

**المسؤولية المجتمعية وفق المواصفة القياسية الدولية (ISO 26000) والاداء
الاستراتيجي للمنظمة:العلاقة والاثـر (بحث تحليلي في وزارة الشباب والرياضة العراقية)**

**Social Responsibility in Accordance with (ISO – 26000) Standards
Specification & Organizational Strategic Performance
Applied Study In The Ministry of Youth & Sport**

الأستاذ الدكتور صلاح عبدالقادر النعيمي
جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد

Aqdas Ahmed Hassen Ali

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

المستخلص:

يهدف البحث الى الوقوف على محتوى المواصفة (ISO – 26000) الخاصة بقياس المسؤولية المجتمعية ومعرفة دورها ومدى تطبيقها في المنظمة المبحوثة ، فضلاً عن معرفة علاقة الارتباط بين متغيري المسؤولية المجتمعية وفقاً لتلك المواصفة والاداء الاستراتيجي للمنظمة المعنية، ومدى تأثير احدهما في الآخر وفقاً للمعطيات الحالية ، والتي تمثلت بالبيانات المتحصل عليها من وزارة الشباب والرياضة كمنظمة حكومية قطاعية عامة تعنى بشؤون الشباب واهتماماتهم المتنوعة ، وقد تم اختيار عينة البحث بأشكال متعددة وحسب مبررات علمية ومنطقية والتي تمثلت بـ (74) فرداً من مدراء وموظفي المنظمة، كما تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS) - الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية - في تحليل البيانات وتفسير نتائج البحث ، وقد أستنتج الباحثان إن المنظمة المدروسة تطبق بنود وإرشادات المواصفة (ISO – 26000) الخاصة بقياس المسؤولية المجتمعية بشكل جيد نسبياً مع وجود بعض الاخفاقات ، كما تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية متوسطة القوة بين المتغيرين الرئيسيين فضلاً عن وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير الاول على الثاني ، وكان من بين التوصيات تكثيف الجهود لوضع الاليات اللازمة من اجل تعزيز ممارسات المسؤولية المجتمعية للمنظمة تجاه المجتمع والناس وفئة الشباب بشكل خاص في ظل الظروف الراهنة .

Abstract :

Research aims to discover the correlation as well as effects relationships of Social responsibility according to (ISO-26000) which is more influential on the final Strategic performance indicators of the studied Organization which was represented by the Ministry of Youth and Sports as a public sector institution that concerned with youth affairs and their various interests, The research sample consisted of (74) members of the ministry in study , they were selected in a different ways According to logical reasons , and it was used a questionnaire to collect data and informations that Necessary to conduct research , also used an (SPSS – Statistical Package for Social Sciences) Programming applications to analyse data & test the hypothesis of study , that include the correlations & regresiionships , as a Conclutions , there was a mediate degree correlation between social responsibility practices & strategic performance , as well as a mediate degree effect of these variables in that ministry.

الفصل الأول : منهجية البحث والدراسات السابقة

مدخل :

نظراً للتطورات العالمية الحاصلة في مختلف الجوانب الاجتماعية والاقتصادية وحتى السياسية ، وما تبعها بالضرورة من تغييرات واسعة المدى على مستوى المنظمات العالمية والمحلية بشكل عام ، 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 الناجحة والمستقرة .

مشكلة البحث :

استناداً إلى المعاشية الميدانية للباحثة ، فضلاً عن المقابلات الشخصية مع عدد من المسؤولين في المنظمة تم التوصل الى عدد من المشاكل تمثلت بمحدودية فاعلية وكفاءة الوضع المؤسسي للمنظمة المعنية وظهور العديد من التحديات التي تواجه الشباب العراقي مثل (ترك البلد والهجرة الى الخارج ، البطالة ، التهميش ، غزو القنوات الفضائية المسيئة 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.

هدف البحث :

يهدف البحث الى دراسة ومعرفة درجة العلاقة ومدى تأثير متغير المسؤولية المجتمعية وفقاً للمواصفة القياسية (ISO-26000) في مستوى الأداء الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة ، وفقاً للمعطيات الحالية وأثناء قيام المنظمة بأعمالها اليومية وتحقيق اهدافها الاستراتيجية ، والتي تمثلت بوزارة الشباب والرياضة كمنظمة حكومية قطاعية عامة تعنى بشؤون الشباب واهتماماتهم المتنوعة .

اهمية البحث :

