

قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات
مؤسسة الاسمنت تبسة (SCT) أنموذجا

*Measuring the social performance of organizations
The Tebessa Cement Corporation(SCT) model*

شرقي جمعة^{1*} ، سعدي مفيدة²

¹ جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة- (الجزائر)، djmaa.chergui@gmail.com

² المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة- (الجزائر)، saasi.m@centre-univ-mila.dz

تاريخ الاستلام: 2023/03/30 تاريخ قبول النشر: 2023/12/04 تاريخ النشر: 2023/12/31

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على الأداء الاجتماعي لمؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانبين النظري والتطبيقي، واستخدام بعض الأدوات لجمع المعلومات منها المقابلة والاستبيان. وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مؤسسة اسمنت تبسة (SCT) تولي اهتماما فقط بالجانب الاجتماعي الداخلي المتعلق بتحسين ظروف العمل. الكلمات المفتاحية: الأداء الاجتماعي، المسؤولية الاجتماعية ، مؤسسة اسمنت تبسة (SCT).
تصنيف JEL: J81، M14 ، L61.

Abstract:

This study aims to try to shed light on the social performance of the Tebessa Cement Corporation (SCT), The descriptive analytical approach was relied on in both the theoretical and applied aspects.
important results obtained in this study showed little interest in social performance .

Keywords: social performance, social responsibility, Tebessa Cement Corporation (SCT).

Jel Classification Codes: J81, M14, L61.

* المؤلف المرسل: شرقي جمعة

1. مقدمة:

الأداء الاجتماعي هو قضية مؤسسية معقدة تتناول سياسات الإدارة والمؤسسات، والتي تتوافق مع أهداف وقيم المجتمع، حيث تواجه المؤسسات مطالب جديدة للانخراط في شراكات بين القطاعين العام والخاص ومختلف أصحاب المصلحة، لذلك، يشير الأداء الاجتماعي للمؤسسات (CSP) إلى مبادئ وممارسات ونتائج العلاقات والديناميكيات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية مع الجهات الفاعلة الاجتماعية، أين يتمثل الأداء الاجتماعي في تحقيق أهداف الرسالة الاجتماعية للمؤسسة وإدارته تتطلب عملية مؤسسية لترجمة هذه الأهداف إلى عمل.

وهذا ما سيكون محور هذا البحث في محاولة للإجابة على التساؤل الرئيسي

التالي:

ما مدى قياس مؤسسة الاسمنت الماء الأبيض بتبسة للأداء الاجتماعي ؟

تنبثق من هذا التساؤل مجموعة الأسئلة التالية:

- هل تولي المؤسسة محل الدراسة اهتماما بظروف العمل المادية ؟
- هل تحرص المؤسسة محل الدراسة على تشجيع روح المبادرة والإبداع لدى العمال؟

الفرضيات:

- تعتمد مؤسسة الاسمنت الماء الأبيض بتبسة على مجموعة من المؤشرات لقياس تبعات أنشطتها على العاملين، الزبائن والمجتمع.
- توفر مؤسسة الاسمنت فرص الترقية للجميع وذلك وفقا لمؤهلات العامل وخبراته.
- يتصف نظام العمل بعدم تشجيع روح المبادرة والإبداع لدى العمال.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعريف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية.
- معرفة مدى الاهتمام بالجانب الاجتماعي للمنظمات.

منهجية الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال وصف الظاهرة المراد دراستها، بالمسح المكتبي والاطلاع على الأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة، وتمت عملية تحليل المعلومات المحصل عليها في سبيل الخروج بنتائج عامة.

محاور الدراسة

بالتوازي مع أسئلة البحث المعروضة في الاشكالية، سيتم تقسيم البحث إلى ثلاث

محاور هي:

- مفهوم الأداء الاجتماعي؛
- المؤسسة المسؤولة والأداء الاجتماعي؛
- إجراءات الدراسة الميدانية لمؤسسة اسمنت تبسة (SCT).

2. مفهوم الأداء الاجتماعي

1.2 تعريف الأداء الاجتماعي:

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

- عرّف كلٌّ من (Wartick & Cochran, 1985, p. 758) الأداء الاجتماعي على أنه " التفاعل الضمني بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية، عمليات الاستجابة الاجتماعية، والسياسات الموضوعية لمعالجة القضايا الاجتماعية.

- كما عرّف الأداء الاجتماعي بأنه" الترجمة الفعالة للرسالة الاجتماعية لمؤسسة ما إلى ممارسة تتماشى مع القيم الاجتماعية المقبولة المرتبطة بخدمة أعداد أكبر من الفقراء والمعزولين، وتحسين جودة وملائمة الخدمات المالية، وخلق مزايا للعملاء، وتحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات" (غلاي، 2014-2015، الصفحات 114-115)

- أمّا (Wood, 1991, pp. 691-692) فعرّفت الأداء الاجتماعي على أنه " تجسيد لمبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وللاستجابة الاجتماعية وسياسات وبرامج ونتائج الرقابة لكل ما يمس علاقتها بالمجتمع".

