

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

معهد العلوم والتقنيات التطبيقية

قسم المناجمت



## دور المسؤولية الإجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد -قائمة

مذكرة تخرج مقدّمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة اليسانس المهني في

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتور:

د.سعيدات النجمي

إعداد الطلبة:

- مهيرة إكرام

نوقشت وأجرت علنا بتاريخ: 2023/06/

رئيسا

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

ليندة بوعلي د. أستاذ

مقرا

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

د. سعيدات نجمي أستاذ

مناقشا

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

عثماني الهادي د. أستاذ

الموسم الجامعي :

2023/2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

معهد العلوم والتقنيات التطبيقية

قسم المناجمنت



## دور المسؤولية الإجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد -قائمة

مذكرة تخرج مقدّمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة اليسانس المهني في

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتور:

د.سعيدات النجمي

إعداد الطلبة:

- مهيرة إكرام

الموسم الجامعي :

2023/2022

# الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً وآخراً. ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم أستاذي المشرف على الرسالة فضيلة الأستاذ الدكتور: سعيدات النجمي الذي لم يدخر جهداً في مساعدتي، فقد فتح لي بيته، كما هي عادته مع كل طلبة العلم، وكنت أجلس معه الساعات الطوال أقرأ عليه ولا يجد في ذلك حرجاً، وكان يحثني على البحث، ويرغبني فيه، ويقوّي عزيمتي عليه فله من الله الأجر ومني كل تقدير حفظه الله وتمّعه بالصحة والعافية ونفع بعلمه. كما أشكر عائلتي، وأبي وأمي خصوصاً ووفقهما لكل خير لما يبذلانه من إهتمام.

## المخلص:

تلعب المسؤولية الاجتماعية دورًا حاسمًا في تحسين الأداء الوظيفي للشركات والمؤسسات. إن تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية يعني أن الشركات تعترف بأن لديها التزامات أكثر من مجرد تحقيق الربح، بل أنها يجب أن تكون مسؤولة تجاه المجتمع والبيئة التي تعمل فيها.

بصفة عامة، يمكن تلخيص دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي في تعزيز السمعة وبناء الثقة عندما تتبنى الشركات ممارسات اجتماعية مسؤولة وتسعى لتحقيق الخير العام، يزداد تقدير العاملين والمستهلكين والمستثمرين لهذه الشركات. يؤدي ذلك إلى تعزيز سمعتها وبناء الثقة، مما يؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة وعلاقتها بالمعنيين.

جذب واحتفاظ المواهب يعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية أمرًا مهمًا لاجتذاب المواهب المؤهلة والمتحمسة. يفضل الكثير من الأفراد العمل في الشركات التي تتبنى قيمًا اجتماعية وتحاول إحداث تغيير إيجابي في المجتمع. بالإضافة إلى ذلك، فإن توفير بيئة عمل مستدامة واهتمام الشركة برفاهية موظفيها يعزز رضاهم ويسهم في احتفاظهم بالوظيفة.

زيادة الابتكار والإبداع تشجيع الشركات على اعتماد الممارسات الاجتماعية المسؤولة يسهم في تحفيز الابتكار والإبداع داخل المنظمة. عندما يشعر الموظفون بأنهم يعملون في شركة تهتم بالمسؤولية الاجتماعية، فإنهم يصبحون أكثر انخراطًا وتعاونًا في العمل وبيدعون في إيجاد حلول جديدة للتحديات التي تواجه الشركة.

تحقيق التنمية المستدامة بتبني المسؤولية الاجتماعية، يمكن للشركات المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة. من خلال التركيز على البيئة والمجتمع، يمكن للشركات تقليل الأثر البيئي لأعمالها وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات التي تنشط فيها.

باختصار، تلعب المسؤولية الاجتماعية دورًا حاسمًا في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز السمعة، جذب المواهب، تحفيز الابتكار والإبداع، وتحقيق التنمية المستدامة. تلك الشركات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية تكون قادرة على بناء علاقات أفضل مع موظفيها وعملائها والمجتمع بشكل عام، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج إيجابية للشركة.

## **Abstract:**

Social responsibility plays a crucial role in improving the functional performance of companies and organizations. Adopting the concept of social responsibility means that companies recognize that they have more obligations than just making a profit, but that they must be responsible to the society and the environment in which they operate.

In general, the role of social responsibility in improving job performance can be summarized in enhancing reputation and building trust when companies adopt socially responsible practices and strive for the common good, employees, consumers and investors increasingly appreciate these companies. This strengthens its reputation and builds trust, which positively affects the company's performance and its relationship with stakeholders.

Attracting and retaining talent a commitment to social responsibility is important to attract qualified and motivated talent. Many individuals prefer to work in companies that adopt social values and try to make a positive change in society. In addition, the provision of a sustainable work environment and the company's concern for the well-being of its employees enhances their satisfaction and contributes to their job retention.

Increasing innovation and creativity: encouraging companies to adopt socially responsible practices contributes to stimulating innovation and creativity within the organization. When employees feel that they are working in a company that cares about social responsibility, they become more engaged, dedicated to work and are creative in finding new solutions to the challenges facing the company.

Achieving sustainable development: by adopting social responsibility, companies can contribute to achieving sustainable development. By focusing on the environment and society, companies can reduce the environmental impact of

their business and promote economic and social development in the communities in which they are active.

In short, social responsibility plays a crucial role in improving job performance by enhancing reputation, attracting talent, stimulating innovation and creativity, and achieving sustainable development. Those companies that adopt social responsibility are able to build better relationships with their employees, customers and society in general, which ultimately leads to positive results for the company.

## فهرس المحتويات

|        |                                |
|--------|--------------------------------|
| أ..... | مقدمة:                         |
| أ..... | إشكالية الدراسة:               |
| أ..... | التساؤلات الفرعية:             |
| أ..... | الفرضيات:                      |
| ب..... | 4.نموذج الدراسة:               |
| ج..... | أسباب إختيار الموضوع:          |
| ج..... | أهداف الدراسة:                 |
| ج..... | أهمية الدراسة:                 |
| د..... | حدود الدراسة:                  |
| د..... | منهج البحث والأدوات المستخدمة: |
| د..... | مرجعية الدراسة:                |
| ه..... | صعوبات البحث:                  |

### الفصل الاول:الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي

#### المبحث الأول :أ الإطار النظري للمسؤولية الإجتماعية

|         |  |
|---------|--|
| 30..... | المطلب الاول: الإطار النظري للمسؤولية الإجتماعية       |
| 43..... | المطلب الثاني: عناصر ومعايير قياس المسؤولية الإجتماعية |
| 46..... | المطلب الثالث: المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة         |
|         | المبحث الثاني : الإطار النظري الأداء الوظيفي           |
| 49..... | المطلب الاول: الإطار النظري الأداء الوظيفي             |



المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي ..... 57

المطلب الثالث: مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين الاداء الوظيفي.....50

### الفصل الثاني:الاطار التطبيقي

المبحث الأول: بطاقة فنية لصندوق التقاعد الوطني لوكالة قالمة ..... 56

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ..... 59

الخاتمة..... 75

المراجع..... 75

## فهرس الجداول:

- الجدول رقم 1: معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة..... 61
- الجدول رقم 2 : معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة..... 61
- الجدول رقم 3: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس..... 62
- الجدول رقم 4: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن ..... 63
- الجدول رقم 5 توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة ..... 64
- الجدول رقم 6: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي ..... 65
- الجدول رقم 7: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة..... 66
- الجدول رقم 8: مقياس ليكارت الثلاثي..... 67
- الجدول رقم 9: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول ..... 68
- الجدول رقم 10: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني ..... 70
- الجدول رقم 11: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات ..... 71
- الجدول رقم 12: ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى ..... 72
- الجدول رقم 13: اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية) ..... 73
- الجدول رقم 14: اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثالثة) ..... 74

## فهرس الأشكال:

- الشكل رقم: 1: نموذج الدراسة ..... ب
- الشكل رقم: 2: محددات الأداء الوظيفي حسب نموذج (Porter&Lawler) ..... 54
- الشكل رقم: 3 التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس ..... 63
- الشكل رقم: 4: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن ..... 64
- الشكل رقم: 5 توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة ..... 65
- الشكل رقم: 6: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي ..... 66
- الشكل رقم: 7: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة ..... 67

مقدمة

## مقدمة:

شهد عالم الأعمال والتطورات التكنولوجية تقدماً كبيراً في مختلف المجالات، وقد أثر هذا التقدم بشكل كبير على زيادة عدد المشكلات والتحديات التي تعوق كفاءة وفاعلية المؤسسات في الوقت الحاضر. واليوم، أصبحت المؤسسات ملزمة أكثر من أي وقت مضى بتحمل جزء من المسؤولية تجاه المجتمع وتبني رؤية جديدة تهدف إلى تلبية الإحتياجات الأساسية للمجتمع وتقديم خدمات غير ضارة بالبيئة وصحة المستفيدين، ويندرج ذلك ضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية التي تطورت بشكل ملحوظ.

يعزز مفهوم المسؤولية الاجتماعية الوعي بالمسؤولية تجاه الجميع من خلال إيجاد بيئة عمل تدعم وتشارك الجميع في عملية إتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتوفير حياة مهنية أفضل تعزز أداء المنظمة وتلبي إحتياجات الجميع، فالمسؤولية الاجتماعية تعتبر أداة فعالة لتحسين العلاقات سواء بين الموظفين وإدارة المؤسسة أو بين الموظفين أنفسهم أو بين المجتمع بأكمله، وتسعى المنظمات اليوم إلى تقليل المخاطر المرتبطة بأعمالها ونشاطاتها، من خلال إعتداد إستراتيجيات للمسؤولية الاجتماعية، بهدف خلق بيئة عمل محفزة وتعزيز الشعور بالإستقرار والأمان والإنتماء، وتعمل أيضاً على زيادة الإلتزام في المجتمع، مما يؤثر إيجاباً على رضا الموظفين وأدائهم، ويعزز روح العمل الجماعية ويدفع بالجميع نحو تحقيق النجاح.

## إشكالية الدراسة:

الى أي مدى تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - قالمة؟

## التساؤلات الفرعية:

- ما مستوى تبني المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - قالمة؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية قالمة؟
- الى أي مدى تؤثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية قالمة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، الوظيفة)

## الفرضيات:

وللإجابة على جملة التساؤلات الفرعية المطروحة قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات كانت كالآتي:

- مستوى تبني المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - قالمة مرتفع

- مستوى الاداء الوظيفي الاجتماعية في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - قائمة مرتفع  
- تؤثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية للصندوق الوطني للتقاعد في ولاية قائمة بدرجة متوسطة  
3. نموذج الدراسة:

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تم إعداد هذا النموذج إستنادا إلى الدراسات السابقة:

1 - المتغير المستقل: ويتمثل في (المسؤولية الاجتماعية) وتنقسم إلى أربعة أبعاد هي البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي والبعد الاجتماعي،

المتغير التابع: ويتمثل في (تحسين اداء الوظيفي) وينقسم إلى أربعة أبعاد هي التطوير الشخصي، الإنتاجية والمسؤولية والالتزام والجودة.

الشكل رقم: 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسة (شقارني 2019)، (صياحي 2019)،  
(المعايطه 2019).

## أسباب إختيار الموضوع:

أسباب اختيار هذا الموضوع قد تكون ذاتية وموضوعية، وفيما يلي بعض الأسباب التي قد تكون وراء اختيار هذا الموضوع:

### أسباب ذاتية:

1. إهتمامي شخصي بمجال المسؤولية الإجتماعية وتأثيرها على أداء الوظيفي، وإستكشاف هذا الموضوع بمزيد من التفصيل.
2. لإمتلاكي خبرة سابقة في العمل في مؤسسة صندوق التقاعد الوطني، وأود فهم تأثير المسؤولية الإجتماعية على الاداء الوظيفي من خلال دراسة حالة محددة في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - قالمة.

### أسباب موضوعية:

1. لإهمية موضوع المسؤولية الإجتماعية وتأثيرها على أداء الوظيفي، حيث يعتبر تبني المسؤولية الإجتماعية توجهاً إستراتيجياً مهماً للمؤسسات اليوم
2. تأثير المسؤولية الإجتماعية على الأداء هناك أدلة متزايدة تشير إلى أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تؤثر إيجابياً على أداء الوظيفي من خلال تعزيز سمعة المؤسسة، وتعزيز رضا العملاء، وتحفيز الموظفين.
3. هناك نقص في الدراسات السابقة التي تناولت تأثير المسؤولية الإجتماعية على الأداء الوظيفي في مؤسسات معينة مثل الصندوق الوطني للتقاعد - قالمة، ولذلك قد تكون مهتماً بإجراء دراسة جديدة لملء هذا الفجوة في المعرفة.

### أهداف الدراسة:

نلخص الأهداف التي يطع اليها هذا البحث للوصول اليها فيما يلي:

- تحديد مستوى إلتزام مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - قالمة بالمسؤولية الإجتماعية ودرجة تبنيها لمبادئها.
- تحديد التأثيرات المحتملة لتبني المسؤولية الإجتماعية على أداء التنظيم في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - قالمة.
- تحليل أبعاد المسؤولية الإجتماعية التي ينبغي على المؤسسة التركيز عليها لتحسين أداء الوظيفي.
- تحديد التحديات والعقبات التي قد تواجه المؤسسة في تنفيذ مبادئ المسؤولية الإجتماعية وتأثيرها على أداء الوظيفي.
- تحديد التوصيات والإجراءات التي يمكن أن تساهم في تحسين أداء الوظيفي من خلال تعزيز المسؤولية الإجتماعية.

### أهمية الدراسة:

هنا بعض الأهمية المحتملة لدراسة دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - قالمة:

1. تحسين الصورة العامة للمؤسسة: يمكن أن يساهم اهتمام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية في تحسين سمعتها وصورتها في الجمهور والمجتمع المحلي ويعزز الثقة فيها كمؤسسة ملتزمة بالقضايا الاجتماعية.
2. جذب واحتفاظ المواهب: قد تكون المسؤولية الاجتماعية عاملاً جذاباً للمواهب المحتملة والموظفين الحاليين، حيث يفضل الكثير من الأفراد العمل في المؤسسات التي تولي اهتماماً بالقضايا الاجتماعية وتسعى لتحقيق التأثير الإيجابي في المجتمع.
3. الاداء والإبتكار يمكن لتبني المسؤولية الاجتماعية أن يعزز الاداء الوظيفي من خلال تحسين العمليات والاداء وتعزيز الإبتكار والتفكير الإبداعي داخل المؤسسة.
4. التوافق مع المعايير والمتطلبات القانونية يمكن أن يساهم الالتزام بمبادئ المسؤولية الاجتماعية في التوافق مع المعايير والمتطلبات القانونية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والاستدامة.

### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الحدود المكانية والحدود الزمنية وهي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في أداء تحسين أداء الوظيفي.
- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية على مستوى صندوق التقاعد الوطني وكالة -قائمة-.
- الحدود الزمنية: كانت طيلة شهر مارس الى شهر ماي خلال سنة 2023.
- الحدود البشرية: وتتمثل في مجموعة إدارت صندوق التقاعد الوطني وكالة -قائمة-.

### منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل الإلمام بهذا الموضوع بمختلف جوانبه ومعالجة الإشكالية المطروحة وكذا إثبات صحة الفرضيات، إعتدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي والتاريخي في الجانب النظري من خلال التطرق الى الإطار المفاهيمي لصندوق التقاعد الوطني وعلى المنهج التجريبي في دراسة حالة صندوق التقاعد الوطني وكالة قائمة النظري والواقع التطبيقي له.

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة لدراستنا من عمال وموظفي الصندوق الوطني للتقاعد الذي يبلغ عدده 31 عامل.

### مرجعية الدراسة:



إعتمدنا في دراستنا على مختلف الوسائل لجمع البيانات ومنها الكتب بدرجة أولى، مجلات، مذكرات سابقة وكذا المواقع الالكترونية بغية اثراء البحث بمعلومات متنوعة وهادفة لتحليل إشكالية البحث اما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المعلومات المقدمة من طرف صندوق التقاعد الوطني وكالة قالمة.

### **صعوبات البحث:**

لم نواجه صعوبات في بحثنا ما عدا عدم توفر الملاحق لازمة لدراستنا.

### **هيكل البحث:**

بغرض دراسة ومعالجة كل جوانب هذا الموضوع تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول:

**حيث الفصل الأول:** الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية تناولنا في المبحث الأول المتمثل في مدخل المسؤولية الاجتماعية للمنظمات المبحث الثاني أسسيات المسؤولية، المبحث الثالث إتجاهات وفوائد المسؤولية الاجتماعية، ويتضمن إتجاهات المسؤولية الاجتماعية وفوائد المسؤولية الاجتماعية والإعتلال الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية

**الفصل الثاني:** أداء المؤسسة تتفرع الى ماهية الأداء، تصنيفات الأداء ومستوياته، العوامل المؤثرة عليها وأهميتها في التنمية الإقتصادية و في المبحث الثالث علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء الوظيفي.

**وفي الفصل الثالث:** التطبيقي دراسة ميدانية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الوظيفي بصندوق الوطني للتقاعد بوكالة -قالمة-، تقديم بطاقة فنية لصندوق التقاعد الوطني لوكالة-قالمة-، عرض وتحليل البيانات الدراسة الميدانية، إختبار فرضيات الدراسة، خاتمة.

## الفصل الأول:

# النظري للمسؤولية الاجتماعية والأداء الوظيفي

### المطلب الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

تعتمد المنهج التقليدي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على السعي لتحقيق أقصى أرباح ممكنة داخل الإطار القانوني القائم، يستمد هذا المنهج مبادئه من النظرية الاقتصادية الكلاسيكية التي تركز على كفاءة المؤسسة الإقتصادية وتنظيم المصلحة الذاتية للمساهمين كمسؤولية أساسية للإدارة.

في أوائل الخمسينات من القرن الماضي، ظهر إتجاه قوي، خاصة في المجتمعات الرأسمالية، يدعو إلى ضرورة تبني المؤسسات لدور نشط تجاه المجتمع الذي تعمل فيه. وأصبحت الإدارة مسؤولة ليس فقط عن تحقيق الكفاءة الإقتصادية لأنشطتها وقياسها بواسطة مؤشرات الربحية، ولكن أيضاً عن التعامل مع المشكلات الاجتماعية التي قد تنشأ نتيجة لأداء تلك الأنشطة، وبالتالي أصبحت الإدارة مضطرة إلى تحمل المسؤولية الاجتماعية، بجانب مسؤوليتها الإقتصادية.

### التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية

إن المنتبع لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة وإضافات نوعية أدت إلى إثراء هذا المفهوم، إن وضع حد فاصل بين فترات زمنية لغرض تأشير مراحل دقيقة لتطور المفهوم غير ممكن وذلك لتداخل الأحداث وتأثيراتها المتبادلة، وبالتالي فإن محاولتنا لتتبع نضوج مفهوم المسؤولية الاجتماعية على ما هي عليه اليوم رصد لأبرز حالات الإنتقال بالمفهوم من الحالة الآنية العملية إلى الإستجابة الإستراتيجية ومن الجزئية الضيقة إلى الشمولية الواسعة.<sup>1</sup>

إن البعد التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية هو التابع المنطقي المستمر الحاصل في منظمات الأعمال عبر فترات زمنية طويلة ويمكن إيجاز أهم مراحل التطور التاريخي فيما يلي:

**رحلة الثورة الصناعية والإدارة العلمية:** مرحلة الثورة الصناعية والإدارة العلمية تعتبر فترة هامة في تاريخ تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية. بدأت الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر وشهدت تقدماً كبيراً في التصنيع والإنتاج. ومع هذا التقدم، ظهرت حاجة لاستثمارات جديدة وتوسع الأعمال<sup>2</sup>

ومع ذلك، كان هناك نقص في المعاملة العادلة للعمال واحترام حقوقهم. كانت الشركات تستغل العمال بشكل غير متعادل من خلال تمديد ساعات العمل وتقديم أجور زهيدة. وقد أدى هذا الاستغلال إلى

<sup>1</sup> محمد فلاق، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016 ، ص:

. 21

<sup>2</sup> محمد فلاق، المرجع السابق، ص: 34 ، 35

## الفصل الاول: الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي

تشكيل طبقة اقتصادية متفاوتة بين أصحاب المصانع والمستثمرين الذين كانوا يسعون لتحقيق أرباحهم الشخصية وعمال المصانع الذين كانوا يعانون من ظروف عمل قاسية.

في هذه المرحلة، ظهر مفهوم "مبدأ اليد الخفية" الذي ابتكره الاقتصادي الشهير آدم سميث. وينص هذا المبدأ على أن الاهتمام بالمصلحة الخاصة والسعي الدائم نحو تحقيقها يعد المحرك الرئيسي للنشاط الاقتصادي، وبالتالي يساهم في تحقيق الأهداف النهائية.

مع ظهور هذه الأفكار والمفاهيم، بدأت المدرسة الكلاسيكية وخاصة مدرسة الإدارة العلمية تواجه انتقادات عديدة. وعبر علماء الاقتصاد مثل أوليفر شلدون عن ضرورة إيجاد توازن عادل في توجيه الأولويات في الإنتاج، بما في ذلك تنظيم الجوانب الإنسانية لعملية الإنتاج.

