



تدقيق المسؤولية الاجتماعية: نحو اتجاه جديد في التدقيق

-دراسة تحليلية لمجمع PSA والبنك الوطني الفلسطيني-

**Auditing social responsibility: towards a new trend in audit.**

**- An analytical study of the PSA Group and Palestinian National Bank -**

وناس أسماء\*، جامعة باجي مختار، عنابة (الجزائر)، asmaouennas@yahoo.com

تاريخ الإرسال: 2022/02/25	تاريخ القبول: 2022/06/05	تاريخ النشر: 2022/06/15	المؤلف المرسل: وناس أسماء
---------------------------	--------------------------	-------------------------	---------------------------

### الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على المفاهيم النظرية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية وأبعادها الأربعة المتمثلة في (البعد الاجتماعي والبيئي، البعد الاقتصادي، البعد القانوني والبعد الأخلاقي)، كذلك تدقيق المسؤولية الاجتماعية كونه مصطلح حديث النشأة. من خلال مراجعة الأدبيات النظرية بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، ثم استخلاص واقع تدقيق المسؤولية الاجتماعية في مجموعة (PSA) وبنك (TNB) باستخدام منهج تحليل المضمون عن طريق مراجعة التقارير السنوية للمؤسستين. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود إستراتيجية واضحة للتدقيق الاجتماعي، خضوع عملية التدقيق لنوعين من المدققين داخلي وخارجي، إدراك المؤسستين أنّ تحقيق الاستدامة يتم عبر تطوير المورد البشري. بناء على هذه النتائج اقترحنا توسيع عملية التدقيق لتشمل الجانب الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية خاصة، زيادة الاهتمام بتطوير الموارد البشرية، كذلك إجراء المزيد من البحوث التطبيقية والنظرية في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية؛ التدقيق الاجتماعي، تدقيق المسؤولية الاجتماعية.

### Abstract:

The study aims to identify the theoretical concepts of social responsibility and its four dimensions represented by (the social and environmental dimension, the economic dimension, the legal dimension and the ethical dimension). As well as social responsibility audit as a new emerging term. By reviewing the theoretical literature based on the descriptive and analytical approach and then extracting the reality of social accountability auditing in (PSA) and (TNB).using the content analysis method by examining the annual reports of the two companies. The study achieved a set of results, including: the existence of a clear strategy for social audit, the submission of the audit process to two types of internal and external auditors, and the two companies realizing that the sustainability goes through the development of Human Resources. Based on these results, we suggested expanding the audit process to include the social aspect of social responsibility, in particular, the increased interest in human resource development, as well as conducting more research. Applied and theoretical in this field.

Keywords: social responsibility; social audit; social responsibility audit.

\* المؤلف المرسل: وناس أسماء

**1. مقدمة:**

يشهد عالم الأعمال العديد من التطورات و التغيرات الديناميكية، التي صاحبت التطور في الفكر الإداري من خلال ظهور مفاهيم جديدة و أساليب عمل حديثة. و قد وجدت المؤسسة التي ترغب في البقاء و الحفاظ على مكانتها أنّ التكيف مع هذه التغيرات أمر حتمي و أنّ تبني أساليب حديثة في نظم عملها هو السبيل لذلك. تعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أحد المفاهيم التي اكتسبت أهمية كبيرة في العصر الحالي، تقوم على مبدأ أنّ المؤسسة تقوم بنشاطات في مجالات شتى متجاوزة بذلك إطار نشاطها الاقتصادي. حيث ترتبط المسؤولية الاجتماعية بمفهوم التنمية المستدامة، و تسعى إلى تقييم أداء المؤسسة من خلال أربعة أبعاد: ( الأخلاقي، الاقتصادي، القانوني، الاجتماعي و البيئي).

إنّ ارتباط المسؤولية الاجتماعية بمجالين من الأداء الاجتماعي (الداخلي/الخارجي)، مهّد لظهور التدقيق الاجتماعي، هذا الأخير اختلف الكتاب و الباحثين في تحديد جوانبه، إلا أنّ تدقيق المسؤولية الاجتماعية تم التطرق إليه سنة 1973 من طرف الكاتب الأمريكي "John humble"، في كتابه **"Social Responsibility Audit"**. حيث رأى أنّ تدقيق المسؤولية الاجتماعية يتعلق بمجال الأداء الاجتماعي و يشمل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

**1.1. طرح الإشكالية: بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:**

هل يتم تدقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة؟

**2.1. التساؤلات الفرعية: للإجابة عن هذه الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:**

– هل يتم الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة؟

– هل يتم تدقيق جميع جوانب المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة؟

**3.1. الفرضيات: بغية الإجابة عن الأسئلة المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:**

الفرضية الرئيسية: لا يتم تدقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يتم الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يتم تدقيق جميع جوانب المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة.

**4.1. أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في كونها محاولة قمنا من خلالها، بتسليط الضوء على مفهوم تدقيق المسؤولية**

الاجتماعية و تجريده من المفهوم النظري. بإسقاطه على الواقع العملي لمجموعة PSA و بنك TNB .

**5.1. أهداف الدراسة:** - التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية و أبعادها؛

- توضيح مفهوم التدقيق الاجتماعي و تدقيق المسؤولية الاجتماعية؛

- تحديد مجالات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة؛

- كشف سيورة التدقيق في المؤسسات محل الدراسة.

**6.1. منهجية الدراسة:** من أجل معالجة الإشكالية المطروحة و تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهجين هما: المنهج

الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات النظرية المتعلقة بالموضوع، و المنهج الاستنباطي عبر مراجعة و تحليل مختلف التقارير المنشورة على موقع المؤسسات محل الدراسة.

**7.1. خطة الدراسة:** تم تقسيم هذه الدراسة فضلا عن المقدمة و الخاتمة إلى ثلاث محاور أساسية، تناول المحور الأول

المسؤولية الاجتماعية، في حين تطرقنا في المحور الثاني لتدقيق المسؤولية الاجتماعية أما المحور الأخير فقد قمنا من خلاله بتحليل واقع تدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة.

**2. المسؤولية الاجتماعية:**

إنّ البحث عن نمط تنمية اقتصادية يحترم التوازن البيئي و الاجتماعي، يعد اتجاها حديثا في اقتصاديات ما بعد الصناعة. يتعلق الأمر بكل الأطراف الفاعلة في المجتمع سواء كانت عامة أو خاصة، و باختلاف الهياكل التي تنتمي إليها كبيرة كانت أم صغيرة.