وظهرت العديد من الدراسات الهادفة إلى تفسير مفهوم الأداء الاجتماعي من بينها نموذج (CAROLLA, 1979, pp. 498-505) والذي ينص على الأبعاد التالية:

- **البعد الأول:** يتضمن الغايات التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها من ممارسة المسؤولية الاجتماعية، وممارسة السلوك الأخلاقي.
- **البعد الثاني:** هو التوعية الاجتماعية، ويتم قياسها من خلال أربعة مواقف هي: الرفض، الالتزام الاجتماعي، التكيف، الاستباقية، بالنسبة لحالة الرفض ترفض المؤسسة أية تعديلات، أما بالنسبة للإلزام فهي تلتزم بالحد الأدنى القانوني، يلي ذلك التكيف وهو مرحلة

متقدمة عن المرحلة السابقة، وأخيراً الاستباقية، حيث تعتبر الحالة المثالية في التعامل مع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

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

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

2.2 مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي:

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

وتتمثل أهم المؤشرات التي تقيس الأداء الاجتماعي للمؤسسات في أربع مؤشرات

أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية:

- ✓ مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة.
- ✓ مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة.
- ✓ مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع.
- ✓ مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج.

والجدول الموالي يلخص أهم هذه المؤشرات:

الجدول رقم (01): مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي

المعيار	تفسيره	كيفية حسابه
معايير قياس حجم الاسهام الاجتماعي للمؤسسة تجاه العاملين		
معيار قياس الدخل النقدي للعاملين بالمؤسسة	ويتضمن المرتبات والأجور والمكافآت والحوافز النقدية التي يحصل عليها العاملون بالمؤسسة خلال فترة زمنية معينة.	المرتبات والأجور + المكافآت والحوافز النقدية/ عدد العاملين

عدد العاملين المستفيدين من مساهمة المؤسسة في حل المشكلات الاجتماعية/ عدد العاملين في المؤسسة	تتمثل تلك المساهمة في تحمل المؤسسة لأعباء توفير السكن، وسائل الانتقال، التأمينات الاجتماعية، الرعاية الصحية، الرحلات الرياضية والترفيهية والثقافية.	معيار قياس مساهمة المساهمة في حل بعض المشكلات الاجتماعية للعاملين لديها
تكلفة مساهمة المؤسسة في تكاليف التدريب والتطوير/ إجمالي قيمة المرتبات والأجور المدفوعة للعاملين	ويوضح هذا المؤشر ما تقوم المؤسسة بإنفاقه على تعليم وتدريب وتنقيف العاملين بها من أجل رفع وتطوير مستواهم العلمي والتقني.	مؤشر قياس مساهمة المؤسسة في رفع مستوى مهارة وكفاءة العاملين فيها
عدد الحوادث التي تقع في السنة/عدد ساعات العمل الفعلية السنوية	ويوضح هذا المؤشر ما تقوم المؤسسة بإنفاقه على توفير الأمن الصناعي للعاملين بها.	معيار قياس مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي للعاملين بها
عدد العاملين تاركي الخدمة سنويا / إجمالي عدد العاملين	وهو معيار قياس استقرار حالة العمل بالمؤسسة.	معدل دوران العاملين
قيمة الأرباح السنوية الموزعة على العاملين/عدد العاملين	وهو معيار يقيس حصة العامل في توزيعات الأرباح السنوية للمؤسسة.	متوسط حصة العامل في الأرباح
معايير قياس تكلفة الأنشطة الخاصة بتحسين خدمات التعامل مع العملاء		
نفقات أبحاث تطوير وتحسين جودة المنتج / إجمالي تكاليف الإنتاج أو الخدمات المؤداة	معيار لقياس نفقات المؤسسة على أبحاث وتطوير منتجاتها وخدماتها للعملاء.	متوسط ما ينفق على تحسين المنتج
عدد المشكلات التي عالجتها المؤسسة واستجابت لها/إجمالي عدد المشكلات المقدمة من العملاء والمستهلكين	وهو معيار يقيس دور المؤسسة في الرد على استفسارات ومشكلات العملاء.	نسبة عدد المشكلات التي استجابت لها المؤسسة
عدد التسليمات المرضية لجميع العناصر/عدد التسليمات في المدة 100×	ويقصد بذلك التسليم الممتاز، ويتم الحكم على ذلك من خلال مجموعة من العناصر تتمثل في: الجودة، الآجال،	تسليم العمليات

	الكمية، المكان، الشكل، والوثائق. ويتم قياس التسليم الممتاز.	
تخفيض الآجال	يقصد بهذا المقياس التركيز على التخفيض المستمر لآجال البيع، الإنتاج، التوزيع، والشراء عن طريق تحديد آجال تخفيض على الأقل، مرة في كل سنة ومحاولة الوصول إليها.	الآجال المتوسطة للمدة المعينة/ الأجل المتوسط للفترة الماضية 100×
معايير قياس تكلفة حجم الاسهام الاجتماعي للمؤسسة تجاه المجتمع		
معدل المساهمة في التشغيل	معدّل قياس مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية والرياضية، والمشاركة في المجالات التعليمية والصحية...	تكلفة مساهمة المؤسسة في الأنشطة الاجتماعية للمجتمع / إجمالي التكاليف الاجتماعية للأنشطة الاجتماعية التي ساهمت فيها المؤسسة
معدل مساهمة المؤسسة في تحسين البنى التحتية	معدّل لقياس مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل جديدة والتخفيف من حدة البطالة.	عدد العاملين المعيّنين بالمؤسسة سنويا/ إجمالي عدد القوى العاملة في الدولة
معدل مساهمة المؤسسة في تحسين البنى التحتية المحيطة.	قياس مساهمة المؤسسة في تطوير وتحسين البنية التحتية في المنطقة المحيطة.	تكلفة مساهمة المؤسسة في تكاليف تحسين البنية التحتية/ إجمالي تكاليف مساهمة المؤسسات العاملة في المنطقة

