



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله  
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع: ..... / 2015

قسم : العلوم التسيير  
الميدان: العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: مالية

مذكرة بعنوان:

تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية ودورها في ترقية أداء العمال

دراسة حالة: مؤسسة سوناريك - فرجيوه -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د) تخصص " مالية "

إشراف الأستاذة(ة):

- هولي فرحات

إعداد الطلبة:

- دراجي منيرة

- سويسي وداد

- طيوان سعاد

السنة الجامعية: 2014/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"...وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله  
والمؤمنون"

سورة التوبة الآية 105.

# الدعاء

" يا رب لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا  
ولا باليأس إذا أخفقنا، يا رب ذكرنا دائما أن  
الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح فإذا  
أعطيتنا علما فلا تأخذ تواضعنا وإذا أعطيتنا  
تواضعا فلا تأخذ اعتزازنا بكرامتنا وإذا أسأنا  
إلى الناس فامنحنا شجاعة الاعتذار وإذا أساء  
الناس إلينا فامنحنا شجاعة العفو يا رب "



# شكر وعرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى أولا وأخيرا الذي رزقنا العقل ووقفنا لإتمام هذا العمل المتواضع

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف " هولي فرحات" على كل ما قدم من نصائح وإرشادات طيلة مدة انجاز هذا العمل

كما نشكر كل من ساعدنا على انجاز هذا العمل من مؤطرين بمؤسسة سوناريك - فرجيوة -

واخيرا نتوجه بخالص شكرنا لكل الزملاء والأصدقاء الذين أعانونا ولم يبخلوا علينا بأرائهم ومساعدتهم سواء من قريب أو بعيد

وأخيرا "دعوانا أن الحمد لله ربي العالمين"



بسم الله الرحمن الرحيم

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين "

صدق الله العظيم

الهي لا يطيب الليل إلا بشرك و لا يطيب النهار إلا بإطاعتك .... و لا تطيب اللحظات إلا بدكرك  
....ولا تطيب الأخرة إلا بعفوك ....ولا تطيب الجنة إلا برويتك

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة ....ونصح الأمة...

إلى نبي الرحمة ونور العالمين ...

"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهبة و الوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار ..إلى من أحمل اسمه بكل  
افتخار ...أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمار قد حان قطفها بعد طول انتظار وستبقى  
كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد والى الأبد ...

والدي العزيز محمد

إلى حكمتي ...وعلمي

إلى أدبي ...وحلمي

إلى .طريق.. المستقيم

إلى ينبوع الصبر والتفائل والأمل

والدتي العزيزة عقيلة رحمها الله

إلى اخوتي : نبيل، حمزة، رضوان، عماد، مروان

إلى أخواتي: رشيدة، حدة، زهية، نضيرة، حنان، ريمة، دعاء

إلى أخي كمال وزوجته سمية والكتكوت الصغير وليد

إلى الأخوات التي لم تلدهن أُمي ...إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا...إلى ي نابيع الصدق الصافي  
بالوفاء والعطاء الى من معهم سعدت، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت الى من  
كانوا على طريق النجاح والخير

صديقاتي :سعاد، لمياء ، سعيدة، نادية، أميرة، حياة

# إهداء

أول ما نستفتح المقال  
فالحمد لله على ما أنعم  
ثم الصلاة بعد والسلام  
محمد خاتم رسل ربه

بذكر حمد ربنا تعالى  
حمدا يجلو به عن القلب العمى  
على نبي دينه الإسلام  
وعلى آله وصحبه من بعد

أما بعد:

فهذه مذكرتي وهذا أردته إهدائي إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها منبع العظمة والحنان الذي لا ينضب والتي أحاطتني برعايتها دائماً أُمِّي "علبية"  
إلى من عمل وتعب وسقاني من عرق جبينه وأطعمني من شغل يمينه رمز العطاء بلا حدود  
أبي "سعيد"

إلى جدي سعيد ومصطفى وزوجته زهية  
إلى إخوتي: رابح، محمد، مصباح، وليد  
إلى أخواتي العزيزات: حكيمة، ليلى، نعاة وعائتها، نصيرة وعائلتها  
وإلى عمي جمال وعائلته، وعمي أحمد وعائلته، وعمتي بيونة وعائلتها  
إلى إخواني  
وإلى روح خالي أسكنه الله فسيح الجنان "أحمد" وعائلته والكتكوتتين دعاء، وسام  
خالي يوسف وعمتي وعائلتهما وقويدر وعائلته علي وعائلته وخالتي فيروز وعائلتها وخالتي  
عيشة وعائلتها

إلى أناس صادقهم، صادقهم، أحببتهم، وستعيش فينا ذكراهم أصدقاء الدرب والدراسة: آسيا،  
عصام، شفيعة، عليمة، ليلى، بثينة، سعاد، ليلى، ريمة، كلثوم، نجمة، بشير، عبد الحق، الحسين.  
إلى اللتان تقاسمتا معي حلوى ومرارة هذه المذكرة سعاد  
وإلى كل من ساعدني في إتمام هذه المذكرة.  
وإلى الذين هم في ذاكرتي وليس في مذكرتي

## منيرة

إهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك

انه لا يسعني في هذه اللحظات التي لعلني لا املك اغلي منها ثمرة هذا العمل  
المتواضع إلى:

إلى ضياء قلبي ونور بصري، محمد صلى الله وسلم عليه

فضاء المحبة و بحر الحنان ريحانة الدنيا وجوهرها: أمي الغالية حفظها الله

الذي علمني أن الحياة كفاح ونضال، أبي العزيز حفظه الله

الأعمدة التي أظل ارتكز عليها للصمود: أخواتي، إخوتي

المعادلة التي ترسم منحى حياتي: أصدقائي وزملائي في الجامعة

إلى كل الذين عرفناهم من قريب أو بعيد

إلى من فتح هذه الوريقات وتصححها بعدي

منيرة

فهرس المحتويات:

	البسمة
	الشكر والعرفان
	اهداءات
	المقدمة العامة
1	<b>الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة</b>
1	<b>تمهيد</b>
2	<b>المبحث الأول: البعد التاريخي لتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة</b>
4-2	المطلب الأول: الجذور التاريخية لظهور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
6-4	المطلب الثاني: نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
8-6	المطلب الثالث: تطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
9	<b>المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة</b>
13-9	المطلب الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
21-13	المطلب الثاني: عناصر وأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
22-21	المطلب الثالث: مساهمة الأمم المتحدة في نشر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
23	<b>المبحث الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة</b>
24-23	المطلب الأول: أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
25-24	المطلب الثاني: تنفيذ المسؤولية الاجتماعية
28-25	المطلب الثالث: محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
29	خلاصة الفصل
30	<b>الفصل الثاني: أداء العمال والمسؤولية الاجتماعية</b>



30	<b>تمهيد</b>
31	<b>المبحث الأول: عموميات حول أداء الأفراد (العمال)</b>
32-31	المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته
35-33	المطلب الثاني: أنواع أداء الأفراد (العمال)
38-35	المطلب الثالث: معوقات والعوامل المؤثرة في الأداء
39	<b>المبحث الثاني: مؤشرات قياس أداء العمال</b>
43-39	المطلب الأول: الكفاءة والإنتاجية
46-43	المطلب الثاني: الجودة والفاعلية
51-46	المطلب الثالث: تقييم أداء العمال
52	<b>المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية وأداء العمال</b>
55-52	المطلب الأول: فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
62-55	المطلب الثاني: البعد الاجتماعي وأداء العمال
67-63	المطلب الثالث: البعد الاجتماعي لأداء العمال
68	خلاصة الفصل
69	<b>الفصل الثالث: الجانب التطبيقي</b>
69	<b>تمهيد</b>
70	<b>المبحث الأول: تقديم مؤسسة سوناريك</b>
73-70	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سوناريك الأم
78-73	المطلب الثاني: التعريف بوحدة سوناريك فرجيوة
82-78	المطلب الثالث: المحاسبة بوحدة فرجيوة
83	<b>المبحث الثاني: قياس الأداء البيئي و الاجتماعي للمؤسسة وتقييمه</b>

84-83	المطلب الأول: تحديد الأنشطة ذات المضمون البيئي و الاجتماعي
86-84	المطلب الثاني: قياس المساهمات البيئية و الاجتماعية وتقييمه
87-86	المطلب الثالث: مشاكل و معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية
88	المبحث الثالث: أداء العمال (الأفراد) في المؤسسة
89-88	المطلب الأول: طرق التوظيف والتدرج المهني
90-89	المطلب الثاني: الراحة القانونية، العطل، الغيابات
90	المطلب الثالث: طرق الترقية العامل في المؤسسة
91	خلاصة الفصل
	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول

## مقدمة

في ظل التغيرات التي شهدها عالمنا الاقتصادي حاليا في مجال المال والأعمال، و المتمثلة في التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة في السوق المحلي والدولي إلى ضرورة تكيف المنظمات مع بيئتها الداخلية و الخارجية من خلال الاستجابة لهذه الأخيرة وتحملها لمسئوليتها الاجتماعية من خلال تبني نظم و استراتيجيات توفر متطلبات حماية البيئة الطبيعية والاجتماعية والاهتمام بالموارد البشري ورعايتها فهو العنصر المنفذ والمكلف بالوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة .

هنا نشير إلى أن دور إدارة الموارد البشرية يكمن في ترقية المؤسسات ورفع مستوى الإنتاجية، لكن هذا لا يكون إلى عن طريق تسيير كفاء وفعال للموارد البشرية وتهيئة الظروف العلمية المناسبة وذلك عن طريق التأثير عن الموارد البشرية بطريقة لاستخراج الطاقة الموجودة بداخلها لتسهيل ظروف العمل و دمج العمل في بيئته العلمية منذ التحاقه بالمؤسسة، دون سحبه من بيئته الاجتماعية وبالتالي تحسين ظروف الاقتصاد أي التكفل به من خلال تلبية رغباته وإشباع حاجاته.

## إشكالية البحث

مما سبق تبرز إشكالية البحث في السؤال التالي:

- كيف للمسؤولية الاجتماعية أن تساهم في التأثير على أداء العمال؟.

وتنبثق عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا تمثل المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال؟.

- ما هي مجالات وأبعاد المسؤولية الاجتماعية؟.

- ماذا نقصد بمحاسبة المسؤولية الاجتماعية؟.

- ما هو الدور الاجتماعي والبيئي لمنظمات الأعمال؟.

- ما هي مؤشرات قياس أداء العمال في المؤسسات؟.

## فرضيات البحث

وللإجابة عن الإشكالية العريضة والأسئلة الفرعية المنبثقة منها تنطلق الدراسة من الفرضيات التالية :

- أصبحت المسؤولية الاجتماعية شعارا ترفعه منظمات الأعمال الناجحة والرائدة من خلال بدل الكثير من الجهود للاهتمام بهذا المفهوم وإدماجه ضمن متطلبات الأداء؛
- تعددت مجالات المسؤولية لتشمل الجانب البيئي والاجتماعي والأخلاقي؛
- تعتبر الكفاءة، الفعالية والجودة والإنتاجية من أهم معايير قياس أداء المورد البشري.

## أهمية البحث

لقد اختير البحث لجملة من الاعتبارات

- تتجلى أهمية الدراسة فيما يشير إليه مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات الخاصة ولدى الحكومة والمجتمع من جانب آخر، ودورها في تدعيم وتطوير التنمية الاجتماعية؛
- تعتبر المسؤولية الاجتماعية كخطة إستراتيجية لمنظمة الأعمال لتحقيق الأرباح والمنافع المادية والغير مادية في حال التزامها اجتماعيا؛

- تقييم الدور الاجتماعي للشركات من خلال قياس أداء المورد البشري.  
**أهداف الدراسة**

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- بحث دوافع شركات القطاع الخاص نحو المساهمة في الأنشطة الاجتماعية للمسؤولية الاجتماعية.

- تبيان أهمية دور المسؤولية الاجتماعية في التأثير على المورد البشري.

#### **خطوات ومنهج البحث**

يعتمد بحثنا هذا على البحوث العلمية والدراسات السابقة بالإضافة إلى الاعتماد على الكتب والمراجع من أجل تحديد الإطار النظري لهذا البحث.

وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لكونه ملائم لدراسة موضوع هذا البحث، بحيث نقوم بعرض واقع المؤسسة اجتماعيا وأخلاقيا، ونتبع المنهج التحليلي بحيث يحلل واقع المؤسسة في التأثير على المورد البشري.

# الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الإجتماعية

## تمهيد

يقول العالم الأمريكي المشهور في مجال المسؤولية الاجتماعية دانييل فرانكلين: تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الآن الاتجاه السائد بعد أن كان استعراضا لفعل الخير في السابق، إلا أن عددا قليلا من المؤسسات يمارسها بصورة جيدة.

ففي عالم يتغير فيه كل شيء حيث تتحول الأسواق، تتطور التكنولوجيا ويتضاعف المنافسون، يكثر الحديث عن التنمية المستدامة، البيئية، توقعات المجتمع واحتياجاته... الخ. وتتعالى الأصوات من أجل حقوق الإنسان واحترامها بالرغم من أنها لم تكن موضوعا للاهتمام من قبل وخاصة أن المؤسسات ولعقود طويلة لم تحفل إلا بتحقيق أعظم الأرباح على حساب المجتمع وأطرافه.

أما الآن فالمؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى أن تتحمل جزء من مسؤولياتها اتجاه المجتمع واعتماد رؤية جديدة قائمة على مفهوم سد الحاجة الفعلية للمجتمع، قدرة تحسينه المستمر ورسم استراتيجيات ملائمة للاستجابة إلى كل توقعات أطرافه مما يحقق التوازن والتكامل والتطور المتبادل بين المؤسسات والمجتمع.

فالمسؤولية الاجتماعية ظاهرة حديثة نسبيا تنمو بصورة حثيثة في الدول النامية وتمارس على نطاق واسع من البلدان المتقدمة وتتمثل في مبادرة المؤسسات باستثمار جزء من أرباحها من أجل رفاه المجتمع وإعطاء الجمهور صورة ايجابية وتأسيس قاعدة من المستهلكين الواعين وهي التزام من جانب المؤسسات بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة والعمل مع الموظفين وأسرههم والمجتمع المحلي والمجتمع على تحسين نوعية الحياة، وهناك وعي تام بأن إغفال عوامل المخاطر البيئية والاجتماعية قد يشوه صورة المؤسسة وسينعكس ذلك على قيمتها في السوق.

ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تصبح شيئا فشيئا من الممارسات الأساسية في ثقافة مؤسسات البلدان النامية وتؤدي إلى إيجاد نطاق جديد بيت القطاعات العامة والخاصة من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية ونشر الوعي البيئي.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية:

**المبحث الأول:** البعد التاريخي لتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛

**المبحث الثاني:** مفاهيم أساسية حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛

**المبحث الثالث:** ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.



## المبحث الأول : البعد التاريخي لتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

من المتفق عليه أن المؤسسات الاقتصادية ليست بمؤسسات خيرية وان هاجسها الأول تحقيق اكبر عائد من الربح، إلا انه في وقتنا الحاضر نرى أن تقييم المؤسسات لم يعد يعتمد على ربحها فحسب، ولم يعد يعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، وإنما ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية عبر أنحاء العالم، وكان من ابرز هذه المفاهيم مفهوم المسؤولية الاجتماعية، إذ تبلورت فكرة تذكير المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية وحتى لا يكون الربح عائداً عن أمور غير مقبولة أخلاقياً أو قانونياً كتشغيل الأطفال، الإخلال بالمساواة في الأجور، ظروف وشروط العمل والحرمان من الحقوق الأساسية للفرد، علاوة على ذلك فان الدور الرئيسي الذي تلعبه المؤسسات كونها المصدر الرئيسي للثروة وتوليد فرص العمل يحتم عليها القيام بواجباتها الاجتماعية وفقاً للمفاهيم الحديثة، كما إن التطورات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في عصر يتسم بالتغير السريع يحتم عليها ذلك أيضاً.

ويؤرخ لظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في منتصف التسعينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك التاريخ وهي تفرض نفسها على الساحة الاقتصادية الوطنية والدولية، ويرجع غالبية الباحثين إلى أن المسؤولية الاجتماعية قد برزت نتيجة لردود الفعل التي اجتاحت العالم ضد العولمة، الأمر الذي دفع الشركات متعددة الجنسيات للبحث عن دور لها على المستوى الاجتماعي وخصوصاً بعد تنامي ظاهرة الفقر نتيجة التطبيقات الصارمة لتحرير التجارة العالمية<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: الجذور التاريخية لظهور فكرة المسؤولية الاجتماعية

إن المتتبع لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية واتصافها بالشمولية الواسعة، اظهر أن مفهوم هذه الأخيرة قديم من منذ زمن بعيد، لذا سنحاول في هذه الفقرة استعراض أهم المراحل الزمنية لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ملخصة في مراحل أساسية<sup>2</sup>:

#### 1- الثورة الصناعية والإدارة العلمية

تمثل الثورة الصناعية حدثاً بارزاً في تاريخ الإنسانية حيث بدأ استخدام المخترعات العلمية في المؤسسات، وكانت هذه الأخيرة تركز جهودها فقط على تحسين الأداء الاقتصادي من خلال الاهتمام بالبيئة الداخلية لتحقيق الأرباح لإعادة استثمارها دون الاهتمام بالعاملين والمجتمع، ففي هذه الفترة تم استغلال جهود العاملين وتشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة في ظل ظروف عمل قاسية وأجور متدنية من جهة، ومن جهة ثانية لم يكن هناك أي وعي بيئي لأن الثورة الصناعية كانت في بدايتها، وان وفرة المياه والمساحات الشاسعة والخضراء غير مستغلة تم استنزافها بشكل يحقق أعلى العوائد والأرباح، لم تثر انتباه المجتمع إلى خطورة التلوث البيئي وأمام هذه الوضعية، نستطيع القول أن إدارات المنظمات قد وعت جانباً بسيطاً من

<sup>1</sup> ضيافي نوال، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية"، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2009-2010، ص:10.

<sup>2</sup> طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص: 50.

المسؤولية الاجتماعية تجسد في تحسين أجور العاملين لكن مقابل جهد كبير يبذلونه لإعطاء إنتاج أكبر<sup>1</sup>.

## 2- علاقات الإنسانية وتجارب هورثون

جاءت هذه الفترة نتيجة للانتقادات الموجهة نحو الهدف الأحادي الذي اعتمدهت المنظمات الأعمال، المتمثل في تعظيم الأرباح فقد ظهرت تيارات أخرى تطالب بتأمين السلامة والأمان في العمل، تقليص ساعات العمل، حماية حقوق الأطراف المختلفة ذات الصلة بالمؤسسات، وقد كان من ثمره هذا الاتجاه التجارب الشهيرة التي أجريت في مصانع هورثون، والتي هي باختصار محاولة دراسة تأثير الاهتمام بالعاملين وظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية، حيث تمثل هذه التجارب قفزة نوعية في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث بدأ الاهتمام بالمستفيد الأول والأقرب المالكين وهم العاملون.

## 3- تأثير الأفكار الاشتراكية

لقد لعبت الأفكار الاشتراكية دورا هاما في توجيه المنظمات نحو تبني كثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية فكانت من ابرز المطالب بالنسبة للعاملين كل ما يتعلق بظروف العمل، التقاعد، الضمان الاجتماعي وإصابات العمل، والاستقرار الوظيفي، وان أهم تطور في المرحلة يتجلى في كون الأفكار الاشتراكية وقفت كطرف نقيض للرأسمالية في ضرورة تحمل المسؤولية الاجتماعية<sup>2</sup>.

## 4- مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكنزية

إن إهمال المنظمات الصناعية لمسؤوليتها اتجاه بعض الأطراف المتعددة جعلها في تضاد مع مصالح هؤلاء، حيث كان هدفها تسويق أكبر كمية من المنتجات دون الاخذ بعين الاعتبار رغبات وميول المستهلكين ومصالحه المتعددة، حيث أن أزمة الكساد العالمي 1929، وما انجر عنها من انهيار للمؤسسات الصناعية وتسريح آلاف العمال، وفي هذه الفترة كانت المسؤولية الاجتماعية للشركات في ادنى مستوياتها نجم عنها ظهور دعوات مهمة لتدخل الدولة لحماية مصالح العاملين، ومع ظهور نظرية كينز التي دعت بوجود تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي، أدى إلى بناء أرضية لتأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية.

## 5- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الاقتصادي

تعتبر هذه المرحلة الأهم في تجسيد المسؤولية الاجتماعية بصورتها الحديثة، وعليه فقد تعالت الأصوات بان تكون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ابعد من ارتباطها بمصلحة المالكين، المستثمرون، وسعيها لتحقيق الأرباح فقط، بل يجب أن تمتد لتحقيق موازنة في تلك المسؤولية حيال الأطراف الأخرى، كالمستهلكين، العاملين في المنظمة، الدائنين، والحكومة، وإضافة إلى مساهمة الجهات المحلية العلمية، أو الأكاديمية، في زيادة الوعي وتطوير هذا المفهوم، من خلال هذه المؤشرات فقد تشكلت قفزة نوعية في تبني المسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> عبد الغفور دادن، حفصي بركات، "المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية"، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي حول: "سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية"، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - 2002 - 21 نوفمبر 2012، ص:3.

<sup>2</sup> مهري شفيقة، "الاتصال وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012 ص:77.

**6- مرحلة القوانين والمدونة الأخلاقية**

لقد تجسدت النداءات والاحتجاجات من قبل العمال والجهات الأكاديمية والعلمية في المراحل السابقة بشكل قوانين و دساتير أخلاقية، بدأت المؤسسات بصياغتها وتبني بنودها، بدأت الأهداف الاجتماعية والاستعداد بالظهور في شعارات المؤسسات و رسالاتها بشكل صريح و لافت، ومن هنا بدأت المؤسسات بتوعية العاملين بالضوابط السارية داخل المؤسسات و المتمثلة في الجوانب الاجتماعية والأخلاقية<sup>1</sup>.

**7- مرحلة جماعات الضغط**

ظهرت هذه الجماعات في شكلها البسيط في المراحل السابقة، لكنها في الآونة الأخيرة أصبحت قوة لا يستهان، بها من حيث تأثيرها في قرارات المؤسسات الاقتصادية ومن أمثلة ذلك : جماعة حماية البيئة والمحافظة عليها، جمعية الدفاع عن حقوق المرأة والطفل، جماعات حماية المستهلك، إذ يكمن لتأثير هذه الجماعات أن يساهم في تحريك مشاعر الجمهور المساند

لها، وفرض خياراتها لتأخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسات، لذا فعدم الالتزام بها يؤدي مكانة المؤسسة وسمعتها في المجتمع<sup>2</sup>.

**المطلب الثاني: نظريات المسؤولية الاجتماعية المؤسسة**

تباينت واختلفت النظريات المفسرة للدور الاجتماعي للمؤسسة من اقتصاد لأخر ومن مدرسة إدارية لأخرى ومن نظرية لأخرى و يدور النقاش لهذه الأفكار حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وفي حقيقة الأمر انحصرت في نظريتين، النظرية الكلاسيكية التي ترفض أي فكرة تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، والنظرة المعاصرة التي تؤيد وتدعم وجود هذه المسؤولية.

وباعتبار المؤسسات كيانات اقتصادية واجتماعية فان أي تقارب بين مصلحة المؤسسة ومصلحة المجتمع إما مؤكد أو غير موجود وعليه يمكن أن نميز بين ثلاثة تيارات، الأول يدعو المؤسسة للعمل بطريقة المسؤولية الاجتماعية لان ذلك يعتبر واجبا أخلاقيا إذ ينسب للمؤسسة وضعية أخلاقية قادرة على التميز الجيد من السيئ وقد أطلق على هذا التيار ب تيار أخلاقيات الأعمال، أما التيار الثاني تيار الأعمال التجارية أو المجتمع أو العقد الاجتماعي الذي يرى انه لا يوجد حواجز بين المؤسسة والمجتمع باعتبارها جزء منه وتجمعهما علاقات لا تقتصر فقط على السوق بل هي علاقات تفاعلية وولدت ما يسمى بالعقد الاجتماعي بين قطاع العمال والمجتمع حيث توجد رقابة اجتماعية من طرف هذا الأخير تمكنه من معاقبة المؤسسة التي تتجاهل العقد وبالتالي يكمن طموح المؤسسة بتقاطع المنطق الاجتماعي. وتوضح نظرية العقد الاجتماعي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتعطيها حضاها في سياستها الاقتصادية والاجتماعية وتفرض عليها تبني قواعد الحماية الاجتماعية من خلال زيادة توليد مناصب الشغل إن أمكن لها ذلك أو الحفاظ عليها والاستثمار في تكوين الموارد البشرية

أما بالنسبة للتيار الأخير تيار إدارة المساءلة الاجتماعية أو الإدارة الإستراتيجية والذي يقترح تزويد المسيرين بوسائل لتحسين كفاءة المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار جميع توقعات

<sup>1</sup> مهري شفيقة، مرجع سبق ذكره، ص:77.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص:77.

الأطراف الفاعلة للمجتمع، إذ أن هذا التيار يقدم نهجا للبيئة التي لا تعتبر اقتصادية بحة وإنما اجتماعية سياسية أيضا حيث يوسع نطاق الأطراف الفاعلة وأفاق القرارات.

في الواقع هذه التيارات الثلاثة لا تتعارض وإنما كل واحد يعزز الآخر حيث يتقاسم فكرة واحدة وهي أن نشاط المؤسسة يجب أن ينخرط تحت إطار المصلحة العامة وهو جيد للمؤسسة وجيد للمجتمع.

ومن أهم النظريات الممهدة للتأصيل العلمي والشرح الاصطلاحي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

### النظرية النيوكلاسيكية "نموذج Sharholder"

هي نظرية رافضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية أساسها لاشيء سوى أعلى الأرباح للمالكين ورائد هذه النظرية الأمريكي ميلتون فريدمان Milton Friedman، الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد والذي يشير إلى أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية يكون من خلال القرارات الموجهة لتحسين المردودية والربحية لفائدة المساهمين وأن مبدأ تعظيم قيمة المساهم هو الهدف الاجتماعي المناسب للمؤسسات لأنه يعادل الثورة الاجتماعية للمؤسسة<sup>2</sup>.

### نظرية الوكالة "La théorie De L'agence"

ظهرت نظرية الوكالة بفضل مساهمة الباحثان Michael Jensen et William Meckling اللذان يعتبران المؤسسة سوق حرة وعقد العمل ما هو إلا عقد تجاري، والوكالة معناه أن شخصا يسند مصالحه لشخص آخر كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة عند قيام المساهمين بإسناد مهام التسيير إلى المدراء. وتفسر هذه النظرية العلاقة بين المسيرين والمساهمين في إطار الحوكمة المؤسسات، كما يمكن أن تشمل هذه النظرية على مجموع أصحاب المصالح المتعاملين مع المؤسسة حيث تستند مسؤوليتها على المسيرين باعتبارهم وكلاء تربطهم علاقات تعاقدية مع فئات عديدة من الجهات الفاعلة، المساهمين، الدائنين، الزبائن، المستهلكين، الموردون، المجتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية... الخ، وحسب هذه النظرية فإن أصحاب المصالح لهم قدرة التأثير على قرارات الإستراتيجية للمسيرين

### نظرية أصحاب المصالح "Stakeholders"

يعتبر أصحاب المصالح مجالا من مجالات المهمة التي تمارس فيها المؤسسات دورا اجتماعيا وهم الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات ووجود المؤسسة ولهم حصة فائدة منها أو من أدائها وحسب هذه النظرية تعتبر المؤسسة نتيجة لعلاقات مختلفة بين مجموع أصحاب المصالح الذين لا ينعصرون فقط في مجموع المساهمين وإنما مجموع الفاعلين المشمولين بنشاطات وقرارات المؤسسة اتجاه المجتمع تصبح مسؤولية اتجاه أصحاب المصلحة.

ويمكن أن نستنتج ثلاثة اتجاهات مختلفة من هذه النظرية:

الاتجاهين الوصفي والفعال حيث يقومان على رؤية تعاقدية لعلاقة مؤسسة مع أصحاب المصلحة، فهي تصف طبيعة العلاقة والفائدة التي تعود على المؤسسة عند انتهاج ردود مصممة خصوصا لتوقعاتهم، أما الاتجاه المعياري فيحدد الالتزامات للمؤسسة اتجاه أصحاب المصلحة

<sup>1</sup> ضيافي نوال، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

<sup>2</sup> فريد فهمي زيارة، مدخل معاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص: 268.

فالأداء الاجتماعي نتيجة لإدارة المسؤوليات المحددة لأصحاب المصلحة. كما يمكن التمييز بين نوعين من أصحاب المصلحة، النوع الأول لهم علاقة مباشرة بالنشاط الاقتصادي ولهم عقد ظاهر مع المؤسسة: المساهمين، المصارف، العاملون، الزبائن والموردون، أما النوع الثاني لهم علاقات طوعية مع المؤسسة في إطار غير قانوني كسلطات المحلية والمنظمات غير حكومية.

حيث أن نظرية أصحاب المصلحة تبحث عن دمج الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة ولكن لا يمكن تطبيقها على المستوى الكلي للتنمية المستدامة، ومن هذا المنطلق ظهرت نظرية جديدة "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة" تأخذ بعين الاعتبار السلع الأساسية التي تضمن استمرار وإنتاجية المجتمعات البشرية مثل إدارة النفايات ... الخ، باختصار ضمان الشروط الملائمة لحياة المجتمعات البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار المساهمة في الإنتاج والحفاظ على الموارد العالمية المشتركة (كحماية البيئة، رفع العمالة...) <sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: تطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

بدأت فكرة المسؤولية الاجتماعية من الرؤية الحاصلة في المؤسسات الأعمال و الأهداف التي تتبناها باتجاه أطراف المصالح عبر فترات زمنية طويلة، ففي بداية الأمر عند ظهور المؤسسات الكبيرة كان الاهتمام منصباً على المالكين لتلك المؤسسات و اقتصرت الأهداف على تحقيق الأرباح والإنتاج بكفاءة وفعالية عالية، لكن ومع اشتداد المنافسة وتباين المصالح المستفيدين المباشرين وغير المباشرين من وجود المؤسسة اتسعت النظرة لتتحول من الكيانات اقتصادية هدفها تحقيق الأرباح إلى كيانات اقتصادية اجتماعية تهدف لتحقيق رفاهية الأفراد، ومن هذا المنطلق كانت الفكرة الأولى للمسؤولية الاجتماعية ويمكن إبراز تطور المسؤولية الاجتماعية على النحو التالي :

#### 1- إدارة تعظيم الأرباح(1800-1920)

عرفت بمرحلة المعارضة والتي تعبر عن الفكر الكلاسيكي الذي ترجع خلفيته إلى القرن 18 عندما أعلن ادم سميث: أن احتياجات المجتمع سوف تتحقق على أفضل وجه بفضل التعاون بين المؤسسات والمجتمع<sup>2</sup>، وفي هذا الصدد يشير العالم الأمريكي Milton Friedman بالقول هناك شيء واحد لا شيء غيره في منظمات الأعمال وبما تتحمله من مسؤولية اجتماعية

هو استخدامها للموارد وتصميمها للأنشطة المطلوبة لزيادة الأرباح على الأمد الطويل وجعل ذلك قاعدة في انجاز أعمالها<sup>3</sup>.

