

أثر تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

**The Impact of Social Responsibility on the Financial Performance of Enterprises: A Case Study of Algerian Small and Medium-sized Enterprises**

عمر بونار<sup>1\*</sup>، إسلام خليفة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المدرسة العليا للتجارة- القليعة (الجزائر)، etd\_bounar@esc-alger.dz

<sup>2</sup> مدرسة الدراسات العليا للتجارة- القليعة (الجزائر)، islamkhelifa8@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/06/30؛

تاريخ القبول: 2020/05/31؛

تاريخ الاستلام: 2020/04/10؛

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على إشكالية تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات من خلال دراسة وصفية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتمادا على نموذج الأداء المتوازن الذي يقوم على بعد النمو والتعلم، بعد العمليات الداخلية، بعد الزبائن والبعده المالي، حيث تطرقت في جانبها النظري إلى مختلف النظريات المفسرة للعلاقة السببية بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي ثم إسقاط الجانب النظري على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجانب التطبيقي.

توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابية غير مباشرة بين تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي من خلال الأبعاد الأخرى للأداء المتوازن، إلا أن الإطار الفكري الاقتصادي التقليدي لمعالجة هذه الإشكالية يبقى يشكل عائق.

**الكلمات المفتاحية:** المسؤولية الاجتماعية، الأداء المتوازن، الأداء المالي.

**تصنيف JEL:** L25, M14, L20

**Abstract:** This paper is a descriptive study that sheds light on the impact of social responsibility on the financial performance of enterprises. The study is conducted on a sample of small and medium-sized enterprises by applying the Model of Balanced Performance, which rests on a number of perspectives: the learning and growth perspective, the internal process perspective, the customer perspective, and the financial perspective. The theoretical part of the study looks at the theories that provide an account of the causal relationship between social responsibility and financial performance before this relationship is further explored through practical application on the sample of enterprises mentioned previously. The study reveals that there is a positive, albeit indirect, causal link between adopting the policy of social responsibility and financial performance through the perspectives suggested by the Model of Balanced Performance. It is, therefore, here suggested that the traditional economic mode of thinking be rethought or else revolutionised if the social responsibility paradigm is to find practical and, more importantly, fruitful application in the Algerian context.

**Key words:** Social Responsibility, Model of Balanced Performance, Financial Performance.

**Jel Classification Codes :** L25, M14, L20

\* المؤلف المرسل

## مقدمة:

الحركية التي يشهدها الاقتصاد العالمي أبرزت تغيير كبير في بيئة عمل المؤسسات وخلقت ضرورة تطوير نظم عملها ونقلها من الفكر والنظرة الاقتصادية والإدارية التقليدية المرتكزة على الجانب الاقتصادي وتعظيم الربح، إلى فكر حديث يقوم على أساس ضمان أداء شامل الذي يتضمن بالضرورة الجانب المالي، الاجتماعي والبيئي في إطار ممارسات تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة.

ظهور المسؤولية الاجتماعية كمصطلح حديث يوجب إدراجه ضمن تركيبة اتخاذ القرارات في المؤسسة، وضع هذه الأخيرة في وضعية اختيار بين حتمية أولى تتجسد في تعظيم الربح و ضمان الأداء المالي الذي يصبوا إلى تطلعات المساهمين وبين حتمية ثانية يفرضها المجتمع المحيط تتمحور حول تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية وتحمل آثارها السلبية والإيجابية على أدائها المالي، من أجل أن تصبوا إلى تطلعات أصحاب المصالح بها.

الطرح السابق يبرز الإشكال الكبير حول طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي كسؤال جوهري بالمؤسسة، ففي إطار النموذج التقليدي طرح Friedman حقيقة أثار المسؤولية الاجتماعية على المؤسسة خاصة على الوضعية المالية ومؤشرات التوازن المالي، معتبرا أن المسؤولية الاجتماعية الوحيدة للمؤسسة هي تحقيق تطلعات ورغبات المساهمين، وعلى عكس الطرح السابق طرح Freeman نظرية أصحاب المصالح التي تطرقت ضرورة توسيع مسؤولية المؤسسة اتجاها محيطها وضرورة تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية كآلية رئيسية للوصول إلى استقرار اقتصادي واجتماعي للمؤسسة ومحيطها.

## إشكالية الدراسة:

على ضوء الطرح السابق يهدف هذا البحث إلى إبراز أهم النظريات المفسرة لطبيعة العلاقة السببية بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي في إطار الفكر الاقتصادي التقليدي القائم على تعظيم منفعة المساهمين، وما قدمته نظرية أصحاب المصالح وما توصلت إليه الأبحاث الحديثة، ويجب أساسا على الإشكالية الجوهريّة التالية:

### ما مدى تأثير تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟

يندرج تحت هذه الإشكالية العديد من الأسئلة الفرعية نهدف للإجابة عنها تباعا خلال سيرورة الباحث:

- ما هي أهم النظريات المفسرة للعلاقة السلبية بين تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي؟
- ما هي أهم النظريات المفسرة للعلاقة الإيجابية بين تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي؟
- ما هو واقع العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟

### فرضيات الدراسة:

سنحاول من خلال هذه الدراسة تفسير الإشكالية انطلاقا من مجموعة من الفرضيات تمت صياغتها كالتالي:

- يوجد أثر إيجابي بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية وبعد التعلم والنمو الخاص بالأداء.
- يوجد أثر إيجابي بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية وبعد العمليات الداخلية الخاص بالأداء.
- يوجد أثر إيجابي بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية وبعد الزبائن الخاص بالأداء.
- يوجد أثر إيجابي بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية والبعد المالي الخاص بالأداء.

**أهمية الدراسة:** تكتسي هذه الدراسة أهميتها من خلال تحليلها للعلاقة المباشرة وغير مباشرة الموجودة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي للمؤسسات عينة الدراسة، عبر تقسيم الأداء المؤسساتي حسب ما جاء به طرح Kaplan و Norton للأداء المؤسساتي وفق أربعة أبعاد تربطها علاقات غير مباشرة تخدم أساسا الأداء المالي كهدف جوهري.

**أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل أساساً في:

- تحديد وقياس الأثر الناجم عن تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي في المؤسسات عينة الدراسة.
- تحليل طبيعة الأثر الناجم والعلاقات المباشرة وغير مباشرة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي في المؤسسات عينة الدراسة.
- تقديم مقترحات لمسؤولي المؤسسات من شأنها توجيه جهودهم للسعي نحو تحسين أدائهم المالي.

**منهج الدراسة:** الهدف من دراستنا هو وصف العلاقة الموجودة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي وتحليل علاقة التأثير القائمة بينهما، ومن خلال هذا الهدف الأساسي للدراسة فإن بحثنا يدخل ضمن البحوث الوصفية التي تهتم بدراسة الوضع الحالي للظاهرة، العلاقات بين الظواهر المختلفة والنتائج المتوقعة لها والتي تتطلب أساساً انتهاج المنهج الوصفي بانتهاج أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) معتمدين على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.V26.

### المحور الأول: الإطار النظري للدراسة

يرتكز الجانب النظري لهذه الدراسة على مجموعة الأدبيات في مجال العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي للمؤسسات التي سوف نصنفها تبعاً إلى دراسات تفسر الأثر الإيجابي بين ممارسة المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي ودراسات تفسر العلاقة السلبية بينهما بالإضافة إلى نظريات مفسرة أخرى.

### أولاً: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

غالباً ما يرتبط مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالباحث Howard.R.Bowen وكتابه الذي شكل الحجر الأساس للباحثين في هذا المجال تحت عنوان "المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال"، والذي تطرق فيه إلى واجب المؤسسات ومتخذي القرار بها تجاه المحيط وضرورة وضع استراتيجيات متجانسة مع أهداف وقيم المجتمع، معتمداً في ذلك على مقال للباحث Frank Abrams والذي انتقد فيه التيار الفكري القائم على تعظيم الربح وحث المؤسسات على الأخذ بعين الاعتبار للتحديات الاجتماعية خلال ممارستها لنشاطها.<sup>1</sup>

عكس النموذج الاقتصادي التقليدي القائم على اعتبار أن المؤسسة لها دور واحد فقط يتمثل في تعظيم الربح طرحت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات فكر جديد يسعى لتوسيع نشاط المؤسسة نحو جوانب أخرى غير الجانب الاقتصادي إلى جوانب أخرى تحدم المجتمع المحيط بالمؤسسة.

