بأنها تشجع بمميزات قوية تمكنها من التغلب على تقلبات الأسعار من خلال التكلفة المنخفضة للإنتاج في قطاع التنقيب والإنتاج والتكامل الاستراتيجي مع قطاع التكرير والكيماويات والبتروكيماويات، والاستثمار في تحقيق أرباح وتدفقات نقدية قوية. وقد حافظت أرامكو السعودية على مركزها لتحقيق القيمة للمساهمين عبر دورات الأعمال، حيث أعلنت عن توزيع أرباح نقدية بقيمة 73.2 مليار ريال سعودي (19.5 مليار دولار أمريكي) عن الربع الأول.

بالإضافة إلى الأرباح الأساسية المستدامة والمزايدة التي تقوم الشركة بتوزيعها حالياً والتي تنوي المحافظة عليها، نعتزم الشركة اعتماد آلية لتوزيع أرباح مرتبطة بالأداء لتعزيز هدف الشركة المتمثل في تقديم مزيج متوازن من النمو والعائد للمساهمين. حيث تستهدف الشركة أن تبلغ تلك الأرباح المرتبطة بالأداء ما نسبته 650% إلى 700% من التدفقات النقدية الحرة السنوية لمجموعة أرامكو السعودية. وذلك بعد خصم توزيعات الأرباح الأساسية وأي مبالغ أخرى بما فيها الاستثمارات الخارجية. وسيتم تحديد هذه الأرباح مع النتائج السنوية. علماً بأن قرار توزيع أي أرباح بما في ذلك الأرباح المرتبطة بالأداء، خاضع لتقدير مجلس الإدارة المطلق بعد الأخذ بعين الاعتبار المركز المالي للشركة وقدرتها على تمويل التزاماتها بما يشمل خطط النمو الرأسمالي. ووفقاً لسياسة الشركة لتوزيع الأرباح. ونعتزم توزيع الأرباح المرتبطة بالأداء بشكل ربعي.

وافقت الجمعية العامة غير العادية في 8 مايو 2023، على توصية مجلس الإدارة بزيادة رأس مال الشركة من خلال رسملة 15 مليار ريال سعودي (4 مليارات دولار أمريكي) من الأرباح المبقاة لتتم توزيع أسهم منحة على المساهمين المؤهلين بواقع سهم واحد لكل عشرة أسهم مملوكة. وقد أدى ذلك إلى زيادة الأسهم العادية المصدرة من 220 مليار سهم إلى 242 مليار سهم.

وترى أرامكو السعودية أن النفط والغاز سيظلان يشكلان جزءاً مهماً من مزيج الطاقة العالمي خلال المستقبل المنظور. ونعزز الشركة زيادة الاستثمار لأكثر من 100 مليار ريال سعودي في القيمة للمساهمين على المدى البعيد وخلال هذا الربع بلغت النفقات الرأسمالية 32.8 مليار ريال سعودي (8.7 مليار دولار أمريكي). كما بلغت الاستثمارات الخارجية 9.9 مليار ريال سعودي (2.6 مليار دولار أمريكي).

وتعزز من إطارها المالي القوي، تواصلت أرامكو السعودية بتحسين تكاليف التحويل والمحافظة على نسبها الائتماني المرتفعة. من خلال إستراتيجية توجيه التدفقات النقدية نحو خمس المديونية في قائمة مركزها المالي. وفي مارس 2023، سددت الشركة دفعة مضممة جزئية ثالثة من المقابل المادي المؤجل المتعلق بصيغة الاستحواذ على سابك بلغت قيمتها 59.0 مليار ريال سعودي (15.7 مليار دولار أمريكي). وقد أدى هذا السداد الجزئي المقدم إلى انخفاض مبالغ السدادات لأمير الأصلية بما مجموعه 49.1 مليار ريال سعودي (13.1 مليار دولار أمريكي) ومضروفات الغرض بإجمالي 18.4 مليار ريال سعودي (4.9 مليار دولار أمريكي). وقد نتج عن ذلك انخفاض في مجموع الفروض والنفذ وما يعاقله وتحسين مكاسب قدرها 4.6 مليار ريال سعودي (1.2 مليار دولار أمريكي) خلال هذا الربع. بالإضافة إلى ذلك، قامت أرامكو السعودية في مايو بسداد دفعة مضممة نهائية بقيمة 16.7 مليار ريال سعودي (4.5 مليار دولار أمريكي) من أجل التحفيز الكامل للمبالغ القائمة من السدادات لأمير المستحقة الدفع. ونتج عن ذلك نسوية لكامل المقابل المادي المؤجل المتعلق بصيغة الاستحواذ على سابك.

وفي 16 أبريل 2023، أعلنت الحكومة عن نقل 4% من أسهمها المملوكة في أرامكو السعودية إلى سنابل للاستثمار. ولن يؤثر هذا النقل الخاص على إجمالي عدد الأسهم المصدرة من الشركة. وليس له أي تأثير على أعمال الشركة أو إستراتيجيتها، أو سياسة توزيع الأرباح أو إطار الحكومة فيها. وتظل الحكومة المساهم الأكبر في الشركة.

قطاع التنقيب والإنتاج

واصلت أرامكو السعودية المحافظة على سجلها الحافل في الأعمال بكفاءة ومرونية، حيث نتج إجمالي للإنتاج من المواد الهيدروكربونية 32.8 مليون برميل مكافئ تعطي في اليوم خلال الربع الأول لعام 2023.

ولا تزال نسبة الطلب المحلي المتزايد على الغاز تمثل الزيادة إستراتيجية لأرامكو السعودية، حيث نجحت الشركة في تطوير العديد من مشاريع الغاز خلال هذا الربع.

وقدما يلي أهم التطورات في قطاع التنقيب والإنتاج:

- استكمال مشاريع ضغط الغاز في حقل حريص والحوية في إحراز تقدم فيما يتعلق بالوصول بدء التشغيل. ومن المتوقع بدء الإنتاج الأولي وتحفيز الطاقة التشغيلية الكاملة خلال العام الحالي.
- إحراز تقدم على صعيد بدء تشغيل مشروع توسعة معمل الغاز في الحوية. في إطار برنامج زيادة إنتاج الغاز في حريص. ومن المتوقع بدء الإنتاج خلال العام الحالي.

