



جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع :

دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة  
دراسة حالة لمؤسسة batimital هياكل غرب وحدة عين الدفلى

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير،  
تخصص : إدارة أعمال.

إعداد الطالبين: - فرحي زينة

- بوزيان غنية

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من :

أ / بن حاج جيلالي مغراوة فتحية (أستاذة محاضرة "ب" - جامعة الجليلي بونعامة) رئيسا

ب / أحمد بن يحي ربيع (أستاذ محاضرة "أ" - جامعة الجليلي بونعامة) مشرفا

ج / سريدي سمية (أستاذة مساعدة "ب" - جامعة الجليلي بونعامة) ممتحنا

السنة الجامعية: 2017/2016





جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع :

دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة  
دراسة حالة لمؤسسة batimital هياكل غرب وحدة عين الدفلى

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير،  
تخصص : إدارة أعمال.

إعداد الطالبين: - فرحي زينة

- بوزيان غنية

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من :

أ / بن حاج جيلالي مغراوة فتحية (أستاذة محاضرة "ب" - جامعة الجليلي بونعامة) رئيسا

ب / أحمد بن يحي ربيع (أستاذ محاضرة "أ" - جامعة الجليلي بونعامة) مشرفا

ج / سريدي سمية (أستاذة مساعدة "ب" - جامعة الجليلي بونعامة) ممتحنا

السنة الجامعية: 2017/2016

## كلمة شكر

لعل أصدق وأعظم شكر نستطيع أن نوجهه هو شكرنا لمقدر الأقدار  
ومصرف الأمور على ما يشاء و يختار، إلى من لا يقصده أحد في  
محنه إلا وفرج كربته، إلى الذي يهب الأيسر بعد العسر إليك يارب  
كل الحمد والثناء، ونحمدك حمدا كثيرا طيبا مباركا وصلى الله على  
سيدنا محمد .

أتقدم بجزيل الشكر وبكلي احترام وتقدير إلى الأستاذ " أحمد بن يحيى الربيع "  
الذي ساعدنا طوال بحثنا ولم يبخل علينا بنصائحه، إلى كل من علمني  
حرفا وساهم في تكويننا علميا وأخلاقيا من الابتدائي إلى الجامعي  
أخص بالذكر أساتذة الجامعة كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والعرفان  
لكل موظفي المؤسسة الوطنية باتيميتال (Btimetal) غرب وحدة عين الدفلى.  
و في الأخير أرف جزيل الشكر والتقدير والعرفان وإلى كل من ساهم  
في إعداد هذا البحث المتواضع من بعيد أو من قريب.

## الإهداء

يا رب لك الحمد ولك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك

الفضل يهدى لأصحابه، ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله

فإلى أصحاب الفضل علينا: تربية، ورعاية، وعلمًا وبحثًا،

فإلى والدي الكريمين جزاء ما قدّما، وتحملا

إليهم أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع عل فيه ما يسعدهم

إلى أخي وأختي أطال الله بأعمارهم

إلى كل الأصدقاء والصديقات وإلى جميع الطلبة في كل مكان.

فرحي زينة.

## الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لانجاز هذا العمل المتواضع والذي أهديه إلى:

من قال فيهما الحق تعالى: « وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا »

ريحانة الدنيا ونور عيني، إلى التي تعبث وقاست الكثير من أجلي وعلمتني أن الحياة كفاح ووراء كل تعب نجاح إلى من رضت بالقليل لتصنع منه الكثير لأمي الغالية.

إلى سندي وعوني في هذه الحياة ودفعتني بكل حزم أبي الغالي

إلى أختي العزيزة وإخوتي الأعزاء حفظهم الله ورعاهم

إلى كل الأهل والأصدقاء والزملاء والأحباء

إلى كل شخص شاركني عملي، و قدم لي يد المساعدة لإتمام هذا البحث المتواضع

إلى كل الأساتذة في كل المراحل (الابتدائي، الأساسي، الثانوي والجامعي)

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكراتي إلى كل طالب جاد في طلبه غيور على دينه.

غنية بوزيان

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة، وإسقاط هذه الدراسة تطبيقياً تم اختيار المؤسسة الوطنية باتيميتال (BATIMETAL) خلال الفترة (2016-2017)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استمارة الإستبانة، حيث تم توزيع (55) استمارة على عمال المؤسسة ولم تستعمل كل هذه الاستمارات نظراً لإلغاء البعض منها، وهذا لغرض التعرف على واقع تبني المؤسسة محل الدراسة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن والاعتماد عليها لتقييم أداء المؤسسة ككل، ومعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل والأداء كمتغير تابع، واختبار فرضيات الدراسة تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية، كالتوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط للوصول إلى نتائج تساعدنا في الحكم على المؤسسة، وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي أن تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسة يؤدي إلى تحقيق مبدأ الربح، كما يكسبها علاقات جيدة مع عملائها، وكذا تحسين سمعتها مما يؤدي إلى تحسين أدائها، ومنه الوصول إلى مكانة تؤهلها إلى المنافسة مع المؤسسات الكبرى.

**الكلمات المفتاحية:** المسؤولية الاجتماعية، البعد الاقتصادي، القانوني، الإنساني والأخلاقي، الأداء، بطاقة الأداء المتوازن.

**Study Summary :**

the objective of This Study Is showing the role of social responsibility in improving the performance of the institution, and as a practical case, the national institution BATIMETAL was selected during the period 2016-2017, and To achieve the objective of the study a questionnaire was prepared, Where 55 forms were distributed On the workers of the institution and Not all of these forms have been used due to the cancellation of some of them, and This is for purpose to identify the reality of adopting the dimensions of social responsibility and Dimensions of a balanced performance card, And rely on them to assess the performance of the institution as a whole, To find out the relationship between the variables of the study, Social responsibility as an independent variable and performance as a dependent variable, In order to test the hypotheses of the study a number of statistical methods were used Such as arithmetic mean, standard deviation, and correlation to reach results that help us to judge the institution, The most important findings of the study are that the adoption of social responsibility dimensions by the institution leads to the achievement of the principle of profit, As it earns good relations with its customers, As well as improving its reputation, leading to improved performance, and access to a position that qualifies them to compete with major institutions.

**Keywords:** social responsibility, The economic dimension, Legal, human and ethical, performance, balanced performance card.

الصفحة	الفهرس
	الشكر.....
	الإهداء.....
	الملخص.....
	الفهرس.....
	قائمة الجداول.....
	قائمة الأشكال.....
	قائمة الملاحق.....
أ.ب.ج	المقدمة.....
05	الفصل الأول: الدراسة النظرية والتطبيقية للمسؤولية الاجتماعية والأداء داخل المؤسسات.....
06	تمهيد.....
07	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المسؤولية الاجتماعية والأداء.....
07	المطلب الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية.....
07	الفرع الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية.....
08	الفرع الثاني: أهمية المسؤولية الاجتماعية.....
09	الفرع الثالث: أبعاد المسؤولية الاجتماعية.....
10	المطلب الثاني: ماهية الأداء.....
10	الفرع الأول: مفهوم الأداء.....
11	الفرع الثاني: مؤشرات قياس الأداء.....
14	المبحث الثاني: علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء المؤسسة.....
14	المطلب الأول: علاقة البعدين الاقتصادي والقانوني بأداء المؤسسة.....
16	المطلب الثاني: علاقة البعدين الأخلاقي والإنساني بأداء المؤسسة.....
18	المبحث الثالث: الدراسات التطبيقية السابقة للمسؤولية الاجتماعية و أداء المؤسسة.....
18	المطلب الأول: دراسات متعلقة بمتغير المسؤولية الاجتماعية.....
19	المطلب الثاني: دراسات متعلقة بمتغير الأداء.....
20	المطلب الثالث: دراسة متعلقة بمتغير المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسة.....
21	خلاصة الفصل الأول.....

22	الفصل الثاني: دراسة حالة للمؤسسة الوطنية باتيميتال (batimetal) غرب وحدة عين الدفلى.....
23	تمهيد: .....
24	المبحث الأول: مجتمع وعينة الدراسة .....
24	المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة باتيميتال ( batimetal ) .....
24	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة .....
25	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي.....
30	المطلب الثاني: عينة وأدوات الدراسة .....
30	الفرع الأول: عينة وطبيعة متغيرات الدراسة .....
31	الفرع الثاني: الأدوات والبرامج المستخدمة .....
34	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.....
34	المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة .....
36	المطلب الثاني: تحليل النتائج الخاصة بأبعاد المتغيرات .....
36	الفرع الأول: تحليل نتائج أبعاد المسؤولية الاجتماعية
41	الفرع الثاني: تحليل نتائج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن .....
46	المطلب الثالث: تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات .....
46	الفرع الأول: تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.....
48	الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....
53	خلاصة الفصل.....
55	الخاتمة .....
59	قائمة المراجع .....
62	قائمة الملاحق .....

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
32	.....مقياس ليكارت الثلاثي.....	01
33	.....صدق وثبات الاستثمار.....	02
34	.....توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.....	03
34	.....توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.....	04
35	.....توزيع أفراد الدراسة حسب الدرجة العلمية.....	05
35	.....توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة.....	06
36	.....نتائج الاستبيان الخاص بالبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية.....	07
37	.....نتائج الاستبيان الخاص بالبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية.....	08
38	.....نتائج الاستبيان الخاص بالبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية.....	09
40	.....نتائج الاستبيان الخاص بالبعد الإنساني للمسؤولية لإنساني.....	10
41	.....نتائج الاستبيان الخاص بالبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.....	11
42	.....نتائج الاستبيان الخاص ببعء العميل لبطاقة الأداء المتوازن.....	12
43	.....نتائج الاستبيان الخاص ببعء النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن.....	13
45	.....نتائج الاستبيان الخاص ببعء العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن.....	14
46	.....معامل ارتباط سبيرمان لمتغيرات الدراسة.....	15
49	.....المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإبعاد المسؤولية الاجتماعية.....	16
51	.....اختبار الانحدار البسيط بين المسؤولية الاجتماعية والأداء.....	17
51	.....نموذج تحليل التباين ANOVA بين المسؤولية الاجتماعية والأداء.....	18
52	.....استخراج معادلة الانحدار.....	19

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	.....هرم كروول (Carral) للمسؤولية الاجتماعية.....	01
25	.....الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتتيميتال.....	02
31	.....نموذج لمتغيرات الدراسة.....	03
34	.....توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.....	04
34	.....توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.....	05
35	.....توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية.....	06
35	.....توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....	07

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
63	استمارة الاستبانة	01
67	مخرجات البرنامج الإحصائي spss	02

# المقدمة

توطئة:

في عالم يتغير فيه كل شيء حيث تتحول الأسواق، تتطور التكنولوجيا، ويتضاعف المنافسون، يكثُر الحديث عن التنمية المستدامة، توقعات المجتمع واحتياجاته وتتعالى الأصوات من أجل حقوق الإنسان واحترامها بالرغم من أنها لم تكن موضوعا للاهتمام من قبل وخاصة أن المؤسسات ولعقود طويلة لم تهتم إلا بتحقيق أعظم الأرباح على حساب المجتمع، أما في الوقت الراهن فإن هذه المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحمل جزء من مسؤوليتها اتجاه المجتمع، واعتماد رؤية جديدة قائمة على مفهوم سد الحاجة الفعلية للمجتمع، قدرة تحسينه المستمر ورسم استراتيجيات ملائمة للاستجابة إلى كل توقعات أطرافه، مما يحقق التوازن والتكامل والتطوير المتبادل بين المجتمع والمؤسسات، ويعزز فكرة مبادرة هذه الأخيرة باستثمار جزء من أرباحها من أجل تحقيق رفاه المجتمع، وإعطاء الجمهور صورة ايجابية، وتأسيس قاعدة من الزبائن الواعيين، والمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة والعمل مع الموظفين وأسرهم والمجتمع المحلي لتحسين نوعية الحياة ، بصفة عامة تبني الاتجاه الحديث السائد الذي يمارس على نطاق واسع والمعروف بفكرة " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة".

✓ الإشكالية:

تعد المسؤولية الاجتماعية معيار من معايير تحقيق تنافسية مستدامة، لذا تعمل المؤسسات الاقتصادية جاهدة على دمج الاهتمامات الاجتماعية في استراتيجياتها، وهذا من أجل ضمان استمراريتها وتحسين أدائها الاقتصادي، حيث إضافة إلى اعتمادها على القيم الاقتصادية في تقييم أدائها، هناك تقنيات حديثة تساعد على خلق ديناميكية عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية ومن أبرزها المسؤولية الاجتماعية مجسدة في أبعادها الأربعة ( الاقتصادي ، القانوني، الأخلاقي والإنساني) التي تطبقها في المؤسسة الاقتصادية يكون لها تأثير على أدائها، وعليه سنحاول في بحثنا معرفة العلاقة بين هذين المتغيرين (المسؤولية الاجتماعية والأداء)، وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

" ما دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء مؤسسة باتيميتال - غرب وحدة عين الدعلى " ؟

ومن أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع توصلنا إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- مامفهوم المسؤولية الاجتماعية، وما أهميتها بالنسبة للمؤسسة ؟
- 2- ما مفهوم الأداء، وما هي المؤشرات المساعدة على عملية تقييمه ؟
- 3- إلى أي مدى تتبنى مؤسسة باتيميتال - غرب وحدة عين الدعلى أبعاد المسؤولية الاجتماعية ؟
- 4- ما مدى تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على أداء مؤسسة باتيميتال ؟

✓ فرضيات الدراسة:

- وللإجابة على جملة التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات كانت كالاتي:
- 1- المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح ؛
  - 2- يساهم تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة ؛
- وينبثق عن الفرضية الثانية فرضيات فرعية تتمثل فيما يلي:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في البعد المالي ؛
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد العميل ؛
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد العمليات الداخلية ؛
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد التعلم والنمو ؛
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن.

✓ ميررات اختيار موضوع البحث:

- 1- تناسب طبيعة التخصص مع موضوع الدراسة ؛
- 2- تزايد الاهتمام بالأبحاث المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية ومدى تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية ؛
- 3- إبراز أهمية تقييم الأداء داخل المنظمة.

✓ أهداف البحث وأهميته:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي :

- معالجة أحد المواضيع الراهنة إذ يهتم بالمسؤولية الاجتماعية والأداء للمؤسسة الاقتصادية ؛
- إثراء المكتبة الجزائرية والعربية بالدراسات في هذا المجال، خاصة وأن هذا النوع من البحوث المتجدد في الظهور يكتسي أهمية خاصة داخل المؤسسة من حيث واقع تقييم الأداء ؛
- الوقوف على وضعية المؤسسة من المواضيع التي يهتم بها جميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة والتي لها مصلحة مرتبطة معها.

أما الأهمية فتتمثل في: التعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف مؤسسة باتيميتال ومدى الالتزام بها، ومعرفة دور المسؤولية الاجتماعية في رفع أداء المؤسسات الاقتصادية، ومدى تأثير أبعادها الأربعة (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي والإنساني) على أداء المؤسسة محل الدراسة.

✓ حدود البحث:

بالنسبة للبعد المكاني للبحث نظريا تم في المكتبة الجامعية لجامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة وتطبيقيا بمؤسسة باتيميتال (BATIMETAL) غرب وحدة عين الدفلى، أما البعد الزمني خلال الفترة 2016 2017، حيث

تم خلال هذه الفترة جمع مختلف المعطيات وتحليلها، أما البعد الموضوعي فيتمثل في مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة.

### ✓ منهجية البحث والأدوات المستخدمة:

تم استخدام المنهج الاستقرائي والوصفي التحليلي في الجانب النظري من البحث، أما في الجانب التطبيقي الذي يتم فيه إسقاط الجانب النظري، اعتمدنا على دراسة حالة لمؤسسة باتيميتال غرب وحدة عين الدفلى، أما الأدوات المستخدمة فتتمثل في برنامج معالج الجداول (EXCE(2007) ، بالإضافة إلى الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS(16) للتحليل الإحصائي الوصفي.

### ✓ مرجعية البحث:

في هذه الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من المراجع لحل الإشكالية المطروحة، منها الكتب ومذكرات ماجيستار، مقالات وملتقيات علمية وغيرها.

### ✓ صعوبات البحث:

أثناء إعدادنا لهذا البحث تعرضنا لبعض الصعوبات تمثلت في صعوبة إجراء الدراسة التطبيقية للبحث لعدم وجود مختصين في مجال المسؤولية الاجتماعية والبيئية داخل المؤسسة، الذي قد يساعد وجودهم على انجاز البحث من خلال إجراء مقابلات لفهم واقع تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسة، هذا ما أدى بنا اللجوء لطرح استبيان كأداة مساعدة لحل الإشكالية المطروحة، وصعوبة عدم التأقلم مع طريقة امراد (IMRAD).

