

AR	تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملتزمة اجتماعيا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الاجتماعية
FR	<i>L'évaluation de la performance globale de l'entreprise socialement engagée en utilisant le tableau de bord équilibré durable et le tableau de bord social</i>
ENG	<i>The assessment of the global performance of the socially committed business using the sustainable balanced scorecard and the social balanced scorecard</i>

أ. ناريمان دريس
Narimane DRISS
جامعة فرحات عباس بسطيف - الجزائر
narimane_doctmng@yahoo.fr

د. ريمة قرارية
Rima KRARIA
جامعة فرحات عباس بسطيف - الجزائر
krariarima@gmail.com

تاريخ القبول: 2018-02-06

تاريخ المراجعة: 2017-12-03

تاريخ الاستلام: 2017-11-12

الملخص: إن تبني المؤسسة للمفاهيم الجديدة كالمسؤولية الاجتماعية يفرض تحديات على نظام مراقبة التسيير، لأن قياس وتقييم الأداء الشامل يتطلب تكييف نظم مراقبة التسيير بما يتوافق وأبعاد المسؤولية الاجتماعية وهنا تظهر الحاجة للاعتماد على أدوات ونماذج جديدة تشكل الأبعاد الاجتماعية والبيئية جزءا مهما فيها، وهذا ما تحاول هذه الدراسة إبرازه من خلال التطرق إلى كل من بطاقة الأداء المتوازن المستدام SBSC ولوحة القيادة الاجتماعية Skandia Navigator باعتبارهما أداتين فعاليتين من أدوات مراقبة التسيير الحديثة التي تسمح بإدماج المؤشرات الاجتماعية والبيئية لقياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية الملتزمة اجتماعيا.

تسعى هذه الدراسة كذلك لعرض تصور مقترح لقياس الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية باستعمال النموذجين السابق ذكرهما.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، الأداء الشامل، بطاقة الأداء المتوازن المستدام، لوحة القيادة الاجتماعية.

Abstract : The businesses adoption of new managerial concepts as social responsibility surely imposes challenges on the system of the management control. As a results, the measurement and the assessment of the global performance requires the adaptation of the management control's system to the social responsibility's dimensions by assuring a successful integration of the social and the environmental dimensions, in the system which explains the need to use new managerial tools and models.

The need to use the modern tools of management control, which are significantly compatible with the requirements of the new businesses' management orientation, is explained by the businesses' desire to rationalize the processes of management, for the best achievement of objectives and for satisfying the stakeholders, thereby achieving the business's surviving and continuity in the competitive environment.

The present research aims to present a proposed framework for measuring the global performance, using the sustainable balanced scorecard as a managerial approach that translates the organization's

vision and strategy into a set of metrics that cover the global performance of an organization and the social scorecard "Skandia Navigator" as one of the managerial tools that gives a great importance to the human resource component in the process of measuring the performance regarding the progressive interest given to the individuals as the main source of knowledge and success in organization.

To achieve the research objective, an analytical study was conducted by addressing the literature of both the sustainable balanced scorecard and the social balanced scorecard Skandia Navigator as two modern and effective tools of the management control that integrate the social and the environmental indicators, and successfully assess the global performance of businesses, which are socially committed.

The research found that the importance of using the Sustainable Balanced Scorecard and Skandia Navigator in a socially committed companies, is summarized in the following key points:

- The adaptation possibility of management control systems to the developing needs of the businesses in market؛
- The measurement and the control of the global performance of the businesses؛
- The reconciliation between the economic, social and environmental performance of businesses؛
- The Creation of a strong link between the business's activities and the strategic objectives؛
- The maximization of the businesses' awareness about the internal and the external's environmental variables that affect their survival and sustainability in market.
- The possibility of integrating the social and the environmental dimensions within the four dimensions of the balanced scorecard;

Keywords: Corporate Social responsibility, Global Performance, sustainable balanced scorecard, the social pilot board "Skandia Navigator".

مقدمة:

إن بقاء المؤسسات في البيئة التنافسية يتطلب البحث المستمر واستخدام الأدوات والتقنيات الحديثة في التسيير والرقابة لمواكبة التطورات التي تحدث على المستوى العالمي، فبالإضافة إلى الدور الاقتصادي الذي تقوم به المؤسسات والذي تسعى من خلاله إلى تعظيم أرباحها أصبحت تهتم أكثر بأداء أدوار أخرى ترتبط بالمجتمع الذي تنشط فيه وتطلعات الأطراف ذات المصلحة أين أصبح ينظر إليها على أنها أداة من أدوات المجتمع باعتبارها جزءا منه تؤثر وتتأثر به.

وهنا أصبح المؤشر الحقيقي لنجاح المؤسسة ليس فقط تحقيق الربح ولكن أيضا خدمة المجتمع والمحافظة على البيئة وهو ما يطلق عليه "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات" وهنا أصبحت هذه الأخيرة مجبرة على تضمين الاعتبارات الاجتماعية والبيئية في استراتيجياتها وخططها طويلة المدى وبالتالي الحكم على أداءها لا يقتصر على الأداء الاقتصادي فقط بل يضم كل من الأداء الاجتماعي والبيئي.

إن تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية يفرض تحديات على نظام مراقبة التسيير، كون أن قياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسة يتطلب تكييف نظم مراقبة التسيير بما يتوافق وأبعاد المسؤولية الاجتماعية مما

يتطلب الاعتماد على أدوات ونماذج جديدة تشكل الأبعاد الاجتماعية والبيئية جزءا مهما فيها، وهذا ما تحاول هذه الدراسة إبرازه من خلال التطرق إلى كل من بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الاجتماعية المسماة *Skandia Navigator* باعتبارهما أداتين فعاليتين من أدوات مراقبة التسيير الحديثة التي تسمح بإدماج المؤشرات الاجتماعية والبيئية لقياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسات الملزمة اجتماعيا.