أرامكو السعودية

التقرير المالي للربع الأول 2023
جميع المبالغ الواردة بالملايين ما لم يذكر خلاف ذلك

الأداء المالي

ملخص الأداء المالي

الربع الأول المنتهي في 31 مارس

نسبة التغيير	دولار أمريكي*		ريال سعودي	
	2022	2023	2022	2023
% (17.5)	74,084	61,129	277,817	229,234
% (15.5)	(34,611)	(29,251)	(129,791)	(109,692)
% (19.2)	39,473	31,878	148,026	119,542

جميع المبالغ الواردة بالملايين ما لم يذكر خلاف ذلك

الدخل قبل ضرائب الدخل والزكاة

ضرائب الدخل والزكاة

صافي الدخل

* يتم تحويل المعلومات الاندفاعية بسعر صرف ثابت 1.00 دولار أمريكي = 3.75 ريال سعودي المتلازمة فقط

النتائج المالية

أهم العوامل المؤثرة على نتائج أرامكو السعودية المالية

- تتأثر نتائج أعمال أرامكو السعودية وتدفقاتها النقدية في المقام الأول بأسعار المواد الهيدروكربونية والمنتجات المكررة والكيماويات في السوق والكميات المباعة منها. أدى انخفاض نمو الطلب العالمي على المنتجات البترولية في الربع الأول من عام 2023، إلى انخفاض أسعار بيع المواد الهيدروكربونية مع استمرار الضغوط على هوامش أرباح الكيماويات، مقارنة بالفترة نفسها من عام 2022.
- في مارس 2023، سددت أرامكو السعودية دفعة مقدمة جزئية تالفة بقيمة 59.0 مليار ريال سعودي (15.7 مليار دولار أمريكي) من المقابل المادي المؤجل المتعلق بحسبة الاستحواذ على سابل، وأدى هذا السداد الجزئي المقدم إلى خفض المبلغ الأصلي المستحق بالكامل والبالغ 13.1 مليار ريال سعودي (3.5 مليار دولار أمريكي) من السند لأمر مستحق الدفع في أو قبل 7 أبريل 2024. كما خفض جزئياً أصل مبلغ السندات لأمر مستحقة الدفع في أو قبل 7 أبريل 2025 بقيمة 14.4 مليار ريال سعودي (3.8 مليار دولار أمريكي). و 7 أبريل 2026 بقيمة 21.6 مليار ريال سعودي (5.8 مليار دولار أمريكي). كما خفض كامل المبالغ الفانمة للسندات لأمر المتحققة بمصروف الفرض مستحقة الدفع بين عامي 2024 و2028، والتي يبلغ مجموعها 18.4 مليار ريال سعودي (4.9 مليار دولار أمريكي). وأدى هذا السداد الجزئي المقدم إلى تحقيق مكاسب تبلغ 4.6 مليار ريال سعودي (1.2 مليار دولار أمريكي).

- في يناير 2023، تلقت أرامكو السعودية دفعة بقيمة 15.6 مليار ريال سعودي (4.2 مليار دولار أمريكي) متعلقة باتفاقية التمويل مع شركة جبران السكاملة لتحويل الغاز وللطاقة. وهذه ثاني دفعة تتلقاها أرامكو السعودية من أصل ثلاث دفعات بموجب الصفقة المعرمة في أكتوبر 2021. ومن المنتظر استلام المبلغ المتبقي وقدره 2.0 مليار ريال سعودي (0.5 مليار دولار أمريكي) في نهاية العام.

بلغ الدخل قبل ضرائب الدخل والزكاة 229,234 ريال سعودي (61,129 دولار أمريكي) للربع الأول من عام 2023 مقارنة مع 277,817 ريال سعودي (74,084 دولار أمريكي) للربع نفسه من عام 2022. وكان الانخفاض مدفوعاً بشكل أساسي بانخفاض أسعار النفط الخام، وقابل ذلك جزئياً ارتفاع في دخل التمويل والدخل الآخر المرتبط بعدد كبير يدخل فوائد الاستثمارات قصيرة الأجل والمكاسب الناتجة عن تسوية المقابل المادي المؤجل المتعلق بحسبة الاستحواذ على سابل.

بلغت ضرائب الدخل والزكاة عن الربع الأول من عام 2023 ما مقداره 109,692 ريال سعودي (29,251 دولار أمريكي)، مقارنة مع 129,791 ريال سعودي (34,611 دولار أمريكي) للربع نفسه من عام 2022. ويعكس هذا الانخفاض في الغالب تأثير انخفاض الأرباح في الربع الأول من عام 2023.

للمقاييس غير المدرجة ضمن المعايير الدولية للتقرير المالي، يرجى مراجعة قسم مطابقات وتعريفات المقاييس غير المدرجة ضمن متطلبات المعايير الدولية للتقرير المالي.

Scanned by TapScanner

الأداء المالي لمؤسسة أرامكو

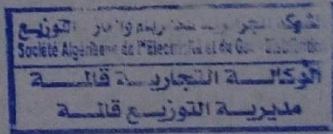
امتيازاً للكهرباء ويمتد الغاز فوق التراب الوطني. بحكم مهامها وصلحياتها، تضع الشركة في خدمة زبائننا ما لا يقل عن 187 مقاطعة كهرباء و 186 مقاطعة غاز بالإضافة إلى 378 وكالة تجارية تتمحور مهام الشركة حول:

- ✓ تكيف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة للغد من اجل البقاء دوما على استعداد لتلبية حاجيات الزبائن.
- ✓ تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف.
- ✓ المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية انسجاما مع قيمنا واهدافنا
- ✓ ضمان توزيع الكهرباء والغاز وتسويق الطاقة الكهربائية والغازية.