### ✓ هيكل البحث:

للإجابة على الإشكالية وكذا الأسئلة الفرعية، تم تقسيم موضوع البحث إلى فصلين: حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية والأداء، وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث يتعلق المبحث الأول بمتغير المسؤولية الاجتماعية والأداء، أما المبحث الثاني يظم العلاقة بين متغيري الدراسة (المسؤولية الاجتماعية والأداء)، أما المبحث الثالث خصص للدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في دراستنا، بينما الفصل الثاني تم إسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة باتيميتال - غرب وحدة عين الدفلى، حيث تم تقديم مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى البرامج والأدوات المستخدمة في حل الإشكالية الموضوعية، وتحليل نتائج الاستبيان وتفسيرها، واختبار فرضيات الدراسة للوقوف على ما مدى الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة.

## الفصل الأول:

الدراسة النظرية والتطبيقية للمسؤولية  
الاجتماعية و الأداء داخل المؤسسات

**تمهيد :**

شهد العالم خلال السنوات الماضية عدد من المتغيرات الأساسية، والتي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ومست كافة المؤسسات في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو، وفي ظل هذه التغيرات أصبح الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية التي برزت نتيجة لردود الفعل التي اجتاحت العالم ضد العولمة الشغل الشاغل للمؤسسات في كافة البلدان النامية والمتقدمة وذلك لتأثيرها البالغ على أعمال المؤسسة وفعاليتها حيث أصبح من أكبر التحديات التي تواجه المسيرين من جهة وأصحاب المؤسسة من جهة أخرى.

وعليه أصبحت برامج المسؤولية الاجتماعية ذات أهمية متزايدة لعدد كبير من المؤسسات، لما لها من تأثير على تحسين أداءها، حيث يمكن للمؤسسة تحقيق عملية الربط بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية والأداء (مبادئ بطاقة الأداء المتوازن)، يهدف جذب الاستثمارات وتعزيز القدرة التنافسية في سوق العمل، مما ينعكس على كفاءة الأداء.

لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى كل من مفهوم، أهمية وأبعاد المسؤولية الاجتماعية من جهة، ومفهوم ومؤشرات قياس الأداء من جهة أخرى، بالإضافة إلى عرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وعليه سيكون هيكل الفصل كالأتي:

**المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسة.**

**المبحث الثاني: علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء المؤسسة.**

**المبحث الثالث: الدراسات التطبيقية السابقة حول المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسة.**

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المسؤولية الاجتماعية والأداء.

تعد المسؤولية الاجتماعية معيار من معايير تحقيق تنافسية مستدامة، لذا تعمل المؤسسات جاهدة على دمج الاهتمامات الاجتماعية في إستراتيجياتها، وهذا من أجل ضمان استمرارها وتحسين أدائها، ومن خلال هذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى كل من ماهية المسؤولية الاجتماعية والأداء، وذلك حسب مطلبين وهما كالتالي:

#### المطلب الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية.

لقد أثبتت الدراسات على إلزامية المؤسسة للمجتمع الذي يحيط بها في الحسبان ومحاولة مساعدته في تحقيق بعض الأهداف التي ترفع من مستواها، ومن خلال ذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم، أهمية، وأبعاد المسؤولية الاجتماعية وذلك حسب ثلاثة فروع وهي كالتالي:

#### الفرع الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

شهد تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تغيرات جوهرية على مر الزمن ولا يزال يتطور مع تقدم المجتمع وتطور توقعاته، إذ لا يوجد تعريف يحظى بقبول عالمي، كما لا يوجد توافق في الآراء بشأن قائمة نهائية للقضايا التي يشملها. ويسلم عادة أن المسؤولية الاجتماعية ليست عملاً خيرياً من جانب المؤسسة ولا امتثالاً مطلقاً للقانون، والقاسم المشترك بين أكثرية التعاريف هي أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تدرج بموجبه المؤسسات الشواغل الاجتماعية والبيئية في السياسات والأنشطة الخاصة بأعمالها قصد تحسين أثرها في المجتمع، وفي ما يلي أهم التعاريف:

**عرف (Peter Drucke 1977)** المسؤولية الاجتماعية بأنه: "التزام المؤسسة اتجاه المجتمع العاملة به، وأن

هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين وجهاتهم".<sup>1</sup>

**ويرى (Robbins)** أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على الأهداف

بشكل التزامات بعيدة الأمد تقي بها المؤسسة بما يعزز صورتها في المجتمع.<sup>2</sup>

**وطرح (Holmes)** وجهة نظر ترى أن المسؤولية الاجتماعية: "التزام أخلاقيات وأدبيات تتحمله المؤسسات

اتجاه المجتمع العاملة به وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة من الأنشطة الاجتماعية كمحاربة الفقر وتحسين

الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص العمل وحل مشاكل الإسكان وغيرها".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طاهر المنصور الغالبي ، صالح مهدي العامري، " المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 49.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، " المسؤولية الاجتماعية للإدارة"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2007، ص 15.

<sup>3</sup> مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك- جنيف، 2004، ص 27.

كما عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة : "بأنها الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل".<sup>1</sup>

أما البنك الدولي (World Bank) فعرفها على أنها : "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في آن واحد".<sup>2</sup>

واختصاراً لهذه التعاريف يمكن أن نتبنى هذا التعريف الجامع : "المسؤولية الاجتماعية هي مبادرات والتزامات المؤسسة والتي لها تأثير إيجابي على المجتمع أو بعض الفئات في إطار أربعة مستويات: اقتصادية، قانونية، أخلاقية وخيرية".

### الفرع الثاني: أهمية المسؤولية الاجتماعية.

من شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة أهمها ما يلي :

#### 01/ أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال وخاصة إذا اعتبروا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة ؛
- من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي الى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف ؛
- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوباً فعالاً مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع ؛
- كما أن فوائد أخرى تتمثل في المردودية المادية والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.<sup>3</sup>

#### 02/ أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع:

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ؛
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع ؛
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح ؛

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب وآخرون، "فلسفة التسويق الأخضر"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص ص 37-38.

<sup>2</sup> Michel caperon et française quairel-lanoizelée, la responsabilité d'entreprise, éditions la découverte, paris, 2007,p23

<sup>3</sup> أحمد عبد الرحمان، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال: مجالاتها، معوقات الوفاء بها (دراسة ميدانية)"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مجلد11، عدد11، عمان-الأردن، 1997، ص110.

- الارتقاء بالتنمية انطلاقاً من زيادة التثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.<sup>1</sup>

### **03/ أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للدولة:**

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

- يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعويض عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسة بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية ؛

- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً بعيداً عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا القطاع.<sup>2</sup>

### **الفرع الثالث: أبعاد المسؤولية الاجتماعية.**

حسب Carrol فان الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة غير مستقلة عن بعضها البعض وهي تخص المؤسسة ككل وتتمثل في:<sup>3</sup>

**01/ المسؤولية الاقتصادية:** باعتبار المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع يجب أن تنتج سلع وخدمات مطلوبة من المجتمع مع تحقيق الربح.

**02/ المسؤولية القانونية:** تخص الالتزامات القانونية وحملة التشريعات موحدة في إطار تنظيمي على المؤسسة احترامه والتقيده به.

**03/ المسؤولية الأخلاقية:** مجموع سلوكيات ونشاطات ليست بالضرورة موحدة في إطار قانوني ولكن كأعضاء في المجتمع تنتظر من المؤسسة القيام بها.

**04/ المسؤولية التطوعية:** وهي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع الحصول عليها من المؤسسة كالدعم المقدم لمسار المجتمع والأنشطة الخيرية... الخ.

وشمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث CARRAL يشير إليها كما هي موضحة في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> عبد الله خبابة، بتصرف، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة، الإسكندرية - مصر، 2013، ص76..

<sup>2</sup> نجم عبود، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006، ص196

<sup>3</sup> ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة مقدمة لاستكمال مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2009-2010، ص31.

الشكل رقم (1-1) : هرم كروال ( Carral ) للمسؤولية الاجتماعية.



المصدر : بن مسعود ناصر الدين، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، ورقة عمل ضمن منظمات الأعمال والمسؤوليات والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012، ص05.

### المطلب الثاني: ماهية الأداء .

اهتم العديد من الباحثين من خلال دراستهم بالأداء، إلى أنه لم يتوصلوا إلى مفهوم محدد للأداء، وبالرغم من هذا التباين إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومن هذا المنطلق سنذكر أبرز المفاهيم للأداء، ومؤشرات قياس الأداء .

### الفرع الأول: مفهوم الأداء .

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديما وحديثا وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال الإدارة إلا أن الصفات المتغيرة التي يكتسبها الأداء حال دون تحقيق هذه الغاية، فتارة يظهر الأداء على أنه قدرة المنظمة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل، وتارة يرتبط بإنتاجية العمال والعنصر البشري.

ولقد ظهرت عدة محاولات لوضع هذا المفهوم في إطار واضح، نذكر منها تعريف أحمد سيد مصطفى:  
"على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة الوطنية للدهن، مذكرة لنيل درجة الماجستير، جامعة الجزائر، سنة 2012، ص19.

ووضح **Bromiley & Miller** أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه فكثيرا ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها: الفعالية والكفاءة لذلك سوف نحاول تعريف هذين المصطلحين:<sup>2</sup>

**الفعالية:** هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية أو خارجية، أو هي تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق، أو هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة أو هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية.

**الكفاءة:** هي القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة.

#### الفرع الثاني: مؤشرات قياس الأداء.

لا يمكن أن يكون تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، فهي لن تتمكن من معرفة مستقبلها، وبالتأكيد فإنها لن تتمكن من الوصول إلى حيث تريد، وقبل التطرق إلى مؤشرات قياس الأداء لابد التطرق إلى تعريف قياس الأداء.

**(1) - تعريف قياس الأداء:** يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها، ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا. وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات عناصر برامج المنظمة.<sup>3</sup>

#### (2) - مؤشرات قياس الأداء :

إن نجاح مهمة تقييم الأداء للمؤسسة متوقف على دقة وملائمة المؤشرات والمعايير وعلى مدى قابليتها على القياس لتؤدي الغرض المطلوب فهناك العديد من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في تقييم الأداء وقسمت هذه المؤشرات إلى مؤشرات تقليدية وأخرى حديثة.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009، ص38.

<sup>2</sup> سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003-2004، ص 201.

<sup>3</sup> وائل محمد الصبحي إدريسي، وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

## 2-1 / مؤشرات قياس الأداء التقليدية:

لقد كانت مؤشرات التقليدية، تركز في مراقبتها ومتابعتها لتقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تدنئة التكاليف من جهة واستخدامات المدخلات من رأس مال، والتكنولوجيا ... الخ، من جهة أخرى، وذلك بغية تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة وهذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر عن مدى بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة، وتعتمد في ذلك على عدد من المؤشرات والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعات رئيسية:<sup>1</sup>

- مؤشرات الإنتاج.

- مؤشرات الإنتاجية .

- المؤشرات المالية.

- مؤشرات البيع.

2-2 / مؤشرات قياس الأداء الحديثة: إن من الضروري استخدام مقاييس جديدة تعني بمجالات مختلفة كآجال التسليم، إطلاق منتجات جديدة أو خدمات جديدة، رضا المساهمين، العملاء والعمال... الخ، لتتكامل مع المقاييس التقليدية وقد تم تبلور هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن وهذا ما سنتطرق إليه في النقاط الموالية:

## 2-2-1 تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لهذه الأداة ويمكن إبراز أهمها فيما يلي:

عرفها كل من **Norton.D & Kaplan.R** بأنها: "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المنظمة".<sup>2</sup>

كما عرفها **Robinson** على أنها: " نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ بالاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات الداخلية وتعلم ونمو الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بويكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة لمؤسسة نפטال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة بسكرة، جزائر، سنة 2014، ص 34.

<sup>2</sup> محمد اليماني، بطاقة الأداء المتوازن، الرياض موقع [html.Artiles/info.yamany.www/h](http://html.Artiles/info.yamany.www/h)

<sup>3</sup> صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، سنة 2012، ص 23-24.

## 2-2-2/ الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أساسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها، لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء الأهداف المحددة لها، ويمكن عرض الإطار العام لهذه الأبعاد الأساسية المكونة لبطاقة الأداء فيما يلي:<sup>1</sup>

(1) - **البعد المالي:** يعتبر هذا البعد المحصلة النهائية لكافة المتغيرات، وحتى يمكن تحقيق النجاح المالي للمؤسسة يجب عليها أن تحدد بدقة ما هو المطلوب أن تعمله لتحقيق هذا الهدف وكيف يمكن أن تحقق أهدافها، والنقطة الهامة هي كيف يمكن للمؤسسة أن تقيس النجاح في تحقيق هذه الأهداف، وعلى الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على قياس الأوجه غير المالية والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة في المستقبل إلا أنها تقوم بدمج هذه المقاييس والاحتفاظ بها لأنها تعتبر ضرورية للمستثمر الحالي والمرتب.

(2) - **بعد العميل:** تعتبر خدمة العميل عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجاته، ولتطوير هذه الخدمة يجب تحديد ما هي الأشياء التي يريد العميل وترتكز إستراتيجية خدمة العميل على تحقيق توقعاته، وهدف هذه الإستراتيجية هو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، من خلال تحقيق رضا العميل ومن ثم فإن المؤشرات والمقاييس التي تستخدم في هذا المجال قد تفصح عن:

- مؤشرات تبين عدد وحجم العملاء الجدد.
- مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء وولائهم للمؤسسة
- مدى التحسن في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة.

(3) - **بعد العمليات الداخلية:** يركز هذا البعد على العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة، لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج، ومحاولة التغلب عليها برفع مهارات وكفاءات عمليات التشغيل والإنتاج.

(4) - **بعد التعلم والنمو:** يركز هذا البعد على كيفية تعلم المؤسسة خلق وتحقيق قيمة أكثر فعالية للعميل، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، نتيجة تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة.

<sup>1</sup> محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، دون سنة نشر، ص 138.

**المبحث الثاني: علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء المؤسسة.**

لتحقيق أداء المؤسسة بشكل سواء كان الأداء المالي أو غير المالي استخدمنا بطاقة الأداء المالي لقياس الأداء المؤسسي على مستوى المؤسسة ككل وذلك من خلال معرفة العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

**المطلب الأول: علاقة البعدين الاقتصادي والقانوني بأداء المؤسسة.**

نحاول من خلال هذا المطلب معرفة العلاقة التي تجمع بين كل من البعد الاقتصادي والقانوني للمسؤولية الاجتماعية مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وذلك كما يلي:

**01/ البعد الاقتصادي:**

من خلال هذا القسم سنقوم بمعرفة العلاقة التي تربط البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية مع البعد المالي، العميل، النمو والتعلم وبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وهما كالتالي:

**الجانب المالي:** تعكس معايير الأداء المالي لأهداف قصيرة المدى للمؤسسة وتشير إلى مدى إسهامها في تنفيذ الاستراتيجيات، وفي تحسين مستمر لأهدافها ونشاطاتها، ومن جهة النظر المالي تحدد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمؤسسة بالاعتماد على عدة مقاييس، وهنا يكون تقييم الأداء بالمقارنة مع نتائج المالية للمؤسسة المنافسة كما أن الأهداف والمقاييس يجب أن يرتبط بتحقيق واحد أو أكثر من المنظور المالي، ويعتبر البعد المالي المحصلة النهائية لأنشطة المؤسسة التي تسعى من خلالها إلى تعظيم أرباحها لمقابلة المساهمين، فهو الصورة التي تبين مدى نجاح الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لتحقيق ربحية المساهمين.<sup>1</sup>

**جانب العميل:** إن رضا العميل يعد مؤشرات حاسما لمعرفة كيف تسيير أمور المؤسسة مع عملائها الحاليين على الأقل وكذلك المستهدفين والمستقبلين ويمكن للمؤسسة تحقيق رضا العملاء باستخدام ما يحقق علاقة مميزة ومستمرة بينها وهي عبارة عن خلق مميز لكل من المنتج، السعر، الخدمة، العلاقة والصورة، والتي تقدمها المنظمة لشريحة محددة من عملائها بشكل أفضل أو مختلف عن منافسيها وبالتالي تقوم المؤسسة بتقديم الخدمة أو السلعة بأقل التكاليف من خلال تقديم أسعار مميزة وجودة عالية بربحية تساعدها باستمرار نشاطها بتحقيق رقم أعمال مربح.<sup>2</sup>

**جانب التعلم والنمو:** يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية والواجب تتميتها لتحقيق أهداف المؤسسة في الأمد الطويل ويهتم هذا البعد بالتعلم التنظيمي والنمو لدى العاملين وهذا البعد يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة

<sup>1</sup> صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم إستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص303.

<sup>2</sup> أبو عجيبة رمضان عثمان الغريب، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص33.

على التكيف بفاعلية مع الظروف المتغيرة من أجل تحقيق قدرتها وأدائها على تقديم منتجات أو خدمات جديدة تساهم في تطوير ربحها واستمراريتها في البقاء.<sup>1</sup>

**جانب العمليات الداخلية:** وهي تلك العمليات التي تعد مفاتيح المؤسسة حيث يتم عرض الأعمال المتميزة المقدمة للزبائن والمساهمين من أجل ضمان تحقيق الربحية ورقم أعمال مرتفع، كما يركز هذا البعد على العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تمكن المؤسسة من التميز وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية وكذلك تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين.<sup>2</sup>

## **02/ البعد القانوني:**

من خلال هذا القسم سنقوم بمعرفة العلاقة التي تربط البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية مع البعد المالي، العميل، النمو والتعلم وبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وهما كالتالي:

**الجانب المالي:** يتجلى هذا البعد بإنشاء قوانين تظم تعويضات للمساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي بينما تحافظ في ذات الوقت على نمو رأس مالها هادفة إلى تعزيز الربحية والنمو على المدى الطويل.