تلك المرحلة شهدت توجهاً نحو النقد والبحث عن تطوير نماذج أكثر عدالة اجتماعية واحترام للعمال. ومن هذه المحطات، يتضح أن المفهوم الأساسي للمسؤولية الاجتماعية بدأ يترسخ وينمو في ذلك الوقت، مما أعطى الدفع للتطورات المستقبلية في هذا المجال.

في هذه المرحلة، كانت النقاشات والانتقادات المستمرة تعزز فكرة أن المؤسسات يجب أن تتبنى مسؤولية أكبر تجاه المجتمع والبيئة التي تعمل فيها. توصل البعض إلى استنتاج أن التركيز فقط على تحقيق الأرباح لا يكفي، وأنه يجب أن تكون هناك توازن بين الاهتمام بالمصلحة الشخصية والمساهمة في رفاهية المجتمع وحماية البيئة.

هذه الفترة شهدت أيضاً ظهور بادرات لتطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الشركات والمؤسسات. بدأت بعض الشركات تدرك أهمية تبني مبادئ أخلاقية واجتماعية في أعمالها واتخاذ قرارات تتجاوز مجرد تحقيق الربح النقدي. كما توسعت نطاق المسؤولية لتشمل قضايا مثل حقوق العمال والمساواة والتنوع والحفاظ على البيئة.

تلك البادرات والتطورات المبكرة في مفهوم المسؤولية الاجتماعية واجهت تحديات كبيرة، ولكنها وضعت الأسس للتطورات المستقبلية. فبفضل المزيد من البحوث والنقاشات والضغط الاجتماعي، تطورت المفاهيم والمعايير المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية لتشمل جوانب أكثر شمولية وتأثيراً إيجابياً على المجتمع والبيئة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- محمد فلاق، نفس المرجع السابق، ص ص: 34 ، 35

## الفصل الأول: الأطار النظري للمسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي

بإختصار، مرحلة الثورة الصناعية والإدارة العلمية شكلت نقطة تحول هامة في تاريخ المسؤولية الاجتماعية، حيث بدأ التركيز يتحول من التركيز الحصري على تحقيق الأرباح إلى التفكير في المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات.

**مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتجارب هاورثون:** تعود إلى النصف الأول من القرن العشرين، وتعتبر فترة هامة في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية، في هذه المرحلة، بدأت المؤسسات في تبني أساليب إنتاج جديدة تستخدم خطوط الإنتاج، حيث تم تقسيم العمل إلى مهام صغيرة ومتتالية تتم على الخطوط الإنتاجية، هذا التغيير في طريقة التنظيم والإنتاج أدى إلى زيادة كبيرة في كفاءة الإنتاج وتقليل التكاليف.

في هذا السياق، قام الاقتصادي الأمريكي دوغلاس ماكغريغور هاورثون بإجراء تجارب اجتماعية في مصانع شركة وسترن إلكتريك في الولايات المتحدة خلال عقد 1920، هدفت هذه التجارب إلى دراسة تأثير ظروف العمل وأساليب التنظيم على أداء العمال ورضاهم الوظيفي، وفي ضوء تجارب هاورثون، توصل إلى استنتاجات مهمة حول ضرورة تحسين ظروف العمل وتوفير بيئة عمل تشجع على الإنتاجية وتحقيق رضا العمال. وقد أكد أيضًا على أهمية المشاركة والتواصل بين إدارة المؤسسة والعمال لتحقيق أهداف الإنتاج وتحسين العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة<sup>1</sup>.

هذه التجارب ساهمت في رفع الوعي بأهمية اعتبار العمال والمجتمع في اتخاذ قرارات الإدارة وتنمية المؤسسات، وقد ساعدت في تشكيل فهم أعمق لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وضرورة مراعاة العوامل الاجتماعية والبشرية في إدارة الأعمال، بالتالي يمكن القول أن مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتجارب هاورثون شكلت محطة هامة في تاريخ تطور المسؤولية الاجتماعية، حيث أسهمت في توسيع النظرة نحو المؤسسات ودورها في المجتمع بما يتعدى تحقيق الأرباح الاقتصادية لتشمل أبعادًا اجتماعية وبشرية أكثر شمولية.

**مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية:** هي أحد المراحل الهامة في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية، خلال النصف الأول من القرن العشرين، إنتشرت الأفكار الاشتراكية والتي أكدت على أهمية تحقيق العدالة الاجتماعية وتوزيع الثروة بشكل أكثر تكافؤًا، تُعدُّ فكرة المسؤولية الاجتماعية للشركات جزءًا من هذا التأثير الاشتراكي، حيث بدأت الشركات في النظر إلى دورها ومسؤولياتها في تحقيق المصلحة العامة ورفاهية

<sup>1</sup> بلال مجيدر وعبد الرزاق حمر العين، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة أوراق اقتصادية، المجلد 03، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2019، ص: 140 .

## الفصل الاول: الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي

المجتمع، وتزايد الإهتمام بالموضوع في ذلك الوقت جاء نتيجة للتحويلات الإجتماعية والإقتصادية التي شهدتها المجتمعات<sup>1</sup>.

تبنّت بعض الشركات مفهوم المسؤولية الاجتماعية كإطار للعمل الإستدامة والمساهمة الإجتماعية، قدمت هذه الشركات دعماً للمشاريع الإجتماعية والبيئية، وسعت للحد من التأثير البيئي السلبي لأعمالها، وتحسين ظروف العمل والعدالة الإجتماعية داخل المؤسسات.

يُعدُّ هذا التأثير الإشتراكي أحد العوامل التي ساهمت في تحول المفهوم التقليدي للشركات من مجرد كيانات اقتصادية تسعى لتحقيق الربح إلى كيانات تأخذ بعين الإعتبار الأثر الاجتماعي والبيئي لأعمالها، وقد أثر هذا التحول على سلوك المؤسسات وعلاقتها بالموظفين والعملاء والمجتمع بشكل عام لذا، يمكن القول بأن مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية كانت محطة مهمة في تطور المسؤولية الإجتماعية.

**مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية:** كان لها تأثير كبير على تطور مفهوم المسؤولية الإجتماعية، في فترة ما بعد الحرب العالمية الأولى وخلال العقود الثلاثة التي تلتها، شهدت العديد من الدول أزمة اقتصادية كبيرة وانهياراً اقتصادياً عميقاً يعرف باسم "الكساد الاقتصادي الكبير" الذي بدأ في عام 1929 في هذه المرحلة، ظهرت النظرية الإقتصادية الكينزية التي تنص على أهمية تدخل الحكومة لتنشيط الاقتصاد وتحقيق التوازن الاقتصادي. وفي هذا السياق، بدأت الشركات والمؤسسات في التفكير بشكل أكبر في دورها في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي وإيجاد فرص العمل للأفراد.

تطورت المسؤولية الاجتماعية للشركات خلال هذه المرحلة بشكل يعكس التحويلات الاقتصادية والاجتماعية التي حدثت، بدأت بعض الشركات في تبني سياسات جديدة تركز على الحفاظ على فرص العمل ودعم المجتمعات المحلية. تم التركيز أيضاً على مساعدة العاملين وتحسين ظروف العمل والحد من التشغيل غير العادل.

مفهوم التنمية المستدامة والإهتمام بالبيئة بدأ أيضاً في الترسخ خلال هذه المرحلة. توجهت بعض الشركات نحو تبني ممارسات تجارية مستدامة والعمل على الحد من التلوث والحفاظ على الموارد الطبيعية، بالتالي يمكن القول بأن مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية أثرت في تطور المسؤولية الاجتماعية للشركات ودفعتها إلى النظر بشكل أكبر في تأثيراتها الاجتماعية والبيئية والسعي لتحقيق التوازن

<sup>1</sup> عبد الله خبابة، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2013 ، ص: 72 .

## الفصل الاول: الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي

بين الربحية والمصلحة العامة.ت في تحول النظرة نحو دور المؤسسات في المجتمع وتعزيز المصلحة العامة والعدالة الإجتماعية.

**مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي:** تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انطلاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية، فقد توسع مفهوم الديمقراطية الصناعية وتعزز دور النقابات وتعالق أصوتها بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة خصوصا، فإنعكست هذه احداث بشكل كبير على منظمات اعمال في العالم كله، فالمشاركة بالقرار وتحديد حد أدنى لأجور واشراك العاملين في الإدارة ونظم التأمين الاجتماعي والصحي وقوانين معالجة حوادث العمل كله نتاج التطورات المشار إليها سابقا كما تميزت هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات وزيادة تأثيرها في قرارات المنظمات بشكل عام وتزايد عدد الإضرابات وتعرض كثير من المنظمات إلى خسائر كبيرة بسببها، كذلك تميزت هذه المرحلة بكثرة القضايا المرفوعة أمام المحاكم سبب تتعلق بجوانب مهمة من الإنتهاكات التي حصلت من قبل منظمات أعمال سواء المتعلقة بإصابات العمل أو الإنتهاكات البيئية المختلفة.<sup>1</sup>

**مرحلة المواجهات بين الإدارة والنقابات:** تميزت هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات وزيادة تأثيرها في قزرت المنظمة، ما أدى هذه المنظمات إلى زيادة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والبيئية وكذا اخلاقية للعاملين من خلال تبنيها لمفهوم محاسبة المسؤولية الاجتماعية وعملت على تطوير معايير اداء الاجتماعي خاصة بعد أحداث الحادي عشر سبتمبر 2001، وما تلاها من فضائح مالية لعدد من الشركات العالمية مثل شركة "ارنون" وغيرها من الشركات العالمية التي لفتت الانتباه إلى الممارسات الخاطئة لهذه الشركات ونقشي الفساد بها، ما أدى ببعض المنظمات إلى إدراج الشفافية في إطار المسؤولية الاجتماعية لمحاربة هذه الظاهرة.<sup>2</sup>

**مرحلة إقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية:** تتسم هذه المرحلة بتغير طبيعة لإصاد و بروز ظواهر مثل العولمة والخصخصة وإتساع نمو قطاع الخدمات وازدهار تكنولوجيا المعلومات وانتشار شبكات المعلومات، حيث ولدت صناعة المعلوماتية وشبكة الأنترنت وجرائم جديدة وأنواعا من الإنتهاكات والتجاوزات التي تربط بالطبيعة الرقمية للإقتصاد الجديد، كل هذا أدى بمنظمات اعمال بإتجاه تطوير مبادراتها الإجتماعية

<sup>1</sup> عماد مساعدي، "دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2013/2014، ص 61.

<sup>2</sup> بلال مجيدر وعبد الرزاق حمر العين، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة أوراق اقتصادية، المجلد 03، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2019، ص: 141.

خصوصا وأن إنهيار بعض المنظمات العملاقة في الإقتصاد الأمريكي مثل "آنرون" كان نتيجة عدم التزامها بالمسؤولية الإجتماعية.

وحسب "هاي وآخرون (hay et al.)" يحدد ثلاث مراحل لتطور المسؤولية الإجتماعية والتي تعبر عنه إتجاهات المديرين نحو المسؤولية الإجتماعية كالآتي:<sup>1</sup>

مرحلة إدارة تعظيم الأرباح للفترة (1800-1920): وفي هذه المرحلة كانت المسؤولية الأساسية للأعمال هي تعظيم أرباح، والتوجه نحو المصلحة الذاتية الصرفة؛

مرحلة إدارة الوصاية للفترة من أواخر العشرينات حتى بداية الستينات: وفيها فإن المسؤولية الأساسية للأعمال هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعاملين؛

مرحلة إدارة نوعية الحياة للفترة من أواخر الستينات حتى وقتنا الحاضر: وفي هذه المرحلة فإن المسؤولية الأساسية للأعمال تقوم على الربح الضروري ولكن الأفراد أهم من النقود، وهذا يحقق المصلحة الذاتية المتتورة لشركات الأعمال ومصالح المساهمين المجتمع ككل، وإن ما هو جيد للمجتمع هو جيد للبلد.

مما سبق يمكن القول أن التطور التاريخي للمسؤولية الإجتماعية يوضح الإنتقال من مفهوم بسيط يخص الوضع الداخلي للعاملين في المنظمة إلى مفهوم أكثر شمولاً واتساعاً من خلال الإهتمام بالمجتمع ككل والبيئة الخارجية بمختلف شرائحها ومكوناتها.<sup>2</sup>

### مفهوم المسؤولية الإجتماعية

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى مختلف تعاريف المسؤولية الاجتماعية وكذا إبراز أهميتها.

### الفرع الأول: تعريف المسؤولية الإجتماعية

شهد تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تغيرات جوهرية على مر الزمن ولايزال يتطور مع تقدم المجتمع وتطور توقعاته، إذ لا يوجد تعريف يحظى بالقبول العالمي حتى وقنا الراهن فقد انطلقت تعاريفها من زوايا ووجهات نظر مختلفة، وفي ما يلي أهم هذه التعاريف:

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 201، 202.

<sup>2</sup> عماد مساعدي، مرجع سبق ذكره، ص 62.



يعتبر الباحث الاقتصادي (Howard Bowen) الأب المنظر والمؤسس لها حينما أصدر كتابا تحت عنوان "المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال"، والذي أكد فيه على أن "المسؤولية الاجتماعية هي التزام من قبل رجال الأعمال للتصرف وفق أهداف وقيم المجتمع"، كما تم تناول موضوع المسؤولية الاجتماعية من قبل Peter Drucker في كتابه "مقدمة تمهيدية لإدارة" عام 1977 بحيث عرف المسؤولية الاجتماعية على أنها: "إلتزام المنظمة إتجاه المجتمع الذي تعمل فيه"<sup>1</sup>؛

وقد أشار (Holmes) إلى أن المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا "إلتزام على منشأة الأعمال إتجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمة ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها" ؛

ويشير "بلوم ستروم" إلى المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بقوله: "هي الأفعال التي تلتزم بها المنظمات لحماية إزدهار ورفاهية المجتمع ككل، مع الإهتمام بالمصالح الذاتية للمنظمة"<sup>2</sup>؛

وحسب (Lovasoa) يرى أنها إذشغالات بشأن توقعات الموظفين وبعض القضايا المتعلقة بهم مثل الصحة والعلامة، والتطوير المهني، وتنوع الموارد البشرية.

عرف (STRIER) المسؤولية الاجتماعية على أنها إستجابة لتوقعات المجتمع من المنظمة والتي يفترض عليها أن تبادر للقيام بها لتتحمل مسؤوليتها إتجاه المجتمع وبصورة تفوق مستوى خضوعها للقانون، مع مراعاة عدم الإضرار بمصالح المنظمة وتحقيق عائد مناسب على الإستثمارات؛

وعرفها (Levy and Kotler) في كتابهما "Corporate scial responsibility" بأنها: "إلتزام بتحسين رفاهية المجتمع من خلال ممارسات أعمال إختيارية تقديرية ومساهمات بالموارد المؤسسية"، ويعرفها "and Davis R.Blomstron" بأنها: "مسؤولية صانعي القرار بإتخاذ الإجراءات التي لا تلبى فقط مصالحهم الخاصة ولكن أيضا تعنى بحماية وتعزيز ثروة المجتمع"؛

أما المسؤولية الاجتماعية من منظور الإسلام فقد أشارت الكثير من الدلائل القرآنية وأحاديث الشريعة إلى أن الإسلام أعطى أولوية للعمل الخيري والمسؤولية الاجتماعية إبتغاء مرضاة الله وليس لأي غرض دنيوي، فزال عما يمكن أن يناله المتطوع في الحياة من بركة وسكينة نفسية وسعادة روحية لا تقدر بثمن، كما أن عمل الخير ونشره وترسيخه هو من المقاصد الشرعية أو الضروريات أصلية التي تم حصرها في

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، "المسؤولية الاجتماعية للإدارة"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007 ، ص: 15.

<sup>2</sup> عبد الرازق سالم الرحلة، "المسؤولية الاجتماعية"، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، 2011 ، ص: 139 .

## الفصل الاول: الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي

خمس وهي: المحافظة على الدين، النفس، النسل، العقل والمال، وزاد بعضهم سادسة وهي المحافظة على العرض، فحقوق المسلم كلها مسؤوليات إجتماعية وإن كان الفرد مطالباً بمسؤولية إجتماعية، فعلى مستوى الجماعات والشركات والبنوك تكون المسؤولية أعظم؛

وعرفت الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الإجتماعية على أنها جميع المحاولات التي تساهم في أن تتطوع الشركات لتحقيق تنمية بسبب إعتبارات أخلاقية وإجتماعية، وبالتالي فإن المسؤولية الإجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من الشركات دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً، كذلك عرفها "مجلس أعمال العالمي للتنمية المستدامة" بأنها: الإلتزام المستمر من قبل مؤسسات أعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الإقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم،<sup>1</sup> إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل، ويعرف "الإتحاد أوروبي" المسؤولية الإجتماعية على أنها مفهوم تقوم الشركات بمقتضاه بتضمين إعتبارات إجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي ويركز الإتحاد الأوروبي على فكرة أن المسؤولية الإجتماعية مفهوم تطوعي لا يستلزم سن القوانين أو وضع قواعد محددة تلتزم بها الشركات للقيام بمسؤوليتها تجاه المجتمع؛<sup>2</sup>

تعرف "المفوضية الأوروبية" المسؤولية الإجتماعية على أنها مفهوم تلتزم بموجبه الشركات بالمعايير الإجتماعية والإهتمامات البيئية في عملياتها التجارية وفي تفاعلهم مع أصحاب المصلحة؛

عرفها "البنك الدولي" على أنها إلتزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد؛<sup>3</sup>

أما "منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية 1999 OCDE" فقد عرفت المسؤولية الإجتماعية للمنظمة على أنها: "إلتزام هذه الأخيرة بالمساهمة في التنمية الإقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف"؛<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نعيمة حديد واسماعيل حجازي، "دور أخلاقيات التسويق الأخضر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع BIFA(SOALTUBI & CONBIMED)"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 01، الجزائر، 2018، ص: 190.

<sup>2</sup> عبد القادر مسعد ورايح أوكيل، "المسؤولية الاجتماعية كآلية لتحسين أداء المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 4، العدد 2، الحج 1، زئر، 2019، ص: 07.

<sup>3</sup> محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنة، "أخلاقيات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص: 162.

## الفصل الاول: الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي

مما سبق يمكننا أن نقول أن "المسؤولية الاجتماعية" هي مجموعة الإلتزامات الأخلاقية والإنسانية والمبادرات تلتزم بها المنظمات أثناء قيامها بأنشطتها المختلفة إتجاه عدة أطراف والمتمثلون في البيئة، العملاء، الموردون، المجتمع والعمال، بهدف تحسين صورة المنظمة ومكانتها في المجتمع الذي تعمل فيه بما يخدم المجتمع والتنمية في آن واحد.

### الفرع الثاني: أهمية المسؤولية الاجتماعية

تتمثل أهمية المسؤولية الاجتماعية فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: بالنسبة للمؤسسة

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال؛
- من شأن الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف؛
- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع.

#### ثانياً: بالنسبة للمجتمع

- الإستقرار الإجتماعي نتيجة لتوفير نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع؛
- إزدياد الوعي بأهمية الإندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصلحة؛
- الإرتقاء بالتنمية إنطلاقا من زيادة تثقيف والوعي الإجتماعي على مستوى افراد.

#### ثالثاً: بالنسبة للدولة

- يؤدي الإلتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية؛
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها؛

<sup>1</sup> حسين عبد المطلب الأسرج، "تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية"، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى العلمي الثالث حول "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"، 14 - 15 فيفري 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، ص: 03.

## الفصل الاول: الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي

- تخفيف أعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها الصحية، الثقافية والاجتماعية.
- مما سبق يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية تعد من المفاهيم الحديثة والتي تسعى المؤسسات من خلالها إلى زيادة المردودية المادية وتحسين وتطوير أداء العاملين بها وخلق علاقة إيجابية مع المجتمع.

### المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة

هناك إختلافات كثيرة حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وواقع تقبل مفاهيمها وتطبيقها، فهناك وجهتان نظر مختلفة ومتضادة إتجاه تحمل المنظمة لمسؤوليتها الاجتماعية أو من عدمه.

#### □ الحجج المؤيدة للقيام بمهام المسؤولية الاجتماعية

يمكن حصرها كالآتي<sup>1</sup> :

- تعد مجالا مناسباً في العلاقة بين المؤسسة والمجتمع وبما يمكنها من البقاء في السوق؛
- تحقيق حالة الإشباع للحاجات ويعني مساهمتها في تحقيق الربحية الاجتماعية لعموم المجتمع ودون أن تنحصر بمن يمتلك القسم أعظم من القوة الشرائية؛
- تمثل فعال أخلاقياً واجباً، وعلى إدرات المؤسسات إعطاء المزيد من الإهتمام والرعاية الإنسانية وبهذا الصدد فإن شركة Dayton – Handsoo نقتطع 5% من دخلها الخاضع للضريبة ومنذ عام 1945 للمشاريع الخيرية المقدمة للمجتمع؛

- إنها تعمل على تحسين وتطوير صورة المنظمة أمام المجتمع.

#### □ الحجج المعارضة للقيام بمهام المسؤولية الاجتماعية :

- إذا ما أخذت المنظمات بمهام المسؤولية الاجتماعية وبشكل متزايد، فإنها ستتحول وبوقت قصير إلى شكل لا يختلف عما هو سائد في المنظمات الحكومية؛
- لا تمتلك قوة القانون في إلزامية التنفيذ من قبل منظمات الأعمال أي أنه عمل طوعي تقوم به المنظمة ولا يحدد بالقانون؛
- محدودية الخبرة والمهارة المتاحة لدى منظمات الأعمال في معالجة المشكلات الاجتماعية التي تعترض عملها؛

<sup>1</sup>- حسين عبد المطلب الأسرج، المرجع السابق، ص 04-05.