اعتمادا على ما سبق فإن إشكالية ورقتنا البحثية تتمحور حول التساؤل التالي:

كيف يمكن استخدام كل من بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الاجتماعية لتقييم الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية الملزمة اجتماعيا؟

أهمية البحث: تظهر أهمية البحث من أهمية استخدام أدوات مراقبة التسيير خاصة الحديثة منها والتي تتوافق ومتطلبات التوجه الجديد للمؤسسات الذي تسعى من خلاله إلى تبني مفاهيم وممارسات جديدة لترشيد عمليات التسيير والإدارة لتحقيق أهدافها وتحقيق رضا الأطراف ذات المصلحة، وبالتالي تحقيق البقاء والاستمرارية في المحيط التنافسي. إلا أن هذه المفاهيم الجديدة ومن بينها المسؤولية الاجتماعية تفرض قيودا وتحديا على نظام مراقبة التسيير في المؤسسة للتكيف مع المعطيات الجديدة وبالتالي الحاجة لتطبيق أدوات ونماذج حديثة تتوافق مع طبيعتها وهذا ما سنحاول تناوله بالدراسة من خلال هذه الورقة البحثية.

أهداف البحث:

- التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتحديات التي تحملها للمؤسسة؛
- التعرف على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية والحاجة إلى قياسه؛
- التعرف على أدوات مراقبة التسيير الناجعة التي يتم استخدامها للتحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية؛
- التوصل إلى تصور يعرض كيفية تطبيق كل من بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الاجتماعية المسماة *Skandia Navigator*.

1- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية *Corporate social responsibility*

أصبح توجه المؤسسات اليوم في قطاع الأعمال واضحا نحو تبني مفاهيم حديثة تتوافق ومتطلبات البيئة المتجددة التي تنشط فيها وتطلعات الأطراف ذات المصلحة التي فرضت على مؤسسات اليوم ظروف تنافسية جديدة وهنا أضحت المؤسسات التي تسعى للبقاء والاستمرارية أو بالأحرى الريادة في السوق وبالإضافة إلى الأهداف الاقتصادية مجبرة على تضمين الاعتبارات الاجتماعية والبيئية في استراتيجياتها وخططها طويلة المدى.

إن اهتمام المؤسسات بالجوانب الاجتماعية يتعدى مسؤوليتها الاقتصادية ليشمل المجتمع والبيئة التي تنشط فيها ضمن ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية التي تعكس الجهود المبذولة من قبلها لخدمة المجتمع وحماية البيئة.

فأصبحت المسؤولية الاجتماعية من بين التحديات الكبرى والأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسات باعتبارها مطلب مجتمعي مشروع.

1-1 مفهوم المسؤولية الاجتماعية *Corporate Social Responsibility Concept*

لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه بين الباحثين والمتخصصين للمسؤولية الاجتماعية إلا أن أغلب التعاريف المعطاة غالبا ما تتفق في العناصر الأساسية التي تكونها والأهداف المنشودة من تبنيتها.

عرفت لجنة الاتحاد الأوروبي للمسؤولية الاجتماعية فكان كما يلي "أن تكون ملتزما اجتماعيا لا يدل فقط على الامتثال التام للالتزامات القانونية المطبقة وإنما الاتجاه إلى ما وراء ذلك واستثمار الميزات الموجودة في رأس المال البشري، المحيط والعلاقات مع الأطراف ذات المصلحة"¹.

كما عرفت نفس الجهة المسؤولية الاجتماعية على أنها: " المفهوم الذي تدمج من خلاله المؤسسات الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في عملياتها وفي تفاعلها مع الأطراف ذات المصلحة بطريقة طوعية"².

*"social responsibility (is the) responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment through transparent and ethical behavior that is consistent with sustainable development and the welfare of society; takes into account the expectations of stakeholders; is in compliance with applicable law and consistent with international norms of behavior; and is integrated throughout the organization"*³.

Working definition, ISO 26000 Working Group on Social Responsibility, February 2007.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية تتعلق بخلق ميدان أعمال مستدام، فهي تقوم على العناصر المفتاحية التالية⁴:

أ- **تنوير المصلحة الشخصية للمؤسسة:** من خلال خلق علاقات تعاضد بين كل من أخلاقيات العمل، الاقتصاد المستدام، العمل والمجتمع مما يجعل المؤسسات قادرة على العمل والتكامل فيما بينها؛

ب- **الاستثمار الاجتماعي:** يساهم في تعزيز البنية التحتية المادية، رأس المال البشري ينظر إليه على نحو متزايد على أنه جزء ضروري للقيام بالأعمال؛

ج- **الشفافية والثقة:** أي أن تصبح المؤسسات أكثر انفتاحا ومسائلة كما تصبح أكثر استعدادا لنشر تقارير على أداءها للجمهور فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية والبيئية؛

د- **زيادة توقعات المواطنين حول أعمالها:** بصفة شاملة تهتم المؤسسات بالقيام بأكثر من توفير مناصب الشغل والمساهمة في الاقتصاد من خلال الضرائب والتشغيل. أي تتجاوز توقعات الزبائن.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المؤسسة الملزمة اجتماعيا هي المؤسسة التي تقوم طواعية بدمج بالإضافة إلى الأبعاد الاقتصادية كل من الأبعاد الاجتماعية والبيئية في عملياتها وبالتفاعل من الأطراف ذات المصلحة.

فالمؤسسة الملزمة اجتماعيا تقوم بخلق الثروة من خلال استغلال أقل للموارد البيئية والمساهمة في التطور الاجتماعي. فالتقاء هذه المكونات الثلاثة يتوافق مع تحقيق التنمية المستدامة.

1-2 أهمية المسؤولية الاجتماعية: تعد المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الحديثة التي لا يوجد اتفاق حول مدى الالتزام بها وما هي حدود الأدوار الاجتماعية والبيئية التي يجب على المؤسسة الاقتصادية القيام بها. إلا أن معظم الباحثين والمختصين في المجال يتفقون على أن تبنى المسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى تحقيق العديد من المزايا والمتمثلة فيما يلي⁵:

أ- بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال؛
- تحسين مناخ العمل، مما يؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف؛
- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع؛
- المردود المادي والأداء المتطور.