الصلاحيات:

- ✓ ضمان نوعية واستمرارية الخدمة.
 - ✓ صيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز.
 - ✓ تطوير شبكات الكهرباء والغاز من اجل ربط أكبر عدد ممكن من الزبائن
- وفقا للسياسة التي انتهجتها السلطات العليا للبلاد لتعميم المرافق و توفير الخدمات للمواطن و من ثم تحسين الخدمة العمومية تعلن شركة توزيع الكهرباء و الغاز عن إنشاء ناحيتين للتوزيع ناحية بشار و ناحية ورقلة ابتداء من شهر جانفي 2022 ليغطي الاختصاصي الإقليمي الجديد لنواحي توزيع الكهرباء و الغاز مقتضيات التقسيم الجديد الذي تتضمنه المراسيم التنفيذية المتعلقة بإنشاء ولايات جديدة ومن ثم ضمان متابعة مستمرة لنشاطات مديريات التوزيع وتحقيق مستويات النجاعة المنتظرة في أداء مهام الخدمة العمومية الموكلة للشركة. إذ أن الشركة تسعى جاهدة على توطيد علاقات جوارية مميزة مع محيطها عامة ومع زبائننا وتعاملها وشركائها خاصة في هذه المنطقة من خلال مخططات عملياتية ميدانية وإعلامية تتضمن مبادرات ستساهم في ترقية الرأس المال البشري وكذا تجنيد الموارد والتكنولوجيات التي تساهم في تحسين نوعية خدماتها وبعث ديناميكية جديدة إذا قامت الشركة، باستحداث مديريات توزيع جديدة على مستوى عشر (10) ولايات هي: تقرت، أولاد جلال، المغير، المنبوعة، جانت، عين صالح. عين قزام. تيميمون. برج باجي مختار و بني عباس.

وعليه فإنه و ابتداءا من الفاتح جانفي 2022 ستضم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ستة (06) نواحي جهوية للتوزيع هي:



• ناحية التوزيع الجزائر وتغطي إقليم ولاية الجزائر

Scanned by TapScanner

نشأة سونلغاز رقم 01

☒ في 1947 و بمرسوم 05 جوان 1947 رقم 47 - 1002 تم تحويل تسيير مؤسسات الكهرباء و الغاز المؤممة في الجزائر الى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تحت تسمية

” كهرباء وغاز الجزائر “ .

☒ من سنة 1962 الى 1969

بعد الاستقلال حاولت المؤسسة مواصلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الوطني،

☒ في 1969 بمقتضى الامر رقم 69-59 الموافق لتاريخ 1969/07/28 تم حل مؤسسة ”كهرباء و الغاز الجزائر“ و تحويلها الى مؤسسة وطنية للكهرباء و الغاز ”سونلغاز“ .

☒ من سنة 1983 :

اول اعادة هيكلة لسونلغاز ، اصبحت كل مؤسسات الاشغال و تصنيع العتاد مؤسسات مستقلة.

☒ في سنة 1991 وبواسطة المرسوم التنفيذي رقم 91-475 بتاريخ 14/12/1991 المتعلق بتغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة حيث اصبحت تسمى

” مؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري “.

☒ في سنة 2002 صدر قانون توزيع الكهرباء و الغاز بواسطة القنوات

وفي 05 فيفري 2002 تم تحويل المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي و تجاري الى مؤسسة قابضة ذات أسهم.

”سونلغاز ش. ذ.أ.“.

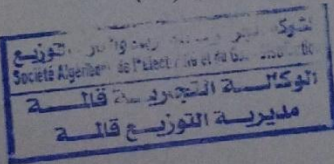
☒ في سنة 2004 عملية تحويل سونلغاز حيث بدأت بانشاء ثلاثة مؤسسات ”للأنشطة القاعدية“: انتاج الكهرباء، نقل الكهرباء و نقل الغاز.

☒ من أجل تحضير فروع للتوزيع تم انشاء أربعة مديريات عامة و جهوية للتوزيع تتمتع بالاستقلالية.

☒ خلال شهر ماي 2009 ، صدر ميثاق – رمز يحدد الهوية المرئية لكل الفروع، تم تحديد من خلالها تسمية المؤسسة و بالتالي منع أي

☒ ”استعمال عشوائي قد يكون مجال التباس“.

الخطة التنظيمية الجديدة لنشاط التوزيع التي قررتها السلطات العامة إلى إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز المسماة SADEG، نتيجة الاندماج و استيعاب الشركات SDC ، SDA، SDE و SDO ، تأسست في 22 مايو 2017 ، برأسمال قدره 64 مليار دينار ، الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز المسماة sadeg، شركة مساهمة يقع مكتبها الرئيسي على مستوى مبنى المكاتب 500 - الطريق الوطني رقم 38 - Gué de Constantine - الجزائر ، تدير من خلال مديرية التوزيع الثلاثة والخمسين (53) ، 48



Scanned by TapScanner

الملحق نشأة سونلغاز رقم 02

- ناحية التوزيع البلدية و تغطي أقاليم عشر (10) ولايات هي: البلدية المنية، الحلفة، تيارزة، إيسمسيات؛ عين النفاي، الشلف، البويرة، بومرداس و تيزي وزو.
- ناحية التوزيع وهران و تغطي أقاليم (09) تسع ولايات هي: وهران؛ عين ليموشنت، معسكر، مستغانم، عليزات، سيدي بلعباس، تيارت و تلمسان.
- ناحية التوزيع قسنطينة و تغطي أقاليم خمسة عشر (15) ولاية هي: قسنطينة، باتنة، أم البواقي، ميلة، تبسة، خنشلة، عنابة، سكيكدة، قالمة، الطارف، سوق أهراس، سطيف، جيجل، بجاية، برج بو عرييج.
- ناحية التوزيع ورقلة و تغطي أقاليم أربعة عشر (14) ولاية هي :
ورقلة، بسكرة، الوادي، الأحرار، غرداية، تمنراست، إيليزي، تقرت، أولاد جلال، المغيرة، المنية، جانت، عين صالح، عين قزام.
- ناحية التوزيع بشار :
و تغطي أقاليم تسع (09) ولايات هي: أدرار، بشار، البيض، النعامة، سعيدة، تندوف؛ بني عباس، تيميمون، برج باجي مختار.

Scanned by TapScanner

نشأة سونلغاز رقم 03

Imprimé P35

**DEMANDE D'ATTRIBUTION D'UN PRET LOGEMENT SOCIO-PARTICIPATIF
- ADHERENT EN ACTIVITE -**

Je soussigné (e)

Nom Nom de jeune fille :

Prénom né(e) : N° de téléphone :

Adresse personnelle :

Domiciliation Bancaire : N° de compte avec RIB :

N° de Compte CCP Clé.....