المصدر: - (الداوي، 2010، صفحة 225)

- (عيسى، 2023، الصفحات 35-37)

3. المؤسسة المسؤولة والأداء الاجتماعي:

إنّ تلبية المصالح المشروعة لأصحاب المصلحة يُساعد على ضمان أهداف الأداء وبقاء المؤسسة، وبالنسبة للمؤسسات التي تشارك في هذه السياسات فإنّ الفوائد واضحة: الموامة مع طلبات العملاء، مكاسب حصص السوق، مكاسب السمعة، زيادة الإنتاجية

عن طريق الحد من النفايات، الجاذبية لأفضل المواهب البشرية، وإدارة المخاطر بشكل أفضل... إلخ

1.3 إعداد وجذب العاملين:

أدى التقدم السريع في تطوير التكنولوجيا إلى تحفيز اقتصاد المعرفة، مما أدى إلى تغيير الطريقة التي تحقق بها المؤسسة أرباحها، وبعبارة أخرى تغير النموذج المدر للدخل من التوجه نحو الإنتاج إلى التوجه التسويقي، ومن التوجه التسويقي إلى التوجه المعرفي الحالي، وأصبح دور رأس المال البشري متزايد الأهمية في خلق الميزة التنافسية والقيمة للمؤسسة.

إنّ المؤسسات المسؤولة اجتماعياً يمكنها توظيف عاملين بدافع قيم روح الفريق، وبالتالي تأمين أداؤها والبقاء على المدى الطويل، ويظهر أيضاً أنّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يمكن أن تجذب العاملين المناسبين، أو العاملين الأكثر تأهيلاً، وبالتالي يمكن للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أن تحفز تراكم رأس المال البشري، حيث يُعتبر **Arnold Langbo** رئيس مجلس إدارة **Kellogg Company** أنّ نجاح الأعمال يرتبط ارتباطاً مباشراً بنجاح المجتمعات والأسر والمجتمعات المحلية المسؤولة في إعداد القوى العاملة المختصة، كما ويُعتبر أنّه لا يجب اعتبار مبادرات المسؤولية الاجتماعية مبادرات ولكنها استثمار استراتيجي على المدى الطويل. (Fombrun C & Barinett, 2000, pp. 85-106).

ووجدت دراسة لـ (el Malki, 2010, p. 15) هدف من خلالها إلى دراسة العلاقة المحتملة بين البيئات المختلفة لمؤسسات التصنيع المغربية - الخارجية (المؤسساتية والتنظيمية) والداخلية (العلاقات مع أصحاب المصلحة) - وأدائها الاقتصادي والمالي الذي يقاس بنسب الربحية، وقد توصلت في جزئها الثاني الذي هدف لقياس أثر المشاركة الاجتماعية والبيئية للشركات المغربية على الأداء إلى أنّ الالتزام الاجتماعي للشركات المغربية تجاه عاملها يُعتبر البعد الأكثر أهمية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في حين أنّ الأبعاد الأخرى (البيئة، وما إلى ذلك) ليست بذات الأهمية

أمّا دراسة (وعلي، 2015، الصفحات 249-272) والتي هدفت إلى إبراز مستوى تبني لوحة القيادة المتوازنة في مؤسسة جزائرية، وهي مؤسسة صيدال ممثلة في وحدة الدار البيضاء، وتحليل مدى تأثير تبني هذه الأداة على تحسين أداؤها الشامل، فقد توصلت إلى

أن عدم التزام المؤسسات الجزائية بمسئوليتها الاجتماعية وعدم تكوين وتحفيز مواردها البشرية، واهمالها للبعد البيئي، أدى إلى ضعف كلاً من الأداء الاجتماعي والبيئي. في حين يبدو أن الاستثمار المسؤول اجتماعياً هو أداة فعالة لتوظيف واستبقاء العاملين، فإن الممارسات الاستباقية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يمكن أن تحسن أيضاً إنتاجية العاملين عبر قنوات مختلفة.

وعُموماً، فإن المؤسسة ذات المستوى العالي من المسؤولية الاجتماعية تميل إلى أن تكون أكثر جاذبية للعاملين ولديها معدل دوران منخفض أيضاً، وبالتالي خفض تكاليف التوظيف والتدريب، كما وتلعب دوراً في استبقاء العاملين وتحفيزهم.

2.3 حماية وتعزيز سمعة المؤسسة:

مع الوعي المتزايد تدريجياً حول حماية البيئة والمسؤولية الاجتماعية أصبحت مشكلة ما إذا كان الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يحسن من صورتها في المجتمع الذي تنشط فيه أم لا، فلا يمكن فصل وجود المؤسسة في بيئة الأعمال عن دور المجتمع كواحد من أصحاب المصلحة المؤثرين في الحفاظ على بقاءها، وأضحت هذه قضية رئيسية لكل من الأوساط الأكاديمية والممارسين على السواء.