ب- بالنسبة للمجتمع:

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص؛
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع؛
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح؛
- الارتقاء بالتنمية انطلاقا من زيادة تثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية والشعور بالعدالة الاجتماعية.

ج- بالنسبة للدولة:

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية؛
- تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية؛

- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات.

1-3 أبعاد المسؤولية الاجتماعية: يمكن توضيح أبعاد المسؤولية الاجتماعية من خلال الجدول الموالي:

الجدول (01): أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
- منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين - احترام قواعد المنافسة	المنافسة العادلة	الاقتصادي
- استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي - معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة	التكنولوجيا	
- حماية المستهلك من المواد الضارة - حماية الأطفال صحيا وثقافيا	قوانين حماية المستهلك	القانوني
- منع التلوث بشتى أنواعه - صيانة الموارد و تتميتها - التخلص من المنتجات بعد استهلاكها	حماية البيئة	
- التقليل إصابات العمل - تحسين ظروف العمل - منع التمييز على أساس الجنس أو الدين - توظيف المعوقين	السلامة والعدالة	
- مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف - مراعاة حقوق الإنسان - مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك	المعايير الأخلاقية والقيم الاجتماعية	الاجتماعي
- نوعية المنتجات والخدمات المقدمة - المساهمة في تقديم الحاجات الأساسية للمجتمع	نوعية الحياة	

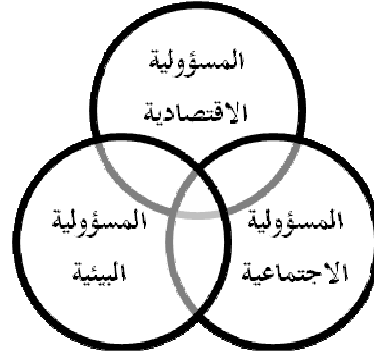
المصدر: ظاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 82.

وبتبنى المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية تصبح المؤسسة الاقتصادية تعمل على تحقيق التوفيق بين المسؤوليات التالية⁶:

- المسؤولية الاقتصادية: والتي تتعلق بتعظيم الأرباح، تحسين الإنتاجية، احترام الموردين، خلق مكانة في السوق، تقديم الخدمات للزبائن...

- **المسؤولية الاجتماعية:** والتي تتعلق بالعلاقة بين المؤسسة، المحيط، النظام السياسي والثقافي معناه احترام القوانين، القيم الاجتماعية والثقافية؛
- **المسؤولية البيئية:** وهي تعكس العلاقة التي لا يمكن نكرها بين المؤسسة والمحيط على اعتبار أن كل الاختيارات المؤسسية لها تأثيرات على المحيط.

الشكل (01): المسؤوليات الثلاثة للمؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الباحثين

2- **الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية:** يتمثل الأداء الكلي في تفاعل المتغيرات الثلاثة للتنمية المستدامة، أداء اقتصادي من خلال خلق قيمة مستدامة نتيجة عن التعامل مع جميع الأطراف ذات المصلحة، أداء اجتماعي من خلال العدالة الاجتماعية، جذب والمحافظة على العمال، احترام حقوق الإنسان... إلخ، وأداء بيئي ناتج عن المحافظة عن الموارد الطبيعية، بيع منتجات وخدمات صديقة للبيئة، يعتبر الأداء الكلي مفهوما يبحث عن إحداث تكامل للأداء بطريقة شاملة، هذا الإدماج أو التكامل يتحقق بالتجانس بين جميع الأبعاد الثلاثة (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية).

2-1 **تعريف الأداء الشامل:** يعرف *Marcel Lapetit* الأداء الكلي على أنه "هدف متعدد الأبعاد: اقتصادي، اجتماعي وبيئي"⁷. أي يتعلق بتجميع النتائج الاقتصادية الاجتماعية والبيئية في إطار المسؤولية الاجتماعية فإن الأداء الشامل يسمح بالتعرف على كيفية إدارة المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية وقياسها ومن ثم الحكم عليها.

باعتبار أن أداء المؤسسة أصبح لا يقاس بالأداء التقليدي (المالي)، وإنما يقاس أيضا بالأداء الاجتماعي والبيئي. وهذا يعني أن اهتمام المؤسسة لا يقتصر على تحقيق النتيجة المالية وإنما يتعلق بتحقيق ما يعرف بالنتيجة الثلاثية والتي تتعلق بتحقيق النتائج الثلاثة لنشاط مؤسسة مستدامة: النتيجة الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، ومن خلال هذا المفهوم تأخذ المؤسسة في اعتبارها أدائها على أساس "3p" الربح، الأفراد

والكون *Profit, People, Planet*⁸، وحسب الباحثين والمتخصصين فإن الأداء الشامل هو الذي يراعي ويدمج الأبعاد الثلاثة:

- البعد الاقتصادي؛
- البعد الاجتماعي؛
- البعد البيئي.

2-2 مؤشرات قياس الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية: إن تبني المؤسسات الاقتصادية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية واهتمامها بأداء واجباتها تجاه الأفراد العاملين لديها وتجاه المجتمع الذي تنشط فيه، بالإضافة إلى أخذها في عين الاعتبار الجوانب البيئية، لاكتساب ميزة تنافسية وتحقيق رضا الأطراف ذات المصلحة يزيد من تعقيد الأنشطة والوظائف التي تقوم بها ويحمل العديد من التحديات على طرق التسيير والإدارة مما يتطلب ضرورة متابعة والتحكم في الأداء الكلي للمؤسسة ولا يتحقق هذا الهدف إلا بالاختيار الجيد لأدوات القياس والتقييم المناسبة والتي تتوقف نجاعتها على نجاعة المؤشرات التي يتم اختيارها لتحقيق ذلك وفيما يلي نعرض مجموعة من المؤشرات المختارة لقياس وتقييم الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية:

الجدول (02): مؤشرات قياس الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية

مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي	مؤشرات قياس الأداء البيئي	مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي
- عتبة المردودية	- صورة وسمعة المؤسسة في ما يتعلق بممارساتها البيئية	- معدل التغيب
- تطور رقم الأعمال	- عدد أيام التكوين المخصصة لعمالها والهادفة إلى احترام البيئية	- قدرة المؤسسة على جذب واستقطاب اليد العاملة الكفوة
- إنتاجية العامل	- انبعاثات المؤثرة سلبا على البيئية	- صورة وسمعة المؤسسة في مجال اهتمامها بالصحة والسلامة المهنية.
- المردودية حسب تجزئة النشاط	- استهلاكات المواد والمستلزمات المستعملة في العملية الإنتاجية	- نوعية الحوار والتشاور الذي يربطها بالشركاء الاجتماعيين
- مقارنة أسعار تكلفة المؤسسة مع المنافسين	- حجم الفضلات والمهملات الناجمة عن العملية الإنتاجية	- مدى احترام التشريعات والقوانين
- معدل انخفاض تكاليف الإنتاج	- حصة الفضلات والمهملات التي وُجّهت لإعادة التدوير	- نسبة العمال ذوي الاحتياجات الخاصة إلى إجمالي العمال
- معدل تطور الأرباح		- عدد حوادث العمل
- معدل مردودية الأصول		- تطور الأجور والامتيازات الاجتماعية الممنوحة للعمال
- معدل مردودية الأموال الخاصة		- تطور عدد النزاعات
- معدل العائد على رأس المال المستثمر		
- نسبة حجم الاستثمار إلى رقم الأعمال		
- نسبة مصاريف البحث والتطوير على رقم الأعمال		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، الجزائر، 2010-2011، ص 179-181.

3- أدوات مراقبة التسيير المكيفة والمطبقة لقياس وتقييم الأداء الشامل

الشركاء	- نسب السيولة
نشاطات	- الحصة السوقية
نتائج	- معدل دوران العملاء
المؤسسة	- رضا العملاء
تواجدها	- عدد الشكاوي
	- عدد النزاعات مع الموردين
	- عدد الموردين الذين يحترمون شروط العقد
	- عدد عمليات الشراء غير المطابقة لشروط العقد

للمؤسسة الاقتصادية

إن التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية يتحقق بمدى قدرتها على خدمة جميع الأطراف ذات المصلحة بهدف تحقيق التوازن والتكامل بين الغايات الاقتصادية والحقوق الاجتماعية والبيئية من خلال الالتزام بالقوانين والمعايير العالمية في هذا المجال والذهاب إلى أبعد من ذلك من خلال التطوع لخدمة المجتمع والحفاظ على البيئة أي المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

وحتى يمكن معرفة واختبار مدى التزام المؤسسة الاقتصادية بالمسؤولية الاجتماعية وجب قياس وتقييم أدائها الشامل، وفي هذا المجال يوفر نظام مراقبة التسيير عدد من الأدوات التي تستجيب لهذه الحاجة، إلا أنه يطرح الإشكال المتعلق بالأبعاد الاجتماعية والبيئية فلمدة طويلة كان التركيز منصبا على الجوانب المالية والمادية والتي تقيس مدى تحقيق الأهداف الاقتصادية ولقد تم استحداث أدوات ونماذج عديدة إلا أنه واستجابة للأهداف الاجتماعية والبيئية وجب التحول إلى تطبيق نماذج مناسبة، فعالة وأكثر شمولية بمصطلح آخر تشكل الأبعاد الاجتماعية والبيئية جزءا رئيسيا من تركيبها.

تعرف مراقبة التسيير على أنها "السيرورة التي يقوم من خلالها مسيرو المؤسسة بالتأكد من أن موارد المؤسسة يتم استغلالها استغلالا أمثلا وبما يتفق وأهداف المؤسسة"⁹.

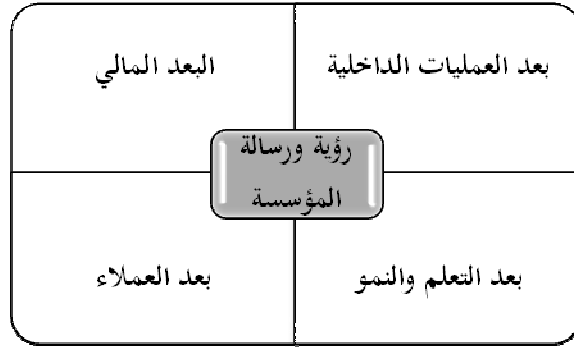
يظهر من هذا التعريف أن مراقبة التسيير هي عملية نظامية مستمرة تعتمد عليها المؤسسة لتركيز مواردها، أنشطتها وقراراتها باتجاه تحقيق الأهداف. وهذا الأخير يتحقق بالاعتماد على الأدوات المناسبة ونذكر في هذا المجال ما الأداة التاليتين اللتين تتوافق والهدف من الدراسة، اللتان تم تطويرهما وتكييفهما لاستيعاب محتوى مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

3-1 بطاقة الأداء المتوازن المستدام: قبل التطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام، نتطرق أولا إلى بطاقة الأداء المتوازن حيث أن الأولى تعد امتدادا لهذه الأخيرة. يعد مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم التي تم تطويرها في بدايات 1990 كمدخل جديد لقياس الأداء، حيث يقوم مفهوم بطاقة الأداء المتوازن على اعتبار أن فاعلية استخدام رأس المال لا تتعلق بالمحددات المادية لخلق الميزة التنافسية بقدر ما يتعلق بعوامل أخرى أكثر أهمية مثل رأس المال الفكري، خلق المعرفة... وكرد اقترح كل من *Kaplan & Norton* مدخل جديد لقياس الأداء يركز على الإستراتيجية العامة للمؤسسة¹⁰.