Employeur : Unité : BG :

Matricule de paie : Ancien Matricule N°MUTEG :

- 1-Demande l'attribution d'un Prêt Spécial Logement Socio-Participatif : 1^{ere} Tranche 2^{eme} Tranche
- 2-Accepte l'échéancier de remboursement de 5 000DA/mois.
- 3-Accepte de participer aux frais de gestion fixés à 30DA/mois et assurance vie à 50DA.
- 4-Déclare avoir soldé tout prêt contracté antérieurement auprès de la MUTEG.
- 5-En cas de cessation de la relation de travail :

- a) M'engage à rembourser la totalité des sommes dues avant mon départ.
- b) Donne accord pour que cette retenue soit opérée par mon employeur sur mon solde de tout compte.
- c) M'engage, si le montant de mon solde de tout compte est insuffisant à solder le montant restant à rembourser dans un délai de 30 jours au compte BNA N° 001 00 602 0300 300 040/57 Agence Krim Belkacem, Alger. Faute de quoi, le recouvrement en sera poursuivi par toutes voies de droit, (le Tribunal de Sidi M'hamed, Alger étant compétent en cas de litige).

Fait à le.....

❖ Dossier Administratif à fournir (voir au verso)

Signature de l'Adhérent.

⇨ CADRE RESERVE A L'EMPLOYEUR

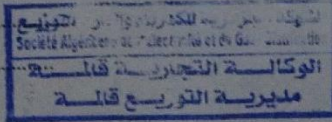
Date d'Adhésion :

Bureau Gestionnaire :

Entreprise/Filiale /Unité :

Fait à le...../...../.....

Le Chef de Division du personnel
(Signature, griffe & Cachet)



⇨ CADRE RESERVE A LA MUTEG

Contrat Montant Payé le obs.....

IMPRIME P11

DEMANDE D'ATTRIBUTION D'UNE AIDE SOCIALE
POUR ANALYSES MEDICALES

Je soussigné (e)

Nom : Prénoms :
 Nom de jeune fille : Date de naissance :
 Adresse personnelle : N° de téléphone
 Matricule de paie : Ancien Matricule :
 Matricule de pension CNR : N° SS :
 N° MUTEG :
 Organisme employeur Unité :
 N° de Compte CCP :

❖ Cas d'un ayant droit :

Nom et Prénom :
 Lien de parenté : Conjoint Enfant
 Date de naissance : / /
 FAIT A le / /

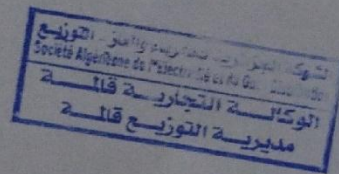
❖ Dossier Administratif à joindre avec la Demande :

- ✓ Imprimé MUTEG (P11),
- ✓ La prescription médicale,
- ✓ Original du Résultat ou du compte rendu du Laboratoire,
- ✓ L'original : du Bon, ou de l'ordonnance, ou de la facture,
- ✓ Fiche familiale (lorsqu'il s'agit d'un ayant droit),
- ✓ Copie de la dernière fiche de paie (pour Adhérent actif),
- ✓ Attestation de revenu CNR avec la mention Cotisation MUTEG (adhérents retraités ou veuves),
- ✓ Fiche familiale (lorsqu'il s'agit d'un ayant droit),
- ✓ Photocopie du chèque CCP.

Signature de l'Adhérent

Cas des enfants majeurs et parents à charge :

- ✓ Attestation délivrée par la CNAS justifiant la prise en charge.



❖ Cadre réservé à l'Administration MUTEG.

Date de traitement : N° de bordereau :



Imprimé P04

DEMANDE D'ATTRIBUTION D'UN FORFAIT LUNETTERIE

Je soussigné (e),
Nom : Prénoms :
Nom de jeune fille :
Date et lieu de naissance :
Adresse personnelle :
Wilaya : N° de téléphone :
Matricule de paie : Ancien Matricule :
Matricule de pension CNR :
N° MUTEG : BG :
Organisme employeur (Entreprise ou Filiale) :
N° de Compte CCP :

Demande d'attribution d'un forfait lunetterie

Cas des ayants droit :

Nom et Prénom :
Lien de parenté : Conjoint Enfant
Date de naissance : / /

Fait à le / /
L'Adhérent

❖ Dossier Administratif à joindre avec la Demande :

- ✓ Imprimé MUTEG (P04).
- ✓ Prescription médicale originale.
- ✓ L'original : du Bon, ou de l'ordonnance, ou de la facture.
- ✓ Photocopie du chèque CCP.
- ✓ Copie de la dernière fiche de paie (Adhérent actif).
- ✓ Attestation de revenu CNR avec la mention Cotisation MUTEG (adhérents retraités ou veuves).
- ✓ Fiche familiale (lorsqu'il s'agit d'un ayant droit).
- ✓ **Enfants majeurs et parents à charge :**
- Attestation délivrée par la CNAS justifiant la prise en charge.

⇨ Cadre réservé à l'Administration

Date de traitement : N° de Bordereau :

Scanned by TapScanner

إتفاقية التعااضدية رقم p04

Imprimé P05

DEMANDE D'ATTRIBUTION DE LA PRIME DE LAYETTE

Je soussigné (e),

Nom : Prénoms :

Nom de jeune fille :

Date et lieu de naissance :

Adresse personnelle :

Wilaya : N° de téléphone :

Matricule de paie : Ancien Matricule :

Matricule de pension CNR :

N° MUTEG : BG :

Organisme employeur (Entreprise ou Filiale) :

N° de Compte CCP :

Demande l'attribution de la prime de layette suite à la naissance de mon enfant

Dénommé (e) :, né(e) le : .. / .. / ..

Fait à le

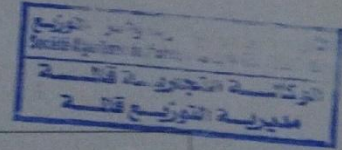
L'Adhérent

❖ Dossier Administratif à joindre à la demande :

- ✓ Imprimé MUTEG (P05).
- ✓ Extrait d'acte de naissance,
- ✓ Photocopie du chèque CCP.
- ✓ Copie de la dernière fiche de paie (Adhérent actif).
- ✓ Attestation de revenu CNR avec la mention Cotisation MUTEG (adhérents retraités ou veuves).

