جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

فرع علوم المالية ومحاسبة

تخصص مالية مؤسسة

مذكرة من متطلبات نيل شهادة الماستر بعنوان:

دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة

من اعداد الطلبة:

✓ عبد الرحمان أسامة

✓ بوخديمي أيوب

تحت إشراف الأستاذ:

✓ زروطي محمد

السنة الجامعية:2017/2016

ملخص:

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات من المفاهيم الاكثر تداولا في المجال الاقتصادي في الوقت الراهن، **وأصبح من أولويات المؤسسات لذا سعت المؤسسات** لتبني هذا التوجه مما انعكس على دور التنموي لها وساهم في اتساعه وساعد ذلك للمساهمة في تنمية المجتمع بشكل اوسع ليشمل جوانب التنمية بانواعها، وفي نفس الوقت يجب على الشركة ان تهتم بادائها المالي والذي يكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية **المتاحة، ولكن** تبقى الشركة في صراع بين تحقيق الأداء مالي جيد مع تطبيق معايير المسؤولية الاجتماعية.

لذلك نهدف للتعرف الى العلاقة التي **تربط المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات** مع الاداء المالي والوصول الى درجة تأثر أداء الشركات بالمسؤولية الاجتماعية.

الكلمات الدالة: **المسؤولية** الاجتماعية، الأداء المالي، التنمية.

Résumé:

Le concept de responsabilité sociale des entreprises des conceptslesplusfortement négociés dans le domaine économique à l'heure actuelle, et est devenue une priorité pour les institutions si les institutions ont cherché à adopter cette approche, qui se reflète le rôle de développement et a contribué à l'ampleur et a aidé à contribuer au développement de la société plus large afin d'inclure les aspects du développement de toutes sortes, et dans le même temps l'entreprise doit se préoccuper de la performance financière, qui réside dans la mobilisation et l'utilisation efficace des moyens financiers mais la société reste un conflit entre une bonne réalisation la performance financière avec l'application des normes de la responsabilité sociale.

Par conséquent, nous cherchons à identifier la relation entre la responsabilité sociale des entreprises avec la performance financière et l'accès au niveau de la performance des entreprises concernées par la responsabilité sociale.

Mots clés : responsabilité sociale, la performance financière, le développement.

كلمة شكر

أولوخالصالشكرللمعزوجلالذيمنحنالصبروالقوةوالإيمانوأعطانامنالمقدرةمانحتاج
هللوصولإلىهذاالمستوىوإتمامهذاالعملالمتواضع.
ربنالكالحمد كماينبغيلجلالوجهكوعظيمسلطانك.
ومنتمامشكرهتعالىأننشكرأهلالفضلفضلهموجهدهموانناعترفلهم بحقهم
نتقدمبجزيلالشكروخالصالتقديروالعرفانللأستاذ المشرف
"زرواطي محمد"لقبوله الاشراف على هذه المذكرة، وحسن تعاونه من اجل
اتمام هذا العمل.
فتحيةشكروعرفانوامتنانلكلمنعملني حرفا و حملراية العلموآمنبفكرة
"العلمنوروالجهلظلام"

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى التي حملتني وهنا على وهن، التي

كنت لها قرة عين،التيتعبثوقاستالكثيرمن

أجليوعلمتنيأنالحياةكفاحووراءكلتعبنجاحإلىمن رضتبالقليل

لتصنعمنهالكثيرلو الدتي الغالية حفظها الله

إلى من كان منبع العز والقوة والرجولة

و علمني السخاء والجود والكرم

والذي لم يبخل عليا بدعمه المادي والمعنوي، أبي حفظه الله وبارك في

عمره.

إلىأخيوأختيحفظهماالله.

إلى كل الأهل والأصدقاء.

وفي الأخير أسال الله تعالى أن يوفقني الى ما يحب ويرضا.

أيـو
ب

اهداء

الحمد لله الذي لا إله الا هو

اللهم لا سهل الا ما جعلته سهلا وانت تجعل الحزن إذا شئت سهلا

اما بعد:

إلى من حملتني تسعة أشهر،إلى من سهرت الليالي لأجلي،إلى الذي سهر على تربيتي على الخير انشاء الله، الى والدي العزيزين على قلبي كثيرا أسئل الله تعالى أن يطيل عمرهما ويحفظهما برحمته إنه على كل شيء قدير.

الى كل إخوتي وأقاربي

الى كل أصدقائي في الدراسة وخارجها.

اهدي لكم عملي المتواضع داعيا الله عز وجل أن أتمكن من اهدائكم خيرا منه إن شاء الله.

عبد الرحمان أسامة

الفهرس

المحتويات	الصفحة
شكر وعرفان	
إهداء	
ملخص	
قائمة الجداول	VI
قائمة الاشكال	VII
قائمة الملاحق	VII
مقدمة عامة	أ-هـ
الفصل الأول:مدخل الى المسؤولية الاجتماعية	
مقدمة الفصل	3
المبحث الأول:مفاهيم عامة حول المسؤولية الاجتماعية	4
المطلب الأول: تطور المسؤولية الاجتماعية والأسباب التي أدت الى ظهورها	4
المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية	8
المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية	14
المبحث الثاني: مبادئابعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعي	15
المطلب الأول: مبادئ المسؤولية الاجتماعية	15
المطلب الثاني: ابعاد المسؤولية الاجتماعية	16
المطلب الثالث: عناصر المسؤولية الاجتماعية	19
المبحث الثالث: دوافع وخطوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية	23
المطلب الأول: دوافع تطبيق المسؤولية الاجتماعية	23
المطلب الثاني: خطوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية وفوائد تبنيها	25
المطلب الثالث: محاسبة المسؤولية الاجتماعية	26
خاتمة الفصل	31
الفصل الثاني: الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية	
مقدمة الفصل	33
المبحث الأول: الوظيفة المالية والأداء	32
المطلب الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية	33
المطلب الثاني: الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية	37

المطلب الثالث: الأداء في المؤسسة الاقتصادية	39
المبحث الثاني: الأداء المالي	46
المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي	47
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء المالي	49
المطلب الثالث: مداخل الأداء المالي	50
المبحث الثالث: قياس وتقييم الأداء المالي والاجتماعي	52
المطلب الأول: قياس الأداء المالي	52
المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي	55
المطلب الثالث: قياس وتقيم الأداء الاجتماعي	64
خاتمة الفصل	70
الفصل الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية في شركة كهريف	
مقدمة الفصل	72
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كهريف	73
المطلب الأول: تقديم المؤسسة الام سونلغاز	73
المطلب الثاني: تقديم مؤسسة كهريف	78
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة كهريف	81
المبحث الثاني: أهم أوجه المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة كهريف	84
المطلب الأول: المسؤولية تجاه العاملين	84
المطلب الثاني: المسؤولية تجاه العملاء، المجتمع والبيئة	89
المبحث الثالث: علاقة المسؤولية الاجتماعية بالأداء المالي للمؤسسة	90
المطلب الأول: مؤشرات قياس الأداء بالنسبة للعمال	90
المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة عن طريق النسب	95
المطلب الثالث: دراسة تطور بعض المؤشرات المالية	98
خاتمة الفصل	100
الخاتمة العامة	
قائمة المراجع	
الملاحق.	

قائمة الجداول،
الاشكال والملاحق

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	ابعاد المسؤولية الاجتماعية	**16**
1-2	عناصر المسؤولية الاجتماعية	**20**
2-1	قراءات الميزانيـة	**63**
3-1	تكاليف الامن الصناعي	**86**
3-2	اجمالي النفقات الانشطة الاجتماعية للمؤسسة على العمال	**87**
3-3	القروض الاجتماعية المقدمة للعمال	**88**
3-4	التكاليف المتعلقة بنظام ISO 9001	**89**
3-5	تطور نصيب كل عامل من النفقات الاجتماعية	**90**
3-6	حركة العمال في المؤسسة	**92**
3-7	نسبة الاستقالات الى اجمالي العمال تاركي الخدمة	**93**
3-8	عدد حوادث العمل	**93**
3-9	نفقات التكوين والتمهين مقارنة مع الكتلة الاجرية	**94**
3-10	المردودية الاقتصادية	**95**
3-11	المردودية المالية	**96**
3-12	نسب الهيكلة المالية	**97**
3-13	تطور بعض المؤشرات المالية في مؤسسة كهريف	**98**

قائمة الاشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية	13
1-2	هرم المسؤولية الاجتماعية	18
2-1	الأداء الذاتي والأداء الخارجي	41
2-2	كيفية حساب حصة السوق	44
2-3	تقييم المسؤولية الاجتماعية	68
3-1	منظومة مجمع سونلغاز	77
3-2	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كهريف	82
3-3	الهيكلالتنظيميلمديريةالماليةوالمحاسبةلمؤسسة كهريف	83
3-4	نصيب كل عامل من نفقات الأنشطة الاجتماعية	91
3-5	تطور رقم الاعمال والتكاليف الاجتماعية	99

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
I.	**دفتر الاستقبال**	
II.	**الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة كهريف**	
III.	**الهيك التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة**	
IV.		
V.		
VI.	**ميزانيتي 2012،2011**	
VII.	**جدول حسابات النتائج 2011، 2012**	
VIII.	**ميزانية 2013**	
IX.	**جدول حسابات النتائج 2013**	

المقدمة العامة

مقدمةعامة:

أصبح الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من الموضوعات الهامة وذلك للحد من المشاكل الاقتصادية وفي مقدمتها الفقر والبطالة من خلال التزام الشركات بتوفير البيئة المناسبة وعدم تبديد الموارد، والقيام بعمليات التخطيط و التوظيف والتدريب ورفع القدرات البشرية بما يؤهلها للمشاركة في عملية التنمية.

ويعتمد نجاح المؤسسات للقيام بدورها في المسؤولية الاجتماعية على الاحترام والمسؤولية تجاه العاملين **وأفراد المجتمع**،ودعم المجتمع ومساندته، وحماية البيئة من حيث المبادرة بتقديم ما يخدم البيئة، ويحسن من الظروف البيئية في المجتمع ويعالج المشاكل البيئية المختلفة، بالإضافة الى التركيز على تحسين المنتج والذي يمثل المخرجات **الأساسية المقدمة للمجتمع.**

وترتبط المسؤولية الاجتماعية ارتباطا وثيقا بمفهوم التنمية المستدامة الذي أخذ هو الآخر حيزا من الاهتمامات في وقتنا الحالي، إذ نجد أن بين المصطلحين علاقة وثيقة من خلال أن تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية والتزامها هنا سيؤدي بصورة تلقائية إلى إحداث تنمية مستدامة، حيث أن المؤسسة تسعى دائما نحو تحقيق الأداء الاقتصادي الذي يهدف إلى تعظيم أرباحها دون أن تنسى ما قد يحدثه هذا النشاط من آثار سلبية **على البيئة (تلوث واستنزاف للموارد الطبيعية. ..)**، و كذا على المجتمع من خلال الاستغلال غير العقلاني لليد العاملة خاصة من قبل المؤسسات الكبرى بإهمال آثارها السلبية على العمال **(الأمن، الصحة، التدريب،السكن)** لذلك على هذه المؤسسات أن تقوم بدورها الاقتصادي وان تحقق أهدافها وتلبي احتياجات الحاضر دون أن تخل بقدرة الاجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، اي عليها ان تاخذ في الاعتبار الاقتصاد والبيئة والمجتمع في ان **واحد.**

وتقوم بالتركيز ايضا على بيان أثر الالتزام بمحاسبة المسؤولية الاجتماعية **على المنشآت الاقتصادية نفسها، حيث تسلط الضوء على واقع توجه الشركات ومنشئات الأعمال** نحو أنشطة المسؤولية الاجتماعية**ومن جانب أخر فان توجه منشآ**تالاعمال نحو تركيز جزء مهم من انشطتها وعملياتها بجاه مسؤوليتها الاجتماعية من المتوقع ان **يكون له أثر هام على** أدائها المالي ونتائج أعمالها السنوية**.**

طرحإشكاليةالموضوع:

علىضوءماتقدم **يمكنحصرإشكالية**البحث كالتالي:

ما هو دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة؟

وللإجابة على الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يمكن تقييم وقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية؟
- هل هناك طريقة لقياس عوائد المسؤولية الاجتماعية؟
- هل تبني الأنشطة الاجتماعية دائما ما يساعد المؤسسة في تحقيق الارباح؟
- ما مدى التزام المؤسسة محل الدراسة في تبني المسؤولية الاجتماعية بجاه العاملين، البيئة، المجتمع والعملاء؟

1. **فرضيات البحث:**

- ✓ يمكن تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية باستعمال مجموعة من المؤشرات؛
- ✓ هناك طرق خاصة تساعد في قياس عوائد المسؤوليةالاجتماعية؛
- ✓ تبني الأنشطة الاجتماعية يعد تحفيزا للعمال وعامل لجلب العملاء لهذا فان تبنيها يحقق الارباح للمؤسسة؛
- ✓ تقوم المؤسسة محل الدراسة بمجموعة من الأنشطة الاجتماعية اتجاه محيطها لكنها غير كافية.

2. **دوافع اختيار الموضوع:**يمكن تلخيص أهم الأسباب التي أدت إلى البحث في هذا الموضوع فيما يلي:

- الأهمية التي تضعها المؤسسات في انحاء العالم للمسؤولية الاجتماعية؛
- ضعف تبني الأنشطة الاجتماعية في الجزائر؛
- ضعف التطرق لموضوع المسؤولية الاجتماعية في ميدان البحث العلمي في الجزائر.

3. **أهداف الدراسة:**

يسعى هذا البحث الى الاحاطة المسؤولية الاجتماعية باعتبارها موضوع حديث في ميدان البحث العلمي في الجزائر، كما يسعى إلى تقييم الأداء الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وقياس الدور الذي تلعبه المؤسساتالاقتصادية في تنمية محيطها بدء من عمالها من حيث درجة الأمان والاستقرار والحد من مضار التلوث الناتج عن نشاطها وكذا قياس درجة رضا العامليندیها،وأيضا دعمها للأنشطة الثقافيةوالرياضية والاجتماعية، ومدى اهتمامها وسعيها لكسب رضا زبائنها.

كما يهدف الى تبين دور تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسة.

4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في اهتمام المتزايد بالمسؤولية الاجتماعية، حيث ان **المنظمات الدولية والحكومات بدأت تطور تشريعات وقوانين لتطبيق المسؤولية الاجتماعية بصورة مقننة ومهنية**، لهذا أصبح لزاما محاولة التحسيس بأهمية **المسؤولية الاجتماعية فيالمؤسسات الاقتصادية، وكذا تقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق** تؤدي إلى تنمية مساهمة هذه المؤسسات في خدمةوتنمية **اتمع المحلي الذي تعمل فيه.**

5. حدود الدراسة:

تم إجراء الدراسة على مستوى مؤسسة **كهريف لأشغال الكهرباء الجزائر-المدية**

6. منهج البحث:

لدراسة هذا الموضوع استخدمنا المنهج الوصفي حيث تطرقنا إلى **الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية** والأداء المالي، كما استخدمنا منهج التحليل لقياس هذه **المسؤولية وأيضا لإسقاط الجا**نب النظري علىواقع **المؤسسة** محل الدراسة.

وقد اعترضنا في **هذا البحث مجموعة من الصعوبات من بينها:**

- **نقص المصادر** التي تعالج **موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية؛**
- **محدودية الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في التقارير المالية للمؤسسة.**

7. الدراسات السابقة:

1) **دراسة الطاهر خامرة: المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة - حالة سوناطراك-، مذكرة ماجستيرغير منشورة جامعة ورقلة، 2007.**

تكلم الباحث في هذه الدراسة عن التنمية **المستدامة والمسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة، وكذامؤشرات قياس** هذه **المسؤولية**، وقد هدفت الدراسة إل تبيين مدى مساهمة مؤسسة سوناطراك في **الجانب البيئي والاجتماعي، ومدى** موافقة هذه المساهمة **لمتطلبات التنمية المستدامة.**

2) حامد أمحمد صاحل أبو سمرة: معوقات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في تقارير الشركاتالمساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية (من وجهة نظر مدققي الحسابات وإدارات الشركات) مذكرة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية بغزة،2009

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في التقارير المالية لشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

3) فؤاد محمد حسني الحمدي: الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك-دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية-أطروحة دكتوراه غير منشورة، اليمن 2003.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى البحث في مدى التزام المؤسسات المصنعة للمنتجات الغذائية في اليمن بالأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية وانعكاسات ذلك على رضا المستهلك و كذا إلى قياس وتحديد درجة الرضا عند المستهلك عما تقوم به تلك المؤسسات تجاه حقوقه كمستهلك، وقد استعمل الباحثفي ذلك أسلوب الاستبانة.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة: هو تحليلنا لأهم التكاليف الاجتماعية ودراسة أثر هذه التكاليف على الأداء المالي للمؤسسة.

8. هيكل الدراسة:

ولدراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيمه إلى ثالثة فصول أساسية وهي كما يلي:

الفصل الأول تطرقنا فيه الى: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية الذي حاولنا فيه التطرق إلى أهم جوانب المسؤولية الاجتماعية من حيث المفهوم، المبادئ، الأبعاد والعناصر، وكذا أهداف المسؤولية الاجتماعية وخطوات تطبيقها وأهميتها.

أما في الفصل الثاني فتحدثنا عن الأداءالماليالذيأضحيمثلمحوراأساسياوفعالاللنمووالاستمرارية،فهو آليةتمكنمنناجحالمؤسسةفيالاستخداماالأمثللوسائلالماليةالمتاحة كما تطرقنا الى كيفية قياس وتقييم كل من الأداء المالي والمسؤولية الاجتماعية.

وفي الفصل الثالث وبعد تقديم المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة كهريف لأشغال الكهرباء) تم تحديد أنشطتها ذات الطابع الاجتماعي،ثم تعرضنا إلى قياس وتقييم هذه المساهمات لينتهي الفصل بعرض نتائج القياس وتحديد أثر هذه التكاليف على الأداء المالي للمؤسسة.

كما قمنا بعرض خاتمة عامة تحتوي على أهم ما توصلنا إليه من خلال دراستنا، إضافة إلى وضع بعض التوصيات التي من شانها ان تساهم في الرفع من مستوى الوعي الاجتماعي لدى مؤسساتنا الاقتصادية، بالإضافة الى آفاق البحث لتغطية جوانب النقص في الدراسة.

الفصل الأول:

المسؤولية الاجتماعية

مقدمة الفصل:

منالمتفقعليهانالمؤسساتالاقتصاديةليستبمؤسساتخيريةوانماجسهاالاولتحقيقاكبرعائد منالربح،إلاانهفيوقتناالحاضرنربانتقييمالمؤسساتلميعديعتمدعلىربحيتهافحسب،ولمتعدتعتمد فيبناءسمعتهاعلىمراكزهاالماليةفقط،وإنماظهرتمفاهيمحديثةتساعدعلىخلقبيئةعملقادرةعلى التعاملمعالتطوراتالمتسارعةفيالجوانبالاقتصاديةوالتكنولوجيةوالإداريةعبرأنحاءالعالم،وكانمنأبرز هذهالمفاهيم"مفهومالمسؤوليةالاجتماعية" إذتبلورتفكرةتذكيرالمؤسساتبمسؤوليتهاالاجتماعية والأخلاقيةوحتىلايكونالربحعائداعنأمورغيرمقبولةأخلاقياأوقانونياكتشغيلالأطفال،الإخلال بالمساواةفيالأجور،ظروفوشروطالعملوالحرمانمنالحقوقالأساسيةللفرد،علاوةعلىذلكفإنالدور الرئيسيالذييتلعبهالمؤسساتكوالمصدرالرئيسيللثروةوتوليدفرصالعملجعلهايحتملهاالقيامبواجباتها الاجتماعيةوفقاللمفاهيمالحديثة،كماأنالتطوراتالاقتصاديةوالاجتماعيةوالبيئيةفيعصريتسمبالتغيير السريعيحتمعليهاذلكأيضا.

ويؤرخلظهورمفهومالمسؤوليةالاجتماعيةللمؤسساتفيمنتصف التسعيناتمنالقرنالماضي،ومنذذلك التاريخوهيتفرضنفسهاعلىالساحةالاقتصاديةالوطنيةوالدولية،ويرجعغالبيةالباحثينإلىأنالمسؤولية الاجتماعيةقدبرزتنتيجةلردودالفعلالتياجتاحتالعالمضدالعولمة،الأمرالذيدفعالشركاتمتعددة الجنسياتللبحثعندورلهاعلىالمستوىالاجتماعيوخصوصابعدتناميظاهرةالفقرنتيجةالتطبيقات الصارمةلتحريرالتجارةالعالمية.

وللإلمام بالموضوع أكثر قسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: مدخل الى المسؤولية الاجتماعية
- المبحث الثاني: مبادئ، ابعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية
- المبحث الثالث: دوافع وخطوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية

المبحث الأول: مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية

يتمثل المنهج التقليدي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في ضرورة تحقيق أقصى أرباح ممكنة، وذلك في حدود الإطار القانوني القائم، وقد استمد هذا المنهج مقوماته من النظرية الاقتصادية الكلاسيكية، والتي تقوم على ثلاثة معايير الأساسية لأداء المؤسسة هو كفاءتها الاقتصادية التي تتبلور في تنظيم المصلحة الذاتية للمساهمين باعتبارها المسؤولية الأولية للإدارة .

وفي أوائل الخمسينات من القرن الماضي ظهر اتجاه قوي وخاصة في المجتمعات الرأسمالية يدعو إلى ضرورة التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه فأصبحت الإدارة مسؤولة ليس فقط عن تحقيق الكفاءة الاقتصادية لأنشطة المؤسسة معبرا عنها بواسطة مؤشر الربحية، ولكن أيضا عما يجب أن تؤديه المؤسسة اتجاه المشاكل الاجتماعية المترتبة عن أداء تلك الأنشطة، بمعنى أن لإدارة أصبحت مضطرة إلى التسليم بالمسؤولية الاجتماعية إلى جانب مسؤوليتها الاقتصادية.

المطلب الأول: تطور المسؤولية الاجتماعية والاسباب التي ادت الى ظهورها

1. تطور المسؤولية الاجتماعية:

فينصف القرن العشرين كان مصطلح المسؤولية الاجتماعية غير معروف بشكل واضح حيث جاهدت المؤسسات في ذلك الحين إلى تعظيم ربحها بشتى الوسائل، لكن كان هناك نقد مستمر في مفهوم تعظيم الأرباح، حيث كان مقابل ذلك ظهور بوادر تشير على أن المؤسسة يجب أن تتبنى دورا أساسيا اتجاه البيئة التي تعمل فيها . وسنوجز فيما يلي أهم المراحل التي تشكل إطار فكري لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

- ✓ **مرحلة الثورة الصناعية:**[1]

تتميز هذه المرحلة بوجود استغلال غير عقلاني لجهود العاملين والموارد البشرية، حيث تم تشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية وأجور متدنية، ولا وجود لاهتمام بالعاملين والمجتمع والوعي البيئي، وهذا يرجع لكون الثورة في بدايتها ووفرة المياه والمساحات الشاسعة والموارد الطبيعية غير المستغلة مما شجع انتباه المعتبد آنذاك على زيادة كفاءة استغلال الموارد وخاصة القوى العاملة .

اتجه البحث في هذه المرحلة في كيفية تحسين إنتاجية العاملين وكان ذلك من خلال دراسة الوقت وطريقة انجاز العمال الأفضل بالتركيز على تحفيز العاملين بالوسائل المادية عن طريق تحسين الاجور المدفوعة للعاملين مقابل الجهد كبير يبذلونه لإعطاء إنتاج كبير، ويمكننا القول إن في هذه المرحلة هناك وعي بسيط بالمسؤولية الاجتماعية يتجسد في تحسين أجور العاملين[2].

---

[1] الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل للمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007، ص76.77 .

[2] نفس المرجع، ص77.

✓ **مرحلة العلاقات الإنسانية:**

بدأ في هذه المرحلة الاهتمام بالمستفيد الأول والقريب للمالكين وهما العاملون، نظرا لتزايد استغلال العاملين وإصابات العمل الكثيرة... أدى هذا إلى بروز تيارات تطالب بتأمين السلامة والأمان في العمل وتقليص ساعات العمل، أي ضرورة الاهتمام وإعادة النظر في ظروف العمل وتكان ثمرة هذا الشعور هو تجارب وثورنو هيدر اساتحاولوا من خلالها معرفة تأثير الاهتمام بالعاملين وبظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية .

وقد أبدت المؤسسات اهتماما للعاملين لغرض زيادة الإنتاج وبذلك زيادة أرباح المالكين، ومنه نجد أن المسؤولية الأساسية للمؤسسة هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى.

✓ **مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم المؤسسات :**

إن التطورات التي أدخلها Henerg Ford

بابتكاره لخط الإنتاج والذي أفرز إنتاجا كميات كبيرة وضخمة من السيارات أدى إلى تضخم وكبر حجم المؤسسات الصناعية وزيادة عدد العاملين فيها، لأن العامل يتخصص بجزء بسيط جدا من العمل ولا يحتاج إلى تدريب طويل ليتقنه، فضلا عن التلوث البيئي الذي يتزايد جراء العمليات الصناعية وما تبقى منه فضلا عن الإنتاج والغازات التي تنعكس بمجملها على صحة وسلامة أفراد المجتمع، كذلك لا ننسى بداية الاستنزاف الموسع للمواد الطبيعية كالغابات وغيرها، وبالتالي هذا يعني عدم إعادة المسؤولية الاجتماعية منقبلا المؤسسات[1].

✓ **مرحلة تأثير أفكار الاشتراكية:**

التطور المهم في هذه المرحلة يتمثل في كون أفكار الاشتراكية ما هي إلا تحدي للمؤسسات الخاصة بضرورة تحمل مسؤولية أطراف أخرى بالإضافة إلى المالكين .

حيث هذه الأفكار من العلامات البارزة التي دفعت المؤسسات في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية حيث كانت أبرز مطالب العاملين ما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي.

✓ **مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية:**

حصول الكساد الاقتصادي الكبير وانهيار المؤسسات

الصناعية وتسريح آلاف العاملين أدى إلى اضطرابات كثيرة مما أدى إلى التدخل الدولة لحماية مصالح

العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم، حيث ظهرت نظرية كينز الشهيرة التي تدعو إلى تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي .

[1] صديقي خضرة، مداخلة بعنوان المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات في ملتقى بجامعة بشار بعنوان: التأصيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية والعوائد المحققة من جراء تبنيها، ص7 .

كلما سبق ذكره علاوة على تأثير أفكار الاشتراكية التي بدأت تنتشر، أدى إلى بناء أرضية للتوجهات الأولى للتأصيل لأفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية[1].

- ✓ **مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي:**

تعد هذه المرحلة من أهم الحلقات الحاسمة في انتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورتها الحديثة، فالحرب العالمية الثانية شكلت تجربة مهمة في تدخل الدولة في مجالات عديدة وتوجيهها الاقتصاد في الدول المتحاربة، كما تعززت النقابات وتعالت أصوات المطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة، فالمشاركة بالقرار وتحديد حد أدنى للأجور وظهور جمعيات حماية المستهلك... هو ما أدى بالقفزة حقيقية في ضرورة تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وليس طرحا نظريا فقط.

- ✓ **مرحلة المواجهات بين الإدارة والنقابات:**

تميز هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات، فقد اصبحت قوة لا يستهان بها من حيث تاثيرها في قرارات المؤسسة وزيادة عدد الإضرابات وتعرض الكثير من المؤسسات إلى خسائر كبيرة، كما كان لتطور وسائل الاتصال دور في توعية المجتمعات في بعض الدول مثل بريطانيا وألمانيا هذا ما أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية، كما تعالت الأصوات تدعوا إلى حماية البيئة ونشر الوعي البيئي كمحاولة للحد من التلوث الحاصل جراء العمليات الصناعية التي اتسعت بشكل كبير. كما تميز هذه المرحلة بكثرة القضايا أمام المحاكم لأسباب تتعلق بجوانب مهمة من الانتهاكات التي تقوم بها المؤسسات تجاه المجتمع كعدم مصلاحية المنتجات والإضرار بصحة وسلامة المستهلك ككقضايا التسمم الغذائي أو إصابات العمل أو الانتهاكات البيئية المختلفة[2].

- ✓ **مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية:**

لقد تجسدت النداءات والاحتجاجات في الأحلام السابقة في تشكيل قوانين ودساتير أخلاقية، بدأت الدول قبل المؤسسات بصياغتها وتبنيها، وبدأت الأهداف الاجتماعية والاستعداد للالتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور فيشعار المؤسسات ورسائلها بشكل واضح وهذا ما سعى إليه الميثاق والذي يطرح مجموعة من المبادئ الرئيسية ويكرس مفاهيم التعاون بين قطاع، Global Compact العالمي

[1] حبابة عبد الله وحبابة صهيب، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى الدولي الثالث منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 15.14 فيفري 2012، ص3 .

[2] صديق خضرة، مرجع سابق، ص8 .

الاعمالوالمجتمعاتالتيتعملفيهاوتركزهذهالمبادئعلىالعناصرالتالية :

حقوقالإنسان،المبادئوالحقوقالأساسيةفيالعمل،حمايةالبيئة.

2. **الأسباب التيأدتإلىبروزالمسؤوليةالاجتماعيةللمؤسسات**

لقدأشارتالعديدمنالدراساتإلىأنبروزوتناميمفهومالمسؤوليةالاجتماعيةجاءنتيجةالعديدمنالتحدياتكانمنأهمها[1]:

- **العولمة:** وتعدمنأهمالقوىالدافعةلتبنيالمؤسساتلمفهومالمسؤوليةالاجتماعية، حيثأضحت العديدمنالشركاتمتعددةالجنسيةترفعشعار المسؤوليةالاجتماعية، واصبحتتركزفيحملاتها الترويجيةعلىانهاتهتمبحقوقالإنسان، وانهاتلتزمبتوفيرظروفعملامنةللعاملين، وبانهالاتسمحبتشغيلالاطفال، كماانهاتهتمبقضاياالبيئةوالحفاظعلىالمواردالطبيعية.
- **تزايدالضغوطالحكوميةوالشعبية:**

منخلالالتشريعاتالتيتناديبضرورةحمايةالمستهلكوالعامليناوالبيئة، الأمرالذيقديكلفالمنظمةأموالاًطائلةإذامارغبتفيالالتزامبتلكالتشريعات، وبخلافذلكقدتتعرضللمقاطعةوالخروجمنالسوقبشكلعام.

- **الكوارثوالفضائحالأخلاقية** :

حيثتعرضتالكثيرمنالمؤسساتالعالميةلقضاياأخلاقية، ماجعلهاتتكبدأموالاًطائلةكتعويضاتللضحاياأوخسائرنتيجةالمنتجاتالمعابة.

