المسئولية الاجتماعية الداخلية والخارجية وتأثيرهما على الأداء المؤسسي
دراسة حالة على المؤسسة الصحفية الأردنية (الرأي) *

د. خالد محمد الحياصات
مدير الموارد البشرية- جريدة الرأي
المملكة الأردنية الهاشمية

د. محمد مفضي الكساسبة
أستاذ مشارك في الإدارة
إدارة الدراسات العليا - كلية شرطة أبو ظبي
الإمارات العربية المتحدة

د. عبير حمود الفاعوري
أستاذ مساعد في نظم المعلومات الإدارية
كلية التخطيط والإدارة - جامعة البلقاء التطبيقية
المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير المسئولية الاجتماعية الداخلية والخارجية على الأداء المؤسسي في المؤسسة الصحفية الأردنية (الرأي). وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي اشتملت على (63) مديرًا بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيتين التاليتين:

- *لا يوجد تأثير دال إحصائيًا للمسئولية الاجتماعية الداخلية على الأداء المؤسسي.*
- *لا يوجد تأثير دال إحصائيًا للمسئولية الاجتماعية الخارجية على الأداء المؤسسي.*

وتوصلت الدراسة إلى الآتي:

- *إن هناك تأثيرًا للمتغير المستقل (المسئولية الاجتماعية الداخلية) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) في المتغير التابع (الأداء المؤسسي).*
- *إن هناك تأثيرًا للمتغير المستقل (المسئولية الاجتماعية الخارجية) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) في المتغير التابع (الأداء المؤسسي).*

وفي ضوء هذه النتائج تمت صياغة بعض التوصيات لتعزيز دور المؤسسة في المسئولية الاجتماعية الداخلية والخارجية بهدف تحسين مستويات الأداء للمؤسسة الصحفية الأردنية (الرأي) عن طريق اختيار وتعيين أفضل العاملين، وتطوير ممارسات فاعلة للموارد البشرية، وإيفاد العاملين إلى دورات تدريبية في مجال تخصصاتهم، وحفزهم من خلال المزايا والحوافز المتنوعة، وخلق علاقات إيجابية مع جميع العاملين، وتقييم أدائهم وترقيتهم وفقًا لأسس عادلة، وكذلك مضاعفة جهود المؤسسة في الاستمرار في تقديم التبرعات للجمعيات الخيرية والنوادي والمؤسسات الوطنية.

* تم تسلم البحث في أكتوبر 2012، وقُبل للنشر في مارس 2013.

المقدمة:

زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالحقول العلمية التي ترتبط بالأعمال، وعلاقتها بالمجتمع، وقيامها بمسئولياتها الاجتماعية والأخلاقية حتى أضحت المسئولية الاجتماعية من الأنشطة المهمة في منظمات الأعمال، سواءً أكان ذلك في بيئتها الداخلية أم على مستوى البيئة الخارجية للمجتمع الذي تعمل فيه، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على أدائها المؤسسي وقدرتها على المنافسة في سوق الأعمال الذي يتسم بالديناميكية وسرعة التغير. وقد سارعت بعض منظمات الأعمال إلى تبني المسئولية الاجتماعية لقناعتها بمدى مساهمتها في تحسين أدائها على المستوى القريب والبعيد.

ومن الفوائد التي تتحقّق للمجتمع نتيجة اهتمام المنظمات بالمسئولية الاجتماعية زيادة التعامل الاجتماعي، وتحسين نوعية الحياة، والاستقرار الاجتماعي، والاندماج بين المنظمات والمجتمع، وتحسين التنمية السياسية، وازدهار المجتمع. وإن المسئولية الاجتماعية تضفي تحسنًا على مناخ العمل في منظمة الأعمال، وتؤدي إلى إشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف (عبد الرحمن، 1997).

تمارس المنظمات المسئولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح، والبيئة الطبيعية، والرعاية الاجتماعية العامة، وتقبل بعض المنظمات المسئولية في جميع المجالات الثلاثة، وتسعى جاهدة للوفاء بكل واحد منها. وبعضها يركز على مجال واحد فقط أو مجالين اثنين من المسئولية الاجتماعية، وعدد قليل من المنظمات لا يتعرف على المسئولية الاجتماعية على الإطلاق (Griffin & Pustay, 2013).

ويبدو أن منظمة الأعمال هي المستفيد الأول من تبنيها المسئولية الاجتماعية من خلال المبادرات الطوعية، الأمر الذي يؤدي إلى تحسّن مناخ العمل السّائد في المنظمة، وإشاعة روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف، والتجاوب الفاعل للتغيرات في حاجات العاملين والمجتمع، وهذا ينعكس بعلاقات إيجابية ترفع من مستويات الأداء وتحقّق مردودًا ماليًا أفضل (الغالبي، 2009). ولذلك فإن ما هو نافع وضروري للمجتمع يجب أن يحظى بعناية خاصة من قبل إدارة المنظمة (البكري والديوة جي، 2001) وهذا يدل على مسئولية المؤسسات تجاه المجتمع الذي تعيش فيه من خلال مساهمات إيجابية تخدم المجتمع.

وإن المسئولية الاجتماعية مرتبطة ببعدين أساسيين، أحدهما داخلي يتمثل في مساهمة المؤسسة في تطوير العاملين وتحسين حياتهم، والبعد الثاني خارجي ينعكس على مبادرات المؤسسة في التدخل لمعالجة المشكلات التي يعاني منها المجتمع (الغالبي والعامري، 2008)، ومن هذا التأصيل العلمي لمفهوم المسئولية الاجتماعية فقد قام الباحثون بدراسة المسئولية الاجتماعية من المنظور الداخلي والخارجي، وبناءً عليه، فقد تمت صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها.