اتساع مسؤولية المؤسسة أدى إلى ظهور عدة مقاربات للمسؤولية الاجتماعية تعالج إشكالية دور المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه بمختلف فاعليه، وهذا ما أدى بالباحثين إلى طرح ثلاث مقاربات أساسية:<sup>2</sup>

- **المقاربة الأخلاقية:** ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية سنوات الخمسينات من القرن الماضي وترتكز في مفهومها على القيم المعنوية والدينية للمسير، فهي تقوم على نقل المسير للقيم الشخصية له إلى المؤسسة باعتباره المسؤول على اتخاذ القرار بها، وهذه القيم مستنبطة من المذهب البروتستانتي والمتعلقة بالتسيير المسؤول للملكية دون المساس بحقوق الآخرين وكذا التزام الأشخاص الأثرياء بإعانة الفقراء، وبذلك ظهر أول مفهوم للمسؤولية الاجتماعية قائم في جوهره على الأعمال الخيرية ومسؤولية المسيرين اتجاه المجتمع.
- **المقاربة النفعية:** ظهرت في ثمانينيات القرن الماضي كإشكالية جوهرية في الإدارة الاستراتيجية وتقوم على أساس الأداء الاقتصادي كهدف نهائي للمؤسسة معتبرة المسؤولية الاجتماعية كوسيلة لتحقيق الأداء المالي لها.
- **مقاربة "الأعمال والمجتمع":** تتجسد هذه المقاربة عبر مفهوم التنمية المستدامة كتصور أول لها، حيث عوضت المقاربة الأمريكية القائمة على الأخلاق بإسقاط أبعاد التنمية المستدامة على المسؤولية الاجتماعية المتمثلة في البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي مشكلة

الاتجاه الأول في هذه المقاربة، فيما يتمثل التجسيد الثاني في نظرية أصحاب المصالح وما يتوقعونه كعوائد من المؤسسة التي تشكل في مجموعها القاعدة الأساسية لوضع المسؤولية الاجتماعية قيد التنفيذ.

المقاربة الأخلاقية تنطلق في مفهومها من القيم الشخصية للفرد تقودنا إلى اعتبار المسؤولية الاجتماعية تنعكس بالفائدة على المجتمع دون المؤسسة، باعتبارها تقوم على مجموعة من الأخلاق التي قد يتقيد بها المسير في اتخاذ القرار أو يقرر عدم التقيد بها، وهذا على عكس المقاربة النفعية التي اعتبرت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كأداة لتحقيق الهدف الاقتصادي لها فهي بذلك جعلت الأبعاد الأخرى لها في خدمة البعد الاقتصادي وهذا ما رفضته المقاربة الأخيرة التي عملت على الموازنة بين الأبعاد الثلاث للتنمية المستدامة مدججة بذلك المقاربتين الأولى والثانية فهي تعمل على تحقيق الربح للمؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار للأثر الاجتماعي والبيئي لنشاطها.

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كان لها الدور الكبير في ظهور مفاهيم أخرى كأخلاقيات الأعمال والتسيير ونظرية أصحاب المصالح، كما أن مسؤوليات المؤسسة تعدت مسؤوليتها اتجاه مساهميها إلى مسؤوليات أخرى اتجاه محيطها بأخذها بعين الاعتبار آثارها السلبية لنشاطها، فالمسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمجموعة من الممارسات والسلوكيات التي تتبناها المؤسسة اتجاه مستخدميها، المحيط أين تدمج نشاطاتها، الدولة والمجتمع المدني.<sup>3</sup>

يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية على أنها "مجموعة الالتزامات المطلوبة قانونا أو المختارة تطوعا والتي يجب على المؤسسة تحملها من أجل الانتقال إلى نموذج يمكن استنساخه للمواطنة الجيدة في محيط معين"<sup>4</sup>.

فيما عرفتها المنظمة الأوربية على أنها "إدماج تطوعي للاهتمامات الاجتماعية والبيئية من قبل المؤسسة في نشاطها التجاري وعلاقتها مع أصحاب المصالح"<sup>5</sup>.

التعاريف السابقة تؤكد في مضمونها على أن المسؤولية الاجتماعية عمل تطوعي من قبل المؤسسة يتعدى في العديد من الأحيان ما هو مطلوب منها قانونا الالتزام به إلى ممارسات تعتقد بضرورها رغم أنها غير مطلوبة بها بحكم القانون، إنما بحكم المصلحة العامة للمجتمع وبحكم مسؤوليتها اتجاه بيئتها وأصحاب المصالح الناشطين بها.

### ثانيا: الأداء المالي للمؤسسات

يقاس الأداء المالي للمؤسسات عن طريق ثلاث مؤشرات أساسية تعكس نشاط المؤسسة المالي خلال فترة زمنية معينة، فالمردودية الاقتصادية تقاس عن طريق حساب مؤشر العائد على الأصول ROA أما المالية فتقاس عن طريق مؤشر العائد على حقوق المساهمين ROE وأخيرا المرادوية التجارية المقاسة عن طريق رقم الأعمال.<sup>6</sup>

فالأداء المالي للمؤسسة يعكس مدى قدرتها على تلبية تطلعات ورغبات المساهمين بها، فالمؤسسة التي تعتبر بأن لها أعلى أداء مالي هي من تلي الرغبات المالية للمساهمين بها، أما المؤسسة التي تتميز بأداء مالي ضعيف فهي تلك التي لا تصبوا نتائجها المالية إلى تطلعات المساهمين حسب التعريف السابق الذي لا يتطرق في جوانبه إلى أصحاب المصالح ويكتفي في مضمونه بالمساهمين كطرف وحيد تسعى المنظمة من خلال أدائها المالي إلى تلبية طموحاتهم.

بصفة عامة يعتبر أحد المفاهيم الأكثر تعقيدا والمتعددة الوصف في علوم التسيير لأنه لا يمكن فصله عن الإطار العام الذي يستخدم فيه بدرجة أولى، وهو عادة يعني قدرة المؤسسة على خلق القيمة في المستقبل، ويتمحور حول قدرة المؤسسة على ترجمة أهدافها وتجنيد الموارد الضرورية لبلوغها.<sup>7</sup>

يقوم الأداء التنظيمي حسب تصور بطاقة الأداء المتوازن التي وضع تصورها الباحثان Kaplan و Norton على المحور المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو التي تعمل في تداخل وتفاعل مع بعضها البعض من أجل تقديم صورة متكاملة عن أداء المنظمة

بمختلف جوانبه، حيث يضع هذا النموذج تصور بأن بعد التعلم والنمو من شأنه تحسين العمليات الداخلية لتناسب منتجات المؤسسة وخدماتها أكثر مع احتياجات الزبائن مما يؤثر إيجاباً على مبيعاتها وبالتالي أدائها المالي.

**1- المحور المالي:** عند وضع المؤسسة لأي مقياس تختاره لقياس أدائها المالي يجب أن يكون مرتبط بعلاقة وثيقة بالاستراتيجية التي تؤثر بشكل مباشر على طبيعة المؤشرات المتبناة، وتعتبر الأهداف المالية النتيجة النهائية لهذا النموذج على اعتبار أن بقية المحاور تعمل على تحسين الوضع المالي للمنظمة.<sup>8</sup>

**2- محور العملاء:** يتطلب هذا المحور من المسيرين ترجمة رؤية المؤسسة حول خدمة العملاء إلى مجموعة من المقاييس تعكس مدى اهتمام المنظمة بحاجياتهم، وبالتالي يتوجب على المنظمة تحديد أهدافها حول نوعية المنتج والخدمة المقدمة وترجمتها إلى مقاييس ويسمح هذا المحور للمنظمة بالنظر إلى أدائها من أعين عملائها، ويكون المؤشر الأساسي في هذا المحور هو رضى العملاء كمحصلة نهائية.<sup>9</sup> يجب على مسيري المؤسسة تحديد طبيعة ونوعية العميل الذي يهدفون لتحقيق رضاه، السوق الذي تستهدفه المنظمة وطبيعة المنافسة الموجودة به وإدماج رضى العملاء في الاستراتيجية العامة لتحقيق الرؤية، على أن هذا المحور يخدم المحور المالي للمنظمة.

**3- محور العمليات الداخلية:** في هذا المحور يقوم المسيرون بتحديد العمليات الداخلية المطلوب إحادتها لتحقيق أهداف العملاء وأصحاب المصالح بشكل عام، على أن القياسات المعتمدة لا تساهم تطوير العمليات الحالية فقط وإنما تتعدى ذلك إلى عمليات جديدة تبتكر للخدمة وإرضاء العملاء.<sup>10</sup> يعالج هذا المحور العناصر والأنشطة الداخلية التي تعاني المؤسسة فيها من صعوبات برفع المهارات وكفاءة التشغيل، وترتكز على تلك التي تساهم في توليد قصور اتجاه العملاء وعمل على تطويرها لتلائم التطلعات الخاصة بمحور العملاء والمحور المالي وتتعدى ذلك لتطوير عمليات جديدة لتحقيق الأهداف المرجوة.