- **التطوراتالتكنولوجيةالمتسارعة:** والتيصاحبتهاتحدياتعديدةأماموسساتالأعمالفرضتعليهاضرورةالالتزامبتطويرالمنتجات، وتطويرمهاراتالعاملين، وضرورةالاهتمامبالتغيرات

فيأذواقالمستهلكينوتنميةمهاراتمتخذيالقرار، خاصةفيظلالتحولمنالاقتصادالصناعيإلىاقتصادقائمعلىالمعلوماتوالمعرفة، وزيادةالاهتمامبرأسالمالالبشريبدرجةأكبرمنرأسالمالالمادي، وبالتاليتجداهمعتغيربيئةالعملالعالمية، فإنمتطلباتالنجاحوالمنافسةتغيرتأيضا، إذأصبحلزاماًعلىمؤسساتالأعمالأنتضاعفجهودهاوأنتسعىنحوبناءعلاقاتاستراتيجيةأكثرعمقاًمعالمستهلكينوالعامليناوشركاءالعملودعاةحمايةالبيئةوالمجتمعاتالمحليةوالمستثمرين، حتىتتمكنمنالمنافسةوالبقاءفيالسوق.

المطلب الثاني: مفهومالمسؤوليةالاجتماعية

بدايةيمكنالقولإن مفهومالمسؤوليةالاجتماعيةلايزالفيإطارهالأدبيوالمعنويأكثر منهفيبعدهالتطبيقي.

[1] فؤادحسينمحمدالحمدي،الابعادالتسويقيةللمسؤوليةالاجتماعيةللمنظماتوانعكاساتهاعلىرضاالمستهلك، مذكرةمكملةلنيل شهادة دكتوراه، الجامعة المستنصرية،2003، ص36.35.

ونفهمالمسؤوليةالاجتماعيةلقطاعالاعمالعلىأ امسؤوليةقطاعالأعمالالعاموالخاص.

وفي ظل هذه النظرية فإن المنظمة الأعمال تعمل بصورة متوازنة وعقلانية ع لى اس تخدام موارد المجتمع برشد و توزيع العائد أو أية موارد أخرى ع لى المجتمع بعدالة وهذا من شأنه أن يعطي المنظمة صورة أكثر قبولا لدى الاطراف المختلفة[1].

وتعنيالمسؤوليةالاجتماعيةضمانالتزامقطاعالأعمالبالقوانينوالمعاييرالأخلاقية،من حيثتأثيرنشاطقطاعالأعمالعلىالعاملين،علىالمستهلكين،علىالبيئةوالمجتمعات المحلية والمجتمعككل، ويجبأنتفهمالمسؤوليةالاجتماعيةعلىأنهاالاستثمارفيالمجتمع أكثرمنكونهاعملخيري.

بناءعلىذلكلايتمتقييمأداءقطاعالأعمالبناءعلىالربحيةفقط،بلبناءعلىدور هذاالقطاعفيعمليةالتنميةالمجتمعيةأيضاوبحسبمجلسالأعمالالعالميستنددورقطاعالأعمالفيالتنميةالمستدامةعلىثلاثة أعمدة :النموالاقتصاديالمتواصل،التنميةالمجتمعية،حمايةالمواردالطبيعيةوالبيئية.

والمسؤوليةالاجتماعيةالتزامتواصلمنقبلقطاعالأعمالفيالتنميةالمجتمعيةيتجاوزحدودالأعمالالخيرية، حيث ان المسؤولية

الاجتماعيةليستعملطوعيفقط،ويجبألاتفهمعلىأنهاعطاءات،بلهيإحدىواجباتوالتزاماتقطاعالأعمالالخاصتجاهالمجتمع.

ويجبألاتقتصرالمسؤوليةالاجتماعيةلقطاعالأعمالأوتقزمعلىشكلصدقاتأوتبرعاتأوالمساهمةفيدعمفريقرياضيأوحفلفنيأوتنظيمنشاطاتاجتماعية،هذهىالأشكالالبدائيةللمسؤوليةالاجتماعية،المفهومأعموأشملوأعمقمنذلك.

أكثرمنجهةدوليةساهمتفيالسنواتالقليلةالماضيةبتحديدمفهومالمسؤوليةالاجتماعيةودعمتتطبيقه.

ناقشتالجمعيةالعامةللأممالمتحدةفيدورتهاالاستثنائيةالتيعقدتفيجنيفعام 2001 مشروع " المبادراتالاجتماعيةللشركات "منأجلمواجهةالفقر.

وأطلقالأمينالعامالسابقللأممالمتحدة(كوفيعنان)

مبادرةخاصةبتفعيلالدورالاجتماعيللشركاتوصدرعلىشكلتقريرر سمي" بالاتفاقالعالمي " تضمنالمبادئالتوجيهيةلدعمالمسؤوليةالاجتماعيةللشركات، والعملعلىتحقيقمعاييردوليةلسلوكالشركاتفيالاقتصادالعالمي .وقدركزتعلىمبادئوحقوقالعملالأساسية،حقوقالإنسانوحمايةالبيئة.

حددالاتحادالأوروبيمفهومالمسؤوليةالاجتماعيةلقطاعالأعمالعلىانه" سلوك

[1] خالد صبحي، مدىإدراك المصارف لأهمية المحاسبة و الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الفلسطينية، مذكر تخرج لنيل الماجستير في المحاسبة و التمويل، 2011 م، ص 17.

تقوم على أساسها الشركات بتضمين الاعتبارات الاجتماعية والبيئية في نشاطاتها[1].

وتعني المسؤولية الاجتماعية بحسب البنك الدولي:

التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة وبدوافع ذاتية في التنمية المستدامة من خلال العمل مع ممكونات المجتمع المحلي لتحسين ستو بمعيشة الناس بما يخدم الاقتصاد والتنمية معاً[2].

حدد مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة حدد مفهوم المسؤولية الاجتماعية على أنه

"التزام مستمر من قبل قطاع الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في التنمية والسعي لتحسين الظروف المعيشية للعاملين وللمجتمعات المحلية والمجتمع ككل".

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD قد متفي عام 2001

مجموعة من الإرشادات غير الملزمة للشركات متعددة الجنسيات تتناول :

حقوق الإنسان، الإفصاح ومكافحة الفساد، الضرائب، علاقات العمل، البيئة وحماية المستهلك.[3]

يمكن التفريق بين اتجاهين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية:

يرى الاتجاه الأول لضرورة وجود إطار تنظيمي للمسؤولية الاجتماعية **وإلزام الشركات بضوابط تنظيمية من قبل الدولة من خلال** تعليمات ومواثيق (ألمانيا، فرنسا، بريطانيا، هولندا).

في حين ينظر الاتجاه الثاني إلى المسؤولية الاجتماعية على أنها نشاط تطوعي **لا يتطلب** قوانين أو ضوابط تنظيمية أو قواعد محددة تلزم الشركات **بمسؤولياتها تجاه المجتمع كونها مسؤولية طوعية، وسيؤدي وضع الضوابط** إلى المزيد من البيروقراطية، إضافة إلى أن وضع القواعد والضوابط يجعل الشركات تلتزم بما هو مطلوب منها فقط دون زيادة، **إلا أنه** يعتقد أن للمسؤولية الاجتماعية مستويين من الإلزامي وآخر طوعي.

ويجب التفريق بين **(المسؤولية ذات الطابع الإلزامي)** دفع الضرائب، تسجيل العاملين في التأمينات، **المسؤولية تجاه البيئة (.... والمسؤولية ذات الطابع الطوعي)** الأعمال الخيرية، المساهمة في البحث والتطوير، المسؤولية تجاه العاملين[4].

وقد عرفها (الأغا، مروان سليم إبراهيم 2007:

30) "بأنها تعبير عن فلسفة القيادة الإدارية للمؤسسات في التزامها بالعمل لتحقيق أهدافها وتوقعات كل أصحاب العلاقة –

---

[1] باباعبد القادر، وهيبة مقدم، المسؤولية الاجتماعية ميزة استراتيجية خالقة للقيمة، دراسة حالة شركة سوناطراك، جامعة 3 مستغانم، ص8.

[2] الاسرج حسين، المسؤولية الاجتماعية للشركات، جسر التنمية، منشورات المعهد العربي للتخطيط، العدد التسعون، 2010 ، الكويت ص4.

[3] نفس المرجع، ص4.

[4] . الصيرفي محمد، عبد الفتاح حافظ، المسؤولية الاجتماعية للصفوة الإدارية المصرية :دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر . المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1991 العدد الأول، ص720.

فيالبيئةالداخليةوالخارجية –

بمايحققتوازنمصالحهم،وبمايعكسالثقةالمتبادلةبينالمنظمةوالمجتمعلتحقيقالاهدافالاستراتيجيةللمنظمة" .

والمسؤولية اتمعيةمكملةللمسئوليةالقانونيةوالأخلاقيةحيثيتمتعريفالمسؤوليةالمجتمعيةانهامسئوليةالمنشاة(التجارية– الحكومية – الأهلية – التعليمية – الإعلامية...)عنتاثيراتقراراتهاوانشطتهاعلىالمجتمعوالبيئةوذلكمنخلالسلوكاخلاقييتمبالشفافيةوالذيمنشانه[1]:

- أنيشاركفيالتنميةالمستدامةوصحةورفاهيةاتمع.
- أنيلتزمبالقوانينوالتشريعاتالمطبقةويتماشىمعمعاييرالسلوكالدولية.
- انيتكاملعبرالمنشاةويمارسفيعلاقاتها.

بالإضافةإلىالتعريفاتالسابقةيقترحبعضالباحثينوالمتخصصينتحويلمصطلحالمسؤوليةالاجتماعيةإلىمصطلحا لاستجابةالاجتماعية،حيثيتضمنالمصطلحالأولنوعامنالإلزام،بينمايتضمنالثانيوجودداافعأوحافزأمامرأساالمالتحملالمسؤولية الاجتماعية.

وبالنظرإلىالتعريفاتالسابقة،فإنهيمكنالقول،بانظاهرةتعددواختلافتعريفاتمفهومالمسؤوليةالاجتماعيةوعدمالاتفاقحولتعريفمحددحولهايكشفلناعنانهناكتطورحولمفهومالمسؤوليةالاجتماعيةللوحدةالاقتصادية،

فقدكانفيالبدايةينظرإليهاعلىانهامسئوليةالوحدةالتيتنشاكاستجابةلقوىالضغطالاجتماعيحولاتاثيراتالبيئيةالسالبةالناجمة عنمزاولتهالنشاطهاوالتيتستوجبقيامهابعضالأنشطةالإلزاميةلإشباعالمتطلباتالاجتماعيةالتيتفرضهاالقوانينوالسياساتالعامةوالأعرافالاجتماعيةالسائدة[2].

ونظراللتطورالحادثفيمفهومالمسؤوليةالاجتماعيةأصبحتتعنيأنتقومالوحدةبكلامنالأنشطةالإلزاميةوالاختياريةمعا.

الميثاقالعالميللمسؤوليةالاجتماعية[3]:لقدشهدعام1999مالاقتراحالأوليللميثاقالعالميللمسؤوليةالاجتماعيةمنقبلالأمينالعاملللأممالمتحدةالسيدكوفيعنانفيخطابهاماماالمنتدىالاقتصاديالعالمي،فيحيناطلقالميثاقبمرحلتهالنهائيةفيمقرالأممالمتحدةفينيويوركفي26يوليو2000م،وهوعبارةعنمبادرةمواطنةطوعيةمتعلقةبالشركاتيعرضتسهيلاوتعهدامنخلالع

[1] الاسرج حسين، مرجع سابق، ص3.

[2] الأميرةابراهيمعثمان، الافصاحعنمعلوماتالمسؤوليةالاجتماعيةللوحدةالاقتصادية،مجلةكليةالتجارةللبحوثالعلمية،جامعةالإسكندرية،ع2،ج1 مجلد 36، سبتمبر1999.

[3] صالح لسحيباني، المسؤوليةالاجتماعيةودورهافيمشاركةالقطاعالخاصفيالتنمية :حالةتطبيقيةعلىالمملكةالعربيةالسعودية، المؤتمرالدوليحول " القطاعالخاصفيالتنمية :تقييموإستشراف"، بيروت،الجمهوريةاللبنانية 25مارس2009 ص9.

دة آليا تتتمثل في (المعرفة، سياسة الحوار، شبكات محلية ومشاريع الشراكة)، ويعتمد هذا الميثاق على المسؤولية الاجتماعية العامة بما فيذلك شفافية الشركات والقوبالعاملة والمجتمع المدني للبدء والمشاركة في الاداء الجوهري المتعلق بمتابعة المبادئ المستند عليها الميثاق، وا لتيتمثلتفيمايلي:

- حقوق الإنسان: على مؤسسات الأعمال أن تحترم حقوق الإنسان المعلنة عالميا، والتأكد من أنها ليست متواطئة في أي انتهاك لحقوق الإنسان.
- العمل:

منخلال الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال، إزالة كافة أشكال العنف والعمل الإجباري، إزالة التمييز فيما يتعلق بالتوظيف والموظفين .

- البيئة: على مؤسسات الأعمال أن تدعم الطريقة الوقائية للتحديات البيئية، تشجيع تطوير وانتشار التقنيات الملائمة للبيئة.
- محاربة الفساد: على مؤسسات الأعمال أن تعمل ضد كل أشكال الفساد بما فيها الرشوة والابتزاز.

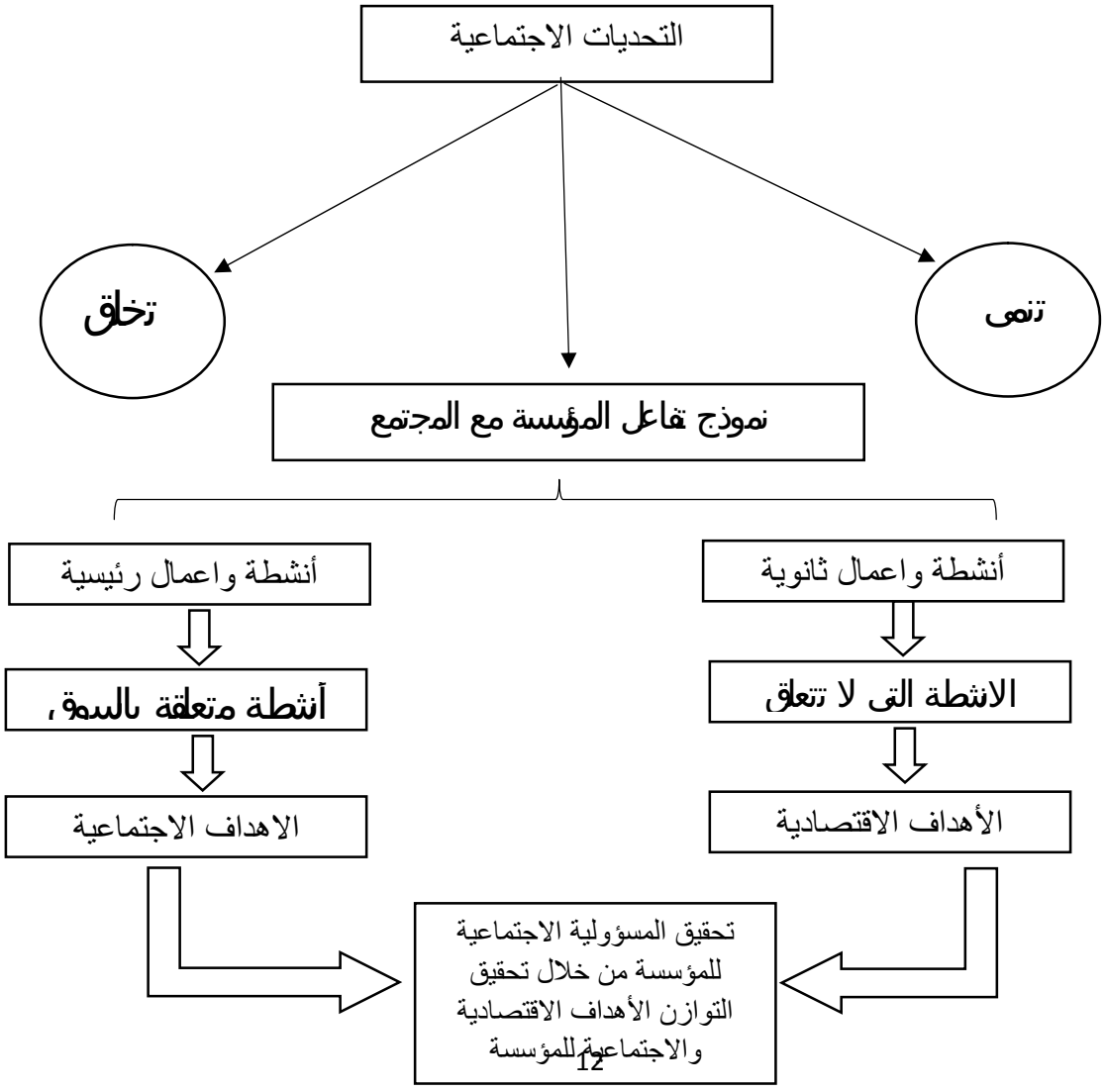
ويرى البعض ان المسؤولية الاجتماعية:

تتمثل في الانشطة التي تقوم بها اختياريا والتي بالتزامات المشروع اتجاه المجتمع بالإضافة الى التزامات المشروع اتجاه وهذا يعني مراعاة الأنشطة الاجتماعية بجانب الهدف التقليدي للمشروع وهو تعظيم ربح.[1]

ويشير كل من Keith Davis & William c. Frederick الى ان المسؤولية الاجتماعية تتمثل في تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاهداف الاجتماعية للمؤسسة، و ذلك من خلال مواجهة التحديات الاجتماعية المختلفة وطالبا ان تكون استجابة المنظمة لتلك المسؤوليات طوعية وليس خوفا من النقد او التهديد باستخدام القانون، وينص مؤسسات الاعمال بالاستجابة لمؤسسات البيئة والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاهها و الا فان اتمع على المدى البعيد سيسلب مكانتها وقوتها لما اسمياه بالقانون الحديدي للمسؤولية الاجتماعية ويبين الشكل التالي وجهة النظر السابقة:

[1] محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 1، 2007، ص22.

الشكل (1-1): التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية



المصدر: محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، ط 1، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر 2007، ص23.

المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية

هناكوجهاتنظرمتعارضةحولتبنيالشركاتلمزيدمنالدورالاجتماعي،وعلىالعمومهناكاتفاقعامبكون المسؤولية الاجتماعيةبحدودمعينةتمثلعمليةمهمةومفيدةللمؤسساتفيعلاقاتهامعمجتمعاتهاالمواجهةالانتقاداتوالضغوط المفروضةعليها،ومنشأنالوفاءبالمسؤوليةالاجتماعيةتحقيقعدةمزاياالنسبةللمجتمعوالدولة والمؤسسةوأهمهامايلي[1]:

1. **بالنسبةللمؤسسة:**

- تحسينصورةالمؤسسةفيالمجتمعوخاصةلدىالعملاءوالعمالوخاصةإذااعتبرناانالمسؤوليةتمثلمبادراتطوعية للمؤسسةاتجاهأطرافمباشرةأوغيرمباشرةمنوجودالمؤسسة؛
- منشأنالالتزامبالمسؤوليةالاجتماعيةللمؤسسةتحسينمناخالعمل،كماتؤديإلىبعثروحالتعاونوالترابطبينمختلف الأطراف؛
- تمثلالمسؤوليةالاجتماعيةتجاوبافعالامعالتغيراتالحاصلةفيحاجاتالمجتمع، كماانهناكفوائداخرىتتمثلفيالمردودالماديوالاداءالمتطورمنجراءتبنيهذهالمسؤولية.

2. **بالنسبةللمجتمع:**

- الاستقرارالاجتماعينتيجةلتوفرنوعمنالعدالةوسيادةمبدأتكافؤالفرصوهوجوهرالمسؤوليةالاجتماعيةللمؤسسة؛

[1] الطاهرخامرة،مرجع سابق، ص82.

- تحسينوعيةالخدماتالمقدمةللمجتمع؛
- ازدياد الوعيبأهمية الاندماج التامبينالمؤسساتومختلفالفئاتذاتالمصالح؛
- الارتقاء بالتنمية انطلاقامنزيادةتثقيفوالوعيالاجتماعيعلىمستوىالأفرادوهذايساهمبالاستقرارالسياسي والشعوربالعدالةالاجتماعية،

3. بالنسبةللدولة:

- تخفيفالاعباءالتيتتحملهاالدولةفيسبيلاداءمهامهاوخدماتها**الصحيةوالتعليميةوالثقافيةوالاجتماعيةالأخرى**؛
- يؤديالالتزامبالمسؤوليةالبيئيةإلىتعظيمعوائدالدولةبسببوعيالمؤسساتبأهميةالمساهمةالعادلةوالصحيحةفيتحمل **التكاليفالاجتماعية**؛
- المساهمةفيالتطورالتكنولوجيوالقضاءعلىالبطالةوغيرهامنالآفاتالتيتجدالدولةالحديثةنفسهاغيرقادرةعلى**القيام** بأعبائهاجميعابعيداعنتحملالمؤسساتالاقتصاديةالخاصةدورهافيهذاالإطار.

المبحث الثاني: مبادئ، ابعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية:

المطلب الأول: مبادئالمسؤوليةالاجتماعية

ترتكزالمسؤوليةالاجتماعيةللمؤسسةعلىتسعمبادئرئيسيةنلخصهافيالآتي:[1]

- المبدأالأول:**الحماية وإعادة**

الإصلاحالبيئي:يدعوإلىأنتقومالمؤسسةعلىحماية**وإصلاح**البيئةوالترويجللتنميةالمستدامةفيمايتعلقبالمنتجاتوالعملياتوالخدماتوالأنشطةالأخرىو**إدماجذلكفيالعملياتاليومية**؛

- المبدأالثاني:**القيموالأخلاقيات**:

تعملبموجبهاالمؤسسةعلىتطويروإنفاذالمواصفاتو**الممارساتالأخلاقيةالمتعلقةبالتعاملمعأصحابالحقوقالمصلحة**؛

- المبدأالثالث:**المسائلةوالمحاسبة**: يستوجبإبداءالرغبةالحقيقيةفي الكشفعنالمعلوماتوالأنشطةبطريقوفتر**اتزمنيةلأصحابالشأن**لاتخاذالقرارات؛

- المبدأ الرابع: العملعلىالموازنةفيالأهداف:

تقويةوتعزيزالسلطاتالاستراتيجية**والإدارةاليوميةبينمصالحالمستخدمينوالعملاءوالمستثمرينوالمزودينوالمجتمعاتالمتأثرةوغيرهم منأصحابالشأن**؛

[1] عروةمحاذ،دورالأداءالمتوازنفيقياسوتقييمالأداءالمستدامبالمؤسساتالمتوسطةللصناعاتالغذائية،مذكرةلنيلشهادةماجستير،كلية العلومالاقتصاديةوعلومالتسيير،جامعةفرحاتعباسسطيف،2011،ص55 .

- **المبدأ الخامس:** الأداء المالي والنتائج: **تعمل** المؤسسة على تعويض المساهمين **برأس** المال بمعدل عائد تنافسي بينما تحافظ في أوقات على الممتلكات والأصول **استدامة** هذا العائد وأن تكون سياسات المؤسسة هادفة **إلى تعزيز** النمو على المدى الطويل؛
- **المبدأ السادس: مواصفات موقع العمل:** أن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية بحسبان أن العاملين يمثلون شركاء قيمين في العمل بما يستوجب احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل والأجور التنافسية والمنافع وبيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات؛
- **المبدأ السابع: العلاقات التعاونية:**

أن تتسم المؤسسة بالعدالة والأمانة مع شركاء العمل وتعمل على الترقية **ومتابعة المسؤولية الاجتماعية** لهؤلاء الشركاء؛

- **المبدأ الثامن: المنتجات ذات الجودة والخدمات: تحدد** المؤسسة وتستجيب لاحتياجات وحقوق **العملاء والمستهلكين** الآخرين و تعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة للخدمات بما في ذلك الالتزام الشديد برضاء وسلامة العملاء؛
- **المبدأ التاسع: الارتباط المجتمعي:** تعمل المؤسسة على تعميق

علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه تتميز بالحساسية تجاه ثقافة وتحترم المجتمع،

تلعب المؤسسة في هذا الخصوص دورا يتسم بالإيجابية والتعاون والمشاركة حيثما يكون ممكنا في تحسين المجتمع المكان الأفضل للحياة وممارسة الأعمال.

المطلب الثاني: ابعاد المسؤولية الاجتماعية

أبعاد المسؤولية الاجتماعية			
المسؤولية اتجاه	**المسؤولية**	**المسؤولية الأخلاقية**	**المسؤولية اتجاه**

المجتمع	اتجاه حماية المستهلك		حماية البيئة
- إنجاز المشاريع الأساسية - تقديم الهبات والتبرعات - توفير فرص العمل للنساء وللمعاقين - المساهمة في دعم الأنشطة الثقافية والحضارية - المساهمة في دعم الاقتصاد المحلي	- التبيين - السعر - الضمان - التعبئة والتغليف - التوزيع - الإعلان - المقاييس والأوزان - النقل والتخزين	- تناسق أهداف الشركة مع أهداف المجتمع - عدم احتكار المنتجات - وجود دليل عمل أخلاقي للمنظمة - تشجيع العاملين على الإبلاغ عن الممارسات السلبية - عدم التحايل بالأسعار	- الالتزام بالتشريعات البيئية - الاقتصاد في استخدام الموارد - الاقتصاد في استخدام مصادر الطاقة - تجنب مسببات التلوث - آلية التخلص من النفايات - المساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للمواد الخام والطاقة

تتضمن المسؤولية الاجتماعية عدة أبعاد منها البعد الاقتصادي، القانوني، الإنساني، الأخلاقي، والبيئي، وتتركز في بعض المجالات الخاصة العمل الاجتماعي، مكافحة الفساد، التنمية البشرية، التشغيل والمحافظة على البيئة وتستند المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى النظرية أصحاب المصالح، التي تنص على أن الهدف الأساسي لرأس المال يتمثل في توليد وتعظيم القيمة لكل أصحاب المصالح، منحملة أسهم، شركاء، موردين، موزعين، وعملاء وأيضا العاملين، واسرهم والبيئة المحيطة والمجتمع المحلي والمجتمع ككل.

الجدول(1-1): ابعاد المسؤولية الاجتماعية

المصدر: فؤاد محمد حسين الحمدي، الابعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك (دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية)، أطروحة دكتوراه، جامعة المستنصرية، 2003، ص 4.

إنشمولية محتوىالمسؤولية**الاجتماعية**حذتبالباحث Carroll إلى بيان أنالمسؤولية**الاجتماعية تضمأربعة عناصر جوهرية رئيسية وهي: الاقتصاديوالأخلاقي والقانوني والخيري**وفيإطارذلكطورمصفوفةبينفيهاهذه العناصرالأربعةوكيفيمكنأنتؤثرعلىكلواحدمنالمستفيدينفيالبيئة.

إنمسؤوليةالشركة**الاجتماعية**الشاملة هي حاصل مجموع العناصر الأربعة والتي أوردها Carroll بشكل معادلة[1]:

المسؤولية الاجتماعية الشاملة = المسؤولية الاقتصادية+ المسؤولية القانونية+ المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية الخيرية.

الشكل(2-1): هرم المسؤولية الاجتماعية



المصدر: محمد عاطف محمد ياسين، واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية لأراء عينة من مديريالوظائف الرئيسية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية العلوم الإدارية والمالية، 2008، ص32.

[1] محمد عاطف محمد ياسين، واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية لأراء عينة من مديريالوظائف الرئيسية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية العلوم الإدارية والمالية، 2008، ص33.

- **المسؤولية الاقتصادية:** تمثل مسؤوليات اساسية يجب ان تضلع بها منظمات الاعمال إذ ان إنتاج السلع والخدمات ذات القيمة للمجتمع بتكلفة معقولة ونوعيات جيدة، وفي إطار هذه المسؤوليات تحقق المنظمة العوائد والأرباح الكافية بتعويض مختلفة مساهمات أصحاب رأس المال والعاملين وغيرهم[1].
- **المسؤولية القانونية:** هذه مسؤوليات عادة ما تحددها الحكومات بقوانين وأنظمة تعليمات يجب ألا تخرقها منظمات الأعمال وان تحترمها، وفي إطار هذه المسؤوليات يمكن الإشارة إلى إتاحة فرص العمل بصورة متكافئة للجميع دوت تميز بسبب الجنس أو القومية أو غيرها.
- **المسؤولية الأخلاقية:** يفترض في إدارة منظمات الأعمال أن تستوعب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها وفي حقيقة الأمر فات هذه الجوانب لم تؤطر بعد بقوانين ملزمة لكناحترامها يعد امرا ضروريا لزيادة سمعة المنظمة في المجتمع وقبولها فعلى المنظمة ام تكون ملتزمة بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه[2].
- **المسؤولية الطوعية:** وهذه مبادرات طوعية غير ملزمة للمنظمة تبادر فيها بشكل إنساني وتطوعي من خلال برامج لا ترتبط بالعمل بشكل مباشر وقد تكون لعموم المجتمع أو لفئات خاصة به ككبار السن وغيرها ولا تتوخى إدارة منظمات الأعمال من هذه البرامج ارتباطها المباشر بزادة الأرباح أو الحصة السوقية أو غيرها.

المطلبالثالث: عناصرالمسؤوليةالاجتماعيةللمنظمات:

1. عناصر المسؤولية الاجتماعية

لقد حدد الباحثون عدد كبير من عناصر المسؤولية الاجتماعية لكنهم يختلفون في ترتيب هذه العناصر حسب الأولوية، حيث ظهرت الاختلافات في ذلك حسب بيئة الراسة وحسب زمنها وطبيعتها.

لكن يمكن اعتماد العناصر التالية كمؤشرات لمحتوى المسؤولية الاجتماعية وبالتالي فان لكل منهت توقعاتها الخاصة لما يجب ان تؤديه إدارة المنظمة اتجاهها.

الجدول رقم(2-1): عناصر المسؤولية الاجتماعية

[1] رابعة سالما لنسور، أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية العامة في الأردن، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، 2010، ص17.

[2] نفس المرجع، ص17.

العناصر	بعض ما يجب أن تدركه الإدارة من دور اجتماعي تجاهه
1-المالكون	• حماية أصول المؤسسة • تحقيق أكبر ربح ممكن • رسم صورة جيدة للمنشأة في بيئتها • تعظيم قمة السهم والمنشأة ككل • زيادة حجم المبيعات
2-العاملون	• عدالة وظيفية • رعاية صحية • رواتب وأجور مدفوعة • إجازات مدفوعة • فرص تقدم وترقية • تدريب وتطوير مستمر • إسكان العاملين ونقلهم • ظروف عمل مناسبة
3-العملاء	• أسعار مناسبة • الإعلام الصادق • منتجات بنوعية جيدة • منتجات آمنة عند الاستعمال • إرشادات بشأن استخدام المنتج ثم التخلص منه او من بقاياه بعد الاستعمال
4-المنافسون	• معلومات صادقة وأمينة • عدم سحب العاملين من الآخرين بوسائل غير نزيهة • منافسة عادلة ونزيهة
5- الموزون	• أسعار عادلة ومقبولة • المشاركة في التعامل • الاستمرارية في التجهيز • تسديد الالتزامات المالية والصدق في التعامل • تطوير استخدام المواد الموزة
6- المجتمع	• خلق فرص عمل جديدة

		• احترام العادات والتقاليد السائدة • توظيف المعاقين • دعم الأنشطة الاجتماعية • المساهمة في دعم البنية التحتية • الصدق في التعامل وتزويده بالمعلومات الصحيحة • المساهمة في حالة الطوارئ والكوارث
	7-البيئة	• التشجير وقيادة المساحات الخضراء للمنتجات الغير الضارة • الحد من تلوث الماء التربة و الهواء • تطوير الموارد وصيانتها • الاستخدام الأمثل والعادل للموارد وخصوصا غير المتجددة منه
	8-الحكومة	• المساهمة في الصرف على البحث والتطوير • الالتزام بالتشريعات والقوانين والتوجيهات الصادرة من الحكومة • المساهمة في إعادة التأهيل والتدريب • احترام تكافؤ الفرص في التوظيف المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة • تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم الأخرى وعدم التهرب منها
المصدر: محمد الصير في، المسؤولية	9-جماعات الضغط الاجتماعي	• التعامل الصادق مع الصحافة • احترام أنشطة جماعات حماية البيئة • التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك • احترام دور النقابات العالية والتعامل الجيد معها

الاجتماعية للإدارة، ط 1، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر 2007، ص70.