نجد أن Friedman قد ركز على كون المسؤولية الاجتماعية تتمثل في إنتاج سلع وخدمات للمجتمع تحقق المؤسسة من خلالها عوائد للعاملين وأصحاب الأسهم والمستثمرين كما تبني هذا الاتجاه عدة باحثين أبرزهم Johan Stuart & Alfred Marchell انصبت آرائهم على أن المسؤولية لا تتخطى هذه الأخيرة بتعظيم الأرباح حاملي الأسهم و التجاوب مع توقعات وتطلعات مصالحي صانعي وجودها أو أن المنفعة المقدمة للمجتمع ستكون في السلع والخدمات المقدمة بحد ذاته مساهمته في المسؤولية الاجتماعية.

#### 2- مرحلة إدارة الوصاية (1928-1960)

<sup>1</sup> طاهر محسن المنصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص:90  
<sup>2</sup> خويلدات صالح، "المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر3، 2010-2011، ص:63.

<sup>3</sup> تامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية ، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2001، ص:23.

ظهر هذا التوجه منذ مطلع القرن العشرين وهذا بظهور فلسفات اقتصادية جديدة تزامنت مع الانفصال المتزايد بين الملكية والإدارة، هذا فضلا عن تضخم المؤسسات وما رافق ذلك من استغلال للأيدي العاملة وتدني الأجور حيث أفرزت كل هذه الضغوطات نمو فكر إداري جديد، حيث شرع المدراء في الاهتمام بأهداف أخرى إلى جانب تعظيم الأرباح مثل المستهلكين، الموظفين، الزبائن، المجتمعات المحلية، كما ميز هذه المرحلة ظهور جماعات المصالح لاسيما النقابات العمالية إضافة إلى التشريعات الخاصة بالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، والتي شجعت الأنشطة الأخلاقية للمؤسسات، فقد منحت الحكومات في البلدان المتقدمة صناعا إعفاءات ضريبية للتبرعات المقدمة للأعمال الخيرية من طرف تلك المؤسسات<sup>1</sup>.

وفي بحث آخر أجراه العالم Frances x sutton عام 1956 أشار فيه إلى كون المسؤولية الاجتماعية تظهر في المؤسسات من خلال موازاة إدارة المؤسسة فيها بين عدد العناصر المتفاعلة معها والتي تتمثل بالمستهلكين، المجهزون، المقرضون، حملة الأسهم، الحكومة... الخ، والتي لها تأثير كبير في مساعدة المديرين في تقديم المزيد من المنافع العامة نحو المجتمع<sup>2</sup>.

### 3- مرحلة إدارة نوعية الحياة الفترة (1960- إلى وقتنا الحاضر)

ظهر هذا التوجه مع زيادة الانفصال بصورة كبيرة بين الإدارة الذي ميز معظم المؤسسات، حيث ظهرت في أوروبا مفاهيم جديدة ساعدت في بلورت المفهوم قانونيا وأخلاقيا يوجب على المؤسسات الالتزام به، فقد بدأت جماعات الحقوق المدنية وجمعيات حماية المستهلكين وغيرها من الحركات الاجتماعية بالتأثير على سلوك المؤسسات لتحسيس المديرين بأن المسؤولية لا تنحصر داخل المؤسسة فحسب، كما أنها لا ترتبط بالسوق فقط بل تمتد إلى أطراف أخرى متعددة تتمثل في عموم المجتمع، حيث ركزت تلك الجمعيات على مراقبة الآثار السلبية للبيئة جراء الصناعات الكبيرة، وجودة المنتجات وخلوها من المواد الضارة، إضافة إلى التشغيل وحقوق العاملين... الخ.

وفي نهاية السبعينات من القرن العشرين عقدت إحدى الجامعات الأمريكية مؤتمرا حول المسؤولية الاجتماعية، أكد المؤتمر على أن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية تحتم على المؤسسات تعديل النموذج الاقتصادي التقليدي المبني على تعظيم الأرباح لتأخذ في الحسبان اعتبارات أخرى مهمة أو منسية.

أما في الإطار الحديث عن المسؤولية الاجتماعية بالنظر التاريخي نجد أن ديننا الإسلامي أول من اهتم بمفهوم المسؤولية الاجتماعية ونظم العلاقات بين أفراد المجتمع، وطالب كل فرد أن يقوم بمسؤولياته و واجباته اتجاه الآخرين، تحقيقا لقوله تعالى (إنا جعلنا ما على الأرض زينة لها لنبلوهم أيهم أحسن عملا)<sup>3</sup>، ومن هنا نستنتج تميز المجتمع الإسلامي في نظره للمسؤولية الاجتماعية عن المجتمع الغربي، حيث أن الإسلام يسعى دائما إلى تحقيق مصالح المجتمع وجعلها مقدمة على مصلحة الفرد فيأمر الفرد بالعمل في كل ما يحقق المصلحة الجماعية و الابتعاد عن كل ما يؤدي إلى الإضرار بالمجتمع، فلا يجيز الإسلام مثلا ممارسة

<sup>1</sup>خويلدات صالح، مرجع سبق ذكره، ص:64.

<sup>2</sup>ضيافي نوال، مرجع سبق ذكره، ص:17.

<sup>3</sup>القرآن الكريم، سورة الكهف، الآية07.



الغش التجاري في التعاملات التجارية وإن كان ذلك التصرف يمكن أن يحقق مصلحة الفرد، حيث أن هذا الأمر منهي عنه ولا يتماشى مع مبدأ المسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>.

و يلخص الجدول رقم 1 أهم المتغيرات الفكرية التي ارتكزت عليها التوجهات السابقة في نظرتها للمسؤولية الاجتماعية.

الجدول رقم 1-1: ملخص لمفاهيم الفكرية الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية

المؤشرات	إدارة تعظيم الأرباح	إدارة الوصاية	إدارة نوعية الحياة
الاقتصادية	- تحقيق المنفعة الذاتية - ما هو جيد لي جيد للمجتمع - تعظيم الأرباح - النقود والثروة هي الأكثر أهمية - دع المشتري يأخذ الحذر بنفسه - العمل يباع ويشترى - لإدارة المسؤولية اتجاه المالكين	- المنفعة الذاتية ومنفعة المساهمين - ما هو جيد للشركة جيد للمجتمع - الربح المعقول - النقود مهمة ولكن الأفراد أيضا - لا يجوز خداع المستهلك - العمل يجب أن ينظم وبشكل صحيح - مسؤولية تجاه أطراف متعددة	- منفعة المساهمين والمجتمع - ما هو جيد للمجتمع جيد لشركة - الربح ضروري - المجتمع أكثر أهمية - دع البائع يأخذ الحذر - كرامة العاملين وتحقيق رضائهم - مسؤولية تجاه المالكين والمجتمع
التكنولوجية	- مهمة جدا - تطبيق المبدأ المادي	- مهمة جدا ولكن الأفراد لهم أهمية - المادية والإنسانية	- الأفراد الأكثر أهمية منها - المبدأ الإنساني
الاجتماعية	- مشاكل العاملين يجب أن تترك في مساكنهم - صارمة تجاه الإنسانية وتدير العمل وفق مصلحتها	- العاملون بحاجة إلى ما هو أبعد من حاجاتهم الاقتصادية - التنظيم و العمل وفق القيم الاجتماعية للمساهمين في العمل	- الإدارة توظف الرجل بمجمله - مساهمات المجموع هي الأساس في نجاح العمل
السياسية	- من الأفضل أن تتدخل الحكومة بالحد الأدنى	- التعامل مع الحكومة أمر لا بد منه	- منظمة الأعمال والحكومة يعملان سوياً لتجاوز مشكلات المجتمع
البيئية	- السيطرة على البيئة مترو للقضاء و القدر	- إمكانية السيطرة و معالجة البيئة المحيطة	- يجب المحافظة على البيئة لأنها تمثل الحياة النوعية
الجمالية	- ما هي القيم الجمالية ؟	- نعم القيم الجمالية ولكن ليس لنا	- يجب المحافظة عليها وانجاز الجزء الذي يخص المؤسسة

المصدر: تامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 44-45.

<sup>1</sup>خويلدات صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص: 64-65.

## المبحث الثاني: مفاهيم حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

أصبح الحديث عن المسؤولية الاجتماعية في الآونة الأخيرة عنوان المؤتمرات والندوات و مجال للدراسات والأبحاث سواء من قبل الأفراد أو من مراكز البحوث أو المؤسسات الدولية، كما تزايد الاهتمام بها من قبل الحكومات والمؤسسات وأصبحت جزءا من استراتيجيات مؤسسات الأعمال للتفاعل مع المجتمع والبيئة المحيطة بها.

### المطلب الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسس

يصادف كل من يبحث في مجال المسؤولية الاجتماعية العشرات من التعاريف الصادرة من توجّهين في تعريف المسؤولية الاجتماعية، فالتوجه الأول وهو ما تتفق حوله التعاريف الأكاديمية، أما التوجه الثاني وهو ما اجتمعت حوله التعاريف الصادرة من المنظمات والهيئات المحلية والدولية، وبطبيعة الحال إن معظمها مختلف باختلاف وجهات نظر من قام بتقديمها.

### الفرع الأول: تعاريف مختلفة حول المسؤولية الاجتماعية

بالنسبة للتعاريف الأكاديمية، فقد كان أول من عرف المسؤولية الاجتماعية هو الباحث بيتر دوكر Peter DRUCKER الذي اعتبرها بأنها التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وقد عرفها بشكل غير اقتصادي ميلتون فريدمان Milton FRIEDMAN سنة 1970 على أنها استعمال المؤسسة لموردها و القيام بأنشطة موجهة لتعظيم أرباحها شريطة أن تحترم قواعد اللعبة أي بالاعتماد على التنافس الحر في السوق دون اللجوء إلى الطرق المغشوشة والى التحايل. ومن جهة نظر أخرى والذي يعد من أبرز أنصارها و مؤيدها رجل الاقتصاد المعروف بول سامويلسن Paul SAMUELSON والذي يرى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يمثل البعدين الاقتصادي والاجتماعي معا، كما يشير إلى أن المؤسسات الاقتصادية هي عالم اليوم يجب ألا تكتفي بالارتباط بالمسؤولية الاجتماعية، بل يجب أن تغوص في أعماقها، وأن تسعى نحو الإبداع في تبنيتها. إذ أن إبداعها في هذا المجال من شأنه أن يحقق للمنظمة أرباحا على المدى الطويل، ويعزز مركزها لدى أصحاب المصالح، كما يساعد على تجنب الضغوط الحكومية بشكل كبير<sup>1</sup>.

أما Reidenfach ROBIN فقد عرف المسؤولية الاجتماعية أنها بمثابة العقد الاجتماعي ما بين مؤسسات الأعمال والمجتمع بما تقوم به المؤسسة من عمليات تجاه المجتمع وعرفها أيضا Angel بأنها العلاقات المتفق عليها والالتزامات والواجبات المتصلة بالمؤشرات المشتركة في تحقيق سعادة و رفاهية المجتمع.

ويرى Robbins أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على الأهداف بشكل التزامات بعيدة الأمد تقي بها المؤسسة بما يعزز صورتها في المجتمع.

وفي نفس الوقت يعرف كل من K. Daviset R. Blomstron المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام المؤسسة بأن تضع نصب عينها خلال عملية صنع القرارات الآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد

<sup>1</sup>العابيد عبد الرحمان، "مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة سطيف، العدد الحادي عشر جوان 2012، ص: 11.

توازن بين تحقيق الأرباح الاقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة على هذه القرارات<sup>1</sup>.

يرى كارول (Carrol) أن المسؤولية الاجتماعية الكلية للمنظمة تشمل على مستويات أربعة هي: كفاءة الأداء الاقتصادي (المستوى الأول)، فيجب أن تعمل المنظمة على إنتاج السلع و الخدمات بفعالية ونجاح وأن تسعى لتحقيق مستويات الأرباح المطلوبة، ويجب أن يتم ذلك في ضوء الالتزام بالقوانين والتشريعات (المستوى الثاني) التي تعمل المنظمة في ظلها، هذا و ينتظر المجتمع من المنظمة أن تهتم بالمسؤوليات الأخلاقية (المستوى الثالث) تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، إذ يجب مراعاة العدالة والأمانة في معاملاتها مع العاملين بها والمتعاملين معها، أما المسؤوليات التطوعية التقديرية (المستوى الرابع) وتسمى أيضا المسؤولية الخيرية) فترجع إلى مدى شعور وتقدير المنظمة لمتطلبات بيئتها والعمل على المشاركة فيها، كإعداد برامج تدريب المعوقين وإتاحة فرص العمالة وتمويل البرامج الخيرية وغيرها.

يرى الغالبي والعامري أن المسؤولية الاجتماعية هي عقد بين المنظمة والمجتمع تلتزم بموجبه المنظمة بإرضاء المجتمع وبما يحقق مصلحته وينظر إليها على أنها التزام من قبل المنظمة تجاه المجتمع الذي تعيش فيه من خلال قيامها بالكثير من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر ومكافحة التلوث وخلق فرص العمل حل الكثير من المشاكل: الصحة، الإسكان، المواصلات، وغيرها من الخدمات<sup>2</sup>.

أما تعاريف المقدمة من طرف المنظمات و الهيئات الدولية ، فيمكن تقديم جملة منها نذكر ما يلي:

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المسؤولية الاجتماعية على أنها: التزام المنظمة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام، بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف أما البنك الدولي فيعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأنها: " الالتزام بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك من خلال التعاون مع العاملين وأسرههم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشتهم على نحو مفيد لنشاط الشركات وللتنمية الاقتصادية". وعرفت الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية بأنها: جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المنظمات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فالمسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من المنظمات دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً، ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم<sup>3</sup>.

أما الاتحاد الأوروبي قد عرفها على أنها: الطريقة التي يجب أن تعمل بها الشركات والمؤسسات لدمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في صنع القرار والاستراتيجيات والسياسات وقيم وثقافة الشركة، والعمليات والأنشطة داخل الشركة بشفافية ومحاسبتها ليتم

<sup>1</sup> سنيقرة رفيقة، "أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي ورقلة، 2012-2013، ص:2.

<sup>2</sup> مقدم وهيبه، "سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في ظل منظمات الأعمال"، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول، "رأس المال الفكري في ظل منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، يومي 13/ 14- 12- 2011، جامعة الشلف، جامعة مستغانم - ص: 4.

<sup>3</sup> طارق راشي، "دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق و تدعيم ريادة وتنافسية منظمة الأعمال"، ورقة بحثية مشارك بها في المؤتمر العلمي العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي المنظم بعنوان: "النمو و العدالة والاستقرار من المنظور الإسلامي"، 10/09 سبتمبر 2013، اسطنبول - تركيا - ص:5.

تطبيق أحسن الممارسات. وتعمل على تطبيق القوانين والعمليات التي لها علاقة بمكافحة الفساد والرشوة، وتلتزم بالحفاظ على الصحة والسلامة وحماية البيئة وحقوق الإنسان والعمال<sup>1</sup>.

بالنظر للتعريفات السابقة، يمكن القول بأنه لم يتم إعطاء مفهوم للمسؤولية الاجتماعية بشكل محدد وقاطع يكتسب بموجبه قوة إلزام قانونية وطنية أو دولية، ولا تزال المسؤولية في جوهرها اختيارية ومعنوية، أي أنها تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها الطوعية الاختيار.

وبناءً على ما تقدم، يمكن أن تعرف المسؤولية الاجتماعية بصورة شاملة بأنها: التزام أخلاقي بين المنظمة والمجتمع، تسعى من خلاله إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع، بما من شأنه تعزيز مكانتها في أذهان المستهلكين والمجتمع بشكل عام، والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها في المستقبل

## الفرع الثاني: التنمية المستدامة وأخلاقيات العمل

### 1- التنمية المستدامة

مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة مفهومين قريبين جداً فالأول يعني دمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في النشاطات التجارية والثاني يعني التوفيق بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية فلو لاحظنا عناصر التنمية المستدامة فهي تشمل العناصر التالية<sup>2</sup>:

- **البعد الاقتصادي:** ويستند هذا البعد الذي يقضي بزيادة رفاهية المجتمع إلى أقصى حد والقضاء على الفقر من خلال استغلال الموارد الطبيعية على النحو الأمثل ويندرج تحت هذا البعد:

- إيقاف تبيد الموارد الطبيعية؛

- تقليص تبعية البلدان النامية؛

- مسؤولية البلدان المتقدمة عن التلوث ومعالجته؛

- المساواة في توزيع الموارد؛

- الحد من التفاوت في مستوى الدخل.

- **البعد الإنساني والاجتماعي:** ويتناول هذا العنصر العلاقة بين الطبيعة والبشر وتحقيق الرفاهية وتحسين سبلها من خلال الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية ووضع المعايير الأمنية واحترام حقوق الإنسان وعناصره كالتالي:

- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية؛

- الاهتمام بدور المرأة؛

- الصحة والتعليم؛

<sup>1</sup> العايب عبد رحمان، مرجع سبق ذكره، ص: 12 .

<sup>2</sup> ضيافي نوال، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

- حرية الاختيار.

- **البعد البيئي:** ويتعلق بالحفاظ على الموارد المادية والبيولوجية مثل الاستخدام الأمثل للأراضي الزراعية والموارد المائي، التنوع البيولوجي، المناخ في العالم وذلك من خلال الأسس التي تقوم عليها التنمية المستدامة من حيث الاعتبارات البيئية.

نلاحظ أن نفس العناصر تقريبا أو بعض منها التي تشملها المسؤولية الاجتماعية نراها مطروحة في المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة فالمفهومين متكاملان لا يتعارضان وكلاهما يخدم الآخر<sup>1</sup>.

الجدول التالي يبين مختلف المراجع المعروفة والمرتبطة بمفهوم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية وتعتبر الأدوات معايير مفيدة للمؤسسات المتبنية لمسؤولياتها الاجتماعية. ومن أشهر المراجع نذكر معايير الإيزو (ISO) و SD21000

**الجدول 1-2 يبين المراجع الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وأهدافها.**

المرجع	الهدف
ISO9001	- إثبات القدرة على تقديم المنتج أو الخدمة على الدوام بما يتفق ومتطلبات العملاء. - زيادة رضا العملاء عن طريق التقيد الفعال للنظام.
ISO9004	- تحسين القدرات والأداء العام للعمل لتلبية احتياجات ومتوقعات عملائها وأصحاب المصالح الآخرين.
ISO14001	- وضع وتقييم فعالية التدابير المتخذة من قبل المؤسسة من أجل التعريف بسياساتها والأهداف البيئية والامتثال بها.
OHSAS18001	- الحد والتقليل من المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد فيما يخص الصحة والسلامة في العمل. - التحسين المستمر لنظام التسيير المعمول به في المؤسسة.
SA8000	- إظهار الفئات المستفيدة من سياسات وعمليات وممارسات المؤسسة تتوافق والحقوق الأساسية للعمل.
AA1000	- المساعدة على تطوير حوار أكثر فعالية مع الأطراف المستفيدة. - مساعدة المؤسسة على جمع مختلف احتياجاتهم وتطلعاتهم لتحسين إدارة وتحقيق التوازن بين الأداء الاجتماعي، الاقتصادي والبيئي.
EFQM	- التقدم نحو التميز.

<sup>1</sup>ضياقي نوال، مرجع سبق ذكره، ص:24.

**2- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل**

أشار Kirrane إلى أن هناك تماثل بين أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية، إذ أن حركة المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا إحدى جوانب منهج شامل أخلاقيات العمل. ويمكن القول أن أخلاقيات العمل هي الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما، وتوضح ما هو مقبول أو صحيح ما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون التي تلعب فيه ثقافة المنظمة والقيم وأنظمة المنظمة وأصحاب المصالح دوراً أساسياً في تحديده. هناك علاقة متداخلة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاق العمل إذ أن أولوية الكفاية في تنظيم موارد المؤسسة من أرباح وما شابه ذلك كانت في المرحلة الأولى، في حين نرى أن المرحلة الثانية كان التركيز على المسؤولية الاجتماعية في الأدبيات الإدارية إلى جانب التأكيد على الكفاية ومن تم الانتقال إلى التركيز على أخلاقيات الإدارة إلى جانب المسؤولية الاجتماعية والكفاءة. إذاً يمكن القول أن هناك تداخل كبير بين المفاهيم بالتحديد بداية ممارسة شكل من أشكال المسؤولية الاجتماعية من خلال الاهتمام بظروف وبيئة العمل ونوعيتها و هنا أصبح للمسؤولية الاجتماعية بعد أخلاقي جعلها تتداخل مع أخلاقيات الإدارة بصفة عامة. فالمسؤولية الاجتماعية تمثل بعد رسمي ضمن القانون من جانب يكون لها بعد أخلاقي من جانب آخر يتمثل في الالتزام بالمبادرات الاجتماعية الطوعية التي تعبر عن النزعات الأخلاقية أكثر من الامتثال لقانون مفروض<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني: عناصر و أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة**

تعتبر المؤسسات بمختلف أشكالها وأحجامها، ومهما كانت المداخل المستعملة في دراستها، كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني وضمن شروط واقعية معينة بغرض القيام بمهام معينة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف، هذه المجموعة تتأثر بالطريقة التي تتصرف بها المؤسسة مسيرتها وعلى المؤسسات أن تراعي مصالح وتطلعات الأفراد إن أرادت الاستمرارية والتطور والبقاء.

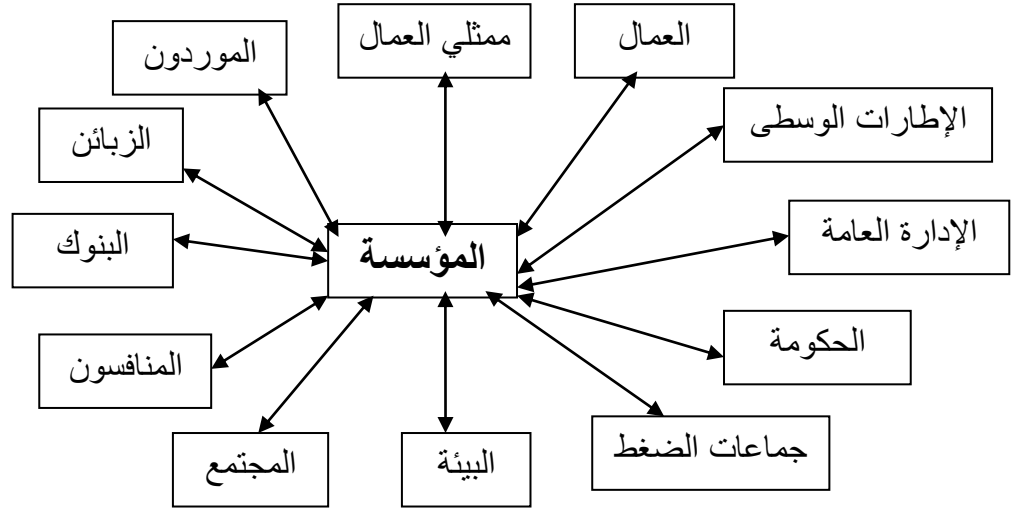
تطور مفهوم أصحاب المصالح أو ما يسمى بالأطراف المستفيدة من وجود المؤسسة، ففي البداية كان الاعتقاد السائد أن المالكين هم المستفيدين الوحيديين من وجود المؤسسة ولكن في فترات لاحقة لم تتوقف قائمة أصحاب المصالح عند حدود فئة معينة بل نجد أن هذه القائمة تتسع يوماً بعد يوم لتشمل فئات أخرى كالعمال، البيئة، الموردون، المنافسون...إلخ، كلها أطراف أوجدها التطور الاقتصادي والاهتمام الاجتماعي.

وقد تعددت التعارف المتعلقة بأصحاب المصالح، فهناك من يرى أن أصحاب المصالح هم مجموعة من الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال التي تتخذها المؤسسة، وهناك من يرى أن أصحاب المصالح هم أفراد وجماعات المصالح لدى المؤسسة لهم الحق في السؤال عن طبيعة أداءها. وبصفة عامة يمكن حصر أصحاب المصالح في الشكل التالي:

<sup>1</sup>ضيافي نوال ، مرجع سبق ذكره،ص:26.



الشكل 1-1: أصحاب المصالح في المؤسسة.



مصدر: ضياقي نوال، مرجع سبق ذكره، ص:28.

### الفرع الأول: عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

إذا كانت المؤسسة تسعى إلى تحقيق أهداف أصحاب المصالح فإن هذه الأخيرة تختلف مكانتها حسب طبيعة المؤسسة أو حسب البيئة أو الزمن، وقد حدد الباحثون عدد كبير من العناصر التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية ولكنهم يتباينون في ترتيب الأولويات، هناك بعض العناصر التي تأتي في أولوية مقدمة كالزبائن (حسب Carroll)، عموماً يمكن اعتماد العناصر التالية كمؤشرات لمحتوى المسؤولية الاجتماعية و بالتالي فإن لكل منها توقعات خاصة و الجدول التالي يبين ذلك:

### الجدول 3-1 عناصر المسؤولية الاجتماعية

العناصر	التوقعات
الإدارة	- مرونة الأشخاص - عضوية النقابات العمالية في السياسة العامة للمؤسسة - الأفراد و التماسك الاجتماعي
الإطار الوسطي	- الانتساق في القرارات الإدارية - احترام التسلسل الهرمي - المشاركة في الإدارة
العمال	- جاذبية الأجور - شروط العمل - تطوير العمال

- التكوين	
- احترام الحريات النقابية - مشاركة العاملين في السياسة العامة للمؤسسة	ممثلي الأفراد
- احترام العقد و مكافحة الممارسات غير التنافسية - الثقة و العلاقات طويلة الأجل التكامل مع نظام الإنتاج، المشتريات، الوقت، النقل،... إلخ - التكامل مع نظام الجودة	الموردون

- الأسعار - الابتكار (نوعية المنتج، خدمات ما بعد البيع) - أخطار بيئية و صحية مرتبطة بالمنتج - احترام القوانين الاجتماعية و البيئية - شهادة المنتج ( الجودة)	
- قيم الأسهم - فعالية و شفافية الإدارة (الحوكمة) - شفافية المعلومات - مسؤولية قانونية - أخطار مرتبطة بالنشاط (التلوث، الأمن الداخلي)	البنوك التأمينات المستثمرين
- المنافسة العادلة و النزاهة - المعلومات الصادقة و الأمانة	المنافسون
- خلق فرص عمل جديدة دعم الأنشطة الاجتماعية - احترام العادات و التقاليد - الصدق في التعامل	المجتمع

البيئة	- الاستخدام الأمثل و العادل للموارد - المحافظة على البيئة
الحكومة	- الالتزام بالتشريعات و القوانين - المساهمة في حل المشاكل الاجتماعية - احترام تكافؤ الفرص في التوظيف
جماعات الاجتماعي	- التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك - احترام دور النقابات العمالية - التعامل الصادق مع الصحافة

المصدر: ظاهر منصور الغالبي، صالح مهدي محسن، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، مجلة البحوث المعاصرة، مجلد 11، العدد 2، 1997.

يعتقد البعض بأن المؤسسات بالإضافة إلى اهتمامها بمختلف أصحاب المصالح عليها أن تعمل على ترقية الرفاه الاجتماعي وتحسين نوعية الحياة في المجتمع بشكل عام من خلال المساهمة في الأنشطة الخيرية وأعمال الإحسان ودعم الأنشطة الثقافية والفنية.

وباعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التزام يتوجب على قطاع الأعمال القيام به اتجاه المجتمع و أنه من شأن هذا الالتزام أن يعمل على تعظيم الآثار الإيجابية لنشاطات المنظمات على المجتمع وتخفيض الآثار السلبية لتلك النشاطات إلى أكبر قدر ممكن إزاء هذا الالتزام، فإن على المؤسسات العصرية القيام بأربعة أشكال من المسؤولية الاجتماعية والتي يمكن توضيحها من خلال النموذج الذي قدمه Carroll سنة 1979 والذي من خلاله بين الأبعاد المختلفة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

#### الفرع الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

حسب Carroll فإن الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة غير مستقلة عن بعضها وهي تخص المؤسسة ككل وتتمثل في:

**1- المسؤولية الاقتصادية:** باعتبار المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع يجب أن تنتج سلع و خدمات مطلوبة من المجتمع مع تحقيق الربح<sup>1</sup>. من خلال تبني طرق إنتاج حديثة تقلل الضائع من المواد الأولية والمنتجات، ويندرج ضمن هذا البعد كذلك توفير البيئة الملائمة للعمل، والعدالة الوظيفية وإتاحة فرص التقدم للعمال والحفاظ على أمنهم وسلامتهم، وكذلك العمل على المحافظة على البيئة والاستغلال المستدام للمواد الأولية والموارد الطبيعية من خلال استخدام تكنولوجيات حديثة وغير ملوثة. ومن الأمثلة على تحمل المسؤولية الاقتصادية ما قامت به شركة السيارات الألمانية BMW، حيث خفضت ساعات العمل الأسبوعية من 37 إلى 31 ساعة، مع الحفاظ على المرتبات كما هي، وما قامت به مؤسسة إنتاج الإسمنت بعين الكبيرة بمدينة سطيف،

<sup>1</sup> ضياقي نوال، مرجع سبق ذكره، ص:30.

حيث قامت بتركيب مصاف ذات تقنية كبيرة لاسترجاع الضائع من الإنتاج والحد من التلوث الذي يسببه الغبار المتصاعد.

**2- المسؤولية القانونية:** فالبعد القانوني إذا هو جانب من المسؤولية تحدده عادة الحكومة عن طريق قوانين وأنظمة وتشريعات تعمل على تقويم سلوك المؤسسة بما يتناسب مع عادات وقيم المجتمع، والابتعاد عن طرق المنافسة غير المشروعة وتلتزم المؤسسة باحترامها، فالبعد القانوني يعمل على حماية المؤسسات من بعضها، وحماية العمال الذين يشتغلون فيها مثل القوانين المتعلقة بسلامة العمال وظروف العمل، منع تشغيل الأطفال القصر والقوانين التي تمنع التمييز بين الرجل والمرأة ، وكذا قوانين حماية المستهلكين من خلال منع تسويق المواد الضارة وتحديد قواعد خاصة بها أو منع المنتجات التي تتنافى مع ثقافة المجتمع، إضافة إلى حماية البيئة مثل القوانين التي تحد من انبعاثات المؤسسة وكيفية معالجة النفايات الخطيرة وطرق تخزينها وإتلافها. ويتضمن هذا البعد حق المساءلة، وهو حق الأطراف ذوي العلاقة في طلب توضيحات من المسيرين حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتقبل الانتقادات الموجهة إليهم وتحمل المسؤولية عن الفشل أو عدم الكفاءة أو الخداع والغش<sup>1</sup>.

**3- المسؤولية الأخلاقية:** إن الأخلاق هي مجموع المعايير والقيم التي تحدد ما هو سليم وما هو عادل، فالمسؤولية الأخلاقية بقدر ما تتجاوز الحد الأدنى من الالتزام القانوني فإنها كذلك تتسم بالطوعية والاستجابة الواعية للمؤسسات الأعمال بما يتوقعه المجتمع وبطريقة تضمن تحقيق سمعة أقوى وقبول أوسع للتعامل مع أصحاب المصالح .

ففي هذا النمط يتم تخطي المصلحة الذاتية التي تقوم عليها المسؤولية الاقتصادية كما أنها تتخطى المسؤولية القانونية في جوانب كثيرة منها لتصل إلى إثراء صورتها وسياستها وبرامجها لتحقيق نوعية الحياة أفراد المجتمع، وبرامج التطور والرعاية والمشروعات الاجتماعية والأخلاقية (الاستثمار الأخلاقي ) وكل هذا من شأنه أن يحقق مصلحة المجتمع والمؤسسة في آن واحد<sup>2</sup>.

