



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مختبر اقتصاديات الطاقات المتجددة
ودورها في تحقيق التنمية المستدامة

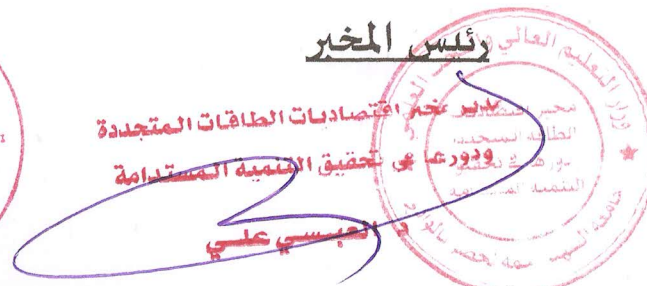
شهادة مشاركة

يتشرف السيد عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهيئة الملتقى الدولي أن يمنحوا هذه الشهادة
إلى الأستاذ (ة): لعروسي قرين زهرة. جامعة المسيلة، الجزائر
وذلك بمشاركته (ا) بمداخلة موسومة ب: أهمية المسؤولية الاجتماعية على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية،
في الملتقى الدولي الافتراضي حول "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال كدعامة لتعزيز الأداء الاجتماعي لمنظمات
الأعمال والتنمية المستدامة"، المنعقد يومي 27/26 سبتمبر 2021.

عميد الكلية



رئيس الملتقى



رئيس الملتقى



جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملتقى الدولي الاول حول:
المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال كدعامة لتعزيز الاداء الاجتماعي لمنظمات الاعمال والتنمية
المستدامة
يومي 26-27 سبتمبر 2021م

المحور الخامس:
المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والميزة التنافسية والأداء المؤسسي.

عنوان المداخلة:
أهمية المسؤولية الاجتماعية على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية
من إعداد:

الدكتورة احمد ميلي

سمية

استاذة محاضر- ب-

الدكتورة لعروسي قرين زهرة

استاذة محاضر- ب-

جامعة المسيلة -جامعة محمد بوضياف –

البريد الالكتروني:

soumia.ahmedmili@univ-msila.dz

البريد الالكتروني:

zahra.laroussigraine@univ-msila.dz

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أهمية المسؤولية الاجتماعية على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية، حيث أن هذه الأخيرة تسعى إلى تحقيق أهم هدفين هما البقاء والاستمرارية في ظل التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال، ولهذا جاءت المؤسسات الاقتصادية إلى أهم مصدر للنجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة كانهما مستوى أدائها المتمثلة في المسؤولية الاجتماعية التي تعتبر كأحد الأساليب المعتمدة في عمليات تقييم الأداء الوظيفي، وطاقة مبدعة وخلاقة تعطي ميزة تنافسية وتحسن أدائها عند الاهتمام بها، فهو مورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمؤسسة والارتقاء بأدائها وتموقعها في السوق.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، الأداء الوظيفي، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

This research aims to identify the importance of social responsibility on improving the functionality of the economic institution, as the latter seeks to achieve the two most important goals, namely survival and continuity in light of the challenges imposed by the business environment. The problems facing the institution, such as the low level of its performance represented by social responsibility, which is considered as one of the methods adopted in the processes of evaluating job performance, and a creative and creative energy that gives a competitive advantage and improves its performance when paying attention to it. .

Keywords: social responsibility, job performance, economic institution.

مقدمة:

إن المسؤولية الاجتماعية الوحيدة التي تقع على عاتق المسؤولين التنفيذيين في المؤسسات هي زيادة ما تحققه مؤسساتهم من دخل إلى أقصى حد ممكن، وما يتكون من ثروة لدى حملة أسهمها، حيث أصبحت المؤسسات المعاصرة تؤمن بالإصلاح الاجتماعي كما أنها تدرك تماما أنه لا يجب أن تصب كل اهتمامها على زيادة أرباحها بل يجب أن تساهم في تحقيق الخير العام.

لهذا يتطلب الحكم على الوضعية أساليب علمية دقيقة في عمليات التقييم، إذ أن اعتماد المؤسسة الاقتصادية على أسلوب تقييمي فعال سوف يمكنها من تحسين وضعيتها بناء على قراراتها المتخذة، وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي مستقبلاً وتطويره.