حيث عرف كل من *Kaplan & Norton* بطاقة الأداء المتوازن *BSC* على أنها: " أسلوب إداري يترجم رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من المقاييس التي تغطي الأداء الشامل للمؤسسة، وتوفر إطارا لقياس وإدارة الإستراتيجية من خلال أربعة أبعاد¹¹". ويمكن توضيح الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن *BSC* فيما يلي¹²:

- **البعد المالي:** تقوم المقاييس المالية هنا بدور مضاعف، حيث تحدد الأداء المالي الذي يفترض أن تحققه الإستراتيجية، ومن جهة أخرى، تحديد حدود العلاقة السببية والتأثيرية التي تعود على الأبعاد الأخرى؛
- **بعد العملاء:** ويتعلق بتحديد السوق المستهدف مع إعطاء الأولوية إلى الأهداف الإستراتيجية، المقاييس وتوقعات الزبائن مما يسمح بتحقيق الميزة التنافسية؛
- **بعد العمليات الداخلية:** ويتعلق بالعمليات الداخلية التي تسمح للمؤسسة من مواجهة توقعات الزبائن في السوق المستهدف وكذلك حملة الأسهم؛
- **بعد التعلم والنمو:** والذي يصف البنية التحتية الضرورية لتحقيق أهداف الأبعاد الأخرى، وهنا تتمثل المجالات الأكثر أهمية في الكفاءة، التحفيز، تموقع أهداف العاملين ونظم المعلومات.

الشكل (02): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الباحثتين

يتمثل هدف بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تشكيل نظام للأهداف الإستراتيجية بالنسبة للأبعاد الأربعة، ينطلق من إستراتيجية الأعمال باتجاه البعد المالي، يقوم على نظام سببي للأهداف يتوافق مع المقاييس التي تم وضعها لقياس الأداء بالنسبة للأبعاد الأربعة¹³.

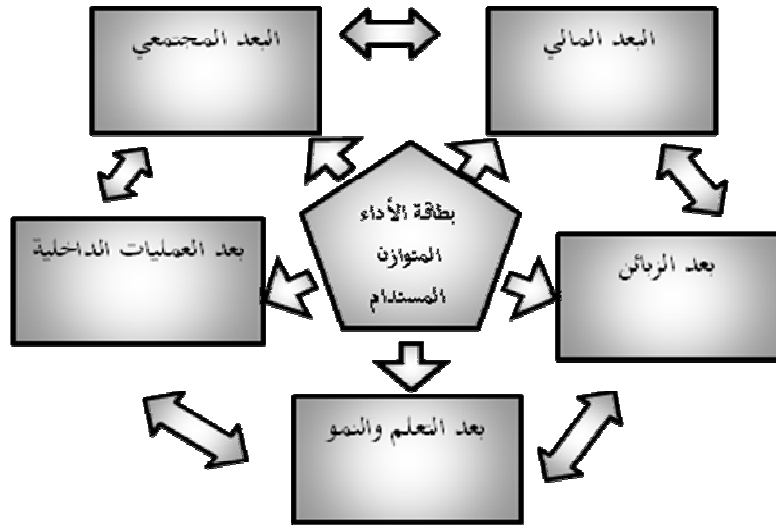
عندما تم تطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن لم يكن يحتوى على البعد المجتمعي في قياس الأداء حيث كان آنذاك يتم التركيز على أربعة أبعاد وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو وبعد العمليات التشغيلية، فعلى الرغم من الرواج الذي لاقت به بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء المؤسسات إلا أنها لاقت العديد من الانتقادات لتجاهلها لكل من الاعتبارات الاجتماعية والبيئية، حيث اهتمت الدراسات الموالية بكيفية تضمين هذه الاعتبارات، لتصبح تحوي أبعاد الأداء الشامل.

إن اقتصار بطاقة الأداء المتوازن على الأبعاد الأربعة السابق ذكرها لقياس الأداء لا يمكنه أن يحتوى المفهوم والتوجه الجديد للمؤسسات لتبني وأداء كل من الأدوار البيئية والاجتماعية، لذلك تعد بطاقة الأداء المتوازن المستدام أداة فعالة لقياس الأداء الشامل للمؤسسة من خلال الأخذ في عين الاعتبار لكل من الأبعاد الاجتماعية والبيئية وهذا بتضمين المقاييس الاجتماعية والبيئية للأداء. حيث توجد ثلاث احتمالات أساسية لإدماج الاعتبارات الاجتماعية

والبيئية في بطاقة الأداء المتوازن - بحث تعرف ببساطة الأداء المتوازن المستدام - ممثلة فيما يلي:

- إمكانية دمج الأبعاد الاجتماعية والبيئية ضمن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن؛
- إمكانية إضافة بعد إضافي للأخذ في عين الاعتبار الأبعاد الاجتماعية والبيئية؛
- إمكانية صياغة نموذج جديد يضم البعد الجديد "البعد المجتمعي".

الشكل (03): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام



Source: Frank Figge et al, *The Sustainability Balanced Scorecard: Linking sustainability Management To Business Strategy*, Business Strategy and The Environment, 11, 2002, p 270.

يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن المستدام تعد أداة تسيير وقياس تسمح بالتحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية، من خلال الاهتمام بالجوانب الاجتماعية وهذا بالاهتمام بالموارد البشرية، مما يؤدي إلى التعلم والنمو وهذا ما ينعكس إيجابيا على تحسين العمليات الداخلية مما يعود بالنفع على المنتج وبالتالي إرضاء العملاء مما ينعكس على الوضع المالي للمؤسسة كما أن الاهتمام بالجوانب البيئية يدعم صورة المؤسسة ويساعد على تبني مفاهيم التنمية المستدامة وبالتالي إرضاء الأطراف ذات المصلحة والبقاء في البيئة التنافسية.

2-3 لوحة القيادة الاجتماعية: يعرف *Alazard.C* و *Sépari. S* لوحة القيادة على أنها: "مجموعة المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرار، التنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني"¹⁴.

وبالتالي تعتبر لوحة القيادة عبارة عن تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول من أجل التحكم الجيد في سير العمليات.

تعد لوحة القيادة *Skandia Navigator* عبارة عن أداة تم تطويرها من قبل الباحثين *Edvinson & Malone* في 1994، يعكس هذا النموذج أربع أبعاد مفتاحية للمؤسسة¹⁵، وتم تطبيقها أول مرة لدى شركة *Skandia* في 1999 لذا بقيت تحمل اسمها، تستمد قاعدتها النظرية من مفهوم رأس المال الفكري وما يميزها عن باقي أدوات قياس أداء المؤسسة احتواءها على بعد خاص بالمسؤولية الاجتماعية¹⁶.