**4- محور التعلم والنمو:** يمكن هذا المحور المؤسسة من تطوير عمليات التشغيل الداخلية من خلال رفع مستوى المهارات والكفاءات لدى المستخدمين بهدف رفع جودة ومستوى المنتجات والخدمات المقدمة، وتحقيق رضى الزبون. بمساهمة جماعية داخل المنظمة، ويسعى هذا المحور إلى تغطية الفجوة الموجودة بين الموارد المتاحة وتلك الضرورية لتحقيق الاستراتيجية من خلال الارتقاء بالموارد الحالية لتستجيب للاستراتيجية الموضوعية.<sup>11</sup>

يقصد بالتعلم التنظيمي والنمو تحديد وتشخيص البنية التحتية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق نمو وتحسن طويل الأجل، ويتحقق هذا من خلال ثلاث موارد هي:<sup>12</sup>

● **قدرات العاملين:** الدور الأساسي الذي يلعبه العمال داخل المنظمة هو ما جعل هذه الأخيرة تسعى إلى تطوير قدراتهم، حيث أن التطور التكنولوجي حرر العمال من القيام بأعمال روتينية متكررة مما جعل المنظمة تبحث عن تطوير قدراتهم التي تترجم فيما بعد إلى ممارسات إبداعية متجددة من خلال توفير مناخ تنظيمي يساهم في خلق حالة من الرضى لديهم، الرفع من إنتاجيتهم وتقليل معدل الدوران.

● **قدرات أنظمة المعلومات:** رغم أهمية رضى العاملين للقيام بمختلف الأنشطة والعمليات داخل المنظمة، إلا أن هذا الأخير لا يمكن أن يتحقق دون توفر أنظمة المعلومات لتوفير المعلومات بالكم والنوع المناسبين لاتخاذ القرارات على أساسها لتحسين عمليات المنظمة.

● **الإجراءات التنظيمية:** والتي تتمثل في التحفيز، التمكين والاندماج في العمل حيث ينعكس هذا على مجموعة كبيرة من المؤشرات التي يمكن للإدارة متابعتها ويمكن العاملين من تقديم اقتراحاتهم لإيجاد الحلول المناسبة شريطة أن تلقى صدى إيجابي لدى الإدارة العليا. يلخص هذا المحور في مجموعة من المؤشرات التي تقيس وتعالج الجانب المعرفي والفكري للعمال قصد تطويرها لتلائم الأهداف المختلفة للمنظمة، وتخلق جو من التعلم لدى العمال حيث يصبح العامل متمكن من العمليات المكلف بها، بل ويبدع فيها بانتهاج سبل فعالة وتميز بالكفاءة للقيام بها.

### ثالثا: العلاقة السببية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأدائها المالي

**1- النظريات المفسرة لوجود أثر سلبي بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأدائها المالي:** إن أداء المؤسسة دائما ما يتلخص في الربح والمردودية المالية لهذه الأخيرة وفق النظرية التقليدية القائمة على تعظيم الربح، فالأخذ بعين الاعتبار للمسؤولية الاجتماعية والبيئية دائما ما يكون له الأثر السلبي على أدائها المالي، فالباحثون في هذا المجال لخصوا وجود علاقة سلبية بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي وفق نظريتين كما يلي:

● **الفرضية التحكيمية:** هذه النظرية تدخل في إطار النظرية التقليدية للمسؤولية الاجتماعية، حيث أن هذه الأخيرة تنص على أن المؤسسة التي تأخذ بعين الاعتبار المسؤولية الاجتماعية تتحمل النفقات الناتجة عنها، مما يرفع من قيمة التكاليف التي تؤثر بدورها على مردوديتها ويرجح كفة المؤسسات الأخرى عليها من حيث التنافسية. وهذا ما يؤكد Friedman حيث يجمع على أن المبادرات التي تقوم بها المؤسسة تجاه محيطها دائما ما يكون لها الأثر السلبي على المؤسسة خاصة فيما يخص الجانب المالي، فيما ذهب آخرون إلى الاعتقاد بأن المسؤولية الاجتماعية تؤدي إلى انحراف المسيرين عن الأهداف الأساسية للمؤسسة المتمحورة حول تعظيم الربح والحصول على رؤوس الأموال لتمويل المشاريع المستقبلية. ذهب Friedman إلى أبعد من ذلك في تأكيده على وجود تيارات فكرية تهدف إلى بناء وإعطاء أهمية بالغة للمسؤولية الاجتماعية على حساب مصالح المساهمين، ومشيرا في نفس الوقت على أن النظرة الليبرالية للمسؤولية الاجتماعية تبقى نظرة سلبية لهذه العلاقة لما للمسؤولية الاجتماعية من أثر سلبي على الأداء المالي للمؤسسة.<sup>13</sup> قام Gérard Hirigoyen بتحليل ظاهرة تأثير المسؤولية الاجتماعية من خلال دراسة ميدانية لـ: 329 مؤسسة حيث أسفرت هذه الأخيرة على أن المسؤولية الاجتماعية تؤثر سلبا على جوانب عديدة وبالأخص الجانب المالي، فكلما زاد الاهتمام بالجانب الاجتماعي كلما انخفض الأداء المالي للمؤسسة.<sup>14</sup>

● **فرضية انتهازية المسير:** في هذا الإطار يؤكد Williamson على أن المسيرين يتبعون أهدافهم الخاصة والتي قد تتعارض وأهداف المؤسسة، المساهمين وأصحاب المصالح، كما أن المسيرين يتحايلون بخصوص المسؤولية الاجتماعية حيث أن هؤلاء دائما ما يسعون إلى تعظيم ربحهم الخاص، وغالبا ما يلجؤون إلى تبرير الأداء المالي الذي لا يرتقي إلى تطلعات المساهمين بالاستثمار في الجانب الاجتماعي، لذلك يمكن أن نعتبر نظريا بأن تحقيق أداء أو عائد مالي ضعيف يقودنا إلى تحقيق مستوى عالي من المسؤولية الاجتماعية.<sup>15</sup> ويتفق هذا التوجه مع وجود علاقة سلبية بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي وتؤدي بنا إلى الاستنتاج أن انتهازية الإدارية التي تعمل على تخفيض التكاليف الموجهة نحو الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية تؤدي إلى زياد الربح وبالتالي تعظيم ربح المساهمين والأداء المالي، أما في حالة ما إذا حقق المسيرون نتائج لا ترقى إلى تطلعات المساهمين فسوف يتجهون إلى الاستثمار وتبني ممارسات مسؤولة اجتماعيا لصرف النظر وتغطية فشلهم في تحقيق أداء مالي يرتقي إلى المستوى.

رغم الجدل القائم حول طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي إلا أنه يتضمن جانب سلبي حسب النظرة التقليدية، حيث أن تطبيق المسؤولية الاجتماعية تكلف المؤسسات ماليا وللتعويض عن هذه التكاليف تتوقع المؤسسات الحصول على عوائد اجتماعية واقتصادية يكون لها تأثير مالي أكبر من المستثمر في ممارسات مسؤولة اجتماعيا.

المؤكد أن المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر تقليدية ليبرالية قائمة على تعظيم الربح لا يمكنها أن تقدم عائد للمؤسسة على المدى القصير.<sup>16</sup> أخير يمكن القول إن النموذج التقليدي اعتبر المساهمات الاجتماعية والبيئية تضيق موارد المؤسسة دون عائد مالي مستقبلي يفوق الموارد المستثمرة، بل وقد تؤدي بالمسيرين إلى السعي إلى تحقيق أهدافهم الخاصة على حساب أهداف المؤسسة متحججين بسعيهم لتحقيق الأهداف الاجتماعية لها.

**2- النظريات المفسرة لوجود أثر إيجابي بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والأداء المالي:** شهدت فترة الثمانينات من القرن الماضي منافسة شديدة مصحوبة بعولمة لرؤوس الأموال تميزت بخلق نمو خيالي لم يكن يتوقع من قبل وهذا راجع إلى حركة الخصخصة

الكبيرة وما أدخلته من تغييرات على حوكمة المؤسسات، لكن السنوات العشر الأولى من القرن الجديد شوهت هذه النظرة والأزمة المالية لسنة 2008 ما هي إلا امتداد لهذا التشوه، رغم محاولة الدول والمؤسسات لإعطاء شرعية لاقتصاد السوق والنموذج الاقتصادي القائم عليه الذي فضل التوجهات المالية على المدى القصير على الطويلة منها.<sup>17</sup> فالفكر الاقتصادي التقليدي القائم على تعظيم الربح ومختلف الآليات التي تدعمه كأسواق رؤوس الأموال ساهمت بشكل كبير في خلق العديد من الأزمات المتكررة مما جعل العديد من الباحثين يتجهون إلى انتقاد هذا النموذج والبحث عن نماذج اقتصادية بديلة تقوم على فكر مخالف.