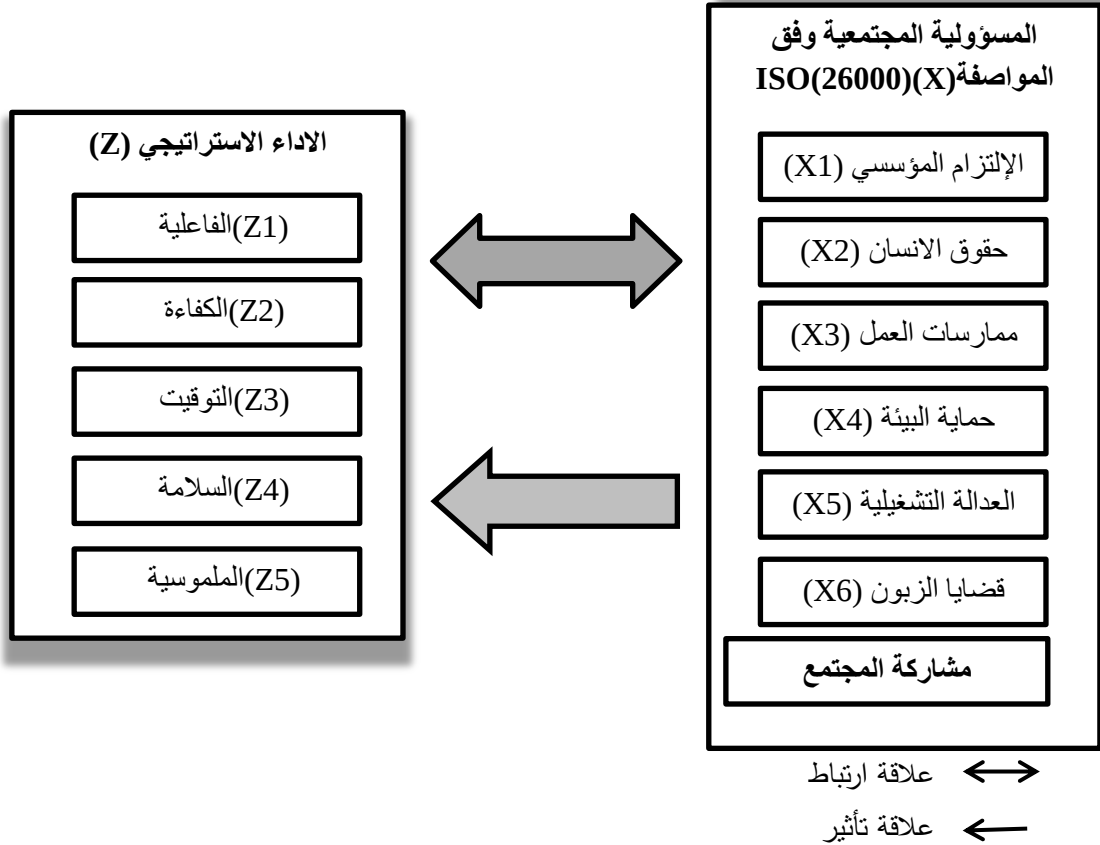
تتبع اهمية البحث من طبيعة المفردات التي يتناولها ، إذ تحتل المواصفة القياسية الدولية (ISO -26000) الموضوع من قبل المنظمة الدولية للتقييس عام (2010) اهمية كبيرة في البحوث والدراسات المستقبلية بما يساعد على إمكانية الافادة منها في تحسين الاداء الاستراتيجي للمنظمات على اختلاف انواعها ، فضلاً عن الدور البارز لوزارة الشباب والرياضة العراقية نظراً لأهميتها الحيوية في الطرف الراهن في تهذيب وتطوير الشباب لما يخدم مصلحة البلد ، إذ تحتل شريحة الشباب اكثر من 60% من المجتمع العراقي (حسب إحصائية برنامج الامم المتحدة للسكان) ، لا سيما في ظل المدة الراهنة والمتمثلة ببيئة مضطربة وعدم استقرار في الأوضاع السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية بشكل عام .

الوسائل الاحصائية المستخدمة :

تم الاعتماد بشكل مباشر على البرنامج الإحصائي (SPSS) - الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية - في تحليل البيانات وتفسير نتائج البحث ، حيث تم استخراج معاملات ارتباط (Spearman) للرتب نظراً لكون المتغيرات رُتبية ، فضلاً عن معامل الانحدار البسيط والمتعدد (Simple & Muliple Regression) بين المتغيرات ، وملاحظة قيمة (R^2) من النتائج المستخرجة للوقوف على درجة معنوية أنموذج الانحدار وصولاً إلى النتائج النهائية .

المخطط الفرضي للمتغيرات وعلاقاتها :

ويمكن تمثيله من خلال الشكل الاتي مُتضمناً المتغيرات الرئيسية وبداخلها المتغيرات الفرعية ، إذ يشير السهم باتجاهين الى علاقة الارتباط بين المتغيرين ، فيما يشير السهم باتجاه واحد إلى علاقة التأثير لاحدهما في الاخر ، وكما مبين في ادناه :



شكل (1) النموذج الفرضي للبحث

فرضيات البحث :

يرتكز البحث على فرضيتين أساسيتين تتلخصان بالاتي :

1. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين متغيري المسؤولية المجتمعية وفق المواصفة القياسية ISO (X) (26000) والاداء الاستراتيجي (Y) (بأبعادهما الفرعية) في المنظمة المبحوثة .
2. وجود تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لتطبيق ممارسات المسؤولية المجتمعية (X) ، على اجمالي مؤشرات الاداء الاستراتيجي (Y) للمنظمة المبحوثة .

الدراسات السابقة : ويمكن تلخيصها بما يلي :

1. دراسة (Robert s.Kaplan – 2010) بعنوان :

(Strategic performance measurement and management in non – profit organizations)

(قياس وادارة الأداء الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح)

هدفت الدراسة الى وصف عدد من المقاييس للإدارة الجيدة للمنظمات غير الربحية ، إذ غالباً ما يكون المدراء في تلك المنظمات مهتمين بقياس وادارة الاداء الاستراتيجي للمنظمة ، ان القياسات المالية لوحدها او حتى عندما تُلحق بتشكيلة من القياسات الغرضية غير المالية ، تكون غير كفوءة لتحفيز وتقييم انجازات رسالة المنظمة وهنا تصف الدراسة

مدى ونوع التعديل المطلوب القياسات الاداء الاستراتيجي الجديدة مع القطاع الحكومي او غير الربحي وتقدم عدداً من الامثلة حول التنفيذ الفعلي لمثل هكذا حالات .

2. دراسة (ISABEL GALEGO , et al – 2013) بعنوان :

(CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES AT BRAZILIAN FIRMS)

(ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات البرازيلية)

ركزت هذه الدراسة على تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية التي تقدمها المؤسسات البرازيلية ، اختيرت العينة المؤلفة من (500) شركة والتي جمعت على اساس الموقع الجغرافي ، وقد اعتمد الاطار النظري على نظريات اصحاب المصالح والنظريات المؤسسية لقياس المسؤولية المجتمعية ، اما الاسلوب المستخدم في الجانب العملي فهو الاسلوب الجماعي العنقودي للتحليل. ومن ابرز النتائج المستحصل عليها هو ان متغيرات المسؤولية المجتمعية للمنظمة والمتعلقة بالممارسات البيئية ظهرت بشكل واضح في المنظمات الواقعة في المناطق الجنوبية من البرازيل ، اما الممارسات الاجتماعية والمحلية للمسؤولية المجتمعية فقد اظهرت ارتباطاً وثيقاً مع المنظمات الواقعة في المناطق الشمالية والجنوبية لذلك البلد ، ويرجع هذا لأسباب ديموغرافية ثقافية تتعلق بتنوع خصائص السكان وتوجهاتهم في شمال وجنوب البرازيل .