وتحت مبدأ " التنازل عن ميزة للحصول على أخرى" يعتبر البعض أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعتبر كتأمين، فبالرغم من التكلفة المرتفعة للمسؤولية الاجتماعية يتم تفسير هذه التكلفة على أنها قسط تأمين يجب على المؤسسة دفعه لتجنب تدهور سمعتها وتراجع مبيعاتها مستقبلاً (Cardebat & Nicolas, 2008, p. 118)

بناءً على وجهة نظر نظرية أصحاب المصلحة فإنه من أجل البقاء في بيئة اجتماعية والحصول على الشرعية وتأمين الموارد الحرجة، على المؤسسة بذل جهود كبيرة لبناء علاقات مع أصحاب المصلحة، وستكون هناك علاقة جيدة مع أصحاب المصلحة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي على المدى الطويل، كما يُمكن لجدول أعمال اجتماعي جيد أن يبني سمعة طيبة، بحيث يوفر حاجزاً للمشاكل غير المرئية أو يوفر فرصاً أكبر للمؤسسات ذات المسؤولية الاجتماعية أكثر من المؤسسات التي لا تنتهج هذا النهج. (Parmar & Autres, 2013, pp. 403-445)

ويرى آخرون أن بعض الأشخاص يستمرون في الشراء من المؤسسات التي لديها سجل جيد للمسؤولية الاجتماعية على الرغم من رداءة الجودة نسبياً، وفي هذه الحالة

تعوض المسؤولية الاجتماعية الجيدة عن النوعية الرديئة. (Berens & Autres, 2007, p. 235)

وذهب (Ngokevina, 2017, p. 07) إلى أن تبني نهج المسؤولية الاجتماعية يشكل ميزة تنافسية وأنها سبيل لإدارة المخاطر بشكل أفضل، وتجنب خطر مقاطعة منتجاتها واعتبر كلٌّ من (JENKINS & YAKOVLEVA, 2006, pp. 271-284) أن المسؤولية الاجتماعية لا تقتصر على حماية البيئة بل تمتد إلى تلبية متطلبات المجتمعات، وقدما مؤسسة **Newmont Corporation** كمثال على المخاوف المتعلقة بأنشطتها في البيرو، والقضايا التي أثّرت حولها بشأن افتقارها إلى مشاركة المجتمع المحلي، والتلوث الذي أحدثته وما يتصل بذلك من آثار على صحة المجتمع وعدم توفير فرص العمل الكافية للمجتمع المحلي.

كما كشفت دراسة لـ (Qasim & Autres, 2017, pp. 269-283) بحثت في الآليات التي تؤثر من خلالها المسؤولية الاجتماعية في تمديد نجاح العلامة التجارية، حيث تم الحصول على البيانات من 316 مستهلك ممن لديهم معرفة بإجراءات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من مختلف المؤسسات العاملة في باكستان، وقد أظهرت النتائج أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تؤثر إيجابياً على نجاح العلامة التجارية من خلال الثقة التنظيمية.

يرى (Jr & David, 2005, p. 323) أن صورة المؤسسة هي التقييمات التراكمية التي تتشكل لدى أصحاب المصلحة مع مرور الوقت، فإذا ما امتثلت المؤسسة لتوقعات أصحاب المصلحة فإنها تبني على الشرعية، هذا ما يساعد على بناء علاقات أقوى وثقة مع أصحاب المصلحة ويمكن أن يساعد المؤسسة على مواجهة الظروف السلبية.

تسعى المؤسسة من خلال ممارسات المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق التقارب بين المؤسسة والجمهور، أين تهدف إلى تحقيق التوازن الدائم بين جميع المصالح داخل النسيج الاجتماعي الذي تنشط فيه، وهو ما ينعكس على أداءها.

3.3 كسب رضا العملاء:

اكتسبت ظاهرة ربط قرارات الشراء للمستهلكين بسجلات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات زخماً كبيراً في السنوات الأخيرة، فقد أثبتت أخلاقيات التسويق والأعمال

التجارية حقيقتين، أولاً: يأخذ المستهلكون في الاعتبار أنشطة المؤسسات في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عند اتخاذ قرارات الشراء، فبعض الأبحاث تُشير إلى أنَّ المستهلكين يرغبون في دفع سعر أعلى لمنتجات المؤسسات التي لديها المزيد من المشاركة في المسؤولية الاجتماعية، بينما يُشير آخرون إلى أنه حتى في حين أنَّ المستهلكين ليسوا على استعداد لدفع سعر أعلى، فإنهم على الأرجح سيشترون المنتجات من مؤسسات أكثر مسؤولية من الناحية الاجتماعية، وتؤكد استطلاعات الرأي الاهتمام المتزايد للمستهلكين للسلع الأخلاقية، ففي أوروبا، على سبيل المثال، أكد 46% من المستهلكين أنهم مستعدون لدفع المزيد من أجل المنتجات الأخلاقية (Patricia & Vanina, 2013, p. 7).

ثانياً: فهي أنَّ المستهلكين قد لا يدركون في كثير من الأحيان أنشطة المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

وقد أجرى (Prabu & autres, 2003, pp. 1-38) دراسة لقياس العلاقة بين برامج المسؤولية الاجتماعية واتجاهات الجمهور والنية الشرائية، والتي حاول من خلالها تقييم العلاقة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية ومعرفة المستهلكين لهذه الممارسات، وهوية المؤسسة والنوايا الشرائية، وقد خلصت الدراسة إلى تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على النية الشرائية للمستهلكين لاعتبارها أحد أبعاد هوية المؤسسة. وفي دراسة لـ (Raman & autres, 2012, pp. 71-93) طُبقت على 100 مؤسسة في ماليزيا، توصلت الدراسة إلى أنَّ تبني أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، يُؤدِّي إلى زيادة العملاء، وزيادة الميزة التنافسية للمؤسسة، هذا، بالإضافة إلى وجود علاقة ايجابية بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي.