خلال سنوات الخمسينيات من القرن الماضي كان يتمحور دور المؤسسة على تحقيق وظيفتها الاقتصادية البحتة بتعظيم الربح بالنسبة للمساهمين، وهذا ما يتناسب مع رؤية تقليدية للمنشئة تقتصر على وجود المساهم والمسير إلا أن المؤسسة وجدت نفسها فيما بعد في مواجهة ضغوطات من أصحاب مصالح بما مطالبين بالأخذ بعين الاعتبار حاجاتهم خلال ممارستها لنشاطها، فرضت نظرية أصحاب المصالح نفسها كإطار مرجعي يحدد المجموعات والأطراف الذين تمارس المؤسسة مسؤوليتها الاجتماعية اتجاههم.<sup>18</sup> رغم أن نظرية أصحاب المصالح حديثة الظهور مقارنة بمصطلح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى أنها شكلت إطار مفاهيمي لإيجاد شرعية لها، حيث أن هذه النظرية لها نفس الاتجاه الذي تعمل على تحقيقه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في سعيها إلى الأخذ بعين الاعتبار لمصالح المجتمع والبيئة والتي تنشط فيها المؤسسة.

عرف Freeman سنة 1984 أصحاب المصلحة على أنهم "الأفراد أو الجماعات الذين يمكنهم التأثير أو التأثر بتحقيق المنظمة لأهدافها"<sup>19</sup>، فنظرية أصحاب المصالح تقوم على أساس أن المؤسسة التي تحاول تخفيض التكاليف الضمنية المتعلقة بجودة المنتج عن طريق أفعال غير مسؤولة اجتماعيا ستعود عليها بتكاليف غير ضمنية وإنما واضحة أكثر ارتفاعا من تلك التي عملت على تخفيضها بأثر سلبى على تنافسيتها وربحيتها، فالمؤسسة التي لا تحقق إشباع لأصحاب المصلحة غير المساهمين سيكون لها تصور سلبى لديهم وبالتالي سوف تتحمل تكاليف إضافية تضعف من ربحها، وحتى لو كانت هذه النظرة معيارية بالملاحظ أنه هنالك غالبا رغبة لدى المسيرين في وضع استراتيجية متناغمة مع بيئتهم الداخلية والخارجية إيمانا منهم أن درجة المسؤولية الاجتماعية العالية للمؤسسة تعتبر مؤشر عن نوعية التسيير الجيد وهذا ما سيؤدي إلى تقليص وتخفيض في التكاليف التي تتحملها هذه الأخيرة.<sup>20</sup>

إذن فنبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حسب هذا التوجه سيساهم بشكل كبير في تخفيض تكاليف المؤسسة وتحسن صورتها لدى الغير مما يعود عليها بالنفع من ناحية تحسين أدائها المالي إيجابا، فالعلاقة الإيجابية بينهما تشجع مسيري المؤسسة على تبني سلوكيات مسؤولة اجتماعيا من أجل تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة وبالتالي تحسين أدائها الاقتصادي.

انتقل التفكير في علاقة المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي من المجال الأكاديمي إلى المجال الإداري أي في المؤسسات الاقتصادية نتيجة لانتشار المصطلح الأول ومحاولة ربطه بإشكاليات إدارية أخرى كنجاعة العمليات والأداء التنظيمي وكذا إنشاء أسواق جديدة تهم بالمسؤولية الاجتماعية، أدى في الأخير إلى انتشار مجموعة من الممارسات الإدارية وظهور مجال تنظيمي خاص بتنظيم المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة.<sup>21</sup>

إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تمكن من إنقاص التكاليف والمخاطر عن طريق التحكم في استهلاك الطاقة واستعمال مصادر متجددة للطاقة، كما أنها تسمح بامتلاك وبناء إمكانيات ابتكارية تمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية عن طريق إنتاج منتجات لا تضر البيئة وتحسن مصداقيتها لدى المتعاملين معها، من جهته أكد Ullmann أن النتائج المالية الجيدة التي تحقّقها المؤسسة تفسر بنسبة 50% بتحملها لالتزاماتها الاجتماعية بينما يفسر أدائها في قطاعها الـ 50% المتبقية.<sup>22</sup>

إضافة إلى هذا فإن المسؤولين عن الاستثمار في مختلف المؤسسات يفسرون ارتفاع هذا الاستثمار المسؤول اجتماعيا بوجود اعتقاد سائد بأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لها أثر إيجابي على الأداء المالي، بالإضافة إلى مقالات الصحافة المختصة.<sup>23</sup> كما أن المسؤولية

الاجتماعية للمؤسسات تستمد شرعية تبنيها من قبل المؤسسة من الانتقادات الموجهة للنموذج الإداري التقليدي الذي يعكس الفكر الاقتصادي القائم على وظيفة أساسية واحدة للمؤسسة تتمثل في وظيفتها الاقتصادية وكذا حساسية ووعي المجتمع المدني لتحديات التنمية المستدامة والتغيرات البيئية الراهنة.<sup>24</sup>

الطرح السابق يوضح لنا العلاقة الإيجابية بين تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي أو الاقتصادي للمؤسسة، رغم أن العديد من الدراسات أبانت على نتائج متضاربة حول هذه العلاقة وذلك راجع إلى العديد من العوامل، فالعلاقة بين الإثنين إيجابية إلا أنها تبقى غير مؤسسة على أثر واضح المعالم وعلى نتائج متوقعة سهلة التعميم فالعلاقة السببية بينهما يبقى يشوبها الكثير من الالتباس، مما يفتح الباب للعديد من التساؤلات والانتقادات حولها.

يعود هذا الالتباس ويرجع الباحثين إلى العديد من الأسباب المنهجية والفكرية في البحوث التي حاولت معالجة الموضوع، فالملاحظات المقدمة من العديد من الباحثين في مختلف الدراسات أبانت عن مشاكل ذات طبيعة منهجية تتمثل في التمثيل البسيط لمفهوم معقد ومتعدد الأبعاد وغياب التوحيد في قياس الأداء المالي مما جعل النتائج صعبة المقارنة والتعميم.<sup>25</sup> كما أن متغيرات الأداء الاجتماعي في الدراسات الأكاديمية جمعت العديد من القياسات الغير مبررة غالبا نظريا بالإضافة إلى أنظمة قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة التي غالبا ما ارتكزت على معايير اجتماعية وبيئية خارجية مهملة ومقلصة في نفس الوقت للمعايير المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.<sup>26</sup> المتغيرات المعتمد عليها في تبيان العلاقة الإيجابية وطبيعة أثر الأداء الاجتماعي على الأداء البيئي غالبا ما يتم حصرها في متغيرات محدودة غير كافية لقياس الظاهرة مع غياب أساس نظري للاعتماد على هذه المتغيرات ليشكل عائقا آخر فاتحا الباب للعديد من الانتقادات.

العديد من الدراسات التي حاولت إثبات وجود علاقة إيجابية حاولت تبرير المفهومين للنقاد الذين يمتلكون نظرة اقتصادية ومالية محضه إذ يعتبرون أن هذه المفاهيم لا تساهم إلا في زيادة تكاليف المؤسسة وتقزيم ربحها أو طموحاتها في بناء ميزة تنافسية.<sup>27</sup> فمحاولة تبرير أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية وأثرها المالي على المؤسسة قد يجعل العديد من البحوث تنحرف من محاولة إثبات هذه العلاقة نظريا إلى محاولة تبريرها لمن يتبنى فكر معاكس تقليدي قائم على النظرة الاقتصادية.

على عكس ما يجب أن يكون المقاربة الأكاديمية العلمية القائمة على التجربة لم تستطع أن تؤكد العلاقة الإيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي، على عكس المقاربة الإدارية المؤسساتية التي أكدت هذه العلاقة الإيجابية من خلال إيمان المسيرين بذلك رغم عدم قدرتهم على تفسير طبيعتها بالضبط.<sup>28</sup>

توصل Mc Williams et Siegel في بحث لهم حول طبيعة العلاقة إلى نتيجة مهمة تنص على أن المسؤولية الاجتماعية تدعم الابتكار داخل المؤسسة إلا أن العلاقة تبقى ذات التباس فيما يخص العلاقة المباشرة بينهما، فالأولى تأثر على الثانية من خلال عدة عوامل نوعية دون أن يكون لها تأثير مباشر.<sup>29</sup> إذن فالعلاقة الإيجابية بينهما موحدة ولكن ما يمكن تبريره علميا هو أن العلاقة غير مباشرة، فتبني المسؤولية الاجتماعية له الأثر الإيجابي المباشر على عوامل ومتغيرات أخرى داخل المؤسسة وهذه الأخيرة لها الأثر الإيجابي المباشر على الأداء المالي لها.