الإطار النظري:

1- مفهوم المسئوليّة الاجتماعيّة:

يتعلّق مفهوم المسئوليّة الاجتماعيّة بواجب إدارات المنظمات في القيام باتخاذ القرارات أو التّصرّف بطريقة تساهم في زيادة رفاهية المجتمع ومصالحه، إضافة إلى مصالح المنظمات، فيأمل المجتمع أن تساهم هذه المنظمات في حماية البيئة،

والحدّ من التّلوّث، والعمل على زيادة المساحات الخضراء، وحماية حقوق الأطفال والنّساء وكبار السّن والمرضى (العامري والغالبي، 2008).

عرَف دركر (Drucker, 1977: 584) المسئولية الاجتماعية بأنّها التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعيش فيه.

ويرى روبنز (Robbins, 1999) أنّ المسئوليّة الاجتماعيّة تستند إلى اعتبارات أخلاقيّة ترتكز على الأهداف في شكل التزامات بعيدة المدى، آخذة في الاعتبار مبادرات منظمة الأعمال الحقيقيّة للوفاء بهذه الالتزامات. وقد ميّز روبنز (Robbins) بين المسئولية الاجتماعية (Social Responsibility) والاستجابة الاجتماعية (Social Responsiveness)، إذ أشار إلى أنّ المسئولية الاجتماعية تستند إلى اعتبارات أخلاقية ترتكز على أهداف بعيدة المدى، في حين تعني الاستجابة الاجتماعية الردّ العملي على ما يجري من تغيّرات وأحداث اجتماعيّة.

تُمثّل المسئولية الاجتماعية نشاطًا يتضمّن بُعدين أساسيين (الغالبي والعامري، 2008) وهما:

- المسئوليّة الدّاخليّة Internal Responsibility وتتمثّل ي مساهمة المنظمة في تطوير العاملين، وتحسين أدائهم، وتحسين حياتهم.
- المسئولية الخارجية External Responsibility وتتمثل في مبادرات ومساهمات المنظمة في معالجة المشكلات التي يعاني منها المجتمع.

وقد انتقل مفهوم المسئوليّة الاجتماعيّة من مفهوم ضيّق للتّعامل مع أحداث آنية إلى مفهوم استراتيجي، وقد أكدّ (Daft, 2002) على أنّ المسئولية الاجتماعيّة هي واجب إدارة المنظمة الأساسية في اتخاذ القرارات المهمّة والأفعال المتعلّقة برفاهية المجتمع ومصالحه.

ويحقّق الوفاء بالمسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال الصورة الحسنة لدى المجتمع، والمظهر الإيجابي لدى الزبائن والعاملين عن المنظمة، وتجني المنظمة نتيجة ذلك مزايا عديدة على شكل مردود مادّي، وأداء متطور، وقبول اجتماعي، وعلاقة إيجابيّة مع المجتمع (الغالبي والعامري، 2008).

تُسمّى المسئولية الاجتماعية بمواطنة المنظمات أو ضمير المؤسّسات، والتي تشير إلى تصرّفات وأفعال المنظّمات التي تُوجّه نحو تحقيق المنافع الاجتماعيّة بشكل يتجاوز مجرّد تعظيم أرباحها للمساهمين أو تلبية التزاماتها القانونيّة (Ghillyer, 2012).

وحتى تكون الشركة مواطنًا صالحًا، عليها أن تسعى إلى تحقيق المنافع لأصحاب المصالح كافّة (المستهلكين، والموظفين، والمديرين، والمورّدين، والحكومة، والبيئة التي تعمل فيها، ووسائل الإعلام، والمجتمع عمومًا)، وألا يقتصر اهتمامها على تحقيق المصلحة المالية لحملة الأسهم فقط. كما يتجاوز بُعد المسئوليّة الاجتماعيّة تقديم التبرعات الخيرية، ليشمل المشاركة الفعّالة في البرامج التّعليميّة والاجتماعيّة، والالتزام بحماية البيئة إلى جانب العمل وفقًا لمبادئ الشفافيّة والمساءلة (عرابة وبن داودية، 2012).

وهناك محرّكات أساسيّة تقف وراء تنامي ظاهرة المسئولية الاجتماعية للمنظمات (Ghillyer, 2012) وهي:

أ- الشّفافيّة: وذلك لأنّ الاقتصاد الآن مبنيّ على المعلومات والمعرفة، الأمر الذي جعل ممارسات الأعمال أكثر شفافيّة.

ب- المعرفة: أصبح كثير من الزبائن يختارون علامة تجارية من العلامات التجارية العديدة بناءً على سجل احترام المنظمة للبيئة واستجابتها لمعطيات المسئولية المجتمعية.

ج- الاستدامة: بما أنّ الموارد تنفد في كثير من المناطق في العالم، فإنّ المنظمات ينبغي أن تراعي إمكانية استفادة الأجيال القادمة من الموارد الحالية.

د- العولمة: تتطلب العولمة – حاليًا – أن تقوم المنظمات العامة بحماية المجتمع من خلال التوازن بين المصالح الخاصة للشركات والمصالح الوطنية العامة.

هـ- فشل القطاع العام: فقد كثير من الناس الثقة في القطاع العام كأفضل خيار للتعامل مع المشكلات العامة، لذا أضحى ضروريًا قيام الشّركات في القطاع الخاصّ بجزء كبير من هذا الدّور.

2- مفهوم الأداء المؤسسي:

لكي تستمر المنظمة ينبغي أن تؤدّي أعمالها بشكل جيد، وأن تستخدم الموارد بشكل فاعل لخدمة المستهلكين والزبائن من خلال خلق قيمة مضافة، وإنّ قدرة عمليات المنظمة على إضافة قيمة تتجاوز بكثير تكاليف استخدامها للموارد تُهيئ للمنظمة أداءً متميزًا وإنتاجية عالية، وإن أداء المنظمة بشكل عام يمكن أن يقاس بثلاثة مؤشرات هي: الفاعلية، والكفاءة، والإنتاجية (العامري والغالبي، 2008).

