

الأداء الاستراتيجي على وفق العلاقة بين المسؤولية المجتمعية في ظل المواصفة

(ISO – 26000) و حوكمة المنظمة

بحث تحليلي في وزارة الشباب والرياضة العراقية

Strategic Performance As a Result of the Relationship Between Social Responsibility in Accordance with (ISO – 26000) Standards Specification & Organizational Governance
Applied Study In The Ministry of Youth & Sport

أقدس احمد حسن علي

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

Aqdas Ahmed Hassen Ali

الاستاذ الدكتور صلاح عبدالقادر النعيمي

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

Prof . Dr .Salah A. Al-N'uaimy

المستخلص :

نظراً للتطورات العالمية الحاصلة في مختلف الجوانب الاجتماعية والاقتصادية وحتى السياسية ، مما تبعها بالضرورة تغييرات على مستوى المنظمات العالمية والمحلية ، وزيادة التوجه نحو حفظ مصالح الناس والمجتمعات كونها الراعي الوحيد والسبب الرئيس لنجاح الحكومات بما فيها المؤسسات بكافة اشكالها ، لذا ظهر مفهوم المسؤولية المجتمعية كأحد المفاهيم الاستراتيجية اللازمة لبناء المجتمعات السعيدة والمستقرة ، وفقاً لمواصفات مُعدّة من قبل خبراء في منظمات التقييس والسيطرة النوعية على مستوى العالم، يهدف البحث الى معرفة تأثير كل من متغيري المسؤولية المجتمعية وفقاً للمواصفة القياسية (ISO-26000) وحوكمة المنظمة على الاداء الاستراتيجي ، وفيما اذا كان تأثيرهما مجتمعين سوية اكبر من تأثيرهما منفرداً على مستوى الاداء الاستراتيجي النهائي للوزارة المعنية ، وتمثلت عينة البحث بـ (276) فرداً من مدراء وموظفي الوزارة المبحوثة تم اختيارهم بأشكال متعددة ، كما تم الاعتماد بشكل مباشر على البرنامج الاحصائي (SPSS) - الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية - في تحليل البيانات وتفسير نتائج البحث ، ومعامل الانحدار البسيط (Simple Regression) بين المتغيرات ، ومقارنة قيم (R^2) من النتائج المستخرجة للوقوف على درجة معنوية نماذج الانحدار ، وكان من الاستنتاجات ترجيح كفة اعتماد الوزارة المعنية على ممارسات وتطبيقات المسؤولية المجتمعية وفق المواصفة المذكورة ، أكثر من اعتمادها على ممارسات الحوكمة التنظيمية ، فضلاً عن عمق تأثير دور المتغيرين المستقلين مجتمعين سوية في مستويات مؤشرات الاداء الاستراتيجي النهائي اكثر من تأثيرهما بشكل منفرد على نفس الاداء للوزارة وتحقيق اهدافها ، كما خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات تجسد اهمها بضرورة تقليل أبعاد وممارسات الحوكمة التنظيمية في اعمال الوزارة واثناء تنفيذ استراتيجيتها العامة ، فضلاً عن تكثيف الجهود من اجل تعزيز ممارسات المسؤولية المجتمعية تجاه المجتمع والناس وفئة الشباب بشكل خاص في ظل الظروف الراهنة .

Abstract :

Due to recent events in the social , economic spheres , political arena as well , Which was necessarily followed by wide changes at the level of local and global organizations , and increasing the tendency to pay attention to people's interests as the cause of the success of governments and organizations , The concept of social responsibility emerged as one of the strategic concepts that is indispensable to build successful, stable and delighted societies, according to International Standards from specialists of (ISO) organizations . Research aims to discover the effect of both Social responsibility & Organizational Governance , & which is more influential on the final Strategic performance indicators of the studied Organization , The research sample consisted of

(276) members of the ministry in study , they were selected in a different ways According to logical reasons , It was used an (SPSS – Statistical Package for Social Sciences) Programming applications to analyze data & test the hypothesis of study, that include the correlations & regresionships. and as a conclusions there was a mediate degree correlation between social responsibility practices & strategic performance , as well as a mediate degree effect of these variables in the ministry to carrying out its work and achieving its strategic objectives.

الفصل الاول : منهجية البحث والدراسات السابقة

مدخل :

إن المفتاح الرئيس اللازم لتعزيز وتقوية صلات المجتمع الانساني الحضاري هو السلوك المسؤول مُجتمعيًا من قبل الحكومات والمؤسسات وحتى الافراد ، إذ أن الشعور بالمسؤولية مُستوحى من منطقية حاجات الإغاثة وضرورة مراعاة عدم التسبب بأي آثار ضارة على الآخرين وحياتهم وسبل عيشهم عند تحقيق الاهداف الذاتية ، لذا فقد كان لابد من تكريس ثقافة المسؤولية المجتمعية لتصبح سلوكاً إيجابياً راسخاً في حياة المجتمع ويتم تلمسه عبر ممارسات وطنية يدركها الجميع ، لتكون جزء من منظومة السلوك اليومي للناس على اختلاف مستوياتها .

مشكلة البحث :

استناداً إلى المعاشية الميدانية للباحثة ، فضلاً عن المقابلات الشخصية مع عدد من المسؤولين في الوزارة تم التوصل الى عدد من المشاكل تمثلت بمحدودية فاعلية وكفاءة الوضع المؤسسي للوزارة المعنية وظهور العديد من التحديات التي تواجه الشباب العراقي مثل (ترك البلد والهجرة الى الخارج ، البطالة ، التهميش ، غزو القنوات الفضائية المُسيئة والانترنت ترك التعليم ، وقت الفراغ ، التطرف الديني ، تناول المخدرات والتدخين ، الارهاب) ، فضلاً عن ضعف الولاء للوطن والمثل العليا وتعدد التيارات الفكرية والاتجاهات المستقبلية للشباب العراقي وضياح الكثير منهم في ظل تلك التعددية ، مما يحتم بالضرورة اعتماد المؤسسات لممارسات المسؤولية المجتمعية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه بكل مشكلاته وتعقيداته البيئية ، وذلك من خلال تبني مسارات استراتيجية مدروسة في ادائها الحالي تستند على مبادئ الحوكمة الرشيدة لتطبيق جوانبها بما يحقق الغاية المرجوة .

هدف البحث :

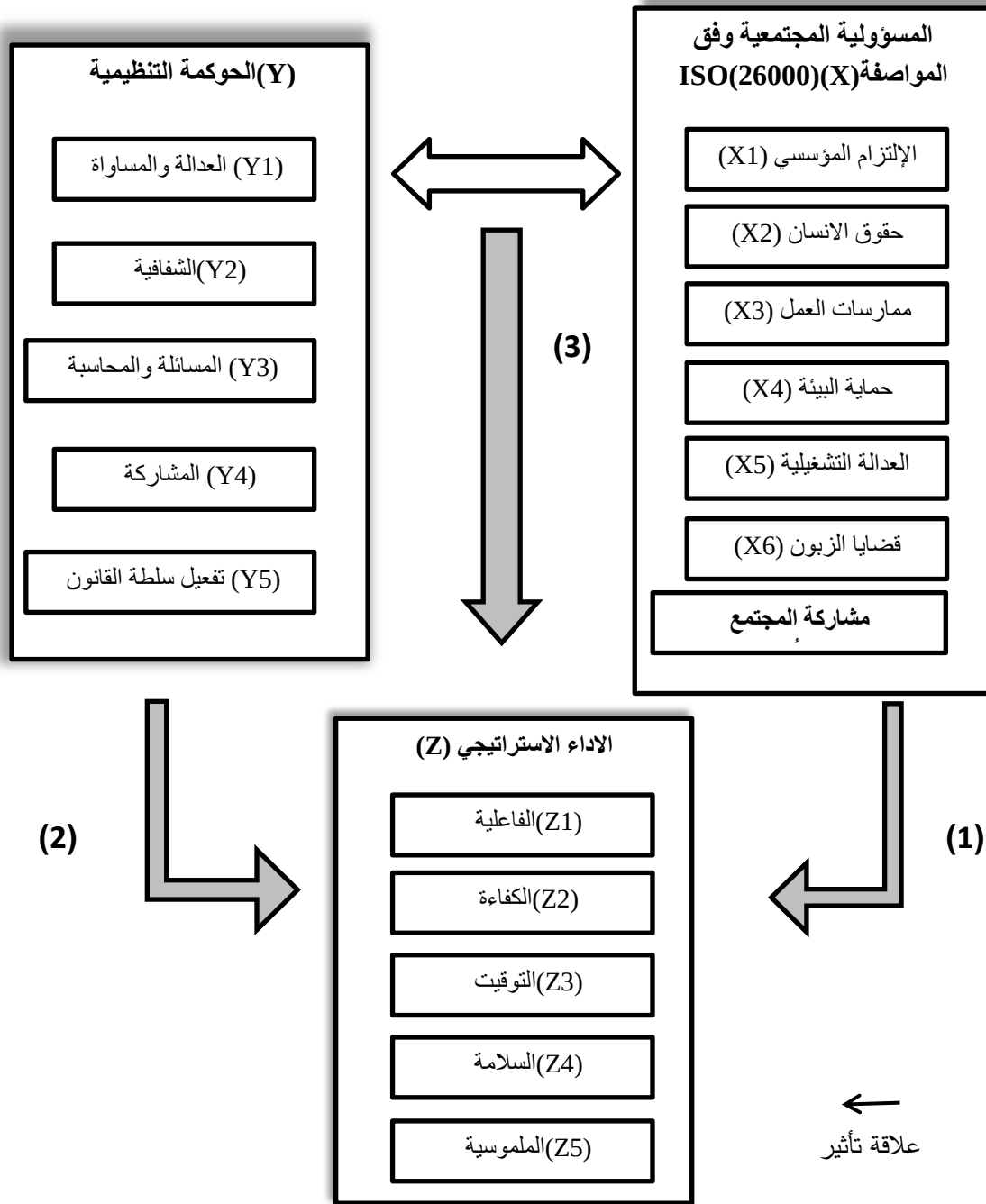
يهدف البحث الى تقديم عرض فلسفي للمتغيرات الرئيسة وإبعادها وأنواعها ونظرياتها ، فضلاً عن دراسة تأثير كل من متغيري المسؤولية المجتمعية وفقاً للمواصفة القياسية (ISO-26000) وحوكمة المنظمة على المؤشرات النهائية للأداء الاستراتيجي ، وفيما اذا كان تأثيرهما مجتمعين سوية اكبر من تأثيرهما منفرداً على مستوى الاداء الاستراتيجي النهائي للوزارة المعنية أثناء قيامها بأعمالها اليومية وتحقيق اهدافها الاستراتيجية ، وذلك من خلال اختبار الفرضيات والوصول الى الاستنتاجات وبناءً عليها يتم بناء التوصيات والمقترحات اللازمة .