مما لا شك فيه هو أن هنالك علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي للمؤسسة، إلا هذه العلاقة تبقى ضمنية ومستترة تفسرها قضايا متعلقة بالإيديولوجية، المنهجية العلمية والتطبيقية المتبناة.<sup>30</sup> فالفكر الاقتصادي والإداري الذي يساير عملية البحث عن طبيعة هذه العلاقة يبقى له الأثر الكبير والجلي على تبيانها وتوضيح المتغيرات المتحكمة فيهما.

**3- النظريات الأخرى المفسرة للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي:** ذهب البعض إلى اعتبار أن هنالك حلقة ربط إيجابية تتمثل في كون المسؤولية الاجتماعية ترفع وتحسن الأداء المالي للمؤسسة كما أن رفع الأداء المالي يساهم في زيادة فرص الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية، حيث أنه في حالة ما إذا كان مستوى التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية ضعيفا

فهذا ينعكس سلبا على الأداء المالي لهذه الاخيرة بحيث تنقلص فرص الاستثمار في الجانب الاجتماعي، أما في حالة ما إذا كان الأداء المالي للمؤسسة ضعيف فإن هذا سينعكس على التزامها بممارسات المسؤولية الاجتماعية سلبا.<sup>31</sup> يذهب البعض إلى التنظير بعدم وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي للمؤسسة حيث أنه توجد عملية عرض وطلب للمسؤولية الاجتماعية في إطار الاقتصاد الجزئي، إذ تقود هذه الاخيرة المؤسسة نحو الاستثمار في الجانب الاجتماعي وذلك لإرضاء اصحاب المصالح، لكن توازن السوق يلغي المصاريف والأرباح المحققة من خلال هاتين العمليتين عبر تغطية الأرباح الناتجة للتكاليف المترتبة عن تبي المسؤولية الاجتماعية.<sup>32</sup> إذن فمن خلال هذا الطرح المسؤولية الاجتماعية ليس لها أثر على الأداء المالي للمؤسسة وإنما يكون لها أثر إيجابي على المحيط الذي تمارس فيه نشاطها.

### المحور الثاني: الدراسة الميدانية

سنسعى خلال هذا المحور إلى إبراز الإطار العام للدراسة الذي يتضمن أداة الدراسة والعينة المعتمدة خلالها، ثم ثبات وصدق الاستبيان لنتقل بعدها إلى تحليل اتجاهات أفراد العينة حول فقراته.

### أولا: الإطار العام للدراسة الميدانية

**1- أداة الدراسة:** حاولنا خلال هذه الدراسة تصميم استبيان بهدف دراسة العلاقة والأثر الموجود بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاوله الربط بين مكونات كل منها، مستندين في ذلك على مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتجدر الإشارة إلى اعتمادنا في تشكيل عبارات الاستبيان على العلاقة بين المتغيرات مباشرة بهدف معرفة مدى الأثر والاتجاه العام لآراء الأفراد محل الدراسة، حيث تمحورت عبارات الاستبيان مباشرة في فحوى العلاقة دون الخوض في محتوى كل متغير على حدى، وقد قسم الاستبيان إلى محورين أساسيين:

- **المحور الأول:** يمثل المعطيات الشخصية لأفراد العينة حيث يتألف من أسئلة متعلقة بجنس الحبيب، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.  
- **المحور الثاني:** يمثل الأسئلة المتعلقة بالدراسة قسمت الأسئلة فيه على أربعة أبعاد تمثل أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي من منظور أن الأبعاد الثلاثة الأولى تعمل على خدمة البعد الأخير المتمثل في الأداء المالي:

- **البعد الأول:** أثر المسؤولية الاجتماعية على بعد التعلم والنمو (5 عبارات).
  - **البعد الثاني:** أثر المسؤولية الاجتماعية على بعد العمليات الداخلية (7 عبارات).
  - **البعد الثالث:** أثر المسؤولية الاجتماعية على بعد الزبائن (7 عبارات).
  - **البعد الرابع:** أثر المسؤولية الاجتماعية على البعد المالي (4 عبارات).
- تم تصميم الاستبيان وفقا لمقياس ليكرت الخماسي الذي يسمح بخمس مستويات للإجابة كما تقيس مدى موافقة أفراد العينة على محتوياته، والجدول التالي يوضح الإجابات ودلالاتها وفق هذا المقياس:

### جدول رقم (1): سلم ليكرت الخماسي

الإجابة	الدرجة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
غير موافق تماما	1	1,79 - 1	منخفضة جدا
غير موافق	2	2,59 - 1,80	منخفضة
محايد	3	3,39 - 2,6	متوسطة
موافق	4	4,19 - 3,40	مرتفعة
موافق تماما	5	5 - 4,20	مرتفعة جدا

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي باستخدام Spss دار خوارزم، جدة، 2008، ص. 540

**2- عينة الدراسة:** تم توزيع 40 استبيان على مسؤولي الأقسام والوظائف في ست مؤسسات صغيرة ومتوسطة بولاية جيجل تم استرجاع 31 استبيان من ست مؤسسات منها استبعدنا إثنين منها لعدم اكتمالها وصلاحياتها للتحليل لنخلص في الأخير إلى 29 استبيان مناسب لإجراء التحليل.

رغم توفر ولاية جيجل على 84 مؤسسة صغيرة ومتوسطة إلا أننا استهدفنا المؤسسات التي تتميز بنشاط يتطلب منها أن تتوفر على هيكل تنظيمي مناسب نجد فيه الوظائف الأساسية للعملية الإدارية، لتجنب بذلك المؤسسات الصغيرة التي تتمثل في أنشطة تجارية خصوصا والتي لا تتوفر على الهيكل أو مستوى النشاط المطلوب الذي يناسب هذه الدراسة.

الدراسة استهدفت المديرين على وجه الخصوص والمسؤولين على مختلف أقسام المؤسسة نظرا لطبيعة الإشكالية التي تتطلب توفر الحبيب على المعطيات الضرورية للإجابة وكذا اطلاعه النسبي على المفاهيم التقنية التي قد يحتويها عليها الاستبيان، وتتلخص المؤسسات التي مستها الدراسة في الجدول التالي:

**جدول رقم (2): المؤسسات عينة الدراسة**

اسم المؤسسة	طبيعتها
Jijel liege etancheite	مؤسسة عمومية
Epe l'algerienne des cuirs et derives spa	مؤسسة عمومية
Chemiserie djen-djen	مؤسسة عمومية
Africaver	مؤسسة عمومية
Snc ayachi said et associee (fabrication carrelage granito)	مؤسسة خاصة
Sarl lalaoui moulin(production farine)	مؤسسة خاصة

المصدر: من إعداد الباحثين.

**3- ثبات وصدق أداة الدراسة:** تم الاعتماد على مقياس (Cronbach Alpha) الذي يعتبر أكثر المعاملات المعتمدة شيوعا في قياس مدى ثبات أداة الدراسة، أما فيما يخص صدق المحك فيمثل الجدر التريعي لمعامل ألفا كرونباخ، على أن كل منهما يفصل أن يكون أكبر من 0,6 والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

**جدول رقم (3): ثبات وصدق الاستبيان**

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	بعد الاستبيان
0,859	0.739	محور التعلم والنمو
0,858	0.737	محور العمليات الداخلية
0,806	0.650	محور الزبائن
0,797	0.636	محور الأداء المالي
0,914	0.836	الثبات الإجمالي للاستبيان

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات Spss.

يشير من الجدول السابق إلى معامل ألفا كرونباخ لكل أبعاد الاستبيان يفوق 0,6 ما يعني ثبات أداة الدراسة أي التمكن من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيعه على عينة أخرى من نفس المجتمع، كما أن معاملات الصدق لكل الأبعاد أكبر من 0,6 تعني أن فقرات الاستبيان مناسبة لقياس الظاهرة التي وضعت من أجلها.

## ثانياً: تحليل نتائج الاستبيان:

تحليل محاور الاستبيان المتعلق بالدراسة تم عن طريق برنامج Spss.V26 عبر التحليل الوصفي لمختلف عناصر إجابة أفراد العينة حيث تم استخراج التكرارات، النسب، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بكل فقرة من الاستبيان، ثم من خلال المتوسط الحسابي لكل بعد يتم استخراج اتجاه الإجابة والقيام بعملية التحليل.

**1- عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة:** قبل التطرق لاتجاهات إجابات أفراد العينة حول الأبعاد الأربعة للاستبيان نعرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة التي تضمنت الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (4): البيانات الشخصية للعينة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة%
الجنس	ذكر	20	68,96%
	أنثى	9	31,04%
	المجموع	29	100%
العمر	أقل من 30 سنة	3	10,34%
	من 30 إلى 40 سنة	16	55,17%
	من 41 إلى 50 سنة	7	24,13%
	أكثر من 50 سنة	3	10,34%
	المجموع	29	100%
المؤهل العلمي	بكالوريا أو أقل	4	13,79%
	تقني أو تقني سامي	5	17,24%
	شهادة جامعية	20	68,96%
	المجموع	29	100%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	3	10,34%
	من 6 إلى 10 سنوات	11	37,93%
	أكثر من 10 سنوات	15	51,72%
	المجموع	29	100%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات Spss.