**1.2. نشأة وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية:**

إنّ البحث عن نمط تنمية اقتصادية يحترم التوازن البيئي والاجتماعي، يعد اتجاها حديثا في اقتصاديات ما بعد الصناعة. يتعلق الأمر بكل الأطراف الفاعلة في المجتمع سواء كانت عامة أو خاصة، و باختلاف الهياكل التي تنتمي إليها كبيرة كانت أم صغيرة. يشير (Padro, 2003, p. 107) أنّ تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية مر بأربعة مراحل وفقا لمقاربات هي:

**المقاربة الفلسفية و المعيارية: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (سنوات 1960/1950)**

الأبحاث الأولى حول المسؤولية الاجتماعية ركزت على تقييم هذه الظاهرة، حيث ظهر في هذه المرحلة مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات لأول مرة. ثم سعت الدراسات بعد ذلك إلى تحديد مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع. إذ لم تكن هناك إستراتيجية واضحة فالفرد المبادر هو المسؤول بصفة رئيسية. حيث اقترنت الأهداف بالعمل الخيري القائم على احترام الأخلاق. و لم يتم إجراء عمليات المراجعة و المتابعة من قبل طرف ثالث.

**-المقاربة الواقعية و الإدارية: الوعي المجتمعي للمؤسسة (سنوات 1970)**

ركزت الأبحاث في هذه المرحلة على كيفية كشف المؤسسة عن المشاكل المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية و التعامل معها، هذه المقاربة أدت إلى تفضيل رؤية أكثر إجرائية و العمل على مفهوم الوعي المجتمعي للمؤسسة. ارتبطت الأهداف بالأعمال الخيرية الإستراتيجية، الغاية منها هي تحقيق المصالح طويلة الأجل بوجود مدير مبادر. حيث اتسم مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالمبدأ التفاعلي بين الأطراف ذات المصلحة. أما عمليات المراجعة و المتابعة كانت تتم بواسطة أسئلة محددة.

**- دمج المقاربتين السابقتين: الأداء الاجتماعي للمؤسسة (سنوات 1990/1980)**

في هذه المرحلة كان لزاما التوصل إلى تعريف للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. عن طريق إيجاد إجابة لمجموعة من الأسئلة المطروحة : ما هي المبادئ و القيم الأخلاقية للمؤسسة؟ كيف تطبق المؤسسة مبادئها بشكل ملموس؟ ما هي النتائج الملموسة لتبني مقاربة ما؟ . ارتبطت الأهداف بالاستثمار الاجتماعي المحلي، الغاية منها هي تحقيق المصالح طويلة الأجل عن طريق إتباع المقاربة الاستراتيجية. و قد اتسم مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالمبدأ الاستباقي، حيث يتم أخذ المبادرة من طرف المدراء أو الاستشاريين. أما عمليات المراجعة و المتابعة كانت تتم من طرف المؤسسات غير الحكومية.

**-المقاربة الواقعية: (سنوات 2000)**

تميّزت هذه المرحلة كون المؤسسات تسعى للحصول على العوامل المالية الإضافية، التي تمكنها من المساهمة في التنمية المستدامة دون إغفال أدائها الاقتصادي. حيث تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة ليقوم على مبدأ الاندماج في اتخاذ القرارات ، من خلال تبني الإستراتيجية المتكاملة و تشجيع المبادرة لجميع المستويات الإدارية. حيث ارتبطت أهداف المؤسسة بتحقيق الجودة في محيط تنافسي من أجل تحقيق المصلحة المباشرة، إذ تم دمج عمليات المراجعة و المتابعة ضمن أهداف الإدارة. يمكن القول أنّ لكل مرحلة سمات محددة ميّزتها عن غيرها، و الجدول التالي يبين ذلك.

**الجدول رقم (1): التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية**

السنوات	1960/1950	1970	1990/1980	2000
الهدف	العمل الخيري	العمل الخيري الاستراتيجي	الاستثمار المحلي الاجتماعي	تحقيق الجودة في محيط تنافسي
الدافع	احترام الأخلاق	تحقيق المصالح طويلة الأجل	تحقيق المصالح طويلة الأجل	تحقيق المصلحة المباشرة
الإستراتيجية	غير واضحة	نظامية	مقاربة إستراتيجية	متكاملة
المبادر	مسؤول	المدير	المدراء/الاستشاريين	جميع المستويات الإدارية
المبادرة	مجهولة	تفاعلية	استباقية	مدججة ضمن سيورة اتخاذ القرار
المراجعة/المتابعة	لا توجد	تتم بواسطة أسئلة محددة	تتم من طرف المؤسسات غير الحكومية	مدججة ضمن أهداف الإدارة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Rodić, 2007, pp. 10-11 et 90).

## 2.2. تعريف المسؤولية الاجتماعية:

تعددت التعاريف بخصوص المسؤولية الاجتماعية، لأسباب عدة تعود بالأساس لتطور مدارس الفكر الإداري و البيئة و المجتمع اللذين تنشط فيهما المؤسسة. حيث لا يمكن تحديد تعريف معين للمسؤولية الاجتماعية، نظرا لتعدد وجهات النظر بين الباحثين. نورد بعض التعاريف فيما يلي.

يعد كل من (Milton Friedman) من الأوائل الذين تطرقوا لتعريف المسؤولية الاجتماعية حيث أشار إلى أنّ تبنيتها يمكن أن يزيد تكاليف العمل و يقلل أرباح المؤسسة، كما يضيف الطابع الاجتماعي على الأعمال أكثر من اللازم، و يوافق (Steiner & Minal) على أنّها: "إحدى أنشطة المؤسسة التي تتحمل من خلالها عبء الإسهام للعاملين بها داخليا كسداد الأجور مقابل أداء المهام، و المساهمة في حل المشكلات التي تواجه المجتمع خارجيا" (فلاق، 2016، صفحة 43).

كما تعرف المسؤولية الاجتماعية على أنّها: "نشاط يتضمن اعتبارات عديدة كاحترام الموظفين و حقوق الإنسان و البيئة العاملة بها، بالإضافة إلى المشاركة الفعالة في المجتمع لتحقيق النمو و الازدهار للمنظمات و المجتمع ككل" (Potin, 2013, p. 121). و يرى (الديراوي، 2019، صفحة 51)، أنّ "المسؤولية الاجتماعية تمثل السلوك الأخلاقي للمؤسسة تجاه المجتمع، و تشمل سلوك إدارة المؤسسة المسؤولة في تعاملها مع جميع الأطراف ذات المصلحة". و يضيف (النويقة، 2016، صفحة 120) أنّها: "واجب إدارة المؤسسة باتخاذ قرارات أو التصرف بطريقة تساهم في زيادة رفاهية المجتمع و تحقيق مصالحه و مصالح المؤسسة معا". و عرّفها (الصبان) على أنّها: "عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تختص بقياس و تحليل الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال و توصيل تلك المعلومات للجهات المستخدمة و المستفيدة منها، و ذلك بغرض مساعدتهم في اتخاذ القرارات و تقييم الأداء الاجتماعي بوظيفة قياس الأداء الاجتماعي لتلك المنظمات" (مشري و آخرون، 2021، صفحة 368).