**4- المسؤولية الخيرية:** هي خدمة تلتزم المؤسسة طواعية بتقديمها للمجتمع من خلال تحسين جوانب الحياة فيه والمساهمة في حل مشاكله ، ودعم القضايا البيئية كاستخدام مواد صديقة للبيئة، وتبني أنظمة إنتاج خضراء مثل نظام الإنتاج الأنظف، ودعم مؤسسات المجتمع المدني، ومن أحسن الأمثلة على ذلك سعي مؤسسة مايكروسوفت لمحاربة البعوض في دول إفريقيا جنوب الصحراء للحد من انتشار مرض الملا ريا<sup>3</sup>.

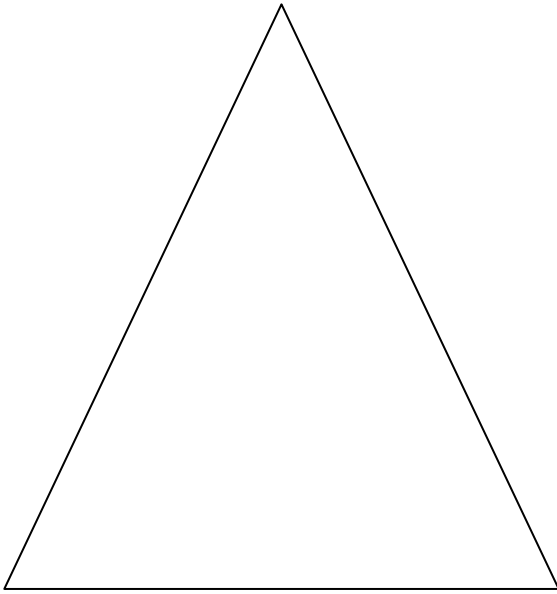
وفي هذا الإطار طور Carroll مصفوفة هرمية، بين فيها هذه الأبعاد الأربعة و كيفية تأثير كل واحد على الآخر و الشكل التالي يوضح ذلك.

<sup>1</sup> مهري شفيقة، المرجع نفسه، ص: 91.

<sup>2</sup> خويلدات صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 93.

<sup>3</sup> مهري شفيقة، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

الشكل 2-1: هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية



المسؤولية الخيرة (إن التصرف كمواطن صالح يساهم في تعزيز موارد المجتمع و تحسين نوعية الحياة)
المسؤولية الأخلاقية (عندما تراعي المؤسسة الأخلاق في قراراتها فإنها تعمل ما هو صحيح و حق و عادل و تتجنب الإضرار بالفئات المختلفة)
المسؤولية القانونية (طاعة القوانين حيث أن القوانين مرآة تعكس م صحيح أو خطأ في المجتمع و تمثل قواعد العمل الأساسية)
المسؤولية الاقتصادية (كون المؤسسة تحقق ربحا فإن هذا يمثل قاعدة أساسية للوفاء بالمتطلبات الأخرى)

المصدر: ظاهر محسن منصور الغالبي، منصور محسن العامري، مرجع سابق، ص: 93.

وفي الجدول التالي حوصلة لأكثر الممارسات شيوعا و التي يمكن اعتبارها أساسية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه أطراف المستفيدين

الجدول (1-4)، أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب نموذج CAROLL

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
- منح الاحتكار و عدم الإضرار بالمستهلكين - احترام قواعد المنافسة و عدم إلحاق الأذى بالمنافسين	المنافسة العادلة	الاقتصادي
- استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي - استخدام التكنولوجيا في معالجة أضرار المجتمع	التكنولوجيا	
- عدم المتاجرة بالمواد المضرة - حماية الأطفال صحيا وثقافيا - حماية المستهلكين من المواد المضرة	قوانين حماية المستهلك	القانوني

<p>- منع الاستخدام التعسفي للموارد - منع التلوث - صيانة الموارد</p>	<p>حماية البيئة</p>	
---	---------------------	--

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

من خلال الأبعاد التي طرحها Carroll أربع إستراتيجيات للمسؤولية الاجتماعية تتبعها المؤسسات الاقتصادية و تتمثل في :

**1- الإستراتيجية (التطوعية):** وهي أن تأخذ المؤسسة القيادة في مجال المبادرة الاجتماعية للإيفاء بمستلزمات المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتطوعية.

**2- الإستراتيجية الكيفية:** وهي أن تعمل المؤسسة وفق الحد الأدنى المقبول والمطلوب للإيفاء بالمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية والأخلاقية وقانونية<sup>1</sup>.

**3- الإستراتيجية الدفاعية:** وهي أن تعمل المؤسسة وفق الحد الأدنى المقبول والمطلوب للإيفاء بالمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية والاجتماعية.

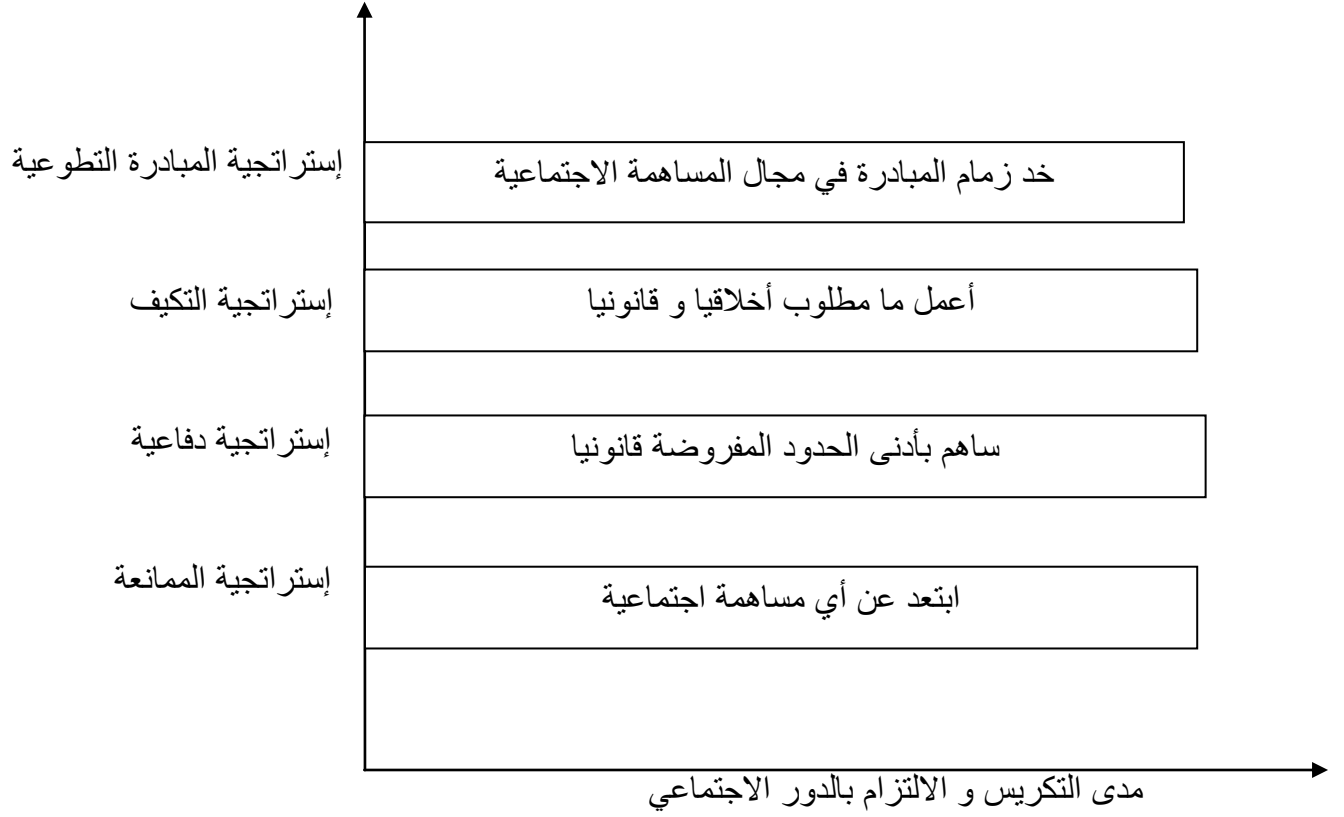
**4- الإستراتيجية المانعة (التعويقية):** وهي قيام المؤسسة بمحاربة الطلبات الاجتماعية.

ويمكن أن تصور في المخطط ما تقدم من أفكار كالاتي

<sup>1</sup>ضيافي نوال ، مرجع سبق ذكره،ص:32.

الشكل 1-3 تدرج الدور الاجتماعي للمؤسسة

تدرج الدور الاجتماعي للمؤسسة



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، طبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2014، ص - ص: 96-97.

استنادا إلى أعمال Carrol أجريت بعد ذلك العديد من الأبحاث النظرية والتجريبية وكما أشار Wood في تعريفه لأداء المسؤولية الاجتماعية وتهيئة لمبادئ المسؤولية الاجتماعية عمليات الاستجابة الاجتماعية، سياسات، برامج ونتائج ملموسة بالنظر إلى تأثيرها على العلاقات الاجتماعية للمسؤولية.

هذا التعريف يتيح المجال لاقتراح إطار جديد لمفهوم أداء المسؤولية الاجتماعية الذي يأخذ بعين الاعتبار العناصر سابقة الذكر حيث حدد Wood ثلاث مستويات منهجية من الفئات الاربع للمسؤولية الاجتماعية المقترحة من طرف Carrel وهي:

**1- المستوى المؤسسي:** الذي يستند على مبدأ الشرعية فالمجتمع يفوض سلطة القيام بالأعمال شرط احترام المعايير القانونية والأخلاقية القائمة لحل المشاكل المتعلقة بأنشطة المؤسسة.

**2- المستوى التنظيمي:** الذي يستند على مبدأ المسؤولية العامة، فالمسؤولية تمثل شكل مباشر وغير مباشر على نتائج نشاطاتها في المجالات التي تعمل بها ولها قدرة التدخل فيها.

**3- المستوى الفردي:** يستند على أساس الرغبة الإدارية فالمؤسسة مكونة من مجموع العناصر الفاعلة باستمرار تتخذ قرارات تفرض بدورها مسؤولية اقتصادية، قانونية وأخلاقية. والفوارق

والاختلافات في مجال تبني المسؤولية الاجتماعية إلا أنه يمكن القول أن هذه الأخيرة تمثل التزاماً أخلاقياً طوعياً من جانب المؤسسات إلى مختلف أطراف المجتمع، شرط أن يساهم هذا الالتزام الطوعي في رفع مستوى رفاهية المجتمع، كما تستند المسؤولية الاجتماعية على مجموعة المبادئ الأساسية والتي كللت بصدور الميثاق العالمي وما جاء به من تعزيز الممارسات الاجتماعية.

### المطلب الثالث: مساهمة الأمم المتحدة في نشر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

بادرت الأمم المتحدة في نشر ميثاق يحمل اسم ميثاق العالمي حيث اقترح الأمين العام للأمم المتحدة السيد كوفي عنان لأول مرة هذا الاتفاق في خطابه أمام المنتدى العالمي الذي عقد في عام 1999 قد تم تنفيذه في مقر الأمم المتحدة في نيويورك عام 2000 حيث يسعى هذا الاتفاق من خلال قوة العمل الجماعي على تعزيز الممارسات الاجتماعية إذ تساهم المؤسسات بالشراكة مع أطراف اجتماعية أخرى في قيام اقتصاد عالمي أكثر استدامة وشمولية<sup>1</sup>.

وقد سعت هذه المبادرة إلى دفع مواطنة المؤسسات المسؤولية بحيث يكون قطاع الأعمال جزءاً من الحلول المطروحة للتحديات التي تثيرها العولمة فالقطاع الخاص بالمشاركة مع الفاعلين الاجتماعيين الآخرين يستطيع المساعدة في الوصول إلى اقتصاد عالمي متضامن ومستدام

ويطرح الميثاق العالمي تسع مبادئ أساسية اثنان منها يتعلقان بحقوق الإنسان حيث يطلب الميثاق من المؤسسات دعم هذه الحقوق واحترامها في نطاق تأثيرها وعدم ضلوعها في أي انتهاكات لها وأربع منها تتعلق بقوانين العمل وتمثل في احترام الحرية النقابية للعمال حقهم في التفاوض الجماعي، محاربة العمل الجبري أو القيصري، محاربة عمالة الأطفال، محاربة التمييز في العمل على أساس الجنس أو اللون أو الدين مما يعني تشجيع المساواة، وثلاث منها تتعلق بالبيئة وتمثل في انتهاج سلوك بناء فيما يتعلق بالتحديات التي تواجه البيئة والانخراط في مبادرات لتشجيع المسؤولية اتجاه البيئة ثم تطوير تكنولوجيا صديقة للبيئة. ويسعى الميثاق العالمي إلى جعل هذه المبادئ جزءاً من إستراتيجية المؤسسة. في أنشطتها أي أن تصبح ممارسة يومية لها المؤسسة ومكوناً أساسياً في ثقافته، والميثاق العالمي ليس له صفة ملزمة ولا تسنده قوة إلزامية ولا توجد عقوبة على الأطراف التي لا تلتزم به لكن من المفترض أن هناك نوعاً من الالتزام الأدبي من طرف المؤسسات. إذ أن هذا الأخير له وجهان، الأول أخلاقي ضروري من خلال احترام حقوق العاملين والحفاظ على البيئة في النهاية مبادئ تحترم لذاتها وهنا يقتصر الأمر على المسؤولية الأخلاقية والوجه الثاني هو المنطق الفعلي بمعنى إن تنفيذ المؤسسات لهذه المبادئ له مردود أو عائد قد يكون أجلاً أو عاجلاً فعلى سبيل المثال كان الحفاظ على البيئة له مردود عام على المدى الطويل فان تحسين ظروف العمل وشروطه له انعكاس إيجابي على معدلات الإنتاجية على المدى القصير وقد ثبت ذلك بالفعل فالمؤسسات الأكثر إنتاجية هي بالضرورة الأكثر احتراماً لقوانين العمل وممارسة لمسؤولياتها الاجتماعية.

وقد قامت الأمم المتحدة في سبتمبر سنة 2000 بعقد مؤتمر قمة الألفية حيث التزمت 189 دولة عضو في الأمم المتحدة بالعمل من أجل خلق عالم يكون فيه التخلص من الفقر وتحسين التنمية المستدامة على قمة الأولويات وقد وقع على إعلان الألفية 147 رئيس دولة و من تم تمرير هذا الإعلان بإجماع أعضاء الجمعيات العمومية للأمم المتحدة وتمخضت عن هذا

<sup>1</sup>ضيافي نوال، مرجع سبق ذكره، ص:34.



الإعلان الأهداف الإنمائية للألفية الجديدة التي كانت أيضا نتيجة للمؤتمرات التي نضمها الأمم المتحدة والتي كانت لمجموعة من الأهداف كتشجيع المساواة بين الجنسين، وضمان الاستدامة البيئية تحسين الصحة، تحسين ظروف العمل... الخ

وبصفة عامة يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تستند على:

- الالتزام بالقوانين و اللوائح السارية المحلية والدولية المكتوبة والمعلقة والمنفذة؛
- احترام الاتفاقيات الدولية والحكومية عند تطوير السياسات المتعلقة بممارسات المسؤولية الاجتماعية؛
- احترام مصالح الأطراف المعنية والاستجابة لتنوع وتعدد متطلباته؛
- تنفيذ السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الأساسية للإنسان<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>ضيافي نوال، مرجع سبق ذكره، ص:34.

## المبحث الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

إذا كانت مسؤولية منظمات الأعمال الاجتماعية قد تطورت تاريخياً تحت تأثير الضغوط الاجتماعية والبيئية والضوابط الحكومية والإصلاحات التشريعية فقد استجابت منظمات الأعمال إلى الترابط الوثيق بين الممارسات المسؤولية اجتماعياً وبقاء واستمرار المؤسسة

### المطلب الأول: أهمية المسؤولية الاجتماعية:

هناك وجهات نظر متعارضة حول تبنى المؤسسة لمزيد من الدور الاجتماعي، إلا أن هناك اتفاق عام بكون أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بحدود معينة، تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليها، حيث أن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية يجلب لها فوائد كبيرة لاسيما تحسين صورة المنظمة في المجتمع، وترسيخ المظهر الإيجابي للعملاء والعاملين والمجتمع أكل، لذا وسوف نتعرض لأهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة، وتتمثل في ما يلي:

#### - بالنسبة للمؤسسة

- تتمين صورة المؤسسة والحفاظ على رصيدها في المجتمع، فأغلب البحوث التي تناولت صورة المؤسسة تعتبر من أهم الانشغالات بالنسبة للمؤسسات، من أجل إعطاء الثقة للأطراف ذوي العلاقة الزبائن، الجمعيات، منظمات المجتمع المدني، السلطات العامة، الجماعات المحلية؛ - الأخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات الزبائن بطريقة أكثر شمولاً، من خلال تطوير ووضع منتجات جديدة أثمر احتراماً للبيئة في الأسواق، فهذه الأخيرة التي تترجم بتحقيق مزايا تنافسية؛ - تعبئة وتحفيز العمال للالتزام بسياسة طوعية ومسؤولة، فالمسؤولية الاجتماعية تساهم في تحسين وتحفيز العمال للعمل، وتحسين مناخ العمل أما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف، حيث تساهم في تحقيق النمو الداخلي للمؤسسة؛ - الاستجابة لتوقعات الأطراف ذوي العلاقة، فالمؤسسة في علاقة مع الفاعلين المختلفين الذين ينتظرون. منها تحسين أدائها وتحسين علاقاتها بهم؛ - فبالإضافة إلى الفوائد المذكورة أعلاه فوائدها أخرى تتمثل في المردود المالي والأداء المتطور والقبول الاجتماعي.

- بالنسبة للمجتمع : أما المجتمع فالعائد الذي سيحققه من اهتمام منظمات الأعمال المختلفة والتي تتبنى نمط معين من المسؤولية الاجتماعية نلخصه فيما يلي:  
- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة المعوقين و قليلي التأهيل المرأة والشباب وغيرهم؛  
- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية سيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال؛  
- تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية؛  
- زيادة الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة؛

**بالنسبة للدولة:** يؤدي التزام المؤسسات بمسئوليتها الاجتماعية إلى تخفيف الأعباء التي تقع على عاتق الدولة أثناء أداء مهماتها وخدماتها المختلفة (الصحية، والتعليمية، الثقافية، والاجتماعية الأخرى...)¹؛

- يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية المختلفة حيث تمثل عوائد إضافية للدولة؛

- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً، بعيداً عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة ودورها في هذا المجال.

ويمكن إضافة بعض الجوانب التي تبرز من خلالها أهمية المسؤولية الاجتماعية

- فتح مجالات أمام السكان المحليين للحصول على فرص جديدة لتحسين مستوى معيشتهم وتكثيف إستراتيجياتها في الاتجاه الذي لا يضر بالبيئة؛

- تحسين الخدمات التي تقدم للمجتمع وخلق فرص عمل حقيقية؛

- المشاركة في إيجاد حلول للمشكلات الاجتماعية والبيئية.

### **المطلب الثاني: تنفيذ المسؤولية الاجتماعية**

يعتمد تنفيذ المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير على حجم المؤسسة، قطاع نشاطها، ثقافة والالتزام إدارتها وقد تلجا المؤسسات إلى تبني اتجاه واحد من المسؤولية الاجتماعية وتركز على محور من المحاور الثلاث (اجتماعية، اقتصادية أو بيئية) بينما تقوم مؤسسات أخرى بدمج الممارسات الاجتماعية في جميع جوانب عملياتها وتسعى إلى بلوغ هدف ابعدها من مجرد تحقيق الربح أو أن تصبح هي الأفضل فتلجا إلى إتباع الممارسات التجارية الأخلاقية والمسؤولية وتتخذ القرارات التي من شأنها الموازنة بين متطلبات مختلف أصحاب المصلحة من مساهمين، زبائن... الخ، لذلك على المؤسسة أن تؤمن بضرورة المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع وأن تكون على قناعة ويقين من قبل كل مسؤول فيها بدءاً بأصحاب المؤسسات، مروراً بمديريها التنفيذيين وصولاً إلى الموظفين حول أهمية هذا الدور، وأنه أمر واجب على كل مؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعيش فيه وهو أمر لا تفضل به المؤسسة على مجتمعها بل تقتخر به وعلى الرغم من أن المؤسسة لديها كل الحق في وضع أهداف وتطلعات طموحة ولها حرية التمتع بروح الابتكار واستقلالية التفكير، حيث يقوم مجلس إدارتها بتكوين لجان معينة بالأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية بغية استعراض الخطط الإستراتيجية وتقييم التطور وتوفير التوجيه بشأن المسائل التي تنشأ في مجال الممارسات الاجتماعية، إلا أنه يوجد التزام من طرف المؤسسة بين ما تمثله وما يصرح القيام به من سياسات وممارسات وبين أدائها الفعلي والطريقة الأمثل لتحقيق ذلك هي بوضع هيكل إداري ينسق بين الالتزامات في مجال المسؤولية الاجتماعية وبين مهمتها، حجمها، نشاطها، ثقافتها وكذا التحديات التي تواجهها عند القيام بعملية التخطيط على الأمد الطويل، وتصبح المسؤولية الاجتماعية جزءاً رئيساً من أنشطة المؤسسات يتم متابعته من قبل رئيس المؤسسة².

كما أنه على إدارة المؤسسة احترام مبدأ المسالة العامة والتي تضمن تسيير تعميم أساليب المسؤولية لتشمل جميع مستويات التنظيم وكذا القضايا المتصلة بتوصيف الوظائف وأهداف الأداء الأكبر عدد ممكن من الموظفين، إذ يمكن للمورد البشرية المشاركة في الجهود العامة التي تبذلها المؤسسة حتى تصبح مسؤولة اجتماعياً.

¹مهمري شفيقة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 84-85.

²ضيافي نوال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 40-41.

كما يمكن تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال دمج قضاياها بالنظام المتبع من طرف المؤسسة في مجال التوظيف، الترقية والمكافآت... الخ، وكذا الترويج لأهميتها داخليا من خلال وضع برامج التكوين، المحاضرات، تقديم المعلومات للمسيرين والموظفين فيما يتعلق بعمليات صنع القرار التي تمكنهم من تحقيق نتائج تتسم بالمسؤولية.

ولعل من أكبر المعوقات التي تواجه المؤسسات الراغبة في الانطلاق في برامج المسؤولية الاجتماعية، رغبتها في الانطلاق من خلال المشاريع الكبيرة ولكن حتى يتم البدء في هذه البرامج يجب أن تكون الانطلاقة من خلال أهداف صغيرة ومحدودة تكبر بمرور الأيام لتحقيق المشاريع والبرامج الكبيرة.

وبالإضافة إلى ما سبق لا بد من الإشارة إلى انه يجب على المؤسسات تقييم أدائها الاجتماعي والبيئي بصورة منتظمة من خلال إعداد تقارير سنوية من شأنها بناء الثقة مع مختلف أصحاب المصالح وكذا تشجيع الجهود الداخلية الرامية إلى مراعاة أهداف المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية وأن تكون المعيار لوضع أهداف التحسين، وقد ظهر حقل محاسبي جديد وهو محاسبة المسؤولية الاجتماعية. الذي يهتم بالقياس المحاسبي والمعالجات المحاسبية للإفاق الاجتماعي الذي تقوم به المؤسسات<sup>1</sup>. وظهر كذلك مصطلح التدقيق لجوانب الاجتماعية<sup>2</sup>. وأصبح شائعا، إذ بموجبه يتم فحص وتدقيق المساهمات الاجتماعية للمؤسسات في مختلف المجالات.

### المطلب الثالث: محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

أصبح مألوف في وقتنا الحاضر البحث في المحاسبة الاجتماعية ومازال موضوع محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من المسائل المثيرة للجدل بين الباحثين. ولقد عرفت محاسبة المسؤولية الاجتماعية بأنها مجموعة الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال وتوصيل تلك المعلومات للفئات والطوائف المختصة وذلك بغرض مساعدتهم في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء الاجتماعي لتلك المنظمات<sup>3</sup>.

#### الفرع الأول: مبادرات تطوير المراقبة و المحاسبة الاجتماعية

تهدف المحاسبة الاجتماعية إلى تحديد وقياس مساهمة المؤسسة وتقييم أدائها الاجتماعي، بالإضافة إلى الإفصاح عن الذي تقوم بها المؤسسة والتي لها آثار اجتماعية توفر البيانات الملائمة عن الأداء الاجتماعي ومدى المساهمة في تحقيق الأهداف الاجتماعية وأيضا إيصال هذه البيانات إلى الأطراف المستفيدة الداخلية والخارجية من أجل ترشيد القرارات الخاصة و المتعلقة بتوجيه الأنشطة والممارسات الاجتماعية

وقد حددت لجنة المحاسبة عن الأداء الاجتماعي من قبل الجمعية العامة للمحاسبين بأمريكا أربعة مجالات أساسية للأداء الاجتماعي. الأول يتمثل في الموارد البشرية (العاملين) ويتضمن الأنشطة المختلفة للمؤسسة والتي تؤثر بصورة مباشرة على العاملين وهي تشمل الأنشطة التي تعمل على تحسين ظروف العمل، توفير الأمن والسلامة، تقديم الرعاية الاجتماعية والصحية، تحسين نوعية حياة العمل... الخ

<sup>1</sup> سعدون مهدي، عبد الناصر نور، محاسبة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، منشورات جامعة الإسراء، عمان -الأردن -، 1997، ص:43.

<sup>2</sup> طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص:94.

<sup>3</sup> بلال خلف السكرانة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، والطباعة، عمان - الأرن - ، 2014، الطبعة الرابعة، ص:

والثاني يتمثل في البيئة ويشمل مجموع الأنشطة الاجتماعية الهادفة إلى الحد من أثار السلبية الناتجة عن ممارسات المؤسسة نشاطاتها المؤثرة على البيئة أما النوع الثالث فيمثل مجال حماية المستهلك ويتضمن الأنشطة الهادفة إلى تحقيق رضا المستهلك والتي تشمل أنشطة زيادة أمن المنتجات، الصدق في الإعلان<sup>1</sup>.

وأخيرا مجال المجتمع والذي يشمل الأنشطة الهادفة كتشغيل ذوي الاحتياجات الخاصة وأهم المبادرات لصياغة قواعد سلوك وتصرفات المؤسسات التي قام بها ليون سوليفان عام 1977 لتحديد طريقة القيام بأعمال تجارية، وقد طوره عام 1999 باسم مبادئ سوليفان العالمية، وأهم أهدافها هي العدالة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من قبل المؤسسات التي تقوم بأعمال تجارية و دعم حقوق الإنسان وتشجيع تكافؤ الفرص في كل مستويات التوظيف.

وفي عام 1997 طور التجمع من أجل اقتصاديات مسؤولية بيئيا ( CERES ) مبادرة لإصدار سلسلة من التقارير العالمية ( GRE ) وتتضمن إرشادات ومعايير العالمية حول المؤشرات الاجتماعية البيئية لقياس استجابة المؤسسات لمسؤولياتها الاجتماعية.

وطور مجلس وكالة تصديق الأولويات معيار للمحاسبة الاجتماعية 8000، والذي يغطي معايير برامج الإشراف ومراقبة التميز، الأجور، ساعات العمل وحرية التجمع والتفاوض الجماعي وإدارة الأنظمة والتأكد من أن السياسات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسات مهما كان موقعها الجغرافي أو حجمها وقد ظهرت في السنوات الأخيرة ما يسمى بمائدة "كوكس المستديرة" نسبة إلى مدينة كوكس السويسرية وتضم كبار رجال الأعمال في أوروبا وأمريكا واليابان وأمريكا الشمالية، وتهدف إلى الارتقاء بالمبادئ الموجهة لقطاع الأعمال

وتتضمن هذه الوثيقة مبادئ حول التأثير الاجتماعي لعمليات المؤسسات على صعيد المجتمعات المحلية وتنص على احترام القواعد الأخلاقية ودعم اتفاقيات التجارة متعددة الأطراف التي تقوم بتحرير رشيد للتجارة واحترام البيئة ومكافحة العمليات غير المشروعة كالرشوة وتبييض الأموال.

كما طور تحالف أصحاب المصالح والمستفيدين ومركزه واشنطن و هو تجمع للأفراد والمنظمات العاملة في مجال حماية البيئة والمستهلكين والمنظمات الدينية، التي طورت معايير تتضمن المعلومات التي ينبغي على المؤسسات والتجمعات التجارية الكبيرة بتزويدها للمستفيدين على نحو منظم وسنوي، وقد أطلقوا على هذه المعايير "صن شاين" وتغطي هذه المعايير مجالا واسعا من المعلومات التي يحتاجها العملاء والعاملين والمجتمعات وكذلك المعلومات التي يحتاجها المجتمع الأمريكي على النطاق الوطني ولعبت الأمم المتحدة ادوار جديدة على هذا الصعيد، فمنذ أواسط التسعينات من القرن الماضي طالبت هذه المنظمات الشركات المتعددة الجنسيات بالدخول في تحالفات من أجل تحمل مسؤولياتها ولاسيما في البلدان النامية، وذلك من أجل التعجيل بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: أهم المؤشرات التي تقيس الأداء الاجتماعي بالمؤسسات

لقياس مستوى المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال نستخدم مؤشرات أساسية هي:

#### 1-1 المؤشرات الاجتماعية

<sup>1</sup>ضياقي نوال، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص ص: 43 - 45.

إن قياس الأداء الاجتماعي هو معيار للحكم على مدى وفاء المنظمة بالتزاماتها ومسؤولياتها الاجتماعية، أي الحكم على الفوائد الاجتماعية لنشاطها الاقتصادي. وبذلك تتلخص مؤشرات الأداء الاجتماعي في الآتي:

- **مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمنظمة:** ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي التي تقدمه المنظمة للعاملين لديها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم المنظمة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء و الانتماء للعاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتوفير لهم محيط عمل جيد خال من كل المخاطر وكل الوسائل اللازمة لحمايتهم من الحوادث وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

- **مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع:** ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المنظمة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية و الثقافية والرياضية والخيرية ومؤسسات التكفل بالفئات الخاصة، إضافة إلى تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية وعدد مناصب الشغل التي توفرها المنظمة لأفراد المجتمع وما إلى ذلك.

ولقياس العمليات المرتبطة بمجال الأداء الاجتماعي للمجتمع نميز بين مجموعتين، تتعلق الأولى بمساهمة المنظمة في حل المشاكل الاجتماعية بطريقة مباشرة من خلال قيامها بعمليات اجتماعية معينة كتوظيف عمالة زائدة وتوظيف المعوقين والمساهمة في توفير مراكز لرعاية الطفولة والمسنين، أما المجموعة الثانية فتتعلق بمساهمة المنظمة في حل المشاكل الاجتماعية بطريقة غير مباشرة، وذلك من خلال تدعيم الأنشطة المؤدية لها ومثال ذلك تدعيم البرامج التي تعدها المنظمات العلمية والهيئات التي تراعي الشؤون الصحية والثقافية والرياضية والمنظمات الخيرية المختصة برعاية شؤون غير القادرين على الكسب، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه العمليات تدرج ضمن مجال المسؤولية الاجتماعية الاختيارية، تدرك أنها مرغوبة اجتماعيا

**مؤشر الأداء الاجتماعي لتطور الإنتاج:** وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين، حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير وتكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأنية من المنتجات والخدمات والمقدمة<sup>1</sup>.

## 2-2: مؤشرات الأداء البيئي

من بين أهم المؤشرات لقياس الأداء البيئي للعناصر الآتية:

- تكاليف وعدد أيام التكوين لفائدة العمال في مجال احترام البيئية؛
- معدل الانبعاثات الغازية التي تفرزها المنظمة ولها تأثير على طبقة الأوزون؛
- معدل الانبعاثات التي تلوث الهواء؛
- معدل الانبعاثات السائلة والصلبة الملوثة للتربة والمياه؛

<sup>1</sup>طارق راشي، مرجع سبق ذكره، ص:46.