ويتمّ قياس أداء المؤسسة بمقارنة النتائج الفعليّة التي حققتها بتلك المقدّرة أو المُخطّط لها لكلّ من البرامج والاستراتيجيات الموضوعة، وتتطلب عملية قياس الأداء المؤسسي تحديد المعايير التي تغطي مجالات العمل كافة، مثل معايير الربحية، والحصة السوقية، والإنتاجية، وتطوير الموارد البشرية، والريادة والإبداع، وسلوك العاملين، والمسئولية الاجتماعية (الحياصات، 2005).

3- الدراسات السابقة:

قام الباحثون بمراجعة مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ونوجز فيما يلي بعضها:

- جاءت دراسة (De Bakker et al., 2005) لتحليل ثلاث وجهات نظر مختلفة في أدبيات المسئولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي للمنظمة المتعلقة بالتأييد للمسئولية الاجتماعية، أو المعارضة لها، أو الوقوف في موقف وسط بين الاتجاهين، لأنّ المسئولية الاجتماعية للمنظمات قد نوقشت منذ الخمسينيات من القرن العشرين، لكن لم يتمّ التّوصّل إلى اتفاق بخصوص هذا الأمر. وأظهرت الدّراسة أنّ حقل المسئولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي للمنظّمة قد تجسّد في العلوم الإداريّة، وهناك نموّ في هذا الحقل البحثي، واقترحت هذه الدراسة مجموعة من المضامين المستقبلية لأبحاث لاحقة.

- أكدت دراسة (Wilcox, 2006) على مفهوم المسئولية الاجتماعية للمنظمة من خلال تطوير للموارد البشرية، باعتبار أن القوى الاقتصادية والسياسية في المنظمات المعاصرة جذبت معها مجموعة من المسئوليات والواجبات، وظهرت هذه القضايا كجزء من التحول من إنتاج السلع الاجتماعية إلى السلع الاقتصادية، والتحول في المخاطرة من منظمات الأعمال إلى الأفراد والمجتمعات، وأخذت هذه الدراسة في الاعتبار تأثير هذه التغيرات على تطوير الموارد البشرية. وأظهرت الدراسة أن من مجالات المسئولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال للمنظمات – ممارسات تطوير الموارد البشرية.
- كشفت دراسة (Berthoin, 2007) عن ديناميكيات ممارسة المسئولية الاجتماعية للمنظمة في فرنسا. وأشارت الدراسة إلى كيفية تطوّر التّوقّعات والممارسات نتيجة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية المختلفة داخل الدولة، أو نتيجة لتأثيرات العولمة، وتوصّلت الدراسة إلى انعكاسات لما يمكن تعلمه من الخبرة الفرنسية في مجال المسئولية الاجتماعية للمنظمة.
- تمّ في دراسة (Persson, 2008) تقديم بناء المسئولية الاجتماعية للمنظمة كاستجابة متقدمة محتملة للتغيرات في السياسة الرياضية لدولة الدانمارك، وكطريقة لزيادة رأس المال الاجتماعي. وتوصلت الدراسة إلى أنّ التطور في المسئولية الاجتماعية يعود بنتائج إيجابية على رأس المال الاجتماعي، والأعضاء الجدد، ويوفر الدعم الاجتماعي والمالي المستقبلي.
- بينت دراسة (Rettab et al., 2009) أنه بالرغم من أن الكثير من الدراسات قد أظهرت أن أنشطة المسئولية الاجتماعية للمنظمة تؤدي إلى تعظيم الأداء التنظيمي في اقتصادات الدول المتقدمة، فقد بدأ الباحثون بفحص القيمة الاستراتيجية للمسئولية الاجتماعية للمنظمة في الاقتصادات النامية، ولذلك جاءت هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين أنشطة المسئولية الاجتماعية للمنظمة والأداء التنظيمي باستخدام بيانات من خلال مسح (280) شركة تعمل في دبي. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين المسئولية الاجتماعية للمنظمة وجميع مقاييس الأداء التنظيمي: الأداء المالي، والتزام العاملين، وسمعة المنظمة.
- جاءت دراسة (Slater & Dixon-Fowler, 2009) لاختبار الفرضية التي مفادها أن خبرة المدير التنفيذي الأعلى في الأعمال الدولية تقود إلى زيادة الأداء الاجتماعي للمنظمة، وتتأثر خلفية المدير الوظيفية بالمتغير الوسيط، وقد ظهر ذلك من خلال استخدام عينة من (393) مديرًا. وتوصلت الدّراسة إلى أنّ خبرة المدير التنفيذي الأعلى في الأعمال الدولية تتصلّ بالأداء الاجتماعي للمنظمة، وتتأثر خلفية المدير الوظيفية بالمتغير الوسيط، مثل التسويق والمبيعات التي ترتبط إيجابيًا بتعظيم الأداء الاجتماعي للمنظمة.
- وجاءت دراسة (Petersen & Vredenburg, 2009) لتحليل تأثير المسئولية الاجتماعية على اتخاذ القرار للمستثمر المؤسسي، وحاولت الدراسة استكشاف إلى أي مدى تؤثّر تصرّفات المنظمة والاستثمارات البيئية والاجتماعية في القرارات، وتوصّلت إلى أنّ هناك متغيرات معيّنة تؤثّر في القيمة المُدركة للمنظمة، وتؤدّي إلى قرارات ليس فقط للاستثمار وإنما لتملّك أو بيع الأسهم، والتأثير على قيمة رأس المال.