من خلال ما سبق يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية على أنّها: "السلوك الطوعي و الأخلاقي للمؤسسة تجاه الأطراف ذات المصلحة (موظفين، عملاء، البيئة)، بالشكل الذي يؤدي إلى تطورها و استدامتها".

## 3.2. مستويات أبعاد، و مجالات المسؤولية الاجتماعية:

يرى (Bertrand, 2001, pp. 64-65) أنّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، تقوم وفقاً لثلاثة مستويات من

التحليل. مجتمعية و تنظيمية و فردية تتوافق جميعها مع مبدأ أخلاقي مميّز.

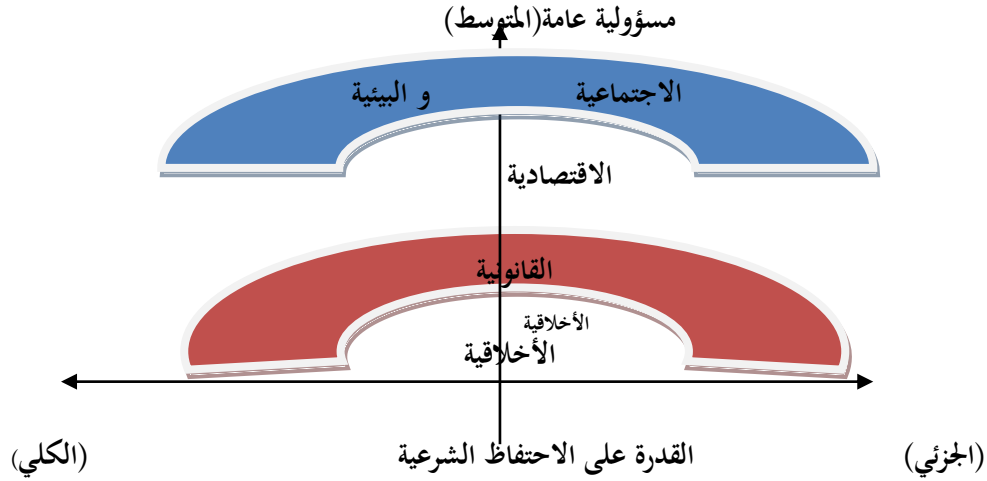
أ- المستوى المجتمعي: يتناول مبدأ شرعية العلاقة بين المؤسسة و المجتمع؛

ب- المستوى التنظيمي: يتعلق بمبدأ المسؤولية العامة للأنشطة الإنتاجية و الخيرية للمؤسسة؛

ج- المستوى الفردي: يشير إلى مبدأ السلطة التقديرية للمسير و قدرته على اتخاذ القرار بصفته فاعلاً أخلاقياً.

و يضيف بأنّ هذه المستويات تتداخل مع أبعاد المسؤولية الاجتماعية خاصة الجانب القانوني و الأخلاقي، يوضحها الشكل التالي.

### الشكل رقم(01): أبعاد و مستويات تحليل المسؤولية الاجتماعية



المصدر: (Bertrand, Ibid, 2001, p. 66)

يشير الشكل السابق إلى وجود أربع أبعاد للمسؤولية الاجتماعية، رغم اختلاف الأبحاث و الباحثين على تحديدها و هي كالتالي:

أ- **المسؤولية الأخلاقية**: تعد حجر الزاوية والأكثر انتشاراً أيضاً. إنّها أساس نزاهة الفاعل الاقتصادي حيث تتألف من القيم و المبادئ ، والقناعات الأخلاقية. هذه الأخيرة تشكل ثقافة المؤسسة و تبنى سمعتها؛

ب- **المسؤولية القانونية**: من خلال طابعها الملزم تعزز للمؤسسة مسؤوليتها الأخلاقية، و تحدد الحد الأدنى من مستواها؛

ت- **المسؤولية الاقتصادية**: تتعلق أساسا بوظيفتها في تكوين الثروة التي تدعم قدرتها على الابتكار. حيث يتم تحقيق القيمة المضافة من خلال ترشيد استخدام الموارد المتاحة ، فضلاً عن مساهمة المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة ؛

ث- **المسؤولية الاجتماعية و البيئية**: تقوم على مبدأ مفاده، أنّ كل الأطراف ذات المصلحة تستفيد من نشاط المؤسسة. حيث يتم إعادة توزيع الثروات التي تم إنشاؤها بين مختلف المساهمين.

و ضمن السياق ذاته قسّم كل من (تونسي و بورنان، 2016، الصفحات 337-339)، مجالات المسؤولية الاجتماعية إلى قسمين هما:

أ- **مجالات الأداء الاجتماعي الداخلية**: تتعلق بالتزامات و مسؤولية المؤسسة تجاه موظفيها ، كاحترام قوانين العمل وأخلاقياته. التحسين المستمر في وظائف تسيير الموارد البشرية كوضع نظام عادل للأجور و الحوافز ، توفير نظام الصحة و السلامة المهنية و تحقيق الأمن الوظيفي و غيرها....

ب- مجالات الأداء الاجتماعي الخارجية: يتضمن مسؤولية المؤسسة تجاه بيئتها و الحفاظ عليها من الأخطار الناجمة عن نشاطها، فضلا عن حماية الموارد الطبيعية بتطبيق سياسة رشيدة. أيضا المسؤولية تجاه الزبون عبر تقديم خدمات /منتجات ذات جودة و بأسعار منافسة و تخضع للمعايير. ناهيك عن مسؤولية المؤسسة تجاه مجتمعها من خلال المساهمة في دعم البنية التحتية كإنشاء الحدائق ، تسديد الالتزامات الضريبية و دعم مؤسسات المجتمع المدني ..... كل ذلك يساهم في تعزيز رفاهية المجتمع.

و يضيف (المدهون و آخرون، 2021، صفحة 08) أنّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مجال اهتمام كبير، ذلك لأتمّ مساعد المؤسسة على بناء استراتيجيتها و سمعتها.

