



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال

العنوان

قياس مستوى تبني المسؤولية الاجتماعية وأثره على تميز المؤسسات الصناعية
دراسة ميدانية

من إعداد
أمال بوغفالة

المناقشة بتاريخ 16 نوفمبر 2023 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	د. بلقرع فاطنة
مقررا	جامعة الجلفة	أستاذ	أ.د. بدر اوي يحيى
مدعوا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	د. جعلاب الزهرة
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ	أ.د. جوال محمد السعيد
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	د. بن سعد عائشة
ممتحنا	جامعة الوادي	أستاذ	أ.د. نذير غانية
ممتحنا	جامعة سوق أهراس	أستاذ محاضر أ	د. فتحي دغريير

السنة الجامعية: 2022/2021



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال

العنوان

قياس مستوى تبني المسؤولية الاجتماعية وأثره على تميز المؤسسات الصناعية
دراسة ميدانية

من إعداد
أمال بوغفالة

المناقشة بتاريخ 16 نوفمبر 2023 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	د. بلقرع فاطنة
مقررا	جامعة الجلفة	أستاذ	أ.د. بدر اوي يحيى
مدعوا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	د. جعلاب الزهرة
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ	أ.د. جوال محمد السعيد
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	د. بن سعد عائشة
ممتحنا	جامعة الوادي	أستاذ	أ.د. نذير غانية
ممتحنا	جامعة سوق أهراس	أستاذ محاضر أ	د. فتحي دغريير

السنة الجامعية: 2022/2021

إهداء

أهدي عملي المتواضع إلى:

والدي العزيزين..... أمد الله في عمرهما

وإلى إخوتي: محمد عبد النور، نصر الدين، أحمد، وجمال

إلى كل من و عمني وساندني في تمام هذا العمل.....

ب. أمال

شكر:

أتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ الفاضل بدر اوي يحيى على نصحته وتوجيهاته
خاصة في بداية العمل، وعلى طيب أخلاقه وتواضعه
وأسأل الله الكريم أن يكتب صنيعة هذا في ميزان حسناته
الشكر الجزيل لطايم التكوين في مرحلة الدكتوراه، ولطايم إدارة قسم علوم التسبير
بكلية الاقتصاد للجامعة الجلفة

شكر خاص لطايم إدارة مديرية الصيانة بالإغواط ومديرية الإنتاج بحاسي رمل
التابعتان لمؤسسة سونا تراك لمساعدتهم رغم الظروف الصعبة التي
فرضتها الجامعة

ولكل من ساهم في هذا العمل من بعيد أو من قريب

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	إهداء
II	شكر
III	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
XI	ملخص
أ-ق	مقدمة
50-01	الفصل الأول: المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
03	المطلب الأول: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
15	المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والمفاهيم ذات العلاقة
25	المطلب الثالث: محددات تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية
31	المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية للمؤسسات
31	المطلب الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية للمؤسسات
37	المطلب الثاني: المكاسب المحققة من تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية
44	المطلب الثالث: نتائج تجنب المؤسسات لتبني المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية
90-51	الفصل الثاني: تميز المؤسسات الصناعية
52	تمهيد
53	المبحث الأول: تميز المؤسسات الصناعية وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة
53	المطلب الأول: تميز المؤسسات وفق مقاربات الفكر الإداري
64	المطلب الثاني: تميز المؤسسات، إدارة الجودة الشاملة، والتنافسية
74	المبحث الثاني: نماذج التميز والتقييم الذاتي لأداء المؤسسات
74	المطلب الأول: نماذج تميز المؤسسات وجوائزها
84	المطلب الثاني: التقييم الذاتي لأداء المؤسسات المتميزة والساعية للتميز

130-91	الفصل الثالث: : المسؤولية الاجتماعية والتميز لدى مؤسسة سوناطراك
92	تمهيد
93	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة سوناطراك وبالمديريات محل الدراسة الميدانية
93	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك
98	المطلب الثاني: تعريف مديرية الإنتاج بحاسي الرمل
100	المطلب الثالث: تعريف مديرية الصيانة بالأغواط
109	المبحث الثاني: موقف مؤسسة سوناطراك تجاه المسؤولية الاجتماعية والتميز
109	المطلب الأول: استراتيجية سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية
121	المطلب الثاني: استراتيجية مؤسسة سوناطراك للتميز
180-131	الفصل الرابع: مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية وأثره على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية الإنتاج حاسي الرمل ومديرية الصيانة الأغواط
132	تمهيد
133	المبحث الأول: تخطيط وتنفيذ الدراسة
133	المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة
138	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة جمع البيانات الأولية
145	المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة بناء على المتغيرات الشخصية
149	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
149	المطلب الأول: اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة
165	المطلب الثاني: نتائج اختبارات الانحدار الخطي
171	المطلب الثالث: نتائج اختبارات الفروق بين المتوسطات
186-181	خاتمة
199-187	قائمة المراجع
	ملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
26	المسؤولية الاجتماعية الصريحة والمسؤولية الاجتماعية الضمنية	01-01
32	تطور ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية	02-01
36	مجموعات أصحاب المصالح الخارجية في دراسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	03-01
62	عناصر المؤسسة المتميزة في نظر الباحثين	01-02
75	مراحل تطور جائزة ديمينج للجودة	02-02
89	مصفوفة التقييم الذاتي لأداء المؤسسات وفق النموذج الأمريكي للتميز (إصدار 2018)	03-02
124	النتائج التشغيلية لمؤسسة سوناطراك خلال الفترة (2017-2020)	01-03
138	اختبار اعتدالية التوزيع	01-04
139	معامل الثبات ألفا كرونباخ (Crombach Alpha)	02-04
140	درجة الاتساق الداخلي للمحور الأول "المسؤولية الاجتماعية الخارجية"	03-04
141	درجة الاتساق الداخلي للمحور الثاني "المسؤولية الاجتماعية الداخلية"	04-04
142	درجة الاتساق الداخلي للمحور الثالث "تميز المؤسسة الصناعية"	05-04
144	درجة اتساق محاور الدراسة ومتغيراتها مع الدرجة الكلية للمقياس	06-04
145	توزيع عينة الدراسة حسب متغير "الجنس"	07-04
145	توزيع عينة الدراسة حسب متغير "العمر"	08-04
146	توزيع عينة الدراسة حسب متغير "المستوى التعليمي"	09-04
147	توزيع عينة الدراسة حسب متغير "التصنيف الوظيفي"	10-04
147	توزيع عينة الدراسة حسب متغير "عدد سنوات الأقدمية"	11-04
149	فئات مقياس الدراسة	12-04
150	وصف إجابات أفراد العينة على عبارات محور "المسؤولية الاجتماعية الخارجية"	13-04
154	وصف إجابات أفراد العينة على عبارات محور "المسؤولية الاجتماعية الداخلية"	14-04
158	وصف إجابات أفراد العينة على عبارات محور "تميز المؤسسات الصناعية"	15-04
165	قيم معامل الارتباط ومعامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط	16-04
166	نتائج اختبار المعنوية الكلية للنموذج بواسطة تحليل التباين ANOVA	17-04
166	معاملات الانحدار	18-04

168	قيم معامل الارتباط ومعامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط	19-04
169	نتائج اختبار المعنوية الكلية للنموذج بواسطة تحليل التباين ANOVA	20-04
169	معاملات الانحدار	21-04
171	نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة	22-04
172	نتائج اختبار التباين الأحادي لمتوسطات "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة"	23-04
173	نتائج اختبار (Scheffee) لمتوسطات متغير "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة"	24-04
175	نتائج اختبار التباين الأحادي لمتوسطات "تميز المؤسسة الصناعية"	25-04
176	نتائج اختبار (Scheffee) لمتوسطات متغير "تميز المؤسسة الصناعية"	26-04

قائمة المشاكل

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	أنواع المسؤولية الاجتماعية لكارول 1979	01-01
28	عوامل تحديد المسؤولية الاجتماعية الصريحة والضمنية	02-01
29	العلاقة بين شدة المنافسة وتبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية	03-01
71	علاقة تميز المؤسسة بالتنافسية والتفوق التنافسي	01-02
77	شروط قبول الترشح لجائزة ديمينج المخصصة للمؤسسات (إصدار 2018)	02-02
79	معايير قياس وتحسين الأداء المؤسسي وفق نموذج بالدريج (الإصدار 2015)	03-02
81	معايير النموذج الأوربي للتميز (إصدار 2010)	04-02
97	الخارطة التنظيمية العامة لمؤسسة سوناتراك	01-03
99	الخارطة التنظيمية لمديرية الإنتاج الجهوية حاسي الرمل لمؤسسة سوناتراك	02-03
100	تموضع مديرية الصيانة بالأغواط لمؤسسة سوناتراك	03-03
108	الخارطة التنظيمية لمديرية الصيانة بالأغواط	04-03
133	نموذج الدراسة	01-04
167	تمثيل معادلة خط الانحدار البسيط	02-04

ملخص الدراسة

ملخص:

الغرض الرئيسي للدراسة الحالية هو التحقق من وجود تأثير لمستوى تبني مؤسسة سوناطراك الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية على تميزها، والتي تختص في صناعة المحروقات. لذلك، كخطوة أولى، تم الاعتماد على تحليل محتوى الموقع الإلكتروني للمؤسسة سابقة الذكر، وكذا الوثائق المتاحة عليه، بغرض التوصل إلى نوع الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة محل الدراسة تجاه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (تجنيبة، دفاعية، تكيفية، استباقية)، إلى جانب استكشاف الممارسات والمفاهيم التي تتبناها المؤسسة من أجل الوصول إلى نتيجة بخصوص وضعيتها من التميز (متمنعة، ساعية إلى التميز، متميزة أو متوجة بجائزة تميز)؛ وكخطوة ثانية، تم توزيع (300) استبيان مناصفة على عينة من الموظفين بمديرية الصيانة الأغواط ومديرية الإنتاج حاسي الرمل، التابعتين للمؤسسة محل الدراسة، من أجل التحقق من أن مستوى تبني المؤسسة محل الدراسة للمسؤولية يؤثر على تميزها بناء على تحليل إستجابات عينة من موظفيها، وقد سجلت (164) استجابة، حيث أن (124) منها صالحة للتحليل.

وقد بينت نتائج الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى استراتيجية استباقية للمسؤولية الاجتماعية (تعترف بمسؤولياتها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والطوعية معا، وتحرص على الالتزام بها)، بالإضافة إلى أنها مؤسسة ساعية للتميز (توجهت حديثا نحو تبني استراتيجية تستهدف الانتقال من الكفاءة نحو التميز)، حيث تتبنى مفاهيم النموذج الأوربي للتميز (الاهتمام بالقيادة، تكيف الاستراتيجية والسياسات، تطوير المورد البشري، الاهتمام بالشراكة والموارد، تأكيد المسؤولية الاجتماعية....)؛ كما وقد أكدت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي لمستوى تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف مؤسسة سوناطراك على تميزها، وهذا الأثر قوي وموجب، وأثبتت النتائج بالإضافة إلى ذلك أن مستوى كل من المسؤولية الاجتماعية الخارجية والمسؤولية الاجتماعية الداخلية لمؤسسة سوناطراك لها تأثير معنوي على تميزها، وقد تم تقديم مجموعة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛ تميز المؤسسات الصناعية؛ صناعة المحروقات؛ سوناطراك.

Abstract:

The main purpose of the current study is to investigate the impact of corporate social responsibility level adopted by Sonatrach Corporation specialized in hydrocarbons industry on its excellence. Therefore, as a first step, we relied on analyzing the content of the aforementioned Corporation's website, as well as the documents available on it, to identify the type of strategy adopted by the studied Corporation towards corporate social responsibility (avoidant, defensive, adaptive, proactive). In addition, to explore practices and concepts which are adopted by it in order to determine its position of excellence (abstaining, striving for excellence, excellent, or crowned with an excellence award); As a second step, three hundred (300) questionnaires were distributed equally to a sample of employees in Laghouat Maintenance Directorate and Hassi R'Mel Production Directorate of Sonatrach, in order to investigate that the level of corporate social responsibility adopted by Sonatrach affects its excellence, based on responses analysis of a sample of its employees. Whereas (164) responses were recorded, of which (124) were suitable for analysis.

The results of this study proved that Sonatrach adopts a proactive strategy for corporate social responsibility (it recognizes its economic, legal, ethical and discretionary responsibilities, and seeks to fulfill them), in addition to being a corporation seeking excellence (it has recently moved towards adopting a strategy aimed at moving from efficiency towards excellence), as it adopts the European model of excellence's Concepts (attention to leadership, adaptation of strategy and policies, development of human resources, interest in partnership and resources, emphasis on social responsibility...). The results of the study also confirmed the existence of a significant impact of the level of corporate social responsibility adopted by Sonatrach Corporation on its excellence, and this impact is strong and positive. In addition, the results proved that the level of both external corporate social responsibility and internal corporate social responsibility of Sonatrach Corporation, have a significant impact on its excellence. Hence, a set of recommendations were presented based on the results of the study.

Keywords: Corporate Social Responsibility; Industrial Organizations' Excellence; Hydrocarbons Industry; Sonatrach.

مقدمة

تتميز بيئة الأعمال المعاصرة بتغير متسارع، إلى جانب حدة المنافسة على جميع الأصعدة، يضاعف ذلك من التحديات المفروضة على المؤسسات، وهو ما يحول بينها وبين أهدافها، فالمؤسسة تعمل كنظام مفتوح ضمن بيئة تتأثر بها وتؤثر فيها، الأمر الذي يفرض عليها أن تحسن إدارة علاقتها ببيئتها لتتمكن من تحقيق أهدافها، ومواجهة مختلف التهديدات التي تتضمنها هذه البيئة، لذلك، تلجأ المؤسسات للبحث عن أساليب تسيير أكثر تقدماً وملاءمة لمواجهة التحديات البيئية المعاصرة.

يعتبر السعي لتحقيق التميز من الاستراتيجيات المجدية التي تمكن المؤسسات من الحفاظ على مركزها التنافسي، ويمكن للمؤسسات أن تجد سبيلها إلى التميز من خلال استكشاف نقاط القوة في مواردها والتركيز على استغلالها بكفاءة وفعالية من أجل التمكن من اقتناص الفرص، بالموازاة مع تحديد مواطن الضعف ومعالجتها من أجل تفادي التهديدات التي يمكن أن تواجه المؤسسة، والتحسين المستمر لممارساتها لغاية بلوغ مستوى الأداء المطلوب.

بعد النتائج المميزة التي حققتها المؤسسات اليابانية بفضل لتبنيها لأسلوب إدارة الجودة الشاملة داخل اليابان وخارجها، وتأسيس أول نموذج للتميز مبني على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، سارعت دول أخرى، مثل دول الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية وكندا لتصميم نماذجها الخاصة للتميز، من أجل تشجيع المؤسسات على تبني ممارسات تسيير محددة.

يجمع التميز بين توليفة من أفضل ممارسات التسيير، وتحقيق أفضل النتائج بالنسبة لمختلف المعنيين بنشاط المؤسسة، يعني ذلك، أن ممارسات التسيير التي يدعمها التميز، هي الممارسات التي تحقق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الأطراف التي تتأثر بنشاط المؤسسة بشكل مباشر مثل الموظفين والزبائن والموردون والمساهمون، أو غير مباشر مثل المجتمع.

تمنح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات القدرة على تحقيق نتائج مرضية بالنسبة لمختلف المعنيين بنشاط المؤسسة من قريب أو من بعيد، نظراً لكونها تدفع المؤسسات لتكييف استراتيجياتها وسياساتها مع تطلعات واهتمامات المجتمع الذي يضم مختلف الشرائح المعنية بنشاط المؤسسة، مما يدفع الأخيرة للبحث عن سبيل للموازنة بين أهداف المعنيين.

نتيجة لأخذ اهتمامات الأطراف المعنية بعين الاعتبار في استراتيجيات وسياسات المؤسسة، والسعي لتحقيق أهداف مختلف الشرائح باعتدال، يرتفع مستوى قبول ودعم تلك الأطراف للمؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية، مما يزيد من فرص استمراريتها ونموها، وذلك، لأن تلك الأطراف جزء لا يتجزء من بيئة المؤسسة، وبالتالي، تنعكس مواقفهم وسلوكاتهم عليها بالسلب أو بالإيجاب.

وفق الطرح السابق، تحقق المؤسسة التي تتبنى ممارسات المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجيتها وسياستها أداء أفضل، كونها تحصل على دعم الأطراف المعنية بنشاط المؤسسة، نظير إدماج المؤسسة لاهتماماتهم ضمن استراتيجيتها وسياساتها، فإذا كان تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية يمنحها نتائج أفضل للمعنيين مباشرة أو بشكل غير مباشر بنشاطها، بالإضافة إلى مستوى أداء أعلى، فمن الممكن أن يكون للمسؤولية الاجتماعية دور في تحقيق المؤسسات للتميز.

ساهم انفتاح الجزائر على السوق العالمية في تعقيد بيئة الأعمال بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، بغض النظر عن نوع الملكية، ونوع النشاط، وشكلها القانوني والتنظيمي، وذلك لأن التوجه نحو الانفتاح على السوق العالمي يعني أن المؤسسات الجزائرية تخضع لقواعد هذه البيئة الجديدة، والتي تتسم بحدة المنافسة، زد على ذلك، التطور السريع والمتسارع لمتغيرات البيئة الجديدة بمستوياتها العام والخاص، ما قد يكون غير مألوف بالنسبة للمؤسسات الجزائرية التي لطالما عملت في بيئة تكاد تكون مستقرة ومحددة المعالم.

ونظرا لارتباط موضوع المنافسة في بيئة الأعمال العالمية مباشرة ببقاء المؤسسات، أصبح من الضروري للمؤسسات الجزائرية أن تتأقلم مع قواعد البيئة الجديدة، وذلك بغض النظر عما إذا كان لها توجه دولي، نظرا لكون الانفتاح على السوق العالمية لا يتوقف عند قضية تدويل المؤسسات المحلية فقط، بل يتضمن كذلك دخول مؤسسات أجنبية السوق الجزائرية كمنافس للمؤسسات المحلية بسبب رفع الحواجز الناتج عن انفتاح الجزائر على الأسواق الدولية، مما قد يؤثر على مكانتها، وفي حالات أسوء، يمكن أن يتسبب ذلك في إفلاسها واندثارها.

كون قطاع المحروقات من القطاعات الاستراتيجية بالنسبة لمختلف دول العالم، وهو بالنسبة للدول المنتجة للمحروقات القطاع الرئيسي في الاقتصاد الوطني، وبالتالي، يقع عبء توفير الموارد المالية لهذا النوع من الدول على مؤسسات القطاع المذكور، وهو ما ينطبق على مؤسسة سوناطراك الجزائرية، إذ تعتبر هذه المؤسسة قاطرة للاقتصاد الوطني والعمود الفقري له، وهو ما يجعلها مرشحة لتكون المؤسسة الأولى على مستوى الوطن.

توجهت مؤسسة سوناطراك في السنوات القليلة الماضية نحو تبني استراتيجية انتقالية، تهدف من خلالها لتحوي مستوى أدائها من الكفاءة إلى التميز، وقد أكدت ضمن استراتيجيتها الجديدة استمرارها في الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية، ونظرا لكون التزام المؤسسات بممارسات المسؤولية الاجتماعية يمنحها نتائج أفضل بالنسبة للأطراف المعنية بنشاطها، مما ينعكس بالإيجاب على أدائها، فمن الممكن أن التزام مؤسسة سوناطراك بمسؤولياتها الاجتماعية سيساعدها على تحقيق هدفها في التميز، وفي هذا السياق، تطرح إشكالية الدراسة الحالية كما يأتي:

- إلى أي مدى يمكن أن يؤثر مستوى تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل مؤسسة سوناطراك على تميزها؟

في إطار الإشكالية السابقة، تطرح الأسئلة الفرعية للدراسة الحالية كما يأتي:

- ما مدى تأثير مستوى تبني مؤسسة سوناتراك للمسؤولية الاجتماعية الداخلية على تميزها؟
- ما مدى تأثير مستوى تبني مؤسسة سوناتراك للمسؤولية الاجتماعية الخارجية على تميزها؟
- هل توجد فروق في متوسطات مستوى تبني مؤسسة سوناتراك للمسؤولية الاجتماعية وتميزها تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، والتصنيف الوظيفي؟

1. فرضيات الدراسة:

في انتظار التوصل إلى أجوبة نهائية للأسئلة السابقة، تم تبني الفرضيات التالية:

- يؤثر مستوى تبني مؤسسة سوناتراك للمسؤولية الاجتماعية الداخلية إيجابيا وبدرجة قوية على تميزها؛
- يؤثر مستوى تبني مؤسسة سوناتراك للمسؤولية الاجتماعية الخارجية إيجابيا وبدرجة قوية على تميزها؛
- توجد فروق في متوسطات مستوى تبني مؤسسة سوناتراك للمسؤولية الاجتماعية وتميزها تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، والتصنيف الوظيفي.

2. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن مدى تأثير مستوى تبني مؤسسة سوناتراك على تميزها من خلال:

- تحديد موقف مؤسسة سوناتراك من المسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال تحليل ممارساتها؛
- تحديد مستوى تقدم مؤسسة سوناتراك نحو تحقيق التميز، من خلال تحليل إنجازاتها خلال السنوات الماضية منذ تبنيتها لاستراتيجيتها الجديدة؛
- قياس مستوى إدراك موظفي مؤسسة سوناتراك لممارساتها المسؤولة اجتماعيا؛
- قياس مستوى إدراك موظفي مؤسسة سوناتراك لمدى تقدمها نحو تحقيق التميز؛
- التحقق من مدى تأثير مستوى تبني مؤسسة سوناتراك للمسؤولية الاجتماعية على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفيها.

3. أهمية الدراسة:

كانت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في بداية ظهورها محل تحفظ من قبل العديد من الاقتصاديين ورجال الأعمال، ومع ذلك فقد حظيت باهتمام بالغ من الباحثين في مجال الاقتصاد والأعمال، حيث عمد بعض الباحثين إلى التحري عن الفوائد المحتملة التي قد تجنيها المؤسسات إذا ما قامت بالاعتراف بمسؤولياتها الاجتماعية والالتزام بها، فكشفت نتائج الدراسات عن وجود نتائج إيجابية تحصل عليها المؤسسات نظير اعترافها بمسؤولياتها الاجتماعية

والتزامها بها، ومن بين تلك النتائج ارتفاع مستوى الأداء المالي والأداء التنظيمي للمؤسسات، إلى جانب بعض النتائج المرتبطة بمواقف وسلوك الموظفين وباقي أطراف المصلحة، إلى جانب نتائج أخرى. بالإضافة لما سبق، كشفت بعض الدراسات وجود ارتباط بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتميزها، ولكن لم يتم الكشف عن وجود علاقة سببية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتميزها، وهذا هو ما تهدف الدراسة الحالية لتغطيته.

4. منهج الدراسة:

بالنظر إلى الهدف الرئيسي للدراسة، أي؛ التحقق من وجود ومدى تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على تميزها، يتبين أن الدراسة الحالية هي دراسة وصفية بشكل أساسي، حيث تتضمن الإجابة على إشكالية البحث، وصف الظاهرة المتمثلة في العلاقة السببية بين المسؤولية الاجتماعية والتميز في مؤسسة سوناطراك الجزائرية، مما يعني الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة في البحث، ونظرا لكون التحليل يعتمد على آراء الموظفين، تم استخدام طريقة الاستقصاء عن طريق الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وبالإضافة إلى ذلك، تم الاعتماد على أسلوب تحليل المضمون في جمع البيانات المتعلقة بالمجالات المستهدفة من استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة محل البحث، وكذا البيانات المتعلقة باستراتيجيتها للتميز، وذلك من خلال البيانات المتوفرة على الموقع الإلكتروني للمؤسسة، وكذا تقارير الأداء السنوية ومختلف منشوراتها.

5. الدراسات السابقة:

- دراسات ترتبط بالمسؤولية الاجتماعية ونتائجها:

باللغة العربية:

- أطروحة دكتوراه غير منشورة لجميلة العمري، سنة (2016) بعنوان: "إسهامات تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية"، جامعة قاصدي مرباح (ورقلة، الجزائر)

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن مساهمة تبني للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسات التأمين، وقد استخدمت الباحثة في ذلك استبيانا عرض على عينة قوامها (200) فردا من موظفي خمس مؤسسات تأمين في الجزائر، لتصل في الأخير إلى نتيجتين رئيسيتين: الأولى، تفيد بوجود أثر معنوي للمسؤولية الاجتماعية تجاه كل من العمال، والموظفين، وأخلاقيات الأعمال، والمحاسبة والإفصاح عن الأداء الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين محل الدراسة؛ أما الثانية، فتفيد بعدم وجود أثر معنوي للمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة والمجتمع في تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة لمؤسسات التأمين محل الدراسة. وقد أوصت الباحثة بناء على النتائج

التي توصلت إليها المؤسسات محل الدراسة بمضاعفة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والحوار مع جميع أطراف المصلحة، لتتمكن من مواجهة التغيرات البيئية والتي تحفز على الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية.

● مقال منشور في مجلة التكامل الاقتصادي لأمانة طاهر، سنة (2020) بعنوان: "أثر المسؤولية الاجتماعية على ولاء الزبون في شركة تيلواز بالشلف (الجزائر)"، جامعة أحمد درارية (أدرار، الجزائر)

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة كان قياس أثر المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة تيلواز بالشلف (الجزائر) على ولاء زبائنها، حيث استخدمت الباحثة الاستبيانات الورقية والإلكترونية لتحصل على (386) استجابة. توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر معنوي للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة حسب نموذج كارول للمسؤولية الاجتماعية على ولاء الزبائن، ومن أهم التوصيات التي قدمتها الباحثة للمؤسسة محل البحث، هو تضمين المسؤولية الاجتماعية في استراتيجية وهيكل المؤسسة، كما أوصت بمضاعفة ممارستها للمسؤولية الاجتماعية من خلال المساهمات الخيرية والاهتمام بإدارة العلاقة بالزبون.

باللغة الأجنبية:

● Journal article authored by Sandra A. Waddock and Samuel B. Graves, (1997): "**The Corporate Social Performance and Financial Performance Link**". *Strategic Management Journal*, Wiley

هدفت هذه الدراسة في الأساس إلى التأكد من وجود علاقة سببية بين الأداء الاجتماعي والمالي للمؤسسات من جهة، والتحقق من اتجاه تلك العلاقة، من جهة أخرى، وقد توصل الباحثان إلى وجود علاقة سببية معنوية إيجابية بين الأداء المالي والاجتماعي للمؤسسات، وأن هذه العلاقة تأخذ اتجاهين: في الاتجاه الأول، الأداء المالي للمؤسسة يؤثر على أدائها الاجتماعي؛ وفي الاتجاه الثاني، يؤثر الأداء الاجتماعي على الأداء المالي، حيث أن العلاقة بين المتغيرين في كلا الاتجاهين موجبة، وبذلك، يمكن تمثل العلاقة بين المتغيرين سابق الذكر بحلقة تنتهي حيث تبدأ. وقد أوصى الباحثان المدراء الاستراتيجيين للمؤسسات بمنح مزيد من الاهتمام بممارسات التسيير التي تتوافق والمسؤولية الاجتماعية من أجل تحسين علاقة المؤسسة بأطراف المصلحة الرئيسيين.

● Journal article authored by Isabelle Maignan and O.C. Ferrell, (2001): "**Antecedents and benefits of corporate citizenship: an investigation of French businesses**", *Journal of Business Research*, ELSEVIER

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من وجود أثر لثقافة المؤسسة في التزامها بالمواطنة المؤسسية من جهة، والتأكد من مساهمة هذه الأخيرة في تحقيق فوائد محددة للمؤسسات في فرنسا، وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها أن ثقافة التوجه نحو السوق تؤثر إيجابيا على مدى التزام المؤسسة بممارسات المواطنة، والتي تؤثر بدورها

إيجابيا على التزام الموظفين وأداء المؤسسة، وفي المقابل من ذلك، توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير لكل من ثقافة التوجه الإنساني والتوجه التنافسي على التزام المؤسسة بالمواطنة، إضافة إلى عدم وجود تأثير لهذه الأخيرة على ولاء الزبائن.

- Journal article authored by Michael Fontaine, (2013): "**Corporate Social Responsibility and Sustainability: The New Bottom Line?**", *International Journal of Business and Social Science*, The Brooklyn Research and Publishing Institute, USA

باستخدام أسلوب دراسة الحالة لمؤسستين من أفضل المؤسسات في العالم، قام الباحث باختبار علاقة المسؤولية الاجتماعية باستدامة المؤسسات من خلال ثلاث مداخل للمسؤولية الاجتماعية: كميزة خالقة للقيمة، وكأداة لإدارة المخاطر، وكعمل خيري. أكدت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي معنوي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل البحث على أدائها المالي في المدى الطويل، بالإضافة إلى ذلك، تأكدت مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق استدامة المؤسسة. كانت هذه النتائج بناء على تحليل بيانات المؤسستين محل البحث لخمس سنوات باستخدام مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية.

- Journal article authored by Charles Kang, Frank Germann and Rajdeep Grewal, (2015): "**Washing Away Your Sins? Corporate Social Responsibility, Corporate Social Irresponsibility, and Firm Performance**", *Journal of Marketing*, Sage-journals

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو التحقق من وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسات، وقد حدد الباحثون أربع آليات لهذه العلاقة: آلية موارد الركود، وآلية الإدارة الجيدة، وآلية التكفير عن الذنب، وآلية التأمين، حيث توقع الباحثون أن امتلاك المؤسسات لفئات في الموارد يدفعها إلى الانخراط في ممارسات المسؤولية الاجتماعية، الأخيرة تحسن من أداء المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى تعدل من الممارسات السابقة المخالفة للمسؤولية الاجتماعية، وتؤمن المؤسسة من الوقوع من جديد في تلك الممارسات. وقد وجد الباحثون أن المؤسسات من الممكن أن تستفيد ماليا من استثماراتها في المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي، دعمت نتائج الدراسة آلية الإدارة الجيدة، وفي المقابل من ذلك، لم تدعم باقي الآليات.

Journal article authored by Yanling Wang, Shan Xu and Yanxia Wang, (2020): "**The consequences of employees' perceived corporate social responsibility: A meta-analysis**", *Business Ethics: A European Review*, Wiley

هدفت هذه الدراسة التحقق من علاقة المسؤولية الاجتماعية وأبعادها المدركة من طرف الموظف ومواقف وسلوكات هذا الأخير، من خلال تحليل نتائج عينة من الدراسات، وقد أفضت الدراسة إلى نتيجة مفادها: وجود علاقة إيجابية بين مستوى إدراك الموظفين للمسؤولية الاجتماعية وأبعادها ومواقفهم وسلوكاتهم الإيجابية، على سبيل

المثال: الالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية؛ وفي المقابل من ذلك، وجدت الدراسة وجود علاقة سلبية بين مستوى إدراك الموظفين للمسؤولية الاجتماعية وأبعادها ومواقفهم وسلوكاتهم السلبية، على سبيل المثال: نية ترك العمل، والانحراف التنظيمي.

- Journal article authored by Agnieszka Paruzel, Martin Danel and Günter W. Maier, (2020): "**Scrutinizing Social Identity Theory in Corporate Social Responsibility: An Experimental Investigation**", *Frontiers In Psychology*, Frontiers Media SA

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من وجود أثر وسيط لإدراك الهوية التنظيمية للمؤسسة من طرف الموظف، نتيجة ممارسات المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجموعات الخارجية على الرضا والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، من خلال تطبيق استبيان على عينة صغيرة من الموظفين. خلصت الدراسة إلى وجود آثار إيجابية معنوية مباشرة للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجموعات الخارجية على كل من الرضا والالتزام التنظيمي لدى الموظفين وهذا الأثر قوي، ولكن، لم يسجل أي أثر على سلوك المواطنة التنظيمية، من جهة ثانية، بينت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي موجب وقوي لإدراك الموظفين للهوية التنظيمية للمؤسسة الناتجة عن ممارساتها للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجموعات الخارجية في رفع مستوى الرضا والالتزام التنظيمي وكذا سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظف.

- Journal article authored by Erifli-Christina Chatzopoulou, Dimitris Manolopoulos and Vasia Agapitou, (2021): "**Corporate Social Responsibility and Employee Outcomes: Interrelations of External and Internal Orientations with Job Satisfaction and Organizational Commitment**", *Journal Of Business Ethics*, Springer Science And Business Media LLC

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة بين اتجاه تركيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ورضا الموظف والتزامه، وذلك، بالاستعانة بنظريتي الهوية الاجتماعية والتبادل الاجتماعي في تفسير العلاقة، وقد وجد الباحثون في هذه الدراسة أن من اتجاهي تركيز المسؤولية الاجتماعية (الداخلي والخارجي)، فقط المسؤولية الاجتماعية الخارجية مرتبطة بارتفاع مستويات التزام الموظف بوساطة الرضا الوظيفي لديه، حيث يتوسط هذا الأخير كلياً أثر المسؤولية الاجتماعية الخارجية للمؤسسة على الالتزام الموقفي للموظف، في حين يتوسط جزئياً أثرها على التزام الموظف السلوكي، مع ذلك، أوصى الباحثون بعدم إهمال المسؤولية الداخلية للمؤسسة واعتبروا أن حجم تأثير المسؤولية الاجتماعية الخارجية للمؤسسة يكون أقوى على رضا الموظف والتزامه عندما ترافق بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية.

- Journal article authored by Yi-Ping Chang , Hsiu-Hua Hu and Chih-Ming Lin, (2021): **"Consistency or Hypocrisy? The Impact of Internal Corporate Social Responsibility on Employee Behavior: A Moderated Mediation Model"**, *Sustainability*

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من وجود أثر وسيط للهوية التنظيمية المدركة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسة وانغماس الموظف في العمل ونيته في ترك الوظيفة، وكذلك، التأكد من وجود أثر معدل للخداع التنظيمي المدرك على علاقة المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسة وسلوك الموظف (الانغماس في العمل، والنية في ترك الوظيفة). وقد أكدت نتائج هذه الدراسة أن ارتفاع مستوى إدراك الموظفين لممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسة بوساطة الهوية التنظيمية يؤدي إلى زيادة مستوى انغماس الموظف في أداء العمل من جهة، ويقلل في مستوى نيته في ترك الوظيفة بالمؤسسة من جهة أخرى، كما أكدت النتائج أن بارتفاع مستوى الخداع التنظيمي المدرك من طرف الموظفين، والذي يعني عدم مطابقة الوعود المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية مع الإجراءات الفعلية، يمكن أن تتأثر النتائج المتوقعة من المسؤولية الاجتماعية الداخلية على سلوك الموظف وخاصة الانغماس في العمل والنية في ترك الوظيفة.

- دراسات ترتبط بالتميز والعوامل التي تحققه:

باللغة العربية:

- مقال منشور في مجلة البشائر الاقتصادية لريم عمام، سنة (2018) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط"، جامعة بشار (بشار، الجزائر)
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختبار، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة)، عن طريق دراسة ميدانية استهدفت عينة من الموظفين في مجموعة من البنوك في ولاية الأغواط. بينت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي لدى البنوك المدروسة كان متوسطا بناء على آراء عينة الدراسة، وأكدت النتائج وجود أثر معنوي موجب لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، لذلك أوصت الباحثة البنوك محل البحث ببذل المزيد من الاهتمام بمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية خاصة التدريب وتقييم الأداء في سبيل الوصول إلى نتائج مرضية في ما يتعلق بتحقيق التميز.

- أطروحة دكتوراه غير منشورة لفهيمه بوروية، سنة (2020) بعنوان: "دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة : دراسة حالة مجموعة من المؤسسات"، جامعة بسكرة (بسكرة، الجزائر)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تسيير المهارات الاستراتيجية للمؤسسة (تحديد، وتطوير، وتقييم، وحماية المهارات الاستراتيجية) في تحقيق التميز (الجودة الشاملة، الإبداع والابتكار، المرونة التنظيمية، القيادة)، بينت نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق استبانة طبقت على عينة شملت (291) موظفا في أربع مؤسسات، أن تسيير المهارات الاستراتيجية للمؤسسة لها أثر معنوي إيجابي قوي في تحقيق التميز. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات للمؤسسات المبحوثة شملت الاهتمام بالإبداع والابتكار، والتكوين، واستقطاب الكفاءات، وكذا تكييف نظام الحوافز.

- مقال منشور في مجلة دفاتر *MECAS* لفاطمة الزهراء بن أحمد ويحيى بوشنة، سنة (2020) بعنوان: "تداعيات الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسيدي بلعباس"، جامعة تلمسان (تلمسان، الجزائر)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الاستثمار في رأس المال البشري في التميز المؤسسي، وذلك من خلال دراسة ميدانية استهدفت عينة من الموظفين بإحدى فروع مؤسسة سونلغاز بولاية سيدي بلعباس بالجزائر. أكدت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي معنوي لاستثمار المؤسسات في رأس المال البشري عن طريق التحفيز والتدريب والاستقطاب في تميزها .

- مقال منشور في مجلة مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية لفراح خالدي وأمال مهاوة، سنة (2021) بعنوان: "مساهمة إجراءات التوظيف في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة"، جامعة تبسة (تبسة، الجزائر)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة التي تربط بين إجراءات التوظيف بالتميز المؤسسي في مجموعة من المؤسسات ببسكرة (مؤسسة النسيج والتجهيز، ومقاطعة نفطال، مديرية الصيانة، مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز)، لذلك تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الأولية للدراسة من عينة قوامها (49) من الإطارات السامية للمؤسسات السابقة. بينت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية بين إجراءات التوظيف (التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية، الاختيار، التعيين) والتميز المؤسسي في المؤسسة محل البحث.

- مقال منشور في المجلة العربية للإدارة لمحمد بن سعيد العمري، سنة (2017) بعنوان: " أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، من خلال دراسة ميدانية شملت (368) موظفاً في القطاع الخاص السعودي بمدينة الرياض. بينت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي موجب لعوامل التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي باستثناء عامل الهيكل التنظيمي، ووجود فروق معنوية في استجابة عينة الدراسة لعوامل التغيير التنظيمي تعزى للمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، بالإضافة إلى وجود فروق معنوية في استجابة أفراد العينة لطبيعة أبعاد التميز التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.

باللغة الأجنبية:

- Journal article authored by Muayad Mohammad Alhih, Abdul Malek Bin A. Tambi, and Yusnita Yusof, (2018): "**Total Quality Management and Business Excellence**", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Human Resource Management Academic Research Society

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن وجود تأثير لإدارة الجودة الشاملة على تميز المؤسسات، من خلال دراسة ميدانية بالاستبيان استهدفت (354) مؤسسة فلسطينية، أفضت نتائج تحليل البيانات المجمعة من إجابات مدراء المؤسسات محل البحث إلى وجود أثر لتطبيق المؤسسات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من طرف المؤسسات على تميزها، وهذا الأثر إيجابي أي؛ أن تطبيق المؤسسات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة سيعزز من مستوى أدائها مما يرفع قدرتها على تحقيق التميز.

- دراسات تجمع بين المسؤولية الاجتماعية تميز المؤسسات:

باللغة العربية:

- مقال منشور في مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية لميسون الشلمة وسجي الصراف، سنة (2018) بعنوان: "المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى السلام"، جامعة تكريت كلية الإدارة و الاقتصاد (العراق)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من إمكانية اعتبار المسؤولية الاجتماعية مدخلا للتميز التنظيمي للمؤسسات، من خلال تحليل أثر المسؤولية الاجتماعية على أبعاد التميز (القيادة، المورد البشري، التخطيط الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رضا العاملين)، أفضت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط وأثر إيجابي للمسؤولية الاجتماعية على أبعاد التميز المذكورة، مع وجود تفاوت في التأثير، حيث تترتب الأبعاد من الأكثر تأثيراً إلى الأقل

كما يأتي: في المرتبة الأولى، المورد البشري، وفي المرتبة الثانية، التخطيط الاستراتيجي، وفي المرتبة الثالثة، القيادة، أما في المرتبة الرابعة والخامسة، بعدا الثقافة التنظيمية ورضا العاملين على الترتيب.

باللغة الأجنبية:

- Journal article authored by Jaime Pérez Martín-Gaitero and Ana B. Escrig-Tena, (2018): **"The relationship between EFQM levels of excellence and CSR development"**, *International Journal Of Quality & Reliability Management*, Emerald

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مستوى تطور المسؤولية الاجتماعية حسب نموذج Maon et al.'s (2010) والذي يمكن تحقيقه فقط من طرف المؤسسات التي تتبنى نموذج التميز الأوربي، بالإضافة إلى تحليل كيفية مساهمة النموذج الأوربي للتميز في تطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وذلك من خلال القيام بدراسة حالة لأربع مؤسسات في إسبانيا معروفة بتبنيها للنموذج الأوربي للتميز، وقد بينت نتائج هذه الدراسة أن ارتفاع مستوى التزام المؤسسات بنموذج التميز الأوربي يعني مستوى أعلى من تطور المسؤولية الاجتماعية، ومع ذلك يجب على المؤسسات أن تتخذ من المسؤولية الاجتماعية إيديولوجية داخلية.

- Journal article authored by Muayad Alhih, and Abdul Malek Bin A. Tambi, (2020): **"Business Excellence (BE) as Predictor of Total Quality Management (TQM) under Mediation of Corporate Social Responsibility (CSR) Practices"** *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Human Resource Management Academic Research Society

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من وجود أثر وسيط لممارسات المسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين تطبيق المؤسسات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتميزها، وذلك، من خلال دراسة ميدانية استهدفت (354) مؤسسة فلسطينية بالاعتماد على استبيان أجاب عليه مدراء المؤسسات محل البحث، حيث أثبتت النتائج أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية تتوسط العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتميز المؤسسة، وذلك من خلال التركيز على أطراف المصلحة للمؤسسة.

- تحليل الدراسات السابقة:

يمكن تقديم الملاحظات التالية بشأن ما قدمته الدراسات السابقة للدراسة الحالية والمذكورة أعلاه:

- الدراسات التي ترتبط بالمسؤولية الاجتماعية ونتائجها: رغم اشتراكها في البحث عن النتائج والفوائد التي تعود على المؤسسة من تبني وممارسة المسؤولية الاجتماعية، إلا أنها اختلفت في العديد من المواطن، نذكر من بينها ما يأتي:
 - ✓ الاختلاف في أداة القياس: اختلفت الدراسات المذكورة في الأداة المستخدمة في قياس المسؤولية الاجتماعية، فمثلا: اعتمدت دراسة (أمينة طاهر، 2020) على نموذج كارول ذي أربع أبعاد للمسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية)، واعتمدت دراسة (جميلة العمري، 2016) على مدخل أصحاب المصالح (العمال، والموظفين، البيئة، والمجتمع، وأخلاقيات الأعمال، والمحاسبة والإفصاح عن

الأداء الاجتماعي)، في حين اعتمدت دراسة (Waddock and Graves, 1997) على مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء الاجتماعي (على سبيل المثال: العلاقة بالزبون، العلاقة بالمجتمع، البيئة، المنتج، معاملة المرأة والأقليات)، في حين استخدمت دراسة (Chatzopoulou, et al, 2021) مدخل توجه التركيز (الداخلي، الخارجي)، واعتمدت دراسة (Paruzel, et al, 2020) على مدخل النتيجة الثلاثية في القياس (الربحية، الناس-الموظفون، الناس-المجتمع، الكوكب-البيئة)؛

✓ **الاختلاف في نوعية النتائج المدروسة:** اختبرت الدراسات السابقة المتعلقة بنتائج المسؤولية الاجتماعية أنواعا مختلفة من النتائج، فمنها ما يتعلق بالموظف ومواقفه وسلوكاته تجاه المؤسسة، على سبيل المثال: دراسة (Wang, et al, 2020)، ودراسة (Paruzel, et al, 2020)، ودراسة (Chatzopoulou, et al, 2021)؛ ومن الدراسات السابقة ما اهتمت بنتائج المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالأداء المالي والربحية، على سبيل المثال: دراسة (Waddock and Graves, 1997)، وركزت دراسات أخرى مثل دراسة (Kang, et al, 2015) ودراسة (Fontaine, 2013) على البحث في نتائج المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بأداء المؤسسة وستدامتها، أما دراسة (أمينة طاهر، 2020)، فقد اهتمت بالبحث في نتائج المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالزبون؛

✓ **الاختلاف في مواقع المتغيرات:** في بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية ونتائجها، تم تقديم المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل، على سبيل المثال: دراسة (العمري، 2016)، ودراسة (طاهر، 2020)، ودراسة (Chatzopoulou, et al, 2021). وفي المقابل من ذلك، قدمت دراسات أخرى المسؤولية الاجتماعية كمتغير وسيط، على سبيل المثال: دراسة (Kang, et al, 2015)، ودراسة (Maignan and Ferrell, 2001)؛

✓ **الاختلاف في طبيعة النماذج:** اختلفت الدراسات السابقة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية ونتائجها المختلفة في تصور العلاقة بين مستوى التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية والنتائج التي تنجر عنها، فقد كان تصور بعض الدراسات عن وجود علاقات مباشرة بين تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسة وما تحققه من فوائد نتيجة لذلك، على سبيل المثال: دراسة (العمري، 2016)، ودراسة (طاهر، 2020)، في حين قدمت دراسات أخرى تصورات عن وجود علاقات غير مباشرة بين المسؤولية الاجتماعية ونتائجها، كدراسة: (Waddock and Graves, 1997)، ودراسة (Kang, et al, 2015)، ودراسة (Fontaine, 2013)، ودراسة (Paruzel, et al, 2020)؛

✓ **الاختلاف في طريقة البحث:** اعتمدت الدراسات السابقة طرقا مختلفة في التحقق من صحة فرضياتها، فمنها ما اعتمدت على الدراسات الميدانية الاستقصائية التي تعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الخام، على سبيل المثال: دراسة (العمري، 2016)، ودراسة (طاهر، 2020)، ومنها ما اعتمدت على طريقة البحث التاريخي، مثل دراسة: (Fontaine, 2013)، ودراسة (Kang, et al, 2015)، علاوة على ذلك، اعتمدت دراسات أخرى على تحليل الإحصائيات والمؤشرات المتوفرة على مواقع إلكترونية مختصة، على سبيل المثال: دراسة (Waddock and

(Graves, 1997)، واعتمدت دراسات مثل دراسة (Wang, et al, 2020) على إعادة تحليل نتائج الدراسات السابقة، باستخدام أساليب رياضية خاصة، من أجل الحصول على صورة شاملة، ويعتبر هذا النوع من الأساليب حديثاً في بحوث إدارة الأعمال، وهو في الأصل شائع في البحوث الطبية منذ زمن؛

✓ **الاختلاف في طريقة التحليل:** تم ملاحظة اختلاف أساليب التحليل المستخدمة من طرف الدراسات السابقة للكشف عن الآثار والعلاقات بين المسؤولية الاجتماعية ونتائجها، ففي ما يتعلق بالدراسات الميدانية المعتمدة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات؛ قامت دراسات بعض الدراسات بالاعتماد على معادلات الانحدار البسيط والانحدار المتعدد في اختبار الفرضيات، على سبيل المثال: دراسة (طاهر، 2020)، ودراسة (العمري، 2016)، ودراسة (Maignan and Ferrell, 2001)، في حين اعتمدت دراسات أخرى على المعادلات البنائية، على سبيل المثال: دراسة (Chatzopoulou, et al, 2021). أما فيما يتعلق بالدراسات التاريخية؛ اعتمدت دراسة (Kang, et al, 2015) على نموذج الانحدار الذاتي الموجه للبيانات الطولية، في حين اعتمدت دراسة (Fontaine, 2013) على تحليل البيانات الواردة في التقارير السنوية لاستدامة المؤسسات محل البحث؛

✓ **ملاحظات تتعلق بنتائج الدراسات:** بينت بعض الدراسات السابقة المذكورة أعلاه، أن استثمار المؤسسات في ممارسات المسؤولية الاجتماعية يدر عليها أرباحاً معتبرة في الأجل المتوسط والطويل، ويساهم ذلك في استدامة المؤسسة، وتعزيز أدائها بشكل عام؛ وبينت دراسات أخرى أن المسؤولية الاجتماعية تمنح المؤسسة ميزة تنافسية، وتؤثر إيجابياً على ولاء زبائنها؛ بالإضافة إلى ذلك، بينت بعض الدراسات أن المسؤولية الاجتماعية تعزز من المواقف والسلوكيات الإيجابية لدى الموظفين تجاه مؤسساتهم، على سبيل المثال: الرضا، الالتزام التنظيمي، الأداء، السلوك الإبداعي، وفي المقابل من ذلك، تساهم في التخفيف من حدة المواقف والسلوكيات السلبية، على سبيل المثال: نية ترك الوظيفة، السخرية التنظيمية، الانحراف التنظيمي.

• **الدراسات التي ترتبط بالتميز والعوامل التي تحققه:** اشتركت هذه الدراسات في كونها عالجت علاقات التميز كمتغير تابع، كما اتبعت نفس الطريقة في البحث، وهي طريقة الدراسات الميدانية التي تعتمد على الاستبيان في جمع البيانات الأولية اللازمة للتحليل، وتختلف في نقاط أخرى، نذكر منها ما يلي:

✓ **الاختلاف في أداة القياس:** اختلفت الدراسات السابقة المرتبطة بالتميز والعوامل التي تحققه في الأداة المستخدمة في قياس التميز، على سبيل المثال: استخدمت دراسة (بوروية، 2020) أربعة أبعاد لقياس التميز، هي: الجودة الشاملة، الإبداع والابتكار، المرونة التنظيمية، القيادة، واستخدمت دراسة (عمام، 2018) بعدي التميز بتقديم الخدمة، والتميز القيادي من أجل قياس تميز البنوك، واستخدمت دراسة (محمد العمري، 2017) أربعة أبعاد، هي: القيادة، تميز المرؤوسين، الاستراتيجية، الثقافة؛

✓ **الاختلاف في طريقة التحليل:** رغم أن تصميم الدراسات السابقة المتعلقة بالتميز متشابه، إلا أن الطريقة المستخدمة في تحليل البيانات تختلف، على سبيل المثال: استخدمت دراسة (بوروية، 2020)، ودراسة (اللوح،

(2017)، ودراسة (عمام، 2018) معادلات الانحدار في التحليل، في حين استخدمت دراسة (Alhah, et al, 2018) المعادلات البنائية المبنية على التباين في التحليل؛

✓ ملاحظات تتعلق بنتائج الدراسات: بينت الدراسات السابقة وجود العديد من العوامل التي تساهم في تميز المؤسسات، نذكر من بينها على سبيل المثال: إجراءات التوظيف، الاستثمار في رأس المال البشري، ممارسات إدارة الموارد البشرية، تسيير المهارات الاستراتيجية للمؤسسة، التغيير التنظيمي، العوامل الريادية، إدارة الجودة الشاملة.

• الدراسات التي تجمع بين المسؤولية الاجتماعية والتميز: يمكن تقديم الملاحظات التالية بخصوص هذا النوع:

✓ الاختلاف في مواقع المتغيرات: في دراسة (الشلمة، والصراف، 2017) تم تقديم المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل، والتميز كمتغير تابع، في حين، قدمت دراسة (Martín-Gaitero and Escrig-Tena, 2018) التميز كمتغير مستقل، والمسؤولية الاجتماعية كمتغير تابع، وقدمت دراسة (Alhah, et al, 2020) المسؤولية الاجتماعية كمتغير وسيط، والتميز كمتغير تابع؛

✓ الاختلاف في أداة القياس: اعتمدت دراسة (الشلمة، والصراف، 2017) في قياس المسؤولية الاجتماعية على الأبعاد الأربعة لنموذج كارول (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الخيري)، واعتمدت على خمسة أبعاد في قياس التميز (القيادة، المورد البشري، التخطيط الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رضا الموظفين)، واعتمدت دراسة (Martín-Gaitero and Escrig-Tena, 2018) على نموذج التميز الأوربي لتحديد مستوى تطور تطبيق المؤسسات محل البحث خلال عدد محدد من السنوات، وما يرافقه من تطور في ممارسات المسؤولية الاجتماعية لنفس الفترة الزمنية، في حين اعتمدت دراسة (Alhah, et al, 2020) على مقياس مؤشرات مستوحاة من مجموعة من الدراسات؛

✓ الاختلاف في نوع العلاقة المدروسة: هدفت دراسة (الشلمة، والصراف، 2017) للتحقق من العلاقة السببية بين المسؤولية الاجتماعية والتميز، أي؛ دراسة أثر المسؤولية الاجتماعية على التميز، وهدفت دراسة (Martín-Gaitero and Escrig-Tena, 2018) إلى التحقق من وجود علاقة ارتباط بين تطور تطبيق النموذج الأوربي للتميز وتطور ممارسة المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية، أما دراسة (Alhah, et al, 2020)، فقد هدفت للتحقق من وساطة المسؤولية الاجتماعية بين إدارة الجودة الشاملة والتميز؛

✓ الاختلاف في طريقة البحث: اعتمدت كل من دراسة (الشلمة، والصراف، 2017)، و دراسة (Alhah, et al, 2020) على أسلوب الدراسة الميدانية الذي يعتمد على الاستبيانات في جمع البيانات الأولية، في حين اعتمدت دراسة (Martín-Gaitero and Escrig-Tena, 2018) على أسلوب دراسة الحالة؛

✓ الاختلاف في طريقة التحليل: اعتمدت دراسة (الشلمة، والصراف، 2017) على معادلات الانحدار البسيط والمتعدد في اختبار الفرضيات، واعتمدت دراسة (Alhah, et al, 2020) على المعادلات البنائية المبنية على التباين، في حين استخدمت دراسة (Martín-Gaitero and Escrig-Tena, 2018) أسلوب التحليل النوعي في دراسة حالة المؤسسات محل البحث؛

✓ ملاحظات تتعلق بنتائج الدراسات: أفادت نتائج الدراسات الثلاثة بتحقق الفرضيات محل الاختبار، أي؛ وجود أثر إيجابي للمسؤولية الاجتماعية على تميز المؤسسات، ووجود علاقة إيجابية بين تطور تطبيق المؤسسات للنموذج الأوربي للتميز وتطور ممارساتها المسؤولة، وكذا وجود أثر إيجابي وسيط للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في العلاقة بين تطبيقها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتميزها.

- تحليل الفجوة البحثية، وما يميز الدراسة الحالية:

ما يلاحظ على الدراسات السابقة، بالنسبة لكل من المسؤولية الاجتماعية والتميز، هو تعدد الطرق والأدوات المستخدمة في قياسهما، إضافة إلى ذلك، تتعدد علاقتهما بالمتغيرات الأخرى، ومن الممكن أن ذلك راجع لثراء الجانب النظري لكليهما، فبتعدد المداخل والنماذج النظرية لتعريف المتغيرات، تتعدد كذلك طرق قياسها، كما يلاحظ بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية، توجه الدراسات الحديثة، خاصة الدراسات الأجنبية، نحو استخدام مدخلي النتيجة الثلاثية واتجاه التركيز في القياس، أما بالنسبة للتميز المؤسسي، فيلاحظ ميل الدراسات الحديثة خاصة ما جمع بين التميز والمسؤولية الاجتماعية إلى نموذج التميز الأوربي كمعيار للقياس.

تولي الدراسات الحديثة حول المسؤولية الاجتماعية، أهمية بالغة لدراسة أثر إدراك الموظف لممارسات المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية، وذلك بالاعتماد على مدخلي النتيجة الثلاثية وتوجه التركيز، على النتائج المرتبطة به من مواقف وسلوكيات سواء كانت إيجابية، كالرضا والالتزام والانتماء والإبداع والأداء، أو سلبية، مثل نية ترك الوظيفة والانحراف، نظرا لتأثير هذه المواقف والسلوكيات بشكل مباشر على نتائج المؤسسة، مثل الأداء المالي والأداء التنظيمي والاستدامة والميزة التنافسية والصورة الذهنية، وذلك، من أجل التأكيد على أن إدراك الموظف لممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه المجموعات الخارجية يساهم في تعزيز المواقف والسلوكيات الإيجابية لديه تجاه مؤسسته مثلما تفعل ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين أنفسهم.

من جهة أخرى، تركز مختلف الدراسات حول التميز على أهمية إشراك الموظفين في استراتيجية المؤسسة الساعية للتميز، لما لهم من دور بالغ الأهمية في مساعدة المؤسسة إلى هدفها في التميز، فإجراءات التوظيف واستثمار المؤسسة في موردها البشري وممارسات إدارة الموارد البشرية كلها تساهم بشكل مباشر في دفع المؤسسات نحو التميز، لذلك يمكن إدراك أهمية الموظفين في عملية البحث عن التميز.

بالإضافة إلى قلة وشح الدراسات التي تجمع بين متغيري المسؤولية الاجتماعية والتميز، وخاصة الدراسات التي تهتم بدراسة مساهمة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في تميزها، يلاحظ انعدام الدراسات التي تستهدف البحث في مدى تأثير إدراك الموظفين للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجموعات الخارجية (مثلا: البيئة، والمجتمع، والزبائن) والداخلية (الموظفون) على مساعدة المؤسسات في تحقيق متطلبات التميز وفق الإطار المنهجي لنموذج التميز الأوربي.

لذلك، تهدف الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على مساهمة المسؤولية الاجتماعية المدركة بشقيها الداخلي والخارجي، أي؛ الممارسات الداخلية والخارجية للمسؤولية الاجتماعية التي يدركها الموظف في تميز مؤسسته، والتحقق من أن مستوى إدراك الموظف لممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية لمؤسسته يؤثر على مدى تميزها، من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة من الموظفين بمديرية الصيانة بالأغواط ومديرية الإنتاج بحاسي الرمل ولاية الأغواط لمؤسسة "سوناطراك".

وقبل اختبار أثر الممارسات الداخلية والخارجية المدركة من طرف الموظف على تميز المؤسسة محل البحث، تهدف الدراسة الحالية كذلك إلى استنتاج العلاقة بين مستوى تبني المؤسسة محل البحث للمسؤولية الاجتماعية ومدى تقدمها في خططها نحو تحقيق التميز.

ويختلف الهدفان سابقا الذكر، في أن الهدف الأول يسلط الضوء على الممارسات بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية والإجراءات بالنسبة للتميز، في حين يركز الهدف الثاني على مجالات استهداف استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة محل البحث وجوانب مختلفة من الأداء المحقق من طرف المؤسسة، بناء على تقارير الأداء لهذه الأخير، أي أن دراسة العلاقة بين المتغيرين في الحالة الأولى تعتمد على إدراكات الموظفين، أما في الحالة الثانية، يعتمد التحليل بناء على وجهة نظر المؤسسة، ويمكن الجمع بين الأسلوبين من تكوين صورة متكاملة عن المسؤولية الاجتماعية والتميز في المؤسسة محل البحث، مما يضيف على نتائج الدراسة صفة الواقعية والشمولية، ويساعد الطالبة على مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في آخر البحث.

6. حدود الدراسة:

يمكن تحديد مجالات الدراسة الحالية وحدودها كما يأتي:

- **الحدود الموضوعية:** يتمحور تركيز الدراسة الحالية على العلاقة السببية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتميزها، حيث يشمل الجانب النظري من الدراسة ما تعلق بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وما ينجر عنها من نتائج، بالإضافة إلى مفهوم تميز المؤسسات والعوامل التي تحققه أو تؤثر فيه، حين يشمل الجانب الميداني الممارسات الداخلية والخارجية للمسؤولية الاجتماعية التي يمكن للموظف إدراكها، إلى جانب إمكانات ونتائج التميز وفق النموذج الأوربي للتميز؛
- **الحدود المكانية والبشرية:** لأجل معالجة إشكالية الدراسة الحالية، تم اختيار واحدة من كبريات المؤسسات الجزائرية، وهي مؤسسة سوناطراك التي تختص في مجال الطاقة والمحروقات، والتي تبنت مؤخرا استراتيجية انتقالية تهدف من خلالها لنقل مستوى أدائها من الكفاءة نحو التميز، وقد طبق استبيان الدراسة على عينة من الموظفين بمديرية الصيانة بالأغواط ومديرية الإنتاج بحاسي الرمل ولاية الأغواط قوامها (124) موظفا؛

- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة الحالية من خلال القيام بزيارات ميدانية متقطعة لمقر المديريتين، من أجل الحصول على مجموعة من المعلومات التعريفية للمديرتين، بالإضافة إلى توزيع مقياس الدراسة بمساعدة مجموعة من الموظفين، وكان ذلك خلال شهر مارس من سنة 2022، بسبب سياسة الوقاية من فيروس كورونا المطبقة من قبل المؤسسة محل الدراسة، مما حال دون تنفيذ الدراسة في وقت أبكر من ذلك.

7. صعوبات الدراسة:

بالنسبة للبحث الحالي، تتعلق أهم صعوبة بالدراسة الميدانية، وبالتحديد، الجزء المتعلق بالنفوذ إلى موظفي المؤسسة محل الدراسة من أجل الحصول على البيانات الأولية الضرورية للتحليل، فبسبب الأزمة الصحية التي اجتاحت البلاد منذ نهاية سنة 2019 إلى الأشهر الأولى من سنة 2021، تبنت مؤسسة سوناطراك إجراءات احترازية صارمة لغلغ منافذها، وذلك، بغرض حماية موظفيها من خطر الإصابة بالداء، لذلك، تم منع دخول الأشخاص إلى المؤسسة والتواصل مع الموظفين، من جهة أخرى صعب الحصول على وسيلة للاتصال بكل الموظفين في المديريتين محل الدراسة عن طريق البريد الإلكتروني، مما ساهم في تخفيض انتشار الاستبيان، وبالتالي تقليل، فرص الحصول على استجابات أكثر.

8. هيكل الدراسة

تم تصميم الدراسة الحالية بأربع فصول بحيث يوجب على الإشكالية الرئيسية والأسئلة التي تتفرع عنها، حيث:

- يلخص الفصل الأول الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية ويبين مختلف النتائج المرتبطة بها في مبحثين:
- يوضح المبحث الأول الخلفية النظرية لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية، ويشرح الفرق والعلاقة بين هذه الأخيرة وبعض المفاهيم المشابهة، بالإضافة لبيان العوامل المؤثرة على تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية، كل في مطلب منفصل على الترتيب؛
- ويلخص المبحث الثاني للفصل الأول من هذه الدراسة مختلف الممارسات والنتائج المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية، حيث يجمع كلا من ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية، والنتائج الإيجابية للمسؤولية الاجتماعية، أي؛ المكاسب المحققة من تبني المسؤولية الاجتماعية، والنتائج السلبية الناجمة عن امتناع المؤسسات عن تبني المسؤولية الاجتماعية في مطالب مستقلة حسب الترتيب.
- يوضح الفصل الثاني الإطار النظري والمنهجي الذي يحدد مفهوم التميز، وذلك من خلال تعريفه وبيان أهم ممارساته في مبحثين:
- يلخص المبحث الأول أهم مراحل تطور مفهوم التميز من خلال مدارس الفكر الإداري المختلفة، وكذا أهم المفاهيم المشابهة لمفهوم التميز أو ترتبط به بشكل مباشر أو غير مباشر، وذلك في مطلبين مستقلين على الترتيب؛

- في حين يبين المبحث الثاني الإطار المنهجي الذي يحدد ممارسات التميز، من خلال عرض أهم نماذج التميز العالمية بالإضافة إلى نموذج الجزائر للتميز المستوحى من النموذج الأوربي، كما يلخص في مطلب مستقل طرق التقييم الذاتي للأداء المؤسسي، كونه ضروريا في جميع مراحل رحلة المؤسسات إلى التميز.
- يقدم الفصل الثالث وصفا للمؤسسة محل الدراسة، ومجالات استهداف استراتيجيتها للمسؤولية الاجتماعية، إلى جانب إنجازاتها وتطلعاتها المستقبلية حول استراتيجيتها للتميز، وذلك في مبحثين:
- يقدم المبحث الأول بشكل عام المؤسسة محل البحث، أي؛ مؤسسة سوناطراك، وتعرف إلى جانب ذلك كلا من مديرية الصيانة بالأغواط ومديرية الإنتاج بحاسي الرمل ولاية الأغواط، كل في مطلب مستقل بالترتيب؛
- أما المبحث الثاني، فيصف استراتيجية المؤسسة محل البحث للمسؤولية الاجتماعية وكذا استراتيجيتها للتميز، من خلال ملخص للبيانات الواردة في الموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة والتقارير والمنشورات التي تصدر عنها دوريا، وذلك من أجل استنباط العلاقة بين استراتيجيتها للمسؤولية الاجتماعية وإجراءاتها في تنفيذ استراتيجيتها للتميز.
- يشرح الفصل الرابع مختلف إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية للبحث الحالي من خلال مبحثين:
- يوضح المبحث الأول إجراءات الدراسة الميدانية، وذلك من خلال بيان الأدوات المعتمدة في البحث، كالأداة المستخدمة لجمع البيانات الأولية الضرورية، إلى جانب الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وكذا نتائج اختبار الصدق والثبات والاتساق الذي يدل على موثوقية أداة البحث، إلى جانب بيان مواصفات العينة المختارة للدراسة؛
- يلخص المبحث الثاني نتائج الدراسة، والتي تنقسم إلى ثلاث أنواع من النتائج: نتائج تتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان، ونتائج تتعلق بالتأثير بين المتغيرات، ونتائج تتعلق بالفروقات في متوسطات المتغيرات بناء على المتغيرات الديمغرافية والوظيفية، حيث تعرض كل واحدة في مطلب مستقل بنفس الترتيب.

الفصل الأول: المفاهيم الأساسية للمسؤولية

الاجتماعية للمؤسسات

تمهيد:

حظيت المسؤولية الاجتماعية باهتمام كبير من قبل الباحثين، والدليل على ذلك أن عدد البحوث في مجال المسؤولية الاجتماعية في تزايد مستمر، كما تجدر الإشارة إلى أنه بالموازاة مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية ظهرت مفاهيم أخرى ذات علاقة وطيدة بها لدرجة التشابه والتداخل، وقد ورد في البحوث العلمية استخدام لبعض المفاهيم بشكل تبادلي مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية، كما تم استخدام بعض المصطلحات الأخرى جنباً إلى جنب معه، إلا أن البحوث النظرية للمسؤولية الاجتماعية توضح حدود المفهوم.

والجدير بالذكر، أن المسؤولية الاجتماعية كانت لمدة طويلة من الزمن محل جدال بين المختصين في مجال المال والأعمال، ففي حين اعترف بها البعض، نفى البعض الآخر وجود مسؤوليات للمؤسسة تجاه المجتمع غير المسؤوليات الاقتصادية والقانونية واحترام قواعد المنافسة، نتيجة لذلك، قام العديد من الباحثين في مجال المسؤولية الاجتماعية بجهود لوضع إطار نظري يعرف المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسة ويوضح حدودها ونتائجها على المؤسسة.

وفي محاولة للإحاطة بأساسيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، تم تناول العناصر التالية:

- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: من أجل الوقوف على أهم النظريات التي وردت في البحوث النظرية للمسؤولية الاجتماعية، بالإضافة لتحديد العلاقة ومواطن التداخل والاختلاف بين المفهوم سابق الذكر والمفاهيم ذات العلاقة، وشرح محددات المفهوم؛
- المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية للمؤسسات: من أجل حصر لمختلف الممارسات الداخلية والخارجية للمسؤولية الاجتماعية، وبيان نتائج كل منهما، وكذلك الآثار الناجمة عن تخلي المؤسسة عن مسؤولياتها الداخلية والخارجية.

المبحث الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تحدد ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بمجموعة من العناصر الكلية والتي تختلف بين الأقاليم، وتبعاً لاختلاف تلك المحددات يختلف مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وهو ما يجعل من المفهوم صعب الضبط بعض الشيء، وقد اجتهد الباحثون في وصف مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال مداخل متعددة، تظهر هذه الأخيرة التطورات الحاصلة على المفهوم سابق الذكر، والتي ساهمت في وصوله إلى المستوى الحالي. وتجدر الإشارة إلى أن لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ارتباط وتداخل مع بعض المفاهيم الأخرى. في محاولة لرسم حدود واضحة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، يتم في ما يأتي عرض ل:

- تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والمفاهيم ذات العلاقة؛
- محددات تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

المطلب الأول: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من المفاهيم المعقدة والمركبة، لذلك اختلف الأكاديميون وحتى الممارسون في تعريفها، كما اجتهد العديد من الباحثين في وضع إطار يوضح معالمها ويشمل جميع نواحيها، وفي ما يلي عرض لأهم المساهمات الأكاديمية التي أحدثت نقاط انعطاف حاسمة في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

1. المسؤولية الاجتماعية عند هوارد بون (Howard Bowen):

يتفق معظم الباحثين والدارسين أن "هوارد بون" هو صاحب المبادرة في طرح موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وذلك من خلال مؤلفه "المسؤولية الاجتماعية لرجل الأعمال" الذي نشر سنة 1953، وتجدر الإشارة إلى أن "بون" قام بالعديد من الإنجازات التي مهدت لكتابه سابق الذكر، على رأسها كتاب "نحو اقتصاد اجتماعي" سنة 1948.¹

يعرف هوارد بون المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام رجال الأعمال باتباع السياسات، واتخاذ القرارات التي تتوافق مع أهداف وقيم المجتمع²، وقد تم اقتراح المسؤولية الاجتماعية كرافعة لتحسين جودة التفاعلات بين المؤسسات والمجتمع من أجل تعزيز رفاهية هذا الأخير، كما أشار هوارد بون أن المسؤولية الاجتماعية التي تمثل في الأساس استجابة طوعية من قبل المؤسسات لا يمكن أن تحل محل القانون أو العرف أو المنافسة لأجل تحقيق

¹Acquier, A., Gond, J., & Pasquero, J. (2011). "Rediscovering Howard R. Bowen's Legacy". *Business & Society*, 50(4), 607-646. <https://doi.org/10.1177/0007650311419251>. pp 608-612.

²Ibid. p 615.

الأهداف المرغوبة اجتماعيا، بالإضافة إلى ذلك، ينطوي مفهوم المسؤولية الاجتماعية حسب بون على جانب أخلاقي، إذ يرى أن الحرية الفردية المطلقة في الاختيار لم تعد ممكنة دون تحمل المسؤولية الاجتماعية، فالقوة تنطوي على المسؤولية في نظره، وهذه المرحلة تسمى مرحلة "الوصاية" من مراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية.¹

وقد قدم هوارد بون مجموعة من الاقتراحات لغرس المسؤولية الاجتماعية في ممارسات المؤسسات:²

- ضم العمال والموردين والمستهلكين أو ممثلي المجتمع المحلي في مجالس الإدارة؛
 - تحويل مدراء العلاقات العامة إلى متحدثين أو أوصياء للمصلحة العامة؛
 - إصلاح تعليم إدارة الأعمال لدمج المنظور الاقتصادي والاجتماعي بشكل أوسع؛
 - تطوير العلاقات بين المؤسسات والحكومة بما في ذلك مشاركة المديرين في الحكومة؛
 - دعا إلى مزيد من المساءلة عن المؤسسات أمام المجتمع؛
 - أن يكون رجل الأعمال مسؤولاً بالكامل ليس فقط أمام مجلس إدارته، ومساهميته، ومؤسسة الضرائب، ولكن أيضاً أمام العمال والمستهلكين والموردين والمجتمع و عامة الناس من المتأثرين بأنشطة وقرارات المؤسسة.
- بالإضافة إلى ذلك، توقع هوارد بون في تلك الفترة، أن المؤسسات ستساق نحو ممارسات المسؤولية الاجتماعية مع تزايد ضغط المجتمع والجمهور بشكل عام، وقد شملت توقعاته العناصر التالية:
- إنشاء قسم المسؤولية الاجتماعية لتنسيق أنشطة مختلف المسؤولين الذين يمثلون جوانب مختلفة من المصلحة العامة؛
 - قيام المؤسسات مستقبلاً بعمليات التدقيق الاجتماعي يكلف بها خبراء خارجيين؛
 - أن يمارس الجمهور المطلع ضغطاً أخلاقياً تجاه معايير الأداء، فقد كرر مراراً وتكراراً إيمانه بفضيلة الرقابة الاجتماعية.

يتضح مما سبق، أن المسؤولية الاجتماعية حسب هوارد بون هي التزام أخلاقي طوعي من طرف رجل الأعمال، حيث يقوم بتحقيق أهداف المجتمع وتجسيد قيمه، وذلك من خلال تبني السياسات واتخاذ القرارات التي تخدم هذا الغرض، ويظهر من هذا القول، أن هوارد بون لم يحدد بدقة الجوانب التي يجب للمسؤولية الاجتماعية لرجل الأعمال أن تتضمنها، ولخصها في "اتخاذ القرارات، واتباع السياسات التي تتوافق مع أهداف وقيم المجتمع"، يوحي ذلك بوجود جانبين للمسؤولية الاجتماعية لرجل الأعمال حسب هوارد بون، هما: الجانب المتعلق بقيم المجتمع، وهو الجانب الأخلاقي، ويتضمن ممارسة الأعمال التجارية ضمن إطار أخلاقي تحده قيم المجتمع، وبالتالي، سيكون على رجال الأعمال أخذ قيم مجتمعهم في الاعتبار، عند القيام بأي نشاط أو اتخاذ أي قرار

¹Ibid. p 616.

²Ibid. p 623.

يخص أعمالهم، على سبيل المثال: تفادي الخداع والتضليل في الترويج لمنتج ما؛ والجانب المتعلق ببقية قضايا المجتمع وأهدافه، ويمكن تسميته الجانب الاجتماعي؛ ويتوقع أن يتضمن الاهتمام بقضايا أخرى مهمة ذات طابع اجتماعي، على سبيل المثال: إنشاء مشاريع جديدة بغرض امتصاص البطالة، وإنشاء أو تجهيز أو تمويل مدارس أو معاهد أو أي منشآت تعليمية، بغرض منح فرص التعليم للأفراد الذين يقيمون في مناطق بعيدة عن أماكن تركيز مؤسسات التعليم، وتقديم دعم لشريجة ما من المجتمع كالمصابين بمرض ما، أو ذوي الدخل الضعيف.

يتضح بالإضافة لما سبق، أن هوارد بون قد ربط المسؤولية الاجتماعية لرجل الأعمال بـ"المساءلة" وكذا بـ"الرقابة الاجتماعية"، يدل ذلك أن المسؤولية الاجتماعية لرجل الأعمال لا تقوم إلا في ظل شراكة بين رجل الأعمال نفسه وبين المجتمع، حيث يكون هذا الأخير ممثلاً في عدة مجموعات (على سبيل المثال: الموظفون، المستهلكون، مؤسسات الضرائب، الحكومة، ومختلف ممثلي المجتمع المحلي ممن يتأثرون بأنشطة الأعمال التجارية)، أين يكون رجل الأعمال هو المبلغ عن السياسات والقرارات التي تعتمد عليها أعماله التجارية، ويكون ممثلي مختلف فئات المجتمع الموجه والمراقب والوصي على مصالح المجتمع، وبالتالي، فإن "المساءلة" و"الرقابة الاجتماعية" من طرف ممثلي المجتمع المحلي، يقابلها "الشفافية" و"الإبلاغ" من طرف رجل الأعمال، حيث يوجب حق المساءلة لممثلي المجتمع المحلي حقا آخر هو الحصول على المعلومة الصادقة حول ما يجري في الأعمال التجارية، وذلك حتى يمكن لممثلي المجتمع المحلي من القيام دورهم الرقابي بكفاءة.

2. المسؤولية الاجتماعية عند ميلتون فريدمان (Milton Friedman):

يعتبر ميلتون فريدمان من السابقين لمعارضة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ورجال الأعمال وكان ذلك في مؤلفه "الرأسمالية والحرية" الذي نشر سنة 1962، مبررا موقفه بأن ما يسمى المسؤولية الاجتماعية يعارض مبادئ المجتمع الحر والفرديانية التي يقوم عليها المجتمع الأمريكي، ويعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: "في إطار الاقتصاد الحر، هناك مسؤولية اجتماعية واحدة فحسب للمؤسسات وهي استخدام مواردها والاشتراك في أنشطة تهدف إلى زيادة أرباحها، شريطة أن لا تخرج عن نطاق قواعد اللعبة، وهي الدخول في منافسة مفتوحة وحرّة دون خداع أو تضليل".¹

من التعريف السابق، يتضح أن ميلتون فريدمان قد رفض الاعتراف بأي مسؤولية اجتماعية لرجل الأعمال أو للمؤسسة تختلف عن الأنشطة التي تهدف لتعظيم أرباح الأعمال وتعظيم ثروات أصحاب المال، وذلك في ظل المنافسة التامة النزيهة، وقد خص هذا التعريف للمسؤولية الاجتماعية لرجل الأعمال والمؤسسة في إطار الاقتصاد الحر.

¹ ميلتون فريدمان، "الرأسمالية والحرية"، ترجمة مروة عبد الفتاح شحاتة، مؤسسة هنداوي للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، 2011، ص 142.

وقد دعم ميلتون فريدمان رفضه للمسؤولية الاجتماعية لرجل الأعمال (يقصد المدير التنفيذي) والمؤسسات بمجموعة من الحجج أهمها ما يلي:¹

- إن رجال الأعمال لا يملكون القدرة على تحديد مسؤولياتهم الاجتماعية لأنهم خبراء فقط في تسيير المؤسسات ولا يمكنهم الإحاطة بالأمور التي تفيد مصالح العامة، إنهم فقط يعرفون كيف يحققون مصالح أصحاب المال؛
- لا يمكن لرجال الأعمال الانخراط في المسؤولية الاجتماعية لأنهم مؤتمنون على أموال غيرهم ولا يحق لهم التصرف فيها إلا بما يخدم مصالح أصحابها؛
- المسؤولية الاجتماعية لرجل الأعمال والمؤسسات تدعو إلى مبادئ الاشتراكية ومركزية الاقتصاد على حساب الحرية والفردية التي تقوم عليها مبادئ الرأسمالية والاقتصاد الحر، أي أنها تروج إلى أن الآليات السياسية عوض آليات السوق هي الطريقة المناسبة لتحديد تخصيص الموارد النادرة للاستخدامات البديلة؛
- رجل الأعمال عليه مسؤوليات يعترف بها كشخص، مثل تخصيص جزء من دخله للأعمال الخيرية، رفض العمل في مؤسسة معينة...، ولكن في هذه الحالة هو يمارس مسؤوليته كشخص وليس كوكيل، فهو ينفق أمواله أو وقته أو طاقته، وليس أموال أصحاب العمل أو الوقت أو الطاقة التي تعاقده لتكريسها لتحقيق أغراضهم، لذلك هي مسؤوليات اجتماعية للأفراد وليست مسؤوليات مؤسسات؛
- إضافة إلى ذلك، يعتقد فريدمان أن المؤسسة لا يمكن أن تكون لها مسؤولية اجتماعية لأنها في الأساس شخص معنوي، والمسؤوليات الاجتماعية تنسب للأشخاص الطبيعيين فقط.

عند التدقيق في المبررات التي دعم بها ميلتون فريدمان موقفه من المسؤولية الاجتماعية، يتضح أن تحليله قد شمل ثلاثة عناصر: الاقتصاد الحر، رجل الأعمال (المدير التنفيذي)، المؤسسة (العمل التجاري)؛ فهو يعتقد أن المسؤولية الاجتماعية لرجل الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مفهوم يتوافق مع مبادئ الاشتراكية والاقتصاد المخطط أو المركزي، ولا يصلح تطبيقه في المجتمع الأمريكي المتبني للاقتصاد الحر، وذلك، حسب اعتقاده، لأن المفهوم سابق الذكر يدعو إلى تقييد حرية المؤسسات، وتجبرها على تخصيص مواردها النادرة لاستخدامات بديلة عن الاستخدامات الطبيعية لها، وهو ما يتناسب مع الاقتصاد الاشتراكي.

علاوة على ذلك، إن المسؤوليات الاجتماعية تنسب للشخص الطبيعي فقط، ولا تنسب للمؤسسات، من جهة أخرى، يعتقد فريدمان أن رجل الأعمال لا يحق له أن يتصرف في ثروة الملاك إلا ما يخدم مصالح الملاك، كما أن رجال الأعمال مختصون في تسيير الأعمال، ولا يمكنهم تقدير ما هو مفيد للعامة، ومسؤولياتهم الاجتماعية محصورة في أدوارهم كأشخاص، أي أنهم أحرار في أي تصرف في موافقهم وأموالهم ووقتهم الخاص،

¹ Friedman, M. "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits". Corporate Ethics And Corporate Governance, 1970, 173-178. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14

وينكر ميلتون فريدمان أي تصرف للمؤسسة أو رجل الأعمال يدخل ضمن نطاق "الضمير الاجتماعي لرجل الأعمال"، وقد استثنى من ذلك مسألة الخداع والاحتيال، لأنه في اعتقاده مناف لقواعد المنافسة الحرة. وبالتالي، فإن المسؤولية الاجتماعية وفق رأي ميلتون فريدمان، ما هي إلا عبء إضافي على العمل التجاري وأصحابه، فتلك الموارد التي من المفترض أن تخصص لزيادة أرباح العمل التجاري، وبالتالي، تعظيم ثروة المالكين، يتم تخصيصها في ظل مفهوم المسؤولية الاجتماعية لتحقيق أهداف مرغوبة اجتماعيا، مما يقلص من أرباح العمل التجاري، ويقلص بالموازاة مع ذلك، عوائد المالكين أو أصحاب العمل؛ فعلى سبيل المثال، لأجل تخفيض معدل البطالة في منطقة ما، يجب على رجال الأعمال، وفق منطق المسؤولية الاجتماعية، توظيف عمالة أقل كفاءة لاحتوائهم بدلا من توظيف عمالة مؤهلة، وذلك سيؤثر على أداء الأعمال التجارية، عندئذ ستقل الأرباح، مقابل زيادة التكاليف المرتبطة بتوظيف عمالة غير مؤهلة، على غرار تكاليف الأخطاء، وتكاليف التدريب، والوقت الضائع، ناهيك عن الخسائر الناجمة عن سوء استخدام وإتلاف المواد، ونتيجة لذلك، ستقل حصة المالكين من الأرباح.

يستنتج مما سبق، أن تحليل ميلتون فريدمان، كان ماديا لأبعد الحدود، إنه لم يقيم الآثار المعنوية المحتملة لانخراط المؤسسات، أو الأعمال التجارية حسب ذكره، في ممارسات مسؤولة اجتماعيا، وحتى تلك الآثار المعنوية التي قد تنتج عن تجنب ذلك النوع من الممارسات على المجموعات المختلفة التي تتأثر بنشاط المؤسسة، كما أنه كان قصير النظر إذ حكم على أنشطة المسؤولية الاجتماعية بأنها عبء على المؤسسة والمساهمين فقط من جانب الربح والثروة على المدى القصير، ولم ينظر للأرباح التي يمكن تحقيقها نتيجة للآثار المعنوية التي يخلفها التزام المؤسسات ورجال الأعمال على المجتمع.

فالاستدلال على نجاح المؤسسات لا يقوم فقط على الأرباح المحققة في المدى القصير، فاستمرارية المؤسسة ونموها دليل على نجاحها أيضا، ومسألة استمرارية المؤسسة مرتبطة في الأساس باستمرار الزبائن في شراء منتجات المؤسسة، أما قضية النمو، فترتبط تناسبيا بزيادة عدد زبائن المؤسسة، ونتيجة للأمرين السابقين، تحصل المؤسسة على زيادة في الأرباح في المدى الطويل، مما يدل على أن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى ثبات أو توسع عدد زبائن المؤسسة، الأمر الذي يعتمد على مدى رضا أولئك الزبائن عن المنتجات التي يحصلون عليها من المؤسسة. كما يمكن أن يؤثر مدى تقبل أولئك الزبائن للممارسات والسلوكيات الشائعة عن المؤسسة، عندئذ تبدأ هذه الشريحة من المجتمع في الضغط على المؤسسة لتبني أو التخلي عن سلوكيات معينة، وذلك بالاستمرار في طلب منتجات المؤسسة أو مقاطعتها، حسب ما يتطلبه الموقف، مما ينتج عنه نمو أو تقهقر لعوائد المؤسسة في المدى المتوسط والطويل، وينطبق ذلك على الموظفين وغيرهم من شرائح المجتمع، التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على مصير المؤسسات.

إضافة إلى ذلك، تجاهل فريدمان كلياً الآثار السلبية التي تتركها المؤسسة نتيجة لممارسة أنشطتها المعتادة على المجموعات التي تتأثر بنشاطها، فكثير من الأنشطة تستهلك كميات ضخمة من الموارد الطبيعية على حساب الكوكب، وتفرز فضلاتها الصلبة والسائلة والغازية، وهي بذلك تؤذي الكائنات الحية بما في ذلك البشر، وتهدد التوازن الإيكولوجي، والتنوع البيولوجي، وتدمر صحة البشر والحيوان والنبات.

لذلك، فالضرائب التي تأخذها الحكومات عن مداخل المؤسسات غير كافية لتعويض المجتمع عن الضرر الذي خلفته، ويجب بدلاً من ذلك على المؤسسات، أن تخصص جزءاً من العوائد لإصلاح الضرر الذي أحدثته، وأن تنفق على البحث لإيجاد طرق بديلة أقل ضرراً على البيئة والأحياء، فمن غير المعقول القول أن مسؤولية المؤسسات ورجال الأعمال تقتضي فقط جني الأرباح وتعظيم ثروة المساهمين، بحجة أن المؤسسة شخص معنوي والمسؤوليات تنسب إلى الأشخاص الطبيعيين، وأن رجال الأعمال موظفون عند أصحاب المال، ويجب عليهم تحقيق الأرباح بما يعظم ثروتهم، لأنها حجة واهية.

فالمؤسسة (العمل التجاري) التي أعفاها ميلتون فريدمان من المسؤوليات الاجتماعية بتلك الحجة، هي نفسها تحدث أضراراً جسيمة للمجتمع والكوكب ومختلف المجموعات الأخرى، فالبيئة الإيكولوجية ليست القضية الوحيدة، فالموظفون أيضاً يتأثرون بأنشطة المؤسسة، حيث لا تستهلك هذه الأخيرة وقتهم وطاقتهم وحسب، بل تستهلك صحتهم وهم يزاولون مهامهم، والزبائن يتأثرون بالمنتج والأسعار، والموردون، والمؤسسات الصغيرة في المحيط التنافسي، لذلك من العدل أن تعوض عن تلك الأضرار من خلال تحملها لمسؤولياتها الاجتماعية إما مالياً أو مادياً أو فينياً. والأمر ليس مرتبطاً بالعدالة وحدها، بل باستمرارية المؤسسة، وحمايتها من التدهور والزوال، فإذا كان أصحاب العمل يرغبون في حماية ثروتهم وعملهم من الاندثار، عليهم أن يضمنوا لأنفسهم من يقتني منتجاتهم، ولن يتم ذلك إذا استمروا في تبني نهجهم التقليدي في تسيير الأعمال.

3. المسؤولية الاجتماعية عند كيث ديفيس (Keith Davis):

حسب كيث ديفيس (Keith Davis): "تشير المسؤولية الاجتماعية إلى نظرة المؤسسة واستجاباتها للقضايا التي تتجاوز المتطلبات الاقتصادية والفنية والقانونية الضيقة للمؤسسة، والتزام الأخيرة في عملية اتخاذ القرارات بتقييم آثار قراراتها على النظام الاجتماعي الخارجي، بحيث تحقق منافع اجتماعية والأرباح الاقتصادية التقليدية التي تسعى المؤسسة إليها"، ويعتقد أن المؤسسة لا تعد مسؤولة اجتماعياً إذا كانت تهتم فقط بالمتطلبات القانونية، أو إذا كانت تهتم فقط بتعظيم الأرباح في ظل قواعد الاقتصاديات التقليدية، فعلى حد قوله، المسؤولية الاجتماعية تبدأ عندما ينتهي القانون.¹

¹Davis, Keith. "The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities". *The Academy of Management Journal*, vol. 16, no. 2, Academy of Management, 1973, pp. 312-22, <https://doi.org/10.2307/255331>. pp 312-313

بالإضافة إلى ما سبق، يعتقد نفس الباحث أن المؤسسة تستمد حق وجودها من المجتمع، إذ أن هذا الأخير يمكنه إبقاء هذا الحق أو سحبه من المؤسسة في أي وقت تفشل فيه الأخيرة في تحقيق توقعات المجتمع. لذلك، يعتقد كيث ديفيس أن المؤسسات إذا أرادت البقاء، فعليها تقبل مسؤوليتها الاجتماعية والسعي لتحقيق احتياجات المجتمع وتلبية توقعاته، وهذا ما أسماه بالقانون الحديدي للمسؤولية الاجتماعية.¹

ويعرف كيث ديفيس القانون الحديدي للمسؤولية الاجتماعية بأنه: "في المدى الطويل، الذين (رجال الأعمال والمؤسسات) لا يستخدمون القوة بطريقة لا يعتبرها المجتمع من قبيل المسؤولية فهم معرضون لفقدانها في المستقبل (يقصد هنا القوة)".² "يقترح القانون الحديدي للمسؤولية أنه عندما لا يتقبل رجال الأعمال التزامات المسؤولية الاجتماعية عند ظهورها، ستتدخل مجموعات أخرى في الأخير لتحمل تلك المسؤوليات والسلطة المصاحبة لها. هذا التنبؤ بالسلطة الاجتماعية للأعمال ليس بياناً معيارياً لما يجب أن يحدث، بل هو تنبؤ تحليلي لما سيحدث عندما لا يحافظ رجال الأعمال على مسؤولياتهم الاجتماعية، وبالتالي قوتهم الاجتماعية، فمن الصعب أن تستمر القوة الاجتماعية التي يتمتع بها رجال الأعمال اليوم ما لم يتحملوا المزيد من المسؤولية الاجتماعية، لأنه إذا استمرت هذه السياسة فسوف تتسبب بالتأكيد في تراجع كبير لقوة المؤسسة."³

من خلال ما سبق، يتضح أن تحليل ديفيس للمسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال والمؤسسات يقوم على الافتراضات التالية:

- المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال والمؤسسات تشمل نظرتهم للقضايا الاجتماعية، وكذا استجابتهم لها؛ يعني ذلك أن المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال والمؤسسات تتحدد باعترافهم بوجود مسؤولية عليهم ترتبط بقضية ذات طابع اجتماعي، بالإضافة إلى الأفعال وردود الأفعال التي يقومون بها للتعامل مع تلك القضية، ويشمل ذلك تفضيلاً لهم بين القضايا الاجتماعية في تحمل مسؤولياتهم الاجتماعية، على سبيل المثال: قد يعتبر بعض رجال الأعمال والمؤسسات أنفسهم مسؤولين عن حل مشكلة البطالة، وهذا اعتراف، وكرد فعل لهذه القضية، يسعى هؤلاء إلى التخفيف من حجم البطالة في المجتمع المحلي من خلال فتح أبواب التوظيف أمامهم، في المقابل من ذلك، قد لا يعتبرون أنفسهم مسؤولين مثلاً على توظيف فئة المعاقين، والأصل في المسؤولية الاجتماعية عدم التمييز، حيث يجب أن يأخذ رجال الأعمال والمؤسسات على عاتقهم تكييف محيط العمل ليلائم هذه الفئة بدلا من إقصائها من التوظيف، ونفس الأمر بالنسبة للفئة من العمالة غير المؤهلة، التي ينبغي أن تحصل على فرصة للتدريب بغرض تأهيلها، عوض إقصائها؛

¹Ibid., p 114.