اهمية البحث :

تتبع اهمية البحث من طبيعة المفردات التي يتناولها ، حيث تحتل المواصفة القياسية الدولية (ISO -26000) الموضوع من قبل المنظمة الدولية للتقييس عام (2010) اهمية كبيرة في البحوث والدراسات المستقبلية بما يساعد على إمكانية الافادة منها في تحسين الاداء الاستراتيجي للمنظمات على اختلاف انواعها ، وذلك من خلال آليات الحوكمة التنظيمية التي يكون هدفها الاساس ضمان الحقوق لجميع الاطراف ذات العلاقة ، فضلاً عن الدور البارز لوزارة الشباب والرياضة العراقية نظراً لأهميتها الحيوية في الظرف الراهن في تهذيب وتطويع الشباب لما يخدم مصلحة البلد ، إذ تحتل شريحة الشباب اكثر من 60% من المجتمع العراقي (حسب إحصائية برنامج الامم المتحدة للسكان) ، وخصوصاً في ظل الفترة الراهنة والمتمثلة ببيئة مضطربة وعدم استقرار في الأوضاع السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية بشكل عام .

المخطط الفرضي للمتغيرات وعلاقاتها :

ويمكن تمثيله من خلال الشكل التالي مُتضمناً المتغيرات الرئيسية وبداخلها المتغيرات الفرعية ، وكما مبين في ادناه :



شكل (1) النموذج الفرضي للبحث

أما عن مبررات اختيار المحاور الفرعية التابعة للمتغيرات الرئيسية للبحث ، فهي كما يلي :

1. فيما يخص المسؤولية المجتمعية وفق المواصفة ISO(26000) ، فقد كانت متغيراتها الفرعية السبعة وفقاً لما ورد في نص المواصفة الاصلية (المواصفة ISO-26000 - 2010: 20-68) .
2. اما بخصوص المتغير الرئيس الحوكمة التنظيمية ، فقد تم اختيار محاوره الفرعية الخمسة استناداً الى دليل المستخدم لتقييم الحوكمة المؤسسية العالمي (WGA) World Governance Assessment المُعد من قبل (UNDP , 2007) .
3. فيما تم اختيار المتغيرات الفرعية الخمسة التابعة للمتغير الرئيس الاداء الاستراتيجي بالاستناد الى مصدر Kaplan & (Norton,2006) .

فرضيات البحث :

يرتكز البحث على ثلاث فرضيات أساسية هي :

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية لتطبيق ممارسات المسؤولية المجتمعية ، على مؤشرات الاداء الاستراتيجي لوزارة الشباب والرياضة ، والتي يمثلها في المخطط السهم (1) .
2. هناك تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية لمتغير الحوكمة التنظيمية ، على مؤشرات الاداء الاستراتيجي لوزارة الشباب والرياضة ، والتي يمثلها في المخطط السهم (2) .
3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية لتطبيق ممارسات المسؤولية المجتمعية والالتزام بأبعاد الحوكمة التنظيمية (مجتمعتين) سوية ، على مؤشرات الاداء الاستراتيجي لوزارة الشباب والرياضة ويمثلها في المخطط السهم (3).

الدراسات السابقة : ويمكن تلخيصها بما يلي :

1. دراسة: (Blom& Pinzon – 2009)

(In bed with social responsibility : A study of corporate philanthropy)

(جنباً إلى جنب مع المسؤولية الاجتماعية : دراسة العمل الخيري للشركة) .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن كيفية زيادة الشركة لميزتها التنافسية من خلال تبني المسؤولية المجتمعية متمثلة بالمشاريع الخيرية في أعمالها ، وشملت ثلاث شركات في أمريكا هي (Carnegie و Linklaters و OPWC- Ohrlings Price water house Cooper) ، وتم اختيار العينة بأسلوب عينات كرة الثلج (snowball sampling) وهي طريقة تجعل الباحث يتصل بمجموعة صغيرة من الأطراف المعنية بموضوع البحث للتوصل إلى الأطراف الأخرى ، حيث تم الاتصال بمؤسسة "المبادرة الاجتماعية (Social Initiative) التي تعمل في مجالات خيرية نيابة عن الشركات الأخرى والتي تهدف إلى خلق شركات استراتيجية بين (الشركات - الأفراد - والمشاريع الاجتماعية) حول العالم.

وتم اتباع أسلوب (المقابلة غير المهيكلية) التي تعتمد على فهم المستجيب للأسئلة ، وكان من بين النتائج ان جميع الشركات قد حصلت على درجات عالية في مجال التأكيد على جودة العمل بالاستناد الى معرفة ومهارات العاملين فيها. وفي مجال الميزة التنافسية فهناك اختلافات جوهرية بين الشركات المبحوثة ، فضلاً عن تماثل النتائج بين الشركات فيما يتعلق بأصحاب المصالح ، اما في مجال المسؤولية المجتمعية فقد اظهرت الشركات الثلاث مستوى عالي ولديها مشاريع خيرية وظروف عمل عادلة ومحترمة منبثقة من قيمها الثقافية. وقد تبين ايضاً عدم نشر تلك الشركات اية معلومات عن نشاطاتها الخيرية وانما تضمنها فقط في تقاريرها السنوية.

2. بحث (Richard Benon, et al – 2012) بعنوان :

(Corporate social responsibility in Sub-Saharan Africa: hindering and supporting factors)

(المسؤولية المجتمعية للشركات في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى : العوامل الدافعة والمعوقات)

يهدف هذا البحث إلى دراسة المسؤولية المجتمعية للشركات من منظور أوسع ، وبشكل أدق تحديد العوامل الدافعة والمعيقة لأنشطة المسؤولية المجتمعية للشركات في جنوب أفريقيا ، وذلك باستخدام نموذج سميت (2009) الخاص بسلسلة القيمة للمسؤولية المجتمعية. اعتمدت المنهجية على البيانات المستحصلة عن طريق مسح تم إجراءه على الشركات المبحوثة والتي عددها (85) شركة من ست دول ، وهي : جنوب أفريقيا وغانا وكينيا وملاوي وموزامبيق وناميبيا ، حيث تم البحث في البيئتين الداخلية والخارجية للشركات في البلدان المشاركة .

وقد كشفت نتائج الدراسة أن هناك تسعة مفاتيح بإمكانها أن تعزز أو تعيق نجاح المسؤولية المجتمعية للشركات وهي القيادة ، الحوكمة ، إطار السياسة العامة ، إدارة المشاريع ، الرصد والتقييم ، إعداد التقارير وإشراك أصحاب المصلحة ومشاركة الموظفين

والحكومة ، والتمويل والإثراء . كان من بين التوصيات انه ينبغي على المدراء بناء الجسور مع أصحاب المصلحة من خلال الحوارات الرسمية وغير الرسمية ومشاركة الممارسات المجتمعية بالإضافة إلى تعزيز وتعظيم كل من القيم الاجتماعية والاقتصادية للشركات .

3. دراسة (عجيلات ، فارس نبيل - 2012) :

(المسؤولية المجتمعية في العلاقات العامة - دراسة حالة في شركة الاتصالات الاردنية)

تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على دور العلاقات العامة لشركات الاتصالات الاردنية في الأنشطة والممارسات التي تجسد مفهوم المسؤولية المجتمعية نحو الزبائن والمجتمع المحلي ، كذلك معرفة مستوى رضا الزبائن عن برامج المسؤولية المجتمعية وعلاقة ذلك بالمتغيرات الديموغرافية للعينة وقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي باعتماد وجهة نظر المستفيدين من خلال عينة عشوائية مسحوبة من ثلاث محافظات اردنية ، وقد توصلت الدراسة الى ان المسؤولية المجتمعية تحتل مكانة متوسطة في الهيكل الاداري لشركة الاتصالات الاردنية تتمثل بنشر الانترنت والتنمية المجتمعية المستدامة ودعم المشروعات الصغيرة في مجال الاتصالات ، كما تبين ان مستويات الرضا للزبائن عن خدمة الشركة كانت متوسطة تقريباً .