- حجم النفايات الموزعة حسب نوعية وطبيعة معالجتها؛
  - حصة الفضلات التي يتم تدويرها نسبة إلى إجمالي الفضلات؛
  - معدل استهلاك الطاقة والمياه والموارد الخام؛
  - تكاليف المساهمة في المشاريع الهادفة لحماية البيئة وصيانة مواردها الطبيعية؛
  - تكاليف إزالة أو تنظيف آثار التلوث المؤذية والفضلات الضارة بالصحة والبيئة؛
  - تكاليف التطوير واستخدام التكنولوجيات النظيفة؛
  - تكاليف تبني برامج وسياسات حماية البيئة وتطويرها؛
  - التكاليف الإضافية الناجمة عن استخدام مواد بديلة في العمليات الإنتاجية بهدف الحد من التلوث.
- وقد قدمت منظمة البيئة في اليابان عام 2000 تقريرا جاء فيه التكاليف التي تعبر عن محاولة لقياس المنظمة، وتنقسم إلى أربعة عناصر أساسية هي:
- **حجم الاستثمارات الخاصة بالبيئة والنفقات البيئية:** ويقصد به مجموع الأموال التي يتم استثمارها لتحسين أنواعها لتتوافق مع متطلبات البيئة العالمية وكذلك النفقات التي تصرف على أمور متعلقة بالبيئة
  - **تكاليف البحث والتطوير:** وتشمل التكاليف الخاصة ببحوث تحسين المنتجات لتتلاءم مع المتطلبات البيئية.
  - تكاليف تشمل تقييم الأضرار الصحية وأضرار المياه والمنتجات الزراعية والثروة السمكية والتربة التي تنتجها أنشطة المنشآت المختلفة.
  - تكاليف متعلقة بحماية البيئة وقد يطلق عليها أيضا الوقاية البيئية والمقصود به تكاليف التحكم أو تلك الخاصة بالآثار البيئية التي لها تأثير على البيئة، نتيجة أنشطة المنظمة والنشاطات الإنسانية الأخرى، وذلك للحفاظ على البيئة، وإزالة الآثار وتصحيح الدمار الذي حدث<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> طارق راشي، مرجع سبق ذكره، ص:46.



## خلاصة

من خلال هذا الفصل خلصنا أن مصطلح المسؤولية الاجتماعية الذي يراد به التحدث عن التبرعات والإسهامات الخيرية والمشاريع غير ربحية فهو ليس كذلك، فالمسؤولية الاجتماعية تعرف بأنها الطريقة التي يجب على المؤسسات العمل بها من أجل الاهتمامات الاقتصادية و الاجتماعية في صنع القرار ليتم تطبيق أحسن الممارسات والتي تعود بالفائدة على المؤسسات.

المسؤولية الاجتماعية تطرح فكرا جديدا يقوم على مبدأ ربح - ربح مع كافة الأطراف التي تتعامل معهم المؤسسة من موردين، مساهمين وحملة الأسهم، عملاء ومستهلكين، سياسات وقوانين... الخ، أن كما تحلي المؤسسة بروح المواطنة الصالحة بشكل تلقائي و طوعي يتيح أمامها العديد من المزايا ستعود تبعا على المؤسسة باستفادتها من حوافز تشجيعية من طرف الدولة وكسب ولاء عملائها وهو ما يعزز مركزها في السوق، هذا فضلا عن أن التزامها بأنشطة المسؤولية الاجتماعية يترك أثرا ايجابيا لدى الموظفين والعمال وهو يخلق نوعا من التفاني في العمل والرضا الوظيفي، وكل هذا سينعكس على زيادة الأرباح واتساع حجم الاستثمارات، ورفع الكفاءة لدى العاملين ورفع من إنتاجيتهم.

# الفصل الثاني: آداء العمال والمسؤولية الإجتماعية

**تمهيد**

إن التطورات التي عرفها مصطلح التسيير و البحوث التي حظيت بها ممارسته بمختلف وظائفه، لم تكن لتصل إلى ما وصلت إليه اليوم. إلا ذلك الارتباط الوثيق بين التسيير كنظام فرعي من المؤسسة التي تعبر عن مدى تمكن المؤسسة من أداء دورها تجاه مختلف الأطراف التي هي مسؤولة أمامها، وذات المصلحة المشتركة فيها خاصة الأكثر ضغطا وتأثيرا فيها. وعليه فإن تحسين هذه النتائج أو بالأحرى تحسين أداء المؤسسة، يعد الضامن الرئيسي لاستمراريتها خاصة في ظل المسؤوليات الاجتماعية المفروضة عليها وذلك بالتحكم والتكيف مع مختلف العوامل المؤثرة في أدائها، لو أن هذه العوامل تبقى صعبة التحديد والضبط كما هو الحال بالنسبة لمصطلح الأداء في حد ذاته الذي يكتنفه من الغموض.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: عموميات حول أداء الأفراد (العمال)؛

المبحث الثاني: مؤشرات قياس أداء الأفراد؛

المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية والأداء.

## المبحث الأول: عموميات حول أداء الأفراد

### المطلب الأول: مفهوم الأداء و محدداته

#### الفرع الأول: تعريف الأداء

#### المفهوم اللغوي

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء performance كلمة انجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة performer والتي تعني أتم أو أنجز أو accomplir.

ويمكن تعريف الأداء بأنه انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء على سلوك تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

#### المفهوم الاصطلاحي

يعرف الأداء على أنه انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، وتعني الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد أما الفعالية فتتعلق بانجاز الأهداف المرغوبة<sup>2</sup>.

ويعرف الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

والأداء هو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.

كما عرفه نيكولاس على أنه نتائج أسلوبك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي انبثقت عن ذلك السلوك<sup>3</sup>.

ويشير الأداء إلى القدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسب استغلال الموارد المتاحة<sup>4</sup>.

ويتكون الأداء من قسمين وهو مرتبط بعامل الزمن، فالقسم الأول وهو المستوى المطلوب أي المستهدف للأداء والذي يمثل النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها من خلال الموارد والأنشطة المختلفة التي يتم توجيهها لهذا الغرض.

<sup>1</sup> أميرة بولعراس، بن قويطن إيمان، خلاف هاجر، "القيادة الإدارية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية"، مذكرة الليسانس، المركز الجامعي لميلة، 2013-2014، ص:46.

<sup>2</sup> عبد الستار عامر فندليجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص:327.

<sup>3</sup> حنثي سمية، "أثر نمط القيادة الإدارية على تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر، المركز الجامعي لميلة، 2013-2014، ص ص:49 - 50.

<sup>4</sup> علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2005، ص:290.

أما القسم الثاني فهو الانجاز الفعلي أي الأداء الذي تحققه فعلا نتيجة الجهود التي بذلت خلال فترة زمنية محددة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف أداء على أنه: قدرة المؤسسة أو المنظمة على الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية لتحقيق أهدافها المسطرة في نتائج فعلية.

### الفرع الثاني: محددات الأداء

إن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بقدرات وإدراك الدور و المهام، وأن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو زيادة إنتاجها وتطويره، وهذا إلا بتحقيق الأداء الأفضل وينظر إلى الأداء أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:

#### 1- الجهد المبذول

ويعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل وتحفيزه لأداء عمله وذلك لوجود علاقة بين الجهد المبذول وتحفيز الفرد لأداء عمله.

#### 2- القدرات والخصائص الفردية

تتمثل في قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، وتنقسم إلى نوعين:

##### - قدرات ذهنية

وتتمثل في القدرات التي تربط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية، والتي تتجلى في ذكاء الفرد<sup>1</sup>.

##### - قدرات بدنية

وهي القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة في العمل والتي ترتبط بقدراته الجسمية كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع.

#### 3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي

تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي تمارس في المنظمة. إن القدرة والدوافع والمتوافران لدى العامل هما المتغيران الرئيسيان في محددات الأداء، فأحياناً يمتلك العالم أفضل القدرات والمهارات، لكنها ستكون بلا جدوى دون توافر الدافعية للعمل والعكس صحيح، فقد يتوافر لدى العامل الدافع القوي للعمل، ولكن دون قدرته على العمل سينعدم توافر العلاقة بين الدافع والقدرة والأداء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حنشي سمية، المرجع نفسه، ص: 50-51.

<sup>2</sup> محمود عبد الرحمان، إبراهيم الشنطي، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ص: 51.

**المطلب الثاني: أنواع أداء الأفراد (العمال)**

إن تصنيف الأداء وتحديد أنواعه يفرض اختيار المعيار الدقيق والعلمي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف هذه الأنواع، والمعايير التي يتم على أساسها تصنيف الأداء هي:

**1- حسب معيار المصدر**

ويمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى:

**- الأداء الداخلي:** ينتج من ثلاثة توليفات هي:

**أداء البشري:** وهم معاونين للمؤسسة الذين ترجع لهم الأقدمية لتحسين الفعالية، لان الموضوع هنا هو المراقبة الاجتماعية ولا يوجد إنتاجية يدون هؤلاء الأشخاص الذين يتصورونها ويحققونها، فالأداء البشري بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية.

**الأداء التقني:** يعرف بالقدرة على تحقيق الاستثمار بفعالية.

**الأداء المالي:** يصف الفعالية في التعبئة واستخدام الوسائل المالية بشكل عام.

إذن الأداء الداخلي هو الناتج عن استغلال الأمثل لمختلف الموارد البشرية، المالية، فمن خلال دمج الأداء بمختلف هذه الموارد أو العناصر تتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة.

**- الأداء الخارجي:** ويسمى أيضا الموروث من المحيط ويتعلق بجميع التطورات الخارجية، هذه التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسارها، فنجاح المؤسسة أو فشلها يتوقف على قدرتها في تحقيق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشط فيها، والأداء يظهر من خلال تفاعل المؤسسة مع محيطها وتحقيق نتائج جيدة كارتفاع رقم الأعمال أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة<sup>1</sup>.

**2- حسب معيار الشمولية**

يقسم الأداء حسب معيار الشمولية بدوره إلى أهداف كلية وجزئية:

**- الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد من خلال الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى رأي عنصر دون باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، والأرباح، النمو... الخ.

<sup>1</sup>نعيم شباح، "دور التحليل في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية"، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2007-2008، ص:8.

- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على المستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث تجدر الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية<sup>1</sup>.

### 3- حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، إذ ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المستندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: وظيفة مالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، وظيفة التمويل، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العامة.

- **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليه وتحقيق معدل مردودية جيدة وتكاليف منخفضة.

- **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها و تخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

- **أداء وظيفة الأفراد:** قبل تحديد ماهية هذا الأداء يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد.

كذلك وجود المؤسسة واستمرارها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاءها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

- **أداء وظيفة التمويل:** يتمثل أداءها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على الموارد بجودة عالية وفي الأجال المحددة وللعلماء وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

- **أداء وظيفة البحث والتطوير:** يمكن أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد؛

<sup>1</sup> ماجد إبراهيم شاهين، "مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والثقة التنظيمية"، مذكرة ماجستير، فلسطين، 2010، ص:44.



- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين؛
- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة؛
- التتويح وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة؛
- درجة التحديث ومواكبة التطور<sup>1</sup>.

#### - أداء وظيفة التسويق

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، وهذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة السوق، إرضاء العملاء من خلال معرفة عدد ونوع شكاوي العملاء مقدار المردودات من المبيعات... الخ، فمن أجل تحقيق التميز في الأداء يجب التحديد الدقيق والواضح لحاجات العميل باعتباره المحرك الأساسي للمؤسسة، فتعظيم إرضائه يعتبر وسيلة لا غنى عنها في تحقيق ميزة تفضيلية في البيئة التنافسية، اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج.

**- أداء وظيفة العلاقات العامة:** في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء، فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة بالنسبة للمساهمين، ويتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما الموظفين فالأداء هو: توفير جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو: احترام المؤسسة أجال التسديد والاستمرار في التعامل، في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو: الحصول على مدة طويلة لتسديد ما عليهم وتوفير منتجات في الأجال المناسبة و بجودة عالية<sup>2</sup>.

#### 4 - حسب معيار الطبيعة

تقسم المؤسسة أهدافها حسب هذا المعيار إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية وأهداف تكنولوجية، ويمكن تصنيف الأداء حسب معيار الطبيعة إلى ما يلي:

**- الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق المردودية) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية التكنولوجية).

<sup>1</sup> عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2003 - 2004، ص ص: 9 - 10.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص: 9 - 10.

- **الأداء الاجتماعي:** في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة<sup>1</sup>.

أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيود أو فروضا عليه أفراد المؤسسة أولا وأفراد المجتمع ثانيا، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

- **الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهداف تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا

### المطلب الثالث: معوقات والعوامل المؤثرة في الأداء

#### الفرع الأول: معوقات الأداء

هناك العديد من المعوقات التي تعيق الأداء فمنها ما يستطيع الفرد السيطرة عليه، وهناك ما هو خارج عن نطاق السيطرة والتي يمكن أن تسيطر على أداء الفرد.

وبالرغم من أن هذه العوامل قد تأخذ كأعداء، إلا أنها يجب أن تأخذ في الاعتبار لأنها حقيقة موجودة بالفعل، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا ما يلي:

- النقص أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد؛
- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات، التجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة؛
- نقص التعاون مع الآخرين؛
- أسلوب ونمط الإشراف؛
- الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، ترتيب الآلات.

يجب النظر إلى هذه المعوقات على أنها مؤثرات على الجهد وقدرة والاتجاه، فعلى سبيل المثال: أي عطل في أي آلة أو جهاز، يمكن أن يؤثر على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فان السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ، يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهد، لذا فانه من أكبر المسؤوليات الإدارية هي:<sup>2</sup>

- توفير شروط كافية ومناسبة للعمل؛
- توفير بيئة مدعمة، تقل فيها عوائق الأداء إلى حد أدنى؛

<sup>1</sup> عبد المليك مزهود، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، نوفمبر، 2001، ص: 87.

<sup>2</sup> أمية صديقي، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2013، ص: 5-6.

- وبصفة عامة فإن المعوقات التي يتوقف عليها الأداء (العوامل) تتمثل في: الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، التهوية... الخ؛

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

مما لا شك في أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على الأداء بعضها داخلي والأخر خارجي والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر في الأداء ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى:

**1- العوامل الداخلية:** تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمدير (المسير) أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة أثارها الايجابية أو التقليل من أثارها السلبية.

- **العوامل التقنية:** تتمثل في مختف المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا، مواد المستخدمة في معالجة المعلومات أو الوظائف الفعلية؛

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛

- تصميم المؤسسة من حيث الورشات المخازن، التجهيزات والآلات؛

- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛

- مستويات الأسعار<sup>1</sup>.

- **الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار المرسوم الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد وعدد المجموعات الوظيفية وكذا عدد المستويات الإدارية وللمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم وأقسامهم، بالتالي فهي تتعلق بفلسفة المنظمات والسياسات والإجراءات والطرق الإدارية المستخدمة مع العاملين وتصميم أسلوب الإدارة التنظيمي، العدالة الوظيفية وتقدير الإدارة للحل المنجز.

- **الموارد البشرية:** وتتمثل في مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام الموارد البشرية في المؤسسة، وتصميم ما يلي:

- هيكل القوى العاملة؛

- نظام الاختيار والتعيين؛

<sup>1</sup> بريش السعيد، يحيوي نعيمة، "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة ورقلة، 22 - 23 نوفمبر، ص: 298.

- التدريب والتأهيل؛
  - نظام الأجور والمكافآت؛
  - نظام تقسيم الأداء<sup>1</sup>.
- 2- العوامل الخارجية:** هي مجموعة العوامل التي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها، ولكن يمكنها التكيف معها حتى لا تعود عليها بالسلب، ومن بين هذه العوامل ما يلي:
- **العوامل الاقتصادية:** وتشمل كل معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة اتجاهات الأجور، توفير الطاقة وتكلفتها... الخ.
  - **العوامل السياسية:** وتشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأمينات الحظر على نشاط على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.
  - **العوامل الاجتماعية:** وتشمل التركيبة السكانية، الأنماط الاستهلاكية، التوزيع الجغرافي، ومستوى التعليم... الخ.
  - **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات والاختراعات الجديدة وغيرها من المتغيرات التي تساهم في حل مشاكل العمل من خلال التقنيات الحديث.
  - **العوامل التشريعية والبيئية:** وتشمل القوانين الخاصة بتنظيم وعلاقة المؤسسة بالعاملين والقوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والقوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حنثي سمية، المرجع نفسه، ص: 57-58.

<sup>2</sup> محمد أكرم العدواني، العمل المؤسسي، دار بيت حرم للنشر والتوزيع، لبنان، 2000، الطبعة الأولى، ص: 203 - 204.

## المبحث الثاني: مؤشرات قياس الأداء

### المطلب الأول: الكفاءة والإنتاجية

**1- مفهوم الكفاءة:** ويقصد بمفهوم الكفاءة قدرة المؤسسة على العمل في اتجاه الموارد المتاحة غير مبددة في العملية الإنتاجية.

ترتبط الكفاءة بين المدخلات والناتج بمعنى آخر يمكن القول بأن الكفاءة تقيس:

- استخدام الموارد البشرية، المادية، المالية والفنية...إلخ؛

- أي مدى حسن أو الرشد في استخدام الموارد المتاحة.

وتعرف كذلك على أنها قدرة التحرك والعمل في محيط مهني معطى وتتمثل في المقاربة بين مهارات متحكم فيها، قدرات فردية كامنة و تنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفة معينه وهي شخصية مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل<sup>1</sup>.

**2- مميزات الكفاءة:** هناك أربعة محاور مميزة للكفاءة هي:

- ذات غاية: حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤاً إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

- مفهوم مجرد: الكفاءات غير مرئية، يتم تحديدها من خلال تحليل الأنشطة.

- الكفاءة المكتسبة: الفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين، فهو يكتسبها من خلال تدريب موجه.

- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية: مجموعة العناصر المكونة للكفاءات تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الفنية عبر الزمن<sup>2</sup>.

**3- مراحل قياس الكفاءة التنظيمية:** يمكن تأشير المراحل التي مر بها مفهوم الكفاءة التنظيمية كالآتي:

- قياس الأداء المالي: يقصد بها استخدام المؤشرات المالية، والتي يفترض أنها تعكس تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة، ومن هذه المؤشرات التي يتضمنها هذا المفهوم هي: نمو المبيعات، الربحية مثل العائد على الاستثمار والعائد على المبيعات.

- قياس الأداء المالي والتشغيلي: من أجل توسيع أدوات قياس كفاءة المنظمة، فقد أضيفت إلى مؤشرات الأداء المالي مؤشرات أخرى، فالمؤشرات التشغيلية تعتمد على مقاييس السوق أو المقاييس المعتمدة على القيمة تكون مناسبة أكثر من المقاييس المالية.

كما أنها قد استخدمت مقاييس مثل التكلفة التاريخية أو عائدات سوق الأسهم، وبتوسيع هذه المقاييس يمكن استخدام مقاييس مثل نسبة السوق للمنظمة إلى كلفة لاستبدال

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ، شابونية كريمة، "تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول: "تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 12-نوفمبر، 2015، ص: 114.

<sup>2</sup> رحيل أسيا، "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص: 10.

موجوداتها. على العموم فإن المؤشرات التشغيلية هي الحصاة السوقية، تقديم منتج جديد وجودة الإنتاج.

غير أن هناك عدة مشكلات محتملة تصاحب عملية استخدام المؤشرات الكمية في تقييم الأداء ومن أهمها ارتباط المؤشرات الكمية بأهداف قصيرة الأجل لا تتجاوز سنة واحدة، كما أن استخدام طرق محاسبية مختلفة تفضي على نتائج مختلفة، و لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريق أفضل في قياس كفاءة الأداء عن طريق قياس الرغبة في العمل، التعرف على درجة رضا الأفراد العاملين والروح المعنوية<sup>1</sup>.

#### 4- خصائص الكفاءات

تتميز الكفاءات بجملة من الخصائص نوجزها فيما يلي:

- الكفاءات تخص الأفراد أولاً قبل أن تخص المؤسسة التي ينتمي إليها؛
- الكفاءات تنظم للمعارف والمهارات وهي دالة لهدف وغاية معينة؛
- تنشأ الكفاءات نتيجة للتحفيز، فهو يؤثر أولاً على الديناميكية الفكرية للفرد: الفضول، الحاجة؛
- للفهم، التعلم، الحاجة إلى إثبات الذات... ثم يتحول هذا الشعور إلى رغبة ثم القدرة على سلوك مسلك معين وأخيراً الفعل ويتأتى باستعمال الفرد لكفاءاته من أجل تحقيق الأهداف؛
- تكتسب الكفاءات معنى من خلال سلوك الفرد وهي تتعلق بحالة معينة، ومختلف العناصر المكونة لها بصفة ديناميكية؛
- تنتج الكفاءات أيضاً من خلال احتكاك الفرد بمهمته ووظيفته وترافق تجنيد وتعبئة وتوليف بعض الموارد في العمل، وتكون مستندة إلى نتيجة منظورة؛
- تمثل الكفاءة بدورة الحياة تتخللها فترات للتعلم والفعالية ثم التدهور<sup>2</sup>.

#### الفرع الثاني: الإنتاجية

**1- مفهوم الإنتاجية:** هو قدرة المنظمة على زيادة حجم المخرجات عن طريق الاستخدام الفعال للموارد المتاحة كالمواد، رأس المال، العمالة، المعلومات أي المدخلات خلال فترة زمنية محددة<sup>3</sup>.

**2- العوامل المؤثرة في الإنتاجية:** تشمل كافة التغييرات البيئية الداخلية والخارجية، وكذلك جميع المتغيرات ذات الطابع التقني وغير التقني.

**العوامل الداخلية:** تتميز هذه العوامل بأنها تخص البيئة الداخلية للمؤسسة فهي تبرز في أقسام المؤسسة ومختلف فروعها كأنظمة الرقابة المستخدمة ونظام الحوافز والمكافآت. ويمكن تقسيم العوامل الداخلية إلى ثلاثة أنواع:

- عوامل مادية وتقنية؛

- عوامل تنظيمية؛

<sup>1</sup>كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص ص:318-319.

<sup>2</sup>رحيل آسيا، مرجع سبق ذكره، ص:10.

<sup>3</sup>مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص: 49.

- عوامل بشرية.

**العوامل المادية والتقنية:** ترتبط العوامل المادية والتقنية مباشرة بعنصر هام وفعال من العناصر المكونة لمدخلات العملية الإنتاجية وهو رأس المال المستعمل في مختلف مراحل الإنتاج والمؤثرة على مستوى الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

فمدخلات العملية الإنتاجية من مواد أولية وتجهيزات الإنتاج مثلا تؤثر مباشرة على مستوى الإنتاجية، حيث أنه كلما كانت نوعية المواد الأولية المستعملة جيدة ومطابقة مع متطلبات الإنتاج كلما انعكس ايجابا على مستوى الإنتاجية، والحصول على آلات حديثة.

**العوامل التنظيمية:** يعتبر العامل التنظيمي من العوامل الأساسية في العملية الإنتاجية، وهذا راجع إلى أنه بالرغم من توفير جميع المدخلات يبقى غير كاف ما لم يكون هناك تخطيط وتنظيم وتسيير العمليات يحول المدخلات إلى مخرجات، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

ويبرز الجانب التنظيمي في المؤسسة من خلال العديد من الإجراءات كتقسيم العمل والاعتماد على الطرق الحديثة ودراسة تغيرات السوق واستغلال الطاقة الإنتاجية وتحسين الجودة، كما أن على الإدارة توفير المناخ الملائم للعمال وذلك من أجل القيام بأعمالهم المطلوبة وتفعيل نظام الرقابة داخل المؤسسة<sup>1</sup>

**العوامل البشرية:** تختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم:

- التركيبة البشرية من حيث الجنس، السن ومستوى التأهيل للأفراد؛

- التوافق بين المؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة؛

- نظامي المكافآت والحوافز؛

- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين؛

- نوعية المعلومات<sup>2</sup>.

**العوامل الداخلية:** تعتبر هذه العوامل من العوامل الخارجة عن إدارة المؤسسة حيث أنه لا يمكن للإدارة السيطرة عليها لذلك تلجأ إلى التكيف معها ومن أهم العوامل الخارجية ما يلي:

**أهمية السوق:** نقصد بذلك الوضع الحالي في السوق والتنبؤات المستقبلية، ومقارنة الحصة السوقية للمؤسسة فإذا كان معدل نمو السوق الذي تعمل فيه المؤسسة متزايد، فإن ذلك عامل محفز على زيادة الطاقة الإنتاجية وإنتاجية المؤسسة، وذلك باللجوء إلى أساليب عديدة منها: تحفيز العامل، زيادة ساعات العمل، توسيع الاستثمار، شراء الآلات حديثة... الخ.

<sup>1</sup>بوعريوة الربيع، " تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة "، مذكرة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2006-2007، ص:81.

<sup>2</sup>عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص:94.



- **القوانين الضريبية:** على العموم تعتبر الضرائب من الوسائل غير المساعدة في تطوير وتحسين إنتاجية المؤسسة وذلك راجع إلى الزيادة في قيمة الضرائب أو ظهور أنواع جديدة من الضرائب يعرقل الزيادة في الاستثمار مما يعكس سلبيًا على إنتاجية المؤسسة.

**3- سلوك ورغبات المستهلك:** تقوم العديد من المؤسسات بدراسة سلوك ورغبات المستهلك وذلك من خلال تحديد الأسباب التي تجعل المستهلك يختار هذا المنتج دون غيره فتحدد الأسباب تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات المؤسسة وبالتالي فإن إنتاجيتها سوف تزيد<sup>1</sup>

- **طرق قياس إنتاجية العامل:** ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

1- قياس إنتاجية العامل في الساعة: ويحسب من خلال قسمة كمية الإنتاج التي تم تحقيقها خلال المدة المطلوب عنها القياس على ساعات عمل العمال خلال نفس المدة

قياس إنتاجية العامل في الساعة = كمية الإنتاج / إجمالي عدد ساعات العمل

تتميز هذه الطريقة ببساطتها وسهولة شرحها للعاملين عند محاسبتهم، غير إن استخدامها عليه بعض المآخذ أهمها ما يلي:

- يصلح استخدامها في المنشآت ذات الإنتاج النمطي، الذي له مواصفات واحدة وثابتة باستخدام آلات متساوية الكفاءة، وهذا ما يجعل نطاق استخدامها ضيق.

- قد يؤدي استخدام هذه الآلات فوق طاقتها، مما يؤثر على معدلات إهلاكها وبالتالي على المقدرة الإنتاجية للمنشأة في الأجل الطويل.

2- قيمة ناتج العمل في وحدة زمن مع تثبيت الأسعار: يتم قياس إنتاجية العامل بموجب هذه الطريقة عن طريق قسمة مجموع قيم المنتجات خلال فترة زمنية محددة على مجموع عدد ساعات العمل المستخدمة في إنتاج المنتجات، تتميز هذه الطريقة بالدقة وذلك في حالة كون الأسعار لم تتغير أي بقيت ثابتة، أما إذا تغيرت فإن الوضع سيختلف.

**3- طريقة القيمة المضافة بواسطة العامل في الساعة:** تقاس إنتاجية العامل بموجب هذه الطريقة، عن طريق القيمة المضافة خلال فترة زمنية محددة على عدد ساعات العمل في الفترة المحددة. وتحسب القيمة المضافة عن طريق طرح قيمة المستلزمات التي استخدمت في الإنتاج خلال الفترة الزمنية المحددة.

ويدخل في قيمة المستلزمات عناصر متعددة أهمها: تكلفة المواد وتكلفة الأجزاء نصف المصنعة المشتراة وتكلفة الخدمات مثل: الكهرباء، فوائد رأس المال، الإهلاكات... الخ.

ويدخل في قيمة المنتج العناصر الآتية: صافي المبيعات، الإيرادات من الخدمات قدمت للغير من خلال العمل المصنعي، قيمة مخلفات الإنتاج.

القيمة المضافة = قيمة الإنتاج - قيمة مستلزمات الإنتاج.

القيمة المضافة بواسطة العامل في الساعة = القيمة المضافة خلال فترة زمنية محددة / عدد ساعات العمل في الفترة المحددة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوعريوة الربيع، مرجع سبق ذكره، ص: 81 - 83.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص: 56 - 58.

### أهمية إنتاجية العمل

إن إنتاجية العمل هي محصلة لفاعلية العوامل الداخلية في العملية الإنتاجية كما أنها حصيلة للأنشطة الاجتماعية المتشابكة الأخرى والتي تشمل الأبحاث العلمية والتكنولوجية والإنسانية والإدارية ولعل الاهتمام بإنتاجية العمل ينطلق من أسباب عديدة أهمها:

- السهولة النسبية لقياس إنتاجية العمل، وذلك لتوفر البيانات الخاصة بالأيدي العاملة ومستويات العاملين، وساعات العمل؛

- الدور المزدوج للإنسان باعتبار هدفا للإنتاج أيضا وأداة شبيهة له؛

- إن عنصر العمل يلعب دورا هاما في تحديد إنتاجية رأس المال، ومن هنا فإن وسائل الإنتاج الأخرى (المواد رأس المال)، إنما تتأثر بكيفية تفاعل عنصر العمل معها، وهذا يعني أن إنتاجية العمل تعبر تعبيرا ضمنيا وشاملا على إنتاجية كافة عوامل الإنتاج الأخرى.

وأخيرا يمكن القول بأن الاهتمام بإنتاجية العمل دون سواها من عناصر الإنتاج إنما يرجع إلى العلاقة القائمة بين هذا المؤشر ومستوى معيشة العاملين والمجتمع ككل، إنما يتوقف أساسا على مدى التقدم والنمو الذي يصحب إنتاجية العمل في هذا المجتمع<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: الجودة والفاعلية

#### الفرع الأول: الجودة

**1- تعريف الجودة:** هي الأداء المتميز للمنتج والخدمة، ويعتمد البعض في تعريفهم على أساس المستخدم حيث يعرفها رجال التسويق على أنها تعني أداء أفضل، ويتعدى مفهوم الجودة المنتج ليشمل جودة الاتصال، جودة الخدمات، جودة الأفراد<sup>2</sup>.

وتعرف كذلك بأنها مجموعة الصفات للسلعة أم الخدمة التي تؤدي قدرتها على تحقيق الرغبات<sup>3</sup>.

**2- الجودة وتأثيراتها:** تتمثل دراسة الجودة في المداخل التالية: المنتج والمستهلك والمجتمع، ويتمثل تأثير الجودة من خلال تأثيرها على:

- أثر الجودة في تحسين الإنتاجية والربحية:

- يؤدي تحسين الجودة إلى زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات؛

- يؤدي تحسين الجودة إلى ارتفاع كفاءة العمليات وتقليل تكاليف التقييم الداخلي والخارجي وبالتالي زيادة الربحية؛

- أثر الجودة على رضا المستهلك:

- تحسين كفاءة استغلال الموارد وتحسين كفاءة العملية الإنتاجية وبالتالي تحسين المركز التنافسي وزيادة العائد؛

<sup>1</sup> بنية عمر، "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، شركة توزيع المواد البترولية - نفضل -"، منكرة ماجستير، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء INPS، 2005-2006، ص: 9.

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2009، ص: 15.

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص: 18.