### 3. تدقيق المسؤولية الاجتماعية

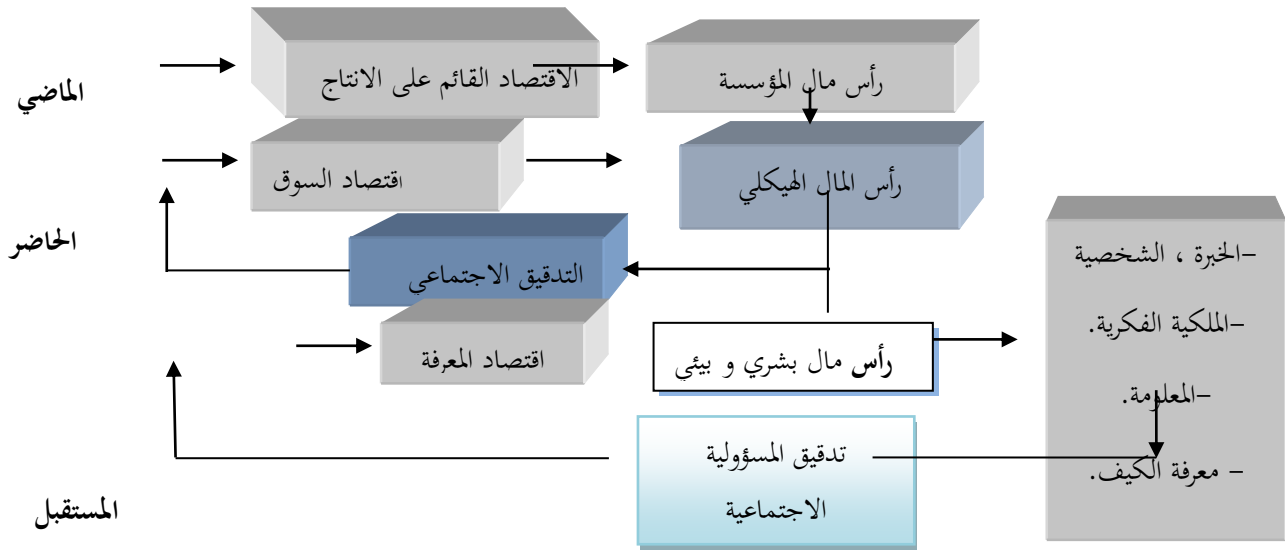
ارتبط مفهوم التدقيق الاجتماعي بتحسين الجوانب الاجتماعية للمؤسسة، إلا أنّ تدقيق المسؤولية الاجتماعية أثار جدالا واسعا بين الباحثين في تحديده.

#### 1.3 من التدقيق الاجتماعي لتدقيق المسؤولية الاجتماعية:

ظهر "التدقيق الاجتماعي" في فرنسا سنوات 1970، حيث تنوعت و تعددت الممارسات الخاصة به و لعل الاهتمام بتطبيقه في مجال تسيير الموارد البشرية، مع وجود التدقيق التقليدي ساهم في نجاحه. كان الهدف من التدقيق الاجتماعي هو تحسين وضعية المؤسسة و ذلك استدعى الحاجة إلى وجود المقاييس والمؤشرات الاجتماعية والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في المجال الاجتماعي. وتلبية توقعات المديرين من الموظفين وممثليهم ومساهميهم. نتج عنها في عام 1977 قانون ، يجعل بموجبه العرض السنوي للتقرير الاجتماعي إلزاميًا. حيث حاولت العديد من المؤسسات التخطيط لبعدها المسؤولية الاجتماعية لنشاطها والإبلاغ عنه. (Igalens & Pretti, 2016, p. 13).

إنّ نشر أولى التقارير الاجتماعية سنة 1979 ساعد على تطوير التدقيق الاجتماعي، إذ ترى (الطائي، 2019، صفحة 496) أنّ الهدف من هذه التقارير هو إبلاغ الأطراف الداخلية و الخارجية عن أنشطة المؤسسة ذات الصلة بالنتائج الاجتماعية، إلا أنّها كانت جزئية لم تكن بالمستوى المطلوب. و تضيف (Bertin, 2007, pp. 271-282) أنّ ظهور هذه التقارير صاحبها تطوّر ملحوظ في سلوك المؤسسة مقابل البيانات الاجتماعية، و هو تطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية التي تهدف إلى ضمان الاستدامة. حيث تشير في السياق ذاته، أنّ تقرير (Brundtland, 1987) حدد مفهوم التنمية المستدامة و المسؤولية الاجتماعية كعناصر أساسية في المؤسسة. و في سنة 2001 قامت المجموعة الأوروبية بنشر الكتاب الأخضر بعنوان: "تطوير إطار أوروبي للمسؤولية الاجتماعية"، و تم فيه تعريف التدقيق الاجتماعي بأنّه التقييم الشامل للأثر الاجتماعي للوحدة الاقتصادية مقارنة مع مجموعة من المعايير و الأهداف المسطرة (محمد و عطية، 2020، صفحة 515). يمكن القول أنّ ممارسات التدقيق الاجتماعي تغيرت مع التطور الاقتصادي، من الاقتصاد القائم على الإنتاج وصولا إلى الاقتصاد المعرفي ، و الشكل أدناه يوضح ذلك .

## الشكل رقم (02): تدقيق المسؤولية الاجتماعية



المصدر: (Burlea & Domnisoru, 2005, p. 607)

خلال الفترة الماضية من اقتصاد الإنتاج، كان رأس مال الشركة حاسماً، وبالتالي كان دور التدقيق الاجتماعي غير موجود تقريباً. أما في الاقتصاد الحر يضمن التدقيق الاجتماعي استدامة المؤسسة. و يضيف الباحثان (Burlea & Domnisoru, Ibid, p. P607) بأنّ تدقيق المسؤولية الاجتماعية في الاقتصاد المعرفي يتم على أساس رأس المال البشري و البيئي، و تمارسه المؤسسات الفعالة.

### 2.3 تعريف تدقيق المسؤولية الاجتماعية:

يعد تدقيق المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمدققين الاجتماعيين جزءاً من التدقيق الاجتماعي. حيث أنّ مفهوم "أصحاب المصلحة" الذي يبدو جديداً موجود فعلاً في التدقيق الاجتماعي الداخلي (Egg, 2005, pp. 7-8)، إلا أنّ تدقيق المسؤولية الاجتماعية لا يزال حديث النشأة ذلك لأنّ نطاق تدخله لم يتم تحديده بوضوح بعد. نظراً لتعدد مجالات المسؤولية الاجتماعية في حد ذاتها. إذ يرى (إشميلية، 2014، صفحة 130) أنّ التدقيق الاجتماعي قد بدأ فعلاً يحتل مكاناً مهماً كأداة للتحقق من قيام المشروعات المختلفة بمسؤوليتها الاجتماعية، وبذل الجهود لوضع أسس وقواعد مهنية لازمة لكيفية مراجعة الأداء الاجتماعي، والتحقق من سلامة الإفصاح عنه. و توافقه في ذلك (بخوش، 2021، صفحة 91) بأنّ التدقيق الاجتماعي يرتبط بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث يعرف على أنه تدقيق العلاقات الاجتماعية التي تربط المؤسسة بالأطراف أصحاب المصلحة بما فيهم الموظفين، ويعرف التدقيق الاجتماعي تبعاً لذلك بأنه: "عملية مسح للمنظمة لتقييم كفاءتها الاجتماعية وسلوكها الأخلاقي في علاقتها بأهدافها، حتى تتمكن من تحسين نتائجها الاجتماعية و التضامنية أمام أصحاب المصلحة. و تضيف (سليمان، 2019، صفحة 8) وسيلة لقياس وفهم الوضع الحقيقي، من أجل إعداد التقارير لتحسين الأداء الاجتماعي والأخلاقي للمؤسسة"، حيث يساعد التدقيق الاجتماعي وفقاً لهذا المنظور



في تضيق الفجوات بين الرؤية والهدف والواقع الحقيقي، و تحقيق الكفاءة والفعالية". بناء على ذلك عرّف (البارودي، 2017، صفحة 268) تدقيق المسؤولية الاجتماعية على أنه: "مدى صحة ودقة المعلومات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية بغرض التحقق من مدى تعبير التقارير الاجتماعية عن المسؤولية الاجتماعية التي تلتزم بها المؤسسة تجاه الموارد البشرية، المساهمين والموردين والعملاء و البيئة المحيطة". و عرّفه (Burlea & Domnisoru, op-cit, p. 606) بأنه: "ليس مجرد أداة تساعد على اتخاذ القرار، بل هو عملية معقدة و مبتكرة، يمكن من خلالها خلق القيم الاقتصادية والاجتماعية والبيئية و تجنب أو على الأقل تقليل الضرر الاقتصادي أو الاجتماعي".