**جانب العميل:** المؤسسة في هذا البعد تستجيب لاحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى من المنتجات وقيمة الخدمات وبأسعار ونوعية مناسبة والإعلان لهم بكل صدق وأمانة وتقديم منتجات صديقة لهم بالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج وبما في ذلك الالتزام الشديد برضا وسلامة الزبون.

**جانب التعلم والنمو:** يركز هذا البعد حول التعلم التنظيمي والنمو الذي يقصد به تحديد وتشخيص البيئة التحتية التي يجب أن تحققها المؤسسة، ويتطلب عليها أن تسعى طبيعة التغيرات العميقة والجذرية التي ظهرت في البيئة المعاصرة حيث الأهمية الفائقة لرأس المال المعرفي والفكري والتأثير الشامل للعولمة والتسارع في التطور التكنولوجي، والتنوع الشديد في مكان العمل والاهتمام والحساسية العالمية لجوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للأعمال والاهتمام بالقوانين والالتزامات بتطوير المسار المهني والوظيفي للعاملين.

**جانب العمليات الداخلية:** يجب على المؤسسة في هذا الجانب أن ترتبط أنشطتها بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى للعاملين على المستويات الشخصية والمهنية لهم لأنهم يمثلون شركاء قيمين في العمل بما يستوجب احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل ومنافع وبيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات وتتسم المؤسسة بالعدالة والأمانة مع العامل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص36.

<sup>2</sup> وائل محمد صبجي الادريس وظاهر محسن المنصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق ذكره، ص38.

<sup>3</sup> وائل محمد صبجي الادريس وظاهر محسن المنصور الغالبي، نفس المرجع السابق، ص 240.

### المطلب الثاني: علاقة البعدين الأخلاقي والإنساني بأداء المؤسسة.

نحاول من خلال هذا المطلب معرفة العلاقة التي تجمع بين كل من البعد الأخلاقي والإنساني للمسؤولية الاجتماعية مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وذلك كما يلي:

#### 01/ البعد الأخلاقي:

من خلال هذا القسم سنقوم بمعرفة العلاقة التي تربط البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية مع البعد المالي، العميل، النمو والتعلم وبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وهما كالتالي:

**الجانب المالي:** يحقق هذا البعد نسبة من ربحية تساعد المؤسسة على تحسين نوعية الحياة وذلك من خلال زيادة قيمة استثماراتها ويمكن تحقيق البعد المالي ببناء علاقة خدمية مميزة لتحقيق إيرادات إضافية إلى الخدمات المتعلقة الجديدة المتعلقة بالأسواق والعملاء الجدد وزيادة ربحية الإستراتيجية ولا يقتصر هذا البعد على مدى الربحية كقياس البعد الأخلاقي بل يجب على المؤسسة أن تحقق ربحية بدون أن تلحق ضرر بأصحاب المصالح التي تتعامل معهم.

**جانب العميل:** تعمل المؤسسة بالتعرف على الزبائن المحتملين واحتياجاتهم بغية إرضائهم ويجب على المؤسسة أن تتبع وتعمل على مجموعة من الخصائص للمنتج وهو الدور الوظيفي للمنتج أول الخدمة بالنسبة للمستهلك من حيث السعر، الجودة والتميز، وبالأخص يجب على المؤسسة المراعاة والحرص على أن تدخل للأسواق بمنتج يوافق كل متطلبات الزبون ولا يمس بعاداتهم وأخلاقهم من جهة ولا ينعكس على البيئة التي تعيش فيها من تلوث من جهة أخرى، وهذا يساعدها في كسب رضا الزبون.

**جانب التعلم والنمو:** يركز هذا البعد على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل المؤسسة ولا يقتصر هذا البعد على تطوير مهارات العاملين بل محاولة ملائمتها مع المحيط الذي تعيش فيه، حيث تلتزم المؤسسة على إنشاء برامج وإجراءات تساعدها السمات التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات.

**جانب العمليات الداخلية:** وتركز العمليات الداخلية بتحديد العمليات الجديدة كلياً كما تعمل على إدخال عمليات الإبداع في محور العمليات الداخلية للمؤسسة لنجاح استراتيجياتها، حيث تلتزم المؤسسة بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء والانتماء للعاملين كالاهتمام بحالاتهم الصحية والحرص على مراعاة كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى بها لحماية المجتمع والمحيط الذي تعمل به المؤسسة حيث تعمل جاهدة رد الإضرار عن البيئة المحيطة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص ص 30-33.

## 02/ البعد الخيري (الإنساني):

من خلال هذا القسم سنقوم بمعرفة العلاقة التي تربط البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية مع البعد المالي، العميل، النمو والتعلم وبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وهما كالتالي:

**الجانب المالي:** الذي يعني وضوح المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الاستراتيجيين وتطبيقها في تحقيق التحسينات المالية من الإيراح والخسائر والقوة المالية، ومن المؤشرات التي يمكن متابعتها عن تطبيق المنظور المالي في البعد الخيري ما يلي: الإيرادات والمصروفات السنوية ونسبة التبرعات من الإيرادات ونسبة التبرعات الثابتة أو حجم الترشيد في النفقات ونسبة فعالية النزعات (مجموع التبرعات إلى مجموع المسروقات)، نسبة التبرعات المحصلة فعليا إلى التبرعات المعلنة... الخ.

**جانب العميل:** ويعني بتحديد المكانة الحالية والمستقبلية للشركة في نظر المستفيدين والموردين من الأمثلة على المؤشرات التي يمكن وضعها: عدد المستفيدين من الخدمة المقدمة، وعدد الشركاء، ونسبة رضاهم.

**جانب التعلم والنمو:** يركز هذا الجانب على المقاييس الداخلية والخارجية التي تظهر الإمكانيات المحتملة بتطور البنية التحتية والقدرات البشرية، وتركز المؤشرات الرئيسية في هذا البعد على الكفاءات والاستثمار في المؤسسة، وأداء الخدمات الجديدة، وتطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة في الأفراد، والنظم والإجراءات، وفيما يلي بعض الأمثلة على المؤشرات المقترحة في هذا الجانب: فرص التعليم والتدريب داخل المنشأة وخارجها، وعدد ونسبة الفرص الوظيفية للعاملين والمتطوعين وعدد المشاركات في المؤتمرات واللقاءات العلمية ذات العلاقة بالعمل الخيري.

**جانب العمليات الداخلية:** ويعني بالمقاييس الداخلية التي تحدد عمليات وإجراءات المؤسسة الداخلية وكفاءتها، كالوقت اللازم لانجاز العمليات الرئيسية وفعالية أدائها، ونسبة التحسين في الإجراءات، ونسبة الأخطاء في تقديم الخدمة وعدد الاقتراحات المقدمة ونسبة التطبيق، وعدد المشاريع الجديدة، ونسبة التعاملات الالكترونية... الخ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بويكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة، مرجع سابق ذكره، ص58.

المبحث الثالث: الدراسات التطبيقية السابقة حول المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسة.

لغرض استكمال الجانب النظري للموضوع، لابد من مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وتقديم ما تناولته هذه الدراسات من متغيرات التي يمكن الاستفادة منها في الدراسة الحالية، لذا سنعرض في هذا المبحث بعض الدراسات التي تناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسة.

المطلب الأول : دراسة متعلقة بمتغير المسؤولية الاجتماعية.

- دراسة طاهر خامر بعنوان " المسؤولية البيئية الاجتماعية لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة "، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال الالتزام بالمؤسسة البيئية والاجتماعية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار مؤسسة سونا طراك كحالة عملية، ومن أهم النتائج التي أشارت إليها الدراسة أن الأبعاد البيئية والاجتماعية أصبحت مفروضة على المؤسسات الاقتصادية، وباتت مؤشر هام في تنافسيتها ومتغير هام من متغيرات التنمية المستدامة إلا انه ليس في أداة قياسية للمسؤولية الاجتماعية، وتبقى الوسيلة الوحيدة تعتمد على أساس ما تحتمله المؤسسة من تكاليف في سبيل ذلك بالاعتماد على إعداد التقرير البيئي والاجتماعي الذي يبرز مدى مساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة.

بينما تهدف دراستنا الى معرفة مدى مساهمة تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة، وقد تم اختيار مؤسسة باتيميتال هياكل غرب وحدة عين الدفلى كحالة ميدانية بولاية عين الدفلى، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبيان لغرض جمع بيانات حول المسؤولية الاجتماعية، وكذا تحليل الوثائق المحاسبية لمعرفة مدى أهميتها كأداء تسعى المؤسسة من ورائها إلى تقييم وتحسين أدائها، كما أن الدراسة السابقة لم ترتبط بمتغير الأداء.

- دراسة نصر الدين بن مسعود محمد كنوش بعنوان "واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية"، مداخلة في إطار الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة تطبيقية على إحدى المؤسسات الوطنية ذات صفة عمومية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبيان لجميع البيانات وتم تحليلها باستخدام برامج SPSS، وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن إعطاء أهمية وقيمة للمسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسة الاقتصادية يسمح لها بتقليل تكاليف التشغيل وتحسين الصورة العامة للمنتجات ونوعيتها ومن ثم زيادة المبيعات، الثقة والإخلاص للعملاء، زيادة الإنتاجية النوعية، وبناء علاقات قوية وإيجابية مع المجتمع حيث تساهم في تحسين سمعة المؤسسة الاقتصادية أمام طالبي منتجاتها، وإدراك أهمية المسؤولية الاجتماعية يسمح

للمؤسسة خلق نوع من روح العمل والتضافر والتعاون بين كل ماله علاقة بالمؤسسة (الملاك، الزبائن، العملاء، أفراد المجتمع...) لتحقيق أهدافها المسطرة.

بينما تهدف دراستنا إلى تحديد أهمية مكانة المسؤولية الاجتماعية في رفع أداء المؤسسات الاقتصادية وقد تم اختيار مؤسسة باتيميتال هياكل غرب وحدة عين الدفلى كحالة ميدانية بولاية عين الدفلى، ولتحقيق أهداف الدراسة ثم إعداد استبيان لغرض جمع بيانات حول المسؤولية الاجتماعية، وكذا تحليل الوثائق المحاسبة لمعرفة مدى أهميتها كأداة تسعى المؤسسة من ورائها إلى تقييم وتحسين أدائها، كما أن الدراسة السابقة لم ترتبط بمتغير الأداء.

### المطلب الثاني: دراسة متعلقة بمتغير الأداء.

-دراسة مزغيش عبد الحليم بعنوان "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2012. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تقدمه إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة وتوضيح الشروط اللازم تحقيقها من أجل ضمان نجاح تبني هذه الفلسفة، وتوصلت إلى أن المؤسسة اليوم تهدف إلى إرضاء المجتمع أكثر من السابق كما أن الاهتمام بالزبائن ازداد بشكل ملحوظ من خلال التوصيات التي تلتزم بها المؤسسة في تقاريرها، ورغم ذلك فهذا التوجه الجديد لم يقدم أي تأثيرات واضحة يمكن قراءتها من عمليات المؤسسة طيلة عشرية كاملة فالمؤسسة ذات الأداء الجيد هي تلك التي تنعكس تعهداتها والتزاماتها على العمل الجاد الذي يحقق الأهداف وهذا ما لا نجده في محل الدراسة، إذ لازال الإحساس بالخوف مسيطرا على المؤسسة ما يناقض أول مبادئ ديمنج عن سحب الخوف خارجا (drive out fear) وسيقودنا هذا الاكتشاف إلى مراجعة مفهوم الأداء داخل المؤسسة، فالنظر إلى النتيجة الصافية والأرباح والضغط على التكاليف والاعتقاد بأن الأداء يتحسن بتحسين هذه المؤشرات فكرة خاطئة طالما اعتمدتها القيادة العليا في الحكم على أداء الوحدة، كما أنها لا تمكن أبدا من رسم سياسة طويلة الأجل بل يجب وضع مفاهيم ومؤشرات أصح وأشمل تمكن المؤسسة من النظر إلى نفسها بشكل صحيح وتمكنها من مواجهة التهديدات المحتملة.

بينما هدفت دراستنا إلى إبراز الدور الذي تقدمه المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة كما أن هذه الدراسة السابقة لم ترتبط بمتغير المسؤولية الاجتماعية.

-دراسة راهب محمد زين العابدين بعنوان " أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بسكرة، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين واثر هذه العلاقة على قدرة الشركة على تطوير الأداء، وتوصلت إلى عدة نتائج حيث أظهرت الدراسة أن مستوى الأداء لدى العاملين في المديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، وهذا راجع لقلة التحفيز وضعف الاتصال وقلة تفويض السلطة كما أظهرت الدراسة أن المديرية الجهوية للشركة الوطنية لتأمين تلتزم بأبعاد إستراتيجية تمكين

العاملين التي تمت دراستها بمستوى متوسط وفقا لتصورات المبحوثين وأن مستوى تحسين الأداء في المديرية الجهوية للشركة الوطنية لتأمين كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة وأشارت نتائج الاختبار للفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود دور معنوي لإستراتيجية تمكين العاملين ببعديها المشاركة في اتخاذ القرار وتحفيز في تحسين الأداء في الشركة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

بينما دراستنا هدفت إلى إيجاد العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن كما أن هذه الدراسة السابقة لم ترتبط بمتغير المسؤولية الاجتماعية.

### **المطلب الثالث: دراسة متعلقة بمتغير المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسة.**

- دراسة وسام جلاي بعنوان " أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية " ، مذكرة ماستر ، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، 2011/2012.

الهدف من هذه الدراسة تحديد أثر التزام المؤسسات الاقتصادية بالمسؤولية الاجتماعية على أدائها المالي، حيث تم استعراض كل من المفاهيم المتعلقة بالأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وعملية تقييمه وتلك المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية ومؤشرات قياسها، وأجريت الدراسة التطبيقية في مؤسسة سوناطراك وذلك بتفسير تغير كل مؤشر من مؤشرات الأداء الاجتماعي مقارنة بمؤشرات الأداء المالي خلال الفترة 2005-2006، ومن نتائج هذه الدراسة أن الأداء في المؤسسة الاقتصادية يتأثر بمجموعة من العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا وتتمثل في التحفيز والمهارات والتكوين، وأن مؤسسة سوناطراك تقوم بعدة أنشطة لها مضمون اجتماعي وذات أهداف مالية. إن هذه الدراسة تختلف عن دراستنا على أنها ركزت على الأداء المالي فقط، بينما دراستنا ربطت المسؤولية الاجتماعية بالأداء ككل ( أبعاد بطاقة الأداء المتوازن).

### خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالجانب النظري للموضوع حيث تم التطرق في المطلب الأول من المبحث إلى مفهوم وأهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الذي تعرف بأنها التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي يعمل فيه، وحيال هذا الالتزام على المؤسسة القيام بأداء أربعة أشكال من المسؤولية وهي كل من البعد الاقتصادي، الاجتماعي، القانوني، الأخلاقي والبيئي، وفي نهاية المطلب تم التطرق إلى مؤشرات قياس المسؤولية الاجتماعية، أما المطلب الثاني فخلصنا إلى أن مفهوم الأداء هو العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرار وذلك بتحقيق مؤشرات أداء عالية، حيث وضعنا أهم هذه المؤشرات سواء التقليدية أو الحديثة.

في حين تناول المبحث الثاني من هذا الفصل علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء المؤسسة حيث اعتمدنا على بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء على مستوى المؤسسة ككل، وهي تحتوي أربعة أبعاد رئيسية وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو وبعد العمليات الداخلية، حيث تطرقنا في هذا المبحث إلى علاقة البعد الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، والإنساني بأداء المؤسسة.

في حيث تناولنا في المبحث الثالث من هذا الفصل بعض الأبحاث والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع، مع تحديد أوجه التشابه والاختلاف من حيث الهدف ومنهج البحث وطريقة المعالجة، والإشارة إلى أهم ما توصلت إليه هذه الدراسات، لتسهيل حل إشكالية الدراسة والتي سيتم التطرق إليها في الفصل الثاني من خلال الدراسة الميدانية، وقد تم اختيار مؤسسة باتيميتال هياكل غرب وحدة عين الدفلى كحالة ميدانية بولاية عين الدفلى.

## الفصل الثاني:

دراسة حالة المؤسسة الوطنية باتيميتال

(BATIMETAL) غرب وحدة عين

الدفلى

## **تمهيد**

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية التي قمنا بها حول موضوع المسؤولية الاجتماعية والأداء للمؤسسات، سيتم في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله من مفاهيم على إحدى المؤسسات الاقتصادية الناشطة محليا، وقد تم اختيار المؤسسة الوطنية باتيميتال - غرب وحدة عين الدفلى خلال الفترة (2016/2017)، من أجل دراسة تأثير المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة من خلال تقييم هذا الأخير عند تبني المؤسسة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وذلك باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ولتطبيق منهج الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات تفيد البحث، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة سيتم وضع هيكل الفصل كما يلي:

**المبحث الأول: مجتمع وعينة الدراسة**

**المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة**

### المبحث الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة، سنوضح في هذا المبحث كيفية إنجاز الدراسة من خلال تقديم مجتمع وعينة الدراسة، طبيعة المتغيرات، طريقة جمع المعطيات والأدوات المستخدمة في ذلك، بالإضافة إلى البرامج المستخدمة في معالجتها.

المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة باتيميتال (BATIMETAL).

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة:

مؤسسة (BATIMETAL) هي من أهم المؤسسات الجزائرية في مجال البناءات الحديدية والنحاسية برأس مال قدره 10858000000 دج، أنشئت بتاريخ 31 مايو 1998، حيث ساهم في إنشائها مجموعة من مؤسسات تتمثل في:

SUMETAL الجزائر، ACMC فرنسا، KHIRCHEILD روسيا الفدرالية، وتختص مؤسسة BATIMETAL في البناءات المعدنية المصنعة بما فيها: الهياكل المعدنية، الصناعات النحاسية بعين الدفلى هي إحدى وحداتها الثلاث المنتشرة عبر التراب الوطني، وهي مركب على مساحة تتجاوز 14 هكتار وتسخر له طاقة بشرية وتكنولوجية معتبرة من أجل تجسيد الأهداف التي سطرته، إذ أن المركب يضم حاليا 239 عاملا مقسمين كما يلي:

- إطارات (CADRES) عددهم: 42 ؛

- تحكم وإشراف (MAITRISE) عددهم: 75 ؛

- استجابة لطلبات الزبون الموجهة إلى اقتصاد السوق بمقتضيات المنافسة بكل أشكالها و قد كان رقم أعمالها

أعوان تنفيذ (EXECUTION) عددهم: 122.

تختص مؤسسة BATIMETA في إنتاج المواد الحديدية، والصناعات النحاسية و البناءات المعدنية وذلك سنة 2009 يقدر ب: 64376200 دج، وكان رقم الأعمال التقديري 638848000 دج.

- أهم منتجاتها: قاعات رياضية، صهاريج، مرائب، موقف سيارات متعددة الطوابق، شاليهات، ثكنات عسكرية، وعتاد خاص بالجيش.

وتعتبر أرقام الأعمال هذه متوسطة مقارنة بالقدرة المتوسطة للوحدة (المؤسسة) والمقدرة ب: 6500 طن على أساس 10 سنوات ماضية وفي بداية نشاط المؤسسة كانت 12000 طن بشكل نمطي وهذه الأرقام تمثل قدرات سنوية (6500 طن/سنويا، 12000 طن/سنويا)، وتقدر قيمة هذا الاستثمار (منشآت هذه الوحدة) حاليا 900000000 دج، وهي عبارة عن مرائب واسعة و فعالة جدا لأداء أفضل الأعمال.

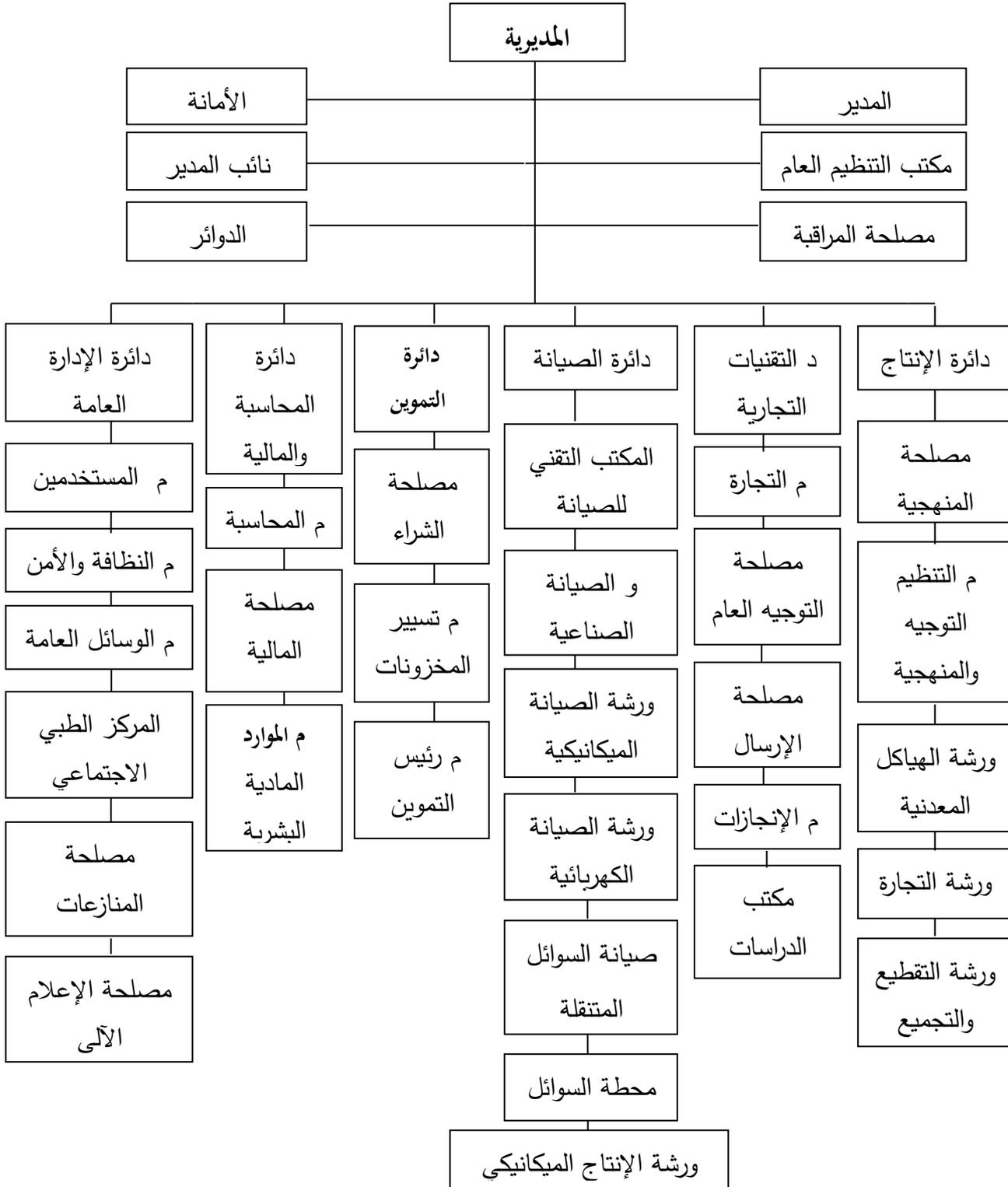
ويمكن الإشارة إلى أهم زبائنها هم: الجيش الوطني الشعبي، مؤسسة سونلغاز، وزارة الشباب والرياضة، وزارة النقل، إضافة إلى بعض المتعاملين الخواص.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بناءا على معطيات مصلحة الموارد البشرية

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة باتيميتال.

سوف نتطرق فيما يلي للهيكل التنظيمي للمؤسسة باتيميتال والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل 1-2 الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: بناء على معطيات مصلحة الموارد البشرية

أولاً: دائرة التجارة والإنجازات: تتكون هذه الدوائر من 05 مصالح:

01- مصلحة التجارة ؛

02- مصلحة الفاتورات ؛

03- مصلحة التوجيه العام ؛

04- مصلحة الإرسال.

تعمل هذه المصالح بالتنسيق لضمان انجاز المهام الملقاة على عاتقها وتتمثل في:

- استقبال ملف الزبون ومراقبة الشحن وتسهيل عملية البيع ؛
- برمجة ملفات الزبائن وأوقات التسليم ومراقبة تنفيذ الصفقات ؛
- مراقبة سند الوزن المطابق للشروط المنصوص عليها وإصدار صكوك الفاتورة والتسليم وفحص الفواتير ومطابقتها للصكوك المقدمة ؛
- جرد العمليات اليومية الخاصة بالبيع والتسليم.

**01- مصلحة التجارة:** تتمثل وظيفتها في تسويق المنتجات بالبحث عن الزبائن والمشاريع التي تظهر في الجرائد اليومية مثلاً.

**02- مصلحة الفاتورات:** تقوم بإعداد الفاتورات للزبائن ولها علاقة مع جميع المصالح والدوائر مثلاً: كراء الآلات الرافعة، وبيع مختلف الهياكل المعدنية... الخ.

**03- مصلحة التوجيه العام:** تكمن وظائفها في متابعة ومراقبة مشروع ورشات الإنجاز وتقييمه بنسب مئوية، إعلام مصلحة الإرسال والإنجازات لكافة المعلومات، وتعيين الرقم التسلسلي الخاص لكل ملف من الملفات المختلفة للزبائن.

**04- مصلحة الإرسال:** بعد إعلام مصلحة الإرسال تقوم بالدور استقبال الإنتاج من الورشات المختلفة، إعادة مراقبة الإنتاج، ووضع المخطط الإرسالي لكل المشاريع.

**05- مصلحة الإنجازات:** عند استعمال المنتج من طرف مصلحة الإرسال تعمل هذه المصلحة على تركيب هذا المنتج في المكان المراد إقامة المشروع عليه، وذلك تنفيذ لمخطط إجمالي للمشروع بطريقة مثلى.

ثانياً/ دائرة الإنتاج: تسهر على ضمان سيرورة العملية الإنتاجية من خلال الحرص على تنفيذ المخططات المنجزة من طرف المصلحة التقنية (الدراسات)، وذلك وفق ما تحمله هذه المخططات من تحليل كمي وكيفي للمادة الأولية وملحقات أخرى.

**01- مصلحة المنهجية:** تقوم هذه المصلحة بتحضير المنهجية المتبعة، والتخطيط التام للمراحل المتبعة للإنتاج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بناء على معطيات مصلحة الموارد البشرية

**02- مصلحة التنظيم والتوجيه:** تقوم هذه المصلحة باستقبال المنهجية المتبعة في الإنتاج من مصلحة المنهجية، تخطيط البرامج، إصدار الأوامر والتوجيهات.

**03- ورشة الهياكل المعدنية:** وتضم أربع مراحل وهي كالتالي:

**المرحلة الأولى:** في هذه المرحلة يتم تقطيع الحديد حسب الاحتياجات.

**المرحلة الثانية:** يتم ثقب القضبان الحديدية.

**المرحلة الثالثة:** يتم تجميع هذه القضبان للحصول على هياكل معدنية.

**المرحلة الرابعة:** تلحيم القضبان مع بعضها.

**المرحلة الخامسة:** دهن الهياكل المعدنية لمقاومة الصدأ ومختلف العوامل المؤثرة.

**04- ورشة النجارة:** تقوم بصنع النوافذ، الأبواب وخزانات المياه، وأخيرا نحصل على منتج تام الصنع من الهياكل المعدنية ويتم استعماله في مشاريع عديدة ومختلفة.

**05- مكتب الدراسات التقنية:** تهتم مصلحة الدراسات في هذه المؤسسة بصفة خاصة بالنظر إلى الدراسات المنجزة خارج الوحدة (من طرف الزبون) من جهة، أو انجاز دراسات المشاريع التي تكلف بإنجازها وفق المعايير العلمية (الهندسة) المعمول بها عالميا، و تعتبر حلقة وصل بين دائرة التجارة و دائرة الإنتاج.

**ثالثا/ دائرة التموين:** حيث تعمل على جلب المادة الأولية وكل ملحقاتها إلى دائرة الإنتاج، وتموين دائرة الصيانة بقطع الغيار الضرورية واحترام أجل تسليمها وتضم مصلحتين:

**01- مصلحة الشراء:** تقوم هذه المصلحة بتحضير طلب الشراء مدون بكل ما ينقص المخزن ويوجه إلى مدير الوحدة للإمضاء عليه ثم يوجه إلى البائع لشراء ما يلزم.

**02- مصلحة تسيير المخزونات:** وتعمل على تسيير المخزونات ومراقبة السلع بشكل مستمر وكل ما يستوجب إيجاده لدى وحدة توجيه هذه المصلحة بطلب يوجه لدى مصلحة الشراء.

**رابعا/ دائرة المالية والمحاسبة:** وتعمل على تحصيل عوائد المادة المصنعة عند بداية إرسالها إلى مكان إقامة المشروع، وذلك وفق حالات تقدم الأشغال بنسب متفاوتة (تسيير السيولة الخارجية للمؤسسة من مقبوضات ومدفوعات)، تشمل هذه الدوائر ثلاث مصالح وهي كالتالي:

**01- مصلحة المحاسبة:** يتمثل دور هذه المصلحة في:

- مراقبة الوثائق المحاسبية (الفواتير، وثيقة التسليم، طلب الشراء... الخ) والتأكد من صحة المعلومات الموجودة بها ؛

- التسجيل المحاسبي لمختلف العمليات الخاصة بالوحدة ؛

- إدخال المعلومات المحاسبية في جهاز الكمبيوتر وهذا الأخير يقوم بمعالجة المعطيات ؛

- إصدار الموازنات وكل القوائم والجداول المحاسبية ؛

- مسك الدفاتر المحاسبية ودفتر الأستاذ ؛

- مسك الدفتر اليومي ودفتر الجرد المرقم والممضي ؛

- إصدار الموازنة المحاسبية وجدول حساب النتائج والوثائق الملحقة ومتابعة التصريحات الضريبية والميزانية الضريبية.

**02- مصلحة المالية:** تتميز بارتباطها الوطيد مع الوسط الخارجي للمؤسسة، وتقوم بتسيير السيولة المالية للوحدة من مقبوضات ومدفوعات، حيث تسهر على:

- دفع الرواتب و الأجور والضرائب والرسوم ؛

- إصدار الصكوك ومتابعة دفاترها وتسديد فواتير المومنين ؛

- تسيير الحسابات البنكية والعلاقات مع البنوك ؛

- متابعة تسديد القروض المصرفية في إطار طلبات الخدمات الخارجية المرتبطة بالصيانة وقطع الغيار والاستثمارات...الخ ؛

- إعداد الحساب الختامي للمؤسسة بصفة دورية والتسيير اليومي للمحفظة المالية للديون، وإشعار المديرية بذلك ؛

- تحليل الموازنة المالية السنوية وإصدار التقرير الدوري لنشاطات الدائرة.

### **03- مصلحة المحاسبة المالية:**

- تعمل على التنفيذ العلمي للمحاسبة العامة والتحليلية وإصدار الميزانية المحاسبية وجدول النتائج وتحديد الانحرافات، وتهدف إلى التطبيق الصارم لتنظيم التبرني في تسيير المواد والموارد وصحة المعلومات والنتائج المحاسبية ؛

- تعمل على تحديد النتائج التحليلية المتعلقة بالاستغلال ؛

- إعداد الجدول الشهري لتوزيع الأعباء ؛

- تحديد السعر التكلفة للوحدة المنتجة ومراقبة تغييرها والوقوف على أسبابها محاسبيا ؛

- مسك تطبيق الأصول الثابتة والمتابعة السنوية للاهتلاكات والحفاظ على الأرشيف المحاسبي ؛

- تنظيم عمليات الجرد المتعلقة بقطع الغيار ؛

- إصدار موازنات حسب الأرصدة فيما يخص ديون الزبائن ومسك دفتر محاسبة المواد ؛

- إحصاء جميع الممتلكات للمؤسسة من عتاد، وسائل متنقلة، آلات إنتاجية...الخ ؛

- تصنيف هذه الممتلكات الاستثمارية حسب الحجم مع تعيين موقع وجدها.

**خامسا/ دائرة الإدارة والموارد البشرية:** تسهر هذه الدائرة على:

- تسيير الملفات الإدارية الخاصة بالعمال من التوظيف إلى ما بعد التقاعد ؛

- تحضير ودفع الرواتب والأجور الشهرية وتسيير العطل السنوية والاستثنائية ؛

- تسيير الملفات الاجتماعية لعمال الخاصة بالاشتراكات والتسجيل في صندوق الضمان الاجتماعي والتعويضات والخدمات الاجتماعية ؛

- وضع البرامج الخاصة بتكوين العمال الجدد ؛

- متابعة الملفات ذات الطابع التنازعي بين المؤسسة وعمال والمؤسسة وزبائنها أمام الإدارة أو المحاكم والتي يتعذر حلها عن طريق التراضي.

حيث تتكون هذه الدائرة من خمس (05) مصالح هي:

#### **01- مصلحة المستخدمين: تندرج تحتها ثلاث فروع:**

أ/ فرع المستخدمين: يقوم المكلف بهذا الفرع بالإشراف على الملفات الإدارية لكل عمال الوحدة وهذا فيما يخص مثلا: تطبيق قرارات النظام الداخلي على العمال، ومتابعة السلوك المهني للعمال من حيث الانضباط في الحضور إلى العمل أو الغياب.

ب/ الفرع الاجتماعي: لقد تم وضع هذا الفرع مؤخرا، حيث يعتبر بمثابة همزة وصل بين صندوق الضمان الاجتماعي والعمال، والدور الأساسي لهذا الفرع وهو دراسة ملفات العمال، من الناحية الاجتماعية (المنح العائلية، المصاريف الطبية والعلاجية، وحوادث العمل...الخ).