²Ibid.

³Ibid.

- المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال والمؤسسات تبدأ بتقييم آثار قراراتهم على المجتمع؛ أي أن المسؤولية الاجتماعية لا تتوقف عند معالجة القضايا المهمة للمجتمع وحسب، بل تتجاوز ذلك إلى تفادي وقوع المشاكل الاجتماعية من الأساس، وذلك من خلال تجنب القرارات والأفعال التي تؤدي إلى حدوث مشكلة اجتماعية، ولأجل ذلك، على رجال الأعمال والمؤسسات الذين يعترفون بمسئولياتهم الاجتماعية أخذ آثار قراراتهم على المجتمع قبل وضعها قيد التنفيذ؛

- المسؤولية الاجتماعية تبدأ حينما تنتهي الالتزامات القانونية لرجال الأعمال والمؤسسة؛ يعني ذلك، أن المسئوليات الاجتماعية لرجال الأعمال والمؤسسة، هي تلك المسئوليات التي لا توجد نصوص قانونية تلزم الأخيرين بها، أو تفرض عقوبات عن تجنبها، وإنما يلتزمان بها طواعية، أي أن المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال تفوق ما يفرضه القانون؛

- تهدف المؤسسة المسؤولة اجتماعياً إلى تحقيق الأرباح الاقتصادية التقليدية بالإضافة إلى تحقيق منافع اجتماعية؛ يعني ذلك أن اعتراف رجال الأعمال والمؤسسات بمسئولياتهم الاجتماعية والتزامهم بها لا يلزمها بالتخلي عن هدفها الطبيعي والتقليدي، أي؛ الحصول على الأرباح، وإنما تتطلب إضافة هدف آخر إلى جانب جني الأرباح، هو تحقيق منافع للمجتمع، فالربح بالنسبة للعمل التجاري هو العامل الرئيسي لاستمراره وبقائه؛

- لا تدخل ضمن نطاق المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال والمؤسسة، تلك الأفعال التي تندرج ضمن القواعد الاقتصادية التقليدية، والمتطلبات الفنية التقليدية لتسيير المؤسسات؛ فرغم احتفاظ رجال الأعمال والمؤسسات بتحقيق الربح كهدف رئيسي لهم في ظل المسؤولية الاجتماعية، إلا أن الأفعال التي تدخل ضمن المتطلبات الاقتصادية والفنية المعتادة للمؤسسة لا يعد من قبيل المسؤولية الاجتماعية؛

- يجب أن يكون اعتراف رجال الأعمال والمؤسسات والتزامهم بمسئولياتهم الاجتماعية طوعياً تماماً؛ يقصد بذلك أن الأفعال وردود الأفعال الصادرة عن رجال الأعمال والمؤسسات تجاه قضايا المسؤولية الاجتماعية، لا يجب بأي حال من الأحوال أن تقنن، فلا تفرض عليهم أفعال معينة تجاه قضايا المسؤولية الاجتماعية بنص قانوني، ولا تفرض عليهم عقوبات عن التخلف عنها، من أي سلطة رسمية، بل تترك لرجال الأعمال والمؤسسات أنفسهم لتقدير ما يجب عليهم فعله أو عدم فعله إزاء هذا النوع من القضايا؛

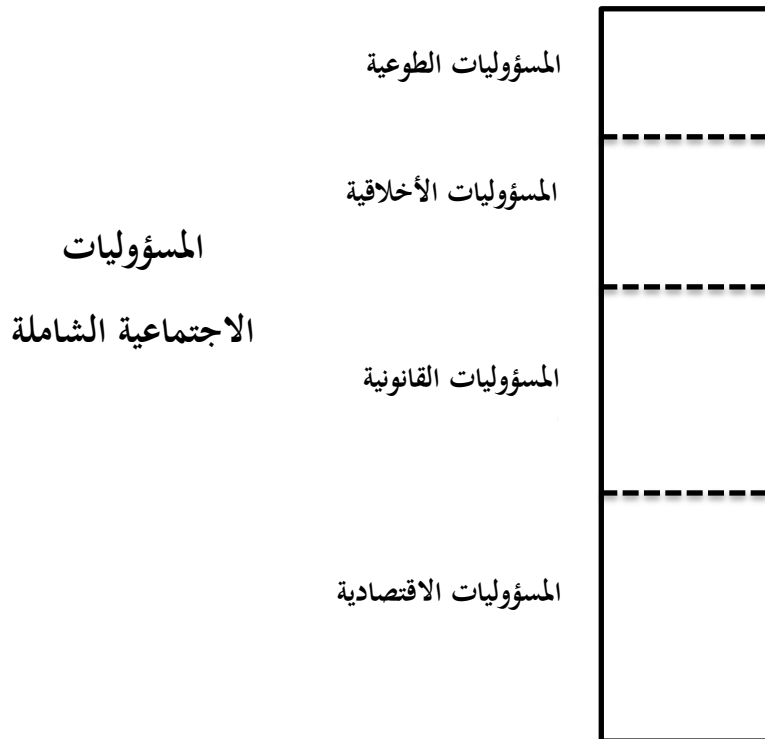
- إذا أراد رجال الأعمال لأعمالهم ومؤسساتهم البقاء والاستمرارية عليهم الالتزام بمسئولياتهم الاجتماعية؛ يعني ذلك، أن اعتراف رجال الأعمال والمؤسسات بمسئولياتهم الاجتماعية والتزامهم بها، سيساهم في بقاء المؤسسات واستمراريتها لزمناً أطول من زمن بقائها في الحالة المعاكسة، أي؛ عند عدم التزام رجال الأعمال والمؤسسات بمسئولياتهم الاجتماعية، ويتضمن ذلك الحصول على مزيد من العوائد والأرباح في المدى الطويل، أو التعرض لمزيد من الخسائر، وتراجع مستوى العوائد والأرباح في المدى الطويل في الحالة المعاكسة.

4. المسؤولية الاجتماعية عند أرثشي كارول (Archie Carroll):

حسب أرثشي كارول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تشمل توقعات المجتمع الاقتصادية، والقانونية، والأخلاقية، والطوعية من المؤسسات في وقت معين.¹

الشكل الموالي، يوضح جوانب المسؤولية الاجتماعية حسب أرثشي كارول (1979):

الشكل (01-01): أنواع المسؤولية الاجتماعية لكارول (1979)



Source : Carroll, Archie B. "A Three-Dimensional Conceptual Model Of Corporate Performance". *The Academy Of Management Review*, vol 4, no. 4, 1979, pp. 497-505. *Academy Of Management*, <https://doi.org/10.2307/257850>. p 499.

تصنف هذه التوقعات الأربعة الأساسية للمسؤوليات الاجتماعية للشركات بطريقة أكثر شمولاً، بحيث لا تلغي هذه الفئات الأربع بعضها، ولا يُقصد منها تصوير سلسلة تراكمية، فعلى الرغم من أن كل هذه الأنواع من المسؤوليات كانت موجودة دائماً للمؤسسات، إلا أن تاريخ الأعمال يشير إلى تركيز مبكر على الجوانب الاقتصادية ثم القانونية ومخاوف لاحقة تتعلق بالجوانب الأخلاقية والطوعية. علاوة على ذلك، يمكن أن يكون

¹Carroll, Archie B. "A Three-Dimensional Conceptual Model Of Corporate Performance". *The Academy Of Management Review*, vol 4, no. 4, 1979, pp. 497-505. *Academy Of Management*, <https://doi.org/10.2307/257850>. p 500.

لأي مسؤولية دوافع اقتصادية أو قانونية أو أخلاقية أو طوعية. تشير الخطوط المتقطعة في الشكل (01-01) إلى أنه على الرغم من أن لدينا أربعة أنواع من المسؤوليات، يجب الوفاء بها في وقت واحد.¹

ويعرف كارول مسؤوليات المؤسسة الاقتصادية، والقانونية، والأخلاقية، والطوعية كالتالي:²

- **المسؤوليات الاقتصادية:** مسؤولية إنتاج السلع والخدمات التي يريدها المجتمع وبيعها بهامش ربح، وكل أدوار المؤسسات الأخرى تستند إلى هذا الافتراض الأساسي؛

- **المسؤوليات القانونية:** أن تقوم المؤسسات بمهمتها الاقتصادية في إطار المتطلبات القانونية (القواعد الأساسية - القوانين واللوائح - الوطنية والجهوية والمحلية التي من المتوقع أن تعمل المؤسسة بموجبها)؛

- **المسؤوليات الأخلاقية:** تجسد المسؤوليات الأخلاقية تلك المعايير أو القواعد أو التوقعات التي تعكس الاهتمام بما يعتبره المستهلكون والموظفون والمساهمون والمجتمع على أنه عادل أو يتماشى مع احترام أو حماية الحقوق المعنوية لأصحاب المصلحة؛

- **المسؤوليات الطوعية:** المشاركة في برامج لتعزيز رفاهية الإنسان أو حسن النية. تشمل أمثلة الأعمال الخيرية المساهمات التجارية للموارد المالية أو الوقت التنفيذي، مثل المساهمات في الفنون أو التعليم أو المجتمع.

يضيف كارول أن قضايا المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بفئاتها الأربعة تتغير حسب المكان والزمان والظروف المحيطة، كما أنها تختلف من صناعة لأخرى، ومن أمثلة قضايا المسؤولية الاجتماعية التي تكلم عنها كارول: المنتج الآمن، الصحة والسلامة المهنية، أخلاقيات الأعمال، الاهتمام بالبيئة، التمييز في التوظيف.³

كما أشار كارول، إلى أن المؤسسات تختلف في درجة استجابتها للمسؤولية الاجتماعية، إذ هناك من تتجنب ممارسات المسؤولية الاجتماعية، ويطلق على هذه النوع من الاستجابة "التجنب" أو "الممانعة" أو "رد الفعل"؛ بعض المؤسسات تكفي بالالتزام بأقل مستوى مطلوب من مسؤولياتها القانونية والاقتصادية ويسمى ذلك "الدفاع"؛ وتتمتع مؤسسات أخرى بممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات البعد الأخلاقي، يسمى هذا النوع من الاستجابة "التكيف"، بينما تسعى بعض المؤسسات لقيادة مجال المسؤولية الاجتماعية والتميز في ممارستها من خلال وضع برامج "استباقية" تميزها عن نظيراتها خاصة في الجانب التطوعي.⁴

كما سبق، يتضح أن تحليل آرثشي كارول للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، يقوم على الافتراضات

التالية:

¹Ibid. pp 499-501.

²Carroll, Archie B. "The Pyramid Of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management Of Organizational Stakeholders". *Business Horizons*, vol 34, no. 4, 1991, pp. 39-48. Elsevier BV, [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g).

³ Ibid. p 501.

⁴Carroll, Archie B. Op cit. p 503.

- تشمل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التوقعات الاقتصادية، والقانونية، والأخلاقية، والطوعية للمجتمع؛ وهذا ما يتناقض والطرح الذي قدمه كيث ديفيس، من جهة، والذي استبعد فيه المسؤوليات الاقتصادية والقانونية من المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسة، واعتبر أن هذه الأخيرة تبدأ عند نقطة نهاية المسؤولية القانونية؛
- المسؤولية الرئيسية للمؤسسة هي تزويد المجتمع بالمنتجات التي يحتاجها بعامش ربح، وتقوم باقي مسؤوليات المؤسسة عليها؛ حيث يعتقد كاروول أنه من غير الممكن فصل المسؤولية الاقتصادية للمؤسسة عن مسؤولياتها الاجتماعية، لأن أول توقعات المجتمع من المؤسسات هي القيام بدورها الاقتصادي الطبيعي؛
- قضايا المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تتغير حسب الزمان والمكان؛ ويقصد بقضايا المسؤولية الاجتماعية، المواضيع التي تهم المجتمع، على سبيل المثال: قضية الأمن والسلامة المهنية، قضايا البيئة، قضية الانحياز والتمييز بين الأفراد؛ وقد افترض كاروول أن قضايا المسؤولية الاجتماعية غير ثابتة في المكان والزمان بل هي قابلة للتغير، إذ أن بمرور الزمن تظهر قضايا جديدة تزامنا مع التغيرات التي تطرأ على نمط حياة المجتمعات، وقد تتميز بيئة ما بقضايا مختلفة عن مثيلاتها، فلكل مجتمع خصائصه التي تؤثر على آرائه ومواقفه وكذا متطلباته؛
- التزام المؤسسات بالمسؤوليات الاجتماعية ليس مطلقا في الواقع؛ بمعنى أن استجابة المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية ليست منحصرة في خيارى الاعتراف والالتزام، والإنكار وعدم الالتزام، بل يوجد أكثر من خيارين أمام المؤسسات، فهناك مؤسسات تتجنب كليا المسؤوليات الاجتماعية، وهناك مؤسسات تعترف فقط بالمسؤوليات الاقتصادية والمسؤوليات القانونية، وهناك مؤسسات تهتم بالجوانب الأخلاقية إضافة إلى المسؤوليات السابقة، وهناك مؤسسات تتبنى المسؤوليات الأربعة معا؛
- لا تعتبر المؤسسة مسؤولة اجتماعيا إلا إذا التزمت بالمسؤوليات الأربعة معا؛ فرغم أنه يوجد للمؤسسات أكثر من خيارين للاستجابة للمسؤولية الاجتماعية، إلا أنه لا ينطبق وصف المؤسسة المسؤولة اجتماعيا، إلا تلك المؤسسة التي تعترف بالمسؤوليات الأربعة معا وتلتزم بها.

باختصار، اتخذ كاروول موقفا معتدلا بين الرافضين والمؤيدين للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث جمع المسؤوليات التقليدية (المسؤوليات الاقتصادية، والمسؤوليات القانونية)، والمسؤوليات المستحدثة للمؤسسات (المسؤوليات الأخلاقية، والمسؤوليات الطوعية) جنبا إلى جنب، ضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أو المسؤوليات الاجتماعية الشاملة للمؤسسات، عوضا عن الاعتراف بالمسؤوليات الاقتصادية والمسؤوليات القانونية فقط على أنها هي المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسات، أو بدلا من ذلك، استبعد المسؤوليات السابقة واعتبار بداية حدود المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي عندما تنتهي مسؤولياتها التقليدية (أي؛ المسؤوليات الاقتصادية والمسؤوليات القانونية).

5. المسؤولية الاجتماعية عند إدوارد فريمان (Edward Freeman):

يعتقد إدوارد فريمان أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي مجموعة من الأساليب التي تهدف إلى تضمين توقعات أصحاب المصلحة في استراتيجية المؤسسة، خاصة تلك التي تم استبعادها في أديبات الإدارة الاستراتيجية التقليدية، وقد كانت إحدى المساهمات الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، تتمثل في توسيع نطاق تحليل أصحاب المصلحة، وتبسيط الضوء على أهمية بناء العلاقات مع المجموعات المهملة سابقاً، والتي سميت بالجماعات المعادية للمؤسسة (المجتمع، البيئة، جماعات الضغط.....)¹.

وقد عرف فريمان أصحاب المصلحة بأنهم "أي مجموعة أو فرد يتأثر أو يمكن أن يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة"². أعرب فريمان بصراحة عن دعمه لتضمين الممارسات التي تعتبر من قبيل المسؤولية الاجتماعية في استراتيجية المؤسسة في مقال نشر له مع أحد زملائه عام (2013) بعنوان: "إدارة أصحاب المصلحة والمسؤولية الاجتماعية: أسئلة وأجوبة"، مبرراً موقفه بأن بيئة الأعمال المعاصرة بما تحمله من العديد من المتغيرات يصعب على المؤسسات التي تتبنى الأساليب الاستراتيجية التقليدية التعامل معها، مؤكداً على تعاظم دور المجتمع في تحديد مصير المؤسسات، وبالتالي، على هذه الأخيرة أن تولي الاهتمام اللازم بدراسة وفهم مدى وعمق هذا التأثير على الأداء المتوسط وطويل الأجل، والتوصل إلى إيجاد الطرق المناسبة للاستفادة من توقعات ومطالب المجتمع بتحويلها إلى فرص لخلق القيمة المشتركة من جهة، وللحصول على دعم هذه المجموعة على المدى الطويل، ويعتقد فريمان أن ما ساهم في جعل التزام المؤسسات بمسئولياتها الاجتماعية ضرورة ملحة، هو الكوارث البيئية، والفضائح الأخلاقية، وكذا الأزمات المالية التي تسببت بها المؤسسات في العقود الأخيرة.³

ومن خلال ما سبق، يتضح أن إدوارد فريمان يعتبر تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية قضية استراتيجية، حيث يرى أنه يساهم في تمكين المؤسسة من التعامل مع المتغيرات التي تميز بيئة الأعمال المعاصرة، وذلك من خلال الاهتمام بدراسة التأثير الذي يمارسه المجتمع على أداء المؤسسة بشكل عام في المدى المتوسط والطويل، عند قيام المؤسسة بعملية التحليل البيئي، والسعي لإيجاد سبيل للاستثمار في مطالب المجتمع التي يمكن أن تتضمن فرصاً للمؤسسة، بالإضافة إلى التوصل إلى طرق لتفادي التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة من هذه الفئة، وذلك في إطار استراتيجيتها، وبالتالي، فإن إدوارد فريمان قد اعتبر تبني المؤسسات للمسؤوليات الاجتماعية هو في الحقيقة من القضايا الاستراتيجية المعاصرة، فهو ضروري مثله مثل أي قضية استراتيجية، نظراً لارتباط قضايا المسؤولية الاجتماعية بشكل مباشر بالمتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال المعاصرة.

¹Freeman, R. Edward, and John McVea. "A Stakeholder Approach To Strategic Management". *SSRN Electronic Journal*, 2001. Elsevier BV, <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>. Accessed 06 May 2021.

²Ibid.

³Freeman, Edward, and Alexander Moutchnik. "Stakeholder Management And CSR: Questions And Answers". *Uwf Umweltwirtschaftsforum*, vol 21, no. 1-2, 2013, pp. 5-9. Springer Science And Business Media LLC, <https://doi.org/10.1007/s00550-013-0266-3>. Accessed 06 May 2021.

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية والمفاهيم ذات العلاقة

توجد العديد من المفاهيم التي لها ارتباط وثيق بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، كما أن تلك المفاهيم قد تتقاطع في مواطن عديدة مع المفهوم سابق الذكر، وفيما يلي عرض لأكثر المفاهيم ارتباطا بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

1. المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال:

غالبا ما يقترن ذكر المسؤولية الاجتماعية بمصطلحات أخرى تقترب كثيرا منها ونركز هنا على مصطلح "أخلاقيات الأعمال"، ويدل ذلك على الارتباط الوثيق بين المصطلحين وضرورة وجود كل منهما للآخر لكماله. وعند النظر لأول مرة للمصطلحين (أي؛ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال) قد يبدو أن لهما نفس المعنى وأن من الممكن استخدام كل منهما كبديل للآخر¹.

أ. أخلاقيات الأعمال:

يشير الباحثون في مجال الأخلاقيات أن هذه الأخيرة مشتقة من "الأخلاق"، والتي تعني عمل الصواب بوجود مؤثر، مثل: الدين، أما "الأخلاقيات"، فتعني التصرفات التي يقوم بها الفرد بناء على اقتناع منه وهي تفوق ما تفرضه التعاليم الدينية ولكنها محبة في مجتمع ما أو جماعة ما. وفي جميع الأحوال فإن الالتزام بالأخلاقيات يكون نابعا من مؤثر خارجي ولا يتعلق أمر الخضوع أو الرفض للاختيار المطلق للفرد أو الجماعة أو المؤسسة. ويمكن القول أن أخلاقيات العمل هي الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما، وتوضح ما هو مقبول أو صحيح وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون، والذي تلعب فيه ثقافة المنظمة والقيم وأنظمة المنظمة وأصحاب المصالح دورا أساسيا في تحديده².

وفي إحدى المنشورات العلمية إشارة إلى أن الأخلاق هي في الأساس مصدر للقوانين، وأن هذه الأخيرة ما هي إلا انعكاس لأخلاق ومعايير المجتمع لذلك قد تكون ملزمة بنفس القدر الذي تكون به القوانين ملزمة³، فأخلاقيات المهن وأخلاقيات الأعمال هي في الواقع عبارة عن موثيق ومدونات مكتوبة تحتوي بنودا محددا من أهل الاختصاص، واحترام هذه البنود من طرف المعنيين بها يعد إلزاميا إذ أن مخالفة بند من بنود موثيق الأخلاقيات يعرض المخالف لعقوبات مثلها مثل القوانين.

¹Carroll, Archie B., and Jill A. Brown. "Corporate Social Responsibility: A Review Of Current Concepts, Research, And Issues". *Business And Society* 360, 2018, pp. 39-69. Emerald Publishing Limited, <https://doi.org/10.1108/s2514-175920180000002002>. p 48.

²كرومية مسان، "المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر: دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية تلمسان"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان (الجزائر)، 2014، ص 42.

³Carroll, Archie B., and Jill A. Brown. Op. cit.

إذا أرادت المؤسسات أن تكون أخلاقية ومسؤولة اجتماعياً فإن ثلاثة ركائز أساسية لا بد أن يتم بناؤها وتقويتها وهي: الأخلاق الفردية، فالمدرء هم الأساس الأول من أسس المؤسسة الأخلاقية اتصافهم بالصدق والاستقامة، وأن تنعكس تلك السمات في قراراتهم وسلوكياتهم، ويترتب عليهم تحديد طرق تركيز الانتباه على القيم الأخلاقية في المؤسسة وإيجاد البيئة التي تشجع السلوك الأخلاقي لكل العاملين؛ أخلاقيات القيادة، فاستخدام أنظمة المكافأة ومراجعة الأداء بشكل فاعل يمكن أن يكون طريقاً في الاستدلال على أثر الأخلاقيات المؤسسة، وإن مكافأة السلوك الأخلاقي ومعاقبة السلوكيات المناقضة يعد من المكونات الحاسمة لبناء القادة الأخلاقيين في المؤسسات؛ الأنظمة والهياكل التنظيمية، وتشكل هذه المجموعة الأدوات التي يستخدمها المدرء لتشكيل القيم وتعزيز السلوكيات الأخلاقية والتحول المؤسسة لتصبح أخلاقية، كالثقافة التنظيمية، الرموز الأخلاقية، المكاتب الأخلاقية، التدريب الأخلاقي، آليات الإبلاغ.¹

ساهم انحراف المؤسسات عن السلوك الأخلاقي في تعاملاتها وممارسة أنشطتها العادية بسبب اندفاعها في المنافسة التي تزداد حدة بتسارع، في شيوع بعض المفاهيم التي تبرر الوسائل التي تلجأ إليها تلك المؤسسات لأجل الحفاظ على بقائها دون أخذ الجانب الأخلاقي في الاعتبار، الأمر الذي فجر العديد من الفضائح والجرائم الأخلاقية كجرائم الفساد الإداري والانتهاكات التي تخل بالمصلحة العامة، والتي خلفت أضراراً كبيرة في المجتمعات فتصاعدت الأصوات على مستوى القطاعات الصناعية للاهتمام بالقيم الأخلاقية على مستوى الأعمال والمهن، وهو مما أكد للمؤسسات أن الالتزام بالأخلاقيات هو المفتاح للبقاء، لأن بقاء المؤسسات يعتمد على ثقة الزبون في المنتج والمؤسسة عموماً.²

ب. الفرق والعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال:

يصعب التفريق بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأخلاقيات الأعمال فهما غالباً ما يذكران جنباً إلى جنب، وكثيراً ما يتكلم الباحثون عن الأخلاقيات كجزء لا يتجزأ من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وفي بحوث أخرى تمت الإشارة إلى أن أخلاقيات الأعمال ما هي إلا مرحلة متقدمة لتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. كما عرفت بعض الاتجاهات في المسؤولية الاجتماعية هذه الأخيرة بأنها الالتزام بالأخلاقيات عند مزاوله المؤسسة لأنشطتها العادية.³

¹فاطمة الزهراء بن نامة، ووسيلة العشعاشي، "أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة بمسنگام"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 02، العدد 03، 2012، ص ص 41-59، ص ص 49، 50.

²Chih, Hsiang-Lin et al. "On The Determinants Of Corporate Social Responsibility: International Evidence On The Financial Industry". *Journal Of Business Ethics*, vol 93, no. 1, 2009, pp. 115-135. Springer Science And Business Media LLC, <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0186-x>. p 115.

³Carroll, Archie B., and Jill A. Brown. Op. cit. p 48.

- الاختلافات الجوهرية بين أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية:

إن التداخل والتشابه الشديد بين أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يستدعي بحثنا جادا لوضع الحدود الأساسية لكل مفهوم، وإزالة الغموض حول الفرق بينهما وتحديد طبيعة العلاقة والتداخل بين المفهومين. ففي الحقيقة، أخلاقيات الأعمال مفهوم مستقل بذاته عن المسؤولية الاجتماعية رغم التداخل والترابط الشديد بينهما، وفي ما يلي اختصار لأهم الفروق بين المفهومين:

- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية غير إلزامي بموجب قانون صارم محدد البنود يشمل جميع المؤسسات، فالمؤسسات الملتزمة بتبني المسؤولية الاجتماعية ووضوح برنامج خاص بتطبيقها يدخل ضمن الاستراتيجية العامة، هي فقط المؤسسات التي تمنح الهبات وتمارس المسؤولية الاجتماعية طوعيا بشكل مطلق¹، في حين أن أخلاقيات الأعمال تكون محددة البنود في شكل مدونات ومواثيق، محددة من طرف جهات سامية تحكم المهن أو الصناعة في بلد ما، وتكون لهذه المدونات صبغة قانونية، إذ أن مخالفتي النصوص الواردة فيها معرضون للعقاب، وتشمل جميع الفاعلين في القطاع أو المهنة، أي أن الأخلاقيات مرتبطة أكثر بالسلوك الفردي داخل إطار المؤسسة بينما تتعلق المسؤولية الاجتماعية بسلوك المؤسسة ككل²؛

- غالبا ما يكون للمؤسسة دوافع خاصة عندما تقرر تبني المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيتها العامة، وغالبا ما تكون الدوافع ذات علاقة بمصالح المؤسسة في البقاء والنمو. فصورة المؤسسة وسمعتها أصبحت من الأصول التي تعول عليها المؤسسات لأجل المحافظة على وجودها ومكانتها في السوق، نظرا لارتباط هذين الأخيرين بمدى ثقة الزبائن، وعليه فإن الدافع تنافسي وتسويقي بالدرجة الأولى³. وتبين دراسات أن لتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات أثرا إيجابيا مباشرا على أدائها المالي، خاصة في المدى المتوسط والطويل⁴، وهذا يرجع للامتيازات التي تمنحها الهيئات الحكومية لهذه المؤسسات مقابل مواطنيتها (على سبيل المثال: التحفيز الضريبية). كما تشير بعض الدراسات أن تبني المسؤولية الاجتماعية يجتذب المستثمرين لسببين وجيهين: الأول، وهو أن الأداء المالي لهذه المؤسسات مرتفع وهو ما يعني بالنسبة لأصحاب الأموال استثمارا جيدا. والثاني، راجع لكون تبني المسؤولية الاجتماعية إثباتا لنزاهة المؤسسة وبذلك يكون المستثمر مطمئنا على أمواله⁵. وفي المقابل من ذلك، إن أخلاقيات الأعمال خاصة في بعض الصناعات ذات الطبيعة الخاصة (على سبيل المثال: صناعة الأدوية، والصناعة النووية)

¹Ibid. pp 46,49.

²Stohl, Cynthia et al. "A New Generation Of Corporate Codes Of Ethics". *Journal Of Business Ethics*, vol 90, no. 4, 2009, pp. 607-622. Springer Science And Business Media LLC, <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0064-6>. P 607.

³Carroll, Archie B., and Jill A. Brown. Op. cit. p 41.

⁴Margolis, Joshua D., and James P. Walsh. "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives By Business". *Administrative Science Quarterly*, vol 48, no. 2, 2003, pp. 268-305. JSTOR, <https://doi.org/10.2307/3556659>. pp 275-277.

⁵Carroll, Archie B., and Jill A. Brown. Op. cit. p 41.

تكون ملزمة وإجبارية تفرضها الدول والاتفاقات الدولية والمحلية المنظمة للصناعة بغرض الحفاظ على المصلحة العامة، وليس الغرض منها الاستفادة من تحفيّزات ومزايا مثلما هو الحال بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية¹.

- حقيقة العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

لا زالت المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال تثيران تساؤلات وحيرة كبيرة في وسط الباحثين، وعموما توجد ثلاث تصورات للعلاقة بين المفهومين:

- أخلاقيات الأعمال تحتوي المسؤولية الاجتماعية: بحكم أن المسؤولية الاجتماعية ظهرت قبل أخلاقيات الأعمال وكانت في البداية تدعو إلى الاهتمام بالجانب التطوعي باعتبار المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع، فكانت المسؤولية الاجتماعية تعرف بالمشاركة في اهتمامات المجتمع، وجاءت بعدها الدعوة إلى الاهتمام الأخلاقي بعد الكوارث التي نتجت عن تجاوزات بعض المؤسسات آنذاك²؛

- أخلاقيات الأعمال متضمنة في المسؤولية الاجتماعية: باعتبار أن المسؤولية متعددة الأبعاد، فتشمل بعدا اقتصاديا وبعدا قانونيا وآخر أخلاقيا وآخر تطوعيا³؛

- أخلاقيات الأعمال كمرادف للمسؤولية الاجتماعية: إن أخلاقيات الأعمال هي عمل الصواب والمسؤولية الاجتماعية هي التصرف كمواطن صالح في المجتمع، وعليه فكلاهما يؤديان نفس الغرض، إذ أن كلا من المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال تدعوان إلى التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف المجتمع، فالاهتمام بالإنسان والبيئة والمجتمع، والتي تدخل ضمن مجالات المسؤولية الاجتماعية، تدخل كذلك ضمن الإطار الأخلاقي، وكذلك احترام القوانين والمعايير والأعراف التي تحكم المجتمعات يعتبر من قبيل المواطنة والمسؤولية الاجتماعية وهو ما يجعل هذه الأخيرة مرادفا وبديلا لأخلاقيات الأعمال⁴.

من خلال ما تم عرضه آنفا، يتضح أن موضع اللبس بين أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، هو تضمن هذه الأخيرة لجانب أخلاقي وهو "المسؤولية الأخلاقية". في حقيقة الأمر، إن المسؤوليات الأخلاقية التي تعد من المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسات، هي أعم وأوسع نطاقا من أخلاقيات الأعمال، وذلك لسبب وجيه، وهو أن أخلاقيات الأعمال متخصصة على نطاق ضيق، بينما المسؤوليات الأخلاقية عامة وليست متخصصة، لذلك قد نجد لكل صناعة أخلاقيات تختلف اختلافا كبيرا عن أخلاقيات صناعة أخرى، أما المسؤوليات الأخلاقية للمؤسسات، فقد نصادف اختلافا طفيفا بين المسؤوليات الأخلاقية للمؤسسات في

¹Campbell, John L. "Why Would Corporations Behave In Socially Responsible Ways? An Institutional Theory Of Corporate Social Responsibility". *Academy Of Management Review*, vol 32, no. 3, 2007, pp. 946-967. *Academy Of Management*, <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275684>. P 954.

²Carroll, Archie B., and Jill A. Brown. Op. cit. p 48, 49.

³Carroll, Archie B. Op. cit. p500.

⁴Carroll, Archie B., and Jill A. Brown. Op. cit. p 46, 48, 49.

منطقتين جغرافيتين متباعدتين، أو في بيئتين مختلفان اختلافا صغيرا أو كبيرا من الناحية الثقافية، ولكننا لا نجد مسؤوليات أخلاقية خاصة بكل صناعة، وذلك لأن المسؤولية الأخلاقية تعبر عن احترام قيم وثقافة ومقومات المجتمع المحلي، في حين تهدف أخلاقيات الأعمال لضبط سلوكيات الأفراد والمؤسسات في الصناعة، من أجل تفادي السلوكيات التي قد تضر بطرف أو أكثر، أو تعطل مصالحه، وبالتالي، تظل المسؤولية الأخلاقية للمؤسسات طوعية وغير إلزامية، وفي المقابل من ذلك، أخلاقيات الأعمال ملزمة بنفس قوة إلزامية القانون، وتدخل ضمن أخلاقيات الأعمال المدونات والقواعد السلوكية للصناعات والمهن، والأنظمة الداخلية للمؤسسات، والاتفاقيات والمواثيق الدولية التي ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بنشاط الأعمال.

2. المسؤولية الاجتماعية وإدارة أصحاب المصلحة:

كثيرا ما يتم ربط المسؤولية الاجتماعية بأصحاب المصالح، وقد قدمت البحوث العلمية نظرية أصحاب المصالح التي قدمها إدوارد فريمان سنة (1984) كواحدة من نظريات المسؤولية الاجتماعية، ولكن في حقيقة الأمر، قدم فريمان النظرية كمقاربة استراتيجية، ولكنه توقع أن طرحه قد يفسر كذلك، وأكد أنه لا يقصد الدعوة لتبني المسؤولية الاجتماعية¹.

أ. إدارة أصحاب المصالح كمقاربة استراتيجية:

كان الهدف الرئيسي من اقتراح إدارة أصحاب المصالح كمقاربة للإدارة الاستراتيجية، هو إيجاد إطار عمل يمكن مدراء المؤسسات من التعامل مع الاضطرابات البيئية غير المسبوق، لأن طرق العمل الاستراتيجية لم تكن مفيدة في التعامل مع بيئة الأعمال في تلك الفترة، وعلى المدراء صياغة وتنفيذ العمليات التي ترضي جميع أصحاب المصالح مع التأكيد على تعزيز المصالح المشتركة، وقد حدد فريمان مجموعة من الخصائص المميزة لمقاربة أصحاب المصالح يمكن اختصارها فيما يلي:²

- تهدف إلى تحقيق المرونة: تهدف مقارنة أصحاب المصلحة إلى بناء إطار استراتيجي مرن، ليتكيف مع الاضطرابات البيئية، دون الحاجة للبحث عن نماذج استراتيجية جديدة عند بروز مشاكل استراتيجية جديدة؛
- إدارة استراتيجية: لا تتوقف إدارة أصحاب المصلحة عند دراسة تأثير المؤسسة في بيئتها وتأثيرها بها على المدى المتوسط والطويل فقط، بل تمتد لاستغلال علاقة التأثير والتأثر بين المؤسسة وبيئتها في تحقيق أهداف المؤسسة متوسطة وطويلة الأجل، حيث تبني بيئة المؤسسة على مجموعة من الأطراف الذين لهم مصلحة فيها، والذين يؤثرون بشكل مباشر على مصيرها؛

¹Freeman, R. Edward, and John McVea. Op.cit.

²Ibid.

- **تركز على تحقيق التوازن:** الغاية الرئيسية لمقاربة أصحاب المصلحة هو الحفاظ على بقاء المؤسسة في بيئة مضطربة، وذلك من خلال تحقيق التوازن والتكامل في علاقة هذه الأخيرة بجميع الأطراف التي لها مصلحة ومن ثم التقريب بين الأهداف المتعددة، مما يساهم في توجيه المؤسسة نحو المسار الصحيح؛
- **إدارة قائمة على القيم:** يوجد دور حاسم للقيم، والإدارة القائمة على القيم ضمن إدارة أصحاب المصلحة، إذ لا يمكن لأصحاب المصلحة التعاون على المدى الطويل، إلا إذا كانوا يتشاركون في مجموعة من القيم الأساسية على الرغم من اختلافهم؛
- **تسعى إلى إنشاء علاقات مع أصحاب المصلحة والتأثير فيها:** لا ينتهي دور إدارة أصحاب المصلحة في محاولة فهم تأثير أصحاب المصلحة على مصير المؤسسة وقبولهم كأمر مفروض، بل تسعى إلى التأثير فيهم والاستفادة منهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- **تهتم فقط بأصحاب المصلحة الحقيقيين:** من المهم لإنجاح إدارة أصحاب المصلحة أن تركز المؤسسة على أولئك الذين لهم تأثير مباشر فقط على المؤسسة، فبدل أن تهتم المؤسسة بدراسة ردود أفعال الزبائن بشكل عام على ارتفاع الأسعار، على المؤسسة أن تهتم فقط بردود أفعال عملائها الفعليين على ارتفاع الأسعار، وذلك حتى يتمكن المدراء من اتخاذ القرارات المناسبة لوضع المؤسسة الفعلي.
- ب. الفروق الجوهرية بين المسؤولية الاجتماعية وإدارة أصحاب المصالح:**
- رغم أن المسؤولية الاجتماعية ساهمت بشكل كبير في تعزيز قبول منهج إدارة أصحاب المصلحة، كما أشار "فريمان"، وخاصة بالنسبة لأصحاب المصلحة الذين تم إهمالهم في سياقات أخرى (على سبيل المثال: البيئة والمجتمع)، ورغم وضوح الارتباط بين المفهومين، إلا أنهما مستقلان في كثير من المواطن أهمها ما يلي:¹
- **تركز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على جانب واحد من مسؤوليات المؤسسة، وهو الجانب الاجتماعي.** فالمسؤولية الاجتماعية تهتم بقضايا المجتمع والبيئة وبالقضايا الأخلاقية، في حين تهتم إدارة أصحاب المصلحة بالقضايا المرتبطة بعمل المؤسسة؛ بتعبير آخر، المهمة الرئيسية لإدارة أصحاب المصلحة هي دمج اهتمامات أصحاب المصلحة بطريقة تساهم في رفع مستوى أداء المؤسسة على المدى المتوسط والطويل، وفي مقابل ذلك، تتركز مهمة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في السعي لتحقيق رفاهية عناصر المجتمع؛
- **تتطلع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى توسيع التوجه الاجتماعي لتشمل أصحاب المصلحة غير المباشرين، فهي مثلاً تسعى لتوفير التعليم والرعاية الصحية في المناطق النائية من البلدان الفقيرة، أما إدارة أصحاب**

¹Freeman, R. Edward, and Sergiy Dmytriyev. "Corporate Social Responsibility And Stakeholder Theory: Learning From Each Other". *Symphonya. Emerging Issues In Management*, no. 1, 2017, pp. 7-15. *Niccolo Cusano University-Rome Symphonya Emerging Issues In Management*, <https://doi.org/10.4468/2017.1.02freeman.dmytriyev>. pp 9-12.

المصلحة ينصب اهتمامها على أصحاب المصلحة ذوي التأثير المباشر على مصير المؤسسة، وبالتالي، فهي تستهدف البيئة المحلية؛

- توفر إدارة أصحاب المصلحة فرصة لخلق قيمة مشتركة، من خلال التقريب بين توقعات الأطراف الذين لديهم مصلحة في المؤسسة وتحقيق التوازن بينها، بغرض الوصول إلى التوليفة التي تحقق أهداف المؤسسة في ظل بيئة الأعمال المعاصرة، بينما تركز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الجانب الاجتماعي والأخلاقي لكل طرف من أصحاب المصلحة، فعلى سبيل المثال: فيما يتعلق بالموظفين، تهتم المسؤولية الاجتماعية ببحث المؤسسات على توفير الخدمات الاجتماعية للموظف، ومعاملته بنزاهة وعدالة، بينما تهتم إدارة أصحاب المصلحة بالوصول إلى الطرق التي تمكن المؤسسة من الاستفادة القصوى من خبرته ومهارته في تحقيق أهداف المؤسسة. باختصار، تركز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على عناصر المجتمع، في حين تركز إدارة أصحاب المصلحة على أهداف المؤسسة.

من خلال ما سبق، يتضح أن إدارة أصحاب المصلحة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تتقاطعان في أمرين، وهذا التقاطع هو سبب اللبس الذي قد يحدث، في فهم الفرق بين المفهومين؛ فأمّا الأمر الأول، فهو أن كلا من إدارة أصحاب المصلحة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يسعيان إلى تلبية توقعات أصحاب المصلحة بشكل متوازن دون تغليب طرف عن طرف؛ وأمّا الأمر الثاني، فهو أن الغاية من إدارة أصحاب المصلحة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، هي بناء علاقات جيدة مع أصحاب المصلحة تفادياً لردود أفعالهم السلبية، التي قد تنشأ عن التغييرات البيئية مستقبلاً، مما يؤثر على مصالح المؤسسة.

ولكن الفرق الجوهرى بين المفهومين سابقى الذكر، هو أن إدارة أصحاب المصلحة تهدف إلى تحقيق "القيمة المشتركة"، من خلال تحقيق توقعات أصحاب المصلحة بما يحقق أهداف المؤسسة، في حين أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تهدف إلى تحقيق "المنفعة العامة"، من خلال تلبية توقعات أصحاب المصلحة، وبالتالي، فإن هدف إدارة المصلحة هو هدف فنى تسييرى، وفي مقابل ذلك، فإن هدف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هو هدف اجتماعى صرف.

3. المسؤولية الاجتماعية والاستدامة:

تم استخدام تسمية "الاستدامة" من قبل المؤسسات لوصف مساعيها المسؤولة اجتماعياً، وقد كان أحد الأسباب الرئيسية لبدء استخدام الاستدامة كترديد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، هو أن (John Elkington) قدم مفهوم "النتيجة الثلاثية" وربطه بفكرة الاستدامة، حيث تم التركيز في ما يسمى "النتيجة الثلاثية" على السعي المتزامن للازدهار الاقتصادي، وجودة البيئة، والعدالة الاجتماعية؛ تركز النتيجة الاقتصادية على تكوين الثروة، في حين تركز النتيجة البيئية على حماية البيئة الطبيعية والمحيط، بينما تركز النتيجة الاجتماعية

على الاهتمام بنوعية حياة أفراد المجتمع، وبالتالي، فإن التركيز في النتيجة الاقتصادية يكون على الأرباح، بينما يكون التركيز في النتيجة البيئية على الكوكب، في حين تركز النتيجة الاجتماعية على الناس.¹

أ. مفهوم استدامة المؤسسات:

يدور جوهر استدامة المؤسسات حول تلبية احتياجات المؤسسات الاقتصادية من الموارد دون الإضرار بحق أجيال المستقبل في تلك الموارد، أي، أن يكون استخدام الموارد من طرف المؤسسات في الحدود التي تجعل تلك الموارد متجددة ذاتيا، وهو الأمر الذي يمكن من إنتاج أكبر قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات، ويقلل مقدار المخلفات الضارة وبالتالي تقليل التكاليف الإجمالية، مما يحقق استمرارية المؤسسات لفترة أطول، حيث تعمل المؤسسات من خلال الاستدامة على دمج الجوانب الاجتماعية والبيئية في أنشطتها الاقتصادية في سبيل تحقيق استمراريته والمساهمة في التنمية المستدامة للاقتصاد الكلي.²

ب. الفرق بين المسؤولية الاجتماعية واستدامة المؤسسات:

لا ينطوي مفهوم استدامة المؤسسات على المسؤولية، كما أنه لا يركز على السلوك الأخلاقي، في المقابل من ذلك، محور استدامة المؤسسات هو الاهتمام بالحاضر والمستقبل، لذلك فهو يركز على المنظر طويل الأجل ويتضمن بشكل صريح اهتماما بالأجيال القادمة.³ وتعتبر المسؤولية الاجتماعية شكل من أشكال المساهمة في الاستدامة،⁴ وذلك نظرا لكونها تدمج القضايا البيئية والاجتماعية في استراتيجية المؤسسة وإدارتها.

ولكن الفارق بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة واستدامة المؤسسة، هو أن الأولى نابعة من وعي المؤسسة بواجباتها والتزاماتها الأخلاقية تجاه مجتمعها، وبالتالي، لا تهتم المؤسسة بالعوائد من المسؤولية الاجتماعية، وإنما تهدف إلى تحقيق فوائد أخرى، على سبيل المثال: تحسين الصورة الخارجية للمؤسسة وسمعتها في المجتمع. في المقابل من ذلك، يعتبر الاهتمام بعوائد الاستثمار في الجوانب البيئية والاجتماعية من صميم استدامة المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال مفهوم "النتيجة الثلاثية"، التي تعبر عن مجموع: النتيجة الاقتصادية، والنتيجة البيئية، والنتيجة المجتمعية، حيث تتوقع المؤسسة عندما تدمج الاهتمامات البيئية والاجتماعية في استراتيجيتها، أن ينعكس ذلك إيجابا على إيراداتها في الأجل المتوسط والطويل، وأن تكون العوائد التي ستحصل عليها من ذلك، أكثر من العوائد التي كانت تحصل عليها في ظل النهج التقليدي.

¹ Carroll, Archie B., and Jill A. Brown. Op. cit. p50.

² الزاوية ستيبي وآخرون، "المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي لتحقيق استدامة المؤسسات"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 05، العدد 01، جامعة الجلفة، الجلفة (الجزائر)، 2021، ص ص 225-239، ص ص 231-232.

³ Carroll, Archie B., and Jill A. Brown. Op. cit. p50.

⁴ الزاوية وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 234.

4. المسؤولية الاجتماعية ومواطنة المؤسسات:

تم استخدام تسمية "مواطنة المؤسسات" في الأصل كبديل لـ "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات" من قبل مجتمع الأعمال، مع ذلك لم تنسب التسمية لأي مسؤوليات أو التزامات محددة للمؤسسات، بل تم استخدام التسمية بشكل حيادي، وأصبح مفضلاً من قبل العديد من المؤسسات، ثم انتقل استخدام المصطلح إلى الأكاديميين.¹

أ. مفهوم مواطنة المؤسسات:

حسب إحدى الدراسات، مفهوم "المواطنة" هو أحد مفاهيم علم السياسة، ومصطلح "مواطنة المؤسسات" يدعو إلى "تسييس المؤسسات"، وقد أوضحت أن مفهوم "المواطنة" في الأساس يقوم على ركيزتين هما: الحقوق والواجبات.²

وفي دراسة أخرى إشارة إلى أن مصطلح "مواطنة المؤسسات" قد تم استخدامه لأول مرة سنة 1957 من قبل (William T. Gossett) في كتابه "مواطنة الشركات"، ووصفوا مواطنة المؤسسات بأنها "عدم اكتفاء المؤسسة بتحقيق أهدافها الضيقة المتمثلة في تجسيد رغبات المساهمين، والمساهمة بدلا من ذلك في تحقيق تطلعات أفراد المجتمع".³

وتم تعريف المؤسسة المواطنة من قبل كارول بأنها "مؤسسة اقتصادية تمارس حقوقها بمسؤولية وتنفذ واجباتها تجاه الأفراد وأصحاب المصلحة والمجتمعات داخل الحدود الوطنية والثقافية وغيرها". وأشار إلى أنه "مثملا يتوقع من المواطنين العاديين الوفاء بهذه المسؤوليات، فالمؤسسات كذلك".⁴

تظهر التعاريف السابقة تضمين حقوق وواجبات المؤسسات في وصف مواطنة المؤسسات، إذ تعتبر أهدافها الحق الطبيعي للمؤسسات وسبب وجودها (تعظيم الربح، وتعظيم الثروة، والبقاء، والنمو)، بينما تمثل الاستجابة لتطلعات أفراد المجتمع واجبات المؤسسة والتزاماتها تجاه مجتمعها.

ب. الفرق والعلاقة بين مواطنة المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

يكمن الفرق الجوهرى بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ومواطنة المؤسسة، في كون الأولى تركز على جانب الالتزامات الاجتماعية للمؤسسات تجاه مختلف أصحاب المصلحة، في حين تجمع مواطنة الشركات بين

¹ Carroll, Archie B., and Jill A. Brown. Op. cit. . p 51.

² نادية إبراهيم أبو زاهر، " تفكيك إشكالية مفهوم مواطنة الشركات وفوضى المعاني"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 5، العدد 1، جامعة الشلف، الشلف (الجزائر)، 2019، ص ص 199-210، ص ص 200، 201.

³ عبد الوهاب بلمهدي وحاج صحراوي حمودي، " دور المسؤولية الاجتماعية كآلية لتحقيق مواطنة المؤسسة دراسة حالة مؤسسة عين الكبيرة سطيف"، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 10، العدد 02، جامعة سطيف 2، 2015، ص ص 533-583، ص ص 546، 547.

⁴ Carroll, Archie B., and Jill A. Brown. Op. cit. p 52.

الأهداف الاقتصادية للمؤسسة وبين التزاماتها تجاه أصحاب المصلحة والمجتمع الذي تعمل فيه. بتعبير آخر، تركز المسؤولية الاجتماعية على واجبات المؤسسة فقط، في حين تهتم المواطنة بحقوق المؤسسات وواجباتها تجاه مجتمعها.¹ وتقدم المواطنة المفاتيح التي تمكن المؤسسات من الوفاء بمسئولياتها تجاه أصحاب المصلحة، وذلك من خلال تفعيل الدور الاجتماعي، والمجتمعي، والبيئي للمؤسسة.²

من خلال ما سبق، يتضح أن كلا من مواطنة المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تركز على عدم الاكتفاء بتحقيق الأهداف الضيقة للمؤسسات، والذهاب أبعد من ذلك إلى ما يتجاوز القانون، من خلال الاهتمام بتوقعات المجتمع بمختلف فئاته، كما أن كلا منهما ليسا ملزمين، إنما يقومان على التزام طوعي من المؤسسة، وهذا سبب وجيه لاعتبار المفهومين رديفين.

فرغم الطروحات التي تميز مفهوم مواطنة المؤسسات بأنها ممارسة حقوقها المتمثلة في القيام بالأعمال التي تساهم في تحقيقها مصالحها، إلى جانب الالتزام بواجباتها تجاه أصحاب المصلحة والمجتمع، والتي تتمثل في تلبية توقعاتهم، والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها تركز فقط على جانب الالتزامات تجاه المجتمع، إلا أن الحجج المقدمة لإثبات وجود فرق تبدو غير قوية.

فإذا قمنا بتحليل كلمتي "حق" و"واجب"، اللتان تمثلان أساس مفهوم المواطنة، نجد أن المقصود من الحق هو ما للفرد أو للمؤسسة واجبا على الغير، في حين أن المقصود من الواجب، هو ما على الفرد أو المؤسسة القيام به تجاه الغير، ولكن، مع أن الحقوق والواجبات لها اتجاهات متعاكسة، إلا أنها في كثير من الأحيان تتداخل، فأحيانا يمثل الحق واجبا أيضا، فإذا تم اعتبار تحقيق أهداف المؤسسة والتي في مقدمتها الربح، من الحقوق الرئيسية للمؤسسة، باعتبارها مواطنا، فإن هذا الحق ينطوي على واجب، وذلك لأن جني الأرباح هو الهدف الرئيسي من إنشاء المؤسسات، وبالتالي، فهو مسؤولية يجب على المؤسسة أن تلتزم بها، لذلك، من غير الممكن الفصل بين الحقوق والمسؤوليات أو الواجبات، بناء على هذا الافتراض لا يمكن تحديد ما هو مسؤولية اجتماعية وما هو مواطنة في أفعال المؤسسات.

وعليه، يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومواطنة المؤسسات، هما مفهومان متداخلان إلى حد كبير، مما يجعل من استخدامهما كترديفان أمرا ممكنا.

¹نادية إبراهيم أبو زاهر، مرجع سبق ذكره، ص 203.

²عبد الوهاب بلمهدي وحاج صحراوي حمودي، مرجع سبق ذكره، ص 551.

المطلب الثالث: محددات تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

اجتهد العديد من الباحثين في وضع تعاريف ونماذج لشرح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات منذ تقديمها لأول مرة، ولم يتفق الأكاديميون والهيئات والمؤسسات على تعريف موحد لهذا المفهوم، وقد تم إرجاع ذلك إلى تعقد المفهوم وتشعبه، وتعدد معانيه ومدخله، حيث أشارت دراسات أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات قد تعني أشياء مختلفة في أماكن مختلفة، وبالتالي، يختلف معناها من دولة إلى أخرى في العالم، مما يؤكد أن للمؤسسات في كل دولة تقاليد خاصة في ممارسة المسؤولية الاجتماعية، وهذا ما يعقد أمر قياسها. فمن غير الممكن أن نجد معايير موحدة تمكننا من الحكم على مدى تكريس الدول للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أو تحديد مدى التزام المؤسسات بمسؤولياتها الاجتماعية، إذا كان لكل دولة من الدول مفهومها الخاص في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ومنه لها ممارساتها الخاصة.¹

1. الصراحة والضمنية في تبني المسؤولية الاجتماعية:

حسب رأي (Votaw)، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مفهوم له مداخل عديدة وأبعاد عديدة، ويظهر ذلك في قوله:

"إن المسؤولية الاجتماعية قد تعني شيئاً ما ولكنها لا تعني نفس الشيء بالنسبة للجميع دائماً. فبالنسبة للبعض، هي تمثل فكرة المسؤولية القانونية أو المسؤولية تجاه الآخرين، فهذا يعني السلوك المسؤول اجتماعياً بالمعنى الأخلاقي؛ بالنسبة لآخرين، فإن المعنى المنقول هو "المسؤول عن"؛ الكثير يساويه ببساطة بمساهمة خيرية؛ البعض يعتبرها وعياً اجتماعياً؛ ويرى كثير من أولئك الذين يتبنونها بحماسة أنها مجرد مرادف للشرعية في سياق الانتماء أو كونها صحيحة أو صالحة؛ ويراها البعض نوعاً من الواجب الذي يفرض معايير سلوك أعلى على رجال الأعمال منه على المواطنين عموماً"².

وجد العديد من الباحثين أن المؤسسات الأمريكية عادة ما تصرح بتبنيها للمسؤولية الاجتماعية، أي أن تقوم المؤسسات بإشهار ممارستها للمسؤولية الاجتماعية في مواقعها الإلكترونية، وذلك من خلال تقارير خاصة بالمسؤولية الاجتماعية، كما تظهر ذلك في سياساتها واستراتيجياتها، وفي خطاباتها مع مختلف أطراف المصلحة، بالإضافة إلى ذلك، تحرص القيام بالمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية ضمن نظامها المحاسبي والمالي، كما أن مخصصاتها للتبرعات المقدمة للمساهمة في خدمة المجتمع، أكبر بمتوسط عشرة أضعاف ما تخصصه نظيرتها الأوربية،

¹Matten, Dirk, and Jeremy Moon. "“Implicit” And “Explicit” CSR: A Conceptual Framework For A Comparative Understanding Of Corporate Social Responsibility". *Academy Of Management Review*, vol 33, no. 2, 2008, pp. 404-424. *Academy Of Management*, <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>. p 407.

² Votaw, Dow. "Genius Becomes Rare: A Comment On The Doctrine Of Social Responsibility Pt. I". *California Management Review*, vol 15, no. 2, 1972, pp. 25-31. *SAGE Publications*, <https://doi.org/10.2307/41164415>. p 25.

مما يدل أن المؤسسات الأمريكية تركز بشكل أكبر على تقديم التبرعات¹. وفي المقابل من ذلك، تلتزم المؤسسات الأوروبية بالمسؤولية الاجتماعية ضمناً وفي أنشطتها اليومية ولكن دون أن تصرح بذلك في سياساتها واستراتيجياتها كما أن الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الأوروبية متواضع مقابل نظيرتها الأمريكية² (الجدول (01-01) الفروق بين المسؤولية الاجتماعية الصريحة والمسؤولية الاجتماعية الضمنية).

الجدول (01-01): المسؤولية الاجتماعية الصريحة والمسؤولية الاجتماعية الضمنية

المسؤولية الاجتماعية الصريحة (Explicit CSR)	المسؤولية الاجتماعية الضمنية (Implicit CSR)
تصف أنشطة الشركات التي تتحمل المسؤولية تجاه المجتمع	تصف دور الشركات داخل المؤسسات الرسمية وغير الرسمية الأوسع نطاقاً لمصالح المجتمع واهتماماته
تتكون من السياسات والبرامج والاستراتيجيات الطوعية للشركات	تتكون من القيم والمعايير والقواعد التي تؤدي إلى متطلبات (غالباً ما تكون مقننة وإلزامية) للشركات
الحوافز والفرص هي الدافع وراء التوقعات المتصورة لمختلف أصحاب المصلحة في الشركة	مدفوعة بالإجماع المجتمعي على التوقعات المشروعة لأدوار ومساهمات جميع الفئات الرئيسية في المجتمع، بما في ذلك الشركات

Source : Matten, Dirk, and Jeremy Moon. "“Implicit” And “Explicit” CSR: A Conceptual Framework For A Comparative Understanding Of Corporate Social Responsibility". *Academy Of Management Review*, vol 33, no. 2, 2008, pp. 404-410. 424. *Academy Of Management*, <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>.

من خلال ما سبق، يتضح أن الاختلاف بين المسؤولية الاجتماعية الصريحة (الشائعة لدى المؤسسات الأمريكية)، والمسؤولية الاجتماعية الضمنية (الشائعة لدى المؤسسات الأوروبية)، يتركز على ثلاثة أوجه:

– **الإلزامية والطوعية:** فالمؤسسات الأمريكية تتبنى وتمارس مسؤولياتها الاجتماعية بطوعية مطلقة، واستقلالية تامة، دون تدخل أطراف أخرى، في حين أن المؤسسات الأوروبية تمارس مسؤولياتها الاجتماعية بالتنسيق مع المؤسسات الممثلة لأصحاب المصلحة، وذلك في ظل اتفاقيات ملزمة، وقواعد ومعايير محددة مسبقاً، من طرف مؤسسات الحكومة بالتعاون مع ممثلي أصحاب المصلحة المختلفة؛

– **التركيز على الهبات والتركيز على المعايير:** يظهر لدى المؤسسات الأمريكية اهتمام أكبر بالجانب التطوعي، وخاصة منح الهبات، فنجد أن المؤسسات الأمريكية في غالب قضايا المسؤولية الاجتماعية هي متبرع، على سبيل المثال: قضايا البيئة، قضايا التعليم، والقضايا الانسانية، في المقابل من ذلك، تهتم المؤسسات الأوروبية بتركيز أكبر على المعايير والقواعد والسلوك الأخلاقي، فهي تمثل فاعلاً في غالب قضايا المسؤولية الاجتماعية ومؤثراً قوياً فيها،

¹Matten, Dirk, and Jeremy Moon. Op. cit. p 404.

²Hartman, Laura P. et al. "The Communication Of Corporate Social Responsibility: United States And European Union Multinational Corporations". *Journal Of Business Ethics*, vol 74, no. 4, 2007, pp. 373-389. *Springer Science And Business Media LLC*, <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9513-2>. pp 374-375.

يشمل ذلك على سبيل المثال: قضايا الأمن والسلامة المهنية، قضايا التأمين الاجتماعي والصحي، المنتج الآمن، المعايير البيئية، ومعايير النزاهة؛

- **الدوافع:** بالنسبة للمؤسسات الأمريكية، ترى أن انحراطها في أنشطة المسؤولية الاجتماعية يعود عليها بالنفع مستقبلاً، وترى في الإنفاق على المسؤولية الاجتماعية استثماراً مدراً للعوائد، لذلك، تدرج تلك المؤسسات المتطلبات الاجتماعية في استراتيجيتها، وتسعى للترويج لمبادراتها المسؤولة اجتماعياً، في المقابل من ذلك، تعتبر المؤسسات الأوروبية ممارسات المسؤولية الاجتماعية كعرف في بيئة الأعمال الأوروبية، وأن التخلف عن الالتزام بقواعد هذا العرف سيوقعها في متاعب مع أطراف المصلحة، وبالتالي، فتبني المؤسسة الأمريكية للمسؤولية الاجتماعية هو استراتيجية استثمارية، في حين أن تبني المؤسسة الأوروبية للمسؤولية الاجتماعية هو تكتيك وقائي ودفاعي، لأنه يهدف إلى وقاية المؤسسة من عواقب المتابعة، في حال عدم الوفاء بالمسؤوليات الاجتماعية.

عند تفاعل العناصر السابقة، تتحدد بوضوح ملامح كل من المسؤولية الاجتماعية الصريحة، التي تنتشر لدى الشركات الأمريكية، والمسؤولية الاجتماعية الضمنية، التي تنتشر لدى المؤسسات الأوروبية، وفي ما يأتي، محاولة لتعريف كل من النمطين السابقين للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بناء على تفاعل العناصر سابقة الذكر:

- **المسؤولية الاجتماعية الصريحة للمؤسسات:** هي قيام المؤسسات بالإنفاق على أنشطة المسؤولية الاجتماعية بشكل طوعي مطلق، وباستقلالية تامة دون تدخل أي طرف، كجزء من استراتيجية المؤسسة، بهدف الحصول على عوائد في الأجل المتوسطة والطويلة؛

- **المسؤولية الاجتماعية الضمنية للمؤسسات:** هي امتثال المؤسسات لمعايير السلوك الأخلاقي، واحترام مصالح الأطراف التي تتأثر بنشاط المؤسسة، والسعي لتحقيقها، وذلك من خلال التنسيق والحوار المستمر مع ممثلي أصحاب المصالح، ولا ترجو المؤسسة من ذلك أي عوائد في المقابل.

وبالتالي، فإن المسؤولية الاجتماعية الصريحة للمؤسسات، تعامل مثل القضايا العادية للمؤسسات، فيتم تضمينها في استراتيجية المؤسسة، والترويج لها عبر المواقع الإلكترونية وتقارير الإدارة، والمحاسبة عن الإنفاق على أنشطة المسؤولية الاجتماعية، في حين أن المسؤولية الاجتماعية الضمنية، تعامل كعرف شائع ومعروف لدى مختلف الأطراف، فلا يتم الاهتمام بتضمينها في استراتيجية المؤسسة، لأن أنشطة المسؤولية الاجتماعية الضمنية محددة بالأساس خارج المؤسسة في اتفاقيات بين الأطراف، كما لا يتم الاهتمام بالترويج لها بسبب كونها شائعة في الأساس، ومعروفة لدى كل الأطراف.

وقد قدم (Matten & Moon) تحليلاً لتأثير الإطار المؤسسي العام والاقتصادي على ممارسات المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية، مشيراً إلى وجود بعض العوامل المساهمة في توجيه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والموجودة في المؤسسات الحكومية أو ما يسمى مؤسسات النظام: (الشكل 01-02 يبين العوامل)

"تعتبر المؤسسات (مؤسسات النظام) التي تشجع الفردية، وتتيح حرية التصرف للجهات الاقتصادية الخاصة في الأسواق الليبرالية، أنظمة وطنية يتوقع المرء فيها العثور على عناصر قوية من المسؤولية الاجتماعية الصريحة للشركات (تصف منشورات المكتب الوطني للإحصاء الولايات المتحدة بأنها تمتلك هذه السمات)، وتميز الأطر المؤسسية الأوروبية، على أنها لديها مقاربة منسقة للإدارة الاقتصادية والاجتماعية، من خلال شراكة بين ممثلين اجتماعيين واقتصاديين بقيادة الحكومة، على سبيل المثال، قد يكون وجود ونفوذ وكثافة النقابات العمالية ورابطات الصناعة والجهات الفاعلة الجماعية الأخرى مؤشراً، وكذلك عدد الاتفاقات الوطنية بشأن قضايا مثل الأجور وظروف العمل والمسؤولية التعليمية. وقد تكون مستويات ضرائب المؤسسات ذات صلة أيضاً"¹.

الشكل (01-02): عوامل تحديد المسؤولية الاجتماعية الصريحة والمسؤولية الاجتماعية الضمنية

اقتصاديات السوق الليبرالي
المؤسسات الوطنية تشجع:
الفردية
وكالة تطوعية
الليبرالية
تحفيز الجهات المستجيبة
حوكمة الشبكة
سياسات غير إلزامية
الجهات الفاعلة منفصلة



اقتصاديات السوق المنسقة
المؤسسات الوطنية تشجع:
الجماعية
وكالة نظامية/إلزامية
التكافل
تحفيز برنامج وكالة موجه
حوكمة الشركاء
سياسات إلزامية
الجهات الفاعلة مترابطة/متشابهة

Source : Matten, Dirk, and Jeremy Moon. "“Implicit” And “Explicit” CSR: A Conceptual Framework For A Comparative Understanding Of Corporate Social Responsibility". *Academy Of Management Review*, vol 33, no. 2, 2008, pp. 404-424. *Academy Of Management*, <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>. p410.

من خلال ما سبق، يتضح أن السر وراء الاختلافات في ممارسة المؤسسات الأمريكية ونظيرتها الأوروبية للمسؤولية الاجتماعية، إنما يرجع لسببين وجيهين: فأما السبب الأول، فهو خصائص الأنظمة المؤسسية للدول، وأما السبب الثاني، فهو نمط العلاقات القائمة بين المؤسسات، ومؤسسات النظام، والمجتمع؛ فالنظام المؤسسي الأمريكي، حسب ما يظهره الشكل أعلاه، هو نظام ليبرالي يشجع المبادرات الفردية وحرية التصرف، والأفعال وردود الأفعال الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية قائمة بين طرفين، هما المؤسسات والمجتمع، ولا تتدخل مؤسسات النظام لتنظيم هذه العلاقة أو التحكم فيها؛ وفي المقابل من ذلك، يتميز النظام المؤسسي الأوروبي بأنه نظام متكامل منسق، يشجع المبادرات الجماعية المنظمة، في إطار محكوم بين مختلف أطراف المصلحة، والأفعال وردود الأفعال الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات قائمة بين المؤسسات وممثلي أصحاب المصالح بتنسيق مع الحكومة، حيث تتشارك جميع الأطراف في مساعدة المؤسسات على الوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية.

¹Ibid. p 410.

2. الأسباب التي تقود المؤسسات إلى تبني المسؤولية الاجتماعية:

التزام المؤسسة الاقتصادية بالمسؤولية الاجتماعية يعني تضحيتها بالمزيد من الأموال لفائدة أصحاب المصلحة، خاصة في منح الهبات والمبادرات الخيرية، وهو ما يقلل من أرباح المؤسسة، وبالتالي، تقليل معدل زيادة ثروة الملاك، وهذا هو السبب في كون المسؤولية الاجتماعية أعباء إضافية تثقل كاهل المؤسسات. ورغم ذلك فإن تزايد عدد المؤسسات المتبنية للمسؤولية الاجتماعية مستمر منذ منتصف القرن الماضي¹، وهذا ما أثار العديد من التساؤلات حول حقيقة الأسباب والعوامل التي قد تدفع المؤسسات لتبني المسؤولية الاجتماعية أو تمنعها عن ذلك.

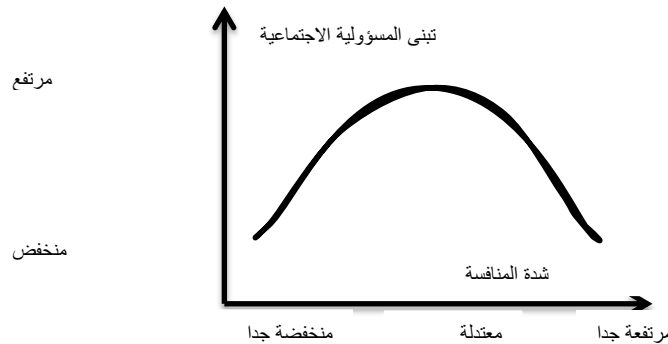
حسب (John Campbell) وزملاؤه، تتعلق مواقف المؤسسات تجاه السلوكيات المسؤولة اجتماعيا، بتوفر شروط اقتصادية وشروط مؤسسية، هي:

أ. الشروط الاقتصادية:

- القدرة المالية للمؤسسة والمحيط الاقتصادي: المؤسسات التي تتمتع بمركز مالي مرتفع، أكثر توجهها نحو تبني المسؤولية الاجتماعية من تلك التي تعاني من ضعف الأداء المالي، وكلما كانت الظروف الاقتصادية مستقرة وصحية، زاد إقبال المؤسسات على الانخراط في مبادرات المسؤولية الاجتماعية، ويحدث العكس، إذا كانت الظروف الاقتصادية السائدة في البلد، غير صحية مثل ظروف التضخم والكساد²؛

- وضعية المحيط التنافسي: عندما تكون المنافسة شديدة أو ضعيفة يتجه مستوى السلوك المسؤول اجتماعيا للمؤسسات نحو الانحسار، بينما يتجه نحو التوسع عندما تكون المنافسة معتدلة ومتكافئة، حيث، تأخذ العلاقة بين المنافسة ومدى توجه المؤسسات نحو تبني المسؤولية الاجتماعية شكل منحنى محدد، (الشكل 01-03)؛

الشكل (01-03): العلاقة بين شدة المنافسة وتبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: بالاعتماد على Campbell, J. M. (2007). Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967, p953.

¹Campbell, Op. cit. p 946.

² Ibid. p 952.

ب. الشروط المؤسسية:

- قوة الأنظمة القانونية للدولة: عندما تكون هناك قوانين صارمة لتكريس بعض السلوكيات، وخاصة إذا كانت مبنية على حوار أصحاب المصالح، على سبيل المثال: المؤسسات، والحكومة، والمؤسسات المستقلة، والمنظمات غير الحكومية، فإن المؤسسات تكون أكثر توجهها نحو تبني المسؤولية الاجتماعية؛

- الحوكمة الصناعية: توفر نظام ذاتي فعال، وكذلك قواعد تنظيمية فعالة لتنظيم الصناعة التي تنشط ضمنها المؤسسات، وخصوصا عندما يكون مبنيا على إدراك التهديدات المحتملة من خلال وضع خلية خاصة بإدارة الأزمات الصناعية بالتعاون مع الجهات الحكومية للتدخل عند اللزوم، من الأمور التي تدفع المؤسسات إلى تبني السلوك المسؤول اجتماعيا؛

- تأثير أطراف المصلحة: إذا وجد بدولة ما حوار قوي لأصحاب المصالح (المنظمات غير الحكومية، الضغط، المؤسسات المستقلة...)، وكانت هذه الأخيرة مؤثرة في سير الأمور بالبلد، وكان من بين الأمور التي تشجعها السلوك المسؤول اجتماعيا، عندها تكون للمؤسسات في تلك الدولة أكثر توجهها نحو تبني المسؤولية الاجتماعية؛

- المعايير العامة: تكون المؤسسات أكثر توجهها نحو تبني المسؤولية الاجتماعية في الدول التي تكون فيها المعايير المجتمعية والقاعدة التكوينية ومنشورات الأعمال تدعو إلى السلوكيات التي تعد من قبيل المسؤولية الاجتماعية، حيث تؤثر المعايير والأخلاق العامة للمجتمع على سلوك رجال الأعمال، وعقليتهم، وينعكس ذلك على مؤسساتهم، وخاصة عندما تكون القاعدة التكوينية لرجال الأعمال تولي اهتماما بالجانب الأخلاقي، كالبرامج التعليمية الأساسية، ومناهج المدارس المتخصصة في تكوين رجال الأعمال والفاعلين الاقتصاديين، بالإضافة للمنشورات الرئيسية في مجال الأعمال داخل البلد؛

- الانتماء النقابي للموظفين ورجال الأعمال: يؤثر الانتماء النقابي لكل من الموظفين ورجال الأعمال على سلوكهم وبالتالي على مؤسساتهم، فنقابات رجال الأعمال، ونقابات العمال، والجمعيات إذا كانت تهتم بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فإن المؤسسات التي يعمل بها أو يسيروا أفراد لهم هذا الانتماء ستكون أكثر توجهها نحو تبني المسؤولية الاجتماعية.

فإذا نشأ رجال الأعمال والموظفون في بيئة تقوم على المعايير التي تدعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية، وبالإضافة لذلك، هم يعملون ضمن بيئة تدعم وتشجع السلوك المسؤول اجتماعيا، عندئذ، من المنطقي أن تكون المؤسسات التي تنشط ضمن بيئة تحمل المواصفات السابقة، أن تكون أكثر توجهها نحو تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، من تلك التي تعمل في بيئة تحمل مواصفات مغايرة.

باختصار، تتأثر المؤسسات بكل ما يجري في المحيط الذي تعمل فيه، لذلك، فهي تكتسب خصائصه مع مرور الزمن، ومن ضمن ذلك السلوك المسؤول اجتماعيا.

المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية للمؤسسات

تعددت مداخل تحليل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فنجد بعض الباحثين قد تبنوا مدخل أصحاب المصلحة (المباشرين وغير المباشرين)، ومنهم من اكتفى بأصحاب المصلحة الرئيسيين، ونجد البعض الآخر قد اهتموا بتحليل المسؤوليات الاقتصادية، والقانونية، والأخلاقية، والطوعية، وآخرين فضلوا فصل البعد البيئي عن المسؤوليات الطوعية. وفي الآونة الأخيرة، اتجه العديد من الباحثين إلى تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية التي تستهدف أصحاب المصلحة الذين ينتمون إلى المؤسسة بشكل مستقل عن تلك الممارسات التي تستهدف أصحاب المصلحة الذين لا ينتمون إلى المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية للمؤسسات قد تم دراسته في غالب الأحيان بغرض التحقق من آثاره على الموظف ثم المؤسسة.

المطلب الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية للمؤسسات

تم الاعتماد على مدخل أصحاب المصالح بالدرجة الأولى في تحليل المسؤوليات الاجتماعية الداخلية والخارجية للمؤسسات، حيث تستهدف المسؤوليات الاجتماعية الداخلية أصحاب المصلحة الذين ينتمون إلى المؤسسة والمتمثلة في الموظفين، في حين تتعلق المسؤوليات الاجتماعية الخارجية بأصحاب المصلحة الذين لا ينتمون إلى المؤسسة. وفي ما يلي تفصيل لمختلف ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين:

1. ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسات:

يعرف أصحاب المصلحة الداخليون بأنهم أصحاب المصلحة الذين تتحمل إدارة المنظمة المسؤولية عنهم.¹ وتشير ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الداخلية إلى الممارسات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً ببيئة العمل الجسدية والنفسية للموظفين، ويتم التعبير عنها بالاهتمام بصحة ورفاهية الموظفين، وتدريبهم، ومشاركتهم في الإدارة، وإقرار مبدأ تكافؤ الفرص، وتحقيق التوازن في العلاقة بين العمل والأسرة.²

الجدول التالي يوضح تطور ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية حسب ما ورد في دراسة نشرت سنة

2016 لـ (Low, Mei Peng):

¹Verdeyen, Vanessa et al. "A Social Stakeholder Model". *International Journal Of Social Welfare*, vol 13, no. 4, 2004, pp. 325-331. Wiley, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2397.2004.00328.x>. Accessed 29 May 2021.p 327.

²Low, Mei Peng. "Corporate Social Responsibility And The Evolution Of Internal Corporate Social Responsibility In 21St Century". *Asian Journal Of Social Sciences And Management Studies*, vol 3, no. 1, 2016, pp. 56-74. Asian Educational Journal Publishing Group, <https://doi.org/10.20448/journal.500/2016.3.1/500.1.56.74.p.67>.

الجدول (01-02): تطور ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية

السنة	المصدر	ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية
1999	مؤشر Dow Jones للاستدامة	حوكمة الشركات، وإدارة المخاطر والأزمات، وقواعد السلوك (الفساد والرشوة)، وتنمية رأس المال البشري، وجذب المواهب، الاحتفاظ.
1999	إدارة المحاسبة الاجتماعية للمؤسسات (SA 8000)	عمالة الأطفال، والعمل القسري، والصحة والسلامة، والجمعيات الحرة والمفاوضة الجماعية، والتمييز، والممارسات التأديبية، وساعات العمل، والتعويضات.
2000	مبادرة التقرير العالمي (GRI)	التوظيف، وعلاقات العمل، الإدارة والصحة والسلامة المهنية، والتنوع، وتكافؤ الفرص، والتدريب، والتعليم.
2000	Spiller	الأجور العادلة، والتواصل الفعال، وفرص التعلم والتطوير، وبيئة عمل صحية وآمنة، وتكافؤ فرص العمل، والأمن الوظيفي، والقيادة المختصة، وروح المجتمع، وتكامل المهمة الاجتماعية.
2001	المفوضية الأوروبية	المسؤولية، والتمييز، وشفافية المعلومات، والتدريب مدى الحياة للموظفين.
2001	Kok, VanDer, McKenna and Brown	الوعي الأخلاقي، وظروف العمل، حماية الأقليات، والتنوع، والهيكلة التنظيمي، وأسلوب الإدارة، والعلاقات الصناعية، والتعليم والتدريب، والبيئة المادية.
2004	Castka, Balzarova, and Bamber	إدارة رأس المال البشري، ومعايير الصحة والسلامة، وجودة الإدارة، واعتماد التغيير والابتكار، وإدارة الآثار البيئية، والموارد الطبيعية، وإدارة الشؤون المالية.
2004	Maignan and Ferrell	التمييز، والعدالة التوزيعية، ودعم جميع الموظفين الذين يرغبون في مواصلة التعليم، ومساعدة جميع الموظفين على التنسيق حياتهم الخاصة والمهنية، وإدماج مصالح جميع الموظفين في قرارات العمل.
2005	الممارسات الأوروبية الجيدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	ظروف العمل (مثل الصحة والسلامة في العمل)، والرضا الوظيفي، والتوازن بين العمل والحياة، وتكافؤ الفرص، والتنوع، والتدريب، وتطوير الموظفين (مثل التخطيط الوظيفي)، والمشاركة في قرارات المؤسسة، والمسؤولية، والعدالة التوزيعية.
2005	Welford	التمييز، وتكافؤ الفرص، والأجور العادلة، والتعليم المهني، وتكوين الجمعيات، وحقوق الإنسان.
2005	Papasolomou-Doukakis, Krambia-Kapardis, and Katsioloudes	توفير بيئة عمل صديقة للموظفين والأسرة، الانخراط في إدارة الموارد البشرية المسؤولة، توفير نظام مكافآت وأجور عادل، الاتصال المفتوح والمرن مع الموظفين، الاستثمار في التدريب والتعليم، السماح للموظفين بالحق في التحدث والإبلاغ عن مخاوفهم في العمل، تقديم دعم رعاية الطفل / الأبوة / إجازة الأمومة، المعاملة الكريمة والعدالة لجميع الموظفين.

الصحة والسلامة في العمل، وتنمية مهارات العمال، ورفاهية العمال ورضاهم وجودة العمل، والعدالة الاجتماعية.	Longo, Mura & Bonoli	2005
الاهتمام بصحة الموظفين ورفاههم، وتدريبهم ومشاركتهم في القرارات، وتكافؤ الفرص، والعلاقة بين العمل والأسرة.	Vives	2006
حقوق الإنسان، والتوظيف، وعلاقات التوظيف، وظروف العمل، والحماية الاجتماعية، والحوار الاجتماعي، والصحة والسلامة في العمل، والتنمية البشرية، العدالة التوزيعية.	ISO26000	2006
التدريب وتطوير الموظفين، والأجور والمزايا، ومشاركة الموظفين، والقيم والمبادئ، وصحة الموظف ورفاهيته، وسياسة التوظيف، والأمن في التوظيف، وتكافؤ الفرص (التنوع)، توازن الحياة الخاصة والعمل.	Vuontisjärvi	2006
مشاركة الموظفين، وتنوع مكان العمل، وقضايا النوع الاجتماعي، وتنمية رأس المال البشري، ونوعية الحياة، وحقوق العمال، وحقوق الإنسان، والصحة والسلامة.	بورصة ماليزيا	2006
العدالة الإجرائية وتدريب الموظفين.	Brammer, Millington, and Rayton	2007
دعم الموظفين الذين يرغبون في مواصلة التعليم، صحة وسلامة الموظفين، معاملة عادلة ومحترمة للموظفين بغض النظر عن الجنس أو الخلفية العرقية، مساعدة الموظفين على تحقيق التوازن بين حياتهم الخاصة والمهنية، دمج مصالح الموظفين في قرارات العمل، تزويد الموظفين برواتب تتناسب مع عملهم ومكافأتهم بإنصاف على العمل الممتاز.	Lindgreen, Swaen, and Johnston	2009
جودة حياة الموظفين، وسلامتهم وصحتهم، والتوازن بين العمل والحياة، وتكافؤ الفرص، قرارات إدارية عادلة تتعلق بالموظفين واحتياجات الموظفين ورغباتهم، والسياسات التي تشجع الموظفين على تطوير مهاراتهم ووظائفهم، ودعم المؤسسة للموظفين الذين يرغبون في الحصول على مزيد من التعليم.	Turker	2009

Source : Low, Mei Peng. "Corporate Social Responsibility And The Evolution Of Internal Corporate Social Responsibility In 21st Century". *Asian Journal Of Social Sciences And Management Studies*, vol 3, no. 1, 2016, pp. 56-74. *Asian Educational Journal Publishing Group*, <https://doi.org/10.20448/journal.500/2016.3.1/500.1.56.74>. p 68-70.

يتضح من خلال الجدول السابق، وجود اختلاف إلى حد ما بين الباحثين والجهات المختصة في تحديد الممارسات التي تعد من قبيل المسؤولية الاجتماعية الداخلية، وهذا الاختلاف يتمحور حول جزئيتين:

أ. اختلاف في تسمية الممارسات: يلاحظ من خلال الجدول السابق، أن بعضاً من ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية قد ذكرت بتسميات مختلفة، على سبيل المثال: "العدالة التوزيعية" عوضاً عن "أجور عادلة" أو "مكافآت عادلة"، و"حماية الأقليات" و"التنوع" عوضاً عن "محرابة التمييز والتحيز"؛

ب. اختلاف في موضوع الممارسات: يتضح من خلال الجدول، أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية قد اختلفت بين المصادر، إذ يلاحظ أن كل مصدر قد ركز على بعض الممارسات وأهمل ممارسات أخرى، ويرجح أن ذلك عائد إلى أولويات المصدر واهتماماته، كما قد يعود ذلك الاختلاف إلى اهتمامات المجتمع الذي ينتمي إليه المصدر، ورغم ذلك، يوجد اتفاق حول مجموعة من الممارسات حتى وإن اختلفت التسميات، يمكن اختصارها في العناصر الآتية:

– **عدالة الأجور والمكافآت:** ينطوي مفهوم عدالة الأجور والمكافآت على مدى تناسب الأجور والمكافآت المقدمة من طرف المؤسسة مع الجهد المبذول من طرف الموظفين، ليس هذا فحسب، بل تتضمن عدالة الأجور والمكافآت عوامل أخرى مثل: المخاطر، فالموظفون المعرضون لمخاطر أكبر يفترض أن يستفيدوا من أجور ومكافآت أعلى مقارنة من الذين يعملون في بيئة أقل خطراً، ونفس الأمر بالنسبة لأولئك الذين يعملون في أماكن تتسم بالضغط العالي والضجيج؛

– **عدالة ونزاهة القرارات المتعلقة بالموظفين:** في ظل المسؤولية الاجتماعية الداخلية، تلتزم إدارة المؤسسة باحترام مبدأ تكافؤ الفرص، والامتناع عن ممارسات الفساد، على سبيل المثال: المحاباة والرشوة، في سبيل منح امتيازات لموظفين ليسوا أهلاً لها، ونذكر من بين القرارات المتعلقة بالموظفين، على سبيل المثال: قرارات الترقية، وقرارات تخفيض الرتبة، والقرارات التأديبية؛

– **محرابة التمييز:** يتضمن التمييز جميع الممارسات، والإجراءات، والتعاملات، والقرارات، والسلوكيات التي من شأنها تقديم امتيازات مادية كانت أو معنوية لفئة، أو شخص، أو جنس، أو عرق، أو أي خلفية دون الفئات الأخرى، ويشمل ذلك التقليل من شأن الآخرين ومعاملتهم بدونية، وتسعى المؤسسات في ظل المسؤولية الاجتماعية الداخلية، لمحاربة كل أشكال التمييز من خلال أنظمة الإبلاغ، والإجراءات التأديبية، وقواعد السلوك؛

– **الشفافية:** تتضمن الشفافية في إطار المسؤولية الاجتماعية الداخلية، الإفصاح عن جميع المعلومات التي تهم الموظف، وعدم التحفظ عليها أو حجبها عنه، ويشمل ذلك: الحقوق المادية والمعنوية، وفرص الترقية والتطوير، ومختلف الامتيازات والتسهيلات، وعلى المؤسسة أن تسعى إلى إيصال هذه المعلومات إلى جميع الموظفين دون استثناء، وذلك باستخدام وسائل الإعلام والاتصال المناسبة؛

– **الأمن والسلامة المهنية:** تشمل برامج الأمن والسلامة المهنية: تدابير وإجراءات الوقاية من حوادث العمل؛ وسائل وأدوات الوقاية، على سبيل المثال: اللباس الواقعي؛ طب العمل؛ تأمين مكان العمل؛ أدوات وعتاد التدخل.

- برامج الرفاهية ورعاية الأسرة: تشمل برامج الرفاهية ورعاية الأسرة: التأمين الاجتماعي للموظف وأسرته وذويه؛ برامج الترفيه للموظف وأسرته وذويه؛ توفير الدعم المالي، والمادي، والمعنوي للموظف في مناسباته العائلية؛ برامج توازن الحياة، على سبيل المثال: ساعات العمل المرنة، رياض الأطفال، والعطل.

2. ممارسات المسؤولية الاجتماعية الخارجية للمؤسسات:

المسؤولية الاجتماعية الخارجية للمؤسسات هي تلك الممارسات من المسؤولية الاجتماعية التي تستهدف أصحاب المصلحة الخارجيين، وبالتالي، ليس بالضرورة أن تتوافق ممارسات المسؤولية الاجتماعية الخارجية للمؤسسات مع اهتمامات الموظفين.¹

تم تقسيم أصحاب المصلحة بشكل عام إلى فئتين:²

- أصحاب المصلحة الرئيسيون: وهم الموردون، والزبائن، والمساهمون، والموظفون، ويرتبط بقاء المؤسسة بشكل مباشر بإرضائهم؛

- أصحاب المصلحة الثانويون: لا يؤثرون بشكل مباشر على استمرارية المؤسسة، ولكنهم يمارسون ضغطاً عليها ويخضعون لتأثيرها بشكل غير مباشر، دون الارتباط بها من خلال تعاملات أو علاقات رسمية ومنتظمة، ولا يوجد إجماع على تحديد أصحاب المصلحة الثانويين بدقة، منهم على سبيل المثال: الإعلام، الحكومة، المجتمع، الهيئات المالية، الجمعيات المهنية، المنظمات غير الحكومية.

أما في مجال المسؤولية الاجتماعية، فقد ربط مجموعة من الباحثين على رأسهم (Edward Freeman) المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأصحاب المصلحة الثانويين أو ما سمي "الجماعات المعادية للمؤسسات" مثل: المجتمع، والبيئة، والمنظمات غير الحكومية، والإعلام،³ ولكن ما يلاحظ على الدراسات التطبيقية الحديثة، هو أنها تركز على بعض المجموعات، وفي المقابل من ذلك، تهمل مجموعات أخرى من أصحاب المصلحة، والجدول التالي يعرض أمثلة عن دراسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من مدخل أصحاب المصالح والمجموعات الخارجية التي تم التركيز عليها:

¹Shen, Jie, and Hongru Zhang. "Socially Responsible Human Resource Management And Employee Support For External CSR: Roles Of Organizational CSR Climate And Perceived CSR Directed Toward Employees". *Journal Of Business Ethics*, vol 156, no. 3, 2017, pp. 875-888. Springer Science And Business Media LLC, <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3544-0>. Accessed 9 June 2021.

²وهيئة مقدم، "تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة مستغانم، مستغانم (الجزائر)، 2014، ص 76، 77.

³Freeman, R. Edward, and John McVea. Op.cit

الجدول (01-03): مجموعات أصحاب المصالح الخارجية في دراسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المصالح الخارجية المدروسة	السنة	الباحث
الزبائن، المجتمع، البيئة	2019	Zaman, Umer, and Raja Danish Nadeem.
الزبائن، المجتمع	2020	George, Nimmy A. et al.
الزبائن، أصحاب المصلحة العامة	2020	Rashid Ahmad et al.
الزبائن، البيئة، القانون (الحكومة)	2020	Thanh Hung NGUYEN
المستهلكون، الحكومة، العامة، البيئة	2020	Wang, Yanling et al
المجتمعات، البيئة، المستثمرون، المستهلكون	2021	Chatzopoulou, Erifili-Christina et al.
الزبائن، البيئة، المجتمع	2021	Papacharalampous, Nikolaos, and Dimitra Papadimitriou
البيئة، المجتمع	2021	Paruzel, Agnieszka et al.

المصدر: بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول

تركز غالبية الدراسات الحديثة في موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من مدخل أصحاب المصالح على ثلاث أطراف خارجية هي: الزبائن، والمجتمع، والبيئة، وتفضل دراسات أخرى إضافة طرف رابع هو الحكومة، كما تفضل بعض الدراسات إضافة عنصر المستثمرين، في المقابل من ذلك، يتم تضمين كل من الزبائن والحكومة والمستثمرون إلى عنصر المجتمع ولا يتم دراستها بشكل منفصل ويتم الاكتفاء فقط بعنصري البيئة والمجتمع، وقد يكون ذلك، لأنهم يعتبرون العناصر السابقة هي جزء لا يتجزأ من المجتمع، ويفضل آخرون تسمية هذه التشكيلة من العناصر بمصطلح "أصحاب المصلحة العامة" نظرا لكون التسمية أكثر شمولية من تسمية "المجتمع".

تأخذ ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة الخارجيين أربعة أشكال: اقتصادي، وقانوني، وأخلاقي، وطوعي، ويمكن للمؤسسة أن تجمع بين الأشكال السابقة أو بين بعضها لمواجهة حاجات كل طرف من أصحاب المصلحة.

