



## الأداء المستدام لمنظمات الأعمال: دراسة في نماذج القياس والانصاح

*The sustainable performance of business organizations: a study in measurement and reporting models.*

د. كشاط أنيس<sup>1</sup>، جامعة سطيف 1، الجزائر، [aniskechat@gmail.com](mailto:aniskechat@gmail.com)

تاريخ النشر: 2020/12/31

تاريخ القبول: 2020/11/25

تاريخ الاستلام: 2020/11/12

### ملخص

تهدف هذه الدراسة لإعطاء قراءة معمقة لمفهوم الأداء المستدام لمنظمات الأعمال، وقد تم هذا من خلال المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن وتحليل المحتوى، الذي مكنا من التدقيق في الأدبيات المتخصصة بمجالات التنمية المستدامة والمسؤولية المجتمعية للمنظمات، وما يرتبط بها من إشكالات كمؤشرات الأداء الأكثر ملاءمة، ونماذج القياس الأكثر إماما، وكذلك نماذج الإفصاح الأكثر فعالية. خلصت الدراسة إلى أن ضبط مؤشرات شاملة للأداء المستدام يتطلب من إدارة المنظمات الإلمام بالمرجعيات الضرورية التي تتطلب اليوم المزاوجة بين المقاربة الإستراتيجية ومقاربة التنمية المستدامة وحوكمة الشركات، حيث أمسى نموذج الأداء الثلاثي (TBL) الأكثر اعتمادا في القياس، ومبادرة التقارير العالمية الأكثر استعمالا في الإفصاح عن الأداء الشامل للمنظمات. الكلمات المفتاحية: الاستدامة، الأداء الشامل، المسؤولية المجتمعية للمنظمات، الإفصاح، الحوكمة.

تصنيف JEL : M140, M210, M480, Q01

### **Abstract:**

*This study seeks to give an in-depth reading of the concept of sustainable performance of organizations, and this was achieved through the analytical descriptive approach, the comparative approach and the content analysis, which enabled us to review the literature in the fields of sustainable development and corporate social responsibility, and its associated issues such as: performance indicators, measurement models, as well as Reporting models. we concluded that controlling the most relevant indicators of sustainable performance requires the management of organizations to be knowledgeable with the necessary references that today require a combination of the strategic approach with the sustainable development approach and corporate governance approach; as it has become the Triple Bottom Line (TBL) Model as the most reliable in measurement; and the Global Reporting Initiative (GRI) as the most widely used in disclosure of The organizations' global performance.*

**Keywords:** Sustainability, Global performance, CSR, Reporting, Governance.

**Jel Classification Codes :** M140, M210, M480, Q01

<sup>1</sup> المؤلف المرسل: أنيس كشاط المرسل، الإيميل: [aniskechat@gmail.com](mailto:aniskechat@gmail.com)

## مقدمة

يعد الأداء مفهوما جوهريا ومهما بالنسبة للمنظمات، كما يمثل ظاهرة شمولية وعنصرا محوريا لجميع فروع وحقول المعرفة في المجال الإداري. وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم واستمرار المنظمات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه وتحقيقا لأهدافها الاستراتيجية والوصول لرؤيتها المستقبلية، كان من الضروري وضع ضوابط إدارية مهمة تخص جميع نواحي الأداء في المنظمة. في ظل رهان التنمية المستدامة والمسؤولية المجتمعية لمنظمات الأعمال، فقد تباينت آراء الباحثين حول دراسة موضوع أداء المنظمات، إذ يعتبر من الموضوعات ذات الأهمية البالغة لقياس مدى فعالية وفاعلية المنظمة من خلال التركيز على استدامة أداؤها، وهو ما يصطلح عليه "الأداء المستدام للمنظمات"، وهذا بالسعي إلى ضمان التوازن بين المقاييس التقليدية (المالية) التي تعبر عن النظرة الضيقة للأداء، والمقاييس الحديثة (غير المالية) التي تعبر عن النظرة الأوسع.

يعبر عن مفهوم الأداء المستدام، في ظل الأدبيات المتخصصة، من خلال مصطلحات عديدة متقاربة في مدلولها، فنجد في مقدمتهم "لورينو فيليب"<sup>1</sup> الذي استعمل مصطلح الأداء الشامل، "ماينول"<sup>2</sup> الذي استعمل الأداء الاستراتيجي أو التنظيمي، في حين أطلق عليه "سيببيري جون"<sup>3</sup> تسمية الأداء المستدام، وهي التسمية التي سنأخذ بها في هذه الدراسة. كما تثبت الكثير من الدراسات العلاقة المتداخلة التي تربط ممارسات المسؤولية المجتمعية للمنظمات ومستوى الأداء المستدام كنتائج عن تلك الممارسات، على غرار دراسة "ماكوليامس" و"سيجل"<sup>4</sup>.

مما سبق نطرح إشكالية الدراسة على النحو الآتي:

فيما تكمن دلالات الأداء المستدام في أدبيات الإدارة؟ ما علاقته بالمسؤولية المجتمعية للمنظمات؟ وما هي مختلف مرجعياته؟ وما هي أهم نماذج قياسه والإفصاح عنه؟

أهمية الدراسة: تتلخص أهمية الدراسة في توضيح الرؤية للباحث فيما يتعلق بـ:

- تناول المفهوم الحديث لأداء المنظمات في ظل رهان التنمية المستدامة، وما يتعلق به من مفاهيم أخرى؛
- الانطلاق من المرجعيات والمقاربات ذات الصلة بقياس الأداء المستدام لضبط المؤشرات ونماذج القياس؛
- ربط نماذج الإفصاح/ الإبلاغ بمحتوى التقارير والأهداف المسطرة لبرنامج الأمم المتحدة للتنمية المستدامة بأفق 2030؛
- توضيح العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للمنظمات وممارسات حوكمتها في ظل مبادئ التنمية المستدامة.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة لتمحس مفهوم الأداء المستدام وما يقترب به من مفاهيم، مستنديين في ذلك إلى مختلف المقاربات التي تدرسها: المقاربة المرتكزة على تعدد الأهداف؛ مقاربة التميز ومقاربة الحوكمة ومقاربة التنمية المستدامة؛ ومختلف نماذج القياس: على غرار نموذج EFQM، نموذج لوحات القيادة الاستراتيجية، ونموذج الأداء الثلاثي المعتمد من قبل منظمة الأمم المتحدة سنة 2008 (TBL)؛ التي ستمكنا

من التحكم الجيد في مؤشرات قياس الأداء المستدام. ومنه الحكم الموضوعي على مستوى التزام المؤسسة بمبادئ التنمية المستدامة والمسؤولية المجتمعية للمنظمات.

كما تهدف الدراسة إلى إعطاء إطار مقترح لتقارير الاستدامة للمؤسسات، تمكن الباحث و /أو المهني من فهم تباين طرق قياس أداء الاستدامة والمؤشرات المعمول بها وكذلك النماذج المعتمدة بخصوص الإفصاح عن هذا الأداء.