4. دراسة (الحسن ، بوبكر - 2014) :

(دور المسؤولية المجتمعية في تحسين الاداء الاستراتيجي للمنظمة - دراسة حالة)

تمحورت الدراسة حول معرفة دور استخدام المسؤولية المجتمعية في تقييم الاداء المؤسسي وتحسينه من خلال اعتماد بطاقة الاداء المتوازن بعناصرها الفرعية والخاصة بمؤسسة نפטال في الجزائر ، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعلومات من العينة واختبار فرضياتها ، وتوصل الى ان الالتزام بتطبيق مبادئ المسؤولية المجتمعية يساعد على تحسين الاداء الاستراتيجي للمنظمة وصورتها في المجتمع بشكل واضح ، كما اوصى بالتحرك نحو بناء ثقافة تنظيمية تقوم على ترسيخ مفهوم المسؤولية المجتمعية وان يكون للدولة دور فعال في هذا المجال من خلال تبني قوانين صارمة تفرض على المنظمات الالتزام بالمسؤولية تجاه مجتمعاتها .

5. دراسة (ياسين - 2014) :

(دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين فاعلية حوكمة المؤسسات : دراسة حالة في المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC) .

تهدف الدراسة الى معرفة العلاقة الرابطة بين المسؤولية الاجتماعية والحوكمة ومعرفة دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين فاعلية حوكمة المؤسسات ، وتم اختيار المنهج التاريخي الوصفي التحليلي عند القيام بالبحث ، كما استُخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات ومعالجتها احصائياً ، ومن ابرز نتائج البحث وجود علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات تتمثل هذه العلاقة بنظرية اصحاب المصالح ، فضلاً عن وجود تأثير لابعاد المسؤولية الاجتماعية المتمثلة بالبُعد الاقتصادي والقانوني ، والأخلاقي ، والإنساني (الخير) على زيادة فاعلية الحوكمة التنظيمية بما يؤدي الى تحسين اداء المنظمة . اما اهم التوصيات فقد ركزت على ضرورة زيادة الوعي الاجتماعي للشركات ، فضلاً عن الدور الرقابي من اجل تحسين ادائها الاداري والاجتماعي .

الفصل الثاني : الاطار النظري لمتغيرات البحث

ويتضمن عرض لأبرز المرتكزات الفكرية والنواحي النظرية للمتغيرات الثلاث موضوع البحث وفقاً للمصادر العلمية المعتمدة، وكما يلي :

اولاً : متغير المسؤولية المجتمعية وفق المواصفة القياسية الدولية (ISO 26000)

مدخل :

أصبحت المؤسسات في جميع أنحاء العالم بالإضافة إلى اصحاب مصالحها على دراية بالحاجة المتزايدة لسلوك مسؤول مجتمعياً و الفوائد الناجمة عنه، فهدف المسؤولية المجتمعية هو المساهمة في تحقيق التنمية لمستدامة ، كما أصبح أداء المنشأة فيما يتعلق بالمجتمع الذي تعمل فيه وتأثيرها على البيئة جزءاً هاماً وحرص القياس فاعلية أدائها بشكل عام وقدرتها على الاستمرار في العمل بكفاءة ، وعليه يمكن أن يؤثر أداء المسؤولية المجتمعية لمنشأة ما على مايلي (المواصفة ISO-26000-2010: vi):

- الميزة التنافسية
 - سمعة المؤسسة .
 - قدرتها على جذب والإبقاء على العمال أو الأعضاء أو الزبائن أو العملاء أو المستخدمين
 - الحفاظ على معنويات الموظفين والتزامهم وإنتاجيتهم
 - رؤية المستثمرين والجهات المانحة والرعاة والمجتمع المالي
 - علاقتها بالشركات والحكومات والإعلام والموردين والنظراء والزبائن والمجتمع الذي تعمل فيه.
- وعليه يمكن تعريف المسؤولية المجتمعية بشكل عام بكونها مسؤولية المؤسسة تجاه تأثيرات قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة وذلك من خلال سلوك اخلاقي يتسم بالشفافية ، والذي من شأنه (المواصفة ISO-26000 - 2010 : 3) :

- يساهم في التنمية المستدامة ، متضمنة صحة ورفاه المجتمع.
- يأخذ في الاعتبار توقعات اصحاب المصالح او الاطراف المعنية.
- يتماشى مع القوانين المطبقة ومعايير السلوك الدولية.
- يُدمج عبر المؤسسة ، ويمارس من خلال علاقاتها .

اما المواصفة القياسية الدولية (ISO 26000) فيمكن تعريفها على انها : مواصفة قياسية تتضمن ارشادات حول المسؤولية المجتمعية للمؤسسات ومن الممكن استخدامها من قبل جميع المنظمات بشتى انواعها في كلا القطاعين العام والخاص ، وفي كل من الدول المتقدمة والنامية وتلك التي تمر بمرحلة انتقالية ، حيث تساعد المعنيين في جهودهم الرامية للتعاون بإسلوب مسؤول اجتماعياً والذي يتطلبه المجتمع بطريقة متزايدة (مصدر انترنت، 2010: 7) . وقد طُبعت في الامانة المركزية Iso في جنيف/سويسرا (2010) كترجمة عربية رسمية بالانابة عن (10) هيئات اعضاء في منظمة آيزو .

وينبغي على المؤسسة عند تطبيقها لهذه المواصفة ان تاخذ بالاعتبار الاختلاف والتنوع المجتمعي والبيئي والقانوني والتنظيمي والاقتصادي والقيمي للدول والمجتمعات التي تطبق فيها مع مراعاة المعايير الدولية للسلوك . وبذلك فانها لا تهدف الى منع عملية اعداد مواصفات قومية محلية تكون اكثر تحديداً وخصوصية أو من نوع مختلف (المواصفة ISO-26000 - 2010 : vii) .

ونظراً لتشعب المواصفة وكثرة تفرعاتها ، فقد اكتفى الباحثان بذكر اهم بنودها بشيء من الاختصار والخاصة بالموضوعات الجوهرية السبعة للمسؤولية المجتمعية ، وكما موضح في ادناه (المواصفة ISO-26000 - 2010 : 20-68) :

الموضوعات الجوهرية السبعة للمسؤولية المجتمعية :

1. الالتزام المؤسسي ، ويعني النظام الذي يحكم اتخاذ وتنفيذ قرارات المؤسسة لتحقيق اهدافها ويتضمن :
- تطوير الاستراتيجيات والاهداف التي تعكس وتوضح التزامها بالمسؤولية المجتمعية.

- اظهار التزام القيادة ، والمسائلة ، مع خلق البيئة والثقافة الداعمة لذلك .
 - استخدام الموارد المالية والطبيعية والبشرية بكفاءة.
 - تعزيز العدالة في تمثيل الفئات الاقل تمثيلاً (بما في ذلك النساء والجماعات العرقية والعنصرية) في المناصب العليا للمؤسسة.
 - تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة وإطرافها المعنية بما في ذلك الاحتياجات الحالية واحتياجات الاجيال المقبلة.
2. حقوق الانسان ، وهي الحقوق الاساسية لجميع البشر وتتمثل بالاعلان العالمي لحقوق الانسان الذي اعتمدته الجمعية العامة للأمم المتحدة عام 1948 وهو اكثر المواثيق انتشاراً في العالم ، وتنقسم الى فئتين :
- الحقوق المدنية والسياسية : مثل الحق في الحياة ، والحرية ، والمساواة امام القانون ، وحرية التعبير عن الرأي.
 - الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية : مثل الحق في العمل ، والحق في الغذاء ، والحق في الصحة ، والحق في التعليم ، والحق في الامن المجتمعي .
3. ممارسات العمل ، وتعني كافة السياسات والممارسات المتعلقة بالعمل المؤدى داخل المنظمة او بواسطتها او بالنيابة عنها ، بما في ذلك اعمال المقاوله من الباطن . وعلى ذلك فهي تتضمن :
- التوظيف وعلاقات العمل
 - ظروف العمل والحماية المجتمعية
 - الحوار المجتمعي
 - الصحة والسلامة في العمل
 - التنمية البشرية والتدريب في مكان العمل
4. البيئة وحمايتها ، وتعني ان على المنظمات تبني منهج متكامل يأخذ في اعتباره الاثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الناتجة عن قرارات وانشطة المنظمة .، تنطوي على عدة ممارسات مثل :
- منع التلوث
 - الاستخدام المستدام للموارد
 - التخفيف من حدة التغير المناخي
 - حماية البيئة واستعادة البيئة الطبيعية
5. العدالة التشغيلية ، وتتعلق بالسلوك الاخلاقي في تعاملات المنشأة مع المنشآت الاخرى والافراد ، ويتضمن ذلك العلاقات بين المنشآت والوكالات الحكومية والشركاء والموردين والمقاولين والمنافسين والجمعيات التي ينتمون لها ، حيث ان السلوك الاخلاقي هو امر اساسي لانشاء ودعم علاقات معترف بها ومثمرة بين المنشآت التي تتعامل مع بعضها بصدق وامانة ، ويظهر في المجالات الاتية :
- مكافحة الفساد
 - المشاركة السياسية المسؤولة
 - المنافسة الشريفة
 - تعزيز المسؤولية المجتمعية في سلسلة القيمة
 - احترام حقوق الملكية
6. قضايا المستهلك ، يشير المستهلك الى الزبون الذي يشتري لاجراض خاصة ، وتتضمن حقوقه :
- التسويق العادل ، المعلومات الحقيقية والنزيهة ، والممارسات التعاقدية العادلة
 - حماية صحة وسلامة المستهلكين