المطلب الثاني: المكاسب المحققة من تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية

بينت العديد من البحوث أن المؤسسة التي تلتزم بمسؤولياتها الاجتماعية تحصل على العديد من الفوائد والمنافع، مثل تعزيز سمعة المؤسسة، ورفع الأداء المالي لها، كما بينت بعض الدراسات أن لكل من المسؤولية الاجتماعية الموجهة لأصحاب المصلحة الداخليين (الموظفين) والمسؤولية الاجتماعية الموجهة لأصحاب المصلحة الخارجيين آثارا إيجابية على الموظف والمؤسسة ككل.

1. المكاسب المحققة من تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية الداخلية:

نظرا لارتباطها المباشر بالمصلحة الذاتية للموظف، تخلف ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسات آثارا إيجابية على مواقف الموظفين وسلوكياتهم (على سبيل المثال: الرضا، والالتزام، والإبداع والتشارك المعرفي)، مما ينعكس على المؤسسة ككل بالإيجاب، ويكسبها العديد من المزايا (على سبيل المثال: تحسين المناخ التنظيمي، سهولة الوصول إلى الكفاءات النوعية).

أ. آثار ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسات على مواقف الموظفين:

ورد في العديد من البحوث أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسات (على سبيل المثال: برامج الأمن والسلامة المهنية، التأمين الاجتماعي، نظام تعويضات عادل) تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على مواقف الموظفين تجاهها¹، إذ ينتج عن تلك الممارسات العديد من المواقف الإيجابية لدى الموظفين تجاه المؤسسة التي يعملون لحسابها، وفي ما يأتي اختصار لأهم المواقف الإيجابية للموظفين الناتجة عن ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسات:

- الرضا الوظيفي: تولد ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسات الشعور بالأمن والسلامة لدى الموظفين، وذلك نظرا لكون تلك الممارسات ترتبط بشكل مباشر بالمصلحة الذاتية للموظف، على سبيل المثال، توفير أجر عادل يتناسب والجهود المبذولة، وتأمين يضمن له العيش الكريم عند العجز، وضمان العمل في محيط آمن من الأخطار، وبرامج تطوير الموظفين، توفر العناصر سابقة الذكر وعناصر أخرى شعورا بالثقة لدى الموظف إلى جانب رفع مستوى إدراكه لعدالة المؤسسة، الأمر الذي ينعكس على مستوى شعوره بإشباع حاجة الأمن والسلامة لديه. وبالتالي، ونظرا لانخفاض مستوى قلق الموظف بشأن حاجته للأمن والسلامة، يتعزز شعوره بالرضا²؛

¹Chatzopoulou, Erifili-Christina et al. "Corporate Social Responsibility And Employee Outcomes: Interrelations Of External And Internal Orientations With Job Satisfaction And Organizational Commitment". *Journal Of Business Ethics*, 2021. Springer Science And Business Media LLC, <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04872-7>. Accessed 9 August 2021.

²Bauman, Christopher W., and Linda J. Skitka. "Corporate Social Responsibility As A Source Of Employee Satisfaction". *Research In Organizational Behavior*, vol 32, 2012, pp. 63-86. Elsevier BV, <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.002>. p 75.

- الالتزام التنظيمي الانفعالي: يعرف الالتزام الانفعالي بأنه مدى "ولاء الموظف للمؤسسة التي يعمل لحسابها الذي ينتج عن شعوره بالارتباط العاطفي بها".¹ تساهم الممارسات الجيدة من قبل المؤسسة تجاه الموظفين في تحسين جودة العلاقة بين الطرفين، خاصة تلك الممارسات المتعلقة ببيئة العمل (على سبيل المثال: برامج الأمن والسلامة المهنية، وتوقيت العمل المرن)، لأن الموظف حينئذ يدرك بمستوى أعلى مدى الدعم الذي تقدمه المؤسسة، مما يزيد من ارتباط الموظف بمؤسسته ويعزز ولاءه لها.²

ب. آثار ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسات على سلوك الموظفين:

بالإضافة إلى كونها مؤثرا إيجابيا على المواقف الإيجابية لدى الموظفين تجاه المؤسسة التي يعملون لحسابها، تساهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسات في تعزيز السلوك الإيجابي لدى الموظفين، وفي ما يأتي عرض لأبرز السلوكيات الإيجابية للموظفين التي تنتج عن المسؤولية الاجتماعية الداخلية لمؤسستهم:

- الالتزام التنظيمي السلوكي: بخلاف الالتزام التنظيمي الانفعالي يركز الالتزام السلوكي على الأفعال الصادرة عن الموظفين، والتي تظهر رغبتهم في الاستمرار في العمل لحساب المؤسسة (على سبيل المثال، السعي لتطوير المسار الوظيفي)،³ وجدت العديد من الدراسات أن عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة تؤثر على مستوى التزام الموظفين، فإدراك الموظفين لمستويات مرتفعة من العدالة، وسياسات توازن بين الحياة الشخصية والعمل، ومناخ عمل، تعزز من رغبتهم في مواصلة المسيرة مع مؤسستهم، ليس هذا فحسب بل إنهم يبذلون جهودا مضاعفة في استثمار مهاراتهم وكفاءتهم في الوصول إلى مراتب أعلى، وبالتالي، يتولد لدى الموظفين الشعور بأن مغادرة المؤسسة خسارة لهم، لذلك، تزيد ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسة (على سبيل المثال: برامج إدارة المسار الوظيفي، والعدالة التنظيمية، وبرامج تحسين جودة حياة العمل) من التزام الموظفين تجاهها؛⁴

- الإبداع: لا يتأثر السلوك الإبداعي للموظفين فقط بالخصائص الفردية، فخصائص الوظيفة وكذلك خصائص محيط العمل، تؤدي دورا مهما في دفع الموظفين نحو استثمار مهاراتهم ومعرفتهم في إيجاد الحلول الإبداعية لأوجه القصور القائمة في العمل، لذلك تساهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية في توفير خصائص إيجابية لبيئة العمل مما يدفع الموظفين نحو الإبداع والتعلم؛⁵

¹Chatzopoulou, Erifili-Christina et al. Op.cit.

²Low, Mei Peng et al. "Positioning Ethics And Social Responsibility As A Strategic Tool In Employees' Affective Commitment". *Annals In Social Responsibility*, vol 3, no. 1, 2017, pp. 2-22. Emerald, <https://doi.org/10.1108/asr-12-2016-0013>. pp 7,8.

³Chatzopoulou, Erifili-Christina et al. Op.cit.

⁴Turker, Duygu. "How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment". *Journal Of Business Ethics*, vol 89, no. 2, 2008, pp. 189-204. Springer Science And Business Media LLC, <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>. p 192.

⁵Wang, Yanling et al. "The Consequences Of Employees' Perceived Corporate Social Responsibility: A Meta-Analysis". *Business Ethics: A European Review*, vol 29, no. 3, 2020, pp. 471-496. Wiley, <https://doi.org/10.1111/beer.12273>. Accessed 10 December 2021.

- الأداء الوظيفي: مثلما تدفع ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية، على غرار العدالة وتوفير الدعم، الموظفين نحو توظيف خبراتهم ومعرفتهم في مصلحة المؤسسة، تساهم النتائج الإيجابية للمسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسة على بيئة العمل في توفير مناخ عمل مستقر، مما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء الموظفين.¹

ج. آثار أخرى لممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية على المؤسسات:

إضافة إلى تأثيرها على المستوى الجزئي (مواقف وسلوك الموظفين)، تؤثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية على عدة جوانب تخص المؤسسة، أهمها ما يلي:

- سهولة استقطاب الكفاءات النوعية: أشارت بعض الدراسات، أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، خاصة ما تعلق بالموظفين، لها مساهمة مهمة كرافعة لجاذبية المؤسسة.² إذ تتمتع المؤسسة التي تهتم بتطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية بعناية بجاذبية، لدى طالبي العمل، نظراً لكونها تتعلق مباشرة بمحيط عمل الموظف وأسرته، تتشكل هذه الجاذبية سواء من إعلان المؤسسة لممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية التي تتبناها في التقارير السنوية للمسؤولية الاجتماعية، أو تقارير مجالس الإدارة، كما يمكن أن يساهم الموظفون أنفسهم في التسويق لمؤسستهم عند الكلام عن الامتيازات التي تمنحها لهم، أو عند تعبيرهم عن مدى رضاهم وسعادتهم بالعمل لحساب المؤسسة صراحة، أو عند كلامهم بحماس عن مؤسستهم والعمل فيها؛

- القدرة على الاحتفاظ بالموظفين: نظراً لقدرة المؤسسات التي تهتم بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية على تعزيز ارتباط موظفيها بها، مما يقوي رغبتهم في البقاء والاستمرار في العمل لحسابها طيلة المسار المتبقي لحياتهم الوظيفية، لذلك، تتميز المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية الداخلي بالقدرة على الاحتفاظ بموظفيها أكثر من غيرها، وهو ما يجنبها التكاليف الإضافية المرتبطة بدوران العمل؛³

- ارتفاع مستوى الأداء التنظيمي: نظراً لما تخلفه ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسات من مواقف وسلوكيات إيجابية للموظفين (على سبيل المثال: الرضا، والالتزام، والأداء الوظيفي، والإبداع)، فهي تساهم كذلك في رفع مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة ككل بشكل غير مباشر،⁴ وذلك لأن المواقف والسلوكيات

¹Wang, Yanling et al. Op.cit.

²Paruzel, Agnieszka et al. "The Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility And Employee-Related Outcomes: A Meta-Analysis". *Frontiers In Psychology*, vol 12, 2021. *Frontiers Media SA*, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.607108>. Accessed 10 December 2021.

³George, Nimmy A. et al. "Corporate Social Responsibility, Organizational Trust And Commitment: A Moderated Mediation Model". *Personnel Review*, vol 50, no. 4, 2020, pp. 1093-1111. *Emerald*, <https://doi.org/10.1108/pr-03-2020-0144>. Accessed 10 April 2021.

⁴NGUYEN, Thanh Hung, and Van Binh TU. "Social Responsibility, Organizational Commitment, And Organizational Performance: Food Processing Enterprises In The Mekong River Delta". *The Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, vol 7, no. 2, 2020, pp. 309-316. *Korea Distribution Science Association*, <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no2.309>. p310.

الإيجابية للموظفين تحسن مناخ العمل، الذي بدوره يزيد الثقة ويقوي الروابط بين أعضاء المؤسسة، فيزيد انسجام وتنسيق الأدوار مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة؛

- **توفير ميزة تنافسية للمؤسسات:** نتيجة لتعزيز القدرة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات العالية والخبرات الطويلة بفضل ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسة، إضافة إلى تحسن مناخ العمل وتحسين المواقف والسلوك الإيجابي لدى الموظفين بشكل عام، تتحصل المؤسسة على طاقم عمل لا ينافس، وهنا تتمكن المؤسسة تحسين مركزها التنافسي والمحافظة عليه.¹

عند التدقيق في ما سبق، يتضح أن نتائج تبني المؤسسات للمسؤولية الداخلية هي في الواقع نتائج مرتبطة ببعضها، فزيادة مستوى الرضا لدى الموظف نتيجة لممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية، يعزز شعوره بالدعم من المؤسسة، مما يرفع من التزامه الانفعالي، والذي يعبر عن ارتباط الموظف بمؤسسته ارتباطاً عاطفياً، بحيث يكون مبرر موقفه الإيجابي تجاه مؤسسته مختلفاً عن الدوافع المادية والدوافع المعيارية، وهذا بدوره ينعكس على أفعاله وسلوكه، فيطيل مدة بقاءه في العمل لحساب مؤسسته، ويبدل مزيداً من الجهد في العمل، مما ينعكس على مستوى إبداعه وأدائه في العمل.

نتيجة لذلك، تتولد لدى المؤسسة القدرة على الاحتفاظ بموظفيها، من خلال دفعهم للبقاء من أجل العمل لحسابها لأطول زمن ممكن، وبالموازاة مع ذلك، تكتسب جاذبية للموظفين من ذوي الكفاءات والمهارات النوعية من خارجها، وبالتالي، تصبح المؤسسة مستحوذة على طاقم من الموظفين المهرة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي ككل، كما، يؤدي اكتساب المؤسسة القدرة على الاحتفاظ بالموظفين وكذا جذب الكفاءات، إلى تكوين رأس مال بشري كفاء ومبدع، بحيث يكون مصدراً للميزة التنافسية.

2. المكاسب المحققة من تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية الخارجية:

بالرغم من أن اهتمام المؤسسات بممارسات المسؤولية الداخلية قد يسهل توقع فوائده، نظراً لكونه يهتم باحتياجات الموظف، والذي تزيد فائدته ونفعه للمؤسسة، بزيادة مستوى رضاه واستقراره وتوازنه، ولممارسات المسؤولية الاجتماعية الخارجية نفس الفوائد رغم عدم ارتباطها بمصالح الموظف بشكل مباشر، وفي ما يأتي عرض لأهم آثار ممارسات المسؤولية الاجتماعية الجزئية والكلية.

أ. الآثار الجزئية المترتبة عن تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية الخارجية (الآثار المرتبطة بالموظفين):

ليست المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسات وحدها من تؤثر على المواقف والسلوكيات الإيجابية للموظف فتعززها، فقد أثبتت دراسات عديدة أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية الخارجية هي الأخرى تؤثر على مواقف الموظفين وسلوكياتهم تجاه المؤسسة، وفي ما يلي أهم تلك الآثار:

¹ Low, Mei Peng. Op.cit. p70.

- الشعور بالانتماء وتعزيز الهوية التنظيمية: تشير الدراسات إلى أن الممارسات الخارجية للمسؤولية الاجتماعية تساهم بشكل كبير في إدراك الموظفين لمدى تغطية المؤسسات التي يعملون لحسابها لاهتمامات مجتمعاتهم، ينعكس ذلك إيجاباً على الهوية التنظيمية للمؤسسة، مما يعزز الشعور بالانتماء لدى الموظفين؛¹

- الوجود الهادف: إضافة إلى حاجة الموظف وسعيه لتحسين ظروف حياته وحياته أسرته، لديه حاجة نفسية لإثبات بأن وجوده مفيد للغير، ويتحقق ذلك حسب ما تشير إليه الدراسات، من خلال المساهمة في مساعدة الغير على تحسين ظروف معيشتهم، لذلك السبب، تؤثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه أصحاب المصالح الخارجيين، لا سيما البيئة والمجتمع، بشكل إيجابي على مدى شعور الموظفين بالوجود الهادف، نظراً لمساهمتهم بشكل ما في مساعدة الآخرين؛²

- السلوك الأخلاقي: نظراً لما يخلفه تبني المسؤولية الاجتماعية، خاصة الممارسات المتعلقة بالأطراف الخارجيين، من نتائج إيجابية على مستوى إدراك المجتمع لمستوى أخلاقية ونزاهة المؤسسة، مما ينعكس على تصور الموظفين لمكانة المؤسسة الأخلاقية في نظر المجتمع، ونتيجة لذلك، تظهر بعض المظاهر الأخلاقية في تنظيم المؤسسة لتندمج ضمن قيم وثقافة المؤسسة، على سبيل المثال: العدالة التنظيمية، النزاهة، والسلوك الأخلاقي بشكل عام؛³

- المواطنة التنظيمية: نتيجة لسيادة السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة، يصبح الموظفون أكثر استعداداً لتقديم المزيد من الخدمات التي تتجاوز مهامهم الرسمية، وذلك بفضل تعزيز مستوى الشعور بالهوية التنظيمية الناتج عن ممارسات المسؤولية الاجتماعية الخارجية.⁴

من خلال ما سبق، يتضح أنه بالإضافة إلى انعكاس ممارسات المسؤولية الداخلية على مواقف الموظف تجاه المؤسسة وسلوكياته داخلها، كذلك تخلف ممارسات المسؤولية الاجتماعية الخارجية للمؤسسة على موظفيها بعض الآثار النفسية والسلوكية، منها تعزيز الشعور بالانتماء، وتعزيز الهوية التنظيمية، والوجود الهادف، والمواطنة التنظيمية.

فعندما تشتهر المؤسسة بممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه المجموعات الخارجية، يزداد مستوى إدراك الهوية التنظيمية للمؤسسة من طرف الموظفين، مما يعزز من مستوى الشعور بالانتماء لديهم، زد على ذلك، يتعزز إدراك الموظفين بأن ما يقدمونه من عمل مفيد للغير، عندما يدركون مدى مساهمة المؤسسة التي يعملون لحسابها

¹Bauman, Christopher W., and Linda J. Skitka. Op.cit. pp72,73.

²Ibid, p 73.

³Closon, Caroline et al. "Perceptions Of Corporate Social Responsibility, Organizational Commitment And Job Satisfaction". *Management Research: The Journal Of The Iberoamerican Academy Of Management*, vol 13, no. 1, 2015, pp. 31-54. Emerald, <https://doi.org/10.1108/mrjiam-09-2014-0565>. Accessed 9 April 2021.

⁴Paruzel, Agnieszka et al. "Scrutinizing Social Identity Theory In Corporate Social Responsibility: An Experimental Investigation". *Frontiers In Psychology*, vol 11, 2020. *Frontiers Media SA*, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.580620>. Accessed 02 June 2021

في دعم المجموعات الخارجية، ومع مرور الوقت تندمج هذه الممارسات مع قيم المؤسسة وتصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافتها، فينتج عن ذلك اكتساب الموظفين للسلوكيات الأخلاقية، ويصبحون عندئذ أكثر استعداداً لبذل المزيد من الجهد والوقت الإضافي في خدمة المؤسسة.

ب. المكاسب الكلية المحققة للمؤسسات جراء تبنيتها للمسؤولية الاجتماعية الخارجية:

إلى جانب النتائج الإيجابية المرتبطة بمواقف وسلوكيات الموظفين، يمتد تأثير المسؤولية الاجتماعية الخارجية إلى المؤسسة ككل، سواء من خلال تبعات تأثير النتائج الجزئية (المرتبطة بالمواقف والسلوكيات الإيجابية للموظفين)، أو من خلال تأثير أصحاب المصلحة الخارجيين، وفي ما يأتي عرض لأهم النتائج الكلية لممارسات المسؤولية الاجتماعية الخارجية على المؤسسة:

– **تحسين سمعة المؤسسة:** بفضل تركيز المسؤولية الاجتماعية على إدارة العلاقات بأصحاب المصلحة، يمكن للمؤسسة الاستفادة من جودة تلك العلاقات في بناء سمعة حسنة، وذلك نظراً للدور المهم الذي يؤديه أصحاب المصلحة في التأثير على نتائج المؤسسات، عن طريق منح الشرعية للمؤسسة، والتي تعبر عن مدى تصرف المؤسسات بشكل مقبول من العناصر المؤثرة في بيئتها؛¹

– **ارتفاع الأداء المالي للمؤسسة:** تعتبر هذه النتيجة ممكنة فقط عندما يتم الأخذ في الحسبان ممارسات المسؤولية الاجتماعية الخالقة للقيمة، والتي تنبع من فهم المؤسسات لاحتياجات أصحاب المصالح وتحويلها إلى فرص استثمارية، مما يعود بالنفع على جميع الأطراف بما في ذلك المؤسسة، وذلك على المدى القصير،² في حين تستفيد المؤسسات مالياً من استثماراتها في باقي ممارسات المسؤولية الاجتماعية على المدى الطويل؛³

– **كسب ولاء الزبائن الحاليين وسهولة الحصول على زبائن جدد:** تؤثر مواقف وسلوكيات الموظفين على إدراك الزبائن والزبائن المحتملين لصورة المؤسسة وباقي أصحاب المصلحة المرتبطين بهم، فنتيجة لاستيعاب الموظفين لصورة مؤسستهم، يمكنهم حينئذ إبرازها لزبائن المؤسسة الحاليين والمحتملين وحتى باقي الأطراف ذوي العلاقة، ويكون ذلك من خلال مواقف وسلوكيات مثل الالتزام والسلوك الأخلاقي،⁴ لذلك، فإن النتائج الجزئية لممارسات

¹Ikram, Muhammad et al. "Does CSR Influence Firm Performance? A Longitudinal Study Of SME Sectors Of Pakistan". *Journal Of Global Responsibility*, vol 11, no. 1, 2019, pp. 27-53. Emerald, <https://doi.org/10.1108/jgr-12-2018-0088>. Accessed 12 Feb 2021.

²Waddock, Sandra A., and Samuel B. Graves. "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link". *Strategic Management Journal*, vol 18, no. 4, 1997, pp. 303-319. Wiley, [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199704\)18:4<303::aid-smj869>3.0.co;2-g](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199704)18:4<303::aid-smj869>3.0.co;2-g). p315.

³Kang, Charles et al. "Washing Away Your Sins? Corporate Social Responsibility, Corporate Social Irresponsibility, And Firm Performance". *Journal Of Marketing*, vol 80, no. 2, 2016, pp. 59-79. SAGE Publications, <https://doi.org/10.1509/jm.15.0324>. Accessed 10 December 2021.

⁴Tandoh, Isaac. "Relationship Between Corporate Social Responsibility Practice And Its Effects On The Bottom Line". *TEXILA INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT*, vol 6, no. 1, 2020, pp. 76-86. *Texila International Marketing Management*, <https://doi.org/10.21522/tijmg.2015.06.01.art009>. p 80.

المسؤولية الاجتماعية الخارجية (على سبيل المثال: تعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة، والسلوك الأخلاقي، وسلوك المواطنة التنظيمية) تؤدي إلى نفس النتيجة السابقة، وبالتالي، فإن ممارسات المسؤولية الاجتماعية الخارجية تساهم بشكل غير مباشر في ضمان ولاء الزبائن الحاليين، ليس هذا فقط، بل تسهل الحصول على زبائن جدد نتيجة لمستويات مرتفعة من إدراك صورتها؛

- كسب ثقة الشركاء الحاليين وسهولة استقطاب شركاء نوعيين: نظرا لكون ممارسات المسؤولية الاجتماعية مقياسا للنزاهة والمصدقية، يفضل أغلب أصحاب المال استثمار أموالهم لدى مؤسسات تلتزم بمسؤولياتها الاجتماعية¹؛

- الوصول إلى قيادة الصناعة: تحقق المؤسسات مستويات أداء متميزة كلما زاد التزامها بمسؤولياتها الاجتماعية، وتحقق مستويات التزام مرتفعة بالمسؤوليات الاجتماعية للمؤسسات عند سعيها للتميز،² وذلك راجع لامتداد نتائج المسؤولية الاجتماعية على المستوى الجزئي (الموظف) وعلى مستوى المؤسسة ككل، فالمواقف والسلوكيات الإيجابية للموظفين توفر للمؤسسة مصدرا للتميز يتعلق بالموارد البشري، والسمعة الجيدة سبيل للوصول إلى فئة أكبر من الزبائن، واكتساب شركات نوعية، مما يسهل نفوذها إلى الموارد النوعية التي توصل إلى الأداء المتميز.

من خلال ما سبق، يتضح أن أول ما يتأثر بممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه المجموعات الخارجية، هو سمعتها لدى عناصر المجتمع الذي تنشط ضمن محيطه. وكما هو معروف وفق مقارنة النظم، تعمل المؤسسة كنظام ضمن بيئة تؤثر فيها وتتأثر بها. لذلك، فالمؤسسة التي تعترف بمسؤولياتها تجاه المجموعات الخارجية وتلتزم بها، تحصل بالمقابل على سمعة جيدة لدى تلك المجموعات التي تكون في الأصل المجتمع؛ حيث يدل تبني المؤسسة للمسؤوليات الخارجية على تمتعها بمستوى عال من النزاهة، مما يترتب على ذلك زيادة مستوى ثقة فئة الزبائن في منتجاتها وخدماتها، ويشجعهم على الاستمرار في طلبها، إلى جانب ارتفاع مستوى ثقة المستثمرين في المؤسسة، مما يشجعهم على استثمار المزيد من أموالهم في المؤسسة.

من جهة أخرى، ينعكس التزام المؤسسات بمسؤولياتها تجاه المجموعات الخارجية إيجابيا على أدائها المالي، وذلك عندما تصنع المؤسسة من المسؤوليات الاجتماعية الخارجية فرصا خالقة للقيمة المشتركة، مما يعود بالنفع على المؤسسة، إلى جانب كون تكاليف الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية أقل من تكاليف تجنبها، مقابل ارتفاع إيرادات المؤسسة نتيجة السمعة التي بنتها بتبنيها لمسؤولياتها الاجتماعية على العموم، والمسؤوليات الاجتماعية تجاه المجموعات الخارجية على الخصوص، ونتيجة تفاعل مختلف نتائج ذلك، تتمكن المؤسسة من الوصول إلى القمة.

¹Carroll, Archie B., and Jill A. Brown. Op. cit. p 41.

²Martín-Gaitero, Jaime Pérez, and Ana B. Escrig-Tena. "The Relationship Between EFQM Levels Of Excellence And CSR Development". *International Journal Of Quality & Reliability Management*, vol 35, no. 6, 2018, pp. 1158-1176. Emerald, <https://doi.org/10.1108/ijqrm-11-2016-0190>. Accessed 3 July 2021.

المطلب الثالث: عواقب تجنب المؤسسات لتبني المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية

بالإضافة لوجود مكاسب يمكن للمؤسسة أن تحققها من تبنيها للمسؤولية الاجتماعية، يتسبب امتناع المؤسسة عن الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية بالعديد من الأضرار، وذلك نظرا لكون المؤسسة جزء لا يتجزأ من بيئة كلية تؤثر فيها وتتأثر بها، لذلك، تأخذ المؤسسات سلوكيات عناصر بيئتها وتتبنى مبادئها، وفي حال اختيار عدم الاستجابة لتلك المبادئ، عندئذ يتخذ أصحاب المصلحة سلوكيات معادية للمؤسسة، وفي ما يأتي عرض لأبرز عواقب تجنب المؤسسات لمسؤولياتها الاجتماعية.

1. عواقب تجنب المؤسسات لتبني المسؤولية الاجتماعية الداخلية:

يعتبر الموظفون من أهم أصحاب المصلحة وأكثرهم تأثرا بالمؤسسة وتأثيرا فيها، لذلك، يؤثر تجنب ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية سلبا على المؤسسة، ليس هذا وحسب، بل له تداعيات أخرى على مستوى الأداء العام للمؤسسة، وفيما يأتي أهم عواقب تجنب المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية الداخلية:

أ. العواقب المتعلقة بمواقف الموظفين الحاليين وسلوكياتهم تجاه المؤسسة:

من بين أهم النتائج التي تنجر عن عزوف المؤسسات عن الالتزام بمسؤولياتها الداخلية، تلك النتائج المرتبطة بمواقف وسلوكيات الموظفين، أهم تلك النتائج ما يأتي:

- **نوايا ترك العمل ودوران العمل:** يتسبب عزوف المؤسسة عن الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية الداخلية بارتفاع معدلات دوران العمل ونوايا ترك العمل لدى الموظفين، وذلك نتيجة لانخفاض مستويات المواقف الإيجابية للموظفين تجاه المؤسسة، والتي يفترض أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية لمؤسسة تحسن من مستواها، نظرا لما توفره من اهتمام ورعاية لمصالح الموظفين، الأمر الذي يحسن من استقرارهم النفسي، وينعكس بالتالي على رغبتهم في البقاء في المؤسسة؛¹

- **الاغتراب الوظيفي:** تبين ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية مدى اهتمام المؤسسة بتحسين جودة حياة موظفيها، كما أنه يعزز ثقة الموظف في المؤسسة نظرا لإدراكه لمستوى نزاهتها ومصداقيتها،² في المقابل من ذلك، يبين عزوف المؤسسات عن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية عدم اهتمامها بالموظف وتركيزها فقط على مصالحها، الأمر الذي يخفض من مستوى شعور الموظف بالانتماء، وبالتالي، يزيد مستوى شعوره بالاغتراب؛

- **الانحراف التنظيمي:** في الغالب، يصعب على الموظفين الذين تخرص المؤسسات التي يعملون لحسابها على الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية الداخلية أن يقوموا بسلوكيات منحرفة عن أخلاقيات المؤسسة، على سبيل المثال:

¹Chang, Yi-Ping et al. "Consistency Or Hypocrisy? The Impact Of Internal Corporate Social Responsibility On Employee Behavior: A Moderated Mediation Model". *Sustainability*, vol 13, no. 17, 2021, p. 9494. MDPI AG, <https://doi.org/10.3390/su13179494>. Accessed 30 December 2021.

² Bauman, Christopher W., and Linda J. Skitka. Op.cit. p69.

تخريب معدات المؤسسة، أو إهدار المواد بسوء نية،¹ في المقابل من ذلك، إذا ما تجاهلت المؤسسات مسؤولياتها الاجتماعية الداخلية من الممكن أن ينتشر هذا النوع من السلوكيات التخريبية، ولكن ليس الحال هكذا دائما، نظرا لكون المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسة ليست المؤثر الوحيد على سلوكيات الموظفين؛

- **ضغوط العمل:** تساهم بعض ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسة، مثل: برامج توازن الحياة الشخصية والوظيفية للموظف، وبرامج جودة الحياة الوظيفية، بشكل مباشر في التخفيف من حدة شعور الموظف بضغط العمل، وذلك نظرا لانخفاض المخاطر وارتفاع مستوى توازن حياة الموظف، لذلك، يعتبر التخلي عن هذه الممارسات مصدرا للضغط بالنسبة للموظف، الذي ينعكس على تركيزه وأدائه.²

ب. عواقب أخرى لتجنب المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية الداخلية:

إضافة إلى النتائج المرتبطة بالمستوى الجزئي، يقع على المؤسسة مجموعة من العواقب التي قد تنجر مباشرة عن تخلي المؤسسات عن مسؤولياتها الاجتماعية الداخلية، كما قد تنجر عن واحدة أو أكثر من النتائج المرتبطة بالمستوى الجزئي، وفيما يأتي اختصار لأهم العواقب المرتبطة بالمستوى الكلي للمؤسسة نتيجة تجنبها لمسؤولياتها الاجتماعية الداخلية:

- **الصراع التنظيمي السلبي:** تعتبر ممارسات مثل: المعاملة التمييزية، والتدريب غير الملائم، ونقص الفرص، والمنافسة غير النزوية، إضافة إلى الغموض مقابل انعدام الشفافية من مصادر الصراعات داخل التنظيم،³ في المقابل من ذلك تعمل ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسات على محاربة أشكال التمييز بين الموظفين، والفساد، وعلى النقيض من ذلك، تسعى إلى تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، وتوفير فرص التطوير، والتدريب النوعي للموظفين، وإقرار مبدأ الشفافية، إضافة إلى تحقيق متطلبات الأمن والرفاهية،⁴ وبالتالي، يمكن اعتبار تخلي المؤسسات عن مسؤولياتها الاجتماعية الداخلية سببا وجيها لقيام الصراعات داخلها مما يؤثر سلبا على المؤسسة ككل؛

- **انخفاض مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة:** يتأثر الأداء التنظيمي للمؤسسة بشكل عام بأداء الموظفين، حيث يعمل التزام المؤسسات بمسؤولياتها الداخلية كرافعة لسلوكيات الموظفين ومواقفهم الإيجابية تجاه المؤسسة، من خلال السعي إلى تلبية حاجاته المادية والنفسية (على سبيل المثال: حاجة الأمان، من خلال برامج الأمن والسلامة المهنية وبرامج التأمين؛ الحاجات الأساسية، من خلال أجور عادلة...) مما ينعكس على أدائهم، وأداء

¹Wang, Yanling et al. Op.cit.

²Vahid Sebt; Shiva S. Ghasemi. "Presenting a Comprehensive Smart Model of Job Rotation as a Corporate Social Responsibility to Improve Human Capital". *International Journal of Supply and Operations Management*, 8, 2, 2021, 212-231. doi: 10.22034/ijssom.2021.2.7 . pp 214, 216.

³Brownstone, Kristin, and Barbara Fagan-Smith. "4 Causes Of Workplace Conflict". *ROI*, 2021, <https://roico.com/2021/04/08/4-causes-of-workplace-conflict/>.

⁴Low, Mei Peng. Op.cit. p67.

مؤسساتهم،¹ لذلك، يعتبر تخلي المؤسسات عن مسؤولياتها الداخلية دليلاً على عدم اهتمام المؤسسات بفهم حاجات موظفيها وعدم السعي لتلبيتها، نتيجة لذلك، يستهلك الموظف تركيزه على محاولة تحقيق حاجاته عوض أن ينصب على وظيفته، مما ينعكس بالسلب على أدائه وأداء المؤسسة ككل؛

- ارتفاع التكاليف المرتبطة بالموظفين: يتسبب ارتفاع معدلات دوران العمل الناتجة عن عزوف المؤسسات عن الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية الداخلية، والتي ترتبط بشكل مباشر بمصالح الموظف، بتحمل المؤسسات لتكاليف إضافية نظير عملية التوظيف والتدريب لتعويض المورد البشري المفقود،² زد على ذلك، التكاليف المرتبطة بالفروق في المهارة بين المورد البشري المفقود والموظف حديثاً، نظراً لزيادة احتمال الأخطاء في حالة انخفاض مهارة الموظفين الجدد؛

- فقدان القدرة على استقطاب الكفاءات النوعية: تنشأ الكفاءات المرتفعة في مناحات عمل نوعية، ونظراً لأهمية المورد البشري بالنسبة للمؤسسات عموماً والمؤسسات التي تتطلب صناعاتها كفاءات نوعية على وجه الخصوص، تتسابق هذه الأخيرة لزيادة جاذبيتها لهذه الطبقة من طالبي العمل، إضافة إلى الحرص على الاحتفاظ بكفاءاتها.³ فرغم أن طالبي العمل يعتبرون من الجهات الخارجية عن المؤسسة، لكن ممارستها للمسؤولية الاجتماعية الخارجية تصل لهذه الفئة وذلك عن طريق موظفيها الحاليين، فهؤلاء جزء لا يتجزأ من المجتمع الخارجي للمؤسسة، لذلك، فإن ما يشاركونه خارج أسوارها، حول ممارستها الداخلية، يؤثر بالضرورة على مدى رغبة طالبي العمل من الكفاءات النوعية في الانضمام للمؤسسة، لذلك، من المهم لهذه الأخيرة الالتزام بمسؤوليتها تجاه موظفيها الحاليين، لأجل بناء سمعة جيدة تسمح لها بجذب الأفراد ذوي الكفاءات المرتفعة.

من خلال ما سبق، يتضح أن تخلف المؤسسة عن الالتزام بمسؤولياتها الداخلية يعرضها للعديد من المشاكل الجزئية والكلية، حيث يتدهور مستوى النزاهة والشفافية والعدالة في ممارسات المؤسسة، مما يخفض من السلوك الأخلاقي، وتشيع الممارسات المنحرفة عوضاً عنه، ونتيجة الممارسات المنحرفة يتقوى الشعور بضغط العمل، ينتج عن ذلك شعور الموظف بالاغتراب عن مؤسسته، ويزداد ذلك حدة مع مرور الوقت، مما يفعل نوايا ترك العمل لديه، ويزيد من احتمالية تركه للعمل لحساب المؤسسة فعلاً.

نتيجة لذلك، ينتشر الصراع التنظيمي السليبي، مما يؤثر على مستوى الأداء التنظيمي على العموم، وذلك بسبب غياب الثقة بين الموظفين والإدارة، نتيجة لشيوع الممارسات المنحرفة بدلاً عن السلوك الأخلاقي، وبالتالي تكون المؤسسة معرضة لفقدان موردها البشري، يرافق ذلك التكاليف المرتفعة التي تدفعها المؤسسة في محاولاتها لتعويض موظفيها من ذوي الخبرة بموظفين أقل خبرة وكفاءة، نتيجة اكتسابها مناخاً تنظيمياً غير محفز.

¹ Bauman, Christopher W., and Linda J. Skitka. Op.cit.

² Chang, Yi-Ping et al. Op.cit.

³ Paruzel, Agnieszka et al. Op.cit.

2. عواقب تجنب المؤسسات لتبني المسؤولية الاجتماعية الخارجية:

نظرا لقوة تأثير أصحاب المصلحة الخارجيين بنفس قدر تأثير أصحاب المصلحة الداخليين على مصير المؤسسة، فالأخيرة مجبرة على الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه مختلف الجهات التي قد تؤثر وتتأثر بأنشطتها وسياساتها، لكونها لا تقل أهمية عن الموظفين في التأثير على مصير المؤسسة، لذلك، فإن تجنب هذه الأخيرة لمسؤولياتها الاجتماعية الخارجية يكلفها خسائر فادحة أهمها:

- **فقدان شرعية المؤسسة:** حسب كيث ديفيس (Keith Davis)، يمنح المجتمع للمؤسسات الشرعية والذي عبر عنه بـ "الحق في الوجود" نظير اهتمامها بتوقعاته، كما يمكن له (أي، المجتمع) أن يسحب هذا الحق من المؤسسة إذا أثبتت هذه الأخيرة فشلها في الوفاء بتوقعات المجتمع الذي تنشط فيه،¹ ويمكن تبرير ذلك بأن أصحاب المصلحة الخارجيون يقومون بسلوكيات معادية للمؤسسات التي تتجنب المسؤولية الاجتماعية الخارجية لأن ذلك يدل على عدم نزاهتها؛

- **تدهور مكانة المؤسسة الخارجية:** تتراجع مكانة المؤسسة الخارجية عند تحليها عن مسؤولياتها الاجتماعية الخارجية نتيجة فقدانها لشرعيتها، لأن المؤسسة تنخرط في سلوكيات غير مرغوبة من أصحاب المصلحة، وينتج عن ذلك تبني هذه الأخيرة لسلوكيات معادية للمؤسسة، مثل المقاطعة والضغط،² ونظرا لأهمية مكانة المؤسسة الخارجية، والتي تستمدها من قوة تأثير أصحاب المصلحة للمؤسسة على مصير هذه الأخيرة، على المدين المتوسط والطويل، يتعين على المؤسسات الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية الخارجية، والحرص على فهم واستباق توقعات أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين، وذلك في سبيل الحفاظ على شرعيتها ومكانتها الخارجية؛

- **فقدان الجاذبية للزبائن والمستثمرين:** أشار كارول وبراون (Carroll & Brown) في مقال نشر لهما سنة 2018 إلى أن 75 في المائة من المستهلكين/الزبائن يدعون عبر منصات التواصل الاجتماعي إلى مقاطعة المؤسسات التي لا تلتزم بمسؤولياتها الاجتماعية، كما أن هذه الأخيرة ستخسر ما يصل إلى 39 في المائة من عملائها المحتملين، نتيجة دعوة زبون من بين أربع لأصدقائه وعائلته بتجنب التعامل مع المؤسسة، ويميل 83 بالمائة من المستثمرين المحترفين إلى الاستثمار في أسهم المؤسسات المعروفة بمسؤوليتها الاجتماعية، لأن المسؤولية الاجتماعية، في نظرهم، مؤشر للشفافية والنزاهة، مما يؤدي إلى انخفاض المخاطر المرتبطة بالاستثمار؛³

- **انخفاض مستوى الأداء المالي للمؤسسة:** رغم كون بعض ممارسات المسؤولية الاجتماعية مصدرا لتكاليف إضافية تثقل كاهل المؤسسات، إلا أن التكاليف المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية أقل من تكاليف عدم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، وذلك لان التكاليف المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية يتم تعويضها من خلال زيادة الفعالية

¹Davis, Keith. Op.cit. p114.

²Ikram, Muhammad et al. Op.cit.

³Carroll, Archie B., and Jill A. Brown. Op. cit. p 41.

التنظيمية للمؤسسة، مما يساهم في تقليل أهمية تلك التكاليف مقابل العوائد الناتجة عن المسؤولية الاجتماعية على المدى الطويل،¹ وهو ما يبرر ارتفاع مستوى الأداء المالي للمؤسسات بعد تبنيها للمسؤولية الاجتماعية لفترة طويلة من الزمن،² في المقابل من ذلك، يرفع التحلي عن المسؤولية الاجتماعية من مصاريف المؤسسة نسبة إلى عوائدها، على سبيل المثال: المصاريف المتعلقة بالتوظيف والتدريب نتيجة ترك الموظفين العمل لحساب المؤسسة، والمصاريف المتعلقة بفقدان ثقة أصحاب المصلحة في المؤسسة بسبب تدهور صورتها، نظرا لكون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مقياسا للنزاهة والمصداقية.³

قد يبدو منطقيًا أن تحلي المؤسسات عن الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية الداخلية يعرضها للعديد من المشاكل، كما ويكبتها خسائر كبيرة، نظرا لارتباط المسؤوليات الاجتماعية الداخلية للمؤسسة بالموظفين، والذين يعتبرون من أهم رؤوس أموال المؤسسة، وأشدّها تأثيرا على مصير هذه الأخيرة، ولكن، كذلك التخلف عن الالتزام بالمسؤوليات الاجتماعية تجاه المجموعات الخارجية يكلف المؤسسة الكثير من الخسائر، وذلك نظرا لأن تلك السمعة التي تكتسبها المؤسسة نتيجة التزامها بمسؤولياتها الاجتماعية الخارجية والنتائج المرتبطة بها، ستكون المؤسسة في الحالة المعاكسة معرضة لاكتساب سمعة سيئة، أو أن النتائج التي من المفترض أن تحصل عليها نظير التزامها بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجموعات الخارجية، ستذهب لمؤسسات أخرى تتبنى تلك المسؤوليات، وبالتالي، ستتحمّل المؤسسة المتخلفة عن مسؤولياتها الاجتماعية الخارجية مجموعة من الخسائر المرتبطة بالمجموعات الخارجية التي على المؤسسة مسؤوليات اجتماعية تجاهها.

حيث تتعرض المؤسسات المتخلفة عن المسؤوليات الاجتماعية تجاه المجموعات الخارجية، إلى فقدان القبول لدى هذه المجموعات، وهو ما يسمى فقدان شرعية المؤسسة، وذلك لأنه مثلما يدل تبني المؤسسة للمسؤوليات الاجتماعية تجاه المجموعات الخارجية والمسؤوليات الاجتماعية بشكل عام على أن المؤسسة على قدر عال من النزاهة والأخلاقية، كذلك يدل عدم التزام المؤسسات بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجموعات الخارجية على أن هذه المؤسسات لا تتمتع بالقدر المطلوب من النزاهة والأخلاق، مما يخفض من مستوى ثقة المجموعات الخارجية في المؤسسة، بما في ذلك الزبائن، والمستثمرون، وطالبي العمل، والمجتمع عامة، وعندئذ يهيا لهته المجموعات أن منتجات المؤسسة المتخلفة عن مسؤولياتها الاجتماعية الخارجية غير صحية، أو غير آمنة، وأن هذه المؤسسة تتبع أساليب غير أخلاقية في إدارة أنشطتها، مما يتسبب في عزوف الزبائن عن اقتناء المنتجات، وعزوف المستثمرين عن استثمار أموالهم لدى المؤسسة، وكذا عزوف طالبي العمل المحترفين على التقدم للعمل لحساب المؤسسة.

¹ 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 (الجزائر)، 2016، ص 48.

² Kang, Charles et al. Op.cit

³ Carroll, Archie B., and Jill A. Brown. Op. cit. p 41.

إن ما ذكر سابقاً، هو تصور لمجموعة من النتائج التي قد تحصل عليها المؤسسة نظير تخليها عن الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجموعات الخارجية كما يجب، ولكن النتائج المذكورة سابقاً ليست هي النتائج كاملة، هناك العديد من النتائج الأخرى التي قد تنجر عن تخلي المؤسسات عن الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية الخارجية، فهي نتائج ذات طبيعة تراكمية، حيث تحصل المؤسسة على مجموعة من النتائج، وبمجرد تحقق تلك النتائج، تتولد عنها نتائج أخرى، وهكذا دواليك، حتى ينتهي الأمر بالمؤسسة إلى الانهيار.

كما تجدر الإشارة، إلى أن من غير الممكن توقع الترتيب الزمني والمنطقي لوقوع تلك النتائج، فكما أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية على العموم هو مفهوم معقد ويحتاج إلى تفكيك، نظراً لتعدد الأبعاد المكونة له، وتنوع قضاياها، وكثرة مستوياته، والفئات المستهدفة به، كذلك النتائج المرتبطة بالموقف التي تتخذها المؤسسة من المسؤوليات الاجتماعية الداخلية والخارجية سواء بالتبني أو التجنب، هي نتائج ترتبط ببعضها وفق نمط معقد يصعب تصوره، فنتيجة واحدة قد تفضي إلى عدة نتائج أخرى، كما أن من الممكن أن تكون مجموعة من النتائج ناتجة عن أكثر من ممارسة واحدة من ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

فلا يمكن الجزم بأن المسؤوليات الاجتماعية الداخلية تؤدي إلى مجموعة من النتائج، في حين تؤدي المسؤوليات الاجتماعية الخارجية إلى مجموعة أخرى من النتائج، مستقلة تماماً عن تلك نتائج المسؤوليات الاجتماعية الداخلية، والأمر نفسه ينطبق على عواقب تجنب المسؤوليات الاجتماعية الداخلية والمسؤوليات الاجتماعية الخارجية.

فالمسؤولية الاجتماعية تشمل مختلف عناصر المؤسسة ومستوياتها الإدارية، حيث تصاغ استراتيجية المسؤولية الاجتماعية على مستوى الإدارة العليا، وترجم تلك الاستراتيجية إلى مجموعة من السياسات على مستوى الإدارة الوسطى، لتنتهي في شكل ممارسات وإجراءات على مستوى الإدارة الدنيا، وبالتالي، ينطبق عليها ما ينطبق على مختلف ممارسات المؤسسة، حيث تؤثر كل ممارسات المؤسسة على جوانب مختلفة فيها.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه آنفا، يمكن استخلاص مجموعة النتائج بخصوص المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

أهمها:

- تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من المفاهيم المعقدة، والتي لا يمكن تعريفها ببساطة، كما من الصعب أن نجد تعريفاً يكون موحداً ومعياريًا بالنسبة لجميع الأزمنة والأمكنة والأشخاص؛
- نظراً لتعدد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وتعدد المعاني التي يمكن تسميتها المسؤولية الاجتماعية، فإن ذلك ينعكس بالضرورة على الممارسات، التي بدورها تختلف حسب الزمان والمكان والأشخاص؛
- يمكن للمؤسسة عند تبنيها للمسؤولية الاجتماعية أن تحقق العديد من المكاسب على رأسها ارتفاع مستوى الأداء المالي والأداء المؤسسي بشكل عام، وتعزيز سمعتها في المجتمع وعند الزبائن، إضافة إلى تحسين نوعية مواقف الموظفين وسلوكياتهم تجاه مؤسساتهم؛
- مثلما يمكن للمؤسسات أن تجني مكاسب من تبنيها للمسؤولية الاجتماعية على المدى الطويل، كذلك في حال اختيارها استراتيجية تجنب المسؤولية الاجتماعية، عندها ستكون معرضة للعديد من المخاطر، على رأسها فقدان الشرعية والثقة من قبل الزبائن والمجتمع، وزيادة الضغط الاجتماعي.

الفصل الثاني: تمييز المؤسسات الصناعية

تمهيد:

يعتبر مفهوم المؤسسة المتميزة أو تميز المؤسسة، من المفاهيم البارزة في بيئة الأعمال الدولية المعاصرة، والتي نالت الكثير من الاهتمام، سواء بالنسبة للباحثين الأكاديميين، أو الإعلاميين، أو قادة الأعمال والحكومات، وحتى المؤسسات غير الهادفة للربح، والجمهور العام، ويسهل إدراك أهمية المفهوم على الصعيد العالمي بالنظر إلى تسابق المؤسسات من مختلف بقاع العالم لنيل إحدى جوائز التميز، إلى جانب مسارعة قادة الدول لإنشاء جوائز وطنية للتميز.

ارتبط مفهوم تميز المؤسسة بأسلوب إدارة الجودة الشاملة ومعايير التقييس العالمي، فمختلف الجوائز التي تمنح للمؤسسات نظير تحقيقها لأداء باهر تسمى حرفياً جوائز وطنية للجودة، مما يساهم في إضفاء لبس حول العلاقة بين مفهومي إدارة الجودة الشاملة وتميز المؤسسات، فهما في الظاهر، بيدوان متقاربان لدرجة التطابق، كما تجدر الإشارة، علاوة على ذلك، إلى وجود تداخل بين مفهوم تميز المؤسسة وبين مجموعة من المفاهيم الأخرى، ولا يظهر التداخل المشار إليه سابقاً بالنظر إلى التسميات، ولكنه يتوضح عند محاولة تعريف المفاهيم والوقوف على حدود كل منها.

وفي محاولة لإبراز الإطار الذي يحدد مفهوم التميز وعلاقته بباقي المفاهيم ذات الصلة به، يتم في ما يأتي

مناقشة:

- مفهوم تميز المؤسسات وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة: من أجل الوقوف على أهم المحطات التاريخية للفكر الإداري ومن ثم التمكن من تحديد الإطار الزمني الصحيح لظهور مفهوم التميز، بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين المفهوم سابق الذكر والمفاهيم ذات الصلة به، لا سيما إدارة الجودة الشاملة؛
- نماذج التميز والتقييم الذاتي لأداء المؤسسات: من أجل بيان مختلف المفاهيم والممارسات والمعايير التي ترتبط بمفهوم التميز، والوقوف على العناصر المكونة لكل نموذج من النماذج العالمية للتميز.

المبحث الأول: مفهوم تميز المؤسسات الصناعية وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

اختلف الباحثون في تحديد الفترة الزمنية التي بدأ فيها الاهتمام بتميز المؤسسات، ويرجح أن يكون سبب ذلك الاختلاف هو عدم وجود اتفاق حول تعريف محدد المعالم للتميز،¹ فقد ربط البعض مفهوم التميز بالجودة واعتبروا نموذج الجودة الذي قدمه إدوارد ديمينج (Edward Deming) سنة 1950 وتبنته اليابان سنة 1951 بادرة للاهتمام به، أين تم تقديم الجودة في تلك الفترة أساساً للتميز، في حين نسب البعض الفضل في بعث الاهتمام بالتميز خاصة في أمريكا وأوروبا إلى (Peters & Waterman) من خلال كتاب نشر لهما سنة 1982 بعنوان "في البحث عن التميز" الذي قدم المؤلفان من خلاله نقداً للفكر الإداري الغربي انطلاقاً من نظرية وليام أوتشي (William Ouchi) المسماة "نظرية Z"،² ومن أجل إزالة اللبس حول المفهوم سابق الذكر يتم في ما يلي مناقشة خلفية ظهور وتطور مفهوم التميز وعلاقته ببقية المفاهيم ذات الصلة.

المطلب الأول: مفهوم تميز المؤسسات وفق مقاربات الفكر الإداري

أشارت بعض الكتابات إلى أن جميع مدارس الفكر الإداري كانت تبحث في كيفية جعل المؤسسات تتميز من خلال إنجاز العمليات بأفضل طريقة ممكنة، مما يحقق كفاءة المؤسسة،³ وتعطي رؤى مختلفة لكيفية الارتقاء بالممارسة الإدارية، وتحسين قدرة المدراء في إدارة مؤسساتهم وتحقيق نتائج أفضل،⁴ فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس لتميز المؤسسات، في حين ركز مدخل العلاقات الإنسانية على الجانب الاجتماعي للموظفين، كما استمرت التيارات الفكرية الإدارية اللاحقة في تطوير المفهوم.⁵

1. المؤسسة المتميزة وفق المقاربة الكلاسيكية للفكر الإداري:

كان محور اهتمام رواد الاتجاه الكلاسيكي للإدارة هو صياغة مبادئ عقلانية من شأنها جعل المؤسسات أكثر كفاءة، ويمكن تقسيم نظريات المقاربة الكلاسيكية حسب التركيز إلى: حركة الإدارة العلمية، والتي ركزت على كيفية تحسين إنتاجية الموظفين من خلال تطبيق الأسلوب العلمي لتحديد أفضل الطرق للقيام بالعمل، والنظريات

¹ ريم عمام، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، جامعة بشار، بشار (الجزائر)، 2018، ص ص 529-545، ص 532.

² أحلام ساري، "مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال: دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن دبي والجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة مسيلة، مسيلة (الجزائر)، 2017، ص 18.

³ فاطمة مانع وزورة بوهراوة، "قياس أثر السعادة التنظيمية على تحقيق التميز التنظيمي"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 04، جامعة خميس مليانة، خميس مليانة (الجزائر)، 2021، ص ص 329-347، ص 334.

⁴ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة والأعمال"، ط2، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، 2008، ص 54.

⁵ إبراهيم عمر حمدان المصري، "الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية و الأمن الوطني-الشق المدني"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2015، ص 46.

الإدارية، والتي اهتمت بتنظيم المؤسسة كوحدة، والبحث في كيفية جعلها أكثر كفاءة.¹

أ. إسهامات نظرية الإدارة العلمية في تطوير مفهوم التميز:

جاءت جهود هذه الحركة - بقيادة فريدريك تايلور (Frederick Taylor) - لتركز على ترشيد العمل الإنساني من أجل التغلب على مشاكل الإنتاج، وذلك بواسطة استخدام الأسلوب العلمي في العمل، ويشمل ذلك ما يلي:²

- تحديد الطريقة الأفضل للقيام بكل وظيفة، والحركات المكونة للعمل، والوقت اللازم لإنجازها؛
- اختيار العاملين، وتدريبهم، وتحفيزهم (الأجور والعلاوات)؛
- جدولة الإنتاج، والإشراف المباشر على التنفيذ.

ب. إضافات نظرية العمليات الإدارية ونظرية البيروقراطية لمفهوم التميز:

اهتم هنري فايول (Henri Fayol) الرائد الأول لنظرية "مبادئ وعمليات الإدارة" بالتنظيم الإداري فقسم مهام الإدارة إلى خمسة عمليات رئيسية وهي: الاستبصار والحكمة، والتنظيم، والقيادة وإصدار الأوامر، والتنسيق، والرقابة. واقترح المبادئ الأربعة عشر للارتقاء بمستوى الإدارة (تقسيم العمل، والسلطة والمسؤولية، والقواعد المنظمة للعمل، ووحدة الأمر، ووحدة الاتجاه، وخضوع المصلحة الفردية لمصالح المؤسسة، ومكافأة الموظفين، والمركزية، والتدرج الهرمي، والترتيب، والمساواة، واستقرار طاقم العمل، والمبادرة، وروح الفريق).³

وقد قدم ماكس ويبر (Max Weber) البيروقراطية كنظام عقلائي يتناسب مع المجتمع الصناعي، فقد وصف المؤسسة البيروقراطية بأنها المؤسسة الرشيدة التي تؤدي مهامها بأعلى كفاءة. ورغم تشابه مبادئ النظرية البيروقراطية ونظرية مبادئ الإدارة لفايول مثل: المساواة واللاشخصنة في تطبيق القواعد والإجراءات، وتقسيم العمل، إضافة إلى التسلسل الهرمي، والموازنة بين السلطة والمسؤولية، وغيرها، إلا أن اهتمام ويبر انصب على دراسة السلطة في المؤسسة، من أجل تحليل الكيفية التي يمكن بها للبيروقراطية أن تمكن المدير من الهيمنة على المرؤوسين، كما تميزت النظرية البيروقراطية بتركيزها على الكتابة والتدوين، واللذان يمثلان المقابل المادي للأفعال والقواعد والقرارات.⁴

باختصار، تم تقديم التميز في الفكر الكلاسيكي للإدارة كنتيجة لتفاعل مجموعة عوامل منها: تطبيق الأسلوب العلمي في العمل، والالتزام بمبادئ الإدارة على غرار تقسيم العمل والتسلسل الهرمي، ومعيارية طرق العمل،

¹Rao, Sree. "Classical Contributions". Citeman.Com, 2009, <https://www.citeman.com/7332-classical-contributions.html>. Accessed 28 February 2021.

²محمد منادلي، "أسس النظرية للإدارة والتنظيم"، مجلة سوسولوجيا، المجلد 01، العدد 03، جامعة الجلفة، الجلفة (الجزائر)، 2017، ص ص 233-252، ص 234.

³صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 57-59.

⁴محمد منادلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 239-240.

والاختيار والحوافز المادية والتدريب، مع اهتمام أقل بالعمل الجماعي والجوانب السلوكية والاحتياجات الاجتماعية للموظفين وتفاعلاتهم.¹

2. المؤسسة المتميزة وفق المقاربة السلوكية للفكر الإداري:

قام رواد الاتجاه السلوكي، بتسليط الضوء على تأثير الحوافز الإنسانية والاجتماعية على إنتاجية الأفراد، والذي لم يحظ بالاهتمام الكافي لدى رواد الاتجاه الكلاسيكي، الذي انصب تركيزه على تطبيق الأسلوب العلمي ومبادئ العقلانية والرشادة في تنظيم العمل والأفراد، فقد بين (Elton Mayo) أن بناء علاقات طيبة بين المشرفين والأفراد العاملين عوض أسلوب الإشراف التقليدي يرفع إنتاجية الأفراد. ودعا (Abraham Maslow) و (Douglas McGregor) و (Chris Argyris) و (Frederick Herzberg) إلى فهم مختلف حاجات الأفراد من أجل القدرة على إيجاد الطرق المناسبة لتحفيزهم على العمل، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.

أ. حركة العلاقات الإنسانية:

كان الهدف الرئيسي لتجارب مصانع "هاوثورن" لشركة "وسترن إلكترونيك" هو البحث عن طبيعة العلاقة بين الإضاءة وباقي الظروف المادية في مكان العمل وإنتاجية الموظفين، لذلك تم عزل مجموعتين من الموظفين وتعديل مستويات الظروف المادية لمكان العمل (إضاءة، ضجيج، تهوية...)، لكن النتيجة كانت ارتفاع الإنتاجية في كلا المجموعتين حتى عندما تم تخفيض مستوى الإضاءة،² مما دفع فريق البحث إلى الاعتقاد أن هناك عوامل أخرى تفسر هذه الزيادة في الإنتاجية تم تلخيصها بعاملين أساسيين هما: مناخ العمل الجماعي والإشراف المشترك، ففي ظل العامل الأول تقاسم العاملون علاقات اجتماعية طيبة ومرحة بين بعضهم، الأمر الذي يؤدي إلى أداء العمل بنشاط؛ وفي ظل العامل الثاني، شعر العاملون بأهميتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات وسماع آرائهم باستمرار، هاتان الحالتان كانتا مفقودتين في السابق وهما اللتان تسببتا في تحسين الإنتاجية، وقد نقلت هذه النظرية انتباه المدراء والإدارة والباحثين من التركيز على الجوانب الفنية والهيكلية إلى الجوانب الاجتماعية والإنسانية كمفاتيح مهمة لتحسين الإنتاجية.³

ب. نظرية الحاجات:

اقترح أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) خمس حاجات إنسانية في شكل هرم، تمثل الحاجات الفيزيولوجية قاعدة الهرم، وتشمل مختلف الحاجات الأساسية لبقاء واستمرار العنصر البشري، ثم حاجات الأمان، وهي الحاجات المتعلقة بحماية وجود البشر من مختلف المخاطر، ثم الحاجات الاجتماعية، وهي حاجة الانتماء إلى مجموعة وبناء روابط اجتماعية مثل الصداقة والأسرة، ثم الحاجة إلى التقدير والاحترام، وأخير، الحاجة إلى تحقيق الذات وتقع في قمة الهرم.

¹Anninos, Loukas N. "The Archetype Of Excellence In Universities And TQM". *Journal Of Management History*, vol 13, no. 4, 2007, pp. 307-321. *Emerald*, <https://doi.org/10.1108/17511340710819561>. p 310.

²British Library. "Elton Mayo". *Bl.Uk*, <https://www.bl.uk/people/elton-mayo>. Accessed 02 August 2021.

³صالح مهدي محسن العامري وهاجر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

هذه النظرية قائمة على أساس مبدئين أساسيين: الأول، مبدأ الحرمان من الإشباع، أي أن الحاجة المشبعة لا أثر لها في دفع الفرد لسلوك معين، في حين أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها؛ والثاني، مبدأ التدرج في إشباع الحاجات، أي أن الحاجات في مستوى أعلى لا تفعل إلا بعد أن تكون حاجة المستوى الأدنى منه قد أشبعت.¹ وتهدف هذه النظرية إلى رفع الكفاءة والإنتاجية لدى الموظفين، وذلك عن طريق الاستخدام الرشيد للإمكانات المادية والبشرية من خلال التحفيز المادي والمعنوي للموظفين، وذلك لأنه لا يمكن تحفيز الموظف إلا من خلال تلبية حاجاته غير المشبعة، وذلك لأن الحاجات المشبعة لا تشكل حافزا، وبما أن حاجات الفرد متتابعة ومتسلسلة فإن إشباع حاجة يعني بروز حاجة أخرى يجب إشباعها.²

ج. نظرية X و Y :

نظرا لتأثر دوغلاس ماكريغر (Douglas McGregor) بتجارب هاوثورن، ألف كتابه المشهور "الجانب الإنساني للمؤسسة"، والذي قدم فيه وجهة نظر تنص على ضرورة عناية المدراء بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للموظفين، كما دعاهم إلى الانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية للعمل سماها "نظرية X" إلى الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية والتي سماها "نظرية Y". ووفق أفكار (Douglas McGregor) تدور افتراضات "نظرية X" حول عدم حب العاملين للعمل، ونقص الطموح، وعدم الاستعداد لتحمل المسؤولية، ومقاومة التغيير، كما أنهم يفضلون أن يقادوا بدل أن يكونوا هم القادة، ويحفظون ماديا فقط.³ حسب اعتقاد (Douglas McGregor)، إن افتراضات المدرسة الكلاسيكية والتي سماها "نظرية X" يمكن أن تتحقق في ظل تجارب شخصية وخاصة ولكنها لا تمثل قاعدة، إذ أن المكافآت المادية والعقاب ليست الحافز الوحيد الذي يدفع الموظف إلى العمل، لأن الموظف لديه حاجة لإرضاء ذاته وتحقيق ذاته وهي حاجات نفسية، مما يدفعه نحو تحقيق أهداف المؤسسة وتحمل المسؤولية دون الحاجة إلى فرض السيطرة والرقابة الخارجية عليه، ويكفي لذلك أن يتخلى المدراء عن النظرة التقليدية المقيدة للموظف، وقد سمى هذا الطرح "نظرية Y".⁴

د. الشخصية الناضجة:

صاحب هذه النظرية هو كريس أرغريس (Chris Argyris)، الذي يرى أن تناقضا سيحصل بين الممارسات الإدارية القائمة على المفاهيم التقليدية، والهيكلية التنظيمية التقليدية، مع الحاجات والقابليات للأشخاص الناضجين العاملين في المؤسسة، واستنتج أن بعض الممارسات، وخاصة تلك المتأثرة بالمدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها لا تتسجم مع الشخصية الناضجة. على سبيل المثال، يرى اتجاه الإدارة العلمية في التخصص وتقسيم العمل سبيلا إلى

¹ صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² محمد منادلي، مرجع سبق ذكره، ص 243.

³ صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

⁴ McGregor, Douglas. "Theory X and theory Y." *Organization theory*, vol. 358, no. 374. 1960. p 5.

مزيد من الكفاءة في الأداء عندما تحدد المهام بدقة، في حين يرى (Chris Argyris) أن هذا المبدأ لا ينسجم مع تحقيق الذات للعامل في مكان العمل، حيث أنه يريد مزيد من المرونة وحرية التصرف وطرح الأفكار الإبداعية. وكذلك ترى نظرية الشخصية الناضجة أن تحديد السلطة الواضح، وممارسة الرقابة، وكتابة الإجراءات بالتفصيل، في النظرية البيروقراطية يخلق نوعاً من الاتكالية والجمود لدى العاملين، ويشعر من خلالها العامل أن بيئة العمل مفروضة عليه، وبالتالي يقل اندفاعه للعمل. ولعل أهم ما توصل إليه (Chris Argyris) في انتقاده لمبدأ وحدة الإدارة الذي نادى به (Henri Fayol)، هو أن هذا المبدأ يخلق ظروف الفشل النفسي للعاملين، وأن النجاح يتحقق عندما يشارك العاملون في تحديد الأهداف.¹

هـ. نظرية العاملين:

ميز فريدريك هرزبيرغ (Frederick Herzberg) بين مجموعتين من العوامل التي تؤثر على رضا الفرد في عمله: المجموعة الأولى تتعلق بمحيط الوظيفة، كالأجور، وظروف العمل، وسياسات المؤسسة وتنظيمها، والإدارة والقيادة، والأمان الوظيفي، ودرجة الإشراف.....، تسمى هذه العوامل "عوامل وقائية" لأن توفرها لا يزيد من رضا العاملين وتوجههم نحو العمل، في المقابل من ذلك، يتسبب عدم توفرها في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل مما يصيبه بالإحباط ويقلل من توجهه نحو العمل؛ أما المجموعة الثانية، فهي عوامل تتعلق بالوظيفة نفسها، مثل المسؤولية، والتقدم في العمل، والتقدير، والإنجاز، وتسمى "العوامل الدافعة" لأن توفرها يحقق حاجة النماء وتحقيق الذات لدى العامل، مما يرفع من مستويات الرضا لديه وتوجهه نحو زيادة الأداء.²

ركز رواد الاتجاه السلوكي اهتمامهم على البعد الاجتماعي للعمل، وشددوا على أهمية العلاقات الشخصية، واحتياجات الموظفين، وقوة العلاقات غير الرسمية، في التأثير على سلوك العاملين داخل المؤسسات. وقد ساهمت المدرسة السلوكية بنجاح في لفت انتباه المدراء إلى ضرورة الجمع بين البعد الفني والبعد الإنساني للمؤسسات في نظم الإدارة. لذلك، فإن التميز وفقاً لمدرسة الفكر هذه، يعني التركيز على العنصر البشري وتحفيز العمال من خلال مواءمة احتياجاتهم مع تنظيم العمل.³

3. المؤسسة المتميزة في ظل المقاربة الحديثة للفكر الإداري:

سلطت نظرية الإدارة الحديثة الضوء على مدى تعقيد المنظمة، وكذلك الأفراد، وتنوع احتياجاتهم، ودوافعهم وتطلعاتهم، وإمكاناتهم في تلك الفترة، معتبرة فرضية الرجل الاقتصادي العقلاني للنظرية الكلاسيكية ووجهة نظر الشخص الاجتماعي للنظرية السلوكية غير عملية، فالتعقيدات المستجدة تتطلب استراتيجيات إدارية معقدة للتعامل

¹ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² كريمة طويل، "الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر العاصمة (الجزائر)، 2008، ص ص 42، 43.

³ Anninos, Loukas N. Op.cit. p 310.

مع الأشخاص والمؤسسة. وتضم المقاربة الحديثة للفكر الإداري ثلاث نظريات: النظرية الكمية، ونظرية النظم، والنظرية الموقفية.¹

أ. النظرية الكمية:

هدفت حركة الإدارة الكمية إلى استخدام علم الرياضيات من أجل حل المشاكل الإدارية، وتحسين جودة القرارات داخل المؤسسة، ويمكن ملاحظة ثلاث مجالات رئيسية لهذه المقاربة: بحوث العمليات، والذي يركز على تطوير النماذج الرياضية للمساعدة في اتخاذ القرار وحل المشكلات؛ إدارة العمليات، والذي يعنى بتطبيق بحوث العمليات على المؤسسات؛ ونظم المعلومات الإدارية، وهي أنظمة اتصالات معقدة تعتمد على البرمجيات الحاسوبية مصممة لتزويد المديرين بالمعلومات. وتتضمن المساهمة الرئيسية للإدارة الكمية تطوير تقنيات كمية معقدة للمساعدة في اتخاذ القرار وحل المشاكل، وتعتمد على برامج الحاسوب في أنظمة دعم القرار، وهي بذلك تعتبر أداة للتخطيط والرقابة، ولكن ما يؤخذ عليها هو عدم قدرتها على التنبؤ أو تفسير السلوك البشري في المؤسسات، وهي بالتالي، لا تنوب عن البشر.²

ب. نظرية النظم:

تم تطوير مدرسة النظم بواسطة عالم الأحياء (Ludwig von Bertalanffy)، ومن أجل فهم لمقاربة الأنظمة، يتعين الإلمام بالمفاهيم الأساسية لنظرية النظم وهي: النظام، والنظام الفرعي، والنظام المفتوح، والنظام المغلق، والتآزر أو التداؤب، وحدود النظام، والتدفق، وردود الفعل أو التغذية العكسية، وذلك لأن المفاهيم السابقة ترتبط بالافتراضات الرئيسية للنظرية، والتي يمكن اختصارها في ما يأتي:³

- يتكون النظام من مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، تسمى تلك العناصر أنظمة فرعية؛
- يشبه النظام الفرعي في تركيبته النظام الذي ينتمي إليه، فهو كذلك يتكون من أنظمة فرعية أصغر تتفاعل فيها بينها ضمن نفس النسق مع النظام الكلي؛
- يجب دراسة الأنظمة ككل لا يتجزأ، إذ لا فائدة من دراسة الأنظمة الفرعية بشكل منفرد، وذلك لأن أجزاء النظام تشبه العضو الحي يفقد خصائصه إذا تم عزله عن باقي الجسد؛
- لا يوجد نظام في الفراغ، إذ يتلقى المعلومات والمواد والطاقة من أنظمة أخرى كمدخلات، ثم تخضع هذه المدخلات لعملية تحويل داخل النظام، وتخرج من النظام كمخرجات وتصبح مدخلات لأنظمة أخرى، ويحصل ذلك في الأنظمة الفرعية للنظام وفق نفس النسق؛

¹Kefale, Tesfaye. "Modern Management Approach Theory And Practice". Available on *Research gate*, 2020. https://www.researchgate.net/publication/343809103_Modern_Management_Approach_theory_and_Practices. Accessed 02 August 2021.

²Ibid.

³Ibid.

- يحصل كل نظام على تغذية عكسية في شكل رد فعل على مخرجاته، بالإضافة إلى ذلك، تعود بعض العناصر إلى النظام نفسه كمدخلات من جديد؛
 - تعمل أجزاء النظام في تداؤب، بحيث يكون أداء أجزاء النظام مجتمعين أعلى من أدائهم عندما يعملون بمعزل عن باقي أجزاء النظام؛
 - المؤسسة هي نظام مفتوح وديناميكي لأنها تستجيب لبيئتها، وهي بذلك عرضة للتغيير، ونظرًا لأن البيئة الخارجية مهمة جدًا لكل نظام، يجب أن يكون المديرون متيقظين للتغيرات الخارجية، وأن يكون لدى المديرين أجهزة استشعار حساسة تساعدهم على مسح البيئة حتى يتمكنوا من اكتشاف التحديات والتعامل معها عند ظهورها.
- ج. النظرية الموقفية:

انتقد (J.W. Lorsch and P.R. Lawrence) باقي الاتجاهات الفكرية للإدارة لافتراضها مسبقاً "أفضل طريقة للإدارة"، فطورا نظرية تفترض في الأساس عدم وجود طريقة واحدة أفضل للقيام بالأشياء، لأن مشاكل الإدارة تختلف حسب اختلاف المواقف، وتتطلب معالجتها حسب ما يتطلبه الموقف، ولذلك سميت "النظرية الموقفية" وفي بعض الكتابات "النظرية الظرفية". وفق هذه النظرية، على المدراء شرح الأهداف، وتصميم المؤسسات، وإعداد الاستراتيجيات والسياسات والخطط وفقاً للظروف السائدة، وأن فعالية السياسات والممارسات الإدارية مرتبطة بمدى تكيفها مع التغيرات في البيئة، لذلك، ينبغي تحسين مهارات التشخيص لتوقع التغيرات البيئية والاستعداد لها، وتمتع المديرون بمهارة كافية في إدارة العلاقات البشرية لاستيعاب التغيير واستقراره، لكن ما يؤخذ على هذه النظرية هو البساطة في طرحها والتعقيد في تنفيذها، فالأدبيات لم تفصل في شرح طرق التصرف المناسبة في مواقف معينة، كما يعاب على هذه النظرية تقييد المؤسسة بالموقف، مما يضعف من استباقيتها ويوجهها نحو تفضيل أسلوب رد الفعل انتظاراً للمواقف التي تواجهها.¹

ما يلاحظ على التيارات الحديثة للفكر الإداري، هو ظهور لاعب آخر في اهتمامات مفكري الإدارة في تلك الفترة، وهو البيئة الخارجية للمؤسسة بمختلف عناصرها، واكتشاف عمل أجزاء المؤسسة بدناميكية في ظل نسق نظامي يربط تلك الأجزاء ببعضها، ويربط المؤسسة ببيئتها مما يعقد عملية إدارتها، فبدلاً من التركيز على رفع كفاءة المؤسسة من خلال إنتاجية الفرد أو من خلال التنظيم الإداري، أصبح التركيز على فهم ديناميكية المؤسسة وعلاقتها ببيئتها في إطار شمولي يجمع الأبعاد التقنية والاجتماعية لمشاكل المؤسسة، مع أخذ خصائص المواقف بعين الاعتبار. وبالتالي، يتم تقديم التميز وفق هذا التيار، كنتيجة للممارسات التي تتعامل مع مشاكل المؤسسة بنظرة شمولية، وحسب طبيعة المواقف التي تتعرض لها، والترصد لمختلف التغيرات البيئية من خلال تفعيل أنظمة المعلومات، لأجل تمكين الإدارة من اتخاذ القرارات التي تضمن بقاء المؤسسة.

¹ Ibid.

4. المؤسسة المتميزة في ظل المقاربات المعاصرة للفكر الإداري:

منذ إدراك باحثي وممارسي الإدارة لأهمية دور البيئة الخارجية كلاعب مؤثر في مصير المؤسسات، أصبح نجاح هذه الأخيرة مرتبطاً بمدى قدرتها على التكيف مع بيئتها، ويعتبر التغيير هو السمة الثابتة لبيئة المؤسسة، مما يجعل هذه الأخيرة مجبرة على التعامل مع تحديات البيئة الحالية، والاستعداد لأي تحديات أخرى قد تستجد في المستقبل، لضمان البقاء والنمو. ومن بين التحديات البارزة في بيئة الأعمال المعاصرة نذكر: تعاظم دور المعرفة، العولمة، التطور التكنولوجي وتطور قطاع الاتصالات، أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات، التكتلات الاقتصادية العالمية والمعايير الدولية المفروضة على الأعمال.¹ وقد ساهمت المتغيرات سابقة الذكر في دفع الباحثين والممارسين على حد سواء إلى البحث عن فلسفة جديدة تساعد المؤسسات على مواجهة منافسيها، فنتج عن ذلك تيارات فكرية جديدة أهمها:

أ. مدخل إدارة الجودة الشاملة:

تعني إدارة الجودة الشاملة التزام الإدارة وإشراك الموظفين في ترشيد العمل، عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو يفوق توقعاته، ويذكر أن إدارة الجودة الشاملة قد تم تعريفها من قبل العديد من الباحثين، إلا أنه رغم كثرتهم فهم ينقسمون في تناولهم لموضوع إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاث اتجاهات: يركز الاتجاه الأول على العميل واحتياجاته وتطلعاته؛ في حين يركز الاتجاه الثاني على النتائج النهائية، مثل تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة؛ بينما يركز الاتجاه الثالث على استخدام الوسائل العلمية في التطبيق.² وتتركز المساهمات التي تميزت بها فلسفة إدارة الجودة الشاملة عن مداخل الإدارة التي سبقتها في ثلاث مجالات رئيسية هي:³

- في مجال الإدارة بشكل عام: وفق إدارة الجودة الشاملة، على المؤسسة وضع الجودة أولاً عوضاً عن التركيز على جني الأرباح في المدى القصير، وذلك يتضمن تقديم منتجات وخدمات أحسن للزبائن باستمرار، لذلك، من المهم تحسين عمليات الإنتاج وتقديم الخدمة، بما يتوافق ومقاييس الزبون، ويجب إشراك الجميع في عملية التحسين هذه؛
- في مجال إدارة العمليات: تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مبدأ التحسين المستمر، إذ يفترض هذا المبدأ وجود نقاط ضعف في العمليات الحالية، وعلى المؤسسة اكتشافها والعمل على تحسينها باستمرار، وتعتبر الرقابة الإحصائية على عمليات المؤسسة الأداة الرئيسية في اكتشاف الأخطاء وأسبابها، وتجدر الإشارة إلى أن الرقابة على العمليات في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة هي عملية وقائية وعلاجية، لأنها تجرى قبل تنفيذ العمليات، وأثناء

¹ صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 44-47.

² أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة السبيل لتحقيق الأداء المنظمي المتميز"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 02، العدد 01، جامعة ورقلة، ورقلة (الجزائر)، 2013، ص ص 33-46، ص 35.

³ Rossler, Paul E., and Mario G. Beruvides. "Management Theory Déjà Vu? Scientific And Total Quality Management". *Engineering Management Journal*, vol 6, no. 2, 1994, pp. 6-15. Informa UK Limited, <https://doi.org/10.1080/10429247.1994.11414780>. pp 7-11.

التنفيذ، وبعد إتمام التنفيذ، وتتم عملية التصويب في المرحلة التي تم فيها اكتشاف وجود الأخطاء، ولتتمكن من إنجاح عملية التحسين، من الضروري أن يتم التعاون من قبل العاملين والعمل بروح الفريق؛

- في مجال إدارة الأفراد: حسب اعتقاد ديمينج، إن مهمة الإدارة هي القيادة وليست ممارسة الرقابة على الأفراد، وتمثل القيادة في مساعدة الآخرين على النجاح في أداء مهامهم، ويتضمن ذلك تعليم وتدريب الموظفين باستمرار، إلى جانب تحفيزهم ودعم الثقة لديهم، مما يدفعهم نحو تحقيق مستويات أداء عالية.

ب. مدخل الإدارة اليابانية (نظرية Z):

أصبح الأسلوب الإداري لليابان مصدرا ملهما للعديد من المؤسسات المتميزة حول العالم، مما دفع ببعض الباحثين إلى محاولة فهم الطريقة اليابانية في إدارة مؤسساتها، ونظمها المختلفة، وتنظيمها، ومن بين هؤلاء الباحثين ويليام أوتشي (William Ouchi)، الذي لاحظ تفوق إنتاجية المؤسسات اليابانية في أمريكا على المؤسسات الأمريكية رغم تفوق الأخيرة في عناصر الإنتاج، وقد أرجع (William Ouchi) سبب التفوق الياباني إلى كيفية إدارة العنصر البشري، والتي تقوم على فلسفة صنع العامل السعيد في عمله، وقد استطاع أن يكيف أسلوب الإدارة الياباني لتلائم مع البيئة الأمريكية الأكثر تنوعا، مقارنة بالبيئة اليابانية، التي تستثني الأقليات من العمل، مخرجا نموذج إدارة جديد سماه "نظرية Z".¹ تقوم الأخيرة على المدخلات الخاصة بالإدارة اليابانية، والتي تقوم على روح الجماعة واشتراك العمال في اتخاذ القرارات، وخلق الجو الأسري في المؤسسة، مما يعزز من ولاء وانتماء أولئك العمال لمؤسستهم، ومن أهم الدروس التي تقدمها هذه النظرية: الثقة، والمهارة، والألفة.² حاولت طروحات (William Ouchi) التي من ضمنها "نظرية Z" أن تجعل التميز مرتبطا بثقافة تدعو إلى الاهتمام بالعاملين ومجموعات العمل كفرق متكاملة، تناقش مختلف ما يرتبط بالنوعية وتحسينها باستمرار، من خلال الاهتمام بالعاملين بشكل شامل، والتعاقد معهم مدى الحياة، وتطوير جوانب الرقابة الذاتية والمسؤولية الجماعية.³

ج. المدخل الشامل للتميز:

يعتبر كتاب بيتيرز ووترمان (Peters & Waterman) "في البحث عن التميز" أول مساهمة أكاديمية في مناقشة مفهوم التميز المعاصر، والذي حددا فيه مجموعة من الخصائص المشتركة لأفضل المؤسسات أداء، ومنها: القرب من المستهلك، والتوجه نحو الفعل الدقيق والمبادرة، وارتباط الإنتاجية بالأفراد ورأس المال المعرفي،...⁴ وقد تتالت

¹ عادل محسن، "إدارة المؤسسات الصحفية العراقية في ضوء نظرية Z اليابانية"، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، المجلد 17، العدد 70، جامعة المستنصرية، جمهورية العراق، 2020، ص ص 205-229، ص 214.

² شيما الدقن، "علاقة الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال بالأداء المهني: دراسة ميدانية مقارنة على محطات الراديو المصرية الحكومية والخاصة الإلكترونية"، مجلة كلية الآداب، العدد 97، جامعة الزقازيق، مصر، 2021، ص ص 383-423، ص 391.

³ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

⁴ المرجع السابق، ص 70.

الكتابات والمقترحات لتحديد عناصر التميز، وخصائص المؤسسات المتميزة بصراحة منذ بداية الثمانينات، والجدول (01-02) يلخص مختلف تلك المساهمات.

الجدول (01-02): عناصر المؤسسة المتميزة في نظر الباحثين

عناصر التميز الأساسية في نظر الباحث أو المؤسسة	السنة	الباحث أو المؤسسة
العناصر الصلبة: الاستراتيجية والهيكل والأنظمة؛ العناصر اللينة: الأسلوب والثقافة، والموظفين، والمهارات، القيم المشتركة والأهداف الفائقة.	1980	Peters and Waterman
العنصر البشري والقيم التي تساعد في بناء رؤية إرشادية	1981	Pascale and Athos
التركيز على العناصر الصلبة واللينة وتفاعلها، وتقديم نقاط القوة في الابتكار والقدرة على التغيير والقيادة التي تتفوق من خلال رؤيتها وقيمها.	1982	Peters and Waterman
الأشخاص، رعاية الزبائن، الابتكار المستمر، القيادة من خلال الإدارة بالتجوال.	1985	Peters and Austin
التحسين المستمر والتغيير المستمر من خلال القيمة المضافة العالية والجودة والمرونة.	1988	Peters
القيادة الإدارية، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، التركيز على العميل والسوق، استخدام المعلومات وأدوات الجودة، نتائج الأعمال.	1990	Xerox
الرؤية المشتركة، والإلتقان الشخصي، والعمل مع النماذج العقلية، التعلم الجماعي، التفكير المنظومي.	1990	Senge
استيعاب قيم الشركة لبناء طاقة جوهرية ووجود آليات دعم صريحة: تدريب، تقييم .. وآليات دعم ضمنية: منافسة داخلية..	1992	Aubert and de Gaulejac
بناء القيادة للأشخاص الذين ينشئون شركات و فرقاً تدير العمليات لبناء المنتجات.	1999	Dahlgard and Dahlgard-Park
يضع العامل البشري في المقدمة ويوازن بين اللينة والعناصر الصلبة داخل المنظمات.	2004	Likert
تكامل بين العناصر الملموسة وغير الملموسة والمستويات الفردية والتنظيمية داخل المنظمات، في إطار يكون قادرًا على الاستفادة الكاملة من المعرفة السابقة.	2005	Dahlgard and Dahlgard-Park

المصدر: بالاعتماد على

Anninos, Loukas N. "The Archetype Of Excellence In Universities And TQM". *Journal Of Management History*, vol 13, no. 4, 2007, pp. 307-321. Emerald, <https://doi.org/10.1108/17511340710819561>. pp 313-314.

رغم اختلاف الطروحات التي تناولت المفهوم المعاصر للتميز، منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي وإلى غاية مطلع القرن الواحد والعشرين، إلا أن ما يلاحظ على تلك الطروحات، هو تركيزها حول مجموعة من الممارسات

أهمها: التوجه نحو العميل، والاهتمام بالقيم والثقافة التنظيمية، والرؤية المستقبلية المشتركة نحو التميز، وبناء القيادة القادرة على بناء الشراكات، والتحسين المستمر للعمليات، وقبول التغيير، والتركيز على المورد البشري. ورغم اختلاف الباحثين في تعريف التميز، يوجد ثلاث ركائز تم تعريف التميز بناء عليها هي: ممارسات المؤسسة، وتفوقها على مثيلاتها، وتحقيقها لأداء يفوق توقعات الزبائن.¹

من خلال ما سبق، يتضح أن ما كانت تسعى إليه مدارس الفكر الإداري في الحقيقة، هو معالجة المشاكل في الزمن الذي ازدهرت فيه، فقد كانت مشكلة تذبذب إنتاجية الموظفين، منذ مطلع القرن الماضي وحتى بلوغه المنتصف، السبب وراء تطوير المبادئ الإدارية، التي ركزت على ترشيد سلوك الأفراد والجماعات داخل المصانع، من خلال تطبيق الأسلوب العلمي والمنطق، ثم من خلال الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي للعامل، وإلى غاية ذلك الحين، كان محور اهتمام المدراء والباحثين، هو البحث عن تشكيلة من التدابير للتأثير على العمال ودفعهم إلى مستويات أداء مرتفعة.

وبعد منتصف القرن الماضي، بدأ الاعتراف بتأثير البيئة الخارجية على المؤسسة، وتوجه اهتمام كل من المدراء والباحثين نحو البحث عن طرق التعامل مع التأثير الذي تفرضه البيئة الخارجية وما تشمله من متغيرات على المؤسسة، فازدهرت آنذاك المدرسة الكمية، ونظرية النظم، والنظرية الموقفية، ولم يتم الاعتراف بحاجة المؤسسات للتميز إلا مع زيادة حدة المنافسة، خاصة بزوال الحواجز على انتقال الأموال والأفراد الذي انجر عن العولمة، إضافة إلى ذلك تسارع التغير البيئي، مما ساهم في ظهور بعض المداخل التي تعتبر ممارسات أو أساليب إدارية أكثر من كونها نظريات، إنها توليفات مميزة نابعة من فهم المؤسسة لعلاقتها بالبيئة المحيطة بها، بحيث تجمع أحسن الممارسات وأفضلها في توليفة واحدة تمكنها من تحقيق نتائج أفضل، مثل إدارة الجودة، والإدارة اليابانية، والتميز.

وبالتالي، وانطلاقاً مما سبق، نميز اثنين من الطروحات حول التميز والفكر الإداري:

- **الطرح الأول:** وهو أن القصد من التميز هو تبني وتطبيق أفضل الممارسات من قبل المؤسسة، وتحقيق أفضل النتائج مقارنة بباقي المؤسسات من القطاع، أو الصناعة، أو الرقعة الجغرافية، في حقبة زمنية معينة، ولا يرتبط بممارسات أو نتائج معينة؛ وفق هذا الطرح، فإن اعتماد المؤسسات على الأساليب العلمية مثلاً، في القيام بمزاولة أنشطتها، وما يرافق ذلك من نتائج، بالنسبة للمؤسسات التي عاصرت الفكر الكلاسيكي للإدارة، يعد تميزاً، باعتبار أن الأفكار التي جاءت بها المدارس الكلاسيكية للإدارة في تلك الفترة هي أفضل الممارسات، وكانت تقدم نتائج أفضل، بالمقارنة مع الممارسات التي كانت رائجة قبل ذلك، وبالتالي، فإن هذا الطرح ينطبق كذلك على باقي المدارس الفكرية للإدارة.

¹ فراح خالد في وأمال مهاوة، "مساهمة إجراءات التوظيف في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة"، مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جامعة تبسة، تبسة (الجزائر)، 2021، ص ص 70-85، ص 75.

- **الطرح الثاني:** وهو أن التميز أسلوب إدارة واتجاه فكري معاصر قائم بذاته، أي أنه يقوم على مبادئ وقواعد محددة، ويختص بمجموعة من الممارسات التي توصل إلى نتائج معينة ومحددة مسبقاً؛ وفق هذا الطرح، تعتبر مختلف الأفكار والممارسات التي طرحت من قبل رواد مدارس الفكر الإداري وحتى الاتجاهات المعاصرة، مختلفة تماماً عن مفهوم التميز، وأن هذا الأخير، ليس في الحقيقة نتيجة لالتقاء ممارسات مميزة مع نتائج أحسن مقارنة بباقي المؤسسات في الصناعة، إنما هو مسار استراتيجي كامل، ينطلق من قرار نابع عن وعي الإدارة العليا للمؤسسة بحاجتها للتميز، وينتهي عند تقييم أساليب المؤسسة وأدائها وتصويب الانحرافات عن الاستراتيجية المرسومة من طرف صناع القرار لتطبيق التميز، أي أن التميز وفق هذا الطرح مقصود ومخطط وليس وليد الصدفة كما ذكر سابقاً.

المطلب الثاني: تميز المؤسسات، إدارة الجودة الشاملة، والتنافسية

كثيراً ما تتقاطع بعض المفاهيم في مجال إدارة الأعمال، مما يزيد من احتمال الخلط بين المفاهيم نظراً للتشابه الذي يظهر نتيجة لذلك التقاطع. كذلك الأمر بالنسبة لمفهوم تميز المؤسسات، فالأخير يتقاطع مع أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الممارسات، مثل التحسين المستمر والتوجه نحو الزبون، ويتقاطع مع مفهومي الميزة التنافسية والتفوق التنافسي في الجزئية المتعلقة بالتفوق على المنافسين، إضافة إلى ذلك، يتقاطع مفهوم تميز المؤسسات مع مفهومي تميز الأداء المؤسسي والأداء الشامل للمؤسسات، وذلك في جزئية ضرورة تحقيق أداء يفوق توقعات الزبائن. وقد يتسبب التقاطع بين المفاهيم في زيادة الغموض حولها، مما يؤدي بالباحثين والدارسين إلى الخلط بينها خاصة إذا كان هؤلاء لم يحصلوا على المعرفة الكافية حول هذه المفاهيم، وبغرض إزالة اللبس القائم حول مفهوم تميز المؤسسات، يتم فيما يأتي مناقشة مواطن التقاطع والاختلاف بين هذا الأخير وباقي المفاهيم ذات الصلة.

1. تميز المؤسسات وإدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم ارتباطاً بتميز المؤسسات، حتى إنه يصعب الفصل بينهما، كما يصعب التمييز بينهما نظراً لاشتراكهما في العديد من الممارسات، إلى جانب أن كلا منهما يعتمد على الآخر في العديد من المواضيع، وفيما يأتي، يتم مناقشة أهم مميزات المفهومين ومواطن الاختلاف بينهما، وتحليل علاقتهما ببعضهما من جهة، وعلاقتهما بالمقاييس العالمية من جهة أخرى.