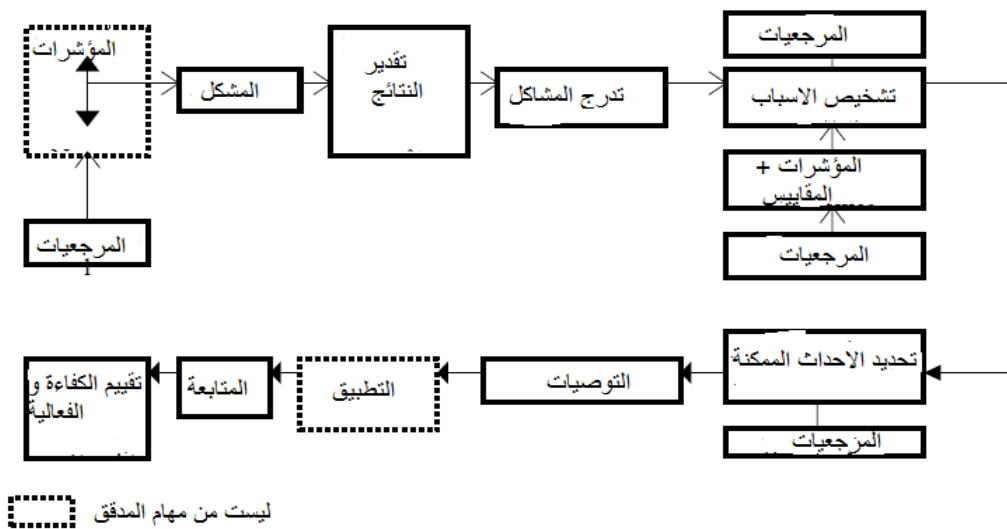
من خلال ما سبق يمكن تعريف تدقيق المسؤولية على أنه: "فحص انتقادي و شامل للأنشطة الاجتماعية، الاقتصادية و البيئية للمؤسسة، وفقا لمجموعة من المعايير بهدف التحقق من التزام المؤسسة بمسؤوليتها تجاه الأطراف ذات المصلحة، و تقديم تقارير تساعد في تحسين نتائجها الاجتماعية".

### 3.3 مراحل و مزايا تدقيق المسؤولية الاجتماعية:

حدد (Candau P,1985) مختلف المراحل التي تتم من خلالها عملية التدقيق الاجتماعي و التي تبدأ بجمع المعلومات، تحليلها و تشخيص الأسباب ثم التحقق منها بمقارنتها مع مختلف المرجعيات، ليتم بعد ذلك تقديم التوصيات و متابعة تنفيذها

(SZYLAR, 2005, p. 3). يوضح الشكل التالي مختلف هذه المراحل.

#### الشكل رقم (03): مراحل التدقيق الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: (Szylar, ibid, p3)

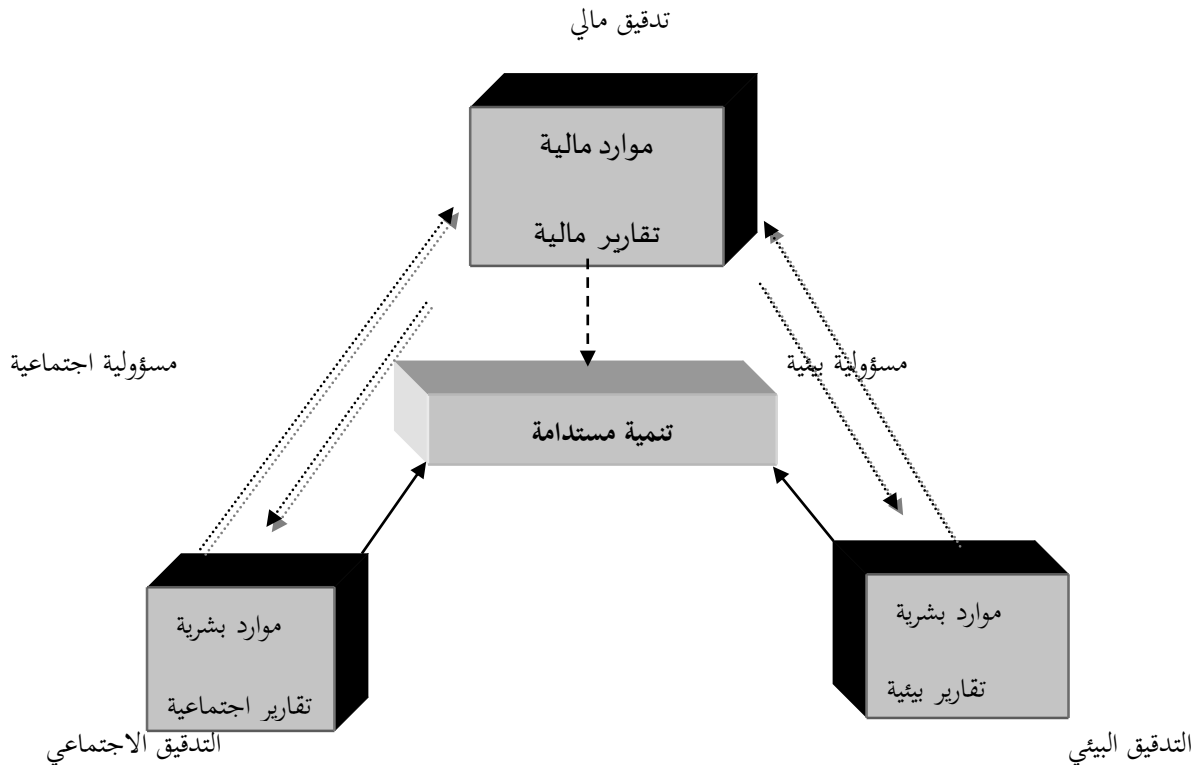
إنّ تدقيق المسؤولية الاجتماعية يقدم حسب (سكاك، 2011، الصفحات 212-213) العديد من المزايا للمؤسسة و التي تتمثل في:

- توفير معلومات صادقة تساعد في عملية اتخاذ القرار؛
- تقديم تقارير اجتماعية مبنية على إثباتات علمية موثوقة؛
- السماح للأطراف المهتمة بالحكم على مدى تحقيق المؤسسة للقيمة المضافة الاجتماعية، الاقتصادية و البيئية؛
- التحكم في الأخطار بالتزام المؤسسة الاجتماعية للحصول على الإشهاد المعياري؛
- تعديل تنفيذ الخطط في الوقت الملائم بناء على نتائج التقارير.