Cadre réservé à la MUTEG

Date de traitement : N° Bordereau de Paiement :



Scanned by TapScanner

إتفاقية التعااضدية رقم p05

MUTEG

الصناعات لعمال العامة التعااضدية الكهربائية و الغازية
MUTUELLE GENERALE DES TRAVAILLEURS DES INDUSTRIES ELECTRIQUES ET GAZIERES

Imprimé P06

DEMANDE D'ATTRIBUTION DE LA PRIME DE CIRCONCISION

Je soussigné (e)

Nom : Prénoms :
Nom de jeune fille :
Date et lieu de naissance :
Adresse personnelle :
Wilaya : N° de téléphone :
Matricule de paie : Ancien Matricule :
Matricule de pension CNR :
N° MUTEG : BG :
Organisme employeur (Entreprise ou Filiale) :
N° de Compte CCP :

Demande l'attribution de la prime de circoncision concernant mon fils

Dénommé :
Date de naissance : / /
Date de circoncision : / /
Fait à le / /

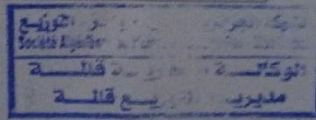
L'Adhérent

❖ Dossier Administratif à joindre avec la Demande :

- ✓ Imprimé MUTEG (P06),
- ✓ Certificat Médical de circoncision (acte datant de moins de 6 mois),
- ✓ Fiche familiale,
- ✓ Photocopie du chèque CCP.
- ✓ Copie de la dernière fiche de paie (Adhérent actif).
- ✓ Attestation de revenu CNR avec la mention Cotisation MUTEG (adhérents retraités ou veuves).

Cadre réservé à l'Administration

Date de traitement : N°Bordereau de Paiement :



Siège Social : 14, Rue Djenane El-Malik - BP. 822 HYDRA - ALGER - ☎ 021/60.16.77/78 - 📠 DG 021/48.26.59 - PREST. 021/48.41.92

Scanned by TapScanner

إتفاقية التعااضدية رقم p06



Imprimé P08

DEMANDE D'ATTRIBUTION D'AIDE SOCIALE
POUR COUVERTURE DES FRAIS D'ACCOUCHEMENT

Je soussigné (e),

Nom : Prénoms :
Nom de jeune fille :
Date et lieu de naissance :
Adresse personnelle :
Wilaya : N° de téléphone :
Matricule de paie : Ancien Matricule :
Matricule de pension CNR :
N° MUTEG : BG :
Organisme employeur (Entreprise ou Filiale) :
N° de Compte CCP :

Demande l'Attribution de l'Aide Sociale pour couverture des frais d'Accouchement

Lien : Adhérente Conjoint

Nom et Prénom :

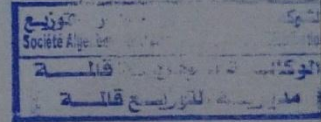
Date de naissance :/...../.....

Fait à le / /

L'Adhérent

❖ **Dossier Administratif à joindre à la demande :**

- ✓ Imprimé MUTEG (P08).
- ✓ Certificat d'accouchement (original ou copie légalisée).
- ✓ L'original du bulletin de séjour.
- ✓ L'original : du Bon, ou de l'ordonnance, ou de la facture.
- ✓ Fiche familiale.
- ✓ Photocopie du chèque CCP.
- ✓ Copie de la dernière fiche de paie (Adhérent actif).
- ✓ Attestation de revenu CNR avec la mention Cotisation MUTEG (adhérents retraités ou veuves).



⇨ **Cadre réservé à l'Administration**

Date de traitement :

N° de Bordereau :

Scanned by TapScanner

إتفاقية التعااضدية رقم p08



Imprimé P31

DEMANDE D'ATTRIBUTION D'UN PRET MARIAGE
ADHERENT EN ACTIVITE

Nom de jeune fille :
Prénoms : Né(e) : N° de téléphone :
Adresse personnelle : N° de compte avec RIB :
Domiciliation Bancaire : N° de Compte CCP : Clé :
Matricule de paie : Ancien Matricule :
N° MUTEG : Employeur : BG : Unité :

1- Demande d'attribution d'un prêt mariage (cocher la case concernée)

Adhérent Enfant d'Adhérent Prénom de l'Enfant :

1- 2-Accepte l'échéancier de remboursement de 2.000DA - 2.500 DA/mois pour un mariage enfant,
2.000DA - 5.000 DA/mois pour un mariage adhérent.

3-Accepte de participer aux frais de gestion fixés à 30 DA/mois.

4-Déclare avoir soldé tout prêt contracté antérieurement auprès de la MUTEG.

5-En cas de cessation de la relation de travail :

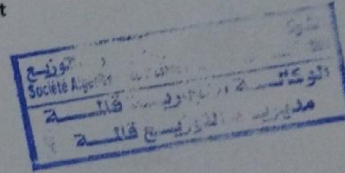
- a) M'engage à rembourser la totalité des sommes dues avant mon départ.
b) Donne accord pour que cette retenue soit opérée par mon employeur sur mon solde de tout compte.
c) M'engage, si le montant de mon solde de tout compte est insuffisant à solder le montant restant à rembourser dans un délai de 30 jours au compte BNA N° 001 00 602 0300 300 040/57 Agence Krim Belkacem, Alger. Faute de quoi, le recouvrement en sera poursuivi par toutes voies de droit, (le Tribunal de Sidi M'hamed, Alger étant compétent en cas de litige).

Fait à..... le.....

L'Adhérent

❖ Dossier Administratif à fournir :

- ✓ Trois (03) Imprimés MUTEG (P31),
- ✓ Copie du dernier bulletin de paie,
- ✓ Extrait d'acte de mariage (original),
- ✓ Fiche familiale récente (originale),
- ✓ Copie chèque



⇒ Cadre réservé à l'Employeur

Date d'adhésion :
Bureau Gestionnaire :
Unité ou Service :
Fait à..... le /..... /.....
Le chef de Division du Personnel
(Signature & Cachet)

⇒ Cadre réservé à la MUTEG

Contrat : Montant : Payé le : Obs :

Scanned by TapScanner

إتفاقية التعااضدية رقم p31



الصناعات لعمال العامة التعااضدية الكهربائية و الغازية
MUTUELLE GENERALE DES TRAVAILLEURS DES INDUSTRIES ELECTRIQUES ET GAZIERES

Imprimé P34

DEMANDE D'ATTRIBUTION D'UN PRET LOGEMENT AADL
- ADHERENT EN ACTIVITE -

Je soussigné (e)

Nom : Nom de jeune fille :

Prénom : né(e) : N° de téléphone :

Adresse personnelle :

Domiciliation Bancaire : N° de compte avec RIB :

N° de Compte CCP : Clé :

Employeur : Unité : BG :

Matricule de paie : Ancien Matricule : N°MUTEG :

1-Demande l'attribution d'un Prêt Spécial Logement (AADL) : 1^{er} Tranche 2^{ème} Tranche

2- Accepter l'échéancier de remboursement de 4 000 DA ou 5000 DA/mois.