### 3- أبعاد الجودة

أبعاد جودة السلعة: تمتلك السلعة ثمانية أبعاد

- الأداء: الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة؛

- المظهر: الخصائص المحسوسة للسلعة وشكلها والإحساس بها

- المعولية: قابلية العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة وفترة زمنية محددة؛

- المطابقة: التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد؛

- المتانة: الاستفادة الدائمة والشاملة من السلع؛

- القابلية للخدمة: إمكانية تصليحها أو تعديلها عند حصول مشكلة في استخدامها نتيجة مشكلة في تصنيعها.

أبعاد جودة الخدمة: وتتمثل في:

- الوقت: كم ينتظر كالمستهلك؛

- دقة التسليم: التسليم في الموعد؛

- التعامل: ترحيب العاملين بكل الزبائن؛

- التناسق: تسليم جميع الخدمات بنفس نمط الزبون؛

- الدقة: انجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة.

- الاستجابة: التفاعل بسرعة بين العاملين لحل المشاكل الغير متوقعة<sup>1</sup>.

### 4- الأيزو 9000 ISO

تعريف الأيزو: اختصار للمنظمة العالمية العالمية للمعايير أو المقاييس<sup>2</sup>.

ISO9000: هي عبارة عن سلسلة من المعايير أصدرتها المنظمة العالمية للمعايير سنة 1987 تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة التي تتبناها إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع حاجات ورغبات العملاء.

### مكونات الأيزو 9000:

المواصفة الخاصة بنظم الجودة التي تغطي مجالات: ISO9001

التصميم، التطوير الفحص، الاختيار، التركيب والخدمة، الإنتاج<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 24-31.

<sup>2</sup> سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 147.

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 93.

**ISO9002:** هذه المواصفة تغطي كل المجالات السابقة ما عدا التصميم والتطوير وخدمة ما بعد البيع، تنطبق في المؤسسة التي تعمل في الإنتاج، الفحص والاختيار والتركيب فقط.

**ISO9003:** تغطي هذه العملية عمليات الفحص النهائي والاختيار وهي محددة الاستعمال.

**ISO9004:** تتضمن التوجيهات والإرشادات اللازمة لإدارة الجودة وبيان عناصر نظام الجودة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: الفعالية

**1- تعريف الفعالية:** هي مؤشر لمدى تحقيق الأهداف ولذلك فهي تهتم بالأهداف التي تحددها المنظمة ومدى تحقيقها، بالإضافة إلى تحسين عملياتها الداخلية<sup>2</sup>.

كما تعرف بأنها المدى الذي بموجبه تعظم جميع أشكال العوائد الفعالة للمنظمة، أي أنها الأسلوب التي تستطيع من خلالها المنظمة تحقيق أهدافها<sup>3</sup>.

**2- مداخل فعالية المنظمة:** مرت الفعالية بعدة مراحل ومن أشهرها:

**- مدخل الأهداف:** أتت أولى محاولات تحديد الفعالية من حيث وصف النشاط فعالاً إذا نجح في تحقيق الهدف المحدد له وانطلق دعاة هذا المدخل لقياس الفعالية من افتراضين وهما: أن لكل منظمة غاية نهائية تسعى للوصول إليها. والثاني أنه بالإمكان تحديد الغاية النهائية لكل منظمة ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها.

**مدخل النظم:** لقد حدد مفهوم الفعالية بأنها قدرة المنظمة كنظام اجتماعي على تحقيق الأهداف المرجوة، وقد ركزت على الجوانب التالية قدرة المنظمة على تأمين المدخلات اللازمة لعملياتها ونشاطاتها، كفاءة عمليات الإنتاج ومرونة المنظمة في التكيف مع المتغيرات البيئية، الاستقرار والتوافق الداخلي، الإنتاجية، التطور الداخلي والروح المعنوية<sup>4</sup>.

**3- قياس الفعالية:** باعتبار الفعالية هي مدى تحقيق أهداف المؤسسة، فإنه لقياسها نستخدم ما يدعى بالموازنات التقديرية كونها تمثل خطة شاملة لجميع أوجه النشاط في المؤسسة. ويمكن تعريف الميزانية بأنها تقرير عن النتائج المتوقعة في شكل رقمي بالوحدات العينية (وحدات الإنتاج، وحدات المواد، ساعات العمل،... الخ)، فهو ما يعرف بالميزانية العينية، أو الميزانية المالية، فإعداد الموازنات من طرف الإدارة له أهداف عدة وظائف شتى نذكر منها إن الموازنات تعتبر أداة تخطيط وأداة رقابة.

ومما لا شك فيه، إن المؤسسات في نهاية كل دورة تشغيلية مهما كانت مدتها لا بد أن تتأكد من مستويات الأداء فيها، ولطالما كانت هذه الميزانيات التقديرية الوسيلة الأنجح في قياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية، ويعتبر تقييم الأداء أحد أهم المهام الرئيسية للموازنات.

<sup>1</sup> بوعريوة الربيع، مرجع سبق ذكره، ص:33.

<sup>2</sup> وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، الطبعة الثانية، ص:81.

<sup>3</sup> مؤيد الفضل، رضا صاحب أبو حمد، الاقتصاد الإداري، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص:223.

<sup>4</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 320-322.

إن عملية تقييم الأداء تشترط وجود معيار قائم يمكن على أساسه قياس الأداء بما ينطوي عليه من إنتاجية وفعالية، وفي غياب مثل هذه المعايير تبقى عملية تقييم الأداء عملية غير موضوعية تتوقف إلى حد كبير على الحكم الشرعي.

وبالتالي يمكن الاعتماد على الميزانيات التقديرية بالمؤسسة لقياس الفعالية بمقارنة الأهداف المخططة لما أنجز فعلا، فإذا كان المنجز قريبا جدا من المخطط نقول أن مستوى الفعالية جيدا أما إذا كان العكس فنقول إن الفعالية غير محققة، ولاستخدام الموازنات في هذا الشأن لا بد أن تكون دقيقة للغاية وتحدد الأهداف المستقبلية بدرجة تؤكد قبوله، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك عدم دقة البيانات والتقديرات التي تتضمنها الميزانية التقديرية سيجعل هذه الأخيرة تفقد فعاليتها في أداء المهام المنوطة، فإعداد ميزانيات دقيقة لا يمكن أن تتم إلا بتوفر بعض العناصر هي:

- توفر أساليب العملية والكمية؛

- توفر نظم المعلومات اللازمة؛

- توفر نظم معلومات محاسبية.

دون توفر هذه العناصر يسمح بإعداد موازنات تقديرية طويلة وعلى درجة أعلى من الدقة تعطي لهذه الموازنات فعالية في تحقيق الأهداف التي أعدت من أجلها<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: تقييم أداء العمال

**1- مفهوم تقييم الأداء:** تقييم أداء العمال يجب أن تكون مصاحبة لأي نشاط يمارسه الفرد، ويقصد بها الحصول على بيانات محددة. من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء الفرد بعمله، وتقدر مدى كفاءته الفنية والعلمية والعملية في أداء الواجبات المتعلقة بعمله الحاضر وفي المستقبل<sup>2</sup>.

### **2- أهداف عملية التقييم**

حسب بربر كامل تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:

- **هدف إداري:** وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية، الاستغناء.

- **هدف تطويري:** ذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها، بالإضافة إلى زيادة تحفيز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم<sup>3</sup>.

وهناك أهداف أخرى تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> بن يحي محمد، "أداء الأفراد وأثره على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الغدانة وتحويل المعدن غير الحديدية"، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - ، 2004-2005، ص: 27-29.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، أكرم أحدم الطويل، جمال محمد النعيمي، أساسيات التنظيم الصناعي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - ، 2013، ص: 272.

<sup>3</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 339.

- تحديد أو قياس أداء العامل: التقدير مكافأته ماديا أو أخلاقيا مقابل ما أسهم به في تحقيق أهداف المنظمة.

- تحقيق الحد الأمثل من الإنتاجية: وذلك باتخاذ أحد الأمرين أو كليهما معا:

- إعادة توزيع أو إعداد العاملين لتحسين أدائهم عن طريق نقلهم، تدريبهم أو إرشادهم إلى ما يجب عليهم أن يؤديه في المستقبل؛

- إبعاد غير الأكفاء من العاملين: إذا ثبت عدم جدوى نقلهم أو تدريبهم أو تطوير أدائهم.

- القيام بالأبحاث الخاصة بالتقويم: من أجل الوصول به إلى مستوى عال من الصلاحية والثقة في نتائجه. وعلى المنظمة أن تستخدم السوابق السابقة في عمليات التقويم والأخطاء التي شابت هذه العمليات، وكذا الأبحاث التي أجريت في المنظمات الأخرى واتخاذها مادة لهذه الأبحاث<sup>1</sup>.

### 3- خطوات تقييم الأداء

- تحديد متطلبات التقييم وأهدافه: يجب أن تحدد إدارة الموارد البشرية هدفها تقييم أداء العاملين، وهذا يتطلب تجزئة أداء الموظفين إلى أجزاء محددة حتى تستطيع الإدارة أن تخصص من المعايير ما يمكن أن يقيس هذه الأجزاء، ويمكن استخلاص هذه الأجزاء أو العناصر من نموذج وصف الوظيفة وقد تتدرج هذه العناصر في عدة تقسيمات مثل نوعية العمل المنجز، مدى التعاون مع الآخرين...إلخ، وفي بعض الأحيان يتم تصميم نموذج التقييم وفقا لكل مجموعة من الوظائف المشابهة.

فإن إدارة الموارد البشرية على أن تحدد بشكل دقيق ومنذ البداية العناصر المطلوب قياسها ومدى ارتباطها بالأهداف الأساسية للمنظمة، ولا بد أن تقوم الإدارة بتوضيح هذه العوامل للمشرفين والعاملين على السواء<sup>2</sup>.

- التقييم المستمر: أثناء فترة التقييم، يجب على المدير أن يكون على دراية بأداء كل الموظف وذلك من خلال الملاحظة الشخصية، كلما أمكن ذلك، وبحساب النتائج من الآخرين الذين يتعاملون مع الموظف بصورة متكررة كما يجب على المدير أن يراقب التقدم اتجاه تحقيق الأهداف الموضوعية سابقا ويوفر التغذية المرتدة حتى يمكن توضيح أو تطوير أو تعديل الأهداف وأسس المساءلة لتصحيح.

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن -، 2011، ص.ص: 117-118.  
<sup>2</sup> محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة الإسكندرية، 2014-2015، ص.ص: 248-249.

الموظف لتأدية مهمة رئيسية مسندة إليه أو بعد انجاز المهمة مباشرة يساعد على تطوير أداء الفرد باستمرار<sup>1</sup>.

- **وضع معايير للمقارنة:** الهدف من تقييم الأداء هو قياس التزام الموظف بمتطلبات العمل، وهذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقاً في شكل معايير كمية، نوعية، زمنية، وقياس سلوك الموظف وأدائه في العمل على ضوء هذه المعايير بعيداً عن التحيز الشخصي أو الانفعالي للرئيس<sup>2</sup>.

- **استكمال استمارة تقييم الأداء:** يجب على الإدارة أن تضمن نفس معايير القياس لتطبق على كل الموظفين الذين يؤدون نفس العمل. وقبل القيام باستكمال استمارة تقييم الأداء، يجب على المدير مراجعة ملخص الملاحظات بالنسبة لكل موظف حتى ينعش ذاكرتها ويتأكد أن كل المساءلات ذات الصلة قد تم تسجيلها. وعندئذ يجب على المدير أن يسلم كل موظف نسخة من استمارة التقييم الكاملة مع دعوة الموظف إلى إضافة أية معلومات ذات فائدة بالنسبة للتقييم الدقيق للأداء، ويجب أن يطلب من الموظف إعادة هذه النسخة في الموعد المحدد حتى يمكن للمدير أن يأخذ هذه المعلومات باعتباره قبل المناقشة الرسمية لتقييم الأداء.

- **مناقشة نتائج التقييم :** يجب أن يلتقي المدير والموظف بهدف مناقشة منهجية لتقييم الأداء وفي هذا الوقت سوف تركز المناقشة على نموذج تقييم الأداء وبعد المناقشة على كل من الطرفين التوقيع على نموذج والذي يتحول عندئذ إلى جزء من ملف الأفراد الخاص بالموظف.

- **إدارة مناقشة المرتب بعد الإخطار بالموافقة النهائية على التوصية بالمرتب:** يستوجب الأمر أن يقوم المدير بمناقشة تطور المرتب مع الموظفين<sup>3</sup>.

#### 4- طرق تقييم الأداء

##### 1- الطرق التقليدية

- **طريقة الصفات أو السمات:** ويتم وفقاً لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين. يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي... الخ وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في انجاز أداء العامل؛

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - ، 2013، ص: 384.

<sup>2</sup> محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 248.

<sup>3</sup> نجم عبدالله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص: 384-386.



- إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية تميزها عن الدرجة التي تليها مثلاً، ممتاز، جيد جداً، مقبول، ضعيف؛
- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي وضعها؛
- يتم وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده بغرض لتقييم الأداء ويطلق عليه نموذج تقييم الأداء؛
- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في تقييم المكان المخصص لها أسفل النموذج؛
- يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يتم من خلالها تحديد المستوى لتقييمي للموظف؛
- يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقاً<sup>1</sup>.

#### - عوامل متصلة بإنتاج العامل

- درجة المعرفة بالعمل ومطالبه... أي درجة الإلمام بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية الأداء؛
- كمية الإنتاج... كمية إنتاج الفرد في ظل ظروف العمل المتاحة؛
- جودة الإنتاج... مدى الإتقان للعمل وسلامة الإنتاج مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي، ظروف العمل والإمكانيات المتاحة.

#### - قدرات العامل

- القدرة على إدخال التحسينات والأفكار النافعة ومواجهة المشاكل التي تواجهه في حدود الإمكانيات المتاحة؛
- القدرة على الإشراف والتنظيم... قدرة الرئيس على تنظيم العمل بالوحدة التي يرأسها من خلال تطبيق خطة مدروسة، ومدى قدرته على توجيه وتدريب ومتابعة مرؤوسيه وتوزيع العمل عليهم بما يتفق و إمكانياتهم لتحقيق أفضل النتائج؛
- إمكانية التقدم... قدرة المقيم على الاكتساب والتقدم في عمله.

#### - مدى الاستفادة من التدريب

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن - ، 2007، ص ص: 154-156.



- المقيم الذي أتيحت له فرصة التدريب يقيس مدى الاستفادة من هذه البرامج التدريبية و تطبيقها في العمل<sup>1</sup>.

**1- الاختيار الإلزامي:** تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الموضوعية والعدالة في تقويم الأداء و بموجبها يتم جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف لوظيفته وتقسّم إلى مجموعات حيث تضم كل مجموعة ثنائيتين، وكل ثنائية فيها عبارتان. الأولى تصف النواحي الحسنة في التوظيف، والأخرى تصف النواحي السيئة فيه ومثال على ذلك:

- سريع الفهم؛

- سريع البديهة؛

- انكال يعتمد على شخص آخر لانجاز واجبات ومسؤوليات وظيفته؛

- لا يميل إلى التعاون مع زملائه لانجاز واجبات ومسؤوليات وظيفته.

وتتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقويم، لا يعرف عند اختيار للصفات مدى أهمية كل منها، وهل اختياره في مصلحة الموظف أم لا؟ كما أنها تتميز باختيار المقوم على دراسة أداء الموظف بشكل دقيق وإجراء أحكام تحليلية للعبارات لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك و صفات الموظف.

**2- قوائم المراجعة:** تعتمد هذه الطريقة بشكل رئيسي على دراسة كل نوع من الوظائف وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الجيد للعمل، وليس ثمة عدد محدد لهذه الأسئلة بل إن عددها يتحدد وفق نوع الوظيفة وماهيتها وطبيعتها ومن الضروري تحديد قيم عددية متفاوتة للصفات أو للأسئلة حسب أهمية كل منها للوظيفة وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها احد سوى الإدارة تم يطلب من المقوم الإجابة عن هذه الأسئلة ب "نعم" أو "لا" على حسب ما يراه منطبقاً على الموظف المراد تقويم أدائه، وبعد الانتهاء من الإجابة تجمع الدرجات التي تحصل عليها الموظف وتحول إلى قيمة وصفية تعبر عن أدائه.

**3- الوقائع الحرجة:** تعد هذه الطريقة من أحدث طرق تقويم الأداء، إذ يتم بموجبها جمع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تؤثر في أداء الموظف ويطلب من المقوم بملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليحدد أي من هذه الوقائع حدثت خلال تأديتهم واجبات ومسؤوليات وظائفهم، وبعد الانتهاء من ذلك تقوم الإدارة بتقويم أداء الموظف.

**4- الإدارة بالأهداف:** تعد الإدارة بالأهداف طريقة من الطرق تقويم الأداء من أهم خطواتها ما يلي:

- قيام المدير بوضع تصوره للأهداف التي يجب أن تتحقق؛

- نقل التصور إلى المرؤوسين الموظف المعني لتمكنه من وضع تصورات وخطته ووسائله لتحقيق الأهداف المسطرة التي وضعها المدير؛

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عثماني، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة - مصر - ، 2014، ص ص:193-194.

- مناقشة الرئيس للمرؤوسين لتصوراته؛
- إقرار خطة نهائية لانجاز الهدف مع تحديد الوسائل والإجراءات ومعايير القياس؛
- تنفيذ المرؤوسين للخطة؛
- إعطاء التوجهات الضرورية للمرؤوسين<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>نادر أبو الشيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013، الطبعة الثانية، ص ص: 353 - 359.

## المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية والأداء

### المطلب الأول: فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

إن منظمات الأعمال هي المستفيد الأول جراء تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال ما تدره هذه الأخيرة من فوائد ويمكن تلخيصها فيما يلي :

- **تحسين الأداء المالي:** إن تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية سيكون مؤثرا من الناحية المالية فهناك ارتباط حقيقي بين ممارسة النشاطات التجارية المسؤولة أخلاقيا وبين الأداء المالي الجيد للمؤسسات<sup>1</sup>.

- تحسين صورة منظمة الأعمال و زيادة مبيعاتها؛

- ارتفاع قيمة أسهم المنظمة مما يعود ذلك على المساهمين<sup>2</sup>.

- **تحسين فرص الحصول على رؤوس الأموال:** إن المؤسسات التي تشعر بالمسؤولية اتجاه مجتمعها تستطيع جذب المزيد من رؤوس الأموال والتقليل من التكاليف الإجمالية للإقراض<sup>3</sup>.

فأصبحت قرارات إقراض البنوك وقرارات الشراء للمستهلكين و توجهات الاستثمار لحملة الأسهم و التأمينات مبنية أساسا في الوقت الراهن على أداء المؤسسة الاجتماعي و البيئي، لأن هذه الأخيرة تعد في حقيقة الأمر إستراتيجية استثمار حقيقي، باعتبار معيار الأداء الاجتماعي للمنظمة أحد أهم المعايير التي تعمل على جذب المستثمرين للمساهمة في استثمارات المنظمة الحالية أو المستقبلية، كما يؤثر السلوك الاجتماعي لمنظمة الأعمال على سوق أسهمها وهذا ما بينته أحد الدراسات من جامعة بوسطن أنه يوجد ارتباط ايجابي بين سعر أسهم المؤسسة وبين المسؤولية الاجتماعية حيث أوضحت الدراسة أن المنظمات التي كان لها اهتمام بالمسؤولية الاجتماعية حيث أوضحت الدراسة أن المنظمات التي كان لها اهتمام بالمسؤولية حققت فارقا في أسعار أسهمها بنسبة 5% عن تلك التي لم يكن لديها اهتمام بهذا الجانب<sup>4</sup>.

ومن ناحية أخرى فإن عدم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في جانبها البيئي في العصر الحالي سيعرض المنظمة في حد ذاتها للمقاطعة من قبل أصحاب المصالح حيث أثبتت الدراسات أن 88% من المصارف الأمريكية غيرت من إجراءات إقراض الأموال لبعض المنظمات التي يحتمل إن تسبب ضررا بيئيا في المستقبل، وكذلك الحال بالنسبة لشركات التأمين التي بدأت تدرك ضرورة التوفيق بين سياسات المنظمة مع القوانين والتشريعات الصادرة من الجهات

ذات العلاقة بحماية البيئة والتقارير الحكومية حول الأداء البيئي لتلك المنظمة، كما إن تبني المسؤولية الاجتماعية في شقها البيئي يدر على المنظمة الكثير من الفوائد أهمها: خفض التكاليف، وتقليل الضغوطات و جذب المستثمرين<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>خويلدات صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 70.

<sup>2</sup>طارق راشي، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

<sup>3</sup>خويلدات صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

<sup>4</sup>طارق راشي، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

<sup>5</sup>المرجع نفسه، ص: 15.

- **ولاء و إنتاجية اكبر للعاملين:** لقد أدت السياسات المسؤولة اجتماعيا ومبادراتها الرفيعة بالعمال إلى تحسين إنتاجية المستخدمين<sup>1</sup>.

- إن المسؤولية الاجتماعية تمثل تجاوب فعال مع التغيرات الحاصلة في حاجات العاملين و المجتمع، لينعكس هذا التجاوب بعلاقات ايجابية ترفع من مستويات الأداء و تحقيق مردود مالي أفضل و عليه فان للمسؤولية الاجتماعية دور في تعزيز مكانة المنظمة داخل المجتمع الذي تنشط فيه، فتحملها لعدة تكاليف نتيجة هذه المسؤولية بعد الاستثمار طويل الأجل يؤثر في سمعتها و قيمتها السوقية مستقبلا؛

- إن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من شأنه أن يعمل على تحسين مناخ العمل السائد من خلال بعث روح التعاون و الترابط بين مختلف الأطراف داخل المنظمة؛

- تعزيز ولاء الموظفين وروحهم المعنوية، وتحسين سلامة وصحة العاملين والاهتمام بحقوقهم المختلفة<sup>2</sup>.

ونجد من بين هذه الدراسات نجد جامعة هارفارد فقد قامت بصورة متكررة بإجراء دراسة مقارنة للشركات حيث أظهرت أن تلك التي تولي اهتمام متوازن بمختلف فئات المستفيدين قد حققت معدلات نمو اكبر بأربع مرات من تلك التي حضرت اهتماما بالمساهمين و بالمثل فقد حققت معدلات نمو في التوظيف بلغ ثمانية مرات أعلى من الشركات التي ركزت على المساهمين فقط، وبالمثل فقد حققت معدلات نمو في التوظيف بلغ ثمانية مرات أعلى من المؤسسات التي ركزت على المساهمين<sup>3</sup>.

- **رضا المالي للمستهلكين:** مع تعاظم تأثير الأعمال وازدياد تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها في الوقت الحاضر، فإن المستهلكين باتوا اقرب على تميز المؤسسات ذات السمعة الجيدة في مجال المسؤولية الاجتماعية<sup>4</sup>.

- تعزيز سمعة المنظمة و تحقيق ثقة اكبر للجمهور بتعزيز الأداء الاجتماعي للمنظمة وتحسينه؛

- تحسين وتنظيم العلاقة مع الأطراف المعنية؛

- منع أو الحد من الصراعات المحتملة مع المستهلكين بشأن المنتجات أو الخدمات؛

- تحسين صورة منظمة الأعمال وخاصة لدى العملاء إذ اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمنظمة اتجاها كافة الأطراف ذات المصلحة، مما يزيد من مصداقيتها وزيادة الإقبال عليها وبالتالي زيادة الدخل والأرباح<sup>5</sup>.

- **انخفاض مخاطر و تكاليف التجارة:** إن المشاركة في برامج المسؤولية الاجتماعية والجهود المبذولة لتحسين الأوضاع البيئية من شأنه تخفيض حجم الغرامات وتخفيض الأحكام الصادرة ضد المؤسسات حيث أن المؤسسات التي تتعرض لغرامات نتيجة رفع دعوى قضائية ضدها

<sup>1</sup> هاني الحوراني، "حاکمية المؤسسات ومسؤولياتها الاجتماعية في ضوء مستجدات الأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة"، المؤتمر الثاني: "لمواطنة المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية"، أيام 24-25 نوفمبر 2009، ص:25.

<sup>2</sup> طارق راشي، مرجع سبق ذكره، ص:14-15.

<sup>3</sup> ضيافي نوال، مرجع سبق ذكره، ص:37.

<sup>4</sup> خويلدات صالح، مرجع سبق ذكره، ص:71.

<sup>5</sup> طارق راشي، مرجع سبق ذكره، ص:15-16.

يمكنها تخفيض الغرامات إلى حد كبير إذا أظهرت أنها تقوم بجهود مشتركة لتجنب المشاكل التي عرضتها لهذه الغرامات<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى ذلك، تحمل مقاربة المسؤولية عند الالتزام بها من طرف من منظمات الأعمال في طياتها مجموعة الاعتبارات الايجابية بالنسبة للدولة والمجتمع .

### الفرع الأول: بالنسبة للدولة

إن قيام منظمات الأعمال بمسؤولياتها الاجتماعية سيؤدي إلى حصول الدولة جراء ذلك إلى مزايا تتلخص فيما يلي:

- تحقيق الأعباء التي تتحملها الدولة على سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى؛

- يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي منظمات الأعمال بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية؛

- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة نفسها متفرغة لها، وذلك لإزاحة بعض الأعباء التي كانت على عاتقها<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: بالنسبة للمجتمع

- **التوظيف:** إن دور المؤسسات كجهات مستخدمة يعد من أهم مصادر التنمية الاقتصادية فالمؤسسات تقوم بتوظيف الأفراد بصورة مباشرة من خلال تعيين موظفين دائمين بموجب عقود، وقيامها بعدم التمييز بين العمال فيما يتعلق بالأجور والمعاملة، وهذا يدل على مراعاة المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية.

- **تحديد مواقع المرافق والإدارات:** تساعد عملية اختيار المؤسسة المستثمرة لقواعد مواقعها التشغيلية في دفع اقتصاد المنطقة من خلال إيراد الضرائب وتوفير فرص العمل للشباب وتعزيز جهود التنمية المحلية من خلال بناء المدارس والمستشفيات<sup>3</sup>.

وهناك فوائد أخرى تتمثل في:

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع وفئاته؛

- زيادة العدالة الاجتماعية وتطور حالة الاستقرار الاجتماعي؛

- تقليل نسبة التلوث البيئي الحاصل والمؤثر على صحة ورفاهية المجتمع؛

- تحسين نوعية حياة المجتمع من الناحية المادية والثقافية؛

- زيادة الوعي بأهمية الاندماج بين المنظمات ومختلف الفئات ذات المصالح؛

- تحسين التنمية من خلال زيادة الوعي، وهذا ماساهم في الاستقرار السياسي؛

<sup>1</sup>ضيافي نوال، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

<sup>2</sup>طارق راشي، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

<sup>3</sup>ضيافي نوال، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

- زيادة الترابط الاجتماعي وتقليل الفساد المالي والإداري والسياسي، نتيجة لارتباط المسؤولية الاجتماعية بمفاهيم الشفافية وتقليل السرية والعمل<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: البعد الاجتماعي وأداء العمال

### الفرع الأول: التدريب

**1- تعريف التدريب:** هو منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية كما يرى البعض انه العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات أو القدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء العمال معين أو بلوغ هدف محدد<sup>2</sup>.

### **2- خطة التدريب**

وتشمل الخطة العامة للتدريب تحديد العناصر الفرعية التالية:

- الأفكار الأساسية والفلسفة العامة للشركة المطلوب تحقيقها من وراء تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب فمثلا تعتبر بعض الشركات إن أفضل استثمار من حيث العائد هو الاستثمار في الموارد البشرية وبالتالي تهتم هذه الشركات بوضع موازنات تخطيطية بمبالغ ضخمة لتحقيق هذا الغرض، أما الشركات الأخرى فتعتبر الموارد البشرية وسيلة لتحقيق أقصى ربح لأصحاب العمل(مثال المدارس الخاصة الآن وأسلوب معاملة المدرسين حيث تدفع ادني الأجور ويعامل المدرسون أسوأ معاملة) وبالتالي لا داعي للتدريب والتنمية؛

- استراتيجيات التدريب (أي أحسن وسيلة لتحقيق الهدف من الإنفاق على التدريب) هل مثلا يتم تدريب الموارد البشرية في الشركة بمراكز التدريب أم بداخل الشركة؟ وهل يفضل التدريب في القطاع الخاص أم بالمؤسسات الحكومية للتدريب؟ وهل يتم التدريب على مدار العام أم خلال فترات محدودة في السنة؟

- إجراءات وخطوات التدريب أو ما سمي بالتكتيك التدريبي؛

-إعداد الميزانية التقديرية للإنفاق على التدريب وكذلك المنح والمعونات الحكومية والخارجية ومن الصناعة والمؤسسات الدولية مثل منظمة العمل الدولية ومنظمة العمل العربية ومنظمة التنمية الإدارية التابعة للأمم المتحدة ومركز الشركات متعددة الجنسيات بالأمم المتحدة في نيويورك والجامعات المهمة بالتدريب في الداخل والخارج، ويجب أن تشمل بنود الموازنة التقديرية للتدريب؛

-إعداد جدول زمني (خريطة الفترات الزمنية-شهرية أو ربع سنوية) وموقع كل برنامج تدريبي في الجدول المالي، ويستخدم في ذلك خريطة الأعمدة (المعروف بخريطة جانيت، مهندس اسمه جانيت)؛

- تحديد المسؤوليات عن تنفيذ البرامج التدريبية،المدرّبون وأخصائيو التدريب ومكان التدريب في الشركة أو في فندق أو في مركز التدريب<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>طارق راشي، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

<sup>2</sup>خضير كاظم حمود، ياسين كاتب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن ، 2007-2011، الطبعة الرابعة، ص:125.

<sup>3</sup>زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص ص: 255-256.

### 3- أهداف التدريب

إن الأهداف التي يتوخى النشاط التدريبي بلوغها تستند أساسا على إزالة الضعف أو القصور في أداء وسلوك الأفراد سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي أو المرتقب ولذلك فإن تحقيق هذا الهدف الرئيسي يتطلب السعي للتصدي إلى الأهداف الفرعية التالية:

- اكتساب الأفراد المتدربين بالمهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعملية التي تنقصهم لاسيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الإنساني عموما، إذ انه مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير إن يرتكن إليها بصورة مستمرة.
- اكتساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات التي يعملون بها سواء كانت إنتاجية أو خدمية؛
- تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات لاسيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار؛
- تطوير الطاقات الفردية والجماعية للمتدربين من خلال تمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب الهادفة للتطوير<sup>1</sup>.

### 4- أنواع التدريب

يقسم التدريب وفقا لمرحلتين أساسيتين:

- **التدريب في المراحل الأولى من التوظيف:** وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة وعادة ما يتم خلال الأيام والأسابيع الأولى من التعيين وينقسم إلى:
- التوجيه العام:** ويهدف إلى تعريف الموظف الجديد بقواعد العمل وأهدافه و مسؤوليات المنشأة التي يعمل بها وعن مكانه في الهيكل العام للمنشأة كما يتضمن إجابة عن كل استفساراته.
- التدريب التخصصي الابتدائي:** ويتضمن واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها.
- التدريب أثناء الخدمة:** وهو التدريب الذي يحصل عليه الموظف بطريقة مباشرة من خلال التوجيه المستمر من الرؤساء أثناء تأدية العمل.
- **التدريب في المراحل المتقدمة من العمل:** وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد طوال حياته الوظيفية وينقسم إلى:
- التدريب بغرض تطبيق النظم الحديثة:** ويهدف هذا التدريب إضافة معلومات جديدة في التخصص الذي يمارسه الموظف ونظرا لضرورة مواكبة التطور العلمي والتقني لا بد من إجراء تدريب ليرفع من كفاءة الموظف بهدف إجراء بعض التغييرات والتجديدات الأساسية لتطوير العمل.

<sup>1</sup>محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص:175-176.