1- **إشكالية البحث:** تعتبر المسؤولية الاجتماعية كأحد الأساليب العلمية المعتمدة في عمليات التقييم، وذلك لإظهار أهميتها ودورها في تقييم الأداء الوظيفي، لهذا يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية: ما هي أهمية المسؤولية الاجتماعية على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية؟
تتفرع هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أهمية المسؤولية الأخلاقية والإنسانية على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية؟
- ما هي أهمية المسؤولية الاقتصادية والقانونية على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية؟

2- **فرضيات البحث:** للإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- تسعى المسؤولية الأخلاقية والإنسانية إلى تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية من خلال البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.
- تسعى المسؤولية الاقتصادية والقانونية إلى تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية من خلال البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

3- **أهداف البحث:** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إبراز أهمية المسؤولية الاجتماعية كأداة تقييمية من بين مجموعة الأساليب المعتمدة من قبل المؤسسة في عملية التقييم؛

- إبراز أهمية تقييم الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية؛

- مساعدة إدارة المؤسسة على اتخاذ القرارات الرشيدة بأقل وقت وجهد وتكلفة وبأعلى جودة.

4- **هيكل الدراسة:** قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى:

أولاً: ماهية المسؤولية الاجتماعية

ثانياً: الأداء الوظيفي في المؤسسة.

ثالثاً: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.

أولاً: ماهية المسؤولية الاجتماعية

مما لا شك فيه أن المسؤولية الاجتماعية لها أساسيات متعلقة بها من أبعاد ومبادئ، العناصر ومعايير قياسها، وغيرها.

1- **تعريف المسؤولية الاجتماعية:** هناك عدة تعريفات للمسؤولية الاجتماعية أهمها:

- **التعريف الأول:** تعرف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) المسؤولية الاجتماعية بأنها معالجة الشواغل وقيم المجتمع والبيئة في استراتيجية المؤسسة وعدم الاكتفاء فقط بتوفير الأرباح للمساهمين، أجور العمال والمنتجات والخدمات للمستهلكين، بل لا بد من لعب دور أكبر للمساهمة في التنمية المستدامة.¹

- **التعريف الثاني:** عرفها الاتحاد الأوروبي على أنها تضمين للاعتبارات الاجتماعية والبيئية في أعمال المؤسسة وفي علاقتها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي بما يساهم في تنمية المجتمع وخلق بيئة أفضل.²

- **التعريف الثالث:** تعد المسؤولية الاجتماعية كمنتوج يقدم إلى جمهور المؤسسة الداخلي والخارجي، أي هي التزام المؤسسة للعمل بطرق تخدم مصالحها وتخدم أصحاب المصالح المتأثرين بسلوكها بشكل عام.³

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية والسلوك الأخلاقي، الذي يرتبط بقضايا التلوث البيئي والبطالة والتضخم، محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية، وكذا خلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها، وتنشأ المسؤولية الاجتماعية في هذا الجانب من قيام مؤسسات الأعمال بتنفيذ واجباتها اتجاه المجتمع.

كما نستخلص من التعاريف السابقة أن المسؤولية الاجتماعية تستند في جوهرها إلى اتجاهين هما:

- المسؤولية الداخلية: ترتبط الموارد والأفراد داخل المؤسسة، وتضم أي نشاط من شأنه أن يساهم في تحسين نوعية العمل وتطوير العاملين لينعكس إيجاباً على الأداء الداخلي.
 - المسؤولية الخارجية: تتمثل في الحالات المرتبطة بالمشاكل التي يعاني منها المجتمع، والتي تعد بمثابة مؤشرات سلبية على تدخلات المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاجتماعية.
- 2- أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: اختلف الباحثون حول تسمية أبعاد المسؤولية الاجتماعية ولكن لم يختلفوا في مضمونها وجوهرها، حيث أشار البعض إلى الأبعاد التالية:⁴
- أ- المسؤولية الاقتصادية: يتمثل في سعي المؤسسة لجعل أعمالها مجدية اقتصادياً ونافعة، وتزيد من قيمتها مادياً ومعنوياً.

ب- المسؤولية الأخلاقية: أي أن تكون المؤسسة مبنية على أسس أخلاقية، وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة وتمتنع عن إيذاء الآخرين.

ج- المسؤولية الإنسانية: أي أن تكون المؤسسة صالحة وتعمل على الإسهام في تنمية وتطوير المجتمع وتحسين نوعية الحياة.