بالتالي يمكن تدقيق المسؤولية الاجتماعية المؤسسة من تحسين نتائجها في مختلف مجالات التزاماتها.

**4.3 أهمية تدقيق المسؤولية الاجتماعية:** اتسع نطاق التدقيق الاجتماعي ليشمل إستراتيجية المؤسسة و المسؤولية الاجتماعية، كونه يعمل على إيجاد الثغرات و اقتراح الحلول المناسبة لها مع العمل على تنفيذها، إذ يرى (شراد و صحراوي، 2020، صفحة 39) أنّ التطور في طرق التسيير جعل المورد البشري يحتل مكانته ضمن إستراتيجية المؤسسة. هذا الأخير يعتبر أحد الأطراف ذات المصلحة و الذي تلتزم اتجاهه المؤسسة. إنّ البحث عن التنمية المستدامة في محيط متغير باستمرار جعل التدقيق الاجتماعي حسب (أحمد قايد، 2012، صفحة 16) أن يقيم مساهمة المورد البشري في تحقيق الفعالية. و قد اعتبره (Vatteville et Joras, 2000) نموذجاً عالمياً ساعد على ظهوره تطوير المعايير الدولية (ISO9001, ISO14000)، حيث يمثل التدقيق الاجتماعي أحد هذه المعايير حسب الشكل التالي.

#### الشكل رقم (04): مثلث الاستدامة



المصدر: (Bertin, opcit, p, p287)

لذلك يتم تعزيز التدقيق الاجتماعي، من خلال تطوير تدقيق المسؤولية الاجتماعية و خلق الحاجة للاتصالات غير المالية الجديدة في المؤسسة. بالمقابل يشير (yi, 2020, p. 06) إلى أنّ الأعمال الخيرية من شأنها أن تقلل آراء التدقيق الغير معيارية. و هنا يكمن دور المسؤولية الاجتماعية في إدارة المخاطر من خلال التزام المؤسسة بمسئولياتها تجاه الأطراف ذات المصلحة.

#### 4. الإطار العملي للدراسة:

##### 4.1 دراسة حالة شركة PSA:

كانت مجموعة (PSA) المعروفة سابقا باسم (PSA Peugeot-Citroën)، شركة فرنسية لصناعة السيارات و الدراجات البخارية تضمنت علامات السيارات (Peugeot, Citroën, DS Automobile,) ، إضافة لعلامتي ( Opel et Vauxhall ) و ذلك منذ الاستحواذ على القسم الأوروبي من (General Motors) في مارس 2017. في 30 ديسمبر 2015 ، امتلك كل من شركة (Dongfeng) الصينية و الدولة الفرنسية وعائلة (Peugeot) 13.68% من الأسهم. في النصف الأول من عام 2017 ، باعت الدولة أسهمها للبنك العام ( Bpifranc ) احتلت المجموعة المرتبة التاسعة في صناعة السيارات في عام 2019. في 18 ديسمبر 2019 ، قامت المجموعة بتوقيع اتفاقية الاندماج مع شركة (Chrysler Fiat).

بالمناصفة لتشكلا بذلك رابع أكبر مجموعة سيارات في العالم في 16 جانفي 2021 تحت اسم (Stellantis). أدرجت أسهمها في بورصة باريس ضمن مؤشر (CAC 40) القياسي.

##### 1.4.1 المسؤولية الاجتماعية في مجموعة PSA

تعد مجموعة PSA واحدة من أنجح الفاعلين الاقتصاديين في قطاعها و هي شركة معترف بها اجتماعيًا. حصلت على جائزة رائدة في هذا المجال في مؤشر (Dow Jones) للاستدامة للعام الثالث على التوالي ومع إدراجها في مؤشرات SRI العالمية الرئيسية. الأداء المالي وغير المالي يغذي بعضهما البعض. هذا الأداء الاقتصادي والمجتمعي المزوج هو أفضل حماية ضد تقلبات الأسواق. تهدف المجموعة إلى تحقيق الاستدامة من خلال الالتزام بمسئوليتها الاجتماعية، من خلال تحقيق أهدافها و توقعات الأطراف ذات المصلحة بتقديم مساهمة إيجابية في المجال الاقتصادي، الاجتماعي و البيئي. و يتجسد ذلك من خلال إرساء مبدأ الشفافية و ضمان جودة المعلومات المنشورة، هذه الأخيرة تعد عاملا رئيسيا لفعالية الحوار مع أصحاب المصلحة. تتمثل مجالات المسؤولية الاجتماعية لمجموعة PSA في :

##### أ- مجالات الأداء الاجتماعي الداخلية:

- خلق قيمة مشتركة ومستدامة من خلال خضوع القرارات المتخذة للمساءلة في المستقبل؛

- الاهتمام بالموارد البشرية ، و الاستجابة لتطلعاتهم؛

- الالتزام بتحقيق الصحة و السلامة المهنية من أجل تحفيز مواهبهم؛

-احترام أخلاقيات و قوانين العمل و محاربة الفساد الإداري.

#### ب- مجالات الأداء الاجتماعي الخارجية: يمكن إنجازها في النقاط التالية

- ✓ الالتزام البيئي: المساهمة في التقليل من خطر التغير المناخي بتقليل انبعاث ثاني أكسيد الكربون كذلك تطبيق الاستخدام المسؤول للموارد الطبيعية، من مرحلة تصميم السيارة و في كل مرحلة من مراحل دورة حياتها ، تلتزم PSA بتحسين استخدام الموارد الطبيعية واستعادة النفايات ، لا سيما من خلال التصميم البيئي و إمكانية إعادة التدوير لتزويد حلقات الاقتصاد الدائري.
- ✓ الالتزام تجاه الزبون: تلبية تطلعات العملاء من خلال تصميم منتجات ذات موثوقية لا يمكن تعويضها، و تقديم خدمات ذات جودة عالية مع ضمان سرية بياناتهم الشخصية.
- ✓ الالتزام تجاه المجتمع: الاستعداد للتوقعات المتزايدة للمجتمع فيما يتعلق بالصحة والسلامة من خلال تزويد السيارات بوسائل حماية عالية، كذلك دعم التنمية الاقتصادية المتوازنة للمناطق عن طريق الأعمال الخيرية (PSA, 2021).