أ. السمات المميزة لإدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم المميزة والمختلفة عن بقية مفاهيم إدارة الأعمال عموماً، والتميز على وجه الخصوص رغم ارتباطهما الشديد وكثرة مواطن التداخل بينهما، وتحدد مواطن تميز إدارة الجودة الشاملة في ما يأتي:

- **التعريف:**

انقسم الباحثون في تعريف إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاث فرق: الأولى، تعرفها بأنها الاهتمام باحتياجات الزبون وتطلعاته والسعي إلى مواكبتها؛ والثانية، تعرفها بأنها تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف؛ أما الثالثة، فقد ركزت

على استخدام الوسائل العلمية (الصفحة 50)، في المقابل من ذلك، يجمع تعريف تميز المؤسسة بين ثلاث ركائز: الأول، الممارسات؛ والثاني، التفوق على المنافسين؛ أما الثالث، فهو تحقيق أداء يفوق توقعات الزبائن (الصفحة 53)، فقد تم تعريف المؤسسات المتميزة بأنها المؤسسات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها، والمتعاملين معها بعلاقات التأيد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط القوة والضعف بها والبيئة المحيطة، كما أنها تعبر عن كل فعل ونشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسة¹، كما تم تعريفه بأنه فعل ما هو متميز عن المنافسين بحيث يحقق الميزة التنافسية.²

وبالتالي، فإدارة الجودة الشاملة تقيس نجاح المؤسسات بمدى مواكبتها لاحتياجات الزبائن وتطلعاتهم، ومدى قدرتها على تحسين الإنتاجية مقابل التحكم في التكاليف، وذلك في ظل استخدام الوسائل العلمية، أي أن المؤسسات في ظل إدارة الجودة الشاملة لا تهتم بما يفوق توقعات الزبائن، كما أنها لا تهتم بمقارنة أدائها بأداء المنافسين، وتكتفي عوضاً عن ذلك، بمقارنة نتائجها الحالية مع نتائجها السابقة في الحكم على أدائها، في حين أن مقارنة أداء المؤسسة ونتائجها مع أداء ونتائج المنافسين أساسي للحكم على تحقق تميزها من عدمه، إضافة إلى السعي إلى تحقيق ما هو أعلى من توقعات الزبائن، إلى جانب ممارسات التميز والتي سيتم التفصيل فيها لاحقاً.

- الهدف والغاية:

إن كلا من إدارة الجودة الشاملة وتميز المؤسسات ليسا غاية إنما هما وسيلة، الأولى لكسب رضا الزبائن وولائهم، والثانية لكسب رضا واحترام المتعاملين مع المؤسسة والمجتمع ككل،³ رغم ذلك، يجب أن يكون كل منهما عن سابق نية وتخطيط، فقد عرف التميز بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على أداء متميز.⁴ من جهة أخرى، يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة العديد من الشروط أهمها قبول ودعم الإدارة العليا وتهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية المناسبين،⁵ كما أن العملية معرضة للفشل في حال استعجال النتائج أو التسرع في الانتقال إلى مراحل متقدمة من التطبيق دون التأكد من إتمام المراحل الأولى.⁶

¹ أحلام ساري، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² باسم عمر محمود اللوح، "أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، غزة (فلسطين)، 2017، ص 22.

³ فاطمة الزهراء بن أحمد ويحيى بوشنة، "تداعيات الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسيدي بلعباس"، دفاثر MECAS، المجلد 16، العدد 02، جامعة تلمسان، تلمسان (الجزائر)، 2020، ص ص 476-485، ص 478.

⁴ أحلام ساري، مرجع سبق ذكره، ص 22.

⁵ أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، ورقلة (الجزائر)، 08-09 مارس 2005، ص ص 508-518، ص 510.

⁶ هوارى العابد، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة-ولاية أدرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، بسكرة (الجزائر)، 2015، ص 57.

- المبادئ والممارسات:

تقوم كل من إدارة الجودة الشاملة وتميز المؤسسات على جملة من الممارسات، وفي مقدمة الممارسات التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة التركيز على العميل، فهي، أي، إدارة الجودة الشاملة تنطلق من الاعتقاد بأن استمرار ونجاح المؤسسة يعتمد بشكل رئيسي على احتياجات الزبائن وتوقعاتهم، وبناء على ذلك، يجب على المؤسسة أن تتخذ من رضا الزبائن قاعدة أساسية تبني عليها استراتيجياتها، ويتوسع مفهوم رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ليشمل الموظفين كزبائن داخليين، ولذلك يعتبر إشراك جميع الموظفين في عمليات إدارة الجودة الشاملة أحد الركائز الأساسية لهذه الأخيرة، بالإضافة إلى التحسين المستمر، واتخاذ القرار بناء على الحقائق، والتعاون الجماعي بين جميع المستويات الإدارية للمؤسسة، وكذا الوقاية بدلا من التفتيش، وهو ما يقصد به، أن عملية الرقابة تكون في جميع مراحل العمل بدلا من انحصارها في المرحلة الأخيرة، مما يخفف من تكاليف المعيب وكذا تكاليف الهدر بأنواعها.¹ في المقابل مما سبق، توجد ثمانية ممارسات تركز عليها المؤسسات المتميزة، يمكن اختصارها في ما يأتي:²

- القيادة واتساق الهدف: إذ يساهم سلوك القادة ووضوح الهدف واتساقه في إيجاد بيئة يمكن للأفراد والمؤسسة التفوق فيها؛
- التوجه بالنتائج: فالتميز يعتمد على تحقيق التوازن وتلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة المعنيين (وهذا يشمل الموظفين، والزبائن، والموردين، والمجتمع بشكل عام، وكذلك المساهمون والدائنون)؛
- التركيز على الزبائن: فالعميل هو الحكم النهائي لجودة المنتج والخدمة، لذلك يجب العمل على تحسين ولاء الزبائن والاحتفاظ بهم واكتساب حصتهم في السوق من خلال التركيز الواضح على احتياجات الزبائن الحاليين والمحتملين؛
- الإدارة بالعمليات والحقائق: تعمل المؤسسات بشكل أكثر فاعلية عندما يتم فهم جميع الأنشطة المترابطة وإدارتها بشكل منهجي، ويتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات الحالية والتحسينات المخطط لها باستخدام معلومات موثوقة تتضمن تصورات أصحاب المصلحة؛
- تنمية الموظفين ومشاركتهم: يتم تفعيل الإمكانيات الكاملة لأفراد المؤسسة بشكل أفضل من خلال القيم المشتركة وثقافة الثقة والتمكين التي تشجع مشاركة الجميع؛
- التعلم المستمر والابتكار والتحسين: إذ يتم تعظيم الأداء التنظيمي عندما يكون قائما على إدارة وتبادل المعرفة ضمن ثقافة التعلم المستمر والابتكار والتحسين؛
- تطوير الشراكة: تعمل المؤسسات بشكل أكثر فاعلية عندما يكون لديها علاقات متبادلة المنفعة، مبنية على الثقة ومشاركة المعرفة والتكامل مع شركائها؛

¹أحلام ساري، مرجع سبق ذكره، ص ص 45، 46.

²Hoyle, David. "Business Excellence Criteria". *Transition-Support.Com*, 2018, https://transition-support.com/business_excellence_criteria.html. Accessed 02 August 2021.

● **المسؤولية الاجتماعية:** تتم خدمة المصلحة طويلة المدى للمؤسسة وموظفيها على أفضل وجه من خلال اعتماد أسلوب أخلاقي وتجاوز توقعات وأنظمة المجتمع ككل.

ويتضح مما سبق، أن قائمة الممارسات التي يركز عليها تميز المؤسسات تشمل جميع ممارسات إدارة الجودة الشاملة، مما يدل على أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر ركنا أساسيا من الأركان التي يبني عليها تميز المؤسسات، وما يؤكد ذلك، هو أن نماذج وجوائز التميز هي في الأصل جوائز للجودة، وهذا ما سيتم مناقشته بالتفصيل لاحقا.

ب. حقيقة علاقة إدارة الجودة الشاملة بتميز المؤسسات:

ناقشت الأدبيات علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتميز بطرق مختلفة، حيث اعتبرها البعض مترادفتين، في حين اعتبر البعض الآخر التميز مرحلة متقدمة من إدارة الجودة الشاملة وتتمه لها، وذهب آخرون إلى أن التميز يمثل النتائج المتحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة الناجح، من جهة أخرى، استخدمت منظمة التقييس العالمي التقييم كمعيار للمقارنة بين المفهومين، واعتبرت أن التميز يعتمد على تقييم مدى توفر مجموعة من المعايير بناء على تقييم كمي أو نوعي لنتائج المؤسسات ومقارنتها بنتائج معيارية، أما إدارة الجودة الشاملة فتعتمد في التقييم على مدى توفر المتطلبات اللازمة والمبادئ الأساسية لتحسين الأداء، إلا أن الكثير من الدراسات ذهبت إلى أن إدارة الجودة الشاملة متضمنة في تميز المؤسسات¹، ففي إحدى الدراسات، تم تقديم إدارة الجودة الشاملة كواحد من الأبعاد والدعائم الرئيسية للتميز إلى جانب القيادة، والمرونة التنظيمية، والابداع والابتكار²، وتم تعريفها في دراسة أخرى إلى جانب أداء المؤسسة كأحد عنصرين جوهريين للتميز³، كما أنها اعتبرت واحدة من المقومات والمتطلبات الرئيسية لتحقيق المؤسسات للتميز، وذلك إلى جانب عناصر أخرى يمكن اختصارها فيما يأتي⁴:

- **بناء استراتيجي متكامل:** يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة، ويضم الرسالة، والرؤية، والأهداف الاستراتيجية، وآلية إعداد الخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة؛
- **هياكل تنظيمية مرنة:** بحيث تكون قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وذلك باعتماد التنظيم على أساس العمليات مع أخذ تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل بعين الاعتبار عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية، وتجدر الإشارة بأن هياكل المؤسسات المتميزة تتصف بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين، بالإضافة لعمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات؛

¹ تغريد عيد الجعبري، "دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص ص 24، 25، 26.

² فهيمة بوروية، "دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بسكرة، بسكرة (الجزائر)، 2020، ص 68.

³ أحلام ساري، مرجع سبق ذكره، ص 39.

⁴ علي السلمي، "نماذج التميز كأساس لتطوير بنية المنظمات لتحقيق التنمية المتواصلة"، ورقة مقدمة إلى مؤتمر جمعية الهندسة الإدارية، نوفمبر 2007، ص 5.

- نظام معلومات متكامل: بحيث يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة، وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، وكذلك قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار؛
 - نظام متطور لإدارة الموارد البشرية: بحيث يبين قواعد وآليات تخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداؤها، بالإضافة إلى وجوب تضمينه قواعد وآليات تقييم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء؛
 - نظام لإدارة الأداء: بحيث يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، بالإضافة إلى أسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وكذا قواعد توجيهه ومتابعته وتقييم النتائج والإنجازات؛
 - نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي والجماعي: بحيث يشمل أداء الأفراد والمجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية والأداء المؤسسي ككل، بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة؛
 - قيادة فعالة: والتي من مسؤوليتها أن تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفر مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج.
- ج. إدارة الجودة الشاملة، تميز المؤسسات، والمقاييس العالمية (ISO):

دفعت التغيرات التي طرأت على المنافسة في بيئة الأعمال المعاصر المؤسسات إلى السعي للحصول على شهادة إيزو كدليل عالمي على فعالية نظامها التسييري المتطابق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، ففي ظل تداعيات العولمة على بيئة الأعمال العالمية المعاصرة، تعتبر المؤسسة المتحصلة على الشهادة تعد رائدة في مجال إدارة الجودة الشاملة.¹

معايير الإيزو تحدد ما هو مطلوب من المؤسسة للحفاظ على توافق وكفاءة نظام الجودة، فهي تعد كنموذج مطابقة المواصفات للمنتج أو الخدمة، ولكنها تغطي أقل بكثير من المفاهيم التي تغطيها نماذج التميز، والتي تركز على تميز الأداء لكامل المؤسسة في كامل الإطار الإداري، ورغم ذلك توجد علاقة ارتباط بين معايير التميز والجودة، فلا يمكن تحقيق معايير التميز بدون أن يسبقه تحقيق معايير الجودة، مما يفسر أن مختلف الأدبيات التي تناولت مراحل تحقيق التميز تبدأ بتطبيق مجموعة المواصفات الدولية للجودة الإيزو، والتي تسهم في وصول أداء المؤسسة لمستوى الجودة عبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فيتهيأ للمؤسسة تحقيق معايير التميز المختلفة ليرقى أداؤها لمستوى التميز.²

من خلال ما سبق، يمكن استنتاج أن الحصول على شهادات من منظمة التقييس العالمية، ما هو إلا دليل مكتوب واعتراف من قبل هذه المنظمة، بمطابقة ممارسات المؤسسة لأعلى معايير الجودة، ولكنها ليست دليلاً على وصولها إلى مستوى التميز، بمعنى أن شهادات الإيزو هي معيار لجودة أساليب التسيير للمؤسسات وليست معياراً لتميزها، ومع ذلك، لا يمكن للمؤسسات تحقيق معايير التميز دون الحصول على شهادات الإيزو في مختلف المجالات.

¹ أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 513-514

² أحلام ساري، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-27.

2. تميز المؤسسات، تنافسية المؤسسات، والتفوق التنافسي:

على غرار إدارة الجودة الشاملة، تعتبر تنافسية المؤسسات، وكذا التفوق التنافسي من القرائن التي تلازم تميز المؤسسات، وذلك في جزئيتين رئيسيتين: الأولى، هي التفوق على المنافسين؛ أما الثانية، فهي الاختلاف عن المنافسين بحيث ينشئ التميز عنهم، وتساهم هاتان الجزئيتان في دعم الشبه بين المفاهيم سابقة الذكر وتميز المؤسسات، وفي ما يأتي شرح لكل مفهوم على حدى، وبيان لاتجاهات العلاقة بينها وبين مفهوم تميز المؤسسة:

أ. التنافسية، الميزة التنافسية والقدرة التنافسية:

يقصد بالتنافسية، قدرة المؤسسة على تزويد الزبون بمنتجات وخدمات بشكل أكثر فعالية من المنافسين الآخرين، أما القدرة التنافسية، فتعني مدى قدرة المؤسسة على منافسة مؤسسات أخرى تنشط في نفس السوق، وتنتج نفس المنتج أو منتجات بديلة تلبي نفس الحاجة، بحيث تختص بالفرصة المستقبلية وبنظرة طويلة المدى، في حين تعرف الميزة التنافسية بأنها الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل مقارنة بمنافسيها، وفي تعريف آخر، تنشأ الميزة التنافسية للمؤسسة من القيمة التي تستطيع منحها لزبائنها، ويمكن أن تأخذ القيمة شكل سعر منخفض أو تقديم منافع متميزة في الخدمة مقارنة بالمنافسين، ومنه، فإن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين، هما القيمة المدركة لدى الزبائن وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز، ورغم اختلاف التسميات إلى أنها تصب في نفس السياق، وهو توفير المؤسسة لمنتجات وخدمات بشكل يميزها عن باقي المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع أو نفس السوق.¹

ب. الميزة التنافسية، النجاح، والتفوق التنافسي:

يعرف التفوق التنافسي بأنه قدرة المؤسسة على فهم الأساس الحقيقي للمنافسة، وذلك من خلال فهم قواعدها الحالية، وكيفية تغييرها في المستقبل من أجل النجاح، عن طريق إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية باعتبار أن النماذج القديمة أصبحت معروفة للجميع.² ويعرف كذلك بأنه أداء الأنشطة بصورة متفردة ومتميزة تتيح للمنظمة بناء ميزة تنافسية واستدامتها، وبناء صورة ذهنية إيجابية لدى زبائنها الحاليين، والتأثير في الزبائن المستقبليين، بما يجعل المؤسسة وعلامتها التجارية ومنتجاتها الخيار الأفضل مقارنة بالمنافسين من وجهة نظر الزبون، والتفوق هو خاصية في المؤسسة تمنحها استمرارية النجاح واستمرارية البقاء في القمة، أما النجاح فهو نتيجة يسعى الجميع لتحقيقها.³

¹ جميلة العمري، مرجع سبق ذكره، ص 4.

² حمزة بعلي، "أثر التسويق الابتكاري في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع عمر بن عمر - فالمة"، مجلة *Revue des Réformes Economiques et intégration En Economie Mondiale*، المجلد 13، العدد 01، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2019، ص 208-223، ص 213.

³ وردية بوقابة، "الإبداع التكنولوجي مدخل لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة"، مجلة *أبعاد اقتصادية*، المجلد 07، العدد 02، جامعة بومرداس، بومرداس (الجزائر)، 2017، ص 487-508، ص 490، 491.

ويطلب تحقيق التفوق التنافسي من المؤسسة أن تكتسب ميزة تنافسية أو أكثر، حيث أن المنفعة التي تحققها المؤسسة جراء بناء أو تطوير المزايا التنافسية تتمثل إما بتحقيق نمو في الحصة السوقية، أو نمو في القيمة السوقية للأسهم، أو نمو في العائد على الاستثمار، وتعتبر العناصر سابقة الذكر مؤشرات للتفوق التنافسي.¹

يعد التفكير الاستراتيجي والموارد مصادر التفوق التنافسي الرئيسية، فالتفكير الاستراتيجي يضمن للمؤسسة البقاء والنجاح ومن ثم التفوق، وذلك لأن له إمكانية التحليل والتدقيق فيما هو موجود داخل وخارج المؤسسة، والإجابة على مدى إمكانية التوافق بينهما من أجل استغلال الفرص المتاحة أمام المؤسسة وتضييعها على المنافسين، وتضمن حيابة الموارد والكفاءات الضرورية بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها نجاح استراتيجية المؤسسة، مما يضمن لها البقاء والنجاح ومن ثم التفوق.²

ج. الفرق والعلاقة بين التميز، التنافسية، والتفوق التنافسي للمؤسسة:

بالنظر إلى مختلف التعاريف والأوصاف التي وصفت بها كل من تنافسية المؤسسة، وقدرتها التنافسية، وميزتها التنافسية، وتفوقها التنافسي، وكذلك تميزها، يتضح بأن المفاهيم السابقة وإن اختلفت التسميات والتعاريف، إلا أنها جميعها تشترك في النقاط التالية:

- تركز على القيمة المضافة والمنافع التي تمنحها المؤسسة لزبائنها الحاليين والمحتملين؛
- ترتبط برأي وسلوك الزبائن تجاه المؤسسة؛
- تؤخذ بناء على مقارنة المؤسسة بمنافسيها؛
- تضمن البقاء والاستمرارية للمؤسسة في ظل متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة.

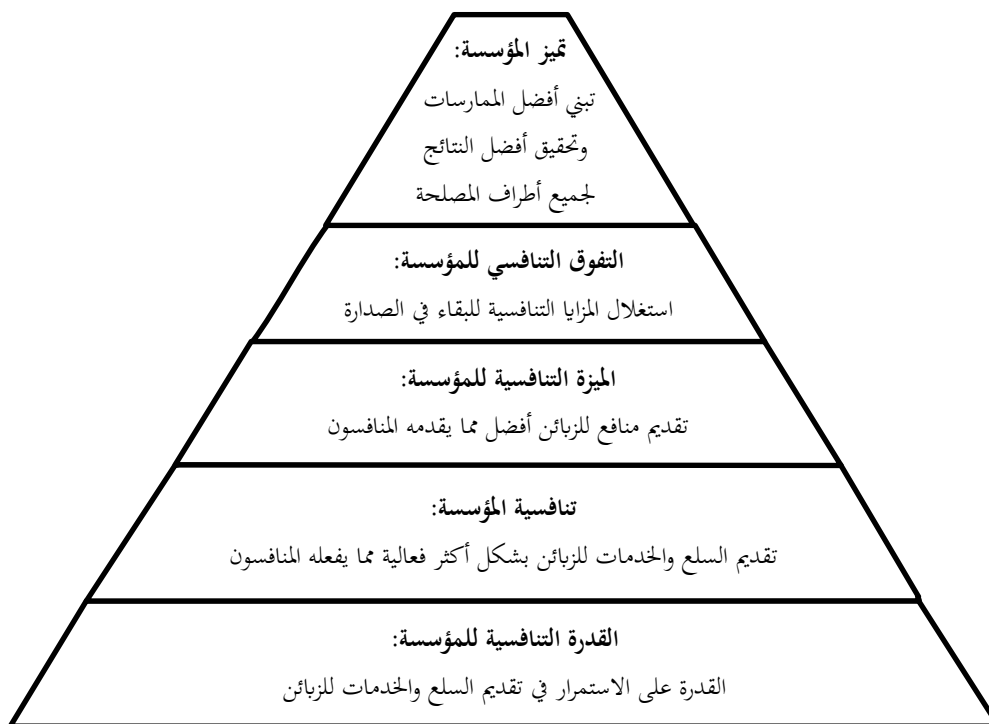
وتختلف المفاهيم السابقة عن بعضها في مدى اتساع النطاق ودرجة الشمول، فالقدرة التنافسية للمؤسسة تشمل مدى قدرتها على مقاومة المنافسين، والتي تتجسد في قدرتها على الاستمرار في بيع منتجاتها وخدماتها، وتعتبر تنافسية المؤسسة عن فعالية أعلى في تزويد الزبائن بالخدمات والمنتجات، وتتعلق الميزة التنافسية بتقديم منافع أفضل لزبائنها مقارنة بالمنافسين، بينما يشمل التفوق التنافسي استغلال المزايا التنافسية من أجل تصدر المنافسين في مجال الاختصاص، ويتجاوز تميز المؤسسة ذلك ليشمل تبني أفضل الطرق والممارسات وتحقيق أفضل النتائج لمختلف أطراف المصلحة، وبناء على هذا الطرح، يمكن تمثيل هرم قاعدته القدرة التنافسية للمؤسسة وقيمتها تميزها، وذلك كالتالي:

¹ عادل حرحوش صالح وحسن علي الزعبي، "دراسة تحقيق عوامل التفوق التنافسي باستخدام أسلوب تحليل المسار (دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي)"، 1999، تاريخ الاطلاع: 2021/08/03، من

https://www.researchgate.net/publication/260596519_drast_thqyq_waml_altfwq_altnafsy_bastkhdam_aslwb_thlyl_almsar

² حمزة بعلي، وخالد بن جلول، "دور إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة فرتيال (Fertial) بعنابة-الجزائر"، مجلة *Revue Algérienne d'Économie et Gestion*، المجلد 14، العدد 02، جامعة وهران، وهران (الجزائر)، 2020، ص ص 718-737، ص 724.

الشكل (01-02): علاقة تميز المؤسسة بالتنافسية والتفوق التنافسي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق.

3. تميز المؤسسات، تميز الأداء المؤسسي، الأداء الشامل للمؤسسات:

كثيرا ما يذكر مصطلح "أداء المؤسسة" في الدراسات التي تعالج موضوع تميز المؤسسة أو المؤسسة المتميزة، خاصة عندما يتعلق الأمر بمسألة القياس، وقد تضاف إلى مصطلح "أداء المؤسسة" بعض الصفات مثل: "الشامل"، أو "التميز"، أو "المستدام"، والتي قد تبدو هي الأخرى مرتبطة بمفهوم تميز المؤسسة، وفي ما يأتي مناقشة لذلك.

أ. الأداء، أداء المؤسسة، والأداء المتميز للمؤسسة:

الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد،¹ ويعكس أداء المؤسسة قدرتها على تحقيق أهدافها من خلال استغلالها لمواردها المختلفة بفعالية وكفاءة في ظل الظروف البيئية المتغيرة،² ويعد الأداء العام للمؤسسة المحصلة المتكاملة لنتائج أعمالها في ضوء تفاعلاتها الداخلية والخارجية، وهو بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة هي: أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية، أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية (الاقتصادية والاجتماعية والثقافية)،³ باختصار، يمثل أداء المؤسسة النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس

¹ قسم إدارة الموارد البشرية، "تعريف الأداء: أهميته ومحدداته"، موقع الأكاديمية العربية الدولية، في 2018/10/02، تم الاطلاع في: 2021/08/03،

² فضيلة في، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية لمجموعة بنوك عمومية جزائرية"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 05، العدد 02، جامعة أم البواقي، أم البواقي (الجزائر)، 2018، ص ص 286-304، ص 291.

³ أمال نمر حسن صيام، "الأداء المؤسسي"، 2016، تم الاطلاع في: 2021/08/03، https://almerja.com/reading.php?idm=49773،

مدى نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها، وفق أسس ومعايير محددة مسبقاً،¹ وبالتالي، فالأداء بشكل عام، وأداء المؤسسة على وجه الخصوص يتحدد بأمرين اثنين: أولهما الفعالية، والتي ترتبط بتحقيق الأهداف؛ وثانيهما الكفاءة، والتي ترتبط بكيفية استغلال الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة.²

أما الأداء المتميز، فهو قدرة الفرد أو المؤسسة على أداء الأعمال بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة، بدون ترك مجال للخطأ أو الانحراف، بوجود إدارة تتميز بالتفوق والريادة، وتملك مهارات قادرة على تحقيق نتائج تتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً، ويرتكز تميز أداء المؤسسات على فلسفة تقوم على أربع مبادئ رئيسية: هي القيادة، والعاملين، والزبون، والأداء المالي، ويقوم تقييم الأداء وفق هذا المنهج على أربعة عناصر رئيسية من نتائج الأداء، تتمثل في الزبائن، والعاملين، وأصحاب المصالح، والمجتمع.³

ب. أداء المؤسسة الشامل: مفهومه، وعلاقته بالأداء المستدام للمؤسسة

يعرف (Marcel Lapetit) الأداء الشامل بأنه هدف متعدد الأبعاد: بعد اقتصادي، وبعد اجتماعي، وبعد بيئي؛ وفق هذا الطرح، لا يقتصر اهتمام المؤسسة على تحقيق النتيجة المالية، بل يتجاوز ذلك إلى ما اصطلح عليه "النتيجة الثلاثية"، والتي تتعلق بتحقيق النتائج الثلاث لنشاط مؤسسة مستدامة وهي: النتيجة الاقتصادية، والنتيجة الاجتماعية، والنتيجة البيئية، وبالتالي، فإن أداء المؤسسة الشامل يأخذ في عين الاعتبار القاعدة (3P)، أي، (Profit, People, Planet)، والتي تعني: الربح، الناس، الكوكب.⁴

ويرى باحثون آخرون أن فكرة الأداء الشامل هي عقد اجتماعي يمكن إبرامه والتفاوض فيه بشكل مشترك بين مسيري المؤسسات ومختلف أصحاب المصلحة فيها، وذلك ضمن عملية اجتماعية بقناعة مشتركة بشأن الأهداف المرجوة للأداء الشامل، حيث أن جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة يتبنون مبادئ التنمية المستدامة بنفس الطريقة، وفي هذه الحالة، لن يكون للقرارات المتخذة من طرف ما أي معنى ما لم يعتبر عادياً ومقبولاً بالنسبة لباقي الأطراف؛ وفق هذا الطرح، يعتبر الأداء الشامل ترجمة عملية للتنمية المستدامة على مستوى المؤسسة، بحيث يتجاوز البعد الاقتصادي للأداء، أين تكون المؤسسة في خدمة المساهمين والزبائن فقط، إلى أخذ مصالح ومتطلبات أصحاب

¹ ابتسام غجاتي، وموسى بخاشة، "أثر ممارسات عمليات إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية"، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، جامعة الوادي، الوادي (الجزائر)، ص ص 311-323، ص 315.

² محمد العابد، وعلي مكيد، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد 07، العدد 01، جامعة الوادي، الوادي (الجزائر)، 2016، ص ص 181-194، ص 185.

³ يعقوب أسماء، "التميز بالأداء من خلال تطبيق الإدارة بالأهداف: دراسة حالة مؤسسة أوريدو بشار"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، جامعة بشار، بشار (الجزائر)، 2020، ص ص 439-454، ص 444.

⁴ ريمة قرارية، وناريمان دريس، "تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية المتزمنة اجتماعياً باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الاجتماعية"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 03، العدد 02، جامعة مسيلة، مسيلة (الجزائر)، 2018، ص ص 87-104، ص ص 93، 94.

المصلحة الآخرين بعين الاعتبار، وذلك بالسعي نحو إرضائهم بالطريقة الأكثر توازنا وعدالة، ودون التفريط في هدف النمو والتطور للمؤسسة.¹ وفق ما سبق، فإن الأداء المستدام للمؤسسة يعتبر رديفا للأداء الشامل، باعتباره هو الآخر قائما على قاعدة النتيجة الثلاثية، ويعتبر النتيجة المتوخاة لتطبيقات استدامة المؤسسات، ويظهر ذلك من التسمية.

ج. علاقة الأداء المتميز والأداء الشامل للمؤسسة بتميزها:

من خلال ما تم ذكره آنفا، يظهر جليا التشابه القوي بين كل من الأداء المتميز، والأداء الشامل، والأداء المستدام للمؤسسة، وذلك لكونها جميعها مبنية على قاعدة النتيجة الثلاثية، بحيث يتم أخذ البعد الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي في الحسبان عند القيام بعملية تقييم أداء المؤسسات.

وفي المقابل مما سبق، تتميز المفاهيم السابقة عن بعضها بالفلسفة التي طرح منها كل مفهوم، فالأداء المستدام مثلا، من تسميته، يتضح ارتباطه بفلسفة استدامة المؤسسات، والتي تستمد مبادئها وأفكارها من فلسفة التنمية المستدامة، التي تقوم على فكرة الاهتمام برهاية عناصر المجتمع في الحاضر والمستقبل، ويشمل ذلك قضايا المجتمع وقضايا البيئة، مثل: الحفاظ على التوازن البيئي الحيوي، والموارد غير الحية الناضبة، ورهاية المجتمع بمختلف فئاته.

أما الأداء الشامل، فينطلق من فكرة مفادها أن تقييم أداء المؤسسات بناء على المعيار المالي يجعل من عملية التقييم تلك قاصرة، ولا تقدم الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة، وهي الفلسفة التي بنى عليها (Kaplan & Norton) أفكارها حول أبعاد أربع يجب أخذها في الحسبان في عملية تقييم أداء المؤسسات وهي: البعد المالي، وبعد الزبائن، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو؛² وفق هذا الطرح، عوضا عن اعتبار الأداء المالي كمؤشر وحيد لأداء المؤسسة، أصبح تقييم أداء المؤسسة يركز على ثلاث مؤشرات غير مالية إضافة إلى المؤشر المالي، ومن بين المؤشرات غير المالية المؤشرات المرتبطة بالزبائن، وحتى في إطار الفكرة سابقة الذكر، لا يمكن وصف أداء المؤسسة بصفة الشمولية إلا إذا امتدت عملية تقييم الأداء لتشمل النتائج المرتبطة ببقية أطراف المصلحة، ومن هذا المنطلق، يمكن القول أن الأداء الشامل يرتبط في الأساس بنتائج مختلف أطراف المصلحة (الأساسيين والثانويين).

في مقابل ذلك، يرتبط الأداء المتميز للمؤسسة حصرا بالممارسات المتميزة، إذ يعتبر النتيجة المنتظرة من تطبيق المنهجيات والممارسات التي تندرج تحت لواء فلسفة التميز، والتي بينتها نماذج التميز العالمية المعروفة: النموذج الأوروبي، والنموذج الأمريكي، والنموذج الياباني، وغيرها من النماذج، أي أن الأداء المتميز هو نتيجة لتبني المؤسسة لمنهاج التميز، في حين أن الأداء المستدام والأداء الشامل قد لا يرتبط بالضرورة بتبني المؤسسة لفلسفة التميز، وتجدر الإشارة إلى أن الأداء المستدام والأداء الشامل للمؤسسة يعتبران من شروط تميز الأداء، وذلك باعتبار أن تحقيق التوازن في الاهتمام بمختلف أصحاب المصلحة ويتضمن ذلك المسؤولية الاجتماعية والاستدامة من الممارسات المتميزة.

¹ بدرة سلفاوي، ومحمد بركة، "محاولة تقييم الأداء الشامل للمؤسسات البترولية العاملة بالجزائر خلال الفترة 2011-2015"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 07، العدد 01، جامعة ورقلة، ورقلة (الجزائر)، 2018، ص ص 55-74، ص 59.

² فني فضيلة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

المبحث الثاني: نماذج التميز والتقييم الذاتي لأداء المؤسسات

تعتبر مسألة القياس بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسة ومتعاملها على حد سواء، وذلك لأن ما يمكن قياسه تسهل إدارته، وما يمكن إدارته يضمن للمؤسسة الفعالية والكفاءة في تحقيق أهدافها، وبالنسبة للمؤسسة التي تعتمد فلسفة التميز في استراتيجيتها وسياساتها، من المهم قياس درجة تميزها باستمرار، وذلك نظرا لشدة التغير وحدة المنافسة التي تتسم بها البيئة المحيطة بها، إذ أن المراكز التنافسية قد تتغير في أي وقت ودون سابق إنذار، خاصة بالنسبة للصناعات التقنية أو الصناعات المعتمدة على التقنية، فالمؤسسة المتبنية لفلسفة التميز إما أن تكون متميزة فعلا أو ساعية للتميز، وبالتالي، فهي إما متوجة بجائزة تميز، أو أنها تسعى للترويج بها، وهي لذلك مطالبة في كلتا الحالتين، بتقييم مستوى تميزها باستمرار من أجل الحصول على الجائزة أو الحفاظ عليها في ظل حدة المنافسة على التميز. وفي محاولة لبيان طرق وأدوات تقييم مستوى تميز المؤسسة، يتم في ما يأتي، تلخيص لنماذج تميز المؤسسات وجوائزها، وشرح لطرق ومنهجيات التقييم الذاتي لأداء المؤسسات المتميزة أو الساعية إلى التميز.

المطلب الأول: نماذج تميز المؤسسات وجوائزها

حظي التميز باهتمام بالغ من طرف المؤسسات والحكومات والأقاليم والمجتمعات على حد سواء، وهو في تزايد مستمر، وذلك نتيجة للسمات التي أصبحت تميز بيئة الأعمال منذ بداية الاعتراف بدور المتغيرات البيئية في التأثير على بقاء واستمرار المؤسسات ونموها، بحيث يرتبط ارتفاع حاجة المؤسسات إلى تبنيها لفلسفة التميز بزيادة المتغيرات البيئية كما ونوعا، وما عزز من توسيع دائرة الاهتمام بتميز المؤسسات من منطقة معينة، وتحويله إلى اهتمام عالمي هو العولمة وما نتج عنها من رفع للحواجز والحدود أمام المنافسة، وقد تجسد ذلك في الانتشار الواسع للشركات متعددة الجنسيات والعبارة للقارات، مما جعل العالم سوقا واحدا تحكمه قوانين المنافسة التامة، وجعل الحكومات ومؤسسات الدول تعمل على تصميم نماذج للتميز وتدعو مؤسساتها الاقتصادية للعمل بها، مقابل تقديم حوافز مادية ومعنوية للمؤسسات المتميزة في إطار جوائز التميز، وبالتالي، أصبحت المؤسسات أمام حتمية السعي للتميز من أجل تحقيق أهدافها الرئيسية، أي، البقاء، والاستمرار، والنمو.

1. النموذج الياباني (جائزة ديمينج للجودة):

ورد في بعض الدراسات على أن نموذج ديمينج للجودة الذي تبنته اليابان سنة 1951 كجائزة للجودة يعتبر أول نموذج للتميز، ثم تتالت النماذج الأخرى بعده، فظهر نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي، ثم نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، في المقابل، يذهب العديد من الباحثين أن التغير من إدارة الجودة الشاملة إلى التميز حدث بشكل واسع مع ظهور النموذج الأوروبي، ويظهر أن الانتقال من إدارة الجودة الشاملة إلى تميز أداء المؤسسة أصبح واقعا.¹

¹أحلام ساري، مرجع سبق ذكره، ص 18.

قدم (Edwards Deming) إلى اليابان عام 1950 بناء على دعوة من اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين، وقد كان آنذاك أحد أبرز خبراء الرقابة الإحصائية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد كان الهدف من استدعائه هو طرح أفكاره حول إدارة الجودة الإحصائية على المديرين والمهندسين والباحثين اليابانيين في الصناعة، والتي لقيت قبولا واسعا هناك، وقد تم إنشاء جائزة للجودة باسمه باقتراح من المدير التنفيذي اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عرفانا له على إنجازاته، ومن أجل مواصلة تطوير الرقابة على الجودة في اليابان.¹ ومنذ ذلك الحين حدثت العديد من التطويرات على تلك الجائزة، وفي الجدول الموالي عرض لمختلف المراحل التي مرت بها جائزة ديمينج للجودة:

الجدول (02-02): مراحل تطور جائزة ديمينج للجودة

السنة	التغييرات
1951	- تعيين ديمينج رئيسا فخريا، وإيشيكاوا كأول رئيس؛ - إنشاء جائزة ديمينج للأفراد، وجائزة تطبيق ديمينج.
1954	- إنشاء جائزة نيكاي لأدبيات الرقابة على الجودة.
1957	- إنشاء جائزة تطبيق ديمينج للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
1965	- إنشاء جائزة تطبيق ديمينج للأقسام.
1970	- إنشاء وسام اليابان للجودة احتفالا بأول مؤتمر دولي للرقابة على الجودة.
1972	- إنشاء جائزة مراقبة الجودة لوحدة الأعمال التشغيلية.
1984	- صياغة لوائح جائزة تطبيق ديمينج وجائزة مراقبة الجودة لوحدة الأعمال التشغيلية؛ - الموافقة على قبول طلبات الحصول على جائزة تطبيق ديمينج من المؤسسات في الخارج.
1985	- بدأ قبول طلبات الحصول على جائزة تطبيق ديمينج من المؤسسات في الخارج.
1994	- الموافقة على قبول طلبات الحصول على وسام اليابان للجودة من المؤسسات في الخارج.
1995	- بدأ قبول طلبات الحصول على وسام اليابان للجودة من المؤسسات في الخارج؛ - دمج جائزة تطبيق ديمينج للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وللأقسام في جائزة تطبيق ديمينج.
1996	- الموافقة على قبول طلبات الحصول على جائزة مراقبة الجودة لوحدة الأعمال التشغيلية من المؤسسات في الخارج.
1997	- بدأ قبول طلبات الحصول على جائزة مراقبة الجودة لوحدة الأعمال التشغيلية من المؤسسات في الخارج؛
1999	- تم تغيير "مراقبة الجودة الشاملة" (TQC) إلى إدارة الجودة الشاملة (TQM) في اللائحة؛ - أصبحت المنظمات التي فازت بجائزة تطبيق ديمينج أو وسام الجودة اليابانية مؤهلة للتقدم بطلب للحصول على الوسام في 3 سنوات بعد الفوز بدلاً من 5 سنوات.

¹Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), "How was the Deming Prize Established", Accessed 03/08/2021, https://www.juse.or.jp/deming_en/award/

2007	- إنشاء اللجنة التوجيهية لجائزة ديمينج.
2010	-دمج جائزة مراقبة الجودة لوحدة الأعمال التشغيلية في جازة تطبيق ديمينج؛ - تعديل شروط الأهلية للحصول على جائزة تطبيق ديمينج.
2012	- تغيير اسم "جائزة تطبيق ديمينج" إلى "جائزة ديمينج"؛ - تغيير اسم "وسام اليابان للجودة" إلى "جائزة ديمينج الكبرى".

المصدر:

Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), "History of the Deming Prize", Accessed 03/08/2021, https://www.juse.or.jp/deming_en/award/01.html

بالنظر إلى ما جاء في الجدول (02-02)، يتبين أن جائزة ديمينج لم تكن جائزة واحدة بل كانت عبارة عن مجموعة من الجوائز، وقد حدثت إضافات وتعديلات على تلك الجوائز إلى أن أصبحت على ما هي عليه الآن، وفي ما يأتي عرض لمختلف الجوائز التي تنطوي ضمن جائزة ديمينج حالياً:¹

- جائزة ديمينج للأفراد: تم تخصيص هذه الجائزة للأفراد والمجموعات التي قدمت مساهمات بارزة في دراسة أو نشر إدارة الجودة الشاملة؛

- جائزة ديمينج للخدمة المتميزة للنشر والترويج (في الخارج): هذه الجائزة مخصصة للأفراد الذين يمارسون أنشطتهم الأساسية خارج اليابان، والذين قدموا مساهمات مهمة في تعزيز ونشر إدارة الجودة الشاملة؛

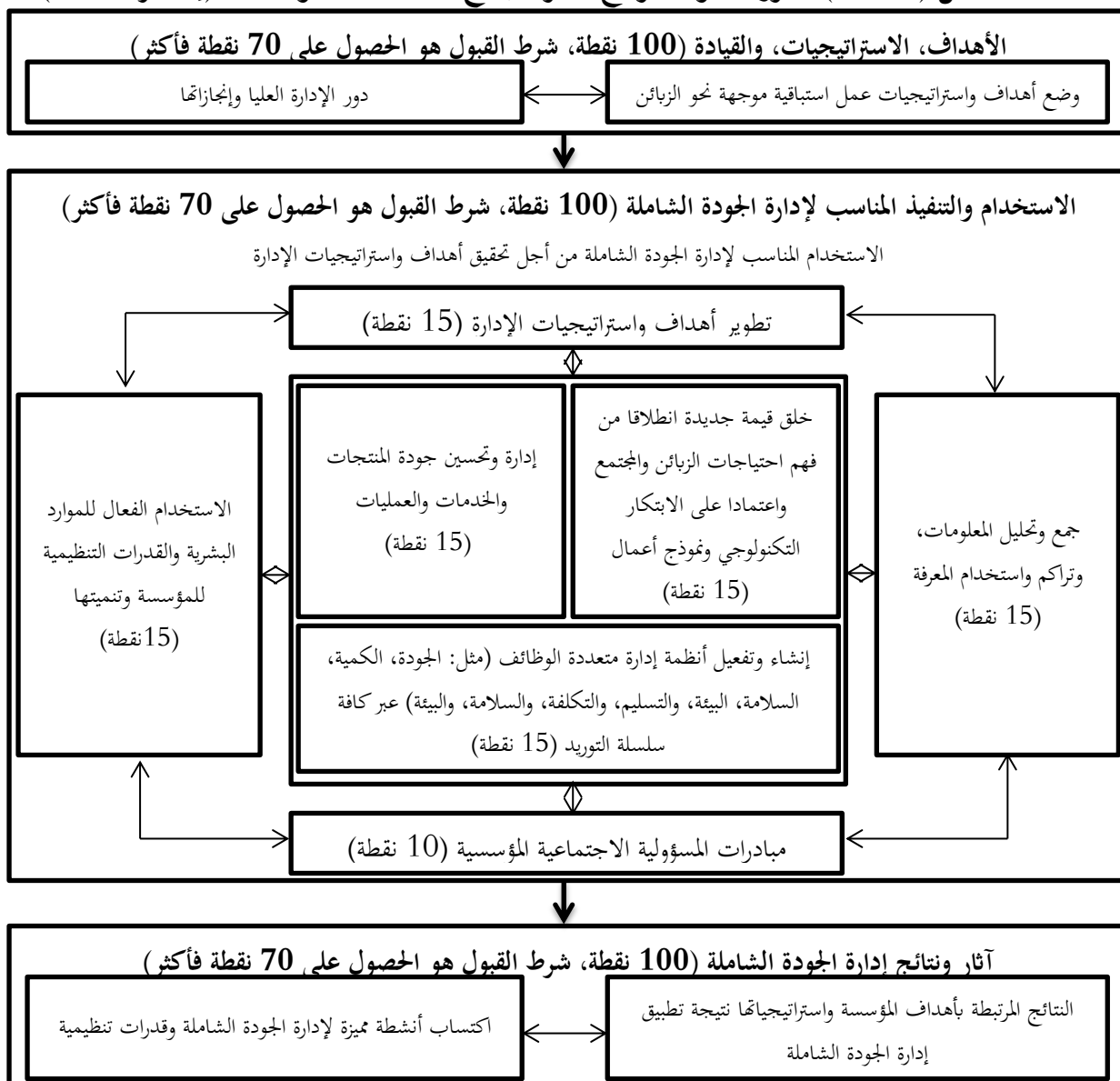
- جائزة ديمينج (جائزة تطبيق ديمينج سابقاً): هذه الجائزة مخصصة للمؤسسات بشكل عام، مثل المؤسسات الاقتصادية، والمعاهد، وأقسام المؤسسات، ووحدات الأعمال التشغيلية، تمنح على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي جائزة سنوية؛

- جائزة ديمينج الكبرى (وسام اليابان للجودة سابقاً): هذه الجائزة مخصصة لتلك المؤسسات التي حافظت على مستوى إدارة الجودة الشاملة وحسنته لمدة تزيد عن ثلاث سنوات، وذلك بعد الفوز بجائزة ديمينج أو جائزة ديمينج الكبرى، وهي جائزة سنوية كذلك.

تمنح الجوائز السابقة بناء على نتائج فحص للتأكد من استيفاء ملفات المرشحين للمعايير والشروط الموضوعية من قبل لجنة جائزة ديمينج، والشكل الموالي يبين آخر إصدار لمعايير التقييم لجائزة ديمينج المخصصة للمؤسسات:

¹Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), "Categories of the Deming Prize", Accessed 03/08/2021, https://www.juse.or.jp/deming_en/award/02.html

الشكل (02-02): شروط قبول الترشح لجائزة ديمينج المخصصة للمؤسسات (إصدار 2018)



المصدر:

Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), "On revision of Deming Evaluation Criteria: In line with the changing times (From FY 2018)" , Accessed 03/08/2021, https://www.juse.or.jp/upload/files/hyoukakijyun_en_20161207.pdf

وفق ما هو مبين في الشكل أعلاه، وحسب ما جاء في موقع اتحاد علماء ومهندسي اليابان، تمنح جائزة ديمينج ابتداء من سنة 2018، للمؤسسات التي تحقق ما يلي عن طريق إدارة الجودة الشاملة:¹

¹Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), "On revision of Deming Evaluation Criteria: In line with the changing times (From FY 2018)" , Accessed 03/08/2021, https://www.juse.or.jp/upload/files/hyoukakijyun_en_20161207.pdf

- وضع أهداف واستراتيجيات عمل استباقية موجهة بالزبون على أساس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وتبدي الإدارة العليا الريادة في صياغتها، كل ذلك في ظل وضوح سياسات الإدارة التي تعكس مبادئها، صناعتها، أعمالها التجارية، مجالها، وبيئة أعمالها؛
- استخدام إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها بشكل مناسب، لتحقيق الأهداف واستراتيجيات الأعمال التي تم وضعها من قبل المؤسسة؛
- تأمين القدرة التنظيمية المطلوبة للنمو المستقبلي، وذلك نتيجة للاستخدام والتنفيذ المناسب لإدارة الجودة الشاملة، إلى جانب تحقيق التأثير فيما يتعلق بأهداف واستراتيجيات العمل.

2. نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي (MBNQA):

- كان قرار إنشاء جائزة مالكوم بالدريج، نتيجة إدراك قادة الولايات المتحدة الأمريكية أن المؤسسات الأمريكية أصبحت في حاجة إلى التركيز على الجودة، وقد كان وزير التجارة آنذاك من دعاة إدارة الجودة لذلك سميت الجائزة باسمه، وقد كان الهدف الرئيسي من إنشاء جائزة مالكوم بالدريج، هو رفع مستوى تنافسية المؤسسات الأمريكية في بيئة الأعمال العالمية¹ كما يهدف إضافة إلى ذلك، إلى نشر وترويج المفاهيم المتصلة بتميز أداء المؤسسات، ويقوم النموذج على مايلي:²
- القيادة ذات الرؤية: وذلك بأن يكون للقادة رؤية واضحة للمستقبل مبنية على خلق القيمة؛
 - التميز المستمد من الزبائن: يعد تحقيق التميز في الأداء بالغ الصعوبة على تلك المؤسسات التي لا تهتم بدراسة تطلعات زبائنها؛
 - التعلم التنظيمي والفردي: نظرا لكون التميز يمنح خاصية التفرد والريادة، فمن الضروري على المؤسسة أن تحسن من أساليبها وأدائها باستمرار، وذلك من خلال الاستفادة من تجاربها السابقة عن طريق التعلم التنظيمي المستمر؛
 - قيمة الموظفين والشركاء: يتطلب وصول المؤسسة إلى التميز مشاركة جميع الأطراف المعنيين، ذلك أن المفهوم سابق الذكر، يشمل مختلف عناصر المؤسسة، وكذلك المؤثرين عليها كالشركاء والموظفين؛
 - المرونة التنظيمية: من المهم أن يتسم هيكل المؤسسات بالمرونة، من أجل رفع القابلية للتغيير اللازم لتميز الأداء؛
 - التركيز على المستقبل: يتطلب الوصول إلى الأداء المتميز من المؤسسة إدراك وفهم العوامل المؤثرة في أدائها، إلى جانب حسن استغلال الفرص، وذلك في المديين المتوسط والطويل؛
 - الإبداع: عرف التميز لدى بعض المؤلفين، على أنه حالة من الإبداع والتفوق، لذلك يعتبر الإبداع من بين الشروط التي لا يتحقق التميز في الأداء إلا بها؛

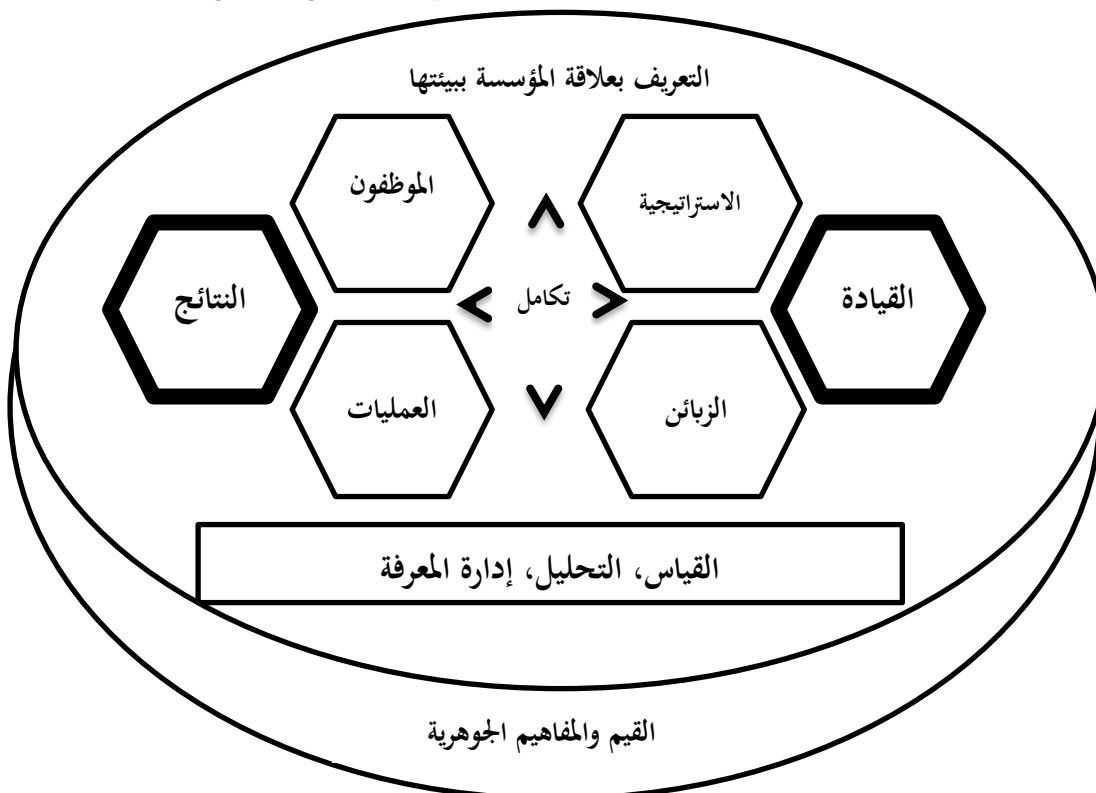
¹National Institution of Standards and Technologies. "Baldrige Performance Excellence Program : History", Accessed 03/08/2021, <https://www.nist.gov/baldrige/how-baldrige-works/about-baldrige/history>

²أحلام ساري، مرجع سبق ذكره، ص ص 115، 116.

- الإدارة بالواقع: يتطلب تحقيق التميز في أدا المؤسسات، أن تكون هذه الأخيرة حريصة على القيام بالتشخيص الدقيق لمستوى تحقيقها لأهدافها، ومدى جودة تنفيذ استراتيجيتها للتميز، من أجل الوقوف على مواطن الضعف، والقيام بالإجراءات المناسبة للتحسين في الوقت المناسب، وأن لا تعتمد فقط على التقدير العام؛
- المسؤولية العامة والمواطنة: تعبر المسؤولية العامة والمواطنة عن التزام المؤسسات بالسلوك الأخلاقي إضافة إلى اهتمامها بتطلعات المجتمع، والتي تعتبر إحدى خصائص المؤسسات المتميزة؛
- التركيز على النتائج وخلق القيمة: تحتاج المؤسسات من أجل تحقيق التميز أن توازن بين التركيز على الأساليب الإدارية المتميزة ونتائج الأداء، إذ من الضروري أن تحقق الأساليب الإدارية المعتمدة من طرف المؤسسة النتائج المطلوبة، كل ذلك في إطار خلق القيمة للمعنيين؛
- انتهاز المقاربة النظامية: تعمل كل مؤسسة ضمن نظام بيئي ديناميكي، في تفاعل دائم ومستمر، لذلك، من الضروري أن تدرك آلية عمل النظام البيئي الذي تنتمي إليه، حتى تتمكن من استغلال الفرص التي تمكنها من تحقيق التميز.

ويتكون نموذج مالكوم بالدريج من مجموعة من العناصر المتكاملة كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل (02-03): معايير قياس وتحسين الأداء المؤسسي وفق نموذج بالدريج الإصدار (2015)



المصدر:

Baldrige Performance Excellence Program. "The Metrology of Organizational Performance: How Baldrige Standards Have Become the Common Language for Organizational Excellence Around the World", National Institution of Standards and Technologies, 2015, p 8.

- من خلال الشكل السابق، يتضح أن نموذج التميز الأمريكي يقوم على ثلاث ركائز تعمل في تكامل، وهي:¹
- المفاهيم والقيم الجوهرية لعملية التميز: وهي تلك المفاهيم التي يركز عليها النموذج، والتي تم ذكرها سابقاً، على سبيل المثال: القيادة ذات الرؤية، والتعلم التنظيمي، والتركيز على الزبون، والعمل وفق المقاربة النظامية، والمسؤولية الاجتماعية.....، العمل بالمفاهيم السابقة يعتبر الخطوة الأولى في تجسيد النموذج، وذلك ما يظهره الشكل السابق، إذ تتواجد المفاهيم والقيم الجوهرية لعملية التميز وفق النموذج الأمريكي في القاعدة، وهو ما يدل على أن المفاهيم سابقة الذكر هو الأساس الذي تقوم عليه باقي عناصر النموذج؛
 - معايير تميز الأداء المؤسسي: يركز النموذج الأمريكي للتميز على سبع معايير رئيسية في قياس مستوى تميز الأداء لدى المؤسسات هي: القيادة، والاستراتيجية، والربائ، والموظفون، والعمليات، والنتائج، ويتفرع كل منها إلى معايير فرعية، تعمل المعايير سابقة الذكر في تكامل مع بعضها، ومع بقية عناصر النموذج؛
 - توصيف علاقة المؤسسة ببيئتها: يمكن هذا العنصر المدراء من فهم النظام البيئي الذي تعمل فيه المؤسسة، مما يسهل عليها عملية اقتناص واستغلال الفرص المتاحة أمامها، والتخفيف من حدة التهديدات التي تواجهها، من خلال استخدام نقاط القوة التي تملكها المؤسسة، مقابل معالجة مواطن الضعف لديها، مما يعزز مستوى الأداء.
- 3. النموذج الأوربي (EFQM):**

- جاءت فكرة بناء نموذج أوربي للتميز من طرف المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة، انطلاقاً من تطوير الأفكار التي جاء بها النموذجان الياباني والأمريكي، وذلك بعد رؤية تقدم أساليب الإدارة الأمريكية،² وقد خضع النموذج الأوربي هو الآخر لجملة من التغييرات والتحديثات على عدة مراحل منذ إنشائه، وفي ما يأتي اختصاراً لأهم المراحل التي مر بها:
- التطوير والإنشاء: تم إنشاء النموذج الأوربي للتميز سنة 1991، ويتكون من تسع معايير أساسية، خمس منها عبارة عن معايير تتعلق بالممكنات (القيادة، الاستراتيجية والسياسات، الموظفون، الموارد والشراكة، العمليات) والأربع الباقية معايير تتعلق بالنتائج (نتائج المتعاملين، نتائج المجتمع، نتائج الموظفين، نتائج الأداء الرئيسية)، كل المعايير سابقة الذكر مرفقة بأوزان متساوية بمقدار 10% من 1000 نقطة لكل معيار، ويتم تعديل هذه الأوزان دورياً؛³
 - إضافة عنصر التعلم الإبداع في سنة 2000: وذلك نتيجة لإدراك تأثير العنصرين على كافة عناصر النموذج؛⁴

¹National Institution of Standards and Technologies. "Baldrige Performance Excellence Program : Baldrige Criteria Commentary", Accessed 03/08/2021, <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-criteria-commentary>

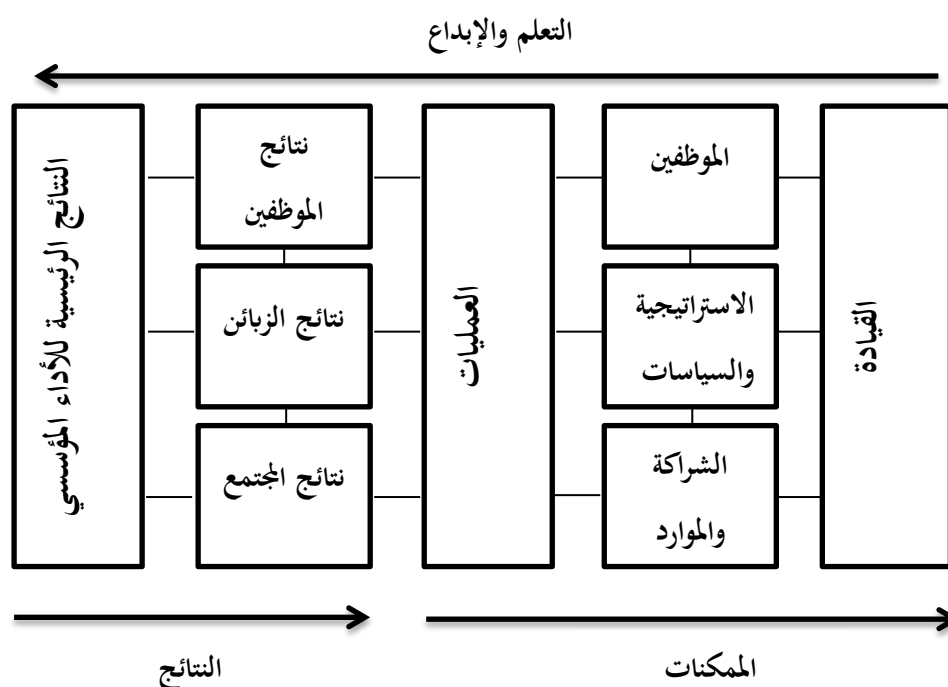
²أحلام ساري، مرجع سبق ذكره، ص ص 18، 19.

³Uygun, Akyay, and Sevgi Sümerli. "EFQM Excellence Model." *International Review of Management and Business Research*, vol. 2, no. 4, 2013, pp. 980–993. Available on <https://www.researchgate.net/publication/326040340> p 984.

⁴أحلام ساري، مرجع سبق ذكره، ص 83.

- تعديل الأوزان في سنة 2010: تم الاحتفاظ بمجموع النقاط الكلي والمقدر بـ 1000 نقطة مقسمة بالتساوي بين الممكنات والنتائج بمقدار 500 نقطة لكل منهما، في مقابل ذلك، تم تعديل الأوزان وعدد النقاط المقابلة لكل معيار، حيث تقدر حصة معيار القيادة بـ 100 نقطة أي ما يعادل 10% من المجموع الكلي للنقاط، وتقدر حصة السياسة والاستراتيجية بـ 80 نقطة وهو ما يعادل 8%، أما معيار الموظفين ومعيار الشراكة والموارد فتقدر حصة كل منهما بـ 90 نقطة ما يعادل 9%، وتقدر حصة معيار العمليات بـ 140 نقطة ما يعادل 14%، في حين قدرت حصة نتائج المتعاملين (الزبائن) بـ 200 نقطة أي ما يعادل 20% من مجموع النقاط، وتقدر حصة معيار النتائج الرئيسية للأداء بـ 150 نقطة ما يعادل 15%، أما معيار نتائج الموظفين ومعيار نتائج المجتمع فتقدر حصتهما بـ 90% و60% على الترتيب،¹ يظهر توزيع النقاط الجديد الأهمية النسبية لكل معيار من المعايير التسعة المكونة للنموذج، حيث يلاحظ أن معيار نتائج الزبائن أو ما يصطلح عليه "المتعاملون" هو الأعلى وزناً، وبالتالي، فهو الأكثر أهمية بين المعايير، يليها معيار النتائج الرئيسية للأداء المؤسسي بفارق 50 نقطة، ثم معيار العمليات بفارق 60 نقطة، ثم معيار القيادة بفارق 100 نقطة، ثم معيار الموظفين ومعيار الشراكة والموارد ومعيار نتائج الموظفين بفارق 110 نقطة، وأخيراً، معيار نتائج المجتمع بفارق 140 نقطة، والشكل الموالي يوضح آلية عمل نموذج التميز الأوربي:

الشكل (02-04): معايير النموذج الأوربي للتميز (إصدار سنة 2010)



المصدر: أحلام ساري، "مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال: دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن دبي والجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة مسيلة، مسيلة (الجزائر)، 2017، ص 122.

¹ المرجع السابق، ص ص 123-125.

من خلال الشكل السابق، يتضح أن معايير النموذج الأوربي للتميز تعمل جنباً إلى جنب ويرتبط بعضها ببعض، حيث تمثل بعض المعايير نتائج لمعايير تسبقها وأسباباً لمعايير تليها، وذلك في شكل دورة تبدأ حيث تنتهي، وذلك بداية من تحديد النتائج المرغوبة نحو تحديد العمليات المناسبة إلى غاية بناء الاستراتيجية وتحديد السياسات فتحدد مواصفات القيادة المناسبة للنتائج المرغوبة، كل ذلك ضمن حلقة التعلم والتحسين والابداع، وبالموازاة مع عملية التقييم الذاتي لمستوى الأداء (معايير النتائج) المحقق إلى جانب ومدى جودة تطبيق المنهجيات المتبناة (الممكنات)، وذلك وفق منهجية اصطلاح عليها منطق رادار والذي يتم التفصيل فيه في أجزاء أخرى من هذا البحث.

- تعديل جذري لنموذج التميز الأوربي سنة 2019: يمكن اختصار التغييرات الحاصلة على النموذج في مايلي:¹

- تغيير المعايير الكبرى من الممكنات والنتائج إلى ثلاث معايير رئيسية هي التوجه والتنفيذ والنتائج؛
- تغيير معيار الاستراتيجية والسياسات إلى الرؤية والغاية والاستراتيجية، ليصبح المعيار الأول ضمن معايير التوجه؛
- تغيير معيار القيادة إلى الثقافة المؤسسية والقيادة، ويصبح المعيار الثاني ضمن معايير التوجه؛
- استبدال معيار الموظفين، ومعيار الشراكة والموارد، وكذلك معيار العمليات بمعيار إشراك المعنيين، ومعيار بناء قيمة مستدامة، ومعيار قيادة الأداء والتحول، لتصبح المعايير السابقة الذكر ضمن معايير التنفيذ في النموذج الجديد؛
- استبدال معيار نتائج الموظفين، ومعيار نتائج الزبائن، ومعيار نتائج المجتمع، بمعيار انطباعات المعنيين، إضافة إلى استبدال معيار النتائج الرئيسية للأداء المؤسسي بمعيار الأداة الاستراتيجي والتشغيلي، ليصبحا معيارين للنتائج.

4. النموذج الجزائري للتميز:

لم يتوقف اتساع نطاق تأثير نماذج وجوائز التميز السابقة، عند فتح باب الترشح لمختلف المؤسسات من بقاع العالم، فقد تجاوز ذلك إلى أن أصبحت مصدر إلهام تسترشد به الدول في تصميم جوائزها الوطنية للجودة والتميز، ولم تكن الجزائر استثناء، فقد قامت الأخيرة بمجموعة من المبادرات من أجل ترسيخ ثقافة الجودة والتميز لدى المؤسسات الجزائرية، في سبيل مواكبة المستجدات التي طرأت على البيئة الدولية:

- وضع برنامج لتطوير نظام لضبط الجودة، والذي صادقت عليه الحكومة الجزائرية في مارس سنة 2000؛²
- سنت الدولة الجزائرية تعويض التكاليف المرتبطة بالحصول على شهادات المطابقة للمقاييس العالمية (ISO) للمؤسسات بموجب القرار سابق الذكر؛³

¹ المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، "نموذج EFQM"، الطبعة الثانية المنقحة، صادر عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، 2021، ص ص 2، 6. متاح على <https://mailchi.mp/16757d22f243/x4oocwm5jw>

² ميلود زيد الخير، وكهينة رشام، "جوائز الجودة: خارطة الطريق نحو التميز والتعلم التنظيمي"، مجلة المعارف، المجلد 09، العدد 16، جامعة البويرة، البويرة (الجزائر)، 2014، ص ص 275-288، ص 286.

³ مصطفى يونس، وسعد مرزق، "النموذج الجزائري للجودة ودوره في تحسين الجودة بالمؤسسات الجزائرية"، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة، الجلفة (الجزائر)، 2020، ص ص 87-101، ص 94.

- إصدار المرسوم التنفيذي 2000-192 المؤرخ في 25 ديسمبر 2000، والذي يحدد شروط ونسب التعويضات المقدمة للمؤسسات عن تكاليف المرافقة للحصول على شهادات المطابقة للمقاييس العالمية، تمنح هذه التعويضات من طرف الصندوق الوطني لترقية التنافسي الصناعية؛¹

- اقتراح الجائزة الجزائرية للجودة سنة 2000، وإنشاء الجائزة بشكل رسمي بموجب المرسوم التنفيذي 05-02 المؤرخ في 06 جانفي 2002، يسيرها قسم الجودة والأمن الصناعي التابع لجهاز وزارة الصناعة والمناجم، تمنح سنويا لواحدة من المؤسسات التي تمارس أنشطتها داخل التراب الوطني، وتمثل هذه الجائزة في غلاف مالي قدره 02 مليون دينار جزائري، وكأس استحقاق، وشهادة شرفية.²

وتهدف الجائزة الجزائرية للجودة بالدرجة الأولى إلى قيادة المؤسسات الجزائرية إلى الطريق الذي يحقق التميز، إلى جانب تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسات الجزائرية،³ وتعتمد اللجنة المختصة لمنح الجائزة الجزائرية للجودة والتميز ثمانية معايير أساسية مستوحاة من النموذج الأوربي للتميز، هي:⁴

- التزام الإدارة العليا: يهدف هذا المعيار إلى تحديد الجهود الفردية والجماعية التي تقوم بها الإدارة لإنجاح الجودة؛
 - استراتيجية وأهداف المؤسسة: يقيس قدرة الإدارة على نشر استراتيجية الجودة كأهداف في كل وظائف المؤسسة؛
 - الإصغاء للزبون: يقيم هذا المعيار، الطريقة التي تعتمدها المؤسسات لقياس مستوى رضا الزبائن، وقدرتها على مواكبة متطلباتهم وتطلعاتهم، إلى جانب تقييم القدرة التنافسية للمؤسسة؛
 - التحكم: يقيس هذا المعيار، قدرة المؤسسات على حسن اختيار مورديها، إلى جانب حسن اختيار الطرق التي تمكنها من تقديم منتجاتها و/أو خدماتها؛

- القياس: يقيم هذا المعيار، الطرق المعتمدة من طرف المؤسسات في قياس وتحديد مستوى الجودة فيها؛
 - التحسين: يقيس هذا المعيار مدى اهتمام المؤسسات بتحسين مستويات الجودة لديها، وذلك من خلال تقييم الاجراءات والأدوات المعتمدة في ذلك، بما في ذلك عملية الرقابة على الجودة؛
 - مشاركة الموظفين: يقيس هذا المعيار، مدى مساهمة الموظفين في المؤسسة في تحقيق الجودة، وذلك من خلال تقييم الحوافز التي تمنحها المؤسسة لموظفيها نظير مشاركتهم في تحقيق الجودة، إضافة إلى تقييم الطرق التي تعتمدها المؤسسة في قياس مستوى مشاركة موظفيها في تحقيق الجودة؛
 - النتائج: يقيس هذا المعيار مستوى جودة مخرجات المؤسسة، والتي تضم الأداء المالي ورضا الزبائن والمتعاملين.

¹ المرجع السابق، ص 95.

² المرجع السابق، ص 95-96.

³ مديرية الصناعة والمناجم لولاية مسيلة، "الجائزة الجزائرية للجودة"، تاريخ الاطلاع: 2021/08/03، <https://dim-msila.dz/?p=1>

⁴ مصطفى يونس، وسعد مرزق، مرجع سبق ذكره، ص 97.

المطلب الثاني: التقييم الذاتي لأداء المؤسسات المتميزة والساعية للتميز

سواء كانت المؤسسة متوجة بجائزة تميز أو تسعى لنيل إحداها، فهي بحاجة لقياس أدائها باستمرار من أجل اتخاذ القرارات المناسبة بناء على نتائج القياس، وتوفر نماذج التميز معايير وأدوات لتمكين المؤسسات من قياس أدائها، إلى جانب ذلك توجد طرق أخرى استخدمتها المؤسسات لنفس الغرض، وفي ما يأتي مناقشة لمختلف الأدوات التي تمنحها نماذج التميز للمؤسسة في سبيل مساعدتها على تقييم أدائها بنفسها.

1. التقييم الذاتي للمؤسسات والتقييم الذاتي لأداء المؤسسات:

بالنظر إلى مختلف نماذج التميز، يمكن بسهولة ملاحظة شمولية النموذج لمختلف أجزاء المؤسسة، لذلك، عند طرح قضية القياس والتقييم يتبادر إلى الذهن أن العملية سابقة الذكر يفترض أن تشمل جميع أجزاء المؤسسة، تماما مثل نماذج التميز، ولكن ما يلاحظ، هو استخدام تسمية "التقييم الذاتي لأداء المؤسسة" عوضا عن "التقييم الذاتي للمؤسسة" من قبل الباحثين، وذلك عند التعبير عن تقييم أو قياس مستوى تقدم المؤسسة في تحقيق التميز في عملياتها ونتائجها، وهنا تبرز الحاجة إلى مناقشة المصطلحين، من أجل الوقوف على الاستخدامات المناسبة لهما.

أ. التقييم الذاتي للمؤسسات: مفهومه، مجالاته، ومراحله

وفق ما ورد في دراسة نشرت لـ (Matthew W. Ford, & James R. Evans) سنة 2002، يقصد بالتقييم الذاتي للمؤسسات تكفل المؤسسة بنفسها أو بمساعدة أطراف خارجيين بتقييم عملياتها أو أنظمتها،¹ وقد يستهدف التقييم الذاتي للمؤسسة أحد المواضيع التالية في المؤسسة:²

- أداء المؤسسة: يهدف التقييم الذاتي لأداء المؤسسة بالدرجة الأولى لتحديد نقاط القوة في العمليات الإدارية، وهي تلك العناصر التي تساهم في رفع مستوى الأداء الكلي للمؤسسة، ونقاط الضعف والتي تمثل العناصر التي تتسبب بتدهوره (الأداء الكلي للمؤسسة)؛ ويهدف بدرجة ثانية، إلى قياس طبيعة علاقة العمليات الإدارية بمستوى أداء المؤسسة، ومدى مساهمة كل عملية إدارية منها في الأداء الكلي للمؤسسة؛

- التغيير التنظيمي: يمكن التقييم الذاتي للتغيير التنظيمي من فهم قابلية المؤسسات لتحقيق التغيير، ففي مرحلة ما من عمر المؤسسة، قد ترغب هذه الأخيرة في إحداث بعض التغييرات الجذرية أو البسيطة من أجل بلوغ أهداف أكثر طموحا من أهدافها الاعتيادية، وقد تواجه عند ذلك مجموعة من العقبات والقيود التي ترتبط إما بقدرات المؤسسة نفسها، أو بالموظفين، أو بالمحيط، لذلك تعتبر عملية تقييم مدى قابلية المؤسسات للتغيير إجراء وقاتيا يجنبها التكاليف المرتبطة بالفشل، إذ تتمكن من التحضير الجيد لعملية التغيير انطلاقا من مخرجات تقييم مدى قابليتها للتغيير؛

¹ Ford, Matthew W., and James R. Evans. "Models for Organizational Self-Assessment." *Business Horizons*, vol. 45, no. 6, Dec. 2002, pp. 25–32., [https://doi.org/10.1016/s0007-6813\(02\)00257-4](https://doi.org/10.1016/s0007-6813(02)00257-4). p 25.

² Ibid., p 26.

- **الثقافة:** يهدف هذا التقييم إلى قياس مدى ملاءمة العناصر الرئيسية لثقافة المؤسسة، وذلك بقصد التعرف على المشاكل المتعلقة بالثقافة وتحليلها والبحث مصادرها؛
- **أنظمة العمل:** يركز تقييم أنظمة العمل بالمؤسسة على ركنين رئيسيين: الأول، هو تقييم تصميم الوظائف والعمل، أما الثاني، فهو تقييم علاقة تصميم الوظائف والعمل بالأداء؛
- **الشراء وإدارة سلاسل التوريد:** يهدف تقييم عملية الشراء وإدارة سلاسل التوريد إلى قياس النجاح وتحسين ممارسات إدارة سلاسل التوريد، مما يعني، أن عملية القياس التي تستهدف الشراء وإدارة سلاسل التوريد يعنى بكفاءة وفاعلية العمليتين (الشراء وإدارة سلاسل التوريد)، أي، إتمام العمليتين في الوقت المحدد وبالطريقة المناسبة وباستخدام الحجم والنوع المناسب من الموارد؛
- **ضمان الجودة:** يقيس تقييم ضمان الجودة مدى قدرة جودة الأنظمة الداخلية للمؤسسة على ضمان مطابقة المخرجات للمتطلبات الزبائن المحددة، وبالتالي، فإن قياس ضمان الجودة يركز على جانبين: الأول هو جودة الأنظمة، والثاني هو جودة المخرجات.
- وتتم عملية التقييم الذاتي للمؤسسة، مهما كان موضوع التقييم بثلاث مراحل رئيسية هي:¹
- **مرحلة التحضير:** تعد هذه المرحلة أهم مراحل التقييم الذاتي للمؤسسة، وهي تعنى بتحديد الموضوع الذي تستهدفه المؤسسة بالتقييم، ويرتبط نجاح بقية عمليات ومراحل التقييم الذاتي للمؤسسة، بمدى دقة هذه الأخيرة في تحديد موضوع التقييم؛
- **مرحلة جمع البيانات:** في ضوء موضوع التقييم الذي تم تحديده في مرحلة التحضير، يقوم المكلف بالتقييم بجمع البيانات من المؤسسة، يمكنه في ذلك الاعتماد على الملاحظات، أو المقابلات، أو الاستبانات، أو تحليل الوثائق، وغيرها، ويكون كل ذلك بناء على نموذج يتوافق وموضوع التقييم المحدد؛
- **مرحلة التحليل وإعداد التقارير:** يتم تحليل البيانات باستخدام متغيرات النموذج المختار، وذلك من أجل الوصول إلى مدى مطابقة العمليات التنظيمية للمؤسسة لمعايير الجودة المحددة في النموذج، ويتم إعداد التقارير عن نتائج التقييم إلى الإدارة لاتخاذ القرارات المناسبة.
- ب. التقييم الذاتي لأداء المؤسسات:**
- تم تعريف التقييم الذاتي لأداء المؤسسات بأنه عملية منهجية تمكن المؤسسة من التحديد الواضح لنقاط قوتها والمجالات التي هي بحاجة للتحسين، بحيث تشمل هذه العملية مختلف أنشطة وعمليات المؤسسة ونتائجها، وهي تعتبر من أساسيات نموذج التميز في الأداء على غرار النموذج الأوربي لإدارة الجودة والتميز.²

¹Ibid., pp 29, 31.

²Gorji, Mohammadbagher, and Azize Emami. "Self-Assessment of Organization's Performance with Regard to Enablers Criteria Excellence Model (EFQM)." *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, vol. 4, no. 17, 2012, pp. 3048-3055. p 3051.

من خلال التعريف أعلاه، يتضح أن للتقييم الذاتي لأداء المؤسسة الخصائص التالية:

- **عملية:** يعني ذلك، أن التقييم الذاتي لأداء المؤسسات يتم وفق مجموعة من الخطوات المتسلسلة والمترابطة، أي أن نهاية كل خطوة من خطواته هي تمهيد للخطوة التي تليها، وأن نهاية الخطوة الأخيرة منه هي تمهيد لعملية تقييم جديدة؛
 - **منهجي:** فالتقييم الذاتي لأداء المؤسسة لا يتم بشكل عشوائي، إنما يتم التخطيط له مسبقاً وفق أسس علمية، كما أن معايير التقييم محددة سلفاً؛
 - **شامل:** يقصد بشمولية التقييم الذاتي لأداء المؤسسة، هو أنه لا يعنى فقط بتقييم نتائج المؤسسة، بل يشمل كذلك مختلف أنظمتها وأجزائها دون استثناء؛
 - **أداة تشخيص ورقابة:** تعتبر عملية التقييم الذاتي لأداء المؤسسة أداة تشخيص، كونها تساعد هذه الأخيرة في اكتشاف مكامن الضعف لديها من أجل معالجتها وتحسينها، وتحديد نقاط القوة من أجل تعزيزها وتحسين طرق استغلالها، إلى جانب ذلك، يعتبر التقييم الذاتي لأداء المؤسسة عملية رقابة كونه يقيس مدى التزام المؤسسة بمعايير الأداء ومستوى جودة النتائج المحققة، انطلاقاً من نموذج محدد مسبقاً؛
 - **يرتبط بنماذج وجوائز التميز:** المؤسسة الساعية للتميز تعتمد على التقييم الذاتي للأداء من أجل تقييم نفسها في فترات منتظمة بناء على معايير محددة مسبقاً وفق نموذج متبع، ويختلف الهدف من عملية التقييم الذاتي لأداء المؤسسة حسب تقدم هذه الأخيرة في مراحل التميز، فهي تستخدم في البداية كأداة لفحص استعداد المؤسسة للسير في طريق التميز، وفي مراحل متقدمة تصبح أداة للتخطيط ثم أداة استراتيجية لإنجاح الأساليب الإدارية الأخرى.¹
- ج. أسباب حاجة المؤسسات إلى القيام بعملية التقييم الذاتي:**
- تعمل المؤسسات ضمن محيطها في تفاعل مستمر، خلال ذلك، قد تواجه بعض المتغيرات التي تدفعها إلى القيام بعملية التقييم الذاتي، ومن بين أهم وأبرز الأسباب التي قد تجعل المؤسسة في حاجة لتقييم نفسها، ما يلي:²
 - **وجود مشكلة في المؤسسة:** عندما يشعر المسير بوجود مشكلة ما في المؤسسة، ولكنه لا يعلم مصدرها أو مدى حدتها، فإنه يلجأ حتماً إلى عملية التقييم الذاتي من أجل تشخيص تلك المشكلة؛
 - **ميل المؤسسات إلى التعلم التنظيمي:** تحتاج المؤسسات التي تميل إلى التعلم التنظيمي أن تقوم بالتقييم الذاتي دورياً، لتتمكن من التعرف على مستوى التقدم المحقق في مرحلة معينة؛
 - **رغبة المؤسسة في تحقيق أداء أعلى:** يساعد التقييم الذاتي في تحديد الروافع التنظيمية التي تساهم في تعزيز الأداء، لذلك، تلجأ المؤسسة إليه عندما ترغب بمستويات أعلى للأداء؛

¹أحلام ساري، مرجع سبق ذكره، ص 51.

²Ford, Matthew W., and James R. Evans. Op.cit., p 25.

- رغبة المؤسسة في تحسين العمليات التنظيمية: يفيد التقييم الذاتي في تزويد المسيرين بمعلومات عن مجالات التحسين الممكنة في العمليات التنظيمية الحالية للمؤسسة.

من خلال ما تم عرضه سابقا، يمكن استنتاج أن التقييم الذاتي للمؤسسة والتقييم الذاتي لأداء المؤسسة في الحقيقة متساويان حتى وإن اختلفت التسمية، فكليهما يستهدفان تحديد مواطن القوة والضعف في المؤسسة، ولكن استخدام تسمية التقييم الذاتي للمؤسسة يكون أنسب في حال عدم أهمية موضوع التقييم المقصود، في مقابل ذلك، يكون مصطلح التقييم الذاتي لأداء المؤسسة مناسبا عندما يكون القصد هو تقييم عمليات المؤسسة ونتائجها، وليس موضوعا آخر، على سبيل المثال: الثقافة التنظيمية، أو مدى قابلية المؤسسة للتغيير، وغيرها من المواضيع التي تهم المؤسسة، وبالتالي، فإن تسمية "التقييم الذاتي لأداء المؤسسات" عند التعبير عن مستوى تقدم المؤسسة في تنفيذ استراتيجيتها لنيل جائزة تميز أو الحفاظ عليها، أنسب من تسمية "التقييم الذاتي للمؤسسات" كونها عامة لا ترتبط بنماذج وجوائز التميز إلا في حالة واحدة، هي أن يكون موضوع التقييم هو أداء المؤسسة.

2. طرق وأدوات تقييم أداء المؤسسات:

نظرا لارتباط نماذج التميز بجوائز، فإن المؤسسات التي تصدر هذه النماذج وتمنح الجوائز تتبنى أدوات خاصة بها تتماشى مع النموذج المقترح، يمكنها من تقييم المؤسسات المترشحة لنيل الجائزة، وعموما توجد أداة خاصة بكل نموذج عالمي، حيث يتم تقييم المؤسسات المترشحة لنيل جائزة ديمينج اليابانية بواسطة تشخيص لإدارة الجودة الشاملة يتم بناء على معايير النموذج، ونفس الأمر بالمؤسسات المترشحة لنيل جائزة مالكوم بالدريج، في حين تقيم المؤسسات المترشحة لنيل الجائزة الأوربية من خلال استخدام منطوق رادار.

أ. تشخيص إدارة الجودة الشاملة:

تستخدم هذه الأداة من قبل إتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين، في تقييم المؤسسات المترشحة لنيل جائزة ديمينج أو جائزة ديمينج الكبرى، التشخيص سابق الذكر، ينقسم إلى قسمين:¹

- تشخيص مبني على الوثائق المقدمة من المؤسسة المترشحة: يطلب من المؤسسة المترشحة لنيل الجائزة، بالقيام بكتابة تقرير مفصل تصف فيه ممارستها لإدارة الجودة الشاملة، بناء على مصفوفة المعايير المحددة في نموذج ديمينج؛

- تشخيص ميداني (تشخيص في الموقع): بعد اجتياز المؤسسة مرحلة التشخيص المبني على التقرير المذكور سابقا، تقوم لجنة جائزة ديمينج بتكليف خبير للرقابة على الجودة أو فريق من الخبراء من أجل إجراء التشخيص الميداني، وفق المعايير المذكورة سابقا في عنصر "نموذج التميز الياباني"، يكون ذلك عن طريق المقابلات والرقابة الإحصائية.

¹Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), "The Overall Flow from Application to Awarding" , Accessed 03/08/2021, https://www.juse.or.jp/deming_en/challenge/02.html

تجدر الإشارة، أن المسار الذي تمر به المؤسسات المترشحة لنيل جائزة التميز اليابانية، يتكون من العديد من الإجراءات، وذلك منذ تبنيتها لإدارة الجودة الشاملة والبدء في تطبيقها، وإلى غاية تتويجها بالجائزة، كما تجدر الإشارة كذلك، إلى أن إجراءات التشخيص المذكور سابقا تستغرق سنة كاملة منذ ترشح المؤسسة.¹

لذلك، يجب على المؤسسات القيام ببعض الخطوات لأجل الحصول على جائزة ديمينج، ترتب كما يأتي:²

- **تعميق فهم إدارة الجودة الشاملة ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين:** يوصي اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين لتحقيق ذلك، بمشاركة الإدارة العليا للمؤسسات الراغبة في الحصول على إحدى جوائز ديمينج، في المؤتمرات والمحاضرات ذلت الصلة بالجودة للتعلم من تجارب المتوجين، إضافة إلى ما سبق، يمكن للمؤسسات تعميق فهم إدارة الجودة، من خلال عقد اتفاقيات خارجية مع مؤسسات أخرى لها تجربة في الموضوع، كما يمكن الاستعانة بخبراء للجودة؛

- **إنشاء هيكل لتعزيز ونشر إدارة الجودة الشاملة:** يعتبر إنشاء مصلحة خاصة بإدارة الجودة الشاملة انطلاقة جيدة لبدء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي، يتوفر للمسسة طاقم متخصص في تطبيقات إدارة الجودة، مما يسهل على المؤسسة الوصول إلى المستوى المرغوب من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع تخفيض احتمالات الخطأ التي قد تنجر عن ازدواجية الاتجاه؛

- **توفير التعليم في إدارة الجودة الشاملة:** لأجل إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، على المؤسسة أن تسمح للموظفين فرصا للمشاركة في برامج التدريب الخارجية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وفسح المجال أمام الموظفين من أجل تبادل الخبرات بين المؤسسات، كل ذلك مع مراعاة واجباتهم الوظيفية؛

- **تحديد الأولويات وإجراء التحسينات:** يعتمد نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مدى الدقة في تحديد الأولويات، عندما يتعلق الأمر بالتحسينات الضرورية التي يجب إدخالها على المؤسسة، ولا يمكن بأي حال من الأحوال الحصول على الدقة إذا لم يرتبط الهدف المطلوب بأرقام، فمن غير الممكن الحصول على النتائج المرغوبة من تطبيق إدارة الجودة عند تحديد أهداف عامة، حيث يطلب تحديد الأهداف بمدة زمنية ومقدار كمي معين؛

- **التشخيص الداخلي للجودة:** كون الجودة تعني المطابقة، فهذا يتطلب اقتراحها بمعايير، لذلك لا يمكن التوقف عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بل يجب إجراء التقييم لأجل التعرف على مستوى التطبيق، ومن ثم تصحيح الانحرافات؛

- **التقدم للحصول على الجائزة:** القيام بعملية التشخيص الداخلي للجودة، يمكن المؤسسة من معرفة مستوى تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، وإذا كان هذا الأخير يمكنها من التقدم للحصول على جائزة ديمينج، أو جائزة ديمينج الكبرى.

¹Ibid.

²Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), "How to Prepare for the Deming Prize Examination", Accessed 03/08/2021, https://www.juse.or.jp/deming_en/challenge/01.html

ب. طريقة التقييم الذاتي لأداء المؤسسات وفق مالكوم بالدريج:

يوفر نموذج مالكوم بالدريج وثيقة في شكل مصفوفة، من أجل تمكين المؤسسات المترشحة لنيل الجائزة من القيام بعملية التقييم الذاتي لأدائها، وذلك من خلال تحديد نقاط القوة الفرص الرئيسية للتحسين التي قامت بها المؤسسة بالنسبة لكل معيار (القيادة، الاستراتيجية، الزبائن، الموظفون، العمليات، النتائج، إدارة المعرفة والتحليل والقياس)، حيث يشترط تحديد واحدة أو اثنتين فقط من نقاط القوة والفرص الرئيسية للتحسين، يطلب بالنسبة لنقاط القوة والفرص الرئيسية للتحسين ذات الأهمية المرتفعة، اقتراح خطة عمل للتحسين محددة بإطار زمني، وذلك وفق المصفوفة التالية:

الجدول (02-03): مصفوفة التقييم الذاتي لأداء المؤسسات وفق نموذج التميز الأمريكي

المجالات ذات الأهمية المرتفعة				مستوى الأهمية	نقاط القوة وفرص التحسين بالنسبة لكل معيار
المسؤول عن التنفيذ	الإطار الزمني	الأعمال المخططة من أجل التحسين	الهدف المرتبط بنقاط القوة أو فرص التحسين		
.....

المصدر:

National Institution of Standards and Technologies. "Baldrige Performance Excellence Program : Self-Assessing", Accessed 03/08/2021, <https://www.nist.gov/baldrige/self-assessing>

ج. منطق رادار (R.A.D.A.R) لتقييم أداء المؤسسات:

يعمل النموذج الأوربي للتميز وفق منطق الرادار، الذي يعتبر إطار تقييم ديناميكي، وأداة قوية للإدارة، وينص منطق (R.A.D.A.R)، على أن المؤسسة في عملها بالنموذج الأوربي للتميز يجب أن تراعي العناصر التالية بالترتيب:¹

- تحديد النتائج التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها؛
- تحديد المنهجيات والطرق التي تمكن المؤسسة من بلوغ النتائج المحددة؛
- تطبيق المنهجيات والطرق المعتمدة في تحقيق النتائج وفق المقاربة النظامية؛
- تقييم ومراجعة المنهجيات والطرق المعتمدة من طرف المؤسسة بناء على جودة النتائج المحققة.

وبالتالي، عند عملية التقييم بواسطة مصفوفة (R.A.D.A.R)، يتم في البداية تقييم النتائج المحققة من طرف المؤسسة، ثم تقييم المنهجيات والطرق التي اعتمدها المؤسسة، وفي الخطوة الموالية، يتم تقييم مستوى جودة تطبيق المنهجيات المعتمدة، وفي الخطوة الأخيرة، يتم تقييم الطريقة التي قامت المؤسسة بواسطتها بتقييم المنهجيات والطرق المنتهجة من قبلها بناء على ما حققت من نتائج، بالإضافة إلى ذلك، تقييم التدابير التي اتخذتها المؤسسة للتصويب.²

¹Uygun, Akyay, and Sevgi Sümerli. Op.cit., p982.