وقد توصلت دراسة لـ (Servaes & Ane, 2012, pp. 1-32) إلى أنَّ قيام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية ترتبط بعلاقة ايجابية بقيمة المؤسسة في الحالة التي يتَّسم فيها عملاء المؤسسة بالوعي الكافي، ولكنَّها تتحول إلى علاقة سلبية في الحالة التي يتَّسم بها عملاء المؤسسة بمستوى منخفض من الوعي، وقد تمَّ التوصل إلى أنَّ ممارسة الأنشطة الاجتماعية تؤثر ايجاباً على قيمة المؤسسة لكن في ظل وعي العملاء.

كما بحثت دراسة لـ (Haider & autres, 2013, pp. 1-10) في أثر المسؤولية الاجتماعية على قرارات المستهلكين الشرائية، وإيجاد أدلة ذات صلة لربط ولاء

العملاء بمبادرات المسؤولية الاجتماعية بباكستان، وقد وَجَدَت الدراسة انخفاض مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ما يقلل من مستويات رضا العملاء.

يذهب **Allen sheppard** رئيس مجلس إدارة **Grand Met** إلى أن نجاح مؤسسات الأعمال على المدى الطويل يعتمد على وجود العملاء المستعدين لشراء منتجات تلك المؤسسات وهو الدافع وراء العمل بصدق (Fombrun C & Barinett, 2000, p. 86)

وَيَعْتَبِرُ (Gond, 2006, pp. 1-39) أنه لم يعد من الممكن اعتبارُ العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسة تسمية جَيَادِيَّةٍ تستخدم لتأهيل المؤسسة من وجهة نظر أكاديمية، بل لابد من اعتبارها كأدوات إدارية وتسويقية وفي نفس السياق، ذهبت دراسة (الحوري و آخرون، 2014، الصفحات 1-31) والتي هدفت إلى الكشف عن مدى اهتمام شركات الاتصالات الخلوية الأردنية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة (المجتمع المحلي، الموظفون، العملاء، الموردون، البيئة، المساهمون)، وتحديد مستوى الفروق في إدراك أفراد عينة الدراسة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغيراتهم الشخصية، كما هدفت الدراسة إلى تقييم أثر المسؤولية الاجتماعية في إدارة الصورة الذهنية، ولقد تم جمع بيانات الدراسة الميدانية عن طريق استبانة وُزِعَت على المديرين والعاملين المتواجدين في المراكز الرئيسية، بالإضافة إلى عملاء الشركات الثلاث في مدينة عمان، وقد توصلت الدراسة إلى أن شركات الاتصالات الخلوية الأردنية أظهرت مستوى عالياً من الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية بأبعادها السنتية، ووجود أثر معنوي للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها مجتمعة في إدارة الصورة الذهنية، إلا أن الدراسة وجدت عدم وجود أثر معنوي للمسؤولية الاجتماعية في الصورة الذهنية الذاتية والمدرّكة.

تشير الكثير من الدراسات إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي إحدى سمات المنتج التي يقدرها المستهلكون، حيث يدركون أن المؤسسات التي تهتم بجودة المنتجات هي التي ترغب في الاستثمار في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، لأن المؤسسات الموجهة للربح تجد هذه الاستثمارات "باهظة الثمن"، ونتيجة لذلك، ومن خلال الانخراط في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فإن المؤسسات قادرة على تحديد نفسها على أنها تحتوي على منتجات ذات جودة أفضل.

4. إجراءات الدراسة الميدانية لمؤسسة اسمنت تبسة (SCT):

1.4 تعريف مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)

مؤسسة إسمنت تبسة هي مؤسسة عمومية اقتصادية، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق "مصنع الما لبيض"، ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح مؤسسة قائمة بذاتها برأس مال مقدر بقيمة 800.000.000 دج ينقسم إلى 8000 سهم، قيمة كل سهم 100.000 دج.

2.4 تحليل ومناقشة النتائج

تكونت الدراسة من 87 مفردة من فئة المسؤولين الإداريين في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT) وتم استخدام لاستمارة لجمع البيانات وتشمل الاستمارة التي تم تحضيرها على (25) سؤالاً رئيسياً، التي أدرجت ضمن مقياس مكون من (05) فقرات معتمداً في تصميمه على طريقة ليكرت.

1. 2.4 تحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد العينة حول واقع الأداء الاجتماعي

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (01-16) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (02): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع المسؤولية الاجتماعية

تجاه الموارد البشرية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة		
مرتفعة جدا	0.644	4.50	2	00	1	35	49	تكرار	01- تحرص المؤسسة على توفير كل الوسائل والأدوات اللازمة للوقاية من أخطار وإصابات العمل.
			2.3	00	1.1	40.2	56.3	%	
مرتفعة	1.032	4.16	2	8	4	33	40	تكرار	02- تتكفل المؤسسة بمعالجة العاملين الذين يتعرضون لإصابات العمل.
			2.3	9.2	4.6	37.9	46.0	%	
مرتفعة	1.203	3.68	1	21	11	25	29	تكرار	03- تقدم المؤسسة دعماً لأداء شعائر الحج والعمرة.
			1.1	24.1	12.6	28.7	33.3	%	