- المسؤولية الاجتماعية تكاليفها عالية، والتي بدورها ستعكس على المجتمع، وبما يؤدي إلى زيادة في قيم وأسعار السلع المشتراة.

مما سبق يمكن القول أن حجج المؤيدون والمعارضون للمسؤولية الاجتماعية منطقية ومقنعة، لا أننا نتفق مع الآراء المؤيدة لأن الأعمال بدون مسؤولية إجتماعية سوف ينتج عنها آثار سلبية، فقيام المنظمات بالتبرع من جزء من دخلها خدمة لمصالح إجتماعية فإنها بذلك تحصل على ثقة أصحاب المصلحة وتزداد أرباحها.

### المطلب الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية

إن المسؤولية الاجتماعية لها أساسيات متعلقة بها ولهذا سوف يتم التطرق إلى أهم هذه الأساسيات من أبعاد ومبادئ، عناصر ومعايير ومجالات تطبيقها.

### الفرع الأول: أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى أهم أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية التي جاء بها معظم الباحثين.

#### أبعاد المسؤولية الاجتماعية:<sup>1</sup>

هناك وجهات نظر مختلفة بين الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وحسب " كرول " "Carroll" فإن المسؤولية الاجتماعية تضم أربعة أبعاد هي البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد اخلاقي والبعد الخير، وتعمل المؤسسة من خلالها لتحسين أداء والتميز وسيتم توضيحها كما يلي:

❖ **البعد الاقتصادي:** يشير البعد الإقتصادي إلى أن قطاع الأعمال عليه إلتزم بأن يكون منتجا ومربحا، ويلبي الحاجات الإستهلاكية للمجتمع، ويستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي، ويشتمل على مجموعة من العناصر، منها المنافسة العادلة التي تدعو إلى منع الإحتكار، وعدم الإضرار بالمستهلكين، وإحترام قواعد المنافسة، وعدم إلحاق الضرر بالمنافسين، ويعتمد على وجهة النظر التي تركز فيها المنظمات الأعمال على هدف تعظيم الربح.

❖ **البعد القانوني:** يستند البعد القانوني إلى القوانين والتشريعات التي تحددها الدولة، ويتناول عدة مواضيع مثل حماية البيئة، وحماية المستهلك، والمشاركة في حل مشكلات المجتمع، فقد تولدت العديد من المشاكل بسبب الأعمال التي تمارسها منظمات الأعمال والتي تسببها بتلوث البيئة،

<sup>1</sup>- نعيمة حديد واسماعيل حجازي، مرجع سابق، ص 203.

## الفصل الاول: الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي

وتتضمن المسؤولية القانونية الكثير من العناصر والمتمثلة في قوانين حماية المستهلك، حماية البيئة، ومنع الإستخدام الغير منظم للموارد، وتأمين السلامة والعدالة لأفراد من حيث عدم التمييز بينهم على أساس العرق أو الجنس أو الدين.

❖ **البعد الأخلاقي:** تهتم المسؤولية الأخلاقية بالقيام بما هو صحيح وعادل، وتجنب الضرر للآخرين، كما تتضمن عدم إنتهاك المنظمة للمبادئ المتفق عليها، ومن أجل أن تلتزم منظمات الأعمال بالمسؤولية الإجتماعية بشكل كبير فإن عليها أن تعطي الأولوية للسلوك الأخلاقي، وتستند المسؤولية الأخلاقية إلى المبادئ والمعايير الأخلاقية والقيم الإجتماعية وإحترام حقوق الإنسان، والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع.

❖ **البعد الخير:** تعتبر هذه المسؤولية إختيارية، ومن الصعب الحكم عليها والتحقق منها، ومن أمثلة هذه المساهمات ما قدمته شركة مايكروسوفت من مساهمة مالية كبيرة لعلاج مرضى الإيدز في الهند، ومساهمتها في مساعدة 5000 منظمة غير ربحية في العالم، ويرتبط البعد الخير بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام، ويتوجب على قطاع الأعمال أن يشارك المجتمع في مناسباته الوطنية، والمشاركة في النكبات التي تصيب المجتمع، كالزلازل والبراكين، وحل مشكلات الفقر والبطالة، والخدمات الصحية، ورعاية دور الأيتام ودور المسنين والمحافظة على البيئة.

وتجدر الإشارة إلى أن وجهات نظر الفئات ذات المصلحة الأساسية حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تتباين من ناحية الأهمية التي تعكس مصلحتها، فمثلا يركز المساهمين بالدرجة الأولى على البعد الاقتصادي في حين يركز الزبائن على البعد الأخلاقي أما الموظفين فما يهمهم هو البعد القانوني، أما المجتمع المدني فيعطي أهمية كبرى للبعد الخيري من المسؤولية.<sup>1</sup>

إن المسؤولية الاجتماعية والبيئية الشاملة هي حاصل مجموع أبعادها الأربعة ويمكن كتابتها بشكل معادلة:



المصدر: حوشين كمال ورحيل آسية، "دور أخلاقيات العمل في تعزيز المسؤولية الاجتماعية"، المجلة العلمية، المستقبل

الاقتصادي، المجلد 07، العدد 01، جامعة بومرداس، الجزائر، 2019، ص: 212

<sup>1</sup>- المرجع نفسه، ص 203-204.

### مبادئ المسؤولية الاجتماعية:

ترتكز المسؤولية الاجتماعية على تسعة مبادئ أساسية يمكن تلخيصها كالآتي:

- بفضل تقديم المؤسسات لمنتجات (Environmental Restoration) : الحماية واعادة الإصلاح البيئي
- وخدمات وممارسة لعمليات الأنشطة اليومية التي تراعي البيئة مع الترويج للتنمية المستدامة؛
- حيث تقع على عاتق المؤسسة تطوير وتطبيق المواصفات والممارسات الأخلاقية (Ethics): القيم والأخلاقيات المتعلقة بالتعامل مع أصحاب المصلحة؛
- الكشف عن البيانات وتقديم المعلومات الضرورية لطالبيها من (Accountability): المسائلة والمحاسبة أصحاب المصلحة في أي وقت يحتاجونها لاتخاذ القرارات؛
- تقوية وتعزيز السلطات : (Empowerment) تحقيق الموازنة بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والموردين والمجتمع وغيرهم من أصحاب المصلحة؛
- الأداء المالي والنتائج: (Financial Performance and Results) تعويض المساهمين بالأرباح والعوائد، مع المحافظة على الأصول والممتلكات، وتعزيز النمو على المدى الطويل؛
- مواصفات موقع العمل: (Work place Standards) اعتبار العاملين شركاء قيمين في العمل، من خلال احترام حقوقهم وتوفير بيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات؛
- العلاقات التعاونية: (Collaborative Relationships) لا بد أن تتسم ممارسة المؤسسة بالعدل والأمانة مع مختلف الشركاء؛
- المنتجات والخدمات ذات الجودة : (Quality Products and Services) الاستجابة لاحتياجات وحقوق الزبائن بتوفير منتجات وخدمات ذات قيمة وجودة عالية؛
- الارتباط المجتمعي: (Community Involvement) تعميق العلاقات مع المجتمع، والتعاون والمشاركات لجعله المكان الأفضل للحياة وممارسات الأعمال.

مما سبق يمكن القول أن هذه الأبعاد والمبادئ يجب الأخذ بها بعين الاعتبار عند تخطيط وتنفيذ وتقييم

برامج المسؤولية الاجتماعية من جانب أي منظمة بهدف المساهمة في خدمة وتنمية المجتمع.

### المطلب الثاني: عناصر ومعايير قياس المسؤولية الاجتماعية

تعتبر المؤسسة بمختلف أشكالها وأحجامها كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني، هذه المجموعة تتأثر بالطريقة التي تتصرف بها المؤسسة وعليها أن تراعي مصالح هؤلاء إذا أرادت الاستمرارية والبقاء، وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى عناصر المسؤولية الاجتماعية ومعايير قياسها<sup>1</sup>.

### عناصر المسؤولية الاجتماعية

إن متابعة ما كتب حول المسؤولية الاجتماعية يشير إلى أن الباحثين قد حددوا عدد كبير من العناصر التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية ولكنهم يتباينون في ترتيب أولويات هذه العناصر، حيث ظهرت الاختلافات في ذلك حسب بيئة الدراسة وحسب زمنها وطبيعة الصناعة المبحوثة، وإجمالاً يمكن اعتماد العناصر التالية كمؤشرات لمحتوى المسؤولية الاجتماعية وبالتالي فإن لكل منها توقعاتها الخاصة لما يجب أن تؤديها إدارة المؤسسة إتجاهها.

### معايير قياس المسؤولية الاجتماعية

تتمثل معايير قياس المسؤولية الاجتماعية في ما يلي:<sup>2</sup>

1. معيار الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة : ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالإهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك؛
2. معيار الأداء الاجتماعي لحماية البيئة : ويشمل 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، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك؛

<sup>1</sup> عريوة محاد، دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية

. العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص. 5

<sup>2</sup> ضيف الله محمد الهادي وهشام ليزة، "أثر سياسات المسؤولية الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية دراسة لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي"، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، ديسمبر

2017، ص: 155 .



3. **معيار الأداء الاجتماعي للمجتمع** : ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة<sup>1</sup> في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية؛
4. **معيار الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج** : وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين.
- مما سبق يمكن القول أن للمسؤولية الاجتماعية عناصر مرتبطة يدعم كل منها الآخر ويتكامل معه، هذه العناصر تتجاوب بسرعة مع الاتجاهات العامة في البيئة الاجتماعية والتي تترجم إلى ضغوط تؤثر على نشاط المؤسسة، إذا لابد من الاهتمام بها لتحقيق الأرباح، وتعتمد المؤسسة في قياس المسؤولية الاجتماعية على مؤشرات ومعايير تستخدمها في تقييم المسؤولية الاجتماعية.

### الفرع الثالث: مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية

تنقسم مجالات المسؤولية الاجتماعية حسب ESTEO إلى ما يلي:

#### 1. مجال المساهمات العامة: وترتبط أنشطة هذا المجال بمساهمات المؤسسة في تدعيم<sup>2</sup>

المؤسسات العلمية والثقافية والخيرية والمساعدة في التسهيلات الخاصة بالعاية الصحية وبرامج الحد من الأوبئة والأمراض، والعمل أيضا على حل المشاكل الإنسانية فيما يتعلق بتوظيف الأقليات والمعوقين والعناية بالطفولة وتوفير وسائل النقل للعاملين بما يؤدي إلى تخفيف الضغط على وسائل النقل العامة، والإشتراك في برامج التخطيط الحضاري والمساعدة في تنفيذ برامج الإسكان التي تختص بإنشاء المساكن وتجديدها وفيما يلي أنشطة خاصة بمجال المساهمات العامة:

**البذل في سبيل الإنسانية:** تدعيم المؤسسات العلمية، تدعيم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية، تدعيم

الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية.

**المواصلات والنقل:** توفير وسائل النقل للعاملين.

**الإسكان:** المساهمة في تنفيذ برامج الإسكان، إنشاء مساكن للعاملين.

<sup>1</sup> محمد فلاق وقدور بنافلة، المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية جيزي، موبليس، نجمة، التحول من العمل الخيري إلى العطاء. الذكي، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، ص. 10

<sup>2</sup> محمد فلاق وقدور بنافلة، مرجع سابق، ص76.

الخدمات الصحية: تدعيم البرامج التي تحد من الأوبئة والأمراض، توفير وسائل وإمكانيات وخدمات العناية والرعاية بالصحة.

رعاية مجموعة معينة من الأفراد: المساهمة في رعاية المعوقين أو ذوي العاهات، المساهمة في رعاية الطفولة والمسنين.

### 2. مجال الموارد البشرية:

إعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم وإتباع سياسة للترقية وتحقيق رضاهم الوظيفي وإتباع نظام أجور وحوافز يحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق مع المستويات الموجودة في المؤسسات الأخرى في القطاع، كما يتضمن هذا المجال أنشطة مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة.<sup>1</sup>

أدت التطورات التقنية إلى التأكيد والإهتمام بالناحية النوعية للموارد البشرية لذلك تحضى إعتبرات التدريب والتكيف مع طرق الإنتاج المتغيرة والمقدرة على الإبتكار بإهتمام خاص من قبل المؤسسات، كما تهتم التشريعات بحماية الموارد البشرية فتحدد سياسات التوظيف وشؤون العاملين، وتنظم معالجة هذه الأمور من حيث الشكل والمضمون، كم تستجيب المؤسسات لهذا المجال لما له من نتائج إقتصادية إيجابية، فتحقق سلامة العاملين في النواحي الصحية والنفسية ووقايتهم من أخطار المهنة يؤدي إلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية، وفيما يلي أنشطة خاصة بمجال الموارد البشرية:

سياسات التوظيف: توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع، قبول توظيف الطلاب أثناء العطلة الصيفية، قبول توظيف الأفراد المعوقين.

تحقيق الرضا الوظيفي: منح العاملين أجور ومرتبات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب، إتباع سياسة للتربقي تعترف بقدرات كل العاملين وتحقق فرص متساوية للتربقي، إعداد برامج تدريب لزيادة مهارة العاملين، المحافظة على الإستقرار للعمالة بالصيانة المستمرة للمعدات وجدولة الإنتاج بحيث يمكن الحد من البطالة، تهيئة ظروف للعمل تتصف بالأمن.

3. مجال الموارد البشرية: يتضمن هذا المجال أنشطة مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل تكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة بينهم خصوص الجنس والعرق، وإعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم،

<sup>1</sup> محمد فلاق وقدر بنافلة، مرجع سابق، ص. 8.7

## الفصل الأول: الأطار النظري للمسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي

وإتباع سياسة عادلة في الترقى لتحقيق الرضا الوظيفي، وإتباع أيضا نظام أجور وحوافز يحقق للعاملين مستوى معيشي مناسب يتفق مع المستويات الموجودة في المؤسسات الأخرى في القطاع أو في المجتمع؛  
**مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية:** يساهم هذا المجال تحديد الأنشطة التي تؤدي إلى تخفيف أو منع التدهور البيئي وذلك من خلال ما يلي:

**الموارد الطبيعية :** وتشمل الاقتصاد في استخدام المواد الخام، الإقتصاد في استخدام مصادر الطاقة، المساهمة في إكتشاف مصادر جديدة للمواد الخام والطاقة.  
**المساهمات البيئية :** وتشمل ما يلي:

- تجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه واحداث الضوضاء؛
- تصميم المنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات؛
- التخلص من المخلفات بطريقة تكفل تخفيض التلوث.

مجال مساهمات المنتج أو الخدمة: تتضمن هذه الأنشطة القيام بالبحوث التسويقية لتحديد لإحتياجات التي تتلاءم مع المقدرة الإستهلاكية للعملاء وإعلامهم بخصائص السلعة أو الخدمة، وبطريقة إستخدامها، وبحدود المخاطر ومدة صلاحية الاستخدام.  
مما سبق يمكن القول أن المؤسسة تمارس دورا إجتماعيا بشكل عام إتجاه أصحاب المصالح والبيئة الطبيعية ورفاهية المجتمع.

### المطلب الثالث: المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة

إن التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية تتجسد من خلال التفاعل الإيجابي والتلاحم بين ناصرها، بما يحقق لها العديد من الفوائد، ولهذا أصبحت المؤسسات في وقتنا الراهن تنتهج استراتيجيات إستباقية عن طريق الإستجابة لمتطلبات المجتمع والقضاء على الممارسات التي تضر المجال العام.  
سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى مظاهر المسؤولية الإجتماعية بالمؤسسة وفوائد تبنيتها بالإضافة إلى إستراتيجيات التعامل معها.

### **الفرع الأول: مظاهر المسؤولية الإجتماعية بالمؤسسة**

إن ممارسات وأنشطة المسؤولية الإجتماعية تتجلى في مظاهر يمكن تلخيصها كالآتي: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلال مجيب و عبد الرزق حمر العين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 151 ، 152 .

**المشاركة:** تعد المشاركة مفهوم ديمقراطيا يقوم على ضرورة مشاركة أفراد المجتمع المحلي في تحقيق التنمية الإجتماعية وهي أعلى درجات مداخل المسؤولية الإجتماعية وتكون إما مشاركة بالرأي والجهد والعمل أو مشاركة مادية عن طريق المشروعات والتبرعات أو المشاركة في عملية التخطيط والتنفيذ والتنسيق والمتابعة أو التقويم بهدف الوصول إلى مستوى تنمية أفضل؛

**التعاون:** هو أحد المظاهر الإجتماعية التي تهدف إلى التعاون في عمل أو مسؤولية مع جهة أخرى لتحقيق هدف مشترك قد يكون مباشر أو غير مباشر والتعاون إما أن يكون اختياري كتعاون الأفراد في مساعدة المحتاجين أو أثناء الكوارث الطبيعية أو إجباريا حيث تكون الصفة الإجبارية نتيجة العمل والظروف المحيطة به؛

وإما التعاون التعاقدى فيتمثل في التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية التي تتم على أسس تعاقدية مثل الجمعيات التعاقدية والخيرية التي تحكمها دوافع التعاطف أو وجود أهداف مشتركة بين أفرادها؛  
**الإهتمام:** الإهتمام هو أساس العلاقات الإجتماعية والدافع للتغيير للأفضل والعمل إيجابيا هو أساس المسؤولية الإجتماعية الأخرى كالمشاركة والتعاون.

### الفرع الثاني: فوائد تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

لقد تطورت وجهة نظر الشركات للمسؤولية الاجتماعية بشكل ملحوظ من طريقة التخفيف من المخاطر إلى وسيلة لخلق القيمة، حيث تم إجراء دراسة إستقصائية سنة 2011 لأكثر من 28000 المجيبين عبر الإنترنت من 56 دولة حول العالم، وجد أن 66% من المستهلكين يفضلون شراء منتجات من الشركات التي تعطي أهمية للمسؤولية الاجتماعية، 62% يفضلون العمل بهذه الشركات، و 59% يرغبون في الإستثمار بهذه الشركات، و 46% هم على إستعداد لدفع أموال إضافية لشراء المنتجات والخدمات من هذه الشركات.

ولتحقيق تكامل المسؤولية الاجتماعية مع قراراتها وأنشطتها، يمكن للمنظمة تحقيق فوائد هامة مثل: <sup>1</sup>

- تشجيع عملية إتخاذ القرارات على أساس فهم مطور لتطلعات المجتمع، والفرص المرتبطة بالمسؤولية
- المجتمعية ومخاطر عدم تحمل المسؤولية المجتمعية؛

<sup>1</sup> عمر عزوي وآخرون، "دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الإجتماعي"، الملتقى الدولي الثالث حول "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجازنر، ص:

- تعزيز سمعة المنظمة وتشجيع ثقة أكبر للجمهور؛
  - تحسين تنظيم العلاقة مع الأطراف المعنية؛
  - تعزيز ولاء الموظفين وروحهم المعنوية، وتحسين سلامة وصحة العاملين من الجنسين، والتأثير الإيجابي على قدرة المنظمة على توظيف وتحفيز الموظفين والإحتفاظ بهم؛
  - تحسين إعتيادية ونزاهة المعاملات من خلال المشاركة السياسية المسؤولة، والمنافسة العادلة، وإنعدام الفساد؛
  - المنع أو الحد من الصراعات المحتملة مع المستهلكين بشأن المنتجات أو الخدمات؛
  - المساهمة في حيوية المنظمة على المدى الطويل عن طريق تعزيز استدامة الموارد الطبيعية والخدمات البيئية؛
  - المساهمة في الصالح العام، وتعزيز المجتمع المدني والمؤسسات؛
  - زيادة الاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين، وخفض تكاليف التوظيف والتدريب.
- مما سبق يمكن القول تنشئ المسؤولية الإجتماعية فوائد ومزايا عديدة للمنظمة، حيث تمتد تلك الفوائد لتشمل جميع جوانبها وأبعادها، وتساعد على الحفاظ على مكانتها واستدامتها في ضوء التغيرات البيئية.

### الفرع الثالث: إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الإجتماعية

- يتحور الأداء الإجتماعي للمنظمة حول أربعة إستراتيجيات تمثل منهاجا تطبيقيا لمواجهة قضايا المسؤولية الإجتماعية، ويمكن حصر هذه الإستراتيجيات في ما يلي:
- إستراتيجية الممانعة أو عدم التبنى:** وتعرض هذه الإستراتيجية إهتماما بالأولويات الإقتصادية لمنظمات الأعمال دون تبني أي دور إجتماعي لأنه يقع خارج نطاق مصالحها التي يجب أن تتركز على تعظيم الربح والعوائد الأخرى.
- الإستراتيجية الدفاعية:** وتعني القيام بدور إجتماعي محدود جدا بما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة فقط، وهو لحماية المنظمة من الإنتقادات وبالحد الأدنى، ويقع هذا الدور ضمن المتطلبات الخاصة بالمنافسة وضغوط الناشطين في مجال البيئة.

## الفصل الاول: الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي

**إستراتيجية التكيف:** تخطو المنظمة في هذه الإستراتيجية خطوة متقدمة بإتجاه المساهمة بالأنشطة الإجتماعية من خلال تبني الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية والقانونية إضافة إلى الإقتصادية، حيث يكون لها دور إجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعراف والقيم وتوقعات المجتمع.