منهج الدراسة: لبلوغ أهداف الدراسة، تم اعتماد العديد من المناهج البحثية، وهي كالآتي:

- المنهج الوصفي التحليلي، الذي مكنا من وصف وتشريح مختلف المفاهيم المرتبطة بالأداء المستدام وتحليلها في ظل تعدد المرجعيات والمقاربات والبراديجمات؛
- المنهج الكيفي، الذي يركز على تحليل محتوى تقارير الاستدامة للعديد من المؤسسات الرائدة في مجال التنمية المستدامة والمسؤولية المجتمعية للمنظمات؛
- المنهج المقارن، الذي مكنا من مقارنة مختلف المقاربات النظرية والنماذج المعتمدة في قياس الأداء المستدام والإفصاح عنه.

مصادر الدراسة: تم اقتباس الدراسة من أطروحة الدكتوراه للباحث نفسه (د. كشاط أنيس)، والتي عالجت إشكالية "قياس علاقة إدارة الكفاءات بمستوى المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام لمنظمات الأعمال"، حيث قام الباحث بتلخيص الفصل الثالث، الذي تناول موضوع الأداء المستدام بمنظمات الأعمال. هذا الأخير الذي تم اعداده من خلال مسح بيبليوغرافي لأهم الأدبيات الخاصة بالموضوع وبتقارير المنظمات المهنية ذات الصلة.

خطة الدراسة: لبلوغ أهداف الدراسة، تم تقسيم المقال إلى ثلاثة محاور أساسية، كالآتي:

- أولاً: ماهية الأداء المستدام؛
- ثانياً: مؤشرات قياس الأداء المستدام؛
- ثالثاً: نماذج قياس الأداء المستدام؛
- رابعاً: الإفصاح عن الأداء المستدام.

#### أولاً: ماهية الأداء المستدام

تتطلب دراسة الأداء المستدام تناول مفهومه وأبعاده والإطار العام الذي يمكن المنظمة من التحكم فيه، وهو ما يستلزم استيعاب أدوات إدارته والتحكم فيه، واتخاذ القرارات المنصبة في شأنه، وممارسة مهام التدقيق والرقابة مع ضرورة تأطيرها بقانون ونصوص الأخلاقيات؛ حيث أن مدى احترام المديرين للمرجعيات الخاصة به يخضع لتقييم الأطراف الداخلية من قبل المراقبين الداخليين والمدققين، ولهيات الرقابة الخارجية كهيئات الرقابة في البورصة أو المدققين الخارجيين ووكالات التنقيط، والمحللين الماليين ومجالس التنمية المستدامة، وحتى الهيئات العلمية ومراكز البحث المختصة.

#### 1. الأداء المستدام في ظل نظرية التنمية المستدامة للمنظمات

يتطلب منا التحكم الجيد في مفهوم الأداء المستدام، الرجوع إلى المفهوم الاقتصادي للاستدامة وما يحمله من دلالة في النظرية الاقتصادية الكلية ذات العلاقة بالتنمية المستدامة\* التي نعرفها بشقها القانوني والأخلاقي. فالأداء المستدام هو ما يتطلب بنا الرجوع إلى العناية الجيدة بكل من الموارد البشرية والطبيعية

والمجتمع والأرض بشكل عام، ومنه فمفهوم الأداء المستدام أمسى يفرض نفسه يوما بعد يوم مقارنة بالمفاهيم القريبة منه، كونه يشمل كل من الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي والمجتمعي.

### 1.1. تعريف الأداء المستدام

يعرف "شالتقر" و"واقنر" الأداء المستدام على أنه أداء المنظمة متعدد الأبعاد والذي يؤدي في النهاية إلى استدامة المنظمة<sup>5</sup>. ويدعم ذلك "فيكسل" بأن الأداء المستدام يفوق في مدلوله الحدود المكانية للمنظمة، بل يتعداها خلفيا (إلى السوق الخلفية) وما يكونها من موردين وممولين وغيرها، ويتسع نحو الأمام (باتجاه السوق الأمامية) وما يكونها من موزعين وزبائن<sup>6</sup>. أي أن الأداء المستدام يجد مكانته في النظرة الحديثة للأداء المتمثلة في مقارنة الاستدامة، أين تربط استدامة المنظمة بنوعية ومستوى أدائها الشامل، وهو ما يستلزم بلوغ جملة من الغايات: الاستراتيجية والتنظيمية والتشغيلية.

- أ. الغاية الاستراتيجية، حيث يسمح الأداء المستدام من قياس آثار المشاريع الاستراتيجية على المنظمة، كبناء مزايا تنافسية جديدة وإعادة تصميم تنظيماتها وتطوير العلامة التجارية وصورة المنظمة، ... ؛
- ب. الغاية التنظيمية، حيث يشكل الأداء المستدام وسيلة قيادية للمنظمة المسؤولة اجتماعيا، باعتباره يسمح من بناء شبكة مؤشرات ومعايير (معايير مقارنة مرجعية) في تقارير التسيير ولوحات القيادة الاستراتيجية، ومختلف مستندات وتقارير الإفصاح؛
- ت. الغاية التشغيلية، يبقى الأداء مفهوما عمليا وأكثر قابلية للتطبيق مهما كانت مجالات تطبيقه واستعماله؛ حيث يسعى الأداء المستدام إلى تجسيد سياسات المنظمة فيما يرتبط بالمسؤولية المجتمعية وعلاقة ذلك بتطلعات الأطراف الداخلية والخارجية على حد سواء، ومنه فهو يأتي في نفس النسق الخاص بالأداء الاقتصادي والمالي للمنظمة.

يتم تحديد الأداء المستدام في إطار فلسفة التنمية المستدامة والمسؤولية المجتمعية للمنظمات اعتمادا على مقارنة الأطراف ذات المصلحة (من خلال ثلاثة أبعاد على الأقل، وهي: التنمية الاقتصادية والمحافظة على البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية)<sup>7</sup> وذلك من خلال التحكيم بين المتطلبات المتضاربة للأداء الجيد.

### 2.1. المفاهيم المرتبطة بالأداء المستدام

يجد المتمعن في الأدبيات اختلافا للتسميات التي يتبناها الباحثون والمهنيون بخصوص الأداء المستدام، كالأداء الشامل وأداء الاستدامة، والأداء الاجتماعي والأداء العادل. نوجزها في الآتي.

- أ. الأداء الشامل: يكون الأداء شاملا إذا كان ملما بتطلعات جميع الأطراف ذات المصلحة وليس مجرد الوقوف عند تطلعات المساهمين وملاك المؤسسة<sup>7</sup> (على الرغم من أن هذه النظرة تبقى غامضة وغير محددة). حيث تقاس بمدى جاذبيته للاستثمارات الأخلاقية ولدى حصوله على تقييم مقبول من قبل وكالات التنقيط الاجتماعي. فالأداء الشامل هو الذي يسمح لنا بالحكم على طبيعة علاقة المنظمة بكل أصحاب المصالح؛ أي تجاوز العلاقات الثنائية كالمنظمة ومواردها البشرية أو المنظمة وبيئتها الطبيعية، ومنه يمكن الحكم على مستوى ممارستها لمسؤولياتها المجتمعية من خلال أدائها الشامل<sup>8</sup>.

