



جامعة وهران 2

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه "ل.م.د"

في العلوم التجارية

بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية للموارد البشرية
-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

السيد: دلهوم محمد الأمين

أمام لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة وهران 2	أستاذ محاضر قسم أ	رويسات عبد الناصر
مقررا	جامعة وهران 2	أستاذ	كربالي بغداد
مناقشا	جامعة وهران 2	أستاذ محاضر قسم أ	سمعون خليصة
مناقشا	جامعة الشلف	أستاذ	مزريق عاشور
مناقشا	جامعة الشلف	أستاذ	بن نافلة قدور
مناقشا	جامعة خميس مليانة	أستاذ محاضر قسم أ	سعيد منصور فؤاد

السنة: 2019/2018

إهداء

إلى الوالدين الكريمين جزاهما الله خيراً.....

إلى إخوتي وأخواتي...

إلى كل أفراد العائلة...

إلى كل أساتذتنا الفضلاء ...

إلى جميع الأصدقاء والزملاء ...

إلى كل من ساهم في إعداد هذه الأطروحة ...

...أهدي لكم هذا العمل...

شكر وتقدير:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وكما قال صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، فأتقدم بالشكر الجزيل إلى من كانت توجيهاته وتعليماته القيمة لها أثرها البالغ في إعداد هذه الأطروحة، الأستاذ الدكتور كربالي بغداد زاده الله علماً وحرصاً وأطال الله في عمره وبارك فيه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الفضلاء أعضاء لجنة المناقشة اللذين بذلوا جهدهم ووقتهم في سبيل تصحيح وإثراء هذه الأطروحة، وأيضا الشكر موصول إلى الأساتذة المحكمين للإستبيان على مساهمتهم القيمة في توجيه الباحث.

ولا أنسى مسؤولة التخصص الأستاذة الدكتورة خياط آسيا والتي كان لها الفضل الكبير في إعداد هذه الأطروحة.

كما لا يفوتني أن أشكر كل الزملاء والأصدقاء اللذين ساهموا من قريب أو من بعيد في إعداد هذه الأطروحة.

الملخص

ملخص الأطروحة باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية من وجهة نظر إدارتها، ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة فقد تم توزيع إستبيان على عينة تتكون من 207 إطار (الإطارات السامية، الإطارات) من الإطارات العاملة بهذه المؤسسات، والتي تتوزع على 26 مؤسسة إقتصادية تنشط في 5 ولايات جزائرية (وهران، شلف، عين الدفلى، المدية، الرغاية)، وبعد إستخدام برنامج (Spss V: 24) وتحليل الإنحدار البسيط تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة التوجه الإستراتيجي للمؤسسة في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

- لاتوجد فروق في ممارسات إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية تعزى لمتغير طبيعة المؤسسة.

- لاتوجد فروق في ممارسات إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية تعزى لمتغير حجم المؤسسة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية تعزى لقطاع المؤسسة.

وأوصت الدراسة بتوصيات أهمها:

- ضرورة توعية كافة العمال بهذه المؤسسات بالتوجه الإستراتيجي للمؤسسة بشكل دوري من أجل التأكد على تعاضد كل من أهداف المؤسسة وأهداف مواردها البشرية نحو تحقيق هذا التوجه.

- العمل على تقديم دورات تكوينية لفائدة الإطارات العاملة بهذه المؤسسات بخصوص مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وماهي طريقة عملها وكيفية تبنيتها بشكل أكثر فعالية في هذه المؤسسات من أجل إنجاح مختلف الإستراتيجيات التي تريد تحقيقها.

- العمل على تخصيص أقسام في المؤسسات محل الدراسة تعنى بمختلف الأنشطة الاجتماعية وذلك بأن تكون وفق طريقة وأسلوب مدروس وممنهج وهادف.

- حتى تكون المؤسسات محل الدراسة مؤسسات مسؤولة إجتماعياً تجاه مواردها البشرية، ينبغي عليها أن تقوم بإدراج مجموعة من الممارسات المسؤولة إجتماعياً تجاه الموارد البشرية، وذلك خارج ما تملئها عليها القوانين والتشريعات التي تفرضها الدولة.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية، المؤسسات الإقتصادية الجزائرية

Balanced Scorecard as a tool for a activation the social responsibility strategy for human resources- Case study of a group of Algerian Economics Companies-

Abstract

The aim of this study was to try to recognize the extension contribution of the Balanced Scorecard in activating the strategy of social responsibility Algerian economic companies.

In order to arrive to the aim of this study, it has been distributed a questionnaire to sample group of 207 specialists, that divided into 26 economical corporation active in 5 Algerian states (Oran, Chlef, Ain deffla, Medea and Rghaia). After applying SPSS v: 24 program we arrive to following result:

- There is a statistically significant impacte of contribution of strategy orientation of company in activating the strategy of social responsibility towards the human resources in the economic companies under study.
- There is a statistically significant impacte of contribution of balanced scorecard in activating the strategy of social responsibility Towers the human resources in the economic companies under study.
- There are no differences in corporate sociale reponsibility practices towards human resources due to the variable nature of the company.
- There are no differences in corporate sociale reponsibility practices towards human resources due to the variable size of the company.
- There are differences in corporate sociale reponsibility practices towards human resources due to the variable nature of the company.
- There are statistically significant differences towards human resources due to variable sector of company.

This study advices us with essental recommendation

- The importance of awaring all workers in the companies aboute the strategic orientation of the corporation concerninig the role in order to confirm the collaboration both of the aim of the company and the aim of the workers through the achivement of this orientation.
- Presenting academic training for the worker of the company paiying attention to the meaning of the balanced scorecard.
- Specialysing classes in the companies Under study concernes with various social activities .
- The companies to be socially responsible for their human resources it should collaborate a collection of social responsibility practices via human resources, beyond the dictates of the laws and dregulation imposed by the state.

Keywords: strategy orientation of company, balance scorecard, corporate sociale reponsibility, strategy of social responsibility towards the human resources, Algerian economical corporation.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	الشكر
VI	الملخص باللغة العربية
VII	الملخص باللغة الإنجليزية
IX	فهرس المحتويات
XVI	فهرس الجداول
XXIII	فهرس الأشكال
أ-ظ	مقدمة
أ	توطئة
د	إشكالية الدراسة
هـ	أنموذج الدراسة
ز	فرضيات الدراسة
ط	أهداف الدراسة
ي	أهمية الدراسة
ك	مبررات إختيار موضوع الدراسة
ك	حدود الدراسة
ل	المنهج المستخدم
ل	الدراسات السابقة

ذ	مساهمة الدراسة الحالية وأهم ما يميزها عن الدراسات السابقة
ض	تقسيمات البحث
ظ	صعوبات الدراسة
66-02	الفصل الأول: بطاقة الأداء المتوازن
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن.
03	المطلب الأول: نشأت بطاقة الأداء المتوازن
05	المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن ومختلف الأجيال التي مرت بها
10	المطلب الثالث: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
12	المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن والتوجه الإستراتيجي للمؤسسة
12	المطلب الأول: الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة
17	المطلب الثاني: رسالة المؤسسة
22	المطلب الثالث: إستراتيجية المؤسسة
29	المطلب الرابع: بطاقة الأداء المتوازن نظام إدارة إستراتيجي بامتياز
35	المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن ومختلف الأبعاد المكونة لها
35	المطلب الأول: البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن
39	المطلب الثاني: بعد الزبائن في بطاقة الأداء المتوازن
43	المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن
48	المطلب الرابع: بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن

52	المطلب الخامس: بعد البيئة المجتمعية وبطاقة الأداء المتوازن المستدامة
59	المطلب السادس: الخريطة الإستراتيجية وعلاقات السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن
67	خلاصة الفصل
121-69	الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
69	تمهيد
70	المبحث الأول: مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
70	المطلب الأول: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
80	المطلب الثاني: تعريف المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات
85	المطلب الثالث: أهم مناهج دراسة المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات
91	المبحث الثاني: أسباب الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والحجج لمؤيدة والمعارضة لها
91	المطلب الأول: الأسباب التي ساهمت في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
93	المطلب الثاني: الحجج المؤيدة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
97	المطلب الثالث: الحجج المعارضة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
100	المبحث الثالث: كاروول والأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية ونظرية أصحاب المصلحة وأهم الممارسات المسؤولة إجتماعياً تجاههم
100	المطلب الأول: كاروول والأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
104	المطلب الثاني: أصحاب المصلحة وأهم الأنشطة الاجتماعية تجاههم

113	المطلب الثالث: المواصفة ايزو 26000 والدليل الإرشادي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
122	خلاصة الفصل
178-124	الفصل الثالث: المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية
124	تمهيد
125	المبحث الأول: مدخل الى ادارة الموارد البشرية
125	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
132	المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية
136	المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
144	المبحث الثاني: الممارسات المسؤولة اجتماعياً تجاه الموارد البشرية في ظل استراتيجيات وظائف ادارة الموارد البشرية
144	المطلب الأول: الممارسات المسؤولة اجتماعياً تجاه الموارد البشرية قبل العمل بالمؤسسة
147	المطلب الثاني: الممارسات المسؤولة اجتماعياً تجاه الموارد البشرية أثناء العمل بالمؤسسة
155	المطلب الثالث: الممارسات المسؤولة اجتماعياً تجاه الموارد البشرية بعد انتهاء العمل بالمؤسسة
159	المبحث الثالث: الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، الثقة التنظيمية
159	المطلب الأول: الرضا الوظيفي

170	المطلب الثاني: الولاء التنظيمي
174	المطلب الثالث: الثقة التنظيمية
179	خلاصة الفصل
242-181	الفصل الرابع : مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
181	تمهيد
182	المبحث الأول: منهجية الدراسة
182	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
185	المطلب الثاني: الأساليب والمصادر المستعملة في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة الميدانية
190	المطلب الثالث: صدق المقياس (أداة الإستبانة)
196	المطلب الرابع : ثبات المقياس (أداة الإستبانة)
199	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج البيانات الديموغرافية للعمال عينة الدراسة والبيانات المتعلقة بخصائص المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة
199	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة
203	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص المؤسسات الاقتصادية
205	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة
206	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى إدراك إطارات المؤسسات الاقتصادية للتوجه الإستراتيجي لمؤسساتهم

212	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى تبني أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها
220	المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بواقع ممارسات المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها
232	المبحث الرابع: إختبار فرضيات الدراسة
232	المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى
237	المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية
243	المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
246	خلاصة الفصل
248	الخاتمة
255	المراجع
285-279	الملاحق
279	الملحق رقم (1): إستبيان الدراسة
285	الملحق رقم (2): أسماء الأساتذة المحكمين للإستبيان

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول (1-1)	مؤشرات قياس الأداء البيئي وبعض الأمثلة لها	57
الجدول (1-2)	مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي وطرق قياسها	58
الجدول (1-2)	أهم المواضيع البارزة خلال الفترة الممتدة من 1960-1920	72
الجدول (2-2)	أهم المواضيع البارزة خلال الفترة الممتدة خلال فترة السبعينيات	74
الجدول (3-2)	أهم المواضيع البارزة في فترة الثمانينات	75
الجدول (4-2)	أهم المواضيع التي ظهرت في هذه الفترة التسعينيات	77
الجدول (5-2)	أهم المواضيع السائدة في بداية الألفية الجديدة	78
الجدول (3-1)	الإختلافات الموجودة بين الادارة الاستراتيجية والادارة التقليدية لادارة الموارد البشرية	142
الجدول (2-3)	أوجه المقارنة بين المؤسسات اليابانية والأمريكية	167
الجدول (1-4)	توزيع المؤسسات عينة الدراسة حسب مكان نشاطها وعدد الإستبانة الموزعة عليها	182
الجدول (2-4)	الأساليب والمصادر المستعملة في إعداد أداة الإستبانة	186
الجدول (3-4)	القسم المتعلق بالبيانات الأولية لكل من العمال والمؤسسات الإقتصادية عينة الدراسة	188
الجدول (4-4)	القسم المتعلق بالمحاور المختلفة التي تتضمنها أداة الإستبانة	188
الجدول (5-4)	درجة الإتساق الداخلي بين عبارات الإستبيان والدرجة الكلية للبعد بالنسبة لمتغير التوجه الإستراتيجي	191
الجدول (6-4)	درجة الإتساق الداخلي بين عبارات الإستبيان والدرجة الكلية للبعد بالنسبة لمتغير بطاقة الأداء المتوازن	192

193	درجة الإتساق الداخلي بين عبارات الإستبيان والدرجة الكلية للبعد بالنسبة لمتغير المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية	الجدول (4-7)
194	درجة الإتساق الداخلي بين أبعاد التوجه الإستراتيجي والمجال العام للبعد	الجدول (4-8)
195	درجة الإتساق الداخلي بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والمجال العام للبعد	الجدول (4-9)
195	درجة الإتساق الداخلي بين المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية والمجال العام للبعد	الجدول (4-10)
196	معاملات الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمتغيرات الدراسة	الجدول (4-11)
199	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول (4-12)
200	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية	الجدول (4-13)
201	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الجدول (4-14)
202	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	الجدول (4-15)
202	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	الجدول (4-16)
203	توزيع المؤسسات الإقتصادية عينة الدراسة حسب طبيعتها	الجدول (4-17)
204	توزيع المؤسسات الإقتصادية عينة الدراسة حسب حجمها	الجدول (4-18)
204	توزيع المؤسسات الإقتصادية عينة الدراسة حسب قطاعها	الجدول (4-19)
205	درجات توزيع قيم المتوسطات الحسابية	الجدول (4-20)
206	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للعبارات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية للمؤسسة	الجدول (4-21)
207	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للعبارات المتعلقة برسالة المؤسسة	الجدول (4-22)

209	المتوسطات الحسائية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية للعبارات المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة	الجدول (4-23)
211	المتوسطات الحسائية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمدى إدراك الإطارات عينة الدراسة للأبعاد المتعلقة بالتوجه الإستراتيجي لمؤسستهم	الجدول (4-24)
212	المتوسطات الحسائية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بمدى تبني بالبعد المالي في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها	الجدول (4-25)
213	المتوسطات الحسائية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بمدى تبني بعد الزبائن في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها	الجدول (4-26)
214	المتوسطات الحسائية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بمدى تبني بعد العمليات الداخلية في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها	الجدول (4-27)
216	المتوسطات الحسائية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بمدى تبني بعد التعلم والنمو في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها	الجدول (4-28)
218	المتوسطات الحسائية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بمدى تبني بعد البيئة المجتمعية في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها	الجدول (4-29)
219	المتوسطات الحسائية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمدى تبني الأبعاد المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها	الجدول (4-30)

221	المتوسطات الحسائية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بواقع ممارسات المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية قبل العمل بالمؤسسات الإقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها	الجدول (4-31)
224	المتوسطات الحسائية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بواقع ممارسات المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية أثناء العمل بالمؤسسات الإقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها	الجدول (4-32)
228	المتوسطات الحسائية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بواقع ممارسات المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية بعد إنهاء العمل بالمؤسسات الإقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها	الجدول (4-33)
230	المتوسطات الحسائية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لممارسات المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية بالمؤسسات الإقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها	الجدول (4-34)
233	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر مساهمة التوجه الإستراتيجي للمؤسسة في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة	الجدول (4-35)
234	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر مساهمة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة	الجدول (4-36)
235	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر مساهمة رسالة المؤسسة في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة	الجدول (4-37)

236	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر مساهمة إستراتيجية المؤسسة في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة	الجدول (4-38)
237	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر مساهمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة	الجدول (4-39)
239	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر مساهمة البعد المالي في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة	الجدول (4-40)
239	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر مساهمة بعد الزبائن في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة	الجدول (4-41)
240	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر مساهمة بعد العمليات الداخلية في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة	الجدول (4-42)
241	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر مساهمة بعد التعلم والنمو في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة	الجدول (4-43)
242	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر مساهمة بعد البيئة المجتمعية في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة	الجدول (4-44)

243	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار مدى وجود فروق معنوية في ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية تعزى لطبيعة المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة	الجدول (4-45)
244	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار مدى وجود فروق معنوية في ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية تعزى لحجم المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة	الجدول (4-46)
245	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار مدى وجود فروق معنوية في ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية تعزى لقطاع المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة	الجدول (4-47)

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
و	أتمودج الدراسة	الشكل (1)
17	الوسائل المختلفة لإيصال رؤية المؤسسة	الشكل (1-1)
21	(David, 1989) عناصر رسالة المنظمة وفق أتمودج)	الشكل (1-2)
34	إدارة الإستراتيجية: العمليات الأربعة	الشكل (1-3)
38	الأهداف الإستراتيجية ومحركات ومقاييس أداء الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي	الشكل (1-4)
43	الأهداف الإستراتيجية ومحركات ومقاييس تقييم الأداء لبعد الزبائن	الشكل (1-5)
44	: سلسلة القيمة الداخلية	الشكل (1-6)
47	الأهداف الإستراتيجية ومقاييس الأداء لبعد العمليات الداخلية	الشكل (1-7)
52	يوضح الأهداف الإستراتيجية ومقاييس الأداء لبعد التعلم والنمو	الشكل (1-8)
56	الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن	الشكل (1-9)
57	الأهداف الإستراتيجية ومحركات ومقاييس تقييم الأداء لبعد البيئة المجتمعية للمؤسسة	الشكل (1-10)
64	العلاقات التبادلية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	الشكل (1-11)
65	(Naro et Noguéra) الخريطة الإستراتيجية: نموذج السبب والنتيجة من منطلق الإستدامة لـ	الشكل (1-12)
101	للمسؤولية الإجتماعية Carrollهم	الشكل (1-2)
103	ميزان الميزة التنافسية من منظور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	الشكل (2-2)
104	أصحاب المصلحة الأساسيين	الشكل (2-3)
105	أصحاب المصلحة الثانويين	الشكل (2-4)
156	الممارسات المسؤولة إجتماعياً في ظل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	الشكل (1-3)

162	هرم ماسلوا للحاجات	(3-2) الشكل
164	نظرية ذات العاملين	الشكل (3-3)

مقدمة

1 - توطئة:

في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات في قطاعات الأعمال المختلفة، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب وأدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من إكتسابها المزايا التنافسية والإحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة وتساعدتها في إختيار وتطبيق وتقييم الإستراتيجيات التي تتبناها، ومن أهم الأدوات التي ظهرت مؤخراً بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، حيث شهدت هذه الأداة إهتماماً واسعاً سواء من قبل الباحثين أو رجال الأعمال، كما حقق تطبيقها في بعض المؤسسات نجاحاً ملفتاً جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية¹، وأسلوب بطاقة الأداء المتوازن يساعد المؤسسات على قياس الأداء الإستراتيجي، بل ويذهب إلى أبعد من ذلك فهو يساعد في صياغة إستراتيجيات المؤسسة وترجمتها إلى أهداف إستراتيجية وترجمة هذه الأهداف إلى قياسات إستراتيجية تحقق متابعة وتقييم الإستراتيجية²، إذ تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة، ومن أهم خمسة عشر مفهوماً إدارياً التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الإتجاه الإستراتيجي للمؤسسة، وقياس مستوى التقدم في الأداء بإتجاه تحقيق الأهداف³.

يعد التوجه الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمؤسسة والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، كونه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمؤسسة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، وفهم بيئة المؤسسة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها⁴، ويعد التوجه الإستراتيجي مطلباً ضرورياً للمؤسسات التي تسعى جاهدة لتعزز أبعاد المسؤولية الإجتماعية والتكيف معها، كما أن جوهر مهمة الإدارة أصبح يتمثل في إستخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلاً من الفوضى، حيث ينظر للتوجه الإستراتيجي الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات وتميزها تنافسياً ويتغلغل في

¹ مقدم وهيبه، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعللي، الشلف، يومي 8-9 نوفمبر 2010، ص: 1.

² مقدم وهيبه، نفس المرجع السابق، ص: 1.

³ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009، ص: 139.

⁴ خالد خلف سالم الزريقات، أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الإجتماعية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد 31، 2012، ص: 284.

كل عوامل النجاح التنظيمي، وحتى تستطيع المؤسسات تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية، لابد لها أن تنهج التوجه الإستراتيجي، والذي يعد متطلباً إجبارياً لتلك المؤسسات التي تبحث عن تحقيق مزايا تنافسية¹.

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أحد المحاور الأساسية التي تشغل إنتباه المؤسسات في الوقت الراهن، وأن تطبيقها الميداني هو جزء لا يتجزء من إهتمامات إدارة الموارد البشرية، وتبرز أهمية تحمل هذه المسؤولية من هذه الإدارة أنه يقع على عاتقها تحمل أعباء المؤسسة تجاه المجتمع، وذلك بلعب الدور البارز في خلق مناصب عمل جديدة داخل المؤسسة الاقتصادية وتوفير الحماية بكافة أشكالها لصالح العمال وضمن التكوين والتدريب اللازمين لكل العمال بغرض رفع من كفاءاتهم، كل هذه الأمور يترتب عليها أن يتحسن أداء الموارد البشرية، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة، وبهذه الطريقة تثبت المؤسسة الاقتصادية وتبرهن أمام المجتمع الذي تنشط فيه أنها تتبنى التصرفات المسؤولة اجتماعياً².

تحتل الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة مكانة رفيعة ودوراً فعالاً في عصر أصبح فيه التغيير أمراً حتمياً ومستمر، وأصبحت فيه الموارد البشرية ميزة تنافسية فريدة للمؤسسات لا يمكن تقليدها، فقد يتم تقليد المعدات والتكنولوجيا وأساليب الإنتاج لكن لا يمكن تقليد العنصر البشري والأفكار المتولدة في رؤوس هؤلاء البشر، لقد أصبحت الموارد البشرية رأس المال الفكري الأهم بعد أن أصبحت المعرفة هي الأساس في التنافس، فلم تعد المؤسسات مجرد أماكن عمل بآلات ومعدات، أو مجرد موارد وطاقة، وإنما هي بالأساس معرفة متحددة كما أوضح ذلك " بيتر دراكر"³.

وتشكل الموارد البشرية إحدى أهم الموارد التي تميز المؤسسات في العصر الحالي، ذلك أن العنصر البشري يعد من أتمن موارد المؤسسات والأكثر تأثيراً في تعزيز قدرات المؤسسة التنافسية، وتسعى المؤسسات بشكل دائم إلى المحافظة على الموارد البشرية العاملة فيها وتنميتها وتدريبها وإستقطاب الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية كي تساهم بقوة في تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك إهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الإستفادة القصوى من كل فرد في المؤسسة من خلال إدارة الموارد

¹ خالد خلف سالم الزريقات، نفس المرجع السابق، ص: 284.

² العايب عبد الرحمان، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة إستكشافية على ستة مؤسسات إقتصادية عمومية بولاية سطيف، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث-المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد 1، 2018، ص: 117.

³ مراد سليم عطيان، عبد الله جميل أبو سلمى، أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين: دراسة ميدانية في شركات الإتصالات الخلوية في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014. ص-ص: 389-390.

البشرية¹، حيث أن المورد البشري هو في قلب خلق القيمة في المؤسسة، وهو عنصر إستراتيجي ومصدر للميزة التنافسية المستدامة، ومنه زادت أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من مجرد وظيفة للأفراد إلى شريك إستراتيجي².

إن الملاحظ فيما يتعلق بممارسات المسؤولية الاجتماعية أن المؤسسات تركز بدرجة كبيرة على البعد البيئي ويبقى البعد الاجتماعي والمتمثل في الإهتمام بالعنصر البشري قليل، بل قد يكون منعزلاً تماماً في مؤسسات كثيرة، ولقد بينت دراسات عديدة وكذلك بينت التجربة أيضاً أن العنصر البشري يمثل طرفاً مهماً يجب الإهتمام به وبإشباع رغباته بعيداً عن الإكتفاء بتطبيق قوانين وتشريعات العمل كجزء من متطلبات التحلي بالمسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات التي تسعى إلى النجاح وتحقيق التميز³، ومع كون المورد البشري من أهم أصحاب المصالح في المؤسسة، وذلك على إعتبار أنه يمثل حجر الأساس في تلبية حاجات مختلف المتعاملين مع المؤسسة، وكذا المحدد الأساسي لنجاح وفشل المؤسسة بما يمتلكه من معارف ومهارات، ونتيجة للظروف المأساوية التي عاشها في حقبة زمنية ماضية، من أجور منخفضة، وبيئة عمل غير آمنة، وتشغيل لساعات طويلة، يبرز مفهوم المسؤولية الاجتماعية تجاه المورد البشرية، كإستراتيجية تهدف من خلالها المؤسسة إلى توفير كل الإمكانيات والظروف التي تعكس إهتمام المؤسسة بالمورد البشري كمورد ومهارة⁴، حيث يمثل الإهتمام والإنفاق على الموارد البشرية في المؤسسة إستراتيجية ناجحة في الأجلين القصير والبعيد، حيث تمثل العمالة محالاً داخلياً من مجالات المسؤولية الاجتماعية، تلتزم المؤسسة فيه بتوفير الخدمات اللازمة لتحسين جودة حياة العاملين ورضاهم الوظيفي، من أجل توفير مناخ مناسب يشجع على بذل المزيد من الجهد والعطاء، وكذلك الإلتزام لصالح المؤسسة وإدارتها، مما يترتب عليه تحقيق منافع وعوائد إقتصادية مباشرة حاضراً ومستقبلاً⁵.

إن إدارة المؤسسات تحاول أن تفهم وتعني كيفية قياس الترابط والإنسجام بين الإستثمار في الموارد البشرية وإرتفاع قيمة المؤسسة سواء من خلال أسهمها أو أصولها غير الملموسة، وتكمن الإشكالية هنا في أن الإستثمار في الموارد البشرية يأخذ صيغة غير ملموسة، بمعنى

¹ مراد سليم عطيان، عبد الله جميل أبو سلمى، نفس المرجع السابق، 2014، ص: 389.

² بوحديد ليلي، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية لشركة الإسمنت عين التوتة: باتنة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015، ص: 79.

³ العايب عبد الرحمان، مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسة الإقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة: برج بوعريج، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 11، 2012، ص: 2.

⁴ ضيف أحمد وموفق سهام، مساهمة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تنمية التفكير الإبداعي للعاملين: مؤسسة Condor برج بوعريج أنموذجاً، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد 4، 2017، ص: 82.

⁵ ضيف أحمد وموفق سهام، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

أن الكثير من جوانب الإنفاق في هذا الجانب لا يمكن تجسيدها لاحقاً بمؤشرات منظورة وبسرعة، وهكذا فإن قدرة الإدارة على متابعة هذا الأمر ومعرفة حركة الأداء والإرتقاء بالممارسة تصبح ضرورية ونجدها متجسدة لاحقاً في عملية التنفيذ الفعال والكفاء للإستراتيجيات المعتمدة، وإن هذه الإدارة تحاول أن تجعل من هذا الإنفاق الإستثماري موجهاً حقيقياً للأداء المالي وغير المالي، حيث أن إعادة بناء وتشكيل وضع جديد لإدارة الموارد البشرية يرتبط بقدرة المؤسسة على تبني مفردات جديدة لتوجهها الإستراتيجي من رؤية وقيم ورسالة وأهداف¹.

إن خلق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية يتطلب الإهتمام الدقيق لأفضل الممارسات التي تقوي هذه الأصول، وإن الموارد البشرية في المؤسسات تعد متغيراً مهماً عندما يتعلق الأمر في محاولة البقاء في صدارة المنافسة، كما أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تلعب دوراً حاسماً في الأداء التنظيمي²، كم أن إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية سيقود حتماً إلى إنتاج الجودة، وأفراد منتجين، وبالتالي تخفيض نسبة الخطأ والمشاكل التي تتعلق بالموارد البشرية، مثل عدم الرضا والتغيب أو دوران العمل³.

2- إشكالية الدراسة:

بناءً على ماسبق ذكره ومن أجل إبراز الأهمية الكبيرة لبطاقة الأداء المتوازن، وكذا محاولة التعرف على سبل تفعيل ممارسات المؤسسة المسؤولة اجتماعياً تجاه مواردها البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فإن إشكالية الدراسة تتجلى في السؤال الرئيسي التالي: هل هناك أثر لمساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما لمقصود بطاقة الأداء المتوازن؟ وماهي الأبعاد المكونة لها؟

- ما لمقصود بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؟ ومن هم أصحاب المصلحة اللذين تتعامل معهم المؤسسة؟

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، توجيه الأداء الإستراتيجي الرصف والمحاذاة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009، ص: 122.

² زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجمعات الخاصة في الأردن، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص: 3.

³ زياد مفيد القاضي، نفس المرجع السابق، ص: 3.

- ماهي إستراتيجيات المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية التي تقوم بها المؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟ وما هو مستوى تطبيقها في هذه المؤسسات؟

- ما مدى إدراك إطارات المؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة للتوجه الإستراتيجي للمؤسسات التي يعملون بها؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ لمساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية؟

- هل توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ لمساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل إستراتيجية المسؤولية

الإجتماعية تجاه الموارد البشرية تعزى لخصائص المؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة من حيث (الطبيعة، الحجم، القطاع)؟

- هل تعمل بطاقة الأداء المتوازن على المساهمة في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟

3- أنموذج الدراسة:

ويمكن توضيح المتغيرات التي يقوم عليها أنموذج الدراسة كمايلي:

- **المتغير المستقل:** في ضوء هذه الدراسة لدينا متغيرين مستقلين وهما التوجه الإستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الرؤية

الإستراتيجية، رسالة المؤسسة، إستراتيجية المؤسسة)، وبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المتمثلة في (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد

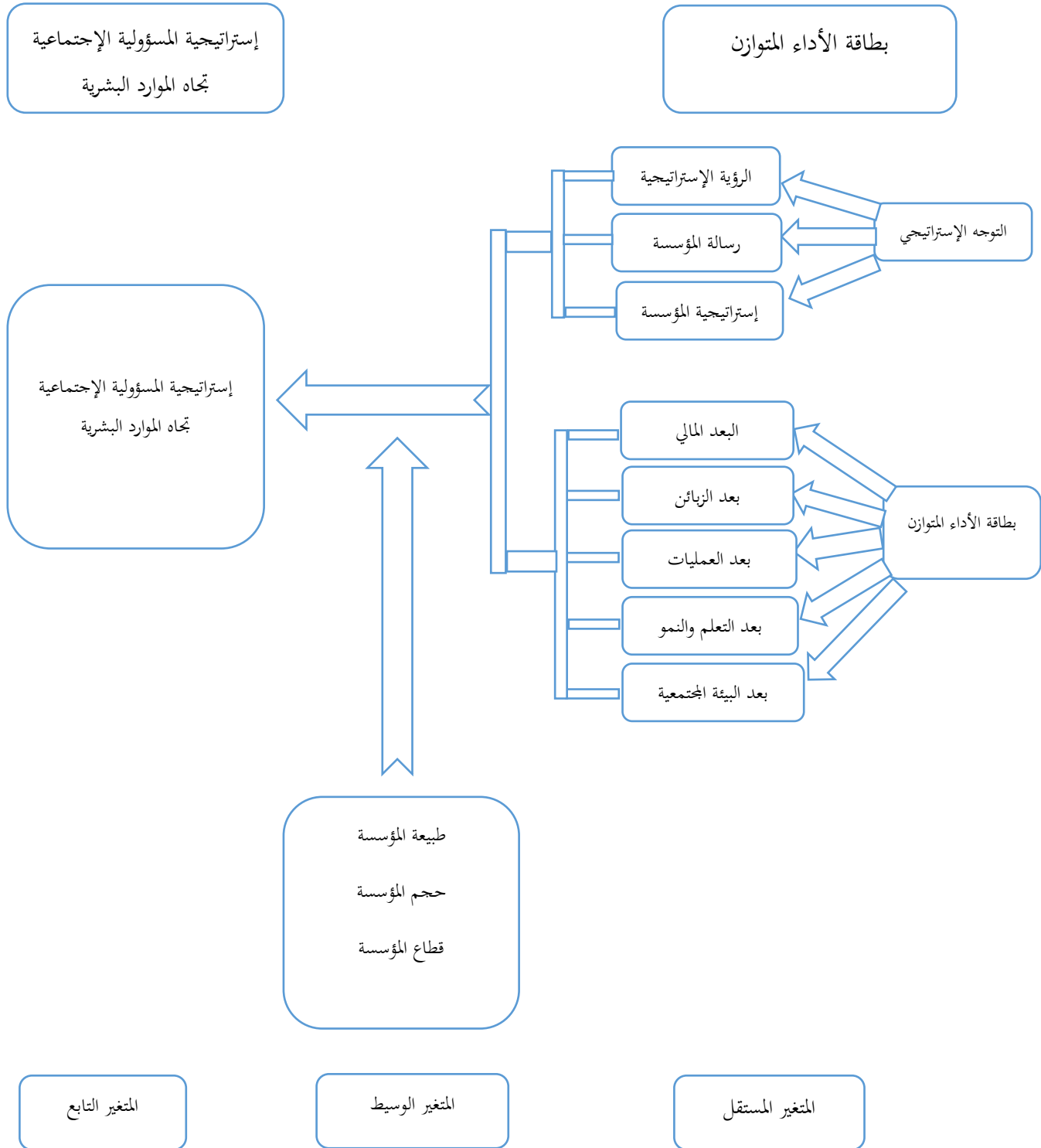
العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة المجتمعية)

- **المتغير التابع:** ويتمثل في إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية.

- **المتغيرات الوسيطة:** وتتمثل في خصائص المؤسسات الإقتصادية والتي تشمل كل من طبيعة المؤسسة، حجم المؤسسة،

قطاع المؤسسة.

الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الدراسات السابقة.

يوضح الشكل رقم (1) التالي أنموذج الدراسة والذي قام الباحث ببنائه وصياغته بما يخدم أهداف الدراسة الحالية، كما تجدر الإشارة إلى أن الباحث قام بإضافة متغير التوجه الإستراتيجي (على الرغم من أنه ليس من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن)، وذلك لكي يعطي الدراسة الحالية مزيداً من الواقعية والمنطقية والفعالية، إذ قام الباحث بتقديم نموذج متكامل يتكون من التوجه الإستراتيجي للمؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن واللذان يشكلان المتغيرين المستقلين للدراسة، والذي يمكن للمؤسسة من خلالها العمل على تفعيل مختلف إستراتيجياتها بشكل عام، وإستراتيجية المسؤولية الإجتماعية للموارد البشرية بشكل خاص والتي تمثل المتغير التابع للدراسة الحالية.

4- فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة ومختلف التساؤلات الفرعية المنبثقة عنها تم طرح ثلاث فرضيات رئيسية وهي كالآتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ لمساهمة التوجه الإستراتيجي للمؤسسة في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة. وتتفرع عن هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية وهي كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ لمساهمة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ لرسالة المؤسسة في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ لإستراتيجية المؤسسة في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ لمساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

وتتفرع عن هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية وهي كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للبعد المالي في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعء الزبائن في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعء العمليات الداخلية في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعء التعلم والنمو في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعء البيئة المجتمعية في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية تعزى لخصائص المؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

وتتفرع عن هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية وهي كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية تعزى لطبيعة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية تعزى لحجم المؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية تعزى لقطاع المؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

5- أهداف الدراسة

- تقديم إطار نظري من شأنه المساهمة في توسيع مدارك ومعارف الباحث بشكل خاص وبقية الباحثين بشكل عام فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في كل من التوجه الإستراتيجي للمؤسسة بطاقة الأداء المتوازن، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، الممارسات المسؤولة اجتماعياً تجاه الموارد البشرية بالمؤسسة.
- التعرف على مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في ترجمة كل من رؤية ورسالة وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف وبرامج وأبعاد محددة قابلة للتحقق والتطبيق.
- التعرف على أهمية تفعيل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية ومدى تأثيرها على كافة الأطراف ذات المصلحة، وذلك من خلال علاقات السبب والنتيجة، والتي تفسرها الخريطة الإستراتيجية كأحد أهم العناصر في بطاقة الأداء المتوازن.
- التعرف على مدى إدراك إطارات المؤسسات الإقتصادية الجزائرية للتوجه الإستراتيجي لمؤسساتهم.
- التعرف على أهم الأبعاد المكونة لبطاقة الأداء المتوازن ومدى تبنيتها من قبل المؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة بدرجة أكبر.
- التعرف على أهم الممارسات المسؤولة اجتماعياً تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.
- التعرف على طبيعة التأثير بين إستخدام بطاقة الأداء المتوازن وتفعيل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.
- محاولة التعرف على إذا ما كانت هناك فروق تعزى لخصائص المؤسسات الإقتصادية الجزائرية من حيث (الطبيعة، الحجم، القطاع) في تفعيل إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية.
- تقديم بعض الإقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تساعد المؤسسات الإقتصادية الجزائرية على الإستخدام الأمثل لبطاقة الأداء المتوازن، والتي من شأنها المساهمة في تفعيل ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه مواردها البشرية في هذه المؤسسات.

6- أهمية الدراسة:

- تحتل هذه الدراسة أهمية كبيرة، ذلك لمحاولة هذه الدراسة التطرق إلى أربع مفاهيم بالغة الأهمية وهي بطاقة الأداء المتوازن، والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وإدارة الموارد البشرية، والتي لازال البحث فيها يحظى بمزيد إهتمام من قبل الباحثين والمختصين في هذه المجالات الأربعة.
- التأكيد على أهمية التوجه الإستراتيجي للمؤسسة في قيادة وتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.
- التعرف على مختلف الأبعاد المكونة لبطاقة الأداء المتوازن، والتي تسمح للمؤسسة بتقييم مختلف أنشطتها تجاه مختلف أصحاب المصلحة الذين تتعامل معهم المؤسسة.
- التأكيد على الأهمية الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال إعتبرها أداء إدارة إستراتيجية فعالة.
- التأكيد على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الربط بين مختلف أصحاب المصلحة بالمؤسسة من خلال الخرائط الإستراتيجية.
- التأكيد على أهمية اعتماد نموذج بطاقة الأداء المتوازن من قبل المؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة.
- تسليط الضوء على الأهمية المتزايدة للموارد البشرية للمؤسسة، وذلك من خلال محاول تفعيل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاههم، والتي في حقيقة الأمر تعكس مختلف إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- محاولة التعرف على وجهات نظر أحد أهم الموارد البشرية في المؤسسة وهم فئة الإطارات السامية وفئة الإطارات والذي يشكل رأس المال الفكري للمؤسسة نحو مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بهذه الطريقة، وذلك من خلال محاولة التعرف على مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية من وجهة نظر إطاراتها.

7- مبررات إختيار موضوع الدراسة:

من بين الأسباب التي دفعت بالباحث لإختيار موضوع الدراسة هي كالاتي:

- تخصص الباحث في مجال تسيير وتسويق الموارد البشرية.
- محاولة الباحث التعرف على أنسب الوسائل والأدوات الإدارية ذات المنظور والإطار المتكامل والرؤية الواضحة التي من خلالها تستطيع المؤسسة رسم وتحديد رؤيتها ورسالتها ووضع إستراتيجياتها وتقييمها والتأكد من نجاحها ألا وهي بطاقة الأداء المتوازن.
- تسليط الضوء على أحد أهم المفاهيم التي كثر الحديث عنها وزاد الاهتمام بها من طرف العديد من الباحثين والمختصين ألا وهي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مركزين بذلك على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه أحد أهم أصحاب المصلحة ألا وهي المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية بالمؤسسة.
- تقديم بعض الإقتراحات والتوصيات وذلك في ظل النتائج المتوصل إليها، مساهمين بذلك في تعزيز الإيجابيات والتعرف على السلبيات في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة.
- أيضا من مبررات إختيار موضوع الدراسة الحالية سعي الباحث لتنمية معارفه ومداركه بخصوص متغيرات الدراسة، وأيضا تقديم إضافة للمكتبة الجامعية ولزملائنا الطلبة والأساتذة من أجل الإستفادة منها.

8- حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** وتتمثل في التعرف على مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة إطارات المؤسسات الإقتصادية الجزائرية والتي تشمل فئة الإطارات السامية وفئة الإطارات.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية على 26 مؤسسة إقتصادية جزائرية متمركزة في خمس ولايات جزائرية (وهران، الشلف، عين الدفلى، المدية، الرغاية).

- **الحدود الزمانية:** بالنسبة للمدة الزمنية التي تم فيها إعداد الجانب النظري للدراسة فقد إستغرقت قرابة 28 شهر، وذلك منذ شهر مارس 2015 إلى غاية بداية شهر جويلية 2017، وفيما يتعلق بالدراسة التطبيقية فقد إمتدت حوالي 10 أشهر وذلك منذ شهر أكتوبر 2017 إلى غاية شهر جويلية 2018.

9- المنهج المستخدم:

بغية الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة ومختلف الأسئلة الفرعية المتفرعة عنه وكذا الإجابة على فرضيات الدراسة، فقد قام الباحث بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتمد هذا المنهج على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية وكمية أو رقمية، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محدد، أو تطوير يشمل فترات زمنية عديدة¹، ويتضمن هذا المنهج أسلوب المسح المكتبي إلى جانب المسح الميداني الذي يعتبر من أهم المناهج المتبعة في تجميع البيانات والمعلومات²، حيث قام الباحث بالإطلاع على مختلف المراجع من كتب وأطروحات ومقالات، وكذا إجراء الدراسة الميدانية في مجموعة من المؤسسات بإستخدام أداة الإستبانة وأسلوب المقابلة بالإضافة إلى الملاحظة لتتمكن في الأخير من وصف وتحليل موضوع الدراسة الحالية.

10- الدراسات السابقة:

أولا- الدراسات باللغة العربية:

- رسالة ماجستير للباحثة شيرين بنت صالح أحمد العبد الرحمن، بعنوان المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية تجاه الموظفين وفقا للمواصفة آيزو 26000، دراسة تطبيقية في شركة صافولا في المملكة العربية السعودية، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، 2009. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم أخلاقيات العمل وربطها بالمسؤولية الإجتماعية وفقا للدليل الإرشادي للمواصفة (آيزو 26000) من خلال المعايير التي تختص بجانب الموظفين كأهم عنصر ومورد بشري في المؤسسة. من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أنه كلما بذلت المؤسسة جهدا في تطبيق مفهوم المسؤولية الإجتماعية كلما دفعها ذلك إلى العمل على تحسين بيئة العمل

¹ حورية قارطي، دراسة تأثير إستراتيجيات توسيع العلامة التجارية للمنتجات على إتجاهات المستهلك الجزائري نحوها، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017.

² كوثر حاج نعاس، دراسة تأثير إستراتيجيات بناء الصورة الذهنية للعلامة التجارية على الصورة المدركة لها لدى المستهلك الجزائري: دراسة مقارنة بين مجموعة من الشركات في قطاع معين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017.

والتقليل من نسبة التسرب الوظيفي لديها، أيضا كلما بذلت المؤسسة جهدا في تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية ناحية موظفيها الأمر الذي سيجعلها تسعى إلى تحقيق مستويات تشغيل عادلة للعاملين لديها، توصلت الدراسة أيضا إلى أن هناك تحسن في الخدمات التي تقدمها المؤسسة في سبيل توفير بيئة عمل جيدة ومریحة لموظفيها، وأوصت الدراسة على تنظيم دورات وبشكل دوري في مجال نشر الوعي بين الموظفين فيما يتعلق بموضوع المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل.

- رسالة ماجستير للباحثة ضيافي نوال بعنوان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية الخاصة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان سنة 2010، وهدفت الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي وهو: كيف يمكن للمؤسسة أن تكون مسؤولة اجتماعيا عن مواردها البشرية، ومن بين الفرضيات التي طرحتها الباحثة هي أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ليست إلا تكاليف زائدة على المؤسسة ولا تعود عليها بأي نفع، وأيضا من بين الفرضيات التي تم طرحها هي أن المؤسسات الجزائرية الخاصة لا تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: عدم صحة الفرضية التي مفادها أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ليست إلا تكاليف زائدة على المؤسسة ولا تعود عليها بأي نفع، حيث أن الدراسة أوضحت أن إلتزم المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية يعود عليها بالعديد من المنافع مثل تحسين العائد المالي، زيادة قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بموظفيها الأكفاء، وبالنسبة للفرضية الثانية والتي تشير إلى أن المؤسسات الجزائرية الخاصة لا تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية، فقد أثبت عدم صحتها أيضا، حيث وجدت بأن المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة شيبالي للأنايبب بأنها تمارس مختلف الأنشطة الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة، ومن بين التوصيات التي أدرجتها الباحثة هي الإهتمام الجدي بدراسة موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتشديد على ضرورة تبنيتها خاصة من طرف المؤسسات العمومية، وأيضا ضرورة التأكيد على الممارسات الاجتماعية التي تحقق الرفاه للمجتمع عامة والعمال خاصة.

- دراسة أكثم عبد المجيد الصرايرة ورويدة خلف الغريب بعنوان أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الإتصالات الأردنية، وهو مقال علمي منشور في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 4، 2010، وكان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي والتعرف على مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومستوى ممارسة الإبداع التنظيمي في شركة الإتصالات الأردنية، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن مستوى كل من ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومستوى الإبداع في شركة الإتصالات الأردنية كان مرتفعا، وتوصلت

الدراسة أيضا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي في شركة الإتصالات الأردنية، ومن بين أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة هي ضرورة تقديم المكافآت المادية للموظفين المبدعين لتحفيزهم لتقديم أفكار جديدة مبدعة.

- بحث علمي بعنوان سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاث شركات عربية) مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2011، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، من إعداد الباحثة مقدم وهيبة، حيث كان التساؤل الرئيسي للدراسة كالاتي: ماهي مظاهر وأشكال المسؤولية الاجتماعية التي تمارسها المنظمة لمصلحة الموارد البشرية وذلك من خلال دراسة ثلاث شركات عربية تعتبر من كبرى الشركات في دولها، وهي شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (البحرين)، شركة أبوظبي للمطارات، شركة سوناطراك الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- تشكل الموارد البشرية طرفا مستفيدة من الأطراف الذين يجب أن تتوجه المؤسسة إليهم ببرامج للمسؤولية الاجتماعية، ولهذا الطرف دور بالغ الأهمية سواء من حيث دوره في تحسين الأداء المالي وحتى الأداء الاجتماعي للمؤسسة.
- سياسات المسؤولية الاجتماعية المطبقة على مستوى إدارة الموارد البشرية هي شكل من أشكال الإستثمار في المورد البشري، وبالتالي فهي ميزة تنافسية لصالح المؤسسة.
- تختلف سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية من مؤسسة لأخرى، فنجد أن هذه السياسات موجودة بكثرة وأكثر تميزا في المؤسسات الكبيرة، في حين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقتصر الأمر على الإلتزام بالمسؤولية القانونية تجاه العاملين في المؤسسات.

وأوصت الدراسة بأنه من المهم أن تلتزم المؤسسات بكل مسؤولياتها تجاه أصحاب المصلحة عموما وتجاه مواردها البشرية بشكل خاص، لأن هذا الإلتزام يعتبر بمثابة إستثمار في المورد البشري.

- رسالة ماجستير للباحث صالح بلاسكة، بعنوان قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012، كان التساؤل الرئيسي للدراسة هو التعرف على مدى قابلية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الإقتصادية كأداة لتقييم الإستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى وجود إهتمام من قبل المؤسسات الجزائرية بتقييم الإستراتيجية، وجود إهتمام كبير بالجانب المالي في المؤسسات الجزائرية، لأنه الهدف الأسمى

الذي تسعى المؤسسات على تحقيقه، أيضا وجدت الدراسة أن المؤسسات الجزائرية في الحسبان آراء وإقتراحات مساهمها فيما يخص الأهداف المراد تحقيقها، ومن بين النتائج أيضا هو أنه أهم سبب وراء عدم تطبيق المؤسسات لبطاقة الأداء المتوازن هو عدم الوعي الكافي لدى مسؤولي المؤسسات بضرورة الأخذ بهذا النموذج لما تفرضه البيئة، حتى أن بعض المدراء والإطارات الإدارية العليا لا يعرفون هذا النموذج، وقدمت الدراسة توصيات أهمها ضرورة إنتهاج التوجه الإستراتيجي بكل جوانبه والخروج من العزلة التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية، والتفتح على الأساليب الإدارية الحديثة، وهذا عن طريق نشر مفاهيم قياس الأداء الحديثة.

- دراسة خالف خلف سالم الزريقات بعنوان أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الإجتماعية، وهو مقال علمي منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 31، 2012، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الشعار) في تحقيق المسؤولية الإجتماعية (الإقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الإنسانية) في المصارف التجارية الأردنية، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها أن تصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأبعاد التوجه الإستراتيجي ذات مستوى مرتفع، وأن تصوراتهم للمسؤولية الإجتماعية ذات مستوى متوسط، كما توصلت إلى وجود أثر لأبعاد التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الإجتماعية، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز من أبعاد التوجه الإستراتيجي في البيئة التنظيمية.

- دراسة العايب عبد الرحمان بعنوان مساهمة إدماج البعد الإجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، وهو مقال علمي منشور في مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 11، 2012، وهدفت الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي مفاده مامدى إنسجام الممارسات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية بمتطلبات المسؤولية الإجتماعية للشركات في الواقع الجزائري دراسة حالة المؤسسة الإقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة برج بوعرييج، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن المؤسسة محل الدراسة تولي الإهتمام بإشباع رغبات العمال وتلبية متطلباتهم بمستويات منخفضة بسبب التركيز على إحترام قوانين وتشريعات العمل المعمول بهما في الجزائر، ومن بين أهم التوصيات التي أعطاها الباحث هي أن تكون المتطلبات ذات الصلة بالتحلي بالمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات جزءاً من إستراتيجية المؤسسة.

- رسالة ماجستير للباحث مفيد سليم القاضي بعنوان علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، جامعة الشرق الأوسط، 2012، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الإستراتيجية

لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط.

- رسالة ماجستير للباحث مساعدي عماد، بعنوان دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف 01، 2014. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقد توصلت الدراسة بأنه إستراتيجية تنمية الموارد البشرية دور في تحقيق كل من البعد الإقتصادي والبعد البيئي والبعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة، وأوصت الدراسة بأنه لا بد على الإدارة العليا للمؤسسات محل الدراسة من إعداد استراتيجيات واضحة ودقيقة تجاه مواردها البشرية، كما أوصت أيضا بأنه يجب على المؤسسات محل الدراسة توضيح الأهداف التي تسعى للوصول لتحقيقها لكل فرد في المؤسسة، سواء على مستوى الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا حتى يتسنى لهم فهمها والإجتهاد لتحقيقها.

- رسالة دكتوراه للباحث محمد فلاق، تحت عنوان مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 2014. حيث حاولت التعرف إلى أي مدى يمكن للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو وجود إختلاف كبير في إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث تم تبني ثلاث مفاهيم رئيسية للمسؤولية الاجتماعية وهي المفهوم الأخلاقي، والمفهوم الخيري التطوعي، والمفهوم الاجتماعي، وهذا الإختلاف قد بينته نتائج تحليل التكرارات والأهمية النسبية.

وأوصت الدراسة بتوصيات أهمها: يتعين على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إدماج المسؤولية الاجتماعية في رسالتها ورؤيتها، دمج نشاطات المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ضمن إطار الإستراتيجية التي تتبعها وإحداث تغيير في

الرؤية والتوجهات من خلال الإشارة إلى مضامين المسؤولية الاجتماعية بعدها خيارا إستراتيجيا وليس إجراء تكتيكا تلجأ إليه في أوقات معينة.

- رسالة دكتوراه للباحثة مقدم وهيبة تحت عنوان تقييم مدى إستجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، جامعة وهران، 2014. وكان التساؤل الرئيسي للدراسة هو تقييم ممارسة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية لبرامج المسؤولية الاجتماعية، واندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية أهمها: ماهو تقييم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة (المساهمون، العاملون، الزبائن، الموردون، المجتمع، البيئة) في المؤسسات الإقتصادية عينة الدراسة، ومن بين التساؤلات أيضا هو التعرف على ترتيب أصحاب المصلحة بحسب درجة إهتمام المؤسسة بالوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية تجاههم، أيضا من بين التساؤلات المطروحة هو هل هناك أثر لكل من العمر والملكية ونشاط وحجم المؤسسة على ممارسة المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الإقتصادية المختارة في الدراسة.

من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- غياب أي فلسفة أو رؤية واضحة تجاه المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الإقتصادية عينة الدراسة، حيث أن هذه المؤسسات ليس لها أي فلسفة مؤيدة للمسؤولية الاجتماعية، كما أنها لا تمتلك فلسفة معارضة لها، مما يعني غياب الوعي بخصوص هذا المفهوم وأهميته.
- تمارس المؤسسات الإقتصادية عينة الدراسة مسؤوليتها الاجتماعية تجاه كل من المساهمين والمستهلكين، في حين تمارس بشكل متوسط مسؤوليتها البيئية ومسؤوليتها تجاه العاملين والموردين، ولا تمارس مسؤوليتها تجاه المجتمع.
- عند ترتيب أصحاب المصلحة بحسب درجة ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاههم من طرف المؤسسات الإقتصادية وجدت الباحثة أن المساهمين هم أكثر فئة تنال حظها من هذه المسؤولية، وجاء في الترتيب الثاني الزبائن، وفي الترتيب الثالث فئة العمال.
- لا تؤثر متغيرات العمر، الحجم والملكية وطبيعة النشاط على ممارسة المؤسسات الإقتصادية عينة الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة.

- دراسة جواد محسن راضي وأحمد عبد الأمير ناصر حسين، بعنوان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية، وهو مقال علمي مستل من رسالة ماجستير للباحث الثاني، منشور في مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد 16، 2014، وهدفت الدراسة إلى تشخيص الأداء الإستراتيجي للكليات من خلال تبني مدخل الأداء الإستراتيجي بإستخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن، وهدفت الدراسة أيضا إلى بيان طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الإستراتيجي، وكذلك إلى بيان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي للكليات في جامعة القادسية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية إحصائية بين متغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الأداء الإستراتيجي.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي لكليات جامعة القادسية.

وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها: وضع معايير لإختيار المديرين في مجال الموارد البشرية وتوفير كوادر متخصصة فيها وإعطاؤها التمكين الإداري اللازم من خلال تحويلها لصلاحيات أكبر، وتوسيع مسؤوليتها وإستبدال الصورة التقليدية القائمة على الدور الإستشاري والتنفيذي إلى الصورة القائمة على التفكير الإستراتيجي الشامل.

- رسالة دكتوراه للباحث قويدر الواحد عبد الله، تحت عنوان دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات: حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE، جامعة الجزائر 3، 2015، حاولت الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي الذي مفاده: كيف يمكن تحقيق المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات بدمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE، من بين النتائج المتصل إليها في هذه الدراسة هي كالاتي:

- مؤسسة الإسمنت ومشتقاته ECDE لم تعي بعد المسؤولية الإجتماعية والبيئية على الرغم من أنها قامت ببعض الترتيبات في هذا المجال.

- لا تتوافر مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف (ECDE) على إستراتيجية إجتماعية وبيئية محددة وواضحة على إعتبار عدم إمتلاكها خطة أو برنامج إجتماعي وبيئي مدروس يخص جوانبها الإجتماعية والبيئية، ومعظم ما تقوم به من جهودات لإدماج البعد الإجتماعي والبيئي في أنشطتها هو في إطار التشريعات والقوانين الإجتماعية والبيئية للدولة.

- بالنسبة لمؤسسة (ECDE) فإن بطاقة الأداء المتوازن أداة متابعة أكثر منها أداة قيادة، وتتخللها عدة نقائص.

- المؤشرات المستعملة في كل بعد غير كافية ولا تعكس الأداء المراد الحصول عليه وبخاصة التي تعمل على إحداث القيمة لكل طرف وقلة الفهم للمقاييس المطبقة وبخاصة غير المالية كالمؤشرات الاجتماعية مثلا.

ومن بين التوصيات التي قدمها الباحث هي أن تعمل مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف (ECDE) على موازنة الإلتزامات الاجتماعية والبيئية بما يتناسب مع حجم النشاط الموسع، وأيضا أن تستخدم المؤسسة مقاييس أداء جيدة وموضوعية تنبع من داخل المؤسسة وتعكس حقيقة توجهات كل بعد من أبعاد البطاقة وبخاصة عندما تضمنها الطابع الاجتماعي والبيئي.

- دراسة عبد الرؤوف حجاج وأحلام بن رنو، بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية: دراسة حالة مؤسسة نفضال-مقاطعة الوقود بحاسي مسعود (2011-2014)، وهو مقال علمي منشور في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 3، 2015. وكان السؤال الرئيسي للدراسة هو ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء الإستراتيجي في مؤسسة نفضال خلال الفترة (2011-2014)، وأظهرت النتائج بأن المؤسسة تعتمد على كل من المحور المالي والعملاء بدرجة عالية مقارنة بمحوري العمليات الداخلية، والتعلم والنمو بدرجة أقل.

- دراسة محمد تركي البطاينة بعنوان أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية: محافظة إربد، وهو مقال علمي منشور في مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1، 2016، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية في محافظو إربد من وجهة نظر المديرين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين إستراتيجية التطوير وإستراتيجية التدريب والأداء الوظيفي، وعدم وجود علاقة إرتباط بين إستراتيجية التعويض والأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بالإهتمام والتركيز على إستراتيجية التعويض والإهتمام بتقديم المعلومات الكاملة حول المنظمة للمتقدمين والراغبين للعمل بها.

- رسالة ماجستير للباحثة هدى مؤيد حاتم السعدون، بعنوان إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي في جامعة القادسية، جامعة القادسية، 2017، وسعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الستة (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة المجتمعية، بعد إدارة المخاطر)، على جامعة القادسية لأغراض تقويم أدائها بهدف التعرف على نقاط الضعف والقوة في مختلف مفاصل الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى إمكانية

إستخدام بطاقة الأداء بمنظيرها الستة لتقوم أداء الجامعة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها والعمل على تعزيز قوتها ومعالجة ضعفها إن وجد.

- دراسة حمزة رملي بعنوان قياس الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء الإستراتيجي بالإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSC III، وهو مقال علمي منشور في مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 12، المجلد 7، وهدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ماهو مستوى الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية وفق المؤشرات الكمية والتنوعية لبطاقة الأداء المتوازن BSC III، وخلصت الدراسة إلى أن نموذج BSC III هو النموذج الأصح لقياس الأداء الإستراتيجي، وأن هناك مستوى متوسط للأداء الإستراتيجي للمجمع وفق المؤشرات المستخدمة.

- دراسة ضيف أحمد وموفق سهام بعنوان مساهمة المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في تنمية التفكير الإبداعي للعاملين، وهو مقال علمي منشور في مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد 4، 2017، وحاولت الدراسة الإجابة على الإشكالية الرئيسية وهي ما مدى مساهمة تبني المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في تنمية التفكير الإبداعي للعاملين بمؤسسة (Condor) برج بوعرييج، ومن أهم النتائج المتوصل إليها هي وجود تأثير معنوي للمسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في تنمية السلوك الإبداعي لموظفي مؤسسة (Condor)، وأوصت الدراسة بتوصيات أهمها ضرورة نشر ثقافة الإهتمام بالمسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية، والتركيز على إبراز دورها في تنمية التفكير الإبداعي.

- رسالة دكتوراه للباحثة نوال شين بعنوان تأثير الإتجاه الإستراتيجي على أداء منظمات الأعمال: دراسة حالة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، حيث هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الإتجاه الإستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على أداء منظمات الأعمال (بعد العملاء، التعلم والنمو، عمليات التشغيل الداخلية، الأداء المالي، الأداء البيئي)، من خلال دراسة حالة مؤسسة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائر، وحاولت الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي مفاده: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الإتجاه الإستراتيجي على الأداء، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإتجاه الإستراتيجي على مستوى أداء شركة نפטال، وأوصت الدراسة بتوصيات أهمها أن تعمل مؤسسة نפטال على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد الإتجاه الإستراتيجي في بيئتها التنظيمية، وكذا أن

تعمل مؤسسة نفعال على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، باعتبارها نظاما متكاملًا للإدارة الإستراتيجية ووسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقييم الأداء.

ثانياً- الدراسات باللغة الأجنبية:

- مقال علمي للباحثين (Hart O. Awa, M. Sc, Rebecca O. Enuoh, Benjamin J. Inyang) بعنوان **CSR-**

HRM Nexus: Defining the Role Engagement of the Human Resources Professionals, 2011.

حيث حاولت الدراسة التعرف على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وإدارة الموارد البشرية، والتعرف على دور مشاركة المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وأكدت الدراسة على وجود علاقة بين المفهومين وتتمين إدارتهما لإدراك العلاقة بين قرارات المؤسسة الإستراتيجية وتمكين رأس المال البشري للمؤسسة

- أطروحة دكتوراه للباحث (Ing. Iveta Gabčanová) بعنوان **Balanced Scorecard as a tool for human**

resources management in financial organizations 2012. ركزت هذه الدراسة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

على مستوى إدارة الموارد البشرية في القطاع المالي، بهدف تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة، ويركز موضوع الرسالة بشكل أكثر تحديد على بعد التعلم والنمو، والذي يركز على مجال الاهتمام بالعاملين، وكان الافتراض الأساسي للدراسة هو التعرف على العوامل التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية في القطاع المالي، وأيضاً التعرف على بطاقة الأداء المتوازن المنفذة على مستوى إدارة الموارد البشرية، وفي هذه الدراسة قدمت معلومات مفصلة في مجال إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، الرسالة، الرؤية، وفي تحديد أنشطة الموارد البشرية، ومؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى إدارة الموارد البشرية، كما قدمت الدراسة نتائج تتعلق بالخريطة الإستراتيجية على مستوى الموارد البشرية، بهدف الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية، كما أشارت الدراسة إلى أنه قبل تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن على مستوى إدارة الموارد البشرية، ينبغي على المؤسسة وضع إستراتيجية للموارد البشرية بشكل صحيح، ليس فقط أن تعرف ماهو ضروري وحاسم بالنسبة لها وإنما أيضاً لتجنب فقدان الأهداف المحددة.

- مقال علمي للباحثين (Remišová, Anna; Búciová, Zuzana) بعنوان **Measuring corporate social**

responsibility towards Employees, 2012. كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تقديم منهجية لتحديد أساس

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه أصحاب المصلحة المختارين، والمتمثلة في الموظفين، وتوفير مجموعة من المؤشرات لقياس المسؤولية

الاجتماعية تجاههم، وقد تم إختبار هذه المؤشرات وأثبتت أنها قابلة للتطبيق، وأشار الباحثان بأن هذه الدراسة يمكن النظر إليها كمبدأ توجيهي لتحديد أساس المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة الآخرين.

- مقال علمي للباحثين (Bita Farhoudnia, Moein Ahmadi, Maliheh Dorostkar Amin Navasery)

بمعنوان: 'Developing Balance Score card in Managing Corporate Social Responsibility,

2014. كان الهدف هذه الدراسة هو إظهار تقارير المسؤولية الاجتماعية (التقرير الاجتماعي للشركات) والذي يعد جزء من التقارير المالية، حيث حاولت الورقة البحثية إيجاد العلاقة بين محاسبة التكاليف والمحاسبة المالية من خلال التركيز على المسؤولية الاجتماعية وبطاقة الأداء المتوازن، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أنه عندما يكون لدى المؤسسة بطاقة أداء متوازن قوية وجيدة، هذا يعني أن لدى المؤسسة القدرة على إعداد تقرير اجتماعي جيد للمؤسسة، وإقترحت الدراسة أن إستخدام بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن يكون مفيداً لإعداد برامج المسؤولية الاجتماعية، وأنه ينبغي على المؤسسة أن لاتنسى مسؤوليتها أمام المجتمع.

مقالة علمية للباحثين (Hamid Jery, Saloua Souaï) **بمعنوان: Strategic Human Resource Management**

and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia, 2014، حاولت هذه الدراسة الإجابة

على الفرضية الرئيسية التي مفادها: يرتبط مستوى تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (الإختيار، الحوافز والتعويضات، التدريب، تبادل المعلومات، المشاركة، تقييم الأداء) بشكل إيجابي بأداء المؤسسات (أداء الموارد البشرية، أداء المؤسسة، الأداء المالي)، وأظهرت النتائج أن مستوى تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يمكن أن يؤثر على أداء المؤسسات في تونس، وأشار الباحثان بأن هذه الدراسة على المستوى الإداري تقدم نتائج ذات صلة للمدراء التونسيين وخاصة موظفي الموارد البشرية، وهي في الواقع تسمح هذه النتائج للمدراء بمعرفة ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسة.

- مقال علمي للباحثين (Edward Sek Khin Wong, Rusnah Muhamad, Lau Wee Yeap) **بمعنوان CSR**

Balanced Scorecard Systems and Business Performances SMEs Case Study, 2015. هدفت هذه

الدراسة إلى قياس الأداء بإستخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا، وهي تدرس العلاقة بين الأبعاد الأربعة لنظام بطاقة الأداء المتوازن للمسؤولية الاجتماعية نحو قياس الأداء، ومن أجل إختبار هذه العلاقة تم جمع البيانات بإستخدام الأبعاد الأربعة التي قدمها (Utting 2007)، وأشارت النتائج إلى أن أداء المؤسسات يمكن أن يتحسن

بشكل كبير من خلال التركيز بشكل أكبر على مقاييس المسؤولية الاجتماعية للشركات، كما أشارت النتائج إلى زيادة رضا العملاء عن المؤسسة ناتج عن تنفيذ المزيد من مقاييس ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات.

- مقال علمي للباحثين (Edward Sek Khin Wong, Rusnah Muhamad, Lau Wee Yeap), بعنوان **Human**

Resource Measurement: A Balanced Scorecard Approach, 2015. كان الهدف من هذه الدراسة هو تبني

مقاربة بطاقة الأداء المتوازن لتحسين قياس وتقييم أداء الموارد البشرية في القطاع العام بالولايات المتحدة الأمريكية، وقام الباحث بتحديد

مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية التي وضعتها عينة من موظفي القطاع العام خلال سنة 2010، ومن بين أهم النتائج المتوصل

إليها أنه نتيجة لمقاربة بطاقة الأداء المتوازن فإنه ينظر إلى بعد الابتكار والتعلم والنمو كمنهجية مفيدة لقياس أداء القوى العاملة في الخدمة

العمومية.

- مقال علمي للباحث (Muhammad Shahnawaz Adil) بعنوان **Strategic Human Resource**

Management Practices and Competitive Priorities of the Manufacturing Performance in

Karachi, 2015. حيث بحثت هذه الدراسة في تأثير ثمانية ممارسات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (التوظيف والإختيار، التدريب

والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت، الأمن الوظيفي، الوصف الوظيفي، فرص العمل، اللامركزية والتمكين)، على الأولويات

التنافسية الأربعة (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة) على الأداء المؤسسي في كراتشي بباكستان، حيث تم إجراء الدراسة على عينة من

182 عامل من 90 مؤسسة، ومن النتائج المتوصل إليها أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية الثمانية لها تأثير قوي على

الأولويات التنافسية الأربع لأداء المؤسسات، وذلك عندما يتم التحكم في العلاقة مع الموظفين وتبادل المعلومات، كما أكدت الدراسة

صحة نظرية التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإستثمار في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، كما أشار الباحث بأنه ينبغي أن

تكون نتائج هذه الدراسة مفيدة لمدراء الموارد البشرية في البلدان النامية مثل باكستان، الذين يعتمون الإستفادة من الأولويات التنافسية

لأداء المؤسسات من خلال تبني الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

- مقالة علمية للباحثين (Inyong Shin, Won-Moo Hur, Seongho Kang) بعنوان **Employees'**

Perceptions of Corporate Social Responsibility and Job Performance: A Sequential

Mediation Model, 2016. حاولت هذه الدراسة إختبار العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وهوية المؤسسة والرضا الوظيفي والأداء

الوظيفي، وتم إجراء الدراسة على 250 موظفا في الفنادق المتواجدة بكوريا الجنوبية، ومن أهم النتائج المتوصل إليها هي أن إدراك

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كان مرتبط بشكل غير مباشر وإيجابي بالأداء الوظيفي، وبعبارة أخرى وكما أشار الباحثون بأن هذه الدراسة تبرز أن إدراك الموظفين للمسؤولية الاجتماعية يعزز من أدائهم الوظيفي ليس بشكل مباشر ولكن بشكل غير مباشر، كما أشارت النتائج إلى أنه عندما يدرك العمال أن مؤسساتهم تشارك في مبادرات وأنشطة مسؤولة إجتماعيا يكون لديهم إلتفاء أكبر لمؤسساتهم، وأوصت الدراسات بأنه ينبغي على المديرين في مؤسسات اليوم على وجه التحديد أن يهتموا بتصورات الموظفين حول أنشطة المسؤولية الاجتماعية.

– مقال علمي للباحثين (Seyed Akbar Nilipour Tabatabaei, Ebrahim Salehi Omran), Soheila

Presenting Sustainable HRM Model Based on Balanced بعنوان: (Hashemi, Maedeh Sedaghat

Scorecard in Knowledge Based ICT Companies (The Case Of Iran), 2017. كان الهدف من هذه

الدراسة هو التعرف على مساهمة إدارة الموارد البشرية المستدامة في إنجاز مهمة المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث أجريت مقابلات مع خبراء الموارد البشرية والإستدامة في ثلاث مؤسسات لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأيضاً أساتذة جامعيين، وتم تحديد عوامل النجاح الحاسمة في كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق بإستراتيجية الإستدامة في إدارة الموارد البشرية، ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها أن إدارة الموارد البشرية المستدامة وبطاقة الأداء المتوازن توفران المزيد من الفرص لتحقيق النجاح التنظيمي طويل الأجل، لاسيما في طبيعة أعمال اليوم التي تتميز بالتعقيد.

– مقالة علمية للباحثين (Ciprian Obrad, Vasile Gherhes) بعنوان: **A Human Resources Perspective**

2018 on Responsible Corporate Behavior. Case Study: The Multinational Companies تحدف

هذه الدراسة إلى إظهار مدى تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة إجتماعيا في الشركات المتعددة الجنسيات في غرب رومانيا، حيث تم إجراء مقابلات مع 32 موظف في الشركات المتعددة الجنسيات التي تنشط في قطاع السيارات في غرب رومانيا، ومن بين نتائج الدراسة هو أن الشركات المتعددة الجنسيات الناشطة في قطاع السيارات في غرب رومانيا تدرك أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تؤثر على مجموعة من المزايا على المدى الطويل، سواء خارجيا وهذا ما يعزز سمعة الشركة ويعزز علامتها التجارية كصاحب عمل، أو ميزتها التنافسية في السوق، أو ظهورها إعلاميا، أو داخليا وهذا ما يعزز ثقافة المؤسسة التي قد تولد المزيد من مشاركة الموظفين، وكذا تحسين المزايا المالية.

11- مساهمة الدراسة الحالية وأهم ما يميزها عن الدراسات السابقة:

- نلاحظ أن الدراسة الحالية اختلفت عن نظيراتها من الدراسات السابقة كونها قدمت نموذج وإطار أكثر شمولية وفاعلية في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية، وذلك من خلال تقديم نموذج يتكون من متغيرين أساسيين وهما التوجه الإستراتيجي للمؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن وكيف يؤثران على تفعيل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية، إذ تم إدراج ثلاث أبعاد للتوجه الإستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية، رسالة المؤسسة، إستراتيجية المؤسسة) وخمسة أبعاد لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة المجتمعية) وكيف يؤثر كل متغير على مدى على المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية مجتمعة، والتي تتضمن ثلاث متغيرات أساسية (المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية قبل العمل بالمؤسسة، المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية أثناء العمل بالمؤسسة، المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية بعد إنهاء العمل بالمؤسسة)، إذ نجد أن العديد من الدراسات أهملت الدور الذي يلعبه التوجه الإستراتيجي على تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه مواردها البشرية هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أنها لم تبرز الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه مواردها البشرية.

- كما تناولت الدراسة وركزت على فئة الإطار السامية وفئة الإطار، كونها تمثل رأس المال الفكري للمؤسسة لتساهم بذلك مساهمة كبيرة في الدراسة الحالية وإعطائها أهميتها نظرا لحساسية الموضوع وعدم قدرة باقي الموارد البشرية في المؤسسة أن تكون ملمة به وقادرة على إستعبابه والتحكم فيه مثل فئة الإطار.

12- تقسيمات البحث:

في إطار إعداد الدراسة الحالية ومن أجل الإلمام أكثر بحيثياتها وبعية الإجابة على إشكالياتها الرئيسية ومختلف الأسئلة التي تم طرحها، وكذا إختبار مختلف الفرضيات التي تناولتها الدراسة، فقد قام الباحث بتقسيم الدراسة بالشكل التالي:

- الفصل الأول: والذي كان تحت عنوان بطاقة الأداء المتوازن، والذي إندرج ضمنه ثلاث مباحث، بحيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن متناولين بذلك نشأت هذه البطاقة ومختلف الأجيال التي مرت بها، مع تقديم مجموعة من التعاريف لها، بعد ذلك وفي المبحث الثاني تطرقنا لكل من بطاقة الأداء المتوازن والتوجه الإستراتيجي للمؤسسة، حيث تطرقنا إلى مختلف مكونات التوجه الإستراتيجي، وأيضا إلى كيفية كون بطاقة الأداء المتوازن نظام إدارة إستراتيجي، أما في المبحث الأخير في هذا الفصل وهو المبحث الثالث فقد تناولنا الأبعاد الخمسة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن وهي البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة المجتمعية ومختلف علاقات السبب والنتيجة التي تنشأ بينها من خلال الخريطة الإستراتيجية.

- الفصل الثاني: وهو ما يتعلق بالمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات، والذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، بحيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مدخل إلى المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات، فقد تناولنا فيه أهم المحطات التاريخية لتطوره، كما تطرقنا إلى أهم الإسهامات التي قدمها مختلف الباحثين والمفكرين بدءا من إسهامات (Bowen) و (Drucke) مروراً بإسهامات (Frederick) و (Davis) و (Keith) و (Milton Friedman) وكذا الإسهامات الكبيرة لكل من (Edward Freeman) و (Carroll) وصولاً إلى إسهامات المنظمات الدولية في هذا المفهوم، وهذا الإهتمام الكبير بهذا المفهوم إنعكس على كثرة التعاريف التي أعطيت له وهذا ما تناولناه أيضا في هذا المبحث من خلال تقديم مجموعة من التعاريف لمفهوم المسؤولية الإجتماعية لكل الأكاديميين، و المنظمات الدولية، والقادة، وفي المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى مختلف الأسباب التي ساهمت في تبني هذا المفهوم، وماهي الحجج المؤيدة والمعارضة له، وفي المبحث الثالث ومن أجل إبراز أهم الإسهامات في مجال المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات فقد تناولنا إسهامات (Carroll)، وأيضا تطرقنا إلى نظرية أصحاب المصلحة.

- الفصل الثالث: والذي تم عنوانه بالمسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية، فقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، بحيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مدخل إلى إدارة الموارد البشرية، من خلال المرور على مختلف المراحل التاريخية لتطور هذا المفهوم من إعتبار العامل سلعة تباع وتشتري إلى أحدث المفاهيم له وهو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى الممارسات المسؤولة إجتماعيا تجاه الموارد البشرية في ظل إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث عرضنا فيه مختلف المراحل التي تربط العامل علاقة بالمؤسسة وماهي مسؤوليتها الإجتماعية تجاهه في هذه المراحل، أما المبحث الثالث والذي كان بعنوان إستجابة الموارد البشرية فقد تطرقنا فيه لكل من الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية.

- **الفصل الرابع:** والذي يعكس الجانب التطبيقي للدراسة فقد قمنا بتقسيمه إلى أربعة مباحث، المبحث الأول فقد تعلق بمنهجية الدراسة من خلال التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، وكذا مختلف الأساليب والمصادر المستعملة في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة الميدانية، وأيضاً مدى صدق وثبات أداة الدراسة، ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الديموغرافية للعمال عينة الدراسة، وأيضاً عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات المتعلقة بخصائص المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، كما تطرقنا في المبحث الثالث إلى عرض وتحليل النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة، أما آخر مبحث وهو المبحث الرابع فقد قمنا في بإختبار مختلف فرضيات الدراسة.

13- صعوبات الدراسة:

- صعوبة إيجاد المراجع والدراسات التي تفيد في إثراء الموضوع من حيث كونها تتميز بالحدثة والجودة، كون أن غالبية المراجع يوجد فيها تكرار كثير وأنها تتجه في سياق واحد، هذا بالنسبة لموضوع المسؤولية الاجتماعية بشكل عام، وبالنسبة لموضوع المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية وموضوع بطاقة الأداء المتوازن فهناك نقص واضح لاسيما فيما يتعلق بالكتب.

- صعوبة إستقبال العديد من المؤسسات للباحث من أجل إجراء الدراسة عندهم.

- كون أن عينة الدراسة هي من فئة الإطارات (مدير مؤسسة، نائب المدير، رئيس وحدة... إلخ) فهذا شكل صعوبة للوصول إليهم من أجل الإجابة على الإستبانة الموزعة عليهم وكذا إجراء مقابلات معهم.

- إمتناع العديد من أفراد عينة الدراسة من الإجابة على الإستبانة التي قدمت إليهم، والتي أدت بالباحث في بعض الحالات للإنتظار لفترة 60 يوم من أجل الحصول عليها ، وكذا تقاعس البعض في الإجابة عليها وملئها بالشكل المطلوب.

- حساسية موضوع الدراسة كونه يتعلق ببعض المتغيرات الحساسة في المؤسسة مثل إستراتيجية المؤسسة وماهي الأنشطة المتبعة في عمليات التوظيف والتعيين والترقية والتدريب، مما شكل صعوبة وتقبل العديد من أفراد عينة الدراسة للإجابة عليها والتي قد يعدونها من أسرار المؤسسة.

- نظراً لانتشار المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على مناطق مختلفة فهذا شكل صعوبة في إيجادها والتنقل إليها

الفصل الأول

الفصل الأول: بطاقة الأداء المتوازن

تمهيد:

في عام 1997 صنفت مجلة "Harvard Business Review" بطاقة الأداء المتوازن واحدة من أهم الأفكار الإدارية خلال 75 سنة الماضية، وليس هناك شك في أن بطاقة الأداء المتوازن هي من بين الأفكار الإدارية الأكثر شيوعاً في عصرنا، حيث تظهر بعض الدراسات أن بطاقة الأداء المتوازن تستخدم على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم¹، إذ أن ما يقارب 60% من آلاف المؤسسات المدرجة في قائمة فورتشن في أمريكا، قبلت مفهوم بطاقة الأداء المتوازن أو على دراية به²، حيث أن عدد المؤسسات التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن للتخطيط والإدارة الإستراتيجية التي طورها كابلان ونورتن تنمو بشكل متزايد، وإستناداً إلى بعض البيانات فإنه في بداية عام 2000 استخدمت حوالي 40% من المؤسسات في أميركا الشمالية بطاقة الأداء المتوازن للتخطيط والإدارة الإستراتيجية، ووفقاً لبعض البيانات لعام 2005 بدأت حوالي 35% من المؤسسات الكبيرة والعلاقة في أوروبا وآسيا في إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لأغراض التخطيط والإدارة³. وبناء على ما سبق ومن أجل التعرف أكثر على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، ومن أجل إبراز الأهمية التي يتميز هذا المفهوم وكذا الإحاطة به بصورة كافية، فسنستطرق إليه كمايلي:

المبحث الأول: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن والتوجه الإستراتيجي للمؤسسة.

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن ومختلف الأبعاد المكونة لها.

¹ Dag Oivind Madsen, Kare Slatten, **The Balanced Scorecard: Fashion or Virus?**, Administrative Sciences, Vol 5, 2015, P: 91.

² Mohammadhamed Khanmohammadi et al, **The Feasibility of Implementing the Balanced Scorecard (Case Study: Nationwide Provincial Telecom Companies)**, International Business Research, Vol 8, No 8, 2015, P: 118.

³ Mihail Nikolaevich Dudin, Evgenia Evgen'evna Frolova, **The Balanced Scorecard as a Basis for Strategic Company Management in the Context of the World Economy Transformation**, Asian Social Science, Vol 11, No 3, 2015, P: 283.

المبحث الأول: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن

إن التطور الحاصل في عمل المؤسسات وإزدياد حدة المنافسة تطلب من إدارة تلك المؤسسات الإهتمام الشمولي بالعمل، وبذلك لا يمكن إعتقاد مقاييس ومؤشرات مالية ومحاسبية فقط للتعبير عن هذه الشمولية، لهذا تطلب الأمر التغلب على هذه التحديات من أجل إنتقال المؤسسات في تفكيرها من العصر الصناعي إلى العصر المعرفي، حيث الشمولية والتركيز على جوانب متعددة من الأداء تعطي المؤسسة القدرة على الإستمرار والمنافسة وإرضاء الزبائن ومختلف أصحاب المصالح¹.

المطلب الأول: نشأت بطاقة الأداء المتوازن

إن بقاء المؤسسات لفترات طويلة مركزة على الأداء المالي ترجع أسبابه إلى سهولة قياس الأداء المالي بمؤشرات واضحة ودقيقة، وكذلك تعبيرا عن رؤية تقليدية بأن المالكين أو المساهمين هم الفئة الأهم بين فئات أصحاب المصالح²، حيث أنه ومنذ عام 1950 ولغاية 1980 كان الإهتمام في إدارة المؤسسات يعتمد على مقاييس الأداء المالية والمحاسبية، وتركزت الجهود حول تطوير نظم المحاسبة الإدارية³، إذ أن الأنظمة التقليدية لتقويم الأداء تركز على القياس المالي لأداء الوحدات الإقتصادية، مما يؤدي إلى خلق حالة من عدم التوافق بين إستراتيجية الوحدة الإقتصادية وطرق قياس الأداء، بالإضافة إلى أنها لا تعكس قيمة أغلب الأصول غير الملموسة التي تمثل جانبا مهما للقيمة السوقية لهذه الوحدات، كالمعرفة والمهارة لدى العاملين، والعلاقات مع الزبائن والمديرين، وخبرات الإدارة وتكنولوجيا المعلومات وغيرها⁴.

وفي عام 1983 إنتقد (kaplan) الطرق التقليدية في الرقابة الإدارية وشاركه في الرأي بريمسون، وقد أدى هذا النقد إلى إجراء العديد من الدراسات التي نادى بضرورة البحث عن نماذج جديدة للتقييم، لتواكب عصر العولمة الجديد الذي يتسم بالتنافس الشديد بين

¹ وائل محمد صبحي إدريس، الطاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009، ص: 141.

² وائل محمد صبحي إدريس، الطاهر محسن منصور الغالي، نفس المرجع السابق، ص: 141.

³ صفاء تايه محمد، العلاقة بين رأس المال الفكري وفق نموذج Stewart وبطاقة الأداء المتوازن: دراسة تحليلية في معمل الألبسة الرجالية في محافظة النجف الأشرف، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 1، العدد 28، 2013، ص: 231.

⁴ هدى مؤيد حاتم السعدون، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي في جامعة القادسية، رسالة ماجستير في علوم المحاسبة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، 2017، ص: 25.

المؤسسات العالمية التي تطالب بتشكيلة واسعة من المنتجات الأكثر جودة والأقل تكلفة والأكثر اعتمادية، والذي شجع على السير في البحث عن نماذج فعالة لتقييم الأداء.¹

وفي سنة 1987 ظهر كتاب بعنوان (Relevant Loss) لكل من (Kaplan and Janshon) حيث ظهر مدخل الأداء المتوازن كإتجاه رئيسي لمواجهة الإنتقادات التي وجهت إلى المدخل التقليدي²، وأيضاً وفي عام 1987 قامت مؤسسة (Analog Devices) باستخدام أول بطاقة تقييم متوازن، حيث إستخدمت هذه المؤسسة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء، ولقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل سرعة التسليم للزبون، جودة ودورة العمليات التطبيقية، فاعلية تطوير منتجات جديدة، بالإضافة إلى المقاييس المالية³، وشكل هذا النظام بداية ظهور أنظمة القياس المتوازنة، وخاصة بطاقة التقييم المتوازن المبتكرة والمقترحة من قبل كل من (Robert Kaplan و David Norton)⁴.

حيث كان أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل سنة 1992 بأمريكا الشمالية على يد المستشار (Robert Kaplan) والمستشار المؤسس لوحدة البحث (KPMG) David Norton، وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثني عشرة "12" مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية من أجل تقييم أداؤها، وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوباً معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن بين الأداء المالي والأداء غير المالي، وهذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة⁵.

وفي سنة 1996 قام كل من (Kaplan R و Norton D) بنشر ثلاثة مقالات أوضحاً فيها أنه غالباً ما تفشل الإستراتيجيات لأن تنفيذها لم يتم بالشكل الصحيح، كما أن أقل من 10% فقط من الإستراتيجيات الموضوعية بطريقة ملائمة يتم تنفيذها بشكل صحيح، وقدمت نتائج هذه الأبحاث في كتاب حمل عنوان "The Balanced Scorecard" نشر سنة 1996، وقد كان من

¹ صفاء تايه محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 231.

² بلاسكة صالح، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012، ص: 19.

³ بلاسكة صالح، نفس المرجع السابق، ص: 19.

⁴ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور العالبي، مرجع سبق ذكره، ص: 143.

⁵ مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الإستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 1، 2013، ص: 244.

أكبر الكتب مبيعاً حول العالم في ذلك العام، كما أنه حصل في سنة 1997 على جائزة أحسن كتاب في علم الإدارة والأعمال والذي يمنحه مجلس المحاسبة الأمريكي¹.

المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن ومختلف الأجيال التي مرت بها

إن تطور بطاقة الأداء المتوازن لم يوضحه (Kaplan and Norton)، وإنما تم استنتاجه من خلال تصفح وتحليل مقالتهما وكتبهما في هذا المجال، حيث تم التوصل إلى أن البطاقة مرت عبر ثلاث مراحل وذلك منذ ظهورها عام 1990، غير أن ما ميز هذه المراحل الإنتقالية هو إحتفاظ كل مرحلة قادمة بأساسيات وميزات سابقتها². وفيما يلي عرض للأجيال المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن:

أولاً- الجيل الأول: بطاقة الأداء المتوازن "أداة لقياس الأداء (1990-1992)":

لقد لخص (Kaplan and Norton) إستنتاجهما في أول مقال لهما بعنوان "The Balanced scorecard That Drive Performance" والذي نشرته مجلة "Harvard Business Review" في عددها لشهر جانفي- فيفري من عام 1992 وكانت النتيجة المتوصل إليها مفادها أن المقاربة المتعددة الأبعاد والمتوازنة تسمح بقياس الأداء في المؤسسة بشكل يمكنها من أن تبرز في المستقبل، وذلك من خلال دفعها إلى النظر إلى المستقبل³، حيث تم وصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة أبعاد لقياس الأداء، حيث تم إضافة قياسات غير مالية ومؤشرات عديدة إلى جانب ما كان يستخدم من قياسات مالية، حيث أن هذا الجيل تجسد في إضافة ثلاثة أبعاد أخرى وهي الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، إضافة إلى البعد المالي، حيث تم قياس الأداء ضمن هذه الأبعاد الأربعة، كما أن تقارير الأداء ركزت على عدد محدود من مؤشرات الأداء في إطار كل بعد من الأبعاد الأربعة⁴.

إن إقتراح ربط رؤية وأهداف المؤسسة بأبعاد البطاقة جاء ليساعد في اختيار وإستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في المجالات المختلفة، والأخذ بعين الإعتبار عمليات ربط التوجه الإستراتيجي بالممارسات اليومية لإدارة المؤسسات، حيث ولدت فكرة ربط رؤية

¹ مراد كواشي، إشكالية تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام: دراسة تطبيقية على مؤسسة الإسمنت لعين الكبير-الجزائر، المجلة العربية للمحاسبة، المجلد 17، العدد 1، 2014، ص: 76.

² معروف أمال، الإنتقال من الأداء المالي إلى الأداء الإستراتيجي: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص: 50.

³ معروف أمال، نفس المرجع السابق، ص: 51.

⁴ بوخاري بولرباح، إقتراح نموذج لقياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017، ص: 61.

وأهداف المؤسسة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن إلى إمكانية بناء علاقات السبب والنتيجة بين أهداف المؤسسة، ووضع مؤشرات لقياس

هذه الأهداف طبقاً لما يسمى بالخريطة الإستراتيجية¹، وتميزت هذه المرحلة بما يلي:²

1- إعطاء الصورة العامة لبطاقة الأداء المتوازن؛

2- إعتبار بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس وتطوير الأداء فقط؛

3- تقسيم الإستراتيجية إلى أربعة محاور؛

4- ربط التوجه الإستراتيجي بالممارسات اليومية.

ثانياً- الجيل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن "أداة لإمتداد الإستراتيجية ونقلها إلى كافة إلى المستويات

التنظيمية (1992-1996)"

نتيجة لتطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن في العديد من المؤسسات، ونتيجة للمشاكل التي رافقت تطبيق هذا الجيل والتي

يمكن الإشارة إلى أهمها:

- إن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة الأداء المتوازن جاء واسعاً وغامضاً وولد رؤى وتصورات متباينة لها؛

- كيفية إختيار القياسات الملائمة لهذه الأبعاد من جانب، وكذلك إقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من أبعاد

بطاقة الأداء المتوازنة³.