نلاحظ من الدول السابق أن معظم أفراد العينة حاملو الشهادات الجامعية بنسبة 68,98% تفسرها طبيعة الاستبيان الموجه لمدرء المؤسسات ومسؤولي الأقسام بها، كما أن أكثر من نصف العينة بنسبة 51,72% يجوزون على عدد سنوات خبرة أكثر من 10 سنوات تفسر بالخبرة المطلوبة من أجل تقلد مناصب ذات مسؤولية في المؤسسة.

**2- اتجاه إجابات أفراد العينة نحو بعد التعلم والنمو:** تتلخص إجابات أفراد العينة حول فقرات تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على بعد التعلم والنمو في الجدول التالي:

جدول رقم (5): بعد التعلم والنمو

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات					العبارات	
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
مرتفعة	0.604	3.544	التعلم والنمو					البعد	
مرتفعة	0.804	3.827	4	19	3	3	0	التكرار	1. حرص المؤسسة على توفير تربصات للطلبة يساهم في استقطاب كفاءات مميزة.
			13,8	65,5	10,3	10,3	0	النسبة%	
مرتفعة	0.907	3.413	3	11	10	5	0	التكرار	2. اهتمام المؤسسة بتبني ممارسات مسؤولة اجتماعيا من شأنه أن يحث العمال على الابتكار لمسايرة هذه الممارسات.
			10,3	37,9	34,5	17,2	0	النسبة%	
مرتفعة	0.824	3.413	1	15	8	5	0	التكرار	3. مراقبة المؤسسة وعملها على التحكم في أي ضرر قد ينجم عن منتجها اتجاه المستهلكين يحفز العمال على ابتكار طرق لمسايرة ذلك.
			3,4	51,7	27,6	17,2	0	النسبة%	
متوسط	0.936	3.344	1	15	7	5	1	التكرار	4. حرص المؤسسة المساهمة على تقليص البطالة بتوفير مناصب شغل يجعلها تطور من نشاطها وتوسع فيه.
			3,4	51,7	24,1	17,2	3,4	النسبة%	
مرتفعة	0.840	3.724	4	16	6	3	0	التكرار	5. تواصل المؤسسة باستمرار مع منظمات حماية المستهلكين يجعلها تسهر على أن تكون منتجها عند حسن تطلعات المجتمع المدني.
			13,8	55,2	20,7	10,3	0	النسبة%	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات Spss.

الملاحظ من خلال الجدول السابق أن اتجاه أفراد العينة في معظم فقرات أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي كان في اتجاه موافق بمتوسط حسابي 3,54 حيث تنحصر المتوسطات الخاصة بفقراته بين (3,34-3,82) بانحرافات معيارية بين (0,804-0,936)، وهذا ما يجسد الأثر الإيجابي بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الفقرات وبعد التعلم والنمو الخاص بالأداء، ما عدى فقرة حرص المؤسسة على تقليص البطالة ومدى مساهمة ذلك في تطوير نشاطها التي كانت ذات درجة موافقة متوسطة حيث لا يرى أفراد العينة الأثر الإيجابي بينهما، وعلى عكس ذلك يرى أفراد العينة في الفقرة رقم (1) أن توفير تربصات للطلبة هو أكثر من يساهم في استقطاب أحسن الكفاءات التي من شأنها تطوير نشاط المؤسسة.

نتائج الجدول السابق التي تعبر عن الموافقة المرتفعة لأفراد العينة على محتوى العبارات تمكننا من قبول الفرضية الأولى التي تنص على أنه: "يوجد أثر إيجابي بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية وبعد التعلم والنمو الخاص بالأداء".

3- اتجاه إجابات أفراد العينة نحو بعد العمليات الداخلية: تتلخص إجابات أفراد العينة حول فقرات تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على بعد العمليات الداخلية في الجدول التالي:

جدول رقم (6): بعد العمليات الداخلية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات					العبارات	
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
مرتفعة	0.653	3.541	العمليات الداخلية					البعد	
مرتفعة	0.840	3.724	4	16	6	3	0	التكرار	6. استهلاك طاقات غير ملوثة للبيئة يرفع من كفاءة عمليات المؤسسة الداخلية.
			13,8	55,2	20,7	10,3	0	النسبة%	
مرتفعة	1.018	3.586	5	12	8	3	1	التكرار	7. اختيار المؤسسة لموردين يبيعون منتجات غير ملوثة للبيئة يرفع من تكلفه الطلبات لكنه يساهم في تحسين ظروف العملية الإنتاجية.
			17,2	41,4	27,6	10,3	3,4	النسبة%	
متوسطة	1.146	3.379	4	12	6	5	2	التكرار	8. حرص المؤسسة عند اقتناء احتياجاتها على اختيار تلك الأقل تلويثا للمحيط رغم الأعباء الإضافية التي تتحملها من شأنه الرفع من مبيعاتها.
			13,8	41,4	20,7	17,2	6,9	النسبة%	
مرتفعة	0.950	3.758	6	14	5	4	0	التكرار	9. توفير المؤسسة بيئة عمل صحية وآمنة للعمال يرفع من أدائهم.
			20,7	48,3	17,2	13,8	0	النسبة%	
مرتفعة	1.137	3.689	8	9	9	1	2	التكرار	10. اهتمام المؤسسة بتكوين عمالها آلية أساسية لتطوير معارف ومهارات العمال والعمل على إدماجهم في دورات تكوينية في مجال تخصصهم من شأنه الرفع من إنتاجيتهم.
			27,6	31	31	3,4	6,9	النسبة%	
متوسطة	0.929	3.310	2	11	11	4	1	التكرار	11. تقوم المؤسسة بتقييمات أو تحاليل دورية لتأثير منتجاتها على المستهلك لا يؤثر على سيرورة عملياتها.
			6,9	37,9	37,9	13,8	3,4	النسبة%	
متوسطة	1.261	3.344	5	11	5	5	3	التكرار	12. تعديل المؤسسة بين الرجل والمرأة في الأجر والترقية والحق في تولي المناصب على أساس الكفاءة يحفز العمال على أداء مهامهم.
			17,2	37,9	17,2	17,2	10,3	النسبة%	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات Spss.

الملاحظ من خلال الجدول السابق أن اتجاه أفراد العينة حول الأثر الإيجابي بين تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية والعمليات الداخلية للأداء التنظيمي كان نحو الموافقة على محتوى فقرات هذا البعد. بمتوسط حسابي قدره 3,54، حيث انحصرت المتوسطات الحسابية لمختلف الفقرات بين (3,31-3,75) بانحرافات معيارية بين (0,860-1,261)، مع التحفظ حول الأثر بين قيام المؤسسة بتحليل

دورية لتأثير منتجتها على الزبائن وأثر ذلك العمليات الداخلية للمؤسسة في العبارة رقم (11) وكذا العدل بين الرجل والمرأة ودوره في تحفيز العمال على أداء مهامهم في العبارة رقم (12)، كما أن العبارة رقم (9) المتعلقة بتوفير الظروف الملائمة للعمال يعد العنصر الأكثر تأثيراً في بعد العمليات الداخلية الخاص بالأداء من وجهة نظر أفراد العينة.

نتائج الجدول السابق التي تعبر عن الموافقة المرتفعة لأفراد العينة على محتوى العبارات تمكننا من قبول الفرضية الثانية التي تنص على أنه: "يوجد أثر إيجابي بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية وبعد العمليات الداخلية الخاص بالأداء".

4- اتجاه إجابات أفراد العينة نحو بعد الزبائن: تتلخص إجابات أفراد العينة حول فقرات تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على بعد الزبائن في الجدول التالي:

جدول رقم (7): بعد الزبائن

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات					العبارات	
			موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
مرتفعة	0.529	3.758	الزبائن					البعد	
مرتفعة	1.056	3.482	5	10	9	4	1	التكرار	13. مساهمة المؤسسة في دعم الجمعيات الخيرية في أعمالها المختلفة يحسن من صورتها لدى الزبائن.
			17,2	34,5	31	13,8	3,4	النسبة%	
مرتفعة	1.056	3.517	5	11	8	4	1	التكرار	14. تقديم المؤسسة لتبرعات ومساعدات في مختلف الأنشطة الرياضية يعرف بها لدى زبائنها.
			17,2	37,9	27,6	13,8	3,4	النسبة%	
مرتفعة	1.152	3.551	6	11	7	3	2	التكرار	15. احترام المؤسسة للتنوع البيئي المحيط بما يكسبها احترام زبائنها.
			20,7	37,9	24,1	10,3	6,9	النسبة%	
مرتفعة	0.859	4.103	11	11	6	1	0	التكرار	16. إفصاح المؤسسة عن كل مكونات منتجها للمستهلك وعدم إخفاء أي مكون يرفع من ثقة الزبائن بها.
			37,9	37,9	20,7	3,4	0	النسبة%	
مرتفعة	0.849	3.689	3	17	7	1	1	التكرار	17. تحديد كيفية الاستخدام الأمثل وأضرار المنتج في جميع مراحل استعماله يساهم في إقناع الزبائن باقتنائها.
			10,3	58,6	24,1	3,4	3,4	النسبة%	
مرتفعة	0.658	3.827	4	16	9	0	0	التكرار	18. تزويد المستهلكين ذوي الاحتياجات الخاصة بإرشادات تناسبهم حول استعمال المنتج يتوسع من فئة مستهلكي منتجات المؤسسة.
			13,8	55,2	31	0	0	النسبة%	
مرتفعة	0.789	4.137	10	14	4	1	0	التكرار	19. المراجعة المستمرة للشكاوى والممارسات اتجاه الزبائن يحسن الاتصال بين المؤسسة وزبائنها.
			34,5	48,3	13,8	3,4	0	النسبة%	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات Spss.