مدى استفادة الباحثان من الدراسات السابقة ، وموقع الدراسة الحالية منها :

1. اكتشاف مشكلة البحث الحالي واختيار متغيراته وفقاً لما يناسب ظروف ومُعطيات المنظمة المبحوثة وبيئتها .
2. إغناء الجانب النظري للبحث فيما يخص المتغيرات ، من خلال استطلاع آراء الباحثين والكتاب وعرض النظريات العلمية والأكاديمية فضلاً عن عرض الافكار والرؤى والفلسفات بشكل متسلسل ومدرّوس .
3. تكامل الرؤية عن علاقات موضوعات الدراسة والربط بينها بشكل منطقي .
4. الإيمان بأن الدراسة الحالية يجب أن تُختبر ميدانياً، للحاجة إلى هذا النوع من الدراسات لاكتشاف أثر هذه الموضوعات المعاصرة في تطوير منظماتنا العراقية.
5. تسمية الطرائق الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات ووصف متغيرات الدراسة وتفسيرها ، وانتقاء الوسائل الاستدلالية بما يتوافق وأهداف الدراسة ، وباعتماد أسلوب استشارة المتخصصين في علوم الإحصاء بصدها.
6. إجراء مقارنة بين نتائج تلك الدراسات ونتائج الدراسة الحالية، وإسناد التحليلات الميدانية للدراسة.

الفصل الثاني : الاطار النظري لمتغيرات البحث

ويتضمن عرض لأبرز المرتكزات الفكرية والنواحي النظرية لكلا المتغيرين موضوع البحث وفقاً للمصادر العلمية المعتمدة ، وكما يأتي :

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

مدخل :

أصبحت المؤسسات في جميع أنحاء العالم فضلاً عن أصحاب مصالحها على دراية بالحاجة المتزايدة إلى سلوك مسؤول مجتمعياً والفوائد الناجمة عنه ، فههدف المسؤولية المجتمعية هو المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة ، كما أصبح أداء المنظمة فيما يتعلق بالمجتمع الذي تعمل في هو تأثيرها في البيئة جزءاً هاماً وحرص القياس فاعلية أدائها بشكل عام وقدرتها على الاستمرار في العمل بكفاءة ، وهذا يدعو بالحاجة إلى ضمان وجود أنظمة بيئية صحيحة وتحقيق نوع من العدالة الاجتماعية ومستوى جيد من الالتزام المؤسسي ، كما تخضع المؤسسات إلى فحص دقيق من خلال أصحاب المصالح والمتعاملين معها من جهات المختلفة بما في ذلك المستهلكين أو الزبائن والعمال واتحاداتهم التجارية وأعضائهم

والمجتمع والمؤسسات غير الحكومية والطلاب والخبراء الماليين والجهات المانحة والمستثمرين والشركات وغيرها من الهيئات .

ويمكن أن يؤثر أداء المسؤولية المجتمعية لمنشأة ما فيما يأتي (المواصفة ISO-26000 – 2010: vi):

- الميزة التنافسية
- سمعة المنظمة .
- قدرتها على جذب والإبقاء على العمال أو الأعضاء أو الزبائن أو العملاء أو المستخدمين
- الحفاظ على معنويات الموظفين والتزامهم وإنتاجيتهم
- رؤية المستثمرين والجهات المانحة والمجتمع المالي
- علاقتها بالشركات والحكومات والإعلام والموردين والنظراء والزبائن والمجتمع الذي تعمل فيه.

وعليه يمكن تعريف المسؤولية المجتمعية بشكل عام بكونها مسؤولية المنظمة تجاه تأثيرات قراراتها وإنشطتها على المجتمع والبيئة وذلك من خلال سلوك أخلاقي يتسم بالشفافية ، والذي من شأنه أن (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 المنظمة ، ويمارس من خلال علاقاتها .

كما يعرفها (مجلس الاعمال العالمي للتنمية المستدامة ، 2015: 6) بأنها الالتزام الدائم للمنظمات بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في التنمية المستدامة وتحسين جودة حياة موظفيها وعائلاتهم والمجتمع المحلي الذي تعمل فيه في الوقت ذاته وذلك من خلال المبادرات الطوعية الهادفة ، ويمتاز مفهومها بالتطور التدريجي دون أن يكون هناك تعريف موحد له .

أما المواصفة القياسية الدولية (ISO 26000) فيمكن تعريفها على أنها : مواصفة قياسية تتضمن إرشادات حول المسؤولية المجتمعية للمؤسسات ومن الممكن استخدامها من قبل جميع المنظمات بشتى أنواعها في كلا القطاعين العام والخاص ، وفي كل من الدول المتقدمة والنامية وتلك التي تمر بمرحلة انتقالية ، إذ تساعد المعنيين في جهودهم الرامية للتعاون بأسلوب مسؤول اجتماعياً والذي يتطلبه المجتمع بطريقة متزايدة (مصدر انترنت، 2010: 7) وقد طُبعت في الأمانة المركزية ISO في جنيف/سويسرا (2010) كترجمة عربية رسمية بالإجابة عن (10) هيئات أعضاء في منظمة آيزو وينبغي على المنظمة عند تطبيقها لهذه المواصفة أن تأخذ بالاعتبار الاختلاف والتنوع المجتمعي والبيئي والقانوني والتنظيمي والاقتصادي والقيمي للدول والمجتمعات التي تطبق فيها مع مراعاة المعايير الدولية للسلوك . وبذلك فأنها لا تهدف إلى منع عملية اعداد مواصفات قومية محلية تكون اكثر تحديداً وخصوصية أو من نوع مختلف (المواصفة ISO-26000 – 2010: vii) .

وقد احتوت المواصفة المذكورة على عدد من البنود تضمنت دليلاً إرشادياً للمواصفة فضلاً عن المصطلحات والتعاريف الخاصة بها ، كما تطرقت الى فهم المسؤولية المجتمعية من خلال عرض تاريخ وخصائص العلاقة بين المسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة ، كذلك مبادئ المسؤولية المجتمعية وممارساتها فضلاً عن الموضوعات الجوهرية السبعة للمسؤولية المجتمعية ، ومن ثم الاجراءات والتوقعات وثيقة الصلة بها ، وأخيراً تضمنت ملحق عن أمثلة من الادوات والمبادرات التطوعية للمسؤولية المجتمعية اضافة الى المراجع من مصادر موثقة وإرشادات اضافية .