وفي البداية تم ترجمة هذه الأبعاد بسؤال يعطي رؤية لكيفية إختيار القياسات الملائمة ضمن كل بعد وهي:⁴

- للنجاح مالياً، كيف يجب أن نظهر أمام المساهمين وحملة الأسهم (بعد المالي)؛

- لتحقيق رؤية المؤسسة، كيف يجب أن نظهر المؤسسة أمام عملائها (بعد الزبائن)؛

¹ بوخاري بولرياح، نفس المرجع السابق، ص-ص: 60-61.

² بلاسكة صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

³ بوخاري بولرياح، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

⁴ بوخاري بولرياح، نفس المرجع السابق، ص-ص: 62-63.

- لتحقيق رضا المستثمرين والزبائن، ماهي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها المؤسسة (بعد العمليات الداخلية)؛

- لتحقيق رؤية المؤسسة، ماهي سبل المحافظة على قدرات المؤسسة للتغير والتحسين (بعد التعلم والنمو).

وفي المقال المنشور سنة 1996 تحت عنوان "Linking The balanced Scorecard to Strategy" أكد (Kaplan

and Norton) أن بطاقة الأداء المتوازن هي أكثر من مؤشرات مالية وأخرى غير مالية، فقد أكدنا على ثلاثة عناصر أساسية هي:¹

1- أهمية ربط المؤشرات الموجهة للأداء نحو المستقبل؛

2- وجوب إحداث ربط بين قياسات الأداء ومختلف الأهداف الإستراتيجية؛

3- السلسلة السببية التي تربط مختلف الأهداف ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازنة.

وتمثل هذا الجيل في تحول بطاقة الأداء المتوازن لتصبح أداة لرسم ووضع الإستراتيجية للوحدة الاقتصادية ككل بجميع مستوياتها ومجالاتها في المحاور الأربعة التي تتضمنها، بحيث لم يعد الأمر يقتصر على وضع مستويات مستهدفة للأداء بتلك الأبعاد، بل بصياغة إستراتيجية عامة تضم جميع هذه الأبعاد فيما بينها، يتفرع عنها خطط وبرامج بجميع المستويات والمجالات والأنشطة التي تتضمنها، وعليه أصبح من الواضح أن بطاقة الأداء المتوازن تقدم عملية هامة لتطبيق الإستراتيجية والحصول على تغذية مرتدة عنها، وذلك بالتركيز على الوحدة الاقتصادية مستقبلاً، وهذا ينقل البطاقة من نظام لتقييم الأداء إلى نظام إدارة إستراتيجي يواكب عصر المعلومات²، كان التحول الأكثر أهمية الذي حدث بين الجيل الأول والثاني هو تغيير الغرض الذي استخدم من أجله بطاقة الأداء المتوازن، وهو اعتبارها أداة للإدارة الإستراتيجية بدلاً من أداة لقياس الأداء³، وتوالت التطورات لتصل إلى أن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت ترسم وتصمم منهجيات فعالة تحسن من عمليات الربط بين الإستراتيجيات المختارة والأهداف الواردة في إطارها، وبذلك فقد تجاوزت كونها نظام قياس فقط، خاصة أنها تربط بين مختلف الأبعاد بمفهوم السببية بإتجاه الأهداف الرئيسية إرتباطاً بالنتيجة النهائية في الأداء المالي⁴.

¹ معروف أمال، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

² هدى مؤيد حاتم السعدون، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

³ Amina Basiouny Mousa Elshamly, **Developing a strategic framework in small and medium sized enterprises (SMEs)**, A thesis submitted in accordance with the requirements of the degree of Doctor of Philosophy, The Faculty of Business, Education and Professional Studies, University of Gloucestershire, United Kingdom, 2013, P: 96.

⁴ بوخاري بولياح، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 63-64.

ثالثاً- الجيل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن "أداة للريادة والإدارة الإستراتيجيين (ما بعد 1996)"

يعتبر الجيل الثالث الأكثر تطوراً في بطاقة الأداء المتوازن¹، حيث ظهر هذا الجيل لتحسين خصائص وآليات تصميم الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن، من أجل إعطائها صيغا وظيفية أفضل وأكثر ارتباطاً بالجوانب الإستراتيجية للأداء²، إن هذا التطور مثل قضايا مرتبطة بوضع المستهدفات ومدى موثوقية الأهداف الإستراتيجية المعتمدة، وهنا فإن فريق الإدارة العليا للمؤسسة يستطيع مناقشة وإيجاد الروابط بين الأهداف وفي إطار التوجه العام للأعمال، حيث أن هذه الجوانب تتيح للإدارة الإشارة إلى الأهداف بشكل واضح وإمكانية تصميم العمليات المؤدية إلى فحص وتحديد هذه الأهداف في إطار التوجه العام للمؤسسة بدء من الخطوة الأولى وليس في نهاية المطاف، لذلك فإن العمل يأتي في إطار متسلسل بدء من التوجه العام للمؤسسة، وإختيار الأهداف الإستراتيجية في إطار هذا التوجه ثم عملية تمحور للإفتراضات والمسببات بشكل واضح، وأخيراً إمكانية تحقيق إجماع في إطار فريق الإدارة بشكل سريع³، وإبتداء من سنة 1996 أصبح (Kaplan and Norton) يؤكدان أكثر على دور بطاقة الأداء المتوازن في التنفيذ اليومي والدائم للإستراتيجية، كما أكد على استعمالها لتنظيم المسارات الكبرى للإدارة من تحديد للأهداف الجماعية وحتى الفردية، شكل المكافآت، تخصيص الموارد، الموازنات والخطط، العائد من التجربة والتعلم التنظيمي أي الإهتمام بالبيئتين الداخلية والخارجية من أجل تحديد مختلف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، حتى تتمكن المؤسسة من تحديد نشاطاتها بدقة، ومن ثم نجد التحديد الواضح والدقيق لمختلف توجهاتها الإستراتيجية (الرؤية، الرسالة، غايات، أهداف وقيم) لتصيغ بذلك إستراتيجيتها وتتابع تنفيذها، وبعبارة أخرى إعتبرت بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية⁴، كما تضمن تفاصيل جديدة تهدف إلى إعطاء فعالية أكثر للعمل بين الإستراتيجيات ذات العلاقة، حيث ظهر ما يطلق عليه بالخريطة الإستراتيجية التي جعلت من الإستراتيجية نقطة الإرتكاز لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن⁵، حيث لم تعد الخريطة الإستراتيجية ذلك التمثيل أو الرسم البياني الذي ينقل الإستراتيجية إلى كافة المستويات التنظيمية فحسب، بل تعدت ذلك لتصبح هيكلاً منطقياً من شأنه أن يقدم القواعد التي تساعد على فهم وإدراك هذا النظام الجديد للإدارة الإستراتيجية⁶.

¹ كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، 2015، ص: 88.

² هدى مؤيد حاتم السعدون، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

³ بوخاري بولياح، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

⁴ معروف أمال، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

⁵ كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

⁶ معروف أمال، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

ففي هذه الحالة يمكن اعتبار بطاقة الأداء المتوازن نظاماً للريادة والإدارة في المؤسسة يوجهها أساساً نحو المستقبل، فهي تسمح بمتابعة دقيقة لتنفيذ الإستراتيجية التي تحقق القيمة للمساهمين، إذ تركز على الرضا المحتمل للعملاء والتحسين المستمر والدائم في مجموعة مساراتها، كما تحدث دمجاً وتشابكاً في المعارف من خلال تقاسم الخبرات، أما عملية تصحيح الإنحرافات فتعمل على إعادة الأنشطة إلى مسارها الصحيح الذي يخدم الإستراتيجية المختارة¹.

وكما أشارت الباحثة (معروف أمال) بأن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن يعرف على أنه نظام لريادة الأداء (تحدث توافق بين المستويين الإستراتيجي والعملي)، ما أكسب أداء المؤسسة أبعاداً عدة تسمح بفهم الإستراتيجية وريادة عملية تنفيذها، هذا النظام يدمج مؤشرات مالية وغير مالية قصيرة وطويلة الأجل ومرتبطة فيما بينها بروابط السبب والنتيجة، كما توزع هذه المؤشرات على أربعة محاور إستراتيجية وهي: المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم التنظيمي².

من خلال ماسبق نلاحظ أن الجيل الأول تم فيه وضع المبادئ والركائز الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، والتي تم الإشارة إليها سابقاً وهي تقسيم البطاقة إلى أربعة أبعاد أساسية، وهي البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، مع الإشارة إلى فكرة ربط هذه الأبعاد مع رؤية المؤسسة، إلا أنه هذا الجيل قد خلف ورائه بعض الغموض وتضارب الأفكار والتصورات حول بطاقة الأداء المتوازن، ليتم بعد ذلك في الجيل الثاني للبطاقة والذي يعتبر بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإمتداد الإستراتيجية ونقلها إلى كافة المستويات إلى توضيح نقاط مهمة وهي أن هذه الأخيرة أصبحت أداة للإدارة الإستراتيجية، حيث أصبحت أداة لرسم وصياغة ووضع الإستراتيجية وتوصيلها إلى كافة المستويات، وكذلك نقطة مهمة أخرى في هذا الجيل وهي كيف تنجح المؤسسة وتلبي رغبات كل طرف من أطراف أصحاب المصالح، وكذلك التأكيد على العلاقات السببية والربط بين مختلف المؤشرات، لنصل بذلك إلى الجيل الثالث من بطاقة الأداء والذي يعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة للريادة والإدارة الإستراتيجية والذي أكد بدرجة كبيرة على الخريطة الإستراتيجية ودورها الفعال في هذا النظام من خلال توضيح العلاقات السببية بين مختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

¹ معروف أمال، نفس المرجع السابق، ص: 54.

² معروف أمال، نفس المرجع السابق، ص: 54.

المطلب الثالث: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: تعريف الأداء:

تري (A. Bourguignon) أن الأداء هو إنجاز الأهداف التنظيمية، بغض النظر عن نوعها أو طبيعتها كما أنه يعد مفهوماً متعدد الأبعاد، وذلك لتعدد أهداف المؤسسة¹، أما (M. Lebas) فقد كان يربط الأداء دائماً بالمستقبل، حيث يرى أن هذا المصطلح ماهو إلا تعبير عن القدرة على الذهاب أو التوجه أينما نريد².

ثانياً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن: إعتبرت مجلة "Harvard Business Review" في عددها 75 لسنة 1992

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من بين أهم 15 مفهوماً في الأداء³، وتعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة⁴، وتعرف أيضاً بأنها نظام قياس في إطاره يمكن للمؤسسة إختيار المؤشرات والقياسات الملائمة وفقاً لحاجتها وطبيعتها عملها ورغبات الإدارة والقادة، وهي أيضاً نظام إدارة إستراتيجي لكونها تحاول أن توازن وتربط بين رؤية ورسالة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وإنعكاسها من خلال تجسيدها في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن⁵، كما تعرف أيضاً بأنها عبارة عن نظام إدارة أداء يمكن وحدات الأعمال مثل الإدارة أو القسم من توضيح الإستراتيجية، الرؤية، وترجمتها إلى أفعال⁶، وتعرف أيضاً بأنها توفر إطار من مقاييس الأداء التي تساعد المديرين على التركيز على ما يجب قياسه وإستكمالها من أجل تنفيذ إستراتيجيات وحدات الأعمال⁷.

¹ مراد كواشي، مرجع سبق ذكره، ص: 182

² مراد كواشي، نفس المرجع السابق، ص: 182.

³ عبد الرضا فرج بدرأوي ووائل محمد صبحي، بطاقة التقديرات المتوازنة أداة حديثة لتقييم أداء المؤسسات، مجلة العلوم الإقتصادية، العدد 15، 2005، ص: 77.

⁴ بومدين يوسف، إعتناء بطاقة الأداء المتوازن البيئية كألية لتأهيل بيئة منظمات الأعمال وتفعيل دورها في التنمية المستدامة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 14، 2013، ص: 384.

⁵ زايري بلقاسم ووهيبة مقدم، الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الإجتماعية في منظمات الأعمال وقياس الأداء تجاهها، الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسة الإقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الإجتماعية، يومي 20 و 21 نوفمبر 2012، ص: 233.

⁶ Zella Jackson Hannum, **Development of a New Technology Venture Balanced Scorecard Derived from Critical Factors that Impact Product Quality**, A Dissertation Submitted in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Faculty of The Graduate College, Western Michigan University, 2012, P: 74.

⁷ Zella Jackson Hannum, Op. Cit, P: 75.

ثالثاً: مميزات بطاقة الأداء المتوازن: وفيما يلي مجموعة من المميزات التي توفرها هذه البطاقة:¹

- تقدم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء

استراتيجية للمؤسسة؛

- تتضمن عدة توازنات منها: التوازن بين الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل، والتوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير

المالية، التوازن بين المقاييس الداخلية والمقاييس الخارجية؛

- تترجم رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة ومتناسكة من مقاييس الأداء؛

- تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المؤسسة من خلال تقييم أدائهم وتحفيز الموظفين على أساس هذا الأداء؛

- تمد الإدارة بصورة شاملة وواضحة عن عمليات المؤسسة؛

- تمكن بطاقة الأداء المتوازن من إدارة متطلبات جميع الأطراف ذات العلاقة (المساهمين، الزبائن، الموظفين، العمليات التشغيلية).

¹ جبر إبراهيم الداعور، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح: دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، 2013، ص: 112.

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن والتوجه الإستراتيجي للمؤسسة

إن عملية تحديد الإتجاه الإستراتيجي للمؤسسة بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا في تلك المؤسسة، ذلك أن فعالية تحديد الإتجاه بعبارات بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في المؤسسة، من تحديد الأهداف للإدارات المختلفة، وإختيار الإستراتيجيات، ووضع الخطط العملية، وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة الأخرى¹.

المطلب الأول: الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة

يعد وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، إذ لا يستطيع المدير ممارسة دوره القيادي وإتخاذ قراراته الإستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط، الذي يتضمن أموراً عديدة من بينها إحتياجات الزبائن التي يجب إشباعها²، وتعد الرؤية قلب القيادة، وهي في موقع القوى المحركة لإستراتيجية المؤسسة، والمدير الفعال تقع عليه مهمة صياغة رؤية قادرة على التحريك الفعال لطاقت المؤسسة³، وتوفر الرؤية الإستراتيجية شعوراً مشتركاً لدى أفراد المؤسسة لتحقيق الغرض النهائي لها، كما أنها ترسم إطاراً مستقبلياً يساعد على تحديد البرامج والخطط وأولويات العمل⁴.

أولاً: تعريف الرؤية الإستراتيجية: لقد أعطى الباحثين عدت تعاريف للرؤية الإستراتيجية، حيث عرفها كل من (Johnson

and Scholes, 2002) بأنها الحالة المستقبلية المرغوبة للمؤسسة، وهي تمثل الطموح الذي يركز المدير الإستراتيجي أو المدير التنفيذي إهتمامه فيه ويشجع أعضاء المؤسسة حوله أيضاً⁵، ويعرفها (ميرخان، 2003) بأنها التفكير والتصور الذهني للحالة المستقبلية لتوجيه المؤسسة، وتتأطر في ضوء معتقدات الإدارة العليا وقيمها وسلوكها بالشكل الذي ينسجم مع متغيرات البيئة المستقبلية⁶، ويرى (Wilson, 1992) بأن الرؤية تمثل بيان متناغم ومنسق شديد الجاذبية والإقتدار لإعطاء منهج حول ما ستكون عليه المؤسسة وما

¹ خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 121.

² سعد عبد عابر سلمان، تأثير خصائص الرؤية الإستراتيجية في مراحل إدارة الأزمة: بحث إستطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية- بغداد، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 34، 2014، ص: 93.

³ سعد عبد الله محمد، إمكانية تعزيز إستراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الإستراتيجي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العدد 112، المجلد 35، 2013، ص: 266.

⁴ فالج بن هادي الفحطاني، سليمان بن عبد الرحمان آل الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص: 109.

⁵ سعد عبد عابر سلمان، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

⁶ سعد عبد عابر سلمان، نفس المرجع السابق، ص: 94.

ترغب أن تكون عليه في المستقبل¹، ويؤكد كل من (إدريس والنسور، 2005) أن الرؤية الإستراتيجية تعكس المواقف والظروف الحالية وتعطي انطباعاً عن الحالة المستقبلية المرغوبة، على أن تكون هذه الرؤية تكاملية وشمولية لكل أنشطة وأعمال المؤسسة، محققة بذلك التنسيق والإرتباط والتكامل والتفاعل بين هذه الأنشطة، وبذلك تستطيع المؤسسة أن تحكم وتضبط الوضع الراهن وأن تضمن المستقبل في ميدان أعمالها²، كما يمكن تعريفها أيضاً بأنها تحدد التوجه المستقبلي للمؤسسة وما ترغب أن تكون عليه، وما تريد أن تصل إليه في المستقبل، وبالتالي فهي المكانة التي ترغب المؤسسة الوصول إليها خلال 20-30 سنة القادمة، وما الذي يمكن أن تتميز به المؤسسة عن غيرها من المؤسسات³.

وإنطلاقاً من التعاريف السابقة يعرف الباحث الرؤية الإستراتيجية بأنها ذلك البيان المنسجم والمتناسق، والذي ينطلق من واقع المؤسسة الحالي، وهذا البيان يحمل في طياته عبارات حماسية وملهمة تعكس طموحات المؤسسة للحالة المستقبلية المرغوب فيها خلال فترة زمنية تتجاوز 20 سنة.

ثانياً: فوائد الرؤية الجيدة: تحقق الرؤية الإستراتيجية الجيدة للمؤسسة مجموعة من الفوائد أجمالها (Nanus, 1992) بما يلي:⁴

1- تربط بين حاضر المؤسسة ومستقبلها: فالرؤية الجيدة تنقل المؤسسة من حاضرها التي هي فيه الآن إلى الحالة التي ترغب في أن تكون عليها في المستقبل.

2- تعطي معنى لحياة العاملين: فالرؤية التي تتم صياغتها بشكل جيد تجعل العاملين يشعرون بأنهم جزء من كل، وأن عملهم في المؤسسة ذو معنى.

3- تزيد من إنزاج العاملين: إن أحد الأسباب الرئيسية الداعية إلى صياغة رؤية إستراتيجية للمؤسسة هو خلق الدافعية لدى العاملين لتحقيق رسالة المؤسسة.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص: 210.

² سعد عبد عابر سلمان، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

³ السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص: 56.

⁴ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص-ص: 176-177.

4- توضح معالم الطريق إلى التميز: تقدم الرؤية الجيدة خدمة مهمة تتمثل في وضع معايير للتمييز، فالرؤية التي ينقصها الكفاح

من أجل التميز سوف لن يكون في وسعها أن تحفز أحدا في المؤسسة صوب تحقيق الغرض المنشود منها.

5- تعد أساسا لصياغة إستراتيجية المؤسسة: تبنى الخطة الإستراتيجية للمؤسسة على أساس رؤية المؤسسة الإستراتيجية

ورسالتها، والتي يتم في ضوئها تحديد الكيفية التي تنقل المؤسسة من الواقع التي هي فيه الآن إلى الموقع أو الحالة التي ترغب أن تكون عليها في المستقبل.

من خلال ماسبق يمكن القول بأن هذه الفوائد توضح معالم الطريق لما ترغب المؤسسة للوصول اليه مستقبلا، حيث أنها تعمل على تحفيز العاملين لتحقيق أهدافهم من جهة، وتحفز وتحشد وتوحد قدرات العاملين لتحقيق كل من الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ورسالتها وإستراتيجيتها من جهة أخرى.

ثالثا: خصائص الرؤية الناجحة: وتتصف الرؤيا الناجحة بعدة خصائص وهي كالآتي¹:

1- التركيز على المستقبل: فالرؤية هي الصورة الذهنية المثالية لحالة المستقبل المرغوب، فهي لا تعكس حاضر المؤسسة فحسب

وإنما ترتبط بمستقبلها الذي لا يمكن التحقق منه سلفا.

2- الوضوح: فالرؤية يجب أن تكون واضحة ومفهومة من الجميع.

3- أن تعكس التوجه الإستراتيجي للمؤسسة: حيث لابد للرؤية من توفير الإمتداد اللازم لكل من الرسالة والأهداف

الإستراتيجية لها.

4- أن تتسم بالطموح والتحدي: من سمات الرؤية المثالية أن تكون طموحة ومتحدية.

5- القدرة على الإلهام: يجب أن تمتلك الرؤية الجيدة القدرة على إلهاب حماس العاملين وإحساسهم بالإثارة عند تحقيق التقدم

بإتجاه الغرض الرئيسي للمؤسسة.

¹ السعيد قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص-57-58.

6- أن تتسم بالثبات النسبي والإستقرارية: بمعنى عدم تغير الرؤية بتغير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة التي عادة

ماتتغير بإستمرار، فإفتقار الرؤية للإستقرار والثبات النسبي يعني فقدانها لقدرتها على التوجيه والإرشاد.

7- التناغم والإنسجام مع ثقافة المؤسسة: يجب أن تكون الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة متناغمة مع قيمها وثقافتها ومركزها

في البيئة التي تعمل بها، فالرؤية الإبداعية على سبيل المثال لا يمكن أن تتناغم مع الثقافة التي لا تميل إلى تقبل المخاطرة.

8- قوة الإتصال: إذا كانت الرؤية تشكل مستقبل المؤسسة وتوجه إستراتيجيتها، عندها يجب على المدير التنفيذي وبقية أعضاء

الفريق التنفيذي، أن يوصلوا هذه الرؤية بشكل واسع ومنسجم ومتناسك ومتواصل، لحين ما تصبح جزءاً متكاملًا في البيئة الثقافية

للمؤسسة¹.

رابعاً: خطوات وضع رؤية المؤسسة: وفيما يلي بيان لهذه الخطوات:²

1- تحديد رغبات وآمال الأطراف ذات المصلحة: وهم يمثلون الملاك والمستهلكين والموردين والمنافسين والحكومة والمجتمع،

ولكل طرف آمال يمكن أن يحققها من المؤسسة، وتستطيع المؤسسة دراسة هذه الرغبات والآمال وأن تحاول تحقيقها جميعاً من خلال

حلم كبير، فالحلم بأن تكون المؤسسة الرائدة في مجالها، أو القائدة لمجموعة المنافسين، أو المؤسسة الأكثر جودة وغيرها، لا تحقق هدف

طرف واحد من ذوي المصلحة، بل يمكن بمعادلة معينة أن تحقق أهداف كل الأطراف.

2- دراسة بيئة المؤسسة: تفرض دراسة البيئة الخارجية ميزة أساسية وهي التعرف على التهديدات والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة

في تحقيقها للرؤية، وبالتالي تتكشف إمكانية السيطرة على هذه التهديدات، والأهم أن البيئة الخارجية توفر تلك الفرص الهائلة التي يمكن

للمؤسسة أن تقتنصها وأن تستغلها لمصلحتها، بالإضافة إلى هذا تؤدي دراسة البيئة الداخلية إلى تحديد نقاط القوة لدى المؤسسة، وهو

ما يمثل القوة الدافعة لها، والقيم الأساسية التي يتم الإستناد إليها للإنتقال إلى المستقبل.

3- الصياغة المبدئية للرؤية: في هذه المرحلة يشترك المديرون في مجموعة من المناقشات والمحاورات التي تهدف إلى تحديد أولويات

المؤسسة في تحقيق أهداف الأطراف ذوي المصلحة، وفي إستثمار الفرص المحيطة، والإنتقال إلى المستقبل إستناداً على نقاط القوة المتاحة

¹ سعد عبد عابر سلمان، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

² أحمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 90-92.

لديها، كما تحدد المؤسسة صورة المجتمع في المستقبل وشكل القوى المؤثرة فيه، حتى تستطيع أن تحدد مكانتها في هذه الصورة الكبيرة للمجتمع، وتبدأ إذن رؤية المؤسسة وصورها بتشكيل مبدئياً.

4- الصياغة النهائية للرؤية: في هذه المرحلة يحاول المديرون فك أي اشتباك بين عناصر الرؤية، والتحديد النهائي لأولويات المؤسسة، وذلك لوضع الكلمات الموجودة في الصياغة النهائية للرؤية، ومراجعة الصياغة المبدئية للرؤية وتنظيفها من أي شوائب. وفي الصياغة النهائية للرؤية يجب ملاحظة عناصر هذه الصياغة كالاتي:

- لا تزيد كلمات الرؤية عن 20 كلمة بأي حال من الأحوال و 10 كلمات ربما تكفي؛
- تبدأ صياغة الرؤية بكلمات مثل: نود أن نكون...، تلعب مؤسستنا الدور...، نرى أنفسنا ك...، نلهم أن نحقق...، صورتنا المستقبلية تتمثل في...، نحن مؤسسة...؛
- لا بد أن تحوي الصياغة كلمات حماسية تخاطب الروح، وتمثل الدافع للمديرين والعاملين الذي سيحمسهم لتحقيق الرؤية؛
- لا بد أن يعرف المديرون كيف يمكن ترجمة الرؤية إلى تصرفات محددة، وذلك من خلال الجهود التخطيطية التي ستلي صياغة الرؤية.

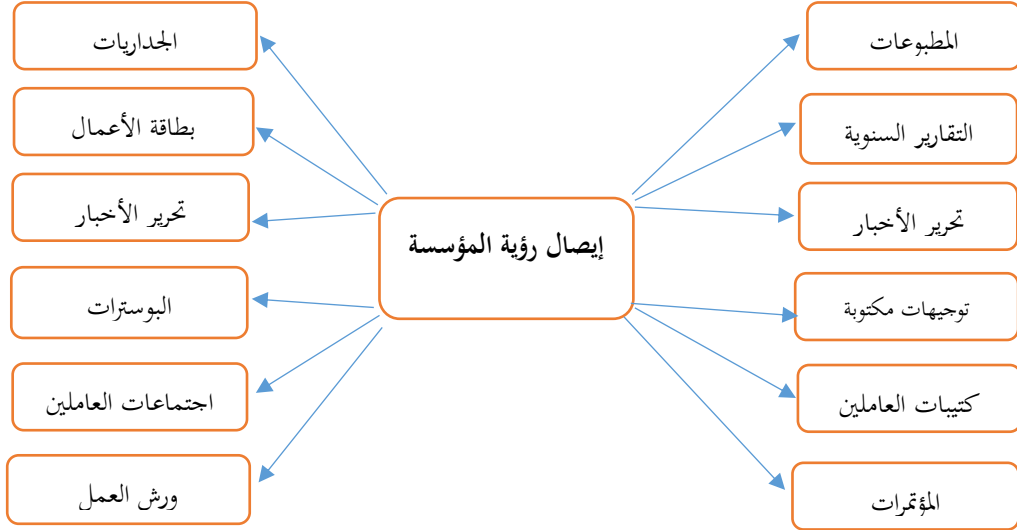
ومن خلال ماسبق يمكن القول بأنه ينبغي على المؤسسة في بداية إعدادها لرؤيتها الإستراتيجية أن تكون على دراية كبيرة بأصحاب المصالح اللذين تتعامل معهم، وذلك من خلال التشخيص الإستراتيجي والدراسة الجدية للبيئة التي تنشط فيها، آخذة في إعتبارها كل من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وذلك لضمان أن تكون هذه الرؤية تتميز بالتناسق والإنسجام والتكامل، وعند الوصول إلى الصياغة النهائية للرؤيا الإستراتيجية ينبغي أن تأخذ المؤسسة في إعتبارها الإختصار في عدد الكلمات، وأن تكون هذه الكلمات محفزة ومحسسة لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

خامساً: إيصال رؤية المؤسسة¹: مع كون عمليات تطوير رؤية المؤسسة جماعية، وتمثل تصورات مشتركة ومألوفة، إلا أنه من الضروري أن تجد إدارة المؤسسة الطرق الفعالة والمناسبة للتعبير عن هذه الرؤية بكلمات وشعارات جذابة وفعالة، وكذلك إيصال هذه الرؤية للجميع، بحيث يتذكرونها باستمرار وهم يقدمون على إتخاذ قراراتهم، وتثير فيهم الإلهام والحماس للعمل الدؤوب في مختلف أنشطة

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 219-220.

المؤسسة، وتوجد العديد من الصيغ والأساليب التي تختلف بكلفتها وفعاليتها في إيصال رؤية المؤسسة للجميع... وقد أشار الباحث (Morrissey1996) الى جملة من هذه الوسائل:

الشكل رقم (1-1): يوضح الوسائل المختلفة لإيصال رؤية المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مرجع طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص: 220.

المطلب الثاني: رسالة المؤسسة

إن بعض المؤسسات تضع بيان الرسالة فقط لأنها تشعر بأن هذا ماتقوم به العديد من المؤسسات وليس بداعي الإلتزام، وأن المؤسسات الناجحة هي التي تطور بيانات الرسالة والرؤية بمراجعتها وتقييمها بشكل منتظم وتتعامل معها كوسيلة مهمة وتعدّها جزءاً مكمل لثقافتها وتكون قادرة على أن تحصد فوائد كثيرة من ذلك¹.

أولاً: تعريف رسالة المؤسسة: وتعرف رسالة المؤسسة بأنها عبارة عن جملة أو عدة جمل، توضح ما يميز مؤسسة ما، أو المميزات التنافسية لها بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى، إنها تحدد مجال عمليات المؤسسة في ضوء شروط المنتج والسوق كما أنها تتضمن فلسفة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، إنها توضح مفهوم المؤسسة عن نفسها ومنتجاتها أو خدماتها الرئيسية وإحتياجات الزبون الأساسية التي تحاول المؤسسة إشباعها، وبإيجاز فإن الرسالة الواضحة تصف قيم وألويات المؤسسة²، ويعرف (Gareth and Jnnifer, 2003,678)

¹ العبادي هاشم فوزي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة منظمات الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص-ص: 239-240.

² السعيد قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 6-7.

الرسالة بأنها إعلان شامل لتوضيح غرض المؤسسة والذي يعرف بمنتجات المؤسسة وزيائتها ويميزها عن منافسيها¹، ويمكن تعريفها أيضا بكونها توضح الأهداف أو الغايات الأساسية للمؤسسة، والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى، كما أنها تحدد المجال الذي تعمل فيه من حيث الأنشطة والأسواق والأولويات، فهي إذن نص رسمي يصدر من أعلى المستويات الإدارية، وفي إطار هذا النص يمكن أن تستمر المؤسسة على المدى البعيد بمزاولة نشاطها وتطويرها²، وتعرف أيضا بأنها عبارة عن صيغة لفظية مكتوبة أو ضمنية تتكون من عدة جمل، تعكس الخصائص التي تتفرد بها المؤسسة عن غيرها، ويتحدد من خلال هذه الجمل نشاط الشركة والغرض الذي يبرر وجودها، قصد تحقيق مطالب الأطراف ذات المصلحة³.

وإنطلاقاً من التعاريف السابقة يعرف الباحث رسالة المؤسسة بأنها: ذلك النص الرسمي الصادر من أعلى المستويات الإدارية، والذي يتضمن في محتواه عدت جمل تتصف بالإختصار والشمول، بحيث توضح الأسباب الجوهرية لوجود المؤسسة، والمميزات والخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

ثانياً: أسباب إهتمام المؤسسات بتحديد رسالتها: ويرجع ذلك لعدت أسباب هي⁴:

- ضمان الإجماع على غايات وأغراض واحدة للتنظيم؛
- الإمداد بأسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية؛
- بناء أسلوب وطابع عام ومناخ تنظيمي موحد؛
- تحديد القيم والإتجاهات التنظيمية، بإعتبار الرسالة هي النقطة المحورية لجهود الأفراد؛
- تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوي على مهام وأنشطة وتحديد المسؤولين عن كل منها؛

¹ سعيد عبد الله محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 267.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 186.

³ السعيد قاسمي، الإدارة الإستراتيجية ثورة للألفية الثالثة: مفاهيم وحالات تطبيقية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص: 73.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007، ص: 150.

- تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف وتفصيلات محددة في صورة وقت، تكلفة، ومعايير أداء يمكن أن تسهم في عملية التقييم والرقابة؛

- الإمداد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الإستراتيجي.

ثالثا: عناصر رسالة المؤسسة: أجريت بحوث عديدة لدراسة العناصر التي يجب أن تشملها رسالة المؤسسة من بينها تلك الدراسات التي أجراها (David)، وقد توصل إلى أن عناصر الرسالة الأساسية تتمثل في تسعة عناصر هي (الزبائن، المنتجات، الموقع، التكنولوجيا، الإهتمام بالبحوث، الفلسفة الفكرية، المفهوم الذاتي، الإهتمام بالصورة العامة، الإهتمام بالعاملين)¹، وفيما يلي شرح موجز لعناصر الرسالة وفقا لنموذج (David, 1989):²

1 - المنتجات أو الخدمات: يتعلق هذا العنصر بتحديد جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وموصفاتهما والطريقة التي تميزها عن منتجات أو خدمات المؤسسات المماثلة.

2 - الزبائن: ويشكل هؤلاء الزبائن أحد العناصر الأساسية التي تركز عليها رسالة المؤسسة، لأن نجاح وإستمرار المؤسسات في الأسواق يتوقف على مدى قدرتها على تلبية رغبات وحاجات هؤلاء الزبائن.

3 - الأسواق: يمثل السوق البعد الجغرافي لنشاط المؤسسات وهو المساحة الجغرافية التي تخطط المؤسسة لبيع منتجاتها أو تقديم خدماتها فيها.

4 - الإنطباع العام: وهو الصورة الذهنية التي تحرص المؤسسة على تكوينها لدى الأطراف المتعاملة معها، معتمدة في ذلك على إبراز مجموعة الصفات والخصائص التي تميز منتجاتها أو خدماتها عن منتجات أو خدمات المؤسسات العاملة في نفس القطاع من النشاط.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نفس المرجع السابق، ص: 158.

² صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص: 179-185

5 - إدراك المؤسسة لإمكاناتها: على المؤسسة أن تدرك نقاط القوة التي تمتلكها حتى تتمكن من صياغة الإستراتيجيات التي

تساعدها في تعظيم الإستفادة من تلك النقاط في إغتنام الفرص التي توفرها البيئة الخارجية أولاً، ولتكون مرشداً للمدراء في عملية تخصيص مواردها والإلتزام بقواعد واضحة عند تنفيذ تلك الإستراتيجيات ثانياً.

6 - العاملون: يمثل العنصر البشري مورداً مهماً وأساسياً من موارد المؤسسة وأحد الوسائل التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ولذلك

تسعى المؤسسة عادة إلى إعداد البرامج التدريبية لتطوير مهارات وقدرات منتسبيها، وكذلك توفير المناخات التنظيمية التي تحقق درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى أولئك المنتسبين وتزيد من إلتزامهم تجاه مؤسساتهم، والعمل على أن تعكس هذا الإهتمام في رسالتها كأن تشير إلى أن " المؤسسة حريصة على أن يحظى جميع العاملين بمعاملة عادلة، وأن يتوفر لهم المناخ التنظيمي المميز، وأن يكونوا شركاء في الأرباح التي تحققها المؤسسة في عملها".

7 - التكنولوجيا: تسعى المؤسسات عادة إلى إظهار الميزة التنافسية التي يوفرها المستوى المتقدم من التكنولوجيا في رسالتها، لتظهر

تفوقها على المؤسسات الأخرى المماثلة.

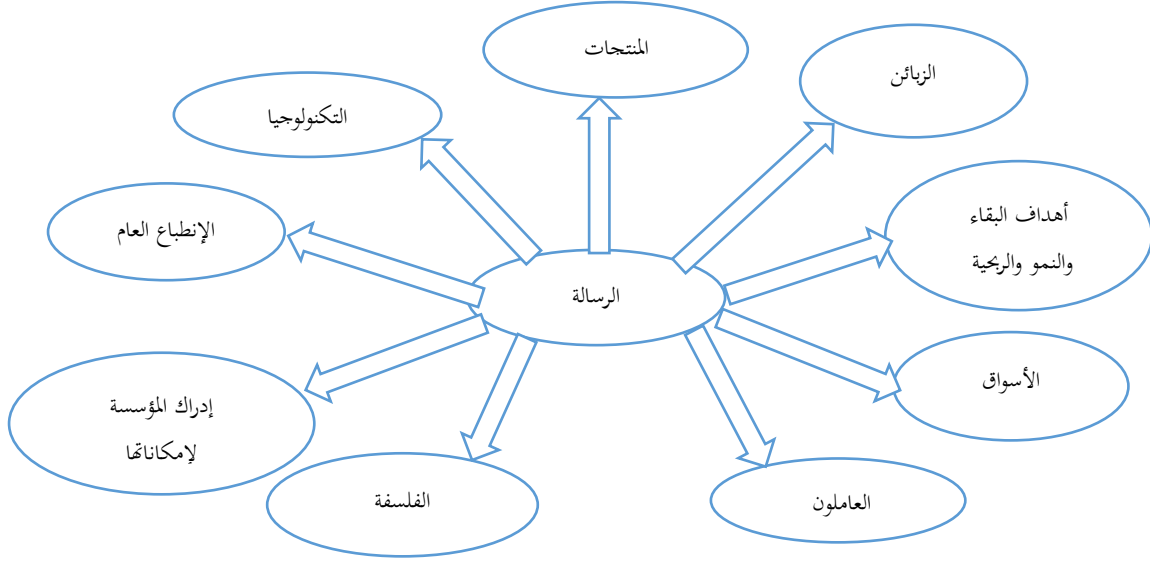
8 - فلسفة المؤسسة: تعكس فلسفة المؤسسة مجموعة المبادئ والقيم والمعتقدات والمواقف والأسبقيات التي تحكم سلوك الأفراد

داخل المؤسسة، وتشكل إطاراً مرشداً لعملية اتخاذ القرارات.

9 - أهداف البقاء والربحية: هناك ثلاثة أهداف إقتصادية تلعب دوراً أساسياً في صياغة التوجه الإستراتيجي للمؤسسات، وهي

البقاء والربحية والنمو، وبغض النظر عما إذا كانت رسالة المؤسسة تتضمن تلك الأهداف أم لا، فإنها تعكس إصرار المؤسسة على ضمان بقائها من خلال الربحية والنمو، فالمؤسسة التي لا تستطيع ضمان بقائها في السوق سوف لن تتمكن من تحقيق أي من أهداف أصحاب المصالح. والشكل التالي يوضح هذه العناصر السابقة الذكر:

الشكل رقم (1-2): عناصر رسالة المؤسسة وفق نموذج (David, 1989)



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 179.

رابعاً: المعايير العشرة للرسالة الناجحة: إذا رأيت رسالة فيمكنك أن تقوم بتقييمها، وذلك من خلال تحديد درجة توافر العشرة معايير التالية فيها:¹

- 1 - أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة لكل الأطراف، سواء للعاملين داخل المؤسسة أو للأطراف المستفيدة من المؤسسة (أي خارج المؤسسة)؛
- 2 - أن تكون الرسالة مختصرة بدرجة تكفي أن تعلق بذهن العاملين؛
- 3 - أن تتضمن الرسالة تحديداً واضحاً لمجال عمل المؤسسة، ويتضمن ذلك (الأسواق المستهدفة، التكنولوجيا المستخدمة، الغرض الأساسي لوجود المؤسسة، أهدافها الفرعية)؛
- 4 - أن تحدد الرسالة القوى التي تدفع وتحفز الاستراتيجية للمؤسسة؛
- 5 - أن تعكس الرسالة الصفات المميزة والرئيسة للمؤسسة؛
- 6 - أن تكون الرسالة بمثابة مرشد وإطار للمديرين من خلاله يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المختلفة داخل المؤسسة؛
- 7 - أن تكون الرسالة متسعة بدرجة كافية، بحيث تسمح بالمرونة في تنفيذ الاستراتيجية؛
- 8 - أن تعكس الرسالة القيم والمعتقدات والفلسفة المرتبطة بالمؤسسة؛

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 81-82.

9 - أن تكون الرسالة واقعية بدرجة تسمح للمديرين أن يحققوا أهدافهم؛

10 - أن تكون صياغة الرسالة مثيرة الدافعية للأفراد لتحقيق الإنجاز المطلوب.

خامسا: الفرق بين الرسالة والرؤية: يتضح الفرق جلياً بين رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية لدى علماء الإدارة الإستراتيجية

سواء في كتبهم الدراسية مثل (David , 2012 ; wheelen and Hunger, 2012) أو أبحاثهم العلمية (Cady et

2003, Sufi and Lyon, 2011)، ففي حين تحدد الرسالة الغاية من إنشاء المؤسسة، تتولى الرؤية الإستراتيجية بيان ما تريد

المؤسسة أن تكون عليه، فالرسالة تعرف المؤسسة في الوقت الحاضر، بينما ترسم الرؤية الإستراتيجية صورة ملهمة عن المؤسسة في

المستقبل¹، حيث تصف الرسالة غرض المؤسسة وهي تركز على الواقع الحالي والمستقبلي للمؤسسة كنوع من الأنشطة التي تمارس وتقدم

لعدد كبير من الأطراف المستفيدة، أما الرؤية فإنها تصف أملا وصورة تود المؤسسة أن تحققها في المستقبل، ومن حيث الزمن فإن الرسالة

تغطي عمر المؤسسة، أما الرؤية فزمنها أقصر، والرسالة لا تتغير تقريبا عبر عمر المؤسسة ولكن الرؤية تتغير حسب الظروف مثل: المنافسة

والتحديات التي تواجه المؤسسة، والمشاكل التي تمر بها².

ووفقا للمعنى المطروح فإن الرسالة أبعد منالاً من الرؤية، وبمعنى آخر فإن الرؤية أقرب في التحقيق، وعليه فإن الرؤية هي أقرب من

الرسالة عند تحديد الأهداف العامة للمؤسسة³، وحول أسبقية الرسالة والرؤية الإستراتيجية فقد أشار الباحث (السعيد قاسمي) بأن

تحديد حق الأسبقية يتوقف على وضعية المؤسسة فإذا كانت في بداية طريقها تكون الرؤية هي الأولى باعتبارها ترشد الرسالة، أما إذا

كانت المؤسسة تمارس نشاطها منذ مدة وتعلق الأمر بوضع رؤية لأحد أنشطتها تصبح الرسالة هي الأولى لأنها تقود الرؤية التي تصاغ

في هذه الحالة على ضوء الرسالة⁴.

المطلب الثالث: إستراتيجية المؤسسة

تاريخياً تعد عبارة الإستراتيجية من العبارات القديمة قدم الحضارة اليونانية، إذ وجدت في الواقع العملي العسكري منذ وجود الحروب

والمعارك، فقد اشتقت كلمة إستراتيجية من الكلمة الإغريقية (Strategos) والمتشكلة من جزئين "stratos" التي تعني الجيش، والجزء

¹ فالخ بن هادي القحطاني، سليمان بن عبد الرحمان آل الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

³ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص: 86.

⁴ السعيد قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

الثاني Agein بمعنى فعل أفود، وهي بذلك تعني قيادة الجيش، ولازم هذا المفهوم مفهوم الإستراتيجية لفترة طويلة من الزمن¹، وقد بدأ إنتقال مفهوم الإستراتيجية من العلوم العسكرية إلى مجالات إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية، وبالتحديد سنة 1947، ومن أولى المحاولات هي تلك التي بدأها الباحثان (Von Neumann and Morgenstern)، ولقد جاء ذلك في مؤلفها عن نظرية المباريات والسلوك الإقتصادي، وفيه يحدد الباحثان العلاقة بين تحركات المؤسسة والموقف الذي تواجهه ويستدعي تحركها، فإن إتخذت مجموعة من هذه التحركات وجهة معينة فهي إستراتيجية².

أولاً: تعريف الإستراتيجية: يشير كل من (Tregoe and Zimmerman, 1980) إلى أن الإستراتيجية لا تتعدى كونها تصورا لما تريد أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، وهي بذلك تحدد الإطار المرشد لخيارات المؤسسة الخاصة بتحديد طبيعتها وإتجاهها، فيما يخص المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، أو الأسواق التي تتعامل فيها³، وتعرف أيضا بأنها أسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية ولمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع سعيا لتحقيق رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة⁴، وتعرف إستراتيجية المؤسسة أيضا بأنها تتمثل في توليفة الأهداف التي حددتها والوسائل التي إختارتها لتحقيق هذه الأهداف⁵، وتعرف أيضا بأنها مجموعة القرارات والعمليات المتعلقة بإختيار الوسائل وبتعبئة الموارد قصد الوصول إلى هدف معين⁶، وتعرف أيضا بأنها إطار عام مرشد للتفكير والتصرف تتخذه الإدارة العليا، يكون مستمداً من الأهداف العليا للمؤسسة، ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف، وموجها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقعها التنافسي ولمواطن قوتها، من خلال إحداث الموازنة والتكيف مع البيئة الخارجية وصولاً إلى أداء رسالتها⁷.

ثانياً: خصائص الإستراتيجية⁸: يشير (Macmillan and Tampoe, 2000) إلى أن هناك مجموعة من الخصائص للإستراتيجيات الفعالة في المؤسسات كالاتي:

¹ مريم بولخال، إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة، متطلبات رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص: 3.

² كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص: 25.

³ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

⁴ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

⁵ حيرش عيسى محمد، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 22.

⁶ حيرش عيسى محمد، نفس المرجع السابق، ص: 22.

⁷ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

⁸ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 90-92.

1- الإهتمام والعناية بالزبائن: والتي تبين أن الإستراتيجية من المفترض أن تأخذ بدقة حاجات وتوقعات وطموحات ومتطلبات

الزبائن، وكيف يمكن أن تتغير لتظهر حاجات جديدة أو مطورة.

2- العلاقة مع الموردين / المجهزين: وهنا من الضروري أن تكون الإستراتيجية متجاوزة الحدود المتعارف عليها للمؤسسة،

كالعلاقات الخارجية مع الموردين بجميع أنواعهم وتصنيفاتهم، ومن المهم أن تكون للمؤسسة طرق خاصة تميزها فيها على منافسيها.

3- تأثيرات أصحاب المصالح: من المهم أن تأخذ الإستراتيجية في الحسبان توقعات وتأثيرات مجاميع أصحاب المصالح المهمة

كالمساهمين والمشرعين وجماعات الضغط وفي إطار نطاق العمل الشامل.

4- فهم القابليات والقدرات: لا يمكن للإستراتيجية أن تكون متوازنة ودقيقة إن لم تأخذ في الحسبان قدرات وقابليات المؤسسة،

ويجب أن يكون تقييم هذه القدرات واقعي وغير متحيز قياسا للمنافسين، ومن الضروري أيضا أن يكون هذا التقييم بشكل ديناميكي

أي مستمر وحيوي.

5- الإهتمام بالتغيرات التكنولوجية والإبداع: وهنا من المفترض أن تكون الإستراتيجية موجهة نحو التغيير وفهم طبيعته، وكيف

تضيف التكنولوجيا والإبداع قيمة حقيقية للأعمال.

6- تنوع خبرات ومهارات الموارد البشرية: إن إمتلاك الموارد البشرية لمنظورات مختلفة ومعارف متعددة، تجعل من عملية إيجاد

مزيج من هؤلاء الأفراد مهمة حيوية وضرورية لنجاح عملية تنفيذ الإستراتيجية، فالمتخصصين في التخطيط توجد لديهم وجهات نظر

وقيم ومعارف تختلف عن المهندسين في قسم البحث والتطوير، وعلى الإدارة أن تعي طبيعة هذا الاختلاف وتجد الوسائل الملائمة واللازمة

لجعل الجميع يساهمون بفعالية في تنفيذ الإستراتيجية.

7- تفهم وتشجع الإدارة العليا: إن ماتملكه الإدارة العليا من قوة وسلطة يجعل من مساهمتها ضرورية في تنفيذ الإستراتيجية،

ويمكن أن يكون العكس مدعاة للفشل وعم النجاح.

8- إيصال النتائج وردة الفعل على التغذية العكسية: إن الإستراتيجية الجيدة لا تظهر فجأة، والفكرة الجيدة تحتاج إلى تحتاج

إلى دعم من يعملون على تنفيذها، ويمكن لعمليات الإيصال والإتصال والحوار وباتجاهات عديدة أن تجعل من الإستراتيجية أكثر كفاءة وأقرب إلى الدقة والواقع.

9- الإحساس المنطقي وموازنة العمليات: إذا لم تكن الإستراتيجية متوازنة وتغلب عليها واحد أو اثنين من بين العناصر

المذكورة سابقا، فمن الضروري تعديل هذا الوضع في وقت يخصص لهذا الغرض، ويجب أن تكون العناية والإحساس بالإستراتيجية شاملا للعناصر المذكورة سابقا.

10- تصميم العملية: من المهم أن لا يكون تصميم العملية زائدا عن الحدود المنطقية، بل من المفترض أن يكون وفق إفتراضات

معقولة ومنطقية، ومن الضروري الأخذ بنظر الإعتبار جوانب القوة والضعف في الإستراتيجية، كذلك من المفترض أن تكون الطرق المستخدمة، مرنة بحيث تتيح مواجهة المواقف الحرجة دون الدخول في تفاصيل غير مبررة، ومن الضروري أن تشمل عمليات الموازنة جوانب التحليل والتركيب الضرورية لوضع الإستراتيجية في التنفيذ الفعال، بالإضافة إلى ما ذكر سابقاً من المهم والضروري الإبتعاد عن كون الإستراتيجية رتيبة وروتينية وتكرر باستمرار.

11- الأخذ بنظر الإعتبار الدعم الخارجي: وهنا يمكن أن يكون للمستشارين الإستراتيجيين والإداريين دوراً للمساهمة في

الإستراتيجية، ويمكن أن تكون هذه المساهمة من خلال التوجيهات والأفكار أو المساعدة في تنفيذ الإستراتيجية.

ثالثاً: أبعاد الإستراتيجية¹: يمكن إستعراض أبعاد الإستراتيجية بصورة شمولية من خلال تبيان أن هذه الأبعاد تغطي مختلف مكونات

الإستراتيجية وكما صنفها (Feurer and Chaharbaghi, 1995):

1- المجال: بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا، وإختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المؤسسة.

2- العمليات: وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل، وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص-ص: 24-25.

3- الطرق والأساليب والوسائل: والمتضمنة أساليب التحليل الإستنباطي والإستقرائي، والريادية والتفكير النظامي والمنهجي.

4- الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية: وهذه تحدد الجهات المسؤولة، وفيما إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة

العليا، أو جميع العاملين في المؤسسة.

5- المدى الزمني: والذي يوضح المدى الذي تغطيه الإستراتيجية.

6- الفلسفة الفكرية: بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة، وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أم

في ضوء نموذج محدد.

7- المحتوى: إن محتوى الإستراتيجية قد يقع في إطار إستراتيجية تنوع أو تركيز على حقل النشاط، أم نمو بطرق متعددة أو مختارة.

8- التنفيذ: هل تنفذ الإستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الإستحواذ أم التطوير الداخلي أم الإثنين معا.

رابعا: مستويات الإستراتيجية: وسيتم التطرق إلى هذه المستويات وفق الآتي:

1- الإستراتيجية على مستوى المؤسسة: يمثل هذا المستوى الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة ضمن الإطار الكلي للعمل، وهذه

تمثل التوجه العام للمؤسسة، والذي يفترض أن يتم صياغته في ضوء الفرص والتحديات البيئية وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية، وعادة

ما تقاد المؤسسة ضمن سلسلة إستراتيجية موحدة لتعبر عن آليات تنفيذ الأهداف ضمن هذا المستوى¹، وتهدف الإستراتيجية الكلية

إلى تحديد الخصائص التي تميز المؤسسة عن المؤسسات المنافسة لها في الأسواق، وتحديد الرسالة الأساسية للمؤسسة في المجتمع، وتحديد

المنتج/السوق الذي سوف تتعامل معه المؤسسة، وتخصيص الموارد المتاحة على الإستخدامات البديلة، وخلق درجة عالية من المشاركة

بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة².

2- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: هذا المستوى خاص بالوحدات المختلفة المسؤولة عن وضع أهداف المؤسسة

موضع التنفيذ، فالمؤسسة بإعتبارها تتكون من عدد من الوحدات المسؤولة عن تنفيذ مهام مختلفة، ستكلف في إطار تنفيذ إستراتيجيتها

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

² نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

كل وحدة من وحداتها المختلفة بمهمة تجسيد أحد الأهداف الجزئية للمؤسسة، وتصدر الإشارة إلى أن هذا النوع من الإستراتيجيات يتم صياغته من قبل الجهات العليا في الوحدات، وذلك بإعتبارها الجهات الأكثر دراسة بإمكانيات الوحدة البشرية والمادية¹، ويمثل هذا المستوى أهمية كبيرة للمؤسسة بإعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس، وكسب السوق، وبالتالي تحقيق الأرباح، فالمؤسسة التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الإستراتيجية توجد فيها إستراتيجيات أعمال متعددة، وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى إستناداً إلى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل، وفي ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة لوحدة العمل هذه، وإختصار فإن الإستراتيجية على هذا المستوى تعالج وتجب على العديد من الأسئلة من أهمها: كيف تنوي المؤسسة أن تنافس في هذا العمل المحدد؟ ماهو دور مختلف المجالات الوظيفية في بناء الميزات التنافسية التي تعطي هذا العمل خصوصية التنافس؟ كيف تستجيب وحدة العمل للظروف التنافسية والصناعية المتغيرة مع طبيعة نمط توزيع الموارد داخل وحدة العمل هذه؟ إن الجهة المسؤولة عن وضع إستراتيجية هذا المستوى هي الإدارة العليا لوحدة العمل مع تنسيق عال ومتكامل مع الإدارة العليا للمؤسسة².

3- الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي: بإعتبار أن الوحدة الإنتاجية تتكون من مجموعة من الوظائف المختلفة والمتكاملة فيما بينها، فإن العمل هنا يكون على مستوى الوظائف، حيث يتم إخضاع كل وظيفة لإستراتيجية جزئية تندرج في الإستراتيجية الخاصة بالوحدة الإنتاجية، فإذا أخذنا على سبيل المثال وظيفة الإنتاج، فإنها تقوم على وجود إستراتيجية إنتاج، تتضمن مجموعة من الوظائف الجزئية كإستراتيجية الشراء، إستراتيجية التخزين، وإستراتيجية التوليف مابين عوامل الإنتاج المختلفة المساهمة في إنتاج المنتج محل الإعتبار، وإعتبار أن هذه الوظائف تخص مستوى معين من المؤسسة فإن تنفيذها يكون من صلاحيات المسؤولين عن تلك المستويات³، وتركز الإستراتيجية الوظيفية على تعظيم إنتاجية المورد ضمن كل مجال وظيفي (الإنتاج، التسويق، البحث، التطوير...إلخ)، ولا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المؤسسة، ولا لكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكار أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العملية، وذلك من خلال وضع وإلتزام الإدارة بمجموعة من السياسات الخاصة⁴، وعادة ما تكون مسؤولية وضع الخطة الإستراتيجية في هذا المستوى من قبل رؤساء ومدراء المجالات الوظيفية ومساعدتهم، وبالتنسيق مع إدارة مستوى الأعمال⁵.

¹ يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص: 203.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 44-45.

³ يوسف حميدي، مرجع سبق ذكره، ص: 203.

⁴ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

⁵ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 45.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة إيجاد آليات مناسبة للتنسيق بين هذه المستويات الثلاثة لغرض وضع إستراتيجيات المؤسسة، وأن لا تكون هذه العمليات مجرد جمع شكلي خال من التجانس والتماسك كمفهوم مركزي للعمل، وإن التنسيق بين خطط المستويات المختلفة يمثل أهمية كبيرة للمؤسسة، وتعطي دافعاً للعمل والقدرة التنافسية سواء على مستوى وحدات الأعمال أو المؤسسة ككل، وأن قوة الإستراتيجية على مستوى الأعمال تعزز عندما يتم مطابقة الإستراتيجيات الوظيفية وملائمة الوحدات الأخرى من أجل بناء كل موحد¹.

خامساً: العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والتوجه الإستراتيجي للمؤسسة:

1- العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والرؤية الإستراتيجية للمؤسسة: إن اعتبار الرؤية وصف لنطاق الأنشطة والأعمال التي تتبناها المؤسسة مستقبلاً، وفي إطار توازن لمصالح الفئات المختلفة من عملاء وعاملين وموردين... إلخ، فإن دور الإدارة العليا يتمثل في قدرتها على أن تجعل من هذه الموازنة حالة مقبولة تساهم في تعزيز جوانب الأداء المختلفة، وإن قدرة المؤسسة على إجراء هذه الموازنة بين المجموعات وجعل الجميع راجحاً في إطار هذه المشاركة والمساهمة لا يتبع عن إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن منهجية جذابة ترى من خلالها هذه الفئات أهدافها ورؤيتها وقد جسدت بمؤشرات واقعية، وإن المبدأ الأساسي لمساهمة بطاقة الأداء المتوازن يتمثل في هذه الموازنة واستخدام مؤشرات وقياسات للمهارات والعمليات ومتطلبات الزبائن، تؤدي في النهاية إلى أداء مالي عالي كإعكاس واقعي لرؤية المؤسسة، إن مصممي بطاقة الأداء المتوازن يحاولون جعل هذه البطاقة نموذج واقعي يعمل بمؤشرات دقيقة ليترجم جوانب رؤية يشترك بها الجميع وتساهم في نفس الوقت بتعزيز الأداء².

2- العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن ورسالة المؤسسة: إن بطاقة الأداء المتوازن يفترض أن لا تستخدم كأداة منعزلة عن إستراتيجيات المؤسسة ونظامها الإداري، بل يفترض أن تكون مدخلاً يعزز جوانب الربط والعلاقة بين مختلف مفردات الاتجاه الإستراتيجي والممارسات الإدارية الفعلية، وهذا الربط يؤمن كون بطاقة الأداء المتوازن تلعب دور حلقة الوصل بين متبنيات هذه الرسالة وطبيعة مفردات الممارسات الإدارية من قبل العاملين كافة، فإذا أعلنت المؤسسة رسالتها فعليها أن تترجم هذه الرسالة لاحقاً بشكل أهداف تحدد لها قياسات مناسبة في إطار أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، إن هذا الأمر يسهل على الإدارة معرفة المدى الفاصل والفجوة الموجودة بين التوجهات العامة لها وقدرتها على نقل هذا التوجهات إلى أرض الواقع بشكل مؤشرات مختلفة³.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، نفس مرجع السابق، ص-47-48.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

³ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، نفس المرجع السابق، ص: 67.

3- العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والإستراتيجية: إن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في إيجاد وتقاسم وفهم وترجمة حقيقة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف وقياسات ومستهدفات، ومن ثم إلى مبادرات يقوم بها مختلف العاملين والإدارات ضمن الأبعاد الأربعة الواردة في بطاقة الأداء المتوازن، وهكذا يتم ترجمة توجهات إستراتيجية من قبيل خدمة الزبائن، أو تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية بمؤشرات للأنشطة اليومية في إطار بعد العمليات الداخلية أو التعلم والنمو لكي تساهم في تحقيق هذا التوجه¹.

المطلب الرابع: بطاقة الأداء المتوازن نظام إدارة إستراتيجي بامتياز:

إن إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كجزء مركزي في نظام الإدارة الإستراتيجية يركز على التعلم ذي الحلقة المزدوجة، وهو ذلك التعلم الذي يولد تغييراً في إفتراضات الأفراد ونظرياتهم حول علاقات السبب والنتيجة، المستندة في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي بتوجيه ثلاث أسئلة وهي:

1. هل عملت المؤسسة ما كانت تريد أن تعمله؟؛

2. هل حققت المؤسسة النتائج التي تعتقد أنها يجب أن تحققها؟؛

3. مالذي تحتاجه المؤسسة ليكون عملها مختلفا في المستقبل؟.

إن الإجابة على هذه الأسئلة والمعلومات حول التغيرات في البيئة الخارجية من أسس التحليل الواسع والنقاش المؤدي إلى قرارات حول الصلاحية المستمرة للخيارات الإستراتيجية التي يتم وضعها في بطاقة الأداء المتوازن².

إن المؤسسات التي تسعى لتحقيق الكفاءة والفعالية والقدرة على المنافسة دولياً في ظل بيئة الأعمال حالياً تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية³، ففي العديد من المؤسسات تطورت بطاقة الأداء المتوازن من أداة قياس إلى ما وصفه (Kaplan and Norton) بنظام الإدارة الإستراتيجية، بينما كان مقصد بطاقة الأداء المتوازن الأصلية هو عمل توازن بين الأرقام المالية المستنبطة من نتائج مالية تاريخية سابقة مع دوافع إضافة القيمة بالمستقبل للمؤسسة، ونتيجة أن الكثير والكثير من المؤسسات طبقوا هذا المفهوم، إكتشفوا أنه أداة مهمة في توحيد إتجاه أعمالهم مع إستراتيجياتهم على المدى القصير، وباستخدامه بهذه الطريقة يخفف ويسهل الكثير

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، نفس المرجع السابق، ص: 98.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، نفس المرجع السابق، ص: 202.

³ ميرغني عبد الله هاشم حمزة، قياس مقدرات المؤسسات التجارية والعامة في تحقيق الأداء المتوازن: دراسة وصفية تحليلية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص: 103.

من المسائل في التنفيذ الفعال للإستراتيجية¹، إذ أن الإتجاه المعاصر في ميدان إدارة الأعمال إنما ينصب على بناء الرؤية التكاملية والشمولية لأنشطة المؤسسات والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل، والإبتعاد عن النظرة الأحادية لأنشطة وفعاليات المؤسسات، بحيث تكون المؤسسة كتلة صلدة واحدة، وأن تؤمن بفلسفة أن عناصر القوة في نشاط معين يكون دائماً لتعزيز قدرات الأنشطة الأخرى، ومن هنا جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتشكّل الجزء المركزي في الربط الإستراتيجي، وفي إطار عمل قياس الأداء الذي يساعد فريق الإدارة على أن يقوم بتطبيق الإستراتيجية وتوصيلها ومراقبتها بإستخدام النظام المربوط داخلياً مع الرؤية بعيدة المدى للمؤسسة²، وفي دراسة كل من (Chow and Haddad, 1997) أشارا إلى أن قيمة بطاقة الأداء المتوازن تكمن في الحقيقة في أنها تربط الإستراتيجيات التنظيمية وأطر العمل والرؤية، لإنشاء مجموعة من مؤشرات الأداء للمؤسسات³، فقد أوضح (Kaplan and Norton, 1996) أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يساعد المديرين على القيام بأربع عمليات إدارية جديدة، تعمل بشكل مستقل أو متكامل في ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل بالإجراءات قصيرة الأجل⁴، ويصف (Kueng, 2000) بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارة إستراتيجية تستخدم لتوضيح وترجمة الرؤية والإستراتيجية للإتصال وربط الأهداف الإستراتيجية والمقاييس مع الخطط، وتحديد الأهداف وموائمة المبادرات الإستراتيجية، بالإضافة إلى تعزيز التغذية العكسية الإستراتيجية والتعلم الإستراتيجي⁵، وهذه العمليات يمكن توضيحها فيما يلي:

أولاً: ترجمة الرؤية: وهي تساعد المدراء في بناء اتفاق جماعي حول رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها، ومن أجل أن يتصرف الأفراد على وفق الكلمات الموجودة في بيانات الرؤية والإستراتيجية، لا بد من التعبير عن تلك البيانات أو العبارات على أنها مجموعة متكاملة من الأهداف والمقاييس المتفق عليها من قبل كل المدراء على المستويات التنفيذية العليا، والتي تصف موجّهات النجاح طويلة الأجل⁶.

¹ أسامة سليط، بطاقة الأداء المتوازن (نظام قياس أداء، نظام إدارة إستراتيجية، أداة إتصال)، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012، ص-ص: 39-40.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 193-194.

³ Mei-Fen Wu, **The Effects of Balanced Scorecard Implementation on the Intellectual Capital Accumulation of Taiwan-listed IT Companies: Using Corporate Innovation Activities as the Moderator**, The Journal of Global Business Management, Vol 8, No 2, 2012, P: 83.

⁴ أحمد يوسف دودين، درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازنة بوصفها أداة للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة: دراسة ميدانية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 12، العدد 1، 2012، ص: 139.

⁵ Aryani Ahmad Latiffi, **Performance Measurement For Construction Businesses**, A doctoral thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the award of Doctor of Philosophy, Loughborough University, 2012, P: 62.

⁶ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 194.

إن ترجمة الرؤية والإستراتيجية تدفع فريق المديرين التنفيذيين لتحديد محدد بماذا يقصد بالمصطلحات الغامضة والغير واضحة الموجودة في بيان الرؤية والإستراتيجية، مثال على ذلك، الأفضل بمجاله "Best in class"، خدمة فائقة "Superior Service"، الزبائن المستهدفون "Targeted Customers"، وخلال عملية استنباط بطاقة الأداء المتوازن، يمكن لمجموعة المديرين التنفيذيين تحديد أن الخدمة الفائقة تعني تسليم الزبائن بمعدل 100% بالميعاد المحدد، يستطيع كل المستخدمين الآن تركيز طاقاتهم ونشاطهم من يوم لآخر نحو الهدف الواضح الخاص بالتسليم في الميعاد، أكثر من التعجب عن والمجادلة نحو تعريف الخدمة الفائقة، بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن كإطار لترجمة الإستراتيجية، استنبطت المؤسسات لغة جديدة للقياسات تساعد على توجيه كل نشاطات المستخدمين نحو إنجاز الإتجاه المحدد والمقرر¹.

ثانياً: الإتصال والربط: تدفع المدراء أو تسمح لهم بإيصال إستراتيجيتهم إلى المستويات العليا والدنيا من المؤسسة، وربطها بأهداف الأقسام والأهداف الفردية، فبطاقة الأداء المتوازن تعطي المدراء طريقة معينة لضمان أن كافة مستويات المؤسسة تفهم الإستراتيجية بعيدة المدى، وأن كلا من الأهداف الفردية وأهداف الأقسام متطابقة معها².

إن بطاقة الأداء المتوازن تعطي إشارة للجميع عن ما تحاول المؤسسة تحقيقه من أجل المساهمين والزبائن على حد سواء، لكن من أجل مطابقة الأداء الفردي للعاملين مع الإستراتيجية الكلية، فإن مستخدمي بطاقة الأداء المتوازن ينخرطون في ثلاث نشاطات، الأول: الإيصال والتعليم، الثاني: وضع الأهداف، وأخيراً: ربط المكافآت بمقاييس الأداء³.

1- الإيصال والتعليم: حيث أن تنفيذ الإستراتيجية يبدأ بتعليم أو توعية الأفراد الذين يتعين عليهم القيام بالتنفيذ، وفي الوقت الذي تختار فيه بعض المؤسسات الإبقاء على الإستراتيجية قريبة من النقطة الأساسية، فإن أغلبها يعتقد بأنه يجب أن تنشرها من الأعلى إلى الأسفل، إذ أن برنامج الإتصالات ذو القاعدة الواسعة يوزع على كل العاملين، والأهداف الحرجة التي يتعين عليها تلبيتها إذا ما أريد النجاح لتلك الإستراتيجية، كما أن بطاقة الأداء المتوازن بإعتبارها التجسيد الخاص لإستراتيجية وحدات الأعمال، يجب إيصالها بشكل تصاعدي في المؤسسة، ومن خلال هذه البطاقة تستطيع وحدات الأعمال أن تقوم بتحديد وإيصال إستراتيجياتها الطويلة الأجل إلى المدراء التنفيذيين الكبار، من خلال إستخدام مجموعة شاملة من المقاييس المالية وغير المالية المترابط، وإن مثل هذه المعلومات تبلغ المدراء

¹ أسامة سليط، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 194.

³ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 203-204.

التنفيذيين ومجلس الإدارة بلهجة خاصة بأن الإستراتيجيات البعيدة المدى والمصممة للنجاح التنافسي هي موضع التنفيذ، وأن المقاييس كذلك توفر الأساس للتغذية العكسية ومفهوم المسائلة، وإن إيصال بطاقة الأداء المتوازن يشجع على الإلتزام والمسؤولية إزاء إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى¹.

2- وضع وتحديد الأهداف: إن معرفة أهداف المؤسسة لا يكفي لتغيير سلوكيات العديد من الأفراد، حيث أن الأهداف والمقاييس الإستراتيجية ذات المستوى العالي في المؤسسة لا بد من تترجم إلى أهداف ومقاييس معينة لتشغيل الأفراد والوحدات، ولقد قامت إحدى المؤسسات بتطوير أسلوب يجعل من الأفراد قادرين على وضع الأهداف وتحديد أهدافهم، بحيث تكون متماشية مع أهداف المؤسسة من خلال تصميم بطاقة شخصية صغيرة تحتوي على ثلاث مستويات من المعلومات، المستوى الأول يصف أهداف المؤسسة ومقاييسها وغاياتها، والمستوى الثاني يفسح المجال لترجمة أهداف المؤسسة إلى أهداف معينة لكل وحدة من وحدات الأعمال، فيما يوضح المستوى الثالث بأن المؤسسة تطلب من كل الأفراد والفرق بأن يبينوا أو يوضحوا ماهي أهدافها الخاصة التي سوف تتماشى مع الأهداف المشتركة وأهداف وحدات الأعمال، وكذلك ماهي المبادرات التي سوف يقومون بها من أجل تحقيق أهدافهم، كما أنه يتطلب منهم تعريف وتحديد خمس مقاييس للأداء بالنسبة لأهدافهم ووضع الأهداف لكل مقياس من هذه المقاييس²، هذا وإن بطاقة الأداء المتوازن الشخصية تساعد على إيصال أهداف المؤسسة ووحدات الأعمال إلى الأفراد والفرق التي تقوم بأداء العمل، بحيث تتمكن من ترجمة الأهداف إلى مهام وأهداف لنفسها، كما أنها تساعدهم على الإحتفاظ بالمعلومات تحت اليد وعلى مقربة منهم دائماً³.

3- ربط المكافآت بمقاييس الأداء: وهنا يتم إثارة أسئلة من نوع: هل من المفترض ربط أنظمة التعويضات بمقاييس بطاقة الأداء المتوازن؟، هل المؤسسة تمتلك المقاييس الصحيحة في بطاقة الأداء المتوازن، هل المؤسسة تمتلك بيانات صحيحة وموثوقة للمقاييس المختارة؟، هل يمكن أن تنشأ نتائج غير مقصودة أو غير متوقعة عن الطريقة التي يتم من خلالها تحقيق أهداف المقاييس؟، بالإضافة إلى أن المؤسسات كانت في السابق وعلى نحو تقليدي تعالج الأهداف المتعددة في صيغة معادلة التعويضات، من خلال تخصيص أو تعيين الأوزان لكل هدف، وإحتساب التعويضات التحفيزية عن طريق المدى الذي يتم إليه تحقيق كل هدف موزون، وهذه الممارسة تسمح

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، نفس المرجع السابق، ص: 204.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، نفس المرجع السابق، ص-ص: 204-205.

³ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، نفس المرجع السابق، ص: 205.

بدفع التعويضات التحفيزية الكبيرة، إذا ما استطاعت وحدة الأعمال أن تحقق زيادات كبيرة بخصوص تحقيق بعض الأهداف حتى وإن قصرت بأهداف أخرى¹.

إن المدخل الأفضل هو وضع الحد الأدنى من مستويات العمل لمجموعة ثانوية مهمة من مقاييس الإستراتيجية، بحيث أن الأفراد لن يحصلوا على أي تعويض تحفيزي إذا ما كان أداءهم في فترة معينة دون المستوى المطلوب، وهذا المتطلب يجب أن يحفز الأفراد على تحقيق أداء أكثر توازناً عبر الأهداف القصيرة الأجل والطويلة الأجل².

ثالثاً: تخطيط الأعمال: تجعل من المؤسسات قادرة على توحيد خططها المالية وخطط أعمالها أيضاً، هذا وأن كل المؤسسات اليوم تقوم بتنفيذ تشكيلة متنوعة من برامج التغيير تقريباً، ويجد المدراء بأنه من الصعب توحيد تلك المبادرات المتنوعة لغرض تحقيق أهدافهم الإستراتيجية، وهي حالة تقود إلى تكرار الفشل بخصوص نتائج البرامج، لكن عندما يقوم المدراء باستخدام الأهداف الطموحة الموضوعية لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن، كأساس لتوزيع الموارد ووضع الأولويات فإنهم يستطيعون إجراء وتنسيق فقط تلك المبادرات التي تقودهم نحو أهدافهم الإستراتيجية طويلة الأمد³.

رابعاً: التغذية العكسية والتعلم: تعطي المؤسسات القدرة على ما نسميه بإسم التعلم الإستراتيجي، فعمليات المراجعة والتغذية العكسية الموجودة تركز على مسألة أن المؤسسات أو أقسامها أو عاملها الأفراد قد حققوا أهدافهم المالية المنشودة من خلال بطاقة الأداء المتوازن عند مركز الأنظمة الإدارية للمؤسسة⁴.

إن بطاقة الأداء المتوازن توفر ثلاث عناصر ضرورية للتعلم الإستراتيجي، فأولاً أنها تفصح عن الرؤية المشتركة للمؤسسة، بحيث أنها تحدد النتائج التي تحاول المؤسسة كفريق عمل واحد تحقيقها وفق جوانب تشغيلية واضحة، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على إيصال النموذج الأساسي الذي يربط الجهود الفردية والإنجازات بأهداف وحدات الأعمال، وثانياً أن بطاقة الأداء المتوازن توفر نظام التغذية العكسية الإستراتيجية الأساسي، حيث يمكن النظر إلى إستراتيجية المؤسسة على أنها مجموعة من الفرضيات حول علاقة السبب والنتيجة، وأن نظام التغذية العكسية الإستراتيجي من المفترض أن يكون قادراً على إختبار وإثبات وتعديل الفرضيات الموجودة بين طيات إستراتيجية

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، نفس المرجع السابق، ص: 205.

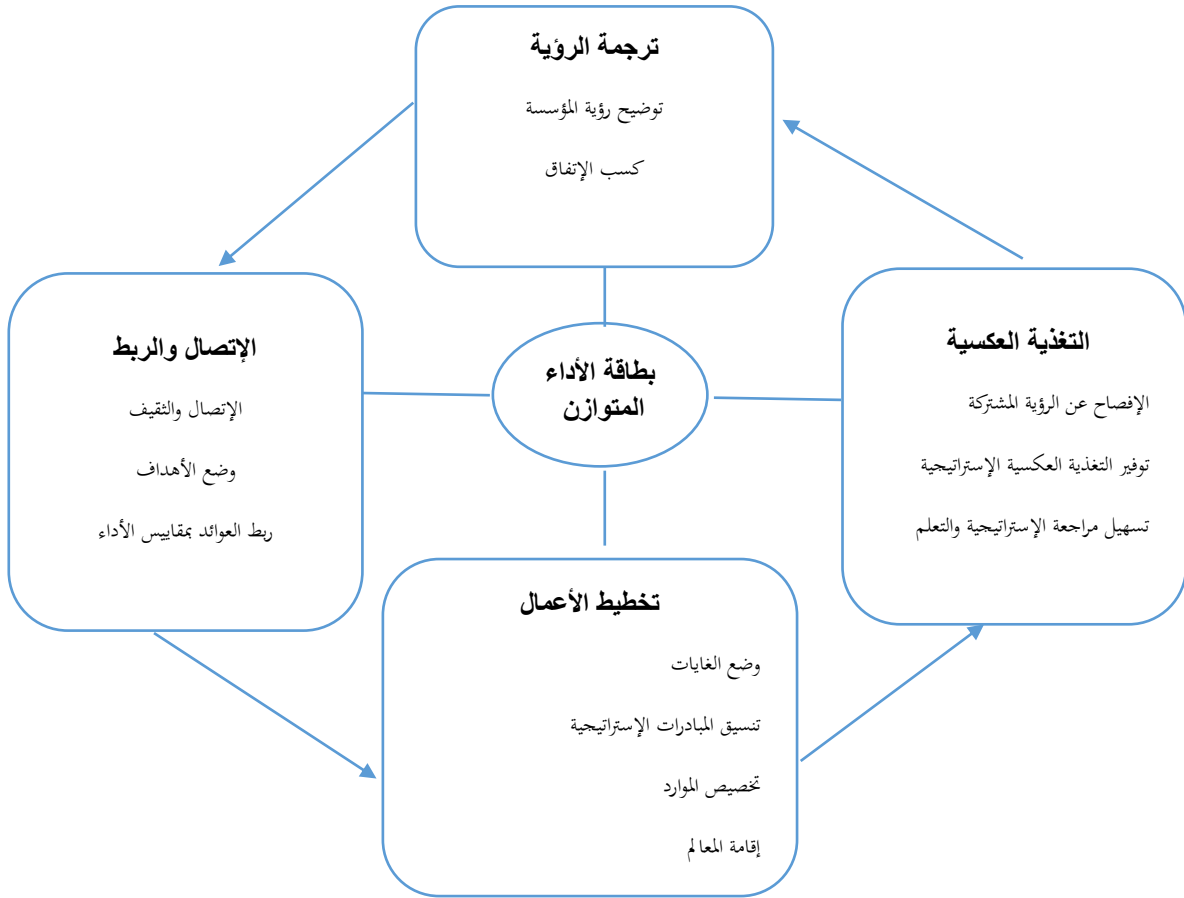
² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، نفس المرجع السابق، ص-ص: 205-206.

³ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 194.

⁴ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، نفس المرجع السابق، ص: 195.

وحدة الأعمال من خلال وضع الأهداف القصيرة الأجل ضمن عملية تخطيط الأعمال، ثالثاً أن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على تسهيل عملية مراجعة الإستراتيجية التي تعد أساسية للتعلم الإستراتيجي، حيث أن بطاقة الأداء المتوازن، ومن خلال تحديدها للعلاقات السببية ما بين الأهداف وموجهات الأداء، تسمح لمدراء وحدات الأعمال والمؤسسة باستخدام مراجعاتهم الدورية لتقييم مدى صلاحية إستراتيجية الوحدة ونوعية تنفيذها¹. والشكل التالي يوضح هذه العميات:

الشكل رقم (1-3): إدارة الإستراتيجية: العمليات الأربعة



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 195.

ويمكن القول بأن تطور الفكر الإداري وما توصلت إليه الأبحاث في مجال بطاقة الأداء المتوازن قد أدى إلى تأشير أهمية المنظور الإستراتيجي في الربط بين مقاييس ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن، والتي كانت تستند إلى قياس نتائج الأداء التشغيلي، وأصبحت تنطلق

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 207.

من رؤية واضحة مستندة إلى الأهداف الإستراتيجية، وتسعى إلى تحقيق التوافق والموائمة بين قياسات الأداء الحالي والمستقبلي بالإعتماد على أسس ومفاهيم الإستراتيجية وتقييم الأداء¹.

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن ومختلف الأبعاد المكونة لها

تقيس بطاقة الأداء المتوازن الأداء المؤسسي عبر عدة أبعاد مختلفة لكنها مترابطة، بحيث تكون مشتقة من رؤية ورسالة وإستراتيجية المؤسسة، وتستخدم بشكل يمكن المؤسسة من القدرة على تعقب نتائجها المالية مع الأخذ بالإعتبار عدة أبعاد غير مالية²، وستناول في هذا المبحث خمسة أبعاد أساسية لبطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن

على الرغم من أن الباحثان (Kaplan and Norton) إنطلقاً في دراستهما من مبدأ الإنتقادات الموجهة إلى القياس المالي، لكن ذلك لم يعني أبداً تهميش هذا القياس وإنما توسيع مضمونه، حيث تبقى لهذا الأخير مكانته المحفوظة، والتي لا يمكن أن تتجاهلها أية دراسة لتقوم وإدارة الأداء³، وهو المجال الرئيس الذي اعتمدت عليه المؤسسات تاريخياً لقياس وتقييم نشاطاتها، ومعرفة وتحديد مدى التغيير الذي حصل في قيمة المؤسسة نتيجة تبني وتنفيذ إستراتيجيات معينة⁴، ويركز هذا البعد على الجوانب المالية، أي كيف ننظر إلى مساهمتنا⁵، ويشير (Wisniewsk, 2002) أن البعد المالي يساعد في عرض وجهة نظر حملة الأسهم إلى المؤسسة⁶، ويعتبر هذا البعد أهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث أنه يعكس مدى نجاح إستراتيجيات المؤسسة، ويحدد مستوى نجاعة تطبيقها وتنفيذها، كما أنه يمثل محصلة نتائج الأبعاد الأخرى، لذا تعمل كل مؤسسة تبحث عن الريادة والتميز إلى تحسين أدائها المالي الذي ينعكس إيجابياً على

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 195-196.

² بني مصطفى المظفر أديب، أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء: دراسة حالة في جامعة عمان العربية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2016، ص: 11.

³ حرز عبد القادر، أدوات مراقبة التسيير لقيادة إستراتيجية المؤسسة-لوحة القيادة المتوازنة ونظام الموازنات التقديرية-: دراسة حالة الجزائرية للمنتجات الرذاذية "ALDAR"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص: 201.

⁴ وحيد رثان الختاتنة، منصور إبراهيم السعايدة، نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 2، 2010، ص: 343.

⁵ بثينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقييم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح: دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السامرائي، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 87، 2011، ص: 47.

⁶ أحمد هاني محمد النعيمي وأمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة إستطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 6، العدد 19، 2010، ص: 122.

رضا مساهميهما، وإقناعهم بوضعيتها المالية المتميزة مما يعظم من قيمة أسهمها¹، وتتجلى أهميته في أن كل المؤشرات أو المعايير المستخدمة في الأبعاد الأخرى، ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من أهداف البعد المالي، لذلك فإن كل الإستراتيجيات والمبادرات يفترض أنها تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المالية²، وتصدر الإشارة إلى أن جميع الأهداف، وكذا المقاييس الثلاثة الأخرى المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن توجه على أساس البعد المالي، والتي تتجلى آثارها خاصة في الأهداف المالية في المدى الطويل للوحدات الإقتصادية، لضمان أحسن عائد على الإستثمارات، وأن إستراتيجية المؤسسة وبرامجها والمبادرات تسمح بالوصول إلى الأهداف المالية وكل مؤشر من مؤشرات الأبعاد الأخرى، يتعلق بسلسلة من العلاقات السببية والنتيجة لتحقيق الأهداف المالية المرتبطة بإحدى المحاور الإستراتيجية³، ويسعى البعد المالي كبعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق الأهداف التالية⁴:

1- نمو العوائد وتعظيمها: ويشير ذلك إلى التوسع في المنتجات أو الخدمات أو الإثنين معا والوصول إلى أسواق جديدة ومستهلكين

جدد، أو إجراء بعض التعديلات والتغييرات التي تهدف إلى الحصول على القيمة المضافة.

2- إيجاد مستهلكين وأسواق جديدة: وتشير هذه إلى فتح أسواق جديدة وإيجاد مستهلكين جدد لم يكونوا من قبل يتعاملون

مع منتجات أو خدمات المؤسسة، وتقاس هذه بمعرفة نسبة المبيعات المتحققة من هؤلاء الجدد، وهذا يتطلب القيام بحملة دعائية وفتح أسواق وفروع للمؤسسة في المناطق البعيدة.

3- علاقات جديدة: إن غالبية المؤسسات تسعى إلى تحقيق التناغم والإنسجام بين جميع دوائرها وأقسامها، لذلك تسعى إلى إيجاد

تعاون بين جميع الوحدات التنظيمية وتعزيز عملية التنسيق لتحقيق أعلى درجات التنسيق، ويساعد في ذلك إستخدام التقنيات الحديثة لاسيما في مجال الإتصال، وعليه فإن التعاون والتوحيد يؤديان إلى زيادة الإنتاجية وتقليل النفقات، ويمكن للمؤسسة أن تقيس حجم المنتجات قبل وبعد التعاون، وبذلك تسعى لخلق علاقات تعاون بين وحداتها.

¹ عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015، ص: 141.

² مراد كواشي، بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقييم أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 34، 2010، ص: 196.

³ عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل بسكرة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد حيزر، بسكرة، 2015، ص: 85.

⁴ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 109-112.

4- منتجات وخدمات جديدة مع بعضها: تشير هذه إلى قيام المؤسسة بتقديم منتجاتها وخدماتها إلى فئة محددة من أفراد المجتمع

دون غيرها، وبالغالب تقدم مثل تلك الخدمات والمنتجات إلى الفئات الميسورة في المجتمع، والتي لا تهتم بالسعر، وبذلك تتخلص المؤسسة من المنافسة السعرية، وتقوم المؤسسة بقياس النسبة المتحققة من المبيعات والأرباح نتيجة للمنتجات والخدمات المقدمة لتلك الفئة.

5- أسعار جديدة: يمكن زيادة عوائد المؤسسة من خلال زيادة أسعار المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتستطيع المؤسسة

عمل ذلك بالإستناد إلى تكاليف الأنشطة ذات العلاقة، بحيث تعمل على أن يكون السعر يغطي التكاليف، كما تستطيع المؤسسة رفع أسعار بعض المنتجات ذات العلاقة بفئة معينة من المستهلكين، مثل بعض السلع الكمالية التي يستخمها الأغنياء.

6- تقليل التكاليف مقابل تحسين الإنتاجية: كما تسعى المؤسسة لإنشاء أهداف تعمل على نمو وتعظيم الأرباح لديها، فإنها

تسعى أيضا لتقليل التكاليف وتحسين أدائها الإنتاجية.

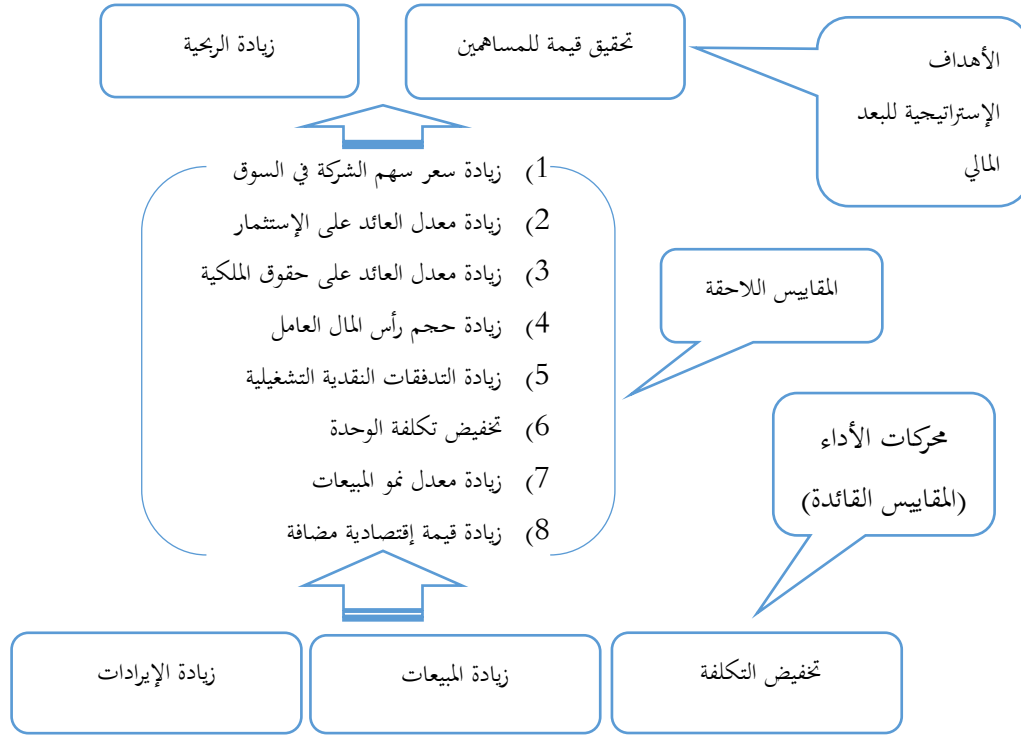
ويمكن القول أن البعد المالي هو البعد الذي يعطي للمؤسسة صورة واضحة عن مدى نجاح إستراتيجيتها، وهل ستبقى فيها سائرة أم ستدخل تعديلات، أين يمكن بناءً على قياس وتقييم البعد المالي إتخاذ قرارات التغيير أو الثبات¹، حيث يهتم البعد المالي بتحديد الموجهات المالية الأساسية لخلق القيمة للمساهمين، وتستخدم كمحور لأهداف ومقاييس الأبعاد الأخرى التي تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن، ويعكس هذا البعد إهتمام المؤسسات الهادفة للربح بأن كل تصرف يجب أن يعتبر جزء من شبكة علاقات السبب والنتيجة التي تساعد في تحسين الأداء المالي في الأجل القصير والأجل الطويل، وتشير مقاييس الأداء المالية إلى ما إذا كان تطبيق وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة يساهم في تحسين الأداء في المستويات الدنيا، وتهتم الأهداف المالية بالربحية والنمو وقيمة المساهمين²، وتوضح مقاييس الأداء المالية مدى مساهمة تطبيق وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الأرباح المستهدفة، ويتم قياس الأهداف المالية بعدة طرق منها: الدخل التشغيلي، العائد على رأس المال المستثمر، القيمة الإقتصادية المضافة، بالإضافة إلى النمو السريع في المبيعات أو التدفقات النقدية³.

¹ مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 249.

² بوخاري بولرباح، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

³ بوخاري بولرباح، نفس المرجع السابق، ص: 72.

الشكل رقم (1-4): الأهداف الإستراتيجية ومحركات ومقاييس أداء الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي:



المصدر: وحيد رثعان الختاتنة، منصور إبراهيم السعايدة، نموذج لمعدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 2، 2010، ص: 343.

إن بطاقة الأداء المتوازن تمكن المؤسسة من تحديد أهدافها المالية بدقة وجعلها أكثر وضوحاً وكذلك وسائل قياسها، كما تأخذ بعين الإعتبار المتغيرات التي يمكن أن تظهر أثناء التنفيذ، وكما تحدد النشاطات اللازم القيام بها لتحقيق الأهداف، وبالتالي سهولة تحديد البيئية التنافسية والإستراتيجية اللازمة¹.