- ب. الأداء العادل: تأتي فكرة العدالة في الأداء انطلاقا من مبدأ توزيع القيم على الأطراف ذات المصلحة على أساس درجة مساهمتها في ذلك (مدى انشائها لتلك القيم)؛ حيث أن هذه العدالة تتطلب العودة

لمبادئ العدالة في التوزيع التي جاء بها "راولس" (Rawls, 1973) والتي تستمد جذورها من الإدارة الأخلاقية<sup>9</sup>، وهو ما يستدعي الأخذ على الأقل بمفهوم الحوكمة الاجتماعية.

ت. الأداء الاجتماعي<sup>10</sup>: يطلق عليه البعض تسمية أداء المسؤولية المجتمعية، على غرار "وود" التي تشير إلى أن الأداء الاجتماعي أو المجتمعي هو تصميم تنظيمي لمبادئ المسؤولية المجتمعية<sup>10</sup>؛ أي أنه يتجسد ويتلخص في نواتج ممارسة المسؤولية المجتمعية للمنظمة أو نواتج ممارسة مختلف مسؤوليات المنظمة تجاه المجتمع. وهو ما يؤكد "كارول" في قوله بأن "الأداء الاجتماعي يتلخص كنتيجة لممارسة المسؤولية المجتمعية والبيئية للمؤسسة"<sup>11</sup>. وعليه، تعرف "وود" (1991) الأداء الاجتماعي على أنه "تنظيم أعمال المنظمة بالشكل الذي يجعل من أهدافها ومبادئها ومبادئ الاستجابة الاجتماعية زيادة عن السياسات والبرامج والمخرجات الملحوظة وفقا لما تنص عليه العلاقات المجتمعية للمنظمة"<sup>12</sup>.

انطلاقا من هذا التعريف، يشير كل من "وود" و"جون" بأن نظرية الأطراف ذات المصلحة هي المفتاح لفهم هيكل وأبعاد العلاقات المجتمعية للمنظمة؛ وعليه فقد عملا على إعادة تعريف السياسات والبرامج والمخرجات على أنها "الآثار الداخلية للأطراف ذات المصلحة وآثارها الخارجية وكذلك الآثار المؤسسية الخارجية"<sup>13</sup>. كما أشار الباحثان إلى أن الأطراف ذات المصلحة هي التي تقوم بإعداد المعايير بالنسبة لسلوك المنظمة، واستقراء الدروس من الممارسات التي تخص آثار سلوكيات المنظمة والعمل على تقييم دورها أيضا. نفهم مما سبق وجود قاسم مشترك بين تلك المفاهيم فمنها من ركز على الشمولية (كل الأطراف) ومنها من ركز على العدالة فيما بين الأطراف، ومنها من ركز الاهتمام على المسؤوليات. وهذا ما يتلخص في مفهوم استدامة المؤسسة. لهذا نأخذ بمفهوم الداء المستدام كونه يجمع فيما بينها.

### 3.1. الجدول القائم بخصوص تباين المفاهيم المرتبطة بالأداء المستدام

المتعمن في الأدبيات، يجد تباينا للرؤى تجاه مفاهيم الأداء المستدام، إذ يرجحها كل من "وود"<sup>14</sup> و"جوند"<sup>15</sup> إلى طبيعة العلاقة التي تربط المنظمة بالمجتمع، وهي على عدة أشكال، نوجزها في الرؤى الأربعة الآتية.

أ. رؤية "كارول"، التي تعزي للأداء وظيفة تعديل سوسيو-اقتصادي خدمة لمساهمي المؤسسة (الأداء الاقتصادي)، أو خدمة لكل الأطراف ذات المصلحة (الأداء المستدام)؛ حيث في هذه الحالة تقسم القيم الاقتصادية والاجتماعية التي خلقتها المؤسسة على المساهمين فيما بينهم، أو فيما بين كل الأطراف ذات المصلحة وبطريقة عادلة؛

ب. رؤية "كلاركسون"، التي تعزي للأداء المستدام وظيفة سوسيو-سياسية في توزيع القوة، بين مختلف فاعلي المجتمع المدني (المؤسسات والأسر والدولة)، حيث يتم بذلك توزيع القوة فيما بين المساهمين أو فيما بين كل الأطراف ذات المصلحة الخاصة بالمؤسسة؛

ت. رؤية "سوانسون"، التي تعتبر رؤية أكثر اجتماعية، حيث تعزي للأداء وظيفة سوسيو-ثقافية تضمن إما تفوق القيم الاقتصادية وإما بناء مجموعة قيم متقاسمة ذات طبيعة اقتصادية واجتماعية وبيئية ومجتمعية في الوقت نفسه.

ث. رؤية "راولي & بيرماس"، التي تعتبر رؤية نفسية، أين ينظر للأداء كنتائج سوسيو-معرفي تولد عن تداخل إدراكات مختلف الأطراف ذات المصلحة لمفهوم المنظمة ورسالتها وعملها.

يمكن القول بأن كل مفهوم من مفاهيم الأداء المستدام تتضمن تمثيلا محددًا لعلاقة المنظمة مع مجتمعها، فالأبعاد السوسيو-اقتصادية والسوسيو-سياسية تُستمد من مقاربات وضعية ترتكز على التحليل الموضوعي والملاحظات الملموسة، في حين يندرج البعدين السوسيو-ثقافي والسوسيو-معرفي ضمن البرادغمات البنائية (constructivistes) حيث يتجسدان في إطار العمل والممارسة، وفي إطار اتجاهات تخمينية<sup>16</sup>، حيث يتم ملاحظتها اعتمادًا على شهادة الفاعلين ذوي العلاقة بالمجال. يمكن تلخيص ما سبق في الشكل (1).

الشكل (1): الإطار التحليلي للأداء المستدام

		التغيير			
المجال المعرفي	المجال الثقافي	الأداء هو بناء سوسيو معرفي (حيث يؤثر على صورة وتمثيل المؤسسة في المجتمع)	للأداء وظيفة سوسيو اقتصادية (يشكل علاقات القوة بين الفاعلين الخاصين بالمؤسسة).	المجال السياسي	المجال الاقتصادي
		الأداء هو منتج ثقافي (فهو يؤثر في القيم المتقاسمة من طرف الفاعلين داخل المؤسسة)	للأداء دور مجتمعي (يضبط العلاقات بين المصالح المشتركة معه المصالح الخاصة)		
		الضبط			

Source : Pluchart J. J. (2011), op. cit, p. 108, adoptée de : Gond J.P. (2004), « la construction de la notation sociale des entreprises ou l'histoire d'ARESE », Science de la société, N° 62, pp. 107.

## 2. أبعاد الأداء المستدام

على الرغم من تعدد نماذج ومقاربات تحديد أبعاد الأداء المستدام، إلا أن أكثرها اعتمادًا لدى الأكاديميين والمهنيين على حد سواء، هو التقسيم الثلاثي الذي يرجع في أصوله إلى نموذج "إلنستون"، المتمثل في ثلاثية الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والأداء البيئي<sup>17</sup>. ونفصله في الآتي.

أ. الأداء الاقتصادي: هو ذلك الصنف الذي يعبر عن المقاربة الاستراتيجية لأداء المنظمة<sup>18</sup>، وهو الذي عادة ما يتم تسميته بالأداء المالي، حيث أنه يعبر عن مستوى القيم المضافة المنشأة عن طريق مشروع ما أو وحدة معينة أو عملية أو وظيفة؛ ويمكن قياسه أخذًا بعين الاعتبار لمجموعة من المؤشرات الاقتصادية والمالية. كما يأخذ به في التحليلات الاقتصادية الكلية، خصوصًا فيما يرتبط بالنتائج المحلي الخام لاقتصاد البلد وغيرها.