ج/ فرع الأجرة: يستمد هذا الفرع معلوماته من فرع المستخدمين والفرع الاجتماعي، وهذا لتسوية الراتب الشهري لكل عمال الوحدة.

**02- مصلحة النظافة والأمن:** وتتكون من رئيس المصلحة الذي يشرف على مجموعة من أعوان الأمن التي تقوم بما يلي:

- الحراسة ليلا ونهارا للوحدة ؛

- مراقبة سيرورة الإنتاج في الورشات ؛

- مراقبة العمال أثناء العمل والزامهم باحترام القوانين، كما لها اتصالات مع مركز الحماية المدنية وهذا في حالة وجود حالات مرض استعجاليه، حرائق، الغاز...الخ.

#### **03- مصلحة الوسائل العامة:** وتتكون هذه المصلحة من فرعين:

- فرع النقل ؛

- فرع النظافة والخدمات العامة ؛

#### **04- مصلحة المنازعات:** تتمثل مهام هذه المصلحة في:

- استقبال ملفات الزبائن والموردين المشكوك فيها من مختلف مصالح الوحدة وتحليلها وإعادة النظر فيها ؛

- دراسة المنازعات التي يقوم بها عمال الوحدة وإعادة النظر فيها (منازعات حول الأجور، القرارات...الخ).

### 05- مصلحة الإعلام الآلي:

- تعمل على تطوير الإعلام الآلي في الوحدة ؛
- تكوين بعض موظفي الإدارة على استعمال الكمبيوتر، حيث تمس هذه النقطة الموظفين الذين لم يسبق لهم وأن استعملوا الإعلام الآلي ؛
- وضع برامج خاصة لكل مصلحة من مصالح الوحدة.

06- المركز الطبي الاجتماعي: يشرف على هذا المركز طبيب ومساعدته، حيث يسهر على سلامة العمال ومعالجتهم في حالة تعرضهم لأي وعكة صحية أو حادث عمل أثناء تأديتهم لأعمالهم.

### خامسا/ دائرة الصيانة: تشمل هذه الدائرة

- المكتب التقني للصيانة ؛
- ورشة الصيانة الميكانيكية ؛
- ورشة الصيانة الكهربائية ؛
- ورشة صيانة الوسائل المتقلة ؛
- ورشة الإنتاج الميكانيكي، محطة السوائل.

### المطلب الثاني: عينة وأدوات الدراسة.

سيتم من خلال هذا المطلب عرض عينة وطبيعة متغيرات الدراسة، والأدوات والبرامج المستخدمة في معالجة وتحليل نتائج الاستبيان وذلك حسب فرعين وهما كالتالي:

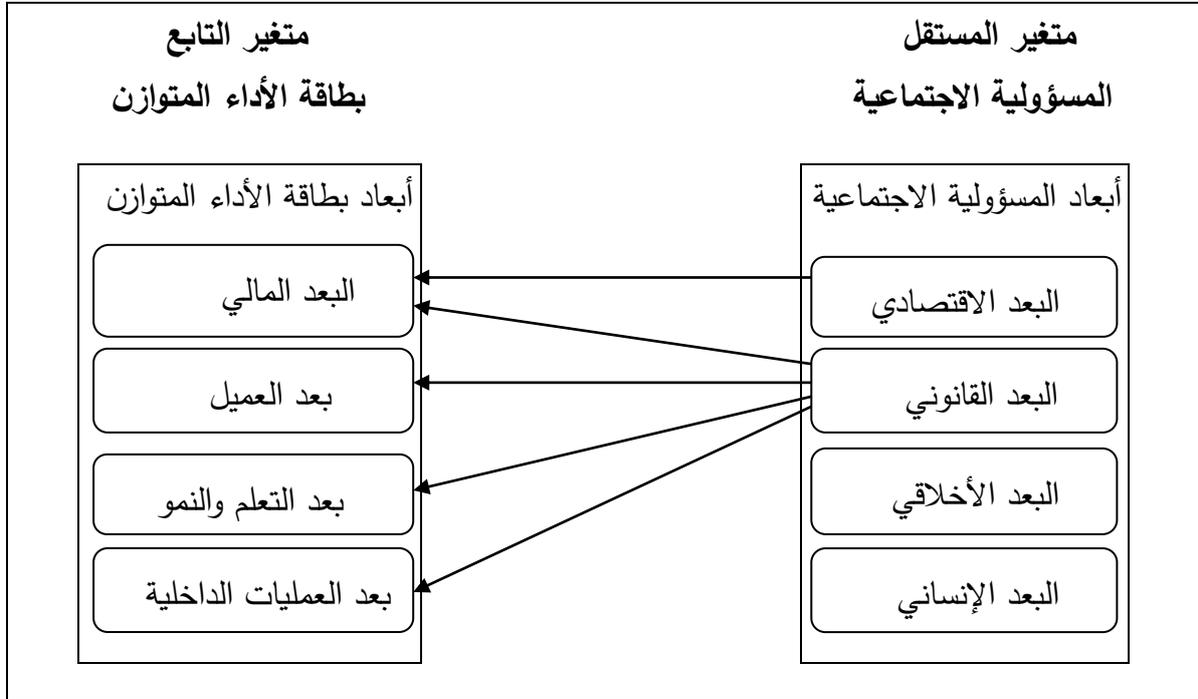
### الفرع الأول: عينة وطبيعة متغيرات الدراسة:

#### أولا: عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة BATIMETAL، حيث تم أخذ عينة عشوائية تكونت من 55 عامل ( موظفين وإطارات )، وتم توزيع استبانة على جميع أفراد العينة، وقد تم استرجاع 50 استبانة واستبعاد 05 استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي (تناقص الإجابات وعدم الإجابة على كامل العبارات)، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 50 استبانة يعتمد عليها كنموذج للدراسة.

ثانيا: طبيعة متغيرات الدراسة.

الشكل رقم(2-2): نموذج لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الثاني: الأدوات والبرامج المستخدمة.

سنوضح في هذا الجزء الأدوات المستخدمة في جمع المعطيات الخاصة بالدراسة، وكذا البرامج المستخدمة في معالجة هاته المعطيات.

أولاً: الأدوات المستخدمة في جمع المعطيات.

1-الملاحظة: بناء على ما تمت ملاحظته من خلال زيارتنا الميدانية لعينة من الدراسة لمؤسسة باتيميتال (batimetal) غرب وحدة عين الدفلى.

2-الاستبانة: من أجل تقييم ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة، تم إعداد استبانة يضم 32 عبارة، وهذا لغرض الحصول على البيانات الأولية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي، حيث تم تصميمه بالاعتماد على استبانات لدراسات سابقة محكمة من طرف بعض الأساتذة في الاختصاص وبعد الموافقة عليها تم وضع الاستمارة في شكلها النهائي، وبما يتلاءم مع دراسة الحالة، كما أن العبارات كانت وفق نمط الأسئلة المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج، حيث تم تقسيم أسئلة الاستمارة إلى ثلاثة محاور، وهي كالتالي:

**المحور الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والتي تتمثل في الجنس، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، هذه المعلومات نحتاجها في تفسير بعض النتائج فيما بعد.

**المحور الثاني:** حيث تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، وتتكون من 16 عبارة قسمت إلى 4 مجموعات تتمثل في أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

**المحور الثالث:** حيث تتعلق ببطاقة الأداء المتوازن، تتكون من 16 عبارة قسمت إلى 4 مجموعات تتمثل في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ( ليكارت الثلاثي) الذي يحتمل ثلاث إجابات وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول كل الفقرات التي تناولها الاستبيان.

### جدول رقم (1 - 2) لمقياس ليكارت الثلاثي

التصنيف	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي، ثم يحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح، عن طريق حساب المدى (3-1=2) ثم نقسمه على عدد الدرجات (  $0.66=3/2$  )، نضيف النتيجة بالتدرج ابتداء من الدرجة الأولى كالتالي:

من 1 إلى 1.66 غير موافق

من 1.67 إلى 2.33 محايد

من 2.34 إلى 3 موافق

### ثانيا: البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات.

بعد الحصول على الوثائق اللازمة وحساب مختلف المؤشرات، وكذا تحصيل العدد النهائي للاستبيانات المقبولة، تم الاعتماد في عرض وتحليل المعطيات على برنامج (EXCEL(2007 لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية في أعمدة لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل، كما تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS(20 من خلال التحليل الإحصائي الوصفي وما يندرج تحته من تحليل عبر كل من:

- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة.

- المتوسطات الحسابية: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبيان، ومن خلاله يمكن ترتيب عبارات كل عنصر حسب أعلى متوسط.

- الانحرافات المعيارية: ذلك لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطات الحسابية.

- ثبات الأداة: لاستخراج معامل ثبات الداخلي لأداة الدراسة نعتمد على معامل ألفا كرونباخ (AlphaCronbach) والذي يقوم على أنه إذا كانت قيمتها أقل من 0.6 فإنه يتم الحكم على الاستمارة بعدم الثبات، وإذا كانت أكبر من 0.6 يحكم عليها بالثبات.

### جدول رقم (2-2) صدق وثبات الاستمارة

المحاور وتقسيماتها	عدد العبارات	معامل الفاكرونباخ
البعد الاقتصادي	04	0.670
البعد القانوني	04	0.784
البعد الأخلاقي	04	0.796
البعد الإنساني	04	0.661
جميع عبارات أبعاد المسؤولية الاجتماعية	16	0.838
المتغير الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.		
البعد المالي	04	0.746
بعد العمل	04	0.749
بعد العمليات الداخلية	04	0.775
بعد النمو والتعلم	04	0.570
جميع عبارات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	16	0.878
جميع عبارات الاستبيان	32	0.919

المصدر: من إعداد الطالبتان إستنادا إلى نتائج Spss

نلاحظ من الجدول السابق أن معظم نتائج معامل ألفا كرونباخ أكبر من 60%، مما يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعية في الاستمارة حيث تراوحت بين (0.570 و 0.796) وكانت نسبة أبعاد المسؤولية الاجتماعية (0.838) وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (0.878) وبلغ معامل الكلي ألفا كرونباخ للاستمارة (0.919)، ويدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة كما يزيد من تأكيد صلاحية أداة القياس.

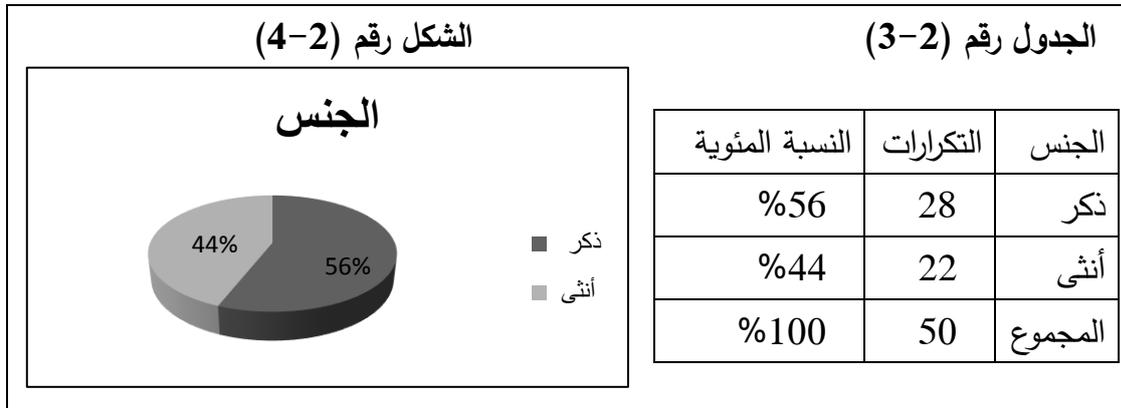
**المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.**

في هذا المبحث سيتم التركيز على وصف خصائص عينة الدراسة والتحليل الوصفي والاستدلالي لإجابات أفراد عينة الدراسة، وعرض نتائج الدراسة وتحليلها، واختبار فرضيات البحث.

**المطلب الأول: تحليل الوصفي لعينة الدراسة.**

في هذا الفرع سيتم تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال تحليل المحور الأول الذي يضم البيانات الشخصية ( الجنس، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة ).

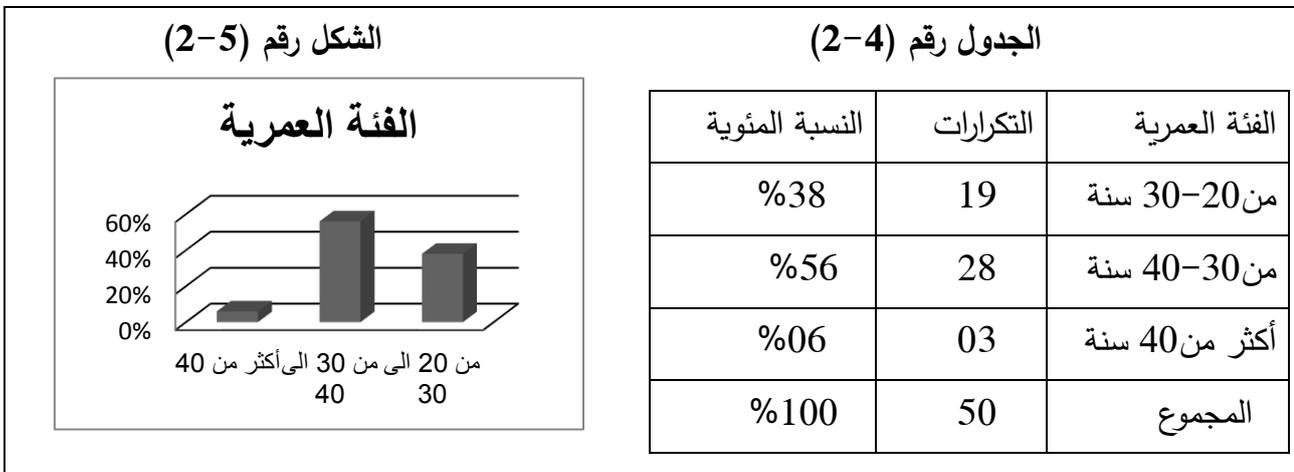
**01- الجنس:** يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان استنادا إلى نتائج spss.

من خلال الشكل رقم (2-4) يتضح لنا طبيعة جنس العينة، إذ نجد ما نسبته 56 % من أفراد العينة ذكور والباقي أي ما نسبته (44%) إناث، وهذا باعتبار أن هذا النوع من التخصصات تسيطر عليه الفئة الذكورية خصوصا في الجانب العملي منه.

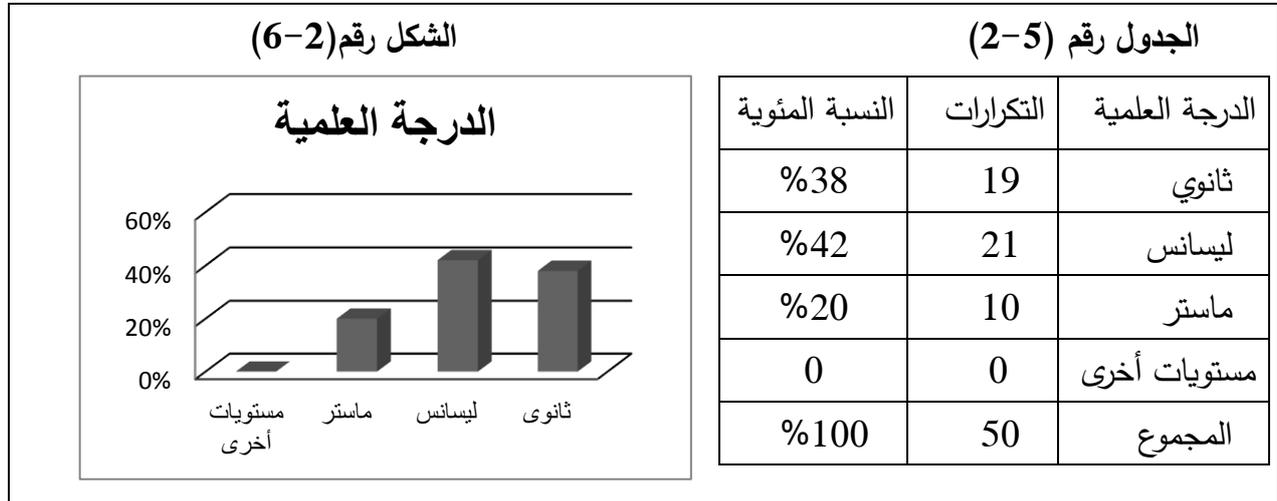
**02- الفئة العمرية:** يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبان استنادا إلى نتائج Spss.

من خلال الشكل رقم (2-5) يتضح لنا توزيع النسب حسب العمر لأفراد العينة، حيث نجد نسبة 28% من أفراد العينة هم أقل من 30 سنة، و 56% عمرهم بين (30 و 40 سنة)، والباقي أي ما يعادل 06% عمرهم أكثر من 40 سنة، وهو مؤشر جيد لأفراد العينة فهي متوافقة مع المؤهل العلمي.