الملاحظ من خلال الجدول السابق أن اتجاه أفراد العينة حول الأثر الإيجابي لممارسات المسؤولية الاجتماعية على بعد الزبائن في الأداء التنظيمي كان نحو الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3,75 حيث انحصرت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3,48-4,13)، مع موافقة أفراد العينة على الأثر الإيجابي في كل فقرات هذا البعد، على أن المراجعة الدورية للشكاوى ودورها في تحسين الاتصال بين المؤسسة وزبائنها هي الأكبر تأثيراً في هذا البعد من وجهة نظر أفراد العينة.

نتائج الجدول السابق التي تعبر عن الموافقة المرتفعة لأفراد العينة على محتوى العبارات تمكننا من قبول الفرضية الثالثة التي تنص على أنه: "يوجد أثر إيجابي بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية وبعد الزبائن الخاص بالأداء".

5- اتجاه إجابات أفراد العينة نحو البعد المالي: تتلخص إجابات أفراد العينة حول فقرات تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على البعد المالي في الجدول التالي:

جدول رقم (8): البعد المالي

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
متوسطة	0.694	3.25	المالي					البعد	
متوسطة	1.328	3.137	4	10	6	4	5	التكرار	20. توفير المؤسسة خدمات جوارية لعمالها (السكن، طب العمل، حضانات خاصة... إلخ) يرفع من أعباء المؤسسة لكنه يحفز العمال وأكثر ويزيد استقرارهم.
			13,8	34,5	20,7	13,8	17,2	النسبة%	
متوسطة	0.925	3	1	7	14	5	2	التكرار	21. الاستثمار في المشاريع واحترام التنوع البيئي بالاعتماد على وسائل صديقة للبيئة لا يرفع من أعباء المؤسسة.
			3,4	24,1	48,3	17,2	6,9	النسبة%	
متوسطة	0.806	3.310	1	11	14	2	1	التكرار	22. استعمال المؤسسة لآلات غير ملوثة يكلف المؤسسة أعباء إضافية لكنه يرفع من القيمة المضافة لها.
			3,4	37,9	48,3	6,9	3,4	النسبة%	
موافق	0.869	3.551	3	13	11	1	1	التكرار	23. الاستثمار في آلات غير ملوثة يقلل من نسبة النفايات الصناعية ويخلص المؤسسة من أعباء التخلص منها.
			10,3	33,8	37,9	3,4	3,4	النسبة%	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات Spss.

الملاحظ من خلال الجدول السابق أن اتجاه أفراد العينة حول الأثر الإيجابي لممارسات المسؤولية الاجتماعية على البعد المالي للأداء التنظيمي كان في اتجاه محايد مع متوسط حسابي قدره 3,25، حيث انحصرت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (3-3,55)، وما عدا الفقرة الأخيرة التي كانت في اتجاه موافق كانت بقية الفقرات في اتجاه محايد، على أن أفراد العينة يتفقون بأن الاستثمار في الآلات التي تقلل من نسبة النفايات الصناعية من شأنه التقليل من أعباء المؤسسة للتخلص منها هي الممارسة الأكبر تأثيراً على البعد المالي للأداء التنظيمي.

نتائج الجدول السابق التي تعبر عن الموافقة المتوسطة لأفراد العينة على محتوى العبارات تؤدي بنا إلى رفض الفرضية الرابعة التي تنص على أنه: "يوجد أثر إيجابي بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية والبعد المالي الخاص بالأداء".

6- نتائج الدراسة: تتلخص النتائج الواردة في الجداول السابقة في الجدول التالي الذي يمكننا من إجراء مقارنات حول أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية على مختلف أبعاد الأداء:

جدول رقم (9): أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية على الأداء

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	0.604	3.544	التعلم والنمو
3	0.653	3.541	العمليات الداخلية
1	0.529	3.758	الزبائن
4	0.694	3.25	المالي

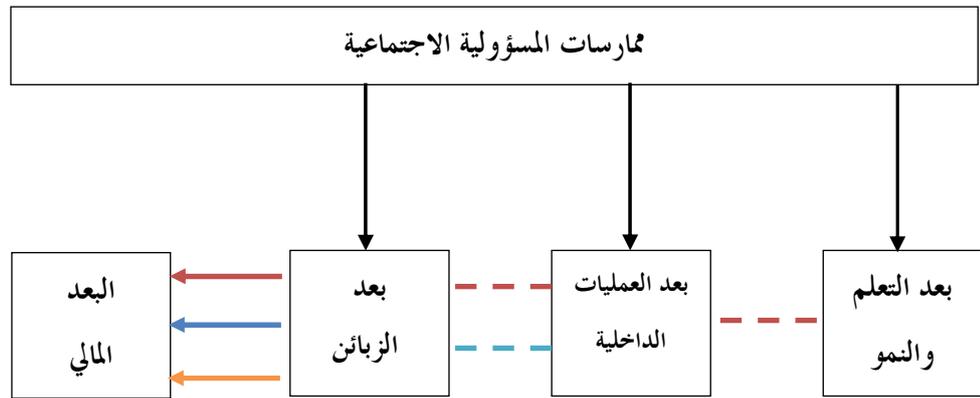
المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات Spss.

تشير النتائج السابقة إلى الأثر الإيجابي المرتفع لممارسات المسؤولية الاجتماعية على الأبعاد الثلاثة الأولى للأداء، حيث أن التأثير الأعلى كان على بعد الزبائن يعبر عنه متوسطه الحسابي الأعلى، متبوعاً بالأثر على بعد التعلم والنمو ثم بعد العمليات الداخلية، غير أن النتائج لم تمكن من التحقق من الأثر الإيجابي المرتفع بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي تعكسه الموافقة المتوسطة لأفراد العينة على محتوى العبارات الخاصة به في المؤسسات عينة لدراسة، لنخلص إلى وجود علاقة أثر إيجابية بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي لكن ذو طبيعة غير مباشرة أكثر منها مباشرة.

تتجسد هذه العلاقة الغير مباشرة وفقاً لمقاربة الأداء المتوازن لكل من Kaplan و Norton من خلال التأثير الواضح لممارسات المسؤولية الاجتماعية على بعد التعلم والنمو الذي يؤثر بدوره على بعد العمليات الداخلية مؤثرة بدورها على بعد الزبائن لتسهم في الرفع من الأداء المالي، كما أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية وفقاً للنتائج لها أثر إيجابي مرتفع على بعد العمليات الداخلية ليؤثر بدوره على بعد الزبائن الذي يساهم في رفع الأداء المالي، ثم أخيراً التأثير الأخير لممارسات المسؤولية الاجتماعية على بعد الزبائن الذي يؤثر مباشرة على الأداء المالي وفقاً لنموذج الأداء المتوازن.

يلخص الشكل التالي العلاقة الغير مباشرة التي توصلت إليها الدراسة:

### الشكل رقم (1): أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي



← أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية على البعد المالي من خلال بعد التعلم والنمو.

← أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية على البعد المالي من خلال العمليات الداخلية.

← أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية على البعد المالي من خلال بعد الزبائن.

← أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية على أبعاد الأداء.

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الفقرات السابقة.

### الخلاصة:

تضاربت الأبحاث والنتائج حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ودورها في تحسين أدائها المالي، فهناك الكثير من الأبحاث توصلت إلى وجود علاقة سلبية بينهما أي أن المسؤولية الاجتماعية لها أثر سلبي على الأداء المالي، وبررت ذلك بتحمل المؤسسة لتكاليف إضافية ناتجة عن تبني ممارسات مسؤولية اجتماعياً مما يؤثر على الأداء المالي بالسلب ويمنع حصول المؤسسة على ميزة تنافسية وبالتالي التأثير على تنافسيته. هذه النظرة السلبية للعلاقة راجعة إلى الفكر الاقتصادي التقليدي وأفكاره القائمة على أساس الدور الوحيد للمؤسسة المتمثل في تعظيم الربح.