ب. الأداء الاجتماعي (المجتمعي): يقيس مستوى مسؤولية المنظمة تجاه الأطراف ذات المصلحة وبالخصوص ما تعلق بالفرد أو الإنسان (داخل المنظمة وخارجها)، ومنه فهو يعبر عن مستوى فعالية المنظمة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، فيما يتعلق باحترام قوانين العمل (الوطنية والدولية في حالة الشركات المتعددة الجنسيات) وحقوق كمعايير الصحة والسلامة المهنية (ISO 45000)، والمحاسبة الاجتماعية ومعايير الأيزو ذات الصلة بالبعد الاجتماعي (22000، 26000)، ... وكل ما يتعلق بحماية حقوق العمال وتوفير ظروف مناسبة للعمل. كما تتضمن المعايير المرتبطة بخلق فرص العمل ومدى إعطاء جزء من الاهتمام لذوي الاحتياجات الخاصة، وتحسين علاقات العمل وضمان حقوق المرأة ومحاربة أشكال التمييز ومقابل ذلك تشجيع إدارة التنوع الثقافي والعرقي. بالإضافة إلى مدى خوض المنظمة في سياسات تطوير الموارد البشرية (التحفيز والتعليم والتدريب



والتوظيفية، (...). كما يتضمن الأداء الاجتماعي معايير الجودة والسلامة المتعلقة باستعمال مخرجات المنظمة من طرف الزبائن.

ت. الأداء البيئي: هو نتاج الجهود التي تسعى إلى ترشيد استهلاك المواد الأولية والطاقة ومختلف التسهيلات والوسائل وكذلك الحد من المخاطر المرتبطة بالبيئة، كانبعاث الغازات السامة وتلويث المياه، والتحكم الجيد في النفايات من خلال عمليات الرسكلة...<sup>18</sup>. أي أنه يتلخص في محورين، محور يرتبط باستخدام المنظمة للموارد الطبيعية، والثاني يرتبط بآثار نشاطات المنظمة على الطبيعة الإيكولوجية. كما تعتبر الممارسات والجهودات المنصبة في الحفاظ على المحيط الإيكولوجي جزءاً مهماً من الأداء البيئي للمنظمات كونها تعزز من مفهوم المواطنة والبحث عن الحق والترخيص لممارسة الأعمال في نظر المجتمع المدني.

تشكل هذه الأبعاد الثلاث للأداء المستدام تركيبة متناعمة ومنسقة فيما بينها، حيث أثبتت الكثير من الدراسات على غرار دراسة "أورليتزكي" وزملاؤه وجود علاقات ارتباط إيجابية بين مستوى الأداء الاجتماعي والأداء البيئي والأداء المالي (الاقتصادي)، حيث أن كل نوع يخدم الآخر (علاقات متعددة الاتجاهات)، وهو ما يؤكد فرضية التركيبة البنائية لمفهوم أشمل والمتمثل في الأداء المستدام.<sup>19</sup>

### 3. أهم مرجعيات الأداء المستدام

تتوقف مصداقية الأداء المستدام في المنظمات على مدى تحديد معايير وقواعد العمل والقياس والعمل بها، هذه الأخيرة تقف عليها مجموعة من المنظمات والهيئات الوطنية والعالمية والجمعيات المهنية، التي تشكل مرجعيات لتأطير الممارسات المندرجة في إطار التنمية المستدامة والتحكم في الأداء من خلال تقويم سلوكيات الفاعلين الداخليين والخارجيين للمنظمة. نجد في هذا الإطار مجموعة من المنظمات الدولية التي ساهمت في تطوير مرجعيات تخص التنمية المستدامة والمسؤولية المجتمعية، ومنه تأطير ما يتعلق بالأداء المستدام للمنظمات بطريقة غير مباشرة. ومن أهمها: المنظمة العالمية للتقييس (ISO)، ومنظمة الأمم المتحدة (من خلال إعدادها للميثاق العام (1999))، ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) والمنظمة العالمية للعمل، ومجموعة البنك الدولي ممثلة في منظمة التمويل العالمية (IFC) واللجنة الأوروبية (التي ساهمت في إعداد مبادئ وقواعد ومعايير لتوجيه المؤسسات على المستوى العالمي ومن أهمها قمة ليشبونة (2000) التي كانت أرضية لإعداد "الكتيب الأخضر"). حيث نرى أن أهم مساهمة ترجع للمنظمة العالمية للتقييس في إطار إعدادها لمجموعة مواصفات التقييس، والتي تعد أهم المرجعيات لتجسيد فلسفة التنمية المستدامة على مستوى المنظمات.

#### أ. مرجعيات الأداء بين الاقتصادي والاجتماعي

تعتمد مرجعيات الأداء بين الاقتصادي والاجتماعي على الممارسات المرتبطة بالمسؤولية المجتمعية، وهذه الأخيرة التي تستمد مرجعيتها من الاتفاقيات العالمية، كحقوق الإنسان والحقوق المدنية والإجتماعية لمنظمة الأمم المتحدة، ومبادئ الاستثمار المسؤول اجتماعياً؛ والقوانين والتشريعات وبالخصوص كلا من قانون العمل وقانون الصحة العمومية وقانون الضمان الاجتماعي ... الخ، بالإضافة إلى تزكيات لهيئات حكومية ومهنية ومرجعيات دولية ووطنية، ونجد في هذا:

- سلسلة معايير الجودة: الإيزو 9001 (2008 و2015):

- سلسلة معايير الصحة والسلامة المهنية: الإيزو 45001 (2018):
- سلسلة معايير المسؤولية المجتمعية للمنظمات: الأيزو 26000 (2015):
- سلسلة معايير المحاسبة الاجتماعية (SA 8000).

#### ب. مرجعيات الأداء البيئي:

تتعلق مرجعيات هذا البعد بالقوانين والتشريعات الوطنية والدولية الخاصة بحماية البيئة (الماء والهواء والأرض والحيوان)، بالإضافة إلى معايير منظمات حماية البيئة وما يتعلق بإدارة الموارد الطبيعية ومصادر الطاقة، ومن أهمها:

- سلسلة معايير الإيزو 14001 الخاصة بالإدارة البيئية والتحكم في الأداء البيئي، وسلسلة الإيزو 14031 الخاصة بمؤشرات تقييم الأداء البيئي، وبإعداد تقارير معبرة ووافية فيما يخص احترامها للبيئة سواء تعلق الأمر باستخدام الموارد الطبيعية أو الطاقة أو في مخلفات ممارسة الأنشطة وطرح المنتجات:
- التوجيهات الأوروبية لسنة 1985 ومعياري "إيماس" (EMAS) لسنة 1995: التي حددت السياسة البيئية في دول الاتحاد الأوروبي وقامت بتثبيت أهداف تحسين الأداء البيئي (أنظمة الإدارة البيئية، التقييم الموضوعي، التدريب، اعلام الأطراف ذات المصلحة والجمهور بشكل عام) التي تسمح للأطراف ذات المصلحة من الحصول على التقارير البيئية:
- الخطوط التوجيهية للإيزو 26000، كمرجعية شمولية للأداء المستدام، وهذا من خلال تطهيرها العام لممارسة مثالية للمسؤولية المجتمعية للمنظمات.

