وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي –

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على الأداء الشامل للمؤسسة

– دراسة حالة مؤسسة الاسمنت الما لبيض تبسة–

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الطور الثالث في العلوم الاقتصادية

تخصص إدارة أعمال المؤسسات

إعداد الطالبة: **إشـــــــراف:**

مفيدة سعدي **د. مراد كواشي**

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د.خليل شرقي	أستاذ محاضر – أ–	جامعة أم البواقي	رئيسا
د.مراد كواشي	أستاذ محاضر – أ–	جامعة أم البواقي	مشرفا ومقررا
د.عمر بن سديرة	أستاذ محاضر – أ–	جامعة سطيف	عضوا
د.كمال شريط	أستاذ محاضر – أ–	جامعة تبسة	عضوا
د.مصباح حراق	أستاذ محاضر – أ–	المركز الجامعي ميلة	عضوا
د.محمد الأمين وليد طالب	أستاذ محاضر – أ–	جامعة أم البواقي	عضوا

السنة الجامعية: 2019/2018

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي –

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على الأداء الشامل للمؤسسة

– دراسة حالة مؤسسة الاسمنت الما لبيض تبسة–

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الطور الثالث في العلوم الاقتصادية

تخصص إدارة أعمال المؤسسات

إعداد الطالبة:
مفيدة سعدي

إشـــــــــراف:
د. مراد كواشي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د.خليل شرقي	أستاذ محاضر – أ–	جامعة أم البواقي	رئيسا
د.مراد كواشي	أستاذ محاضر – أ–	جامعة أم البواقي	مشرفا ومقررا
د.عمر بن سديرة	أستاذ محاضر – أ–	جامعة سطيف	عضوا
د.كمال شريط	أستاذ محاضر – أ–	جامعة تبسة	عضوا
د.مصباح حراق	أستاذ محاضر – أ–	المركز الجامعي ميلة	عضوا
د.محمد الأمين وليد طالب	أستاذ محاضر – أ–	جامعة أم البواقي	عضوا

السنة الجامعية: 2019/2018

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا محمد الرسول الكريم وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتوجه بالشكر والعرفان إلى الدكتور مراد كواشي على كل ما بذله من وقت وجهد وتوجيه وإرشادات في سبيل إتمام هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الكرام، وذلك على تكرمهم بإعطائي من وقتهم والمشاركة في مناقشة وتحسين هذه الرسالة.

أشكر كل من دعم هذه الرسالة من قريب أو بعيد.

مفيدة سعدي

الإهداء

إلى عائلتي

إلى روح والدي

إلى روح خالد وخولة

إلى أهلي وأقربائي

إلى وطني الجزائر

لكل هؤلاء أهدي هذا العمل

مفيدة

الفهرس العام

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	
إهداء	
الفهرس العام	II– VIII
فهرس الجداول	X
فهرس الأشكال	XIV
مقدمة	أ– ي
الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: مسار للتحول الاقتصادي والاجتماعي والبيئي	
تمهيد	2
1– مدخل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	3
1–1– المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: المفهوم والدوافع	3
1–1–1– مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	4
1–1–1–1– المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بين الإلزام والالتزام	4
1–1–1–2– تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	6
1–1–1–3– مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	9
1–1–1–4– أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	11
1–1–2– دوافع الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	13
1–2– التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	15
1–2–1– تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الغرب	16
1–2–1–1– مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ذو التوجه الأخلاقي حتى سنة 1960	16
1–2–1–2– ازدهار مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في بداية السبعينات	16
1–2–1–3– المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بمفهومي الاستدامة والمواطنة في الألفية الجديدة	17
1–2–1–4– الفرق في مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بين أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية	18
1–2–2– تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في بقية دول العالم	19

1-2-2-1- ظهور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في آسيا	19
1-2-2-2- ظهور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في أمريكا اللاتينية	19
1-2-2-3- ظهور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في أفريقيا	20
1-3- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: المجالات والأبعاد	20
1-3-1- مجالات اهتمام المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	21
1-3-2- أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	24
2- المسؤولية الاجتماعية كمكون رئيسي ضمن استراتيجيات المؤسسة	26
2-1- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: المزايا والمكاسب	26
2-2- سبل وآليات تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	28
2-3- الاستثمار المسؤول اجتماعيا	31
2-3-1- مفهوم الاستثمار المسؤول اجتماعيا	32
2-3-2- أشكال الاستثمار المسؤول اجتماعيا	33
3- الأسس الاخلاقية للمسؤولية الاجتماعية	35
3-1- أخلاقيات الأعمال: مراجعة المفهوم والأهمية	35
3-1-1- مفهوم أخلاقيات الأعمال	36
3-1-1-1- المفهوم اللغوي	36
3-1-1-2- المفهوم الاقتصادي	36
3-1-2- أسباب الاهتمام بأخلاقيات الأعمال	37
3-2- مصادر الأخلاقيات وأسباب انهيارها في المؤسسات	38
3-2-1- مصادر أخلاقيات الأعمال	38
3-2-2- أسباب الانهيارات الأخلاقية في المؤسسات	41
3-3- أثر البعد الأخلاقي في استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	42
خلاصة	44
الفصل الثاني: الأداء من الرؤية الضيقة إلى الرؤية الشاملة	
تمهيد	46

1- الإطار العام للأداء	47
1-1- مفهوم الأداء	47
1-1-1- الأداء لغة	47
1-1-2- الأداء اصطلاحا	47
1-1-3- المفاهيم المرتبطة بالأداء	49
1-1-4- تطور مفهوم الأداء في المؤسسة	50
1-2- العوامل المؤثرة في الأداء	51
1-2-1- العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء	51
1-2-2- العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء	51
1-3- قياس الأداء	52
1-4- تقويم الأداء	54
2- أساسيات الأداء الشامل	56
2-1- مفهوم الأداء الشامل	56
2-2- الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية	59
2 -2-1- مفهوم الأداء الاجتماعي	59
2-2-2- مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي	60
2-3- الأسس النظرية للأداء البيئي	63
2-3-1- مفهوم الأداء البيئي	63
2-3-2- المشكلات البيئية وطبيعة النشاط الاقتصادي	64
2-3-3- معايير ISO 14000 للإدارة البيئية	65
2-3-4- مؤشرات قياس الأداء البيئي	66
3- أدوات قياس الأداء الشامل للمؤسسات	68
3-1- بطاقة الأداء المتوازن	68
3-1-1- محاور بطاقة الأداء المتوازن	70
3-1-2- دمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن	72

3-2- المحاسبة الاجتماعية	73
3-2-1- مفهوم المحاسبة الاجتماعية	73
3-2-2- أهداف المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	75
3-2-3- معايير القياس والمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	75
3-3- مبادرة الابلاغ العالمية GRI	77
3-4- نموذج التقارير الثلاثية Triple Bottom Line	78
3-5- الايزو 26000	79
3-6- أداة سكانديا نافيقاتور SKANDIA NAVIGATOR	80
3-7- جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية	81
3-8- الدليل SD21000	82
3-9- نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية	84
خلاصة	87
الفصل الثالث: ثنائية المسؤولية الاجتماعية والأداء الشامل للمؤسسات	
تمهيد	89
1- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي	90
1-1- النظريات المفسرة لعلاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالأداء المالي	90
1-1-1- نظريات العلاقة الإيجابية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي	91
1-1-2- نظريات العلاقة السلبية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي	93
1-1-3- نظريات التآزر الإيجابي والتآزر السلبي	93
1-1-4- نظريات تشير إلى ارتباطات أكثر تعقيدا	94
1-2- دراسات جدوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الأداء المالي	94
1-2-1- دراسات العلاقة السلبية	94
1-2-2- دراسات العلاقة الايجابية	96

1-2-3- دراسات العلاقة المختلطة	102
2- العلاقة الارتباطية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء الاجتماعي	104
2-1- إعداد وجذب العاملين	104
2-2- حماية وتعزيز سمعة المؤسسة	106
2-3- كسب رضا العملاء	108
3- المؤسسة المسؤولة والأداء البيئي	111
4- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومحاور الاهتمام	116
4-1- استراتيجية الإنتاج الأنظف	116
4-2- الترابط بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والحوكمة	119
4-3- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ميزة تنافسية لخلق القيمة المشتركة	121
خلاصة	124
الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمؤسسة اسمنت تبسة	
تمهيد	126
1- تقديم مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)	127
1-1- النشأة	127
1-2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اسمنت تبسة	128
1-3- تحليل نشاط المؤسسة	131
1-3-1- الإنتاج	131
1-3-2- البيع	133
1-4- الموقع والامكانيات	134
1-5- أهداف المؤسسة	135
1-6- تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة اسمنت تبسة	135
1-6-1- تحليل البيئة الداخلية	135
1-6-2- تحليل البيئة الخارجية	136
2- منهجية الدراسة الميدانية	137
2-1- تقييم أدوات القياس	137

2-1-1- اختبار محتوى صدق أداة الدراسة	137
2-1-2- اختبار الثبات	137
2-1-3- اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة	138
2-3- مجتمع وعينة الدراسة	139
2-4- أدوات الدراسة	139
2-5- أساليب تحليل البيانات	140
2-6- مقياس الدراسة	142
3- واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة اسمنت تبسة	143
3-1- تحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد العينة حول واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	143
3-2- تحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد العينة حول واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية	145
3-3- تحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد العينة حول واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه المنتج	149
3-4- تحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد العينة حول واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة	152
4- واقع قياس الأداء الشامل في مؤسسة اسمنت تبسة	155
4-1- استجابات أفراد العينة حول قياس الأداء المالي	155
4-2- استجابات أفراد العينة حول قياس الأداء الاجتماعي	160
4-3- استجابات أفراد العينة حول قياس الأداء البيئي	174
5- تقييم واختبار الفرضيات	180
5-1- أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية	180
5-2- أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية	182
5-3- أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المنتج على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية	183
5-4- أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة على الأداء الشامل للمؤسسة	185

5-5- أثر ممارسة أنشطة المسؤولية الاجتماعية على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية	186
خلاصة	188
خاتمة	190
قائمة المراجع	197
الملاحق	
الملخص	

فهرس الجداول

رقم الجداول	العنوان	رقم الصفحة
(01)	مجالات اهتمام المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حسب K. Gregory JIN et Ronald G. DROZDENKO	21
(02)	مواضيع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حسب مواصفة الايزو 26000	22
(03)	نمو أصول الاستثمار المسؤول اجتماعيا حسب المنطقة	33
(04)	قياس الأداء بين النظم التقليدية والحديثة	53
(05)	مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي	61
(06)	مؤشرات الأداء البيئي	66
(07)	نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية	84
(08)	الفرضيات النظرية الرئيسية لـ Preston et O'Bannon	90
(09)	مجموع الدراسات التي حددها Margolis et Walsh(2003)	98
(10)	نسب المساهمة من رأس المال الابتدائي لمؤسسة إسمنت تبسة	127
(11)	التقسيم الوظيفي لمؤسسة اسمنت تبسة والمهام الموكلة لكل وظيفة	129
(12)	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	137
(13)	معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبيان	138
(14)	عدد الاستبيانات الموزعة على إطارات مؤسسة اسمنت تبسة	139
(15)	محاور الاستبيان	140

(16)	قياس الارتباط	141
(17)	درجات مقياس ليكرت الخماسي	142
(18)	تقسيم درجات الموافقة على عبارات الاستبيان	142
(19)	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	143
(20)	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية	146
(21)	تحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد العينة حول واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه المنتج	150
(22)	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة	152
(23)	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المالي	155
(24)	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الاجتماعي	161
(25)	تعداد العمال أصحاب الاحتياجات الخاصة بمؤسسة اسمنت تبسة خلال الفترة 2010-2017	173
(26)	حجم المساهمات المالية المخصصة للمجتمع بمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017	173
(27)	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الأداء البيئي	174
(28)	حجم الغرامات البيئية المفروضة على مؤسسة اسمنت تبسة خلال الفترة 2010-2017	178
(29)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	180
(30)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية	181

(31)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية	182
(32)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المنتج على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية	184
(33)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية	185
(34)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسة أنشطة المسؤولية الاجتماعية على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية	186

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنـوان	رقم الصفحة
(01)	نموذج Wood للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	10
(02)	هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	25
(03)	مصادر أخلاقيات الأعمال	39
(04)	العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال	42
(05)	مكونات الأداء الشامل حسب Emmanuelle REYNAUD	58
(06)	نموذج بطاقة الاداء المتوازن	71
(07)	تعدد وظائف بطاقة الأداء المتوازن	72
(08)	مبادئ مبادرة الابلاغ العالمي	77
(09)	نموذج الايزو26000	79
(10)	Le navigateur de Skandia	80
(11)	نموذج جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية	81
(12)	نموذج الدليلSD21000	83
(13)	نموذج أصحاب المصلحة حسب Freeman	92
(14)	تأثير تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الممارسات البيئية	118
(15)	الحوكمة المتكاملة	120
(16)	نموذج خلق القيمة المشتركة	122
(17)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اسمنت تبسة	128
(18)	مخطط العملية الإنتاجية في مؤسسة إسمنت تبسة	132
(19)	تطور كميات الانتاج لمؤسسة اسمنت تبسة خلال الفترة 2010-2017	157
(20)	تطور معدل العائد على الأصول لمؤسسة اسمنت تبسة خلال الفترة 2010-2017	158
(21)	تطور معدل العائد على حقوق الملكية لمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017	159

(22)	تطور معدل هامش الربح لمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017	160
(23)	تطور معدل تكوين العاملين لمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017	164
(24)	تطور معدل التأطير بمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017	165
(25)	معدل تكرار حوادث العمل خلال الفترة 2010-2017	166
(26)	تطور معدل انتاجية العامل لمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017	167
(27)	تطور معدل الانتاجية لمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017	168
(28)	تكلفة الصيانة لكل طن منتج من الاسمنت لمؤسسة اسمنت تبسة 2010-2017	169
(29)	تطور معدل النمو في رقم الأعمال لمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017	170
(30)	الوقت اللازم لتلبية الطلبية لمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017	171
(31)	تطور عدد العمال لمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017	172
(32)	معدل استهلاك الطاقة مصنفة حسب نوع الطاقة المستعملة للفترة 2010-2017	177
(33)	معدل استهلاك المواد الأولية لمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017	178

مقدمـــة

تشهد بيئة المؤسسات تطوراتٍ سريعة وجذرية، حيث لم يعُد المجتمع ينظر إلى هذه المؤسسات نظرة تقليدية تُرَكِّزُ على النَّواحي الاقتصادية فقط، وذلك بإنتاج السلع أو تقديم الخدمات بنوعية معينةٍ وأسعارٍ محددةٍ، بل بدأت نظرة المجتمع تأخذ أبعادًا جديدةً أكثر تعقيدًا، وهي اعتبار المؤسسات جزءً من نسيج المجتمع كَكُل، وهو ما يُلْزِمُهَا بأن تتحمل مسئوليتها تِجاههُ، كما ويُحَتِّمُ عليها أيضا أن تستجيب لتوقعاتهِ وتطلعاتهِ، وذلك بالمساهمة في إشباع حاجاته الاقتصادية والاجتماعية مع المحافظة على البيئة، كما يجب أن لا يشعر أفراد المجتمع أنَّ ثمن وُجُود هذه المؤسسات يفوق ما يمكن أن يجنوه منها في شكل فوائد ومنافع، حيث أنَّ استمرار المؤسسة مرهون بقدرتها على خدمة المجتمع.

فمؤسسات الأعمال والمجتمع يشكلان زوجين لا ينفصلان، يحتاج المجتمع إلى مؤسسات الأعمال، المكان الرئيسي لخلق الثروة، وعلى النقيض، لا يمكن للمؤسسات أن تنجح إلاَّ في مجتمع يتطور مع أشخاصٍ يتمتعون بالمهارات المناسبة والظروف الملائمة للعيش والعمل.

ولهذا، تمَّ طرح موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحت اسم العديد من الأسماء، بما في ذلك الأعمال الخيرية، ومواطنة المؤسسات وغيرها، هذه الأسماء، يحمل كل منها وجهة نظر معينة حول دور الأعمال في المجتمع، وبغض النظر عن المضمون، فإنَّ النموذج الذي تقوم عليه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يتركز على فكرة إنشاء "قيمةٍ مشتركةٍ"، حيث أنَّ دور مؤسسات الأعمال وفقًا لهذا النموذج، هو خلق قيمة لمساهميها وقيمة للمجتمع، وهو ما يظهر على أنَّه اقتراحٌ رابحٌ للجانبين.

إنَّ مناقشة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وطبيعة البيئة التي تعمل فيها هذه المؤسسات، من المواضيع التي أثارت جدلاً واسعًا، سواءَ على المستوى الأكاديمي والبحثي أو على مستوى المؤسسات، وطُرِحت وجهات نظر عديدة نظرًا لارتباط هذا المفهوم بالعديد من المفاهيم والتي من بينها الأداء، واختلفت الآراء بين مُؤَيِّدٍ لإيجابية العلاقة بين المفهومين وبين معارضٍ لها.

فلطالما كان الأداء مفهومًا أحاديَّ البُعد يُقاس بالربح وحده، ويرجع ذلك جزئياً إلى وزن المالكين في عملية صنع القرار، من هذا المَنْظُور، لا يهدف مقياس الأداء إلاَّ إلى خلق قيمة لحملة الأسهم، ولهذا انتقل الحكم على أداء المؤسسة من المفهوم المالي إلى مقاربات أكثر شمولية تتضمن أبعاد اقتصادية، اجتماعية، وبيئية.

هذا المفهوم، يحتوي على العديد من المعاني بالنَّظر إلى المجموعات المختلفة التي تتكون منها المؤسسة، فالمدير أو المالك، ينظر إلى الأداء على أنَّه تحقيق أقصى الأرباح، بينما العامل ينظر إليه

على أنَّه توفير مناخ عمل مناسب، وبالنسبة للعميل، يكمن الأداء في جودة المنتوج المقدم، إنَّ تعدد هذه المداخل يجعله مفهومًا غير محددٍ، بسبب تنوع المجموعات التي تشكل المؤسسة.

تبدو مفاهيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء من النظرة الأولى بعيدة نسبيًا عن بعضها البعض، فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تُحَدِّدُ وضعية المؤسسة فيما يتعلق ببيئتها سواء الداخليَّة أو الخارجيَّة، في حين أنَّ مفهوم الأداء يتساءل عن الروابط الدقيقة بين التعبير عن الموارد والحصول على النتائج، ولهذا فإنَّ الاهتمام المتزايد للمسؤولية الاجتماعية يطرح سؤال حول مدى قدرتها في التأثير على الأداء الشامل للمؤسسات، حيث ذهبت الأبحاث في هذا المجال إلى دراسة كيف يمكن للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أنْ تزود هذه الأخيرة بمكاسب تُحسِّنُ من أدائها.

وعليه، تكَوَّنَت الأدبيات المختلفة حول العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء من ثلاثة فروع رئيسية:

- وُجُود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء؛
- عدم وُجود ترابط بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء؛
- وُجُود علاقة سلبية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء.

ولِكَوْنِ صناعة الاسمنت إحدى الصناعات الحيوية لعلاقتها المباشرة والفعَّالة بعملية التنمية، ولكون الاسمنت من الأساسيات التي تقوم عليها المشاريع التنموية الصناعية، الزراعية، الخدمية والعمرانية.

هذا، بالإضافة إلى اعتبار صناعة الاسمنت من الصناعات المُؤثِّرة على المجتمع والبيئة لما تَطرَحُهُ من غازات وما تُسببه من تلوث، فقد وقع الاختيار على هذه الصناعة كعينة واسقاط الجانب النظري عليها.

ومما سبق يمكن طرح التساؤل الجوهري الذي تتمحور حوله هذه الدراسة كالتالي:

- **ما أثر التزام المؤسسات الاقتصادية بالمسؤولية الاجتماعية على أداءها الشامل؟**

وكمحاولة لمعالجة الموضوع ودراسة الاشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر التوجه نحو الأنشطة المتعلقة بخدمة المجتمع على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية؟
- ما أثر التوجه نحو الأنشطة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية؟
- ما أثر التوجه نحو الأنشطة المتعلقة بتحسين المنتج على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية؟
- ما أثر التوجه نحو الأنشطة المتعلقة بالرقابة على البيئة على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية؟

ومن أجل دراسة الموضوع والإجابة عن مختلف تساؤلاته تم الاعتماد على الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التزام المؤسسات الاقتصادية بالمسؤولية الاجتماعية وبين أداءها الشامل.

تبعا للتساؤل المطروح تم وضع الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو الأنشطة المتعلقة بخدمة المجتمع على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو الأنشطة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو الأنشطة المتعلقة بتحسين المنتج على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو الأنشطة المتعلقة بالرقابة على البيئة على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الدور الاجتماعي والبيئي للمؤسسات، بعد أن أثبت التطبيق العملي لتجارب بعض المؤسسات أنَّ الدور الاجتماعي والبيئي والالتزام الأخلاقي للمؤسسات هو أيضًا استثمار يعود عليها بزيادة الربح وتقليل النزاعات بين الادارة والعاملين فيها والمجتمعات التي تتعامل معها، ويزيد أيضًا من انتماء العاملين والمستفيدين من هذه المؤسسات مما ينعكس على أداءها ويعزز من قدراتها التنافسية.

أهداف الدراسة

تتجلى أهداف هذه الدراسة في:

- إظهار نقاط التقارب فيما يتعلق بأدوات قياس الأداء والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛

- التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأثر ذلك على الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية؛

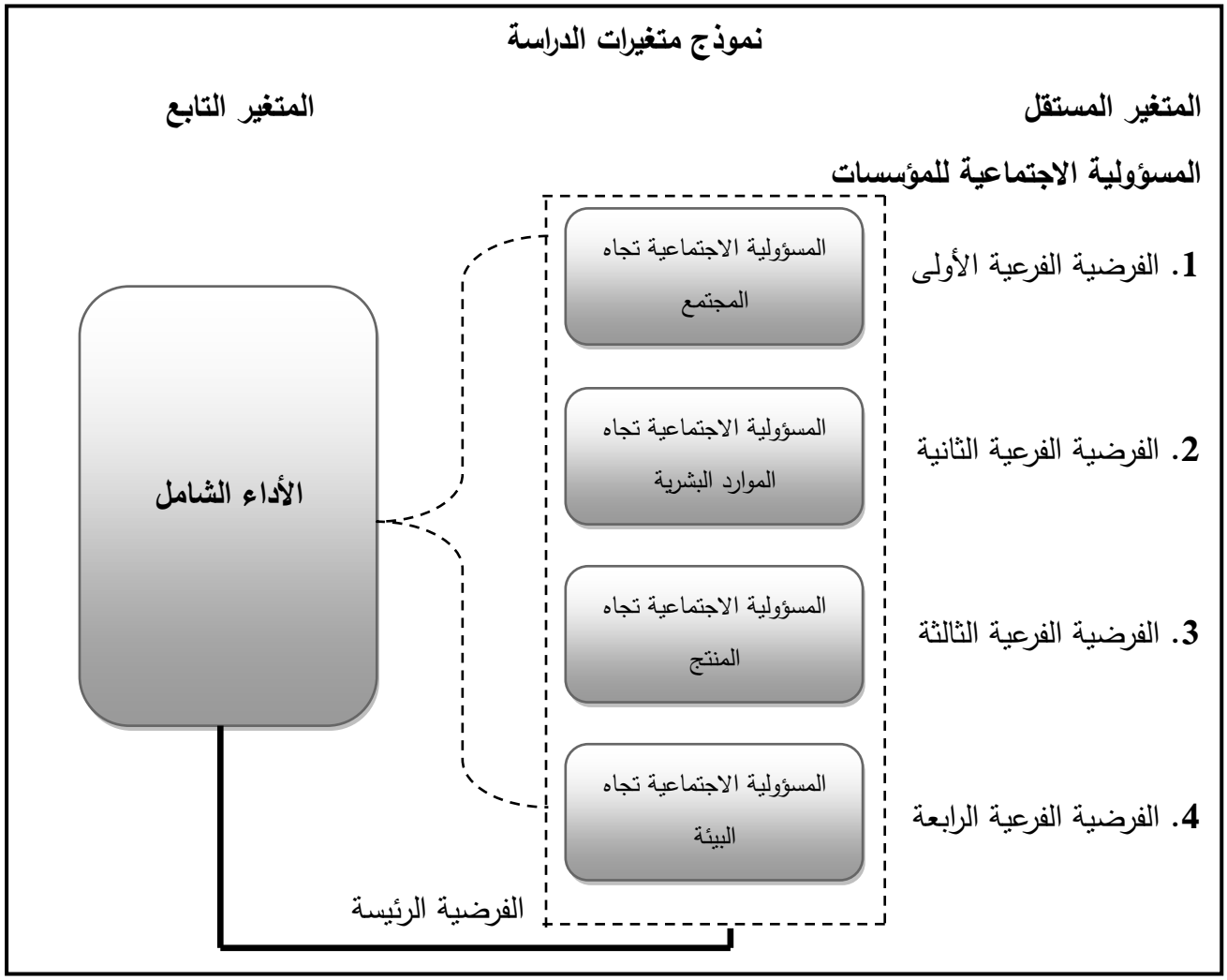
- التعرف على مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة، وتقييم مدى استجابتها للبرامج المرتبطة بهذا المفهوم؛

- التَّوصُّل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لإدارة المؤسسات، والباحثين والمهتمين بهذا المجال.

متغيرات الدراسة

في ضوء المشكلة موضوع الدراسة وأهدافها تم تطوير نموذج يتكون من محورين رئيسيين: الأول يَضُم المتغيرات المستقلة، التي تنقسم إلى أربع متغيرات، هي: المتغيرات التي تقيس المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، المتغيرات التي تقيس المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية، المتغيرات التي تقيس المسؤولية الاجتماعية تجاه لمنتج، والمتغيرات التي تقيس المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة، أما المحور الرئيسي الثاني يمثل المتغير التابع والذي يقيس الأداء الشامل.

والشكل التالي يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الطالبة

مجال وحدود الدراسة

1. **من حيث بعد الموضوع العلمي:** تندرج هذه الدراسة ضمن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأثرها على أداء المؤسسة الشامل (الأداء المالي، الأداء الاجتماعي والبيئي) وتحديد طبيعة هذا الأثر (ايجابي، سلبي أو حيادي).
2. **من حيث البعد المكاني والزماني:** يَتَضَمَّن البحث دراسة ميدانية كانت على مستوى مؤسسة اسمنت تبسة خلال شهري ماي وجوان من سنة 2018، حيث تم أخذ عينة من مجتمع البحث المتمثلين في اطارات المؤسسة واخضاعهم للدراسة، وذلك عن طريق طرح استبيان كوسيلة لجمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى الحصول على بعض المعلومات والإحصائيات من المؤسسة للفترة 2010-2017، والتي من شأنها تدعيم نتائج الاستبيان، حتى يمكن التوصل إلى نتائج تؤكد أو تُفَنِّدُ فرضيات الدراسة.

مبررات اختيار الموضوع

1. المبررات العلمية

- الموضوع ضِمْن مجالِ التخصص؛
- الاهتمام بدراسة دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق استدامة المؤسسات، وأثرها على الأداء الشامل.

2. المبررات العملية

كان اختيار هذا الموضوع مبني على المبررات التالية:

- تَعاَظُم دور المسؤولية الاجتماعية كبعد استراتيجي، خُصوصًا ما يشهده قطاع الأعمال من مشكلات أخلاقية وبيئية ألحقت خسائر كبيرة بالمجتمعات والمؤسسات على السواء؛
- تَفعِيل البعد الاجتماعي والبيئي للمؤسسات من أجل دمجها ضمن الخطط المستقبلية.

منهج الدراسة

نظرًا لطبيعة الموضوع ومحاولة الإلمام بكافة جوانبه، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في تجميع المعلومات واستقراء الدراسات السابقة واعتماد ما جاء به المفكرون والباحثون، من أجل استقصاء وتحليل الظاهرة المدروسة وتحديد علاقتها المختلفة.

وكذا منهج دراسة الحالة الذي يعتبر أحد أساليب البحث والتحليل للبيانات الكمية والنوعية، عن عوامل عديدة تتعلق بالمؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقة

1. الدراسات العربية

- أطروحة دكتوراه لـ (Tarik EL MALKI, 2010) بعنوان **Environment des enterprises, responsabilite sociale et performance : analyse empirique dans le cas du MAROC**

هدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة المحتملة بين البيئات المختلفة لشركات التصنيع المغربية – الخارجية (المؤسساتية والتنظيمية) والداخلية (العلاقات مع أصحاب المصلحة) – وأداءها الاقتصادي والمالي الذي يُقاس بنسب الربحية، وقد توصَّلت في جزئها الثاني الذي هدف لقياس أثر المشاركة الاجتماعية والبيئية للشركات المغربية على الأداء، إلى أنَّ الالتزام الاجتماعي للمؤسسات المغربية تجاه موظفيها يُعتَبر البعد الأكثر أهمية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، في حين أنَّ الأبعاد الأخرى (البيئة، وما إلى ذلك) ليست بذات الأهمية.

- مقال علمي لـ (جميل حسن النجار، 2014) بعنوان " **المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال وأثرها على الأداء المالي – دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين**–"

هدفت هذه الدراسة الى اختبار أثر ممارسة المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي لدى الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، من خلال دراسة أثر كل نشاط من الأنشطة الخاصة بمحاسبة المسؤولية الاجتماعية (الأنشطة الخاصة بتنمية الموارد البيئية، الأنشطة الخاصة بخدمة المجتمع الأنشطة الخاصة بتنمية الموارد البشرية، الأنشطة الخاصة بالارتقاء بالمنتجات) على الأداء المالي.

قد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (28) شركة من الشركات المدرجة في بورصة فلسطين خلال الفترة الممتدة (2006–2014)، واستخدمت الدراسة تحليل الانحدار المتعدد لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقد أظهَرت النتائج وُجود ضعفٍ في ممارسة الشركات الفلسطينية للأنشطة المتعلقة بالرقابة على البيئة، وأنَّ أنشطة المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالرقابة على البيئة تُؤثِّر ايجاباً على الأداء المالي (العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية، معدل دوران الأصول) في حين لا يُوجد أثر لمُمَارسة أنشطة المسؤولية الاجتماعية كافةً على القيمة السوقية.

- مقال علمي لـ (عرقوب وعلي، 2015) بعنوان " **تحليل مستوى تبني لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسات الجزائرية وأثره على أدائها الشامل –دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء**–"

هدفت الدراسة إلى ابراز مستوى تبني لوحة القيادة المتوازنة في مؤسسة جزائرية، وهي مؤسسة صيدال ممثلة في وحدة الدار البيضاء، وتحليل مدى تأثير تبني هذه الأداة على تحسين أدائها الشامل، وهذا من خلال دراسة إحصائية استقصائية لعينة مكونة من مجموعة من إطارات هذه الوحدة.

وقد توصَّلت الدراسة إلى عدم عملِ المؤسسات الجزائرية على التنسيق بين أبعاد لوحة القيادة المتوازنة، حيث تُركز على تسطير أهدافها وفقًا لبُعدَيْ الأداء المالي والزبائن، واهمال بُعدَيْ العمليات الداخلية والتعلم والنمو، والاهمال التام لبُعد البيئة والمجتمع وعدم إدماجه ضمن أبعاد لوحات المتوازنة، ما أدى إلى اختلال وقُصُور لوحات القيادة المتوازنة التي تتبناها المؤسسات الجزائرية.

– مقال علمي لـ (بدرة سلفاوي، محمد بركة، 2017) بعنوان " **محاولة تقييم الأداء الشامل للمؤسسات البترولية العاملة بالجزائر خلال الفترة 2011-2015**"

هدفت هذه الدراسة إلى مُحَاولة تقييم الأداء الشامل لعينة مكونة من 6 مؤسسات تنشط في مجالات بترولية مختلفة في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2011-2015، وقد تم ذلك انطلاقاً من تحليلٍ للأبعاد المُكَوِّنَة للأداء الشامل لهذه المؤسسات، المتمثلة في البُعد المالي الذي تم تحليله من خلال مؤشرات (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، مؤشر العائد على المبيعات) المحسوبة خلال فترة الدراسة، البُعد الاجتماعي ويرتكز على تقييم لبعض ممارسات المؤسسات في المجال الاجتماعي، البُعد البيئي الذي يُركز على تحليل علاقة المؤسسة بالبيئة الطبيعية ومدى اهتمامها بالحفاظ عليها وحمايتها، ومن ثم استخدام طريقة التحليل العاملي بهدف الكشف عن العوامل الأساسية المفسرة للأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة، وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك خمسَة عوامل أساسية يمكن من خلالها تفسير الأداء الشامل لهذه المؤسسات؛ وقد صُنِّفَتْ هذه العوامل وفقًا لمستويات الرضا أو الإشباع المُحَقَّق لمجموعة من احتياجات ومتطلبات كل من العملاء والموردين أولاً، المجتمع المحلي ثانياً، البيئة الطبيعية ثالثاً، العمال رابعاً، وأخيراً المساهمين.

2. الدراسات الأجنبية

– مقال علمي لـ (Stephen Brammer et autres, 2006) بعنوان

Corporate Social Performance and Stock Returns: UK Evidence from Disaggregate Measures

تناولت الدراسة العلاقة بين الأداء الاجتماعي للمؤسسات وعوائد الأسهم في المملكة المتحدة، توصَّلت النتائج إلى أنَّ مؤشرات الأداء الاجتماعي ترتبط سلبًا بعائدات الأسهم، حيث لاَحَظَ الباحثون أنَّ المؤسسات ذات درجات الأداء الاجتماعي الأعلى تَمِيل إلى تحقيق عوائد أقل، في حين تفوقت المؤسسات

التي لديها أدنى درجات من الأداء الاجتماعي إلى حد كبير في السوق، ولُوحِظَ أنَّ المؤشرات البيئية ومؤشرات العمالة ترتبط ارتباطًا سلبيًا بالعائدات، في حين أنَّ مؤشر المجتمع المحلي يرتبط ارتباطًا إيجابيًا ضعيفًا.

- مقال علمي لـ (Idoya Ferrero-Ferrero et autres, 2011) بعنوان

The Effect of Environmental, Social and Governance Consistency on Economic Results

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير الاتساق البيئي والاجتماعي والحوكمة على أداء المؤسسة، وعلى وجه التحديد العلاقة بين الأداء الاجتماعي والبيئي والحوكمة والأداء الاقتصادي لمجموعة من المؤسسات المُدرَجة في الاتحاد الأوروبي خلال الفترة 2002-2011 (15 مؤسسة)، افترَضَت الدراسة أنَّ التزام المؤسسة وفعاليتها تجاه خلق ميزة تنافسية متسقة مع الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمة يشكل قيمة غير ملموسة تقود إلى التحسينات في أداء المؤسسات.

كشفت النتائج الرئيسية أنَّ التأثير كان كبيراً للمؤسسات التي كان أداؤها عالياً فيما يخص الأداء الاجتماعي والبيئي والحوكمة، بخلاف المؤسسات ذات الالتزام الضعيف مع الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمة فقد كان أداؤها ضعيفاً.

- مقال علمي لـ (Imtiaz Haider, 2014) بعنوان

The impact of Corporate Social Responsibility on Customer Loyalty: mediating role of Customer satisfaction

بحثت هذه الدراسة في كيفية تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على قرارات المستهلكين الشرائية وإيجاد أدلة ذات صلة لربط ولاء العملاء بمبادرات المسؤولية الاجتماعية بباكستان، وقد وَجَدَت الدراسة أنَّ انخفاض مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يُقلل من مستويات رضا العملاء، كما أكَّدَت هذه الدراسة أن التمويل المُوجه نحو المبادرات التي تُرَكِّز على العملاء قد يَخلق نتائج أفضل لرضا العملاء.

- مداخلة علمية لـ (Jean François NGOK EVINA, 2017) بعنوان

Vers une contribution de la RSE à la performance globale des entreprises : une étude empirique

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع المؤسسات الكاميرونية من حيث ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء الشامل، وقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة وتم اختيار أربع (04) شركات تابعة لشركات متعددة الجنسيات: شركتين إنكليزيتين وفرعين فرنسيين.

تَوصَّلت الدراسة إلى أنَّ اعتماد سياسة المسؤولية الاجتماعية يُحسِّن من أداء المؤسسات على المدى الطويل، كما توصَّلت ذات الدراسة إلى أنَّ البحث عن الربح هو ما يبرر التزام هذه المؤسسات بالمسؤولية

الاجتماعية، كما أنَّ العديد من المؤسسات في الكاميرون تطبق أساليب المسؤولية الاجتماعية من أجل أن تكون في مرحلة متقدمة مع متطلبات السوق الدولية، أو لتحسين صورتهم في المجتمع بما يضمن أهداف الأداء وبقاء المؤسسة.

من خلال عرض الدراسات السابقة اتضح أنَّها اختلفت وتوافقت مع هذه الدراسة في مواطن عدة، وقد تمثل مواطن الاختلاف في أن أغلب الدراسات لم تتطرق بشكل مباشر للعلاقة موضوع البحث، بين مُتَغَيرَي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء الشامل، وفي معظمها تناولت بعض الأبعاد بين المتغيرين، وكان من الدراسات ما اتجه إلى تحديد صعوبات القياس للمسؤولية الاجتماعية والأداء الشامل، كما أن مُجْمَل هذه الدراسات تناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات مختلفة سواء كانت جزائرية أو أجنبية تنشط في قطاعات مختلفة، في حين ركَّزت هذه الدراسة على قطاع الاسمنت بمؤسسة اسمنت تبسة، كما اختلفت عن أغلب الدراسات السابقة في تحديد نمط العلاقة بين عدد من المتغيرات، في حين توافقت مع أغلب الدراسات على أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

صعوبات الدراسة

تتلخص أهم الصعوبات التي اعترضت الدراسة فيما يلي:

- قِلة المراجع ذات الصلة بالموضوع باللغة العربية، الأمر الذي تطلب جهدًا ووقتًا أكبر في ترجمة الأبحاث والدراسات باللغات الأجنبية؛

- تَدَاخُل مُتَغَيِّرَي المسؤولية الاجتماعية والأداء الشامل، سواء من ناحية المفاهيم أو أدوات القياس، مما صعب في عملية الفصل بينهما؛

هيكلة الدراسة

تتَضَمَّن الدراسة مقدمة وأربعة فصول وخاتمة، ثلاثة منها تتعلق بالجانب النظري والرابع دراسة حالة، الفصل الأول بعنوان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: مسار للتحول الاقتصادي والاجتماعي والبيئي والذي سيتم التطرق فيه إلى الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومسار تحولها من فلسفة أخلاقية إلى استراتيجية، كما سيتناول هذا الفصل علاقة المسؤولية الاجتماعية بالأخلاق.

أما الفصل الثاني فهو بعنوان الأداء من الرؤية الضيقة إلى الرؤية الشاملة، حيث تم سيتناول مفهوم الأداء وإبراز اختلاف مفهومه باختلاف أطراف المؤسسة، كما سيتم رصد تطور الأداء إلى غاية مرحلة الأداء الشامل، ليختتم بعرض أهم الأدوات المستعملة في قياس الأداء الشامل للمؤسسات.

فيما يتعرض الفصل الثالث إلى العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الشامل للمؤسسة، والذي سيتناول الأطروحات المختلفة عن طبيعة التأثير بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الشامل، ومن ثم التطرق إلى المسؤولية الاجتماعية وأهم محاور الاهتمام.

وسيخصص الفصل الرابع لدراسة حالة مؤسسة اسمنت تبسة، من خلال تقديم مؤسسة اسمنت تبسة، وعرض لمنهجية الدراسة الميدانية، ومن ثم التطرق إلى واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية وواقع قياس الأداء الشامل في مؤسسة اسمنت تبسة، ليختتم الفصل بتقييم واختبار الفرضيات.

الفصل الأول

المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات: مسار للتحول الإقتصادي والإجتماعي والبيئي

1- مدخل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

2- المسؤولية الاجتماعية كمكون رئيسي ضمن استراتيجيات المؤسسة

3- الأسس الاخلاقية للمسؤولية الاجتماعية

تمهيد

رغم اختلاف التفاسير لمفهوم المسؤولية الاجتماعية إلاّ أن المضمون يتفق في كونها تذكير للمؤسسات بمسؤولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها الذي تُنتسب إليه، إذ أن مقتضى هذه المسؤولية يكون بمثابة مبادرات اختيارية تقوم بها المؤسسات بإرادتها المنفردة تجاه كل أطراف المصلحة.

وبات دور مؤسسات الأعمال محورياً في عملية التنمية وهو ما أثبتته النجاحات التي حققتها الاقتصاديّات المتقدمة، إذ أدركت هذه المؤسسات أنها غير معزولة عن المجتمع، وتنبهت إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية بإيلاء هموم المجتمع والبيئة اهتماما كافياً والأخذ بعين الاعتبار ثلاثية أضلاع التنمية المستدامة وهي: النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة.

وبهذا، أصبحت المسؤولية الاجتماعية شعاراً ترفعه مؤسسات الأعمال، من خلال بذل الكثير من الجهود للاهتمام بهذا المفهوم وإدماجه ضمن متطلبات أدائها، مما يستوجب إدراجه ضمن أولوياتها القصوى وعلى كافة مستوياتها الإدارية، إذ أنَّ المؤسسة التي لا تقوم بتبني المسؤولية الاجتماعية في أعمالها في العصر الحالي تجد نفسها غارقة تدريجياً في العديد من المشاكل، وقد تواجه بالتأكيد عدم رضا أفراد المجتمع عن أنشطتها ككل لا سيما المحافظين على البيئة منهم.

وعليه، سيتناول هذا الفصل العناصر التالية:

- مدخل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
- المسؤولية الاجتماعية كمكون رئيسي ضمن استراتيجيات المؤسسة؛
- الأسس الاخلاقية للمسؤولية الاجتماعية.

1- مدخل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

شهد القرن المنصرم بروز مفاهيم جديدة ارتبطت بقطاع المال والأعمال، الذي أصبح قطاعًا حيويًا في التنمية بمفهومها الشامل خاصة بعد تراجع دور الدولة وتنامي دور رأسمال الخاص في إحداث التغيير، ومن أبرز هذه المفاهيم والتي شكلت الدور الجديد للمؤسسات مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

من هنا تبدو الحاجة ملحة لتحديد مفهوم دقيق للمسؤولية الاجتماعية ودور المؤسسات في هذه المسؤولية، وطرق النهوض بها بما يضمن تحولها من مجرد عمل خيري إلى فلسفة إدارة أعمال، تأخذ بعين الاعتبار الآثار الاجتماعية على المجتمعات في مجالات مختلفة، كالفقر والتعليم والصحة والبيئة ومن ثم تحقق النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة.

لذا، سيتم التركيز على العناصر التالية :

- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: المفهوم والدوافع؛
- التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: المجالات والأبعاد.

1-1- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: المفهوم والدوافع

في نهاية القرن الماضي، واجهت اقتصاديات البلدان الصناعية تطوراً عميقاً، أين انتقلت المؤسسات الاقتصادية إلى مرحلة أصبح فيها من الضروري تقديم دليل واقعي على جودة المنتجات، ونشر المعلومات الخاصة بها إلى أطراف أخرى[1]، وعليه أضحت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تحظى بشعبية كبيرة بين المؤسسات خاصة مع نشر كتاب **Bowen** سنة 1953، والذي حاول فيه وضع التعريف الأول لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"[2]، حيث أصبحت الاهتمامات البيئية وحقوق الإنسان، والتجارة العادلة، والعديد من الاهتمامات الأخرى ذات أهمية متزايدة لأصحاب المصلحة والمؤسسات على حد سواء، ومع ذلك، فإن التعريف الدقيق للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات غالبا ما يكون غامضا، لذا سيتم التطرق في هذا العنصر إلى أهم المفاهيم التي أحاطت بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

[1] Jacques IGALENS, **Norme de responsabilité et responsabilité des normes: le cas d'ISO 26 000**, Management & Avenir, n° 23, 2009, p: 28.

[2] Aurélien ACQUIER, Jean-Pascal GOND, **Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise (Re)Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur: Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953)**, Finance Contrôle Stratégie, Volume 10, n° 2, 2007, pp: 5 – 35.

1-1-1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تبلورت فكرة وُجوب التزام المؤسسات بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حتى لا يكون تحقيق الربح عائداً عن أمورٍ غير مقبولة أخلاقياً أو قانونيّاً، كتشغيل الأطفال، والإخلال بالمساواة في الأجور وظروف وشروط العمل، والحرمان من الحقوق الأساسية للفرد، علاوة على ذلك، فإن الدور الرئيسي الذي تلعبه المؤسسات، كونها مصدر للثروة والتحديث وتوليد فرص العمل، يُحتّم عليها القيام بواجباتها الاجتماعية وفقاً للمفاهيم الحديثة، كما أن التطورات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في عصر يتسم بالتغير السريع تحتّم عليها ذلك أيضاً.

1-1-1-1- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بين الإلزام والالتزام

لا يزال مصطلح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محَّل جدل، إذ لم يتفق بعد على تعريف محدد لها يبين ما إذا كانت واجبًا قانونًا أم مجرد مبادرة طوعية، وعليه فإن التكييف القانوني للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يتحدد على ضوء فهم مصطلح المسؤولية، فماذا تعني كلمة "مسؤولية" ؟ وهل ينطبق هذا المعنى على مصطلح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ؟

- ✓ **معنى كلمة مسؤولية**

من الناحية اللغوية فإنَّ كلمة مسؤولية تعني" الأعمال التي يكون الإنسان ملزمًا ومطالبًا بها"، واصطلاحًا فالمسؤولية هي "التكليف الذي يعقبه حساب"، ومفهوم المسؤولية تأخذ أشكالاً مختلفةً، بما في ذلك السلطة، الواجب والحرية الفردية[1].

من الناحية القانونية فإنَّ كلمة مسؤولية تعني المحاسبة عن فعل أو أمر ما، فهي " تشخيص لحالة الفرد الذي اقترف أمرًا من الأمور يستلزم المعاقبة والمؤاخذة "، وهذا التعريف ينطوي على عدة معانٍ متقاربة منها:

- المُؤاخَذَة أو المحاسبة على فعل أو سلوك معين؛
- الجزاء المترتب عن ترك الواجب، أو فعل ما كان يجب الامتناع عنه؛
- تحميل الشخص نتائج وعواقب التقصير الصادر عنه أو تَوَلِّي رقابته والإشراف عليه.

[1] Bernard CALISTI, Francis KAROLEWICZ, **RH et développement durable- une autre vision de la performance-**, Edition d'organisation, Paris, France, 2005, p: 25.

ومن هذه المعاني يُسْتَخْلَصُ تعريفًا شاملاً وهو: التزام المسؤول في حدود القانون بتعويض الغير المتضرر عن الضرر الذي أصابه نتيجة ما لحقه من تلف مال، أو ضياع منافع، أو عن ضرر جزئي، أو كُلِّي مادي أو معنوي.

و المسؤولية بالمعنى العام قد تكون أخلاقية، أدبية أو قانونية[1]:

– **المسؤولية القانونية:** هي تلك التي يترتب عليها جزاء قانوني جراء مخالفة التزام يمس بمصالح المجتمع.

– **المسؤولية الأخلاقية والأدبية:** هي تلك التي يترتب عليها مخالفة قواعد وواجبات أخلاقية ولا يترتب عليها جزاءً قانونيًّا كونها ذاتية .

✓ **المسؤولية إلزام والتزام**

من خلال التعاريف الخاصة بكلمة المسؤولية وُجِدَ أنَّها مقترنة بثلاثة عناصر أساسية وهي **الإلزام، الالتزام والجزاء،** ولكي يبين موقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من بين كل هذه التعاريف لا بد من التعريج على توضيح الفرق بين الإلزام والالتزام.

– **الإلزام:** في معناه **اللغوي** هو القسر والإكراه، فالإلزام هو بمعنى الثُّبُوت والوُجُوب.

أمَّا من الناحية **القانونية:** فالإلزام يعني اقتران القاعدة القانونية بجزاء، والقاعدة القانونية فيها أمر وتكليف، والإلزام له جزاء مادي توقعه السلطة العليا في الجماعة.

– **الالتزام:** وفي معناه **اللغوي** يعني اعتناق الشيء والتعلق به وعدم مفارقته، بمعنى التزام الشخص نفسه بأمرٍ سواء، كان ذلك على وجه الالتزام بإرادته المَحْضَة أو كان ذلك الالتزام من آخر.

من الناحية **القانونية:** فالالتزام هو واجبٌ قانونيٌّ يتعين فيه على شخص معين هو المدين أو الملتزم القيام بأداء مالي، يتمثل في القيام بعمل أو الامتناع عن عمل لمصلحة شخص آخر هو الدائن أو صاحب الحق الشخصي.

[1] علي بولحية بن بوخميس، **القواعد العامة لحماية المستهلك والمسؤولية المترتبة عنها في التشريع الجزائري**، دار الهدى، الجزائر، 2000، ص: 88.

✓ **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلزام والتزام**

هناك علاقة وثيقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والقانون، إذ يعتبر القانون أداة رئيسية يتم استخدامها لمعالجة الآثار الاجتماعية والبيئية للمؤسسة، بالإضافة إلى محاربة الرشوة والفساد والتهرب من الضرائب[1].

وبهذا فإنَّ مصطلح المسؤولية الاجتماعية ينطوي في بعض جوانبه على مسؤولية قانونية، وبالتالي فهي تتضمن العناصر الأساسية للمسؤولية وهي الإلزام والالتزام والجزاء.

لا تُعْتَبَر المسؤولية الاجتماعية إلزامًا إلاَّ في جانبها القانوني، ومصدر الإلزام هنا هو القوانين المحلية والدولية والتزام المؤسسات بهذا الجانب هو بدافع احترام القوانين لتفادي الجزاء العقابي.

أمَّا في جانبها الأخلاقي فإن المسؤولية الاجتماعية ليست إلزامًا قانونيًّا، والتزام المؤسسات بها لا يتجاوز مجرد مبادرات اختيارية/طوعية– دون إلزام– تقوم بها المؤسسات بإرادتها المنفردة تجاه المجتمع[2].

لا تُعَدُّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أمرًا مطلوبًا بموجب القانون لكي تتبعه المؤسسات وتنفذه إلاَّ في بُعدها القانوني، وغالباً ما تختار المؤسسات دمج المسؤولية الاجتماعية في مُثُلِهَا التنظيمية لأنَّها تبحث على تحسين أدائها وصورتها لدى الجمهور.

1-1-1-2- تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي الترجمة العربية للمصطلح الانجليزي Corporate Social Responsibility أما في اللغة الفرنسية فيستخدم مصطلح Responsabilité Sociétale de l'Entreprise حيث يستخدم "Sociétale" بدل "Social "، إذ يشير المصطلح الأخير فقط للعلاقات بين أرباب العمل والعمال ولا يشمل العلاقات المجتمعية مع أصحاب المصلحة[3]، وقد شهد هذا المفهوم تغيرات جوهرية على مر الزمن ولا يزال يتطور مع تقدم المجتمع وتطور توقعاته، كما لا يُوجد توافق في الآراء بشأن قائمة نهائية للقضايَا التي يشملها، ويسلم عادة أن المسؤولية الاجتماعية ليست عملاً خَيريًّا من جانب المؤسسة ولا امتثالاً مطلقًا للقانون، والقاسم المشترك بين أكثرية التعاريف هي أنَّ المسؤولية

[1] Paul HOHNEN et autres, **Corporate social responsibility an implementation guide for business**, p: 15, Article disponible en ligne: http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf, consulté le 03.05.1016

[2] **المسؤولية الاجتماعية للشركات.. الزام أم التزام؟**، مجلة اقتصاد وأسواق، العدد71، ماي 2009، مقال متاح على الموقع الإلكتروني: www.eqwas.net ، أطلع عليه يوم 2016.03.12

[3] Judith SAGHROUN, Jean-Yves EGLEM, **Performance globale de l'entreprise: les informations environnementales et sociales sont-elles prises en compte par les analystes financiers pour leur diagnostic?**, Normes et Mondialisation, France, 2004, p: 05.

الاجتماعية مفهومٍ تُدرج بِمُوجَبِه المؤسسات، الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في السياسات والأنشطة الخاصة بأعمالها، قصد تحسين أثرها في المجتمع، فضلاً عن إبرازه عبر مسميات مختلفة إذ تُشير جميعها إلى المسؤولية الاجتماعية منها[1]: مواطنة المؤسسة Corporate Citiznship، المساءلة الاجتماعية Corporate Accountability، المواطنة التنظيميةCorporate Citizenship، والالتزامات التنظيمية Corporate Obligations، أخلاقيات الأعمال Business Ethics، استدامة المؤسسة Corporate Sustainability، والأداء الاجتماعي Social Performance .

وقد تبنت جهات ومنظمات اقتصادية واجتماعية وأكاديمية موضوع تقديم تعريفات مختلفة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وأطلقت عليها مُسَميات مختلفة كلها تُعطِي نفس الغاية وتؤدي إلى ذات الغرض والتي تشير في مُجملها أنَّه التعبير الانساني للمؤسسات، وذلك يعني النظر إلى ما هو أبعد من مجرد تحقيق الأرباح في تعاملات المؤسسات مع المجتمع، ومن أهم التعريفات وأكثرها شيوعًا مايلي:

– عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والاجتماعي على أنها " التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي، والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة حياة جميع هذه الأطراف"[2].

– تم التأكيد على الطبيعة التطوعية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، من خلال تعريف الاتحاد الأوروبي الوارد في كتابه الأخضر حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وتم تعريفها كمايلي: "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي مفهوم تدمج بموجبه المؤسسات الاعتبارات الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية وفي التفاعلات مع أصحاب المصلحة على أساس طوعي"[3].

– وعرفتها اللجنة الأوروبية على أنها " مسؤولية المؤسسات عن الآثار التي تمارسها على المجتمع"[4].

– المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حسب **Hopkins** " تهتم بمعالجة اهتمامات أصحاب المصلحة في المؤسسة بطريقة أخلاقية أو بطريقة مسؤولة، "فأخلاقي أو مسؤول"، يعني معاملة أصحاب المصلحة بطريقة مقبولة في المجتمعات المتحضرة، فحسب **Hopkins** الهدف الأوسع للمسؤولية الاجتماعية هو

[1] Alexander DAHLSRUD, **How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions**, Corporate Social Responsibility and Environmental Management.15, 2008, p: 1-13.

[2] OCDE, **Rapport annuel sur les principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales 2011: nouvel agenda pour l'avenir**, pp: 279-282, disponible en ligne: https://read.oecd-ilibrary.org, consulté le 01.12.2018

[3] European Union, **Promoting a european framework for corporate social responsibil**ity, Brussels, 18 July 2001, p: 06, Article disponible en ligne : europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf, consulté le 09.06.2018.

[4] Commission Européenne, **Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014**, Bruxelles, le 25.10.2011, COM(2011) 681 final, p: 07.

خلق مستويات معيشة أعلى وأعلى، مع الحفاظ على ربحية المؤسسة، من أجل الأفراد داخل وخارج المؤسسة[1].

– يعرفها كل من **Lee et Kotler. P** على أنها" التزامًا بتحسين رفاهية المجتمع من خلال الممارسات التجارية التقديرية ومساهمات موارد المؤسسة"[2].

– بالنسبة لكارول **Carroll** فكرة المسؤولية الاجتماعية لديه تفترض" أنَّ المؤسسة ليس لديها التزامات اقتصادية والتزامات قانونية فقط، ولكن أيضًا مسؤوليات معينة تِجَاه المجتمع تتجاوز تلك الالتزامات...[3].

– وحسب **Edmond** " يجب علينا أن نكون قلقين بشأن علاقة المؤسسة مع بيئتها مع تحديد بعض الفئات الاجتماعية: الموردون، العملاء، المستهلكون، العاملون، المساهمون، المجتمع الوطني، والصحافة والوكالات الدولية[4] .

– كما أبرز **Justice** خَمْسُ منطلقات لتعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:[5]

- مسؤولية المؤسسة تنطوي على التزام من قبل المؤسسة لإدارة دورها في المجتمع كمنتج، صاحب عمل، مسوق، عميل ومواطن بطريقة مسؤولة ومستدامة، هذا الالتزام يشمل مجموعة من المبادئ الطوعية، علاوة على المتطلبات القانونية المطبقة، وتسعى للتأثير الإيجابي على المجتمعات التي تعمل فيها؛
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي إجراءات تتجاوز ما يتطلبه القانون؛
- لا تتعلق المسؤولية الاجتماعية بعمل الخير، بل تتعلق باعتراف المؤسسة بمسؤوليتها تجاه جميع مجموعات أصحاب المصلحة ورعاية مصالحهم؛
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي العلاقة الشاملة للمؤسسة مع جميع أصحاب المصلحة، وتشمل العملاء، العاملون، المجتمعات المحلية، الملاك والمستثمرون، الحكومة، الموردون، والمنافسون؛

---

[1] Michael HOPKINS**, Corporate social responsibility and international development: The business of business is business. So why should corporations be involved in development?**, Presentation DSA Conference, Cambridge University, June 18th, p: 13.

[2] Philip KOTLER, Nancy LEE, **Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your Cause**, John Wiley & Sons, 2004, p: 03.

[3] Archie B. CARROLL, Kareem M. SHABANA, **The business case for corporate social rsponsibility: A review of concepts, research and practice**, International Journal of Management Reviews, 2010, p: 90.

[4] Michel DARBELET et autres, **l'essentiel sur le management**, Berti Editions, 5éme Édition, Paris, France, 2007, p: 74.

[5] Dwight W. JUSTICE, **Corporate social responsibility: challenges and opportunities for Trade Unionists**, 2002, p: 02, Article disponible en ligne: http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/codes, consulté le 22.01.2018

- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي مفهوم تقوم المؤسسات بموجبه بدمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في عملياتها وتفاعلها مع أصحاب المصالح على أساس طوعي.

يمكن القول أنَّ المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام الطوعي للمؤسسات بالمساهمة في التنمية المستدامة، أين تستهدف المسؤولية الاجتماعية آثار أنشطة المؤسسات على المجتمع والبيئة، مع مراعاة مصالح أصحاب المصلحة (المساهمون، العاملون، المستهلكون، المجتمعات المحلية، المنظمات غير الحكومية وما إلى ذلك).

1-1-1-3- مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

في سنة 1991 أعادت **Wood** النظر في نموذج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وأدْخَلت تحسينات مهمة عن طريق تجاوز تحديد أنواع المسؤوليات المختلفة لدراسة القضايا المتعلقة بالمبادئ التي تُحفز السلوك المسؤول، وعمليات الاستجابة ونتائج الأداء، ووضع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في سياق أوسع من مجرد تعريف مستقل[1].

يمثل النموذج الذي قَدَّمَتْه **Wood** تقدمًا كبيرًا في أبحاث المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث صُمِّمَ النموذج بمراعاة المبادئ التي تحفز إجراءات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على ثلاثة مستويات: المؤسسية، التنظيمية والفردية.

[1] WOOD. D, **Corporate social performance revisited**, The Academy of Management Review 16(4), 1991, pp: 691–717

الشكل رقم (01): نموذج Wood للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

Source: WOOD. D, **Corporate social performance revisited**, The Academy of Management Review 16(4), 1991, p: 694.

حسب **Wood** فإنَّ إجراءات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تَتبع أولاً من مبدأ الشرعية (على المستوى المؤسسي)، تستمد هذه الشرعية من المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، وبالتالي يَتِم تَصَوُّر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنّها رخصة لمواصلة عمليات المؤسسة والتقدير من قبل المجتمع.

كما يُمكِن أن يَنبع الدافع بالمسؤولية الاجتماعية من إحساس تنظيمي بالمسؤولية العامة، أخيرًا، يُمكن أن يَنبع الدافع من الاختيارات الفردية للمديرين وتفضيلاتِهم، وحسب **Wood** دائمًا، يُمكن وُجود تفاعل بين اثنين أو أكثر من هذه المبادئ في تحفيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

حسب هذا النموذج، اعتَبَرت **Wood** المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نظامًا متكاملاً: المدخلات (مبادئ المسؤولية الاجتماعية)، العمليات (عمليات الاستجابة الاجتماعية للمؤسسات)، ومن ثم المخرجات (نتائج سلوك المؤسسات).

1-1-1-4- أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

لا يَزال سلوك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات طوعيًا إلى حدٍ كبيرٍ، وحتى اليوم، لا يُوجد في جميع البلدان تقريبًا أي قواعد ملزمة تتطلب من المؤسسات تنفيذ ممارسات المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة سوى ما تعلق بالبعد القانوني، فكون المؤسسة ملتزمة اجتماعيًا لا يعني فقط الوفاء بالتوقعات القانونية، ولكن أيضا تجاوز الإذعان، والاستثمار في رأس المال البشري، والبيئة والعلاقات مع أصحاب المصلحة.

تُشِير تجربة الاستثمار في تقنيات وممارسات الأعمال المسؤولة اجتماعيًا، إلى أنَّ تَجاوز الامتثال القانوني يُمكن أن يفتح طريقة لإدارة التغيير والتوفيق بين التنمية الاجتماعية وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

في دراسة استقصائية بالمملكة المتحدة، وَجَدَ **Dawkins (2004)**[1] أن 74% من المَبحُوثين أشاروا إلى أنَّ المزيد من المعلومات حول السلوك الاجتماعي والأخلاقي للمؤسسة قد تؤثر على قراراتهم الشرائية، ويعتقد 86% منهم أنَّ المؤسسات يجب أن تُواصِل أنشطتها في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ولكنه وَجَد أنَّه بالرغم من أنَّ هناك طلبًا قويًّا على معلومات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، إلاَّ أنَّ المؤسسات كانت مترددة في تلبية هذا الطلب وإبلاغ مبادراتها في المجال الاجتماعي.

كما ذهب **Godfrey P. C (2005)** إلى أنَّ المؤسسات يمكن أن تُحقق أداء جيد من خلال تبني برامج المسؤولية الاجتماعية، ويَستَنِد إلى افتراض أنَّ تلبية احتياجات أصحاب المصلحة الآخرين يخلق قيمة مباشرة للمساهمين، كما يعتمد على الافتراض بأنَّه من خلال عدم تلبية احتياجات أصحاب المصلحة الآخرين يُمكِن للمؤسسات تدمير قيمة المساهمين بسبب مقاطعة المستهلكين وعدم القدرة على توظيف معظم الأشخاص الموهوبين، بالإضافة إلى دفع غراماتٍ مالية محتملة[2]، وهذا ما ذهب إليه كل من **Turban et Greening (2000)**[3].

---

[1] Jenny DAWKINS, **The public's views of corporate responsibility 2003**, White Paper Series, MORI, 2004, pp: 1-6, Article disponible en ligne: http://mori.com, consulté le :14.07.2018

[2] GODFREY, P. C, **The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective**, Academy of Management Review, 30(4), 2005, pp: 777-798.

[3] GREENING, D. W, TURBAN, D. B, **Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce**, Business & Society, 39(3), 2000, pp: 254-280.

وتَعْتَبِر مؤسسة **Garriga and Melé** أنَّ الأنشطة الاجتماعية للمؤسسات أكثرَ من مُجرد طريقةٍ لتحقيق النتائج الاقتصادية، لأنَّه من خلال هذه الأنشطة يمكن للمؤسسات تطوير علاقات جيدة مع أصحاب المصلحة، وخلق قيمة للمساهمين[1].

كما اعْتَبر كلٌّ من **Werther JR et Chandler (2005)** أنَّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تُوفِّر التأمين ضد هفوات الإدارة، حيث يَتِّم دفع التأمين على العلامة التجارية للمؤسسات من قِبل القادة الذين يُنشِؤون التزامًا على مستوى المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية كوسيلة لإعادة تحديد الحد الأقصى للربح لتحسين عوائد حملة الأسهم على المدى الطويل[2].

وفي نفس السياق، اعْتَبر **De Bakker et autres (2005)** أنَّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أصبحت أداة استراتيجية وإدارية[3]، وذهب **Postel et autres** إلى أنَّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات منظور أخلاقي يُعيد تقديم العدالة الاجتماعية إلى قلب الاقتصاد[4].

كمَا يعتقد كلٌّ من **C. Germain et S. Trébucq (2004)** أنَّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أسلوبٌ أكثر استباقية، وهي بذلك تَتَجاوز الإطار الاقتصادي والقانوني البَحْت، بمحاولة تحقيق سلوك يتوافق مع معايير المجتمع وقيمهِ وتوقعاتهِ[5].

وفي هذا الاتجاه، يعتقد البعض " أنَّ المؤسسة تكونت كنتيجة لعقد اجتماعي"، أي أنَّها أُسِّسَت من قبل المجتمع لخدمة مصالحهِ"[6]، وبهذا الطرح يعتقدون أنَّ المؤسسة يجب أن تفي بالمتطلبات الاجتماعية للمجتمع الذي أنتجها.

ومن ثم يمكن القول بأنَّ أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ترجع إلى كونها إحدى الآليات التي تُسْتَخدم في تقديم كافة السبل لضمان حياة جيدة لكافة فئات المجتمع، وذلك من خلال المشاركة من جانب الفئات والقطاعات التي تستطيع تقديم العون والخبرات والدعم الاقتصادي والاجتماعي والثقافي من أجل سد

[1] Giovanni FIORI et autres, **Corporate social responsibility and firms performance an analysis on Italian listed companies**, p: 03, Article disponible en ligne: http://ssrn.com/abstract=1032851, consulté le : 20.02.2018.

[2] William B. WERTHER JR, David CHANDLER, S**trategic corporate social responsibility as global brand insurance**, Business Horizons 48, 2005, pp: 317-324.

[3] DE BAKKER et autres, **A bibliometric bnalysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance**, Business & Society, Vol. 44, No. 3, 2005, pp: 283-317.

[4] Nicolas POSTEL et autres, **La responsabilité sociale et environnementale des entreprises: un reconfiguration du rapport salarial fordiste ?**, 2006, p: 04, Article disponible en ligne: https://www.researchgate.net/publication/228370911 consulté le 29.05.2018

[5] Christophe GERMAIN, Stéphane TRÉBUCQ, **La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions**, 2004, pp: 35-41, Article disponible en ligne: https://www.researchgate.net/publication /24 2093159 consulté le 20.06.2018

[6] Corinne GENDRON, **Le questionnement éthique et social de l'entreprises dans la littérature managériale**, Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales, Québec, 2000, p: 36.

الاحتياجات التي تحتاج لهذا الدعم من ناحية، وتلاَفِي السلبيات التي تخلفها بعض الأنظمة التي تتبعها في إدارتها لمؤسساتها وقطاعاتها، وذلك من خلال الاعتماد بين الحكومة والقطاع الخاص والمؤسسات والهيئات والجماعات والأفراد، وخلق جو من الثقة داخل المؤسسة، الأمر الذي يُؤدِّي إلى التزام أقوى من العاملين وزيادة أكبر لروح الابتكار.

من هنا تبرز أهمية تبني المؤسسات للخطاب المجتمعي، والتي تسعى من خلالهِ إلى تحقيق جُملةٍ من المنافع، منها المساهمة في التنمية الاقتصادية للمنطقة، والحفاظ على البيئة ونشر القيم الانسانية وإنشاء علاقات جيدة مع أصحاب المصالح .

1-1-2- دوافع الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تعددت الأسباب والدوافع الكامنة وراء حرص المؤسسات على تبني المسؤولية الاجتماعية، لكنها عمومًا تَدُور وتَتَمحور حول ما لخصه كل من **B. Sprinkle et A. Maines** في ما يأتي[1]:

- **إرضاء أطراف المصلحة:** قد تشارك المؤسسات في أنشطة المسؤولية الاجتماعية حرصًا منها على إرضاء مجموعات أصحاب المصلحة.

- **رعاية شؤون العاملين:** تعتقد المؤسسات أنَّ المسؤولية الاجتماعية تساعد في توظيف أفضل المرشحين، كما وتعمل على زيادة معدلات الاحتفاظ بالعاملين ذوي الإمكانات العالية لسنواتٍ عديدةٍ.

- **دوافع متعلقة بالعملاء:** تُشَجِّع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المستهلكين على شراء منتجات المؤسسة، فقد وَجَد كلٌّ من **C.B. Bhattacharya et autres** في دراسة استقصائية أنَّ سِجِّل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة له تأثيرٌ إيجابيٌّ على تقييمات المستهلك للمؤسسة، كما وَجَدُوا حرص المستهلكين وعزمهم على الشراء من المؤسسات التي تنتهج سلوكيات مسؤولة[2].

- **تخفيض التكاليف:** يُمكِن أن يؤدي تركيز المؤسسات على المسؤولية الاجتماعية إلى تخفيض تكاليف الإنتاج خاصة على المدى الطويل.

- **إدارة المخاطر:** يُمكِن اعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات جزءً لا يتجزأ من جهود إدارة المخاطر في المؤسسة، ولهذه الغاية، قد تَكوُن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات رافعةٌ فعالةٌ لتيسير الإجراءات القانونية والتنظيمية، مثل تخفيض الانبعاثات لأجل التقليل من الدعاوى القضائية والأضرار التي قد تَلحَق بسمعة المؤسسة.

---

[1] Geoffrey B. SPRINKLE, Laureen A. MAINES, **The benefits and costs of corporate social responsibility**, Business Horizons 53, 2010, pp: 445-453.

[2] C.B. BHATTACHARYA et autres, **Strengthening stakeholder–company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives**, Journal of Business Ethics, 2008, pp: 1-37.

– **التنمية المستدامة:** بالنَّظَرِ إلى استنزاف الموارد الطبيعية بمعدلاتٍ متسارعةٍ، وإذا ما استمر الوضع على ما هو عليه الآن، فإنَّ الأجيال القادمةَ لن تمتلك من الموارد ما يَفِي باحتياجاتها في المستقبل.

بهذا المعنى، فإن الكثير من الموارد الحالية غير قابلة للاستدامة، وتَشْمل القضايا ذات الصلة الحاجة إلى زيادة الاهتمام بالتخفيف من حِدِّة الفقر واحترام حقوق الإنسان، لذا يرَى **B. Revathy** أنَّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تمثل نقطة دُخُولٍ لفهم قضايا التنمية المستدامة والاستجابة لها في استراتيجية أعمال المؤسسة[1].

– **قناعات المديرين:** في دراسة لـ **P. Leonidaset et autres (2012)**[2] استكشفت تصورات المُدِيرين اليونانيين تِجاه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بالإضافة إلى مواقِفِهم فيمَا يتعلق بإضْفَاء الطابع المؤسسي على المسؤولية الاجتماعية، توصَّل الباحثون إلى أنَّ مُعظَم المؤسسات لديها وظيفة إدارية داخلية تُنفِّذ برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التي كانت مُوجَّهة في معظمها نحو المجتمع والبيئة والعاملين، علاوة على ذلك، يعتقد المُدِيرُون اليونانيون أنَّ أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تقدم عددًا من المزايَا، كمَا ويَعتقِدون أنَّ أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يجب أن يتم تقييمها خارجيًّا.

مهما اختلفت دَوافِع تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فهذه المسؤولية تبقى ضرورية وعلى مُتَّخِذِي القرارات إدماجها ضِمن سياسات واستراتيجيات المؤسسة، لِكوْن هذه الأخيرة تُعْتَبَرُ محركًا أساسيًّا للنشاط الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع، فقد أصبح من المُتَعارفِ عليه أنَّ القضاء على الفقر، وتحقيق التنمية المستدامة لا يَقْتصر على الجهود الحكومية، وأصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يُسْتَخْدَمُ مرادفًا لإسهام قطاع الأعمال في التنمية المستدامة، كما أنَّ عددًا كبيرًا من قضايَا التنمية الرئيسية هي بمثابة اهتمامات محورية لأَجِنْدَة المسؤولية الاجتماعية، كتلك التي تَتَضَمَّنُ مستويات العمل وحقوق الإنسان، والتعليم والصحة، والطفولة والقضاء على الفقر والتأثير على البيئة.

[1] B. REVATHY, **Corporate social responsibility – an implementation guide for business**, Far East Journal of Psychology and Business, Vol. 6 No. 2, 2012, pp: 15-31.

[2] Pouliopoulos LEONIDASET et autres, **Managers' perceptions and opinions towards corporate social responsibility (CSR) in Greece**, Procedia Economics and Finance 1, 2012, pp: 311 – 320.

1-2- التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

بدأت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كشكل من أشكال العمل الخيري في أوائل القرن التاسع عشر، ليَشْهَد القرن العشرين شكلاً جديدًا لهذه المسؤولية، على الرغم من أنَّ العديد من الباحثين يُشِيرُون بهذا المفهوم إلى الحضارات القديمة مثل الأفارقة الأصليين، وقوانين حمورابي حوالي سنة 1800 قبل الميلاد،[1].

وتعود جُذور النقاش الحديث حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لثلاثينيات القرن العشرين مع حجج **E. Merrick Dodd** فيما يتعلق بدور المُدِيرين، أين ذكر أنَّ على المُديرِين تَحَمُّل مسؤوليات اجتماعية تجاه المجتمع[2]، فيما تم تسجيل اهتمام الباحثين في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الخمسينات مع نشر كتاب **Bowen** سنة 1953[3]، والذي حاول فيه المؤلف التعريف الأول للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حيث عرَّفها على أنَّها " اهتمام رجال الأعمال باتباع السياسات، واتخاذ القرارات ومتابعة التوجهات المرغوبة والمتوافقة مع أهداف وقِيَم المجتمع".

ومع ذلك كان لهذا المفهوم مناقشاتهِ الأولى مع منشورات **Milton Friedman** في ستينات القرن الماضي، أين أعلن أنَّ المسؤولية الوحيدة للمؤسسة هي تحقيق الأرباح.

وقد ساهمت المؤتمرات الدولية التي نظمتها الأمم المتحدة في هذا الموضوع ، ولا سيما في قمة برونتلاند (**Brundtland**) سنة 1987 وقمة جوهانسبرغ سنة 2002، في نشر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الصعيد العالمي.

---

[1] Malte KAUFMANN, Marieta OLARU, **The impact of corporate social responsibility on Business performance – can it be measured, and if so, how?**, The Berlin International Economics Congress 2012, March 7th-10th, 2012, p: 09.

[2] Patrick KRAUS, Bernd BRITZELMAIER, **A literature review on corporate social responsibility: definitions, theories and recent empirical research**, Papers from the 9th international CIRCLE Conference, 11th-13th April, Ibiza, Spain, 2012, p: 274.

[3] BOWEN H. R, Introduction by Jean-Pascal GOND, **Social Responsibilities of the Businessman**, university of Iowa Press, Iowa City, USA, 1953.

1-2-1- تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الغرب

طَرأتْ على مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تطوراتٍ عديدةٍ منذ بداية ظهوره إلى الآن وأهمها مايلي[1]:

1-2-1-1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ذو التوجه الأخلاقي حتى سنة 1960

اِعتَبر **Bowen (1953)** أنَّ الأعمال الضخمة يجب أن تَفِي بمسؤولية خيرية تجاه المجتمع، نظرًا لقوتها وقدرتها القوية في التأثير على حياة الأفراد في العديد من الجوانب، وقد عرف المفهوم تطورًا مع ظهور الحركات الاجتماعية مثل حماية البيئة، حقوق المستهلكين، وحقوق المرأة، وقد كان هناك العديد من المؤلفين الذين ساهمُوا في تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، على سبيل المثال: **McGuire**، **Keith Davis**، لكن هذه التعريفات حَمَلَتْ مفهومًا أخلاقيًّا في معظمها.