ومن خلال ماسبق فإن ما يمكن إستنتاجه هو أن البعد المالي يجب على سؤال مهم وهو كيف تنظر المؤسسة إلى مساهميتها؟، أي الطريقة التي يتم من خلالها تحقيق أهداف المساهمين وكسب رضاهم، وهذه هو أحد المطالب الأساسية لكل مؤسسة، إذ أن الهدف الأساسي للمؤسسة بلا شك هو تعظيم الأرباح في إطار الإلتزام بالقوانين التي تحمي البيئة والمجتمع، أيضاً وبإعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن لها أبعاد أخرى مختلفة تخدم أصحاب مصلحة آخرين، فمن المفترض أن كل هذه الأبعاد تصب في الأخير نحو تحقيق الأهداف الموضوعية لهذا البعد، وهذا ما يمكن ملاحظته في نموذج الخريطة الإستراتيجية بعد تتبع العلاقات السببية بين أبعاد البطاقة.

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 117.

المطلب الثاني: بعد الزبائن في بطاقة الأداء المتوازن

في فلسفة الإدارة الحديثة هناك إدراك متزايد لأهمية التركيز على الزبائن ورضاهم¹، حيث أن مؤسسات اليوم ملزمة بوضع متطلبات وحاجات ورغبات الزبائن في صميم إستراتيجيتها، لما يشكله هذا الأمر من أهمية كبيرة تنعكس إيجاباً على نجاح المؤسسة في منافستها مع المؤسسات الأخرى، وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق²، خاصة بعد التوجه الحديث الذي ينظر إلى الزبون على أنه سبب وجود وأساس بقاء المؤسسة³، وإبراز مدى أهمية الزبائن في بناء الأعمال، ولكي يأخذ هذا البعد وضعه الطبيعي في المؤسسة يكتب Drucker: الشيء الوحيد المهم الذي يجب أن تتذكره كل مؤسسة هو أن النتائج ليست موجودة إلا في الخارج، نتيجة الأعمال هي إرضاء المستهلكين... داخل المؤسسة لا يوجد إلا التكاليف⁴.

ويمكن إجمال الأسباب التي تقود المؤسسة إلى الإهتمام بالزبائن بما يلي⁵:

1- المنافسة، حيث توجد المنافسة بين المؤسسات لتثبت كل منها بأنها الأجدر، فتعمل على تحسين منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر، وهذا يقود إلى القيام بتحسينات وتطويرات أخرى، لذلك تسعى المؤسسة إلى قياس أداء ورضا الزبائن حتى توجه نشاطاتها وعملياتها الداخلية تجاه الزبائن، فالمنافسة في أحيان كثيرة تجبر المؤسسة على التوجه نحو الزبائن، والتركيز عليهم بإعتبارهم عوامل حيوية في نجاح إستراتيجية المؤسسة؛

2- حشد المؤسسة بمحتوياتها كافة، البشرية والتنظيمية والمادية وراء رؤية واضحة وسهلة الفهم؛

3- تعد خدمة الزبائن عامل النجاح الحاكم على المؤسسة، وحلا لكشف قدرات المؤسسة على الإستجابة وقدراتها التكميلية؛

4- إن قياس الزبائن يدفعهم ضمناً إلى الإهتمام بالمؤسسة حول بعض القضايا المحددة التي تريدها المؤسسة، وتعطي انطباعاً لدى المتعاملين مع المؤسسة أنها تهتم بهم وتأخذ بأرائهم حول العديد من القضايا التي تمهمهم؛

¹ Gaafar Mohamed Abdalkrim, **Using the Balanced Scorecard in Private Sector Organizations: A Case Study of Private Telecommunication Companies in Sudan**, International Business Research, Vol, 7, No, 9, 2014, P 159.

² مراد كواشي، مرجع سبق ذكره، ص: 197

³ مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 249.

⁴ محرز عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

⁵ يحيى الخصاونة، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصرفي: دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية الأردنية، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 14، 2013، ص: 33.

5- قياس أداء الزبائن المناسب يشكل قضية إستراتيجية للمؤسسة، حيث أن المؤسسة تقوم بناءً على نتائج القياس بإتخاذ العديد من الإجراءات حول ذلك.

ويركز مجال الزبائن في منظومة القياس المتوازن للأداء على نظرة الزبائن للمؤسسة (How do customers see us)، لذا ولكي تحقق المؤسسة النجاح في مجال الزبائن عليها تحديد صورتها المرتقبة تجاه الزبائن، أو بصيغة أخرى كيف تبدو المؤسسة في نظر الزبائن، حيث يركز هذا المجال بصورة أساسية على إستراتيجية تكوين القيمة والتميز من وجهة نظر الزبائن¹، وهو بعد مهم في مساعدة المؤسسة على تحسين نتائجها المالية أيضاً²، كما أنه من خلال هذا البعد يمكن للمؤسسة ترجمة رسالتها بخصوص الزبائن إلى مؤشرات محدد ذات علاقة بإهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورتبهم³.

أولاً: المقاييس الأساسية لبعء الزبائن:

إن أكبر الأولويات بالنسبة للمدراء هو أداء المؤسسة من وجهة نظر الزبون، وتتطلب بطاقة الأداء المتوازن من المدراء ترجمة رسالتهم إلى خطوات محددة لخدمة الزبون وإرضاءه، وفي هذا البعد يحدد المدراء قطاعات الزبائن والسوق التي سوف تتنافس فيها، ويشمل على مقاييس ناجمة من الإستراتيجية المصاغة والمنفذة بشكل جيد⁴، وهناك نماذج وأنواع كثيرة للقياس يمكن إستخدامها، وأكثرها نجاحاً هي التي تركز على مشاركة الزبائن في تصميم نموذج القياس، ويتضمن إرجاعاً للأثر (التغذية العكسية) وتنفيذاً دقيقاً، إضافة إلى وجود ثقافة تنظيمية داعمة لذلك⁵، ويصنف الباحثان (Kaplan and Norton) المواضيع الرئيسية لقياس محور الزبائن إلى خمس مواضيع هي: الحصة السوقية، الإحتفاظ بالزبائن، إكتساب زبائن جدد، إرضاء الزبائن، رغبة الزبائن⁶، ويمكن تناول هذه المقاييس كما يلي:

1- الحصة السوقية: قياس الحصة من السوق يتعلق بمجموعة الزبائن أو جزء من السوق الذي تم تحديده من قبل المؤسسة، وهذه المؤشرات تتماشى مع الأهداف المالية المرسومة، ويمكن أن تتجلى في المدى القصير من خلال معدل نمو رقم الأعمال، معدل العائد على الأموال المستثمرة في مقابل الحصول على زبائن، والحصة من السوق ترتبط بحجم الأعمال المحقق مع الزبائن أو أجزاء السوق، وتبين

¹ طلال سليمان جريرة، مدى تقييم الأداء باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة الأردن: دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014، ص: 262.

² Gaafar Mohamed Abdalkrim, Op.Cit, P 159.

³ مراد كواشي، مرجع سبق ذكره، ص: 197

⁴ زهراء غازي ذنون الداغ، أثر بطاقة الأداء المتوازن في جودة الخدمات المصرفية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 42، 2013، ص: 12.

⁵ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 125.

⁶ محرز عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 138-139.

الحصة عدد الزبائن في شكل رقم الأعمال أو حجم المبيعات لكل جزء من تقسيمات السوق الذي يحقق عائد للمؤسسة¹، وتحدد بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة منذ البداية حصتها السوقية كهدف إستراتيجي تسعى لتحقيقه، وبالتالي فهي تحفز الموظفين تجاه تحقيق الهدف وتبين لهم في كل فترة زمنية إلى أين وصلوا².

2- الإحتفاظ بالزبائن: إن الطريقة الفضلى للحصول على زبائن جدد هي الإحتفاظ بالمستهلكين أو الزبائن القدامى، فغالبية الأبحاث والدراسات تشير إلى أهمية الإحتفاظ بالزبائن القدامى ودورهم في جلب زبائن جدد، لذلك فالعديد من المؤسسات تقوم بعمل برامج مكافآت للزبائن الحاليين لتشجيعهم على جلب زبائن جدد، كأن تقدم لهم الهدايا أو منحهم خصومات، أو أحيانا منحهم نسبة من المبيعات لكل زبون جديد³.

3- إكتساب زبائن جدد: إن إكتساب زبائن جدد هو مقياس لقدرة المؤسسة في الحصول على زبائن إضافيين للزبائن الحاليين لها، ويقاس هذا الإكتساب بطرق متعددة، حيث يمكن أن يكون نسبة الزبائن الجدد إلى الزبائن الحاليين، أو مثلا نسبة الزبائن الجدد إلى إجمالي الزبائن، ويعتمد نجاح المؤسسة في الأمد الطويل على قدرتها على كسب زبائن جدد باستمرار⁴.

ويتأثر إكتساب زبائن جدد إلى حد كبير بسمعة المؤسسة وقدرتها في إطار فترات زمنية طويلة على تحقيق رضا الزبائن الحاليين والوفاء بمتطلبات سوق تنافسي سريع التغير⁵.

4- رضا الزبائن: رضا الزبائن هي القاعدة التي يجب الإنطلاق منها لرفع الحصة السوقية، وسواءً كان ذلك بالتركيز على محفظة الزبائن الحالية أو العمل على جمع زبائن جدد، فالمؤسسة يجب أن تحصل على رضا الزبون إذا ما أرادت البقاء في السوق، ف... المؤسسات الناجحة هي ليست تلك المؤسسات التي تسأل نفسها ماذا تريد أن تباع؟ بل هي المؤسسات التي تسأل ماذا يريد المستهلك أن يشتري؟ وبالتالي هي لا تنظر إلى ماهية عليه منتجاتها وخدماتها، بل تنظر إلى الرضا الذي يصبوا إليه المستهلك، القيمة التي يرغبها، الإحتياجات التي يريدها...، بحيث يتحدد رضا الزبون بمدى تحقيق السلعة أو الخدمة المباعة إليه لإحتياجاته وتوقعاته، وذلك سواءً من حيث العناصر

¹ عادل بوجمان، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

² إبراهيم الخلوف المللكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 126.

³ إبراهيم الخلوف المللكاوي، نفس المرجع السابق، ص: 127.

⁴ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 197.

⁵ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، نفس المرجع السابق، ص: 197.

القاعدية للسلعة أو الخدمة، خدمات الدعم المرافقة للشحن، خدمات ما بعد البيع، كتوفير الحلول بالنسبة لذوي التجربة السيئة في الشراء من عند المؤسسة، وتوفير بعض الخدمات التي تفوق توقعات الزبائن... إلخ¹.

5- ربحية الزبون: إن النجاح بجميع الخطوات السابقة قد لا يؤدي إلى الربح في المؤسسة، فقد تعمل المؤسسة على تحقيق رضا الزبون وزيادة حصتها السوقية على حساب تحقيق الأرباح، فهناك بعض الزبائن الذين يتعاملون مع المؤسسة دون أن تريح منهم شيء، وفي أحيان كثيرة فإن 20% من الزبائن يحققون 80% من إيرادات المؤسسة²، ويعتبر مقياس ربحية الزبون محددًا لمدى تحقق النجاح في إستراتيجيات المؤسسة المختلفة، وذلك لأن هدف إدارة المؤسسة في النهاية لا يتوقف عند القيام بأعمال ونشاطات مختلفة تؤدي إلى رضا الزبائن، وإكتساب زبائن جدد والإحتفاظ بهم، وإنما تحقيق ربحية من هذه الأعمال والأنشطة، وذلك من خلال مفهوم تبادل المنافع، بحيث تقدم المؤسسة منتجات وخدمات تشبع رغبات الزبائن، والذين بدورهم يقومون بدفع أثمان هذه السلع والخدمات³.

وفي النهاية فإن معدل الربحية من الزبائن يتطلب الإجابة عن التساؤلات التالية: هل التركيز على الزبائن مريح للمؤسسة؟ هل هناك

زبائن آخرون يحققون ربحية أكثر للمؤسسة؟ كيف تصل المؤسسة إلى الزبائن المرغوبين؟⁴.

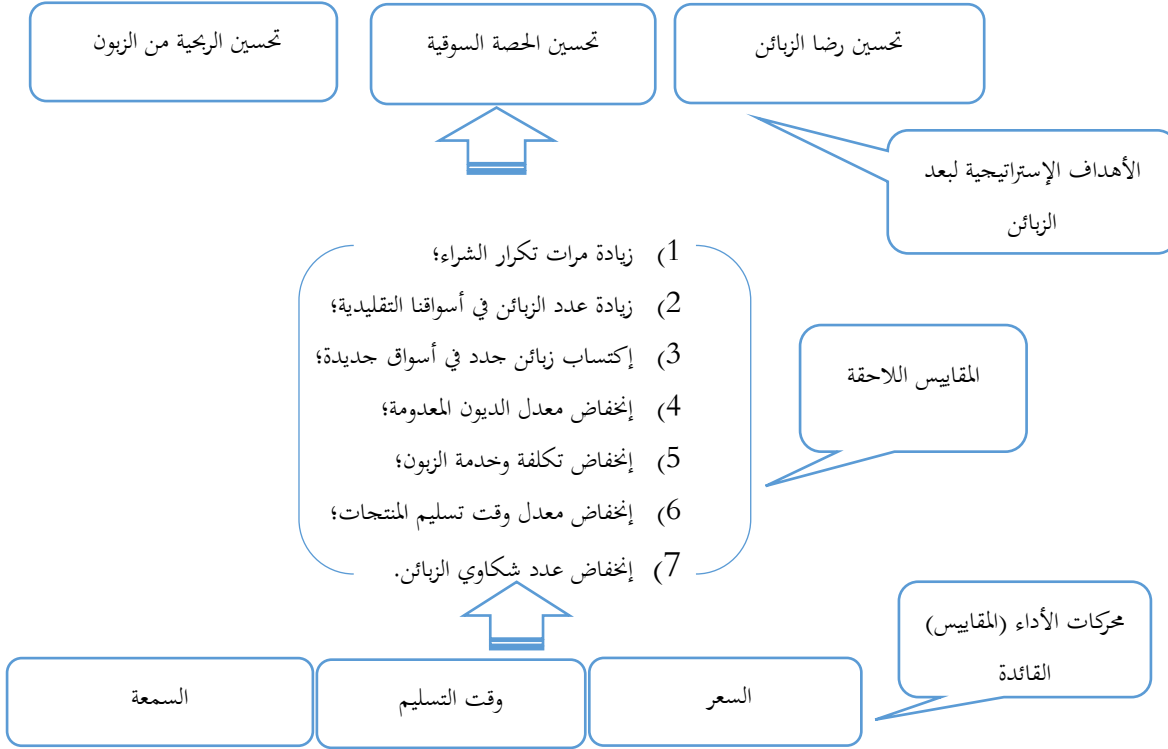
¹ محرز عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص: 144.

² إبراهيم الخلوف المللكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 129.

³ وحيد رثعان الختاتنة، منصور إبراهيم السعيدة، مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية العامة الأردنية لأهمية إستخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، 2009، ص: 7.

⁴ إبراهيم الخلوف المللكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

الشكل رقم (1-5): الأهداف الإستراتيجية ومحركات ومقاييس تقييم الأداء لبعء الزبائن:



المصدر: وحيد رثعان الحناتنة، منصور إبراهيم السعايدة، نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 2، 2010، ص: 346. بتصرف من الباحث

المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن

يقصد ببعء العمليات الداخلية بأنه جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات الزبائن وغايات وأهداف المالكين¹، وتشكل العمليات الداخلية حجر الزاوية في تكوين قدرة المؤسسة الإدارية والتنافسية، ففي إطار بعء العمليات الداخلية فإن مجمل هذه العمليات وتفصيلاتها تجسد قدرة وإمكانية المؤسسة على الأداء والإنجاز وتحقيق الأهداف²، وتحسين أداء هذا البعء يعد مطلباً أساسياً لتحسين الأداء المالي والأداء التسويقي لأي مؤسسة تبحث عن التميز والتفوق، حيث أن كل من تطوير الأداء الإنتاجي والأداء الإداري يساهم في تفعيل الإستراتيجيات التسويقية والمالية المعتمدة، وهو ما يساهم في إرضاء زبائنهم ومساهمتهم، والذي يترجم إلى زيادة في حصتها السوقية وتعظيم أرباحها ونتائجها المالية³، حيث أن

¹ لقمان معروف فضل محمد، أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمؤسسات غير الربحية: دراسة ميدانية-مؤسسة البصر الخيرية العالمية -السودان، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص: 44.

² لقمان معروف فضل محمد، نفس المرجع السابق، ص: 44.

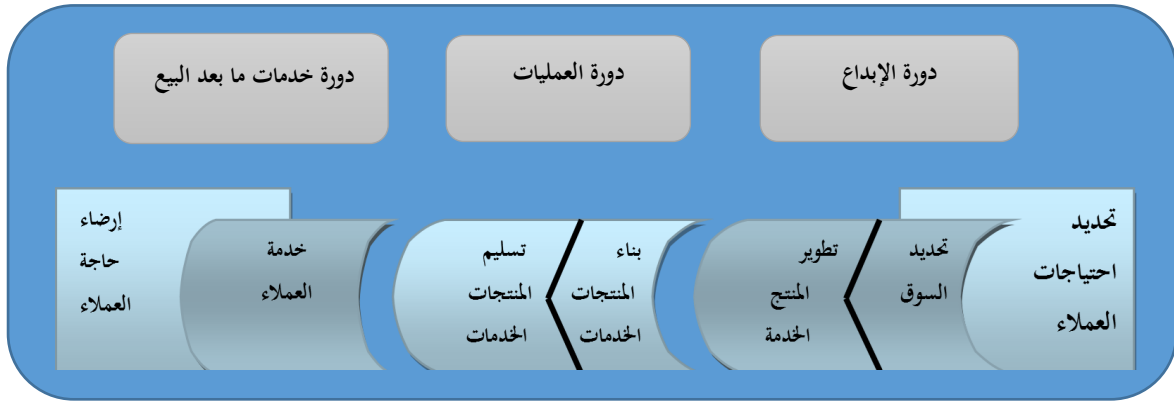
³ عرقوب وعلي، مرجع سبق ذكره، ص: 150.

بلوغ أداء مالي متميز وتحسين الأداء التسويقي وإرضاء الزبائن وجعلهم أوفياء لعلامة المؤسسة ولمختلف عروضها، لا يتم إلا بالتحسين المستمر والدائم لأداء مختلف أنشطتها وعملياتها الداخلية، وهو ما يتيح لها التميز والتفوق على منافسيها، وتحقيق ميزة تنافسية مصدرها الإبداع والإبتكار في عملياتها الأساسية¹.

أولاً: العناصر الأساسية لبعدها العمليات الداخلية

يقترح بعدها العمليات الداخلية معظم الإجراءات الفعالة²، حيث تسمح المقاييس القائمة على هذا البعد (العمليات الداخلية) للمديرين بمعرفة جودة أعمالهم، وما إذا كانت منتجاتها وخدماتها تتوافق مع متطلبات الزبائن³، حيث يتضمن هذا البعد كافة أنشطة المؤسسة التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة بها إعتباراً من البحوث والتطوير وحتى خدمات ما بعد البيع، أي أن هذا المحور يركز على ضبط ومراقبة أداء العمليات والنشاطات الداخلية التصنيعية والسيطرة على الحلقات المهنية في السلسلة التصنيعية والإدارية وغيرها، سعياً إلى معالجة الإنحرافات وتطوير الأداء وموائمة العمليات مع أهداف وغايات المؤسسة⁴، وهذا ما يمكن توضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-6) : سلسلة القيمة الداخلية:



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009، ص: 224.

¹ عرقوب وعلي، نفس المرجع السابق، ص: 147.

² Witold Torbacki, **Dematel Method in ERP Systems For TSL Branch**, Transport Problems, Vol 12, Issue 4, 2017, P: 29.

³ Ljubica kazi et al, **Balanced Scorecard Framework in Software Project Monitoring**, Journal of Engineering Management and Competitiveness, Vol 1, No 1, 2011, P: 52.

⁴ لقمان معروف فضل محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

1-الإبداع: ضمن هذه العملية تقوم وحدة البحث والتطوير في المؤسسة بإنتاج سلع أو خدمات تلبي حاجات المستهلكين الظاهرة والكامنة، وتتجلى العملية الإبداعية بإيجاد العمليات المؤدية إلى ذلك، حيث يؤدي ذلك إلى جلب مردود مادي مرتفع إلى المؤسسة، وبالمقابل فإن تكاليف العمليات الإبداعية والأعمال ذات الصلة قد تكون مرتفعة لاسيما في مرحلتي البحث والتطوير، وفي عملية القياس وفق بطاقة الأداء المتوازن يعد الإبداع جزءاً أساسياً من العمليات الداخلية¹.

التفكير في العمل الإبداعي على المدى الطويل وخلق القيمة للعمليات، قد يؤدي في بعض المؤسسات إلى إيجاد أسواق جديدة ومستهلكين جدد، وظهور وإكتشاف حاجات جديدة لدى المستهلكين، وبالتالي ما على المؤسسة إلا تصميم المنتجات والخدمات التي تلبي رغبات المستهلكين، ومن ثم البحث عن حاجات جديدة².

وفي الإطار العام فإن عمليات الإبداع تتكون من جزئين أساسيين³:

1-1- تحديد طبيعة السوق: والمتضمنة:

- تحديد حجم السوق وطبيعة تفضيلات الزبائن، والأسعار المتوقعة للمنتجات (الخدمات) المستهدفة؛
- تحديد الأسواق الحالية والمتوقعة، الزبائن الحاليين والمتوقعين، المنتجات (الخدمات) الحالية والمتوقعة.

1-2- تطوير المنتج (الخدمة) والمتضمن:

- الأسباب التي تجعل الزبائن يقبلون على شراء منتجاتها أو خدماتها (الجودة، السعر..)؛
- تحديد شكل المنتج الذي يحقق إشباع الحاجات الغير مشبعة للزبائن، ومن ثم تصميم شكل هذا المنتج.

2- العمليات التشغيلية (دورة العمليات):

حيث تبدأ من إستقبال الطلب من المستهلك وإنتهاء بتسليم الخدمة أو المنتج له،

هذه العملية تؤكد الكفاءة والتكامل وتقليل الوقت من الإنتاج إلى التسليم⁴.

¹ إبراهيم الخلوف المللكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 145.

² إبراهيم الخلوف المللكاوي، نفس المرجع السابق، ص-ص: 145-146.

³ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 227.

⁴ إبراهيم الخلوف المللكاوي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 150-151.

في أحيان كثيرة فإن هذه الدورة تتمثل في عمليات موجودة وقائمة أصلاً، تحاول المؤسسة تحسينها من خلال وسائل الرقابة عليها لغرض أن تكون ضمن الكلف والأوقات الصحيحة، لتنعكس إيجابياً على نتائج الأداء المالي لاحقاً بشكل جيد، من هنا يتضح أن دورة العمليات تتضمن نشاطين رئيسيين هما:

2-1- بناء المنتجات/ الخدمات: بالإعتماد على دورة الإبداع فإن المؤسسة تقوم بإنتاج المنتج الذي يعمل على إشباع الحاجات الحالية والمتوقعة للزبائن.

2-2- تسليم المنتجات/ الخدمات: بعد قيام المؤسسة بتحديد السوق المستهدف للمنتجات الحالية والجديدة، وبعد أن يتم إنتاج هذه المنتجات، فإن عليها تطبيق نظام توصيل المنتجات في الوقت المحددة، لتسليم منتجاتها إلى الأسواق¹.

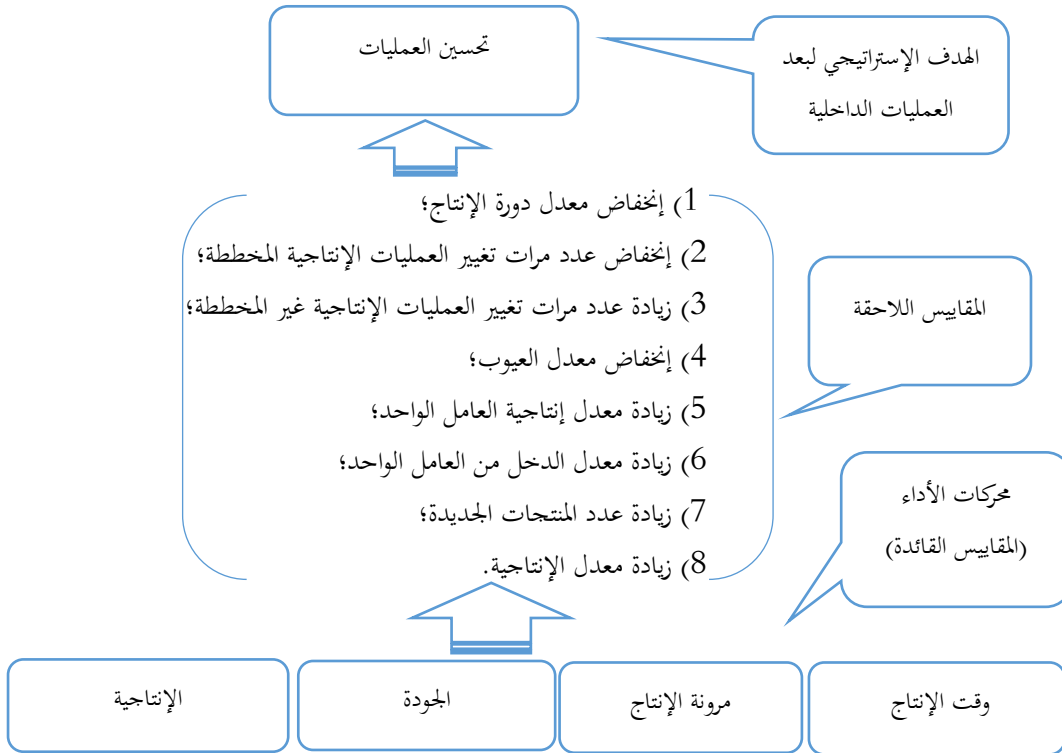
4- مرحلة خدمات ما بعد البيع: وتعنى المؤسسة هنا بتوطيد علاقتها مع زبائنهم وتحقيق رضاهم وكسب ولائهم، وهذا بمتابعة مدى رضاهم عن المنتجات المقتناة منها، وتوفير مختلف الخدمات التي يحتاجونها بفاعلية وفي الوقت المناسب، وإستقبال شكاويهم والمعالجة الفعالة لها، والإهتمام بمختلف ملاحظاتهم وعدم إهمال أي منها²، والمؤسسات التي تريد التميز في خدمة ما بعد البيع، يمكن قياس أدائها من خلال المؤشرات ك: السرعة في الإستجابة، الجودة، التكلفة التي تتحملها، وطول فترة أو الدورة لمعالجة مشاكل الزبون، وهو ما يمكن من قياس سرعة معالجة المشكل وتصليحه وإستئناف النشاط، وتتجلى كفاءة هذه العملية من خلال تقييم الموارد المستعملة وكذا العائد الذي يحققه من خلال معدل معالجة المشاكل وإستئناف النشاط منذ طلب الإصلاح والصيانة³.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 229.

² عرقوب وعلي، مرجع سبق ذكره، ص: 149.

³ عادل بوجمان، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

الشكل رقم (1-7): الأهداف الإستراتيجية ومقاييس الأداء لبعده العمليات الداخلية:



المصدر: وحيد رُبعان الختانتة، منصور إبراهيم السعيدة، نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 2، 2010، ص: 347.

وبناءً على ما سبق فإن ما يمكن ملاحظته هو أن هذا البعد يمثل في حقيقة الأمر المرحلة الأساسية التي تمكن المؤسسة من خلق القيمة، وذلك لأنه يعتبر همزة الوصل الأساسية التي تمكن المؤسسة من التعرف على مدى فاعلية مواردها البشرية، وذلك من خلال معرفة مدى الجدوى من الإستثمار في المورد البشري، لأن كل العمليات والإستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسة تجاهه من تدريب وتطوير، وتحفيز... إلخ، من المفترض أن تنعكس في صناعة القيمة في هذا البعد، والتي تتمثل في إنتاج أو تقديم السلع والخدمات بكفاءة وفعالية، لنصل في الأخير إلى تعظيم العائد المالي للمؤسسة، كما أن هذا البعد وما يقدمه من مخرجات يؤثر بدرجة كبير على سمعة وصورة المؤسسة أمام الأطراف ذات المصلحة، وعلى سبيل المثال لا للحصر فإن هذا البعد يقي المؤسسة على علاقة مستمرة مع زبائنهم من خلال خدمات ما بعد البيع، فالمنتج الجيد والخدمة المتفوقة في حقيقة الأمر يتم صناعتها في هذا البعد.

المطلب الرابع: بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن

يشكل الإستثمار في العامل البشري أهم الإستثمارات الطويلة الأجل التي يمكن للمؤسسة أن تستثمر فيها، "...منظمات الأعمال أو أي نوع آخر من المنظمات تمتلك مورد حقيقي واحد فقط وهو العمال، فهي تنجح بجعل مواردها أكثر إنتاجية، بحيث تحقق أهدافها من خلال هؤلاء العمال¹، وتركز بطاقة الأداء المتوازن على أهمية الإستثمار في الموارد البشرية من خلال التدريب والتعليم المستمرين، فمهما بلغت درجة التقنية المستخدمة في المؤسسة يبقى العنصر البشري الأهم لأنه هو الذي سوف يشغل تلك التقنيات ويقوم بعمل الصيانة اللازمة لها ويحافظ عليها إلى غير ذلك، لذلك على المؤسسة أن تستثمر في العنصر البشري على إعتبار أنهم البنية التحتية للمؤسسة، وكذلك لا بد من الإهتمام بالأمر الأخرى ذات العلاقة إذا ما أرادت المؤسسة تحقيق النمو المرغوب².

ويرتكز بعد التعلم والنمو على كيفية تكييف المؤسسة بفعالية مع الظروف المتغيرة ومعنى آخر: ما يجب أن تفعله المؤسسة لتحسين قدراتها المتعلقة بالعمليات الداخلية الجيدة التي تضيف قيمة للزبائن والمساهمين، ومن خلال القدرة على خلق منتجات جديدة، خلق قيمة أكبر للزبائن وتحسين العمليات التشغيلية بإستمرار، يمكن للمؤسسة إحتراق أسواق جديدة وزيادة الإيرادات وهوامش الأرباح، وهو ما يعني النمو وزيادة القيمة للمساهمين، ويجب أن تمثل أهداف بعد التعلم والنمو موجّهات للنجاح في الأبعاد الثلاث السابقة³.

أولاً: العناصر الأساسية التي يتضمنها بعد التعلم والنمو:

يركز هذا البعد على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تميّتها لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة العالمية أن تعمل المؤسسة بإستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للزبائن والمساهمين، ويبرز أسلوب بطاقة الأداء المتوازن الفجوة بين المهارات والقدرات الحالية وتلك المطلوبة لتحقيق الأداء المستهدف في ثلاث مجالات رئيسية هي: الأفراد، الأنظمة، الإجراءات التنظيمية، ولسد هذه الفجوة يجب إستثمار قدرات العاملين بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وإدخال تكنولوجيا نظم معلومات حديثة وتطوير الإجراءات التنظيمية⁴. وفيما يلي أهم هذه العناصر:

¹ محرز عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 167-168.

² إبراهيم الخلوف المللكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 161.

³ بوخاري بولرباح، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 83-84.

⁴ بوخاري بولرباح، نفس المرجع السابق، ص: 82.

1- قدرات الموظفين: تعد هذه ثورة حقيقية في مؤسسات العصر الحالي حيث إنتقل الإهتمام والتفكير من العصر الصناعي إلى

عصر المعلومات والمعرفة، وهذه فلسفة جديدة في الإدارة حيث تنظر إلى مدى إسهام الموظف في المؤسسة في تحقيق الأهداف، وبالتالي تهتم المؤسسة بالعنصر البشري من جميع النواحي ابتداء من إختياره وحتى إنتهاء خدماته¹.

تتلخص مقاييس الأداء لبعده التعلم والنمو بالآتي: رضا العاملين، المحافظة على العاملين، تدريب العاملين وعمل البنية التحتية اللازمة لذلك، مهارات العاملين والإرتقاء بها خاصة الجدارات الجوهرية²، هذه الأمور تؤدي إلى الرضا الوظيفي عند الموظفين، والذي يؤدي بدوره إلى بقاء الموظف (الإحتفاظ به)، وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وأخيراً تحقيق النتائج المرغوبة³.

أ- رضا العاملين: لا يمكن أن يتم الفصل بين رضا العاملين في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن عن منتجات وخدمات هذه المؤسسة، فرضا العاملين الكلي عن العمل يعتبر شرطاً ضرورياً وأساسياً لنجاح المؤسسة، وحالة من المفترض أن تستهدفها الإدارة⁴.

إن الإنتاجية وزيادتها والجودة وتطورها وخدمة الزبائن تمثل جوانب مهمة مرتبطة بهذا الرضا الذي يفترض أن يكون ماثلاً أمام الإدارة، فقد لاحظت إحدى المؤسسات التي طبقت الأداء المتوازن بأن العاملين الذين سجلوا رضا عالي في الإستبيانات والمسوحات كانوا أكثر قدرة على الإحتفاظ بالزبائن وجذب زبائن جدد، وهؤلاء عبروا هم أيضاً أي الزبائن عن رضاهم عن منتجات وخدمات المؤسسة⁵.

ب- المحافظة على العاملين: يتجه الإهتمام عند تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن نحو تحديد درجة الإحتفاظ بالعامل وإنتماؤه لها، ليس لعدم وجود فرص بديلة للتوظيف متاحة أمامه في مؤسسات أخرى، وإنما بسبب قناعة العامل بأن جزء كبير من تطلعاته المستقبلية يمكن تحقيقها من خلال وجوده في تلك المؤسسة، ويعد معدل دوران العمل من أهم مقاييس هذا الجانب، إذ كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على عدم رغبة العاملين في البقاء في المؤسسة⁶.

¹ إبراهيم الخلوف المللكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 162.

² إبراهيم الخلوف المللكاوي، نفس المرجع السابق، ص: 163.

³ إبراهيم الخلوف المللكاوي، نفس المرجع السابق، ص: 164.

⁴ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 246.

⁵ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، نفس المرجع السابق، ص: 247.

⁶ جيهان عبد المنعم عبد العظيم جيرة، إستخدام مدخل التقييم المتوازن للأداء لتحسين كفاءة وفاعلية الهيئة المصرية العامة للمعارض والمؤتمرات: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2011، ص: 89.

ج- إنتاجية العاملين: وتمثل المخرجات الإجمالية الناتجة عن استخدام مهارات وقدرات العاملين في عمليات التشغيل، والهدف في

هذا المجال هو ربط المخرجات للعاملين مع عدد العاملين المستخدم في تحقيق هذه لمخرجات¹.

2- قدرات أنظمة المعلومات: إن رضا العاملين ومهاراتهم تعتبر ضرورة للقيام بالعمليات والأنشطة المختلفة بطريقة تؤدي إلى

إنتاج سلع وخدمات تلبى رغبات الزبائن، لآكن هذا الأمر غير كافى لوحده مالم يرتبط بوجود أنظمة معلومات قادرة على تزويد العاملين

بما هو ضروري في المجالات المختلفة للزبون²، فالموظفون في الخطوط الأمامية يحتاجون إلى معلومات دقيقة وبوقتها حول علاقات

المستهلكين... كذلك الموظفون في أقسام العمليات، بحاجة إلى معلومات دقيقة وسريعة وبوقتها حول المنتجات التي ينتجونها أو الخدمات

التي يقدمونها أو يسهموا في تقديمها، فهذه المعلومات تعزز بقاء الأنظمة الفعالة في المؤسسة وتجنب الضعف الموجود في بعضها³.

إن أنظمة المعلومات المتميزة تعتبر متطلب أساسي للعمل بإعتبارها تمثل جانباً مهماً في تحسين العمليات ورفد باقي الأنظمة بالمعلومات

الدقيقة والصحيحة التي تساهم في النجاح⁴.

3- الإجراءات التنظيمية المتمثلة في التحفيز والتمكين والإندماج في العمل: إن جميع الأمور السابقة قد لا تؤدي إلى

نجاح المؤسسة مالم يكن هنالك نظام للحوافز يشجع العمال على الممارسة الأفضل، إضافة إلى الحرية في إتخاذ القرارات والقيام بالنشاطات

اللازمة، لذلك فمن ممكنات بعد التعلم والنمو هي تركيز المناخ التنظيمي لتشجيع الإبداع والمبادأة، وفي حقيقة الأمر تقيس تلك المفردات

أساليب الإدارة من حيث قدرتها على تحفيز وتوجيه الموظفين، الكفاءة والفاعلية في تفويض وتمكين العاملين، مدى قدرة الإدارة على

بناء فرق العمل المناسبة ومدى إستفادتها من الآراء والمقترحات المقدمة⁵، وإن التحفيز العالي للعاملين وإندماجهم في العمل وتمكينهم

فيه يتجسد لاحقاً بمجموعة كبيرة من المؤشرات الإيجابية التي تستطيع الإدارة متابعتها والتأكد من أن الأداء يسير بشكل جيد وبوتائر

متصاعدة⁶.

¹ جيهان عبد المنعم عبد العظيم جيرة، نفس المرجع السابق، ص: 89. ص: 90.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 248.

³ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 172.

⁴ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 248.

⁵ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 172.

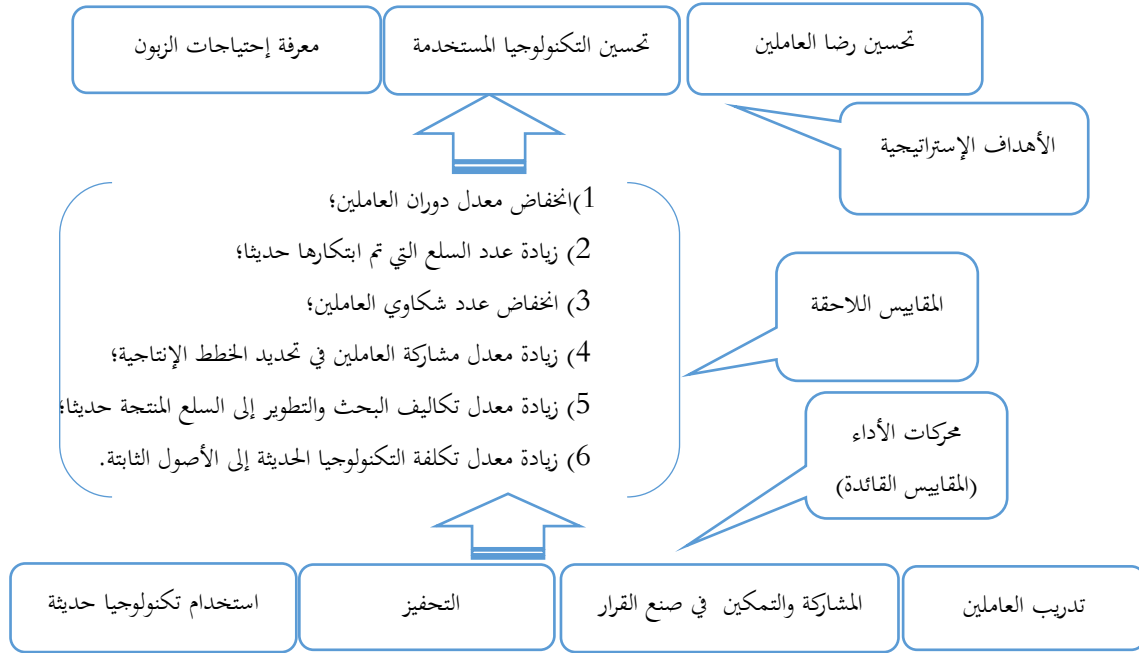
⁶ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، نفس المرجع السابق، ص 248.

أما في إطار إندماج العاملين فإن التركيز من المفترض أن يكون متوازناً على الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية، وكذلك أهداف المجموعة، وتعطي بطاقة الأداء المتوازن إتجاهات واضحة بعمليات دمج هذه الأهداف بنظام قياس الأداء وتحقيق الأهداف¹.

إن الأهمية المتزايدة للأصول غير الملموسة والتي ترتبط بقيمة رأسمال المؤسسة تعني أن جزءاً من موظفي المؤسسة قادر على أن يصبح أصلاً هاماً بشكل إستراتيجي، لذلك يجب معرفة معنى فعالية إدارة الموارد البشرية والأكثر أهمية من ذلك هو كيفية قياس أدائه في مختلف المستويات التنظيمية²، لذا فإن تطوير وتحسين أداء هذا البعد يعد أكثر من ضروري نظراً لأنه الباب الرئيسي لتحسين أداء الأبعاد الثلاثة الأخرى، وإضفاء خاصية هامة على المؤسسة تتمثل في جعلها منظمة متعلمة (Learning Enterprise) تهتم بتعليم وتمهين مختلف عمالها، كما أن هذا البعد يعكس جانباً هاماً من أدائها الإجتماعي تجاه عمالها بإعتبارهم زبائن داخليين ومواطنين مهتمين بنمو ورفي مجتمعهم الذي يعيشون فيه، وتحدد مدى إلتزام المؤسسة بمسؤوليتها الإجتماعية، ومستوى إسهامها في التنمية المستدامة، من خلال إسهامها في التنمية الإجتماعية ودفع مسار الإبداع والإبتكار للمجتمع بصفة عامة، وهو ما يبرز مدى إهتمامها بترسيخ صورتها كمنظمة مواطنة من عدمه، خاصة أن أغلب المؤسسات الرائدة في مجال عملها تعتبر من أكبر المدعمين لتطوير البحث العلمي وتشجيع الإبتكار التكنولوجي بدولها الأم³.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، نفس المرجع السابق، ص: 249.
² بوشعور رضية، نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك العمومية في الجزائر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC: حالة عملية مقارنة، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص: 196.
³ عرقوب وعلي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 151-152.

الشكل رقم (1-8): الأهداف الإستراتيجية ومقاييس الأداء لبعث التعلم والنمو



المصدر: وحيد رُبعان الختاتنة، منصور إبراهيم السعيدة، نموذج معدل بطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 2، 2010، ص: 348. بتصرف

وبناء على ما سبق فإنه يمكن القول بأن من أهم الأمور التي يركز عليها هذا البعد هو المورد البشري، وذلك وكما تم الإشارة إليه في السابق فإن هذا المورد أصبح يمثل الزبون الداخلي للمؤسسة، وهذا ما يفرض عليها أن تزيد من إهتمامها به، حيث لا يمكن تصور مؤسسة تكون مسؤولة إجتماعياً تجاه مجتمعها وبيئتها الخارجية، وهي لا تهتم بموردها البشرية الذين هم أساس خلق القيمة لها، فالإعتبرات المتعلقة بالمنافسة ومدى إستدامة المؤسسة على المدى الطويل، كلها مرهونة بهذا البعد، أي مدى توفرها على موارد بشرية كفئة، وأيضاً مدى توفرها على نظم معلومات تساعد على عملية الإتصال داخل المؤسسة، وأيضاً مدى التنسيق والترابط بين الموارد المختلفة للمؤسسة.

المطلب الخامس: بعد البيئة المجتمعية وبطاقة الأداء المتوازن المستدامة

تمثل بطاقة الأداء المتوازن المستدامة أحدث جيل من أجيال هذه الأداة الإستراتيجية الهامة، حيث أنه مع تطور النظريات التنظيمية وبروز مفاهيم جديدة ترتبط بمؤسسات الألفية الثالثة، وعلى رأسها المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات، المؤسسة المواطنة، وضرورة مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة، ظهر ما يسمى بالأداء المجتمعي، الذي يضم كل من الأداء الإجتماعي والأداء البيئي، ويضفي على الأداء الشامل للمؤسسة طابع الإستدامة، ليصبح أداء شاملاً مستداماً¹، حيث عرف الحمدي الأداء الإجتماعي بأنه "إلتزام أخلاقي

¹ عرقوب وعلي، مرجع سبق ذكره، ص: 152.

بين المؤسسة والمجتمع، تسعى من خلاله المؤسسة إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع، بما من شأنه تعزيز مكانتها في أذهان المستهلكين والمجتمع بشكل عام، والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها المالي¹، وللتماشى مع هذا التطور تم إضافة بعد خامس لبطاقة الأداء المتوازن لتصبح بدورها مستدامة، ويتمثل هذا البعد في البعد المجتمعي الذي يشمل كل من الأداء الاجتماعي والأداء البيئي²، حيث أن إضافة هذا البعد إلى بطاقة الأداء المتوازن كان لسببين رئيسيين وهما كالآتي:

1- أن أداء المجتمع والأداء البيئي يشكلان جزءاً أساسياً من إستراتيجية المؤسسة في الوقت الحاضر، وبالتالي فإن أهداف ومقاييس هذا البعد تعد جزءاً مكماً للبطاقة؛

2- توسيع دور بطاقة الأداء المتوازن للقيام بعملية تقويم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، وبالشكل الذي يتناسب مع التغيرات البيئية الحديثة³.

وطبقت بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لأول مرة سنة 1995 من طرف مؤسسة (Mobistar) الفرنسية المتخصصة في مجال الهاتف النقال، والتي أضافت البعد الاجتماعي والبيئي للأبعاد الأربعة الكلاسيكية لبطاقة الأداء المتوازن⁴، ومع مطلع الألفية الثالثة ظهرت العديد من المبادرات لإقتراح بطاقة أداء متوازن تتصف بطابع الإستدامة، فاقترح (J. Supizet) بطاقة الأداء المتوازن الكلية (Total BSC) التي توضح العلاقات السببية والترايط بين ستة أطراف رئيسية وهي المؤسسة، المساهمين، الزبائن، الشركاء، الموردن، والمجتمع ككل ممثل في الجماعات المحلية ومختلف الجمعيات الاجتماعية والبيئية، كما أن (T. Bieker) إقترح إضافة بعد خامس لبطاقة الأداء المتوازن يهتم بقياس وتحسين الأداء الاجتماعي، أما النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة تم إقتراحه سنة 2001 من طرف (K.Hocherts) الذي أضاف الأداء المجتمعي الذي يشمل البعد الاجتماعي والبيئي كبعد خامس لبطاقة الأداء المتوازن، لضمان إلتزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية وتفعيل إسهامها في التنمية المستدامة لمجتمعها⁵.

ويضم هذا البعد الجديد العديد من المؤشرات والمقاييس الاجتماعية والبيئية، حيث أنه يقيس مدى إسهام المؤسسات في تنمية المجتمع من جانبين متوازيين ومتكاملين هما: الجانب الاجتماعي والجانب البيئي، اللذان يشكلان مع البعد المجتمعي، كما أنه يكمل بعد التعلم

¹ هدى مؤيد حاتم السعدون، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي في جامعة القادسية، رسالة ماجستير في علوم المحاسبة، كلية الإدارة والإقتصاد، قسم المحاسبة، جامعة القادسية، 2017، ص: 39.

² عرقوب وعلي، مرجع سبق ذكره، ص: 152.

³ منال جبار سرور السامرائي، علي عبد الحسين هاني الزامل، مرجع سبق ذكره، ص: 171.

⁴ عرقوب وعلي، مرجع سبق ذكره، ص: 153.

⁵ عرقوب وعلي، نفس المرجع السابق، ص-ص: 153-154.

والنمو، حيث أن المؤسسة لا يمكنها تطوير مهارات مواردها البشرية وتنمية كفاءاتهم وتوسيع مداركهم ودفعهم نحو الإبداع والابتكار دون توفير مناخ ملائم لكل ذلك، وهو ما لا يتم إلا بترقية وتحسين ظروفهم المعيشية والحفاظ على بيعتهم، وحماية طبيعتهم من التلف والتخريب والدمار، وهو ما يرسخ في أذهانهم صورة المؤسسة المواطنة، وما يدفعهم إلى إحترام مؤسستهم وشعورهم بالإنتماء إليها، وبالتالي عملهم على تحسين أداؤهم لضمان إلزامها بمسؤوليتها الاجتماعية والبيئية بشكل كامل، وإسهامها الفاعل في التنمية المستدامة والحفاظ على الموارد الطبيعية لفائدة أجيال المستقبل، وهذا ما يوضح أيضا أن هذا البعد بعد مستقبلي بإمتهياز يعمل على إستشراف مستوى الأداء المجتمعي للمؤسسة بشقيه الاجتماعي والبيئي في المستقبل¹.

كما أن مؤشرات ومقاييس البعد الخامس لا بد من أن تنسجم مع مؤشرات ومقاييس الأبعاد الأخرى، وأن تتكامل معها لضمان شمولية الأداء وإستدامته، كما أنه يجب أن يتضمن كل مؤشر منها هدف واضح ومفهوم ويمكن قياسه، وأن يضيف قيمة هامة لمنظومة مؤشرات الأداء الشامل، ويكون له مكانة هامة ضمنها، والأهم أن يتلقى قبول إطارات المؤسسة ودعمهم لتحقيق الهدف الذي يقاسه ويعمل على تحسينه خاصة أن الأهداف البيئية تعتبر جديدة على العديد من المسيرين والإطارات².

أولا: كيفية دمج البعد المجتمعي في بطاقة الأداء المتوازن³:

هناك آراء متعددة في كيفية إدخال البعد المجتمعي في بطاقة الأداء المتوازن، وأن هناك ثلاث إمكانيات لدمج الأمور البيئية والاجتماعية في البطاقة وهي:

1- دمج المقاييس البيئية والمجتمعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة؛

2- إضافة بعد خاص يأخذ الأمور البيئية والمجتمعية في الحسبان؛

3- تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي المجتمعي.

ويمكن من هذه الطرق الثلاثة إستخراج خمس كفاءات لدمج البعد البيئي والاجتماعي في البطاقة لتصبح بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

وهي:

¹ عرقوب وعلي، نفس المرجع السابق، ص: 154.

² عرقوب وعلي، نفس المرجع السابق، ص-ص: 154-155.

³ صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 54-55.

أ- بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية: نحصل عليها بإدخال واحد أو اثنين من مؤشرات الإستدامة في بعض الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، والتي تكون معرضة أكثر لأموال الإستدامة، وذلك النوع قادر على زيادة دمج الإدارة المستدامة ولكن تأثيره محدود من الناحية العملية.

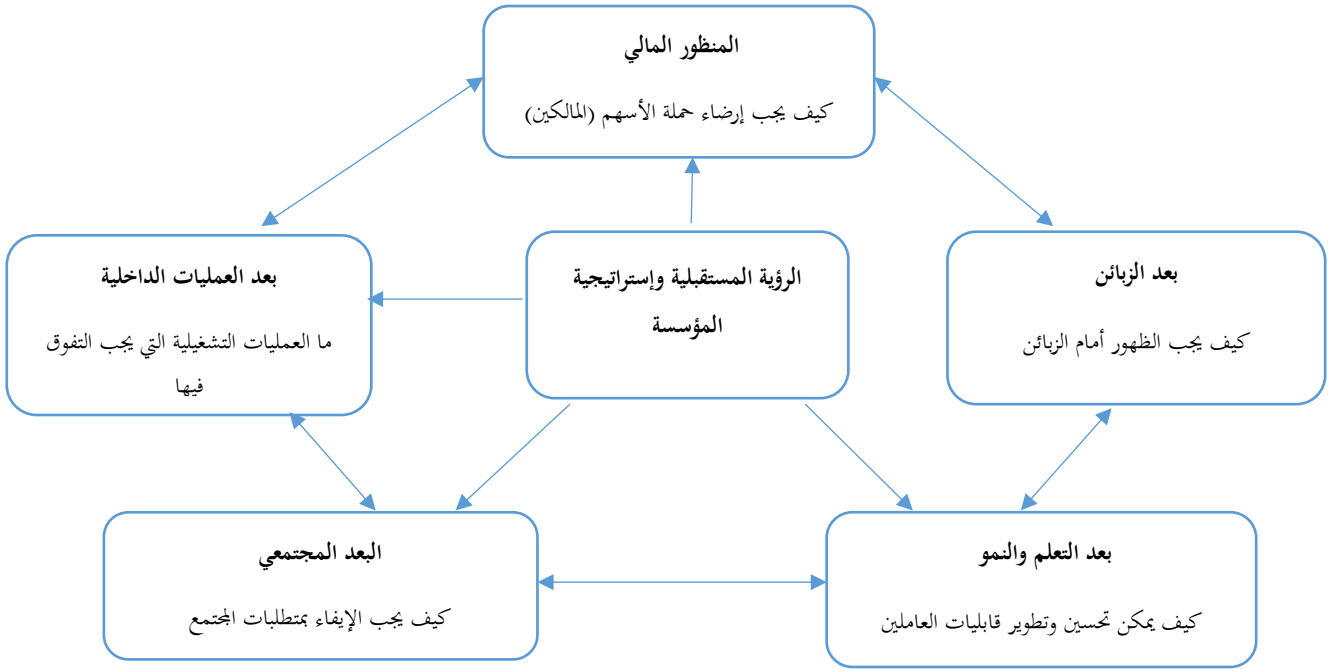
ب- بطاقة الأداء المتوازن المستدام العرضية: يتم إدخال المؤشرات البيئية والإجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة، وتركز على الأمور المستدامة الممكنة أو المحركة للقيمة من أجل النجاح في المستقبل، وذلك المدخل يزيد من تكامل إستدامة الإدارة، ويتم دمج الأمور البيئية كمؤشرات قائمة مستقبلية.

ج- بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف: يتم إضافة بعد خامس للإستدامة البيئية والإجتماعية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة، وذلك الحل يطور حالة الإستدامة في المؤسسة ومن الممكن تطبيقه في المؤسسات المعرضة بدرجة كبيرة لأموال الإستدامة.

د- بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية: وفيها يتم ربط البعد المستدام الخامس بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالأبعاد الأربعة كلها، ومن ثم يجعل علاقة سببية واضحة بينما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية، وهي تهدف إلى إدخال الأمور البيئية والإجتماعية في كل الأبعاد الأربعة مروجاً لفكرة دراية المؤسسة بقوة الإستدامة.

هـ) بطاقة الأداء المتوازن المستدام المشاركة: ويطلق عليها كذلك بطاقة الأداء للخدمات المستدامة، وهي تعني إستخدام المؤسسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام في بعض أجزاء المؤسسة فقط، وهذا الجزء يكون مسؤول عن البيئة.

الشكل رقم (1-9): الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن:



المصدر: زهراء غازي ذنون الدباغ، أثر بطاقة الأداء المتوازن في جودة الخدمات المصرفية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 42، 2013، ص: 15 بتصرف.

الشكل رقم (1-10): الأهداف الإستراتيجية ومحركات ومقاييس تقييم الأداء لبعدها البيئية المجتمعية للمؤسسة:



المصدر: وحيد رعيان الختاتنة، منصور إبراهيم السعيدة، نموذج معدل بطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 2، 2010، ص: 349. بالإضافة منى كامل مصطفى كامل دياب، مدخل تقييم الأداء المتوازن في إطار مفهوم الإدارة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية الحكومية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2009، ص: 94. وقويدر الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات: حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015، ص-ص: 124-125. بتصرف من الباحث.

الجدول رقم (1-1): مؤشرات قياس الأداء البيئي وبعض الأمثلة لها:

مؤشرات الأداء البيئي	أمثلة عليها
القياس الكامل لأثر الأداء البيئي	مثل زراعة أشجار متنوعة حول المصنع-مستويات الضوضاء عند نقطة معينة.
قياس النفايات المنبعثة بالكتلة والحجم	تلوث الهواء، المواد السامة، ثاني أكسيد الكبريت، أكسيد النيتروجين. نفايات داخل الأرض سواء كانت خطيرة أو غير خطيرة. استهلاك المياه ونفاذها.

قياس المدخلات (فاعلية عمليات المؤسسات)	قياسات تشمل الأفراد، الآلات، المواد، الطبيعة.
قياس إستهلاك الموارد	قياس الطاقة، المياه، إستهلاك الكهرباء، الغاز، البترول، استهلاك الموارد الطبيعية (الورق، المعادن، المياه...).
قياس كفاءة (فاعلية) الطاقة وإستخدام المواد	الطاقة: معدل إستهلاك الطاقة، معدل الإستهلاك الفعلي. المواد: نسبة إستخدام المواد. الآلات: نسبة إستخدام الآلات.

المصدر: قويدر الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات: حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015، ص: 146. بتصرف من الباحث.

الجدول رقم (1-2): مؤشرات قياس الأداء الإجتماعي وطرق قياسها:

طريقة القياس	بعض مؤشرات الأداء الإجتماعي
مساهمة المؤسسة = عدد الأفراد المشمولين بالسكن والنقل / عدد العمال	قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل بعض المشاكل الإجتماعية كالإسكان وتوفير وسائل المواصلات
مساهمة المؤسسة = تكاليف المؤسسة في بناء المدارس والأندية الإجتماعية/إجمالي التكاليف الإجتماعية في مجال البيئة المحيطة	قياس مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الإجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة والمجتمع في المنطقة
مساهمة المؤسسة = كلفة المساهمة للمؤسسة المعنية/إجمالي تكاليف مساهمة المؤسسات في المنطقة	قياس مدى مساهمة المؤسسة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة المحيطة
مساهمة المؤسسة = إجمالي ميزانية أبحاث منع التلوث والضوضاء أو تحميل المنطقة/ إجمالي ميزانية الأبحاث	قياس مدى مساهمة المؤسسة في أبحاث منع التلوث والضوضاء وتحميل المنطقة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مرجع قويدر الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات: حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015، ص-ص: 141-142.

ما يمكن ملاحظته من خلال ماسبق من الأدب النظري هو أن بعد البيئة المجتمعية يعتبر من بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي تتميز بالحدثة، والذي زاد الإهتمام به كثيرا في الآونة الأخيرة، وذلك نتيجة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، من خلال ما تتعرض له المؤسسات من ضغوطات قانونية من الحكومات المختلفة وكذا الجمعيات والمؤسسات التي تنادي بضرورة حماية البيئة والمحافظة عليها، وأيضا زيادة الوعي لدى أفراد المجتمع.

المطلب السادس: الخريطة الإستراتيجية وعلاقات السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن

جميع مؤسسات العصر الحالي تهتم ببناء الرؤية التكاملية والشمولية لجميع الأنشطة والأعمال التي تتم داخل المؤسسة، وتسعى بشكل مستمر لتحقيق الترابط والتفاعل والتناغم والإنسجام بين جميع الأنشطة الداخلية والخارجية، بحيث تكون جميع المؤسسة تبدو وكأنها كتلة صلبة واحدة¹، من هنا جاءت فكرة بطاقة الأداء المتوازن لتشكيل نقطة ربط بين إستراتيجية المؤسسة وجميع أنشطتها الرئيسية والفرعية، وتبين العلاقة بين مقاييس الأداء للأبعاد الأربعة وفقاً لعلاقة السبب والنتيجة، والتي سميت بالخريطة الإستراتيجية².

أولاً: مفهوم الخريطة الإستراتيجية: من بين أقوى الأدوات التي طورت تحت مظلة مفهوم بطاقة الأداء المتوازن هي الخريطة الإستراتيجية، ويمكن اعتبار الخريطة الإستراتيجية بمثابة صورة من صفحة واحدة تبين مسارات حركة المؤسسات من الحاضر إلى المستقبل المرغوب، ويوضح هذا الملصق ما يجب على المؤسسة القيام به في أربع أبعاد من بطاقة الأداء المتوازن من أجل تنفيذ إستراتيجيتها بنجاح، والميزة الأساسية للخريطة الإستراتيجية هي بساطتها، حيث يمكن أن نخبرنا صفحة واحدة القصة القصيرة التي تشرح كيف تحدد المؤسسة نجاحها وإعطاء إشارة للجميع إلى ما يجب القيام به من أجل تنفيذ الإستراتيجية³، ويعرف (Kaplan and Norton, 2004) الخريطة الإستراتيجية بأنها إطار للربط بين الأصول الملموسة وغير الملموسة من أجل خلق قيمة لأصحاب المصالح، توضح كيف يمكن للمؤسسة من خلالها من خلق قيمة مستدامة لزيائنها ولأصحاب المصالح والمجتمع، وهذا ما أشار إليه (Rankins, 2006) بأن الخرائط الإستراتيجية تصف كيف يمكن للمؤسسة من خلق قيمة من خلال ربط مجموعة من الأشياء بعضها ببعض الآخر، مثل خلق قيمة للمساهمين، إدارة الزبائن، عمليات الإدارة، إدارة الجودة، المقدرات الجوهرية التشغيلية، الابتكار، الموارد البشرية، المعلومات، التكنولوجيا، والتصميم التنظيمي والتعلم، كل هذه تظهر كشكل مخطط واحد، وتمثل الخرائط الإستراتيجية تصوير للعلاقات السببية، لبيان كيفية الربط بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية بعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية، وذلك من خلال مجموعات متتالية من العلاقات الافتراضية السببية⁴.

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 186.

² إبراهيم الخلوف الملكاوي، نفس المرجع السابق، ص: 186.

³ Michał Pietrzak et al, **The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university**, Online Journal of Applied Knowledge Management, Volume 3, Issue 1, 2015, P: 153.

⁴ رافد حميد الحدراوي، مروة عبد الكريم الزهيري، استخدام الحدس في صياغة الخريطة الإستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 29، 2013، ص: 123.

والأمر الأكثر أهمية هو أن الخرائط الإستراتيجية تغير مفهوم وصف الإستراتيجية، الذي لا يقتصر فقط على تحديد الأهداف والغايات وإنما هو أيضا عن رصدها وإدارتها، وبعبارة أخرى فإن الخريطة الإستراتيجية تعتبر حلقة الوصل بين صياغة الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ¹.

ويعتبر (Kaplan and Norton, 2004) أن نقاط قوة الخريطة الإستراتيجية تكمن في ثلاث عناصر هي:²

1. القدرة على توضيح الصورة الإستراتيجية للمؤسسة بشكل تخطيطي؛
2. عرض مجموعة من علاقات السبب والنتيجة التي تبين الترابط بين المكونات الإستراتيجية؛
3. تطرح المفاهيم المعقدة بطريقة واضحة.

ثانيا: المبادئ الأساسية لرسم الخريطة الإستراتيجية³:

عند صياغة الخريطة الإستراتيجية هنالك مجموعة من المبادئ لا بد من أخذها بعين الإعتبار وهي:

1- الخريطة الإستراتيجية هي وسيلة تنسيق وتكامل وتوفيق بين الأهداف المختلفة والمتضاربة: إن الإستثمار في

الأصول غير العينية مثل رأس المال البشري من خلال التدريب والتعليم يؤدي إلى زيادة في التكاليف في الأجل القصير، ولكنه يؤدي إلى زيادة الإيرادات على المدى الطويل، وبالتالي كثيراً ما تتعارض إعتبارات الإستثمار والأرباح والتكاليف في الأجل الطويل معها في الأجل القصير، وهنا يأتي دور الخريطة الإستراتيجية إذ تعمل على توفير الإطار المتفق عليه لوضع الحد الأدنى من أهداف الأجل القصير ومن أهداف الأجل الطويل، وتوضيح طرق التوفيق بين كل منهما.

2- الخريطة الإستراتيجية تحدد مزيج القيمة المقترح للزبائن: إن أحد أبرز أهداف الخريطة الإستراتيجية هو تقديم قيمة

مقترحة للزبائن تختلف عما تقدمه المؤسسات المنافسة، وهذا يتطلب تحديد العناصر التالية بدقة: ماهي الفئات المستهدفة من الزبائن؟ ماهو مزيج القيمة المقترح الذي يفضلونه؟

¹ Daria Balkovskaya, Liubov Filneva, **The use of the balanced scorecard in bank strategic management**, International Journal of Business Excellence, Vol 9, No. 1, 2016, P: 50.

² رافد حميد الحدراوي، مروة عبد الكريم الزهيري، مرجع سبق ذكره، ص: 124.

³ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 191-193.

3-تتكامل عناصر الخريطة الإستراتيجية في مواعيد متناغمة ومتتابعة: حيث أن كل مجال يعمل في إطار زمني محدد

يسمح بقدر من التنبؤ بمؤشرات والمؤشرات المتأثرة به، أي أن ما يحدث في مجال إدارة التشغيل يفرض نتائج في الأجل القصير من خلال تقليص التكاليف أو إرتفاع الجودة، لكن هذا التعديل أو أي تعديل يأخذ وقتاً طويلاً للإنتقال إلى إدارة الزبائن، كذلك تستغرق التعديلات في مجال التدريب والتعليم فترات طويلة أيضاً للتأثير في إدارة الزبائن، لكنها تستغرق وقتاً قصيراً للتأثير في إدارة التشغيل، وهذا هو المقصود بتتابع الأنشطة والتوقيتات والعلاقة السببية بينهما.

4-الإهتمام بالأصول غير العينية: حيث أن تلك الأصول تأتي مكانها حسب تسلسل تأثيرها، فمثلاً تأثير التدريب والتعليم ينتج

عنه رأس مال بشري ورأس مال معرفي ورأس مال تنظيمي، فلا يوجد قيمة للأصول بمعزل عن بعضها، فلا يجوز إهمال تأثير أصول عينية على أصول عينية أخرى والتي يأتي ترتيبها بعدها في مسار الخريطة الإستراتيجية.

ثالثاً: علاقة السبب والنتيجة وطبيعة العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يشير نموذج بطاقة الأداء المتوازن التي وضعها كل من كابلان ونورتن إلى وجود علاقة السبب والنتيجة بين أبعاد البطاقة بطريقة متسلسلة، وتعتبر الخريطة الإستراتيجية النقطة المركزية في النظام، فهي تعبر عن الفرضيات الإستراتيجية وتحدد علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس النتائج المتحصل عليها ومحددات الأداء، فكل مقياس يتم إختياره في بطاقة الأداء المتوازن يجب أن يكون عنصر في سلسلة العلاقة السبب والنتيجة، ويعمل على توضيح التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، ويتطلب وضع هذه الخريطة عمل وجهد كبيرين، كما أن جودة نظام القيادة يرتبط مباشرة بمدى ملائمة ومصدقية الخريطة الإستراتيجية¹، وأكد (Kaplan and Norton) أن صياغة الخريطة الإستراتيجية تبدأ برسالة المؤسسة والتي تعكس فكرة تكوينها من الأساس، ثم تبلور وتتضح في الواقع العملي لتصبح غاية تسعى المؤسسة لتحقيقها، ثم يتم تقسيم هذه الغاية إلى أهداف مرحلية متدرجة يطلق عليها الإستراتيجية التي تقودنا في النهاية إلى الخريطة الإستراتيجية².

¹ رايس وفاء، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الإستشفائية: عرض بعض التجارب، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 17، 2015، ص-ص: 356-357.

² قويدر الواحد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 106.

إن شكل الخريط الإستراتيجية يسمح للمدراء بوصف وتوضيح إستراتيجيتهم، وذلك من خلال تعريفهم للأهداف الإستراتيجية على مستوى كل بعد مع ربط هذه الأخيرة ببعضها البعض، هذا الأمر يسمح بسهولة ودقة من تحديد القيمة المعروضة للزبون، وفهم أفضل إلى أن المسارات الداخلية، الكفاءات، والتكنولوجيا، ووجب أن تكون مرتبطة بهذه القيمة المعروضة، كما أن التحليل إنطلاقاً من الخريطة الإستراتيجية أسهل بكثير نظراً لمعرفة المؤثر والمتأثر¹.

ترتبط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الخمسة فيما بينها وتتفاعل لتحسين مستوى الأداء الشامل للمؤسسة، وتحقيق رؤيتها الإستراتيجية ومختلف أهدافها، حيث أن كل بعد يتأثر بمستوى أداء البعد الآخر وتنعكس نتائج أدائه على مؤشرات، وتتكامل هذه الأبعاد لتحسين النتائج المالية للمؤسسة وتعظيم أرباحها وتوسيع حصتها السوقية بما يساهم في إكسابها ميزة تنافسية هامة ومستدامة، وتجمع بين الأبعاد الخمسة سلسلة من العلاقات السببية، حيث أن نتيجة كل بعد متعلقة بمستوى أداء بعد آخر، فتحسين الأداء البيئي للمؤسسة وإلتزامها بمسؤوليتها الإجتماعية وإسهامها في التنمية المستدامة يزيد من وعي عمالها بدورهم الهام في تحقيق نمو وتطور مجتمعهم، وهو ما يفضي إلى تحسين أداء بعد التعلم والنمو بتكوين العمال وتحفيزهم وتعليمهم وتوطيد العلاقة معهم ودفعهم نحو الإبداع والإبتكار، ما يؤثر في أداء العمليات الداخلية ويحسن من مستوى الكفاءة الإنتاجية والإدارية للمؤسسة، وهو بدوره ما يؤثر في أداء بعد الزبائن بتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة وتحقيق رضا زبائنها وكسب ولائهم وإقبالهم على عروضها مما يزيد من مبيعاتها ورقم أعمالها ويوسع من حصتها السوقية، وهو ما يفضي إلى تعظيم أرباحها ونتائجها المالية وبالتالي تحسين أدائها المالي، وتعزيز مركزها التنافسي والوصول إلى ترجمة رؤيتها الإستراتيجية وتجسيدها على أرض الواقع وإستشراف مستقبلها².

وعلى الرغم من أن العلاقات بين المداخل الخمسة يفترض أنها في اتجاه واحد، إلا أن هناك من يرى أن هذه العلاقة في الواقع علاقات تبادلية³، فالإفتراض الأساسي يظهر أن التحسن في بعد التعلم والنمو يؤدي إلى تحسن العمليات الداخلية وبالتالي تؤثر على زيادة درجة رضا الزبائن، وبالتالي على النتائج المالية، أما العلاقة التبادلية فتتضح في القول بأن التحسن في العمليات الداخلية يتوقف على النتائج المالية المحققة والتي تؤثر على إمكانية توفير التمويل اللازم للإنفاق على البحوث والتطوير من ناحية، ومن ناحية أخرى، فإن وجود التحسن في العمليات الداخلية وتكاليف البحوث والتطوير تؤدي إلى تحقيق نتائج مالية أفضل، أي أنها علاقة تبادلية بين المداخل

¹ معروف أمال، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

² عرقوب وعلي، مرجع سبق ذكره، ص: 159.

³ صالح بلاسكة، نفس المرجع السابق، ص: 39.

الأربعة¹، حيث أوضحت (H.Norreklit) أن هذه العلاقة ليست في اتجاه واحد يصب في تحقيق الأهداف المالية فقط، بل هي علاقة تفاعلية تبادلية في اتجاهين، صاعدة إلى البعد المالي ونازلة منه أيضا، مؤكدة أن تحسين الأداء المالي ينعكس على تحسين أداء الأبعاد الأربعة الباقية، حيث أن تعظيم أرباح المؤسسة المالية وزيادة مردوديتها يمكنها من تطوير أدائها التسويقي وإجراء دراسات سوقية لتحليل مستوى رضا زبائنها والعمل على تحسينه، كما أنه يساهم في تطوير أدائها الإنتاجي وتحسين الكفاءة الإدارية والمالية لمسيرها، ويتيح لها تكثيف البرامج التكوينية لعمالها وزيادة حوافزهم المادية ودفعهم نحو تحسين أدائهم والإبداع والابتكار، إضافة إلى دفعها نحو تعزيز صورتها كمؤسسة مواطنة وإسهامها الفعال في التنمية المستدامة، من خلال تخصيص ميزانية متعلقة بالبحوث البيئية والحفاظ على البيئة من الفائض المالي المحقق²، ومن جهة أخرى ترتبط مؤشرات كل بعد بعلاقات سببية فيما بينها، ونجد العديد من حالات الارتباط والتفاعل، فمثلا في البعد البيئي تحسن مستوى ترشيد الإستثمار في المباني يساهم في تحسين مستوى ترشيد الإستثمار في الأراضي، وفي بعد التعلم والنمو تحفيز العمال يساهم في تفعيل العلاقة بهم، وفي بعد العمليات الداخلية تحسين الكفاءة الإدارية يساهم في تحسين الكفاءة الإنتاجية، كما أنه في بعد الزبائن تمكن القدرة العالية من الحفاظ على الزبائن وإستقطاب زبائن جدد من رفع رقم أعمال المؤسسة، وفي البعد المالي يساهم إرتفاع أرباح المؤسسة في تحسين معدلات مردوديتها وعوائدها على أصولها وإستثماراتها وأموالها الخاصة³، وهذه المعطيات تؤكد ضرورة التركيز على تحسين أداء جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعدم إهمال أي منها، نظرا لترابطها وتفاعلها وتكاملها في تطوير الأداء الشامل المستدام لأي مؤسسة تسعى نحو التميز والتفوق على منافسيها، وبلوغ أهدافها الإستراتيجية التي سطرتها وحددتها⁴. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

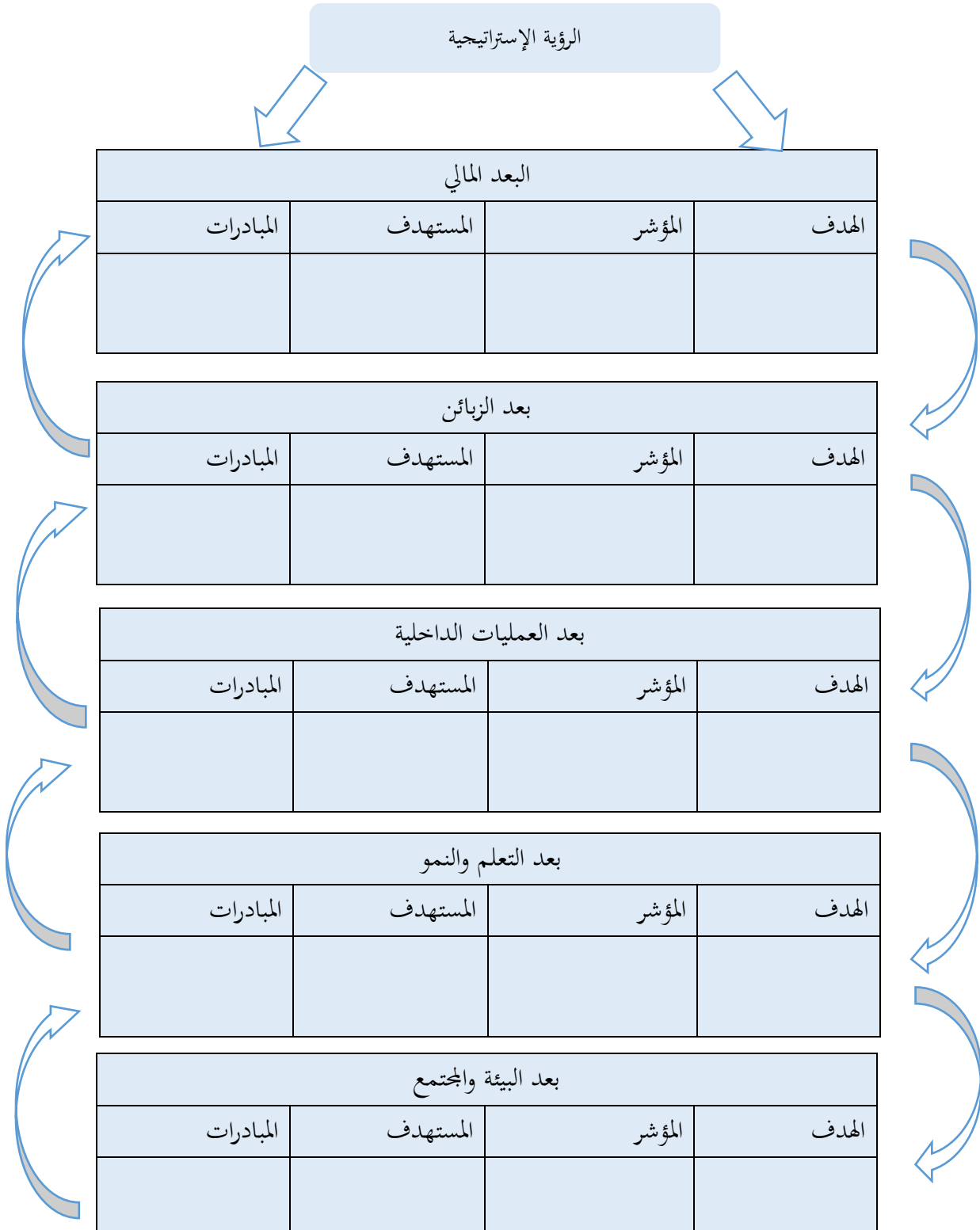
¹ صالح بلاسكة، نفس المرجع السابق، ص: 40.

² عرقوب وعلي، مرجع سبق ذكره، ص: 161.

³ عرقوب وعلي، نفس المرجع السابق، ص: 160.

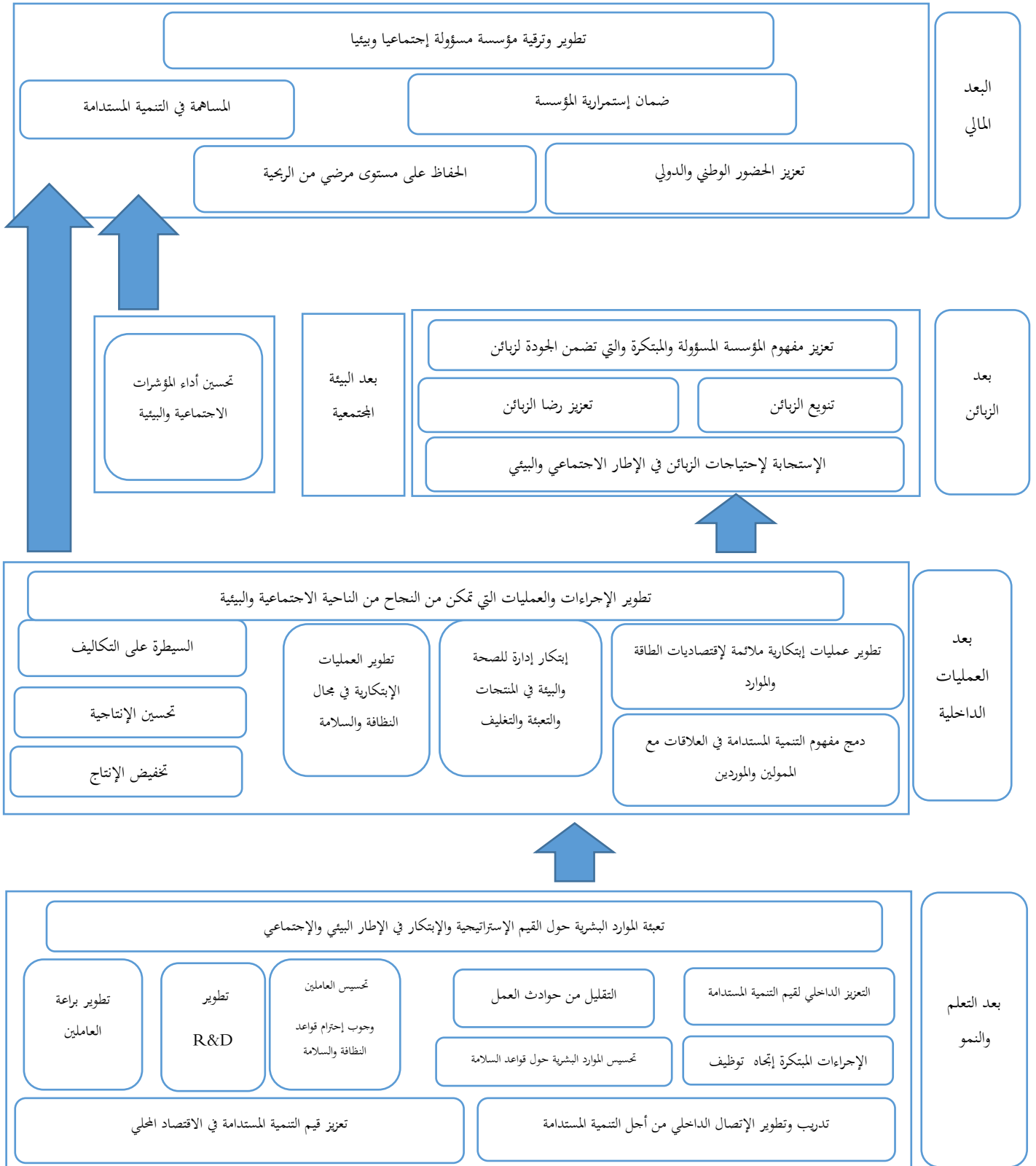
⁴ عرقوب وعلي، نفس المرجع السابق، ص: 162.

الشكل رقم (1-11): يوضح العلاقات التبادلية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:



المصدر: عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية BSC في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015، ص: 162. بتصرف من الباحث

الشكل رقم (1-12): الخريطة الإستراتيجية: نموذج السبب والنتيجة من منطلق الإستدامة لـ (Naro et Noguéra)



المصدر: برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص: 206.

من خلال ماسبق فإن ما يمكن إستنتاجه هو أن الخريطة الإستراتيجية هي أحد أهم العناصر التي يتركز عليها مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، فهي عبارة عن نموذج يعطي صورة واضحة وشاملة عن الأنشطة والأبعاد الأساسية التي يقوم عليها عمل المؤسسة، ممثلة في البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة المجتمعية، حيث توضح كيفية تفاعل وترابط مختلف أنشطة وأبعاد المؤسسة، وذلك من خلال العلاقات السببية بين هذه الأنشطة والأبعاد، لتضمن في الأخير أن هذه الأبعاد تتفاعل مع بعضها البعض مؤدية إلى تحقيق النجاح ومساهمة في تنفيذ وتطبيق إستراتيجية المؤسسة وساعية للوصول إلى رؤيتها الإستراتيجية ورسالتها.

خلاصة الفصل

من خلال ماتم التطرق إليه في هذا الفصل فقد لاحظنا كيف كانت المؤسسات في السابق تهتم فقط بالأداء المالي في تقييم أداؤها، ومدى القصور في هذا التقييم، ليأتي كابلان ونورتن بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، والذي أعطى نقلة نوعية لمفهوم الأداء، وكيفية تقييمه، فقد ظهرت إسهامات هاذين الباحثين في مختلف الأجيال التي مرت بها البطاقة من الجيل الأول الذي اعتبرها أداة لقياس الأداء، ومروراً بالجيل الثاني والذي اعتبرت فيه بطاقة الأداء المتوازن بأنها أداة لإمتداد الإستراتيجية، ووصولاً للجيل الثالث والذي اعتبرت فيه أداء للريادة والإدارة الإستراتيجية.

كما تطرقنا إلى مختلف أبعاد التوجه الإستراتيجي من رؤية ورسالة وإستراتيجية المؤسسة، وكيف تلعب بطاقة الأداء المتوازن ذلك الدور الإستراتيجي من خلال اعتبارها نظام إدارة إستراتيجي، كونها تسمح بأربع عمليات أساسية، وهي ترجمة الرؤية، الإتصال والربط، تخطيط الأعمال، التغذية العكسية.

كما تم التطرق إلى مختلف الأبعاد التي تتكون منها بطاقة الأداء المتوازن، وهي البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة المجتمعية، حيث أن البعد المالي يركز على الإجابة على التساؤل المتعلق بالكيفية التي ينبغي على المؤسسة أن تظهر فيها المؤسسة أمام المساهمين وأهمية هذا البعد كون جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تحاول تحقيق أهداف البعد المالي، في حين يحاول البعد المتعلق بالزبائن الإجابة على التساؤل المتعلق بالكيفية التي ينبغي على المؤسسة أن تظهر أمام زبائنها، وكيف يحاول هذا البعد تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال العمل على توليد القيمة من خلاله، في حين يحاول بعد العمليات الداخلية الإجابة على السؤال المتعلق بكيفية تحقيق رضا الزبائن من خلال العمليات الداخلية للمؤسسة، والذي يشكل قدرة المؤسسة على التميز والتفوق من خلال عملية خلق القيمة، أما بعد التعلم والنمو والذي يجيب على السؤال المتعلق بأنه إذا أرادت المؤسسة تحقيق رؤيتها فماهي سبل المحافظة على قدرات المؤسسة التغيير والتحسين، ويعتبر هذا البعد مهما جدا للنجاح في الأبعاد الثلاثة الأخرى، كما تطرقنا إلى بعد البيئة المجتمعية والذي يشكل أحدث أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وكيف أتى لمواكبة التغيرات المرتبطة بمؤسسات الألفية الثالثة، وكيف يساهم في إضفاء صفة الإستدامة للمؤسسة.

كما تمت الإشارة إلى كيفية ترابط وتفاعل هذه الأبعاد فيما بينها من خلال علاقات السبب والنتيجة والتي تدخل في إطار مفهوم الخريطة الإستراتيجية، والتي تسمح بالربط بين التوجيه الإستراتيجي للمؤسسة ومختلف الأنشطة الأساسية والثانوية للمؤسسة.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تمهيد:

من المتفق عليه أن المؤسسات التجارية والإقتصادية والمالية الوطنية والدولية على حد سواء ليست مؤسسات خيرية، وأن هاجسها الأول تحقيق أكبر عائد من الربح على أصحابها، ومن هنا تبلورت فكرة وجوب تذكير المؤسسات بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حتى لا يكون تحقيق الربح عائداً عن أمور غير مقبولة أخلاقياً أو قانونياً¹، حيث أنه وفي ظل الظروف الراهنة لم يعد هدف المؤسسات هو البحث عن تحقيق الربح الاقتصادي فقط نتيجة الإنعكاسات السلبية التي خلفها هذا التوجه، وإنما البحث عن تحقيق أرباح أخرى في المجالات غير الإقتصادية، فإتجهت المؤسسات إلى البحث عن الحلول لمشاكل المجتمع الذي تنتمي إليه والتي كانت المتسبب الأول فيه نتيجة أنشطتها².

ومن أجل الإلمام أكثر بموضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والتعرف على الأهمية الكبيرة التي يحظى بها وكذا إبراز مختلف الإسهامات التي قام بها الباحثين والمفكرين في هذا الموضوع، فسوف نتطرق إليه وفق الآتي:

المبحث الأول: مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

المبحث الثاني: أسباب الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والحجج لمؤيدة والمعارضة لها.

المبحث الثالث: هرم كاروول للمسؤولية الاجتماعية ونظرية أصحاب المصلحة.

¹ محمد سيف الدين بوفالطة، عزيزي نذير، المسؤولية الاجتماعية إتجاه العمال في مواجهة ديناميكية بيئة الأعمال، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث-المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد 2، 2018، ص: 140.

² سعاد عبود، جمال بن سليمان، المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في تعزيز قيم المواطنة في ضوء إدارة الأعمال والمؤسسات، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث-المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد 1، 2018، ص: 259.

المبحث الأول: مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

قبل منتصف القرن الماضي تجلت بوادر ظهور مصطلح المسؤولية الاجتماعية في الإطار الأكاديمي، إذ إستعمل (Theodore Krebs) البروفيسور في مدرسة (Stand Ford) مصطلح التدقيق الاجتماعي، ثم بعد ذلك أضحى مفهوم المسؤولية الاجتماعية يغطي ثلاث مصطلحات ويربط فيما بينها: المؤسسة، المجتمع، والمسؤولية تجاهه، فهو يحقق العلاقة والإعتمادية بين المؤسسات والمجتمع الذي تعمل فيه، ويتضمن المسؤوليات التي تعزز بين كلا الجانبين¹.

المطلب الأول: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

سنحاول في هذا المطلب عرض مختلف المراحل التي مر بها مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

أولاً: الإلتزام المجتمعي 1920-1960

هناك أدلة تشير بأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في العالم الصناعي كان موجوداً بشكل أو بآخر منذ أوائل القرن 20، و يشير (Windsor 2001) إلى أن المؤسسات لديها منذ عشرينيات القرن الماضي إلتزام واسع نحو بعض المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية والممارسات المسؤولة، ومع ذلك وكثيراً ما أعتبر (Dodd 1932) من الباحثين الأوائل الذين قالوا بأن المؤسسات ينبغي أن يكون لديها إلتزامات تجاه المجتمع، ومع مطلع فترة الخمسينيات (1950) شهدت ظهور الكتابات التي تناولت هذا الموضوع من قبل الباحثين البارزين مثل (Bowen) و (Peter Drucker)، حيث عرف (Bowen 1953) المسؤولية الاجتماعية بأنها إلتزامات رجال الأعمال لمواصلة هذه السياسات في إتخاذ القرارات، أو متابعة خطوط العمل التي تكون مرغوبة من حيث الأهداف والقيم في مجتمعاتنا، وقد أشار مجموعة من الباحثين بأن (Bowen,1953) هو أب المسؤولية الاجتماعية بسبب مساهمته المؤثرة والأصيلة في الموضوع².

¹ هشام مكي، عبد الرحمان بوطيبة، القياس المتعدد الأبعاد لتطبيقات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، العدد 4، المجلد 3، 2017، ص: 104.

² Anjum Amin Chaudhry, **An Investigation Into Factors Influencing Consumer Preferences for Corporate Social Responsibility Initiatives**, Thesis Submitted in Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Swinburne University of Technology, Faculty of Business and Law, 2014, PP: 20-21.

وفي عام 1960 ساهم الباحثون في وضع بعض الأفكار الرئيسية المتعلقة بالموضوع، والتي أصبحت فيما بعد جزءاً أساسياً في تطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وشهدت هذه الحقبة إمتداد لوجهات النظر الخاصة ب (Bowen) بشأن هذا المفهوم، حيث أن بعض الباحثين الناشطين في هذه الفترة مثل (Frederick 1960 and Davis (1960, 1967)، حيث أشار (Frederick 1960) بأن المسؤولية الاجتماعية في التحليل النهائي تنطوي على الموقف العام تجاه الموارد الاقتصادية والبشرية في المجتمع، والرغبة في أن تستخدم هذه الموارد لأغراض إجتماعية واسعة وليست فقط لمصالح ضيقة ومحدودة لأشخاص ومؤسسات معينة، وهذا المفهوم يتطابق مع ما أشار إليه (Dodd 1932) بأن المؤسسات لا ينبغي أن تعمل لصالح واحد أو فئة معينة، بل يجب أن تكون الموارد التنظيمية المستخدمة لتحسين المجتمع بأسره¹.