متوسطة	1.399	3.08	16	19	8	30	14	تكرار	04- توفر المؤسسة خدمات ترفيهية واجتماعية.
			18.4	21.8	9.2	34.5	16.1	%	
مرتفعة	1.133	3.62	00	24	6	36	21	تكرار	05- يتحصل العاملون على علاوات سنوية بشكل عادل.
			00	27.6	6.9	41.4	24.1	%	
مرتفعة جدا	0.754	4.26	1	2	4	46	34	تكرار	06- يتلقى العاملون في المؤسسة برامج تدريبية وتكوينية بصفة مستمرة لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة.
			1.1	2.3	4.6	52.9	39.1	%	
متوسطة	1.425	2.78	22	22	7	25	11	تكرار	07- نظام الاختيار والتعيين في المؤسسة مبني على تكافؤ الفرص والقدرات والمهارات.
			25.3	25.3	8.0	28.7	12.6	%	
مرتفعة	1.168	3.56	1	26	2	39	19	تكرار	08- تتوفر المؤسسة على خدمات التغذية والمواصلات.
			1.1	29.9	2.3	44.8	21.8	%	
متوسطة	1.238	3.00	9	31	6	33	8	تكرار	09- فرص الترقية متاحة للجميع وتتم وفقا لمؤهلات العامل وخبراته.
			10.3	35.6	6.9	37.9	9.2	%	
متوسطة	1.265	2.80	15	29	6	32	5	تكرار	10- تؤخذ مقترحات العاملين في المؤسسة بعين الاعتبار.
			17.2	33.3	6.9	36.8	5.7	%	
مرتفعة	1.289	3.40	7	18	17	23	22	تكرار	11- تحرص المؤسسة على تنمية وتطوير المعارف العلمية للعاملين عن طريق البعثات.
			8.0	20.7	19.5	26.4	25.3	%	
متوسطة	1.205	2.85	12	28	14	27	6	تكرار	12- تقوم المؤسسة باستقصاءات دورية للتعرف على رضا العاملين.
			13.8	32.2	16.1	31.0	6.9	%	
متوسطة	1,361	2.77	22	20	7	32	6	تكرار	13- تحرص المؤسسة على اتخاذ التدابير التي

			25.3	23.0	8.0	36.8	6.9	%	تسمح بتشجيع روح المبادرة والإبداع لدى العمال.
مرتفعة جدا	0.672	4,26	00	3	2	51	31	تكرار	14- تحرص المؤسسة على توفير المراقبة الطبية الدورية للعمال.
			00	3.4	2.3	58.6	35.6	%	
مرتفعة جدا	0.545	4,45	00	00	2	43	42	تكرار	15- تحرص المؤسسة على منح المرأة فرصة العمل.
			00	00	2.3	49.4	48.3	%	
مرتفعة جدا	0.585	4.44	00	00	4	40	43	تكرار	16- تحرص المؤسسة على وجود تعويضات للعمال كالتأمين الصحي والضمان الاجتماعي وتعويضات الإجازات.
			00	00	4.6	46.0	49.4	%	
مرتفعة	3.60		المتوسط الحسابي الكلي						

المصدر: بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

يعطي الجدول السابق المعلومات الآتية:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (01) (4.50) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.644)، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة توفر كل الوسائل والأدوات اللازمة للوقاية من أخطار وإصابات العمل.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (02) (4.16) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.032)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تتكفل بمعالجة العاملين الذين يتعرضون لإصابات العمل.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (03) (3.68) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.203)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقدم دعمها لأداء شعائر الحج والعمرة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (04) (3.08) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.399)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة مختلفون حول دور المؤسسة في توفير خدمات ترفيهية واجتماعية.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (05) (3.62) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.133)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تمنح علاوات سنوية للعمال بشكل عادل.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (06) (4.26) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.754)، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن العاملين في المؤسسة يتلقون برامج تدريبية وتكوينية بصفة مستمرة لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (07) (2.78) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.425)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة غير موافقين على أن نظام الاختيار والتعيين في المؤسسة مبني على تكافؤ الفرص والقدرات والمهارات.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (08) (3.56) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.168)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تتوفر على خدمات التغذية والمواصلات.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (09) (3.00) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.238)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة غير موافقين على أن فرص الترقية متاحة للجميع وتتم وفقا لمؤهلات العامل وخبراته.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (10) (2.80) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.265)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة غير موافقين على أن المؤسسة تأخذ مقترحات العاملين بعين الاعتبار.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (11) (3.40) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.289)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تحرص على تنمية وتطوير المعارف العلمية للعاملين عن طريق البعثات.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (12) (2.85) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.205)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة غير موافقين على أن المؤسسة تقوم باستقصاءات دورية للتعرف على رضا العاملين.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (13) (2.77) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.361)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة غير موافقين

على أن المؤسسة تحرص على اتخاذ التدابير التي تسمح بتشجيع روح المبادرة والإبداع لدى العمال.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (14) (4.26) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.672)، وهذه القيم تعني أن جل أفراد العينة تقريبا موافقون على أن المؤسسة تحرص على توفير المراقبة الطبية الدورية للعمال.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (15) (4.45) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.545)، وهذه القيم تعني أن كل أفراد العينة تقريبا موافقون على أن المؤسسة تمنح فرص العمل للمرأة.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (16) (4.44) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.585)، وهذه القيم تعني أن كل أفراد العينة تقريبا موافقين على أن المؤسسة تحرص على وجود تعويضات للعمال كالتأمين الصحي والضمان الاجتماعي وتعويضات الإجازات.