- هدفت دراسة (Paul Lee, 2009) إلى فحص العلاقة بين شكل ملكية الشركة والمسئولية الاجتماعية للمنظمة، وافترضت الدراسة أن الشركات العامة من المحتمل أن تزداد لديها المسئولية الاجتماعية، نظرًا لتعرضها الكبير للتأثير الخارجي وتبعيتها لأصحاب المصالح الخارجيين مع اهتمامات متنوعة، ومن خلال استخدام بيانات عن ممارسات إدارة التلوث لـ(118) مرفقًا صناعيًا لمدة (13) سنة، وقد أظهرت الدّراسة أنّ الشّركات العامّة تعرّضت لضغط خارجي لتخفيض التلوّث، وأدّى هذا الضّغط إلى أداء بيئي أفضل.
- بحثت دراسة (Malte and Olaru, 2012) في إمكانية قياس تأثير "المسئولية الاجتماعية للشركات" في "أداء الأعمال". وتصف الدراسة الاتجاهات الحديثة في قياس أداء الأعمال، والتحول من التحليل الكلاسيكي قصير الأجل، مع التركيز على مؤشرات مثل: قيمة السهم، والإيرادات، والحصة السوقية، مع الأخذ في الاعتبار أيضًا مؤشرات مثل رضا العاملين والعملاء التي تساهم في نجاح الشركة في السوق على المدى الطويل. ويعتمد هذا المنهج على معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة. وتشير الدراسة إلى أحدث الاتجاهات في حقل "المسئولية الاجتماعية للشركات"، وتقدم طريقة ممكنة لقياس تأثيرها على "أداء الأعمال" على أساس مفهوم أصحاب المصالح.
- فحصت دراسة (Babalola, 2012) العلاقة بين المسئولية الاجتماعية وربحية الشركات في نيجيريا، من خلال استخدام بيانات ثانوية لشركات عشر تم اختيارها عشوائيًا من التقرير السنوي لهذه الشركات للأعوام 1999– 2008. وأظهرت نتائج التحليل أنّ الشركات المبحوثة استثمرت أقل من 10% من أرباحها السنوية في المسئولية الاجتماعية، وأظهر معامل التحديد أنّ التّغيّر في أداء الشركات المبحوثة يعود إلى التغير في المسئولية الاجتماعية.
- هدفت دراسة (Ehsan and Kaleem, 2012) إلى تحديد طبيعة العلاقة بين المسئولية الاجتماعية للشركات والأداء المالي في الباكستان من خلال استخدام بيانات لمئة شركة صناعية مدرجة في سوق كراتشي المالي، وتم الحصول على البيانات من التقرير السنوي لهذه الشركات للأعوام 2006– 2009. وأظهرت نتائج الدراسة أن طبيعة العلاقة بين المسئولية الاجتماعية للشركات والأداء المالي كانت إيجابية في الشركات الصناعية في الباكستان.

منهجية الدراسة:

في ضوء الإطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات في هذا المجال، قام الباحثون بصياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها ونموذجها ومنهجيتها واستبانتها.

1- مشكلة الدراسة:

بالرغم من ازدياد الدراسات المتعلقة بقياس تأثير المسئولية الاجتماعية على الأداء المؤسسي في السنوات الأخيرة (Malte Rettab et al., 2009; Babalola, 2012; Ehsan and Kaleem, 2012; and Olaru, 2012)، فإن الاهتمام كان منصبًا على تأثير المسئولية الاجتماعية الخارجية، ولم تحظَ المسئولية الاجتماعية الداخلية بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين، وبناءً عليه تكمن مشكلة الدراسة في قياس تأثير المسئولية الاجتماعية الداخلية والخارجية على الأداء المؤسسي من أجل محاولة تغطية هذه الفجوة في الأدبيات.

تُعدّ جريدة الرأي من أبرز الصحف اليومية الأردنية وأوسعها انتشارًا، إذ تزوّد القارئ بمعلومات حديثة عن الجوانب

السياسية والاقتصادية والثقافية والرياضية، وتستحوذ على نسبة عالية جدًا من الإعلانات التجارية المختلفة. لذلك ارتأى الباحثون تطبيق هذه الدراسة على المؤسسة الصحفية الأردنية "الرأي".

ومن هذا المنطلق، قام الباحثون بدراسة تأثير المسئولية الاجتماعية على الأداء في المؤسسة الصّحفيّة الأردنيّة، وفي ضوء ما تقدّم فإنّ عناصر مشكلة الدّراسة تبرز من خلال السّؤالين التّاليين:

- ما درجة تأثير المسئولية الاجتماعية الدّاخلية على الأداء المؤسسي في المؤسسة الصّحفيّة الأردنيّة؟
- ما درجة تأثير المسئولية الاجتماعية الخارجية على الأداء المؤسسي في المؤسسة الصّحفيّة الأردنيّة؟

2- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدّراسة إلى قياس تأثير المسئولية الاجتماعية الداخلية والخارجية على الأداء المؤسسي في المؤسّسة الصّحفيّة الأردنيّة، وذلك من خلال الأهداف الفرعيّة التّالية:

أ- قياس تأثير المسئوليّة الاجتماعيّة الدّاخلية على الأداء المؤسسي في المؤسسة الصّحفيّة الأردنيّة.

ب-قياس تأثير المسئوليّة الاجتماعيّة الخارجيّة على الأداء المؤسسي في المؤسسة الصّحفيّة الأردنيّة.

ج- إمكانية التّوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التّوصيات التي تساعد أصحاب القرار في المؤسسة الصّحفيّة الأردنيّة لتطوير هذه المؤسسة باستمرار.

3- فرضيات الدراسة:

- لا يوجد تأثير دال إحصائيًا للمسئولية الاجتماعية الداخلية على الأداء المؤسسي في المؤسسة الصحفية الأردنية.
- لا يوجد تأثير دال إحصائيًا للمسئولية الاجتماعية الخارجية على الأداء المؤسسي في المؤسسة الصحفية الأردنية.

4- مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدّراسة من جميع المديرين في المؤسّسة الصّحفيّة الأردنيّة "الرّأي" في الأردن والبالغ عددهم (81) مديرًا في مختلف المستويات التنظيمية، وقام الباحثون بتحديد مجتمع الدراسة من خلال بيانات دائرة الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة. لقد تمّ توزيع الاستبيانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتمّ استرجاع (63) استبانة، أي ما نسبته (77.7 %) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة جيدة تمكّن من تعميم النتائج على المجتمع بأكمله.

5- أداة الدراسة:

قام الباحثون بتطوير استبانة من خلال الإطّلاع على الأدبيّات ذات العلاقة بالموضوع، لقياس تأثير المسئولية الاجتماعية الداخلية والخارجية على الأداء المؤسّسي، وتكوّنت الاستبانة من قسمين هما:

القسم الأول- يتضمّن المعلومات المعبّرة عن خصائص عيّنة الدّراسة، طبقًا للمتغيّرات الديمغرافية وهي (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والموقع الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني- يتضمّن (23) فقرة على مقياس (ليكرت Likert) الخماسي للخيارات المتعدّدة وهو مقياس فئوي (Interval Scale) يقيس الفروق بين إجابات المبحوثين (سيكاران، 2006). والمُلحق رقم (1) يبيّن هذه الاستبانة*. وقد توزّعت الفقرات لتشمل المتغيرين المستقلين والمتغير التابع كما يلي:

أ- الفقرات من (1-6) تقيس المتغير المستقل (المسئولية الاجتماعية الداخلية).

ب- الفقرات من (7-9) تقيس المتغير المستقل (المسئولية الاجتماعية الخارجية).

ج- الفقرات من (10-23) تقيس المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

6- صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكّمين من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة، في مجموعة من الجامعات الأردنيّة الحكوميّة والخاصّة، للتّحقّق من مدى صدق فقرات الاستبانة، وقد تمّ الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التّعديلات المطلوبة.

7- ثبات أداة الدراسة:

تمّ استخراج معامل الثبات، طبقًا لكرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتّساق الدّاخلي لفقرات المتغيرين المستقلين، والمتغير التابع، وكانت النتائج كما هي موضّحة في الجدول رقم (1).

جدول (1)

معامل الثبات للاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة كافة، وللمتغيرين المستقلين، والمتغير التابع

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
6-1	المتغير المستقل (المسئولية الاجتماعية الداخلية)	0.8790
9-7	المتغير المستقل (المسئولية الاجتماعية الخارجية)	0.8204
23-10	المتغير التابع (الأداء المؤسسي)	0.9294

يتبيّن من الجدول رقم (1) أنّ معاملات الثبات للمتغيرين المستقلين والمتغير التابع جاءت بنسب ثبات مقبولة لأغراض التّحليل الإحصائي والبحث العلمي.

8- المعالجة الإحصائية:

لغرض اختبار فرضيات الدّراسة، فقد اعتمد الباحثون على الرزمة الإحصائية (SPSS) في التحليل، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistical Measures)، وذلك لوصف خصائص المبحوثين.

*الاستبانة المستخدمة في الدراسة متوفرة لدى إدارة المجلة لمن يرغب في الاطلاع عليها.

ب-تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية النموذج واختبار تأثير المتغيرين المستقلين على المتغير التابع.

ج- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity).

د- معامل الالتواء (Skewness) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

9- نموذج الدراسة:

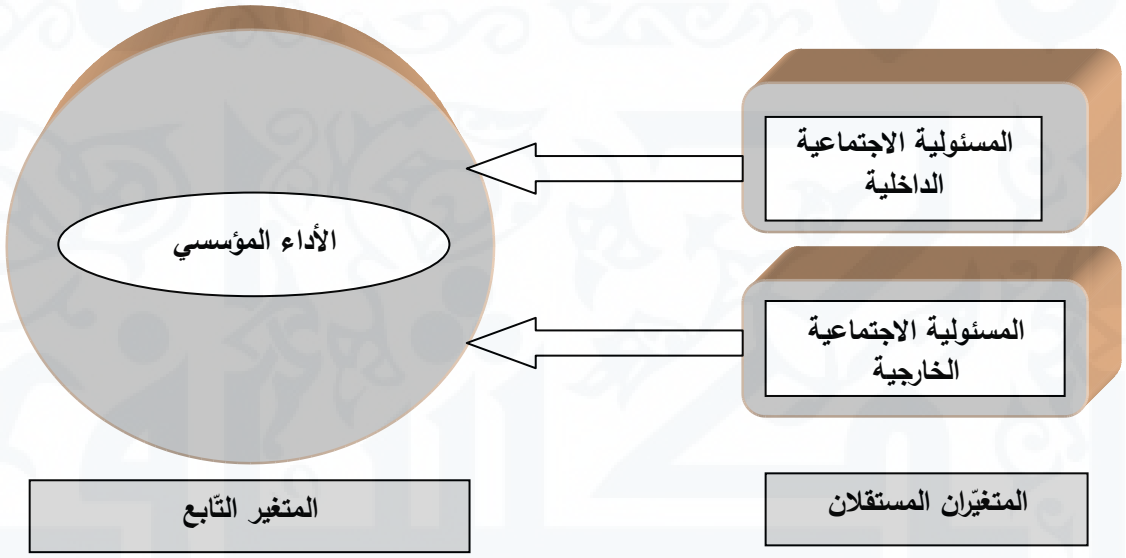
يوضح الشكل رقم (1) نموذج الدِّراسة، إذ يتكوّن هذا النموذج من متغيرين مستقلين ومتغير تابع، وبهذا يكون النموذج البحثي على الوجه التالي: ص= أ + ب1 س1 + ب2 س2

حيث إن: ص تمثل المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

س1 تمثل المسئولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسة.