#### 4. علاقة الأداء المستدام بالمسؤولية المجتمعية للمنظمات

تثبت الكثير من الدراسات العلاقة المتداخلة التي تربط ممارسات المسؤولية المجتمعية للمنظمات ومستوى الأداء المستدام كنتائج عن تلك الممارسات، على غرار دراسة "ماكوليامس" و"سجل" <sup>20</sup> التي توصلت إلى وجود علاقات مختلفة الاتجاهات، إيجابية وسلبية وحيادية، فيما يخص تأثير المسؤولية المجتمعية على الأداء المالي للمنظمات، في الوقت الذي توصل فيه "بيكر" إلى أن كل مكون من مكونات الأداء المستدام يؤثر في الآخر، وهذا الأمر يرتبط بإرادة المنظمة في ممارسة المسؤولية المجتمعية <sup>21</sup>. ومنه يمكن القول بأن استراتيجية المنظمة بخصوص مستوى ممارسة المسؤولية المجتمعية له علاقة مباشرة بنوع الأداء المالي والأداء الاجتماعي والأداء البيئي الذي تحققه المنظمة.

#### ثانياً: مؤشرات قياس الأداء المستدام

من الضروري الإشارة إلى أن عملية تقييم الأداء تعبر عن الطريقة التي تمت بها إدارة استراتيجية المنظمة ومختلف عملياتها، وبأي شكل تم خلق القيم للأطراف ذات المصلحة، وهو ما يسمح للمنظمة في الأخير من معرفة مدى وجود تحسين وبأي مستوى في إطار كامل عملياتها <sup>22</sup>. وعليه يعتبر بناء خريطة مؤشرات الأداء المستدام ومنهجية قياسه من الخطوات الحرجة لإنجاح عملية إدارة الأداء الشامل، ومنه الحكم على مدى التزام المنظمة بمسؤولياتها تجاه الأطراف ذات المصلحة.



## 1. منهجية ضبط مؤشرات الأداء المستدام

### 1.1. ما ينبغي أخذه بعين الاعتبار قبل ضبط مؤشرات الأداء

- يتم اختيار وبناء خريطة المؤشرات التي تعتمدها المؤسسة في تقييم الأداء وفقاً للمعايير الآتية<sup>23</sup>:
- المبتغى من المؤشر، أي تحديد الأطراف ذات المصلحة التي ينبغي أن نتعامل معها، ومعرفة تطلعات كل واحد منها؛
  - الوظائف التي توفرها المؤشرات، أي الإعلام والاتصال أم التحكم في عمليات المؤسسة أم تدريب وتعبئة الموارد البشرية<sup>24</sup>، أم تحسين السمعة والعلامة التجارية للمؤسسة؟
  - خصوصية نظام حوكمة الشركة، حيث يكون لنموذج الحوكمة التي تعمل بها المنظمة تأثير في نوع المؤشرات التي سيعمل بها، سواء أكانت حوكمة مالية أو اجتماعية أو تشاركية، مع التأكيد على مستوى تطبيقها وعلاقة ذلك بالاستراتيجية المعتمدة في ممارسة المسؤولية المجتمعية؛
  - أنظمة قياس الأداء على اختلاف أنظمتها المعتمدة ومرجعياتها ومنهجياتها.

## 2. الامام بخصائص مؤشرات الأداء المستدام وتحدياتها

### 1.1.2. المؤشرات الملائمة:

عموماً، المؤشر الكلائم هو الذي يتميز بخمسة خصوصيات، يرمز لها باختصار (SMART)، والتي تعني أن تكون المؤشرات دقيقة وقابلة للقياس وموضوعية وتحتمل القدرة على البلوغ، ذات صلة وتحترم مبدأ الزمن<sup>25</sup>. أما بخصوص الأداء الشامل/ المستدام فالمؤشرات الأكثر ملاءمة، هي تلك التي تتميز بما يأتي<sup>26</sup>: أن تكون مفيدة؛ بحيث تسمح للمهتمين بالحكم على مستوى أداء المنظمة وفقاً لمنظور ثلاثي الأبعاد: اقتصادي وبيئي ومجتمعي؛ أن تسمح بالقياس ومنه إعطاء صورة معبرة عن مدى الاهتمام الذي توليه المنظمة لإشباع تطلعات أطرافها ذات المصلحة؛ أن تتسم بالوضوح والدقة وقدرة القياس؛ قابلية التطبيق على اختلاف أنواع المنظمات وأنشطتها؛ تسمح بممارسة المقارنة مع المؤسسات الأخرى بما فيها المؤسسات الرائدة (المقارنة المرجعية)؛ وأن ترفع من جودة العمل الإداري للمنظمة.

### 2.2. تحديات اختيار المؤشرات:

كي تتميز المؤشرات بالسمات سابقة الذكر، فإن عملية اختيار مؤشرات القياس تميزها جملة من التحديات، نوجزها في الآتي: تعدد مصادر جمع البيانات والمعلومات؛ صعوبة تحديد أصحاب المصالح الحقيقيين وترتيبهم وفقاً للأولوية التي تخدم صالح المنظمة<sup>27</sup>؛ التصريح عن المجهودات المبذولة في إطار سياسة المسؤولية المجتمعية؛ صعوبة المقارنة فيما بين التقارير، نتيجة لتعدد المرجعيات والمبادرات الخاصة بإعداد تقارير الإفصاح (Reporting)، ويصل الأمر حتى إلى صعوبة المقارنة ما بين التقارير التي تأخذ بنفس المبادرة (بسبب تحيين هذه الأخيرة)<sup>28</sup>؛ تباين دلالة المؤشرات، نتيجة اختلاف الأنظمة المحاسبية، وأنظمة الجودة المستعملة؛ تباين التشريعات التي تمس بموضوع مؤشرات الأداء الاجتماعي والبيئي من دولة إلى أخرى<sup>29</sup>؛ اختلاف إدراك الأطراف ذات المصلحة لأهمية المجهودات التي تبذلها المنظمة في إطار المسؤولية المجتمعية، وهو ما يزيد من صعوبة إيجاد مؤشرات ذات سيميائية ودلالة مشتركة لأكثر عدد من هؤلاء؛ تباين أولويات الأطراف ذات المصلحة فيما بينها، وصعوبة اجمعها على ترتيب معين للمؤشرات ذات الأولوية القصوى على مستوى المؤسسة.

### 3. خريطة مؤشرات الأداء المستدام

1.3. بناء خريطة مؤشرات الأداء المستدام: يعتبر بناء خريطة مؤشرات الأداء المستدام من الخطوات الحساسة، حيث يمكن بناؤها من خلال الأخذ بعين الاعتبار لوزن كل مؤشر من المؤشرات مقارنة باستراتيجية المؤسسة وأهدافها وبيئتها ومجالات نشاطاتها، وربطها برأي الأطراف ذات المصلحة. يمر ضبط مؤشرات ملائمة لقياس الأداء المستدام بـ خطوات تنتهي ببناء "خريطة مؤشرات الأداء المستدام" تأخذ بالحسبان المرجعيات والمبادرات التي وافقت عليها إدارة المؤسسة والقائمين على إدارة ذلك القطاع (كثيرا ما يتم العمل بمنهجية التحليل المتقاطع)<sup>30</sup>. تنتهي بضبط خريطة لمؤشرات الأداء (مرجعية) وفقا لما هو موضح في الجدول (1).