إلا أن هذه النظرة أبانت على العديد من النقص ولعل أكبر حجة ودليل على ذلك الأزمات المتكررة التي غالباً ما وضعت الفكر الاقتصادي التقليدي عرضة للعديد من الانتقادات التي حملت في فحواها المطالبة بإعادة النظر في الدور الأساسي للمؤسسة،

وضرورة توسيعه ليشتمل على أدوار لم تكن لها مكانة في وظائف المؤسسة من قبل ترتبط في الغالب بالمجتمع والبيئة التي تمارس فيها المؤسسة نشاطها.

رغم توسيع المؤسسة لدورها اتجاه العديد من الأطراف أصحاب المصالح بالمؤسسة والتخلي عن النظرة القائمة على دورها في تعظيم الربح للمساهمين فقط، إلا أن الدراسات لم تستطع تبرير الأثر الإيجابي بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي رغم تأكيدها على وجوده واكتفت فقط ببرهنة وجود أثر إيجابي غير مباشر بين الإثنين دون أن تبرر الأثر الإيجابي المباشر وذلك راجع إلى حدود منهجية وكذا نوعية وعدد المتغيرات التي اعتمد عليها في مختلف الدراسات، كما أن هنالك من أرجع دور وأثر تبني المسؤولية الاجتماعية إلى الإطار الفكري والإيديولوجي الذي تمارس فيه هذه الأخيرة.

تتموقع هذه الدراسة هذه الدراسات التي نتجت إلى وجود تأثير إيجابي غير مباشر بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي للمؤسسات عينة الدراسة، من خلال الأبعاد الثلاثة الأخرى للأداء التنظيمي وفق نموذج الأداء المتوازن أي أنها فشلت في الربط المباشر بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي، بالإضافة إلى أن تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على الأداء المتوازن كان أكبر على بعد الزبائن ما يدعم فكرة أن المسؤولية الاجتماعية تساهم بالدرجة الأولى في تحسين صورة المؤسسة في نظر الزبون أكثر من مساهمتها في تعلم ونمو المنظمة أو عملياتها الداخلية.

الأثر الإيجابي المباشر للمسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسة قد لا يجد شرعيته وتبريره في ظل فكر اقتصادي قائم على تعظيم الربح، فحتى الدراسات التي دافعت عن وجود أثر إيجابي تميزت باتجاهها إلى البحث عن تعظيم الربح وهذا ما يطعن في مشروعية إطارها الفكري المرجعي وهذا ما ذهب إلى تأكيده Omar Aktouf حيث اعتبر "أن خلق مفهوم حقيقي للمسؤولية الاجتماعية يتطلب إعادة النظر في الفكر الاقتصادي والإداري السائد وعدم الخلط بين إغناء الأغنياء ورفاه الاقتصاد والمجتمعات"<sup>33</sup>. إذن فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعمل أساساً على تحقيق رفاهية المجتمع والاقتصاد وهذا يتعارض مع النظرة الانتهازية للمؤسسة القائمة على تعظيم أرباحها بغض النظر عن الآثار السلبية التي تسببها للمجتمع والبيئة الناشطة فيها.

انطلاقاً من نتائج الدراسة يمكن اقتراح توجيه أساسي للمؤسسات يتضمن توسيع أهدافها بما يسمح بدمج أهداف أصحاب مصالح آخرين وتفعيل آليات المسؤولية الاجتماعية، وأن تعمل على تحقيق أهدافهم ورفاهتهم، وعدم إعطاء أولوية مطلقة للمساهمين أو المالكين على حسابهم فهذا سيدفع بها إلى البحث عن أدائها المالي وإهمال العناصر الأخرى للأداء الشامل، فالمسير بالمؤسسة يبحث على ضمان بقائه بما وربط هذا البقاء بالنتائج المالية سيوجه سلوكه إلى تفضيل الأداء المالي عن الاجتماعي حتى وإن كان له توجه نحو تحسين أدائه المالي فهذا راجع لإيمانه بتأثيره الإيجابي على الأداء المالي.

تقودنا هذه الدراسة إلى طرح إشكالية ضرورة البحث عن إطار فكري بديل يقوم على أساس التوازن والإدماج بين مختلف عناصر الأداء، لتلبية تطلعات ورغبات أصحاب المصالح والمجتمع خارج النظرة الاقتصادية التقليدية التي أبانت على عدم قدرتها على احتواء مفهوم المسؤولية الاجتماعية في ظل البحث عن الربح وأولوية الأداء المالي.

## قائمة المراجع:

- <sup>1</sup>Sarah Bertezene et David Vallat, Manager la RSE dans un environnement complexe : Le cas du secteur social et médico-social français, Editions EMS, paris, 2015, p 25.
- <sup>2</sup>Jean Marie Courrent, RSE et développement durable en PME, Editions De Boeck Supérieur, Belgique, 2012, p18-19.
- <sup>3</sup>Sarah Bertezene et David Vallat, Op.cit. p26.
- <sup>4</sup>Gendron Corinne et Girard Bernard, Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise, Editions Armand Colin, paris, 2013, p48.
- <sup>5</sup>Commission européenne, Le livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, 2001, p8.
- <sup>6</sup> Christophe Maurel et Mouloud Tensaout, Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale, Comptabilité - Contrôle - Audit 2014/3(Tome 20), p81.
- <sup>7</sup>Carole Botton et autres, Système de gestion de la performance : les conditions du succès, Gestion 2000 2012/2(Volume 29), p38.
- <sup>8</sup>محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص ص 240-241.
- <sup>9</sup>إدريس وائل محمد صبحي وطاهر محمد منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص ص 192-195.
- <sup>10</sup>عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 85.
- <sup>11</sup>يوسف محمد محمود، مرجع سابق، ص 141.
- <sup>12</sup>إدريس وائل محمد صبحي وطاهر محمد منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص ص 244-249.
- <sup>13</sup>José Allouche et Patrice Laroche, Responsabilité Sociale et Performance Financière : une revue de la littérature, Colloque : La responsabilité sociétale des entreprises : réalité, mythe, ou mystification ?, Université de Nancy 2, 17 et 18 mars 2005, p12.
- <sup>14</sup>Hirigoyen Gérard et Rehm Thierry poulain, Les relations de causalité entre responsabilité sociétale des entreprises et performance financière : approche internationale, Revue Gestion 2000, 2014, Page 162.
- <sup>15</sup>Bertrand Venard, Mathieu Detchessahar, Performance sociale et performance financière : Etat de l'art, Proposition de communication lors de la 20ème conférence de l'AIMS, Nante, p16-17.
- <sup>16</sup>Joseph Bruno Njaya, L'impact de la responsabilité sociale (RSE) sur la performance financière des entreprises (PFE) au Cameroun, Revue Congolaise de Gestion, 2014, P92.
- <sup>17</sup>Patricia Crifo, La RSE est-elle soluble dans la maximisation du profit, Revue Sociétal, 2009, p97-98.
- <sup>18</sup>Hichem Dkhili., Responsabilité sociétale et performance financière dans les entreprises tunisiennes, La Revue des Sciences de Gestion, 2014, p 44.
- <sup>19</sup>Jean Marie Courrent, Op.cit. p 25.
- <sup>20</sup>Joseph Bruno Njaya, op.cit. p 93-94.
- <sup>21</sup>Jean Pascal Gond, Construire la relation (positive) entre performance sociétale et financière sur le marché de l'ISR : de la performance à l'autoréalisation ?, Revue d'économie financière, 2006, p68.
- <sup>22</sup>Joseph Bruno Njaya, op.cit.p94-95.
- <sup>23</sup>Frédérique Dejean et Jean Pascal Gond, La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégique méthodologies de recherche, Revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 7, N° 1, mars 2004, p19.
- <sup>24</sup>Patricia Crifo, Op.cit. p100.
- <sup>25</sup>Frédérique Dejean et Jean Pascal Gond, Op.cit. p21.
- <sup>26</sup>José Allouche et Patrice Laroche, Op.cit. p9-10.
- <sup>27</sup>Jean Pascal Gond, Op.cit. p66.
- <sup>28</sup>Ibid. p68.
- <sup>29</sup>Joseph Bruno Njaya, op.cit.p93.
- <sup>30</sup>Frédérique Dejean et Jean Pascal Gond, Op.cit.p21.
- <sup>31</sup>Joseph Bruno Njaya, Op.cit.p183.
- <sup>32</sup>José Allouche et Patrice Laroche, Op.cit. p16.
- <sup>33</sup>Soufiyane Frimousse et Jean-Marie PERETTI, Regards croisés sur engagement RSE & performance, *Question(s) de management* 2015/1 (n° 9), p65.