- الاستهلاك المستدام
- خدمة المستهلك ودعمه ، وتسوية المنازعات والشكاوي
- حماية بيانات المستهلك وخصوصيتها
- الحصول على الخدمات الاساسية
- التعليم والتوعية
- حقوق الملكية

7. مشاركة المجتمع وتنميته ، يشير المجتمع الى النطاق الجغرافي الواقع على قرب ملموس لموقع المنشأة او مجال تأثيرها ، حيث يتجاوز ذلك اشراك اصحاب المصالح بوقع عمليات المنشأة فهو يمتد الى دعم التماثل وبناء العلاقات والاعتراف بقيمة الناس ، وهذا يعني ادراك المنشأة انها طرف معني في المجتمع ويقنسم المصالح المشتركة معه ، وان هذه المشاركة تساعد على تعزيز مستويات اعلى من الرفاهية وتحسين جودة المعيشة للسكان ، كما ان المنشآت التي تشترك بطريقة محترمة مع المجتمع ومؤسساته انما هي تعكس وتعزز القيم الديمقراطية والمدنية وهي جزء لا يتجزأ من التنمية المستدامة ، ان تنمية المجتمع عملية طويلة الامد وتشمل مصالح متعارف عليها ومختلفة وتتطوي على عدة ممارسات مثل :

- إشراك المجتمع
- التعليم والثقافة
- توفير فرص العمل وتنمية المهارات
- تطوير التكنولوجيا والوصول اليها
- خلق الثروة والدخل
- الصحة
- الاستثمار المجتمعي
- احترام حقوق الملكية

ثانياً : متغير الاداء الاستراتيجي للمنظمات

مدخل :

بالرغم من كثافة التراكم المعرفي للاداء الاستراتيجي يرى الباحثون صعوبة تحديد مفهوم موحد له وذلك لتباين الفلسفات والمداخل وتنوع تطبيقات الاداء الاستراتيجي في مختلف الانظمة والقطاعات إذ تتجدد محتوياته باستمرار نتيجة تجدد وتطور مكونات المؤسسة وتنوع اهدافها وغاياتها باختلاف التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات وحركة بيئتها وقد قام (Krause et al, 2007: 25) بالتمييز بين الاداء التشغيلي الذي يفترض تحقيق المكاسب في جوانب (الكلف ، الجودة ، المرونة ، الفترات الزمنية الممنوحة ، النظر في الطلبات ، والتسليم في الوقت المحدد) ، والاداء الاستراتيجي الذي يمتد الى ابعد من تلك المكاسب التشغيلية ، والذي يتعلق بالقضايا طويلة الامد مثل (التنافسية ، تطوير المنتجات وازافة القيمة لها ، خلق وازجاء الاسواق الجديدة) .

كما أضاف (Robbins,2002) أن الأداء الاستراتيجي هو جوهر الإدارة الاستراتيجية ويرتبط بالأهداف بعيدة المدى ، فهو يمثل كفاءة المنظمة في تحقيق الخطط الاستراتيجية وإجراء التحسينات الضرورية الذي يمثل بموجبه درجة تحقيق تلك الأهداف الطويلة الأمد المتمثلة بالتطور والنمو ، أي انه مقياس لكيفية استعمال الموارد المادية والبشرية من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية لإرضاء الزبائن ولتحقيق الأهداف التنظيمية (Jones & George,2008:6) .

ويرى الباحثان ان الاداء الاستراتيجي يمثل الترجمة الفعلية للخطة الاستراتيجية وكيفية تنفيذها فهو دالة للأنشطة التي نفذتها المنظمة ، حيث يمكن عدّه منظور مستقبلي شامل ذا توجهات بعيدة الأمد لمراحل عملية التنفيذ الاستراتيجي ومستوى النشاطات وتأثيراتها في إحداث التطور المطلوب .

قياس الاداء الاستراتيجي في القطاع العام :

Measuring Strategic Performance in the Public Sector

لم يعد قياس الاداء وممارسته في القطاع الحكومي ترفاً بل اصبح ضرورة ملحة لتحسين وتجويد الخدمات المقدمة للناس ، وبالإطلاع على افضل التجارب والممارسات العالمية نجد ان النجاحات التي تحققت في القطاع الحكومي قد خلفها قياس اداء مؤسسي فاعل مُركز على اهم تحديات التغيير وقضايا التنمية الادارية وبناء رؤية موائمة لمتطلبات المرحلة الراهنة والمستقبلية (القحطاني ، 2010 : 65) .

ومن منطلق (ان ما نتمكن من قياسه نستطيع تعديله وتطويره وتحسينه والتحكم فيه) تأتي اهمية قياس الاداء الاستراتيجي ، والادارة الواعية والجيدة هي الضمان الوحيد لنجاح العمل في القطاع الحكومي اذ تزداد الاعباء مع الوقت ، وفي عصرنا الحاضر واستخدام التقنيات الحديثة المتاحة في كل المجالات اصبحت الكثير من الوحدات الادارية الصغيرة تفوق الكبيرة في حسن ادارتها وحرصها على التطوير الذاتي والتحسين المستمر بهدف المضي في تقديم الخدمات للجمهور بسهولة ويسر باقل تكلفة ضمن فترة زمنية قياسية وبما يسهم في تحقيق اهدافها الاستراتيجية ، اذ يعتبر قياس وإدارة الاداء في المنشآت الحديثة جزء مهم من منظومة النجاح الاداري والتقني للمؤسسات العامة (Prhalad, 2003 : 50).

لقد بدأ الاهتمام بقياس الاداء الحكومي في الولايات المتحدة الامريكية منذ بداية السبعينات من القرن العشرين نتيجة لنمو شعور عام بفشل السياسات الحكومية في حل الكثير من مشكلات المجتمع ، فعلى الرغم من الاعتمادات المالية الكبيرة التي خصصت للتوسع في سياسات وبرامج ومشروعات هادفة الى حل مشكلات عامة قد واجهت المجتمع الأمريكي فقد لوحظ بشكل عام ان هذه المشكلات لم تُحل بل قد ازدادت تعقيداً ، وبالتالي عمّت الشكوى من عدم فاعلية الحكومة وبرامجها التنفيذية وعدم كفاءة التنفيذ والاسراف وهدر المال العام ، ولم يكن المواطنون وحدهم مصدر الشكوى بل شاركهم مسؤولون سياسيون وتنفيذيون كثيرون في السلطين التشريعية والتنفيذية ، واصبح هناك شبه اجماع في الرأي على ان الاجهزة الحكومية لا تعلم فيما اذا كانت البرامج التي تقوم بتنفيذها جديرة بالتنفيذ فعلاً ام لا ، كما انها تجهل كيف تخطط برامج تنفيذية تحقق - بكفاءة وفاعلية وعدالة - الاهداف الحكومية التي يقرر وضعها موضع التنفيذ (Diana MIHAIU, 2014 : 89).

وينظر إلى القطاع الحكومي بوصفه جزءاً من المنظومة المتكاملة للاقتصاد الوطني لأي دولة ، في شمل جميع الوزارات والمؤسسات العامة والهيئات والمصالح الحكومية التي تعتمد في ميزانياتها على الدولة وتهدف إلى تقديم خدماتها إلى الأفراد والمؤسسات المختلفة ، وتتنوع الخدمات الحكومية بين التفرّد في تقديم الخدمة مثل (الدفاع ، حفظاً لأمن الداخلي ، القضاء) ، وبين المشاركة في تقديمها مثل : (التعليم بكل مستوياته ، الصحة ، الأنشطة الصناعية والتجارية والاجتماعية، غير ذلك من الخدمات) ، وهنا تواجه منظمات القطاع العام اربعة تحديات اساسية على الاقل ، تتمثل بخلق حكومة متحوّلة بشكل صحيح ، تلبية التطلعات المتزايدة للناخبين ، ادارة القوى العاملة بانتقالية ، وتقليل مخاطر استخدام التكنولوجيات الجديدة (Mungovan, 2009: 3). وهنا يجدر بالذكر اهم الصعوبات التي تواجه عملية قياس الاداء الاستراتيجي في القطاع العام وخصوصاً عند الدول النامية ، وحسب آراء الباحثين في هذا المجال .

الصعوبات التي تواجه عملية قياس الاداء الاستراتيجي في القطاع العام للدول النامية :

Difficulties in measuring strategic performance at the public sector in developing countries

لقد لخصت الكاتبة (Diana MIHAIU, 2014 :42) تلك الصعوبات بالاتي :

- صعوبة تعريف الاهداف للمهام ذات الطبيعة المعقدة (التعامل مع اهداف متعددة ومتضاربة) .
- انعدام الترابط بين الاهداف العامة على مستوى الدولة وبين الغايات والاهداف المحددة للوحدات الادارية ، مما يحط من قيمتها كأداة للادارة او في تقييم البرامج.
- قلة الخبرة التي يتمتع بها الموظفين والمتعلقة بالتطوير واستخدام قياسات الاداء .
- ضعف المنافسة عند الكوادر المحاسبية واولئك الذين يحصلون على تدريب تقليدي .
- غياب الفوائد الخاصة بالمستخدمين السياسيين والسياسات وكبار الموظفين .
- نقص الموارد اللازمة لبناء انظمة المعلومات وقواعد البيانات اللازمة .
- المقاومة الصادرة من العمال والاتحادات النقابية في حساب وقت العمل .
- زيادة كلفة قياس الاداء ، و ...
- تعقيدات العمل المتضمنة ترابط السرعة مع الكفاءة وتوليف مصادر البيانات المتعددة .