اماالسيدأحمدعثمان حددعناصرالمسؤوليةالاجتماعيةعند الفرد كالتالي[1]:

[1] ميسونمحمدعبدالقادر، التفكيرالأخلاقيوعلاقتهبالمسؤوليةالاجتماعيةوبعضالمتغيرات، مذكرةلنيلشهادةالماجستير، كليةالتربيةعلم النفس،الجامعةالإسلاميةغزة،2009 ،ص118.117 .

- الاهتمام:

ويقصد بالارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد، صغيرة أم كبيرة، ذلك الارتباط الذي يخالطه الحرص على استمرار تقدمها وتماسكها وبلوغها أهدافها، والخوف من أن تصاب بأي ظرف يؤدي إلى إضعافها أو تفككها.

- الفهم:

هو ينقسم إلى شقين، الأول فهم الفرد للجماعة، والثاني فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله. ويقصد بالشق الأول فهم الفرد للجماعة، أي فهمه للجماعة في حالتها الحاضرة من ناحية، وفهمه لمؤسساتها ومنظماتها وعاداتها وقيمها ووضعها الثقافي وتاريخها. أما الشق الثاني من الفهم، وهو فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله، فالمقصود بها ندرك الفرد آثار أفعاله وتصرفاته وقراراته على الجماعة، أي فهمه القيمة الاجتماعية لأي فعل أو تصرف اجتماعي يصدر عنه.

- المشاركة:

ويقصد اشتراك الفرد مع الآخرين في عمل ما يملي عليها الاهتمام وما يقتضيه فهمه من أعمال تساعد الجماعة في إشباع حاجاتها، وحل مشكلتها، والوصول لأهدافها، وتحقيق رفاهيتها، والمحافظة على استمرارها.

ويؤكد السيد عثمان على الترابط والتكامل بين عناصر المسؤولية الاجتماعية الثلاثة : الاهتمام، الفهم، المشاركة، لأن كلا منها ينمي الآخر ويدعمه، فالاهتمام يحرك الفرد إلى فهم الجماعة، وكلما ازداد فهمه ازداد اهتمامه، كما أن الاهتمام والفهم ضروريان للمشاركة، والمشاركة نفسها تزيد من الاهتمام وتعمق من الفهم ولا يمكن أن تتحقق المسؤولية الاجتماعية عند الفرد إلا بتوفر عناصرها الثلاثة.

2. معايير قياس المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

هناك أربعة معايير أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية[1].

✓ معيار الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة : ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

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

- ✓ **معيار الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:** ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى بها لحماية أفراد المجتمع من الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقها الجغرافي حيث تحاول مجاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.
- ✓ **معيار الأداء الاجتماعي للمجتمع:**

ويتضمن كافة تكاليف الاداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في مجال التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.

- ✓ **معيار الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج** :

وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف لي فضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

المبحث الثالث: دوافع خطوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية.

تباينت دوافع الشركات سواء كانت خاصة أو عامة نحو أهداف تبنها للمسؤولية الاجتماعية كما تباين كذلك دوافع اصحاب المصالح او ملاك الشركة وإدارتها والمجتمع المدني من تبني المسؤولية الاجتماعية حيث ينضر لها البعض علا انها استثمار يعود على الشركة بتعزيز قدراتها التنافسية في حين ينضر لها البعض على انها تكلفة اجتماعية وواجب تمليه الدوافع الإنسانية والاجتماعية والدينية...الخ.

المطلب الأول: دوافع تطبيق المسؤولية الاجتماعية

تعد المسؤولية الاجتماعية من القضايا الأساسية التي أعطلها أهمية كبيرة من قبل المؤسسات على اختلاف أشكالها وطبيعة ملكيتها، فقد كان الاعتقاد سائداً بأن المؤسسات الحكومية أو مؤسسات القطاع العام هي فقط التي تتحمل جانب المسؤولية الاجتماعية، ومع تغيير دور الدولة وكثرة مؤسسات القطاع الخاص وزيادة عدد العاملين فيها وارتفاع الأرباح التي تحققها، فرض دوراً اجتماعياً جديداً لهذا القطاع للتعويض عن تضاؤل دور القطاع العام ومن أهم ما دفع الشركات إلى تبني المسؤولية الاجتماعية ما يلي[1]:

[1] محمد عاطف محمد ياسين، مرجع سابق، ص33.

- أن نصف الشركات المائتين والخمسين الكبرى في العالم باتت تصدر تقارير مستقلة خاصة بالمسؤولية المؤسسية بجاه المجتمع كإجراء معياري؛
- تعتبر معايير الاستثمار المجتمعي اخلاقية بالدرجة الاولى، كما انها تتصل بالأداء بعيد المدى للمؤسسات؛
- يعتقد مزيد من المستثمرين بان معايير الاستثمار المجتمعي ضرورية لتمييز الشركات ذات الاداء الإداري الجيد والمؤهلة لاحتلال مواقع بارزة في المستقبل؛
- يعتبر الاستثمار المسؤول مجتمعياً هذه الأيام جزءاً مهماً ومتنامياً من المسؤولية المجتمعية للمؤسسات؛
- بات استيعاب الثقافة المؤسسية لمسالة الربط بين مسؤولية المؤسسات بجاه المجتمع والاستراتيجيات المؤسسية يشكل تحدياً كبيراً اليوم. فالمستثمرون والعملاء اصبحوا اليوم اكثر تنورا كما انهم شرعوا بالتدريج في إظهار تفضيلهم تجاه المنتجات والخدمات والشركات التي تولي اهتماماً للمسؤولية المجتمعية للمؤسسات؛
- ان عمليات نشر القيم الإنسانية في الاعمال تعمل على تهيئة مناخ العمل الإبداعي الخصب للعاملين، وتتيح لهم فرص الارتقاء الوظيفي، مما يعني تطوير الأداء المؤسسي إلى أعلى درجاته؛
- ومع عمليات دمج القيم الإنسانية في الأنظمة الإدارية سننجح بتطوير الأداء المؤسسي، ورفع التنافسية المهنية، وتحفيز الموارد البشرية؛
- الشركات مضطرة لبذل جهد أكبر لحماية سمعتها؛
- هناك عدد متزايد من المؤسسات الغير حكومية التي تراقب أداء الشركات ومدى مساهمتها في تنمية المجتمعات المحيطة به؛
- أصبح بالإمكان تسجيل الأخبار المحرجة في أي مكان في العالم وبثها؛
- التغير المناخي وربما يكون المحرك الأكبر للنمو في صناعة المسؤولية المجتمعية للمؤسسات؛
- أن الجميع يتحمل المسؤولية تجاه النفس والأسرة والمجتمع؛
- المشاركة في العمل الخيري هو أساس الاستقلال الاقتصادي؛
- يجب أن تسعى الحكومات إلى تشجيع أفراد المجتمع لكي يساعدوا أنفسهم؛
- ربط المسؤولية الاجتماعية بالمعتقدات والقيم الإسلامية؛
- رد الجميل للمجتمع بالإنفاق على الأعمال الخيرية؛
- ان المسؤولية الاجتماعية وسيلة للالتزام الإيجابي للشركات والمؤسسات بجاه المجتمع من خلال تنمية الموارد البشرية.

المطلب الثاني: خطوات تطبيق المسؤولية الاجتماعيةوفوائد تبنيها

1. خطوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية:

- خلق كيانات قانونية (وحدات، إدارات) تكون مهمتها تأكيد الالتزام المؤسسي بالمسؤولية الاجتماعية؛
- تخصيص ميزانيات محددة وبشكل منتظم لدعم أنشطة هذه الوحدات وإعطائها الاستقلالية لدعم برامجها؛
- يجب فصل هذه الميزانيات عن الميزانية الأساسية لكيلا تتأثر بعوامل الربح والخسارة، ومن ثم يتم إيقافها في حالات الخسارة؛
- وضع اولويات الدعم ونظم إدارتها عن طريق فروع المؤسسات المحلية لقربها من الواقع المحلي وتقديم المنفعة القصوى؛
- دعم تطوع الموظفين بحيث يكون جزء من استراتيجية العمل لدى المؤسسة والذي بدأ يأخذ منحى الأهمية والانتشار؛
- تصميم وتنفيذ برامج مشاركة الموظفين إما عن طريق لجان داخلية (داخل المؤسسة) وإشراك في الجمعيات الأهلية المحلية والمؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني؛
- سن الأنظمة والقوانين وتطوير نظم وآليات العمل؛
- وضع المعايير يشجع التنافس في مجال المسؤولية الاجتماعية؛
- دعم البحث العلمي لخلق ثقافة علمية أكاديمية؛
- نشر الوعي الثقافي لدى المجتمع؛
- تدريب المتطوعين والقائمين على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات؛
- لفت نظر المسئولين ومتخذي القرار إلى أهمية هذا الجانب؛
- حفز التواصل والتنافس بين المؤسسات لتصميم وإدارة أعمال المسؤولية الاجتماعية؛
- خلق تحول اجتماعي تجاه المسؤولية الاجتماعية.

2. فوائد تبني المسؤولية الاجتماعية

لتحقيق تكامل المسؤولية الاجتماعية مع قرارتها وأنشطتها، يمكن للمنظمة تحقيق فوائد هامة مثل[1]:

[1] الأمم المتحدة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع الاتجاهات والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة 2004، ص ص 10-15.

- تشجيع عملية اتخاذ القرارات على اساس فهم مطور لتطلعات المجتمع، والفرص والمخاطر المرتبطة بالمسؤولية المجتمعية؛
- تحسين ممارسات إدارة المخاطر؛
- تعزيز سمعة المنظمة، وتشجيع ثقة أكبر للجمهور؛
- تحسين تنظيم العلاقة مع الأطراف المعنية؛
- تعزيز ولاء الموظفين وروحهم المعنوية، وتحسين سلامة وصحة العاملين من الجنسين، والتأثير الإيجابي على قدرة المنظمة على توظيف وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم؛
- تحقيق الوفرات المرتبطة بزيادة الإنتاجية وكفاءة الموارد، وخفض استهلاك الطاقة والمياه، وخفض النفايات، واسترداد قيمة المنتجات المشتقة من جانب، وزيادة وفرة المواد الخام؛
- تحسين اعتمادية ونزاهة المعاملات من خلال المشاركة السياسية المسئولة، والمنافسة العادلة، وانعدام الفساد؛
- المنع أو الحد من الصراعات المحتملة مع المستهلكين بشأن المنتجات أو الخدمات؛
- المساهمة في حيوية المنظمة على المدى الطويل عن طريق تعزيز استدامة الموارد الطبيعية والخدمات البيئية؛
- المساهمة في الصالح العام، وتعزيز المجتمع المدني والمؤسسات؛
- تحسين الأداء المالي وتخفيض تكاليف التشغيل؛
- تحسين الأداء البيئي وتقليل انبعاثات الغازات التي تسبب تغير المناخ أو تقليل استخدام المواد الكيميائية الزراعية؛
- تقليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال مبادرات إعادة تدويرها؛
- خفض نسبة غياب العاملين، وزيادة الاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين، وخفض تكاليف التوظيف والتدريب؛
- تعزيز صورة وسمعة العلامة التجارية والمبيعات وولاء العملاء؛
- زيادة الإنتاجية والجودة والفعالية والكفاءة الإنتاجية؛
- تخفيض الرقابة التنظيمية،

المطلب الثالث: محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

أصبح من الوفاء في وقتنا الحاضر البحث في المحاسبة الاجتماعية قياسا لأداء الاجتماعي للمؤسسات وما تسهم به هذه المؤسسات في تحسين الظروف البيئية للعاملين وعملائها والبيئة المحيطة

بها والمجتمع المحلي بشكل عام، فأصبحت المؤسسات ترسم الخطط القصيرة والطويلة الأجل وتقوم بالإفصاح عن مساهماتها الاجتماعية وتأكد من مدى تحقيقها لمعايير أدائها وأهدافها وجمهورها وتحسين وتطوير أعمالها[1].

ومازال الموضوع محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من المسائل المثيرة للجدل بين الباحثين، وتعتبر أحد ثمار احلال التطور المحاسبي تهدف الدراسة وتحليل الأثر الاجتماعي لنشاط المؤسسة على البيئة العاملة بها، وعرفها **Ramanathan** على أنها "عملية اختيار تقومبها المؤسسة للمتغيرات والمقاييس وأساليب القياس والعمل على التطوير المنظم للمعلومات المفيدة في تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة وتوصيل هذه المعلومات إلى مجموعات ذات العلاقة سواء أبدا خل المؤسسة أو خارجها" اما **Gray et Parks** فإنهما يعرفان محاسبة المسؤولية الاجتماعية بأنها:

"عملية قياس وتوصيل المعلومات ذات الصلة بآثار ونشاطات المؤسسة على رفاهية العاملين والمجتمع المحلي والبيئة[2]" وقد جاء التعريف الأكثر شمولا على أن محاسبة المسؤولية الاجتماعية هي:

"منهج لقياس وتوصيل المعلومات المترتبة على قيام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية لمختلف الأطراف المستفيدة داخل المجتمع بشكل يمكن تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة"[3]: حيث يبرز هذا التعريف اهتمام المسؤولية الاجتماعية بوظيفتي قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات والتقرير عن نتائج القياس بما يكفل إجراء تقييم للأداء الاجتماعي لأي مؤسسة من قبل المجتمع.

- ✓ **مبادرات لتطوير المراقبة والمحاسبة الاجتماعية:**

تهدف المحاسبة الاجتماعية بصفة عامة إلى تحديد وقياس مساهمة المؤسسة وتقييم أدائها الاجتماعي من خلال تحديد إذا ما كانت استراتيجيتها وأهدافها تتماشى والأولويات الاجتماعية منجهة وطموحات المؤسسة للأفراد بتحقيق نسب معقولة من الربح من جهة أخرى بالإضافة، فإنها إلى الإفصاح عن الأنشطة التي 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 المتعلقة بتوجيه الأنشطة والممارسات الاجتماعية[4].

---

[1]. الفضل مؤيد، عبد الناصر والدوغجي، المشاكل المحاسبية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2002، عمان، ص164 .

[2] إياد محمد عودة، قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية، مشروع بحث لغاية استكمال متطلبات تخرج، لبرنامج ماجستير المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص 44، ص47 .

[3] نفس المرجع، ص47.

[4] إياد محمد عودة، مرجع سابق، ص49 .

وقد حددت لجنة المحاسبة عن الأداء الاجتماعي منقبل الجمعية العامة للمحاسبين بأمريكا أربعة مجالات أساسية للأداء الاجتماعي[1]، 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 الصحية والاجتماعية، تحسين نوعية حياة العمل .... الخ، والثاني يتمثل في البيئة ويشمل مجموعة الأنشطة الاجتماعية الهادفة إلى الحد من الآثار السلبية الناتجة عن ممارسات المؤسسة شاطاتها المؤثرة على البيئة، وذلك يهدف المحافظة على الموارد الطبيعية وبالتالي الحفاظ على السلامة البيئية.

أما الثالث فيغطي مجال حماية المستهلك ويتضمن الأنشطة الهادفة إلى تحقيق رضا المستهلك والتي تشمل الأنشطة زيادة أمان المنتوجات، عدم خداع المستهلكين، الصدق في الإعلان... الخ.

وأخيرا مجال المجتمع والذي يشمل الأنشطة الهادفة إلى تحقيق فائدة الجمهور كتشغيل ذوي الاحتياجات الخاصة والعجزة، والمساهمة في الرعاية الصحية، التأمين على البطالة، القيام بالمشاريع الخيرية... الخ، كلها أنشطة من خلالها تسعى المؤسسة إلى تنمية وتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.

ويوجد اليوم في العالم عدد لا حصر لهم من المؤسسات والمبادرات والتقارير التي تقوم بتطوير قواعد ومعايير لقياس مدى استجابة المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية.

ولعل أقدم مبادرة لصياغة قواعد سلوك وتصرفات المؤسسات قام بها رجال الدين ليونسوليفان عام 1977 لتحديد طريقة القيام بأعمال التجارية في ظل نظام الفصل العنصري في جنوب إفريقيا.

وقد طور سوليفان في عام 1999 ما عرف باسم "*مبادئ سوليفان العالمية*" وأهم أهدافها هي دعم العدالة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من قبل المؤسسات التي تقوم بأعمال التجارية، ودعم حقوق الإنسان وتشجيع تكافؤ الفرص في كل مستويات التوظيف والتشغيل، بما في ذلك مراعاة التنوع العرقي والاختلافات الجنسية، في تشكيل اللجان التعيين بالوظائف." كما تدعم هذه المبادئ" تكوين وتطوير العمال المحرومين للحصول على فرص أفضل في الوصول إلى المواقع الإشراف والإدارة، وللمساعدة على الوصول إلى التساهم وتفهم أفضل بين الناس، وتحسين نوعية حياة المجتمعات والعمال والأطفال وضمان المساواة والكرامة لهم.

مبادرة لإصدار سلسلة من (CERES) وفي عام 1997 طور التجمع من أجل اقتصاديات مسؤولة بيئيا وتتضمن إرشادات ومعايير عالمية حول المؤشرات الاجتماعية البيئية لقياس استجابة (GRI) التقارير العالمية مسودة عامة تتضمن الخطوط العريضة (GRI) المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية.

---

[1] يوسف محمد جربوع،" مدى تطبيق القياس والإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد 15، العدد 1، ص 248.

وطورمجلسوكالةتصديقالأولوياتمعيارللمحاسبةالاجتماعية8000،وهويغطىمعاييربرامجالأشرافومراقبةالتميز،ا لأجور،منافعالعمل،ساعاتالعمل،الصحةوالسلامةوحريةالتجمعوالتفاوضالجماعيوإدارةالأنظمة،وذلكللتأكدمنأنالسي اساتوالإجراءاتوالممارساتالتيتقومبهاالمؤسسات،مهماكانموقعهاالجغرافيأوحجمها،تتمبانسجاممعمتطلباتومعاييرالمحاس بةالاجتماعية.

وظهرتفيالسنواتالأخيرةمايسمىبمائدة"كوكسالمستديرة"

نسبةإلىمدينةكوكسالسويسرية،وتضمكبارررجالالأعمالفيأوروباواليابانوأمريكاالشمالية.

وتهدفإلىالارتقاءبالمبادئالموجهةلقطاعالأعمالوتعزيزالإيمانبأنمجتمعالأعماليمكنأنيلعبدوراحاسمافيتطويرحلولدا ئمةوعادلةللقضاياالعالميةالأساسية،أوالتيتؤثرفيمحيطالإنسانالبيئيوالاقتصاديوالاجتماعي.

وقدأصدرتمائدة كوكسالمستديرةوثيقةحملتعنوان (مبادئالأعمالالتجارية)

وهيتصوغمعاييرللسلوكالأخلاقيوالمسؤوللمؤسساتعلىالنطاقالعالمي.

وتتضمنهذهالوثيقةمبادئحولالتأثيرالاجتماعيلعملياتالمؤسساتعلىصعيدالمجتمعاتالمحلية،وتنصعلىاحترامالقواعد الأخلاقيةودعماتفاقياتالتجارةمتعددةالأطرافالتيتقومبتحريررشيدللتجارةواحترامالبيئةومكافحةالعملياتغيرالمشروعة كال رشوةوغسلالأموالوغيرهامنالممارساتالفاسدة.

ومركزهواشنطنالعاصمة،وهوتجمع(Stakeholders)كماطورتحالفأصحابالمصالحوالمستفيدينللأفرادوالمنـ ظماتالعاملةفيمجالحمايةالبيئةوالمستهلكينوالمنظماتالدينية،طورمعاييرتتضمنالمعلوماتالتييتنبغيعلىالمؤسساتوالتجمعاتالت جاريةالكبيرةبتزويدهاللمستفيدينعلىنحومنتظموسنوي،وقدأطلقواعلىهذهمعاييرصنشاينوتغطىهذهالمعاييرطيفاواسعامنا لمعلوماتالتييحتاجهاالعملاء،الموظفينوالعاملينوالمجتمعاتالمحلية،وكذلكالمعلوماتالتييحتاجهاالمجتمعالأمريكيعلىالنطاقالوط ني[1].

وفيالياباانطورإتحادالمنظماتالاقتصاديةنوعامنالميثاقأسماه"ميثاقكيدانرايزلسلوكالشركاتالجيد"

وقدنصتالنقطةالعاشرةمنالميثاقعلىأنالمؤسساتالتجارية،عداعنكونهاهيئاتاقتصاديةمنشغلةفيتحقيقالربحمنخلالالتنافسال شريف،فإنعليهاواجبأنتكونأيضامفيدةللمجتمعككل.

وقداتفقأعضاء"كيدانرين"،التيتضمأكثرمنألفمؤسسةتجاريةيابانية،علىإتباعروحالميثاقالمذكورباعتبارهمعيارالسـ لوكهمالمشترك.

[1] نفس المرجع، ص249.

ولعبتالأممالمتحدةأدواراجديدةعلىهذاالصعيد،فمنذأواسطالتسعيناتمنالقرنالماضيطالبتهذهالمنظماتالشركاتمتعددةالجنسياتبالدخولفيتحالفاتمنأجلتحملمسؤولياتهاذاتطبيعةعالمية، ولاسيمافيالبلدانالنامية، وذلكمنأجلالتعجيلبالتنمية الاقتصاديةوالاجتماعيةومكافحةالفقر، الأمراضالمستعصيةوتحسينأوضاعالبيئة.

خاتمة الفصل:

يحتل موضوع المسؤولية الاجتماعية والجوانب الأخلاقية أهمية كبيرة في الوقت الحاضر بسبب اتساع تأثير المؤسسات وزيادة النقد الموجه لها في جوانب ترتبط بتعاملها مع بيئتها، وأصبحت للمسؤولية الاجتماعية قواعد تحكمها وتحدد عناصرها، مبادئها، ابعادها والفوائد التي تجنيها كل مؤسسة جراء تبنيها كما تم وضع محاسبة خاصة بالمسؤولية الاجتماعية في محاولة لقياس تكاليفها وعوائدها.

ومع تزايد دور المؤسسات في المجتمع **بسبب انتشار المعرفة وسرعة الاتصالات أصبحت المؤسسات ملزمة بتعزيز أدائها الاجتماعي** تجاه محيطها، وهذ لما للمسؤولية الاجتماعية من أهمية في تحويل المؤسسة الاقتصادية الى شريك في التنمية.

الفصل الثاني:

الأداء المالي للمؤسسة

مقدمة الفصل:

عرفتالنظريةالماليةتطوراهامايتماشوالتحدياتالمتزايدةواللامتناهية،التي تواجههاالمؤسساتالاقتصاديةعلىالصعيدالداخليوعلىالصعيدالخارجي، كزيادةحدةالمنافسة،ارتفاعمعدلاتالتضخمو زيادةالتدخلالحكوميفيالنشاطالاقتصادي،أضفإلىذلكالتقدمالتكنولوجي.

ولهذا باتواضحاأنالنموالاقتصاديفيالدولةوالحفاظعلىمراكزالمؤسساتالاقتصاديةيتوقفإلى حدكبيرعلىمدىكفاءةأدائهاالماليبمايواكبتلكالتحديات.

وعلى المؤسسات تبني بعض المبادرات الاجتماعيةِ التيقدتكسبهاسمعهجيدةوبالتاليجذبلمستثمرينجددومستهلكين جدد،وهذاماسيزيدمنمبيعاتها**ومنهتحسنيأداءهاالمالي.**

وللإحاطة بالموضوع تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول:** مفاهيم أساسية حول الأداء المالي
- المبحث الثاني: الأداء المالي
- **المبحث الثالث:** قياس وتقيم الأداء المالي والاجتماعي

المبحث الأول: الوظيفة المالية والاداء

قبل التطرق إلى الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية لا بد وأن يتم التعرض لبعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة وطيدة به، ألا وهي المؤسسة الاقتصادية كمفهوم عام، والوظيفة المالية التي تعتبر بمثابة القاعدة الأساسية للأداء المالي وفي الأخير الأداء بمفهومه العام.

المطلب الأول : عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

يبرز هذا المطلب نظرة حول المؤسسة الاقتصادية، مهتما بالجوانب المتعلقة بها من حيث ماهيتها وأشكالها، ووظائفها وأهدافها.

1. تعريف المؤسسة الاقتصادية وأشكالها

نظرا لكون المؤسسة تختلف وتتنوع حسب مجالها والهدف منها فقد تعذر وضع تعريف واحد شامل لعنا المؤسسة منطرف الاقتصادي ينلذا توجد مجموعة من التعريفات التي تتعدد بسبب اختلاف الاتجاهات الاقتصادية للمفكرين بالإضافة إلى تشعب واتساع نشاط المؤسسات الاقتصادية معمروا لزمخية أ اتشهد تطورا مستمرا فيطرق تنظيمها وأشكالها القانونية منذ ظهورها[1]، وفيما يلي أهم التعريفات التي جاء تلتحدد معنا المؤسسة الاقتصادية:

"تعد الوحدة التي تجمع ففيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي[2]"، كما عرفت علنا ها "منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسبا لأهداف في نطاق مكاني[3]"

ونتيجة لذلك، اعتبرت المؤسسة كوحدة للإنتاج وتوزيع المداخيل بهيكلة محددة ضمن قوانين واجراءات الخاصة كونها وحدة اقتصادية ذات اهداف ومخططات، وفي سياق الإنتاج وتقديم الخدمات قد عرفت علنا ها

"منشأة تلعب دورا أساسيا في النشاط الاقتصادي وذلك حسب طبيعة مهامها، منحيث تصنيع منتوج أو تقديم خدمات أو تسويق سلع[4]".

2. أهداف المؤسسة الاقتصادية ووظائفها

---

[1] ناصر دادي عدون، اقتصاد مؤسسة، ط2 ، دار المحمدية، الجزائر، 2001، ص30 .

[2] نفس المرجع، ص10 .

[3] عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص22 .

[4] سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص1 .

إنللمؤسسةالاقتصاديةمهاماعديدةيسعىمؤسسوهالتنفيذها،استنادإلىأهدافمحددةمنها[1]:

- **أهدافاقتصادية:**

يعتمداستمرارالمؤسسةعلىتحقيقمستوىأدنىمنالربحيضمنلهاإمكانيةرفعرأسمالهاوتوسيعنشاطهاللصمودأمامالمنافسة،فالربحهدفاقتصاديتسعىلهالمؤسسةلكونهمنبينالمعاييرالاساسيةلصحتهااقتصاديا.

- **أهدافاجتماعية :**

هناكعدةأهدافاجتماعيةللمؤسسةالاقتصادية كالتخطيطلجعلأجورالعمالكافيةلهمولاتدفعهمإلىالتهاونوتضعفمنعزيمتهم،خاصةبتوفيرالتأميناتكالتأمينعلىالصحةوحوادثالعملوالتقاعد،وتوفيرإمكانياتماليةوماديةأكثرفأكثرللعمالممايضمنتحسنمستوىمعيشتهم،وانفتاحهمعلىالعملوزيادةالإنتاجأكثروالحفاظعلىتماسكهموتعاونهم.

- **الأهدافالثقافيةوالتكنولوجية:** تسعىالمؤسسةإلىتدريبالعامليناليناشئينوتأهيلهمليكونواعمالامختصين،لماليهمنتأثيرفيزيادةإنتاجيةالعملوكواعملىتثقيفيمنالمؤسسةتجاهعامليهاخاصةمعالتطورالسريعالذييطرأعلىوسائلالإنتاجالذييجعلالمؤسسةمجبرةلاطلاععامليهاعلىهذاالتطوراتومواكبتها،كذلكتسعىإلىالاعتمادعلىالتكنولوجياالحديثةوالمتطورةفيعملياتإنتاجهالمجابهةالمنافسةوالحصولعلىطاقةإنتاجيةاكبرفيوقتاقصروجودةاحسنوهذامايجعلالمؤسسةالاقتصاديةتنشئمصلحةاوإدارةخاصةبعمليةالبحثوالتنميةوالتطويربجانبالطرقوالوسائلالإنتاجية.

أمافيمايتعلقبوظائفالمؤسسة،فإنللمؤسسةالاقتصاديةعدةوظائفتقومبهاأهمها[2]:

1) الوظيفةالإدارية وتظهر هذهالوظيفةفيانجازالمهامالتالية:

✓ **التخطيط:**

وهيالمهمةالاهم،لكونهاالإطارالذييتمبموجبهتنفيذباقيالوظائف،فيتمهنابتحديدالاهدافوجمعهاووضعالسياساتوتقريرالاستراتيجيةالواجبإتباعهامنطرفالمؤسسة؛

✓ **التنظيم:**

ثانيأهممهمةلماتحققهمناستخدامأفضللطاقاتالبشريةوالماديةدونتحملخسارةأوضياعللوقتوالجهد،لكونالتنظيميعملعلىإقامةوموازنةالعلاقاتالسليمةبينالعملاءالمحددوالأشخاصالقائمين،والتسهيلاتالمادية؛

✓ **القيادة:**

وهيالمهمةالتيتمكنمنتوطيدالعلاقاتبينالعمالوالمرؤوسينوتمكنالمدراءمنالتحكمفيالعملونشاطالعمال،لانالقيادةفيالأصلهي

[1] ناصرداديعدون،مرجعسابق،صص18،19.

[2] جميلتوفيق،إدارةأعمال،دارالنهضةالعربية،لبنان،1982 ،ص25.

مدىقدرةالفردفيالتاثيرعلىالشخص،اوالمجموعةوتوجيههمومواردهممنأجلكسبتعاونهمولتحفيزهمعلىالعملبأعلىدرجةمنالكفاءة؛

- ✓ الرقابة:

ايالرقابةعلىتنفيذماخططلهوتمتنفيذهوقيادته،فقدعرفتبأنهاالتحققمماإذاكانكلشيءيحدثوفقاللخطةالموضوعةوالتعليماتالصادرة،والمبادئالتيتمإعدادها.