الجدول (1): ملخص خريطة مؤشرات الأداء المستدام

أبعاد الأداء المستدام	صنف المؤشر	عدد المؤشرات	موجودة	يجب البحث عنها (استكشافها)	يجب إنشاؤها
أ. إقتصادي	الحوكمة				
	الممارسات الحسنة				
أ. إجتماعي	علاقات العمل				
	الالتزام البيئي				
أ. بيئي	الالتزام المجتمعي				
	المجاميع				
الأداء المستدام					

Source : Le Gal & Galaun B., (2010), Les indicateurs de Performance RSE, Caisse régionale du Crédit Agricole du Mobihan. In Rosé J., j. (2011), op. cit., p.50. (بتصرف)

تعد عملية إعداد مرجعية مؤشرات لقياس الأداء المستدام للمنظمة مهمة على الرغم من كونها في غاية التعقيد والطولة، وعليه يستحسن إعدادها (المؤشرات) استنادا إلى مجال النشاط والبيئة المشاهدين؛ بل وقد يصبح الأمر ضروريا للغاية. إن إعداد المرجعية لوحده لا يعد نقطة النهاية، بل يجب استكمالها بعمليات الاتصال والشرح والمرافقة فيما يخص الاستعمال، وهو ما يتطلب حيازة القائمين على المشروع لكفاءات اتصالية؛ لأن المؤشرات ليست معبرة ولا حاملة للمعاني، وهو ما يستلزم بذل مجهودات تواصلية لإقناع الأطراف المعنية وشرح وتبسيط الالتباسات التي تكتنف عملية التطبيق. هذه الأخيرة التي تتطلب عمليات تدريب واتصال مستمرين مع الأطراف المستعملة أو المعنية بعملية القياس؛ فالمؤشرات ما هي إلا أداة في خدمة المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام<sup>31</sup>، اللذين يعتبران في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة. من وجهة مقابلة، فإن إعداد هذه المرجعية لا يعتبر نقطة النهاية، بل إنه يعايش تحديات عدة من بينها مدى تماشيه مع مرجعيات الأداء المستدام المعتمدة (المحاور الجوهرية السبعة لسلسلة مواصفات الإيزو (26000)" ، معايير وكالات التنقيط الاجتماعي، صناديق التمية المستدامة).

2.3. استعمال المؤشرات في قياس الأداء المستدام: يدخل استعمال المؤشرات في قياس وتقويم الأداء، ضمن عملية الاتصال التي تعتبر أحد ممارسات ضمان المسؤولية المجتمعية للمنظمة تجاه أطرافها الفاعلة (ذات المصلحة)، حيث تعزز من هدي الشفافية والمسؤولية الذين ينص عليهما نظام الحوكمة التشاركية. وهو ما سيزيد من مستوى القيمة والثقة التي تخلقها المنظمة. كما أن بناء خريطة مؤشرات الأداء المستدام يعتبر خطوة حرجة وجوهرية كونها هي التي تعبر وتفصح عن مستوى مسؤولية المنظمة من الناحية المجتمعية، سواء كانت الخريطة مقسمة وفقا لمكونات الأداء المستدام (اقتصادي واجتماعي وبيئي) أو وفقا لأطرافها ذات المصلحة الأكبر (الأكثر أهمية للمؤسسة).

لعل الإشكال الذي يطرح عند استعمال المؤشرات، هو مدى قدرة المنظمة على بناء نموذج تقويحي واتصالي لمستوى الأداء المستدام؛ حيث لا يتم ذلك إلا من خلال العمل بمنهجية علمية توازن ما بين الأبعاد الضرورية للعملية ومنه الخروج بنموذج موحد وسليم، وهو الأمر الذي كان وراء تعدد المبادرات سواء كانت فردية (للباحثين والمهنيين) أو تنظيمية (الأمم المتحدة، وكالات التنقيط، وكالة الإيزو، ....). إذ أن الغاية من وراء تلك النماذج هو الوصول إلى تشكيلة مؤشرات قابلة للاستخدام ومنسجمة مع الأسس النظرية، وتثبت جدارتها وفائدتها لجميع الأطراف، وهو ما سيزيد من مصداقية استعمالها.

من الإشكاليات الجديرة بالاهتمام بخصوص مؤشرات الأداء هو كيفية الربط والتكامل بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية بشكل عملي يكون قابلاً للاستعمال (أقل عدد ممكن من المؤشرات)؛ فنجد كثيراً من الدراسات خلصت إلى أن المديرين يفضلون شروط الملاءمة في المؤثر، حيث تكون مؤشرات شاملة (تلم بأنشطة المؤسسة) وقابلة للمقارنة (وفقاً للزمن ومع بقية المنافسين) وذات مصداقية (طرق الحساب تكون علمية ومؤكدة) وقابلة للاستقراء والتوقع مستقبلاً، حيث يفضل بأن لا يتجاوز عددها عن العشرة<sup>31</sup>. كما تشير الدراسات من جهة أخرى إلى وجود علاقة طردية بين مستوى تجربة المديرين ومدى اعترافهم بأهمية المؤشرات غير المالية في تقييم مستوى الأداء<sup>32</sup>. وعليه فقد أصبحوا بحاجة ماسة إلى المزج بين الأهداف المالية وغير المالية (في شكل مؤشرات كمية وغير كمية)، لاستخدامها كدليل موجه لمختلف الاختيارات الاستراتيجية التي ينبغي أن تزوج بين مقاربي الحوكمة والاستراتيجية من جهة ومقاربة التنمية المستدامة من جهة أخرى<sup>33</sup>.

#### 4. بعض التصنيفات الخاصة بمؤشرات قياس الأداء المستدام

على اعتبار أن التجارب الرائدة تؤكد على أن بلوغ مستويات مقبولة للأداء المستدام يتطلب الخروج عن المقاربة المالية في التعامل مع الأداء، والأخذ بالتزواج بين مقاربي الحوكمة والتنمية المستدامة في قياسه والإفصاح عنه. هذا التجديد يتطلب الأخذ بخريطة مؤشرات تتضمن كلا من المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والمجتمعية والبيئية في آن واحد وبتركيبة منسجمة تحقق التوازن فيما بين الأطراف ذات المصلحة. قسم (2011) Baret Pierre هذه المؤشرات إلى ثلاثة مستويات، هي على النحو الآتي<sup>34</sup>:

- المستوى الأول: يتضمن المؤشرات الأساس التي تضمن الحد الأدنى لمشروعية سياسة المسؤولية المجتمعية للمنظمة، والتي ينبغي إدراجها في نظام إدارة المنظمة؛
- المستوى الثاني: يضمن مؤشرات ليست إلزامية لكنها تعد محورية لتقييم النظام الإداري للمنظمة؛
- المستوى الثالث: يحوي مؤشرات اختيارية تساعد المنظمة على التميز في مجال المسؤولية المجتمعية الخاص بقطاع نشاطها (كالطاقة، الصناعات الكيماوية، الأدوية، الصناعات الغذائية، ...).