ويمكن القول بأن (Davis 1960) قدم مصطلح "الشرعية الاجتماعية للمؤسسات"، ورأى بأن إستمرار حيوية المؤسسات يتوقف على قبول قوي للمسؤوليات الاجتماعية والبشرية، جنباً إلى جنب مع المسؤوليات الاجتماعية والاقتصادية، وأكد بأن المؤسسات قد تم منحها سلطة إجتماعية من طرف المجتمع مقابل الحصول على مسؤولية اجتماعية من طرفها، وأقر بأن المسؤولية الاجتماعية هي فكرة غامضة وبالتالي لا توجد وسيلة سهلة لتعريفها، ومع ذلك إقترح بأن المسؤولية الاجتماعية تشير إلى كل من الإلتزامات الاجتماعية الاقتصادية الإنسانية على حد سواء للأخرين، وعلاوة على ذلك قال بأن المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال يجب أن تكون بما يتناسب مع ما لديهم من سلطة إجتماعية، وبالتالي هذا يشير إلى حاجة المؤسسات للحفاظ على نوع من التوازن بين السلطة والمسؤولية، ويمكن أن يقال بأن المؤسسة الأكثر دهاءاً هي التي يجب أن تكون أكثر تحمل للمسؤولية، وعلى سبيل المثال مؤسسات مثل جنرال موتورز، أي بي أم، ميكروسوفت، لديها موارد أكثر من عدد كبير من البلدان الأقل نمواً، وهناك سبب آخر لأهمية تحقيق التوازن بين معادلة السلطة والمسؤولية، وهو إمكانية المؤسسة أن تسبب أضراراً من خلال أنشطة تنظيمية معينة، والتي يمكن أن تكون بشكل ملحوظ أكثر ضرراً على الأفراد والبيئة من غيرها، وهذا يمكن أن يكون راجع إلى طبيعة الصناعة التي تتواجد فيها، فعلى سبيل المثال مؤسسات التعدين مثل BP يمكن أن تتحمل قدرأ أكبر من المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة مقارنة بالمؤسسات في الصناعات الأخرى الأقل ضرراً مثل ميكروسوفت الناشطة في مجال البرمجيات².

¹ Anjum Amin Chaudhry, Op.cit, P: 21.

² Anjum Amin Chaudhry, Op.cit, PP: 21-22.

وأخذ (Davis) هذه الحجة إلى حد بعيد، مشيراً بأن تجنب المسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى تآكل تدريجي للسلطة، وفي أعماله اللاحقة وضع (Davis) مبدأين أساسيين أسماهما معادلة "السلطة الاجتماعية" و"القانون الحديدي للمسؤولية"، ويشير مبدأ معادلة السلطة الاجتماعية إلى أن المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال تنشأ من حجم السلطة الاجتماعية التي لديهم¹، ويرتكز القانون الحديدي للمسؤولية على افتراض أن النجاح الإقتصادي ناتج من المساهمات الاجتماعية للصناعة، وهكذا تدين المؤسسات ديون للمجتمع تتناسب مع مكاسبها، ونتيجة لذلك المؤسسات الكبيرة والأكثر ربحية تشعر بضغط اجتماعية أكبر للمشاركة وتبني مبادرات المسؤولية الاجتماعية².

وكل هذه المفاهيم مهمة لأنها تظهر أن حجم وقوة المؤسسة مهم والمؤسسات الأكثر تأثيراً هي التي تمتلك مستوى عالي من المسؤوليات المتوقع منها، وبينت هذه الأعمال الأدبية المبكرة على أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نقطة هامة للنقاش والتي تم تطويرها في وقت لاحق³.

الجدول رقم (2-1): أهم المواضيع البارزة خلال الفترة الممتدة من 1920-1960

أهم الباحثين	المواضيع السائدة
Dodd (1932), Barnard (1938), Bowen (1953)	المؤسسات لديها إلتزام اجتماعي ينبغي أن تفي به
Frederick (1960)	المؤسسات تعمل لصالح المجتمع ككل وليس لصالح واحد فقط

Source: Anjum Amin Chaudhry, **An Investigation into Factors Influencing Consumer Preferences for Corporate Social Responsibility Initiatives**, Thesis Submitted in Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Swinburne University of Technology, Faculty of Business and Law, 2014, P: 22.

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي أكثر من الوفاء بالمطالب القانونية 1970:

شهد العقد الموالي بعض الأعمال الرائدة في هذا الموضوع، حيث شهدت وجهات نظر مختلفة بشكل واضح من طرف كل من (Milton Friedman 1970) و (Keith Davis 1973)، حيث زاد النقاش بشكل كبير حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث رأى (Friedman 1970) بأن المسؤولية الوحيدة للمؤسسات تجاه المجتمع هي تحقيق أقصى قدر من الأرباح

¹ Anjum Amin Chaudhry, Op. Cit, P: 22.

² Nicholas Browning, **Corporate Social Responsibility: Driving Cognitive Proesses and Strategic Implementation**, A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of the University of Georgia in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Athens, Georgia, 2015, P: 7

³ Anjum Amin Chaudhry, Op. Cit, P: 22.

للمساهمين في الإطار القانوني والعرف الأخلاقي في البلاد، وهذا التعريف يعني جزئياً المؤسسة من أي مسؤولية تجاه أصحاب المصلحة باستثناء المساهمين، وهذا يعني عدم الرغبة من جانب المؤسسات التجارية للقيام بمسؤوليتها الاجتماعية بطريقة إختيارية، ولا تزال وجهات نظر (Friedman) مقبولة لدى العديد من الباحثين وتستمر تصريحاته بأن تكون الأساس لكثير من البحوث العلمية مثل (Devinney 2009, Karnani 2011)¹.

مدد (Davis 1973) فرضية المسؤولية الاجتماعية التي قدمها عام 1960 وأشار بأن المسؤولية الاجتماعية تبدأ من حيث ينتهي القانون، وبالتالي يمكن القول بأن فترة السبعينيات من القرن الماضي قدمت وجهتي نظر مختلفتين عن المسؤولية الاجتماعية: (Friedman 1970) مع تركيزه على المؤسسات و (Davis 1973) مع وجهات نظره التي تركز على المجتمع².

وعلى الرغم من أنه ينظر إلى وجهة نظر كل من (Bowen) و (Friedman) على أنهما مختلفتين كثيراً عن بعضهما، إلا أنه في واقع الأمر ليست كذلك حيث أن الافتراض الأساسي هو نفسه، حيث أن كل منهما تعالج تعظيم الربحية التنظيمية للمؤسسات التي تهتم بتحسين أدائها المالي، والفرق بين هذين الموقفين هو أن (Bowen) ينظر للمسؤولية الاجتماعية بإعتبارها فرصة للمؤسسات لزيادة فوائدها في حين يرى (Friedman) بأنها تهديد³.

وقدم (Votow 1972) تعليقات واسعة على عدد كبير من التعاريف الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية التي كانت موجودة في أوائل السبعينيات، حيث أشار بأن المسؤولية الاجتماعية تعني شيئاً معين ولاكن ليس دائماً نفس الشيء للجميع، حيث أن البعض يرى بأنها تعبر عن فكرة المسؤولية القانونية كما يرى آخرون بأنها السلوك المتسم بالمسؤولية الاجتماعية بالمعنى الأخلاقي... إلخ⁴.

وتحليله يلخص الإلتباس الموجود حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية سواء في الأعمال الأدبية أو الموجود في عالم الأعمال، ويمكن القول بأن هذا الإلتباس وعدم الوضوح لا يزال موجوداً إلى يومنا هذا⁵.

¹ Anjum Amin Chaudhry, Op. Cit, p: 23.

² Anjum Amin Chaudhry, Op. Cit, p: 23.

³ Konstantinos Iatridis, **The Influence of Corporate Social Responsibility on Business Practice: The Case of International Certifiable Management Standards**, A thesis submitted in partial fulfilment for the requirements of the degree of Doctor of Philosophy, the University of Central Lancashire, 2011, P: 13.

⁴ Anjum Amin Chaudhry, Op. Cit, PP: 23-24.

⁵ Anjum Amin Chaudhry, Op. Cit, P: 24.

الجدول رقم (2-2): أهم المواضيع البارزة خلال الفترة الممتدة خلال فترة السبعينيات:

أهم الباحثين	الأفكار الرئيسية
Wallich (1972)	ينبغي أن تكون المسؤولية الاجتماعية بشكل طوعي وليس إلزامي كما يدل على ذلك المفهوم السابق من كونها إلتزام مجتمعي
Davis (1973)	مطالب المسؤولية الاجتماعية أكثر مما هو موجود في القوانين واللوائح

Source: Anjum Amin Chaudhry, **An Investigation into Factors Influencing Consumer Preferences for Corporate Social Responsibility Initiatives**, Thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Swinburne University of Technology, Faculty of Business and Law, 2014, P: 24.

ثالثا: جميع أصحاب المصلحة مهمين 1980:

كان أحد التطورات المهمة في هذه المرحلة هو ظهور نظرية أصحاب المصلحة، من طرف (Edward Freeman 1984)، حيث أنه في العقد الماضي كان النقاش حول المسؤولية الاجتماعية قد أعطى أهمية أكبر لحقوق والتزامات المساهمين فقط، كما كان واضحا من خلال الحجج التي قدمها (Friedman)¹، وخلافا لنظرية المساهمين فإن نظرية أصحاب المصلحة تؤكد بأن المؤسسات ينبغي أن تكون مسؤولة ليس فقط أمام مساهميها، ولاكن أيضا أن تحقق التوازن بين أصحاب المصلحة الآخرين الذين يمكن أن يؤثروا ويتأثروا بالأنشطة التنظيمية²، حيث أن تطوير نظرية أصحاب المصلحة من طرف (Freeman) أعطى تصور جديد لمفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال تصنيف المسؤوليات التنظيمية نحو فئات معينة بدلا من المصطلح الاجتماعي الغامض³.

ويعتبر (Freeman 1984) الباحث الأول الذي قام بتحديد مجموعة أصحاب المصلحة، وأشار بأن المساهمين هم أحد العناصر المختلفة التي تدخل ضمن أصحاب المصلحة في أي مؤسسة، وكل من له صلة مباشرة أو غير مباشرة مع المؤسسة هو من أصحاب المصلحة، ويشمل هذا الجهات الداخلية والخارجية⁴.

¹ Anjum Amin Chaudhry, Op. Cit, p:24

² Lei Wang, **Factors affecting perceptions of corporate social responsibility implementation: an emphasis on values**, University of Helsinki, Faculty of Agriculture and Forestry, Department of Forest Sciences, 2011, p:37

³ Harshakumari Sarvaiya, **The relationship between CSR and HRM: A Study of Large New Zealand Organisations**, A thesis presented in partial fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy in Management at Massey University, Albany, New Zealand, 2014, p:25

⁴ Anjum Amin Chaudhry, Op. Cit, P :24.

ولازالت نظرية أصحاب المصلحة التي جاء بها (Freeman) تلقى قبولاً كبيراً وتعتبر النموذج السائد للمسؤولية الاجتماعية في وقتنا الحالي¹.

وأيضاً من التطورات الملحوظة في الثمانينات ظهور الحوار العالمي بشأن التنمية المستدامة، وإرتبط هذا الحوار مع تقرير بورتلاند بعنوان "مستقبلنا المشترك"، بتكليف من الأمم المتحدة (اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية 1987)، وكان تقرير بورتلاند تطوراً مهماً في تحديد الاختلال الموجود بين المجتمع البشري والبيئة الطبيعية، ومن بين المساهمات المهمة في هذا التقرير تم تصنيف مبادرات الإستدامة إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي: المبادرات البيئية والإقتصادية والاجتماعية، ولاتزال هذه المجالات الثلاث تشكل الركائز الأساسية لكل من المسؤولية الاجتماعية والإستدامة، كما مهد هذا التقرير الطريق لكل من تقرير "ريو" و"قمة الأرض" وإنشاء "لجنة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة"².

أيضاً في هذه الفترة ومن بين الأعمال البارزة فيها هو ما قام به (Carroll, 1983) والذي إقترح هرم من أربع مستويات من المسؤولية، والتي ينبغي على كل مؤسسة أن تلتزم بها إذا أرادت أن توصف بأنها مؤسسة مسؤولة اجتماعياً، وكانت هذه مساهمة كبيرة في مجال المسؤولية الاجتماعية، حيث لم يسبق لأحد من الباحثين بأن إقترح هذه الإضافة والمتمثلة في هرم المسؤولية الاجتماعية...وهو يتضمن أربع مسؤوليات رئيسية وهي: المسؤولية الإقتصادية والقانونية والأخلاقية والإختيارية، ليتم فيما بعد تغيير إسم آخر مسؤولية في الهرم من المسؤولية الإختيارية إلى المسؤولية الخيرية³.

الجدول رقم (2-3): أهم المواضيع البارزة في فترة الثمانينات:

أهم الأفكار	أهم الباحثين
تحتاج المؤسسة إلى أن تلتزم بالمسؤوليات الأربع (الإقتصادية القانونية الأخلاقية الإختيارية) من أجل أن تكون مؤسسة مسؤولة أخلاقياً	Carroll (1983)
تم الإنتقال من الاهتمام بأصحاب الأسهم فقط إلى الاهتمام بجميع أصحاب المصلحة	Freeman (1984)
بداية النقاش العالمي حول التنمية المستدامة بعد نشر تقرير بورتلاند	WECD (1987)

Source: Anjum Amin Chaudhry, **An Investigation Into Factors Influencing Consumer Preferences for Corporate Social Responsibility Initiatives**, Thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Swinburne University of Technology, Faculty of Business and Law, 2014, P: 26.

¹ Anjum Amin Chaudhry, Op. Cit, p:25.

² Anjum Amin Chaudhry, Op. Cit, p:25.

³ Anjum Amin Chaudhry, Op. Cit, p:25.

رابعاً: التركيز على الأداء الاجتماعي للمؤسسات 1990:

هذه الفترة لم تشهد مساهمة كبيرة في تعريف هذا المفهوم، ولخص (Carroll) الوضع بالقول بأنه بدلاً من ذلك تم استخدام مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بإعتبارها نقطة الأساس لظهور مفاهيم ذات صلة بالموضوع كثير منها تبنت المسؤولية الاجتماعية في التفكير وكانت متوافقة معها، وإكتمت لذلك إستمرت الأبحاث في دراسة العلاقة الموجودة بين المسؤولية الاجتماعية والربحية التنظيمية، وبدأت أيضاً في التعرف على الدوافع وراء القرارات التنظيمية من أجل تبني المسؤولية الاجتماعية¹.

(Wood 1991) والذي طور مفهوم الأداء الاجتماعي للمؤسسات (CSP) حدد ثلاث دوافع جوهرية للمؤسسة من أجل المشاركة وتبني المسؤولية الاجتماعية والتي تحتوي على: الإدارة البيئية، وإدارة القضايا، وإدارة أصحاب المصلحة، وقام (Swanson, 1995) بعد ذلك بتطوير نموذج (Wood) من خلال إقتراح ثلاث دوافع رئيسية وهي: الدافع الاقتصادي، الواجب الإيجابي، الواجب السلبي².

ويمكن توضيح هذه الدوافع كآتي:³

- **الدافع الأول الاقتصادي:** بالنسبة للمؤسسات التي كانت تمارس المسؤولية الاجتماعية من أجل الحصول على منافع إقتصادية مثل: زيادة الأرباح والمبيعات والعائد على الإستثمار.

- **الدافع الثاني الواجب الإيجابي:** المتعلق بتبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نظراً لموقعها المعنوي والخيري وشعورها بالإلتزام تجاه المجتمع.

- **الدافع الثالث الواجب السلبي:** يسلط الضوء على المؤسسات التي تمارس المسؤولية الاجتماعية نتيجة لضغوط أصحاب المصالح وليس كإلتزام خيري من طرفها.

¹ Anjum Amin Chaudhry, Op. Cit, P:26.

² Anjum Amin Chaudhry, Op. Cit, P:27.

³ Anjum Amin Chaudhry, Op. Cit, P:27.

كل من أطر العمل المتعلقة بالأداء الاجتماعي للمؤسسات حددت دوافع متشابهة والتي تستند إليها قرارات المؤسسات للقيام بمبادرات المسؤولية الاجتماعية، وأشار كل من (Wood, 1991) و (Swanson, 1995) إلى أن أحد الأسباب الرئيسية لتبني المؤسسات لمبادرات المسؤولية الاجتماعية هو الفوائد والأرباح المالية المحتملة، وفي هذا السياق تبني المؤسسات مبادرات المسؤولية الاجتماعية باعتبارها إجراءً إستراتيجي وتأمل من وراء ذلك أن تجني عوائد ومكافآت، الدوافع الإقتصادية والقضايا الإدارية تقود المؤسسات لتبني مبادرات المسؤولية الاجتماعية باعتبارها إستراتيجية عمل طويلة المدى، وبالتالي كل الدوافع الثلاثة لمشاركة المؤسسة في تبني المسؤولية الاجتماعية هي ذات صلة إلى حد ما وبشكل متبادل، وهذا النقاش أدى إلى اعتماد مبادرات المسؤولية الاجتماعية والتي أصبح ينظر إليها على أنها إستراتيجية أعمال ناجحة، وقدم كل من (Burke and Logsdon, 1996) وجهة نظرهم، باعتبار المسؤولية الاجتماعية إستراتيجية أعمال قابلة للحياة، بقولهم أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر إستراتيجية تحقق فوائد تجارية ترتبط بالمؤسسة ولاسيما من خلال دعم أنشطة الأعمال الأساسية لها، وبالتالي المساهمة في فعالية المؤسسة في تحقيق مهمتها، وقدم هذا التطور طريقة أخرى لإلتزام المؤسسات بمبادرات المسؤولية الاجتماعية، هذه المفاهيم أشارت بأن المسؤولية الاجتماعية تعتبر كجزء من كل خطة عمل¹.

ومنذ ذلك الحين إعتبر العديد من الباحثين المسؤولية الاجتماعية باعتبارها إستراتيجية عمل لإستخدامها كأداة تسويقية والتي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية يصعب على المؤسسات الأخرى أن تقلدها وتحاكيها².

الجدول رقم (2-4): أهم المواضيع التي ظهرت في هذه الفترة التسعينيات

أهم الأفكار	أهم الباحثين
الأداء الاجتماعي إطار عمل تم تطويره لقياس تأثير المسؤولية الاجتماعية على إنتاجية المؤسسات	Wood (1991) Swanson (1995)
تفرع البحث في الدوافع وراء تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية	Carroll (1999)

Source: Anjum Amin Chaudhry, **An Investigation into Factors Influencing Consumer Preferences for Corporate Social Responsibility Initiatives**, Thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Swinburne University of Technology, Faculty of Business and Law, 2014, P: 28.

خامسا: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات باعتبارها ممارسة للأعمال 2000:

¹ Anjum Amin Chaudhry, Op. Cit, P:27.

² Anjum Amin Chaudhry, Op. Cit, P:28.

في فترة الألفينيات فإن التركيز على المساهمات النظرية حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية أفسح الطريق للبحوث التطبيقية حول هذا الموضوع، وإتجه الإهتمام إلى مواضيع ذات علاقة مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية مثل: نظرية أصحاب المصلحة، أخلاقيات العمل، والإستدامة، ومواطنة المؤسسة¹.

كما أدت الضغوط الداخلية والخارجية لتبني السلوك الأخلاقي والمسؤول اجتماعياً، حيث أصبح لها إجراءات وتعريف واضحة، وأصبحت هناك شفافية في الممارسات التنظيمية، وكان يتصور من المؤسسات أن تلتزم وبنحو متزايد بمبادئ الإستدامة و المحاسبة و الشفافية².

تطور آخر في هذه المرحلة كان من قبل (Matten, Moon 2008) اللذان قدما إطار مفاهيمي في محاولة لتصنيف مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى فئتين رئيسيتين وهما: "الصريحة" و"الضمنية"، فالمسؤولية الاجتماعية الصريحة والتي تنطوي على المبادرات ذات الطابع الطوعي والتي تستند إلى توقعات مختلف أصحاب المصلحة في المؤسسة، وفي الجهة الأخرى نجد المسؤولية الاجتماعية الضمنية والتي تنطوي على المبادرات التي تتخذ نتيجة الإلتزام بالقوانين والتشريعات، أو من خلال الإلتزام بالمعايير والتوقعات في المجتمع، حيث أن هذا التعريف يحقق الرضا لكل الأطراف، سواء الذين يرغبون في تبني الحد الأدنى من المبادرات أو الذين يفضلون إتخاذ مبادرات طوعية³.

الجدول رقم (2-5): أهم المواضيع السائدة في بداية الألفية الجديدة:

أهم الأفكار	أهم الباحثين
ظهور دوافع جديدة حيث تم إجراء البحوث التجريبية لتحديد تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسة.	Crowther (2002) Bhattacharya & Sen (2003)
يتوقع من المؤسسات أن تكون أكثر شفافية في تقاريرها، تم على نحو متزايد اعتماد تقارير الإستدامة لكل من الإفصاحات الإيجابية والسلبية حول الأداء المستدام.	Lindgreen, Swaen & Johnston (2009)

Source : Anjum Amin Chaudhry, **An Investigation into Factors Influencing Consumer Preferences for Corporate Social Responsibility Initiatives**, Thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Swinburne University of Technology, Faculty of Business and Law, 2014, P: 31. بتصرف

¹ Tracey Danner-Odenwelder, **Impact of Corporate Social Responsibility on an Organization's Culture: A Multisite Case Study of a Global Nonprofit Organization**, A Dissertation Submitted to The Faculty of the Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education, 2015, PP: 22-23.

² Anjum Amin Chaudhry, Op. Cit, P:28.

³ Anjum Amin Chaudhry, Op. Cit, PP:29-30.

سادسا: 2010 وما بعدها: التعاريف المؤسسية:

في الآونة الأخيرة أصبحت المسؤولية الاجتماعية راسخة في العمليات التجارية حيث وصلت إلى موضع بارز، حيث أصبحت المؤسسات الدولية والوطنية تصدر التعاريف الخاصة بها، وقد قامت إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية التابعة للأمم المتحدة بتقديم تعريف شامل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وأشار التقرير على أنه من الصعب جدا الوصول إلى تعريف موجز ومتفق عليه لمفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث ميز بين ثلاث مستويات للمسؤولية الاجتماعية¹.

- **المستوى الأول: معيار الحد الأدنى للمسؤولية الاجتماعية:** والذي يفترض بأن المؤسسة قد تفي بالتزاماتها القانونية، أو إذا كان هناك إفتقار أو نقص في القوانين أو تطبيقها، عليها أن لا تسبب الضرر، ويحدد هذا التعريف الحد الأدنى الذي ينبغي للمؤسسات أن تلتزم به من أجل أن تكون مؤسسة مسؤولة اجتماعيا، وفي هذه الحالة يتم تعريف المسؤولية الاجتماعية بوصفها تعمل بطريقة لا تضر المجتمع والبيئة وبكونها أخلاقية في عملياتها².

- **المستوى الثاني: يتضمن سلوكيات إختيارية وإضافية أكثر:** وهو منهج مقارنة أو معيار متوسط يدعو المؤسسات بأن تبذل قصارى جهدها أين حالة الأعمال تسمح بأن تكون مساهمة بشكل إيجابي في التنمية المستدامة، من خلال معالجة الأثار الاجتماعية والبيئية وربما أيضا من خلال الاستثمارات الاجتماعية، ويشير هذا المفهوم بأن تقوم المؤسسة بأكثر من مجرد الإلتزام بالقوانين وأخلاقيات المهنة ويؤكد على أن تقوم المؤسسات بتقييم عملياتها من حيث الضرر الذي تسببه للبيئة والمجتمع، وإتخاذ التدابير اللازمة لمعالجة أو التخفيف من هذا الضرر وهذا يدعو المؤسسة إلى أن تتخذ إجراءات مسبقة³.

- **المستوى الثالث: هو إعتداد شامل للمسؤولية الاجتماعية والتأكيد على مستوى أعلى من المسؤولية:** وهو تحقيق الحد الأقصى من النقاط المعيارية نحو الإتساق الفعال لأهداف المؤسسة الداخلية مع مجموعة الأهداف الخارجية للمجتمع (التي تدعم التنمية المستدامة)، والقسم الأخير من هذا التعريف يضع معيار أسمى للمسؤولية الاجتماعية والتي تدعو إلى إتخاذ التدابير اللازمة، والتي تضمن بأن تكون أعمال المؤسسة مستدامة وتماشى مع رؤية الإدارة العليا⁴.

¹ Anjum Amin Chaudhry, Op. Cit, PP: 31- 32

² Anjum Amin Chaudhry, Op. Cit, P: 32.

³ Anjum Amin Chaudhry, Op. Cit, P: 32.

⁴ Anjum Amin Chaudhry, Op. Cit, P: 32.

ومن خلال ماسبق فإننا نلاحظ أن الإهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية تنامي شيئاً فشيئاً، وزاد الإهتمام به عبر مختلف المراحل الزمنية منذ عشرينيات القرن الماضي، حيث كانت كل مرحلة تضيف بعض الإسهامات على هذا المفهوم وتغير من بعض وجهات النظر التي كانت سائدة نحوه مثل ماتم تناوله سابقا حول نظرية أصحاب المصلحة التي جاء بها (Freeman) والتي أشار فيها بأن كل أصحاب المصلحة مهمين وأن المساهمين هم أحد أصحاب المصلحة، بعدما كان سائداً بأن المسؤولية الوحيدة للمؤسسة هي تعظيم الأرباح والتي تشير إلى وجهة نظر (Friedman)، ليصل تطور هذا المفهوم بأن أصبح يهتم به ويصدر له دليل إرشادي وذلك ما قامت به منظمة التقييس العالمية في إطار شهادة الإيزو 26000 والتي سيتم التطرق إليها لاحقاً.

المطلب الثاني: تعريف المسؤولية الاجتماعية

يصادف كل من يبحث في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات العشرات من التعاريف الصادرة من توجّهين في تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فالتوجه الأول وهو ما تتفق حوله التعاريف الأكاديمية، أما التوجه الثاني وهو ما إجتمع حوله التعاريف الصادرة من المؤسسات والهيئات المحلية والدولية¹، وأضاف (Anis Khallil Keddache, 2017) توجه ثالثا وهو التعاريف الصادرة من طرف القادة².

أولاً- تعريف المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر الأكاديميين:

بالنسبة للتعاريف التي إقترحها الأكاديميين الممثلين في علماء الإقتصاد والإدارة، فقد صدر للمنظر الأول للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (Carroll) بحثا سنة 2010، يؤكد فيه أنه لحد هذه السنة تم إحصاء أكثر من 37 تعريف أكاديمي قدم للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات³، ويمكن عرض مجموعة من هذه التعاريف كمايلي:

¹ العايب عبد الرحمان، مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة برج بوعريج، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 11، 2012، ص: 10.

²Anis Khallil Keddache, **La RSE : Un Nouvel Enjeu Pour L'entreprise Mise en Pratique de la RSE Dans Une Entreprise Publique En Algérie**, Editions Universitaires Européennes, Deutschland, Allemagne, 2016.

³ العايب عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

- **تعريف Davis:** هي إهتمام المؤسسات وإستجابتها لقضايا تتجاوز المتطلبات الإقتصادية والتقنية والقانونية الضيقة للمؤسسة،

لتحقيق المنافع الإجتماعية جنباً إلى جنب مع المكاسب الإقتصادية التقليدية التي تسعى إليها المؤسسة¹.

- **تعريف Bowen:** عرفها بأنها إلتزامات رجال الأعمال لممارسة تلك السياسات وإتخاذ تلك القرارات أو متابعة طرق العمل التي

تكون مرغوبة من حيث الأهداف والقيم في مجتمعاتنا².

- **تعريف Friedman:** أشار بأن المسؤولية الإجتماعية الوحيدة للمؤسسات هي إستخدام مواردها والمشاركة في الأنشطة التي

تستهدف زيادة أرباحها طالما بقيت ضمن قواعد اللعبة³.

- **تعريف Carroll:** حيث أشار بأن المسؤولية الإجتماعية تشتمل على الجوانب الإقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية التي

يتوقعها المجتمع من المؤسسة في الوقت المناسب⁴.

- **تعريف Drucker:** هي إلتزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه⁵.

- **تعريف فيليب كوتلر ونانسي لي:** المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات هي إلتزام بتحسين رفاهية المجتمع من خلال ممارسات

أعمال إختيارية تقديرية ومساهمات بالموارد المؤسسية⁶.

¹ Xiaoye Chen, **Understanding the Many Shades of Corporate Social Responsibility—Corporate and Product Evaluations**, A thesis submitted to McGill University in partial fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy, Desautels Faculty of Management McGill University, Montreal, QC, Canada, 2011, P: 14.

² Priscila Alfaro-Barrantes, **Examining The Relationship Between Employees 'Perceptions of and Attitudes Toward Corporate Social Responsibility and Organizational Identification**, A Dissertation submitted to the Department of Sport Management in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, The Florida State University College of Education, 2012, P: 22.

³ Ganga S. Dhanesh, **CSR as Organization Employee Relationship Management Strategy: A Case Study of Socially Responsible Information Technology Companies in India**, Management Communication Quarterly, Vol. 28, No 01, 2014, P: 132.

⁴ Archi B. Carroll, **A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance**, Academy of Management Review, Vol 4, No 4, 1979, P: 500.

⁵ **Benamar Soumia, Responsabilité Sociale Des Entreprises et Ethique Des Affaires**, Mémoire de Magister en Sciences de Gestion Option: Management, Faculté des Sciences Economiques, Sciences commerciales et Sciences de Gestion, Université Abou Bekr Belkaïd de Tlemcen, 2011, P: 13.

⁶ عميرات إيمان، سالمي الرشيد، **المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال بين الواجب القانوني والتحفيز الجبائي**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 56، ص: 56، 2017، 11.

- تعريف Wood: الفكرة الأساسية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي أن قطاع المؤسسات والمجتمع تتداخل فيما بينها بدلا من أن تكون كيانات منفصلة¹.

ثانيا- تعريف المؤسسات الدولية:

وفيما يلي عرض مجموعة من التعاريف التي أعطتها هذه المؤسسات:

- تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة: هي الإلتزام المستمر من قبل المؤسسات للمساهمة في التنمية الاقتصادية وتحسين نوعية حياة القوى العاملة وعائلاتهم، وكذلك المجتمع المحلي والمجتمع ككل².

- تعريف معهد المملكة المتحدة للمديرين: يعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها مختلف المؤسسات والمنظمات التي تتجاوز الإلتزامات القانونية لإدارة تأثيرها على البيئة والمجتمع، وعلى وجه الخصوص يمكن أن تشمل كيف تتفاعل المؤسسات مع الموظفين والموردين والعملاء والمجتمعات التي تعمل فيها، وكذلك الجهود التي تبذلها لحماية البيئة³.

- تعريف المؤسسة الكندية للمسؤولية الاجتماعية: هي إلتزام المؤسسة للعمل في بيئة تتميز بالإستدامة الاقتصادية والبيئية مع الإعتراف بمصالح أصحاب المصلحة فيها، وتشمل أصحاب المصلحة كل من المستثمرين والعملاء والموظفين والشركاء التجاريين والجهات المحلية والبيئية والمجتمع ككل⁴.

- تعريف المؤسسة الدولية لأرباب العمل: هي قيام المؤسسة بأن تدمج بشكل طوعي في عملياتها التشغيلية، السلوكيات والمبادئ التي تلي توقعات أصحاب المصلحة فيما يتعلق بالمجتمع والبيئة⁵.

¹ Ivica Katavic, **Corporate Social Responsibility and Sustainable Competitive Advantage: A Case Study of the Cement Industry**, Dissertation Manuscript Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Graduate Faculty of the School of Business and Technology Management, Northcentral University, 2014, P: 43.

² <http://old.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>, 01-02-2017.

³ Okpara, John O, Idowu, Samuel O, **Corporate Social Responsibility: Challenges, Opportunities and Strategies for 21st Century Leaders**, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2013, P: 5.

⁴ Ahmed Atil, Abdelouahab Dadene, **La Notion et le Concept de la RSE dans des PME algériennes: Entre une Perception Floue et une Représentation Controversée**, Le Colloque International Sur Le Comportement des Entreprises Economiques Face aux Enjeux du Développement Durable et de l'équité Sociale Les 20 et 21 Novembre 2012, P: 10.

⁵ http://www.ioe-emp.org/fileadmin/ioe_documents/publications/Policy%20Areas/csr/EN/2013-01-02_Fact_Sheet_for_Business_-_CSR_Final_.pdf, P: 1, 03-09-2016.

- **تعريف المؤسسة العالمية للتقييس ISO 26000:** هي مسؤولية المؤسسة عن الآثار المترتبة عن قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة من خلال توفير الشفافية والسلوك الأخلاقي والتي تساهم في التنمية المستدامة، بما في ذلك الصحة والرفاهية الاجتماعية للمجتمع، والتي تأخذ بعين الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة والتي تتوافق مع القانون المطبق وبما يتفق مع المعايير الدولية للسلوك، وأن تكون مدمجة في جميع ممارسات المؤسسة وفي علاقتها¹.

- **تعريف المفوضية الأوروبية:** قدمت هذه المفوضية مفهوم جديد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وهي كون المسؤولية الاجتماعية هي مسؤولية المؤسسات عن تأثيراتها على المجتمع، حيث أن إحترام القوانين المعمول بها والاتفاقيات الجماعية بين الشركاء الاجتماعيين هو هيكل أساسي للوفاء بهذه المسؤولية، ومن أجل الوفاء التام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ينبغي على المؤسسات أن تقوم بعملية دمج الإهتمامات الاجتماعية والبيئية والأخلاقية وحقوق الإنسان، وإهتمامات المستهلكين في عملياتها التشغيلية وإستراتيجيتها الأساسية، وهذا في ظل تعاون وثيق مع أصحاب المصلحة بهدف تعظيم خلق القيمة المشتركة لكل من المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين والمجتمع ككل، وكذلك بهدف تحديد ومنع وتخفيف الآثار السلبية المحتملة².

- **تعريف غرفة تجارة دبي:** تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها الإلتزام الدائم للمؤسسات للتصرف أخلاقياً والمساهمة في التنمية المستدامة، وفي نفس الوقت تحسين جودة حياة الموظفين وعائلاتهم والمجتمع المحلي³.

- **تعريف برنامج الأمم المتحدة للتنمية:** هي ما تقوم به المؤسسات وتقدمه للمجتمع طبقاً لتوقعاته من هذه المؤسسات، على أن تتضمن هذه المسؤولية الاجتماعية مراعات لحقوق الإنسان وقيم المجتمع وأخلاقياته، والإلتزام بالقوانين ومكافحة الفساد والشفافية و الإفصاح⁴.

¹https://www.tuv.com/media/india/informationcenter_1/systems/Corporate_Social_Responsibility.pdf, P: 2, 03-09-2016.

² European Commission, **A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility**, Communication From the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of the regions, Brussels, 25.10.2011, COM (2011) 681 final, P: 6. Available at:[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_en.pdf).

³ مراد سليم عطيان، كامل محمد الخواجرة، الحارث محمد أبو حسين، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في إطار وظيفة العمليات وأثرها في أداء الأعمال: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1، 2016، ص: 162.

⁴ بودي عبد القادر، بن سفيان زهرة، المسؤولية الاجتماعية للمقاول ومؤسساته الخاصة في تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثالث حول مؤسسات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012، ص: 5.

ثالثاً- تعريف المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر القادة¹:

غالبا ما يتضمن تمثيل المسؤولية الاجتماعية من قبل القادة في موضوع التنمية المستدامة.

- تعريف المدير العام لمؤسسة « Sanofi Aventis » Christopher Viehbacher de

إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي أن يشارك جميع العاملين لدينا لتلبية والوفاء بالتزاماتنا تجاه المرضى، والتي تتمثل في توفير الأدوية الآمنة والفعالة، وضمان أفضل السبل للوصول إليها، والهدف النهائي هو المساعدة في حماية السكان الذين نخدمهم، وتشجعنا هذه الإستراتيجية على الابتكار، حيث أنها تشجعنا على الإنفتاح على خيارات صحية مختلفة في جميع أنحاء العالم، وتوجيه أنفسنا نحو حلول علاجية جديدة تتكيف مع إحتياجات المرضى، كما أنه يساعد على تحسين أساليب التشغيل الداخلية، وتسترشد جميع قراراتنا على المبادئ الأخلاقية والنظم الاجتماعية التي تمكنا من حماية وخدمة السكان اللذين نريد أن نصل اليهم وأيضا البيئة.

- تعريف المدير التنفيذي لشركة «Total» Christophe de Margerie: هل يمكننا التوفيق بين إمدادات

مستدامة من الطاقة والتنمية وحماية الحياة والبيئة؟ نعم، نحن مقتنعون بذلك، جميع مهارتنا تم تعبئتها لتوفير إجابات ملموسة على هذا السؤال، وكل عام نخصص أموال كبيرة لذلك، وبالنسبة لنا هذه هي مسؤوليتنا الأساسية.

- تعريف المدير التنفيذي لمؤسسة «Deloitte France» Alain Pons: نجح المسؤولية الاجتماعية لدينا هو

مجموعة الإجراءات التي إتخذت منذ فترة طويلة، وفي كثير من الأحيان على مبادرات من العاملين أكثر من القادة.

- تعريف المدير التنفيذي لشركة «Danone» Franck Riboud: نحن نعاني بشكل جماعي من التقسيم القدم

بين الجهات الفاعلة في المجالات الاجتماعية والسياسية والإقتصادية، والمؤسسات في المجالات الإقتصادية أو ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتي تهدف إلى تصحيح الآثار الاجتماعية والبيئية السلبية الناجمة عن نشاطها.

دعونا نفهم، أنا لا أعتقد أن المؤسسة موجودة لإنقاذ الكوكب إذ أنها ليس لديها المسؤولية ولا الوسائل لتلبية جميع الإحتياجات

الاجتمعية.

¹Anis Khallil Keddache, Op. Cit, P: 78-82.

أنا فقط أبدأ قصارى جهدي مع فرق "دانون" لممارسة مفهوم مختلف للشركة، حيث يمكن للمشاركة الاقتصادية حل العديد من المشاكل الاجتماعية.

- **تعريف المدير التنفيذي لمؤسسة « Renault » Carlos Ghosn**: لا توجد أي مؤسسة كبيرة يمكن أن تركز حصرا على الأداء الاقتصادي من دون القلق بشأن ما يحدث حولها، ومن مسؤوليتنا الإنخراط في الحياة الاجتماعية والمجتمعية في البلدان التي نعمل فيها، وتنعكس مسؤوليتنا الاجتماعية في مجموعة متنوعة من الإجراءات والمشاريع المتواصلة للمجتمع والتعليم والتنوع والبيئة.

- **تعريف المدير العام لشركة « Carrefour » Lars Olofsson**: أنا مقتنع اليوم بأنه يجب على المؤسسات أن تعرض الأداء الاقتصادي السليم وفي نفس الوقت تكون الفاعل المسؤول على المستوى الاجتماعي والبيئي.

وانطلاقا من التعاريف السابقة يمكن أن ندرج تعريف للمسؤولية الاجتماعية بأنها: تلك الجهود المخططة والمنظمة التي تقوم بها المؤسسة لتلبية مطالب جميع أصحاب المصلحة بالقدر الذي يخدم كل طرف.

المطلب الثالث: أهم مناهج دراسة المسؤولية الاجتماعية

أدرج كل من (الغالي والعامري)¹ خمسة مناهج لدراسة المسؤولية الاجتماعية وكل منهج يندرج تحته أنماط معينة، وفيما يلي نذكر منهجين أساسيين من هذه المناهج:

أولا: ويتضمن هذا المنهج ثلاثة أنماط أساسية وهي كالاتي:²

1- النمط الكلاسيكي التقليدي:

ترجع خلفية هذا المفهوم إلى أفكار العالم الاقتصادي آدم سميث، والتي تنصب في جانبها الأساسي على كون كافة المؤسسات تسعى لتقديم أفضل الخدمات لعموم المجتمع، وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح وبما ينسجم مع الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية

¹ طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.

² عبد الرزاق سالم الرحاحلة، المسؤولية الاجتماعية، دار الإصدار العلمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 72-80.

السائدة، وبهذا الشكل فإن الربح أصبح هدفاً أحادياً تسعى إليه المؤسسات، وأن اعتماد منهج تحليل الكلفة/العائد هو المحك الدقيق لقياس مستوى نشاط المؤسسة ومدى تحقيقها لمسئوليتها تجاه المجتمع.

ومن جانب آخر فإن الإطار الفلسفي لهذا الاتجاه نحو المسؤولية الاجتماعية يعبر عنه بالسلوك والقيم الشخصية لمديري الأعمال، والتي هي بمثابة المعتقدات والاتجاهات التي تقودهم لتكوين قاعدة أو إطار لما يختزنونه من معلومات لإعتماد السلوك الذي ينتهجونه، وبهذا الشكل فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية وعلى وفق المفهوم الكلاسيكي ومعبر عنه من خلال سلوك المديرين يتميز بما يلي:

- القيم العقلانية التي يؤمن بها المديرين تتمثل في العمل على تعظيم الأرباح بوصفه الهدف الأساسي للمؤسسة، وبالتالي فإن رجال الأعمال مسؤولون على إدارة المؤسسة وفق القرارات التي يتخذونها، وهم ليسوا بمسؤولين تجاه المجتمع برمته، فهم ينطلقون من مبدأ (ما هو جيد للمؤسسة فهو جيد للمجتمع)؛

- التعامل مع المستهلك على وفق مبدأ تعظيم الربح هو أن تدع المشتري يقرر الحذر الذي يعتقده وبالتالي فهو مسؤول عن القرار الذي يتخذه، وليس من الضروري أن يتخذ المديرين اهتماماً كبيراً في توضيح نوعية المنتج وتقديم المعلومات التفصيلية عنه؛

- نظرة الإدارة تجاه العاملين تنطلق بأن العامل سلعة يشتري ويبيع، وبالتالي يمكنها تغييره متى أصبح لا يتلائم مع أهداف المالكين وخططهم، وعليه فإن أداء العاملين يجب أن ينسجم مع المعايير المحدد لكل نشاط، وأن أهدافهم الشخصية تكون بمعزل عن أهداف المؤسسة؛

- القيم الاجتماعية ليس لها وجود في تفكير المؤسسة وأن العاملين عليهم أن يتركوا مشاكلهم في مساكنهم ولا يحملونها إلى موقع العمل، وبالتالي فإن الإدارة تسعى إلى تحقيق التعامل مع الرجل الإقتصادي، والذي يختلف عن الرجل الاجتماعي الذي يحاول أن يفرضه العاملون في المؤسسة كسلوك لهم داخل المؤسسة؛

- تعد التكنولوجيا أحد الجوانب المهمة في تعظيم الهدف الأحادي للمؤسسة (الربح)، وعليه فإن المكائن والمعدات تحتل مرتبة عليا ومتقدمة في سلم القيم التي يؤمن بها المديرين، وهذا يعني بأن المبدأ المادي هو السائد؛

- القيم السياسية للمديرين ترتبط بشكل رئيسي مع مبدأ (دعه يعمل دعه يمر)، وأن أفضل عمل تقوم به الحكومة يكمن في تقليل سيطرتها لأدنى حد ممكن، وأن أي تدخل حكومي أو سياسي ستكون له عواقب سلبية ومضرة على المؤسسة؛

- البيئة ينظر إليها بمنظور القضاء والقدر، وما يصيب الفرد من آثار سلبية تنعكس عليه لوحده وليس للمؤسسة علاقة في ذلك؛
- القيم الجمالية ليس لها وجود على وفق هذا المنظور وأن الفنون والثقافة والموسيقى ليس لها علاقة بأجواء العمل داخل المؤسسة ولا تثير الإدارة في السعي لتحقيقها.

2- النمط الإداري:

في أعقاب عام 1930 أدرك الاقتصاديون والإداريون بأن هناك فجوة كبيرة بين المفهوم الكلاسيكي فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية والطبيعة الجديدة للمؤسسات الأعمال.

وخلال المدة 1940-1950 وبعد سلسلة من النقاشات والإضافات الفكرية تم التوصل إلى اعتماد المفهوم الإداري، لكونه يمثل أداة مركزية بيد المديرين المحترفين للعمل الإداري، وبالتالي فقد تم التحول من الهدف الأحادي للمؤسسة والمتمثل بتعظيم الأرباح، إلى إضافة هدف آخر يتمثل في تعظيم الرضا للمديرين أنفسهم وبمحتهم عن القوة والأمان، والموقع المتميز في ظل نمو وإتساع المؤسسة وإمتداد ذلك الرضا إلى العناصر المؤثرة والمتفاعلة معها، سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها.

وأحد الافتراضات الأساسية لقيام هذا المفهوم يتمثل بكون المؤسسة نظاما ثنائي الإتجاه إذ تستلم مدخلاتها من المجتمع وتقوم بكشف مخرجاتها إلى عموم المجتمع بالإتجاه الآخر، ومعنى ذلك بأن المؤسسة عليها أن تستمع إلى المسؤولين في المجتمع وأن تتحسس لما يجب أن تقوم به نحو تطوير وتحقيق الرفاهية للمجتمع وسعادته، وذلك من خلال اعتمادها لنظام مفتوح للإتصالات بينها وبين المجتمع، وعموما إذا ما أردنا أن نوجز المسؤولية الاجتماعية على وفق المفهوم الإداري ومن خلال سلوك المديرين فإنه يتمثل بالآتي:

- القيم العقلانية التي يؤمن بها المديرين تتمثل في تحقيق المنفعة الذاتية للمؤسسة، فضلا عن تحقيق منفعة الجماع الأخرى، وهذا ما ينطبق عليه المبدأ القائل (بأن ما هو جيد للمؤسسة فهو جيد لعموم المجتمع)؛

- العلاقة مع المستهلك على وفق هذه القيم تكون متوازنة مع شكل العلاقة مع المجهزين للمؤسسة، فضلا عن إهتمامها بتحقيق رضا المستهلك من حيث تقديمها للسلع والخدمات بالوقت والمكان والشكل المناسب، فإنها لا تتحمل كامل تكاليف الأنشطة الاجتماعية التي تؤديها، لأنها بذلك تكون مؤسسة غير كفؤة إقتصاديا إلا أنها ناجحة إجتماعيا؛

- تعد التكنولوجيا شيئا مهما لدى الإدارة ولكن الأفراد لا يقلون عنها أهمية أيضا؛

- القيم الاجتماعية هي أكثر وضوحاً مما عليه وفق مبدأ تعظيم الأرباح، إذ أن حاجات العاملين ينظر إليها بأنها تمتد إلى ما هو أبعد من الحاجات الاقتصادية، كتحقيق الأمان والرعاية وإدراكهم للمشكلات التي يعيشونها؛
- القيم السياسية مهمة للمؤسسة وتنظر إلى الحكومة بعين التقرب والحذر، لكونها ضرورية وبنفس الوقت لا بد أن تتعامل معها؛
- القيم البيئية تنطلق من مبدأ أن تدع الرجل يتعامل مع البيئة المحيطة به ويسعى للسيطرة عليها وهذا غير ممكن؛
- القيم الجمالية ليست بغريبة عن الإدارة على وفق هذا المفهوم ولكنها لا تجد من هو قادر على أن يقدم الدعم والإسناد لهذه القيم الفنية والثقافية في المؤسسة، ولكنها مؤمنة بوجود أهميتها سواء كان ذلك للوقت الحاضر أو المستقبل.

3- النمط البيئي:

يتمثل هذا المفهوم والذي بدأت ملامحه تظهر في عام 1960 بتحسيس المديرين بأن مسؤولياتهم الاجتماعية لا تنحصر داخل المؤسسة فحسب ولا ترتبط بالسوق حصراً، بل تمتد إلى أطراف وفئات متعددة تتمثل بعموم المجتمع، ولعل خير من أوضح هذه النظرة هما (Ralph Nader and Johnk, Galbriath)، واللذان درسا تأثير المؤسسات الصناعية الكبيرة وخصوصاً العاملة في مجال صناعة السيارات على المجتمع، وقد خرجا بإستنتاج رئيسي مفاده عندما تكون المصلحة الاجتماعية العامة هي القضية... فليس هناك أي حق طبيعي يتزك أو يعلو على تلك المصلحة، ومعنى ذلك أنه يجب على المؤسسات والكبيرة منها على وجه الخصوص، أن تضع المصلحة العامة للمجتمع فوق أي اعتبار ذاتي، وأنه لا يحق أن يتجاوز أي هدف أو معيار آخر.

وبهذا الشكل فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يتمثل بتحقيق تأثيرات إيجابية نحو مصلحة المجتمع، وأن يتم تحقيق الأرباح على الأمد الطويل بنفس الوقت، أو دون أن يكون هناك تعارض ما بين الهدفين، أو تفضيل هدف الربح على إنجاز الأنشطة التي تسأل عنها المؤسسة، ويمكن تلخيص مفهوم المسؤولية الاجتماعية على وفق هذا المفهوم بالآتي:

- القيم العقلانية لإدارة المؤسسة تتمثل في تحقيق مصلحتها الذاتية ولا كنها مسؤولة بنفس الوقت عن مصالح المجتمع في ضوء القرارات التي تتخذها، وعليه فما هو نافع وضروري للمجتمع فإن من شأنه أن ينال إهتمام المؤسسة؛
- العلاقة مع المستهلك تركز على كونها مسؤولة عن تجهيزه بالسلع والخدمات التي يحتاجها بالوقت والمكان الملائم، مع ضرورة مراعات النوعية والمعلومات التي يحتاجها وبما يحقق رفايته ويشبع حاجاته منها؛

- القيم الاجتماعية والإنسانية التي تتعامل بها المؤسسة على وفق هذا المفهوم تنطلق من كون الفرد عندما يعمل في المؤسسة لا ينفصل عن كونه إنسانا، وكونه رجلا إقتصاديا بنفس الوقت؛

- القيم التكنولوجية لها أهمية ولكن يجب ألا تطغى على قيم الفرد؛

- القيم السياسية التي تملئها الحكومة يكون من الضروري أخذها بعين الاعتبار في تحقي مبدأ نوعية الحياة أكثر من أن تتخذ موقفا سلبيا أو معارضا للحكومة، وبذلك فعلى الإدارة أن تحقق مبدأ خلق روح التعاون بينها وبين الحكومة، والعمل على تجاوز ومعالجة المشكلات التي يعاني منها المجتمع؛

-المحافظة على البيئة وجعلها من مسؤولية الجميع إذا ما كانت الإدارة تساهم في تحقيق نوعية الحياة للأفراد والمجتمع؛

- القيم الجمالية يجب أن تدرك من قبل الإدارة لما لها من تأثير كبير على الأفراد وفي كونها جزء من الحياة التي يعيشونها.

ثانيا- منهج المسؤولية الاجتماعية الشاملة¹:

في إطار هذا المنهج تتجسد المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي للمؤسسات بثلاثة أبعاد مهمة:

1- البعد الخيري الشامل: يتضمن هذا البعد تبرعات إنسانية وهبات الإحسان المستمر للمجموعات غير الهادفة للربح من جميع

الأصناف، وتقع هذه التبرعات في إطار إستراتيجية خيرية تتبعها المؤسسة على الأمد البعيد دعما لقضية مهمة من قضايا المجتمع.

2- بعد المسؤولية الشاملة: ويشتمل هذا على جميع المبادرات الاجتماعية مثل تشغيل العاملين من الأقليات والعمل على تحسين

البيئة وتقليل التلوث، وترشيد إستخدام الطاقة والإستغلال العقلاني للموارد وتأمين بيئة صحية ونظيفة وإنتاج منتجات آمنة، وغيرها من الأمور التي تعكس مسؤولية عالية تجاه المجتمع.

3- بعد السياسة الشاملة: ويشمل هذا البعد موقف المؤسسة الذي تتبناه إتجاه القضايا السياسية والاجتماعية المثارة بقوة في

المجتمع، ومن المعلوم أن هذه القضايا تتجدد وتتغير باستمرار بسبب التطور الحاصل في المجتمع، وإنعكاسات هذا التطور خاصة

¹ طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 66-68.

التكنولوجي على الجانب الاجتماعي والسياسي والثقافي، لذلك تبادر المؤسسة إلى تحمل طوعية بعض من متطلبات هذا الدور للمجتمع بصورة عامة أو بعض فئاته بشكل خاص، وخلاصة الأمر في إطار مناهج دراسة المسؤولية الاجتماعية تجدر الإشارة إلى ما يلي:

- تبين هذه المناهج المختلفة مدى ثراء موضوع المسؤولية الاجتماعية وأهميته للمجتمع والأفراد والمؤسسات؛

- أعطت هذه المناهج بعدا جديدا في تقييم أداء المؤسسات، فبعد أن كان الأمر منصبا على الأداء بجانبه المادي متمثلا في الأرباح والتوسع والنمو وباقي المعايير ذات الطابع المالي، أضيف لها الأداء في الجانب الاجتماعي ومثل فرصة كبيرة أمام المؤسسات لتحسين صورتها في المجتمع من خلال مبادراتها الإنسانية؛

- رغم تعدد وتنوع مناهج دراسة المسؤولية الاجتماعية إلا أننا نجد أن هذه المناهج تتكامل فيما بينها، ولا يوجد تعارض في الآراء

المطروحة، وأن هذا التعدد يعود إلى زيادة إهتمام الباحثين بإغناء المفهوم والتوسع في دراسته من وجهات نظر متعددة؛

- نرى أن هناك ميلا بإتجاه أن يكون هذا المفهوم صيغة عملية وواقعية تستطيع المؤسسات تبنيها وممارستها بشكل فعال، بل وحتى

طرح هذه المبادرات بوضوح لكافة مؤسسات المجتمع المدني وجمعيات الإهتمام بالبيئة والتنمية السياسية وغيرها.

المبحث الثاني: أسباب الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والحجج لمؤيدة والمعارضة لها

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مختلف الأسباب التي ساهمت في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وأيضاً التطرق إلى مختلف الحجج المؤيدة والمعارضة لتبني هذا المفهوم.

المطلب الأول: الأسباب التي ساهمت في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تعود أسباب الإهتمام بالمسؤولية إلى بعدين¹، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:

أولاً البعد الكلي: وتمثل فيما يلي:

1- الكوارث والفضائح الأخلاقية: حيث تعرضت الكثير من المؤسسات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالاً طائلة

كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة²، ونذكر منها على سبيل المثال تلك التي خلفها مصنع الكيمياء في بوبال بالهند سنة 1984 والتي خلفت خمسة عشر ألف (15.000)، ضحية وأيضاً الكارثة التي أحدثتها شركة Exxon Oil Spill النفطية في آلاسكا سنة 1989، ونذكر أيضاً فضيحتي الرشوة التي قامت بها شركة IBM و شركة Bancon Nacion الأرجنتينيين، وغيرها من الفضائح الأخلاقية والمالية والإقتصادية³.

2- التطورات التكنولوجية المتسارعة: والتي صاحبته تحديات عديدة أمام المؤسسات وفرضت عليها ضرورة الإلتزام بتطوير

المنتجات وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الإهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار، خاصة في ظل التحول من الإقتصاد الصناعي إلى إقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الإهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي⁴.

¹ بن جيمة مريم، بن جيمة نصيرة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، الملتقى الدولي الثالث: مؤسسات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012، ص: 4.

² طاري محمد العربي، تغليسية لمن، حوكمة الشركات وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، يومي 06-07 ماي 2012، ص: 11.

³ بقدر عائشة وبيكار أمال، المسؤولية الاجتماعية بين الإلزام والإلتزام، الملتقى الدولي الثالث حول مؤسسات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012، ص: 4.

⁴ طاري محمد العربي، تغليسية لمن، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

إجمالاً ومع تغير بيئة العمل العالمية فإن متطلبات النجاح والمنافسة تغيرت أيضاً، إذ أصبح لزاماً على المؤسسات أن تضاعف جهودها، وأن تسعى إلى بناء علاقات إستراتيجية أكثر عمقا مع العاملين وشركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين والمستهلكين، حتى تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق وبالتالي تتمكن المؤسسات من مواجهة التحديات التي تتعرض لها في العصر الراهن¹.

3- العولمة: تعد العولمة من أهم القوى الدافعة لتبني المؤسسات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أضحت العديد من الشركات المتعددة الجنسيات ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية².

4- تزايد الضغوط الحكومية والشعبية: من خلال التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة، الأمر الذي قد يكلف المؤسسة أموالاً طائلة إذا ما رغبت في الإلتزام بتلك التشريعات، وبخلاف ذلك قد تتعرض للمقاطعة والخروج من السوق بشكل عام³.

ثانياً: البعد الجزئي⁴: بمعنى المتغيرات الخاصة بالمؤسسة في حد ذاتها ونذكر منها ما يلي:

1- تغيير هدف المؤسسة: إن هدف الربح لم يعد كافياً حتى تتمكن المؤسسة من الإستجابة لمطالب المجتمع والحفاظ على بقائها وبالتالي تحول هدفها إلى السعي لإشباع الحاجات الاجتماعية.

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

¹ طاري محمد العربي، تغليسية لمين، نفس المرجع السابق، ص: 11.

² طاري محمد العربي، تغليسية لمين، نفس المرجع السابق، ص: 11.

³ طاري محمد العربي، تغليسية لمين، نفس المرجع السابق، ص: 12.

⁴ بن حيمة مريم، بن حيمة نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص: 4.

المطلب الثاني: الحجج المؤيدة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

قبل التطرق إلى هذه الحجج من المهم أن ندرك بأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كثيرا ما تستخدم بإعتبارها "كمظلة"، المصطلح الذي يجمع عددا من المناهج ووجهات النظر المختلفة¹، وكما أشار الغالي والعامري كلا الطرفين سواء الحجج المؤيدة أو المعارضة للمسؤولية الاجتماعية، بأنهم يدعمون آرائهم بحجج قائمة على أسس عقلانية وعلمية².

وتجدر الإشارة إلى أن معظم الحجج المؤيدة للمسؤولية الاجتماعية تتعلق بإستدامة المؤسسة على المدى الطويل³، وفيما يلي أهم الحجج المؤيدة للمسؤولية الاجتماعية:

1- سمعة وشرعية المؤسسة: المحافظة على شرعية وسمعة المؤسسة يعني أن المؤسسة قد تعزز شرعيتها وتحسن سمعتها من خلال الإنخراط والمشاركة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية، ويقول (Stephenson) أنه من خلال وضع برامج قوية للمسؤولية الاجتماعية تستطيع المؤسسات أن توسع أعمالها، وتجذب عملاء جدد وتحسن القيمة للمساهمين، وكذلك أن تطور علاقات أفضل مع المجتمعات المحلية⁴، وقد أشار البعض بأن برامج المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تعزز شرعية المؤسسة وسمعتها وزيادة قدرتها على التكيف مع السوق المتغيرة... وبالإضافة إلى ذلك، فقد أقر العديد من الباحثين بأن أنشطة المسؤولية الاجتماعية تولد نوع من رأس المال الأخلاقي أو التأمين، الذي يخفف من ردود الفعل السلبية التي تأتي من قبل أصحاب المصلحة في الحالات التي يظهر فيها أن المؤسسة لم تتماشى مع مصالح وإهتمامات أصحاب المصلحة⁵.

ومثال على نشاطات المسؤولية الاجتماعية التي تستهدف تنمية سمعة وشرعية المؤسسة حالة التسويق، إذ أن هذا الأخير هو عبارة عن إستراتيجية، حيث أنه وبالإضافة إلى كونه يؤكد على فوائد المنتج ومزاياه يتم ربطه مع النداءات من أجل الأعمال الخيرية، وتشمل مزايا هذه الإستراتيجية خلق حوافز الشراء وتعزيز صورة المؤسسة والمنتج، ومن خلال حالة التسويق فإن المؤسسات تكون قادرة على توضيح ما تستطيع فعله للطرفين، وهي تحقيق الأهداف الربحية وتلبية إحتياجات مختلف أصحاب المصلحة، وبالتالي فهي قادرة على

¹ Beal Brent D, **Corporate Social Responsibility: Definition, Core Issues, and Recent Developments**, Sage Publications, 2014, P: 60.

² الغالي والعامري مرجع سبق ذكره ص 69.

³ Lauren Elizabeth Brown, **Corporate Social Responsibility in NCAA Athletics: Institutional Practices and Decision Makers**, Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, The Ohio State University, 2012, P: 36.

⁴ Okpara, John O and Idowu, Samuel O, Op. Cit, P: 8.

⁵ Beal, Brent D, Op. Cit, P: 63.

إثبات أنهم ينتمون إلى المجتمع¹، وعلى سبيل المثال شركة "جينرال ميلز" من خلال شركتها التابعة "يوبيله" بالولايات المتحدة الأمريكية تبرعت بـ 1.5 مليون دولار لقضية سرطان الثدي، حيث من خلال مبادرة سرطان الثدي تبرعت الشركة بـ 10 سنتاً، مقابل كل غطاء وردي يتم إرساله من قبل المستهلكين إلى الشركة كإثبات على عملية الشراء².

وأشار (Porter) في مجلة "Harvard Business Review" بأن السمعة تستخدم من قبل العديد من المؤسسات لتبرير مبادرات المسؤولية الاجتماعية، على أساس أنها ستعمل على تحسين صورة المؤسسة وتعزيز علامتها التجارية ورفع الروح المعنوية وحتى رفع قيمة أسهمها³.

2- الميزة التنافسية: وتشير هذه الحجة إلى أنه من خلال المشاركة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية فإن المؤسسة قد تحسن قدرتها التنافسية، فمطالب أصحاب المصلحة حالياً هي أن تتصرف المؤسسة أخلاقياً في تعاملها مع الجمهور، إلى جانب تعاملها بطريقة مسؤولة أخلاقياً⁴.

تستطيع المؤسسات بناء ميزة تنافسية من خلال برامج ومبادرات المسؤولية الاجتماعية، وذلك أن تتم وبعبارة صياغة إستراتيجية فريدة من نوعها، والتي تنسجم مع إستراتيجية المؤسسة وبرامج المسؤولية الاجتماعية، هذه الإستراتيجية الفريدة يمكن أن تكون بمثابة أساس لوضع المؤسسة بعيداً عن منافسيها وبالتالي ميزتها التنافسية⁵، ويشير (Pivato et al 2008) بأن المؤسسات التي تشارك في المسؤولية الاجتماعية تعزز الولاء للعلامة التجارية، كما أشار (Walter and Bruch 2005) بأنه يمكن للمؤسسات أن تستخدم العمل الخيري لبناء الميزة التنافسية، كما يؤكد (Porter and Kramer) بأن الميزة التنافسية تكون أكثر وضوحاً عندما تركز على الأنشطة الخيرية، وعندما يكون هناك تلاقح في المصالح بين تحقيق المكاسب الاقتصادية والمنفعة الاجتماعية⁶.

¹ Okpara, John O, Idowu, Samuel O, Op. Cit, PP: 8-9.

² Okpara, John O, Idowu, Samuel O, Op. Cit, PP: 8-9.

³ Porter, M. E and Kramer, M. R, **Strategy and Society: The Link Between Corporate Social Responsibility and Competitive Advantage**. Harvard Business Review, Vol 84, No 12, 2006, P: 82.

⁴ Okpara, John O, Idowu, Samuel O, Op. Cit, PP: 9-10.

⁵ Okpara, John O, Idowu, Samuel O, Op. Cit, PP: 9-10.

⁶ Lilian Julius Kishimbo, **Corporate Social Responsibility in Developing Economies: Organisation, Communication and Activity Dimensions of Local Large Firms in Kenya and Tanzania, East Africa**, A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy, The University of Manchester, Faculty of Humanities, 2016, P: 31.

3- الربح للجميع: حيث أن برامج المسؤولية الاجتماعية تعود بالفائدة على المجتمعات، وعلى سبيل المثال عندما تفتح المؤسسة

مصنع للإنتاج في المجتمع، فإن ذلك سوف يوفر فرص عمل للأفراد في المجتمع وكذلك للمؤسسات المحلية الأخرى في المجتمع، وبهذه الطريقة يتم زيادة الفرص المتاحة للمواطنين المحليين لتحسين طرق معيشتهم، وعلى سبيل المثال فإن المواطنين سوف يتحصلون على مزيد من الأموال والتي ستنفق على الإقتصاد المحلي، وبالتالي تعزيز إيرادات العوائد التجارية والضريبية للحكومات المحلية¹، حيث أن الزيادة في العائدات الضريبية والتي تم إنشاؤها بواسطة المؤسسة يؤدي إلى مزيد من التمويل للبرامج الموجهة للمجتمع والتي ستعود بالفائدة على المواطنين، وعلاوة على ذلك، فإن المؤسسة ستكون قادرة على تقاسم المزيد من فرص العمل وأن توفر مصدر ثابت للعمل لأفراد المجتمع².

4- الحصول على الإعلانات المجانية: المؤسسات في كثير من الأحيان تحصل على إعلانات مجانية كنتيجة للمسؤولية

الإجتماعية، حيث أنه من المتعارف عليه أن المؤسسات التي تقدم الأعمال الخيرية تحصل على التغطية الإذاعية والتلفزيونية المحلية والوطنية، ويكون هذا موضوع المقالات في الصحف والجرائد والمجلات التجارية³.

5- زيادة رضا الموظفين والأداء الوظيفي والولاء: المؤسسات التي لديها برامج واضحة لتنمية الموارد البشرية مثل: إرتفاع

الإستثمار في التدريب، وإحترام حقوق العمال، وتمكين الموظفين، وبرامج للحوافز والمكافآت، تتمتع بمستويات أعلى من الولاء، وتحسين الروح المعنوية، وزيادة الإنتاجية، وعلاوة على ذلك فإن إنخفاض نسبة الغياب ودوران الموظفين يؤدي إلى بناء تراكمية الأصول المعرفية للمؤسسات⁴، كما أنها تضيفي تحسينا على مناخ العمل السائد في المؤسسة وتؤدي إلى إشاعات التعاون والترابط بين مختلف الأطراف⁵.

6- الحفاظ وجذب الموارد البشرية: يعتبر الموظفون لاعب رئيسي في أي مؤسسة، وربما قد تكون قادرة على ممارسة ضغط

كبير على الإدارة لاتخاذ مبادرات مختلفة، وهناك أدلة تشير إلى أن المؤسسة لديها مجموعة ناجحة من مبادرات المسؤولية الإجتماعية لتستقطب موظفين جدد، وأيضاً تساعد في الحفاظ على الموظفين الحاليين، وأشار كل من (Yim and Fock 2013) بأن مناخ المسؤولية الإجتماعية في أي مؤسسة، يلعب دوراً رئيسياً في إستعداد الموظفين للمشاركة في العمل التطوعي (باعتبارها مبادرات للمسؤولية

¹ Okpara, John O, Idowu, Samuel O, Op. Cit, P: 12.

² Okpara, John O, Idowu, Samuel O, Op. Cit, PP: 12-13

³ Geoffrey B. Sprinkle, Laureen A. Maines, **The Benefits and Costs of Corporate Social Responsibility**, Business Horizons, Vol 53, 2010, P: 450.

⁴ Soobramoney Chetty, **Social Responsibility Among Small and Medium Enterprises in Kwazulu-Natal**, Submitted in accordance with the requirements for the degree of Doctor of Commerce, School of Management Studies, Faculty of Management Studies, University of Kwazulu-Natal, 2008, P: 42.

⁵ العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، 2011، ص: 64.

الإجتماعية)، وبالتالي من المنطقي أن نقول إن وجود (أو عدمه) مثل هذا "المناخ الإجتماعي المسؤول"، من المرجح أيضا أن يلعب دورا هاما في جذب والإحتفاظ بالموظفين في أي مؤسسة¹.

7- تجنب الإجراءات الحكومية: إن المؤسسات تمارس أنشطة المسؤولية الإجتماعية لكي تتجنب الإجراءات الحكومية والتي هي مكلفة لها من جهة وتحد من مرونة المؤسسات في إتخاذ القرارات من جهة أخرى، بمعنى آخر فإن القوانين والتشريعات لا يمكنها أن تستوعب كل التفاصيل المرتبطة بالمجتمع، ولاكن بوجود المسؤولية الإجتماعية في الأعمال فإنها ستمثل قانوناً إجتماعياً².

8- العائد المالي: سبب آخر مهم لتبني المسؤولية الإجتماعية وهو العائد المالي، حيث أن المؤسسات التي كانت لديها إستجابة للتوقعات الإجتماعية والبيئية في المجتمع، كان ينظر إليها بأنها لديها القدرة للنجاح في البيئة التنافسية كونها ينظر إليها بأن تصرف بطريقة مسؤولة أخلاقياً، الأمر الذي يعزز سمعة المؤسسة وبالتالي زيادة هامش الربح³، كما أظهرت معظم الدراسات الأكاديمية في مختلف البلدان المتقدمة وجود إرتباط حقيقي وإيجابي ما بين ممارسة النشاطات المسؤولة إجتماعياً وبيئياً وبين الأداء المالي الجيد للمؤسسات، ولاحظت إحدى الدراسات التي أجريت عام 1999 أن المؤسسات التي قامت بالإلتزام بصورة معلنة بقواعد أخلاقية وإجتماعية وبيئية محددة، قد فاقت في أدائها المالي المؤسسات المثيلة ممن لم تعلن مثل هذا الإلتزام بمقدار 2 إلى 3 مرات، وذلك بالقياس إلى قيمة أسهمها السوقية⁴.

9- الموارد: النقطة الأخيرة التي تدعم إدراج أنشطة وممارسات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات في العمليات اليومية للمؤسسة هي إستخدام الموارد، حيث أن المؤسسات لديها العديد من الموارد القيمة، البشرية والفنية وكذلك رأس المال، والتي يمكن تطبيقها على القضايا الإجتماعية والبيئية، حيث أن الجهود المنسقة تساعد على الإستفادة القصوى من المواهب الإدارية الكبيرة والخبرة الوظيفية والموارد المالية

¹ Anjum Amin Chaudhry, Op. Cit, P: 51.

² محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الإجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في مؤسسات الأعمال: دراسة ميدانية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014، ص38.

³ Murray Mackenzie, **Corporate Social Responsibility in The New Zealand Hotel Industry: An Explorative Study**, A thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree Of Doctor of Philosophy, The University of Waikato, 2015, P: 56.

⁴ طارق راشي، دور تبني مقاربة المسؤولية الإجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية مؤسسات الأعمال، المؤتمر العلمي العالمي التاسع للإقتصاد والتمويل الإسلامي المنظم: النمو والعدالة والإستقرار من منظور إسلامي، إسطنبول تركيا، يومي 09-10 سبتمبر 2013، ص: 16.

لدعم أنشطة المسؤولية الاجتماعية، وكذلك فإن المؤسسات الناجحة لديها القدرة على الابتكار والبراعة في خلق والحفاظ على الميزة التنافسية، وذلك من خلال أنشطة المسؤولية الاجتماعية المتطورة¹.

المطلب الثالث: الحجج المعارضة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

كثير من الأشخاص في عالم الأعمال يعارضون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ويعتقدون أن المؤسسات يجب أن تلتزم بشكل صارم نحو تحقيق الربح وترك المسائل الاجتماعية للآخرين، ويرى خبراء إقتصاديون أنه إذا تبنت المؤسسات أهداف إجتماعية فإن الكفاءة الإقتصادية ستتخفف وسيتم حرمان المجتمع من السلع والخدمات المهمة²، وفيما يلي مختلف هذه الحجج:

1-تعظيم الربح: لعل من أهم الحجج المعارضة للمسؤولية الاجتماعية هو المبدأ الإقتصادي الكلاسيكي والخاص بتعظيم الربح والذي قدمه آدم سميث 1976، حيث يرى هذا المبدأ أن المؤسسة تساهم إجتماعياً عند محاولتها تخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة كمحاولة لتعظيم الربح، وعلى ذلك فإن الإدارة قد تكون أدت مسؤوليتها الاجتماعية كاملة عندما تعني بدقة بنشاطها الأساسي وتترك الأنشطة الأخرى لمؤسسات أخرى، كما يؤكد ذلك الإقتصادي ميلتون والحائز على جائزة نوبل بقوله أن في المؤسسات الحرة ونظام الملكية الخاصة فإن المدير يعين بواسطة الملاك ويكون مسؤول مباشرة نحوهم، وهذه الأنشطة هي أداء الأنشطة والأعمال وفقاً لرغبتهم والتي عادة ماتكون تحقيق أكبر قدر من المال³، فالأرباح المحققة لا تعود أساساً إلى المديرين، وإنما هي حق من حقوق المالكين والمستثمرين، وبالتالي فهم يقررون كيفية إنفاق الأموال وإستثمارها بالشكل الذي يحقق لهم نمو في رأس المال وقبل أن تنفق تلك الأرباح نحو القيام بمهام المسؤولية الاجتماعية⁴.

كما أن الوظيفة الأساسية للمؤسسة هي وظيفة إقتصادية وليست وظيفة إجتماعية، ويجب أن تكون العوائد الإقتصادية هي المعيار المستخدم لقياس نجاح المؤسسة⁵، فالمؤسسات مهما إجتهدت وأعلنت أنها تتبنى مسؤولية إجتماعية أكبر، فإن ما يشار إليه هنا هو أن الدور الإجتماعي محكوم بمجمل إنعكاساته الإيجابية على الأداء الإقتصادي والمردود المالي لهذه المؤسسة، فالمؤسسة الكبيرة "

¹ Murray Mackenzie, Op. Cit, P: 57.

² Murray Mackenzie, Op. Cit, P: 60.

³ بماء الدين مسعد، تقييم دور مؤسسات التعليم العالي في الوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2010، ص: 78.

⁴ عبد الرزاق سالم الرحاحلة، مرجع سبق ذكره، 2011، ص 88.

⁵ بماء الدين مسعد، مرجع سبق ذكره، 2010، ص: 79.

IBM"، والتي قامت بتوزيع أجهزة الحاسوب على بعض الجامعات مجانا، بهدف زيادة قدرة هذه المؤسسات على الإرتقاء بمستوى الطلاب التدريبي، فقد إنتقدت هذه المؤسسة لأن منح تلك الجامعات لأجهزة الحاسوب يهدف إلى إكساب الطلاب مهارات حاسوبية، ولا لكنها مرتبطة بنوع معين من أجهزة الحاسوب والبرمجيات التي سيعاد شرائها عندما يكون هؤلاء الطلاب موظفين أو مسؤولين في حياتهم العملية، هذا يعني أن المؤسسة أنفقت إجتماعيا في الأمد القصير لتعزز المردود في الأمد الطويل، فغايتها الحقيقية هي تحقيق الأرباح من خلال ممارستها للمسؤولية الإجتماعية¹، وكما يدعو (Friedman) إلى عدم إنفاق المؤسسات أي أموال على الأنشطة الإجتماعية، وأن تحقيق الأرباح وتقديم سلع وخدمات بأسعار معقولة هو أكبر مسؤولية إجتماعية وأعظم خدمة للمجتمع، كما أن الأرباح الكثيرة تساعد في التوسع وخلق فرص عمل وتحل مشكلة البطالة والعكس صحيح².

2- تكاليف المشاركة الإجتماعية: حيث أن مساهمة المؤسسة في الأغراض الإجتماعية يؤدي إلى زيادة التكاليف بما يؤثر على الأسعار والربحية، حيث تقوم المؤسسة بإضافة هذه التكاليف على الأسعار، وهذا من شأنه أن يقلل من الكفاءة الإقتصادية للمؤسسة ويهدد الإقتصاد القومي في مجموعه، وأن الجمهور والمستهلكين إذا علموا بأنهم لابد أن يدفعوا تكلفة المساهمات الإجتماعية للمؤسسات، فإنهم سوف لا يصرون على العديد من التصرفات الإجتماعية³، كما أن المؤسسات لو ركزت على الأنشطة الإجتماعية سيؤدي إلى الضعف الإقتصادي للمؤسسات، وبمرور الزمن ستزداد مطالبة المجتمع بأن تتبنى المؤسسات مزيد من الأدوار الإجتماعية وسيؤثر سلبا على الإنتاجية العالية والإستثمار في البحث والتطوير⁴.

3- الإفتقار إلى المهارات الإجتماعية: العديد من القادة قد يفتقدون المفاهيم والمهارات اللازمة للعمل على نحو فعال مع القضايا الإجتماعية، فهم غير مدربين على ذلك، ولن ينجحوا إذا أجبروا على هذه الممارسات، ويمكن القول أن توقعاتهم وقراراتهم متعلقة بالهدف الذي أنشأت من أجله المؤسسة في المقام الأول، فإنهم حقا لا يشعرون بالمسائل الإجتماعية، وهذا يبرز السؤال عن قدرة المؤسسات على أداء الوظيفة الإجتماعية؟ وهل هي أفضل أم الحكومة ومؤسساتها؟ وأن القادة يبحثون عن تحقيق الأهداف الأساسية

¹ علوي فاطمة، المسؤولية الإجتماعية بين المبادرة والتطبيق، الملتقى الدولي الثالث: مؤسسات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية، كلية العلوم التجارية والعلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012، ص: 8.

² بن عيشي بشير وآخرون، المسؤولية الإجتماعية والأداء الإجتماعي للمؤسسات الإقتصادية، الملتقى العلمي الدولي: أداء وفاعلية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، يومي 10-11 نوفمبر 2009، ص: 5.

³ بهاء الدين مسعد، مرجع سبق ذكره، 2010، ص: 79.

⁴ بن عيشي بشير وآخرون، مرجع سبق ذكره، 2009، ص: 5.

لهم، وكذلك فهم ليسوا محل ثقة في إدارة البرامج الاجتماعية وغير صالحين من الناحية الفلسفية والوجدانية لهذا العمل¹، فالمؤسسات تفتقر إلى المهارات الكافية التي تمكنها من النهوض بالدور الاجتماعي بشكل صحيح، ومن جانب آخر فإن هناك مؤسسات متخصصة بهذا الدور الاجتماعي، ويجب أن يعزز دورها وأن تتركس المؤسسات دوراً أكبر للأداء الاقتصادي وتعزيز المنافسة وتنشيط الاقتصاد².

4- صعوبة المساءلة: حيث أننا إذا افترضنا جدلاً قبول فكرة إمتداد مسؤولية الإدارة لأطراف أخرى غير أصحاب رأس المال، فإن هناك صعوبات عملية تتعلق بتحديد أهداف هذه الأطراف على سبيل الحصر، وماهي أولوياتهم؟ وإلى أي مدى يمكن أن تساهم المؤسسة في اشباع تلك المطالب؟ أضف إلى ذلك أن المجتمع لا يملك مساءلة القادة في بعض المؤسسات، وبالتالي فليس من الحكمة أن تعطى لهؤلاء القادة المسؤولية عن مجالات لا يمكن مسألتهم عنها، فالمسؤولية لا بد من أن تصاحبها مساءلة عنها³، كما أنه تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات قد تقدم كشوف للحكومة حول أنشطتها الاجتماعية التي قد تكون مضخمة بشكل كبير، وبهدف الحصول على إعفاءات ضريبية، وهذا ما يؤدي إلى حرمان خزينة الدولة من أموال كان بالإمكان توجيهها لمشاريع تساهم في تحسين مستوى رفاهية المواطنين⁴.

5- المؤسسة كشخصية اعتبارية ليس لها ضمير خلقي كالإنسان: أصحاب هذا الإتجاه يرون أن المفاهيم الأخلاقية تنطبق على الأفراد لا على المؤسسات، لأن الأفراد وحدهم يستطيعون صنع المفاهيم الأخلاقية وتطبيقها، وطالما أن المسؤولية الاجتماعية قضية أخلاقية بالدرجة الأولى إذا فهي مسألة ضمير، وهذا لا يمكن إلا للشخص الطبيعي ولا ينطبق على المؤسسة، لكونها شخصية اعتبارية⁵، وهذا ما أشار إليه (Milton Friedman) بأن الناس الطبيعيين هم فقط الذين يملكون مسؤوليات، وباعتبار المؤسسات شخصية اعتبارية لا يمكن أن يكون لديها مسؤوليات⁶.

ويؤيد الباحث وجهات النظر المؤيدة للمسؤولية الاجتماعية نظراً لما تدره هذه الأخيرة من فوائد على مختلف الأطراف ذات المصلحة، لاسيما إذا تم تطبيقها وفق طريقة مخططة ومنهجية ورشيدة، وأيضاً فإن الملاحظ في الوقت الحالي درجة الوعي المجتمعي، وكثرة الدراسات

¹ بهاء الدين مسعد، مرجع سبق ذكره، 2010، ص: 80.

² طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، 2008، ص: 73.

³ بهاء الدين مسعد، مرجع سبق ذكره، ص: 80-81.

⁴ بن عيشي بشير وآخرون، مرجع سبق ذكره، 2009، ص-ص: 6-7.

⁵ محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص39.

⁶ Soobramoney Chetty, op.cit, p: 16.

التي تم إجراؤها والمتعلقة بمسؤولية المؤسسة تجاه مختلف الأطراف، والتي زادت فائدة المسؤولية الاجتماعية وضوحاً ومدى الحاجة إليها، وفي حقيقة الأمر فإن هذه المسؤولية تعود بالنفع بالدرجة الأولى على المؤسسة إذا ما تم النظر إلى المسؤولية الاجتماعية كإستثمار يعود عليها بالنفع على المدى الطويل.

المبحث الثالث: كاروول والأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية ونظرية أصحاب المصلحة وأهم الممارسات المسؤولة اجتماعياً تجاههم

سنقوم في هذا المبحث بعرض الإسهامات الأساسية التي جاء بها (Carroll) من خلال هرم المسؤولية الاجتماعية، وسوف نتطرق أيضاً إلى نظرية أصحاب المصلحة وأهم الأنشطة والبرامج تجاههم.

المطلب الأول: كاروول والأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

وضع (Carroll 1979) إطار عمل لدمج جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية في الثقافة المؤسسية للمؤسسات، وفي عملية إتخاذ القرارات¹، ويعتبر هرم (Carroll 1979) أحد أقدم النماذج وأكثرها ذكراً، حيث وافق بين أنواع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في شكل هرم من أربعة أنواع من المسؤوليات وهي: المسؤولية الإقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الإنسانية².

¹ Salmi Mohd Isa, **Developing and Validating a CSR Model of Stakeholder Satisfaction and Loyalty: Multidimensional Constructs**, a Thesis submitted for the Degree of Doctor Philosophy, the University of Hull, 2011, P: 66.

² Konstantina Skritsovali, **Corporate Social Responsibility A Critical Case study in the UK Electricity Industry**, A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Business School, The Manchester Metropolitan University, 2015., P: 33.

الشكل رقم (2-1): يوضح هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية



Source: Archie B. Carroll, **The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders**, Business Horizon; Vol 34, 1991, P: 42.

ويمكن توضيح هذه الأبعاد كما يلي:

1- البعد الاقتصادي: أولاً وقبل كل شيء فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي ذات طابع إقتصادي، وقبل أي شيء آخر

فإن المؤسسة التجارية هي الوحدة الاقتصادية الأساسية في مجتمعنا، وعلى هذا النحو فإنها تتحمل مسؤولية إنتاج السلع والخدمات التي

يريدها المجتمع وبيعها مقابل ربح، وتعتمد كافة المؤسسات الأخرى على هذا الافتراض الأساسي¹، وكما يقتضي هذا البعد المنافسة

¹ Archie B. Carroll, Op. Cit, P: 500.

العادلة وعدم الحاق الأذى بالمنافسين إضافة إلى منع الإحتكار والأضرار بالمستهلكين، كما يعتمد هذا البعد على الإستفادة من التقدم التكنولوجي وإستخدامه في معالجة الأضرار التي تلحق بالبيئة¹.

2- البعد القانوني: ويقوم هذا البعد على أساس مبادئ حماية البيئة والسلامة المهنية والعدالة وقوانين حماية المستهلك، ويحتوي على مجموعة كبيرة من العناصر يفترض أن تحترم من قبل المؤسسات، وبالشكل الذي يعزز ويساهم في الإرتقاء بالعلاقة مع المستهلك والعاملين بمختلف أجناسهم وأعراقهم وأديانهم، وكذلك منع الأضرار بالبيئة من خلال الإستخدام التعسفي للموارد أو التلوث الحاصل في الماء أو التربة²، ويعتبر البعد القانوني أفضل قاعدة للتعامل الرسمي التعاقدية الملزم الذي يشمل المكافئ المتعادل والمتوازن إلى حد ما لمصالح جميع الأطراف، كما يشتمل هذا البعد على حق المساءلة الإجتماعية، وهي حق الأفراد والمؤسسات والمجتمع المدني في الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة، حول كيفية إستخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم والأخذ بالإنتقادات التي توجه إليهم، وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع أو الغش³

3- البعد الأخلاقي: بمعنى أن تكون المؤسسة مبنية على أسس أخلاقية وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة وأن تتمتع عن إيذاء الآخرين، فهذه السلوكات هي بمثابة أعراف وتقاليد وقيم متوازنة ومتحددة بذات الوقت، وتعمل جنباً إلى جنب مع الأبعاد القانونية في ترسيخ المسؤولية الإجتماعية⁴.

¹ الحاج مداح عرابي، فاطمة زهرة بشير، دور الكفاءات البشرية في تطبيق المسؤولية الإجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة **DISMAC**، المؤتمر الدولي الثاني عشر: دور المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة حسينية بن بوعلوي شلف، يومي 14-15 نوفمبر 2016، ص: 6.

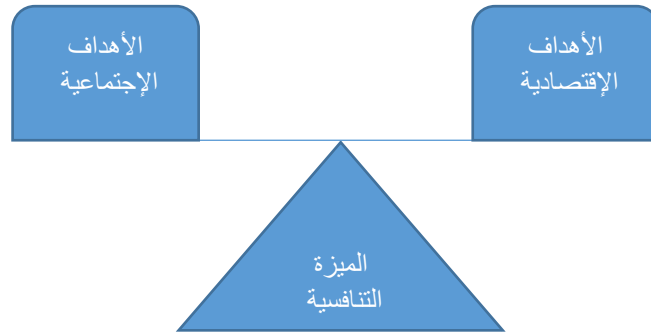
² مساعدي عماد، دور إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في تفعيل المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف وعين الدفلى، المؤتمر الدولي الثاني عشر: دور المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلوي، شلف، يومي 14-15 نوفمبر 2016، ص: 9.

³ عماري سفيان صلاح الدين، مداني بلقاسم، واقع تطبيق المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسياحة بوهرا (ALFO N spa)، المؤتمر الدولي الثالث عشر: دور المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلوي، شلف، يومي 14-15 نوفمبر 2016، ص: 7-8.

⁴ خالد قاشي، رمزي بودرحة، المسؤولية الإجتماعية لمؤسسة سيم (SIM) وأثرها على صورتها الذهنية المدركة لدى المستهلك الجزائري، المؤتمر الدولي الثاني عشر: دور المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلوي، شلف، يومي 14-15 نوفمبر 2016، ص: 5.

4- البعد الإنساني: يمثل هذا البعد قمة الهرم للمسؤولية الاجتماعية، والذي قد لا يمثل أحد متطلبات عمل المؤسسة إلا أنه في حقيقة الأمر يمثل الرفاهية والشهرة والمكانة التي تحتلها المؤسسة في السوق، أو في ذهنية العملاء والمتعاملين معها، وذلك عبر ما تقوم به من فعاليات وأنشطة داعمة للأبعاد الثلاثة المذكورة والمكونة لقاعدة هرم المسؤولية الاجتماعية¹، حيث يشير هذا البعد إلى التوجه الذي بموجبه تتحول المؤسسات إلى كيانات إجتماعية صالحة من خلال مساهمتها في تعزيز موارد المجتمع، حيث تعمل المؤسسة على إثراء قيم المجتمع ومشروعاته وبرامجه الخيرية وكل ما يجعل المجتمع بشكل أفضل²، ومن هنا فإنه على المؤسسات أن تعمل على تحقيق الأهداف الاجتماعية بالموازات مع الأهداف الاقتصادية، وهذا يتم عن طريق ممارسة المسؤولية الاجتماعية والتي أصبحت أمراً حتمياً في المؤسسات المعاصرة بشكل يساهم إلى حد كبير في حصولها على الميزة التنافسية، التي أصبحت عنصر موازنة بين أهداف المؤسسة، فعند حصول توازن بين الأهداف الاجتماعية بموازات الأهداف الاقتصادية ستتحقق الميزة التنافسية بصورة مثلى ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): ميزان الميزة التنافسية من منظور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:



المصدر: حامد كريم الحدراوي، فنان عبد علي الأسدي، علي عبد الأمير الفتلاوي، توظيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية: دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 30، 2014، ص-ص: 7-8.

¹ ثامر البكري، المسؤولية الاجتماعية وإستدامة رأس المال الفكري بالإشارة إلى هجرة العقول العربية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس بعنوان رأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 10.

² خويلدات صالح، المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ورقلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص: 77.

وقد تأكد هذا المنظور من قبل (Escap) والتي تؤكد على أنه على المؤسسات الإلتزام بعمل حالة من التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية في ممارسة أعمالها¹.