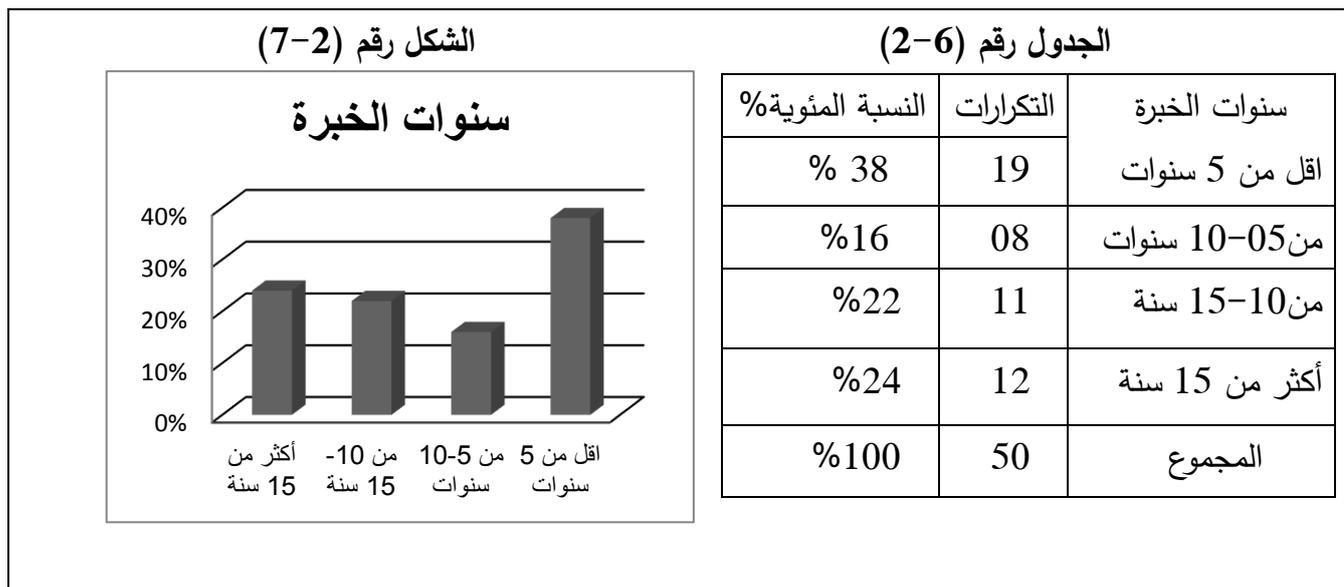
(3) - الدرجة العلمية: توزيع أفراد الدراسة حسب الدرجة العلمية:



المصدر: م إعداد الطالبان استنادا إلى نتائج Spss .

يتضح لنا من خلال الشكل رقم (2-6) توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد العينة، إذ نجد أن أغلبية أفراد العينة خريجي جامعات بما يعادل 62%، حيث هذه النسبة تعكس الخبرة العلمية لديهم، بينما نجد ما نسبته 38% بالنسبة للأفراد ذو المستوى الثانوي، في حين المستويات أخرى معدومة.

(4) - سنوات الخبرة: توزيع أفراد الدراسة حسب الفئة العمرية:



المصدر: من إعداد الطالبان استنادا إلى نتائج Spss .

يتضح لنا من خلال الشكل رقم (2-7) توزيع النسب حسب سنوات الخبرة لأفراد العينة، حيث نجد نسبة 38 % من أفراد العينة هم أقل من 5 سنوات خبرة، و16% (ما بين 05 و 10 سنوات)، و 22 % من (10-15 سنوات خبرة) و24% أكثر من 15 سنة.

#### المطلب الثاني: تحليل النتائج الخاصة بأبعاد المتغيرات.

سيتم في هذا المطلب تفسير نتائج الاستبانة حول التزام المؤسسة محل الدراسة بأبعاد المسؤولية الاجتماعية، وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وخلال الفترة (2016-2017)، ومنه دراسة تأثير هذا الالتزام على أدائها ككل.

#### الفرع الأول: تحليل نتائج أبعاد المسؤولية الاجتماعية

##### 01: نتائج الاستبيان الخاص بالبعد الاقتصادي

##### الجدول رقم (2-7): نتائج الاستبيان الخاص بالبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية

رقم السؤال	عبارات متعلقة بالبعد الاقتصادي.	المقياس	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	المؤسسة تحقق ربح اقتصادي دون المساس بمستويات الأجور.	التكرار	46	02	02	2.88	0.435	موافق	1
		النسبة%	%92	%04	%04				
02	تسعى المؤسسة إلى زيادة فوائدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة.	التكرار	44	04	02	2.84	0.468	موافق	3
		النسبة%	%88	%08	%04				
03	الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية بيعا و شراء بأساليب واضحة	التكرار	42	02	06	2.72	0.671	موافق	4
		النسبة%	%84	%04	%12				
04	العمل على تحقيق أقصى أرباح بطرق شفافية.	التكرار	42	08	0	2.84	0.370	موافق	2
		النسبة%	%84	%16	%0				
						المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	2.82	0.353	

المصدر : مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

تشير الأرقام في الجدول رقم (2-7) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالبعد الاقتصادي، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد (2.82) الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.43 إلى 3) هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق، والتي تؤكد موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري (0.353) كما أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد تتراوح بين (2.72 - 2.88)، بالمقارنة مع الوسط الحسابي الكلي إذ جاءت الفقرة رقم 01 " المؤسسة تحقق ربح اقتصادي دون المساس بمستويات الأجور" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري بلغ (4.35)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي، في حين حصلت الفقرة رقم 03 " الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية بيعا وشراء بأساليب واضحة" على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.671)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي، ويمكن تفسير ذلك إلى كون أفراد العينة يميلون لقبول هذه العبارة، أن المؤسسة تحقق عوائد كبيرة من منتجاتها، نظرا لما تمثله منتجات المؤسسة (الحديد) من سمعة لدى المستهلك الوطني، وبشكل عام يتبين أن واقع تبني مؤسسة باتيميتال للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية كان مرتفعا.

## 02: نتائج الاستبيان المتعلقة بالبعد القانوني

### جدول رقم (2-8): نتائج الاستبيان الخاص بالبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية

رقم السؤال	عبارات متعلقة بالبعد القانوني	المقياس	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
05	الالتزام بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية والطبية للعمال.	التكرار	40	08	02	2.76	0.517	موافق	3
		النسبة %	80%	16%	4%				
06	تحتزم مؤسستكم القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية و الأمراض والحوادث الناتجة عن العمل.	التكرار	48	02	0	2.96	0.198	موافق	1
		النسبة %	96%	4%	0%				
07	تتبنى إدارة المؤسسة مبدأ الاعتراف بعمل النقابات العملية.	التكرار	39	07	04	2.70	0.614	موافق	4
		النسبة %	78%	14%	8%				

**الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة الوطنية باتيميتال (BATIMETAL) غرب وحدة عين الدفلى .**

2	موافق	0.351	2.86	0	07	43	التكرار	تعمل مؤسستكم على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي وتقديم الإعانات عند الوفاة والعجز .	08
				%0	%14	%86	النسبة %		
				المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام					
		0.350	2.82						

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

تشير الأرقام في الجدول رقم (2-8) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالبعد القانوني، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد (2.82) والذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق، والتي تؤكد موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري (0.350) ، كما أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد تراوح بين (2.70 - 2.96) بالمقارنة مع الوسط الحسابي الكلي إذ جاءت الفقرة رقم (06) " تحترم مؤسستكم القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية والأمراض والحوادث الناتجة عن العمل " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري بلغ (0.198)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي، في حين حصلت الفقرة رقم (07) " تتبنى إدارة المؤسسة مبدأ الاعتراف بعمل النقابات العمالية " على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.614) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي، ويمكن تفسير ذلك إلى كون أفراد العينة يميلون لقبول هذه العبارة، أن المؤسسة تسعى جاهدة لتوفير حقوق عمالها المهنية والاجتماعية واحترامها، وبشكل عام يتبين أن واقع تبني مؤسسة باتيميتال للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية كان مرتفعاً.

**03: نتائج الاستبيان المتعلقة البعد الأخلاقي**

**جدول رقم (2-9): نتائج الاستبيان الخاص بالبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية.**

رقم السؤال	عبارات متعلقة بالبعد الأخلاقي	المقياس	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
09	تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع.	التكرار	48	0	02	2.92	0.396	موافق	1
			%96	%0	%04				

الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة الوطنية باتيميتال (BATIMETAL) غرب وحدة عين الدفلى .

4	موافق	0.571	2.60	02	16	32	التكرار	تمتلك المؤسسة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري بشتى أنواعه.	10
				%04	%32	%64	النسبة%		
3	موافق	0.471	2.68	0	16	34	التكرار	تسعى مؤسستكم لمرعاة حقوق الإنسان وكذا احترام عادات وتقاليد المجتمعات.	11
				%0	%32	%68	النسبة%		
2	موافق	0.418	2.78	0	11	39	التكرار	تمتلك المؤسسة دليل أخلاقي لجميع العاملين لديها.	12
				%0	%22	%78	النسبة%		
				المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام					
		0.369	2.74						

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

تشير الأرقام في الجدول رقم (2-9) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالبعد الأخلاقي، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد (2.74) والذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارث الثلاثي (من 2.34 إلى 3) هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق، والتي تؤكد موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري (0.369) كما أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد تراوح بين (2.60 - 2.92) بالمقارنة مع الوسط الحسابي الكلي، إذ جاءت الفقرة رقم (09) " تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري بلغ (0.396)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي، في حين حصلت الفقرة رقم (10) " تمتلك المؤسسة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري بشتى أنواعه " على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.571) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي، و يمكن تفسير ذلك إلى كون أفراد العينة يميلون لقبول هذه العبارة على أن المؤسسة لديها التزام كبير للمجتمع الذي تنتمي إليه، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين صورتها لدى المجتمع، وبشكل عام يتبين أن واقع تبني مؤسسة باتيميتال للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية كان مرتفعا.

04: نتائج الاستبيان المتعلقة البعد الإنساني:

جدول رقم (2-10): نتائج الاستبيان الخاص بالبعد الإنساني للمسؤولية لإنساني.

رقم السؤال	عبارات متعلقة بالبعد الإنساني.	المقياس	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
13	تساهم المؤسسة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع (مدارس، برامج إسكان... الخ).	التكرار	38	07	05	2.66	0.658	موافق	1
		النسبة %	%76	%14	%10				
14	تقدم المؤسسة المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية (مراكز الطفولة، رعاية المعوقين).	التكرار	18	20	12	2.12	0.773	محايد	3
		النسبة %	%36	%40	%24				
15	توافق المؤسسة على المشاركة في تسطير برامج لحماية البيئة من طرف الجمعيات والهيئات المحلية.	التكرار	19	17	14	2.10	0.814	محايد	4
		النسبة %	%38	%34	%28				
16	تقديم تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج و العمرة.	التكرار	30	08	12	2.36	0.851	موافق	2
		النسبة %	%60	%16	%24				
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام						2.31	0.547		

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

تشير الأرقام في الجدول رقم (2-10) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالبعد الإنساني، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد (2.31) والذي يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارث الثلاثي (من 1.66 إلى 2.33) هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة محايد، والتي تؤكد غالبية أفراد العينة التزاموا الحياد في إجاباتهم، وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري (0.547) كما أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد تراوح بين (2.10 - 2.66) بالمقارنة مع الوسط الحسابي الكلي إذ جاءت الفقرة رقم(13) "تساهم المؤسسة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري بلغ (0.658)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي، في حين حصلت الفقرة رقم(15) "توافق المؤسسة على المشاركة في تسطير برامج لحماية البيئة من طرف الجمعيات الهيئات المحلية " على الرتبة

الأخيرة بمتوسط حسابي (2.10) وانحراف معياري (0.814) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي، وبشكل عام يتبين أن واقع تبني مؤسسة باتيميتال للبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية كان متوسطا وهذا قد يعود لأسباب ذاتية كتحفظ أفراد العينة على الإجابة لهذا النوع من الأسئلة التي من شأنها المساس بسمعة المؤسسة، أو كثافة المؤسسة في إخفاء بعض الحقائق .

الفرع الثاني: تحليل نتائج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

01: نتائج الاستبيان المتعلقة بالبعد المالي:

جدول رقم (2-11): نتائج الاستبيان الخاص بالبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	محايد	موافق	المقياس	عبارات متعلقة بالبعد المالي.	رقم السؤال
3	موافق	0.671	2.72	06	02	42	التكرار	تهتم المؤسسة بتطبيق استراتيجيات تساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج إلى تحسين لأدائها المالي بها.	17
				%12	%04	%84	النسبة %		
4	موافق	0.787	2.56	09	04	37	التكرار	تهتم المؤسسة بتحقيق أهداف اجتماعية جنبا إلى جنب مع أهدافها الاقتصادية.	18
				%18	%08	%74	النسبة %		
1	موافق	0.482	2.82	02	05	43	التكرار	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء المؤسسة.	19
				%04	%10	%86	النسبة %		
2	موافق	0.507	2.78	02	07	41	التكرار	تحرص المؤسسة على الاقتصاد والاستغلال الأمثل للموارد.	20
				%04	%14	%82	النسبة %		
			0.470	2.72	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام				

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

تشير الأرقام في الجدول رقم (11-2) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالبعد المالي، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد (2.72)، والذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي من (3 - 2.34) ، وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق، والتي تؤكد موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري (0.470).

كما أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد تراوح بين (2.82-2.56)، بالمقارنة مع الوسط الحسابي الكلي، إذ جاءت الفقرة رقم(19) " يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء المؤسسة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري بلغ(0.482) ، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي، في حين حصلت الفقرة رقم(18) " تهتم المؤسسة بتحقيق أهداف اجتماعية جنبا إلى جنب مع أهدافها الاقتصادية " على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري(0.787) ، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي، وبشكل عام يتبين أن مؤسسة batimital تهتم بتطبيق استراتيجيات تساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج إلى تحسين لأدائها المالي حتى تتمكن من استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء المؤسسة.

## 02: نتائج الاستبيان المتعلقة بعد العميل.

### جدول رقم (2-12): نتائج الاستبيان الخاص ببعده العميل لبطاقة الأداء المتوازن.

رقم سؤال	المحور الثاني: عبارات متعلقة بالبعد العميل.	المقياس	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
21	تعمل المؤسسة على تحسين صورتها لدى المجتمع والعميل في حل بعض المشكلات الاجتماعية ودعم العمل الجماعي و الرياضي واستقبال الباحثين وطلبت الجامعات والمعاهد التكوينية...الخ.	التكرار	46	02	02	2.88	0.435	موافق	1
		النسبة %	92%	04%	04%				
22	تعمل المؤسسة على إرضاء وتعميق ولاء العميل من خلال المساهمة في بعض المجالات الاجتماعية.	التكرار	37	11	02	2.70	0.544	موافق	3
		النسبة %	74%	22%	04%				

## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة الوطنية باتيميتال (BATIMETAL) غرب وحدة عين الدفلى .

23	تقوم المؤسسة بتحسين أدائها لضرورة إرضاء عملائها.	التكرار	40	08	02	2.76	0.517	موافق	2
		النسبة %	80%	16%	04%				
24	اهتمام المؤسسة بالأطراف ذات المصلحة.	التكرار	34	16	0	2.68	0.471	موافق	4
		النسبة %	68%	32%	0%				
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام					2.75		0.372		

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

تشير الأرقام في الجدول رقم (12-2) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعد العميل، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد (2.75)، والذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي من (3-2.34) ، وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق، والتي تؤكد موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري (0.372).

كما أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد تراوح بين (2.68-2.88)، بالمقارنة مع الوسط الحسابي الكلي، إذ جاءت الفقرة رقم (21) " تعمل المؤسسة على تحسين صورتها لدى المجتمع و لعميل في حل بعض المشكلات الاجتماعية ودعم العمل الجماعي والرياضي واستقبال الباحثين وطلبت الجامعات والمعاهد التكوينية... الخ " على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (0.435)، في حين حصلت الفقرة رقم (24) " اهتمام المؤسسة بالأطراف ذات المصلحة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري بلغ (0.471) ، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي، وبشكل عام يتبين أن مؤسسة batimital تهتم بالأطراف ذات المصلحة كما أنها تعمل على إرضاء وتعميق ولاء العميل من خلال المساهمة في بعض المجالات الاجتماعية حيث تقوم بتحسين أدائها لضرورة إرضاء عملائها.

### 03: نتائج الاستبيان المتعلقة بعد النمو والتعلم:

جدول رقم (2-13): نتائج الاستبيان الخاص ببعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن.

رقم السؤال	عبارات متعلقة بالبعد النمو والتعلم.	المقياس	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
25	العمل على اعتماد إستراتيجية معينة في إدارة المؤسسة لمشاركة أطرافها في ربحية المؤسسة.	التكرار	35	12	03	2.64	0.598	موافق	3
		النسبة %	70%	24%	06%				

الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة الوطنية باتيميتال (BATIMETAL) غرب وحدة عين الدفلى .

4	موافق	0.635	2.62	04	11	35	التكرار	تعمل المؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة في ظل التكنولوجيا المعلوماتية.	26
				%08	%22	%70	النسبة %		
2	موافق	0.614	2.70	04	07	39	التكرار	تعمل المؤسسة على دعم الأنشطة والسهولة في معالجة البيانات للموظفين.	27
				%08	%14	%78	النسبة %		
1	موافق	0.328	2.88	0	06	44	التكرار	تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين.	28
				%0	%12	%88	النسبة %		
			0.368	2.71	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام				

المصدر : مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

تشير الأرقام في الجدول رقم (2-13) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعد النمو و التعلم، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد (2.71)، والذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي من (3 - 2.34) ، وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق، والتي تؤكد موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري (0.368).