2. 2.4. استجابات أفراد العينة حول قياس الأداء الاجتماعي

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (01-09) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (03): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول قياس الأداء الاجتماعي

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة		
مرتفعة	0.878	3.91	3	5	4	59	16	تكرار	01- تقيس المؤسسة مدى الاستفادة من البرامج التدريبية التي تقدمها للعمال.
			3.4	5.7	4.6	67.8	18.4	%	
مرتفعة	1.097	3.19	3	27	16	32	9	تكرار	02- تقيس المؤسسة حجم مساهمتها في حل بعض المشكلات الاجتماعية للعاملين لديها.
			3.4	31.0	18.4	36.8	10.3	%	
مرتفعة	0.769	4.01	2	2	7	58	18	تكرار	03- تقيس المؤسسة

			2.3	2.3	8.0	66.7	20.7	%	حجم مساهمتها في توفير الأمن الصناعي للعاملين بها.
مرتفعة	1.176	3.14	8	21	17	32	9	تكرار	04- تقيس المؤسسة مستوى استقرار حالة العمل بها.
			9.2	24.1	19.5	36.0	10.3	%	
مرتفعة	0.846	3.47	00	12	30	37	8	تكرار	05- تقيس المؤسسة نفقاتها على أبحاث وتطوير منتجاتها وخدماتها الزبائن.
			00	13.8	42.5	42.5	9.2	%	
مرتفعة	0.927	3.64	2	10	16	48	11	تكرار	06- تقيس المؤسسة دورها في الرد على استفسارات ومشكلات الزبائن.
			2.3	11.5	18.4	55.2	12.6	%	
مرتفعة	0.873	3.80	2	5	16	49	15	تكرار	07- تراقب المؤسسة تسليم العمليات (الجودة، الأجال، الكمية، المكان، الشكل، والوثائق).
			2.3	5.7	18.4	56.3	17.2	%	
مرتفعة	0.665	3.89	00	4	12	60	11	تكرار	08- تقيس المؤسسة حجم مساهمتها في توفير فرص عمل جديدة والتخفيف من حدة البطالة.
			00	4.6	13.8	69.0	12.6	%	
متوسطة	1.202	2.91	13	21	19	28	6	تكرار	09- تقيس المؤسسة حجم مساهمتها في تطوير وتحسين البنية التحتية في المنطقة المحيطة.
			14.9	24.1	21.8	32.2	6.9	%	
مرتفعة	3.55		المتوسط الحسابي الكلي						

المصدر: بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يعطي الجدول أعلاه المعلومات التالية:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (01) (3.91) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.878)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقيس مدى الاستفادة من البرامج التدريبية التي تقدمها للعمال، حيث تعمل المؤسسة على توزيع استمارات للعمال الذين خضعوا لبرامج تدريبية من أجل معرفة آرائهم حول هذه البرامج ومدى استفادتهم منها.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (02) (3.19) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.097)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقيس حجم مساهمتها في حل بعض المشكلات الاجتماعية للعاملين لديها وتتعلق هذه المشكلات عموماً بالنقل والتغذية والصحة، فالمؤسسة تحرص على توفير وسائل النقل لعمالها، بالإضافة إلى تكفلها بصحة العمال بالمركز الصحي "عالية صالح" الموجود ببلدية تبسة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (03) (4.01) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.769)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة غير موافقين على أن المؤسسة تقيس حجم مساهمتها في توفير الأمن الصناعي للعاملين بها.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (04) (3.14) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.176)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقيس مستوى استقرار حالة العمل بها.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (05) (3.47) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.846)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقيس نفقاتها على أبحاث وتطوير منتجاتها وخدماتها الزبائن.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (06) (3.64) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.927)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقيس دورها في الرد على استفسارات ومشكلات الزبائن.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (07) (3.80) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.873)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تراقب تسليم العمليات (الجودة، الأجال، الكمية، المكان، الشكل، والوثائق).

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (08) (3.89) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.665)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقيس حجم مساهمتها في توفير فرص عمل جديدة والتخفيف من حدة البطالة.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (09) (2.91) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.202)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة غير موافقين على أن المؤسسة تقيس حجم مساهمتها في تطوير وتحسين البنية التحتية في المنطقة المحيطة.

4. خاتمة:

حاولت هذه الورقة البحثية توضيح قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات وذلك بالتعرض لمؤسسة الاسمنت الماء الابيض بتبسة كنموذج، واستنادا الى ما تم عرضه توصل البحث الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات .

- هنالك العديد من الأبعاد الخاصة بالأداء الاجتماعي تجاه العاملين اذ يجب على المؤسسات الانتباه إليها والأخذ بها لأنها تحقق أهداف العاملين وتزيد من ولائهم واهتمامهم بالمؤسسة التي يعملون فيها وفي نفس الوقت فهي تحقق أهداف المؤسسة التي تعمل في ظل المنافسة وتحديات البيئة.

- ذهبت اتجاهات آراء المبحوثين إلى عدم الموافقة على العبارات ذات العلاقة بتشجيع روح المبادرة للعاملين وأخذ مقترحاتهم في الحسبان، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (10) و(13) على التوالي (2.80) و(2.77)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة غير موافقين على أن المؤسسة تأخذ مقترحات العاملين بعين الاعتبار، ولا تتخذ أي تدابير تسمح بتشجيع روح المبادرة والإبداع لدى العمال، ومنه فالفرضية الثالثة خاطئة.

- من خلال ما تم عرضه، لوحظ أن أفراد العينة أبدوا موافقتهم على اهتمام المؤسسة بالبعد الاجتماعي، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (01)، (02)، (03)، (04)، (05)، (06)، (07) و(08) على التوالي (3.91)، (3.19)، (4.01)، (3.14)، (3.47)، (3.64)، (3.80)، (3.89)، فهي تعتمد على مجموعة من المؤشرات لقياس تابعات أنشطتها على العاملين والزبائن من خلال دور هذه

الأخيرة في الاستماع إلى مشاكل الزبائن ومحاولة حلها، كما تعتمد المؤسسة إلى قياس رضا زبائننا من خلال توزيع مجموعة من الاستمارات لتعبئتها وابداء آرائهم واقتراحاتهم، لكن اتجهت آراؤهم إلى عدم الموافقة حول قيام المؤسسة بقياس تابعات أنشطتها على المجتمع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (09) (2.91) وهذه القيم تعني أن أفراد العينة غير موافقين على أن المؤسسة تقيس حجم مساهمتها في تطوير وتحسين البنية التحتية في المنطقة المحيطة، وبالتالي يمكن القول أن الفرضية الأولى صحيحة نسبياً.