**إستراتيجية المبادرة التطوعية:** تأخذ الإدارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الإجتماعية وذلك بالإستجابة للكثير من المتطلبات الإجتماعية وفقاً لتقديرات المدراء بما يتناسب مع المواقف المختلفة، تتميز هذه الإستراتيجية بأن الأداء الشامل لمنظمة الأعمال يأخذ دائماً في الإعتبار أن لا تكون القرارات المتخذة أو التصرفات ذات أثر معاكس لتطلعات المجتمع ومصالحته.

من الممكن القول أن اعتماد أي مؤسسة لإستراتيجية من هذه الإستراتيجيات يتم من منظورها الخاص حول القضايا المختلفة في المجتمع وطريقة تبنيها لهذه القضايا، بالإضافة إلى رؤيتها للدور المناط بها في المجتمع الذي تنشط فيه.

### المطلب الاول: الإطار النظري الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء أحد وأهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميّزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة، وأن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل.

### الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يعبر مفهوم الأداء عن أثر جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، وبالتالي فمفهوم الأداء يشير إلى درجة تحقيق واطمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

### أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها :

## الفصل الاول: الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي

- يعرفه (1990 Kherakhem) بأنه : " تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة<sup>1</sup> ..؛
- كما وصف (2001 David) الأداء بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية<sup>2</sup>؛
- كما يعرفه فيصل عبد الرؤوف (2001) هو التفاعل بين السلوك والإنجاز لتحقيق الأهداف<sup>3</sup>؛
- الأداء الوظيفي هو قيام الموظف بالمهام الموكلة إليه ضمن مسؤولياته وفقا لقدراته وتأهيله لأداء هذه المهام على الوجه الأكمل الذي يحقق أهداف المنظمة<sup>4</sup>، قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله<sup>5</sup>؛
- كما يرى راوية حسن (2005) يشير الأداء الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة<sup>6</sup>"، يتضح مما سبق تعدد تعاريف الأداء الوظيفي وذلك ناتج عن تعدد الدراسات والابحاث في هذا المجال وعلى الرغم من إختلاف في تلك التعاريف إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعاريف وهي كمايلي:
- **الموظف** وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع؛
- **الوظيفة** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل؛
- **الموقف** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

نقترح تعريف آخر حسب مفهومنا تعريف الأداء الوظيفي يمكن صياغته على النحو التالي:الأداء الوظيفي هو مجموعة الأنشطة والمهام التي يقوم بها الموظف في إطار منظمة ما، والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح، بهدف تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، يتم تحقيق الأداء الوظيفي من خلال استخدام الموارد المتاحة بشكل ملائم واتباع الأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل. يقاس الأداء الوظيفي عادة من خلال معايير ومؤشرات تقييمية محددة، ويمكن استخدام التقييم لتحديد المجالات التي يمكن تحسينها وتطويرها لتعزيز الأداء العام للموظف والمنظمة.

<sup>1</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار جرير لمنشر والتوزيع، ممكة البحرين، 2013، ص.104

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس وطائر محسب منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائش لمنشر، الأردن، 2009، ص.39

<sup>3</sup> فيصل عبد الرؤوف الدحمة، تكنولوجيا الأداء البشري، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، الاردن، 2001، ص.97:

<sup>4</sup> عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي لمعامين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة ليا بالمملكة العربية السعودية "دراسة تحميمية لإلتجانات"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2009، ص.22.

<sup>5</sup> - أحمد صقر عاشور، السلوك الأنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص.25:

<sup>6</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، جامعة الاسكندرية، 2005، ص.

### ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء عنصرا حيويا في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقا من أن الأداء هو الناتج المرتفع، وهذا يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى أخرى خلال مراحل تطورها<sup>1</sup>.

كما تتجلى أهمية الأداء الوظيفي في أنه<sup>2</sup> :

- يساهم الأداء الوظيفي في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد تجاه عمله؛
- يؤدي الأداء الوظيفي الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء؛
- يؤدي الأداء الوظيفي إلى تخفيض تكاليف العمل وترشيد المصروفات؛
- يساهم الأداء الوظيفي في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة ومدى سلامة برامجها؛
- يساعد الأداء الوظيفي المتميز على رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية؛
- يساهم الأداء الوظيفي في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في المنظمات؛
- يعمل الأداء الوظيفي على مساعدة المسؤولين؛
- حنا المنظمة في إيجاد نظم ترقية ومكافآت وأجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة بالمنظمة، والعمل على إصلاح تلك النظم في حال إكتشاف تأثير هذه النظم على مستوى الأداء للعاملين بالمنظمة؛
- يساعد الأداء الوظيفي في تحقيق أهداف المنظمة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه؛

<sup>1</sup> زرطال لطيفة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعامين "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للإستشفائية منتوري البشير بالميمية"، رسالة ماجستير، تخصص علم - إجتماع التنظيم والعمل، الجزائر، 2015/2016 ص.99

<sup>2</sup> خليل اسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الاداء الوظيفي لمعاملين "دراسة تطبيقية على الجامعات الفمسطينية"، أطروحة دكتوراه، كمية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2014 ص.77



## الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي

إنطلاقاً من قراءتنا وبحثنا والدراسات المتوفرة يمكن تقديم جملة من المحددات التي تعتبر من بين التي إتفق عليها نسبياً عدد من الباحثين حيث يرون أن الأداء الوظيفي ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين جملة من المحددات وهي كالاتي :



### 1. الدافعية:

"مهما اختلفت تعاريف الدافعية فهي تتفق في دورها الأساسي في إثارة سلوك معين، وكل إنسان له عدد من الحاجات، وهذه الحاجات تتنافس فيما بينها، والحاجة أو الدافع الأقوى هو الذي يحدد السلوك أما بالنسبة للأهداف فهي تختلف عن الدافعية لأنها أشياء خارج الفرد، أما الدافعية هي أشياء داخل الفرد<sup>1</sup>.

### 2. إدراك الدور:

ويشير إلى الإتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل. بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم، وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته<sup>2</sup>.

### 3. بيئة العمل:

وهناك نوعين من بيئة العمل البيئية التنظيمية والخارجية وهما :

البيئة التنظيمية: يقصد بالبيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين أي البيئة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل والإشراف توفر الموارد، الأنظمة الإدارية،

<sup>1</sup> سيهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي "دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة"، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، الجزائر، 2013/2014، ص.72-73:

<sup>2</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار جرير لنشر والتوزيع، مملكة البحرين، 2013، ص.114:

## الفصل الاول: الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي

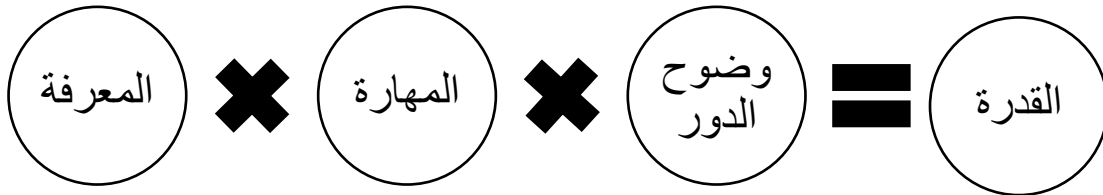
الهيكل التنظيمي، نظام الإتصال السلطة، أسلوب القيادة نظام الحوافز، الثواب والعقاب وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العمل وبالتالي جودة أدائه.

البيئة الخارجية: أما بالنسبة للبيئة الخارجية يقصد بها المنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة والكفايات و يبذل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملائه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات<sup>1</sup>.

### 4. قدرة الفرد على أداء العمل:

وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة وتتألف من محصلة من المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، والمهارة كالتمكن من ترجمة نص معين ومدى وضوح الدور، فيجب أن تتوافر لدى الفرد العامل القدرة على أداء العمل المحدد له، والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل التعليم والتدريب والخبرات<sup>2</sup>.

ويمكن كتابتها بالمعادلة التالية:



وتختلف رؤية الباحثين لمحددات الأداء الوظيفي نذكر منها<sup>3</sup> :

يرى هلال محمد عبد الغني (1996) أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

ويوضح علي السلمي (1989) أن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص.114:

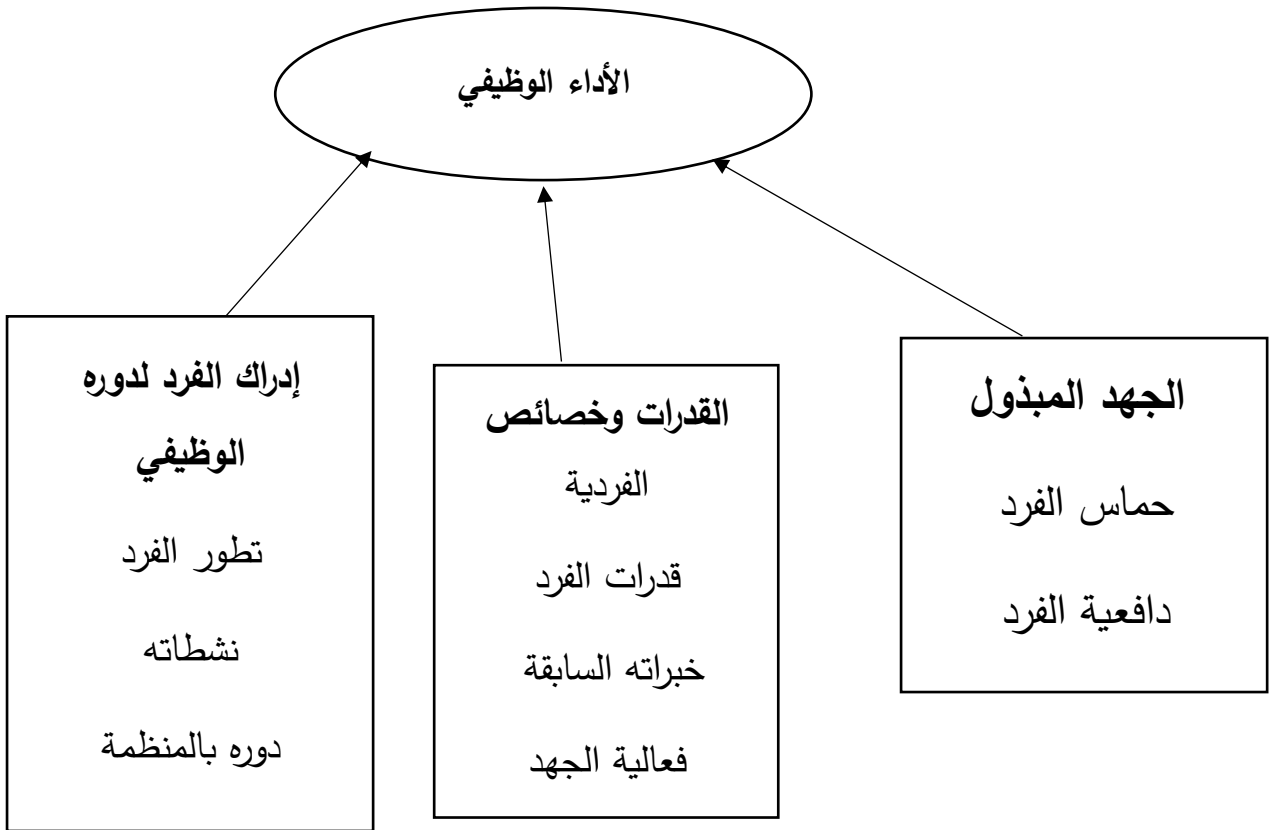
<sup>2</sup> سهام بن رحمون، مرجع سبق ذكره، ص.74:

<sup>3</sup> عبد الكريم رؤوف، الأداء الوظيفي، متاح على الموقع [www.net.oujdacity](http://www.net.oujdacity)

## الفصل الاول: الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي

فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل. مدي مقنطرة

ولا يوجد إتفاق موحد بين الكتاب والباحثين حول محددات الأداء، ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها أن هذه المحددات تختلف باختلاف فئات العمال، وتختلف أيضا من مؤسسة إلى أخرى، كما أن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء.



الشكل رقم: 2: محددات الأداء الوظيفي حسب نموذج (Porter&Lawler).

جهد المبذول: يقصد به الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لإداء مهمته؛

القدرات و الخصائص الفردية: فهي قدرات لا تتغير في فترة زمنية معينة؛

إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يقصد به المعرفة والمهارة ووضوح الدور.

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

يتحقق نجاح المؤسسة ونموها وتميز أدائها من خلال الإسهامات الفعالة للعنصر البشري بإعتباره من أفضل الموارد التنظيمية وأحد أهم مقومات الإنتاج الأساسية، كما أن الظروف المحيطة بالمؤسسة تفرض عليها تحسين وتطوير كل شيء لديها بشكل دائم، ولعل تحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيها يأتي في المقام الأول في عملية التحسين المستمر، وعن طريق الإهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها، نظرا لأهميتها الفائقة وقدرتها على المساهمة إيجابيا أو سلبيا في تحقيق أهداف المؤسسة، ومراعاة رغبات موردها البشري وإحتياجاته، وأن تدرك أن ذلك المورد يعد جزء لا يتجزأ من البيئة الإجتماعية المحيطة بالتنظيم فيؤثر فيه ما يؤثر في البيئة الخارجية حيث لا يمكن جعله في منأى عنها وما فيها من قيم وعادات وإهتمام الإدارة لهذه الجوانب وحرصها المتواصل نحو تحقيق ولو جزء من إحتياجات الفرد سوف يؤدي إلى تحسين أدائه، وكذلك أن تحرص على إزالة المعوقات التي تؤثر على الأداء فتحد من بلوغ المؤسسة لأهدافها المرجوة.

وفي ما يلي العوامل التي تساهم في تدني مستويات الأداء الوظيفي<sup>1</sup>:

- غياب الأهداف المحددة في ظل غياب أو محدودية إستخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المنظمة لا تستطيع ان يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، ويتساوى في هذه الحالة العامل الذي يؤدي مهامه مع الذي يكون أدائه محدودا أو معدوما
- **عدم المشاركة في الإدارة:** ينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي بدوره إلى تدني مستوى الأداء للعاملين.
- إختلاف مستويات الأداء:** كلما كان هناك إرتباط واضح بين مستوى أداء العاملين والمردود المعنوي والمالي (الترقيات العلاوات المكافئات والحوافز المعنوية الأخرى)، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة إيجابا وتؤدي إلى رفع مستوى الأداء والعكس صحيح، لذا يجب على المؤسسة تبنى نظام تقييم فعال يلبي الغرض.
- مشكلات الرضا الوظيفي:** إن عدم الرضا الوظيفي أو إنخفاضه لدى العاملين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الاداء.

<sup>1</sup> عبد الباقي حياة، علاقة القيادة الادارية بتحسين الاداء الوظيفي لمعاملين "دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، داره الموارد البشرية، المركز الجامعي عين تموشنت، الجزائر، تخصص إستراتيجية المؤسسة، 2018/2019 ص.91-92

مشكلات التطوير التنظيمي: تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات الأداء للعاملين إذ أن الهدف الرئيسي للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة التي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للإبداع ونشر الثقافة وتطبيق تقنيات التدخل و التجريب بهدف تحسين الأداء.

**مشكلة البيئة المادية:** إن عجز المنظمة عن تهيئة بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلى ترك آثار سيئة في نفوس العاملين وإنخفاض روحهم المعنوية وبالتالي إلى ضعف في مستوى أدائهم، ضعف نطاق الإشراف (القيادة) يترتب على عدم وجود الإشراف الجيد إنخفاض في الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من عدم الثقة والإحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك أثر سلبي على أداء العاملين ضعف نظام الحوافز إن غياب الحوافز يؤثر على العديد من النواحي منها معنويات العاملين وعلى رغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم وعدم بذل جهد كبير في العمل، عدم طرحهم لأفكار جديدة وقلة التزامهم وولائهم، وبالتالي تدنى مستوى أدائهم.

كما تعتبر المؤثرات الداخلية المتعلقة بالمؤسسة والعامل من عوامل البيئة الإدارية المؤثرة في الأداء من أهمها<sup>1</sup>:

1. **المناخ التنظيمي:** يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المؤسسة كما يراها العاملين فيها، ويشير إلى كافة الظروف والعناصر السائدة داخلها، والتي تحيط بالموظف أثناء عمله تؤثر على سلوكه وتشكل اتجاهاته وتحدد مستوى رضاه وأدائه. والمناخ التنظيمي لهذا المعنى يشير إلى القيم والاتجاهات السائدة في التنظيم وتأثيرها على السلوك الإداري للعاملين ومجمل العملية الإدارية، فالمناخ الإيجابي يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة على التجديد والإبداع، لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء وضمان إتقانه وجودته. وبعد الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة في الأداء الوظيفي، من خلال استيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على تبسيط إجراءات العمل وتحقيق انسياب القرارات والأوامر من الإدارة العليا الى الوسطى إلى الإشرافية وتحديد نظم العمل ومعدلات الأداء، ومدى تركيز السلطة، ودرجة الحرية التي تشعر بها الموارد البشرية عند إتخاذ القرارات وكلما ساهم المناخ التنظيمي

<sup>1</sup> العيفة محمد، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الاداء الوظيفي "دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 3 الجزائر، 2017/2018، ص.147-148.

## الفصل الاول: الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي

إيجابا في توفير تلك الخصائص للهيكل التنظيمي للمؤسسة، أدى ذلك إلى التأثير الإيجابي المباشر على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين.

2. **العوامل الشخصية المؤثرة في الأداء الوظيفي** تعبر العوامل الشخصية عن الصفات أو الخصائص التي تميز الفرد عن غيره من الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، وهذه الخصائص قد ترتبط بالموارد البشرية نفسه مثل العمر المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، وقد تكون مرتبطة بعمل المورد البشري في المؤسسة كالدرجة أو الرتبة، ومدة الخبرة في العمل. وهنا يكمن دور الإبداع، إذ أن المبدع متميز عن بقية الموارد البشرية بقدرته على إيجاد أفكار جديدة لتسيير شؤون عمله، مما يجعل أداءه أفضل من الباقين.

3. **نطاق الإشراف:** إن الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل المهمة في رفع معنوياتهم، وذلك بإيجاد علاقات طيبة وخلق جو من الثقة والإحترام بين الرئيس ومرؤوسيه والعدالة في معاملتهم وبث روح الفريق والتعاون بينهم، وتعهدهم بالرعاية والتوجيه السليم ومراعاة إختلاف تكوينهم السيكولوجي، إضافة إلى اطلاعهم على مدى تقدمهم ووسائل دعم هذا التقدم واستمراره. ففعالية الإشراف في تحقيق مستوى عال من الأداء تعتمد بشكل أساسي على مدى قدحرة الرئيس على جعل الآخرين يقومون بأعمالهم بكفاءة وفعالية، وهذا يتطلب امتلاك المشرف قدرات تمكنه من خلق جو إبداعي يحفز العاملين ويرفع من معنوياتهم لتحقيق التميز في أهم الواجبات التي يستخدمها المشرف كدليل في العمل الآتي:

- يجب أن تفهم الموارد البشرية بوضوح ما هو المتوقع منهم وأن يتوفر الإرشاد في أعمالهم؛
- يجب تقدير العمل الجيد دائما، ومنح الفرص للأفراد لإظهار استعدادهم لقبول مسؤوليات أكبر؛
- يجب أن يشجع الموارد البشرية.

### المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي من العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وقد أصبحت وسيلة أساسية للحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها المنظمة من جهة وعلى فعالية وكفاءة الأداء الوظيفي من جهة أخرى. كما تعكس عملية تقييم الأداء الوظيفي الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمنظمة، وتعتبر مهمة لجميع المستويات في المنظمة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقسام وحدات الإنتاج.

### الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

يعد تقييم الأداء الوظيفي لمعاملين أحد الوظائف الهامة والاساسية لأي منظمة، ذلك يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين، كما تتحدد بناء عملي والطرق والأساليب التي يمكن إعتقادا لتحسين أدائي.

### أولاً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

❖ يعرف تقييم الأداء الوظيفي على أنه وسيلة " لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للأهداف المتوخى بلوغها، إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات ومهارات وقابليات الأفراد العاملين من ناحية و طبيعة الاداء و معايير قياسه من ناحية اخرى<sup>1</sup>.

❖ ويعرف أيضا بأنه عملية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وكذلك للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى<sup>2</sup>.

❖ عرفه معهد الإدارة البريطاني (2015) بأنه عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفقات الازمة لتأدية العمل، كما عرفت عملية تقييم الأداء الوظيفي بأنها عملية التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد في جميع مستويات التنظيم الإداري للمنشأة، ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المشروع بصفة عامة وإدارة الأفراد بصفة خاصة<sup>3</sup>.

- تعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء

### ثانياً: أهمية تقييم الاداء الوظيفي

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين كونها أحد الأبعاد الأساسية في تنمية الموارد البشرية في المنظمة، والتي لها فائدة كبيرة على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص، حيث أنها تمكن المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم، كما تكمن

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود وباسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عماف، 2013 ص.149:

<sup>2</sup> وفاء برهاف بركاوي، إدارة الموارد البشرية (المفهوم والوظائف والاستراتيجيات)، الطبعة الأولى، مؤسسة حمادة لدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، عمان، 2013 ص.263:

<sup>3</sup> عط الله" محمد تيسير "الشرعية وغالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الالفية الثالثة، الطبعة الأولى، الدار المنهجية لمنشر والتوزيع، عمان، 2015 ص.250:

## الفصل الاول: الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي

ومدى أهمية التقييم لدورها الواضح في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وخاصة شعورهم بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة، والتي تؤثر بالتالي على توفير علاقات حسنة تسود بينهم وبين الإدارة، وللتقييم أيضا أهمية كبيرة.

لإرتباطها بمجموعة من القرارات التي ستؤثر على المستقبل المهني للعاملين، والتي بالتالي ستؤدي إلى بذل قصارى جهدهم في عملهم.

ويمكن بيان أهمية عملية تقييم الأداء بما يلي<sup>1</sup>:

- تزويد المنظمة بمؤشرات عن أداء العاملين والمشاكل التي تواجههم في أعمالهم؛
- تمكين العاملين من معرفة نقاط الضعف والقوة في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف، ومدى صلاحيتها؛
- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال، وعدم الحماس للعمل، كما يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين؛
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية؛
- يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمنظمة بشكل عام، كما يسهم في رسم خطة القوى انجازها، ونمو شخصيته وتطور أداءه، وتتنظر المنظمات المعاصرة إلى تلك العملية كأداة هامة تساعد في العديد كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته؛
- يعتبر أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة؛
- يعتبر أسلوب تتبعه المنظمات لإستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية ومقاييس محددة، كما يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الإدارة والعاملين؛
- العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

<sup>1</sup> عط الله" محمد تيسير "الشرعية و غالب محمود سنجق، مرجع سبق ذكره، ص.251-252:



## الفصل الاول: الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى تقييم قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوب منه من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين، وتكمن مجالات الأهمية هذه في النقاط التالية<sup>1</sup>:

الترقية والنقل: حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم

إلى وظائف أعلى تقييم المشرفين والمديرين حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت اشرافهم و توجيهاتهم.

تعديل المرتبات والأجور: حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، واقتراح زيادة مرتبات وأجور العاملين أو إنقاصها، واقتراح نظام حوافز معينة.

تقديم المشورة: حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات لتصحيح ذلك الأداء، عن طريق التدريب مثلاً.

### الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء الوظيفي.

تسعى المنظمات لتحقيق ثلاث أنواع من الأهداف والتي سيتم ذكرها كالتالي<sup>2</sup>:

#### 1. أهداف إستراتيجية:

يتمثل الهدف الرئيسي لإستخدام أنظمة إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية، ويستند التنفيذ الفعال للإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة وأنماط السلوك ونوعيات السمات الفردية الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس وإسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من إستخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطها السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

#### 2. أهداف إدارية:

تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، خاصة تقييم الأداء في إتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات التسريح المؤقت من العمل الإستغناءات عن العاملين،

<sup>1</sup> ريم بنت عمر بف منصور الشريف، دور إدارة التطوير الاداري في تحسين الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على الموظفين الاداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، رسالة ماجستير، تخصص الادارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2013 ص.46:

<sup>2</sup> زرطال لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص.128-129:

تقدير الأداء الفردي. وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات، فإن العديد من المشرفين (المديرين) والذين يعتبرون المصدر الرئيس لهذه المعلومات يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها شرط لا بد منه للقيام بمتطلباتهم الوظيفية، حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين ومن ثم فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إبطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

### 3. أهداف تنموية:

يمثل الجانب الأخير من أغراض تقييم الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع في إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء، ومن الناحية المثالية فإن أنظمة إدارة الأداء يجب ألا يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الاداء و لكن كذلك اسباب الضعف في الاداء و لكن كذلك اسباب الضعف و هل ترجع الى قصور في المقدرة و الحفز و علاقات العمل...الخ.

### 4. أهداف خاصة بالمؤسسة:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية تقييم الأداء وعلى مستوى المؤسسة ما يلي:

- الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الإستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفي الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمرجات المحددة سابقا، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المؤسسة؛
- تحسين البيئة الإجتماعية للعمل، إذ تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش والتكيف في المؤسسة، وتحسين علاقات العمل فيها، ويمكن أن يكون الأداء وسيلة لتنمية وزيادة الانسجام والترابط بين العاملين والمؤسسة، وهذا يصعب تحقيقه في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية والسلطوية والبيروقراطية؛
- المساهمة في إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فلا بد من توفر قاعدة من البيانات المنظمة حول أداء العاملين، ونقاط القوة والضعف، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المؤسسة؛

## الفصل الاول: الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي

- تحديد تكاليف العمل، وترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العوائد والكلف؛
  - صياغة معايير موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛
  - تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية من تدريب وحوافز وترقية وتخطيط للقوى العاملة؛
  - توفير توثيق القرارات الإدارية والمبررات التي دعت لاتخاذها والمساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.
- 5. أهداف خاصة بالعاملين:**

- أما الأهداف التي تتحقق للعاملين نتيجة لعملية تقييم الأداء فهي متعددة نوجزها فيما يلي: تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم الأمر والتي تدفعهم يجتهدون في العمل للحصول على مستويات الأداء العالية وكذلك على المكافآت وتجنب الإجراءات العقوبات؛
- يمثل قياس الأداء بالنسبة للعامل معلومات حول أدائه إذ يعتبر هذا الهدف من أقوى المبررات في مختلف أنظمة التقييم المؤسسي، وتشير إلى هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة مرتبطة بتعريف الوظيفة والمهام المستمرة والأهداف طويلة وقصيرة المدى، أو مقارنة بخصائص عامة في حالة التقييم الحدي؛
- تطوير قدرات ومهارات العاملين حيث تساعد عملية التقييم في الكشف عن مهارات وقدرات العاملين واستثمارها بشكل أفضل في المستقبل، خاصة وأن مفهوم المهارات أصبح يشكل جوهر سمعة وقيمة ومكانة المؤسسات، وهذا ما دفع إدارة الموارد البشرية إلى توجيه سياساتها نحو إدارة واستثمار مهارات العاملين فيها؛
- تزويد العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المؤسسة حول أداءهم؛
- توفير الوسائل والطرق والبدائل المناسبة لتطوير سلوك العاملين الوظيفي وتحسين البيئة الوظيفية التي يعملون بها.

### 6. أهداف خاصة بالمديرين (المقيمين):

- تمارس عملية تقييم الأداء عادة من قبل المديرين باعتبارهم مشرفين ومقيمين فهناك مجموعة من الأهداف تتحقق بالنسبة لهم، ومن هذه الأهداف ما يلي:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه؛
- تنمية قدرات ومهارات المديرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين في المؤسسة؛
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملین تحت إشرافهم، وتحسين الإتصال بهم، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية العلاقات بينهم إضافة إلى زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى؛
- التعرف إلى كيفية أداء العامل بشكل علمي وموضوعي.

### الفرع الثالث: إجراءات تحسين الاداء الوظيفي

تستخدم نتائج مقابلات تقييم الأداء في التعرف على جوانب الضعف في أداء العاملين ثم يتم وضع خطة لتحسين الأداء، وفي جميع الأحوال يجب على المشرفين أو المديرين إتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي تحسين الأداء وسوف نقدم فيما يلي الإجراءات التالية<sup>1</sup>:

- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لابد من تحديد أسباب الإنحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن إنخفاض الأداء عائد للعاملين أو ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيس، كما وإن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى إنخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل..الخ.

- **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والإستشاريين الإختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية(مدخل إستراتيجي)، الطبعة الثانية، دار وائش لمنشر، عمان، 2006 ص.159-157.

## الفصل الاول: الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي

- **الإتصالات المباشرة:** إن الإتصالات بين المشرفين والعاملين ذات الأهمية في تحسين الأداء. ولا بد من تحديد محتوى الإتصال وأسلوبه وأنماط الإتصال المناسبة:

كما يمكن إتباع الإجراءات المتمثلة في<sup>1</sup>:

- تحديد مصادر الأداء غير الفعال: توجد أسباب عديدة تجعل أداء الموظفين لا يتطابق مع معايير الأداء المستهدفة ومن هذه الأسباب؛
- العنصر البشري يعتبر مصدرا رئيسيا لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء التي يقوم بها؛
- البيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد وكل ذلك له تأثير على اداء الوظيفة؛
- بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد ونظم الحوافز والمكافآت والأجور والترقية والعلاقات الإنسانية ؛
- أسباب مرتبطة بالوظيفة نفسها مثل انخفاض المهارات الوظيفية لدى الأفراد وعدم توافق متطلبات الوظيفة مع خصائص الفرد وفيما يلي يلخص الجدول التالي الأسباب الأربعة السابقة؛

### الجدول رقم 1: يوضح انخفاض كفاءة الأداء

| أولاً: السياسات والممارسات التنظيمية  | ثالثاً: أسباب المرتبطة بالوظيفة   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم كفاءة التعيين في الوظائف؛</li> <li>- عدم كفاءة التدريب في الوظائف؛</li> <li>- التساهل الشديد في تنفيذ السياسات وتحديد معايير الأداء؛</li> <li>- انخفاض كفاءة نظم الإتصال؛</li> <li>- عدم وضوح العلاقات الوظيفية؛</li> <li>- عدم كفاءة الإدارة (عدم البراعة)؛</li> <li>- ضعف إهتمامات وحاجات الموظفين.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وضوح متطلبات تغيير العمل؛</li> <li>- التغيير المستمر في الأعمال و الوظائف؛</li> <li>- الوظيفة لا تتيح فرص التقدم والتطوير الوظيفي؛</li> <li>- الصراع بين الإدارة و الموظفين؛</li> <li>- عدم أمان ظروف العمل؛</li> <li>- عدم توافر أو عدم ملائمة التجهيزات؛</li> <li>- عدم القدرة على أداء الوظيفة؛</li> <li>- قصور المهارات الوظيفية.</li> </ul> |
| ثانياً: المشكلات الشخصية  | رابعاً: العوامل الخارجية  |

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص.96-94:

## الفصل الاول: الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي

|  |   |
|--|---|
| - قصور أو زيادة حدة المنافسة؛                        | - المشكلات الزوجية؛   |
| - القيود القانونية؛                                  | - المشكلات المالية؛   |
| - الصراع بين المعايير الأخلاقية والمتطلبات الوظيفية؛ | - الإضطرابات العاطفية والمعنوية مثل: الإحباط والخوف والقلق والتردد؛ |
| - الصراع بين الإدارة و النقابات العمالية.            | - الصراع بين المتطلبات العمل والمتطلبات الأسرية؛                    |
|  | - القيود الطبيعية مثل: عدم المقدرة وإعتلال الصحة؛                   |
|  | - ضعف أخلاقيات العمل؛   |
|  | - مشكلات عائلية أخرى؛   |
|  | - إنخفاض المجهود؛   |
|  | - عدم النضوج وقصور التفكير.   |

المصدر: سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص. 96-94:

- إدارة إنخفاض كفاءة الأداء بمجرد أن يتم تحديد أسباب انخفاض الأداء، فيجب أن يتم إتخاذ الإجراءات الأزمة لعلاج نقص الأداء ومن هذه الإجراءات:
- التدريب لزيادة المعارف ومهارات الأداء الجيد؛
- النقل إلى وظيفة أخرى يكون الموظف قادرا فيها على أن يكون أكثر كفاءة؛
- تغيير نظم الحوافز وزيادة دافعية العمل لدى الأفراد؛
- في حالات استمرار انخفاض كفاءة الأداء يمكن اللجوء إلى سياسات أخرى لتحقيق الإنضباط.

### الفرع الرابع: مساهمة أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي

من خلال تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية يكون بمقدورها تنظيم أنشطتها وفق الإختلافات الثقافية والبيئية والمجتمعية، إلى جانب أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية تساهم في تأكيد نتائج أداء أفضل.

#### 1. مساهمة البعد الإقتصادي في تحسين الأداء الوظيفي

إن مساهمة البعد الإقتصادي في تحسين الأداء الوظيفي يركز على:

- إعتقاد سياسة معينة في إدارة المنظمة لمشاركة العاملين في أرباح المنظمة.
- منح مكافآت وحوافز للأفراد العاملين وفق مبدأ كفاءة وجدارة العاملين؛
- الإهتمام بتعويضات العاملين مقابل إصابات العمل أو الأمراض المهنية<sup>1</sup>؛
- إفساح المجال للعاملين لتطوير قابليتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التكويني المستمر
- تحليل المكونات والأساليب الواجب إعتقادها من أجل توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يساهم في رفع الأداء وتحقيق الإشباع الحاجياتهم ورغباتهم، فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين يساهم ذلك في جعل الأفراد مندمجين بشكل كامل في وظائفهم مما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل؛
- منح أجور ومرتبات تحقق للعاملين مستوى معيشي مناسب؛
- تحسين ظروف العمل و تقديم وسائل الامن الصناعي<sup>2</sup>.

### 2. مساهمة البعد القانوني تحسين الأداء الوظيفي :

إن مساهمة البعد القانوني في تحسين الأداء الوظيفي يعتمد على<sup>3</sup>:

- يساعد الافراد في تحسين فهمهم للمؤسسة و إستيعابهم لدورها فيها؛
- ضمان حق العامل في التدريب و التكوين المستمر وحقوقه النقابية؛
- تحقيق الأمن الوظيفي والامن من حوادث العمل؛
- الإعتراف بالنقابات العمالية كممثل عن العاملين؛
- الإهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة النزاعات داخل المؤسسة؛
- إحترام حقوق العاملين عن طريق ممارسة العدالة في العمل.

### 3. مساهمة البعد الأخلاقي في تحسين الأداء الوظيفي:

إن مساهمة البعد الأخلاقي في تحسين الأداء الوظيفي يركز على<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> عماد مساعديّة، دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية \_دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية لتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر، 2013/2014، ص.77

<sup>2</sup> نوال ضيافي، المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تلمسان، 2009/2010، ص.62

<sup>3</sup> عماد مساعديّة، مرجع سبق ذكره، ص ص 27\_ 76.

<sup>4</sup> عماد مساعديّة، مرجع سبق ذكره، ص ص 27\_ 76.

## الفصل الاول: الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي

■ يساعد الأفراد على إتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم؛

○ يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والصراع داخل المنظمة؛

○ يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي؛

○ تساهم استراتيجيتي التدريب والتعلم في زيادة مهارات ومعارف العاملين وبالتالي تحسين

أدائهم وزيادة إنتاجيتهم مما يؤدي إلى خلق جو من التفاهم والرضا بين العاملين والإدارة.

تشير معظم الأدبيات الصادرة عن أخلاقيات الأعمال إلى أن الأخلاق أمر هام ونافع للعامل وللمنظمة فهي تؤثر على أداء العاملين وبالتالي التأثير على أهداف المنظمة، وإلى جانب هذه المساهمات السالفة الذكر فإننا نذكر الإسهامات الإضافية التالية<sup>1</sup>:

■ أن الالتزام بالمعايير الأخلاقية للعمل سوف يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على تحسين الأداء؛

■ الالتزام بالمعايير الأخلاقية وقواعد السلوك الوظيفي عامل أساسي في تحسين أداء العاملين في المنظمة؛

■ الإلتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية يعزز في الأداء من خلال العمل كفريق واحد؛

■ ضمان حرية الرأي والتفكير للعاملين سوف يعزز من ولائهم تجاه المنظمة وبالتالي تحسين أدائهم؛

■ هذه الأخلاقيات محفز كبير لتفجير الطاقات، وتساعد العامل على سهولة تسيير العمل، وترشيد النفقات.

ولهذا واجب أن توفر الأخلاق داخل المنظمة سيؤثر إيجابا على أداء العاملين لعملهم، وغيابه سيؤثر سلبا، إن العامل يتأثر مباشرة بالأخلاقيات السائدة في المختلط بها بيئة العمل.

#### 4. مساهمة البعد الإنساني بتحسين الأداء الوظيفي:

إن مساهمة البعد الإنساني في تحسين الأداء الوظيفي يركز على<sup>2</sup>:

- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز؛

<sup>1</sup> بودراع أمينة، دور أخلاقيات العمال في تحسين أداء العاملين، دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيمة، 2013 ص-ص.111-112.

<sup>2</sup> عماد مساعدي، مرجع سبق ذكره، ص: 27.



- تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد العاملين. رفع الروح المعنوية يزيد الأفراد الشعور بالأمن والأهمية؛
  - تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المؤسسة.
- إلى جانب الإسهامات السالفة الذكر فإنه يوجد مساهمة أخرى للبعد الإنساني للمسؤولية الإجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي والتي تتمثل في<sup>1</sup>:

إن سعي المؤسسة لتوفير جو من الراحة والمتعة للعاملين من خلال إشباع جانب من الحاجات الإجتماعية المتمثلة على سبيل المثال في تنظيم رحلات سياحية لهم ولعائلاتهم، له تأثير كبير في تحسين أدائهم، حيث يزيد مستوى الولاء والإلتزام من جانب العاملين، كما تعمل على توجيههم وتحفيزهم إذ تعمل على تحرير نشاط العمال من جديد، فمثل هذه الخدمة بإمكانها تعزيز القيم الأخلاقية والإجتماعية والفكرية بين العمال، وتقلل من درجة التهميش الذي قد يتعرضون له.

<sup>1</sup> بف عرامة عبمة، مرجع سبق ذكره، ص. 133.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي

### المبحث الأول: بطاقة فنية لصندوق التقاعد الوطني لوكالة قالمة

## بطاقة فنية لصندوق التقاعد الوطني وكالة قالمة

### نظرة تاريخية:

لم يتم إنشاء التأمين عن الشيخوخة بالنسبة لجميع العمال إلا في بداية 1953، قبل هذا التاريخ كانت بعض القطاعات تستفيد من بعض أنظمة التقاعد وهم الموظفين والعمال المشبهين بهم كعمال قطاع السكك الحديدية وعمال الترامواي وكذلك عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التابعة للدولة.

أما التأمين عن التقاعد لفائدة العمال الغير الأجراء الحرة أصحاب المهن الصناعية التجار الحرفيين المستقلين والفلاحين كان سنة 1956 ولم يتم إعداده إلا في سنة 1958 حتى شكل في البداية الفرع الوحيد لهذا النظام التأمين الخاص.

ومن هنا تم في شهر يوليو 1983، وضع حد لأنظمة التقاعد الأساسية وكذا الأنظمة التكميلية حيث تجسد ذلك في إنصهار جميع الأنظمة القائمة على أساس مهني في نظام واحد وموحد.

تاريخ 02 يوليو 1983، أنشأ الصندوق الوطني للتقاعد بموجب المرسوم 85-223 المؤرخ في 20 أوت 1985 الملغى والمستبدل بالمرسوم 07-92 المؤرخ في 04 يناير 1992 والمتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الإجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الإجتماعي.

إن الصندوق الوطني للتقاعد ما هو إلا حصيلة لإندماج سبع صناديق فيما بعضها (صندوق التأمين عن الشيخوخة لغير الأجراء الذي تحول في ما بعد صندوق التأمين الإجتماعي للعمال الغير الأجراء) المنشأ سنة 1985 والتي كانت تسير جميع أنظمة التقاعد المتواجدة قبل إنشاءها سنة 1983 إلى نظام وطني موحد للتقاعد الذي يمنح نفس المزايا لكل العمال مهما كان قطاع نشاطهم.

و يتعلق الأمر ب:

1. CAAV: الصندوق العام للتأمين عن الشيخوخة نظام عام والمكلف بتسيير المتقاعدين التابعين في

نظام التقاعد العام.

2. CGR : كالصندوق العام للتقاعد للموظفين الجزائريين المكلف بتسيير التقاعد الخاص بالموظفين.
3. CNMA : الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي والمكلف بمنح متقاعدي النظام الفلاحي.
4. CSSM : صندوق الضمان الإجتماعي الخاص بعمال المناجم والمكلف بتسيير منح متقاعدي قطاع المناجم.
5. CAVNOS : صندوق التأمين عن الشيخوخة لغير الأجراء والمكلف بتسيير منح التقاعد لغير الأجراء.
6. LEPSGM : مؤسسة التغطية الإجتماعية لعمال البحر والمكلف بمنح التقاعد لعمال البحر.
7. CAPAS : مؤسسة التامين الإجتماعي لعمال الكهرباء والغاز والمكلف بمنح التقاعد لعمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز.
8. SNTF : المؤسسة الوطنية لعمال السكك الحديدية والمكلف لمنح التقاعد للشركة الوطنية للسكك الحديدية.

### الطبعة القانونية:

الصندوق الوطني للتقاعد هو هيئة عمومية ذات طابع خاص تحكمها القوانين الخاصة بها، يؤكد المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 28 جمادى الثانية 1412 الموافق ل 4 يناير سنة 1992 على أن يتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي.

### التسيير الإداري:

إن الهياكل الأساسية المكلفة بتسيير ضمان الصندوق هي:

- مجلس الإدارة؛

- المدير العام.

### 1. مجلس الإدارة:

يتولى إدارة مراقبة وتنشيط الصندوق ويتكون من 29 عضو موزعين كالتالي:

- 18 ممثلا عن العمال يتم تعيينهم من طرف المنظمات النقابية الأكثر تمثيلا؛

- 9 ممثلين عن أرباب العمل من بينهم ممثلين اثنين بالوظيف العمومي؛

- 2 ممثلين إثنين عن مستخدمي الصندوق.