س2 تمثل المسئولية الاجتماعية الخارجية للمؤسسة.

ب تمثل قيمة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع.



الشكل (1): نموذج الدِّراسة

10- حدود الدراسة ومحدداتها:

أ- الحدود الزمنية: كانت الفترة الزمنية للدراسة من عام 2011 ولغاية عام 2012 .

ب-الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جريدة الرأي الأردنية كدراسة حالة.

ج- المستوى الإداري: اقتصرت الدراسة على مدراء الدوائر في جريدة الرأي الأردنية.. كل من هم برتبة رئيس قسم فأعلى،

وقد استجاب (63) مديرًا في الإجابة عن استبانة الدراسة من أصل (81) مديرًا، ومع أن هذه النسبة تمكن الباحثين من تعميم نتائج الدراسة على جميع مجتمع الدراسة، فإن اقتصار الدراسة على جريدة الرأي كحالة واحدة، يجعل إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات صحفية أخرى في الأردن غير واردة، ولعل هذا من أبرز محددات هذه الدراسة.

مناقشة نتائج الدراسة:

1- خصائص المبحوثين:

جدول رقم (2)
خصائص المبحوثين

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	54	%85.7
	أنثى	9	%14.3
العمر	25 سنة فأقل	7	%11.1
	26 – 30 سنة	19	%30.2
	31 – 35 سنة	16	%25.3
	36 – 40 سنة	18	%28.6
	41 – 50 سنة	3	%4.8
المؤهل العلمي	الثانوية العامة فأقل	7	%11.1
	دبلوم كلية مجتمع	6	%9.5
	بكالوريوس	40	%63.6
	دبلوم عال	4	%6.3
	ماجستير	4	%6.3
	دكتوراه	2	%3.2
المستوى الإداري	إدارة عليا	9	%14.3
	إدارة وسطى	24	%38.1
	إدارة دنيا	30	%47.6
الخبرة العملية	5 سنوات فاقل	4	%6.3
	6 – 10 سنوات	14	%22.3
	11 – 15 سنة	10	%15.9
	16 – 20 سنة	7	%11.1
	21 – 25 سنة	13	%20.6
	26 سنة فأكثر	15	%23.8

يوضح الجدول رقم (2) أن نسبة الذكور بلغت (85.7%) من مجموع المبحوثين، في حين بلغت نسبة الإناث (14.3%). وربُما يدلّ ذلك على أنّ نسبة تولّي الذكور للمناصب الإدارية في المؤسسة الصحفية الأردنية أعلى من الإناث. وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد شكلت الفئة العمرية (26–30 سنة) والفئة العمرية (31–35 سنة) والفئة العمرية (36–40 سنة) غالبية المبحوثين. وهذا يدلّ على أنّ معظم المبحوثين من فئة الشباب.

ويتّضح من الجدول السابق أنّ غالبية المبحوثين ممّن يحملون الشهادة الجامعيّة الأولى كحدّ أدنى. كما توزع المبحوثون بشكل طبيعي على جميع المستويات الإدارية، وشكلت الإدارة الدنيا أكبر نسبة (47.6%)، تلتها الإدارة

الوسطى (38.1%)، ثم الإدارة العليا (14.3%). أما فيما يتعلق بمتغير مدة الخدمة فقد كان معظم المبحوثين ممن تجاوزوا السنوات الخمس في الخدمة العملية.

2- اختبار الفرضيات:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحثون بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تمّ التّأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغيّر من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وأن تكون قيمة اختبار التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05).

كما تمّ التّأكد أيضًا من اتباع البيانات للتّوزيع الطّبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، إذ إن البيانات تتبع التّوزيع الطّبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1). والجدول رقم (3) يبيّن نتائج هذه الاختبارات.

جدول (3)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغير المستقل	VIF	Tolerance	Skewness
المسئولية الاجتماعية الداخلية	1.406	0.711	- 0.104
المسئولية الاجتماعية الخارجية	1.406	0.711	- 0.126

يلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للمتغيرين المستقلين تقل عن (10). وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) أعلى من (0.05)، ويُعدّ هذا مؤشرًا على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity). وقد تمّ التأكد من أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1).

للتّأكد من صلاحية النّموذج لاختبار فرضيات الدراسة، فقد تم إجراء تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances). ويتبيّن من المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (4) ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، استنادًا إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدوليّة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (60) والبالغة (4.98).

جدول (4)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances)

النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط (R)
1	الانحدار	11.717	2	5.858	52.980	* 0.000	0.638	0.799
	الخطأ المتبقي	6.635	60	0.111				
	المجموع	18.351	62					

المتغيرات المستقلة: المسئولية الاجتماعية الداخلية، والمسئولية الاجتماعية الخارجية. المتغير التابع: الأداء.

*ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$)

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (60)= 4.98

ويتّضح من هذا النّموذج أن المتغيرين المستقلين مجتمعين يفسّران ما مقداره (63.8%) من التباين في الأداء، مما يدلّل على وجود تأثير للمتغيرين المستقلين في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج يمكن اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis).

الفرضية الأولى- لا يوجد تأثير دالّ إحصائيًا لمتغير المسئولية الاجتماعية الداخلية في الأداء.