1-2-1-2- ازدهار مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في بداية السبعينات

لم يكن النقاش حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات قد بدأ بالفعل حتى الستينيات، حيث تعرضت المؤسسات للهجوم بسبب التمييز في التوظيف، والتلوث الناجم عن أنشطة إنتاجها وسلامة منتجاتها، تزامن ذلك مع نشر كتاب "**الحرية والرأسمالية**" " **Freedom and Capitalism** " سنة 1962 للاقتصادي **Milton Friedman**، أين ظهر بالفعل مصطلح "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"، ووفقًا لـ **Friedman** فإنَّ المسؤولية الاجتماعية الوحيدة للمؤسسة هي تحقيق الأرباح لإرضاء مساهميها وأصحابها.

هنا بدأ المجتمع الأكاديمي بالتفكير في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالتركيز على عنصر الأخلاق، سعَى هذا الاتِّجاه إلى تقييم أعمال المؤسسة ومُدِيرِيهَا فيما يتعلق بممارساتها الأخلاقية، ربط هذا التيار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بشرعية ممارسة المؤسسة لأعمالها، واعتَبَرُوا أنُّه يجب أن تكون المؤسسة مسؤولة اجتماعيًّا إذا كان لها أن تتمتع بالشرعية مع المجتمع وأن تستمر في الوُجُود.

استمرت نقاشات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى غاية نشر كتاب **Edward Freeman**، سنة 1984 بعنوان " **الإدارة الاستراتيجية: مقاربة أصحاب المصلحة**" **Strategic management: a stakeholder approach** "، أعاد هذا الكتاب النظر في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وصِيغَتِهَا من الناحية الاستراتيجية، ومُراعَاة مختلف أصحاب المصلحة في المؤسسة عند تطوير الاستراتيجيات.

[1] Lijie YANG, Zhanhai GUO**, Evolution of CSR concept in the West and China**, International Review of Management and Business Research, Vol. 3 Issue.2, 2014, pp: 819-826.

لا يُمكن مناقشة العمل المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات خلال هذه الفترة دون التطرق لأبحاث **Carroll** سنة 1979، أين نشَر مقالَهُ الذي حمل عنوان " نموذج مفاهيمي ثلاثي الأبعاد للأداء الاجتماعي للمؤسسات"[1] " **A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performanc**".

من خلال هذا المقال، اقترح **Carroll** تعريفًا جديدًا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يضم فيه التوقعات الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والخيرية للمجتمع في لحظةٍ معينةٍ.

وفي سنة1991 عملت **Wood** على إثراء ما جاء به **Carroll** وقدَّمت نموذج للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاوز تحديد أنواع المسؤوليات المختلفة، إلى دراسة القضايا المتعلقة بالمبادئ التي تحفز السلوك المسؤُول، وعمليات الاستجابة ونتائج الأداء[2].

1-2-1-3- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بمفهومي الاستدامة والمواطنة في الألفية الجديدة

مع الألفية الجديدة، أصبحت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تميل إلى التعريف بأبعاد مختلفة مُرَكّزة على البُعد الداخلي والبُعد الخارجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وتمت الاشارة إلى أنَّ البُعد الداخلي يَشمل المساهمين، العاملين، وطرق العمل والقضايا البيئية حول استخدام الموارد الطبيعية في الإنتاج، ويَشمُل البُعد الخارجي المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة الآخرين مثل الموردون والعملاء والبيئة.

هذا المفهوم للمسؤولية الاجتماعية، يَتَغَذَّى على الخطابات المتعلقة بالمُوَاطَنة وقضايَا الاستدامَة، فبالنسبة لهذا المفهوم تُعتَبَر المؤسسة لاعبًا أساسيًا في المجتمع لا يُمكن أن تنجح إلاَّ في بيئة صحية وخصبة واهتماماتها على المدى الطويل هو المُساهمة في إنتاج القيمة المشتركة.

وهكذا، انتقل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من تَصَوُّر فلسفي إلى سياسة إدارية، حيث إنَّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تتعلق أساسًا بعملية إدارة المشكلات الاجتماعية والبيئية التي تُوَاجِهُهَا المؤسسات.

ثم بدأت استراتيجية المسؤولية الاجتماعية تَشُقُّ طريقها إلى عدة مؤسسات في العالم، وأعلن المُدِيرُين عن أعمالهم المسؤولة وشكلُوا لجانٍ لإدارة أصحاب المصلحة.

[1] CARROLL A.B., **A Three-dimensional conceptual model of corporate social performance**, Academy of Management Review, vol. 4, n04, 1979, pp: 497-505.

1-2-1-4- الفرق في مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بين أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية

يختلف مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية عنه في الدول الأوروبية، ففي الولايات المتحدة الأمريكية، المسؤولية الاجتماعية هي مسألة فردية تشمل الأسس الأخلاقية والدينية وأيضا الاقتصادية، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي نظرية معيارية (أي أنَّها أداة تَحكُم العلاقات بين الفَاعِلِين)، وهي نظريَّة عملية (يتم تنفيذها بشكل ملموس من قبل الأفراد) وأيضا نظريَّة أخلاقية (بمعنى أنَّه يجب على كل فرد التَّحلِّي بالسلوك الأخلاقي).

أما في أوروبا، على العكس من ذلك، فالمسؤولية الاجتماعية هي قضية سياسية، أين يُعْتَبر الفرد كائنًا اجتماعيًّا تابعًا للجماعة[1]، وبالتالي فالدولة هي التي يُطْلَبُ منها أن تَتَوَلَّى مسؤولية توزيع الثروة ومُراعَاة الاهتمامات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لجميع أصحاب المصلحة، والحد من عدم المساواة[2].

كما أشار كلٌّ من **Capron et Quairel-Lanoizelée (2007)** إلى أنَّ الفرد في قلب كلِّ شيءٍ حسب المفهوم الأمريكي وهذا ما يبرزه عمل **H. Bowen (1953)** والذي كان بعنوان " **Social Responsibilities of the Businessman** "[3]، مما يُشِير إلى الشعور بالواجب والأخلاق الفردية لرِجَال الأعمال، لأنَّ المنطق الفردي أكثر بروزًا في الولايات المتحدة منه في الدول الأوروبية، في هذا السياق، تُشِير العلاقة بين المؤسسة وبيئتها إلى أخلاقيات المديرين، وبالتالي تحدث الممارسات المسؤولة دُون تَدَخُّل السلطات العامة التي يُنظَر إلى تدخلها على أنّه يحد من الحريات الفردية، ويفترض هذا المنطق أنَّه من الصعب التفكير في فرض سلوك مسؤول على المؤسسات من خلال القوانين أو اللوائح.

[1] Michel CAPRON, **Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE: Pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique,** Atelier international « Faire avancer la théorie de la RSE : Un dialogue intercontinental », Montréal (Québec, Canada), 12-15 Octobre 2006, PP: 1-16.

[2] Marc-Hubert DEPRET et autres, **De la responsabilité sociale des acteurs**, Marché et organisations, N°8, 2009, pp: 13-37.

[3] CAPRON M, QUAIREL-LANOIZELEE F, **La responsabilité sociale d'entreprise**, La Découverte, Paris, France, 2007, p: 122.

في أوروبا، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تخضع إلى حد كبير لتأثير الدولة والسلطات العامة وبالتالي تصبح أكثر مؤسسية، وقد أشار إلى هذا العديد من الكتاب الأوروبيين أمثال **Capron (2003)** [1]، **Igalens (2004)**[2]، **Attarça et Jacquot (2005)**[3].

1-2-2- تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في بقية دول العالم

ساهمت الشركات المتعددة الجنسية في نشر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى بقية دول العالم في آسيا وأميركا اللاتينية وأفريقيا[4]:

1-2-2-1- ظهور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في آسيا

بدأت ظُهُورٌ قضية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في آسيا في أوائل التسعينات، مع وُصُول المؤسسات الغربية القادمة إلى آسيا للتجارة أو الصناعة، وقد حاولت المؤسسات المحلية التكيف مع هذه المؤسسات خاصة في القضايا الأخلاقية، إلا أنَّ النموذج الاقتصادي في آسيا يختلف عن النموذج الاقتصادي في الدول الغربية، فَفِي النموذج الغربي تلعب المؤسسات الكبيرة دورًا كبيرًا في الاقتصاد جنبًا إلى جنب مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أمَّا النموذج الاقتصادي الآسيوي فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي تلعبُ دورًا مهمًّا جدًّا في الاقتصاد، ولذلك تَمَّ طَرح مسألة تكييف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الغربية مع هذا الواقع بسرعةٍ كبيرةٍ.

1-2-2-2- ظهور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في أمريكا اللاتينية

وكما هو الحال في آسيا، ظهرت قضية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في أمريكا اللاتينية في التسعينات، من خلال عمل وتأثير الشركات متعددة الجنسيات التي استقرت في المنطقة خلال هذا العقد، جَلَبَت هذه المؤسسات هذه الفكرة عن بَلَد المنشأ، سواءَ كانت الولايات المتحدة الأمريكية أو أوروبا.

---

[1] Michel CAPRON, **L'économie éthique privée: La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation**, Economie Ethique, N°7, 2003, pp: 1-72.

[2] Jacques IGALENS, **Comment évaluer les rapports de développement durable?**, Revue Française de Gestion, vol 30, N°152, 2005, pp: 151-166.

[3] Mourad ATTARCA, Thierry JACQUOT, **La représentation de la responsabilité sociale des entreprises: une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales**, Actes de la Journée Développement Durable de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Aix-en-Provence, 11 mai 2005, pp: 1-26.

[4] Vincent COMMENNE, **Responsabilité sociale et environnementale: l'engagement des acteurs économiques- Mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable-**, Éditions Charles Léopold Mayer, Paris, France, 2006, pp : 59-63.

انتشر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بسرعةٍ في المنطقة، وقد أُعْتُمِدَتْ لأول مرة من قِبَل المؤسسات الوطنية والدولية الرئيسية في كلِّ بلد، وقد قامت العديد من هذه المؤسسات بالفعل بأعمال خيرية قبل التنفيذ الهيكلي لمنهج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ولكن من ناحية أخرى، وكما في آسيا، فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ليست جزءً من جدول أعمال واهتِمَامَات المؤسسات الصغيرة ومتناهية الصغر.

1-2-2-3- ظهور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في أفريقيا

نتيجَة العولمة ومُختَلف أُطُر التعاون الدولي، تَمَّ تنفيذ مجموعة من الأحكام القانونية في هذا المجال مِمَّا عَزَّز بعض المعايير الدولية ومُوَاءَمَتَها، لا سيما في سياق عمليات التكامل الإقليمي.

لكن على الرغم من أهمية هذه القضايا، فإنّها لا تزال غير معالجة بشكلٍ كافٍ في السياق الأفريقي مقارنَةً ببلدان الشمال، وأحد الأسباب الرئيسية هو أنّ أفريقيا غائبةً عمليًّا عن التجارة العالمية ولديها عددٌ قليلٌ جدًّا من المؤسسات الكبيرة.

مما سبق يمكن القول أنَّ نشأة وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بدأ بالولايات المتحدة الأمريكية ومن بعدها بأوروبا، ثم انتقل إلى دول العالم عن طريق الشركات متعددة الجنسيات التي لعِبت دورًا في ترسيخ هذا المفهوم.

انتقل المفهوم من كونِهِ فلسفةً أخلاقيةً إلى استراتيجية وسياسة إدارية تُوضَع لها الخطط والبرامج وتُخَصَّصُ لها الميزانيات والموارد الضرورية، وأصبحت ضِمن رسالة ورؤية المؤسسات، وقد صَاحَبَ تطور هذا المفهوم على المستوى الإداري تَطَوُرَهُ على المستوى الأكاديمي والبحثي، وأصبحت علاقة المؤسسة بالبيئة والمجتمع والأخلاقيات تَجِذبُ اهتمام العديد من الباحثين والاقتصادين، وخُصِّصَت مجموعة من المراجع العلمية ذات العلاقة بالموضوع يذكر منها مايلي:

"Business and Society Review", "Journal of Business Ethics, Business and Society", "Business Ethics Quarterly", "Business Ethics: A European Review", "Revue éthique des Affaires", " Greener Management International", "Business Strategy and the Environment", "Corporate Social Responsibility and Environmental Management", "Organization & Environment", "International Journal Of Consumer Studies".

1-3- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: المجالات والأبعاد

منذ تسعينيات القرن العشرين، سعت المؤسسات إلى الظهور كعناصر متحركة في التنمية المستدامة من أجل تحسين صورتها، وزيادة ثقة المستهلكين بها، حيث انتقل أسلوب المسؤولية الاجتماعية

للمؤسسات تدريجيًا من الشركات المتعددة الجنسيات إلى المؤسسات الكبيرة (المحلية) ومن ثم إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أين أَلزَمت العديد من الأطْرَاف المؤسسات بضرورة الاضْطِلَاع بعدد من المسؤوليات، ومن بين هذه الجهات الفاعلة: حركات المستهلكين، السلطات المحلية، النقابات العمالية...

1-3-1- مجالات اهتمام المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

صَنَّفَ كلٌّ من **G. Drozdenko et K. Gregory Jin** مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كالتالي[1]:

الجدول رقم (01): مجالات اهتمام المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حسب K. Gregory JIN et Ronald G. DROZDENKO

مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	المحتوى
المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تِجاه العملاء	تضُم الاعلان الصادق عن منتجات المؤسسة، الشفافية، النزاهة، حُسن التعامل مع مختلف العملاء، توفير البيانات اللازمة عن المنتجات مثل تواريخ الإنتاج وفترة الصلاحية، والمكونات.
المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تِجَاه العاملين	المُساهمة في التأمينات الاجتماعية عن العاملين، وَضْع نُظُم للرعاية الصحية والعلاج بالمستشفيات، توفير برامج تدريبية بالداخل والخارج، توفير الاسكان والنقل للعاملين وغيرها.
المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تِجَاه المجتمع	التبرعات للمؤسسات والجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية لتمويل وتوفير احتياجات السكان المحتاجين، المُسَاهمة في الاحتياجات الصحية والتعليمية، توفير مناصب العمل لأفراد المجتمع.
المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تِجَاه البيئة	حماية البيئة من التلوث، حماية الموارد الطبيعية من الاستنزاف.

Source : K. Gregory JIN, Ronald G. DROZDENKO, **Relationships among perceived organizational core values, Corporate social responsibility, Ethics, and organizational performance Outcomes: An empirical study of information technology professionals**, Journal of Business Ethics, Volume 92, Issue 3, 2010, pp: 341–359.

[1] K. Gregory JIN, Ronald G. DROZDENKO, **Relationships among perceived organizational core values, Corporate social responsibility, Ethics, and organizational performance outcomes: An empirical study of information technology professionals**, Journal of Business Ethics, Volume 92, Issue 3,2010, pp: 341–359.

كَما وَضَعت المنظمة الدولية للتقييس مجموعة معايير دولية لقياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ضمتها المواصفة ISO26000 والتي تَشمُل المجالات التالية[1]: حقوق الإنسان، الحقوق العمالية وممارسات العمل، حماية البيئة، حقوق المستهلك، التنمية والمشاركة المجتمعية.

تسعَى المنظمة الدولية للتقييس من خلال هذه المُوَاصفة، إلى تَصَوُّر واقع وأداء المؤسسات عند أخذها بمفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي يُمكِن أن يؤثر على ميزتها التنافسية، سمعتها، والقدرة على جذب وإبقاء مواردها البشرية العاملة بها، زبائنها وعملائها، الاهتمام بالجانب المعنوي للعاملين والتزامهم وإنتاجيتهم، التأثير على نظرة المالكين والمستثمرين فيها، علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى، الحكومات، الإعلام والصحافة، الموردون والعملاء، والمجتمع الذي تعمل فيه، وهي موجهة في الأساس لمساعدة المؤسسات على تبني مفاهيم التنمية المستدامة، وتشجيعهم على تَجَاُوز الواجبات والالتزامات القانونية.

والجدول التالي يوضح مواضيع وقضايا المسؤولية الاجتماعية التي تضمنتها المُوَاصَفَة:

الجدول رقم(02): مواضيع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حسب مواصفة الايزو 26000

المواضيع الأساسية	القضايا
حوكمة الشركات	
حقوق الإنسان	– العناية الواجبة؛ – حقوق الإنسان وحالات الخطر ؛ – تجنب التواطؤ؛ – حل المظالم؛ – التمييز والفئات الضعيفة؛ – الحقوق المدنية والسياسية؛ – الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية؛ – المبادئ والحقوق الأساسية في العمل؛

[1] **Guidance on social responsibility**, First edition, 2010, pp: 1-14, Article disponible en ligne: www.iso.org consulté le : 22.01.2016

ممارسات العمل	– التوظيف وعلاقات العمل؛ – شروط العمل والحماية الاجتماعية؛ – الحوار الاجتماعي؛ – الصحة والسلامة في العمل؛ – التنمية البشرية والتدريب في مكان العمل؛
المحيط	– منع التلوث؛ – الاستخدام المستدام للموارد؛ – التخفيف من آثار تغير المناخ والتكيف؛ – حماية البيئة والتنوع البيولوجي واستعادة المواطن الطبيعية؛
الممارسات التشغيلية العادلة	– مكافحة الفساد؛ – المشاركة السياسية المسؤولة؛ – المنافسة العادلة؛ – تعزيز المسؤولية الاجتماعية في سلسلة القيمة؛ – احترام حقوق الملكية.
قضايا المستهلك	– التسويق والإعلام غير المنحاز والعادل؛ – حماية صحة المستهلكين وسلامتهم؛ – الاستهلاك المستدام؛ – قرارات خدمة المستهلك، والشكاوي والنزاعات؛ – أدوات حماية بيانات المستهلك وخصوصياته؛ – الوصول للخدمات الأساسية؛ – التثقيف والتوعية؛
إشراك المجتمع المحلي والتنمية	– إشراك المجتمع المحلي؛ – التعليم والثقافة؛ – خلق فرص العمل وتنمية المهارات؛ – تطوير التكنولوجيا والوصول إليها؛ – الوصول للثروة وخلق الدخل؛ – الصحة؛ – الاستثمار الاجتماعي.

source: **Guidance on social responsibility**, First edition, 2010, p: 08, Article disponible en ligne: www.iso.org, consulté le 13.02.2016

تهدف هذه التوجيهات إلى توفير إطار لاتخاذ خطوات منظمة من قبل المؤسسات لدراسة أكثر عمقًا وشمولاً للمسؤولية الاجتماعية، لدفع هذه المؤسسات لوضع ما تبذله من جُهُود اجتماعيٍّةٍ وبيئيةٍ بشكلٍ منظمٍ، وتقييم التقدم المُحرَز بغرض تعظيم آثار هذه الجهود على المؤسسة والمجتمع ككل.

1-3-2- أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

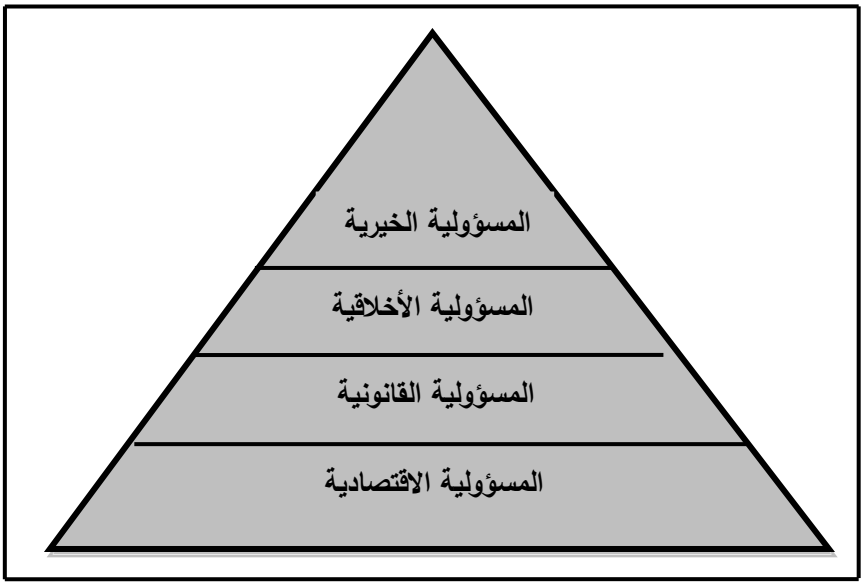
تمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بشكل عام التزامًا مستمرًا من قِبل مؤسسة تتصرف بطريقة أخلاقية وتُسهِم في التنمية الاقتصادية، كما أنَّ جهود المؤسسات لمعالجة مجموعة واسعة من المشاكل الاجتماعية والبيئية هي أيضا مسؤولية اجتماعية، وبالتالي يبدو من الطبيعي أن يتم تصوُّر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها متعددة الأبعاد، تختلف مبادراتها من البرامج التطوعية إلى الشراكات للتخفيف من الأثر البيئي للمؤسسات الصناعية وطرق الإنتاج، مع تحسين نوعية الحياة لعامليها وعائلاتهم والمجتمع المحلي.

وقد طور الباحث **Carroll** ضِمن بحوثِهِ الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ما أطلق عليه "هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"[1]، والذي يُمَثِّل أربع مستويات متكاملة ومترابطة لهذه المسؤولية يجب أن تضطلع بها إدارة المؤسسة كي تستطيع التطور والبقاء وتحقيق الأهداف المختلفة، وهذه المستويات تتمثل في المسؤولية الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والمسؤولية الخيرية.

ويعرض الشكل التالي هذه المستويات:

[1] Archie B. CARROLL, **The pyramid of corporate social responsibiiity: Toward the moral management of organizational stakeholders**, Business Horizons, 1991, pp: 42-43.

الشكل رقم (02): هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات



Source : Archie B. CARROLL, **The pyramid of corporate social responsibiiity: Toward the moral management of organizational stakeholders**, Business Horizons, 1991, p: 42.

وتنطوي تحت كل مسؤولية مجموعة من المتطلبات كمايلي:

- **المسؤولية الخيرية:** يؤدي التصرف والتعامل الجيد إلى المساهمة بالموارد في تحسين نوعية الحياة في المجتمع؛
- **المسؤولية الأخلاقية:** إن التحلي بالأخلاق والالتزام بفعل كل ما هو صحيح وعادل ومنصف يؤدي إلى تجنب التسبب بالضرر للآخرين؛
- **المسؤولية القانونية:** ضرورة الالتزام بالقوانين كونه يحدد ما هو صواب وما هو خطأ؛
- **المسؤولية الاقتصادية:** لابد من تحقيق الأرباح للوفاء بباقي المتطلبات.

2- المسؤولية الاجتماعية كمكون رئيسي ضمن استراتيجيات المؤسسة

تسعى العديد من المؤسسات إلى تبني المسؤولية الاجتماعية نظرًا لتأثير مختلف أنشطتها وممارساتها على البيئة والمجتمع، خاصة وأنَّ موضوع المسؤولية الاجتماعية قد تجاوز حدود التقيد بالقوانين والأعمال الخيرية، ليصبح جزءً مكملاً لإدارة المؤسسات، والاستراتيجيات التي تتبعها .

حسب كل من **Allen et Husted** فإنَّ عدداً من المؤسسات تحدد ممارسات المسؤولية الاجتماعية استنادا إلى[1]:

- الأهمية المُعْطَاة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛ - تحديد خطة للعمل الاجتماعي؛ - حجم الاستثمار في البرامج الاجتماعية؛ - درجة التزام العاملين؛ - التأثير المدرك للعمل الاجتماعي على المركز التنافسي؛ - قياس نتائج برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

وعليه، سيتم تناول العناصر التالية:

- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: المزايا والمكاسب؛
- سبل وآليات تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
- الاستثمار المسؤول اجتماعيا.

2-1- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: المزايا والمكاسب

تُمثل المسؤولية الاجتماعية استثمارًا للمؤسسات باختلافها، مما يُتِيح لها مزايا عديدة تمكنها من تحسين مكانتها وتعزيز قدراتها التنافسية، وان اختلفت الدوافع والمبررات في تبني فلسفتها، خاصة في السنوات الأخيرة أين بدأت أنشطة المسؤولية الاجتماعية تأخذ اهتمام المؤسسات، أي مع ظهور بعض المؤشرات التي تشير إلى وجود نوع من الترابط بين المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسة.

هذا، بالرغم من أنَّ **Martin Schieg** يرى أنَّهُ من الصعب قياس فوائد أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في المؤسسات نقدًا[2]، حيث تَظْهَرُ الأرباح من الاستثمارات في أنشطة المسؤولية الاجتماعية

[1] Ravi KIRAN, Anupam SHARMA, **Corporate social responsibility: a Corporate strategy for new business opportunities**, Journal of International Business Ethics, Vol.4 No.1 2011, p: 10.

[2] Martin SCHIEG, **The model of corporate social responsibility in project management**, Business: Theory and Practice, 10(4), 2009, p: 315-321.

للمؤسسات في قدرة المؤسسة على إنشاء أصول مثل النزاهة والمصداقية أو السمعة الجيدة، ومع هذا فقد تَطَرَّقَتْ **Manuela Weber** إلى مجموعة من الفوائد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات[1]:

- ✓ **تحسين صورة المؤسسة وسمعتها**

يرَى **Gray et Balmer** أنَّ السَّمْعة تمثل " الصورة الذهنية للمؤسسة التي تحتفظ بها جماهيرها"[2]، حيث تتأثر هذه الصورة بوسائل الاتصال وتبنى على مجموع الخبرات والخصائص للمؤسسة وتَتَضَمن تقدير القيمة من جانب أصحاب المصلحة في المؤسسة، وتتطور السمعة بمرور الوقت وتتأثر بالأداء المستمر على مدى عدة سنوات، من هنا كان التأثير كبيرًا للصورة والسمعة على القدرة التنافسية للمؤسسة، فقد وَجَدَ **Schwaiger (2004)** في بحثه التجريبي أنَّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يُمْكِن أن تُؤثر على سمعة المؤسسة فتعزز قدرتها على جذب رأس المال والشركاء التجاريين، وتَجِدُ مجالاً واسعًا في سوق المنافسة[3].

- ✓ **جذب العاملين واستبقائهم**

يمكن أن تؤثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بشكل مباشر على العاملين، فالعاملون عادة ما يَكُونُون أكثر رغبة للعمل في بيئة عمل أفضل، من هنا يمكن أن تؤثر أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بشكل مباشر أو غير مباشر على جاذبية مؤسسة ما لإمْكَانات العاملين والمحافظة عليهم، ممَّا يُؤَدِّي إلى خفض تكاليف التوظيف والتدريب.

- ✓ **التوفير في التكاليف**

تُؤدِّي المعالجة الواعية للموارد والوقاية والحد من التأثيرات البيئية السلبية وتحسين العمليات إلى تحقيق وُفُورَات في التكاليف مثل: تقليل انبعاثات الغازات، ترشيد استخدام المواد الكيميائية، بالإضافة إلى التقليل من تكاليف التخلص من النفايات من خلال إعادة تدويرها، كما أنها تُحسن الوصول إلى رأس المال نظرًا إلى زيادة حساسية المستثمرين لقضايا الاستدامة.

- ✓ **إدارة المخاطر المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات**

يمكن أيضا استخدام المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كوسيلة للحد من المخاطر، مثل تجنب الدعايات

---

[1] Manuela WEBER, **The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR**, European Management Journal (26), 2008, pp: 247- 261.

[2] GRAY E. R, BALMER. J. M. T, **Managing corporate image and corporate reputation**, Long Range Planning 31(5), 1998, pp: 695–702.

[3] Manfred SCHWAIGER, **Components and parameters of corporate reputation - an empirical study**, Schmalenbach Business Review, Vol. 56, 2004, pp: 46-71.

السلبية للصحافة، أو مقاطعة العملاء لمنتجات المؤسسة، أو تفادي حركات المنظمات غير الحكومية الناشطة في هذا المجال.

وفي مسح أجرته شركة "**McKinsey & Company**" للمسؤولين التنفيذيين لمجموعة من المؤسسات، صرَّح هؤلاء أنَّهم يُشَارِكون في برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بشكلٍ كبيرٍ لاعتقادهم أنَّ هذا النشاط سيُؤدِّي إلى رُدُود أفعال ايجابية من جانب أصحاب المصالح[1].

إنَّ تَصَوُّرات أصحاب المصلحة لمبادرات المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، تُؤَكِّد على ضرورة التمييز بين المقاييس الموضوعة لمستوى نشاط المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والتصورات التي تحملها الجهات المعنية فيما يتعلق بمبادرات المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية، كما أظهرت العديد من الدراسات مثل **Bhattacharya et Sen (2004)**[2]، **Sen et Bhattacharya (2001)**[3] أنَّ التَّصَوُّرَات لمبادرات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة، تجعل الرُّدُود مختلفة على مبادرة واحدة من طرف لآخر لأنَّ أصحاب المصلحة لهم تقييمات مختلفة لمثل هذه المبادرات.

2-2- سبل وآليات تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يرى **Rangan et autres** أنَّ السؤال المهم بالنسبة للمؤسسات، ليس ما إذا كانت تُريد المشاركة في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ولكنَّ السؤال هو عن كيفية صياغة برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التي تعكس قِيم المؤسسة، مع معالجة التحديات الاجتماعية والبيئية، بالنَّظر إلى العديد من الدوافع المتباينة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات داخل المؤسسة[4]، فالمشكلة الأساسية في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تكمن في أنَّ المؤسسات لا تمتلك عادة استراتيجية واضحة لهذه المبادرات، ويرى البعض أنَّ ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ذاتها تختلف باختلاف السياقات والثقافات وخُصُوصِيَّات المؤسسات[5]، ويرَى آخرون أنَّ المشكلة هي أنَّ المؤسسات تَفتَقِرُ إلى

[1] C.B. BHATTACHARYA et autres, **Op-cit**, p :02.

[2] C. B. BHATTARCHARYA, Sankar SEN, **Consumer-Company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies**, Journal of Marketing 67(2), 2003, pp: 76-88.

[3] Sankar SEN, C. B. BHATTARCHARYA, **Does doing good always lead to doing better? consumer reactions to corporate social responsibility**, Journal of Marketing Research, Vol. 38, No. 2, 2001, pp: 225-243.

[4] Kash RANGAN et autres, **Why every company needs a CSR strategy and how to build It**, Working papers, harvard business school, April 5, 2012, p: 02.

[5] Denis GNANZOU, Samuel FOSSO. W, **RSE et PVD: Quels avantages compétitifs pour les entreprises ?**, 2ème Congrès du COMREFAS, « management et performance des pme africaines », Libreville, 7 et 8 mars 2014, p: 03.

دافع واضح للانخراط في المسؤولية الاجتماعية[1].

واستناداً إلى دراسة **Pedersen. E.R (2010)** [2] والتي شَمِلت أكثر من 1000 مُدِير من إجمالي ثمانية مؤسسات دولية، وَجَدَ **Pedersen** أنَّ المُدِيرِين لا زَالُوا يتمتعون بفكرة ضيقة نسبيًّا عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

ولهذا، اقترح **Pavel Castka et autres** ثلاثُ سياسات قَبْلَ تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات[3]:

- تحديد أين تُرِيدُ المؤسسة أن تَكُونَ؛
- تحديد العملاء والعاملون والمستثمرون والجهات المعنية الأخرى التي لها مصالح مع المؤسسة؛
- تحديد الصورة التي تَرغَبُ المؤسسة في إرسَالِهَا.

وكما هو الحال في أي عمل من الأعمال، فإنَّه لابد من توفر مجموعة من الخطوات للتنفيذ، ولهذا تمَّ التطرق في بحث لـ **Mihaela BUCUR** إلى الخطوات اللازمة لتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات[4]:

✓ **الوعي**

قبل البدء في أي عمل لابد من إدراكه أولاً خاصة على مستوى الإدارة العليا.

- تحديد الهدف من تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تحتاج المؤسسات قبل تنفيذ المسؤولية الاجتماعية الخاصة بها إلى تحديد أهدافها وما هي الفوائد التي يمكن تحقيقها للمؤسسة ولأصحاب المصلحة.

- مقارنة التكاليف بالفوائد

لابد للمؤسسة من مقارنة تكاليف إجراءات المسؤولية الاجتماعية مع الفوائد المُتَوَقعة، أين سيكون فريقُ الإدارة قادرًا على تقرير ما إذا كان يجب اعتماد برنامج المسؤولية الاجتماعية أم لا، ويجب أن يَتَضَمَّن المحتوى المحدد لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات العناصر التالية: الإمكانيات المالية المتوفرة،

[1] Henning MADSEN et autres, **The social and environmental responsibility of companies- Strategic integration and focus beyond the easy solutions?-**, Danish Journal of Management & Business N02 2014, pp: 53-64.

[2] PEDERSEN. E.R, **Modelling CSR: How managers understand the responsibilities of business towards Society**, Journal of Business Ethics, 2010, pp: 155-166.

[3] Pavel CASTKA et autres, **Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management systems - In search of a feasible CSR management system framework**, The TQM Magazine, Volume 16, Number 3, 2004, pp: 216-224.

[4] Mihaela BUCUR, **The CSR implementation**, Scientific Bulletin of the „Petru Maior" University of Tîrgu Mureş, Vol. 10 (XXVII) N02, 2013, pp: 70-74.

الفوائد الملموسة والغير الملموسة.

✓ **تحديد خطة العمل**

يجب وَضْع خطة عمل لتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال ستة مستويات مفصلة:

– **تحديد الوقت:** لابد من تحديد الوقت اللازم لتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية.

– **تحديد العمل:** يتعين الاجابة على بعض الأسئلة مثل: ما هو الهدف؟ كيف يُمكِن قياس الإنجاز؟ كيف يُمكِن قياس النتائج؟

– **تحديد الموارد اللازمة:** ما هي المُوَاصفات اللازمة لكل إجراء؟ كم عدد الأشخاص؟ ما نوع المعدات والتكنولوجيا اللازمة؟

– **تحديد المخاطر:** تحديد المخاطر التي قد تنجم من تطبيق المسؤولية الاجتماعية من أجل اتخاذ القرارات الوقائية في الوقت المحدد.

– **تحديد كيفية التواصل:** أي تحديد كيفية التواصل مع كل الأطراف.

✓ **تحديد أصحاب المصلحة**

يمثل تحديد جميع أصحاب المصلحة بداية مهمة لكل مؤسسة تريد أن تكون مسؤولة اجتماعيًّا، ومن أجل تحديد صورةٍ شاملةٍ لأصحاب المصلحة، لابد من الإجابة على السؤالين التاليين:

– من هم أصحاب المصلحة؟

– ما هي طبيعة كل صاحب مصلحة؟

✓ **تحديد احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة**

يَعرِضُ هذا الجزء أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على أصحاب المصلحة، ويحدد التوقعات التي يوُليِها أصحاب المصلحة اهتمامًا خاصًّا وعلى هذا الأساس يُقَيَّمُ أداء المؤسسة.

✓ **تحليل إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات**

يعني مراجعة منهجية المؤسسة فيما يتعلق بأنشطتها ونتائجها والهدف من هذا التحليل هو فهم مستوى تنفيذ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.

✓ **تحسين أنشطة المؤسسات**

تحتاج المؤسسة إلى تحديد التحسينات من خلال الوقوف على آراء المستفيدين ومدى رضاهم عن البرامج، والاهتمام باقتراحاتهم من أجل الوصول بالبرنامج للمستوى المطلوب.

– **إعداد المُدَوَّنَات الأخلاقية:** والتي تشمل مجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعكس قيم المؤسسة والأطراف المعنية والمجتمع.

– **تحديد البرامج التطوعية** التي تَوَدُّ المؤسسة المشاركة فيها وهذا من أجل تشجيع العمل.

– **تحديد الاستثمارات الخاصة بالمجتمع:** تُشِير الاستثمارات المخصصة للمجتمع إلى مجموعة من الإجراءات المتخذة من أجل تحقيق تأثير على المجتمع، كالتبرع بالمال والوقت والمنتجات والعلوم والموارد الأخرى.

– **الزيارات المفتوحة:** اجراء زيارات دورية لأقسام وفروع المؤسسة بهدف الالمام ببيئة العمل الخاصة بالمؤسسة والتعرف عليها، وإعداد بعض الكتيبات الإعلامية وشرح الأنشطة المختلفة الخاصة بها.

✓ **مراجعة تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وإعداد التقارير العامة**

يُمثل تقرير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات معلومات حول عمل المؤسسة، حيث يُعَدُّ هذا التقرير نقطة بداية في الحوار مع شركاء الأعمال، والطريقة التي تنفذ بها البرامج والنتائج.

إنَّ تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يحتاج إلى دراسة وإعداد خطط شاملة تبدأ بتحديد القدرات الذاتية للمؤسسة والتي تتضمن العديد من العوامل الداخلية والخارجية، بحيث يَتِمُّ الوُقُوف على المركز المالي للمؤسسة، ومركزها التنافسي، وعدد العاملين بها، ثم يجب البحث عن التوازن بين تعظيم الربح وتلبية الطلب على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من أصحاب المصالح المتعددين، لتُخْتَتَمَ بتقرير المسؤولية الاجتماعية والذي يُوَضِّحُ ما تم انجازه من هذه البرامج.

2-3- الاستثمار المسؤول اجتماعيا

يُمكِن إرجاع جذور هذه الظاهرة إلى سبعينيات القرن الماضي، أين أدت سلسلة من المواضيع إلى تصعيد الحساسيات تِجَاه قضايا المسؤولية الاجتماعية والمُسَاءَلَة، واتسعت المخاوف المتعلقة بالحقوق المدنية والمساواة بين الرجل والمرأة، والقناعات المعادية للأسلحة النووية، ومع وُقُوع حوادث مثل **Bhopal**، **Chernobyl**، **Exxon Valdez** نمت صفوف المستثمرين المهتمين بالشأن الاجتماعي والبيئي خاصة خلال الثمانينات من القرن الماضي، حيث ركز الكثير من المستثمرين على استراتيجيات الاستثمار المسؤول للضغط على قرارات المؤسسات وتوجيهها نحو المشاريع التي تُضِيف قيمة للمجتمع بالإضافة إلى تحقيق الأرباح.

2-3-1- مفهوم الاستثمار المسؤول اجتماعيا

تَمَّ تعريف الاستثمار المسؤول اجتماعيًّا (**Socially Responsible Investment**) من قِبَل منتدى الاستثمار الاجتماعي الأوروبي (**2008**) بأنَّه "مصطلح عام يشمل الاستثمارات الأخلاقية، المسؤُولة، والمستدامة، أي عملية استثمارية تجمع بين الأهداف المالية للمستثمرين واهتماماتهم بشأن القضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة"[1].

كما استخدمت***GSIA** تعريفًا شاملاً للاستثمار المستدام، دون تمييز بين هذا المصطلح والمصطلحات ذات الصلة مثل الاستثمار المسؤُول والاستثمار المسؤول اجتماعيًّا، حيث يُشَار إليها مجتمعة باسم الاستثمار المستدام أو الاستثمار المَسْؤُول اجتماعيًّا واعتبرته" أسلوب استثماري يَأْخُذ في الاعتبار العوامل البيئية والاجتماعية والحوكمة في اختِيَار المحافظ وإدارتها"[2].

واعْتَبَرَهُ **J.Schueth** "عملية دمج القيم الشخصية والاهتمامات الاجتماعية و / أو الرسالة المؤسسية في صُنع القرار بالاستثمار"[3].

بالرغم من أن ظُهور بدايات التطبيقات العملية لهذا المفهوم في السبعينيات من القرن العشرين من خلال حصر بعض الاستثمارات، والمحافظ المالية على المؤسسات ذات المنتوجات النظيفة، إلاَّ أنَّه وفي عقد التسعينيات من القرن الماضي تم إدراج العديد من القضايا ذات الاعتبارات البيئية والحقوقية، وقضايا الحوكمة ضمن مفهوم الاستثمارات المسؤُولة اجتماعيًّا، وتم لهذا الغرض تطوير العديد من المؤشرات مثل: مؤشرات داو جونز للاستدامة (DJSGI) لمنطقة اليورو، ومؤشرASPI لمنطقة أوروبا، مؤشر الاستدامة لأوروبا(ESI) .

وفي عملية مسح بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1993 وُجِدَ أنَّ 72% من المستثمرين ينظرون إلى الأخلاق في المؤسسة عند اتخاذ قرار الاستثمار في أسهمها، ووَجَدَتْ دراسة ثانية أُجْرِيَت سنة 1994 أنَّ 26% من المستثمرين يُولُون اهتمامًا كبيرًا للممارسات والأخلاقيات التي تنتهجها المؤسسات في قراراتهم الاستثمارية[4].

---

[1] Bastien DRUT, **Sovereign bonds and socially responsible investment**, Journal of Business Ethics, 2010, p: 22.

[2] **2016 Global Sustainable Investment Review**, Global Sustainable Investment Alliance, P: 06, disponible en ligne : https://www.ussif.org/files/Publications/GSIA_Review2016.pdf, consulté le : 14.06.2017.

* **Global Sustainable Investment Alliance**.

[3]Steven J. SCHUETH, **Socially responsible investing in the United States**, Journal of business ethics, 2003, p: 03.

[4] Ioannis IOANNOU, George SERAFEIM, **The impact of corporate social responsibility on investment recommendations**, Working Paper 11-017, Harvard Business school, 2014, p: 07.

2-3-2- أشكال الاستثمار المسؤُول اجتماعيًّا

إنَّ أشكال الاستثمار المسؤول اجتماعيًّا رغم أنَّها حديثة كمفهوم إلاَّ أنَّ تطبيقاتها اتخذت تجليات عدة في تاريخ الاستثمار والمستثمرين، ويَتَّخِذ الاستثمار المسؤول اجتماعيًّا الأشكال التالية[1]:

- **صناديق الاستثمار المسؤولة اجتماعيا والتنمية المستدامة:** حيث تُدمَج المعايير الاجتماعية والبيئية في عملية التقييم مع المعايير المالية لتحديد أداء أفضل المؤسسات من منظُور التنمية المستدامة، وبصيغة أخرى يستثمر المقاولون أموالهم في المشاريع التي تَأخُذ بالاعتبار الجانبين الاجتماعي والبيئي؛
- **استبعاد بعض أنواع التمويل:** يمتنع المستثمرون عن استثمار أموالهم في قطاعات اقتصادية لا تأخذ بعين الاعتبار البُعد الأخلاقي كالمشاريع المتعلقة بالتسلح، التبغ، تشغيل الأطفال...
- **مشاركة المساهمين:** وهو مُقَارَبة تعتمد بالأساس على الاعتماد على قوة التأثير لدى المساهمين في المؤسسة أو المقاولة، بُغيَة توجيه استثمارها نحو كل ما هو بيئي واجتماعي، وذلك بإشراك المستثمرين من خلال الحوار المباشر وأيضا ممارسة حقوق التصويت في الاجتماعات العامة.

وقد قامت **GSIA** بنشر تقريرٍ عن حجم الأصول في الاستثمارات المسؤولة اجتماعيًّا في بعض في الأسواق المالية العالمية، والجدول الموالي يوضح حجم هذه الأصول:

الجدول رقم (03): نمو أصول الاستثمار المسؤُول اجتماعيًّا حسب المنطقة (2014-2016)

الوحدة: تريليون دولار

المنطقة	2014	2016	معدل النمو السنوي الاجمالي
أوروبا	10,775	12,040	%5.7
الولايات المتحدة الأمريكية	6,572	8,723	%15.2
كندا	729	1,086	%22.0
أستراليا/نيوزيلندا	148	516	%86.4
آسيا(يستثنى اليابان)	45	52	%7.6
اليابان	7	474	%724.0
المجموع	18,276	22,890	%11.9

Source : GSIA (2016)

يبين الجدول أعلاه أنَّ ما يقارب 22.89 تريليون دولار حجم الأصول في الاستثمارات المسؤُولة اجتماعيًّا سنة 2016 وهذا مقارنة مع 18.28 تريليون دولار سنة 2014، أي بزيادة قدرها 25% منذ

[1] Soumia BENAMAR, **Responsabilite sociale des entreprises et ethique des affaires**, memoire de magister en science de gestion, Université Abou Bekr Belkaïd, Tlemcen, 2010-2011, p: 34.

سنة 2014، حيث بلغت نسبة الاستثمار المسؤُول اجتماعيًّا 26% من جميع الأصول على مستوى العالم، وأصبح واضحًا أنَّ الاستثمار المستدام أو المسؤُول اجتماعيًّا يشكل قوة رئيسية في الأسواق المالية العالمية.

كما بحثت دراسة استكشافية لكل من **L. Friedman et Miles** عن العلاقة بين التقارير الاجتماعية والبيئية للمؤسسات وقطاع الاستثمار المسؤُول اجتماعيًّا المستندة إلى آراء 14 خبيرًا في مجال الاستثمار المسؤُول اجتماعيًّا، وقد توصلت الدراسة إلى زيادة اهتمام المستثمرين بكيفية استثمار أموالهم، وذهب الخبراء إلى أنَّ السمعة البيئية والأخلاقية لها تأثير كبير على قرارات الاستثمار، كما توقعوا زيادة حجم وقوة قطاع الاستثمار المسؤول مما يحسن من قدرة المستثمرين على التأثير بنجاح على سلوك المؤسسات[1].

يؤمن المستثمرون المهتمون اجتماعيًّا بأنَّهم يستطيعون كسب المال وإحداث فارقٍ ذِي مغزى من خلال توجيه رأس المال الاستثماري نحو المشاريع التي تساهم في بيئة سليمة ونظيفة، ومعالجة مشاكل الناس بشكل عادل واحتضان الفرص المتساوية، وإنتاج منتجات آمنة ومفيدة، ودعم الجهود الرامية للتحول نحو عالم أكثر عدالة اقتصاديًّا اجتماعيًّا وأكثر استدامة بيئيًّا، ويرغب البعض في توظيف أموالهم بطريقة تتفق بشكل أوثق مع قيمهم الأخلاقية وأولوياتهم الاجتماعية.

في كل الأحوال، فالاستثمار المسؤُول اجتماعيًّا هي استراتيجية استثمارية تَبحَث عن أداء مالي مرضٍ مع مُرَاعَاة المعايير الاجتماعية والبيئية، ويأتي هذا النهج من التطبيق إلى إدارة المحافظ الخاصة بمبادئ "التنمية المستدامة"، والتي بِمُوجَبِها يجب على أي نموذج للنمو الاقتصادي طويل الأجل أن يحترم الإنسان وبيئته، وهكذا، يستند مفهوم الاستثمار المسؤول اجتماعيًّا على الطرح الذي يقول إن المؤسسة لا تستطيع أن تطمح إلى النمو على المدى الطويل دون حماية بيئتها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

[1] Andrew L. FRIEDMAN, Samantha MILES, **Socially responsible investment and corporate social and environmental reporting: An exploratory study**, The British Accounting Review, 2001, pp: 1-23.

3- الأسس الأخلاقية للمسؤولية الاجتماعية

نتِيجةً للمشاكل والانتقادات الكثيرة للعديد من الأعمال التي تمارسها المؤسسات، وفُقدَان الثقة بممارسات بعضها، والتي تُركِّز فقط على تحقيق الربح على حساب الاهتمام بالبيئة والانسان والمجتمع، حظِيت أخلاقيات الأعمال في العقود الأخيرة باهتمام كبير، وبدأت تَتَعَالى الأصوات التي تُطَالِب بتطبيق وممارسة الأبعاد الأخلاقية في مختلف أعمال المؤسسات، مع ضرورة أن تكون تلك الأبعاد الأخلاقية هي المحرك نحو تبني المسؤولية الاجتماعية تِجاه مختلف الفئات من أصحاب المصلحة.

وتشتمل أخلاقيات الأعمال على كل ما يتعلق بعمل المؤسسة وعلاقتها بالمجتمع الذي تعمل فيه، إذ أصبحت الأبعاد الأخلاقية مطلبًا ضروريًّا ومهمًّا، ومن دون الاستناد إلى هذا البُعد ستجد المؤسسة نفسها في مُواجهة معضِلاتٍ أخلاقية مطلوب منها مواجهتها وحَلَّهَا، أو تحمل آثارها الكبيرة.

وعليه، سيتم التطرق إلى العناصر التالية:

- أخلاقيات الأعمال: مراجعة المفهوم والأهمية؛
- مصادر الأخلاقيات وأسباب انهيارها في المؤسسات؛
- أثر البعد الأخلاقي في استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

3-1- أخلاقيات الأعمال: مراجعة المفهوم والأهمية

لقد كان المفكر الجزائري مالك بن نبي من بين المفكرين الذين تَكَلَّمُوا عن دور وأهمية الرصيد الأخلاقي ضِمنَ ما أسماه المعادلة الاجتماعية[1]، حيث يذهب المفكر إلى أنَّ الاقتصاد المعاصر يتطلب تَوَافُر إطَاراً معنويًّا من الأخلاقيات بالإضافة إلى الجوانب الاقتصادية المادية.

وفي السنوات الأخيرة أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال من المواضيع التي تحظَى باهتمام متزايد نتيجة لأسباب عديدة، يقع في مقدمتها تزايد الفضائح الاخلاقية والنقد المُوجَّه للأعمال والمعايير التي تعتمدها بعيدًا عن إطار أخلاقي واضح وشفاف، وفي ظِل تزَايُد الضغط القادم من مؤسسات المجتمع المدني وجماعات الضغط الاخرى.

---

[1] مالك بن نبي، **المسلم في عالم الاقتصاد**، دار الفكر، ط3، دمشق، سوريا، 1987، ص: 09.

* تطرق مالك بن نبي في مؤلفه المسلم في عالم الاقتصاد إلى ما أسماه المعادلة الاجتماعية، وهي ضرورة دمج الجوانب الاجتماعية في العملية التنموية، ووصل إلى هذه الحقيقة بعد عرض فشل مساعي التنمية لإندونيسيا اقتداء بالتجربة الألمانية .

3-1-1- مفهوم أخلاقيات الأعمال

تُعتَبر أخلاقيات الأعمال من الموضوعات التي حَظِيَت باهتمام السلوكيين والإداريين، وذلك ببحث الجوانب المختلفة لهذا الموضوع ومدى تَوَفره من عدَمِه لدى المؤسسات، وقد قَدَّم الفكر الإداري العديد من المفاهيم.

3-1-1-1- المفهوم اللغوي

الخُلُق: بِضَم اللاَّم وسُكُونِها، وهو الدِّين والطَّبعُ والسَّجِيَّة[1]، كما عرِّفَت الأخلاق على أنَّها التصرف بشكل منضبط مع ما هو جيد وما هو سيء، أو ما هو صحيح أو غير صحيح وفق الالتزامات والواجبات المحددة مُسبقًا، وحسب البعض فإن مصطلح "الأخلاق" يأتي من كلمة لاتينية تعني أيضًا "الأعراف"[2]، ويعتقد **Mel Gray** أنَّ المبادئ الأخلاقية هي التي تَقُود الناس إلى فعل الصواب"[3]، والأخلاق حسب **Suchman** هي " تحديد ما هو مناسب للقيام به، وهو ما يُوَفِّر الاستقرار والمعنى لحياة الناس"[4].

فتطوير الشخصية المادية للفرد جنبًا إلى جنب مع شخصيته الأخلاقية اللاَّمَادِية وتماشي النَّوَاحي الاقتصادية مع النَّوَاحِي الأخلاقية، سيؤُدِّي في نهاية الأمر إلى تلاشي الجمود الاجتماعي والذي يُعتَبَر من أهم معوقات التَّقدّم الاقتصادي، إذ لا يمكن الاعتقاد أن آثار الأخلاق مقصورًا على الأفراد وسلوكياتهم الشخصية فقط، بل الأمر يتعدى إلى الأمم والشعوب، فمتَى تَمَسَّكَت الشعوب بالفضائل انعكس ذلك على درجة رُقِيِّهَا الحضاري.

3-1-1-2- المفهوم الاقتصادي

يُعبِّر مصطلح أخلاقيات الأعمال عن التزام الأفراد في المؤسسة بمجموعة القيم والمعايير التي يعتمدها المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ، كما يُفهَم البُعد الأخلاقي للاقتصاد بشكل أسَاسِي، على أنَّه الالتزام بالمسؤولية حسب **Max Weber**[5]، ويُشِير كلاً من**Robbins et Decenzo** إلى أخلاقيات الأعمال على أنَّها " مجموعة القواعد والمبادئ التي تُحَدِّد ما هو السلوك الصحيح والسلوك

---

[1] ابن منظور، **لسان العرب**، دار صادر، بيروت، لبنان، دون سنة نشر، ص ص: 86-87.

[2] Jean PASQUERO, **Commentaire: Éthique des affaires, responsabilité sociale et gouvernance sociétale: démêler l'écheveau**, Gestion, volume 32, n°1, 2007, pp: 112-116.

[3] Mel GRAY, **Moral sources and Emergent Ethical Theories in Social Work**, British Journal of Social Work, 40, 2010, pp: 1794–1811.

[4] SUCHMAN.M. C, **Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches**, Academy of Management Review, 20(3), 1995, p: 574.

[5] Max WEBER, **Le savant et le politique**, Union Générale d'Éditions, Paris, France, 1963.

الخاطئ"[1]، وحسب **H. Bazerman et Gino** فإنَّ" أخلاقيات الأعمال تركز على تقييم ممارسات العاملين والمديرين ومؤسساتهم من الناحية الأخلاقية"[2]، كما يَعتبِران أنَّ الأخلاق هي سِمةٌ شخصيةٌ ثابتةٌ إلى حد ما يطورها الأفراد من خلال المرور عبر مراحل طويلة، ويعتبر آخرون أن أخلاقيات الأعمال عبارة عن مجموعة مشتركة من القيم والمبادئ التوجيهية متأصلة بعمق في جميع أنحاء المؤسسة تُشَكِّل السلوك الأخلاقي وتَعْدُو ثقافةً وجزءً من تعريف الهوية المؤسسية[3].

إذن، فالمعايير والقيم الأخلاقية ضرورية في بيئة الأعمال، فحتى الاقتصاديين الذين نَادُوا بالاقتصاد الحر أَعْطَوا أهميةً كبيرةً للجانب الأخلاقي للمؤسسات، يرى **Survey** أنَّ **Adam Smith** اعتَبَر الإحسان جَديرٌ بالإعجاب باعتباره فضيلةً عظيمةً، ورأَى غريزةَ التعاطف مع الإنسان الأساس الذي يُبنَى عليه السلوك الحضاري وكتب كتاب عن هذا بعنوان "**The Theory of Moral Sentiments**"[4].

تُشِير الأخلاقيات بشكل عام إلى القيم والمعاير التي تميز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ للفرد وللمؤسسة في ضوء المعايير السائدة عند اتخاذ القرارات وممارسة التصرفات التنظيمية.

3-1-2- أسباب الاهتمام بأخلاقيات الأعمال

تتوقع المؤسسات أن تحصل على مزايا وفوائد عديدة جراء العناية الكبيرة والممارسات الفعلية لأخلاقيات الاعمال يذكر منها[5]:

- تُعَدُّ أخلاقيات الأعمال ضمانة للتأكد من أن السياسات المتبعة في المؤسسة تخضع لمعايير أخلاقية؛

- قد تتكلف المؤسسات الاقتصادية كثيرًا نتيجة تجاهُلها الالتزام بالمعايير الاخلاقية، وهنا يأتي التصرف اللاَّأخلاقي ليضع المؤسسة في مواجهة الكثير من الدعاوى القضائية؛

- يُعزِّز السلوك الأخلاقي والالتزام به سمعة المؤسسة على صعيد بيئة عملها المحلية أو الاقليمية أو العالمية، إذا كانت متوجهة لتصدير منتجاتها إلى الأسواق الدولية؛

---

[1] سناء عبد الكريم الخناق، **المسؤولية الأخلاقية لأصحاب المشاريع الريادية والصغيرة**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، يومي 18-2009/11/19، ص: 03 .

[2] Max H. BAZERMAN, Francesca GINO, **Behavioral ethics: toward a deeper understanding of moral judgment and dishonesty**, Annual Review of Law and Social Science 8, 2012, pp: 85–104.

[3] Alessia D'AMATO et autres, **Corporate social responsibility and sustainable businessss -A guide to leadership tasks and functions**, p :06, Article disponible en ligne : www.ccl.org, consulté : le 10.11.2016.

[4] SURVEY, **Profit and the public good**, The Economist, 374(8410), 15, 2005, p: 02.

[5] طاهر محسن منصور الغالبي، **إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص ص: 103-104 .

- إنَّ الالتزام بالمعايير الأخلاقية أصبح ضرورة للوُلُوج إلى السوق العالمي والحصول على شهادات التميز المعروفة، حيث يقترن حصول المؤسسة على هذه الشهادات ضرورة التزامها بالعديد من المعايير الأخلاقية في اطار الانتاج والتوزيع والاستهلاك والاستخدام ومعالجة مخلفات الانتاج ودقة وصحة المعلومات وغيرها.

هذا، وقد ذهب **Gary S. Becker (1957)** في بحثه عن الظروف المناسبة للمنافسة، عن ضرورة خُضُوع المنافسة للسلوك الأخلاقي[1]، كما اعتبر **Shleifer Andrei** أنَّ المنافسة لا تدمر السلوك الأخلاقي بل تعززه[2]، كما اعتبر **Carroll (1991)** أنَّه يمكن للأحكام الأخلاقية أن تصبح بسهولة متطلبات قانونية[3].

أصبحت أخلاقيات الأعمال موضوعًا حساسًا وضروريًّا تكتنفه أبعاد متعددة، ليست فقط أعمالاً إدارية، تجارية، مالية، وإنّما أيضا اجتماعية، ثقافية، أخلاقية وقانونية، فأُفرِدت لها المؤتمرات والندوات وحلقات العمل، وأُجرِيت بشأنها البحوث والدراسات وأُنشِأَت في إطارها البرامج على المستوى الوطني والاقليمي والدولي للمساعدة في إيجاد لغة مشتركة من أجل معالجة المشاكل الأخلاقية التي قد تظهر على ممارسة الإدارة في مختلف القطاعات، الإدارية، الاقتصادية والاجتماعية، وعلى مستوى إدارة المؤسسات الاقتصادية.

3-2- مصادر الأخلاقيات وأسباب انهيارها في المؤسسات

سيَتِّم التطرق في هذا العنصر إلى أهم مصادر أخلاقيات الأعمال وكذا أسباب الانهيارات الأخلاقية في المؤسسات.

3-2-1- مصادر أخلاقيات الأعمال

حسب **ياغي محمد عبد الفتاح** فإن أخلاقيات الأعمال تستند إلى ركنين أساسيين[4]:

- **الأول:** نظام القيم الاجتماعية والأخلاقية والأعراف والتقاليد السائد في المجتمع؛
- **الثاني:** نظام القيم الذاتية المرتبط بالشخصية.

---

[1] Gary S. BECKER, **The economics of discrimination**, The Universitv of Chicago Press, Second Edition, Chicago and London, 1957, pp: 13-18.

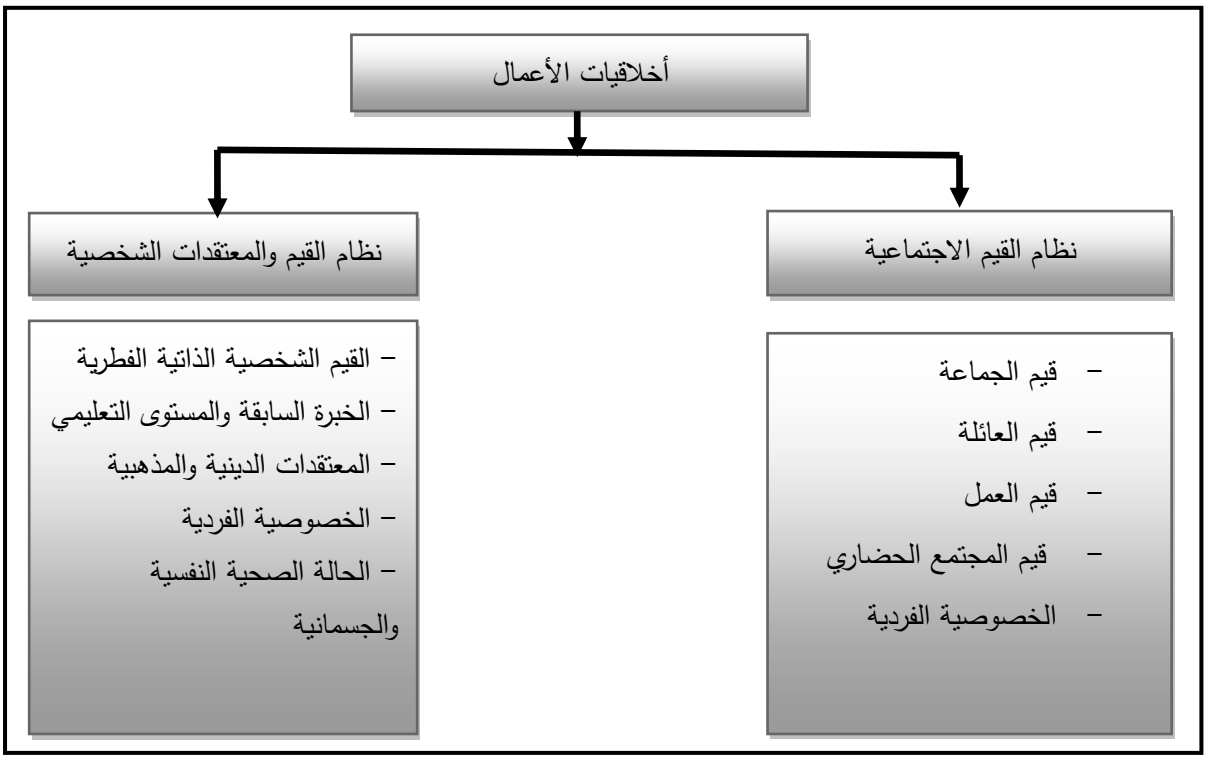
[2] Shleifer ANDREI, **Does competition destroy ethical behavior?**, American Economic Review 94 (2), 2004, pp: 414–418.

[3] Archie B. CARROLL, 1997 , **Op-cit**, p: 41.

[4] ياغي محمد عبد الفتاح، **الأخلاقيات في الإدارة**، مكتبة اليقظة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص: 106.

ويمكن توضيح ذلك بالمخطط التالي:

الشكل رقم (03): مصادر أخلاقيات الأعمال



المصدر: ياغي محمد عبد الفتاح، **الأخلاقيات في الإدارة**، مكتبة اليقظة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص: 106.

وقد حدد **نجم عبود نجم** مجموعة من مصادر أخلاقيات الأعمال يتم إيجازها في ما يأتي[1]:

- **العائلة والتربية البيتية:** تمثل العائلة الأداة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد، لذلك اهتمت المجتمعات ببناء العائلة والتأكيد على تماسكها.

- **ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته:** يتأثر سلوك الفرد بمؤثرات خارجية كثيرة يقع في مقدمتها ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته، وتتشكل لديه روح الانتماء للجماعة وقيمَهَا وأعرافها وتقاليدها، فستَتَجسد في سلوكياته في العمل.

- **التأثر بالجماعات المرجعية:** إنَّ الجماعات المرجعية هي في حقيقتها مصدر مهم للسلوك الفردي الأخلاقي وغير الأخلاقي، وعادة ما يقع الفرد في المجتمع تحت تأثير أكثر من جماعة مرجعية واحدة في نفس الوقت وهذا ما ينعكس على شخصيته وقراراته.

[1] نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص: 138-147.

– **المدرسة ونظام التعليم في المجتمع:** يلعب النظام التعليمي دورا مهما في المجتمع وفي تكوين القيم الأخلاقية وتنمية السلوك الاخلاقي لدى الأفراد، حيث يجسد هذا النظام منظرًا وسلوكًا أخلاقيًّا نابعًا من قيم وعادات المجتمع، ويساهم هذا في تطوير السلوك الايجابي وتعزيز المسؤولية والمساءلة والاخلاص في العمل والصدق فيه.

– **الإعلام:** يعتبر الاعلام مرآة المجتمع، حيث يبث قيمًا وأفكارًا يكون لها أثرًا كبيرًا على النمط السلوكي للأفراد.

– **مجتمع العمل الأول:** يؤثر مجتمع العمل بكل مكوناته على الأفراد ويغير من أخلاقياتهم ويفرض عليهم سلوكيًّات جديدة.

– **القيم الشخصية المتأصلة لدى العاملين:** للموروث الثقافي والحضاري تأثيرًا كبيرًا على السلوكيات والأخلاق خاصة وأنَّ هذا الموروث جاء متأصلاً عبر فترات زمنية متلاحقة.

– **القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات:** يمكن اعتبار الممارسات على أنَّها غير قانونية ولا تخضع للوائح والتشريعات إذا ما كان المجتمع يَنْظُر إليها على أنَّها سلبية وغير أخلاقية، لذا فإنَّ هذه القوانين تخلق قنوات لسلوك المؤسسات مما يُجبِرها على السير باتجاه القواعد الأخلاقية في مجال الأعمال.

– **قوانين السلوك الأخلاقي والمعرفي للصناعة والمهن:** نظرًا للتشعب الكبير في الصناعات والمهن فقد سُنَّتْ قوانين ومُدَوَّنَات أخلاقية رسمية ومجموعة من الأعراف غير المدونة، تمثل بمجموعها أدلة إرشادية لعمل المديرين والعاملين والمهنيين في إطار هذه الأعمال المختلفة.

– **الخبرة المتراكمة والضمير الانساني:** تعتبر الخبرة التي يتمتع بها الفرد والضمير الانساني الصالح مصدرًا مهما لتكوين سلوكياته في العمل، وتمتعه بأخلاقيات معينة تجاه الاشكالات والقضايَا المطروحة.

– **جماعات الضغط في المجتمع المدني:** تُشَكِّل جماعات الضغط بجميع أشكالها مصدرًا مهمًا لقواعد السلوك الأخلاقي للعاملين في المؤسسات، حيث قد تمارس الكثير من جماعات الضغط تأثيرًا في سَن الكثير من القوانين وقواعد العمل.

هذه التوليفة من المصادر بينها المتعلق بالشخصية وأخرى مرتبط بالبيئة المحيطة هي التي ترسم السلوك الأخلاقي للفرد وتحدد شخصيته ومبادئه، فبناء السلوك الأخلاقي والسمعة الجيدة يتطلب فترة زمنية طويلة، في حين هدم هذه الأخلاقيات لا يتطلب سوى فترة زمنية قصيرة.

3-2-2- أسباب الانهيارات الأخلاقية في المؤسسات

إنَّ الممارسات غير الأخلاقية التي تُرْتَكَبُ في المؤسسات تُؤثر سلبًا على مستوى الرفاهية الاقتصادية للمواطنين، وتعمل على زعزعة الثقة لدى المستثمرين، وفي بعض الأحيان تُؤدي إلى انهيار المؤسسات التي تحدث فيها مثل هذه الممارسات والتصرفات، هذه الانهيارات تختلف وتتباين أسبابها من مؤسسة لأخرى.

تقدم مؤسسة **Enron** نموذجًا واضحًا على ما يمكن أن تسببه الانهيارات الأخلاقية في مؤسسات الأعمال، فالمؤسسة بعد أن كانت من أكبر المؤسسات الأمريكية من حيث القيمة السوقية في مجال الغاز الطبيعي، أعلنت إفلاسها في ديسمبر 2001 بسبب التلاعبات الكبيرة في المحاسبة والمراجعة، وواحد من الأسباب الاساسية في انهيارها هو أسلوب الإدارة غير الأخلاقي[1].

وذهب **Shadnam et. Lawrence** إلى أنَّ الأخلاق في المؤسسات مبنية على الروابط المتداخلة للأفراد والجماعات، والانهيار الأخلاقي يرتبط بانهيار هذه الروابط في أحد هذه المستويات (الأفراد و/أو الجماعات)، والتي يمكن تجنبها إذا ما عمل الفاعلون على إنشاء هذه الروابط أو استعادتها[2].

كما طَوَّرَت **Treviño** نموذجًا للتفاعلات الأخلاقية، وجادَلت بأنَّ اتخاذ القرار الأخلاقي في المؤسسات يتأثر بالمتغيرات الفردية والمتغيرات الظرفية على حد سواء، مثل المناخ الأخلاقي للمؤسسة ومدونة أخلاقياتها، وأنَّ أي انهيار أخلاقي راجع لهذه المتغيرات[3]، وأشار **Saini et autres** إلى أنَّ سوء السلوك الأخلاقي يكون في الحالات التي يتم فيها منع وصول بعض الأطراف إلى المسَاعِي المشروعة لتحقيق أهدافها[4].

إنَّ البحث في الاختلالات الأخلاقية يَقُود إلى أنَّ المؤسسات بحاجة إلى فهم السياق الهيكلي الاجتماعي لسوء السلوك الأخلاقي، وأنَّ هذا السلوك يتأثر بالتفاعلات ما بين الأفراد والمعتقدات التنظيمية السائدة.

---

[1] Jamel AZIBI, **Qualité d'audit, comité d'Audit et crédibilité des états financiers après le scandale Enron: approche empirique, dans le contexte Français**, Thèse pour obtenir le grade de: Docteur du conservatoire national des Arts et métiers et l'université de Tunis, École doctorale en sciences de gestion, Tunisie, 2014, pp: 72-78.

[2] Masoud SHADNAM, Thomas B. LAWRENCE, **Understanding widespread misconduct in organizations: an Institutional theory of moral collapse**, Business Ethics Quarterly 21:3, 2011, pp: 379-407.

[3] TREVINO. L. K, **Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model** , Academy of Management Review, 11(3), 1986, pp: 601-6017.

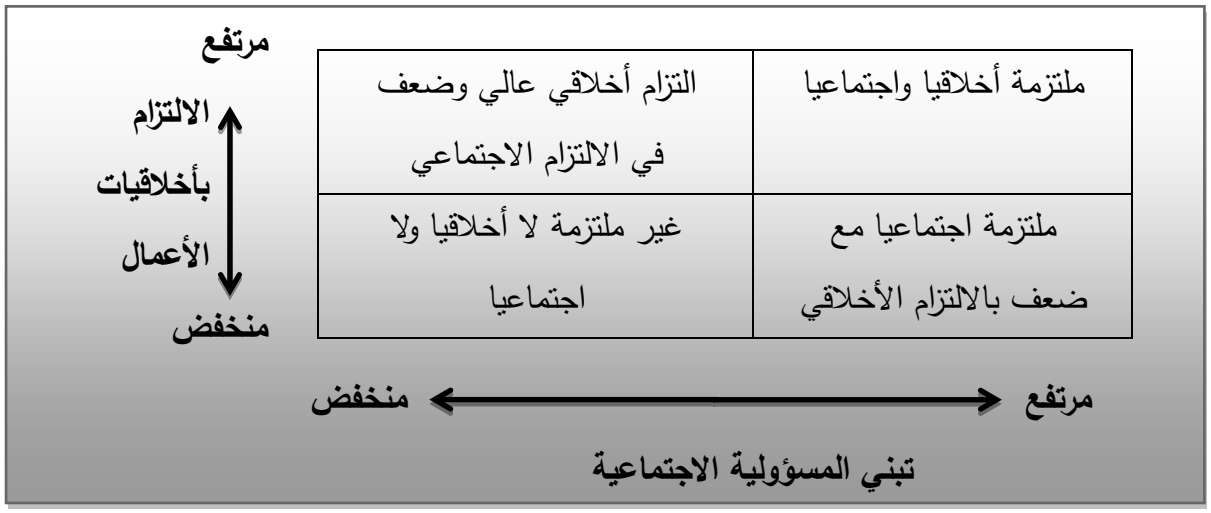
[4] Amit SAINI et autres, **Anomie and the marketing function: The role of control mechanisms**, Marketing Department Faculty Publications. 5, 2008, pp: 845-862

3-3- أثر البعد الأخلاقي في استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

لا شك في أنَّ هناك علاقة قوية بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال وأنَّ هذه العلاقة في أكثر الأحيان أدت إلى الربط والتداخل بين الاثنين، حيث أنَّ الحديث عن إحداهُمَا يرتبط بشكل صريح أو ضمني بالحديث عن الأخرى، كما أنَّ الأدبيات الحديثة في الإدارة ركزت كثيرًا على تناول العلاقة ما بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال.

والشكل الموالي يميز بين عدة حالات تجمع بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأخلاقيات الأعمال:

الشكل رقم(04): العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع**، دار وائل، ط2، عمان، الأردن، 2008، ص: 19.

يُلاَحَظُ من خلال الشكل رقم (04) أنَّه متى كان هناك التزام مرتفع بأخلاقيات الأعمال صاحبه تبني مرتفع للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ومتى كان الالتزام بأخلاقيات الأعمال منخفض كان له الأثر العكسي للمسؤولية الاجتماعية.

في البدء لابد من التأكيد على أنَّ الأخلاقيات كانت نُزُوعًا أسْبَق لدى الأفراد في المجتمع من مسؤوليتهم الاجتماعية، وهي أيضا أسبق لدى الأفراد في المؤسسات من المسؤولية الاجتماعية، في حين أنَّ الكثير من المفاهيم ومواقف المسؤولية الاجتماعية ترتبط بالتطورات الحديثة في المجتمع كما هو الحال في الدعوة الاجتماعية-البيئية التي تُمثِّل موقفًا اجتماعيًّا ووعيًا جديدًا ومسؤولية اجتماعية جديدة.

يرى كل من **Schaltegger et L. Burritt** أنَّ مسؤولية المؤسسات فكرةٌ متنازع عليها، حيث أنَّها تُعزى في كثير من الأحيان إلى الأفراد بدلا من المؤسسات[1]، حيث متى بدأ الفرد بتحمل المسؤولية تبدأ العملية بإدراك الظواهر، ثم تبدأ في تحديد خصائص معينة ذات أهمية أخلاقية مثل التأثير على الآخرين وتحديد الأذى وغيره، فقبل تحديد السمات الهامة أخلاقيًّا لأنشطة المؤسسات سيكون نظام المعلومات غير مكتمل ويفتقر إلى المُلاءمَة أو لا يساعد على مقارنة البدائل المختلفة والنتيجة المحتملة هي نشاط وتأثيرات المؤسسات غير المسؤُولة.

تَعتَبِر بعض الأُطُر الأخلاق مجال فرعي للمسؤولية الاجتماعية إلى جانب المسؤوليات القانونية والاقتصادية والخيرية للمؤسسة، في حين أن العديد من المفاهيم لا تشير صراحة إلى المبادئ الأخلاقية، إلا أن بعض الباحثين يجادلون بأنَّ الاعتبارات الأخلاقية يجب أن تُرشَد قرار أي مسؤول في المؤسسة، ومن هنا تكون في صميم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وهذا ما ذهبت إليه دراسة **Walton.C** أين نظر إلى الأخلاقيات على أنَّها أساسٌ للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات[2].

وصَنَّف **Rust et autres** خمسةَ أبعادٍ يَحرص من خلالها العملاء على تقييم أخلاقيات العلامة التجارية، تمثلت في: الأحداث التي شهدها المجتمع، السياسة الخاصة بالمؤسسة، السجل البيئي، مُمَارسات العمل، والضمانات، وهذا بالنَّظر إلى الوعي المتزايد بالقضايَا الأخلاقية على مدى العقد الماضي[3]، كما ذهب **Lockett et autres** إلى أنَّه من الضروري أن يكون نظام الأخلاق مصدراً مهمّاً للتأثير على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات[4].

إنَّ تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يُشبه إلى حدٍّ بعيدٍ المبادئ الأساسية للأخلاقيات: "... التزام المؤسسة بالتقليل إلى أدنى حدٍّ أي تأثيرات ضارة وزيادة تأثيرها المفيد على المجتمع على المدى الطويل"، هذا المفهوم يُعزِّز النظر في نتائج أعمال المؤسسة على المجتمع، وبالتالي تعزيز الأخلاق كمبدأ توجيهي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والاعتراف بأنَّ كِلَا المفهومين يرتبطان بشكل لا يمكن دَحضُه في طبيعتهما وأهدافهما.

---

[1] Stefan SCHALTEGGER, Roger L. BURRITT, **Sustainability accounting for companies: Catchphrase or decision support for business leaders?**, Journal of World Business 45, 2010, pp: 375–384.

[2] Clarence WALTON, **Education, Leadership and Business Ethics**, Kluwer Academic Publishers, USA, 1998, pp: 113-122.

[3] Roland T. RUST et autres, **Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy**, Journal of Marketing, Vol. 68, 2004, pp: 109–127.