-التدريب بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى: وهذا التدريب الذي يلزم إعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة خاصة في حالة الترقى أو النقل لوظيفة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: التحفيز

#### 1- التعريف

يطلق اصطلاح التحفيز على مجموعة الوسائل و الخطط التي من شأنها إثارة المزيد من اهتمام العامل بالإنتاج كما ونوعا بهدف تحقيق أهداف المؤسسة و إشباع حاجات الأفراد وذاتهم<sup>2</sup>.

2-أنواع الحوافز: تصنف الحوافز إلى صنفين هما الحوافز الايجابية والحوافز السلبية وهي على النحو التالي:

1-2- الحوافز الايجابية: وهي الحوافز التي تستخدم كمنشآت أو ممارسات إدارية تهدف إلى تنمية الإبداع والتجديد وتنقسم إلى:

-الحوافز المادية: هي التي تعتمد على المنح المادية كالنقود أو التقاسم في الإرباح وزيادة الأجر والمكافآت

- الحوافز المعنوية: وهي الحوافز التي تتجاوز النواحي المادية وتشمل على احترام العاملين والاعتراف بجهودهم وشهادات الشكر والتقدير والترقية والترفيه والمنافسة في ممارسة السياسات ووضع القرار ووضع الأهداف والبرامج المراد تنفيذها وتفويض الصلاحيات.

2-2 الحوافز السلبية: وهي الممارسات التي تستخدمها الإدارات لردع الأفراد المهملين في أدائهم الوظيفي أو المخالفين لأنظمة وقوانين العمل وينقسم إلى:

-الحوافز المادية: وتتمثل في حسم في الراتب وتنزيل درجة الموظف والتوقيف عن العمل لفترة مؤقتة.

- الحوافز المعنوية: توجيه الانذارات ولفت النظر والتنبيه والحرمان من المشاركة وكذلك الحرمان من نشر أسماء الأفراد على لوحة الشرف والتكريم<sup>3</sup>.

3- وسائل لتشجيع التحفيز: يحتاج التحفيز إلى وضع مجموعة من الوسائل لتشجيع منها:

- معالجة العمل الروتيني للموظف بالإضافة لروح المرح والانشراح إليه؛

- تشجيع روح تحمل المسؤولية؛

- إعطاء فرض للأكفاء للقيادة؛

- تشجيع العمل الجماعي والفردى؛

<sup>1</sup>الرحمان نسيمية، "نظام الحوافز وتأثيرها على أداء الفرد داخل المؤسسة"، مذكرة ماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة، 2009-2010، ص:32.

<sup>2</sup>عائف لطفي حضاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الحامد لنشر والتوزيع، عمان - الأردن - 2014، 2015، ص:93-94.

<sup>3</sup>محمد الكردخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان - الأردن - 2014، ص:204.



- اثر روح التحدي لدى التوظف في عمله؛
- إضافة التشجيع والإعجاب بالأعمال المقدمة؛
- تطوير نظام كفى وعادل لتقييم الموظفين؛
- التعلم من التجارب الشخصية واستخدامها في معالجة الأخطاء الشائعة<sup>1</sup>.

#### 4- نظريات التحفيز

لقد استحوذت الحوافز والتحفيز على اهتمام الكثير من المختصين بعلم النفس والإدارة الذين وضعوا العديد من النظريات التي تناولت هذه الظاهرة بالشرح والتفسير، إذ ساهمت هذه النظريات بشكل واسع في مساعدة المدراء والعاملين في شتى المنظمات وبيان مستوياتهم التنظيمية على معرفة دوافع وحاجات الأفراد المتباينة بهدف وضع سياسات تحفيز ملائمة وفيما يلي شرح مبسط لأهم هذه النظريات:

#### - نظرية تدرج الحاجات

تعد نظرية تدرج الحاجات التي وضعها (أبراهام ماسلو) من أقدم النماذج التي فسرت الدافعية لدى الأفراد إذ تقوم هذه النظرية على أساس انه يمكن تقسيم حاجات الأفراد إلى خمسة مستويات رتبت بشكل مندرج بحسب أهميتها للفرد، ووفقا لنظرية (ماسلو) فانه لا يمكن التعبير عن جميع الحاجات التي يشعر بها الفرد مرة واحدة، إذ أن هناك أسباقيات في شعور الفرد بهذه الاحتياجات.

#### - نظرية العاملين أو العنصريين

لقد قام هزبرك وعدد من زملائه بوضع نموذج آخر للتحفيز يعتمد على فكرة تقسيم العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو الأداء والانجاز بشكل إرادي إلى مجموعتين من العوامل اسمها بالعوامل المحفزة والعوامل الوقائية إذ أجرى مع زملائه عدد من المقابلات واللقاءات مع العاملين لتحديد الظروف التي تؤدي إلى خلق شعور ايجابي قوي أو سلبي لدى العاملين تجاه المهام والأعمال التي يكلفون بها وكانت النتيجة التي حصلوا عليها هي أن العاملين حددوا أنواعا متباينة من العوامل التي تكسبهم شعورا ايجابيا أو سلبيا، مثال ذلك أن التقدير والاحترام يؤدي إلى حالة من الشعور بالرضا لدى الفرد، لكن عدم التقدير والاحترام يؤدي إلى حالة عدم الرضا.

#### - نظرية التوقع

لقد ثبتت هذه النظرية مدخلا مغايرا للمدخل الذي سارت عليه النظريات التي سبقتها إذ اعتمدت على فكرة تباين الناس فينوع وطريقة الاستجابة للمؤثرات الداخلية والخارجية التي توجه سلوكهم من خلال دفعهم وتحفيزهم ولذلك يصعب وضعهم في مجموعة واحدة بسبب اعتماد ذلك على جملة أمور منها :

- حاجات الفرد، والموقف الذي يحيط به ونوع القيادة وسلوك القائم والعائد المتوقع من سلوك أو أداء معين. أن هذه النظرية التي وضعها (فروم) وطورها (ليمان بورتير) وادوارد لوكر

<sup>1</sup>نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص:337.

بعد ذلك تعد هذه النظرية من النظريات التي لاقت قبولا واسعا أدانها اعتبرت الحافز ما هو إلا نتيجة للعائد الذي يبحث عنه شخص ما.

### - نظرية مكافأة الأداء

يمكن القول أن جميع النظريات التحفيز التي تسبق ذكرها تتضمن جوانب قوة وجوانب ضعف ومما يأخذ عليها تغدر استخدامها لتفسير ظاهرة التحفيز بشكل كامل أما مكافأة الأداء التي نحن بصددتها فأنها جمعت جوانب القوة لبعض من هذه النظريات<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: الترقية

#### 1- تعريفها

تعرف الترقية بأنها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على واجبات ومسؤوليات وسلطات أكبر وأكثر صعوبة من واجباته ومسؤولياته وسلطاته في الوظيفة الحالية (قبل الترقية) كما أنها عادة قد ترتبط بزيادة في الرواتب أو الأجر أو أنها تنقل الشخص من وظيفة إلى وظيفة أو درجة أخرى يتطلب القيام بها وتحمل الواجبات والمسؤوليات الأكبر على أن يقبل الموظف هذا النقل ويدركه بأنه يحمل معنى التقدير من جانب المنظمة لجهوده أو لطول مدة خدمته.

قد يستخدم في منظمة ما مصطلح "الترقية" كمرادف لمصطلح "الترقية" وقد يعنيان شيئين مختلفين، فإذا كانت الترقية تعني إسناد وظيفة جديدة إلى الشخص تختلف في طبيعتها وواجباتها ومسؤولياتها عن الوظيفة الحالية فإن الترقية قد لا يترتب عليه تغيير في طبيعة ونطاق المسؤوليات الوظيفية للشخص لكن تترتب عليه زيادة في راتبه أو أجره فحسب.

#### 2- أسس الترقية: تتم الترقية وفقا لأمريين أساسيين:

- **معيار الأقدمية:** بموجب معيار Seniority System يكون للموظف الأقدم في الوظيفية الأولوية في الترقية على أي موظف آخر حديث التعيين في الوظيفة فإذا شغرت وظيفة محاسب رئيسي فإن أولوية الترقية تكون للمحاسب الذي قضى وقت أطول في الوظيفة تكسبه خبرة أعمق في نفس المجال.

لكن المشكلة التي تقابل الإدارة وفق هذا المعيار هو هل المقصود بالأقدمية في الوظيفة نفسها أو في المنظمة ككل من حيث تاريخ التعيين فإذا كان لدى الموظف (أ) سنة واحدة خبرة في الوظيفة كمحاسب وتعيينه في المنظمة كان منذ 9 سنوات أما الموظف (ب) فكانت خبرته في الوظيفة الحالية كمحاسب 3 سنوات وقد عمل في هذه الوظيفة ومازال يعمل منذ التحاقه بالمنظمة، فمن هو الأحق في الترقية.

ومن أهم إيجابيات هذا المعيار انه بسيط وواضح ويصلح للوظائف التي لا تتطلب مهارات وخبرات عالية إلا أن لهذا المعيار سلبيات منها تجاهله لأهمية المؤهلات العلمية والمهارات الفكرية والأداء والتميز وبالتالي فقد يؤثر على إبداعات العاملين وطماحاتهم وتثبيت معنوياتهم وكذلك هذا المعيار لا يصلح في المستويات الإدارية العليا التي تتطلب مهارات شخصية وقدرات معينة على الإشراف والتخطيط والتنظيم .

<sup>1</sup>نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص: 341-345.

- **معيار الكفاءة :** تتم الترقية وفق هذا المعيار على أساس اعتبار الكفاءة بمثابة مكافأة الموظف ذوي الأداء العلمي حيث يتم الرجوع إلى تقارير الأداء الموظف وسجل تاريخه الوظيفي قبل اتخاذ قرار ترقية ومن هنا فان الأساس الذي يبنى عليه قرار الترقية يختلف على معيار الاقدمية فمعيار الكفاءة يحفز العاملين لبدل الجهود المضاعفة في عملهم ويجعل أمامهم هدفا يسعون إلى تحقيقه إلا وهو الترقية في مناصب أعلى.

أما من حيث عيوب الكفاءة فكثير منها تنتج عن سوء التطبيق من قبل المسؤولين حيث أن الأمر في تقدير الكفاءة متروك لهؤلاء المسؤولين مما يجعل هناك احتمالا لمحابة الأصدقاء والأقارب ويترك مجالا للعلاقات الشخصية أن تؤثر في هذا التقرير بالإضافة إلى ذلك فقد يواجه المسؤولين بعض الصعوبات في تحديد عناصر قياس الكفاءة هل هي التقارير المرفوعة، أم نموذج تقييم الأداء، أو مقابلات منظمة أو إجراء اختبارات معينة.

ويتطلب معيار الكفاءة نواحي الموضوعية وان تكون تطبيقها موحدا على كافة الموظفين ولا يختلس على أساس القرار من موظف إلى آخر. إن الجدارة حسب هذا المعيار هي أساس الحكم والمفاضلة بين الموظفين من يستحق الترقية أكثر من الآخرين<sup>1</sup>.

وبالإضافة إلى معيار آخر الذي يشمل :

- **الترقية على أساس الاعتبارات الغير موضوعية :** والذي يستند على العلاقات الشخصية والمحابة وعلاقات القربى والتأثر بالملامح الشخصية والاعتبارات الاجتماعية وغير ذلك<sup>2</sup>.

### 3- شروط الترقية :

إن الترقية لا تمثل حق من حقوق الموظف التي يكتسبها عند استقائه للشروط المحددة بموجب القانون وإنما هي في الواقع الأمر جوازيه أي أن الإدارة هي صاحبة السلطة في ترقية الموظف من عدمها إلا تتجاوز في ذلك حدود سلطتها الممنوحة لها. ومن الجدير بالذكر أن الشروط الواجب توفرها في ترقية الموظف تتباين من نظام إلى آخر، إلا أنها على العموم تستلزم توافر الشروط التالية:

- وجود وظيفة شاغرة لها اعتماد في ميزانية المنظمة يمكن أن يرقى لها الموظف؛
- تباين الوظيفة التي يرقى لها الموظف عن الوظيفة التي يشغلها من حيث الواجبات والمسؤوليات؛
- توافر المؤهلات العلمية المطلوب في الموظف المرشح للترقية وفقا للقانون مثال ذلك حصوله على شهادة علمية بتخصص معين تمتعه بخبرات محددة؛
- حصول المرشح للترقية على درجة معينة مقبولة في تقارير الأداء والكفاءة المعدة من قبل الجهة المسؤولة عن تقييمه في أثناء مدة زمنية معينة كأن تكون سنة أو أكثر؛
- توافر شروط الأقدمية إلى وظيفة أعلى بعد مضي المدة المقررة لإشغاله وظيفة أدنى في سلم الوظائف؛

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 285-286.

<sup>2</sup> محمد الكردخي، مرجع سبق ذكره، ص: 228.

-لا يجوز ترقية موظف مباشرة إلى وظيفة أو مستوى وظيفي أعلى من المستوى الوظيفي الذي يعلو الوظيفة التي يستحقها<sup>1</sup>.

### الفرع الرابع:النقل

#### 1- تعريفه

يقصد بالنقل هو تغيير الموقع الحالي لعمل الموظف إداريا أو جغرافيا أو الاثنين معا إلى موقع آخر بالمستوى الوظيفي نفسه ضمن المنظمة نفسها أو إلى منظمة أخرى أي تحريك الموظف أفقيا بناء على رغبته أو حسب مقتضيات المصلحة العامة للمنظمة، أو بناءا على توصية من جهة تأديبية معينة<sup>2</sup>.

#### 2-أهداف النقل

إن نقل الموظف العام إلى وظيفة أخرى يحقق جملة من الأهداف أهمها:

- الهدف التأديبي والإصلاحي أي أن الغاية من نقل الموظف من قسم إلى آخر أو إلى دائرة أو منظمة أخرى قد يأتي استجابة لعقوبة تأديبية نتيجة لارتكابه إحدى المخلفات التي تعطى للجهة التأديبية المعنية مثل المحكمة أو لجنة، حق نقله إذا كان ذلك بشكل عامل ردع وإصلاح في تعديل سلوكه الوظيفي في المستقبل؛

- معالجة حالة من حالات نقص الكادر الوظيفي اللازم لأداء العمل في قسم أو دائرة أو منظمة معينة في الوقت الذي يمكن الاستغناء عنه بصفة دائمة أو مؤقتة من قبل منظمة أصلية، أي عجز في الأولى؛

- وبطاقات مقنعة في الثانية؛

- اكتساب العاملين مهارات وخبرات علمية إضافية عند توليهم مسؤولية وظائف جديدة أي تدريب العاملين في أثناء العمل يجعلهم ينتقلون من وظيفة إلى أخرى كي يتقنوا أداء عددا لا بأس به من الوظائف والأعمال؛

-أهداف اقتصادية واجتماعية منها على سبيل المثال نقل الموظف بناءا على القاعدة الزوجية أي نقل الزوجة الموظفة إلى مكان قريب من سكن زوجها وغير ذلك<sup>3</sup>.

**3-مبادئ النقل:** إن الانتقال هو الآخر لا بد له من أسس ومبادئ تحكمه مثله مثل الترقية ومبادئه الأساسية هي:

- لا بد أن ندرس ظروف وطبيعة أعمال المؤسسة ومدى التشابه والاختلاف بينها ومدى ما تسمح به من أنواع النقل، إذ لا يمكن إن يتم النقل اعتبارا دون معرفة طبيعة الأعمال والتباعد والتقارب بينها؛

<sup>1</sup>نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 496-497.

<sup>2</sup>نجم عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص: 502-507.

<sup>3</sup>توري منير، مرجع سبق ذكره، ص ص: 317-319.

-لا بد من وجود نظام حكيم للرقابة على الأفراد لمعرفة قدراتهم مدى ملائمة تلك القدرات ومتطلبات العمل، وضرورة نقلهم من أعمالهم الحاضرة فكثيرا ما يعين الأفراد في موقع غير ملائمة لهم فيكشف لنا نظام الرقابة عدم صلاحياتهم لها ومن ثم حتمية انتقالهم؛

-لا بد من تحديد أسس المفاضلة في النقل، وهي الأقدمية أم الكفاءة وذلك حينما يرد أكثر من فرد الانتقال من عمل إلى آخر أو من جهة إلى أخرى؛

-لا بد أن ننظر إلى أثار الانتقال سواء على الفرد أو زملائه كذلك اثر الانتقال على العمل كما هو الحال في عمل المناوبة؛

-لا بد أن يسبق إيجاد سياسة الانتقال تحليل الأعمال والمجالات التي يجري ضمنها الانتقال سواء بين الأقسام أو ضمن القسم الواحد أو ضمن حدود المؤسسة؛

-لا بد من وجود نظام يحدد المسالك لقبول طلبات الانتقال بين فيه مراجع الانتقال والمراجع تستأنف عندها مجالات رفض الانتقال.

**4- أنواع النقل:** للنقل أنواع متعددة تختلف وفق الغاية التي من أجلها يتم النقل هذه الأنواع هي:  
- **النقل الإنتاجي:** ويهدف هذا النقل إلى انتقال الفائض من الأيدي العاملة من قسم إلى آخر هو بحاجة إليه، وذلك بدلا من اللجوء إلى تعيين أفراد جدد في القسم الذي فيه عجز من العاملين، كما يكون هذا النوع من النقل لتفادي إقصاء وإنهاء خدمات العاملين الفائضين، ويشكل هذا النوع من النقل بعض الإحراج للإدارة فقد تشكو بعضها من انتقال العاملين لأعمال لا تمت بصلة لإعمالهم الأصلية إلا أن ذلك قد يعالج بوجود تحليل الأعمال ومعرفة دقيقة بالتقارب والتشابه بين الأعمال وقد يعالج ذلك بالتدريب ليلم المنقول بالعمل الذي سينقل إليه.

- **النقل العلاجي أو الشخصي:** وهذا النقل يتعلق بالعاملين أنفسهم حيث يقوم أساسا على نقل الفرد الذي لم يكن باستطاعته الاستمرار في أداء عمله الحالي بالصورة المرضية نتيجة لخطأ في تعيينه منذ البداية أو عدم صلاحياته لأداء العمل، والأسباب شخصية كتأزم بينه وبين رؤسائه أو زملاء العمل .

**3-النقل التناوبي:** والمناوبة معناه امتداد العمل لأمد يفوق العمل الاعتيادي فيقسم العمل إلى مناوبات والنقل التناوبي، استدعي ظروف العمل أو الأفراد هذا النوع من الانتقال، وطلب أفراد النقل تارة أخرى يعود لأسباب عدة أهمها يتعلق بتنظيم الحياة الاجتماعية مما يتطلب من الإدارة أن تعير هذه الناحية الإنسانية اهتمامها.

**4-النقل التدريبي:** وهو انتقال الفرد من عمل إلى آخر قصد زيادة مداركه، ولربما يستدعي ذلك نقله بين الأقسام المختلفة بصورة دورية، ويستخدم هذا النوع من الانتقال عادة لتدريب الإداريين.

**5-النقل الدائم والمؤقت:** فقد ينقل الفرد إلى وظيفة أخرى لفترة قصيرة من الزمن للتغلب على حالة طارئة في المؤسسة والنقل المؤقت هو ذلك النقل الذي يتوقع كل من الإدارة والفرد العود منه للعمل السابق وفي القريب، وقد يكون بقاء الفرد في هذا النقل المؤقت لا يتجاوز أسبوعا واحدا وقد ينقل المرء إلى وظيفة أخرى دائما، والنقل الدائم هو ذلك النقل الذي لا عودة بعده إلى العمل السابق.

**المطلب الثالث: البعد الاجتماعي لأداء العمل:****1- التأمين****- تعريفه**

لا يوجد تعريف موحد للتأمين مثلاً يعرف التأمين على أنه وسيلة لتعويض الفرد عن الخسارة المالية التي حل بها نتيجة لحلول خطر معين وذلك بواسطة توزيع هذه الخسارة على مجموعة كبيرة من الأفراد يكون جميعهم معرضين لهذا الخطر، تعريف آخر الأمين باعتباره نظام يقلل من ظاهرة عدم التأكد الموجودة لدى المستأمن وذلك عن طريق نقل عبئ أخطار معينة إلى المؤمن هيئة التأمين أو شركة التأمين<sup>1</sup>.

**2- برامج التأمين:**

توفر المنشأة أشكال عديدة من التأمينات الصحية للعاملين ومن أهمها التأمين على الحياة أو التأمين الصحي

- **التأمين على الحياة:** توفر معظم المنشأة في الغرب للعاملين لديها برامج وخطط لتأمين على حياة لمشاركة جزئية منها، وقد تتراوح نسبة المشاركة وفق سياسات المنشأة في حفز موظفيها

وتعطي هذه الخطط حالات الإعاقة التي يتزايد مستواها عما هو محدد في الضمان الاجتماعي، وكذا الموت المفاجئ، أو فقدان أحد أعضاء الجسم.

- **التأمين الصحي:** توفر معظم المنشأة أشكال مختلفة من التأمين الصحي، إلى أسلوب المشاركة في تغطية نفقات التأمين الصحي، وفي سبيل التقليل من أعباء تلك المنشأة المترتبة على توفير التأمين الصحي يتم إتباع إحدى الطرق التالية:

- **تخصيص المبالغ إجمالية:** تقوم المنشأة بتحديد المبالغ الضرورية للصرف على معالجة العاملين لديها في كل عام، ذلك بالرجوع إلى التزاماتها خلال الأعوام السابقة، عوضاً عن التقاعد مع شركات التأمين وشراء بواصل تأمين مكلفة لتغطية نفقات معالجة العاملين.

- **التعاقد مع أصحاب أفضل العروض:** في سبيل خفض بكلفة المعالجة يتم البحث عن أفضل الأسعار والعروض لتغطية احتياجات معالجة العاملين، ويتم عقد الاتفاقات مع المستشفيات، والعيادات الصحية، في سبيل هذه الغاية والسعي للحصول على خدمات مناسبة، ومستمرة وطمأنة المؤسسات الصحية بمواصلة التعامل معها في حالة تقديمها أفضل العروض.

**3- مزايا التأمين**

- **تعويض العاملين:** إن قوانين تعويض العاملين موجهة لتوفير دخل مقدم وثابت ومنافع طبية لضحايا الحوادث المرتبطة بالعمل أو عائلاتهم بغض النظر عن الخطأ، ولكل دولة قانونها الخاص بتعويض العمال، إلا أن هناك اهتمام شعبي لتحديد ووضع حدود دنيا في المعايير الوطنية المنظمة لقوانين التعويضات الحكومية وتدير بعض الدول برامجها التأمينية إلا أن بعضها يطلب من أصحاب الأعمال تنفيذ تأمين تعويض العمال مع شركات تأمين توافق عليها الحكومة وقد تكون منافع تعويض العمال نقدية أو وطنية.

<sup>1</sup>حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص: 330.

- **التأمين عن الحياة:** إن معظم أصحاب العمل يقدمون خططا للتأمين الجماعي على حياة موظفيهم وكجماعة يمكن للموظفين الحصول على معدلات أقل عما أدال واشتروا هذا التأمين كأفراد وتحتوي الخطط الجماعية عادة شرطا لاحتواء كل الموظفين بما فيهم الجدد منهم بغض النظر عن الظروف الصحية والحالية البدنية أو الجسمانية، وفي أحوال عديدة يدفع صاحب العمل 100% من قيمة أقساط التأمين والتي توفر عادة تأميننا على الحياة يعادل حوالي راتب سنتين، ثم يدفع الموظف تغطية تأمين أخرى على الحياة، وفي بعض الحالات تقسم قيمة الأقساط بالتصنيف 50/50 أو 20/80 بين صاحب العمل والموظف على الترتيب وبصفة عامة هناك مجالات خاصة بسياسة العاملين يجب معالجتها :

جدول الميزانية المدفوعة (أي حجم مزايا التأمين على الحياة مرتبطة عادة بالأرباح السنوية للموظف )، والمزايا الأخرى المكملة وتغطية مستمرة لتأمين على الحياة بعد التعاقد وهكذا... والتمويل أي الحجم والنسبة التي يساهم بها الموظف<sup>1</sup>.

- **التأمين الطبي عن العجز:** يوفر معظم أصحاب العمل حوالي 80% من المؤسسات التجارية، المتوسطة والكبيرة، و79% من المؤسسات التجارية الصغيرة لموظفيهم نوعا من التأمين العلاجي، والطب على العجز، وهذه المزايا تشكل حجم الزاوية لمعظم البرامج تقريبا، فالتأمين العلاجي والطبي والتأمين على العجز موجه لتوفير الحماية ضد تكاليف دخول المستشفى، وقد الدخل الناشئ عن الحوادث والمرض خلال العمل.

#### 4- وظائف التأمين:

التأمين عملية بمقتضاه يحصل أحد الأطراف وهو المؤمن له نظير دفع قسط على تعهد لصالحه أو لصالح الغير من طرف آخر وهو المؤمن تعهد بدفع بمقتضاه هذا الأخير أداء معين عن تحقق خطر متفق عليه وذلك بأن يأخذ على عاتقه مهمة تجميع مجموعة من المخاطر وإجراء المقاصة بينهما وفقا لقوانين الإحصاء والتأمين بهذا المفهوم يمكن أن يقدم خدمات للفرد والمجتمع من خلال الوظائف التي يقدمها.

**1-التأمين يبعث الأمان في نفوس المستأمنين:** إن كلمة تأمين مشتقة من كلمة أمان فان وجود التأمين يجعل الشخص (المؤمن) يعمل في راحة تامة واطمئنان لأي خسارة تواجهه مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيته ويجعله أيضا مطمئنا على ممتلكاته وعلى ما لديه من حدوث أي خسارة.

**2-التأمين يقوم بجمع المدخرات:** يدفع لهم المؤمن الأقساط المستحقة ذلك يؤدي إلى تجميع أموال بمبالغ ضخمة مما يؤدي إلى استثمارها لضمان حقوق المستأمنين وذلك يؤدي إلى تحقيق المصلحة للاقتصاد القومي.

**3-التأمين وسيلة من وسائل تنشيط الائتمان:** يعتبر التأمين وسيلة هامة من وسائل تنشيط الائتمان وذلك على مستوى الدولة بالنسبة للأفراد، يوفر التأمين للمدين ضمانات تسهل عليه الاقتراض حيث يحل عوض التأمين محل الشيء المرهون، إذا هلك نتيجة لتحقق الخطر المؤمن له على مستوى الدولة يقوم التأمين بتدعيم عملية الائتمان، وذلك عن طريق توظيف أموال شركات التأمين في السندات التي تصدرها الدولة، وتغطية القروض العامة المساهمة في استثمارات المشروعات العامة، مما يساعد على تنشيط الائتمان العام وازدهار الاقتصاد القومي.

<sup>1</sup>جاري ديسلر، إدارة المورد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2008-2009، الطبعة الانكليزية، ص:461.



**4-التأمين عامل من عوامل الوقاية في المجتمع:** يقوم التأمين بالعمل على التقليل من نسبة وقوع الحوادث والحد من المخاطر وذلك عن طريق الاستعانة بالخبراء والاحصائيين لدراسة مخاطر العمل بهدف الحد من هذه المخاطر ومحاولة تجنب وقوعها مما يساعد على تحقيق الاستقرار الكامل للمشروعات.

**5-التأمين يؤدي وظيفة اجتماعية هامة:** حيث يقوم التأمين بحماية الطبقات الضعيفة في المجتمع من الأخطار التي يتعرضون لها ويساعد أفراد المجتمع كافة دون تمييز على حمايتهم من الأخطار التي تواجههم.

## 2-الضمان الاجتماعي: نشأة وتطور الضمان الاجتماعي:

إن وجود الخطر يعد جزء لا يتجزأ من حياة الإنسان والخطر قد يكون مصدره الطبيعة وقد يأتي من أنشطة الإنسان اليومية لكسب قوته ومعيشته وتلك المخاطر سواء في الحاضر أو الماضي كانت محل تفكير الإنسان ومصدر قلقه ومخاوفه المستمرة ولذلك حاول أن يدير الوسائل المثلى لتأمين نفسه ضد تلك المخاطر سواء بإتقانها أو الحد من أثارها فقد تلمس الإنسان منذ فجر التاريخ اتجاهين رئيسيين لتوخي الخطر وهما:

التضامن الاجتماعي، وتراكم الثروة، وقد كان التضامن الاجتماعي عاملا مؤثرا في المجتمعات البدائية الصغيرة، كالعشيرة أو القبيلة أو الإقطاع، أما تراكم الثروة فانه عامل من عوامل الأمان، إلا انه بطبيعته لا يتحقق لعدد قليل من الأفراد.

ومع تطور البشرية ودخول الإنسان عصر الصناعة، ازدادت نزعات الأفراد الفردية نحو تراكم الثروة مما أدى إلى نمو الشعور بالاستقلال الفردي ومع الوقت تحول الشعور بالأحادية أو الانفصال إلى الشعور بالتبعية لا للمجتمع بل لطبقة معينة فيه، فقد أدت الفردية إلى تقطيع أوصال التضامن الاجتماعي، كما أدت مبادرة الثروة الصناعية الناشئة إلى تركيز الثروة في أيدي قليلة وتحولت مجموعات متلاحقة من الأفراد إلى العمل التبعية، ومن تم انقسام المجتمع إلى أقلية تملك وسائل إنتاج دون جهد يذكر، وأغلبية لا تملك وسائل إنتاج، فتعطي ثمرة عملها لصالح هذه الأقلية، وقد ترتبت على هذا التحول في الصناعة، تزايد وتنوع المخاطر التي يتعرض لها الإنسان وعلى هذا الأساس اختصت الدعامة الأساسية لأمن الإنسان وهي التضامن الاجتماعي، كما انحصرت هذه الدعامة الأخرى وهي القدرة على تراكم الثروة في الطبقة الرأسمالية وظهرت مشكلة الأمن الاجتماعي كمسألة قانونية تخطر بتابعية المشروع في الدول المختلفة. ونجد خلالها في نظام مستحدث هو نظام التأمينات الاجتماعية الذي ظهر لأول مرة في نهاية القرن التاسع عشر وأصبح نظاما له أهداف وأدواته المتميزة، خلال القرن العشرين و قد كانت ألمانيا في الأرض الخصبة لميلاد أول نظام في العالم للتأمينات الاجتماعية بسبب توافر الكثير من العوامل السياسية والاقتصادية، أصدرت ألمانيا ثلاث تشريعات أساسية للتأمين الاجتماعي، الأول عام 1883مختص بالتأمينات ضد المرض، والثاني في عام 1884 خاض بالتأمينات ضد الحوادث، والثالث في عام 1989 خاص بالتأمين ضد العجز والشيخوخة، وقد جمعت هذه التشريعات في تقنين واحد عام 1991م وأضيف إليها بعد ذلك تأمين ضد الوفاة، ثم التأمين ضد البطالة سنة 1929م.

إن تشريعات الضمان الاجتماعي في ألمانيا انتشرت لتشمل كافة الأمم المتقدمة حيث التماثل في الظروف الاجتماعية والاقتصادية، إلا أن النظر إلى التأمين الاجتماعي قد اتسعت وأصبحت مطلبا إنسانيا يجب تحقيقه لناس كافة، وأصبح حقا من حقوق الإنسان التي يجب الاعتراف بها وحمايتها، ما دفع معظم دساتير وقوانين دول العالم إلى كفالة هذا الحق



## 2- أهداف التأمين الاجتماعي

يعتبر التأمين الاجتماعي دعامة أساسية من دعائم أي مجتمع لما لها من أهمية على المستويين الاجتماعي والاقتصادي معا. ويهدف نظام التأمين إلى التأمين على المؤمن عليه (المستأمن) حال حياته أو تأمين أسرة المؤمن عليه بعد وفاته أو إعادة توزيع الدخل أو التحقيق عن أصحاب العمال في المسؤوليات المالية المفاجئة أو زيادة الإنتاج.