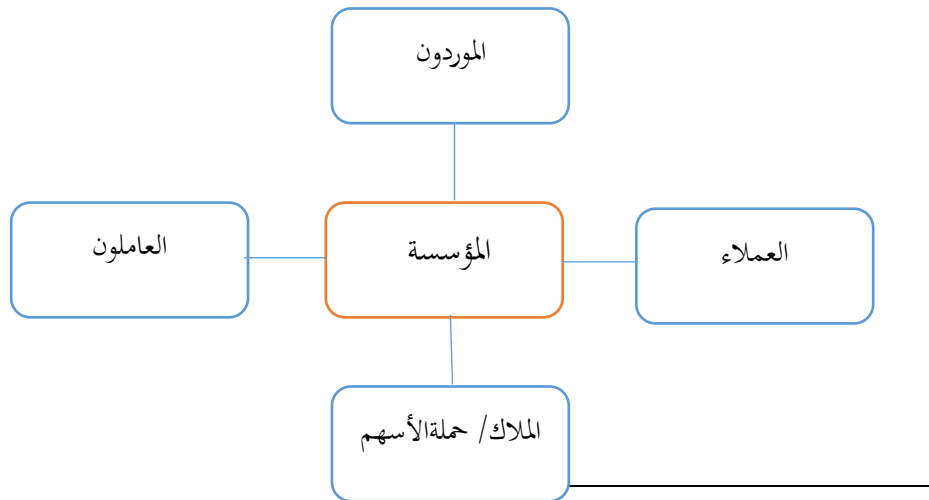
المطلب الثاني: أصحاب المصلحة الممارسات المسؤولة اجتماعياً تجاههم

يعتبر (Edward Freeman) المنظر البارز لنظرية أصحاب المصلحة، وهو يعرف صاحب المصلحة بأنه كل فرد أو مجموعة من الأفراد بإمكانهم التأثير أو التأثير بإنجاز المؤسسة لأهدافها، وتعود أصول نظرية أصحاب المصلحة إلى التيار الفكر (الأعمال والمجتمع)، والذي يعتبر أن مؤسسة الأعمال وقطاع الأعمال يمثلان جزء من المجتمع، ويعرف أصحاب المصلحة أيضا بأنهم كل الجماعات أو الأفراد الذي لهم منفعة من نشاط المؤسسة².

أولاً: أنواع أصحاب المصلحة: تقسم هذه النظرية أصحاب المصلحة إلى نوعين:

1- أصحاب المصلحة الأساسيين: تتكون أصحاب المصلحة الأساسيين من تلك المجموعات التي لديها مطالب مباشرة وقانونية معترف بها على الموارد التنظيمية³، وهم الذين يرتبط بقاء المؤسسة بإرضائهم، وهم حملة الأسهم والمستخدمون والمستهلكون والموردون، وهم موضحين من خلال الشكل التالي⁴.

الشكل رقم (2-3): أصحاب المصلحة الأساسيين



¹ حامد كريم الحدراوي وآخرون، توظيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية: دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 30، ص-ص: 7-8.

² مقدم وهيب، تقييم مدى إستجابة مؤسسات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2014، ص: 76.

³ Mohd Rizal Muwazir, Op. Cit, P-P: 63-64.

⁴ مقدم وهيب، مرجع سبق ذكره، ص 76.

المصدر: مقدم وهيبة، تقييم مدى إستجابة مؤسسات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2014، ص: 76.

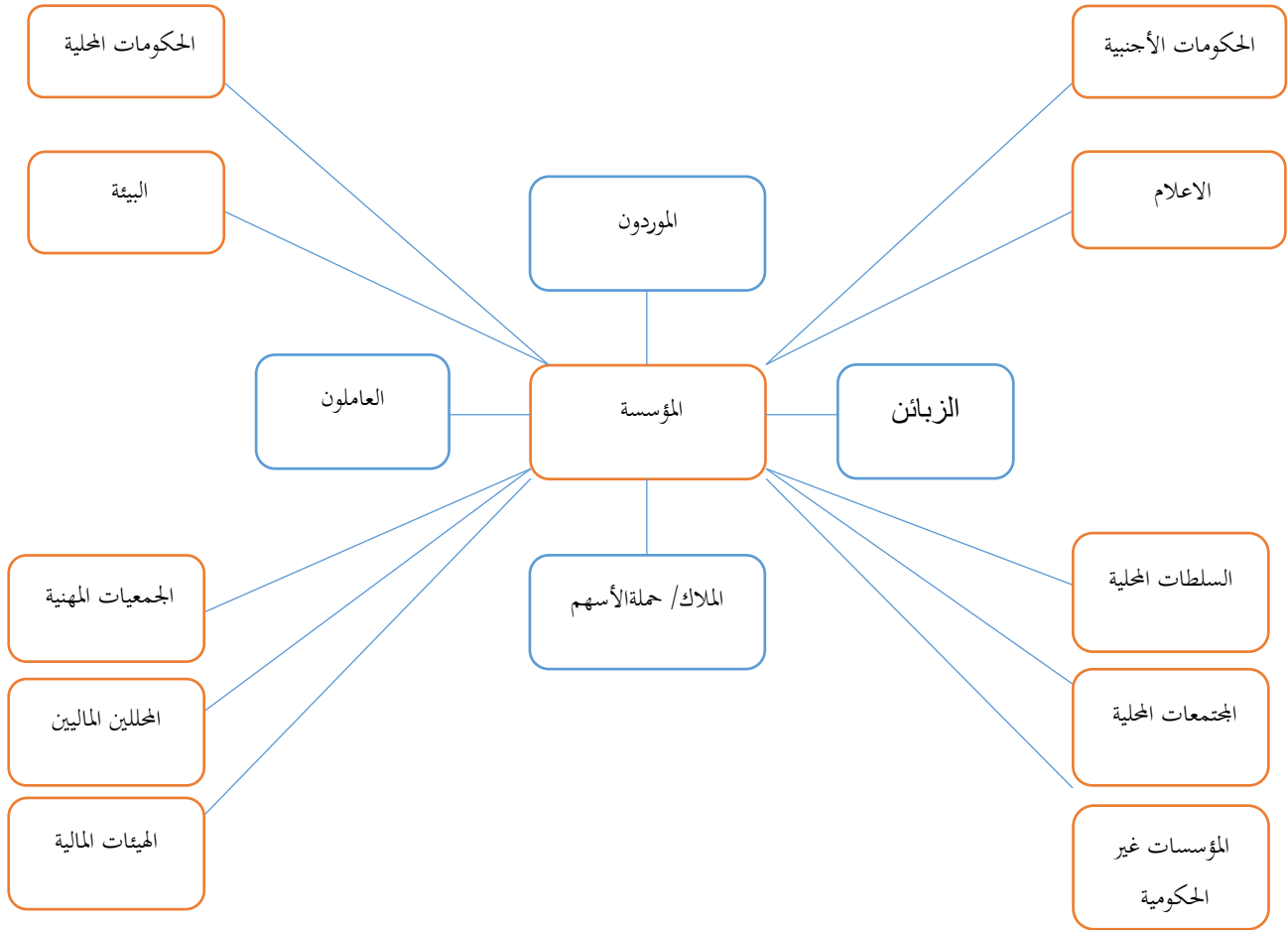
2- أصحاب المصلحة غير الأساسيين (الثانويين): وهم لا يؤثرون على إستمرار المؤسسة وبقائها، غير أنهم يمارسون تأثيرا

عليها ويخضعون لتأثيرها عليهم بشكل غير مباشر، من دون أن يرتبطوا معها من خلال تعاملات أو علاقات دائمة منتظمة أو رسمية،

وبخلاف أصحاب المصلحة الأساسيين، فإنه لا يوجد إجماع من طرف كتاب الإدارة على تحديد أصحاب المصلحة الثانويين بدقة،

ويعرض الشكل الموالي مثلا عن أصحاب المصلحة الثانويين¹:

الشكل رقم (2-4): أصحاب المصلحة الثانويين:



المصدر: مقدم وهيبة، تقييم مدى إستجابة مؤسسات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2014، ص: 77.

¹ مقدم وهيبة، نفس المرجع السابق، ص: 77.

ثانيا- مركز كلاركسون لأخلاقيات العمل والمبادئ السبعة لإدارة أصحاب المصلحة¹:

صمم مركز كلاركسون لأخلاقيات العمل سبعة مبادئ لإدارة أصحاب المصلحة من أجل ضمان أن هذه النظرية يمكن تطبيقها عمليا،

وهذه المبادئ تعزز الإرشادات التوجيهية للمؤسسة على إحترام حقوق وإهتمامات جميع أصحاب المصلحة وهي كالتالي:

1- ينبغي على المديرين أن يتعرفوا ويعملوا بفعالية على رصد إهتمامات جميع أصحاب المصلحة المشروعة، وينبغي أن تؤخذ إهتماماتهم بشكل مناسب وبعين الإعتبار في عملية صنع واتخاذ القرار؛

2- ينبغي على المديرين الإستماع والتواصل بشكل صريح مع أصحاب المصلحة حول إهتماماتهم ومساهماتهم، وأيضا حول المخاطر التي قد تواجههم بسبب مشاركتهم في المؤسسة؛

3- ينبغي على المديرين تبني عمليات وأنماط السلوك التي تراعي إهتمامات وقدرات كل دائرة من أصحاب المصلحة؛

4- ينبغي أن يدرك المديرين الترابط بين الجهود والمكافآت بين الجهات المعنية، وينبغي أن يحاولوا تحقيق التوزيع العادل للفوائد وأعباء النشاط فيما بينهم، مع الأخذ بعين الإعتبار المخاطر ومواطن الضعف لكل منها؛

5- ينبغي أن يعمل المديرين بالتعاون مع الجهات الأخرى العامة والخاصة لضمان أن يتم الحد من المخاطر والأضرار الناشئة عن أنشطة المؤسسات، وفي الحالة التي لا يمكن تجنب هذه الأخيرة أن تقدم التعويض المناسب؛

6- ينبغي على المديرين أن يتجنبوا تماما الأنشطة التي قد تضر بحقوق الإنسان الغير قابلة للتصرف، أو التي قد تؤدي إلى أخطار والتي إذا ما فهمت بشكل واضح ستكون غير مقبولة لدى أصحاب المصلحة ذوي الصلة؛

7- ينبغي على المديرين أن يتعرفوا على النزاعات المحتملة بين الأدوار الخاصة بهم كأصحاب مصلحة ومسؤولياتهم القانونية والأخلاقية، من أجل مصلحة جميع أصحاب المصلحة، وينبغي أن تعالج هذه النزاعات من خلال التواصل المفتوح والتقارير المناسبة، وكذلك أنظمة الحوافز، وعند الضرورة إستخدام عملية المراجعة وإعادة النظر كطرف ثالث.

¹ Mohd Rizal Muwazir, Op. Cit, PP: 65-66.

ثالثاً- المسؤولية الاجتماعية تجاه الأطراف ذات المصلحة:

1- المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية: يتضمن هذا المجال تأثير أنشطة المؤسسة على الأشخاص العاملين فيها

كموارد بشرية تساهم بصورة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي فهي تشمل الأنشطة التي تعمل على تحسين ظروف العاملين بشكل عام، كتقديم العلاج للعاملين مجاناً، وتحسين ظروف العمل، وتقديم وسائل الأمن الصناعي¹.

وإذا كانت المؤسسة تولي إهتماماً لرأس المال البشري فلا بد من تقديم الأفضل لهم، لأن العاملين على المستوى الوطني والعالمي أصبحوا يركزون على عامل المسؤولية الاجتماعية من بين العوامل الأخرى، وقد أثبت ذلك تجريبياً حيث أن أكثر الناس يجذبون العمل في المؤسسات التي لديها سياسات بيئية ومجتمعية جيدة، وكذلك يجذبون التعامل معها تجارياً².

وعموماً تلتزم المؤسسة بتوفير خدمات لتحسين ظروف جيد للمستخدمين وذلك من خلال:³

- توفير البرامج التدريبية اللازمة بالداخل والخارج، والإنفاق على العاملين الراغبين في إكمال دراستهم العليا وذلك لتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية؛

- المساهمة في التأمينات الاجتماعية عن العاملين بنسبة معينة من رواتبهم وأجورهم للحصول على مرتب تقاعد مناسب بعد الخروج على المعاش؛

- وضع نظام تأميني خاص بالمؤسسة مع العاملين؛

- وضع نظام للرعاية الصحية والعلاج والمستشفيات؛

- دفع نفقات الأدوية الطبية؛

¹ عبد الرزاق محمد سعيد الفرج، رياض محمد المنداوي، مدى الإفصاح عن عناصر المسؤولية الاجتماعية لشركات المساهمة العامة: دراسة حالة الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان لعامي 2007 و2008، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 2، 2011، ص: 280.

² الحاج عرابة، جميلة العمري، واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة حالة وكالات شركات التأمين في ولاية ورقلة، المؤتمر الدولي الثاني عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة الواقع والرهانات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، يومي 14-15 نوفمبر 2016، ص: 6.

³ خويلدات صالح، مرجع سبق ذكره، 2011، ص-ص: 74-75.

- وضع نظام للحوافز والمكافآت؛

- إقامة سكنات للعاملين أو على الأقل مساعدتهم ماديا للحصول على سكن مناسب؛

- توفير وسائل النقل من أماكن العمل إلى السكن والعكس؛

- توفير الأمن الصناعي والعمل على تفادي الحوادث بالمؤسسة؛

- توزيع حصة على العاملين من الأرباح السنوية الموزعة؛

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأنشطة تساهم في توفير مناخ مناسب يشجع على بذل المزيد من الجهد والعطاء، وكذلك الإحساس بالإنتماء والولاء للمؤسسة وإدارتها، مما يترتب عليه تحقيق منافع وعوائد إقتصادية مباشرة وغير مباشرة للمؤسسة.

2- المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء(الزبائن): إن هذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات

الإقتصادية بدون إستثناء، فوجود هذه الأخيرة مرتبط بإنتاج السلع والخدمات التي يستهلكها العملاء، وطبيعة التعامل معهم واقناعهم باستهلاك هذه المنتجات عمل مهم من أعمال إدارة التسويق في أي مؤسسة من المؤسسات¹.

إن ما يرحوه العملاء من المؤسسة يمر عبر إجراءات تهدف إلى تحسين الخدمات للمستهلك عن طريق تحسين نوعية المنتج وخدمات أخرى ذات أهمية مثل: الإعلام الصادق حول جودة ونوعية المنتجات، بالإضافة إلى رصد آراء المستهلكين وقياس درجة رضاهم بالخصائص الإجتماعية والبيئية لها، على هذا النحو يصبح المستهلك عنصرا فاعلا وله القدرة على إختيار منتجات ذات علامة تجارية مميزة²، ومن أهم الأنشطة التي تقدمها المؤسسة للعملاء والمستهلكين:³

- الإبتعاد عن تضليل المستهلكين عن طريق الإعلان والترويج الصادق والأمين لمنتجات وخدمات المؤسسة؛

- الشفافية والنزاهة والصدق وعدم الخداع والغش في التعامل مع العملاء؛

¹ بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء الجزائر العاصمة، رسالة ماجستير، كلية العوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013، ص: 75.

² بوسلامي عمر، نفس المرجع السابق، ص: 75.

³ مسان كرومية، المسؤولية الإجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر: دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية سعيدة، أطروحة دكتوراه في العلوم، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، 2014، ص-ص: 63-64.

- توفير البيانات والإيضاحات اللازمة عن المنتجات مثل: تواريخ الإنتاج، وفترة الصلاحية والمكونات والمنشأ ووضع العلامة التجارية بشكل واضح وغيرها؛

- توفير خدمة ما بعد البيع والإلتزام بتاريخ بالضمان؛

- إصدار فواتير صحيحة بالمواصفات الحقيقية للمنتج؛

- تيسير إجراءات التعامل والسعي لتحقيق رضا المتعاملين؛

- الاهتمام بتوفير آلية لسماع رأي وشكاوي المستهلكين مثل: مكاتب خاصة بخدمة المتعاملين، أو الإتصالات المجانية أو الموقع الإلكتروني ... والرد على الشكاوي المقدمة من العملاء والإستجابة المناسبة لها.

3- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي: يعتبر المجتمع المحلي بالنسبة للمؤسسات شريحة مهمة، إذ تتطلع إلى تجسيد

متانة العلاقات معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطها تجاهه من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة¹، حيث أن هذه المسؤولية تشمل مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق فائدة للجمهور بشكل عام، كتشغيل المعاقين والعجزة وإفساح المجال أمام طلبة الجامعات للتدريب، وإقامة حضانة لأطفال المنطقة والمساهمة في الرعاية الصحية ودعم الجمعيات الخيرية، وكل هذا بهدف تنمية وتحقيق الرفاهية الاقتصادية للمجتمع²، ومن أهم الأنشطة الخاصة بالتفاعل مع المجتمع ما يلي: ³،⁴

- تشغيل الفئات ذوي الإحتياجات الخاصة لمحاولة دمجهم داخل المجتمع؛

- الإقتصاد في إستخدام الموارد المتاحة وإستخدامها عقلانيا وعدم الإسراف والتبذير؛

- التبرعات للمؤسسات الخيرية والمؤسسات غير الحكومية لتمويل وتوفير إحتياجات الأفراد المحتاجين؛

¹ خالد قاشي، رمزي بودرجة، مرجع سبق ذكره، ص: 6.

² عبد الرزاق محمد سعيد الفرح، رياض محمد الهداوي، مرجع سبق ذكره، ص 280.

³ مصطفى يونسى، سعد مرزق، المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من منظور حماية المستهلك: دراسة حالة مؤسسات قطاع المشروبات، المؤتمر الدولي الثاني عشر دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة الواقع والرهانات، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعليل شلف، يومي 14-15 نوفمبر 2016، ص: 11.

⁴ خويلدات صالح، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 73-74.

- دعم المجتمع بالحاجات الأساسية من مأكّل ومشرب؛
- دعم مجالات التعليم كإقامة معاهد تعليمية رفيعة المستوى لرفع كفاءة الخريجين الحدّد وإعدادهم للدخول إلى سوق العمل، وكذلك التبرع للطلبة المحتاجين وتشجيعهم على مواصلة الدراسة العليا في الداخل والخارج؛
- دعم المجالات الصحية كإقامة مستوصفات طبية وغرف عمليات كاملة في بعض المستشفيات، والمساهمة في إقامة مستشفيات الأمراض الخطيرة والمزمنة مثل مرض السرطان، هذا فضلاً عن تعويض الأفراد عن أي ضرر يلحق بهم نتيجة العمل بالمؤسسة؛
- دعم مجالات ثقافية تتمثل في إقامة المكتبات في المناطق الفقيرة، نشر الكتب وتمويل المعارض وإصدار المجالات العلمية والثقافية؛
- دعم الأنشطة الرياضية المتعلقة بالترع للأندية الرياضية، والمساهمة في توفير البنية التحتية ومرافق الملاعب الرياضية والمتنزهات لصالح الأطفال والنساء وكبار السن؛
- مساعدة الأفراد في حالة الكوارث الطبيعية كما هو الحال عند سقوط المنازل القديمة أو حدوث حرائق عشوائية؛
- ويلاحظ أن غالبية الأنشطة تنسم بالإختيارية والإلتزام الطوعي من قبل المؤسسات، مما يعزز من إستمرارية المؤسسة وتواصلها مع المجتمع المحلي في تحقيق الرفاهية الإقتصادية والإجتماعية¹.

4- المسؤولية الإجتماعية تجاه البيئة: وتشمل مجموعة الأنشطة التي تحدف إلى الحد من الآثار السلبية الناجمة عن ممارسة المؤسسة لنشاطها والتي تؤثر في البيئة، وذلك بهدف المحافظة على سلامة البيئة المحيطة بالمؤسسة والمحافظة على الموارد الطبيعية²، وكذلك وبعد التزايد المستمر للآثار السلبية لنشاط المؤسسات على البيئة، تزايد الإهتمام من طرف المؤسسات للمحافظة على البيئة والحد من آثارها السلبية على هذه الأخيرة³، حيث أن المجتمع أصبح أكثر إهتماماً بالبيئة الطبيعية، وبدأت المؤسسات في تعديل سلوكها البيئي، ولذا تبنت عدة مؤسسات مدخل التسويق الأخضر الذي يعززه نظام الإدارة البيئي (ISO 14000)، فالتسويق الأخضر ينطلق من ثلاث قواعد أساسية: حماية البيئة، إرضاء العملاء، وتحقيق هدف الربحية بالإعتماد على الإنتاج الأنظف، حيث يعرف برنامج الأمم

¹ بلال فايز عمر وآخرون، أثر الإفصاح عن محاسبة المسؤولية الإجتماعية على الأداء المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014، ص: 244.

² عبد الرزاق محمد سعيد الفرح، رياض محمد الهنداوي، مرجع سبق ذكره، ص 280.

³ مهري شفيقة، الإتصال وعلاقته بالمسؤولية الإجتماعية والبيئية في المؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة شركة إسمنت عين الكبير سطيف، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2012، ص: 83.

المتحدة للبيئة الإنتاج الأنظف بأنه " التطوير المستمر للعمليات الصناعية والخدمات بهدف تقليل إستهلاك الموارد الطبيعية، ومنع تلوث الهواء والماء والتربة عند المنبع، وذلك لتقليل المخاطر التي تتعرض لها البشرية والبيئية¹.

إن الهدف الرئيسي للإنتاج الأنظف هو توفير وفرات مالية وتحسينات بيئية مع مراعات نظام الإدارة البيئية لتحقيق أهداف إقتصادية وبيئية للمؤسسة والمجتمع، وقد يحتاج الأمر إلى تغيير كلي في طرق التشغيل القديمة، وإستعمال تكنولوجيا حضراء، وإعادة التدوير، وتعديل المنتج... إلخ.²

وفيما يلي شرح مختصر لأهم هذه التقنيات:³

4-1-1- إعادة: إن من الإتجاهات والممارسات البيئية وهو مايرتبط بالإعادة، حيث أن المنتج الواحد يمكن أن ينتج بطريقة يعاد فيها إستخدامه المرة تلو الأخرى، بما يحقق المنفعة والغرض لأطول فترة زمنية دون أن يكون ذا أثر سلبي على البيئة، ويشير الصفدي إلى وجود ثلاث إعادات هي:

4-1-1- التقليل أو تخفيض التكاليف: تعني العمل على الإقلال من المواد الخام والطاقة المستخدمة في الصناعة، وطرح أقل ما يمكن من النفايات خارج العملية التطبيقية.

4-1-2- إعادة الإستعمال: بمعنى إستخدام المخلفات كما هي دون إحداث أي تغيير عليها، مثل القارورات الزجاجية التي يمكن إعادة إستعمالها بعد عملية تعقيم بسيطة سواء من طرف المستهلكين أو المصنعين.

4-1-3- إعادة التدوير: أي إعادة إستخدام المخلفات لإنتاج منتجات أخرى أقل جودة من المنتجات الأصلية كالبلاستيك، الورق، الزجاج، المعادن، المخلفات الحيوية، كما يتم إسترجاع المواد الخام من هذه المخلفات عن طريق المعالجة الجزئية، وطبقا لإحصائية وكالة الأبناء البيئية للولايات المتحدة الأمريكية، فإن إنتاج طن واحد من الورق من 100% من المخلفات الورقية يوفر 4100 كيلووات/ساعة من الطاقة، وكذلك سيوفر 28 متر مكعب من المياه بالإضافة إلى نقص في التلوث الهوائي الناتج بمقدار 24 كغ من الملوثات الهوائية.

¹ خالد قاشي، رمزي بودرجة، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

² خالد قاشي، رمزي بودرجة، نفس المرجع السابق، ص: 10.

³ خالد قاشي، رمزي بودرجة، نفس المرجع السابق، ص-ص: 10-11.

4-2- التكنولوجيا النظيفة (الخضراء): ويعتمد مفهوم التكنولوجيا النظيفة على مبدأ الكفاءة البيئية، والذي يعني قدرة المؤسسات على إنتاج سلع وخدمات وأسعار تنافسية وبجودة عالية، لتشبع الحاجات الإنسانية، وتحقيق جودة الحياة، وفي نفس الوقت قدرة على تقليل الآثار السلبية المصاحبة لعملية الإنتاج، وكذلك ترشيد إستهلاك الموارد وتخفيض التكاليف.

وتجدر الإشارة إلى أن المواصفة ISO 14000 التي ظهرت في عقد التسعينات نتيجة للضغوط المفروضة على الدول لحماية البيئة

تهدف إلى ما يلي:¹

- دعم حماية البيئة ومنع التلوث؛

- التشجيع على إستخدام أفضل الأساليب التكنولوجية المتاحة كلما أمكن ذلك إقتصادياً وبنياً؛

- الاهتمام بمتطلبات المجتمع المتزايدة للحماية البيئية وبالتالي تلبية إحتياجات عدد كبير من الأطراف المهتمة بالبيئة؛

- تطبيق الجوانب البيئية التي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها أو على الأقل يمكن أن تؤثر عليها؛

- زيادة الوعي البيئي لدى العاملين؛

- تقليل المواد التالفة وترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية.

من هنا يمكن القول أن الإهتمام بالجوانب البيئية أصبح ضرورة حتمية خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تريد تطبيق مفهوم المسؤولية

الإجتماعية بكل جوانبها، مما يعطي لها ميزة تنافسية عن باقي المنافسين، إضافة للفائدة التي تلحق بالمجتمع وحقه في العيش في بيئة

صحية.²

5- المسؤولية الإجتماعية تجاه المساهمين: وتتمثل فيما يلي:³

¹ مصطفى يونسى، سعد مرزق، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

² مصطفى يونسى، سعد مرزق، نفس المرجع السابق، ص: 14.

³ عبد الرزاق سالم الرحاحلة، مرجع سبق ذكره، 2011، ص: 158.

- المحافظة على حقوق المساهمين في الحصول على الربح، بالإضافة إلى القيام بكل ما يدعم موقف الشركة لدى الجماهير، ومن بينها ما تقوم به من أنشطة إجتماعية تدعم الصور الذهنية للمؤسسة لدى الجماهير وفقاً لإمكانيات معقولة لا تضر بمصالح المستثمرين، حتى لا تتعرض المؤسسة لقوانين قد تضر وتقيد أعمالها؛
- إعطاء الفرصة لممثلي مجموعات المساهمين للإشتراك في اجتماعات مجلس الإدارة والاسترشاد بأرائهم في سياسات وأعمال المؤسسة؛
- تحسين وتطوير النشرات المالية للمؤسسات والتي توضح الموقف المالي للجماهير والمساهمين وللجهات الحكومية.

6- المسؤولية الاجتماعية تجاه الجهات الحكومية¹:

يفرض عمل المؤسسة على الالتزام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية عليها ضرورة حدوث نوع من التفاعل والتعاون الإختياري بين المؤسسة والجهات الحكومية، بهدف التعاون في حل بعض مشاكل المجتمع التي تحتاج إلى مساهمة المؤسسات وفقاً لما تختاره من مجالات وتحدد حجم مساهمتها المالية والفنية فيها، والحد الأدنى من مسؤولية المؤسسات الاجتماعية يتمثل في قبول المؤسسة للقوانين التي تصدرها الدولة لحماية البيئة والصحة العامة وحقوق المستهلكين والمستثمرين، ويتسع مجال مسؤولية المؤسسات ليتجاوز ما تفرضه القوانين إلى آفاق ومساهمات أوسع، مثل: التعاون مع الحكومة في تحديث وتطوير المدن، ووصف الطرق والمساهمة في نفقات بحوث علاج تلوث البيئة وغيرها من المجالات الأخرى، حتى تتفادى ضغوط الرأي العام وانتقادات المجموعات البيئية، التي قد تدفع الحكومات إلى فرض مزيد من التشريعات التي تتدخل في أعمال المؤسسات وقد تضر بمصالحها مما يسيء إلى صورتها الذهنية لدى الجماهير.

المطلب الثالث: المواصفة أيزو 26000 والدليل الإرشادي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

سنتطرق في هذا المطلب إلى ماهية المواصفة أيزو 26000، وماهي خصائص المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وأيضاً مبادئ المسؤولية الاجتماعية، وذلك وفقاً لما جاء في الدليل الإرشادي لهذه المواصفة.

أولاً- ماهية المواصفة أيزو 26000:

¹ عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نفس المرجع السابق، ص: 159.

هي مواصفة عالمية تقدم الإرشادات العامة للمبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والمواضيع والقضايا المرتبطة بها، كما أنها تتطرق للوسائل التي تمكن المؤسسات من إدخال مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن إطار الإستراتيجيات والآليات والممارسات والعمليات بها، وهي مواصفة إختيارية ولا يعمل بها لأغراض الترخيص والمطابقة أو التشريع أو لإبرام أي عقود لأي صفقات، كما أنها لا تقصد أن تكون من العوائق غير الجمركية للتجارة أو أن تغير من الوضع القانوني للمؤسسات، ولذلك فإنها لا تكون مستنداً قانونياً لأي إجراءات قضائية دفاعاً أو اتهاماً على أي مستوى محلي أو عالمي أو غيرها¹.

ثانياً: خصائص المسؤولية الاجتماعية:

الخاصية الرئيسية للمسؤولية المجتمعية هي رغبة المؤسسة في دمج وإدراج الموضوعات الاجتماعية والبيئية في عملية صنع قراراتها، وأن تكون مسؤولة عن تأثيرات أنشطتها وقراراتها على المجتمع والبيئة حيث يقتضي ذلك سلوكاً أخلاقياً يتسم بالشفافية، مما يسهم في التنمية المستدامة إمتثالاً بالقانون المطبق والذي يتفق و المعايير الدولية للسلوك، وهي تعرض أيضاً أن المسؤولية المجتمعية متكاملة في جميع أنحاء المؤسسة ويتم ممارستها في علاقتها مع الأخذ في الإعتبار مصالح الأطراف المعنية، ولدى الطرف المعني مصلحة أو أكثر والتي قد تتأثر بقرارات وأنشطة المؤسسة، وهذه المصلحة تعطي الطرف المعني في المؤسسة حيث أنها تخلق علاقة مع المؤسسة، وينبغي أن تكون هذه العلاقة رسمية أو معرفة من قبل الطرف المعني أو المؤسسة، ويمكن الإشارة إلى الأطراف المعنية بإعتبارها أطراف لديها مصلحة أو أطراف مهتمة بتحديد مصالح الأطراف المعنية أو أصحاب المصلحة للمعرفة، فينبغي على المؤسسة أن تحترم شرعية هذه المصالح وتماسكها بالمعايير الدولية للسلوك².

1- توقعات المجتمع:

تتضمن المسؤولية الاجتماعية تفهم لتوقعات المجتمع على نطاق أوسع فالمبدأ الرئيسي للمسؤولية المجتمعية هو إحترام سيادة القانون والإنصاف للإلتزامات القانونية، وعلى الرغم من ذلك تقوم المسؤولية المجتمعية بالإلتزام بإجراءات بما يتجاوز الإلتزام القانوني، وإقرار الإلتزامات الآخرين التي ليست ملزمة قانونياً، وتنبثق هذه الإلتزامات من القيم الأخلاقية المشتركة على نطاق واسع وغيرها، وعلى الرغم

¹ عبد السلام مخلوئي، سفيان بن عبد العزيز، تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات المتعددة الجنسيات، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012، ص: 14.

² المواصفة القياسية الدولية إيزو 26000، دليل إرشادي، طبعت في الأمانة المركزية ISO جنيف، سويسرا بالإنابة عن 10 هيئات أعضاء في ISO التي إعمدت دقة الترجمة، 2010، ص: 6.

من أن توقعات السلوك المسؤول ستختلف بين الدول والثقافات، إلا أنه ينبغي على المؤسسات أن تحترم المعايير الدولية للسلوك، مثل تلك الوارد في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان وغيرها من المواثيق¹.

2- دور الأطراف المعنية في المسؤولية المجتمعية:

يعد تحديد والمشاركة مع الأطراف المعنية أمراً أساسياً في المسؤولية المجتمعية وينبغي أن تقوم المؤسسة بتحديد الأطراف المعنية بقراراتها وأنشطتها، حيث يمكن من خلال ذلك فهم تأثيراتها وتحديد كيفية تناولها بينما يمكن للأطراف المعنية مساعدة المؤسسة في تحديد مدى صلة مواضيع معينة بأنشطتها، إلا أن الأطراف المعنية لا تحل محل باقي المجتمع في تحديد المعايير والتوقعات الخاصة بالسلوك، حيث أنه من الممكن أن يكون موضوعاً بعينه ذا صلة بالمسؤولية المجتمعية بالمؤسسة، حتى ولو لم يتم تحديده من قبل الأطراف المعنية التي تستشيرها².

3- تكامل المسؤولية المجتمعية:

حيث أن المسؤولية المجتمعية تهتم بالتأثيرات المحتملة والفعلية الخاصة بأنشطة المؤسسة وقراراتها، فإن الأنشطة اليومية المستمرة المنتظمة للمؤسسة تعد هي السلوك الأهم الواجب تناوله، يجب أن تكون المسؤولية المجتمعية جزءاً متكاملًا مع الإستراتيجية التنظيمية الجوهرية ذات مهام محددة وقابلة للمساءلة على كافة مستويات المؤسسة، ويجب أن ينعكس ذلك على القرارات المتخذة ويتم دراسته عند تنفيذ الأنشطة، يمكن أن يكون للأعمال الخيرية تأثيراً إيجابياً على المجتمع، ولكن على الرغم من ذلك فإنه لا ينبغي إستخدامها من قبل المؤسسة كبديل لدمج المسؤولية المجتمعية داخل المؤسسة³.

4- العلاقة بين المسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة⁴:

على الرغم من أن العديد من الأشخاص يستعملون مصطلحي المسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة على نحو تبادلي، وعلى الرغم من أن هناك علاقة وثيقة بين المصطلحين إلا أن لكل منهما مفهوم يختلف عن الآخر.

¹ المواصفة القياسية الدولية إيزو 26000: دليل إرشادي، نفس المرجع السابق، ص: 6.

² المواصفة القياسية الدولية إيزو 26000: دليل إرشادي، نفس المرجع السابق، ص: 7.

³ المواصفة القياسية الدولية إيزو 26000: دليل إرشادي، نفس المرجع السابق، ص: 7.

⁴ المواصفة القياسية الدولية إيزو 26000: دليل إرشادي، نفس المرجع السابق، ص: 9.

4-1- التنمية المستدامة: هو مفهوم متفق عليه على نطاق واسع، وهو هدف إرشادي حاز على المزيد من الاعتراف الدولي بعد إصدار التقرير الخاص باللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية 1987 مستقبلنا المشترك، وتهدف التنمية المستدامة إلى تلبية إحتياجات المجتمع، من خلال العيش في الحدود البيئية للكوكب دون المساس بإحتياجات الأجيال المستقبلية وتلبيتها، ولتنمية المستدامة ثلاثة أبعاد إقتصادية وإجتماعية وبيئية التي تربطهم ببعضهم علاقات متبادلة، على سبيل المثال يتطلب الحد من الفقر كل من حماية البيئة والعدالة الإجتماعية .

4-2- المسؤولية المجتمعية: تركز على المؤسسات وتهتم بمسؤوليات المؤسسة تجاه المجتمع والبيئة، وهي ترتبط بشكل وثيق بالتنمية المستدامة، ولأن التنمية المستدامة تتناول الأهداف الإقتصادية والإجتماعية والبيئية المشتركة بين كل الناس فإنه يمكن إستخدامها كوسيلة لإختصار التوقعات الأكبر للمجتمع التي تحتاج إلى أخذها في الإعتبار من قبل المؤسسات التي تسعى للقيام بعملها بطريقة مسؤولة، وعلى ذلك فإنه من الأهداف الرئيسية لمسؤولية المؤسسة إجتماعيا هو المساهمة في التنمية المستدامة.

وتهدف التنمية المستدامة إلى تحقيق الإستدامة في المجتمع ككل وكوكب الأرض، وهي لا تهتم بإستدامة أو قابلية أي مؤسسة معينة للتطبيق بصفة مستمرة، فإستدامة المؤسسة الفردية قد تتوافق أو لا تتوافق مع إستدامة المجتمع ككل، حيث أن هذه الإستدامة تنتج عن تناول السمات المجتمعية والإقتصادية والبيئية على نحو متكامل، فالإستهلاك المستدام أو إستخدام الموارد المستدامة ومصادر الكسب والمعيشة المستدامة تتعلق جميعها بإستدامة المجتمع ككل.

ثالثا- مبادئ المسؤولية المجتمعية¹:

يكون الهدف الرئيسي للمؤسسة أثناء ممارسة المسؤولية المجتمعية هو زيادة مساهمتها في التنمية المستدامة، وينبغي على المؤسسة لتحقيق هذا الهدف أن تطبق السبعة مبادئ الموضحة أدناه، بالإضافة إلى المبادئ المخصصة لكل موضوع جوهري...وينبغي على المؤسسة أن تبني سلوكها على المعايير أو الخطوط الإرشادية أو القواعد الخاصة بالسلوك المتوافقة مع المبادئ المقبولة لسلوك الجيد أو الصحيح ضمن سياق مواقف محددة.

¹ المواصفة القياسية الدولية إيزو 26000: دليل إرشادي، نفس المرجع السابق ، ص: 10-14.

بتطبيق هذه المواصفات الدولية فمن الأفضل أن تأخذ المؤسسة في إعتبارها الاختلافات الاجتماعية البيئية القانونية الثقافية السياسية والتنظيمية، وكذلك الاختلافات في الظروف والأحوال الاقتصادية، في حين أنها تكون ملائمة للمعايير الدولية للسلوك.

1- القابلية للمساءلة:

يقصد من هذا المبدأ أن المؤسسة ينبغي أن تكون مستجيبة للمساءلة عن تأثيراتها على المجتمع والبيئة، ويشير هذا المبدأ إلى أن المؤسسة ينبغي أن تقبل وتوافق على الفحص والتدقيق الملائمين، وأن توافق أيضاً على مسؤوليتها في التجاوب مع هذا الفحص والتدقيق، وتفرض هذه المسؤولية إلزاماً على الإدارة لتكون مستجيبة للمصالح والإهتمامات الحاكمة للمؤسسة، لتكون مستجيبة للمساءلة من قبل السلطات القانونية فيما يتعلق بالقوانين والقواعد، فالقابلية للمساءلة تتضمن أيضاً كون المؤسسة مستجيبة للمساءلة بالأفراد من قبل هؤلاء المتأثرين بقراراتها وأنشطتها، وكذلك من قبل المجتمع بوجه عام عن إجمالي تأثيراتها على المجتمع.

وتكون هذه القابلية للمساءلة ذات تأثيرات إيجابية على كل من المؤسسة والمجتمع، وينبغي أن يتوافق مستوى هذه القابلية -على الرغم من احتمالية إحتلافه- مع حجم أو مدى السلطة، فالمؤسسات ذات السلطة المطلقة ينبغي أن تولي عناية أكبر فيما يتعلق بجودة قراراتهم ورؤيتهم، وتشمل القابلية للمساءلة أيضاً تقبل المسؤولية- في حالة حدوث أي اعتداءات- لإتخاذ التدابير الملائمة لمعالجة هذه الإعتداءات لمعالجة هذه الإعتداءات، والعمل على منع حدوثها مرة أخرى وينبغي أن تسأل المؤسسة على ما يلي:

- نتائج قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة والاقتصاد وبالأخص النتائج غير المقصودة؛
- الإجراءات التي اتخذت لمنع تكرار هذه الأثار السلبية غير المقصودة وغير المنظورة.

2- الشفافية:

يقصد من هذا المبدأ أن المؤسسة ينبغي أن تتحلى بالشفافية في قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة، وينبغي على المؤسسة أن تفسح على نحو واضح ودقيق وتام وبدرجة معقولة ورفاهية عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها التي تكون مسؤولة عنها، بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع، ويجب أن تكون هذه المعلومات متاحة ومفهومة، ويمكن الوصول إليها مباشرة من قبل الأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري من قبل المؤسسة، وينبغي أن تقدم هذه المعلومات في الوقت

المناسب، وأن تكون معلومات فعلية وأن تتاح على نحو واضح وموضوعي، وذلك لتمكين الأطراف المعنية من تقييم قرارات وأنشطة المؤسسة بدقة على مصالحهم وثيقة الصلة.

ولا تتطلب الشفافية إتاحة معلومات الملكية للعامة ولا تتطلب أيضا إتاحة المعلومات المحمية قانونيا أو تلك التي تعد إتاحتها خرقا للإلتزامات القانونية أو التجارية أو الأمنية أو الخصوصية الشخصية، وينبغي أن تتحلى المؤسسة بالشفافية فيما يلي:

- هدف وطبيعة ومكان ممارسة أنشطتها؛
- تحديد أي مصلحة متحركة في نشاط المؤسسة؛
- السلوك الذي تتخذ وتطبق وتراجع من خلاله قراراتها بما في ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات والمسائلات والسلطات فيما يتعلق بالوظائف المختلفة داخل المؤسسة؛
- المواصفات والمعايير التي تقيم المؤسسة على أساسها أدائها المتعلق بالمسؤولية المجتمعية؛
- أدائها بشأن القضايا الهامة ذات الصلة بالمسؤولية المجتمعية؛
- مصدر مواردها المالية؛
- التأثيرات المعروفة والمحتملة لقراراتها وأنشطتها على أطرافها المعنية والمجتمع والبيئة؛
- تحديد الأطراف المعنية والمعايير والإجراءات المستخدمة لتحديدهم واختيارهم واشراكهم.

3- السلوك الأخلاقي:

يقصد من هذا المبدأ أن تتصرف المؤسسة بشكل أخلاقي في جميع الأوقات، وينبغي أن يبنى سلوك المؤسسة على أخلاقيات الأمانة والعدل والتكامل، وذلك فيما يتعلق بالأشخاص والحيوانات والبيئة والإلتزام بتناول مصالح الأطراف المعنية، وينبغي على المؤسسة أن تعمل بشكل فعال على تعزيز السلوك الأخلاقي بواسطة:

- وضع وتحديد قيمها ومبادئها الجوهرية؛
- وضع هياكل حكومية التي تساعد على تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة وفي تفاعلاتها مع الآخرين؛
- تحديد وتبني وتطبيق معايير السلوك الأخلاقية التي تتلائم مع غرضها وأنشطتها على نحو يتلائم مع المبادئ الموضحة في هذه المواصفة الدولية؛

- تشجيع وتعزيز الإلتزام بمعايير السلوك الأخلاقي الخاص بها؛
- تحديد معايير السلوك الأخلاقي المتوقعة من هيكلها الحكومي وموظفيها ومورديها والمتعاقدين ومن الملاك والمديرين-إذا أمكن- خاصة هؤلاء الذين يكون لهم تأثير كبير على قيم وثقافات وتكامل وإستراتيجية وتشغيل المؤسسة والعاملين بالنيابة عنها، مع الحفاظ على الهوية الثقافية المحلية؛
- منع حدوث أي تضارب أو تسوية في المصالح عبر المؤسسة من شأنه إحداث سلوك غير أخلاقي؛
- إنشاء آليات رقابية لمراقبة وتطبيق السلوك الأخلاقي؛
- إنشاء آليات لتسهيل عملية تقديم التقارير حول المخالفات الخاصة بالسلوك الأخلاقي دون خوف من الإنتقام؛
- إدراك وتناول المواقف التي تغيب فيها القوانين واللوائح المحلية أو تتعارض مع السلوك الأخلاقي؛
- تبني وتطبيق المعايير المعترف بها دوليا للسلوك الأخلاقي عند إجراء بحث في الموضوعات البشرية؛
- إحترام رفاهية الحيوانات عندما تؤثر على حياتهم وبقائهم من خلال ضمان توافر ظروف مناسبة لإبقاء وتربية وتوالد وإستخدام الحيوانات.

4- إحترام مصالح الأطراف المعنية:

يقصد من هذا المبدأ أن تحترم المؤسسة وتضع في إعتبارها وتتجاوب مع مصالح أطرافها المعنية، على الرغم من أن أهداف المؤسسة قد تكون مقصورة على مصالح مالكيها أو أعضائها أو عملائها أو عناصرها الأساسية، إلا أن الأفراد أو الجماعات الأخرى يجوز أيضا أن يكون لهم حقوق ومطالبات أو مصالح معينة التي ينبغي أن تؤخذ في الإعتبار، هؤلاء الأفراد أو المجموعات يشكلون سوا الأطراف المعنية للمؤسسة، وينبغي أن تقوم المؤسسة بما يلي:

- أن تحدد أطرافها المعنية؛
- أن تكون على دراية بمصالح واهتمامات أطرافها المعنية وأن تحترم هذه المصالح وأن تتجاوب مع إهتماماتهم المعلنة؛
- أن تعترف بالحقوق القانونية والمصالح الشرعية لأطرافها المعنية؛
- أن تدرك أنه يمكن لبعض الأطراف المعنية أن تؤثر بشكل كبير على أنشطة المؤسسة؛
- أن تقيم وتأخذ في الإعتبار قدرة الأطراف المعنية النسبية للإتصال والمشاركة مع والتأثير على المؤسسة؛

- أن تضع في الإعتبار العلاقة بين مصالح الأطراف المعنية والتوقعات الأكبر للمجتمع والتنمية المستدامة بالإضافة طبيعة علاقة الأطراف المعنية بالمؤسسة؛
- أن تضع في إعتبارها الرؤى الخاصة بالأطراف المعنية التي قد تتأثر بقرار ما حتى لو لم يكن لهم دور في حوكمة المؤسسة أو لم يكون على دراية بمصلحتهم في قرارات أو أنشطة المؤسسة.

5- إحترام سيادة القانون:

- يقصد من هذا المبدأ أن المؤسسة ينبغي أن توافق على إحترامها لسيادة القانون بشكل إلزامي، ويقصد بسيادة القانون هيمنته بحيث أنه لا يحق لأي فرد أو مؤسسة أن يكون فوق القانون الذي تخضع له الحكومة أيضا.
- وينبغي أن تقوم المؤسسة بما يلي:

- الإذعان للشروط القانونية داخل الإختصاصات القضائية التي تعمل المؤسسة فيها سواء ان كانت هذه القوانين والإلزامات مطبقة بشكل كاف؛
- التأكد من أن علاقاتها وأنشطتها تقع ضمن الإطار القانوني المقصود والصحيح؛
- أن تبقى على دراية بكافة الإلتزامات القانونية؛
- أن تراجع مدى إذعانها بشكل دوري بالقوانين والإلتزامات المطبقة.

6- إحترام المعايير الدولية للسلوك:

- يقصد من هذا المبدأ أن المؤسسة ينبغي أن تحترم المعايير الدولية لسلوك مع الإلتزام بمبدأ إحترام سيادة القانون في:
- في المواقف التي لا توفر الحد الأدنى من حماية المجتمع أو البيئة، وينبغي على المؤسسة أن تسعى جاهدة إلى إحترام المعايير الدولية للسلوك؛
 - وفيما يتعلق بالبلدان التي يكون بها القانون الداخلي أو تطبيقه يتعارض بشكل كبير مع المعايير الدولية للسلوك ينبغي على المؤسسة أن تبذل قصارى جهدها لإحترام هذه المعايير على أقصى نحو ممكن؛

- وفي حالات تعارض القانون أو تطبيقه مع المعايير الدولية للسلوك وفي حالة ما إذا كان عدم إتباع هذه المعايير سيكون له عواقب وخيمة على المؤسسة - كلما أمكن - مراجعة طبيعة أنشطتها وعلاقتها داخل هذا النطاق القانوني؛
- ينبغي على المؤسسة أن تضعفي إعتبارها الفرص والقنوات الشرعية الهادفة إلى التأثير على المؤسسات والهيئات لعلاج أي تعارض مثل هذا مع القانون الداخلي وتطبيقه؛
- ينبغي على المؤسسة أن تتبعد عن التورط غير القانوني في أنشطة مؤسسة أخرى غير متوافقة مع معايير السلوك الدولية.

7- إحترام حقوق الانسان:

يقصد من هذا المبدأ أن المؤسسة ينبغي أن تحترم حقوق الإنسان وينبغي أن تعترف بأهمية هذه الحقوق وعموميتها، وينبغي على المؤسسة القيام بما يلي:

- إحترام وتعزيز الحقوق الموضوعية في الميثاق الدولي لحقوق الانسان؛
 - القبول بأن هذه الحقوق تعد عالمية وعمامة وتعد جزء من الحقوق المطبقة في كافة الدول والثقافات والمواقف.
 - أن تتخذ خطوات نحو العمل على إحترام حقوق الإنسان في البلاد التي لا تحمي حقوق الإنسان وأن تعمل أيضا على الإبتعاد عن الإستفادة من هذه المواقف؛
 - أن تلتزم بمبدأ إحترام المعايير الدولية إذا كان القانون الوطني أو تطبيقه لا يوفر حماية كافية لحقوق الانسان؛
- من خلال ماسبق يمكن القول بأن هذا الدليل قدم إطارا شاملا يوضح للمؤسسة الطرق التي من خلالها تستطيع تبني وتفعيل المسؤولية الاجتماعية، كما أوضحت هذا الدليل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، كون ما يميز المسؤولية الاجتماعية هو إهتمامها وتركيزها على المؤسسة ومسئوليتها تجاه البيئة والمجتمع بالدرجة الأولى، في حين تهدف التنمية المستدامة إلى تحقيق الإستدامة في المجتمع ككل وكوكب الأرض ككل، كما قدم هذا الدليل سبعة مبدئ للمسؤولية الاجتماعية إذا ما أرادت أن تكون المؤسسة مساهمة في التنمية المستدامة.

خلاصة الفصل

من خلال ماتم التطرق إليه في هذا الفصل فقد لاحظنا كيف تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية عبر المراحل الزمنية المختلفة، وذلك كما أشار (Windsor) بأن المؤسسات لديها إلتزامات واسعة نحو بعض المفاهيم المتعلقة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية منذ عشرينيات القرن الماضي، كما لاحظنا كيف شهدت هذه الفترة إسهامات أب المسؤولية الاجتماعية (Bowen) في إثارته لهذا المفهوم، مروراً بمرحلة السبعينات والتي شهدت إسهامات كل من (Friedman) والذي كان ينظر بأن المسؤولية الوحيدة للمؤسسة في المجتمع هي تحقيق أقصى ربح، وفي الجانب الآخر (Davis) والذي كان ينظر إليها بأنها فرصة للمؤسسة لزيادة فوائدها، وكذا فترة الثمانينات والتي شهدت أهم الإسهامات في هذا المفهوم، وهي نظرية أصحاب المصلحة التي جاء بها (Freeman) حيث تؤكد هذه النظرية بأن المؤسسات ليست مسؤولة فقط أمام مساهميها، وإنما هناك فئات أخرى تعتبر المؤسسة مسؤولة تجاههم مثل: العمال، العملاء، البيئة... إلخ، والمساهمين هم أحد هذه الفئات، وأيضاً من أهم الإسهامات في هذه الفترة هو هرم (Carroll) للمسؤولية الاجتماعية والذي قسم فيه (Carroll) مسؤولية المؤسسة إلى أربع مسؤوليات وهي المسؤولية الإقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الإختيارية، ووصولاً إلى مرحلة الألفية الجديدة حيث شهدت الإهتمام بالمواضيع ذات الصلة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية مثل الإستدامة، مواطنة المؤسسة، كما شهدت هذه المرحلة رسوخ المسؤولية الاجتماعية في الأعمال التي تؤديها المؤسسات، كما شهدت إصدار الدليل الإرشادي لمواصفة الأيزو 26000، والذي يحتوي على إطار شامل لكيفية عمل هذه المواصفة.

كما لاحظنا الجدل القائم حول تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية من عدمه من قبل الباحثين والمفكرين، حيث أن كل من هذين الطرفين لديه حجته التي يدافع عنها، فنجد أن كل من هذين الطرفين لديه حججه التي يدافع عنها، فنجد من الحجج المؤيدة للمسؤولية الاجتماعية أنها يمكن أن يحسن سمعة المؤسسة وتحافظ على شرعية وجود المؤسسة في البيئة التي تعمل فيها وأنها تعتبر ميزة تنافسية للمؤسسة، كما أن إلتزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية هي في حقيقة الأمر تعتبر ربح ينتفع به جميع أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى العوائد المالية التي تحققها المؤسسة من إلتزامها بها، في حين نجد أن أصحاب الحجج المعارضة أن من حججهم أن هدف المؤسسة الأساسي هو تحقيق الأرباح، وكذا زيادة التكاليف التي تتكبدها المؤسسة بمشاركتها في برامج المسؤولية الاجتماعية، وأيضاً صعوبة تعامل المدراء مع برامج المسؤولية الاجتماعية.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية

تمهيد:

إن كون المورد البشري من أهم أصحاب المصالح في المؤسسة، وذلك على إعتبار أنه يمثل حجر الأساس في تلبية حاجات مختلف المتعاملين مع المؤسسة، وكذا المحدد الأساسي لنجاحها وفشلها بما يمتلكه من معارف ومهارات، ونتيجة للظروف المأساوية التي عاشها في حقب زمنية ماضية، من أجور منخفضة، وبيئة عمل غير آمنة، وتشغيل لساعات طويلة، برز مفهوم المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية، كإستراتيجية تهدف من خلالها المؤسسة إلى توفير كل الإمكانيات والظروف التي تعكس إهتمام المؤسسة بالمورد البشري كمورد ومهارة¹، ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تكون دافعاً مهماً بالنسبة للمؤسسة التي تريد تبنى التصرفات المسؤولة إجتمعياً، ولكي يتحقق ذلك لا بد أن تلعب هذه الإدارة دوراً إستراتيجياً، ويكون ذلك بإشراكها في إتخاذ القرارات الإستراتيجيات العامة للمؤسسة، وهذا ما يساعد المؤسسات على أن تتحصل على بعض من الفوائد صنفها البعض إلى ثلاث فئات، فوائد إستراتيجية، وفوائد إقتصادية طويلة المدى، وفوائد إقتصادية قصيرة المدى، فأهم الفوائد الإستراتيجية هي مناخ إجماعي مستقر وتضافر جهود العمال حول مشروع المؤسسة، أما الفوائد الإقتصادية على المدى البعيد فيمكن حصرها في تحسين تنافسية المؤسسة وتحسين الأداء وبالتالي نتائجها، أما الفوائد الإقتصادية على المدى القصير فتكمن في إرتفاع مستويات الإنتاجية²، ووفقاً لما تم طرحه وبغية التعرف أكثر على إدارة الموارد البشرية وماهي طبيعة الممارسات المسؤولة إجتمعياً تجاه الموارد البشرية في المؤسسة، فسنناول هذا الفصل وفقاً للآتي:

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الممارسات المسؤولة إجتمعياً تجاه الموارد البشرية في ظل إستراتيجيات وظائف إدارة

الموارد البشرية.

المبحث الثالث: الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، الثقة التنظيمية.

¹ ضيف أحمد، موفق سهام، مساهمة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تنمية التفكير الإبداعي للعاملين: مؤسسة Condor برج بوعريج أنموذجاً، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد 4، 2017، ص: 82.

² العايب عبد الرحمان، مساهمة إدماج البعد الإجماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسة الإقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة: برج بوعريج، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 11، 2012، ص: 20.

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

الإنسان هو جوهر الأداء الجيد في المؤسسة، وهو عنصر الحياة فيها، لذلك كان تسييره محل إهتمام كبير سواء من قبل الباحثين أو الممارسين، وتجسد هذا الإهتمام في إدارة تطورت فلسفتها ونظرتها وحتى مسمياتها مع مرور الزمن¹.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين في المؤسسة²، وفيما يلي سنتطرق إلى مختلف المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية:

أولاً: مرحلة الثورة الصناعية:

وتشمل هذه المرحلة فترة ما قبل الثورة الصناعية وفترة الثورة الصناعية³، وهي كالآتي:

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: لقد إتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان للأعمال اليدوية البسيطة والتي إستطاع الإنسان من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء⁴، هذا ولو تعمقنا أكثر في هذه المرحلة فسنجد الأنظمة التالية:⁵

- نظام العبودية: وفيه إعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره، شأنه شأن كل السلع فلا حقوق قانونية وإنسانية، كما أنه لم يكن تحت ظل هذا النظام وجود لنظام العمالة، وكانت السلطة المطلقة بيد المالك وكان العبد أحد الأمتعة التي يملكها.

¹ رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الإقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف 1، 2014، ص: 17.

² مراد سليم عطياتي، عبد الله جميل أبو سلمى، أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين: دراسة ميدانية في شركات الإتصالات الخلوية في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014، ص: 389.

³ نبيلة جميع، التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016، ص: 65.

⁴ خضير كاضم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009، ص: 21.

⁵ بومناد سيف الدين، ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين مسيري مؤسسات متحصلة على شهادة الأيزو 9001v2008 ومؤسسات غير متحصلة عليها، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران، 2014، ص: 47.

- **نظام الصناعة اليدوية:** وفي ظلّه برزت فئة تمتلك الخبرة والمهارة وبدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد أجر كافي.

- **نظام الطوائف:** وبه شكلت كل صناعة طائفة لها قانونها يوضح شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم، ويمثل نظام

الطوائف إحتكاراً للصناعة أو الحرفة، وقد رتب التدرج في المهنة، فهناك الصبي والعريف والمعلم، وينتخب المعلمون شيخاً للطائفة فيوقع العقوبات على من يخالف لوائح وتعليمات الطائفة.

2- مرحلة الثورة الصناعية: ما إن بدأت الثورة الصناعية كنتيجة لسلسلة من الإكتشافات والإختراعات وظهور القوى المحركة

والآلات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر، حتى واجه أرباب العمل مهمة تهيئة أفراد تحتاجهم مشاريعهم الضخمة، ولمواجهة تهيئة

صناعة جديدة عليهم التهيؤ لمتطلباتها وعاداتها، ولاكن بمحجة الإنتاج وزهو الصناعة قد ألهاهم عن الإهتمام بالجنس البشري، يضاف الى

ذلك أن قوة مساومة العمال كانت ضعيفة في سوق العمل فإفتقر العاملون إلى الأمان في ما أصبح للآلة الدور الرئيسي في الإنتاج¹،

ومن خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة ورتابة العمل وسوء الظروف المصاحبة لأداء

العاملين، من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء والأتربة والرطوبة.. الخ من تلك الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل

التنظيمات النقابية، والإتحادات المهنية والمطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليص ساعات العمل، إضافة لظهور العديد من

الدعوات العلمية التي لعب العديد من الإختصاصيين والمفكرين والباحثين دورهم في خلق التطوير والتحسين المستمر في العمليات

الإنتاجية عموماً، إضافة الى التشريعات والقوانين الحكومية وفعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل وغيرها من الدعوات الانسانية

بصورة عامة².

وبناء على ما سبق فإن ما يمكن ملاحظته في هذه المرحلة هو أنه يكاد لا يكون هناك أي إهتمام بالعامل، حيث إعتبر بالدرجة الأولى

بأنه يعمل من أجل صاحب العمل فقط، لا حقوق ولا شيء من هذا القبيل، في حين تميزت مرحلة الثورة الصناعية بخصائص منها

زيادة حجم المؤسسات، الأمر الذي رافقه زيادة ساعات العمل، وكذا تدهور بيئة العمل التي يعمل فيها العمال، وهذا ما أدى إلى إعطاء

إلتفاتة مهمة لأمر مهم وهو ضرورة وجود تنظيمات عمالية ومهنية، وأيضاً وجود تشريعات وقوانين حكومية تعتبر كمظلة وسند يحمي

حقوق العمال ويقف في وجه الإستغلال المفرط للعمال من قبل أصحاب العمل.

¹ بومناد سيف الدين، نفس المرجع السابق، ص: 47.

² خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 21-22.

ثانيا: مدرسة الإدارة العلمية: ظهرت في أواخر القرن 19 كمدخل لمعالجة المشاكل الإدارية بالأسلوب العلمي الذي يستخدم وسائل التعريف، التحليل، القياس، التجربة، البرهان، ويرجع ذلك إلى الرواد الأوائل الذين أسسوا الإدارة العلمية منهم Frederick Taylor (1856-1915) والذي لقب بأب الإدارة العلمية¹، وسميت هذه المرحلة كذلك بمرحلة ظهور الوظيفة، وتميزت هذه الفترة في بداية الأمر بعدم وجود أفراد و مديرية²، حيث ساهمت حركة الإدارة العلمية في تطوير ممارسات تسيير الموارد البشرية بشكل ملموس، حيث ركزت على أهمية استخدام أساليب علمية بهدف التعرف على العاملين ذوي المهارات والقدرات الضرورية لتحقيق الأداء الفعال، بالإضافة إلى دراسة وتحليل الوظائف بغرض إكتشاف أفضل الوسائل لأداء العامل، كما تم الإعتراف بأهمية مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية أداء العمل وتطوير الأنظمة وتحسين الإنتاجية.

ولقد ركز رائد الإدارة العلمية (Frederick Taylor) على التعاون بين الإدارة والعمال، فهو يعتقد أن القياس العلمي للعمل (دراسة العمل) وتحديد أفضل الوسائل للأداء والإختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال المناسبة لمؤهلاتهم، ووضع الأجور المكافئة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعمال يمكن أن يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال إرتفاع الأرباح³، كما توصل تايلور الى أسس أطلق عليها إسم الأسس الأربعة للإدارة وهي كالتالي: ⁴

1- التطوير الحقيقي في الإدارة: ويقصد به إستبدال الطريقة التجريبية أو العشوائية (الخطأ أو الصواب) والتي تعتمد على التخمين والتجربة، إلى الطريقة العلمية التي تعتمد على المنطقية، وتعتمد هذه الطريقة على الملاحظة الدقيقة وتقسيم وجدولة أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، لكي يتم في الواقع العملي تبسيط وإختصار الأعمال المطلوبة إعتقادا على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل.

2- الإختيار العلمي للعاملين: والذي يعتبره (Taylor) الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ويجب أن يتم إختيارهم بعد التأكد من تأهيلهم المناسب وتوافر القدرات والمهارات اللازمة لتحمل عبء ومسؤولية الوظيفة.

¹ عبد الرحمان القري، تكنولوجيا المعلومات والإتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007، ص: 61.

² غانم هاجر، مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة: دراسة حالة جامعة المسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013، ص: 12.

³ بلقايد براهيم، التكوين والميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر: دراسة حالة البنوك في وهران، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2016، ص: 18.

⁴ عبد الرحمان القري، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

3- الإهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم: ويؤكد (Taylor) أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة إلا بعد أن يكون لديه

الإستعداد للعمل والتدريب المناسب عليه، ذلك أن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري بين أجره وبين رغبة الإدارة للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: ويعتقد (Taylor) أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أو

تخفيض تكلفة العمل، وذلك عن طريق زيادة الإنتاجية للعامل بفضل حسن الإختيار والتدريب.

ومن خلال ماسبق يمكن القول بأن الخصائص الأساسية التي تميزت بها هذه المرحلة عن مرحلة الثورة الصناعية هي إدخال مفهوم الأسلوب العلمي في مختلف الممارسات التي تتعلق بالعمل والعمال، مثل ظهور مفهوم الوظيفة، وكذا الأسس الأربعة للإدارة التي وضعها (Taylor)، وهذا ما أدى إلى إعطاء نقلة نوعية أدت إلى ظهور مبادرات ومدارس جديدة ساهمت مساهمة فعالة في تطوير مفهوم إدارة الموارد البشرية.

ثالثا: مدرسة العلاقات الإنسانية¹: وتقوم هذه المدرسة على أفكار (Elton Mayo (1880-1949 وأبحاثه الميدانية في

مصنع هاوثورن، وكذلك أبحاثه السابقة بمصنع النسيج بمدينة فيلاديلفيا سنة 1923، والتي كان الهدف من القيام بها هو محاولة دراسة مشكلات دوران العمل، وتقديم الحلول المناسبة للتقليل منها، وتعتبر نتائج دراسة مصنع النسيج ومنهج (Elton Mayo) في دراسة مشكلات العمل بمثابة إنطلاقة فكرية مهدت لنقد الفرضيات السائدة الخاصة ببيئة العمل، سواء من جانب علماء علم النفس التطبيقي في الصناعة، أو من جانب الإدارة العلمية عند (Taylor)، والتي قننت شروط تقدير كفاية العامل، حيث طرحت دراسة (Elton Mayo) مفاهيم جديدة للتعامل.

ولعل من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات والبحوث، هو إكتشافها لأهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة والإلتزام بمبادئها يؤثر بكل وضوح على إنتاجية العمال وسلوكهم أثناء العمل.

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002، ص-ص: 39-40.

رابعاً: مدرسة العلوم السلوكية¹: تعتبر هذه المدرسة إمتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث طورت ممارسات إدارة الموارد البشرية

لكي تواكب تطور العلوم السلوكية، وكون إدارة الموارد البشرية محوراً للإنسان فقد نهلت من علوم مختلفة من أمثلتها:

- علم النفس، علم النفس الصناعي، وعلم النفس الاجتماعي؛
- علم الاجتماع، نظرية المنظمة، السلوك التنظيمي... الخ.

حيث تم في ضوء إسهامات هذه المدرسة إثراء وتعظيم الوظائف، تخطيط المسار الوظيفي ومراكز التقييم الإدارية، وأدى هذا إلى تغيير ملامح كثيرة من وظائف إدارة الموارد البشرية، كذلك نشطت كثير من الدول في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقات بين المؤسسة والعمالين.

وبناء على ماسبق فإن ما يمكن ملاحظته هو أن مدرسة العلاقات الإنسانية ومدرسة العلوم السلوكية أتت لتسليط الضوء على أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج مثل: روح الفريق، المناخ التنظيمي، وضرورة ترابط فريق العمل، كما بدأ الإهتمام ببعض الشيء بالقوانين التي تنظم العلاقة بين المؤسسة والعمال.

خامساً: مدرسة إدارة الأفراد²: إزدادت قناعة الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية بأهمية الوظائف التي تؤديها إدارة الإستخدام في

المصانع، وقد بدأ الإهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة الأفراد أو إدارة شؤون الأفراد أو إدارة القوى العاملة، كنتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الإهتمام بقضايا الأفراد وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة، وتكررت أهداف هذه الإدارة كجهاز متخصص في توفير إحتياجات المؤسسة من القوى العاملة، وتنميتها والحفاظة عليها بما يحقق أهداف المؤسسة في الإنتاجية والربح والنمو وكذلك مساعدة المؤسسة في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة، كما أن تزايد إهتمام الحكومات في الدول الصناعية بمجالات العمل والتوظيف، حيث سنت العديد من التشريعات والقوانين التي تنظم عمل الأفراد في المؤسسات وتلزمها بتقديم مزايا وظيفية أكثر للعمالين كالتأمينات الصحية، إجازات العمل والتعويضات... الخ.

¹ مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص-ص: 17-18.

² نبيلة جعيجع، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

لاكن الملاحظ أن دور إدارة الأفراد إقتصر في تلك الفترة على تنفيذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الإختيار، التعيين، التدريب، التنمية والتعويضات، وإستخدام القواعد والأصول العلمية في هذه المجالات، كما إتسع نطاق عمل إدارة الأفراد ليشمل جميع العاملين في المؤسسة بعد أن كان مقتصرًا على العمال فقط.

ومن خلال ماسبق فإنه يمكن القول بأن هذه المرحلة عرفت تغيرات مهمة كان لها الأثر البالغ في تطوير مفهوم إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال إنشاء إدارات متخصصة في إدارة القوى العاملة، والتي كانت تهدف إلى توفير ما تحتاجه المؤسسة من يد عاملة، وكذلك القيام بتدريبها وضمان إستقرارها بالمؤسسة، كما أصبح لإدارة الموارد البشرية دور محوري وهو العمل على حل الخلافات التي تحدث بين كل من المؤسسة والأفراد العاملين بها من جهة أخرى، كما شهدت هذه المرحلة ظهور القوانين التي تحمي العاملين وتنظم عملهم بها.

سادسا: مدرسة إدارة الموارد البشرية¹: تعتبر إدارة الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد، حيث إنتشر الإصطلاح في السبعينيات، والذي يقر بالتكامل بين كل الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد، وأن أي تحقيق لمكاسب أحدهما لا يؤثر سلبا على الأخر، ولقد ذكر (Gust) أن إدارة الموارد البشرية تعتبر خياراً جذاباً للوقوف في وجه الضغوط التي تولدها سوق الأعمال، وذلك من خلال الإهتمام بثلاث نقاط وهي: الجودة، المرونة اللازمة، والإبداع المتزن.

إذا ما حاولنا تحليل هذه المقولة نجد أن ما أفرز إدارة الموارد البشرية هي رباح العوامة، والتي أثرت على ميادين العمل والتجارة الخارجية وظهور مصطلحات كإدارة الجودة الشاملة، مما غير النظرة إلى العامل من مجرد موظف عادي إلى شريك في العمل ومورد أساسي وأحد أصولها، وصارت إستراتيجية الموارد البشرية أهم إستراتيجيات المؤسسات.

فتبدل الإصطلاح من إدارة الأفراد الى إدارة الموارد البشرية، وكذا مضمون العمل ودور الإدارة في المؤسسة، ولقد كان ذلك تحديدا في عام 1990، حين قررت الجمعية الأمريكية تغيير التسمية مبرزة ذلك بالقول " إن تغيير المسمى إنما يعكس دور مديري إدارة الأفراد من قضايا التعاملات اليومية والمعتادة للتوسع، فتشمل المشاركة الكاملة والفعالية في التخطيط الإستراتيجي الشامل للمؤسسة، هذا يعني أنها أصبحت تلعب دور المخطط والمنفذ في الآن ذاته، وصارت لها إستراتيجية مستقلة بها ومتضمنة في إستراتيجية المؤسسة العامة، وأضحى مدير إدارة الموارد البشرية له وزن معتبر في الإدارة العليا ويملك حق التخطيط وإتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة.

¹ طويهي فاطمة، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2015، ص: 41.

سادسا: مدرسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية¹: بعد سنوات الثمانينات بفترة وجيزة من القرن 21، بدأ الإنتقال

واضحاً من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية من خلال تعمق ممارساتها، حينما ربط مصطلح "الإستراتيجية" بمصطلح "إدارة الموارد البشرية" لينشأ بذلك ما يسمى بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

جاء نموذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ليكمل النموذج السابق والمتمثل في نموذج إدارة الموارد البشرية، الذي يمثل فيه البشر موردا بالمعارف والقدرات التي يمتلكونها وعلى المؤسسة أن تضمن تعاونهم وولائهم.

وهكذا نجد أن البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية أخذ يتشكل في إطار مكونات العملية الإستراتيجية بمراحلها المختلفة من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمؤسسة، والتعامل الاستراتيجي مع البيئة الداخلية والخارجية بغية تحديد الأهداف الإستراتيجية لهذه الإدارة.

وعليه فقد تغيرت النظرة الى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى إعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتتشابك وتتكامل مع الأهداف والإستراتيجيات العامة لها، هذا ما يعكس فلسفة التحول ويركز على إيجادها في مختلف وظائف وأنشطة هذه الإدارة، حيث أن هذه الفلسفة تحمل في مضامينها ما يلي:

-الأفراد أهم مورد إستراتيجي في المؤسسة؛

- إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة؛

- لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة إلا بواسطة أفراد مؤهلين ويتمتعون بروح معنوية عالية؛

- إن أهداف المؤسسة وأهداف العاملين يكملان بعضهما، حيث يمكن للمؤسسة تحقيق هذه الأهداف من خلال الموازنة بين إحتياجات العمل والعاملين ومتطلبات البيئة الخارجية.

ومن خلال ما تم التطرق إليه فإنه يمكن القول بأنه مرحلة بعد مرحلة نلاحظ تزايد الإهتمام بإدارة الموارد البشرية حيث أصبح العامل البسيط يمثل موردا للمؤسسة، كما أصبحت إستراتيجية الموارد البشرية بالأهمية بمكان، حيث أصبح مدير إدارة الموارد البشرية لديه صلاحيات تمكنه من مشاركة أعضاء الإدارة العليا في المؤسسة في القرارات الحساسة وذات الأهمية الكبيرة بمستقبلها، لنلاحظ بعد ذلك

¹ مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 20-21.

أحدث المفاهيم لإدارة الموارد البشرية وهو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والذي جاء بمفاهيم جديدة مثل: الأفراد هم أهم مورد إستراتيجي في المؤسسة، إدارة الموارد البشرية شريك إستراتيجي أساسي في عملية التخطيط، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية شريك إستراتيجي للمؤسسة يمكن من خلاله للمؤسسة من أن تصل إلى رؤيتها الإستراتيجية المرغوبة.

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية

تفشل العديد من المؤسسات في تحقيق أهدافها على الرغم من إمتلاكها للموارد المادية والتكنولوجيا وغيرها من الأجهزة مثل المعدات والتمويل، ويرجع سبب هذا الفشل في كثير من الحالات إلى عدم وجود العنصر البشري القادر على إدارة هذه الموارد وإستثمارها بطريقة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة¹، وفي بيئة أعمال اليوم التي تتميز بدرجة عالية من التنافسية والإضطراب، جميع المؤسسات الحديثة تعمل في سيناريو تغير ديناميكي، وتعتبر إدارة الموارد البشرية صعبة للغاية بالمقارنة مع إدارة التكنولوجيا أو رأس المال، وإدارتها بفعالية تحتاج المؤسسات إلى نظام فعال لإدارة الموارد البشرية، وينبغي أن يكون نظام إدارة المورد البشرية مدعوم من قبل سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية السليمة، إذ يتأثر أداء المؤسسة بمجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة، حيث أنه يعطي نتائج مثمرة مثل تعزيز إلتزام الموظفين والإحتفاظ بهم وإنخفاض معدل دوران العمل، وتعتبر الموارد البشرية هي مصدر الميزة التنافسية بسبب قدرتها على تحويل الموارد أخرى مثل (المال والآلات والأساليب والمواد) إلى نتائج (منتج /خدمة)².

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

1- تعريف الموارد البشرية: تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات

وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة³.

¹ Marwan M. Shammot, **The Role of Human Resources Management Practices Represented by Employee's Recruitment and Training and Motivating in Realization Competitive Advantage**, International Business Research; Vol 7, No 4, 2014, P: 57.

² R. Khader Mohideen, Sophia Alphonse, **Employees' Perception on Human Resource Management Practices in Cement Industries with Special Reference to Tamil Nadu Cement Corporation Limited (TANCEM), Ariyalur**, International Journal of Management, Vol 7, Issue 2, 2016, P: 143.

³ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2002، ص: 17.

2- تعريف إدارة الموارد البشرية

عرفها (Armstrong 2014) كمنهج إستراتيجي متكامل وواضح لتنمية الموظفين ورفاهيتهم في العمل¹، وعرفها الصيرفي بأنها نشاط إداري يعتمد على مجموعة من المبادئ والأفكار بعضها يستند إلى أسانيد علمية وبعضها يستند على الخبرة الشخصية التي تعتمد بدورها على التواتر الداخلي والذي يعتمد بدوره على الملاحظة الخاصة بالممارسات الإدارية، وهي تسعى إلى الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية من خلال ممارستها لمجموعة من الوظائف، مثل تخطيط القوى العاملة، والإختيار والتعيين، والنقل والترقية، وتحليل ووصف الوظائف²، ويرى (Nigro) بأنها فن إجتذاب العاملين وإختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لإستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء، وأشار (Chruden and Sherman) بأن إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المؤسسة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة الموارد مؤوسسيهم بفعالية أكبر³، كما تعرف بأنها الإدارة التي تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ومتعاونة قادرة على العمل وراغبة فيه، أو كونها نشاط إداري متعلق بتحديد إحتياجات المشروع من القوى العاملة، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتحقيق الإستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة⁴، وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها إدارة القوى العاملة أو الموارد البشرية للمؤسسة، وهي مسؤولة عن جذب وإختيار وتدريب وتقييم ومكافأة الموظفين، وأيضاً الإشراف على الثقافة والقيادة التنظيمية وضمان الإمتثال لقوانين العمل والتشغيل⁵.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها عبارة عن مجموعة من العمليات الإدارية تقوم بها المؤسسة والتي تبدأ بتحديد إحتياجات المؤسسة من العاملين، ومن ثم إستقطاب الأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بغية الحصول على العدد الكافي والملائم من هؤلاء المترشحين، ومن ثم تعيين هؤلاء الموارد في أماكنهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم ومعارفهم وتحفيزهم وتقييم أدائهم،

¹ Viruli A. de Silva et al, **Towards Extending the Ethical Dimension of Human Resource Management**, International Business Research; Vol 9, No 10; 2016, P: 153.

² محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص: 93.

³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص-ص: 6-7.

⁴ نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص: 14.

⁵ E. Mubarak Ali, Abdul Aameed, **HRM Issues and Challenges in Healthcare**, International Journal of Management, Vol 7, Issue 2, 2016, P: 167.

ومتابعة مساهمهم الوظيفي، وهذا في سبيل حصول المؤسسة على عمال لديهم قدرة وقابلية على العمل، الأمر الذي يمكنها في الأخير من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

3- أهمية إدارة الموارد البشرية: وتتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي¹:

- إن الأفراد هم استثمار بل أعلى استثمار وإذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق أهداف المؤسسة ويزيد إنتاجيتها بكفاءة وفعالية؛
- إن سياسات وإستراتيجيات الموارد البشرية لا بد أن تعمل على إشباع حاجات الأفراد النفسية والإقتصادية والإجتماعية بإعتبارهم عملاء داخليين؛
- إن بيئة العمل لا بد أن تهيب وتشجع الأفراد على تنمية وإستغلال مهاراتهم؛
- إن برامج وسياسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام؛
- إن التغيرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان والذي ساعد العاملين في المؤسسات على معرفة حقوقهم وواجباتهم، بل وتبني جمعيات وإتحادات مثل إتحاد العمال (Labour Union) لقضايا ومشاكل العمال ... ؛
- نظراً لأهمية الدور الذي يلعبه الموظف في إشباع حاجات ورغبات العملاء وتحقيق أهداف المؤسسة أصبح ينظر إليه على أنه عميل داخلي، ومن ثم حتى تنجح المؤسسة في إشباع حاجات ورغبات العميل الخارجي، فلا بد أولاً من إشباع حاجات ورغبات العميل الداخلي (الموظف)، من خلال سياسات إدارة موارد بشرية عادلة وفعالة للتوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتحفيز ورعايتهم صحياً وإجتماعياً.

¹ عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص-ص: 22-23.

4-أهداف إدارة الموارد البشرية: إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد

تطويراً يلي رغبتهم وإحتياجات المؤسسة¹، ومن خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فإنه يمكن إستنتاج هدف هذه الإدارة التي تسعى إلى تحقيقه والذي يتجسد فيما يلي: ²

4-1- تحقيق الكفاية الإنتاجية: يتم تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها

المؤسسة، لتحقيق الإستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة والتي تسمى بالمدخلات، على إعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (موارد، آلات، تكنولوجيا...)، وعلى مستوى أدائه وكفائته يتوقف حسن هذا الإستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (سلع وخدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة بأقل تكلفة، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الإنتاجية، من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً ومدرباً ومحفزاً ولديه ولاء وإنتماء للعمل وللمؤسسة، والتي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

4-2- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي: الكفاية الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمؤسسة،

فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة)، من خلال إستخدام كفى للموارد (المدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة، أي أن يلي المنتج (المخرجات) والخدمات المقدمة للعملاء إحتياجاتهم ورغبتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج والخدمة الجيدان ليسا من وجهة نظر المؤسسة، بل من وجهة نظر العميل، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات وتوعية للموارد البشرية حول أن مسألة الجودة ورضا العملاء مسألة في غاية الأهمية، وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم هي مسؤولية كل من يعمل بالمؤسسة، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا، فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المؤسسة.

ومن خلال ماسبق فإنه يمكن القول بأن وجهات النظر حول المورد البشري في المؤسسة قد تغيرت، بحيث أصبح ينظر إليه بطريقة مختلفة عما كان عليه الأمر في السابق، إذ أنه أصبح يمثل للمؤسسة عميل داخلي شأنه شأن العميل الخارجي فمن خلال المورد البشري

¹ علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الادارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص: 24.

² بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص- ص: 25-26.

العامل بالمؤسسة تستطيع هذه الأخيرة تحقيق الكفاية الإنتاجية من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي، والذات يساهمان مساهمة كبيرة في تحقيق رضا العميل الخارجي.

المطلب الثالث: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

لما كان تحقيق المؤسسات لأهدافها مرهون بالاستغلال الأمثل لمختلف مواردها والتي يحركها العنصر البشري فيها، وجب البحث في كيفية الإهتمام به والرفع من كفاءته وتغيير النظرة الدونية إليه إلى إعتبره أهم عوامل نجاحها وأثمن مواردها، وهذا ما يمكن ترجمته في الانتقال مما يسمى بإدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ذلك تأكيداً على البعد الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يعكس المكانة التي أصبح يحتلها والدور الذي بات يلعبه في حياة المؤسسة¹.

أولاً- الإدارة الاستراتيجية:

هي عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير وإدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية، بما يساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول إلى أهدافها بأعلى فعالية ممكنة²، ويمكن تعريفها أيضاً بأنها عملية تخطيط طويلة الأجل، تهدف إلى تحديد الأهداف التنظيمية وإعداد البرامج الشاملة للتصرفات والأفعال اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، كما تتضمن تحديد الفرص والتهديدات والإعداد لها³، ويشير (محمد نبيل سعد سالم ومحمد محمد جاب الله عمارة) بأنه إذا كانت الإستراتيجية هي الإطار الذي يعكس ما تريد المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل، فإن الإدارة الإستراتيجية تعكس عملية صنع هذه الإستراتيجية وتطبيقها ومتابعتها⁴.

ثانياً- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عملية معقدة تتغير وتتطور باستمرار والتي جرى بحثها ومناقشتها من قبل الأكاديميين والممارسين، وهذا التعقيد هو بحكم وظيفة إدارة الموارد البشرية والتي تطورت وتغيرت على مدى السنوات الماضية⁵.

¹ مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

² عبد القادر شلالي، دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي: دراسة حالة مؤسسة POVAL، وحدة المصنعات فرع البرواقية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2007، ص: 17

³ عبد القادر شلالي، نفس المرجع السابق، ص: 18.

⁴ محمد نبيل سعد سالم ومحمد محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص: 294.

⁵ Jagdeep Singh Jassel, **Strategic Human Resource Management in Malaysian Hotels: Formulation and Implementation Challenges**, A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of

وفي الماضي كانت قضايا الأفراد هي من مسؤولية إدارة الموارد البشرية، وقد تغير هذا مع مرور الوقت، وفي الوقت الحالي فان الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مسؤولية كل مدير في كل إدارة¹.

يشارك منهج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي وينسق جميع وظائف الموارد البشرية لجميع العاملين، وتعتبر هذه الأخيرة أن وظيفة الموارد البشرية جزء أساسي لجميع وظائف المؤسسة، كما أن منهج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ينظر إلى جميع المدراء كمدراء للموارد البشرية، ولذلك على المديرين أن يتحملوا المسؤولية عن الإستخدام الكفء والفعال لمرووسيتهم².

وبشكل عام ينظر إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها منهج متميز لإدارة الأفراد الذين يسعون إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال التطوير الإستراتيجي لقوة عمل كفؤة وملتزمة بدرجة عالية³، كما أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي أيضا منهج طويل الأجل لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة، والتي تنطوي على الجمع بين وظيفة إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية عمل المؤسسة⁴.

1- تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

يمكن تعريفها بأنها مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة، على كافة المستويات المؤسسة (في ضوء الإستراتيجية العامة للمؤسسة)، وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها، وبمعنى آخر فهي تعبير عن الإتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية، والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة⁵، ويمكن تعريفها أيضا بأنها ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية، بما يعزز جوانب الإبداع والمرونة بالمؤسسة⁶.

Professional Doctorate of Business Administration, Newcastle Business School, University of Northumbria Newcastle, 2012, P: 17.

¹ Loganathan Narayansamy Govender, **Knowledge Management as A Strategic Tool For Human Resource Management: A Study of Selected Higher Educational Institutions**, A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor OF Commerce, Faculty of Management Studies, School of Management, University of kwazulu-Natal, 2010, P :68.

² Loganathan Narayansamy Govender, Op. Cit, P: 69.

³ Gitika Sablok Dip Bus BBus, **Employee Voice in Foreign Owned Multinational Enterprises in Australi**, A these Submitted in fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy, College of Business, Victoria University, 2014, P :32

⁴ Gitika Sablok Dip Bus BBus, Op. Cit, P: 33.

⁵ محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 24.

⁶ محمد سمير أحمد، نفس المرجع السابق، ص: 24.

في ضوء العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والموارد البشرية والنظام الكلي الإستراتيجي للمؤسسة يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي بأنها "مجموعة متكاملة ومتداخلة ومتميزة من الوظائف التي تتم:

- **قبل الحياة الوظيفية للعاملين:** مثل تصميم وتحليل وتصنيف الوظائف وتحديد المسارات الوظيفية وتصنيف تلك الوظائف على هذه المسارات الوظيفية، وتسكين كل وظيفة على الدرجة المالية المناسبة طبقاً لهيكل الأجور والمرتبات الذي يعد لهذا الغرض... الخ.

- **أثناء الحياة الوظيفية:** مثل إدارة كافة شؤون العنصر البشري داخل المسارات الوظيفية من تدريب ونقل وترقية وتقييم الأداء والتحفيز... الخ.

- **بعد إنتهاء الحياة الوظيفية (بلوغ سن نهاية الخدمة):** وتشمل التواصل المستمر مع العاملين باستمرار وتقديم كافة شؤون الرعاية الاجتماعية والصحية والإقتصادية، وتتم ممارسة هذه الوظائف في إطار عناصر منظومة العمل الإداري للمؤسسة والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتتم عملية الإدارة على هذا النحو في إطار إستراتيجي باعتبارها جزءاً من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، تتأثر بالمتغيرات الخارجية وما ينتج عنها من فرص وتهديدات، وبالمتغيرات الداخلية وما ينتج عنها من نقاط قوة وضعف¹.

وبناء على التعاريف السابقة يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها منهج إستراتيجي طويل الأمد يهدف إلى تحقيق الفعالية بالمؤسسة، حيث تعنى بكافة النشاطات التي تتعلق بالموارد البشرية في كل المستويات الإدارية بالمؤسسة في كل المراحل التي يقضيها هذا المورد بها، بحيث ينظر إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها إدارة لها طابع إستراتيجي شمولي محوري، كونها تعنى بكل النشاطات التي تقع في المستويات الإدارية المختلفة، بحيث تقوم بالربط بالإجراءات التشغيلية العادية من جهة وكذا تعمل على الربط بين الإدارة العليا والدنيا من جهة أخرى، وأكثر من ذلك أنها تعنى بالتخطيط الإستراتيجي، وكذا مشاركتها في صنع القرارات ذات الأهمية الإستراتيجية في المؤسسة.

¹ محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية أحد محاور الكيان الإقتصادي الوظيفي للمؤسسة: المدخل لتطوير منظومة إدارة جودة رأس المال البشري من المنظور الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص-ص: 144-145.

2- المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية¹:

يتناول المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية المفهوم الإستراتيجي الخاص بالموارد البشرية في المؤسسة، ويتضمن هذا المدخل ستة ركائز أساسية لا بد من إستيعابها من قبل إدارة المؤسسة وهذه الركائز هي:

2-1- الإعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: إذ تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات للمؤسسة، وتتجسد

هذه الأمور بالقوانين والظروف الإقتصادية والتكنولوجية والسياسية على المستوى المحلي أو العالمي، ولا بد لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية من الإعتراف بهذه التأثيرات محاولة إستثمار الفرص والتقليل من التهديدات أو المشاكل وتجنبها قدر الإمكان، لأن نجاح المؤسسة يعتمد إلى حد بعيد على مدى قدرة المديرين على إستخدام طرق فاعلة للتعامل مع هذه المتغيرات.

2-2- الإعتراف بأهمية تأثير المنافسين والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المؤسسات على الحصول

على العاملين الجيدين كتنافسها على المستهلك، إذ أن للقوى التنافسية في إغراء ومكافأة وتوظيف العاملين أثر مباشر على إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة، فالتغيرات في معدلات الأجور والتشريعات الخاصة بها وسمعة أو شهرة المنافسين كلها تؤثر على القرارات الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية.

2-3- التركيز على تحقيق رسالة المؤسسة: يعمل الإستراتيجي في ضوء رسالة المؤسسة، أي لا بد أن يمتلك إستراتيجية تساهم

في تحقيق ما تتمنى المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل البعيد.

2-4- التركيز على وضع الأهداف الإستراتيجية وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: عندما يتسائل الإستراتيجي

ماذا يجب أن تفعل المؤسسة ولماذا؟ فإنه في حقيقة الأمر يسعى إلى تحديد أهداف محددة والعمل على تحقيقها بغية تحقيق رسالة المؤسسة، وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المؤسسة لكي تترجم رسالتها الفلسفية الى مصطلحات محددة وملموسة يمكن قياسها، فالأهداف إذن هي خطوات محددة على طريق الرسالة الخاصة بالمؤسسة.

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 13-

2-5- الإهتمام بجميع العاملين: تحتم الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية بجميع العاملين في المؤسسة سواء كانوا دائمين أو مؤقتين، يعملون في المستويات الإدارية العليا أم الوسطى أم الدنيا، فهي تحتم بجميع الأمور الخاصة بهم كالرواتب والحوافز وتقييم الأداء وتصميم الأعمال.

2-6- التكامل مع إستراتيجية المؤسسة: لا بد لإستراتيجية الموارد البشرية التي يتم إعتقادها من قبل المؤسسة أن تتكامل مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، بمعنى آخر لا بد أن ينبثق من الإستراتيجية العامة للمؤسسة إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية، فإذا إنضبت إستراتيجية المؤسسة على النمو والسيطرة على سوق معينة، فلا بد من أن تركز إستراتيجية الموارد البشرية على الإستقطاب والتوظيف السريع للعاملين وإحلال بعضهم ببعض، أما إذا ركزت المؤسسة على إستراتيجية تقليص النشاط، فلا بد أن تركز إستراتيجية الموارد البشرية على تقليص أو عدم توظيف العاملين الجدد، وعلى التسريح المؤقت للعاملين.