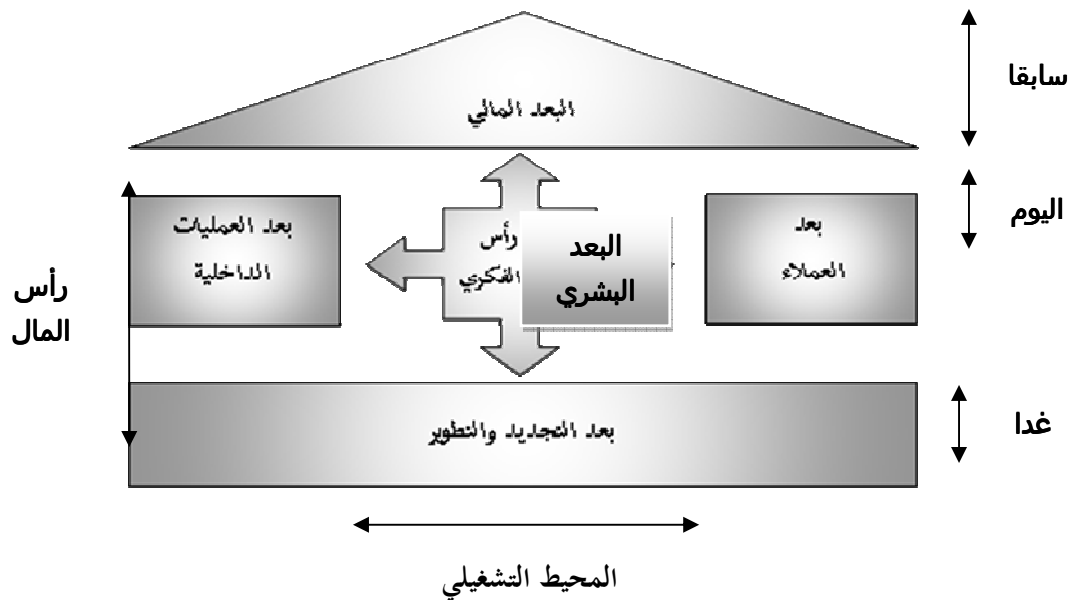
تعد لوحة القيادة الاجتماعية من الأدوات التي تم تطويرها والتي تعطي أهمية كبيرة للمورد البشري لقياس أداء المؤسسة من خلال دمج الجانب المتعلق بالأفراد باعتبار أن الأفراد هم مصدر المعرفة ونجاح المؤسسة

يتوقف على مستوى قدراتهم وكفاءتهم وبالتالي أهمية هذه الأداة تستمد من أهمية الجوانب التي تهتم بقياسها للحكم على أداء المؤسسة ومتابعته.

يعد هذا النموذج كأداة للتحكم في أداء المؤسسة وليس للتوجيه فقط، مما يسمح بربط أنشطة المؤسسة بأهدافها الإستراتيجية، ويعمل هذا النموذج على توفير مستوى عال من المرونة في العمل¹⁷.

وقد تم تطوير هذا النموذج ليصبح يضم الأبعاد الخمسة البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التجديد والتطور وفي قلب هذا النموذج نجد البعد البشري وهو الذي يقود بقية الأبعاد الأخرى¹⁸، مثل ما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل (04): أبعاد نموذج Skandia Navigator



Source: *Understanding Corporate Value: managing and reporting intellectual capital*, CIMA, Craifield University, School of Management, p 11, available on the website: www.cimaglobal.com.

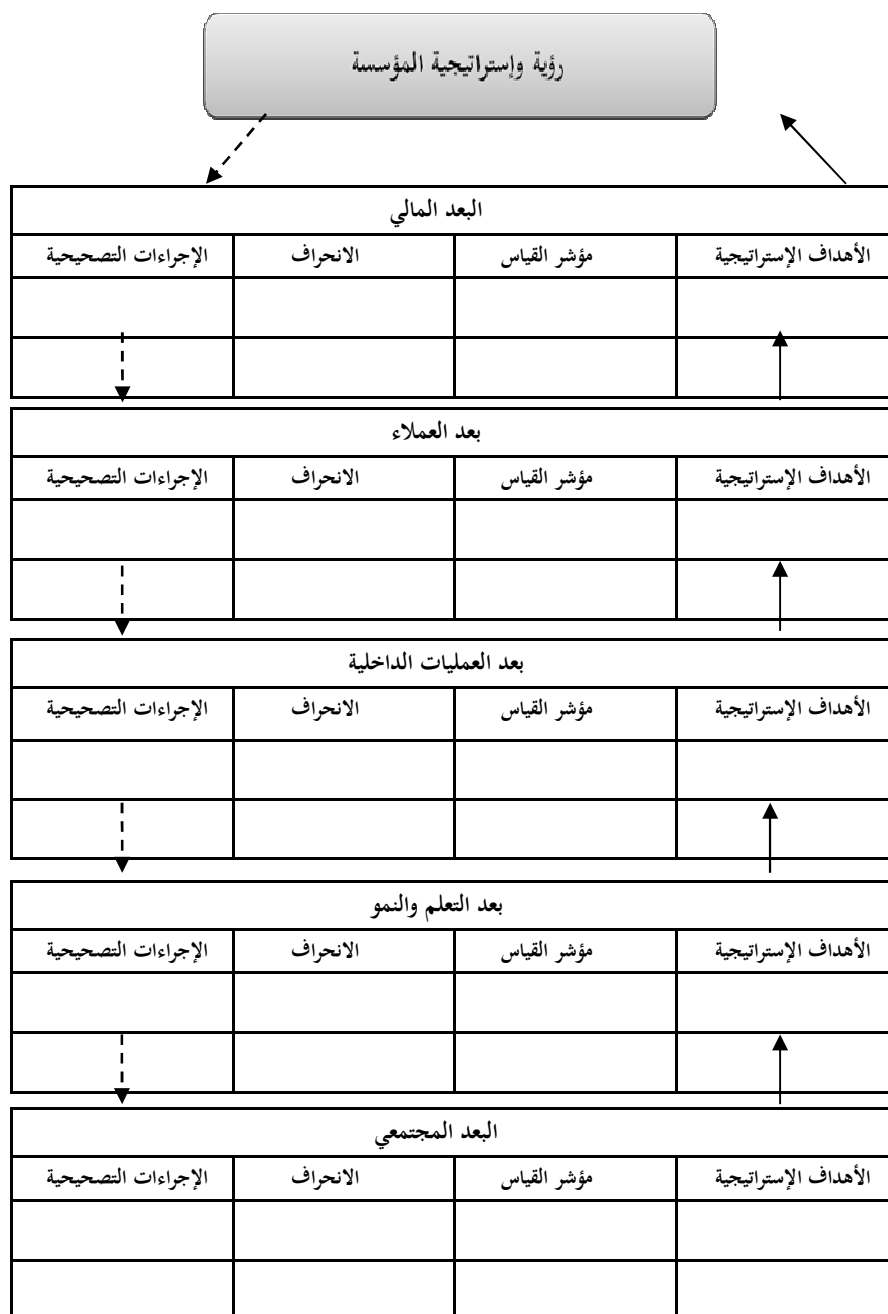
يوضح نموذج الأبعاد الخمسة لقياس وتقييم أداء المؤسسة حيث يقع البعد المتعلق بالموارد البشرية في قلب النموذج ويعد هو الأساس والمؤثر على الأبعاد الأخرى.