1- التأمين المؤمن عليه حال حياته:

- تأمين المؤمن عليه أثناء فترة عمله ويشتمل على عدة أنواع:

- تأمين إصابات العمل؛

- تأمين البطالة؛

- تأمين المرض.

- تأمين المؤمن عليه بعد انتهاء الفترة المنتجة من حياته ويشمل على نوعين من التأمين:

- تأمين الشيخوخة؛

- تأمين العجز الطبيعي. (سواء كان عجز كامل أو عجز جزئي).

2- تأمين أسرار المؤمن عليه بعد وفاته: وبالإضافة إلى أحقية الأسرة في راتب المؤمن عليه حال حياته سواء كان ذلك إصابة عمل أو عجز طبيعي أو شيخوخة، فهناك نوع آخر من التأمين الاجتماعي وهو التأمين ضد خطر الوفاة .

3- إعادة توزيع الدخل : حيث يعمل نظام الضمان الاجتماعي على:

- تحويل الأموال من المجموعة النشطة اقتصاديا إلى المجموعات الغير منتجة من السكان؛

- تحويل الدخل بين مجموعات المؤمن عليهم من ذوي الدخل الكبيرة إلى ذوي الدخل الصغيرة، وتختلف مدى فعاليته نظام التأمين الاجتماعية تبعا للعلاقة الاشتراكات التي يؤديها المؤمن سواء كانوا عمالا أو أصحاب العمل.

4-زيادة الإنتاج: لا شك أن النتيجة المنطقية للاستقرار النفسي للعمال والموظفين واطمئنانهم على يومهم وغدهم بالنسبة لهم ولأسرتهم من بعدهم، بالإضافة إلى حمايتهم من أمراض المهنة والارتقاء وكذلك الانتفاع بتأمين العامل ضد المرض أو العجز كل ذلك يؤدي إلى تحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي والتقني مما ينعكس ايجابيا على الإنتاج<sup>1</sup>.

## الصحة

### - تعريفها

يقصد بالصحة توفر كافة الإمكانيات الوقائية والعلاجية الملائمة والكافية (كما ونوعا وتوزيعا ) لضمان مستويات صحية لائقة وعلى الأصعدة الفردية والجماعية والمجتمعية

<sup>1</sup>حربي محمد عرفيات، سعيد جمعة عقل، مرجع سبق ذكره، ص:319-320.

عموماً. ولا يعتبر مجرد غياب المرض بمختلف مظاهره مساوياً لصحة بل أن مفهوم الصحة يتعدى ذلك ليشمل حالة كلية وكاملة من الرفاهة والصحة المادية والجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية للأفراد والجماعات في المجتمع<sup>1</sup>.

### أهداف ووظائف المؤسسات الصحية

تهدف المؤسسات الصحية إلى تقديم جميع المستويات الطبية، والتي تشمل خدمات الرعاية الصحية الأولية، كالتقني المجتمعي بالصحة الشخصية والصحة العامة، وتوفير الأغذية والمياه الجيدة والصالة للاستخدام البشري، بالإضافة إلى خدمات الرعاية الصحية الثانوية والمتمثلة بتقديم الخدمات الطبية والعلاجية في مجال التخصصات الطبية الرئيسية (الجراحة العامة، الباطني، الأطفال، والنسائية والتوليد) وتشمل هذه الخدمات الرعاية الطبية المقدمة من خلال العيادات الخارجية، وتقدم المؤسسات الصحية أيضاً خدمات الرعاية الطبية التخصصية ذات الطابع الطبي الدقيق والخدمات التأهيلية أو طويلة المدى.

وكذلك تقوم خدمات التدريب والتعليم لكافة العاملين في المجال الطبي والتمريضي والتتقني الصحي والوقاية من الأمراض والتطعيم، بالإضافة إلى إجراء التجارب والبحوث الطبية في مجالات الطب الرئيسية ومجالات الطب المساعدة<sup>2</sup>.

### - مميزات المؤسسات الصحية

تتميز المؤسسة الصحية بمجموعة من الخصائص والمميزات التي تتوفر إلا في المؤسسة الصحية ومن هذه المميزات والخصائص:

- مواجهة الإدارة لنوع من الصعوبة من خلال وجود الصراعات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة الصحية، سواء الصراع بين الأطباء والإداريين أو بين الأطباء والتمريض أحياناً أو وجود صراع بين تخصصات طبية معينة؛

- صعوبة وتعقيد إدارة المؤسسة الصحية لكثرة الوظائف والمهن العاملة فيها من الناحيتين الكمية والنوعية؛

- صعوبة اتخاذ القرار أحياناً وذلك لصعوبة التنبؤ بالحالات المرضية التي يمكن أن تواجهها المؤسسة الصحية، وهذا أيضاً يبرز تباين في مستويات الخدمة الطبية الممكن تطبيقها وتباين في نوع الخدمة أيضاً؛

- تخضع المؤسسة الصحية أثناء تأديتها لعملها لمجموعة كبيرة ومتنوعة من القوانين والأنظمة والتعليمات وبالتالي ينعكس ذلك على طبيعة عملها وطبيعة وصعوبة إدارتها لصعوبة الإلمام بكافة هذه القوانين والأنظمة والتعارض فيما بينها أحياناً أخرى<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>نائل عبد الحافظ العامله، إدارة التنمية الأسس والنظريات والتطبيقات العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص:185،

<sup>2</sup>صالح محمود دياب، إدارة خدمات الرعاية الصحية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص:29.

<sup>3</sup>صالح محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

## خلاصة

إن أهم جانب أو عامل في المؤسسة والذي يجب أن يحظى بالاهتمام الكافي والذي يعتبر من العوامل الأساسية لمجابهة التحديات هو الاعتماد على العنصر البشري والمتمثل في العاملين في المؤسسة وكل ما يتعلق بدوافعهم، سلوكهم، قيمهم، واتجاهاتهم لأنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تبقى تنمو بدون توفر عاملين بمؤهلات مناسبة، وبدون الاهتمام بجوانب مختلفة لاستخدامهم.

وان أداء العاملين هو حصيلة تفاعل عاملين وهما القدرة والفعالية معا له مكونات، مثل ما له عوامل مؤثرة فيه.

إن تقييم الأداء من أهم العمليات الإدارية التي تسعى إلى قياس أداء العاملين حيث يحتل مكانة خاصة داخل المنظمة كما أن له أهمية كبيرة على مستوى كل من: المدربين، الفرد.

فالمقدرة على العمل تكتسب بالتعليم والتدريب بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي، والقدرات الشخصية التي ينميها يصلها بالتدريب.

الفصل الثالث:  
الجانب التطبيقي: دراسة حالة  
مؤسسة سوناريك - فرجوة-

**تمهيد**

بعد أن تناولنا في الفصول السابقة المفاهيم الأساسية والمتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وكيفية تأثيرها على أداء العمال وربط المتغيرات ببعضها البعض وجب علينا الانتقال إلى العمل الميداني حيث في هذا الفصل سنتطرق إلى الدراسة التطبيقية لمؤسسة سوناريك.

سنتطرق في الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية:

**المبحث الأول:** تقديم مؤسسة Sonaric ؛

**المبحث الثاني:** قياس وعرض الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة وتقييمه؛

**المبحث الثالث:** أداء العمال (الأفراد) في مؤسسة سوناريك.

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة Sonaric

المؤسسة هي تنظيم إجمالي، له شخصية معنوية، وكيان قانوني، وهدف يتمثل في إنتاج السلع والخدمات من أجل تلبية حاجيات المجتمع من جهة، و تحقيق الربح من جهة أخرى، وحتى يتم ذلك يجب أن يكون تسيير جيد للمؤسسة، والذي يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في المصاريف الخاصة بذلك الاستعمال .

### المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة سوناريك

#### الفرع الأول: تاريخ إنشاء مؤسسة السوناريك SONARIC

إن المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة LA SOCIÉTÉ DES GESTION NATIONAL DE RÉALISATION ET DE INDUSTRIEL CONNEXE

هي مؤسسة اقتصادية عمومية برأس مال يقدر ب: 1724560.000 دج وأصبحت شركة ذات أسهم بموجب العقد التوثيقي المؤرخ في 1989/03/05، نشأت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وتنمية الوحدات الإنتاجية في قطاع الصناعة الثقيلة، وهذا بموجب مرسوم رقم 165/80 المؤرخ في 1980/05/30 قصد إعطاء حوافز للتنمية وهي الآن تحت وصاية الوزارة المكلفة بالاقتصاد و قد تطور رأس مالها الاجتماعي في السنوات : 1992، 1994، 1994 كما يلي :

20.000.000 دج ، 150.000.000 دج ، 152.000.000 دج على الترتيب.

أهم منتجاتها هي :

- مدفئ بمختلف الأنواع؛
- مطابخ منزلية؛
- سخانات ماء؛
- مكيفات الهواء.

إن الهدف الأساسي الذي يوجه الإستراتيجية الإجمالية للمؤسسة هو تحسين حصتها في السوق حتى تضمن الزيادة فيه وذلك من خلال تطوير نشاطات جديدة وتحفيز العمال لزيادة أدائهم .

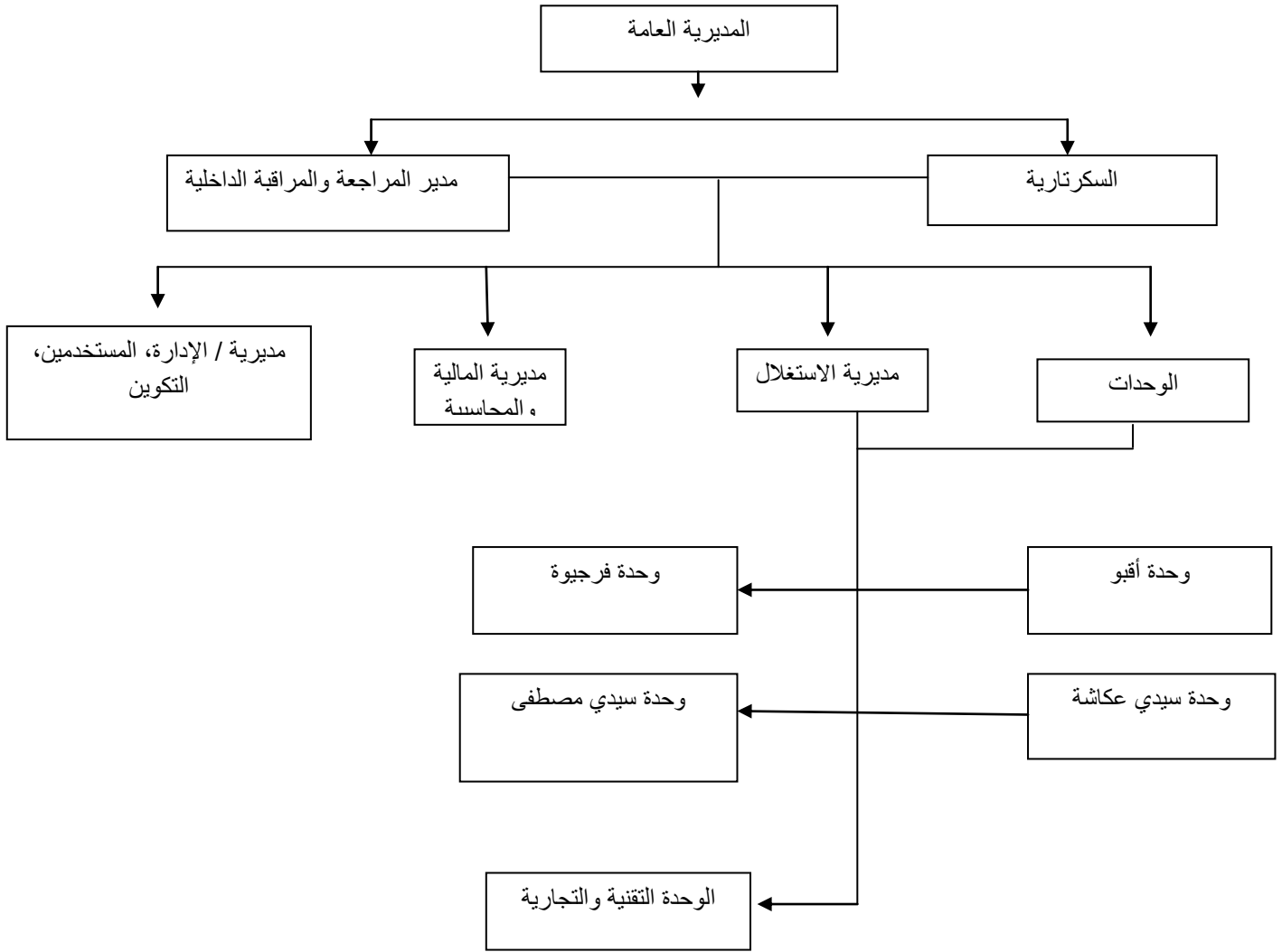
#### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم وأهم وحداتها الإنتاجية والتجارية

##### **1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم**

للهيكل التنظيمي الدور الكبير على مستوى المؤسسة وذلك لأنه يبين المعلومات لجهات الاختصاص الرسمية والأفراد والمؤسسات الخارجية ويساعدهم في فهم أعمال المؤسسة ونشاطاتها كما يساعد في عرض مختلف وظائف المؤسسة والتنسيق بينها وهو يفيد في تبسيط علاقات العمل بين مختلف المصالح، والمخطط التالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك<sup>1</sup>

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك:



المصدر: وثائق المؤسسة لسنة 2007.

2- أهم وحداتها الإنتاجية والتجارية

مؤسسة SONARIC وحدات عبر التراب الوطني تقدر 11 وحدة منها 05 فقط لا تزال تعمل و هي

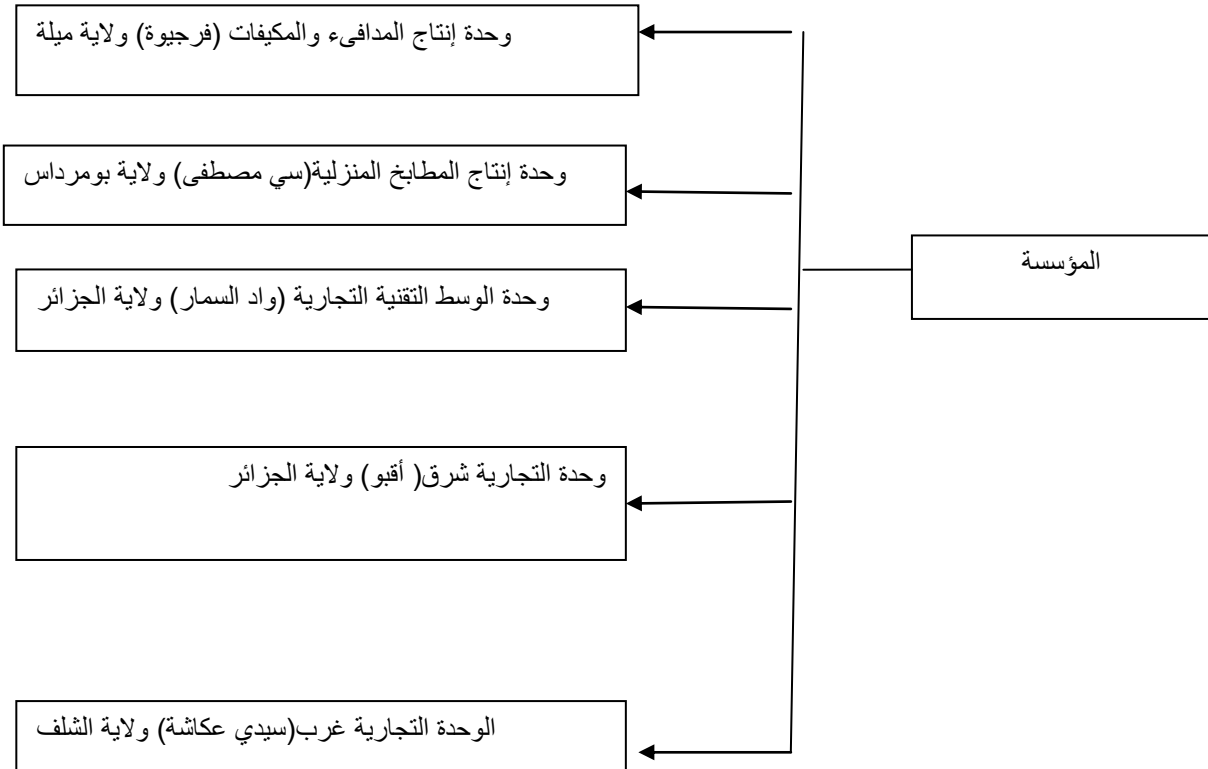
- وحدة إنتاج المدافئ الغازية والمازوتية ومكيفات الهوائية

المكان : فرجيوة – ولاية ميله<sup>2</sup>.

<sup>2</sup>معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

- سعر تكلفة المشروع : 79.000.000 دج
- وحدة إنتاج المطابخ المنزلية
- المكان : سي مصطفى – ولاية بومرداس.
- سعر تكلفة المشروع : 42.800.000 دج .
- وحدة الوسط التقنية التجارية
- المكان : جسر قسنطينة – ولاية الجزائر
- مجموع المبيعات: 10.500.000 دج
- الوحدة التجارية/ الشرق
- المكان : أقبو – ولاية بجاية .
- مجموع المبيعات: 19.500.000 دج
- الوحدة التجارية/ الغرب
- المكان : سيدي عكاشة – ولاية الشلف
- مجموع المبيعات: 36.000.000 دج

والمخطط التالي يبين الوحدات المكونة للمؤسسة



المصدر: وثائق المؤسسة لسنة 2006.

الفرع الثالث: المهام الأساسية للمؤسسة الأم

تتمثل في :



- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة الثقيلة؛
- في إطار برنامج التنمية الوطنية تقدم المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة؛
- بزيادتها خدمات عديدة، بداية من فكرة المشروع إلى نهاية المنتج تام الصنع أو النهائي؛
- فكرة المشروع وأبعاده؛
- دراسات جدولية اقتصادية؛
- مراقبة التحقيق الهيكلي للمشروع و التنسيق الدائم؛
- تحقيق أعمال مختلفة؛
- التشاور والمساعدة في اختيار التجهيزات؛
- إجراء مفاوضات مع الممولين؛
- مراقبة عمليات النقل والتأمين والرسوم الجمركية وتسليم تجهيزات إلى ورشات العمل؛
- تركيب و تشغيل التجهيزات؛
- تنمية المشروع إلى أعلى درجة؛
- تأسيس الهياكل و استغلال المقاييس.

### **المطلب الثاني: التعريف بوحدة SONARIC فرجيوة**

إن وحدة صناعة المدافئ بفرجيوة كباقي المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر التراب الوطني تساهم مباشرة في التنمية الوطنية وتغطية احتياجات الاقتصاد الوطني في ميدان اختصاصها و ذلك بدفع عجلة التقدم والنمو إلى الأمام بتلبيتها لمتطلبات المستهلك من مختلف منتجاتها و يعد هذا من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وذلك لتوفير هذه المتطلبات على مستوى كامل التراب الوطني.

### **الفرع الأول: لمحة عن وحدة فرجيوة**

إن دراسة مشروع إنشاء وحدة تركيب المدافئ المنزلية بفرجيوة ولاية ميله كانت تحت إشراف ولاية جيجل ( كانت فرجيوة إحدى دوائرها )، لكن بعد التقسيم الإداري لسنة 1984م أصبحت بموجبه دائرة فرجيوة تابعة إداريا لولاية ميله، وقد تأخر إنجاز هذا المشروع بسبب بعض المشاكل، واستأنفت الأشغال بالوحدة سنة 1982 و انتهت سنة 1992 أين انطلقت عملية الإنتاج الفعلية حيث كان عدد العمال 180 عاملا. وفي الوقت الحالي أصبح عدد العمال 166 عاملا.

#### **1- موقعها**

تقع وحدة SONARIC فرجيوة في المنطقة الصناعية لفرجيوة على مسافة 2 كلم من مركز المدينة، وما يقارب 42 كلم عن الطريق الوطني رقم ( 05 ) وبالتالي فإن الوحدة تحتل موقعا جغرافيا هاما بحيث تتوسط ثلاث ولايات كبرى جيجل من الشمال، قسنطينة من الشرق، وسطيف من الغرب<sup>3</sup>.

<sup>3</sup>معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

## 2 - مساحتها

تتربع وحدة SONARIC فرجيوة على مساحة قدرها 11 هكتار، تتربع الورشات المكونة لها في مجموعها على مساحة مغطاة تقدر بـ 2100م.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة SONARIC فرجيوة

إن اختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدور الكبير في التوفيق بين مختلف نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة، لذلك حرصت وحدة فرجيوة على تنظيم أنشطتها و توزيع مهامها دون أن تهمل الجانب التنسيقي فيما بينها، وذلك ضمانا لتقديم أفضل الخدمات للزبائن وبأرقى الوسائل وأقصر وقت.

الفرع الثالث: مصالح SONARIC وحدة فرجيوة

تتشكل وحدة فرجيوة من خمس دوائر رئيسية هي :

- 1- دائرة الإدارة الوحدة؛
- 2- دائرة المحاسبة والمالية؛
- 3- دائرة التقنية ؛
- 4- دائرة التقنية التجارية؛
- 5- دائرة الإنتاج.

يتأسس الوحدة مدير والذي يعتبر الركيزة الأساسية لها لأنه المسؤول عن تسيير وتوجيه الإنتاج والتصنيع وله نائب يساعده و يشاركه في جميع مهامه، كما ينوب عنه أثناء غيابه. للمدير عدة مهام هي:

- المشاركة في اختيار الأهداف العامة للوحدة إذ يبحث بشكل دائم عن السبل التي تؤدي إلى تحسين وضعية الوحدة و جعلها قادرة على المنافسة؛

- مراقبة ومتابعة التنفيذ؛
  - ترأس و عقد الاجتماعات ؛
  - المصادقة على الوثائق المهمة؛
  - توفير الوسائل المعنوية و البشرية لتسيير نشاط الوحدة؛
  - العمل على تسيير الإنتاج على أكمل وجه.
- للمدير سكرتيرة هي بمثابة اليد اليمنى له تتميز بعدة مواصفات هي: الدقة، السرية، وقوة الذاكرة تقوم بعدة مهام:

- استقبال البريد الوارد؛
- تسليم البريد الصادر؛
- استقبال المكالمات والفاكسات؛
- كتابة النصوص و التقارير؛
- تسجيل مواعيد المدير؛
- حفظ الوثائق السرية<sup>4</sup>؛

<sup>4</sup>معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

- استقبال و توجيه الزوار إلى مكتب المدير .

**1- دائرة إدارة الوحدة:** تتكون هذه الدائرة من مصلحتين

- **مصلحة المستخدمين service de personnel :** تسهر على تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية للعمال وتتكون من مكتبين اثنين المكتب الأول مخصص لرئيس المصلحة والذي يشرف على المهام التالية:

- التسيير الحسن لإدارة العمال؛

- تنصيب العمال الجدد والمتعاقدين، العطل المرضية، والعطل الصيفية؛

- يدرس مع المدير ملفات العقوبة التي يقدمها مسؤول المصلحة؛

- يراجع مختلف الوثائق التي تستخدمها المصلحة، ويصادق عليها إضافة إلى أعمال أخرى.

والمكتب الثاني خاص بمسؤول مصلحة الشؤون الاجتماعية والذي يعتبر كوسيط اجتماعي بين العمال وصندوق الضمان الاجتماعي حيث يهتم بكل الإجراءات التي تخص تأمين العامل من مختلف الأخطار التي قد يتعرض لها، إضافة إلى ما يخص بالمنح العائلية والتعويضات.

- **مصلحة الأمن:** تسهر على حماية محيط العمل ونظافته والمحافظة على امن العمال ومراقبة مدى احترامهم لنظام العمل في الوحدة وكذا مراقبة وتوجيه كل من يدخل إلى الوحدة (الزوار أو الزبائن)

**2-الدائرة التقنية التجارية:** تعمل هذه الدائرة تحت توجيه رئيس الدائرة، يتمحور عمل الدائرة حول كل ماله علاقة بالتموين، التخزين، البيع.

- **مصلحة تسيير المخزون:** تتكون من عدة مخازن :

- مخزن المواد الأولية؛

- مخزن عتاد الحظيرة؛

- مخزن التجهيزات أو المعدات؛

- مخزن قطع الغيار؛

- مخزن المواد الكيميائية.

تشرف هذه المصلحة على تسيير المخزون بالتعامل مع مصالح المؤسسة وذلك بتزويدهم بمختلف المواد المتنوعة وتحرير السندات...الخ

- **مصلحة الصيانة:** تعمل على:

- الصيانة الوقائية للعتاد؛

- المعاينة بانتظام واستمرار؛

- التبديل المنتظم للقطع؛

- أشغال التصليح بالنسبة للعتاد الذي يحدث به خلل وبالإمكان تصليحه .

- **مصلحة التموين:** من مهامها ما يلي:

- تسيير الملفات الخاصة باستيراد السلع؛

- إحضار ملفات الموردين الداخليين والخارجيين وتسجيل المعاملات؛

- اتخاذ القرارات بشأن تموين المخزن<sup>5</sup>.

<sup>5</sup>معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

**- مصلحة المشتريات service Achat :**

- تدرس برنامج الاحتياطات وتراقب السوق؛
- الاتصال مع الموردين قصد دراسة الأسعار، الكمية، والنوعية؛
- تحديد وتعيين المواد المراد شراؤها.
- **المصلحة التجارية service de commercial :** لهذه المصلحة أهمية كبيرة في تطوير الإنتاج وتحسين جودته وازدهار المؤسسة.

**- مصلحة مراقبة النوعية / تابعة هذه المصلحة إلى الدائرة التقنية وتقوم بالمهام التالية :**

- المشاركة في التنمية الاقتصادية؛
- مراقبة المنتوجات التامة تقنيا؛
- مراقبة المنتوجات وتحليل النتائج، والإعلان عن أي عطب موجود وذلك باختيارات دقيقة.

**3- دائرة الإنتاج département de production : تشرف على عدة ورشات منها:**

- **ورشة تصنيع الصفائح:** ويتم فيها إحضار الحديد في شكله الخام، أي لفائف و صفائح وتقطيعها حسب القياسات والأحجام المطلوبة.
- **ورشة التصنيع:** يتم في هذه الورشة بعد توجيه الأحجام المطلوبة والقياسات، حيث يتم إدخالها في القوالب الأساسية للشكل المطلوب، وكذلك نزع الزوائد وإحداث الثقوب بآلات خاصة.
- **ورشة الدهن و الطلاء:** وبها قسمين هما:

- قسم التنظيف والصلقل؛

- قسم الطلاء والدهن؛

- **ورشة التركيب:** في هذه الورشة يأخذ المنتج شكله النهائي بعد المراقبة التامة، وبالإضافة، يمكن القول أن 80% من العناصر التي تدخل في تركيب المدافئ المنزلية تصنع محليا، إضافة إلى القطع الأساسية التي تدخل في تركيب الآلات المطبخية والتي يتم تركيبها في وحدات مختلفة (سي مصطفى) ولاية بومرداس أما 20% فهي المادة الأولية، يتم شراؤها من الخارج.

**4- دائرة المالية والمحاسبة: تشرف هذه الدائرة على مصلحتين هما:****- مصلحة المحاسبة service comptabilité :**

المحاسبة علم يشمل مجموعة المبادئ والأسس التي تستعمل لتحليل وضبط العمليات المادية وهي وسيلة لمعرفة نتيجة أعمال المؤسسة اعتمادا على مستندات مبررة لها حيث أن هذه الأخيرة تقوم بتسجيل مختلف العمليات، ومراقبتها والتي تدور بين المصالح. لهذه المصلحة عدة وظائف هي :

- تمكن المؤسسة من معرفة دائنيها ومدينيها، وتحديد وضعها المالي؛
- المساهمة في معرفة وتحديد الرسوم والضرائب؛
- تعتبر قاعدة للتحليل المالي إضافة إلى أن المصلحة تسجل كل العمليات الخاصة بالوحدة المتمثلة في<sup>6</sup>.

<sup>6</sup>معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

- المشتريات ما بين الوحدات؛
- المشتريات الداخلية والخارجية للوحدة؛
- مراقبة المخزون ومختلف العمليات الحسابية؛
- التعامل مع البنوك و الصندوق مثل BDL بفرجيو و CPA بميلة.

### ب- المصلحة المالية SERVICE FINANCES :

هذه المصلحة تعمل تحت مكلف يشرف على الوضع الملي للوحدة، حيث انه يستلم أموال كل المبيعات التي تتم داخل الوحدة، كما انه على اتصال دائم مع مصلحة المحاسبة إضافة إلى هذا فإن هذه المصلحة تشرف على تسديد رواتب العمال والمتربصين.

5- **الدائرة التقنية:** تشرف الدائرة التقنية على التسيير الحسن لجميع ورشات الوحدة وتعمل باستمرار من أجل الاستغلال العقلاني و الحسن لوسائل الإنتاج وطاقات العمل قصد الوصول إلى أقصى حد ممكن من الإنتاجية، وتتكون هذه الدائرة من:

- مكتب الأرشيف؛
- مكتب الدراسات؛
- مكتب المناهج؛

### الفرع الرابع: أهمية وحدة فرجيو، أهدافها، وعوامل إنتاجها

#### 1- أهمية وحدة فرجيو

تتفرد وحدة فرجيو بصناعة المدافئ المنزلية والمكيفات الهوائية وسخانات الماء على مستوى ولاية ميلة، وتلعب دورا اجتماعيا يتجلى من خلال مساهمتها في امتصاص البطالة، وذلك بفتح مناصب شغل جديدة لاستعاب أكبر عدد ممكن من شباب المنطقة، إضافة إلى هذا تسهر الوحدة باستمرار على تحسين الظروف الاجتماعية للعمال يقينا منها بأن تحسين الجانب الاجتماعي من شأنه تحسين مردودية الإنتاج والفعالية الاقتصادية وفي هذا المجال قامت الوحدة بالعديد من الأنشطة نذكر منها:

- تنظيم رحلات ترفيهية لأبناء العمال؛
- توزيع الأرباح على العمال بمناسبة ميلاد الوحدة؛
- تقديم مساعدات خيرية لفائدة الهلال الأحمر الجزائري وفئة المعوقين بالإضافة إلى المساعدات العادية للهيئات و المؤسسات الموجودة على التراب البلدي؛
- إحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المنافسات الرياضية بالوحدة؛

#### 2- أهداف الوحدة

تتجسد أهداف الوحدة في النقاط التالية:

- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة على المستويين الجهوي والوطني<sup>7</sup>؛

<sup>7</sup>معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

- تطوير وتنمية الصناعات التحويلية والحديدية؛
- تحسين المنتج وذلك لمواجهة المنافسة الخارجية؛
- تغطية السوق الجهوية والوطنية وتزويدها بالمواد المصنعة؛
- العمل على تحقيق الأهداف المسطرة في بداية السنة وتسويق ما تم إنتاجه؛
- ترقية الصناعة الكهرومنزلية في الجزائر من خلال استعمال تقنيات جديدة؛
- المساهمة في تكوين عمال متخصصون وذوي كفاءات عالية؛
- محاولة تحسين رقم الأعمال المحقق من خلال المبيعات.

### 3- عوامل إنتاج الوحدة

تتوفر وحدة Sonaric فرجيوة على عدة عوامل للإنتاج هي:

- **العامل المادي:** تتوفر الوحدة على آلات وتجهيزات عديدة ومتنوعة في جميع ورشاتها من التطهير إلى التنظيف و الدهن والتركيب ويرجع تاريخ أول استعمالها إلى سنة 1992 م .