2) وظيفةالتموين:

ويقصدبهاإمدادالمؤسسةبالبضائعوالموادالأوليةوالمنتجاتالضروريةبالنوعيةوالكمية،والوقتالمناسبوبأقلتكلفةممكنةوتتمفيالغالبفيمرحلتينهما:[1]

- ✓ الشراء:

تتمعمليةالشراءبعدإجراءدراسةمسبقةلتحديدالكمياتالمطلوبةوالوقتالمسموحللحصولعليهاحسبالسوقوتكاليفالحصولعليها؛

- ✓ التخزين:

وهيعمليةالمحافظةعلىالموادوالمستلزماتومنثمتوجيههاللبيعأواستعمالهافيالعمليةالإنتاجية،وانطلاقامنمخزوناتالمؤسسةيمكنتحديدنجاحهاأوفشلهابأخذهاكمقياسحيثأنالمؤسسةذاتالمخزونالكبيرتعتبرفيوضعيةاقتصاديةومالية جيدةوالعكسصحيح.

3) وظيفةالتسويق:

يتمبهذهالوظيفةدراسةكلمايتعلقبالمستهلكمناحتياجاتورغباتيطمحإليهامنأجلضمانبيعالسلعوالمنتجاتأوتقديمالخدمةلأكبرعددممكنمنالمستهلكين،بالإضافةإلىالحصولعلىعملاءدائمينبواسطةالعديدمنالسبلأهمها:

- ✓ البحوثالتسويقية :

يتمهنىالبحثعنأماكنالتوزيعالمطلوبةوتحديدكيفيةالوصولإليها،ودراسةحاجياتومتطلباتالمستهلكلتلبيتها؛

- ✓ الإشهار:

وتعملهنىالمؤسسةعلىالتعريفبمنتجاتهالدىالسوقبالنسبةللسلعالجديدةوالموجودةسابقاوهذاللترويجلهاوضمانأكبرعددمنالعملاءالدائمين،ويكونالإشهارعبروسائلالإعلامكالصحفوالتلفزيونوالانترنتوغيرها؛

[1] نفس المرجع، ص25.

✓ البيع (قنواتالتوزيع) :

دفالمؤسسةمنخلالالتسويقإلىالبيعمنتجاتهاولهذافإنهاتعملعلىتحديداماكنالتوزيعلانالباعةيشكلونااهممصدرللحصولعلىا لمعلوماتالمطلوبةلدراسةالسوقكماسهلعلىبعضالتجارترويجهذهالمنتجاتوالسلعبفضلشهرتهملدىالعملاء؛

4) الوظيفةالمالية:

وهيأساسحركةالأموالفهيتساعدعلىدراسةمواطنالقوةوالضعفلمبيعاتالمؤسسةومصاريفهاومداخيلها،وأهممواردها،وسيت مالتطرقإلىهذهالوظيفةبجزءمنالتفصيلفيالمطلبالتالي.

5) وظيفةالمواردالبشرية: تدرسفاعليةومهارةوتعاونالعاملينفيالمؤسسة،وتعملعلىتحفيزهموتحديدالكفاءاتفيهم.

6) وظيفةالإنتاج: يتمبهذهالوظيفةأخذالمدخلات (المواد) وتحويلهاعنطريقعملياتالإنتاجإلىمخرجات (سلعوخدمات)توجهلإشباعحاجاتورغباتالمستهلكين.

المطلبالثاني :الوظيفةالماليةفيالمؤسسةالاقتصادية

ياتيدورالوظيفةالماليةداخلالمؤسسةالاقتصاديةوهيوظيفةغايةفيالاهمية كونهاتمثلالعصبالاساسيفيالمؤسسةحيثي عودإليهاالدورالكبيرفيمواجهةالتحدياتوالتصديلأيمستجداتاجراءتاثيرالمحيطالخارجي،ناهيكعنكونهاالركيزةالاساسيةلقياس الأداءالمالي.

1. **تعريفالوظيفةالمالية واهميتها**

الوظيفةالماليةفيتعريفهاهيمجموعةالمهاموالعملياتالتيتسعفيمجملهاإلىالبحثعنالأموالومصادرهاالممكنةوفيإطا رمحيطالمؤسسةالمالي،بعدتحديدالحاجاتالتيتريدهامنالأموالمنخلالبرامجالتمويلوخططالاستثمارية وتحديدالحاجاتاليوميةوعندتحدي دالحاجاتودراسةالإمكانياتللحصولعلىالأموال،تأتيالعمليةالثالثةوهياتخاذالقراراختيارأحسنالحاجاتودراسةالإمكانياتالت يتسمحلهابتحقيقخططهاونشاطهابشكلعاديوالوصولإلىأهدافهافيجوانبالإنتاجوالتوزيعوالنتائجوالأرباححسبالظروفا لمحيطة،وعلاقتهامعالمتعاملينمعالأخذبعينالاعتبارعاملالزمنودورهفيذلك.

كذلكتعرفبأنها" الوظيفةالتيتهتمبالحصولعلىالأموالاللازمةللمؤسسةوادارةهذهالأموال"[1].

وأيضاهناكمنيعرفهابأنها "

وظيفةتختصباتخاذالقراراتفيمجالالاستثماروفيمجالالتمويلكماتختصباتخاذالقراراتفيمجالالاستثماروفيمجالالتمويلكم اتختصبالتخطيطالماليوالرقابةالمالية[2]".

[1] جميلأحمدتوفيقوعليشريف،الإدارةالمالية،دارالنهضةالعربية،بيروت،1986،ص19 .

[2] منيرصالحهندي،الإدارةالمالية- مدخلتحليليمعاصر،ط2 ،المكتبالعربيالحديث،مصر،1991،ص09 .

وتظهر اهمية الوظيفة المالية بالنسبة للمؤسسة فيتغطية احتياجاتها المالية، فالوظيفة المالية تسهر على اختيار المزيج المالي، م
نأو لالخ لهصة أوتوي لذاتي يدو نو بختلف لله تحقاق اا، والذي يحقق لها أحسن مردود بتكاليف أقل ما
يمكنو تظهر أهميتها كذلك في عملية تنفيذ البر امج المالية، حيث تقوم الوظيفة المالية بمتابعتها، بعد تحديد وتوزيع مسؤولية استعمال الأم
وال، وتوجيهها والحرص على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقا في الخطة العملية وفي البرنامج الذي يوزع عفتراتا لسنة في
شكل موازنات تلتغطية مختلف الحاجات من الأموال وفي نهاية كل فترة تتم مقابلة البر امج المنفذة للمقارنة بينما نفذ معما كان مبرمجا ومخططا مس
بقا.

وكخلاصة فإن مهمة الوظيفة المالية تنحصر في البحث عن الأموال بالكمية المناسبة وبالتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب وانفاقها
ابالطريقة المثلى لتحقيق أغراض المؤسسة.

2. أهداف الوظيفة المالية

ترتبط أهداف الوظيفة المالية بأهداف المؤسسة عامة فالنهايات التي تتسعى إلى تحقيقها من خلال استراتيجيتها العامة والتي تتفرع
إلى استراتيجيات فرعية منها الاستراتيجية المالية.

ويعتبر تعظيم الثروة كهدف استراتيجي بالمقارنة بهدف تعظيم الربح، ذلك أن المساهم الرشيد يفضل تعظيم الثروة في الآجال ط
ويبدو لا منزيادة الأرباح في الآجال القصير وقد يكون تعظيم الربح جزء امن استراتيجية تعظيم الثروة وقد يتم الجمع بينهما ولكن لا يحدث
العكس.

كما تهدف القرارات المالية بصفة عامة إلى تعظيم القيمة الحالية لثروة الملاك في المشروع أيا كان الشكل القانوني أي تعظيم القيمة
البيعية لحصة الملاك أو صافي الثروة، ويمكننا نذكر باختصار[1]:

- دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة طبقا لخطتها الاستراتيجية وذلك لتحديد الوسائل الحالية الضرورية لتغطية هذا النشا
طو الوقت المناسب للحصول عليها مع مراعاة مختلف الأنشطة التي سوف ينفق عنها وزمن تنفيذها؛
- در اسة الإمكانيات المتوفرة أمام المؤسسة للحصول على الأموال المطلوبة بحيث تعمل على المقارنة بين الاختيار ات الممكنة واختيار أحسنها ذ
ودية وأقلها تكلفة؛
- اختيار أحسن طرق التمويل حيث تكون عادة في شكل مزيج بين مختلف المصادر وتحقيق أحسن مردودية مالية؛
- تتمدر اسة الإمكانيات المقترحة فيما يتعلق بوسائل الإنتاج الضرورية لذلك حيث عادة ما تقترح عدة مشاريع يتم المفاضلة بينها واقتر اح
أحسنها وفق العدة معايير مالية؛

[1]Léon Assaraf et autres, La gestion financière, Edition d'organisation, 1998, p30

- يعتبر تسييرسيولة الخزينة المالية منا همالمها مالمنوطة للوظيفة المالية، حيثتلتقيفيها مختلفالعواملوالجوانبالمتعلقة بها؛

المطلبالثالث :الأداءفيالمؤسسةالاقتصادية

الأداءكمفهومومامهوأحدالمصطلحات

التسييريةلتيتلقاهتماماكبير ا،وهذاماقامتبتأكيدهالكثيرمنالدراساتوالأبحاثعلىاعتبارهيمثلالصورةالرئيسيةلنشاطكلمس ير.

1. تعريفالأداء

إنالأصلاللغويلكلمةالأداءمناللغةاللاتينيةمقابللكلمة PERFORMARE التيتعنيإعطاءالشكللشيءما، ثماشتقتاللغةالإنجليزيةمنها (PERFORMANCE) وأعطتهامعنىانجازالعملكمايجبأنينجز .

لطالماا قتصرمفهومالأداءفيكثيرمنالدراساتعلىالموردالبشريفقطباعتبارهالموردالأساسيوا همالباقيالمواردوالأنشطةح يثكانيعرفالأداءبأنه "

قيامالفردبالأنشطةوالمهاممالمختلفةالتييتكونمنهاعمله"لكنالرغممنكونالموردالبشريجزءلا يتجز أمنأهدافالمؤسسةوبالرغممن اهميتهإلا انهلايعتبركافيالوحدهللحكمعلىنشاطالمؤسسة.

أمافيالوقتالراهنتوسعتنظرةالباحثينللأداءليشملجميعالأنشطة، فأصبحينظرلمفهومالأداءبأنه "المخرجاتأوالأهدافالتييسعىالنظامإلىتحقيقها" وعلىهذاالاساسفإنهذاالمفهوميعكسكلامنالاهدافوالوسائلاللازمةلتح قيقها، اياهاستظهاريربطبيناوجهالنشاطوبينالاهدافالتيتسعىهذهالانشطةإلىتحقيقهاداخلالمنظمة.

كمايربالبعضبأنالأداءفيظلالإطارالمؤسسيوالتنظيمي "هوالمخرجاتذاتالقيمةالتيينتجهاالنظامفيشكلسلعوخدمات[1]".

ويمكن تحديدمفهوم الأداء بأعبارةعنمحصلةتفاعلالقدرةمعالرغبةمعالبيئة[2]:

الأداء =(القدرة) × (الرغبة) × (البيئة)

أمابعضالدراساتفقدأضفتعلىمفهومالأداءالبعدالاستراتيجيحيثيتجسدالأداءفيقدرةالمؤسسةعلىتنفيذاستراتيجيتهاوتمكنها منمواجهةالقوةالتنافسية[3].

---

[1] محمدأحمد عبد الله المرسي، الموسوعة العربية للنشر، القاهرة، 2009، ص24 .

[2] السعيد بريشو نعيمة يحياوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، أيام، 22،23 نوفمبر 2011.

[3] Abdellatif khemakhem,dynamique du contrôle de gestion, Dunod, 2ed, Paris, 1976, p 311

أيضا يربط بعض الباحثين الأداء يعني

"الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بهما مركز المسؤولية الأهداف المسطرة، حيث أن الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق الأهداف المسطرة، أما الإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك[1]"، لكن ربط الأداء بالفعالية والإنتاجية بعيد كل البعد عن مفهومها الأصلي لأن الشق الأول (الفعالية) يدل على الهدف المنجز بالمقارنة مع الهدف المسطر، أما الشق الثاني (الإنتاجية) فهو يعبر عن العلاقة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج المستخدمة لتحقيقه، فالإنتاجية إذن ليست بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة في تحقيقها، بل هي معيار ومؤشر يمكن من قياس أداء الوظيفة الإنتاجية.

ويعرفه بعض الباحثين على أنه

"مستوى تحقيق الأهداف[2]"، هذا التعريف يحصر الأداء في نسبة إنجاز الأهداف أي أن الأداء هو الفعالية فقط، هذا صحيح لكنه جزئي، لأنه لا يمكن الحكم على المؤسسة بأنها حققت أداء جيد بمجرد تحقيقها للأهداف المسطرة بدون مراعاة الاستغلال الرشيد للوسائل.

والبعض الآخر يربط أن الأداء الأمثل في المؤسسة الاقتصادية يرتبط ارتباطا وثيقا ومحكما بالكفاءة والفعالية، ويربط أغلب الباحثون مصطلح الأداء بمدى بلوغ المؤسسة لأهدافها وبمدى الرشادة في استخدام الموارد وهذا ما ينبثق ضمنه مفهوم الكفاءة والفعالية.

وبعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، لذا فإن الاختلاف والتباين الموجود حول تعريفه ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته، وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن أغلب الباحثين يجمعون على أن الأداء هو ذلك النجاح الذي يتحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة[3].

مما سبق يتضح جليا الاهتمام الكبير الذي توليه الدراسات والأبحاث للأداء حيث وضع تعريف شامل له هو درجة تحقيق الأهداف والمهام والخطط المسطرة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة الاقتصادية، بمعنى أدق الأداء هو الكفاءة والفعالية معا.

2. أنواع الأداء

إن تحديد أنواع الأداء لا بد له من حتمية اختيار معايير التقسيم، التي تصنف عتيادا ضمن أربعة أشكال هي :

معيار الشمولية، معيار مصدر الأداء، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة.

[1] A. Burlaud, J .Y Eglem, P Mykita, dictionnaire de gestion, Editions Foucher, Paris, 1995, P271.
[2] Alain Marion, le diagnostic d'entreprise méthode et processus, Ed Economica, Paris, France, 1999, p175.
[3] وائل محمد صبحي ادريس وطاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان، 2008، ص 39 .

1.2. حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى كلي وجزئي كالتالي[1]:

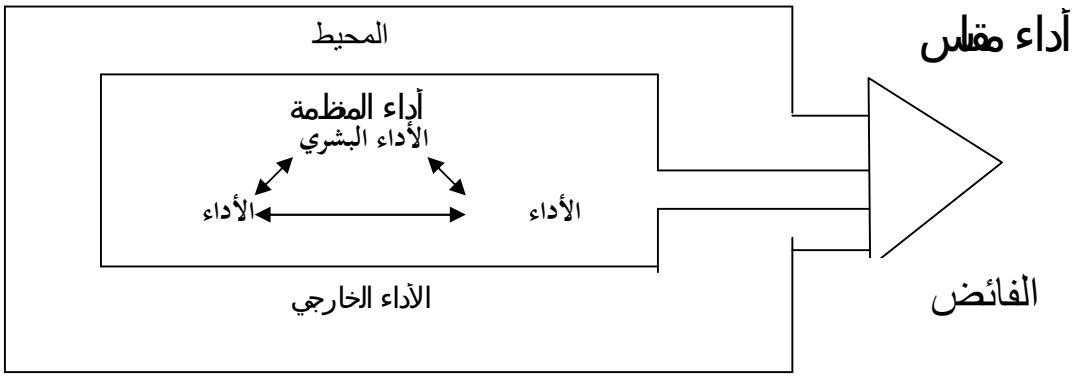
- **أداء كلي:**

يتجلى الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي تساهم بها جميع العناصر دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة الإجمالية في تحقيق أهدافها الرئيسية كالاستمرارية والنمو وخلق القيمة.

- **أداء جزئي:**

على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة الأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيق أهدافها الفرعية وبالتالي المساهمة في تحقيق الأهداف الكلية، أي أن الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية هو تفاعل وتكامل وتسلسل مجموع الأداءات الجزئية.

2.2. حسب معيار المصدر: يقسم أداء المؤسسة وفق هذا المعيار إلى نوعين، أداء ذاتي (داخلي) وأداء خارجي.



المصدر: Bernard Martory , contrôle de gestion sociale, librairie Vuibert, Paris, 1999, p.236.

الشكل (1-2): الأداء الذاتي والأداء الخارجي

- **أداء ذاتي (أداء الوحدة):**

أي ما ينتج بفضل ما بحوزة المؤسسة الاقتصادية من موارد ضرورية لنشاطها فهو ينتج أساسا من الموارد التالية[2]:

- **الأداء البشري:**

وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال التسيير مهارم؛

- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها ووسائلها التقنية بشكل فعال؛
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية وكفاءة استخدام الوسائل المالية المتاحة.

[1] عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، 2001، ص98 .

[2] Bernard Martory, contrôle de gestion sociale, librairie Vuibert, Paris, 1999, p.236.

- أداء خارجي (أداء ظاهري) :

وهو ذلك الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فهذه الأخيرة لا تتسبب في إحداثها ولكنها تحيط الخارجيون هو الذي يولدها، وهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال النتيجة لارتفاع أسعار الصرف أو خروج أحد المنافسين.... الخ[1].

يتضح من الشكل أن المؤسسة الاقتصادية جزء لا يتجزأ من المحيط الخارجي، لذا لا بد لها أن تولي اهتمامها الكبير بالمتغيرات التي لها علقة بالمحيط الخارجي، لأن المحيط الداخلي وان كثرة المتغيرات التي يمكن التحكم فيها تأثيرا على عكس المحيط الخارجي الذي يصعب التحكم فيه تحديده له، وأفضل حل للمؤسسة هو أن تحاول التكيف والاستجابة للمتغيرات الخارجية بما يلائم أهدافها الأساسية.

3.2. **حسب المعيار الوظيفي**: يقسم الأداء وفقا لهذا المعيار حسب وظائف المؤسسة الاقتصادية التي يمكن حصرها، وظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الموارد البشرية، وظيفة التسويق، وظيفة التموين، وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية[2] :

- أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة.
- أداء وظيفة الإنتاج:

ويقصد به قدرة المؤسسة الاقتصادية على تحقيق المعدلات المطلوبة من الإنتاجية، وانتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالتنافس معها وتخفيض نسبة تعطل الآلات والتأخر في تلبية الطلب.

- أداء وظيفة الموارد البشرية:

ويقصد بالأثر الصافي لجهود الفرد التي تبذل بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر منها المجموعة التالية[3]:

- عائد الأفراد؛
- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد؛
- التغيبية (ABSENTEISME): ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل. وقياسها يتم بمجموعة من المؤشرات[1] هي:

[1] Bernard Martory, Op.cit., p236.
[2] George R Terry, Stéphan G Franclin, les principes du management, Ed economica, 8ed, paris, 1985, p 325.
[3] Marcel Laflame,Le management: approche systémique.gaetan Morin éditeur, 3 ed CANADA,1981 p.p.356..357.

معدل الخطورة = ساعات الغياب/ الساعات المطلوب عملها.

التغيبية لكل أجير = أيام أو ساعات الغياب/ عدد المأجورين.

المدة المتوسطة للتغيبية = ساعات التغيبية/ عدد الغيابات.

والأداء حسب هذا المعيار يتحقق كلما انخفضت نسبة مؤشرات التغيبية واتجهت نحو الصفر.

- علاقات أرباب العمل والنقابات: ويمكن تفسير هذه المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المؤسسة. وانعدام الإضراب يعكسالجو الملائم الذي توفره المؤسسة لمستخدميها.

- أداءوظيفةالتموين:

يتمثلأداؤهافيالقدرةعلىتوفيرالموادالأوليةبجودةعاليةوفيالآجالالمحددةوبشروطدفعمرضيةوالحصولعلىآجالتسديدالموردينت فوقالآجالالممنوحةللعملاء، وتحقيقاستغلالجيدلأماكنالتخزين.

- أداءوظيفةالبحثوالتطوير:

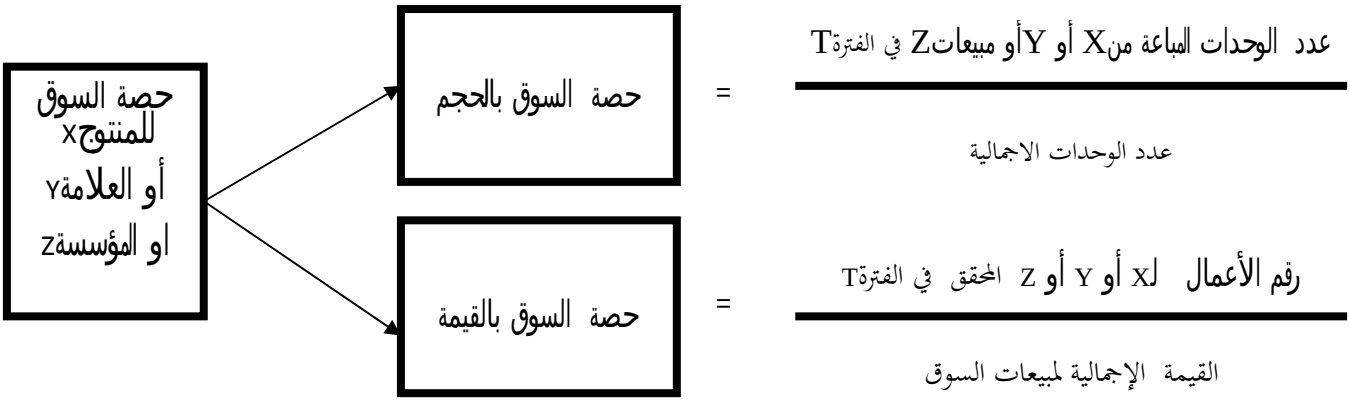
يتمثلاداءوظيفةالبحثوالتطويربقدرتهاعلىتوفيرالجوالملائملاختراعوالابتكاروالتجديد، وتحقيقوتيرةالتجديدمقارنةبالمنافسين ومواكبةالتطوراتالحديثة.

- أداءوظيفةالتسويق :

يتمثلفيقدرةوظيفةالتسويقعلىالتحديدالجيدلمتطلباتالعملاءوبالتاليمحاولةتلبيتهاوارضاءهوأيضامعرفةالحصصالسوقيةللمؤسسةومحاولةتنميتهاوتعظيمها.

[1]Robert le Duff et al,Robert le DUFF et al, Encyclopédie de la gestion et du management. Editions Dalloz, Paris, 1999, P.2.

الشكل (2-2): كيفية حساب حصة السوق



المصدر: Jaques Lendrevie, Denis Lindon, Merctor, Editions Dalloz , 6 ed, Paris, 2000, p. 66.

- **أداء وظيفة العلاقات العمومية:**

انأداءوظيفةالعلاقاتالعموميةيتجسدفيقدرةالمؤسسةعلىحسنتسييرعلاقاتالمؤسسةالاقتصاديةمعمختلفالأطرافالفاعلةمعهاوارضائهمكالمساهمين،الموظفين،العملاء،الموردينوأخيرالدولة.

4.2. **حسبمعيارالطبيعة**: حسبهذاالمعيارفانالأداءيقسمالىأداءاقتصادي،أداءاجتماعي،أداءسياسي،أداءتكنولوجي[1]:

- **الأداءالاقتصادي:** ويعبرعنالأهدافالأساسيةالتيتسعىالمؤسسةالاقتصاديةإلىتحقيقهاويتمثلفيتعظيمنواتجها (الإنتاج،الربح،القيمةالمضافة،رقمالأعمال،حصةالسوق،المردودية ...) وتدنية استخداماتها(رأسالمال،العمل،الموادالأولية،التكنولوجيا...الخ) .
- **الأداءالاجتماعي:**

إنالأهدافالاجتماعيةالتيترسمهاالمؤسسةأثناءعمليةالتخطيطكانتقبلذلكشروطافرضهاعليهاالعاملينأولا،وأفرادالمحيطالخارجيثانيا،والقدرةعلىتحقيقهذهالأهدافهومايصطلحعليهبالأداءالاجتماعي،ويعدالاداءالاجتماعيلأيمؤسسةهوأساستحقيقالمسؤوليةالاجتماعيةلها[2].

[1] عبدالمليكمزهودة،مرجعسابق،ص98 .

[2] عمروحامد،تقييمالأداءالمؤسسيفيالوحداتالحكومية،ورقةعملمقدمةفيالملتقىالدولي " تقييمالأداءالمؤسسيفيالوحداتالحكومية"،شرمالشيخ،مصر،جانفي 2002،ص112 .

- الأداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون لها القدرة على تحقيق مقارنة بالتخطيط لها من أهداف تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين و.... الخ.

- الأداء السياسي:

ويتجسد في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى، والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات كتمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم لاستغلال امتيازاته فيما بعد لصالح المؤسسة.

3. العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الاقتصادية

إن أداء المؤسسة الاقتصادية باعتبارها أحد المكونات الأساسية لنشاطها ليس بمعزل عن مختلف المتغيرات، حيث صنفت العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة الاقتصادية إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة وعوامل أخرى خاضعة لتحكم المؤسسة[1]:

1.3. العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة:

تقابل العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة الاقتصادية العوامل الداخلة في محيطها، لكنها تعد تحكم المؤسسة في هذه العوامل ليست تحكم مطلق، لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضا بعوامل المحيط الخارجي، أي هذه العوامل تخضع نسبيا لتحكم المؤسسة.

وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور صعبة التحقيق، لكنه يمكن تصنيفها حسب الجانب الذي تمسه إلى عوامل تقنية وأخرى بشرية.

- العوامل التقنية:

وتضم مختلف العوامل التي تتعلق بالجانب التقني في المؤسسة الاقتصادية كنوعية التكنولوجيا المستخدمة، نوعية الآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية، الوقاية والجرد في المؤسسة، جودة المنتجات... وكل العوامل من هذا القبيل.

- العوامل البشرية: وهي كل العوامل المتعلقة بالمورد البشري كمستوى التعليم للأفراد، أنظمة الأجور والمكافآت والحوافز، التنظيمات المالية.... الخ

2.3. عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة:

[1] عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 80 .

تتجلىهذهالعواملفيمجموعةالمتغيرأتوالقيودالتيلاتستطيعالمؤسسةالتحكمفيها،فهيبذلكتنتميإلىالمحيطالخارجيا لذيهومصدرللفرصالتيتحاولالمؤسسةاستغلالها،وفينفسالوقتيعتبرمصدرللمخاطرالتيتفرضعلىالمؤسسةالعملعلىالتخفيفمن حدتها،ويمكنتقسيمهذهالعواملحسبطبيعتهاإلىعواملاقتصادية،عواملاجتماعية،عواملتكنولوجية،عواملسياسيةوعواملقانونية،وفيحقيقةالأمرهذاالتقسيميساعدعلىالتوضيحلاأكثرلأنالفصلبينهذهالعواملعلىدرجةعاليةمنالتعقيدنظرالتداخلالعواملفيمابينها.

- **العواملالاقتصادية:**

تتمثلفيمجموعةالعواملكالنظامالاقتصاديالذيتنشطفيهالمؤسسةالاقتصادية،الظرفالاقتصاديكالأزماتالاقتصاديةوتدهورالأسعار،تذبذباسعارالصرفوأسعارالفائدةومعدلاتالتضخم،وارتفاعالطلبالخارجيوهيكلةالأسواقوالمنافسين.... الخ.

- **عواملاجتماعية:**

وتشملسلوكافرادالمجتمعالخارجي،وتتعلقبالعلاقاتبينمختلفهيئاتالمجتمعوبالتاثيرالذيتمارسهتلكالعناصرعلىالمؤسسةالاقتصادية،ومنهذهالعواملكذلكنذكرالنموالديمغرافي،فئاتالعمر،النظامالثقافيوالمعيشيالسائد...الخ.

- **عواملتكنولوجية:**

نذكرمنهامختلفالتغيراتوالتطوراتالتيتحدثهاالتكنولوجياكإيجادطرقجديدةلتحويلالمواردإلىسلعوخدماتجديدةوالابداعاتالتكنولوجية... الخ.

- **عواملسياسيةوقانونية:** تتجلىعمومافيالاستقرارالسياسيوالأمنيللدولة،نظامالحكمالسائد،العلاقاتمعالعالمالخارجي،القوانين،المراسيم،القرارات... الخوماتقدميمكنالقولبأنكلالعواملسابقةالذكرسواءالمتحكمبهاأوغيرالمتحكمبهاقدتشكلفرصا،فعلىالمؤسسةالاقتصاديةأنتبحثفيسبلالاستفادةمنها،وبالمقابلقدتشكلتهديداتلهاوهنالابدلهامنالبحثفيسبلالتأقلموالتخفيفمنحدةآثارهاالسلبية.

المبحثالثاني :الأداءالمالي

يمثلالأداءالماليمحوراأساسياوفعالالمعرفةنجاحأوفشلالمؤسسةالاقتصاديةفيقراراتهاوخططها،لأنالأداءالماليالمستقبليتوقفعلىحسنتسييرالأداءالماليالحالي.

ومنخلالهذاالمبحثسنقومبتسليطالضوءعلىمصطلحالأداءالماليانطلاقامنتحديدالإطارالمفاهيميلهومرورا بعرضالعواملالمؤثرةبهووصولاإلىمداخله.

المطلب الأول :مفهوم الأداء المالي

يشير الأداء المالي عادة إلى المفهوم الضيق للأداء الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية ويرتكز على قياس مدى انجاز الأهداف المالية المسطرة.

1. تعريف الأداء المالي وخصائصه

يعد الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية بمثابة المعدد لنجاحها، فهو يستخدم كمنهج أساسي ليس في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة فقط بل يتعداها إلى الأهداف العامة والاستراتيجية، لذا تداولت تعريفه جل الدراسات والأبحاث في الآونة الأخيرة لما له من أهمية كبيرة، لذا من الضروري أن نقوم بسرد جملة من التعاريف لضبط مدلوله، ومن ثم نتبنى تعريف محدد يعتبر حجر الأساس في ميلي ليمنا الدراسة:

هناك من يربط الأداء المالي بالأهداف فيعرفه بأنه

"انعكاس لقدرة وقابلية المؤسسة على تحقيق الأهداف أو يعرفه بدلالة النتيجة بغض النظر عن الوسائل المستخدمة بأنه :

النتيجة النهائية لنشاط المؤسسة

[1]" وهذا التعريف يعد محدود جدا لا نهمنا الممكن نتحقق المؤسسة الاقتصادية النتيجة المطلوبة ولكن في المقابل يكون هناك هدر كبير في الموارد وهذا ليس بعقلاني.

ويربط بعض المفكرين بأن الأداء المالي يتمثل في تشخيص السلامة المالية للمؤسسة للوقوف على مدى قدرتها على خلق القيمة ومواجهة التحديات المستقبلية منخلال الاعتماد على الكشوفات المالية، مع الأخذ بعين الاعتبار للظروف الاقتصادية للقطاع الذي تنتمي إليها المؤسسة وعليه هذا الأساس فإن تشخيص الأداء المالي يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح[2] .

ويرى البعض الأخر بان الأداء المالي يعبر عن

"مدى قدرة المؤسسة الاقتصادية على الاستغلال الأمثل للموارد المالية في الاستخدام القصير وطويل الأمد من اجل تشكيل ثروة[3]."

---

[1] ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة– مدخل تحليلي، دار الثقافة، عمان، 2008 ، ص131 .

[2] Arnaud Thauvron, Evaluation des entreprises (technique de gestion), ed economica, paris, 2005, pp23..24.

[3] داد نعبد الغني، قراءة في الأداء المالي و القيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد، 04 ، ص41 .