²Ibid., p 983.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه سابقا حول المفاهيم الأساسية للتميز، وذلك من خلال تحديد الجذور التاريخية للمفهوم، وتحليل الفروق والعلاقة بينه وبين أهم المفاهيم القريبة منه، إضافة إلى تحليل أهم نماذجه وطرق قياسه، وذلك بغرض تعريف المفهوم ووضعه ضمن الإطار الصحيح، مما يقود لاستخلاص مجموعة من النتائج المتعلقة به، يمكن اختصارها في ما يأتي:

- يضم التميز أفضل الممارسات الإدارية، وذلك يعني أنه يجمع مختلف الممارسات المصنفة ضمن الأفضل لدى المهتمين بمجال الأعمال، ومن بين تلك الممارسات: تبني وتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة والحرص على الحصول على شهادات الإيزو المختلفة، تبني مفهوم المؤسسة المستدامة والحرص على قياس الأداء المستدام، تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية والاهتمام بقياس الأداء الاجتماعي، حوكمة الإدارة والالتزام بالسلوك الأخلاقي، الاهتمام بالموارد البشري والحرص على حسن إدارة الموارد المعرفية للمؤسسة، تعزيز الابتكار وتطوير أنظمة المعلومات المؤسسية؛
- تعتبر المسؤولية الاجتماعية والسلوك الأخلاقي للمؤسسات في قلب عملية التميز، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال تحليل مكونات النماذج العالمية الثلاثة للتميز: النموذج الياباني، والنموذج الأمريكي، والنموذج الأوروبي؛
- المؤسسة المتميزة فعلا أو الساعية للتميز، مطالبة بالقيام بعملية التقييم الذاتي لأدائها باستمرار، سواء كان ذلك بالاعتماد على نفسها كليا، أو بالاستعانة بخبير أو فريق من الخبراء بقياس الأداء المؤسسي، وعليها بالموازاة مع ذلك، الاستمرار في تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف لديها، والقيام بتحسين المستمر لأساليبها في الإدارة وأدائها على حد سواء، وبالتالي، فالمؤسسات المتميزة والساعية للتميز هي مؤسسات تتعلم باستمرار من تجاربها السابقة؛
- أنشأت العديد من الدول جوائز وطنية للجودة وتميز الأداء المؤسسي، نتيجة لزيادة وعي قادة الدول بأهمية إدارة الجودة الشاملة والتميز لزيادة تنافسية مؤسسات بلدانهم، بغرض حث وتشجيع ومساعدة المؤسسات على تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتميز، وتعتبر اليابان، والولايات المتحدة الأمريكية، ودول الاتحاد الأوروبي، صاحبة السبق في تصميم نماذج التميز، التي اكتست الصبغة العالمية في وقت لاحق، مما جعل تلك الجوائز لازمة من لوازم التميز، فلا يمكن أن يقال إن مؤسسة ما متميزة ما لم تتوج بواحدة من جوائز التميز، وتسمى مؤسسة ساعية للتميز أو في طريق التميز، في حال تبنيها لواحد من نماذج التميز.

الفصل الثالث: المسؤولية الاجتماعية والتميز

لدى مؤسسة سونا طراكي

تمهيد:

تدفع حدة المنافسة المتزايدة المؤسسات إلى التركيز على العوائد قريبة الأجل، مما يضعف من اهتمامها بالسلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية، ويوقعها في فخ التجاوزات الأخلاقية، نتيجة لذلك، تتدهور الصورة الخارجية للمؤسسة لدى مجتمعها، وبالتالي، على نتائجها ككل.

وفي المقابل من ذلك، يمنح التزام المؤسسة بالسلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية العديد من المكاسب، منها ما يرتبط بالزبائن، كزيادة القدرة على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، وجذب زبائن جدد، ومنها ما يرتبط بالموارد البشري، مثل رفع مستوى القدرة على الوصول إلى الكفاءات بالإضافة إلى الاحتفاظ بالموارد البشري الحالي، إضافة إلى تعزيز المواقف والسلوكيات الإيجابية للموظفين، بالإضافة للنتائج التي تتعلق بالأداء التنظيمي للمؤسسة ككل، مقابل انخفاض المواقف والسلوكيات السلبية.

وتوفر نماذج التميز منهجا يجمع أفضل ممارسات التسيير، لنقل المؤسسات من الكفاءة والفعالية نحو التفوق وقيادة الصناعة، وذلك، في إطار السلوك الأخلاقي والمسؤول والمستدام، لذلك، يمكن توقع ارتفاع مستوى تطبيق المؤسسات لممارسات أحد نماذج التميز، إذا كان مستوى تبنيها لممارسات المسؤولية الاجتماعية مرتفعا.

ولأجل تحري صحة الطرح السابق، تم اختيار واحدة من كبريات المؤسسات الجزائرية كحالة لدراسة مستوى تبنيها لممارسات المسؤولية الاجتماعية، إلى جانب تحديد مدى ميلها لأحد نماذج التميز، من خلال تحليل أساليب التسيير التي تتبناها.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة سوناطراك وبالمديريات محل الدراسة الميدانية

تختلف الطرق التي تنفذ بها الدراسات والبحوث العلمية الميدانية حسب الأغراض والمقاصد التي يرجو الباحث الوصول إليها في نهاية بحثه، ومن بين الطرق والأساليب التي يستخدمها الباحثون لأجل تنفيذ الجانب الميداني من بحوثهم أسلوب دراسة الحالة، ونظرا لكون الدراسة الحالية تبحث في العلاقة السببية بين متغيري المسؤولية الاجتماعية وتميز المؤسسات، يعتبر الأسلوب سابق الذكر مناسباً لتنفيذ الدراسة، حيث تم اختيار مؤسسة سوناطراك كحالة، وقد وقع الاختيار على مديرية الإنتاج ناحية حاسي الرمل ومديرية الصيانة بالأغواط من أجل تنفيذ الدراسة الميدانية، وفي ما يأتي محاولة للتعريف بالمؤسسة سابقة الذكر.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك

تعتبر مؤسسة سوناطراك من كبريات المؤسسات التي يتركز عليها اقتصاد الجزائر، وتستمد المؤسسة سابقة الذكر أهميتها في الاقتصاد الوطني من تخصصها في مجال المحروقات، والذي يعتبر مجالا استراتيجيا على المستوى الدولي، إذ يعتمد عليه كمصدر رئيسي للطاقة خاصة في الدول الصناعية، رغم وجود خيارات طاقة أخرى، تتعلق بالمصادر النظيفة للطاقة، على غرار طاقة الرياح، والطاقة الشمسية، لذلك، ورغم الجهود المبذولة من الدولة الجزائرية لتنويع صادراتها، تمثل المحروقات المورد الرئيسي الذي تركز عليه تجارتها الخارجية خاصة منذ تأميمها، وفي ما يأتي، محاولة لتقديم تعريف عام بالمؤسسة سابقة الذكر، وذلك من خلال بيان أصل تسمية "سوناطراك"، وتاريخ تأسيسها ومهامها الرئيسية، وكذا تنظيمها العام.

1. أصل تسمية سوناطراك، وتاريخ تأسيسها، ومهامها الرئيسية:

تسمية "Sonatrach" هي اختصار للأحرف الأولى من تسميتها القانونية "الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات" باللغة الفرنسية، أي: " Société Nationale de Transport & Commercialisation des Hydrocarbures"، أما التسمية الكاملة لهذه المؤسسة فهي: الشركة الجزائرية للبحث، والتنقيب، والاستغلال، والنقل بالأنابيب، وتحويل، وتسويق المحروقات ومشتقاتها.

نشأت طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 63/491 المؤرخ في 1963/12/31، ثم عدلت بقرار رقم 66/296 المؤرخ في 1966/02/22، وتم تأسيس قانونها الأساسي بعد تأميم المحروقات 1971/02/24، ثم أعيدت هيكلتها سنة 1981، وذلك بإنشاء 17 مؤسسة منبثقة عنها تتكفل بوظائف تكميلية للوظيفة الأصلية، حيث وزعت إلى 04 مؤسسات صناعية، 03 مؤسسات إنجاز، 10 مؤسسات مكلفة بالخدمات، أما من حيث توزيعها جغرافيا عبر التراب الوطني، فهو كالتالي: 53% في الجنوب، 21% في الوسط، 19% في الغرب، 7% في الشرق. وفي سنة 1992 تمت المصادقة على إنشاء المجمع البترولي والذي يقضي بتبادل الخبرات مع المؤسسات الأجنبية في إطار الشراكة الأورو

متوسطة في مجال المحروقات، وبالتالي الاستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال البحوث والتنقيب، والتي تساعد على تطوير المعارف في مجال عمل هذه المؤسسة الاقتصادية.¹

وفق ما جاء في المرسوم التنفيذي رقم 66/292 المؤرخ في 1966/12/22، تسند إلى سوناطراك المهام التالية:²

- التنقيب عن المحروقات والبحث عنها واستغلالها؛
- تطوير شبكة نقل المحروقات وتخزينها وشحنها واستغلال هذه الشبكات وتسييرها؛
- تجميع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقييم المحروقات الغازية؛
- تحويل المحروقات وتكريرها؛
- تسويق المحروقات؛
- إنشاء مختلف أعمال الشراكة في الجزائر والخارج مع الشركات الجزائرية والأجنبية، واكتساب حقيبة الأسهم؛
- التموين الوطني بالمحروقات على الأمدين المتوسط والطويل؛
- دراسة كل الأشكال والمصادر الأخرى للطاقة وترقيتها وتقييمها؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات، وكل عمل يمكن أن تترتب منه فائدة لسوناطراك.

2. التنظيم العام لمؤسسة سوناطراك:

يتكون البناء التنظيمي العام لمؤسسة سوناطراك من جانب تشغيلي يضم الأنشطة الرئيسية التي تتعلق بمجال التخصص، وجانب إداري يتولى مهمة مساعدة المستوى التشغيلي على تنفيذ المهام، وفي ما يأتي، تعريف بالإنشطة الرئيسية للمؤسسة المذكورة ومهامها الرئيسية، وكذا التعريف بالجهاز الإداري للمؤسسة والأدوار التي يؤديها:

أ. الأنشطة الرئيسية لمؤسسة سوناطراك:

قامت مؤسسة سوناطراك مؤخرا بإحداث تغيير جوهري في ما يتعلق بالأنشطة الرئيسية، وأصبح لديها خمس أنشطة رئيسية بعد أن كان عدد أنشطتها أربع، وفي ما يأتي، تعريف بكل نشاط وتلخيص لمهامه:³

- نشاط الاستكشاف والإنتاج: وهو نشاط مسؤول عن البحث والتطوير والاستغلال وإنتاج المحروقات، ويرمز له اختصارا (EP)، تتركز مهامه في ثلاث عناصر:

¹ قسم إدارة الموارد البشرية لمديرية الصيانة الأغواط.

² المرجع السابق.

³ SONATRACH SPA. " Une nouvelle ère s'offre à Sonatrach ", Consulté 15/09/2021, <https://sonatrach.com/organisation>

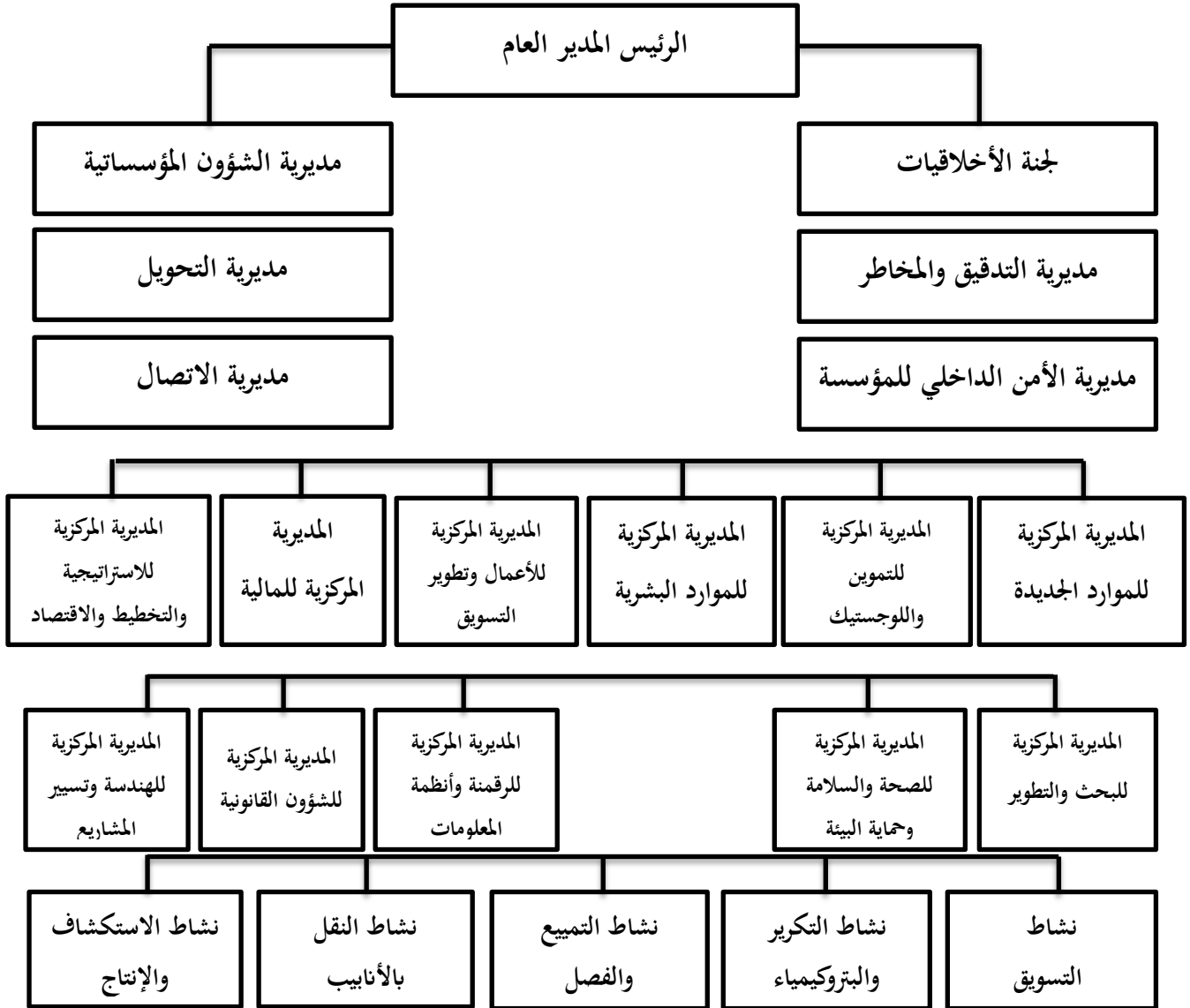
- تطوير واستغلال الحقول من أجل الاستغلال الأمثل للموارد؛
 - إدارة الأنشطة بالشراكة في مراحل التنقيب عن المحروقات وتطويرها واستغلالها؛
 - البحث والتفاوض وتطوير مشاريع جديدة على التراب الوطني وعلى الصعيد الدولي.
 - **نشاط النقل بالأنابيب**: يرمز له اختصارا (TRC)، عليه مسؤولية تطوير شبكة البنية التحتية لخطوط الأنابيب للنقل والتخزين والتحميل والتفريغ، يشمل ذلك البنية التحتية للموانئ في الرصيف وفي أعماق البحار، ويغطي نشاط "النقل بالأنابيب" عدة مجالات هي:
 - تشغيل مرافق نقل المحروقات والميناء على الرصيف وفي أعماق البحار؛
 - صيانة هياكل نقل المواد الهيدروكربونية ومرافق التحميل في الموانئ على الرصيف وفي أعالي البحار؛
 - الدراسات والتطوير، باستثناء الدراسات الخاصة بقسم تطوير الأعمال التجارية والتسويق (BDM) وتنفيذ المشاريع التابعة لقسم الهندسة المركزية وإدارة المشاريع.
 - **نشاط التمبيع والفصل**: يرمز له اختصارا (LQS) وهو مسؤول عن تحويل المحروقات عن طريق تسييل الغاز الطبيعي وفصل غاز البترول المسال؛
 - **نشاط التكرير والبيتروكيمياة (RPC)**: مهمته الرئيسية هي تشغيل وإدارة أداة إنتاج التكرير والبيتروكيميايات، بشكل أساسي لتلبية طلب السوق الوطني للمنتجات البترولية؛
 - **نشاط التسويق (COM)**: مسؤول عن ضمان إمدادات الطاقة للسوق الوطني، ومهمته القانونية الأولى كضامن للخدمة العامة، وتطوير المحروقات السائلة والغازية والأولية والمعالجة المصدرة إلى الأسواق الدولية، عن تطوير وتطبيق السياسات والاستراتيجيات لتسويق المواد الهيدروكربونية.
- ب. **مديريات شركة سوناطراك**:

- تعتمد مؤسسة سوناطراك في الجانب الإداري على العديد من المديريات المركزية لتسهيل إدارة والتحكم في الأنشطة الرئيسية إلى جانب تقديم المساندة في تنفيذ استراتيجية المؤسسة وسياستها، وفي ما يأتي تعريف بأهم المديريات والمديريات المركزية التي تشكل الجهاز الإداري لمؤسسة سوناطراك:¹
- **مديرية التحول (TRF)**: هي المسؤولة عن تنسيق ومراقبة تنفيذ خطة الانتقال لتحويل المؤسسة؛
 - **مديرية الاتصالات (CMN)**: هي المسؤولة عن تطوير وتنفيذ استراتيجية الاتصال الخاصة بالمؤسسة؛
 - **المديرية المركزية للاستراتيجية والتخطيط والاقتصاد المؤسسي (SPE)**: هي المسؤولة عن الإعداد والتطوير على المدى المتوسط والطويل وتقييم تنفيذها؛

¹ Ibid.

- المديرية المركزية للشؤون المالية للمؤسسة (FIN) : هي المسؤولة عن تطوير السياسات والاستراتيجيات في مجال التمويل، وتقييم تنفيذها ومراقبة جودة المعلومات المالية؛
- مديرية تطوير وتسويق الأعمال المؤسسية (BDM) : هي المسؤولة عن صياغة استراتيجية النمو والبحث عن فرص استثمارية للمؤسسة؛
- مديرية الموارد البشرية المؤسسية (RHU) : هي المسؤولة عن تطوير سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية ومراقبة تنفيذها؛
- المديرية المركزية للمشتريات والخدمات اللوجستية (P&L) : مسؤولة عن إدارة عمليات الشراء والخدمات اللوجستية للمجموعة؛
- المديرية المركزية للموارد الجديدة (R&N) : هي المسؤولة عن الإدارة والتشغيل ، من المركز ، والموارد غير التقليدية والمشاريع البحرية؛
- المديرية المركزية للهندسة وإدارة المشاريع (EPM) : على المشاريع الصناعية الكبرى للمجموعة وينفذها؛
- الإدارة المركزية للشؤون القانونية (JUR) : هي المسؤولة عن تطوير ومواءمة الصكوك القانونية ومراقبة تطبيقاتها؛
- المديرية المركزية للرقمنة ونظام المعلومات (DSI) : هي المسؤولة عن تحديد ومراقبة سياسة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمؤسسة والرقمنة؛
- المديرية المركزية للصحة والسلامة والبيئة (HSE) : هي المسؤولة عن تطوير السياسات المتعلقة بالبيئة والسلامة وجودة الحياة في العمل، وتضمن التحكم في تطبيقها؛
- المديرية المركزية للبحث والتطوير (R&D) : هي المسؤولة عن تعزيز وتنفيذ سياسة البحث التطبيقي وتطوير التقنيات في الأعمال الأساسية للمؤسسة.

الشكل (03-01): الخارطة التنظيمية العامة لمؤسسة سوناطراك



Source : SONATRACH SPA, "Rapport Annuel". 2020. pp 12,13, <https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2021/12/Rapport-Annuel-2020-1.pdf>

المطلب الثاني: تعريف مديرية الإنتاج بحاسي الرمل

مديرية الإنتاج الجهوية لناحية حاسي الرمل، هي واحدة من الأجزاء الفرعية التابعة لنشاط الاستكشاف والإنتاج لمؤسسة سوناطراك، تختص هذه المديرية في أعمال استكشاف حقول الغاز الطبيعي واسغلالها، وفي ما يأتي، شرح لمهام هذه المديرية، وكذا بيان بنائها التنظيمي، وذلك بناء على المعلومات المقدمة من مصلحة التكوين:

1. مهام مديرية الإنتاج بحاسي الرمل وأنشطتها الرئيسية:

تم إنشاء مديرية الإنتاج الجهوية لناحية حاسي الرمل سنة 1990، وذلك من أجل الأغراض التالية:

- تطوير حقول الغاز والنفط في حاسي الرمل؛

- تطبيق التكنولوجيا الحديثة في مجال هندسة التجهيزات.

ورغم ذلك، تم اكتشاف حقول الغاز بحاسي الرمل ووضعها قيد الخدمة قبل ذلك بكثير، إذ أن أول حقل للغاز في حاسي رمل تم اكتشافه كان سنة 1951 على بعد بضعة كيلومترات من منطقة بريان، وتم حفره سنة 1952 أطلق عليه الاختصار (HR1)، ومن سنة 1957 إلى سنة 1960، تم حفر سبع آبار أخرى (HR2)، (HR3)، (HR4)، (HR5)، (HR6)، (HR7)، (HR8)، ويحتل حقل الغاز لناحية حاسي الرمل المرتبة الرابعة عالميا والأولى وطنيا من حيث حجم الاحتياطي من الغاز الطبيعي، حيث يمتد على مساحة 3500 كيلومترا مربعا، بطول قدره 70 كيلومترا من الشمال إلى الجنوب، وعرض قدره 50 كيلومترا من الشرق إلى الغرب، وقد قدر الاحتياطي من الغاز الطبيعي الذي يحتويه حقل حاسي الرمل 2415 مليار متر مكعب، وذلك على عمق يمتد من 2110 إلى 2280 متر.

2. تنظيم مديرية الإنتاج بحاسي الرمل:

تنتمي مديرية الإنتاج الجهوية لحاسي الرمل التابعة لمؤسسة سوناطراك إلى فرع الاستكشاف والإنتاج ويضم بناؤها التنظيمي هو الآخر نوعين من الأقسام أقسام ترتبط بالنشاط الرئيسي، وأقسام داعمة ترتبط بالجانب الإداري (02-03)، وفي ما يأتي اختصار لمهام كل قسم من الأقسام المكونة لهذه المديرية:

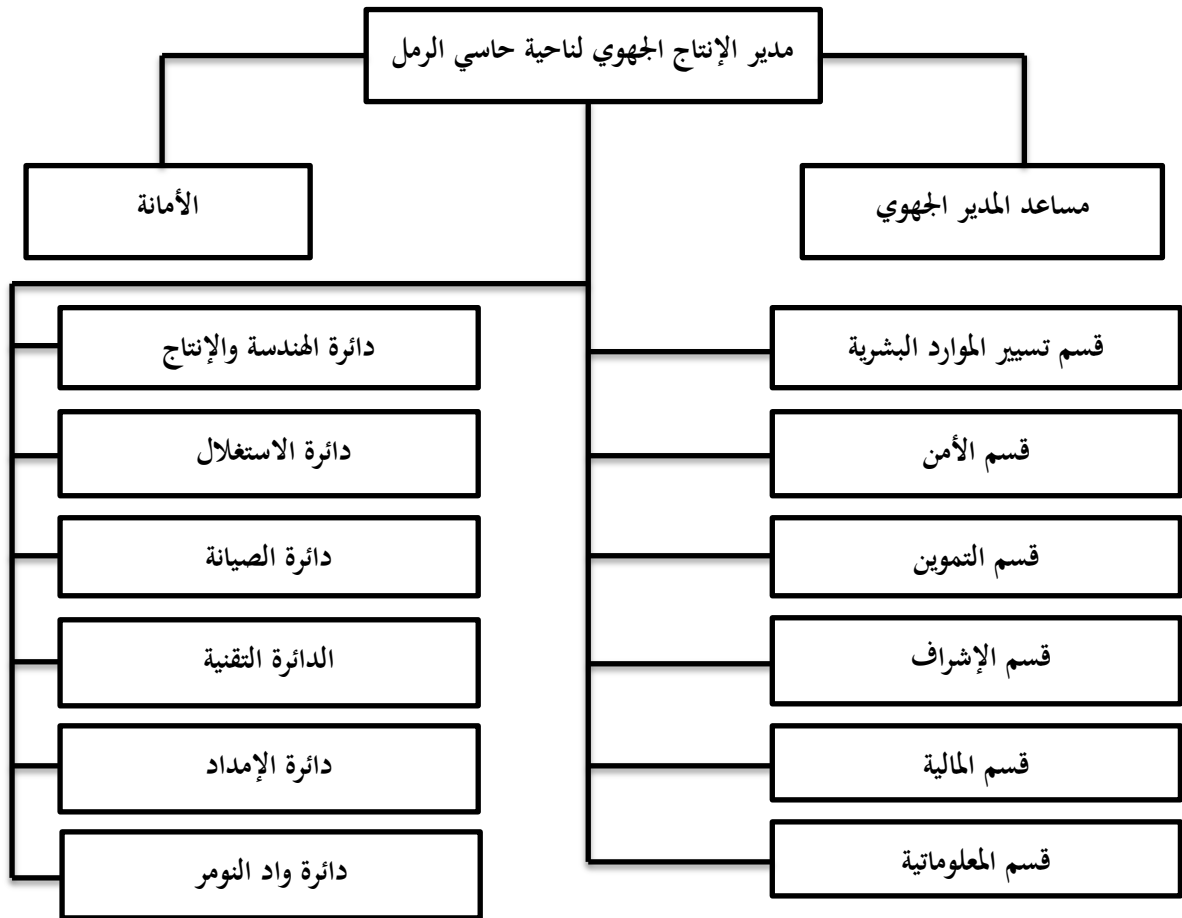
- قسم التموين والنقل: تتلخص مهام مديرية التموين والنقل التابعة لمديرية الإنتاج الجهوي حاسي الرمل في: تموين أقسام المديرية بالمعدات وقطع الغيار عن طريق تنفيذ الميزانيات، والمناقصات، والطلبات المحلية، واستقبال المعدات وقطع الغيار، وفحص مطابقتها ووضعها في المخازن؛

- دائرة التقنية: تتلخص مهامه في: تسيير ومساندة المشاريع الصناعية الجديدة، وتجسيد التغييرات المقترحة من مستخدمي المواقع؛

- دائرة الهندسة والإنتاج: تتلخص مهامها في: تطوير الحقول؛ وصيانة الآبار والمرافق السطحية؛

- دائرة الاستغلال: لها مسؤولية ضمان: الاستغلال الأمثل لوحدات الإنتاج؛ وتخطيط وتنفيذ برامج الإنتاج؛
- دائرة الصيانة: يمثل دورها في الحفاظ على المعدات في أحسن حال، وكذا تخطيط الصيانة الوقائية، بالإضافة إلى وضع سياسات الصيانة؛
- دائرة الإمداد: تسند إليها مهمة متابعة وتجسيد البنى التحتية لقواعد الناحية، وصيانتها؛
- قسم الأمن: تطبيق تدابير السلامة المهنية، تنفيذ سياسة الصحة والسلامة والبيئة على مستوى المواقع الصناعية؛
- قسم المعلوماتية: تطوير برامج الاستغلال لهياكل المديرية الجهوية، صيانة الشبكات وعتاد المعلوماتية؛
- قسم الإشراف: يهتم بمتابعة خدمات الإطعام والإسكان ومتابعة تسيير الممتلكات؛
- قسم المالية: يهتم بتسيير الموازنات، والمتابعة المالية لمشاريع الاستثمار والاستغلال والمعدات، وكذا تسيير الخزينة ومسك المحاسبة العامة؛
- قسم الموارد البشرية: إدارة مسار المستخدمين، التوظيف، والتكوين، وكذا الخدمات الاجتماعية للموظفين.

الشكل (03-02): الخارطة التنظيمية لمديرية الإنتاج الجهوية حاسي رمل المؤسسة سوناطراك



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: تعريف مديرية الصيانة بالأغواط

تنتمي مديرية الصيانة بالأغواط إلى فرع النقل بالأنايب (TRC)، والذي يقوم بمختلف الأنشطة التي من شأنها ضمان نقل وإيصال منتجات سوناطراك إلى العملاء والذين يكونون عادة دولاً أجنبية، ويتكون فرع نقل بالأنايب من مجموعة من الأقسام هي كما يلي:

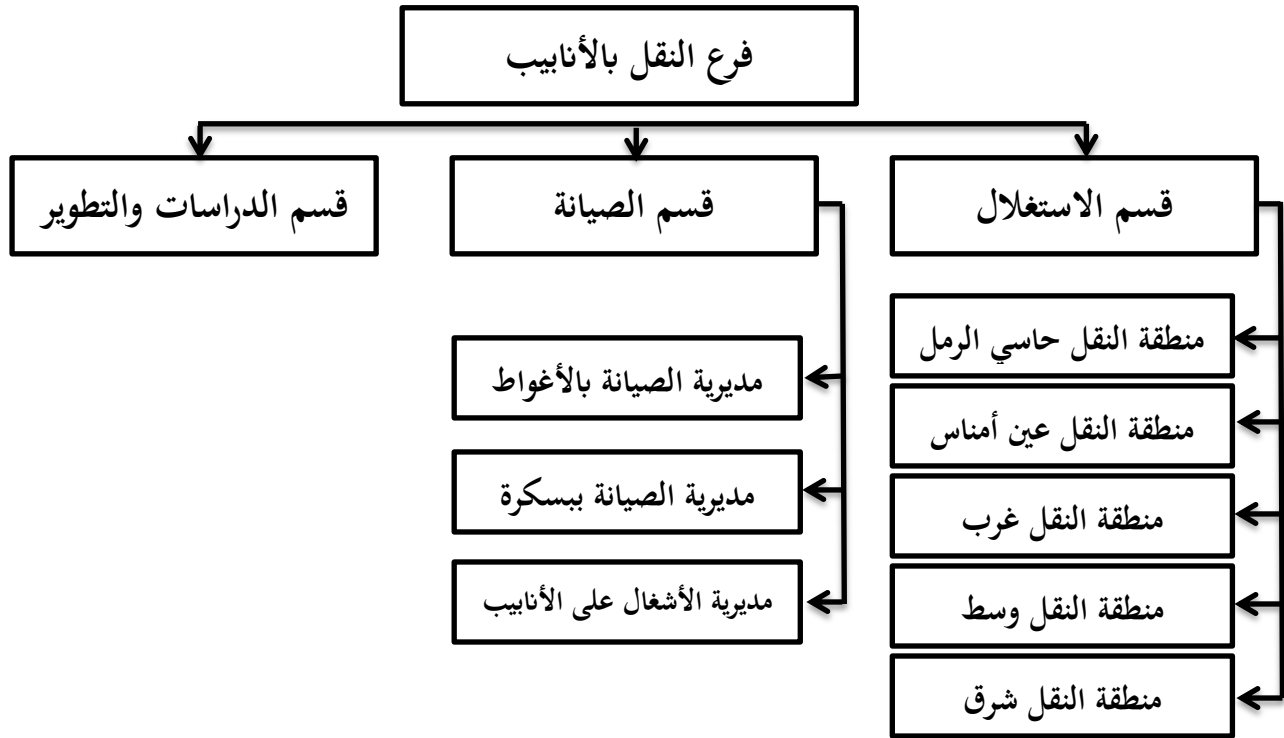
- قسم الاستغلال: والذي يضم مختلف النواحي التي يتم نقل منتجات المؤسسة منها وهي: منطقة النقل لحاسي الرمل (RTH)، ومنطقة النقل لعين أمناس (RTI)، منطقة النقل بالغرب (RTO)، منطقة النقل للشرق (RTE)، ومنطقة النقل بالوسط (RTC)؛

- قسم الصيانة: ويضم كلا من مديرية الصيانة بالأغواط، ومديرية الصيانة ببسكرة، مديرية الأشغال على الأنايب؛

- قسم الدراسات والتطوير: والذي يهتم بمتابعة أعمال وبحوث التطوير التي تمس مختلف أنظمة الصيانة بالوحدات الأخرى.

والشكل التالي يبين تموضع مديرية الصيانة بالأغواط ضمن فرع النقل بالأنايب من شركة سوناطراك:

الشكل (03-03): تموضع مديرية الصيانة بالأغواط لمؤسسة سوناطراك



المصدر: مصلحة تطوير الموارد البشرية لمديرية الصيانة بالأغواط

1. مهام مديرية الصيانة بالأغواط وأنشطتها الرئيسية:

أنشئت مديرية الصيانة بالأغواط سنة 1989، وهي مختصة في صيانة عتاد وقنوات النقل (الأنايب) على مستوى محطات الضخ (SP6-SP1)، ومحطات الضغط (SC5-SC1) بالنسبة للبتروول والغاز الطبيعي على التوالي، وتشغل مديرية الصيانة بالأغواط إلى غاية الفاتح من شهر جوان 2020 حوالي 301 عامل، منهم 144 إطارا، و142 عون تحكم، و15 عون تنفيذ، مقسمين في ذلك إلى صنفين: الصنف الأول، هم العمال التقنيون بعدد 236 عامل، وعمال مساندين (إداريين) 65 عامل، وتضطلع مديرية الصيانة بالأغواط بالمهام التالية:

أ. التكفل بصيانة العتاد والأجهزة: وذلك لفرع نقل بالأنايب لمؤسسة سوناطراك بصفة دورية على المستويات التالية:

- المستوى الثالث: تمثل المراجعة الجزئية للآليات؛

- المستوى الرابع: تمثل المراجعة العامة للآليات؛

- المستوى الخامس: تمثل تجديد الأجهزة، وتكون الصيانة حسب طاقتها التشغيلية.

ب. الصيانة الوقائية: وهي مراجعة منتظمة تتبع حسب المخطط السنوي تعده دائرة المنهجية، والتي تشمل أساسا المضخات، آلات الضغط، مولدات الكهرباء.

ج. الصيانة الاستعجالية: وهي التي تكون في الحالات غير المتوقعة، أي الحوادث المفاجئة (صيانة غير مبرجة).

كما تهتم هذه المديرية كذلك بـ:

أ. تصليح قطع الغيار وتركيبها على مستوى الورشات؛

ب. وضع السياسات العامة والمتعلقة بالصيانة؛

ج. المساعدة التقنية في الإنجاز والتطوير؛

د. القيام بعمليات الصيانة والرقابة (المستوي 1-2)، والذي يضم صيانة أولية، تشحيم، مراقبة تقنية... إلخ؛

هـ. تطوير و تصميم قطع الغيار لسد الاحتياج؛

و. القيام بالعمليات الخاصة، والتي تضم أساسا القيام بعمليات الصيانة أو تزويد متعامل جديد (وطني أو أجنبي) بمنتجات المؤسسة وذلك دون توقف عملية التصدير للمتعاملين الآخرين، وتعتبر وحدات العمليات الخاصة بهذه المديرية الوحيدة على المستوى الوطني والأفريقي، وهذا ما من شأنه إعطاء هذه الوحدة ميزة تنافسية مقارنة مع المديرية الأخرى.

2. تنظيم مديرية الصيانة بالأغواط:

تنقسم هذه المديرية إلى جزئيين هما: الدوائر التقنية والدوائر الإدارية، وفي ما يأتي عرض لمهام كل دائرة ومختلف المصالح التي تتكون منها:

أ. الدوائر الإدارية :

- دائرة المالية والمنازعات: المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي المتابعة والإشراف على مختلف التدفقات المالية والمحاسبية داخل المديرية وكذا متابعة مختلف الإجراءات المتعلقة بالمنازعات مع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح هي على التوالي:

● **مصلحة المنازعات:** توكل لهذه المصلحة المتابعة القانونية ومختلف الإجراءات المتعلقة بالتعاملات في جانبها القانوني مثل الإشراف على المناقصات وفتح العروض، وتسيير الأمور القانونية والمتنازع عليها مع الغير خارج محيط المؤسسة... إلخ؛

● **مصلحة الميزانية:** تقوم بإعداد التنبؤات المتعلقة بالميزانيات، والقيام بأعمال المحاسبة التحليلية وتحليل التكاليف والأعباء؛

● **مصلحة المحاسبة العامة:** تتكون هذه المصلحة من:

✓ **قسم الاستثمار:** والذي يقوم بالإشراف ومتابعة مختلف التحركات الحاصلة في الاستثمارات (صنف 2) من اقتناء، تنازل، تلف... إلخ، حيث بكل هذه الأعمال وفق القيود المحاسبية المتعارف عليها، كما توكل لهذا القسم كذلك تقدير وحساب مختلف الاهتلاكات وتقيدها؛

✓ **قسم المخزونات:** الذي يقوم بالمتابعة اليومية لحركات المخزون وتقيدها وفق القيود المحاسبية، وذلك بناء على المراسلات التي تأتي من مصلحة التموين حول وضعية المخزون؛

✓ **قسم الخزينة:** يقوم هذا القسم بمتابعة إجراءات الدفع و السداد سواء كانت متعلقة بالموردين أو العمال؛

✓ **قسم التموين:** يهتم هذا القسم بكل إجراءات الإدارية المتعلقة بالتحضير لعمليات الدفع، أي تقدير مبلغ الدفع وفتراته؛

✓ **قسم الفوترة:** يهتم القسم بإعداد وتحضير مختلف الفواتير سواء لمعاملين مع المديرية (زبائن) أو إعدادها لمختلف المصالح التي يتعامل معها؛

✓ **قسم العمليات المختلفة:** يوكل إلى هذا القسم مختلف العمليات الإدارية والتي لا تقوم بها الأقسام الأخرى كمحاسبة الأجور، الإشراف على عمليات التنازل، والتبادل بين وحدات سوناطراك.

- **دائرة الإدارة والاتصال:** تعتبر من أكبر الدوائر على مستوى المديرية، وتسند إلى هذه الدائرة مجموعة من المهام التي تظهر من خلال مختلف المصالح والأقسام المكونة لها:

● **مصلحة المستخدمين:** وتوكل إلى هذه المصلحة كل العمليات المتعلقة بإدارة ملفات المستخدمين ومتابعتهم، وتتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:

✓ **قسم التسيير الإداري:** يقوم هذا القسم بتسيير ملفات العمال من التوظيف إلى الخروج، ومتابعة تحركات العمال، ومتابعة طلبات التوظيف، وتحديد إعداد فترات الاختبار لكل عامل وفق موضعه في السلم الوظيفي، إعداد جداول التقييم للعمال وإرسالها إلى رئيس القسم، والذي يحتوي على قدرات العامل، ومهاراته، ودرجة الالتزام بالعمل والوقت والقانون الداخلي للعمل... إلخ، متابعة والإشراف على إجراءات تنقل العمال بين مختلف الوحدات، وتنفيذ العقوبات في حالة تجاوز أو عدم احترام القانون الداخلي، الإعلان عن الأماكن الشاغرة داخل المديرية، والإشراف على إجراءات التقاعد، الإقالة، تحويل، بالإضافة إلى تقديم تسيقات للعمال في حالة تعطل إجراءات الدفع لأي عامل؛

✓ **قسم تحركات العاملين:** توكل لهذا القسم متابعة تحركات العاملين اليومية والمهنية: العطل، تسير عقود العمل، متابع حركات الحضور و الغياب، متابعة تأدية المهام والتكاليف المتعلقة بها كالإيواء، الأكل، النقل... إلخ.

● **مصلحة الأجور:** تتكفل هذه المصلحة بمتابعة وإعداد أجور العاملين، حيث تتعامل مع ثلاثة فئات من العمال هي : الدائمين، المتقاعدين، المتربصين والذين يستفيدون من منحة، فالمهمة الأساسية لهذه المصلحة هي إعداد الأجور ومختلف المكافآت أو التعويضات وكذا الاقتطاعات المترتبة على هذا الأمر؛

● **مصلحة الخدمات الاجتماعية:** تقوم هذه المصلحة بمتابعة كل الأحداث العائلية (الاجتماعية) التي حدثت للعامل، والتي يخول له القانون بمقتضاها الاستفادة من امتيازات معينة كالعطل، تعويض، مساعدة مالية... إلخ، حيث يوكل لهذه المصلحة المهام التالية:

✓ إعداد بطاقات المرضى حيث يتم إرسالها إلى مصلحة الأجور لإدراجها في بنود الأمر؛

✓ تقدير الإعانات الاجتماعية التي يستفاد منها العامل وذلك وفق الحالة العائلية؛

✓ تنظيم العطل والرحلات الصيفية والتي يستفاد منها أطفال العمال وعائلاتهم؛

✓ حساب وتحديد الاقتطاعات التي تؤخذ من العمال مقابل الإنظام إلى تعاضدية عمال سوناطراك؛

✓ متابعة التكاليف و الإجراءات المتعلقة بحوادث العمل.

● **مصلحة تنمية الموارد البشرية:** تتكفل هذه المصلحة بإعداد برامج التي تسمح بتنمية قدرات وملكات المهنية والمعرفية للأفراد العاملين داخل المديرية. وتتكون هذه المصلحة من قسمين أساسيين:

✓ **قسم التخطيط للمستخدمين:** المهمة الأساسية لهذا القسم هي التسيير التنبئي للموارد البشرية، والمساهمة في تسيير وتنظيم هذه الموارد، كما توكل لهذا القسم مهمة تسيير المسار المهني للعامل، والمشاركة في مختلف الدراسات المتعلقة بالقوى العاملة، إعداد تقارير عن تحركات اليد العاملة كل شهر وكل ثلاثة أشهر، وكذا إعداد مخطط التنبؤ السنوي للعمال، وتوفير إحصائيات عن الموارد البشرية المتوفرة، بالإضافة إلى اقتراح دراسات متعلقة بتحسين إدارة الموارد البشرية؛

✓ **قسم التكوين:** ويقوم هذا القسم بمختلف الأنشطة لها علاقة بتكوين العاملين وتنمية ملكاتهم وقدراتهم المهنية، ومتابعة المسار المهني للعمال والتخطيط للموارد البشرية، ومتابعة عمليات التوظيف. كما يوجد بهذه الدائرة كذلك

إطار مكلف بتحضير وإدارة مخطط الاتصال الداخلي والخارجي للمديرية، الهدف الأساسي من إنشاء هذا المكتب هو العمل على تساوي الحظوظ بين أفراد المديرية في الاطلاع والحصول على المعلومات والمستجدات الجديدة والمتعلقة بالمديرية وعمل سوناطراك ككل، وذلك إما على المستوى العالمي أو الإقليمي أو المحلي، وذلك مهما كان منصب أو موضع العامل داخل التنظيم.

ب. **الدوائر التقنية:** يقع على عاتق هذه الدوائر مختلف المهام التقنية للمديرية وهي بذلك تعتبر القلب النابض داخل المديرية، و وفي ما يأتي شرح مهام كل دائرة:

- **دائرة المنهجية والتنسيق:** تقوم هذه الدائرة بالتنسيق بين فرق العمل، والتي تقوم بعمليات التدخل على مستوى محطات العمل، حيث تقوم هذه الدائرة وبناء على طلب من المحطات عند حدوث أمر ما، بإصدار أمر القيام بمهمة تدخل إلى كل الأقسام المعنية بهذا التدخل (آليات، كهرباء، ميكانيك)، حيث يتم تشكيل فريق عمل كل حسب اختصاصه والذي يقوم بالتنقل إلى مكان العمل (المحطات) لإجراء مختلف التعديلات أو الإصلاحات اللازمة، ومنه فإن المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي متابعة مراحل العمل المختلفة قبل، أثناء، وبعد الانتهاء، وتتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح هي:

● **مصلحة التحضير:** تقوم هذه المصلحة بالتأكد من كل ظروف العمل ملائمة لتنفيذ العمل، وذلك بالتأكد من توفر قطع الغيار، الكفاءات البشرية المعنية بعملية التدخل، توفر العتاد ووسائل النقل، الإيواء... إلخ؛

● **مصلحة التخطيط:** تقوم هذه المصلحة بالإشراف على انطلاق الأشغال ومتابعتها وفق الفترات الزمنية المحددة لها ونسب الإنجاز من فترة لأخرى، حيث يتم إعلام هذه المصلحة بكل المعلومات المتعلقة بالأداء على مستوى المحطات، وذلك بإرسال تقارير يومية من طرف الأعوان المتواجدين هناك، وتقوم هذه المصلحة بدورها بإعداد تقارير أخرى مفصلة في شكل لوحات قيادة عن الأعمال المنجزة في كل عملية تدخل وإرسالها إلى المسؤولين في المستويات العليا، والهدف من عمل هذه المصلحة هو المتابعة الميدانية للأشغال، والتأكد من أن الموارد المتوفرة تتناسب مع طبيعة العمل وتسمح بتنفيذه على أحسن وجه، ومعرفة أسباب الخلل في حالة وجود انحراف بين ما هو مسطر وما هو مؤدى فعلا لتفاديه مستقبلا؛

● **مصلحة الدراسات والمتابعة:** تقوم هذه المصلحة بتحليل مختلف التقارير المتعلقة بمختلف التدخلات المنجزة، والتكفل بالمشاكل التقنية التي تتلقاها المصالح العملية، وتحليل العروض التقنية للمشاريع، ومتابعة المشاريع الجديدة والمشاركة فيها، كما تقوم بدراسة ومتابعة التغيرات الحاصلة لأشغال النقل بالأنابيب، وتحضير وإعداد إجراءات لوضع نظام الجودة، بالإضافة إلى دراسة ملفات الشراكة، وإعداد سجلات الأعباء، وغيرها من الأعمال المتعلقة أساسا بالاستشارة التقنية.

وتجدر الإشارة إلى أن كل مصلحة تقوم بإعداد لوحة قيادة وإرسالها إلى مسؤول الدائرة لمعرفة مستوى الأداء المنجز ونسب التقدم فيه حتى تكون لديه صورة موجزة عن سير العمل.

- دائرة الميكانيك الصناعية: يتمثل الدور الرئيسي لهذه الدائرة هو القيام بعمليات الإصلاح أو الصيانة وذلك فيما يتعلق بالشق الميكانيكي للمعدات، تتكون من مصلحتين هما مصلحة التدخلات، ومصلحة الورشات، وفي ما يأتي تلخيص لمهامها:

● **مصلحة التدخلات:** تقوم هذه المصلحة بالقيام بعمليات التدخل على مستوى محطات العمل، هدفها الأساسي هو معاينة الآليات وتشخيص أماكن الضرر الواجب إصلاحها، وتكون هذه التدخلات إما في آليات الضخ للبتروك أو آليات الضغط للغاز، وفي آخر العمل تقوم هذه الفرقة بإخضاع الآليات لفترات من التجربة قبل مغادرة مكان العمل وذلك للتأكد من أن الآليات تعمل بشكل جيد بعد عملية الإصلاح؛

● **مصلحة الورشات:** عمل هذه المصلحة هي إصلاح قطع الغيار أو الآليات التي تعذر على فرق التدخل إصلاح في أماكن العمل نظرا للضرر الكبير الذي لحق بها، لهذا يتم إحضارها إلى مقر المديرية لإصلاحها في الورشات الداخلية للمديرية، وتتكون هذه المصلحة من قسمين هما:

✓ **قسم ميكانيك الآليات:** والتي تعمل على متابعة وإحداث التوازن في عمل الآليات، كما تقوم كذلك بمتابعة آليات توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية؛

✓ **قسم الصناعة والتصليح:** يقوم هذا القسم بتصليح قطع الغيار التي يمكن إصلاحها، أما التي لا يمكن إصلاحها ولا تتوفر على مستوى المخزن أو الورشات فيقوم بصناعتها من جديد بالاعتماد على الإمكانيات الداخلية للوحدة.

- **دائرة الكهرباء والآليات:** تهتم هذه الدائرة بكل ما له علاقة بالكهرباء الصناعية والمتعلقة بالمحركات والآليات، كما توكل لهذه الدائرة كذلك ضمان وسلامة عمل الآليات نفسها بالشكل المطلوب، وتتكون هذه الدائرة من مصلحتين هما مصلحة الكهرباء والآليات، وفيما يأتي مهام كل منهما:

● **مصلحة الآليات:** توكل إلى هذه المصلحة مهمة إصلاح قطع الغيار، وتصليح صمامات المحركات، وتصليح وتعديل الاهتزازات في الآليات، وتحديد المعدات، والمساعدة في تثبيت قواعد جديدة، وتتكون هذه المصلحة بدورها من قسمين:

✓ **قسم التدخلات:** عمل هذا القسم يكون على مستوى محطات العمل، حيث يقوم بتفكيك الآليات ومراجعتها ومعرفة أماكن الخلل ونوعية الإصلاحات المطلوبة، حيث يقوم الأعوان هنا بالقيام بالإصلاحات الفورية إذا لزم ذلك، أما إذا تطلب إصلاح الآليات تعديلات كبيرة فإن ذلك يتطلب تدخل قسم الورشات وعند الانتهاء من عملية الصيانة الآليات يقوم الأعوان بإعادة تركيب الآليات من جديد وتشغيلها ولا تغادر الفرقة مكان العمل إلا بعد التأكد من أن الآليات تعمل بالشكل السليم وذلك بإخضاعها لفترة اختبار؛

✓ **قسم الورشات:** يقوم هذا القسم بإدخال تعديلات أو إصلاح قطع الغيار والتي تعذر على فريق التدخل إصلاحها في مكان العمل، وذلك نظرا للضرر الكبير الذي لحق بها، وعليه فإن عمل هذا القسم يكون على مستوى مديرية الصيانة بالأغواط، حيث يعمل على إعادة استغلال قطع الغيار المستعملة أو إعادة صنعها.

● **مصلحة الكهرباء:** يوكل إلى هذه المصلحة كل العمليات المتعلقة بكهرباء المحركات أو الكهرباء الصناعية، كما يمكن لهذه المصلحة العمل على مستوى المديرية ولكن فيما يخص كهرباء المعمارية، وتتكون هذا المصلحة من قسمين هما:

✓ **قسم التدخلات:** يكون عمل هذا القسم على مستوى مواقع العمل أو التدخل (المحطات)، حيث يقوم بعمليات التشخيص ومعاينة أماكن الضرر وإصلاح ما أمكن في مواقع العمل، أما ما تعذر إصلاحه في مواقع العمل فيتم إحضاره إلى المديرية وهنا يبدأ عمل قسم الورشات؛

✓ **قسم الورشات:** يقوم هذا القسم بإصلاح قطع الغيار والآليات التي تعذر على وحدات التدخل إصلاحها في مواقع العمل، وذلك نظرا للضرر الكبير الذي لحق بها نتيجة استغلالها.

- **دائر العمليات الخاصة:** تعتبر هذه الدائرة بمثابة امتياز لمديرية الصيانة بالأغواط، فهي الوحيدة على المستوى الوطني والأفريقي وحتى على المستوى العربي، فهذه المديرية هي الوحيدة التي لديها وحدات التدخل للعمليات الخاصة، هدفها الأساسي هو القيام بمختلف عمليات الصيانة والإصلاح دون توقف عملية تموين المتعاملين مع سوناطراك بالغاز أو البترول، فدرجة والمخاطرة في عمل هذه الوحدات مرتفعة جدا، بحيث سيكلف ارتكاب أي خطأ شركة سوناطراك كثيرا بشريا وماديا، كما تقوم هذه الدائر كذلك بالمساهمة في عمليات تثبيت قنوات جديدة، والمساهمة في عمليات الصيانة والمراجعة الدورية، بالإضافة إلى تقديم الاستشارات التقنية؛

- **دائرة التموين والنقل:** المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي عملية توفير قطع الغيار ومستلزمات العمل سواء على مستوى المديرية أو على مستوى محطات العمل، وضمان وسائل النقل لوحدات التدخل لأجراء عمليات الصيانة، وتتكون هذه الدائرة من المصالح التالية:

● **مصلحة تسيير المخزونات:** مهمتها الأساسية هي متابعة حركة المخزون يوميا، أي التحركات الفيزيائية، من مدخلات أو مخرجات فعمل هذه المصلحة يومي ميداني؛

● **مصلحة المشتريات:** تقوم هذه المصلحة وبناء على طلبات مختلف المصالح الأخرى (مستعملة المواد) بالقيام بمختلف عمليات أو إجراءات الشراء، وتتكون هذه المصلحة من ثلاث أقسام هي:

✓ **قسم الشراء الداخلي:** يهتم هذا القسم بالمشتريات المحلية، أي التي تم اقتنائها داخل التراب الوطني؛

✓ **قسم الشراء الخارجي:** في حالة عدم توفر المنتجات المراد شراؤها على المستوى الوطني، فإنه يتم اللجوء إلى العالم الخارجي (الاستيراد) وهذا من اختصاص هذا القسم أي متابعة عمليات الشراء للمنتجات التي تم طلبها من الخارج.

✓ **قسم العبور:** يقوم هذا القسم باستلام السلع التي تم الطلب عليها، ويقوم هذا القسم كذلك بمختلف الإجراءات المتعلقة بالجمركة ونقل البضاعة إلى مخازن المديرية.

● **مصلحة النقل:** الهدف الأساسي لهذه المصلحة توفير وصيانة عتاد النقل، والذي يقوم بنقل وحدات التدخل والعتاد اللازم لذلك إلى محطات وأماكن العمل؛

● **مصلحة التسيير التقني:** تتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:

✓ **قسم الاستقبال:** يقوم هذا القسم باستقبال مختلف مشتريات المديرية ومعاينتها كمياً ونوعياً مع الشروط المتفق عليها مع المورد، فإذا كانت هذه المشتريات عبارة عن استثمار فإنها تمر مباشرة إلى القسم أو المصلحة التي طلبت عليها، أما إذا كانت هذه المشتريات عبارة على مواد قابلة للاستهلاك اليومي فإنها تمر إلى المخزن؛

✓ **قسم الترميم:** بعد القيام بعملية المعاينة على المشتريات وموافقته للشروط المتفق عليها يتم إبلاغ ذلك إلى قسم الترميم والذي يقوم بإعطاء لكل شيء تم شرائه رقم أوحد يسمى داخل المديرية برقم سوناطراك، والذي على أساسه تتم إجراءات الجرد؛

✓ **قسم التجهيزات والمعدات القابلة للاستهلاك:** يقوم هذا القسم بمتابعة مختلف التجهيزات (الاستثمارات) التي قامت المديرية باقتنائها، حيث يعمل على معاينتها عند نهاية كل دورة محاسبية والقيام بعملية الجرد لها، كما توجد كذلك بهذه المديرية الهياكل التالية:

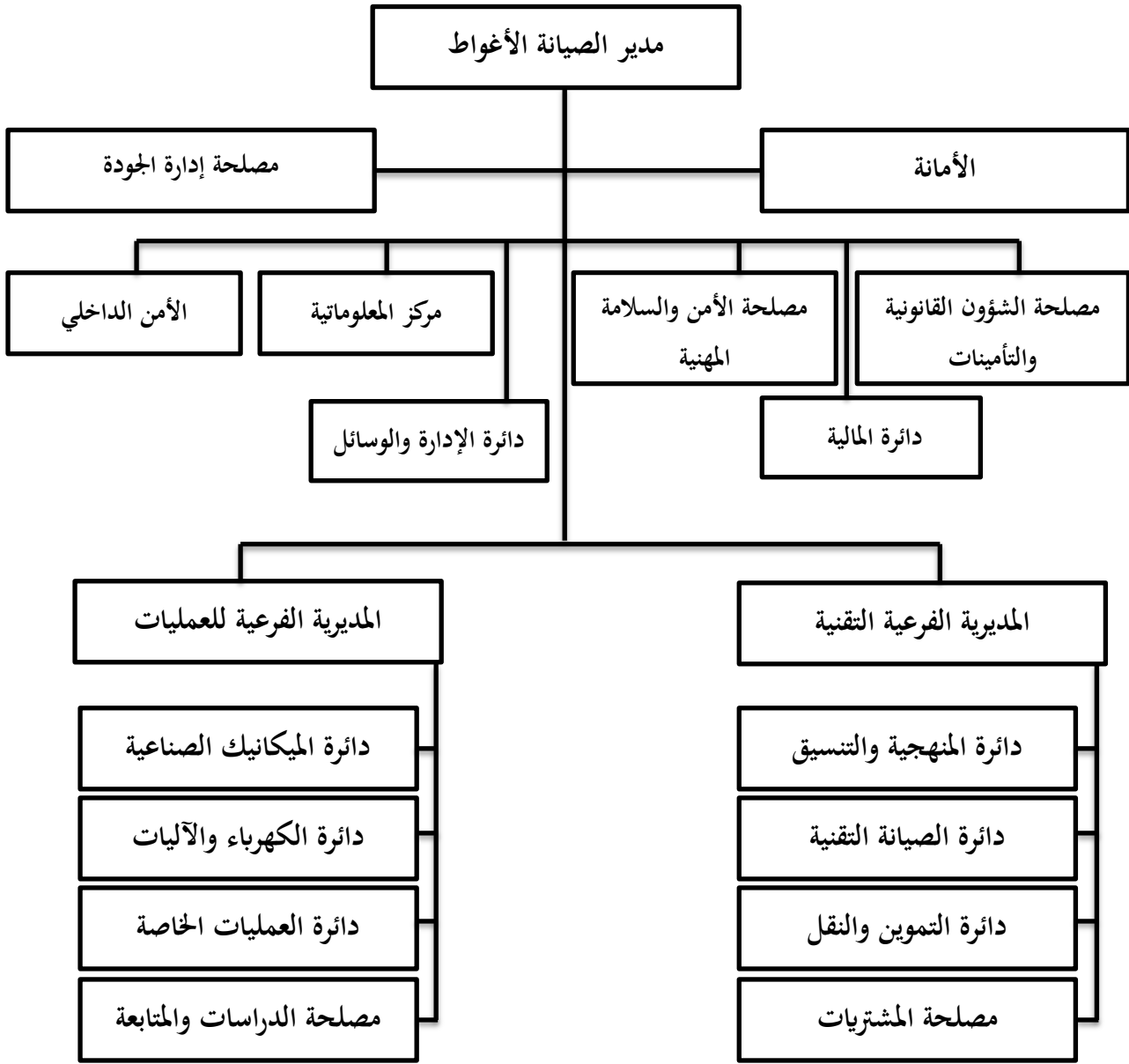
- **مركز المعلوماتية (الحاسوب):** والذي يعمل على صيانة الشبكات المعلوماتية للمديرية، والإشراف على مختلف التطبيقات المعلوماتية، والمساهمة في عمليات التكوين، بالإضافة إلى تقديم النصح والاستشارة في المجالات المعلوماتية؛

- **مسؤول إدارة الجودة:** وهو المكلف بمتابعة مختلف مراحل التي تقتضيها عمليات الجودة داخل التنظيم، خاصة وأن سوناطراك هي مؤسسة عالمية تقتضي عليها مكانتها الالتزام بالمعايير الدولية للجودة؛

- **مصلحة الأمن والسلامة المهنية:** المهمة الرئيسية لهذه المصلحة هي الحفاظ على الأمن والسلامة المهنية داخل المديرية، وذلك بتوفير كل الشروط الصحية للعمل على أحسن وجه حيث تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- عمليات التوعية والتحسيس العمال بالشروط الواجب إتباعها عند القيام بالعمل؛
- إعداد التقارير والدراسات حول حوادث العمل وأسبابها؛
- معاينة ظروف التي يقوم العمال تحتها بتأدية عملهم ومدى ملائمة تلك الظروف للمعايير الصحية العالمية المعمول بها (الضوضاء، الإنارة، الحرارة... إلخ)، وغيرها من المهام التي لها علاقة بالسلامة المهنية.

الشكل (03-04): الخارطة التنظيمية لمديرية الصيانة بالأغواط



المصدر: مصلحة تطوير الموارد البشرية لمديرية الصيانة بالأغواط

المبحث الثاني: موقف مؤسسة سوناطراك تجاه المسؤولية الاجتماعية والتميز

تقود المتغيرات المكونة لبيئة الأعمال الدولية المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات ذات التوجه الدولي بشكل خاص، إلى تبني سلوكيات محددة، من أجل الحفاظ على موقعها التنافسي، وضمان استمراريتها وبقائها، ومن بين القضايا التي أثرت بشكل واضح على ملامح بيئة الأعمال الدولية، وبالتالي، على توجهات المؤسسات، قضيتا المسؤولية الاجتماعية والتميز المؤسسي، وذلك لأن كلا منهما قد نال اهتمام المستوى الكلي، فبالنسبة للمسؤولية الاجتماعية، حظيت بدعم المنظمات العالمية على غرار منظمة الأمم المتحدة، حيث تجسد ذلك في الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أما التميز المؤسسي، فقد حظي باهتمام الحكومات وقادة الدول، والذي نتج عنه تأسيس منظمات تختص في نشر فلسفة التميز، من خلال الجوائز التي تقدمها للمؤسسات نظير أدائها المتميز، ونظرا لكونها من كبريات المؤسسات الوطنية، تؤدي سوناطراك دورا مهما كمؤسسة مواطنة، وهي حاليا تقوم بخطوات جادة نحو التميز، وفي ما يأتي عرض لملامح استراتيجية المسؤولية الاجتماعية والتميز للمؤسسة سابقة الذكر.

المطلب الأول: استراتيجية سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية

تحتل المسؤولية الاجتماعية مركزا مهما بين اهتمامات المؤسسات، في الوقت الراهن، خاصة بعد أن أصبحت قضية عالمية، نتيجة تحول الاهتمام بها من المستوى الجزئي (الباحثين والمؤسسات)، إلى المستوى الكلي (الحكومات، والمنظمات العالمية، والمجتمع الدولي)، وهي بذلك أصبحت مرادفا للشرعية، وبالتالي، من غير الممكن للمؤسسات تجنبه أو تجاهله، لأن تبني المؤسسات الاستراتيجية الممانعة للمسؤولية الاجتماعية، يعرضها لمشاكل مختلفة، وفي المقابل من ذلك، توفر مبادرة المؤسسات لالتزامها بمسؤولياتها الاجتماعية العديد من المزايا والفوائد، والتي تم التفصيل فيها سابقا، في الفصل الأول من البحث الحالي، وتعتبر المؤسسة محل الدراسة رائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية على المستوى الوطني، وفي محاولة لتحليل استراتيجية المسؤولية الاجتماعية المتبناة من قبل المؤسسة سابقة الذكر، يتم في ما يأتي مناقشة ممارستها المسؤولة، إلى جانب تحليل مستوى صراحتها في تبني وممارسة المسؤولية الاجتماعية.

1. ممارسات المسؤولية الاجتماعية لسوناطراك:

في كثير من الأحيان، تختلف التسميات المستخدمة لوصف ممارسة معينة من قبل المؤسسات، عن تلك المصطلحات المعتمدة لدى الأكاديميين، لذلك، فإن خطوة تحليل مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة "SONATRACH" تعتبر خطوة ضرورية، وذلك، من أجل وضع الممارسات والتطبيقات التي تعتبر من قبيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وتعرفها المؤسسة محل الدراسة بتسميات خاصة، ضمن إطار المفاهيم الأكاديمية، التي تم تناولها في الفصل النظري من البحث الحالي، والذي يتناول بالشرح مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

أ. مفهوم المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر سوناتراك:

- من خلال الاطلاع على الموقع الإلكتروني للمؤسسة محل الدراسة يتضح أن هذه الأخيرة، تستخدم تسميات مختلفة لوصف ممارساتها للمسؤولية الاجتماعية، وفي ما يأتي، مناقشة لكل تسمية على حدى:
- **التزامات:** حددت سوناتراك في موقعها الإلكتروني ثلاث التزامات لها، هي: احترام الأخلاقيات، الوقاية الصحية، والالتزام بأهداف التنمية المستدامة¹؛
 - **أنشطة رعاية، ودعم (Sponsoring):** تقوم سوناتراك برعاية وتمويل التظاهرات الرياضية، والثقافية، والعلمية، والفنية، وذلك للمشاركة في الحفاظ على التراث المادي وغير المادي للبلاد²؛
 - **التزام اجتماعي:** تسعى سوناتراك باستمرار لتحسين ممارساتها الداعمة للجزائريين، وتعتبر ذلك التزاما اجتماعيا تجاههم³؛
 - **ممارسات المواطنة:** تدرج سوناتراك ممارسات المواطنة ضمن التزاماتها تجاه المجتمع الجزائري، وتصنف تلك الممارسات إلى ثلاث فئات رئيسية، هي: الوفاء بالتزامات مسؤولة ومواطنة، تنفيذ استراتيجية التكامل الاستباقية (التطوعية)، دعم الرياضة والشباب والثقافة في البلاد⁴؛
 - **التزامات مسؤولة، ومواطنة:** تلتزم سوناتراك بمسؤولية تقديم الدعم للمجتمع الجزائري، وهي تؤدي دورا رئيسيا في ذلك داخل الساحة الوطنية، من خلال التدخل لأجل تقديم حلول تتكيف مع احتياجات الجزائريين في مجالات مختلفة تسميها "المجالات التكميلية" و"مجالات التدخل"⁵؛
 - **المجالات التكميلية، ومجالات التدخل:** تمثل المجالات التكميلية، أو مجالات التدخل، تلك القضايا التي تلتزم سوناتراك بالتدخل فيها لتقديم الدعم بما يفيد المجتمع الجزائري، وهناك خمس مجالات تكميلية تركز عليها، وهي: التوظيف والتدريب، التنمية الصناعية، البنية التحتية، الصحة والبيئة، الترفيه والثقافة⁶؛
 - **استراتيجية تكامل استباقية (تطوعية) واستراتيجية مسؤولة ومستدامة:** تدرج هذه الاستراتيجية ضمن ممارسات المواطنة التي تلتزم بها سوناتراك تجاه المجتمع الجزائري، حيث تسمح تلك الاستراتيجية، وفق ما هو مذكور في الموقع

¹SONATRACH SPA. "Nos engagements ", Consulté 15/09/2021, <https://sonatrach.com/nos-engagements>

²SONATRACH SPA. "Sponsoring ", Consulté 15/09/2021, <https://sonatrach.com/sponsoring>

³Ibid.

⁴SONATRACH SPA. "Actions Citoyennes-Mécénat ", Consulté 15/09/2021, <https://sonatrach.com/nos-engagements>

⁵Ibid.

⁶Ibid.

الإلكتروني، بتطوير التعاقد من الباطن في المجالات التشغيلية للمؤسسة سابقة الذكر، إلى جانب تعزيز التنقل في المناطق التي تعمل فيها، وتمويل الجمعيات الخيرية المحلية، والمرافق الصحية، وتطوير وحدات الرعاية الطبية المتنقلة؛¹ بالإضافة لما سبق، تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة المذكورة سابقا، استخدمت على موقعها الإلكتروني تسمية "الالتزام الأخلاقي"، وذلك، لتأكيد احترامها لمختلف القوانين والقواعد التنظيمية المطبقة في مجالها، من خلال ضبط العلاقات بين المسيرين والموظفين وباقي أطراف المصلحة، في ظل القوانين والقواعد المذكورة سابقا، ويشمل ذلك المسؤولية الاجتماعية.²

مما سبق، يمكن استخلاص النتائج التالية بخصوص مفهوم مؤسسة سوناتراك للمسؤولية الاجتماعية، من خلال تحليل التسميات المختلفة التي استخدمتها المؤسسة المذكورة آنفا للتعبير عن ممارساتها للمسؤولية الاجتماعية:

- استخدمت سوناتراك تسمية "التزامات مسؤولة ومواطنة"، و"ممارسات المواطنة"، و"استراتيجية الاندماج الاستباقية"، و"مجالات التدخل أو المجالات التكميلية"، للتعبير عن ممارساتها للمسؤولية الاجتماعية بشكل تبادلي، أي أنها استخدمت كمترادفات؛

- ممارسات المسؤولية الاجتماعية لسوناتراك موجهة بالدافع الأخلاقي لهذه الأخيرة، ويظهر ذلك من خلال تضمينها للمسؤولية الاجتماعية ضمن التزاماتها الأخلاقية، وبالتالي، فممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة المذكورة تحكمها المعايير الأخلاقية التي تبناها الأخيرة تجاه المعنيين (أطراف المصلحة)؛

- بالنظر إلى مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة المذكورة (التوظيف والتدريب، التنمية الصناعية، البنية التحتية، الصحة والبيئة، الثقافة والترفيه)، نجد أنها جميعها تتطلب الوفاء ببعض المعايير الأخلاقية، على سبيل المثال: يفترض أن تتسم عمليتا التوظيف والتدريب بالنزاهة والعدالة وأن تركز على أساس الأخقية والجدارة، كما يفترض أن ترم الصفقات مع مختلف أطراف المصلحة التجاريين (موردون، زبائن، شركاء، مناوولون) في ظل النزاهة والشفافية، مع بيان كل الحقوق المترتبة عن تلك العقود لجميع الأطراف وحفظها، لذلك، مبدئيا، يمكن القول أن الالتزامات الاجتماعية والالتزامات الأخلاقية للمؤسسة المذكورة غير منفصلتان، وعليه يمكن اعتبارها تندرج ضمن لواء واحد هو المسؤولية الاجتماعية.

ب. مجالات المسؤولية الاجتماعية لسوناتراك:

وفق ما تم التوصل إليه سابقا، بشأن مفهوم سوناتراك للمسؤولية الاجتماعية من خلال التسميات المستخدمة في موقعها الإلكتروني، يتم في ما يأتي مناقشة للقضايا التي تغطيها استراتيجية المؤسسة سابقة الذكر للمسؤولية الاجتماعية:³

¹Ibid.

²SONATRACH SPA. "L'engagement éthique de SONATRACH", Consulté 15/09/2021, <https://sonatrach.com/comite-dethique>

³SONATRACH SPA, Consulté 15/09/2021, <https://sonatrach.com>

- **قضايا التنمية المحلية:** تتعلق قضايا التنمية المحلية، التي تهتم شركة سوناطراك بها في استراتيجيتها للمسؤولية الاجتماعية، بشكل رئيسي، بالمجالات التي تجمع بين البعدين الاقتصادي والاجتماعي، وفي مقدمة تلك المجالات ما يلي:

● **التوظيف، التكوين، والتدريب:** تحرص المؤسسة سابقة الذكر في سياستها للتوظيف المحلي، على تقديم التكوين المهني للموظفين الجدد، وتقديم فرصا للتدريب والتكوين في المجالات المهنية الرئيسية، إضافة إلى مجالات أخرى مثل الإدارة والرقمنة، وذلك بواسطة المعهد الوطني للبتروكيمياء وأكاديمية سوناطراك للإدارة؛

● **التنمية الصناعية:** يتم تحقيق ذلك من خلال تدعيم نشاط التعاقد من الباطن في مناطق عمل المؤسسة؛

● **البنية التحتية:** تساهم المؤسسة المذكورة سابقا، في صيانة البنية التحتية للمناطق المجاورة لمكان عملها، إلى جانب تسهيل عملية التنقل بين مناطق عمل المؤسسة؛

- **قضايا الصحة، والسلامة، والبيئة:** تولي سوناطراك اهتماما كبيرا بقضايا الصحة والسلامة والبيئة، وفي ما يأتي الممارسات التي تقوم بها في هذا المجال:

● **الممارسات المتعلقة بقضايا الصحة:** تتعلق هذه الممارسات بالأنشطة التي تهدف للحفاظ على صحة الموظفين، على سبيل المثال: التكفل بالأمراض المهنية وسبل الوقاية منها، توفير بيئة عمل صحية؛

● **الممارسات المتعلقة بقضايا السلامة المهنية:** يرتبط هذا النوع من الممارسات بوسائل تأمين الموظف من المخاطر التي قد يتعرض لها في مكان العمل، على سبيل المثال: توفير اللباس الواقي، برنامج الأمن لخفض حوادث العمل...؛

● **الممارسات المتعلقة بالبيئة والمحيط:** ترتبط هذه الممارسات بآليات الحد من تأثير نشاط المؤسسة على البيئة، على سبيل المثال: الحد من الانبعاثات الملوثة للهواء، تخفيض مستوى استهلاك الطاقة، ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية غير المتجددة، التوجه نحو الطاقة النظيفة.....

- **قضايا الدعم، والتمويل، والرعاية:** بالإضافة للمشاركة في التنمية المحلية، والاهتمام بالصحة والسلامة والبيئة، تخصص المؤسسة المذكورة سابقا قضايا التمويل والرعاية باهتمام بالغ، وتهتم المؤسسة المذكورة بدعم ورعاية المجالات التالية:

● **الترفيه:** تنظم سوناطراك أنشطة ترفيهية للموظفين وعائلاتهم، على سبيل المثال: المخيمات الصيفية العائلية، المخيمات الصيفية الموجهة لأبناء الموظفين، الأنشطة الترفيهية المدرسية؛

● **رعاية التظاهرات الثقافية والعلمية:** وذلك بالمشاركة في إحياء المناسبات الثقافية، ودعم وتمويل المؤتمرات والملتقيات العلمية؛

● **الرياضة:** تشجع سوناطراك موظفيها على ممارسة الرياضة من خلال توفير أماكن مخصصة لذلك، كما تمول التظاهرات الرياضية؛

● **النشاط الخيري:** تدعم سوناتراخ الجمعيات الخيرية المحلية، إلى جانب التبرع بمعدات طبية خاصة خلال الأزمة الصحية التي شهدتها البلاد منذ سنة 2019، وتقديم الرعاية الصحية للعامة في المناطق النائية القريبة من أماكن نشاط المؤسسة.

وفي ما يأتي مختلف الالتزامات الأخلاقية التي تتعهد سوناتراخ بضمائها:¹

- **تجاه الموظفين:** تلتزم سوناتراخ بضمان المساواة وتكافؤ الفرص في عمليتي التوظيف والترقية، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل صحية وآمنة تحترم كرامة الإنسان، وتكفل السلامة الجسدية والنفسية للموظف، وفي المقابل من ذلك، تتوقع من موظفيها وإطاراتها عدم السماح بأي نوع من التحيز والعنف في أماكن العمل، والمحافظة على خصوصية بياناتها وفق ما تنص عليه القواعد التنظيمية حتى بعد انتهاء علاقة العمل؛
- **تجاه أصحاب المصلحة التجاريين (الشركاء، الزبائن، الموردون، المناولون):** تتوقع سوناتراخ من شركائها وزبائنها الالتزام بالمطالبات القانونية والأخلاقية، وبنود العقود المبرمة معها، كما تتوقع بالإضافة لذلك من مختلف متعاملها الالتزام بالحفاظ على السرية وفق ما تنص عليه الاتفاقات المبرمة معها، وتلتزم بالمقابل من ذلك بضمان نزاهة وشفافية العمليات التجارية بينها وبين متعاملها؛
- **تجاه السلطات العمومية:** تلتزم مؤسسة سوناتراخ ببناء علاقات قوية مع السلطات العمومية والمؤسسات الحكومية المحلية والوطنية، وذلك على أساس الشفافية والثقة وروح التعاون ومصداقية المعلومات التي يتم مشاركتها؛
- **محرابة الفساد:** تسعى سوناتراخ لمحاربة جميع أشكال الفساد التي تنص عليها النصوص القانونية في جميع مواقع عملها، وذلك على الصعيد الوطني والدولي على حد سواء، حيث تدعو موظفيها إلى الالتزام بأخلاقيات العمل، وتشجعهم على التبليغ عن أي تجاوز عبر قنوات التبليغ الخاصة، مؤكدة على تطبيق العقوبات المناسبة لمن تثبت في حقه ممارسات مخالفة لمدونة الأخلاقيات؛
- **الحوار والاتصال:** وعيا بأهمية وضرورة وجود حوار دائم ومنتظم مع أطراف المصلحة المرتبطين بها، تلتزم سوناتراخ في عملية الاتصال العام الخاصة بها بالإفصاح بدقة وانتظام عن أنشطتها ونتائجها؛
- **المسؤولية المجتمعية:** بالإضافة لما سبق، تلتزم سوناتراخ باحترام معايير حماية البيئة، وبمطابقة مشاريعها لمعايير المجتمع، والالتزام بالحوار المستمر مع الجمعيات المحلية، والمساهمة بشكل مباشر أو غير مباشر في التنمية المحلية على مستوى مناطق نشاط المؤسسة سابقة الذكر.

انطلاقاً مما سبق، يتضح أن مؤسسة سوناتراخ تبني استراتيجية استباقية (تطوعية) للمسؤولية الاجتماعية، فهي إلى جانب الاهتمام بالمطالبات الأساسية لتحقيق أهدافها الاقتصادية، والامتثال للقوانين واللوائح المنظمة في البلد الذي تمارس فيه أنشطتها، تأخذ في عين الاعتبار المبادئ العامة للمجتمع، وكذا المعايير الأخلاقية في التعاملات

¹ SONATRACH SPA. "L'engagement éthique de SONATRACH ", Op.cit.

التجارية بعين الاعتبار في مزاولتها لأنشطتها (على سبيل المثال: الالتزام بالنزاهة في مختلف التعاملات التجارية مع أطراف المصلحة التجاريين، واحترام حقوق الإنسان، ومحاربة التمييز بين الأفراد، ومحاربة الفساد...)، إضافة إلى الاهتمام بمشاركة المجتمع في اهتماماته (على سبيل المثال: دعم الجمعيات الخيرية المحلية، الاهتمام بثقافة المجتمع، المشاركة في حل الأزمات والكوارث التي تحل بالمجتمع، الحفاظ على البيئة....)، وهي بذلك، تلتزم بالمسؤوليات الاقتصادية، والقانونية، والأخلاقية، والطوعية، ويعتبر الوفاء بالمسؤوليات الأربع دليلاً على سعي المؤسسة المذكورة لقيادة مجال المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي، تبني الاستراتيجية الاستباقية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

2. مستوى تصريح سوناتراش بتبنيها للمسؤولية الاجتماعية:

من خلال الاطلاع على الموقع الإلكتروني للمؤسسة سابقة الذكر، ومختلف المنشورات التي تصدرها، يتضح أنها لا تخصص تقارير مستقلة للإفصاح عن ممارساتها للمسؤولية الاجتماعية، ولكنها في المقابل من ذلك، تخصص مساحة جيدة من تقرير الحصيلة السنوية للغرض سابق الذكر، وبعض المنشورات الأخرى، إضافة إلى التصريح بمبادراتها في الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية على مستوى موقعها الإلكتروني، وفي محاولة لتقييم مستوى التصريح والتقرير عن ممارسات المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسة سابقة الذكر، يتم في ما يأتي، مناقشة محتوى تقاريرها، وكذا موقعها الإلكتروني ومختلف المنشورات التي تصدرها.

أ. تصريح سوناتراش بمسؤوليتها الاجتماعية:

تعتمد سوناتراش على العديد من الطرق لإظهار تبنيها للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ومن بين تلك الطرق ما يلي:

- **الموقع الإلكتروني:** تظهر المؤسسة سابقة الذكر تبنيها للمسؤولية الاجتماعية بصراحة على موقعها الإلكتروني، ويمكن ببساطة استنتاج أهمية الموضوع بالنسبة لها من خلال الصفحة الرئيسية لموقعها الإلكتروني، حيث تظهر المسؤولية الاجتماعية (الالتزامات)، إلى جانب ثلاث موضوعات أخرى هي: المجمع، أنشطة المؤسسة، الموارد البشرية للمؤسسة، وهي المواضيع الرئيسية التي تعرف بها المؤسسة على موقعها الإلكتروني، إلى جانب منشوراتها الدورية والإخبارية،¹ توفر المؤسسة المذكورة معلومات عامة عن مساهماتها في مجال المسؤولية الاجتماعية على الموقع، عموماً، تتعلق تلك المعلومات بالممارسات والقضايا التي تتبناها المؤسسة المذكورة، والمبادرات التي تقوم بها والتي تم التفصيل فيها سابقاً في هذا الفصل؛

- **الهيكل التنظيمي:** يظهر الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناتراش التوجه الصريح لهذه الأخيرة نحو تبني المسؤولية الاجتماعية، فمن خلال الخارطة التنظيمية الكلية للمؤسسة، يتضح اختصاص أجزاء من البناء التنظيمي الكلي للمؤسسة في واحدة أو أكثر من قضايا المسؤولية الاجتماعية، نذكر على سبيل المثال:

¹SONATRACH SPA, Op.cit., <https://sonatrach.com>

- المديرية المركزية للصحة والسلامة وحماية البيئة: هذه المديرية والأنظمة الفرعية التابعة لها مسؤولة عن تخفيض المخاطر في أماكن العمل، وتخفيض البصمة البيئية للمؤسسة في أماكن نشاطها، والحفاظ على صحة الأفراد في أماكن العمل، إلى جانب الحفاظ على الممتلكات التابعة للمؤسسة؛¹
- لجنة الأخلاقيات: ترتبط لجنة الأخلاقيات لمؤسسة سوناتراك بمجلس إدارتها ومديرتها التنفيذي، مكونة من أعضاء داخليين من المؤسسة (خبير في مجال البيئة، خبير في مجال العلاقات الدولية، خبير في مجال المحاسبة والمالية)، وأعضاء خارجيين (خبير وأكاديمي في مجال القانون، خبير في مجال اقتصاديات البترول)، وهي مسؤولة عن ضمان تعزيز الممارسات الأخلاقية في المؤسسة في ظل بنود المدونة الحالية للأخلاقيات، ومتابعة مختلف القضايا المرتبطة بالأخلاقيات في المؤسسة، إلى جانب ضمان وتسهيل عمل نظام الإبلاغ، وتقديم التوصيات اللازمة لرئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي بخصوص الأخلاقيات؛²
- المديرية المركزية للشؤون القانونية: هذه المديرية مسؤولة عن ضمان مطابقة الممارسات والإجراءات في المؤسسة للقوانين المعمول بها حاليا في البلد؛
- المديرية المركزية للبحث والتطوير: هذه المديرية مكلفة بمهمتين أساسيتين: الأولى، هي تطوير التكنولوجيا والطرق التي تحافظ على البيئة في مختلف أنشطة المجمع، والثانية، تنفيذ العمليات الصناعة التي تساهم في توفير الطاقة وخفض التكاليف، ولها دور في تنفيذ استراتيجية المؤسسة للتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية؛³
- مديرية الشؤون الاجتماعية: المهمة الرئيسية لهذه المديرية هي تحسين ظروف معيشة الموظفين والمتقاعدين وعائلاتهم في مناطق نشاط المؤسسة، وهي مسؤولة عن تقديم الرعاية الصحية للموظفين وذويهم، والمشاركة في إعداد سياسات وإجراءات الصحة المهنية وتنفيذها، إلى جانب تطوير الأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية والترفيهية والتربوية، زيادة على ذلك، تقدم المديرية المذكورة مساعدات مالية للحالات الاجتماعية الخاصة.⁴
- الأهداف الاستراتيجية: إضافة إلى ما تقدم، تصرح مؤسسة سوناتراك بتبنيها للمسؤولية الاجتماعية من خلال أهدافها الاستراتيجية، وهو ما يدل على تضمين المسؤولية الاجتماعية في الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛⁵
- التقرير السنوي: تستخدم مؤسسة سوناتراك أداة أخرى أيضا من أجل إبراز تبنيها للمسؤولية الاجتماعية، ورغم عدم إصدارها لتقرير خاص بذلك، تخصص مؤسسة سوناتراك مساحة جيدة من تقريرها السنوي للتقرير عن ممارساتها المسؤولة اجتماعيا، وسيتم التفصيل في ذلك لاحقا؛

¹ SONATRACH SPA, "Rapport Annuel 2020". Op.cit., pp 72, 73.

² SONATRACH SPA. "L'engagement éthique de SONA-TRACH ", Op.cit.

³ SONATRACH SPA, "Rapport Annuel 2020". Op.cit., pp 58, 59.

⁴ Ibid, pp 85, 88.

⁵ SONATRACH SPA. "Stratégie de transformation ", Consulté 15/09/2021, <https://sonatrach.com/transformation-de-l-entreprise>

- المنشورات الأخرى: إضافة إلى التقرير السنوي للإدارة، تستخدم مؤسسة سوناطراك منشورات أخرى للتصريح بتبنيها للممارسات المسؤولية الاجتماعية، وهي متاحة كذلك على موقعها الإلكتروني للمعينة والتحميل، نذكر من بينها على سبيل المثال:¹

• **مذكرات، وبيانات، ونشرات:** تنشر المذكرة الأحداث والتظاهرات المستقبلية التي تعزم مؤسسة سوناطراك على تنظيمها أو المشاركة فيها، أما البيانات، فهي وثائق تصدر عن الرئيس المدير العام للمؤسسة تحتوي على تصريحات من هذا الأخير حول مواضيع مختلفة، في حين أن النشرات، عبارة عن كتيبات صغيرة الحجم تعالج مواضيع مختلفة؛

• **مجلة سوناطراك نيوز، ومجلة المخابر:** تجمع مجلة سوناطراك نيوز أهم الأحداث التي تتعلق بالمؤسسة، وتصدر عن المديرية المركزية للاتصال، وتختص مجلة المخابر بعرض نتائج البحوث والإنجازات المحققة من طرف الهياكل التابعة للمديرية المركزية للبحث والتطوير؛

• **القوانين والعقود، ومدونة الأخلاقيات:** تبين القوانين والعقود الحقوق والواجبات التي تترتب عن العلاقات التجارية بين المؤسسة والمتعاملين التجاريين، وتوضح مدونة الأخلاقيات القواعد والمبادئ التي تنظم سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة تجاه مختلف الأطراف.

ب. **تقرير سوناطراك عن مسؤوليتها الاجتماعية:**

تصدر مؤسسة سوناطراك تقارير سنوية في الأشهر الأولى من السنة المالية للسنة المعنية، تصف فيها مختلف الانجازات المتعلقة بأنشطتها الرئيسية، إلى جانب مختلف ممارساتها وسياساتها، والمسؤولية الاجتماعية نصيب مهم من تقرير الحصيلة السنوية للمؤسسة المذكورة، وفي ما يأتي مناقشة للطريقة المعتمدة من قبل الأخيرة في التقرير عن مسؤوليتها الاجتماعية، بالاعتماد على تحليل محتوى تقارير المؤسسة من سنة 2017 إلى سنة 2020.

- **وصف عام للتقارير السنوية للمؤسسة:** نظرا لعدم وجود تقرير مستقل للمسؤولية الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك، وتضمينها لممارساتها المسؤولة ضمن التقرير السنوي للأنشطة، يتم في النقاط المالية شرح مختصر للهيكل العام للتقارير السنوية، بغرض بيان المساحة المخصصة للتقرير عن المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسة المذكورة:

• **الهيكل العام للتقرير السنوي لمؤسسة سوناطراك لسنة 2017:** تناول تقرير النشاط السنوي لمؤسسة سوناطراك للسنة المذكورة، ستة مواضيع رئيسية، هي:²

✓ **التعريف بالجمع:** يبين هذا الجزء أعضاء مجلس الإدارة وكذلك أعضاء اللجنة التنفيذية للمؤسسة، كما يحتوي على الخارطة التنظيمية الكلية للمؤسسة، وبعض الأرقام حول القضايا المهمة؛

¹ SONATRACH SPA. "Publications", Consulté 15/09/2021, <https://sonatrach.com/publications>

²SONATRACH SPA, "Rapport Annuel". 2017. pp 6-7, https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-Annuel_2017.pdf

✓ **التطلعات المستقبلية:** يحتوي هذا الجزء على ملخص للرؤيا والأهداف الاستراتيجية ومختلف الإجراءات التي تبنتها المؤسسة في تنفيذ استراتيجيتها الانتقالية؛

✓ **أنشطة السنة:** يوفر هذا البند أرقاماً وبيانات تتعلق بالإنجازات المحققة من طرف المؤسسة للسنة حسب الأنشطة الرئيسية، بالإضافة لنشاط البحث والتطوير، وقضية الانتقال الطاقوي؛

✓ **الموارد البشرية:** يحتوي هذا البند على بعض المعلومات التي تتعلق بالإطار الذي ينظم العلاقة بين المؤسسة وموظفيها، بالإضافة إلى بعض الأرقام حول بعض المواضيع التي تتعلق بالموارد البشرية؛

✓ **سياسة الصحة والسلامة والبيئة:** خصص هذا الجزء، لوصف ممارسات المؤسسة وإنجازاتها في مجال البيئة والسلامة؛

✓ **الأنشطة الاجتماعية:** يحتوي هذا الجزء على بيانات وأرقام تتعلق بمساهمات المؤسسة في مجال الخدمات الاجتماعية والترفيه الموجهة للموظفين والمتقاعدين وعائلاتهم.

● **الهيكل العام للتقرير السنوي لمؤسسة سوناطراك لسنة 2018:** قامت مؤسسة سوناطراك ببعض التغييرات في التقرير السنوي لهذه السنة، حيث تم الاستغناء عن بند التطلعات المستقبلية، وإضافة بند القضايا الرئيسية، والذي يحتوي على أهم المستجدات في ما يتعلق بالشراكة، أما باقي العناصر فتم الاحتفاظ بها مع تغيير طفيف في التسميات، وبالتالي، فقد تناول هذا التقرير ستة مواضيع رئيسية؛¹

● **الهيكل العام للتقرير السنوي لمؤسسة سوناطراك لسنة 2019:** حدثت بعض التغييرات في تقرير هذا السنة، حيث تم الاستغناء عن بند القضايا الرئيسية الذي خصص في التقرير السابق لذكر أهم المستجدات في ما يتعلق بالشراكة، وتم استحداث عنصر الانتقال الطاقوي والذي كان متضمناً في بند الأنشطة الرئيسية في التقريرين السابقين، في حين تم الإبقاء على بقية العناصر مع تغيير طفيف في التسميات، وبالتالي فهذا التقرير أيضاً تضمن ستة مواضيع رئيسية؛²

● **الهيكل العام للتقرير السنوي لمؤسسة سوناطراك لسنة 2020:** حدثت في هذا التقرير تغييرات كبيرة، يمكن اختصارها في النقاط الآتية:³

✓ استبعاد عنصر الانتقال الطاقوي؛

✓ إضافة بند تسيير الأزمة الصحية كوفيد 19؛

✓ إضافة بند البحث والتطوير؛

¹SONATRACH SPA, "Rapport Annuel". 2018. p 5, <https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2020/03/RAPPORT-ANNUEL-2018.pdf>

²SONATRACH SPA, "Rapport Annuel". 2019. p 7, <https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2020/12/Rapport-Annuel-2019.pdf>

³SONATRACH SPA, "Rapport Annuel". 2020. pp 4-5, <https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2020/12/Rapport-Annuel-2019.pdf>

✓ إضافة بند موارد جديدة؛

✓ إضافة بند التقرير المالي للحسابات الموحدة؛

✓ إضافة بند التقرير المالي للحسابات الاجتماعية؛

✓ تعديلات طفيفة في التسميات على باقي العناصر.