إن الفكرة الأساسية وراء هذا التوجه الشامل أو المتكامل هو التنسيق بين جميع موارد المؤسسة بما فيها الموارد البشرية، وذلك لضمان أن كل شيء تفعله سيؤدي إلى تنفيذ إستراتيجيتها الرئيسية، ولا شك في أن تكامل جميع موارد المؤسسة مع بعضها سيؤدي بالنهاية إلى نشوء قيمة إضافية أخرى لا يستطيع أي من هذه الموارد تكوينها لوحده، وهذا هو أحد الفوائد الأساسية الناجمة عن الإدارة الإستراتيجية لموارد المؤسسة.

3- إدارة الموارد البشرية بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي¹:

هناك ثلاثة أدوار رئيسية تلعبها إدارة الموارد البشرية منها دوران إثنان يقعان تحت التوجه التقليدي، ودور آخر حديث وهو الدور الإستراتيجي، وهي كما يلي:

3-1- الدور الإداري:

يتمثل هذا الدور في الإحتفاظ والتعامل مع الملفات والسجلات الخاصة بالعاملين والإحتفاظ بقواعد معلومات تتضمن كافة المعلومات التفصيلية عن العاملين، مثل: الرواتب، التدريب، والخبرات، ونتائج تقييم الأداء، وحركات النقل والترقية... إلخ، هذا بجانب الإحتفاظ

¹ عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون: منحنى نظامي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص-ص: 120-121.

بكافة السياسات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية والتأكد من تطبيقها من قبل كافة الإدارات الأخرى في المؤسسة، كذلك رفع التقارير الدورية إلى الجهات ذات العلاقة داخل وخارج المؤسسة.

3-2- الدور الإجرائي:

يتعلق هذا الدور بالأمر التكتيكية وهي المتعلقة بتطبيق كل من الأنظمة والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، من حيث الإعلان عن الشواغر الوظيفية، والقيام بعملية الاختيار، وتعديل الرواتب والأجور، ومتابعة عملية تقييم الأداء للعاملين، وإستلام التقارير، وتنفيذ قرارات النقل والترقية وغير ذلك، ويتطلب القيام بهذا الدور توفر أشخاص مختصين في وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية، تكون مسؤولياتهم الأساسية مسؤولية تنفيذ تتمثل في تنفيذ القرارات والسياسات والتوجهات التي تضعها الإدارة العليا.

3-3- الدور الإستراتيجي:

لقد ظهر حديثاً بجانب الدورين السابقين الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وذلك محصلة الإهتمام والتركيز الشديدين للإستفادة بشكل فعال من الموارد البشرية، والتي تعتبر إحدى الكفايات المحورية التي تساعد المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية، وينظر إلى هذا الدور للموارد البشرية على أنها موارد ذات أهمية، وتمثل إستثماراً مستقبلياً ذا عائد ومردود للمؤسسة، ويتمثل هذا العائد في أداء المؤسسة المتميز وتحقيقها لأهدافها وسمعتها وحصتها السوقية...إلخ.

وفي ظل هذا الدور فإنه على إدارة الموارد البشرية أن تمتلك رؤية مستقبلية للموارد البشرية وإدارتها، وأن يكون لها دور في صياغة الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وفي المساهمة الفاعلة في إنجاح المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة، من هنا أصبح لهذه الإدارة دور أساسي في عملية التخطيط والإدارة الإستراتيجية صياغة وتنفيذاً.

4- الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والمدخل التقليدي في إدارة الموارد البشرية¹:

إذا كانت إدارة الأفراد تعتمد على الجانب الإداري في تسيرها للأفراد، فإن إدارة الموارد البشرية تركز على البعد الإستراتيجي في التسيير، وهذه الملاحظة حول البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، تجعل هناك صعوبة في التفرقة بين إدارة الموارد البشرية، والإدارة الإستراتيجية

¹ بلمهدي عبد الوهاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد 8، 2008، ص: 166.

للموارد البشرية، هذه الصعوبة نجدها خاصة في كتابات الباحثين، حيث أنهم لا يميزون بين التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتعاريف الخاصة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، فإننا نلاحظ أن هذه التعاريف تظهر من جهة الحاجة إلى التجانس الداخلي بين مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية، وتظهر من جهة أخرى الحاجة إلى التجانس الخارجي بين الإستراتيجية التنظيمية.

إن الحاجة إلى التجانس الداخلي والخارجي يعد عامل التفرقة الأساسي بالنسبة لعدد كبير من الكتاب، وعليه فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تركز على البعد الكلي في التنظيم، سواء من حيث مساهمتها في إستراتيجية المؤسسة أو مساهمتها في إستراتيجية الموارد البشرية.

وفي هذا الإطار يكون إذا من بين الإهتمامات الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هو إدماج هذه الإستراتيجية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، بحيث يكون لهذا الإدماج تأثير كبير على الهياكل التنظيمية وثقافة المؤسسة، ومن ثم تطوير إدماج الموارد البشرية في المؤسسة والعمل على تحقيق إختياراتها الإستراتيجية.

وإذا كانت الفرضية الأساسية التي تعتبر الأفراد قيمة حقيقية وثروة ومؤهلات لا يمكن تجاوزها في أي إختيار إستراتيجي، فإن إثبات هذه الفرضية يعتمد إلى حد كبير على مجهودات الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

والجدول التالي يوضح الإختلافات الموجودة بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التقليدية لإدارة الموارد البشرية:

جدول رقم (3-1): الإختلافات الموجودة بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التقليدية لإدارة الموارد البشرية

عوامل المقارنة	مدخل الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	المدخل التقليدي لإدارة الموارد البشرية
التخطيط وتصميم الإستراتيجية	تساهم في تصميم الخطة الإستراتيجية التنظيمية عن طريق ربط وتكامل وظائف الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة.	أثما تنحصر فقط في التخطيط التشغيلي أو التنفيذي.
السلطة	ذات وضع وسلطة مرتفعة المستوى للقيادة العليا للأفراد (مثلا نائب رئيس الموارد البشرية).	يوفر وضع وسلطة متوسطة (على سبيل المثال مدير إدارة الأفراد).
النطاق	أثما تهتم وتتركز على جميع المديرين والعاملين.	أثما تركز بصفة مبدئية على العمالة اليومية/ التشغيلية والعاملين الإداريين.
القرارات	أنه يركز ويتضمن إتخاذ القرارات الإستراتيجية.	أنه يركز ويتضمن إتخاذ القرارات التشغيلية فقط.

تحقيق تكامل يتراوح ما بين المتوسط والبسيط بين الوظائف التنظيمية المختلفة.	تكامل تام مع الوظائف التنظيمية الأخرى على سبيل المثال: التسويق، التمويل، الشؤون القانونية، الإنتاج... إلخ.	التكامل
لا تتضمن أي نوع من التنسيق بين وظائف الموارد البشرية).	التنسيق بين كافة أنشطة الموارد البشرية (التدريب والاختيار والتعيين، العادلة والمساواة في الفرص الوظيفية).	التنسيق

المصدر: محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية أحد محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي للمؤسسة: المدخل لتطوير منظومة إدارة جودة رأس المال البشري من المنظور الإداري، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص: 150.

ومن خلال ماتم التطرق إليه سابقا تظهر أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من كونها أصبحت شريك إستراتيجي في المؤسسة حيث أصبحت تراعي الظروف البيئية المحيطة بها، ومدى تأثيرها عليها، الأمر الذي يفرض عليها الإستغلال الأمثل لهذا الفرص وكذلك الإستفادة من نقاط القوة التي تتيحها هذه البيئة، وأمر مهم آخر وهو أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، أصبح لها ذلك الدور الإستراتيجي والذي يمكنها من صنع القرارات الإستراتيجية والمشاركة فيها، فإنه يتيح لها أن تكون لديها مساهمة فعالة في تحقيق كل من رؤية المؤسسة ورسالتها وإستراتيجيتها وهو ما يشير إلى أبعاد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، بحيث يركز على الدور الكبير الذي يلعبه المورد البشري في كل المستويات الإدارية في تحقيق هذا التوجه، وذلك من خلال تكييف مختلف الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من جهة، وكذا الممارسات الإدارية الأخرى مع هذا التوجه.

المبحث الثاني: الممارسات المسؤولة اجتماعياً تجاه الموارد البشرية في ظل إستراتيجيات وظائف إدارة

الموارد البشرية

يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ليست ثابتة، وأنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى¹، ويمكن تعريفها بأنها الجهود التي تبذلها المؤسسات لضمان الإدارة السليمة لمجموعتها كوسيلة لإستهداف تحقيق الأهداف التنظيمية²، وفي الوقت الحالي المؤسسات مقتنعة بأن تكون في قائمة أفضل أصحاب العمل، ومن خلال إدراجها في هاته القائمة فإنها تعطي إشارات ليس فقط عن بيئة عمل مواتية، بل أيضاً تأكيد بأن المؤسسة ستحافظ على تلك الممارسات الجيدة³.

المطلب الأول: الممارسات المسؤولة اجتماعياً تجاه الموارد البشرية قبل العمل بالمؤسسة

وفيما يلي مختلف الممارسات المسؤولة اجتماعياً تجاه الموارد البشرية قبل العمل بالمؤسسة، والتي ينبغي على المؤسسة أن تقي بها.

1- في ظل إستراتيجية التوظيف:

النجاح المستمر للمؤسسة يتوقف على الأفراد الذين يعملون من أجلها، وهدف كل مؤسسة هو توظيف أفضل الموظفين⁴، ويمكن تعريف التوظيف بأنه عملية إدارية لجذب وترغيب الأفراد أو العناصر ذوي الكفاءات والمؤهلات للعمل في المؤسسة أو الشركة المعنية، ويتم ذلك عن طريق الإعلان ومن ثم إختيار أفضل هذه العناصر المتقدمة وأنسبها ثم تعيينها⁵.

¹ Bader Yousef Obeidat et al, **The Relationships among Human Resource Management Practices, Organizational Commitment, and Knowledge Management Processes: A Structural Equation Modeling Approach**, International Journal of Business and Management, Vol 9, No 3, 2014, P: 10.

² Haneen Bisharat et al, **The Effect of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment in Chain Pharmacies in Jordan**, International Journal of Business and Management, Vol 12, No 1, 2017, P : 51.

³ Kirti Makwana, Govind Dave, **Strategically Leveraging CSR as A Recruitment Tool to Enhance Organizational Attractiveness” –A Survey of it Professionals of Gujarat**, International Journal of Management, Vol 7, Issue 4, 2016, P: 156.

⁴ Martina Königová and Hana Urbancová, **Evaluation of Factors Influencing Human Resource Branding in the Czech Republic and the Slovak Republic**, International Journal of Marketing and Human Resource Management, Vol 4, Issue 1, 2013, P: 63.

⁵ عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص: 95.

1-1- الإعلان¹: يشمل الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المؤسسة العديد من الطرق لإجتذاب العاملين، كالإعلان الداخلي أو

الصحف... إلخ، وأياً ما كانت الوسيلة المستعملة فإن هناك مجموعة من القواعد الواجب إتباعها، وكون هذه العملية تشتمل على مجموعة

إجراءات فإنه على إدارة الموارد البشرية ممارسة دورها الاجتماعي خلال القيام بهذه العملية وذلك من خلال:

- صدق الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المؤسسة؛

- ألا ينطوي الإعلان على أي نوع من التمييز الجنسي أو التمييز بسبب العجز؛

- تجنب استخدام الكلمات التي تنطوي على دلالات غير أخلاقية؛

- عدم وضع معايير ليس لها صلة بالعمل ولكنها تؤدي إلى الإقصاء.

1-2- تعبئة وإستقطاب الموارد البشرية²: بالنظر إلى كون عملية الإستقطاب تشتمل على مجموعة من الآليات والإجراءات،

فإنه يمكن للمؤسسة أن تمارس دورها الاجتماعي وتجسد سلوكيات أخلاقية وهي تجري عملية إستقطاب لمواردها البشرية كمايلي:

- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الإلتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق

المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف؛

- الموثوقية في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عمليات التعبئة والإستقطاب، وأن تتسم هذه الإجراءات بالشفافية والنزاهة والعدالة،

وأن تقبل المؤسسة الاعتراض عليها من قبل المعنيين بالأمر في حالة حصول خروقات لمثل هذه الإجراءات والأساليب؛

- عدم سحب العاملين والموظفين من المنافسين الآخرين بطرق غير مشروعة وأساليب غير قانونية وأخلاقية، حيث أن مثل هذا الإجراء

يخرق قواعد المنافسة في سوق العمل؛

- نزاهة التعامل مع المكاتب التي توفر اليد العاملة للمؤسسة، وأن يكون هذا التعامل مبنياً على الوضوح والثقة، بحيث ينعكس إيجابياً

على هذه المكاتب كمنافذ إجتماعية وإنسانية لحل مشكلة البطالة في المجتمع.

¹ فلاق محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

² طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 260-262.

- أن تكون عملية الإستقطاب مستندة إلى تحديد دقيق وموضوعي للإحتياجات من مختلف التخصصات لشغل وظائف حقيقية، وفي ضوء عمليات تخطيط منهجية وعلمية للموارد البشرية للمؤسسة؛
- الموازنة الصحيحة والعادلة التي تخدم مصالح المؤسسة والعاملين والأطراف الأخرى في عملية الإستقطاب من داخل المؤسسة أو من خارجها؛
- بعد أن أصبحت عملية الإستقطاب تجري وفق أساليب الإتصال الإلكترونية، فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تتجسد في الإطلاع على جميع الطلبات للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص للجميع، والحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الشخصية للمتقدمين، والإلتزام بالرد على الطلبات وفق الإعتبارات القانونية والأخلاقية.

1-3- الإختيار والتعيين¹: وفيما يلي بعض أوجه تعزيز المسؤولية الاجتماعية في عمليتي الإختيار والتعيين:

- أهمية تأكيد أن الإختيارات تمت على أساس نتائج أعمال المقابلات والإختبارات ووضوح الموضوعية والشفافية فيها؛
- تحقيق التوازن بين مزايا الشفافية والعلانية في إعلان تفاصيل نتائج المقابلات، وبين مزايا المحافظة على السرية ومراعات الإعتبارات الخاصة بالمتقدمين لشغل الوظيفة؛
- الإبتعاد عن التمييز بكافة أشكاله وإعتماد طرق واضحة وشفافة وعادلة؛
- توفير جو ملائم للمقابلة من ناحية إحترام الموعد وتوقيت المقابلة وحسن الاستقبال؛
- موضوعية لجنة الإختيار وتكاملها من الناحية الفنية والتخصصات؛
- عدم الإستهانة بقدرات وشخصيات المترشحين؛
- العناية بالإختبارات الشخصية وإضفاء صفة الصدق عليها؛
- التوظيف على أساس نتائج الإختبارات والمقابلات والتقييم النهائي من قبل اللجان المختصة؛

¹ فلاق محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

- الإبتعاد عن التوظيف على أساس المحسوبية.

وبعد الإنتهاء من عملية الإختيار وإيجاد الشخص المناسب للوظيفة، تقوم المؤسسة بإصدار عقد عمل للموظف، حيث يوضح الشروط والظروف الرئيسية للعمل، وهو ما يمكن أن يقبله الفرد أو يتفاوض بشأنه، ويجب أن يجوي العقد شروطا ترضي كلا الطرفين (المؤسسة والموظف) وأن يتسم بالشفافية ويكون في حدود الأخلاق المهنية ويراعي مقتضيات الآداب واللباقة.

المطلب الثاني: الممارسات المسؤولة إجتماعياً تجاه الموارد البشرية أثناء العمل بالمؤسسة

وستتناول فيما يلي ممارسات المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في ظل مختلف الإستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية أثناء العمل بالمؤسسة.

1- في ظل إستراتيجية التدريب والتطوير:

تعرف إستراتيجية التدريب بأنها مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخليا، بالطريقة التي من خلالها تحقيق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية¹، ويرى بعض الباحثين بأن التدريب والتطوير هما إستراتيجية لبناء القدرات، وهما أيضا عمليات يفترض أن تعزز القدرات الفردية². وفيما يلي أهم ما يفترض أن يؤخذ بعين الإعتبار في أنشطة التدريب والتطوير من جوانب إجتماعية وأخلاقية³:

- إن هذه الأنشطة تمثل أحد الحقوق المهمة للعاملين بالمؤسسة وبذلك لا يمكن إستبعاد البعض منها لأي سبب، كالجنس أو العرق واللون والدين والقومية وغيرها؛

¹ عبد الله بن عطية الزهراني، إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4، 2012، ص: 710.

² Piyawadee Rohitarachoon, **Human Resource Capacity Building for Local Governance in Thailand: Current Challenges and Future Opportunities**, A thesis submitted to The University of Manchester for the degree of Doctor of Philosophy, Institute for Development Policy and Management (IDPM) School of Environment and Development, The Faculty of Humanities, 2012, P: 58.

³ طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 264-265.

- تعزز هذه الأنشطة تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية التي تحتاجها ويحتاجها المجتمع أيضاً، وبذلك ينظر المجتمع للمؤسسة كمركز معرفي يساهم في تطويره؛

- يجب أن تؤخذ أنشطة التدريب والتطوير في إطار خلق فرق عمل ملتزمة ومهارات عالية، وقد يتطلب ذلك تدريبهم خارج البلاد أو لدى مؤسسات أخرى أو في داخل المؤسسة؛

- ينطلق التدريب والتطوير لتعزيز ثقافة المؤسسة وتأكيد الجوانب الاجتماعية والأخلاقية فيها، وبذلك تصبح المؤسسة ذات نسيج ثقافي متجانس تعزز في إطاره الممارسات الأخلاقية والسلوكية المسؤولة؛

- عدم إستغلال برامج التدريب والتطوير لتبذير الموارد أو إقصاء العاملين أصحاب الفكرة والرأي الآخر، وكذلك عدم استغلال موارد التدريب وإمكاناته للإحتلاس والفساد الإداري؛

- أن يكون التدريب والتطوير ضمن برامج هادفة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، لحماية العاملين من التقادم وتوليد شعور بأنهم يواصلون ما يستجد في حقول المعرفة التي تخصصوا فيها، ولن تكون نهاية الدراسة في الجامعة أو المعهد المحطة الأخيرة في تحصيلهم العلمي؛

- يفترض أن تكون أنشطة التدريب والتطوير معززة للمسار الوظيفي محققة إنسجاماً لمصلحة العاملين والتوجهات التطويرية في المؤسسة.

2- في ظل إستراتيجية تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو عملية تقييم مدى أداء الموظفين لعملهم بالمقارنة مع مجموعة من المعايير التي تهدف إلى قياس الأداء، وهي تركز على تحديد وقياس وتقييم وتحسين أداء الموظفين¹.

وفي إطار تجسيد المسؤولية الاجتماعية من خلال آليات عملية تقييم الأداء نذكر بعض أوجه الإلتزام²:

- تجسيد الجوانب الموضوعية والسلوكية والذاتية عند وضع معايير تقييم الأداء؛

¹ Wahidha Begum, M. Shiek Mohamed, A Study on HRM Practices and its Impact on Job Satisfaction and Organization Performance in BPO Sector, Tiruchirappalli, International Journal of Advanced Research in Management, Vo 7, Issue 3, September–December 2016., P : 3.

² فلاق محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

- الإبتعاد عن التمييز خلال عملية تقييم الأداء؛

- تشكيل لجنة للقيام بعملية التقييم يتصف أعضائها بالرأي الراجح والمصادقية.

- الموضوعية عند القيام بعملية التقييم، والإبتعاد عن تقييم متساهل للجميع أو متشدد للجميع، ومن الأفضل أن يكون متوسط للجميع.

3- في ظل إستراتيجية التعويضات:

أولاً: التعويضات المباشرة: وتعرف هذه الأخيرة بأنها مبالغ من المال المختلفة الأشكال (راتب، أجر، مكافآت، أجر إضافي... الخ)،

يحصل عليه الفرد من المؤسسة لقاء ما يقدمه لها من مساهمات متنوعة¹.

الأجور والمكافآت: الطريقة الوحيدة التي تجعل الموظفين يحققون حلم أصحاب العمل هو إشراكهم في هذا الحلم، وأنظمة المكافآت

هي الآليات التي تجعل هذا يحدث².

إدارة المكافآت هي إحدى الإستراتيجيات التي يستخدمها مدراء الموارد البشرية لجذب والإحتفاظ بالموظفين المناسبين، وكذلك

مساعدتهم على تحسين أدائهم من خلال الحوافز، وأيضاً أن يستجيبوا لقوانين وقواعد العمل³.

وباعتبار الأجور والمكافآت من المزايا التي تمنحها المؤسسة لمواردها البشرية، وذلك للإحفاظ عليهم وزيادة ولائهم وتطوير قدراتهم وكذا

تنمية روح الإبداع لديهم، فإن المؤسسة ملزمة بتجسيد فكرة المسؤولية الاجتماعية في هذا الجانب من خلال⁴:

- العدالة والمساواة في برنامج الأجور والمكافآت بين العمال لتحفيزهم وزيادة ثقتهم بنظام المؤسسة؛

- الإلتزام بالطرق المناسبة لدفع الأجور والمكافآت، والإبتعاد عن الطرق التي تخدم مصالحها بعيداً عن مصالح الفئات المستفيدة، لذلك

يتم الإلتفاق على إستخدام الأسلوب المناسب وفقاً لطبيعة العمل وصعوبته ومتطلباته؛

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 504.

² W. L. Njanja et al, **Effect of Reward on Employee Performance: A Case of Kenya Power and Lighting Company Ltd., Nakuru, Kenya**, International Journal of Business and Management, Vol 8, No 21, 2013, P: 41.

³ W. L. Njanja et al, Op. Cit, P : 41.

⁴ ضيائي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان، 2010.

- النظر إلى الرواتب والأجور في إطار واسع باعتبارها تأتي منسجمة مع العقد المبرم بين المؤسسة والعاملين وضرورة النظر إلى هذا العقد بكونه عقداً أخلاقياً وإجتماعياً وقانونياً وإقتصادياً¹.

ثانياً: التعويضات غير المباشرة:

أصبحت المؤسسات في الوقت الحاضر قادرة على تقديم حزمة من التعويضات غير المباشرة، متمثلة بالضمان الإجتماعي وتعويضات البطالة والرعاية الصحية والتأمين على الحياة، وتعويضات العوق والضرر والإجازات مدفوعة الثمن للدراسة والأمومة أو لذهاب العامل للعمل مع منظمات إنسانية وخيرية خارج البلاد أحياناً، لذلك يتولد شعور لدى العاملين من أن إتساع مفردات هذه الحزمة بإضافة كل ما هو جديد أصبحت مسؤولية أخلاقية وإلتزام عالي بمسؤولية المؤسسة الإجتماعية تجاه العاملين²، وسوف نعرض فيما يلي أهم أنواع المزايا (التعويضات غير المباشرة) الأكثر شيوعاً في الإستخدام:

1- التأمين الصحي: يحتل التأمين الصحي مرتبة عالية في قائمة التعويضات غير المباشرة التي تقدمها المؤسسات للعاملين لديها، ذلك لأن مسألة الصحة هي أهم شيء بالنسبة للإنسان سواء كان يعمل أو لا يعمل.

2- الضمان الإجتماعي: هو عبارة عن برنامج أو خطة يدفع بموجبها للعاملين مبلغاً من المال شهرياً كراتب عندما يتقاعدون من العمل أو يصابون بمرض أو حادث يحول دون مزاولتهم للعمل.

3- الإجازة المرضية (الصحية): تدفع المؤسسات راتباً أو أجراً كاملاً لعاملها خلال فترة مرضهم ونفاهتهم الصحية لكن ضمن حدود زمنية معينة، تختلف من مؤسسة لأخرى ومن بلد لآخر حسب القوانين الحكومية الناظمة لذلك.

4- التأمين تقدم المؤسسات ميزة التأمين كحافز وتعويض غير مباشر وخدمة منها للعاملين لديها³.

5- خطط الدفع المضمون: تشتمل هذه الخطط على مبالغ نقدية يشارك فيها الأفراد العاملون بالمؤسسة والمؤسسة على حد سواء، وتستخدم لحماية دخل العاملين خلال فترات البطالة غير الطوعية، ويشيع إستخدام هذا النوع من الدفع في الصناعات الثقيلة،

¹ طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 266.

² طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، نفس المرجع السابق، ص: 267.

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 522-523.

أو الصناعات التي تتعرض لتغيرات في حجم الموارد البشرية المستخدمة وباستمرار، فعند الإستغناء الإجباري عن الفرد العامل تكون المؤسسة ملزمة بدفع مبلغ من المال يطلق عليه بالدفع المضمون¹.

6- إجازة الإستجمام والراحة: وهي عدد من الأيام السنوية مدفوعة الراتب أو الأجر، تقدمها المؤسسات للعاملين لديها من أجل أخذ قسط من الراحة والإستجمام وتحديد النشاط.

7- الإجازة العائلية: وهي عدد من الأيام السنوية تمنحها المؤسسات لمواردها البشرية العاملة لديها براتب أو بأجر، تقديرا منها لبعض الظروف العائلية التي تمر فيها، وتأخذ أشكالاً متعددة منها على سبيل المثال إجازة الأمومة التي تمنح للزوجات حديثات الولادة لرعاية أطفالهن الرضع، وإجازة رعاية الأبوين الكبار في السن، وإجازة أحد أفراد الأسرة الذي يصاب بمرض ويتطلب رعاية وسهر على صحته.

8- رعاية الأطفال: تعاني النساء المتزوجات وأسرهن من مشكلة يومية وهي رعاية أطفالهن عند ذهابهن للعمل...ولتلافي هذه المشكلة راحت العديد من المؤسسات تنشئ حضانة خاصة بها، أو التعاقد مع دور الحضانة من أجل رعاية أطفال النساء المتزوجات العاملات لديها، وتقدم هذه الخدمة إما مجاناً أو بتكلفة قليلة.

9- المساعدة التعليمية: وهي خدمة تقدمها المؤسسات للعاملين لديها لمن يرغب منهم في متابعة إحدى مراحل التعليم الثانوي أو الجامعة...الخ، كتشجيع أو حافز منها لهم من أجل زيادة معارفهم العلمية.

10- تعويض تغيير مكان الإقامة: ويصطلح على هذه المزية "Relocation Pay"، وبموجبها تقوم المؤسسة بدفع نفقات تذاكر السفر، ونقل الأثاث والأمتعة، لكل فرد يعمل لديها يستوجب عمله منه تغيير مكان إقامته الحالي إلى مكان جغرافي آخر (من مدينة لأخرى أو من دولة لأخرى).

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2005، ص-ص: 186-187.

11- خدمة الطعام: تقوم العديد من المؤسسات اليوم وخاصة التي تكون فترة العمل الرسمية فيها مقسومة إلى فترتين صباحية قبل

الظهر ومسائية بعد الظهر، ويتخللها إستراحة ليست طويلة لتناول طعام الغذاء، بإنشاء مطعم أو كافيتيريا داخلها من أجل تقديم وجبات الغذاء ومشروبات ساخنة وباردة بأسعار منخفضة للعاملين لديها.

12- برامج الرعاية الصحية بموجب هذه البرامج تنظم المؤسسة حملات توعوية مستمرة للعاملين لديها، حول العادات المعيشية

الضارة في مجال النوم والمأكل والمشرب والتدخين والكحول... إلخ، توضح من خلالها مدى إنعكاساتها السلبية على صحتهم ومساعدتهم للإقلاع عنها.

13- حزمة المزايا الوظيفية الإضافية: لاشك أنه يصعب للغاية على المؤسسة لأن تقدم جميع المزايا الوظيفية السابقة مجاناً، لأن

تكلفتها ستكون مرتفعة جداً، وبالتالي وسعيًا منها لإستفادة مواردها البشرية من أكبر عدد ممكن من المزايا الوظيفية التي تقدمها لهم، تقوم بتخصيص مبلغ معين لكل فرد منها وتترك له حرية إختيار المزايا التي تناسب ظروفه، ويشترك فيها بنسب محددة من هذا المبلغ¹.

4- في ظل إستراتيجية إدارة بيئة العمل: تعتبر مسألة إدارة بيئة العمل المادية والنفسية من أجل توفير السلامة والصحة للعنصر

البشري في مكان العمل، جزءاً هاماً من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ذلك لأن هذه المسألة ذات مساس مباشر بأهم ما يملكه الإنسان وهو صحته وحياته، وهي في الوقت نفسه ذات أهمية إقتصادية كبيرة بالنسبة للمؤسسة وللمجتمع²، فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين، ساهم ذلك في جعل الأفراد مندمجين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل³، وكتحسيد للدور الإجماعي والذي تتبناه معظم المؤسسات وبتركيز الجهود المبذولة لتحقيق جودة حياة العمل يجدر الإشارة إلى ما يلي:

4

4-1- تحسين بيئة العمل: عرف (Mazloumi et al (2014) جودة حياة العمل بأنها مواقف الموظفين تجاه عملهم

وخاصة نتائج عملهم بما في ذلك الرضا الوظيفي والصحة النفسية والسلامة، والتي تؤثر بشكل مباشر على النتائج التنظيمية⁵، فلا بد

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 524-525-526.

² عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق، ص: 569.

³ فلاق محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

⁴ فلاق محمد، نفس المرجع السابق، ص-ص: 57-58.

⁵ Ramawickrama, J et al, **Quality of Work Life, Job Satisfaction, and the Facets of the Relationship between the Two Constructs**, International Business Research, Vol 10, No 4, 2017, P: 168.

من توفير بيئة عمل تتمتع بجودة عالية للعاملين في أي مؤسسة، لما في ذلك من تأثير على معنويات هؤلاء العاملين وعلى حافزيتهم وبالتالي على إنتاجيتهم¹، ويمكن تناول ظروف العمل من ثلاث جوانب أساسية هي:

4-1-1- بيئية العمل المادية: يجب توفير الإضاءة الجيدة والمناسبة للعمل الذي يؤديه العاملين، بالإضافة إلى توفير درجة الحرارة

المناسبة من خلال توفير أجهزة التبريد في الصيف والتدفئة في البرد القارس، أما فيما يتعلق بالنظافة فمن الضروري أن يكون مكان العمل نظيفاً خالياً من الأوساخ، وفي هذا المجال تتبع بعض المؤسسات الرائدة أسلوب التحسين المستمر الهادفة إلى إيجاد بيئة عمل نظيفة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتقليل الفاقد ورفع الروح المعنوية للموظفين².

4-1-2- بيئية العمل الاجتماعية والنفسية: تتعلق بيئة العمل الاجتماعية بالعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل، ففي

بمجال تعامل المرؤوس مع رئيسه، يجب على المرؤوس التقيد بتنفيذ أوامر وتعليمات رؤسائه وتوجيهاتهم وفق التسلسل الإداري، كما يجب عليه إحترام رؤسائه في العمل وعدم إخفاء المعلومات عنهم، أما تعامل الموظفين مع زملائهم فعلى الموظفين المحافظة على علاقات جيدة مع بعضهم البعض³.

4-1-3- بيئية العمل التنظيمية⁴: تتمثل بيئة العمل التنظيمية في عدة أشكال يمكن إيجازها في:

- وجود ثقافة للمؤسسة داعمة للجهود والتحسين ومعرزة للعاملين؛

- إستقلالية الوظيفة بشكل يمنع الآخرين من التدخل بصلاحيات شاغل الوظيفة؛

- كفاية وكفاءة الموارد المتاحة سواء الموارد البشرية أو المادية أو التقنية؛

- مشاركة كبيرة من قبل المرؤوسين في صنع القرارات وفي وضع الأهداف.

وسعياً من المؤسسات في تحسين بيئة العمل وجب عليها:

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 570

² عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق، ص: 570

³ عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق، ص: 570

⁴ عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق، ص: 570

- إدخال تغييرات على سياسة المؤسسة بما يتماشى والمتغيرات المتنبأ بها مستقبلاً وتوفير بيئة عمل مناسبة تضمن السلامة والأمن للموارد البشرية؛

- إدخال التكنولوجيا الحديثة؛

- تبني المؤسسات نظاماً رقابياً متطوراً لضمان الصحة والأمن في العمل؛

- توفير خدمات ثقافية وتعليمية تعمل على الرفع من المستوى الثقافي للعاملين؛

- توفير خدمات ترفيهية للرفع من الروح المعنوية (كإنشاء النوادي الاجتماعية والرياضية، تنظيم السفريات) وكذلك بناء علاقات عمل بعيدة عن الجو الرسمي.

- خدمات التغذية والإسكان والنقل.

- إنشاء مكتب إستشاري متخصص في معالجة المشاكل القانونية أو المالية؛

- خدمات الضمان الإجتماعي والرعاية الصحية.

4-2- السلامة: ويقصد بها حماية الموارد البشرية من الأذى والضرر الذي تسببه لهم حوادث محتملة في مكان العمل، وهذا الأذى

تظهر نتيجته فوراً، كالكسور بكافة أنواعها والجروح والحروق والإختناق... الخ، وتقع هذه الحوادث والإصابات إما بسبب طبيعة العمل، أو الفرد نفسه أو التجهيزات المستخدمة فيه كآلات والرافعات وتوصيلات الكهرباء والغاز... الخ¹.

4-3- الصحة: ويقصد به حماية الموارد البشرية من الأمراض الجسدية والنفسية المحتمل إصابتها بها في مكان العمل، والتي يكون

سببها إما المناخ المادي العام، أو الفرد، أو طبيعة العمل (الوظيفية) نفسه، وهذه الأمراض لا تحدث فوراً وإنما مع مرور الزمن، حيث تتم الإصابة بما نتيجة التعرض المستمر لمسبباتها، وهذا يعني أن حدوثها ليس آنياً وإنما تحدث بشكل تراكمي².

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 570.

² عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق، ص: 570.

عندما تضغط المؤسسات على عمالها وتطالبهم بالمزيد والمزيد من الطاقة في العمل، فإنها معرضة لخطر التأثير السلبي على رفاهية موظفيها، يشير (Beaupré et al 2008) بأن بيئة العمل السيئة تقود العامل إلى المشاركة والمساهمة في عمله لأنه يخشى من فقدان وظيفته، وليس بسبب الإعتزاز لصاحب العمل¹.

ووفقاً للمعهد الوطني (الفرنسي) للبحث والأمن (INRS) يعاني واحد من أصل خمسة عمال أوروبيين من اضطراب صحي مرتبط بالضغط في مكان العمل².

في المناخ الحالي، الصحة والرفاهية في العمل هي قضايا هامة للغاية في إدارة الموارد البشرية، ووفقاً لـ (Lefkowitz 2006) فإن السلوكيات والمواقف المسؤولة اجتماعياً تشمل رفاهية العمال، والإحترام، وتطوير بيئات العمل الإيجابية، ويمكن أن يساعد تحسين رفاهية الموظفين على جذب المواهب وتعزيز ولاء الموظفين وتحفيزهم، وفي إستطلاع قامت به (Scouarnec 2005) أكدت أن مدراء الموارد البشرية في المستقبل سيضطرون أكثر فأكثر لمعالجة القضايا الصحية في العمل، والعمل عن كثب مع المسؤولين عن الصحة والجودة ومسائل السلامة³، كما أن مفهوم رفاهية الموظف في العمل يعزز المزايا للمؤسسات وذلك بإمتلاكها لقوة عمل صحية⁴.

المطلب الثالث: الممارسات المسؤولة اجتماعياً تجاه الموارد البشرية بعد إنهاء العمل بالمؤسسة⁵

ثمّة العديد من السبل التي يمكن من خلالها إنهاء العمل كإنتهاء مدة العقد أو التقاعد أو الإستقالة أو الإستغناء عن العمل... الخ، ومهما كانت الطريقة لفعل ذلك فإن المؤسسة وكنجسيد لدورها الاجتماعي تجاه العمال الذي أنحوا عملهم بها عليها :-

- منحهم مكافآته مقابل خدماتهم المقدمة أثناء عملهم بالمؤسسة؛

- منحهم فرص للعودة والتوظيف من جديد؛

¹ Claire Dupont et al, **The Impact of Corporate Social Responsibility on Human Resource Management: GDF SUEZ's Case**, International Business Research, Vol 6, No 12, 2013, P: 150.

² Claire Dupont, Perrine Ferauge, Romina Giuliano, Op. Cit, P: 150.

³ Claire Dupont, Perrine Ferauge, Romina Giuliano, Op. Cit, P: 150.

⁴ N. Kamakshi Priya, M. Kalyana Sundaram, **A Study on Relationship Between HRM Practices, Employee Wellbeing and Performance in the Selected Private Hospitals in Tiruchirappalli**, International Journal of Management, Vol 7, Issue 3, 2016, P: 75.

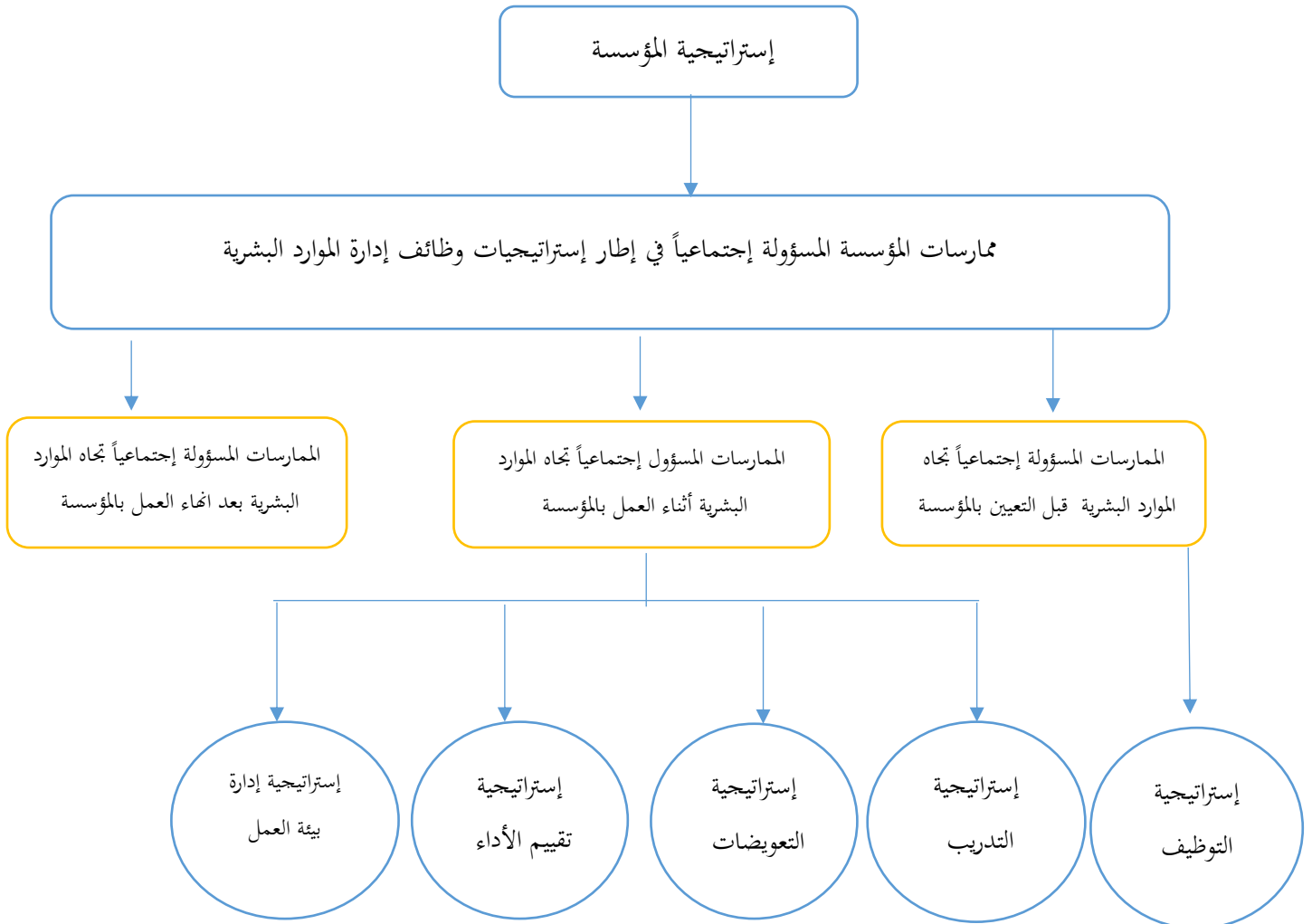
⁵ ضياني نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية: دراسة مجمع شي علي للأنايب-سيدي بلعباس-، مجلة التنظيم والعمل، العدد 5، 2014، ص-ص: 8-9.

الفصل الثالث: المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية

- منحهم مستحقات في حالة الإستغناء عن خدماتهم؛
- إيجاد فرص عمل بديلة وتقديم المساعدة لإيجاد وظائف جديدة؛
- إستخدامهم كمستشارين أو مدربين أو مشرفين لدى المؤسسة؛
- إستمرار الخدمات الطبية والتأمينات؛
- منحهم تسهيلات أو توصيات للتوظيف في مؤسسات أخرى؛
- تقديم العون في كتابة السير الذاتية وكذلك الإرشادات عن المقابلات الشخصية؛

وفيما يلي شكل يوضح مختلف الممارسات المسؤولة إجتماعياً في ظل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

الشكل رقم (3-1): الممارسات المسؤولة إجتماعياً في ظل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على المصادر التالية: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص89، ص119، ص123. خالد محمد الحياصات، معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 34، العدد 2، 2007 ص: 388. ضيائي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان، 2010. فلاق محمد، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2014.

ومن خلال ماسبق يمكن القول بأن المؤسسة المسؤولة اجتماعياً تجاه مواردها البشرية هي تلك المؤسسة التي لديها ممارسات مسؤولة اجتماعياً تجاههم في المراحل الثلاث التي تربط المورد البشري بالمؤسسة، إنطلاقاً من كون هذا المورد البشري مترشح لشغل الوظيفة الشاغرة، حيث أنه وفي هذه المرحلة وهي مرحلة قبل العمل بالمؤسسة يتطلب الأمر من المؤسسة المسؤولة اجتماعياً تجاه مواردها البشرية أن تقوم بمجموعة من الممارسات المسؤولة على سبيل المثال لا للحصر: الصدق والشفافية في الإعلان عن الأماكن الشاغرة، أن تتميز الإجراءات والأساليب المعتمدة في عمليات الإستقطاب بالموثوقية والنزاهة والعدالة، وكذا أن تكون عمليات إختيار المترشحين وتعيينهم في أماكنهم مبنية على النتائج التي أفرزتها المقابلات والإختبارات، وأيضاً الإبتعاد عن التمييز بكافة أشكاله.

وفي المرحلة الثانية وهي مرحلة العمل بالمؤسسة والتي تعتبر أطول فترة يقضيها العامل بالمؤسسة، فإن ممارسات المؤسسة المسؤولة اجتماعياً تجاه مواردها البشرية في هذه المرحلة تشمل عدت إستراتيجيات، كإستراتيجية التدريب والتطوير، وفي ظل هذه الإستراتيجية ينبغي على المؤسسة أن تراعي العدالة والمساوات في تقديم هذه البرامج، وكذا حرص المؤسسة على أن تكون هذه البرامج هادفة لزيادة معارف العاملين ورفع من قدراتهم، وكذلك في ظل إستراتيجية تقييم الأداء تتجلى الممارسات المسؤولة اجتماعياً تجاه الموارد البشرية بأن تكون هناك موضوعية في هذه العملية، وينبغي وضع الخلافات والصراعات الحاصلة بين الرئيس والمرؤوس جانباً عند القيام بعملية تقييم الأداء، وفيما يتعلق بإستراتيجية التعويضات والتي تشكل أحد أهم الإستراتيجيات ذات الحساسية البالغة، والتي تؤثر بشكل كبير في وجهة نظر العامل للمؤسسة ومدى ثقته بها، فإنه ينبغي على المؤسسة أن تكون الأجور ملائمة وتتناسب مع الأجرور في المؤسسات المنافسة وأن تكون المكافآت توزع بصورة عادلة ونزيهة بين العمال.

أما بخصوص إستراتيجية إدارة بيئة العمل، فهنا تقع على عاتق المؤسسة المسؤولية اجتماعياً دور مهم وهو مدى إلتزامها بحماية مواردها البشرية، لأن هذه الإستراتيجية تعنى بتوفير الحماية والسلامة والأمن لهذه الموارد العاملة بالمؤسسة، وعلى سبيل المثال تتمثل الممارسات المسؤولية اجتماعياً في ظل هذه الإستراتيجية في توفير معدات السلامة الأساسية مثل الخوذات، الملابس المضادة للحرائق... إلخ، هذا بخصوص بيئة العمل المادية، وبالنسبة لبيئة العمل الاجتماعية والنفسية والتنظيمية تتجلى هذه الممارسات في أن يكون هناك مناخ تنظيمي صحي خال من الصراعات والخلافات، وكذا أن تكون الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة ثقافة إيجابية، تساعد على العمل الجماعي وتقدير الجهود وتنمي روح الفريق، ومبينة على الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف في المؤسسة.

أما المرحلة الثالثة التي تربط العامل بالمؤسسة وهي بعد إنهاء العمل، حيث تظهر ممارسات المؤسسة المسؤولية اجتماعياً في منح العمال المحالين على التقاعد تعويضات مالية مناسبة، وتقديم مستحقات مالية للعمال اللذين تم الإستغناء عن خدماتهم، وتوفير خدمات الضمان الاجتماعي للعمال اللذين أصابهم عجز أو مرض... إلخ.

المبحث الثالث: الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، الثقة التنظيمية

سنتناول في هذا المبحث ثلاثة مفاهيم وهي الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية، حيث سنقدم مجموعة من التعاريف لها ونستعرض أهم النظريات المفسرة لها وكذا مختلف الأبعاد التي تتكون منها هذه المفاهيم.

المطلب الأول: الرضا الوظيفي

يعد موضوع الرضا الوظيفي من أهم المواضيع التي تم دراستها في إطار السلوك التنظيمي، فلقد كان ولا يزال يحظى بإهتمام الباحثين لكونه يتعلق بكيفية تحليل وفهم السلوك البشري في المؤسسات، وذلك من أجل معرفة كيفية التأثير عليه بالشكل الذي يحقق للمؤسسة أقصى عائد من قدرات الأفراد ومهاراتهم، عن طريق تحفيزهم وتنمية روح الأبداع والمبادرة لديهم، ذلك لأن معرفة إتجاهات العاملين وقيادتها بالإتجاه الصحيح، يشكل اليوم فرصة ذهبية للمؤسسات للنجاح والتميز في عصر يعد فيه المورد البشري أهم أصول المؤسسة ومصدر تفوقها الأول¹، إذ أن الموظفين اللذين لديهم مستويات عالية من الرضا الوظيفي يشعرون بأنهم يساهمون بنتائج وقيمة إيجابية للمؤسسة².

أولاً: تعريف الرضا الوظيفي: عرفه (David and Andrzej (2010 بأنه شعور يمكن أن ينتج تأثير إيجابي أو سلبي تجاه أحد الأدوار أو المسؤوليات في العمل³، كما عرفه (Smith, Kendall and Hulin (1969 بأنه مشاعر العامل عن عمله⁴، وقد صاغ (Locke) التعريف الأكثر قبولاً للرضا الوظيفي حيث عرفه بأنه حالة عاطفية سارة وإيجابية ناجمة عن تقييم العمل أو الخبرات الوظيفية⁵.

¹ محمد الطاهر قريشي، لطيفة أحمد السبتي، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 1، 2015، ص: 59.

² Sang Long Choi et al, **Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment**, Human Resources for Health, Vol 14, No 73, 2016, P: 3.

³ Farag Ali Mohamed Al-Sayah, **Exploring the Relationship Between the Perceived Leadership Behaviors and Job Satisfaction at the Libyan Petrochemical Companies**, A thesis submitted in fulfilment of the requirements for Doctor of Philosophy, School of Government and International Affairs, Durham University, 2011, p: 91.

⁴ Esther O Ampadu, **Impact of Nurse Faculty Job Stress on Job Satisfaction and Intent to Remain in Academia**, Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Nursing, Northeastern University, 2015, p: 33.

⁵ Mirjam Körner et al, **Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams**, BMC Health Services Research, 15 :243, 2015, P: 2.

وبناء على ما سبق من تعاريف يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه ذلك الشعور الإيجابي الذي ينتج لدى العامل بالمؤسسة نتيجة إشباع رغباته من قبل المؤسسة.

ثانياً: قياس الرضا الوظيفي:

وفيما يلي مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها قياس الرضا الوظيفي:¹

1- طريقة الاستقصاء:

وتعتمد هذه الطريقة على تقصي آراء الأفراد بمجموعة من الأسئلة، ومن هذه الأسئلة تحتوي على عدة عوامل مثل طبيعة العمل، ونوعه، ومحتواه، وساعات العمل وظروفه، وزملاء العمل، والأجور والتعويضات، والإشراف وإتجاهات الإدارة، حيث يتم تصميم عناصر الاستقصاء أو الاستبيان بطريقة تخدم أهداف الباحثين سواء كانوا داخليين أو خارجيين، وفي نفس الوقت تتلائم مع مستويات الأفراد المنوي إستطلاع آرائهم عن الرضا الوظيفي، وحاول العلماء وضع بعض المقاييس التي يتوفر فيها خاصيتي الثبات والصدق.

1-1- المقياس الأول: مقياس (Job Descriptive Index) وهو يتعامل مع خمسة مفاهيم للعمل وهي: العمل نفسه،

الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء.

1-2- المقياس الثاني: مقياس مينسوتا ويركز على الأجر وفرص الترقية، ويمتاز هذا النوع من الاستبيان بسهولة إجراءه والحصول

على إجابات تمكننا من تحديد القيمة النسبية لدرجة الرضا عن العمل.

2- المقابلة: وهو أسلوب آخر للحصول على المعلومات ومعرفة درجة الرضا عن العمل، وفي الغالب يمكن الحصول على معلومات

أكثر دقة وأكثر عمقاً عن إتجاهات الأفراد نحو العمل، إذا تمت إدارة المقابلة بكفاءة، وهي أكثر المقاييس فعالية في معرفة الرضا الوظيفي للعاملين، خاصة إذا كان حجم المؤسسة صغيراً.

¹ شفا سالم السقايسو، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية: حالة دراسية وزارة الشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص: 20.

3- طريقة الملاحظة: وتكون من خلال متابعة سلوك العاملين على أرض الواقع وجمع المعلومات عن سلوك العاملين التي لها علاقة بقياس مدى الرضا الوظيفي في عملهم.

4- طريقة تحليل البيانات الثانوية: وتعتمد هذه الطريقة على تحليل البيانات الثانوية المتاحة والتي يمكن من خلالها إستنتاج درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، ومن أمثلة هذه البيانات معدلات الغياب، وحجم شكاوي العاملين، ومعدل دوران العاملين، ونسبة التالف، وعدد الحوادث، والإستقالات... الخ.

ثالثاً: أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

1- نظرية ماسلو للحاجات Abraham Maslow¹:

تعرف هذه النظرية أيضاً بإسم نظرية تدرج الحاجات لعالم النفس **أبراهام ماسلو**، والتي طورها في الأربعينيات من القرن الماضي، معتبراً أن الإنسان في كل سلوكياته إنما يسعى إلى إشباع حاجاته الإنسانية والتي تنحصر في خمس مجموعات، ويرى (Maslow) أن الحاجة هي عبارة عن قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل ما لإشباع تلك الحاجة الذاتية، وتعد نظرية (Maslow) من أولى النظريات التي عنيت برضا الأفراد عن عملهم، وذلك من خلال ما تحققه لهم هذه الأعمال من إشباع هذه الحاجات الإنسانية، فالعامل الراضي عن عمله حسب هذه النظرية هو عامل إستطاع أن يحقق عدد كبير من حاجاته، وتقوم هذه النظرية على مبدئين:

- أن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم أو هرم حسب أولويتها للفرد، حيث كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات إنتقل الفرد إلى الحاجة الغير مشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات.

- أن الحاجة غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وتحفزه وتدفعه للعمل، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد.

¹ شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015، ص: 71.

شكل رقم (3-2): هرم ماسلوا للحاجات

المكافآت العامة	مستويات الحاجة	العوامل التنظيمية
النمو التقدم الإبداع	حاجات تحقيق الذات	تحدي العمل الانجاز في العمل التقدم
تقدير الذات إحترام الذات السمعة	حاجات التقدير الإحترام	الإعتراف الاجتماعي المسمى الوظيفي وظيفة عالية المكانة الإستجابة
المحبة التأثير الإنتماء	الحاجات الإجتماعية	مجموعة عمل متماسكة إشراف ودي الجمعيات المهنية
السلامة الأمان الاستقرار الحماية	حاجات الأمن	ظروف عمل آمنة مزايا المؤسسة الأمان الوظيفي الإتحاد
الطعام الماء المأوى النوم	الحاجات الفيسيولوجية	الراتب ظروف عمل جيدة

Source : Sameh Fikry Matar, **An Exploratorion Into Job Satisfaction and Motivation Among Senior and Middle Managers in Egyptian Textile Industry**, A thesis Submitted for the degree of Doctor of Philosophy, Department of Development and Economic Studies, Universty of Bradford, 2010, P : 36.

ويمكن توضيح هذه الحاجات الخمسة فيما يلي:¹

1-1- الحاجات الفيسيولوجية:

تعد الحاجات الفيسيولوجية نقطة البداية في مدرج (Maslow)، وتمثل في الحاجات ذات العلاقة بالتكوين البيولوجي للإنسان، كالماء والأكل والهواء... الخ، وهي ضرورية ومهمة لحياة الانسان.

1-2- حاجات الأمن والاستقرار:

¹ شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، بالمؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز "جيجل"، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010، ص: 18.

وهي تحتل المرتبة الثانية في مدرج (Maslow)، فعندما يستطيع الإنسان إشباع الحاجات الفسيولوجية ينتقل إلى إشباع حاجات الأمن، والتي قد تأخذ صورة الإستقرار والثبات في العمل، التأمين ضد العجز والبطالة... الخ.

1-3- الحاجات الاجتماعية:

وهي تحتل المرتبة الثالثة في مدرج (Maslow)، فعندما يتم إشباع الحاجات السابقة الذكر ينتقل الانسان الى اشباع حاجاته الإجتماعية، والتي قد تأخذ صورة حاجات الحب والانتماء، حاجات تكوين العلاقات الإجتماعية داخل وخارج العمل... الخ.

1-4- حاجات التقدير والإحترام:

تحتل المرتبة الرابعة في مدرج (Maslow)، وهي تأتي مباشرة بعد أن يشبع الإنسان الحاجات الثلاثة السابقة الذكر، وتعني حاجات التقدير والإحترام رغبة الإنسان في كسب الإحترام والتقدير من الآخرين حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة.

1-5- حاجات تحقيق الذات:

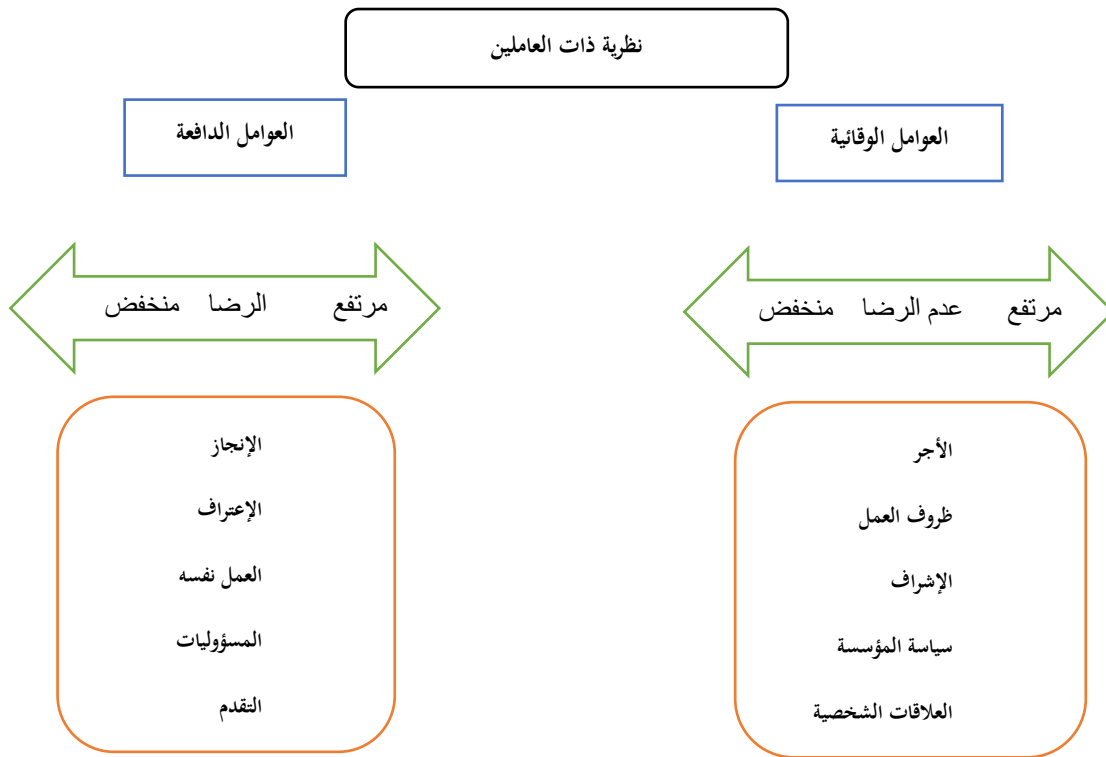
وهي الحاجة الأخيرة في مدرج (Maslow)، وهذه الحاجة تعكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميزاً من غيره، وأن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطيعه.

2- نظرية ذات العاملين Herzberg:

قدم فريدريك هيرزبرغ (Frédéric Herzberg) عام 1959 نظريته المعروفة بإسم نظرية ذات العاملين، والتي فصل فيها بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والعوامل المسببة لعدم الرضا الوظيفي، حيث كان الإعتقاد السائد عند الباحثين قبل طرح (Herzberg) لنظريته هو أن الرضا الوظيفي ذا بعد واحد، أي أن العوامل التي تؤدي للرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، وبعد دراسة أجراها (Herzberg) على 200 محاسب ومهندس، طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا وعدم الرضا الوظيفي، وما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور، حيث توصل إلى تحديد مجموعتين مستقلتين من العوامل، سميت المجموعة الأولى "بمجموعة العوامل الدافعة" التي تؤدي في حالة توفرها إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وهي مرتبطة بمحتوى الوظيفة، وتضم عدت عوامل من أهمها: الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم والنمو، أهمية الوظيفة، أما المجموعة الثانية فسميت "بمجموعة

العوامل الوقائية" (مجموعة عدم الرضا الوظيفي)، والتي ترجع إلى الظروف المحيطة بالوظيفة، وتضم عدة عوامل من أهمها ظروف العمل، الإشراف، سياسات المؤسسة، الأجر والعلاقات مع الآخرين¹، ويرى (Herzberg) بأن كل من العوامل الدافعة والعوامل الوقائية لهما نفس القدر من الأهمية، ولاكن العوامل الوقائية لن تؤدي إلا إلى أداء متوسط وتمنع عدم الرضا ولاكنها لا تخلق في حد ذاتها موقفاً إيجابياً أو حافزاً للعمل²، كما أكد بأنه ينبغي على أصحاب العمل أن يعالجوا العوامل الدافعة والعوامل الوقائية، لتحسين الرضا الوظيفي للعمال ومنع عدم الرضا³.

شكل رقم (3-3): نظرية ذات العاملين:



Source : Khalid Al Tayyar, **Job Satisfaction and Motivation Amongst Secondary School Teachers in Saudi Arabia**, PhD Thesis, Department of Education, University of York, 2014, P: 52.

¹ شاطر شفيق، نفس المرجع السابق، ص-ص: 23-24.

² Ka Wai CHAN, **An Exploration of Cross-cultural Adjustment and Job Satisfaction among Primary School Native-speaking English Teachers in Hong Kong**, A Thesis Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy, School of Education University of Durham England, 2015, P: 80.

³ Patricia Knecht, **Demystifying Job Satisfaction in Long-Term Care: The Voices of Licensed Practical Nurses**, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, The Graduate School, College of Nursing, The Pennsylvania State University 2014, P: 24.

ثالثاً: نظرية (X) و (Y) لماكرجور (Mcgregor):

وضع دوجلاس ماكريجور (Douglas Mcgregor) أنماطاً مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، وصف واحداً منها بنظرية (X) والأخرى بنظرية (Y)، فنظرية (X) هي النظرية التقليدية للعامل، فمن مسلماتها تحديد واجب الإدارة بجميع عوامل الإنتاج وتنسيقها بالصورة التي تحقق أكبر نفع إقتصادي، وكما أن الإدارة تعنى بالجمع بين العامل والآلة والموارد وبالكيفية التي تعطي أكبر حصيلة إقتصادية، وتبنى هذه النظرية على الإفتراضات التالية:

- الإنسان بطبيعته سلبي لا يحب العمل ولا يعمل إلا قليلاً؛
- يفضل تجنب المسؤولية في العمل؛
- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يعمل؛
- العقاب والتهديد إحدى الوسائل لدفع الإنسان إلى العمل؛
- ضرورة الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل؛
- إن الأجر والمزايا المادية هي أهم الحوافز في العمل.

وعلى هذا أساس هذه الإفتراضات إتخذت الإدارة أسلوب القوة والتهديد والإشراف المحكم وتجاهلت الدوافع لدى الأفراد العاملين.

وربما تكون هذه الإفتراضات صحيحة، وقد تحتاجها الإدارة في كثير من الحالات، حسب الظروف الموقفية التي تتغير بناء على المستجدات المستمدة من عدم الثبات البيئي، لذا فإنها تحتاج إلى إستخدامها في ظل ظروف معينة، كظهور حالات الإستبداد ورغبة البعض في السيطرة على الآخرين، أو لظهور خلل في الثقافة التنظيمية، أو لإنخفاض مستوى التعليم والمعرفة وغياب التخصص لدى الكثيرين من العاملين وعدم فهمهم للحوافز المعنوية.¹

¹ سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص: 90.

أما نظرية (Y) فقد قامت على مبدأ أن للعامل حاجات متعددة، وأن هذا العامل ما إن يرضى حاجة حتى يطالب بغيرها، وهذه النظرية وبجانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين، فإنها تحاول تقديم فروض أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني حيث أنها:

- تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية وأنهم لم يخلقوا ضد آمال وأهداف الإدارة؛

- ليست الإدارة هي التي تضع العاملين في مواضع الإحساس وتحمل المسؤوليات وتوجيههم نحو أهدافها، بل إن كل ذلك مغروس في نفوس العاملين؛

- الإنسان يطلب الحرية في العمل وهو يفضل أن يكون قائداً وليس تابعاً؛

- الإنسان يعمل لا خوفاً من العقاب بل أملاً في المكافآت.

ونقلاً عن سالم تيسير الشرايدة 2008 فإن (زويلف) يشير إلى أن نظرية (Y) هي أقرب إلى التطبيق العملي، حيث أنها استطاعت أن تفرق بين الحاجات من جهة والإشباع من جهة أخرى، وأن هذه النظرية عكس النظرية السابقة لها، فإنها تدعو الإدارة إلى إيلاء الأهمية إلى الطرق والوسائل التي تسمح للأفراد بإشباع حاجاتهم في المستويات العليا (الإلتناء، الإحترام، التقدير، تحقيق الذات).

كما يرى سالم تيسير الشرايدة 2008 أن إفتراضات هذه النظرية أكثر واقعية، نتيجة تطور الثقافة التنظيمية، والقدرات المعرفية والإمكانات والخبرات الفنية والإدارية لدى العاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وبروز الحاجة إلى الحوافز المعنوية ورغبتهم في تحمل المسؤولية والإلتزام بمبدأ الرقابة الذاتية.¹

وتعتبر هذه النظرية العمل بالنسبة للأفراد أمراً طبيعياً وذاتياً وأنهم لا يعملون لتجنب العقاب، ولاكن لإنجاز شيء ذي قيمة ومعنى بالنسبة لهم، وهذه الإفتراضات هي التي أكسبت هذه النظرية الأهمية في البحوث السلوكية المتعلقة بالعمل.²

¹ سالم تيسير الشرايدة، نفس المرجع السابق، ص: 91.

² رياض علي القطراوي، سلوك المخاطرة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في برنامج الطوارئ في وكالة الغوث الدولية (الأونروا) في محافظات غزة، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2012، ص: 54.

رابعاً: نظرية (Z) لوليام أوشي (William Ouchi)

ذاع صيت نظرية (Z) لصاحبها (William Ouchi) في الإدارة كواحدة من بين ثلاث نماذج إدارية هي: النظرية الأمريكية (A)، النظرية اليابانية (J)، الثالثة: الأسلوب الياباني في الإدارة مطوعاً للبيئة الأمريكية أي النموذج (Z)، هذا الأخير تم شرحه في كتابه الصادر عام 1981 تحت عنوان كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية؟¹.

يرى (William Ouchi) أن التكنولوجيا والإنفاق على البحوث والتطوير لا يكفي وحده لزيادة فعالية الأفراد وإنما يجب الإهتمام بالجانب الإنساني للعمال، أي تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين ليكونوا راضين عن وظائفهم وبني (William Ouchi) دراسته بالمقارنة بين النموذجين الأمريكي والياباني في الإدارة، وقد كانت نتائج المقارنة كما هو موضح في الجدول²:

جدول رقم (3-2): أوجه المقارنة بين المؤسسات اليابانية والأمريكية:

المؤسسات الأمريكية	المؤسسات اليابانية
توظيف قصير المدى	توظيف دائم (مدى الحياة)
سرعة في الترقوم والترقية	بطيء في الترقوم والترقية
الإختصاص في الحياة الوظيفية	عدم الإختصاص في الحياة الوظيفية
وسائل رقابة علنية	وسائل رقابة ضمنية
إتخاذ القرارات فردي	إتخاذ القرارات جماعي
المسؤولية الفردية	المسؤولية الجماعية
إهتمام مجزأ	الإهتمام الشمولي

المصدر: نجاة بوطوطن، تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية: مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية EGZIK نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2010، ص: 103.

ومن خلال هذا الجدول يمكن إستخلاص أن أهم ما تختص به المؤسسة اليابانية هو الوظيفة مدى الحياة التي تعكس لنا أن العامل يستمر في المؤسسة مادام على العمل، مما يزيد من ولاء الفرد للمؤسسة، بينما نظام الترقية يعتمد على الأقدمية وهذا لضمان إستمرار العامل في عمله، في حين تعتمد طريقة إتخاذ القارات الجماعية على الرأي المشترك، فبالرغم أنها تتخذ وقتاً في عملية إتخاذ القرار الذي

¹ نجاة بوطوطن، تأثير الإتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية: مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية EGZIK نموذجاً، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2010، ص: 103.

² نجاة بوطوطن، نفس المرجع السابق، ص: 103.

يشارك فيه كل الذين سيتأثرون به بغض النظر عن نوعيته، إلا أن تنفيذه لا يستغرق وقتاً طويلاً، كما أن الإدارة اليابانية تحتم بالموظفين إهتماماً شاملاً حيث توفر لهم تسهيلات تساعد على إجتماعياً، وتستدعي أهاليهم وذويهم في إحتفالات التخرج، الشيء الذي يؤكد الثقة المتبادلة والألفة والمودة بين العاملين¹.

ولقد إقترح (William Ouchi) نموذجاً يمزج بين النوعين يهدف إلى الرفع من فاعلية المؤسسات الأمريكية مع أخذ النظرية بعين الإعتبار محافظة هذه المؤسسات على العادات والقيم الإجتماعية والثقافات الخاصة بها²، وقد بنى نموذجاً على المحاور التالية:³

- جو الثقة المبني على ضمان الشغل وآفاق الحياة المهنية؛

- إستعمال مصطلحات خاصة تجاه العمل مثل: المساعدون، الشركاء، المتعاملون؛

- تطوير إحساس الإلتواء إلى المجموعة بتنظيم نشاطات رياضية وثقافية مشتركة؛

- اللامركزية وإشتراك العمال في تحديد الأهداف؛

- الرقابة الضمنية والذاتية؛

- الترقية البطيئة؛

- الترقية مدى الحياة... الخ.

ويؤدي تطبيق هذه النظرية الى زيادة الثقة والمودة والتفاعل بين العمال في المؤسسة، وبالتالي زيادة الاستقلالية والحرية في التعامل فيما

بينهم، وكل هذا يصب في إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم⁴.

إن الهدف من تطبيق نظرية (Z) هو مساعدة المؤسسات على تطوير قدراتها على تنسيق جهود العاملين، وليس إستخدام التقنيات

في العمل من أجل تحقيق مستوى عال من الإنتاج، وهذا يهتم بتطوير مهارات العاملين، وإيجاد هياكل تنظيمية جديدة وحوافز وفلسفة

¹ نجاة بوطوطن، نفس المرجع السابق، ص: 104.

² نجاة بوطوطن، نفس المرجع السابق، ص: 104.

³ نجاة بوطوطن، نفس المرجع السابق، ص: 104.

⁴ نجاة بوطوطن، نفس المرجع السابق، ص: 104.

جيدة للإدارة¹، حيث تبرز لنا هذه النظرية أهمية ظروف العمل الإنسانية التي لها أثر كبير في زيادة الإنتاج والأرباح، وتعزز من مشاعر الإحترام في الوسط المؤسسي، هذا ما يجعل الفرد يرضى عن الوظيفة التي أوكلت إليه، وبهذا نجد نظرية (Z) تدعو إلى إعادة توجيه الاهتمام بالعلاقات الإنسانية².

وبذلك فإن هذه النظرية ماهي إلا نموذج للإدارة الحديثة، التي تسعى إلى التميز في ظل التطورات العالمية والتغيرات الاقتصادية المتمثلة في ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية والمنظمات العالمية، التي لا يمكن لأي مؤسسة مجاراتها دون أن تتميز أداؤها لكي تخلق فرص النجاح التي تشعر العاملين فيها بالأمن والإستقرار الوظيفي مما يؤدي بالتالي إلى الشعور بالرضا الوظيفي لديهم³، حيث تعتبر نظرية (Z) من الإتجاهات الحديثة في الإدارة وهي بذلك تحقق الرغبات الإنسانية وتشبع الحاجات وتخلق الولاء لدى العاملين بالمؤسسة⁴.

بناء على ماسبق وبالنظر إلى النظريات التي بحثت في الرضا الوظيفي نجد أن كل واحدة من هذه النظريات أسهمت في تطوير مفهوم الرضا الوظيفي، فنجد في نظرية (Maslow) أن أهم ما جاءت به هو تدرج العامل في إشباع رغباته، فلا يمكن للعامل أن يذهب إلى أن يشبع حاجات تحقيق الذات مثل الحاجة إلى الإنجاز في العمل بدون أن يشبع الحاجات الفيزيولوجية في العمل مثل الحصول على الأجر، في حين نجد في نظرية ذات العاملين لمؤسسها (Herzberg) بأنه في حال توفر مجموعة من العوامل تستطيع أن توفر رضا لدى العامل، وفي جانب آخر نجد العوامل التي تحول دون شعور العامل بعدم الرضا والتي أطلقت عليها العوامل الوقائية.

أما نظرية (Mcgregor) فوضعت نظريتان وهي نظرية (X) وهي ذات نظرة تقليدية للعامل، كونها تنظر بأنه سلبى ولا يجب المسؤولية، وكذلك التهديد والعقاب هما أحد أهم الوسائل لتحفيز العامل للعمل، وفي الجانب الآخر نجد نظرية (Y) والتي إعتبرت بأنها أكثر واقعية من خلال إعطاء إهتمام أكبر للعاملين، مثل أن هذا العامل لا يعمل خوفاً من العقاب وإنما يعمل من أجل أن يحصل على مكافآت وحوافز، وأن هذا العامل بدل أن يكون تابعاً فإنه يفضل أن يكون قائداً.

أما نظرية (Z) لـ (William Ouchi)، فقد إستطاعت أن تدمج كل من النموذج الياباني والأمريكي في الإدارة، فنجد أهم ما جاءت به نظرية (Z) هي زيادة إعطاء الإعتبار لأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، وهذا ما تجلى جلياً في هذه النظرية، وذلك على

¹ سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

² عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص: 75

³ سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

⁴ عزيزون زهية، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

سبيل المثال لا للحصر توظيف مصطلحات لها تأثير إيجابي في نفسية العامل، مثل المساعدون، الشركاء، المتعاملون.. إلخ، أيضا ضمان الوظيفة مدى الحياة، كذلك خلق جو مبني على روح الفريق والعمل الجماعي.

المطلب الثاني: الولاء التنظيمي

يعد موضوع الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى إنسجام أفراد التنظيم مع بعضهم، كما يعد أيضا المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى الإنسجام القائم بين الأفراد ومنظمتهم¹.

أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي: يعرفه حريم (1997) بأنه إتجاه حول ولاء الفرد للمؤسسة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المؤسسة من خلالها بالتعبير عن إهتمامهم وحرصهم على المؤسسة واستمرار نجاحها وبقائها²، ويعرف أيضا بأنه إستعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الولاء بأنه ذلك السلوك والإنطباع الإيجابي الذي يحصل لدى العامل تجاه مؤسسته، والذي يرفعه فوق الدخول في صراعات معها، بحيث يسمح له بالتصرف بطريقة سوية تجاه مؤسسته بأن يكون عضواً فاعلاً ومساهمياً في نجاحها.

ثانياً: أهمية الولاء التنظيمي: وتتمثل أهميته فيما يلي⁴:

- أنه يمثل عنصراً هاماً في إرتباط الفرد بالمؤسسة، خاصة في الأوقات التي لا تستطيع المؤسسة فيها تقديم الحوافز الملائمة لدفع العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستويات الإنجاز؛

- أنه يعد مؤشراً قوياً على التنبأ ببقاء الأفراد في مؤسساتهم ويعطي دلالة أكثر من الرضا الوظيفي؛

- أن ولاء الأفراد لمؤسساتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبأ بفاعلية المؤسسة؛

¹ مجذوب أحمد محمد أحمد قمر، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا: دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا، مجلة رؤى إقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 9، 2015، ص: 214.

² عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (3+4)، 2009، ص: 292.

³ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 426.

⁴ محمد بن سعيد العمري، عبيد سعود السهلي، أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 39، 2016، ص: 28.

- الولاء التنظيمي وسيلة للمحافظة على المؤسسة في حالة صحية وسليمة كي تتمكن من البقاء والإستمرار.

ثالثاً: مقومات الولاء التنظيمي: بين المعاني (1996) أن للولاء التنظيمي خمسة مقومات أساسية هي:¹

- قبول أهداف التنظيم وقيمه الأساسية؛

- بذل مستوى عالي من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم؛

- درجة عالية من الانغماس في التنظيم والولاء له؛

- الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم فترة طويلة؛

- الميل لتقييم التنظيم تقييماً إيجابياً.

رابعاً: أسباب الإهتمام بالولاء التنظيمي²: تهدف الإدارة في المؤسسات المتقدمة إلى تنمية العلاقات بين المؤسسة والعاملين

وزيادة درجة ولاء العاملين للأسباب التالية:

- ضمان إستمرار القوى العاملة بالمؤسسة وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الحاكمة؛

- تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصاً منهم على رفع مستوى المؤسسة التي ينتمون إليها؛

- إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء في المؤسسة؛

- أن العامل هو أساس وجود المؤسسة وشعوره بالإنتماء إلى هذه المؤسسة يحفز على العمل على بقاء هذه المؤسسة وإستمرارها في

مجال الأعمال؛

- إن عبء تحقيق أهداف المؤسسة يقع أولاً وأخيراً على عاتق العاملين ومن خلال جهودهم وإبداعهم وإقتراحاتهم، وهذا سيساهم في

تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية؛

¹ عبد الكريم السكر، أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 3، 2012، ص: 528.

² مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إترك للطباعة للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص-ص: 49-50.

- على الرغم من أن تحقيق الأهداف يحتاج إلى ضرورة توافر الموارد المادية (مواد خام، آلات، معدات، رأس مال... الخ)، إلا أن العنصر البشري ممثلاً في العاملين في المؤسسة هو المسيطر على هذه الموارد المادية، وهو الذي يستطيع أن يوجهها الوجهة الصحيحة ويستخدمها أفضل استخدام؛

- إن شعور العاملين بالولاء والانتماء للمؤسسة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاية أفضل، وذلك يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين؛

- كلما زادت درجة ولاء العاملين للمؤسسة كلما زاد شعورهم بالإرتياح والاستقرار والأمان في العمل، مما ينعكس بدوره على الأداء والإنتاجية بشكل إيجابي؛

- كلما زاد شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة كلما ساعد ذلك على تقبل هؤلاء العاملين لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المؤسسة ومن أجل تقدمها وإزدهارها إيماناً منهم بأن أي إزدهار للمؤسسة يعود عليهم بالخير والإزدهار لأحوالهم أيضاً؛

- أن شعور الأفراد بالانتماء والولاء يزيد من درجة الرضا لديهم مما يحفز على بذل من الجهد والعمل للمؤسسة.

خامساً: أبعاد الولاء التنظيمي¹: تباينت أبعاد الولاء التنظيمي من وجهات نظر الباحثين والدارسين لإختلاف أفكارهم وآرائهم، فيرى كل من (ماير) و(ألن) و(سميث) أن للولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

1- الولاء العاطفي (المؤثر): يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من درجة الإستقلالية والأهمية...، كما

يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات صناعة القرارات، سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه بصورة شخصية.

2- الولاء الأخلاقي (المعياري): وهو الإحساس الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو البقاء في التنظيم، ويتعزز هذا الشعور من

خلال الدعم الجيد من قبل المؤسسة للأفراد العاملين.

¹ عودة مشاركة وعطية مصلح، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والإقتصادية، المجلد الأول، العدد 4، 2015، ص: 24.

3- الولاء المستمر: يشير إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل في المؤسسة لإعتقاده بأن ترك العمل سيكلفه الكثير، فالأفراد ذوو

الإلتزام المستمر العالي، يبقون في المؤسسة لأن عليهم أن يفعلوا ذلك.

ورغم تعدد وتباين أبعاد الولاء التنظيمي إلا أنها تشترك في وصف الرابطة بين الفرد والمؤسسة، فالأفراد يبقون في المنظمة إما لأن لديهم ولاء عاطفياً يتجسد في ارتباطهم مع أهداف وقيم المؤسسة، أو ولاء مستمراً نابعا من حاجاتهم للعمل في المؤسسة، أو ولاء أخلاقياً يدفعهم إلى الإلتزام بالبقاء في المؤسسة¹.

سادسا: مراحل الولاء التنظيمي:

تؤكد غنام في دراستها (2005) أنه ليس هناك إجماع على هذه المراحل من قبل العلماء والباحثين، ولاكن هناك إجماع على أن الفرد لكي يصل إلى درجة ما من الولاء يمر في مراحل مختلفة².

بين (Buchanan) أن الولاء التنظيمي عند الأفراد يتطور من خلال ثلاث مراحل متعاقبة وهي:³

1-1- مرحلة التجربة والإعداد: وهي فترة ما بعد التعيين وتمتد إلى سنة من تاريخ إلتحاق الفرد بعمله، ولكنها تعتبر فترة تجريبية، ويكون العامل خاضعاً خلالها إلى التدريب والإعداد والإختبار، ويهتم الفرد بالحصول على الرضا والقبول من مؤسسته التي يعمل بها، لذلك يبذل أقصى جهد عنده ليبدع ويبرز في عمله ويكون محط أنظار وإطراء كل من حوله، ويرى (Buchanan) أيضا أن هناك خبرات قد تظهر ضمن هذه المرحلة منها: تضارب الولاء، ووضوح الدور، وتحديات العمل، وفهم التوقعات.

1-2- مرحلة العمل والإنجاز: وهي الفترة اللاحقة للفترة التجريبية وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات ويسعى الفرد خلالها الى إثباته ذاته من خلال عمله، والتأكيد على الإنجاز الذي حققه، وتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات منها: الأهمية الشخصية والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.

¹ فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس، الجزائر، المغرب، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسنية بن بوعلي، شلف، 2013، ص: 18.

² بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، ص: 61.

³ عبادو خديجة، الشايب محمد الساسي، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات: دراسة ميدانية بجامعة (ورقلة، غرداية، الوادي، بسكرة)، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 18، 2015، ص: 54.

1-3- مرحلة الثقة بالتنظيم والانتماء إليه: وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من إتحاق الفرد بعمله ويبدأ فيها بتسيخ

إتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها، بحيث تصبح مثبتة الرباط وشديدة الوثاق، ويشعر الفرد حينها أنه يريد أن يعمل دون كلل أو ملل لصالح مؤسسته ليعلو بها ومعها، وتنصهر مصالحه الشخصية من لهيب مشاعر الحب لمؤسسته، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

وبناء على ماتم التطرق إليه نلاحظ أن الولاء التنظيمي يعد مقياساً تنبؤياً في التعرف على الحالة المستقبلية للمؤسسة، كونه يعطي دلالات على مشاعر وإنطباعات العاملين حول مؤسستهم، فقبول العامل للأهداف الأساسية للمؤسسة، وكونه يعمل بجهد وجدية في سبيل تحقيق هذه الأهداف، وعدم رغبته في ترك المؤسسة، والنظرة الإيجابية للمؤسسة من طرف العامل، حيث أن هذه كلها مؤشرات على ولاء العامل لمؤسسته، وهذه كلها مؤشرات تدل على أهمية أن تسعى المؤسسة بأن يكون لدى العمال العاملين لديها درجات عالية من الولاء، وكذا ضرورة المؤسسة بأن تقوم بقياسات دورية لدرجات الولاء لدى عمالها من خلال مختلف مراحل الولاء التنظيمي بدءاً بمرحلة التجربة والإعداد، مروراً بمرحلة العمل والإنجاز، لنصل في الأخير لدرجة الثقة بالتنظيم والانتماء إليه.

المطلب الثالث: الثقة التنظيمية

تعد الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المؤسسات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية، لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المؤسسات فهي عامل محوري في تحقيق نجاح المؤسسات¹، حيث تعد متغير أساسي في العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات، وهي على علاقة قوية بفاعلية المشاركة في إتخاذ القرار وديناميكية الجماعة، وهي بالتالي متغير أساسي في التنبأ بالسلوك الفردي وخاصة فيما يتعلق بالتنبأ بالرضا الوظيفي².

¹ محمد جودت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2، 2014، ص: 168.

² موسى أحمد السعودي، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 1، 2005، ص: 105.

أولاً: تعريف الثقة التنظيمية:

الثقة ليست مصطلح بسيط للفهم، فهي تتطلب العديد من العوامل التي يجب أن تؤخذ بالإعتبار عند دراستها، إذ لا يوجد إتفاق بين الباحثين حول تعريف شامل وموحد لها، وقلة هذا الإتفاق تعود إلى التركيب المعقد لهذا المفهوم، والذي لا يهدف لإعطاء الصورة المتكاملة، فالباحثين يميلوا النظر إلى الثقة ضمن سياق مجالاتهم الأكاديمية الخاصة، ويقدموا على هذا الأساس التعاريف المختلفة والتي تساهم أحيانا في زيادة التشويش حول ماهية هذا المفهوم وآلية عمله¹.

عرفها (Mink 1978) بأنها توقعات الفرد وإئتمانه بأن سلوك الفرد الآخر سيكون سلوكاً منسجماً ومؤيداً للمصالح المشتركة للطرفين، والإعتماد بأن الشخص الآخر يتصرف وفقاً للأنماط السلوكية المشتركة²، ووصف دريسكول بأنها متغير أساسي في التنبؤ بالسلوك الفردي، وأنها أكثر فائدة في التنبؤ بإتجاهات الرضا الوظيفي العام، إذ أن الناس مع ثقة أكبر بمتخذي القرارات التنظيمية أكثر رضا عن مستوياتهم بالمشاركة³، وتناول العامري (2008) الثقة التنظيمية بأنها الحل الأساسي في حل المشكلات التنظيمية، من خلال سعيها إلى خلق مناخ من الثقة يساعد على تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر ويزيد من الإبتحاح والتأثير في الآخرين والإعتماد المتبادل، والتي تزيد جميعها من الرضا عن العمل⁴، ويرى (Yilmaz, Atalay:2009) الثقة التنظيمية بأنها التوقعات الإيجابية لأعضاء المؤسسة حول تطبيقات وسياسات المؤسسة بأنها ستخدم مصالحهم وتحقق أهدافهم⁵، وعرفها الشكرجي (2008) بأنها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المؤسسة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الإلتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والإبتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة⁶، وعرفها زياد يوسف المعشر ومجدولين

¹ هتوار فتاح كريم، عمر مصطفى محمد، دور الثقة التنظيمية في تعزيز وتدعيم الإستغراق الوظيفي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة البلدية السليمانية في إقليم كردستان العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 16، 2016، ص: 176.

² علي حسون فندي الطائي وآخرون، تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية: دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 67، 2012، ص: 69.

³ هتوار فتاح كريم، عمر مصطفى محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 176.

⁴ هتوار فتاح كريم، عمر مصطفى محمد، نفس المرجع السابق، ص: 176.

⁵ هديل كاظم سعيد حلا صاحب عبد الستار، دور تبادلية القائد-العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على وفق الثقة التنظيمية: بحث تحليلي في مركز وزارة الهجرة والمهجرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 78، 2014، ص: 128.

⁶ محمد جودت محمد فارس، مرجع سبق ذكره، ص: 169.

عصري الطراونة (2012) بأنها توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام إتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الإعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام¹.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الثقة التنظيمية بأنها هي تلك التوقعات الإيجابية التي تحصل لدى العامل بالمؤسسة والتي تخلق له شعور بأن كافة أعضاء التنظيم سوف يعاملونه بسلوكيات إيجابية ومقبولة، والتي تساهم في بناء جو من الثقة المتبادلة بين هؤلاء العمال داخل المؤسسة بما يسمح بمشاركة المعارف والمهارات والمعلومات في سبيل المؤسسة.

ثانيا: أهمية بناء الثقة التنظيمية: وتتمثل أهمية بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة في النقاط التالية:

- عامل مهم في تحقيق التكامل للمؤسسة ومفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي لأي شكل من أشكال التفاعل الإنساني²؛
- عامل أساسي وجوهري لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الأفراد والفعاليات الإدارية، والتبادل الإقتصادي والإستقرار الإجتماعية أو السياسي حيث أنها عامل مهم لعلاقات إجتماعية وثابتة ومستقرة³؛
- تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية إذ ليس هناك مؤسسة تستطيع العمل من دون وجود الثقة بين العاملين، وليس هناك قائد يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة الأعمال⁴؛
- إن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المؤسسة فهي ذات علاقة موجبة معنوية مع كل من الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية، وهي ذات علاقة سالبة مع كل من دوران العمل والغياب والصراع داخل المؤسسة⁵، حيث أنها تعتبر أهم العوامل التي

¹ زياد يوسف المعشر، مجدي عاصري الطراونة، أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4، 2012، ص: 630.

² حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي: دراسة إستطلاعية في دائرتي النقاعد والرعاية الإجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 83، 2010، ص: 175.

³ حكمت محمد فليح، نفس المرجع السابق، ص: 175.

⁴ حكمت محمد فليح، نفس المرجع السابق، ص: 175.

⁵ نجيب عبد المجيد نجم، خوله صدر الدين كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة آداب الفراهيدي، العدد 19، 2014، ص-ص: 342-343.

تحدد فعالية وكفاءة المؤسسات، إذ بينت الدراسات أن الشعور بالثقة التنظيمية يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمؤسسة والفرد (كإخفاض دوران العمل، وإستقرار العمالة، والإنتظام في العمل وإخفاض نسبة الغياب)¹.

وتعتبر الثقة الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأس مال المؤسسة الإجتماعي سواء كانت الثقة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة، وأن المؤسسات التي تسود أعمالها وأنشطتها وعلاقاتها بمعدلات عالية من الثقة تكون أكثر نجاحاً وتكيفاً وإبداعاً من المؤسسات التي تنعدم بها الثقة².

ويمكن القول أن تكوين وبناء الثقة في المؤسسة يعد شرطاً أساسياً لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام والأعمال والفعاليات المختلفة للمؤسسة، وذلك لما يسهم في تحقيق نجاح المؤسسة ونموها، فبدون الثقة لا يمكن للمؤسسات أن تستمر في العمل والبقاء، ويصبح تحقيق أي هدف من الأهداف المرسومة غير ممكناً ومستحيل التحقق³.

ثالثاً: أبعاد الثقة التنظيمية: وتمثل أبعاد الثقة التنظيمية في العناصر التالية:⁴

1- الثقة بالمشرفين: تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين إتجاه مشرفيهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، والثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، إذ أن الأمانة والإستقامة هي أن يكونوا تحت طوع أو أمره لأنهم على ثقة بأنه لن يساء إلى حقوقهم ومصالحهم، إذ أنه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد من يرونه غير أميناً أو أن يعمل على إستغلالهم، أما Ellis and Zalabak فقد حددا الثقة بالمشرفين على أنها التوقعات الإيجابية الموثوقة من قبل العامل بخصوص تصرف وسلوك الرئيس المباشر (المشرفين) والنية والرغبة للثقة بكلماتهم وأفعالهم.

2- الثقة بزملاء العمل: المقصود بها تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين، من حيث الإعتماد المتبادل والإشتراك في الأفكار والمعلومات والإتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف، وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات

¹ سهر عادل حامد الجادر، زهراء غانم مرجاح، دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية: بحث تحليلي في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية " بحث مستقل من رسالة ماجستير"، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، 2016، ص: 249.

² سهر عادل حامد الجادر، زهراء غانم مرجاح، نفس المرجع السابق، ص: 249.

³ حكمت محمد فليح، مرجع سبق ذكره، ص: 175.