جدول (5)
نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)
لاختبار تأثير المتغيرين المستقلين على المتغير التابع (الأداء)

النموذج Model		المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
		B	الخطأ المعياري	Beta		
1	ثابت Constant	1.531	0.287		5.328	* 0.000
	المسئولية الاجتماعية الداخلية	0.332	0.061	0.502	5.453	* 0.000
	المسئولية الاجتماعية الخارجية	0.362	0.082	0.408	4.431	* 0.000

المتغير التابع: الأداء. * ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.01)
قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (60) = 2.6603

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (5) أن هناك تأثيرًا للمتغير المستقل (المسئولية الاجتماعية الداخلية) في المتغير التابع (الأداء)، بدلالة ارتفاع معامل (Beta) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (5.453) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.6603) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$)، ودرجات حرية (60)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود تأثير دالّ إحصائيًا للمتغير المستقلّ (المسئولية الاجتماعية الدّاخلية) في المتغير التّابع (الأداء).

ويمكن تفسير هذه النتيجة أنّه كلما كان هناك اهتمام في المسئولية الاجتماعية الداخلية في المؤسسة الصحفية الأردنية (الرأي)، اتجهت المؤسسة نحو تعزيز الأداء. ويستنتج الباحثون من ذلك أن المنظمة التي تمتلك ممارسات تطوير الموارد البشرية تتمكّن من رفع مستوى أدائها بشكل أفضل من المنظمات التي لا تقوم بهذه الممارسات.

ولعلّ هذه النتيجة تتصل باستنتاجات دراسة (Wilcox, 2006) التي أظهرت أنّ ممارسات تطوير الموارد البشرية من مجالات المسئولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال للمنظمات.

الفرضية الثانية- لا يوجد تأثير دال إحصائيًا لمتغير المسئولية الاجتماعية الخارجية في الأداء.

يُلاحظ من المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (5) أن هناك تأثيرًا للمتغير المستقل (المسئولية الاجتماعية الخارجية) في المتغير التابع (الأداء)، بدلالة ارتفاع معامل (Beta) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (4.431) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.6603) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$)، ودرجات حرية (60)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنصّ على وجود تأثير دالّ إحصائيًا للمتغير المستقل (المسئولية الاجتماعية الخارجية) في المتغير التابع (الأداء).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه كلما كان هناك اهتمام في المسئولية الاجتماعية الخارجية في المؤسسة الصحفية الأردنية (الرأي)، اتجهت المؤسسة نحو تعزيز الأداء. ويستنتج الباحثون من ذلك أن المنظمة التي تقوم بممارسات في مجال المسئولية الاجتماعية الخارجية تتمكن من رفع مستوى أدائها بشكل أفضل من المنظمات التي لا تقوم بهذه الممارسات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Rettab et al., 2009) التي أشارت إلى أنّ هناك علاقة إيجابية بين المسئولية الاجتماعية للمنظمة وجميع مقاييس الأداء التنظيمي: الأداء المالي، والتزام العاملين، وسمعة المنظمة، كما تنسجم النتيجة السابقة مع نتائج دراسة (Babalola, 2012) التي تشير إلى أنّ التغير في أداء الشركات يعود إلى التغير في المسئولية الاجتماعية، كما تتلاءم مع نتائج دراسة (Ehsan and Kaleem, 2012) التي أظهرت أن طبيعة العلاقة بين المسئولية الاجتماعية للشركات والأداء المالي إيجابية.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلّت إليها الدراسة، يوصي الباحثون بما يلي:

1- ضرورة مضاعفة جهود المؤسسة الصحفية الأردنية في تعزيز دورها في المسئولية الاجتماعية الداخلية وعناصرها المهمة، ولعل آلية تطبيق ذلك تتم من خلال اختيار وتعيين أفضل العاملين، وتطوير ممارسات فاعلة للموارد البشرية، وإيفاد العاملين إلى دورات تدريبية في مجال تخصصاتهم، وحفزهم من خلال المزايا والحوافز المتنوعة، وخلق علاقات إيجابية مع جميع العاملين، وتقييم أداء العاملين وترقيتهم وفقًا لأسس عادلة، بهدف تحسين مستويات الأداء المؤسسي.

2- لعل من الأهمية التركيز على تمكين الموارد البشرية كمفهوم حديث قد يساهم في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة الصحفية الأردنية وتعزيز دورها في المسئولية الاجتماعية الداخلية.

3- ضرورة مضاعفة جهود المؤسسة الصحفية الأردنية في تعزيز دورها في المسئولية الاجتماعية الخارجية وعناصرها المهمة، ولعل آلية تطبيق ذلك تتم من خلال الاستمرار في تقديم التبرعات العينية والنقدية للجمعيات الخيرية والنوادي، ومنحها الخصومات المجزية لقاء نشر إعلاناتها في صحفها، ودعم المناسبات الوطنية، بهدف تحسين مستويات الأداء المؤسسي.

4- التفكير في القيام ببرامج دعم للأطفال والنساء وكبار السن والمرضى ومجالات المسئولية الاجتماعية الخارجية الأخرى بهدف تحسين مستويات الأداء المؤسسي.

5- تعزيز اهتمام المؤسسة الصحفية الأردنية (الرأي) بأنشطة حماية البيئة والتوعية بأبعاد مشكلات البيئة وتعزيز مواطنة المنظمات وتفعيل دور ضمير المؤسّسات.

6- إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع في منظمات أخرى في القطاعات المختلفة، ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة، ومن الدراسات التي يمكن إجراؤها في المستقبل تأثير المسئولية الاجتماعية الخارجية على الحصة السوقية، ودور تمكين الموارد البشرية في تعزيز المسئولية الاجتماعية الداخلية، ودراسة تقيس أثر المتغيرات الديمغرافية على العلاقة بين المسئولية الاجتماعية الداخلية والخارجية على الأداء.