كما أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد تراوح بين (2.62-2.88)، بالمقارنة مع الوسط الحسابي الكلي، إذ جاءت الفقرة رقم (28) " تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين " على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (0.328)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي، في حين حصلت الفقرة رقم (26) " تعمل المؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة في ظل التكنولوجيا المعلوماتية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري بلغ (0.635) ، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي، وبشكل عام يتبين أن واقع تبني مؤسسة batimital تعمل على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين كما أنها تعتمد إستراتيجية معينة في إدارة المؤسسة لمشاركة أطرافها في ربحية المؤسسة.

رابعاً: نتائج الاستبيان المتعلقة ببعد العمليات الداخلية

جدول رقم (2-14): نتائج الاستبيان الخاص ببعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن.

رقم السؤال	المحور الرابع: عبارات متعلقة ببعد العمليات الداخلية.	المقياس	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
13	تعمل المؤسسة على تكريم وتحفيز الموظفين المتفوقين والمبدعين في العمل.	التكرار	21	18	11	2.20	0.782	محايد	3
		النسبة %	42%	36%	22%				
29	إعداد وتنفيذ برامج توعية للموظفين تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على مستوى الاجتماعي والبيئي والأمان في العمل.	التكرار	26	19	05	2.42	0.673	موافق	2
		النسبة %	52%	38%	10%				
30	التزام المؤسسة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بعدالة على الموظفين وإقناعهم بذلك من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات كونها تحقق مصالحهم.	التكرار	24	23	03	2.42	0.609	موافق	1
		النسبة %	48%	46%	6%				
31	اعتماد سياسة إدارية تسمح للموظفين من المشاركة في عملية صنع القرار.	التكرار	21	15	14	2.14	0.833	محايد	4
		النسبة %	42%	30%	28%				
						المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	2.29	0.563	

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

تشير الأرقام في الجدول رقم (2-14) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعدها العمليات الداخلية، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد (2.29)، والذي يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي من (1.67 - 2.33) ، وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة محايد، والتي تؤكد أن أغلبية أفراد العينة محايدون في إجاباتهم، وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري (0.563). كما أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد تراوح بين (2.42-2.14)، بالمقارنة مع الوسط الحسابي الكلي، إذ جاءت الفقرة رقم (31) " التزام المؤسسة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بعدالة على الموظفين وإقناعهم بذلك من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات كونها تحقق مصالحهم " على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (0.609)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي، في حين حصلت الفقرة رقم (32) " اعتماد سياسة إدارية تسمح للموظفين من المشاركة في عملية صنع القرار " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.14) وانحراف معياري بلغ (0.833)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي، وبشكل عام يتبين أن واقع تبني مؤسسة batimital لبعدها العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن كان متوسطاً.

#### المطلب الثالث: تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

سيتم من خلال هذا المطلب معرفة تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، واختبار فرضيات الدراسة للإثبات صحتها أو نفيها.

#### الفرع الأول: تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة

سيتم توضيح معامل الارتباط سبيرمان لكل متغيرات نموذج الدراسة و كانت النتائج كما يلي:

#### الجدول رقم (2-15) معامل ارتباط سبيرمان لمتغيرات الدراسة.

البيان	البعد المالي	بعد العميل	بعد التعلم والنمو	بعد العمليات الداخلية	بطاقة الأداء المتوازن
البعد الاقتصادي	معامل الارتباط	0.606**	0.498**	0.451**	0.295
	مستوى الدلالة	.000	.000	.001	.037
	N	50	50	50	50
البعد القانوني	معامل الارتباط	0.509**	0.296*	0.198*	0.173*
	مستوى الدلالة	.000	.037	0.168	0.229
	N	50	50	50	50

**الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة الوطنية باتيميتال (BATIMETAL) غرب وحدة عين الدفلى.**

0.651**	710**	0.478**	0.647**	0.569**	معامل الارتباط	البعد الأخلاقي
.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
50	50	50	50	50	N	
0.607**	0.541**	0.210*	0.507**	0.713**	معامل الارتباط	البعد الإنساني
.000	.000	.143	.000	.000	مستوى الدلالة	
50	50	50	50	50	N	
0.683**	0.604**	0.352*	0.623**	0.742**	معامل الارتباط	المسؤولية الاجتماعية
.000	.000	0.012	.000	.000	مستوى الدلالة	
50	50	50	50	50	N	

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

من خلال نتائج التحليل الظاهرة في الجدول ... يتبين وجود علاقة الارتباط التالية:

بالنسبة لعلاقة المسؤولية الاجتماعية ببطاقة الأداء المتوازن أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث يتضح لنا أنه من بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية نجد أن البعد الإنساني احتل المرتبة الأولى وحقق علاقة ارتباط قوية جدا مع البعد المالي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.713) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، مما يؤكد الدور الذي يؤديه البعد الإنساني مع بعد المالي من خلال تحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية، كما نلاحظ ان البعد الإنساني له علاقة ارتباط قوية مع بطاقة الأداء المتوازن ككل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.607) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) مما يعني أن البعد الإنساني يساهم في تطبيق بطاقة الأداء من خلال تحقيق الأهداف الاجتماعية جنبا إلى جنب مع أهدافها الاقتصادية، وتحسين صورة المؤسسة.

كما تبين من نتائج الجدول السابق أن البعد الأخلاقي يحتل المرتبة الثانية، وكان له علاقة ارتباط قوية مع بعد العمليات الداخلية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.710)، وبعد العميل بمعدل ارتباط (0.647) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، مما يدل على التزام أفراد المؤسسة بأخلاق مهنية عالية حين تأديتهم للعمل بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل، وهذا يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة لضرورة إرضاء عملائها.

كما نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط قوية بين البعد الأخلاقي وبطاقة الأداء المتوازن ككل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.651) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، مما يعني أن البعد الأخلاقي يساهم في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بأخلاقيات العمل، والتزام الشديداً لكسب رضا العميل. ونلاحظ أن البعد الاقتصادي يحتل المرتبة الثالثة، وله علاقة ارتباط جيدة مع بعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.606) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، مما يدل على أن البعد الاقتصادي يؤدي إلى استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تحقيق ربحية المؤسسة وتطوير أداءها المالي، كما نلاحظ أن البعد الاقتصادي له علاقة ارتباط ضعيفة نوعاً ما مع بطاقة الأداء المتوازن ككل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.466) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، مما يعني أن البعد الاقتصادي يساهم بنسبة قليلة في تطوير المؤسسة، وهو البعد الذي تركز عليه المؤسسة لتحسين أدائها المالي. ونلاحظ أن البعد القانوني يحتل المرتبة الأخيرة وله علاقة ارتباط جيدة مع بعد المالي، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.509) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، مما يدل على التزام المؤسسة بتطبيق القوانين التي تؤدي إلى تحسين أدائها المالي وتحقيق أهدافها بطرق شفافية.

كما نلاحظ أن البعد الأخلاقي له علاقة ارتباط ضعيفة جداً مع بطاقة الأداء المتوازن ككل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.351) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يعني أن البعد القانوني يساهم في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة بنسبة قليلة جداً، مما يؤثر سلباً على صورة وأداء المؤسسة. وبشكل عام حققت المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة (البعد الإنساني، الأخلاقي، الاقتصادي، القانوني) علاقة ارتباط قوية مع بطاقة الأداء المتوازن، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.683) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) وهذا يشير أنه كلما طبقت المؤسسة المسؤولية الاجتماعية كلما أدى ذلك إلى تحسين أداء.

### الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:

سيتم من خلال هذا العنصر اختبار صحة الفرضيات التالية:

#### 01: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى:

"المسؤولية الاجتماعية هي التزام المنظمة اتجاه أصحاب المصالح".

لاختبار هذه الفرضية، تم حساب المتوسط الحساب العام، والانحراف المعياري العام للأبعاد الأربعة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، للتأكد من صحة الفرضية، ومنه نفيها أو قبولها

الجدول رقم (2-16) يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإبعاد المسؤولية الاجتماعية.

أبعاد المسؤولية الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه اتجاهات أفراد العينة	ترتيب الأبعاد حسب المتوسط المرجح لكل بعد
البعد الاقتصادي	2.82	0.353	موافق	03
البعد القانوني	2.82	0.350	موافق	04
البعد الأخلاقي	2.74	0.369	موافق	02
البعد الانساني	2.31	0.547	محايد	01

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن البعد الاقتصادي، والبعد القانوني حصلا على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.82) وانحراف معياري قدر ب(0.353) بالنسبة للبعد الاقتصادي، و(0.350) بالنسبة للبعد القانوني، وهو متوسط حسابي جيد لأنه يقع في مجال الموافقة، وعليه يمكن القول أن هذان البعدان يساهمان في تطوير وتحسين أداء وصورة المؤسسة، ثم يليهما البعد الأخلاقي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(2.74) وانحراف معياري قدر ب(0.369)، ويأتي البعد الإنساني في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.31) وهو متوسط يقع ضمن مجال محايد (من 1.67 إلى 2.32) وانحراف معياري قدر ب(0.547)، و بشكل عام فإن المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات البعد الاقتصادي والقانوني كانت مع نسبة عالية من الموافقة وهو ما يعزز المؤسسة التمسك بهذان البعدان، ونلاحظ درجة تشتت إجابات عينة الدراسة مرتفعة، وهذا ما نلاحظه من خلال الانحرافات المعيارية.

ومما سبق نستنتج أن عينة الدراسة (العمال) راضون عن توجه المؤسسة نحو المسؤولية الاجتماعية، وذلك يتبين من درجة الموافقة على أبعاد المسؤولية الاجتماعية (الاقتصادي،القانوني والأخلاقي) وعليه يمكن القول أن: **الفرضية الأولى: المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح، هي فرضية صحيحة.**

## 02- اختيار صحة الفرضية الرئيسية الثانية:

"يساهم تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة".

سيتم تقسيم الفرضية الرئيسية الثانية إلى أربعة فرضيات وهي كالتالي:

أ/ الفرضية الأولى:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في البعد المالي.  
 $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في البعد المالي.

من خلال الجدول (2-15) نجد أن قيمة معامل الارتباط ( $R=0.74$ )، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والبعد المالي، وهذا يشير على أنه هناك علاقة ارتباط طردية موجبة، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0,000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة (0,01) بالتالي نرفض الفرضية

الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تقول يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في البعد المالي.

#### ب/ الفرضية الثانية:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد العميل.  
 $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد العميل.

من خلال الجدول رقم (15-2) نجد أن قيمة معامل الارتباط ( $R=0.62$ ) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وبعد العميل وهذا يشير على أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0,000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة (0,01) بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تقول يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد العميل.

#### ج/ الفرضية الثالثة:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد التعلم والنمو.  
 $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد التعلم والنمو.

من خلال الجدول (15-2) نجد أن قيمة معامل الارتباط ( $R=0.35$ ) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية و بعد العميل، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0,012) وهي اقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة (0,05) بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة التي ( $H_1$ ) التي تقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد العميل.

#### د/ الفرضية الرابعة:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد العمليات الداخلية.  
 $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد العمليات الداخلية.

من خلال الجدول (15-2) نجد أن قيمة معامل الارتباط ( $R=0.604$ ) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وبعد العمليات الداخلية وهذا يشير على انه هناك علاقة ارتباط طردية موجبة، كما ان القيمة الاحتمالية تساوي (0,000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة (0,01) بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تقول يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد العمليات الداخلية.

وفي الأخير سيتم اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية: يساهم تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة.

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية و الأداء .

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية و الأداء .

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA

جدول رقم(2-17): يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين المسؤولية الاجتماعية والأداء .

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,767 <sup>a</sup>	,589	,580	,23426

a. Predictors: (Constant), المحور 1

المصدر: من مخرجات spss.

جدول رقم (2-18): نموذج تحليل التباين ANOVA بين المسؤولية الاجتماعية والأداء .

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	3,771	1	3,771	68,717	0,000
البواقي	2,634	48	,055		
المجموع	6,405	49			

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (2-17) نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط قوية طردية بين المسؤولية الاجتماعية والأداء حيث أن قيمة معامل الارتباط ( $R=0.76$ ) وهذا يدل على وجود تأثير قوي للمسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة، في حين بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2= 0.589$ ) مما يعني أن 58% من التغيرات التي تطرأ على متغير الأداء ناجمة عن التغير في المسؤولية الاجتماعية، أما النسبة الباقية تعود لعوامل أخرى لم نتطرق إليها في دراستنا، بالإضافة إلى معامل الانحدار ( $B= 190$ ) موجب وهذا ما يؤكد صحة الفرضية على وجود علاقة وتأثير ايجابي ذي دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على الأداء من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة، أما من خلال جدول رقم (2-18) لتحليل التباين ANOVA فان مستوى الدلالة المعنوية ( $sig=0.000$ ) وهو أقل من ( $0,05$ )

## الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة الوطنية باتيميتال (BATIMETAL) غرب وحدة عين الدفلى.

مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تقول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والأداء.

### الجدول رقم (2-19): استخراج معادلة الانحدار

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,190	,295		,643	,523
	المسؤولية الاجتماعية	,909	,110	,767	8,290	,000

a. Dependent Variable: الأداء

من خلال الشكل نجد أن:

$$Y=ax+b$$

$$Y=0.909x+0.190$$

بما أن sig المقابل لـ  $b = 0.523$  وهو أكبر من  $0.05$  مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة أي أنه غير معنوي يمكن استنتاج معادلة الانحدار التي تربط المتغيرين كالتالي:  $y=0.909X$

### خلاصة:

اشتمل الفصل الأخير على الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة (BATIMETAL) والتي كان الهدف منها معرفة مدى تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة، وقد تمت دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة والتعرف على هيكلها التنظيمي والتي تتلخص أدوارها في توفير بيئة العمل المناسبة، ظروف العمل الملائمة لقيام بالعمل.....الخ.

ومن أجل ذلك قمنا بدراسة اتجاهات وآراء عينة أخذت من مجتمع البحث ولقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- ان تطبيق المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية يساعد في تحسين أداء المؤسسة ؛
- تعتبر المسؤولية الاجتماعية من أهم المكونات البيئة الداخلية لمؤسسة batimetal والتي تؤثر على سلوك وأداء المؤسسة ؛
- إن التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية يعود عليها بالعديد من المنافع ومن أهمها تحسين سمعة المؤسسة وعلاقتها التجارية، زيادة المبيعات وولاء المستهلك، تحسين أداء المؤسسة.



الخاتمة

من خلال هذا البحث المقدم تم التطرق إلى المسؤولية الاجتماعية من حيث المفهوم، الأهمية والأبعاد، كما تم التطرق كذلك إلى الأداء، من حيث المفهوم، تصنيفات الأداء، ومؤشرات قياسه، ومعرفة العلاقة التي تربط المسؤولية الاجتماعية بأداء المؤسسة، كما قمنا بدراسة تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة ( أي تأثيرها على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن)، ومن خلال هذا أردنا الإجابة على الإشكالية التالية : " ما دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة الوطنية - باتيميتال (Batimetal) - غرب وحدة عين الدفلى " ؟

### أولاً: اختبار فرضيات الدراسة

**الفرضية الأولى:** المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح، تم التأكد من صحة الفرضية الأولى تطبيقياً وذلك من خلال موافقة عينة الدراسة لجميع عبارات أبعاد المسؤولية الاجتماعية (البعد الاقتصادي، القانوني والخيري) والتي أخذت نسبة عالية من الموافقة، ومنه نستنتج أن عينة الدراسة (العمال) راضون عن توجه المؤسسة نحو المسؤولية الاجتماعية، وذلك يتبين من درجة الموافقة على أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

**الفرضية الثانية:** يساهم تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة، تم التأكد من صحة الفرضية الثانية تطبيقياً، حيث بلغت قيمة الارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ( $R=0.76$ )، وهذا يدل على وجود تأثير قوي للمسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة، وهذا من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة، عند مستوى الدلالة المعنوية ( $sig=0.000$ ) وهو أقل من ( $0.05$ ) مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وهذا يشير أنه كلما طبقت المؤسسة المسؤولية الاجتماعية كلما أدى ذلك إلى تحسين أداء، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية.

### ثانياً: نتائج البحث

ولقد وصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تقسيمها إلى نتائج نظرية و أخرى تطبيقية كما يلي:

#### 01- النتائج النظرية:

- تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية يحقق فوائد عديدة للمجتمع، كالمساهمة في بناء مشاريع أساسية وتقديم مساعدات للمؤسسات الخيرية، زيادة ولاء العاملين... الخ، كما يحقق فوائد للمؤسسة من خلال خلق علاقات جيدة مع المساهمين، الزبائن والعمال، هذا ما يؤدي إلى تحسين وتطوير صورة المؤسسة أمام المجتمع، مما يزيد من سمعتها الحسنة ؛

- تبني برامج المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات يؤدي إلى تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى تحقيق مبدأ الربح على المدى البعيد، من خلال زيادة دورها الاجتماعي ودعمها للأنشطة الاجتماعية، فهذه الأخيرة تعتبر بمثابة استثمار مستقبلي لهذه المؤسسات.