د- المسؤولية القانونية: أي التزام المؤسسة بإطاعة القوانين، واكتساب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون.

لقد وظفت هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب ومن جانب آخر فإن استناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية، واستناداً إلى ذلك تكون مسؤولية المؤسسة الاجتماعية الشاملة هي حاصل مجموع العناصر الأربعة التي أوردها Carroll بشكل معادلة التالية:

$$\text{المسؤولية الاجتماعية الشاملة} = \text{المسؤولية الإنسانية} + \text{المسؤولية الأخلاقية} + \text{المسؤولية القانونية} + \text{المسؤولية الاقتصادية}$$

كما يوضح الشكل التالي هرم كارول لأبعاد المسؤولية الاجتماعية

الشكل رقم (01): هرم كارول لأبعاد المسؤولية الاجتماعية



المصدر: عرابة رابح، بن داودية وهيبه: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ودورها في التنمية (عرض تجارب بعض الشركات العالمية)، جامعة الشلف، بدون تاريخ، ص 4.

3- فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: من أهم الفوائد المترتبة عنها ما يلي:

- يساهم التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية بدرجة كبيرة في تحسين سمعتها؛
- يساهم التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية في توطيد علاقاتها مع حكوماتها، الأمر الذي يساعد على حل النزاعات القانونية أو المشكلات التي قد تتعرض لها هذه المؤسسات أثناء ممارستها لنشاطها؛
- أكدت البحوث والدراسات أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين الأداء الاجتماعي والأداء البيئي والمالي للمؤسسة، حيث أن تحسن الأداء الاجتماعي يؤدي إلى تحسن الأداء البيئي والأداء المالي لهذه المؤسسة؛
- طبقاً لما أشارت إليه بعض الدراسات فإن التزام المؤسسات بثقافة المسؤولية الاجتماعية يساعد في جذب العاملين الذين يحملون بداخلهم قيماً اتجاه هذا العمل ويساعد على استمرارهم في العمل.

4- عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: تتمثل هذه العناصر في الآتي:⁵

أ- **الاهتمام:** يقصد به الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد صغيرة أم كبيرة، وذلك الارتباط الذي يخالطه الحرص على استمرار تقدمها وتماسكها وبلوغ أهدافها، والخوف من أن تصاب بأي ظرف يؤدي إلى إضعافها أو تفككها.

ب- **الفهم:** ينقسم إلى شقين، الأول فهم الفرد للجماعة أي فهمه للجماعة في حالتها الحاضرة من ناحية وفهم لمؤسساتها وعاداتها وقيمتها ووضعها الثقافي وتاريخها. أما الشق الثاني المتمثل في فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله فهو أن يدرك الفرد آثار أفعاله وتصرفاته وقراراته على الجماعة، أي فهم القيمة الاجتماعية لأي فعل أو تصرف اجتماعي يصدر عنه.

ج- **المشاركة:** يقصد بها اشتراك الفرد مع الآخرين في عمل ما يمليه الاهتمام وما يتطلبه الفهم من أعمال تساعد الجماعة في اشباع حاجاتها، وحل مشكلاتها، الوصول إلى أهدافها وتحقيق رفاهيتها والمحافظة على استمرارها.

5- **معايير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:** هناك أربعة معايير أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية:

أ- **معيار الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:** يشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم، وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي، والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

ب- **معيار الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:** يشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي، حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وتشمل تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية، المزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.

ج- **معيار الأداء الاجتماعي للمجتمع:** يتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع، بالإضافة إلى ذلك التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية، ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.

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

ثانياً: مفاهيم أساسية حول الأداء الوظيفي

يشكل الأداء الوظيفي محورا رئيسيا تنصب حوله جهود القائمين على مسؤولية الإشراف باعتباره مؤشر على درجة تحقيق وإتمام المهام المسند للموظف، حيث يمكن التأكد من مستوى العمل من جانب كميته التي تعبر عن مقدار العلاقة العقلية والنفسية والجسمية وأيضا نوعية العمل ونمط إنجاز العمل، والوسيلة التي تستخدمها معظم المؤسسات للكشف عن مستوى الأداء.

1- **تعريف الأداء الوظيفي:** قبل التطرق إلى تعريف الأداء الوظيفي يجب أولا تعريف الأداء.