وعليه، تسعى المنظمة إلى بناء خريطة مؤشرات للأداء الاقتصادي والاجتماعي والمجتمعي والبيئي حيث تسعى لأن تكون ملائمة قدر الإمكان، وتمكن من تقييم مدى استجابة المنظمة لتطلعات الأطراف ذات المصلحة. وتستند في إعدادها على المرجعيات (التي تم ذكرها آنفاً)، حيث تشتمل على جانب إجباري كون إحدى المرجعيات يتمثل في التشريعات القانونية في البلد والاتفاقيات الدولية المنخرط فيها، والجانب الثاني يرتبط بكفاءة الإدارة ومدى أخذها بالمرجعيات الرائدة في المجال خصوصاً تلك المؤثرة للمسؤولية المجتمعية

للمنظمة. وعموما توجد أربع مقاربات في هذا الباب، مشتقة من مرجعيات الأداء المستدام (المشار إليها من قبل)، وهي على النحو الآتي<sup>35</sup>:

- المقاربة التي تستند إلى الحوصلة الاجتماعية، والتي تعتبر كأداة تواصل وحوار مع الأطراف الاجتماعية الداخلية؛
- مقارنة وكالات التنقيط الاجتماعي؛
- مقارنة مسيري المحافظ المالية المتخصصة في صناديق التنمية المستدامة؛
- مقارنة المقارنة المرجعية: التي تعمل على اختيار أحسن الممارسات فيما بين المنافسين بخصوص ممارسة المسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة؛

وعليه، تراعي المنظمات المقاربات سالفة الذكر عند انتقائها للمؤشرات التي تعتمدها في قياس أبعاد أدائها المستدام والإفصاح عنها، بالشكل الذي يحقق الأهداف المرجوة منهما.

### ثالثا. أهم نماذج قياس الأداء المستدام

تعتبر نماذج قياس الأداء المستدام متعددة، ومتداخلة كونها تأخذ مؤشرات وطرق مشتركة، أو تطبقها بطريقة جزئية، ولعل من أهمها: حسابات الفوائض التي أنشأتها المؤسسة، مؤشر الإنتاجية الكلية (المعتمد من قبل مركز دراسات الاستهلاك والإنتاج) وطريقة التكاليف الخفية حسب تصور "سافال"<sup>36</sup> التي لها علاقة بالمقاربة السوسيو إقتصادية للمسؤولية المجتمعية وطريقة قياس "القيمة التشاركية" ل"ستيورت & براندبارك" التي توصي بها مقارنة الحوكمة التشاركية، طريقة "سكانديا" التي استمدت من طريقة تقييم رأس المال الفكري "ادفينسون & نورتن" بالإضافة إلى مقارنة بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لصاحبها "هوكرتز".

#### 1. النموذج السوسيو اقتصادي (التقييس الرباعي)

يعتمد نموذج التقييس الرباعي في قياسه للأداء على المقاربة السوسيو اقتصادية، بوصفه مدخلا جديدا في رقابة التسيير الاجتماعية<sup>37</sup>؛ حيث يسعى إلى اقتراح نموذج للتقارير والإفصاح الخاص بالأداء المستدام وربطه بتقييم رأس المال البشري المعبر عنه ب: مخزون الكفاءات وطريقة إدارته؛ ويكون ذلك من خلال اقتراح مؤشرات دقيقة (تحليلية) وأخرى مختصرة، تصنف إلى كمية وكيفية ومالية<sup>38</sup>.

ينطلق هذا النموذج من افتراض أساسي مفاده: الربط بين محاسبة الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي يساعد في الوصول إلى قياس جيد للأداء المستدام (Cappelletti, 2008<sup>39</sup>; Savall & Zardet, 1974, 2006<sup>40</sup>، كونه يساعد من حساب التكاليف الخفية الناتجة عن الإختلالات الإدارية<sup>41</sup> التي تعيشها المنظمة وتدني (خسارة) القيمة المضافة كمنطلق في تقييم الكفاءات البشرية والتنظيمية وموازاتها مع قيمة الأداء المنجز؛ وهو ما يمكن من تقييم العلاقة فيما بينهم<sup>++</sup>.

#### 2. نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC)

نتيجة للانتقادات السابقة التي وجهت لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، قام "نورتن" و"كابلن" بإجراء تعديل على بعد الزبائن من خلال توسيع محتوياته ليشمل كامل شركاء المنظمة. ومقابل ذلك إقترح "هوكرتز" نموذجا بطاقة الأداء المتوازن المستدامة<sup>42</sup> (Suastainability Balanced Scorecard) كمقترح جديد يحوي بعدا جديدا (البعد الخامس)، المتمثل في البعد " البيئي والاجتماعي"، هذا الأخير الذي يتضمن مجموعة من المؤشرات البيئية والاجتماعية لقياس أداء المنظمة من خلال التركيز على *الفعالية الإيكولوجية*. كما أكد "بيكر" (2002)

و"فيج وزملائه"(2002) ضرورة إضافة بعد جديد تحت مسمى " البعد المجتمعي"<sup>43</sup>. أما "سيبيتزي" (2002) فقد أقرح تسمية ماثلة وهي "البطاقة الشاملة للأداء المتوازن"<sup>44</sup> (Global Balanced Scorecard)، الذي يتصور في إطارها أن المنظمة تعمل على إرضاء تطلعات سبعة أنواع من الأطراف: المساهمون والمستهلكون والمستعملون والمؤسسة نفسها والموظفون والمجتمع المحلي حيث تدخل هذه الأطراف في بناء ستة أشكال للعلاقات السببية فيما بين الأطراف ذات المصلحة.

ما يمكن استنتاجه مما سبق هو أن الأدوات السابقة للقياس والتحكم في الأداء تشير وتجمع على وجود سلسلة علاقات سببية تنظم طبيعة عملية خلق القيمة (الأداء)، حيث أشار (Otley, 1998) أنه في إطار نموذج بطاقة الأداء المتوازن، ينتج عن محور التعلم والتطوير تكوين أفراد أكفاء، وهو ما يؤدي إلى وجود عمليات ذات أداء عالي، ومنه إلى زبائن أكثر رضا، وبالتالي زبائن أكثر ارتياحاً. أما "لورينو" فيرى بأن هذا التحليل السببي يتميز بالتمطية، مستدلاً بنموذج 'سبب-نتيجة'<sup>45</sup> الذي تعتمده المنظمة في نظام قيادتها، والذي يعتبر ذو علاقة بخصوصيات بيئة واستراتيجية المؤسسة، وهو ما يتطلب الارتكاز على تحليل نظام أنشطة المؤسسة. وكمثال على ذلك يستدل "نورتن" و"كابل" بأنه إذا كان للمؤسسة سلوكيات مواطنة فإن هذا سينعكس على قيمة أسهمها في السوق المالية.