#### 4.1.2 تدقيق المسؤولية الاجتماعية في مجموعة PSA

للتعامل مع المخاطر الداخلية أو الخارجية التي يجب أن تواجهها المجموعة ، بما في ذلك مخاطر المسؤولية الاجتماعية للشركات ، قامت المجموعة بوضع نظام لإدارة المخاطر و المراجعة الداخلية يتوافق مع القواعد المنصوص عليها في بشأن التدقيق القانوني و الإطار المرجعي لهيئة الأسواق المالية يهدف إلى:

- الامتثال للقوانين و اللوائح؛
- تطبيق التعليمات و المبادئ التوجيهية التي وضعتها اللجنة التنفيذية العالمية؛
- الأداء السليم للعمليات الداخلية للمجموعة ، خاصة تلك التي نساهم في حماية أصولها؛
- موثوقية المعلومات المالية و التقارير التنفيذية.

يساهم هذا النظام في ضبط أنشطة المجموعة وكفاءة عملياتها والاستخدام الفعال لمواردها. ومع ذلك ، لا يمكن أن توفر المراجعة الداخلية ضمان مطلق بتحقيق أهداف الشركة. كما مارست **Faurecia** ، بصفتها شركة يتم قبول أوراقها المالية في سوق منظم يعمل تحت مسؤولية مجلس إدارتها ، بتطبيق نهج المراجعة الداخلية الخاص بها بشكل مستقل في مواجهة الأقسام الأخرى للمجموعة. و الذي يقوم على ضمان التزام عالي المستوى و يخضع لمنطق التقييم الذاتي للامتثال و نشر المعلومات. حيث تساهم عملية التدقيق في التحسين المستمر لجميع الأنشطة على مستوى المجموعة. (PSA, rapport- RSE, 2019, pp. 21-23)

#### 4.2 دراسة حالة TNB

البنك الوطني الفلسطيني هو شركة مساهمة عامة تأسس سنة 2012، إثر اندماج بنك الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة و البنك العربي الفلسطيني للاستثمار. يعد ثاني أكبر مجموعة مصرفية فلسطينية و البنك الأسرع نمواً في فلسطين، يقدم

خدمات بنكية بمواصفات عالمية .حاصل على العديد من الجوائز منها :جائزة أمان للنزاهة عام 2012 .  
(<https://www.tnb.ps/>, 2021)

#### 1.4.2 المسؤولية الاجتماعية في البنك الوطني الفلسطيني:

ترتكز المسؤولية الاجتماعية للبنك الوطني الفلسطيني على مجالات الأداء الاجتماعي الخارجية .(TNB, 2019, pp. 66-74) ، و التي تتمثل في:

- ✓ **الالتزام البيئي:** يتم ذلك عبر تبني و تنفيذ المواثيق الخاصة بحماية البيئة ، و منها سياسة أوبيك البيئية حيث يلتزم البنك بأن المشاريع الممولة من خلاله تخضع للمقاييس العالمية و تحافظ على سلامة البيئة.
- ✓ **الالتزام تجاه المجتمع:** يساهم البنك بنسبة تقدر ب 4٪ من صافي أرباحه لصالح الأعمال الخيرية، مثل تمكين المرأة وتمويل القروض الإنتاجية المصرفية الفوائد، رعاية التظاهرات الثقافية و الرياضية، دعم القطاع الصحي، تنمية و تطوير قطاع التعليم من خلال تقديم منح لطلبة الدراسات العليا و غيرها من الأعمال الخيرية ...
- ✓ **الالتزام الاقتصادي:** عن طريق دعم المشاريع التي تساهم في دفع عجلة تطور الاقتصاد، و تصميم منتجات متخصصة تلبي احتياج كل قطاع على حدا.

#### 2.4.2 تدقيق المسؤولية الاجتماعية في بنك TNB

تبنى البنك الوطني الفلسطيني التدقيق الاجتماعي ، في إطار الاتفاقية الموقعة بينه و بين منظمة الأمم المتحدة للمرأة . حيث تم تعيين مدققة خارجية للقيام بعملية التدقيق الاجتماعي لصالحه. كذلك الاتفاق مع منظمة العمل الدولية باستخدام منهجيتها و التي تعد من أهم المنهجيات التي لاقت نجاحا عند استخدامها. كما تم تدريب فريق من موظفي البنك للمشاركة في عملية التدقيق. حيث هدف التدقيق إلى (TNB, Participatory-Gender-Audit- Arabic.pdf, 2020)

- التأكد من الامتثال للقوانين المنصوص عليها سواء ؛
- تحديد نقاط القوة و جعلها إطارا مرجعيا من خلال توثيقها؛
- الكشف عن مواطن الضعف من أجل تفاديها مستقبلا؛
- تقديم مقترحات من أجل تحسين وضعية البنك في المجال الاجتماعي مستقبلا.
- ❖ **و قد توصل فريق التدقيق (الداخلي/الخارجي) إلى جملة من النتائج:**
- تحقيق الاستدامة (الأداء الاجتماعي الخارجي)لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الاستثمار في الموارد البشرية؛
- تحقيق العدالة من النواحي الاجتماعية(الأجر، المنح، العطل) للموظفين من الجنسين؛
- ساهم تمويل المشاريع النسوية في فتح مجال الإبداع و الابتكار؛
- مساهمة الموظفين في الامتثال و إبلاغهم عن المخالفات؛

## ❖ كما قام فريق التدقيق أيضا بتقديم مقترحات أهمها :

- تدريب موظفي البنك على منهجية إجراء التدقيق الاجتماعي؛
- تطوير إستراتيجية خاصة بهذا النوع من التدقيق لتشمل كافة الأنشطة و الوظائف على مستوى البنك؛
- تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ و تطبيق إستراتيجية التدقيق؛
- توفير تأمين صحي لموظفات البنك يشمل الزوج و الأولاد .

**5. خاتمة:** تمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة السلوك الأخلاقي تجاه أصحاب المصلحة، و تعمل على تحقيق الاستدامة في بيئة تنافسية من خلال أبعادها الأربعة ( الاقتصادي، البيئي، القانوني و الأخلاقي). من أجل الحفاظ على موقعها التنافسي تسعى المؤسسة إلى إيجاد طرق تمكنها من ذلك. يعد تدقيق المسؤولية الاجتماعية أحد تلك السبل. حيث يعمل على التحسين من الوضعية الحالية للمؤسسة بناء على التقارير الناجمة عنه، من خلال تحديد مواطن القوة و كشف نقاط الضعف في مجالي الأداء الاجتماعي الداخلية و الخارجية معا. سواء كانت عملية التدقيق قد تمت من طرف مدقق داخلي أو من طرف مدقق خارجي.