- **عامل التمويل:** إن التمويل بالمنتجات و المواد الأولية الهامة التي تدخل مباشرة في عملية الإنتاج هو أحد المشاكل التي تعاني منها الشركات والمؤسسات الوطنية، فالمادة الأولية المستعملة لإنتاج جميع أنواع المدافئ جزء منها من داخل الوطن والجزء الآخر مستورد من الخارج تقريبا من نفس المكان مثلا المواد الكيماوية تستورد 100% من الخارج وبالضبط من إيطاليا

- **العامل البشري :** بلغ عدد العمال الكلي لوحدة Sonaric بفرجيوة بداية من سنة 2009 حوالي 165 عامل.

### المطلب الثالث: المحاسبة بوحدة سوناريك فرجيوة

إن مهام المحاسب تكمن في تقنين، تدوين، مراجعة، تسجيل كل العمليات المالية بالمؤسسة، القيام بأعمال الجرد والتسوية واستخراج القوائم المالية الختامية (جدول النتائج، الميزانية الختامية، الجدول المالية الملحق)، ومن بين العمليات المتداولة.

بكثره في مصلحة المحاسبة وتدوين العمليات في اليوميات بمختلف أنواعها ونذكر منها :

- يومية المشتريات؛
- يومية المشتريات بين الوحدات؛
- يومية المخزونات؛
- يومية المبيعات.
- يومية المبيعات بين الوحدات؛
- يومية العمليات المتنوعة؛
- يومية الأجور؛
- يومية الصندوق؛
- يومية المشتريات الخارجية؛
- يومية البنك BDL؛
- يومية البنك CPA؛
- يومية الاستثمارات<sup>8</sup>.

<sup>8</sup>معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

**- طريقة المعالجة المحاسبية في اليوميات**

إن ملازمة دفتر اليومية للمحاسب هي ملازمة إجبارية حيث تسجل فيه كل العمليات المحاسبية بحسب حدوثها وبتاريخ وقوعها يوماً بعد يوم بهدف المحافظة على البيانات في الصورة الأصلية لها وتسهيل عملية البحث عنها وتقديم عند اللزوم كدليل، وينتج عن كل عملية محاسبية تسجيل قيد أو قيود محاسبية. ويمكن التفرقة بين القيد البسيط والقيد المركب. تتم مراقبة القيد المزدوج عند تسجيل كل عملية وعند نهاية كل صفحة تجمع المبالغ المدينة و الدائنة والتأكد من تساويها تم يرسل المجموع إلى بداية الصفحة الموالية. ويمكن بفضل مبدأ القيد المزدوج اكتشاف عدد من الأخطاء، وذلك في حالة عدم تساوي المبالغ.

**- مثال 1: عن المشتريات**

عملية شراء مواد كيميائية فاتورة رقم 9753 بتاريخ 2009/10/14، مبلغ الفاتورة 173183.40 دج بكل الرسوم TVA 17% من عند المورد SARL HCP، وصل إدخال للمخزن رقم 482، سددت بشيك BDL رقم : 820527

**التسجيل المحاسبي:**

**- في يومية المشتريات:**

رقم الحساب	البيان	مدين	دائن
381210	مشتريات مواد كيميائية	67500.00 دج	
381235	// // //	80520.00 دج	
457230	TVA 17%	25163.40 دج	
530150	المورد HCP		173183.40 دج
	رقم الفاتورة 9753 بتاريخ 2009/10/14		

**- في يومية المخزون:**

رقم الحساب	البيان	مدين	دائن

	67500.00-دج	مواد كيمياوية	31210
	80520.00-دج	مواد كيمياوية	31235
دج 67500.00		مشتريات مواد كيمياوية	381210
دج 80520.00		مشتريات مواد كيمياوية	381235
		وصل إدخال رقم : 482 بتاريخ ...2009/10/20	

- في يومية البنك

رقم الحساب	البيــــــــــــــــان	مديــــــــــــــــن	دائــــــــــــــــن
530150	المورد SAR HCP	173183.40	
485200	البنك شــــــــــــــــيك BDL رقم:820527 بتاريخ 2009/10/14		173183.40



- مثال 2: عن المبيعات

تم بيع منتجات تامة RGN فاتورة 1402 في : 2009/12/06 في ذمة بوضرسة عبدا لله قسنطينة مبلغ الفاتورة :1365550.00دج مع احتساب كل الرسوم، سددت بشيك رقم 151827دج بتاريخ 2009/12/02 وصل الخروج =924500 \*100 =924500.00دج

- التسجيل المحاسبي

- في يومية المبيعات

رقم الحساب	البـيـان	مديـن	دائـن
470150	عملاء	1.365.500.00	
547230	TVA 17%		198.050.00
547250	الطابع		2.500.00
710100	إنتاج مباع		1.165.000.00
	فاتورة رقم 1402 بتاريخ 2009/12/06		

- يومية إخراج المخزون

رقم الحساب	البـيـان	مديـن	دائـن
720100	إنتاج المخزون	924500.00دج	
350100	منتجات تامة		924500.00دج
	حالة خروج من المخزن وثيقة رقم: 321 بتاريخ 2009/12/06		

- يومية البنك:

رقم الحساب	البـيـان	مديـن	دائـن
485200	بنك BDL	1365500.00دج	
470150	عملاء		1365500.00دج
	وصل رقم: 151827 بتاريخ		

---

		2009/12/02	
--	--	------------	--

## المبحث الثاني: قياس الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة وتقييمه

### المطلب الأول: تحديد الأنشطة ذات المضمون البيئي والاجتماعي

يمكن حصر العمليات البيئية والاجتماعية المرتبطة بمجال المساهمات الاجتماعية والبيئية لأنشطة المؤسسة فيما يلي:

#### 1- مجال المساهمات العامة

تلتزم مؤسسة سوناريك بالعمليات الأربعة بهذا المجال حيث يمتد تأثيرها إلى مجموعة من المؤسسات إلى جانب التخفيف على مرافق الخدمات العامة ويمكن حصر العمليات البيئية والاجتماعية لهذا المجال في النقاط التالية:

- توفير فرص العمل لأفراد المجتمع؛
- توفير وسائل النقل للعمال؛
- تحسين الرفاهية المادية للعمال؛
- توفير الرعاية الصحية لهم ولأسرهم.

#### 2- مجال الموارد البشرية

توجه عملياته لتلبية متطلبات العاملين بالمؤسسة، كما تدور عملياته في مجال المسؤولية البيئية والاجتماعية ويتضمن عمليتين هما:

- تكوين العمال؛
- عمليات تتعلق بالأمن الصناعي.

#### 3- مجال الموارد البشرية والمساهمات البيئية

يترتب على العمليات التي تقوم بها سوناريك أثار بيئية تؤثر على البيئة نتيجة ما تفرزه من فضلات أثناء العملية الإنتاجية، وفي سبيل الحد من هذه المشاكل حاولت المؤسسة القيام ببعض العمليات التي ترى من شأنها أن تقلل من الأثار البيئية وذلك من خلال تنفيذ برنامج للحد من رمي النفايات، والمواد الكيميائية، وذلك من أجل:

- المحافظة على صورة المؤسسة في المجتمع وضمان حمايته؛
- جعل أنشطة المؤسسة أنشطة صديقة للبيئة التي تنشط فيها؛
- الالتزام بالتحسين المستمر والوقاية من التلوث؛
- محاولة التقيد بالقوانين والتنظيمات الاجتماعية خاصة التي تدعو إلى حماية البيئة.

#### 4- مجال مساهمات المنتج

تتميز منتجات المؤسسة بالجودة، ولقد حاولت في السنوات الأخيرة جاهدة إلى إدماج الأبعاد البيئية والاجتماعية لمواصفات المنتج وذلك بتطبيق معايير البيئية والجودة، وفي ظل

هذا الصياغ قامت المؤسسة بإنشاء سياسة مندمجة تهدف إلى تعميم أنظمة إدارة الجودة والبيئة في كامل أنشطتها ISO14000 و ISO9000، وعموماً فإن المساهمات البيئية والاجتماعية غير الملموسة في هذا المجال رغم حصول بعض وحدات المؤسسة على أنظمة الجودة والبيئة، ومن أهم ما يمكن توضيحه فيما يلي:

- حصول بعض الوحدات على أنظمة الجودة والبيئة؛

- التوجه نحو تعميم أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة والأمن في كافة أنشطة المؤسسة وذلك من خلال سياسة المؤسسة في هذا المجال.

### المطلب الثاني: قياس المساهمات البيئية والاجتماعية وتقييمها

تلعب مؤسسة سوناريك دوراً أساسياً في الاقتصاد الوطني حيث تزود المجتمع بمجموعة من المنتجات الكهربائية والمنزلية، ومن خلال ذلك بات واضحاً أن نشاطها يتضمن آثاراً بيئية واجتماعية يتطلب منها أخذ الإجراءات اللازمة للحد من منها وإلا سوف تشكل هذه الآثار اختلالات بيئية واجتماعية يصعب التحكم فيها في المستقبل، ولهذا فقد بادرت المؤسسة بمجموعة من المشاريع تهدف إلى حماية البيئة والاعتناء بالمجتمع.

وعليه يمكن قياس الالتزامات البيئية والاجتماعية للمؤسسة بعد تحديد الأنشطة ذات المضمون البيئي والاجتماعي بناءً على ما تم سرده في الدراسة النظرية، كما سنقوم بعرض نتائج هذا القياس في شكل تقرير عن الأداء البيئي والاجتماعي بما يفرضه متطلبات الأطراف الفاعلة فيها.

ويتضمن قياس المسؤولية البيئية والاجتماعية لمؤسسة سوناريك أربعة مجالات رئيسية تم تحديدها سابقاً، وقد تحصلنا على المعلومات المتعلقة بها من المؤسسة محل الدراسة وفيما يلي سنتعرض إليها من خلال:

#### **1- مجال المساهمات العامة**

تمكنا من خلال الحصول على المعلومات المتعلقة بفترة الدراسة والتي تترجم نتائجها بشكل ملموس من خلال الجهود التي قامت المؤسسة ببذلها من أجل تثبيت العمال الدائمين وفي نفس الوقت تقليص العمال المؤقتين، كما عملت المؤسسة على رفع مستوى التوظيف وجذب أكبر عدد ممكن من المواهب، حيث أن المؤسسة تتبنى إستراتيجية في التوظيف بإعطاء الأولوية للتوظيف على أساس التخرج من الجامعة. كما حظي العنصر النسوي ولو بنسبة ضئيلة حقه أيضاً في التوظيف.

ومن خلال الإستراتيجية التي انتهجتها المؤسسة فقد ارتفع عدد العمال الدائمين إلى 139 عاملاً، وفي نفس السياق فقد بلغ عدد العمال المتعاقدين إلى 41 عاملاً بالإضافة إلى العمال المندمجين الذي بلغ عددهم 82 عاملاً.

#### **1-1: عملية توفير فرص عمل للأفراد المجتمع**

##### أولاً: معلومات عن العمالة

عدد العمال الدائمون 139

عدد العمال المتعاقدون 41

عدد العمال المندمجين 82

إجمالي العمال 235

عدد العمال الذكور 229

عدد العمال إناث 6

المجموع 235

### ثانياً: الأجور

أجور العمال الدائمون: 8180699.38 دج

أجور العمال المتعاقدين: 1276687.19 دج

أجور العمال المندمجون: 901075.62 دج

إجمالي الأجور: 10358462.19-دج.

### 2-1: عملية تحسين الرفاهية المادية للعمال

تعتبر المنح التي تقدمها المؤسسة للعمال مساهمات بيئية واجتماعية طوعية وتتمثل في منح سنوية قدرت سنة 2010 ب 747.000.00 دج، بينما بلغت المساهمة الإجبارية والتي تتمثل في قيمة الأجور من نفس السنة 274.000.626.99 دج.

### 3-1: عملية توفير وسائل نقل العمال

تلتزم المؤسسة بتوفير وسائل لنقل العمال وذلك بواسطة وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة وبالإضافة إلى التعاقد مع مؤسسات النقل.

#### معلومات تتعلق بوسائل النقل

- عدد السيارات المخصصة لنقل العمال؛

- عدد العمال المستفيدين من خدمات النقل؛

- تكلفة خدمات النقل.

### 4-1: عملية توفير الرعاية الصحية

تتكفل مؤسسة سوناريك بصحة العمال وذلك عبر مراكز الطب العمل الموزعة على مناطق على المستوى الوطني.

### 2- مجال الموارد البشرية

يتم قياس عمليات هذا المجال في مؤسسة سوناريك وحتى الفروع التابعة لها ونظرا إلى المعلومات المتوفرة لدينا، حيث قامت مؤسسة بدعم سياستها لتثبيت عدد العمال الدائمين وحسن تقييم مواردها البشرية كما تم التوجيه نحو التكوين وتمهين العمال وإتباع إستراتيجية في التوظيف بإعطاء الأولوية للتوظيف على أساس التخرج من الجامعة كما حظي العنصر النسوي

أيضا على التركيز عند التوظيف وكما رأينا سابقا أن هذا المجال يشمل على عمليتين ذات المضمون البيئي و الاجتماعي

### 1-2: نشاط التكوين لعمال المؤسسة

يجب على كل عامل متابعة دروس، دورات أو أعمال، في التكوين أو التحسين منظمة من طرف المستخدم من اجل تحسين، تعميق أو تطوير معارفه العامة، المهنية أو التكنولوجية، دون أن يطمح لترقية تلقائية بعد انقضاء هذا التكوين.

الجدول رقم 1 يبين نوع التكوين (قصير المدى ، طويل المدى) لسنة 2011

نوع التدريب	عدد العمال المستفيدين من التدريب
قصير المدى	5
طويل المدى	12
المجموع	17

المصدر: وثائق المؤسسة 2011.

### 2-2: عمليات تتعلق بالأمن الصناعي

نظرا لطبيعة نشاطات والعمليات التي تقوم على إنتاج واستخدام المواد الكيميائية فقد ركزت المؤسسة اهتمامها على إدارة الأمن الصناعي بالمؤسسة والأنشطة المتعلقة بالوقاية إلى جانب توفير المهام اللازمة لوقاية العمال من المواد والانبعاثات الغازية الضارة، بالرغم من ذلك فان البيانات المتعلقة بالأمن الصناعي تشير إلى حدوث حالات عديدة لأمراض مهنية خطيرة لعمال المؤسسة.

### المطلب الثالث: مشاكل ومعوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية

**مشاكل العمال:** يعاني العمال من عدة مشاكل منها:

- ضعف المرتبات والأجور؛
- الإصابة بأمراض مزمنة مثل الربو، الحساسية؛
- الضوضاء والتلوث؛
- ارتفاع درجة الحرارة والرطوبة في المصانع؛
- عدم توفر لباس العمل الضروري؛
- عدم توفر المؤسسة على أماكن الراحة الخاصة بالعمال؛
- تعرض العمال لعدد كبير من الحوادث خاصة في ورشة التصنيع؛
- حرمان بعض العمال من الترقية؛

- التمييز بين العمال والإداريين؛
- عدم تسوية الحالات التأمينية للعمال.
- أضرار المنتج على البيئة:** من بين أهم الأضرار نجد:
  - انتشار النفايات والقاذورات؛
  - انبعاث الغازات خاصة داخل ورشات العمل؛
  - عدم قيام المؤسسة بتدوير النفايات خاصة من الحديد؛
  - عدم القيام بمعالجة المياه الملوثة؛
  - عدم قيام المؤسسة بمخططات أو برامج لحماية العمال والمواطنين من التلوثات الناجمة عن مصنعها.

**المبحث الثالث: أداء العمال (الأفراد) في مؤسسة سوناريك****المطلب الأول: طرق التوظيف والتدرج المهني****الفرع الأول: طرق التوظيف:****1- التحليل**

تقوم المؤسسة بدراسة مختلف مناصب العمل الناقصة والشاغرة وذلك من أجل التوظيف سواء كان عن طريق الترقية من منصب عمل إلى منصب اعلي منه، أو عن طريق توظيف عمال جدد.

**2- التوصيف**

تقوم المؤسسة بدراسة المناصب الشاغرة ثم تقوم بعرض الوظيفة ومن تم تحديد شروط الالتحاق بها ومن بينها ما يلي:

- تحديد المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي؛

- الخبرة؛

- أن لا يكون العامل له التزامات اتجاه الخدمة الوطنية؛

- اللياقة البدنية.

**3- الاستقطاب**

بعدها تقوم المؤسسة بتوصيف الوظيفة من قبل الوكالة المحلية للتشغيل تلتزم هذه الأخيرة بإرسال عدة أشخاص أو عمال مؤهلين إلى المؤسسة التي تقوم بدورها بإجراء اختبارات شفوية أو كتابية أو معا من قبل لجنة مختصة في المؤسسة بهدف اختيار الأشخاص المؤهلين لشغل هذه الوظيفة.

**الفرع الثاني: التدرج المهني:****1- الترقية**

هي إجراء يمنح للعامل من قبل المؤسسة المرسم في منصب عمل درجة أعلى شاغرة وحسب ما هو منصوص عليه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وفي إطار المناصب ذات الكفاءات المتنوعة التي تحددها المؤسسة في إطار المخطط المنشود للمجموعات الاجتماعية المهنية فان أي عامل تتوفر فيه الشروط احتلال المنصب وتكوين العامل وهذا وفقا لما تحدده الاتفاقية الجماعية للمؤسسة (شروط الترقية) وتنص المادة 46 من النظام الداخلي لمؤسسة على ما يلي: تعتبر الترقية ارتفاع في سلم التأهيل أو في الترتيب السلمي المهني.

يتم تقريرها من طرف المستخدم اخذا بعين الاعتبار للمناصب المتوفرة، القدرة وجدارة العامل، انضباطه وتصرفه.

**2- النيابة**



في حالة شغور منصب عمل أو غياب مؤقت لصاحب المنصب ما بعد مرور فترة زمنية يمكن للمؤسسة اللجوء إلى تعيين عامل كمستخلف، وخلال مدة النيابة يتقاضى العامل المستخلف منحة مساوية للفارق بين الراتب، والنيابة تكون عن طريق قرار إداري يسلم للمعني خلال فترة النيابة التي لا يمكن للمؤسسة أن تتجاوز السنة فيما يرسم المعني أو يعود إلى منصبه الأصلي.

### 3- التخفيض في الدرجة

إن التخفيض في درجة العامل إلى منصب أقل من منصبه الأصلي تكون بسبب الحالات التالية:

- خطأ مهني خطير ينص عليه النظام الداخلي للمؤسسة؛
- عدم الكفاءة المهنية؛
- التخلي الإرادي للعامل عن المنصب ( في هذه الحالة على العامل أن يقدم طلب)؛
- العامل المنزل يتقاضى راتباً يتماشى مع منصب الشغل الجديد.

### المطلب الثاني: الراحة القانونية، العطل، الغيابات

#### 1- الراحة القانونية

- يستفيد العامل من أيام راحة وذلك حسب ما تنص عليه القانون وهذه الأيام تتمثل في:
- أيام الراحة الأسبوعية المحدد في اليومين الجمعة والسبت؛
  - أيام الأعياد والمواسم المدفوعة الأجر؛
  - عند انقضاء ظروف العمل، في هذه الحالة يمكن أن يتم استبدال يوم الراحة القانوني بغيره وذلك بتناوب يستفيد منه العمال الذين يشغلون أيام الراحة القانونية أو أيام العطل القانونية المدفوعة الأجر براحة تعويضية ماثلة.

#### 2- العطل

- يستفيد كل عامل من العطلة المرضية وكذلك له الحق في العطلة السنوية:
- العطلة المرضية
  - يكون توقف العامل عن العمل صحيحاً إذا كان موضوعاً بشهادة طبية صادرة عن:
    - طبيب العمل التابع للمؤسسة أو الوحدة؛
    - طبيب محلف أو مختص خارج المؤسسة.
  - وفي هذه الحالة يجب أن يصادق على الشهادة الطبية من طرف طبيب المؤسسة عندما تسمح الظروف بذلك.

**- العطلة السنوية**

للعامل الحق في عطلة سنوية والتخلي عن العطلة أو جزء منها مرفوض، إن تأجيل العطلة لسنة موالية كلياً أو جزئياً يرفض به مرة واحدة وفي حدود سنة وهذا ما نصت عليه المادة 42 من النظام الداخلي لمؤسسة: افتتاح فترة الذهاب في العطلة (30جوان)، العامل الذي لم يستهلك حقوق عطلته، لدواعي في مصلحته، يستنفذ حقوقه في (30جوان) لسنة الموالية كحد أقصى.

ويتم تحديد برنامج الإحالة على العطلة السنوية وتقسيمها من طرف المستخدم بعد استشارة لجنة المشاركة ونظراً لمتطلبات المصلحة، الإنتاج، الإنتاجية ومردودية المؤسسة، ويتم تبليغ العمال عن تاريخ الإحالة على العطلة شهر قبل التاريخ المتوقع.

**3- الغيابات**

باستثناء الحالات الخاصة والمعلن عنها لا يمكن لأي عامل مهما كان موقعه ضمن الهيكل الإداري أن يتلقى راتباً عن مدة لم يشتغل فيها دون الإجراءات التأديبية المنصوص عليها في النظام الداخلي للمؤسسة.

منح رفض غياب دون مرتب من طرف المستخدم قصد قضاء حاجة ملحة بشرط أن يقدم تبريرات على ذلك وبعد أن يرفض له كتابياً مهما يكن الأمر فإن رخصة الغياب خلال السنة يمكن أن تتجاوز 12 يوماً.

ووفقاً للشروط والإجراءات المحددة ضمن التشريعات الاجتماعية المعمول بها فإن العطلة الأمومة تمنح قبل الولادة ويمكن الاستفادة من التسهيلات التي تحددها الاتفاقية الجماعية للمؤسسة والنظام الداخلي الخاص بها

**المطلب الثالث: طرق ترقية العامل في المؤسسة**

فيما يخص قوانين وتنظيمات العمل في المؤسسة فالترقية تكون في حالة تحقيق النتائج والأهداف المسطرة من قبل المؤسسة فيحق ترقية نسبة معينة من العمال فمثلاً نسبة 20% تكون باقتراحات من المسؤولين المباشرين وهذه النسبة التي تكون محل الاتفاق جماعي أو مقرر بناء على محضر من الشريك الاجتماعي، وكذلك ترقية العامل من أجل تعويض منصب عمل شاغر أو سيؤول إلى الشغور ويكون ذلك بسبب التقاعد، الاستقالة أي انتهاء علاقة العمل. أو تكون الترقيات عن طريق مطالب عمالية توافق عليها الإدارة وتنتم على أساسها ترقية العمال ويجب أن نميز بين نوعين من الترقية :

- ترقية الترفع في السالمة؛

- الترقية من مجموعة مهنية إلى مجموعة مهنية أخرى.

## خلاصة

يعتبر نشاط مؤسسة سوناريك ذو أثار بيئية واجتماعية، حيث يشمل على جميع مجالات المسؤولية البيئية والاجتماعية، وبرز تقييم المسؤولية البيئية والاجتماعية في هذه المجالات للمؤسسة محل الدراسة ما يلي:

- مجال المساهمات العامة : لقد شمل هذا المجال على عدة عمليات تتعلق أساسا بتوفير فرص العمل لأفراد المجتمع إلى جانب توفير وسائل النقل وتوفير الرعاية الصحية.

- مجال الموارد البشرية: شمل هذا المجال على التكوين والعمليات التي تتعلق بالأمن الصناعي بالإضافة إلى معيار الصحة والأمن في العمل.

- إن قاس مجالات المسؤولية البيئية والاجتماعية يسهل لنل عرضها وفق نموذج تقرر الأداء البيئي و الاجتماعي للمؤسسة والذي من خلاله يثبت لنا مدى المساهمة التي توليها المؤسسة في الجانب البيئي و الاجتماعي.

## الخاتمة:

تعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها الطريقة التي يجب أن تعمل بها المؤسسات لدمج الاهتمامات والقضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في صنع القرار واستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة المؤسسة والعمليات والأنشطة داخل المؤسسة بشفافية ومحاسبة ليتم تطبيق أحسن الممارسات، وهذه الممارسات في نهاية الأمر تعتبر من أهم أدوات تحقيق تنافسية في المؤسسات. وبقدر ما يحقق تطبيق المسؤولية الاجتماعية من فائدة للمنظمات والمجتمعات وللبيئة فهي تفيد المؤسسات وتزيد من أرباحها في الوقت نفسه.

ولقد سلطنا الضوء في هذا البحث على أبعاد المسؤولية الاجتماعية ودورها في ترقية أداء العمال حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتطورها والجذور التاريخية لظهور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، أما الفصل الثاني فقد تم تخصيصه لدراسة أداء العمال والمسؤولية الاجتماعية، وقد تم التطرق إلى مؤشرات قياس أداء العمال في المؤسسات والفوائد الناجمة على تطبيق المسؤولية الاجتماعية على المجتمع والأفراد، أما الجانب التطبيقي فقد تم التطرق إلى دراسة مؤسسة سوناريك - فرجيو - حيث أن المؤسسة تحاول تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية ولكن بنسبة قليلة، كما أن نشاط المؤسسة له آثار على البيئة واجتماعية.

ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها في من خلال هذه الدراسة نوجزها في النقاط التالية:

- نال مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اهتمام معظم المؤسسات المعاصرة، وقامت العديد من الوكالات الدولية بدورها في نشر هذا المفهوم؛
- تبني المؤسسات لمسئوليتها الاجتماعية يحقق فوائد عديدة للمجتمع كتقديم السلع الصحية، المحافظة على البيئة... الخ؛
- المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية يجب أن يعطى بالقدر الكافي من الاهتمام وضرورة الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة كصحة العاملين، تلوث البيئة... الخ؛
- ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية لتقييم الأداء؛
- ضرورة الاعتماد على سجل يسجل فيه تطور أداء العمال العاملين في المؤسسات كمصدر للمشرفين للحصول على المعلومات؛
- أن يتم تدريب الرؤساء المباشرين على استخدام طريقة التقييم والنماذج المتبعة في تقييم أداء العمال
- مؤسسة سوناريك تعمل على تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية عن طريق توفير الرعاية الصحية والدورات التكوينية بالإضافة إلى توفير الأمن الصناعي.

## قائمة المراجع:

### القرآن الكريم:

- القرآن الكريم، سورة الكهف، الآية 07.

### الكتب:

- 1- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2014.
- 2- تامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - 2001.
- 3- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الانجليزية، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003-2008.
- 4- حمدون وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2009.
- 5- خالد عبد الرحيم إلهيتي، أكرم أحمد الطويل، جمال محمد أنعمي، أساسيات التنظيم الصناعي، دار زهدان، عمان - الأردن - 2013.
- 6- خضري كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، أدلة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن - 2007.
- 7- زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - 2011.
- 8- سعدون مهدي، عبد الناصر نور، محاسبة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، منشورات جامعة الإسراء، جامعة الإسراء، عمان - الأردن - 1997.
- 9- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 10- صالح محمود دياب، إدارة خدمات الرعاية الصحية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
- 11- صالح مهدي محسن، طاهر منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014 .
- 12- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - 2008.
- 13- عاكف لطفي حضاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2014-2015.
- 14- عبد الستار عامر فندليجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - الطبعة الثانية، 2009.
- 15- علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في الإنتاج، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2005.
- 16- فريد فهمي زيارة، مدخل معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009.
- 17- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - 2004.
- 18- مؤيد الفضل، رضا صاحب أبو حمد، الاقتصاد الإداري، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 19- محمد أكرم العدوان، العمل المؤسسي، دار بيت حرم للنشر والتوزيع، لبنان، 2000.

- 20- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن -2005.
- 21- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة - مصر-، 2014.
- 22- محمد قذري حسن، إدارة الأداء والتميز: قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا ، إدارة الجامعة الجديدة الأزراطة - الإسكندرية، 2014-2015.
- 23- محمد الكردي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن -2014.
- 24- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من المنظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي - ، مكتبة المجمع للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - 2011
- 25- نائل عبد الحافظ العواملة، إدارة التنمية الأسس والنظريات والتطبيقات العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن -، 2010.
- 26- نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات علمية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2013.
- 27- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010.
- 28- وصفي الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري، عمان الطبعة الثانية، 2011.

#### مذكرات:

- 1- أمينة صديقي، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2013.
- 2- أميرة بولعراس، بن قويطن إيمان، خلاف هاجر، "القيادة الإدارية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية"، مذكرة لسانس، مركز الجامعي ميله، 2013-2014.
- 3- الرحمان نسيمه، "نظام الحوافز وتأثيرها على أداء الفرد داخل المؤسسة"، مذكرة ، جامعة يوسف بن خدة، 2009-2010.
- 4- بنية عمر "إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء INP، 2005-2006.
- 5- بن يحي محمد، "أداء الأفراد و أثره على إنتاجية المؤسسة" ، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بالقائد تلمسان، 2004-2005.
- 6- بوعريوة الربيع، "تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة"، مذكرة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2006-2007
- 7- حنشي سمية، "اثر القيادة الإدارية على تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر، المركز الجامعي ميله، 2013-2014.
- 8- خويلدات صالح، "المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر3، 2010-2011.
- 9- رحيل آسيا، " دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010.

10- سنفري رفيقة، "اثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2012-2013.

11- ضيافي نوال، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية" مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2009-2010.

12- عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2003-2004.

13- ماجد إبراهيم شاهين، "مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والثقة التنظيمية"، مذكرة ماجستير، فلسطين، 2010.

14- محمود عبد الرحمان، إبراهيم الشنطي، "اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة،

15- مهري شفيقة، "الاتصال وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر3، 2011-2012

#### ملتقيات والمؤتمرات والمداخلات:

1- عبد الغفور دادن، حفصي بركات، "المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية"، ورقة علمية مقدمة الى المؤتمر العلمي حول: "سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية"، جامعة قاصدي - ورقلة، 20-21 نوفمبر 2012.

2- بريش السعيد، يحيوي نعيمة، "أهمية التكامل بين مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول: "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة ورقلة.

3- عبد الفتاح بوخمخ، شايونية كريمة، "تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية" مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول: "تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

4- طارق راشي، "دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمة الأعمال"، ورقة بحثية شارك بها في المؤتمر العلمي العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي المنظم بعنوان: "النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي"، 10/9 سبتمبر 2013- اسطنبول - تركيا.

5- مقدم وهيبة، "سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في ظل منظمات الأعمال"، مداخلة في الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في ظل منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، أيام 13/14-12-2011، جامعة الشلف - جامعة مستغانم.

6- هاني الحوراني، "محاكمة المؤسسات ومسؤولياتها الاجتماعية في ضوء مستجدات الأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة"، المؤتمر الثاني: "مواطنة المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية"، أيام 24-25 نوفمبر 2009.

7- هاني الحوراني، "حوكمة المؤسسات ومسؤوليتها الاجتماعية في ضوء مستجدات الأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة"، المؤتمر الثاني حول: "مواطنة المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية"، 24-25 نوفمبر 2009.

#### المجلات والأبحاث:

1- عبد المالك مزهود، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، 2011.

2- العايب عبد الرحمان، "المساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، جامعة سطيف، العدد الحادي عشر جوان 2012.







قائمة لأشكال:

الصفحة	شكل رقم	عنوان الشكل
14	1	أصحاب المصالح في المؤسسة
18	2	هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية
20	3	تدرج الدور الاجتماعي للمؤسسة

قائمة الجداول:

الصفحة	شكل رقم	عنوان الجدول
08	1	ملخص للمفاهيم الفكرية الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
13-12	2	المراجع الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وأهدافها
16-14	3	عناصر المسؤولية الاجتماعية
19-18	4	أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب نموذج Carroll
86	5	نوع التكوين (قصير المدى، طويل المدى)