يتيحا لأداء الماليا لمتفوق للمؤسسة الموارد المالية اللازمة والملائمة لاستغلا لا لفرص الملائمة للاستثمار، كما يساعد على تلبية رغبات المستثمرين والمساهمين وتحقيق أهدافهم.

وعلى الرغم من تعدد تعاريف مصطلح الاداء المالي نتيجة الاستخدام والتطبيق المستمر لها إلا انه يوجد قاسم مشترك يجمع بينهما ألا وهو مدى قدرة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق أهدافها المالية المسطرة والاستخدام الأمثل للموارد.

مما سبق يمكنا القول بأن الأداء المالي هو آلية تمكن من نجاح المؤسسة الاقتصادية في الاستخدام الأمثل للوسائل المالية المتاحة في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

وعليه فان الأداء المالي يتسم ب[1] :

- الأداء المالي أداة تعطي صورة واضحة على الوضع المالي القائم في المؤسسة الاقتصادية؛
- الأداء المالي يحفز الإدارة لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أداء مستقبلي أفضل من سابقته؛
- الأداء المالي أداة تدارك الانحرافات والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة وتحديد مواطن القوة والضعف
- الأداء المالي وسيلة جذب المستثمرين للتوجه للاستثمار في المؤسسة؛
- الأداء المالي آلية أساسية وفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة؛

2. أهمية الأداء المالي

تنبع أهمية الاداء المالي في المؤسسة كونه يساهم مساهمة فعالة في تحقيق الاهداف الاساسية للمؤسسة الاقتصادية، وهذا ما يخدم متطلبات المسيرين والمساهمين في آن واحد، بتوفير المعلومات حول الوظيفة المالية التي تسمح بأ نتعطي صورة واضحة عن الوضعية المالية مما يساعد في تحديد مواطن القوة والضعف ويساعد في ترشيد القرارات المالية، وفي التنبؤ باستمرار الأداء المالي المستقبلي، وفي إجراء مقارنات سواء بين المؤسسة ومثيلاتها (المؤسسات في نفس القطاع) أو بين الوضعيات المالية لعدة سنوات لنفس المؤسسة.

ناهيك عن كون الأداء المالي يساهم في عملية متابعة نشاط المؤسسة من طرف الأعوان الخارجيين من عملاء، موردين، مستثمرون ... الخ، مما يضفي الصورة الشفافة للوضعية المالية والتي تسمح بوضع الثقة في التعامل معها واتخاذ القرارات السليمة.

وبشكل عام يمكن توضيح أهمية الأداء المالي في إلقاء الضوء على ربحية، سيولة، التوازن المالي، اليسر المالي، إنتاجية ونمو المؤسسة، وكل هذه المقاييس تعد ضرورية وحاسمة لنجاح وديمومة المؤسسة الاقتصادية في محيط يتسم بالمنافسة.

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء المالي

[1] وائل محمد صبحي ادريس وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 43 .

تصنفالعواملالمؤثرةفيالأداءالماليللمؤسسةالاقتصاديةإلىعواملداخليةوأخرىخارجيةتتعلقبالمحيطالاقتصاديالخارجي.

1. العواملالداخلية

تتلخصأهمالعواملالداخليةالمؤثرةفيالأداءالماليفي[1] :

- الهيكلالتنظيمي:

يؤثرالهيكلالتنظيميعلىالأداءالماليمنخلالتقسيمالمهاموالمسؤولياتالمتعلقةبالوظيفةالماليةومنثمتحديدالأنشطةوتخصيصالموارداللازمةلها،فضلاعنتأثيرطبيعةالهيكلالتنظيميعلىاتخاذالقراراتالماليةومدىملاءمتهللأهدافالماليةالمسطرة،ومدىتصحيحهالطبيعةالانحرافاتالموجودة.

- المناخالتنظيمي:

ويقصدبهمدىوضوحالتنظيمفيالمؤسسة،وإدراكالعاملينلعلاقةأهدافالمؤسسةوعملياتهاوأنشطتهابالأداءالماليحيثإذاكانهذهالحالةتتميزبالاستقرارفالمنطقيانتضمنسلامةالأداءالماليبصورةملحوظةوايجابيةكذلكجودةالمعلوماتالماليةوسهولةسريانهابينالفروعوالمصالحوهذامايضفيالصورةالجيدةللنشاطالماليوبالتاليالأداءالمالي.

- التكنولوجيا :

يقصدبهاتلكالأساليبوالمهاراتالحديثةالتيتخدمالأهدافالمرجوة،كتكنولوجياالإنتاجحسبالطلب،وتكنولوجياالتحسينالمستمر...الخ،لذاوجبعلىالمؤسسةالاقتصاديةأنتوليهاهتمامهاالكبيربتكنولوجياالمستخدمةوالتييجبأنتنسجممعالأهدافالرئيسيةلها،وذلكعنطريقالتكيفوالاستيعابلمستجداتهابهدفالموائمةبينالتقنيةوالاداءالمالي،ممايضعهاأمامحتميةتطويرهذاالاخيربمايلاءمالتكنولوجياالمستخدمة.

- حجمالمؤسسة :

قديؤثرحجمالمؤسسةوتصنيفهاعلىالأداءالماليبشكلسلبي،فكبرحجمالمؤسسةيشكلعائقاللأداءالمالي،لأنفيهذهالحالةتصبحالإدارةأكثرتعقيداوتشابكا،وقديؤثرإيجابامنناحيةأنكبرحجمالمؤسسةيتطلبعددكبيرمنالمحللينالماليينممايساهمفيرفعجودةالأداءالماليلهاوهذهالحالةهيالأكثرواقعية.

[1] ناظمحسنعبدالسيد،مرجعسابق،ص138 .

2. العوامل الخارجية

يؤثر في الأداء المالي مجموعة من العوامل الخارجية أي التي تخرج عن نطاق تحكمها كالأوضاع الاقتصادية العامة والسياسات الاقتصادية ...الخ، وعموما تتمثل أهم العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي في [1] :

- **السوق:**

يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن نتأخذها أسواق السلع الاقتصادية، حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق والسلوك الذي تقوم المؤسسة بإتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح، ويؤثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانونية العرض والطلب فإن تميز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب فان ذلك يؤثر بإيجابية على الأداء المالي، أما في الحالة العكسية فسنلاحظ تراجع في الأداء المالي.

- **المنافسة:**

تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، فنراها قد تعتبر المحفز لتعزيز هعند ما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين صورتها ووضعها المالي عن طريق أداءها المالي لتواكب هذه التداعيات، اما من جهة اخرى فان لم تكن المؤسسة أهلا لهذه التداعيات ولا تستطيع مواجهة المنافسة فان وضعها المالي يتدهور وبالتالي الأداء المالي يسوء.

- **الأوضاع الاقتصادية:**

إن الأوضاع الاقتصادية العامة قد تؤثر على الأداء المالي سواء بطريقة سلبية أو على العكس، فنجدها مثلا في الأزمات الاقتصادية، أو حالات التضخم تؤثر بالسلب على الأداء المالي، أما في حالة ارتفاع الطلب الكلي أو دعم الدولة لإنتاج ما قد يؤثر بإيجابية على الأداء المالي.

المطلب الثالث: مداخل الأداء المالي

إن جل الدراسات الحديثة تربط أن الأداء المالي الأمثل في المؤسسة الاقتصادية يرتبط ارتباطا وثيقا ومحكما بالكفاءة والفعالية.

1. الكفاءة

يقصد بالكفاءة بأنها "إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة"، كما تعني "الحصول على أكبر كمية من المخرجات أي النتائج مقابل استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة من الموارد والوسائل"، أما الكفاءة تتم بكمية الموارد المستخدمة بلوغ الأهداف المحددة أيضا تعرف بأنها" الاستفادة من الموارد "

يمثل مصطلح الكفاءة معيار للرشد الاقتصادي بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية وذلك عن طريق الاستعمال العقلاني لموارد المؤسسة سواء الملموسة (كالمواد الأولية) منها وغير الملموسة (كساعات العمل

[1] محمد محمود احمد الخطيب، أثر الاداء المالي على عوائد أسهم الشركات الصناعية المساهمة في بورصة عمان، رسالة ماجيستر غير منشورة، كلية ادارة المال والاعمال، عمان، 2002، ص40 .

)، فالمؤسسة التي تسعى للبقاء والاستمرارية لابد وأن تضمن استمرارية تدفق مواردها الكي تحقق ما تسعى إليه، لأنا البيئة الاقتصادية تتم يز بندرة الموارد المتاحة.

لذلك فمفهوم الكفاءة يربط بين المخرجات (النتائج) والمدخلات (الموارد

)، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة.

مما تقدم يمكننا القول بأن مفهوم الكفاءة يرتكز على مؤشرين أساسيين هما[1] :

- مدى توفر الموارد (الملموسة وغير الملموسة) .
- سبل تحقيق الأهداف عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

حيث يمكن حساب الكفاءة بالعلاقة التالية[2] :

الكفاءة = (قيمة المخرجات) /(تكلفة المدخلات)

2. الفعالية

الفعالية بمفهوم معا متعني " فعل الأشياء الصحيحة"، وتعرف على أنها

"القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة[3] " والبعض الآخر يعرفها بأنها "

القدرة على تحديد مستوى استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامل أو النتائج والموارد المستخدمة[4]، كلا التعاريف السابقة تصب في بوتقة واحدة وتبين أن الفعالية هي مسألة تحقيق النتائج بصرف النظر عن الوسائل التي تؤدي للوصول إليها، لذلك ينظر إلى الفعالية من زاوية الأهداف الموضوعة وليس الموارد المستخدمة، فإذا حققت المؤسسة الاقتصادية معدل الأرباح الذي يسطر كان تفعالة.

إن أهمية الفعالية تتجلى في كونها تتجاوز فكرة الربحية باعتبارها المؤشر الوحيد للأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، ويمكن قياسها مثلا بحصة المؤسسة في السوق التنافسية أو بمقدار مساهمتها في تحقيق الهدف المحدد لها، فالفعالية إذن تقيم بالنسبة إلى الأهداف المؤسسة، إلى أي حد يتم تحقيق النتائج المقدرة أو المرغوبة، أي تقييم الفعالية يتم بدلالة الفرق بين النتيجة المنجزة والهدف المحدد مسبقا.

حيث تحسب الفعالية بالعلاقة التالية[5]:

الفعالية = (الانجاز المحقق) /(الانجاز المحدد)

---

[1] وائل محمد صبحي ادريس وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص42

[2] Michel Garvais, contrôle de gestion, Economica,2e édition,2006, P14.

[3] أحمد السيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، مصر، 2001 ، ص29 .

[4] أحمد ماهر، الإدارة : المبادئ والمهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002 ، ص23 .

[5] عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 22.

3. العلاقة بين أبعاد الأداء المالي

يعتبر الأداء المالي المزيج بين مفهومي الكفاءة والفعالية، لا نفهوم الأداء المالي يترجم فيا الفعالية (تحقيق الأهداف المالية المسطرة) والكفاءة (عقلانية استخدام الموارد)، ايهنا كارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، لكن هذا لا يعني انهما مترادفان، أنا الفعالية تتأثر أكثر بعلاقة الم ؤسسة بالمحيط الخارجي وقدر اتها على التكيف واستغلال الفرص وجنب التهديدات لتحقيق النمو والاستمر ارية، على عكس الكفاءة فتعتم د أكثر على مدى استغلال المؤسسة للموارد المتاحة بعقلانية، وبما أن الأداء ينطوي على البعدين (الكفاءة والفعالية) فإنه يتعلق بمتغيرات المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، وهو ما يجعله يمثل الصورة الشاملة لنجاعة المؤسسة.

المبحث الثالث :قياس وتقييم الأداء المالي والاجتماعي

يعد تقييم المؤسسات الاقتصادية ذو الأهمية البالغة في النشاط الاقتصادي حيث أصبح الشغل الشاغل للمسيرين هو البحث في سبل القياس والتقييم الدقيقة والتي تعطي قيما ذات مصداقية للقيمة الحقيقية للمؤسسة، وعليه سيتم في هذا المبحث إلقاء الضوء على مفهوم مقياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، وكذا عرض مؤشرات التحسين.

المطلب الأول :قياس الأداء المالي

إن عملية قياس الأداء المالي تشكل تطورا حديثا في مجال التسيير، حيث أصبحت تعد من الضروريات التي تقوم عليها عملية التقييم .

1. تعريف قياس الأداء المالي

يوجد خلط كبير بين مصطلحي التقييم والقياس، فنجد الكثير من الباحثين تستعملهما كمرادفين وهذا خطأ كبير، فقياس الأداء المالي ينطوي على معايير ومؤشرات كمية ومحددة، أما عملية التقييم فتنطوي على تقديم الحكم (قد يكون كمي أو نوعي) على ما تم قياسه في المرحلة الأولى.

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق أرباح معينة من خلال إنتاج عدد معين من الوحدات، وهنا تلح الحاجة إلى قياس ما تم تحقيقه من خلال مؤشرات معينة، وذلك عن طريق دراسة وتحليل نشاط المؤسسة، حتى يمكن معرفة وضعية ومركز المؤسسة والاستفادة منها في رسم الخطط وتوجيه السياسات العامة، وبالتالي يمكن من صنع القرارات الملائمة، فقياس الأداء المالي يعتبر من بين أهم المرتكزات الأساسية في المؤسسة، فيقوم بعملية جمع، تحليل والتقرير لمختلف المعلومات المالية فضلا عن مساهمتها الفعالة في صنع مختلف القرارات التي تخدم الأهداف العامة[1] .

[1] وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص29 .

منالمسلمأنتسبقعمليةقياسالأداءعمليةتقييمه،فقياسالأداءهوعبارةعن "تحديدكميةأوطاقةعنصرمعينممايستبعدمناستعمالالتخمينوالطرقالأخربالتيقدتكونغيردقيقةولاتفيبالمطلوب".

كذلكتعرفعمليةقياسالأداءبأنها "عمليةتحديدالقيمالرقميةللأشياءأوللأحداثوفقالقواعدمعينةوالتييجبأنتكونمتوافقةمعخصائصالأشياءأوالأحداثموضوع القياس[1]". وأيضايعرف" بانهعمليةاكتشافوتحسينتلكالانشطةالتيتؤثرعلىربحيةالمنظمة، وذلكمنخلالمجموعةمنالمؤشراتترتبطبأداءالمنظمةفيالماضيوالمستقبلبهدفتقييممدىتحقيقالمنظمةلأهدافهاالمحددةفيالوقتالحاضر"، حيثأنعمليةقياسالأداءالمالي" لايمكنانتكونفعالةإلاإذاارتبطتبالنتائجوكيفيةالحصولعليها.

2. مزاياوعيوبقياسالأداءالمالي

تشكلعمليةقياسالاداءالماليفيالمؤسسةالاقتصاديةخطوةذاتفائدةكبيرةلهالانها :

- تساهمفيإضفاءخاصيةالمصداقيةفيعرضالوضعيةالماليةللمؤسسة؛
- تعتبتوفيرقدركافمنالبياناتوالمعلوماتذاتالموضوعيةالكبيرة؛
- ترتبطبالأهدافالمسطرةللمؤسسةالاقتصادية؛
- تقومعلىمؤشرات ومقاييسماليةالتيمنشأنهاأنتعكسنجاحالمؤسسةفيبيئةتنافسية؛
- تساعدفيتحديدماإذاكانتتحققمتطلباتالعملاءأملاوبالتاليالبحثفيسبلإرضاءهم؛

وعلىالرغممنالأهميةالكبيرةالتيتكتسيهاعمليةقياسالأداءالماليإلاأنهناكمنالباحثينمنشككفيإيجابيتهامنخلال :[2]

- إنتائجعمليةقياسالأداءالماليقدتحملفيطياتهاسلبياتمنشأنهاأنتحدثخللاواضطراباوهبوطافيالروحالمعنويةللعمالوالمسيرينعلىحدسواء،وفيالمقابلقدتكونايجابيةقدتولدشعورا بالرضاوهذامنشأنهقديحدمنالعزيمةفيالبحثعنسبلالتطوير؛
- غالباماتتسمالنتائجالمنتظرةمنعمليةقياسالأداءالماليفيالمؤسسةالاقتصاديةبالذاتيةخاصةأثناءاختيارالمقاييسالمستعملة،وأيضاعندما تكونهذهالمقاييسنوعيةوليستكمية؛
- فيحالةوجودنتائجسلبيةبعدالقيامبعمليةالقياسفانهمنالصعبفيالكثيرمنالاحيانإثباتالسببوتفسيرالنتيجة؛
- قديكونالدافعالأساسيوراءعمليةالقياسهوالدافعالسياسيأكثرمنكونهدافعتقييمي؛
- قصورالمؤشراتوالمقاييسالمستخدمةفيقياسالأداءالماليعلىالآجالالقصيرة.

[1] مدحتأبوالنصر،مرجعسابق،ص190 .

[2] نفس المرجع،ص191 .

3. أهدافقياسالأداءالمالي

إنالغ ضالأساسيمنقياسالأداءالماليفيالمؤسسةالاقتصاديةهوتوفيرالمدخلاتالدقيقةلعمليةالتقييم،وبالتاليالمساهمةفياتخاذالقرارات المناسبةبمايخدمالأهدافالمسطرة،ويندرجضمنهذاالهدفالأساسيجملةمنالأهدافالجزئيةالتيتصبفيمجملها نحوه،حيثيتمثلأهمهافي[1] :

- إنالهدفمنعمليةقياسالأداءالماليالمساهمةبشكلفعالفيصياغةالتقاريرالمتعلقةبإجراءاتالعملوالبرامج،منخلالتبيانمختلفالانحرافاتالتيلابدوانيركزعليها،وكذاالانحرافاتالتيلابدواتخاذالإجراءاتالملائمةلتصحيحها؛
- تركيزالاهتمامعلىما

هوواجبانجازهمنتوفيرالمواردوالطاقات،بالإضافةإلىكونهيشكلتغذيةعكسيةفيمايتعلقبالمسارنحوالاهداف،فهوبذلكيبرزمختلفالفجواتبينالنتائجوالاهدافممايسهلعمليةتعديلها،وهذامنشانهانيساهمبشكلكبيرفيتحقيقالأهدافالمرجوة؛

- يؤديقياسالأداءالماليبطبيعةالحالإلىتحسيناتملحوظةعلىمختلفالمستوياتمنإنتاجوخدماتوتسويق... الخ؛
- تحسينالاتصالاتالداخليةوالخارجيةللمؤسسة،منخلالجمعالمعلوماتالماليةلمختلفالمصالحومعالجتها.
- الحصولعلىتبريراتلمختلفالتكاليف؛
- التحسينفيالأداءالمالي،فمنخلالمعرفةالمؤسسةلواقعاداءهاالماليبعدالقيامبعمليةقياسه،فانهمنالسهلعليهاانتقومبالتحسيناتالممكنةللأداءالماليالمستقبلي؛

المطلبالثاني :تقييمالأداءالمالي

تعدعمليةتقييمالأداءالماليمنأهمالعملياتالتيتساعدالمؤسسةالاقتصاديةفيالتعرفعلىكفاءةوفعاليةأدائهاالماليوالكشفعنالانحرافاتالموجودةفيهوتصحيحها،ممايساهمبشكلملحوظفيعمليةتحسينهوبالتاليضمنلهاالبقاءوالنمو،لذاسنحاولفيهذاالمطلبانتناولتقييمالاداءالماليوكلحيثياتهللوقوفعلىاثرهعلىالمؤسسةالاقتصادية.

1. تعريفتقييمالأداءالمالي

فيبادئالأمرلابدلنامنالفصلبينمصطلحيالتقويموالتقييم،فالأوليعنيتصحيحالمساراتوتعديلها،والثانيهوالمصطلحالذيسنعتمدعليهفيهذهالدراسةوالذيسنقومبتعريفهفيمايلي.

توجدعدةتعاريفلتقييمالأداءالماليتكادتكونمتشابهةفيمابينها،سنحاولعرضبعضمنهالضبطمفهومالدراسة:

يعرفتقييمالأداءبصفةعامةبأنه

"عبارةعنتقديمحكماذوقيمةعلىإدارةمختلفمواردالمؤسسة،أوبصيغةأخريتمثلتقييمالأداءفيقياسنتائجالمنظمةفيضوءمعايير

[1] وائلمحمدصبحيادريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييمالمتوازن، دار وائل، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2009، ص20 .

يرمحددةسلفا"،يمكنالقولبأنعمليةالقياستعتبربمثابةالقاعدةالأساسيةلعمليةالتقييم،وهذاالأخيرالذييعتبربمثابةوظيفةأساسية ولازمةفيالمؤسسةالاقتصادية "

لقياسمأتمتنفيذهومستوىأداءماتمتنفيذهبالفعل[1]،وهوعبارةعنجوهرالعمليةالرقابيةتعملعلىقياسنتائجالمؤسسةباستخدامجموعةمنمؤشراتالكفاءةوالفعاليةومقارنتهابماهومسطرسلفافيالعمليةالتخطيطيةوبالتاليإصدارالأحكامالتيتساعدعلىاتخاذالقراراتالمناسبة.

ويقصدأيضابتقييمالأداء

"تحديدقيمةأومدىأودرجةالنجاحأوالجودةفيالانجازمنخلالمقارنةماتحققبالفعلمعالمعاييرأوالمستوياتالمحددمسبقا".

أماتقييمالأداءالماليللمؤسسةفهوعبارةعن

"تقديمحكماذوقيمةحولتسييرالمواردالماليةفيالمؤسسة،أيهوقياسالنتائجالمحققةأوالمنتظرةعلىضوءمعاييرمحددةسلفالتحديد مايمكنقياسهومنثممدىتحقيقالأهدافلمعرفةمستوىالفعالية،وتحديدالأهميةالنسبيةبينالنتائجوالمواردالمستخدمةممايسمحبالحكمعلىدرجةالكفاءة".

ويقصدبه

"مدىتحقيقالقدرةالإراديةوالكسبيةفيالمؤسسة،حيثأنالأولىتعنيقدرةالمؤسسةعلىتوليدإيراداتسواءمنأنشطتهاالجاريةأوالأرسماليةأوالاستثنائية،بينماتعنيالثانيةقدرةالمؤسسةعلىتحقيقفائضمنأنشطتهامنأجلمكافئةعواملالإنتاجوفقاللنظريةالحدية،والبعضيعرفهبمدىتمتعوتحقيقالمؤسسةلهامشأمانيزيلعنهاالعسرالمالي"[2].

ويعبرتقييمالأداءالماليعنتقييممنشاطالوحدةالاقتصاديةفيضوءماتوصلتإليهمننتائجنهايةفترةماليةمعينةعادةتكونسنة،بحثاعنالعواملالمؤثرةفيالنتائجوتشخيصماتبينمنانحرافات أثناءالتنفيذوتحديدالمسؤوليةوتقديرأسبابهافيالمستقبل.

يستلزمالأمرأنيؤديتقييمالأداءالماليإلىتحقيقنتائجايجابيةمنناحيةتحسينالأداءورفعالكفايةعندتحقيقالأهدافالمرسومة،وذلكلأنالهدفالمنتظرمنتقييمالأداءالماليليسالكشفعنأوجهالخللوالانحرافاتوانماأيضايساهمفيتحليلأسبابهقصدالوصولللوسائللعلاجها.

[1] محمدمحموديوسف،البعدالاستراتيجيلتقييمالاداءالمتوازن،المنظمةالعربيةللتنميةالادارية،القاهرة،2009،ص28 .

[2] دادنعبدالغني،قياسوتقييمالأداءالماليفيالمؤسساتالاقتصادية،مرجعسابق،ص34 .

فيالاخيريمكنطرحتعريفشاملللتقييمالاداءالماليفيالمؤسسةالاقتصاديةبانهعمليةإداريةيتممنخلالهاقياسنتائجالادا ءالماليللمؤسسةالاقتصاديةعلىضوءالمعاييرالموضوعةسلفابغرضتحديدالانحرافاتعنتلكالمعاييرواتخاذالقراراتالتصحيحيةبشأ ن، وذلكباستخدامجموعةمنالمقاييسوالمؤشراتالمالية . وعمليةتقييمالأداءالناجحةلابدأنتتسمبالخصائصالتالية[1] :

- أنتشملجميعالوحداتالاقتصاديةوأنشطتها؛
- أنتكونجميعالمؤشراتوالمقاييسالمستخدمةأثناءعمليةالتقييمواضحةبالنسبةللمقيم؛
- أنتتميزبالسرعةالموافقةللأداءالمقيمالذييتسمبالحركية؛
- التكاملمعالعمليةالإداريةوالاستراتيجية؛
- الاستمرارية فيالتقييمعلىالأجلالطويلبصفةدوريةومنتظمة.

أماالركائزالتييجبأنتتوفرفيعمليةالتقييمفتتمثلفي[2]:

- التحديدالدقيقللأهدافالرئيسيةوالأهدافالجزئية؛
- الاختيارالسليمللمقاييسوالمؤشراتالمستعملةولابدأنتركزعلىأهدافالمؤسسةالمحددةسلفا؛
- تدريبالمقيمينتدريباكافعلىهذهالمقاييسوالمؤشرات؛
- توفيرالمعلوماتوالبياناتاللازمةلقياسالأداءالمالي؛
- التغذيةالعكسيةفيالوقتالمناسب؛

2. أهميةتقييمالأداءالمالي

حظيتعمليةتقييمالأداءالماليبأهميةبالغةفيمختلفالدراساتوالابحاث، لاسيمامسالوترينالحساسينفيالمؤسسة، فهومنجهةيس اهمفيالتأكدمنكفاءةاستخداماالمواردالمتاحة، ومنجهةأخريساهمفيالتحققمنتنفيذالأهدافالمسطرة، ناهيكعنذلكفهويتناو لمختلفالأنشطةفيالمؤسسةوالتأكدمنسيرها، يستمدتقييمالأداءالماليأهميتهمنالفوائدالتييوفرهاللمؤسسةالاقتصاديةوالمتمث لةفي[3]:

- يوفرللإدارةمختلفالمعلوماتالماليةالتيمنشانهاانتساعدهافياتخاذالقراراتالمناسبة، سواءكانتقرارات استثماريةأوتطويريةأومتعلقةبتغيير السياسات؛
- المساهمةالفعالةفيالتسييرالجيدللمؤسسةالاقتصاديةمنخلالتعزيزتحسينالقيمةوالمساهمةفيتدنيةالتكاليف؛

[1] محمدالصغير قريشي، عملياتالمصادرالخارجيةكمدخللتحسينأداءالمؤسسةالاقتصادية، مداخلةمقدمةفيالملتقىالدوليالثانيحولالأداءالمتميزللمنظمات والحكومات، جامعةورقلة، الجزائر، يومي 22 و 23نوفمبر2011 ، ص 111.

[2] محمدالصغيرقريشي، مرجعسابق، ص112 .

[3] نفسالمرجع، ص122 .

- يعتبر من أهم الركائز لتسطير السياسات العامة سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للهيئات القائمة عليها.
- توصيل أهداف المؤسسة إلى جميع الأنشطة والمستويات؛
- تفيد في التقييم الشامل طويلا لأجل بالاعتماد على التقييم قصير المدى الذي يساهم في رسم السياسات والاستراتيجيات؛
- تعزيز الاتصالات بين مختلف المستويات والمصالح وتسهيلا لتنسيق فيما بينها.

3. خطوات تقييم الأداء المالي

إن تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية يعد وسيلة ضرورية لتحسينه، من خلال المختلف المعلومات التي تقوم بتوفيرها حول حليل الأداء والانحرافات المنبثقة منه وكيفية تصحيحها وتجنبها مستقبلا، وحتى يتسنى للمؤسسة الاستفادة من فوائد هذا بدلها وأنتق ومبعملية تقييم الأداء المالي وفق منهجية محددة لتضمن فعاليته، وعلى العموم فإنه يوجد اتفاق ملحوظ بين الكثير من الباحثين حول خطوات التقييم كما يلي[1]:

1.3. تحديد معايير الأداء:

ويقصد بتحديد معايير الأداء تحديد أداء معياري (مقدر) يمثل الهدف المرجو تحقيقه، حيث يمكننا المقارنة بالأداء الفعلي وتحديد الانحرافات الموجودة، هذه الخطوة تعد بمثابة الحجر الأساس في عملية تقييم الاداء المالي، ففي غيابها يجعل من عملية التقييم لا معنى لها.

2.3. قياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات :

بعد تحديد معايير الأداء المتوقع، تأتي هذه الخطوة والتي تتجلى في الحصول على مختلف المعلومات المالية من الكشوف المالية والتقارير السنوية المتعلقة بالأداء المالي للمؤسسة، ثم قياس الأداء المالي الفعلي من خلالها وفق مؤشرات ومقاييس محددة سلفا، ومن ثم مقارنة الأداء المالي الفعلي بالأداء المعياري وتحديد مختلف الانحرافات والفروقات إن وجدت.

3.3. تقييم الأداء وتحليل الانحرافات:

يقصد بتقييم الأداء إجراء عملية تحليل دقيقة، وعليه يتم بهذه الخطوة تحليل دقيق لمخرجات القياس والبحث في مسببات الانحراف المكان سببها قصور منطرف العمال، الموردين أو قصور في القياس وقد يكون قصور في تحديد الأداء المعياري الذي يكون غير واقعي ...الخ، وتحديد درجة الانحراف (انحراف خطير أو انحراف سطحي أو...الخ).

4.3. تصحيح الانحرافات:

[1] محمد الصغير قريشي، مرجع سابق، ص 112 .

فيالأخيرتأتيهذهالخطوةعلىضوءما تفيالخطواتالسابقة،هنايتموضعالتوصياتوالاقتراحاتاللازمةلتصحيحهذهالانحرافات،وبالتالياتخاذالإجراءاتالتصحيحية المناسبةلأهدافالمؤسسةوخططهامنأجلالقضاءعلىهذهالفروقات،وهنايتجلىالدورالكبيروالفعاللعمليةتقييمالأداءالمالي فيالمؤسسةالاقتصاديةفيتحقيقالأهدافالمرسومةلها.

4. الأداءالجيد

إنالأداءالجيدأصبحضرورةلاغنىعنها،فهويمثلالشرطالأساسيلتأمينااستمراريةالمؤسسةالاقتصاديةفيبيئةتشهدتزايدحمتنافسي،فالأداءالجيدهوعبارةعنتوليفةتربطبينالكفاءةفياستخداماالمواردالمتاحةوالفعاليةفيتحقيقالنتائجوالأهدافالمرسومة،وللوصولإلىمثلهذاالمستوىمنالأداءلابدوتوفرمجموعةمنالمقوماتنذكرأهمهافي[1]:

- ✓ **الإدارة**الاستراتيجية:أيقياممالمؤسسةببناءاستراتيجياتوذلكعنطريقتحديدالتوجهاتوالخطططويلةالمدى،وتحقيقالأداءالمطلوبمنخلالالتصميمالجيدلكيفياتتنفيذهذهالاستراتيجياتوالتقييمالمستمر؛
- ✓ **الشفافية**:ويقصدبهاسهولةالوصولإلىالمعلوماتالمالية،والتعرفعلىالياتاتخاذالقراراتالمالية،وهذالإضفاءالثقةفيالأداءالماليوتقييمه؛
- ✓ **إقرار مبدأالمساءلةالفعالة**:أيتحديدمسؤولياتوصلاحياتكلموظفممايتيحفعاليةاستخداممالمساءلةكآليةللتقييم،كماتقومبتسهيلمعرفةمسبباتالانحرافاتومواطنالضعفومنثممحاسبةالمسؤولينعليها،واتخاذالإجراءاتالضروريةلمعالجتها؛
- ✓ **تطويرالنظمالمحاسبية**:يؤديوجودنظاممحاسبيمحكمومتطوربطبيعةالحالإلىتوفيرقاعدةبياناتمنمعلوماتماليةوغيرهاسليمةوجيدةمنشأنهاأنتحدثفرقاجوهريافيعمليةتقييمالاداءالمالي،منخلالتسهيلعمليةالتدقيقوالرقابةوالحكمعلىكفاءةاستخداماالمواردالماديةوالبشريةفيتحقيقالأهداف؛
- ✓ **التكاملالمحققبينمختلفأجزاءالمؤسسة**[2]:وهذاعنطريقالعملبدونالتناقضفيمابينها،كدمجالحاجاتالفرديةمعالأهدافالعامةللمؤسسة،فالتكاملوالتراطبينالمتغيراتالتنظيميةفيالمؤسسةمنشأنهانيعززالاداءالمالي.