ونظراً لتشعب الموصفة وكثرة تفرعاتها ، فقد اكتفى الباحثان بذكر اهم بنودها بشيء من التفصيل والخاصة بالموضوعات الجوهرية للمسؤولية المجتمعية ، وكما موضح في ادناه :

الموضوعات الجوهرية السبعة للمسؤولية المجتمعية حسب ما ورد في الموصفة ISO-26000 :

1. الالتزام المؤسسي ، ويعني النظام الذي يحكم اتخاذ وتنفيذ قرارات المنظمة لتحقيق اهدافها ويتضمن :
 - تطوير الاستراتيجيات والاهداف التي تعكس وتوضح التزامها بالمسؤولية المجتمعية.
 - اظهار التزام القيادة ، والمسائلة ، مع خلق البيئة والثقافة الداعمة لذلك .
 - استخدام الموارد المنظمة (المالية والطبيعية والبشرية) بكفاءة.
 - تعزيز العدالة في تمثيل الفئات الاقل تمثيلاً (بما في ذلك النساء والجماعات العرقية والعنصرية) في المناصب العليا للمنظمة.
 - تحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة واطرافها المعنية بما في ذلك الاحتياجات الحالية واحتياجات الاجيال المقبلة.
2. حقوق الانسان ، وهي الحقوق الاساسية لجميع البشر وتتمثل بالإعلان العالمي لحقوق الإنسان 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 .، تتطوي 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 المنظمة مع المنشآت الاخرى والافراد ، ويتضمن ذلك العلاقات بين المنشآت والوكالات الحكومية والشركاء والموردين والمقاولين والمنافسين والجمعيات التي ينتمون لها، حيث ان السلوك الاخلاقي هو أمر أساسي لإنشاء 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 لأغراض 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 المنظمة او مجال تأثيرها ، حيث يتجاوز ذلك اشراك اصحاب المصالح بوقع عمليات المنظمة فهو يمتد الى دعم التماثل وبناء العلاقات والاعتراف بقيمة الناس ، وهذا يعني ادراك المنظمة انها طرف معني في المجتمع ويقتسم 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 :

رغم كثافة التراكم المعرفي للأداء الاستراتيجي يرى كثير من الباحثين والكتّاب 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 المنظمة 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 وايجاد 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 بالتنمية 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 Strategic Performance Measurment :

يُعرف قياس الأداء بأنه المراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة وتسجيلها ، سيما جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعية مسبقاً (أغالبى وإدريس ، 2007 ، 487) ، وعرف أيضاً بأنه منهج استراتيجي يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات من تطوير أداء العاملين وفرق العمل وزيادة قدراتهم وبعبارة أخرى يهدف إلى ربط إدارة أداء الأفراد بالأهداف والاستراتيجيات الموضوعية للمنظمة (عبود ، 2009: 4) ، ويرى (Needles , et al , 2011 : 118) إن قياس الأداء هو استخدام مجموعة من الأدوات لقياس أداء المنظمة فيما يخص هدفاً محدداً أو نتائج متوقعة لتحقيق النجاح ، وكذلك تحديد المقاييس الفعلية المستخدمة لمراقبة ذلك الأداء .

ولا يخلو اي عمل في المنظمة من بعض من جوانب الخلل والقصور ، والتي قد تكون لأسباب إدارية أو لوجستية مقصودة أو غير مقصودة ، وبذا فانه من المحتمل ان تظهر بعض الاخطاء او الانحرافات عند تنفيذ الاداء الاستراتيجي وهي ما يسمى علمياً بفجوة الاداء .

فجوة الاداء الاستراتيجي Strategic Performance Gap

لقد حدد (Phralad, 2003: 2) فجوة الاداء الاستراتيجي بمجموعة من الخطوات المفقودة ، والحاصلة في معظم المنظمات وفي كثير من الاحيان تكون غير مرئية ، وهي تشكل تهديدا لمستقبل الاداء وتؤثر في كفاءة وفاعلية كبار المدراء التنفيذيين وفرق الاداء وحتى على بقاء المنظمة على قيد الحياة . في حين اشارت (Nancy, et al, 2005: 32) الى فجوة الاداء بانها تمثل الضعف او النقص الحاصل في الاداء ، وتؤكد ان تحليل فجوة الاداء الاستراتيجي تساعد في وضع اهداف جديدة ، تعديل الخطط القائمة لتقدم افضل مستوى من الانجاز الممكن ، وهذا يؤكد اهمية تلك الفجوة حيث يقول أحد أساتذة الإدارة الاستراتيجية ، إذا لم تكن هناك فجوة استراتيجية علينا ان نخلق تلك الفجوة لنقارن بين الاداء الفعلي والمستهدف .

وبالنظر لكون موضوع الدراسة يختص بمنظمة حكومية مملوكة للدولة ، لذا كان من الضروري تناول مسألة قياس الاداء الاستراتيجي في منظمات القطاع العام وبيان ابرز التحديات والصعوبات التي تواجهها في الدول النامية ، وكما مبين لاحقاً .

قياس الاداء الاستراتيجي في القطاع العام :

Measuring Strategic Performance in the Public Sector

من منطلق (إن ما نتمكن من قياسه نستطيع تعديله وتطويره وتحسينه والتحكم فيه) تأتي أهمية قياس الأداء الاستراتيجي ، والإدارة الواعية والجيدة هي الضمان الوحيد لنجاح العمل في القطاع الحكومي إذ تزداد الأعباء مع الوقت ، وفي عصرنا الحاضر واستخدام التقنيات الحديثة المتاحة في كل المجالات أصبحت الكثير من الوحدات الإدارية الصغيرة تفوق الكبيرة في حسن إدارتها وحرصها على التطوير الذاتي والتحسين المستمر بهدف المضي في تقديم الخدمات للجمهور بسهولة ويسر بأقل تكلفة ضمن فترة زمنية قياسية وبما يسهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، إذ يعتبر قياس وإدارة الأداء في المنشآت الحديثة جزء مهم من منظومة النجاح الإداري والتقني للمؤسسات العامة (Phralad, 2003: 50).