[4] Andy LOCKETT et autres, **Corporate social responsibility in management research: focus, nature, salience and sources of influence**, Journal of Management Studies 43:1 January 2006, pp: 115-136.

خلاصة

أصبحت المسؤولية الاجتماعية اليوم تتبوأ حيزًا ومساحةً كبيرةً من الأهمية على جميع الأصعدة والمجالات وتحظى باهتمام رفيع المستوى من قِبل مؤسسات الأعمال، ففي ظل البيئة الراهنة يُصبح نجاح المؤسسات لا يعتمد فقط على قدرتها على معرفة أفضل السبل لتحويل المدخلات الى سلع وخدمات، بل كذلك على قدرتها في مُعالجة القضايا الاجتماعية والبيئية سواء كانت مؤسسات كبيرة متوسطة أو صغيرة الحجم، فقدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح يتطلب منها خلق بيئة عمل مناسبة وعادلة للعاملين ومعالجة القضايا التي تهم المستهلك والقيام بدور مُؤثِّر في المجتمع ومساعدة الحكومة والمجتمع المدني على بناء مجتمعات وأسواق افضل.

فحتَّى تكون المؤسسة مُواطنًا صالحًا لا يجب أن يقتصر دورها الاجتماعي على التبرعات الخيرية بل تتجاوزه الى ما هو أبعد من ذلك، ويجب أن تصبح المسؤولية الاجتماعية أساس الأنظمة والسياسات وجزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة وضمن خططها واستراتيجياتها باعتبارها استثمارًا يشمل شتى نواحي التنمية.

تُعَدُّ محاولة تحقيق توليفة مثلى من الكفاءة الاقتصادية، العدالة الاجتماعية والتعايش البيئي في المؤسسة الاقتصادية أمرًا يقتضي مزيدًا من الاهتمام بالبيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

إنَّ ظُهور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يُجسد تطور المؤسسة التي أصبحت حدودها أكثر تنوعًا وتطورًا، وتتمثل النتيجة الرئيسية لهذا التطور في توسيع نطاق مسؤولية المؤسسات لجميع أصحاب المصلحة في المؤسسة، وبالتالي التأثير على الأداء والذي سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

الأداء من الرؤية الضيقة إلى الرؤية الشاملة

1- الإطار العام للأداء

2- أساسيات الأداء الشامل

3- أدوات قياس الأداء الشامل للمؤسسات

تمهيد

تقوم المؤسسة باستغلال الموارد البيئية والإمكانيات البشرية بما فيها المنجزات العلمية والتكنولوجية وذلك من البيئة التي تنشط بها، من أجل تحقيق عدد من الأهداف أهمها تحقيق العوائد المالية ومن ثم تحسين الحياة المعيشية لأفراد المجتمع.

وبناءً على هذا يمكن ملاحظة العلاقة الوثيقة بين المؤسسة والبيئة التي تُمَارَس فيها نشاطها مُمَثَّلة بالبيئة الطبيعية والاجتماعية، فالأولى تقوم على موارد الثانية ولا يمكن أن تقوم المؤسسة دون مدخلاتها الضرورية، وبالتالي فإنَّ الإخلال بهذه الموارد من حيث إفسادها سيكون له انعكاساته السلبية التي دون شك ستؤثر على العلاقة بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها.

ولهذا انتقل الحكم على أداء المؤسسة من المفهوم المالي إلى مقاربات أكثر شمولية تتضمن أبعاد اقتصادية، اجتماعية، وبيئية، بمعنى أنَّ إرضاء المساهمين لم يعد وحده كافيا بل توسعت الدائرة لتشمل كل أطراف المصلحة مع المؤسسة، واندمج الأداء المالي مع الأداء الاجتماعي والبيئي ليُشَكِّل ما يسمى بالأداء الشامل.

يمثِّل الأداء الشامل مساهمة المؤسسة في تحقيق أهداف التنمية المستدامةوهذا يعني التكامل والتوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

وعليه، سيتم دراسة هذا الفصل في ثلاثة عناصر أساسية:

- الإطار العام للأداء؛
- أساسيات الأداء الشامل؛
- أدوات قياس الأداء الشامل للمؤسسات.

1-الإطار العام للأداء

يُعتَبر الأداء البُعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، وهو مفهوم واسع تتجدد مكوناته بحدوث أي تجديد أو تغيير في مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها، يهتم الأداء بكل جوانب المؤسسة سواء داخليا أو خارجيا، ومع كل الأطراف ذات العلاقة مع هذه الأخيرة. لهذا سيتم تناول العناصر التالية:

- مفهوم الأداء؛
- العوامل المؤثرة في الأداء؛
- قياس الأداء.

1-1- مفهوم الأداء

عرف مفهوم الأداء تطوراتٍ عديدةٍ في الفكر الإداري، تم من خلالها وضع مجموعة من التعاريف التي اختلفت باختلاف التوَجُّهات والمدارس الفكرية، وفي مايلي عرض لأهم هذه التعاريف:

1-1-1- الأداء لغة

يقابل اللفظة اللاتينية **Performare** التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية **Performance** التي تعني " انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه" وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس **Le Petit Larousse**[1]، أما قاموس **Oxford Business English dictionary** فشرح الأداء بأنَّه "تحقيق أرباح جيدة".

1-1-2- الأداء اصطلاحا

تعددت تعاريف الأداء، فحسب **A.bourguignon** " الأداء هو مستوى تحقيق الأهداف التنظيمية"، كما يعتقد **bourguignon** أنَّ الأداء يُفهَم من خلال ثلاثة معاني[2]:

- **الأداء هو النجاح:** وفقًا لهذا المعنى، فالأداء يُعتبر دالة لتمثيل النجاح، هذه الدالة تكون متغيرة حسب المؤسسات، وحسب الجهات الفاعلة؛
- **الأداء هو نتيجة للعمل:** أي أنَّه تقييم للنتائج التي تم الحصول عليها؛
- **الأداء هو العمل:** أي أنَّ الأداء هو عملية وليس نتيجة تظهر في وقت معين.

[1] https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais, consulté le 17.12.2018

[2] Annick BOURGUIGNON, **Sous les pavés la plage… Ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable: exemple la performance**, Comptabilité Contrôle, Audit, tome 3, Vol 1, 1997, pp: 89-101.

– أمَّا **طاهر محسن الغالبي ومحمد ادريس** فيريان أنَّ الأداء هو" المُخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها"، وهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنَّه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها[1].

– عرَّف **Annie Bartoli** الأداء بأنّه" الموازنة بين ما هو بحوزة المؤسسة من الموارد والأهداف المُسطرة التي تريد الوصول إليها"[2]، يستنتج من هذا التعريف أنَّ الأداء ارتبط بالموازنة بين مفهومي الكفاءة والفعالية.

– وقد عرَّف **Peterson.W et autres** الأداء على أنَّه" قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها"[3].

– أمَّا **Miller et Bromily** عرَّفا الأداء على أنَّه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"[4]، حصر هذا التعريف الأداء في كلمتين هما الفعالية والكفاءة.

إنَّ مفهوم الأداء يختلف باختلاف أطراف المؤسسة، فالمساهمون ينظرون إليه على أنَّه تحقيق أكبر ربح وتحقيق التفوق التنافسي، والعمال يرون الأداء في توفير جو ملاءم للعمل، أما بالنسبة للعملاء فالأداء يتمثل في توفير منتجات بنوعية وجودة عالية، فيما يَنظُر إليه المجتمع على أنَّه قدرة المؤسسة على تحقيق التنمية في البيئة المجودة فيها.

يمكن القول أنَّ الأداء مفهوم يعكس أهداف المؤسسة والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، حيث يبرز مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ومدى قدرتها على استغلال مواردها لتحقيق هاته الأهداف.

يُلَاحظ أنَّ هناك العديد من المفاهيم التي لها علاقة وطيدة بالأداء وهذا لارتباطه أساسًا بالنتائج والأهداف المرجوة، لذلك وُجِد من الباحثين من ركز على علاقة الأهداف المحققة بالأهداف المنتظرة، بينما أشار آخرون إلى العلاقة بين الأهداف والوسائل المستخدمة في ذلك، في حين ذهب آخرون إلى

---

[1] طاهر محسن الغالبي، محمد وائل إدريس الصبحي، **الإدارة الاستراتيجية – منظور منهجي متكامل–**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص: 77.

[2] Annie BARTOLI, **Management dans les organisations publiques**, 3ème édition, Dunod, Paris, France, 2009, P: 106.

[3] PETERSON.W et autres, **An organizational performance for agricultural resarch organizations**, International Service for National Agricultural Research, 2003, p: 01.

[4] عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، **تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006–2011**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد2، المجلد 7، جامعة غرداية، 2014 ، ص: 23.

التركيز على مدى مُلاَئمة الوسائل إلى تحقيق الأهداف، لذا فإنَّ هناك مجموعة من المفاهيم التي وجب الوقوف عليها والإمعان فيها، كي يتم تحديد أهم الفروقات فيما بينها ومن أهمها، المفاهيم الآتية : الكفاءة، الفعالية.

1-1-3- المفاهيم المرتبطة بالأداء

يتداخل الأداء مع بعض المصطلحات القريبة منه، أهمها مصطلحي الكفاءة والفعالية، وسيتم التطرق لمعنى هذين المصطلحين في مايلي:

- ✓ **الكفاءة (Efficience)**

عرَّفها **Ruekertsz et Wellber** على أنَّها " قدرة مردودية المؤسسة"[1]، أيْ أنَّ الكفاءة معيار لمردودية المؤسسة، وتُعرَّف الكفاءة على أنَّها " إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة"، وهي بذلك تشير إلى الطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة[2]، وبالتالي فهي تعني العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات، وتعطى الكفاءة بالعلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

- ✓ **الفعالية (Effectiveness)**

الشق الثاني الأساس للأداء هو الفعالية، حسب **محمد قدري حسن** فإنَّ هذا المعيار " يقيس مدى تحقيق الأهداف العامة أو الأهداف التشغيلية (الفرعية)، للوحدات التنظيمية"[3]، كذلك تُعرَّف الفعالية على أنها: "القدرة على تحقيق الأهداف"[4]، بينما عرَّفها كل من **Ruekertsz et Wellber** بأنَّها " قُدرة

---

[1] Jean- emile DENIS et autres, **orientation marche et performance intégration des évidences empiriques**, université de Genève, 2000, p: 11, Article disponible en ligne: http://archive-ouverte.unige.ch/unige:5862 consulté le 12.05.2016

[2] Adejumo Wahab ADEWUYI, **Ratio Analysis of Tesco Plc Financial Performance between 2010 and 2014 in Comparison to Both Sainsbury and Morrisons**, Open Journal of Accounting, 2016, p: 47.

[3] محمد قدري حسن، **إدارة الأداء المتميز : قياس الأداء– تقييم الأداء– تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015، ص: 41.

[4] Jean-luc CHARRON, Sabine SEPARI, **Organisation et gestion de l'entreprise: manuel et application**, 3ème édition, Dunod, Paris, France, 2004, p: 09.

المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة"[1]، وتعطى الفعالية بالعلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}} \times 100$$

يَرتبط الأداء بكل من الفعالية والكفاءة، فتَعبِّر الفعالية عن درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف والكفاءة هي الطريقة الصحيحة لتحقيق هذه الأهداف.

1-1-4- تطور مفهوم الأداء في المؤسسة

وضع كل من **Saulquin et Guillaume** ثلاث مراحل أساسية تطور من خلالها مفهوم الأداء في المؤسسة[2]:

- ✓ **من الأداء المالي إلى الأداء التنظيمي**

لطالما كان الأداء مفهومًا أحاديَّ البُعد يقاس بالربح وحده بسبب وزن المالكين في عملية صنع القرار من هذا المنظور، يهدف قياس الأداء أساسًا حول خلق قيمة لحملة الأسهم ولا يشمل الجهات الفاعلة المختلفة المشاركة في تطوير المؤسسة مثل العاملين والعملاء.

- ✓ **من الأداء الموضوعي إلى الأداء باعتباره بناء اجتماعي ذاتي**

من مبدأ قبول فرضية اختلاف الأهداف والمشاركين في المؤسسة، تعددت مفاهيم الأداء بحسب الأفراد أو المجموعات التي تستخدمه، وبالتالي أصبح مفهومًا ذاتيًّا، يختلف باختلاف الأطراف المشاركة في المؤسسة.

- ✓ **من الأداء " كأداة قياس" إلى الأداء "كأداة للإدارة"**

إنَّ تحليل الأداء "كأداة قياس" تحليلاً بسيطًا لأنَّه جزء من رؤية ساكنة للمؤسسة، ويهدف في المقام الأول إلى تقييم الأداء الاقتصادي، في هذا السياق، تطور التحليل الاجتماعي–الاقتصادي الذي يقيِّم الأداء الشامل للمؤسسة من خلال ربط الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، واعتبارهما مفهومَان لا ينفصلان.

---

[1] Jean- emile DENIS et autres, **Op-cit**, p: 11.

[2] Jean-Yves SAULQUIN, Schier GUILLAUME, **Responsabilité sociale des entreprises et performance: Complémentarité ou substituabilité ?**, La Revue des Sciences de Gestion, n°223, 2007, pp: 57-65.

1-2- العوامل المؤثرة في الأداء

اتجه أغلب الباحثين في تحديد العوامل المؤثرة في الأداء نحو تصنيفها وفقًا لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة، ولهذا، سيتم تقسيم العوامل المؤثرة في الأداء بالاعتماد على مصدر هذه العوامل إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية كالآتي[1]:

1-2-1- العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء

هي عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة نسبيًّا، ويكون على المديرين تعظيم تأثيراتها الايجابية والتقليص من تأثيراتها السلبية، ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما: العوامل التقنية (نوع التكنولوجية، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العاملين، الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن، الورشات، الآلات، نوعية المنتج، شكله والغلاف، مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين، نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج) والعوامل البشرية (التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى التوافق بين مؤهلات العاملين والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجية المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العاملين والإدارة، نوعية المعلومات).

1-2-2- العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء

هي العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة وتتمثل في:

- ✓ **المتغيرات الاقتصادية**

تمثل الظروف الاقتصادية متغيرًا بيئيًّا له تأثيرًا مباشرًا على أداء جميع المؤسسات في المجتمع، فهذه المتغيرات لها دور جوهري بصورة أو بأخرى في التأثير على نمط وقوة النشاط الاقتصادي ككل.

- ✓ **المتغيرات التكنولوجية**

تلعب المتغيرات التكنولوجية دورًا جوهريًّا في تحقيق وزيادة النمو الاقتصادي، وفي التأثير على أداء المؤسسات نظرا للتطورات التكنولوجية المتعددة والسريعة.

---

[1] السعيد بريش، نعيمة يحياوي، **أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها- دراسة حالة ملبنة الأوراس-** مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص: 38.

✓ **المتغيرات الاجتماعية والثقافية**

تمثل البيئة الاجتماعية والثقافية أحد المتغيرات البيئية الهامة، ذلك أنَّها تؤثر وتتأثر بالأداء في المؤسسات وترجع أهمية البيئة الاجتماعية والثقافية إلى أنَّها توفر للمؤسسات ما تحتاجه من الخبراء الفنيين وأيضا العمالة، مع ملاحظة أنَّ ذلك يتوقف على مستوى التعليم في المجتمع.

✓ **المتغيرات السياسية والقانونية**

إنَّ البيئة السياسية والقانونية – ممثلة في الحكومة والتشريعات التي تصدرها – تعتبر أحد المتغيرات البيئية الهامة التي تؤثر في أداء المؤسسات وعلى نموها واستمرارها.

إنَّ روح الأداء في المؤسسة تعني أن تكون طاقتها الناتجة عنها أكبر من مجموع الجهود المبذولة فيها، إذ أنَّ هذا يعني خلقا للطاقة، وهذا لا يمكن تحقيقه بالوسائل الميكانيكية، لأنَّ أي وسيلة ميكانيكية، يمكنها نظريًّا الحفاظ على الطاقة ولكنها لا تستطيع خلقها، فلكي تنتج المؤسسة أكثر مما يبذل فيها من جهد، يجب أن يكون هناك جو من المعنويات، والتي لا تعني المواعظ، إذ يجب أن تكون المعنويات هي مبدأ العمل والفعل، كما لا يجب أن تكون المعنويات نُصْحًا وموعظةً أو نوايَا طيبة، بل يجب أن تكون بالتحديد "ممارسات".

1-3- قياس الأداء

انطلاقا من مقولة بيتر دركر "لا تسطيع إدارة مالا تستطيع قياسه..." فإنَّ مقياس الأداء هو القيمة الحقيقية لمؤشرات الأداء، وتتكون نظم قياس الأداء من مؤشرات ومعايير ومقاييس للأداء، تعمل على التخطيط والملاحظة والرقابة بهدف انجاز أهداف المؤسسة، وقد تكون المؤشرات نوعية أو كمية.

تقيس المؤسسات أداءها لأسباب كثيرة، فغالبا ما تستخدم مقاييس الأداء على مستوى المؤسسة لمقارنة أداءها على مر الزمن أو نسبة إلى غيرها من المؤسسات[1]، وذلك للأسباب التالية:

- **التحسين:** من خلال تتبع الأداء تستطيع المؤسسة تحديد المشكلات وحلها سريعا، مثل تراجع ولاء العملاء، وعدم زيادة الأرباح، ورحيل العاملين المميزين.

- **التخطيط والتوقع:** يُعَد قياس الأداء وسيلة لتحقيق التقدم، إنَّ التخطيط والتوقع يُمكِّنَان المؤسسة من تحديد إذا كانت تحقق أهدافها المرجوة أم لا، وإذا كانت في حاجة لمراجعة ميزانيتها وتوقعاتها.

[1] Michael W. TOFFEL, Julian D. MARSHALL**, Improving Environmental Performance Assessment,** Journal of Industrial Ecology, Volume 8, N^0 1–2, the Massachusetts Institute of Technology and Yale University, 2004, p: 144.

- **التنافسية:** عندما تقارن المؤسسة أداءها بأداء منافسيها، وبالنقاط المرجعية ضمن القطاع الاقتصادي المعني، فإنَّها تصبح قادرةً على تحديد نقاط الضعف ومعالجتها، لتحسين قدرتها التنافسية.

- **المكافأة:** من خلال معرفة مدى التميز في إنجاز الأهداف، يستطيع المديرون توزيع حوافز ومكافآت عادلة قائمة على الأداء الفعلي لمرؤوسيهم.

- **الالتزام بالأنظمة والمعايير المقررة:** تقيس مؤسسات كثيرة الأداء بهدف التوافق مع الأنظمة الحكومية (قوانين مكافحة التلوث مثلا) أو مع المعايير العالمية (معايير الإيزو على سبيل المثال).

وقد تم تطوير مقاييس الأداء وتم إدخال نماذج متعددة تقابل المتطلبات المتجددة في بيئة العمل، ويظهر الجدول الموالي الاختلافات بين نظم قياس الأداء التقليدية والحديثة:

الجدول رقم (04): قياس الأداء بين النظم التقليدية والحديثة

نظم قياس الأداء التقليدية	نظم قياس الأداء الحديثة
تعتمد على التكلفة / الكفاءة	تتكون على أساس القيمة
تقوم على التبادل بين الأداء	تقوم على توافق الأداء
موجهة نحو الربحية	موجهة نحو العميل
ذات توجهات قصيرة الأجل	ذات توجهات طويلة الأجل
شائعة في المقاييس الفردية	شائعة في مقاييس الفريق
شائعة في المقاييس الوظيفية	شائعة في المقاييس العرضية
يتم مقارنتها بالمعايير	تقوم على متابعة التطور
تهدف إلى التقييم	تهدف إلى التقييم والاحتواء / التغلغل

Source: A. De TONI, S.TONCHIA, **Performance measurement systems: models, characteristics and measures**, International Journal of Operations management, Volume 21, 2001, p: 46.

وعليه، فإنَّ المقارنة بين نظم قياس الأداء التقليدية والحديثة تبين اتجاه اختيار المؤسسات للمقاييس طويلة الأجل والتي تهتم بالعميل والمجتمع، بالإضافة إلى مقاييس الأداء المستدامة كالأداء البيئي.

1-4- تقويم الأداء

يُرَادُ بتقويم[1] الأداء قياس أنشطة المؤسسة مجتمعة بالاستناد على النتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية، التي عادة ما تكون سنة تقويمية واحدة، بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى هذه النتائج واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على أسباب تلك النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل.

كما يُنْظَر إلى تقويم الأداء على أنَّه جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل المؤسسة الاقتصادية، خلال فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة، عن طريق اجراء المقارنات بين المستهدف والمحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة.

تقويم الأداء يعني مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة المؤسسة الاقتصادية في إدارة نشاطها من مختلف جوانبه، الإدارية والانتاجية والتقنية والتسويقية والتخطيطية...إلخ، خلال فترة زمنية محددة ومهاراتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات بالنوعية والكمية والجودة المطلوبة، وبيان مدى قدراتها في تطوير كفاءتها سنة بعد أخرى، إضافة إلى تحسين درجة نجاحها في التقدم على المؤسسات المماثلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع الأساليب الأكثر إنتاجًا وتطورًا في مجال عملها.

تستهدف عملية تقويم الأداء تحقيق ما يأتي:

- الوُقوف على مستوى انجاز المؤسسة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية؛
- الكشف على مواطن الخلل والضعف في المؤسسة الاقتصادية واجراء تحليلٍ شاملٍ لها ومسبباتها، وذلك بهدف وضع الاجراءات اللازمة لها وتصحيحها وارشاد المنفذين إلى وسائل تلافيها مستقبلاً؛
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في المؤسسة الاقتصادية عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع به، وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد انجازاته سلبًا أو ايجابًا، الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء المؤسسة؛

[1] كلمة تقويم في اللغة تعني: قوَّمَ الشيء: عدَّله، وقوم المتاع: جعل له قيمة معلومة أي سعَّره، وقيم الأثر الأدبي أو نحوه: حكم في قيمته وعين قيمته(وليد أحمد جابر، **تدريس اللغة العربية وآدابها – مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية**-، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002، ص:389). ومن ذلك يستنتج بان كلمة تقويم تعني الحكم على الشيء وتعديله، وهذه هي مهمة تقويم الأداء التي ترمي إلى تحديد مستوى الأداء وتعديل مساره، ولهذا تم الاعتماد على كلمة تقويم بدل تقييم لأن عملية التقييم تقتصر على تعيين درجة الأداء ولا تتعدى إلى تعديل مساره.

– الوُقُوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدًا أكبر بتكاليف أقل، وبنوعية جيدة؛

– تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتها في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والامكانيات المتاحة، حيث تشكل نتائج تقويم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتقديرات غير الواقعية.

في الأخير يمكن القول أنَّ الأداء يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، سواء قصيرة أو طويلة الأجل، وهذا بالاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة ضِمن مجموعة من المؤثرات، بعضها يمكن للمؤسسة التحكم فيه، وبعضها خارج عن سيطرتها فيبقى على المؤسسة التكيف مع هذه المؤثرات.

وللحكم عن مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها تستخدم مجموعة من المؤشرات لقياس وتقويم الأداء، وإجراء التصحيحات والتعديلات في الوقت المناسب.

2- أساسيات الأداء الشامل

إنَّ التطور الحاصل في المجال الإداري، والذي نتج أساسًا من تعالي الأصوات المنادية بضرورة تحمل المؤسسة لمسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة، وظهور أطراف تطالب بضرورة أخذهم بعين الاعتبار، أدَّى إلى ظهور مقاربات جديدة تتعلق بالمجتمع والبيئة، ما ساهم في ظهور وبلورة مفهوم الأداء الشامل الذي يشمل الأبعاد الثلاثة: الأداء المالي، الاجتماعي والبيئي.

وعليه سيتناول هذا العنصر:

- مفهوم الأداء الشامل؛
- الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية؛
- الأسس النظرية للأداء البيئي.

2-1- مفهوم الأداء الشامل

باتت المعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة، وبات على القادة الإداريين الاعتماد على معايير غير مالية بالإضافة للمعايير المالية للحكم عن أداء هذه الأخيرة، جاء هذا بعد العديد من التقارير التي كشفت عن ظروف العمل المزرية في المصانع والعديد من الكوارث البيئية، لعل أهمها الكارثة البيئية في المياه العميقة بخليج المكسيك، وفي كل حالة من هذه الحالات كانت المؤسسات تعطي الأولوية للأداء المالي على حساب الأداء الاجتماعي والبيئي، ما أدَّى إلى عواقب وخيمة كالتلوث أو المُمَارسات التعسفية بحقوق العمال[1]، وهو ما دفع بضرورة دمج الأبعاد الثلاثة للأداء (الأداء المالي، الاجتماعي، والبيئي) ضمن ما يسمى بالأداء الشامل .

وفي مايلي بعض التعريفات التي قُدِّمَتْ لهذا المصطلح من قبل الباحثين:

- بالنسبة لـ **Nicole Notat** فإنَّ الأداء الشامل للمؤسسات يعني أنَّ " الأداء لا يمكن أن يُقاس فقط من حيث النتائج المالية وتعظيم القيمة للمساهمين، بل يتطلب استدامة أداء المؤسسة، أي النَّظر في مصالح العاملين والأقاليم، الزبائن، والبيئة الطبيعية، الآن وللأجيال المقبلة، وهذا هو التحليل السليم للأداء ضمن المسؤولية الاجتماعية"[2].

[1] Robert G. ECCLES, George SERAFEIM, **The big idea the performance frontier: innovating for a sustainable strategy**, Harvard Business Review 55, 2013, p: 52.

[2] Assia HEBRI, **Le role de la responsabilité sociale dans la réalisation de la performance et le renforcement de système de pilotage de l'entreprise - cas de la compagnie pétrolière SONATRACH**-, Thèse pour l'obtention de diplôme de doctorat en science, Université Abou Baker Belkaid, Telemcen, 2014-2015, p: 83.

- اعتَبَرَ **Quairel** أنَّ الأداء الشامل" يشمل المجالات التي تغطيها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"[1].

- تعريف **Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD):**

الأداء الشامل هو الذي يدمج الأبعاد الثلاثة للأداء[2]:

- **الأداء الاقتصادي:** و يتجلى في قدرة المؤسسة على كسب ثقة المساهمين والعملاء ويتم قياس هذا النوع من الأداء من خلال الميزانية وحساب النتائج؛
- **الأداء الاجتماعي:** الذي يرتكز على قدرة المؤسسة على جعل مواردها البشرية أطرافًا فاعلةً.
- **الأداء البيئي:** حيث يرتكز على مساهمة المؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها؛

- بالنسبة إلى كل من **Quairel et Capron** " فالاهتمام بالأداء الشامل وتقييمه يظهر عندما لا تُقَيَّم المؤسسة فقط النتائج المالية من قبل مالكيها، بل يجب أيضًا أن تقدم تقارير عن سلوكها المجتمعي والبيئي إلى عددٍ كبيرٍ من أصحاب المصلحة"[3].

- ويرى كلٌّ من **محمد بركة** و**بدرة سلفاوي** " أنَّ الأداء الشامل يظهر على أنه انتظام أو اتساق يسمح بتحريك اهتمامات مختلف الأطراف الفاعلة بالنسبة للمؤسسة، سواء كانت داخلها أو خارجها، نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتجميع المصالح الفردية نحو مصلحة مشتركة على المدى الطويل"[4].

- وحسب **Reynaud** فإنَّ الأداء الشامل يجمع بين الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، والأداء البيئي[5]، كما يوضحه الشكل التالي:

---

[1] Françoise QUAIREL, **Contrôle de la performance globale et responsabilite sociale de l'entreprise (RSE)**, Association Francophone de Comptabilité, Tunis, 2006, pp: 1-22.

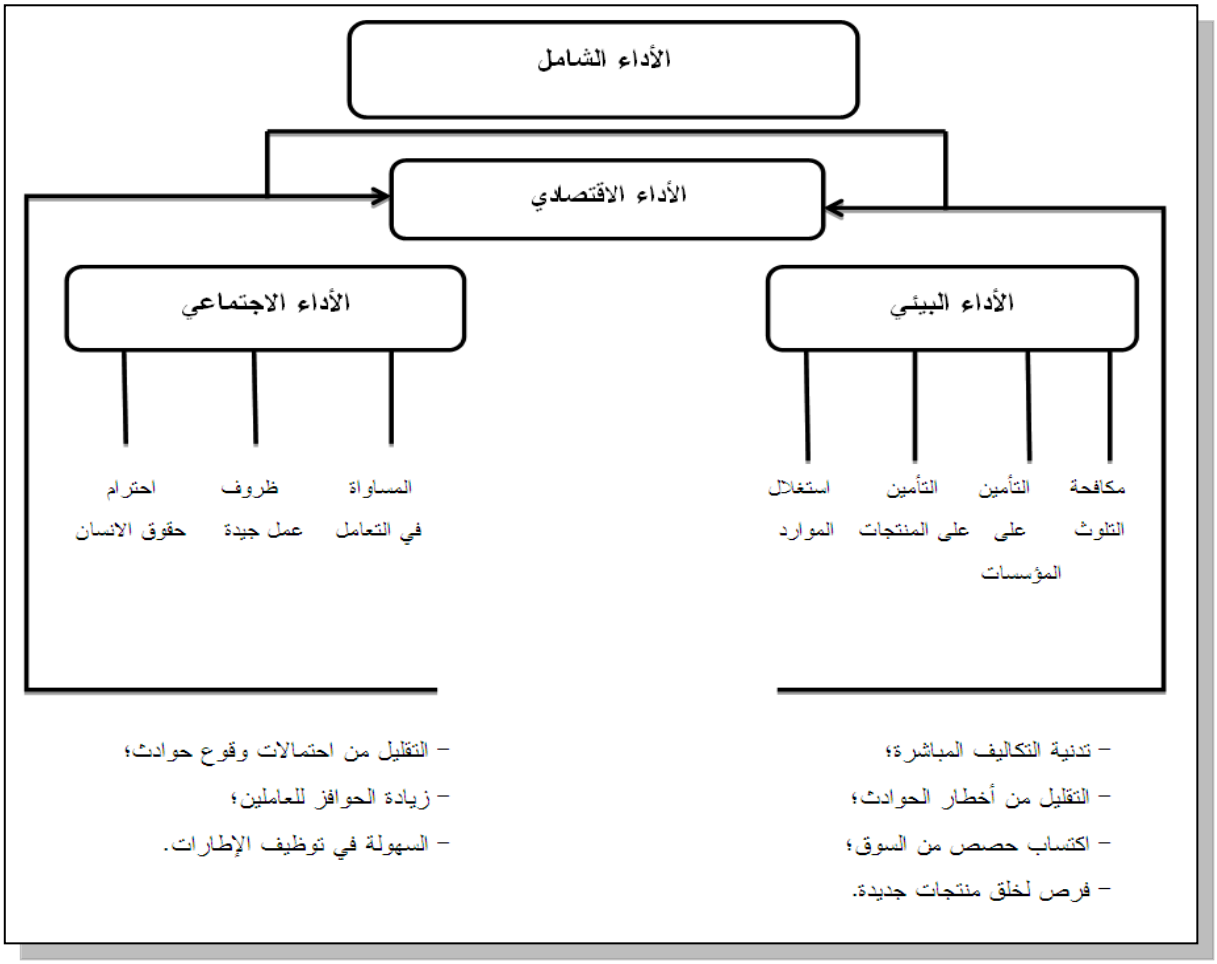
[2] Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD), **le guide de la performance globale: 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action**, Editions d'Organisation, Paris, France, 2006, p: 10.

[3] Jean-Francis ORY, **contrôle et pilotage de la performance globale des université, Une approche par les parties prenantes: l'exemple du developpement durable**, Thèse pour obtenir le grade de Docteur, Université de Reims Champagne-Ardenne, France, 2015, p: 100.

[4] بدرة سلفاوي، محمد بركة، **محاولة تقييم الأداء الشامل للمؤسسات البترولية العاملة بالجزائر خلال الفترة 2011-2015**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 12، جامعة ورقلة، ، 2017، ص: 59.

[5] Emmanuelle REYNAUD**, Le développement durable au coeur de l'entreprise- pour une approche transverse du développement durable**-, Dunod, Paris, France, 2006, p: 27.

الشكل رقم(05): مكونات الأداء الشامل حسبEmmanuelle REYNAUD



Source: Emmanuelle REYNAUD**, Le développement durable au coeur de l'entreprise- pour une approche transverse du développement durable**-, Dunod, Paris, France, 2006, p: 27.

يتبين من خلال التعاريف السابقة أنَّ الأداء الشامل يركز على النتائج المالية وغير المالية، بالإضافة إلى مُرَاعاة أهداف وتطلعات فئات أصحاب المصالح (المساهمون، العملاء، الموردون، العاملون، وكذلك المجتمع والبيئة ...).

2-2- الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية

الإشارة إلى الأبعاد الاجتماعية في التنمية ليس بالأمر الجديد، فقد تمت الإشارة إليه في ميثاق الأمم المتحدة، وقد تم التأكيد على ذلك في مناسبات عديدة منذ صدور ذلك، وهذا يدل على أهمية وقيمة الدور الاجتماعي الذي يمكن للمؤسسة أن تلعبه.

2-2-1- مفهوم الأداء الاجتماعي

ارتبط مفهوم الأداء الاجتماعي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وقد انتهج الباحثون أُطُرًا مختلفة لتوضيح مفهومه:

- عرَّف كلٌّ من **Wartick et Cochra** الأداء الاجتماعي على أنَّه " التفاعل الضمني بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية، عمليات الاستجابة الاجتماعية، والسياسات الموضوعة لمعالجة القضايَا الاجتماعية"[1].

- كما عُرِّفَ الأداء الاجتماعي بأنَّه" الترجمة الفعالة للرسالة الاجتماعية لمؤسسة ما إلى ممارسة تتماشى مع القيم الاجتماعية المقبولة المرتبطة بخدمة أعداد أكبر من الفقراء والمعزولين، وتحسين جودة وملائمة الخدمات المالية، وخلق مزايا للعملاء؛ وتحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"[2].

- أمَّا **Wood** فعرَّفت الأداء الاجتماعي على أنَّه " تجسيد لمبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وللاستجابة الاجتماعية وسياسات وبرامج ونتائج الرقابة لكل ما يمس علاقتها بالمجتمع"[3].

وظهرت العديد من الدراسات الهادفة إلى تفسير مفهوم الأداء الاجتماعي من بينها نموذج **Carroll** والذي ينص على الأبعاد التالية :

- **البعد الأول:** يتضمن الغايات التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها من ممارسة المسؤولية الاجتماعية، وممارسة السلوك الأخلاقي.

- **البعد الثاني:** هو التوعية الاجتماعية، ويتم قياسها من خلال أربعة مواقف هي: الرفض، الالزام الاجتماعي، التكيف، الاستباقية، بالنسبة لحالة الرفض ترفض المؤسسة أية تعديلات، أما بالنسبة للإلزام

---

[1] **Performance sociale et performance financière :Etat de l'art** , 20ème conférence de l'AIMS, Nantes, 2011, p: 08, Article disponible en ligne: http://www.strategie-aims.com, consulté le 11.09.2017

[2] غلاي نسيمة، **الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات- دراسة حالة بعض مؤسسات تلمسان-**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014- 2015، ص ص: 114-115.

[3] Donna J. WOOD, **Op-cit,** pp: 691-692.

فهي تلتزم بالحد الأدنى القانوني، يلي ذلك التكيف وهو مرحلة متقدمة عن المرحلة السابقة، وأخيرًا الاستباقية، حيث تعتبر الحالة المثالية في التعامل مع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

- **البعد الثالث:** يضم قائمة مفتوحة من المجالات التي تغطيها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، يتعلق الأمر بالمجالات الاجتماعية والبيئية والجوانب المتعلقة بالمساهمين وكذا جودة وأمن المنتجات.

يُعْنَى الأداء الاجتماعي، أو الحد الأدنى الاجتماعي، بتحويل الرسالة الاجتماعية لمؤسسة ما إلى حقيقة واقعة، وهوما يعني استجابة واحترام المؤسسة للمعايير والقيم والتوقعات الاجتماعية السائدة.

2-2-2- مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي

إنَّ قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات يهدف للكشف عن مدى وفاء تلك المؤسسات عن مسؤوليتها الاجتماعية، فالظروف الحالية تفرض على كل المؤسسات التكيف والاستجابة للمتطلبات الاجتماعية لكافة الأطراف ذات العلاقة بتلك المؤسسات، من أجل ضمان استمراريتها في الأنشطة بما يحقق المصالح المشتركة.

وتتمثل أهم المؤشرات التي تقيس الأداء الاجتماعي للمؤسسات في أربع مؤشرات أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية:

- ✓ **مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:** ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها، بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم، وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين، كالاهتمام بحالتهم الصحية، وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي، والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.
- ✓ **مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:** ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المُضَحَّى بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي، حيث تحاول رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة عن أنشطتها، وهذه تشمل تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.
- ✓ **مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع:** ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع، مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية، ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.

✓ **مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:** وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين، حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الانتاج، وتكاليف البحث والتطوير، ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع، وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

والجدول الموالي يلخص أهم هذه المؤشرات:

الجدول رقم (05): مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي

المعيار	تفسيره	كيفية حسابه
معايير قياس حجم الاسهام الاجتماعي للمؤسسة تجاه العاملين		
معيار قياس الدخل النقدي للعاملين بالمؤسسة	ويتضمن المرتبات والأجور والمكافآت والحوافز النقدية التي يحصل عليها العاملون بالمؤسسة خلال فترة زمنية معينة.	المرتبات والأجور + المكافآت والحوافز النقدية/ عدد العاملين
معيار قياس مساهمة المساهمة في حل بعض المشكلات الاجتماعية للعاملين لديها	تتمثل تلك المساهمة في تحمل المؤسسة لأعباء توفير السكن، وسائل الانتقال، التأمينات الاجتماعية، الرعاية الصحية، الرحلات الرياضية والترفيهية والثقافية.	عدد العاملين المستفيدين من مساهمة المؤسسة في حل المشكلات الاجتماعية/ عدد العاملين في المؤسسة
مؤشر قياس مساهمة المؤسسة في رفع مستوى مهارة وكفاءة العاملين فيها	ويوضح هذا المؤشر ما تقوم المؤسسة بإنفاقه على تعليم وتدريب وتثقيف العاملين بها من أجل رفع وتطوير مستواهم العلمي والتقني.	تكلفة مساهمة المؤسسة في تكاليف التدريب والتطوير/ اجمالي قيمة المرتبات والأجور المدفوعة للعاملين
معيار قياس مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي للعاملين بها	ويوضح هذا المؤشر ما تقوم المؤسسة بإنفاقه على توفير الأمن الصناعي للعاملين بها.	عدد الحوادث التي تقع في السنة/عدد ساعات العمل الفعلية السنوية
معدل دوران العاملين	وهو معيار قياس استقرار حالة العمل بالمؤسسة.	عدد العاملين تاركي الخدمة سنويا / إجمالي عدد العاملين
متوسط حصة العامل في الأرباح	وهو معيار يقيس حصة العامل في توزيعات الأرباح السنوية للمؤسسة.	قيمة الارباح السنوية الموزعة على العاملين/عدد العاملين
معايير قياس تكلفة الانشطة الخاصة بتحسين خدمات التعامل مع العملاء		
متوسط ما ينفق على تحسين المنتج	معيار لقياس نفقات المؤسسة على أبحاث وتطوير منتجاتها وخدماتها للعملاء.	نفقات أبحاث تطوير وتحسين جودة المنتج / إجمالي تكاليف الانتاج أو الخدمات المؤداة

نسبة عدد المشكلات التي استجابت لها المؤسسة	وهو معيار يقيس دور المؤسسة في الرد على استفسارات ومشكلات العملاء.	عدد المشكلات التي عالجتها المؤسسة واستجابت لها/إجمالي عدد المشكلات المقدمة من العملاء والمستهلكين
تسليم العمليات	ويقصد بذلك التسليم الممتاز، ويتم الحكم على ذلك من خلال مجموعة من العناصر تتمثل في: الجودة، الآجال، الكمية، المكان، الشكل، والوثائق. ويتم قياس التسليم الممتاز.	عدد التسليمات المرضية لجميع العناصر/عدد التسليمات في المدة ×100
تخفيض الآجال	يقصد بهذا المقياس التركيز على التخفيض المستمر لآجال البيع، الإنتاج، التوزيع، والشراء عن طريق تحديد أجال تخفيض على الأقل، مرة في كل سنة ومحاولة الوصول إليها.	الآجال المتوسطة للمدة المعينة/ الأجل المتوسط للفترة الماضية ×100
معايير قياس تكلفة حجم الاسهام الاجتماعي للمؤسسة تجاه المجتمع		
معدل تكلفة الانفاق الاجتماعي	معيار قياس مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية والرياضية، والمشاركة في المجالات التعليمية والصحية...	تكلفة مساهمة المؤسسة في الانشطة الاجتماعية للمجتمع / إجمالي التكاليف الاجتماعية للأنشطة الاجتماعية التي ساهمت فيها المؤسسة
معدل المساهمة في التشغيل	معيار لقياس مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل جديدة والتخفيف من حدة البطالة.	عدد العاملين المعينين بالمؤسسة سنويا/ إجمالي عدد القوى العاملة في الدولة
معدل مساهمة المؤسسة في تحسين البنى التحتية	قياس مساهمة المؤسسة في تطوير وتحسين البنية التحتية في المنطقة المحيطة.	تكلفة مساهمة المؤسسة في تكاليف تحسين البنية التحتية/ إجمالي تكاليف مساهمة المؤسسات العاملة في المنطقة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

– فؤاد محمد عيسى، **المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر، دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات**، ص ص: 35–37، مقال متاح على الموقع الإلكتروني

http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/05/.pdf أطلع عيه يوم 20.09.2016

– الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2010، ص: 225.

2-3- الأسس النظرية للأداء البيئي

يُعَدُّ الحد من افراز النفايات الخطرة والمواد السامة والتخفيف من التلوث، مسألةً مهمةً جدًا في مجال تقديم المنتجات، إذ تنتج المؤسسات كميات كبيرة من المخلفات التي عادة ما تُشَكِّل خطرًا على صحة الإنسان والبيئة، كما يتم استهلاك كميات كبيرة من الطاقة والمياه نتيجة لتحويل المواد الأولية إلى منتجات، وهذا ما يتطلب العديد من الاجراءات لمعالجتها والتخفيف منها بما يضمن سلامة العاملين والسكان والبيئة على السواء.

2-3-1- مفهوم الأداء البيئي

كان يُنْظَرُ إلى البيئة فيما مضى، من جوانبها الفيزيائية والبيولوجية، ولكن أصبح يُنْظَرُ إليها الآن من جوانبها الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية والثقافية، فإذا كانت الجوانب البيولوجية والفيزيائية تشكل الأساس الطبيعي للبيئة البشرية، فإن جوانبها الاجتماعية والثقافية هي التي تحدد ما يحتاج إليه الإنسان من توجيهات ووسائل فكرية وتكنولوجية لفهم الموارد الطبيعية واستخدامها.

تعني البيئة بالمعنى الواسع مُجمل العوامل التي يكون لها دورًا في تحديد الوجود البشري، أي العوامل التي تحدد الشروط المادية والنفسية والتقنية والاقتصادية والاجتماعية لعلاقات البشر، وتتضمن البيئة الجوانب التالية:

- **البيئة الاجتماعية:** وتتضمن المجال أو الحقل الاجتماعي للفرد والأسرة والمجموعات البشرية والمجتمع؛
- **البيئة الجغرافية (المكانية):** وتشمل المحيط الجغرافي للبشر في الحي والقرية والمدينة والدولة؛
- **البيئة الحيوية:** وتتضمن الوضع البيئي للبشر، والحيوانات والنباتات والشروط الضرورية لحياتها المشتركة، ويشمل ذلك الآثار الناجمة عن التطورات التقنية والاقتصادية والسكانية.

تم تعريف البيئة في مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة البشرية الذي أنعقد في استوكهولم عام 1972 على أنها" رصيد الموارد المادية والاجتماعية المتاحة في وقت ما، وفي مكان ما لإشباع حاجات الإنسان وتطلعاته".

يشمل مفهوم البيئة الاجتماعي والجغرافي، المشاكل المتعلقة باستخدام المكان، ووجود الخامات الطبيعية والكثافة السكانية وحماية الطبيعة وتلوث البيئة، بهذا الفهم للبيئة يمكن احتواء المشكلات الرئيسية التي يَحْتَدِمُ حولها النقاش في مجال البيئة وهما:

- **الأولى:** مشكلة الإضرار وتلويث المجال الحيوي من خلال الانبعاثات السامة والنفايات والإخلال بالتوازنات البيئية؛

- **الثانية:** مشكلة استتراف الموارد الطبيعية (الخامات الطبيعية الزراعية وبقية مرتكزات الحياة البيئية)
- **الثالثة:** الانفجار السكاني.

أمَّا الأداء البيئي فعُرِّفَ حسب **أمين السيد أحمد لطفي** على أنَّه " نتائج إدارة المؤسسة لجوانبها البيئية والتي تُعْنَى بالتفاعل المحتمل لأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها مع البيئة"[1].

كما يُعَرَّفُ الأداء البيئي بأنَّه" محصلة شاملة لسياسات وقيم وقدرات المؤسسة في المجال البيئي[2]".

يمكن القول أنَّ الأداء البيئي يُعَبِّرُ عن فلسفة المؤسسة اتجاه القضايا البيئية ومسؤولياتها وإجراءاتها وعملياتها، ومواردها المستخدمة في حماية البيئة، ووضع أهداف البرامج البيئية، وقدرتها على التحليل والفهم الموضوعي لنتائجها البيئية التي قد تنجم أثناء العملية الإنتاجية، وتكون أيضا بالاقتصاد في الطاقة ممَّا يُؤَدِّي إلى التقليل من استهلاك مختلف مدخلات العملية الإنتاجية، ما يساهم في تحقيق وفورات تنعكس على الجوانب المالية بالإضافة إلى الجوانب البيئية.

2-3-2- المشكلات البيئية وطبيعة النشاط الاقتصادي

لقد حظيت المشكلات البيئية في السنوات الأخيرة باهتمام عالمي متزايد من قبل العديد من الجهات ذات الصلة، فبالرغم من أن هذه المشكلات بدأت منذ الثورة الصناعية وما ترتب عنها من تلوث بيئي، إلاّ أنَّ الاهتمام الحقيقي جاء متأخرًا، بعد أن دقت منظمة الأمم المتحدة ناقوس الخطر ونبهت بالمخاطر التي يتعرض لها كوكب الأرض جرَّاء معدلات التلوث المتسارعة، والتي بلغت حدًّا يتطلب التدخل الجاد على نطاق عالمي ومحلي، وكذلك على مستوى المؤسسات الاقتصادية، وقد ساهمت المؤتمرات المتعددة، خاصة مؤتمرات قمم الأرض، التي نظمتها الأمم المتحدة في زيادة الوعي الدولي بالمشكلات البيئة، ووضع كل بلدان ومؤسسات العالم أمام مسؤولياتها، خاصة البلدان المصنعة، والمؤسسات الكبرى.

يمكن حصر المشكلات البيئية من حيث أهميتها وخطورتها إلى ثلاث مشكلات هي:

- **مشكلة التلوث:** التلوث عبارة عن مجمل التغيرات غير المرغوب فيها، التي تحيط بالإنسان كليا أو جزئيًّا، كنتيجة لأنشطته المؤدية لحدوث تأثيرات مباشرة أو غير مباشرة، تغير من المكونات الطبيعية، الكيميائية والبيولوجية للبيئة، مما قد يؤثر عليه وعلى نوعية الحياة التي يعيشها[3].

---

[1] أمين السيد أحمد لطفي، **المراجعة الادارية وتقييم الأداء**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2011، ص: 280.

[2] نجم عبود نجم، **المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 338.

[3] **Définition de la Pollution** , Article disponible en ligne:
http//: www.agrojob.com/dictionnaire/definition-pollution-2600.html , Consulté le15.08.2017.

– **استنزاف موارد البيئة:** لقد أدى تزايد عدد السكان في العالم وبالتحديد في دول العالم النامي، في سعي الإنسان للحفاظ على حياته، فقد اتَّجه إلى استنفاد واستنزاف ما في البيئة من مواد وطاقات، وبخاصة استنزاف الموارد غير المتجددة، وقد تنبهت معظم المجتمعات البشرية والهيئات الدولية والمحلية والحكومية، والمحافل العلمية البيئية إلى خطورة مشكلة الانفجار السكاني واستنزاف الثروات الطبيعية بطريقة عشوائية غير منظمة.

2-3-3- معايير ISO 14000 للإدارة البيئية

أمام التدهور الكبير للوسط البيئي والمخاطر المتنامية الناجمة عنه وتَزَايُد اهتمام الحكومات والمنظمات الحقوقية وغيرها بضرورة حماية البيئة، قامت المنظمة العالمية للتقييس (ISO) ضمن هذا السياق بتقديم نظاما لإدارة الشؤون البيئية منذ نهاية القرن الماضي وتحديدًا سنة 1996، وهو نموذجًا عالمًّيا يتألف من مجموعة من المعايير تُمَكِّنُ إدارات المؤسسات من تخطيط وتنفيذ ومراقبة مدى تحسن أدائها البيئي.

تَضُم سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO 14000 مواصفة قياسية إلزامية هي نظم الإدارة البيئية ISO 14001 مع عدد من المواصفات القياسية الإرشادية.

وبذلك تلبي هذه المُوَاصفة حاجات أطراف عديدة ذات علاقة فضلاً عن حاجات المجتمع بشكل عام لحماية البيئة، ولإشباع هذه الحاجات يتوجب الاهتداء إلى خمس متطلبات مفتاحية كما هو مثبت في المواصفة ISO 14001 وهي:

– السياسة البيئية؛

– التخطيط: ويَضُم (القضايا البيئية، المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى، الأهداف والغايات، برنامج الإدارة البيئية)؛

– التنفيذ والتشغيل: ويَضُم (الهيكلية والمسؤوليات، التدريب، الوعي، المهارات، الاتصالات، توثيق نظام الإدارة البيئية، مراقبة الوثائق، المراقبة التشغيلية (العملياتية)، توقعات الطوارئ ورُدُود الفعل)؛

– التفحص وإجراءات التصحيح: وتَضُم(الكشف والقياسات، عدم التطابق وإجراءات التصحيح، تدقيق نظام الإدارة البيئية)؛

– المراجعة الإدارية.

وبالتالي فالايزو 14000 تختص بمجموعة من المعايير القياسية التي وُضِعَت من قِبَل المنظمة الدولية للتقييس، بهدف تحقيق مزيد من التطوير والتحسين في نظام حماية البيئة.

2-3-4- مؤشرات قياس الأداء البيئي

وهي تتكون من نوعين من المؤشرات: هما مؤشرات تشغيلية بيئية: وهي تتعلق بالمقاييس الفنية للمنتج/العملية، ومقاييس استعمال المنتج/العملية وتصريف المخلفات، ومؤشرات الأثر البيئي: وهي تتعلق بالمُخرجَات مثل إجمالي المخلفات، استهلاك المواد والمياه والطاقة، وانبعاث الغازات.

ويلخص الجدول الموالي أهم المؤشرات المستخدمة في قياس الأداء البيئي:

الجدول رقم(06): مؤشرات الأداء البيئي

المؤشر	تفسيره
سمعة المؤسسة	قياس المؤسسة لصورتها وسمعتها في الخارج فيما يتعلق بممارساتها البيئية؛
انبعاثات المؤسسة	قياس المؤسسة لانبعاثاتها المؤثرة سلبا على البيئة؛
استهلاك المواد	قياس المؤسسة لاستهلاكها من المواد والمستلزمات المستعملة في العملية الإنتاجية؛
حصة استهلاك المؤسسة من الماء	قياس المؤسسة لاستهلاكها من الطاقة مصنفة حسب نوع الطاقة المستعملة؛
حصة استهلاك المؤسسة من الكهرباء	
حصة استهلاك المؤسسة من الغاز	
حجم الفضلات	معدل المخلفات= المخلفات (وحدة نقدية)/المخرجات الكلية(وحدة نقدية) × 100
تخفيض نفقات الانبعاثات	مجموع التكاليف التي تحملتها المؤسسة من أجل تخفيض نفقات الانبعاثات؛
تكوين العمال	عدد أيام التكوين لفائدة العمال في مجال احترام وحمية البيئة؛
البحث والتطوير	تكاليف البحث والتطوير في المجال البيئي؛
التبرعات الاختيارية	مجموع التبرعات الاختيارية التي تقدمها المؤسسة في مجال البيئة؛
عدد الشكاوي	عدد شكاوي الزبائن؛
الغرامات والعقوبات والخسائر	مجموع التكاليف الغرامات والعقوبات البيئية التي دفعتها المؤسسة،
حجم الاستثمارات البيئية	الاستثمارات البيئية إلى إجمالي الاستثمارات
معدل الانبعاثات الغازية	قياس معدل الانبعاثات الغازية التي لديها تأثير على الجو
إجراءات التعديل أو تطوير المنتج	نسبة التدوير = (عدد عناصر أو مكونات المنتج المدورة / العدد الكلي لعناصر المنتج) × 100

إجراءات التعديل أو تطوير العملية	نسبة التصميم للتصنيع الأخضر = (عدد خيارات التصميم التي تقلص التأثير البيئي السلبي للمنتج / العدد الكلي لخيارات التصميم) × 100
عملية الأعمال للحصول على التزام العميل	نسبة مبيعات المنتج الأخضر = (مبيعات المنتج الذي حصل على الملصق الأخضر/ إجمالي المبيعات) × 100
المنتجات المعادة	نسبة المنتجات المعادة = (عدد المنتجات المسترجعة للتصنيع أو إعادة الاستعمال/العدد الكلي للمنتجات المباعة) × 100
عمليات الدعم الثانوية	نسبة تأثير الصيانة = (الخردة أو التلوث المتولد والمؤدي إلى صيانة ضعيفة /إجمالي المبيعات) × 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

– مهاوات لعبيدي، **القياس المحاسبي للتكاليف البيئية والإفصاح عنها في القوائم المالية لتحسين الأداء البيئي– دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية في الجزائر–** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014–2015، ص: 134.

– برني لطيفة، **أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية – دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة–**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014–2015، ص: 184.

– نور الهدى محجوبي، أمينة مخلفي، **تقييم الأداء البيئي في المؤسسات النفطية– دراسة حالة المركب النفطي "حوض بركاوي"**–، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 05، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016، ص: 72.

من خلال ما تقدم فقد اتَّضَحَت ملامح الإطار الذي يربط المؤسسة الاقتصادية بالبيئة التي تنشط فيها، حيث أصبح من المهم أن تهتم المؤسسة بالمشاكل الاجتماعية الناتجة في أي مجتمع، والاهتمام بهذا الموضوع جاء استجابةً للضغوط فيما يتعلق بمسؤولية المؤسسة الاجتماعية، مِمَّا يتطلب من هذه المؤسسات تطويرٌ أعمق وتحديدٌ أشمل لدور المؤسسة في المجتمع، وعليه لابد على المؤسسات من رصد للموارد المادية والاجتماعية المُتَاحة لتكييف أُطُر تسمح بتحديد إجراءات، ونظم وشروط، ومجموعة أهداف وقيم جديدة، من شأنها أن تضمن تَكيُّفًا للفرد وتنظيماته للتوصل إلى نظام يكون أكثر تَفهمًا ووَعيًا لقوانين البيئة والمجتمع، ولتكون نشاطات المؤسسات الاقتصادية في ضوء عمليات التكافل والتنافس والتعايش معا هو مدخل تعامل المؤسسات وأنظمتها الفرعية مع البيئة وإدراك مشكلاتها.

3- أدوات قياس الأداء الشامل للمؤسسات

بعد أن تَنَامَت عوامل التغيير وأصبحت المؤسسات أكثر تعقيدًا، وأدت التكنولوجيا وعمليات الإنتاج المعقدة إلى تنامي مطالبَ جديدة، أصبح قياس الأداء وتقييمه لا يتعلق فقط بالنتائج المالية بل تعداه إلى قياس النتائج الاجتماعية والبيئية، وارتبط تقييم الأداء الشامل بتوقعات أصحاب المصلحة[1].

حسب كلٍّ من **Rasolofo-Distler et F.Meyssonniert** فإن قياس الأداء الشامل يتم بطريقتين[2]:

- **أولا:** بالطريقة المحاسبية(عن طريق قياس الأثر المالي للتكاليف الاجتماعية والبيئية أو حجم الاستثمارات الاجتماعية والبيئية)؛
- **ثانيا:** بناء وإعداد مؤشرات غير متجانسة تغطي المجال الكامل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

في النهج الأول يتم التركيز على المحاسبة الاجتماعية والبيئية، أما النهج الثاني فيركز على بطاقة الأداء المتوازن.

ومع هذا، اعتَبَر **Bollecker et Mathieu** أنَّ قياس الأداء الشامل للمؤسسة تَكْتَنِفُهُ مجموعةٌ من العقبات والصعوبات تَحُوُل دون إمكانية تطبيق أنظمة قياس الأداء[3].

وعليه، سيتم التطرق في هذا العنصر إلى بعض النماذج الحديثة والأكثر شيوعًا في قياس الأداء الشامل وهي: بطاقة الأداء المتوازن، المحاسبة الاجتماعية، مبادرة الابلاغ العالمية، نموذج التقارير الثلاثية، الايزو26000، أداة سكانديا نافيقاتور، الدليلSD21000، جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية، نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارة الأمريكية.

3-1- بطاقة الأداء المتوازن

نَتِيجَةَ الانتقادات التي وُجِّهَت إلى نُظُم الرقابة الإدارية التقليدية والتي يتمثل أهمها في تقديم معلومات غير وافية لصُنَّاع القرار والتركيز على المنظور قصير المدى، بالإضافة إلى ضعف الاهتمام ببيئة العمل، ظهر منهج قياس الأداء المتوازن ليَعكِس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، المقاييس المالية وغير المالية، وبين معايير منظورات الأداء الخارجية والداخلية، وقد تم تقديم بطاقة قياس الأداء

---

[1] Françoise QUAIREL, **Op-cit**, p: 03.

[2] François MEYSSONNIER, Fana RASOLOFO-DISTLER, **Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique: le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat**, Tome 14, Volume 2, 2008, p: 111, Article disponible en ligne: http://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2008-2-page-107.htm , consulté le 03.11.2016.

[3] Marc BOLLECKER, Pierre MATHIEU, **Vers des systèmes de mesure des performances sociétales- L'apport des conventions-**, Revue française de gestion, n°180, 2007, pp: 89-102.

المتوازن لأول مرة كمفهوم لقياس الأداء في المؤسسات عن طريق كل من **Norton et Kaplan** سنة 1992[1]، وكان الهدف من تقديم هذا النموذج هو التغلب على القصور الذي يُرَافِق استخدام المقاييس المالية، حيث تُرَكِّزُ المقاييس المالية على الأداء المالي فقط، وقد أُعْتُبِر هذا ثغرة في تقييم الأداء.

ويَعْتَبِر كلٌّ من **Norton et Kaplan** بطاقة الأداء المتوازن أنَّها" نظامٌ يعمل على ترجمة رسالة واستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات الشاملة التي توفر إطارًا للقياس الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية"[2].

واقترح **Kaplan et Norton** أرْبَعُ أسئلة كلٌّ منها يمثل منظورًا جوهريًّا للأداء وهي[3]:

- كيف يجب أن نبدو بالنسبة للعملاء ؟ (محور العملاء)؛
- ما الذي يجب أن نتفق عليه ؟ (محور العمليات الداخلية)؛
- هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق القيمة ؟ (منظور النمو والتعلم)؛
- كيف يجب أن نبدو للمساهمين ؟ (المحور المالي).

وحتى يُمكِن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن لابد من اتباع الخطوات التالية[4]:

- تحديد رؤية ورسالة المؤسسة ووضع الأهداف والاستراتيجيات؛
- تحديد العوامل التي تُعْتَبَرُ الأكثر أهمية في تحقيق نجاح المؤسسة، واقرار الأبعاد التي تُعَبِّرُ عن عوامل النجاح بالنسبة للمؤسسة، ويتم توزيعها على المنظورات المترابطة؛
- وضع الأهداف الأساسية التي تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية والمقاييس الرئيسية الملائمة لهذه الأهداف؛
- تجمع المقاييس والأهداف الأساسية حتى يسهل الاطلاع على النتائج ويتم توزيعها على جميع المستويات في المؤسسة.

[1] Véronique MALLERET, **Le contrôle de gestion: organisation et mise en œuvre**, 2éme édition, Dunod, Paris, France, 2003, p: 158.

[2] David P. NORTON, Robert S. KAPLAN, **The balanced scorecard: translating strategy into action**, Harvard business press, Boston, 1996, P: 02.

[3] Ricardo CORRÉA GOMES, Joyce LIDDLE, **The balanced scorecard as a performance management tool for third sector organisations, The case of the arthur barnardes foundation, Brazil**, Brazilian Administration Review, V 06. n04, 2009, p: 355.

[4] MOHAMMED N. Al Shaikh ALI, **Performance evaluation of palestinian telecommunication corporations by using Balanced Scorecard approach**, The Islamic University, Gaza, 2007, p: 56.

3-1-1- محاور بطاقة الأداء المتوازن

ينبغي أن تشمل بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات الأداء المالي والعلاقات مع العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو بحيث تكون متلائمة مع أهداف واستراتيجيات محددة لكل وحدة[1]، وتتكون بطاقة الأداء المتوازن من[2]:

- ✓ **المحور المالي**

يعكس هذا المحور الأهداف المالية للمؤسسة لضمان زيادة قيمة حقوق المساهمين من خلال النمو في المبيعات، تخفيض التكاليف، والتحكم في الأصول المستخدمة وتحسين الانتاجية، وتتعلق مؤشرات المحور المالي عموما بالربحية: معدل العائد عل حق الملكية، معدل نمو المبيعات، معدل العائد على الاستثمار...

- ✓ **محور العملاء**

في هذا المحور يعمل المُدِيرُون على النظر في القيمة المقدمة للعملاء من خلال:

- وضعية المؤسسة من حيث التميز التشغيلي (السعر، الجودة، الوقت، ميزة المنتج أو الخدمة، العلامة التجارية)؛
- معرفة احتياجات العملاء وتطلعاتهم؛
- قيادة المنتج من خلال الابتكار.

من المؤشرات المعتمدة في هذا المحور: مقدار رضا العملاء، عدد شكاوى العملاء، معدل نمو السوق، والحصة السوقية...

- ✓ **محور العمليات الداخلية**

هذا المحور يهتم بالتركيز على جميع العمليات الأساسية التي تمكن المؤسسة من امتلاك مقاليد التنافسية من خلال:

- بناء التنمية من خلال الابتكار؛
- تحسين العلاقات مع العملاء؛
- تحسين التميز التشغيلي من خلال تحسين استخدام الموجودات، وإدارة سلسلة التوريد...؛
- رعاية أهداف أصحاب المصلحة.

---

[1] Marlys GASCHO LIPE, Steven E. SALTERIO, **The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures**, The Accounting Review, Volume 75, N 3, 2000, P: 286.

[2] Nicolas BERLAND, **Mesurer et piloter la performance**, 2009, pp: 126-127, Article disponible en ligne: www.management.free.fr , consulté le 25.03.2016

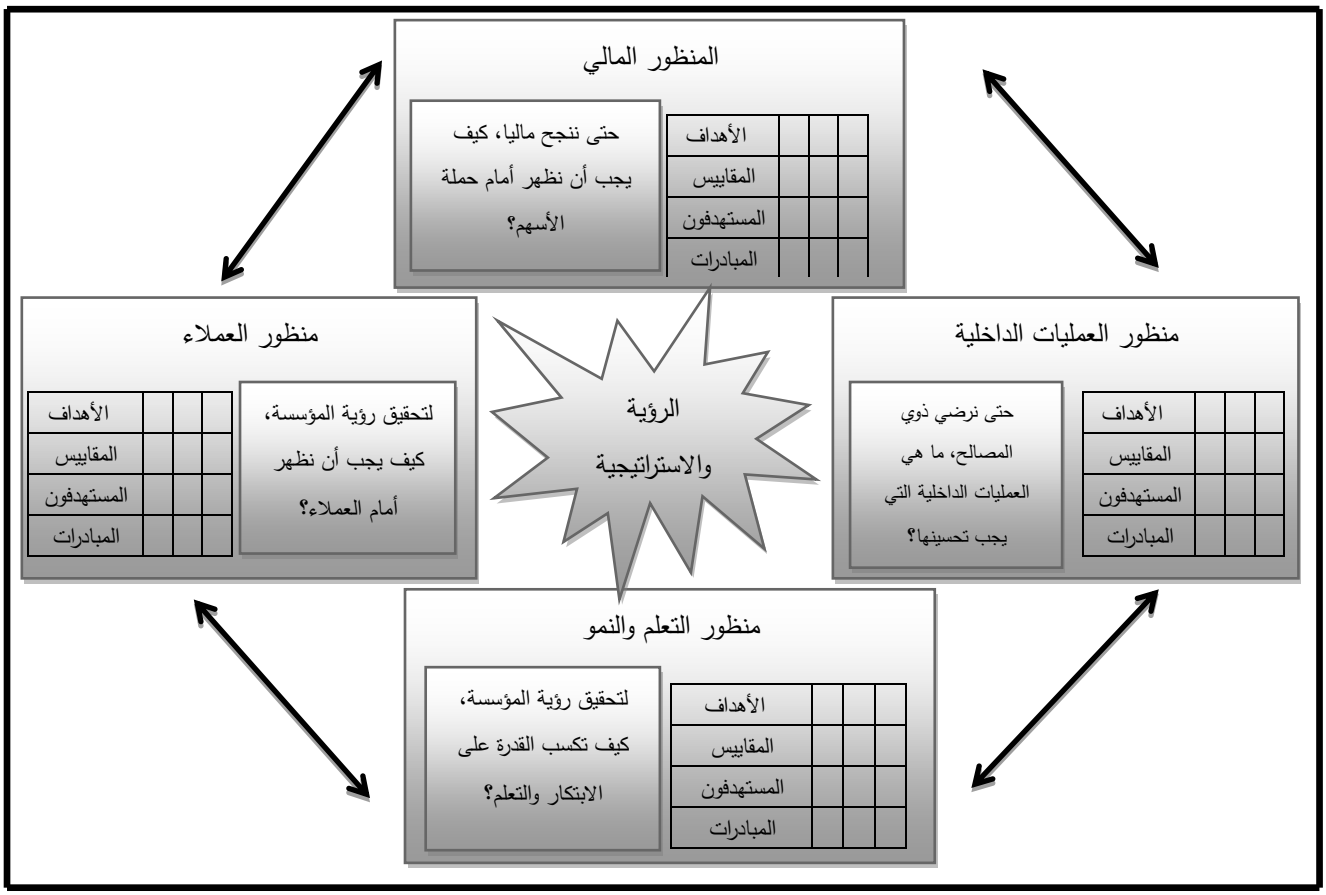
✓ **محور التعلم والنمو**

وأخيرًا، يُركِّز مَنْظُور التعلم والنمو على الأصول غير الملموسة للمؤسسة، الممثلة في رأس المال البشري، وبالتالي على الكفاءات والمهارات اللازمة لخلق القيمة، وبهذا يُمْكِنُ للمؤسسة الاعتماد على الموارد غير الملموسة لدعم القدرة التنافسية، لهذا يجب الاهتمام بالعناصر التالية:

- اختصاص عامليها؛
- درجة التَّمَكُّن من التكنولوجيا المتطورة؛
- تحسين المناخ الاجتماعي.

والشكل الموالي يوضح هذه المحاور بطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم(06): نموذج بطاقة الاداء المتوازن



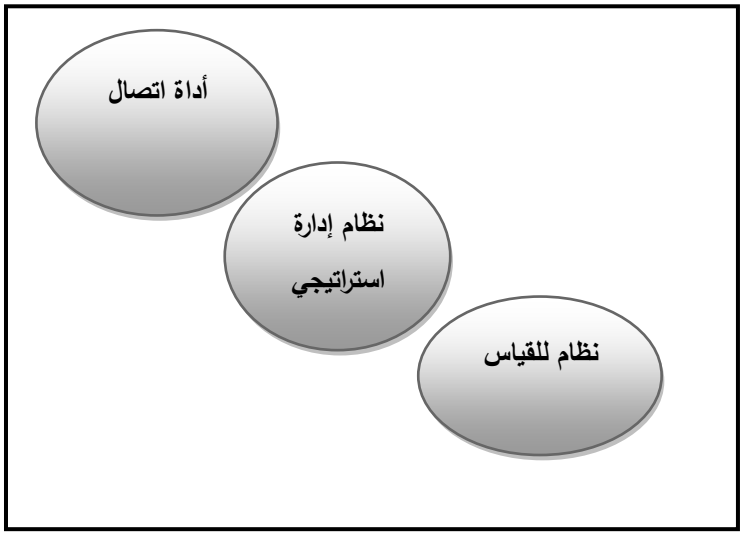
Source : Toru MORISAWA, **Building performance measurement systems with The balance scorecard approach,** Nomura Research Institute, N°45, 2002, p: 02

تعمل بطاقة الأداء المتوازن على توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة، حيث يَتِمُّ ترجمة استراتيجيتها إلى أهداف، ويَتِمُّ تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المؤسسة بخدمتهم، وذلك حتَّى

تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المؤسسة أهداف وقياسات كل من الجانب المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والعملاء، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

رغم أنَّ بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، التي تقدم صورة شاملة عن الأداء في المؤسسة إلا أنَّه يُمكِن اعتبارها إطارًا يشمل جوانب متعددة، حيث يُمكن اعتبارها أداة اتصال من خلال عمليات التواصل بين مختلف المستويات، كما يُمكن اعتبارها نظام قياس يُمكن في إطاره تقييم الأداء باختيار مجموعة من المؤشرات والقياسات الملائمة، كذلك تعتبر نظام إدارة استراتيجي لكونها تربط بين الرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتجسيدها في المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم(07): تعدد وظائف بطاقة الأداء المتوازن



Source : Paul R. NIVEN, **Balanced scorecard step-by-step- maximizing performance and maintaining results**-, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2006, p: 14.

3-1-2- دمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن

لقد أثبتت العديد من الأبحاث والدراسات بأن بطاقة الأداء المتوازن لها قدرة عالية على دمج الجوانب البيئية والاجتماعية في نظام إدارة المؤسسات، وقد أُجْرِيَتْ العديد من الدراسات حول امكانية دمج كل من البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن، نتجت عنها ظهور بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

تختلف بطاقة الأداء المتوازن المُستدَام عن بطاقة الأداء المتوازن التقليدية في ضمها إضافة للأبعاد الأربعة الأصلية كل من البُعد البيئي والاجتماعي الذي يُعْتَبَر مهمًا للمؤسسات التي حددت الاستدامة كقيمة أساسية، وهذا يُوَفر ميزة تنافسية من خلال عوامل مثل صورة وسمعة المؤسسة، ويُنْظَرُ أيضًا إلى

المنظور الخامس بوصفه أداة يُمكن من خلالها للمؤسسة أن تُركز على المسؤولية الاجتماعية والبيئية باعتبارها قيمة أساسية[1].

تبحث بطاقة الأداء المتوازن عن التوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية وبين التوازن الداخلي المتمثل في النمو والتعلم والعمليات الداخلية، والتوازن الخارجي المتمثل في العملاء والمحور المالي، والبطاقة المتوازنة تتميز بمرونة المؤشرات وارتباطها باستراتيجية المؤسسة، إلى جانب كونها تهدف إلى التحسين المستمر بدلاً من الرقابة على الأداء.

ورغم الدور الكبير الذي تلعبه، إلا أنَّها لا تَخلُو من مجموعة من الصعوبات التي قد تُؤدِّي إلى فشل تطبيق نظام التقييم، أهمها عدم تحديد المتغيرات غير المالية بشكل دقيق كمحركات للأداء لتحقيق رضا أصحاب المصلحة في المستقبل، وضعف الربط بين المقاييس غير المالية والنتائج المالية المتوقعة.

3-2- المحاسبة الاجتماعية

برز الاهتمام بالتأثيرات الاجتماعية للمؤسسات في السنوات الأخيرة، وهناك أسباب كثيرة لهذا الاهتمام لعل أهمها القلق المتزايد لأصحاب المصلحة، وتباين أهمية الاستثمار الأخلاقي[2]، وتزايد القلق حول أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، كل هذا أثار الحاجة إلى أساليب جديدة للمساءلة والمحاسبة الاجتماعية.

3-2-1- مفهوم المحاسبة الاجتماعية

حسب **A. Wood et L. Cochran** فإن هناك طريقتان مقبولتان عمومًا لقياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات[3]: الأسلوب الأول هو مؤشر السمعة، أمَّا الأسلوب الثاني لقياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات فهو تحليل المحتوى، أي الإبلاغ عن أنشطة المسؤولية الاجتماعية في التقرير السنوي.

[1] Shanon BOERRIGTER, **The use of the sustainability balanced scorecard framework for Dutch SMEs as a tool for measuring the performance of their sustainability strategy**, 5th IBA Bachelor Thesis Conference, University of Twente, Enschede, The Netherlands, July 2nd 2015, p: 04.

[2] Rob GRAY et autres, **Environmental and social accounting and Reporting**, Centre Social and Environmental Accounting Research, 1997, p: 06.

[3] Philip L. COCHRAN , Robert A. WOOD, **Corporate social responsibility and financial performance**, The Academy of Management Journal, Vol. 27, No.1, 1984, p: 43.

وقد ذهبت بعض الدراسات مثل دراسة **M.Patten (1991)**[1]، **R.Gray (1992)**[2] إلى أنه وإلى زمن غير بعيد لم تكن غير بعض المؤسسات الكبيرة ذات التأثير الكبير لصناعاتها على البيئة، مثل المواد الكيميائية، المواد الصناعية، النفط والغاز، في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية تقوم بإصدار تقارير تطوعية مفصلة عن التأثيرات البيئية والاجتماعية و/ أو الصحة والسلامة.

وقد ساهم العديد من الباحثين في بلورة تعريف للمحاسبة الاجتماعية كما يلي:

– يُعرِّفُها **Ralph Estes** باعتبارها " تقارير القياس الداخلية أو الخارجية تشمل معلومات متعلقة بتأثير المؤسسة وأنشطتها على المجتمع"[3].

– من وجهة نظر **Sybil Mobley** فإنَّ " المحاسبة الاجتماعية تشير إلى ترتيب وقياس وتحليل النتائج الاجتماعية والاقتصادية للنشاطات الحكومية والأعمال الحرة[4]".

– أمَّا **John R** فالمحاسبة الاجتماعية هي " إجبار المؤسسات على العمل بطريقة تخدم ذوي الاهتمام الداخليين والخارجيين والأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة، وذلك للحد من الأضرار التي قد تُلْحَقُ بالمجتمع من خلال دفع تكاليف إضافية لا تتعلق بالمنتج فقط"[5].

– ويُعَرِّفُهَا **Anderson** على أنَّها " تأثير قرارات المؤسسات على البيئة، وحقوق وسلامة الأفراد والمجموعات، الصحة والتعليم، وعلى العديد من الاهتمامات الاجتماعية الأخرى، بالإضافة إلى تأثيرها على النظم الايكولوجية واستهلاك الموارد غير المتجددة" [6].

يتبين من خلال التعاريف السابقة اختلاف وجهات نظر الباحثين حول مفهوم المحاسبة الاجتماعية وهذا راجع لاختلاف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة (العملاء، الموردون، المنافسون، الحكومة،...) إذ كل طرف ينظر إلى هذا المفهوم من وجهة نظره، فالمؤسسة تنظر إليها على أنها تكاليف اجتماعية متعلقة بالمنتج، فيما تراها أطراف أخرى على أنَّها سلوك طوعي لمنع الأضرار بالمجتمع والبيئة.