## 02- النتائج التطبيقية:

- تهدف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إلى تحقيق أهداف أصحاب المصالح ؛
- مؤسسة باتيميتال بدأت توجه نظرها نحو مفهوم المسؤولية الاجتماعية ولكن بخطى متثاقلة ؛
- تبين أن واقع تبني المؤسسة الوطنية باتيميتال (Batimetal) - غرب وحدة عين الدفلى لأبعاد المسؤولية الاجتماعية الأربعة كان مرتفعاً، حيث جاء البعد الاقتصادي والقانوني في المرتبة الأولى، والبعد الإنساني في المرتبة الثانية، ثم البعد الأخلاقي في المرتبة الأخيرة ؛
- تحترم المؤسسة القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية والأمراض والحوادث الناتجة عن العمل، وهذا ظاهر من خلال حصول هذه الفقرة على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.96) مقارنة بالمتوسط الحسابي الكلي للبعد القانوني ( 2.82 ) ؛
- يوجد علاقة ارتباط قوية مع المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة ( البعد الإنساني، الأخلاقي، الاقتصادي والقانوني) وبطاقة الأداء المتوازن، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.683) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، وهذا يشير أنه كلما طبقت المؤسسة المسؤولية الاجتماعية كلما أدى ذلك إلى تحسين أداء.

## ثالثاً:التوصيات وأفاق الدراسة:

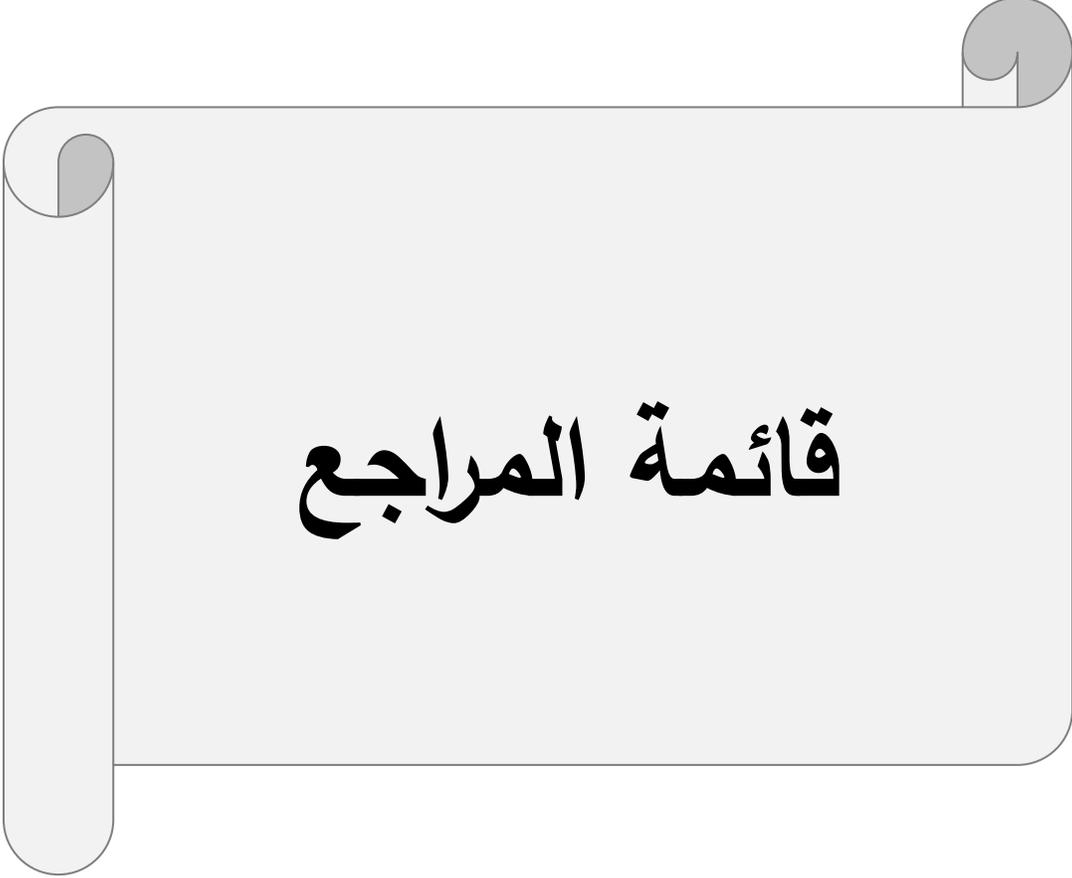
### 01- التوصيات:

- إقناع المؤسسة بأن المسؤولية الاجتماعية هي خيار لا بد منه، وهو في صالحها، وليست تكاليف مفروضة عليها لكي تستطيع المضي بهذا النهج بناء ثقافة تنظيمية تقوم على أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية لترسيخ هذا المفهوم ؛
- يجب أن يكون دور الدولة فعال وذلك من خلال سن قوانين صارمة تفرض على المؤسسات تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية وكذلك يجب تحفيز المؤسسات التي تقوم بدور اجتماعي ايجابي لخلق منافسة بين المؤسسات، كما يجب أن تكون رقابة على الشركات؛
- العمل على تعزيز ثقافة ممارسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية من خلال عقد البرامج التكوينية التي تعكس مفاهيم وثقافات تطبيقات المسؤولية الاجتماعية ؛
- التوجيه المستمر للزيائن نحو أفضل الطرق التي من خلالها يتم التعامل مع المؤسسة لتجنب الوقوع في المشاكل
- العمل على تحسين مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال مساعدة مديري المؤسسات على تطوير؛

- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث الخاصة بتطبيقات المسؤولية الاجتماعية ، والممارسة السليمة لها، ودورها في تحسين أداء المؤسسة؛
- على مؤسساتنا أن نقوم بتغيير تنظيمي جذري وهذا التغيير يجب أن يكون مبنيا على مفاهيم المسؤولية الاجتماعية التي تدعو إليها التنظيمات الاقتصادية العالمية وكبريات الشركات.

## 02- أفاق الدراسة:

- من خلال دراستنا لهذا الموضوع يمكن اقتراح بعض المواضيع التي قد تطرح كمواضيع بحثية :
- دراسة نفس الموضوع بحالة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات تعمل في نفس القطاع ؛
- تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية ؛
- دور حوكمة المؤسسات في تفعيل الأداء للمؤسسات الاقتصادية ؛
- دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات الخاصة.



# قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

✓ الكتب

- وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009 ؛
- طاهر المنصور الغالبي، صالح مهدي العامري، " المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2008 ؛
- محمد الصيرفي، " المسؤولية الاجتماعية للإدارة"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2007 ؛
- محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، دون سنة نشر ؛
- نجم عبود، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006 ؛
- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003-2004 ؛
- عبد الله خبابة، بتصرف، المؤسسة الصغيرة و المتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة، الإسكندرية مصر، 2013 ؛
- علاء فرحان طالب وآخرون، "فلسفة التسويق الأخضر"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2010 ؛

✓ الأطروحات والمذكرات

أ- الأطروحات

- ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، أطروحة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2009-
- 2010 ؛

ب- المذكرات

- أبو عجيلة رمضان عثمان الغريب، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك، مذكرة لنيل درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012 ؛
- بوبكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة لمؤسسة نفعال، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة بسكرة، سنة 2014 ؛

- مزغيش عبد الحليم، تحسين اداء المؤسسة في ضل إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة الوطنية للدهن، مذكرة لنيل درجة ماجستير، جامعة الجزائر، سنة 2012 ؛
- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة لنيل درجة الماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، سنة 2012 ؛

#### ✓ المجالات والدوريات

- أحمد عبد الرحمان، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال : مجالاتها، معوقات الوفاء بها (دراسة ميدانية)"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مجلد11، عدد11، عمان-الأردن، 1997 ؛

#### ✓ المؤتمرات والملتقيات

- بن مسعود ناصر الدين، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول : منظمات الأعمال والمسؤوليات والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012 ؛
- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك- جنيف، 2004 ؛

#### ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

- Michel caperon et française quairel-lanoizelée , la responsabilité d'entreprise, éditions la découverte , paris, 2007,

#### ثالثا: مراجع الأنترنت

- محمد اليماني، بطاقة الأداء المتوازن، الرياض موقع [www.yamany.com/html.Artiles/info](http://www.yamany.com/html.Artiles/info) :



الملاحق

## الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

جامعة الجليلي بونعامة

خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

قسم علوم التسيير

السنة الجامعية: 2016/2017.

## استمارة البحث

أضع بين أيديكم استمارة خاصة بدراسة: " دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة " راجية منكم الإجابة على الاسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال بجامعة الجليلي بونعامة.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات و الإجابة عنها وفق ماترونه مناسباً علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لنا في التوصل الى نتائج موضوعية.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

## المحور الأول: بيانات خاصة

ويهدف إلى تبين بعض الخصائص الشخصية والوظيفية التي تساعد في تفسير الاختلاف من إجابات الأفراد، لذا الرجاء وضع العلامة (X) في المربع المناسب.

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- الفئة العمرية:  [30-20]  [40-30]  أكثر من 40 سنة
- 3- الدرجة العلمية:  ثانوي  ليسانس  ماستر  الدكتوراه
- أخرى اذكر.....
- 4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  [10-05]  [15-10]  أكثر من 15 سنة

## المحور الثاني: العبارات الخاصة بأبعاد المسؤولية الاجتماعية:

رقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
<b>العبارات الخاصة بالبعد الاقتصادي</b>				
01	المؤسسة تحقق ربح اقتصادي دون المساس بمستويات الأجور			
02	تسعى المؤسسة إلى زيادة فوائدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة			
03	الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية بيعا وشراء بأساليب واضحة			
04	العمل على تحقيق أقصى أرباح بطرق شفافية			
<b>العبارات الخاصة بالبعد القانوني</b>				
05	الالتزام بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية والطبية للعمال			
06	تحتزم مؤسستكم القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية والأمراض والحوادث الناتجة عن العمل			
07	تتبنى إدارة المؤسسة مبدأ الاعتراف بعمل النقابات العمالية			
08	تعمل مؤسستكم على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي وتقديم الإعانات عند الوفاة والعجز			
<b>العبارات الخاصة بالبعد الأخلاقي</b>				
09	تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع أهداف و قيم المجتمع			
10	تمتلك المؤسسة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري بشتى أنواعه			
11	تسعى مؤسستكم لمراعاة حقوق الإنسان وكذا احترام عادات وتقاليد المجتمعات			
12	تمتلك المؤسسة دليل أخلاقي لجميع العاملين لديها			
<b>العبارات الخاصة بالبعد الإنساني</b>				
13	تساهم المؤسسة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع ( مدارس، برامج إسكان... الخ)			
14	تقدم المؤسسة المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية (مراكز الطفولة، رعاية المعوقين)			
15	توافق المؤسسة على المشاركة في تسيير برامج لحماية البيئة من طرف الجمعيات والهيئات المحلية			
16	تقديم تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة.			

## المحور الثالث: عبارات الخاصة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

غير موافق	محايد	موافق	العبارات الخاصة ببعد المالي	
			تهتم المؤسسة بتطبيق استراتيجيات تساعد في تحديد الاقسام التي تحتاج الى تحسين لأدائها المالي بها	17
			تهتم المؤسسة بتحقيق أهداف اجتماعية جنباً الى جنب مع أهدافها الاقتصادية	18
			يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي الى تطوير أداء المؤسسة	19
			تحرص المؤسسة على الاقتصاد والاستغلال الأمثل للموارد	20
			<b>العبارات الخاصة ببعد العميل</b>	
			تعمل المؤسسة على تحسين صورتها لدى المجتمع والعميل في حل بعض المشكلات الاجتماعية ودعم العمل الجمعي والرياضي واستقبال الباحثين وطلبت الجامعات والمعاهد التكوينية... الخ.	21
			تعمل المؤسسة على إرضاء وتعميق ولاء العميل من خلال المساهمة في بعض المجالات الاجتماعية	22
			تقوم المؤسسة بتحسين أدائها لضرورة إرضاء عملائها ( راغبات، اقتراحات، حاجات... )	23
			اهتمام المؤسسة بالأطراف ذات المصلحة ( المحيط الذي تعيش فيه).	24
			<b>العبارات الخاصة ببعد النمو والتعلم</b>	
			العمل على اعتماد استراتيجية معينة في ادارة المنظمة لمشاركة أطرافها في ربحية المؤسسة	25
			تعمل المؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة في ظل التكنولوجيا المعلوماتية	26
			تعمل المؤسسة على دعم الأنشطة والسهولة في معالجة البيانات للموظفين	27
			تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين	28
			<b>العبارات الخاصة ببعد العمليات الداخلية</b>	

			تعمل المؤسسة على تكريم وتحفيز الموظفين المتفوقين والمبدعين في العمل	29
			إعداد وتنفيذ برامج توعية للموظفين تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي والبيئي والأمان في العمل	30
			التزام المؤسسة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بعدالة على المواطنين واقتناعهم بذلك من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات كونها تحقق مصالحهم.	31
			اعتماد سياسة ادارية تسمح للموظفين من المشاركة في عملية صنع القرار.	32

الملحق رقم 2: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,919	32

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
المساس دون اقتصادي ربح تحقق المؤسسة بمستويات الأجر	81,82	96,600	,453	,918
فوائدها زيادة الى المؤسسة تسعى المنافسة المنتجات احترام مع الاقتصادية	81,86	96,653	,412	,918
الاقتصادية تعاملاتها جميع في الصدق واضحة بأساليب وشراء بيعا	81,98	94,020	,476	,917
بطرق أرباح أقصى تحقيق على العمل شفافية.	81,86	95,837	,647	,916
لتوفير تسعى التي بالقوانين الالتزام للعمال الطبية و الصحية الرعاية	81,94	96,017	,432	,918
بالحماية الخاصة القوانين مؤسستكم تحترم و الأمراض و المهنية الأخطار من العمل عن الناتجة الحوادث	81,74	98,360	,577	,918

بعمل الاعتراف مبدأ المؤسسة إدارة تتبنى العملية النقابات	82,00	96,449,318	,919
لدى التصريح على مؤسستكم تعمل تقديم و الاجتماعي الضمان مصالح العجز و الوفاة عند الإعانات مع وأهدافها المؤسسة رسالة تتوافق المجتمع قيم و أهداف لمحاربة صارما نظاما المؤسسة تمتلك أنواعه بشئى الإداري الفساد الإنسان حقوق لمراعاة مؤسستكم تسعى المجتمعات وتقاليد عادات احترام وكذا لجميع أخلاقي دليل المؤسسة تمتلك لديها العاملين المشاريع إنجاز في المؤسسة تساهم برامج مدارس،) للمجتمع الأساسية (الخ...اسكان التبرعات و المساعدات المؤسسة تقدم رعاية الطفولة، مراكز) الخيرية للمشاريع (المعوقين).	81,84	98,137,346	,919
81,78	96,134,563	,917	
82,10	91,806,779	,913	
82,02	93,857,721	,915	
81,92	96,238,518	,917	
82,04	95,141,396	,918	
82,58	94,412,376	,919	
82,60	91,347,556	,916	
82,34	93,658,381	,920	
81,98	93,530,515	,917	
82,14	93,796,410	,919	
81,88	93,006,799	,914	
81,92	93,871,666	,915	
81,82	94,967,649	,916	
82,00	91,184,884	,912	

لضرورة أداؤها بتحسين المؤسسة تقوم رغبات، (عملاتها ارضاء (الخ...اقتراحات، حاجات ذات بالأطراف المؤسسة اهتمام (فيه تعيش الذي المحيط ) المصلحة في معينة استراتيجية اعتماد على العمل في اطرافها لمشاركة المنظمة ادارة المؤسسة ربحية	81,94	94,996	,535	,916
التقنيات استخدام على المؤسسة تعمل . المعلوماتية التكنولوجية ظل في الحديثة الأنشطة دعم على المؤسسة تعمل للموظفين البيانات معالجة في والسهولة تدريبية دورات عقد على المؤسسة تعمل الموظفين قدرات لتنمية وتحفيز تكريم على المؤسسة تعمل العمل في المبدعين و المتفوقين الموظفين .	82,02	97,081	,362	,918
الموظفين توعية برامج تنفيذ و اعداد على المعتمدة المهمة المعايير تتضمن في والأمان البيئي و الاجتماعي المستوى العمل .	82,06	96,915	,288	,920
القوانين بتطبيق المؤسسة التزام بعدالة وتنفيذها بالعمل الخاصة والتعليمات خلال من بذلك واقتناعهم المواطنين على التعليمات و القوانين توضيح و تفسير مصالحهم تحقق كونها	82,08	92,402	,643	,915
من للموظفين تسمح ادارية سياسة اعتماد القرار صنع عملية في المشاركة	82,00	94,694	,468	,917
	81,82	99,049	,231	,920
	82,50	92,418	,507	,917
	82,28	92,042	,633	,915
	82,28	94,002	,533	,916
	82,56	92,292	,480	,918