وينظر إلى القطاع الحكومي بوصفه جزءاً من المنظومة المتكاملة للاقتصاد الوطني لأي دولة ، فيشمل 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 التفرد في تقديم الخدمة مثل (الدفاع ، حفظ الأمن الداخلي ، القضاء) ، وبين المشاركة في تقديمها مثل : (التعليم بكل مستوياته ، الصحة ، الأنشطة الصناعية والتجارية والاجتماعية، غير ذلك من الخدمات) ، وهنا تواجه منظمات القطاع العام أربعة تحديات أساسية على الأقل ، تتمثل بخلق حكومة متحولة بشكل صحيح ، تلبية التطلعات المتزايدة للناخبين ، إدارة القوى العاملة بانتقالية ، وتقليل مخاطر استخدام التكنولوجيات الجديدة (Mungovan, 2009: 3).

لم يعد قياس الاداء وممارسته في القطاع الحكومي ترفاً بل اصبح ضرورة ملحة لتحسين وتجويد الخدمات المقدمة للناس ، وبالاطلاع 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) .

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 ، ورغم الاعتمادات المالية الكبيرة التي خصصت للتوسع في سياسات وبرامج ومشروعات هادفة الى حل مشكلات عامة قد واجهت المجتمع الامريكي 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 السلطتين 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 يتقرر وضعها موضع التنفيذ (Diana MIHAIU, 2014: 89).

وهنا يجدر بالذكر اهم الصعوبات التي تواجه عملية قياس الاداء الاستراتيجي في القطاع العام وخصوصاً عند الدول النامية ، وحسب آراء الباحثين في هذا المجال .

ثالثاً - 3. ج) 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 لخص الباحثان (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 للإدارة او في تقييم البرامج.
- قلة الخبرة التي يتمتع بها الموظفين والمتعلقة بالتنظيم واستخدام قياسات الاداء .
- ضعف المنافسة عند الكوادر المحاسبية وأولئك الذين يحصلون على تدريب تقليدي .
- غياب الفوائد الخاصة بالمستخدمين السياسيين والسياسات وكبار الموظفين .
- نقص الموارد اللازمة لبناء أنظمة 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 .

كما عرف ديوان الخدمة المدنية في الاردن مؤشر الاداء الاستراتيجي بأنه اداة لقياس الاداء من خلال متغيرات كمية او نوعية تقيس مدى التقدم نحو تحقيق الانجازات ، وهي بمثابة وسيلة لقياس مدى تحقيق الاهداف والنتائج واسلوب معتمد لقياس نجاح او اخفاق المنظمات في اداء مهامها وتحقيق اهدافها .

اما (ديوان الخدمة المدنية في الاردن ، 2014 : 14- 15) فقد صنف مؤشرات الاداء الى فئتين :

1. مؤشرات كمية Quantitative indicators : كالإحصاءات والبيانات الرقمية المختلفة .
2. مؤشرات نوعية Qualitative indicators : وتكون ذات ابعاد اجتماعية بحيث تواجه صعوبة في حصر نتائجها وتحديدها .

ويرى (القحطاني ، 2010 : 82) ان مؤشرات قياس الأداء تختلف من عمل إلى آخر حسب طبيعة الأعمال وحسب نوعية الأجهزة في القطاع الحكومي سواء كانت خدمية ام غير ذلك ، وتتكون مؤشرات الأداء في القطاع العام من مجموعة من القيم التي تقيس مدى النجاح في تحقيق أهداف الجهاز الحكومي ويمكن تصنيفها بصفتها مؤشرات كمية Quantitative Indicators كالإحصاءات والبيانات الرقمية ، ومؤشرات تطبيقية Practical Indicators التي تعامل مع عمليات الجهاز الحكومي الموجودة ، ومؤشرات توجيهية Directional Indicators عامة توضح ان كان الجهاز الحكومي يتقدم ويتحسن ام العكس ، واخيراً مؤشرات عملية Actionable Indicators توضح مدى رضا الجهاز الحكومي عن اسلوب رقابة التعبير الفعال .

تصنيفات مؤشرات الاداء الاستراتيجي :

Strategic Performance Indicators Metrics

لقد اوضح (66 : 2016, Cortes, et al) ان مؤشرات الاداء الاستراتيجي يمكن تصنيفها لأي نوع من الصناعة او الخدمات سواء كانت في القطاع العام ام الخاص الى : الكلفة ، الجودة ، المرونة ، الاسهم ، والفترة الزمنية .

ويمكن تصنيف معظم مؤشرات الأداء 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 (Layland, et al , 2015 : p 22) ، (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 Timeliness : 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 ملموسة Tangibility : وتشير الى مدى تحقيق المنفعة للآخرين بشكل واقعي وملموس 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

الفصل الثالث : البنية الاجرائية للبحث والتعريف بموقع المنظمة المبحوثة

ويتضمن نبذة عن عينة الدراسة ونتائج اختبارات الصدق والثبات للاستبانة وكما يأتي :

1. العينة : تم اختيار العينة بعدة طرائق ، تراوحت ما بين المسح الشامل للمدراء والقيادات العليا ، ومن ثم عينة عشوائية طبقية لاختيار الموظفين العاملين في المستويات الادارية الوسطى في المنظمة المعنية ، وذلك وفقاً لمتغيري الجنس والتحصيل العلمي لإفراد العينة ، تمثلت بـ (74) فرداً من مدراء وموظفي المنظمة المعنية .
2. ادوات جمع البيانات والمعلومات : تم اعتماد المراجع الاجنبية والعربية الرصينة من كتب وبحوث ودوريات فضلاً عن الرسائل والاطاريح الجامعية لتغطية الجانب النظري للبحث ، اما الجانب الميداني فقد تم الاستناد الى الوثائق والمستندات الرسمية والابحاث العلمية والتطبيقية الخاصة بالمنظمة المبحوثة ، فضلاً عن الملاحظة الشخصية من قبل الباحثان وعدد من المقابلات الميدانية ، مع الاعتماد بشكل اكبر على قائمة الاستبانة المعدة من قبل جهات اكااديمية متخصصة لقياس المتغيرات المدروسة.
3. اختبارات الصدق والثبات : تم اعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS) لعمل اختبار لقوائم الاستبانة حيث أشارت النتائج الى ارتفاع معامل تمييز اغلب الفقرات فيها ، وحذف ما كان معامل تمييزه منخفضاً ، اما عند اختبار الثبات بطريقة التجزئة النصفية فقد بلغ (0.68) وهي نسبة مقبولة ، إما معامل الفاخكرومباخ فقد بلغ (0.921) وهي درجة عالية .