---

[1] Dennis M.PATTEN, **Exposure, legitimacy, and social disclosure**, Journal of Accounting and Public Policy, Volume 10, Issue 4, 1991, pp: 297-308.

[2] GRAY. R, **Accounting and Environmentalism: an exploration of the challenge of gently accounting for accountability, transparency and sustainability**, Accounting, Organizations and Society, Volume 17, Issue 5, 1992, pp: 399-425.

[3] Masooma ZAIDI, **social accounting in india**, global journal of commerce and management perspective, Vol. 1(1), 2012, p: 08.

[4] Idem, p: 08.

[5] Schermerhorn JOHN R, **Managemen**t, 7th ed., John Wiley and Sons Inc, New York, 2002, p: 158.

[6] Yingjun LU, **Corporate social and environmental disclosure practices: evidence from China**, Doctor of Philosophy thesis, School of Accounting and Finance, University of Wollongong, Australie, 2012, p: 22.

3-2-2- أهداف المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تتمثل أهداف المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات بغض النظر عن صفتها الاقتصادية بما يلي[1]:

- تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للمؤسسة التي لا تشتمل فقط على عناصر التكاليف الداخلية للمؤسسة، وإنما أيضا تتضمن عناصر التكاليف والمنافع الخارجية (الاجتماعية) والتي لها تأثير على فئات المجتمع؛

- تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة وذلك من خلال تحديد ما إذا كانت استراتيجيتها وأهدافها تتماشى مع الأولويات الاجتماعية من جهة، ومع طموح المؤسسة من جهة أخرى(تحقيق الأرباح)؛

- الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة والتي لها آثار اجتماعية (أثر قرارات المؤسسة على تعليم وصحة الموارد البشرية، وعلى تلوث البيئة، وعلى استهلاك الموارد...).

لا يمكن تحقيق المحاسبة الاجتماعية إلاَّ من خلال ضرورة توفير البيانات الملائمة عن الأداء الاجتماعي للمؤسسة، وإيصال هذه البيانات للأطراف المستفيدة الداخلية والخارجية من أجل ترشيد القرارات المتعلقة بتوجيه الأنشطة الاجتماعية وتحديد النطاق الأمثل.

3-2-3- معايير القياس والمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

اقترح كلٌّ من **Johansson et Anselmsson** المعايير الاجتماعية التالية[2]:

- **معيار الصلاحية:** لابد أن تكون البيانات والمعلومات المحاسبية المتعلقة بالنشاط الاجتماعي وثيقة الصلة بالهدف من استخدامه، وأن تعكس التقارير الاجتماعية الأثر الاجتماعي للأنشطة المطلوب قياس نتائجها لجميع أصحاب المصلحة، والأطراف الاجتماعية المستفيدة بصورة حقيقية وفي الوقت المناسب وبشكل يحقق الأهداف المَرجُوَّة من إعداد القوائم الاجتماعية الختامية؛

- **معيار الحيادية:** يهدف هذا المعيار إلى ضرورة تحديد الحقائق والتقارير عنها بنزاهة وتجرد، واعتماد طريقة موضوعية للقياس المحاسبي سواء للتكاليف أو للعوائد الاجتماعية؛

[1] J. S. TOMS, **Op-cit**, p: 201.

[2] Johan ANSELMSSON, Ulf JOHANSSON, **Corporate social responsibility and the positioning of grocery brands - An exploratory study of retailer and manufacturer brands at point of purchase**-, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol.35, No.10, 2007, pp: 835-856.

– **معيار النسبية:** مضمون هذا المعيار يكمن في ضرورة تِبْيَان أسباب تحقق أو عدم تحقق الأهداف الاجتماعية، حتى يمكن الوصول إلى درجة الإقناع العام وإشباع حاجة طالبي المعلومات الاجتماعية، وكذلك حق المجتمع في أن يعرف النتائج الاجتماعية لنشاط المؤسسة؛

– **معيار التكلفة الاجتماعية التاريخية:** يقابل هذا المعيار(مبدأ التكلفة التاريخية) المتعارف عليه في مجال القياس المحاسبي للنشاط الاقتصادي، حيث يتوقع أن تزداد أهمية هذا المعيار لما يتحقق عنه من الموضوعية والقابلية للمقارنة؛

– **معيار العائد الاجتماعي:** ويمكن أن يحل هذا المعيار في مجال المحاسبة الاجتماعية محل مبدأ تحقيق الإيراد في مجال المحاسبة المالية، لأنَّه يتسع ليشمل العوائد الاجتماعية غير القابلة للقياس النقدي المباشر ولا يُوجد لها سعر في السوق؛

– **معيار مقابلة العوائد الاجتماعية بالتكاليف المسببة لها:** يقابل هذا المعيار(مبدأ مقابلة الإيرادات بالتكاليف) في حالة المحاسبة المالية، يعني مقابلة العوائد الاجتماعية لكل نشاط اجتماعي تحت كل مجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية بالتكلفة التي أحدثت هذا العائد .

وما يمكن ملاحظته، هو أنَّه لا يوجد هناك اتفاق على الأنشطة التي تعتبر داخل نطاق المحاسبة الاجتماعية والأنشطة الاقتصادية التي لا تدخل ضمن هذا النطاق.

بعيدًا عن هذه الصعوبات ، يُمكن النظر إلى مضمون المسؤولية الاجتماعية بطريقتين، أولا هو أن تنظر المؤسسة في الوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية عند إيفاء جميع الالتزامات القانونية والتنظيمية؛ والأخرى الأوسع نطاقًا، تعتبر أنَّ هذه الالتزامات تشكل الحد الأدنى قانونيًّا وأنَّ المسؤولية الاجتماعية تتجاوزها عن طريق الإجراءات الطوعية، وهذا هو القُبُول الثاني الذي يتم الاحتفاظ به من قِبَل المحاسبة الاجتماعية[1].

يتمثل الهدف الرئيسي للمحاسبة الاجتماعية في الافصاح المحاسبي عن التكاليف الاجتماعية واظهارها في القوائم المالية للمؤسسة، بُغيَة التعرف على مراكز الانحرافات والتحكم فيها ومراقبتها وتقويمها في الوقت المناسب، وتحديد التأثيرات السلبية والايجابية لنشاط المؤسسة على المجتمع والبيئة وكل أطراف المصلحة.

[1] Michel CAPRON, **La comptabilité sociale et sociétale**, Extrait de l'Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit, sous la direction de B. Colasse, Economica, 2000,pp: 407-419.

3-3- مبادرة الابلاغ العالمية GRI

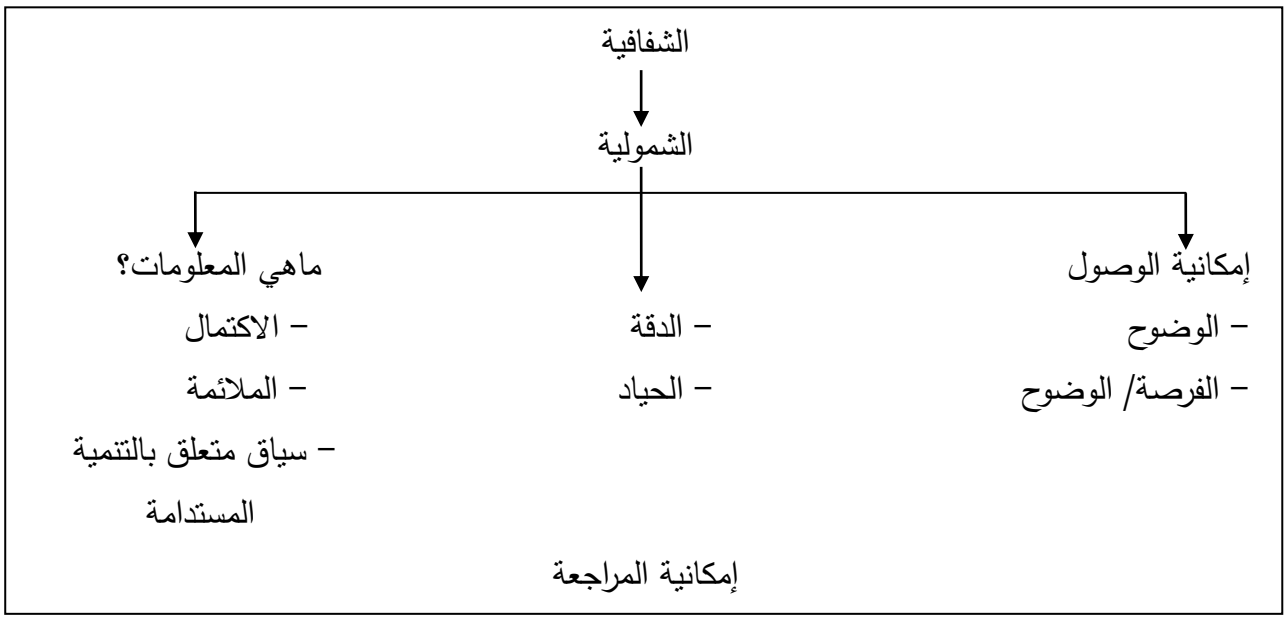
تسمى بالمبادرة العالمية لإعداد التقارير تأسست سنة 1997[1] من طرف منظمة ائتلاف الاقتصاديات المسؤولة بيئيًّا **CERES** بالشراكة مع برنامج الأمم المتحدة للبيئة **PNUE**، وأصبحت هذه المنظمة مستقلة سنة 2002 جَاعِلَة من أمستردام مقرًا لها[2].

تتمثل وظيفَتُها أساسًا في إعداد التقارير عن الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بمواصفات الدقة والمصداقية والقابلية للمقارنة بمستوى يماثل التقارير المالية، وتركز المبادرة العالمية لإعداد التقارير على الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة[3].

وهي تَسُن وتُحدِث المبادئ التوجيهية للمؤسسات التي تريد صياغة تقارير عن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لأنشطتها، حيث تقوم على عملية التشاور مع جميع أصحاب المصلحة.

ويمكن تلخيص أهم مبادئ مبادرة الابلاغ العالمية في الشكل الموالي:

الشكل رقم(08): مبادئ مبادرة الابلاغ العالمي



Source : Michel CAPRON, Françoise quairel LANOIZELE , **reporting sociétal: Limites et enjeux de la Proposition de normalisation international - Globale Reporting Initiative -** , la comptabilité et le contrôle de gestion, Belgique, 2003, p: 04.

[1] Marc BOLLECKER, **Vers des systèmes de mesure des performances sociétales : L'apport des conventions**, Revue française de gestion, n° 180, 2007, p:13.

[2] Fana RASOLOFO-DISTLER, **Conception et mise en oeuvre d'un système de pilotage intégrant la responsabilité sociale de l'entreprise: une méthode combinatoire**, Thèse en Sciences de Gestion, Université Paul Verlaine – Metz, France, 2009, p: 68.

[3] Patrick IRIBARNE, **les tableaux de bord de la performance: comment les concevoir, les aligner, et les déployer sur les facteurs clés du succés**, 2éme édition, Dunod, Paris, France, 2006, p: 251.

يتضح من الشكل رقم (08) أنَّ مبادرة الابلاغ العالمي تشتمل على مبدئين أساسيين هما: الشفافية والشمولية، وتندرج تحت هذين المبدئين مجموعة المبادئ التوجيهية التي تتضمنها المبادرة العالمية.

3-4- نموذج التقارير الثلاثية Triple Bottom Line

نموذج التقارير الثُّلَاثِيَّة هي الطريقة الأنجلوسكسونية لقياس الأداء الشامل، وهو مفهوم وضعه **John Elkington** من خلال كتابه الذي صدر سنة 1997 بعنوان "**Cannibals with Forks**"[1]، هذا النموذج يأخذ في الاعتبار النتائج المالية بالإضافة إلى النتائج الاجتماعية والبيئية للمؤسسة[2].

مفهوم التقارير الثُّلَاثِيَّة مرادف للأشخاص، الكوكب والربح (People, Planet, and Profit) حيث يشير الأشخاص إلى النتائج الاجتماعية، والكوكب إلى النتائج البيئية، بينما يمثل الربح النتائج المالية.

يَستَمِد مفهوم نموذج التقارير الثلاثية من تقرير بروندلاند (1987) بشأن التنمية المستدامة الذي يُسلِّط الضوء على جوهر دمج مفهوم التنمية المستدامة في التخطيط الاستراتيجي لتسهيل استخدام الموارد بطريقة تعزز المساواة بين الأجيال[3]، واعْتَبَر **L. Pava** أنَّ نموذج التقارير الثلاثية نهجٌ يذكرنا بأنَّ أداء المؤسسات متعدد الأبعاد[4].

وإلى جانب تأثير مفهوم التنمية المستدامة على المساواة بين الأجيال، فإن ظُهُور وتطور المفاهيم المعاصرة لنموذج التقارير الثُّلَاثِيَّة قد تأثر أيضًا بالحجج في نظرية أصحاب المصلحة[5].

ومع ذلك، فلا تزال بعض الأطراف تعتبر أن اعتماد نموذج التقارير الثلاثية لا يزال غير واضح ولم يَتَلَقَّ الاهتمام الضروري من طرف المؤسسات، واعتبر كل من **Gray et J. Milne** أنَّ الإبلاغ عن الآثار الاجتماعية والبيئية وقياسها لا يدخل ضمن جدول أعمال الاستدامة لكثير من المؤسسات[6].

يُدافِع هذا النموذج عن فكرة أنَّ الأداء الشامل للمؤسسة يجب قياسه من حيث مساهمته الثلاثية في الازدهار الاقتصادي، والجودة والبيئة ورأس المال الاجتماعي، أي يعتبر إطارًا للقياس والإبلاغ عن نتائج

[1]John ELKINGTON, **Partnerships from cannibals with forks: The Triple Bottom line of 21st-century business**, John Wiley & Sons, Inc, 1998, pp: 1-15.

[2]Angèle DOHOU, Nicolas BERLAND, **mesure de la performance globale des entreprises**, p: 15, Article disponible en ligne: https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875, consulté le: 15.12.2016.

[3] HARRISON .J.S, WICKS. A.C, **Stakeholder theory, value, and firm performance**, Business Ethics Quarterly 23(1), 2013, pp: 97-124.

[4] Moses L. PAVA, **A Response to "Getting to the Bottom of 'Triple Bottom Line"**, Business Ethics Quarterly, Volume 17, 17, Issue 1, 2007, pp: 105-110.

[5] SUTTIPUN, M., **Triple bottom line reporting in annual reports: A case study of companies listed on the Stock Exchange of Thailand (SET)**, Asian Journal of Finance & Accounting, Vol. 4, No. 1, 2012, pp: 12-89.

[6] Rob GRAY, Markus J. MILNE, **W(h)ither ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting**, Journal of Business Ethics, 2013, pp: 13-29.

المؤسسة وفقًا لأدائها المالي والاجتماعي والبيئي، والأخذ بعين الاعتبار احتياجات جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة (المساهمون، العملاء، العاملين، الشركاء التجاريون، الحكومات، والمجتمعات المحلية) وخلق القيمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

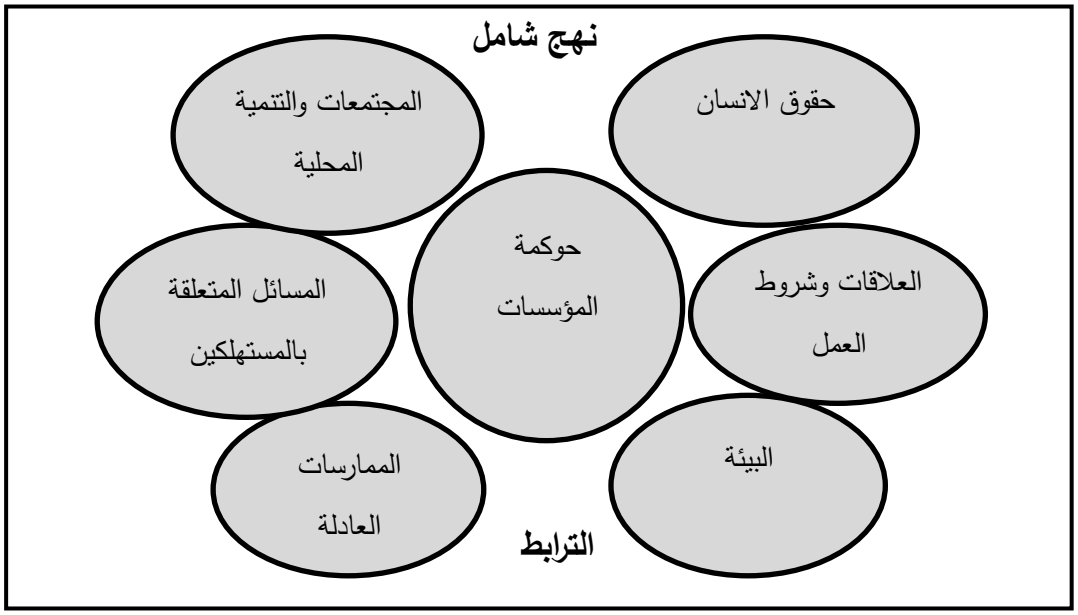
3-5- الايزو26000

تم نشر هذا المعيار سنة 2010 بعد خمس سنوات من المفاوضات بين عدد كبير من أصحاب المصلحة في جميع أنحاء العالم، شارك فيه ممثلو الحكومات والمنظمات غير الحكومية ومجموعات المستهلكين وأصحاب الأعمال[1]، وهي عبارة عن مواصفة عالمية تقدم الإرشادات العامة للمبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والمواضيع والقضايا المرتبطة بها.

تهدف هذه التوجيهات إلى توفير إطار لاتخاذ خطوات منظمة من قبل المؤسسات لدراسة أكثر عمقًا وشمولاً للمسؤولية الاجتماعية، لدفع هذه المؤسسات لوضع ما تبذله من جهود اجتماعية وبيئية بشكل منظم، وتقييم التقدم المحرز بغرض تعظيم آثار هذه الجهود على المؤسسة والمجتمع ككل.

والشكل التالي يوضح مواضيع وقضايا المسؤولية الاجتماعية التي تضمنتها المواصفة:

الشكل رقم (09): نموذج الايزو26000



Source: Organisation internationale de la normalization: **la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale,** Article disponible en ligne: www.iso.org, consulté le 22.04.2016

[1] **ISO 26000 – Responsabilité sociétale ,** Article disponible en ligne: https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html , consulté le 12.11.2016.

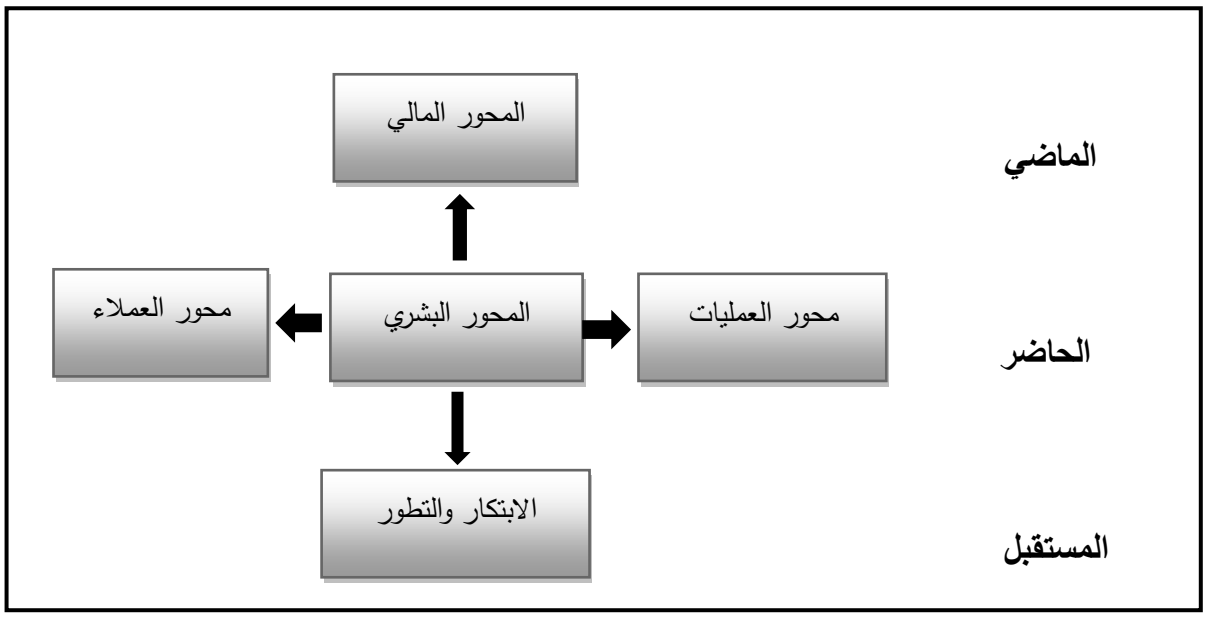
يوضح الشكل رقم (09) مجموعة المبادئ والمكونات التي تتضمنها المواصفة وهي: الخضوع للمساءلة والشفافية والالتزام بالسلوك الأخلاقي، الحفاظ على حقوق الانسان، احترام علاقات وشروط العمل، المحافظة على البيئة، الالتزام بالممارسات العادلة، إدارة المسائل المتعلقة بالمستهلكين، التنمية والمشاركة المجتمعية.

3-6- أداة سكانديا نافيقاتورSKANDIA NAVIGATOR

تستند هذه الأداة على مفهوم أساسِي وهو رأس المال الفكري للمؤسسة[1]، أُنْشِأَ هذا النموذج من طرف الباحثان **Edvinson et Malne** سنة 1997، وتم تطبيقه لأول مرة في شركة **SKANDIA AFS** السويدية، حيث يستمد هذا النموذج مفاهيمه من مفهوم رأس المال الفكري[2]، إذ يأخذ في الاعتبار جانبًا واحدًا من جوانب الأداء الاجتماعي، وبصورة أدق، تلك المتعلقة بالعاملين.

والشكل الموالي يوضح محاور هذا النموذج:

الشكل رقم(10): Le navigateur de Skandia



Source : Moez ESSID, **les mécanismes de controle de la performance globale: le cas des indicateurs non financiers de la RSE**, Thèse Pour l'obtention du titre de docteur en science de gestion, Université Paris-Sud - Faculté Jean Monnet, France , 2009, p: 196.

يتكون هذا النموذج من خمسة محاور: المحور المالي، محور العملاء، محور الابتكار والتطوير، محور العمليات، وأخيرا المحور البشري، وهو ما يشكل رأس المال المعرفي.

[1] Michel GERVAIS, **Contrôle de gestion**, 7éme édition, Ed Economica, Paris, France, 2000, p: 586.

[2] Moez ESSID, **les mécanismes de controle de la performance globale: le cas des indicateurs non financiers de la RSE**, Thèse Pour l'obtention du titre de docteur en science de gestion, Université Paris-Sud - Faculté Jean Monnet, France, 2009, p: 195.

يتمثل دور هذه الأداة في إيلاء جزء مهم من الأداء الاجتماعي وهو الموارد البشرية، حيث تم وضعها في قلب جهاز خلق القيمة استنادًا إلى رأس المال البشري والاستفادة من أبعاد الأداء الأخرى، وهكذا، يُركِّز هذا النهج على إدارة رأس المال الفكري لغرض إنتاج السلع والخدمات.

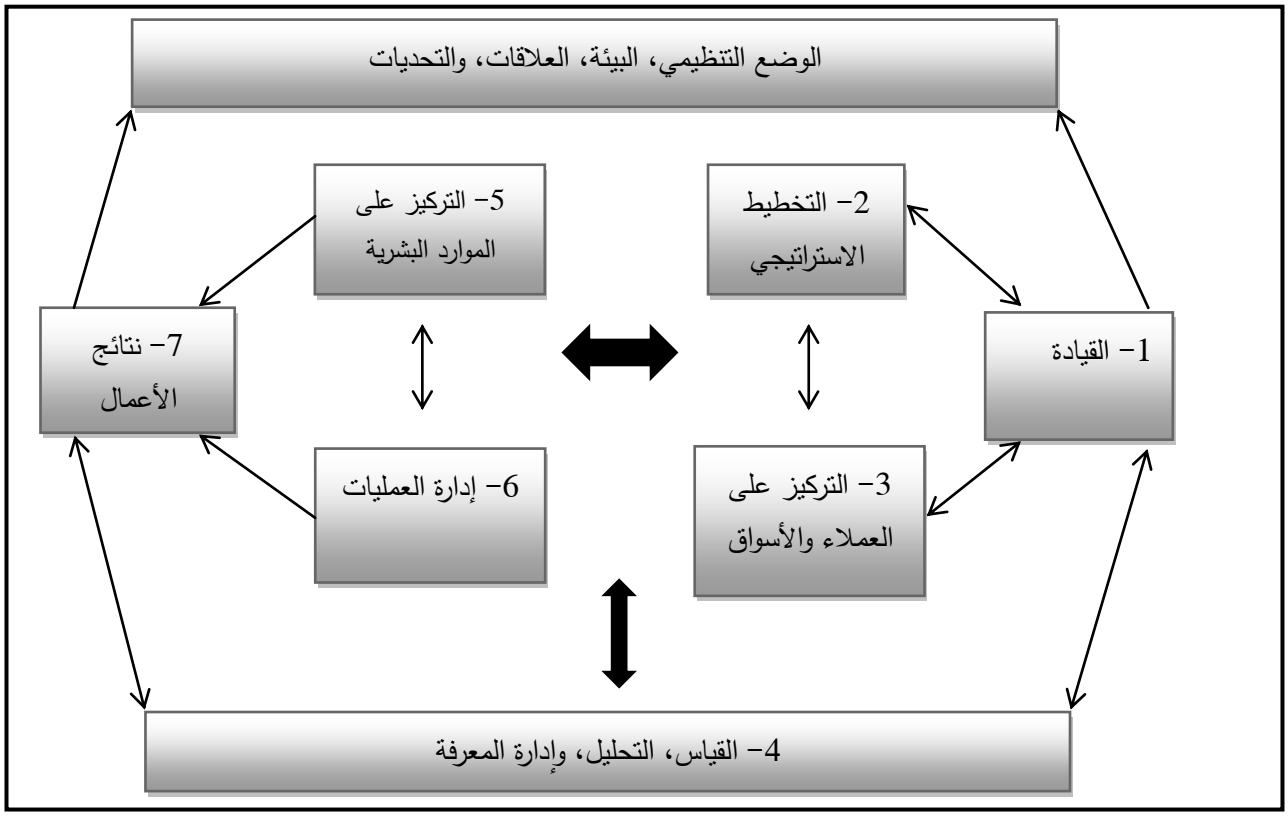
3-7- جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية

أُنْشِأَت هذه الجائزة من قِبَل الكونجرس الأمريكي سنة 1987 كجائزة وطنية للجودة تمنح للمؤسسات الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية اعترافًا بأدائها المتميز.

كانت الجائزة تُمْنَحُ سنويًا في ثلاثة مجالات: الصناعة، الخدمات، والمؤسسات الصغيرة، بحيث تُمْنَحُ جائزتان في كل مجال، ولكن في سنة 2000 تم توسيع الجائزة لتشمل المؤسسات غير الربحية كمؤسسات التعليم والرعاية الصحية.

تُدَارُ الجائزة من قِبَل المعهد الوطني للمقاييس والتقنية **(NIST)** والجمعية الأمريكية للجودة**(ASQ)** والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

الشكل (11): نموذج جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية



Source : Denis LENONARD, Bill DENNEY, **Aspects of Baldrige - Valuable perspectives**-, Article disponible en ligne: https://www.qualitydigest.com/inside/quality-insider-article/aspects-baldrige# , consulté le: 15.06.2016

نموذج بالدريج يُظهِر الارتباط بين ثالوث القيادة (القيادة والتخطيط والتركيز على العملاء) وثالوث النتائج (العاملين والعمليات والنتائج)، ويتم هذا من خلال عمليات القياس والتحليل، وإدارة المعرفة، في وسط تنظيمي محدد تربطه مجموعة من العلاقات ويخضع لتحديات عديدة داخلية وخارجية.

3-8- الدليل SD21000

أُسْتُحْدِثَ هذا الدليل من طرف الجمعية الفرنسية للتقييس (**AFNOR**) سنة 2003 [1]، والغرض منه هو إبراز المخاطر والفرص، وتحديد استراتيجية للتنمية المستدامة، وتِبيَان خطط العمل التي يتعين تنفيذها بشأن حماية البيئة وتطبيق المسؤولية الاجتماعية[2].

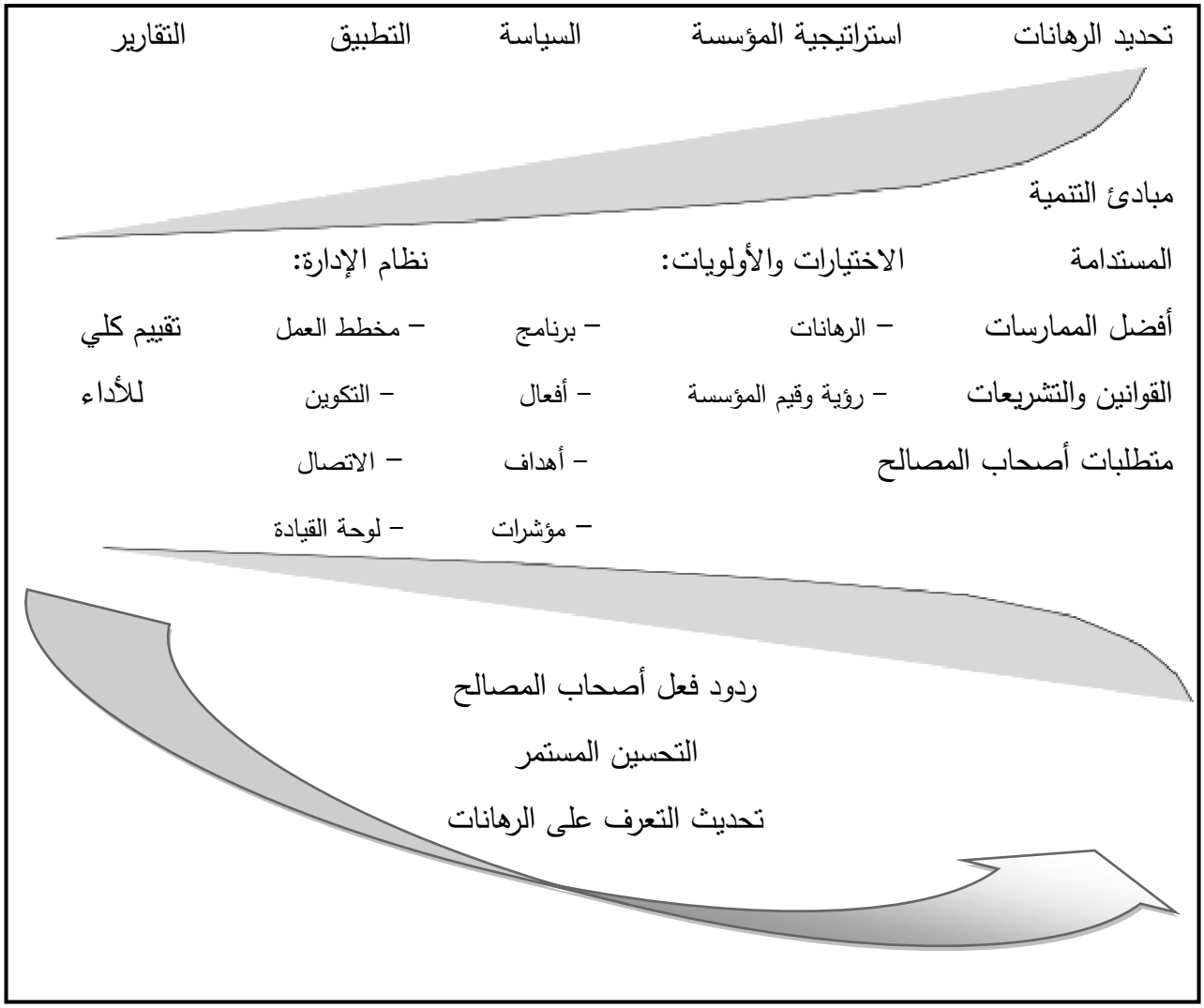
يهدف برنامج **SD21000** إلى الإجابة على مشكلتين أساسيتين[3]:

- **الأولى:** هي مساعدة المؤسسة على تحديد وتنفيذ استراتيجيتها للتنمية المستدامة؛
- **الثانية:** هي تنظيم نظام للمعاملات يتيح للمؤسسة تنظيم علاقاتها الاستراتيجية (بشأن القضايا الهامة) مع الأطراف الخارجية.

ويوضح الشكل الموالي نموذج **SD21000**

[1] **Idem**, p: 197.
[2] Karen DELCHET, **Développement durable: l'intégrer pour réussir**, Afnor, France, 2007, p: 76.
[3] Christian BRODHAG et autres, **Du Concept a la mise en oeuvre du développement durable: théorie et pratique autour du guide SD21000**, Vertigo, la revue électronique en sciences de l'environnement, volume 5, n°02, 2004, p: 35.

الشكل رقم (12): نموذج الدليلSD21000



Source : Christian BRODHAG et autres, **Du Concept a la mise en oeuvre du développement durable: théorie et pratique autour du guide SD21000**, Vertigo, la revue électronique en sciences de l'environnement, volume 5, n°02, 2004, p: 34.

ما هو مثير للاهتمام في هذا الدليل هو أنَّ منهجيته تم بِناؤُها وفقًا لنهج قائم على علاقات أصحاب المصلحة وتحديد القضايا الرئيسة للمؤسسة في المستقبل وتمكين المؤسسة من التكيف مع مبادئ الاستدامة، وقد تم تصميم هذا الدليل ليكون متوافقًا مع الأُطُر الرئيسية الموجودة مسبقًا للمؤسسة ولا سيما معايير سلسلة إيزو 9000، إيزو 14000 وكذلك المبادئ التوجيهية للمبادرة العالمية لإعداد التقارير.

3-9- نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية

قامت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية بوضع معيار 4U والذي يتضمن نموذج شامل لتقييم الأداء، وأوصَت فيه باختيار المؤسسة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها والاستراتيجية التي تتبعها.

يتكون هذا النموذج من ست مجموعات هي: المؤشرات البيئية، مؤشرات السوق والعملاء، المؤشرات التنافسية، مؤشرات التشغيل الداخلية، مؤشرات أداء الموارد البشرية، المؤشرات المالية، ومحتوياتها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية

المقاييس	المؤشرات
المقاييس البيئية	✓ عدد ساعات الخدمة التي تقدمها المؤسسة للمجتمع؛ ✓ عدد ساعات أنشطة التصنيع؛ ✓ نسبة المواد التي تم تدويرها إلى إجمالي المواد؛ ✓ حجم الملوثات والأضرار البيئية التي قامت بها المؤسسة؛ ✓ حالات الإصابات والحوادث التي حدثت بسبب المؤسسة؛ ✓ التعويضات التي دفعتها المؤسسة للجهات الحكومية.
مقاييس السوق والعملاء	✓ نصيب المؤسسة في السوق؛ ✓ عدد العملاء الجدد والذين تم فقدهم؛ ✓ رضا العملاء؛ ✓ مدى جودة المنتج؛ ✓ مدى جودة النقل؛ ✓ سرعة الرد على العملاء؛ ✓ ربحية الزبائن طبقا لقنوات السوق أو المناطق الجغرافية.
المقاييس الخاصة بالمنافسين	✓ نصيب كل منافس في السوق؛ ✓ مدى جودة منتجات المنافسين؛ ✓ مدى سرعة تقديم السلعة أو الخدمة لدى المنافسين؛ ✓ المؤشرات المالية لدى المنافسين؛ ✓ جودة سعر السلعة أو الخدمة لدى المنافسين؛

	✓ رضا العميل عن المنافسين؛ ✓ الوقت اللازم لتقديم منتج جديد لدى المنافسين.
مقاييس العمليات الداخلية	✓ الوقت اللازم لتطوير المنتج؛ ✓ عدد المنتجات الجديدة؛ ✓ متوسط فترة التشغيل؛ ✓ نسبة المبيعات إلى عدد العاملين؛ ✓ مقاييس عدم الجودة؛ ✓ متوسط فترة التخزين؛ ✓ الوقت المستغرق بين طلب المنتج و تسليمه للزبون.
مقاييس أداء الموارد البشرية	✓ عدد ساعات تدريب كل عامل؛ ✓ معدل دوران العاملين؛ ✓ عدد العاملين الذين تم توظيفهم إلى إجمالي عدد الطلبات المقدمة؛ ✓ الروح المعنوية للعاملين؛ ✓ مدى ولاء العاملين.
المقاييس المالية	✓ معدل زيادة الإيرادات؛ ✓ ربحية الزبائن؛ ✓ ربحية المنتجات؛ ✓ معدل العائد على رأس المال العامل؛ ✓ معدل العائد على المبيعات؛ ✓ معدل العائد على حقوق الملكية؛ ✓ القيمة الاقتصادية المضافة.

من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

– زينب أحمد عزيز حسين، **نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء "إطار مقترح"**، ص ص:277–279، مقال متاح على الموقع الإلكتروني: fac.ksu.edu.sa/sites/.../nmwdhj_strtyjy_mtdd_lbd_ltqyym_ld.pdf أطلع عليه يوم: 2017.09.07

ما يمكن استخلاصه من هذا الجدول مايلي:

✓ التزام المؤسسة بمسؤوليتها تجاه البيئة من خلال التحكم بالملوثات المختلفة الناتجة عن أعمالها، بالإضافة إلى ترشيد استهلاك الطاقة والمواد الأولية؛

- ✓ إيلاَء اهتمام أكبر بالعملاء وهذا بتلبية رغباتهم وزيادة تحسين جودة المنتجات المقدمة لهم؛
- ✓ على المؤسسة أن تكون على دراية كاملة بظروف السوق والمنافسين؛
- ✓ تحديد الاجراءات الداخلية اللازمة لإنجاز الأعمال، وهذا لإرضاء كافة أطراف المصلحة؛
- ✓ ضرورة الالمام والاهتمام بالمورد البشري بالمؤسسة بعد أن أضحى هذا الأخير يُعتَبر رأس مال مهم جدا لنمو المؤسسة واستمرارها؛
- ✓ المؤسسة دون تحقيق نتائج مالية مقبولة لا يمكنها البقاء والاستمرار، لذلك تبقى النتائج المالية تحضى بأهمية كبيرة من التحليل والقياس.

خلاصة

تناول هذا الفصل مفهوم الأداء والذي يُعدُّ مفهومًا جوهريًا وهامًّا بالنسبة لجميع المؤسسات على اختلافها وهذا لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية سواء أكانت الداخلية أم الخارجية منها، وتشعب وتنوع تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل معه، فالأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أيٍّ من مكونات المؤسسة.

يختلف مفهوم الأداء باختلاف أطراف المؤسسة كما ينبع هذا الاختلاف من تعدد المعايير والمقاييس التي تُعْتَمَدُ في دراسة الأداء وقياسه، لكن على الرغم من هذه الاختلافات فالأداء يمثل قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها.

وقد تطور الأداء من الأداء المالي إلى الأداء الشامل وهذا نتيجة الضغوطات الاجتماعية والبيئية على المؤسسات لدفعها لانتهاج سلوكات أكثر مسؤولية تجاه المجتمع والبيئة وكل أصحاب المصلحة في ظل تحديات التنمية المستدامة، لكن رغم هذا التطور فقد ظلت دائما النتائج المالية أكثر ما تعنى به المؤسسات.

كما تم تقديم مجموعة من الأدوات المستخدمة في قياس الأداء الشامل والتي أظهرت الصعوبات في قياسه، إذ من الصعب قياس التفاعلات بين شرائح مختلفة من الأداء: اقتصادية واجتماعية وبيئية، خاصة بما تعلق منها بالمبادرات الدولية لتبقى الأدوات الداخلية ممثلة في بطاقة الأداء المتوازن والمحاسبة الاجتماعية أكثر الأدوات استخدامًا من طرف المؤسسات.

الفصل الثالث

ثنائية المسؤولية الإجتماعية والأداء الشامل للمؤسسات

1- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي

2- العلاقة الارتباطية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء الاجتماعي

3- المؤسسة المسؤولة والأداء البيئي

4- المسؤولية الاجتماعية ومحاور الاهتمام

تمهيد

لقد وَلَّدَ مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اهتمامًا كبيرًا في السنوات الأخيرة، ومع ذلك لا يزال هناك نقاش طويل حول شرعية وقيمة استجابات المؤسسات لممارسات المسؤولية الاجتماعية، هناك وجهات نظر مختلفة لدور المؤسسة في المجتمع والخلاف حول ما إذا كان ينبغي أن يكون الحد الأقصى للثروة الهدف الوحيد للمؤسسة، أو أنَّ وُجُودها مَنُوطٌ بتحقيق أهداف أخرى إلى جانب تحقيق الأرباح.

وقد ترتب عن ذلك نشأة علاقة بين تحمل المؤسسات لمسئوليتها الاجتماعية وبين أدائها والأرباح المالية التي تحققها واعتبرت هذه العلاقة معقدة ومتشابكة، فالبعض يرى في الامتثال للمستلزمات الاجتماعية والبيئية عبئًا إضافيًا يزيد من التكاليف ويضر بالقدرة التنافسية للمؤسسات، في حين يرى البعض الآخر أنَّ تبني مفاهيم المسؤولية الاجتماعية يزيد من تحسين كفاءة الانتاج ويَحُدُّ من التأثيرات السلبية للمؤسسة على البيئة والمجتمع، بالإضافة إلى تحسين إنتاجية العاملين وتعزيز سمعة والقدرة التنافسية للمؤسسة.

في ظل هذه الأطروحات المختلفة عن طبيعة التأثير بين المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسة، سيخصِّصَ هذا الفصل لتناول طبيعة هذا التأثير من خلال أربعة عناصر:

- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي؛
- العلاقة الارتباطية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء الاجتماعي؛
- المؤسسة المسؤولة والأداء البيئي؛
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومحاور الاهتمام.

1- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي

شكلت الصلة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي موضوع العديد من الدراسات على مدى السنوات الماضية، وقد أظهرت هذه الدراسات نتائج متناقضة لا تثبت بوضوح وُجُود علاقة إيجابية أو سلبية أو حيادية بين الأداء الاجتماعي والمالي للمؤسسات.

وعليه سيتناول هذا العنصر:

- النظريات المفسرة لعلاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالأداء المالي؛
- دراسات جدوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الأداء المالي.

1- 1- النظريات المفسرة لعلاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالأداء المالي

أثارت العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي تساؤلات عديدة حول طبيعة هذه العلاقة، وإن كان الأداء المالي هو من يؤثر على الأداء الاجتماعي أو العكس، فظهرت مجموعة من النظريات في محاولة لتفسير هذه العلاقة، فقام **Preston et O'Bannon (1997)** بتصنيف الروابط الممكنة بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي، ويلخص الجدول (08) هذه الفرضيات:

الجدول رقم (08): الفرضيات النظرية الرئيسية لـ Preston et O'Bannon

	التأثير الايجابي	التأثير السلبي
الأداء الاجتماعي←الأداء المالي	(1) فرضية التأثير الاجتماعي	(3) فرضية المبادلة
الأداء المالي← الأداء الاجتماعي	(2) فرضية الأموال المتاحة	(4) فرضية الانتهازية الادارية
الأداء الاجتماعي↔ الأداء المالي	(5) التآزر الإيجابي	(6) التآزر السلبي

Source: PRESTON. L.E, O'BANNON. D.P, **The corporate social-financial performance relationship**, Business and Society, 36, 4, 1997, p: 422.

تُشِير الفرضية الأولى إلى أنَّ أداء المؤسسة الاجتماعي يُؤثر أو ينعكس ايجابًا على الأداء المالي وتستند فرضية التأثير الاجتماعي على نظرية أصحاب المصلحة الذين يتوقعون أن تكون للمسؤولية الاجتماعية تأثيرًا إيجابيًّا على الأداء المالي، في حين تشير الفرضية الثانية، إلى أنَّه كلما زادت الكفاءة الاقتصادية للأعمال، زادت احتمالية أن يساهم ذلك بتحسين الأداء الاجتماعي، وعليه فإن هاتين الفرضيتين تدعمان فكرة الارتباط الإيجابي بين الأداء الاجتماعي والمالي، وهناك نهج نظري ثان يدعم فرضية وجود علاقة سلبية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء (الفرضيتان 3 و4)، بينما تشير (الفرضيتان 5 و6) إلى فرضيات التآزر الإيجابي و التآزر السلبي.

1-1-1- نظريات العلاقة الإيجابية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي

من بين النظريات التي تُدَافع عن فكرة التأثير الايجابي للمسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي:

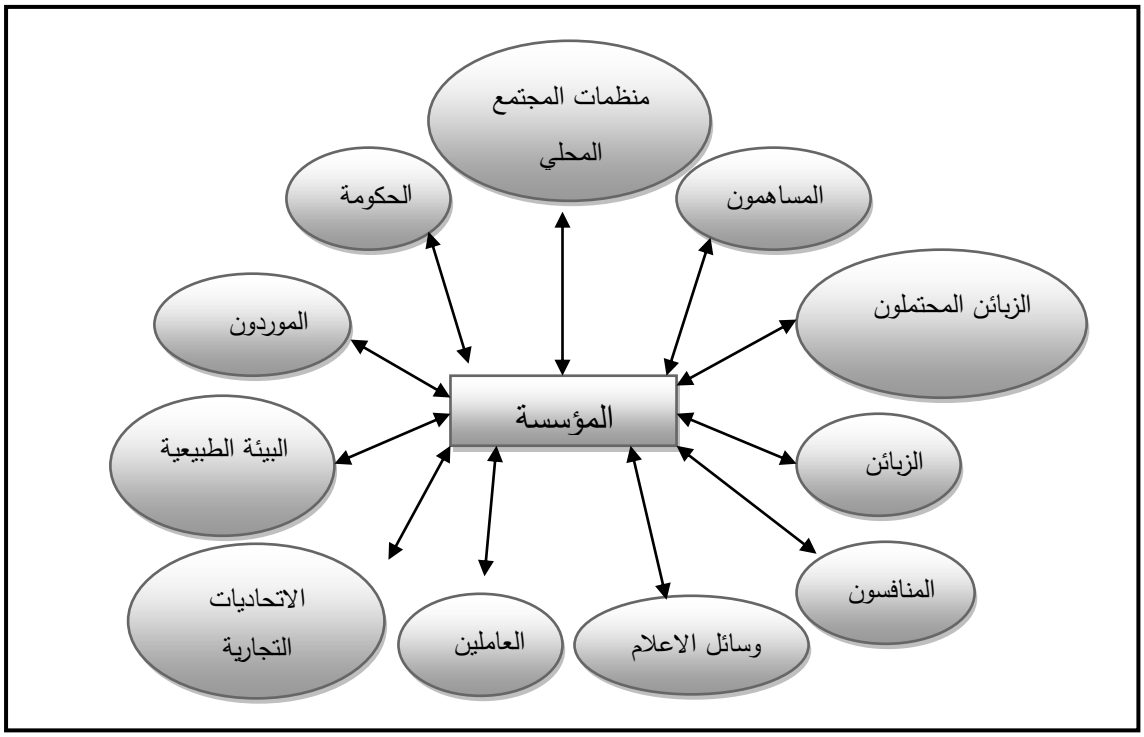
✓ **نظرية أصحاب المصلحة (stakeholder theory):** تقوم هذه النظرية على فرضية تأثير الممارسات الاجتماعية على المؤسسات، ويستند هذا الافتراض إلى فكرة أن قادة الأعمال الذين يُرْضُونَ جميع أصحاب المصلحة بإمكانهم تحقيق أهداف تخدم كل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، ونتيجة لذلك، فإن الإدارة المتباينة لأصحاب المصلحة لا تشير إلى الأولوية التي ستمنح لبعض أصحاب المصلحة المحددين، بل إلى أسلوب إدارة أصحاب المصلحة[1]، وقد ظهرت هذه النظرية في منتصف الثمانينات، وقد استخدم المصطلح لأول مرة سنة 1963 في معهد ستانفورد للأبحاث، وكان الدافع وراء إدارة أصحاب المصلحة هو محاولة بناء إطار يستجيب لاهتمامات المديرين الذين يَتَعَرَّضُون لمستويات غير مسبوقة من الاضطرابات البيئية والتغيير، خاصة في ظِلِّ الأُطُر الاستراتيجية التقليدية التي لم تساعد المديرين على وضع اتجاهات استراتيجية جديدة، كما أنَّها لم تساعدهم على فهم كيفية إيجاد فرص جديدة في هذا المجال، حيث سعت هذه النظرية إلى توسيع مفهوم الإدارة الاستراتيجية إلى ما وراء جذورها الاقتصادية التقليدية، من خلال تعريف أصحاب المصلحة بأنَّها "أي مجموعة أو فرد يتأثر أو يمكن أن يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة"، وكان الغرض من إدارة أصحاب المصلحة هو استنباط طرق لإدارة المجموعات التي لها علاقة بالمؤسسة[2].

ويقترح النموذج التالي أهم أطراف أصحاب المصلحة حسب **Freeman**

[1] BRULHART F, S. GHERRA, **Management des parties prenantes, pro-activité environnementale et rentabilité: le cas du secteur des produits de grande consommation en France**, Finance Contrôle Stratégie, vol. 16, n°2, 2013, pp: 1-49.

[2] R. Edward FREEMAN, John MCVEA, **A Stakeholder Approach to Strategic Management**, Handbook of Strategic Management, Oxford: Blackwell Publishing, Article disponible en ligne: http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=263511 , consulté le: 22.01.2018.

الشكل رقم (13): نموذج أصحاب المصلحة حسب Freeman



Source: R. Edward FREEMAN, John MCVEA, **A Stakeholder approach to strategic management**, Handbook of Strategic Management, Oxford: Blackwell Publishing, Article disponible en ligne: http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=263511 , consulté le: 22.01.2018.

✓ **نظرية الموارد المتاحة (Available funding hypothesis):** تناول عمل **Barney** هذه المسألة من خلال تحديد الظروف التي تصبح فيها موارد المؤسسة ذات قيمة، وبالتالي، لكي تصبح موارد المؤسسة ذات قيمة، يجب عليها أن تقوم باستغلال الفرص والتعامل مع التهديدات في بيئة المؤسسة[1]، وهكذا، فإن وجهة النظر القائمة على الموارد تعالج التلاؤم بين ما لدى المؤسسة القدرة على القيام به وما لديها من فرصة للقيام به.

وعليه، تنص نظرية الموارد المتاحة على وجود علاقة إيجابية بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي ومع ذلك، فبالمقارنة مع نظرية أصحاب المصلحة فإن هذه النظرية تقترح اتجاه مختلف من السببية، حيث يُجَادل أصحاب نظرية الموارد المتاحة بأنَّ المؤسسات ذات الأداء المالي الأفضل سيكون لديها موارد متاحة للاستثمار في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، من هذا المنطلق، سيؤدي تحسين الأداء المالي إلى تحسين الأداء الاجتماعي، وبعبارة أخرى، قد ترغب جميع المؤسسات في تبني برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ولكن فقط تلك التي تتمتع بموارد كافية ستجد نفسها تحقق أداءً جيِّداً[2].

[1] Jay BARNEY, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management, 1997, p: 106.

[2] WADDOCK. S.A, GRAVES. S.B, **The corporate social performance-financial performance link**, Strategic Management Journal, 1997, pp: 303-319.

1-1-2- نظريات العلاقة السلبية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي

يذهب آخرون إلى أنَّ المؤسسات التي تحقق أفضل أداء اجتماعي هي تلك التي تعاني من أسوأ أداء مالي والعكس بالعكس، بهذا الطرح، تَسُود العلاقة السلبية بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي.

ويقترح النموذج نظريتين تُؤيدَان وُجُود علاقة سلبية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي:

✓ **نظرية المبادلة (Trade-off hypothesis)**: تُشير نظرية المبادلة المستمدة من أطروحة فريدمان والتي تفترض أنَّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لها تأثيرٌ سلبيٌّ على الأداء المالي والقدرة التنافسية إلى أنَّ برامج المسؤولية الاجتماعية تتسبب في احداث تكاليف مالية إضافية ما يجعل المؤسسة في وضع تنافسِي غير مناسب.

✓ **نظرية الانتهازية الإدارية (Opportunism hypothesis)**: تَعْتَبِرُ هذه النظرية أنَّ تكاليف المسؤولية الاجتماعية تُخفض من ربحية المؤسسة وثروة المساهمين، حيث تُجادل نظرية الانتهازية الإدارية بأنَّ الإدارة العليا تسعى لتحقيق مصالحها الخاصة على حساب المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، أي أنُّه عندما يكون الأداء المالي جيداً، يُخَفِّضُ المديرون الإنفاق الاجتماعي من أجل تعظيم المكاسب على المدى القصير، وعلى العكس من ذلك، عندما يتراجع الأداء المالي، يمكن أن يُحَاوِلُوا التعويض عن النتائج السيئة من خلال المشاركة في برامج اجتماعية لتبرير الانخفاض بزيادة الاستثمار في الأعمال الاجتماعية.

1-1-3- نظريات التآزر الإيجابي والتآزر السلبي

تَعتَبِر نظرية التآزر الإيجابي أنَّ المستويات العالية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تؤدي إلى تحسن في الأداء المالي (مثل نظرية التأثير الاجتماعي)، مِمَّا يجعل من الممكن إعادة الاستثمار في المشاريع المسؤولة اجتماعيًا (مثل نظرية الموارد المتاحة) وهذا يخلق علاقة تفاعلية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي.

تُشير نظرية التآزر السلبي إلى أنَّ مستويات عالية من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تُؤدي إلى أداء مالي أقل، وهذا ما يخلق علاقة متزامنة وتفاعلية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي.

1-1-4- نظريات تشير إلى ارتباطات أكثر تعقيدًا

في دراسة قام بها كلٌّ من **L. Barnett et M. Salomon (2002)** سلَّطَا الضوء على علاقة غير خطية على شكل حرف U بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي، وفسرا ذلك بانخفاض الأداء المالي في بداية تعزيز المؤسسات لبرامج المسؤولية الاجتماعية بسبب ارتفاع التكاليف، إلاَّ أنَّهُ بعد مرور الوقت تبدأ آثار المسؤولية الاجتماعية الايجابية فينعكس ذلك على الأداء المالي ويبدأ بالارتفاع[1].

1-2- دراسات جدوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الأداء المالي

صدرت العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي، وحيث أنَّ النتائج اختلفت عبر مجموعة واسعة من الدراسات، رغم أنَّه توجد بعض الاتجاهات التي تُذَكِّرُ بأهمية وإيجابية العلاقة بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي، ذهبت دراسات أخرى إلى سلبية العلاقة، وأخرى أكدت عدم وجود علاقة بين البعدين.

1-2-1- دراسات العلاقة السلبية

يَعْتَبِرُ المدافعون عن هذا الموقف أنَّ المؤسسة التي تشارك في الإجراءات الاجتماعية سيكون لها عيب تنافسي إلى حد أنَّ هذه الإجراءات سَتُوَلِّدُ تكاليف للمؤسسة، ووفقًا لهذا النمط من التفكير، فإنَّ منافعه الاقتصادية قليلةً جدًّا في حين أنَّ التكاليف كبيرةً وستُؤدِّي إلى تأثير غير مرغوب على أرباح المؤسسة وثروة المساهمين، وبالتالي فإنَّ المدافعين عن هذا الموقف يتوقعون وُجُود علاقة سلبية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي.

يَتَزَعَّمُ هذا الاتجاه الاقتصادي الأمريكي **M.FRIEDMAN** مُعتَبِرًا أنَّ المدير التنفيذي للمؤسسة هو موظف لأصحاب الأعمال ولديه مسؤولية مباشرة تجاه المساهمين، وتتمثل هذه المسؤولية في القيام بالأعمال وفقًا لرغباتهم، وأنَّ أخذ أموال المساهمين ومنحها لأصحاب المصالح يُعَدُّ اخلالاً بالثقة الممنوحة لهم وهذا ما سيؤثر على ثروة المساهمين، من هنا ذهب **FRIEDMAN** إلى أنَّ المسؤولية التي يجب أن تتحملها المؤسسة هي تعظيم الأرباح للمساهمين، وأنَّ أي مبادرة أو مخصصات اجتماعية لأصحاب المصلحة ستؤثر سلبًا على أداء المؤسسة[2].

ويَعتَبِر البعض أنَّ المبلغ الذي يُنْفَقُ على أنشطة المسؤولية الاجتماعية قد لا يَتِمُّ تغطيته بالفوائد المُتَولدة[3]، أين تخل بهدف المؤسسة الأساسي وهو تعظيم الأرباح، وبالتالي تؤثر سلبًا على الأداء المالي

[1] L. BARNETT, M. SALOMON, **Unpacking social responsibility: the curvilinear relationship between social and financial performance**, Academy of Management Proceedings, 2002, pp: 1-7.
[2] FRIEDMAN .M, **The social responsibility of business is to increase its profits**, New York Times Magazine, September, 13, 1970, pp: 32-126.
[3] PRESTON, L.E., O'BANNON, D.P, **Op-cit**, pp: 419–429.

للمؤسسة، بالإضافة إلى صعوبة مراقبة سلوك المديرين من طرف المساهمين وخاصة في المؤسسات الكبيرة، كما ويهدف الاستثمار في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أحيانًا إلى المصلحة الذاتية للمديرين.

كما وُجِدَ عند **Alan Murray** بعض المشاركة في الاتجاه السابق، حيث يعتقد أنَّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تناقض الممارسات التجارية السليمة وتعمل على تخفيف تركيزها على خلق الثروة[1].

في دراسة لـ **Brammer et autres (2006)** حول العلاقة بين الأداء الاجتماعي للمؤسسات وعوائد الأسهم في المملكة المتحدة، توصلت النتائج إلى أنَّ مؤشرات الأداء الاجتماعي ترتبط سلبًا بعائدات الأسهم، حيث لاحظ الباحثون أنَّ المؤسسات ذات درجات الأداء الاجتماعي الأعلى تميل إلى تحقيق عوائد أقل، في حين تفوقت المؤسسات التي لديها أدنى درجات من الأداء الاجتماعي إلى حدٍّ كبيرٍ في السوق، ولوُحِظ أنَّ المؤشرات البيئية ومؤشرات العمالة ترتبط ارتباطًا سلبيًّا بالعائدات، في حين أنَّ مؤشر المجتمع المحلي يرتبط ارتباطًا إيجابيًّا ضعيفًا، وبالتالي دعمت هذه النتائج الحجة القائلة بأنَّ الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية للمؤسسات يدمر إلى حدٍّ كبيرٍ قيمة المساهمين[2].

أمَّا دراسة **Makni et autres (2009)** والتي اعتمَدُوا فيها على عينة من 179 مؤسسة كندية مَمْلُوَكة للقطاع العام خلال سنتي 2004-2005، تحقق فيها الباحثون من فرضية المبادلة وفرضية التآزر السلبية، وأشارت نتائجهم إلى أنَّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تُؤدِّي إلى انخفاض في الأرباح وثروة المساهمين على الأقل في المدى القصير[3].

وأظهرت الدراسة التي أجراها كل من **J.U. Ihendinihu et Omodero. C. O.** عن تأثير المحاسبة البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الأداء المالي في 14 مؤسسة مدرجة في بورصة نيجيريا خلال الفترة 2011-2015، أن إنفاق المؤسسات على القضايا البيئية والاجتماعية لا يتناسب مع أدائها المالي[4].

---

[1] Alan MURRAY, **Will 'social responsibility' harm business?**, The Wall Street Journal, May 18, 2005.

[2] Stephen BRAMMER et autres, **Corporate social performance and stock returns: UK Evidence from disaggregate measures**, Financial Management, 35 (3), 2006, pp: 97-116.

[3] Rim MAKNI et autres, **Causality between corporate social performance and financial performance: evidence from Canadian Firms**, Journal of Business Ethics, 2009, pp: 409-422.

[4] OMODERO. C. O, J.U. IHENDINIHUN, **Impact of environmental and corporate social responsibility accounting on organizational financial performance: Evidence from selected listed firms in Nigeria stock exchange**, Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS) 7(5), 2016, pp: 291-306.

كما قام كلٌّ من **Thierry-poulain et Gérard (2015)** بدراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية مُمَثَّلة بالموارد البشرية، حقوق الانسان، المسؤولية تجاه المجتمع، والمسؤولية تجاه البيئة، والحوكمة) والأداء المالي مقاسا بـ (ROA، ROE، نسبة القيمة السوقية الى القيمة الدفترية)، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 329 مؤسسة موزعة بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الاوروبي وآسيا خلال الفترة ما بين 2009-2010، توصلت الدراسة إلى وُجُود علاقة عكسية بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي مِمَّا يؤكد فرضية الانتهازية الإدارية التي حددها **Preston et O'Bannon (1997)**، والتي تفترض أنَّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لها تأثيرٌ سلبيٌّ على الأداء المالي[1].

وفي نفس السياق ذهبت دراسة لـ **Sukanya et autres** طبقت على مجموعة من المؤسسات المدرجة في بورصة جوهانسبرغ بجنوب أفريقيا خلال الفترة 2004-2013، إلى أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية لا يحقق أي أثر على الأداء المالي[2].

حسب الدراسات التي أشارت إلى العلاقة السلبية بين البُعدَين فإنَّ أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لها آثارٌ سلبيةٌ على الأداء المالي للمؤسسة، وذهَبوُا إلى أنَّ الاستثمار في أي نشاط للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات سوف يُؤدِّي إلى تحمل تكاليف أعلى مما يُؤدِّي إلى عيوب تنافسية في سوق تنافسية، أين تتكبد تكاليف أعلى وبالمقابل تحصل على ميزة تنافسية أقل من تلك المؤسسات التي لا تتبنى المسؤولية الاجتماعية.

1-2-2- دراسات العلاقة الايجابية

يذهب المُؤيِّدُون للعلاقة الإيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي، إلى أنَّ المؤسسة التي تحاول تقليل التكاليف الضمنية لها (تكلفة جودة المنتج، والتكاليف البيئية على سبيل المثال) ستكون قادرة على مُوَاجهة ارتفاع التكاليف الصريحة (مثل الغرامات والعقوبات إلى إلخ)، كما ويؤدي ذلك إلى التصور الايجابي فيما يتعلق بنوعية وطبيعة منتجات المؤسسة، والاهتمام الذي تُوليه المؤسسة للبيئة وعلاقتها مع المجتمع، وأنَّ المؤسسات التي لا تلبي توقعات أصحاب المصلحة (غير المساهمين) ستتأثر ربحيَّتَها.
ولذلك فإنَّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حسب أصحاب هذا الاتجاه تعمل على:

[1] Hirigoyen GÉRARD, Rehm THIERRY-POULAIN, **Relationships between corporate social responsibility and financial performance: what is the causality?**, Journal of Business & Management, Volume (4), Issue (1), 2015, pp: 18-43.

[2] Chetty SUKANYA et autres, **The impact of corporate social responsibility on firms' financial performance in south africa**, Contemporary Economics, Vol. (9) Issue (2), 2015, pp: 193-214.

- تحسين الأداء المالي؛
- خفض تكاليف التشغيل؛
- تحسين صورة وسمعة المؤسسة؛
- زيادة المبيعات؛
- تحسين الجودة والإنتاجية؛
- تحسين القدرة على اجتذاب العاملين والاحتفاظ بهم؛
- زيادة فرص الوصول إلى سوق رأس المال.

كما تم التأكيد على الأداء المتفوق للمؤسسات الملتزمة اجتماعيًّا، ففي مجموعة من الدراسات التي جمعها **L. Pava et Krausz (1996)** والتي بلغت 21 دراسة لمقارنة أثر الأداء الاجتماعي للمؤسسات، وَجَدَا أنَّ المؤسسات الملتزمة اجتماعيًّا تفوقت في السوق في 12 من هذه الدراسات، وكان الأداء أعلى أو أقل بنسب متساوية في8 دراسات، هذه النتائج تُؤكِّد على أنَّ المؤسسات المسؤولة اجتماعيًّا يكون أداؤها أفضل من أداء المؤسسات غير المسؤولة اجتماعيًّا، إلاَّ أنَّ الباحثان اعتبرَا أنَّ العلاقة بين المفهومين علاقة معقدة ودقيقة[1].

واعتَبَر كلٌّ من **Mcwilliams A et Siegel. D** المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات شكلاً من أشكال الاستثمار، ومن خلال الدراسة التي قاما بها سنة 2000 أكَّدَا أنَّ فوائد المسؤولية الاجتماعية تفوق تكاليفها مِمَّا يساهم في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح[2].

وذهب **Weldford (2002)** إلى أنَّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يجب أن تقود المؤسسة للمشاركة في إجراءات ذات مغزى اجتماعي حتى على حساب تعظيم الأرباح[3].

وأشار كل من **Orlitzky et autres (2003)** إلى 52 دراسة تختبر العلاقة بين الأداء الاجتماعي والمالي، وتوصلت نتائجهم إلى أنَّ المسؤولية الاجتماعية تُسَاهِم في التأثير الإيجابيِّ للأداء المالي، مِمَّا يُشِير إلى فرضية التآزر الإيجابي كما وتُشير النتائج التي تم الحصول عليها إلى أنَّ متوسط الارتباط بين البُعدين يختلف تِبَعًا لنوع الأداء الاجتماعي ومؤشرات الأداء المالي المستخدمة[4].

---

[1]Moses L. PAVA, Joshua KRAUSZ, **Corporate Social Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost**, Journal of Business Ethics, 1996, pp: 321-357.

[2] MCWILLIAMS A, SIEGEL. D, **Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective**, Academy of Management Review, vol. 26, n°1, 2001, pp: 117-127.

[3] WELDFORD.R, **Globalization, corporate social responsibility and human rights Corporate Social**, Responsibility and Environmental Management, Vol 9, N°1, 2002, pp: 1-7.

[4] ORLITZKY et autres, **Corporate social and financial performance: A Meta-analysis**, Organization Studies, 24(3), 2003, pp: 403–441.

ومن بين 122 دراسة حددها**Margolis et Walsh (2003)** لم تتناول سوى 21 دراسة على وجه التحديد مسألة السببية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي، وقد أعربت معظم البحوث المنشورة عن تقديرها للأداء الاجتماعي في وقت معين فقط، دون إمكانية تحديد العلاقة بين السبب والنتيجة[1]، ويعرض الجدول (09) مجموع الدراسات التي حددتها **Margolis et Walsh**:

الجدول رقم (09): مجموع الدراسات التي حددها Margolis et Walsh (2003)

مفهوم السياسة الاجتماعية	الدراسة	النتائج
مؤشرات السمعة	Brown & Perry (1994)	+
	Cottrill (1990)	+
	McGuire, Sundgren & Schneiweis (1988)	+
	Preston & O'Bannon (1997)	+
	Riahi-Belkaoui (1991)	+
	McGuire, Schneeweis & Branch (1990)	-,0,+
مؤشرات التلوث	Dooley & Lerner (1994)	+
	Marcus & Goodman (1986)	+
	Roberts (1992)	+
	Lerner & Fryxell (1988)	-,0,+
قيم ومواقف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	Buehler & Shetty (1976)	0
	Fry, Keim & Meiners (1982)	+
	Galaskiewicz (1997)	+
	Levy & Shatto (1980)	+
	Maddox & Siegfried (1980)	+
	Navarro (1988)	+
الإفصاح / تحليل المحتوى	Mills & Gardner (1984)	+
	Cowen, Ferreri & Parker (1987)	0
	Patten (1991)	
التدقيق الاجتماعي، سلوكيات المؤسسة، العمليات والنتائج (إلخ...)	Waddock & Graves (1997)	+
	Johnson & Greening (1999)	-,0,+

(+) علاقة إيجابية، (−) علاقة سلبية، (0) لا توجد علاقة، (+،0،−) علاقات مختلطة

Source: José ALLOUCHE, Patrice LAROCHE, **Responsabilité sociale et performance financière des entreprises: une synthèse de la littérature**, Colloque "Responsabilité sociale des entreprises: réalité, mythe ou mystification ?, Nancy, France, 2005, p: 24.

[1] José ALLOUCHE, Patrice LAROCHE, **Responsabilité sociale et performance financière des entreprises: une synthèse de la littérature**, Colloque "Responsabilité sociale des entreprises: réalité, mythe ou mystification ?, Nancy, France, 2005, p: 22.

اختبرت هذه الدراسة تأثير الأداء المالي على الأداء الاجتماعي، من هذه الدراسات 15 دراسة تُشِير إلى أنَّ الأداء المالي يؤثِّر إيجابيًّا على الأداء الاجتماعي، 03 دراسات تُشِير إلى نتائج مختلطة و03 تُشِير إلى عدم وُجُود علاقة بين المُتَغيرين، وخَلُصَ الباحثان إلى أنَّ الأداء الاجتماعي يُنتِجُ المزيد من الحصص المالية للمؤسسات، كما أشار الباحثان إلى وُجُود الكثير من المشكلات المنهجية الكبيرة المرتبطة بمثل هذه الدراسات.

وأشار كلٌّ من **Allouche et P. Laroche (2005)** إلى 82 دراسة أُجْرِيَتْ في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة لتحديد العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي، أظهرت النتائج بشكل قاطع أنَّ المسؤولية الاجتماعية لها تأثيرٌ إيجابيٌّ على الأداء المالي للمؤسسات خاصة في المملكة المتحدة[1].

وفي دراسة لـ **Li-Chuan Chou et autres** حاولت مُعَالجة اختبار التفاعل بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي باستخدام عينة من 85 مؤسسة من تايوان خلال الفترة من 2007 – 2010 توصلت الدراسة إلى وُجُود تفاعل ايجابي بين كل من البُعدين[2].

كما كشفت دراسة لـ **Tsoutsoura** أُجْرِيَت على ما مجموعه 422 مؤسسة خلال الفترة 1996-2000، وأشارت النتائج إلى علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي، مِمَّا يُدعِّم الرأي القائل بأنَّ أداء المؤسسة المسؤول اجتماعيًّا يمكن أن يرتبط بسلسلة من الفوائد[3].

وفي دراسة **Karagiorgos (2010)** لاستكشاف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي للمؤسسات اليونانية، وهل تحسين أنشطة المسؤولية الاجتماعية يُؤدِّي إلى زيادة عوائد الأسهم، أظهرت نتائج الدراسة وُجُود علاقة إيجابية بين ممارسة الأنشطة الاجتماعية من قبل المؤسسات وعوائد الأسهم[4].

[1] José ALLOUCHE, Patrice LAROCHE, **A Meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance**, Revue de Gestion des Ressources Humaines, Eska, 2005, pp:1-30

[2] Li-Chuan CHOU et autres, **The impact of social responsibility on corporate performance: Evidence from Taiwan**, Accounting and Finance Research, Vol. 6, No. 2, 2017, pp: 181-189.

[3] Margarita TSOUTSOURA, **Corporate social responsibility and financial performance**, Working Paper Series, University of California at Berkeley, 2004, pp: 1-21.

[4] Theofanis KARAGIORGOS, **Corporate social responsibility and financial performance: An empirical analysis on Greek companies**, European Research Studies, Volume XIII, Issue (4), 2010, pp: 85-108.

وفي دراسة لـ **Singh et Pachar (2012)** اختبرت العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي للمؤسسات بالهند باستخدام بيانات موسعة لـ 300 من أصحاب المصلحة الهنود، أشارت النتائج إلى أنَّ العلاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية، مِمَّا يدعم الرأي القائل بأنَّه يمكن أن يرتبط أداء المؤسسات المسؤول اجتماعيًّا بسلسلة من الفوائد[1].

ووفقًا للدراسة التي أجْرَاها كل من **H. Lahmini et A. Ibenrissoul** على عينة من 65 مؤسسة مدرجة في بورصة الدار البيضاء بالمغرب على مدى فترة خمس سنوات(2010-2014)، تبين أنَّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لها تأثيرٌ إيجابيٌّ على الأداء المالي للمؤسسة، ومع ذلك، فإنَّ أهمية هذا التأثير تختلف باختلاف مقياس الأداء المستخدم، فعندما تعلق الأمر بالربحية الاقتصادية كمتغير تابع، كان تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إيجابيًّا وذو دلالة إحصائية، وعلى العكس من ذلك، عندما تم قياس العائد على حقوق المساهمين، كان تأثير المسؤولية الاجتماعية إيجابيٌّ لكن ليس له دلالة إحصائية [2].

وفي نفس السياق، ذهبت دراسة **فالح عبد القادر الحوري وآخرون (2014)** والتي هدفت إلى الكشف عن مدَى اهتمام شركات الاتصالات الخلوية الأردنية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية تِجاه أصحاب المصلحة (المجتمع المحلي، الموظفون، العملاء، الموردون، البيئة، المساهمون)، وتحديد مستوى الفروق في إدراك أفراد عينة الدراسة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغيراتهم الشخصية، كمَا هدفت الدراسة إلى تقييم أثر المسؤولية الاجتماعية في إدارة الصورة الذهنية، ولقد تم جمع بيانات الدراسة الميدانية عن طريق استبانة وُزِّعَت على المديرين والعاملين المتواجدين في المراكز الرئيسة، بالإضافة إلى عملاء الشركات الثلاث في مدينة عمان، وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ شركات الاتصالات الخلوية الأردنية أظهرت مستوى عالياً من الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية بأبعادها الستة، ووُجُود أثر معنوي للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها مجتمعة في إدارة الصورة الذهنية، إلاَّ أنَّ الدراسة وجدت عدم وُجُود أثر معنوي للمسؤولية الاجتماعية في الصورة الذهنية الذاتية والمدركة[3].

---

[1] Rajbir SINGH, Sunita PPACHAR, **Stakeholders insight towards impact of organisations CSR policy on financial performance: An exploratory study in Indian context**, International Journal of Management, Vol. 2, No. 1, 2012, pp: 37-45.

[2] Hajar M LAHMINI, Abdelmajid IBENRISSOUL, **Y a-t-il un impact de la RSE sur la performance financière de l'entreprise: Etude empirique sur les sociétés marocaines cotées a la bourse de Casablanca**, Communication au 13ème congrès de l'ADERSE sous le thème: « La responsabilité sociale des organisations et des établissements d'enseignement supérieur », Juin 2016, pp: 1-14.

[3] فالح عبد القادر الحوري وآخرون، **إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية**، مجلة شؤون اجتماعية، جمعية الاجتماعيين، الامارات العربية المتحدة، 2014، ص ص: 1-31.

وذهبت **مرزوقة أمال (2015)** في دراستها عن أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي في مجموعة من المصحات الخاصة بولاية سطيف، إلى وُجُود تأثيرٍ إيجابيٍّ للمسؤولية الاجتماعية على مؤشرات الأداء المالي ممثلة بـ(ROE, ROS, ROA) [1].

وكشفت دراسة لـ **جميلة العمري(2016)** هدفت للكشف عن إسهامات المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لبعض شركات التأمين في الجزائر، عن وُجُود أثر لمساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات المبحوثة، أين وَجَدت الباحثة وُجُود أثر ذي دلالة إحصائية ما بين التركيز على المسؤولية الاجتماعية تجاه (العملاء، العاملين، أخلاقيات الأعمال، المحاسبة والإفصاح عن الأداء الاجتماعي) في تحقيق الميزة التنافسية، وعدم وُجُود أثر ذي دلالة إحصائية ما بين التركيز على المسؤولية الاجتماعية تجاه (المجتمع، البيئة) وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات المبحوثة[2].

وفي دراسة لـ **E. S. Asamoah (2015)** عن تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على القدرة التنافسية للمؤسسات في قطاع الاتصالات في غانا، وجدت الدراسة أنَّ مُمَارسات المؤسسات للمسؤولية كان مرتفعًا في مجالات دعم المجتمع، والقضايا البيئية، والأخلاقيات، وقد اكتسبت المؤسسات ميزة تنافسية متوسطة المدى من خلال المشاركة في المسؤولية الاجتماعية، كما أوصت الدراسة بأنَّه ينبغي على المساهمين زيادة مستوى التزامهم بممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث ثبت أنَّ هذه الممارسة لها تأثير في تحقيق الميزة التنافسية[3].