أ- **تعريف الأداء:** هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد.⁶

ب- **تعريف الأداء الوظيفي:** تعددت تعاريف الأداء الوظيفي بتعدد العلماء والباحثين، ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

- **التعريف الأول:** هو عبارة عن درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على النتائج التي حققها الفرد.⁷

- **التعريف الثاني:** هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، بالإضافة إلى الحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله مسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى.⁸

من هذه التعاريف نستنتج أن الأداء الوظيفي هو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.

2- **محددات الأداء الوظيفي:** تتحكم في الأداء مجموعة من المحددات التي تحدد طبيعة أداء العاملين، وهذه المحددات هي:⁹

أ- **كمية الجهد:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسدية أو العقلانية التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة، وترتبط كمية الجهد بالتدعيم والحوافز التي يحصل عليها العامل من المؤسسة سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، فهي تعمل على تحفيز العامل على الإنتاج وزيادة الجهد.

ب- **نوعية الجهد:** هي مستوى الدقة والجودة وبدرجة مطابقة الجهد المبذول بمواصفات نوعية معينة، ومن أبرز المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس نوعية الجهد ما يلي: الخبرة السابقة، الاتصال بالزبائن.

ج- **نمط الأداء:** هو الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة على أساس نمط الأداء.

3- **أهمية الأداء الوظيفي:** ترجع أهمية الأداء الوظيفي إلى ما يحققه من الفوائد التالية:

- مؤشر لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، ووسيلة لتحقيق أهدافها؛
- يعبر عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المؤسسة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام؛
- يساهم في استمرارية بقاء المؤسسة، وذلك من خلال استمرارية تطوير وتحسين أدائها لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة؛
- يساهم في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين؛
- يعتبر تقويم الأداء الوظيفي أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري.

4- **مكونات الأداء الوظيفي:** لضمان فعالية الأداء كما وكيفا وتوجيهه بطريقة صادقة تنعكس إيجاباً على

أهدافها، يجب تحديد مكوناته المتمثلة في العناصر التالية:¹⁰

أ- **نوعية العمل:** تتمثل فيما يدركه الفرد عن العمل الذي يقوم به، وما يمثله من رغبة ومهارات فنية وإنسانية وإدراكية حسست المستوى التنظيمي الذي ينتمي إليه في المؤسسة، وكذلك مدى براعته وقدراته على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الخطأ.

ب- **كمية العمل المنجز:** يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع الفرد إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الإنجاز.

ج- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** تشمل المعارف العامة، المهارات الفنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

د- **المثابرة والوثوق:** تشمل الجدية في العمل وقدرة الفرد على تحمل المسؤولية لإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، بالإضافة إلى مدى حاجة هذا الفرد للإرشاد والتوجيه من قبل الرؤساء المباشرين مع تقييم نتائج عمله.

5- **أنواع الأداء الوظيفي:** يعتبر الأداء حصيلة مجموعة الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد ضمن المؤسسة، ويخضع هذا الأداء لمجموعة من المعايير والأسس في إطار تصنيفه، وهذه المعايير هي:

أ- **معيار الشمولية:** يتم تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:¹¹

- **الأداء الكلي:** هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر.

- **الأداء الجزئي:** هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ويعتبر الأداء الكلي ما هو إلا نتيجة تفاعل الأداءات الجزئية داخل المؤسسة، والوصول إلى الهدف العام الذي لا يتحقق إلا بتحقيق الأهداف الفرعية.

ب- **معيار الزمن:** ينقسم الأداء إلى:

- **الأداء في الأجل القصير:** يقصد به قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في الأجل القصير، ويرتبط الأداء ضمن هذا المجال بالعناصر التالية: الكفاءة، الرضا.
- **الأداء في الأجل المتوسط:** يتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء هما:¹²
- **التكيف:** يشير إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها، ومحاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك.
- **النمو:** هو عبارة عن الاستمرارية والتي يعتبر الهدف الرئيسي لكل مؤسسة.
- **الأداء في الأجل الطويل:** يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي.
- **ج- معيار المصدر:** يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى:¹³
- **الأداء الداخلي:** يطلق عليه أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تمتلكه المؤسسة من الموارد، فهو ينتج أساس من العناصر التالية: الأداء البشري، الأداء التقني، الأداء المالي.
- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، أي أن المؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده.
- **6- الإجراءات المساعدة على تحسين الأداء الوظيفي:** هناك بعض الإجراءات التي يمكن للإدارة القيام بها لتحسين الأداء الوظيفي المتمثلة في العناصر التالية:¹⁴
- **أ- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء الموظفين، إذ له أهمية كبيرة لكل من الإدارة والموظفين.
- **ب- الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والموظفين:** من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء والعمل على إزالتها، ومن هذه الأسباب الدوافع والفاعلية، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها الموظفون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية. بالإضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل المؤثرة على الأداء سلباً وإيجاباً.
- **ج- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:** تشمل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، بالإضافة إلى التعاون بين الإدارة والموظفين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير الأداء وتحسينه من جهة أخرى.
- **د- الاتصالات المباشرة:** حيث له أهمية كبيرة في تحسين الأداء.
- **7- مداخل تحسين الأداء الوظيفي:** هناك ثلاث مستويات أو مداخل لتحسين الأداء هم:¹⁵
- **أ- تحسين أداء الموظف:** هو من أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء، فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين المتمثلة في العناصر التالية:
- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً، وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي الضعف لدى الموظف؛
- إحداث نوع من التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه؛
- ربط مجهودات تحسين الأداء مع اهتمامات وأهداف الموظفين.
- **ب- تحسين الوظيفة:** يوفر تغيير الوظيفة فرصاً لتحسين الأداء، حيث تساهم محتوياتها في تدني مستويات الأداء إذا كانت مملة أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف، أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية.
- **ج- بيئة العمل:** يؤدي هذا المدخل إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم المؤسسة، بالإضافة إلى معرفة مدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤوليات وفعالية التفاعل المتبادل مع المستفيدين من الخدمة.
- **ثالثاً: أهمية المسؤولية الاجتماعية على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية**

لتحقيق الأداء الوظيفي للمؤسسة بشكل جيد سواء الأداء المالي أو غير المالي استخدمنا بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الذي يقصد به قياس الأداء المؤسسي على مستوى المؤسسة ككل، وهي عبارة عن أداة إدارية من خلالها تدمج المؤشرات المالية وغير المالية لتزويد المديرين بمعلومات هامة وملائمة عن أداء مؤسساتهم خصوصا فيما يتعلق بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحتوي على أربعة أبعاد رئيسية هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد التعلم والنمو، وبعد إجراءات العمل (العمليات الداخلية).

1- أهمية المسؤولية الأخلاقية والإنسانية على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة:16

أ- **المسؤولية الأخلاقية:** تتمثل أهمية هذه المسؤولية من خلال الأبعاد التالية:

- **البعد المالي:** يحقق هذا البعد نسبة من الربحية التي تساعد المؤسسة على تحسين نوعية الحياة من خلال زيادة قيمة استثماراتهم، ويمكن تحقيق هذا البعد ببناء علاقة خدمية مميزة لتحقيق إيرادات إضافية إلى الخدمات الجديدة المتعلقة بالأسواق والزبائن الجدد، زيادة مدى ربحية استراتيجياتها، ولا يقتصر هذا البعد على مدى الربحية كقياس البعد الأخلاقي بل يجب على المؤسسة أن تحقق ربحية بدون أن تلحق ضررا بأصحاب المصالح التي تتعامل معهم.

- **بعد الزبون:** تعمل المؤسسة بالتعرف على الزبائن المحتملين واحتياجاتهم من أجل إرضائهم، ويجب على المؤسسة أن تتبع مجموعة من الخصائص للمنتوج وهو الدور الوظيفي للمنتوج أو الخدمة بالنسبة للمستهلك من حيث السعر، الجودة، التميز، وبالأخص يجب عليها مراعاة والحرص على أن تدخل للأسواق بمنتوج يوافق كل متطلبات الزبون، ولا يمس بعاداتهم وأخلاقهم من جهة ولا ينعكس على البيئة التي تعيش فيها من تلوث من جهة أخرى، وهذا يساعدها في كسب رضا الزبون.

- **بعد التعلم والنمو:** يركز هذا البعد على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل المؤسسة، ولا يقتصر فقط على تطوير مهارات العامل بل محاولة ملاءمتها مع المحيط الذي تعيش فيه، حيث تلتزم المؤسسة على إنشاء برامج وإجراءات تساعد على التميز بها.