وبالتالي التحكم في أداء المؤسسة يكون بالتحكم في كفاءة الموارد البشرية وقدراتهم المعرفية والعمل على تطويرها.

4- عرض تصور لنموذج قياس الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية: بناء على ما سبق سنحاول عرض تصور تطبيقي للتحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملزمة اجتماعيا، وهذا باستعمال النموذجين السابقين، كما يلي:

1-4 استعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدام

الشكل (05): تصور لنموذج قياس الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدام



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الإطار النظري

تسعى كل مؤسسة اقتصادية إلى تحديد رؤية إستراتيجية طويلة المدى، وعلى أساس هذه الأخيرة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية، وحسب نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام يتم تقسيم هذه الأهداف بناء على طبيعة الأبعاد الخمسة لقياس الأداء الشامل للمؤسسة، ولكل هدف يتم تحديد جملة من مؤشرات القياس التي

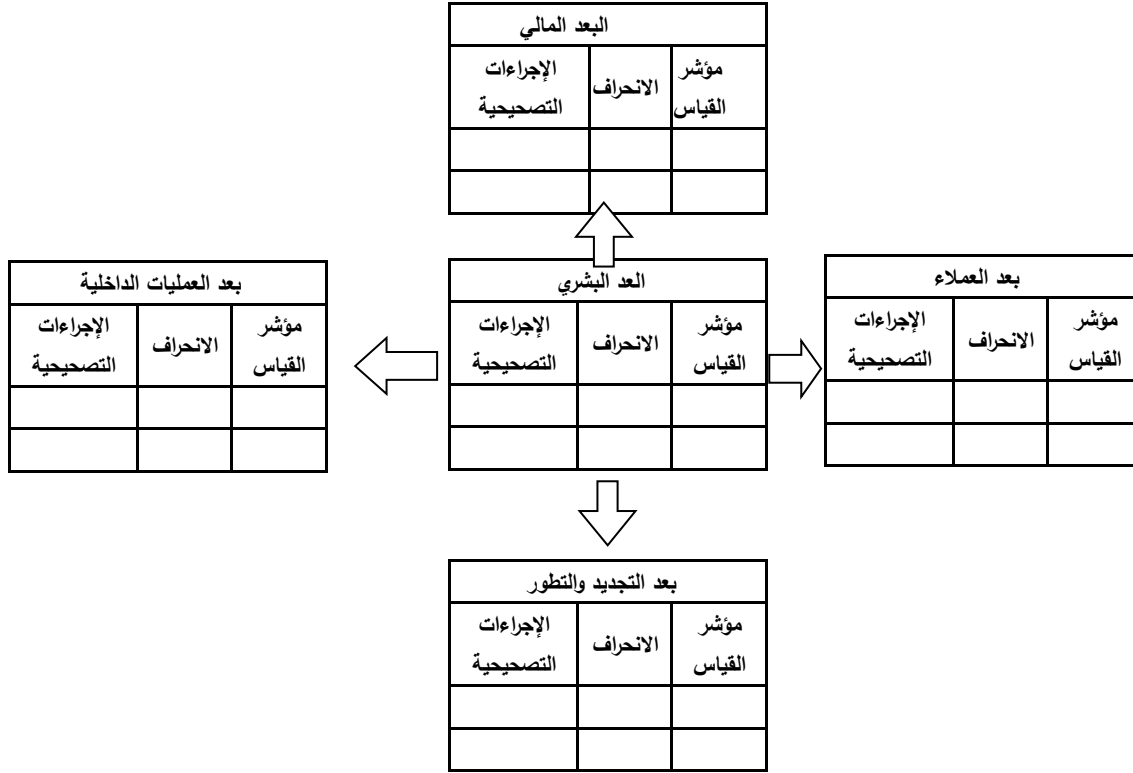
سبق التطرق إليها سابقا، ومن ثم يتم قياس الانحراف بين ما تم تحقيقه وما تم التخطيط له، وبناء على نتائج القياس يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

حيث يتم قراءة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة من الأعلى إلى الأسفل حسب الشكل السابق، في حين تحقيق هذه الرؤية الإستراتيجية يتم من الأسفل إلى الأعلى؛ فمثلا نأخذ الرؤية الإستراتيجية التالية " الريادة في السوق الحالية"، فتحقيق هذه الرؤية لا يتم إلا بأخذ الاعتبارات الخاصة بجميع الأطراف ذات المصلحة بما في ذلك تحقيق الأهداف المجتمعية للمؤسسة، ومن ثم الاستثمار في أنشطة البحث والتطوير وأنشطة التدريب بما يحقق الأهداف المتعلقة بالنمو والتعلم ويرفع كفاءة ومهارة الأفراد العاملين في المؤسسة ما يساعد على تحسين العمليات التشغيلية للمؤسسة هذا ما يرفع من جودة المنتجات ويخفض من تكاليف الإنتاج، مما يسمح بتقديم منتج عالي الجودة وبسعر مقبول وبالتالي تحقيق رضا وولاء العملاء وفي الأخير يؤدي إلى رفع المركز المالي للمؤسسة وبالتالي تحقيق الرؤية الإستراتيجية يكون تحصيل حاصل.