وفي مجموعة من الدراسات التي جمعها **John Peloza**، وَجَدَ أنَّ ما مَجْمُوعهُ 59% من الدراسات أفادت عن وُجُود علاقة إيجابية بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي، في حين توصلت 27% إلى وُجُود علاقة مختلطة بين كل من البُعدين، وأفادت14% من هذه الدراسات عن علاقة سلبية، وإن كان

[1] مرزوقة أمال، **أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي– دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية–**، مذكرة ماجستيرغير منشورة، جامعة سطيف01، 2015.

[2] جميلة العمري، **إسهامات تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الجزائر–**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.

[3] Emmanuel S. ASAMOAH, **The effect of corporate social responsibility on the competitiveness of firms in the Mobile Telecommunication industry in Ghana**, Ekonomika a Management, University of Economics, Prague, vol.(4), 2015, pp: 1-15.

Peloza يَعْتَبِر أنَّ هذا الرقم الأخير يتضمن الدراسات غير التجريبية التي تجادل لصالح سلبية الصلة بين الأداء الاجتماعي والمالي[1].

يرى البعض أنّ التكاليف الناتجة عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجيدة يُمكِن أن تكون ضئيلة مقارنة بالفوائد المحتملة المتولدة، أين تزَايَد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية من بعض المديرين في الإدارة الاستراتيجية لبعض المؤسسات، والتي لديها رغبة حقيقية في تنفيذ استراتيجيات ذكية بحيث تكون مؤسساتها في وِئَامٍ مع بيئاتها الداخلية والخارجية.

1-2-3- دراسات العلاقة المختلطة

يذهب المدافعون عن فرضية الحياد إلى عدم وُجُود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي، واعْتَبَرَ **Ullman (1985)** أنَّه لا تُوجَد علاقة بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي سواء كانت سلبية أو إيجابية، ويعتبر أن هناك العديد من المتغيرات التي تتداخل بين المتغيرين حتى يمكن إنشاء ارتباط دقيق بين هذين المفهومين[2]، كما وجد **Griffin et Mahon (1997)** أن النتائج غير حاسمة[3].

وأشار كلٌّ من **Alexander et Buchholz (1978)**[4]، **Aupperle et autres (1985)**[5] إلى عدم وجود علاقة بين البعدين، وقد أثبت البعض الآخر وجود علاقة إيجابية وسلبية مزدوجة بين المفهومين مثل **L. Cochran et A. Wood (1984)**[6].

أما آخرون مثل **David Vogel (2005)** فيؤكد غُمُوض هذه الصلة والصعوبات التي تواجهها[7]

---

[1] John PELOZA, **The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance**, Journal of Management, 35(6), 2009, p: 1521.

[2] ULLMANN A. A , **Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of U.S. firms**, Academy of Management Review, 10(3), 1985, pp: 540-557.

[3] GRIFFIN J.J, J.F. MAHON, **The corporate social performance and corporate financial performance debate twenty-five yeards of incomporable research**, Business & Society, vol. 36 (1), 1997, pp: 5-31.

[4] ALEXANDER. G. J, BUCHHOLZ. R. A, **Corporate social responsibility and stock market performance**, Academy of Management Journal, 21(3), 1978, pp: 479-486.

[5] AUPPERLE et autres, **An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability**, Academy of Management Journal, 28(2),1985, pp: 446-463.

[6] Philip L. COCHRAN, Robert A. WOOD, **Op-cit**, pp: 42-56.

[7] D. VOGEL, **The market for virtue - the potential and limits of corporate social responsibility**, Brookings Institution Press, Washington, D.C., 2005, pp: 1-175.

وفي دراسة لـ **Graves et Waddock (1999)** اعتبرَا عدم وُجُود أي صلة بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي[1].

هذه التوليفات المختلفة من الآراء تجعل من الصعب تحديد طبيعة العلاقة بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي للمؤسسة، ففي حين يُؤيد البعض فرضية وُجُود علاقة سلبية بين هذين البُعدين، يعتقد البعض الآخر على العكس من ذلك أنَّ الأداء الاجتماعي والمالي مرتبط ارتباطًا إيجابيًّا، ولا يزال البعض الآخر يشير إلى عدم وُجُود روابط أو روابط مختلطة بين الايجابية والسلبية.

تَجدُر الإشارة إلى أنَّ الدراسات العديدة التي أُجْرِيَت في هذا الاتجاه لا تسمح بتسوية النقاش حول تفاعلات الأداء الاجتماعي/الأداء المالي، بالنظر إلى الفرق بين أساليب الاقتصاد القياسي والبيانات المستخدمة، وإن ذهبت غالبية الدراسات في هذا المجال إلى أنَّ المؤسسات الأكثر احتمالاً لجني الفوائد من الأداء الاجتماعي هي تلك المؤسسات التي تحقق معدلات نمو مرتفعة، في حين لا يُمكن للمؤسسات ذات معدلات النمو المنخفض تحقيق عوائد من الأداء الاجتماعي.

[7] Samuel B. GRAVES, Sandra A. WADDOCK, **A Look at the financial-social performance nexus when quality of management is held constant**, International Journal of Value-Based Management, 12(1), 1999, pp: 87-99.

2- العلاقة الارتباطية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء الاجتماعي

إنَّ تلبية المصالح المشروعة لأصحاب المصلحة يُسَاعد على ضمان أهداف الأداء وبقاء المؤسسة، وبالنسبة للمؤسسات التي تشارك في هذه السياسات فإنَّ الفوائد واضحة: المواءمة مع طلبات العملاء، مكاسب حصص السوق، مكاسب السمعة، زيادة الإنتاجية عن طريق الحد من النفايات، الجاذبية لأفضل المواهب البشرية، وإدارة المخاطر بشكل أفضل... إلخ

لهذا سيتم تناول العناصر التالية :

- إعداد وجذب العاملين؛
- حماية وتعزيز سمعة المؤسسة؛
- كسب رضا العملاء.

2-1- إعداد وجذب العاملين

أدَّى التقدم السريع في تطوير التكنولوجيا إلى تحفيز اقتصاد المعرفة، مِمَّا أدَّى إلى تغيير الطريقة التي تحقق بها المؤسسة أرباحها، وبعبارة أخرى تغير النموذج المدر للدخل من التوجه نحو الإنتاج إلى التوجه التسويقي، ومن التوجه التسويقي إلى التوجه المعرفي الحالي، وأصبح دور رأس المال البشري متزايد الأهمية في خلق الميزة التنافسية والقيمة للمؤسسة.

إنَّ المؤسسات المسؤولة اجتماعيًّا يمكنها توظيف عاملين بدافع قيم روح الفريق، وبالتالي تأمين أدائها والبقاء على المدى الطويل، ويظهر أيضا أنَّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يمكن أن تجذب العاملين المناسبين، أو العاملين الأكثر تأهيلاً، وبالتالي يمكن للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أن تحفز تراكم رأس المال البشري، حيث يَعْتَبر **Arnold Langbo** رئيس مجلس إدارة **Kellogg Company** أنَّ نجاح الأعمال يرتبط ارتباطًا مباشرًا بنجاح المجتمعات والأسر والمجتمعات المحلية المسؤولة في إعداد القوى العاملة المختصة، كما ويَعْتَبر أنَّه لا يجب اعتبار مبادرات المسؤولية الاجتماعية مبادرات ولكنها استثمار استراتيجي على المدى الطويل[1].

إنَّ آراء العاملين بشأن الأداء البيئي للمؤسسة وما إذا كانت تناسب ملف قيمهم تُؤثِّر في كثير من الأحيان على رغبتهم في العمل لصالح تلك المؤسسة، كشفت دراسة لـ **McKinsey** سنة 1991 شملت 403 من كبار المديرين التنفيذيين من جميع أنحاء العالم أنَّ 68% منهم وافَقُوا على أنَّ المؤسسات ذات السجل البيئي الضعيف ستجد صعوبة متزايدة في توظيف واستبقاء العاملين ذوي الكفاءات العالية، وقد تم

[1] Fombrun C. GARDBERG, N. BARNETT M, **Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk**, Business Society Review, 105:1, 2000, pp: 85–106.

التحقق من صحة هذا المنظور من قبل **Mike Joyce**، مدير إدارة الشؤون البيئية في مؤسسة **Dexter**، الذي أشار إلى أنَّ "خريجي الجامعات يبحثون عن أكثر من مجرد شيك أجر، فهم يبحثون عن مؤسسات مسؤولة اجتماعيًّا، وبارزة من الناحية الأخلاقية "[1].

ووَجَدَت دراسة لـ **Tarik EL MALKI (2010)** هدفت إلى دراسة العلاقة المحتملة بين البيئات المختلفة لمؤسسات التصنيع المغربية – الخارجية (المؤسساتية والتنظيمية) والداخلية (العلاقات مع أصحاب المصلحة) – وأداءها الاقتصادي والمالي الذي يقاس بنسب الربحية، وقد توصلت في جزئها الثاني الذي هدف لقياس أثر المشاركة الاجتماعية والبيئية للشركات المغربية على الأداء إلى أنَّ الالتزام الاجتماعي للشركات المغربية تجاه عامليها يُعتَبَر البعد الأكثر أهمية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في حين أنَّ الأبعاد الأخرى (البيئة ، وما إلى ذلك) ليست بذات الأهمية[2].

أمَّا دراسة **عرقوب وعلي (2015)** والتي هدفت إلى ابراز مستوى تبني لوحة القيادة المتوازنة في مؤسسة جزائرية، وهي مؤسسة صيدال ممثلة في وحدة الدار البيضاء، وتحليل مدى تأثير تبني هذه الأداة على تحسين أدائها الشامل، فقد توصلت إلى أنَّ عدم التزام المؤسسات الجزائرية بمسؤوليتها الاجتماعية وعدم تكوين وتحفيز مواردها البشرية، واهمالها للبعد البيئي، أدى إلى ضعف كلاً من الأداء الاجتماعي والبيئي[3].

في حين يبدو أنَّ الاستثمار المسؤول اجتماعيًّا هو أداة فعالة لتوظيف واستبقاء العاملين، فإنَّ الممارسات الاستباقية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يمكن أن تحسن أيضا إنتاجية العاملين عبر قنوات مختلفة.

وعُمُومًا، فإنَّ المؤسسة ذات المستوى العالي من المسؤولية الاجتماعية تميل إلى أن تكون أكثر جاذبية للعاملين ولديها معدل دوران منخفض أيضا، وبالتالي خفض تكاليف التوظيف والتدريب، كما وتلعب دورًا في استبقاء العاملين وتحفيزهم.

---

[1] M.V. RUSSO, P.A. FOUTS, **A Resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability** , Academy of Management Journal, n°40, 1997, p: 538.

[2] Tarik EL MALKI, **Environnement des entreprises, responsabilie sociale et performance: analyse empirique dans le cas du MAROC**, Thèse de doctorat en sciences économiques, Aix-Marseille Université, France, 2010.

[3] عرقوب وعلي، **تحليل مستوى تبني لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسات الجزائرية وأثره على أدائها الشامل –دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء–**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد الثامن، المجلد الأول، 2015، ص ص: 249–272.

2-2- حماية وتعزيز سمعة المؤسسة

مع الوعي المتزايد تدريجيًّا حول حماية البيئة والمسؤولية الاجتماعية أصبحت مشكلة ما إذا كان الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يحسن من صورتها في المجتمع الذي تنشط فيه أم لا، فلا يمكن فصل وُجُود المؤسسة في بيئة الأعمال عن دور المجتمع كواحد من أصحاب المصلحة المؤثرين في الحفاظ على بقاءها، وأضحت هذه قضية رئيسية لكل من الأوساط الأكاديمية والممارسين على السواء.

وتحت مبدأ " التنازل عن ميزة للحصول على أخرى" يَعتَبِر البعض أنَّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعتبر كتأمين، فبالرغم من التكلفة المرتفعة للمسؤولية الاجتماعية يتم تفسير هذه التكلفة على أنها قسط تأمين يجب على المؤسسة دفعه لتجنب تدهور سمعتها وتراجع مبيعاتها مستقبلاً[1].

بناءً على وجهة نظر نظرية أصحاب المصلحة فإنَّه من أجل البقاء في بيئة اجتماعية والحصول على الشرعية وتأمين الموارد الحرجة، على المؤسسة بذل جهودٍ كبيرةٍ لبناء علاقات مع أصحاب المصلحة، وستكون هناك علاقة جيدة مع أصحاب المصلحة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي على المدى الطويل، كما يُمكن لجدول أعمال اجتماعي جيد أن يبني سمعة طيبة، بحيث يوفر حاجزًا للمشاكل غير المرئية أو يوفر فرصًا أكبر للمؤسسات ذات المسؤولية الاجتماعية أكثر من المؤسسات التي لا تنتهج هذا النهج[2].

كما أنَّ الجمع بين العمل التطوعي والاستباقية يرقَى إلى استراتيجية ثابتة لمعالجة القضايَا الاجتماعية التي لا يغطيها القانون أو الأعراف الاجتماعية السائدة[3].

ويرى آخرون أنَّ بعض الأشخاص يستمرون في الشراء من المؤسسات التي لديها سجل جيد للمسؤولية الاجتماعية على الرغم من رداءة الجودة نسبيًّا، وفي هذه الحالة تعوض المسؤولية الاجتماعية الجيدة عن النوعية الرديئة[4].

---

[1] Jean-Marie CARDEBAT, Nicolas SIRVEN, **Responsabilité sociale des entreprises et performance: un point de vue économique**, Article disponible en ligne: https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2008-3-page-115.htm#no59, consulté le 1.02.2018.

[2] Bidhan L. PARMAR et autres, **State holder theory: State of the arts,** The Academy of Management Annals, 4:1, 2013, pp: 403-445.

[3] Sylvia MAXFIELD, Jegoo LEE, **Corporate Social Responsibility Activities: Appropriability and Impact on Social Performance**, Paper prepared for presentation at the Academic Conference on Social Responsibility, Milgaard School of Business Center for Leadership and Social Reponsibility, University, of Washington, Tacoma, July 15-16, 2010, pp: 1-40.

[4] Guido BERENS et autres, **The CSR-Quality Trade-Off: When can corporate social responsibility and corporate ability compensate each other?**, Journal of Business Ethics, 2007, p : 235.

كما يرى **chris marsden** المنسق السابق لـ **british petroleum**: " أنَّ فوائد BP تأتي من أشكال مختلفة ولكن يمكن تصنيفها جميعا على أنها تعزيز سمعة..."[1].

وذهب **NGOKEVINA** إلى أنَّ تبني نهج المسؤولية الاجتماعية يشكل ميزة تنافسية وأنها سبيل لإدارة المخاطر بشكل أفضل، وتجنب خطر مقاطعة منتجاتها[2].

واعتبر كلٌّ من **Jenkins et Yakovleva** أنَّ المسؤولية الاجتماعية لا تقتصر على حماية البيئة بل تمتد إلى تلبية متطلبات المجتمعات، وقدمَا مؤسسة **Newmont Corporation** كمثال على المخاوف المتعلقة بأنشطتها في البيرو، والقضايَا التي أُثيِرَت حولها بشأن افتقارها إلى مشاركة المجتمع المحلي، والتلوث الذي أحدثته وما يتصل بذلك من آثار على صحة المجتمع وعدم توفير فرص العمل الكافية للمجتمع المحلي[3].

أكدت دراسة لـ **S.P. Saeidi et autres (2015)** بحثت في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأداء المؤسسة من خلال الميزة التنافسية المستدامة، السمعة، ورضا العملاء، حيث كشفت النتائج التي تم الحصول عليها من 205 مؤسسة صناعية إيرانية أنَّ العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأداء المؤسسة هي علاقة إيجابية، واعْتَبَرُوا رُجُوع التأثير الإيجابي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أداء المؤسسة إلى التأثير الإيجابي الذي تتمتع به المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الميزة التنافسية والسمعة ورضا العملاء، كَمَا أظهرت النتائج النهائية أنَّه فقط السمعة والميزة التنافسية تتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأداء المؤسسة، وتُشِير هذه النتائج إلى دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أداء المؤسسة بشكل غير مباشر من خلال تعزيز السمعة والميزة التنافسية ما يُؤدِّي إلى تحسين مستوى رضا العملاء[4].

كما كشفت دراسة لـ **Qasim et autres (2017)** بحثت في الآليات التي تؤثر من خلالها المسؤولية الاجتماعية في تمديد نجاح العلامة التجارية، حيث تم الحصول على البيانات من 316 مستهلك ممن لديهم معرفة بإجراءات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من مختلف المؤسسات العاملة في

[1] Fombrun C. GARDBERG, N. BARNETT. M, **op-cit**, p : 86.

[2] Jean François NGOK EVINA, **Vers une contribution de la RSE à la performance globale des entreprises: une étude empirique**, XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Lyon, 7-9 juin 2017, p: 07.

[3] JENKINS. H., YAKOVLEVA. N, **Corporate social responsibility in mining industry: exploring trends in social and environmental disclosure**, Journal of Cleaner Production, 14, 2006, pp: 271-284.

[4] S.P. SAEIDI et autres, **How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction**, Journal of Business Research 68, 2015, pp: 341-350.

باكستان، وقد أظهرت النتائج أنَّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تؤثر إيجابيًّا على نجاح العلامة التجارية من خلال الثقة التنظيمية[1].

يرى **Bansal et Bogner (2002)** أنَّ صورة المؤسسة هي التقييمات التراكمية التي تَتَشَكَّل لدى أصحاب المصلحة مع مُرور الوقت، فإذا ما امتثلت المؤسسة لتوقعات أصحاب المصلحة فإنَّها تبنى على الشرعية، هذا ما يساعد على بناء علاقات أقوى وثقة مع أصحاب المصلحة ويُمكن أن يساعد المؤسسة على مواجهة الظروف السلبية[2].

تسعى المؤسسة من خلال ممارسات المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق التقارب بين المؤسسة والجمهور، أين تهدف إلى تحقيق التوازن الدائم بين جميع المصالح داخل النسيج الاجتماعي الذي تنشط فيه، وهو ما ينعكس على أداءها.

2-3- كسب رضا العملاء

اكتسبت ظاهرة ربط قرارات الشراء للمستهلكين بسجلات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات زخمًا كبيرًا في السنوات الأخيرة، فقد أثبتت أخلاقيات التسويق والأعمال التجارية حقيقتين، أولاً: يأخذ المستهلكون في الاعتبار أنشطة المؤسسات في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عند اتخاذ قرارات الشراء، فبعض الأبحاث تُشِير إلى أنَّ المستهلكين يرغبون في دفع سعر أعلى لمنتجات المؤسسات التي لديها المزيد من المشاركة في المسؤولية الاجتماعية، بينما يُشِير آخرون إلى أنَّه حتى في حين أنَّ المستهلكين ليسُوا على استعداد لدفع سعر أعلى، فإنهم على الأرجح سيشترون المنتجات من مؤسسات أكثر مسؤولية من الناحية الاجتماعية، وتُؤكِّد استطلاعات الرأي الاهتمام المتزايد للمستهلكين للسلع الأخلاقية، ففي أوروبا، على سبيل المثال، أكد 46% من المستهلكين أنَّهم مستعدون لدفع المزيد من أجل المنتجات الأخلاقية[3]،

أما الحقيقة الثانية: فهي أنَّ المستهلكين قد لا يدركون في كثير من الأحيان أنشطة المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

وقد أَجرَى **Prabu David et autres (2003)** دراسة لقياس العلاقة بين برامج المسؤولية الاجتماعية واتجاهات الجمهور والنية الشرائية، والتي حاول من خلالها تقييم العلاقة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية ومعرفة المستهلكين لهذه الممارسات، وهوية المؤسسة والنوايا الشرائية، وقد خلصت

[1] Saba QASIM et autres, **Impact of corporate social responsibility on brand extension success via organizational trust: moderating role of the CSR communication**, Asian Journal of Empirical Research, Volume 7, Issue 11, 2017, pp: 269-283.

[2] William B. WERTHER JR, David CHANDLER, **Op-cit**, p: 323.

[3] Patricia CRIFO, Vanina FORGET, **La responsabilité sociale et environnementale des entreprises: mirage ou virage ?**, cahier de recherche 2013-12, 2013, p: 07

الدراسة إلى تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على النية الشرائية للمستهلكين لاعتبارها أحد أبعاد هوية المؤسسة[1].

وفي دراسة لـ **Raman et autres (2012)** طُبِقت على 100 مؤسسة في ماليزيا، توصلت الدراسة إلى أنَّ تبني أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، يُؤدِّي إلى زيادة العملاء، وزيادة الميزة التنافسية للمؤسسة، هذا، بالإضافة إلى وُجُود علاقة ايجابية بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي[2].

وقد توصلت دراسة لـ **Servaes et Tamayo (2012)** أنَّ قيام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية ترتبط بعلاقة إيجابية في الحالة التي يَتَّسم فيها عملاء المؤسسة بالوعي الكافي، ولكنَّها تتحول إلى علاقة سلبية في الحالة التي يتسم بها عملاء المؤسسة بمستوى منخفض من الوعي، وقد تم التوصل إلى أنَّ ممارسة الأنشطة الاجتماعية تؤثر ايجاباً على قيمة المؤسسة لكن في ظل وعي العملاء[3].

كما بحثت دراسة لـ **Haider et autres (2014)** في أثر المسؤولية الاجتماعية على قرارات المستهلكين الشرائية، وإيجاد أدلة ذات صلة لربط ولاء العملاء بمبادرات المسؤولية الاجتماعية بباكستان، وقد وَجَدَت الدراسة انخفاض مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ما يقلل من مستويات رضا العملاء[4].

وجاءت دراسة لـ **Chung et autres (2015)** أُجْرِيَت في الصين للكشف عن كيفية تأثير عوامل المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، البيئية، وحماية المستهلك) على رضا وولاء العملاء، وقياس أثر الاعتدال في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وولاء العملاء (صورة المؤسسة)، وأوضحت نتائج الدراسة بأنَّ المسؤولية الاجتماعية تؤثر على رضا وولاء العملاء، وحماية المستهلك هو أكثر عامل مهم في المسؤولية الاجتماعية، في حين حماية البيئة هو أقل عامل[5].

---

[1] Prabu DAVID et autres, **Corporate social responsibility practices, corporate identity and purchase intention: viability of a dual – process model**, Paper presented at the annual meeting of the international communication association, San Diego, 2003, pp: 1-38.

[2] Murali RAMAN et autres ,**The impact of corporate social responsibility on consumer loyality**, Kajian Malaysia, Vol. (30), N°.(2), 2012, pp: 71-93.

[3] Henri SERVAES, Ane TAMAYO, **The impact of corporate social responsibility on firm value: the role of customer awareness**, Journal of Management Science, 2012, pp :1-32.

[4] Imtiaz HAIDER et autres, **The impact corporate social responsibility on customer loyalty: mediating role of customer satisfaction customer satisfaction**, 2014, pp: 1-10, Article disponible en ligne: http://ssrn.com/abstract=2356771, consulté le : 12.01.2018

[5] Ki-Han CHUNG et autres, **The effects of CSR on customer satisfaction and loyalty in China: The moderating role of corporate image**, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 5 2015, pp: 542-547.

يذهب **Allen sheppard** رئيس مجلس إدارة **Grand Met** إلى أنَّ نجاح مؤسسات الأعمال على المدى الطويل يعتمد على وجود العملاء المستعدين لشراء منتجات تلك المؤسسات وهو الدافع وراء العمل بصدق[1].

ويَعْتَبِرُ **J.P. Gond** أنَّهُ لم يعد من الممكن اعتبارُ العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسة تسمية حِيَادِيَّة تستخدم لتأهيل المؤسسة من وجهة نظر أكاديمية، بل لابد من اعتبارها كأدوات إدارية وتسويقية[2].

تشِير الكثير من الدراسات إلى أنَّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي إحدى سمات المنتج التي يقدرها المستهلكون، حيث يدركون أنَّ المؤسسات التي تهتم بجودة المنتجات هي التي ترغب في الاستثمار في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، لأنَّ المؤسسات الموجهة للربح تجد هذه الاستثمارات "باهظة الثمن"، ونتيجة لذلك، ومن خلال الانخراط في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فإنَّ المؤسسات قادرة على تحديد نفسها على أنَّها تحتوي على منتجات ذات جودة أفضل.

[1] Fombrun C. GARDBERG, N BARNETT. M, **op-cit**, p: 86.

[2] Jean-Pascal GOND, **Constructing the (positive) relationship between corporate social and financial performance on financial markets**, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy, Genève 13-16 Juin 2006, pp: 1-39.

3- المؤسسة المسؤولة والأداء البيئي

تُعتَبَر المسؤولية البيئية متعددة الأبعاد، وهذا يشمل مُمَارسات المؤسسات التي تتراوح بين إدارة الموارد الطبيعية واستخدامها في توليد النفايات والتخلص منها، وإعادة التدوير، وتسويق المنتجات الصديقة للبيئة ومنع التلوث ومكافحته، إنَّ تنوع التأثيرات البيئية للمؤسسات وجُهُودَها لتحسينها تعني أنَّ أي مناقشة للمسؤولية البيئية للمؤسسات يجب أن تكون انتقائية للغاية.

يرى **Hart** أنّهُ يُمكن أن تكون المسؤولية البيئية موردًا أو قدرة تؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة، وقد اقترح قائمة مرجعية طبيعية تأخذ في الاعتبار التحديات التي تواجهها البيئة، والتي من شأنها حتما إجبار المؤسسة على تطوير مواردها غير الملموسة التي ستكون مصدرًا للميزة التنافسية والتي شملت: الحد من التلوث، الرقابة على المنتجات والتنمية المستدامة[1].

وفقًا لمفاهيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات فإنَّه يجب على المؤسسة تقديم المنتجات والخدمات التي لا تُضِر بالبيئة، ولإنتاج منتجات عالية الجودة وجذابة من الناحية البيئية، قد لا يكون أمام المؤسسة أي خيار سوى اعتماد تقنيات جديدة، مِمَّا قد يؤدي بالتالي إلى إحداث اختلافات في المنتجات والأداء المالي[2]، فعلى سبيل المثال في دراسة استقصائية أُجْرِيَت على 766 من المديرين التنفيذيين أَجْرَتْهُ **Accenture et UNGC** يعتقد 93% من المديرين التنفيذيين الذين شملهم الاستطلاع أنّ الاستدامة ستكون سببا لنجاح أعمالهم في المستقبل، و91% منهم أبلغُوا أنَّ مؤسساتهم ستستخدم تكنولوجيات جديدة (مثل الطاقة المتجددة) من أجل تحسين الأداء البيئي لديهم[3].

كما يُظْهِرُ **Dupuis J-C et autres** أنَّ السلوك المسؤول للمؤسسات من حيث احترام البيئة يُفَسَّرُ بشكل أكبر من قِبَل القيم الخاصة للمديرين والرغبة في إعطاء صورة جيدة للجمهور أكثر عن احترام البيئة، وهذا ما يبرر الطابع الاستباقي للمسؤولية الاجتماعية لبعض المؤسسات[4].

وفي دراسة لـ **Russo et Fouts (1997)** شملت 243 مؤسسة أمريكية، خلصت إلى أنَّ هناك علاقة إيجابية بين الأداء البيئي والربحية[5].

---

[1] Stuart L. HART, **A Natural-Resource-Based View of the Firm**, The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 4., 1995, pp : 987-988.

[2] BERNING. A, VENTER. C, **Sustainable supply chain engagement in a retail environment**, Sustainability, 7, 2015, pp: 6246–6263.

[3] Peter LACY et autres**, new era of sustainability: UN Global Compact-Accenture CEO study 2010,** Accenture et United Nations Global Compact, 2010, p: 14.

[4] DUPUIS J-C et autres, **Un état des lieux de l'implication des PME dans le domaine de la responsabilité sociale**, Revue Internationale PME, vol. 20, n° 3-4, 2007, pp : 147-164.

[5] M.V. RUSSO, P .A. FOUTS, **Op-cit**, pp: 534-559.

كما بحثت دراسة لـ **Flammer** فيما إذا كان المساهمون حساسون تِجاه الوضع البيئي للمؤسسات، حيث بحثت هذه الدراسة حول أثر إعلان أخبار المؤسسات المتعلقة بالبيئة لجميع المؤسسات الأمريكية المتداولة في البورصة في الفترة من 1980 إلى 2009، ووجدت النتائج أنَّ المؤسسات التي تتعامل بمسؤولية تجاه البيئة عرفت زيادة في أسعار أسهمها، في حين عرفت المؤسسات التي تتعامل بشكل غير مسؤول انخفاض سعر السهم لديها، وأثبتت هذه الدراسة زيادة رد فعل سوق الأوراق المالية السلبي على السلوك الضار للبيئة، في حين انخفض رد الفعل للمبادرات الصديقة للبيئة[1].

في الوقت الذي تترسخ فيه سياسة بيئية استباقية في المؤسسة يمكن توقع أن يصبح الموقف البيئي القوي جزءً من صورة وهوية المؤسسة وأن يرشد أعمال أعضائها، وهذا استنادا للفرضية القائلة بأن تحسين الأداء البيئي يمكن أن يعزز الأداء المالي.

وذهبت دراسة **Ferrero-Ferrero et autres** لمجموعة من المؤسسات المدرجة في الاتحاد الأوروبي خلال الفترة 2002-2011 (15 مؤسسة) هدفت لاستكشاف تأثير الأداء البيئي والاجتماعي والحوكمة على أداء المؤسسة، وأوضحت الدراسة أن التزام المؤسسة وفعاليتها نحو خلق ميزة تنافسية متناسقة مع الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمة يشكل قيمة غير ملموسة تؤدي إلى تحسين في أداء المؤسسات[2].

وفي دراسة لـ **Angelia et Suryaningsih** تناولت تأثير الأداء البيئي على العائد على الأصول بالتطبيق على مؤسسات التصنيع، والبنية التحتية والخدمات المدرجة في بورصة إندونيسيا للأوراق المالية للفترة 2012-2013، أكدت نتائج هذا البحث أنَّ الأداء البيئي كان له تأثيرًا كبيرًا على كل من العائد على الأصول والعائد على الاستثمار، كما كان لبيان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تأثيرًا كبيرًا على العائد على حقوق المساهمين[3].

وذهبت دراسة لـ **Andreas. C. S et autres** والتي تناولت تأثير متغيرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الأداء الاقتصادي من خلال الأداء البيئي كمتغير متداخل في مؤسسات التصنيع

[1] Caroline FLAMMER, **Corporate social responsibility and stock prices: The environmental awareness of shareholders**, 2012, pp: 1-46, Article disponible en ligne: https://corporate-sustainability.org/wp-content/uploads/arcs-2012-Flammer.pdf, consulté le 22.02.2018

[2] Idoya FERRERO- FERRERO et autres, **The effect of environmental, social and governance consistency on economic results**, Sustainability,8, 2016, pp: 1-16.

[3] Dessy ANGELIA, Rosita SURYANINGSIH , **The Effect of environmental performance and corporate social responsibility disclosure towards financial performance (Case Study to manufacture, infrastructure, and service companies that listed at Indonesia stock exchange)**, 2nd Global Conference on Business and Social Science-2015, GCBSS-2015, Bali, Indonesia, 17-18 September 2015, pp: 249-355.

المدرجة في بورصة إندونيسيا في الفترة 2010–2012، واستنادا إلى نتائج الاختبارات التي أُجْرِيَت على 13 مؤسسة تصنيع، تم التوصل فيها إلى التأثير الايجابي للمسؤولية الاجتماعية على كل من الأداء البيئي والأداء الاقتصادي، كما أظهرت نتائج ذات الدراسة أنَّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لها تأثيرٌ إيجابيٌّ على الأداء الاقتصادي من خلال الأداء البيئي[1].

وذهبت دراسة **H. Shalchian et autres (2015)** بحثت في العلاقة بين الأبعاد الفردية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي في مختلف الصناعات، حيث وجدُوا أنَّ المستثمرين متحسسين تجاه البعد البيئي في قطاعي التعدين والتصنيع، ولكنَّهم أكثر حساسية تجاه رفاهية العاملين في صناعة الخدمات، واعتبرُوا أنَّ عدم التزام المؤسسات بالسلوك المسؤول اجتماعيًّا يسبب لها مخاطر مالية، وأنَّ الخسائر التي تسببها عدم الالتزام المسؤولية الاجتماعية كبيرةً، مقارنة بالمكاسب المالية المحتملة من الأداء الاجتماعي للمؤسسات[2].

إلا أنَّ دراسة **Dragomir (2010)** على عينة من 60 من أكبر مجموعات الأعمال الصناعية للاتحاد الأوروبي، كشفت عن ميل هذه المؤسسات للإبلاغ عن أنشطتها البيئية، إلا أنَّ مستوى الشفافية في أنشطتهم ليس كافيًا لإجراء تقييم عن الآثار البيئية، كما وَجَدَت الدراسة عدم وُجُود ارتباط بين الأداء البيئي والأداء المالي لهذه المؤسسات[3].

ويَعتَبر **Brammer et autres** أنَّ المستثمرين المسؤولين اجتماعيًّا لن يستثمروا في المؤسسات التي تكون سياساتها البيئية موضع شك، وبالتالي فإن الطلب على أسهم هذه المؤسسات لن يأتي إلاَّ من مستثمرين "محايدين"، أي أولئك الذين يشكلون حوافظ دون ضمير اجتماعي، وهذا النقص في الطلب سيؤدي إلى زيادة تكلفة رأس المال بالنسبة للمؤسسات الملوثة[4].

واستنادا إلى بيانات من 4200 مؤسسة في 7 بلدان في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، أكدت على فرضية أنَّ الميزة التنافسية تأتي من القيود البيئية لأنَّها تحفز الابتكار وبالتالي تعزز الكفاءة الإنتاجية وتُبيِّن أنَّ الأنظمة البيئية كانت سببًا في الابتكار في الجانب البيئي[5].

---

[1] Andreas CHRISTIANTO SAPUTRO et autres, **effects of corporate social responsibility on economic performance and environmental performance as an intervening variable(study on manufacturing companies that are listed in Indonesia Stock Exchange in 2010-2012)**, I J A B E R, Vol. 13, No. 7 , 2015, pp: 5289-5303.

[2] H. SHALCHIAN et autres, **A Multi-Dimensional analysis of corporate social responsibility: Different signals in different industries**, Journal of Financial Risk Management, 4, 2015, pp: 92-109.

[3] Voicu D. DRAGOMIR, **Environmentally sensitive disclosures and financial performance in a European setting**, Journal of Accounting & Organizational Change , Vol. 6 No. 3, 2010, pp: 359-388.

[4] Stephen BRAMMER et autres, **Op-cit**, p: 06.

[5] Patricia CRIFO, Vanina FORGET, **Op-cit**, p: 08.

إنَّ الأداء البيئي هو شكل من أشكال المسؤولية الاجتماعية التي تضطلع بها المؤسسة في العمليات التي تؤثر على البيئة، وذلك لأنَّ البيئة هي واحدة من القضايا الهامة في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فالمؤسسة ذات الأداء البيئي الجيد سيتم الرد عليها بشكل إيجابي من قبل المستثمرين من خلال ارتفاع أسعار أسهمها التي تتزايد بشكل متزايد من فترة إلى أخرى، حيث تتجه المؤسسات ذات الأداء البيئي المنخفض إلى انخفاض أسعار أسهمها في السوق، وبالتالي فالأداء البيئي يؤثر أيضًا على الأداء المالي، وهناك مجموعة كبيرة من الأدلة التي تشير إلى أن البصمة البيئية للمؤسسة يمكن أن تُؤثر على أسعار الأسهم، ولعل أحد أبرز الأمثلة على ذلك حادث تسرب النفط البريطاني **British Petroleum companies** في أبريل 2010، وقد تسبب هذا الانسكاب النفطي في تلويث مساحة كبيرة من البيئة البحرية على طول خليج المكسيك، في يوم الحادث كان سعر سهم (BP) 59.5 دولار وبحلول نهاية جوان 2010، انخفض سعر السهم إلى 28.9 دولار أمريكي، أي نحو نصف قيمة ما قبل الحادث، كما كان لتسرب النفط من **Exxon** في مارس 1989 تأثيرٌ على سعر الأسهم، أين انخفض سعر سهم **Exxon** من 44.5 دولار إلى 41.75 دولار في أفريل، يوضح هذا المثال أنَّ للقضايا البيئية آثاراً كبيرةً على أسعار الأسهم وإن كان ليس بنفس الحجم، وربَّمَا أُرْجِعَ ذلك إلى قدرة إدارة الأزمات في كلتا المؤسستين وقوة الإدارة البيئية [1].

إنَّ الوضع المالي للمؤسسة هو عنصر أساسي من حيث الالتزام البيئي نظرًا لأنَّ الافتقار إلى الموارد المالية غالبا ما يعتبر عقبة، وتكييف أو تطوير تكنولوجيا بيئية جديدة هو اقتراح مكلف فوائده الاقتصادية غير مؤكدة وطويلة الأجل، وهكذا، فإن المؤسسات ذات الوضع المالي الجيد وحدها التي تملك الوسائل للاستفادة منها، فالعديد من التحسينات في الممارسات البيئية للمؤسسات تتضمن الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد ولا سيما الطاقة أو إنشاء منتجات جديدة، هذه التحسينات قد تخفض التكاليف أو تخلق أسواقاً جديدة، إلا أنَّه وفي كثير من الأحيان ظروف العمل تختلف من مؤسسة لأخرى ومن بلد لآخر، ما يجعل تبني المسؤولية الاجتماعية والبيئية عادة ما يزيد من التكاليف ونادراً ما يخلق أسواقًا إضافية وهذا ما يفسر الالتزام غير المتساوي للمؤسسات بتحسين الأداء الاجتماعي والبيئي.

ففي دراسة استكشافية لـ **MOSKOLAÏ, M. M (2016)** أُجْرِيَت على 96 مؤسسة كاميرونية تُوَضِّح مفهوم المسؤولية الاجتماعية لهذه المؤسسات، كشفت النتائج الرئيسية أربعة مواقف للمسؤولية

[1] Caroline FLAMMER, **Op-cit**, pp: 3-4.

الاجتماعية تتوافق مع أربعة أنواع من المؤسسات (مترددة، متفاعلة، متكيفة، واستباقية)، وأظهر هذا البحث أنَّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الكاميرون لا تزال ممارسة ناشئة، بديهية وغير رسمية[1].

يعتقد المؤيدون للعلاقة الايجابية بين المسؤولية الاجتماعية والأداء البيئي أنه يمكن تخفيض التكاليف عن طريق تخفيض تكاليف عدم الالتزام بالمسؤولية البيئية، من خلال تخفيض تكاليف تلوث البيئة بالإضافة إلى انخفاض الضريبة البيئية وتكاليف المقاضاة أمام المحاكم، وكذا تخفيض تكاليف الانتاج وهذا ما يساهم في تحسين جودة المنتجات، الأمر الذي يؤدي إلى رضا العملاء وتحسين صورة المؤسسة وهو ما ينعكس ايجابًا على أداء المؤسسة.

وبالتالي، فنهج المسؤولية الاجتماعية المؤسسات، وخاصة في المجالين البيئي والاجتماعي، يهدف إلى الحد من العوامل الخارجية السلبية مثل مكافحة التلوث، وتحسين ظروف العمل والوفاء بواجب أخلاقي.

[1] MOSKOLAÏ, M. M., **La Responsabilité sociétale des entreprises au cameroun: miroir aux alouettes ou évidence ?**, Revue Management & Avenir, vol. 4, n°86, 2016, pp: 53-71.

4- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومحاور الاهتمام

إنَّ وُجُود فوائد خارجية (مكاسب حصص السوق، وتحسين الصورة والسمعة...)، ومنافع داخلية (تخفيض تكاليف الإنتاج...)، بالإضافة إلى إضفاء الشرعية على تلبية متطلبات أصحاب المصلحة، هو ما يحفز المؤسسة للسعي نحو تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

وعليه، سيتم التطرق في هذا العنصر إلى:

- استراتيجية الإنتاج الأنظف؛
- الترابط بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والحوكمة؛
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ميزة تنافسية لخلق القيمة المشتركة.

4-1- استراتيجية الإنتاج الأنظف

تم طرح مفهوم الإنتاج الأنظف سنة 1990 بواسطة البرنامج البيئي للأمم المتحدة (UNEP)، وتم تعريفه على أنَّهُ "التطوير المستمر في العمليات الصناعية والمنتجات والخدمات بهدف تقليل استهلاك الموارد الطبيعية ومنع تلوث الهواء والماء والتربة عند المنبع، وذلك لتقليل المخاطر التي تتعرض لها البشرية والبيئة".

يشمل الإنتاج الأنظف استخدام تكنولوجيا أنظف، أي أسلم بيئيًّا سواء في استخراج الموارد الطبيعية أو صنع المنتجات، أو توزيعها، أو استهلاكها، أو التخلص منها، وغير ذلك من المراحل التي تمر بها أثناء دورة حياتها، وهذا يتطلب اعتماد نظام للإدارة البيئية وتطبيق مفاهيم بيئية أخرى، وتستخدم مصطلحات وقائية عدة مثل الكفاءة الايكولوجية، ومنع التلوث، والتقليل من النفايات، وخفض النفايات في المصدر، لكن مصطلح "الإنتاج الأنظف" يشملها كلها ويغطي جميع المراحل التي تمر بها المنتجات.

يتطلب تبنّي مفهوم الأداء البيئي تحولًا جوهريًّا في ثقافة المؤسسة ومواردها البشرية والقدرات التنظيمية اللاَّزمة لإدارتها، حيث يجب إشراك البحث والتطوير والإنتاج والتسويق، مع ضمان الالتزام إذا كانت المؤسسة ستطبق سياسة استخدام التقنيات النظيفة، كما أنَّ استخدام التكنولوجيات النظيفة يضيف تعقيدات لعمليات الإنتاج أو التسليم ويتطلب مهارات متزايدة من العاملين على جميع مستويات المؤسسة، لذا فإنَّ الوقاية عملية أكثر شمولاً وتعقيدًا من الامتثال، مما يستدعي مشاركة كبيرة من العاملين والتنسيق والتكامل بين التخصصات، وهكذا، فإنَّ عملية تطوير سياسة منع التلوث تلزم المؤسسة ضرورة التعلم، والتكامل بين الوظائف، وزيادة مهارات العاملين ومشاركتهم، والتي هي تظهر كموارد رئيسة في البيئة التنافسية الحديثة.

وبالتالي، فإن إشراك أصحاب المصلحة وتمكينهم أمران أساسيان في السعي للتوصل إلى توافق في الآراء بشأن المسارات البديلة نحو مجتمعات أكثر إنصافًا واستدامةً، والتحدي ليس سهلاً نظرًا لأنَّ كل بعد ينبغي تناوله، له خصوصياته الخاصة التي يجب الوصول إليها من وجهة نظر شُمُولِيَّة من أجل دمج الأجزاء وتحقيقها نتائج إيجابية ودائمة[1].

وللإنتاج الأنظف فوائد عديدة تصب جلها في سياق زيادة كفاءة الإدارة البيئية، من أهمها[2]:

- **زيادة الإنتاجية:** بتحسين العمليات الصناعية منخفضة الكفاءة الإنتاجية ببدائل أكثر كفاءةً في استخدام المواد الخام والطاقة والأقل إنتاجا للملوثات.

- **خفض تكلفة التشغيل:** من خلال خفض استهلاك المواد الخام، المياه، الطاقة والاهتمام بالصيانة لخفض الطاقة نتيجة التسربات والأعطال وسوء التخزين، وهو ما يرسخ مبدأ زيادة الكفاءة من خلال تخفيض تكلفة المدخلات.

- **تحسين ورفع مستوى تكنولوجيا الإنتاج:** بمواكبة التطور العالمي في طرق الإنتاج الحديثة.

- **حماية العاملين والمواطنين والبيئة:** يُؤدِّي الإنتاج الأنظف إلى حل مشكلة التلوث بما ينعكس على تحسين بيئة العمل الداخلية وخفض التدهور البيئي كنتيجة لخفض معدلات تلوث الهواء والماء والتربة.

- **تجنب المساءلة القانونية وتحسين صورة المؤسسة:** تساعد إجراءات منع التلوث على توفيق المؤسسة لأوضاعها البيئية مع قوانين حماية البيئة، وإعطاء صورة حسنة عنها أمام المجتمع.

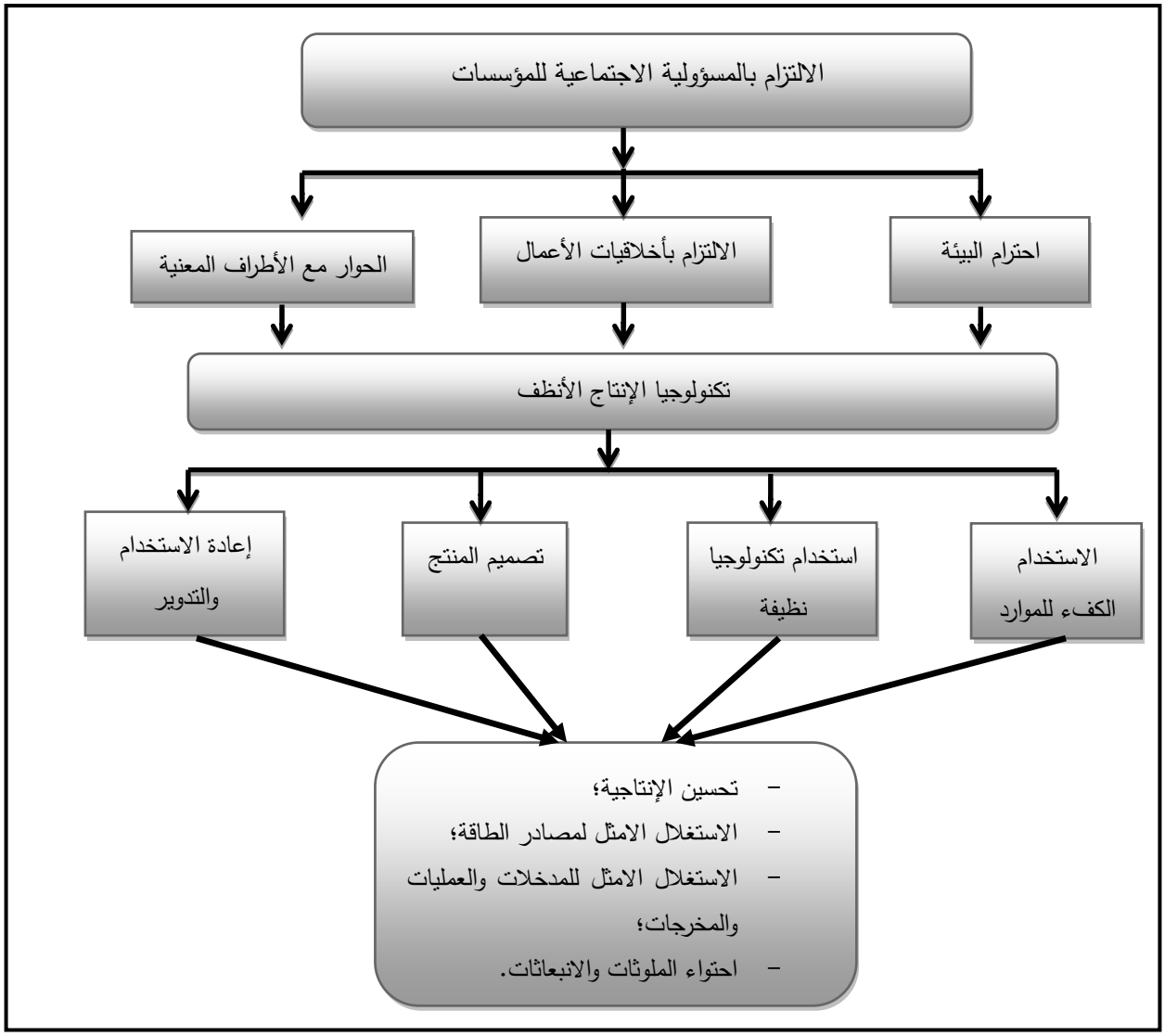
- **توفير عائد مادي إضافي للمؤسسة:** مثل تدوير النفايات.

والشكل الموالي يوضح تأثير تبني المسؤولية الاجتماعية على الممارسات البيئية:

[1] Silvia H. BONILLA et autres, **The roles of cleaner production in the sustainable development of modern societies: an introduction to this special issue**, Journal of Cleaner Production, 2010, p: 03.

[2] فاتح مجاهدي، شراف براهيمي، **برنامج الإنتاج الأنظف كآلية لزيادة فعالية ممارسة الإدارة البيئية و دعم الأداء البيئي للمؤسسة– دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف–** ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد01، جامعة ورقلة، 2012، ص: 79.

الشكل رقم(14): تأثير تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الممارسات البيئية



المصدر: من إعداد الطالبة

ترتبط التنمية المستدامة بالأساليب المطبقة من قِبل المؤسسات في عمليات الإنتاج والتصنيع للحفاظ على البيئة واستدامة الموارد الطبيعية للأجيال القادمة، وبالتالي فأسلوب الإنتاج الأنظف يُعتَبَرُ أسلوب فعَّال في تحقيق التنمية المستدامة لأنَّه يمنع حدوث الأخطار البيئية بسبب معالجة المشكلة عند المصدر، بالإضافة إلى مساهمته في حماية البيئة والمحافظة على الموارد الطبيعية، فإنَّه يساعد المؤسسة على تخفيض التكاليف من خلال خفض استهلاك المادة الخام، والتقليل من تكاليف محاربة التلوث، وتعويض المتضررين.

فالإنتاج الأنظف فلسفة واستراتيجية لإدارة العمليات من أجل تحسين الإنتاجية والأداء في ظل الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية والاخلاقية والبيئية، فمن جهة الإنتاجية فهو يوفر إطار شامل للتحسين المستمر للعمليات الإنتاجية في جميع مراحل عمليات الإنتاج من أجل تقليص توليد النفايات

والاستغلال الامثل لمصادر الطاقة، كما يُعتَبَرُ تطبيق أسلوب الإنتاج الأنظف تأكيدًا من طرف المؤسسة على التزامها بالمسؤولية البيئية والاجتماعية.

4-2- الترابط بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والحوكمة

من المُسَلَّمِ به الحاجة إلى مُوَاءَمَة نظم الإدارة مع توجهات المؤسسة الاجتماعية والبيئية، وفي أعقاب الفضائح التي شهدتها المؤسسات ونوبات سوء السلوك الإداري[1]، أشار النقاش بشأن حوكمة المؤسسات إلى بعض المؤسسات التي كانت طرق ممارسة الأعمال بها موجهة نحو تحقيق الربح وتركز بشكل مفرط على الجوانب المالية للأداء.

وعليه، فإنَّ الأمر يتطلب وضع نظام للحوكمة يحقق دمج رُؤَى أصحاب المصالح مباشرة في دائرة صنع القرار المؤسسي وهو ما يُمَكِّنُ أصحاب المصالح بالمشاركة، ويشير مفهوم الحوكمة بأنَّها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية تِجاه الملاك وباقي أصحاب المصالح وتنظيم البناءات المؤسسية من قبل الدولة.

وفي إطار هذه المناقشة، اقترحت دراسات حديثة نهجًا متكاملاً سُمِيَ "بالحوكمة المتكاملة"، يشمل أربعة أبعاد رئيسية: وهي الامتثال للقواعد والقوانين، تحقيق أداء جيد للمؤسسة، إدارة المخاطر، وإدارة المعرفة.

هذه الأبعاد ترتبط ارتباطًا وثيقًا ببعضها البعض على سبيل المثال، الامتثال الفعلي للقوانين والقواعد والتوصيات تتطلب إدارة المعرفة الفعَّالة، مِمَّا يعني إدارة المهارات، والكفاءات، والأسس الثقافية والأخلاقية للأفراد الذين يشكلون المؤسسة، وأمَّا تحقيق أداء جيد للمؤسسة فيجب أن يتم ضمن الحدود التي توفرها قضايا الامتثال، فضمن نظام الحوكمة المتكاملة، هذه الحدود ينبغي أن تُمَكِّنَ من عمليات خلق القيمة بدلاً من أن تقيدها، وأخيرًا إدارة المخاطر ينبغي أن تُستَنَدَ إلى كلٍّ من الامتثال وإدارة المعرفة الفعَّالة من أجل دعم خلق القيمة للمؤسسة.

وعليه تبحث الحوكمة المتكاملة عن[2]:

-الامتثال للقواعد واللوائح الوطنية والدولية؛

-الاستدامة المتكاملة: التي تجمع بين الأهداف الاجتماعية والبيئية والمالية (أبعاد الأداء)؛

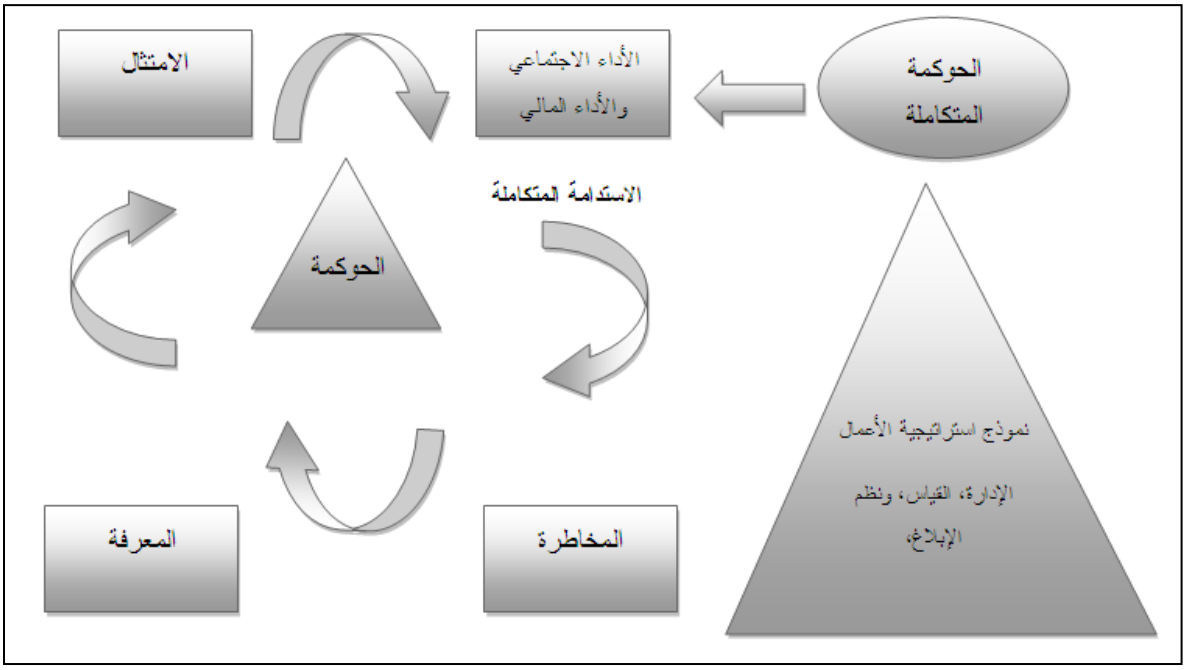
[1] Elena GIOVANNONI, Giacomo FFABIETTI, **What is sustainability? A review of the concept and its applications**, Springer International Publishing Switzerland, 2014, p: 31.

[2] Elena GIOVANNONI , Giacomo FFABIETTI, **Op-cit**, p: 33.

-إدارة المخاطر: وتحسين المساءلة تجاه جميع أصحاب المصلحة داخل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛

- إدارة المعرفة: من خلال تبني تنمية المهارات، والكفاءات، والأسس الثقافية والأخلاقية اللازمة لضمان التكامل.

الشكل رقم(15): الحوكمة المتكاملة



Source : Elena GIOVANNONI, Giacomo FFABIETTI, **What is sustainability? A review of the concept and its applications**, Springer International Publishing Switzerland, 2014, p: 33.

تحولت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من مجرد شعارٍ إلى طرقٍ جديدةٍ تثبت من خلالها المؤسسات شرعيتها وضرورات المُسَاءَلَة ما أدى إلى زيادة الطابع الاجتماعي للمؤسسات على مدى العقدين الماضيين، ونتيجةً لهذه المحركات الجديدة أضحت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ليست مجرد سِمَةً من سمات العالم الجديد ولكن أيضًا على نحو متزايد سِمَةً من سمات الحكم الاجتماعي الجديد، وهذا راجع لمجموعة متنوعة من الأسباب[1]:

أولاً، تُوَاجِه أنظمة الرعاية الاجتماعية تحديات في تلبية التوقعات الاجتماعية ولها مصلحة في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ليس فقط لجعل المؤسسات أكثر مسؤولية اجتماعيًّا، ولكن أيضًا لمساعدتهم في مهامهم. وثانيًا، تعاني بلدان كثيرةً، ولا سيما البلدان النامية، أزمة التنمية الاجتماعية، إمَّا

[1] Jeremy MOON, **The contribution of corporate social responsibility to sustainable development**, John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment, 2007, p: 302.

لأنَّ الحكومات لم تُظْهِر أيَّ استعداد لتنظيم وتحقيق الرفاه الاجتماعي أو بسبب افتقارها إلى القدرة على التنفيذ، في هذه الحالة، تتكفل المؤسسات بتوفير حقوق العاملين والتعليم والخدمات الصحية للعاملين وأسرهم. ثالثًا، التسارع في العولمة قد أثار نوعًا آخر من الثغرات في الإدارة، هذه الدوافع ساهمت في أن تؤدي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دورًا أكبر في إيجاد طرقٍ جديدةٍ للمشاركة في الأعمال مع المجتمع والحكومة، ولا سيما في شكل شراكات وشبكات بدلاً من آليات السوق البسيطة.

4-3- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ميزة تنافسية لخلق القيمة المشتركة

لقد تم التسليم على نطاقٍ واسعٍ بأنَّ خلق قيمة للمساهمين ليس كافيًا، بل إنَّ خلق القيمة عملية متكاملة متجذرة حول نطاق واسع بما في ذلك مصلحة أصحاب المصلحة المتعددين.

فقد أبرز كلٌّ من **Porter et Kramer** ضرورة سعي المؤسسة نحو تحقيق مفهوم خلق القيمة المشتركة الذي يُركِّز على تحديد وتوسيع العلاقة بين التقدم الاجتماعي والاقتصادي معًا، وهذا من خلال إتباع السياسات والممارسات التي تُعَزِّزُ القدرة التنافسية للمؤسسة، أين تتقدم في آن واحد الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات التي تنشط من خلالها المؤسسة[1].

وحدد الباحثان مقاربتان للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: تتعلق الاولى باعتبارها عمل خيِري، أمَّا الثانية فهي المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية، فوفقًا لهذه المقاربة اعتَبَر الباحثان المسؤولية الاجتماعية استراتيجية تستبق الأحداث، وتهدف إلى ايجاد وضعية تنافسية جيدة للمؤسسة[2].

يتجه مفهوم القيمة المشتركة إلى أنَّ احتياجات المجتمع تتجاوز الاحتياجات الاقتصادية التقليدية، كما تأخذ في الاعتبار أنَّ الضرر أو هشاشة المجتمع ينطوي على تكاليف للمؤسسات: إهدار الطاقة والمواد الخام، عواقب الحوادث، ونفقات التدريب للتعويض عن النقص في التعليم.

إنَّ تلبية هذه الاحتياجات الاجتماعية قد لا يُؤدي بالضرورة إلى زيادة التكاليف للمؤسسة لأنَّها يمكن أن تكون عاملاً في الابتكار التكنولوجي، أو التنظيمي، أو الإداري، مِمَّا يُؤدي إلى زيادة إنتاجيتها أو نمو سوقها، كما وأنَّ خلق القيمة المشتركة ليست مسألة "تَقَاسم" للقيمة التي خلقتها المؤسسة من خلال إعادة التوزيع، ولكنَّ هي زيادة وتوسيع الحجم الإجمالي للقيمة الاقتصادية والاجتماعية[3]، فمفهوم القيمة المشتركة هو مفهوم، لا يَخلُو من البعد الأخلاقي: لمشاركة القيمة من أجل الصالح العام.

---

[1] Michael PORTER E, Mark R. KRAMER, **The Big Idea: created shared value-how to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth**, Harvard Business Review, Vol. 89, 2011, pp: 62-77.

[2] Michael PORTER E, Mark R. KRAMER, **The Link Between Competitive Advantage And Corporate Social Responsability**, Harvard Business Review, 2006, pp : 1-13.

[3] Yannick BLANC, **De l'impact social à la chaîne de valeur, Document de travail**, La Fonda, 11/11/2017, pp: 1-14.

وتشمل القيمة أو المنفعة الاجتماعية ثلاثة مستويات:

– دائرة العاملين: أين تكمن قيمة اجتماعية داخلية لتحديد ما هو قيّم للعاملين؛

– دائرة العملاء: في حالة التبادل أين تكمن قيمة اجتماعية داخليَّة خارجيَّة لتحديد ما هو قَيِّم للأعضاء للعملاء؛

– دائرة أكبر وهي دائرة المجتمع ككل: وهي القيمة الاجتماعية الخارجية (أو القيمة المجتمعية) أين تتعلق بالقيم المشتركة للمجتمع والمحافظة على البيئة.

هذا المفهوم للقيمة يَضُمُّ مختلف المساهمين ويبرز أنَّ خلق القيمة لا يكمن فقط في عائد الرأسمال من طرف المساهمين، ولكن في القوى المتضافرة لكل المشاركين أو أصحاب المصالح (مساهمون، موردون، السلطات العامة...) فالقيمة المشتركة تتعلق بالمساهمين وكل أصحاب المصلحة.

إنَّ خلق قيمة مشتركة لا يتأتى إلاَّ بخلق قيمة اقتصادية وقيمة اجتماعية في نفس الوقت، حيث أنَّ الاستثمار في تنافسية المؤسسة في المدى الطويل، يتعلق بالقدرة على تحقيق القيمة الاجتماعية وتحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم(16): نموذج خلق القيمة المشتركة

Source : Valerie BOCKSTETTE, Mike STAMP, **Creating shared value: A How-to Guide for the new corporate (R)evolution**, FSG, USA, p: 04.

يَتَّضِح أنَّ الاستثمار في المجالين الاجتماعي والبيئي يسمح بتحسين تنافسية المؤسسة على المدى الطويل، وهو ما يساهم في تحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية وهذا ما يخلق قيمة مشتركة للمؤسسة.

تهدف المؤسسة من خلال المسؤولية الاجتماعية إلى الاستباقية واتخاذ موقع رِيَادِي لتعزيز قدراتها التنافسية تختلف عن تلك التي ينتهجها المنافسون الآخرون، وهذا من خلال عرضها لقيمة تجمع بين قيمة اقتصادية بالإضافة إلى قيمة اجتماعية.

تكتسب فكرة خلق قيمة مشتركة من خلال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الأرضية والجاذبية بشكل متزايد بين مختلف أصحاب المصلحة في المجتمع، حيث يرتكز لب المفهوم على ما للمؤسسة من قدرة لخلق قيمة خاصة لنفسها وهذا يخلق بدوره قيمة عامة للمجتمع، وذلك لأنَّ المسؤولية الاجتماعية تسمح للمؤسسات بالترويج لقيمها وإظهارها، حيث يستفيد منها المجتمع الذي تعيش فيه والذي تعتمد عليه وبالتالي تخلق وضع مُريح لجميع الأطراف ذات الصلة، وعلى هذا النَّحوِ تحتاج كل مؤسسة إلى استراتيجية متناسقة ومتكاملة للمسؤولية الاجتماعية لتحقيق أقصى قدر من فوائدها للمجتمع والبيئة، وخلق قيمة اجتماعية، وتحقيق دوافع أصحاب المصلحة المتعددين لديها.

خلاصة

ترغب المؤسسات في تنفيذ سياسات المسؤولية الاجتماعية لا للحصول على مكاسب فورية ولكن من أجل تحقيق أرباح في المستقبل أو لتجنب احتمال انخفاض في الربح في المستقبل، كما وتنطوي ممارسة المسؤولية الاجتماعية على أن تتخذ المؤسسات خيارات حول كيفية تخصيص موارد المؤسسة عبر مجموعة من الأنشطة الاجتماعية المحتملة.

تُؤَكِّد نتائج أكثر الدراسات أنَّ العلاقة بين الأداء المالي والأداء الاجتماعي علاقة تبادلية أكثر من كونها أُحادية البعد وكلاهما يؤثر على الآخر، فالمؤسسات ذات الأداء المالي المرتفع تُنفِق أكثر على الأداء الاجتماعي بسبب قدرتها على تحمل التكاليف، في حين أنَّ الأداء الاجتماعي يساعد المؤسسات في أن تصبح أكثر نجاحًا في الجانب المالي ما يؤهلها لتلعب دورًا اجتماعيًّا أكبر وأفضل، ولكن ربما لا يمكن الجزم أو الاقتناع بهذا الطرح وقد يذهب البعض إلى تفنيده وتأييد العلاقة العكسية بين البعدين.

لكن ما يمكن التأكيد عليه أنَّ دراسات الأثر بين المتغيرين تخضع لعوامل عدة، تتقدمها صعوبة القياس ولا يمكن الجزم بصفة مطلقة بكونها علاقة إيجابية أو سلبية أو حتى عدم وجود علاقة في بعض الحالات.

ختاما، يمكن القول بأنَّ اليقين الوحيد الذي يُمكن أن يتحقق بشأن ذلك هو: أنَّ الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لا يُوَلِّدُ بصورة منتظمة عائدًا فوريًّا للاستثمار وإنَّمَا تظهر عوائده على المدى الطويل.

الفصل الرابع

دراسة ميدانية لمؤسسة اسمنت تبسة

1- تقديم مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)

2- منهجية الدراسة الميدانية

3- واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة اسمنت تبسة

4- واقع قياس الأداء الشامل في مؤسسة اسمنت تبسة

5- تقييم واختبار الفرضيات

تمهيد

يأتي هذا الفصل كتكملة لمواصلة الدراسة النظرية حول موضوع البحث وصبها في الواقع المعاش، ومن أجل اثراء البحث العلمي وإعطاء صورة واضحة عن الموضوع، وقع الاختيار على مؤسسة اسمنت تبسة، لتكون ميدانا للدراسة التطبيقية نظرًا لكون صناعة الاسمنت واحدة من الصناعات الاستراتيجية لما توفره من منتجات الاسمنت ومشتقاته، والتي تدخل في إنشاء البنى التحتية ومساهمتها في توسيع قاعدة الصناعة، وتوفير مناصب عمل، هذا الدور الكبير الذي تلعبه صناعة الاسمنت يقابله مسؤولية مؤسسات الاسمنت في تحمل تابعات نشاطاتها من جهة، عن طريق الحد من التلوث الناتج عن انبعاث الغبار والغازات من المقالع والمصانع والحد من الاستهلاك الواسع للطاقة وضرورة المساهمة في تحسين نوعية حياة المجتمع من جهة أخرى وهو ما يدخل في إطار تحملها للمسؤولية الاجتماعية.

لذلك سيتم تقسيم الفصل إلى العناصر الموالية:

- تقديم مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)؛
- منهجية الدراسة الميدانية؛
- واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة اسمنت تبسة؛
- واقع قياس الأداء الشامل في مؤسسة اسمنت تبسة؛
- تقييم واختبار الفرضيات.

1- تقديم مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)

تعتبر مؤسسة اسمنت تبسة أحد مؤسسات الاسمنت في الشرق، والتي تساهم في توفير مادة الاسمنت وتغطية احتياجات السوق المتزايدة، نظرًا للأهمية البالغة التي تكتسبها هذه الصناعة في البناء الاقتصادي باعتبارها الوسيلة الضرورية لقيام هياكل المشاريع التنموية، وتعد مؤسسة اسمنت تبسة واحدة من المؤسسات الوطنية المنتجة لمادة الاسمنت ذات الجودة العالية.

1-1- النشأة

مؤسسة إسمنت تبسة هي مؤسسة عمومية اقتصادية، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق "مصنع الما لبيض"، ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح مؤسسة قائمة بذاتها برأس مال مقدر بقيمة 800.000.000 دج ينقسم إلى 8000 سهم، قيمة كل سهم 100.000دج وكانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 200.000.000 دج على النحو التالي :-

الجدول رقم (10): نسب المساهمة من رأس المال الابتدائي لمؤسسة إسمنت – تبسة

المؤسسات المساهمة	عدد الأسهم	نسبة المساهمة ٪
مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق: ERCE	1200	60
مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب: ERCO	400	20
مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشلف: ECDE	400	20

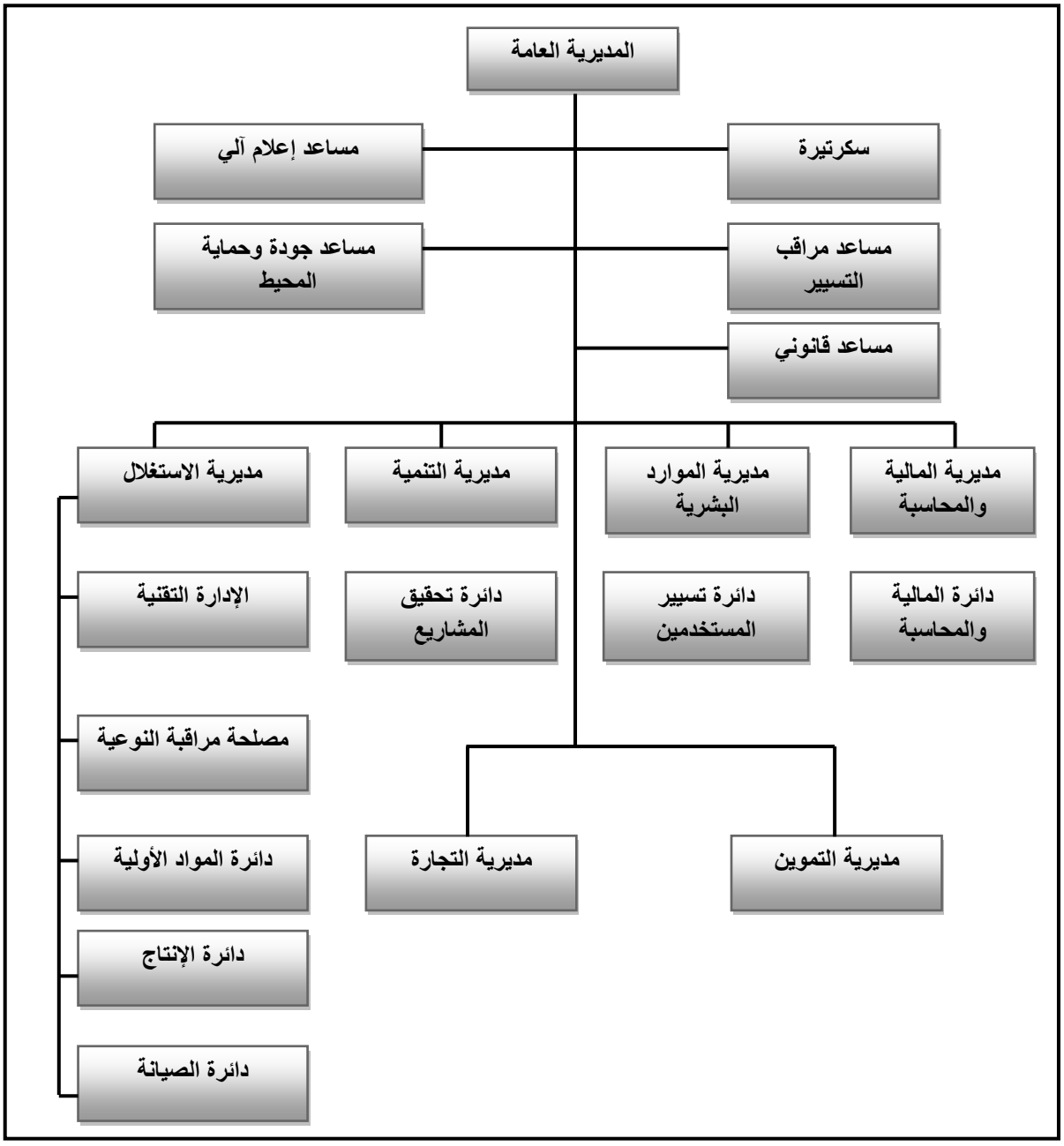
المصدر: مصلحة المستخدمين

بينما الباقي كان على شكل قرض من- BAD – البنك الجزائري للتنمية، كما وتجدر الاشارة إلى أن مشروع إنجاز هذه المؤسسة هو أحد برامج المخطط الرباعي الرابع (80/67) للتنمية والذي دخل حيز التنفيذ سنة 1985 وذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء EDIMCO، لكن سنة 1988 تم تحويل الملف إلى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق بقسنطينة ERCE، وفي سنة 1996 انفصلت الشركة عن المؤسسة الأم تحت اسم – مؤسسة إسمنت تبسة والتي تتولى الإشراف الإداري على الوحدة الإنتاجية الوحيدة – مصنع الما لبيض، ويبلغ رأس المال الاجتماعي الحالي: 1.200.000.000 دج.

1-2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اسمنت تبسة

يقسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى عدة وحدات تعرف بالدوائر يتفرع من كل دائرة عدة مكاتب حسب طبيعة العمل، ويوضح الشكل التالي صورة للهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم(17): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اسمنت تبسة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

يشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة مستويات مختلفة حيث تقسم بداخلها المهام، وتمثل مهام كل وظيفة في ما يلي:

الجدول رقم (11): التقسيم الوظيفي لمؤسسة اسمنت تبسة والمهام الموكلة لكل وظيفة

التقسيم الوظيفي	المهـام
1- المديرية العامة للمؤسسة	الإشراف على الإدارة العامة للمؤسسة.
مديرية التجارة والتموين	الإشراف على عمليات الشراء ذات الحجم الكبير، وكذا توزيع عقود بيع الإسمنت.
مديرية المحاسبة والمالية	– مراقبة الأعمال المحاسبية؛ – الإشراف على دائرة المالية والمحاسبة بالمصنع.
مديرية الموارد البشرية	تتمثل أهم مهامها في جمع البيانات والإحصائيات الخاصة بالموظفين وتنظيمها وتوثيقها، وإعداد ومتابعة عقود العاملين ابتداء من إجراءات إنهاء الخدمة، وكذا الإشراف على الإجراءات الإدارية المتعلقة بالخدمات المقدمة للعاملين.
مديرية الاستغلال	مراقبة سير الأعمال في الدوائر الآتية: دائرة المواد الأولية، دائرة الإنتاج، دائرة الصيانة.
مديرية البحث والتطوير	تقوم بتوليد أفكار جديدة تساعد على تطوير العمل، تضم سكرتارية وقسم المتابعة والانجاز.
2- مديرية المصنع	تشرف على مختلف الدوائر والأقسام والمصالح في المصنع، وتكمن نشاطاتها الأساسية في: – تحضير وإعداد مخططات الانتاج والصيانة وإعداد برامج وميزانيات المصنع؛ – مراقبة مدى تنفيذ العمليات، وحسن استغلال الموارد المتاحة؛ – متابعة النتائج المحققة أو المتوصل إليها، ومقارنتها بالمخطط لها، وتحليل الانحرافات والوقوف على أسبابها، وتحديد طرق علاجها، واتخاذ الاجراءات

	التصحيحية المناسبة.
المديرية التقنية	تضم هذه المديرية الدوائر والأقسام الاستراتيجية في المؤسسة والتي تتمثل أساسا في: – دائرة الانتاج؛ – دائرة الصيانة؛ – دائرة المواد الأولية؛
دائرة المالية والمحاسبة	تقوم هذه الدائرة بتسيير النشاط المالي والمحاسبي للمؤسسة، وهي تشرف على مصلحة المالية، مصلحة تسيير الميزانية مصلحة المحاسبة العامة، ومصلحة المحاسبة التحليلية.
دائرة التموين	– توفير كل الاحتياجات الخاصة بدوائر: الانتاج، الصيانة، المواد الأولية، من مستلزمات، وأدوات الصيانة الضرورية، واحترام آجال تسليمها؛ – مراقبة مستويات المخزون وبرمجة مواعيد إعادة التموين.
دائرة المستخدمين	– تسيير الملفات الإدارية للعمال؛ – دفع الرواتب والأجور الشهرية؛ – تسيير الملفات الاجتماعية للعمال؛ – وضع البرامج الخاصة بتكوين العمال؛ – استقبال التوظيف.
دائرة الإنتاج	– إعداد البرنامج الشهري للإنتاج؛ – تنسيق النشاطات لمختلف المصالح؛ – متابعة ومراقبة سيرورة العملية الانتاجية.
دائرة الصيانة	– تنفيذ عمليات الصيانة الوقائية؛ – برمجة مواعيد تنفيذ عمليات الصيانة المخططة؛ – توفير الأدوات اللازمة لإتمام عمليات الصيانة؛ – ضمان التشغيل الدائم والمستمر للتجهيزات.
دائرة المواد الأولية	ضمان التموين المستمر بالمواد الأولية.
مسؤول ضمان الجودة	– الإشراف المباشر على مصلحة مراقبة النوعية؛

	– مراقبة جودة السلع المقدمة.
مصلحة مراقبة النوعية	مراقبة جودة الاسمنت في كل مراحل الانتاج وضمان مطابقته للمواصفات المطلوبة.
المصلحة التجارية	– استقبال ملفات الزبائن ومراقبة الشحن وتسهيل عمليات البيع؛ – برمجة ملفات الزبائن وأوقات التسليم؛ – فحص الفواتير؛ – جرد العمليات اليومية الخاصة بالبيع والتسليم.
دائرة الأمن	– الاشراف على الأمن الصناعي والحفاظ على البيئة؛ – التأكد من جاهزية الوسائل الخاصة بمكافحة الحرائق ومختلف الطوارئ؛ – توعية العمال بضرورة اتباع اجراءات الوقاية والسلامة؛ – تقديم إحصائيات عن حوادث العمل ومسبباتها وتحديد كيفية علاجها.