- **بعد العمليات الداخلية:** تركز بتحديد العمليات الجديدة كليا كما تعمل على ادخال عمليات الإبداع في محور العمليات الداخلية للمؤسسة لنجاح استراتيجيتها، حيث تلتزم بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء والانتماء للعاملين كإهتمام بحالتهم الصحية والحرص على مراعاة كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية المجتمع والمحيط الذي تعمل به المؤسسة، حيث تعمل جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة.

ب- **المسؤولية الإنسانية:** تتمثل من خلال الأبعاد التالية:

- **البعد المالي:** الذي يعني وضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الاستراتيجية وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية من الأرباح والخسائر والقوة المالية، ومن المؤشرات التي يمكن متابعتها عند تطبيق المنظور المالي في المسؤولية الإنسانية (الخيرية) ما يلي: الإيرادات والمصروفات السنوية، نسبة التبرعات من الإيرادات ونسبة التبرعات الثابتة أو المتقطعة، حجم الترشيح في النفقات ونسبة فعالية التبرعات، ونسبة التبرعات المحصلة فعليا إلى التبرعات المعلنة وغيرها.

- **بعد الزبون:** أي تحديد المكانة الحالية والمستقبلية للمؤسسة في نظر المستفيدين والموردين، ومن الأمثلة على المؤشرات التي يمكن وضعها: عدد المستفيدين من الخدمة المقدمة، عدد الشركاء، ونسبة رضاهم.

- **بعد العمليات الداخلية:** يعني هذا البعد بالمقاييس الداخلية التي تحدد عمليات وإجراءات المؤسسة الداخلية وكفاءتها، كالوقت اللازم لإنجاز العمليات الرئيسية وفاعلية أدائها، نسبة التحسين في الإجراءات، وكذا نسبة الأخطاء في تقديم الخدمة وعدد الاقتراحات المقدمة، نسبة التطبيق وعدد المشاريع الجديدة وأيضا نسبة التعاملات الالكترونية وغيرها.

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

2- أهمية المسؤولية الاقتصادية والقانونية على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة:

أ- **المسؤولية الاقتصادية:** تتحقق هذه المسؤولية من خلال العناصر التالية:¹⁷

- **البعد المالي:** تعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف قصيرة الأجل للمؤسسة وتشير إلى مدى إسهاماتها في تنفيذ الاستراتيجيات، وفي تحسين مستمر لأهدافها ونشاطاتها، ومن جهة النظر المالي تحدد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمؤسسة بالاعتماد على عدة مقاييس، وهنا يكون تقييم الأداء بالمقارنة مع النتائج المالية للمؤسسة المنافسة، ويعتبر البعد المالي المحصلة النهائية لأنشطة المؤسسة التي تسعى من خلالها إلى تعظيم أرباحها لمقابلة المساهمين، فهو الصورة التي تبين مدى نجاح الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لتحقيق ربحية المساهمين.

- **بعد الزبون:** يعد رضا الزبون مؤشرا حاسما لمعرفة كيف تسير أمور المؤسسة مع زبائنها الحاليين على الأقل، وكذا المستهدفين والمستقبلين، ويمكن للمؤسسة تحقيق رضا الزبائن باستخدام ما يحقق علاقة مميزة ومستمرة بينهما، وهي عبارة عن خلق مميز لكل من المنتج، السعر والخدمة، العلاقة والصورة التي تقدمها المؤسسة لشريحة محددة من زبائنها بشكل أفضل أو مختلف عن منافسيها، وبالتالي تقوم المؤسسة بتقديم الخدمة أو السلعة بأقل التكاليف من خلال تقديم أسعار مميزة وجودة عالية، مما يؤدي إلى تحقيق الربح التي تساعد على استمرار نشاطها بتحقيق رقم أعمال مربح.

- **بعد التعلم والنمو:** يركز على القدرات والمهارات الداخلية والواجب تنميتها لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، ويهتم هذا البعد بالتعلم التنظيمي والنمو لدى العاملين، كما يساهم في تعزيز قدرتها على التكيف بفاعلية مع الظروف المتغيرة لتحسين قدرتها وأدائها على تقديم منتجات أو خدمات جديدة تساهم في تطوير ربحها واستمراريتها في البقاء.