نبذة تعريفية عن المنظمة المبحوثة :

وزارة الشباب والرياضة (MOYS) : وهي أعلى جهة حكومية تُعنى بقطاع الشباب والرياضة في العراق ، تأسست بموجب القانون المرقم (25) لسنة 2011 الصادر من رئاسة مجلس الوزراء العراقي ، تتمتع بالشخصية المعنوية ولها استقلال مالي واداري ، يرأسها وزير الشباب والرياضة ، وهي مسؤولة عن وضع ومتابعة تنفيذ السياسة الشبابية والرياضية بما ينسجم والتوجهات الرسمية بهذا الشأن (الوقائع العراقية العدد 4231 لس 2011 : 2-9) .

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي للبحث

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

الفرضية الرئيسة الاولى :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين متغيري المسؤولية المجتمعية وفق المواصفة القياسية ISO (26000)(X) والاداء الاستراتيجي (Y) (بأبعادهما الفرعية) في المنظمة المبحوثة .

ونظراً لكثرة عدد المحاور الفرعية للمتغيرين ، لذا قام الباحثان باختصار الفرضيات الفرعية والتي تصل الى (35) فرضية ، من خلال إدراج نتائجها بشكل مباشر في الجدول الاتي ، متمثلة بدرجات الارتباط المستخرجة بين المحاور الفرعية للمتغيرين الرئيسيين وكما موضح في ادناه :

جدول (1) قيم معاملات الارتباط بين المحاور الفرعية لمتغيري المسؤولية المجتمعية (X) والاداء الاستراتيجي (Y)

الاداء الاستراتيجي (Y) المسؤولية المجتمعية (X)	الفاعلية (Y1)	الكفاءة (Y2)	التوقيت (Y3)	السلامة (Y4)	الملموسية (Y5)
الالتزام المؤسسي (X1)	.33 **	.53 **	.47 **	.49 **	.44 **
حقوق الانسان (X2)	.63 **	.66 *	.61 **	.71 **	.69 *
الممارسات الوظيفية (X3)	.68 **	.82 *	.78 *	.69 *	.79 *
البيئة وحمايتها (X4)	.60 **	.58 *	.59 *	.66 **	.62 **
العدالة التشغيلية (X5)	.84 **	.89 *	.78 *	.80 *	.79 *
قضايا الزبون (الشباب) (X6)	.85 *	.73 **	.78 **	.89 **	.76 **
مشاركة وتنمية المجتمع (X7)	.75 *	.89 *	.79 *	.78 **	.85 **

** مستوى معنوية (0.01) * مستوى معنوية (0.05) درجة الحرية(df) = 275

وقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود معاملات ارتباط موجبة ذات دلالات معنوية بين المحاور الفرعية للمتغيرين الرئيسيين ، وكما موضح في التالي :

1. حصل محور الالتزام المؤسسي التابع لمتغير المسؤولية المجتمعية على أوطأ معامل ارتباط مع محور الفاعلية التنظيمية إذ بلغ مقدار (.33) وهو ارتباط موجب ضعيف لكنه بدرجة معنوية عالية بلغت (0.01) ، فيما كان معامل ارتباط الالتزام المؤسسي مع محور الملموسية قد بلغ (.44) ومع محور التوقيت قد بلغ (.47) وهي ارتباطات متوسطة القوة وبدرجة معنوية (0.01) ايضاً ، فيما حصل على معامل ارتباط بمقدار (.53) مع محور الكفاءة التابع لمتغير الاداء الاستراتيجي .

2. أما محور حقوق الانسان ، فقد امتازت معاملات ارتباطه بكونها اعلى من سابقتها ، إذ حصل على اقل معامل ارتباط مع محور التوقيت بمقدار (.61) ، يليه محور الفاعلية إذ كان معامل الارتباط بينهما قد بلغ (.63) ، اما معاملات ارتباطه مع بقية المحاور فقد امتازت بالارتفاع النسبي إذ حصل على (.66) مع المحور الفرعي الكفاءة وكذلك (.69) مع محور الملموسية وبدرجة معنوية (0.05) ، فيما سجل اعلى درجة ارتباط مع محور السلامة والذي بلغ (.71) وبدرجة معنوية عالية بلغت (0.01) .

3. فيما كانت معاملات الارتباط للمحور الفرعي الممارسات الوظيفية مرتفعة بشكل عام ، فقد حصل على اقل معامل ارتباط مع محور الفاعلية بمقدار (.68) وبدرجة معنوية عالية بلغت (0.01) ، يليه محور السلامة والذي

بلغ (69). وبدرجة معنوية (05). ، كما حصل على معاملات ارتباط متقاربة مع محوري التوقيت والملموسية بمقدار (78). و (79). على التوالي وبدرجة معنوية (05). ، اما أعلى معدل ارتباط للممارسات الوظيفية فقد كان مع محور الكفاءة والذي بلغ مقدار (82). وبدرجة معنوية (05). .

4. وكما تشير النتائج الاحصائية فقد سجل محور حماية البيئة قيم معاملات ارتباط منخفضة نسبياً ، إذ كان اعلى معامل ارتباط له مع محور السلامة بمقدار (66). وبدرجة معنوية عالية بلغت (01). ، فيما حصل على معاملات ارتباط متقاربة بمقدار (62). و (60). مع كل من محوري الملموسية والفاعلية على التوالي وبدرجة معنوية عالية قدرها (01). ، فيما حصل على معاملات ارتباط قدرها (58). و (59). مع كل من محوري الكفاءة والتوقيت على التوالي وبدرجة معنوية بلغت (05). .