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

1-3- تحليل نشاط المؤسسة

يمكن تلخيص أهم أنشطة المؤسسة في ما يلي:

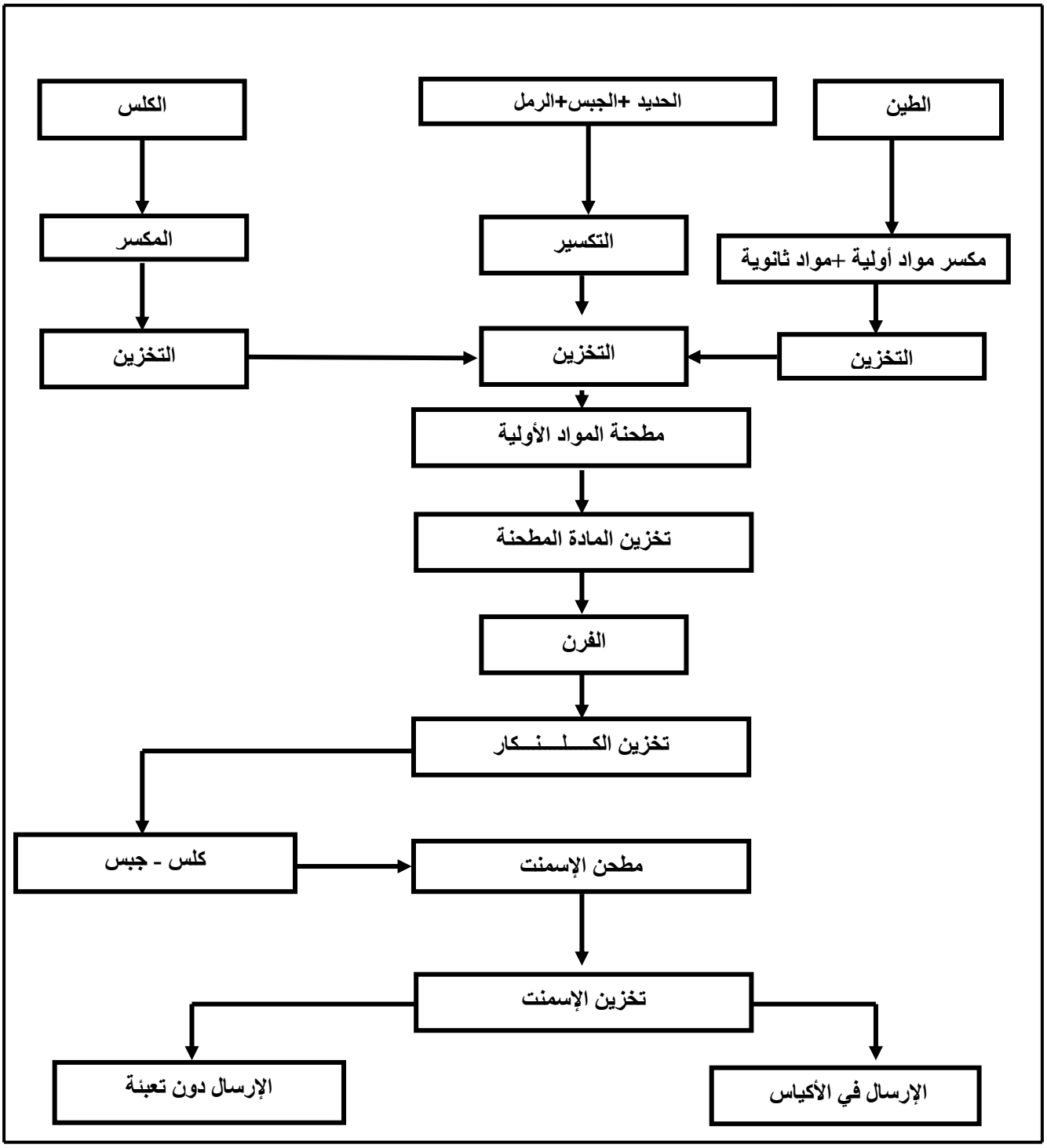
1-3-1- الإنتاج

يقوم نشاط المؤسسة على تحويل المواد الأولية إلى اسمنت حسب معدلات كيميائية مختلفة، باعتبار أن الأمر يتعلق بعمليات تحويل إنتاجي ناتجة أساسا من تفاعلات كيميائية فيما بين المواد المزدوجة.

تعتمد صناعة الاسمنت على أسلوبين هما: الطريقة الرطبة والطريقة الجافة، ففي الطريقة الأولى يمزج الحجر الكلسي مع الماء والطين والجبس والرمل، بعدها يوضع الخليط في الفرن لتمزج مع بعضها، وبعدها تجفف ويضاف إليها الكلس والجبس وتنقل المواد إلى الفرن لتكوين الكلنكار.

أما الطريقة الجافة والتي تعتمدها مؤسسة اسمنت تبسة فتمر بالمراحل الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (18): مخطط العملية الإنتاجية في مؤسسة إسمنت تبسة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

ويمكن تلخيص عملية إنتاج الإسمنت في المراحل التالية:

- **مرحلة التهيئة والتحضير للمواد الأولية:** حيث يتم خلط الحجر الكلسي بنسبة 65٪، الطين بنسبة 23٪، الرمل بنسبة 0.5٪، والحديد بنسبة 1.5٪، ثم يتم تحضيرها عبر كسارات لتحويلها من الوضع الطبيعي إلى أجزاء صغيرة جدا.

- **الطحن والمجانسة الأولية:** تنقل المواد سابقة الذكر إلى المخلط الساحق، حيث يعمل على تحويل المواد الخشنة إلى مواد ناعمة تدعى بالعليق، ثم يخضع إلى التحليل للتأكد من مطابقته للمواصفات.

- **الطهي:** يتم طهي العليق في الفرن ليتم تحضير مادة الكلنكار تحت درجة حرارة تصل إلى 1400 درجة، ثم يتم تبريد ناتج عملية الطهي عند مخرج الفرن بواسطة الهواء الخارجي داخل مبرد، ثم يتم تخزينه.

- **الطحن والمجانسة النهائية:** يمر الكلنكار من عملية الطهي إلى مخلط مخصص بعد إضافة مادتي الكلس والجبس، وفي داخل المخلط يتم طحن هذه المواد للحصول على مادة الإسمنت، وعند خروجها منه يوجد مرش لتبريدها، ومن هنا يتم الحصول على الإسمنت في شكله النهائي.

1-3-2- البيع

تعتمد مبيعات مؤسسة اسمنت تبسة على بيع نوعين من الاسمنت، الأول هو الاسمنت المعبأ (SAC) والثاني هو الاسمنت غير المعبأ (VRAC)، الاسمنت المعبأ يكون في أكياس بوزن 50 كلغ للكيس يتم نقله مباشرة من الصوامع إلى شاحنات ناقلة يتم وزنها، من خلال ورشة تعبئة حيث يتم وزنه وتكييفه تلقائيًا[1]، تقوم المؤسسة ببيع الاسمنت المعبأ من خلال نقاط البيع التي لديها وهي أربع:

- تبسة؛
- الماء الأبيض؛
- مسكيانة؛
- لعوينات.

[1] مصلحة الموارد البشرية

1-4- الموقع والإمكانيات

يتواجد المقر الاجتماعي لمؤسسة اسمنت تبسة بطريق بلقاسمي يوسف بمدينة تبسة، في حين أُنشِئَ المصنع بدائرة الماء الأبيض على بعد 26 كلم جنوب الولاية، بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16، ويتربع المصنع على مساحة 32 هكتار، ويحتل موقعا استراتيجيا يتوسط مصادر المواد الأولية الأساسية الداخلة في إنتاج مادة الاسمنت، ويتكون المصنع من سلسلة انتاجية قدرتها حوالي 1600 طن يوميا من مادة الكلنكار، أما طاقته الإنتاجية السنوية فتقدر بحوالي 525 ألف طن من الاسمنت البورتلاندي، والمصنع مجهز بتكنولوجيا حديثة، ومعدات ونظم المراقبة والتشغيل والصيانة والتسيير، كما يتوفر على ثلاث مقالع[1]:

- **مقلع الحجر الكلسي:** يقع شرق المصنع على بعد 6 كلم بمساحة تقدر بـ 230 هكتار.
- **مقلع الطين:** يقع شمال المصنع على بعد 10 كلم بمساحة تقدر بـ 70 هكتار.
- **مقلع الرمل الكوارتزي:** يقع شمال شرق المصنع على بعد 8 كلم، ويتربع على مساحة قدرها21 هكتار.
- **خام الحديد:** من مؤسسة SOMIFER على مستوى بلدية بكارية على بعد 25 كم من المصنع.
- **الجبس:** من مؤسسة GRANU EST، التابعة لمجموعة GICA، وتقع على بعد 240 كم من المصنع.

كما تحتوي المؤسسة على التجهيزات التالية:

- **مراكز التكسير والتنقيب:** لتهيئة المادة الأولية.
- **كسارة رقم 01:** 500 طن في الساعة خاصة بمادة الكلس.
- **كسارة رقم 02:** 300 طن في الساعة خاصة بمادة الطين.
- **كسارة رقم 03:** 150 طن في الساعة خاصة بمادتي الحديد والجبس.
- **الفرن:** بطاقة متاحة تقدر بـ 1600 طن في الساعة لطهي المواد الأولية.
- **خلاط المسحوق:** بطاقة متاحة تقدر بـ50 طن في الساعة لدمج وخلط المواد.
- **خلاط الكلنكار:** بطاقة متاحة تقدر بـ 160 طن في الساعة.

[1] نفس المرجع السابق

1-5- أهداف المؤسسة

تتمثل أهداف المؤسسة كما جاء في الوثائق القانونية لها " أن مؤسسة إسمنت تبسة تهدف إلى إنتاج، نقل وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه وسائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية، الخاصة والمرتبطة ارتباطا مباشرا وغير مباشر بمادة الإسمنت".

إلى جانب ذلك هناك أهداف أخرى- ظاهرة وضمنية- تتمثل فيما يلي:

- تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل؛
- تصحيح انحرافات المجهودات التنموية من حيث إعادة التوازن الجهوي في المجال الاقتصادي؛
- تغطية العجز- الجهوي خاصة - في مجال الإسمنت ومواد البناء؛
- تخفيف نسبة استراد الاسمنت من السوق الخارجية، والقضاء على التبعية الاقتصادية؛
- إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية يسمح بالمنافسة.

1-6- تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة اسمنت تبسة

يهدف تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة إلى معرفة وضع المؤسسة الحالي والتنبؤ بما يمكن حدوثه مستقبلا.

1-6-1- تحليل البيئة الداخلية

يهدف تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة إلى تحديد نقاط القوة والضعف، وتتمثل أهم نقاط القوة للمؤسسة في مايلي:

- جودة عالية لمنتوج الاسمنت على مستوى المصنع؛
- امتلاك المؤسسة لعتاد تكنولوجي حديث؛
- انخفاض تكلفة الانتاج؛
- سيادة مناخ تنظيمي جيد.

أما عن نقاط الضعف فتتمثل في:

- مركزية في القرارات التي تتخذ على مستوى الإدارة المركزية لمجمع GICA؛
- في لقاء مع مسؤول المالية والمحاسبة أوضح أن مؤسسة الاسمنت تملك نظام معلومات ضعيف لا يغطي سوى 10% من مجموع المعلومات؛
- ضعف التأطير.

1-6-2- تحليل البيئة الخارجية

يسمح تحليل البيئة الخارجية بمعرفة الفرص المتاحة أمام المؤسسة وكذا أهم التهديدات التي تواجهها، وتتمثل هذه الفرص في:

- موقع جغرافي قريب من مقر المواد الأولية؛
- انخفاض أسعار المواد الأولية والطاقة.

أما عن التهديدات فتتمثل أهمها في:

- الانخفاض المتواصل للطلب على الاسمنت بسبب توقف العديد من المشاريع؛
- المنافسة من طرف مؤسسات الاسمنت.

تمكن دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من إعطاء صورة واضحة للمؤسسة لاسيما الظروف المحيطة بها، والتي من خلال تحليلها تستطيع المؤسسة التعرف على نقاط القوة والضعف وكذا معرفة الفرص والتهديدات المحيطة بها.

2- منهجية الدراسة الميدانية

يتضمن هذا العنصر وصفا لتصميم الدراسة الميدانية، طرق جمع البيانات، تحديد مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، ثم شرح الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

2-1- تقييم أدوات القياس

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

2-1-1- اختبار محتوى صدق المقياس

بعد الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنَّها تخدم أهداف هذا البحث تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء من المختصين بلغ عددهم (06) كما هو موضح في الملحق رقم (02)، وهذا من أجل ابداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحيات الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، وبعد استرجاع الاستبيان تم اجراء مختلف التعديلات المقترحة من طرف المحكمين وبذلك تم تصميم الاستبيان في صورته النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (01).

2-1-2- اختبار الثبات

يقصد بالثبات " أنَّ المقياس يعطي نفس النتائج إذا أُعِيد تطبيقه على نفس العينة، في نفس الظروف والشروط"[1]، وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج في كل مرة يتم إعادة القياس، فكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وقد اعتمدت الدراسة لاختبار ثبات الدراسة على اختبار ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان، وذلك كمايلي:

الجدول رقم(12): معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

المحاور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية	44	0.954
المحور الثاني: الأداء الشامل	26	0.926
جميع المحاور	70	0.965

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

[1] عز عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1989، ص: 560.

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أنَّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور كانت 0.965 وهي أكبر من القيمة المقبولة لمعامل الثبات 0.6، وهذا يبين أنَّ الارتباط بين معامل ثبات الإجابات مرتفع، وجيد ومقبول إحصائيا.

2-1-3- اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تُريد الأداة الوصول إليها، ويبين الجدول الموالي قِيَم معامل الارتباط لعبارات الدراسة:

الجدول رقم (13): معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبيان

المحور	الأبعاد	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية الاجتماعية – تجاه المجتمع	0.868 **	0.000
	المسؤولية الاجتماعية – تجاه الموارد البشرية	0.932**	0.000
	المسؤولية الاجتماعية – تجاه المنتج	0.846**	0.000
	المسؤولية الاجتماعية – تجاه البيئة	0.730**	0.000
الأداء الشامل	الأداء المالي	0.636**	0.000
	الأداء الاجتماعي	0.882 **	0.000
	الأداء البيئي	0.900**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن جميع محاور أداة البحث جاءت بعلاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه، مما يشير إلى عدم وجود محاور فرعية قد تضعف من مصداقية أداة الدراسة البنائية.

2-3- مجتمع وعينة الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الإطارات العاملة بمؤسسة اسمنت تبسة والبالغ عددهم 139 إطار بأصنافهم المختلفة، إلا أنه تم توزيع (120 استبيان) فقط نظرًا لرفض البعض الإدلاء بأي رأي، تم استرجاع (93 استبيان) وكان عدد الاستبيانات الصالحة التي تم إخضاعها للدراسة (87 استبيان)، كما هو مفصل في الجدول أدناه:

الجدول رقم(14): عدد الاستبيانات الموزعة على إطارات مؤسسة اسمنت تبسة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة	عدد الاستبيانات الغير صالحة للدراسة
120	93	87	06

المصدر: من إعداد الطالبة

2-4- أدوات الدراسة

تم الاعتماد على الأساليب التالية في جمع المعلومات:

- **المقابلة الشخصية:** يمكن اللجوء إلى أسلوب المقابلة إذا كانت هناك ضرورة لجمع البيانات من خلال سماعها مباشرة من الأفراد المعنيين بالدراسة.

- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة واحدة من أهم أساليب جمع البيانات التي لا تعتمد على ما يدليه المبحوث فقط، بل تأخذ تصرفاتهم على وضعها الطبيعي.

- **التقارير والوثائق الخاصة بالمؤسسة:** اعتمدت الطالبة على العديد من الأدوات التي تساعد على معرفة أداء المؤسسة محل الدراسة، وتغطي التقارير والإحصائيات التي تم الحصول عليها الفترة من 2010-2017، ومن بين هاته الأدوات مايلي:

  - التقارير السنوية التي تبين مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة؛
  - الموقع الالكتروني الخاص بالمؤسسة محل الدراسة.

- **الاستبيان:** للإلمام بموضوع الدراسة من الجانب الميداني، تم الاعتماد بشكل أساسي على استمارة الاستبيان، نظرا لتوافقها مع أهداف وموضوع الدراسة المتمثل في تقصي آراء إطارات مؤسسة الاسمنت – تبسة–، حول أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء الشامل في المؤسسة.

وقد اشتمل الاستبيان على مايلي:

- **المحور الأول:** يضم هذا الحور أبعاد المسؤولية الاجتماعية مكونة من: المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع، المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية، المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنتج وضم 44 فقرة.

- **المحور الثاني:** يسلط هذا المحور الضوء على الأداء الشامل في المؤسسة محل الدراسة وقد ضم هذا المحور 26 فقرة.

والجدول الموالي يوضح أبعاد الاستبيان وعدد عبارات كل بعد:

الجدول رقم (15): محاور الاستبيان

المحور	الأبعاد	مجال العبارات
المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية الاجتماعية – تجاه المجتمع	10-01
	المسؤولية الاجتماعية – تجاه الموارد البشرية	26-11
	المسؤولية الاجتماعية – تجاه المنتج	34-27
	المسؤولية الاجتماعية – تجاه البيئة	44-35
الأداء الشامل	الأداء المالي	05-01
	الأداء الاجتماعي	14-06
	الأداء البيئي	26-15

المصدر: من إعداد الطالبة

2-5- أساليب تحليل البيانات

تم اعتماد على الإحصاء الوصفي التحليلي في التحليلات الإحصائية المختلفة، حيث تم استخدام برنامج SPSS، لمعالجة كل الأجزاء المتضمنة للاستبيان وتحليلها واستخلاص النتائج منها، بحيث يعتبر هذا البرنامج مصدر لكل الجداول المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم الاعتماد في عرض وتحليل البيانات على برنامج EXCEL لمعالجة البيانات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية.

ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، التي تتمثل فيما يلي:

- **التكرارات والنسب المئوية:** استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان.

- **المتوسط الحسابي:** يعتبر المتوسط الحسابي من أشهر وأكثر متوسطات النزعة المركزية استخدامًا وشيوعا في الإحصاء وهو مركز التوازن لأي ظاهرة، حيث تم استخدامه لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المبحوثين.

- **الانحراف المعياري:** الانحراف المعياري هو الجذر التربيعي للتباين، ويعتبر من أهم المقاييس الإحصائية للتشتت وأكثرها استخداما في النظريات والقوانين الإحصائية، وتم استخدامه لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

- **اختبار كولموكروف سمير نوف (Kolmogorov-Smirnov):** يستعمل من أجل تحديد طبيعة التوزيع، أي مد خضوع البيانات إلى توزيع طبيعي.

- **معامل التحديد R^2:** يقيس مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع، ويبين النسبة التي يساهم بها المتغير المستقل في المتغير التابع، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى.

- **معامل ارتباط بيرسون"R":** عندما يكون معامل بيرسون يساوي الصفر "0" فهذا يعني أنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرين، أما إذا كان "R" يؤول إلى"+1" فهذا يعني أن الارتباط ايجابي، أما إذا كان "R" يؤول إلى "-1" فهذا يعني أن الارتباط سلبي، ولقياس الارتباط ومعرفة قوته تأخذ المعايير التالية والموضحة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (16): قياس الارتباط

قيمة معامل الارتباط	المعنى
+1	ارتباط طردي تام
0,7 - 0,99	ارتباط طردي قوي
من0,50 - 0,69	ارتباط طردي متوسط
من0,01 - 0,49	ارتباط طردي ضعيف
0	لا يوجد ارتباط

المصدر: **الارتباط والانحدار الخطي البسيط**، متاح على الموقع الالكتروني،

www.kau.edu.sa/Files/247006/files/21931_stat_115_ch_4.pdf، أطلع عليه يوم: 2018.06.22

وما يتعلق بالارتباط الطردي ينطبق على الارتباط العكسي (مع اضافة اشارة سالبة).

- **الانحدار الخطي البسيط:** هو نموذج يبين كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، ومن خلاله يتم الحكم على قبول فرضية العدم أو عدم قبولها.

2-6- مقياس الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي(Likart Scale) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، وقد تم اختيار الدرجات التالية: 5 درجات للإجابة موافق بشدة، و4 درجات للإجابة موافق، 3 درجات للإجابة لا أدري، ودرجتان للإجابة غير موافق، ودرجة واحدة للإجابة غير موافق بشدة، كما هو موضح في الجدول رقم (17):

الجدول رقم (17): درجات مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
(05)	(04)	(03)	(02)	(01)

المصدر: من إعداد الطالبة

يتم تحديد المقياس المعتمد في تقييم اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة من خلل المعادلة التالية:

المجال= طول الفئة الأعلى- طول الفئة الأدنى/ عدد فقرات المقياس

ومن ثم أمكن تحديد مجالات تقييم الوسط الحسابي على النحو التالي:

الجدول رقم (18): تقسيم درجات الموافقة على عبارات الاستبيان

مجال الموافقة	من 1 إلى 1.80	من 1.80 إلى 2.60	من 2.60 إلى 3.40	من 3.40 إلى 4.20	من 4.2 إلى 5
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة

3- واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة اسمنت تبسة

يتضمن هذا الجزء عرضا وتحليلا للنتائج التي تم الوصول إليها من خلال الدراسة التي أجريت مع الإطارات في مؤسسة اسمنت تبسة، وسيتم تحليل واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة، والعمل على تحليل كل بعد على حدى.

3-1- تحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد العينة حول واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع

اشتمل هذا البعد على 10 عبارات، تم تحليلها كالآتي:

الجدول رقم (19): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع

		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1- تساهم المؤسسة في إتاحة فرص التدريب لطلبة الجامعات والمعاهد لإجراء التربصات.	تكرار	44	42	1	00	00	4,49	0.525	مرتفعة جدا
	%	50.6	48.3	1.1	00	00			
2- تحرص المؤسسة على تقديم المساعدات للطبقات الفقيرة للمجتمع.	تكرار	2	24	20	28	13	2.70	1.100	متوسطة
	%	2.3	27.6	23.0	32.2	14.9			
3- تحرص المؤسسة على تطوير وتحسين نوعية الحياة ورفاهية المجتمع في المنطقة المحيطة.	تكرار	5	23	17	28	14	2.73	1.185	متوسطة
	%	5.7	26.4	19.5	32.2	16.1			
4- توفر المؤسسة فرص عمل لأصحاب الاحتياجات الخاصة.	تكرار	5	20	19	32	11	2.72	1.127	متوسطة
	%	5.7	23.0	21.8	36.8	12.6			
5- تساهم المؤسسة في التقليص من حجم البطالة من خلال توفير فرص عمل.	تكرار	15	53	3	15	1	3.75	0.976	مرتفعة
	%	17.2	60.9	3.4	17.2	1.1			
6- تحرص المؤسسة على الاطلاع الدائم والمستمر على تطلعات الزبائن المحتملين من أجل العمل على تلبيتها.	تكرار	21	35	18	12	1	3.72	0.019	مرتفعة
	%	24.1	40.2	20.7	13.8	1.1			

7- تسهر المؤسسة على المتابعة الموضوعية لشكاوى الزبائن.	**تكرار**	18	38	18	12	1	3.68	0.991	مرتفعة
	%	20.7	43.7	20.7	13.8	1.1			
8- تعقد المؤسسة لقاءات مع المجتمع المدني.	**تكرار**	4	23	22	19	19	2.70	1,211	متوسطة
	%	4.6	26.4	25.3	21.8	21.8			
9- تحترم المؤسسة العادات والتقاليد والجوانب الأخلاقية السائدة.	**تكرار**	21	53	12	1	00	4,08	0.650	مرتفعة
	%	24.1	60.9	13.8	1.1	00			
10- تحرص المؤسسة على دعم التنمية المحلية.	**تكرار**	13	31	15	20	8	3.24	1.229	متوسطة
	%	14.9	35.6	17.2	23.0	9.2			
المتوسط الحسابي الكلي							3.38		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائيSPSS

يتضح من الجدول أعلاه مايلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى (4,49) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.525)، وهذه القيم تعني أنَّ غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أنَّ المؤسسة تتيح فرص التدريب لطلبة الجامعات والمعاهد لإجراء التربصات أو البحوث أو الدراسات الميدانية.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية (2.70) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.100)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة غير موافقين على أنَّ المؤسسة تقدم المساعدات للطبقات الفقيرة للمجتمع.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة (2.73) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.185)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة غير موافقين على أنَّ المؤسسة تطور وتحسن نوعية الحياة ورفاهية المجتمع في المنطقة المحيطة.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة (2.72) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.127)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة غير موافقين على أنَّ المؤسسة توفر فرص عمل لأصحاب الاحتياجات الخاصة.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة الخامسة (3.75) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.976)، وهذه القيم تعني أنَّ غالبية أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تساهم في توفير فرص عمل.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة السادسة (3.72) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.019)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تحرص على الاطلاع الدائم والمستمر على تطلعات الزبائن المحتملين من أجل العمل على تلبيتها.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة السابعة (3.68) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.991)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تسهر على المتابعة والمعالجة الموضوعية لشكاوى الزبائن.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثامنة (2.70) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.211)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة غير موافقين على أنَّ المؤسسة تعقد لقاءات مع المجتمع المدني.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة التاسعة (4,08) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.650)، وهذه القيم تعني أنَّ غالبية أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تحترم العادات والتقاليد والجوانب الأخلاقية السائدة.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة العاشرة (3.24) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.229)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة غير موافقين على أنَّ المؤسسة تساهم في دعم التنمية المحلية.

وقد اتجهت اجابات المبحوثين حول بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع عموما إلى عدم الموافقة، أي أنَّ المؤسسة لا تقوم بأيَّةِ مبادرات لتنمية المجتمع المحلي والمشاركة في تطوير قطاعات أخرى كالتعليم والصحة والاسكان وغيرها، لكن اتجهت آراء المبحوثين إلى الموافقة على البنود التي تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن فأبدوا موافقتهم على اهتمام المؤسسة بهذا البعد.

3-2- تحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد العينة حول واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (11-26) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (20): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية

		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
11- تحرص المؤسسة على توفير كل الوسائل والأدوات اللازمة للوقاية من أخطار وإصابات العمل.	تكرار	49	35	1	00	2	4,50	0.644	مرتفعة جدا
	%	56.3	40.2	1.1	00	2.3			
12- تتكفل المؤسسة بمعالجة العاملين الذين يتعرضون لإصابات العمل.	تكرار	40	33	4	8	2	4.16	1.032	مرتفعة
	%	46.0	37.9	4.6	9.2	2.3			
13- تقدم المؤسسة دعمها لأداء شعائر الحج والعمرة.	تكرار	29	25	11	21	1	3.68	1,203	مرتفعة
	%	33.3	28.7	12.6	24.1	1.1			
14- توفر المؤسسة خدمات ترفيهية واجتماعية.	تكرار	14	30	8	19	16	3.08	1.399	متوسطة
	%	16.1	34.5	9.2	21.8	18.4			
15- يتحصل العاملون على علاوات سنوية بشكل عادل.	تكرار	21	36	6	24	00	3.62	1.133	مرتفعة
	%	24.1	41.4	6.9	27.6	00			
16- يتلقى العاملون في المؤسسة برامج تدريبية وتكوينية بصفة مستمرة لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة.	تكرار	34	46	4	2	1	4.26	0.754	مرتفعة جدا
	%	39.1	52.9	4.6	2.3	1.1			
17- نظام الاختيار والتعيين في المؤسسة مبني على تكافؤ الفرص والقدرات والمهارات.	تكرار	11	25	7	22	22	2.78	1.425	متوسطة
	%	12.6	28.7	8.0	25.3	25.3			
18- تتوفر المؤسسة على خدمات التغذية والمواصلات.	تكرار	19	39	2	26	1	3.56	1.168	مرتفعة
	%	21.8	44.8	2.3	29.9	1.1			
19- فرص الترقية متاحة للجميع وتتم وفقا لمؤهلات العامل وخبراته.	تكرار	8	33	6	31	9	3.00	1,238	متوسطة
	%	9.2	37.9	6.9	35.6	10.3			
20- تؤخذ مقترحات العاملين في	تكرار	5	32	6	29	15	2.80	1.265	متوسطة

المؤسسة بعين الاعتبار.	%	5.7	36.8	6.9	33.3	17.2			
21- تحرص المؤسسة على تنمية وتطوير المعارف العلمية للعاملين عن طريق البعثات.	تكرار	22	23	17	18	7	3.40	1.289	مرتفعة
	%	25.3	26.4	19.5	20.7	8.0			
22- تقوم المؤسسة باستقصاءات دورية للتعرف على رضا العاملين.	تكرار	6	27	14	28	12	2.85	1,205	متوسطة
	%	6.9	31.0	16.1	32.2	13.8			
23- تحرص المؤسسة على اتخاذ التدابير التي تسمح بتشجيع روح المبادرة والإبداع لدى العمال.	تكرار	6	32	7	20	22	2.77	1,361	متوسطة
	%	6.9	36.8	8.0	23.0	25.3			
24- تحرص المؤسسة على توفير المراقبة الطبية الدورية للعمال.	تكرار	31	51	2	3	00	4,26	0.672	مرتفعة جدا
	%	35.6	58.6	2.3	3.4	00			
25- تحرص المؤسسة على منح المرأة فرصة العمل.	تكرار	42	43	2	00	00	4,45	0.545	مرتفعة جدا
	%	48.3	49.4	2.3	00	00			
26- تحرص المؤسسة على وجود تعويضات للعمال كالتأمين الصحي والضمان الاجتماعي وتعويضات الإجازات.	تكرار	43	40	4	00	00	4.44	0.585	مرتفعة جدا
	%	49.4	46.0	4.6	00	00			
المتوسط الحسابي الكلي							3.60		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

يعطي الجدول السابق المعلومات الآتية:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (11) (4.50) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.644)، وهذه القيم تعني أنَّ غالبية أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة توفر كل الوسائل والأدوات اللازمة للوقاية من أخطار وإصابات العمل.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (12) (4.16) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.032)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تتكفل بمعالجة العاملين الذين يتعرضون لإصابات العمل.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (13) (3.68) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.203)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تقدم دعمها لأداء شعائر الحج والعمرة.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (14) (3.08) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.399)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة مختلفون حول دور المؤسسة في توفير خدمات ترفيهية واجتماعية.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (15) (3.62) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.133)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تمنح علاوات سنوية للعمال بشكل عادل.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (16) (4.26) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.754)، وهذه القيم تعني أنَّ غالبية أفراد العينة موافقون على أنَّ العاملين في المؤسسة يتلقون برامج تدريبية وتكوينية بصفة مستمرة لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (17) (2.78) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.425)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة غير موافقين على أنَّ نظام الاختيار والتعيين في المؤسسة مبني على تكافؤ الفرص والقدرات والمهارات.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (18) (3.56) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.168)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تتوفر على خدمات التغذية والمواصلات.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (19) (3.00) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.238)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة غير موافقين على أنَّ فرص الترقية متاحة للجميع وتتم وفقا لمؤهلات العامل وخبراته.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (20) (2.80) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.265)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة غير موافقين على أنَّ المؤسسة تأخذ مقترحات العاملين بعين الاعتبار.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (21) (3.40) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.289)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تحرص على تنمية وتطوير المعارف العلمية للعاملين عن طريق البعثات.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (22) (2.85) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.205)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة غير موافقين على أنَّ المؤسسة تقوم باستقصاءات دورية للتعرف على رضا العاملين.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (23) (2.77) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.361)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة غير موافقين على أنَّ المؤسسة تحرص على اتخاذ التدابير التي تسمح بتشجيع روح المبادرة والإبداع لدى العمال.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (24) (4.26) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.672)، وهذه القيم تعني أنَّ جل أفراد العينة تقريبا موافقون على أنَّ المؤسسة تحرص على توفير المراقبة الطبية الدورية للعمال.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (25) (4.45) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.545)، وهذه القيم تعني أنَّ كل أفراد العينة تقريبا موافقون على أنَّ المؤسسة تمنح فرص العمل للمرأة.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (26) (4.44) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.585)، وهذه القيم تعني أنَّ كل أفراد العينة تقريبا موافقين على أنَّ المؤسسة تحرص على وجود تعويضات للعمال كالتأمين الصحي والضمان الاجتماعي وتعويضات الإجازات.

ذهبت اتجاهات آراء المبحوثين إلى عدم الموافقة على العبارات ذات العلاقة بتشجيع روح المبادرة للعاملين وأخذ مقترحاتهم في الحسبان والعدالة في التوظيف، إلا أنَّ آراءهم اتجهت على الموافقة على العبارات ذات العلاقة بالظروف الجيدة للعمل والتي في أغلبها اجراءات يفرضها القانون.

3-3- تحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد العينة حول واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه المنتج

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (27-34) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (21): تحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد العينة حول واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه المنتج

		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
27- تعمل المؤسسة على تحسين معايير المنتوج المقدم إلى المجتمع ونوعيته.	تكرار	21	49	5	12	00	3,90	0.922	مرتفعة
	%	24.1	56.3	5.7	13.8	00			
28- تقدم المؤسسة معلومات واضحة ودقيقة بخصوص منتوجاتها وبطرق شفافة.	تكرار	23	47	9	8	00	3,97	0.862	مرتفعة
	%	26.4	54.0	10.3	9.2	00			
29- تعتبر أسعار المنتوجات المقدمة للمواطن واضحة ومحددة.	تكرار	31	50	00	6	00	4.21	0.768	مرتفعة جدا
	%	35.6	57.5	00	6.9	00			
30- تعمل المؤسسة على تطوير منتوجاتها لكسب رضا الزبائن.	تكرار	23	47	10	7	00	3.98	0.842	مرتفعة
	%	26.4	54.0	11.5	8.0	00			
31- تجري المؤسسة عمليات الصيانة الدورية للآلات والمعدات.	تكرار	32	51	3	00	1	4.29	0.649	مرتفعة جدا
	%	36.8	58.6	3.4	00	1.1			
32- تحرص المؤسسة على مراقبة الأعطال التي تتعرض لها أجهزة ومعدات المؤسسة واجراء الصيانة الوقائية لها.	تكرار	36	47	3	1	00	4.35	0.609	مرتفعة جدا
	%	41.4	54.0	3.4	1.1	00			
33- تجري المؤسسة مجموعة من الأبحاث لتطوير منتوجاتها.	تكرار	16	34	26	6	5	3,57	1.052	مرتفعة
	%	18.4	39.1	29.9	6.9	5.7			
34- تسعى المؤسسة للحصول على شهادات في جودة المنتوج.	تكرار	25	42	19	00	1	4.03	0.784	مرتفعة
	%	28.7	48.3	21.8	00	1.1			
المتوسط الحسابي الكلي							4.03		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

يمكن استخراج المعلومات الآتية من الجدول أعلاه:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (27) (3.90) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.922)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تعمل على تحسين معايير المنتوج المقدم إلى المجتمع ونوعيته.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (28) (3.97) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.862)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تقدم معلومات كاملة واضحة ودقيقة بخصوص منتوجاتها وبطرق شفافة.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (29) (4.21) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.768)، وهذه القيم تعني أنَّ غالبية أفراد العينة موافقون على أنَّ أسعار المنتوجات المقدمة للمواطن واضحة ومحددة.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (30) (3.98) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.842)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقين على أنَّ المؤسسة تعمل على تطوير منتوجاتها لكسب رضا الزبائن.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (31) (4.29) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.649)، وهذه القيم تعني أنَّ غالبية أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تجري عمليات الصيانة الدورية للآلات والمعدات.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (32) (4.35) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.609)، وهذه القيم تعني أنَّ غالبية أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تحرص على مراقبة الأعطال التي تتعرض لها أجهزة ومعدات المؤسسة واجراء الصيانة الوقائية لها.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (33) (3.57) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.052)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تجري مجموعة من الأبحاث لتطوير منتوجاتها.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (34) (4.03) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.784)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تسعى للحصول على شهادات في جودة المنتوج، حيث تعمل المؤسسة وفق المواصفة الجزائرية NA443 (تاج) الصادرة

من طرف المعهد الجزائري للتقييس[1]IANOR، كما أنها تسعى للحصول على الشهادات التالية: ISO 14001، ISO 9001: 2007، BS OHSAS 18001.

وقد جاءت كل العبارات ضمن الفئة " مرتفعة " و" مرتفعة جدا" وهو ما يؤكد مستوى الممارسة العالي لبعد المسؤولية الاجتماعية تجاه المنتج، وهذا بفضل مجهودات المؤسسة للارتقاء بالمنتوج وتصميمه وفقا للمعايير والمواصفات الموضوعة، وحسب تصريح المسؤولين أثناء الدراسة الميدانية فإن الاسمنت الذي ينتجه مصنع الما لبيض يعتبر من بين أجود وأحسن أنواع الاسمنت في الجزائر .

3-4- تحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد العينة حول واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (35-44)، من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (22): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة

		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
35- تعمل المؤسسة على تقليص نسبة التلوث في الماء والهواء والتربة.	تكرار	28	52	2	3	2	4,16	0.819	مرتفعة
	%	32.2	59.8	2.3	3.4	2.3			
36- تحرص المؤسسة على القيام بإجراءات الصيانة بشكل دائم للحفاظ على الموارد (الماء، الطاقة).	تكرار	29	53	1	4	00	4,22	0.693	مرتفعة جدا
	%	33.3	60.9	1.1	4.6	00			
37- تساهم المؤسسة في التنمية المستدامة، وحماية النظم الايكولوجية والتنوع البيولوجي.	تكرار	17	42	18	10	00	3,75	0.901	مرتفعة
	%	19.5	48.3	0.7	11.5	00			
38- تهتم المؤسسة بتوسيع المساحات الخضراء.	تكرار	6	47	10	12	12	3,26	1,205	متوسطة
	%	6.9	54.0	11.2	13.8	13.8			
39- يدرك العاملون خطر الملوثات ومختلف المواد المتعامل معها.	تكرار	16	60	8	2	1	4.01	0.690	مرتفعة
	%	18.4	69.6	9.2	2.3	1.1			

[*] **IANOR** : Institues Algérien de NORmalisation

40- تسعى المؤسسة لعدم الاضرار بالمواطنين.	**تكرار**	20	46	8	11	2	3.81	1.006	مرتفعة
	%	23.0	52.9	9.2	1.6	2.3			
41- تعمل المؤسسة على تصميم وتطوير منتجات يراعى فيها البعد البيئي والاجتماعي.	**تكرار**	16	40	18	13	00	3.67	0.946	مرتفعة
	%	18.4	46.0	20.7	14.9	00			
42- تتضمن السياسة البيئية للمؤسسة التزاما بالتوافق مع التشريعات واللوائح البيئية السائدة.	**تكرار**	21	50	10	5	1	3.97	0.834	مرتفعة
	%	24.1	57.5	11.5	5.7	1.1			
43- تقوم المؤسسة بوضع اجراءات لمراقبة وقياس أنشطتها التي لها تأثيرات هامة في البيئة.	**تكرار**	18	57	8	2	2	4.00	0.777	مرتفعة
	%	20.7	65.5	9.2	2.3	2.3			
44- تعمل المؤسسة على حسن استخدام الموارد الطبيعية.	**تكرار**	19	48	9	9	2	3.83	0.962	مرتفعة
	%	21.8	55.2	10.3	10.3	2.3			
المتوسط الحسابي الكلي							3.86		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

ويمكن تحليل الجدول السابق كما يأتي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (35) (4.16) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.819)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تهتم بالعنصر البيئي وتعمل على تقليص نسبة التلوث في الماء والهواء والتربة.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (36) (4.22) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.693)، وهذه القيم تعني أنَّ كل أفراد العينة تقريبا موافقون على أنَّ المؤسسة تحرص على القيام بإجراءات الصيانة بشكل دائم للحفاظ على الموارد (الماء، الطاقة).

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (37) (3.75) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.906)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تساهم في التنمية المستدامة، وحماية النظم الايكولوجية والتنوع البيولوجي.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (38) (3.26) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.205)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة مختلفون حول اهتمام المؤسسة بتوسيع المساحات الخضراء.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (39) (4.01) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.690)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ العاملون يدركون خطر الملوثات ومختلف المواد المتعامل معها.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (40) (3.81) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.006)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تسعى لعدم الاضرار بالمواطنين.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (41) (3.67) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.946)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تعمل على تصميم وتطوير منتجات يراعى فيها البعد البيئي والاجتماعي.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (42) (3.97) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.834)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ السياسة البيئية للمؤسسة تتضمن التزاما بالتوافق مع التشريعات واللوائح البيئية السائدة.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (43) (4.00) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.777)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تقوم بوضع اجراءات لمراقبة وقياس أنشطتها التي لها تأثيرات هامة في البيئة.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (44) (3.83) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.962)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تعمل على حسن استخدام الموارد الطبيعية.

وقد جاءت معظم العبارات ضمن الفئة " مرتفعة "، حيث اتجهت آراء المبحوثين على الموافقة على ممارسة المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة، حيث أن المؤسسة حرصت على ضرورة حماية البيئة وقامت بالعديد من الاجراءات لتخفيف حدة التلوث وأحيانا القضاء عليه نهائيا.

4- واقع قياس الأداء الشامل في مؤسسة اسمنت تبسة

في هذا العنصر سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة حول قياس الأداء الشامل، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS.

4-1- استجابات أفراد العينة حول قياس الأداء المالي

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (01-05)، من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (23): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المالي

		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1- لدى المؤسسة القدرة على تحقيق الأرباح نتيجة المبيعات التي تحققها.	تكرار	25	55	5	2	00	4.18	0.638	مرتفعة
	%	28.7	63.2	5.7	2.3	00			
2- لدى المؤسسة القدرة على تحقيق عوائد نتيجة استثمارها لأصولها.	تكرار	20	53	12	2	00	4.04	0.680	مرتفعة
	%	23.0	60.9	13.8	2.3	00			
3- يتم استغلال الموارد والامكانات المتاحة بما يحقق الاهداف بالتكلفة الأقل.	تكرار	14	58	14	1	00	3.97	0.609	مرتفعة
	%	16.1	66.7	16.1	1.1	00			
4- تسعى المؤسسة لتحقيق أقصى الأرباح بطرق شفافة ونزيهة.	تكرار	23	54	9	1	00	4.13	0.631	مرتفعة
	%	26.4	62.1	10.3	1.1	00			
5- تقيس المؤسسة مدى جودة عمليات التحسين والتطوير المستمر في تخفيض معدل هدر الوقت والتكلفة.	تكرار	14	46	25	2	00	3.82	0.718	مرتفعة
	%	16.1	52.9	28.7	2.3	00			
المتوسط الحسابي الكلي							4.02		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

والجدول السابق يعطي المعلومات التالية:

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى (4.18) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.638)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون بشدة على أنَّ لدى المؤسسة القدرة على تحقيق الأرباح نتيجة المبيعات التي تحققها.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية (4.04) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.680)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ لدى المؤسسة القدرة على تحقيق عوائد نتيجة استثمارها لأصولها.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة (3.97) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.609)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّه يتم استغلال الموارد والامكانات المتاحة بما يحقق الاهداف بالتكلفة الأقل.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4.13) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.631)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تسعى لتحقيق أقصى الأرباح بطرق شفافة ونزيهة.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة الخامسة (3.82) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.718)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تقيس مدى جودة عمليات التحسين والتطوير المستمر في تخفيض معدل هدر الوقت والتكلفة.

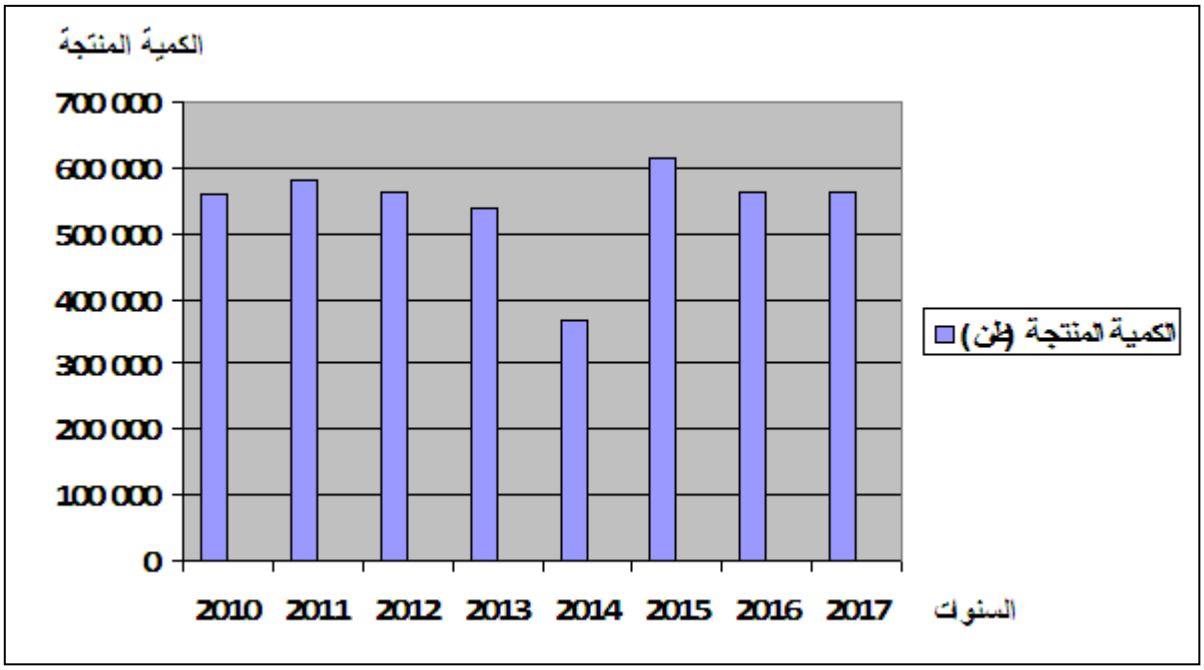
وقد جاءت كل العبارات ضمن الفئة "مرتفعة "، حيث أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على أن المؤسسة تطبق مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء المالي.

وتدعيما لما جاء في محاور الاستبيان، يتم عرض بعض المعلومات المتعلقة بهذا البعد وذلك بتقديم وتحليل البيانات والاحصائيات المتحصل عليها من مؤسسة اسمنت تبسة والمتعلقة بالبعد المالي:

- ✓ **تطور كميات الانتاج**

يتوقف إنتاج الاسمنت البورتلاندي على التدفق المنتظم للإسمنت نصف الجاهز(الكلنكار)، بالإضافة إلى المراحل المختلفة التي تمر بها صناعة الاسمنت لما يكتنف هذه المراحل من تراكم لمسببات الأعطال وتضاعف عدد ساعات التوقف عن الشغيل، ولهذا تسعى المؤسسة إلى التحكم في الكميات المنتجة من الإسمنت، ويمثل الشكل التالي تغير لكميات الإنتاج من الإسمنت في الفترة 2010–2017:

الشكل رقم (19): تطور كميات الانتاج لمؤسسة اسمنت تبسة خلال الفترة 2010-2017



من الشكل السابق يتبين أنَّ إنتاج الاسمنت بمؤسسة اسمنت تبسة عرف تذبذبا وانخفاضا بلغ أقصاه سنة 2014 بكمية إنتاج وصلت إلى 815 368 طن وبمعدل انخفاض بلغ -31.38% نتيجة تراكم مسببات العطل، وكثرة التوقفات المتكررة منها النِّظامية والمتكررة خاصة على مستوى ورشة الطحن الأولى ما أدَّى إلى توقف المصنع لمدة تجاوزت 06 أشهر، لتعود الكمية وترتفع سنة 2015 لتصل إلى 047 614 طن بمعدل نمو بلغ 66.49 % وهي أقصى كمية تصلها المؤسسة منذ انشاء المصنع.

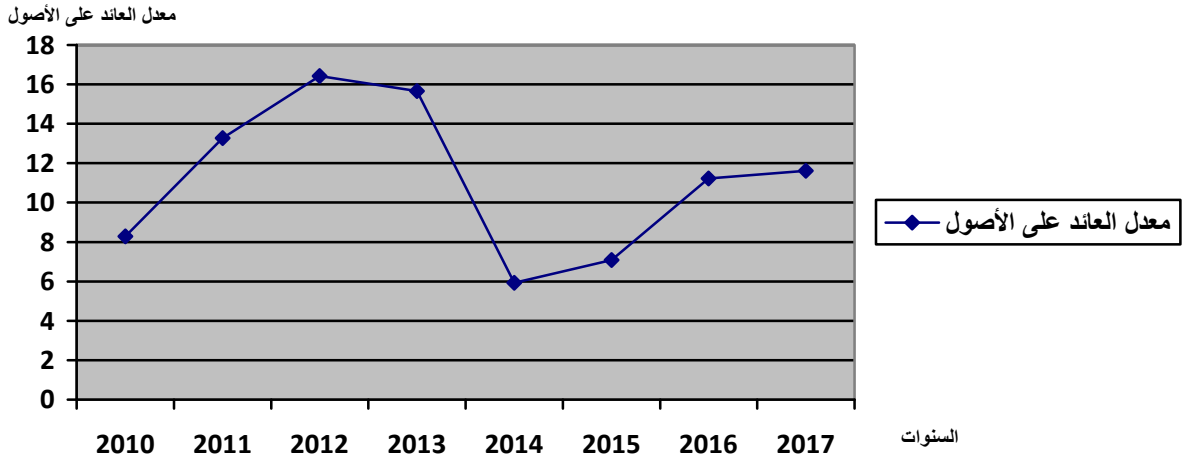
- ✓ **العائد على الأصول (ROA)**

هو مؤشر يقيس مدى ربحية المؤسسة نسبة إلى إجمالي أصولها، ويعطي العائد على الأصول فكرة عن مدى كفاءة الإدارة في استخدام أصولها لتحقيق الأرباح، وهو يعكس أثر النشاط التشغيلي والاستثماري للمؤسسة، ويتم حساب هذا المؤشر وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

ويمكن توضيح تطور معدل العائد على الأصول لمؤسسة اسمنت تبسة خلال الفترة 2010-2017 من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (20): تطور معدل العائد على الأصول لمؤسسة اسمنت تبسة خلال الفترة 2010-2017



يلاحظ من خلال الشكل رقم (20) أنَّ معدل العائد على الأصول في تطور مستمر خلال السنوات (2010-2017) وسجل أدنى معدل له في سنة 2010 أين وصل إلى8.28 %، وبلغ أعلى معدل له في سنة 2012 أين وصل إلى 16.42% وهذا راجع إلى زيادة حجم المبيعات بسبب زيادة الطلب على مادة الاسمنت وتحسن مستوى الجودة للمنتوج، تراجع معدل العائد على الأصول قليلا سنة 2013(15.66%) إلاَّ أنَّه بلغ أدنى معدل له سنة 2014 و2015 بمعدلات (5.93%) (7.09%) على التوالي، وهذا بسبب تراجع المبيعات بشكل كبير سنة 2014 لضعف الإنتاج (توقف المصنع لمدة 06 أشهر)، أمَّا في سنة 2015 فتراجع المعدل يعود إلى ارتفاع التكاليف التشغيلية، ليعود المعدل إلى الارتفاع سنة 2016 و2017 على التوالي.

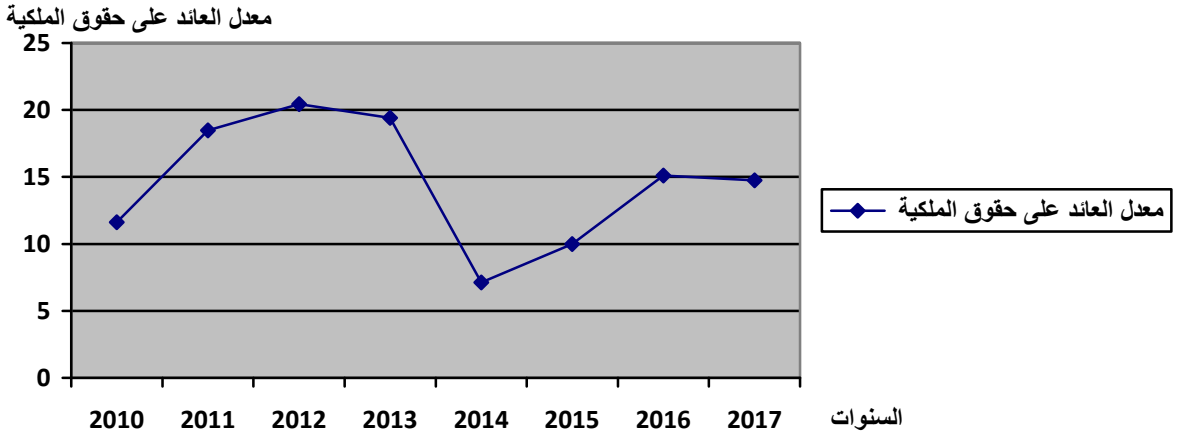
- ✓ **معدل العائد على حقوق الملكية (ROE)**

يشير هذا المعدل إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من خلال استخدام أموالها الخاصة، ويعكس أداء كل من الأنشطة التشغيلية والأنشطة التمويلية معا، ويتم حساب هذا المؤشر وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}} \times 100$$

ويمكن توضيح تطور معدل العائد على الأصول لمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017 من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (21): تطور معدل العائد على حقوق الملكية لمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017



من قراءة الشكل السابق يلاحظ أنَّ معدل العائد على حقوق الملكية عرف تطورًا خلال سنوات (2010-2017)، وبلغ أعلى معدل له في سنة 2012، أين وصل إلى 20.43 % وهذا راجع إلى زيادة المبيعات وانخفاض التكاليف، وقد تراجع المعدل تراجعًا كبيرًا خلال سنوات 2014 و2015 ووصل إلى أدنى مستوياته، حيث وصل سنة 2014 إلى (7.13%)، وهذا بسبب تراجع المبيعات وارتفاع التكاليف ليعود المعدل إلى الارتفاع ابتداء من سنة 2015 وهذا بسبب ارتفاع حجم المبيعات، وواصل المعدل في الارتفاع خلال سنتي 2016 و2017 بسبب انخفاض التكاليف رغم التراجع في حجم المبيعات.

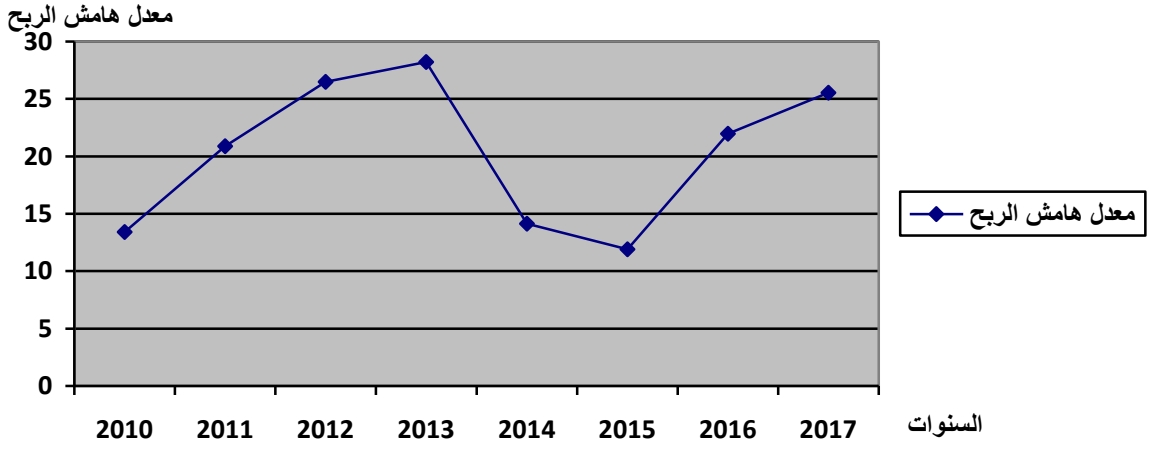
✓ **معدل هامش الربح**

تقيس هذه النسبة صافي الربح المحقق على كل دينار من المبيعات، وهي تشير إلى نسبة ما تحققه المبيعات من أرباح بعد تغطية تكلفة المبيعات وكافة المصروفات الأخرى من مصاريف إدارية وعمومية ومصاريف تمويلية وخلافه، وكلما ارتفعت هذه النسبة كان ذلك جيدا، ويحسب هذا المؤشر وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل هامش الربح} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{صافي المبيعات}} \times 100$$

ولإعطاء صورة أوضح حول مختلف تغيرات معدل هامش الربح، يتم عرض الشكل التالي:

الشكل رقم (22): تطور معدل هامش الربح لمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017



ما يمكن قراءته من الشكل أعلاه أنَّ مؤسسة اسمنت تبسة قادرة على تحقيق أرباح نتيجة مبيعاتها إلاَّ أنَّ هذه النسبة تختلف من سنة لأخرى، أين سجَّل المعدل أعلى مستوياته سنة 2013 ووصل إلى 28.21% وهذا راجع إلى ارتفاع حجم المبيعات بسبب زيادة الطلب على الاسمنت واستقرار مستوى الأسعار وانخفاض التكاليف، فيما سجَّل المعدل أدنى مستوياته سنة 2015 وهذا بالرغم من تسجيل رقم أعمال مرتفع، لكن صاحب ذلك ارتفاع في التكاليف وهو ما أثر على معدل هامش الربح.

ختاما، ترى الطالبة أنَّه لابد على المؤسسة من اعتماد استراتيجية لتحسين النمو في المبيعات مثل كسب زبائن جدد وتعميق العلاقات مع الزبائن الحاليينباعتماد استراتيجية تسويقية ناجحة، بالإضافة إلى تخفيض هيكل التكاليف.

4-2- استجابات أفراد العينة حول قياس الأداء الاجتماعي

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (06-14) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (24): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الاجتماعي

		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
6- تقيس المؤسسة مدى الاستفادة من البرامج التدريبية التي تقدمها للعمال.	تكرار	16	59	4	5	3	3.91	0.878	مرتفعة
	%	18.4	67.8	4.6	5.7	3.4			
7- تقيس المؤسسة حجم مساهمتها في حل بعض المشكلات الاجتماعية للعاملين لديها.	تكرار	9	32	16	27	3	3.19	1.097	مرتفعة
	%	10.3	36.8	18.4	31.0	3.4			
8- تقيس المؤسسة حجم مساهمتها في توفير الأمن الصناعي للعاملين بها.	تكرار	18	58	7	2	2	4.01	0.769	مرتفعة
	%	20.7	66.7	8.0	2.3	2.3			
9- تقيس المؤسسة مستوى استقرار حالة العمل بها.	تكرار	9	32	17	21	8	3.14	1.176	مرتفعة
	%	10.3	36.0	19.5	24.1	9.2			
10- تقيس المؤسسة نفقاتها على أبحاث وتطوير منتجاتها وخدماتها الزبائن.	تكرار	8	37	30	12	00	3.47	0.846	مرتفعة
	%	9.2	42.5	42.5	13.8	00			
11- تقيس المؤسسة دورها في الرد على استفسارات ومشكلات الزبائن.	تكرار	11	48	16	10	2	3.64	0.927	مرتفعة
	%	12.6	55.2	18.4	11.5	2.3			
12- تراقب المؤسسة تسليم العمليات (الجودة، الآجال، الكمية، المكان، الشكل، والوثائق).	تكرار	15	49	16	5	2	3.80	0.873	مرتفعة
	%	17.2	56.3	18.4	5.7	2.3			
13- تقيس المؤسسة حجم مساهمتها في توفير فرص عمل جديدة والتخفيف من حدة البطالة.	تكرار	11	60	12	4	00	3.89	0.665	مرتفعة
	%	12.6	69.0	13.8	4.6	00			
14- تقيس المؤسسة حجم مساهمتها في تطوير وتحسين البنية التحتية في المنطقة المحيطة.	تكرار	6	28	19	21	13	2.91	1.202	متوسطة
	%	6.9	32.2	21.8	24.1	14.9			
المتوسط الحسابي الكلي							3.55		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

يعطي الجدول أعلاه المعلومات التالية:

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة السادسة (3.91) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.878)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تقيس مدى الاستفادة من البرامج التدريبية التي تقدمها للعمال، حيث تعمل المؤسسة على توزيع استمارات للعمال الذين خضعوا لبرامج تدريبية من أجل معرفة آرائهم حول هذه البرامج ومدى استفادتهم منها.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة السابعة (3.19) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.097)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تقيس حجم مساهمتها في حل بعض المشكلات الاجتماعية للعاملين لديها وتتعلق هذه المشكلات عموما بالنقل والتغذية والصحة، فالمؤسسة تحرص على توفير وسائل النقل لعمالها، بالإضافة إلى تكفلها بصحة العمال بالمركز الصحي "عالية صالح" الموجود ببلدية تبسة.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثامنة (4.01) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.769)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة غير موافقين على أنَّ المؤسسة تقيس حجم مساهمتها في توفير الأمن الصناعي للعاملين بها.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة التاسعة (3.14) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.176)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تقيس مستوى استقرار حالة العمل بها.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة العاشرة (3.47) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.846)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تقيس نفقاتها على أبحاث وتطوير منتجاتها وخدماتها الزبائن.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (11) (3.64) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.927)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تقيس دورها في الرد على استفسارات ومشكلات الزبائن.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (12) (3.80) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.873)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تراقب تسليم العمليات (الجودة، الآجال، الكمية، المكان، الشكل، والوثائق).

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (13) (3.89) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.665)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تقيس حجم مساهمتها في توفير فرص عمل جديدة والتخفيف من حدة البطالة.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (14) (2.91) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.202)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة غير موافقين على أنَّ المؤسسة تقيس حجم مساهمتها في تطوير وتحسين البنية التحتية في المنطقة المحيطة.

من خلال ما تم عرضه، لُوحِظ أنَّ أفراد العينة أبدوا موافقتهم على اهتمام المؤسسة بالبعد الاجتماعي فهي تعتمد على مجموعة من المؤشرات لقياس تابعات أنشطتها على العاملين والزبائن من خلال دور هذه الأخيرة في الاستماع إلى مشاكل الزبائن ومحاولة حلها، كما تعمد المؤسسة إلى قياس رضا زبائنها من خلال توزيع مجموعة من الاستمارات لتعبئتها وابداء آرائهم واقتراحاتهم لكن اتجهت آراؤهم إلى عدم الموافقة حول قيام المؤسسة بقياس تابعات أنشطتها على المجتمع.

ولمعرفة إلى أي مدى تهتم مؤسسة اسمنت تبسة بالبعد الاجتماعي بمختلف فروعه، سيتم تقديم وتحليل بعض المؤشرات ذات العلاقة بالأداء الاجتماعي من خلال ما يأتي:

✓ **مؤشرات قياس حجم الاسهام الاجتماعي للمؤسسة تجاه العاملين**

وقد تم الاعتماد على المؤشرات التالية:

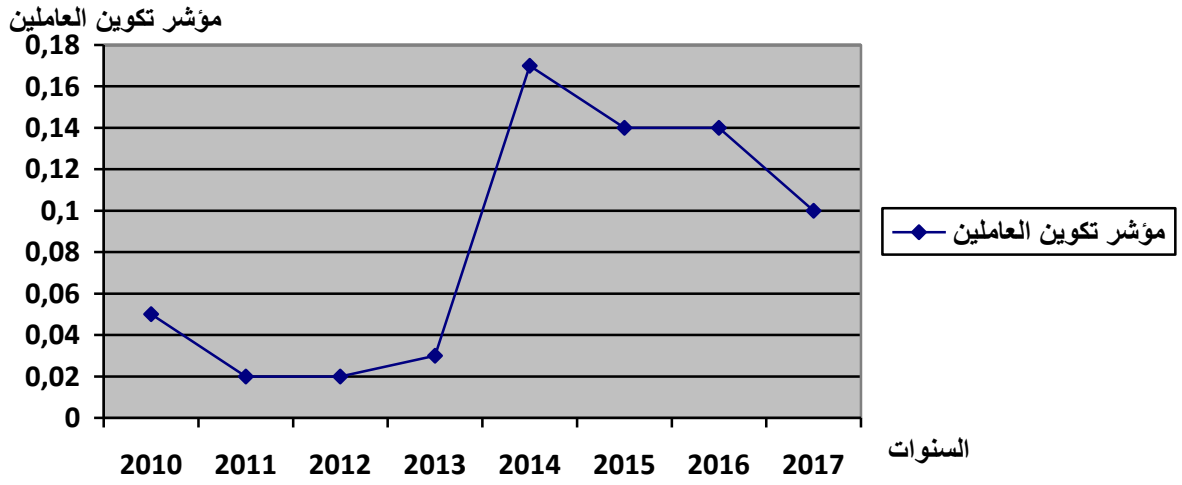
- **مؤشر تكوين العاملين**

من أجل تحسين قدرات وكفاءة العاملين تقوم المؤسسة بالعديد من الدورات التكوينية، ولمعرفة مخصصات التكوين يتم حساب المؤشر وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل تكوين العاملين} = \frac{\text{مصاريف التكوين}}{\text{مجموع المرتبات والأجور}}$$

والشكل الموالي يوضح تطور معدل تكوين العاملين لمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017:

الشكل رقم (23): تطور معدل تكوين العاملين لمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017



يتضح من الشكل رقم (23) أنَّ معدل تكوين العاملين قد عرف انخفاضًا خلال سنتي 2011 و2012 إلا أنَّه ارتفع قليلاً خلال سنة 2013، وبلغ أقصاه سنة 2014 بمعدل 0.17%، ثم تراجع خلال سنوات 2015 و2016 و2017.

ففي سنة 2010 عرفت زيادة بنسبة 151 % في عدد العاملين المتكونين وزيادة بنسبة 11 % في حجم التكاليف، أمَّا في سنة 2011 فعرفت انخفاض بنسبة 72% في عدد العاملين المتكونين وزيادة بنسبة 27 % في حجم التكاليف، وفي سنة 2012 تم تسجيل نمو بنسبة 114 % في القوى العاملة ونمو بنسبة 20 % في التكاليف المتكبدة، أما في سنة 2013 فقد خضع 237 عاملا لبرامج تكوينية وبلغت التكاليف 12 379000 دج ومثلت مصاريف التكوين 0.4 % من رقم الأعمال.

أما في سنة 2017 مثلت تكاليف التكوين 0.5% من رقم الأعمال من أجل تحسين مهارات ومعارف العاملين لحوالي 64% من مجموع العاملين ممن لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، وتم تكوين 259 عاملا بمعدل إنجاز بلغ 133% مقارنة بسنة 2016.

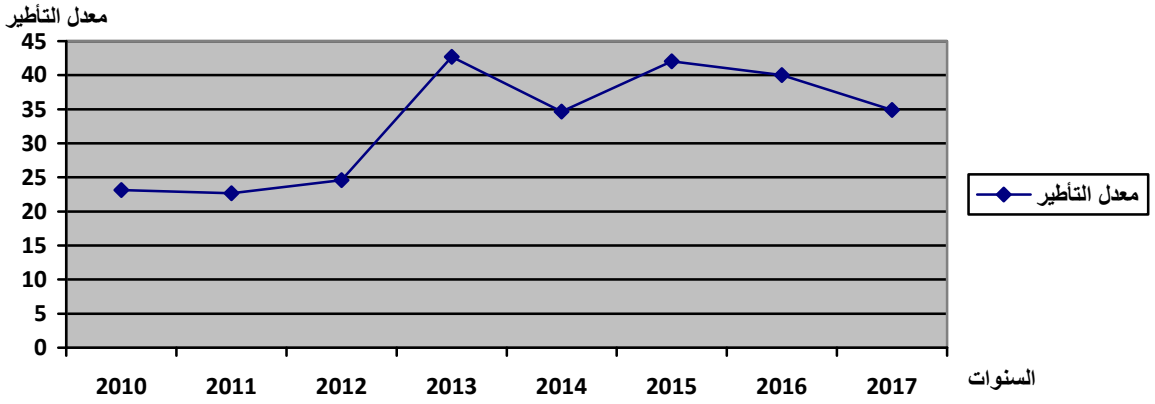
- **رفع مستوى التأطير**

إنَّ تنافسية المؤسسة الاقتصادية ترتبط علاوة على اعتماد أسلوب التصرف الناجع في إدارة الموارد البشرية على ضرورة تحسين مؤشرات التأطير لديها، ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل التأطير} = \frac{\text{عدد الإطارات}}{\text{العدد الإجمالي للعمال}} \times 100$$

والشكل الموالي يوضح تطور معدل التأطير بمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017:

الشكل رقم (24): تطور معدل التأطير بمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017



من خلال الشكل رقم (24) يلاحظ أنَّ معدل التأطير في المؤسسة في ارتفاع حيث قدر أقل معدل في سنة 2011 بـ : 22.68% وأعلى معدل بـ 42.70% في 2013 وكل هذا الارتفاع سببه ما يلي:

- قيام المؤسسة بدورات تكوينية؛
- اكتساب العمال لخبرات مما أدى إلى ترقيتهم إلى إطارات.

وقد أعرب بعض المسؤولين مِمَّنْ أُجْريت معهم المقابلة عن ضعف التأطير بالمؤسسة، حيث عرفت هذه الأخيرة ضعفًا في التأطير سنة 2017 بسبب نقص العاملين ذوي الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات، ومن 11 إلى 15 سنة، ومن 16 إلى 20 سنة، وهي ما تمثل 9% من إجمالي القوى العاملة، في حين أنَّ الغالبية والتي تمثل 64% تمتلك أقدمية أقل من 5 سنوات وهذا الاختلال يرجع أساسا إلى إحالة عدد كبير من العاملين إلى التقاعد.

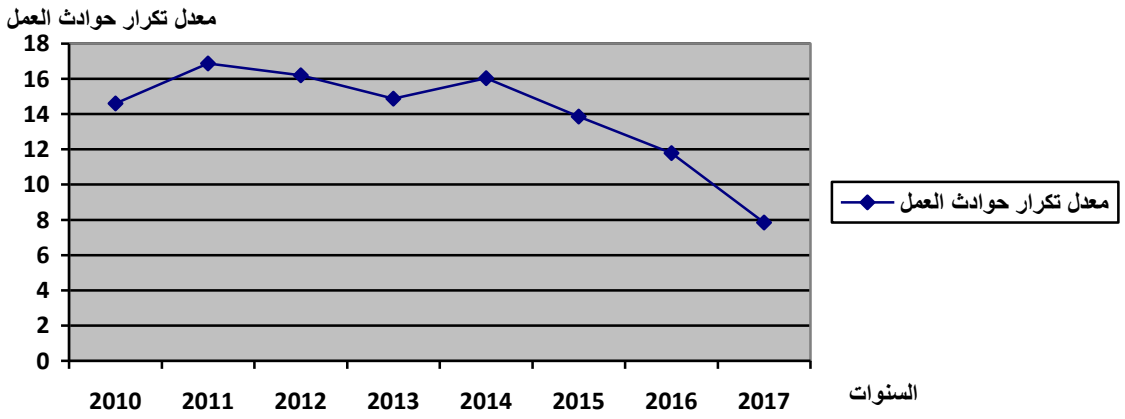
- **ضمان سلامة العاملين داخل المؤسسة**

يعتبر معدل تكرار حوادث العمل مؤشرا مناسبا لقياس أداء المؤسسة ككل بالنسبة للأمن الصناعي، والحفاظ على سلامة العاملين داخلها، ويحسب المعدل وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل تكرار حوادث العمل} = \frac{\text{عدد حوادث العمل}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}} \times 1000000$$

والشكل الموالي يوضح معدل تكرار هذه حوادث العمل خلال الفترة 2010-2017:

الشكل رقم (25): معدل تكرار حوادث العمل خلال الفترة 2010-2017



تبين نتائج الشكل أعلاه المتعلق بتطور حوادث العمل في مؤسسة اسمنت تبسة أنَّ حوادث العمل تشهد انخفاضا من سنة لأخرى، وهذا راجع إلى جملة من التدابير التي اتخذتها المؤسسة من بينها مايلي:

- اجراء دورات توعوية للعاملين بمؤسسة اسمنت تبسة؛
- الحضور الدائم لأعوان الأمن في المواقع التي عانت من حوادث خطيرة؛
- التطبيق الصارم لإجراءات السلامة والالتزام بالتعليمات؛
- تطبيق إجراءات تأديبية ضد العاملين غير الملتزمين بإجراءات العمل؛
- اقتناء معدات مكافحة الحرائق بما مجموعه 1،281،150.00 دج؛
- تنفيذ برامج للمناورة، فقد تم تنفيذ مناورتين بالمشاركة مع الحماية المدنية و03 اختبارات محاكاة داخلية.

✓ **مؤشرات قياس تكلفة حجم الاسهام الاجتماعي للمؤسسة تجاه المنتج**

وقد تم الاعتماد على المؤشرات التالية:

- **معدل إنتاجية العامل**

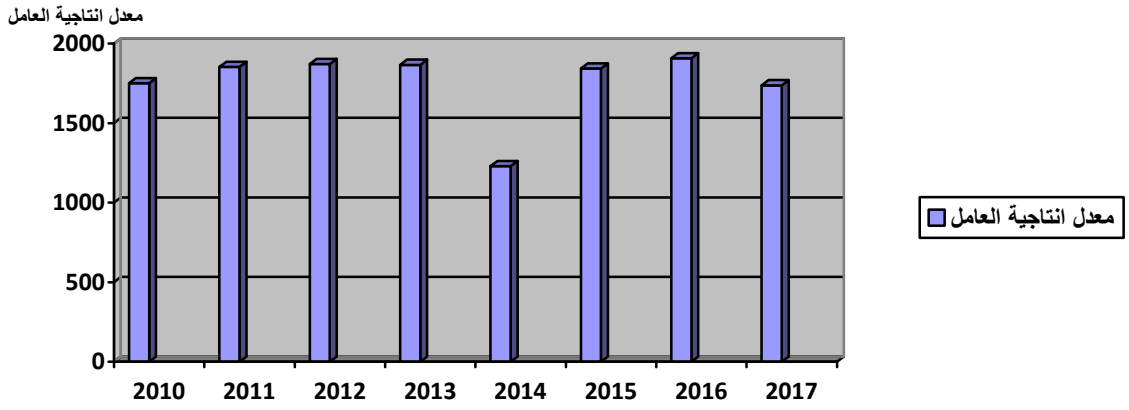
إنتاجية العمل هي محصلة الانتاج في الساعة للعامل الواحد، أي ما يمكن أن ينتجه العامل في ساعة في المتوسط وكلما كان حجم هذا العمل كبيراً ارتفع مستوى الانتاجية العام، وعليه سيتم الاعتماد على معدل الانتاجية المحقق من طرف كل عامل بالمؤسسة وذلك من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل إنتاجية العامل} = \frac{\text{حجم الإنتاج الكلي}}{\text{إجمالي عدد العمال}}$$

ويوضح الشكل الموالي تطور معدل انتاجية العامل لمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017:

الشكل رقم (26): تطور معدل انتاجية العامل لمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017

الوحدة(طن)



تشير نتائج الشكل أعلاه أنَّ معدل انتاجية العامل في ارتفاع مستمر بلغ أقصاه سنة 2016 بـ 1907.46 طن وأدناه سنة 2014 بـ1229.38 طن وهذا لانخفاض كمية الانتاج بسبب توقف المصنع لمدة تزيد عن 06 أشهر، ليرتفع المعدل بعد ذلك، ليعود وينخفض سنة 2017 وهذا لكثرة الأعطال والتوقفات.