مؤشرات الاداء الاستراتيجي Strategic Performance Indicators :

لقد عرف (70 : 2008 Chalmers) مؤشرات الاداء الاستراتيجي على انها تلك القياسات التي تعطي المعلومات والاحصاءات ضمن سياق العمل ، وتسمح بالمقارنة بين الحقول والوقت الاضافي مع المعايير المتوقعة عادة ، كما تقدم المعلومات بخصوص درجة تحقيق الاهداف ، وينبغي ان تكون مؤشرات الاداء (PIS) قابلة للقياس ومعرفة بوضوح وبنفس الطريقة لعدد من السنوات من اجل اجراء المقارنات .

لقد اوضح (66 : 2016 Cortes, et all) ان مؤشرات الاداء الاستراتيجي يمكن تصنيفها لاي نوع من الصناعة او الخدمات سواء كانت في القطاع العام ام الخاص الى : الكلفة ، الجودة ، المرونة ، الاسهم ، والفترة الزمنية . ويمكن تصنيف معظم مؤشرات الاداء الاستراتيجي بشكل عام ضمن أحد التصنيفات الستة الآتية ، غير أن بعض المنظمات يمكن أن تطور تصنيفاتها الخاصة حسب ما يوائم عملياتها اعتماداً على رسالة المنظمة (22 : 2015 Layland , et al) ، (51 : 2014 Marr) ، (84 : 2005 Nancy,et al) وهي ما سيتم اعتماد اغلبها لقياس الاداء الاستراتيجي في موضوع البحث :

1. مؤشرات الفاعلية **Effectiveness** : وتتمثل بمستوى تحقيق الأهداف .
2. مؤشرات الكفاءة **Efficiency** : ويتم من خلالها حسن استخدام الموارد .
3. مؤشرات الجودة **Quality** : وهي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات الزبائن .
4. مؤشرات التوقيت **Timelines** : وتقيس مدى انجاز العمل بنحو صحيح وفي الوقت المحدد له .
5. مؤشرات السلامة **Safety** : تتمثل بمدى الالتزام بالمعايير الصحية العامة وإجراءات السلامة في العمل .
6. مؤشرات ملموسية **Tangibility** : وتشير الى مدى تحقيق المنفعة للآخرين بشكل واقعي ولملموس كما تعني التسهيلات المادية مثل المعدات ومظهر مقدمي الخدمة وغيرها .
7. مؤشرات الإنتاجية **Productivity** : وهي القيمة المضافة من العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال

ثالثاً : متغير الحوكمة التنظيمية

هنالك اتفاق عالمي على أن العمل مهم ، ولكن الأهم هو العمل بشكل صحيح . فليست العبرة بإنشاء شركة أو مجموعة شركات ، بقدر ما تكون بتحقيق الجودة في عمل تلك الشركات بشكل فعال . وتحرص المؤسسات الناجحة والرائدة على الاستفادة من خبرات الآخرين والتعلم منها ، بقدر حرصها على توثيق ونقل نجاحات منسوبيها لمن يخلفونهم لتحقيق المضمون الرائع للمؤسسية (Levitt : 5 : 2014).

ان تنوع الابعاد والمفاهيم للحوكمة المؤسسية يعود الى سعة المفاهيم الادارية التي يركز عليها مفهوم الحوكمة وعدم وجود حدود شاملة لها مثل أصحاب المصالح والشفافية والنزاهة ، قيم واخلاقيات العمل ، الثقافة التنظيمية والمسؤولية المجتمعية ... وغيرها قد جعلت منه مفهوماً واسعاً ، حيث يعرفها (دليل حوكمة المؤسسات الحكومية : 2013) بكونها الممارسات التي تضمن تحقيق الاستخدام الأمثل للصلاحيات الإدارية التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة، وتطبيق أفضل الممارسات والمنهجيات الموثقة التي يتم العمل بها ، مع الحفاظ على حقوق ورضا المتعاملين وأصحاب المصالح .

اهمية الحوكمة :

- يرى الدوري ان الحوكمة من الاهداف الاستراتيجية للعديد من الدول المتقدمة التي تسعى الى التطور والازدهار من خلال المراقبة وتعديل المسار وذلك للأسباب التالية (الدوري ، 2009 : 366) :
1. تعدّ عاملاً أساسياً في إيجاد المناخ الجيد للعمل ، إذ إنها تساعد على جذب الاستثمار وتحسين كفاءة العمليات المالية وتعظيم الفائدة منها ، وتعمل على زيادة قيمة الدولة او المؤسسة ودعم قدراتها التنافسية بما يساعدها على جلب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو ، وإيجاد فرص عمل جديدة .
 2. تعمل على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للدولة أو للمنظمات عن طريق اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة للحفاظ على الموارد.
 3. تخفف من حالات الصراع في المؤسسة وتزيد من حالات الاندماج والتفاعل بين اصحاب المصالح وذلك بزيادة فاعلية الافصاح والمسائلة والرقابة ، وتسهم في تحقيق أفضل استثمار لرأس المال الفكري المتاحوتزيد من مساحة الابتكار والإبداع التي تقضي الى النجاح والتفوق.
 4. تعدّ منظومة شاملة إذا ما استثمرت من قبل الدولة أو المؤسسة وفقاً لمنهج منظم يجعلها قادرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

حوكمة القطاع العام Public sector governance

تشير حوكمة القطاع العام الى الترتيبات والممارسات التي تمكّن مؤسسات القطاع العام من تحديد اتجاهها وإدارة عملياتها لتحقيق العوائد المرجوة والوفاء بالتزاماتها المحاسبية . (7 : 2014 , Australian National Audit Office)

لقد ازدادت الحاجة الى حوكمة مؤسسات القطاع العام نتيجة لاتساع نطاق الخدمات التي تقدمها الدولة وتزايد حجم التدخل والإنفاق الحكومي ، مما حدا بمعظم الدول إلى وضع وتفعيل الأطر والتشريعات المناسبة لحوكمة مختلف الوزارات والمؤسسات العائدة لها ، وذلك من خلال تكوين اللجان وتكثيف ورش العمل واللقاءات والمؤتمرات لوضع الأطر العامة للحوكمة المؤسسية ، باعتبارها أحد أهم خياراتها في تنفيذ استراتيجياتها نحو إعادة هيكلة وبناء وتطوير القدرات المؤسسية والبشرية وتحسين الأداء وجودته لتحقيق أهدافها.

وتشمل حوكمة القطاع العام (القيادة ، التوجيه ، الرقابة ، والمسؤولية ، ومساعدة المؤسسة لتحقيق المخرجات التي تؤدي الى تحسين الثقة بتلك المؤسسة وقراراتها وافعالها) . ان الحوكمة الجيدة للقطاع العام تعني عمل الاشياء الصحيحة بافضل الطرائق الممكنة ، وتقديم هذا المعيار من الاداء وفقاً لقاعدة اساسية مستدامة (7 : 2014 , Australian National Audit Office) .

المبادئ الأساسية للحوكمة الرشيدة في القطاع العام:

Key Principles of Good Governance in the Public Sector

يرى الباحثان ان الحوكمة الرشيدة (Good Governance) هي بطبيعتها نابعة من الذات أو العقيدة فهي تتعلق بسلوكيات الفرد داخل المجتمع بصرف النظر عن كونه داخل المؤسسات الحكومية أو منظمات الاعمال أو حتى داخل الأسرة التي يعيش فيها . فالحوكمة تهدف من المنظور المجتمعي الى الحرص على الممتلكات العامة والخاصة والحفاظ عليها وحمايتها لتولد الاحساس الداخلي لدى كل فرد بكون تلك الممتلكات تخص المجتمع ككل .

ويرى الاتحاد الدولي للمحاسبين (International Federation of Accountants, 2013 : 11-12) في دليله السنوي :

- ان وظيفة الحوكمة الرشيدة في القطاع العام هي التأكد من ان المؤسسات تعمل لخدمة الصالح العام طوال الوقت .
- ان العمل لخدمة الصالح العام يتطلب :

1. الولاء الشديد للقيم الاخلاقية ، والنزاهة ، والقواعد القانونية ، و
2. الانفتاحية والمشاركة الشاملة لاصحاب المصالح .
- بالإضافة الى متطلبات العمل لاجل المصلحة العامة ، فان تحقيق الحوكمة الرشيدة في القطاع العام كذلك يتطلب :
3. التعريف بالعوائد والنتائج المرجوة بما يحقق استدامة الفوائد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية .
4. تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق افضل النتائج المرجوة .
5. تطوير امكانية المؤسسة ، متضمنة قابليات القيادة والافراد فيها .
6. ادارة المخاطر والاداء من خلال رقابة داخلية مُحكمة وادارة مالية عامة قوية ، و
7. تنفيذ افضل الممارسات في مجال الشفافية واعداد التقارير لتحقيق مسائلة فعالة .