### 2. المدير العام:

ويتولى الإشراف عن الصندوق وضمان تسييره تحت رقابة مجلس الإدارة.

وتتولى المديرية العامة ما يلي:

○ تنظيم تخطيط تنسيق مراقبة نشاطات الوكالات الولائية والفروع الإدارية للمؤسسات التابعة

وتسير المعدات والوسائل البشرية والمادية للصندوق، وكذا الميزانية مع تنظيم العمليات

المالية ومركزية المحاسبة العامة.

- تنسيق تحصيل إشتراكات التقاعد؛
- تسير المسارات المهنية للمؤمنين إجتماعيا؛
- تنظيم إعلام المؤمنين لهم إجتماعيا ومستخدميه؛
- متابعة تطبيق الإتفاقيات والعقود في مجال التقاعد.

تتضمن المديرية العامة تحت سلطة المدير العام ومساعدة مدير عام مساعد الهياكل الآتية:

- مديرية التقاعد؛
- مديرية مسارات الحياة المهنية للمؤمن لهم إجتماعيا؛
- مديرية المالية أو العون المكلف بالعمليات المالية؛
- مديرية الإعلام الآلي والتنظيم؛
- مديرية الإدارة العامة؛
- المتفشية العامة؛
- خلية استقبال المواطن ، الاتصال و الإصغاء الإجتماعي؛
- خلية الإكتوارية.
- كما يساعد المدير العام في مهامه مساعدون مستشارون من أجل التكفل بملفات خاصة والبحث والتحليل التي تمليها الظروف.

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سنتطرق من خلال هذا المبحث لأهم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال عرض عينة الدراسة بطريقة التوزيع وتصميم الاستبيان الدراسة بالإضافة لأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية وصدق وثبات الاستبيان.

#### المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة

سنتعرف من خلال هذا المطلب لعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات " الاستبيان "

##### أولاً: عينة الدراسة

تم توزيع 30 استمارة من أجل جمع بيانات حول موضوع: دور المسؤولية الإجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي، على عينة من موظفي الصندوق التقاعد الوطني cnac، وقد تم توزيع الاستبيان بشكل الالكتروني على عينة الدراسة.

##### ثانياً: تصميم استبيان الدراسة

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان مكون من 19 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين كما يلي:

**الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص العامة عن أفراد عينة الدراسة حيث: الجنس؛ العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المنصب المهني.

**الجزء الثاني:** يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

- المحور الأول: أبعاد المسؤولية الإجتماعية؛
- المحور الثاني: الأداء الوظيفي.

### المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

#### أولاً: الأساليب الوصفية

- التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

#### ثانياً: الأساليب الاستدلالية

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لإختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

### المطلب الثالث: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة التحليل من خلال قياس على مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كما يلي.

أولاً: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصدقته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة

الجدول رقم 1: معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

| عبارات الاستبيان | معامل ألفا كرونباخ |
|------------------|--------------------|
| 12               | 0.913              |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.913 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

ثانياً: الاتساق الداخلي للاستبيان

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والجدول التالي توضح ذلك.

الجدول رقم 2 : معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

| مستوى المعنوية   | معامل الارتباط | محاور الدراسة                            |
|--|----------------|--|
| 0.000  | 0.943**        | المحور الأول: أبعاد المسؤولية الإجتماعية |
| 0.000  | 0.886**        | المحور الثاني: الأداء الوظيفي            |
| **دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها |                |  |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لمحاور الدراسة كل من: (المحور الأول: أبعاد المسؤولية الإجتماعية، المحور الثاني: الأداء العاملين) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور الدراسة دالة إحصائياً، إذ أن قيمة



Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه محاور الدراسة صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة بالإضافة عرض عبارات محاور الدراسة.

### المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة كما يلي.

#### 1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

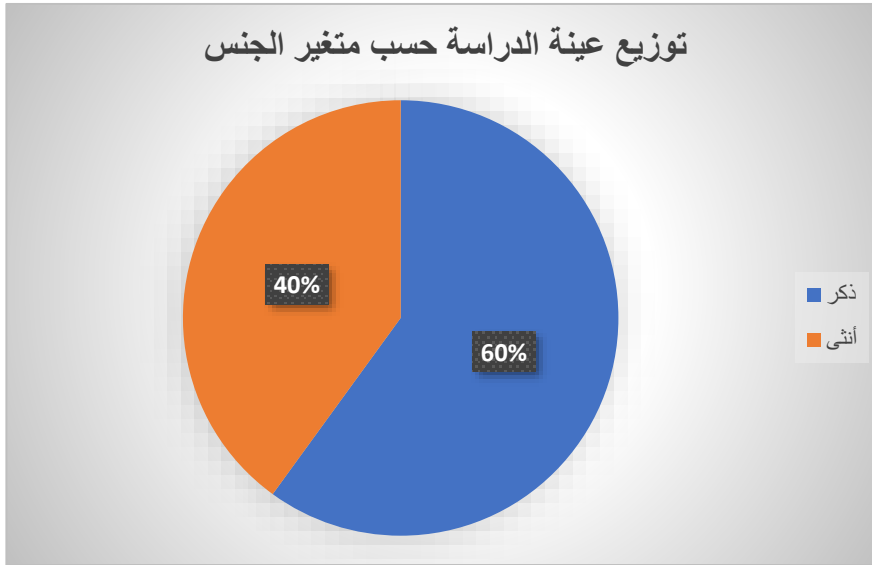
#### الجدول رقم 3: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكر     | 12      | 60.0     |
| أنثى    | 8       | 40.0     |
| المجموع | 20      | %100     |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس بأغلبية الذكور بعدد 12 ونسبة 60%، في حين فئة الذكور بعدد 8 ونسبة 40% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي.

الشكل رقم: 3 التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

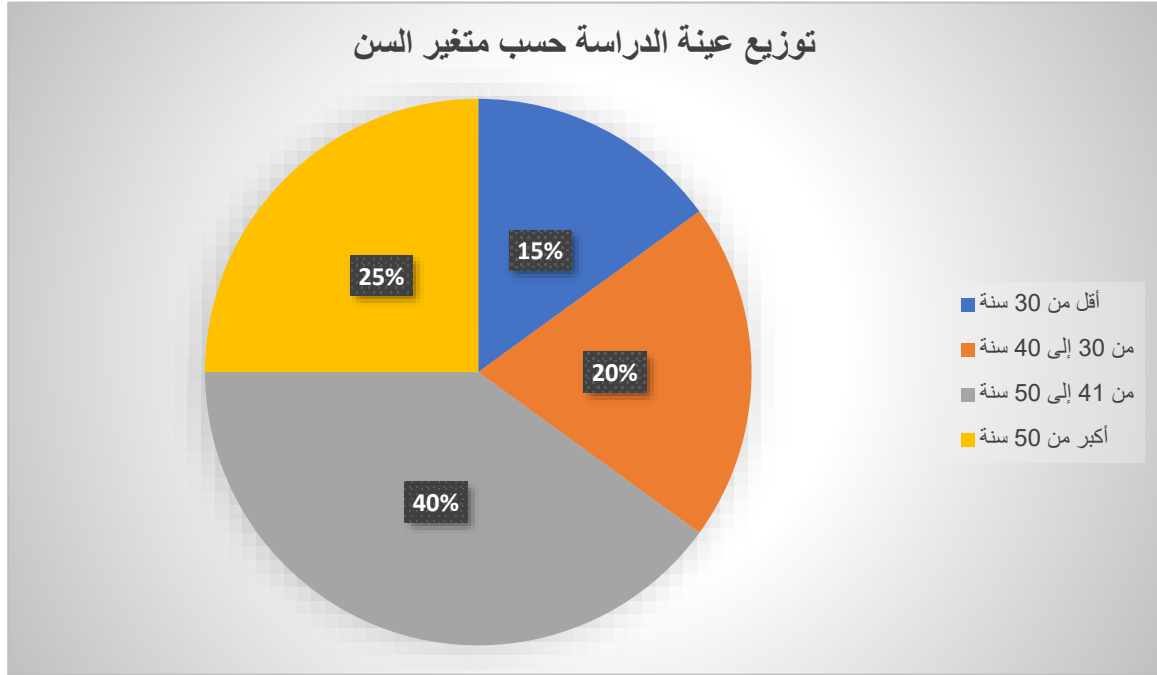
الجدول رقم 4: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

| السن             | التكرار | النسبة % |
|------------------|---------|----------|
| أقل من 30 سنة    | 3       | 15.0     |
| من 30 إلى 40 سنة | 4       | 20.0     |
| من 41 إلى 50 سنة | 8       | 40.0     |
| أكبر من 50 سنة   | 5       | 25.0     |
| المجموع          | 20      | 100.0    |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية الفئات العمرية تتعامل مع المؤسسة محل الدراسة هي الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بعدد 8 ونسبة 40%، تليها كل من الفئة العمرية من أكبر من 50 سنة والفئة العمرية أقل من 30 إلى 40 سنة بنسبة 20% أما الفئة العمرية أقل من 30 سنة بعدد 3 ونسبة 15% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم: 4: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم 5 توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

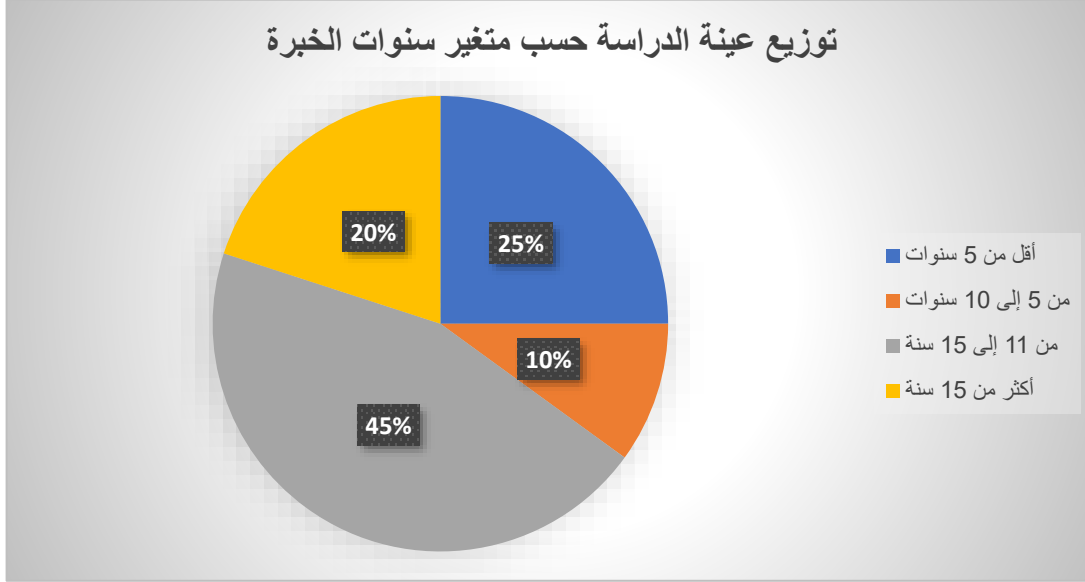
| سنوات الخبرة      | التكرار | النسبة % |
|-------------------|---------|----------|
| أقل من 5 سنوات    | 5       | 25.0%    |
| من 5 إلى 10 سنوات | 2       | 10.0%    |
| من 11 إلى 15 سنة  | 9       | 45.0%    |
| أكثر من 15 سنة    | 4       | 20.0%    |
| المجموع           | 20      | 100%     |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة تتوزع حسب متغير سنوات الخبرة بأغلبية من 11 إلى 15 سنة بعدد 9 ونسبة 45% تليها أقل من 5 سنوات بعدد 5 ونسبة 25% أما أكثر من 15 سنة

بعدد 4 ونسبة 20% في حين من 5 إلى 10 سنة بعدد 2 ونسبة 10% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم: 5 توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم 6: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة % |
|---------------|---------|----------|
| تقني سامي     | 11      | 55%      |
| ليسانس        | 9       | 45%      |
| المجموع       | 20      | 100%     |

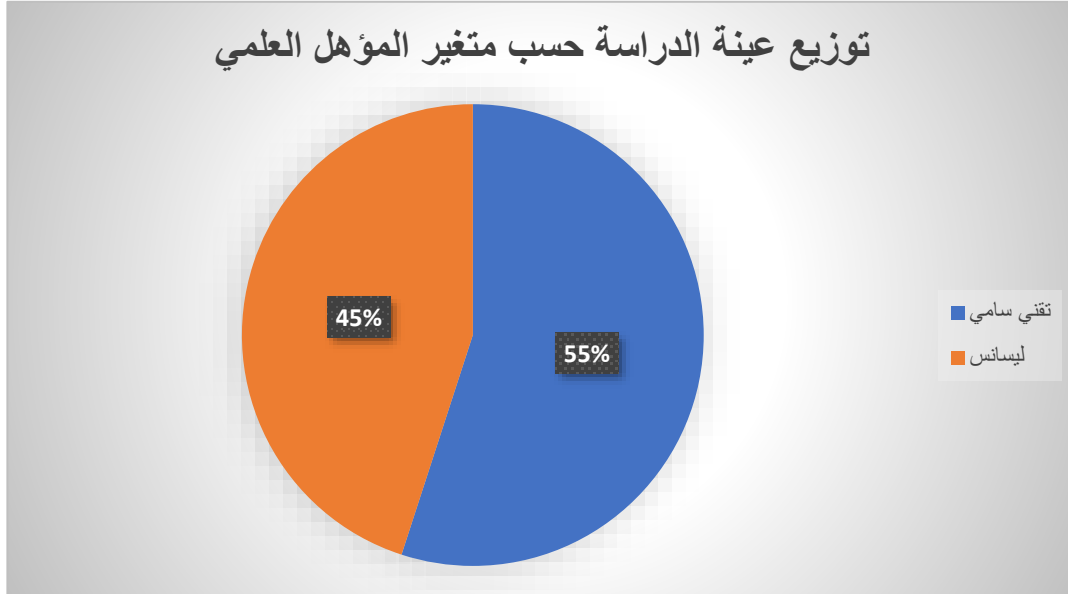
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير المؤهل العلمي بأغلبية مستوى تعليمي

ليسانس بعدد 11 ونسبة 55% تليها مستوى تقني سامي بعدد 9 ونسبة 45% من المجموع الإجمالي

للنسب كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم: 6: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

5. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

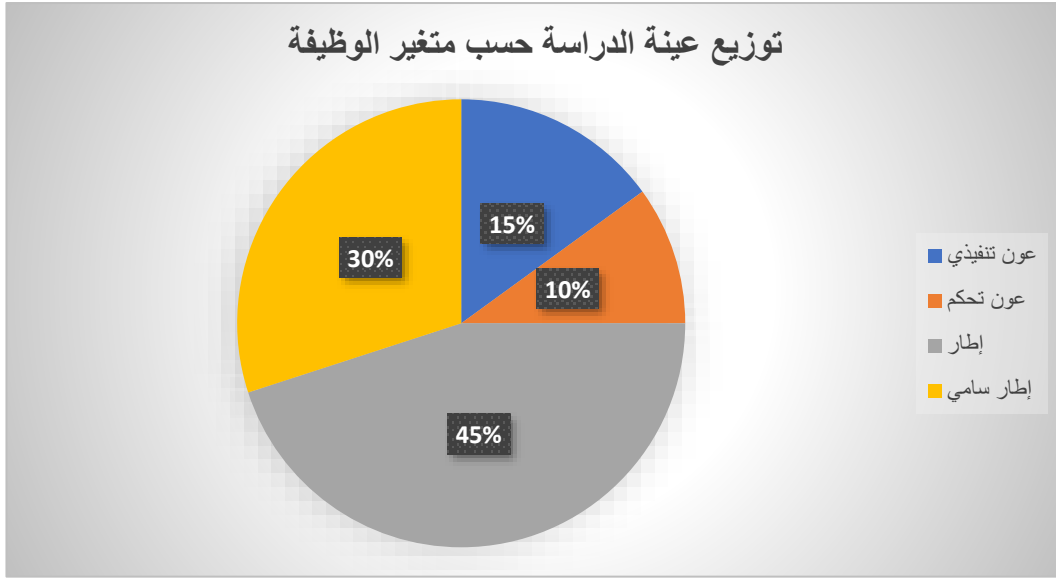
الجدول رقم 7: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

| الوظيفة    | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| عون تنفيذي | 3       | 15.0%    |
| عون تحكم   | 2       | 10.0%    |
| إطار       | 9       | 45.0%    |
| إطار سامي  | 6       | 30.0%    |
| المجموع    | 20      | 100%     |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الوظيفة بأغلبية إطار بعدد 9 ونسبة 45% تليها إطار سامي بعدد 6 ونسبة 30% في حين عون تنفيذي بعدد 3 ونسبة 15%، أما عون تحكم بعدد 2 ونسبة 10% من المجموع الإجمالي للنسب، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم: 7: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الإتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال تقييم دور المسؤولية الإجتماعية إتجاه الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك وقبل التطرق لتحليل لجميع عبارات المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم إستعمال مقياس ليكارت الثلاثي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

#### الجدول رقم 8: مقياس ليكارت الثلاثي

| المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة | الاتجاه العام للعينة | سلم ليكارت |
|------------------------------------|----------------------|------------|
| 1] - 1.60                          | منخفض                | غير موافق  |
| 1.61] - 2.33                       | متوسط                | محايد      |
| 2.33] - 3                          | مرتفع                | موافق      |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بالاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

أولاً: تحليل عبارات المحور الأول "أبعاد المسؤولية الاجتماعية"

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارات المحور الأول من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم 9: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

| العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام للعينة |
|--|-----------------|-------------------|----------------------|
| 1. تعتمد مؤسساتكم العدالة في توزيع الاجور.                           | 2.40            | 0.855             | مرتفع                |
| 2. تتبنى المؤسسة مبدأ الاعتراف بعمل النقابات العمالية                | 2.33            | 0.844             | مرتفع                |
| 3. ترى إن المؤسسة تمنح فرص متكافئة للخضوع لبرنامج تكويني             | 2.36            | 0.850             | مرتفع                |
| 4. تساهم مؤسساتكم في انجاز المشاريع التنموية للمجتمع                 | 2.13            | 0.899             | متوسط                |
| 5. تعتمد المؤسسة الصدق في جميع تعاملاتها و بأساليب واضحة             | 2.23            | 0.897             | متوسط                |
| 6. تتوفر مؤسساتكم على قوانين لتجنب المخاطر والأمراض والحوادث المهنية | 2.16            | 0.833             | متوسط                |
| <b>المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية</b>                            | <b>2.26</b>     | <b>0.698</b>      | <b>متوسط</b>         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الأول أبعاد المسؤولية الاجتماعية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.26) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.61 إلى 2.33 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الأول موافقون عليها بدرجة (متوسط) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (2.13 - 2.40)

حيث "العبرة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.40) أي أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تولي اهتمامًا كبيرًا لتحقيق العدالة في توزيع الأجور، والانحراف المعياري البالغ 0.855 يشير إلى أن هناك بعض التباين في توزيع الأجور، أما "العبرة رقم 03" جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (2.36) ما يدل على أن المؤسسة تعتبر منح فرص متكافئة للخضوع لبرنامج تكويني أمرًا مهمًا. والانحراف المعياري البالغ 0.850 يشير إلى وجود بعض التباين في تقديم هذه الفرص، في حين بالمرتبة الثالثة العبرة " تتبنى المؤسسة مبدأ الاعتراف بعمل النقابات العمالية" بمتوسط حسابي (2.33)، تليها العبرة رقم 05 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.23) ما يدل على المؤسسة تعتمد الصدق في جميع تعاملاتها وتستخدم أساليب واضحة. والانحراف المعياري البالغ 0.897 يشير إلى بعض التباين في مدى الالتزام بالصدق، أما العبرة رقم 06 بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.16) ما يؤكد على أن المؤسسة تتوفر على قوانين لتجنب المخاطر والأمراض والحوادث المهنية. والانحراف المعياري البالغ 0.833 يشير إلى وجود بعض التباين في مدى الالتزام بهذه القوانين، كما نجد العبرة رقم 04 بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.13) ما يدل على أنه تعتمد المؤسسة تساهم في إنجاز المشاريع التنموية للمجتمع، ولكن بمستوى أقل من التزام مقارنة بالعبارات السابقة. الانحراف المعياري البالغ 0.899 يشير إلى وجود تباين كبير في مدى مساهمة المؤسسة في المشاريع التنموية.

### ثانياً: تحليل عبارات المحور الثاني " الاداء الوظيفي "

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارات المحور الثاني من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.