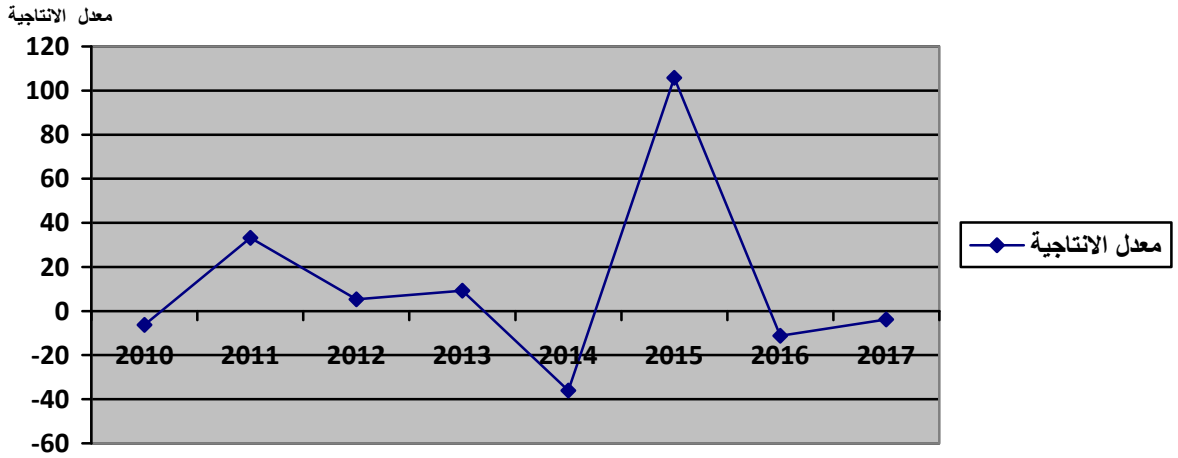
- **الانتاجية**

يعرف مصطلح الإنتاجية على أنَّه مقياس لقدرة المؤسسات على تحقيق المُخرجات من المُدخلات، كما يُعرف أيضاً على أنَّه إمكانية تحقيق أكبر كمية مُخرجات ممكنة من كمية مُدخلات معينة ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{القيمة المضافة للسنة n} - \text{القيمة المضافة للسنة n} - 1}{\text{القيمة المضافة للسنة n} - 1} \times 100$$

ولإعطاء صورة أوضح لمسار منحنى تطور معدل الانتاجية لمؤسسة اسمنت تبسة يتم عرض المنحنى التالي:

الشكل رقم (27): تطور معدل الانتاجية لمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017



من معطيات الشكل السابق، يُلاحظ أنَّ الإنتاجية حققت معدلات جيدة خاصة في سنة 2001 بعد تركيب المصفاة ذات الأذرع، حيث بلغ المعدل 33.18 %، وسنة 2015 بمعدل وصل إلى 105.78 % بسبب ارتفاع كمية الانتاج والتي تجاوزت الطاقة التصميمية للمصنع، كما حققت معدلات سلبية بلغت أقصاها سنة 2014 بمعدل -36.02%، حيث عرفت هذه السنة انخفاضًا كبيرًا في القيمة المضافة بسبب توقف المصنع على الإنتاج لمدة تزيد عن 6 أشهر، كما حققت معدلات سلبية سنة 2016 و2017 بسبب التراجع الكبير في المبيعات.

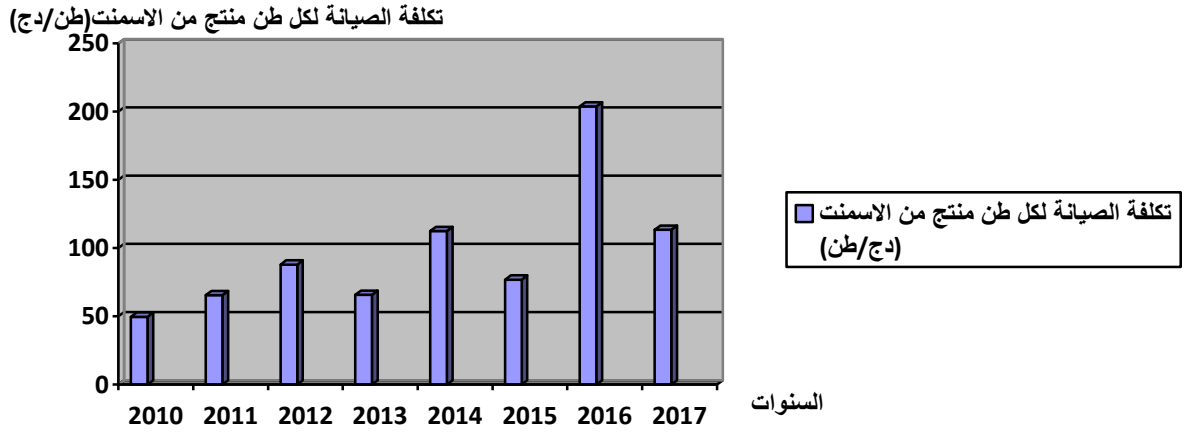
- **تحسين كفاءة الصيانة**

من أجل ضمان استمرار المؤسسة لعملية الإنتاج وتحقيق جودة المنتج تحرص هذه الأخيرة على الصيانة الدورية للآلات والمعدات، ومن أجل معرفة كفاءة عملية الصيانة سيتم الاعتماد على مؤشر تكلفة الصيانة لكل طن منتج من الاسمنت والذي يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{تكلفة الصيانة لكل طن منتج من الإسمنت} = \frac{\text{تكاليف الصيانة}}{\text{حجم الإنتاج الكلي}}$$

ويمكن توضيح تكلفة الصيانة لكل طن منتج من الاسمنت في الشكل الموالي:

الشكل رقم (28): تكلفة الصيانة لكل طن منتج من الاسمنت لمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017 (دج/طن)



تحتل تكاليف الصيانة جزءً مهمًا من التكاليف الكلية للإنتاج باعتبار أنَّ تجهيزات الانتاج تشغل حيزًا كبيرًا في المؤسسة بالنسبة لباقي الأجزاء المكونة لها، وما تحتاجه تلك التجهيزات من عمليات الصيانة حفاظًا على كفاءتها الإنتاجية.

وتحرص المؤسسة على الاهتمام أكثر بوظيفة الصيانة من خلال مايلي:

- زيادة عدد الأفراد المشرفين على الصيانة؛
- وضع مخططات تكوينية لتأهيل وتكوين هؤلاء الأفراد من خلال ملتقيات ودورات؛
- استغلال خبرات ومعارف الأفراد ونقلها ونشرها.
- تنسيق علاقات العمل بين وظيفة الصيانة ومختلف الوظائف الأخرى في المؤسسة لاسيما وظيفة الإنتاج للحصول على منتوج مطابقة لمواصفات الجودة؛
- القيام بتنظيم رقابي لإجراءات الصيانة.

وما يمكن ملاحظته من الجدول السابق هو ارتفاع تكاليف الصيانة من سنة لأخرى بلغت أقصاها سنة 2016، حيث وصلت إلى 203.72 دج/طن.

✓ **معايير قياس تكلفة الانشطة الخاصة بتحسين خدمات التعامل مع العملاء**

وقد تم الاعتماد على المؤشرات التالية:

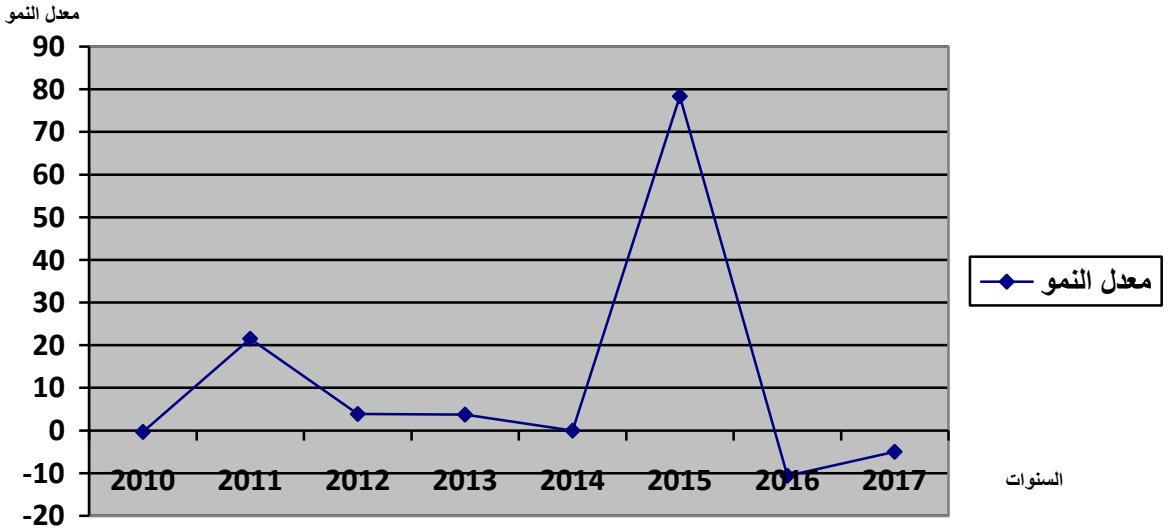
- **تطور معدل النمو رقم الأعمال**

ويتم حساب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل النمو في رقم الأعمال} = \frac{\text{رقم الأعمال المحقق للسنة n} - \text{رقم الأعمال المحقق للسنة n} - 1}{\text{رقم الأعمال المحقق للسنة n} - 1} \times 100$$

ويمثل الشكل التالي تطور معدل النمو في رقم الأعمال لمؤسسة إسمنت تبسة خلال الفترة 2010-2017

الشكل رقم (29): تطور معدل النمو في رقم الأعمال لمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017



من قراءة الشكل السابق يُلاحظ أنَّ معدل النمو السنوي للمبيعات قُدِّر بنسبة 78.33% كأعلى قيمة سُجِّلت في سنة 2015 محققًا بذلك أعلى رقم أعمال وصلت إليه المؤسسة منذ دخل المصنع حيز الخدمة، إلاَّ أنَّه انخفض خلال سنوات 2016 بسبب الإغلاق المطول للمصنع لمدة شهرين، ليعود ويرتفع قليلا سنة 2017 بعد فتح نقطتي بيع بتاريخ 2017/06/11 في الولايات التالية:

- ولاية الوادي
- ولاية خنشلة

ويعود عدم الاستقرار في رقم الأعمال لعدة أسباب منها:

- مواجهة مشاكل في التوزيع؛
- اشتداد المنافسة؛
- تراجع في المشاريع التنموية مما يقلل الطلب على مادة الاسمنت.

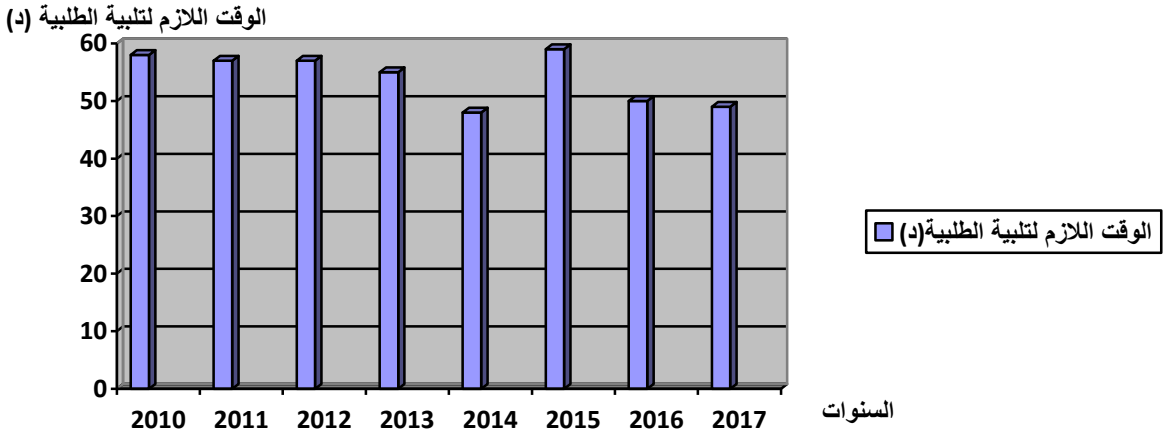
- **تحسين مستوى رضا العملاء**

لمعرفة مدى تحقيق المؤسسة لهذا الهدف، يتم حساب حجم الوقت اللازم لتلبية الطلبية للزبون.

والشكل الموالي يوضح الوقت اللازم لتلبية الطلبية لمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017:

الشكل رقم (30): الوقت اللازم لتلبية الطلبية لمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017

الوحدة(دقيقة)



في مقابلة مع مسؤولين في المصلحة التجارية، تبين أنَّ هذه الأخيرة توزع استبيانات على الزبائن تم الحصول على نسخة منها، تهدف هذه الاستبيانات لقياس رضا الزبائن ومعرفة آرائهم حول سير الاجراءات في المؤسسة وترفع عينات من هذه الاستبيانات إلى الإدارة العليا للاطلاع عليها واتخاذ الاجراءات والقرارات اللازمة لتحسين مستوى أداء هذه المصلحة وكسب رضا الزبائن.

✓ **مؤشرات قياس تكلفة حجم الاسهام الاجتماعي للمؤسسة تجاه المجتمع**

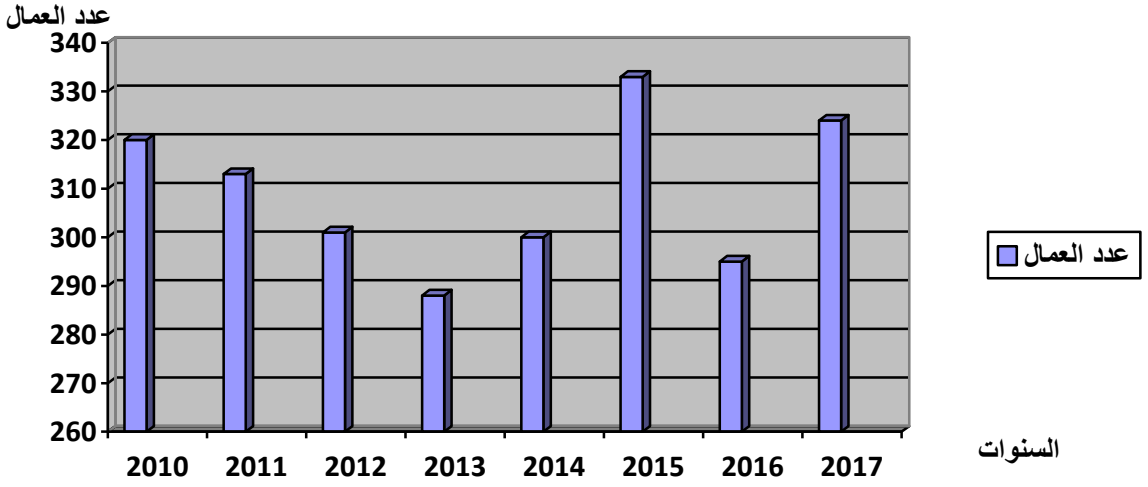
وقد تم الاعتماد على المؤشرات التالية:

- **توفير مناصب العمل لأفراد المجتمع**

من أجل الحكم على درجة تحقيق المؤسسة لهذا الهدف سيتم الاعتماد على تعداد العمال في المؤسسة.

ويمكن توضيح تطور عدد العمال في مؤسسة اسمنت تبسة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (31): تطور عدد العمال لمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017



ما يمكن ملاحظته هو عدد المناصب القليل خاصة سنة 2016 أين أُحِيل 65 عامل على التقاعد، إلاَّ أنَّ المسؤولين على مستوى المؤسسة صرحوا أنَّه لا يمكن زيادة عدد العمال لأن هذا الرقم يتماشى وقدرة استيعاب المؤسسة وفي حالة زيادة العدد سيخلق ذلك تكاليف إضافية لا يمكن للمؤسسة تحملها.

أمَّا عن طريقة التوظيف تقوم مؤسسة اسمنت تبسة بنشر عروض العمل على مستوى موقع الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM)، بعدها تحرص الوكالة على إرسال قائمة المرشحين الذين يستجيبون للشروط التي تبحث عنها المؤسسة.

بالإضافة إلى تعاون المؤسسة مع وكالة ANEM، تتعاون أيضًا مع مديرية التوظيف على مستوى الولاية لتوظيف خريجي الجامعات في إطار جهاز دمج الخريجين (DAIP) وفقًا لصيغ CIP، CID و CTA بموجب الشروط المنصوص عليها في اللوائح المعمول بها.

بعدها يتم إجراء اختبارات لانتقاء المترشحين المؤهلين ومن ثم التعيين واستكمال باقي الاجراءات.

إلا أنَّه وفي وأثناء الدراسة الميدانية صرَّح الكثير من المبحوثين أنَّ معايير انتقاء العاملين عادة لا تتم وفقًا لمؤهلاتهم وإنما معايير أخرى البعض رفض الادلاء بها والبعض ذكر المحسوبية وغيرها، كما صَرَّح أحد المسؤولين أنَّ توظيف حوالي 10% من العاملين يتم تحت ضغوطات خارجية، إلاَّ أن واقع الحال يؤكد أنَّ النسبة أعلى من ذلك بكثير.

- **توظيف العمال أصحاب الاحتياجات الخاصة**

يوضح الجدول الموالي تعداد العمال أصحاب الاحتياجات الخاصة بمؤسسة اسمنت تبسة:

الجدول رقم (25): تعداد العمال أصحاب الاحتياجات الخاصة بمؤسسة اسمنت تبسة خلال الفترة 2010-2017

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
عدد العمال	03	03	03	03	03	03	03	03

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

في مقابلةٍ مع مسؤول الموارد البشرية أوضح أن المؤسسة تلتزم بتطبيق النسبة التي يحددها القانون في عدد المعاقين الواجب توظيفهم وهي 1% من مجموع العمال، وهذا ما يفسر ثبات عدد العمال أصحاب الاحتياجات الخاصة الموظفون بالمؤسسة كون عدد العمال في حدود الثلاثمئة (300) عامل على طول الفترة من 2010 إلى 2017، وهذا ما يؤكد أنَّ المؤسسة لا تقوم بأي مبادرات تطوعية لخدمة أصحاب الاحتياجات الخاصة وإدماجهم في الحياة العملية.

- **المساهمات المالية المخصصة للمجتمع**

يوضح الجدول الموالي حجم المخصصات المالية التي تمنحها مؤسسة اسمنت تبسة للمجتمع المحلي:

الجدول رقم (26): حجم المساهمات المالية المخصصة للمجتمع بمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
المبلغ(دج)	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000

المصدر: مصلحة المالية والمحاسبة

في المقابلة التي أُجريت مع مسؤول المالية والمحاسبة أوضح أنَّ مجموع المساهمات المالية الممنوحة للمجتمع هي 1000000 دج تُمنَح للهلال الأحمر، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة لا تساهم بقدر كبير تنمية المجتمع المحلي وغياب شبه كلي لدور المؤسسة في تنمية باقي القطاعات كقطاع التعليم، الإسكان

والصحة وغيرها من القطاعات، ومساهمتها الوحيدة تتمثل في مبلغ رمزي يمنح سنويا لمنظمة الهلال الأحمر على مستوى الولاية.

4-3- استجابات أفراد العينة حول قياس الأداء البيئي

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات (15-26) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (27): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الأداء البيئي

		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
15- تقوم المؤسسة بقياس صورتها وسمعتها في الخارج فيما يتعلق بممارساتها البيئية.	تكرار	11	28	9	25	14	2.96	1.333	متوسطة
	%	12.6	32.2	10.3	28.7	16.1			
16- تقوم المؤسسة بقياس استهلاكها من المواد والمستلزمات المستعملة في العملية الإنتاجية.	تكرار	17	59	5	5	1	3.98	0.769	مرتفعة
	%	19.5	67.8	5.7	5.7	1.1			
17- تقيس المؤسسة حجم الفضلات المدورة.	تكرار	14	56	12	2	3	3.87	0.832	مرتفعة
	%	16.1	64.4	13.8	2.3	3.4			
18- تقيس المؤسسة استهلاكها من الطاقة مصنفة حسب نوع الطاقة المستعملة (الماء، الكهرباء والغاز).	تكرار	22	52	9	1	3	4.02	0.848	مرتفعة
	%	25.3	59.8	10.3	1.1	3.4			
19- تقيس المؤسسة مجموع التبرعات الاختيارية التي تقدمها في مجال البيئة.	تكرار	14	38	22	5	8	3.51	1.119	مرتفعة
	%	16.1	43.7	25.3	5.7	9.2			
20- تقيس المؤسسة حجم الاستثمارات البيئية إلى إجمالي الاستثمارات.	تكرار	15	43	20	5	4	3.68	0.980	مرتفعة
	%	17.2	49.4	23.0	5.7	4.6			

21- تقوم المؤسسة بقياس معدل الانبعاثات الغازية التي لديها تأثير على الجو.	**تكرار**	18	54	10	3	2	3.95	0.819	مرتفعة
	%	20.7	62.1	11.5	3.4	2.3			
22- تقيس المؤسسة مجموع التكاليف البيئية مثل الغرامات والعقوبات البيئية التي تدفعها.	**تكرار**	18	52	12	2	3	3.91	0.865	مرتفعة
	%	20.7	59.8	13.8	2.3	3.4			
23- تقوم المؤسسة بقياس تكاليف البحث والتطوير في المجال البيئي.	**تكرار**	16	40	18	11	2	3.65	0.997	مرتفعة
	%	18.4	46.0	20.7	12.6	2.3			
24- تقوم المؤسسة بقياس نسبة المنتجات المعاد تدويرها.	**تكرار**	19	47	14	5	2	3.87	0.899	مرتفعة
	%	21.3	52.8	15.7	5.6	2.2			
25- تقوم المؤسسة بتصميم منتجاتها بمراعات الجوانب البيئية.	**تكرار**	15	43	16	10	3	3.65	1.009	مرتفعة
	%	17.2	49.4	18.4	11.5	3.4			
26- تقوم المؤسسة بقياس معدل التخفيض من المخلفات الناتجة عن العملية الإنتاجية.	**تكرار**	23	47	12	2	3	3.97	0.901	مرتفعة
	%	26.4	54.0	13.8	2.3	3.4			
المتوسط الحسابي الكلي							3.82		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

والجدول السابق يعطي المعلومات التالية:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (15) (2.96) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.333)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة غير موافقين على أنَّ المؤسسة تقوم بقياس صورتها وسمعتها في الخارج فيما يتعلق بممارساتها البيئية.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (16) (3.98) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.769)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تقوم بقياس استهلاكها من المواد والمستلزمات المستعملة في العملية الإنتاجية.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (17) (3.87) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.832)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقيس حجم الفضلات المدورة.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (18) (4.02) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.848)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تقيس استهلاكها من الطاقة مصنفةً حسب نوع الطاقة المستعملة (الماء، الكهرباء والغاز).

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (19) (3.51) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.119)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تقيس مجموع التبرعات الاختيارية التي تقدمها في مجال البيئة.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (20) (3.68) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.980)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تقيس حجم الاستثمارات البيئية إلى إجمالي الاستثمارات.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (21) (3.95) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.819)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تقوم بقياس معدل الانبعاثات الغازية التي لديها تأثير على الجو.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (22) (3.91) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.865)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تقيس مجموع التكاليف البيئية مثل الغرامات والعقوبات البيئية التي دفعتها.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (23) (3.65) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.997)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تقوم بقياس تكاليف البحث والتطوير في المجال البيئي.

– بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (24) (3.87) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.899)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تقوم بقياس نسبة المنتجات المعاد تدويرها.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (25) (3.65) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.009)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تقوم بتصميم وتطوير منتجات يراعى فيها البعد البيئي.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (26) (3.97) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.901)، وهذه القيم تعني أنَّ أفراد العينة موافقون على أنَّ المؤسسة تقوم بقياس معدل التخفيض من المخلفات الناتجة عن العملية الإنتاجية.

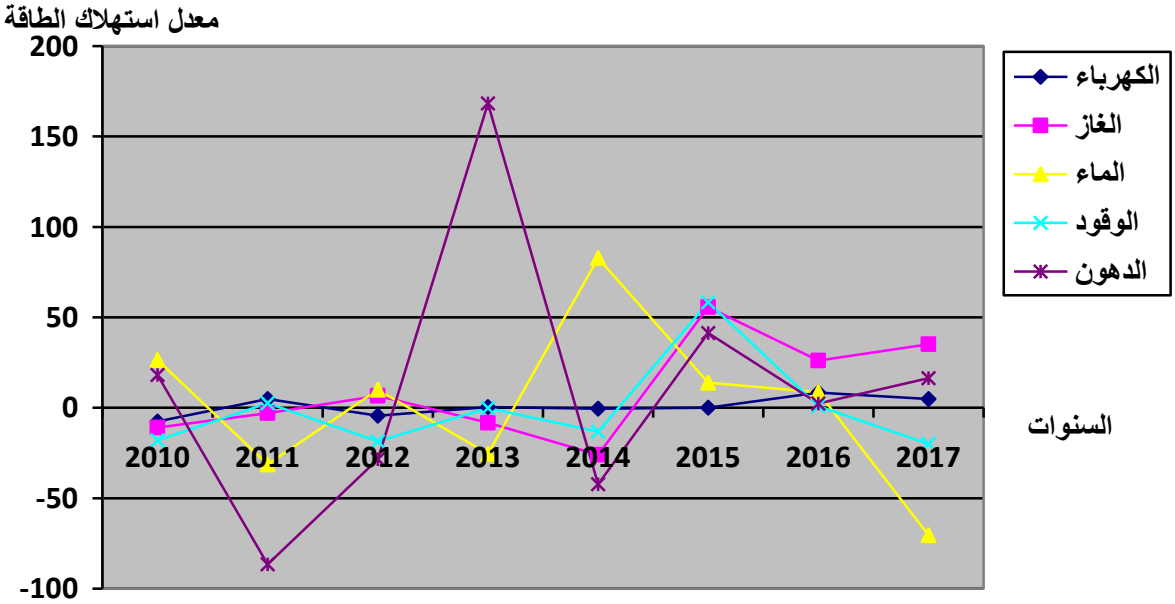
إذا بصفة عامة مؤسسة اسمنت تبسة تهتم بالبعد البيئي وتستخدم مجموعة من المؤشرات لقياس تابعات أنشطتها على البيئة.

ولتوضيح مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالبعد البيئي سيتم تقديم وتحليل بعض المؤشرات ذات العلاقة بالأداء البيئي وقد اتضح مايلي:

- ✓ **معدل استهلاك الطاقة مصنفة حسب نوع الطاقة المستعملة**

ويمكن توضيح معدلات استهلاك الطاقة حسب النوع في مؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017 في الشكل الموالي:

الشكل رقم (32): معدل استهلاك الطاقة مصنفة حسب نوع الطاقة المستعملة للفترة 2010-2017

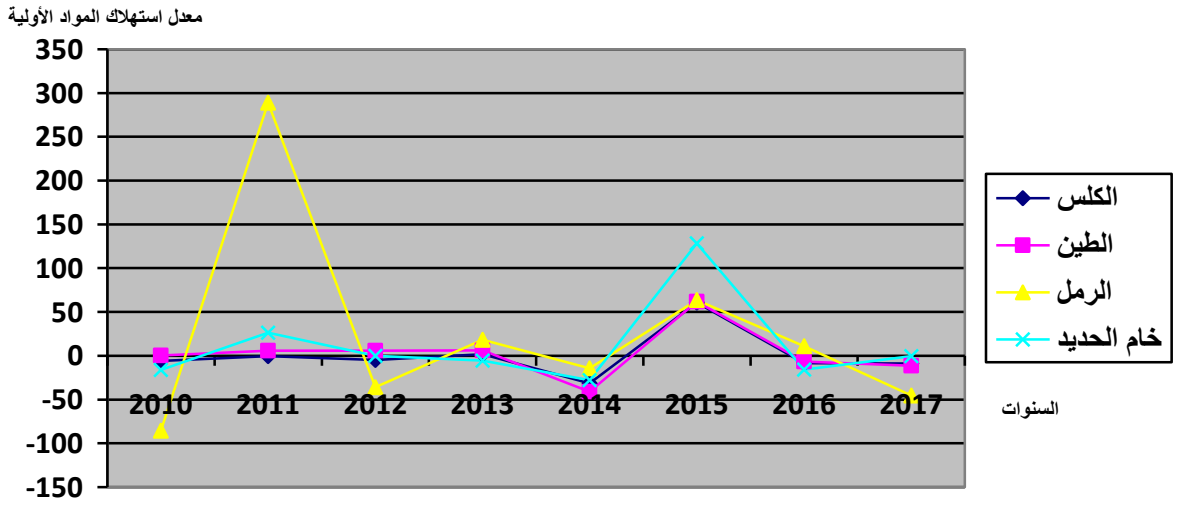


من قراءة المعطيات في الشكل رقم (32) يتضح أنَّ المؤسسة تستهلك الطاقة بشكل متفاوت، لكن عموما تتناسب كميات الطاقة المستهلكة مع كميات الاسمنت.

✓ **معدل استهلاك المواد الأولية**

ويمكن توضيح تطور معدل استهلاك المواد الأولية لمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017 من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (33): معدل استهلاك المواد الأولية لمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017



من الشكل السابق يُلاَحظ الانخفاض المعتبر لاستهلاك المواد الأولية خاصة بعد تركيب المصفاة ذات الأذرع، حيث تعمل المصفاة ذات الأذرع (Filtre a manches) على استرجاع كميات من غبار الإسمنت تصل في الشروط النظامية إلى 25 طن/سا يعاد ادخالها في العملية الإنتاجية وهذا ما يقلل من حجم المواد الأولية الداخلة في العملية الانتاجية، إلا أنَّه يُلاَحظ ارتفاع الكميات المستهلكة خلال سنة 2015 ويفسر ذلك بارتفاع كميات الانتاج حيث فاقت الطاقة التصميمية للمصنع.

✓ **الضريبة البيئية**

يوضح الجدول الموالي حجم الغرامات البيئية المفروضة على مؤسسة اسمنت تبسة خلال الفترة 2010-2017:

الجدول رقم (28): حجم الغرامات البيئية المفروضة على مؤسسة اسمنت تبسة خلال الفترة 2010-2017

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
المبلغ(دج)	480000	480000	480000	480000	480000	480000	480000	480000

المصدر: مصلحة المالية والمحاسبة

يُلاَحَظُ من الجدول السابق ثبات مبلغ الغرامات البيئية عند 480000 دج ابتداء من سنة 2010، بعد أن كانت 720000 دج، وهذا بعد استبدال المصفاة القديمة بالجديدة والتي تسترجع حوالي 99% من الغبار المنبعث، كما قامت المؤسسة بالعديد من الاجراءات للحفاظ على البيئة:

- إعادة تقييم الجوانب البيئية؛
- التحكم في الانبعاثات الجوية والنفايات السائلة من مصنع الإسمنت؛
- رصد، جمع، تخزين، والتخلص من النفايات، حيث قامت المؤسسة سنة 2015 بتوقيع وتنفيذ اتفاق مع ALFET Tiaret لاسترداد النفايات الحديدية؛
- التحكم في استهلاك المياه، أين ركبت سنة 2017 مضخة لتطهير مياه الصرف الصحي.

ترى الطالبة من خلال المعطيات السابقة ومن خلال لقاءات مع مسؤولي البيئة وأيضا من خلال ما تم مُلاحظته من الدراسة الميدانية، أنَّ المؤسسة تقوم بالعديد من الاجراءات لتقليل آثارها على البيئة المحيطة بها وعلى السكان المحليين، لكن ما يعاب على هذه الاجراءات أنَّ معظمها غير موثق وبالتالي يصعب تتبعها ومراجعتها.

5- تقييم واختبار الفرضيات

من أجل اختبار الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط والتي تسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة تأثير بين المتغيرات، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (R) لمعرفة طبيعة العلاقة طردية أو عكسية، ومعامل التحديد (R^2) لتحيد نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل.

وقبل تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية تم إجراء اختبار كولموكروف سمير نوف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution):

وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الإستبانات وجمعها، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (29): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

	المسؤولية الاجتماعية	الأداء الشامل	الكل
قيمة z المحسوبة	0.9	0.79	0.69
مستوى الدلالة	0.37	0.55	0.72

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائيSPSS

يتضح من خلال الجدول أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

5-1- أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى

✓ **الفرضية الفرعية الأولى**

تنص الفرضية الفرعية الأولى على" يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو الأنشطة المتعلقة بخدمة المجتمع على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يبين النتائج التي تم الحصول عليها.

الجدول رقم (30): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية

	معاملات الانحدار	اختبار (t)	مستوى الدلالة Sig	التفسير
الثابت	59.982	9,066	0.000	دال ايجابيا
المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	1.102	5,745	0.000	دال ايجابيا
معامل الارتباط (R)	0.529			
معامل التحديد (R^2)	0.280			
اختبار (F)	33.002	النموذج دال احصائيا		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

يتضح من الجدول أعلاه وُجُود علاقة طردية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والأداء الشامل، حيث أنَّ هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والأداء الشامل، وبما أن قيمة R=0.529، فهي تشير إلى أنَّ هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين، كما أنَّ معامل التحديد يساوي R^2=0.280 فهذا يعني أنَّ 28% من التغير في الأداء الشامل يرجع إلى التغير في مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والباقي يعود لعوامل أخرى، توضح قيمة t وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والأداء الشامل عند مستوى دلالة أقل من 05%، كما يُلاَحظ أنَّ قيمة F بلغت (33.002) بمستوى دلالة قدره (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يدل على أنَّ النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

ووفقًا للنتائج السابقة يتم تأكيد صحة الفرضية التالية:

"**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية**".

5-2- أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية**

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية والأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية".

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط، تتلخص نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (31): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية

	معاملات الانحدار	اختبار (t)	مستوى الدلالة Sig	التفسير
الثابت	52.070	8,897	0.000	دال ايجابيا
المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية	0.784	7,877	0.000	دال ايجابيا
معامل الارتباط (R)	0.650			
معامل التحديد (R^2)	0.422			
اختبار (F)	62,044	النموذج دال احصائيا		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

يتضح من الجدول أعلاه وُجُود علاقة طردية بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية والأداء الشامل، حيث أنَّ هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية والأداء الشامل، وبما أنَّ قيمة R=0.650، فهي تشير إلى أنَّ هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين، كما أنَّ معامل التحديد يساوي R^2=0.422 فهذا يعني أنَّ 42.2% من التغير في الأداء

الشامل يرجع إلى التغير في مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والباقي يرجع لعوامل أخرى، توضح قيمة t وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية والأداء الشامل عند مستوى دلالة أقل من 05%، كما يُلاَحظ أن قيمة F بلغت (62.044) بمستوى دلالة قدره (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يدل على أنَّ النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

والنتائج السابقة تؤكد صحة الفرضية التالية:

" **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية والأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية**".

5-3- أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المنتج على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة**

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المنتج والأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية".

من أجل اختبار الفرضية السابقة تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط، تتلخص نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (32): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المنتج على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية

	معاملات الانحدار	اختبار (t)	مستوى الدلالة Sig	التفسير
الثابت	50.394	5,419	0.000	دال ايجابيا
المسؤولية الاجتماعية تجاه المنتج	1.449	5.093	0.000	دال ايجابيا
معامل الارتباط (R)	0.484			
معامل التحديد (R^2)	0.234			
اختبار (F)	25.937	النموذج دال احصائيا		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

يُلاَحظ من الجدول أعلاه وجود علاقة طردية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المنتج والأداء الشامل حيث أنَّ هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المنتج والأداء الشامل، وبما أن قيمة R=0.484، فهي تشير إلى أنَّ هناك ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين، كما أنَّ معامل التحديد يساوي R^2=0.234 فهذا يعني أنَّ 25.9% من التغير في الأداء الشامل يرجع إلى التغير في مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه المنتج والباقي يعود لعوامل أخرى، توضح قيمة t وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المنتج عند مستوى دلالة أقل من 05%، كما يُلَاحظ أن قيمة F بلغت (25.937) بمستوى دلالة قدره (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يدل على أنَّ النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

ووفقًا للنتائج السابقة تأكد صحة الفرضية التالية:

" **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المنتج والأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية**".

5-4- أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

✓ **الفرضية الفرعية الرابعة**

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنَّه "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة والأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية**".

من أجل اختبار الفرضية السابقة تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط، تتلخص نتائج التحليل في الجدول الموالي :

الجدول رقم (33): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية

	معاملات الانحدار	اختبار (t)	مستوى الدلالة Sig	التفسير
الثابت	44.411	6,169	0.000	دال ايجابيا
المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة	1.365	7,443	0.000	دال ايجابيا
معامل الارتباط (R)	0.628			
معامل التحديد (R^2)	0.395			
اختبار (F)	55.391	النموذج دال احصائيا		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

يُلاَحظ من الجدول أعلاه وُجُود علاقة طردية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة والأداء الشامل، حيث أنَّ هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة والأداء الشامل، وبما أنَّ قيمة R=0.628، فهي تُشير إلى أنَّ هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين، كما أنَّ معامل التحديد يساوي R^2=0.395 فهذا يعني أنَّ 39.5% من التغير في الأداء الشامل يرجع إلى التغير في مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة والباقي يرجع لعوامل أخرى، توضح قيمة t وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المنتج والأداء الشامل للمؤسسة عند مستوى

دلالة أقل من 05%، كما يُلاَحظ أنَّ قيمة F بلغت (55.391) بمستوى دلالة قدره (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يدل على أنَّ النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

مِمَّا تقدم يستنتج أنَّ الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة والتي نصت على أنَّه " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة والأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية**" قد تحققت.

5-5- أثر ممارسة أنشطة المسؤولية الاجتماعية على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية

سيتم اختبار الفرضية الرئيسية

✓ **الفرضية الرئيسية**

تنص الفرضية الرئيسية على أنَّه " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التزام المؤسسات الاقتصادية بالمسؤولية الاجتماعية وبين أداءها الشامل** ".

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط، تتلخص نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (34): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسة أنشطة المسؤولية الاجتماعية على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية

	معاملات الانحدار	اختبار (t)	مستوى الدلالة Sig	التفسير
الثابت	35.413	4,939	0.000	دال ايجابيا
المسؤولية الاجتماعية	0.380	8,730	0.000	دال ايجابيا
معامل الارتباط (R)	0.688			
معامل التحديد (R^2)	0.473			
اختبار (F)	76.205	النموذج دال احصائيا		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

تُشير نتائج الجدول أعلاه إلى وُجُود علاقة طردية بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة والأداء الشامل، حيث أنَّ هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الشامل للمؤسسة، وبما أنَّ قيمة R=0.688، فهي تُشير إلى أنَّ هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين، كما

أنَّ معامل التحديد يساوي R^2=0.473 فهذا يعني أنَّ 47.3% من التغير في الأداء الشامل يرجع إلى التغير في مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وتُعزَى باقي النسبة إلى عوامل أخرى، كما يُلاَحظ أنَّ قيمة F بلغت (76.205) بمستوى دلالة قدره (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يدل على أنَّ النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

تُؤكد النتائج السابقة صحة الفرضية الرئيسية التالية:

" **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التزام المؤسسات الاقتصادية بالمسؤولية الاجتماعية وبين أداءها الشامل** ".

وبالتالي، من خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضية الرئيسية تم التأكد من وجود تأثير لممارسة أنشطة المسؤولية الاجتماعية على الأداء الشامل في مؤسسة اسمنت تبسة.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم عرض النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية، فممارسة المسؤولية الاجتماعية في مجال البيئة يركز على تخفيض الفاقد من الإنتاج، والتقليل من التلوث وزيادة المساحات الخضراء حول المصنع، أما في مجال تنمية المجتمع فتركز على توفير مناصب عمل وزيادة الانتاج، بالإضافة إلى بعض المساهمات البسيطة للجمعيات الخيرية، وفي مجال الموارد البشرية تهتم بزيادة كفاءة المورد البشري من خلال برامج التدريب وتخفيض حوادث العمل، أما في مجال المنتج تعمل المؤسسة على توفير المنتج بالجودة المطلوبة.

كما أثبتت الدراسة الميدانية لمؤسسة تبسة، وجود علاقة ايجابية بين كل من الالتزام بالأنشطة المختلفة للمسؤولية الاجتماعية والأداء الشامل لها، فقد وجدت الدراسة أثر ذو دلالة إحصائية بين كل أبعاد المسؤولية الاجتماعية(المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع، والموارد البشرية، المنتج، والبيئة) والأداء الشامل للمؤسسة.

خاتمة

إنَّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ليست وَلِيدَة الصدفة، بل هي وليدة بيئة الأعمال الراهنة، تطور هذا المفهوم في ظِل تغافل مؤسسات الأعمال عن واجباتها تجاه المجتمع والبيئة وباقي أطراف المصلحة، وانشغالها بكيفية جمع الأرباح، فظهرت مجموعة من الأفكار التي تنبه إلى دور المؤسسات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وفي حماية البيئة، وتبنت الكثير من المؤسسات ممارسات تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية.

وبعد أن أصبحت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات موضوعًا شائعًا، نُوقش في مؤتمرات الإدارة والمناقشات العامة والمناقشات الإعلامية التي تعرض فيها المؤسسات إتقانها لغة المسؤولية الاجتماعية، إلاَّ أن هذا الاهتمام المتزايد بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لا يثبت في كثير من الأحيان أنَّ الأمور قد تغيرت في الممارسة العملية اليومية.

وفي حين أنَّ قضية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ودوافعها للتكامل داخل المؤسسات في البلدان المتقدمة قد نُوقشت على نطاق واسع، فإنَّ هذه القضية، لا سيما في جانبها البيئي والاجتماعي، لا تزال بعيدة عن كونها راضية في البلدان النامية.

وعلى اعتبار أنَّ المؤسسات الصناعية من أكثر الأطراف تأثيرًا في القطاع الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، فإنَّ اهتمامها بالمسؤولية الاجتماعية يُعَدُّ أمرًا حتميًّا ولازمًا، فهي مطالبة بالتصرف المسئول تجاه كل من المجتمع والبيئة وكل أطراف المصلحة عند القيام بمختلف نشاطاتها الصناعية، حيث يمكن أن تخلق هذه المسؤولية الاجتماعية مزايَا تنافسية عديدة للمؤسسات الصناعية.

وكسائر المؤسسات، على المؤسسة الجزائرية إن كانت تعزم البقاء والتطور في ظل البيئة الاقتصادية الحالية أن تضمن بشكل تدريجي ومتواصل في استراتيجياتها ومخططاتها بعيدة المدى، هذه الاعتبارات التي غيرت من ظروف النشاط على مستوى جميع الأسواق.

لقد سعت العديد من الدراسات التجريبية التي أُجرِيَت في الولايات المتحدة وأوروبا والكثير من دول العالم، إلى إظهار وجود صلة بين الأداء الاجتماعي والبيئي والأداء المالي، مثل دراسات **(2009) Makni et autres**، **(2015) Rehm et Hirigoyen**، **(2003) Orlitzky et autres**، **(2005) Allouche et P. Laroche**، **(1997) Griffin et Mahon**، **Saba Qasim et autres (2017)**، **(1997) Russo et Fouts**، إلا أنَّ الاستنتاج الرئيسي لهذه البحوث التجريبية هو أنَّ الرابط بين المتغيرات المختلفة لم يتم تحديده بعد.

1- النتائج

تطرقت هذه الدراسة إلى طبيعة العلاقة والأثر بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الشامل للمؤسسات، وبصفة خاصة في مؤسسة اسمنت تبسة، وقد تَمَّ التوصل إلى مجموعة من النتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة وفرضياتها، وفي مايلي سيتم عرض أهم هذه النتائج:

- ✓ **النتائج النظرية**

- التوافق في الأدبيات حول زيادة المخاطر المالية بسبب الأداء الاجتماعي والبيئي الضعيف، وكذلك انخفاض المخاطر بسبب الأداء الاجتماعي والبيئي الجيد، إذ يتفق كلٌّ من الباحثين والمستثمرين على أنَّ سمعة المؤسسة لها تأثيرٌ على أعمالها وأدائها.

- حتى تكون المؤسسة مواطنًا صالحًا لابد وأن لا يقتصر دورها الاجتماعي على التبرعات الخيرية، بل تتجاوزه إلى ما هو أبعد من ذلك، باعتبارها استثمارًا يشمل شتى نواحي التنمية، ويجب أن تصبح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات جزءً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة وضمن خططها واستراتيجياتها.

- تَطَوَّر الأداء من الأداء المالي إلى الأداء الشامل، جاء نتيجة الضغوطات الاجتماعية والبيئية على المؤسسات، لدفعها لانتهاج سلوكات أكثر مسؤولية تجاه المجتمع والبيئة وكل أصحاب المصلحة في ظِل تحديات التنمية المستدامة.

- تقديم مجموعة من الأدوات المستخدمة في قياس الأداء الشامل، والتي أظهرت الصعوبات في قياسه، إذ من الصعب قياس التفاعلات بين شرائح مختلفة من الأداء: اقتصادية واجتماعية وبيئية، خاصة ما تعلق منها بالمبادرات الدولية، لتبقى الأدوات الداخلية ممثلة في بطاقة الأداء المتوازن والمحاسبة الاجتماعية أكثر الأدوات استخداما من طرف المؤسسات.

- ثبت من خلال هذه الدراسة أنَّ دراسات الأثر بين المتغيرين تخضع لعوامل عدة تتقدمها صعوبة القياس، ولا يمكن الجزم بصفة مطلقة بكونها علاقة إيجابية أو سلبية، أو حتى عدم وُجُود علاقة في بعض الحالات، واليقين الوحيد الذي يمكن أن يتحقق بشأن ذلك هو أن الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لا يُوَلِّد بصورة منتظمة عائدًا فوريًّا للاستثمار وإنَّما تظهر عوائده على المدى الطويل.

✓ **النتائج الميدانية**

سعت الدراسة إلى تبيان أثر تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية على الاداء الشامل بمؤسسة اسمنت تبسة، ومن خلال الدراسة الميدانية وتحليل استجابات مفردات العينة تم التوصل إلى جملة من النتائج ، ويمكن إيجاز أهم هذه النتائج فيما يلي:

– أثبتت الدراسة الميدانية أنَّ مؤسسة اسمنت تبسة تمارس أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بدرجة من مرتفعة إلى متوسطة، إلاَّ أنَّ ممارسة هذه المسؤولية من طرف المؤسسة لا ترتبط بمقدار الانسانية والتطوعية، بل هي تتعلق بسياسة المؤسسة والتشريعات القانونية، فقد ذهبت آراء المبحوثين إلى الحياد وعدم الموافقة على العبارات التي حملت معنى انساني وتطوعي، إلاَّ أنَّ آراءهم اتجهت إلى الموافقة والموافقة بشدة على العبارات التي كانت ذات توجهٍ قانونيٍّ، وهو ما يُؤكِّد على أنَّ مؤسسة اسمنت تبسة في الغالب تمارس الحد الأدنى للمسؤولية الاجتماعية وهي المسؤولية القانونية؛

– تمارس المؤسسة محل الدراسة المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع بدرجة متوسطة، حيث تُعتَبَر المؤسسة هذه المسؤولية ليست من المهام الملزمة لها، في إشارة إلى أنَّ المجتمع لا يستفيد من أي برامج ذات طبيعة اجتماعية إلاَّ في الحالات النادرة.

– ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال كانت مرتفعة، إلا أنَّها لا تتعدى تلك الموجودة في قانون العمل، ولا تشمل أي مبادرات أخرى تشجيعية أو تحفيزية، وكل الفقرات التي تعنى بتكافؤ الفرص في العمل والترقية، وأخذ مقترحات العاملين بعين الاعتبار، وتشجيعهم، اتجه فيها المبحوثون إلى عدم الموافقة.

– أمَّا ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه المنتج فقد كانت بدرجة مرتفعة، وهذا لحرص المؤسسة على الاهتمام بالمنتج نظرا لتأثيره الكبير على الأداء المالي للمؤسسة.

– ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة كانت بدرجة مرتفعة، فقد أجمعت آراء المبحوثين على درجة من الموافقة على وُجُود هذا التوجه بمؤسستهم، فالمؤسسة متحكمة بدرجة كبيرة في آثار أنشطتها على البيئة، أين قامت باقتناء العديد من العتاد التكنولوجي الحديث للتقليل من استهلاك الطاقة والتقليل من الانبعاثات الغازية، وإعادة تدوير المياه المستعملة واعادة استخدامها.

توصَّلت النتائج فيما يخص تحليل أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على الأداء الشامل إلى مايلي:

- تُسَاهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية(الأنشطة المتعلقة بخدمة المجتمع، الأنشطة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، الأنشطة المتعلقة بتحسين المنتج، الأنشطة المتعلقة بالرقابة على البيئة)، في التأثير ايجابيًّا على

الأداء الشامل لمؤسسة اسمنت تبسة، ويرتبط المتغيران وفق علاقةٍ طرديّةٍ متوسطةٍ؛

- تُسَاهِم المسؤولية الاجتماعية تجاه الأنشطة المتعلقة بخدمة المجتمع في التأثير الايجابيِّ على الأداء الشامل للمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما أظهرته نتائج الانحدار الخطي البسيط، ويرتبط المتغيران وفق علاقةٍ طرديّةٍ متوسطةٍ؛
- يُؤدِّي التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه تنمية الموارد البشرية في التأثير على الأداء الشامل لمؤسسة اسمنت تبسة وهذا ما أفرزته نتائج الانحدار الخطي البسيط، ويرتبط المتغيران ارتباطًا طرديًّا متوسطًا؛
- أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وُجوُد تأثيرٍ ايجابيٍّ بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المنتج والأداء الشامل للمؤسسة محل الدراسة، ويرتبط المتغيران بارتباطٍ طرديٍّ ضعيفٍ؛
- أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وُجُود تأثيرٍ ايجابيٍّ بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة والأداء الشامل للمؤسسة محل الدراسة، ويرتبط المتغيران بارتباطٍ طرديٍّ متوسطٍ.

– تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي إلى أنَّ إطارات مؤسسة اسمنت تبسة تهتم بتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية خاصَّةً المتعلقة بالمنتج والبيئة؛

– تسعى مؤسسة اسمنت تبسة إلى الحصول على مقاييس ومواصفات الجودة، والتي تحسن من صورتها وتعزز أدائها خاصة تلك المتعلقة بالجانب البيئي؛

– من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى أنَّ المؤسسة تجري العديد من الدورات التكوينية لإطاراتها للحفاظ على البيئة والتعريف بقضايا التنمية المستدامة؛

– من خلال نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان واختبار الفرضيات، وأيضا من خلال المقابلات التي أُجرِيَت مع مسؤولي وعمال المؤسسة، تبين أنَّ العاملين ليس لديهم أيَّ دورٍ في توجيه سلوك المؤسسة نحو قضايَا وموضوعات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛

–لا تُوجَد ضُغُوط من المحيط تجعل المؤسسة أكثر إفصاحًا ليس فقط في تقاريرها المالية، ولكن أيضًا حول أدائها في القضايا الرئيسية، الاجتماعية والأخلاقية والبيئية نظرًا لعدم قدرة المؤسسة على التعرف على متطلبات ورغبات الأطراف ذات المصلحة من أجل الاستجابة لها؛

– لوُحِظ من خلال الدراسة الميدانية وكذا من الوثائق المتحصل عليها، أنَّ مؤسسة اسمنت تبسة أبدت اهتمامًا واضحًا بقياس مؤشرات الأداء المالي والبيئي، بينما يقتصر اهتمامها في الجانب الاجتماعي على المؤشرات التي تتضمن الموارد البشرية.

2- توصيات الدراسة

بناء على ما تقدم من نتائج يمكن تقديم التوصيات التالية:

- نشر الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية بين مختلف الإدارات والعاملين، مع تصميم وتنفيذ برامج لتدريب المتطوعين من الموارد البشرية للمؤسسة والمهتمين بالقيام بأنشطة اجتماعية سواء داخل المؤسسات أو خارجها، وهذا من الضروري أن يكون جزء من استراتيجية العمل لدى المؤسسة.

- يتعين على المؤسسات تضمين سياسة المسؤولية الاجتماعية في رسالتها الاستراتيجية، وأن تعتبرها جزءً لا يتجزأ من سياستها العامة التي يجب أن تحرص على أدائها بالشكل المطلوب.

- ضرورة مناقشة مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال على مستوى المؤسسات الجزائرية، وإقامة دورات تدريبية حول كيفية معالجة المشكلات الاجتماعية والأخلاقية، وتوعيتها بانعكاسات ذلك على سمعتها وأدائها على المدى الطويل.

- ضرورة تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المؤسسات الجزائرية الذي يستوجب التضحية بموارد حالية من أجل الحصول على عوائد أكبر في المستقبل، مع الاهتمام بمجالات الاستثمار الاستراتيجية كالمسؤولية الاجتماعية، البحث والتطوير، والاستثمار في الكفاءات البشرية.

- على المؤسسات وضع تقارير مفصلة تحوي المعلومات والبيانات عن الأداء الاجتماعي والبيئي مثل ما تحوي بيانات الجانب المالي.

- تطبيق أساليب قياس الأداء الحديثة والتي تتناول كل جوانب الأداء المتعددة.

- على المؤسسات الاقتصادية الاهتمام أكثر بتنمية المجتمع المحلِّي الذي تنشط فيه، وأن يتجاوز دورها لأكثر من مساعدات مالية تمنح للجمعيات الخيرية وغيرها، إلى المساهمة في تنمية البنى التحتية للمجتمع؛

- إنَّ ما يعقد دور إدارة المؤسسة في تبني منظور اجتماعي مقبول ومنسجم مع بيئتها، ينطلق من فكرة عدم التوازن بين هذا الدور كما تراه إدارة المؤسسة وما يتوقعه أصحاب المصالح المختلفين، وهنا يتطلب الأمر أن تجري إدارة المؤسسة دراسات مستقبلية، أو أن تكون لديها وحدة دراسة أو استشراف المستقبل تعمل على تأشير الافتراق بين أهداف وغايات المؤسسة الأساسية، وبين أهداف مختلف أصحاب المصالح، آخذين بعين الاعتبار أن بعض أصحاب المصالح لهم تأثيرًا أكبر ومباشر على المؤسسة.

3- آفاق الدراسة

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية الدراسة حول موضوع المسؤولية الاجتماعية والأداء الشامل، يتم اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون بحوثًا مكملة لهذا الموضوع:

- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في القطاعين الخاص والعام؛
- تطوير ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية؛
- أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على رضا العملاء؛
- دراسة امكانية تطبيق النماذج الحديثة لتقويم الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية.

قائمة المراجع

أولا- المراجع باللغة العربية

I- الكتب

- ابن منظور، **لسان العرب**، ج10، دار صادر، بيروت، لبنان.
- أمين السيد أحمد لطفي، **المراجعة الادارية وتقييم الأداء**، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر، 2011.
- طاهر محسن الغالبي، محمد وائل إدريس الصبحي، **الإدارة الاستراتيجية – منظور منهجي متكامل**-، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- طاهر محسن منصور الغالبي، **إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة**، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع**، دار وائل، ط2، الأردن، 2008.
- عز عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1989.
- علي بولحية بن بوخميس، **القواعد العامة لحماية المستهلك والمسؤولية المترتبة عنها في التشريع الجزائري**، دار الهدى، الجزائر، 2000.
- مالك بن نبي، **المسلم في عالم الاقتصاد**، دار الفكر، ط3، دمشق، سوريا، 1987.
- محمد قدري حسن، **إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء- تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2015.
- نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- نجم عبود نجم، **المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- وليد أحمد جابر، **تدريس اللغة العربية وآدابها – مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية**-، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002.
- ياغي محمد عبد الفتاح، **الأخلاقيات في الإدارة**، مكتبة اليقظة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.

II- الأطروحات والرسائل

- برني لطيفة، **أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية – دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة**-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، ولاية بسكرة، 2014-2015.
- جميلة العمري، **إسهامات تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الجزائر**-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015-2016.
- غلاي نسيمة، **الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات- دراسة حالة بعض مؤسسات تلمسان**-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014- 2015.
- مرزوقة أمال، **أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي- دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية**-، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف01، 2014-2015.
- مهاوات لعبيدي، **القياس المحاسبي للتكاليف البيئية والإفصاح عنها في القوائم المالية لتحسين الأداء البيئي- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية في الجزائر**- ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.

III- المجلات

- بدرة سلفاوي، محمد بركة، **محاولة تقييم الأداء الشامل للمؤسسات البترولية العاملة بالجزائر خلال الفترة 2011-2015**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 12، جامعة ورقلة،2017.
- السعيد بريش، نعيمة يحياوي، **أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها- دراسة حالة ملبنة الأوراس**- مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
- الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.
- عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، **تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد2، المجلد 7، جامعة غرداية، 2014.

- عرقوب وعلي، **تحليل مستوى تبني لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسات الجزائرية وأثره على أدائها الشامل –دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء–**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد الثامن، المجلد الأول، 2015.
- فاتح مجاهدي، شراف براهيمي، **برنامج الإنتاج الأنظف كآلية لزيادة فعالية ممارسة الإدارة البيئية و دعم الأداء البيئي للمؤسسة– دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف–** ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد01، جامعة ورقلة، 2012.
- فالح عبد القادر الحوري وآخرون، **إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية**، مجلة شؤون اجتماعية، جمعية الاجتماعيين، الامارات العربية المتحدة، 2014.
- نور الهدى محجوبي، أمينة مخلفي، **تقييم الأداء البيئي في المؤسسات النفطية– دراسة حالة المركب النفطي "حوض بركاوي"**–، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 05، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016 .

IV – الملتقيات والمؤتمرات

- سناء عبد الكريم الخناق، **المسؤولية الأخلاقية لأصحاب المشاريع الريادية والصغيرة**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، يومي 18–2009/11/19.

IV – مواقع الأنترنيت

- **الارتباط والانحدار الخطي البسيط**، متاح على الموقع الالكتروني،

www.kau.edu.sa/Files/247006/files/21931_stat_115_ch_4.pdf

- جميل حسن النجار، **المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال وأثرها على الأداء المالي "دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين"**، 2016، مقال متاح على الموقع الإلكتروني:

https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/16978/1/djiridi-djireb.pdf

- زينب أحمد عزيز حسين، **نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء "إطار مقترح"**، مقال متاح على الموقع الإلكتروني: الموقع:

fac.ksu.edu.sa/sites/…/nmwdhj_strtyjy_mtdd_lbd_ltqyym_ld.pdf

- فؤاد محمد عيسى، **المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر، دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات**، مقال متاح على الموقع الإلكتروني:
http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/05/.pdf2016/09/
- **المسؤولية الاجتماعية للشركات.. الزام أم التزام؟**، اقتصاد وأسواق، العدد 71، ماي 2009، مقال متاح على الموقع: www.eqwas.net

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية

I -livers

- Annie BARTOLI, **Management dans les organisations publiques**, 3ème édition, Dunod, Paris, France, 2009.
- Bernard CALISTI, Francis KAROLEWICZ, **RH et développement durable- une autre vision de la performance-**, Edition d'organisation, Paris, France, 2005.
- BOWEN H. R, Introduction by Jean-Pascal GOND, **Social Responsibilities of the Businessman**, university of Iowa Press, Iowa City, USA, 1953.
- CAPRON M, QUAIREL-LANOIZELEE F, **La responsabilité sociale d'entreprise**, La Découverte, Paris, France, 2007.
- Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD), **le guide de la performance globale: 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action**, Editions d'Organisation, Paris, France, 2006.
- Emmanuelle REYNAUD, **Le développement durable au coeur de l'entreprise- pour une approche transverse du développement durable**-, Dunod, Paris, France, 2006.
- Gary S. BECKER, **The economics of discrimination**, The Universitv of Chicago Press, Second Edition, Chicago and London, 1957.
- Jean-luc CHARRON, Sabine SEPARI, **Organisation et gestion de l'entreprise: manuel et application**, 3ème édition, Dunod, Paris, France, 2004.
- Karen DELCHET, **Développement durable: l'intégrer pour réussir**, Afnor, France, 2007.
- Max WEBER, **Le savant et le politique**, Union Générale d'Éditions, Paris, France, 1963.
- Michel DARBELET et autres, **l'essentiel sur le management**, Berti Editions, 5éme Édition, Paris, France, 2007.

- Michel GERVAIS, **Contrôle de gestion**, 7ème édition, Ed Economica, Paris, France, 2000.

- Patrick IRIBARNE, **les tableaux de bord de la performance: comment les concevoir, les aligner, et les déployer sur les facteurs clés du succés**, 2ème édition, Dunod, Paris, France, 2006.

- Paul R. NIVEN, **Balanced scorecard step-by-step- maximizing performance and maintaining results**-, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2006.

- Schermerhorn JOHN R, **Managemen**t, 7th ed., John Wiley and Sons Inc, New York, 2002.

- Véronique MALLERET, **Le contrôle de gestion: organisation et mise en œuvre**, 2ème édition, Dunod, Paris, France, 2003.

- Vincent COMMENNE, **Responsabilité sociale et environnementale: l'engagement des acteurs économiques- Mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable-**, Éditions Charles Léopold Mayer, Paris, France, 2006.

II- Revues Scientifiques

- A. De TONI, S.TONCHIA, **Performance Measurement Systems: Models, Characteristics and Measures**, International Journal of Operations management, Volume 21, 2001.

- Adejumo Wahab Adewuyi, Ra**tio Analysis of Tesco Plc Financial Performance between 2010 and 2014 in Comparison to Both Sainsbury and Morrisons**, Open Journal of Accounting, 2016.

- Alan MURRAY, **Will 'social responsibility' harm business?**, The Wall Street Journal, May 18, 2005.

- Alexander DAHLSRUD, **How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions**, Corporate Social Responsibility and Environmental Management.15, 2008.

- ALEXANDER. G. J, BUCHHOLZ. R. A, **Corporate social responsibility and stock market performance**, Academy of Management Journal, 21(3), 1978.

- Amit SAINI et autres, **Anomie and the marketing function: The role of control mechanisms**, Marketing Department Faculty Publications. 5, 2008.

- Andreas CHRISTIANTO SAPUTRO et autres, **effects of corporate social responsibility on economic performance and environmental performance as an**

intervening variable(study on manufacturing companies that are listed in Indonesia Stock Exchange in 2010-2012), I J A B E R, Vol. 13, No. 7 , 2015.

- Andrew L. FRIEDMAN, Samantha Miles, **Socially responsible investment and corporate social and environmental reporting: An exploratory study**, The British Accounting Review, 2001.
- Andy LOCKETT et autres, **Corporate social responsibility in management research: focus, nature, salience and sources of influence**, Journal of Management Studies 43:1 January 2006.
- Annick BOURGUIGNON, **Sous les pavés la plage… Ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable: exemple la performance**, Comptabilité Contrôle, Audit, tome 3, Vol 1, 1997.
- Archie B. CARROLL, Kareem M. SHABANA, **The business case for corporate social rsponsibility: A review of concepts, research and practice**, International Journal of Management Reviews, 2010.
- Archie B. CARROLL, **The pyramid of corporate social responsibiiity: Toward the moral management of organizational stakeholders**, Business Horizons, 1991.
- AUPPERLE et autres, **An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability**, Academy of Management Journal, 28(2),1985.
- Aurélien ACQUIER, Jean-Pascal GOND, **Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise (Re)Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur: Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953)**, Finance Contrôle Stratégie, Volume 10, n° 2, 2007.
- B. REVATHY, **Corporate social responsibility – an implementation guide for business**, Far East Journal of Psychology and Business, Vol. 6 No. 2, 2012.
- Bastien DRUT, **Sovereign bonds and socially responsible investment**, Journal of Business Ethics, 2010.
- BERNING. A, VENTER. C, **Sustainable supply chain engagement in a retail environment**, Sustainability, 7, 2015.
- Bidhan L. PARMAR et autres, **State holder theory: State of the arts,** The Academy of Management Annals, 4:1, 2013.
- BRULHART F, S. GHERRA, **Management des parties prenantes, pro-activité environnementale et rentabilité: le cas du secteur des produits de grande consommation en France**, Finance Contrôle Stratégie, vol. 16, n°2, 2013.

- C. B. BHATTARCHARYA, Sankar SEN, **Consumer-Company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies**, Journal of Marketing 67(2), 2003.

- C.B. BHATTACHARYA et autres, **Strengthening stakeholder–company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives**, Journal of Business Ethics, 2008.

- CARROLL A.B., **A Three-dimensional conceptual model of corporate social performance**, Academy of Management Review, vol. 4, n04, 1979.

- Chetty Sukanya et autres, **The impact of corporate social responsibility on firms' financial performance in south africa**, Contemporary Economics, Vol. (9) Issue (2), 2015.

- Christian BRODHAG et autres, **Du Concept a la mise en oeuvre du développement durable: théorie et pratique autour du guide SD21000**, Vertigo, la revue électronique en sciences de l'environnement, volume 5, n°02, 2004.

- Clarence WALTON, **Education, Leadership and Business Ethics**, Kluwer Academic Publishers, USA, 1998.

- Corinne GENDRON, **Le questionnement éthique et social de l'entreprises dans la littérature managériale**, Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales, Québec, 2000.

- D. VOGEL, **The market for virtue - the potential and limits of corporate social responsibility**, Brookings Institution Press, Washington, D.C., 2005.

- David P. NORTON, Robert S. KAPLAN, **The balanced scorecard: translating strategy into action**, Harvard business press, Boston, 1996.

- DE BAKKER et autres, **A bibliometric bnalysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance**, Business & Society, Vol. 44, No. 3, 2005.

- De Toni, S.Tonchia, **Performance Measurement Systems: Models, Characteristics and Measures**, International Journal of Operations management, vol 21, 2001.

- Dennis M.PATTEN, **Exposure, legitimacy, and social disclosure**, Journal of Accounting and Public Policy, Volume 10, Issue 4, 1991.

- Donna J. Wood, **Corporate Social Performance Revisited**, Academy of Management Review, Vol 16, No 4, 1991.

- DUPUIS J-C et autres, **Un état des lieux de l'implication des PME dans le domaine de la responsabilité sociale**, Revue Internationale PME, vol. 20, n° 3-4, 2007.

- Elena GIOVANNONI, Giacomo FFABIETTI, **What is sustainability? A review of the concept and its applications**, Springer International Publishing Switzerland, 2014.

- Emmanuel S. ASAMOAH, **The effect of corporate social responsibility on the competitiveness of firms in the Mobile Telecommunication industry in Ghana**, Ekonomika a Management, University of Economics, Prague, vol.(4), 2015.

- Fombrun C. GARDBERG, N. BARNETT M, **Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk**, Business Society Review, 105:1, 2000.

- Françoise QUAIREL, **Contrôle de la performance globale et responsabilite sociale de l'entreprise (RSE)**, Association Francophone de Comptabilité, Tunis, 2006.

- FRIEDMAN .M, **The social responsibility of business is to increase its profits**, New York Times Magazine, September, 13, 1970.

- Geoffrey B. SPRINKLE, Laureen A. MAINES, **The benefits and costs of corporate social responsibility**, Business Horizons 53, 2010.

- GODFREY, P. C, **The Relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective**, Academy of Management Review, 30(4), 2005.

- GRAY E. R, BALMER. J. M. T, **Managing corporate image and corporate reputation**, Long Range Planning 31(5), 1998.

- GRAY. R, **Accounting and Environmentalism: an exploration of the challenge of gently accounting for accountability, transparency and sustainability**, Accounting, Organizations and Society, Volume 17, Issue 5, 1992.

- GREENING, D. W, TURBAN, D. B, **Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce**, Business & Society, 39(3), 2000.

- Griffin, J.J, J.F. Mahon, **The corporate social performance and corporate financial performance debate twenty-five yeards of incomporable research**, Business & Society, vol. 36 (1) , 1997.

- Guido BERENS et autres, **The CSR-Quality Trade-Off: When can Corporate Social Responsibility and Corporate Ability Compensate Each Other?**, Journal of Business Ethics, 2007.

- H. SHALCHIAN et autres, **A Multi-Dimensional analysis of corporate social responsibility: Different signals in different industries**, Journal of Financial Risk Management, 4, 2015.

- HARRISON .J.S, WICKS. A.C, **Stakeholder theory, value, and firm performance**, Business Ethics Quarterly 23(1), 2013.

- Henning MADSEN et autres, **The social and environmental responsibility of companies- Strategic integration and focus beyond the easy solutions?-**, Danish Journal of Management & Business N02 2014.

- Henri SERVAES, Ane TAMAYO, **The impact of corporate social responsibility on firm value: the role of customer awareness**, Journal of Management Science, 2012.

- Hirigoyen GÉRARD, Rehm THIERRY-POULAIN, **Relationships between corporate social responsibility and financial performance: what is the causality?**, Journal of Business & Management, Volume (4), Issue (1), 2015.

- Idoya FERRERO- FERRERO et autres, **The effect of environmental, social and governance consistency on economic results**, Sustainability,8, 2016.

- Ioannis IOANNOU, George SERAFEIM, **The impact of corporate social responsibility on investment recommendations**, Working Paper 11-017, Harvard Business school, 2014.

- Jacques IGALENS, **Comment évaluer les rapports de développement durable?**, Revue Française de Gestion, vol 30, N°152, 2005.

- Jacques IGALENS, **Norme de responsabilité et responsabilité des normes: le cas d'ISO 26 000**, Management & Avenir, n° 23, 2009.

- Jay BARNEY, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management, 1997.

- Jean PASQUERO, **Commentaire: Éthique des affaires, responsabilité sociale et gouvernance sociétale: démêler l'écheveau**, Gestion, volume 32, $n^0$1, 2007.

- Jean-Yves SAULQUIN, Schier GUILLAUME, **Responsabilité sociale des entreprises et performance: Complémentarité ou substituabilité ?**, La Revue des Sciences de Gestion, n°223, 2007.

- Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, **Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance**, Business Ethics Quarterly, 2013.

- JENKINS. H., YAKOVLEVA. N, **Corporate social responsibility in mining industry: exploring trends in social and environmental disclosure**, Journal of Cleaner Production, 14, 2006.

- Jeremy MOON, **The contribution of corporate social responsibility to sustainable development**, John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment, 2007.

- Johan ANSELMSSON, Ulf JOHANSSON, **Corporate social responsibility and the positioning of grocery brands - An exploratory study of retailer and manufacturer**

brands at point of purchase-, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol.35, No.10, 2007.

- John ELKINGTON, **Partnerships from cannibals with forks: The Triple Bottom line of 21st-century business**, John Wiley & Sons, Inc, 1998.
- John PELOZA, **The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance**, Journal of Management, 35(6), 2009.
- José ALLOUCHE, Patrice LAROCHE, **A Meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance**, Revue de Gestion des Ressources Humaines, Eska, 2005.
- Judith SAGHROUN, Jean-Yves EGLEM, **Performance globale de l'entreprise: les informations environnementales et sociales sont-elles prises en compte par les analystes financiers pour leur diagnostic?**, Normes et Mondialisation, France, 2004.
- K. Gregory JIN, Ronald G. DROZDENKO, **Relationships among Perceived Organizational Core Values, Corporate Social Responsibility, Ethics, and Organizational Performance Outcomes: An Empirical Study of Information Technology Professionals**, Journal of Business Ethics, Volume 92, Issue 3, 2010.
- Kash RANGAN et autres, **Why every company needs a CSR strategy and how to build It**, Working papers, harvard business school, April 5, 2012.
- Ki-Han CHUNG et autres, **The effects of CSR on customer satisfaction and loyalty in China: The moderating role of corporate image**, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 5 2015.
- L. BARNETT, M. SALOMON, **Unpacking social responsibility: the curvilinear relationship between social and financial performance**, Academy of Management Proceedings, 2002.
- Li-Chuan CHOU et autres, **The impact of social responsibility on corporate performance: Evidence from Taiwan**, Accounting and Finance Research, Vol. 6, No. 2, 2017.
- Lijie YANG, Zhanhai GUO**, Evolution of CSR concept in the West and China**, International Review of Management and Business Research, Vol. 3 Issue.2, 2014.
- M.V. RUSSO, P.A. FOUTS, **A Resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability** , Academy of Management Journal, n°40, 1997.
- Manfred SCHWAIGER, **Components and parameters of corporate reputation - an empirical study**, Schmalenbach Business Review, Vol. 56, 2004.

- Manuela WEBER, **The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR**, European Management Journal (26), 2008.

- MARC BOLLECKER, PIERRE MATHIEU, **Vers des systèmes de mesure des performances sociétales- L'apport des conventions-**, Revue française de gestion, n° 180, 2007.

- Marc BOLLECKER, **Vers des systèmes de mesure des performances sociétales : L'apport des conventions**, Revue française de gestion, n° 180, 2007.

- Marc-Hubert DEPRET et autres, **De la responsabilité sociale des acteurs**, Marché et organisations, N°8, 2009.

- Margarita TSOUTSOURA, **Corporate social responsibility and financial performance**, Working Paper Series, University of California at Berkeley, 2004.

- Marlys Gascho Lipe, Steven E. Salterio, **The balanced Scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures**, The Accounting Review, Volume 75, N 3, July 2000.

- Marlys GASCHO LIPE, Steven E. SALTERIO, **The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures**, The Accounting Review, Volume 75, N 3, 2000.

- Martin Schieg, **The model of corporate social responsibility in project management**, Business: Theory and Practice, 10(4), 2009.

- Masooma ZAIDI, **social accounting in india**, global journal of commerce and management perspective, Vol. 1(1), 2012.

- Masoud SHADNAM, Thomas B. LAWRENCE, **Understanding widespread misconduct in organizations: an Institutional theory of moral collapse**, Business Ethics Quarterly 21:3, 2011.

- Max B. E. CLARKSON, **A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance**, The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, 1995.

- Max H. BAZERMAN, Francesca GINO, **Behavioral ethics: toward a deeper understanding of moral judgment and dishonesty**, Annual Review of Law and Social Science 8, 2012.

- MCWILLIAMS A, SIEGEL. D, **Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective**, Academy of Management Review, vol. 26, n°1, 2001.

- Mel GRAY, **Moral sources and Emergent Ethical Theories in Social Work**, British Journal of Social Work, 40, 2010.

- Michael PORTER E, Mark R. KRAMER, **The Link Between Competitive Advantage And Corporate Social Responsability**, Harvard Business Review, 2006.

- Michael PORTER E., mark R. KRAMER, **The Big Idea: Created Shared Value-how to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth**, Harvard Business Review, Vol. 89, 2011.

- Michael W. TOFFEL, Julian D. MARSHALL**, Improving Environmental Performance Assessment,** Journal of Industrial Ecology, Volume 8, N^0 1–2, the Massachusetts Institute of Technology and Yale University, 2004.