من خلال ما تقدم، يتضح أن مؤسسة سوناطراك لا تستقر على نموذج واحد في تقاريرها السنوية، وقد يكون ذلك راجعاً إلى عدم وضوح الرؤيا بعد عما يجب أن يغطيه التقرير السنوي للمؤسسة من أجل إبلاغ أفضل .

- البنود الرئيسية للتقرير عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: في العناصر الموالية، بيان وشرح مختصر للبنود الرئيسية التي من خلالها تقوم مؤسسة سوناطراك بالتقرير عن ممارساتها المسؤولة، والمؤشرات المستخدمة في ذلك:

• البنود الرئيسية والمؤشرات المعتمدة في التقرير عن المسؤولية الاجتماعية لسنة 2017: شمل التقرير عن المسؤولية الاجتماعية لهذه السنة خمسة مواضيع رئيسية، وهي: الانتقال الطاقوي، والبحث والتطوير، والموارد البشرية، والصحة والسلامة والبيئة، والأنشطة الاجتماعية، إلا أن الموضوعين الأول والثاني قد تم تضمينهما ضمن التقرير عن أنشطة السنة، في حين تم التقرير عن المواضيع الثلاثة الباقية في بنود مستقلة، وفي ما يأتي عرض للمؤشرات المستخدمة في ذلك:¹

✓ الانتقال الطاقوي: اعتمدت سوناطراك في تقريرها عن إنجازاتها في مجال الانتقال الطاقوي في إطار استراتيجيتها لترشيد استخدام الموارد والطاقة، على مجموعة من الأرقام حول حقول الطاقة الشمسية المشيدة، وعدد الألواح الشمسية، ومردودها من الطاقة، وحجم الموارد التقليدية التي يمكن ادخارها نتيجة هذا الإنجاز، والمخصصات المالية لهذا المشروع؛

✓ البحث والتطوير: بالإضافة إلى بعض الشروحات حول مهام وأهداف المديرية المركزية للبحث والتطوير والهياكل التابعة لها، تم تقديم بعض الأرقام عن عدد الباحثين الذين تم توظيفهم في مخابر المؤسسة، بالإضافة إلى تسليط الضوء على بعض الأحداث المهمة الأخرى في مجال البحث والتطوير للسنة؛

✓ الموارد البشرية: شمل التقرير عن ممارسات إدارة الموارد البشرية لهذه السنة أربعة مواضيع رئيسية: التوظيف، والتكوين، الأجور والتعويضات، والمسار الوظيفي، وقد تم التعبير عن المواضيع المذكورة ببعض المؤشرات، مثل: عدد المناصب الممنوحة للسنة حسب الصنف الوظيفي، ونوع الوظيفة، ونسبة الموظفات من النساء إلى إجمالي الموظفين بالنسبة للتوظيف، وعدد الموظفين المستفيدين من تكوين، ونسبة المكونين إلى إجمالي عدد الموظفين، وعدد ساعات التكوين، والمخصصات المالية للتكوين بالنسبة لموضوع التكوين، والكتلة الأجرية بالنسبة لموضوع الأجر والتعويضات، أما المسار الوظيفي فتم الاكتفاء ببعض الوعود المقدمة حول الحركة الوظيفية داخل المؤسسة؛

¹ SONATRACH SPA, "Rapport Annuel". 2017. Op.cit., pp 98- 133.

✓ **الصحة، والسلامة، والبيئة:** شمل هذا العنصر مواضيع مثل: طرق تسيير المخاطر حسب الأنشطة، وقد تم وصف هذا العنصر بنسبة تكرار الحوادث، ونسبة الخطورة، والجهود التحسيسية المبذولة من طرف طاقم الأمن والسلامة المهنية من أجل الحد من الحوادث، كما تم تقديم أرقام عن تدابير تخفيض البصمة البيئية، مثل ترشيد استخدام الطاقة، وتخفيض الانبعاثات الملوثة للهواء، وترشيد استخدام الموارد، تسيير النفايات، وكذا تدابير الحفاظ على التنوع البيولوجي والتوازن البيئي التكويني البيئي: مثل التكوين في مجال حماية البيئة، وتقديم مساهمات تطوعية في مجال البيئة، مثل حملة إعادة تشجير الغابات؛

✓ **الأنشطة الاجتماعية:** تم التقرير عن الأنشطة الاجتماعية لسوناطراك من خلال بعض الأرقام عن الخدمات الاجتماعية الموجهة للموظفين، مثل طب العمل، والخدمات الاجتماعية للمتقاعدين، مثل معاشات التقاعد، والخدمات الاجتماعية لعائلات الموظفين، مثل الرحلات الترفيهية، والمخيمات الصيفية، ورياض الأطفال، بالإضافة لبعض الأرقام حول الهياكل المخصصة للخدمات الاجتماعية.

• **البنود الرئيسية والمؤشرات المعتمدة في التقرير عن المسؤولية الاجتماعية لسنة 2018:** لم تختلف بنود التقرير عن المسؤولية الاجتماعية لهذه السنة عن السابق، وفي العناصر التالية اختصار لما ورد في كل بند:¹

✓ **الانتقال الطاقوي:** بالإضافة إلى التذكير بالأرقام المتعلقة بالأهداف المستقبلية للمؤسسة في ما يتعلق بمشروعها للانتقال الطاقوي، تم التركيز في تقرير هذه السنة على الاتفاقيات والشراكات التي أقيمت لهذه السنة في المجال، بالإضافة لبعض قضايا البحث والتطوير المتعلقة بمجال الطاقة المتجددة؛

✓ **البحث والتطوير:** اقتصر التقرير على ذكر أهم الاتفاقيات المبرمة مع شركات أجنبية في مجال البح والتطوير، إلى جانب تقديم وصف لتقدم المشاريع البحثية، والأعمال المنجزة من طرف مخابر المؤسسة؛

✓ **الموارد البشرية، والصحة، والسلامة، والبيئة:** لم يختلف محتوى هذين البندين عن التقرير السابق، إلا في إضافة أرقام تخص السنة؛

✓ **السياسة الاجتماعية:** لم يختلف محتوى هذا البند عن التقرير السابق، ولكن تم إضافة بعض التبرعات للسنة.

• **البنود الرئيسية والمؤشرات المعتمدة في التقرير عن المسؤولية الاجتماعية لسنة 2019:** تم إحداث بعض التغييرات في هذا التقرير مقارنة بما ورد في سابقه، على غرار استبعاد البند المتعلق بالبحث والتطوير، الذي كان متضمنا في الجزء المتعلق بأنشطة السنة في التقارير السابقة مع بند الانتقال الطاقوي، الأخير تم فصله في بند مستقل في التقرير الحالي، وفي ما يأتي شرح مختصر لمحتوى كل بند من بنود تقرير المسؤولية الاجتماعية للسنة:²

✓ **الموارد البشرية، والصحة، والسلامة، والبيئة:** لم يختلف محتوى هذين البندين عن التقارير السابقة، إلا في إضافة لمعطيات رقمية حول تسيير النفايات بالنسبة للبند الثاني؛

¹ SONATRACH SPA, "Rapport Annuel". 2018. Op.cit., pp 100-132.

² SONATRACH SPA, "Rapport Annuel". 2019. Op.cit., pp 53-77.

- ✓ الانتقال الطاقوي: تم الاكتفاء بذكر بعض الشراكات المبرمة في مجال الطاقة الشمسية والتنقيب البحري؛
- ✓ السياسة الاجتماعية: لم يختلف محتوى هذا البند على التقرير السابق، وتم الاكتفاء ببعض الأرقام للسنة.
- البنود الرئيسية والمؤشرات المعتمدة في التقرير عن المسؤولية الاجتماعية لسنة 2020: تم استحداث بند خاص بتدابير التعامل مع الأزمة الصحية كوفيد 19، واستبعاد بند الانتقال الطاقوي وتعويضه ببند الموارد الجديدة، وإعادة بند البحث والتطوير، وفيما يلي محتويات كل بند من البنود المذكورة:¹
- ✓ تسيير الأزمة الصحية كوفيد 19: تعتبر هذه الأزمة الصحية من أبرز الأحداث لهذه السنة، والتي تداعت آثارها إلى كل جوانب الحياة، ولم يكن النشاط الاقتصادي للمؤسسات استثناء، وهو مبرر مؤسسة سوناطراك لتخصيص جزء مهم من تقريرها السنوي للتدابير التي قامت بها في سبيل مواجهة هذا الحدث، وقد شمل هذا البند تدابير لضمان صحة الموظفين وسلامتهم، وتدابير ضمان استمرارية الأنشطة مع تكييف المبيعات مع سياق السوق؛
- ✓ البحث والتطوير: شمل هذا البند معطيات عن أهم الاتفاقيات المبرمة خلال السنة في مجال البحث والتطوير، وبعض المشاريع البحثية، بالإضافة إلى بعض الأرقام عن إنجازات مديرية البحث والتطوير مثل عدد براءات الاختراع المتحصل عليها خلال السنة، وبعض الإنجازات الأخرى؛
- ✓ الموارد البشرية: بالإضافة إلى بعض الإحصائيات الجديدة حول التوظيف والتكوين للسنة، شمل هذا البند شروحات عن استراتيجية تحوير الموارد البشرية التي تم تبنيها من طرف المؤسسة حديثاً؛
- ✓ الصحة، والسلامة، والبيئة: لا يوجد اختلاف في محتوى البند مقارنة بالتقارير السابقة، باستثناء بعض الأرقام الجديدة حول إنجازات المؤسسة في مجال الصحة والسلامة وحماية البيئة للسنة؛
- ✓ الموارد الجديدة: لا يختلف محتوى هذا البند عن بند الانتقال الطاقوي في التقارير السابقة، فهو يحتوي على بعض الإنجازات الحالية والاتفاقيات المبرمة في هذه السنة في مجال الطاقة الشمسية والتنقيب البحري؛
- ✓ الشؤون الاجتماعية: استثناء في هذه السنة، احتوى هذا البند أرقاماً ومعطيات عن مبادرات مؤسسة سوناطراك لمواجهة آثار الأزمة الصحية كوفيد 19، على سبيل المثال: إجراءات الوقاية، الحملات التحسيسية، والفحوصات المقدمة لمختلف الشرائح، وإجراءات الحجر الصحي، والعتاد الطبي والهياكل الطبية المسخرة.

من خلال ما سبق، يتأكد تبني مؤسسة سوناطراك الصريح للاستراتيجية الاستباقية للمسؤولية الاجتماعية، وذلك بالنظر إلى محتوى موقعها الإلكتروني ومنشوراتها المختلفة، إلى جانب هيكلها التنظيمي، وما يلاحظ بالنسبة للتقرير عن المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك هو توافرها على معطيات كافية نسبياً لممارستها المسؤولة، وذلك حسب الأحداث في كل سنة، حيث تجمع بين التصريح بالممارسات إلى جانب تقديم أرقام عن الإنفاق عليها، كما أنها لا تلتزم بنموذج واحد في ما يتعلق بالبنود الرئيسية للتقرير عن المسؤولية الاجتماعية، في حين يمكن القول أنها

¹ SONATRACH SPA, "Rapport Annuel". 2020. Op.cit., pp 16-20, 60-88.

تعتمد مؤشرات ثابتة نسبيا في ما يتعلق ببعض البنود مثل: الموارد البشرية، الصحة والسلامة والبيئة، والشؤون الاجتماعية، كما يلاحظ بالإضافة لذلك، عدم وفرة معطيات كافية عن الجانب التطوعي. ويجدر القول، أنه لا توجد معايير محددة مسبقا للحكم على جودة تقارير المسؤولية الاجتماعية، فلكل مؤسسة طريقتها الخاصة في التقرير عن أنشطتها المسؤولة، وذلك حسب القطاع الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى حجم المعرفة بتطبيقات المسؤولية الاجتماعية للجهات المسؤولة عن إصدار التقارير، والعرف السائد لدى المؤسسات في نفس الإقليم الجغرافي، ومع ذلك، يفضل للمؤسسة أن تقدم بيانات عن مساهماتها في مجال المسؤولية الاجتماعية في تقارير منفصلة تحت تسمية "تقرير المسؤولية الاجتماعية" أو "تقرير الاستدامة".

المطلب الثاني: استراتيجية مؤسسة سوناطراك للتميز

منذ بضع سنوات، اتجهت سوناطراك نحو تبني استراتيجية جديدة، وذلك من أجل تعزيز أدائها الكلي، وهي استراتيجية انتقالية مست كل أجزاء المؤسسة وعملياتها، أحدثت على إثرها تغييرات جوهرية على بنائها التنظيمي والعملياني، حيث تحول الهدف الرئيسي للمؤسسة المذكورة من الكفاءة إلى التميز، وفي ما يأتي، مناقشة لأهم التغييرات التي تنطوي عليها استراتيجية التميز لسوناطراك، إلى جانب عرض أهم الإنجازات المحققة في السنوات الأخيرة مقارنة بتطلعاتها وأهدافها الاستراتيجية:

1. الإجراءات المعتمدة من طرف سوناطراك لتحقيق التميز:

من أجل تحقيق هدفها النهائي، أي؛ التميز، قامت مؤسسة سوناطراك باعتماد وتبني مجموعة من الممارسات، منها ما هو مستحدث، ومنها ما كان موجودا بالفعل، وتم التأكيد عليه أكثر في الاستراتيجية الانتقالية الجديدة، وعموما، تصنف الإجراءات المعتمدة من طرف المؤسسة المذكورة في تحقيق التميز إلى صنفين:

أ. التركيز على الأداء: من الكفاءة إلى التميز

في إطار استراتيجيتها الانتقالية الجديدة التي شرعت في تنفيذها سنة 2017، وضعت سوناطراك تركيزها على الأداء في المقام الأول، حيث أحدثت تغييرات جذرية على الجانبين التنظيمي والعملياني من أجل بلوغ أفضل النتائج، وبذلك تصل بأدائها إلى التميز، بعد أن كان تحقيق الكفاءة في الأداء سقف تطلعاتها، وفي ما يأتي، مناقشة لأهم التغييرات التي أحدثتها المؤسسة سابقة الذكر في سبيل تحقيق هدفها النهائي:

- **تعديل البناء التنظيمي:** يعتبر تعديل الهيكل التنظيمي من بين أبرز التغييرات الجذرية التي أحدثتها سوناطراك، على إثر تبنيها لاستراتيجيتها الانتقالية الجديدة، وفي ما يأتي أهم التغييرات التي تم إحداثها من قبل المؤسسة المذكورة على هيكلها التنظيمي:¹

¹ SONATRACH SPA, "Rapport Annuel". 2017. Op.cit., pp 40-41.

- إضافة مديرية مركزية لتمويل والإمداد، وهي مكلفة بمهمة تسيير عمليات الشراء والدعم للمجموعة؛
 - إضافة مديرية مركزية للموارد الجديدة، ومهمتها هي استغلال الموارد غير التقليدية للمؤسسة وتسيير المشاريع المرتبطة بها؛
 - إضافة مديرية مركزية لهندسة وتسيير المشاريع، مهمتها تسيير المشاريع الكبرى للمجموعة ومتابعة تنفيذها؛
 - إضافة مديرية للشؤون المؤسساتية، مهمتها تسيير الموارد والخدمات المرتبطة بالشؤون الاجتماعية، تسيير الممتلكات، العلاقات العامة، مصلحة التكوين، وإدارة الشركات القابضة؛
 - إضافة مديرية التحول، مهمتها متابعة وتسهيل تنفيذ الاستراتيجية الانتقالية 2030؛
 - وضع إطار جديد لحوكمة المجموعة والشركات القابضة، من خلال تحديد عدد الشركات التابعة، وتنصيب لجان وهيئات استشارية تمثل الرئيس التنفيذي في مجالس الشركات القابضة، وذلك من أجل تسهيل عملية الرقابة على محفظة الأنشطة للمجموعة.
- **إدارة التكاليف:** تعتبر التكاليف من القضايا المهمة والتي تقف عائقاً أمام تطور أداء المؤسسات، ولذلك قامت سوناتراش بمجموعة من التدابير من أجل إدارة تكاليفها والتحكم فيها، خاصة تلك التكاليف المتعلقة بعمليات الشراء واستخدام الموارد، وهو ما دفعها إلى التوجه نحو الاعتماد على نظام تخطيط موارد المؤسسة من أجل تسيير سلسلة التوريد بكفاءة وفعالية¹؛
- **التركيز على الموارد البشرية:** من أجل ضمان التنفيذ الجيد لاستراتيجيتها الانتقالية، قامت سوناتراش بتبني استراتيجية توظيف جديدة من أجل استقطاب الكفاءات والمواهب، كما جهزت برنامجاً لتسيير المسار الوظيفي بشكل أكفأ، وبالموازاة مع ذلك، وضعت نظام تعويضات يركز على العدالة والموضوعية، وكذا برنامج تكوين من أجل تلبية احتياجات موردها البشري من المعرفة اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة للمؤسسة المذكورة، من خلال هذه الإجراءات وضعت سوناتراش المورد البشري في قلب الاستراتيجية الانتقالية²؛
- **الانتقال الرقمي:** وضعت سوناتراش الرقمنة في قمة اهتماماتها في إطار استراتيجيتها الجديدة، وخصصت من أجل ذلك مديرية مركزية في بنائها التنظيمي، مهمتها متابعة عملية الانتقال الرقمي، وتسيير أنظمتها الرقمية، وتختصر الأهداف المرجوة من الانتقال الرقمي للمؤسسة سابقة الذكر في العناصر التالية³:
- تسهيل تسيير ومتابعة أنشطة المؤسسة ومواردها؛
 - تسريع وتيرة عملية اتخاذ القرار، رفع الإنتاجية، وتعزيز الأداء؛
 - ضمان اتصال وتعاون أمثل بين أجزاء المؤسسة؛

¹ SONATRACH SPA. "Transformation de l'entreprise", Consulté 03/01/2022, <https://sonatrach.com/methodes-de-travail>

² SONATRACH SPA, "Rapport Annuel". 2017. Op.cit., p 32.

³ SONATRACH SPA. "Transformation de l'entreprise". Op.cit.

- تخفيض تكاليف التسيير والاستغلال؛
- رفع القدرة على التنبؤ بالمخاطر وتخفيضها، من خلال سلامة البيانات والرقابة المالية.
- **تطوير القيادة والانتقال الثقافي:** كجزء من التدابير الموضوعية لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة، وضعت سوناطراك برنامجا لتطوير القيادة لكبار المديرين، بهدف نشر الثقافة والقواعد الإدارية الجديدة داخل المجمع من خلالهم، والتي تركز على قيم ستة، هي: البساطة والعمل، التفويض والمبادرة، الاتصال والتعاون؛¹
- **تطوير الشراكة:** تعتبر سوناطراك الشراكة رافعة مهمة لنجاحها، وركيزة أساسية لتحقيق التميز، ولذلك قامت بعقد شراكات في مجال اسغلال احتياطات البلد من المحروقات والمعادن، وكل النشاطات المتعلقة بسلسلة القيمة للقطاع؛²
- ب. **تأكيد المسؤولية الاجتماعية:**
- إلى جانب وضع الإجراءات والتدابير التي تساهم في رفع مستوى الأداء الكلي للمؤسسة، أكدت سوناطراك ضمن استراتيجيتها الجديدة على مواصلة الوفاء بالتزاماتها كمؤسسة مسؤولة، من خلال تضمين ممارسات المسؤولية الاجتماعية والاستدامة، يشمل ذلك المجالات التالية:
- **مجال الأخلاقيات:** قامت سوناطراك، من أجل ضمان تنفيذ استراتيجيتها الجديدة ضمن إطار أخلاقي، باعتماد مدونة أخلاقيات جديدة، والتي اعتبرتها البوصلة التي توجه أعمال المؤسسة والقرارات التي تصدر عنها، من أجل تعزيز الثقة لدى مختلف المتعاملين،³ إلى جانب تعزيز آليات مكافحة الفساد بما يتماشى والمعايير العالمية،⁴ حيث وضعت منصة للإبلاغ عن السلوكيات المخالفة للأخلاقيات تحت تصرف المتعاملين مع المؤسسة؛⁵
- **مجال الوقاية الصحية، وحماية البيئة:** قامت سوناطراك بوضع العديد من القواعد التنظيمية في مجال الوقاية الصحية، وأبرمت مجموعة من الاتفاقيات بغرض الشراكة في مجال الانتقال الطاقي والحفاظ على الموارد الطبيعية؛⁶
- **تنمية المحتوى المحلي:** استهدفت استراتيجية تنمية المحتوى المحلي لسوناطراك دعم ومساندة المؤسسات الجزائرية المحلية، وذلك من خلال؛⁷
- منح الأولوية للمؤسسات المحلية في عقود المناولة لسوناطراك، واشترط ذلك على الشركاء؛

¹ SONATRACH SPA, "Rapport Annuel". 2017. Op.cit., p 36.

² SONATRACH SPA. "Une nouvelle dynamique de coopération", Consulté 03/01/2022, <https://sonatrach.com/partenariats>

³ توفيق حكار، "رسالة الرئيس المدير العام لمجمع سوناطراك"، الرسالة رقم 24، المديرية العامة لسوناطراك، الجزائر، 2021، متاح على موقع المؤسسة، https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2021/07/Letter-PDG-N%C2%B024_AR-FR-19-07-2021-1.pdf

⁴ SONATRACH SPA. "Transformation de l'entreprise", Consulté 03/01/2022, <https://sonatrach.com/strategie-engagements>

⁵ SONATRACH SPA. "L'engagement éthique de SONATRACH", Op.cit.

⁶ SONATRACH SPA, "Rapport Annuel". 2017. Op.cit., pp 121-123.

⁷ توفيق حكار، "رسالة الرئيس المدير العام لمجمع سوناطراك"، الرسالة رقم 27، المديرية العامة لسوناطراك، الجزائر، 2021، متاح على موقع المؤسسة، <https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2021/10/Lettre-N%C2%B027-du-Pre%CC%81sident-Directeur-Ge%CC%81ne%CC%81ral-Ar-Fr.pdf>

- مرافقة المؤسسات الجزائرية التي تقدم منتجات تخفض من فاتورة الاستيراد؛
- مساعدة المؤسسات الجزائرية في ما يتعلق بالحصول على شهادات التقييس العالمية؛
- تنمية القدرات الوطنية في التحكم التكنولوجي في مهن القطاع من خلال التعاون مع المعنيين؛
- إشراك الشركات الفرعية لسوناطراك في نشاطات تطوير المحتوى المحلي الوطني.

بالنظر إلى المرتكزات التي بنت عليها مؤسسة سوناطراك استراتيجيتها الجديدة، يتضح أنها تميل نحو نموذج التميز الأوربي ذو تسعة معايير، والذي تم التفصيل في شرحه في فصل سابق من هذا البحث.

2. قراءة في التقارير السنوية لسوناطراك: الإنجازات الحالية والمشاريع المستقبلية

يعتبر أداء المؤسسة موضوع استراتيجية التميز بالنسبة لجميع النماذج، لذلك، فالمؤسسات المتميزة والساعية للتميز مطالبة بمتابعة تطور أداؤها باستمرار والسعي لتحسينه، ويشمل ذلك كلا من أساليب التسيير والنتائج المحققة، والهدف من العملية، هو الحصول على صورة شاملة للمؤسسة، بحيث يمكن للمسيرين اكتشاف مواطن الضعف في أداء المؤسسة، واتخاذ التدابير اللازمة لمعالجتها، ويمكنهم بالموازاة مع ذلك، التعرف على نقاط القوة، والعمل على تحسينها باستمرار، تسمح هذه العملية للمؤسسة ببلوغ أعلى مستويات الأداء، مما يقيها في القمة لوقت أطول.

أ. إنجازات سوناطراك: من سنة 2017 إلى سنة 2020

في العناصر المالية، مناقشة لما حققته مؤسسة سوناطراك خلال السنوات القليلة الماضية منذ تبنيتها الاستراتيجية الجديدة ووضعها قيد التنفيذ، بالموازاة مع تطلعاتها المستقبلية:¹

- الحصيلة السنوية لأنشطة لسوناطراك: في الجدول الموالي، عرض للنتائج المحققة سنويا بالنسبة لكل نشاط من الأنشطة السابقة:

الجدول (03-01): النتائج التشغيلية لمؤسسة سوناطراك خلال الفترة (2017-2020)

السنوات الأنشطة	2017	2018	2019	2020
الاستكشاف	33 استكشافا 101 بئرا استكشافيا 230 بئرا تطويريا	30 استكشافا 80 بئرا استكشافيا 197 بئرا تطويريا	19 استكشاف ج ذ 80 بئرا استكشافيا 185 بئرا تطويريا	18 استكشافا ج ذ 43 استكشافيا 119 بئرا للتطوير
الإنتاج	196 م ط مكافئ 69% غاز ط	192 م ط مكافئ 65% غاز ط	187 م ط مكافئ 64% غاز ط	176 م ط مكافئ 66% غاز ط
النقل	155 م ط شمال 84 م ط جنوب	148 م ط شمال 80 م ط جنوب	148 م ط شمال 80 م ط جنوب	136 م ط شمال 73 م ط جنوب

¹ بالاعتماد على محتوى تقارير المؤسسة للسنوات 2017-2020.

الفصل	8 م ط بتول للفصل	8 م ط بتول للفصل	8 م ط بتول للفصل	7 م ط بتول للفصل
التمميع	27 م ³ غاز طبيعي مبيع	22 م ³ غاز طبيعي مبيع	27 م ³ غاز طبيعي مبيع	23 م ³ غاز طبيعي مبيع
التكرير	28 م ط إنتاج المصافي	26 م ط إنتاج المصافي	26 م ط إنتاج المصافي	28 م ط إنتاج المصافي
البيتروكيمياء	10 ³ ×68 ط	10 ³ ×79 ط	10 ³ ×109 ط	10 ³ ×115 ط
نشاط التسويق	161 م ط مكافئ 106 للتصدير بقيمة: 33 مليار دولار 55 للسوق المحلي	156 م ط مكافئ 99 للتصدير بقيمة: 39 مليار دولار 57 للسوق المحلي	150 م ط مكافئ 90 للتصدير بقيمة: 33 مليار دولار 60 للسوق المحلي	140 م ط مكافئ 81 للتصدير بقيمة: 20 مليار دولار 59 للسوق المحلي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على محتوى التقارير السنوية للمؤسسة للسنوات المذكورة

يمكن تقديم الملاحظات التالية بخصوص المعطيات الموجودة في الجدول السابق:

- انخفاض مستمر في أرقام نشاط الاستكشاف والإنتاج بالإضافة إلى النقل بالأنابيب: من خلال ما ورد في التقارير تم تفسير هذا الانخفاض بعدم استقرار السوق العالمية للمحروقات، الأمر يتعلق على وجه الخصوص بتذبذب الأسعار، والطلب، والأزمة الصحية؛
- تذبذب في أرقام نشاط الفصل والتمميع: يرجع ذلك حسب ماورد في تقارير المؤسسة إلى عدم استقرار سعر الغاز المميع في السوق العالمية؛
- زيادة في إنتاج المصافي سنة 2020: وذلك راجع حسب ما ورد في التقارير لتصليح المصافي المعطلة؛
- نشاط التسويق: شهد انخفاض مستمر في التصدير مقابل ارتفاع مستمر في المنتجات الموجهة للسوق الوطنية ما عدا في سنة 2020، يرجع انخفاض التصدير إلى ظروف السوق العالمية، ويرجع ارتفاع المنتجات الموجهة للسوق الوطنية لاستراتيجية المؤسسة في تحقيق الاكتفاء الذاتي للسوق الوطنية من المحروقات ومشتقاتها، أما الانخفاض سنة 2020 فيرجح أنه عائد للظروف التي فرضتها الجائحة.
- تسيير الأزمة الصحية كوفيد 19: وضعت سوناطراك أمام مجموعة من التحديات، بسبب جائحة كورونا التي ظهرت نهاية سنة 2019 واستمرت إلى غاية سنة 2021، أهم هذه التحديات ما يلي:
 - الحفاظ على سلامة الموظفين: من أجل ذلك، قامت المؤسسة باتخاذ جملة من التدابير، أبرزها: العمل بنظام الخدمة الأدنى، وذلك بتسريح استثنائي لبعض الموظفين والذين يكونون أكثر عرضة لخطر الإصابة، إلى جانب عزل المرضى والمشتبه في إصابتهم، وتحديد منافذ الدخول إلى مواقع العمل، بالإضافة إلى توقيف الأعمال البيداغوجية والثقافية واستغلال مراكز التكوين والمركبات ذات الطابع الترفيهي كمحاجر صحية، وإجراءات أخرى للوقاية؛
 - الحفاظ على استمرارية الأنشطة الميداني: عمدت مؤسسة سوناطراك إلى التدابير التالية لأجل ضمان استمرار أنشطتها:

✓ استخدام نظام التناوب في تسريح الموظفين وإعادة دمجهم في العمل على فترات زمنية؛

- ✓ تنظيم رحلات جوية خاصة لنقل الموظفين والمعدات؛
- ✓ تعبئة الموارد الذاتية والاستعانة بالشركات الوطنية، ووضع قيود لتواجد العمال الأجانب في مواقع الإنتاج؛
- ✓ اعتماد نظام العمل عن بعد، واستخدام تقنية التحاضر المرئي للاجتماعات ودورات التكوين؛
- ✓ إعادة تخطيط مهام وأنشطة البناء؛
- ✓ معالجة الملفات الإدارية عن طريق البريد الإلكتروني؛
- ✓ التفاوض مع المقاولين من أجل وضع مخطط يسمح بتجاوز التأخيرات المسجلة في المشاريع.
- **التكيف مع الظروف الصعبة للسوق:** وذلك عن طريق التدابير التالية:
 - ✓ توجيه جزء من حجم الغاز الطبيعي الذي لم يتم تصريفه من قبل الزبائن إلى الأسواق الآنية على شكل مسال؛
 - ✓ رفع قدرة إنتاج المازوت إلى الحد الأقصى، مما يسمح بتغطية الطلب الوطني بداية من شهر مارس 2020؛
 - ✓ الاستغلال الأمثل للمصافي من أجل رفع قدرة الإنتاج القصوى من البنزين والمازوت لمواجهة الطلب الوطني وتقليص حجم الواردات من الوقود؛
 - ✓ تصدير 620.000 طن من المازوت و93.000 طن من البنزين بعد غياب عن السوق دام أكثر من عقد؛
 - ✓ مراجعة ميزانية الاستثمار والاستغلال تخفيضهما من أجل مواجهة انخفاض أسعار النفط الخام بداية من الثلاثي الثاني لسنة 2020، والتحكم في الإنفاق بالعملة الصعبة.
- **مجال البحث والتطوير:** أولت مؤسسة سوناطراك اهتماما بالغا بجانب البحث والتطوير وربطته مباشرة بأنشطتها الرئيسية بهدف تحسين العمليات التشغيلية، ودليل ذلك تخصيص مديرية مركزية للبحث والتطوير تشرف على مخبر المؤسسة ومختلف عمليات البحث داخل المؤسسة، وقد قامت مديرية البحث والتطوير المركزية لمؤسسة سوناطراك في الآونة الأخيرة بالعديد من الإنجازات، أبرزها:
 - في سنة 2017، تم إطلاق مشاريع بحثية حول تلوث الهواء، بالإضافة إلى تطبيق نظام إيزو 5001 على مستوى أربع وحدات للتنقيب والإنتاج، بالإضافة لبعض الإنجازات الأخرى يتم اختصارها في ما يأتي:
 - ✓ تطوير لوحة القيادة البحثية وموقع المديرية المركزية للبحث والتطوير؛
 - ✓ نشر مجموعة من الأبحاث في المجالات العالمية صنف أ؛
 - ✓ الإشراف بالشراكة على أطروحات دكتوراه في مجال الفيزياء؛
 - ✓ عقد العديد من الاتفاقيات حول البحث في مجال الانتقال الطاقوي؛
 - ✓ تنصيب مخابر جديدة في مجال اختصاص المؤسسة.
 - في سنة 2018، تبني المعايير العالمية لجودة مخابر البحث، على سبيل المثال مقياس إيزو 17025 وإيزو 17020، وتولي مهمة تطبيق معيار إيزو 26000، وكذلك مهمة التدقيق البيئي، والمساعدة في تنفيذ مشروع الانتقال الطاقوي؛
 - في سنة 2020، حققت سوناطراك العديد من الإنجازات، أبرزها ما يأتي:

- ✓ تنصيب المجلس العلمي والتقني لسوناطراك؛
- ✓ توقيع اتفاقيات مع جامعات ومدارس، بالإضافة إلى المشاركة في إنشاء مشاريع بحثية وطنية؛
- ✓ تحصلت المديرية المركزية للبحث والتطوير بسوناطراك على براءة اختراع من طرف المعهد الوطني الجزائري للملكية الفكرية، وذلك نظير أعمال بحثية قام بها فريق المديرية بابتكار نظام هجين لتصفية المياه الملوثة؛
- ✓ قامت المديرية بتطوير معادلة لضبط التدفق من أجل حساب الإنتاج اليومي بحقل حاسي مسعود؛
- ✓ تطوير نظام ذكي لتحسين مواقع ومسارات الآبار في محيط الخزانات؛
- ✓ تصميم وإنجاز بطاقة إلكترونية للمتحكم في الصمام، وهي آلية تسمح بمراقبة حالة الصمامات الأوتوماتيكية المثبة على مستوى الآبار.

- **مجال الانتقال الطاقوي والموارد الجديدة:** في سبيل تأكيد مسؤوليتها الاجتماعية في الوفاء بمتطلبات الاستدامة، قامت سوناطراك بالعديد من الجهود من أجل الانتقال الطاقوي، والبحث عن مصادر جديدة للطاقة المتجددة، حفاظا على حق الأجيال القادمة من الموارد الطبيعية، وفي ما يأتي عرض لحصيلة نشاط الانتقال الطاقوي والموارد الجديدة لسوناطراك:

- في سنة 2017، وضعت المؤسسة برنامجا من أجل تزويد السوق الوطنية بـ **22000 ميغاواط** من الكهرباء الناتجة عن الطاقة الشمسية وتوجيه **10000 ميغاواط** للتصدير، مما يساهم في تخفيض استهلاك **9%** من الطاقة الأحفورية بحلول سنة 2030، وتوفير ما يقارب **240 مليار متر مكعب** من الغاز الطبيعي، لأجل ذلك، أبرمت اتفاقية شراكة مع واحدة من المؤسسات الرائدة في المجال من أجل الاستفادة من خبرتها وتنفيذ البرنامج؛
- في سنة 2018، قامت المؤسسة بعقد المزيد من الشراكات في إطار تنفيذها لمشروعها الطاقوي الجديد؛
- في سنة 2019، إفتتاح أول محطة للطاقة الشمسية الهجينة في ورقلة، وعقد المزيج من الشراكات في مجال الطاقة الشمسية؛
- في سنة 2020، تزويد المواقع الصناعية لسوناطراك بالطاقة الشمسية، ووضع توسيع مشروع الطاقة الشمسية الهجينة بورقلة، وإعداد نماذج اقتصادية لتركيب محطات الطاقة الشمسية بولايي الأغواط والوادي، بالإضافة إلى الاتفاق مع الشركاء لتحديد سبل جديدة للتعاون في مجال الانتقال الطاقوي ويشمل ذلك: الهيدروجين الأخضر، الاقتصاد الدائري، التكرير الحيوي، والوقود الحيوي، بالإضافة إلى جهود الاستكشاف في التنقيب البحري.
- **مجال تسيير الموارد البشرية:** في العناصر الموالي أهم ما حققته مؤسسة سوناطراك في هذا المجال:
 - في سنة 2017، قامت المؤسسة بوضع برنامج لتطوير أفضل المسيرين لديها من أجل بعث نموذج جديد للقيادة، والذي تسعى من خلالها سوناطراك إلى تدريب الأشخاص الذين تم اختيارهم على السلوكيات المرغوبة ونشرها لاحقا بين موظفي المؤسسة، ولذلك قامت بإنشاء أكاديمية سوناطراك للإدارة؛

- في سنة 2018، شرعت المؤسسة في تنفيذ المشروع السابق، من أجل ذلك، أدرجت المؤسسة التكوين في مجال الإدارة ضمن محفظة مواضيع تكويناتها الاعتيادية، حيث استفاد 474 مسيرا من مختلف أقسام المؤسسة من تكوينات في المالية والإدارة وتسيير الموارد البشرية؛
- في سنة 2019، قامت المؤسسة بتخصيص ما يقارب ربع التكوينات المقدمة للموظفين من مختلف الرتب والأقسام لمجالات: الإدارة، اللغات، الاتصال، القانون، المالية، تسيير الموارد البشرية؛
- في سنة 2020، شرعت المؤسسة في تنفيذ مشروع تحويل الموارد البشرية بالتخلي عن الأنماط التقليدية في تسيير الموارد البشرية، يسمح هذا المشروع بتحسين طرق تسيير المسارات المهنية، ومتابعة مسار كل موظف في الوقت الفعلي من أجل التمكن من تحديد المهارات وتقييمها وبالتالي ضمان مسار مهني محفز ومفيد لتطور نشاطات المؤسسة، وقد استهدفت جهود التكوين للسنة الإطارات بنسبة 66% شملت مختلف المجالات في إطار المشروع سابق الذكر؛
- مجال الصحة، والسلامة، والبيئة: يمكن اختصار إنجازات المؤسسة في مجال البيئة والسلامة المهنية في العناصر التالية:

- تعميم تصاريح العمل من أجل الوقاية من حوادث العمل؛
- تطوير نظام إدارة الأزمات والطوارئ الذي يسمح بمراجعة منتظمة لطرق التدخل عن طريق تمارين المحاكاة الدورية؛
- وضع منظومة لتقييم المخاطر المهنية؛
- تخفيض معدل وقوع الحوادث بنسبة 34% وتخفيض معدل خطورة الحوادث بنسبة 29% خلال سنة 2020؛
- العمل بنظام تسيير الطاقة إيزو 50001 في أربع وحدات للتنقيب والإنتاج؛
- استخدام نظام لحساب غاز الاحتباس الحراري؛
- إرساء نظام القياس والإبلاغ لتقليل الغازات.
- مجال الشؤون الاجتماعية: يستهدف نشاط مديرية الشؤون الاجتماعية الاهتمام بجودة حياة الموظف، من خلال تقديم الدعم له ولذويه، وذلك من خلال تقديم مجموعة من الخدمات، مثل: خدمات طبية، خدمات ترفيهية، خدمات التعليم التحضيري لأطفال الموظفين، تقديم المساعدات المالية للحالات الاجتماعية الخاصة.
- ب. التطلعات والمشاريع المستقبلية لسوناطراك: الرؤيا والأهداف الاستراتيجية الكبرى لسوناطراك

تطمح مؤسسة سوناطراك لتحقيق مجموعة من الأهداف في المدى الاستراتيجي أهمها:¹

- تحقيق 68 مليار دولار من العائدات الإضافية، 50% منها ستساهم في زيادة ثروة البلاد وذلك بحلول 2030؛
- توفير 03 ملايين دولار سنويا من الخسائر الناجمة عن التأخير في إنجاز المشاريع بحلول 2030؛

¹ SONATRACH SPA. " Libérons notre potentiel ", Consulté 03/01/2022, <https://sonatrach.com/objectifs-strategiques>

- قيادة صناعة الطاقة الشمسية، والتمكن من تحقيق إنتاج قدره **1.3 جيجا واط** وتوفير ما يقارب **02** مليار دولار بحلول **2040**؛

- مضاعفة الاستكشاف السنوي من **50** إلى **100** مليون طن مكافئ من المحروقات؛

- رفع القدرة الإنتاجية السنوية للآبار الحالية إلى الضعف من أجل ضمان مليوني طن مكافئ من المحروقات بحلول **2040**؛

- تطوير الموارد غير التقليدية من خلال إنتاج **20** مليار متر مكعب في عام **2030** و **70** مليار متر مكعب في عام **2040**، مما سيسمح بفتح المصانع وإنشاء البنية التحتية واستحداث أكثر من **15** ألف فرصة عمل مباشرة.

يمكن القول أن مؤسسة سوناطراك تبذل جهودا لا بأس بها في إطار تجسيدها لاستراتيجيتها في الانتقال من الكفاءة إلى التميز، ويظهر جليا أن المؤسسة تعي الدور المهم للمسؤولية الاجتماعية والاستدامة في تحقيق التميز، وبالنظر إلى تطلعاتها المستقبلية، يظهر جليا أن مؤسسة سوناطراك هي مؤسسة ساعية للتميز، وعلى وجه التحديد هي في بداية المشوار، وذلك يظهر من أن سوناطراك لازالت في مرحلة إبرام الاتفاقيات والشراكات من أجل تحقيق استراتيجيتها في التحول من الكفاءة نحو التميز، لذلك من المنطقي أن تكون الإنجازات المرتبطة باستراتيجية التميز منخفضة إلى حد ما في بعض الجوانب، ولكن ما يعاب على هذه المؤسسة، هو أنها في تقدم بطيء تجاه هدفها، وذلك لأنها قامت بتبني استراتيجية التميز في حدود سنة **2016**، وقد مر على ذلك ما يقارب الثماني سنوات، ولم تقم المؤسسة بما يجب عند مقارنة إنجازاتها بالزمن المستغرق.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل حول موقف مؤسسة سوناطراك من المسؤولية الاجتماعية والتميز، يمكن تقديم الاستنتاجات التالية:

- تتبنى سوناطراك الاستراتيجية الاستباقية تجاه المسؤولية الاجتماعية؛ يعني ذلك، أنها تعترف بمسئولياتها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والطوعية على حد سواء، وتسعى جاهدة للوفاء بها، وذلك من خلال استراتيجية خاصة بها تستهدف خمس مجالات رئيسية، هي: التوظيف والتدريب، والتنمية الصناعية، والبنية التحتية، والصحة والسلامة والبيئة، والثقافة والترفيه، كل ذلك ضمن إطار أخلاقي، يخضع لمبادئ الحوكمة الرشيدة للمؤسسات على غرار الشفافية والعدالة والمساءلة والإبلاغ والاتصال وكذا المسؤولية؛
- تعتمد مؤسسة سوناطراك على الأسلوب الصريح في تبني المسؤولية الاجتماعية، ويظهر ذلك من خلال هيكلها التنظيمي، وموقعها الإلكتروني الرسمي، بالإضافة إلى التقارير والمنشورات والمدونات التي تصدر عنها؛
- تخطو مؤسسة سوناطراك خطوات جادة وثابتة نحو التميز من خلال استراتيجيتها الجديدة التي تطمح من خلالها إلى نقل أدائها من الكفاءة نحو التميز، وذلك في إطار النموذج الأوربي للتميز، ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال الجهود التي تقوم بها في سبيل بعث نموذج جديد للقيادة عن طريق التركيز على المورد البشري، من أجل تحسين مستوى الأداء التشغيلي، وتطوير الشراكة من أجل دعم الشركة في تحقيق أهدافها نحو الانتقال الطاقوي وتنفيذ استراتيجيتها للاستدامة والمسؤولية الاجتماعية؛
- تدرك مؤسسة سوناطراك أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في تحقيق طموحاتها وتطلعاتها المستقبلية، وظهر ذلك من خلال اهتمامها المتزايد بالتقرير عن أنشطتها للمسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها بمختلف الطرق، بالإضافة إلى زيادة الجهود المبذولة في مجالات المسؤولية الاجتماعية في السنوات القليلة الماضية، لا سيما مجال الصحة والسلامة والبيئة، وكذا الانتقال الطاقوي، بالإضافة إلى الجانب الخيري الذي أظهرته الأزمة الصحية التي مرت بها البلاد خلال السنوات الأخيرة.

الفصل الرابع: مستوى تبني مؤسسة سونا طراك للمسؤولية

الاجتماعية واثره على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفي

مديرية الإنتاج جاسي الرمل ومديرية الصيانة الاغواط

تمهيد:

في الوقت الحالي، يصعب على المؤسسات إنكار أهمية التوجه نحو استراتيجية التميز، لحماية مواقعها التنافسية، خاصة في ظل التغيير المتسارع، مما يفرض على المؤسسات التخلي كلياً عن الأنماط التقليدية في التسيير، ورغم أن التميز متجذر في الفكر الاستراتيجي وفي الممارسات الاستراتيجية للمؤسسات، والذي يهدف لتفرد المؤسسات واختلافها عن غيرها، يبقى الالتزام بنموذج معياري معترف به عالمياً أكثر أماناً، وذلك، لأن بيئة الأعمال العالمية اليوم لها مبادئها الخاصة التي تفرضها على الجميع، لذا يتعين على المؤسسات تبني واحد من نماذج التميز المعتمدة في بلدهم، أو تبني واحد من النماذج العالمية إذا كان للمؤسسة توجه علمي.

ويعد المورد البشري من الأطراف المؤثرة على مصير المؤسسات، نظراً لعلاقته المباشرة بأدائها ونتائجها، وهو اليوم أكثر تأثراً من قبل، وذلك نتيجة للوعي بمتابعة المستجدات العالمية وحتى المحلية ومتابعتها، بالإضافة إلى زيادة المنافسة من قبل المؤسسات على جذب الكفاءات من الموارد البشرية، والسعي للحفاظ على الكفاءات الحالية، لذلك أولى المختصون في مجال الأعمال من الأكاديميين والمهنيين عناية خاصة بهذه الشريحة، والسعي لفهم سلوكياتهم والبحث في العوامل التي تؤثر عليهم، من أجل تمكين المؤسسات من الحصول على النتائج المرجوة من تطبيقها لممارسات معينة لرفع مستوى أدائها.

فبالرغم من تبني المؤسسات لممارسات مرغوبة، قد يكون مدى تنفيذها لتلك الممارسات أقل من الحجم الذي تروج له المؤسسة، أو على الأقل، يكون مستوى إدراك الموظفين والإدارات أقل من مستوى توقع المؤسسة، وهو ما يؤكد أهمية الجمع بين وجهتي نظر كل من المؤسسة من خلال تصريحاتها الرسمية وموظفيها وإدارتها، من أجل الفهم الدقيق لوضعية المؤسسة المدروسة، لذلك يتم في ما يأتي تحليل آراء عينة من الموظفين والإدارات بمديرتين فرعيتين لمؤسسة سوناپراك فيما يتعلق بممارساتها للمسؤولية الاجتماعية، وكذا الإجراءات التي تعمل بها في إطار استراتيجيتها للتميز، ومن ثم استنتاج العلاقة السببية التي تربط بين المتغيرين.

المبحث الأول: تخطيط وتنفيذ الدراسة

يعتمد نجاح الدراسات والبحوث العلمية على مدى حسن اختيار الطرق المتبعة والأدوات المستخدمة لإنجاز البحوث، إذ تمنح بعض الطرق والأدوات البحث قوة أكبر ومصداقية أعلى مقارنة بغيرها من الأدوات والطرق، وكلما كانت نتائج البحث قابلة للتحقق عند إعادة التجربة من جديد كان البحث أقوى، لذلك يلجأ الباحثون إلى اختبارات الموثوقية لإثبات قوة نتائج بحوثهم، وفي ما يأتي تفصيل حول الطريقة والأدوات المعتمدة في الدراسة الحالية .

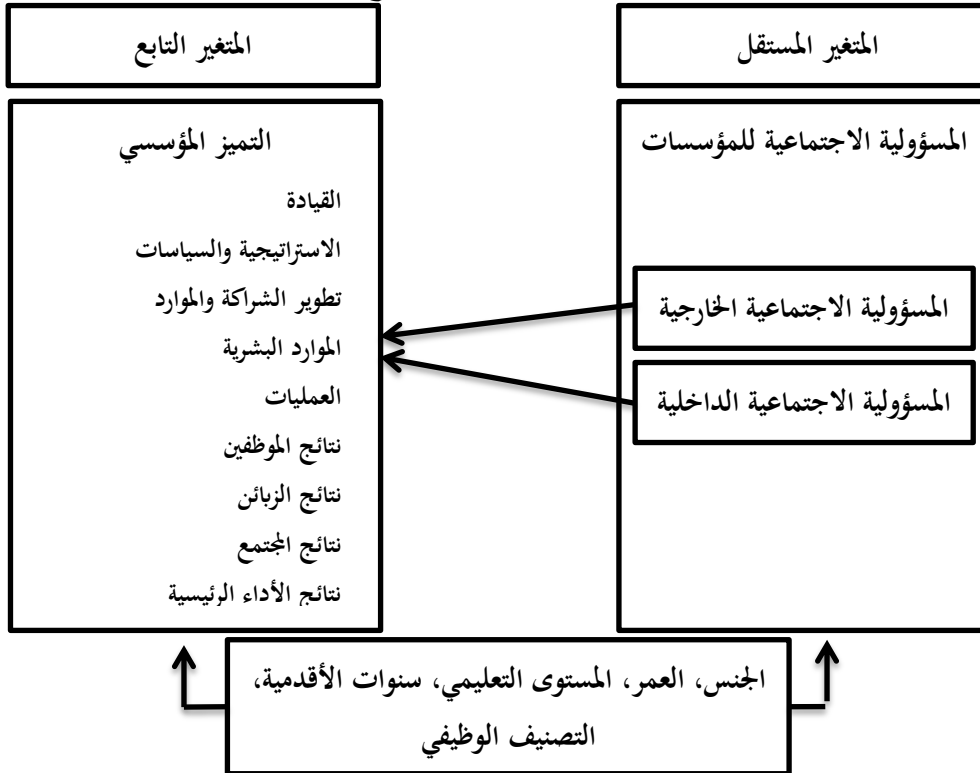
المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة

يعتبر تخطيط وتصميم الدراسة خطوة أساسية ومهمة في إنجاح البحوث العلمية، حيث تعتمد عليه جودة البيانات، في حين تعتمد جودة النتائج على مدى جودة البيانات ودقتها.

1. نموذج الدراسة:

من أجل تحقيق الهدف الرئيسي للبحث، وهو التحري عن تأثير المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك على تميزها، من خلال تحليل آراء عينة من موظفيها بمديرية الصيانة بالأغواط ومديرية الإنتاج بحاسي الرمل الأغواط، تم تبني النموذج التالي:

الشكل (04-01): نموذج الدراسة



المصدر: بناء على الدراسات السابقة

مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية وأثره على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية الإنتاج حاسي الرمل ومديرية الصيانة الأغواط

يوضح الشكل أعلاه معالم الدراسة الميدانية للبحث الحالي، إذ تظهر المتغيرات المستقلة للدراسة، المتمثلة في المسؤولية الاجتماعية الخارجية والمسؤولية الاجتماعية الخارجية على اليمين، ويظهر المتغير التابع، المتمثل في تميز المؤسسات على اليسار، وفي الأسفل تظهر المتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، التصنيف الوظيفي، ومديرية الانتماء، حيث تمثل الأسهم المنطلقة من المتغيرات المستقلة نحو المتغير التابع التأثيرات التي تسببها كل من المسؤولية الاجتماعية الخارجية والمسؤولية الاجتماعية الداخلية على تميز المؤسسات، أما الأسهم المنطلقة من المتغيرات الشخصية نحو متغير المسؤولية الاجتماعية ومتغير تميز المؤسسات، فتمثل الفروق التي تسببها المتغيرات الشخصية في متوسطات متغيرات الدراسة.

وفي ما يأتي، بيان لمختلف المؤشرات المعتمدة في قياس المتغيرات سابقة الذكر:

- المتغير المستقل: لأجل قياس المتغير المستقل "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة" تم الاعتماد على مدخل اتجاه التركيز المبني على نظرية أصحاب المصلحة، حيث يوجد اتجاهان لتركيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وفق هذا النموذج، هما: الاتجاه الداخلي، والذي يركز على المجموعات الداخلية، أو أصحاب المصلحة الداخليين، أي؛ الموظفين، والاتجاه الخارجي، والذي يركز على المجموعات الخارجية، أو أصحاب المصلحة الخارجيين، وتم التركيز في هذه الدراسة على أربع مجموعات، هي: الحكومة، المجتمع، البيئة، والزبائن؛
- المتغير التابع: لأجل قياس المتغير التابع "تميز المؤسسة الصناعية" تم الاستناد على النموذج الأوربي المكون من خمس مميزات، هي: القيادة، الاستراتيجية والسياسات، الموارد والشراكة، الموظفين، العمليات؛ وأربع نتائج، هي: نتائج الموظفين، نتائج الزبائن، نتائج المجتمع، ونتائج الأداء؛
- المتغيرات الشخصية: تمت معالجة الفروق في المتوسطات بناء على متغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، وسنوات الأقدمية.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

استهدفت الدراسة الموظفين والإطارات بمديرية الإنتاج ناحية حاسي الرمل، وكذا مديرية الصيانة بالأغواط، من جميع المستويات الإدارية والأصناف الوظيفية، وقد تم توزيع (300) استبانة مناصفة بين المديريتين سابقتي الذكر، استرجعت على إثر ذلك (164) استبانة، حيث سجلت (83) استبانة مسترجعة من مديرية الإنتاج ناحية حاسي الرمل، مقابل (81) استبانة تم استرجاعها من مديرية الصيانة الأغواط، استبعدت (40) استبانة، وتم الإبقاء على (124) منها، إذ كانت صالحة للتحليل.

3. الأدوات المعتمدة في الدراسة:

تحدد أدوات البحوث العلمية بناء على المناهج والطرق المختارة من قبل الباحثين في إنجاز بحوثهم، كما تساهم خلفيات الباحث الأكاديمية، إضافة إلى الإمكانيات المتاحة أمامه في تفضيل أدوات دون الأخرى، ونظرا لكون الدراسة الحالية ذات طبيعة وصفية، مما يدعو إلى اتباع المنهج الوصفي في البحث، يترتب على ذلك تفضيلات خاصة في ما يتعلق بكل من نوع البيانات المطلوبة للدراسة، وأدوات جمع البيانات، وعملية المعالجة على حد سواء.

أ. أداة جمع البيانات الأولية للدراسة:

للاستبيان العديد من المزايا، أبرزها انخفاض التحيز الشخصي للباحث، والوقت الكافي الممنوح للمستجيب من أجل الإجابة، إضافة إلى سهولة الاستخدام وانخفاض التكلفة،¹ ولذلك تم الاعتماد عليه كأداة رئيسية لجمع البيانات الخام للدراسة الحالية، وقد احتوى استبيان الدراسة على ثلاث أقسام رئيسية:

- **القسم الأول:** احتوى هذا القسم من استبيان الدراسة الحالية على تمهيد باللغتين العربية والفرنسية، وذلك بغرض تعريف المبحوثين بموضوع الدراسة والغرض من الاستبيان؛

- **القسم الثاني:** تم تخصيص القسم الثاني من استبيان هذه الدراسة للمتغيرات الشخصية، حيث تم اعتماد متغير: الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والتصنيف الوظيفي، وعدد سنوات الأقدمية؛

- **القسم الثالث:** احتوى هذا القسم من الاستبيان المعتمد في الدراسة الحالية على العبارات المراد بها قياس متغيرات الدراسة، مقسما إلى ثلاثة أجزاء: الأول، يتعلق بالبعد الأول لمتغير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (المسؤولية الاجتماعية الخارجية)، يحتوي هذا الجزء على (14) عبارة، مقسمة على أربع مجموعات: البيئة، المجتمع، الحكومة، الزبائن، على النحو التالي: (05)، و(04)، و(02)، و(03)، على الترتيب؛ والثاني، يتعلق بالبعد الثاني للمتغير سابق الذكر (المسؤولية الاجتماعية الداخلية)، ويضم هذا الجزء (8) عبارات، وبالتالي، فقد تم تخصيص مجموع (22) عبارة للمتغير المستقل للدراسة، أي؛ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛ أما الجزء الثالث، فيتعلق بالمتغير التابع (تميز المؤسسة الصناعية)، ويضم (26) عبارة، مقسمة على معيارين رئيسيين هما: الممكنات، والنتائج، ب (17) عبارة، و(09) عبارات على الترتيب، حيث تم تقسيم العبارات المخصصة لمعيار الممكنات إلى (04) لمعيار القيادة، و(03) لمعيار الاستراتيجية والسياسات، و(04) لمعيار الموارد والشراكة، و(03) لمعيار العمليات، و(03) لمعيار الموظفين، في حين تم تقسيم العبارات المخصصة لمعيار النتائج إلى (03) لمعيار نتائج الموظفين، و(02) لمعيار نتائج الزبائن، و(03) لمعيار

¹محمد تيسير، "طرق جمع البيانات في البحث العلمي"، مؤسسة المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - المدونة، 2020، تم الاطلاع بتاريخ

من 2021/09/10، <https://blog.ajsrp.com/?p=10909>

مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية وأثره على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية الإنتاج حاسي الرمل ومديرية الصيانة الأغواط

نتائج المجتمع، و(01) لمعيار نتائج الأداء. وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت ذو خمس درجات (لا أوافق بشدة- أوافق بشدة) لضبط اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان.

ب. الأدوات المستخدمة في معالجة البيانات الأولية:

تم استخدام الإصدار التاسع والعشرين من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات الخام للدراسة الحالية، وفي ما يأتي شرح لمختلف الأدوات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها:

– اختبار (Kolmogorov-Smirnov) و (Shapiro-Wilk): يستخدم للتحقق من تبعية البيانات للقانون الطبيعي من عدمه، وبناء على نتائج اختبار اعتدالية التوزيع يقرر الباحث نوع الاختبارات التي يجب عليه القيام بها لاختبار فرضيات دراسته، ويقوم الاختبار سابق الذكر على الفرضيتين الآتيتين:

• **فرضية العدم H_0** : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛

• **الفرضية البديلة H_1** : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

في حال كان الاختبار غير معنوي، أي أن قيمة المعنوية (Sig) تكون أعلى من (0.05)، عندئذ تقبل فرضية العدم وترفض الفرضية البديلة، أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وعلى الباحث أن يعتمد على الاختبارات المعلمية في اختبار فرضيات دراسته؛ أما إذا كان الاختبار معنويا وقيمة المعنوية أقل من (0.05)، عندئذ ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة، أي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وسيكون على الباحث استخدام الاختبارات اللامعلمية لاختبار فرضيات دراسته.

– **معامل (Crombach Alpha)**: يستخدم للكشف عن قدرة أداة الدراسة على تقديم نفس النتائج عند تكرار الدراسة، كما أنه يعتبر مؤشرا للاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على ثبات أداة القياس؛

– **معامل الارتباط**: حتى مع تحقق مستوى ثبات مرتفع، يمكن أن لا تكون النتائج صادقة، وحساب الارتباط بين مؤشرات الدراسة والمتغيرات التي تنتمي إليها من جهة، وبين مؤشرات الدراسة والدرجة الكلية للبيانات من جهة أخرى، يؤكد أو ينفي صدق مستوى الثبات الذي تم قياسه، وبالتالي صدق البيانات؛

– **التكرارات والنسب المئوية**: تستخدم للكشف عن توزيع عينة الدراسة على فئات المتغيرات الشخصية للدراسة، كما تستخدم للكشف عن توزيع إجابات أفراد العينة على درجات سلم القياس؛

– **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري**: يستخدم المتوسط الحسابي من أجل تحديد مستوى قبول المستجيبين لمحتوى العبارة (منخفض، متوسط، مرتفع)، وهو يعبر عن تمركز الإجابات حول درجة معينة من درجات سلم القياس، في المقابل من ذلك، تحدد قيمة الانحراف المعياري متوسط المسافة التي تبعد بها الإجابات عن المركز أو المتوسط الحسابي، وهي تعبر عن مستوى تقارب الإجابات أو تنافرها؛

– الانحدار البسيط والانحدار المتعدد: يتم استخدام الانحدار البسيط من أجل اختبار العلاقة السببية بين متغير تابع ومتغير مستقل، في المقابل من ذلك يستخدم الانحدار المتعدد في اختبار العلاقة السببية بين متغير تابع وأكثر من متغير مستقل، وذلك عند مستوى معنوية محدد مسبقا (بالنسبة للعلوم الاجتماعية، يتم اختبار الفرضيات عند مستوى معنوية قدره 0.05)؛

– اختبار التباين الأحادي واختبار (Scheffee): يستخدم اختبار التباين الأحادي، للكشف عن أي فروق في متوسطات المتغيرات تتسبب فيها المتغيرات الشخصية، يتم اللجوء إلى اختبار (Scheffee)، إذا كان اختبار التباين الأحادي معنويا، من أجل إظهار مصدر الفروق.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة جمع البيانات الأولية للدراسة

يهتم الباحثون بدراسة الصدق والثبات لأدوات جمع البيانات الخام لبحوثهم، نظرا لكونهما يعتبران مؤشرين رئيسيين على جودة ورصانة البحوث العلمية لدى جمهور المؤلفين والقراء والناشرين على حد سواء، فثبات البحوث يدل على قابلية تحقق نتائجها إذا ما تم تطبيقها تحت نفس الظروف وباستخدام نفس الأدوات، كما يكشف عن مدى الترابط المنطقي بين البيانات، في حين، يعكس الصدق مدى تمثيل البيانات للمتغيرات المدروسة، وتوجد العديد من الطرق والأدوات التي يمكن بواسطتها التحقق من الصدق والثبات في البحوث العلمية.

1. اعتدالية توزيع البيانات:

الجدول الموالي يبين نتائج اختبار اعتدالية التوزيع (Kolmogorov-Smirnov) و (Shapiro-Wilk) لبيانات الدراسة الحالية:

الجدول (01-04): اختبار اعتدالية التوزيع

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	القيم الإحصائية	درجة الحرية	قيمة المعنوية	القيم الإحصائية	درجة الحرية	قيمة المعنوية
المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	0,067	124	0,200	0,988	124	0,326
تميز المؤسسة الصناعية	0,057	124	0,200	0,988	124	0,348
الكلي	0.037	124	0.200	0.991	124	0.605

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 22.

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول السابق، يتضح أن اختبار (Kolmogorov-Smirnov) و (Shapiro-Wilk) غير معنوي، وذلك لأن قيم المعنوية المرتبطة ببيانات الدراسة تفوق (0.05)، وبالتالي، تقبل فرضية العدم وترفض الفرضية البديلة، أي أن بيانات الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه فإن نوع الاختبارات التي يجب اعتمادها لاختبار فرضيات هذه الدراسة هي الاختبارات المعلمية.

2. ثبات أداة الدراسة:

الجدول التالي يبين نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة الحالية بواسطة معامل الثبات (Crombach Alpha):

الجدول (02-04): معامل الثبات ألفا كرونباخ (Crombach Alpha)

عدد العبارات	معامل الثبات	المقياس
22 عبارة	0.90	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
26 عبارة	0.95	تميز المؤسسة الصناعية
48 عبارة	0.96	المقياس الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 29.

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول السابق، يتضح أن كلا من معاملات الثبات ألفا كرونباخ الجزئية والمتعلقة بمتغيري الدراسة ومعامل الثبات الكلي تجاوزت (0.9) وهذه القيمة تدل على أن أداة القياس المعتمدة في الدراسة الحالية متسقة داخليا بنسبة تفوق (90%) ونسبة ترابط بنود الاستبيان ممتازة، كما تدل هذه النسبة على أن بإمكاننا الحصول على نفس النتائج بنسبة تفوق (90%) إذا تم استخدام نفس الأداة مرة أخرى، وبالتالي فإداة الدراسة تستوفي شرط الثبات.

3. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

يعبر الاتساق الداخلي عن مدى ترابط بنود أداة القياس مع البعد الذي وضعت لقياسه وكذلك مع أداة القياس ككل، ويعبر عن الاتساق الداخلي لأداة القياس بمعامل الارتباط بيرسون بين درجة البند ودرجة المحور وبين درجة البند والدرجة الكلية للمقياس، وكلما اقتربت قيمة معاملات الارتباط بين بنود أداة القياس والأبعاد التي وضعت لقياسها وكذلك مع الدرجة الكلية للمقياس للواحد الصحيح دل ذلك على اتساق أداة الدراسة.

أ. الاتساق الداخلي للمحور الأول "المسؤولية الاجتماعية الخارجية": يظهر الجدول الموالي، درجة الاتساق الداخلي لمحور "المسؤولية الاجتماعية الخارجية" بناء على قيمة معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور سابق الذكر، وكل من المحور والمتغير اللذان تنتمي إليهما، والدرجة الكلية للاستبيان:

الجدول (04-03): درجة الاتساق الداخلي للمحور الأول "المسؤولية الاجتماعية الخارجية"

العبرة	درجة الارتباط بالبحر	درجة الارتباط بالمتغير	درجة الارتباط بالدرجة الكلية للمقياس
ERe1	0.517**	0.558**	0.509**
ERc1	0.633**	0.582**	0.551**
ERc2	0.615**	0.542**	0.484**
ERc4	0.641**	0.629**	0.571**
ERc3	0.695**	0.646**	0.613**
ERa1	0.707**	0.770**	0.774**
Erg1	0.552**	0.554**	0.531**
ERe2	0.203*	0.115	0.063
ERg2	0.552**	0.535**	0.500**
ERa2	-0.128	-0.158	-0.219*
ERe3	0.636**	0.628**	0.647**
ERa3	0.680**	0.691**	0.716**
ERe5	0.741**	0.721**	0.737**
ERe4	0.628**	0.581**	0.623**

** دال عند مستوى معنوية 0.01.

* دال عند مستوى معنوية 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 29.

بالنظر إلى قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجات بنود المحور الأول "المسؤولية الاجتماعية الخارجية" ودرجة البعد الذي وضعت لقياسه ودرجة المتغير وكذلك الدرجة الكلية للمقياس، يتضح أن ارتباط العبرة (ERa2) بالبعد الذي تنتمي إليه (المسؤولية الاجتماعية الخارجية) ضعيف سلبي وغير معنوي، بينما نلاحظ وجود ارتباط معنوي بين العبرة سابقة الذكر والدرجة الكلية للمقياس ولكنه ارتباط ضعيف وسليبي، مما يعني أن العبرة السابقة لا تتسق وأداة الدراسة، لذلك تم استبعادها في اختبار فرضيات الدراسة، ونفس القرار اتخذ بالنسبة للعبرة (ERe2) نظرا لقيمة الارتباط الضعيفة بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه وكذلك نظرا لعدم وجود ارتباط معنوي بين درجة العبرة ودرجة المتغير الذي تنتمي عليه والدرجة الكلية للمقياس.

إضافة لما سبق، تتراوح معاملات الارتباط بين باقي بنود الاستبيان والمحور والمتغير اللذان تنتمي إليهما وكذلك بين بنود الاستبيان والدرجة الكلية لهذا الأخير بين المتوسط والمرتفع، كما أنها كلها معنوية مما يعني أن هذه البنود متسقة مع المحور الذي وضعت لقياسه و المتغير الذي تنتمي وكذلك الاستبيان ككل بدرجة كافية.

مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية وأثره على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية الإنتاج حاسي الرمل ومديرية الصيانة الأغواط

ب. الاتساق الداخلي للمحور الثاني "المسؤولية الاجتماعية الداخلية": يبين الجدول الآتي، درجة الاتساق الداخلي لمحور "المسؤولية الاجتماعية الداخلية" معبر عنها بقيمة معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور سابق الذكر، وكل من المحور والمتغير اللذان تنتمي إليهما، والدرجة الكلية للاستبيان:

الجدول (04-04): درجة الاتساق الداخلي للمحور الثاني "المسؤولية الاجتماعية الداخلية"

العبارة	درجة الارتباط بالمحور	درجة الارتباط بالمتغير	درجة الارتباط بالدرجة الكلية للمقياس
IR1	0.653**	0.602**	0.609**
IR2	0.823**	0.780**	0.739**
IR3	0.848**	0.806**	0.806**
IR4	0.805**	0.793**	0.769**
IR5	0.714**	0.688**	0.677**
IR6	0.674**	0.628**	0.606**
IR7	0.637**	0.576**	0.580**
IR8	0.798**	0.765**	0.739**

** دال عند مستوى معنوية 0.01.

* دال عند مستوى معنوية 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 29.

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق، يظهر أن معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني "المسؤولية الاجتماعية الداخلية" والمحور الذي تنتمي إليه تتراوح بين (0.637) و(0.848)، وهذه القيم تدل على أن عبارات المحور الثاني "المسؤولية الاجتماعية الداخلية" متسقة مع المحور الذي تنتمي إليه بشكل كاف، أي أن العبارات السابقة تؤدي الغرض الذي وضعت لأجله وهي بالفعل تقيس البعد الذي وضعت لقياسه.

تتراوح معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني وقيمة المتغير الذي تنتمي إليه (المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة) بين (0.576) و(0.806)، وهذه القيم تدل على أن العبارات سابقة الذكر متسقة مع المتغير الذي تنتمي إليه بشكل كاف، وهذا يعني العبارات المشار إليها سابقا مناسبة لقياس المتغير الذي تنتمي إليه أي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

تبين قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني "المسؤولية الاجتماعية الداخلية" والدرجة الكلية للمقياس مستويات اتساق مقبولة، أي أن العبارات سابقة الذكر تحقق أغراض البحث، حيث تتراوح قيم معامل الارتباط بينها (عبارات المحور الثاني) وبين الدرجة الكلية للمقياس من (0.580) إلى (0.806) وهي قيم مقبولة.

مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية وأثره على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية الإنتاج حاسي الرمل ومديرية الصيانة الأغواط

ج. الاتساق الداخلي للمحور الثالث "تميز المؤسسة الصناعية": يظهر الجدول الموالي، قيمة معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور والبعد والمتغير اللذان تنتمي إليهما، والدرجة الكلية للاستبيان:

الجدول (04-05): درجة الاتساق الداخلي للمحور الثالث "تميز المؤسسة الصناعية"

العبارة	درجة الارتباط بالبعد	درجة الارتباط بالمتغير	درجة الارتباط بالدرجة الكلية للمقياس
L1	0.824**	0.797**	0.834**
S2	0.759**	0.726**	0.742**
L2	0.760**	0.720**	0.729**
S3	0.734**	0.701**	0.694**
L3	0.763**	0.745**	0.756**
E1	0.783**	0.756**	0.761**
L4	0.791**	0.761**	0.772**
E2	0.809**	0.768**	0.776**
S1	0.824**	0.802**	0.670**
E3	0.797**	0.783**	0.792**
O1	0.785**	0.775**	0.753**
M1	0.691**	0.695**	0.679**
O2	0.862**	0.836**	0.830**
O3	0.821**	0.822**	0.815**
M2	0.774**	0.783**	0.762**
M3	0.618**	0.644**	0.615**
M4	0.553**	0.599**	0.563**
R11	0.782**	0.797**	0.791**
R23	0.775**	0.758**	0.750**
R13	0.710**	0.601**	0.551**
R4	0.430**	0.301**	0.250**
R32	0.701**	0.619**	0.597**
R31	0.513**	0.453**	0.435**
R14	0.705**	0.790**	0.765**
R33	0.823**	0.752**	0.709**
R21	0.587**	0.450**	0.399**

** دال عند مستوى معنوية 0.01.

* دال عند مستوى معنوية 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 29.

مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية وأثره على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية الإنتاج حاسي الرمل ومديرية الصيانة الأغواط

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق، يظهر أن قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الممكنات" من المحور الثالث "تميز المؤسسة الصناعية" ودرجة البعد الذي تنتمي إليه تتراوح بين (0.553) و(0.862)، وهذه القيم تدل على أن العبارات سابقة الذكر متسقة بشكل كاف مع البعد الذي تنتمي إليه، وهذا يعني أنها قادرة على قياس هذا الأخير.

من خلال قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الممكنات" من المحور الثالث "تميز المؤسسة الصناعية" ودرجة المتغير الذي تنتمي إليه (تميز المؤسسة الصناعية)، والتي تتراوح بين (0.599) و(0.836)، يتضح أن عبارات معيار "الممكنات" تتسق بشكل كاف مع متغير "تميز المؤسسة الصناعية"، وهذا يعني أن العبارات سابقة الذكر مناسبة للمتغير الذي وضعت لتقيسه.

بالنظر إلى معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الممكنات" من المحور الثالث "تميز المؤسسة الصناعية" والدرجة الكلية لمقياس الدراسة، والتي تتراوح بين (0.563) و(0.834)، يتضح أن العبارات سابقة الذكر تتسق بشكل كاف مع مقياس الدراسة ككل، وهذا يعني أن هذه العبارات تحقق أغراض البحث الحالي.

بالنظر إلى النتائج المبينة في الجدول السابق، والتي تظهر أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات معيار "النتائج" من المحور الثالث "تميز المؤسسة الصناعية" والمعيار الذي تنتمي إليه تتراوح بين (0.430) و(0.823)، وهذه القيم من متوسطة إلى جيدة وهي تعبر عن مستويات اتساق مقبولة بين عبارات معيار "النتائج" من المحور الثالث "تميز المؤسسة الصناعية" والمعيار الذي تنتمي إليه (النتائج)، وهذا يعني أن العبارات المذكورة سابقا تحقق الغرض الذي وضعت لأجله وهي بالفعل تقيس معيار "النتائج".

يلاحظ من الجدول السابق، أن قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات معيار "النتائج" من المحور الثالث "تميز المؤسسة الصناعية" والمتغير الذي تنتمي إليه، تتراوح بين (0.301) و(0.797)، وهي قيم تعبر عن مستويات مقبولة للاتساق بين العبارات والمتغير الذي تنتمي إليه، باستثناء العبارة (R4) والتي بلغت قيمة معامل الارتباط (0.301) بينها وبين المتغير الذي تنتمي إليه (تميز المؤسسة الصناعية) وهي قيمة إيجابية، ومعنوية، وقريبة من المتوسط.

تبين معاملات الارتباط بين عبارات معيار "النتائج" من المحور الثالث "تميز المؤسسة الصناعية" والدرجة الكلية لمقياس الدراسة مستويات اتساق مقبولة بين العنصرين سابقين الذكر، حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط بين العبارات سابقة الذكر والدرجة الكلية للمقياس بين (0.250) و(0.791)، وهو ما يعني أن العبارات تحقق أغراض الدراسة، ولكن، في المقابل من ذلك توجد بعض الاستثناءات، والأمر يتعلق بالعبارة (R4) إذ بلغ معامل الارتباط بين العبارة سابقة الذكر والدرجة الكلية للاستبيان (0.250) وهو ارتباط معنوي إيجابي وضعيف.

مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية وأثره على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية الإنتاج حاسي الرمل ومديرية الصيانة الأغواط

د. اتساق محاور الدراسة ومتغيراتها مع الدرجة الكلية للمقياس: يبين الجدول التالي، درجة اتساق محاور الدراسة مع كل من المتغيرات التي تنتمي إليها والدرجة الكلية للاستبيان معبر عنها بقيمة معامل الارتباط بيرسون بين كل محور من المحاور سابقة الذكر، وكل من المتغيرات التي تنتمي إليها، والدرجة الكلية للاستبيان:

الجدول (04-06): درجة اتساق محاور الدراسة ومتغيراتها مع الدرجة الكلية للمقياس

المحور/البعد/المتغير	درجة الارتباط بمتغير الانتماء	درجة الارتباط بالدرجة الكلية للمقياس
المسؤولية الاجتماعية الخارجية	0.957**	0.921**
المسؤولية الاجتماعية الداخلية	0.948*	0.929**
المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	1	0.971**
الممكنات	0.981**	0.979**
النتائج	0.904**	0.860**
تميز المؤسسة الصناعية	1	0.984**

** دال عند مستوى معنوية 0.01.

* دال عند مستوى معنوية 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 29.

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق، يتضح أن درجة الارتباط بين الأبعاد والمتغيرات التي تنتمي إليها تتراوح بين (90.4%) و(98.1%)، وهذه النسب تدل على وجود ارتباط معنوي قوي في الاتجاه الموجب بين كل بعد والمتغير الذي ينتمي إليه، إضافة إلى ذلك، تبين معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لمقياس الدراسة وبين الأبعاد والمتغيرات وجود ارتباط معنوي قوي في الاتجاه الموجب بين العناصر سابقة الذكر، وقد فاقت نسب الارتباط (80%) وهو ما يدل على مستويات اتساق عالية بين الأبعاد المشكلة لمتغيرات الدراسة والمتغيرات وكذلك الدرجة الكلية للمقياس، مما يعني أن أجزاء مقياس الدراسة تحقق أغراض البحث بنسبة عالية.

المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة بناء على المتغيرات الشخصية

في ما يأتي، وصف لتركيبية عينة الدراسة الحالية على أساس متغير "الجنس"، و"العمر"، و"المستوى التعليمي"، و"عدد سنوات الأقدمية بالمؤسسة"، وكذلك "التصنيف الوظيفي"، معبر عنها بالتكرارات والنسب المئوية:

1. وصف عينة الدراسة بناء على متغير "الجنس":

يبين الجدول الموالي، عدد الإناث والذكور في عينة الدراسة المكونة من (124) مستجيبا والنسبة المئوية لكل

فئة:

الجدول (04-07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير "الجنس"

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
91.9 %	114	ذكر
8.1 %	10	أنثى
100 %	124	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 29.

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول السابق، يتضح أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة هي فئة الذكور، حيث بلغ تكرار هذه الفئة (114) ذكرا من مجموع (124)، أي ما يمثل (91.9 %) من إجمالي أفراد العينة، وذلك مقابل (10) إناث فقط، أي ما يمثل (8.1 %) من مجموع أفراد العينة.

2. وصف عينة الدراسة بناء على متغير "العمر":

يظهر الجدول الآتي، أفراد عينة الدراسة المكونة من (124) مستجيبا موزعين على مختلف الفئات العمرية،

والنسب المئوية لكل فئة:

الجدول (04-08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير "العمر"

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
26,6 %	33	أقل من 35 سنة
27,4 %	34	من 35 إلى أقل من 45 سنة
30,6 %	38	من 45 إلى أقل من 55 سنة
15,3 %	19	55 سنة فأكثر
100 %	124	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 29.

مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية وأثره على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية الإنتاج حاسي الرمل ومديرية الصيانة الأغواط

بالنظر إلى النتائج المبينة في الجدول السابق، يظهر أن غالبية أفراد عينة الدراسة الحالية تقل أعمارهم عن (55) سنة بمجموع يقدر بـ(105) فرداً، أي ما يمثل حوالي (85 %) من مجموع أفراد العينة، تتوزع بشكل متوازن بين ثلاث فئات عمرية:

- فئة الموظفين والإطارات الذين تقل أعمارهم عن (35) سنة والتي تمثل نسبة (26.6 %) من إجمالي عينة الدراسة، أي ما يقابل (33) موظفاً وإطاراً؛
 - فئة الموظفين والإطارات الذين تساوي أعمارهم أو تفوق (35) سنة وتقل عن (45) سنة والتي تضم (34) موظفاً وإطاراً ما يمثل (27.4 %) من عينة الدراسة؛
 - فئة الإطارات والموظفين الذين تساوي أعمارهم (45) سنة أو تفوقها وتقل عن (55) سنة تمثل نسبة (30.6 %) ما يقابل (38) موظفاً وإطاراً.
- أما فئة الموظفين والإطارات الذين تساوي أعمارهم أو تفوق (55) سنة، فهي تعتبر الفئة الأقل، إذ تضم (19) فرداً من العينة، أي ما يمثل (15.3 %).

3. وصف عينة الدراسة بناء على متغير "المستوى التعليمي":

يظهر الجدول الآتي، أفراد عينة الدراسة المكونة من (124) مستجيباً موزعين حسب الدرجة العلمية، والنسب المئوية لكل درجة:

الجدول (04-09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير "المستوى التعليمي"

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
9,7 %	12	ثانوي وأقل
62,9 %	78	جامعي
6,5 %	8	دراسات عليا
21,0 %	26	آخر
100 %	124	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 29.

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق، يتضح أن غالبية أفراد العينة يحملون شهادة جامعية إذ تمثل هذه الفئة نسبة (62.9 %) أي ما يقابل (78) موظفاً وإطاراً من إجمالي أفراد العينة، وتأتي فئة حاملي شهادات من مؤسسات تكوين غير جامعية في المرتبة الثانية إذ تمثل (21 %) أي ما يقابل (26) فرداً، أما فئة ذوي مستوى ثانوي وأقل فتمثل نسبة (9.7 %) أي ما يقابل (12) فرداً من إجمالي أفراد العينة، وتأتي فئة حاملي شهادات الدراسات العليا في المرتبة الأخيرة حيث تقدر نسبتها (6.5 %) أي ما يقابل (8) أفراد.

مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية وأثره على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية الإنتاج حاسي الرمل ومديرية الصيانة الأغواط

4. وصف عينة الدراسة بناء على متغير "التصنيف الوظيفي":

يظهر الجدول الآتي، أفراد عينة الدراسة المكونة من (124) مستجيباً موزعين حسب التصنيف الوظيفي، والنسب المئوية لكل صنف:

الجدول (04-10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير "التصنيف الوظيفي"

النسبة المئوية	التكرار	التصنيف الوظيفي
20,2%	25	عون تنفيذ
37,1%	46	عون تحكم
37,1%	46	إطار
5,6%	7	إطار سامي
100%	124	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 29.

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق، يتضح أن فئتي الإطارات وأعاون التحكم هي الفئات الغالبة في عينة الدراسة الحالية، حيث بلغت نسبة كل منهما (37.1 %) ما يقابل (46) فرداً لكل منهما، وتحتل فئة أعاون التنفيذ المرتبة الثانية بنسبة (20.2 %) ما يقابل (25) فرداً من مجموع أفراد عينة الدراسة الحالية، وتحتل فئة الإطارات السامية المرتبة الأخيرة إذ تمثل نسبة (5.6 %) ما يقابل (7) أفراد من مجموع أفراد العينة.

5. وصف عينة الدراسة بناء على متغير "عدد سنوات الأقدمية":

يظهر الجدول الآتي، أفراد عينة الدراسة المكونة من (124) مستجيباً موزعين حسب عدد سنوات الأقدمية، والنسب المئوية لكل فئة:

الجدول (04-11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير "عدد سنوات الأقدمية"

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
19,4%	24	05 سنوات فأقل
35,5%	44	من 06 إلى 15 سنة
45,2%	56	أكثر من 15 سنة
100%	124	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 29.

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق، يتضح الإطارات والموظفين الذين تجاوزت مدة خدمتهم بالمؤسسة (15) سنة يمثلون الفئة الغالبة في عينة الدراسة الحالية، إذ بلغت نسبة هذه الفئة (45.2 %) ما يقابل (56) فرداً، وتحتل فئة الموظفين الذين تتراوح مدة خدمتهم بين (6) و(15) سنوات المرتبة الثانية بنسبة (35.5 %) ما يقابل

مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية وأثره على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية الإنتاج حاسي الرمل ومديرية الصيانة الأغواط

(44) فردا، وتحتل فئة الموظفين والإطارات الذين تساوي مدة خدمتهم (5) سنوات أو تقل عنها المرتبة الأخيرة، حيث تمثل نسبة (19.4 %) ما يقابل (24) فردا.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من أجل التمكن من اختبار أثر مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية على تميزها من وجهة نظر عينة الدراسة، تم حساب مقاييس الإحصاء الوصفي لقياس اتجاهات إجابات أفراد العينة على عبارات استبيان الدراسة، ومن ثم القيام باختبار الانحدار البسيط، من أجل قياس أثر مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية ككل على تميزها، والانحدار المتعدد، من أجل قياس أثر مستوى تبني المؤسسة محل الدراسة لكل من المسؤولية الاجتماعية الداخلية والمسؤولية الاجتماعية الخارجية على تميزها، وفي مرحلة لاحقة، تم القيام باختبار التباين الأحادي من أجل التحقق من وجود فروق في متوسطات المتغيرين بسبب المتغيرات الشخصية والوظيفية، وقد تم عرض النتائج المتعلقة بالاختبارات المذكورة على نفس الترتيب في مطالب منفصلة من هذا المبحث.

المطلب الأول: اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة

يتم في هذا المطلب من البحث عرض اتجاه إجابات عينة الدراسة على عبارات الاستبيان، وذلك يعتمد على المتوسطات الحسابية للعبارات، حيث تم تقسيم المقياس المستعمل في الدراسة (مقياس ليكرت الخماسي) إلى خمس فئات، من أجل الكشف عن ميل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان إلى إحدى درجات المقياس المعتمد، وذلك وفق ما يلي:

1. طول المدى: يحسب طرح قيمة أعلى درجة في المقياس على أدنى درجة منه، أي: $04=01-05$ ؛
2. متوسط طول المدى: يساوي حاصل قسمة طول المدى على عدد درجات المقياس، أي: $0.8=5/4$.

وعليه، تم تحديد الفئات كما يلي:

الجدول (04-12): فئات مقياس الدراسة

الفئة	[1.8-01]	[2.6-1.8]	[3.4-2.6]	[4.2-3.4]	[5-4.2]
الاتجاه	لا أوافق تماما	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق تماما

المصدر: اعتمادا على ما ورد في:

فهيمة بوروبة، "دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بسكرة، بسكرة (الجزائر)، 2020، ص 175.

وفي الجداول الآتية، عرض نتائج استجابة العينة لمحاو الدراسة:

مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية وأثره على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية الإنتاج حاسي الرمل ومديرية الصيانة الأغواط

1. إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول "المسؤولية الاجتماعية الخارجية":

يبين الجدول التالي، اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور المسؤولية الاجتماعية الخارجية، معبر عنه بالمتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية، إضافة إلى الانحراف المعياري:

الجدول (04-13): وصف إجابات أفراد العينة على عبارات محور "المسؤولية الاجتماعية الخارجية"

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق تماماً	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق تماماً	النسب والتكرار	نص العبارة	رمز العبارة
1	أوافق تماماً	0,705	4,32	-	1	14	53	التكرار	تهتم بنظافة المحيط المحلي	ERe1
				-	0.8	11.3	42.7	45.2		
6	أوافق	1,106	3,65	6	12	33	42	التكرار	تسعى جاهدة للحد من انبعاث ملوثات الهواء	ERe3
				4.8	9.7	26.6	33.9	25		
7	أوافق	1,092	3,54	5	18	31	45	التكرار	تتبع برنامجاً من أجل التوجه نحو الطاقات المتجددة	ERe4
				4	14.5	25	36.3	20.2		
11	أوافق إلى حد ما	1,127	3,35	8	21	34	42	التكرار	تحافظ على الموارد الطبيعية لأجل الأجيال القادمة	ERe5
				6.5	16.9	27.4	33.9	15.3		
8	أوافق	1,035	3,40	7	14	42	45	التكرار	تدعم الجمعيات الخيرية المحلية	ERc1
				5.6	11.3	33.9	36.3	12.9		
4	أوافق	0,890	3,94	1	7	26	55	التكرار	تشارك في حل الأزمات والكوارث المحلية	ERc2
				0.8	5.6	21	44.4	28.2		
10	أوافق إلى حد ما	0,973	3,35	2	24	40	44	التكرار	تدعم المناسبات الثقافية للمجتمع المحلي	ERc3
				1.6	19.4	32.3	35.3	11.3		
5	أوافق	0,868	3,73	1	11	29	63	التكرار	تحترم المبادئ العامة للمجتمع في أنشطتها	ERc4
				0.8	8.9	23.4	50.8	16.1		
12	أوافق إلى حد ما	1,073	3,29	5	26	38	38	التكرار	تفصح بشفافية عن حقوق العملاء	ERa1
				4	21	30.6	30.6	13.7		
9	أوافق إلى حد ما	1,101	3,38	10	12	41	43	التكرار	تأخذ شكاوى العملاء بعين الاعتبار	ERa3
				8.1	9.7	33.1	34.7	14.5		
2	أوافق	0,769	4,04	1	3	19	68	التكرار	تحتزم القوانين السائدة في البلد عند مزاوله أنشطتها	ERg1
				0.8	2.4	15.3	54.8	26.6		
3	أوافق	0,879	4,02	2	2	28	51	التكرار	تتجنب كل ممارسات الفساد في علاقتها بالحكومة	ERg2
				1.6	1.6	22.6	41.1	33.1		
-	مرتفع	0,640	3,67	المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية الخارجية						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 29.

يظهر الجدول السابق توزيعات، اتجاهات، وكذلك تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات محور "المسؤولية الاجتماعية الخارجية" للاستبانة، معبر عنها بالتكرارات والنسب، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية على الترتيب، حيث تمثل العبارات الأربع الأولى، (أي: من ERe1 إلى ERe5) بعد "البيئة والمحيط"، في حين تمثل العبارات الأربع التالية بعد "المجتمع"، (أي: من ERc1 إلى ERc4)، بينما تمثل العبارتان (ERa1)، و(ERa3) بعد "العملاء"، أما العبارتان (ERg1)، و(ERg2)، فتمثلان بعد "الحكومة"، كما يظهر الجدول إلى جانب ذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور المذكور.

بالنظر إلى الجدول السابق، يتضح أن المتوسط الحسابي للمحور الأول "المسؤولية الاجتماعية الخارجية" قد بلغ (3.67) وهي قيمة مقبولة، ويرجع هذا حسب ما يبينه الجدول إلى أن كل عبارات المحور المذكور تميل إلى الدرجة الرابعة من المقياس المعتمد في الدراسة، أي؛ "أوافق"، تستثنى من ذلك العبارات "تأخذ شكاوى العملاء بعين الاعتبار"، و"تحافظ على الموارد الطبيعية لأجل الأجيال القادمة"، و"تدعم المناسبات الثقافية للمجتمع المحلي"، و"تفصح بشفافية عن حقوق العملاء"، فهي تميل إلى الدرجة الثالثة، أي؛ "أوافق إلى حد ما"، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لهته العبارات (3.38)، و(3.35)، و(3.35)، و(3.29) على الترتيب، وهي ضمن المجال المقابل للدرجة الثالثة (أي؛ [3.4-2.6]).

أما باقي العبارات فتقع في المجال المقابل للدرجة الرابعة من المقياس المعتمد في الدراسة (أي؛ [4.2-3.4])، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات بين (3.4) و(4.04)، باستثناء العبارة "تهتم بنظافة المحيط المحلي"، فهي تميل إلى الدرجة الخامسة، أي؛ "أوافق تماما"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهته العبارة (4.32)، وهي ضمن المجال المقابل للدرجة الخامسة من المقياس (أي؛ [5-4.2])، حيث تحتل العبارة سابقة الذكر المرتبة الأولى بين عبارات المحور الأول، ويعود وقوعها ضمن المجال المقابل للدرجة "أوافق تماما" إلى تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة سابقة الذكر، إذ بلغت نسبتها (45.2%) من النسبة الإجمالية للإجابات، مقابل نسبة (42.7%) للدرجة "أوافق"، و(11.3%) للدرجة "أوافق إلى حد ما"، و(0.8%) للدرجة "لا أوافق".