تحديات ومعوّقات تطبيق الحوكمة المؤسساتية Challenges and Constraints

يرى (ديوان الرقابة المالية ، 2011 : 1) في المؤتمر المشترك الاول للانتوساي ، ان الحوكمة المؤسساتية في مؤسسات القطاع العام تواجه تحديات كثيرة وبالاخص فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة ، ومن ابرزها:

1. التحديات السياسية : يرتبط هذا التحدي بطبيعة النظام السياسي السائد وفلسفته في الحكم ودرجة انفتاحه على المجتمع، ويمكن التحدي هنا بمهمة إقناع المسؤولين بأهمية تبني الحوكمة المؤسساتية ودورها في التطوير المؤسسي والتخلي على المصالح الخاصة وتحقيق المكاسب والمنافع الشخصية وضمان البناء السليم لتوجه المؤسسة وتحقيق حضور ورضا المجتمع في القيادة والشفافية ودورها في تحقيق النظام والعدالة ضمن اطار المسؤولية المجتمعية.
2. التحديات الاجتماعية : أن اختلاف الثقافات المؤسساتية وتباين الأعراف الاجتماعية والتشريعية والأفكار بين بلد وآخر يعد تحدياً بارزاً ومهماً في الفترة الراهنة ، إذ أن بعض تلك الثقافات والتيارات الفكرية تجيز سلوكيات معينة لارتضاها أخرى مثل مقولة (الاقربون أولى بالمعروف) والتي تتنافى مع قاعدة (الجدارة في تولي المناصب او الحصول على امتيازات معينة حسب الاستحقاق ووفقاً للعدالة المجتمعية) حسب رأي الباحثان ، ويمثل التحدي هنا الضعف المجتمعي في التصدي لبعض السلوكيات الخاطئة التي تساهم في عرقلة وعدم تطور الانظمة الادارية وغياب الولاء والتفكير بالمصلحة العليا للوطن وسلوكيات المواطنة واخلاقيات الاعمال وتقشي الفساد الاداري .
3. التحديات الاقتصادية : يمكن أن تساهم التحولات الاجتماعية والاقتصادية وتبدل السياسات الكلية وما يرافقها من قواعد مؤسساتية جديدة ، في حصول تغيرات يمكن استغلالها وانعكاس تأثيرها على الأنشطة والخدمات المقدمة التي اعتادها المجتمع ، فضلاً عن تراكم الديون الخارجية وانخفاض معدلات النمو الاقتصادي كذلك طريقة الانفتاح على السوق والإصلاحات المعززة للديمقراطية الأمر الذي يتطلب اختيار السياسات الاقتصادية والمالية المناسبة وعرضها على

الجمهور بما يمكن من توفير المساءلة وتعزيز المصداقية وهي أساس أسلوب الحكم المناسب لتأكيد حسن إدارة الاقتصاد وتحقيق الآمال في التغلب على المشكلات.

4. التحديات الإدارية : وتتمثل بالبيروقراطية العالية (الإجراءات المعقدة) في مؤسسات الدولة والقوانين واللوائح غير

الواضحة إذا ما تراكمت مع سرعة تغييرها وسوء التنظيم وعدم الاستقرار الإداري ، وهي من التحديات التي تواجه

الحكومة المؤسسية في أداء دورها في عملية الإصلاح داخل المنظمات

لذا فان وجود التزام إيجابي للإدارة بمفاهيم الحوكمة المؤسسية يتحقق بإتباع مظاهر وصور الديمقراطية الإدارية المباشرة وغير

المباشرة ومدى اقتران ذلك بإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية بحيث يتكون لدى الأفراد العاملين اتجاهات إيجابية تشير إلى أن

أهم ما في التنظيم هو العمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين وتحقيق المصلحة العليا .

الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للبحث

ويتمثل بعرض الاختبارات الإحصائية لمعرفة مدى صحة فرضيات الدراسة وكما مبين في ادناه :

1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية لتطبيق ممارسات المسؤولية المجتمعية ، على

مؤشرات الاداء الاستراتيجي لوزارة الشباب والرياضة .

$$X \rightarrow Z$$

والتي يمكن التعبير عنها إحصائياً بالصيغة الاتية :

وقد جرت صيانة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لكل من متغيري المسؤولية المجتمعية والاداء الاستراتيجي لمعرفة مدى

إمكانية تمثيل هذه العلاقة بمعادلة انحدار بسيط وعلى النحو الاتي :

$$(Z) = a + b (X) + e$$

حيث ان :

(Z) : المتغير التابع .

(X) : المتغير المستقل .

a , b : معاملات نموذج الانحدار .

e : نسبة الخطأ العشوائي .

إذ تعني هذه العلاقة ان الاداء الاستراتيجي (Z) هو دالة للقيمة الحقيقية للمسؤولية المجتمعية (X) والتي تؤثر في الاداء

الاستراتيجي بشكل مباشر ، وفيما يأتي تقدير هذه العلاقة وقيم مؤشرات الاحصائية المحسوبة على مستوى عينة البحث والبالغة

(276) فرداً ، ومعادلة الانحدار التقديرية هي :

$$\text{المسؤولية المجتمعية (X)} = 0.795 + 0.696 (Z) \text{ الاداء الاستراتيجي}$$

اي ان هناك وجود للاداء الاستراتيجي مقداره (0.696) وان كانت المسؤولية المجتمعية تساوي صفراً فإذا ازدادت المسؤولية

المجتمعية بمقدار وحدة واحدة ، ستزداد مؤشرات الاداء الاستراتيجي بمقدار (0.795) .

أما بقية معالم نموذج الانحدار فهي كما موضح في الفقرات التالية :

- أ. بلغت قيمة (F) المحسوبة (236.7) وهي بطبيعة الحال اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة ثقة تبلغ (0.95) ، وبذلك يمكن قبول الفرضية بوجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لتطبيق ممارسات المسؤولية المجتمعية على مؤشرات الاداء الاستراتيجي في الوزارة المبحوثة وفق إجابات عينة البحث .
- ب. أن قيمة معامل التحديد (R^2) بين المتغيرين الرئيسين قد بلغ (0.621). أي ان النموذج قادر على تفسير ما نسبته (62%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع وهي نسبة مقبولة دالة على معنوية نموذج الانحدار، أما الباقي وهو نسبة (38%) فنعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في خطة البحث.
- ج. يتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) المرافقة لـ (X) والبالغة (0.701)، بأن التغيير في ممارسات المسؤولية المجتمعية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى تغيير في مؤشرات الأداء الاستراتيجي بنسبة (70%).

وعلى وفق المؤشرات المدرجة في أعلاه ، يتم قبول هذه الفرضية في ضوء واقع المنظمة المعنية وما ترشح عنها من بيانات ومعلومات ، إذ يمكن القول أن تطبيقات وممارسات المسؤولية المجتمعية وفقاً للمواصفة القياسية (ISO-26000) ، لها اثر واضح في اجمالي مؤشرات الاداء الاستراتيجي للوزارة المبحوثة . ويوضح الجدول التالي تلك النتائج المستخرجة بشكل مفصل :

جدول (1) معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط
لقياس تأثير ممارسات المسؤولية المجتمعية (X) على مؤشرات الأداء الاستراتيجي (Z) للوزارة المبحوثة

قيمة الثوابت	معامل بيتا (β)	معامل التحديد (R^2)	المحسوبة (F)	(F) الجدولية	قيمة (sig)	الدلالة
(a) 0.696	0.70	0.681	236.7	3.89	0.000	وجود تأثير

مستوى الدلالة = (0.05) بدرجة حرية (275)

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : هناك تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية لمتغير الحوكمة التنظيمية ، على مؤشرات الاداء الاستراتيجي لوزارة الشباب والرياضة.

$$Y \rightarrow Z$$

ويتم التعبير عن هذه الفرضية إحصائياً بالمعادلة الآتية :

وقد جرى صيانة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لكل من متغيري الحوكمة التنظيمية والاداء الاستراتيجي لمعرفة مدى إمكانية تمثيل هذه العلاقة بمعادلة انحدار بسيط وعلى النحو الآتي :

$$(Z) = a + b (Y) + e$$

إذ تعني هذه العلاقة ان الاداء الاستراتيجي (Z) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد الحوكمة التنظيمية (Y) والتي تؤثر في الاداء الاستراتيجي بشكل مباشر ، وفيما يأتي تقدير هذه العلاقة وقيم مؤشرات الاحصائية المحسوبة على مستوى عينة البحث والبالغة (276) فرداً ، ومعادلة الانحدار التقديرية هي :

$$\text{الحوكمة التنظيمية (Y)} = 1.881 + 0.566 (Z) \text{ الاداء الاستراتيجي}$$

اي ان هناك وجود للاداء الاستراتيجي مقداره (1.881) وان كانت الحوكمة التنظيمية تساوي صفراً فإذا ازدادت الحوكمة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة ، ستزداد مؤشرات الاداء الاستراتيجي بمقدار (0.566) .