- Michel CAPRON, Françoise quairel LANOIZELE , **reporting sociétal: Limites et enjeux de la Proposition de normalisation international - Globale Reporting Initiative-** la comptabilité et le contrôle de gestion, Belgique, 2003.

- Michel CAPRON, **L'économie éthique privée: La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation**, Economie Ethique, N°7, 2003.

- Michel CAPRON, **La comptabilité sociale et sociétale**, Extrait de l'Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit, sous la direction de B. Colasse, Economica, 2000.

- Mihaela BUCUR, **The CSR implementation**, Scientific Bulletin of the „Petru Maior" University of Tîrgu Mureş, Vol. 10 (XXVII) N02, 2013.

- MOHAMMED N, Al Shaikh ALI, **Performance evaluation of palestinian telecommunication corporations by using Balanced Scorecard approach**, The Islamic University, Gaza, 2007.

- Moses L. PAVA, **A Response to "Getting to the Bottom of 'Triple Bottom Line"**, Business Ethics Quarterly, Volume 17, 17, Issue 1, 2007.

- Moses L. PAVA, Joshua KRAUSZ, **Corporate Social Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost**, Journal of Business Ethics, 1996.

- MOSKOLAÏ, M. M., **La Responsabilité sociétale des entreprises au cameroun: miroir aux alouettes ou évidence ?**, Revue Management & Avenir, vol. 4, n°86, 2016.

- Murali RAMAN et autres ,**The impact of corporate social responsibility on consumer loyality**, Kajian Malaysia, Vol. (30), N^o.(2), 2012.

- OMODERO. C. O, J.U. IHENDINIHUN, **Impact of environmental and corporate social responsibility accounting on organizational financial performance: Evidence from**

selected listed firms in Nigeria stock exchange, Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS) 7(5), 2016.

- ORLITZKY et autres, **Corporate social and financial performance: A Meta-analysis**, Organization Studies, 24(3), 2003.
- Patricia CRIFO, Vanina FORGET, **La responsabilité sociale et environnementale des entreprises: mirage ou virage ?**, cahier de recherche 2013-12, 2013.
- Pavel Castka et autres, **Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management systems - In search of a feasible CSR management system framework**, The TQM Magazine, Volume 16, Number 3, 2004.
- PEDERSEN. E.R, **Modelling CSR: How managers understand the responsibilities of Business Towards Society**, Journal of Business Ethics, 2010.
- Peter LACY et autres**, new era of sustainability: UN Global Compact-Accenture CEO study 2010,** Accenture et United Nations Global Compact, 2010.
- PETERSON.W et autres, **An organizational performance for agricultural resarch organizations**, International Service for National Agricultural Research, 2003,.
- Philip KOTLER, Nancy LEE, **Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause**, John Wiley & Sons, 2004.
- Philip L. COCHRAN, Robert A. WOOD, **Corporate social responsibility and financial performance**, The Academy of Management Journal, Vol. 27, No.1, 1984.
- Pouliopoulos LEONIDASET et autres, **Managers' perceptions and opinions towards corporate social responsibility (CSR) in Greece**, Procedia Economics and Finance 1, 2012.
- PRESTON. L.E, O'BANNON. D.P, **The corporate social-financial performance relationship**, Business and Society, 36, 4, 1997.
- Rajbir SINGH, Sunita PPACHAR, **Stakeholders insight towards impact of organisations CSR policy on financial performance: An exploratory study in Indian context**, International Journal of Management, Vol. 2, No. 1, 2012.
- Ravi Kiran, Anupam Sharma, **Corporate social responsibility: a Corporate strategy for new business opportunities**, Journal of International Business Ethics, Vol.4 No.1 2011.
- Ricardo CORRÉA GOMES, Joyce LIDDLE, **The balanced scorecard as a performance management tool for third sector organisations, The case of the arthur barnardes foundation, Brazil**, Brazilian Administration Review, V 06. n04, 2009.
- Rim MAKNI et autres, **Causality between corporate social performance and financial performance: evidence from Canadian Firms**, Journal of Business Ethics, 2009.

- Rob GRAY et autres, **Environmental and social accounting and Reporting**, Centre Social and Environmental Accounting Research, 1997.

- Rob GRAY, Markus J. MILNE, **W(h)ither ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting**, Journal of Business Ethics, 2013.

- Robert G. ECCLES, George SERAFEIM, **The big idea the performance frontier: innovating for a sustainable strategy**, Harvard Business Review 55, 2013.

- Roland T. RUST et autres, **Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy**, Journal of Marketing, Vol. 68, 2004.

- S.P. SAEIDI et autres, **How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction**, Journal of Business Research 68, 2015.

- Saba QASIM et autres, **Impact of corporate social responsibility on brand extension success via organizational trust: moderating role of the CSR communication**, Asian Journal of Empirical Research, Volume 7, Issue 11, 2017.

- Samuel B. GRAVES, Sandra A. WADDOCK, **A Look at the Financial-Social Performance Nexus when Quality of Management is Held Constant**, International Journal of Value-Based Management, 12(1), 1999.

- Sankar SEN, C. B. BHATTARCHARYA, **Does doing good always lead to doing better? consumer reactions to corporate social responsibility**, Journal of Marketing Research, Vol. 38, No. 2, 2001.

- Shleifer ANDREI, **Does competition destroy ethical behavior?**, American Economic Review 94 (2), 2004.

- Silvia H. BONILLA et autres, **The roles of cleaner production in the sustainable development of modern societies: an introduction to this special issue**, Journal of Cleaner Production, 2010.

- Stefan SCHALTEGGER, Roger L. BURRITT, **Sustainability accounting for companies: Catchphrase or decision support for business leaders?**, Journal of World Business 45, 2010.

- Stephen BRAMMER et autres, **Corporate social performance and stock returns: UK Evidence from disaggregate measures**, Financial Management, 35 (3), 2006.

- Steven J. SCHUETH, **Socially responsible investing in the United States**, Journal of business ethics, 2003.

- Stuart L. HART, **A Natural-Resource-Based View of the Firm**, The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 4., 1995.

- SUCHMAN.M. C, **Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches**, Academy of Management Review, 20(3), 1995.

- SURVEY, **Profit and the public good**, The Economist, 374(8410), 15, 2005.

- SUTTIPUN, M, **Triple bottom line reporting in annual reports: A case study of companies listed on the Stock Exchange of Thailand (SET)**, Asian Journal of Finance & Accounting, Vol. 4, No. 1, 2012.

- Theofanis KARAGIORGOS, **Corporate social responsibility and financial performance: An empirical analysis on Greek companies**, European Research Studies, Volume XIII, Issue (4), 2010.

- Toru MORISAWA, **Building performance measurement systems with The balance scorecard approach,** Nomura Research Institute, N°45, 2002.

- TREVINO. L. K, **Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model** , Academy of Management Review, 11(3), 1986.

- ULLMANN A. A , **Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of U.S. firms**, Academy of Management Review, 10(3), 1985.

- Voicu D. DRAGOMIR, **Environmentally sensitive disclosures and financial performance in a European setting**, Journal of Accounting & Organizational Change , Vol. 6 No. 3, 2010.

- WADDOCK. S.A, GRAVES. S.B, **The corporate social performance-financial performance link**, Strategic Management Journal, 1997.

- WELDFORD.R, **Globalization, corporate social responsibility and human rights Corporate Social**, Responsibility and Environmental Management, Vol 9, N°1, 2002.

- William B. WERTHER JR, David CHANDLER, S**trategic corporate social responsibility as global brand insurance**, Business Horizons 48, 2005.

- WOOD. D, **Corporate Social Performance Revisited**, The Academy of Management Review 16(4), 1991.

- Yannick BLANC, **De l'impact social à la chaîne de valeur, Document de travail**, La Fonda, 11/11/2017.

III - Thèses Universitaires

- Assia HEBRI, **Le role de la responsabilité sociale dans la réalisation de la performance et le renforcement de système de pilotage de l'entreprise - cas de la compagnie pétrolière SONATRACH**-, Thèse pour l'obtention de diplôme de doctorat en sciences, Université Abou Baker Belkaid, Telemcen, 2014-2015.

- Fana RASOLOFO-DISTLER, **Conception et mise en oeuvre d'un système de pilotage intégrant la responsabilité sociale de l'entreprise: une méthode combinatoire**,Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul Verlaine – Metz, France, 2009.

- Jamel AZIBI, **Qualité d'audit, comité d'Audit et crédibilité des états financiers après le scandale Enron: approche empirique, dans le contexte Français**, Thèse pour obtenir le grade de: Docteur du conservatoire national des Arts et métiers et l'université de Tunis, École doctorale en sciences de gestion, Tunisie, 2014.

- Jean-Francis ORY, **contrôle et pilotage de la performance globale des université, Une approche par les parties prenantes: l'exemple du developpement durable**, Thèse pour obtenir le grade de Docteur, Université de Reims Champagne-Ardenne, France, 2015.

- Moez ESSID, **les mécanismes de controle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE**, Thèse Pour l'obtention du titre de docteur en science de gestion, Université Paris-Sud - Faculté Jean Monnet, France, 2009.

- Soumia BENAMAR, **Responsabilite sociale des entreprises et ethique des affaires**, memoire de magister en science de gestion, Université Abou Bekr Belkaïd, Tlemcen, 2010-2011.

- Susith Jude Fernando, **corporate social responsibility practices in a developing country : Empirical evidence from Sri lankan**, A thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, The university of Waikato, New Zealand, 2013.

- Tarik EL MALKI, **Environnement des entreprises, responsabilie sociale et performance: analyse empirique dans le cas du MAROC**, Thèse de doctorat en sciences économiques, Aix-Marseille Université, France, 2010.

- Yingjun LU, **Corporate social and environmental disclosure practices: evidence from China**, Doctor of Philosophy thesis, School of Accounting and Finance, University of Wollongong, Australie, 2012.

IV- Conferences

- Denis GNANZOU, Samuel FOSSO. W, **RSE et PVD: Quels avantages compétitifs pour les entreprises ?**, 2ème Congrès du COMREFAS, « management et performance des pme africaines », Libreville, 7 et 8 mars 2014.
- Dessy ANGELIA, Rosita SURYANINGSIH , **The Effect of environmental performance and corporate social responsibility disclosure towards financial performance (Case Study to manufacture, infrastructure, and service companies that listed at Indonesia stock exchange)**, 2nd Global Conference on Business and Social Science-2015, GCBSS-2015, Bali, Indonesia, 17-18 September 2015.
- Hajar M LAHMINI, Abdelmajid IBENRISSOUL, **Y a-t-il un impact de la RSE sur la performance financière de l'entreprise: Etude empirique sur les sociétés marocaines cotées a la bourse de Casablanca**, Communication au 13ème congrès de l'ADERSE sous le thème: « La responsabilité sociale des organisations et des établissements d'enseignement supérieur », Juin 2016.
- Jean François NGOKEVINA, **Vers une contribution de la RSE à la performance globale des entreprises: une étude empirique**, XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Lyon, 7-9 juin 2017.
- Jean-Pascal GOND, **Constructing the (positive) relationship between corporate social and financial performance on financial markets**, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy, Genève 13-16 Juin 2006.
- José ALLOUCHE, Patrice LAROCHE, **Responsabilité sociale et performance financière des entreprises: une synthèse de la littérature**, Colloque "Responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe mythe ou mystification ?, Nancy, France, 2005.
- Malte KAUFMANN, Marieta OLARU, **The impact of corporate social responsibility on Business performance – can it be measured, and if so, how?**, The Berlin International Economics Congress 2012, March 7th-10th, 2012.
- Michael HOPKINS**, Corporate social responsibility and international development: The business of business is business. So why should corporations be involved in development?**, Presentation DSA Conference, Cambridge University, June 18th.
- Michel CAPRON, **Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE: Pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique,** Atelier international « Faire avancer la théorie de la RSE: Un dialogue intercontinental », Montréal (Québec, Canada), 12-15 Octobre 2006.

- Mourad ATTARCA, Thierry JACQUOT, **La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises: une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales**, Actes de la Journée Développement Durable de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Aix-en-Provence, 11 mai 2005.

- Patrick KRAUS, Bernd BRITZELMAIER, **A literature review on corporate social responsibility: definitions, theories and recent empirical research**, Papers from the 9th international CIRCLE Conference, 11th-13th April, Ibiza, Spain, 2012.

- Prabu DAVID et autres, **Corporate social responsibility practices, corporate identity and purchase intention: viability of a dual – process model**, Paper presented at the annual meeting of the international communication association, San Diego, 2003.

- Shanon BOERRIGTER, **The use of the sustainability balanced scorecard framework for Dutch SMEs as a tool for measuring the performance of their sustainability strategy**, 5th IBA Bachelor Thesis Conference, University of Twente, Enschede, The Netherlands, July 2nd 2015.

- Sylvia MAXFIELD, Jegoo LEE, **Corporate Social Responsibility Activities: Appropriability and Impact on Social Performance**, Paper prepared for presentation at the Academic Conference on Social Responsibility, Milgaard School of Business Center for Leadership and Social Reponsibility, University, of Washington, Tacoma, July 15-16, 2010.

V- Rapports

- **2016 Global Sustainable Investment Review**, Global Sustainable Investment Alliance, disponible en ligne: https://www.ussif.org/files/Publications/GSIA_Review2016.pdf

- Commission Européenne, **Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014**, Bruxelles, le 25.10.2011, COM(2011) 681 final.

- OCDE, **Rapport annuel sur les principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales 2011: nouvel agenda pour l'avenir**, disponible en ligne: https://read.oecd-ilibrary.org

- Peter Lacy et autres**, new era of sustainability: UN Global Compact-Accenture CEO study 2010,** Accenture et United Nations Global Compact, 2010.

- Valerie BOCKSTETTE, Mike STAMP, **Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution**, FSG, USA.

VI- Références Électroniques

- Alessia D'AMATO et autres, **Corporate social responsibility and sustainable businessss -A guide to leadership tasks and functions**, p :06, Article disponible en ligne : www.ccl.org
- Angèle DOHOU, Nicolas BERLAND, **mesure de la performance globale des entreprises**, Article disponible en ligne: https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875
- Caroline FLAMMER, **Corporate social responsibility and stock prices: The environmental awareness of shareholders**, 2012, Article disponible en ligne: https://corporate-sustainability.org/wp-content/uploads/arcs-2012-Flammer.pdf
- Christophe GERMAIN, Stéphane TRÉBUCQ, **La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions**, 2004, Article disponible en ligne: https://www.researchgate.net/publication/242093159
- **Définition de la Pollution disponible,** Article disponible en ligne: http//www.agrojob.com/dictionnaire/definition-pollution-2600.html.
- Denis LENONARD, Bill DENNEY, **Aspects of Baldrige - Valuable perspectives**--, Article disponible en ligne :

  https://www.qualitydigest.com/inside/quality-insider-article/aspects-baldrige#
- Dwight W. JUSTICE, **Corporate social responsibility: challenges and opportunities for Trade Unionists**, 2002, Article disponible en ligne: http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/codes
- European Union, **Promoting a european framework for corporate social responsibil**ity, Brussels, 18 July 2001, Article disponible en ligne: europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf
- François MEYSSONNIER, Fana RASOLOFO-DISTLER, **Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique: le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat**, Tome 14, Volume 2, 2008, Article disponible en ligne: http://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2008-2-page-107.htm
- Giovanni FIORI et autres, **Corporate social responsibility and firms performance an analysis on Italian listed companies**, Article disponible en ligne: http://ssrn.com/abstract=1032851
- **Guidance on social responsibility**, First edition, 2010, Article disponible en ligne: www.iso.org

- Imtiaz HAIDER et autres, **The impact corporate social responsibility on customer loyalty: mediating role of customer satisfaction customer satisfaction**, 2014, disponible on linge : http://ssrn.com/abstract=2356771

- **ISO 26000 – Responsabilité sociétale** , Article disponible en ligne: https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html

- Jean- emile DENIS et autres, **orientation marche et performance intégration des évidences empiriques**, université de Genève, 2000, Article disponible en ligne: http://archive-ouverte.unige.ch/unige:5862

- Jean-Marie CARDEBAT, Nicolas SIRVEN, **Responsabilité sociale des entreprises et performance: un point de vue économique**, Article disponible en ligne: https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2008-3-page-115.htm#no59

- Jenny DAWKINS, **The public's views of corporate responsibility 2003**, White Paper Series, MORI, 2004, Article disponible en ligne: http://mori.com,

- Nicolas BERLAND, **Mesurer et piloter la performance**, 2009, Article disponible en ligne: www.management.free.fr

- Nicolas POSTEL et autres, **La responsabilité sociale et environnementale des entreprises: un reconfiguration du rapport salarial fordiste ?**, 2006, Article disponible en ligne : https://www.researchgate.net/publication/228370911

- Organisation internationale de la normalization: **la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale,** Article disponible en ligne: www.iso.org

- Paul HOHNEN et autres, **Corporate social responsibility an implementation guide for business**, Article disponible en ligne: http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf

- **Performance sociale et performance financière :Etat de l'art** , 20ème, conférence de l'AIMS, Nantes , 2011, Article disponible en ligne: http://www.strategie-aims.com

- R. Edward FREEMAN, John MCVEA, **A Stakeholder Approach to Strategic Management**, Handbook of Strategic Management, Oxford: Blackwell Publishing, Article disponible en ligne: http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=263511

- https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais

الملاحق

الملحق رقم (01)

استبيان حول: أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على الأداء الشامل للمؤسسة

– دراسة حالة مؤسسة الاسمنت الما لبيض تبسة–

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم إعداده بغرض الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني لأطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال بعنوان: **أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على الأداء الشامل للمؤسسة – دراسة حالة مؤسسة الاسمنت الما لبيض تبسة–.**

حيث تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية وأثرها على الأداء الشامل، ونظرا لأهمية مؤسستكم قمنا باختياركم كعينة لدراستنا.

نتمنى من سيادتكم تعبئة هذا الاستبيان، مع مراعاة الدقة الموضوعية، لأن دقة الاجابة على فقرات الاستبيان لها الأثر الكبير في مصداقية المعلومات التي ستقدمها هذه الدراسة.

الطالبة: **اشراف الدكتور:**

مفيدة سعدي **مراد كواشي**

نرجو من سيادتكم التكرم بوضع إشارة X في الخانة التي ترون أنها تعبر عن رأيكم لكل عبارة من العبارات الواردة أدناه:

المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية: يهدف هذا القسم من الاستبيان إلى معرفة مدى التزام مؤسستكم عينة الدراسة بتطبيق المسؤولية الاجتماعية

الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: المسؤولية الاجتماعية – تجاه المجتمع					
1- تساهم المؤسسة في إتاحة فرص التدريب لطلبة الجامعات والمعاهد لإجراء التربصات أو البحوث أو الدراسات الميدانية.					
2- تحرص المؤسسة على تقديم المساعدات للطبقات الفقيرة للمجتمع.					
3- تحرص المؤسسة على تطوير وتحسين نوعية الحياة ورفاهية المجتمع في المنطقة المحيطة.					
4- توفر المؤسسة فرص عمل لأصحاب الاحتياجات الخاصة.					
5- تساهم المؤسسة في التقليص من حجم البطالة من خلال توفير فرص عمل.					
6- تحرص المؤسسة على الاطلاع الدائم والمستمر على تطلعات الزبائن المحتملين من أجل العمل على تلبيتها.					
7- تسهر المؤسسة على المتابعة الموضوعية لشكاوى الزبائن.					
8- تعقد المؤسسة لقاءات مع المجتمع المدني.					
9- تحترم المؤسسة العادات والتقاليد والجوانب الأخلاقية السائدة.					
10- تحرص المؤسسة على دعم التنمية المحلية.					
البعد الثاني: المسؤولية الاجتماعية – تجاه الموارد البشرية					
11- تحرص المؤسسة على توفير كل الوسائل والأدوات اللازمة للوقاية من أخطار وإصابات العمل.					
12- تتكفل المؤسسة بمعالجة العاملين الذين يتعرضون لإصابات العمل.					
13- تقدم المؤسسة دعمها لأداء شعائر الحج والعمرة.					
14- توفر المؤسسة خدمات ترفيهية واجتماعية.					
15- يتحصل العاملون على علاوات سنوية بشكل عادل.					
16- يتلقى العاملون في المؤسسة برامج تدريبية وتكوينية بصفة					

مستمرة لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة.					
17- نظام الاختيار والتعيين في المؤسسة مبني على تكافؤ الفرص والقدرات والمهارات.					
18- تتوفر المؤسسة على خدمات التغذية والمواصلات.					
19- فرص الترقية متاحة للجميع وتتم وفقا لمؤهلات العامل وخبراته.					
20- تؤخذ مقترحات العاملين في المؤسسة بعين الاعتبار؛					
21- تحرص المؤسسة على تنمية وتطوير المعارف العلمية للعاملين عن طريق البعثات.					
22- تقوم المؤسسة باستقصاءات دورية للتعرف على رضا العاملين؛					
23- تحرص المؤسسة على اتخاذ التدابير التي تسمح بتشجيع روح المبادرة والإبداع لدى العمال.					
24- تحرص المؤسسة على توفير المراقبة الطبية الدورية للعمال.					
25- تحرص المؤسسة على منح المرأة فرصة العمل.					
26- تحرص المؤسسة على وجود تعويضات للعمال كالتأمين الصحي والضمان الاجتماعي وتعويضات الإجازات.					
البعد الثالث: المسؤولية الاجتماعية – تجاه المنتج					
27- تعمل المؤسسة على تحسين معايير المنتوج المقدم إلى المجتمع ونوعيته.					
28- تقدم المؤسسة معلومات كاملة واضحة ودقيقة بخصوص منتوجاتها وبطرق شفافة.					
29- تعتبر أسعار المنتوجات المقدمة للمواطن واضحة ومحددة.					
30- تعمل المؤسسة على تطوير منتوجاتها لكسب رضا العملاء/الزبائن.					
31- تجري المؤسسة عمليات الصيانة الدورية للآلات والمعدات.					
32- تحرص المؤسسة على مراقبة الأعطال التي تتعرض لها أجهزة ومعدات المؤسسة واجراء الصيانة الوقائية لها.					
33- تجري المؤسسة مجموعة من الأبحاث لتطوير منتوجاتها.					
34- تسعى المؤسسة للحصول على شهادات في جودة المنتوج.					
البعد الرابع: المسؤولية الاجتماعية – تجاه البيئة					
35- تعمل المؤسسة على تقليص نسبة التلوث في الماء والهواء والتربة.					
36- تحرص المؤسسة على القيام بإجراءات الصيانة بشكل دائم					

للحفاظ على الموارد (الماء، الطاقة).					
37- تساهم المؤسسة في التنمية المستدامة، وحماية النظم الايكولوجية والتنوع البيولوجي.					
38- تهتم المؤسسة بتوسيع المساحات الخضراء.					
39- يدرك العاملون خطر الملوثات ومختلف المواد المتعامل معها.					
40- تسعى المؤسسة لعدم الاضرار بالمواطنين.					
41- تعمل المؤسسة على تصميم وتطوير منتجات يراعى فيها البعد البيئي والاجتماعي.					
42- تتضمن السياسة البيئية للمؤسسة التزاما بالتوافق مع التشريعات واللوائح البيئية السائدة.					
43- تقوم المؤسسة بوضع اجراءات لمراقبة وقياس أنشطتها التي لها تأثيرات هامة في البيئة.					
44- تعمل المؤسسة على حسن استخدام الموارد الطبيعية.					

المحور الثاني : الأداء الشامل : يهدف هذا القسم من الاستبيان إلى قياس الأداء الشامل بالمؤسسة محل الدراسة

الـفـقـرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الأداء المالي					
1- لدى المؤسسة القدرة على تحقيق الأرباح نتيجة المبيعات التي تحققها.					
2- لدى المؤسسة القدرة على تحقيق عوائد نتيجة استثمارها لأصولها.					
3- يتم استغلال الموارد والامكانات المتاحة بما يحقق الاهداف بالتكلفة الأقل.					
4- تسعى المؤسسة لتحقيق أقصى الأرباح بطرق شفافة ونزيهة.					
5- تقيس المؤسسة مدى جودة عمليات التحسين والتطوير المستمر في تخفيض معدل هدر الوقت والتكلفة.					
البعد الثاني: الأداء الاجتماعي					
6- تقيس المؤسسة مدى الاستفادة من البرامج التدريبية التي تقدمها للعمال.					
7- تقيس المؤسسة حجم مساهمتها في حل بعض المشكلات الاجتماعية للعاملين لديها.					
8- تقيس المؤسسة حجم مساهمتها في توفير الأمن الصناعي للعاملين بها.					
9- تقيس المؤسسة مستوى استقرار حالة العمل به.					
10- تقيس المؤسسة نفقاتها على أبحاث وتطوير منتجاتها وخدماتها الزبائن.					
11- تقيس المؤسسة دورها في الرد على استفسارات ومشكلات الزبائن.					
12- تراقب المؤسسة تسليم العمليات (الجودة، الآجال، الكمية، المكان، الشكل، والوثائق).					
13- تقيس المؤسسة حجم مساهمتها في توفير فرص عمل جديدة					

والتخفيف من حدة البطالة.					
14- تقيس المؤسسة حجم مساهمتها في تطوير وتحسين البنية التحتية في المنطقة المحيطة.					
البعد الثالث: الأداء البيئي					
15- تقوم المؤسسة بقياس صورتها وسمعتها في الخارج فيما يتعلق بممارساتها البيئية.					
16- تقوم المؤسسة بقياس استهلاكها من المواد والمستلزمات المستعملة في العملية الإنتاجية.					
17- تقيس المؤسسة حجم الفضلات المدورة.					
18- تقيس المؤسسة لاستهلاكها من الطاقة مصنفة حسب نوع الطاقة المستعملة (الماء، الكهرباء والغاز).					
19- تقيس المؤسسة مجموع التبرعات الاختيارية التي تقدمها في مجال البيئة.					
20- تقيس المؤسسة حجم الاستثمارات البيئية إلى إجمالي الاستثمارات.					
21- تقوم المؤسسة بقياس معدل الانبعاثات الغازية التي لديها تأثير على الجو.					
22- تقيس المؤسسة مجموع التكاليف البيئية مثل الغرامات والعقوبات البيئية التي تدفعها.					
23- تقوم المؤسسة بقياس تكاليف البحث والتطوير في المجال البيئي.					
24- تقوم المؤسسة بقياس نسبة المنتجات المعاد تدويرها.					
25- تقوم المؤسسة بتصميم منتجاتها بمراعات الجوانب البيئية.					
26- تقوم المؤسسة بقياس معدل التخفيض من المخلفات الناتجة عن العملية الإنتاجية.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم(02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	جامعة الانتساب	البلد
خليل شرقي	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي	الجزائر
ناجي بن حسين	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة 2	الجزائر
صايل سليم رمضان	أستاذ التعليم العالي	جامعة البحرين	البحرين
خالد الجعارات	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشرق الأوسط	الأردن
طلال الكسار	أستاذ التعليم العالي	جامعة فيلادلفيا	الأردن
حناشي التوفيق	أستاذ محاضر ب	جامعة تبسة	الجزائر

الملحق رقم (03): ميزانيات وجداول حسابات نتائج مؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2009-2017

TABLEAU DES COMPTES DU RESULTATS

DATE DE CLOTURE : AU 31 DECEMBRE 2009

TABLEAU 2

CPT	LIBELLE	DEBIT	CREDIT
70	Vente de Marchandises		12 547 412,28
60	Marchandises consommées	10 378 333,82	
80	Marge Brute		2 169 078,46
80	Marge Brute		2 169 078,46
71	Production Vendue		2 473 734 824,75
72	Production Stockée	24 427 697,17	
73	Production entreprise p/elle		-
74	Prestations Fournies		630 000,00
75	Transfert Charges de Product.		16 024 964,41
61	Matières & Fournit Consommées	777 514 618,38	
62	Services	276 198 711,20	
	Total.....	1 078 141 026,75	2 492 558 867,62
81	Valeur Ajoutée		1 414 417 840,87
81	Valeur Ajoutée		1 414 417 840,87
77	Produits Divers		3 413 048,97
78	Transfert Charges d'Exploitat.		668 938,44
63	Frais de Personnel	327 763 534,16	
64	Impôts & Taxes	50 255 631,67	
65	Frais Financiers	53 432 864,17	
66	Frais Divers	22 601 612,88	
68	Dotations aux Amortissements	854 813 054,96	
	Total.....	1 308 866 697,84	1 418 499 828,28
83	Résultat d'Exploitation		109 633 130,44
79	Produits Hors Exploitation		26 092 869,67
69	Charges Hors Exploitation	159 834 998,01	
84	Résultat Hors Exploitation	133 742 128,34	-
83	Résultat d'Exploitation	-	109 633 130,44
84	Résultat Hors Exploitation	133 742 128,34	-
880	Résultat Brut	24 108 997,90	
881	INTERESSEMENT DES TRAVAILLEURS		
889	IBS	-	-
88	RESULTAT NET	24 108 997,90	-

Periode : Au 31 Décembre 2009

TABLEAU 01

cpt	ACTIF	Montants Bruts	Amortis ou Provisions	Montants Nets
2	**Investissements**			
20	Frais Préliminaires	0,00	0,00	0,00
21	Valeurs Incorporelles	36 706 796,64	16 093 369,71	20 613 426,93
22	Terrains	38 850 567,56	0,00	38 850 567,56
24	Equipements de Produc	8 320 897 904,74	6 848 747 865,62	1 472 150 039,12
25	Equipements Sociaux	92 960 094,38	66 765 024,59	26 195 069,79
28	Investissements en cou	444 296 747,53	0,00	444 296 747,53
				0,00
	Total Investissement	**8 933 712 110,85**	**6 931 606 259,92**	**2 002 105 850,93**
3	**Stocks**			
30	Stock Marchandises	0,00	0,00	0,00
31	Stock Matières & fourni	893 355 424,88	2 963 799,00	890 391 625,88
33	Stock Produits semi fini	65 526 185,00	0,00	65 526 185,00
34	Prod & travaux en cour	0,00	0,00	0,00
35	Stock Produits Finis	74 435 690,32	0,00	74 435 690,32
36	Dechets & Rebuts	0,00	0,00	0,00
37	Stocks à l'exterieurs	4 664 445,13	0,00	4 664 445,13
38	Achat Marchandises	0,00	0,00	0,00
	Total Stocks	**1 037 981 745,33**	**2 963 799,00**	**1 035 017 946,33**
4	**Créances**			
40	Comptes débiteurs du p	605,62	0,00	605,62
42	Créances d'investissem	42 109 863,64	0,00	42 109 863,64
43	Créances de stocks	424 200,00	0,00	424 200,00
44	Créances sur associés	124 737,88	0,00	124 737,88
45	Avances pour comptes	2 829 278,00	0,00	2 829 278,00
46	Avances d'exploitation	12 242 230,90	786 295,36	11 455 935,54
47	Créances sur Clients	44 086 757,76	0,00	44 086 757,76
48	Disponibilités	665 007 655,34	0,00	665 007 655,34
	Total Créances	**766 825 329,14**	**786 295,36**	**766 039 033,78**
88	Resultat de l'exercice (defici	24 108 997,90		24 108 997,90
	TOTAL ACTIF	**10 762 628 183,22**	**6 935 356 354,28**	**3 827 271 828,94**

cpt	PASSIF	Montants Nets
1	**Fonds Propres**	
10	Fonds social	2 700 000 000,00
12	PRIMES D'APPORT	0,00
13	Réserves	71 905 458,43
15	Ecarts de Réévaluation	0,00
18	Résultats en instances D'Affectation	0,00
19	Provisions pour Pertes & charges	56 905 659,14
	Total Fonds propres	**2 828 811 117,57**
5	**Dettes**	
50	Comptes créditeurs de l'actif	0,00
52	Dettes d'investissements	525 585 162,81
53	Dettes de stocks	169 492 056,95
54	Détention pour Compte	124 704 818,20
55	Dettes envers Stes apparentées	5 183 798,19
56	Dettes d'exploitation	145 186 628,60
57	Avances commerciales	28 308 246,62
58	Dettes financières	0,00
	Total Dettes	**998 460 711,37**
	TOTAL PASSIF	**3 827 271 828,94**

الملاحق

BILAN

En DA

ACTIF	Note	BRUT	AMORT / PROVIS.	NET 2010	NET 2009
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition - "goodwill"		-	-	-	-
Immobilisations incorporelles		**37 810 476,64**	**19 882 060,12**	**17 928 416,52**	**20 613 426,92**
Immobilisations corporelles		**8 491 186 602,42**	**7 204 534 705,64**	**1 286 651 896,78**	**1 537 195 676,46**
Terrains		38 850 567,56	-	38 850 567,56	38 850 567,56
Bâtiments		1 820 654 088,95	1 204 669 128,83	615 984 960,12	1 467 180,20
Autres immobilisation corporelles		6 631 681 945,91	5 999 865 576,81	631 816 369,10	870 417 777,24
Immobilisations en concession		-	-	-	626 460 151,46
Immobilisations en cours		**537 653 391,99**	-	**537 653 391,99**	**444 296 747,53**
Immobilisations financières		**59 854 894,16**	-	**59 854 894,16**	**14 212 413,69**
Titres mis en équivalence		-		-	-
Autres participations et créances rattachées		-	-	-	124 737,88
Autres titres immobilisés		-	-	-	-
Prêts et autres actifs financiers non courants		6 999 468,19	-	6 999 468,19	14 087 675,81
Impôts différés actif		52 855 425,97		52 855 425,97	-
TOTAL ACTIF NON COURANT		9 126 505 365,21	7 224 416 765,76	1 902 088 599,45	2 016 318 264,60
ACTIF COURANT					
Stocks et en cours		**1 059 787 049,31**	-	**1 059 787 049,31**	**1 035 017 946,29**
Créances et emplois assimilés		**81 341 175,49**	-	**81 341 175,49**	**86 395 552,87**
Clients		27 497 261,97	-	27 497 261,97	42 877 050,52
Autres débiteurs		17 205 944,59	-	17 205 944,59	40 689 224,35
Impôts et assimilés		34 468 799,96		34 468 799,96	2 829 278,00
Autres créances et emplois assimilés		2 169 168,97	-	2 169 168,97	-
Disponibilités et assimilés		**975 891 707,77**	-	**975 891 707,77**	**665 391 886,68**
Placements et autres actifs financiers courants		-		-	
Trésorerie		975 891 707,77	-	975 891 707,77	665 391 886,68
TOTAL ACTIF COURANT		2 117 019 932,57	-	2 117 019 932,57	1 786 805 385,84
TOTAL GENERAL ACTIF		11 243 525 297,78	7 224 416 765,76	4 019 108 532,02	3 803 123 650,44

BILAN

En DA

PASSIF	Note	2010	2009
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		2 700 000 000,00	2 700 000 000,00
Capital non appelé		-	-
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		71 905 458,43	71 905 458,43
Ecart de réévaluation		-	-
Ecart d'équivalence (1)		-	-
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		332 743 184,82	- 24 108 994,23
Autres capitaux propres (Report à nouveau)		- 241 778 861,60	-
Part de la société consolidante (1)		-	-
Part des minoritaires (1)		-	-
TOTAL CAPITAUX PROPRES		2 862 869 781,65	2 747 798 464,20
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		285 339 574,13	490 681 357,48
Impôts (différés et provisionnés)		3 340 208,32	-
Autres dettes non courantes		-	-
Provisions et produits comptabilisés d'avance		278 485 800,05	56 905 659,14
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		567 165 582,50	547 587 016,62
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		207 420 700,23	268 765 849,15
Impôts		142 212 633,18	42 629 767,80
Autres dettes		239 425 122,52	196 344 552,67
Trésorerie Passif		14 711,94	-
TOTAL PASSIFS COURANTS		589 073 167,87	507 740 169,62
TOTAL GENERAL PASSIF		4 019 108 532,02	3 803 123 650,44

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

Société des Ciemnts de Tébessa

2010 — **COMPTES DE RESULTATS (par nature)**

En DA

Cptes	DESIGNATION	Note	MONTANT	MONTANT 2009
70	Chiffre d'affaires		2 483 710 325,78	2 487 706 447,73
72	Variation stocks produits finis et en-cours		51 590 475,63	-24 427 697,17
73	Production immobilisée		0,00	0,00
74	Subventions d'exploitation		0,00	0,00
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 535 300 801,41	2 463 278 750,56
60	Achats consommés		756 075 911,87	787 892 952,20
61 & 62	Services extérieurs et autres consommations		453 352 965,13	316 520 276,83
	II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 209 428 877,00	1 104 413 229,03
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 325 871 924,41	1 358 865 521,53
63	Charges de personnel		438 976 469,82	327 745 663,19
64	Impôts, taxes et versements assimilés		67 939 227,68	49 770 272,45
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		818 956 226,91	981 349 585,89
75	Autres produits opérationnels		19 246 155,02	26 455 461,65
65	Autres charges opérationnels		10 038 372,33	23 026 926,96
68	Dotations aux amortissements et aux provisions		312 206 520,61	911 777 342,80
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions		9 197 233,40	16 674 513,35
	V - RESULTAT OPERATIONNEL		525 154 722,39	89 675 291,13
76	Produits financiers		1 426 715,63	1 770 890,97
66	Charges financières		113 505 510,99	115 555 176,33
	VI - RESULTAT FINANCIER		-112 078 795,36	-113 784 285,36
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		413 075 927,03	-24 108 994,23
695 & 698	Impôts exigibles sur résultat ordinaires		80 332 742,21	0,00
692 & 693	Impôts différés (Variations) sur résultat ordinaires			0,00
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 565 170 905,46	2 508 179 616,53
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 232 427 720,64	2 532 288 610,76
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		332 743 184,82	-24 108 994,23
77	Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00
67	Eléments extraordinaires (Charges) (à préciser)		0,00	0,00
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
12	X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		332 743 184,82	-24 108 994,23
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		0,00	0,00
	XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		332 743 184,82	-24 108 994,23
	Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00
	Part du groupe (1)		0,00	0,00

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
Exercice 2011

DATE: 11/04/2012
HEURE: 09:41
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		**37 810 476,64**	**23 656 602,39**	**14 153 874,25**	**17 928 416,52**
Immobilisations corporelles		**9 023 613 276,41**	**7 468 373 707,91**	**1 555 239 568,50**	**1 286 651 896,78**
Terrains		*38 850 567,56*		*38 850 567,56*	*38 850 567,56*
Agencement et installation terrain		18 863 070,72	18 175 319,76	687 750,96	1 077 465,56
Bâtiments		*1 825 367 917,45*	*1 147 566 134,28*	*677 801 783,17*	*753 159 665,20*
Autres immobilisations corporelles		*7 140 531 720,68*	*6 302 632 253,87*	*837 899 466,81*	*493 564 198,46*
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours		**140 481 759,77**		**140 481 759,77**	**537 653 391,99**
Immobilisations financières		**6 328 470,83**		**6 328 470,83**	**6 999 468,19**
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		*6 328 470,83*		*6 328 470,83*	*6 999 468,19*
Impôts différés actif		*54 347 630,26*		*54 347 630,26*	*52 855 425,97*
TOTAL ACTIF NON COURANT		9 262 581 613,91	7 492 030 310,30	**1 770 551 303,61**	1 902 088 599,45
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		1 076 332 371,93		1 076 332 371,93	1 059 787 049,31
Créances et emplois assimilés					
Clients		*123 094 342,87*		*123 094 342,87*	*27 497 261,97*
Autres débiteurs		*17 555 939,60*		*17 555 939,60*	*19 375 113,56*
Impôts et assimilés		*53 104 913,61*		*53 104 913,61*	*34 468 799,96*
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		*1 704 196 166,71*		*1 704 196 166,71*	*975 891 707,77*
TOTAL ACTIF COURANT		2 974 283 734,72		**2 974 283 734,72**	2 117 019 932,57
TOTAL GENERAL ACTIF		12 236 865 348,63	7 492 030 310,30	**4 744 835 038,33**	4 019 108 532,02

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
Exercice 2011

DATE: 11/04/2012
HEURE: 09:41
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Provisoire >
Identifient Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		2 700 000 000,00	2 700 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		81 879 781,65	71 905 458,43
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		629 785 066,74	332 743 184,82
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-2 942 065,81	-241 778 861,60
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		**3 408 722 782,58**	**2 862 869 781,65**
PASSIFS NON-COURANTS			
Liaison inter unite			
Emprunts et dettes financières		89 827 693,75	285 339 574,13
Impôts (différés et provisionnés)		111 943,00	
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		288 590 882,57	281 826 008,90
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**378 530 519,32**	**567 165 583,03**
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		202 517 761,37	207 420 700,23
Impôts		296 452 245,29	142 212 632,65
Autres dettes		458 611 729,77	239 425 122,52
Trésorerie Passif			14 711,94
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**957 581 736,43**	**589 073 167,34**
TOTAL GENERAL PASSIF		**4 744 835 038,33**	**4 019 108 532,02**
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
Exercice 2011

DATE: 11/04/2012
HEURE: 09:42
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaire		3 017 641 859,52	2 483 710 325,78
Variation stocks produits finis et en cours		-12 272 407,17	51 590 475,63
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation		597 051,00	
I. PRODUCTION DE L'EXERICE		**3 005 966 503,35**	**2 535 300 801,41**
Achats consommées		743 149 566,53	756 075 911,78
Services exterieurs et autres consommations		497 044 614,05	453 352 965,13
CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**1 240 194 180,58**	**1 209 428 876,91**
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		**1 765 772 322,77**	**1 325 871 924,50**
Charges du personnels		484 689 207,88	438 976 469,82
Impots,taxes et versements assimilés		67 291 665,81	67 939 227,68
IV. EXEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**1 213 791 449,08**	**818 956 227,00**
Autres produits opérationels		11 969 074,83	18 087 105,32
Autres charges opérationnelles		8 498 388,04	10 038 372,42
Dotations aux amortissements et aux provisions		290 203 748,17	312 206 520,61
Reprise sur perte de valeur et provisions		14 061 956,88	9 197 233,40
V. RESULTAT OPERATIONNEL		**941 120 344,58**	**523 995 672,69**
Produits Financiers		1 850 974,56	1 426 715,63
Charges Financières		156 768 978,89	113 505 510,99
VI. RESULTAT FINANCIER		**-154 918 004,33**	**-112 078 795,36**
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		**786 202 340,25**	**411 916 877,33**
Impots exigibles sur resultats ordinaires		154 574 228,00	80 332 741,68
Impots différés (Variation) sur resultats ordinaires		1 843 045,51	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 033 848 509,62	2 564 011 855,76
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 404 063 442,88	2 232 427 720,11
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**629 785 066,74**	**331 584 135,65**
Elemetns extraordinaires (Produits) (à préciser)			1 159 049,17
Elements extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT ORDINAIRE			**1 159 049,17**
X. RESULTAT NET DE L'EXECRICE		**629 785 066,74**	**332 743 184,82**
Part dans les resultats nets des sociétes mises en équivalence(1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part du minoritaires(1)			
Part du Groupe(1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2012

DATE: 04/04/2013
HEURE: 14:07
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifient Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		**37 810 476,64**	**27 428 801,14**	**10 381 675,50**	**14 153 874,25**
Immobilisations corporelles		**9 225 832 306,36**	**7 756 323 755,25**	**1 469 508 551,11**	**1 555 239 568,50**
Terrains		*60 374 299,56*		*60 374 299,56*	*38 850 567,56*
Agencement et installation terrain		24 196 534,12	18 514 098,12	5 682 436,00	687 750,96
Bâtiments		*1 896 474 543,63*	*1 228 083 755,39*	*668 390 788,24*	*677 801 783,17*
Autres immobilisations corporelles		*7 244 786 929,05*	*6 509 725 901,74*	*735 061 027,31*	*837 899 466,81*
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours		**130 723 752,72**		**130 723 752,72**	**140 481 759,77**
Immobilisations financières		**507 123 504,83**		**507 123 504,83**	**6 328 470,83**
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		*507 123 504,83*		*507 123 504,83*	*6 328 470,83*
Impôts différés actif		*56 051 183,48*		*56 051 183,48*	*54 347 630,26*
TOTAL ACTIF NON COURANT		9 957 541 224,03	7 783 752 556,38	**2 173 788 667,65**	1 770 551 303,61
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		940 947 675,65		940 947 675,65	1 076 332 371,93
Créances et emplois assimilés					
Clients		*21 564 186,62*		*21 564 186,62*	*123 094 342,87*
Autres débiteurs		*15 720 637,11*		*15 720 637,11*	*17 555 939,60*
Impôts et assimilés		*29 409 747,19*		*29 409 747,19*	*53 104 913,61*
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		*1 880 767 162,42*		*1 880 767 162,42*	*1 704 196 166,71*
TOTAL ACTIF COURANT		2 888 409 408,99		**2 888 409 408,99**	2 974 283 734,72
TOTAL GENERAL ACTIF		12 845 950 633,02	7 783 752 556,38	**5 062 198 076,64**	4 744 835 038,33

- اخروف مختار -
محافظ الحسابات
حي ربوح رقم 28 سطيف
(05) 90.90.59

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
Direction des Finances et Comptabilité

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifient Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		2 700 000 000,00	2 700 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		537 822 782,58	81 879 781,65
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		0,00	
Autres capitaux propres - Report à nouveau			-2 942 065,81
Resultat de l'exercice		831 201 525,47	629 785 066,74
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		**4 069 024 308,05**	**3 408 722 782,58**
PASSIFS NON-COURANTS			
Liaison inter unite			
Emprunts et dettes financières			89 827 693,75
Impôts (différés et provisionnés)		143 406,06	111 943,00
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		302 171 708,23	288 590 882,57
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**302 315 114,29**	**378 530 519,32**
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		182 626 243,27	202 517 761,37
Impôts		78 336 256,45	296 452 245,29
Autres dettes		429 896 154,58	458 611 729,77
Trésorerie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**690 858 654,30**	**957 581 736,43**
TOTAL GENERAL PASSIF		**5 062 198 076,64**	**4 744 835 038,33**
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

- اخروف مختار -
محافظ الحسابات
حي زيتي رقم 28 سطيف
(05) 90.90.59

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
Direction des Finances et Comptabilité

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2012

DATE: 04/04/2013
HEURE: 14:08
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifient Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		3 135 864 671,49	3 017 641 859,52
Variation stocks produits finis et en cours		32 094 430,98	-12 272 407,17
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			597 051,00
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		**3 167 959 102,47**	**3 005 966 503,35**
Achats consommés		837 641 074,67	743 149 566,53
Services extérieurs et autres consommations		471 065 996,57	497 044 614,05
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**1 308 707 071,24**	**1 240 194 180,58**
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		**1 859 252 031,23**	**1 765 772 322,77**
Charges de personnel		432 939 963,29	484 689 207,88
Impôts, taxes et versements assimilés		72 262 254,43	67 291 665,81
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**1 354 049 813,51**	**1 213 791 449,08**
Autres produits opérationnels		33 885 959,28	11 969 074,83
Autres charges opérationnelles		12 168 158,93	8 498 388,04
Dotations aux amortissements et aux provisions		280 005 443,02	290 203 748,17
Reprise sur pertes de valeur et provisions		3 112 957,45	14 061 956,88
V. RESULTAT OPERATIONNEL		**1 098 875 128,29**	**941 120 344,58**
Produits financiers		953 302,11	1 850 974,56
Charges financières		83 887 031,07	156 768 978,89
VI. RESULTAT FINANCIER		**-82 933 728,96**	**-154 918 004,33**
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		**1 015 941 399,33**	**786 202 340,25**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		183 253 077,00	154 574 228,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		1 486 796,86	1 843 045,51
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 205 911 321,31	3 033 848 509,62
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 374 709 795,84	2 404 063 442,88
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**831 201 525,47**	**629 785 066,74**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges)) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**831 201 525,47**	**629 785 066,74**
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

المحروف مختار
محافظ الحسابات
ص.ب رقم 28 سطيف
(05) 90.90.59

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
Direction des Finances et Comptabilité

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2013

DATE: 13/06/2018
HEURE: 10:14
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifient Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		3 253 958 377,33	
Variation stocks produits finis et en cours		11 479 305,31	
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		**3 265 437 682,64**	
Achats consommés		653 984 916,81	
Services extérieurs et autres consommations		579 528 950,84	
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**1 233 513 867,65**	
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		**2 031 923 814,99**	
Charges de personnel		573 485 766,83	
Impôts, taxes et versements assimilés		74 655 427,28	
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**1 383 782 620,88**	
Autres produits opérationnels		10 436 655,96	
Autres charges opérationnelles		19 644 855,45	
Dotations aux amortissements et aux provisions		278 547 445,98	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		19 872 327,65	
V. RESULTAT OPERATIONNEL		**1 115 899 303,06**	
Produits financiers		3 040 027,88	
Charges financières		660 984,95	
VI. RESULTAT FINANCIER		**2 379 042,93**	
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		**1 118 278 345,99**	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		207 499 656,00	
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-7 166 639,81	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 298 786 694,13	
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 380 841 364,33	
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**917 945 329,80**	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges)) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**917 945 329,80**	
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2013

DATE: 13/06/2018
HEURE: 10:14
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifient Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		39 208 796,64	30 974 996,34	8 233 800,30	
Immobilisations corporelles		9 381 482 087,56	7 993 547 659,26	1 387 934 428,30	
Terrains		*60 374 299,56*		*60 374 299,56*	
Agencement et installation terrain		24 196 534,12	18 818 259,67	5 378 274,45	
Bâtiments		*1 901 184 026,47*	*1 304 071 805,60*	*597 112 220,87*	
Autres immobilisations corporelles		*7 395 727 227,41*	*6 670 657 593,99*	*725 069 633,42*	
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours		51 064 348,44		51 064 348,44	
Immobilisations financières		509 569 334,99		509 569 334,99	
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courant		*509 569 334,99*		*509 569 334,99*	
Impôts différés actif		*63 217 822,90*		*63 217 822,90*	
TOTAL ACTIF NON COURANT		10 044 542 390,53	8 024 522 655,60	2 020 019 734,93	
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		1 288 200 997,36		1 288 200 997,36	
Créances et emplois assimilés					
Clients		*18 912 569,18*		*18 912 569,18*	
Autres débiteurs		*30 710 391,42*		*30 710 391,42*	
Impôts et assimilés		*90 674 430,72*		*90 674 430,72*	
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers coura					
Trésorerie		*2 412 655 775,72*		*2 412 655 775,72*	
TOTAL ACTIF COURANT		3 841 154 164,40		3 841 154 164,40	
TOTAL GENERAL ACTIF		13 885 696 554,93	8 024 522 655,60	5 861 173 899,33	

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2013

DATE: 13/06/2018
HEURE: 10:14
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifient Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		2 700 000 000,00	
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		1 136 944 308,05	
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		0,00	
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-25 496 198,98	
Resultat de l'exercice		917 945 329,80	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		**4 729 393 438,87**	
PASSIFS NON-COURANTS			
Liaison inter unite			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		143 406,06	
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		320 390 200,32	
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**320 533 606,38**	
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		191 464 436,21	
Impôts		62 873 733,54	
Autres dettes		556 908 684,33	
Trésorerie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**811 246 854,08**	
TOTAL GENERAL PASSIF		**5 861 173 899,33**	
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2014

DATE: 13/06/2018
HEURE: 10:17
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifient Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		2 404 128 605,44	3 253 958 377,33
Variation stocks produits finis et en cours		72 896 294,19	11 479 305,31
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		**2 477 024 899,63**	**3 265 437 682,64**
Achats consommés		648 685 389,98	653 984 916,81
Services extérieurs et autres consommations		546 446 723,58	579 528 950,84
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**1 195 132 113,56**	**1 233 513 867,65**
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		**1 281 892 786,07**	**2 031 923 814,99**
Charges de personnel		465 547 392,95	573 485 766,83
Impôts, taxes et versements assimilés		56 776 408,91	74 655 427,28
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**759 568 984,21**	**1 383 782 620,88**
Autres produits opérationnels		26 808 013,65	10 436 655,96
Autres charges opérationnelles		16 187 403,21	19 644 855,45
Dotations aux amortissements et aux provisions		359 146 370,58	278 547 445,98
Reprise sur pertes de valeur et provisions		35 463 366,73	19 872 327,65
V. RESULTAT OPERATIONNEL		**446 506 590,80**	**1 115 899 303,06**
Produits financiers		37 606 480,54	3 040 027,88
Charges financières		680 552,95	660 984,95
VI. RESULTAT FINANCIER		**36 925 927,59**	**2 379 042,93**
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		**483 432 518,39**	**1 118 278 345,99**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		174 539 594,48	207 499 656,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-31 161 674,02	-7 166 639,81
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 576 902 760,55	3 298 786 694,13
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 236 848 162,62	2 380 841 364,33
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**340 054 597,93**	**917 945 329,80**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges)) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**340 054 597,93**	**917 945 329,80**
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2014

DATE: 13/06/2018
HEURE: 10:16
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifient Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		42 620 596,64	34 875 650,70	7 744 945,94	8 233 800,30
Immobilisations corporelles		9 872 438 631,80	8 293 124 901,23	1 579 313 730,57	1 387 934 428,30
Terrains		*60 374 299,56*		*60 374 299,56*	*60 374 299,56*
Agencement et installation terrain		24 196 534,12	18 845 910,72	5 350 623,40	5 378 274,45
Bâtiments		*1 901 976 026,47*	*1 391 417 072,35*	*510 558 954,12*	*597 112 220,87*
Autres immobilisations corporelles		*7 885 891 771,65*	*6 882 861 918,16*	*1 003 029 853,49*	*725 069 633,42*
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours		173 119 992,06		173 119 992,06	51 064 348,44
Immobilisations financières		545 556 001,66		545 556 001,66	509 569 334,99
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courant		*545 556 001,66*		*545 556 001,66*	*509 569 334,99*
Impôts différés actif		*99 477 830,25*		*99 477 830,25*	*63 217 822,90*
TOTAL ACTIF NON COURANT		10 733 213 052,41	8 328 000 551,93	2 405 212 500,48	2 020 019 734,93
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		1 450 329 936,35	6 575 758,30	1 443 754 178,05	1 288 200 997,36
Créances et emplois assimilés					
Clients		*49 484 855,01*		*49 484 855,01*	*18 912 569,18*
Autres débiteurs		*22 253 348,61*		*22 253 348,61*	*30 710 391,42*
Impôts et assimilés		*11 120 083,23*		*11 120 083,23*	*90 674 430,72*
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers coura					
Trésorerie		*1 793 225 558,07*		*1 793 225 558,07*	*2 412 655 775,72*
TOTAL ACTIF COURANT		3 326 413 781,27	6 575 758,30	3 319 838 022,97	3 841 154 164,40
TOTAL GENERAL ACTIF		14 059 626 833,68	8 334 576 310,23	5 725 050 523,45	5 861 173 899,33

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2014

DATE: 13/06/2018
HEURE: 10:16
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifient Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		2 700 000 000,00	2 700 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		1 738 313 438,87	1 136 944 308,05
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-12 561 384,45	-25 496 198,98
Resultat de l'exercice		340 054 597,93	917 945 329,80
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		**4 765 806 652,36**	**4 729 393 438,87**
PASSIFS NON-COURANTS			
Liaison inter unite			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		5 241 739,39	143 406,06
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		352 196 278,09	320 390 200,32
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**357 438 017,48**	**320 533 606,38**
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		200 726 455,75	191 464 436,21
Impôts		55 462 410,66	62 873 733,54
Autres dettes		345 378 969,78	556 908 684,33
Trésorerie Passif		238 017,43	
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**601 805 853,62**	**811 246 854,08**
TOTAL GENERAL PASSIF		**5 725 050 523,46**	**5 861 173 899,33**

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2015

DATE: 13/06/2018
HEURE: 10:21
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >

Identifient Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		4 287 336 894,62	2 404 128 605,44
Variation stocks produits finis et en cours		-92 420 039,68	72 896 294,19
Production immobilisée		419 690,89	
Subventions d'exploitation		2 250 000,00	
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		**4 197 586 545,83**	**2 477 024 899,63**
Achats consommés		950 009 306,91	648 685 389,98
Services extérieurs et autres consommations		609 590 644,10	546 446 723,58
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**1 559 599 951,01**	**1 195 132 113,56**
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		**2 637 986 594,82**	**1 281 892 786,07**
Charges de personnel		808 793 788,99	465 547 392,95
Impôts, taxes et versements assimilés		88 785 431,78	56 776 408,91
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**1 740 407 374,05**	**759 568 984,21**
Autres produits opérationnels		13 788 174,25	26 808 013,65
Autres charges opérationnelles		41 748 369,26	16 187 403,21
Dotations aux amortissements et aux provisions		971 313 118,02	359 146 370,58
Reprise sur pertes de valeur et provisions		63 919 100,99	35 463 366,73
V. RESULTAT OPERATIONNEL		**805 053 162,01**	**446 506 590,80**
Produits financiers		13 604 136,08	37 606 480,54
Charges financières		8 830 968,17	680 552,95
VI. RESULTAT FINANCIER		**4 773 167,91**	**36 925 927,59**
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		**809 826 329,92**	**483 432 518,39**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		374 847 185,00	174 539 594,48
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-75 625 737,97	-31 161 674,02
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 288 897 957,15	2 576 902 760,55
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 778 293 074,26	2 236 848 162,62
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**510 604 882,89**	**340 054 597,93**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges)) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**510 604 882,89**	**340 054 597,93**
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2015

DATE: 13/06/2018
HEURE: 10:20
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifient Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		2 700 000 000,00	2 700 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		1 964 231 652,35	1 738 313 438,87
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-69 436 047,05	-12 561 384,45
Resultat de l'exercice		510 604 882,89	340 054 597,93
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		**5 105 400 488,19**	**4 765 806 652,36**
PASSIFS NON-COURANTS			
Liaison inter unite			
Emprunts et dettes financières		98 408 340,75	
Impôts (différés et provisionnés)		143 406,06	5 241 739,39
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		646 726 775,90	352 196 278,09
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**745 278 522,71**	**357 438 017,48**
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		242 331 136,43	200 726 455,75
Impôts		77 595 645,74	55 462 410,66
Autres dettes		1 029 523 837,99	345 378 969,78
Trésorerie Passif			238 017,43
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**1 349 450 620,16**	**601 805 853,62**
TOTAL GENERAL PASSIF		**7 200 129 631,06**	**5 725 050 523,46**
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2016

DATE: 13/06/2018
HEURE: 10:22
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifient Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		2 700 000 000,00	2 700 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		2 202 700 488,19	1 964 231 652,35
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-170 996 994,20	-69 436 047,05
Resultat de l'exercice		841 866 358,01	510 604 882,89
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		**5 573 569 852,01**	**5 105 400 488,19**
PASSIFS NON-COURANTS			
Liaison inter unite			
Emprunts et dettes financières		116 701 362,75	98 408 340,75
Impôts (différés et provisionnés)		11 860 072,39	143 406,06
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		544 722 436,67	646 726 775,90
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**673 283 871,81**	**745 278 522,71**
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		484 085 073,33	242 331 136,43
Impôts		255 823 654,90	77 595 645,74
Autres dettes		504 961 138,84	1 029 523 837,99
Trésorerie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**1 244 869 867,07**	**1 349 450 620,16**
TOTAL GENERAL PASSIF		**7 491 723 590,89**	**7 200 129 631,06**
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2016

DATE: 13/06/2018
HEURE: 10:22
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifient Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		43 654 129,51	39 089 990,93	4 564 138,58	5 640 944,49
Immobilisations corporelles		10 921 603 917,17	9 059 114 629,49	1 862 489 287,68	1 863 501 727,48
Terrains		*60 374 299,56*		*60 374 299,56*	*60 374 299,56*
Agencement et installation terrain		24 196 534,12	24 196 534,12	0,00	0,00
Bâtiments		*1 946 438 612,97*	*1 561 185 874,30*	*385 252 738,67*	*451 545 067,88*
Autres immobilisations corporelles		*8 890 406 090,52*	*7 473 732 221,07*	*1 416 673 869,45*	*1 351 582 360,04*
Immobilisations en concession		*188 380,00*		*188 380,00*	
Immobilisations en cours		213 432 272,20		213 432 272,20	83 494 850,34
Immobilisations financières		2 009 389 334,99		2 009 389 334,99	9 389 334,99
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés		*1 000 000 000,00*		*1 000 000 000,00*	
Prêts et autres actifs financiers non courant		*1 009 389 334,99*		*1 009 389 334,99*	*9 389 334,99*
Impôts différés actif		*105 962 343,61*		*105 962 343,61*	*170 005 234,89*
TOTAL ACTIF NON COURANT		13 294 041 997,48	9 098 204 620,42	4 195 837 377,06	2 132 032 092,19
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		1 706 384 497,31	71 308 811,59	1 635 075 685,72	1 438 435 993,51
Créances et emplois assimilés					
Clients		*111 605 267,68*		*111 605 267,68*	*61 137 724,90*
Autres débiteurs		*126 002 956,36*		*126 002 956,36*	*34 275 413,21*
Impôts et assimilés		*85 006 886,58*		*85 006 886,58*	*25 615 249,57*
Autres créances et emplois assimilés		*61 666 666,66*		*61 666 666,66*	
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers coura					
Trésorerie		*1 276 528 750,83*		*1 276 528 750,83*	*3 508 633 157,68*
TOTAL ACTIF COURANT		3 367 195 025,42	71 308 811,59	3 295 886 213,83	5 068 097 538,87
TOTAL GENERAL ACTIF		16 661 237 022,90	9 169 513 432,01	7 491 723 590,89	7 200 129 631,06

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2016

DATE: 13/06/2018
HEURE: 10:22
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifient Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		3 832 751 325,20	4 287 336 894,62
Variation stocks produits finis et en cours		-5 296 458,44	-92 420 039,68
Production immobilisée		6 472 314,91	419 690,89
Subventions d'exploitation			2 250 000,00
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		**3 833 927 181,67**	**4 197 586 545,83**
Achats consommés		909 475 676,93	950 009 306,91
Services extérieurs et autres consommations		581 805 871,86	609 590 644,10
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**1 491 281 548,79**	**1 559 599 951,01**
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		**2 342 645 632,88**	**2 637 986 594,82**
Charges de personnel		688 076 732,77	808 793 788,99
Impôts, taxes et versements assimilés		62 123 587,07	88 785 431,78
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**1 592 445 313,04**	**1 740 407 374,05**
Autres produits opérationnels		107 618 910,77	13 788 174,25
Autres charges opérationnelles		28 146 082,40	41 748 369,26
Dotations aux amortissements et aux provisions		702 501 109,53	971 313 118,02
Reprise sur pertes de valeur et provisions		165 567 990,15	63 919 100,99
V. RESULTAT OPERATIONNEL		**1 134 985 022,03**	**805 053 162,01**
Produits financiers		64 586 321,26	13 604 136,08
Charges financières		4 927 528,31	8 830 968,17
VI. RESULTAT FINANCIER		**59 658 792,95**	**4 773 167,91**
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		**1 194 643 814,98**	**809 826 329,92**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		277 097 485,00	374 847 185,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		75 679 971,97	-75 625 737,97
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 171 700 403,85	4 288 897 957,15
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 329 834 045,84	3 778 293 074,26
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**841 866 358,01**	**510 604 882,89**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges)) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**841 866 358,01**	**510 604 882,89**
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2015

DATE: 13/06/2018
HEURE: 10:20
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifient Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		43 398 129,51	37 757 185,02	5 640 944,49	7 744 945,94
Immobilisations corporelles		10 515 056 036,63	8 651 554 309,15	1 863 501 727,48	1 579 313 730,57
Terrains		*60 374 299,56*		*60 374 299,56*	*60 374 299,56*
Agencement et installation terrain		24 196 534,12	24 196 534,12	0,00	5 350 623,40
Bâtiments		*1 931 436 959,97*	*1 479 891 892,09*	*451 545 067,88*	*510 558 954,12*
Autres immobilisations corporelles		*8 499 048 242,98*	*7 147 465 882,94*	*1 351 582 360,04*	*1 003 029 853,49*
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours		83 494 850,34		83 494 850,34	173 119 992,06
Immobilisations financières		9 389 334,99		9 389 334,99	545 556 001,66
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courant		*9 389 334,99*		*9 389 334,99*	*545 556 001,66*
Impôts différés actif		*170 005 234,89*		*170 005 234,89*	*99 477 830,25*
TOTAL ACTIF NON COURANT		10 821 343 586,36	8 689 311 494,17	**2 132 032 092,19**	2 405 212 500,48
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		1 480 061 133,56	41 625 140,05	1 438 435 993,51	1 443 754 178,05
Créances et emplois assimilés					
Clients		*61 137 724,90*		*61 137 724,90*	*49 484 855,01*
Autres débiteurs		*34 275 413,21*		*34 275 413,21*	*22 253 348,61*
Impôts et assimilés		*25 615 249,57*		*25 615 249,57*	*11 120 083,23*
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers coura					
Trésorerie		*3 508 633 157,68*		*3 508 633 157,68*	*1 793 225 558,07*
TOTAL ACTIF COURANT		5 109 722 678,92	41 625 140,05	**5 068 097 538,87**	3 319 838 022,97
TOTAL GENERAL ACTIF		15 931 066 265,28	8 730 936 634,22	**7 200 129 631,06**	5 725 050 523,45

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2017

DATE: 13/06/2018
HEURE: 10:23
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifient Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		2 700 000 000,00	2 700 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		2 572 219 852,00	2 202 700 488,19
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		104 343 700,17	-170 996 994,20
Resultat de l'exercice		929 557 426,98	841 866 358,01
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		**6 306 120 979,15**	**5 573 569 852,01**
PASSIFS NON-COURANTS			
Liaison inter unite			
Emprunts et dettes financières		116 701 362,75	116 701 362,75
Impôts (différés et provisionnés)		11 716 666,33	11 860 072,39
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		544 726 997,05	544 722 436,67
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**673 145 026,13**	**673 283 871,81**
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		351 021 591,41	484 085 073,33
Impôts		49 541 568,16	255 823 654,90
Autres dettes		621 022 401,87	504 961 138,84
Trésorerie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**1 021 585 561,44**	**1 244 869 867,07**
TOTAL GENERAL PASSIF		**8 000 851 566,73**	**7 491 723 590,89**
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2017

DATE: 13/06/2018
HEURE: 10:23
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifient Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		43 654 129,51	40 365 031,48	3 289 098,03	4 564 138,58
Immobilisations corporelles		11 765 912 026,18	9 447 116 693,24	2 318 795 332,94	1 862 489 287,68
Terrains		60 374 299,56		60 374 299,56	60 374 299,56
Bâtiments		2 131 771 202,29	1 806 641 022,98	325 130 179,31	156 800 718,10
Autres immobilisations corporelles		9 529 713 796,11	7 640 475 670,27	1 889 238 125,84	1 645 125 890,01
Immobilisations en concession		44 052 728,22		44 052 728,22	188 380,00
Immobilisations en cours		80 329 597,79		80 329 597,79	213 432 272,20
Immobilisations financières		2 036 166 082,16		2 036 166 082,16	2 009 389 334,99
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés		1 000 000 000,00		1 000 000 000,00	1 000 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 036 166 082,16		1 036 166 082,16	1 009 389 334,99
Impôts différés actif		104 565 624,96		104 565 624,96	105 962 343,61
TOTAL ACTIF NON COURANT		14 030 627 460,60	9 487 481 724,72	**4 543 145 735,88**	4 195 837 377,06
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		1 951 060 277,51	45 617 429,18	1 905 442 848,33	1 635 075 685,72
Créances et emplois assimilés		286 163 633,97		286 163 633,97	384 281 777,28
Clients		41 297 176,62		41 297 176,62	111 605 267,68
Autres débiteurs		69 706 504,98		69 706 504,98	126 002 956,36
Impôts et assimilés		113 493 285,64		113 493 285,64	85 006 886,58
Autres créances et emplois assimilés		61 666 666,72		61 666 666,72	61 666 666,66
Disponibilités et assimilés		1 266 099 348,56		1 266 099 348,56	1 276 528 750,83
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		1 266 099 348,56		1 266 099 348,56	1 276 528 750,83
TOTAL ACTIF COURANT		3 503 323 260,03	45 617 429,18	**3 457 705 830,85**	3 295 886 213,83
TOTAL GENERAL ACTIF		17 533 950 720,63	9 533 099 153,90	**8 000 851 566,73**	7 491 723 590,89

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2017

DATE: 13/06/2018
HEURE: 10:24
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >

Identifient Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		3 640 718 248,43	3 832 751 325,20
Variation stocks produits finis et en cours		105 206 664,63	-5 296 458,44
Production immobilisée		1 518 662,47	6 472 314,91
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		3 747 443 575,52	3 833 927 181,67
Achats consommés		931 334 436,62	909 475 676,93
Services extérieurs et autres consommations		562 247 633,74	581 805 871,86
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 493 582 070,36	1 491 281 548,79
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		2 253 861 505,16	2 342 645 632,88
Charges de personnel		535 227 237,43	688 076 732,77
Impôts, taxes et versements assimilés		68 989 166,63	62 123 587,07
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 649 645 101,10	1 592 445 313,04
Autres produits opérationnels		39 666 047,77	107 618 910,77
Autres charges opérationnelles		41 308 236,97	28 146 082,40
Dotations aux amortissements et aux provisions		514 473 856,36	702 501 109,53
Reprise sur pertes de valeur et provisions		14 202 925,81	165 567 990,15
V. RESULTAT OPERATIONNEL		1 147 731 981,35	1 134 985 022,03
Produits financiers		94 319 485,96	64 586 321,26
Charges financières		4 809 421,74	4 927 528,31
VI. RESULTAT FINANCIER		89 510 064,22	59 658 792,95
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		1 237 242 045,57	1 194 643 814,98
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		306 431 306,00	277 097 485,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		1 253 312,59	75 679 971,97
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 895 632 035,06	4 171 700 403,85
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 966 074 608,08	3 329 834 045,84
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		929 557 426,98	841 866 358,01
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges)) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		929 557 426,98	841 866 358,01
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم (04): مؤشرات الأداء الشامل لمؤسسة اسمنت تبسة خلال الفترة 2010-2017

الجدول رقم (01): تطور كميات الانتاج والمبيعات خلال الفترة 2010-2017

الوحدة: طن

السنة	الكمية المنتجة	المبيعات
2010	560 033	558 800
2011	580 013	584 381
2012	563 516	561 820
2013	537 500	528 745
2014	368 815	356 560
2015	614 047	642 747
2016	562 700	546 827
2017	563 016	542 699

الجدول رقم (02): تطور معدل العائد على الأصول لمؤسسة اسمنت تبسة خلال الفترة 2010 -2017

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
المعدل(%)	8.28	13.27	16.42	15.66	5.93	7.09	11.23	11.61

الجدول رقم (03): تطور معدل العائد على حقوق الملكية لمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
المعدل(%)	11.62	18.47	20.43	19.41	7.13	10.00	15.10	14.74

الجدول رقم (04): تطور معدل هامش الربح لمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
المعدل(%)	13.40	20.87	26.50	28.21	14.14	11.90	21.96	25.53

الجدول رقم (05): تطور معدل تكوين العاملين لمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
المعدل(%)	0.05	0.02	0.02	0.03	0.17	0.14	0.14	0.10

الجدول رقم (06): تطور معدل التأطير بمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
المعدل(%)	23.12	22.68	24.58	42.70	34.66	42.04	40	34.87

الجدول رقم (07): معدل تكرار حوادث العمل خلال الفترة 2010-2017

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
المعدل(%)	14.61	16.87	16.20	14.88	16.09	13.86	11.78	7.84

الجدول رقم (08): تطور معدل انتاجية العامل لمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
المعدل(طن)	1750.10	1853.08	1872.15	1866.32	1229.38	1843.98	1907.46	1737.70

الجدول رقم (09): تطور القيمة المضافة لمؤسسة اسمنت تبسة خلال الفترة 2010-2017

الوحدة: 10^3

السنة	المبالغ
2010	1 325 872
2011	1 765 722
2012	1 859 707
2013	2 031 924
2014	1 281 893
2015	2 637 987
2016	2 342 646
2017	2 253 862

الجدول رقم (10): تكلفة الصيانة لكل طن منتج من الاسمنت لمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
تكلفة الصيانة لكل طن منتج من الاسمنت (دج/طن)	49.66	65.48	87.96	65.72	112,47	76.86	203.72	113.43

الجدول رقم (11): تطور رقم الأعمال لمؤسسة اسمنت خلال الفترة 2010-2017

الوحدة: 10^3

السنة	رقم الأعمال
2010	2 483 710
2011	3 017 642
2012	3 135 865
2013	3 253 958
2014	2 404 128
2015	4 287 337
2016	3 832 751
2017	3 640 718

الجدول رقم (12): الوقت اللازم لتلبية الطلبية لمؤسسة اسمنت تبسة خلال الفترة 2010-2017

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
الوقت(د)	58	57	57	55	48	59	50	49

الجدول رقم (13): تطور عدد العمال لمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
عدد العمال	320	313	301	288	300	333	295	324
نسبة التغير (%)	-5.88	-2.19	-3.83	-4.32	4.17	11	-11.41	9.83

الجدول رقم (14): معدل استهلاك الطاقة مصنفة حسب نوع الطاقة المستعملة بمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
الكهرباء	-7.55	4.80	-4.43	0.42	-0.47	$-3.98*10^{-5}$	8.38	4.86
الغاز	-10.89	-2.88	6.55	-8.198	-25.92	55.66	26.01	35.18
الماء	26.45	-31.28	10.06	-25.49	82.75	13.37	8.58	-70.43
الوقود	-17.93	2.59	-18.58	-0.05	-13.26	58.32	0.97	-19.92
الدهون	18.07	-86.62	-28.42	168.28	-42.18	41.31	2.42	16.34

الجدول رقم (15): معدل استهلاك المواد الأولية بمؤسسة اسمنت تبسة للفترة 2010-2017

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
الكلس	-5.92	-0.23	-4.93	1.95	-31.37	60.73	-8.32	-8.89
الطين	0.17	5.85	5.78	6.29	-40.94	61.66	-6.76	-11.38
الرمل	-85.64	289.07	-35.85	18.17	-14.14	63.66	10.79	-45.31
خام الحديد	-15.96	26.18	00	-5.51	-27.83	128.17	-15.89	-0.35

الملخص

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة اسمنت تبسة، من خلال دراسة إشكالية تتمحور حول أثر المسؤولية الاجتماعية على أدائها الشامل من خلال إبراز مجموعة من الالتزامات الكفيلة بتحقيق ذلك تجاه جمهور المؤسسة (العاملون، الزبائن، البيئة والمجتمع المحلي...).

كما عمدت الدراسة إلى تحليل بعض مؤشرات الأداء الشامل انطلاقا من تحليل الأبعاد المكونة له، المتمثلة في البعد المالي، البعد الاجتماعي، والبعد البيئي، وقد أظهر التحليل اهتمام المؤسسة بكل من الأداء المالي والبيئي، أما الأداء الاجتماعي فالمؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما فقط بالجانب الاجتماعي الداخلي المتعلق بتحسين ظروف العمل .

أظهرت الدراسة غياب رؤية واضحة تجاه المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسة محل الدراسة، حيث كانت ممارستها جيدة تجاه كل من: المنتج والبيئة، في حين تمارس بشكل متوسط مسؤوليتها تجاه العاملين والمجتمع.

كما كشفت الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة معنوية بين مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية والأداء الشامل في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات الدالة: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، الأداء الشامل، أصحاب المصلحة، أخلاقيات الأعمال.

Abstract

This study tries to precise practices of corporate social responsibility in Tebessa Cement Corporation through investigating the impact of corporate social responsibility on overall performance .

The study showed the absence of clear vision towards the corporate social responsibility in in Tebessa Cement Corporation, the practice of corporate social responsibility was good toward both the producer and the environment, while it was less than that toward employees and community.

This was done by analyzing the dimensions of the global performance of this company : the economic dimension, the social dimension, and the environmental dimension, The results showed the interest of the institution in its financial and environmental performance, and the Corporation showed little interest in social performance.

The study also revealed a positive relationship between the level of practices of corporate social responsibility and overall performance in the Tebessa Cement Corporation. **Keywords** : Corporate social responsibility, Overall performance, Stakeholders, Business ethics.