2-4 باستعمال لوحة القيادة الاجتماعية:

الشكل (06): تصور لنموذج قياس الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

باستعمال لوحة القيادة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الباحثين

بناء على هذا النموذج يتم قياس وتقييم أداء المؤسسة انطلاقاً من البعد البشري حيث يتم تحديد الأهداف التي تسمح بتعبئة الأفراد بما يسمح برفع كفاءتهم، حيث تسمح هذه الأداة بقياس الأداء الاجتماعي بالموازاة مع قياس الأداء الاقتصادي للمؤسسة بناء على الأبعاد الأربعة الأخرى المكونة للنموذج، وفي هذا المجال نقترح كذلك إدماج المتغيرات البيئية ضمن بعد آخر مما يسمح بالتحكم في الأداء الشامل للمؤسسة.

الخاتمة:

إن تبني المؤسسة الاقتصادية للمفاهيم الحديثة من مسؤولية اجتماعية، حوكمة، تنمية مستدامة... سعياً منها للبقاء والاستمرارية في السوق التنافسية، يفرض العديد من التحديات على طرق التسيير والإدارة، وبالتالي قياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسة يتطلب تكيف نظم مراقبة التسيير بما يتوافق وأبعاد المسؤولية الاجتماعية مما يتطلب الاعتماد على أدوات ونماذج جديدة تشكل الأبعاد الاجتماعية والبيئية جزءاً مهماً فيها، وفي هذا المجال تعد كل من بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الاجتماعية المسماة *Skandia Navigator* أداتين فعالتين من أدوات مراقبة التسيير الحديثة التي تسمح بإدماج المؤشرات الاجتماعية والبيئية لقياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسات الملتزمة اجتماعياً.

من خلال العرض السابق يمكن القول بإمكانية تطبيق كل من بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الاجتماعية المسماة *Skandia Navigator* لقياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية باعتبارهما

أداتين تقومان على مجموعة من مؤشرات القياس التي يمكن تكييفها وطبيعتها المؤسسة كون أنهما أداتين تحملان بعدا كليا للتحكم في التسيير وقيادة الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية.

ونسنتج أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام *SBSC* ولوحة القيادة الاجتماعية *Skandia Navigator* في المؤسسة الاقتصادية الملزمة اجتماعيا في النقاط الرئيسية التالية:

- تكيف أنظمة مراقبة التسيير بما يتوافق والاحتياجات الحالية للمؤسسة؛
- التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة؛
- تحقيق التوفيق بين الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي للمؤسسة؛
- ربط أنشطة المؤسسة بالأهداف الإستراتيجية؛
- الاهتمام بالمتغيرات الداخلية والخارجية والتي تؤثر على بقاء واستمرارية المؤسسة.

الإحالات والمراجع:

¹⁻ Soumia Gacem, **le développment durable et le responsabilité sociale des entreprises**, colloque internationale du développment durable et l'efficacité de l'exploitation des ressources disponibles, 07-08 avril 2008, faculté de science économique, commerciale et sciences de gestion, l'université de Sétif, Algérie, p 03.

²⁻ David Crowther, Guler Aras, **Corporate Social Responsibility**, 2010, p 08, available on: bookboon.com

³⁻ Paul Hohnen, **corporate social responsibility: An implementation guide for businesses**, international institute for sustainable development (iisd), Canada, 2007, p 04.

⁴⁻ Asian-Oceanian Computing Industry Organization (ASOCIO) Policy Papers, **Corporate Social Responsibility**, june 2004, p 02.

⁵⁻ طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 52.

⁶⁻ **responsabilité sociale de l'entreprise**, ISEO, 2008, p 06.

⁷⁻ حمزة مقيطع، دور التنمية المستدامة المدمجة في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة الصناعية: دراسة مقارنة بين مؤسستين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2010-2011، ص 36.

⁸⁻ J. Ernult1 et A. Ashta, **Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives**, Cahiers du CEREN 21, France, 2007, p. 14.

⁹⁻ Claude Alazard, Sabine Sépari, **Contrôle de gestion: Manuel et Application**, 2^{ème} Edition, DUNOD, Paris, p 09.

¹⁰⁻ Frank Figge et al, **The Sustainability Balanced Scorecard: Linking sustainability Management To Business Strategy**, Business Strategy and The Environment, 11, 2002, p 270.

¹¹⁻ Kaplan. R, Norton. D, **Strategy Learning and Balanced Scorecard**, Strategy and Leadership Review, vol 24, N 05, 1996, p 18.

¹²⁻ Frank Figge et al, **The Sustainability Balanced Scorecard: Theory and Application of a Tool for Value-Based Sustainability Management**, paper presented at the Greening of Industry Network Conference "Corporate Social Responsibility – Governance for Sustainability", Gothenburg, 2002, p 03.

¹³⁻ Frank Figge et al, Op Cit, p 04.

¹⁴⁻ رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد 04، ديسمبر 2008، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، ص 03.

¹⁵⁻ **Understanding Corporate Value: managing and reporting intellectual capital**, CIMA, Craifield University, School of Management, p 10, available on the website: www.cimaglobal.com.

¹⁶ - عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، الجزائر، 2010-2011، ص 199.

¹⁷- Nermien Al-Ali, **Comprehensive Intellectual Capital Management: Step by Step**, John Wiley & Sons, Inc, USA, 2003, p 48.

¹⁸- **Understanding Corporate Value: managing and reporting intellectual capital**, Op Cit, p 11.