5. مصادر معلومات تقييم الأداء

إن أول مرحلة في عملية التقييم هي مرحلة جمع المعلومات، فجمع المعلومات هي نقطة الانطلاق، ويشترط للمعلومات أن تكون بالجودة وفي الوقت المناسب.

[1] مريمشكريمحمودنديم،تقييمالأداءالماليباستخدامبطاقةالأداءالمتوازن،رسالةماجيستر،غيرمنشورة،كليةالأعمال،جامعةالشرقالأوسط،الأردن، 2013 ص33 .

[2] بومعزةحليمة،التحليلالماليكأداةلتقييمالأداءداخلالمؤسسةالعموميةالاقتصادية،مذكرةماجيستر،غيرمنشورة،فرعالتسيير جامعةالجزائر،2002 ،ص98 .

وتقسيم مصادر المعلومات يختلف حسب كل باحث، فمنهم من يقسمها إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية ويقسمها باحث آخر إلى المعلومات العامة، المعلومات القطاعية، المعلومات الخاصة بالمؤسسة... والتقسيم الذي سيتم انتهاجه في هذا البحث هو: مصادر خارجية وتظم المعلومات العامة والمعلومات القطاعية ومصادر داخلية تضم المعلومات التي تتعلق بنشاط المؤسسة.

1.5.المصادر الخارجية:

تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي، وهذه المعلومات يمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات.

- ✓ **المعلومات العامة:**

تتعلق هذه المعلومات بالظرف الاقتصادي حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة معينة. وسبب اهتمام المؤسسة بذا النوع من المعلومات هو تأثر نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور، وتساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها.[1]

- ✓ **المعلومات القطاعية:**

تقوم بعض المنظمات المتخصصة بجمع المعلومات الخاصة بالقطاع ونشرها لتستفيد منها المؤسسات في إجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية.

فمثلا يجمع مركز الميزانيات لبنك فرنسا مختلف الحسابات السنوية التي تنشرها المؤسسات ثم يضعها في حسابات مجمعة وبعدها يستخلص منها نسب ومعلومات قطاعية تساعد المؤسسات في تقييم وضعياتها المالية بالمقارنة مع هذه النسب.

فهذا النوع من المعلومات عموما تتحصل عليه المؤسسة من إحدى الأطراف التالية: النقابات المهنية، النشرات الاقتصادية، المجلات المتخصصة، بعض المواقع علىالانترنيت...[2]

لكن هذا النوع من المعلومات يظل غائبا في معظم الدول النامية كالجزائر، وبالتالي القيام بدراسة اقتصادية أو مالية وافية تعد عملية صعبة جدا.

[1]Josette Peyrard، Analyse financière. Librairie Vuibert, 8e ed, Paris.P.10.
[2]Ibid، P.11.

2.5.المصادر الداخلية

تتمثل المعلومات الداخلية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي عموما في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة، وتتمثل هذه المعلومات في الميزانية، جدول حسابات النتائج، الملاحق[1]

✓ **الميزانية:**

تقدم مصلحة المحاسبة العامة إلى المسيرين المكلفين بإجراء عملية تقييم الأداء المالي وثيقة محاسبية ختامية هي الميزانية المحاسبية ومجموعة من المعلومات التي تمكنهم من إعداد الميزانية المالية التي يمكن الاعتماد عليها كمعلومات مالية مساعدة على تقييم الأداء.

وتعبر الميزانية عن مجموعة مصادر أموال المؤسسة وتدعى بالخصوم، وأوجه استخدامات هذه الأموال وتسمى بالاصول، وذلك بزمن تاريخي معين عادة ما يكون في نهاية السنة.

وترتب الأصول المحاسبية تبعا لمدة استعمالها، فنجد على رأس عناصر الأصول الاستثمارات بنوعيها المعنوية والمالية وتليها المخزونات (بضائع،مواد أولية، منتجات تامة...) وفي أسفل الأصول نجد الحقوق (القابلة للتحقيق كالعملاء، أوراق القبض، سندات المساهمة والأموال الجاهزة كالبنك والصندوق).

أما الخصوم فتشكل من مجموعة من العناصر يكون ترتيبها تنازليا حسب درجة استحقاقها، أي ابتداء من الاموال التي تستغرق مدة طويلة جدا لإعادتها إلى اصحابها إلى غاية الاموال التي تعاد إلى اصحابها في ادنى الآجال، فنجد الأموال الخاصة ثم الديون الطويلة والمتوسطة الأجل ثم الديون الأقصر مدة بوجودها في المؤسسة.

وتكمن قيمة الميزانية المحاسبية في اعتبارها وسيلة كمية وقانونية تظهر التزامات المؤسسة نحو الغير من جهة، واستعمالات مواردها المالية وحقوقها على الغير من جهة أخرى[2].

والنظر إلى الميزانية على أنها موارد و استخدامات يشكل نظرة أو قراءة اقتصادية يمكن أن تكمل بدراستين قانونية ومالية[3].

---

[3]Eric Stephany, Gestion financière . ed Economica, Paris, 1999, P.63.

[2]Ibid, P.63.

[3]ناصر دادي عدون،نواصر محمد فتحي،دراسة الحالات المالية، دار الآفاق، الجزائر،1991،ص11.

والجدول رقم (1-2) يوضح مختلف القراءات السابقة الذكر.

✓ **جدول حسابات النتائج**

يعد جدول حسابات النتائج وثيقة محاسبية نهائية تلخص نشاط المؤسسة دوريا، ويتمثل في جدول يجمع مختلف عناصر التكاليف والإيرادات التي تساهم في تحقيق نتيجة نشاط المؤسسة في دورة معينة، دون تحديد تواريخ تسجيل لها، أي يعبر عن مختلف التدفقات التي تتسبب في تكوين نتيجة المؤسسة خلال فترة معينة.

فهو يعد وسيلة جد مهمة للمسيرين لدراسة وتحليل نشاط المؤسسة من جهة، ولتحديد مجاميع المحاسبة الوطنية من جهة أخرى. **ولقد** وضع الجدول ليعطي النتائج على خمسة مستويات.

جدول(1-2):قراءات الميزانية

القراءة الاقتصادية	الأصول=الاستعمالات	الخصوم= الموارد
القراءة القانونية	الأصول = الممتلكات (وجود حق الملكية)	الخصوم:مجموعة التزامات المؤسسة: الأموالالخاصة (التزامات نحو المساهمين) الديون (التزامات نحو الغير)
القراءة المالية	الأصول: مجموع الاستثمارات التي هي بحوزة المؤسسة	الخصوم =الأموال الخاصة: ما للمؤسسة محاسبيا الديون: ما على المؤسسة

المصدر:Eric Stéphany la relation capital risque & PME fondement et pratiques, deBoeck, 2003,p63

- **الهامش الإجمالي:** يعتبر عنصر مهم في تحليل نشاط المؤسسات التجارية، وينتج عن الفرق بين العنصرين الأساسين في هذا النشاط وهما: **مبيعات البضائع وتكلفة البضائع المباعة.**

- **لقيمة المضافة:** تعد مفهوما اقتصاديا أكثر منه محاسبيا، ويعني القيمة التي تم إنتاجها بواسطة مختلف عوامل الإنتاج خلال العملية الإنتاجية ويمكن النظر إليها من زاويتين مختلفتين، فهي الفرق بين ما تم إنتاجه والاستهلاك الوسيط من جهة، وانها تمثل مجموعة عوائد عوامل الإنتاج من جهة اخرى. ويتم حسابها محاسبيا بموجب العلاقة التالية:

القيمة المضافة = الهامش الإجمالي + إنتاج الدورة - (مواد ولوازم مستهلكة + خدمات)-نتيجة الاستغلال: وتتمثل في الربح الناتج عن نشاط الاستغلال الذي قامت به المؤسسة، ويمكن حسابه بالعلاقة:

- **نتيجة الاستغلال= القيمة المضافة** +نواتج مختلفة وتحويل تكاليف الاستغلال-(**مصاريف المستخدمين + ضرائب ورسوم+ مصاريف مالية** + مصاريف مختلفة+ مخصصات الإهتلاكات والمؤونات).
- **نتيجة خارج الاستغلال:** وتنتج عن الفرق بين نواتج خارج الاستغلال ومصاريف خارج الاستغلال.

- **نتيجة الدورة: هي نتيجة الجمع** الجبري بين نتيجة الاستغلال ونتيجة خارج الاستغلال.

ولقد روعي في إعداد هذا جدول **المبدأين الأساسين:**

1) **الاستغلال العادي وغير العادي: حسب** المبدأ يجب التفريق بين مصاري ونواتج **نشاط الاستغلال العادي ومصاريف ونواتج النشاط الاستثنائي في إعداد الجدول.**

2) مقابلة كل عنصر إيراد بعنصر المصاريف المقابل له أي كل عنصر من الإيراد والعنصر المتسبب فيه من التكاليف[1].

✓ **الملاحق:**

الملحق هو وثيقة شاملة تنشئها المؤسسةوهدفه الأساسي هو تكملة وتوضيح فهم الميزانية وجدول حسابات النتائج، فهو يمكن أن يقدم المعلومات التي تحتويها الميزانية وجدول النتائج بأسلوب آخر.

ويجب على الملاحق أن تمكن الأطراف الموجة إليها الميزانية وجدول النتائج من الفهم الجيد لها. وتقدم هذه **الملاحق نوعين من المعلومات:**

- **المعلومات المكممة** أو الرقمية الموجهة لتكملة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج.
- المعلومات غير المرقمة وتتمثل في التعليقات الموجهة لتسهيل وتوضيح فهم المعلومات المرقمة.[1]

المطلب الثالث: قياس وتقييم الأداء الاجتماعي

لقد تحدث الكثير من الباحثين عن علاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأدائها المالي، حيث أكد البعض على إيجابية هذه العلاقة، ودعوا الى تبني هذه المسؤولية، بينما حثت مجموعة أخرى على الاستغناء عن المسؤولية الاجتماعية واعتبرتها تكلفة إضافية تؤثر سلبا على ادائها المالي، كما انهم قد وضعوا عدة مؤشرات **لقياس تكاليف** هذه المسؤولية.

1. قياس الاداء الاجتماعي

[1]Georges Deppallens .Jean-Pierre Jobard, gestion financière de l'entreprise. Editions Sirey, 10 ed, Paris, 1990.P.20.

تتعدد مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي بتعدد الجهات المستفيدة من الأنشطة الاجتماعية ويمكن حصر اهم هذه المؤشرات في أربع مؤشرات وهي[1]:

مؤشرات الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:

1.1. مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:

ويشمل جميع تكاليف الأداء بخالف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعمال بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية، أو نوع وطبيعة عملهم، وتلتزم المؤسسة بتوفير كافة العوامل اللازمة للحفاظ وتعميق ولاء العمال وانتمائهم، كالاهتمام بحالتهم الصحية، تدريبهم (تحسين وضعهم الثقافي، والاهتمام بمستقبلهم عند التقاعد....

2.1 مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:

ويشمل كافة التكاليف المضحى بها لحماية أفراد المجتمع، والمحيط الذي تعمل فيه، حيث تحاول مجاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة، والمتولدة عن الأنشطة الصناعية للمؤسسة، وتشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء، البيئة البحرية، المزروعات، الماء....

3.1. مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع:

ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف المؤسسة من خلالها إلى خدمة المجتمع من خلال المساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية، تمتد تكاليف مساهمتها في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية اجتماعية.

4.1. مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:

ويشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلك، حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة المنتوج تكاليف البحث والتطوير وتكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع، وتطوير العمال وغيرها من الخدمات التي تحقق رضا المستهلك.

ويتم قياس المساهمات الاجتماعية للمؤسسة باستخدام العلاقات التالية[2]:

- ✓ **قياس مكافأة القوى العاملة:** وهذا من خلال الأجور والمزايا المدفوعة للوقوف عند مدى العناية بالعمال في مختلف مجالاتها الاجتماعية.

$$\text{معامل قياس مدى مكافأة العمال} = \frac{\text{الأجور الممنوحة + المزايا المدفوعة}}{\text{متوسط الاجر للعامل}} \times \text{عدد العمال}$$

[1] احمد سامي عدلي إبراهيم القاضي، المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية، بحث مقدم للمشاركة في مسابقة بحثية حول موضوع المسؤولية الاجتماعية، مصر، 2010، ص16.

[2] سعدون مهدي الساقي، عبد الناصر نور، محاسبة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، مؤتمر دولي التحديات المعاصرة للإدارة العربية(القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة،2006، ص201.

✓ **قياس مد مساهمة المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية:** مثل توفير السكن للعمال ووسائل النقل....

$$\text{مساهمة المؤسسة} = \frac{\text{عدد العمال المشمولين بالسكن والنقل}}{\text{متوسط الاجر للعامل}}$$

✓ **قياس مدى مساهمة المؤسسة في الجوانب الفنية للعاملين فيها:**

$$\text{مساهمة المؤسسة في التطوير الفني} = \frac{\text{تكلفة المساهمة في نفقات التدريب والتكوين}}{\text{اجمالي الاجور المدفوعة للعمال}}$$

✓ **قياس مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية: للبيئة والمحيط وللمجتمع بشكل** عام في المنطقة.

$$\text{مساهمة المؤسسة} = \frac{\text{تكلفة المساهمة في بناء المدارس والمستشفيات والأندية الاجتماعية}}{\text{اجمالي التكاليف الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة}}$$

✓ **قياس مدى مساهمة المؤسسة في أبحاث منع التلوث والضوضاء وتجميل المنطقة:**

$$\text{مساهمة المؤسسة} = \frac{\text{اجمالي ميزانية أبحاث منع التلوث والضوضاء وتجميل المنطقة}}{\text{اجمالي ميزانية الابحاث}}$$

✓ **قياس مدى مساهمة المؤسسة في توفير الامن الصناعي للعاملين:**

$$\text{مساهمة المؤسسة} = \frac{\text{عدد الحوادث التي تقع في السنة}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية في السنة}}$$

✓ **قياس مدى مساهمة المؤسسة في استقرار العمل في محيطها:**

ان معدل دوران العاملين ليس مجرد معدل للتنبؤ بحركة العاملين داخل المؤسسة، بل هو أيضا مقياس يوضح مدى ارتفاع معنويات العاملين أو انخفاضها داخل المؤسسة وبالتالي تحديد أثر ذلك على المؤسسة،

ولقد بينت العديد من الدراسات أن لدوران العاملين أثر إيجابي أو سلبي على المؤسسة، ولقد بينت العديد من الدراسات أن لدوران العاملين أثر إيجابي أو سلبي على المؤسسة.

$$\text{معدل دوران العاملين}[1] = \frac{\text{متوسط عدد العاملين تاركي العمل خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد الافراد المعنين خلال المدة نفسها}}$$

- ✓ **قياس مدى مساهمة المؤسسة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة المحيطة:**

$$\text{مساهمة المؤسسة} = \frac{\text{تكلفة المساهمة للمنطقة المعينة}}{\text{اجمالي تكاليف مساهمة المؤسسة في المنطقة}}$$

- ✓ **قياس مدى استغلال المؤسسة للموارد الاقتصادية المتاحة في المنطقة:**

$$\text{مساهمة المؤسسة} = \frac{\text{تكاليف عناصر الإنتاج من داخل المنطقة}}{\text{تكاليف عناصر الإنتاج من خارج المنطقة أو المنطقة الكلية}}$$

- ✓ **قياس مدى مساهمة المؤسسة في الدراسات والأبحاث التطويرية للمنتوج:**

$$\text{مساهمة المؤسسة} = \frac{\text{تكاليف الدراسات والأبحاث التطويرية}}{\text{تكاليف الإنتاج الاجمالية}}$$

- ✓ **قياس مساهمة المؤسسة في توظيف المعوقين:**

غالبا ما تقل إنتاجية العامل المعاق عن إنتاجية العامل العادي، مما يجعل المؤسسة تتحمل تكاليف إضافية نتيجة قبول توظيف هذا النوع من العمال، ويمكن قياس هذه المساهمة من خلال العلاقة التالية:

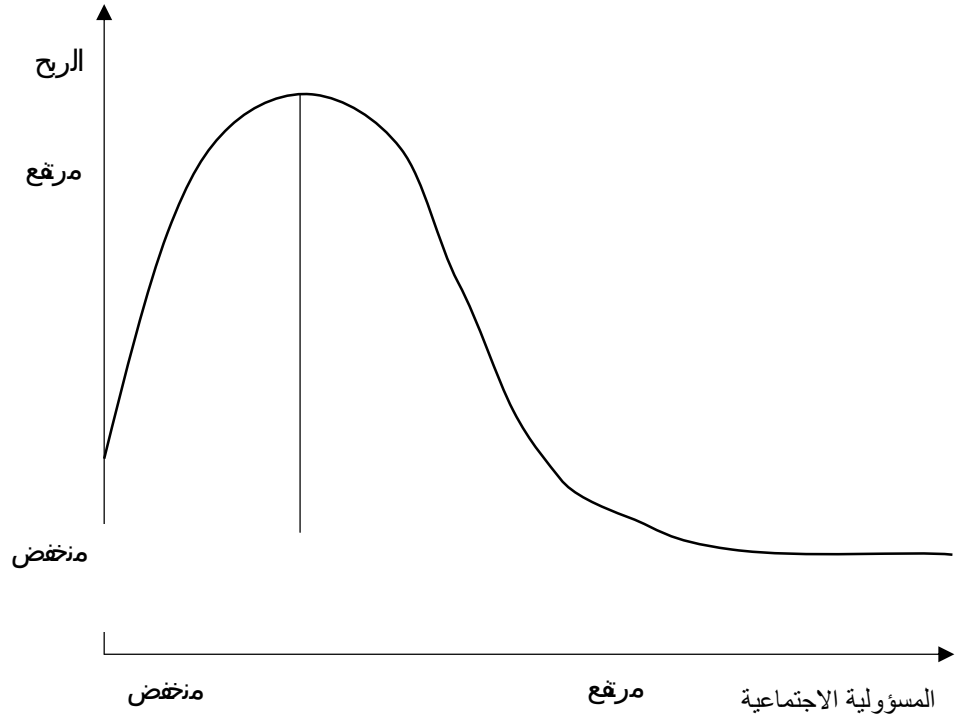
$$\text{مساهمة المؤسسة} = \frac{\text{إنتاجية العمال العاديين-إنتاجية العمال المعوقين}}{\text{إنتاجية العمال المعوقين}} \times \text{اجمالي أجور العمال المعوقين}$$

[1] الحميدي محمد المطيري، أثر دوران العاملين على الأداء المالي دراسة تطبيقية في قطاع المصارف الكويتية، رسالة ماجيستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، ص18.

2. تقيم المسؤولية الاجتماعية

أوضحت بعض الدراسات ان هناك علاقة بين ربحية المؤسسة وأدائها الاجتماعي عند حد معين، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (3-2): تقييم المسؤولية الاجتماعية



المصدر: احمد سامي عدلي إبراهيم القاضي، المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية، بحث مقدم للمشاركة في مسابقة بحثية حول **موضوع المسؤولية الاجتماعية، مصر، 2010، ص16.**

من خلال الشكل نلاحظ أنه[1]:

- يزداد الربح الى حد معين عند استجابة المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية؛
- يبدا الربح بالانخفاض عند زيادة الأعباء الاجتماعية التي تتحملها المؤسسة عن مقدار معين؛
- **النقطة X** هي أحسن مستوى مقبول للمسؤولية الاجتماعية.

[1] احمد سامي عدلي إبراهيم القاضي، مرجع سابق، ص16.

خاتمة الفصل:

أضحى الأداء المالي محورا أساسيا وفعالا للنمو والاستمرارية، فهو آلية تمكن من نجاح المؤسسة في الاستخدام الأمثل للوسائل المالية المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، لذا يتوجب تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية لإعطاء الصورة الحقيقية لها،

باعتبارها أداة رقابية فعالة تعتمد عليها المؤسسات في دراسة وتحليل مركزها المالي وربحية أموالها، وكذا الكشف عن مواطن القوة والضعف، وهو ما يسمح لها باستغلال مواطن القوة لتدعيمها، ومحاولة معالجة نقاط الضعف باتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة، وبالتالي تحسين الأداء المالي، وعليه بات من الضروري أن تعتمد هكذا المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها.

ويعتبر تبني المسؤولية الاجتماعية نقطة إيجابية تحسن من ربحية المؤسسة الاقتصادية، لكن هذا عند مستويات محدد لأنه إذا زادت التكاليف الاجتماعية فوق الحد الذي تتحمله المؤسسة قد يكلف المؤسسة خسارة وبالتالي اضعاف قدرتها المالية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة

اتصالات الجزائر

مقدمة الفصل:

يمثل قطاع الطاقة اليوم المحرك الرئيسي للتنمية الاقتصادية والبشرية، وتبرز أهمية كل من الكهرباء والغاز على الخصوص ضمن هذا القطاع معتنا ميمتطلبا تا لحياة العصرية المعتمدة وبشكل أساسي على هذين النوعين من الطاقة.

وبالنظر للمكانة الاستراتيجية التي يمثلها القطاع أولت الدولة الجزائرية منذ الاستقلال أهمية كبيرة لقطاع الكهرباء والغاز بتوفير كافة الإمكانيات والعوامل الكفيلة بتحقيق تطور هفيظل المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

إلا أنا لإشكال المطروح بقوة اليوم هو مدى حرص المؤسسة الوطنية العمومية على العموم والمؤسسة المعنية خصوصا على تبني المسؤولية الاجتماعية لتحسين تنافسيتها والوصول إلى مستويات الأداء المرتفعة المحققة من قبل المؤسسات المماثلة في دول أخرى، وهنا يجب التأكيد على أن كونا لمؤسسة عمومية ومحتكرة للسوق لا يجب أن يشكل عائقا أمام العمل على تحسين الأداء سواء لتوفير خدمات أحسن وأكثر تميزا للعملاء الحاليين بما يجعلهم أكثر رضا عنها، أو لتحسين مكانتها في السوق تحسبا لما قد يطرأ من تغيرات مستقبلية خصوصا تلك المتعلقة بفتح السوق أمام المنافسة وإلغاء احتكار الدولة للقطاع.

من أجل تغطية جوانب الموضوع المدروس محاولة إعطاء نظرة عن الجانب التطبيقي للموضوع ارتئينا تقديم حالة مؤسسة كهريف كمؤسسة استراتيجية لها وزنها في الاقتصاد الجزائري ولها تحديات مستقبلية ضمن برنامج دعم النمو الاقتصادي لعرضها كحالة تطبيقية، لمعرفة واقعها فيما يتعلق بتبني الأنشطة الاجتماعية.

لذا سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم التطرق إليه في الدراسة النظرية على واقع المؤسسة

المبحث الأول :تقديم عام لمؤسسة كهريف " فرعسونلغاز"

من خلال هذا المبحث سنحاول إعطاء لمحة عامة لمؤسسة كهريف، ولكن قبل هذا سوف نتعرض إلى نشأة أو التطور التاريخي للمؤسسة الأم " سونلغاز " ثم نتعرف على المؤسسة محل الدراسة "كهريف" وفي الأخير عرض هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول :تقديم المؤسسة الأم سونلغاز

1- التطور التاريخي:

أنشئت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز إبان الفترة الاستعمارية وتحديدا سنة 1947 تحت تسمية كهرباء وغاز الجزائر نقل وتوزيع الكهرباء والغاز EGA[1].

وغداة الاستقلال عاد تملكيتها للدولة الجزائرية التي بذلت جهودا كبيرة في تدريب وتأهيل اليد العاملة وفي سنة 1969 تحول من EGA إلى المؤسسة الوطنية SONELGAZ اسم المؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وذلك بهدف التحكم أفضل للكهرباء والغاز بالقدرات التنظيمية والتسييرية مناجلمواكبة النمو الاقتصادي وخاصة الصناعي الذي عاشته الجزائر أثناء هذه المرحلة.

وشهدت سنة 1983 إعادة هيكلة المؤسسة، حيث انبثقت عنها خمسة فروع متخصصة هي:

- الأشغال المتعلقة بالكهربة، وهي المؤسسة محل الدراسة– KAHRIF .
- الأشغال القاعدية والتوصيلات الكهربائية– KAHRAKIB .
- انجاز قنوات وشبكات نقل وتوزيع الغاز– KANAGAZ .
- الهندسة المدنية– INERGA .
- التركيب الصناعي- ETTERKIB .

وفي ظل تحول الجزائر عن النهج الاشتراكي واستعداد الدخول لاقتصاد السوق، أصبحت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز منذ 1991 مؤسسة عمومية ذات خاصية صناعية وتجارية ويعكس هذا التحول التركيز على طابع الخدمة العمومية مع الأخذ بعين الاعتبار الطابع الاقتصادي والتجاري للمؤسسة بما يجعلها نقطة تحول في تاريخ المؤسسة، كما اصبحت الفروع المتخصصة السابقة مؤسسات مستقلة بذاتها.

وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02 /195 المؤرخ ب: 01 جوان 2002 أتم تحويلها إلى مؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي قدره 150 مليار دينار جزائري.

[1] www.sonalgaz.com

وبينالفترةمن 2004 إلى 2006 قسمت

إلىمجموعةمنالفروعتختصكلمنهافيمجالنشاطاتهاالأساسية،هذهالفروعهي:

- SPE .سونلغازلإنتاجالكهرباء
- GRTE.مسيرشبكةنقلالكهرباء
- GRTG.مسيرشبكةنقلالغاز
- MEI.صيانةالتجهيزاتالصناعية
- TRANSMEX .نقلوتوزيعالتجهيزاتالصناعية
- TRANSFO CENTRE.صيانةوإصلاحمولداتالضغطالمتوسطوالمنخفضللوسط
- TRANSFO OUST .صيانةوإصلاحمولداتالضغطالمتوسطوالمنخفضللغرب
- TRANSFO EST .صيانةوإصلاحمولداتالضغطالمتوسطوالمنخفضللشرق
- MPVA .صيانةوتجديدالمركباتلمنطقةالجزائر
- MPVO .صيانةوتجديدالمركباتلمنطقةالغرب
- MPVE .صيانةوتجديدالمركباتلمنطقةالشرق
- MPVS .صيانةوتجديدالمركباتلمنطقةالجنوب
- SAT INFO.التقنياتالمعلوماتية
- SPAS .الوقايةوالتنميةالأمنية
- CAMEG .وتوزيعالعتادالكهربائيوالغازي
- كماتمسنة 2006 هيكلةوظيفةالتوزعضمنأربعةفروعهي:
- SDA-الجزائرالعاصمة
- SDCمنطقةالوسط
- SDE-منطقةالشرق
- SDO-منطقةالغرب.

2- التطور الاقتصادي:

شهدت المؤسسة منذ نشأتها تطورا توطفرات اقتصادية هامة تظهر بجلاء من خلال الأرقام المحققة على شتى الأصعدة، فمستوى التغطية الكهربائية ارتفع لتصل % 97 أما نسبة التغطية بغاز المدينة فقد بلغت حدود % 34، كما تعدى عدد المستفيدين من الكهرباء حدود 5.6 مليون مشترك[2].

اليوم من هذه المادة الحيوية مقارنة بالعدد المسجل إبان 1962 والذي لم يتجاوز 199 ألف، وواكبت هذه التطورات في خدمة المستهلك جهود كبيرة استهدفت التنمية الهياكل القاعدية للإنتاج والتوزيع، حيث بلغت القدرة الإنتاجية للكهرباء المحققة سنة 2007 حدود 6800 ميغاواط كما بلغت كمية الغاز المستهلكة 17.8 مليار متر مكعب، تم تصريفها عن طريق شبكة توزيع يتعدى طولا الكهربائية منها 274 ألف كيلومتر والغازية أزيد من 43 ألف كيلومتر.

كما رافق ذلك تطورا خر هذه المرة في المجال البشري، فوعي إدارة المؤسسة بأهمية هذا المجال ودوره في التنمية الشاملة دفعها إلى إيلائها الأهمية اللازمة، ويترجم ذلك بعدد عما لا المؤسسة والذي يقدر اليوم ب 40 ألف عامل بعدما لم يكن يتعدى 6000 عامل سنة 1962 .

ولعل ما ساعد على تحقيق هذه الإنجازات، الاستثمارات الكبيرة الموظفة في هذا القطاع الحساس، إذ فاق حجمها منذ 1962 إلى غاية 2007 حدود 32 مليار دولار، وعلى الرغم من النمو السنوي الذي تشهده قدرات المؤسسة الإنتاجية من الكهرباء والذي يحددها المؤسسة ذاتها % 04 إلا أنه لا يكيد و غير كافي لتلبية الطلب على هذه الخدمة الحيوية والذي يقدر نموه حسب نفس المصدر ب % 05 سنويا خلال السنوات الثلاث الأخيرة.

ولمواجهة هذا العجز رسمت المؤسسة خطة تطويرية لقدراتها رصدة لها كاستثمارات إلى غاية 2009 مايربو عن 7.1 مليار دولار أمريكي، 2.7 مليار موجهة للتنمية وتحديث شبكة التوزيع، 2.4 مليار أخر مخصصة لتدعيم القدرات الإنتاجية للمؤسسة في مجال الطاقة الكهربائية، حيث تم إبرام عقود هامة مع مجموعة من الشركات الكبر للتجسيد هذا الهدف بتاريخ 28 ماي 2007 تضمنت:

- مركب لتوليد الكهرباء بولاية غليزان بطاقة تبلغ 300 ميغاواط (ALSTOM) . اسند إنجازه للمجمع الفرنسي الرائد الستوم- (ANSALDO) مركبان لتوليد الكهرباء بولاية باتنة والأربعاء بطاقة 260 و 280 عل التوالي اسند للشركة الإيطالية انسالدو، ويرتقب دخولهما الخدمة ابتداء من مارس 2009
- مركبان آخران بكل من ولاية تيعنابة والجزائر بطاقة 80 ميغاواط لكل منهما تم إسناد الأشغال.

[2] سمير صحراوي، "الحوادث المهنية وأثارها على تنافسية المؤسسة"، سونلغاز وحدة بسكرة، ص109 .