3-Accepte de participer aux frais de gestions fixés à 30DA/mois et assurance vie à 50DA.

4-Déclare avoir soldé tout prêt contracté antérieurement auprès de la MUTEG.

5-En cas de cessation de la relation de travail :

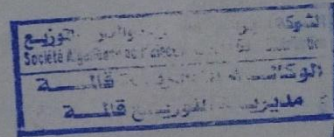
- a) M'engage à rembourser la totalité des sommes dues avant mon départ.
b) Donne accord pour que cette retenue soit opérée par mon employeur sur mon solde de tout compte.
c) M'engage, si le montant de mon solde de tout compte est insuffisant à solder le montant restant dans un délai de 30 jours au compte BNA N° 001 00 602 0300 300 040/57 Agence Krim Belkacem, Alger. Faute de quoi, le recouvrement en sera poursuivi par toutes voies de droit, (le Tribunal de Sidi M'hamed, Alger étant compétent en cas de litige).

Fait à le

SIGNATURE DE L'ADHERENT

❖ Dossier Administratif à fournir :

- ✓ Trois (03) Imprimé MUTEG (P34),
- ✓ Copie légalisée de la lettre d'acceptation AADL,
- ✓ Copie légalisée du reçu de versement (pour la 1^{ère} tranche),
- ✓ Copie légalisée de l'ordre de versement (pour la 2^{ème} tranche),
- ✓ Autorisation de prélèvement sur salaire (P44),
- ✓ Chèque barré,
- ✓ Dernier bulletin de paie.



⇒ CADRE RESERVE A LA L'EMPLOYEUR

Date d'adhésion : Le chef de Division du Personnel
Bureau Gestionnaire : (Signature, griffe & Cachet)
Unité ou Service :
Fait à le / /

⇒ CADRE RESERVE A LA MUTEG

Contrat Montant : Payé le Obs.....

Siège Social : ☎ 14, Rue Djenane El-Malik - BP. 822 HYDRA - ALGER - ☎ 021/60.16.77/78 - ☎ DG 021/48.26.59 - PREST. 021/48.41.92

Scanned by TapScanner

إتفاقية التعااضدية رقم p34

Imprimé P38

DEMANDE D'ATTRIBUTION D'UN PRET CONSTRUCTION
- ADHERENT EN ACTIVITE -

Je soussigné (e)

Nom : Nom de jeune fille :

Prénom : né(e) : N° de téléphone :

Adresse personnelle :

Domiciliation Bancaire : N° de compte avec RIB :

N° de Compte CCP : Clé :

Employeur : Unité : BG :

Matricule de paie : Ancien Matricule : N° MUTEG :

1-Demande l'attribution d'un Prêt à la construction : **Logement individuel** **Coopérative**

2-Accepte l'échéancier de remboursement de **5 000DA/mois**.

3-Accepte de participer aux frais de gestion fixés à **30DA/mois** et assurance vie à **50DA**.

4-Déclare avoir soldé tout prêt contracté antérieurement auprès de la MUTEG.

5-En cas de cessation de la relation de travail

- a) M'engage à rembourser la totalité des sommes dues avant mon départ.
b) Donne accord pour que cette retenue soit opérée par mon employeur sur mon solde de tout compte.
c) M'engage, si le montant de mon solde de tout compte est insuffisant à solder le montant restant à rembourser dans un délai de **30 jours** au compte **BNA N° 001 00 602 0300 300 040/57** Agence Krim Belkacem, Alger. Faute de quoi, le recouvrement en sera poursuivi par toutes voies de droit, (le Tribunal de Sidi M'hamed, Alger étant compétent en cas de litige).

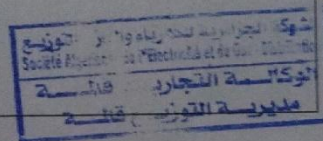
Fait à le

L'Adhérent.

❖ Dossier Administratif à fournir (Voir au verso)

⇒ Cadre réservé à l'employeur

Date d'Adhésion :	Le Chef de Division du personnel
Bureau Gestionnaire :	(Signature, griffe & Cachet)
Entreprise/Filiale /Unité :	
Fait à le / /	



⇒ Cadre réservé à la MUTEG

Contrat.....	Montant.....	Payé le.....	OBS.....
--------------	--------------	--------------	----------

Imprimé P35 Bis

DEMANDE D'ATTRIBUTION D'UN PRET LOGEMENT SOCIO-PARTICIPATIF
- ADHERANT RETRAITE -

Je soussigné (e)

Nom : Nom de jeune fille :

Prénom : né(e) : N° de téléphone :

Adresse personnelle :

N° de Compte CCP : Clé :

Employeur :

Matricule de paie : BG : Unité :

Matricule de pension CNR :

Matricule MUTEG :

1-Demande l'attribution d'un Prêt Spécial Logement Socio-Participatif : 1^{ère} Tranche 2^{ème} Tranche

2-Accepte l'échéancier de remboursement de 5 000DA/mois.

3-Accepte de participer aux frais de gestion fixés à 30DA/mois et assurance vie à 50DA.

4-Déclare avoir soldé tout prêt contracté antérieurement auprès de la MUTEG

5-M'engage, en cas de cessation de paiement

a) à rembourser la totalité des sommes dues.

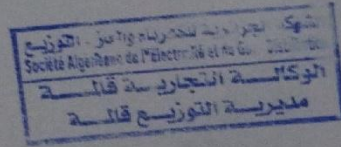
b) à solder le montant restant à rembourser dans un délai de 30 jours au compte
BNA N° 001 00 602 0300 300 040/57 Agence Krim Belkacem, Alger. Faute de quoi, le
recouvrement en sera poursuivi par toutes voies de droit, (le Tribunal de Sidi M'hamed, Alger
étant compétent en cas de litige).

Fait à le

(Signature légalisée).

❖ Dossier Administratif à fournir :

- ✓ Trois (02) Imprimés MUTEG (P35 Bis)
- ✓ Copie légalisée de l'Attestation de réservation LSP
- ✓ Copie de l'ordre de versement légalisée,
- ✓ Copie du reçu de versement légalisée,
- ✓ Deux Autorisations de prélèvement sur CCP légalisées,
- ✓ Chèque barré.
- ✓ Copie légalisée de la Carte Nationale d'Identité.
- ✓ Attestation de revenu CNR avec la mention Cotisation MUTEG (adhérents retraités ou veuves).