- الممارسة الاجتماعية تجاه العمال كانت مرتفعة، إلا أنها لا تتعدى تلك الموجودة في قانون العمل، ولا تشمل أي مبادرات أخرى تشجيعية أو تحفيزية، وكل الفقرات التي تعني بتكافؤ الفرص في العمل والترقية والعدالة في التوظيف، اتجه فيها المبحوثون إلى عدم الموافقة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم (09) (3.00)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة غير موافقين على أن فرص الترقية متاحة للجميع ولا تتم وفقاً لمؤهلات العامل وخبراته، وهو ما يتنافى مع الفرضية الثانية.

بناء على ما تقدم من نتائج يمكن تقديم التوصيات التالية:

- نشر الوعي بأهمية الممارسات الاجتماعية بين مختلف الإدارات والعاملين، مع تصميم وتنفيذ برامج لتدريب المتطوعين من الموارد البشرية للمؤسسة والمهتمين بالقيام بأنشطة اجتماعية سواء داخل المؤسسات أو خارجها، وهذا من الضروري أن يكون جزء من استراتيجية العمل لدى المؤسسة.

- ضرورة حرص المؤسسة على اتخاذ التدابير التي تسمح بتشجيع روح المبادرة والإبداع لدى العمال وتوفير فرص الترقية للجميع وفقاً لمؤهلات العامل وخبراته.

- على المؤسسات وضع تقارير مفصلة تحوي المعلومات والبيانات عن الأداء الاجتماعي والبيئي مثل ما تحوي بيانات الجانب المالي.

5. قائمة المراجع:

- Berens, G., & Autres. (2007). *The CSR-Quality trade-off: when can corporate social responsibility and corporate ability compensate each other?* *Journal of Business Ethics*.
- Cardebat, J.-M., & Nicolas, S. (2008). *Responsabilité sociale des entreprises et performance: un point de vue économique*. *La Revue des Sciences de Gestion*(3).
- CAROLLA, A. (1979). *A Three-dimensional conceptual model of corporate social performance*. *Academy of Management Review*, 04(04).
- el Malki, T. (2010). *Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance: analyse empirique dans le cas du MAROC*. *Thèse de doctorat en sciences économiques*. France: Aix-Marseille université.
- Fombrun C, G., & Barinett, N. (2000). *Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk*. *Business Society Review*, 105(1).
- Gond, J.-P. (13-16 juin 2006). *Constructing the (positive) relationship between corporate social and financial performance on financial markets*. *XVème conférence internationale de management stratégique*. Annecy, Genève.
- Haider, I., & autres. (2013). *The impact corporate social responsibility on customer loyalty: mediating role of customer satisfaction*. *Customer Satisfaction*.
- Jr, W. B., & David, C. (2005). *Strategic corporate social responsibility as global brand insurance*. *Business Horizons*(48).
- Ngokevina, J. F. (7-9 juin 2017). *Vers une contribution de la RSE à la performance globale des entreprises: une étude empirique*. *XXVle conférence internationale de management stratégique*. Loyal.
- Parmar, B. L., & Autres. (2013). *State holder theory: State of the arts*. *The Academy of Management Annals*, 04(01).
- Patricia CRIFO, Vanina FORGET.(2013), *La responsabilité sociale et environnementale des entreprises: mirage ou virage ?*, *cahier de recherche*.
- Prabu DAVID et autres .(2003), *Corporate social responsibility practices, corporate identity and purchase intention: viability of a dual – process model*, *Paper presented at the annual meeting of the international communication association, San Diego*.

Qasim, S., & Autres. (2017). *Impact of corporate social responsibility on brand extension succes via organizational trust: moderating role of the CSR communication. Asian journal of empirical reasearch*, 07.

Raman, M., & autres. (2012). *The impact of corporate ocial responsibility on conumer loyalty. Kajian Malaysia*, 30(02).

Servaes, H., & Ane, T. (2012). *The impact of corporate ocial responsibility on firm value: the role of customer awareness. journal of management science*.

Wartick, S. L. et P. L. Cochran .(1985), *The evolution of the Corporate Social Performance model, Academy of Management Review*, 10.

Wood, D. j. (1991). *Corporate social performance revisited. Academy of management review*, 16(04).

Yakovleva.N, J. (2006). *Corporate social responsibility environmental in mining industry: exploring trends in social and disclosure. Journal of Cleaner production*(14).

الشيخ الداوي. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث(07).

عرقوب وعلي. (2015). تحليل مستوى تبني لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسات الجزائرية وأثره على أدائها الشامل- دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 01(08).

فالح عبد القادر الحوري، و آخرون. (2014). إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية. مجلة شؤون اجتماعية.

فؤاد محمد عيسى. (12, 01, 2023). المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر، دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات.

<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/05/pdf>

نسيمة غلاي. (2014-2015). الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات-دراسة حالة بعض مؤسسات تلمسان. تلمسان، جامعة أبي بكر بلقايد.