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

- البكري، ثامر؛ والديوة جي. (2000). "إدراك المديرين لمفهوم المسئولية الاجتماعية"، ***المجلة العربية للإدارة***، المجلد 2، العدد 1.
- الحياصات، خالد محمد كايد. (2005). "علاقة كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية"، ***أطروحة دكتوراه***، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- سيكاران، أوما. (2006). ***طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية***. ط4. تعريب/ إسماعيل علي بسيوني، الرياض: دار المريخ للنشر.
- العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن. (2008). ***الإدارة والأعمال***. ط2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمن، أحمد عبد الكريم (1997). "المسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.. مجالاتها.. معوقات الوفاء بها: دراسة ميدانية تطبيقية"، ***مجلة البحوث التجارية المعاصرة***، مجلد 11، العدد 2.
- عرابة، رابح؛ وبن داودية وهيبة. (2012)."المسئولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية: عرض تجارب بعض الشركات العالمية، ورقة مقدمة في: ***الملتقى الدولي حول "منظمات الأعمال والمسئولية الاجتماعية"***، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-2012/2/15.
- الغالبي، طاهر محسن؛ وصالح مهدي العامري. (2008). ***المسئولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع***. ط2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الغالبي، طاهر محسن. (2009). ***إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة***. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ثانيًا- المراجع باللغة الأجنبية:

- Babalola, Y. A. (2012). "The Impact of Corporate Social Responsibility on Firms' Profitability in Nigeria", ***European Journal of Economics, Finance, and Administrative Sciences***, 45: 39-50.
- Berthoin, A. A. and A. Sobczak. (2007). "Corporate Social Responsibility in France: A Mix of National Traditions and International Influences", ***Business Society***; 46: 9-32.
- Daft, R. (2002) .***Organizational Theory and Design***. New York: West Publishing Co.
- De Bakker, F. G. A.; P. Groenewegen and F. Den Hond. (2005). "A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance", ***Business Society***; 44: 283-317.
- Drucker, P. F. (1977). ***An Introductory View of Management***. USA: Harper's College Press.
- Ehsan, S. and A. Kaleem. (2012). "An Empirical Investigation of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Evidence from Manufacturing Sector of Pakistan", ***Journal of Basic and Applied Scientific Research***, 2(3): 2910-2922.
- Ghillyer, A. (2012). ***Business Ethics Now***. International Ed., McGraw-Hill.
- Griffin R. W. and M. W. Pustay. (2013). ***International Business***. 7th Ed., New Jersey: Pearson Education, INC.

- Malte, K. and M. Olaru. (2012). "The Impact of Corporate Social Responsibility on Business Performance: Can It Be Measured, and If So, How?", ***Berlin International Economics Congress, March 7-10, 2012, 1-16***, Available on: line: http://www.culturaldiplomacy.org/culturaldiplomacynews/content/articles/participantpapers/2012-03-biec/, [Retrieved: September, 29, 2012].
- Paul Lee, M. (2009). "Does Ownership Form Matter for Corporate Social Responsibility?: A Longitudinal Comparison of Environmental Performance between Public, Private, and Joint-venture Firms", ***Business and Society Review***, 114 (4): 435–456.
- Petersen, H. L. and H. Vredenburg. (2009). "Morals or Economics? Institutional Investor Preferences for Corporate Social Responsibility", ***Journal of Business Ethics***, 90:1–14.
- Persson, H. T. R. (2008). "Social Capital and Social Responsibility in Denmark: More Than Gaining Public Trust", ***International Review for the Sociology of Sport***; 43: 35-51.
- Rettab, B.; A. Ben Brik and K. Mellahi. (2009). "A Study of Management Perceptions of the Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Performance in Emerging Economies: The Case of Dubai", ***Journal of Business Ethics***, 89: 371–390.
- Robbins, S. (1999). ***Management Concept and Application***. USA: Prentice- Hall, Inc.
- Slater, D. J. and H. R. Dixon-Fowler. (2009). "CEO International Assignment Experience and Corporate Social Performance", ***Journal of Business Ethics***, 89: 473–489. DOI 10.1007/s10551-008-0011-y.
- Wilcox, T. (2006). "Human Resource Development As An Element of Corporate Social Responsibility", ***Asia Pacific Journal of Human Resources***, 44(2): 184-196

Internal and External Social Responsibility And Their Impact on Institutional Performance: A Case Study on the Jordan Press Foundation (Al Rai)

Khaled Mohammed Alhyasat
Human Resource Manager
Jordan Press Foundation (Al Rai)

Mohammed Mufaddy Al-Kasasbeh
Associate Professor of Management
Police College - Abu Dhabi
United Arab Emirates

Abeer Hmoud Al-Faouri
Assistant Professor of M.I.S
Al-Balqa Applied University
The Hashemite Kingdom of Jordan

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the impact of internal and external social responsibility on corporate performance: a case study on the Jordan Press Foundation (Al Rai). A questionnaire was developed to collect the needed data from 63 managers of different managerial levels in Jordan Press Foundation (Al Rai) in order to achieve the objectives of this study, and to test the following hypotheses:

- There is no significant influence between independent variable (internal social responsibility) and the dependent variable (corporate performance).
- There is no significant influence between independent variable (external social responsibility) and the dependent variable (corporate performance).
- The findings of this study indicated that:
- There is a significant influence at (1) percent level of significance between independent variable (internal social responsibility) and the dependent variable (corporate performance).
- There is a significant influence at (1) percent level of significance between independent variable (external social responsibility) and the dependent variable (corporate performance).

Based upon these results a set of recommendations was proposed to enhance the role of Jordan Press Foundation (Al Rai) in internal and external social responsibility in order to improve the levels of corporate performance through the selection and appointment of the best employees and developing practices of effective human resources, and dispatching employees to training courses in the field of their specialization, and motivate them through benefits and incentives diverse and create positive relationships with all employees, and evaluate their performance and promotion according to the foundations of a fair, and enhance the institution role in contributions and donations to charities, clubs, and national institutions.