⇨ CADRE RESERVE A LA MUTEG

Contrat.....Montant.....Payé le.....Obs.....

mechanical flexibility compared to existing honeycomb structures. Thanks to this technology, a thinner reinforcing stringers and approximately 50% of its strengthening frames should no longer be necessary, according to researchers at Airbus Group Innovations.

High-speed concepts:

The vision of high-speed, low emissions transport remains a long-term goal. The Group is working with international research organisations to evaluate potentially ground-breaking hypersonic flight technology at speeds of up to Mach 6. The collaboration builds on the Group's ZEH-ST (Zero Emission High-Speed Transport) concept, a visionary high-speed commercial aircraft capable of flying from Tokyo to Paris in less than three hours.

SUSTAINABLE FUELS

The Group is supporting the development of sustainable fuels, made from biomass feedstock that through their lifecycle emit less CO₂ than conventional fossil fuels. The Group has been working with a broad range of partners – universities, farmers, airlines, refineries and standard-setting organisations – to act as an agent of change, helping to develop value chains that produce 'drop-in' sustainable fuels that today's aircraft can burn without modification. Airbus aims to be a catalyst, sparking the search for production of affordable sustainable fuels, in sufficient commercial quantities to help the aviation industry reach its goals for minimising greenhouse gas emissions.

Airbus currently has development partnerships in place in Spain, Qatar, Brazil, Australia, Malaysia and China. It also supports commercial airlines' sustainable fuel trials, and is co-leading ITAKA (Initiative Towards sustainable Kerosene for Aviation), a collaborative project that is funded by the EU, aiming to produce sustainable aviation fuel and to test its use in existing systems and normal flight operations. Europe's largest initiative for local production of sustainable jet fuels, the first campaign with used cooking oil (UCO) was completed in 2014, totaling 14 commercial flights from Amsterdam to Aruba with an Airbus A330 operated by KLM. More flights are planned for the future, fuelled by camelina oil feedstock. Over 1,500 commercial flights have now been flown with sustainable fuels worldwide.

Also during 2014, Airbus signed a memorandum of understanding with Malaysian partners to assess local solutions for sustainable bio-mass production in Malaysia. The partners aim to determine the most suitable feedstocks for future alternative jet fuel production in the region.

OPERATIONS AND INFRASTRUCTURE

The Group is working closely with a range of partners to develop new air traffic management (ATM) solutions, which will save fuel by planning optimal routes for commercial aircraft. More efficient ATM has the potential to save eight percent on aviation fuel, according to the ICAO.

"For ex The Group is playing an important role in ATM programmes such as 'Single European Sky ATM Research' (SESAR) in Europe, and NextGen in the US. The SESAR Joint Undertaking aims to increase the European air traffic capacity threefold while significantly improving safety."

For example, the Group is playing an important role in ATM programmes such as 'Single European Sky ATM Research' (SESAR) in Europe, and NextGen in the US. The SESAR Joint Undertaking aims to increase the European air traffic capacity threefold while significantly improving safety. SESAR and its partners are working to achieve the highest operational efficiencies with more direct routings, resulting in 10% less aircraft fuel consumption and significant reductions in CO₂ emissions and noise by 2020. In 2014, the EU extended SESAR to 2024.

MARKET-BASED MEASURES

The 38th ICAO Assembly in October 2013 concluded with the adoption of a landmark decision by states to develop a global market-based measure (MBM) for international aviation, to be effective from 2020 and complement the important action taking place in technology, operations and infrastructure efficiency improvements.

Airbus Group, alongside the aviation industry, supports the ICAO MBM. A global industry requires a global solution – regional or differentiated schemes could create market distortions. ICAO states and observers are currently working towards finding an agreement at the next ICAO General Assembly in 2016, effective from 2020, to contribute to the aviation industry's Carbon Neutral Growth (CNG) Goal.

DEFENCE AND SPACE

As a major aerospace and defence company, Airbus Group's products and services help society in a number of important ways, from securing nation states, to monitoring climate change. The Group recognises the responsibility to society that its position implies, and is energetically transforming its businesses and products to respond to the global changes taking place.

Airbus Group designs and manufactures a wide range of defence and space products, many of which perform essential tasks. As a trusted partner to governments, the Group provides military aircraft, communications, radars and related services that safeguard the security of Europe, NATO countries and allies. Geopolitical instability, terrorism and cyber warfare are growing challenges. Airbus Group is developing innovative products, systems and services that equip governments to respond to these evolving threats, safeguarding their citizens and the stability of nation states.

Airbus Defence and Space also provides Europe's access to space, a vital strategic capability that has a wider range of civil and defence applications. The Ariane series of satellite launchers are developed and manufactured by the recently founded Airbus Safran Launcher joint venture.

Space technologies have an increasingly broad range of uses, with applications across many other sectors. The Division is a key partner for the European Space Agency (ESA), building satellites for its Earth exploration and environmental monitoring activities, including the Automated Transfer Vehicle (ATV) spacecraft and Copernicus Earth observation programme (see following pages). Its technologies are pushing the boundaries of space, while pioneering new ways of monitoring the environment.

DELIVERING DEFENCE AND SPACE PRODUCTS MORE EFFICIENTLY

In 2014, the new Airbus Defence and Space Division was formed, creating synergies that will lead to greater efficiency for the benefit of customers. The Division has four business lines: Military Aircraft, Space Systems, Electronics and Communication, Intelligence & Security. In line with the Division's announced restructuring target, eight industrial sites were closed, and the number of employees was reduced by approximately 1,900. In the second half of 2014, the Division unveiled plans to refocus activities around its core businesses: space, military aircraft, missiles and related services around these products. As part of its portfolio optimisation, the Division plans to divest non-core activities such as the secure land communications business and the commercial satellite communications services. In addition, the Division is exploring industrial alternatives for the security and defence electronics business, and intends to sell some of its minority investments and subsidiaries. The new Division will eliminate product and resource overlaps, create synergies in operations and product portfolios, sharpen its focus on research and development, and concentrate investment on core businesses.

MAKING NATION STATES SECURE

The Group is one of the main providers of defence and security products for European nations, NATO countries and their partners. Its products include the Eurofighter Typhoon, the A400M and other military transport aircraft, A330 MRTT air-to-air refuelling tanker, NH90 military helicopter, satellite secure military communications and border security systems.