وبالنسبة لعبارات المحور الأول "المسؤولية الاجتماعية الخارجية"، التي تقع في ضمن المجال للدرجة "أوافق" (أي؛ [4.2-3.4])، فهي تترتب كالاتي:

- في المرتبة الثانية، العبارة "تحترم القوانين السائدة في البلد عند مزاوله أنشطتها"، بمتوسط حسابي قدره (4.04)، أما نسب توزع الإجابات على درجات المقياس فكانت (26.6%) للدرجة "أوافق تماما"، و(54.8%) للدرجة "أوافق"، مقابل (3.2%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 15.3%)؛

- في المرتبة الثالثة، العبارة "تتجنب كل ممارسات الفساد في علاقتها بالحكومة"، بمتوسط حسابي قدره (4.02)، وكانت نسب توزيع الإجابات على درجات المقياس (33.1%) للدرجة "أوافق تماما"، و(41.1%) للدرجة "أوافق"، مقابل (3.2%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 22.6%)؛

- في المرتبة الرابعة، العبارة "تشارك في حل الأزمات والكوارث المحلية"، بمتوسط حسابي قدره (3.94)، وكانت نسب توزيع الإجابات على درجات المقياس (28.2%) للدرجة "أوافق تماما"، و(44.4%) للدرجة "أوافق"، مقابل (6.4%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 21%)؛

- في المرتبة الخامسة، العبارة "تحترم المبادئ العامة للمجتمع في أنشطتها"، بمتوسط حسابي قدره (3.73)، وكانت نسب توزيع الإجابات على درجات المقياس (16.1%) للدرجة "أوافق تماما"، و(50.8%) للدرجة "أوافق"، مقابل (9.7%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 23.4%)؛

- في المرتبة السادسة، العبارة "تسعى جاهدة للحد من انبعاث ملوثات الهواء"، بمتوسط حسابي قدره (3.65)، وتتوزع الإجابات على درجات المقياس (25%) للدرجة "أوافق تماما"، و(33.9%) للدرجة "أوافق"، مقابل (14.5%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 26.6%)؛

- في المرتبة السابعة، العبارة "تتبع برنامجا من أجل التوجه نحو الطاقات المتجددة"، بمتوسط حسابي قدره (3.54)، وتتوزع الإجابات على درجات المقياس (20.2%) للدرجة "أوافق تماما"، و(36.3%) للدرجة "أوافق"، مقابل (18.5%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 25%)؛

- في المرتبة الثامنة، العبارة "تدعم الجمعيات الخيرية المحلية"، بمتوسط حسابي قدره (3.4)، وتتوزع الإجابات على درجات المقياس (12.9%) للدرجة "أوافق تماما"، و(36.3%) للدرجة "أوافق"، مقابل (16.9%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 33.9%).

أما بقية عبارات المحور الأول، والتي تقع في المجال المقابل للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ [3.4-2.6])،

فهي تترتب على النحو الآتي:

- في المرتبة التاسعة، العبارة "تأخذ شكاوى العملاء بعين الاعتبار"، بمتوسط حسابي قدره (3.38)، وتتوزع الإجابات على درجات المقياس (14.5%) للدرجة "أوافق تماما"، و(34.7%) للدرجة "أوافق"، مقابل (17.8%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 33.1%)؛

مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية وأثره على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية الإنتاج حاسي الرمل ومديرية الصيانة الأغواط

- في المرتبة العاشرة، العبارة "تدعم المناسبات الثقافية للمجتمع المحلي"، بمتوسط حسابي قدره (3.35)، وتتنوع الإجابات على درجات المقياس (11.3%) للدرجة "أوافق تماما"، و(35.3%) للدرجة "أوافق"، مقابل (21%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 32.3%)؛
- في المرتبة الحادية عشرة، العبارة "تحافظ على الموارد الطبيعية لأجل الأجيال القادمة"، بمتوسط حسابي قدره (3.35)، وتتنوع الإجابات على درجات المقياس (15.3%) للدرجة "أوافق تماما"، و(33.9%) للدرجة "أوافق"، مقابل (23.4%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 27.4%)؛
- في المرتبة الأخيرة، العبارة "نفسح بشفافية عن حقوق العملاء"، بمتوسط حسابي قدره (3.29)، وتتنوع الإجابات على درجات المقياس (13.7%) للدرجة "أوافق تماما"، و(30.6%) للدرجة "أوافق"، مقابل (25%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 30.6%).

يتضح من خلال ما سبق، أن إجابات أفراد العينة، في الغالب، توافق ما تقدمه المؤسسة محل الدراسة من معلومات حول ممارستها للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجموعات الخارجية، يستثنى من ذلك بعض العناصر، ويتعلق الأمر بـ:

- أخذ شكاوى العملاء في عين الاعتبار؛ تبين توزيعات إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة وجود تشتت في الإجابات، وهو ما تسبب في انخفاض المتوسط الحسابي للعبارة ليقع ضمن مجال الدرجة الثالثة (أوافق إلى حد ما)، ولكن نسبة عدم الموافقة على هذه العبارة كانت (17.8%)، كما أن نسب الموافقة كانت على الترتيب (14.5%) بالنسبة للدرجة "أوافق تماما"، و(34.7%) للدرجة "أوافق"، أي أن النسبة الإجمالية للموافقة بلغت (49.2%)، وبالتالي يمكن الاستنتاج أن في بعض الحالات والمواقف قد يتم تجاهل بعض انشغالات العملاء داخل الشركة، وذلك قد يعود للعامل البشري، فالمؤسسة عليها أن تسن سياساتها المسؤولة وتنشرها، ولكن الموظفين والإطارات هم من يحملون مسؤولية التطبيق والممارسة، وقد أكدت مؤسسة سوناطراك ذلك في موقعها الإلكتروني، أين حددت مسؤوليتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف، وفي المقابل ذكرت مجموعة من السلوكيات التي تتوقعها من تلك الأطراف من أجل تحقق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أكمل وجه؛

- دعم المناسبات الثقافية للمجتمع المحلي؛ تبين توزيعات إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة وجود تشتت في الإجابات، حيث يلاحظ توزع الإجابات بشكل متوازن بين درجات الموافقة ("أوافق تماما"، "أوافق") وعدم الموافقة ("لا أوافق تماما"، "لا أوافق") والدرجة الثالثة (أوافق إلى حد ما)، قد يعود ذلك لاختلاف توقعات المستجيبين حول موضوع دعم المناسبات الثقافية للمجتمع المحلي وما الذي يجب على المؤسسات أن تفعله في سبيل

مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية وأثره على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية الإنتاج حاسي الرمل ومديرية الصيانة الأغواط

ذلك، كما يمكن أن يعود الأمر لعدم وجود معلومات كافية حول مبادرات مؤسسة سوناطراك لدعم مناسبات المجتمع المحلي الثقافية على مستوى الموقع الإلكتروني وكذا منشورات المؤسسة، يضاف إلى ذلك سبب آخر، وهو أن طيلة السنتين الماضيتين، شهد البلد، على غرار بقية بقاع العالم، ظرفا خاصا منع المؤسسات والأفراد والمجتمعات على حد سواء، من مزاولة أنشطتهم المعتادة، وهي فترة انتشار جائحة كورونا؛

- المحافظة على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة؛ باعتبار أن مؤسسة سوناطراك هي مؤسسة متخصصة في صناعة استخراج وتكرير ونقل وتسويق المحروقات، وبالتالي، فإن نشاطها الرئيسي يعتمد على المحروقات وهو مورد طبيعي ناضب، تعتبر مسألة الحفاظ على هذا المورد الطبيعي النادر تحديا كبيرا، خاصة مع تزايد الطلب العالمي على هذه الموارد، مقابل استمرار مخزون المحروقات بالانخفاض مع مرور الزمن، نظرا لكونه موردا غير متجدد، لذلك، حتى في حال انتهاج المؤسسات المتخصصة في هذا النوع من الصناعات نهج الانتقال نحو الطاقات المتجددة، فإن تخفيض استهلاك هذا النوع من الموارد الطبيعية إلى مستويات منخفضة هو هدف بعيد المنال، على الأقل في الآجال المتوسطة، وما يمكن القيام به في هذا الصدد هو الاهتمام بالطاقات المتجددة إلى جانب ترشيد استهلاك الموارد الناضبة، عوضا عن استبدالها كليا بمصادر الطاقة المتجددة؛

- الإفصاح عن حقوق العملاء بشفافية؛ يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة وجود تشتت في الإجابات، حيث تتوزع الإجابات بتوازن على درجات الموافقة وعدم الموافقة والدرجة الثالثة، يدل ذلك على حجب بعض الحقوق عن العملاء في بعض الحالات والمواقف، يرجع ذلك للعامل البشري.

2. إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني "المسؤولية الاجتماعية الداخلية":

يبين الجدول التالي، اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور المسؤولية الاجتماعية الداخلية، معبر عنه بالمتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية، إضافة إلى الانحراف المعياري:

الجدول (04-14): وصف إجابات أفراد العينة على عبارات محور "المسؤولية الاجتماعية الداخلية"

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق تماما	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق تماما	النسب المئوية والتكرار	نص العبارة	رمز العبارة
2	أوافق	1,136	3,55	6	18	30	42	28	التكرار	تمنح أجور عادلة لموظفيها	IR1
				4.8	14.5	24.2	33.9	22.6	%		
6	أوافق إلى حد ما	1,223	3,13	12	29	34	29	20	التكرار	تقدم مكافآت على أساس الجدارة	IR2
				9.7	23.4	27.4	23.4	16.1	%		
5	أوافق إلى حد ما	1,277	3,27	12	26	28	32	26	التكرار	تمنح الترقيّة على أساس	IR3

مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية وأثره على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية الإنتاج حاسي الرمل ومديرية الصيانة الأغواط

	حد ما			9.7	21	22.6	25.8	21	%	الجدارة	
4	أوافق إلى حد ما	1,149	3,35	9	19	36	39	21	التكرار	تفصح بشفافية عن حقوق الموظفين	IR4
				7.3	15.3	29	31.5	16.9	%		
7	أوافق إلى حد ما	1,156	3,11	12	25	39	33	15	التكرار	توفر برامج الرفاهية للموظفين وذويهم	IR5
				9.7	20.2	31.5	26.6	12.1	%		
3	أوافق إلى حد ما	1,138	3,39	10	15	36	43	20	التكرار	تدعم الموظف في مناسباته العائلية	IR6
				8.1	12.1	29	34.7	16.1	%		
1	أوافق	0,970	3,66	3	12	32	54	23	التكرار	توفر بيئة عمل آمنة للموظفين	IR7
				2.4	9.7	25.8	43.5	18.5	%		
8	أوافق إلى حد ما	1,198	3,06	15	24	40	29	16	التكرار	تخرب أشكال التمييز بين الموظفين	IR8
				12.1	19.4	32.3	23.4	12.9	%		
-	متوسط	0,865	3,31	المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية الداخلية							
-	متوسط	0,698	3,53	المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة							

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 29.

يظهر الجدول السابق توزيعات، اتجاهات، وكذلك تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات محور "المسؤولية الاجتماعية الداخلية" للاستبانة، معبر عنها بالتكرارات والنسب، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية على الترتيب، حيث تمثل العبارات الواردة في الجدول، (أي: من IR1 إلى IR8) بعد "الموظفين"، كما يظهر الجدول إلى جانب ذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور المذكور.

بالنظر إلى الجدول السابق، يتضح أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني "المسؤولية الاجتماعية الداخلية" قد بلغ (3.31) وهي قيمة متوسطة، ويرجع هذا حسب ما يبينه الجدول إلى أن كل عبارات المحور المذكور تميل إلى الدرجة الثالثة من مقياس الدراسة، أي؛ "أوافق إلى حد ما"، تستثنى من ذلك العبارة "تمنح أجور عادلة لموظفيها"، والعبارة "توفر بيئة عمل آمنة للموظفين"، فهي تميل إلى الدرجة الرابعة من مقياس الدراسة، أي؛ "أوافق"، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لهته العبارات (3.55) و(3.66) على الترتيب، وهي ضمن المجال المقابل للدرجة الرابعة من المقياس (أي؛ [3.4-4.2])، أما باقي العبارات فتقع في المجال المقابل للدرجة الثالثة من المقياس المعتمد في هذه الدراسة (أي؛ [2.6-3.4])، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات بين (3.06) و(3.39).

تصدرت العبارة "توفر بيئة عمل آمنة للموظفين"، والعبارة "تمنح أجور عادلة لموظفيها" المرتبتين الأولى والثانية على الترتيب، بين عبارات المحور الثاني "المسؤولية الاجتماعية الداخلية"، بمتوسطين حسابيين قدرهما (3.66) و(3.55)، حيث تقع هتان القيمتان ضمن المجال المقابل للدرجة "أوافق" من مقياس الدراسة، كما ذكر سابقاً،

ويرجع هذا إلى تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة حول الدرجتين "أوافق تماما" و"أوافق"، بلغت النسبة الإجمالية لهما (62%) مقابل (12%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 26%)، بالنسبة للعبارة ذات المرتبة الأولى (أي؛ "توفر بيئة عمل آمنة للموظفين")، أما بالنسبة للعبارة ذات المرتبة الثانية (أي؛ "تمنح أجور عادلة لموظفيها")، بلغت النسبة الإجمالية للدرجتين "أوافق تماما" و"أوافق" (56.5%) مقابل (19.3%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 24.2%).

أما باقي عبارات المحور الثاني "المسؤولية الاجتماعية الداخلية"، والتي سبق أن أشير إلى أنها جميعها تقع في المجال المقابل للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ [2.6-3.4])، فقد كان ترتيبها وفق ما يأتي:

- في المرتبة الثالثة، العبارة "تدعم الموظف في مناسباته العائلية"، بمتوسط حسابي قدره (3.39)، وبلغت النسبة الإجمالية للدرجتين "أوافق تماما" و"أوافق" (50.8%) مقابل (20.2%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 29%)؛

- في المرتبة الرابعة، العبارة "تفصح بشفافية عن حقوق الموظفين"، بمتوسط حسابي قدره (3.35)، وبلغت النسبة الإجمالية للدرجتين "أوافق تماما" و"أوافق" (48.4%) مقابل (22.6%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 29%)؛

- في المرتبة الخامسة، العبارة "تمنح الترقية على أساس الجدارة"، بمتوسط حسابي قدره (3.27)، وبلغت النسبة الإجمالية للدرجتين "أوافق تماما" و"أوافق" (46.8%) مقابل (30.7%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 22.6%)؛

- في المرتبة السادسة، العبارة "تقدم مكافآت على أساس الجدارة"، بمتوسط حسابي قدره (3.13)، وبلغت النسبة الإجمالية للدرجتين "أوافق تماما" و"أوافق" (39.5%) مقابل (33.1%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 27.4%)؛

- في المرتبة السابعة، العبارة "توفر برامج الرفاهية للموظفين وذويهم"، بمتوسط حسابي قدره (3.11)، وبلغت النسبة الإجمالية للدرجتين "أوافق تماما" و"أوافق" (38.7%) مقابل (29.9%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 31.5%)؛

- في المرتبة الأخيرة، العبارة "تحارب أشكال التمييز بين الموظفين"، بمتوسط حسابي قدره (3.06)، وبلغت النسبة الإجمالية للدرجتين "أوافق تماما" و"أوافق" (36.3%) مقابل (31.5%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 32.3%).

يتبين مما سبق، وجود مستويات إدراك مقبولة لأفراد عينة الدراسة لدى توفير مؤسسة سوناطراك لبيئة عمل آمنة للموظفين، حيث أبدى (62%) منهم الموافقة على ذلك، وهي النسبة الغالبة، وتوزعت بقية الإجابات بين فئة لا توافق وفئة توافق نسبيا، حيث أن من الممكن أن الجهود التي بذلتها مؤسسة سوناطراك في وضع برامج الأمن والسلامة المهنية، والحرص على تكوين موردها البشري في هذا المجال، إلى جانب توفيرها لأدوات الوقاية، هي السبب وراء ارتفاع نسبة الموافقة على مدى توفر بيئة عمل آمنة للموظفين داخل المؤسسة المذكورة، وأما النسبة الباقية فقد ترجع لاختلاف منظور المستجيبين لمسألة الأمن في العمل، ومن المحتمل أن يكون مستوى إدراك وجود بيئة عمل آمنة أكثر انخفاضاً لدى الموظفين الذين تتميز طبيعة عملهم بالمخاطر العالية، فحتى عند توفير وسائل الوقاية يظل احتمال الخطر مرتفعاً، ويعتمد ذلك على مستوى الحيطة والحذر لدى الموظف نفسه.

إلى جانب ذلك، تم تسجيل مستوى إدراك مقبول لدى عدالة الأجور لدى مؤسسة سوناطراك، حيث سجلت نسبة موافقة قدرها (56.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، فيما توزعت بقية الإجابات بين فئة غير موافقة وأخرى موافقة نسبيا، حيث من المحتمل أن ارتفاع نسبة الموافقة مقابل بقية النسب يعود إلى أن المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة مشهورة في البلد بارتفاع أجورها مقارنة ببقية المؤسسات في البلد، أما بقية الإجابات فمن الممكن أن السبب وراءها هو اختلاف تصور المستجيبين لعدالة الأجور، على سبيل المثال، قد يرى البعض أن الأجر العادل هو نفس أجر شخص يعمل في نفس موقعه لدى مؤسسة دولية في نفس الصناعة، ويحتمل كذلك أن يرى البعض أن الأجر العادل هو ما يوفر له الأساسيات بالإضافة إلى مجموعة من الكماليات التي يحددها هو بنفسه، كما يمكن أن يرى البعض الآخر أن الأجر العادل هو ما يمكن أن يمنح الموظف ما يمنحه أجر الموظف الدولي في نفس الصناعة ونفس الموقع لدى المؤسسة من منافع ومزايا.

أما بالنسبة لباقى العبارات، والتي تقع في المجال المقابل للدرجة "أوافق إلى حد ما"، فيتضح أن العبارات الثلاثة الأولى (تدعم الموظف في مناسباته العائلية، وتفصح بشفافية عن حقوق الموظفين، وتمنح الترقية على أساس الجدارة) سجلت نسب موافقة مرتفعة مقارنة ببقية النسب، حيث كانت (50.8%)، (46.4%)، و(46.8%) على الترتيب، ويعود ذلك لنفس سبب ارتفاع مستوى تصور عدالة الأجور، أما النسب الباقية فتعود إلى اختلاف الحالات، فمستوى إدراك الموظف الذي تصادف وأن كانت له مناسبات حصل فيها على دعم من المؤسسة أعلى من الذي لم تكن له تلك الفرصة، ونفس الأمر بالنسبة للترقية، وحقوق الموظفين.

وفي المقابل، سجلت العبارات الثلاثة الأخيرة إجابات مشتتة بين درجات الموافقة ودرجات عدم الموافقة وكذا الموافقة النسبية، والأمر مرتبط بالعبارات (تمنح مكافآت على أساس الجدارة، توفر برامج الرفاهية وذويهم، تحارب أشكال التمييز بين الموظفين)، وقد يعود ذلك إلى اختلاف تجارب المستجيبين، مما قد يدل على وجود مشكلة على مستوى المورد البشري.

مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية وأثره على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية الإنتاج حاسي الرمل ومديرية الصيانة الأغواط

3. إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث "تميز المؤسسات الصناعية":

يبين الجدول التالي، اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور تميز المؤسسات الصناعية بمعياريه (الممكنات والنتائج)، معبر عنه بالمتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية، إضافة إلى الانحراف المعياري:

الجدول (04-15): وصف إجابات أفراد العينة على عبارات محور "تميز المؤسسات الصناعية"

رمز العبارة	نص العبارة	النسب المئوية	أوافق تماماً	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
L1	توفر بيئة مشجعة للإبداع	التكرار	19	29	38	27	3,15	1,187	أوافق إلى حد ما	15
		%	15.3	23.4	30.6	21.8	8.9			
L2	تمت بتوضيح رسالتها ورؤيتها المستقبلية	التكرار	15	43	45	15	3,37	1,008	أوافق إلى حد ما	9
		%	12.1	34.7	36.3	12.1	4.8			
L3	تحرص على بناء علاقات جيدة مع أطراف المصلحة	التكرار	16	50	45	12	3,55	0,868	أوافق	3
		%	12.9	40.3	36.3	9.7	0.8			
L4	تقوم بتطوير أنظمة التسيير بشكل مستمر	التكرار	19	46	40	15	3,49	1,000	أوافق	4
		%	15.3	37.1	32.3	12.1	3.2			
S1	تمت بتحديد احتياجات أطراف المصلحة	التكرار	12	37	48	22	3,23	0,989	أوافق إلى حد ما	12
		%	9.7	29.8	38.7	17.7	4			
S2	تمت بتحليل قدراتها الداخلية وبيئتها الخارجية	التكرار	20	45	36	18	3,46	1,055	أوافق	7
		%	16.1	36.3	29	14.5	4			
S3	تطلع جميع العاملين على خططها السنوية	التكرار	17	40	34	24	3,26	1,140	أوافق إلى حد ما	11
		%	13.7	32.3	27.4	19.4	7.3			
E1	تحرص على تقييم أداء الموظفين بشكل دوري	التكرار	17	36	43	21	3,28	1,079	أوافق إلى حد ما	10
		%	13.7	29	34.7	16.9	5.6			
E2	يتم إشراك الموظفين في صياغة الخطط التطويرية	التكرار	10	33	38	31	2,98	1,112	أوافق إلى حد ما	17
		%	8.1	26.6	30.6	25	9.7			
E3	يتم مكافأة الموظفين ذوي الأداء المتميز	التكرار	11	28	37	29	3,14	1,192	أوافق إلى حد ما	16
		%	15.3	23.4	29.8	22.6	8.9			
O1	تحرص على الحوار مع جميع أطراف المصلحة بشفافية	التكرار	18	49	33	22	3,48	1,000	أوافق	6
		%	14.5	39.5	26.6	17.7	1.6			
O2	تحرص على استثمار طاقات الموظفين	التكرار	13	38	43	21	3,20	1,074	أوافق إلى حد ما	13
		%	10.5	30.6	34.7	16.9	7.3			
O3	تحرص على رفع الروح المعنوية	التكرار	16	29	49	19	3,16	1,114	أوافق إلى حد ما	14

مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية وأثره على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية الإنتاج حاسي الرمل ومديرية الصيانة الأغواط

	حد ما			8.9	15.3	39.5	23.4	12.9	%	للموظفين من خلال توفير الدعم المناسب	
2	أوافق	0,957	3,69	3	8	40	47	26	التكرار	تحرص على بناء شركات تقوم على الثقة المتبادلة	M1
				2.4	6.5	32.3	37.9	21	%		
8	أوافق	0,981	3,44	6	11	45	47	15	التكرار	تحرص على التواصل مع الأطراف المعنية	M2
				4.8	8.9	36.3	37.9	12.1	%		
5	أوافق	0,975	3,48	4	15	39	50	16	التكرار	تتم بتبادل الخبرات مع المؤسسات الأخرى	M3
				3.2	12.1	31.5	40.3	12.9	%		
1	أوافق	0,877	3,73	2	6	39	54	23	التكرار	تحدث قاعدة بياناتها باستمرار	M4
				1.6	4.8	31.5	43.5	18.5	%		
-	متوسطة	0,792	3,35	معيار الممكنات							
5	أوافق	1,005	3,42	10	29	37	32	16	التكرار	القرارات المتعلقة بالموارد البشرية شفافة	RE1
				8.1	23.4	29.8	25.8	12.9	%		
9	أوافق إلى حد ما	1,203	2,98	16	29	33	33	13	التكرار	نادرا ما يتقدم الموظفون بشكوى أو تظلم	RE2
				12.9	23.4	26.6	26.6	10.5	%		
7	أوافق إلى حد ما	1,092	3,31	9	17	40	40	16	التكرار	الموظفون راضون عن ظروف العمل عموما	RE3
				7.3	13.7	32.3	33.9	12.9	%		
6	أوافق إلى حد ما	1,044	3,35	8	13	47	40	16	التكرار	نادرا ما يتقدم العملاء بشكاوى ضد المؤسسة	RA1
				6.5	10.5	37.9	32.3	12.9	%		
8	أوافق إلى حد ما	1,152	3,12	5	16	41	46	16	التكرار	القرارات المتعلقة بالعملاء عادلة	RA2
				4	12.9	33.1	37.1	12.9	%		
1	أوافق تماما	0,718	4,39	-	2	11	48	63	التكرار	تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة في المجتمع	Rc1
				-	1.6	8.9	38.7	50.8	%		
3	أوافق	0,873	4,05	1	5	23	53	42	التكرار	تلتزم بالعمل كمؤسسة مسؤولة في المجتمع	Rc2
				0.8	4	18.5	42.7	33.9	%		
4	أوافق	1,008	3,49	5	11	47	40	21	التكرار	تقدم معلومات دقيقة عن مساهماتها المجتمعية على موقعها الإلكتروني	Rc3
				4	8.9	37.9	32.3	16.9	%		
2	أوافق تماما	0,840	4,24	1	4	14	50	55	التكرار	تحتل المؤسسة مكانة مميزة بين غيرها من مؤسسات القطاع	RP
				0.8	3.2	11.3	40.3	44.4	%		
-	متوسط	0,686	3,59	معيار النتائج							
-	متوسط	0,723	3,43	المحور الثالث: تميز المؤسسة الصناعية							

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 29.

يظهر الجدول السابق توزيعات، اتجاهات، وكذلك تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات محور "تميز المؤسسة الصناعية" للاستبانة، معبر عنها بالتكرارات والنسب، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية على الترتيب، حيث تمثل العبارات (من L1 إلى M4) بعد "الممكنات"، حيث تمثل العبارات (من L1 إلى L4) معيار "القيادة"، وتمثل العبارات (من S1 إلى S3) معيار "الاستراتيجية"، وتمثل العبارات (من E1 إلى E3) معيار "الموظفين"، وتمثل العبارات (من O1 إلى O3) معيار "العمليات"، وتمثل العبارات (من M1 إلى M4) معيار "الشراكة والموارد"، في المقابل من ذلك، تمثل العبارات (من RE1 إلى RP) بعد "النتائج"، حيث تمثل العبارات (من RE1 إلى RE3) "نتائج الموظفين"، وتمثل العبارات (من RA1 إلى RA2) "نتائج العملاء"، وتمثل العبارات (من Rc1 إلى Rc3) "نتائج المجتمع"، وتمثل العبارة (RP) "نتائج الأداء"، كما يظهر الجدول إلى جانب ذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور المذكور.

بالنظر إلى الجدول السابق، يتضح أن المتوسط الحسابي للمحور الثالث "تميز المؤسسة الصناعية" قد بلغ (3.43) وهي قيمة متوسطة، ويرجع هذا حسب ما يبينه الجدول إلى أن غالبية عبارات المحور المذكور تميل إلى الدرجة الثالثة من مقياس الدراسة، أي؛ "أوافق إلى حد ما"، مع وجود بعض العبارات التي تميل إلى الدرجة الرابعة من مقياس الدراسة، أي؛ "أوافق".

تترتب عبارات المحور الثالث "تميز المؤسسة الصناعية" المرتبطة ببعده "الممكنات" على النحو الآتي، حيث تميل العبارات الثمانية الأولى إلى الدرجة "أوافق"، في حين تميل باقي العبارات إلى الدرجة "أوافق إلى حد ما"، وذلك حسب تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجات المقياس:

- في المرتبة الأولى، العبارة "تحدث قاعدة بياناتها باستمرار"، بمتوسط حسابي قدره (3.73)، وبلغت النسبة الإجمالية للدرجتين "أوافق تماما" و"أوافق" (62%) مقابل (6.4%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 33.5%)؛

- في المرتبة الثانية، العبارة "تحرص على بناء شراكات تقوم على الثقة المتبادلة"، بمتوسط حسابي قدره (3.69)، وبلغت النسبة الإجمالية للدرجتين "أوافق تماما" و"أوافق" (58.9%) مقابل (8.9%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 32.3%)؛

- في المرتبة الثالثة، العبارة "تحرص على بناء علاقات جيدة مع أطراف المصلحة"، بمتوسط حسابي قدره (3.55)، وبلغت النسبة الإجمالية للدرجتين "أوافق تماما" و"أوافق" (53.2%) مقابل (10.5%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 36.3%)؛

مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية وأثره على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية الإنتاج حاسي الرمل ومديرية الصيانة الأغواط

- في المرتبة الرابعة، العبارة "تقدم معلومات دقيقة عن مساهماتها المجتمعية على موقعها الإلكتروني"، بمتوسط حسابي قدره (3.49)، وبلغت النسبة الإجمالية للدرجتين "أوافق تماما" و"أوافق" (56.2%) مقابل (12.9%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 37.9%)؛
- في المرتبة الخامسة، العبارة "تتم بتبادل الخبرات مع المؤسسات الأخرى"، بمتوسط حسابي قدره (3.48)، وبلغت النسبة الإجمالية للدرجتين "أوافق تماما" و"أوافق" (53.2%) مقابل (15.3%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 31.5%)؛
- في المرتبة السادسة، العبارة "تحرص على الحوار مع جميع أطراف المصلحة بشفافية"، بمتوسط حسابي قدره (3.48)، وبلغت النسبة الإجمالية للدرجتين "أوافق تماما" و"أوافق" (54%) مقابل (19.3%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 26.6%)؛
- في المرتبة السابعة، العبارة "تتم بتحليل قدراتها الداخلية وبيئتها الخارجية"، بمتوسط حسابي قدره (3.46)، وبلغت النسبة الإجمالية للدرجتين "أوافق تماما" و"أوافق" (52.4%) مقابل (18.5%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 29%)؛
- في المرتبة الثامنة، العبارة "تحرص على التواصل مع الأطراف المعنية"، بمتوسط حسابي قدره (3.44)، وبلغت النسبة الإجمالية للدرجتين "أوافق تماما" و"أوافق" (50%) مقابل (13.7%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 36.3%)؛
- في المرتبة التاسعة، العبارة "تتم بتوضيح رسالتها ورؤيتها المستقبلية"، بمتوسط حسابي قدره (3.37)، وبلغت النسبة الإجمالية للدرجتين "أوافق تماما" و"أوافق" (46.8%) مقابل (16.9%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 36.3%)؛
- في المرتبة العاشرة، العبارة "تحرص على تقييم أداء الموظفين بشكل دوري"، بمتوسط حسابي قدره (3.28)، وبلغت النسبة الإجمالية للدرجتين "أوافق تماما" و"أوافق" (42.7%) مقابل (22.5%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 34.7%)؛
- في المرتبة الحادية عشرة، العبارة "تطلع جميع العاملين على خططها السنوية"، بمتوسط حسابي قدره (3.26)، وبلغت النسبة الإجمالية للدرجتين "أوافق تماما" و"أوافق" (46%) مقابل (26.7%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 27.4%)؛

مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية وأثره على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية الإنتاج حاسي الرمل ومديرية الصيانة الأغواط

- في المرتبة الثانية عشرة، العبارة "تتم بتحديد احتياجات أطراف المصلحة"، بمتوسط حسابي قدره (3.23)، وبلغت النسبة الإجمالية للدرجتين "أوافق تماما" و"أوافق" (39.5%) مقابل (21.7%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 38.7%)؛
- في المرتبة الثالثة عشرة، العبارة "تحرص على استثمار طاقات الموظفين"، بمتوسط حسابي قدره (3.20)، وبلغت النسبة الإجمالية للدرجتين "أوافق تماما" و"أوافق" (41.1%) مقابل (24.2%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 34.7%)؛
- في المرتبة الرابعة عشرة، العبارة "تحرص على رفع الروح المعنوية للموظفين من خلال توفير الدعم المناسب"، بمتوسط حسابي قدره (3.16)، وبلغت النسبة الإجمالية للدرجتين "أوافق تماما" و"أوافق" (36.2%) مقابل (24.2%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق" (أي؛ 39.5%)؛
- في المرتبة الخامسة عشرة، العبارة "توفر بيئة مشجعة للإبداع"، بمتوسط حسابي قدره (3.15)، وبلغت النسبة الإجمالية للدرجتين "أوافق تماما" و"أوافق" (38.7%) مقابل (30.7%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 30.6%)؛
- في المرتبة السادسة عشرة، العبارة "يتم مكافأة الموظفين ذوي الأداء المتميز"، بمتوسط حسابي قدره (3.14)، وبلغت النسبة الإجمالية للدرجتين "أوافق تماما" و"أوافق" (38.7%) مقابل (31.5%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 29.8%)؛
- في المرتبة الأخيرة، العبارة "يتم إشراك الموظفين في صياغة الخطط التطويرية"، بمتوسط حسابي قدره (2.98)، وبلغت النسبة الإجمالية للدرجتين "أوافق تماما" و"أوافق" (34.7%) مقابل (34.7%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 30.6%).
- أما بالنسبة لعبارات المحور الثالث "تميز المؤسسة الصناعية المرتبطة ببعدها "النتائج"، فنترتب كما يأتي:
- في المرتبة الأولى، العبارة "تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة في المجتمع"، بمتوسط حسابي قدره (4.39)، وتتوزع الإجابات على درجات المقياس (50.8%) للدرجة "أوافق تماما"، و(37.7%) للدرجة "أوافق"، مقابل (1.6%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 8.9%)؛
- في المرتبة الثانية، العبارة "تحتل المؤسسة مكانة مميزة بين غيرها من مؤسسات القطاع"، بمتوسط حسابي قدره (4.24)، وتتوزع الإجابات على درجات المقياس (44.4%) للدرجة "أوافق تماما"، و(40.3%) للدرجة "أوافق"، مقابل (4%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 11.3%)، وتقبل هذه العبارة مع سابقتها إلى الدرجة "أوافق تماما"؛

مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية وأثره على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية الإنتاج حاسي الرمل ومديرية الصيانة الأغواط

- في المرتبة الثالثة، العبارة "تلتزم بالعمل كمؤسسة مسؤولة في المجتمع"، بمتوسط حسابي قدره (4.05)، وتتنوع الإجابات على درجات المقياس (33.9%) للدرجة "أوافق تماما"، و(42.7%) للدرجة "أوافق"، مقابل (4.8%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 18.5%)؛
- في المرتبة الرابعة، العبارة "تقدم معلومات دقيقة عن مساهماتها المجتمعية على موقعها الإلكتروني"، بمتوسط حسابي قدره (3.49)، وتتنوع الإجابات على درجات المقياس (16.9%) للدرجة "أوافق تماما"، و(32.3%) للدرجة "أوافق"، مقابل (12.9%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 37.9%)؛
- في المرتبة الخامسة، العبارة "القرارات المتعلقة بالموارد البشرية شفافة"، بمتوسط حسابي قدره (3.42)، وتتنوع الإجابات على درجات المقياس (12.9%) للدرجة "أوافق تماما"، و(25.8%) للدرجة "أوافق"، مقابل (31.4%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 29.8%)؛
- في المرتبة السادسة، العبارة "نادرا ما يتقدم العملاء بشكاوى ضد المؤسسة"، بمتوسط حسابي قدره (3.35)، وتتنوع الإجابات على درجات المقياس (12.9%) للدرجة "أوافق تماما"، و(32.3%) للدرجة "أوافق"، مقابل (17%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 37.3%)؛
- في المرتبة السابعة، العبارة "الموظفون راضون عن ظروف العمل عموما"، بمتوسط حسابي قدره (3.31)، وتتنوع الإجابات على درجات المقياس (12.9%) للدرجة "أوافق تماما"، و(33.9%) للدرجة "أوافق"، مقابل (21%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 32.3%)؛
- في المرتبة الثامنة، العبارة "القرارات المتعلقة بالعملاء عادلة"، بمتوسط حسابي قدره (3.12)، وتتنوع الإجابات على درجات المقياس (12.9%) للدرجة "أوافق تماما"، و(37.1%) للدرجة "أوافق"، مقابل (16.9%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 33.1%)؛
- في المرتبة الأخيرة، العبارة "نادرا ما يتقدم الموظفون بشكوى أو تظلم"، بمتوسط حسابي قدره (2.98)، وتتنوع الإجابات على درجات المقياس (10.5%) للدرجة "أوافق تماما"، و(26.6%) للدرجة "أوافق"، مقابل (36.3%) للدرجتين "لا أوافق تماما" و"لا أوافق"، والباقي للدرجة "أوافق إلى حد ما" (أي؛ 26.6%)، حيث تميل العبارات الثلاثة الأخيرة إلى الدرجة "أوافق إلى حد ما"، في حين تميل سابقاتها من العبارة الثالثة وحتى العبارة الخامسة إلى الدرجة "أوافق".

مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية وأثره على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية الإنتاج حاسي الرمل ومديرية الصيانة الأغواط

من خلال ما سبق، يتبين أن غالبية عبارات محور "تميز المؤسسة الصناعية" المرتبطة بمعيار "الممكّنات"، والذي يشمل خمسة معايير فرعية (القيادة، الاستراتيجية والسياسات، تطوير الشراكة والموارد، الموظفين، العمليات)، قد سجلت نسب موافقة مرتفعة مقارنة ببقية النسب، ويتوافق ذلك مع الجهود التي تبذلها المؤسسة في سبيل تجسيد استراتيجيتها للانتقال من الكفاءة إلى التميز، حيث أن المؤسسة ووفق ما جاء في الجزء المتعلق بمفاهيم وإجراءات التميز لمؤسسة سوناطراك من الفصل الثالث من هذا البحث، قامت ولا زالت تقوم بعقد العديد من الشراكات المميزة في جوانب عدة، نذكر منها على سبيل المثال: عقد شراكات مع معاهد ومراكز متخصصة في تكييف الأنظمة المؤسسية مع متطلبات شهادات الإيزو، وكذا عقد شراكات في مجال الطاقات المتجددة، إلى جانب الاهتمام بالتسيير الرقمي، حيث قامت المؤسسة مؤخرا بتبني نظام تخطيط الموارد، إلى جانب استخدام أساليب الاتصال المرئي البصري في الاجتماعات على سبيل المثال، كما ورد في تقرير المؤسسة تصريح بالجهود التي تبذلها في الاهتمام بالقيادة، نذكر على سبيل المثال: مشروع تكوين القادة الذي تشرف عليه أكاديمية سوناطراك للإدارة، إلى جانب المورد البشري من خلال مشروع تحويل الموارد البشرية الذي تبنته المؤسسة من أجل إدماج المورد البشري في قلب استراتيجية المؤسسة.

تجدر الإشارة، إلى وجود بعض الاستثناءات في ما يتعلق بالعبارات المرتبطة بمعيار "الممكّنات" من محور "تميز المؤسسة الصناعية"، الأمر يتعلق بمدى توفير المؤسسة لبيئة مشجعة على الإبداع، ورفع الروح المعنوية للموظفين من خلال توفير الدعم المناسب، إلى جانب مكافأة الموظفين من ذوي الأداء المتميز، حيث سجلت تشبث للإجابات على هذه العبارات من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ يبدو من المنطقي أن توجد بعض أوجه القصور لدى المؤسسة المدروسة في ما يتعلق بتسيخ خصائص في بيئة العمل تدعم ثقافة التميز طالما أنها مؤسسة في بداية طريقها للسعي للتميز.

وأما بالنسبة لعبارات معيار "النتائج" من محور "تميز المؤسسة الصناعية"، والذي يضم أربع معايير فرعية (نتائج الموظفين، نتائج المجتمع، نتائج الزبائن، نتائج الأداء الرئيسية)، فيتضح ارتفاع نسب الموافقة على العبارات المتعلقة بنتائج المجتمع، خاصة ما يتعلق بتمتعها بسمعة جيدة في المجتمع، والتزامها بالعمل كمؤسسة مسؤولة في المجتمع، وهذا نظرا لأن المؤسسة محل الدراسة لها تقليد طويل الأمد في هذا المجال، كما تم تسجيل مستوى إدراك مرتفع لدى تمتع المؤسسة محل الدراسة بمكانة مميزة بين مثيلاتها من مؤسسات القطاع، في مقابل ذلك، سجلت نتائج متوسطة في ما يتعلق بنتائج نتائج الموظفين، الأمر يتعلق بالرضا، والشكاوي، وشفافية القرارات المرتبطة بالموارد البشرية، من المحتمل أن ذلك يعود لغياب الثقة لدى الموظف في الإدارة، كما يمكن أن يتأثر ذلك ببيئة العمل (الروح المعنوية، الدعم التنظيمي، الاهتمام بالموظف المتميز، توفير بيئة مشجعة للإبداع)، وكذلك ينطبق الأمر على النتائج المرتبطة بالعملاء، حيث سجلت إجابات مشتتة مما يدل على وجود بعض الممارسات غير الصحية في الجانب المرتبط بالتعامل مع الزبائن، وذلك قد يعود للمورد البشري.

المطلب الثاني: نتائج اختبارات الانحدار الخطي

بغرض اختبار العلاقة السببية بين مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية وتميزها، بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة، تم الاعتماد على معادلات الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد، حيث استخدم النوع الأول في اختبار أثر مستوى تبني سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية ككل على تميزها، في حين تم استخدام النوع الثاني بغرض الكشف عن تأثير مستوى تبني المسؤولية الاجتماعية الداخلية والمسؤولية الاجتماعية الخارجية من طرف مؤسسة سوناطراك على تميزها.

1. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

يتم في ما يأتي عرض وتحليل نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط، من أجل الوصول إلى قرار بالنفى أو التأكيد للفرضية الرئيسية للدراسة، والتي تنص على ما يلي:

- **الفرض الصفري (H_0):** لا يوجد أثر معنوي لمستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية على تميزها، من وجهة نظر عينة من الموظفين والإطارات بمديرية الإنتاج ناحية حاسي الرمل ومديرية الصيانة بالأغواط، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)؛

- **الفرض البديل (H_1):** يوجد أثر معنوي لمستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية على تميزها، من وجهة نظر عينة من الموظفين والإطارات بمديرية الإنتاج ناحية حاسي الرمل ومديرية الصيانة بالأغواط، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يبين الجدول التالي قيمة معامل الارتباط ومعامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط لمتغيرات الدراسة:

الجدول (04-16): قيم معامل الارتباط ومعامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0,922	0,849	0,848	0,28178

المتغيرات المستقلة: (ثابت)، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

المتغير التابع: تميز المؤسسة الصناعية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 29.

يظهر معامل الارتباط (R) في الجدول أعلاه، والذي بلغت قيمته (0.922)، وهي قيمة موجبة وتقرب من (01)، وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين كل من المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك وتميزها، فيما تبين قيمة معامل التحديد والتي بلغت (0.848)، أن مستوى تبني المؤسسة محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية يفسر ما نسبته (84.8%) من التباين في مستوى تميزها، يبين ذلك أن المتغير المستقل يفسر المتغير التابع للدراسة بدرجة قوية.

مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية وأثره على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية الإنتاج حاسي الرمل ومديرية الصيانة الأغواط

ويظهر الجدول التالي نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) من أجل التحقق من معنوية نموذج الانحدار:

الجدول (04-17): نتائج اختبار المعنوية الكلية للنموذج بواسطة تحليل التباين ANOVA

Sig	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0.000	688,183	54,642	1	54,642	الانحدار	1
-	-	0,079	122	9,687	البواقي	
-	-	-	123	64,329	الكلية	

المتغيرات المستقلة: (ثابت)، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

المتغير التابع: تميز المؤسسة الصناعية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 29.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن القيمة الاحتمالية لاختبار تحليل التباين (ANOVA) قد بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يدل على أن معامل التحديد معنوي، وهو ما يدل على معنوية نموذج الانحدار وقدرته على التنبؤ بقيم المتغير التابع، والعلاقة بين متغيرات الدراسة معنوية.

وفي الجدول التالي عرض للنتائج المرتبطة معادلة الانحدار:

الجدول (04-18): معاملات الانحدار

Sig	T	β	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	النموذج	
0,572	0,566	-	0,131	0,074	(ثابت)	1
0.000	26,233	0,922	0,036	0,954	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	

المتغير التابع: تميز المؤسسة الصناعية

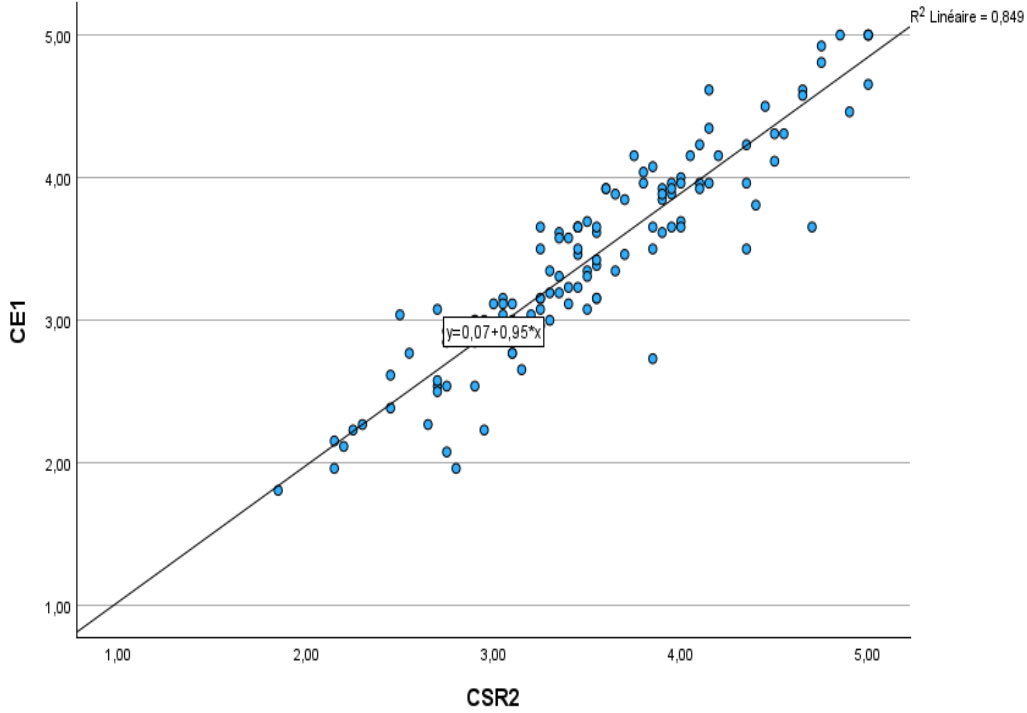
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 29.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيمة أن القيمة الاحتمالية لاختبار (T) قد بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يدل على أن معامل الانحدار معنوي، ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، أي؛ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية على تميزها، من وجهة نظر عينة من الموظفين والإطارات بمديرية الإنتاج ناحية حاسي الرمل ومديرية الصيانة بالأغواط، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا الأثر إيجابي كما تظهر قيمة معامل الانحدار والتي بلغت (0.954)، وهي قيمة موجبة.

مما سبق، يتبين أن مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية يؤثر إيجابيا على تميزها، بناء على آراء عينة من الموظفين والإطارات بمديرية الإنتاج ناحية حاسي الرمل ومديرية الصيانة بالأغواط، وهذا الأثر معنوي، مما يوجب قبول الفرضية الرئيسية للدراسة الحالية.

وفي ما يأتي تمثيل بياني لمعادلة خط الانحدار:

الجدول (04-02): تمثيل معادلة خط الانحدار البسيط



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 29.

تبين من النتائج السابقة، وجود أثر ذي دلالة معنوية لمستوى تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف مؤسسة سوناطراك على تميزها، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وأن التباين في مستوى تميز المؤسسة سابقة الذكر يفسره مستوى تبنيها للمسؤولية الاجتماعية بنسبة قدرها (84.8%).

تقوم المؤسسة من خلال تبنيها لأعلى مستويات المسؤولية الاجتماعية، بالوفاء بالتوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والطوعية للأطراف المعنيين بنشاطها، مما يعني أن المؤسسة المسؤولة اجتماعيا تجمع المتطلبات الفنية، التي يتفق عليها عرف الأعمال والاقتصاد، إلى جانب الجانب الأخلاقي والطوعي، وهو ما يكسبها مزايا تختلف عن بقية المؤسسات ويجعلها في درجة أعلى، حيث تحصل على أفضل النتائج، ويشمل ذلك النتائج المرتبطة بمواقف وسلوكيات الموظفين وما يترتب عنها من انعكاسات على نتائج المؤسسة ككل، على سبيل المثال: ارتفاع مستوى الأداء التنظيمي، وكذلك النتائج الأخرى، على سبيل المثال: تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن والمجتمع وباقي أطراف المصلحة، مما يمكنها من الحفاظ على زبائنها، ويزيد فرصها في الحصول على شركاء مميزين،

مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية وأثره على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية الإنتاج حاسي الرمل ومديرية الصيانة الأغواط

وكذلك، يمكنها من الاستحواذ على مورد بشري كفاء، بالإضافة إلى رفع الأداء المالي على المستوى الطويل، يوصل تحقق النتائج السابقة مجتمعة المؤسسة إلى قيادة الصناعة والتميز.

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى والثانية:

يتم في ما يأتي عرض وتحليل نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد، من أجل الوصول إلى قرار بالنفي أو التأكيد للفرضية الفرعية الأولى والثانية، حيث تنصان على ما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرض الصفري (H_0): لا يوجد أثر معنوي لمستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية الخارجية على تميزها، من وجهة نظر عينة من الموظفين والإطارات بمديرية الإنتاج ناحية حاسي الرمل ومديرية الصيانة بالأغواط، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)؛

- الفرض البديل (H_1): يوجد أثر معنوي لمستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية الخارجية على تميزها، من وجهة نظر عينة من الموظفين والإطارات بمديرية الإنتاج ناحية حاسي الرمل ومديرية الصيانة بالأغواط، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرض الصفري (H_0): لا يوجد أثر معنوي لمستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية الداخلية على تميزها، من وجهة نظر عينة من الموظفين والإطارات بمديرية الإنتاج ناحية حاسي الرمل ومديرية الصيانة بالأغواط، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)؛

- الفرض البديل (H_1): يوجد أثر معنوي لمستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية الداخلية على تميزها، من وجهة نظر عينة من الموظفين والإطارات بمديرية الإنتاج ناحية حاسي الرمل ومديرية الصيانة بالأغواط، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يبين الجدول التالي قيمة معامل الارتباط ومعامل التحديد لنموذج الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة:

الجدول (04-19): قيم معامل الارتباط ومعامل التحديد لنموذج الانحدار المتعدد

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0,922	0,850	0,847	0,28285

المتغيرات المستقلة: (ثابت)، المسؤولية الاجتماعية الخارجية، المسؤولية الاجتماعية الداخلية

المتغير التابع: تميز المؤسسة الصناعية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 29.

مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية وأثره على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية الإنتاج حاسي الرمل ومديرية الصيانة الأغواط

يظهر معامل الارتباط (R) في الجدول أعلاه، والذي بلغت قيمته (0.922)، وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المسؤولية الاجتماعية الخارجية والداخلية لمؤسسة سوناطراك وتميزها، وتبين قيمة معامل التحديد والتي بلغت (0.847)، أن مستوى تبني المؤسسة محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية الخارجية والداخلية يفسر ما نسبته (84.7%) من التباين في مستوى تميزها، ويدل ذلك على أن المتغيرات المستقلة يفسر المتغير التابع للدراسة بدرجة قوية. ويظهر الجدول التالي نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) من أجل التحقق من معنوية نموذج الانحدار:

الجدول (04-20): نتائج اختبار المعنوية الكلية للنموذج بواسطة تحليل التباين ANOVA

Sig	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0.000	341,542	27,324	2	54,649	الانحدار	1
-	-	0,080	121	9,680	البواقي	
-	-	-	123	64,329	الكلية	

المتغيرات المستقلة: (ثابت)، المسؤولية الاجتماعية الخارجية، المسؤولية الاجتماعية الداخلية المتغير التابع: تميز المؤسسة الصناعية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 29.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن القيمة الاحتمالية لاختبار تحليل التباين (ANOVA) قد بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يدل على أن معامل التحديد معنوي، وهو ما يدل على معنوية نموذج الانحدار وقدرته على التنبؤ بقيم المتغير التابع، والعلاقة بين متغيرات الدراسة معنوية. وفي الجدول التالي عرض للنتائج المرتبطة معادلة الانحدار:

الجدول (04-21): معاملات الانحدار

Sig	T	β	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	النموذج	
0,530	0,630	-	0,154	0,097	(ثابت)	1
0.000	7,785	0,490	0,071	0,553	المسؤولية الاجتماعية الخارجية	
0.000	7,533	0,474	0,053	0,396	المسؤولية الاجتماعية الداخلية	

المتغير التابع: تميز المؤسسة الصناعية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 29.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيمة أن القيمة الاحتمالية لاختبار (T) قد بلغت (0.000) بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية الخارجية والداخلية وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يدل على أن معاملات الانحدار المرتبطة المتغيرات المستقلة للدراسة معنوية، ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، أي؛ يوجد أثر معنوي لمستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية الخارجية والداخلية على تميزها، من وجهة نظر عينة من

مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية وأثره على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية الإنتاج حاسي الرمل ومديرية الصيانة الأغواط

الموظفين والإطارات بمديرية الإنتاج ناحية حاسي الرمل ومديرية الصيانة بالأغواط، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا الأثر إيجابي كما تظهر قيمة معامل الانحدار والتي بلغت (0.954)، وهي قيمة موجبة.

مما سبق، يتبين أن مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية الخارجية والداخلية يؤثر إيجابيا على تميزها، بناء على آراء عينة من الموظفين والإطارات بمديرية الإنتاج ناحية حاسي الرمل ومديرية الصيانة بالأغواط، وهذا الأثر معنوي، مما يوجب قبول الفرضية الفرعية الأولى والفرضية الفرعية الثانية للدراسة الحالية.

يتضح مما سبق، أن كلا من المسؤولية الاجتماعية تجاه المجموعات الخارجية والمسؤولية الاجتماعية تجاه المجموعات الداخلية (الموظفين) تؤثر بشكل إيجابي على مستوى تميز مؤسسة سوناطراك، وهذه التأثيرات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

تساهم المسؤولية الاجتماعية تجاه المجموعات الخارجية في تميز المؤسسات من خلال النتائج التي تخلفها سواء على الموظفين أو على باقي أطراف المصلحة مما يعود على المؤسسة بالنفع على المستوى الكلي، ويؤدي تراكم المنافع التي تحصل عليها المؤسسات نظير ممارسات المسؤولية الاجتماعية الخارجية التي تتبناها إلى وصولها لقيادة الصناعة والتميز، ومن النتائج المسؤولية الاجتماعية الخارجية المرتبطة بسلوكيات الموظفين ومواقفهم نذكر على سبيل المثال: تعزيز الشعور بالانتماء، والشعور بالوجود الهادف، وانتشار سلوك المواطنة التنظيمية، وسيادة السلوك الأخلاقي، ومن جهة أخرى، تنعكس ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه المجموعات الخارجية على مواقف تلك المجموعات نفسها تجاه المؤسسة، فعلى سبيل المثال لا الحصر: تمتلك المؤسسة المسؤولة اجتماعيا القدرة على الاحتفاظ بزبائنها بالإضافة إلى كونها قادرة على توسيع حصتها السوقية ورفع عدد زبائنها، وذلك نظرا لتعرف الزبائن على ممارسات المؤسسة المسؤولة أثناء تعاملهم معها، ونفس الأمر ينطبق على المستثمرين، والمجتمع عامة، مما يضمن للمؤسسة الحصول على بيئة داعمة لنشاطها بشكل دائم وهو ما يضمن لها استمرارية النشاط وزيادة العوائد مع الزمن، فإذا كان التميز يتركز على الحصول على أفضل العناصر من أجل بلوغ أفضل النتائج، ومن ذلك ولاء الزبائن، وتوسيع الحصة السوقية باستمرار، وكذا الحصول على شراكة نوعية، فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجموعات بإمكانها أن تمنح للمؤسسة كثيرا من العناصر التي تحتاجها من أجل الحصول على مبتغاها.

ومن جهة أخرى، تمنح المسؤولية الاجتماعية الداخلية (المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين) فوائد أخرى، منها على مستوى المواقف: الرضا والالتزام الانفعالي؛ وعلى المستوى السلوكي: الالتزام التنظيمي السلوكي، والسلوك الإبداعي، وارتفاع مستوى الأداء؛ وأما على المستوى الكلي، فيمكن للمسؤولية الاجتماعية الداخلية أن تكسب المؤسسة القدرة على الاحتفاظ بموظفيها وكذا اكتسابها لجاذبية للكفاءات مما يحسن من مستوى الأداء العام للمؤسسة، وبالتالي، فممارسات المسؤولية الاجتماعية التي تتبناها سوناطراك بإمكانها أن تساعد في مسيرتها نحو التميز.

المطلب الثالث: نتائج اختبارات الفروق بين المتوسطات

تفيد اختبارات الفروق في المتوسطات، في معرفة مدى تحكم المتغيرات الشخصية والوظيفية في توجيه إدراكات أفراد عينة الدراسة، وفي ما يأتي عرض لنتائج اختبار الفروق في متوسطات كل من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتميز المؤسسة الصناعية بنا على كل من متغير الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الأقدمية، بالإضافة إلى التصنيف الوظيفي، كما يتم عرض النتائج المتعلقة بمقارنة المتوسطات في حالة التأكد من وجود فرق في المتوسطات.

يتم في ما يأتي، عرض النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة الحالية، والتي تنص على ما يلي:
 - الفرض الصفري (H_0): لا يوجد فروق معنوية في متوسطات المسؤولية الاجتماعية وتميز المؤسسات الصناعية تعزى إلى متغيرات الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الأقدمية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؛

- الفرض البديل (H_1): يوجد فروق معنوية في متوسطات المسؤولية الاجتماعية وتميز المؤسسات الصناعية تعزى إلى متغيرات الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الأقدمية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

1. نتائج اختبار الفروق في المتوسطات (T) للعينات المستقلة لمتغيري الدراسة:

يبين الجدول أسفله، نتائج اختبار الفروق في متوسطات المسؤولية الاجتماعية وتميز المؤسسة الصناعية على أساس متغير الجنس وذلك بواسطة اختبار (T) للعينات المستقلة:

الجدول (04-22): نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة

اختبار تجانس المتوسطات		اختبار تجانس التباين		المتغيرات التابعة			
الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	Sig	T	Sig	F		
0,22671	-0,50447	0,028	-2,225	0,445	0,586	فرضية تجانس التباين	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
0,19790	-0,50447	0,027	-2,549			فرضية عدم تجانس التباين	
0,23221	-0,64730	0,006	-2,788	0,432	0,623	فرضية تجانس التباين	تميز المؤسسة الصناعية
0,20089	-0,64730	0,008	-3,222			فرضية عدم تجانس التباين	

المتغير المستقل: الجنس

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 29.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن اختبار تجانس التباين غير معنوي، وذلك نظراً لأن القيمة الاحتمالية للاختبار قد بلغت (0.445)، وهي تفوق مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يدل على تجانس تباين المجموعتين. كما يتضح أن القيمة الاحتمالية لاختبار (T) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، فقد بلغت (0.028)، مما يدل على معنويته، مع ذلك، لا يتم أخذ هذه النتائج بعين الاعتبار لعدم توفر شرط تقارب عدد المشاهدات في العينتين.

2. نتائج اختبار التباين الأحادي لمتوسطات متغير "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة":

يبين الجدول أسفله، نتائج اختبار الفروق في متوسطات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أساس متغيرات: العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، وسنوات الأقدمية، وذلك بواسطة اختبار التباين الأحادي:

الجدول (04-23): نتائج اختبار التباين الأحادي لمتوسطات "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة"

Sig	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المتغير المستقل	
0.000	7,219	3,057	3	9,171	بين المتغيرات	العمر
		0,423	120	50,816	داخل المتغيرات	
			123	59,987	الكلية	
0.000	6,182	2,677	3	8,030	بين المتغيرات	المستوى التعليمي
		0,433	120	51,957	داخل المتغيرات	
			123	59,987	الكلية	
0,563	0,684	0,336	3	1,009	بين المتغيرات	التصنيف الوظيفي
		0,491	120	58,978	داخل المتغيرات	
			123	59,987	الكلية	
0.000	7,510	3,312	2	6,624	بين المتغيرات	سنوات الأقدمية
		0,441	121	53,363	داخل المتغيرات	
			123	59,987	الكلية	

المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 29.

يتبين من الجدول السابق، أن القيم الاحتمالية لاختبار التباين الأحادي لمتوسطات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أساس: العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الأقدمية أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث بلغت بالنسبة لكل متغير (0.000)، في حين أن القيمة الاحتمالية لاختبار التباين الأحادي لمتوسطات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أساس متغير التصنيف الوظيفي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث بلغت (0.563)، مما يدل على وجود فروق معنوية في متوسطات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعزى لمتغيرات: العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الأقدمية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وعدم وجود فروق معنوية في متوسطات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
 مما سبق، يتبين وجود فروق معنوية في متوسطات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعزى لمتغيرات: العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الأقدمية وعدم وجود فروق معنوية في متوسطات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). مما يوجب قبول الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة الحالية.

مستوى تبني مؤسسة سوناپراك للمسؤولية الاجتماعية وأثره على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية الإنتاج حاسي الرمل ومديرية الصيانة الأغواط

وفي ما يأتي عرض لنتائج اختبار (Scheffee)، لبيان مصادر الفروق في متوسطات متغير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة :

الجدول (04-24): نتائج اختبار (Scheffee) لمتوسطات متغير "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة"

Sig	الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	المجموعة J	المجموعة I	المتغير المستقل
0,999	0,15902	0,02718	من 35 إلى أقل من 45 سنة	أقل من 35 سنة	العمر
0,262	0,15484	0,31128	أقل من 35 سنة	من 45 إلى أقل من 55 سنة	
0,189	0,15362	0,33847	من 35 إلى أقل من 45 سنة		
0,002	0,18740	0,74418	أقل من 35 سنة	55 سنة فأكثر	
0,001	0,18639	0,77136	من 35 إلى أقل من 45 سنة		
0,139	0,18284	0,43289	من 45 إلى أقل من 55 سنة		
0,006	0,20404	0,73269	جامعي	ثانوي وأقل	المستوى التعليمي
0,812	0,30034	0,29375	دراسات عليا		
0,564	0,22964	0,32885	آخر		
0,362	0,24428	0,43894	جامعي	دراسات عليا	
0,999	0,26604	0,03510	آخر		
0,067	0,14901	0,40385	جامعي	آخر	
0,919	0,16852	0,06932	من 06 إلى 15 سنة	05 سنوات وأقل	سنوات الأقدمية
0,040	0,16202	0,41696	05 سنوات وأقل	أكثر من 15 سنة	
0,002	0,13379	0,48628	من 06 إلى 15 سنة		

المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 29.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن القيم الاحتمالية لاختبار (Scheffee) لمتوسطات متغير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب العمر أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بالنسبة للفئات (55 سنة وأكثر-أقل من 35 سنة)، و(55 سنة وأكثر- من 35 إلى أقل من 45 سنة)، حيث بلغت (0.002)، و (0.001) بالنسبة لكل ثنائية على الترتيب، يدل ذلك على أن الفروق في متوسطات متغير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب متغير العمر معنوي بالنسبة لهذه الثنائيات فقط، وتدل قيمة فروق المتوسطات للثنائيتين السابقتين والتي بلغت (0.74) و (0.77) وهي قيم موجبة، أن متوسط متغير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بالنسبة للفئة (55 سنة وأكثر) أعلى من متوسطات الفئات الأخرى.

مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية وأثره على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية الإنتاج حاسي الرمل ومديرية الصيانة الأغواط

كما يتضح أن القيم الاحتمالية لاختبار (Scheffee) لمتوسطات متغير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بالنسبة للثنائية (ثانوي وأقل-جامعي) فقط، حيث بلغت هذه القيمة الاحتمالية (0.006)، يدل ذلك على أن الفروق في متوسطات متغير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي معنوي بالنسبة لهذه الثنائية فقط، وتدل قيمة فروق المتوسطات للثنائية السابقة والتي بلغت (0.073) وهي قيمة موجبة، أن متوسط متغير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بالنسبة للمستوى (ثانوي وأقل) أعلى من متوسط مستوى (جامعي).

بالإضافة لما سبق، توضح القيم الاحتمالية لاختبار (Scheffee) لمتوسطات متغير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب سنوات الأقدمية أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بالنسبة للفئات (أكثر من 15 سنة - 05 سنوات وأقل)، و(أكثر من 15 سنة - من 06 إلى 15 سنة)، حيث بلغت (0.040)، و (0.002) بالنسبة لكل ثنائية على الترتيب، يدل ذلك على أن الفروق في متوسطات متغير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب متغير سنوات الأقدمية معنوي بالنسبة لهذه الثنائيات فقط، وتدل قيمة فروق المتوسطات للثنائيتين السابقتين والتي بلغت (0.42) و (0.49) وهي قيم موجبة، أن متوسط متغير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بالنسبة للفئة (أكثر من 15 سنة) أعلى من متوسطات الفئات الأخرى.

من خلال ما سبق، يتضح أن متوسط المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة للفئة العمرية (أكثر من 55 سنة) أكبر من متوسطات الفئات العمرية (أقل من 35 سنة) و(من 35 إلى أقل من 45 سنة)، قد يعود ذلك لكون الفئة العمرية الأكبر تكون أكثر تعرفاً على ممارسات المؤسسات، وذلك نظراً لكونهم قضوا مدة أكبر مع المؤسسة من بقية الفئات العمرية، ومع ذلك، لا يوجد دليل علمي أن مستوى إدراك الموظفين للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التي يعملون لحسابها يتأثر بالعمر، وما يؤكد ذلك هو عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات الفئة العمرية (من 45 إلى 55 سنة) وبقية الفئات العمرية، لذا من الممكن أن الفروقات التي سجلت لدا الفئات الأخرى سببها حجوم العينات المقابلة لكل فئة.

من جهة أخرى، يتضح أن مصدر الفروق المسجلة بالنسبة لمتغير المستوى العلمي واقع فقط بين فئة (ثانوي وأقل) و(جامعي)، والملاحظ على هتين الفئتين هو أن حجوم العينات المقابلة لها متباينة بدرجة كبيرة، حيث قدرت بـ (12) و(78) على الترتيب، لذلك تعود الفروقات المسجلة لهتين الفئتين إلى تباين حجوم العينات، ونفس الأمر ينطبق على متغير سنوات الأقدمية.

3. نتائج اختبار التباين الأحادي لمتوسطات متغير "تميز المؤسسة الصناعية":

يبين الجدول أسفله، نتائج اختبار الفروق في متوسطات تميز المؤسسة الصناعية على أساس متغيرات: العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، وسنوات الأقدمية، وذلك بواسطة اختبار التباين الأحادي:

الجدول (04-25): نتائج اختبار التباين الأحادي لمتوسطات "تميز المؤسسة الصناعية"

Sig	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المتغير المستقل
0,003	4,991	2,379	3	7,136	بين المتغيرات
		0,477	120	57,193	داخل المتغيرات
			123	64,329	الكلية
0,002	5,094	2,422	3	7,267	بين المتغيرات
		0,476	120	57,062	داخل المتغيرات
			123	64,329	الكلية
0,501	0,792	0,416	3	1,249	بين المتغيرات
		0,526	120	63,080	داخل المتغيرات
			123	64,329	الكلية
0,005	5,590	2,721	2	5,441	بين المتغيرات
		0,487	121	58,888	داخل المتغيرات
			123	64,329	الكلية

المتغير التابع: تميز المؤسسة الصناعية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 29.

يتبين من خلال الجدول السابق، أن القيم الاحتمالية لاختبار التباين الأحادي لمتوسطات تميز المؤسسة الصناعية على أساس متغيرات: العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الأقدمية أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، حيث بلغت بالنسبة لكل متغير على الترتيب (0.003)، (0.002)، (0.005)، في حين أن القيمة الاحتمالية لاختبار التباين الأحادي لمتوسطات تميز المؤسسة الصناعية على أساس متغير التصنيف الوظيفي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، حيث بلغت (0.501)، مما يدل على وجود فروق معنوية في متوسطات تميز المؤسسة الصناعية تعزى لمتغيرات: العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الأقدمية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، وعدم وجود فروق معنوية في تميز المؤسسة الصناعية تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). مما سبق، يتبين وجود فروق معنوية في متوسطات تميز المؤسسة الصناعية تعزى لمتغيرات: العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الأقدمية وعدم وجود فروق معنوية في تميز المؤسسة الصناعية تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). مما يوجب قبول الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة الحالية

مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية وأثره على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية الإنتاج حاسي الرمل ومديرية الصيانة الأغواط

وفي ما يأتي عرض لنتائج اختبار (Scheffee)، لبيان مصادر الفروق في متوسطات متغير تميز المؤسسة

الصناعية :

الجدول (04-26): نتائج اختبار (Scheffee) لمتوسطات متغير "تميز المؤسسة الصناعية"

Sig	الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	المجموعة J	المجموعة I	المتغير المستقل
0,994	0,16870	0,04809	من 35 إلى أقل من 45 سنة	أقل من 35 سنة	العمر
0,161	0,16427	0,37594	أقل من 35 سنة	من 45 إلى أقل من 55 سنة	
0,085	0,16297	0,42403	من 35 إلى أقل من 45 سنة		
0,048	0,19881	0,56723	أقل من 35 سنة	55 سنة فأكثر	
0,025	0,19774	0,61533	من 35 إلى أقل من 45 سنة		
0,808	0,19398	0,19130	من 45 إلى أقل من 55 سنة		
0,026	0,21383	0,66198	جامعي	ثانوي وأقل	المستوى التعليمي
0,989	0,31475	0,10897	دراسات عليا		
0,666	0,24066	0,30202	آخر		
0,204	0,25600	0,55301	جامعي	دراسات عليا	
0,923	0,27880	0,19305	آخر		
0,156	0,15616	0,35996	جامعي	آخر	
0,999	0,17703	0,00830	من 06 إلى 15 سنة	05 سنوات وأقل	سنوات الأقدمية
0,055	0,17020	0,41552	05 سنوات وأقل	أكثر من 15 سنة	
0,012	0,14054	0,42383	من 06 إلى 15 سنة		

المتغير التابع: تميز المؤسسة الصناعية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 29.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن القيم الاحتمالية لاختبار (Scheffee) لمتوسطات متغير تميز المؤسسة الصناعية حسب العمر أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بالنسبة للفئات (55 سنة وأكثر-أقل من 35 سنة)، و(55 سنة وأكثر- من 35 إلى أقل من 45 سنة)، حيث بلغت (0.048)، و (0.025) بالنسبة لكل ثنائية على الترتيب، يدل ذلك على أن الفروق في متوسطات متغير تميز المؤسسة الصناعية حسب متغير العمر معنوي بالنسبة لهذه الثنائيات فقط، وتدل قيمة فروق المتوسطات للثنائيتين السابقتين والتي بلغت (0.57) و (0.62) وهي قيم موجبة، أن متوسط متغير تميز المؤسسة الصناعية بالنسبة للفئة (55 سنة وأكثر) أعلى من متوسطات الفئات الأخرى.

مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية وأثره على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية الإنتاج حاسي الرمل ومديرية الصيانة الأغواط

كما يتضح أن القيم الاحتمالية لاختبار (Scheffee) لمتوسطات متغير تميز المؤسسة الصناعية حسب متغير المستوى التعليمي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بالنسبة للثنائية (ثانوي وأقل-جامعي) فقط، حيث بلغت هذه القيمة الاحتمالية (0.026)، يدل ذلك على أن الفروق في متوسطات متغير تميز المؤسسة الصناعية حسب متغير المستوى التعليمي معنوي بالنسبة لهذه الثنائية فقط، وتدل قيمة فروق المتوسطات للثنائية السابقة والتي بلغت (0.66) وهي قيمة موجبة، أن متوسط متغير تميز المؤسسة الصناعية بالنسبة للمستوى (ثانوي وأقل) أعلى من متوسط مستوى (جامعي).

بالإضافة لما سبق، توضح القيم الاحتمالية لاختبار (Scheffee) لمتوسطات متغير تميز المؤسسة الصناعية حسب متغير سنوات الأقدمية أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بالنسبة للثنائية (أكثر من 15 سنة-من 06 إلى 15 سنة) فقط، حيث بلغت هذه القيمة الاحتمالية (0.012)، يدل ذلك على أن الفروق في متوسطات متغير تميز المؤسسة الصناعية حسب متغير سنوات الأقدمية معنوي بالنسبة لهذه الثنائية فقط، وتدل قيمة فروق المتوسطات للثنائية السابقة والتي بلغت (0.42) وهي قيمة موجبة، أن متوسط متغير تميز المؤسسة الصناعية بالنسبة للفئة (أكثر من 15 سنة) أعلى من متوسط الفئة (من 06 إلى 15 سنة).

من خلال ما سبق، يتضح أن متوسط تميز المؤسسة الصناعية للفئة العمرية (أكثر من 55 سنة) أكبر من متوسطات الفئات العمرية (أقل من 35 سنة) و(من 35 إلى أقل من 45 سنة)، قد يعود ذلك لكون الفئة العمرية الأكبر تكون أكثر تعرفاً على ممارسات المؤسسات، وذلك نظراً لخبرتهم في المؤسسة مقارنة مع بقية الفئات العمرية، ومع ذلك، لا يوجد دليل علمي أن مستوى تصور الموظفين لمدى تطبيق المؤسسات التي يعملون لحسابها لمعايير التميز يتأثر بالعمر، وما يؤكد ذلك هو عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات الفئة العمرية (من 45 إلى 55 سنة) وبقية الفئات العمرية، لذا من الممكن أن الفروقات التي سجلت لدا الفئات الأخرى سببها حجوم العينات المقابلة لكل فئة.

من جهة أخرى، يتضح أن مصدر الفروق المسجلة بالنسبة لمتغير المستوى العلمي واقع فقط بين فئة (ثانوي وأقل) و(جامعي)، والملاحظ على هتين الفئتين هو أن حجوم العينات المقابلة لها متباينة بدرجة كبيرة، حيث قدرت بـ (12) و(78) على الترتيب، لذلك تعود الفروقات المسجلة لهتين الفئتين إلى تباين حجوم العينات.

وينطبق الأمر نفسه على متغير عدد سنوات الأقدمية، حيث سجلت فروق بين متوسطات الفئة (أكثر من 15) وباقي الفئات، حيث في كل مرة المتوسط الحسابي للفئة سابقة الذكر أعلى من متوسطات باقي الفئات، حيث ورغم أنه يمكن أن يعود ذلك إلى كون الموظف الأكثر أقدمية أكثر تعرفاً على ممارسات المؤسسة التي يعمل لحسابها،

مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية وأثره على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية الإنتاج حاسي الرمل ومديرية الصيانة الأغواط

إلا أنه لم يثبت من الناحية العلمية أن إدراك الموظف وتصوره لمدى تطبيق المؤسسة التي يعمل لحسابها لمعايير التميز يتأثر بسنوات الخبرة.

وعليه، فإن التفسير المنطقي لوجود فروق في متوسطات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وكذا وجود فروق في متوسطات تميز المؤسسة الصناعية هو وجود مشكلة تتعلق بالتكوين أو بعملية الاتصال.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه سابقا، تم الوصول إلى نتائج أهمها:

- مستوى تبني "مؤسسة سوناطراك" للمسؤولية الاجتماعية مقبول، وذلك من وجهة نظر عينة من الموظفين والإطارات بكل من مديرية الصيانة بالأغواط ومديرية الإنتاج بناحية حاسي الرمل؛
- مستوى "ممارسات المسؤولية الاجتماعية الخارجية" لمؤسسة سوناطراك تجاه "الحكومة" ممتازة، بالنظر لارتفاع متوسطات إجابات أفراد العينة على العبارات: "تحترم القوانين السائدة في البلد عند مزاوله أنشطتها"، و"تتجنب كل ممارسات الفساد في علاقتها بالحكومة"؛
- مستوى "ممارسات المسؤولية الاجتماعية الخارجية" لمؤسسة سوناطراك تجاه "البيئة" ممتازة في ما يتعلق بحفاظها على نظافة المحيط، ومقبولة في ما يتعلق بالحد من الانبعاثات الملوثة للهواء، ومتوسطة في ما يتعلق بتبنيها لبرامج الانتقال الطاقوي، بالإضافة للحفاظ على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة؛
- مستوى "ممارسات المسؤولية الاجتماعية الخارجية" تجاه "المجتمع" ممتازة، خاصة ما يتعلق باحترام المبادئ العامة للمجتمع في مزاوله أنشطتها، والمساهمة في حل الأزمات والكوارث؛
- مستوى "ممارسات المسؤولية الاجتماعية الخارجية" لمؤسسة سوناطراك تجاه "الزبائن" متوسطة على العموم؛
- مستوى "ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية" لمؤسسة سوناطراك ممتاز في ما يتعلق بتوفير بيئة عمل آمنة للموظفين، ومتوسطة بالنسبة لعدالة التعويضات والترقية والدعم وكذا الشفافية في ما يتعلق بالإفصاح عن حقوق الموظفين؛
- مستوى تميز "مؤسسة سوناطراك" متوسط، وذلك من وجهة نظر عينة من الموظفين والإطارات بمديرية الصيانة بالأغواط ومديرية الإنتاج بناحية حاسي الرمل؛
- ممارسات مؤسسة سوناطراك في ما يتعلق بتطوير الشراكة والموارد جيدة على العموم، وذلك بالنظر إلى ارتفاع متوسطات العبارات: تحرص على بناء شراكات تقوم على الثقة المتبادلة، وتقوم بتحديث قاعدة بياناتها باستمرار؛ أما ما يتعلق بباقي الممارسات، على سبيل المثال: القيادة، الموظفين، العمليات، الاستراتيجية والسياسات فهي متوسطة؛
- تحقق مؤسسة سوناطراك نتائج ممتازة، من وجهة نظر عينة الدراسة، فيما يتعلق باحتلالها مكانة مميزة بين مثيلاتها من مؤسسات القطاع، إلى جانب تمتعها بسمعة جيدة لدى المجتمع، والتزامها بالعمل كمؤسسة مسؤولة؛
- تحقق مؤسسة سوناطراك نتائج متوسطة على العموم لكل من الموظفين والزبائن؛

مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية وأثره على تميزها من وجهة نظر عينة من موظفي مديرية الإنتاج حاسي الرمل ومديرية الصيانة الأغواط

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تبني "مؤسسة سوناطراك" للمسؤولية الاجتماعية على تميزها، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهو أثر قوي في الاتجاه الموجب؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تبني "مؤسسة سوناطراك" لكل من "المسؤولية الاجتماعية الخارجية" و"المسؤولية الاجتماعية الداخلية" على تميزها، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهو أثر موجب قوي؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة"، و"تميز المؤسسة الصناعية"، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، تعزى لمتغيرات "الجنس"، و"العمر"، و"المستوى التعليمي"، و"عدد سنوات الأقدمية"، في المقابل، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات المتغيرات السابقة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، تعزى لمتغير "التصنيف الوظيفي".

خاتمة

عاجت الدراسة الحالية تأثير مستوى تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية على تميزها، من خلال تحليل حالة مؤسسة سوناطراك الجزائرية، التي تختص في مجال الطاقة والمحروقات، وهي واحدة من كبريات المؤسسات الجزائرية، وتعتبر قاطرة للاقتصاد الجزائري، وذلك لكون مجال اختصاصها قطاعا استراتيجيا بالنسبة للجزائر.

وقد تم تحليل الظاهرة السابقة بالاعتماد على جزئيتين:

- **الجزئية الأولى:** تحليل مجالات استهداف استراتيجية المسؤولية الاجتماعية، بالموازاة مع تحليل الإجراءات التي تتبناها المؤسسة محل البحث، في سبيل تحقيق التميز. وبذلك، تم أخذ وجهة نظر المؤسسة في وصف ممارساتها في مجال المسؤولية الاجتماعية والتميز؛

- **الجزئية الثانية:** تحليل آراء عينة من الموظفين بمديرتين تابعتين للمؤسسة محل البحث، من أجل التحقق من إدراك الموظفين لممارسات مؤسستهم، واستنتاج العلاقة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية والتميز بناء على إدراكات الموظفين. وبذلك، تم أخذ وجهة نظر موظفي المؤسسة حول الظاهرة.

بفضل الجمع بين دراسة وجهة نظر المؤسسة محل البحث، ووصفها لممارساتها المسؤولة وإجراءاتها المتبعة للتميز، وكذا وجهة نظر الموظفين، يمكن الحصول على صورة شاملة لحالة المؤسسة محل البحث، مما يسهل عملية تفسير النتائج، وتقديم الاقتراحات المناسبة بناء على النتائج المحققة.

نتائج الدراسة:

بناء على تحليل البيانات التي تتعلق بممارسات المؤسسة محل البحث، وكذا أدائها وإنجازاتها الحالية، بالإضافة إلى تطلعاتها المستقبلية، يمكن استخلاص النتائج التالية:

- تتبنى مؤسسة سوناطراك استراتيجية استباقية للمسؤولية الاجتماعية، إذ أنها تحاول الوفاء بمسؤولياتها الأربع: الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والطوعية (الخيرية)، وذلك، من خلال استهداف خمس مجالات، هي: التوظيف والتدريب، التنمية الصناعية المحلية، البنية التحتية، الصحة والبيئة، الثقافة والترفيه، ضمن إطار أخلاقي، يمكن تفسير ذلك بتوفر بعض من الشروط التي حددها (John Campbell) في نظريته، والتي تتحكم في توجه المؤسسات إلى تبني أو تجنب المسؤولية الاجتماعية، على سبيل المثال: القدرة المالية للمؤسسة، والقوانين المنظمة للصناعة، والحوكمة المؤسسية؛

- تتبنى مؤسسة سوناطراك المسؤولية الاجتماعية بصراحة، ويظهر ذلك من خلال تصريحها على الصفحة الرئيسية لموقعها الإلكتروني، بالإضافة إلى قيامها بالتقرير عن المسؤولية الاجتماعية ضمن تقارير الأداء السنوية للمؤسسة، كما

تخصص أجزاء من هيكلها التنظيمي للقيام بمهمة تنسيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية، على سبيل المثال: المديرية المركزية للصحة والسلامة والبيئة، لجنة الأخلاقيات، مديرية الشؤون المؤسسية والاجتماعية؛

- تعتبر الأزمة الصحية كوفيد 19 اختباراً حقيقياً لمؤسسة سوناطراك، حيث أظهرت الأخيرة شكلاً مختلفاً لمسئوليتها الاجتماعية، وهو المشاركة في حل الأزمات والكوارث، فبالإضافة لنظام العمل بالحد الأدنى من الموظفين، واستبعاد الشريحة الأكثر عرضة للإصابة، قامت مؤسسة سوناطراك بتطبيق نظام صارم للتخفيف من حدة الأزمة، من خلال منع دخول الأجانب عن المؤسسة إلى مواقع العمل، وتعميم الفحوص الروتينية للكشف عن الحالات المشتبه فيها، وإجراءات العزل الاجتماعي، وتوفير اللقاح لموظفيها وذويهم، ووضع أنظمتها في حالة تأهب تام، طيلة فترة الأزمة، علاوة على ذلك، ساهمت المؤسسة بعدد من مكثفات الأكسجين لبعض المستشفيات على مستوى التراب الوطني، مما يبرز الجانب التطوعي للمؤسسة؛

- حملت الاستراتيجية الانتقالية التي تبنتها مؤسسة سوناطراك منذ سنة 2017 جملة من التغييرات الجوهرية بالنسبة للمؤسسة، وقد استهدفت هذه التغييرات: الهيكل التنظيمي، وأساليب التسيير (مثل: نظام تخطيط موارد المؤسسة والتسيير الرقمي)، إلى جانب الشراكة، والموارد البشرية، وأساليب القيادة، وكذا تأكيد المسؤولية الاجتماعية، وهذه المفاهيم مستمدة من النموذج الأوربي للتميز، مما يدل على أن الاستراتيجية الجديدة لسوناطراك، والتي تهدف من خلالها لنقل أدائها من الكفاءة إلى التميز، تتبنى معايير التميز الأوربية؛

- يمكن للمجالات الخمس محل استهداف استراتيجية المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك، أن تساعدها في تحقيق هدفها في التميز؛ فاستثمارها في مجال التوظيف والتدريب يزيد فرص المؤسسة من الحصول على اليد العاملة الماهرة المتجددة دورياً، وذلك لأن المؤسسة سوناطراك برنامجاً سنوياً للتوظيف والتدريب؛ والاستثمار في مجال الطاقات المتجددة يمكنها من تنويع محفظة أنشطتها، مما يسمح لها بتحقيق نتائج أفضل؛ كما يمكنها برنامج التنمية الصناعية من توسيع نطاق تحكمها في سلسلة القيمة المرتبطة بقطاع الطاقة والمحروقات، بالإضافة إلى القطاعات المكتملة؛ ويعزز الاستثمار في حماية الموروث الثقافي والتنوع البيولوجي من صورتها الخارجية وتأثيرها. كل ذلك يساعد المؤسسة للوصول إلى هدفها في تحقيق أداء متميز؛

- تدل المعطيات الواردة في تقارير الأداء لمؤسسة سوناطراك، تعثراً في بعض نتائج الحصيلة السنوية للأنشطة التشغيلية للمؤسسة، ويعود ذلك لتداعيات الأزمة الصحية كوفيد 19، وتدابير تقليص الإنتاج المفروضة من قبل منظمة الدول المنتجة للبتروال أثناء الأزمة الصحية، وقبلها، ومع ذلك تقوم مؤسسة سوناطراك بجهود مهمة لتحقيق هدفها في الانتقال من الكفاءة في الأداء نحو التميز بشكل عام، ويستدل على ذلك من اتفاقيات الشراكة التي تبرمها سنوياً في مختلف المجالات، إلا أن تقدم مؤسسة سوناطراك نحو أهدافها وتطلعاتها بطيء الوتيرة إذا ما قورن بإمكانياتها الهائلة.

وفي ما يأتي، تلخيص لأهم نتائج الدراسة الميدانية:

- مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية مقبول، من وجهة نظر عينة من الموظفين والإطارات بمديرية الصيانة بالأغواط ومديرية الإنتاج ناحية حاسي الرمل؛
- مستوى تميز مؤسسة سوناطراك متوسط، وذلك من وجهة نظر عينة من الموظفين والإطارات بمديرية الصيانة بالأغواط ومديرية الإنتاج ناحية حاسي الرمل؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية على تميزها، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهو أثر قوي في الاتجاه الموجب، وذلك، بناء على آراء عينة من الموظفين والإطارات بمديرية الصيانة بالأغواط ومديرية الإنتاج بناحية حاسي الرمل؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تبني مؤسسة سوناطراك لكل من المسؤولية الاجتماعية الخارجية والمسؤولية الاجتماعية الداخلية على تميزها، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهو أثر متوسط في الاتجاه الموجب؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والتميز، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، تعزى لمتغيرات "الجنس"، و"العمر"، و"المستوى التعليمي"، و"عدد سنوات الأقدمية"؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات المتغيرات السابقة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، تعزى لمتغير "التصنيف الوظيفي".

الاقتراحات والتوصيات:

من خلال النتائج المبينة أعلاه، يمكن تقديم توصيات الدراسة الحالية على النحو التالي:

- من المهم لمؤسسة سوناطراك بذل المزيد من الجهد في تعزيز ممارساتها للمسؤولية الاجتماعية خاصة تجاه المجموعات الخارجية، ولكن دون إهمال المسؤولية الاجتماعية الداخلية التي تستهدف الموظفين، بشكل يساهم في استفادتها من النتائج المرتبطة بتعزيز مواقف وسلوكيات الموظفين الإيجابية توازياً مع تخفيف المواقف والسلوكيات السلبية، مما يعزز من وتيرة تقدم المؤسسة نحو تحقيق هدفها في التميز؛
- من خلال مقارنة التقارير والمنشورات والموقع الإلكتروني لسوناطراك، مع آراء عينة الدراسة، حول مستوى تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف مؤسسة سوناطراك، يتضح أن مستوى إدراك العينة المختارة من الموظفين بمديرية الصيانة بالأغواط ومديرية الإنتاج بحاسي الرمل مقبول، في حين تشير المعطيات الواردة في منشورات المؤسسة وموقعها الإلكتروني أن مستوى تبني مؤسسة سوناطراك للمسؤولية الاجتماعية مرتفع، لأنها تعتمد الاستراتيجية الاستباقية في تبني المسؤولية الاجتماعية بصراحة، مما يدل على وجود خلل على مستوى إدراكات عينة الدراسة للمسؤولية الاجتماعية لمؤسستهم، ويمكن أن يعود ذلك إلى خلل في الاتصالات الداخلية أو بعض السلوكيات التنظيمية التي تحول

دون تعرف الموظفين على الممارسات الحقيقية التي تتبناها المؤسسة، خاصة في ما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية، مما يؤثر سلباً على إدراكهم للمسؤولية الاجتماعية الخارجية كذلك؛

- ضروري للمؤسسة أن تسرع من عملية الانتقال الطاقوي، وبالموازاة مع ذلك، من المهم الإسراع في تخفيض استهلاك الموارد الطبيعية، وذلك من أجل الاستفادة من مصادر متجددة للطاقة من جهة، مما يسمح لها بتنويع مواردها، والاستفادة من ارتفاع مستوى أسعار الموارد الطبيعية الذي ينتج عن تخفيض الإنتاج، ومن جهة ثالثة، تحقيق مسؤوليتها في الحفاظ على حصة الأجيال القادمة في الموارد الطبيعية وبيئة صحية، من خلال الحد من الانبعاثات الملوثة للهواء والماء والتربة؛

- ضروري للمؤسسة أن تضاعف جهودها في تكريس ممارسات المسؤولية الاجتماعية التي تستهدف الزبائن الحاليين والمحتملين، لذلك، مهم أن تفتح سبل التواصل مع هذه الشرائح من أجل الإصغاء إلى انشغالاتهم، مما يساهم في رفع مستوى نتائجها، ويمكن لها أن تستعين في ذلك بتحسيس الموظفين والإطارات بأهمية الالتزام بالنزاهة والشفافية في ما يتعلق بالمعاملات مع الزبائن، إلى جانب تحسيسهم بأهمية الإصغاء للزبون ومحاولة فهم احتياجاته وانشغالاته والاهتمام بجلها، ويساهم تفعيل نظام الإبلاغ عن الممارسات غير الأخلاقية في ضمان ذلك، إذا تم تمكين الزبائن من طرح انشغالاتهم وشكاويهم على لجنة الأخلاقيات، وعدم الاكتفاء بالإبلاغ من جهات داخلية؛

- رغم أهمية المسؤولية الاجتماعية الخارجية وتأثيرها على نتائج المؤسسات، يظل ضرورياً للمؤسسة عدم إهمال مسؤولياتها الاجتماعية الداخلية، وذلك لأن النتائج المتوقعة من تأثير المسؤولية الاجتماعية تكون أقوى عندما ترافق المسؤولية الاجتماعية الداخلية بناء على ما جاءت به دراسة (Chatzopoulou, et al, 2021)، خاصة في تأثيرها على مواقف وسلوكيات الموظفين، مما يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على نتائج المؤسسة، كما من الضروري لفت الانتباه، إلى أن من المهم أن تعرف المؤسسة تصورات موظفيها للأجر العادل، والترقية العادلة، والدعم، وكذا المعاملة العادلة من أجل أخذ التدابير اللازمة.