**1.5. إختبار الفرضيات:** تم نفي جميع الفرضيات و قبول الفرضيات البديلة أي وجود اهتمام بالمسؤولية الاجتماعية و تدقيق جوانبها في المؤسساتين؛

**2.5. نتائج الدراسة:** من خلال دراستنا لحالة مجموعة (PSA) و بنك (TNB) توصلنا إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- وجود إستراتيجية واضحة للتدقيق الاجتماعي كأداة للتحسين المستمر؛
- عملية التدقيق في كلتا المؤسساتين تخضع لطرفين داخلي و خارجي؛
- حصر تدقيق المسؤولية الاجتماعية في جانب الامتثال للقوانين أو ما يعرف بالتدقيق التطابقي؛
- تتبنى مجموعة (PSA) سياسة تقوم على تنمية و تطوير الموارد البشرية ؛
- تقتصر المسؤولية الاجتماعية في بنك (TNB) على مجالات الأداء الاجتماعي الخارجية.

**3.5. التوصيات:** بناء على النتائج المتوصل إليها، نقترح ما يلي:

- زيادة الاهتمام بالموارد البشري من خلال تطوير قدراته ؛
- توفير فرص للتقدم و النمو الوظيفي، مع فتح المجال للإبداع و الابتكار؛
- توسيع مجالات التدقيق ليشمل باقي جوانب المسؤولية الاجتماعية خاصة الجانب الاجتماعي؛
- إجراء المزيد من البحوث النظرية و التطبيقية في هذا المجال.

## 6. قائمة المراجع:

## 1.6. قائمة المراجع باللغة العربية:

- أحمد فايد نور الدين. (2012). دور التدقيق الاجتماعي في دعم حوكمة الشركات. الملتقى الوطني الأول حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 06 و 07 ماي، جامعة محمد خيضر. بسكرة، الجزائر.
- البارودي علي. (2017). مدخل مقترح للمراجعة الداخلية لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات. المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، المجلد (08)، العدد (04)، جامعة قناة السويس، مصر.
- الديراوي أيمن. (2019). المسؤولية الاجتماعية في سلوك المواطنة التنظيمية على اعتبار العدالة التنظيمية لدى العاملين في جامعة الأقصى متغير وسيط. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، المجلد (03)، العدد (09)، فلسطين.
- الطائي بشرى. (2019). دور التدقيق الداخلي في تعزيز تقارير الأداء الاجتماعي في الوحدات الاقتصادية العراقية. مجلة الاقتصاد و العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 115، جامعة بغداد، العراق.
- المدهون محمود ، و وآخرون. (2021). أثر خصائص لجنة تدقيق الحسابات على الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية (دراسة تطبيقية على البنوك و شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين). مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات المالية و الاقتصادية، المجلد 29، العدد 01، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- النويقة عطا الله. (2016). أثر أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في منطقة المكرمة. دراسات، العلوم الإدارية المجلد 43 ، عدد 01، الجامعة الأردنية، الأردن.
- إشميلية ميلاد. (يوليو، 2014). إدراك و تطبيق المراجع الخارجي في ليبيا لأسلوب المراجعة الاجتماعية "دراسة استطلاعية للمراجعين الخارجيين في المنطقة الشرقية ل ليبيا. المجلة الجامعة، المجلد 03، العدد 16 .
- بنحوش مديحة. (2021). التدقيق كتمارس حديثة في إدارة الموارد البشرية: عرض لتجربة من شركة تويوتا، كتاب جماعي حول الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات. الوادي، الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر.
- تونسي آمنة ، و بورنان إبراهيم. (2016). المراجعة الاجتماعية و دورها في تضيق فجوة التوقعات عن المسؤولية الاجتماعية من خلال المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية. دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 07، العدد 03، سبتمبر 2016، جامعة الأغواط، الجزائر.
- سكاك مراد. (2011). تدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات -دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف. مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد (11)، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- سليمان مليكة. (2019). التدقيق الاجتماعي كأداة لتأمين جودة الموارد البشرية. المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 03، العدد 01، جامعة معسكر، الجزائر.
- شراد فارس ، و صحراوي صابر. (2020). متطلبات تبني التدقيق الاجتماعي بمنظمات الأعمال. مجلة نماء للاقتصاد و التجارة، المجلد (04)، العدد (01)، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر.
- فلاق محمد. (2016). المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال. الأردن: دار اليازوري.
- محمد موفق ، و عطية صفاء. (2020). أنموذج مقترح لبرنامج تدقيق المسؤولية الاجتماعية في صندوق شهداء و معوزي الشرطة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 60، العراق. .

- مشري حسناء ، و و آخرون. (2021). دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز العلاقة مع أصحاب المصالح دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف. مجلة الاقتصاد و التنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر. .

## 2.6. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- Bertrand, L. (2001). la citoyenneté globale et locale de l'entreprise transnationale mondialisation et développement durable, thèse de doctorat, institut universitaire de hautes études internationales. Genève, Suisse.
- Bertin, É. (2007). Audit interne : enjeux et pratiques à l'international. paris, France: Eyrolles.
- Burlea, A. S., & Domnisoru, S. (2005). L'Audit social de la RSE un nouveau défi pour les entreprises roumaines. performances économiques & performances sociales à l'heure de la RSE, 7e université de printemps de l'audit social. Marrakch: I.A.S.
- Egg, G. (2005). "social" dans la grande marmite de l'audit. Actes du Congrès de l'IAS, sur le thème : Les fondements de l'audit social, IAE de Lille. Lille, France: IAS.
- Igalens, J., & Pretti, J.-M. (2016). AUDIT SOCIAL Meilleures pratiques, méthodes, outils, 2<sup>ed</sup>. paris, France: Eyrolles.
- Padro, c., & autres, e. (2003). les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance économique des entreprises?, groupe de travail, observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (orse). paris: ORSE.
- Potin, I. ,. (2013). Which Dimensions of Social Responsibility Concern Financial Investors?. Journal of Business Ethics .
- PSA, G. (2021). <https://www.groupe-psa.com>. Consulté le 11, 11, 2021, sur , <https://www.groupe-psa.com/fr/actualites/corporate/le-groupe-psa-publie-son-rapport-rse>
- PSA, G. (2019). rapport-RSE. France: groupe-psa.
- Rodić, I. (2007). Responsabilité sociale des entreprises – le développement d'un cadre européen. Mémoire présenté pour l'obtention du. Genève, Institut européen de l'université de Genève, SUISSE.
- SZYLAR, C. (2005). Les fondements de l'audit social dans la perspective de l'audit de la responsabilité sociale des entreprises. Actes du Congrès de l'IAS, sur le thème : Les fondements de l'audit social. Lille. FRANCE: I.A.S.
- TNB. (2019). Annual report. Rama Allah; Palestine: <https://www.tnb.ps/ar/report-list>.
- TNB(2020), Participatory-Gender-Audit-Arabic.pdf .
- <https://www.tnb.ps/>. (2021). Consulté le 11 05, 2021, sur <https://www.tnb.ps/>
- yi, F. (2020). Corporate Social Responsibility Risk and Audit Opinion. American Journal of Industrial and Business Management, 10, Scientific Research Publishing Inc. available at <https://doi.org/10.4236/ajibm.2020.101001>.