- **بعد العمليات الداخلية:** هي تلك العمليات التي تعد مفتاحية المؤسسة، حيث يتم عرض الأعمال المتميزة المقدمة للزبائن والمساهمين من أجل ضمان تحقيق الربحية ورقم أعمال مرتفع، كما يركز على العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تمكنها من التميز وبالتالي تحقيق رغبات الزبائن بكفاءة وفعالية وكذا تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين.

ب- المسؤولية القانونية: تتمثل من خلال العناصر التالية:¹⁸

- **البعد المالي:** يتجلى بإنشاء قوانين نظم تعويضات المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي، بينما تحافظ في ذات الوقت على نمو رأسمالها هادفة إلى تعزيز الربحية والنمو في الأجل الطويل.

- **بعد الزبون:** تعمل المؤسسة في هذا البعد بأن تستجيب لاحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين، وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة الخدمات، وبأسعار ونوعية مناسبة والإعلان لهم بكل صدق وأمانة، وأيضا تقديم منتجات صديقة لهم وتقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج، والالتزام الشديد برضا وسلامة الزبون.

- **بعد العمليات الداخلية:** يجب على المؤسسة أن ترتبط أنشطتها بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى للعاملين على المستويات الشخصية والمهنية لهم لأنهم يمثلون شركاء قيمين في العمل، بما يستوجب احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل، ومنافع وبيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات، وأن تتسم بالعدالة والأمانة مع العامل.

- **بعد التعلم والنمو:** يركز على التعلم التنظيمي والنمو الذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المؤسسة، كما يتطلب عليها أن تعي طبيعة التغيرات العميقة والجذرية التي ظهرت في البيئة المعاصرة، حيث الأهمية الفائقة لرأس المال المعرفي والفكري والتأثير الشامل للعولمة والتسارع في تطور التكنولوجيا، التنوع الشديد في مكان العمل والاهتمام والحساسية العالية لجوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للأعمال، والاهتمام بالقوانين والالتزامات بتطوير المسار المهني والوظيفي للعاملين.

الخاتمة:

لقد أصبحت المؤسسة مسؤولة أمام هذا المجتمع، وهذه المسؤولية لا تقتصر على مسؤولية واحدة وهي المسؤولية الاقتصادية بل تتعدى إلى المسؤولية القانونية والأخلاقية والإنسانية، فمسؤولية المؤسسة الآن هي مسؤولية متعددة لأنها لا تعتبر مؤسسة اقتصادية فقط بل تعتبر شريكة في المجتمع أي الانتقال من النموذج الاقتصادي الربحي إلى النموذج الاقتصادي الاجتماعي، حيث أصبحت تولي مسؤولياتها الاجتماعية اهتماما متزايدا سواء بالمشاركة المباشرة في الأنشطة الاجتماعية أو الحد من الآثار المرتبطة بأعمالها أو تكوين المسيرين والعاملين في مجال المسؤولية الاجتماعية.

لهذا تعتبر المسؤولية الاجتماعية أهم مصدر للنجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة كإخفاض مستوى أدائها، و طاقة مبدعة وخلاقة تعطي ميزة تنافسية وتحسن أدائها عند الاهتمام بها، فهو مورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمؤسسة والارتقاء بأدائها وتموقعها في السوق.

قائمة الهوامش:

- 1: حسين شنيني، عبد الرزاق مولاي لخضر، أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2011، ص 211
- 2: Commission des communauté européenne, Livre vert, promouvoir le cadre européenne pour la responsabilité sociale des entreprises, 2001, p 7.
- 3: فؤاد حسين محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003، ص 40
- 4: عبد السلام مخلوفي، سفيان بن عبد العزيز، تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعدد الجنسيات، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار، ص 7.
- 5: ميسون محمد عبد القادر، التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض التغيرات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية علم النفس، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 114.
- 6: محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر، 2003، ص 21.
- 7: رواية حسن: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 209.
- 8: شاهين ماجد: مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية (دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 39.
- 9: عاشور أحمد صقر: إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 50.
- 10: علي محمد: إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)، دار صفاء، عمان، الأردن، 2003، ص 60.
- 11: عبد المليك مزهود: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، العدد الأول، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001، ص 89.
- 12: عبد الحليم مزغيش: تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2011، ص 23.
- 13: عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص 05.
- 14: عباس سهيلة: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 157.
- 15: صبري محمد عوض ماضي: اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 99.
- 16: ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص 37.
- 17: صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم استراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص 30.
- 18: وائل صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص ص 240-241.