أما بقية معالم نموذج الانحدار فهي كما موضح في الفقرات التالية :

- أ. بلغت قيمة (F) المحسوبة (177.1) وهي بطبيعة الحال اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة تبلغ (0.95) ، وبذلك يمكن قبول الفرضية بوجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لتطبيق أبعاد الحوكمة التنظيمية على مؤشرات الاداء الاستراتيجي في الوزارة المبحوثة وفق إجابات عينة البحث .
- ب. أن قيمة معامل التحديد (R^2) بين المتغيرين الرئيسين قد بلغ (0.627) أي ان النموذج قادر على تفسير ما نسبته (62%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع وهي نسبة مقبولة دالة على معنوية إنموذج الانحدار ، أما الباقي وهو بنسبة (38%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في خطة البحث.
- ج. يتبين من خلال قيمة (β) معامل الميل الحدي والبالغة (0.631) ، بأن الزيادة في تطبيق أبعاد الحوكمة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة التأثير في مؤشرات الأداء الاستراتيجي بنسبة (63%).

على وفق المؤشرات الموضحة في أعلاه ، يتم قبول الفرضية بوجود تأثير إحصائي دال معنوياً لتطبيقات وأبعاد الحوكمة التنظيمية على اجمالي مؤشرات الاداء الاستراتيجي ، في ضوء واقع الوزارة المبحوثة وما ترشح عنها من بيانات ومعلومات .

ويوضح الجدول التالي تلك النتائج المستخرجة بشكل مفصل :

جدول (2) معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط
لقياس تأثير الحوكمة التنظيمية (Y) على مؤشرات الاداء الاستراتيجي (Z) للوزارة المبحوثة

قيمة الثوابت	معامل بيتا (β)	معامل التحديد (R^2)	(F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	قيمة (sig)	الدلالة
(a) 1.88	0.566	0.627	177.1	3.89	0.000	وجود تأثير

بدرجة حرية (275)

مستوى الدلالة = (0.05)

3. اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية لتطبيق ممارسات المسؤولية المجتمعية والالتزام بأبعاد الحوكمة التنظيمية (مجتمعتين) سوية ، على مؤشرات الاداء الاستراتيجي لوزارة الشباب والرياضة .

$$X, Y \rightarrow Z$$

ويتم التعبير عنها إحصائياً بالمعادلة الاتية :

وقد تم وضع علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لكل من ممارسات المسؤولية المجتمعية (X) وأبعاد الحوكمة التنظيمية (Y) (مجتمعتين سوية) مع الاداء الاستراتيجي (Z) ، لمعرفة مدى إمكانية تمثيل هذه العلاقة بمعادلة انحدار متعدد وعلى النحو الاتي :

$$(Z) = a + b (X) + c (Y) + e$$

إذ تعني هذه العلاقة ان الاداء الاستراتيجي (Z) هو دالة للقيمة الحقيقية لكل من ممارسات المسؤولية المجتمعية والحوكمة التنظيمية ، وتأثيرهما (مجتمعتين سوية) في الاداء الاستراتيجي بشكل مباشر ، وفيما يأتي تقدير هذه العلاقة وقيم مؤشرات الاحصائية المحسوبة على مستوى عينة البحث والبالغة (276) فرداً ومعادلة الانحدار التقديرية هي :

$$\text{الحوكمة التنظيمية (Y)} 281. + \text{المسؤولية المجتمعية (X)} 553. + 652. = \text{الاداء الاستراتيجي (Z)}$$

اي ان هناك وجود للاداء الاستراتيجي مقداره (652). وإن كان كل من المسؤولية المجتمعية والحوكمة التنظيمية (مجتمعتين سوياً) تساويان صفراً ، فإذا ازدادت المسؤولية المجتمعية بمقدار وحدة واحدة ، ستزداد مؤشرات الاداء الاستراتيجي بمقدار (553)، أما إذا ازدادت الحوكمة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة ستزداد مؤشرات الاداء الاستراتيجي بمقدار (281) .

أما بقية معالم نموذج الانحدار فهي كما موضح في الفقرات التالية :

بلغت قيمة (F) المحسوبة (146.3) وهي بطبيعة الحال اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.04) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة تبلغ (0.95) ، وبذلك يمكن قبول الفرضية بوجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لتطبيق ممارسات المسؤولية المجتمعية وابعاد الحوكمة التنظيمية (مجتمعتين سوياً) على مؤشرات الاداء الاستراتيجي في الوزارة المبحوثة وفق إجابات عينة البحث .

بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) مقدار (0.719) أي ان النموذج قادر على تفسير ما نسبته (71%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع وهي نسبة مقبولة دالة على معنوية إنموذج الانحدار، أما الباقي وهو بنسبة (29%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في خطة البحث.

يتبين من خلال قيمة (β) معامل الميل الحدي البالغة (411) في مقابل (Y) ، و(574) في مقابل (X) بأن الزيادة في ممارسات المسؤولية المجتمعية والالتزام بأبعاد وتطبيقات الحوكمة التنظيمية (مجتمعتين سوياً) بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة التأثير في مؤشرات الأداء الاستراتيجي بنسبة (41%) و (57%) على التوالي .

وعلى وفق المؤشرات الموضحة في أعلاه ، يتم قبول الفرضية بوجود تأثير إحصائي دال معنوياً لتطبيقات المسؤولية المجتمعية وفق المواصفة القياسية (ISO-26000) وأبعاد الحوكمة التنظيمية (مجتمعتين سوياً) على مؤشرات الاداء الاستراتيجي ، في ضوء واقع الوزارة المبحوثة وما ترشح عنها من بيانات ومعلومات .
ويوضح الجدول التالي النتائج المستخرجة بشكل مفصل :

جدول (3) معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير ممارسات

المسؤولية المجتمعية (X) وأبعاد الحوكمة التنظيمية (Y) (مجتمعتين سوياً) على مؤشرات الاداء الاستراتيجي (Z) للوزارة المبحوثة

الدالة	قيمة (sig)	قيمة (F) الجدولية	(F) المحسوبة	معامل التحديد (R^2)	معامل بيتا (β)	قيمة الثوابت		
						(a)	(b)	(c)
وجود تأثير	.000	3.04	146.3	.719	.985	.652	.553	.281

بدرجة حرية (275)

مستوى الدلالة = (0.05)

الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

1. الاستنتاجات :

- ظهر وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية متوسطة القوة لتطبيق ممارسات المسؤولية المجتمعية وفق المواصفة القياسية (ISO-26000) على مؤشرات الاداء الاستراتيجي للوزارة المعنية بشكل عام وبمكوناته الفرعية ، وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية الثانية للبحث .
- كما تأكد من النتائج وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية ضعيفة لأبعاد الحوكمة التنظيمية على مؤشرات الاداء الاستراتيجي للوزارة المعنية بشكل عام ، وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية الرئيسة الثانية للتأثير بكافة فرضياتها الفرعية الخمسة.
- وتبين ايضاً من نتائج التحليل الميداني وجود تأثير معنوي موجب ذو دلالة إحصائية لممارسات المسؤولية المجتمعية وفق المواصفة القياسية (ISO-26000) وأبعاد الحوكمة التنظيمية (مجتمعتين سوياً) على مؤشرات الاداء الاستراتيجي للوزارة المعنية بشكل عام وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية الرئيسة الثالثة للتأثير بكافة فرضياتها الفرعية الخمسة.

2. التوصيات والمقترحات :

إعتماداً على ما توصل اليه البحث من إستنتاجات في جانبيها النظري والعملي ، يرى الباحثان ضرورة وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات كما يلي:

أ - التوصيات :

- يوصي الباحثان بضرورة تبني إدارة المنظمات الحكومية الخدمية بشكل عام ، والوزارة المبحوثة بشكل خاص لمفاهيم مواصفات الجودة والايزو وبالأخص المواصفة القياسية الخاصة بالمسؤولية المجتمعية (ISO - 26000) عند صياغة أهدافها الاستراتيجية وبالنتيجة تضمن تلك المفاهيم في جدول أعمالها اليومية وضمن أولوياتها الاستراتيجية ، كذلك عند وضع مقاييس الاداء الاستراتيجي الخاصة بها.
- ينبغي لإدارة المنظمات عامة والمنظمة المعنية على نحو خاص ، تبني مفهوم الأداء الاستراتيجي بالشكل العلمي الصحيح وتطبيقه فعلياً ، والاعتماد على مقاييسه العلمية المعتمدة في عملية تقييم الأداء ليتم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف ، لكي يتسنى لإدارة المنظمات العمل على معالجة نقاط الضعف ودعم نقاط القوة ، من أجل مواجهة التهديدات وإستغلال الفرص البيئية كلما كان ذلك ممكناً .
- قيام الإدارة العليا في الوزارة المبحوثة بإعتماد برنامج مخطط للدورات تدريبية ولندوات التوعية الشاملة للعاملين فيها والشباب المتعاملين معها وعامة افراد المجتمع من طلاب الجامعات والخريجين والعاملين في القطاع الخاص فضلاً عن العاطلين عن العمل وغيرهم ، تساعدهم على التعرف بالمفاهيم الإدارية الحديثة للجودة والايزو فيما يخص المسؤولية تجاه أنفسهم وعوائلهم وتجاه المجتمع وتدريبهم وتنمية قدراتهم في هذا المجال ليكونوا قادة مسؤولين مجتمعياً وصحياً وبيئياً وأخلاقياً تجاه الآخرين ، فضلاً عن مسؤولياتهم الوظيفية والقانونية للعمل وكسب المعيشة ، وبذا يصبح المجتمع مسؤول مجتمعياً عن جميع أفرادهِ وتكون المسؤولية واجب الجميع وليست خاصة بمؤسسة او جهة معينة .
- التركيز على تبني مفهوم الحوكمة وتفعيل آلياتها في الوزارة المبحوثة لما له من أثر في تحسين أداء المنظمة وحماية حقوق أطرافها المعنية وتحقيق العدالة وضمان الإفصاح والشفافية والمساءلة مما يؤدي إلى تعزيز ثقة المجتمع الداخلي والخارجي للوزارة ، وتحسين جودة الاداء الاستراتيجي لها وتعزيز سمعة المنظمة ودورها في المجتمع.
- كما يوصي الباحثان بتبني المفاهيم الادارية بطرائق وأساليب مرنة متماشية مع الوضع الاجتماعي والسياسي والثقافي للبلد مع مراعاة الخصوصيات المحلية قدر الامكان ، والابتعاد عن التطبيق الحرفي لتلك المفاهيم كما وردت في الكتب والاكاديميات المتخصصة ، إذ ان المفاتيح القديمة لا تفتح الابواب الجديدة ، لذا ينبغي تكييف بعض المفاهيم وفقاً لما تمليه الظروف والابتعاد عن الحلول المُسبقة والقوالب الجاهزة في تسيير الامور وإدارتها وحل المشاكل العالقة .