قيود الآفاق المستقبلية للدراسة:

هدفت الدراسة الحالية بشكل أساسي للتحقق من وجود أثر لمستوى تبني مؤسسة سوناطراك على تميزها، بناء على تحليل آراء عينة من موظفيها، وقد ثبت أن مستوى تبني المؤسسة المدروسة للمسؤولية الاجتماعية يساهم بشكل كبير في تميزها وفق معايير النموذج الأوربي للتميز، ومع ذلك، يحتاج هذا الموضوع إلى المزيد من البحث خاصة في ما يتعلق باكتشاف نماذج أخرى لشرح العلاقات الجزئية بين كل من المسؤولية الاجتماعية ومعايير التميز وفق النموذج الأوربي.

يمكن على سبيل المثال، إجراء مزيد من البحوث حول الدور الذي تؤديه القيادة الأخلاقية في العلاقة السببية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والسلوك الإبداعي للموظف، فقد أثبتت مجموعة من الدراسات، مساهمة تبني

المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية في تعزيز السلوكات الإيجابية للموظف تجاه المؤسسة التي يعمل لحسابها، ومن بين تلك السلوكات الإيجابية، السلوك الإبداعي، يمكن أن يكون للقائد الأخلاقي دور وسيط في العلاقة بين تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية والسلوك الإبداعي لموظفيها، وذلك لأن القائد الأخلاقي لديه العديد من الآثار الإيجابية على الموظفين الذين يعملون تحت إشرافه، لذلك، من المتوقع عن تساهم القيادة الأخلاقية في تفسير العلاقة بين تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية والسلوك الإبداعي لموظفيها، والذي يعد من دعائم التميز.

من جهة أخرى، يمكن إجراء المزيد من البحوث حول المتغيرات التي تتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والنتائج التي ترتبط بالزبائن، على سبيل المثال: يمكن دراسة الدور الوسيط الذي يمكن أن يؤديه السلوك الأخلاقي للموظفين ذوي الاتصال المباشر بالزبائن في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن، مما يساهم في تحسين النتائج المرتبطة بفئة الزبائن.

بالإضافة لما سبق، يمكن إجراء المزيد من البحوث حول العلاقات الجزئية بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية، ودورها في الحد من مظاهر الانحراف التنظيمي لدى الموظفين، وتسلط الضوء على مدى مساهمة إشراك الموظف في الممارسات المسؤولة اجتماعياً، في تفسير دور ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في الحد من مظاهر الانحراف التنظيمي لدى الموظفين.

رغم تنوع الموارد بالنسبة للمؤسسات، يبقى المورد البشري المؤثر الرئيسي على مصيرها، فالموارد الأخرى يمكن تسييرها بسهولة لطبيعتها الجامدة، في حين يصعب الأمر في حالة المورد البشري، لذلك، من الضروري التركيز على دراسة العوامل المؤثرة في مواقفه وسلوكه، عند البحث في سبل وصول المؤسسات إلى النتائج المطلوبة.

انطلاقاً مما سبق، يمكن اقتراح الأفكار التالية كمشاريع بحث مستقبلية:

- الدور الوسيط للقيادة الأخلاقية في العلاقة السببية بين المسؤولية الاجتماعية والسلوك الإبداعي للموظف؛
- دور السلوك الأخلاقي لموظفي الخط الأمامي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبائن والنتائج المرتبطة بهم؛
- مساهمة إشراك الموظف في تفسير دور ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الحد من مظاهر الانحراف التنظيمي.

قائمة المراجع

المصادر والمراجع باللغة العربية:

I. المؤلفات:

1. ميلتون فريدمان، "الرأسمالية والحرية"، ترجمة مروة عبد الفتاح شحاتة، مؤسسة هنداوي للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، 2011.
2. صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة والأعمال"، ط2، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، 2008.

II. المجلات والدوريات العلمية:

3. ابتسام غجاتي، وموسى بخاخشة، "أثر ممارسات عمليات إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية"، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، جامعة الوادي، الوادي (الجزائر)، ص ص 311-323.
4. أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة السبيل لتحقيق الأداء المنظمي المتميز"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 02، العدد 01، جامعة ورقلة، ورقلة (الجزائر)، 2013، ص ص 33-46.
5. بدرة سلفاوي، ومحمد بركة، "محاولة تقييم الأداء الشامل للمؤسسات البترولية العاملة بالجزائر خلال الفترة 2011-2015"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 07، العدد 01، جامعة ورقلة، ورقلة (الجزائر)، 2018، ص ص 55-74.
6. حمزة بعلي، "أثر التسويق الابتكاري في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع عمر بن عمر-قالملة"، مجلة *Revue des Réformes Economiques et intégration En Economie Mondiale* المجلد 13، العدد 01، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2019، ص ص 208-223.
7. حمزة بعلي، وخالد بن جلول، "دور إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة فرتيال (Fertial) بعنابة-الجزائر"، مجلة *Revue Algérienne d'Economie et Gestion*، المجلد 14، العدد 02، جامعة وهران، وهران (الجزائر)، 2020، ص ص 718-737.
8. ريم عمّام، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، جامعة بشار، بشار (الجزائر)، 2018، ص ص 529-545.

9. ريمة قرارية، وناريمان دريس، "تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملتزمة اجتماعيا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الاجتماعية"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 03، العدد 02، جامعة مسيلة، مسيلة (الجزائر)، 2018، ص ص 87-104.
10. شيماء الدقن، "علاقة الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال بالأداء المهني: دراسة ميدانية مقارنة على محطات الراديو المصرية الحكومية والخاصة الإلكترونية"، مجلة كلية الآداب، العدد 97، جامعة الزقازيق، مصر، 2021، ص ص 383-423.
11. عادل محسن، "إدارة المؤسسات الصحفية العراقية في ضوء نظرية Z اليابانية"، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، المجلد 17، العدد 70، جامعة المستنصرية، جمهورية العراق، 2020، ص ص 205-229.
12. عبد الوهاب بلمهدي وحاج صحراوي حمودي، " دور المسؤولية الاجتماعية كآلية لتحقيق مواطنة المؤسسة دراسة حالة مؤسسة عين الكبيرة سطيف"، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 10، العدد 02، جامعة سطيف 2، سطيف (الجزائر)، 2015، ص ص 533-583.
13. فاطمة الزهراء بن أحمد ومحبي بوشنتة، "تداعيات الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز المؤسسي-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسيدي بلعباس-"، دفا تر MECAS، المجلد 16، العدد 02، جامعة تلمسان، تلمسان (الجزائر)، 2020، ص ص 476-485.
14. فاطمة الزهراء بن نامة، ووسيلة العشعاشي، "أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 02، العدد 03، جامعة مستغانم، مستغانم (الجزائر)، 2012، ص ص 41-59.
15. فاطمة مانع وزورة بوهراوة، "قياس أثر السعادة التنظيمية على تحقيق التميز التنظيمي"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 04، جامعة خميس مليانة، خميس مليانة (الجزائر)، 2021، ص ص 329-347.
16. فراح خالدي وأمال مهاوة، "مساهمة إجراءات التوظيف في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة"، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جامعة تبسة، تبسة (الجزائر)، 2021، ص ص 70-85.
17. فضيلة فني، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية لمجموعة بنوك عمومية جزائرية"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 05، العدد 02، جامعة أم البواقي، أم البواقي (الجزائر)، 2018، ص ص 286-304.

18. لزازية ستيتي وآخرون، "المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي لتحقيق استدامة المؤسسات"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 05، العدد 01، جامعة الجلفة، الجلفة (الجزائر)، 2021، ص ص 225-239.
19. محمد العابد، وعلي مكيد، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد 07، العدد 01، جامعة الوادي، الوادي (الجزائر)، 2016، ص ص 181-194.
20. محمد منادلي، "أسس النظرية للإدارة والتنظيم"، مجلة سوسولوجيا، المجلد 01، العدد 03، جامعة الجلفة، الجلفة (الجزائر)، 2017، ص ص 233-252.
21. مصطفى يونس، وسعد مرزق، "النموذج الجزائري للجودة ودوره في تحسين الجودة بالمؤسسات الجزائرية"، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة، الجلفة (الجزائر)، 2020، ص ص 87-101.
22. ميلود زيد الخير، وكهينة رشام، "جوائز الجودة: خارطة الطريق نحو التميز والتعلم التنظيمي"، مجلة المعارف، المجلد 09، العدد 16، جامعة البويرة، البويرة (الجزائر)، 2014، ص ص 275-288.
23. نادية إبراهيم أبو زاهر، "تفكيك إشكالية مفهوم مواطنة الشركات وفوضى المعاني"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 05، العدد 01، جامعة الشلف، الشلف (الجزائر)، 2019، ص ص 199-210.
24. وردية بوقابة، "الإبداع التكنولوجي مدخل لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة"، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 07، العدد 02، جامعة بومرداس، بومرداس (الجزائر)، 2017، ص ص 487-508.
25. يعقوب أسماء، "التميز بالأداء من خلال تطبيق الإدارة بالأهداف: دراسة حالة مؤسسة أوريدو بشار"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، جامعة بشار، بشار (الجزائر)، 2020، ص ص 439-454.

III. المنتقيات والمؤتمرات العلمية:

24. أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإدارية للمنظمات"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، ورقلة (الجزائر)، 08-09 مارس 2005، ص ص 508-518.
25. علي السلمي، "نماذج التميز كأساس لتطوير بنية المنظمات لتحقيق التنمية المتواصلة"، ورقة مقدمة إلى مؤتمر جمعية الهندسة الإدارية، نوفمبر 2007.

IV. الأطروحات والرسائل:

26. إبراهيم عمر حمدان المصري، "الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية و الأمن الوطني-الشق المدني"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2015.
27. أحلام ساري، "مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال: دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن دبي والجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة مسيلة، مسيلة (الجزائر)، 2017.
28. باسم عمر محمود اللوح، "أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، غزة (فلسطين)، 2017.
29. تغريد عيد الجعبري، "دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
30. 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 (الجزائر)، 2016.
31. فهيمة بوروية، "دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة : دراسة حالة مجموعة من المؤسسات"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بسكرة، بسكرة (الجزائر)، 2020.
32. كرومية مسان، "المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر: دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية تلمسان"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان (الجزائر)، 2014.
33. كريمة طويل، "الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر العاصمة (الجزائر)، 2008.
34. هواري العابد، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة- ولاية أدرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، بسكرة (الجزائر)، 2015.
35. وهيبة مقدم، "تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة مستغانم، مستغانم (الجزائر)، 2014.

V. التقارير والمنشورات الرسمية:

36. المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، "نموذج EFQM"، الطبعة الثانية المنقحة، صادر عن المؤسسة الأوروبية لإدارة

الجودة، 2021، ص ص 2، 6. متاح على <https://mailchi.mp/16757d22f243/x4oocwm5jw>

37. توفيق حكار، "رسالة الرئيس المدير العام لمجمع سوناطراك"، الرسالة رقم 24، المديرية العامة لسوناطراك،

الجزائر، 2021، متاح على موقع المؤسسة، [https://sonatrach.com/wp-](https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2021/07/Letter-PDG-N%C2%B024_AR-FR-19-07-2021-1.pdf)

[content/uploads/2021/07/Letter-PDG-N%C2%B024_AR-FR-19-07-2021-1.pdf](https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2021/07/Letter-PDG-N%C2%B024_AR-FR-19-07-2021-1.pdf)

38. توفيق حكار، "رسالة الرئيس المدير العام لمجمع سوناطراك"، الرسالة رقم 27، المديرية العامة لسوناطراك،

الجزائر، 2021، متاح على موقع المؤسسة، [https://sonatrach.com/wp-](https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2021/10/Lettre-N%C2%B027-du-Pre%CC%81sident-Directeur-Ge%CC%81ne%CC%81ral-Ar-Fr.pdf)

[content/uploads/2021/10/Lettre-N%C2%B027-du-Pre%CC%81sident-Directeur-Ge%CC%81ne%CC%81ral-Ar-Fr.pdf](https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2021/10/Lettre-N%C2%B027-du-Pre%CC%81sident-Directeur-Ge%CC%81ne%CC%81ral-Ar-Fr.pdf)

VI. المواقع الإلكترونية

39. أمال نمر حسن صيام، "الأداء المؤسسي"، 2016، تم الاطلاع في: 2021/08/03،

<https://almerja.com/reading.php?idm=49773>

40. عادل حرحوش صالح وحسن علي الزعبي، "دراسة تحقيق عوامل التفوق التنافسي باستخدام أسلوب تحليل

المسار (دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي)"، 1999، تاريخ الاطلاع:

2021/08/03

https://www.researchgate.net/publication/260596519_drast_thqyq_waml_altfwq_altnafsy_bastk_hdam_aslwb_thlyl_almsar

41. قسم إدارة الموارد البشرية، "تعريف الأداء: أهميته ومحدداته"، موقع الأكاديمية العربية الدولية، في

2018/10/02، تم الاطلاع في: 2021/08/03،

<https://aiacademy.info/%d8%aa%d8%b9%d8%b1%d9%8a%d9%81-%d8%a7%d9%84%d8%a3%d8%af%d8%a7%d8%a1/>

42. مديرية الصناعة والمناجم لولاية مسيلة، "الجائزى الجزائرية للجودة"، تاريخ الاطلاع: 2021/08/03،

<https://dim-msila.dz/?p=1>

المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:

.I. المجلات والدوريات العلمية:

43. Acquier, A., Gond, J., & Pasquero, J. (2011). "Rediscovering Howard R. Bowen's Legacy". *Business & Society*, 50(4), 607-646. <https://doi.org/10.1177/0007650311419251>.
44. Ahmad, Rashid et al. "The Nexus Of Corporate Social Responsibility (CSR), Affective Commitment And Organisational Citizenship Behaviour In Academia". *Employee Relations: The International Journal*, vol. 42, no. 1, 2020, pp. 232-247. *Emerald*, <https://doi.org/10.1108/er-04-2018-0105>.
45. Anninos, Loukas N. "The Archetype Of Excellence In Universities And TQM". *Journal Of Management History*, vol 13, no. 4, 2007, pp. 307-321. *Emerald*, <https://doi.org/10.1108/17511340710819561>.
46. Bauman, Christopher W., and Linda J. Skitka. "Corporate Social Responsibility As A Source Of Employee Satisfaction". *Research In Organizational Behavior*, vol. 32, 2012, pp. 63-86. Elsevier BV, <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.002>.
47. Campbell, John L. "Why Would Corporations Behave In Socially Responsible Ways? An Institutional Theory Of Corporate Social Responsibility". *Academy Of Management Review*, vol. 32, no. 3, 2007, pp. 946-967. *Academy Of Management*, <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275684>.
48. Carroll, Archie B. "A Three-Dimensional Conceptual Model Of Corporate Performance". *The Academy Of Management Review*, vol. 4, no. 4, 1979, pp. 497-505. *Academy Of Management*, <https://doi.org/10.2307/257850>.
49. Carroll, Archie B. "The Pyramid Of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management Of Organizational Stakeholders". *Business Horizons*, vol. 34, no. 4, 1991, pp. 39-48. Elsevier BV, [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g).
50. Carroll, Archie B., and Jill A. Brown. "Corporate Social Responsibility: A Review Of Current Concepts, Research, And Issues". *Business And Society* 360, 2018, pp. 39-69. *Emerald Publishing Limited*, <https://doi.org/10.1108/s2514-175920180000002002>.
51. Chang, Yi-Ping et al. "Consistency Or Hypocrisy? The Impact Of Internal Corporate Social Responsibility On Employee Behavior: A Moderated Mediation Model". *Sustainability*, vol. 13, no. 17, 2021, p. 9494. *MDPI AG*, <https://doi.org/10.3390/su13179494>.
52. Chatzopoulou, Erifili-Christina et al. "Corporate Social Responsibility And Employee Outcomes: Interrelations Of External And Internal Orientations With Job Satisfaction And Organizational Commitment". *Journal Of Business Ethics*, 2021. *Springer Science And Business Media LLC*, <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04872-7>.
53. Chih, Hsiang-Lin et al. "On The Determinants Of Corporate Social Responsibility: International Evidence On The Financial Industry". *Journal Of Business Ethics*, vol. 93,

- no. 1, 2009, pp. 115-135. *Springer Science And Business Media LLC*, <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0186-x>.
54. Closon, Caroline et al. "**Perceptions Of Corporate Social Responsibility, Organizational Commitment And Job Satisfaction**". *Management Research: The Journal Of The Iberoamerican Academy Of Management*, vol. 13, no. 1, 2015, pp. 31-54. *Emerald*, <https://doi.org/10.1108/mrjiam-09-2014-0565>.
55. Davis, Keith. "**The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities**". *The Academy of Management Journal*, vol.. 16, no. 2, Academy of Management, 1973, pp. 312–22, <https://doi.org/10.2307/255331>.
56. Ford, Matthew W., and James R. Evans. "**Models for Organizational Self-Assessment.**" *Business Horizons*, vol. 45, no. 6, Dec. 2002, pp. 25–32., [https://doi.org/10.1016/s0007-6813\(02\)00257-4](https://doi.org/10.1016/s0007-6813(02)00257-4).
57. Freeman, Edward, and Alexander Moutchnik. "**Stakeholder Management And CSR: Questions And Answers**". *Uwf Umweltwirtschaftsforum*, vol. 21, no. 1-2, 2013, pp. 5-9. *Springer Science And Business Media LLC*, <https://doi.org/10.1007/s00550-013-0266-3>.
58. Freeman, R. Edward, and John McVea. "**A Stakeholder Approach To Strategic Management**". *SSRN Electronic Journal*, 2001. *Elsevier BV*, <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>.
59. Freeman, R. Edward, and Sergiy Dmytriyev. "**Corporate Social Responsibility And Stakeholder Theory: Learning From Each Other**". *Symphonya. Emerging Issues In Management*, no. 1, 2017, pp. 7-15. *Niccolo Cusano University-Rome Symphonya Emerging Issues In Management*, <https://doi.org/10.4468/2017.1.02freeman.dmytriyev>.
60. Friedman, M. "**The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits**". *Corporate Ethics And Corporate Governance*, 1970, 173-178. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14
61. George, Nimmy A. et al. "**Corporate Social Responsibility, Organizational Trust And Commitment: A Moderated Mediation Model**". *Personnel Review*, vol. 50, no. 4, 2020, pp. 1093-1111. *Emerald*, <https://doi.org/10.1108/pr-03-2020-0144>. Accessed 10 April 2021.
62. Gorji, Mohammadbagher, and Azize Emami. "**Self-Assessment of Organization's Performance with Regard to Enablers Criteria Excellence Model (EFQM).**" *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, vol. 4, no. 17, 2012, pp. 3048–3055.
63. Hartman, Laura P. et al. "**The Communication Of Corporate Social Responsibility: United States And European Union Multinational Corporations**". *Journal Of Business Ethics*, vol. 74, no. 4, 2007, pp. 373-389. *Springer Science And Business Media LLC*, <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9513-2>.

64. Ikram, Muhammad et al. "Does CSR Influence Firm Performance? A Longitudinal Study Of SME Sectors Of Pakistan". *Journal Of Global Responsibility*, vol. 11, no. 1, 2019, pp. 27-53. *Emerald*, <https://doi.org/10.1108/jgr-12-2018-0088>.
65. Kang, Charles et al. "Washing Away Your Sins? Corporate Social Responsibility, Corporate Social Irresponsibility, And Firm Performance". *Journal Of Marketing*, vol. 80, no. 2, 2016, pp. 59-79. *SAGE Publications*, <https://doi.org/10.1509/jm.15.0324>.
66. Low, Mei Peng et al. "Positioning Ethics And Social Responsibility As A Strategic Tool In Employees' Affective Commitment". *Annals In Social Responsibility*, vol. 3, no. 1, 2017, pp. 2-22. *Emerald*, <https://doi.org/10.1108/asr-12-2016-0013>.
67. Low, Mei Peng. "Corporate Social Responsibility And The Evolution Of Internal Corporate Social Responsibility In 21St Century". *Asian Journal Of Social Sciences And Management Studies*, vol. 3, no. 1, 2016, pp. 56-74. *Asian Educational Journal Publishing Group*, <https://doi.org/10.20448/journal.500/2016.3.1/500.1.56.74>.
68. Margolis, Joshua D., and James P. Walsh. "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives By Business". *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, no. 2, 2003, pp. 268-305. *JSTOR*, <https://doi.org/10.2307/3556659>.
69. Martín-Gaitero, Jaime Pérez, and Ana B. Escrig-Tena. "The Relationship Between EFQM Levels Of Excellence And CSR Development". *International Journal Of Quality & Reliability Management*, vol. 35, no. 6, 2018, pp. 1158-1176. *Emerald*, <https://doi.org/10.1108/ijqrm-11-2016-0190>.
70. Matten, Dirk, and Jeremy Moon. "“Implicit” And “Explicit” CSR: A Conceptual Framework For A Comparative Understanding Of Corporate Social Responsibility". *Academy Of Management Review*, vol. 33, no. 2, 2008, pp. 404-424. *Academy Of Management*, <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>.
71. McGregor, Douglas. "Theory X and theory Y." *Organization theory*, vol. 358, no. 374, 1960.
72. NGUYEN, Thanh Hung, and Van Binh TU. "Social Responsibility, Organizational Commitment, And Organizational Performance: Food Processing Enterprises In The Mekong River Delta". *The Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, vol. 7, no. 2, 2020, pp. 309-316. *Korea Distribution Science Association*, <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol.7.no2.309>.
73. Papacharalampous, Nikolaos, and Dimitra Papadimitriou. "Perceived Corporate Social Responsibility And Affective Commitment: The Mediating Role Of Psychological Capital And The Impact Of Employee Participation". *Human Resource Development Quarterly*, vol. 32, no. 3, 2021, pp. 251-272. *Wiley*, <https://doi.org/10.1002/hrdq.21426>.

74. Paruzel, Agnieszka et al. "Scrutinizing Social Identity Theory In Corporate Social Responsibility: An Experimental Investigation". *Frontiers In Psychology*, vol. 11, 2020. *Frontiers Media SA*, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.580620>.
75. Paruzel, Agnieszka et al. "The Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility And Employee-Related Outcomes: A Meta-Analysis". *Frontiers In Psychology*, vol. 12, 2021. *Frontiers Media SA*, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.607108>.
76. Rossler, Paul E., and Mario G. Beruvides. "Management Theory Déjà Vu? Scientific And Total Quality Management". *Engineering Management Journal*, vol 6, no. 2, 1994, pp. 6-15. *Informa UK Limited*, <https://doi.org/10.1080/10429247.1994.11414780>.
77. Shen, Jie, and Hongru Zhang. "Socially Responsible Human Resource Management And Employee Support For External CSR: Roles Of Organizational CSR Climate And Perceived CSR Directed Toward Employees". *Journal Of Business Ethics*, vol. 156, no. 3, 2017, pp. 875-888. *Springer Science And Business Media LLC*, <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3544-0>.
78. Stohl, Cynthia et al. "A New Generation Of Corporate Codes Of Ethics". *Journal Of Business Ethics*, vol. 90, no. 4, 2009, pp. 607-622. *Springer Science And Business Media LLC*, <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0064-6>.
79. Tandoh, Isaac. "Relationship Between Corporate Social Responsibility Practice And Its Effects On The Botton Line". *TEXILA INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT*, vol. 6, no. 1, 2020, pp. 76-86. *Texila International Marketing Management*, <https://doi.org/10.21522/tijmg.2015.06.01.art009>.
80. Turker, Duygu. "How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment". *Journal Of Business Ethics*, vol. 89, no. 2, 2008, pp. 189-204. *Springer Science And Business Media LLC*, <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>.
81. Uygun, Akyay, and Sevgi Sümerli. "EFQM Excellence Model." *International Review of Management and Business Research*, vol. 2, no. 4, 2013, pp. 980–993. Available on <https://www.researchgate.net/publication/326040340>
82. Vahid Sebt; Shiva S. Ghasemi. "Presenting a Comprehensive Smart Model of Job Rotation as a Corporate Social Responsibility to Improve Human Capital". *International Journal of Supply and Operations Management*, vol. 8, no 2, 2021, pp 212-231. doi: 10.22034/ijsum.2021.2.7
83. Verdeyen, Vanessa et al. "A Social Stakeholder Model". *International Journal Of Social Welfare*, vol. 13, no. 4, 2004, pp. 325-331. *Wiley*, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2397.2004.00328.x>.
84. Votaw, Dow. "Genius Becomes Rare: A Comment On The Doctrine Of Social Responsibility Pt. I". *California Management Review*, vol. 15, no. 2, 1972, pp. 25-31. *SAGE Publications*, <https://doi.org/10.2307/41164415>.

85. Waddock, Sandra A., and Samuel B. Graves. "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link". *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 4, 1997, pp. 303-319. Wiley, [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199704\)18:4<303::aid-smj869>3.0.co;2-g](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199704)18:4<303::aid-smj869>3.0.co;2-g).

86. Wang, Yanling et al. "The Consequences Of Employees' Perceived Corporate Social Responsibility: A Meta-Analysis". *Business Ethics: A European Review*, vol. 29, no. 3, 2020, pp. 471-496. Wiley, <https://doi.org/10.1111/beer.12273>.

87. Zaman, Umer, and Raja Danish Nadeem. "Linking corporate social responsibility (CSR) and affective organizational commitment: Role of CSR strategic importance and organizational identification." *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, vol. 13, no3, 2019, pp 704-726.

.II الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

88. Kefale, Tesfaye. "Modern Management Approach Theory And Practice". Available on *Research gate*, 2020. https://www.researchgate.net/publication/343809103_Modern_Management_Approach_theory_and_Practices. Accessed 02 August 2021.

.III التقارير والمنشورات الرسمية:

89. SONATRACH SPA, "Rapport Annuel". 2017. https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-Annuel_2017.pdf

90. SONATRACH SPA, "Rapport Annuel". 2018. <https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2020/03/RAPPORT-ANNUEL-2018.pdf>

91. SONATRACH SPA, "Rapport Annuel". 2019. <https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2020/12/Rapport-Annuel-2019.pdf>

92. SONATRACH SPA, "Rapport Annuel". 2020. <https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2021/12/Rapport-Annuel-2020-1.pdf>

.IV المواقع الإلكترونية:

93. British Library. "Elton Mayo". *Bl.Uk*, <https://www.bl.uk/people/elton-mayo>. Accessed 02 August2021.

94. Brownstone, Kristin, and Barbara Fagan-Smith. "4 Causes Of Workplace Conflict". ROI, 2021, <https://roico.com/2021/04/08/4-causes-of-workplace-conflict/>. Accessed 07 December 2021.

95. Hoyle, David. "Business Excellence Criteria". *Transition-Support.Com*, 2018, https://transition-support.com/business_excellence_criteria.html. Accessed 02 August2021.

96. National Institution of Standards and Technologies. **"Baldrige Performance Excellence Program : History"**, Accessed 03/08/2021, <https://www.nist.gov/baldrige/how-baldrige-works/about-baldrige/history>
97. National Institution of Standards and Technologies. **"Baldrige Performance Excellence Program : Baldrige Criteria Commentary"**, Accessed 03/08/2021, <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-criteria-commentary>
98. National Institution of Standards and Technologies. **"Baldrige Performance Excellence Program : Self-Assessing"**, Accessed 03/08/2021, <https://www.nist.gov/baldrige/self-assessing>
99. Rao, Sree. **"Classical Contributions"**. *Citeman.Com*, 2009, <https://www.citeman.com/7332-classical-contributions.html>. Accessed 28 February 2021.
100. SONATRACH SPA. **"Nos engagements "**, Consulté 15/09/2021, <https://sonatrach.com/nos-engagements>
101. SONATRACH SPA. **"Sponsoring "**, Consulté 15/09/2021, <https://sonatrach.com/sponsoring>
102. SONATRACH SPA. **"Actions Citoyennes-Mécénat "**, Consulté 15/09/2021, <https://sonatrach.com/nos-engagements>
103. SONATRACH SPA. **"L'engagement éthique de SONATRACH "**, Consulté 15/09/2021, <https://sonatrach.com/comite-dethique>
104. SONATRACH SPA, Consulté 15/09/2021, <https://sonatrach.com>
105. SONATRACH SPA. **" Une nouvelle ère s'offre à Sonatrach "**, Consulté 15/09/2021, <https://sonatrach.com/organisation>
106. SONATRACH SPA. **"Stratégie de transformation "**, Consulté 15/09/2021, <https://sonatrach.com/transformation-de-l-entreprise>
107. SONATRACH SPA. **"Publications "**, Consulté 15/09/2021, <https://sonatrach.com/publications>
108. SONATRACH SPA. **"Transformation de l'entreprise "**, Consulté 03/01/2022, <https://sonatrach.com/methodes-de-travail>
109. SONATRACH SPA. **"Une nouvelle dynamique de coopération "**, Consulté 03/01/2022, <https://sonatrach.com/partenariats>

110. SONATRACH SPA. "**Transformation de l'entreprise**", Consulté 03/01/2022, <https://sonatrach.com/strategie-engagements>
111. SONATRACH SPA. "**Libérons notre potentiel**", Consulté 03/01/2022, <https://sonatrach.com/objectifs-strategiques>
112. Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), "**Categories of the Deming Prize**", Accessed 03/08/2021, https://www.juse.or.jp/deming_en/award/02.html
113. Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), "**History of the Deming Prize**", Accessed 03/08/2021, https://www.juse.or.jp/deming_en/award/01.html
114. Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), "**How to Prepare for the Deming Prize Examination**", Accessed 03/08/2021, https://www.juse.or.jp/deming_en/challenge/01.html
115. Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), "**How was the Deming Prize Established**", Accessed 03/08/2021, https://www.juse.or.jp/deming_en/award/
116. Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), "**On revision of Deming Evaluation Criteria: In line with the changing times (From FY 2018)**", Accessed 03/08/2021, https://www.juse.or.jp/upload/files/hyoukakijyun_en_20161207.pdf
117. Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), "**On revision of Deming Evaluation Criteria: In line with the changing times (From FY 2018)**", Accessed 03/08/2021, https://www.juse.or.jp/upload/files/hyoukakijyun_en_20161207.pdf
118. Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), "**The Overall Flow from Application to Awarding**", Accessed 03/08/2021, https://www.juse.or.jp/deming_en/challenge/02.html

ملحق

الملحق 01: استمارة التحكيم

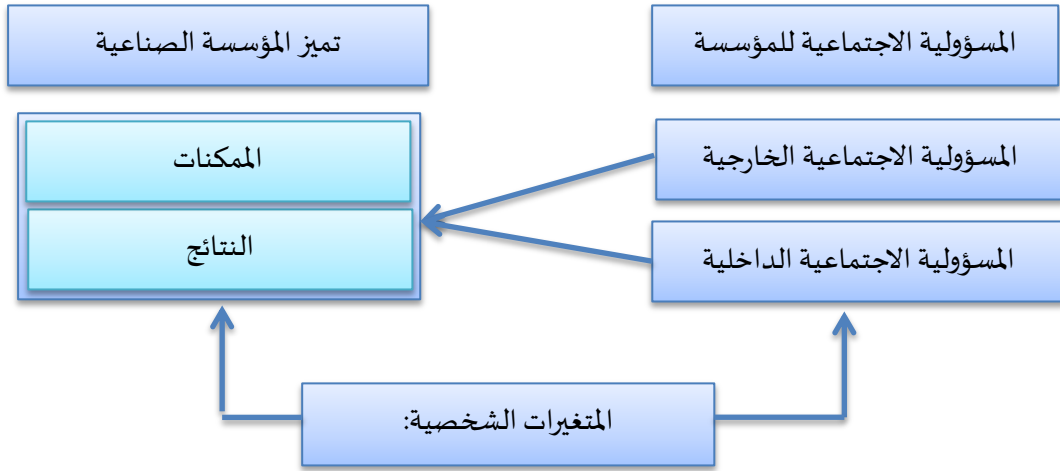


جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استمارة تحكيم استبيان



الدكتور(ة):جامعة:.....قسم:.....

عنوان الدراسة: قياس مستوى تبني المسؤولية الاجتماعية و أثره على تميز المؤسسات الصناعية
الطالبة: أمال بوغفالة المشرف الرئيسي: يحيى بدرأوي المشرف المساعد: الزهرة جعلاب
نموذج الدراسة:



القسم الأول: البيانات الشخصية

الملاحظات والاقتراحات	البيان	
	النوع	ذكر أنثى
	الحالة الاجتماعية	
	العمر	
	الإقامة	
	سكن وظيفي عائلي	
	إقامة الموظفين	
	سكن خاص في الناحية	
	سكن خاص خارج الناحية	
	سكن مستأجر في الناحية	
	سكن مستأجر خارج الناحية	
	أعلى شهادة متحصل عليها	
	التسمية الدقيقة للوظيفة الحالية	
	القسم	
	طبيعة عقد العمل	
	عقد غير محدود	
	عقد مؤقت ثم عقد نهائي دائم	
	عقد محدود قابل للتجديد لعدد غير محدد من المرات	
	عقد محدود قابل لتجديد لعدد محدود من المرات	
	عقد محدود غير قابل للتجديد	

	عون تنفيذي	تصنيف المنصب
	عون تحكم	
	إطار	
	إطار سامي	
	أقل من سنة	عدد سنوات الأقدمية في المؤسسة)
	من 1 إلى 5 سنوات	
	من 6 إلى 10 سنوات	
	من 11 إلى 15 سنة	
	من 16 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة	

المقياس المعتمد في الدراسة

لا أو افق بشدة	لا أو افق	أو افق إلى حد ما	أو افق	أو افق بشدة	درجات المقياس
					الملاحظات والاقتراحات

المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية الخارجية

الملاحظات والاقتراحات	العبرة ملائمة للمحور		العبرة واضحة		العبرة
	لا	نعم	لا	نعم	
					المؤسسة التي تعمل لحسابها.....
					تهتم بنظافة المحيط المحلي
					تدعم الجمعيات الخيرية المحلية ماليا
					تشارك في حل الأزمات والكوارث المحلية
					تحتزم المبادئ العامة للمجتمع المحلي في أنشطتها
					تشارك في المناسبات الثقافية للمجتمع المحلي
					تفصح بشفافية عن حقوق العملاء
					تحتزم القوانين السائدة في البلد عند مزاولة أنشطتها
					تتخلص من النفايات بطريقة غير صحيحة
					تتجنب كل ممارسات الفساد في علاقتها بالحكومة
					تلتزم بالنزاهة في إبرام الصفقات
					تسعى جاهدة للحد من انبعاث ملوثات الهواء
					تأخذ شكاوى العملاء بعين الاعتبار
					تحافظ على الموارد الطبيعية لأجل الأجيال القادمة
					تتبع برنامجا من أجل التوجه نحو الطاقات المتجددة

المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية الداخلية

الملاحظات والاقتراحات	العبرة ملائمة للمحور		العبرة واضحة		العبرة
	لا	نعم	لا	نعم	
					تمنح أجور عادلة لموظفيها
					تقدم مكافآت على أساس الجدارة
					تمنح الترقيّة على أساس الجدارة
					تفصح بشفافية عن حقوق الموظفين

					توفر برامج الرفاهية للموظفين وذوهم
					تدعم الموظف في مناسباته العائلية
					توفر بيئة عمل آمنة للموظفين
					تحارب أشكال التمييز بين الموظفين

المحور الثالث: تميز المؤسسة الصناعية (الممكنات)

الملاحظات والاقتراحات	العبرة ملائمة للمحور		العبرة واضحة		العبرة
	لا	نعم	لا	نعم	
					توفر بيئة مشجعة للإبداع
					تهتم بتحليل قدراتها الداخلية وبيئتها الخارجية
					تهتم بتوضيح رسالتها ورؤيتها المستقبلية
					تطلع جميع العاملين على خططها السنوية
					تحرص على بناء علاقات جيدة مع أطراف المصلحة
					يتم إشراك الموظفين في صياغة الخطط التطويرية
					تحرص على استثمار طاقات الموظفين
					تحرص على رفع الروح المعنوية للموظفين من خلال توفير الدعم المناسب
					تحرص على التواصل مع الأطراف المعنية
					تهتم بتبادل الخبرات مع المؤسسات الأخرى
					تحدث قاعدة بياناتها باستمرار
					تهتم بتحديد احتياجات أطراف المصلحة
					يتم مكافأة الموظفين ذوي الأداء المتميز
					تحرص على الحوار مع جميع أطراف المصلحة بشفافية
					تحرص على بناء شراكات تقوم على الثقة المتبادلة
					تقوم بتطوير أنظمة التسيير بشكل مستمر
					تحرص على تقييم أداء الموظفين بشكل دوري

المحور الثالث: تميز المؤسسة الصناعية (النتائج)

الملاحظات والاقتراحات	العبرة ملائمة للمحور		العبرة واضحة		العبرة
	لا	نعم	لا	نعم	
					القرارات المتعلقة بالموارد البشرية شفافة
					القرارات المتعلقة بالعملاء عادلة
					نادرا ما يتقدم الموظفون بشكوى ضد إدارة المؤسسة
					تحتل المؤسسة مكانة مميزة بين غيرها من مؤسسات القطاع
					تلتزم بالعمل كمؤسسة مسؤولة في المجتمع
					تمتع المؤسسة بسمعة جيدة في المجتمع
					الموظفون راضون عن ظروف العمل عموما
					تقدم معلومات دقيقة عن مساهماتها المجتمعية
					نادرا ما يتقدم العملاء بشكاوى ضد المؤسسة

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الملحق 02: قائمة المحكمين

إسم ولقب المحكم	الوظيفة	الرتبة	مؤسسة الإنتماء
د. عائشة صفراي	أستاذ	أستاذ محاضر أ	جامعة الأغواط
د. فاطنة بلقرع	أستاذ	أستاذ محاضر أ	جامعة الجلفة
د. نجاه بن يحيى	أستاذ	أستاذ محاضر أ	جامعة الجلفة
د. وهيبة مقدم	أستاذ	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم

الملحق 03: الاستبيان النهائي

استمارة Questionnaire

الإجابة على هذا الاستبيان ستستغرق منك أقل من 05 دقائق

Répondre à ce questionnaire vous prendra moins de 05 minutes

سيدي / سيدتي،

بعد التحية والسلام، أضع بين يديكم هذه الاستمارة والتي تتعلق بموضوع بحث يدخل في إطار الأعمال المطلوبة لاستكمال نيل شهادة الدكتوراه، وأحيطكم علماً أن البحث يأخذ صيغة أطروحة بعنوان " قياس مستوى تبني المسؤولية الاجتماعية وأثره على تميز المؤسسات الصناعية"، ونظراً لأهمية البيانات الأولية في جودة البحث أتوقع منكم الإجابة بحرص ووفق ما توفر لكم من معلومات بصراحة ودون ضغط على أجزاء الاستمارة التي بين أيديكم، ونلتزم وفق ما تمليه علينا المواثيق والقوانين المتعلقة بأخلاقيات البحث العلمي والتزامات الباحث أن نتحفظ على المعلومات المقدمة منكم وأن لا نستخدمها إلا لأغراض البحث العلمي..

Monsieur/Madame,

Après mes salutations, je mets entre vos mains ce questionnaire, qui se rapporte à un sujet de recherche s'inscrit dans le cadre des travaux requis pour compléter le doctorat. je vous informe monsieur/madame que la recherche prend la forme d'une thèse, intitulé " Mesurer le niveau d'adoption de la responsabilité sociale et son impact sur l'excellence des entreprises industrielles ", et compte tenu de l'importance des données primaires sur la qualité de la recherche Je m'attends à ce que vous répondez avec soin et selon les informations qui vous sont fournies franchement et sans pression sur les parties du questionnaire qui est entre vos mains, Nous sommes tenus, conformément à ce que dicte les lois et les règles relatives à l'éthique de la recherche scientifique et aux obligations du chercheur, de conserver les informations que vous nous fournissez et de les utiliser uniquement à des fins de recherche scientifique..

القسم الأول: البيانات الشخصية (يرجى من السيد أو السيدة وضع علامة أمام الخيار الذي يتناسب مع وضعيته (ها) الشخصية)

Partie 01 : veuillez Monsieur/ Madame mettre une croix devant le choix compatible avec votre cas :

الجنس	ذكر	Male
Genre	أنثى	Femelle
العمر	أقل من 25 سنة	moins de 25 ans
	25 - أقل من 35 سنة	25 à moins de 35 ans
	35 - أقل من 45 سنة	35 à moins de 45 ans
	45 - أقل من 55 سنة	45 à moins de 55 ans
	55 سنة وأكثر	55 ans et Plus
المستوى التعليمي	ثانوي و أقل	Secondaire ou moins
Niveau éducatif	ليسانس	Licence
	ماستر	Master
	ماجستير	Magistère
	دكتوراه	Doctorat
	آخر	Autre
تصنيف المنصب	عون تنفيذي	Agent exécutif
Catégorie de poste	عون تحكم	Agent de maitrise
	إطار	Cadre

	إطار سامي	Cadre supérieure (responsable)
عدد سنوات الأقدمية في المؤسسة (Ancienneté/expérience)	5 سنوات وأقل	1 à 5 ans
	من 6 إلى 10 سنوات	6 à 10 ans
	من 11 إلى 15 سنة	11 à 15 ans
	من 16 إلى 20 سنة	16 à 20 ans
	أكثر من 20 سنة	Plus de 20 ans

القسم الثاني: محاور الدراسة (يرجى من السيد أو السيدة، قراءة العبارات بتأني ووضع علامة أمام الاختيار الذي ترونه مناسباً)

Partie 02 : Axes de recherche (veuillez Monsieur/ Madame lire attentivement les expressions suivantes et choisir l'option que vous semble appropriée) :

لا أو وافق بشدة Pas du tout d'accord	لا أو وافق Pas d'accord	أو وافق إلى حد ما Plutôt D'accord	أو وافق D'accord	أو وافق بشدة Tout à fait d'accord	العبارة Expression	C
					المؤسسة التي أعمل لحسابها: L'entreprise pour laquelle je travaille :	
					تهتم بنظافة المحيط المحلي Soucieuse de la propreté de l'environnement local	ER e1
					تمنح أجور عادلة لموظفيها Offre des salaires équitables à ses employés	IR 1
					تدعم الجمعيات الخيرية المحلية Soutient les associations caritatives locales	ER c1
					تقدم مكافآت على أساس الجدارة Offre des récompenses basées sur le mérite	IR 2
					تشارك في حل الأزمات والكوارث المحلية Participe à la résolution des crises et catastrophes locales	ER c2
					تمنح الترقية على أساس الجدارة Offre des promotions au mérite	IR 3
					تحتزم المبادئ العامة للمجتمع المحلي في أنشطتها Respecte les principes de la communauté locale dans ses activités	ER c4
					تفصح بشفافية عن حقوق الموظفين Divulguer de manière transparente les droits des employés	IR 4
					توفر بيئة مشجعة للإبداع Fournit un environnement qui encourage la créativité	L1
					تشارك في المناسبات الثقافية للمجتمع المحلي Participe à des événements culturels pour la communauté locale	ER c3
					تهتم بتحليل قدراتها الداخلية وبينتها الخارجية Se concentre sur l'analyse de ses capacités internes et de son environnement externe	S2
					توفر برامج الرفاهية للموظفين وذوئهم Offre des programmes de loisir aux employés et à leurs familles	IR 5
					تهتم بتوضيح رسالتها ورؤيتها المستقبلية Intéressée à clarifier sa mission et sa vision	L2
					تفصح بشفافية عن حقوق العملاء Divulgue de manière transparente les droits des clients	ER a1

					تطلع جميع العاملين على خططها السنوية Tous les employés sont informés de ses plans annuels	S3
					تدعم الموظف في مناسباته العائلية Accompagne l'employé dans ses événements familiaux	IR 6
					تحرص على بناء علاقات جيدة مع أطراف المصلحة Soucieux de nouer de bonnes relations avec les parties prenantes	L3
					تحتزم القوانين السائدة في البلد عند مزاوله أنشطتها Respecte les lois du pays dans ses activités	ER g1
					تحرص على تقييم أداء الموظفين بشكل دوري Tient à évaluer périodiquement la performance des employés	E1
					توفر بيئة عمل آمنة للموظفين Fournit un environnement de travail sûr pour les employés	IR 7
					تقوم بتطوير أنظمة التسيير بشكل مستمر Développe constamment les systèmes de gestion	L4
					تتخلص من النفايات بطريقة غير صحيحة Elimine les déchets de manière inappropriée	ER e2
					يتم إشراك الموظفين في صياغة الخطط التطويرية Les employés sont impliqués dans la formulation des plans de développement	E2
					تتحدى أشكال التمييز بين الموظفين Lutte contre les discriminations envers les employés	IR 8
					تتجهز بتحديد احتياجات أطراف المصلحة Se concentre sur l'identification des besoins des parties prenantes	S1
					تتجنب كل ممارسات الفساد في علاقاتها بأطراف المصلحة Evite toutes pratiques de corruption dans ses relations avec les parties prenantes	ER g2
					يتم مكافأة الموظفين ذوي الأداء المتميز Les employés aux performances exceptionnelles sont récompensés	E3
					تلتزم بالنزاهة في إبرام الصفقات S'engage à l'intégrité lors de la conclusion d'accords	ER a2
					تحرص على الحوار مع جميع أطراف المصلحة بشفافية soucieuse d'avoir un dialogue transparent avec toutes les parties prenantes	O 1
					تحرص على بناء شراكات تقوم على الثقة المتبادلة Soucieux de construire des partenariats basés sur la confiance mutuelle	M 1
					تحرص على استثمار طاقات الموظفين Soucieux d'investir dans les énergies des employés	O 2
					تسعى جاهدة للحد من انبعاث ملوثات الهواء S'efforce de réduire les émissions de polluants atmosphériques	ER e3
					تحرص على رفع الروح المعنوية للموظفين من خلال توفير الدعم المناسب tient à remonter le moral des salariés en leur apportant un accompagnement adapté	O 3

					تحرص على التواصل مع الأطراف المعنية tient à communiquer avec les parties concernées	M 2
					القرارات المتعلقة بالموارد البشرية شفافة Les décisions Ressources Humains transparentes	R1 1
					تأخذ شكاوى العملاء بعين الاعتبار Prendre en compte les réclamations clients	ER a3
					القرارات المتعلقة بالعملاء عادلة Les décisions liées au client sont justes	R2 3
					تهتم بتبادل الخبرات مع المؤسسات الأخرى Intéressé à échanger des expériences avec d'autres institutions	M 3
					تحافظ على الموارد الطبيعية لأجل الأجيال القادمة Préserve Les ressources naturelles pour les générations futures	ER e5
					نادرا ما يتقدم الموظفون بشكوى أو تظلم Les employés déposent rarement une plainte ou un grief	R1 3
					تحتل المؤسسة مكانة مميزة بين غيرها من مؤسسات القطاع occupe la place des autres établissements du secteur	R4
					تحدث قاعدة بياناتها باستمرار Sa base de données est constamment mise à jour	M 4
					تلتزم بالعمل كمؤسسة مسؤولة في المجتمع Une entreprise responsable dans la société	R3 2
					تمتع المؤسسة بسمعة جيدة في المجتمع L'entreprise à une bonne réputation dans la communauté	R3 1
					الموظفون راضون عن ظروف العمل عموما Les employés sont généralement satisfaits des conditions de travail	R1 4
					تقدم معلومات دقيقة عن مساهماتها المجتمعية على موقعها الإلكتروني	R3 3
					تتبع برنامجا من أجل التوجه نحو الطاقات المتجددة Suit un programme pour évoluer vers les énergies renouvelables	ER e4
					نادرا ما يتقدم العملاء بشكاوى ضد المؤسسة Les clients portent rarement plainte contre l'entreprise	R2 1

الملحق 04: اختبار اعتدالية التوزيع

Explorer

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
CSR1	124	100,0%	0	0,0%	124	100,0%
CE1	124	100,0%	0	0,0%	124	100,0%
SCALE	124	100,0%	0	0,0%	124	100,0%

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
CSR1	,070	124	,200*	,991	124	,593
CE1	,057	124	,200*	,988	124	,348
SCALE	,048	124	,200*	,992	124	,704

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق 05: اختبار الثبات

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,908	22

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,959	26

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,968	48

الملحق 06: اختبار الاتساق والانسجام الداخلي

Corrélations

		ECSR1	CSR1	SCALE
ERe1	Corrélacion de Pearson	,517**	,558**	,509**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
ERc1	Corrélacion de Pearson	,633**	,582**	,551**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
ERc2	Corrélacion de Pearson	,615**	,542**	,484**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
ERc4	Corrélacion de Pearson	,641**	,629**	,571**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
ERc3	Corrélacion de Pearson	,695**	,646**	,613**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
ERa1	Corrélacion de Pearson	,707**	,770**	,774**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
ERg1	Corrélacion de Pearson	,564**	,554**	,531**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
ERe2	Corrélacion de Pearson	,203*	,115	,063
	Sig. (bilatérale)	,024	,205	,488
	N	124	124	124
ERg2	Corrélacion de Pearson	,552**	,535**	,500**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
ERa2	Corrélacion de Pearson	-,128	-,158	-,219*
	Sig. (bilatérale)	,157	,079	,015
	N	124	124	124

ERe3	Corrélation de Pearson	,636**	,628**	,647**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
ERA3	Corrélation de Pearson	,680**	,691**	,716**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
ERe5	Corrélation de Pearson	,741**	,721**	,737**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
ERe4	Corrélation de Pearson	,628**	,581**	,623**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124

		ICSR	CSR1	SCALE
IR1	Corrélation de Pearson	,653**	,602**	,609**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
IR2	Corrélation de Pearson	,823**	,780**	,739**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
IR3	Corrélation de Pearson	,848**	,806**	,806**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
IR4	Corrélation de Pearson	,805**	,793**	,769**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
IR5	Corrélation de Pearson	,714**	,688**	,677**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
IR6	Corrélation de Pearson	,674**	,628**	,606**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
IR7	Corrélation de Pearson	,637**	,576**	,580**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001

	N	124	124	124
IR8	Corrélation de Pearson	,798**	,765**	,739**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124

		ENABLEER		
		S	CE1	SCALE
L1	Corrélation de Pearson	,824**	,797**	,834**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
S2	Corrélation de Pearson	,759**	,726**	,742**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
L2	Corrélation de Pearson	,760**	,720**	,729**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
S3	Corrélation de Pearson	,734**	,701**	,694**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
L3	Corrélation de Pearson	,763**	,745**	,756**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
E1	Corrélation de Pearson	,783**	,756**	,761**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
L4	Corrélation de Pearson	,791**	,761**	,772**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
E2	Corrélation de Pearson	,809**	,768**	,776**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
S1	Corrélation de Pearson	,824**	,802**	,802**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
E3	Corrélation de Pearson	,797**	,783**	,792**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
O1	Corrélation de Pearson	,785**	,775**	,753**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
M1	Corrélation de Pearson	,691**	,695**	,679**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
O2	Corrélation de Pearson	,862**	,836**	,830**

	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
O3	Corrélation de Pearson	,821**	,822**	,815**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
M2	Corrélation de Pearson	,774**	,783**	,762**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
M3	Corrélation de Pearson	,618**	,644**	,615**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
M4	Corrélation de Pearson	,553**	,599**	,563**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124

		RESULT		
		S	CE1	SCALE
R11	Corrélation de Pearson	,782**	,797**	,791**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
R23	Corrélation de Pearson	,775**	,758**	,750**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
R13	Corrélation de Pearson	,710**	,601**	,551**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
R4	Corrélation de Pearson	,430**	,301**	,250**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	,005
	N	124	124	124
RG2	Corrélation de Pearson	,701**	,619**	,597**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
R31	Corrélation de Pearson	,513**	,453**	,435**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
R14	Corrélation de Pearson	,790**	,765**	,747**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124

RG3	Corrélation de Pearson	,823**	,752**	,709**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
R21	Corrélation de Pearson	,587**	,450**	,399**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124

		CSR1	CE1	SCALE
ECSR1	Corrélation de Pearson	,957**	,860**	,921**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
ICSR	Corrélation de Pearson	,948**	,880**	,929**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
CSR1	Corrélation de Pearson	1	,913**	,971**
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001
	N	124	124	124
ENABLEE RS	Corrélation de Pearson	,926**	,981**	,979**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
RESULTS	Corrélation de Pearson	,757**	,904**	,860**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001
	N	124	124	124
CE1	Corrélation de Pearson	,913**	1	,984**
	Sig. (bilatérale)	<,001		<,001
	N	124	124	124

الملحق 07: خصائص عينة الدراسة

Fréquences

		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	114	91,9	91,9	91,9
	أنثى	10	8,1	8,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

		العمر		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	أقل من 35	33	26,6	26,6	26,6
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	34	27,4	27,4	54,0
	من 45 إلى أقل من 55 سنة	38	30,6	30,6	84,7
	سنة وأكثر 55	19	15,3	15,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

		المستوى التعليمي		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ثانوي وأقل	12	9,7	9,7	9,7
	جامعي	78	62,9	62,9	72,6
	دراسات عليا	8	6,5	6,5	79,0
	آخر	26	21,0	21,0	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

		التصنيف الوظيفي		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	عون تنفيذ	25	20,2	20,2	20,2
	عون تحكم	46	37,1	37,1	57,3
	إطار	46	37,1	37,1	94,4
	إطار سامي	7	5,6	5,6	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

		عدد سنوات الأقدمية		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	سنوات وأقل 5	24	19,4	19,4	19,4
	من 6 إلى 15 سنة	44	35,5	35,5	54,8
	أكثر من 15 سنة	56	45,2	45,2	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

الملحق 08: متوسطات وانحرافات إجابات العينة

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ERe1	124	2	5	4,32	,705
ERe3	124	1	5	3,65	1,106
ERe4	124	1	5	3,54	1,092
ERe5	124	1	5	3,35	1,127
ERc1	124	1	5	3,40	1,035
ERc2	124	1	5	3,94	,890
ERc3	124	1	5	3,35	,973
ERc4	124	1	5	3,73	,868
ERa1	124	1	5	3,29	1,073
ERA3	124	1	5	3,38	1,101
ERg1	124	1	5	4,04	,769
ERg2	124	1	5	4,02	,879
ECSR2	124	2,00	5,00	3,6667	,64032
N valide (liste)	124				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
IR1	124	1	5	3,55	1,136
IR2	124	1	5	3,13	1,223
IR3	124	1	5	3,27	1,277
IR4	124	1	5	3,35	1,149
IR5	124	1	5	3,11	1,156
IR6	124	1	5	3,39	1,138
IR7	124	1	5	3,66	,970
IR8	124	1	5	3,06	1,198
ICSR	124	1,13	5,00	3,3155	,86536
CSR2	124	1,85	5,00	3,5262	,69836
N valide (liste)	124				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
L1	124	1	5	3,15	1,187
L2	124	1	5	3,37	1,008
L3	124	1	5	3,55	,868
L4	124	1	5	3,49	1,000
S1	124	1	5	3,23	,989
S2	124	1	5	3,46	1,055
S3	124	1	5	3,26	1,140
E1	124	1	5	3,28	1,079
E2	124	1	5	2,98	1,112
E3	124	1	5	3,14	1,192
O1	124	1	5	3,48	1,000
O2	124	1	5	3,20	1,074
O3	124	1	5	3,16	1,114
M1	124	1	5	3,69	,957
M2	124	1	5	3,44	,981
M3	124	1	5	3,48	,975
ENABLEERS	124	1,53	5,00	3,3572	,79287
R11	124	1	5	3,12	1,152
R13	124	1	5	2,98	1,203
R14	124	1	5	3,31	1,092
R21	124	1	5	3,35	1,044
R23	124	1	5	3,42	1,005
R31	124	2	5	4,39	,718
RG2	124	1	5	4,05	,873
RG3	124	1	5	3,49	1,008
R4	124	1	5	4,24	,840
RESULTS	124	1,67	5,00	3,5950	,68657
CE1	124	1,81	5,00	3,4395	,72319
N valide (liste)	124				

الملحق 09: توزيع إجابات العينة

Table de fréquences

		ERe1			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	,8	,8	,8
	أوافق إلى حد ما	14	11,3	11,3	12,1
	أوافق	53	42,7	42,7	54,8
	أوافق بشدة	56	45,2	45,2	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

		ERe2			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	13	10,5	10,5	10,5
	لا أوافق	38	30,6	30,6	41,1
	أوافق إلى حد ما	16	12,9	12,9	54,0
	أوافق	37	29,8	29,8	83,9
	أوافق بشدة	20	16,1	16,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

		ERe3			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	6	4,8	4,8	4,8
	لا أوافق	12	9,7	9,7	14,5
	أوافق إلى حد ما	33	26,6	26,6	41,1
	أوافق	42	33,9	33,9	75,0
	أوافق بشدة	31	25,0	25,0	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

		ERe4			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	5	4,0	4,0	4,0
	لا أوافق	18	14,5	14,5	18,5
	أوافق إلى حد ما	31	25,0	25,0	43,5
	أوافق	45	36,3	36,3	79,8
	أوافق بشدة	25	20,2	20,2	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

ERe5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	8	6,5	6,5	6,5
	لا أوافق	21	16,9	16,9	23,4
	أوافق إلى حد ما	34	27,4	27,4	50,8
	أوافق	42	33,9	33,9	84,7
	أوافق بشدة	19	15,3	15,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

ERc1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	7	5,6	5,6	5,6
	لا أوافق	14	11,3	11,3	16,9
	أوافق إلى حد ما	42	33,9	33,9	50,8
	أوافق	45	36,3	36,3	87,1
	أوافق بشدة	16	12,9	12,9	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

ERc2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	,8	,8	,8
	لا أوافق	7	5,6	5,6	6,5
	أوافق إلى حد ما	26	21,0	21,0	27,4
	أوافق	55	44,4	44,4	71,8
	أوافق بشدة	35	28,2	28,2	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

ERc3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	1,6	1,6	1,6
	لا أوافق	24	19,4	19,4	21,0
	أوافق إلى حد ما	40	32,3	32,3	53,2
	أوافق	44	35,5	35,5	88,7
	أوافق بشدة	14	11,3	11,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

ERc4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	,8	,8	,8
	لا أوافق	11	8,9	8,9	9,7
	أوافق إلى حد ما	29	23,4	23,4	33,1
	أوافق	63	50,8	50,8	83,9
	أوافق بشدة	20	16,1	16,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

ERa1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	5	4,0	4,0	4,0
	لا أوافق	26	21,0	21,0	25,0
	أوافق إلى حد ما	38	30,6	30,6	55,6
	أوافق	38	30,6	30,6	86,3
	أوافق بشدة	17	13,7	13,7	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

ERa2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	32	25,8	25,8	25,8
	لا أوافق	43	34,7	34,7	60,5
	أوافق إلى حد ما	28	22,6	22,6	83,1
	أوافق	9	7,3	7,3	90,3
	أوافق بشدة	12	9,7	9,7	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

ERA3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	10	8,1	8,1	8,1
	لا أوافق	12	9,7	9,7	17,7
	أوافق إلى حد ما	41	33,1	33,1	50,8
	أوافق	43	34,7	34,7	85,5
	أوافق بشدة	18	14,5	14,5	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

ERg1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	,8	,8	,8
	لا أوافق	3	2,4	2,4	3,2
	أوافق إلى حد ما	19	15,3	15,3	18,5
	أوافق	68	54,8	54,8	73,4
	أوافق بشدة	33	26,6	26,6	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

ERg2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	1,6	1,6	1,6
	لا أوافق	2	1,6	1,6	3,2
	أوافق إلى حد ما	28	22,6	22,6	25,8
	أوافق	51	41,1	41,1	66,9
	أوافق بشدة	41	33,1	33,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

IR1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	6	4,8	4,8	4,8
	لا أوافق	18	14,5	14,5	19,4
	أوافق إلى حد ما	30	24,2	24,2	43,5
	أوافق	42	33,9	33,9	77,4
	أوافق بشدة	28	22,6	22,6	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

IR2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	12	9,7	9,7	9,7
	لا أوافق	29	23,4	23,4	33,1
	أوافق إلى حد ما	34	27,4	27,4	60,5
	أوافق	29	23,4	23,4	83,9
	أوافق بشدة	20	16,1	16,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

IR3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	12	9,7	9,7	9,7
	لا أوافق	26	21,0	21,0	30,6
	أوافق إلى حد ما	28	22,6	22,6	53,2
	أوافق	32	25,8	25,8	79,0
	أوافق بشدة	26	21,0	21,0	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

IR4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	9	7,3	7,3	7,3
	لا أوافق	19	15,3	15,3	22,6
	أوافق إلى حد ما	36	29,0	29,0	51,6
	أوافق	39	31,5	31,5	83,1
	أوافق بشدة	21	16,9	16,9	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

IR5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	12	9,7	9,7	9,7
	لا أوافق	25	20,2	20,2	29,8
	أوافق إلى حد ما	39	31,5	31,5	61,3
	أوافق	33	26,6	26,6	87,9
	أوافق بشدة	15	12,1	12,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

IR6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	10	8,1	8,1	8,1
	لا أوافق	15	12,1	12,1	20,2
	أوافق إلى حد ما	36	29,0	29,0	49,2
	أوافق	43	34,7	34,7	83,9
	أوافق بشدة	20	16,1	16,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

IR7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	3	2,4	2,4	2,4
	لا أوافق	12	9,7	9,7	12,1
	أوافق إلى حد ما	32	25,8	25,8	37,9
	أوافق	54	43,5	43,5	81,5
	أوافق بشدة	23	18,5	18,5	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

IR8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	15	12,1	12,1	12,1
	لا أوافق	24	19,4	19,4	31,5
	أوافق إلى حد ما	40	32,3	32,3	63,7
	أوافق	29	23,4	23,4	87,1
	أوافق بشدة	16	12,9	12,9	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

L1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	11	8,9	8,9	8,9
	لا أوافق	27	21,8	21,8	30,6
	أوافق إلى حد ما	38	30,6	30,6	61,3
	أوافق	29	23,4	23,4	84,7
	أوافق بشدة	19	15,3	15,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

L2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	6	4,8	4,8	4,8
	لا أوافق	15	12,1	12,1	16,9
	أوافق إلى حد ما	45	36,3	36,3	53,2
	أوافق	43	34,7	34,7	87,9
	أوافق بشدة	15	12,1	12,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

L3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	,8	,8	,8
	لا أوافق	12	9,7	9,7	10,5
	أوافق إلى حد ما	45	36,3	36,3	46,8
	أوافق	50	40,3	40,3	87,1
	أوافق بشدة	16	12,9	12,9	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

L4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	4	3,2	3,2	3,2
	لا أوافق	15	12,1	12,1	15,3
	أوافق إلى حد ما	40	32,3	32,3	47,6
	أوافق	46	37,1	37,1	84,7
	أوافق بشدة	19	15,3	15,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

S1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	5	4,0	4,0	4,0
	لا أوافق	22	17,7	17,7	21,8
	أوافق إلى حد ما	48	38,7	38,7	60,5
	أوافق	37	29,8	29,8	90,3
	أوافق بشدة	12	9,7	9,7	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

S2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	5	4,0	4,0	4,0
	لا أوافق	18	14,5	14,5	18,5
	أوافق إلى حد ما	36	29,0	29,0	47,6
	أوافق	45	36,3	36,3	83,9
	أوافق بشدة	20	16,1	16,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

S3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	9	7,3	7,3	7,3
	لا أوافق	24	19,4	19,4	26,6
	أوافق إلى حد ما	34	27,4	27,4	54,0
	أوافق	40	32,3	32,3	86,3
	أوافق بشدة	17	13,7	13,7	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

E1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	7	5,6	5,6	5,6
	لا أوافق	21	16,9	16,9	22,6
	أوافق إلى حد ما	43	34,7	34,7	57,3
	أوافق	36	29,0	29,0	86,3
	أوافق بشدة	17	13,7	13,7	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

E2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	12	9,7	9,7	9,7
	لا أوافق	31	25,0	25,0	34,7
	أوافق إلى حد ما	38	30,6	30,6	65,3
	أوافق	33	26,6	26,6	91,9
	أوافق بشدة	10	8,1	8,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

E3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	11	8,9	8,9	8,9
	لا أوافق	28	22,6	22,6	31,5
	أوافق إلى حد ما	37	29,8	29,8	61,3
	أوافق	29	23,4	23,4	84,7
	أوافق بشدة	19	15,3	15,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

O1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	1,6	1,6	1,6
	لا أوافق	22	17,7	17,7	19,4
	أوافق إلى حد ما	33	26,6	26,6	46,0
	أوافق	49	39,5	39,5	85,5
	أوافق بشدة	18	14,5	14,5	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

O2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	9	7,3	7,3	7,3
	لا أوافق	21	16,9	16,9	24,2
	أوافق إلى حد ما	43	34,7	34,7	58,9
	أوافق	38	30,6	30,6	89,5
	أوافق بشدة	13	10,5	10,5	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

O3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	11	8,9	8,9	8,9
	لا أوافق	19	15,3	15,3	24,2
	أوافق إلى حد ما	49	39,5	39,5	63,7
	أوافق	29	23,4	23,4	87,1
	أوافق بشدة	16	12,9	12,9	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

M1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	3	2,4	2,4	2,4
	لا أوافق	8	6,5	6,5	8,9
	أوافق إلى حد ما	40	32,3	32,3	41,1
	أوافق	47	37,9	37,9	79,0
	أوافق بشدة	26	21,0	21,0	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

M2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	6	4,8	4,8	4,8
	لا أوافق	11	8,9	8,9	13,7
	أوافق إلى حد ما	45	36,3	36,3	50,0
	أوافق	47	37,9	37,9	87,9
	أوافق بشدة	15	12,1	12,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

M3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	4	3,2	3,2	3,2
	لا أوافق	15	12,1	12,1	15,3
	أوافق إلى حد ما	39	31,5	31,5	46,8
	أوافق	50	40,3	40,3	87,1
	أوافق بشدة	16	12,9	12,9	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

M4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	1,6	1,6	1,6
	لا أوافق	6	4,8	4,8	6,5
	أوافق إلى حد ما	39	31,5	31,5	37,9
	أوافق	54	43,5	43,5	81,5
	أوافق بشدة	23	18,5	18,5	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

R11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	10	8,1	8,1	8,1
	لا أوافق	29	23,4	23,4	31,5
	أوافق إلى حد ما	37	29,8	29,8	61,3
	أوافق	32	25,8	25,8	87,1
	أوافق بشدة	16	12,9	12,9	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

R13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	16	12,9	12,9	12,9
	لا أوافق	29	23,4	23,4	36,3
	أوافق إلى حد ما	33	26,6	26,6	62,9
	أوافق	33	26,6	26,6	89,5
	أوافق بشدة	13	10,5	10,5	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

R14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	9	7,3	7,3	7,3
	لا أوافق	17	13,7	13,7	21,0
	أوافق إلى حد ما	40	32,3	32,3	53,2
	أوافق	42	33,9	33,9	87,1
	أوافق بشدة	16	12,9	12,9	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

R21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	8	6,5	6,5	6,5
	لا أوافق	13	10,5	10,5	16,9
	أوافق إلى حد ما	47	37,9	37,9	54,8
	أوافق	40	32,3	32,3	87,1
	أوافق بشدة	16	12,9	12,9	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

R23

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	5	4,0	4,0	4,0
	لا أوافق	16	12,9	12,9	16,9
	أوافق إلى حد ما	41	33,1	33,1	50,0
	أوافق	46	37,1	37,1	87,1
	أوافق بشدة	16	12,9	12,9	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

RG2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	,8	,8	,8
	لا أوافق	5	4,0	4,0	4,8
	أوافق إلى حد ما	23	18,5	18,5	23,4
	أوافق	53	42,7	42,7	66,1
	أوافق بشدة	42	33,9	33,9	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

RG3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	5	4,0	4,0	4,0
	لا أوافق	11	8,9	8,9	12,9
	أوافق إلى حد ما	47	37,9	37,9	50,8
	أوافق	40	32,3	32,3	83,1
	أوافق بشدة	21	16,9	16,9	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

R31

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	2	1,6	1,6	1,6
	أوافق إلى حد ما	11	8,9	8,9	10,5
	أوافق	48	38,7	38,7	49,2
	أوافق بشدة	63	50,8	50,8	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

R4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	,8	,8	,8
	لا أوافق	4	3,2	3,2	4,0
	أوافق إلى حد ما	14	11,3	11,3	15,3
	أوافق	50	40,3	40,3	55,6
	أوافق بشدة	55	44,4	44,4	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

الملحق 10: اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد

Régression

Variabes introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	CSR2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : CE1

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,922 ^a	,849	,848	,28178

a. Prédicteurs : (Constante), CSR2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	54,642	1	54,642	688,183	<,001 ^b
	de Student	9,687	122	,079		
	Total	64,329	123			

a. Variable dépendante : CE1

b. Prédicteurs : (Constante), CSR2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,074	,131		,566	,572
	CSR2	,954	,036	,922	26,233	<,001

a. Variable dépendante : CE1

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ICSR, ECSR2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : CE1

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,922 ^a	,850	,847	,28285	,850	341,542	2	121	<,001

a. Prédicteurs : (Constante), ICSR, ECSR2

b. Variable dépendante : CE1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	54,649	2	27,324	341,542	<,001 ^b
	de Student	9,680	121	,080		
	Total	64,329	123			

a. Variable dépendante : CE1

b. Prédicteurs : (Constante), ICSR, ECSR2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité		
	B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF	
1	(Constante)	,097	,154		,630	,530		
	ECSR2	,553	,071	,490	7,785	<,001	,314	3,184
	ICSR	,396	,053	,474	7,533	<,001	,314	3,184

a. Variable dépendante : CE1

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance		
				(Constante)	ECSR2	ICSR
1	1	2,962	1,000	,00	,00	,00
	2	,032	9,565	,46	,00	,27
	3	,006	22,056	,54	1,00	,72

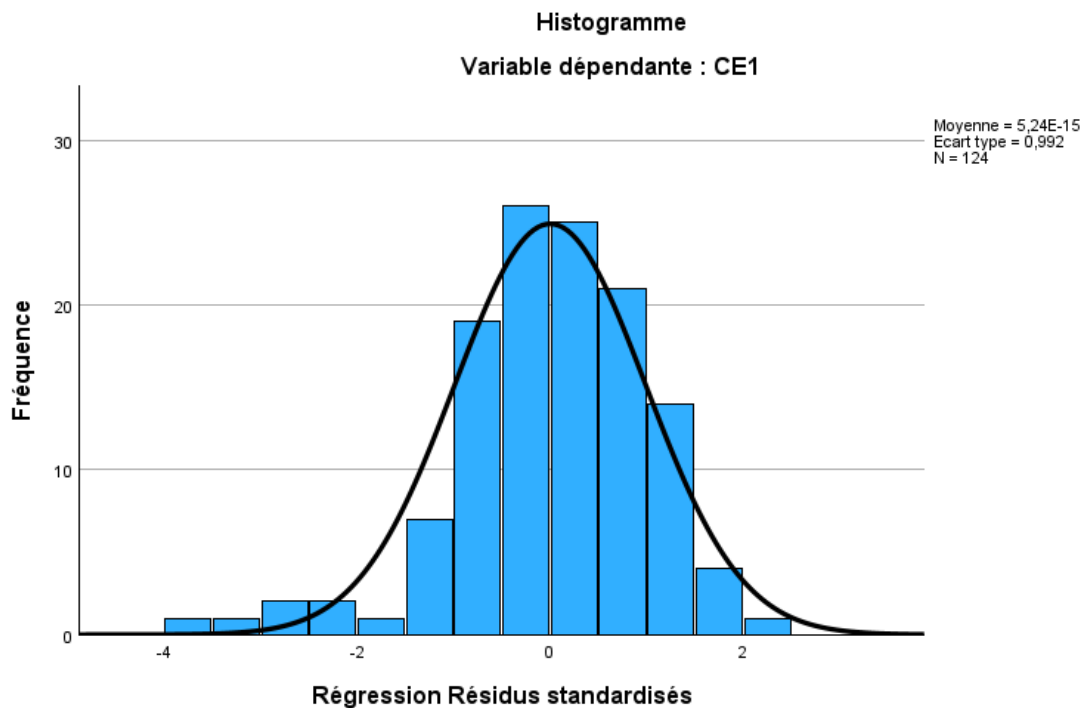
a. Variable dépendante : CE1

Statistiques des résidus^a

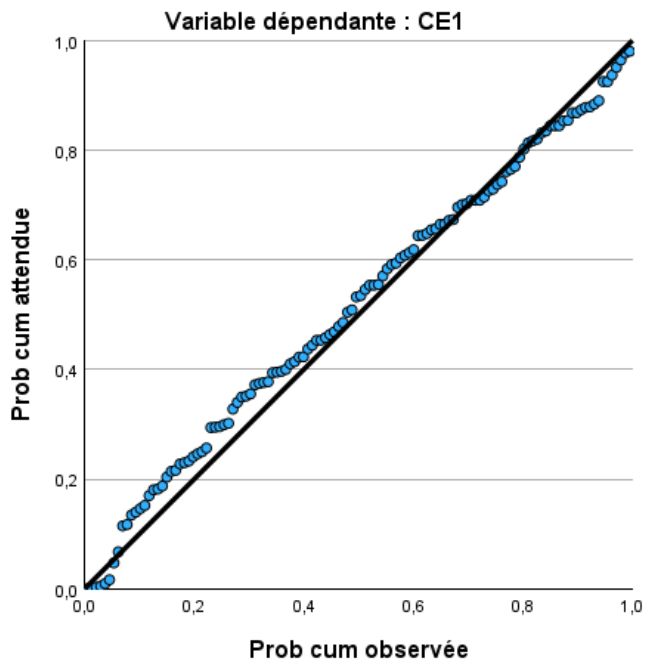
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1,8475	4,8447	3,4395	,66656	124
Valeur prédite standard	-2,388	2,108	,000	1,000	124
Erreur standard de la prévision	,026	,106	,042	,014	124
Valeur prédite ajustée de Student	1,8502	4,8536	3,4407	,66672	124
Résidus standard	-1,03968	,58191	,00000	,28054	124
Résidus standard	-3,676	2,057	,000	,992	124
Résidu supprimé	-3,839	2,073	-,002	1,008	124
Résidu supprimé de Student	-1,13432	,59793	-,00122	,28995	124
Résidu supprimé de Student	-4,080	2,102	-,006	1,026	124
Distance de Mahalanobis	,020	16,253	1,984	2,290	124
Distance de Cook	,000	,447	,011	,043	124
Valeur influente centrée	,000	,132	,016	,019	124

a. Variable dépendante : CE1

Graphiques

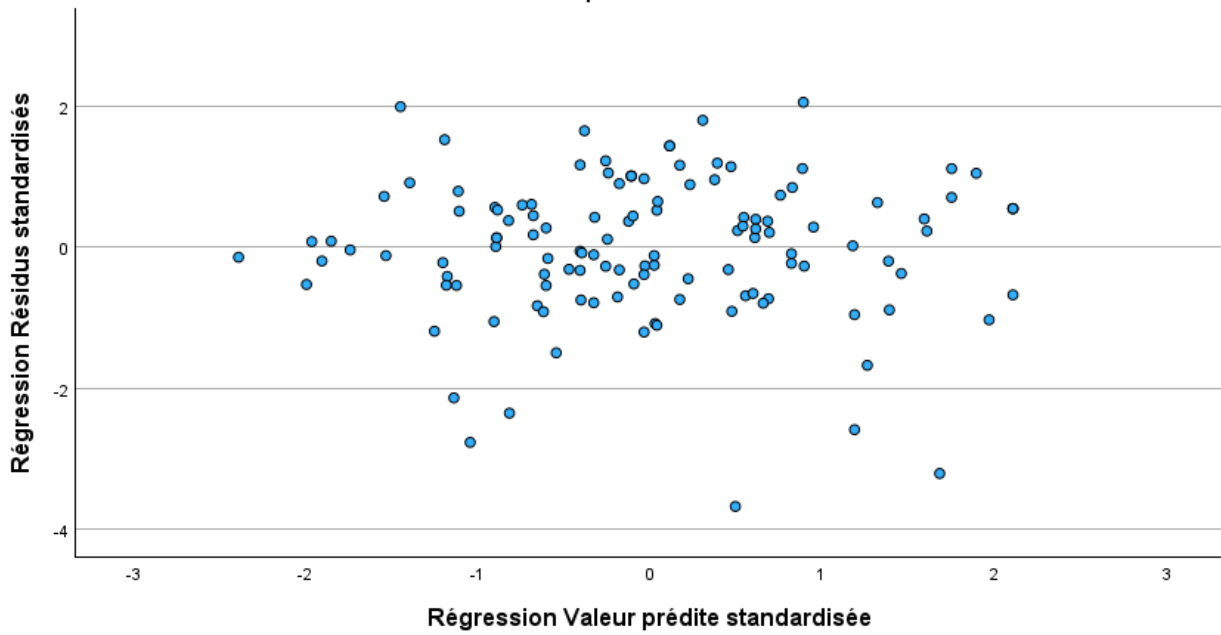


Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



Nuage de points

Variable dépendante : CE1



الملحق 11: اختبار ت لعينيتين مستقلتين

Test T

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
CSR2	ذكر	114	3,4855	,69450	,06505
	أنثى	10	3,9900	,59104	,18690
CE1	ذكر	114	3,3873	,71175	,06666
	أنثى	10	4,0346	,59927	,18951

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	df	Signification p unilatéral	Signification p bilatéral	Différence moyenne	Erreur standard	Inférieur	Supérieur
CSR2	Hypothèse de variances égales	,586	,445	-2,225	122	,014	,028	-,50447	,22671	-,95327	-,05568
	Hypothèse de variances inégales			-2,549	11,299	,013	,027	-,50447	,19790	-,93865	-,07030
CE1	Hypothèse de variances égales	,623	,432	-2,788	122	,003	,006	-,64730	,23221	-1,10698	-,18763
	Hypothèse de variances inégales			-3,222	11,351	,004	,008	-,64730	,20089	-1,08779	-,20681

Tailles d'effet pour échantillons indépendants

		Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
CSR2	d de Cohen	,68740	-,734	-1,385	-,079
	Correction de Hedges	,69166	-,729	-1,377	-,079
	Delta de Glass	,59104	-,854	-1,591	-,082
CE1	d de Cohen	,70407	-,919	-1,574	-,261
	Correction de Hedges	,70843	-,914	-1,564	-,259
	Delta de Glass	,59927	-1,080	-1,874	-,250

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type combiné.

La correction de Hedges utilise l'écart type combiné, plus un facteur de correction.

Le delta de Glass utilise l'exemple d'écart type du groupe témoin (c'est-à-dire le second groupe).

الملحق 11: اختبار التباين الأحادي

Unidirectionnel

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	df1	df2	Sig.
CSR2	Basé sur la moyenne	3,332	3	120	,022
	Basé sur la médiane	2,555	3	120	,059
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	2,555	3	108,165	,059
	Basé sur la moyenne tronquée	3,283	3	120	,023
CE1	Basé sur la moyenne	2,977	3	120	,034
	Basé sur la médiane	2,400	3	120	,071
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	2,400	3	110,919	,072
	Basé sur la moyenne tronquée	2,862	3	120	,040

ANOVA

		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
CSR2	Entre groupes	9,171	3	3,057	7,219	<,001
	Intra-groupes	50,816	120	,423		
	Total	59,987	123			
CE1	Entre groupes	7,136	3	2,379	4,991	,003
	Intra-groupes	57,193	120	,477		
	Total	64,329	123			

Tailles d'effet ANOVA^{a,b}

		Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
			Inférieur	Supérieur
CSR2	Eta carré	,153	,040	,255
	Epsilon carré	,132	,016	,236
	Omega carré à effet fixe	,131	,016	,235
	Omega carré à effet aléatoire	,048	,006	,093
CE1	Eta carré	,111	,016	,206
	Epsilon carré	,089	-,009	,186
	Omega carré à effet fixe	,088	-,009	,185
	Omega carré à effet aléatoire	,031	-,003	,070

a. Les valeurs éta carré et epsilon carré sont estimées en fonction du modèle à effet fixe.

b. Des estimations négatives mais moins biaisées sont conservées, sans être arrondies à zéro.

Tests post hoc

Scheffé

Variable dépendante	العمر (I)	العمر (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	95% Intervalle de confiance	
						Borne inférieure	Borne supérieure
CSR2	أقل من 35	من 35 إلى أقل من 45 سنة	,02718	,15902	,999	-,4237	,4781
		من 45 إلى أقل من 55 سنة	-,31128	,15484	,262	-,7504	,1278
		سنة وأكثر 55	-,74418*	,18740	,002	-1,2756	-,2128
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	أقل من 35	-,02718	,15902	,999	-,4781	,4237
		من 45 إلى أقل من 55 سنة	-,33847	,15362	,189	-,7741	,0971
		سنة وأكثر 55	-,77136*	,18639	,001	-1,2999	-,2428
	من 45 إلى أقل من 55 سنة	أقل من 35	,31128	,15484	,262	-,1278	,7504
		من 35 إلى أقل من 45 سنة	,33847	,15362	,189	-,0971	,7741
		سنة وأكثر 55	-,43289	,18284	,139	-,9514	,0856
	سنة وأكثر 55	أقل من 35	,74418*	,18740	,002	,2128	1,2756
		من 35 إلى أقل من 45 سنة	,77136*	,18639	,001	,2428	1,2999
		من 45 إلى أقل من 55 سنة	,43289	,18284	,139	-,0856	,9514
CE1	أقل من 35	من 35 إلى أقل من 45 سنة	,04809	,16870	,994	-,4303	,5265
		من 45 إلى أقل من 55 سنة	-,37594	,16427	,161	-,8417	,0899
		سنة وأكثر 55	-,56723*	,19881	,048	-1,1310	-,0035
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	أقل من 35	-,04809	,16870	,994	-,5265	,4303
		من 45 إلى أقل من 55 سنة	-,42403	,16297	,085	-,8862	,0381
		سنة وأكثر 55	-,61533*	,19774	,025	-1,1760	-,0546
	من 45 إلى أقل من 55 سنة	أقل من 35	,37594	,16427	,161	-,0899	,8417
		من 35 إلى أقل من 45 سنة	,42403	,16297	,085	-,0381	,8862
		سنة وأكثر 55	-,19130	,19398	,808	-,7413	,3587
	سنة وأكثر 55	أقل من 35	,56723*	,19881	,048	,0035	1,1310
		من 35 إلى أقل من 45 سنة	,61533*	,19774	,025	,0546	1,1760
		من 45 إلى أقل من 55 سنة	,19130	,19398	,808	-,3587	,7413

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Sous-ensembles homogènes : CSR2

Scheffé^{a,b}

العمر	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
من 35 إلى أقل من 45 سنة	34	3,2971	
أقل من 35	33	3,3242	
من 45 إلى أقل من 55 سنة	38	3,6355	3,6355
سنة وأكثر 55	19		4,0684
Sig.		,277	,100

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 28,847.
b. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.

CE1

Scheffé^{a,b}

العمر	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
من 35 إلى أقل من 45 سنة	34	3,2025	
أقل من 35	33	3,2506	
من 45 إلى أقل من 55 سنة	38	3,6265	3,6265
سنة وأكثر 55	19		3,8178
Sig.		,148	,775

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 28,847.
b. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.

Unidirectionnel

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	df1	df2	Sig.
CSR2	Basé sur la moyenne	1,377	3	120	,253
	Basé sur la médiane	1,315	3	120	,273
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,315	3	117,340	,273
	Basé sur la moyenne tronquée	1,390	3	120	,249
CE1	Basé sur la moyenne	,307	3	120	,820
	Basé sur la médiane	,325	3	120	,807
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,325	3	115,789	,807
	Basé sur la moyenne tronquée	,307	3	120	,821

Tests post hoc

Comparaisons multiples :

Scheffé

Variable dépendante	المستوى التعليمي (I)	المستوى التعليمي (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	95% Intervalle de confiance	
						Borne inférieure	Borne supérieure
CSR2	ثانوي وأقل	جامعي	,73269*	,20404	,006	,1541	1,3113
		دراسات عليا	,29375	,30034	,812	-,5579	1,1454
		آخر	,32885	,22964	,564	-,3223	,9800
	جامعي	ثانوي وأقل	-,73269*	,20404	,006	-1,3113	-,1541
		دراسات عليا	-,43894	,24428	,362	-1,1316	,2537
		آخر	-,40385	,14901	,067	-,8264	,0187
	دراسات عليا	ثانوي وأقل	-,29375	,30034	,812	-1,1454	,5579
		جامعي	,43894	,24428	,362	-,2537	1,1316
		آخر	,03510	,26604	,999	-,7193	,7895
	آخر	ثانوي وأقل	-,32885	,22964	,564	-,9800	,3223
		جامعي	,40385	,14901	,067	-,0187	,8264
		دراسات عليا	-,03510	,26604	,999	-,7895	,7193
CE1	ثانوي وأقل	جامعي	,66198*	,21383	,026	,0557	1,2683
		دراسات عليا	,10897	,31475	,989	-,7835	1,0015
		آخر	,30202	,24066	,666	-,3804	,9844
	جامعي	ثانوي وأقل	-,66198*	,21383	,026	-1,2683	-,0557
		دراسات عليا	-,55301	,25600	,204	-1,2789	,1729
		آخر	-,35996	,15616	,156	-,8028	,0828
	دراسات عليا	ثانوي وأقل	-,10897	,31475	,989	-1,0015	,7835
		جامعي	,55301	,25600	,204	-,1729	1,2789
		آخر	,19305	,27880	,923	-,5975	,9836
	آخر	ثانوي وأقل	-,30202	,24066	,666	-,9844	,3804
		جامعي	,35996	,15616	,156	-,0828	,8028
		دراسات عليا	-,19305	,27880	,923	-,9836	,5975

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Sous-ensembles homogènes : CSR2

Scheffé^{a,b}

المستوى التعليمي	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
جامعي	78	3,3423	
آخر	26	3,7462	3,7462
دراسات عليا	8	3,7813	3,7813
ثانوي وأقل	12		4,0750
Sig.		,335	,590

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 15,407.

b. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.

CE1

Scheffé^{a,b}

المستوى التعليمي	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05
		1
جامعي	78	3,2643
آخر	26	3,6243
دراسات عليا	8	3,8173
ثانوي وأقل	12	3,9263
Sig.		,074

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 15,407.

b. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.

Unidirectionnel

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	df1	df2	Sig.
CSR2	Basé sur la moyenne	,300	2	121	,742
	Basé sur la médiane	,384	2	121	,682
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,384	2	115,795	,682
	Basé sur la moyenne tronquée	,321	2	121	,726
CE1	Basé sur la moyenne	,321	2	121	,726
	Basé sur la médiane	,401	2	121	,671
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,401	2	116,260	,671
	Basé sur la moyenne tronquée	,359	2	121	,699

Tests post hoc

Comparaisons multiples :

Scheffé

Variable dépendante	(I) عدد سنوات الأقدمية	(J) عدد سنوات الأقدمية	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	95% Intervalle de confiance	
						Borne inférieure	Borne supérieure
CSR2	سنوات وأقل 5	من 6 إلى 15 سنة	,06932	,16852	,919	-,3483	,4870
		أكثر من 15 سنة	-,41696*	,16202	,040	-,8185	-,0154
	من 6 إلى 15 سنة	سنوات وأقل 5	-,06932	,16852	,919	-,4870	,3483
		أكثر من 15 سنة	-,48628*	,13379	,002	-,8179	-,1547
	أكثر من 15 سنة	سنوات وأقل 5	,41696*	,16202	,040	,0154	,8185
		من 6 إلى 15 سنة	,48628*	,13379	,002	,1547	,8179
CE1	سنوات وأقل 5	من 6 إلى 15 سنة	,00830	,17703	,999	-,4304	,4470
		أكثر من 15 سنة	-,41552	,17020	,055	-,8373	,0063
	من 6 إلى 15 سنة	سنوات وأقل 5	-,00830	,17703	,999	-,4470	,4304
		أكثر من 15 سنة	-,42383*	,14054	,012	-,7721	-,0755
	أكثر من 15 سنة	سنوات وأقل 5	,41552	,17020	,055	-,0063	,8373
		من 6 إلى 15 سنة	,42383*	,14054	,012	,0755	,7721

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Sous-ensembles homogènes : CSR2

Scheffé^{a,b}

عدد سنوات الأقدمية	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
من 6 إلى 15 سنة	44	3,2932	
سنوات وأقل 5	24	3,3625	
أكثر من 15 سنة	56		3,7795
Sig.		,906	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 36,474.

b. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.

CE1

Scheffé^{a,b}

عدد سنوات الأقدمية	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
من 6 إلى 15 سنة	44	3,2465	
سنوات وأقل 5	24	3,2548	
أكثر من 15 سنة	56		3,6703
Sig.		,999	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 36,474.

b. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.

Unidirectionnel

ANOVA

		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
CSR2	Entre groupes	1,009	3	,336	,684	,563
	Intra-groupes	58,978	120	,491		
	Total	59,987	123			
CE1	Entre groupes	1,249	3	,416	,792	,501
	Intra-groupes	63,080	120	,526		
	Total	64,329	123			

Tailles d'effet ANOVA^{a,b}

		Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
			Inférieur	Supérieur
CSR2	Eta carré	,017	,000	,063
	Epsilon carré	-,008	-,025	,040
	Omega carré à effet fixe	-,008	-,025	,040
	Omega carré à effet aléatoire	-,003	-,008	,014
CE1	Eta carré	,019	,000	,069
	Epsilon carré	-,005	-,025	,046
	Omega carré à effet fixe	-,005	-,025	,046
	Omega carré à effet aléatoire	-,002	-,008	,016

a. Les valeurs η^2 carré et epsilon carré sont estimées en fonction du modèle à effet fixe.

b. Des estimations négatives mais moins biaisées sont conservées, sans être arrondies à zéro.