فيهما للمؤسسة الأمريكية جنرال - (GENERAL) الكتريكو ينتظر دخولهما الخدمة فيجانفي و أفريل 2009 على التوالي[3].

فيحين توجه 2 مليار دولار المتبقية لتحديث للتنمية شبكة النقل للكلمنا الكهرباء والغاز، هذا وقد فاقت الاستثمارات المحققة سنة 2007 عتبة 116 مليار دينار جزائري.

3- أهداف مؤسسة سونلغاز

ودف "سونلغاز "حسب المادة 06 من المرسوم الرئاسي السابق الذكر إلى:

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية.
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقها.
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- دراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيتها وتثمينها.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنها فائدة " لسونلغاز ش.ذ.ا " وبصفة عامة كل عملية مهما كانت تطبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة لا سيما البحث عن المحروقات واستكشافها وإنتاجها وتوزيعها.
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر والخارج مع شركات جزائرية أو أجنبية.

إنشاء فروع او اخذ مساهمات وحيازة كل حقوق أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.

01 المؤرخ في 05 فيفري - وتماشيا مع التطور الذي عرفته سونلغاز، وبمقتضى القانون رقم 022002 والمتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات الذي ينص على عدم احتكار إنتاج الكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات.

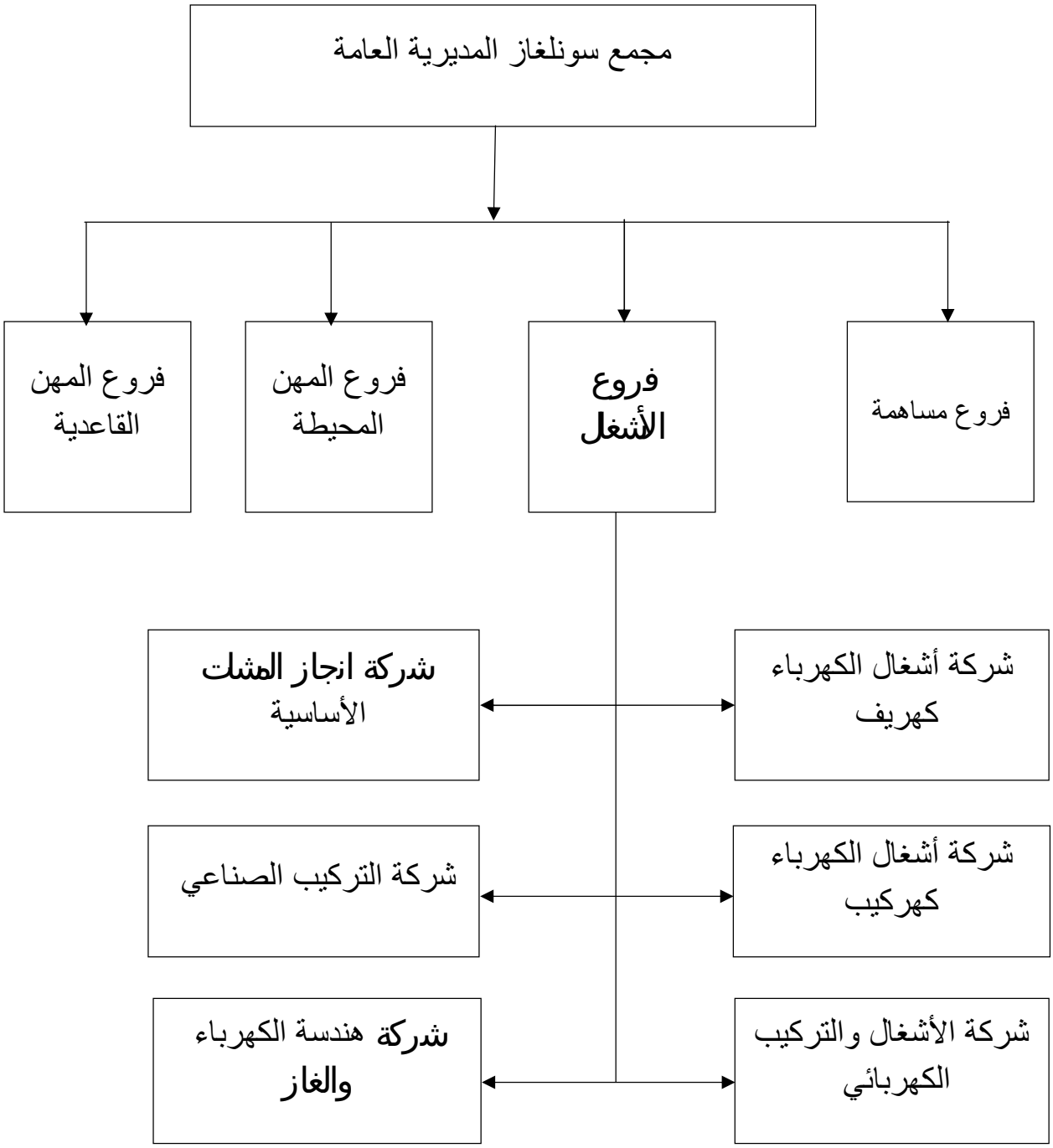
أصبح نشاط إنتاج وتوزيع الغاز الطبيعي مفتوحا على المنافسة التي تتنافى ومبادئ الخدمة العمومية، وبذلك وجب على شركة سونلغاز أن تكيف نفسها للتلاؤم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاعات التي أوجبها القانون لا سيما انفتاح الأعمال والأنشطة ودخولها بالمنافسة، ومن ناحية أخرى يخول هذا القانون لمؤسسة سونلغاز استقلالية أكبر ويسمح لها بانتمار سمسؤوليتها كاملة، كما أن

[3] سمير صحراوي، "الحوادث المهنية وأثارها على تنافسية المؤسسة"، نفس مرجع سابق ص 11 .

تحديدهدفهاالاجتماعيفتحلهاآفاقافزيادةعلىأنشطتهاالمعتادةتوفرتلسونلغازإمكانيةالعمل والاتجاهنحو قطاعالمحروقاتوالقيامبأعمالخارجالجزائر[4].

ومن خلال ما تم فهمه من مخطط تنظيم مجمع سونلغاز يمكن تلخيصه في المخطط التالي[5]:

الشكل رقم (1-3): منظومة المجمع.



[4] عدوبهاجر " محدداتالهيكلةالماليفيالمؤسساتالاقتصادية" ،اطروحةماجستيرسنة2010 ،2011،دراسةحالةمؤسسةسونلغاز

[5] الموقع الإلكتروني لكهريف

المطلبالثاني :تقديممؤسسة " كهريف"

كهريفمؤسسةأشغالالكهربةموجودةعلىمستوىكلالإقليمالوطني،وتقعمديريتها العامةبعينالذهب،المدية.

رقم الهاتف: 213.0.25.58.51.67

رقم الفاكس: 213.0.25.58.31.14

1. تقديمعاملللمؤسسة[6].

تعتبرمؤسسة كهريفمؤسسةاقتصاديةعموميةذاتأسهمبرأسماليقدرب 1.000.000.00 دج، **ورقمأعماليفوق 10 مليارد ج،فهيإذنرائدةفيإنجازشبكاتتوزيعالطاقات الكهربائية.**

نشأةالشركة:

تعتبركهريفثمرةنضجمسارالسياسةالتيانتهجتهاالدولةالجزائريةفيمجالبناءالمنشآت**الطاقوية،**

فبعدمرحلةالترددالأولىغداةالاستقلالوالمهتمةبالبحثعنالسياسةالملائمةوالتيتقاسمتخلالها

بعضالمؤسساتالأجنبيةالسوقالجزائريةفيمجالالأشغالالكهربة.

تبنتالسلطاتالسياسةفيبدايةالستيناتنموذجاتنمويايرتكزأساساعلىالاندماجالقويللوسائل

الوطنية،وانطلاقامنهذاالمنظوربدافرورياامتلاكمؤسسةجزائريةلإنجاز المنشآتالكهربائية.

وفيمايليسوفنتعرضلأهمالمراحلالتيواكبتحياةكهريف.

2. المراحلالمختلفةالتيمرتبهاالمؤسسة:

- 1970تزامنميلادكهريفمعأولتجربةلإنشاء - (TRAVLEC) 01 طرافلاك 1970وكلفتبإنجاز -01- مؤسسةمختلطةجزائرية(**يوغسلافية(طرافلاك)بتاريخ01**

خطوطنقلوتوزيعالكهرباء،وبلغتالإنجازاتالكليةطرافلاكحوالي 3200 **كلممن** مختلفالتوترات،غيرانقدرتهاالقصوىالسنويةلمتعتمد 800 **كلم/السنة،كانتمنتظمةحول** مديريةعامةمقرهاالدارالبيضاءمعمشاريعمسيرةمنقبلالمقر.

- ديسمبر :1975 علىإثرتباينفيوجهةالنظربينسونلغاز-(K E مك)**مديريةالكهرباء والطرفاليوغسلافيتقررنقلمجملماالمديريةالكهربةمنممتلكاتوماعليهامنديونفيأجال** 1975 القسمجديدالأشغالأنشئلتدعيموتيرةالإنجازاتالطاقويةالمبرمةفي-12- **تتعدى** 301976 **مديريةالكهربة(م.ك، -01- المخططاتالوطنيةللتنميةوهكذاظهرتللوجودبتاريخ01**

[6] دفترالاستقبالالخاصبالمؤسسة "ص 120.

مديرية أشغال التوتر العالي (م.أ.ت.ع) بعد المصادقة على المخطط الوطني للكهربة أنشئت مديرية الكهربة والإنجاز البرنامج الوطني للكهربة الريفية منأجل كهربة البلاد معنهاية الثمانينات قصد التخفيف منحدة التباين الجهوي، وعلى هذا الأساس تم التنظيم منا جل التواجد على كامل التراب الوطني.

- وبالتالي تم تبني التنظيم المتوقع بإنشاء مديرية وطنية مكلفة بالتسيير والمتابعة والشراء 600 كلم/السنة)) والمراقبة وإنشاء خمس مديريات جهوية، فتضاعفت بعشر مرات بين 1976 و(200كلم/السنة) سنة 1983 وبلغ الانجاز الشامل في هذه المرحلة 18500 كلم.
- أكتوبر 1982: على بقا نويكلة المؤسسات أصبحت (مديرية– (KAHRIF) كهريف الكهربة) كهريف كمؤسسة عمومية اقتصادية بحيث تم إنشاء المؤسسة الوطنية الأشغال الكهربة كهريف في إطار إعادة هيكلة الشركة الأم سونلغاز وعزل نشاطات تقسم الأشغال الجديدة.
- بتاريخ جويلية: 1983 تمتا ستقلالية تسيير كهريف، والانفصال الفعلي عن سونلغاز ليحدث 1984، غير انها اثناء هذا الانتقال ظل تالصلاحيات الخاصة بالتحكم في -01- إلا في 01 الانجاز يد سونلغاز.
- نصبت كهريف في 1989 كشركة ذات أسهم حيث هنا عرفت ترتين مهمتين[7]
- 1995 مرحلة الاحتكار حيث استحوذت على 75 بالمئة إلى 80 بالمائة منحصص السوق، و بعد أزا تكهريف أا تحقق 90 بالمائة من البرنامج الوطني للكهربة بدأت تأخذ في الحسبان التهديدات.
- على مستقبلها، حاولت تخفيض التكاليف و تحصين الهيكل المالي للمؤسسة مع إيجاد استراتيجية للمؤسسة على الأمد ين البعيد والمتوسط.
- 2005 فترة السوق المفتوحة أو المنافسة الحقيقية : الانفتاح المفاجئ لسوق البرنامج الوطني للكهربة أما المنافسة لابد منا لتصرف بسرعة منا جل الحفاظ على حصصها في السوق من خلال إعادة النظر في الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- ومن أجل تصور كهريف خلال العشرية القادمة فلابد من العمل على ضمان التوازنات الكبرى للاستغلال والمالية من خلال تحسن المستمر لإنتاجية مجمل عوامل الإنتاج وتعديل برامج العمل.
- عودة كهريف كفرع من مجمع سونلغاز :جانفي 2006: أصبحت كهريف فرع من مجمع سونلغاز محافظة على شعارها بتجسيد التسمية الجديدة شركة أشغال الكهربة.

3. نشاطات المؤسسة

[7] دفتر الاستقبال، مرجع سابق، ص1

1- المنتجات

تعتبر كهريف حاليا من اهم المؤسسات الوطنية في الاشغال الكهربائية منخلال الإنجازات التي تقارب 100.000 كلم من الخطوط الكهربائية المختلفة التوتر ومشاركتها في تحقيق أكثر من 75 بالمئة من نسبة الكهربة في الجزائر.

قام تكهريف بتنويع نشاطاتها التي تتمثل حاليا فيما يلي:

- شبكات توزيع الطاقة الكهربائية ذات التوتر المتوسط والمنخفض.
- نقل الخطوط الكهربائية ذات التوتر العالي.
- شبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية (الألياف البصرية)
- شبكات توزيع الغاز.
- الإنارة العمومية.
- الكهرباء الصناعية.
- محولات كهربائية.

إن كهريف رائدة في ميدان إنجاز شبكات توزيع الطاقة الكهربائية بصفة عالية إذ قدرت طاقتها الإنتاجية سنويا ب:

- 4000 كم خطوط كهربائية ذات التوتر المتوسط والمنخفض .
- 1000 محول .
- 40000 توصيل .

بعد تحكمها الجيد في تقنيات إنجاز شبكات الخطوط الكهربائية سواء الهوائية أو المتدة تحت الأرض سخرت كهريف الوسائل المادية والبشرية لإدخال التقنية الأشغال الكهربائية تحت التوتر العادي وتعزيز الطاقة الكهربائية بإعادة الشبكات القديمة.

2- الوسائل:

لتحقق خططها التنموية والتطور في مختلف مناطق الوطن سخرت كهريف مجموعة من الوسائل والمعدات المضبوطة التي تتضمن تدخلاتها على مستوى القطر الجزائري والذي تقدما تمتلكه كهريف بمساحة:

61.6 هكتار منها 71500 متر مربع مغطاة وخمسة مخازن جهوية وورشات لصناعة لوازم الخطوط الكهربائية المكملة معدات.

تتجسد قوة المؤسسة بعتادها المتكون من 1200 آليا توسيارا توخيرة 3000 عامل (منهم 1000 إطار وأعوان تحكم) يمتازون بقدر اما المهنية العالية فيميدانا الدراسة والانجاز، وهذا بفضل دروسودوراتا التكوينا التيتضمنها المؤسسة لمختلف الكفاءات حسبا الاحتجاجاتا التيتفرزها التطوراتا التقنية والتكنولوجية.

المطلب الثالث :الهيكلا التنظيميا العام لمؤسسة كهريف

1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

اختارت كهريف استراتيجيا تقسيم علىأساسا المناطق وقامت بهيكلة خمسة مديريات جهوية تقومبتتبعالدراساتوالانجازاتلمختلفالعملياتوالمشاريعفيكلاانحاءالبلاد.

- مديرية الوسط - الجزائر؛
- مديرية الغرب – وهران؛
- مديرية الشرق - قسنطينة؛
- مديرية الوسط الشرقي – سطيف؛
- مديرية الجنوب الشرقي – توقرت.

وخمسة مديريات وظيفية متمركزة في المديرية العامة بالمدية وهي كالتالي:

- مديرية التقنية التجارية؛
- مديرية المشتريات والمخزونات؛
- مديرية التجهيز والصيانة؛
- مديرية المحاسبة والمالية؛
- مديرية الموارد البشرية.

والشكل الموالي يوضح هيكلها التنظيمي العام كالتالي:

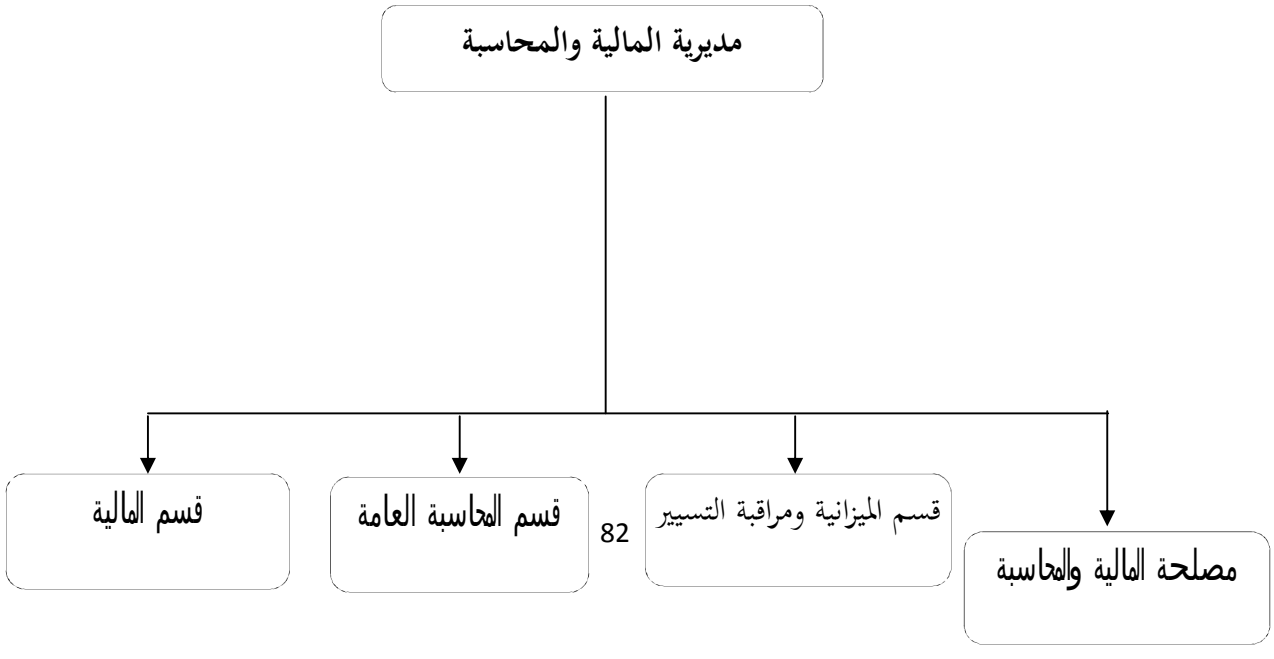
الشكل رقم (2–3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كهريف

ومن خلال ما تم فهمه من مخطط التنظيمي لمؤسسة كهريف يمكن تلخيصه في المخطط التالي:



المصدر: وثائق مؤسسة كهريف المدية

الشكل رقم (3-3): الهيكلالتنظيميلمديريةالماليةوالمحاسبةلمؤسسة كهريف



المصدر: وثائق مقدمة من مديرية المالية والمحاسبة

المبحث الثاني: أهم أوجه المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة كهريف

مؤسسة كهريف كغيرها من المؤسسات الاقتصادية تنشط في بيئة تؤثر وتتاثر بها، لذلك تقوم بكثير من العمليات ذات الطابع الاجتماعي سواء بجاه عماله او البيئة التي ينشط فيها او بجاه المجتمع او **العملاء.**

المطلب الأول: مسؤولية المؤسسة تجاه العاملين

تقوم مؤسسة كهريف بالعديد من المسؤوليات ذات الطابع الاجتماعي تجاه موظفيها، وهذا لتحفيزهم من اجل بذل طاقاتهم وايضا اعتراف لهم بالمجهودات التي يبذلونها **باستمرار، ومن أهم الأنشطة ما يلي:**

- ✓ رحلات العطل؛

- ✓ رحلات العمرة؛
- ✓ منح التقاعد؛
- ✓ منح الباكالوريا؛
- ✓ الإعانات: المعوقين/اليتامى (من ذوي الموظفين)؛
- ✓ منح دراسية؛
- ✓ منحة التقاعد التكميلي؛
- ✓ توفير لوازم الامن الصناعي؛
- ✓ دورات التكوين والتمهين؛
- ✓ المنح الرياضة؛
- ✓ منح الأطفال؛
- ✓ المنح الصحية؛
- ✓ مساعدات اجتماعية.

بالإضافة الى قروض اجتماعية بدون فوائد (قروض السكن، الزواج والقروض الاجتماعية).

فيما يخصمنح الوفاة والنقل:

- منح الوفاة لا تدرج ضمن ميزانية الخدمات الاجتماعية للشركة، حيث تحسب من الاجر في وقت الوفاة حسب طبيعة الوفاة (36 شهرا وفاة في حادث عمل، 18 شهرا وفاة خارج وقت العمل.
- منح النقل محتوات في الكتلة الاجرية (لكنها تطرح عند حساب نسبة دورات التكوين من الكتلة الاجرية).

وفيما يلي عرض لهذه التكاليف بالأرقام:

1. تكاليف الامن الصناعي:

كهريف هي واحدة من أكبر الشركات فيما يتعلق بإنجاز الشبكات الكهربائية، وهدفا الأساسي هو دراسة وبناء مرافق الطاقةمن طرف الإدارة العامة، كما اتضمن سلامة ورفاهية العمال من خلال تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة وفق سلسلةمواصفات تقييم الصحة والسلامة2007 :OSHAS 18001.

وأهدافها ومبادئها هي لجعل المواقع آمنة وصحية لكل من موظفيها والمتعاقدين معها أثناء تنفيذ المشروع.

و يستند جنا في الصحة والسلامةعلى:

- وضع اعتبار للصحة والسلامة اثناء إنجاز مشاريع الطاقة(خطوطHV ، MV / LV)؛
- الوقاية من خلال تحديد المخاطر والسيطرة عليها؛
- تعزيز التدريب والحث على ضرورة صحة والسلامة في أماكن العمل؛
- تحليل الأحداث والحوادث ومعالجتها؛
- خلق جو هادئ يساعد على التواصل؛
- قيام الجميع بدور فعال في الوقاية من المخاطر في العمل؛
- احترام الشروط القانونية والتنظيمية المعمول بها؛
- التحسين المستمر للحفاظ على مستوى عال من الصحة والسلامة.

فيما يلي جدولتفصيل تكاليف الامن الصناعي:

جدول رقم (**1–3**): تكاليف الامن والسلامة

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015

احذية العمل	7850061		7905000		8081190
احزمة الأمان (التسلق)	15925200		20680932		22348121
أدوات التسلق	15591567		16318467		17004637
خوذ الحماية		6384612		65957189	
ملابس العمل		18654863		19661452	
القفازات		12007659		12508470	
امع	3936829	35949015	39705687	38765640	47433949

المصدر: من اعداد الطلبة حسب المعلومات المقدمة من مديرية المالية

2. **تكاليف اجتماعية أخرى:** وهي مجموعة النشاطات الاجتماعية السنوية المتعلقة بالرحلات، المنح الدراسية، منح التقاعد....

الجدول رقم (2–3): اجمالي النفقات الانشطة الاجتماعية للمؤسسة على العمال

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015
العطل الصيفية	5833332	4275081	860266	946922	1266826
العمرة	9537000	10505000	380000	720000	600000
منح التقاعد	1042824	1530000	2385000	2935000	4515000
منح الباكالوريا	577434	700000	320000	330000	575000
الإعانات: المعوقين/اليتامى	257900	256050	322000	324000	326000
منح دراسية	1883700	1842700	2454000	2817000	2046000
منحة التقاعد التكميلي	2878345	3513681	3970609	3463898	7193763
الرياضة	36500	70000	50593	80000	242819

منح الختان	16000	23000	16000	20000	1000
منح الأطفال	42300	16000	//////////	//////////	//////////
المنح الصحية	851178	430609	727989	654158	588765
مساعدات اجتماعية	404000	300000	304000	600000	400000
اجمالي النفقات الاجتماعية	23360513	23462121	11790457	12890978	17755173

المصدر: من اعداد الطلبة حسب المعلومات المقدمة من مديرية التقنية التجارية.

بالإضافة الى تقديم قروض اجتماعية بدون فائدة وتفاصيل هذه القروض فيما يلي:

جدول رقم (3-3): القروض الاجتماعية المقدمة للعمال

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015
قرض اجتماعي	7390000	6330000	1740000	8915000	7179000
قرض السكن	//////////	//////////	4240000	15000000	11910000
قرض الزواج	//////////	//////////	//////////	1450000	550000
المجموع	7390000	6330000	5980000	25365000	19639000

المصدر: من اعداد الطلبة حسب المعلومات المقدمة من مديرية التقنية التجارية

المطلب الثاني: المسؤولية تجاه العملاء، المجتمع والبيئة

- ✓ **المسؤولية تجاه العملاء:**

بما أن المؤسسة حاصلة على شهادة الجودة ISO9001:2008 وهي مواصفة دولية يؤكد الحصول عليها بالنسبة لكيان معين أن عملياته تفي باحتياجات العملاء لأا تضمن التزام الكيان بأفضل المعايير الدولية للجودة.

وقد ثبت أن نظام الجودة الإدارية9001 جيد التصميم والتنفيذ يقدم لكيانات الأعمال الفوائد الآتي بيانها :

- دعم إرضاء العملاء؛
- تحقيق التجانس وتحسين العمليات الداخلية؛
- تقليل المخاطر التي تنطوي على خذلان توقعات العملاء؛
- الوعي بالجودة من جانب العاملين؛
- وصف وتوثيق التزام كيان الأعمال بالجودة؛
- الوصول إلى أسواق جديدة؛
- تقليل التكاليف.

وفيما يلي التكاليف المتعلقة بـ ISO 9001 المتعلقة بتكاليف الشهادة والدورات والحملات التحسيسية

جدول رقم (4–3): التكاليف المتعلقة بنظام ISO 9001

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015
تكاليف الـ ISO	1757500	2577500	2405000	2573350	2773500

المصدر: من اعداد الطلبة حسب المعلومات المقدمة مديرية المحاسبة والمالية

✓ **المسؤولية تجاه المجتمع والبيئة:**

فيم يتعلق بمسؤولية المؤسسة الاجتماعية تجاه المجتمع فإنها معدومة، وهذا لان الشركة الامsonelgaz هي التي تشارك في الحملات التحسيسية، وتقدم مساعدات للجمعيات الخيرية والكشافة الإسلامية، و الفرق الرياضية....الخ ، اما فيما يخص تكاليف البيئيةفهي معدومة أيضا والسبب قديكون عدم تأثير نشاطها على البيئة، حيث يتم تحديد الحاجة من لوازم التركيب والاسلاك بشكل دقيق، وفي حالة تبقي بعض الاسلاك يتم تجميعها وإعادة بيعها، ولكن عند إعادة النظر نجد ان المؤسسة تؤثر على البيئة والطبيعةبشكل كبير، حيث انها تمتلك عدد كبير من الاليات والسيارات والشاحنات (1200 الية) وعدد كبير من هذه الاليات مهتلك

وبعث ادخنة،كما ان مخلفاتها من عجلات ونفايات اخرى يتم وضعها في اماكن غير مناسبة، بالإضافة الى ذلك فان الكثير من خطوط الكهرباء تمس بالأراضي الزراعية والسدود ولا تتحمل المؤسسة أي تكاليف إضافية لتجنب المساس بهذه الأراضي.

المبحث الثالث: علاقة المسؤولية الاجتماعية بالأداء المالي للمؤسسة

لا بد أن ما يتم إنفاقه في إطار المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسة له أثر على أداءها المالي فهو فيالأخير تكلفة تكبدتها الشركة من أجلتفادي الضرر او إصلاحه او ضمان جودة العمل والعمال وكسب ثقة العملاء، وبما أن هناك من ينظر إلى هذه التكلفةعلى أنها عبء على المؤسسة لا عوائد منها، سنحاول دراسة هذا الأثر بقياس العلاقة بين مجموع التكاليف الاجتماعية التيتنفقها المؤسسة وبينمجموعة من المؤشرات المالية مثل رقم الأعمال والقيمة المضافة لتحديد نوعالاثر الذي تحدثه هذه التكلفة على هذه المؤشرات.

المطلب الأول: مؤشرات قياس الأداءبالنسبة للعمال:

هناك عدة مؤشرات لقياس مدى احترام مؤسسة كهريفلمسؤولياته تجاه عماله وهذا لمعرفة درجة مساهمة الشركة في توفير جو عمل ملائم ومستقر وأيضا جذب أكبر عدد من العمال ذوي الكفاءةالمهنية العالية وهذه المؤشرات هي كما يلي:

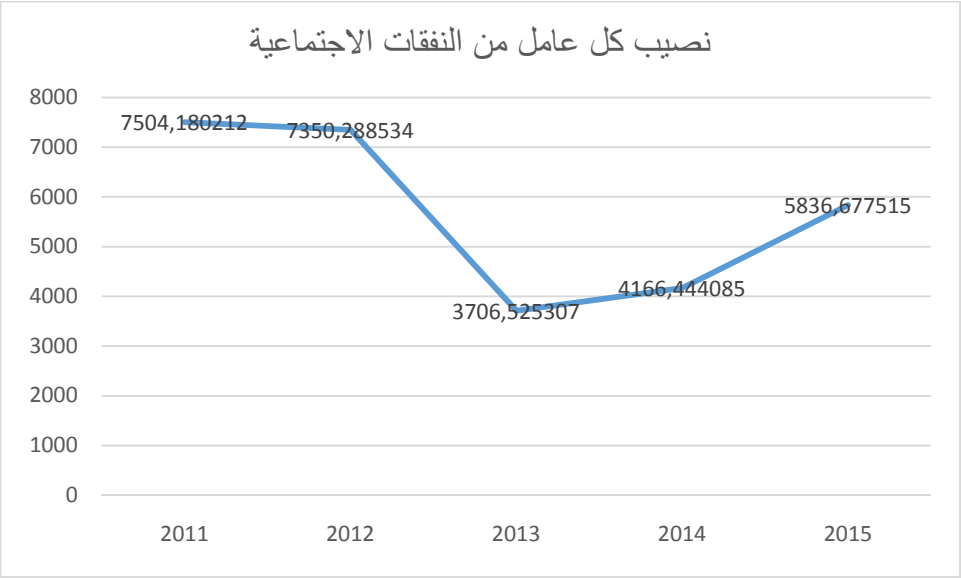
- **تطور نصيب كل عامل من النفقات الاجتماعية:**

جدول رقم (5-3): تطور نصيب كل عامل من النفقات الاجتماعية

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015
اجمالي نفقات الأنشطة الاجتماعية	323360513	23462121	11790457	12890978	1775517
عدد العمال	3113	3192	3181	3094	3042
نصيب كل عامل	7504,18	7350,28	3706,52	4166,44	5836,68

المصدر: من اعداد الطلبة حسب المعلومات المقدمة من مديرية التقنية التجارية

ويمكن تمثيل معطيات الجدول:الشكلرقم (4-3):نصيب كل عامل من نفقات الأنشطة الاجتماعية



من خلال الشكل السابق نلاحظ أن نصيب كل عامل من إجمالي النفقات الانشطة الاجتماعية كان يتناقص حتى 2013 ثم عاودت الارتفاع حتى وصلت لـ: 5836 للعامل في 2015 وهذا رغم عدم وجود تغير كبير في عدد العمال، والسبب وراء التناقص يعود الى ارتفاع متوسط اعمار العمال وذويهم،حيث لم يعودوا بحاجة لأنواع معينة من النفقات او لم يعد باستطاعتهم الاستفادة منها (منح العطل، منح الاطفال، منح البكالوريا...).

أما فيما يخص الارتفاع من 2014 الى 2015 فيعود السبب الى زيادة سرعة دوران العمال حيث ارتفع عدد المتقاعدين وارتفع بالمقابل عدد المنتسبين الجدد.