ب - المقترحات :

والتي يمكن تلخيصها بالنقاط الاتية :

1. عمل دراسة مقارنة لتطبيق المواصفة الخاصة بقياس المسؤولية المجتمعية (ISO-26000) على مختلف مؤسسات القطاع العام ، او ضمن تشكيلة من القطاع العام والخاص ، لبيان اهم الفوارق العملية والتطبيقية للمواصفة وممارسات دمجها ضمن اعمال المنظمات المعنية بالدراسة ، وحسب الاهداف الاستراتيجية للمؤسسات وخصوصية اعمالها ، مع بيان ابرز التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات المبحوثة ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها مع الاخذ بالاعتبار الظروف المحيطة بكل منها وأطرافها المعنية .

2. دراسة تأثير تطبيق محتويات المواصفة المذكورة على جودة الاداء الاستراتيجي للمؤسسات المبحوثة من خلال مقارنة مؤشرات الاداء المؤسساتي قبل - وبعد تطبيق بنود المواصفة ، وقياس الفرق من خلال الاراء الاستطلاعية لاصحاب المصالح والمستفيدين كذلك نسبة تحقيق الارباح وغيرها من المؤشرات المعتمدة .
3. عمل دراسة تبحث في ربط محتوى المواصفة المذكورة بأنواع اخرى من مواصفات الأيزو مثل (ISO-9001) لمتطلبات انظمة ادارة الجودة ، و (ISO-9004) لتحقيق التنمية المستدامة ، و (ISO-10001) حول ميثاق الاخلاق للمنشآت ، و (ISO-10002) لارضاء المستهلك وكيفية التعامل مع الشكاوي ، فضلاً عن (ISO-14001) لانظمة الادارة البيئية وحماية البيئة ، و (ISO-27001) لتكنولوجيا المعلومات وتقنيات الامن وانظمة أمن المعلومات واشتراطاتها ، وغيرها الكثير من المواصفات ، لتشكيل عدد من المتغيرات المعتمدة في دراسة واحدة
4. دراسة المسؤولية المجتمعية على المستوى الفردي أو الشخصي للقيادات وربطها بمتغيرات السلوك التنظيمي مثل الشخصية القيادية وانواع القيادة ، كذلك الصراع والنظام القيمي والاخلاقي للمجتمع ونمذجة السلوك والاتجاهات ، فضلاً عن المتغيرات الخاصة بنظرية المنظمة كالثقافة التنظيمية وصنع القرار والتغيير التنظيمي وغيرها من المفاهيم الادارية .

المصادر والمراجع

أولاً : الاجنبية

1. Australian National Audit Office , (2014) , “Executive Director Corporate Management Branch” , Australian National Audit Office19 National CircuitBARTON ACT 2600 , © Commonwealth of Australia.
2. D. Chalmers, (2008), “Defining quality indicators in the context of quality models,” Journal compilation © 2009 Blackwell Publishing Ltd , Volume 26 Number 5 .
3. GALEGO, ISABEL &FORMIGONI,HENRIQUE &ANTUNES,MARIA THEREZA , (2013) , “CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES AT BRAZILIAN FIRMS”, Evaluated by double blind review process. Scientific Editors: Mário Aquino Alves, EzequielReficco and Juan Arroyo,RAE-Revista de Administração de Empresas | FGV-EAESP, © RAE | São Paulo | V. 54 | n. 1 | jan-fev 2014 | 12-27,ISSN 0034-7590.
4. International Federation of Accountants , (2013) , " GOOD GOVERNANCE IN THE PUBLIC SECTOR : Consultation Draft for an International Framework ", The Chartered Institute of Public Finance & Accountancy .
5. Jones, Gareth R.,& George, Jennifer M., (2008).,“Contemporary Management” ., 5th ed., McGraw-Hill, Inc., New York., U.S.
6. Krause, D.R., Hand field, R.B., Tyler,B.B., (2007) ,“The relationships between supplier development ,commitment ,social capital accumulation and performance improvement” , J.Oper .Manag .25,528–545.
7. Layland , Allison & Redding, Sam, (2015) , "Strategic Performance Management : Organizing People and Their Work in the SEA of the Future", Building State Capacity and Productivity Center , © Copyright 2015, Edvance Research, San Antonio, TX .
8. Levitt , Arthur , (2014) , " Why Does Corporate Governance Matter ? ” Workshop on Corporate Governance Reporting , Indonesia .
9. Marr, Bernard , (2014) ," STRATEGIC PERFORMANCE MANAGEMENT IN GOVERNMENT AND PUBLIC SECTOR ORGANISATIONS", Co-Sponsored by CIPFA Performance Improvement Network, Advanced Performance Institute , ACTUATE. CIPFA.
10. MIHAIU , Diana ,(2014), "MEASURING PERFORMANCE IN THE PUBLIC SECTOR: BETWEEN NECESSITY AND DIFFICULTY", Lucian Blaga University of Sibiu, Romania , POSDRU/159/1.5/S/133255, Project ID 133255 , co-financed by the European,Social Fund within the Sectorial Operational Program Human Resources, Development 2007 – 2013.

11. Nancy .M , Leven burg ,Simha .R , Magal (2005) "Applying Importance –Performance Analysis to Evaluate E-Business Strategic Among Small Firms1" , E-Business Journal ,V,3 ,N:3 Indiana University Press.
12. Needles E . Belverd , Powers Marian , Crosson U . Susan ,(2011), "Financial And Management Accounting " , Ninth Edition , Inc .
13. Robert s .Kaplan , (2010) , "Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations" , Nonprofit Management & Leadership, 11(3), Spring 2001 © Jossey-Bass, A Publishing Unit of John Wiley & Sons, Inc.
14. www.Media.wiley.com , Prhalad, C.K, Hamel, Cary (2003) "Strategy Gaps. "

ثانياً : العربية

1. الحسن ، بوبكر محمد ، (2014) ، "دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين اداء المنظمة : دراسة حالة لمؤسسة نפטال - وحدة باتنة " ، رسالة ماجستير في علوم التسويق ، تخصص التسويق الاستراتيجي للمنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر .
2. الدوري ، زكريا مطلق و صالح ، احمد علي ، (2009) ، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة" ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان.
3. المواصفة القياسية الدولية أيزو 26000 – الترجمة الرسمية (2010) ، "دليل ارشادي حول المسؤولية المجتمعية" ، طبعت في الامانة المركزية ISO في جنيف سويسرا كترجمة عربية رسمية بالانابة عن (10) هيئات أعضاء في ايزو التي اعتمدت دقة الترجمة ، الرقم المرجعي ISO26000:2010 .
4. الغالبي وإدريس ، طاهر محسن منصور ووائل صبحي ، (2007) ، "الإدارة الاستراتيجية , منظور منهجي متكامل" ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع .
5. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، (2009) ، "دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي" ، عبود ، د . علي أحمد ثاني ، معهد الإدارة العامة ، السعودية .
6. المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في مجلس التعاون لدول الخليج العربية ، (2010) "قياس وإدارة الاداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية" ، القحطاني ، مشبب بن عايض .
7. المؤتمر المشترك الاول للانتوساي – يوروساي – تركيا ، (2011) ، "التحديات التي تواجه ضمان الشفافية والمساءلة المحاسبية في الادارة المالية العامة" ، ديوان الرقابة المالية - دائرة الشؤون الفنية والدراسات .
8. عجيلات ، فارس نبيل ، (2011) ، "المسؤولية الاجتماعية في العلاقات العامة في شركات الإتصالات الأردنية: دراسة حالة شركة الإتصالات الأردنية" ، رسالة ماجستير ، تخصص الإعلام ، كلية الإعلام ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.
9. قانون وزارة الشباب والرياضة رقم (25) لسنة (2011) ، الوقائع العراقية : الجريدة الرسمية لجمهورية العراق ، العدد (4213) ، السنة الثالثة والخمسون .
10. نشرة تعريفية لمجلس الاعمال العالمي للتنمية المستدامة ، (2015) ، (WBCSD) . [http://old.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx\(2015\)](http://old.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx(2015))
11. ياسين ، براهيمي ، (2014) ، "دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين فاعلية حوكمة المؤسسات : دراسة حالة في المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية " ENPEC ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة - الجزائر.