5. أما معاملات ارتباط محور العدالة التشغيلية فقد كانت مرتفعة بشكل عام ، إذ حصلت على أوطأ درجة ارتباط مع محوري التوقيت والملموسية وبمعاملات ارتباط بلغت (78). و (79). على التوالي وبدرجة معنوية (05). فيما حصل على معامل ارتباط قدره (80). مع محور السلامة ، اما درجات الارتباط التي سجلها مع محوري الفاعلية والكفاءة فقد كانت هي الاعلى إذ بلغت مقدار (84). و (89). وبدرجات معنوية (01). و (05). على التوالي .

6. وقد سجل محور قضايا الزبون او الشباب معاملات ارتباط مرتفعة ايضاً ، إذ كانت أوطأ درجة ارتباط له مع محور الكفاءة والتي بلغت (73). وبدرجة معنوية عالية بلغت (01). ، اما مع محوري الملموسية والتوقيت فقد حصل على درجات متقاربة نسبياً إذ بلغت (76). و (78). على التوالي وبدرجة حرية عالية بمقدار (01). ، اما مع محور الفاعلية فقد حصل على معامل ارتباط قدره (85). وبدرجة معنوية (05). ، فيما سجل اعلى معامل ارتباط مع محور السلامة وقدره (89). وبدرجة معنوية عالية بلغت (01). .

7. وأخيرا فقد حصل محور مشاركة المجتمع وتنميته على معاملات ارتباط مرتفعة نسبياً مع محاور متغير الاداء الاستراتيجي ، فقد حصل على اعلى معامل ارتباط بلغ (89). مع محور الكفاءة ، يليه معامل ارتباط بقيمة (85). مع الملموسية وبدرجة معنوية عالية بلغت (01). ، فيما حصل على معاملات ارتباط أوطأ نسبياً مع محوري التوقيت والسلامة والتي قدرها (79). و (78). وبدرجات معنوية (05). و (01). على التوالي ، فيما كان أوطأ معامل ارتباط له مع محور الفاعلية والذي بلغ (75). وبدرجة معنوية (05). .

8. وبشكل عام ، فقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين الرئيسيين المسؤولية المجتمعية والاداء الاستراتيجي (701). وبدرجة معنوية مرتفعة بلغت (01). ، والذي يعبر عن وجود علاقة موجبة طردية قوية الى متوسط القوة بين المتغيرين ، وكما موضح في الجدول :

جدول (2) قيمة معامل الارتباط بين متغيري المسؤولية المجتمعية والاداء الاستراتيجي

المتغيرات Variables	الاداء الاستراتيجي (Y)	المسؤولية المجتمعية (X)	درجة المعنوية	قيمة (sig)
الاداء الاستراتيجي (Y)	1	0.701 **	0.01	0.00
المسؤولية المجتمعية (X)	0.701 **	1		

الفرضية الرئيسية الثانية :

وتتلخص بوجود تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لتطبيق ممارسات المسؤولية المجتمعية (X) ، على اجمالي مؤشرات الاداء الاستراتيجي (Y) للمنظمة المبحوثة .

$$X \rightarrow Y$$

والتي يمكن التعبير عنها إحصائياً بالصيغة الآتية :

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 الآتي :

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

حيث ان :

(Y) : المتغير التابع .

(X) : المتغير المستقل .

a , b : معاملات نموذج الانحدار .

e : نسبة الخطأ العشوائي .

إذ تعني هذه العلاقة ان الاداء الاستراتيجي (Y) 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 :

$$\text{المسؤولية المجتمعية (Y) = 0.795 (X) + 0.696}$$

اي إن هناك وجود للأداء 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 المنظمة المبحوثة وفق إجابات عينة البحث .

ب. أن قيمة معامل التحديد (R^2) بين المتغيرين الرئيسيين 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 بنسبة (38%) فتعزى 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 التغير 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 للمنظمة المبحوثة . ويوضح الجدول التالي تلك النتائج المستخرجة بشكل مفصل :

جدول (3) معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير ممارسات المسؤولية المجتمعية (X) على مؤشرات الأداء الاستراتيجي (Y) للمنظمة المبحوثة

الدالة	قيمة (sig)	(F) الجدولية	(F) المحسوبة	معامل التحديد (R^2)	معامل بيتا (β)	قيمة الثوابت	
						(b)	(a)
وجود تأثير	.000	3.89	236.7	.681	.70	.795	.696

مستوى الدلالة = (0.05) درجة حرية (275)

اما الجدول التالي فيوضح نتائج الفرضيات الفرعية بشكل مفصل :

جدول (4) معلمات نماذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير كل محور من محاور المسؤولية المجتمعية (X) على مجمل مؤشرات الأداء الاستراتيجي (Y) للمنظمة المبحوثة

الدالة	قيمة (sig)	(F) المحسوبة	معامل التحديد (R^2)	معامل بيتا (β)	قيمة الثوابت		المتغيرات الفرعية
					(b)	(a)	
يوجد تأثير	0.00	20.18	.262	.45	.264	3.03	الالتزام المؤسسي (X1)
وجود تأثير	0.00	58.5	.419	.66	.49	2.16	حقوق الانسان (X2)
وجود تأثير	0.00	205	.654	.75	.727	.971	ممارسات العمل (X3)
وجود تأثير	0.00	77.15	.469	.61	.323	2.43	حماية البيئة (X4)
وجود تأثير	0.00	142.6	.585	.82	.520	1.95	العدالة التشغيلية (X5)
وجود تأثير	0.00	306.2	.726	.80	.642	.828	قضايا الزبون (X6)
وجود تأثير	0.00	171.3	.620	.81	.538	1.89	مشاركة المجتمع وتنميته (X7)

قيمة (F) الجدولية = 3.89 مستوى الدلالة = (0.05) درجة حرية (275)

الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

1. الاستنتاجات :

- ظهر أن مستوى أهمية متغير المسؤولية المجتمعية وفق المواصفة القياسية (ISO - 26000) بأبعاده الفرعية السبعة كان بدرجة (مهم) من خلال استخراج نسبة الإجابة على مساحة المقياس ، إذ حصل على درجة أهمية