الجدول رقم 10: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

| العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام للعينة |
|--|-----------------|-------------------|----------------------|
| 7. يتم تقييم أداء العاملين وفق معايير وطرق دقيقة.                  | 2.10            | 0.844             | متوسط                |
| 8. يتميز نظام تقييم الأداء بالشفافية والموضوعية والعدالة.          | 2.73            | 0.583             | مرتفع                |
| 9. يتم استخدام نتائج تقييم الأداء في الترقية.                      | 2.33            | 0.802             | مرتفع                |
| 10. يلتزم أفراد الصندوق بتقديم العمل في الوقت المحدد.              | 2.16            | 0.833             | متوسط                |
| 11. يلتزم أفراد الصندوق بتقديم العمل في الوقت المحدد.              | 2.33            | 0.711             | مرتفع                |
| 12. يحافظ أفراد الصندوق الوطني للتقاعد على الحضور في مواعيد محددة. | 2.26            | 0.784             | متوسط                |
| <b>المحور الثاني: الأداء الوظيفي</b>                               |                 |                   |                      |
|  | <b>2.32</b>     | <b>0.500</b>      | <b>متوسط</b>         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

13. نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الاداء الوظيفي وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.32) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.66 إلى 2.33 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثاني موافقون عليها بدرجة (متوسط) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.10- 2.73) حيث "العبرة رقم 08 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.73) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن نظام تقييم الأداء في المؤسسة يتميز بالشفافية والموضوعية والعدالة بشكل ملحوظ. الانحراف المعياري البالغ 0.583 يشير إلى وجود تباين منخفض في عملية التقييم، في حين بالمرتبة الثانية العبارة "يتم استخدام نتائج تقييم الاداء في الترقية." بمتوسط حسابي (2.33) يشير إلى أن أفراد الصندوق يلتزمون بتقديم العمل في الوقت المحدد بشكل عام. الانحراف المعياري البالغ(0.711) يشير إلى وجود تباين معتدل في التزام العاملين بتقديم العمل في الوقت المحدد، تليها العبارة رقم 09 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي(2.26) يتم استخدام نتائج تقييم الأداء في عملية الترقية في المؤسسة. الانحراف المعياري البالغ(0.802) يشير إلى وجود تباين معتدل في استخدام نتائج التقييم في عملية الترقية، أما

العبارة " يحافظ أفراد الصندوق الوطني للتقاعد على الحضور في مواعيد محددة." جاءت بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.16، وأخيراً نجد العبارة رقم 10 وبمتوسط حسابي (2.10) يتم استخدام نتائج تقييم الأداء في عملية الترقية في المؤسسة. الانحراف المعياري البالغ 0.802 يشير إلى وجود تباين معتدل في استخدام نتائج التقييم في عملية الترقية.

### المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المطلب اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

### أولاً: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الأعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج :

### الجدول رقم 11: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

| Shapiro-Wilk |        | محاور الدراسة |
|--------------|--------|---------------|
| Sig          | قيمة Z |               |
| 0.112        | 0.906  | الاستبيان ككل |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة 0.112 أكبر من 0.05 وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

### ثانياً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على نتائج الدراسة التطبيقية من خلال اختبار فرضيات الدراسة التي تم تقسيماً على النحو التالي:

### 1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

سنختبر هذه الفرضية من باستخدام معامل الانحدار البسيط

نص الفرضية: مستوى تبني المسؤولية الإجتماعية لمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - قائمة

الجدول رقم 12: ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

| معامل الانحدار (B)  | مستوى الدلالة (sig) | معامل التفسير R <sup>2</sup> | قيمة F | قرار الاختبار |
|---|---------------------|------------------------------|--------|---------------|
| 1.217   | 0.000               | 0.465                        | 24.316 | قبول الفرضية  |
| معادلة نموذج الانحدار البسيط:<br>$Y = 1.217 + 0.489x_1 + e_i$ |                     |                              |        |               |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت (B=0.489) وهي دالة أقل من 0.05، معامل التفسير قد بلغ (R<sup>2</sup>=0.465) وهذا يدل أن على أن يساهم التكوين بنسبة (46.5%) في تحسين أداء العاملين حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية (F=24.316) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

✓ بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الأولى: قبول نص الفرضية يساهم التكوين في تحسين أداء

العاملين حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة.

### 2. نتائج اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية: مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية قالمة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة

المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الأول) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى

دلالة 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم 13: اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)

| مستوى الثقة 95% |               | الفرق بين المتوسطين | مستوى الدلالة sig | درجات الحرية | قيمة T المحسوبة |
|-----------------|---------------|---------------------|-------------------|--------------|-----------------|
| القيمة الدنيا   | القيمة القصوى |                     |                   |              |                 |
| -0,4765         | -0,9985       | -0,73750            | 0,000             | 29           | -5,779          |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من خلال الجدول أن قيمة الانحراف Sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أنه مستوى تكوين موظفي الصندوق الوطني للتقاعد حسب وجهة نظر عينة الدراسة كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (-0,73750) ، وهذا الفرق في حدود المجال [-0.4765-0.9985] بمستوى ثقة (95 % )، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3) وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور الدراسة والمقدر بـ (2.26) في حدود المجال [1.61-2.33] ، ويمثل مستوى الموافقة متوسطة حول فقرات المحور الأول تكوين العاملين.

✓ بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الثانية: قبول نص الفرضية مستوى تكوين موظفي الصندوق الوطني للتقاعد.

### 3. نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نص الفرضية: مدى تؤثر أبعاد المسؤولية الإجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الصندوق

الوطني للتقاعد بولاية قلمة

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الثاني) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الإختبار:

الجدول رقم 14: إختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثالثة)

| مستوى الثقة 95% |               | الفرق بين المتوسطين | مستوى الدلالة sig | درجات الحرية | قيمة T المحسوبة |
|-----------------|---------------|---------------------|-------------------|--------------|-----------------|
| القيمة الدنيا   | القيمة القصوى |                     |                   |              |                 |
| -0,4908         | -0,8648       | -0,67778            | 0,000             | 29           | -7,412          |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن قيمة الانحراف Sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، ووفقاً لقاعدة القرار المعتمدة في إختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أن مستوى أداء العاملين بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة متوسط حسب وجهة نظر عينة الدراسة كما يبين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (-0.67778)، وهذا الفرق في حدود المجال [-0.4908-0.8648] بمستوى ثقة (95 %)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3) وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني والمقدر بـ (2.32) في حدود المجال [1.66-2.33]، ويمثل مستوى الموافقة متوسطة حول فقرات المحور الثاني للدراسة.

✓ بناءاً عليه قرار إختبار الفرضية الثالثة: قبول نص الفرضية مستوى أداء العاملين بالصندوق

التقاعد الوطني متوسط

### خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق لدراسة الميدانية لموضوع دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي بالصندوق الوطني للتقاعد من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وأهم ما وإعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، بشكل الكتروني، وتمت معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهر أنه يساهم التكوين في تحسين أداء الوظيفي حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى كل من تكوين موظفي وأداءهم بالصندوق للتقاعد الوطني محل الدراسة متوسط.

### النتائج التطبيقية

خلال عرض وتحليل إجابات العينة حول: دراسة: " دور المسؤولية الإجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي  
" دراسة حالة الصندوق التقاعد الوطني توصلنا إلى استخلاص النتائج التالية:

✓ أظهرت نتائج الدراسة أن يساهم مستوى تطبيق المسؤولية الإجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي حسب  
وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة؛

✓ أكدت نتائج اختبار الفرضية الثانية أن مستوى تطبيق المسؤولية الإجتماعية الصندوق التقاعد الوطني  
متوسط؛

✓ أظهرت نتائج الدراسة أنه مستوى الأداء الوظيفي لموظفي صندوق التقاعد الوطني متوسط.

الخاتمة



## الخاتمة:

تُعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات من العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي للمنظمات. ففي عالم الأعمال الحديث، يتطلب النجاح الشامل للشركات النظر إلى الأبعاد الاجتماعية والبيئية والأخلاقية بجانب الأبعاد المالية.

إن المسؤولية الاجتماعية للشركات تتعلق بتأثير الشركة على المجتمع والبيئة المحيطة بها بالإضافة إلى التزامها بقيم ومعايير أخلاقية. تعتبر المسؤولية الاجتماعية جزءًا من استراتيجية الأعمال وتتطلب التوازن بين المصالح المالية والاجتماعية للشركة.

تؤثر المسؤولية الاجتماعية على تحسين الأداء الوظيفي للشركات بعدة طرق. إليك بعض الجوانب الرئيسية:

1. جذب واحتفاظ المواهب: تعتبر المسؤولية الاجتماعية أحد العوامل الجذابة للمواهب العالية، حيث يفضل الكثيرون العمل في شركات تهتم بالقضايا الاجتماعية والبيئية. وبالتالي، تزيد ممارسات المسؤولية الاجتماعية من قدرة الشركة على جذب واحتفاظ الموظفين المميزين.

2. تعزيز سمعة الشركة: من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية، يمكن للشركات بناء سمعة قوية وإيجابية في المجتمع. هذا يعني أن العملاء والمستهلكين والشركاء التجاريين سيكونون أكثر احتراماً وثقة في الشركة، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات وتحسين العلاقات التجارية.

3. تحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة: تعتبر المسؤولية الاجتماعية أداة فعالة لتعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، مثل الموظفين، والعملاء، والمستثمرين، والمجتمع المحلي، والحكومة. من خلال اتخاذ إجراءات اجتماعية مسؤولة، يمكن للشركة بناء ثقة وتعاون مستدام مع هذه الأطراف، مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة والاستقرار الطويل الأمد.

4. زيادة الابتكار والتفوق التنافسي: ترتبط المسؤولية الاجتماعية بزيادة الابتكار وتحسين الأداء الوظيفي من خلال تحفيز الشركات على اعتماد ممارسات جديدة ومستدامة. عن طريق تطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجات المجتمع وتساهم في حل المشكلات الاجتماعية، يمكن للشركات الحصول على ميزة تنافسية وزيادة حصتها في السوق.

5. تحقيق الاستدامة البيئية: تلعب المسؤولية الاجتماعية دورًا حاسمًا في تحسين الأداء الوظيفي عن طريق التركيز على الاستدامة البيئية. بتبني ممارسات صديقة للبيئة، مثل تقليل الانبعاثات الضارة واستخدام الموارد المتجددة، يمكن للشركات تحسين سمعتها البيئية وتقليل تأثيرها السلبي على البيئة.

باختصار، يمكن القول إن المسؤولية الاجتماعية تلعب دورًا حيويًا في تحسين الأداء الوظيفي للشركات من خلال جذب واحتفاظ المواهب، تعزيز سمعة الشركة، تحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة.

# المراجع

## المراجع:

1. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية والتطبيق) (الطبعة الأولى، دار جرير لنشر والتوزيع، مملكة البحرين، 2013.
2. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية والتطبيق)، (الطبعة الأولى، دار جرير لمنشر والتوزيع، ممكة البحرين، 2013.
3. أحمد صقر عاشور، السلوك الأنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005.
4. بلال خلف السكارنة، "أخلاقيات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
5. بلال مجيدر وعبد الرازق حمر العين، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة أوراق اقتصادية، المجلد 03، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2019.
6. بلال مجيدر وعبد الرازق حمر العين، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة أوراق اقتصادية، المجلد 03، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2019.
7. بودراع أمينة، دور أخلاقيات العمال في تحسين أداء العاملين، دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيمة، 2013، صص. 111-112:
8. حسين عبد المطلب الأسرج، "تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية"، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى العلمي الثالث حول "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"، 14 - 15 فيفري 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر.
9. خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عماف، 2013.

10. خليل اسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الاداء الوظيفي لمعاملين "دراسة تطبيقية على الجامعات الفمسطينية"، أطروحة دكتوراه، كمية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2014.
11. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، جامعة الاسكندرية، 2005.
12. ريم بنت عمر بف منصور الشريف، دور إدارة التطوير الاداري في تحسين الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على الموظفين الاداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، رسالة ماجستير، تخصص الادارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2013 ص.46:
13. زرتال لطيفة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعاممين "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية لإستشفائية منتوري البشير بالميمية"، رسالة ماجستير، تخصص علم إجتماع التنظيم والعمل، الجزائر، 2015/2016.
14. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية(مدخل إستراتيجي)، الطبعة الثانية، دار وائى لمنشر، عمان، 2006.
15. سيهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي "دراسة على عينة من الاداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة"، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، الجزائر، 2013/2014.
16. ضيف الله محمد الهادي وهشام ليرة، "أثر سياسات المسؤولية الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية دراسة لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي"، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، ديسمبر 2017.
17. عبد الباقي حياة، علاقة القيادة الادارية بتحسين الاداء الوظيفي لمعاملين "دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، داره الموارد البشرية، المركز الجامعي عين تموشنت، الجزائر، تخصص إستراتيجية المؤسسة، 2018/2019.

18. عبد الرزاق سالم الرحاحلة، "المسؤولية الاجتماعية"، الطبعة الأولى، دار الإعمار العلمي للنشر والتوزيع، 2011.
19. عبد القادر مسعد ورايح أوكيل، "المسؤولية الاجتماعية كآلية لتحسين أداء المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 4، العدد 2، الح 2، 2019.
20. عبد الكريم رؤوف، الأداء الوظيفي، متاح على الموقع [net.oujdacity.www](http://net.oujdacity.www) : 3
21. عبد الله خبابة، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2013.
22. عريوة محاد، دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.
23. عط الله" محمد تيسير "الشرعية وغالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الالفية الثالثة، الطبعة الأولى، الدار المنهجية لمنشر والتوزيع، عمان، 2015.
24. عماد مساعدي، "دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2013/2014.
25. عماد مساعدي، دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية \_دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية لتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر، 2013/2014.
26. عمر عزاوي وآخرون، "دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي"، الملتقى الدولي الثالث حول "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر.

27. عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي لمعاممين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة ليا بالمملكة العربية السعودية "دراسة تحميمية لإلتجانات"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2009.
28. العيفة محمد، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الاداء الوظيفي "دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 3 الجزائر، 2017/2018.
29. فيصل عبد الرؤوف الدحمة، تكنولوجيا الأداء البشري، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، الاردن، 2001.
30. محمد الصيرفي، "المسؤولية الاجتماعية للإدارة"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
31. محمد فلاق وقدر بنافلة، المسؤولية الإجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية جيزي ،موبليس ، نجمة ، التحول من العمل الخيري إلى العطاء . الذكي، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف.
32. محمد فلاق، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
33. نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
34. نعيمة حديد واسماعيل حجازي، "دور أخلاقيات التسويق الأخضر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع BIFA(SOALTUBI & CONBIMED) ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 01 ، الجزائر، 2018.

35. نوال ضيافي، المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تلمسان، 2009/2010.
36. وائل محمد صبحي إدريس وطائر محسف منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائى لمنشر، الأردن، 2009.
37. وفاء برهاف برقاي، إدارة الموارد البشرية (المفهوم والوظائف والاستراتيجيات)، الطبعة الأولى، مؤسسة حمادة لدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، عمان، 2013.



الملاحق



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

معهد التكنولوجيا

قسم المناجمت

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس المهني

فرع: علوم التسيير

تخصص: محاسبة ومالية تسيير الموارد البشرية



## استمارة بحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

في إطار التحضير لمذكرة التخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس المهنية في علوم

التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية بجامعة ورقلة.

نضع بين ايديكم هذه الاستمارة، بعنوان:

**\* دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الوظيفي \***

دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد وكالة قالمة.

راجين أن تفضلوا بالإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها بكل صدق وموضوعية، علما أن آراءكم ستحظى

بالاحترام التام، كما أنها لا تكشف عن شخصكم، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا كل عبارات الشكر والتقدير لتعاونكم معنا.

السنة الدراسية 2021-2022

الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

القسم الأول: البيانات الشخصية

(1) الجنس : ذكر  أنثى

(2) العمر :

أقل من 30 سنة  من 30-40 سنة  أكبر من 50 سنة  من 41-50 سنة

(3) سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات  من 5-11 سنة  من 10 - 5 سنوات

أكثر من 15 سنة

(4) المؤهل العلمي :

تقني سامي  ليسانس

(5) المنصب المهني :

عون تنفيذي  عون تحكم

إطار  إطار سامي

## المحور الثاني : المسؤولية الإجتماعية

| الرقم | الفقرة   | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|--|-------|-------|-----------|
| 01    | تعتمد مؤسستكم العدالة في توزيع الأجور                            |       |       |           |
| 02    | تتبنى المؤسسة مبدأ الاعتراف بعمل النقابات العمالية               |       |       |           |
| 03    | ترى إن المؤسسة تمنح فرص متكافئة للخضوع لبرنامج تكويني            |       |       |           |
| 04    | تساهم مؤسستكم في انجاز المشاريع التنموية للمجتمع                 |       |       |           |
| 05    | تعتمد المؤسسة الصدق في جميع تعاملاتها و بأساليب واضحة            |       |       |           |
| 06    | تتوفر مؤسستكم على قوانين لتجنب المخاطر والأمراض والحوادث المهنية |       |       |           |

## المحور الثالث : الأداء الوظيفي

| الرقم | الفقرة   | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|--|-------|-------|-----------|
| 09    | يتم تقييم أداء العاملين وفق معايير وطرق دقيقة                                    |       |       |           |
| 10    | يتميز نظام تقييم الأداء بالشفافية والموضوعية والعدالة.                           |       |       |           |
| 11    | يتم استخدام نتائج تقييم الأداء في الترقية  |       |       |           |
| 12    | يلتزم أفراد الصندوق بتقديم العمل في الوقت المحدد.                                |       |       |           |
| 13    | يحافظ أفراد الصندوق الوطني للتقاعد على الحضور في مواعيد محددة.                   |       |       |           |
| 14    | تلقى الأعمال المقدمة استحسانا وقبولا من طرف المسؤولين في الصندوق الوطني للتقاعد. |       |       |           |

## 2-نتائج الدراسة:

```
GET DATA
  /TYPE=XLSX
  /FILE='C:\Users\zdfne\Downloads\تفريغ.xlsx'
  /SHEET=name 'البطاقات الشخصية'
  /CELLRANGE=FULL
  /READNAMES=ON
  /DATATYPEMIN PERCENTAGE=95.0
  /HIDDEN IGNORE=YES.
EXECUTE.
DATASET NAME DataSet2 WINDOW=FRONT.
SPLIT FILE OFF.
FREQUENCIES VARIABLES=المستجوبين الجنس المستوى بالجامعي العمر سنوات الخبرة المؤهل العلمي المنصب المهني
  /ORDER=ANALYSIS.
```

## Frequencies

### Notes

|       |                |                      |
|-------|----------------|----------------------|
|       | Output Created | 18-JUN-2023 17:21:18 |
|       | Comments       |                      |
| Input | Active Dataset | DataSet2             |
|       | Filter         | <none>               |
|       | Weight         | <none>               |

|                        |                                |  |
|------------------------|--------------------------------|--|
|                        | Split File                     | <none>   |
|                        | N of Rows in Working Data File | 1821   |
| Missing Value Handling | Definition of Missing          | User-defined missing values are treated as missing.  |
|                        | Cases Used                     | Statistics are based on all cases with valid data.   |
|                        | Syntax                         | FREQUENCIES<br>VARIABLES=المستجوبين الجنس<br>المستوىالجامعي العمر سنواتالخبرة<br>المؤهلالعلمي المنصبالمهني<br><br>/ORDER=ANALYSIS. |
| Resources              | Processor Time                 | 00:00:00.00  |
|                        | Elapsed Time                   | 00:00:00.00  |

[DataSet2]

### Statistics

|   |         | المستجوبين | الجنس | المستوى الجامعي | العمر | سنوات الخبرة | المؤهل العلمي |
|---|---------|------------|-------|-----------------|-------|--------------|---------------|
| N | Valid   | 20         | 20    | 20              | 20    | 20           | 20            |
|   | Missing | 1801       | 1801  | 1801            | 1801  | 1801         | 1801          |

### Statistics

المنصب المهني

|  | N | Valid | Missing |
|--|---|-------|---------|
|  |   | 20    | 1801    |

## Frequency Table

### المستجوبين

|       |    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1  | 1         | .1      | 5.0           | 5.0                |
|       | 2  | 1         | .1      | 5.0           | 10.0               |
|       | 3  | 1         | .1      | 5.0           | 15.0               |
|       | 4  | 1         | .1      | 5.0           | 20.0               |
|       | 5  | 1         | .1      | 5.0           | 25.0               |
|       | 6  | 1         | .1      | 5.0           | 30.0               |
|       | 7  | 1         | .1      | 5.0           | 35.0               |
|       | 8  | 1         | .1      | 5.0           | 40.0               |
|       | 9  | 1         | .1      | 5.0           | 45.0               |
|       | 10 | 1         | .1      | 5.0           | 50.0               |
|       | 11 | 1         | .1      | 5.0           | 55.0               |
|       | 12 | 1         | .1      | 5.0           | 60.0               |
|       | 13 | 1         | .1      | 5.0           | 65.0               |
|       | 14 | 1         | .1      | 5.0           | 70.0               |
|       | 15 | 1         | .1      | 5.0           | 75.0               |
|       | 16 | 1         | .1      | 5.0           | 80.0               |
|       | 17 | 1         | .1      | 5.0           | 85.0               |
|       | 18 | 1         | .1      | 5.0           | 90.0               |
|       | 19 | 1         | .1      | 5.0           | 95.0               |
|       | 20 | 1         | .1      | 5.0           | 100.0              |
| Total |    | 20        | 1.1     | 100.0         |                    |

|         |        |      |       |  |  |
|---------|--------|------|-------|--|--|
| Missing | System | 1801 | 98.9  |  |  |
|         | Total  | 1821 | 100.0 |  |  |

### الجنس

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1      | 12        | .7      | 60.0          | 60.0               |
|         | 2      | 8         | .4      | 40.0          | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 1.1     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 1801      | 98.9    |               |                    |
|         | Total  | 1821      | 100.0   |               |                    |

### المستوى الجامعي

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1      | 2         | .1      | 10.0          | 10.0               |
|         | 2      | 2         | .1      | 10.0          | 20.0               |
|         | 3      | 10        | .5      | 50.0          | 70.0               |
|         | 4      | 6         | .3      | 30.0          | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 1.1     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 1801      | 98.9    |               |                    |
|         | Total  | 1821      | 100.0   |               |                    |

### العمر

|  |  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
|--|--|-----------|---------|---------------|--------------------|



|         |        |      |       |       |       |
|---------|--------|------|-------|-------|-------|
| Valid   | 1      | 3    | .2    | 15.0  | 15.0  |
|         | 2      | 4    | .2    | 20.0  | 35.0  |
|         | 3      | 8    | .4    | 40.0  | 75.0  |
|         | 4      | 5    | .3    | 25.0  | 100.0 |
|         | Total  | 20   | 1.1   | 100.0 |       |
| Missing | System | 1801 | 98.9  |       |       |
|         | Total  | 1821 | 100.0 |       |       |

### سنوات الخبرة

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1      | 5         | .3      | 25.0          | 25.0               |
|         | 2      | 2         | .1      | 10.0          | 35.0               |
|         | 3      | 9         | .5      | 45.0          | 80.0               |
|         | 4      | 4         | .2      | 20.0          | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 1.1     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 1801      | 98.9    |               |                    |
|         | Total  | 1821      | 100.0   |               |                    |

### المؤهل العلمي

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1      | 8         | .4      | 55.0          | 70.0               |
|         | 2      | 6         | .3      | 45.0          | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 1.1     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 1801      | 98.9    |               |                    |
|         | Total  | 1821      | 100.0   |               |                    |

المنصب المهني

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1      | 2         | .1      | 10.0          | 10.0               |
|         | 2      | 3         | .2      | 15.0          | 25.0               |
|         | 3      | 9         | .5      | 45.0          | 70.0               |
|         | 4      | 6         | .3      | 30.0          | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 1.1     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 1801      | 98.9    |               |                    |
|         | Total  | 1821      | 100.0   |               |                    |

Your temporary usage period for IBM SPSS Statistics will expire in 4579 days.

```

GET DATA
  /TYPE=XLSX
  /FILE='C:\Users\zdfne\Downloads\تفريغ.xlsx'
  /SHEET=name 'العينات'
  /CELLRANGE=FULL
  /READNAMES=ON
  /DATATYPEMIN PERCENTAGE=95.0
  /HIDDEN IGNORE=YES.

EXECUTE.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

FREQUENCIES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18
  Q19 Q20 Q21
  Q22 Q23Q Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 V36 V37 V38 V39 V40 V41 V42 V43
  V44 V45 V46

```

V47 V48 V49 V50 V51 V52 V53 V54 V55 V56 V57 V58 V59 V60 V61 V62 V63 V64 V65 V66 V67 V68  
V69 V70 V71  
V72 V73 V74 V75 V76 V77 V78 V79 V80 V81 V82 V83 V84 V85 V86 V87 V88 V89 V90 V91 V92 V93  
V94 V95 V96  
V97 V98 V99 V100 V101 V102 V103 V104 V105 V106 V107 V108 V109 V110 V111 V112 V113 V114  
V115 V116  
V117 V118 V119 V120 V121  
/ORDER=ANALYSIS.