⁴ حميد سالم الكعبي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة وزارة الإعمار والإسكان، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 32، 2013، ص-ص: 271-272.

المشتركة، ولقد أصبحت الثقة بين زملاء العمل مسألة مهمة في مؤسساتهم اليوم التي تعتمد بشكل كبير على مجموعات أو فرق العمل، الذين يتمتعون بمهارات تكاملية يكونون ملتزمين بالتساؤل بغرض هدف مشترك، فالثقة تؤثر في أداء الفريق نحو الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

3- الثقة بإدارة المؤسسة: إن المشكلة الأساسية التي تواجه المؤسسات المعاصرة والتي تكلفها الكثير وربما تؤدي بجياتها هي فقدان

الثقة بإدارة المؤسسة من قبل العاملين، فالتقنية بمفردها لا يمكنها إدارة أمور المؤسسة وسيبقى للأفراد العاملين الأهمية الكبرى في العمل والتطوير والإبتكار، وإذا ما أريد للمؤسسات النجاح في تحقيق أهدافها وإدارتها بكفاءة ومعنوية عالية فلا بد من وجود الثقة المتبادلة، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن إنعدام الثقة يجعلهم يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المؤسسة ومن ثم إنخفاض ولائهم.

كما تعد الثقة التنظيمية مصدر للميزة التنافسية إذ تساهم في تكوين رأس المال الفكري في المؤسسات والذي ينتج عنه قناعة عالية لدى العاملين بالالتزام التنظيمي ومرونة عالية في العمل والتنظيم الجماعي والتي بمؤداها تشكل ميزة تنافسية للمؤسسة.

وبناء على ماسبق فإن ما يمكن ملاحظته هو الدور المهم الذي تلعبه الثقة التنظيمية بالمؤسسة في تحقيق التوافق والإنسجام بين كافة أعضاء التنظيم، سواء من الرئيس لمؤوسه أو من المرؤوس لرئيسه أو حتى بين الزملاء في نفس المستوى، بحيث تساعد على تحقيق الكفاءة في العمل من خلال مساهمتها في أنها تعطي فهم للسلوكيات المتعلقة بالعاملين، وهو الأمر الذي ينعكس في تضافر الجهود التنظيمية وتعاضدها نحو تحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال ماتم التطرق إليه في حيثيات هذا الفصل لاحظنا أن مفهوم إدارة الموارد البشرية مر بعدت تطورات مهمة، بدءاً من كون العامل يباع ويشترى وهو ما كان سائداً في نظام العبودية، مروراً بإسهامات المدارس العلمية من إدخال الأساليب العلمية في العمل كإنشاء الإدارات المتخصصة في إدارة القوى العاملة، وصولاً إلى المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، وهو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والذي أصبح يمثل فيه البشر مورداً هاماً بالمعارف والمهارات التي يمتلكونها، وكذا إعتبار إدارة الموارد البشرية وظيفة إستراتيجية في المؤسسة. كما رأينا أيضاً بأن المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية تكون في ثلاث مراحل، المرحلة الأولى وهي مرحلة قبل التعيين بالمؤسسة والتي تشمل بصورة عامة إستراتيجية التوظيف، والتي ينبغي على المؤسسة المسؤولة اجتماعياً فيها أن تكون لديها ممارسات مسؤولة اجتماعياً من خلال النزاهة في الإعلان عن الوظائف الشاغرة وكذا المصادقية في عملية الإستقطاب، والإبتعاد عن التمييز بكافة أشكاله عند إختيار وتعيين المترشحين، في حين أن المرحلة الثانية هي مرحلة العمل بالمؤسسة، وتظهر ممارسات المؤسسة المسؤولة اجتماعياً تجاه مواردها البشرية في هذه المرحلة في ظل أربع إستراتيجيات، أولاً في ظل إستراتيجية التدريب والتطوير، ثانياً في ظل إستراتيجية تقييم الأداء كأن تعمل المؤسسة على تشكيل لجان مختصة في عملية التقييم، ثالثاً في ظل إستراتيجية التعويضات كأن تكون هناك عدالة ومساوات في برامج الأجر والمكافآت، رابعاً في ظل إستراتيجية إدارة بيئة العمل كأن تعمل المؤسسة على تحسين بيئة العمل المادية والنفسية والتنظيمية، والمرحلة الثالثة هي مرحلة إنهاء العمل بالمؤسسة، وهنا تظهر ممارسات المؤسسة المسؤولة اجتماعياً بأن تقدم لهم مكافآت مقابل خدماتهم، وأن تعمل على الإستمرار في تقديم الخدمات الصحية والتأمينات..إلخ.

كما تطرقنا إلى كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية، وماهي مختلف النظريات المفسرة لهذه المفاهيم، وماهي طرق زيادة الرضا الوظيفي، وماهي مقومات الأساسية التي يقوم عليها الولاء التنظيمي، وفيما تتجلى أهمية الثقة التنظيمية وماهي أبعادها الأساسية.

الفصل الرابع

الفصل الرابع : مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تمهيد

بعد التطرق إلى الجانب النظري ومختلف المفاهيم المتعلقة به سنقوم في هذا الفصل بمحاولة الإجابة على إشكالية الدراسة، من خلال محاولة التعرف على مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، وعليه سنتطرق إلى هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول: والذي يتضمن منهجية الدراسة حيث سنتطرق إلى طبيعة كل من مجتمع وعينة الدراسة، من حيث طبيعة عينة الدراسة وكذا طبيعة المؤسسات الاقتصادية التي أجريت فيها الدراسة، وكذلك التعرف على الأساليب والمصادر المستعملة في إعداد أداة الإستمارة وماهي درجة صدقها وثباتها.

المبحث الثاني: حيث سنحاول عرض وتحليل نتائج البيانات الديموغرافية للعمال من حيث الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، الخبرة الوظيفية، وأيضا عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة من حيث طبيعة المؤسسة، حجمها قطاعها.

المبحث الثالث: حيث سنقوم بعرض وتحليل النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة والمتعلقة بكل من إدراك إطارات المؤسسات الاقتصادية للتوجه الإستراتيجي للمؤسسة، وكذا مدى تبنى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في هذه المؤسسات من وجهة نظر إطاراتها، وكذلك عرض وتحليل النتائج المتعلقة بواقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها.

المبحث الرابع: وفيه سنقوم باختبار فرضيات الدراسة والتي تنقسم إلى ثلاث فرضيات رئيسية وذلك بالإعتماد على برنامج (Spss V: 24).

المبحث الأول: منهجية الدراسة

سنتناول في هذا المبحث كل من مجتمع وعينة الدراسة والأساليب والمصادر المستعملة في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة الميدانية، وسوف نقوم أيضاً بإختبار صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الإستبانة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

بالنسبة لمجتمع الدراسة فهو يشمل الإطارات العاملة (فئة الإطارات السامية و الإطارات) في المؤسسات الاقتصادية في خمس ولايات جزائرية وهي : وهران، الشلف، عين الدفلى، المدية، الرغاية، وباعتبار العينة جزءاً أو مجموعة فرعية من المجتمع، وعن طريق دراسة العينة يتمكن الباحث من الوصول إلى إستنتاجات قابلة للتطبيق على كل أفراد المجتمع¹، تم العمل بأسلوب العينة العشوائية في إختيار هذه المؤسسات، حيث شملت عينة الدراسة 26 مؤسسة إقتصادية جزائرية، والجدول التالي يوضح المؤسسات الاقتصادية التي تم إجراء الدراسة عليها، وكذلك عدد الإستبانات الموزعة.

الجدول رقم (4-1): توزيع المؤسسات عينة الدراسة حسب مكان نشاطها وعدد الإستبانات الموزعة عليها

الإستبانات الموزعة					المؤسسات الاقتصادية التي شملتها الدراسة ومكان نشاطها
النسبة	الصالحة للدراسة	المستبعدة	المسترجعة	الموزعة	
					أولاً: المؤسسات الناشطة بولاية وهران وعددها مؤسستان
100%	05	-	05	05	مؤسسة إنجاز المنشآت الأساسية
60%	03	-	03	05	مؤسسة التركيب الصناعي
					ثانياً: المؤسسات الناشطة بولاية الشلف وعددها 19 مؤسسة
80%	08	02	10	10	مؤسسة حمادي للإعمار
76.92%	11	02	13	13	مؤسسة 4 أ صحة صناعية
80%	12	03	15	15	مؤسسة شيلي فارم
100%	07	-	07	07	المؤسسة الوطنية للنقل البري
100%	02	-	02	02	مؤسسة الجزائرية للمياه
93.33%	14	01	15	15	مؤسسة إتصالات الجزائر

¹ أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية"ترجمة إسماعيل علي بسويوي، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2010، ص: 381.

مجمع سوبراك	13	13	01	12	92.30%
مؤسسة Trans Canal	10	10	03	07	70%
مؤسسة نفضال	10	07	-	07	70%
مؤسسة موبيليس	08	02	-	02	25%
المؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة	14	14	02	12	85.71%
مصنع الزجاج الجديد	12	12	-	12	100%
الديوان الوطني للتطهير	10	07	-	07	70%
الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"	08	05	-	05	62.5%
مؤسسة PENG PU الجزائر	10	08	-	08	80%
مؤسسة بريد الجزائر	10	10	01	09	90%
مؤسسة FIPEXPLAST	15	15	-	15	100%
شركة تسيير المناطق الصناعية- شركة التسيير العقاري-	06	05	-	05	83.33%
مجمع رحمون	10	05	-	05	50%
ثالثا: المؤسسات الناشطة بولاية عين الدفلى وعددها 3 مؤسسات	الموزعة	المسترجعة	المستبعدة	الصالحة للدراسة	النسبة
مؤسسة باتيميتال هياكل غرب	13	11	01	10	76.92%
مؤسسة ميتالكو أكستريون-وحدة إكستريون الألمنيوم	07	06	-	06	85.71%
مؤسسة أنابيب المغرب	11	11	01	10	90.90%
رابعا المؤسسات الناشطة بولاية المدية وهي مؤسسة واحدة	الموزعة	المسترجعة	المستبعدة	الصالحة للدراسة	النسبة
مؤسسة صيدال	13	11	01	10	76.92%
خامسا: المؤسسات الناشطة بولاية الرغاية وهي مؤسسة واحدة	الموزعة	المسترجعة	المستبعدة	الصالحة للدراسة	النسبة
المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى	03	03	-	03	100%
العدد الكلي للمؤسسات محل الدراسة	العدد الإجمالي للإستبانات الصالحة للدراسة هي 207 إستبانة				
26 مؤسسة إقتصادية					

المصدر: من إعداد الطالب إستناداً إلى أداة الإستبانة

من خلال الجدول (4-1) نلاحظ أن المؤسسات التي شملتها الدراسة بلغ عددها 26 مؤسسة إقتصادية موزعة على 5 ولايات جزائرية، وكانت المؤسسات المتواجدة بالشلف لها النسبة الأكبر من حيث المؤسسات التي جرت فيها الدراسة الميدانية بعدد مؤسسات قدره 19 مؤسسة إقتصادية، وسبب ذلك هو طبيعة إقامة الطالب وكذا سهولة الوصول إلى المؤسسات العاملة بهذه الولاية، ثم بعد ذلك تأتي ولاية عين الدفلى في المرتبة الثانية بعدد مؤسسات قدره 3 مؤسسات، ثم في المرتبة الثالثة تأتي ولاية وهران بعدد مؤسسات

قدره مؤسستان، وإشتركت كل من ولاية المدية والرغاية في المرتبة الرابعة بعدد مؤسسات قدره مؤسسة لكل ولاية، كما بلغت عدد الإستبانة الصالحة للدراسة 207 إستبانة من أصل 253 إستبانة، حيث شملت هذه الإستبانة فئة الإطارات العاملة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وهذه الإطارات هي فئة الإطارات السامية وفئة الإطارات.

المطلب الثاني: الأساليب والمصادر المستعملة في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المطلب للأساليب والأدوات المستعملة في جمع البيانات والمعلومات والمتمثلة في أسلوب المقابلة والملاحظة، وكذلك التطرق بشكل أوسع للأداة الرئيسية المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات وهي الإستبانة.

أولاً: أدوات الدراسة:

- **المقابلة:** وتم الإعتماد على هذه الأداة من خلال إجراء ات عدت مقابلات مجموعة من الإطارات العاملة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من مدراء ونواب ورؤساء أقسام... إلخ، من أجل الحصول على معلومات ومعطيات تفيدنا في دراستنا الحالية.

- **الملاحظة:** حيث تم الإعتماد عليها من أجل الحصول على البيانات والمعلومات التي تفيدنا في الدراسة الحالية .

- **الإستبانة:** وتعتبر الإستبانة أداة الدراسة الرئيسية والتي إعتد عليها الباحث بشكل كبير ورئيسي في الحصول على البيانات والمعلومات والمعطيات التي تساعدنا في دراستنا الحالية، والإستبانة عبارة عن صياغة لمجموعة أسئلة معدة سلفاً يقوم المستجيب بتسجيل إجاباته عليها عادة بإختيار أحد البدائل المحددة، وتعتبر الإستبانة وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة دقيقة بالملبوع وبكيفية قياس المتغيرات المطلوب دراستها¹، ومن أجل إعداد أداة الإستبانة فقد قام الباحث بالإعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تناولت متغيرات الدراسة (التوجه الإستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن، المسؤولية الإجتماعية للموارد البشرية)، حيث قمنا في بعض الأحيان بجمع العبارات الجاهزة من تلك المصادر، وكذلك قمنا أيضاً بتكييف هذه العبارات والتصرف فيها بما يتلائم مع الدراسة الحالية، كما قام الباحث أيضاً بالإستفادة من الجانب النظري للأطروحة في صياغة هاته العبارات، وسيتم توضيحها في الجدول رقم (4-2) والذي يوضح مختلف المصادر التي تم الإعتماد عليها.

الجدول رقم (4-2): الأساليب والمصادر المستعملة في إعداد أداة الإستبانة

¹أوما سيكاران، مرجع سبق ذكره، ص: 338.

مصادر	عدد العبارات	محاور الدراسة
		التوجه الإستراتيجي للمؤسسة
(ظاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، 2007)، (أمينة قندوز، 2017)، (إبراهيم الخلوف الملكاوي، 2009).	04	الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة
(توزان فاطمة، 2017)، (إبراهيم الخلوف الملكاوي، 2009)، (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2007)، (شوقي ناجي جواد وسحر محمد فوطه، 2009).	06	رسالة (مهمة) المؤسسة
(علاء محمد، 2015)، (توزان فاطمة، 2017)، (شوقي ناجي جواد وسحر محمد فوطه، 2009).	05	إستراتيجية المؤسسة
		بطاقة الأداء المتوازن
(عرقوب وعلي، 2015)، (لقمان معروف فضل محمد، 2015)، (جواد محسن راضي وأحمد عبد الأمير ناصر حسين، 2014).	05	البعد المالي
(طلال سليمان، 2014)، (علاء محمد، 2015).	04	بعد الزبائن
(كامل أحمد إبراهيم، 2015)، (عرقوب وعلي، 2015)، (عادل بوجمان، 2015).	05	بعد العمليات الداخلية
(لقمان معروف فضل محمد، 2015)، (محمد مبارك محمد الرشيد، 2014)، (كامل أحمد إبراهيم، 2015)، (عادل بوجمان، 2015)، (شوقي ناجي جواد وسحر محمد فوطه، 2009)، (فراس محمود الدعجة، 2016).	08	بعد التعلم والنمو
(شافية قرني، حمدوي حاج، 2016).	04	بعد البيئة المجتمعية
		المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية
(فلاق محمد، 2014)، (ضيف أحمد وموفق سهام، 2017)، (Hani Al-Dmour and Hayat، 2011)، (Aska، 2011)، (زيد علي الشوابكة، 2016)، (كامل أحمد إبراهيم، 2015)، (معمّر قوادري ونوري منير، 2017).	09	المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية قبل العمل بالمؤسسة

<p>(مساعدية عماد، 2014) ، (ضيف أحمد وموفق سهام، 2017) ، (زياد علي الشوابكة، 2016)، (محمد تركي البطاينة، 2016) ، (صلاح الدين عواد الكبيسي، 2012) ، (فلاق محمد، 2014) ، (كامل أحمد إبراهيم، 2015)، (Hani Al-، 2011) (Dmour and Hayat Aska، 2011) ، (محمد صلاح الدين أبو العلاء، 2009) ، (محمد الطاهر قريشي ولطيفة أحمد السبت، 2015)</p>	<p>15</p>	<p>المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية أثناء العمل بالمؤسسة</p>
<p>(ضيف أحمد وموفق سهام، 2017)، (فلاق محمد، 2014).</p>	<p>07</p>	<p>المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية بعد إنهاء العمل بالمؤسسة</p>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ثانيا: تقسيم أداة الدراسة (الإستبانة): من أجل الإحاطة أكثر بمكونات أداة الإستبانة فسنعرضها وفقا لما يلي:

1- القسم الأول: ويتعلق بالبيانات الأولية لكل من العمال عينة الدراسة والبيانات المتعلقة بالمؤسسات محل الدراسة ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-3): القسم المتعلق بالبيانات الأولية لكل من العمال والمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة

البيانات الأولية للعمال			
الجنس		ذكر	أنثى
العمر		30 سنة فأقل	من 31 إلى 40 سنة
			من 41 إلى 50 سنة
			أكثر من 51 سنة
المستوى التعليمي		ثانوي فأقل	جامعي
المنصب الوظيفي		إطار سامي	إطار
البيانات الأولية للمؤسسات			
طبيعة المؤسسة		عمومية	خاصة
حجم المؤسسة		صغيرة	متوسطة
			كبيرة
قطاع المؤسسة		صناعي	تجاري
			خدمي

المصدر: من إعداد الطالب من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة.

2- القسم الثاني: ويتضمن المحاور الثلاثة لمتغيرات الدراسة كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-4): القسم المتعلق بالمحاور المختلفة التي تتضمنها أداة الإستبانة

المحور	البعد	عدد العبارات
التوجه الإستراتيجي	الرؤية الإستراتيجية	04
	رسالة المؤسسة	06
	إستراتيجية المؤسسة	05
محور التوجه الإستراتيجي		15

05	البعد المالي	أبعاد بطاقة
04	بعد الزبائن	الأداء
05	بعد العمليات الداخلية	المتوازن
08	بعد التعلم والنمو	
04	بعد البيئة المجتمعية	
26	محور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	
09	المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية قبل العمل بالمؤسسة	إستراتيجية المسؤولية
15	المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية أثناء العمل بالمؤسسة	الاجتماعية للموارد
07	المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية بعد إنهاء العمل بالمؤسسة	البشرية
31	محور المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية	
72	عدد عبارات الإستبانة ككل	

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثالث: صدق المقياس (أداة الإستبانة)

أولاً: الصدق الظاهري: ويسمى أيضاً صدق المحكمين، ويقصد به إلى أي مدى يبدو ظاهرياً أن المقياس يقيس ما صمم من أجله، ويتم قياس الصدق الظاهري للمقياس من خلال عرضه على أصحاب الإختصاص والخبرة في مجال الدراسة أو البحث ليحكموا ظاهرياً على مصداقية المقياس ودرجة قياسه لما صمم من أجله¹.

وعليه فقد قام الباحث بعرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في المجال، حيث بلغ عدد الأساتذة المحكمين للإستبانة (8) محكمين، وذلك من أجل إعطاء وجهات نظرهم وإبداء آرائهم حول أداة الدراسة من حيث الشكل العام للإستبانة ومدى مناسبة أبعاد الدراسة، ومدى دقة ووضوح الأسئلة المطروحة، وأيضاً مدى سلامة الصياغة، ومدى مناسبتها للقدرات والإمكانات المعرفية لعينة الدراسة، حتى يستطيعوا الإجابة عليها بفعالية، وبعد أن تم إسترجاع الإستبانة قام الباحث بالإطلاع على مختلف الملاحظات التي قدمها الأساتذة المحكمين وأخذها بعين الإعتبار، لنصل في الأخير إلى النموذج النهائي للإستبانة كما هو موضح في الملحق رقم (1).

ثانياً: صدق البناء: ويتعلق بجوانب فهم وإستيعاب الأسباب أو المبررات المنطقية للقياسات أو النتائج التي تم التوصل إليها، بمعنى آخر التأكد من وجود إرتباط أو علاقات أو تناسق منطقي بين نتائج القياس، وبعض الظواهر أو المؤشرات أو الخصائص أو المفاهيم الأخرى المرتبطة بالمجالات التي يتم دراستها²، حيث إذا كان لدينا متغيران كميان، ونرغب في دراسة العلاقة بين متغير ما مع الآخر عندها نتحدث عن موضوع الإرتباط، ويعرف الإرتباط بأنه مقياس لإتجاه وقوة العلاقة الخطية بين متغيرين ويرمز له ب "I"، ويستفاد من قيمة الإرتباط في تحديد إتجاه العلاقة وقوتها، وتتراوح قيمة إرتباط بيرسون بين -1 إلى +1 أي إذا كانت قيمة الإرتباط صفر فهذا يدل على عدم وجود علاقة، وإذا كانت قيمة الإرتباط بين أكبر من 0 وحتى +1 فهذا يعني وجود علاقة طردية، أما إذا كانت قيمة الإرتباط بين أصغر من 0 وحتى -1 فهذا يعني وجود علاقة عكسية³، وعليه سنقوم بحساب معامل إرتباط بيرسون وذلك لمعرفة درجة الإتساق الداخلي بين عبارات الإستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تتبع له العبارات.

¹ سعد بن سعيد القحطاني، الإحصاء التطبيقي: المفاهيم الأساسية وأدوات التحليل الإحصائي، الإدارة العامة للطباعة والنشر "معهد الإدارة العامة، 2015، ص: 38.

² حورية قارطي، مرجع سبق ذكره، ص: 217، بتصرف.

³ أبو زيد محمد خير سليم، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية (SPSS Version (15-16)، دار جرير للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص-ص: 269-370. بتصرف.

1- درجة الإتساق الداخلي بين عبارات الإستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تتبع له العبارات:

1-1- درجة الإتساق الداخلي بين عبارات الإستبانة والدرجة الكلية للبعد بالنسبة لمتغير التوجه الإستراتيجي:

الجدول رقم (4-5): درجة الإتساق الداخلي بين عبارات الإستبانة والدرجة الكلية للبعد بالنسبة لمتغير التوجه الإستراتيجي:

المحور (الرؤية)	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	الإستراتيجية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الفقرة 01	0.760**	0.000	العبارة 11	0.799**	0.000
الفقرة 02	0.803**	0.000	الفقرة 12	0.805**	0.000
العبارة 03	0.834**	0.000	الفقرة 13	0.657**	0.000
العبارة 04	0.804**	0.000	الفقرة 14	0.754**	0.000
الرسالة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	الفقرة 15	0.767**	0.000
العبارة 05	0.719**	0.000			
الفقرة 06	0.753**	0.000			
الفقرة 07	0.673**	0.000			
الفقرة 08	0.663**	0.000			
العبارة 09	0.782**	0.000			
العبارة 10	0.747**	0.000			

* دال عند مستوى (0.05)

** دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

من خلال الجدول رقم (4-5) نلاحظ أن معامل الارتباط المتعلق بالفقرات المتعلقة بمحور التوجه الإستراتيجي للمؤسسة تراوحت

مابين (0.657) و (0.834)، حيث أن هذه القيم هي مرتفعة وموجبة، وكذلك نلاحظ أن كل العبارات دالة إحصائياً عند مستوى

دلالة (0.01) حيث بلغ مستوى الدلالة لكل العبارات (0.00) وهذا يدل على وجود إرتباط قوي بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي

إليه، وأيضاً وجود إتساق داخلي مرتفع بين كل عبارة والبعد لخاص بها.

1-2- درجة الإتساق الداخلي بين عبارات الإستبانة والدرجة الكلية للبعد بالنسبة لمتغير بطاقة الأداء المتوازن:

الجدول رقم (4-6): درجة الإتساق الداخلي بين عبارات الإستبانة والدرجة الكلية للبعد بالنسبة لمتغير بطاقة الأداء المتوازن:

المحور: البعد المالي	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	المحور: بعد التعلم والنمو	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الفقرة 16	0.705**	0.000	الفقرة 30	0.716**	0.000
الفقرة 17	0.829**	0.000	الفقرة 31	0.773**	0.000
العبارة 18	0.758**	0.000	الفقرة 32	0.774**	0.000
العبارة 19	0.762**	0.000	الفقرة 33	0.836**	0.000
الفقرة 20	0.743**	0.000	الفقرة 34	0.856**	0.000
المحور: بعد الزبائن	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	الفقرة 35	0.769**	0.000
الفقرة 21	0.769**	0.000	الفقرة 36	0.738**	0.000
الفقرة 22	0.858**	0.000	الفقرة 37	0.622**	0.000
الفقرة 23	0.841**	0.000	المحور: بعد البيئة المجتمعية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الفقرة 24	0.720**	0.000	الفقرة 38	0.697**	0.000
المحور: بعد العمليات الداخلية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	الفقرة 39	0.800**	0.000
العبارة 25	0.565**	0.000	الفقرة 40	0.764**	0.000
العبارة 26	0.698**	0.000	الفقرة 41	0.748**	0.000
العبارة 27	0.586**	0.000			
العبارة 28	0.722**	0.000			
الفقرة 29	0.756**	0.000			

* دال إحصائياً عند مستوى (0.05).

** دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يشير إلى معاملات الارتباط بين عبارات كل بعد من أبعاد المحور المتعلق بطاقة الأداء المتوازن والدرجة الكلية للبعد، أن كل العبارات المتعلقة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن كانت موجبة ودالة إحصائياً، حيث تراوحت قيمها بين (0.565) و(0.858)، وهذا يدل على وجود إرتباط قوي بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه من جهة، ومن جهة أخرى على وجود إتساق داخلي بين هذه العبارات والبعد الذي تنتمي إليه.

1-3- درجة الإتساق الداخلي بين عبارات الإستبانة والدرجة الكلية للبعد بالنسبة لمتغير المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية:

الجدول رقم (4-7): درجة الإتساق الداخلي بين عبارات الإستبانة والدرجة الكلية للبعد بالنسبة لمتغير المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية:

المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية قبل العمل بالمؤسسة		المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية بعد إنهاء العمل بالمؤسسة	
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	رقم العبارة
العبارة 42	0.917**	0.000	العبارة 66
العبارة 43	0.930**	0.000	العبارة 67
العبارة 44	0.882**	0.000	العبارة 68
العبارة 45	0.843**	0.000	العبارة 69
العبارة 46	0.866**	0.000	العبارة 70
العبارة 47	0.777**	0.000	العبارة 71
العبارة 48	0.898**	0.000	العبارة 72
العبارة 49	0.897**	0.000	
العبارة 50	0.904**	0.000	
المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية أثناء العمل بالمؤسسة			
رقم العبارة	معامل الارتباط	معامل الارتباط	رقم العبارة
العبارة 51	0.886**	0.000	
العبارة 52	0.904**	0.000	
العبارة 53	0.921**	0.000	
العبارة 54	0.909**	0.000	
العبارة 55	0.908**	0.000	
العبارة 56	0.893**	0.000	
العبارة 57	0.925**	0.000	
العبارة 58	0.885**	0.000	
العبارة 59	0.811**	0.000	
العبارة 60	0.711**	0.000	
العبارة 61	0.821**	0.000	
العبارة 62	0.779**	0.000	
العبارة 63	0.726**	0.000	
العبارة 64	0.646**	0.000	
العبارة 65	0.731**	0.000	

* دال إحصائيا عند مستوى (0.05).

** دال إحصائيا عند مستوى (0.01).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط للعبارات المتعلقة بعدد المسؤولية الإجتماعية للموارد البشرية كانت جميعها موجبة ودالة إحصائياً حيث تراوحت بي (0.600) و(0.930)، وهذا ما يشير إلى وجود إرتباط وإتساق قوي بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه.

2- درجة الإتساق الداخلي بين الأبعاد والمجال العام للبعد (التوجه الإستراتيجي)، بطاقة الأداء المتوازن، المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية):

2-1- درجة الإتساق الداخلي بين أبعاد التوجه الإستراتيجي والمجال العام للبعد:

الجدول رقم (4-8): درجة الإتساق الداخلي بين أبعاد التوجه الإستراتيجي والمجال العام للبعد:

بعد التوجه الإستراتيجي		
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	محاور الإستبانة
الرؤية الإستراتيجية	0.717**	0.000
رسالة المؤسسة	0.737**	0.000
إستراتيجية المؤسسة	0.820**	0.000

* دال إحصائياً عند مستوى (0.05).

** دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد التوجه الإستراتيجي والدرجة الكلية للمحور كانت كلها موجبة ودالة إحصائياً.

2-2- درجة الإتساق الداخلي بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والمجال العام للبعد:

الجدول رقم (4-9): درجة الإتساق الداخلي بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والمجال العام للبعد:

بعد بطاقة الأداء المتوازن		
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	محاور الإستبانة
البعد المالي	0.657 **	0.000
بعد الزبائن	0.530 **	0.000
بعد العمليات الداخلية	0.684 **	0.000
بعد التعلم والنمو	0.861 **	0.000
بعد البيئة المجتمعية	0.676 **	0.000

* دال إحصائيا عند مستوى (0.05).

** دال إحصائيا عند مستوى (0.01).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

من خلال الجدول رقم (4-9) يتضح أن معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والدرجة الكلية للمحور المتعلق ببطاقة الأداء المتوازن كانت موجبة ودالة إحصائياً.

2-3- درجة الإتساق الداخلي بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية والمجال العام للبعد:

الجدول رقم (4-10): درجة الإتساق الداخلي بين المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية والمجال العام للبعد:

بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية		
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	محاور الإستبانة
المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية قبل العمل بالمؤسسة	0.825 **	0.000
المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية أثناء العمل بالمؤسسة	0.883 **	0.000
المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية بعد إنهاء العمل بالمؤسسة	0.709 **	0.000

* دال إحصائيا عند مستوى (0.05).

** دال إحصائيا عند مستوى (0.01).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

يتبين من الجدول رقم (4-10) أن معامل الارتباط الخاص بكل بعد من أبعاد المسؤولية الإجتماعية للموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور، كانت موجبة ودالة إحصائيا.

من خلال النتائج التي أظهرها كل من الجدول رقم (4-8، 4-9، 4-10) والتي أظهرت أن معامل الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كانت موجبة ودالة إحصائياً، يمكن القول بأن أداة الدراسة والمتمثلة في الإستبانة تتميز بالصدق البنائي.

المطلب الرابع: ثبات المقياس (أداة الإستبانة)

يعرف كارمينز وزيلر الثبات على مقياس الدقة بأنها قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس الظروف، أو بمعنى أدق هو مقدرة المقياس على توليد نتائج متطابقة أو متقاربة نسبياً في كل مرة يتم استخدامه فيها، أي قدرة المقياس على توفير نتائج متسقة، في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة، ولكن لقياس نفس الخاصية أو الموضوع محل الدراسة وباستخدام نفس مجموعة المستقصى منهم¹.

تتراوح قيمة ألفا كرونباخ بين الصفر والواحد، وبوجه عام يعد المقياس ذا ثبات منخفض إذا كانت ألفا أقل من (0.40)، وذا ثبات متوسط إذا كانت قيمة ألفا تقع بين (0.40) و(0.70)، وذات ثبات مرتفع إذا كانت ألفا (0.70) فأكثر².

جدول رقم (4-11): معاملات الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمتغيرات الدراسة:

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)
التوجه	الرؤية الإستراتيجية	04	0.812
الإستراتيجي	رسالة المؤسسة	06	0.816
	إستراتيجية المؤسسة	05	0.814

¹ كوثر حاج نعاس، مرجع سبق ذكره، ص: 232.

² سعد بن سعيد القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 307.

0.924	15	معامل ألفا كرونباخ لمحور التوجه الإستراتيجي	
0.813	05	البعد المالي	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
0.805	04	بعد الزبائن	
0.583	05	بعد العمليات الداخلية	
0.895	08	بعد التعلم والنمو	
0.743	04	بعد البيئة المجتمعية	
0.915	26	معامل ألفا كرونباخ لمحور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	
0.926	09	المسؤولية الإجتماعية للموارد البشرية قبل العمل بالمؤسسة	إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية
0.936	15	المسؤولية الإجتماعية للموارد البشرية أثناء العمل بالمؤسسة	الإجتماعية للموارد البشرية
0.826	07	المسؤولية الإجتماعية للموارد البشرية بعد إنهاء العمل بالمؤسسة	البشرية
0.955	31	معامل ألفا كرونباخ لمحور المسؤولية الإجتماعية للموارد البشرية	
0.970	72	معامل ألفا كرونباخ للإستبانة ككل	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Spss V: 24)

أولا: معامل ألفا كرونباخ للتوجه الإستراتيجي للمؤسسة: نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-11) أن معامل ألفا كرونباخ لبعد الرؤية الإستراتيجية بلغ (0.812) وهو ما يشير إلى درجة ثبات مرتفعة، أما معامل ألفا كرونباخ للبعد المتعلق برسالة المؤسسة فقد بلغ (0.816)، وهو أيضا يشير إلى درجة ثبات مرتفعة، في حين بلغ معامل ألفا كرونباخ لبعد إستراتيجية المؤسسة (0.814)، وهو أيضا

بدوره يشير إلى درجة ثبات مرتفعة، وبخصوص معامل ألفا كرونباخ لمحور التوجه الإستراتيجي العام فقد بلغ (0.924)، وهو معدل يدل على ثبات مرتفع بحيث يكاد يقترب من الواحد، وعليه يمكن القول بأن أبعاد التوجه الإستراتيجي تتميز بالثبات.

ثانيا: معامل ألفا كرونباخ لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن: من خلال الجدول رقم (4-11) نجد أن معامل ألفا كرونباخ للبعد المالي بلغ (0.813) وهو الأمر يعكس درجة ثبات مرتفعة، أما بعد الزبائن فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ الخاص به (0.805) وهو أيضا بدوره يعكس درجة ثبات مرتفعة، أم بخصوص معامل ألفا كرونباخ المتعلق ببعد العمليات الداخلية فهو يشير إلى درجة ثبات متوسطة بحيث بلغت (0.583) وهو البعد الوحيد في الدراسة الذي كانت درجة ثباته متوسطة، أما بعد التعلم والنمو فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ الخاص به (0.895) والذي يشير إلى درجة ثبات مرتفعة، أما البعد المتعلق بالبيئة المجتمعية فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ الخاص به (0.743)، وفيما يتعلق بمعامل ألفا كرونباخ لمحور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ككل فقد بلغ (0.915) وهو ما يشير إلى درجة ثبات مرتفعة.

ثالثا: معامل ألفا كرونباخ لمحور المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية: يتضح من خلال الجدول رقم (4-11) أن معامل ألفا كرونباخ للمسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية قبل العمل بالمؤسسة بلغ (0.926) وهو معدل مرتفع يدل على درجة ثبات مرتفعة، أما معامل ألفا كرونباخ للمسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية أثناء العمل بالمؤسسة فقد بلغ (0.936) وهو أيضا يشير إلى درجة ثبات مرتفعة، أما معامل ألفا كرونباخ للمسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية بعد إنهاء العمل بالمؤسسة فقد بلغ (0.826) وهو ما يشير بدوره إلى درجة ثبات مرتفعة، وفيما يتعلق بمعامل ألفا كرونباخ لمحور المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية العام فقد بلغ (0.955) وهو يعكس درجة ثبات مرتفعة.

رابعا: معامل ألفا كرونباخ للإستبانة ككل: من خلال الجدول رقم (4-11) نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ للإستبانة ككل والذي يشمل الأبعاد الثلاثة (التوجه الإستراتيجي، أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية) بلغ (0.970) وهو يشير إلى درجة ثبات مرتفعة بحيث تكاد تقترب من الواحد، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على المستوى العالي من الثبات والصدق الذي تتميز به أداة الدراسة، بحيث يمكن الإعتماد عليها والوثوق فيها في الحصول على مختلف النتائج المتعلقة بالدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج البيانات الديموغرافية لعمال عينة الدراسة والبيانات المتعلقة بخصائص

المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة

سنحاول في هذا المبحث عرض وتحليل مختلف النتائج التي تم الحصول عليها بعد إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وقد تم إستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والتي من بينها: التكرارات ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئة متغير ما، وهذه تفيد الباحث في وصف عينة الدراسة المبحوثة، شريطة أن تكون المتغيرات مقسمة إلى فئات¹.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

وفيما يلي سنقوم بعرض مختلف النتائج المتعلقة بالبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة الوظيفية.

أولاً: عرض وتحليل نتائج البيانات الديموغرافية المتعلقة بالجنس:

الجدول رقم (4-12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

النسبة %	التكرار	الجنس
71 %	147	ذكر
29 %	60	أنثى
100 %	207	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

من خلال الجدول رقم (4-12) نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة هم من الذكور وذلك بنسبة 71% بمقدار 177 عامل، مقابل مانسبته 29% إناث بمقدار 60 عاملة، وقد يعود هذا السبب إلى أن العينة التي إستهدفها الباحث هم من الإطارات أو الإطارات السامية، الأمر الذي يعكس طبيعة المنصب من حيث كون هذا المنصب يتطلب من هذا العامل القدرة على العمل تحت الضغوط وكذلك تحمل المسؤولية، وكذا القدرة على قيادة فريق العمل.

¹ أبو زيد محمد خير سليم، مرجع سبق ذكره، ص: 199.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج البيانات الديموغرافية المتعلقة بالفئات العمرية:

الجدول رقم (4-13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية:

النسبة %	التكرار	فئات العمر
22.7 %	47	أقل من 30 سنة
50.2 %	104	من 31 إلى 40 سنة
19.3 %	40	من 41 إلى 50 سنة
7.7 %	16	أكثر من 50 سنة
100 %	207	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

من خلال الجدول رقم (4-13) نلاحظ أن الفئة العمرية السائدة هي تلك الفئة التي تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة بنسبة 50.2% بعدد عمال قدره 104 عامل، بعدها تأتي الفئة العمرية اللذين أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 22.7% وعدد عمال قدره 47 عامل، بعدها تأتي الفئة العمرية اللذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة، بعدد عمال قدره 40 عامل، والفئة العمرية الأخيرة والتي تمثل النسبة الأقل في المؤسسة وهي الفئة الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة بنسبة 7.7% وبعدد عمال بلغ 16 عامل.

إن ما يلاحظ أن الفئة العمرية السائدة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة هي فئة الشباب والتي تعكس كل من الفئة العمرية الأقل من 30 سنة، وكذلك الفئة العمرية التي تتراوح من 31 إلى 40 سنة، وهذا أمر إيجابي في هذه المؤسسات عينة الدراسة بحيث أنها تتيح لهؤلاء العمال الشباب للعمل بها، وأيضا نقطة أخرى إيجابية وهي حيوية الشباب وقدرتهم على العمل بكفاءة وفعالية بدرجة أكبر من غيرهم.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج البيانات الديموغرافية المتعلقة بالمستوى التعليمي:

الجدول رقم (4-14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
12.6%	26	ثانوي فأقل
73.9%	153	جامعي
13.5%	28	دراسات عليا
100%	207	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-14) أن الأغلبية الساحقة من العمال هم من الجامعيين، حيث بلغت مانسبته 73.9 % بعدد

عمال قدره 153، بعدها تأتي الفئة التي لديها دراسات عليا بنسبة 13.5% وبعدد عمال قدره 28، وفي الأخير تأتي الفئة التي لديها مستوى تعليمي ثانوي فأقل بنسبة 12.6 % وعدد عمال قدره عامل 26.

وبناء على ماسبق نلاحظ أن غالبية العمال هم من الفئة التي لديها مستوى تعليمي مرتفع، وهو الأمر الذي يساعد في هذه الدراسة

وذلك من خلال توفر القدرة على الإجابة بدقة ووضوح على أسئلة الدراسة.

رابعا: عرض وتحليل نتائج البيانات الديموغرافية المتعلقة بالمنصب الوظيفي:

الجدول رقم (4-15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي:

النسبة %	التكرار	المنصب الوظيفي
15.5%	32	إطار سامي
83.6%	173	إطار
100%	207	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

من خلال الجدول رقم (4-15) يتبين أن مانسبته 83.6% من العمال عينة الدراسة هم من الإطارات وذلك بعدد عمال بلغ 173، أما فيما يتعلق بالإطارات السامية فقد بلغوا مانسبته 15.5% وهو ما يمثل 32 عامل، ومن خلال الجدول يتبين أن العمال عينة الدراسة هم من العمال الذين يتميزون بالكفاءة وهم من الذين يشغلون مناصب رفيعة في المؤسسة، وهذا في حقيقة الأمر ما كان يهدف إليه الباحث وهو إستهداف تلك الفئات التي تكون على قدرة على الإجابات الواردة في الإستبانة بدقة ووضوح.

خامسا: عرض وتحليل نتائج البيانات الديموغرافية المتعلقة بالخبرة الوظيفية:

الجدول رقم (4-16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية:

النسبة %	التكرار	الخبرة الوظيفية
30.4%	63	5 سنوات فأقل
27.1%	56	من 6 إلى 10 سنوات
20.3%	42	من 11 إلى 15 سنة
22.2%	46	أكثر من 16 سنة
100%	207	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

يتضح من خلال رقم (4-16) أن مانسبته 30.4% من العمال خبرتهم الوظيفة تقع في الفئة التي خبرتها هي أقل من 5 سنوات بعدد عمال يقدر بـ 63 عامل ، بعدها تأتي الفئة التي تتراوح خبرتهم الوظيفية بين 6 و 10 سنوات بنسبة قدرها (27.1%) وعدد عمال قدره 56 عامل، أما الفئة التي تقع خبرتها الوظيفية أكثر من 16 سنة فقد بلغت نسبتها 22.2% بعدد عمال قدره 46 عامل، وفي الأخير تقع الفئة التي خبرتها الوظيفية بين 11 و 15 سنة بنسبة قدرها 20.3% وعدد عمال قدره 42 عامل.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص المؤسسات الاقتصادية

وفيما يلي سنقوم بعرض مختلف النتائج المتعلقة بخصائص المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من حيث طبيعة المؤسسة، قطاع المؤسسة، حجم المؤسسة.

أولاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة حسب طبيعتها:

الجدول رقم (4-17): توزيع المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة حسب طبيعتها:

النسبة %	التكرار	طبيعة المؤسسة
69.23%	18	عمومية
30.77%	08	خاصة
100%	26	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية المؤسسات محل الدراسة هي ذات طبيعة عمومية بنسبة 69.23% وعدد مؤسسات

قدره 18 مؤسسة، في حين بلغت نسبة المؤسسات الخاصة ما نسبته 30.77%، ويعد عدد مؤسسات قدره 08 مؤسسات.

ثانيا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة حسب حجمها:

الجدول رقم (4-18): توزيع المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة حسب حجمها:

حجم المؤسسة	التكرار	النسبة %
صغيرة (من 1 إلى 199 عامل)	14	53.85%
متوسطة (من 200 إلى 499 عامل)	08	30.77%
كبيرة (500 عامل فأكثر)	04	15.38%
المجموع	26	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

من خلال الجدول رقم (4-18) نجد أن المؤسسات الصغيرة تمثل أكبر نسبة من المؤسسات التي شملتها الدراسة، حيث بلغت نسبة هذه المؤسسات 53.85%، بعدها تأتي المؤسسات المتوسطة الحجم في المرتبة الثانية بنسبة بلغت 30.77%، وفي المرتبة الثالثة تأتي المؤسسات الكبيرة بنسبة 15.38%.

ثالثا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة حسب قطاعها:

الجدول رقم (4-19): توزيع المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة حسب قطاعها:

قطاع المؤسسة	التكرار	النسبة %
صناعي/إنتاجي	14	53.85%
تجاري	05	19.23%
خدمي	07	26.92%
المجموع	26	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

من الجدول رقم (4-19) نلاحظ أن مانسبته 53.85% من المؤسسات محل هي مؤسسات صناعية، بعدها في المرتبة تأتي المؤسسات الخدمية بنسبة قدرها 26.92%، وفي الأخير نجد المؤسسات التجارية وقد مثلت مانسبته 19.23% من المؤسسات محل الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض مختلف نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة، ومن أجل ذلك فقد قام الباحث بإستخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في: المتوسط الحسابي وبعد المقياس الأوسع إستخداماً بين مقاييس النزعة المركزية، وتتوفر فيه ميزات منها أنه يأخذ جميع القيم في الإعتبار، ويستخدم في معظم التحليلات الإحصائية لسهولة التعامل معه ولا يحتاج في حسابه إلى ترتيب البيانات¹.

وفيما يلي عرض لدرجات توزيع قيم المتوسطات الحسابية وكيفية حسابها:

الجدول رقم (4-20): درجات توزيع قيم المتوسطات الحسابية:

درجة التقدير	مقياس ليكرت الرباعي	قيم المتوسط الحسابي
منخفض	غير موافق بشدة	1.00، 1.75
متوسط	غير موافق	1.75، 2.50
مرتفع	موافق	2.50، 3.25
مرتفع جدا	موافق بشدة	3.25، 4.00

المصدر: حدو سميرة أحلام، تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء سمعة منظمة الأعمال: دراسة ميدانية للشركات العاملة في قطاع الاتصالات بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 2017، ص-ص 222-223.

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها في أي فئة فيتم ذلك من خلال:

¹ صلاح الدين الهيتي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية: تطبيقات باستخدام SPSS، دار وائل للطباعة والنشر، 2004، ص 77.

إيجاد طول المدى = $4 - 1 = 3$ ، ثم قسمة المدى على عدد الفئات $4/3 = 0.75$ ، وبعد ذلك يضاف (0.75) إلى الحد الأدنى للمقياس¹.

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى إدراك إطارات المؤسسات الاقتصادية للتوجه الإستراتيجي لمؤسساتهم

أولاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى إدراك إطارات المؤسسات الاقتصادية للرؤية الإستراتيجية للمؤسساتهم:

الجدول رقم (4-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للعبارة المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية للمؤسسة:

المستوى	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية
مرتفع	02	0.73	3.11	لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة عن ماتريد تحقيقه مستقبلاً.
مرتفع	03	0.70	3.03	تؤكد المؤسسة على الدور الذي تلعبه مواردها البشرية في تحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة.
مرتفع	04	0.80	2.83	تشجع مؤسستكم مواردها البشرية على التفكير وفق رؤيتها الإستراتيجية المستقبلية.
مرتفع	01	0.79	3.16	تسعى المؤسسة لإمتلاك عمال قادرين على تقديم أفضل المنتجات والخدمات للزبائن.
مرتفع		0.60	3.03	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعدها الرؤية الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

¹ حدو سميرة أحلام، مرجع سبق ذكره، ص: 222.

من خلال الجدول رقم (4-21) والذي يوضح إجابات عينة الدراسة على البعد المتعلق بالرؤية الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، فإننا نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغ مانسبته (3.03)، وهو متوسط حسابي مرتفع، وفيما يتعلق بالعبارات الخاصة بهذا البعد فقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة " تسعى المؤسسة لإمتلاك عمال قادرين على تقديم أفضل المنتجات والخدمات للزبائن" بمتوسط حسابي قدره (3.16) وإنحراف معياري يقدر بـ (0.79)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والذي بلغ (3.03)، تليها في المرتبة الثانية عبارة "لدى المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة عن ماتريد تحقيقه مستقبلاً" بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.11) وإنحراف معياري (0.73)، أما العبارة التي مفادها "تؤكد المؤسسة على الدور الذي تلعبه مواردها البشرية في تحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة"، فقد أتت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.03) وإنحراف معياري يقدر بـ (0.70)، أما عبارة "تشجع مؤسستكم مواردها البشرية على التفكير وفق رؤيتها الإستراتيجية المستقبلية"، فقد حلت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.83) وإنحراف معياري يقدر بـ (0.80).

ومايلاحظ على هذه الإجابات التي أوضحتها الجدول رقم (4-21) فقد تحصلت كلها على مستوى مرتفع من درجة الموافقة، بما في ذلك المتوسط الحسابي العام لبعد الرؤية الإستراتيجية والذي أيضا كان مرتفعا بدوره، وهذا مايشير إلى وضوح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها العاملة بها.

ثانيا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى إدراك إطارات المؤسسات الاقتصادية لرسالة مؤسستهم:

الجدول رقم (4-22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للعبارات المتعلقة برسالة المؤسسة:

المستوى	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات المتعلقة برسالة المؤسسة
مرتفع	01	0.70	3.04	لدى المؤسسة رسالة واضحة ومحددة تعبر عن أهدافها التي تريد تحقيقها.
مرتفع	06	0.73	2.77	تتوفر لدى العاملين معرفة عن الأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها.
مرتفع	02	0.71	3.02	نشر وإعلان الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة يؤدي إلى النجاح في تحقيق هذه الأهداف.

مرتفع	05	0.79	2.81	لدى العاملين معرفة عن الزبائن اللذين تتعامل معهم المؤسسة والأسواق التي تنشط فيها.
مرتفع	04	0.75	2.82	لدى المؤسسة إهتمام كبير بإدارة الموارد البشرية.
مرتفع	03	0.75	2.95	تعتبر المؤسسة مواردها البشرية العنصر الأساسي في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها
مرتفع		0.53	2.90	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعدها رسالة المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

الجدول رقم (4-22) والذي يوضح البعد المتعلق برسالة المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد نسبة (2.90)، وإنحراف معياري يقدر بـ (0.53) حيث يعكس هذا المتوسط الحسابي نسبة موافقة مرتفعة، والتي تشير إلى وضوح رسالة المؤسسة من وجهة إدارتها العاملة بها، وهذا ما أوضحتها العبارات المدرجة تحت هذا البعد، حيث نجد العبارة التي مفادها "لدى المؤسسة رسالة واضحة ومحددة تعبر عن أهدافها التي تريد تحقيقها" بلغ متوسطها الحسابي (3.04) بإنحراف معياري قدره (0.70)، قد حلت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، في حين نجد العبارة التي نصها "نشر وإعلان الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة يؤدي إلى النجاح في تحقيق هذه الأهداف" قد حلت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.02) وإنحراف معياري يقدر بـ (0.71)، أما العبارة التي مفادها "تعتبر المؤسسة مواردها البشرية العنصر الأساسي في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها"، و "لدى المؤسسة اهتمام كبير بإدارة الموارد البشرية"، قد بلغ متوسطهما الحسابي وإنحرافهما المعياري على التوالي (2.95، 2.82)، (0.75، 0.75)، إذ تحصلت العبارة الأولى على المرتبة الثالثة، والعبارة الثانية على المرتبة الرابعة، حيث أن المتوسط الحسابي لكلي العبارتين مرتفع، وهذا يشير إلى الأهمية التي يلعبها المورد البشري في المؤسسة، هذا من جهة ومن جهة أخرى الأهمية التي تلعبها الإدارة المسؤولة عنه ألا وهي إدارة الموارد البشرية، أما العبارة التي مفادها "لدى العاملين معرفة عن الزبائن اللذين تتعامل معهم المؤسسة والأسواق التي تنشط فيها" فقد حلت في المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.81) وإنحراف معياري قدره (0.79)، وفي المرتبة السادسة وهي المرتبة الأخيرة أتت العبارة التي مفادها "توفر لدى العاملين معرفة عن الأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها" بلغ متوسطها الحسابي (2.77) وإنحراف معياري قدره (0.73)، حيث أن المتوسط الحسابي للعبارة التي حلت في المرتبة الخامسة والسادسة هو متوسط مرتفع، إذ أن هاتين العبارتين هما عبارتان مهمتان، إذ أن معرفة الإطار العامل بالمؤسسة والذي قد يكون رئيس مصلحة التسويق أو مدير المبيعات... إلخ، بالأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها وكذا معرفته بزبائن وأسواق المؤسسة هو أمر من الأهمية بمكان، فهذا يساعد على الإلتزام بتحقيق هذه الأهداف

من جهة، ومن جهة أخرى العمل على نشر هذه الأهداف إلى بقية العمال في المستويات الإدارية الأخرى بما يضمن تضافر الجهود مع بعض لتحقيقها والعمل على إشباع حاجات ورغبات هؤلاء الزبائن.

وبما أن كل العبارات المتعلقة برسالة المؤسسة حظيت بمتوسط حسابي مرتفع بما في ذلك المتوسط الحسابي العام للبعد المتعلق برسالة المؤسسة، فإن هذا يشير إلى وضوح رسالة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها العاملة بها.

ثالثا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى إدراك إطارات المؤسسات الاقتصادية لإستراتيجية مؤسساتهم:

الجدول رقم (4-23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للعبارات المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة:

العبارات المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
لدى المؤسسة إستراتيجية واضحة لما تريد تحقيقه.	2.96	0.76	02	مرتفع
تعتمد المؤسسة على إستراتيجيات واضحة لتنمية قدرات مواردها البشرية.	2.81	0.75	04	مرتفع
يتوفر بالمؤسسة عمال مؤهلين قادرين على تحقيق إستراتيجية المؤسسة.	3.01	0.71	01	مرتفع
هناك تعاون بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية في وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.	2.76	0.70	05	مرتفع
تتعاون إدارة الموارد البشرية مع باقي الإدارات في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.	2.82	0.72	03	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد إستراتيجية المؤسسة	2.87	0.55		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-23) أن المتوسط الحسابي العام لأفراد عينة الدراسة حول البعد المتعلق بإستراتيجية المؤسسة كان مرتفعاً، حيث بلغ مانسبته (2.87) وإنحراف معياري يقدر بـ (0.55)، حيث أتت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية عبارة "يتوفر بالمؤسسة عمال مؤهلين قادرين على تحقيق إستراتيجية المؤسسة" بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.01) وإنحراف معياري يقدر بـ (0.71)، فهذه العبارة هي عبارة مهمة، حيث أن المؤسسة في حقيقة الأمر تسعى لتدريب عمالها وتنفق عليهم المبالغ المالية من أجل أن يحققوا إستراتيجياتها وأهدافها المختلفة، وهذا مايشير إلى مصطلح الإستثمار في الموارد البشرية، فالمؤسسة تنفق في الوقت الحالي لتحصل في المستقبل على ثمرات هذا الإستثمار، حيث أشارت هذه العبارة التي حلت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، إلى هذه المؤسسات محل الدراسة في حقيقة الأمر تسعى لإمتلاك والمحافظة العمالة المؤهلة التي تحقق إستراتيجيتها في المستقبل، وفي المرتبة الثانية أتت العبارة التي مفادها "لدى المؤسسة استراتيجية واضحة لما تريد تحقيقه"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.96) وإنحراف معياري قدره (0.76)، وهذا المتوسط الحسابي هو متوسط مرتفع، وهذا مايشير إلى أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لديها إستراتيجيات واضحة ومدروسة عن مختلف المشاريع والإستثمارات التي تريد القيام بها في المستقبل، وهذا ما لاحظته الباحث من خلال إجراء بعض المقابلات مع بعض المدراء في بعض المؤسسات، وهو سعي بعض المؤسسات للتوسع في مشاريعها المستقبلية، في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة التي نصها "تتعاون إدارة الموارد البشرية مع باقي الإدارات في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة" بمتوسط حسابي مرتفع يقدر بـ (2.82) وإنحراف معياري يقدر بـ (0.72)، وهذا أمر لا بد منه وذلك من خلال الدور الذي يلعبه قسم إدارة الموارد البشرية بتوفير العدد المناسب من العاملين وفي الوقت المناسب، وأيضا سعيها لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، حيث أنه وفي بعض المؤسسات محل الدراسة تتميز بعض المهام بصعوبة أدائها وهذا ما يترتب عنه زيادة دوران العمل، هنا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تكون على أعلى درجة كبيرة من التنسيق مع باقي الأقسام والإدارات، وفي المرتبة الرابعة أتت العبارة التي مفادها "تعتمد المؤسسة على إستراتيجيات واضحة لتنمية قدرات مواردها البشرية"، بمتوسط حسابي قدره (2.81) وإنحراف معياري بلغ (0.75)، وهو متوسط حسابي مرتفع، تليها في المرتبة وهي المرتبة الخامسة العبارة التي مفادها "هناك تعاون بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية في وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة"، بمتوسط حسابي مرتفع قدره (2.76) وإنحراف معياري بلغ (0.70).

وبعد الإطلاع على إجابات عينة الدراسة فإننا نلاحظ أن هناك وضوح في إستراتيجية المؤسسة من وجهة نظر إطاراتها العاملة بها.

رابعا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالأهمية النسبية لمدى إدراك الإطارات عينة الدراسة للأبعاد المتعلقة بالتوجه الإستراتيجي لمؤسساتهم:

الجدول رقم (4-24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمدى إدراك الإطارات عينة الدراسة للأبعاد المتعلقة بالتوجه الإستراتيجي لمؤسساتهم:

أبعاد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب مستوى الإدراك
الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة	3.03	0.60	01
رسالة المؤسسة	2.90	0.53	02
إستراتيجية المؤسسة	2.87	0.55	03
المتوسط الحسابي العام للتوجه الإستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة	2.93	0.52	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

من خلال الجدول رقم (4-24) فإننا نلاحظ أن بعد الرؤية الإستراتيجية أتى في المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية البعد المتعلق برسالة المؤسسة، وفي المرتبة الثالثة يأتي البعد المتعلق بإستراتيجية المؤسسة، وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي العام للتوجه الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كان مرتفعاً، حيث بلغ مانسبته (2.93) بإنحراف معياري يقدر بـ (0.52)، وهذا ما يعكس وضوح التوجه الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى تبني أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها

أولاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى تبني البعد المالي في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها:

الجدول رقم (4-25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بمدى تبني البعد المالي في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها:

المستوى	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات المتعلقة بالبعد المالي
مرتفع	05	0.74	2.85	يوجد تحسن في ربحية المؤسسة.
مرتفع	04	0.68	03	تعمل المؤسسة على توفير الموارد المالية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
مرتفع	02	0.79	3.06	تعمل المؤسسة على التوسع في حجم المشاريع المستقبلية.
مرتفع	03	0.70	3.0048	تقوم المؤسسة بالرقابة على الموارد المالية وفق ما هو مخطط.
مرتفع	01	0.79	3.10	تعد النتائج المالية التي تحققتها المؤسسة نتيجة أداء عمالها المتميز.
مرتفع		0.56	3.0058	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد المالي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

يشير الجدول رقم (4-25) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتبني البعد المالي في المؤسسات الإقتصادية عينة الدراسة، حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.10) وانحراف معياري قدره (0.79) العبارة التي مفادها "تعد النتائج المالية التي تحققتها المؤسسة نتيجة أداء عمالها المتميز"، في حين أتت العبارة التي مفادها "تعمل المؤسسة على التوسع في حجم المشاريع المستقبلية" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي مرتفع قدره (3.06) وانحراف معياري يقدر بـ (0.79)، وهذا ما لاحظته الباحث في العديد

من المؤسسات عينة الدراسة، والتي هي في سعي مستمر نحو التوسع في حجم مشاريعها المستقبلية من خلال إضافة تشكيلة متنوعة من المنتجات، وكذلك محاولة بعض المؤسسات أن تصل منتجاتها إلى خارج الوطن، وجاءت العبارة "تقوم المؤسسة بالرقابة على الموارد المالية وفق ماهو مخطط" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.0048) وانحراف معياري يقدر بـ (0.70)، لتأتي بعدها مباشرة في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي بلغ (03) وانحراف معياري يقدر بـ (0.68)، العبارة التي مفادها "تعمل المؤسسة على توفير الموارد المالية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة"، وهذا في الحقيقة يعتبر إستثمار تقوم به المؤسسات، حيث تقوم بتخصيص المبالغ المالية التي يتطلبها المشروع أو طبيعة العمل، مع الرقابة على هاته الموارد المالية من أجل ضمان عدم زيادة حجم التكاليف والمحافظة على الموارد المالية للمؤسسة، بحيث ينعكس هذا الإستثمار على تحسين ربحية المؤسسة على المدى الطويل، وهذا ما بينته العبارة التي حلت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مرتفع قدره (2.85) وانحراف معياري يقدر بـ (0.74) وهي يوجد تحسن في ربحية المؤسسة.

وبالنظر إلى النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بالبعد المالي، فيمكن القول بأن هناك مستوى مرتفع من التبني بالنسبة للبعد المالي في

المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها.

ثانيا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى تبني بعد الزبائن في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها:

الجدول رقم (4-26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بمدى تبني بعد الزبائن في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها:

المستوى	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات المتعلقة ببعء الزبائن
مرتفع	01	0.76	3.24	تسعى المؤسسة لإكتساب زبائن جدد بإستمرار.
مرتفع	02	0.75	3.09	لدى المؤسسة إجراءات مناسبة وفعالة للإحتفاظ بالزبائن الحاليين.
مرتفع	03	0.77	03	تتبني المؤسسة سياسات جديدة لزيادة رضا الزبائن.
مرتفع	04	0.84	2.67	توجد في المؤسسة أقسام خاصة لخدمة شكاوى الزبائن.
مرتفع		0.62	3.0073	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعء الزبائن

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

يتبين من خلال الجدول رقم (4-26) أن المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة تحتم كثيراً بزبائنهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لبعده الزبائن (3.0073)، وهو متوسط حسابي مرتفع، ويعكس هذا الإهتمام أيضاً العبارات المدرجة في هذا البعد، والتي كانت وحسب أهميتها على التوالي "تسعى المؤسسة لإكتساب زبائن جدد باستمرار"، لدى المؤسسة إجراءات مناسبة وفعالة للإحتفاظ بالزبائن الحاليين، تتبنى المؤسسة سياسات جديدة لزيادة رضا الزبائن"، توجد في المؤسسة أقسام خاصة لخدمة شكاوي الزبائن"، والتي كانت متوسطاتها الحسابية كلها مرتفعة والتي كانت على التوالي، (3.24)-(3.09)-(03)-(2.67)، بحيث تعتبر هذه العبارات من العناصر الأساسية التي ينطوي عليها هذا البعد.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها في الأعلى يمكن القول بأن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تتبنى بعد الزبائن وبدرجة مرتفعة وذلك من وجهة نظر إطاراتها.

ثالثاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى تبني بعد العمليات الداخلية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها:

الجدول رقم (4-27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بمدى تبني بعد العمليات الداخلية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها:

العبارات المتعلقة ببعده العمليات الداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
تتصف العمليات الإدارية داخل المؤسسة بالوضوح.	2.87	0.75	03	مرتفع
تعمل المؤسسة على تشجيع عمليات البحث والتطوير.	2.56	0.82	04	مرتفع
تعمل المؤسسة على تحديث تجهيزاتها ومعداتنا.	2.91	0.74	02	مرتفع
تعمل المؤسسة على تشجيع عمليات الإبداع والإبتكار.	2.46	0.86	05	متوسط

مرتفع	01	2.22	3.03	تعد منتجات وخدمات المؤسسة ذات جودة عالية وذلك بفضل كفاءة عمالها.
مرتفع		0.75	2.77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعدها العمليات الداخلية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

من خلال الجدول (4-27) يتبين أن المتوسط الحسابي العام لبعدها العمليات الداخلية هو متوسط حسابي مرتفع حيث بلغ مامقدراه 2.77 وانحراف معياري يقدر ب (0.75)، وكما يتبين من الجدول نجد أن العبارة "تعد منتجات وخدمات المؤسسة ذات جودة عالية وذلك بفضل كفاءة عمالها" هي العبارة الأكثر أهمية في بعدها العمليات الداخلية بمتوسط حسابي مرتفع قدره (3.03)، والتي حلت في المرتبة الأولى، وهذا يشير إلى الإهتمام الكبير للمؤسسات محل الدراسة بتنمية مواردها البشرية وتدريبها، لتصبح قادرة على تقديم منتجات وخدمات ذات كفاءة وجودة عالية تسمح لها بالبقاء والإستمرار في البيئة التنافسية، في حين جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية العبارة التي مفادها "تعمل المؤسسة على تحديث تجهيزاتها ومعداتها"، بمتوسط حسابي مرتفع قدره (2.91) وانحراف معياري يقدر ب (0.74)، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على حرص المؤسسات محل الدراسة على ضمان السير الحسن لعملية إنتاج المنتجات وكذلك تقديم الخدمات للزبائن، بحيث لا تشكل هذه الأجهزة والمعدات التي قد تكون جهاز أو آلة يتم من خلالها صنع منتج معين أو برنامج معين يسمح بتقديم الخدمة للزبون عائق للمورد البشري في تقديمه لهذا المنتج أو الخدمة، أما في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية فقد جاءت العبارة "تتصف العمليات الإدارية داخل المؤسسة بالوضوح" بمتوسط حسابي مرتفع قدره (2.87) وانحراف معياري بلغ (0.75)، وهو ما يمكن تفسيره أن الدراسة التي قام بها الباحث قد شملت فئة الإطار، والإطارات السامية، حيث تتميز هاتين الفئتين بأهميتهما على درجة كبيرة من المعرفة بمتطلبات العمل وكيفية سيره، في حين أتت في المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي من حيث الأهمية العبارتين "تعمل المؤسسة على تشجيع عمليات البحث والتطوير"، "تعمل المؤسسة على تشجيع عمليات الإبداع والإبتكار"، بمتوسط حسابي مرتفع لكليهما بلغ على التوالي (2.56) و (2.46) وانحراف معياري لكليهما على التوالي (0.82) و (0.86)، وهذا ما يشير إلى سعي المؤسسات محل الدراسة على تشجيع عمليات البحث والتطوير والتي تمكن هاته المؤسسات من تشجيع عاملها على الإبداع وكذا إبتكار منتجات جديدة.

وبعد الإطلاع على هاته النتائج والتي بينها الجدول رقم (4-27) فإن مايمكن ملاحظته هو أن درجة تبني بعد العمليات الداخلية من طرف المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة هي درجة مرتفعة.

رابعا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى تبني بعد التعلم والنمو في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها:

الجدول رقم (4-28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بمدى تبني بعد التعلم والنمو في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها:

المستوى	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات المتعلقة لبعء التعلم والنمو
مرتفع	05	0.86	2.65	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية لتطوير قدرات العاملين.
مرتفع	03	0.73	2.777	تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها.
مرتفع	06	0.87	2.53	تحرص المؤسسة على تقييم البرامج التدريبية التي أجريت للعاملين.
متوسط	08	0.94	2.39	تعمل المؤسسة على توفير نظام فعال للأجور والمكافآت يضمن إستقرار العاملين بها.
متوسط	07	0.90	2.48	توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم لزيادة رضا العاملين وولائهم.
مرتفع	04	0.80	2.772	تعمل المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي بين العمال.
مرتفع	02	0.76	2.82	تعمل المؤسسة على توفير قواعد بيانات تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بالعاملين
مرتفع	01	0.85	2.85	تزود المؤسسة أقسامها بأحدث الوسائل التكنولوجية لتسهيل عملية الإتصال مثل: الأنترنت.
مرتفع		0.64	2.66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعء التعلم والنمو

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

يتضح من الجدول رقم (4-28) أن المتوسط الحسابي العام لبعء التعلم والنمو بلغ (2.66) وهو متوسط حسابي مرتفع، حيث نجد العبارة التي نصها "تزداد المؤسسة أقسامها بأحدث الوسائل التكنولوجية لتسهيل عملية الإتصال مثل: الأنترنت"، والعبارة "تعمل المؤسسة على توفير قواعد بيانات تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بالعاملين"، بلغ متوسطهما الحسابي على التوالي (2.85) و (2.82) وهذا ما يشير إلى إهتمام المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بتفعيل عملية التواصل بين العاملين والإستفادة من تقارب الأفكار وتعاضد الجهود في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة التي مفادها "تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها" (2.777) وإنحراف معياري قدره (0.73)، تأتي بعدها مباشرة العبارة "تعمل المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي بين العمال"، حيث كان المتوسط الحسابي لها (2.772) وإنحراف معياري قدره (0.80)، وهذا ما يشير إلى أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعمل على دعم دعم العمل الجماعي وتشجيعه، وذلك للعوائد والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال هذا العمل، في حين أتت العبارة "تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية لتطوير قدرات العاملين"، والعبارة "تحرص المؤسسة على تقييم البرامج التدريبية التي أجريت للعاملين"، في المرتبة الخامسة والسادسة على التوالي بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (2.65) و (2.53) لكليهما، ثم تأتي بعد ذلك العبارة التي مفادها "توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم لزيادة رضا العاملين وولائهم" بمتوسط حسابي متوسط بلغ (2.48)، وهذا يشير إلى وجود رضا وولاء لدى الإطارات العاملة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ولاكن بدرجة متوسطة، لتأتي بعد ذلك في المرتبة الأخيرة عبارة "تعمل المؤسسة على توفير نظام فعال للأجور والمكافآت يضمن استقرار العاملين بها" بمتوسط حسابي متوسط قدره (2.39) وإنحراف معياري بلغ (0.94).

وبعد الإطلاع على هذه النتائج نجد أن هناك مستوى مرتفع لتبني بعء التعلم والنمو في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من

وجهة نظر إطاراتها العاملة بها.

خامسا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى تبني بعء البيئة المجتمعية في المؤسسات الاقتصادية محل

الدراسة من وجهة نظر إطاراتها:

الجدول رقم (4-29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بمدى تبني بعد البيئة المجتمعية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها:

المستوى	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات المتعلقة بعد البيئة المجتمعية
مرتفع	01	0.82	2.81	تسعى المؤسسة للمشاركة في برامج حماية البيئة.
متوسط	03	0.82	2.48	تستعمل المؤسسة أساليب تكنولوجيا متطور لمعالجة النفايات والإنبعاثات السامة.
مرتفع	02	0.89	2.55	توفر المؤسسة فرص الرعاية الإجتماعية والصحية لعائلات عمالها.
متوسط	04	0.91	2.43	تقدم المؤسسة تبرعات مالية لصالح المجتمع المحلي.
مرتفع		0.65	2.57	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعء البيئة المجتمعية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

من خلال الجدول رقم (4-29) نجد أن المتوسط الحسابي العام لبعء البيئة المجتمعية هو متوسط حسابي مرتفع حيث بلغ (2.57) وانحراف معياري قدره (0.65)، في حين نجد أن العبارة التي حظيت بالأهمية الأكبر هي العبارة "تسعى المؤسسة للمشاركة في برامج حماية البيئة"، وهذا قد يكون راجع إلى زيادة وعي المؤسسات بأهمية البيئة التي تنشط المؤسسات فيها وضرورة المحافظة عليها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى القوانين والتشريعات الحكومية التي تفرضها هذه الأخيرة على المؤسسات نتيجة نشاطها، في حين أتت العبارة "توفر المؤسسة فرص الرعاية الإجتماعية والصحية لعائلات عمالها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع قدره (2.55) وانحراف معياري بلغ (0.89)، وهذا ما يشير إلى إهتمام المؤسسات بدعم عاملاتها معنوياً، بما ينعكس إيجابياً على ولاء هؤلاء العاملين لمؤسساتهم، وكذلك هذا الأمر يساهم إيجابياً في تحسين صورة وسمعة المؤسسة من وجهة نظر المجتمع، وأتت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية عبارة "تستعمل المؤسسة أساليب تكنولوجيا متطور لمعالجة النفايات والانبعاثات السامة" بمتوسط حسابي متوسط بلغ (2.48) وانحراف معياري قدره

(0.82)، وهذا ما يشير إلى قيام المؤسسات محل الدراسات بمبادرات من أجل تقليل هذه النفايات والإنبعاثات السامة ولاكن بدرجة متوسطة نظرا للتكلفة الكبيرة التي تكلفها أساليب المعالجة، بعدها مباشرة وأيضاً وبتوسط حسابي متوسط بلغ (2.43) وإنحراف معياري قدره (0.91) حلت العبارة التي مفادها "تقدم المؤسسة تبرعات مالية لصالح المجتمع المحلي" في المرتبة الرابعة، وهذا أيضاً يشير إلى قيام المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بتقديم تبرعات مالية والتي قد تكون تبرعات للمساجد، أو لدور العجزة أو الأيتام ولاكن هذا بنسب متوسطة.

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن القول بأن مستوى تبني بعد البئية المجتمعية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها العاملة بما هي نسبة تبني مرتفعة.

سادسا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالأهمية النسبية لمدى تبني الأبعاد المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها:

الجدول رقم (4-30): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمدى تبني الأبعاد المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها:

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب مستوى التبني	مستوى التبني
البعد المالي	3.0058	02	مرتفع
بعد الزبائن	3.0073	01	مرتفع
بعد العمليات الداخلية	2.77	03	مرتفع
بعد التعلم والنمو	2.66	04	مرتفع

مرتفع	05	2.57	بعد البيئة المجتمعية
مرتفع		2.80	المتوسط الحسابي العام لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

من خلال النتائج التي بينها الجدول رقم (4-30) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن بلغ (2.80) والذي يعكس درجة تبنى مرتفعة لهذه الأبعاد في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وهذا ما أوضحه المتوسط الحسابي لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتي أتت كلها مرتفعة حيث تراوح المتوسط الحسابي لها من (2.57) إلى (3.0073)، إلا أن هناك تفاوت في درجة التبنى بالنسبة لهذه الأبعاد، حيث نلاحظ أن البعد الذي جاء في المرتبة الأولى هو بعد الزبائن، يليه في المرتبة الثانية ويفارق قليل جدا البعد المالي، ثم بعد العمليات الداخلية، بعده بعد التعلم والنمو، وفي الأخير بعد البيئة المجتمعية.

وعليه وبناء على النتائج المبينة أعلاه يمكن القول بأن لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، مستوى مرتفع لتبنى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهذا بدرجات متفاوتة وذلك من وجهة نظر إطاراتها.

المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بواقع ممارسات المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها

أولا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بواقع ممارسات المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية قبل العمل بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها:

الجدول رقم (4-31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بواقع ممارسات المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية قبل العمل بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها:

المستوى	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات المتعلقة بعدد المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية قبل العمل بالمؤسسة
مرتفع	01	0.87	2.82	هناك صدق في الإعلان عن الوظائف الشاغرة (الخالية) بالمؤسسة.
مرتفع	02	0.83	2.72	تتميز عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة (الخالية) بالمؤسسة بالموضوعية.
مرتفع	03	0.89	2.67	تبتعد المؤسسة عن التمييز بكافة أشكاله عند الإعلان عن الوظائف الشاغرة (الخالية).
		0.73	2.73	الإعلان
مرتفع	01	0.74	2.77	تهدف عملية الإستقطاب إلى توفير العدد الكافي والملائم من المتقدمين لشغل الوظائف الخالية (الشاغرة) بالمؤسسة.
مرتفع	02	0.75	2.71	تعمل المؤسسة على تحقيق التوازن بين مصادر الإستقطاب الداخلية والخارجية.
متوسط	03	0.75	2.42	تراعي المؤسسة ذوي الإحتياجات الخاصة في عملية الإستقطاب.
		0.65	2.63	الإستقطاب
مرتفع	01	0.84	2.92	تتم عملية المقابلة في ضوء إجراءات عادلة وموضوعية.
مرتفع	03	0.88	2.57	تكلف المؤسسة خبراء ومتخصصين لإجراء عمليات إختيار المترشحين.

مرتفع	02	0.86	2.729	تحرص المؤسسة بأن تكون عملية تعيين المرشحين في مناصبهم تتم وفقاً لنتائج الإختبارات والمقابلات.
		0.70	2.73	الإختيار والتعيين
مرتفع		0.65	2.70	إستراتيجية التوظيف
مرتفع		0.65	2.70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية قبل العمل بالمؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

من خلال ملاحظة المتوسطات الحسابية لعملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المؤسسة نجد أنها كلها كان المتوسط الحسابي لها مرتفع حيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية العبارة "هناك صدق في الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالمؤسسة"، بمتوسط حسابي قدره (2.82)، حلت بعدها في المرتبة الثانية العبارة التي مفادها "تميز عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالمؤسسة بالموضوعية"، بمتوسط حسابي قدره (2.72)، وفي المرتبة الثالثة من حيث الأهمية جاءت العبارة "تبتعد المؤسسة عن التمييز بكافة أشكاله عند الإعلان عن الوظائف الشاغرة"، بمتوسط حسابي قدره (2.67)، وهذه المتوسطات الحسابية لهذه العبارات وبالنظر إلى المتوسط الحسابي العام والمتعلق بعملية الإعلان والذي بلغ (2.73)، نستنتج أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تتميز بالمصداقية والشفافية وكذا النزاهة في عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وهذا للتأثير الكبير لهذه العملية على سمعة وصورة المؤسسة.

بخصوص عملية الإستقطاب فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لها (2.63)، وفيما يتعلق بالعبارات المدرجة تحت هذه العملية فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين المتوسط والمرتفع، حيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية وبتوسط حسابي مرتفع بلغ (2.77) وإنحراف معياري قدره (0.74)، العبارة التي مفادها "تهدف عملية الإستقطاب إلى توفير العدد الكافي والملائم من المتقدمين لشغل الوظائف الخالية بالمؤسسة"، بعدها في المرتبة الثانية نجد العبارة "تعمل المؤسسة على تحقيق التوازن بين مصادر الإستقطاب الداخلية والخارجية" بمتوسط حسابي مرتفع قدره (2.71) وإنحراف معياري بلغ (0.75)، وباعتبار أن كل من هاتين العبارتين كان متوسطهما الحسابي مرتفع، فهذا يشير إلى أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تلتزم بإتاحة الفرص لأفراد المجتمع المحلي من أجل أن يتوظفوا بها،

هذا من جهة، ومن جهة أخرى تراعي من تتوفر فيهم الكفاءة والخبرة من عمالها الذين يعملون بها من أجل أن يتقلدوا المناصب المختلفة بداخلها، والذي تتوفر فيهم الشروط اللازمة كما تم الإشارة إليه سابقاً، وبالنسبة للعبارة التي مفادها "تراعي المؤسسة ذوي الإحتياجات الخاصة في عملية الإستقطاب" فقد حلت في المرتبة الأخير من حيث الأهمية بمتوسط حسابي متوسط بلغ (2.42) وإنحراف معياري (0.75)، وهذا قد يكون راجع بالدرجة الأولى إلى النسبة التي يسمح بها القانون لتوظيف هذه الفئة، وأيضاً قد لا تتناسب طبيعة الوظيفة من حيث المهام والجهد والكفاءة.. إلخ مع الأفراد المترشحين لشغل الوظائف من فئة الإحتياجات الخاصة، إلا أن هذا لا يعني عدم إدراجهم جملة وتفصيلاً في عملية الإستقطاب.

أما بخصوص عملية الإختيار والتعيين فقد بلغ متوسطها الحسابي العام (2.73)، وفيما يتعلق بالعبارة المدرجة تحت هذا البعد فقد كان متوسطها الحسابي مرتفع، حيث أن العبارة والتي مفادها "تم عملية المقابلة في ضوء إجراءات عادلة وموضوعية"، كانت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (2.92) وإنحراف معياري (0.84)، وفي المرتبة الثانية نجد العبارة "تحرص المؤسسة بأن تكون عملية تعيين المترشحين في مناصبهم تتم وفقالنتائج الإختبارات والمقابلات" بمتوسط حسابي بلغ (2.72) وإنحراف معياري يقدر بـ (0.86)، وفي المرتبة الثالثة من حيث الأهمية جاءت العبارة "تكلف المؤسسة خبراء ومتخصصين لإجراء عمليات إختيار المترشحين، بمتوسط حسابي بلغ (2.57) وإنحراف معياري يقدر بـ (0.88)، وهذه النتائج تبين أن عملية إختيار المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وتعيينهم في أماكنهم تتميز بالعدالة والموضوعية، وذلك في إطار إحترام النتائج التي أفرزت عنها نتائج المقابلات مع المترشحين، وكذا النتائج التي يصدرها المتخصصون في عمليات إختيار المترشحين بغية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها سابقاً ومن خلال ملاحظة المتوسط الحسابي العام المتعلق بممارسات المؤسسات المسؤولية اجتماعياً تجاه مواردها البشرية قبل العمل بالمؤسسة والذي بلغ (2.70)، فيمكن القول بأن هذه المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لها ممارسات مسؤولية اجتماعياً تجاه مواردها البشرية قبل العمل بالمؤسسة وذلك بدرجة مرتفعة.

ثانياً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بواقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية أثناء العمل بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها:

الجدول رقم (4-32): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بواقع ممارسات المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية أثناء العمل بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها:

المستوى	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات المتعلقة بعدد المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية أثناء العمل بالمؤسسة
مرتفع	11	0.81	2.51	توجد في المؤسسة بيئة تحفز العاملين على المشاركة في الدورات التدريبية.
مرتفع	08	0.79	2.57	تتعمد المؤسسة بإشراك العاملين الجدد والقدامى في دورات تدريبية لإكسابهم معارف جديدة.
متوسط	12	0.82	2.49	تمنح المؤسسة فرص متكافئة لجميع الموظفين للخضوع للبرامج التدريبية.
مرتفع		0.73	2.52	المتوسط الحسابي العام لإستراتيجية التدريب
متوسط	13	0.94	2.41	نظام الحوافز والمكافآت الموجود في المؤسسة هو نظام واضح وموضوعي ينال ثقة العاملين بالمؤسسة.
مرتفع	09	0.92	2.53	تراعى المؤسسة العدالة والمساوات في توزيع الأجور بين العاملين.
متوسط	15	0.90	2.26	تجري المؤسسة مراجعة دورية لنظام الحوافز والمكافآت والأجور للتأكد من أنه يلي حاجات العمال.
متوسط		0.83	2.40	المتوسط الحسابي العام لإستراتيجية التعويضات
مرتفع	07	0.85	2.59	تمتلك المؤسسة معايير ومقاييس واضحة لتقييم أداء العمال.

متوسط	14	0.79	2.30	تستخدم المؤسسة الأساليب التكنولوجية الحديثة في تقييم أداء العاملين.
مرتفع	05	0.76	2.66	تجري معالجة الإنحرافات في أداء العاملين عند تشخيصها.
مرتفع		0.70	2.52	المتوسط الحسابي العام لإستراتيجية تقييم الأداء
مرتفع	03	0.75	2.84	توفر المؤسسة بيئة عمل نظيفة وصحية.
مرتفع	04	0.83	2.67	تعمل المؤسسة على توفير بيئة عمل تتميز بالثقة المتبادلة بين العمال وبأقل الصراعات والخلافات بينهم.
مرتفع	02	0.76	2.94	تحرص المؤسسة على توفير وسائل ومعدات السلامة الأساسية والضرورية لضمان عدم وجود إصابات عمل.
مرتفع	06	0.81	2.65	توجد بالمؤسسة برامج فعالة للرعاية الإجتماعية والصحية تهتم بالعاملين في حالة إصابتهم بحوادث عمل.
مرتفع	01	0.74	3.03	تعتبر نفسك عضوا فعال وبناء في هذه المؤسسة.
مرتفع	10	0.88	2.52	تشعر بالرضا عن الجوانب المتعلقة بسياسات الإدارة في تنظيم العمل داخل المؤسسة
مرتفع		0.58	2.77	المتوسط الحسابي العام لإستراتيجية إدارة بيئة العمل
مرتفع		0.62	2.55	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام لبعده المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية أثناء العمل بالمؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

بلغ المتوسط الحسابي العام لإستراتيجية التدريب (2.52) وهو متوسط حسابي مرتفع، حيث أن العبارة التي مفادها "تهتم المؤسسة بإشراك العاملين الجدد والقدامى في دورات تدريبية لإكسابهم معارف جديدة" كانت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (2.57) وإنحراف معياري يقدر بـ (0.79)، وهذا ما يشير إلى أمرين، الأول وهو سعي المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

إلى تكوين العمال الجدد الحديثي العهد بالمؤسسة، بحيث تقوم بتدريبهم وتنميتهم وهذا من أجل إكسابهم المعارف والمهارات الضرورية التي يحتاجها عملهم بالمؤسسة، الأمر الثاني هو إهتمام هذه المؤسسات بالعمال القدامى وذلك بغية تطوير وتنمية مهاراتهم في محاولة مواكبة التطورات الحديثة، حيث أن ما لاحظته الباحث في إحدى المؤسسات محل الدراسة هو قيامها بإشراك عمالها في دورات تدريبية، حيث أنه في كل أول أسبوع من كل شهر يلتحق هؤلاء العمال بمركز التدريب الذي تعاقدت معه هذه المؤسسة من أجل إكسابهم مختلف المعارف والمهارات، وهذا الأمر مايزيده وضوحاً هو العبارة التي أتت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية وهي "توجد في المؤسسة بيئة تحفز العاملين على المشاركة في الدورات التدريبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.51) وهو متوسط حسابي مرتفع، وهذا مايشير إلى وجود بيئة محفزة للعمال في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة للمشاركة في الدورات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة "تمنح المؤسسة فرص متكافئة لجميع الموظفين للخضوع للبرامج التدريبية (2.49) وهو متوسط حسابي متوسط، ويمكن القول بأن المؤسسة لا يمكن أن تشرك جميع العاملين في العملية التدريبية، فهي قد تقتصر على العمال الذين ترى بأنهم بحاجة للتدريب، نظراً لأن تدريب العمال في حقيقة الأمر يكلف المؤسسة مبالغ مالية كبيرة خاصة إذا كان هذا التدريب بصورة مستمرة، وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن إستراتيجية التدريب تتم ممارستها في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بدرجة مرتفعة.

بالنسبة لإستراتيجية التعويضات نجد أن درجة ممارستها بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة هي بدرجة متوسطة، وهذا ما أوضحه المتوسط الحسابي العام لها حيث بلغ (2.40) وإنحراف معياري قدره (0.83)، وبالنظر إلى العبارات المندرجة تحت إستراتيجية التعويضات نلاحظ أن العبارة التي مفادها "تراعي المؤسسة العدالة والمساوات في توزيع الأجور بين العاملين"، هي فقط من تحصلت على متوسط حسابي مرتفع والذي بلغ (2.53)، في حين أن العبارتان اللتان مفادهما "نظام الحوافز والمكافآت الموجود في المؤسسة هو نظام واضح وموضوعي ينال ثقة العاملين بالمؤسسة"، " تجرى المؤسسة مراجعة دورية لنظام الحوافز والمكافآت والأجور للتأكد من أنه يلبي حاجات العمال"، كان متوسطهما الحسابي متوسط، والذي بلغ على التوالي (2.41) و (2.26)، وهذا ما يشير بالدرجة الأولى إلى ضعف نظام الحوافز والمكافآت المعمول به في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن إستراتيجيات التعويضات في المؤسسات الاقتصادية تمارس بدرجة متوسطة.

فيما يتعلق بإستراتيجية تقييم الأداء فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لها (2.52) وهو متوسط حسابي مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الإستراتيجية بين (2.30) و (2.66)، والذي يشير في العموم وبالنظر إلى المتوسط الحسابي العام لهذه

الإستراتيجية إلى أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تحرص على عملية تقييم أداء عمالها بدرجة مرتفعة، إذ أن هذه الإستراتيجية هي جد مهمة فمن خلالها تستطيع المؤسسة التعرف على نقاط القوة والضعف لدى عمالها، الأمر الذي يمكنها من تعزيز الإيجاب وتصحيح السلب في أداء هؤلاء العمال.

فيما يتعلق بإستراتيجية إدارة بيئة العمل فالأمر الذي نلاحظه هو أن جميع العبارات المنطوية تحت هذا البعد كان متوسطها الحسابي مرتفع، الأمر الذي إنعكس على المتوسط الحسابي العام لهذه الإستراتيجية والذي بلغ (2.77) بدرجة ممارسة مرتفعة، إذ نجد أن العبارة التي مفادها "تعتبر نفسك عضواً فعالاً وبنائاً في هذه المؤسسة، بلغ متوسطها الحسابي (3.03) وهو متوسط مرتفع، وهذا ما يشير إلى أن عمال المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لديهم نظرة إيجابية عن طبيعة المهام والجهود التي يبذلونها من أجل إنجاح مؤسساتهم، وتشير العبارة التي مفادها "تحرص المؤسسة على توفير وسائل ومعدات السلامة الأساسية والضرورية لضمان عدم وجود إصابات عمل" والتي كان متوسطها الحسابي مرتفع والذي بلغ (2.94)، إلى حرص المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على المحافظة على صحة عمالها وسلاماتهم، وبما يعكس الإجراءات الإستباقية التي تقوم بها المؤسسة من أجل منع وقوع حوادث عمل والتخفيف منها قدر الإمكان، وفي المرتبة الثالثة من حيث الأهمية أتت العبارة التي مفادها "توفر المؤسسة بيئة عمل نظيفة وصحية" بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (2.84) وإختراف معياري قدره (0.70)، ومن خلال إحدى المقابلات التي قام بها الباحث مع أحد المدراء في إحدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، إلى أن المؤسسة تعمل على توفير بيئة عمل تناسب حتى زوار المؤسسة ناهيك عن عمالها، وهذا الأمر ما لاحظته الباحث، حيث أن بيئة العمل في هذه المؤسسة هي جد نظيفة ومزودة بأحدث الوسائل المستعملة في عملية التصميم، إذ أن توفير مثل هذه البيئة يحفز العمال على العمل بالمؤسسة وأيضاً يترك صورة إيجابية لدى المجتمع المحلي تجاه هذه المؤسسة، في حين حلت العبارة "تعمل المؤسسة على توفير بيئة عمل تتميز بالثقة المتبادلة بين العمال وبأقل الصراعات والخلافات بينهم، في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (2.67) وإختراف معياري (0.83)، وهذا أمر مهم بالنسبة للمؤسسة وهو توفير جو يتميز بالثقة بين العمال والذي له الأثر الكبير في إدامة علاقات ودية بين العمال داخل المؤسسة وتخفيف الصراعات والنزاعات بينهم، وفيما يتعلق بالعبارة "توجد بالمؤسسة برامج فعالة للرعاية الإجتماعية والصحية تهتم بالعاملين في حالة إصابتهم بحوادث عمل"، فقد جاءت بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (2.65)، وهو ما يدعم العبارة المتطرق إليها سابقاً وهي "تحرص المؤسسة على توفير وسائل ومعدات السلامة الأساسية والضرورية لضمان عدم وجود إصابات عمل"، إذ أن المؤسسات الاقتصادية تعمل على توفير الإجراءات اللازمة لحماية العامل والمحافظة عليه أثناء

تأديته لمهامه، وفي حالة إصابته بحادث عمل فإن المؤسسة توفر له الرعاية الصحية اللازمة من أجل أن يتعافى، وفي المرتبة السادسة من حيث الأهمية نجد العبارة "تشعر بالرضا عن الجوانب المتعلقة بسياسات الإدارة في تنظيم العمل داخل المؤسسة" والتي كان متوسطها الحسابي أيضا مرتفع والذي بلغ (2.52)، وهذا ما يشير إلى رضا عمال المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بمختلف سياسات الإدارة المتعلقة بتنظيم العمل في هذه المؤسسات.