- **مساهمة الشركة في استقرار العمل في محيطها:**

مساهمة المؤسسة= **عدد العمال تاركي الخدمة /** اجمالي العمال

✓ **حركة العمال في المؤسسة**

جدول رقم (6–3): حركة العمال في المؤسسة

السنوات	عدد العمال			تاركي العمل					معدل دوران العمال
	البداية	النهاية	المتوسط	التقاعد	الاستقالة	الوفاة	اية العقد	التحويل	امو ع	
2011	3002	3223	3113	47	5	6	2	1	61	1,96
2012	3223	3160	3192	73	1	6	3	4	87	2,73
2013	3160	3201	3181	83	2	5	3	8	101	3,18
2014	3201	2986	3094	128	4	0	1	1	134	4,33
2015	2986	3097	3042	119	2	0	1	1	123	4,04

المصدر: ن اعداد الطلبة **حسب المعلومات المقدمة من مديرية الموارد البشرية**

من الجدول نلاحظ أن **معدل دوران العمال** في **ال**مؤسسةفي ارتفاع لكنه انخفض في السنة الأخيرة، والنسبة محصورة**بين** 1.96 **و**4.33 وهي نسبة معقولة تعبر عن نوع من الاستقرار لكنها في ارتفاع، **ويعود سبب الارتفاع** المستمر في معدل دوران العمال الى الارتفاع المستمر في عدد **المتقاعدين من** 2012 الى 2014.

✓ **نسبة الاستقالات الى اجمالي تاركي الخدمة**

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015

عدد الاستقالات	5	1	2	4	2	الجدول
اجمالي تاركي الخدمة	61	87	101	134	123	رقم (7-3):
النسبة	8,197	1,149	1,98	2,985	1,626	

نسبة الاستقالات الى اجمالي العمال تاركي الخدمة

المصدر: من اعداد الطلبة **حسب المعلومات المقدمة من مديرية الموارد البشرية**

ما يمكن ملاحظته من الجدول أن نسبة استقالات العمال من اجمالي تاركي العمل هي نسبة ضئيلة **ماعدا السنة** الأولى التي بلغت نسبتها 8%، **أما** السنوات الاخرى فكانت النسبة تتراوح بين 1% الى 3% من اجمالي تاركي الخدمة، ويدل **هذا على رضا العمال** لأنه كل ما كانت النسبة أكبر دلت على عدم رضا العمال.

- **مساهمة المؤسسة في توفير الامن للعاملين**

جدول رقم (8-3): عدد حوادث العمل

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015
حوادث العمل بدون توقف	3	5	4	2	3
حوادث العمل بتوقف	70	60	68	64	59
عدد الساعات الفعلية	5754865	5751431	5845874	6002693	5990163
الأيام الضائعة	20200	20188	7775	19029	7188
معدل التكرار	12,16362	10,432186	11,632136	10,66188	9,849481
معدل الخطر	3,51	3,51	1,33	3,17	1,2
الحوادث/100 عامل	2,36	2,02	2,29	1,96	1,83
عدد الحوادث/ الساعات الفعلية	0.0000126	0.0000113	0.0000123	0.0000109	0.0000103

المصدر: من اعداد الطلبة من خلال المعلومات المقدمة من مكتب الامن الصناعي

معدل التكرار= عدد الحوادث يتوقف $(10)^6$ / عدد الساعات الفعلية

معدل الخطورة= عدد الأيام الضائعة $(10)^3$/ عدد الساعات الفعلية

مايمكنملاحظتهمنالجدولأنمعدلتكرارالحوادثفي انخفاض، رغم ارتفاعه في 2013 ووصوله الى نسبة 11.63 الا انه عاود الانخفاض ليصل الى 9.84 في 2015، اما معد الخطورة فهو مرتفع كثيراومتذبذب، ويرجع سبب ارتفاعه الى خطورة نشاط المؤسسة، حيث يكون على العاملين التعامل مع الكهرباء والآلات خطرة وتسلق أعمدة الشاهقة واعمال خطرة أخرى.

- **مساهمة المؤسسة في الجوانب الفنية للعاملين**

✓ **نفقات التدريب والتكوين**: تنفق مؤسسة كهريف مبالغ كبيرة لتكوين العاملين وتدريبهم قصد تحسين مستواهم وكفاءتهم وهذا لتقديم منتجات وخدمات ذات جودة احسن، ولمعرفة هل هذه المبالغ كافية حقا يتم نسبتها الى الكتلة الاجرية.

جدولرقم (9-3): نفقات التكوين والتمهين مقارنة مع الكتلة الاجرية

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015
التكلفة	29652991,5	28332512,2	34576208,96	35012716,9	562131882,6
الكتلة الاجرية	2834652000	3231525000	2986319000	3173000133	3138132000
مصاريف النقل	1359378794	964924023	386604040,6	349393930	2750454879
الكتلة الاجرية بدون م.ن	1475273206	2266600977	2599714959	2823606203	387677121,3
النسبة %	2,01	1,25	1,33	1,24	1,45

المصدر: من اعداد الطلبة حسب المعلومات المقدمة من مديرية الموارد البشرية

ما يلاحظ من الجدول أن ما تم إنفاقه خلال فترة الدراسة كان بين 1.45% الى 2% في كل السنوات، أي انه كان ضمن حدود النسبةالمحددة في قانون العمل الجزائري والمقدرة ب 1%.

المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة عن طريق النسب

✓ **المردودية الاقتصادية:**

جدول رقم (10–3): المردودية الاقتصادية

البيان	2011	2012	2013	2014	2015
القيمة المضافة	2707306321	2550967705	2884718094	2734513524	2863115444
إعانات الاستغلال	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

ضرائو الرسوم	109112342	28992853	38634543	35624546	32645646
مصاريف المستخدمين	1996895744	2094054823	2054404436	2095526456	2085623423
الفائض الإجمالي	601298234	427920028	791679114	635424613	744846374
مجموع الأصول	9814606810	10641641801	12238178327	12850087243	13299840297
معدل المردودية الاقتصادية	%6.126	%4.021	%6.468	%4.944	%5.600

المصدر: من اعداد الطلبة حسب البيانات المقدمة في الميزانية العامة وجدول حسابات النتائج

تعبر نسبة المردودية الاقتصاديةعن مدى ربحية المؤسسة بالنسبة لمجموع الأصول، لذلك يمكناعتبار هذا المؤشر كدليل على كفاءة الإدارة في استخدام أصولها من أجل توليد الأرباح، وحسب الجدول فإنالمؤسسة قد سجلت أعلى نسبة سنة 2013 وقدرت ب 6,468%. وأدنى نسبة كانت سنة 2012 وقدبلغت

4.025%، الا انه عموماكانت هذه النسبةفيتصاعدمعناهأنالمؤسسةتلجأإلىالدينكمصدرللتمويلرغمتوفرالبدائلو هذابسببالتأثير الايجابيللديونعلىمردوديةالأموالالخاصة(المردوديةالمالية)لأنالمردوديةالاقتصاديةتغطيأعباءالاقتراض.

✓ **المردودية المالية:**

جدول رقم (11–3): المردودية المالية

البيان	2011	2012	2013	2014	2015
النتيجة الصافية	188605137.25	117095963.92	379991592.19	313226809.1	529297751.6
الأموال الخاصة	31917423 75.1	308838339.08	3688829931.6	3819373358.4	4212812413.2
المردودية المالية	**5.909**	**3.538**	**10.301**	**8.201**	**12.564**

المصدر: من اعداد الطلبة حسب البيانات المقدمة في الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج.

أننسبةالمردوديةالماليةجيدةوترتفعمنسنةلأخرىمعناهأنكلمازادالدخلالمتوقعمنالأموالاليزيد الاقتراض.

✓ **نسب الهيكلة المالية:**

جدول رقم (12–3): نسب الهيكلة المالية

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
أموال خاصة/مجموع الديون	%48.192	%45.123	%43.147	43.015%	42.521%
أموال دائمة/أصول ثابتة	3.397	3.389	3.919	4.025	3.832
أموال خاصة/أصول ثابتة	2.367	2.164	2.684	2.741	2.789
أموال خاصة/أموال دائمة	0.696	0.638	0.684	0.711	0.689

المصدر: من اعداد الطلبة حسب البيانات الموجودة في الميزانية المالية

- النسبة الأولى تقيس استقلالية المؤسسة و هي الأخيرة ترتبط بمديونيتها، نلاحظ انا النسبة خلال الفترة المدروسة رغم انها مرتفعة و اقل من 100 % إلا أنها تنخفض من سنة لسنة معناها أن المؤسسة تريد أن تكون لديها استقلالية مالية و تريد التخلي عن الديون و استرجاع استقلاليتها اتجاه الغير.
- تقيس النسبة الثانية التمويل الدائم فهي تعبر عن رأس المال العامل فيشكل نسبة، و نلاحظ من خلال الجدول ان هذه النسبة ترتفع سنويا و هذا معناها أن المؤسسة لديها رأس مال عامل موجب تستطيع به تغطية احتياجاتها الاستغلال حتى لا تثقل تمويلا ثمرا يمايدلان هناك هامش أمان لهذه المؤسسة.
- تقيس النسبة الثالثة التمويل الذاتي للمؤسسة، من خلال الجدول لاحظنا ان هذه النسبة تشهد ارتفاعا سنويا ملحوظا، مما يدل على أن المؤسسة تمول أصولها الثابتة بأموالها الخاصة و هنا كفائض تستطيع أن تغطي بها حتيا جاتها أخرى.
- تقيس النسبة

الرابعة طاقة الاستدانة للمؤسسة، و منبين المهتمين بهذه النسبة البنك فإذا كان للمؤسسة طاقة استدانة معناها انه يقوم بإقراضها، و إذا المتوفر فلا يخاطر بإقراضها و هنا و من خلال الجدول و في الفترة المدروسة لاحظنا أن النسبة تتجاوز 0.5 معناها أن البنك يمكنه أن يتقاسم الخطر مع المؤسسة و يقرضها أمواله.

المطلب الثالث: دراسة تطور بعض المؤشرات المالية

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015

مجموع التكليف الاجتماعية	101527834	93551148,9	94457353	114171177	122614338,9
معدل التغير ت إ	//////////////	-0,0785	0,0096	0,208	0,0739
رقم الاعمال	7881669409	8041178965	8659258020	8963371162	9646380044
معدل التغير ر أ	-18,114	2,023	7,686	0,03512	0,0762
النتيجة الصافية	188605137	117095964	379991592	313226809	529297751,6
معدل التغير ن ص	-3,166	-0,379	2,245	-0,175	0,690
القيمة المضافة	2707306321	2550967706	2884718095	2734513524	2863115444,56
معدل التغير ق م	-19,359	-5,774	13,083	-0,052	0,047

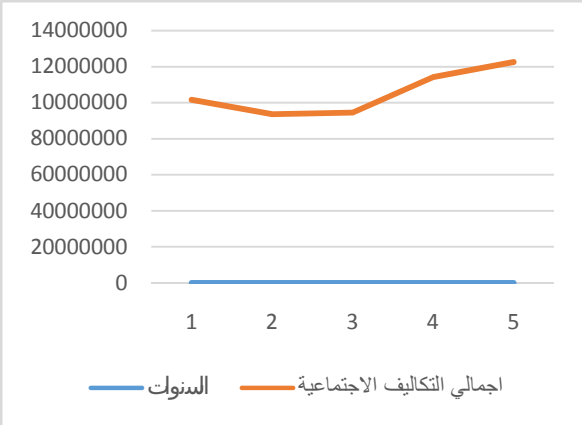
جدول رقم (13–3): تطور بعض المؤشرات المالية في مؤسسة كهريف

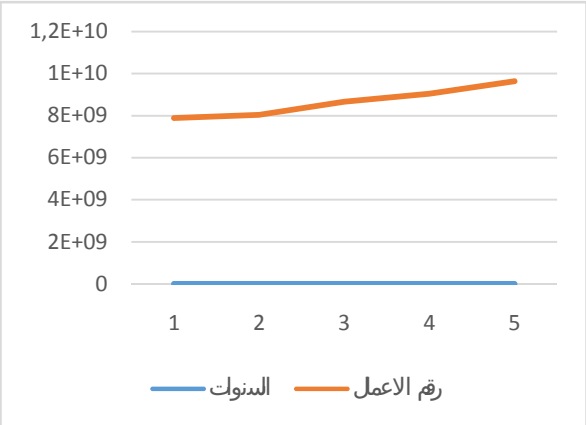
المصدر: من اعداد الطلبة حسب المعلومات المقدمة في الميزانية وجدول حسابات النتائج

منالجدولنلاحظارتفاعامستمرلرقمالأعمالطيلة الفترة المدروسة، أمابالنسبةللنتيجةالصافية فنلاحظارتفاعهاهيالأخربعداسنتي 2012 و2014التي شهدت انخفاضا، ولكن خلال فترة الدراسة عامتا كان هناك ارتفاع في النتيجة ولم تكن هناك الي نتيجة سلبية.

بالنسبةللقيمةالمضافةفقدسجلتهيالأخرىنتائجإيجابيةخلال طيلةالسنواتالخمس المدروسة.

الشكل رقم (5–3): تطور رقم الاعمال والتكاليف الاجتماعية





يوضع الشكل السابق تطور كل من رقم الاعمال والتكاليف الاجتماعية، ومن الشكل نلاحظ أنه كلما زادت التكاليف الاجتماعية زاد رقم الاعمال، وهذا ما يدل على الدور الإيجابي الذي تحدثه المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.

ويمكن القول ان الأداء المالي للمؤسسة كان في تحسن خلال فترة الدراسة وهذا ما أظهرته المؤشرات المالية السابقة **وهذا ما يدل على الدور** الإيجابي **للمسؤولية الاجتماعية** في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

ولكن تبق تكاليف المسؤولية الاجتماعية بصفة عامة، والطوعية منها بصفة خاصة ضعيفة في المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة الفصل:

تؤثر نشاط مؤسسة كهريف على كل من العمال البيئة والمجتمع، وأبرز تقييم الأداء الاجتماعي ان المؤسسة تهتم بالعمال بدرجة اكبر وهذا راجع الى خطورة النشاط الذي تقوم به.

حيث توفر المؤسسة عدة عمليات وخدمات اجتماعية الزامية، وتتعلق بتحسين وتوفير لوازم الامن **والسلامة اللذين** يعتبران من اهم ما **تركز عليه المؤسسة، وطوعية** تتمثل في توفير **الرفاهية المادية للعمالوايضا القيام بعديد** الأنشطة الاجتماعية من عطل، منح، مكافأة، مساعدات وقروض اجتماعية.

اما بالنسبة للبيئة والمجتمع فان المؤسسة تهتم بنسبة ضعيفة شبه معدومة.

فيما يتعلق بالعملاء ورغم عدم احتكاكها بشكل مباشر، فقد تحصلت المؤسسة على شهادة الايزو 9001 وهي مواصفة دولية يؤكد الحصول عليها ان المؤسسة تفي باحتياجات العملاء، وتدل أيضا على الاعتراف بقدرتها على تطبيق **الإجراءات الموضوعة لضمان مصداقية وأمان** الخدمات المقدمة **و كذا** التحكم في مسارات العمل.

ورغم عدم وجود أساليب محاسبية تسمح بحساب العوائد النقدية بشكل ملموس الا ان التطور الإيجابي الذي شهده كل **من رقم الاعمال، القيمة المضافة** والنتيجة الصافية طوال فترة الدراسة يدل على وجود عوائد جراء تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

بات واضحا أننجاح المؤسسةلميعد يعتمد فقط على معرفة أكفأ السبل لتحويل المدخلات إلى سلع وخدمات، بل كذلكعلى معالجة القضايا الاجتماعيةورغم أنه لم يكن للمسؤولية الاجتماعية أثر بارز لدى المؤسسات في القدم، ولكن نظرا لتطورات العصروتقدمه أصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية واضح يتجلى في جميع مجالات وسياسات المؤسسة.

وباعتبار ان لهذه المؤسسات الاقتصادية حقوقا وعليها التزامات بجاه المجتمع، لا بد لها من حل مشاكل ت ه ضمن إمكا نا ا و قدر ا ا، وكذلك الأمر بالنسبة للعاملين بتحقيق الرفاهية الاجتماعية والاستقرار النفسي لهم ماسيجعلهمأكثر إنتاجية،من خلال تنمي ة قدر ام الفنية والإنتاجية وتوفير الامن والسلامة لهملرفع كفا ءم، وكذا توفير الرعاية الصحية والاجتماعية والثقافية، فهذا قد يساهم في خلق الثقة والانتماء لديهم تجاه المؤسسة.

وامنالضروري علىكلالمؤسسات أنتعتمد تقيم الأداء الماليوالاجتماعيمهماكانحجمهاوطبيعةنشاطها، ويعتبر تبني المسؤولية الاجتماعية نقطة إيجابية تحسن من الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

ومن خلال دراستنا تبين ان نشاطمؤسسة كهريف لهتأثير سلبي كبير على العاملين خاصة، والبيئة والمجتمعة بدرجة اقل، لهذا تقوم المؤسسة ببعض و اجب ا ا لحماية عمالها حي ث تنفق مبا لغ لا ب أس ا لتوفير الامن والسلامة وتحسين ظروف العمل، أما ما ي تع لق ب امتمع فالشركة الام تنفق بمالها الخاص واسمها الخاص، وأما فيمايخص البيئة فالمؤسسة تنفق مبالغ قليلة جدا.

وقد تبين من خلال الدراسة التطبيقية وعن طريق حصر اهم التكاليف الاجتماعية المنفقة من طرف الفرع ودراسة تطورها خلال السنوات الخمس الأخير ة ومقارنتها بالتطور الحاصل في رقم الاعمال، القيمة المضافة والنتيجة الصافية فقد كان واضحا أثرها الإيجابي على هذه المؤشرات حيث لوحظ ارتفاع ملموس وواضح ما دل ما يتم انفاقه من مبالغ في مجال المسؤولية الاجتماعية وما تتكبده المؤسسة في الوقت الحاضر سيكون له الأثر الإيجابي مستقبلا على الأداء الماليللمؤسسة و حتى على أدائها الكلي.

وفي الأخير يمكن القول ان ما تنفقه المؤسسة في إطار المسؤولية الاجتماعية غير كافيولازم لسير النشاط ومعظم هذه النفقات كانت اجبار ية تم فرضها من طرف الدولة.

اختبار الفرضيات:

- ✓ يمكن قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية باستعمال مجموعة من المؤشرات وهي: مؤشر الأداء الاجتماعي للعمال، البيئة، امع وتطوير الإنتاج؛
- ✓ حتى يومنا هذا لم يتم تحديد أي طريقة مناسبة أو أسلوب محاسبييعالج الخسائر والارباح الناجمة عن تبني المسئولية الاجتماعية؛
- ✓ يساعد تبني الأنشطة الاجتماعية المؤسسة في تحقيق الأرباح، لكن هذا عند مستويات محدد لأنه إذا زادت التكاليف الاجتماعية فوق الحد الذي تتحمله المؤسسة قد يكلف المؤسسة خسارة وبالتالي لضع فل قدرا المالية؛
- ✓ من خلال الدراسة توصلنا الى ضعف التزام المؤسسة محل الدراسة في تبني المسؤولية الاجتماعية لكل من العمال، البي ئة، امتمع، والعملاء، حيث ان كل ما تقوم به المؤسسة من أنشطة اجتماعية غالبا ما يكون اجباريا.

نتائج الدراسة:

- ✓عدم وجود تعريف موحد متفق عليه للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛
- ✓ تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في معظم دول العالم؛
- ✓ ضعف ثقافة المسؤولية الاجتماعية عند المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- ✓ ضعف الاهتمام بالبيئة فيالمؤسسات الجزائرية؛
- ✓ نقص الأنشطة الاجتماعية الطوعية؛
- ✓ لتبني المسؤولية الاجتماعية أثر إيجابي على الأداء المالي للمؤسسة.

التوصيات:

- ضرورة قيام المؤسسات بزيادة التوجه نحو أنشطة المسؤولية الاجتماعية وخاصة فيما يتعلق بالبعد البيئي؛

- ضرورة تطوير التشريعات القانونية المتعلقة بالإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية بما يلبي احتياجات المستفيدين؛
- تعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى افراد المؤسسة و المجتمع؛
- يجب على المؤسسات الموازنة بين الضرر الناتج عن النشاط والانفاق الخاص بإصلاحه؛
- على المؤسسة ممارسة المسؤولية الاجتماعية لأنذلك يساهم في تحسين صورتها الذي ينعكس إيجابا على سمعتها، وبالتالي على أرباحها وعلى ذلك تحسين أدائها المالي؛
- ضرورة تعاون جميع الشركات العاملة في نفس المجال بوضع استراتيجية واضحة تسهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة الذي يمارس فيها النشاط، معا التركيز على استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية لتسهيل عمل الموظف من جهة والتسهيل على العميل من جهة أخرى.

أفاق الدراسة:

- واقع تبني الشركات الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية؛
- دور المسؤولية الاجتماعية في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- أثر الإفصاح عن محاسبة المسؤولية الاجتماعية في الأداء المالي للشركات
- واقع تبن الشركات الجزائرية للمحاسبة البيئية.

قائمة المراجع

1) مراجع بالغة العربية

✓ **الكتب:**

1. أحمدالسيدمصطفى،المديروتحدياتالعولمة،دارالنهضةالعربية،مصر،2001.
2. أحمدماهر،الإدارة :المبادئوالمهارات،الإسكندرية،الدارالجامعية،2002.
3. جميلأحمدتوفيقوعليشريف،الإدارةالمالية،دارالنهضةالعربية،بيروت،1986.
4. جميلتوفيق،إدارةأعمال،دارالنهضةالعربية،لبنان،1982 .
5. سعيدأوكيل،وظائفونشاطاتالمؤسساتالصناعية،ديوانالمطبوعاتالجامعية،الجزائر، 1998.
6. عبدالرزاق بنحبيب،اقتصادوتسييرالمؤسسة،ديوانالمطبوعاتالجامعية،الجزائر،2002.
7. الفضلمؤيد،عبدالناصروالدوغجي،المشاكلالمحاسبيةالمعاصرة،دارالمسيرةللنشروالتوزيع،2002 ،عمان.
8. فؤادحسينمحمدالحمدي،الابعادالتسويقيةللمسؤوليةالاجتماعيةللمنظماتوانعكاساتهاعلىرضاالمستهلك، مذكرةمكملةلنيل شهادة دكتوراه، الجامعة المستنصرية،2003.
9. محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2007.
10. محمدمحموديوسف،البعدالاستراتيجيلتقييمالاداءالمتوازن،المنظمةالعربيةللتنميةالادارية،القاهرة،2009.
11. محمدأحمدالخضر،الأداءالاداريالمتميز،المجموعةالعربيةللنشر،القاهرة،2009.
12. منيرصالحهندي،الإدارةالمالية- مدخلتحليليمعاصر،ط2 ،المكتبالعربيالحديث،مصر،1991.
13. ناصردادىعدون،اقتصادمؤسسة،ط2 ،دارالمحمدية،الجزائر،2001.
14. ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الآفاق، الجزائر،1991.
15. ناظمحسنعبدالسيد،محاسبةالجودة– مدخلتحليلي،دارالثقافة،عمان، 2008.
16. وائلمحمدصبحيادريسوطاهرمحسنمنصورالغالبي،أساسياتالأداءوبطاقةالتقييمالمتوازن،دارواثل،عمان،2008.
17. وائلمحمدصبحيادريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2009.
18. الياسبنساسيويوسفقريشي،التسييرالمالي،داروائل،عمان،2002.

✓ **الرسائل:**

1. إيادمحمدعودة،قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية، مشروع بحث لغاية استكمال متطلبات تخرج لبرنامج ماجستير المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.
2. باباعبدالقادر، وهيبة مقدم،المسؤوليةالاجتماعيةميزةاستراتيجيةخالقةللقيمة،دراسةحالةشركةسوناطراك،جامعة 3مستغانم.
3. بومعزةحليمة، التحليلالماليكأداةلتقييمالأداءداخلالمؤسسةالعموميةالاقتصادية،مذكرةماجيستر،غيرمنشورة،فرعالتسيير جامعةالجزائر،2002.
4. الحميدي محمد المطيري، أثر دوران العاملين على الأداء المالي دراسة تطبيقية في قطاع المصارف الكويتية، رسالة ماجيستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.
5. خالد صبحي، مدى إدراك المصارف لأهمية المحاسبة والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الفلسطينية، مذكر تخرج لنيل الماجستير في المحاسبة والتمويل، 2011 م.
6. خبابةعبداللهوخبابةصهيب،المسؤوليةالمجتمعيةللمؤسساتالصغيرةوالمتوسطة،ملتقىالدوليالثالثمنظماتالاعمالوالمسؤولية الاجتماعية،جامعةبشار، 15.14 فيفري2012.
7. رابعة سالما لنسور، أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية،دراسة ميدانية في المصارف التجارية العامة في الأردن، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، 2010.
8. سميرصحراوي،"الحوادثالمهنيةوأثارهاعلىتنافسيةالمؤسسة"، سونلغاز وحدةبسكرة.
9. الطاهرخامرة،المسؤوليةالبيئيةوالاجتماعيةمدخللمساهمة المؤسسةالاقتصاديةفيتحقيقالتنميةالمستدامة " حالةسوناطراك" ، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة 2007.
10. عروةمحاذ،دورالأداءالمتوازنفيقياسوتقييمالأداءالمستدامبالمؤسساتالمتوسطةللصناعاتالغذائية،مذكرةلنيلشهادةماجستير،كلية العلومالاقتصاديةوعلومالتسيير،جامعةفرحاتعباسسطيف،2011 .
11. محمد عاطف محمد ياسين، واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية لأراء عينة من مديريالوظائف الرئيسية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية العلوم الإدارية والمالية، 2008.
12. محمدفلاقوقدوربنافلة،المسؤوليةالاجتماعيةلشركاتالاتصالاتالجزائريةجيزي، موبليس،نجمة،التحولمنالعملالخيريإلىالعطاء الذكي،كليةعلومالاقتصاديةوعلومالتسيير،جامعةالشلف.

13. محمد محمود احمد الخطيب، أثر الاداء المالي على عوائد أسهم الشركات الصناعية المساهمة في بورصة عمان، رسالة ماجيستر غير منشورة، كلية ادارة المال والاعمال، عمان، 2002

14. مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجيستر، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

15. **ميسون محمد** عبد القادر، التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض المتغيرات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية علم النفس، الجامعة الإسلامية غزة، 2009 .

✓ **جرائد رسمية ومقالات:**

1. **الاسرج حسين، المسؤولية الاجتماعية للشركات، جسر التنمية، منشورات المعهد العربي للتخطيط، العدد التسعون، 2010، الكويت.**
2. الأمير ابراهيم عثمان، الافصاح عن معلومات المسئولية الاجتماعية للوحدة الاقتصادية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، ع2 ،ج1 مجلد 36، سبتمبر 1999.
3. **د. يوسف محمد جربوع،** " مدى تطبيق القياس والإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد 15 ،العدد1 ، ص 248 ، 2007.
4. داد نعبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد، 04
5. صالح لسحيباني، المسئولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية : حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، **المؤتمر الدولي حول " القطاع الخاص في التنمية :تقييم واستشراف»** ، بيروت، الجمهورية اللبنانية **25 مارس 2009.**
6. الصيرفي محمد، عبد الفتاح حافظ .(1991) .**المسئولية الاجتماعية للصفوة الإدارية المصرية** : دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر . **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول.**
7. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، 2001.

✓ **المؤتمرات والملتقيات:**

1. احمد سامي عدلي إبراهيم القاضي، المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية، بحث مقدم للمشاركة في مسابقة بحثية حول موضوع المسؤولية الاجتماعية، مصر، 2010.

2. **الأمالمتحدة، مؤتمرالأمالمتحدةللتجارةوالتنمية**، كشفالبياناتالمتعلقةبتأثيرالشركاتعلىا**لمجتمع الاتجاهاتوالقضاياالراهنة،منشوراتالأمالمتحدة** 2004.

3. **سعدون مهدي الساقي**، عبد الناصر نور، محاسبة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، مؤتمر دولي **التحديات المعاصرة للإدارة العربية(القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة،**2006.

4. السعيدبريشونعيمةيحياوي،أهميةالتكاملبينأدواتمراقبةالتسييرفيتقييمأداءالمنظماتوزيادةفعاليتها،مداخلةمقدمةضمنفعا ياتالملتقىالدوليالثانيحولالأداءالمتميزللمنظماتوالحكومات،كليةالعلومالاقتصاديةوعلومالتسيير،جامعةقاصديمرباح،و **رقلة،أيام، 22،23** نوفمبر 2011.

5. صديقيخضرة، مداخلة بعنوان المسؤوليةالاجتماعيةفيظللحوكمةالشركات، في ملتقى بجامعة بشار بعنوان: **التأصيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية والعوائد المحققة من جراء تبنيها.**

6. عمروحامد،تقييمالأداءالمؤسسيفيالوحداتالحكومية،ورقةعملمقدمةفيالملتقىالدولي " **تقييمالأداءالمؤسسيفيالوحداتالحكومية"،شرمالشيخ،مصر،جانفي**2002.

7. محمدالصغيرقريشي،عملياتالمصادرالخارجيةكمدخللتحسينأداءالمؤسسةالاقتصادية،مداخلةمقدمةفيالملتقىالدوليالثا **نيحولالأداءالمتميزللمنظمات والحكومات،جامعةورقلة، الجزائر،يومي**22 **و**23نوفمبر 2011.

2) مرجع باللغة الأجنبية:

1. Abdellatif khemakhem,dynamique du contrôle de gestion, Dunod, 2ed, Paris, 1976.
2. Alain Marion, le diagnostic d'entreprise méthode et processus, Ed Economica, Paris, France, 1999, p175.

3. Arnaud Thauvron, Evaluation des entreprises (technique de gestion), edeconomica, paris, 2005.
4. Bernard Martory, contrôle de gestion sociale, librairie Vuibert, Paris, 1999.
5. Burlaud, J .Y Eglem, P Mykita, dictionnaire de gestion, Editions Foucher, Paris, 1995, P271.
6. EricStephany, Gestion financière. edEconomica, Paris, 1999, P.63.
7. George R Terry, Stéphan G Franclin, les principes du management, Ed economica, 8ed, paris, 1985.
8. Georges Deppallens .Jean-Pierre Jobard, gestion financière de l'entreprise. Editions Sirey, 10 ed, Paris, 1990.
9. George R Terry, Stéphan G Franclin, les principes du management, Ed economica, 8ed, paris, 1985.
10. Josette Peyrard, Analyse financière. librairie Vuibert, 8e ed, Paris.
11. Léon Assaraf et autres, La gestion financière, Edition d'organisation, 1998.
12. Marcel Laflame,Le management : approche systémique.gaetan Morin éditeur, 3 ed CANADA, 1981.
13. Michel Garvais, contrôle de gestion, Economica, 2e édition,2006.
14. Robert le Duff et al,Robert le DUFF et al, Encyclopédie de la gestion et du management. Editions Dalloz, Paris, 1999.
15. Robert le DUFF et autres, Encyclopédie de la gestion et du management. Editions Dalloz, Paris, 1999.

3) المواقع الالكترونية:

- www.sonalgaz.com