New technologies and products are being introduced to help countries meet new security threats. For example, Airbus Defence and Space is a partner in the Eurofighter Typhoon programme. More than 420 Eurofighter Typhoons have been delivered. The aircraft patrols the airspace of six nations – Austria, Germany, Italy, the Kingdom of Saudi Arabia, Spain and the United Kingdom – and has flown over 275,000 flight hours since entering into service in 2003. With 571 aircraft ordered, Eurofighter is Europe's largest military collaborative programme.

The A400M is another important programme. Eight countries have ordered 174 aircraft, replacing their aged transports fleets. In 2014, Germany, Turkey and the United Kingdom took delivery of their first aircraft, following on from France, which received its first aircraft in 2013. By the end of the year, 10 A400M aircraft had been delivered to four nations. As agreed with the customer, the

FRENCH DETERRENCE-RELATED ACTIVITIES

Airbus Group is a trusted partner that equips the French deterrence force through the French parts of its Airbus Defence and Space Division. Airbus Defence and Space is the exclusive supplier of ballistic missiles to the French state, its sole customer in this area. It is responsible for the development, manufacturing and maintenance of the M45 and M51 submarine-launched missiles and related system, but not for the production of the nuclear warhead. Additionally, the business unit conducts ongoing maintenance work to ensure system readiness over the equipment's life. MBDA (Airbus Group holds 37.5% of the shares) supports the second pillar of French nuclear deterrence, the ASMPA air-to-ground missile – once again, it is not involved in warhead production. Production of this missile has ended and the last missiles have been delivered to the French Air Force. No future production of the current ASMPA missile is expected. As part of the contract, MBDA is supporting this weapon system (vector only, not the warhead). A mid-life update is expected in 2020. The commissions of both chambers of France's Parliament regularly examine these programmes, publishing detailed reports.

ECO-EFFICIENT MANUFACTURING

The drive to reduce the Group's industrial environmental footprint continued in 2014. Industrial facilities are being modernised to reduce energy consumption and CO₂ emissions, while new manufacturing practices and processes are cutting waste and water consumption, as well as volatile organic compound (VOC) emissions. The Group has a structured approach to optimising eco-efficiency, broadly defined as maximising added value and minimising the environmental footprint.

A STRUCTURED APPROACH

The Group's environmental policy defines and directs the way eco-efficiency is embedded within product development, industrial operations and services. The Corporate Environmental Affairs department oversees implementation of this policy, coordinating the work of the Group's Environmental Network, as well as identifying trends, defining strategy and managing reporting. Goals for environmental efficiency have been in place for the past seven years. They are currently being refined, with targets tailored to each Division, rather than set for the entire Group as was previously the case.

FRAMEWORK FOR IMPLEMENTATION

ISO 14001 is an internationally recognised Environmental Management System (EMS) efficiency standard for businesses and organisations, which sets a framework for minimising the Group's environmental footprint. Airbus Group encourages the development and the maintenance of a robust ISO 14001 certified EMS. These standards have been progressively implemented across the Group's manufacturing sites. 83% of Group employees operate under ISO 14001 certification.

SHARING BEST PRACTICE

Under the guidance of the Environmental Network, a number of working groups discuss and promote the sharing of good practice.

aiming to find new ways to reduce the Group's impact on the environment. This network brings together approximately 350 people from 17 business units into technical working groups. In 2014, exchanges were strengthened in a number of areas, including eco-design.

The Design for Environment (DfE) Working Group is introducing eco-design approaches to improve the environmental footprint of products across their life cycles. Having identified the most advanced practices in the Divisions, the DfE Working Group is now deploying them across the Group (for example, Airbus' integration of environmental criteria in B&T, Airbus Helicopters' use of eco-efficiency assessments to develop manufacturing processes). Following a three-year pilot scheme, from 2014 all of Airbus's new technologies are reviewed at each of their maturity stages (known as technology readiness levels) to see if their environmental impact can be reduced. In time, this approach should spread to Airbus Helicopters and Airbus Defence and Space.

The Chemical Regulations Working Group plays an important role in developing the understanding of regulations governing hazardous chemicals, impacting both products and operations. It creates internal synergies and organises dialogue with the wider industry and with institutions, providing real added value to the whole Group.

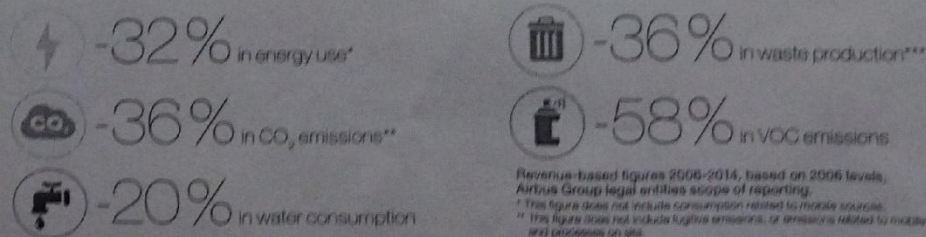
REPORTING

Environmental reporting is embedded across the Group, measuring progress and complying with reporting obligations. Consolidated data has been externally audited since 2010 by EY. In 2014, some 13 environmental indicators were verified, covering topics such as energy consumption, CO₂ emissions, waste production and water consumption.

ENVIRONMENTAL COMPETENCES

The Corporate Governance Academy has set up a competence catalogue which will identify and develop the environmental competences needed for the future.

ENVIRONMENTAL FOOTPRINT REDUCTIONS





التصريح الشرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز مذكرة ماستر

نحن الممضون أسفله.

السيد (ة): رحييلية زكرياء
الصفة: طالب (ة)
الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: A00463754 والصادرة بتاريخ 01/01/2020

السيد (ة): دواخة أمجد
الصفة: طالب (ة)
الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: A01259904 والصادرة بتاريخ 13/01/2023

المسجل (ون) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية

والمكلف (ون) بإنجاز أعمال بحث: (مذكرة ماستر):

الشعبة العلوم الاقتصادية التخصص إقتصاد و تسيير مؤسسات

عنوانها: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

(تجارب دولية)

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية و معايير الأخلاقيات المهنية و النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

توقيع المعني (بن)

التاريخ: 06/06/2023

* طبقاً للقرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