## Frequencies

### Notes

|                        |                                |   |
|------------------------|--------------------------------|---|
|                        | Output Created                 | 18-JUN-2023 17:24:38                                |
|                        | Comments                       |   |
| Input                  | Active Dataset                 | DataSet1  |
|                        | Filter                         | <none>  |
|                        | Weight                         | <none>  |
|                        | Split File                     | <none>  |
|                        | N of Rows in Working Data File | 440   |
| Missing Value Handling | Definition of Missing          | User-defined missing values are treated as missing. |
|                        | Cases Used                     | Statistics are based on all cases with valid data.  |

|           |                |        |   |
|-----------|----------------|--------|---|
|           |                | Syntax | <p>FREQUENCIES</p> <p>VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4<br/> Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11<br/> Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17<br/> Q18 Q19 Q20 Q21</p> <p>Q22 Q23Q Q24 Q25 Q26<br/> Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32<br/> Q33 Q34 V36 V37 V38 V39<br/> V40 V41 V42 V43 V44 V45<br/> V46</p> <p>V47 V48 V49 V50 V51<br/> V52 V53 V54 V55 V56 V57<br/> V58 V59 V60 V61 V62 V63<br/> V64 V65 V66 V67 V68 V69<br/> V70 V71</p> <p>V72 V73 V74 V75 V76<br/> V77 V78 V79 V80 V81 V82<br/> V83 V84 V85 V86 V87 V88<br/> V89 V90 V91 V92 V93 V94<br/> V95 V96</p> <p>V97 V98 V99 V100 V101<br/> V102 V103 V104 V105 V106<br/> V107 V108 V109 V110 V111<br/> V112 V113 V114 V115 V116</p> <p>V117 V118 V119 V120<br/> V121</p> <p>/ORDER=ANALYSIS.</p> |
| Resources | Processor Time |        | 00:00:00.06   |
|           | Elapsed Time   |        | 00:00:00.08   |

[DataSet1]

**Statistics**

|   |         | Q1  | Q2  | Q3  | Q4  | Q5  | Q6  | Q7  |
|---|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| N | Valid   | 20  | 20  | 20  | 20  | 20  | 20  | 20  |
|   | Missing | 420 | 420 | 420 | 420 | 420 | 420 | 420 |

**Statistics**

|   |         | Q8  | Q9  | Q10 | Q11 | Q12 | Q13 | Q14 |
|---|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| N | Valid   | 20  | 20  | 20  | 20  | 20  | 20  | 20  |
|   | Missing | 420 | 420 | 420 | 420 | 420 | 420 | 420 |

**Statistics**

|   |         | Q15 | Q16 | Q17 | Q18 | Q19 | Q20 | Q21 |
|---|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| N | Valid   | 20  | 20  | 20  | 20  | 20  | 20  | 20  |
|   | Missing | 420 | 420 | 420 | 420 | 420 | 420 | 420 |

**Statistics**

|   |         | Q22 | Q23Q | Q24 | Q25 | Q26 | Q27 | Q28 |
|---|---------|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|
| N | Valid   | 20  | 20   | 20  | 20  | 20  | 20  | 20  |
|   | Missing | 420 | 420  | 420 | 420 | 420 | 420 | 420 |

**Statistics**

|   |         | Q29 | Q30 | Q31 | Q32 | Q33 | Q34 | V36 |
|---|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| N | Valid   | 20  | 20  | 20  | 20  | 20  | 20  | 0   |
|   | Missing | 420 | 420 | 420 | 420 | 420 | 420 | 440 |

**Statistics**

|   |         | V37 | V38 | V39 | V40 | V41 | V42 | V43 |
|---|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| N | Valid   | 440 | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
|   | Missing | 0   | 440 | 440 | 440 | 440 | 440 | 440 |

**Statistics**

|   |         | V44 | V45 | V46 | V47 | V48 | V49 | V50 |
|---|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| N | Valid   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
|   | Missing | 440 | 440 | 440 | 440 | 440 | 440 | 440 |

**Statistics**

|   |         | V51 | V52 | V53 | V54 | V55 | V56 | V57 |
|---|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| N | Valid   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
|   | Missing | 440 | 440 | 440 | 440 | 440 | 440 | 440 |

**Statistics**

|   |         | V58 | V59 | V60 | V61 | V62 | V63 | V64 |
|---|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| N | Valid   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
|   | Missing | 440 | 440 | 440 | 440 | 440 | 440 | 440 |

**Statistics**

|   |         | V65 | V66 | V67 | V68 | V69 | V70 | V71 |
|---|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| N | Valid   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
|   | Missing | 440 | 440 | 440 | 440 | 440 | 440 | 440 |

**Statistics**

|   |         | V72 | V73 | V74 | V75 | V76 | V77 | V78 |
|---|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| N | Valid   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
|   | Missing | 440 | 440 | 440 | 440 | 440 | 440 | 440 |

**Statistics**

|   |         | V79 | V80 | V81 | V82 | V83 | V84 | V85 |
|---|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| N | Valid   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
|   | Missing | 440 | 440 | 440 | 440 | 440 | 440 | 440 |

**Statistics**

|   |         | V86 | V87 | V88 | V89 | V90 | V91 | V92 |
|---|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| N | Valid   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
|   | Missing | 440 | 440 | 440 | 440 | 440 | 440 | 440 |

**Statistics**

|   |         | V93 | V94 | V95 | V96 | V97 | V98 | V99 |
|---|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| N | Valid   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
|   | Missing | 440 | 440 | 440 | 440 | 440 | 440 | 440 |

**Statistics**

|   |         | V100 | V101 | V102 | V103 | V104 | V105 | V106 |
|---|---------|------|------|------|------|------|------|------|
| N | Valid   | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
|   | Missing | 440  | 440  | 440  | 440  | 440  | 440  | 440  |

**Statistics**

|   |         | V107 | V108 | V109 | V110 | V111 | V112 | V113 |
|---|---------|------|------|------|------|------|------|------|
| N | Valid   | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
|   | Missing | 440  | 440  | 440  | 440  | 440  | 440  | 440  |

**Statistics**

|   |         | V114 | V115 | V116 | V117 | V118 | V119 | V120 |
|---|---------|------|------|------|------|------|------|------|
| N | Valid   | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
|   | Missing | 440  | 440  | 440  | 440  | 440  | 440  | 440  |

**Statistics**

|   |         | V121 |  |  |  |  |  |
|---|---------|------|--|--|--|--|--|
| N | Valid   | 0    |  |  |  |  |  |
|   | Missing | 440  |  |  |  |  |  |

## Frequency Table

### Q1

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 2      | 2         | .5      | 10.0          | 10.0               |
|         | 3      | 18        | 4.1     | 90.0          | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 4.5     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 420       | 95.5    |               |                    |
|         | Total  | 440       | 100.0   |               |                    |

### Q2

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 2      | 1         | .2      | 5.0           | 5.0                |
|         | 3      | 19        | 4.3     | 95.0          | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 4.5     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 420       | 95.5    |               |                    |
|         | Total  | 440       | 100.0   |               |                    |

### Q3

|       |   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 18        | 4.1     | 90.0          | 90.0               |



|         |        |     |       |       |       |
|---------|--------|-----|-------|-------|-------|
|         | 2      | 2   | .5    | 10.0  | 100.0 |
|         | Total  | 20  | 4.5   | 100.0 |       |
| Missing | System | 420 | 95.5  |       |       |
|         | Total  | 440 | 100.0 |       |       |

#### Q4

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1      | 17        | 3.9     | 85.0          | 85.0               |
|         | 2      | 3         | .7      | 15.0          | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 4.5     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 420       | 95.5    |               |                    |
|         | Total  | 440       | 100.0   |               |                    |

#### Q5

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 2      | 1         | .2      | 5.0           | 5.0                |
|         | 3      | 19        | 4.3     | 95.0          | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 4.5     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 420       | 95.5    |               |                    |
|         | Total  | 440       | 100.0   |               |                    |

#### Q6

|  |  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
|--|--|-----------|---------|---------------|--------------------|

|         |        |     |       |       |       |
|---------|--------|-----|-------|-------|-------|
| Valid   | 1      | 16  | 3.6   | 80.0  | 80.0  |
|         | 2      | 3   | .7    | 15.0  | 95.0  |
|         | 3      | 1   | .2    | 5.0   | 100.0 |
|         | Total  | 20  | 4.5   | 100.0 |       |
| Missing | System | 420 | 95.5  |       |       |
|         | Total  | 440 | 100.0 |       |       |

### Q7

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1      | 1         | .2      | 5.0           | 5.0                |
|         | 2      | 1         | .2      | 5.0           | 10.0               |
|         | 3      | 18        | 4.1     | 90.0          | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 4.5     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 420       | 95.5    |               |                    |
|         | Total  | 440       | 100.0   |               |                    |

### Q8

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 2      | 20        | 4.5     | 100.0         | 100.0              |
| Missing | System | 420       | 95.5    |               |                    |
|         | Total  | 440       | 100.0   |               |                    |

### Q9

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 2      | 5         | 1.1     | 25.0          | 25.0               |
|         | 3      | 15        | 3.4     | 75.0          | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 4.5     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 420       | 95.5    |               |                    |
| Total   |        | 440       | 100.0   |               |                    |

### Q10

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 2      | 4         | .9      | 20.0          | 20.0               |
|         | 3      | 16        | 3.6     | 80.0          | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 4.5     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 420       | 95.5    |               |                    |
| Total   |        | 440       | 100.0   |               |                    |

### Q11

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1      | 1         | .2      | 5.0           | 5.0                |
|         | 2      | 4         | .9      | 20.0          | 25.0               |
|         | 3      | 15        | 3.4     | 75.0          | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 4.5     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 420       | 95.5    |               |                    |
| Total   |        | 440       | 100.0   |               |                    |

**Q12**

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 2      | 19        | 4.3     | 95.0          | 95.0               |
|         | 3      | 1         | .2      | 5.0           | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 4.5     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 420       | 95.5    |               |                    |
|         | Total  | 440       | 100.0   |               |                    |

**Q13**

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1      | 9         | 2.0     | 45.0          | 45.0               |
|         | 2      | 3         | .7      | 15.0          | 60.0               |
|         | 3      | 8         | 1.8     | 40.0          | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 4.5     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 420       | 95.5    |               |                    |
|         | Total  | 440       | 100.0   |               |                    |

**Q14**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1     | 3         | .7      | 15.0          | 15.0               |
|       | 2     | 15        | 3.4     | 75.0          | 90.0               |
|       | 3     | 2         | .5      | 10.0          | 100.0              |
|       | Total | 20        | 4.5     | 100.0         |                    |

|         |        |     |       |  |  |
|---------|--------|-----|-------|--|--|
| Missing | System | 420 | 95.5  |  |  |
|         | Total  | 440 | 100.0 |  |  |

**Q15**

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 2      | 2         | .5      | 10.0          | 10.0               |
|         | 3      | 18        | 4.1     | 90.0          | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 4.5     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 420       | 95.5    |               |                    |
|         | Total  | 440       | 100.0   |               |                    |

**Q16**

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 2      | 2         | .5      | 10.0          | 10.0               |
|         | 3      | 18        | 4.1     | 90.0          | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 4.5     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 420       | 95.5    |               |                    |
|         | Total  | 440       | 100.0   |               |                    |

**Q17**

|       |   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 1         | .2      | 5.0           | 5.0                |
|       | 2 | 16        | 3.6     | 80.0          | 85.0               |

|         |        |     |       |       |       |
|---------|--------|-----|-------|-------|-------|
|         | 3      | 3   | .7    | 15.0  | 100.0 |
|         | Total  | 20  | 4.5   | 100.0 |       |
| Missing | System | 420 | 95.5  |       |       |
|         | Total  | 440 | 100.0 |       |       |

### Q18

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1      | 3         | .7      | 15.0          | 15.0               |
|         | 2      | 16        | 3.6     | 80.0          | 95.0               |
|         | 3      | 1         | .2      | 5.0           | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 4.5     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 420       | 95.5    |               |                    |
|         | Total  | 440       | 100.0   |               |                    |

### Q19

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1      | 17        | 3.9     | 85.0          | 85.0               |
|         | 2      | 1         | .2      | 5.0           | 90.0               |
|         | 3      | 2         | .5      | 10.0          | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 4.5     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 420       | 95.5    |               |                    |
|         | Total  | 440       | 100.0   |               |                    |

### Q20

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1      | 2         | .5      | 10.0          | 10.0               |
|         | 2      | 5         | 1.1     | 25.0          | 35.0               |
|         | 3      | 13        | 3.0     | 65.0          | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 4.5     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 420       | 95.5    |               |                    |
|         | Total  | 440       | 100.0   |               |                    |

### Q21

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1      | 17        | 3.9     | 85.0          | 85.0               |
|         | 3      | 3         | .7      | 15.0          | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 4.5     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 420       | 95.5    |               |                    |
|         | Total  | 440       | 100.0   |               |                    |

### Q22

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1      | 19        | 4.3     | 95.0          | 95.0               |
|         | 2      | 1         | .2      | 5.0           | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 4.5     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 420       | 95.5    |               |                    |
|         | Total  | 440       | 100.0   |               |                    |

**Q23Q**

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1      | 19        | 4.3     | 95.0          | 95.0               |
|         | 2      | 1         | .2      | 5.0           | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 4.5     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 420       | 95.5    |               |                    |
| Total   |        | 440       | 100.0   |               |                    |

**Q24**

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 3      | 20        | 4.5     | 100.0         | 100.0              |
| Missing | System | 420       | 95.5    |               |                    |
| Total   |        | 440       | 100.0   |               |                    |

**Q25**

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1      | 4         | .9      | 20.0          | 20.0               |
|         | 2      | 1         | .2      | 5.0           | 25.0               |
|         | 3      | 15        | 3.4     | 75.0          | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 4.5     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 420       | 95.5    |               |                    |
| Total   |        | 440       | 100.0   |               |                    |



**Q26**

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1      | 19        | 4.3     | 95.0          | 95.0               |
|         | 3      | 1         | .2      | 5.0           | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 4.5     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 420       | 95.5    |               |                    |
|         | Total  | 440       | 100.0   |               |                    |

**Q27**

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 2      | 4         | .9      | 20.0          | 20.0               |
|         | 3      | 16        | 3.6     | 80.0          | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 4.5     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 420       | 95.5    |               |                    |
|         | Total  | 440       | 100.0   |               |                    |

**Q28**

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1      | 17        | 3.9     | 85.0          | 85.0               |
|         | 2      | 2         | .5      | 10.0          | 95.0               |
|         | 3      | 1         | .2      | 5.0           | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 4.5     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 420       | 95.5    |               |                    |

|       |     |       |  |  |
|-------|-----|-------|--|--|
| Total | 440 | 100.0 |  |  |
|-------|-----|-------|--|--|

**Q29**

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1      | 18        | 4.1     | 90.0          | 90.0               |
|         | 2      | 1         | .2      | 5.0           | 95.0               |
|         | 3      | 1         | .2      | 5.0           | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 4.5     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 420       | 95.5    |               |                    |
| Total   |        | 440       | 100.0   |               |                    |

**Q30**

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1      | 4         | .9      | 20.0          | 20.0               |
|         | 2      | 14        | 3.2     | 70.0          | 90.0               |
|         | 3      | 2         | .5      | 10.0          | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 4.5     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 420       | 95.5    |               |                    |
| Total   |        | 440       | 100.0   |               |                    |

**Q31**

|       |   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 16        | 3.6     | 80.0          | 80.0               |
|       | 2 | 2         | .5      | 10.0          | 90.0               |

|         |        |     |       |       |       |
|---------|--------|-----|-------|-------|-------|
|         | 3      | 2   | .5    | 10.0  | 100.0 |
|         | Total  | 20  | 4.5   | 100.0 |       |
| Missing | System | 420 | 95.5  |       |       |
|         | Total  | 440 | 100.0 |       |       |

### Q32

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1      | 1         | .2      | 5.0           | 5.0                |
|         | 2      | 16        | 3.6     | 80.0          | 85.0               |
|         | 3      | 3         | .7      | 15.0          | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 4.5     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 420       | 95.5    |               |                    |
|         | Total  | 440       | 100.0   |               |                    |

### Q33

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1      | 2         | .5      | 10.0          | 10.0               |
|         | 2      | 3         | .7      | 15.0          | 25.0               |
|         | 3      | 15        | 3.4     | 75.0          | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 4.5     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 420       | 95.5    |               |                    |
|         | Total  | 440       | 100.0   |               |                    |

### Q34

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 1      | 3         | .7      | 15.0          | 15.0               |
|         | 2      | 15        | 3.4     | 75.0          | 90.0               |
|         | 3      | 2         | .5      | 10.0          | 100.0              |
|         | Total  | 20        | 4.5     | 100.0         |                    |
| Missing | System | 420       | 95.5    |               |                    |
|         | Total  | 440       | 100.0   |               |                    |

### V36

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

### V37

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid |               | 437       | 99.3    | 99.3          | 99.3               |
|       | غير موافق = 1 | 1         | .2      | .2            | 99.5               |
|       | محايد = 2     | 1         | .2      | .2            | 99.8               |
|       | موافق = 3     | 1         | .2      | .2            | 100.0              |
|       | Total         | 440       | 100.0   | 100.0         |                    |

### V38

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V39**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V40**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V41**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V42**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V43**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V44**

|  |  | Frequency | Percent |
|--|--|-----------|---------|
|--|--|-----------|---------|

|         |        |     |       |
|---------|--------|-----|-------|
| Missing | System | 440 | 100.0 |
|---------|--------|-----|-------|

### V45

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

### V46

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

### V47

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

### V48

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

### V49

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V50**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V51**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V52**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V53**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V54**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V55**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V56**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V57**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V58**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V59**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V60**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |



**V61**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V62**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V63**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V64**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V65**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V66**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V67**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V68**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V69**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V70**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V71**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V72**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V73**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V74**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V75**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V76**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V77**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V78**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V79**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V80**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V81**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V82**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V83**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V84**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V85**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V86**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V87**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V88**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V89**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V90**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V91**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V92**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V93**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V94**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V95**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V96**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V97**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V98**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V99**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V100**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V101**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V102**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V103**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V104**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |



**V105**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V106**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V107**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V108**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V109**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V110**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

### V111

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

### V112

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

### V113

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

### V114

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

### V115

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V116**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V117**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V118**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V119**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V120**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

**V121**

|         |        | Frequency | Percent |
|---------|--------|-----------|---------|
| Missing | System | 440       | 100.0   |