- مساوية لـ (70%) مما يعني ان للمسؤولية المجتمعية دور أساس في عمل المنظمة المبحوثة ، بل يكاد يكون هدفها الرئيس تجاه بيئتها الخارجية والداخلية والغرض من إنشائها منذ البداية
- كما تبين ان مستوى أهمية متغير الاداء الاستراتيجي بأبعاده الفرعية الخمسة كان **بدرجة (مهم)** أيضاً كسابقه ، مما يؤكد دور هذا المتغير في تشكيل ملامح وجود المنظمة المعنية من خلال انشطتها واعمالها اليومية المتمثلة بالخطوات التنفيذية للاستراتيجية الوطنية للشباب الموضوعة بمساعدة صندوق الأمم المتحدة للسكان ، وبالتالي فإن مستوى الوعي والإدراك بأهمية هذا المتغير من قبل مراكز القرار سينعكس إيجاباً أو سلباً على درجة تحقيق المنظمة لأهدافها .
- أتضح أن العلاقة الارتباطية بين (المسؤولية المجتمعية وفقاً للمواصفة القياسية ISO-26000) و (الاداء الاستراتيجي) كانت **موجبة ومتوسطة القوة ذات دلالة معنوية** ، وهذا يعني أن أي زيادة في أحدهما سينسحب بالزيادة على الآخر والعكس صحيح ، وعلى هذا الأساس تُقبل الفرضية الاولى للبحث
- **ظهر وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية متوسطة القوة** لتطبيق ممارسات المسؤولية المجتمعية وفق المواصفة القياسية (ISO-26000) على مؤشرات الاداء الاستراتيجي للمنظمة المعنية بشكل عام وبمكوناته الفرعية ، وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية الثانية للبحث .

2. التوصيات والمقترحات :

اعتماداً على ما توصل إليه البحث من استنتاجات في جانبيها النظري والعملية ، يرى الباحثان ضرورة وضع مجموعة من التوصيات والمتمثلة بالاتي:

- يوصي الباحثان بضرورة تبني إدارة المنظمات الحكومية الخدمية بشكل عام ، والمنظمة 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 اجل مواجهة التهديدات واستغلال الفرص البيئية كلما كان ذلك مُمكناً .
- قيام الإدارة العليا في المنظمة 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 ، تساعد 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 أفراده وتكون المسؤولية واجب الجميع وليست خاصة بمنظمة او جهة معينة .

اما المقترحات فيمكن تلخيصها بالجوانب 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 الأداء الاستراتيجي للمؤسسات المبحوثة من خلال مقارنة مؤشرات الاداء المؤسساتي قبل - وبعد تطبيق بنود المواصفة ، وقياس الفرق من خلال الآراء الاستطلاعية لأصحاب المصالح والمستفيدين كذلك نسبة تحقيق الارباح وغيرها من المؤشرات المعتمدة .

3. عمل دراسة تبحث في ربط محتوى المواصفة المذكورة بأنواع أخرى من مواصفات الأيزو مثل (ISO-9001) لمتطلبات أنظمة إدارة الجودة ، و (ISO-9004) لتحقيق التنمية المستدامة ، و (ISO-10001) حول ميثاق الأخلاق للمنشآت ، و (ISO-10002) لإرضاء المستهلك وكيفية التعامل مع الشكاوي ، فضلاً عن (ISO-14001) لأنظمة الإدارة البيئية وحماية البيئة ، و (ISO-27001) لتكنولوجيا المعلومات وتقنيات الامن وانظمة أمن المعلومات واشتراطاتها ، وغيرها الكثير من المواصفات ، لتشكل عدد من المتغيرات المعتمدة في دراسة واحدة

4. دراسة المسؤولية المجتمعية على المستوى الفردي أو الشخصي للقيادات وربطها بمتغيرات السلوك التنظيمي مثل الشخصية القيادية وأنواع القيادة ، كذلك الصراع والنظام القيمي والأخلاقي للمجتمع ونمذجة السلوك والاتجاهات ، فضلاً عن المتغيرات الخاصة بنظرية المنظمة كالثقافة التنظيمية وصنع القرار والتغيير التنظيمي وغيرها من المفاهيم الادارية .

المصادر والمراجع

أولاً : العربية

1. المواصفة القياسية الدولية آيزو 26000 – الترجمة الرسمية (2010) ، "دليل ارشادي حول المسؤولية المجتمعية" ، طبعت في الامانة المركزية ISO في جنيف سويسرا كترجمة عربية رسمية بالإنابة عن (10) هيئات أعضاء في ايزو التي اعتمدت دقة الترجمة ، الرقم المرجعي ISO26000:2010 .
2. 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))
3. الغالبي وإدريس ، طاهر محسن منصور ووائل صبحي ، (2007) ، "الإدارة الاستراتيجية ، منظور منهجي متكامل" ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع .
4. 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 .
5. 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 .
6. قانون وزارة الشباب والرياضة رقم (25) لسنة (2011) ، الوقائع العراقية : الجريدة الرسمية لجمهورية العراق ، العدد (4213) ، السنة الثالثة والخمسون .

ثانياً : الاجنبية

1. 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, Ezequiel Reficco 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.
2. 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.
 3. Krause, D.R., Handfield, R.B., Tyler, B.B., (2007), **"The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement"**, J. Oper. Manag. 25, 528–545.
 4. Jones, Gareth R., & George, Jennifer M., (2008), **"Contemporary Management"**, 5th ed., McGraw-Hill, Inc., New York, U.S.
 5. Needles E. Belverd, Powers Marian, Crosson U. Susan, (2011), **"Financial And Management Accounting"**, Ninth Edition, Inc.
 6. **www.Media.wiley.com**, Prahalad, C.K, Hamel, Gary (2003) "Strategy Gaps."
 7. Nancy M., Levenburg, 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.
 8. 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.
 9. D. Chalmers, (2008), **"Defining quality indicators in the context of quality models,"** Journal compilation © 2009 Blackwell Publishing Ltd, Volume 26 Number 5.
 10. 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.
 11. Marr, Bernard, (2014), **"STRATEGIC PERFORMANCE MANAGEMENT IN GOVERNMENT AND PUBLIC SECTOR ORGANISATIONS"**, Co-Sponsored by CIPFA Performance Improvement Network, Advanced Performance Institute, ACTUATE. CIPFA.