وبناء على هذه النتائج المتحصل عليها وبملاحظة المتوسط الحسابي العام لممارسات المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية أثناء عملهم بالمؤسسة والذي بلغ (2.55)، يمكن القول بأن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لديها ممارسات مسؤولة إجتماعياً مرتفعة تجاه مواردها البشرية أثناء عملهم بالمؤسسة.

ثالثا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بواقع ممارسات المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية بعد إنهاء العمل بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إدارتها:

الجدول رقم (4-33): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بواقع ممارسات المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية بعد إنهاء العمل بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إدارتها:

المستوى	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات المتعلقة بعد المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية بعد إنهاء العمل بالمؤسسة
مرتفع	02	0.85	2.63	تحرص المؤسسة على تقديم مستحقات للعاملين في حالة الإستهناء عن خدماتهم.
متوسط	06	0.75	2.27	تسعى المؤسسة على منح العاملين تسهيلات وتوصيات للعمل في مؤسسات أخرى.
مرتفع	01	0.85	2.66	تعمل المؤسسة على تقديم مكافآت للعمال الذين أنهموا عملهم بالمؤسسة، مقابل خدماتهم المقدمة أثناء عملهم بها.
مرتفع	03	0.84	2.59	تعمل المؤسسة على توفير تعويضات مالية مناسبة نتيجة المرض والعجز الذي قد يصيب العامل.
متوسط	07	0.82	2.24	تستمر المؤسسة في تقديم خدمات الرعاية الصحية للعاملين بعد إنهاء عملهم بالمؤسسة.
متوسط	04	0.86	2.40	توفر المؤسسة برامج مناسبة للتأمين بعد إحالة العامل على التقاعد.

متوسط	05	0.90	2.38	توفر المؤسسة فرص للعمال للعودة والعمل من جديد بالمؤسسة.
متوسط		0.58	2.45	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعدها المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية بعد إنهاء العمل بالمؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

من خلال الجدول رقم (4-33) نلاحظ أن ممارسات المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية بعد إنهاء العمل بالمؤسسة هي ممارسات متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه الممارسات (2.45) وانحراف معياري بقدر ب (0.58)، وبعد الإطلاع على الجدول أعلاه نلاحظ أن أهم الفقرات من حيث الأهمية هي الفقرة "تعمل المؤسسة على تقديم مكافآت للعمال الذين أمضوا عملهم بالمؤسسة مقابل خدماتهم المقدمة أثناء عملهم بها"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.66) وانحراف معياري (0.85)، وهذا ما يمثل مكافئة لهؤلاء العمال المحالين على التقاعد نتيجة عملهم الطويل بالمؤسسة ونظير ما قدموه من جهد، بعدها في المرتبة الثانية تأتي العبارة "تحرص المؤسسة على تقديم مستحقات للعاملين في حالة الإستغناء عن خدماتهم"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.63) وانحراف معياري (0.85)، حيث أنه في بعض المؤسسات تكون مقبلة على إعادة هيكلتها أو تقوم مؤسسة أخرى بإحتوائها، فقد تخير المؤسسة عمالها على أن يكملوا عملهم فيها أو تقدم لهم مستحقات مالية ويترتب على ذلك تركهم للعمل بها، وقد تصيب المؤسسة أزمة مالية بحيث تصبح غير قادرة على الإستمرار في العمل فتقدم لهم مستحقات مالية وبعد ذلك تستغني عن خدماتهم، وأتت العبارة "تعمل المؤسسة على توفير تعويضات مالية مناسبة نتيجة المرض والعجز الذي قد يصيب العامل" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي مرتفع قدره (2.59)، وهذا يشير إلى حرص المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة على الإهتمام بعاملها في حالة إصابتهم في العمل من خلال توفير الرعاية اللازمة لهم، وفي المرتبة الرابعة من حيث الأهمية جاءت العبارة التي مفادها "توفر المؤسسة برامج مناسبة للتأمين بعد إحالة العامل على التقاعد"، والتي كان متوسطها الحسابي متوسط حيث بلغ (2.40) وانحراف معياري (0.86)، وهذا الأمر قد يعود سببه إلى أن عينة الدراسة منهم من هو إطار سامي والذي قد يكون مدير أو نائب مدير، أو رئيس وحدة، أو فرع، والذين يكونون بحكم المنصب لديهم بعض الإمتيازات على غيرهم من الإطارات الأخرى مثل رئيس مصلحة، أيضا العبارة التي مفادها "توفر المؤسسة فرص للعمال للعودة والعمل من جديد بالمؤسسة"، كان متوسطها الحسابي أيضا متوسط حيث بلغ مامقداره (2.38) وانحراف معياري (0.90)، وهذا أيضا راجع إلى عينة الدراسة، فمثلا قد نجد إطار سامي كان يشغل منصب مدير وحدة، أو مدير فرعي لإدارة الموارد البشرية فهذا بحكم منصبه وخبرته في المجال قد تسمح له المؤسسة التي كان يعمل بها سابقاً بأن يعود للعمل فيها من جديد، لأنه في حقيقة الأمر هو

يشكل رأس مال فكري للمؤسسة بحكم الإستثمارات الكبيرة التي إستثمرتها فيه المؤسسة، وهذا على غرار أن يكون هذا الذي يريد العودة للمؤسسة ممن كان يشغل منصب عادي فيها، وأتت في المرتبة السادسة من حيث الأهمية العبارة "تسعى المؤسسة على منح العاملين تسهيلات وتوصيات للعمل في مؤسسات أخرى" بمتوسط حسابي متوسط بلغ (2.27) وإنحراف معياري (0.75)، وفي المرتبة الأخيرة أتت العبارة التي مفادها "تستمر المؤسسة في تقديم خدمات الرعاية الصحية للعاملين بعد إنهاء عملهم بالمؤسسة، بمتوسط حسابي متوسط بلغ (2.24) وإنحراف معياري يقدر بـ (0.82).

وعليه يمكن القول بأن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لديها ممارسات مسؤولة إجتماعياً تجاه مواردها البشرية بعد إتهائهم لعملهم بالمؤسسة وذلك بدرجة متوسطة.

رابعاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالأهمية النسبية المتعلقة بواقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها:

الجدول رقم (4-34): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها:

أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب حسب مستوى الممارسة
المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية قبل العمل بالمؤسسة	2.70	0.65	01
المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية أثناء العمل بالمؤسسة	2.55	0.62	02
المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية بعد إنهاء العمل بالمؤسسة	2.45	0.58	03
المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية	2.57	0.54	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

من خلال الجدول رقم (4-34) نلاحظ أن هناك تباين في ممارسات المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة "المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية قبل العمل بالمؤسسة، بمتوسط حسابي بلغ (2.70)، لتليها بعد ذلك في المرتبة الثانية من حيث الممارسة "المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية أثناء العمل بالمؤسسة" بمتوسط حسابي (2.55)، وفي المرتبة الثالثة من حيث درجة الممارسة نجد "المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية بعد إنهاء العمل بالمؤسسة" بمتوسط حسابي بلغ (2.45).

نظراً للنتائج التي تم التوصل إليها فقد يكون سبب إرتفاع درجة ممارسة المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية قبل العمل وأثناء العمل بالمؤسسة، كون المؤسسة في المرحلة الأولى التي تربط العامل بالمؤسسة هو كونها تحاول إستقطاب العمال الأكفاء اللذين يساهمون في نجاحها وتفوقها، وكذا محاولة كسب ثقة المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة، وأيضاً تعزيز الصورة الإيجابية للمؤسسة في المجتمع المحلي، وبالنسبة للمرحلة الثانية وهي أثناء عمل العامل بالمؤسسة، فقد يكون سبب إرتفاع درجة ممارسة المؤسسات لمسؤوليتها الإجتماعية تجاهها، لأنها في هذه المرحلة تكون المؤسسة بحاجة لهذا العامل لكي يعمل ويدفع ويتكبر فهو إستثمار بالنسبة لها، وأيضاً كون هذه الفترة هي أطول فترة يقضيها العامل بالمؤسسة، مما يوجب عليها أن تكون لديها ممارسات مسؤولة إجتماعياً تجاهه وخصوصاً وأن العينة التي تم إجراء الدراسة عليها يشكلون في حقيقة الأمر رأس المال الفكري للمؤسسة.

في حين قد يكون سبب كون ممارسات المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية بعد إنهاء العمل بالمؤسسة كانت متوسطة قد يكون ذلك راجع إلى تكفل الضمان الإجتماعي بهذه الفئة التي أنهت عملها بالمؤسسة، والتي تشمل بالدرجة الأكبر العمال اللذين أحيلا على التقاعد أو من أصيبوا بإصابات عمل أثناء تأدية مهامهم بالمؤسسة، بحيث أصبحوا غير قادرين على مواصلة العمل، وذلك ما لاحظته الباحث من خلال المقابلات التي أجراها مع عدد من العمال في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، بحيث أن المؤسسة لا تبقى دائماً في متابعة مستمرة ودائمة لهؤلاء العمال، حيث يتكفل الضمان الإجتماعي بهذه المهمة.

وبشكل عام يمكن القول بأن هناك درجة ممارسة مرتفعة للمسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وهذا بالرجوع إلى المتوسط الحسابي العام للمسؤولية الإجتماعية تجاه موارد البشرية والذي بلغ (2.57).

المبحث الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

من أجل إختبار فرضيات الدراسة فقد قام الباحث بإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

إختبار الإنحدار البسيط، للتعرف على تأثير المتغيرات المستقلة كل على حدى على المتغير التابع.

إختبار (F): للتأكد من معنوية العلاقات المتضمنة في النموذج المقترح للدراسة¹.

معامل الإرتباط البسيط لكارل بيرسون: وذلك لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التوجه الإستراتيجي للمؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن) والتابعة منها (المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية)².

أسلوب الإنحدار البسيط: لمعرفة كيف يؤثر المتغير المستقل (التوجه الإستراتيجي للمؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن) في إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية³.

تحليل التباين الأحادي: يقوم هذا الإختبار بشكل أساسي على مقارنة ثلاثة مجتمعات أو أكثر بناء على متغير كمي⁴.

المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى: وفي هذا المطلب سنقوم بإختبار الفرضية الرئيسية الأولى ومايندرج ضمنها من فرضيات فرعية، وسنتناولها كما يلي:

أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساهمة التوجه الإستراتيجي للمؤسسة في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

¹ حورية قارطي، مرجع سبق ذكره، ص: 205.

² حورية قارطي، نفس المرجع السابق، ص: 205. بتصرف.

³ حورية قارطي، نفس المرجع السابق ص: 205. بتصرف.

⁴ أبو زيد محمد يحيى سليم، ص: 309.

جدول (4-35): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر مساهمة التوجه الإستراتيجي للمؤسسة في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	مستوى الدلالة	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.593	0.352	0.000	3.87	111.143	21.345	01	21.345	الإنحدار
					0.192	205	39.371	الخطأ
						206	60.716	المجموع

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Spss V: 24).

يبين الجدول رقم (4-35) نتائج تحليل الانحدار حيث بينت النتائج أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (111.143) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.87) عند درجات حرية (1 و 205) ومستوى الدلالة البالغ (0.05)، وهذا يوجب رفض الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة التوجه الإستراتيجي للمؤسسة في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية للموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ويعزز هذا معامل ارتباط بيرسون والبالغ (0.593)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) والبالغ (0.000)، إذ أنه أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، أما القوة التفسيرية والتي بلغت (R²=0.352)، والتي تعني أن أبعاد المتغير المستقل (التوجه الإستراتيجي) تفسر مامقداره 35.2% من المتغير التابع وهو المسؤولية الإجتماعية للموارد البشرية.

ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساهمة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

جدول رقم (4-36): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار أثر مساهمة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
الإنحدار	15.110	01	15.110	67.921	3.87	0.000	0.249	0.499
الخطأ	45.606	205	0.222					
المجموع	60.716	206						

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Spss V: 24).

من خلال النتائج التي يوضحها الجدول رقم (4-36) نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (67.921) هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.87) عند درجات حرية (1 و 205) ومستوى الدلالة البالغ (0.05)، وهذا ما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لمساهمة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، ويؤكد هذه النتيجة معامل ارتباط بيرسون والبالغ (0.449)، وبما يعزز هذه النتيجة مستوى دلالة (F) والبالغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2=0.249$)، وهو يعني أن الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة تفسر ما مقداره 29.9% من المتغير التابع وهو المسؤولية الإجتماعية للموارد البشرية

ثالثا: إختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساهمة رسالة المؤسسة في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

جدول (4-37): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر مساهمة رسالة المؤسسة في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (f) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
الإنحدار	16.473	01	16.473	76.329	3.87	0.000	0.271	0.521
الخطأ	44.243	205	0.216					
المجموع	60.716	206						

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Spss V: 24).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-37) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (76.329) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.87)، وذلك عند درجات حرية (1 و 205) ومستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لرسالة المؤسسة في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية للموارد البشرية، ويعزز من هذه النتيجة قيمة معامل ارتباط بيرسون والبالغ (0.521)، بالإضافة إلى مستوى دلالة (F) والبالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) الذي هو مستوى الدلالة المعتمد، وبخصوص القوة التفسيرية للنموذج والبالغة ($R^2=0.271$)، والتي تشير إلى أن المتغير المستقل والمتمثل في رسالة المؤسسة يفسر ماقدره 27.1% من المتغير التابع والمتمثل في المسؤولية الإجتماعية للموارد البشرية.

رابعا: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساهمة إستراتيجية المؤسسة في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

جدول (4-38): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر مساهمة إستراتيجية المؤسسة في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
الإنحدار	23.642	01	23.642	130.726	3.87	0.000	0.389	0.624
الخطأ	37.075	205	0.181					
المجموع	60.716	206						

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Spss V: 24).

من خلال الجدول رقم (4-38) وإستناداً إلى نتائج تحليل الإنحدار البسيط، نجد أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (130.726) عند درجة حري (1 و 205) ومستوى الدلالة البالغ (0.05)، وهذا ما يستلزم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها يوجد أثر لإستراتيجية المؤسسة في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية، ويزيد هذه النتيجة تأكيداً معامل إرتباط بيرسون والذي بلغ (0.624)، كما يعزز هذه النتيجة أيضا مستوى (F) والبالغ (0.000)، والذي هو أقل من (0.05) الذي هو مستوى الدلالة المعتمد، أما القوة التفسيرية للنموذج والتي بلغت ($R^2 = 0.389$)، التي تشير إلى أن المتغير المستقل والمتمثل في إستراتيجية المؤسسة يفسر مامقداره 38.9% من المتغير التابع والمتمثل في المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية.

المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية: وفي هذا المطلب سنقوم بإختبار الفرضية الرئيسية الثانية وما يندرج ضمنها من فرضيات فرعية، ومن الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل الإنحدار البسيط والذي يستخدم بشكل أساسي لدراسة العلاقة السببية

بين متغيرين كميين أحدهما مستقل والآخر تابع¹، كما سنقوم أيضاً باستخدام معامل ارتباط بيرسون وقد تم التطرق إلى مجال استخدامه في السابق وستناول هذه الفرضية كما يلي:

أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساهمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

جدول (4-39): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر مساهمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
الانحدار	30.261	01	30.261	201.726	3.87	0.000	0.498	0.706
الخطأ	30.452	203	0.150					
المجموع	60.713	204						

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

من خلال الجدول رقم (4-39) والذي يشير إلى نتائج تحليل الانحدار البسيط، فإننا نرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لبطاقة الأداء المتوازن في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وسبب ذلك هو أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (201.726) هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.87) وذلك عند درجات حرية (1 و 203) ومستوى الدلالة البالغ (0.05)، والأمر الذي يؤكد هذه النتيجة هو أن معامل بيرسون والبالغ (0.760)، بالإضافة إلى مستوى دلالة (F) والبالغ (0.000) والذي هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن القوة التفسيرية للنموذج

¹ أبو زيد محمد خير سليم، مرجع سبق ذكره، ص: 379.

بلغت ($R^2=0.498$)، الأمر الذي يعني أن المتغير المستقل والمتمثل في بطاقة الأداء المتوازن يفسر ما مقداره 49.8 % من المتغير التابع والمتمثل في المسؤولية الإجتماعية للموارد البشرية.

ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساهمة البعد المالي في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

جدول (4-40): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر مساهمة البعد المالي في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
الانحدار	12.626	01	12.626	53.822	3.87	0.000	0.208	0.456
الخطأ	48.090	205	0.235					
المجموع	60.716	206						

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Spss V: 24).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-40) والذي يشير إلى نتائج تحليل الانحدار البسيط، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (53.822) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.87) عند درجات حرية (1 و 205) ومستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي مفادها يوجد أثر لبعد التعلم والنمو في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وما يؤكد هذه النتيجة معامل إرتباط بيرسون والبالغ (0.456)، وكذلك مستوى دلالة (F) البالغ (0.000)، حيث أنه أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2=0.208$)، وهذا ما يعني أن المتغير المستقل والمتمثل في البعد المالي يفسر ما مقداره 20.8 % من المتغير التابع والمتمثل في المسؤولية الإجتماعية للموارد البشرية.

ثالثا: إختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساهمة بعد الزبائن في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

جدول (4-41): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار أثر مساهمة بعد الزبائن في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
الإنحدار	30.261	01	30.261	201.726	3.87	0.000	0.498	0.706
الخطأ	30.452	203	0.150					
المجموع	60.713	204						

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (Spss V: 24).

من خلال النتائج الإحصائية التي يوضحها الجدول رقم (4-41) والمتعلقة بنتائج الإنحدار الخطي البسيط نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (201.726)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.87) وذلك عند درجة حرية (1 و 203) ومستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لبعد الزبائن في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ومما يؤكد على هذه النتيجة معامل إرتباط بيرسون والبالغ (0.706)، كما يعزز هذه النتيجة مستوى دلالة (F) والبالغ (0.000) والذي هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2=0.614$)، وهذا ما يعني أن المتغير المستقل والمتمثل في بعد الزبائن يفسر ما مقداره 49.8 % من المتغير التابع والمتمثل في المسؤولية الإجتماعية للموارد البشرية.

رابعا: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساهمة بعد العمليات الداخلية في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

جدول (4-42): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار أثر مساهمة بعد العمليات الداخلية في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
الإنحدار	16.479	01	16.479	76.367	3.87	0.000	0.271	0.521
الخطأ	44.237	205	0.216					
المجموع	60.716	206						

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

من خلال النتائج التي يوضحها الجدول رقم (4-42) نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (76.367) وهي بدورها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.87) وذلك عند درجة حرية (1 و 205) ومستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يترتب عليه رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لبعده العمليات الداخلية في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية للموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ومما يؤكد هذه النتيجة هو معامل إرتباط بيرسون والبالغ (0.521)، وأيضا مما يؤكد هذه النتيجة هو مستوى دلالة (F) والبالغ (0.000) والذي هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، في حين بلغت القوة التفسيرية للنموذج ($R^2=0.271$)، وهذا يعني أن المتغير المستقل بعد العمليات الداخلية يفسر ما مقداره 27.1% من المتغير التابع والمتمثل في المسؤولية الإجتماعية للموارد البشرية.

خامسا: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساهمة بعد التعلم والنمو في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

جدول (4-43): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر مساهمة بعد التعلم والنمو في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
الإنحدار	35.003	01	35.003	279.053	3.87	0.000	0.576	0.759
الخطأ	25.741	205	0.125					
المجموع	60.716	206						

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

أوضحت النتائج في الجدول رقم (4-43) والمتعلقة بتحليل الإنحدار البسيط أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (279.053) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي بلغت (3.87)، وهذا ما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لبعء التعلم والنمو في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، كما أن معامل إرتباط بيرسون بلغ (0.759) وهو ما يؤكد النتيجة السابقة الذكر، أيضا ومما يعزز هذه النتيجة مستوى دلالة (F) والبالغ (0.000) والذي هو أقل من مستو الدلالة المعتمد والبالغ (0.05)، وفيما يتعلق بالقوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2=0.576$)، وهذا يعني أن المتغير المستقل والمتمثل في بعد التعلم والنمو يفسر مامقداره 57.6% من المتغير التابع وهو المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية.

سادسا: إختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساهمة بعد البيئة المجتمعية في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

جدول (4-44): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار أثر مساهمة بعد البيئة المجتمعية في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
الانحدار	25.815	01	25.815	151.629	3.87	0.000	0.425	0.652
الخطأ	34.901	205	0.170					
المجموع	60.716	206						

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-44) والذي يبين نتائج تحليل الإنحدار البسيط، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (151.629) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.87)، وهذا ما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لبعدها البيئة المجتمعية في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية للموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، كما أن معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.652) وهو ما يؤكد النتيجة السابقة، وأيضا مما يؤكد هذه النتيجة هو مستوى دلالة (F) والبالغ (0.000) والذي يعتبر أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2=0.425$) وهذا يعني أن المتغير المستقل وهو بعد البيئة المجتمعية يفسر ما مقداره 42.5% من المتغير التابع وهو المسؤولية الإجتماعية للموارد البشرية.

المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسات المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية تعزى لخصائص المؤسسات الاقتصادية من حيث (الطبيعة، الحجم، القطاع)

وفي هذا المطلب سنقوم بإختبار مختلف الفرضيات الفرعية التي تندرج ضمن الفرضية الرئيسية الثالثة وستناولها كما يلي:

أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسات المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية تعزى لطبيعة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة جدول (4-45): نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار مدى وجود فروق معنوية في ممارسات المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية تعزى لطبيعة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
بين المجموعات	0.725	01	0.725	2.447	0.117
داخل المجموعات	59.992	205	0.293		
المجموع	60.716	206			

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

من خلال النتائج التي يبينها الجدول رقم (4-45) فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي مفادها لا توجد فروق في ممارسات إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير طبيعة المؤسسة.

ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسات المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية تعزى لحجم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

جدول (4-46): نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار مدى وجود فروق معنوية في ممارسات المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية تعزى لحجم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
بين المجموعات	0.283	02	0.141	0.478	0.621
داخل المجموعات	60.434	204	0.296		
المجموع	60.716	206			

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

من خلال النتائج التي يوضحها الجدول رقم (4-46) فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي مفادها لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في ممارسات إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية تعزى لمتغير حجم المؤسسة.

ثالثا: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسات المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية تعزى لقطاع المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

جدول (4-47): نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار مدى وجود فروق معنوية في ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية تعزى لقطاع المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

مستوى الدلالة (sig)	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.010	4.671	1.329	02	2.659	بين المجموعات	قطاع المؤسسة
		0.285	204	58.058	داخل المجموعات	
			206	60.716	المجموع	

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Spss V: 24).

من خلال النتائج التي يوضحها الجدول رقم (4-47) فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية التي مفادها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير قطاع المؤسسة.

خلاصة الفصل الرابع

في هذا الفصل تم الوقوف والتعرف على مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، حيث تم إختبار صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في المجال، كما تم إختبار ثبات أداة الدراسة، حيث أشارت النتائج إلى درجة ثبات مرتفعة بلغت (0.970)، كما قمنا بعرض وتحليل مختلف نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالنتائج الديموغرافية لعينة الدراسة، وكذلك النتائج المتعلقة بخصائص المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

كما قمنا بعرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى إدراك إطارات المؤسسات الاقتصادية للتوجه الإستراتيجي لمؤسساتهم، فقد كان إدراكاً مرتفعاً حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.93)، وكان ترتيب الأبعاد المكونة له حسب الأهمية على التوالي: الرؤية الإستراتيجية، رسالة المؤسسة، إستراتيجية المؤسسة، وأما النتائج المتعلقة بمدى تبني أبعاد بطاقة الأداء المتوازن فقد كانت درجة التبني مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (2.80)، وكان ترتيب الأبعاد المكونة لها حسب الأهمية على التوالي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة المجتمعية، وفيما يتعلق بالنتائج المتعلقة بواقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، فقد كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (2.57)، حيث كان ترتيب أبعاد هذه الممارسات حسب مستوى الممارسة على التوالي: المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية قبل العمل بالمؤسسة، المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية أثناء العمل بالمؤسسة، المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية بعد إنهاء العمل بالمؤسسة، كما تم إختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة والتي كانت نتائجها كالآتي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة التوجه الإستراتيجي للمؤسسة في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

- لا توجد فروق في ممارسات إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية تعزى لمتغير طبيعة المؤسسة.

- لا توجد فروق في ممارسات إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية تعزى لمتغير حجم المؤسسة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية تعزى لقطاع المؤسسة.

الخاتمة

الخاتمة

بعد التطرق إلى موضوع دراستنا بشقيه النظري والتطبيقي وبناءً على ما سبق فقد لاحظنا مدى الإهتمام الذي يحظى به المورد البشري كونه أحد أهم الموارد في المؤسسة والذي هو في حقيقة الأمر يعتبر المسير لباقي الموارد فيها، إذ بقاءه وإستمراره تستمر هذه الأخيرة في بيئة يصعب البقاء والإستمرار فيها، أصبح عليها أن تعطيه إهتماماً واسعاً وأهمية خاصة، فأصبح على المؤسسات أن تتصرف بطرق وأساليب مسؤولة، وبعبارة أخرى أن تكون لديها إستراتيجيات واضحة تعكس مسؤوليتها الإجتماعية بشكل عام وتجاه مواردها البشرية بشكل خاص، وهذا مايفرض عليها أن تعمل على إيجاد أفضل الطرق وأنسب الأساليب لإنجاح هذه الإستراتيجيات المسؤولة إجتماعياً تجاه مواردها البشرية ، وذلك من خلال الإستخدام الأمثل لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومحاولة تفعيله داخل المؤسسة والتي وكما أشارت إليه الباحثة (مقدم وهيبة، 2010) بأن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن يساعد المؤسسات على قياس الأداء الإستراتيجي، بل ويذهب إلى أبعد من بأنه يساعد في صياغة إستراتيجيات المؤسسة وترجمتها إلى أهداف إستراتيجية وترجمة هذه الأهداف إلى قياسات إستراتيجية تحقق متابعة وتقييم الإستراتيجية¹، وبناءً على ماتم التطرق إليه في الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي فسنقوم بتقديم مجموعة من النتائج والتوصيات والتي يمكن توضيحها كمايلي:

أولاً- النتائج النظرية:

- 1- بطاقة الأداء المتوازن هو مفهوم يندرج تحته مجموعة من الأبعاد، والتي من خلالها تستطيع المؤسسة تقييم أدائها في مجالات مختلفة ومتعددة، وكذا تعكس علاقتها مع أصحاب المصلحة المختلفين.
- 2- إن الإهتمام بالبعد المتعلق بالتعلم والنمو يعتبر سند ودعامة أساسية للمؤسسة للنجاح في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لباقي الأبعاد الأخرى المكونة لهذه البطاقة.
- 3- أصبحت بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم الأدوات المستخدمة من قبل المؤسسات الرائدة، حيث أن إسهامات (Kaplan and Janshon) أتت لتعطي مفهوم أوسع لقياس وتقييم الأداء، وأنه لاينبغي التركيز على الجانب المالي فقط في تقييم أداء المؤسسة،

¹ مقدم وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص:1.

وإنما ينبغي أن تكون لدى المؤسسة نظرة شمولية لكافة الأنشطة التي تؤثر وتتأثر بطبيعة عمل المؤسسة لتضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها المختلفة.

4- من بين أهم النتائج المتوصل إليها والتي أشار إليها العديد من الباحثين هي كون بطاقة الأداء المتوازن نظام إدارة إستراتيجي بامتياز، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للمدراء الفرصة للمدراء والإدارة العليا للقيام بأربع عمليات رئيسية هي: ترجمة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، الإتصال والربط، تخطيط الأعمال، التغذية العكسية والتعلم.

5- إن سعي مدراء المؤسسات لتكون لديهم نظرة شاملة تتميز بالوضوح لمختلف الأنشطة الأساسية والفرعية، مع إمكانية تتبع العلاقة بين هذه الأنشطة، وكيف تؤثر وتتأثر مع بعضها، يتيحها لهم مفهوم الخريطة الإستراتيجية بالاعتماد على علاقات السبب والنتيجة.

6- إذا اعتبرنا أن الهدف الأساسي للمؤسسات للمؤسسات هو تحقيق أقصى الأرباح فإن المتبع للحجج المؤيدة لتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية يلاحظ أنه إذا قامت المؤسسة بإدارة برامج المسؤولية الاجتماعية بفعالية يعود عليها بتحقيق أرباح أكبر.

7- تعتبر إسهامات (Edward Freeman) من خلال نظرية أصحاب المصلحة من أهم الإسهامات الكبيرة والرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية.

8- إن ظهور الدليل الإرشادي لمواصفة الإيزو 26000 هو دليل على الإهتمام الواسع والكبير من قبل المنظمات العالمية الرائدة، على أن تكون برامج المسؤولية الاجتماعية واضحة وسهلة التطبيق، وذلك من أجل تبني مختلف المؤسسات في دول العالم على إختلاف طبيعتها لبرامج المسؤولية الاجتماعية.

9- رغم إهتمام الباحثين والمفكرين بمفهوم المسؤولية الاجتماعية منذ القرن 20، إلا أن الملاحظ هو التزايد المستمر في عدد الدراسات والأبحاث التي تتناول هذا المفهوم.

10- يعتبر (Carroll) أحد أهم الباحثين الفاعلين في إثراء مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال هرم المسؤولية الاجتماعية، والذي أشار بأن المؤسسة لديها أربع مسؤوليات وهي المسؤولية الإقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية.

11- إن المتبع لتطور إدارة الموارد البشرية نجد أنها قطعت شوطاً كبيراً إنطلاقاً من الدور التقليدي لها إلى إعتبارها أحد أهم الإدارات بالمؤسسة، من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كونها أصبحت شريك إستراتيجي يسعى في إعداد وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية بالمؤسسة.

12- إن وعي المؤسسات بأهمية المورد البشري بالمؤسسة فرض عليها أن تنظر إلى هذا المورد بأنه إستثمار مهم يعود عليها بالمنافع الكبيرة والمهمة في الأجل القصير والطويل.

13- تتجلى المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات تجاه مواردها البشرية بأن تكون مسؤولة تجاه مواردها البشرية في كل المراحل التي تربط هذا المورد بمهده المؤسسة قبل العمل بالمؤسسة، أثناء العمل، بعد إنهاء العمل، وعليه لكي تكون المؤسسة مسؤولة إجتماعياً تجاه مواردها البشرية ينبغي عليها أن تتحمل المسؤولية الإجتماعية تجاههم في هذه المراحل الثلاث السابقة الذكر.

ثانياً- نتائج الدراسة التطبيقية:

14- أظهرت النتائج أنه يوجد مستوى إدارك مرتفع لدى عينة الدراسة حول التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، حيث أظهرت النتائج وذلك وفقاً لدرجة الأهمية أن كل من الرؤية الإستراتيجية، ورسالة المؤسسة، وإستراتيجية المؤسسة، كان لدى عينة الدراسة إدارك مرتفع لها، ويعود هذا الإدارك إلى أن العينة التي شملتها الدراسة هي من فئة الإطارات السامية، وفئة الإطارات، والذين تتوفر لديهم المعرفة والدراية بالتوجه الإستراتيجي للمؤسسة وذلك نتيجة لطبيعة منصبهم الوظيفي.

15- رغم عدم وجود معرفة واسعة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وماهي طريقة عملها إلى أن المؤشرات المتعلقة بمهده الأبعاد هي مطبقة وموجودة في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة، وهذا ما أظهرته النتائج المتعلقة بمستويات تبنى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث مستوى تبنى الأبعاد الخمسة للبطاقة أتت مرتفعة، وكانت على التوالي من حيث درجة التبنى: في المرتبة الأولى بعد الزبائن، في المرتبة الثانية البعد المالي، وفي المرتبة الثالثة بعد العمليات الداخلية، وفي المرتبة الرابعة بعد التعلم والنمو، وفي المرتبة الخامسة بعد البيئة المجتمعية.

16- بالنسبة للممارسات المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية فقد أظهرت النتائج أن هذه الممارسات تمارس في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة وبدرجة مرتفعة، حيث جاءت في المرتبة الأولى ممارسات المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية قبل العمل بالمؤسسة، وحلت بعدها في المرتبة الثانية ممارسات المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية أثناء العمل بالمؤسسة، وحلت في

المرتبة الثالثة من حيث الممارسة المسؤولة الإجتماعية تجاه الموارد البشرية بعد إنهاء العمل بالمؤسسة، وتتفق هذه النتائج مع ماتوصلت إليه دراسة (ضيف أحمد وموفق سهام، 2017).

17- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة التوجه الإستراتيجي للمؤسسة في تفعيل إستراتيجية المسؤولة الإجتماعية للموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة، وهذا يعني أن التوجه الإستراتيجي للمؤسسة يلعب دور هام جدا في نجاح الإستراتيجيات التي تضعها المؤسسة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (خالد خلف سالم الزريقات، 2012) والتي وجدت أثر لأبعاد التوجه الإستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الشعار) في تحقيق المسؤولة الإجتماعية (المسؤولة الإقتصادية، المسؤولة القانونية، المسؤولة الأخلاقية، المسؤولة الإنسانية) في المصارف التجارية الأردنية، وتتفق أيضا هذه النتيجة مع دراسة (الغالبى وإدريس، 2007) والتي أكدا فيها على أهمية التوجه الإستراتيجي في تدعيم الموقف التنافسي من خلال الأداء المالي والعملياتي.

18- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل إستراتيجية المسؤولة الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة، وهذا يعني أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة فعالة في تحقيق وتفعيل الإستراتيجيات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها والوصول بها إلى النتائج المرغوبة وهذا ما يتفق مع دراسة (عرقوب وعلي، 2015) والتي وجدت أن التنبؤ الناجح لبطاقة الأداء المتوازن يساهم مساهمة فعالة في تحسين الأداء الشامل للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية وتحقيق رضا عال من رضا زبائنها.

19- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق في ممارسات إستراتيجية المسؤولة الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير طبيعة وحجم المؤسسة، وهذه النتيجة تتفق مع ماتوصلت إليه دراسة (مقدم وهيبه، 2014) و(فلاق محمد، 2014).

20- أظهرت النتائج وجود فروق ذات إحصائية في ممارسات إستراتيجية المسؤولة الإجتماعية للموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير قطاع المؤسسة وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي جاءت في دراسة (فلاق محمد، 2014) والتي وجد فيها فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في ممارسة المسؤولة الإجتماعية تعزى لمتغير لقطاع المؤسسة (عمومية، خاصة).

ثالثاً- التوصيات والإقتراحات:

- 1- على المؤسسات محل الدراسة أن تحافظ على مستوى الإدراك المرتفع لإطاراتها نحو التوجه الإستراتيجي لمؤسساتهم.
- 2- نشر وتعميم التوجه الإستراتيجي للمؤسسة من حيث توضيح رؤيتها ورسالتها وإستراتيجيتها لبقية الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، من أجل التأكيد على تعاضد كل من أهداف المؤسسة وأهداف مواردها البشرية نحو تحقيق هذا التوجه.
- 3- التأكيد على ضرورة تبني مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بشكل فعال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والإستفادة من التجارب الناجحة لكبرى المؤسسات العالمية والتي إستطاعت تبني هذا المفهوم والعمل به، والذي من خلاله حققت مزيداً من النجاحات.
- 4- العمل على جلب خبراء ومتخصصين في مجال بطاقة الأداء المتوازن من أجل العمل على تبني هذا المفهوم بما يتناسب مع بيئة كل مؤسسة، وكذا العمل على تقديم دورات تكوينية لفائدة الإطارات العاملة بهذه المؤسسات بخصوص مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وماهي طريقة عملها وكيفية تبنيها بشكل أكثر فعالية في هذه المؤسسات من أجل إنجاح مختلف الإستراتيجيات التي تريد تحقيقها.
- 5- الإستفادة من مفهوم الخرائط الإستراتيجية في تنظيم وتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشود .
- 6- إعطاء مزيد من الإهتمام لبعث التعلم والنمو والعمل على إثراءه بما يتناسب مع كل مؤسسة، كونه يعكس الجانب المتعلق بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، وأيضاً كونه بعد جد مهم له إعتباره ودوره الفعال في التأثير إيجابياً على كل الأبعاد الأخرى التي تتكون منها بطاقة الأداء المتوازن والتي تعكس علاقة المؤسسة مع مختلف الأطراف ذات المصلحة.
- 7- زيادة الوعي لدى مالكي ومسيري المؤسسات الاقتصادية وتعزيزه نحو أهمية كون المؤسسة مسؤولة إجتماعياً عموماً، وبشكل أدق كونها مسؤولة إجتماعياً تجاه مواردها البشرية من خلال إيجاد بيئة وثقافة تنظيمية داعمة لهذا الوعي.
- 8- حتى تكون المؤسسات محل الدراسة مؤسسات مسؤولة إجتماعياً تجاه مواردها البشرية، ينبغي عليها أن تقوم بإدراج مجموعة من الممارسات المسؤولة إجتماعياً تجاه الموارد البشرية، وذلك خارج ماتمليها عليها القوانين والتشريعات التي تفرضها الدولة.
- 9- بإعتبار أن المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية أثناء العمل بالمؤسسة وكما تم الإشارة إليه في حيثيات الدراسة، بأنه أطول مدة يقضيها العامل في مؤسسته، وبعد الإطلاع على النتائج السابقة فقد أتت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، وهذا أمر يستلزم على المؤسسات أن تعيد النظر فيه بأن توليه إهتمام وأهمية كبيرة خاصة وأن عينة الدراسة هم من فئة الإطارات.

10- العمل على إيجاد إستراتيجيات جديدة من شأنها أن تعكس مسؤولية المؤسسة تجاه مواردها البشرية بعد إنهاء العمل بالمؤسسة، لأنها في الغالب تكون مقننة من قبل الحكومات وتحكمها التشريعات القانونية، لأنه وبعد الإطلاع على درجة الأهمية الخاصة بهذه الممارسة فقد حلت في المرتبة الثالثة، وهذا يستوجب إعادة النظر فيها.

11- العمل على تخصيص أقسام محل الدراسة تعنى بمختلف الممارسات والأنشطة الاجتماعية وذلك بأن تكون وفق طريقة وأسلوب مدروس وممنهج وهادف.

12- تعزيز الدور الذي يلعبه المورد البشري المتمثل في فئة الإطارات التي تم إجراء الدراسة عليها من خلال تأثيره المزدوج على المؤسسة بشكل عام وكذا مختلف المرؤوسين الذي يقعون تحت مسؤوليته.

رابعاً- آفاق الدراسة:

- مامدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز سلوكيات مواطنة المؤسسة.
- مساهمة بعد التعلم والنمو في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية.
- التوجه الإستراتيجي وعلاقته بتعزيز قيم مواطنة المؤسسة من وجهة نظر عمالها.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

1- الكتب:

- 1- أبو زيد محمد خير سليم، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية (SPSS Version 15-16)، دار جرير للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 2- أحمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- أسامة سليط، بطاقة الأداء المتوازن (نظام قياس أداء، نظام إدارة إستراتيجية، أداة إتصال)، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012.
- 3- أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية "ترجمة إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2010.
- 4- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 5- حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2002
- 6- حيرش عيسى محمد، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 7- خالد خلف سالم الزريقات، أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الإجتماعية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد 31، 2012.
- 8- خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية 2005.
- 9- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 10- خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009
- 11- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2008.
- 12- سعد بن سعيد القحطاني، الإحصاء التطبيقي: المفاهيم الأساسية وأدوات التحليل الإحصائي، الإدارة العامة للطباعة والنشر "معهد الإدارة العامة، 2015.

- 13- السعيد قاسمي، الإدارة الإستراتيجية ثورة للألفية الثالثة: مفاهيم وحالات تطبيقية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2011.
- 14- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب ، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 15- صلاح الدين الهيتي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية: تطبيقات باستخدام SPSS، دار وائل للطباعة والنشر، 2004.
- 16- طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال : الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
- 17- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية : منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
- 18- العبادي هاشم فوزي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة منظمات الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 19- عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون: منحنى نظامي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 20- عبد الباري درة، زهير الصباغ وياسر العدوان، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.
- 21- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007.
- 22- عبد الرزاق سالم الرحاحلة، المسؤولية الاجتماعية، دار الاعصار العلمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، 2011.
- عبد العزيز علي حسن، الادارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
- 23- علي محمد رابعة، ادارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الادارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
- 24- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

- 25- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- 26- محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الادارة الالكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2009
- محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2009.
- 27- محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية أحد محاور الكيان الإقتصادي الوظيفي للمؤسسة: المدخل لتطوير منظومة إدارة جودة رأس المال البشري من المنظور الإداري، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009.
- 28- محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2008،
- 29- مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إترك للطباعة للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2005.
- 30- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 31- نجم عبد الله العزاوي ، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 32- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 33- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 34- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009.
- 35- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، توجيه الأداء الإستراتيجي الرصف والمحاذة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009.

2- الرسائل العلمية:

- الدكتوراه:

- 36- أمينة قندوز، مساهمة التسويق الإستراتيجي في تدعيم قدرة المؤسسة على غزو الأسواق الدولية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017.

- 37- بلقايد براهيم، التكوين والميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر: دراسة حالة البنوك في وهران، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2016.
- 38- بوحديد ليلي، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية لشركة الإسمنت عين التوتة: باتنة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015.
- 39- بوحاري بولرباح، إقتراح نموذج لقياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017.
- 40- بوشعور رضية، نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك العمومية في الجزائر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC: حالة عملية مقارنة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
- 41- تيزان فاطمة، معايير بالدريج كمدخل إستراتيجي لتقييم الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف 2017.
- 42- حورية قارطي، دراسة تأثير إستراتيجيات توسيع العلامة التجارية للمنتجات على إتجاهات المستهلك الجزائري نحوها، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف،
- 43- السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012
- 44- عادل بوجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل بسكرة-، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 45- العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، 2011.
- 46- عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015.

- 47- فراس محمود الدعجة، أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، أطروحة دكتوراه في العلوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016.
- 48- فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس، الجزائر، المغرب، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 2013.
- 49- كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، 2015.
- 50- كوثر حاج نعاس، دراسة تأثير إستراتيجيات بناء الصورة الذهنية للعلامة التجارية على الصورة المدركة لها لدى المستهلك الجزائري: دراسة مقارنة بين مجموعة من الشركات في قطاع معين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017.
- 51- مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- 52- محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9000، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014.
- 53- مسان كرومية، المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر: دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية سعيدة، أطروحة دكتوراه في العلوم، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أوبكر بلقايد تلمسان، 2014.
- 54- مقدم وهيبية، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2014.
- 55- مبرغني عبد الله هاشم حمزة، قياس مقدرات المنظمات التجارية والعامه في تحقيق الأداء المتوازن: دراسة وصفية تحليلية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.
- 56- نبيلة جعيجع، التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016.
- 57- نوال شين، تأثير الإتجاه الإستراتيجي على أداء منظمات الأعمال: دراسة حالة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017. 58- يوسف

حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

-الماجستير:

59- بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.

60- بلاسكة صالح، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012.

61- بماء الدين مسعد، تقييم دور منظمات التعليم العالي في الوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2010.

62- بوسلامي عمر، دور الابداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء الجزائر العاصمة، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013.

63- بومناد سيف الدين، ممارسات ادارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين مسيري مؤسسات متحصلة على شهادة الأيزو 9001v2008 ومؤسسات غير متحصلة عليها، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2014.

64- جيهان عبد المنعم عبد العظيم جيرة، استخدام مدخل التقييم المتوازن للأداء لتحسين كفاءة وفاعلية الهيئة المصرية العامة للمعارض والمؤتمرات: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2011.

65- خويلدات صالح، المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ورقلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011.

66- رياض علي القطراوي، سلوك المخاطرة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في برنامج الطوارئ في وكالة الغوث الدولية (الأونروا) في محافظات غزة، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2012.

67- زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجمعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

- 68- شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، بالمؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز "جيجل"، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010.
- 69- شفا سالم السقايسو، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية: حالة دراسية وزارة الشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009.
- 70- شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2015.
- 71- شيرين بنت صالح أحمد العبد الرحمن، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه الموظفين وفقا للمواصفة آيزو 26000، دراسة تطبيقية في شركة صافولا في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، 2009.
- 72- ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2010.
- 73- طويهي فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة شركة انتاج الكهرباء بتيارت، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2015.
- 74- عبد الرحمان القري، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على ادارة الموارد البشرية: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007.
- 75- عبد القادر شلاي، دور ادارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة مؤسسة POVAL، وحدة المصنحات فرع البرواقية، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007.
- 76- عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007.
- 77- علي غربي وبلقاسم سلاطينة وقيرة إسماعيل، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002. غانم هاجر، مساهمة ادارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة: دراسة حالة جامعة المسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013،

- 78- لقمان معروف فضل محمد، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمؤسسات غير الربحية: دراسة ميدانية-مؤسسة البصر الخيرية العالمية-السودان، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015،
- 79- محرز عبد القادر، أدوات مراقبة التسيير لقيادة إستراتيجية المؤسسة-لوحة القيادة المتوازنة ونظام الموازنات التقديرية:- دراسة حالة الجزائرية للمنتجات الرذاذية "ALDAR"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011.
- 80- محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 81- محمد مبارك محمد الرشيد، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين: دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
- 82- مريم بولمخال، إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
- 83- مساعدي عماد، دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 01، 2014.
- 84- معروف أمال، الانتقال من الأداء المالي إلى الأداء الإستراتيجي: دراسة حالة مجمع صيدال رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011.
- 85- مفيد سليم القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 86- نجاة بوطوطن، تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية: مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية EGZIK نموذجاً، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2010.
- 87- هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي في جامعة القادسية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2017.

3- المجلات والدوريات والملتقيات العلمية:

- 88- أحمد هاني محمد النعيمي وأمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة إستطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 6، العدد 19، 2010.
- 89- أحمد يوسف دودين، درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازنة بوصفها أداة للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة: دراسة ميدانية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 12، العدد 1، 2012.
- 90- أكنم عبد المجيد الصرايرة، رويدة خلف الغريب، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الإتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 4، 2010.
- 91- بثينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح: دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السامرائي، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 87، 2011.
- 92- بقدر عائشة، بكار أمال، المسؤولية الاجتماعية بين الالتزام والالتزام، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012.
- 93- بلال فايز عمر، إسحاق محمود الشعار، نضال عمر زلوم، أثر الإفصاح عن محاسبة المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014.
- 94- بلمهدي عبد الوهاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد 8، 2008.
- 95- بن جيمة مريم، بن جيمة نصيرة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012.
- 96- بن عيشي بشير، قوفي سعاد وعرقابي عادل، المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى العلمي الدولي: أداء وفاعلية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، يومي 10-11 نوفمبر 2009.
- 97- بودي عبد القادر، بن سفيان زهرة، المسؤولية الاجتماعية للمقاول ومؤسساته الخاصة في تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012.

- 98- بومدين يوسف، إعتقاد بطاقة الأداء المتوازن البيئية كآلية لتأهيل بيئة منظمات الأعمال وتفعيل دورها في التنمية المستدامة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 14، 2013
- 99- ثامر البكري، المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري بالإشارة الى هجرة العقول العربية، بحث مقدم الى الملتقى الدولي الخامس بعنوان رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
- 100- جبر إبراهيم الداغور، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح: دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، 2013.
- 101- جواد محسن راضي، أحمد عبد الأمير ناصر حسين، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية" جزء مستل من رسالة ماجستير للباحث الثاني"، مجلة الكوت للعلوم الإقتصادية والإدارية، العدد 16، 2014.
- 102- الحاج عرابة وجميلة العمري، واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة حالة وكالات شركات التأمين في ولاية ورقلة، المؤتمر الدولي الثاني عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة الواقع والرهنات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، يومي 14-15 نوفمبر 2016.
- 103- الحاج مداح عرابي، فاطمة زهرة بشير، دور الكفاءات البشرية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة DISMAC، المؤتمر الدولي الثاني عشر: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، يومي 14-15 نوفمبر 2016.
- 104- حامد كريم الحدراوي، فنان عبد علي الأسدي، علي عبد الأمير الفتلاوي، توظيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية: دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 30، 2014.
- 105- حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي: دراسة إستطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 83، 2010.
- 106- حمزة رملي، قياس الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء الإستراتيجي بالإعتقاد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSC III، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 12، المجلد 7.
- 107- حميد سالم الكعبي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الفوا الهندسية العامة وزارة الإعمار والإسكان، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 32، 2013.

- 108- خالد قاشي، رمزي بودرجه، المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة سيم (SIM) وأثرها على صورتها الذهنية المدركة لدى المستهلك الجزائري، المؤتمر الدولي الثاني عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة الواقع والرهنات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، يومي 14-15 نوفمبر 2016.
- 109- خالد محمد الحياصات، معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 34، العدد 2، 2007.
- 110- خالف خلف سالم الزريقات، أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، 2012.
- 111- رافد حميد الحدراوي، مروة عبد الكريم الزهيري، إستخدام الحدس في صياغة الخريطة الإستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 29، 2013.
- 112- ريس وفاء، أهمية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الإستشفائية: عرض بعض التجارب، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 17، 2015.
- 113- زايري بلقاسم، وهيبه مقدم، الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وقياس الأداء تجاهها، الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسة الإقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، يومي 20 و 21 نوفمبر 2012.
- 114- زهراء غازي ذنون الدباغ، أثر بطاقة الأداء المتوازن في جودة الخدمات المصرفية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 42، 2013.
- 115- زياد علي الشوابكة، أثر تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الإتصالات الأردنية: دراسة تطبيقية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43، الملحق 1، 2016.
- 116- زياد يوسف المعشر، مجدولين عصري الطراونة، أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4، 2012.
- 117- سعاد عبود وجمال بن سليمان، المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في تعزيز قيم المواطنة في ضوء إدارة الأعمال والمؤسسات، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث-المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد 1، 2018.

- 118- سعد عبد الله محمد، إمكانية تعزيز إستراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الإستراتيجي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العدد 112، المجلد 35، 2013.
- 119- سعد عبد عابر سلمان، تأثير خصائص الرؤية الإستراتيجية في مراحل إدارة الأزمة: بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية- بغداد، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 34، 2014.
- 120- سهير عادل حامد الجادر، زهراء غانم مرجاح، دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية: بحث تحليلي في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية" بحث نستل من رسالة ماجستير"، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، 2016.
- 121- شوقي ناجي جواد، سحر محمد فوطه، واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن وأثر ذلك على أدائها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 78، 2009.
- 122- صفاء تايه محمد، العلاقة بين رأس المال الفكري وفق Stewart وبطاقة الأداء المتوازن: دراسة تحليلية في معمل الألبسة الرجالية في محافظة النجف الأشرف، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 1، العدد 28، 2013.
- 123- صلاح الدين عواد الكبيسي، تأثير التفكير الإستراتيجي في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية تحليلية لآراء عينة من المديرين في وزارة الصحة العراقية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 67، 2012.
- ضيايي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية: دراسة مجمع شي علي للأنايب-سيدي بلعباس-، مجلة التنظيم والعمل، العدد 5، 2014.
- 124- ضيف أحمد، موفق سهام، مساهمة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تنمية التفكير الإبداعي للعاملين: مؤسسة Condor برج بوغريبيج أنموذجا، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد 4، 2017.
- 125- طارق راشي، دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الاعمال، المؤتمر العلمي العالمي التاسع للإقتصاد والتمويل الإسلامي المنظم: النمو والعدالة والإستقرار من منظور إسلامي، إسطنبول تركيا، يومي 09-10 سبتمبر 2013.
- 126- طاري محمد العربي، تغليسية لمن، حوكمة الشركات وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الاداري ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، يومي 06-07 ماي 2012.
- 127- طلال سليمان جريرة، مدى تقييم الأداء باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة الأردن: دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014.

- 128- العايب عبد الرحمان، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة إستكشافية على ستة مؤسسات إقتصادية عمومية بولاية سطيف، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث-المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد 1، 2018.
- 129- العايب عبد الرحمان، مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة: برج بوعريج، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 11، 2012.
- 130- عبادو خديجة والشايب محمد الساسي، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات: دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة، غرداية، الوادي، بسكرة)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، 2015.
- 131- عبد الرزاق محمد سعيد الفرح ورياض محمد الهنداوي، مدى الإفصاح عن عناصر المسؤولية الاجتماعية لشركات المساهمة العامة: دراسة حالة الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان لعامي 2007 و2008، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 2، 2011.
- 132- عبد الرضا فرج بدرأوي ووائل محمد صبحي، بطاقة التقديرات المتوازنة أداة حديثة لتقييم أداء المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 15، .
- 133- عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية: دراسة حالة مؤسسة نفطال-مقاطعة الوقود بحاسي مسعود (2011-2014)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 3، 2015.
- 134- عبد السلام مخلوفي، سفيان بن عبد العزيز، تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات المتعددة الجنسيات، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012.
- 135- عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (3+4)، 2009.
- 136- عبد الكريم السكر، أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 3، 2012.
- 137- عبد الله بن عطية الزهراني، إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4، 2012.
- 138- علاء محمد ملو العين، إستخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، 2015.
- 139- علوي فاطمة، المسؤولية الاجتماعية بين المبادرة والتطبيق، الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012.

- 140- علي حسون فندي الطائي وآخرون، تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية: دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 67، 2012.
- 141- عماري سفيان صلاح الدين، مداني بلقاسم، واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباكة بوهرا (ALFO N spa)، المؤتمر الدولي الثالث عشر: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعل، شلف، يومي 14-15 نوفمبر 2016.
- 142- عميرات إيمان وسالمى الرشيد، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بين الواجب القانوني والتحفيز الجائبي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 11، 2017.
- 143- عودة مشاركة وعطية مصلح، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الأول، العدد 4، 2015.
- 144- مجذوب أحمد محمد أحمد قمر، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا: دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 9، 2015.
- 145- محمد الطاهر قريشي، لطيفة احمد السبتي، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 1، 2015.
- 146- محمد بن سعيد العمري، عبيد سعود السهلي، أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 39، 2016.
- 147- محمد تركي البطاينة، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية "محافظة إربد"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1، 2016.
- 148- محمد جودت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2، 2014.
- 149- محمد سيف الدين بوفالطة وعزيزي نذير، المسؤولية الاجتماعية إتجاه العمال في مواجهة ديناميكية بيئة الأعمال، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث-المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد 2، 2018.
- 150- مراد سليم عطياي، عبد الله جميل أبو سلمى، أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014.

- 151- مراد سليم عطياتي، كامل محمد الحواجرة، الحارث محمد أبو حسين، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في إطار وظيفة العمليات وأثرها في أداء الأعمال: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1، 2016.
- 152- مراد كواشي، إشكالية تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام: دراسة تطبيقية على مؤسسة الإسمنت لعين الكبير-الجزائر، المجلة العربية للمحاسبة، المجلد 17، العدد 1، 2014.
- 153- مراد كواشي، بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقييم أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 34، 2010.
- 154- مزياني نور الدين وبلاسكة صالح، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الإستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث الإقتصادي، العدد 1، 2013.
- 155- مساعدي عماد، دور استراتيجية تدريب الموارد البشرية في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف وعين الدفلى، المؤتمر الدولي الثاني عشر: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلی، شلف، يومي 14-15 نوفمبر 2016.
- 156- مصطفى يونس وسعد مرزق، المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من منظور حماية المستهلك: دراسة حالة مؤسسات قطاع المشروبات، المؤتمر الدولي الثاني عشر دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة الواقع والرهنات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلی شلف، يومي 14-15 نوفمبر 2016.
- 157- معمر قوادري فضيلة، نوري منير، نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على عينة من مدرء مؤسسة إتصالات الجزائر، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية (قسم العلوم الاقتصادية والقانونية)، العدد 17، 2017.
- 158- مقدم وهيب، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاث شركات عربية)، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلی الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
- 159- مهري شفيقة، الاتصال وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة اسمنت عين الكبير سطيف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2012.
- 160- موسى أحمد السعودي، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 1، 2005.

- 161- نجيب عبد المجيد نجم، خوله صدر الدين كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة آداب الفراهيدي، العدد 19، 2014.
- 162- هتوار فتاح كريم، عمر مصطفى محمد، دور الثقة التنظيمية في تعزيز وتدعيم الإستغراق الوظيفي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة البلدية السليمانية في إقليم كوردستان العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 16، 2016.
- 163- هديل كاظم سعيد، حلا صاحب عبد الستار، دور تبادلية القائد-العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على وفق الثقة التنظيمية: بحث تحليلي في مركز وزارة الهجرة والمهجرين، مجلة العموم الإقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 78، 2014.
- 164- هشام مكي، عبد الرحمان بوطيبة، القياس المتعدد الأبعاد لتطبيقات المسؤولية الإجتماعية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، العدد 4، المجلد 3، 2017.
- 165- وحيد رثعان الختاتنة، منصور إبراهيم السعيدة، مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية العامة الأردنية لأهمية إستخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، 2009.
- وحيد رثعان الختاتنة، منصور إبراهيم السعيدة، نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 2، 2010.
- 166- يحي الخصاونة، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصرفي: دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، 2013.

4- المنشورات:

- 167- المواصفة القياسية الدولية أيزو 26000: دليل ارشادي، طبعت في الأمانة المركزية ISO جنيف، سويسرا بالإنباء عن 10 هيئات أعضاء في ISO التي اعتمدت دقة الترجمة، 2010.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1- الكتب:

1- Anis Khallil Keddache, **La RSE : Un Nouvel Enjeu pour L'entreprise Mise en Pratique de la RSE dans une Entreprise Publique en Algérie**, Editions universitaires européennes, Deutschland, Allemagne, 2016.

2- Okpara, John O, Idowu, Samuel O, **Corporate Social Responsibility : Challenges, Opportunities and Strategies for 21st Century Leaders**, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013.

2- الرسائل العلمية:

3- Amina Basiouny Mousa Elshamly, **Developing a strategic framework in small and medium sized enterprises (SMEs)**, A thesis submitted in accordance with the requirements of the degree of Doctor of Philosophy, the Faculty of Business, Education and Professional Studies, University of Gloucestershire United Kingdom, 2013.

4-Anjum Amin Chaudhry, **An Investigation into Factors Influencing Consumer Preferences for Corporate Social Responsibility Initiatives**, Thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Swinburne University of Technology, Faculty of Business and Law, 2014.

5- Aryani Ahmad Latiffi, **Performance Measurement For Construction Businesses**, A doctoral thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the award of Doctor of Philosophy, Loughborough University, 2012.

6- BENAMAR Soumia, **Responsabilite sociale Des Entreprises et Ethique Des Affaires**, Mémoire de Magister en science de Gestion Option : Management, Faculté des Sciences Economiques, Sciences commerciales et Sciences de Gestion, Université Abou Bekr Belkaïd de Tlemcen, 2011.

7- Esther O Ampadu, **Impact of Nurse Faculty Job Stress on Job Satisfaction and Intent to Remain in Academia**, Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Nursing, Northeastern University, 2015.

8- Farag Ali Mohamed Al-Sayah, **Exploring the Relationship Between the Perceived Leadership Behaviors and Job Satisfaction at the Libyan Petrochemical Companies**, A thesis submitted in fulfilment of the requirements for Doctor of Philosophy, School of Government and International Affairs, Durham University, 2011.

9- Gitika Sablok Dip Bus BBus, **Employee Voice in Foreign Owner Multinational Enterprises in Australi**, A these Submitted in fulfilment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy, College of Business, Victoria University, 2014.

10- Harshakumari Sarvaiya, **the relationship between CSR and HRM: A Study of Large New Zealand Organisations**, A thesis presented in partial fulfilment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy in Management at Massey University, Albany, New Zealand, 2014.

11- Ing. Iveta Gabčanová, **Balanced Scorecard as a tool for human resources management in financial organizations**, Doctoral Thesis, Tomas Bata University, 2012.

- 12- Ivica Katavic, **Corporate Social Responsibility and Sustainable Competitive Advantage: A Case Study of the Cement Industry**, Dissertation Manuscript Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Graduate Faculty of the School of Business and Technology Management, Northcentral University, 2014.
- 13- Jagdeep Singh Jassel, Strategic **Human Resource Management in Malaysian Hotels: Formulation and Implementation Challenges**, A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Professional Doctorate of Business Administration, Newcastle Business School, University of Northumbria Newcastle, 2012.
- 14- Ka Wai CHAN, **An Exploration of Cross-cultural Adjustment and Job Satisfaction among Primary School Native-speaking English Teachers in Hong Kong**, A Thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy, School of Education University of Durham England, 2015.
- 15- Khalid Al Tayyar, **Job Satisfaction and Motivation Amongst Secondary School Teachers in Saudi Arabia**, PhD Thesis, Department of Education, University of York, 2014.
- 16- Konstantina Skritsovali, **Corporate Social Responsibility A Critical Case study in the UK Electricity Industry**, A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Business School, The Manchester Metropolitan University, 2015.
- 17- Konstantinos Iatridis, **The Influence of Corporate Social Responsibility on Business Practice: The Case of International Certifiable Management Standards**, A thesis submitted in partial fulfilment for the requirements of the degree of Doctor of Philosophy, the University of Central Lancashire, 2011.
- 18- Lauren Elizabeth Brown, **Corporate Social Responsibility in NCAA Athletics : Institutional Practices and Decision Makers**, Disseration Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, The Ohio State University, 2012.
- 19-Lei Wang, **Factors affecting perceptions of corporate social responsibility implementation: an emphasis on values**, Dissertations Forestales 130, University of Helsinki, Faculty of Agriculture and Forestry, Department of Forest Sciences, 2011.
- 20- Lilian Julius Kishimbo, **Corporate Social Responsibility in Developing Economies : Organisation, Communication and Activity Dimensions of Local Large Firms in Kenya and Tanzania, East Africa**, A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy, The University of Manchester, Faculty of Humanities, 2016.
- 21- Loganathan Narayansamy Govender, **Knowledge Management as A Strategic Tool for Human Resource Management: A Study of Selected Higher Educational Institutions**, A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Commerce, Faculty of Management studies, School of Management, University of Kwazulu-Nanatal, 2010.
- 22- Murray Mackenzie, **Corporate Social Responsibility in the New Zealand Hotel Industry: An Explorative Study**, A thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree Of Doctor of Philosophy, The University of Waikato, 2015.

- 23- N. Kamakshi Priya, M. Kalyana Sundaram, **A Study on Relationship Between HRM Practices, Employee Wellbeing and Performance in the Selected Private Hospitals in Tiruchirappalli**, International Journal of Management, Vol 7, Issue 3, March-April 2016.
- 24- Nicholas Browning, **Corporate Social Responsibility: Driving Cognitive Processes and Strategic Implementation**, A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of the University of Georgia in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, A Thens, Georgia, 2015.
- 25- Patricia Knecht, **Demystifying job Satisfaction in Long-Term Care: The voice of licensed practical Nurses**, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, The Graduate School, College of Nursing, The Pennsylvania State University 2014.
- 26- Piyawadee Rohitarachoon, **Human Resource Capacity Building for Local Governance in Thailand: Current Challenges and Future Opportunities**, A thesis submitted to The University of Manchester for the degree of Doctor of Philosophy, Institute for Development Policy and Management (IDPM) School of Environment and Development, The Faculty of Humanities, 2012.
- 27- Priscila Alfaro-Barrantes, **Examining the Relationship Between Employees 'Perceptions of and Attitudes Toward Corporate Social Responsibility and Organizational Identification**, A Dissertation submitted to the Department of Sport Management in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, The Florida State University College of Education, 2012.
- 28- Remišová, Anna ; Búciová, Zuzana, **Measuring Corporate Social Responsibility Towards Employees**, Journal for East European Management Studies, No 02, 2012.
- 29- Salmi Mohd Isa, **Developing and Validating a CSR Model of Stakeholder Satisfaction and Loyalty: Multidimensional Constructs**, a Thesis submitted for the Degree of Doctor Philosophy, the University of Hull, 2011.
- 30- Sameh Fikry Matar, **An Exploratorion Into Job Satisfaction and Motivation Among Senior and Middle Managers in Egyptian Textile Industry**, A thesis Submitted for the degree of Doctor of Philosophy, Department of Development and Economic Studies, Universty of Bradford, 2010.
- 31- Soobramoney Chetty, **Social Responsibility Among Small and Medium Enterprise in Kwazulu-Nanatal**, submitted in accordance with the requirements for the degree of DOCTOR OF COMMERCE, School of Management Studies, Faculty of Management Studies, University of Kwazulu-Nanatal , 2008.
- 32- Tracey Danner-Odenwelder, **Impact of Corporate Social Responsibility on an Organization's Culture: A Multisite Case Study of a Global Nonprofit Organization**, A Dissertation Submitted to The Faculty of the Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education, 2015.

33- Xiaoye Chen, **Understanding the Many Shades of Corporate Social Responsibility—Corporate and Product Evaluations**, A thesis submitted to McGill University in partial fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy, Desautels Faculty of Management McGill University, Montreal, QC, Canada, 2011.

34-Zella Jackson Hannum, **Development of a New Technology Venture Balanced Scorecard Derived from Critical Factors that Impact Product Quality**, A Dissertation Submitted in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Faculty of The Graduate College, Western Michigan University, 2012.

3- المجالات والدوريات والملتقيات العلمية:

35- Ahmed ATIL, Abdelouahab Dadene, **La Notion et le Concept de la RSE dans des PME algériennes : Entre une perception floue et une représentation controversée**, Le colloque international sur le comportement des entreprises économiques face aux enjeux du développement durable et de l'équité sociale 20-21 novembre 2012.

36- Amin Navasery, Bitu Farhoudnia, Moein Ahmadi, Maliheh Dorostkar, **Developing Balance Score card in Managing Corporate Social Responsibility**, Advanced Social Humanities and Management, No 1, vol 4, 2014.

Archie B. Carroll, **A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance**, Academy of Management Review, Vol 4, No 4, 1979.

37- Archie B. Carroll, **The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders**, Business Horizons, Vol 34, 1991.

38- Bader Yousef Obeidat, Ra'ed (Moh'd Taisir) Masa'deh, Ayman Bahjat Abdallah, **The Relationships among Human Resource Management Practices, Organizational Commitment, and Knowledge Management Processes: A Structural Equation Modeling Approach**, International Journal of Business and Management, Vol. 9, No. 3; 2014.

39- Beal, Brent D, **Corporate Social Responsibility: Definition, Core Issues, and Recent Developments**, Sage Publications, 2014.

40- Benedetta Gesuele, Mauro Romanelli, **Human Resource Measurement : A Balanced Scorecard Approach**, Journal of Human Resource Management, Vol(3-2), No 3, 2015.

41- Benjamin J. Inyang, Hart O. Awa, M. Sc, Rebecca O. Enuoh, **CSR-HRM Nexus : Defining the Role Engagement of the Human Resources Professionals**, International Journal of Business and Social Science, No 5, Vol. 2 Special Issue -March 2011.

42- Ciprian Obrad, Vasile Gherhes, **A Human Resources Perspective on Responsible Corporate Behavior. Case Study : The Multinational Companies in Western Romania**, Sustainability, No 10, 2018.

- 43- Claire Dupont, Perrine Ferauge, Romina Giuliano, **The Impact of Corporate Social Responsibility on Human Resource Management: GDF SUEZ's Case**, *International Business Research*, Vol. 6, No. 12; 2013.
- 44- Dag oivind Madsen, Kare Slatten, **The Balanced Scorecard : Fashion or Virus ?** *administrative sciences*, vol 5, 2015.
- 45- Daria Balkovskaya, Liubov Filneva, **The use of the balanced scorecard in bank strategic management**, *International Journal of Business Excellence*, Vol. 9, No. 1, 2016.
- 46- E. Mubarak Ali, Abdul Aameed, **HRM Issues and Challenges in HealthCare**, *International Journal of Management*, Volume 7, Issue 2, February 2016.
- 47- Gaafar Mohamed Abdalkrim, **Using the Balanced Scorecard in Private Sector Organizations : A Case Study of Private Telecommunication Companies in Sudan**, *International Business Research*, Vol. 7, No. 9 ; 2014.
- 48- Ganga S. Dhanesh, **CSR as Organization Employee Relationship Management Strategy: A Case Study of Socially Responsible Information Technology Companies in India**, *Management Communication Quarterly*, Vol. 28(1), 2014.
- 49- Geoffrey B. Sprinkle, Lauren A, Maines, **The benefits and costs of corporate social responsibility**, *Business Horizons*, Vol. 53, 2010.
- 50-Hamid Jerry, Saloua Souai, **Strategic Human Resource Management and Performance : The Contingency Approach Case of Tunisia**, *International Journal of Humanities and Social Science*, No 6, Vol 4, 2014.
- 51- Haneen Bisharat, Bader Yousef Obeidat, Ala'aldin Alrowwad, Ali Tarhini, Ibrahim Mukattash, **The Effect of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment in Chain Pharmacies in Jordan**, *International Journal of Business and Management*, Vol. 12, No. 1; 2017.
- 52- Hani H. Al-Dmour and Hayat a Askar, **The Impact of Corporate Social Responsibility on Companies Perceived Performance: A Comparative Study between Local and Foreign Companies in Jordan**, *Jordan Journal of Business Administration*, Volume 7, No. 1, 2011.
- 53- Inyong Shin, Won-Moo Hur, Seongho Kang, **Employees' Perceptions of Corporate Social Responsibility and Job Performance : A Sequential Mediation Model**, *Sustainability* 2016.
- 54- Kirti Makwana, Govind Dave, **strategically Leveraging CSR AS A Recruitment Tool to Enhance Organizational Attractiveness” –A Survey of IT professionals of Gujarat**, *International Journal of Management*, Volume 7, Issue 4, May–June 2016.
- 55- Ljubica kazi, Dragica Radosav, Milan Nikolic, Narendra Chotaliya, **Balanced Scorecard Framework in Software Project Monitoring**, *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, Vol. 1, No 1, 2011.
- 56- Martina Königová and Hana Urbancová, **Evaluation of factors Influencing Human Resource Branding in the Czech Republic and The Slovak Republic**, *International Journal of Marketing and Human Resource Management*, Vo 4, Issue 1, January- April 2013.

- 57-Marwan M. Shammot, **The Role of Human Resources Management Practices Represented by Employee's Recruitment and Training and Motivating in Realization Competitive Advantage**, International Business Research, Vol. 7, No. 4; 2014.
- 58-Mei-Fen Wu, **The Effects of Balanced Scorecard Implementation on the Intellectual Capital Accumulation of Taiwan-listed IT Companies : Using Corporate Innovation Activities as the Moderator**, The Journal of Global Business Management Volume 8, Number 2, 2012.
- 59- Michał Pietrzak, Joanna Paliszkievicz, Bogdan Klepacki, **The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university**, Online Journal of Applied Knowledge Management, Vol. 3, Issue 1, 2015.
- 60- Mihail Nikolaevich Dudin, Evgenia Evgen'evna Frolova, **The Balanced Scorecard as a Basis for Strategic Company Management in the Context of the World Economy Transformation**, Asian Social Science, Vol. 11, No. 3 ; 2015.
- 61- Mirjam Körner, Markus A. Wirtz, Jürgen Bengel, Anja S. Göritz, **Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams**, BMC Health Services Research, vol, 15, 2015.
- 62- Mohammadhamed Khanmohammadi, Mahmoud Mohammadi, Nahid Mehdizadeh, **The Feasibility of Implementing the Balanced Scorecard (Case Study : Nationwide Provincial Telecom Companies)**, International Business Research, Vol. 8, No. 8 ; 2015.
- 63-Muhammad Shahnawaz Adil, **Strategic Human Resource Management Practices and Competitive Priorities of the Manufacturing Performance in Karachi**, Global Journal of Flexible Systems Management ; Vol 14, No 1, 2015.
- 64-Porter, M. E., Kramer, M. R, **Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage**. Harvard business review, Vol. 84, No 12, 2006.
- 65- R. Khader Mohideen, Sophia Alphonse, **Employees' Perception on human Resource Management Practices in Cement Industries with Special Reference to Tamil Nadu Cement Corporation Limited (TANCEM), ARIYALUR Ariyalur**, International Journal of Management, Volume 7, Issue 2, February 2016.
- 66- **Jayarani Ramawickrama, Henarath H. D. N. P Opatha, Disna Pushpakumari, Quality of Work Life, Job Satisfaction, and the Facets of the Relationship between the Two Constructs**, International Business Research, Vol. 10, No. 4; 2017.
- 67-Sang Long Choi et al, **Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment**, Human Resources for Health (2016) 14 :73.
- 68- Seyed Akbar Nilipour Tabatabaei, Ebrahim Salehi Omran, Soheila Hashemi, Maedeh Sedaghat, **Presenting Sustainable HRM Model Based on Balanced Scorecard in Knowledge Based ICT Companies (The Case Of Iran)**, Economics and Sociology, No 2, Vol 10, 2017.
- 69- **Systems and Business Performances SMEs Case Study**, The South East Asian Journal of Management, Vol 9, No, 2, 2015.

70- Viruli A. de Silva et al, **Towards Extending the Ethical Dimension of Human Resource Management**, International Business Research, Vol. 9, No. 10; 2016.

71- W. L. Njanja, R. N. Maina, L. K. Kibet, Kageni Njagi, **Effect of Reward on Employee Performance: A Case of Kenya Power and Lighting Company Ltd.**, Nakuru, Kenya, International Journal of Business and Management, Vol. 8, No. 21; 2013.

72-Wahidha Begum, M. Shiek Mohamed, **A Study on HRM Practices and its Impact on Job Satisfaction and Organization Performance in BPO Sector, Tiruchirappalli**, International Journal of Advanced Research in Management, Vo 7, Issue 3, September–December 2016.

73- Witold Torbacki, **Dematel Method in ERP Systems For TSL Branch**, Transport Problems, Vol. 12, Issue 4. 2017

4- المواقع الإلكترونية

74-<http://old.wbcds.org/Work-Program/Business-Role/Previous-Work/Corporate-Social-Responsibility.aspx>, 01-02-2017.

75-http://www.ioe-emp.org/Fileadmin/ioe_Documents/Publications/Policy%20Areas/csr/EN/2013-01-02_Fact_Sheet_for_Business_-_CSR_Final_.pdf, P : 1 , 03-09-2016.

3https://www.tuv.com/Media/India/Informationcenter_1/Systems/Corporate_Social_Responsibility.pdf, P: 2, 03-09-2016.

76-European Commission, **A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility**, Communication Form the Commission to the European Parliament, The council, The European Economic and Social Committee and the of the Region, Brussels, 25.10.2011, COM(2011)681final, P:6. Available at: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_en.pdf).

الملاحق

الملحق رقم (01): إمتبيان الدراسة

إمتبيان الدراسة

أخي المحترم، أختي المحترمة :

في إطار إعداد الباحث لأطروحة الدكتوراه الطور الثالث (LMD) بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتفعيل استراتيجية المسؤولية الإجتماعية للموارد البشرية"، في ميدان العلوم التجارية تخصص تسيير وتسويق الموارد البشرية.

يشرفني أن أضع بين أيديكم هاته الإمتبانه وذلك لأغراض البحث العلمي الذي أقوم به، وسوف تساعدنا المعلومات التي تقدمها في تحسين فهمنا لهذا البحث، لذا نرجوا منكم التكرم بإعطائنا جزء من وقتكم، والتفضل بالتعاون والإجابة على جميع العبارات الواردة في الإمتبانه بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، وبما يعكس وجهة نظركم وتقديركم الشخصي ولما لإجاباتكم من أهمية في نتائج الدراسة، علما بأن هذه الإمتبانه مخصصة لأغراض البحث العلمي فقط وستكون موضوع السرية التامة. ومن المتوقع أن تتم الإجابة على كافة الأسئلة في غضون 15 دقائق .

مرة أخرى، شكرا لكم على تعاونكم ولتخصيص جزء من وقتكم.

تعريف لبعض المصطلحات التي تساعدك على الإجابة على أسئلة الاستبانة

الرؤية **LA VISION** : هي ما تريد أن تكون عليه المؤسسة على المدى البعيد

الرسالة (المهمة): **LA MISSION** : وهي تشير الى مجال عمل المؤسسة والأهداف التي تريد تحقيقها، وإلى الفئات التي تهدف المؤسسة الى خدمتها مثل تعظيم الأرباح للملاك، أو تقديم أفضل الخدمات للزبائن، والأسواق التي تنشط فيها، أو تحقيق الرفاهية للعمال.

بطاقة الأداء المتوازن: وهو عبارة عن نظام يتم من خلالها قياس وتقييم الأداء.

المسؤولية الإجتماعية **ISO 26000**: وهي أن تتصرف المؤسسة بطريقة عادلة أخلاقية تخدم كل من ملاك المؤسسة، وعمالها، وزبائنها ومورديها، وكذلك البيئة والمجتمع.

المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية: وهي أن تقوم المؤسسة بالتصرف بطريقة أخلاقية وعادلة ونزيهة مع عمالها.

المحور الأول البيانات الأولية : ضع علامة x في الخانة المناسبة :

01	العمر	30 سنة فأقل <input type="checkbox"/>	من 31 إلى 40 سنة <input type="checkbox"/>	من 41 إلى 50 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 51 سنة <input type="checkbox"/>
02	الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>		
03	المستوى التعليمي	ثانوي فأقل <input type="checkbox"/>	جامعي <input type="checkbox"/>	دراسات عليا <input type="checkbox"/>	
04	المنصب الوظيفي	إطار سامي <input type="checkbox"/>	إطار <input type="checkbox"/>		
05	الخبرة الوظيفية	5 سنوات فأقل <input type="checkbox"/>	من 6 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/>	من 11 إلى 15 سنة <input type="checkbox"/>	16 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>
06	حجم المؤسسة	من 1 إلى 199 <input type="checkbox"/>	من 200 إلى 499 عامل <input type="checkbox"/>	500 عامل فأكثر <input type="checkbox"/>	
07	طبيعة المؤسسة	عمومية <input type="checkbox"/>	خاصة <input type="checkbox"/>	مختلطة <input type="checkbox"/>	أجنبية <input type="checkbox"/>
08	قطاع المؤسسة	صناعي / انتاجي <input type="checkbox"/>	تجاري <input type="checkbox"/>	خدمي <input type="checkbox"/>	

المحور الثاني: فيما يلي مجموعة عبارات تخص المحور المتعلق ببطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة

يرجى وضع علامة X في الخانة المناسبة وفقا لتقديركم الشخصي:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق
1- أبعاد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة					
أولا: الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة LA VISION STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE					
01	لدى المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة عن ما تريد تحقيقه مستقبلا				
02	تؤكد المؤسسة على الدور الذي تلعبه مواردها البشرية في تحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة.				
03	تشجع مؤسستكم مواردها البشرية على التفكير وفق رؤيتها الإستراتيجية المستقبلية				
04	تسعى المؤسسة لإمتلاك عمال قادرين على تقديم أفضل المنتجات والخدمات للزبائن.				
ثانيا: رسالة (مهمة) المؤسسة LA MISSION DE L'ENTREPRISE					
05	لدى المؤسسة رسالة واضحة ومحددة تعبر عن أهدافها التي تريد تحقيقها				
06	تتوفر لدى العاملين معرفة عن الأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها.				
07	نشر وإعلان الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة يؤدي إلى النجاح في تحقيق هذه الأهداف				
08	لدى العاملين معرفة عن الزبائن اللذين تتعامل معهم المؤسسة والأسواق التي تنشط فيها.				
09	لدى المؤسسة اهتمام كبير بإدارة الموارد البشرية.				
10	تعتبر المؤسسة مواردها البشرية العنصر الأساسي في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها				
ثالثا: إستراتيجية المؤسسة LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE					
11	لدى المؤسسة استراتيجية واضحة لما تريد تحقيقه				
12	تعتمد المؤسسة على إستراتيجيات واضحة لتنمية قدرات مواردها البشرية				
13	يتوفر بالمؤسسة عمال مؤهلين قادرين على تحقيق إستراتيجية المؤسسة				
14	هناك تعاون بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية في وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.				
15	تتعاون إدارة الموارد البشرية مع باقي الإدارات في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة				

2- بطاقة الأداء المتوازن					
أولاً: البعد المالي DIMENSION FINANCIERE					
				يوجد تحسن في ربحية المؤسسة	16
				تعمل المؤسسة على توفير الموارد المالية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة	17
				تعمل المؤسسة على التوسع في حجم المشاريع المستقبلية.	18
				تقوم المؤسسة بالرقابة على الموارد المالية وفق ما هو مخطط.	19
				تعد النتائج المالية التي تحققها المؤسسة نتيجة أداء عمالها المتميز	20
ثانياً: بعد الزبائن DIMENSION DE CLIENT					
				تسعى المؤسسة لإكتساب زبائن جدد بإستمرار	21
				لدى المؤسسة إجراءات مناسبة وفعالة للإحتفاظ بالزبائن الحاليين	22
				تتبنى المؤسسة سياسات جديدة لزيادة رضا الزبائن	23
				توجد في المؤسسة أقسام خاصة لخدمة شكاوي الزبائن	24
ثالثاً: بعد العمليات الداخلية DIMENSION DE PROCESSUS INTERNES					
				تتصف العمليات الإدارية داخل المؤسسة بالوضوح	25
				تعمل المؤسسة على تشجيع عمليات البحث والتطوير	26
				تعمل المؤسسة على تحديث تجهيزاتها ومعداتها	27
				تعمل المؤسسة على تشجيع عمليات الإبداع والابتكار	28
				تعد منتجات وخدمات المؤسسة ذات جودة عالية وذلك بفضل كفاءة عمالها	29
رابعاً: بعد التعلم والنمو DIMENSION DE FORMATION & DEVELOPPEMENT					
				تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية لتطوير قدرات العاملين.	30
				تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها.	31
				تحرص المؤسسة على تقييم البرامج التدريبية التي أجريت للعاملين .	32
				تعمل المؤسسة على توفير نظام فعال للأجور والمكافآت يضمن استقرار العاملين بها.	33
				توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم لزيادة رضا العاملين وولائهم.	34
				تعمل المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي بين العمال.	35
				تعمل المؤسسة على توفير قواعد بيانات تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بالعاملين.	36
				تزود المؤسسة أقسامها بأحدث الوسائل التكنولوجية لتسهيل عملية الإتصال مثل: الأنترنت	37
خامساً: بعد البيئة المجتمعية DIMENSION DE ENIRONNEMENT ET SOCIETE					
				تسعى المؤسسة للمشاركة في برامج حماية البيئة	38
				تستعمل المؤسسة أساليب تكنولوجيا متطور لمعالجة النفايات والإنبعاثات السامة	39
				توفر المؤسسة فرص الرعاية الإجتماعية والصحية لعائلات عمالها	40
				تقدم المؤسسة تبرعات مالية لصالح المجتمع المحلي	41

المحور الثالث : فيما يلي مجموعة عبارات تخص المحور المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية بالمؤسسة يرجى وضع علامة (X) في المكان الذي تراه مناسباً

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق
1-المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية قبل العمل بالمؤسسة					
أولاً: إستراتيجية التوظيف LA STRATEGIE DE RECRUTEMENT					
1-الإعلان ANNONCE D'EMPLOI					
42	هناك صدق في الإعلان عن الوظائف الشاغرة (الخالية) بالمؤسسة.				
43	تمتيز عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة (الخالية) بالمؤسسة بالموضوعية.				
44	تبتعد المؤسسة عن التمييز بكافة أشكاله عند الإعلان عن الوظائف الشاغرة (الخالية).				
2- الإستقطاب L'ACQUISITION					
45	تهدف عملية الإستقطاب إلى توفير العدد الكافي والملائم من المتقدمين لشغل الوظائف الخالية (الشاغرة) بالمؤسسة.				
46	تعمل المؤسسة على تحقيق التوازن بين مصادر الإستقطاب الداخلية والخارجية.				
47	تراعي المؤسسة ذوي الإحتياجات الخاصة في عملية الإستقطاب.				
3-الإختيار والتعيين LA SELECTION & LA DESIGNATION					
48	تتم عملية المقابلة في ضوء اجراءات عادلة وموضوعية.				
49	تكلف المؤسسة خبراء ومتخصصين لإجراء عمليات إختيار المترشحين.				
50	تحرص المؤسسة بأن تكون عملية تعيين المترشحين في مناصبهم تتم وفقاً لنتائج الإختبارات والمقابلات.				
2- المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية أثناء العمل بالمؤسسة					
ثانياً: إستراتيجية التدريب LA STRATEGIE DE LA FORMATION					
51	توجد في المؤسسة بيئة تحفز العاملين على المشاركة في الدورات التدريبية.				
52	تحتّم المؤسسة بإشراك العاملين الجدد والقدامى في دورات تدريبية لإكسابهم معارف جديدة.				
53	تمنح المؤسسة فرص متكافئة لجميع الموظفين للخضوع للبرامج التدريبية.				
ثالثاً: إستراتيجية التعويضات LA STRATEGIE DES SALARIES					
54	نظام الحوافز والمكافآت الموجود في المؤسسة هو نظام واضح وموضوعي ينال ثقة العاملين بالمؤسسة.				
55	تراعي المؤسسة العدالة والمساوات في توزيع الأجور بين العاملين.				
56	تجري المؤسسة مراجعة دورية لنظام الحوافز والمكافآت والأجور للتأكد من أنه يلبي حاجات العمال.				
رابعاً: إستراتيجية تقييم الأداء LA STRATEGIE D'EVALUATION DE PERFORMANCE					
57	تمتلك المؤسسة معايير ومقاييس واضحة لتقييم أداء العمال.				
58	تستخدم المؤسسة الأساليب التكنولوجية الحديثة في تقييم أداء العاملين				

				تجري معالجة الإخراقات في أداء العاملين عند تشخيصها.	59
L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL خامسا: إستراتيجية إدارة بيئة العمل					
				توفر المؤسسة بيئة عمل نظيفة وصحية.	60
				تعمل المؤسسة على توفير بيئة عمل تتميز بالثقة المتبادلة بين العمال وبأقل الصراعات والخلافات بينهم.	61
				تحرص المؤسسة على توفير وسائل ومعدات السلامة الأساسية والضرورية لضمان عدم وجود إصابات عمل.	62
				توجد بالمؤسسة برامج فعالة للرعاية الإجتماعية والصحية تهتم بالعاملين في حالة إصابتهم بحوادث عمل.	63
				تعتبر نفسك عضوا فعال وبناء في هذه المؤسسة.	64
				تشعر بالرضا عن الجوانب المتعلقة بسياسات الإدارة في تنظيم العمل داخل المؤسسة	65
3- المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية بعد إنهاء العمل بالمؤسسة					
				تحرص المؤسسة على تقديم مستحقات للعاملين في حالة الإستغناء عن خدماتهم.	66
				تسعى المؤسسة على منح العاملين تسهيلات وتوصيات للعمل في مؤسسات أخرى.	67
				تعمل المؤسسة على تقديم مكافآت للعمال الذين أثنوا عملهم بالمؤسسة، مقابل خدماتهم المقدمة أثناء عملهم بها.	68
				تعمل المؤسسة على توفير تعويضات مالية مناسبة نتيجة المرض والعجز الذي قد يصيب العامل.	69
				تستمر المؤسسة في تقديم خدمات الرعاية الصحية للعاملين بعد انهاء عملهم بالمؤسسة.	70
				توفر المؤسسة برامج مناسبة للتأمين بعد احواله العامل على التقاعد.	71
				توفر المؤسسة فرص للعمال للعودة والعمل من جديد بالمؤسسة.	72

الملحق رقم (2): أسماء الأساتذة المحكمين للإستبيان

الدرجة العلمية	الجامعة محل العمل	لقب وإسم الأستاذ
أستاذ دكتور	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد	كربالي بغداد
أستاذ دكتور	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	مزريق عاشور
أستاذ دكتور	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد	زايري بلقاسم
أستاذ دكتور	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	مداح عرابي الحاج
أستاذ محاضر أ	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	فلاق محمد
أستاذ محاضر أ	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	مجاهدي فاتح
أستاذ محاضر أ	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	قويدر الواحد عبد الله
أستاذ محاضر أ	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم	مقدم وهبية