لعل مما أعيب على بطاقة الأداء المتوازنة المستدامة هو اعتمادها على عدد كبير من المؤشرات التحليلية للوصول إلى فهم مستوى الأداء الشامل للمنظمة، وهو ما ولد صعوبة في ممارستها عملياً على مستوى المنظمات والوصول إلى فهم واضح لها، أي صعوبة الربط بين الموارد المعنوية، (ممثلة في التعلم التنظيمي والعمليات الداخلية ومحور الزبائن) والأداء؛ مع العلم أن رأس المال البشري (الكفاءات) يتم توزيعه من خلال مجموعة من المؤشرات المتفرقة على أبعاد هذا النموذج المعدل. هذه الحدود مهدت الطريق للبحث/الرجوع إلى نماذج أخرى لتغطية هذه الفجوة. ومن أهمها نموذج "سكانديا نافيكاتور" ونموذج "بريسم".

### 3. نموذج "سكانديا نافيكاتور" (رأس المال الفكري) Skandia Navigator

نتيجة للحدود التي ميزت نموذج بطاقة الأداء المتوازن المعدلة في التعامل مع المورد البشري، فقد رجعت انظار متخصصي موضوع قياس الأداء المستدام، إلى مبادرة شركة "سكانديا" التي تبنت نموذج "إيدفينسون" و"مالون" (1997) لقياس رأس المال المعنوي وربطه بالأداء الشامل للمنظمة، حيث قسمت رأس المال المعنوي إلى كل من رأس المال المالي ورأس المال الفكري، هذا الأخير الذي يتجزأ بدوره إلى رأس مال بشري ورأس مال هيكلي. كما أن رأس المال الهيكلي يتجزأ إلى رأس مال الزبائن ورأس مال تنظيمي، وهذا الأخير يتجزأ بدوره إلى رأس المال العمليات ورأس المال التجديد والتطوير.<sup>46</sup>

### 4. نموذج الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وسلسلة مواصفات الأيزو 26000

نتيجة للحدود التي ميزت نموذج الأيزو (26000)، فقد جاء نموذج الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) لتكملة ذلك من خلال اقتراح نموذج تقييم شامل للمؤسسة وأدائها بطريقة مدمجة<sup>47</sup>؛ حيث عملت على الانتقال من مستوى تحديد الأهداف والمسؤوليات إلى مستوى آخر يتم من خلاله ربط الأهداف بمدى خلق رضا وثقة الأطراف ذات المصلحة.

تشير الكثير من البحوث الميدانية إلى أن قياس الأداء المستدام، يتطلب العمل بمقاربة مدمجة<sup>48</sup> أو تكاملية تربط بين الأبعاد الثلاثة المراد قياسها؛ حيث إن هذه المقاربة هي وليدة اللاتناغم فيما يتعلق بمفهوم التقييم المدمج<sup>47</sup>؛ حيث يكون من الضروري أن تأخذ عملية القياس جملة من السمات، وهي على النحو الآتي<sup>48</sup>:

- سمات تتعلق بالسياق وهي ترتبط بعملية القياس والسياق المعاش؛
- سمات تتعلق بالعملية، كيف ومتى ومن القائم بعملية القياس؛
- سمات تخص القياس في حد ذاته، كنمط وعمق التحليل المستعمل، وما هي المخرجات المنتظرة من عملية التقييم.

لقد جاء نموذج (EFQM) على ضوء نموذج سلسلة (ISO 26000) لخلق توازن بين الأطراف ذات المصلحة وإيجاد إطار عملي للخطوط التوجيهية التي أتت بها هذه السلسلة من المعايير<sup>49</sup> يأخذ بالسمات المتعلقة بالسياق والعملية والقياس؛ ومنه السعي للوصول إلى رضا أكبر للأطراف ذات المصلحة من خلال عمليات التشخيص والتقييم الذاتي، وهو يسمح بإعداد تقرير مدمج عن الأداء المستدام (الشامل). وعليه فالمزاوجة بين نمودجي (EFQM) و (ISO 26000) سيسمح بتفادي نقاط القصور التي ميزت سلسلة (26000)، وتحسين إطار ممارستها، حيث يمكن شرحها من خلال النقاط الآتية<sup>50</sup>:

- السعي وراء دمج أحسن للمسؤولية المجتمعية في استراتيجية المنظمة؛
- بناء علاقة أقوى بين الممارسات الحسنة والنتائج المحصلة، من خلال تطوير ممارسات عملية في الميدان (بدل التصورات النظرية للمسؤولية المجتمعية التي تعد مثالية ونظرية في نفس الوقت)، وتساهم في بلوغ أهداف المؤسسة بشكل أحسن؛
- بناء خريطة مؤشرات الأداء انطلاقاً من قائمة شاملة تصب في إطار التحكم العملياتي للأنشطة، بدلا من القيام بجرد المؤشرات في إطار المسؤولية المجتمعية وعرضها للتقييم من قبل الخبراء.

بهذه الطريقة سيضحي إعداد التقارير المدمجة للأداء المستدام أكثر سهولة، كونه سيستقرأ من الممارسات بدلا من النتائج المتوصل إليها في نهاية كل سنة. كما أنه قد سيكون أكثر تكاملا وانسجاما؛ إذ يتضمن كامل الرهانات المرتبطة بـ "رضا" و"ثقة" الأطراف ذات المصلحة وبقية رهانات المسؤولية المجتمعية.

#### 5. نموذج الأداء الثلاثي (TBL)

بعد إعادة النظر التي عرفها مفهوم المسؤولية الاجتماعية من طرف المجلس العالمي للتنمية المستدامة سنتي 1999، و2000، التي أكدت على ضرورة ربط مسؤولية المنظمة بكامل الأطراف ذات المصلحة بدلا من الاكتفاء بحملة الأسهم<sup>51</sup>. زادت الحاجة إلى نقلة نوعية بخصوص مفهوم الأداء، والتي كانت وراء اقتراح "النستون" لنموذجه الجديد<sup>52</sup> تحت اسم (Triple Bottom Line: TBL/ 3BL<sup>v</sup>) الذي يعبر عن الأداء المستدام/ الشامل بأبعاده الثلاثة: المالي والبيئي والاجتماعي، مع التزام المؤسسة من أجل ضمان نمو واستدامة في الأرباح. وقد اعتمد هذا النموذج\* سنة 2008 كمنطلق لتحقيق الاستدامة داخل المنظمات، من خلال الثلاثية: " مجتمع، كوكب، ربح" (People, Planet, Profit: 3Ps)؛ أو بشكل آخر: "التنمية الاقتصادية والمحافظة على البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية".

يعتبر هذا النموذج من المقاربات الحديثة في قياس الأداء المستدام للمنظمات، حيث يتطلب إطارا محاسبيا وإداريا جديدا، يدمج الأبعاد الاجتماعية والبيئية بالربح الاقتصادي وهو ما يسمح من الوصول إلى نتيجة ثلاثية الأبعاد تأخذ بعين الاعتبار آثار أنشطة المؤسسة على بيئتها الخارجية (التكاليف الاقتصادية



والاجتماعية والبيئية التي يصعب محاسبتها وتقييمها في النماذج السابقة)، والتي يمكن تلخيصها في مقياس ثلاثي للأداء، وهو "الازدهار الاقتصادي وجودة البيئة والعدالة الاجتماعية". أي أنه قريب في مفهومه ومحتواه من طريقة التقييم المدمجة التي تستعمل في إطار الإدارة المدمجة<sup>53</sup>.

تحتوي الجهة السفلى لنموذج الأداء الثلاثي على ثلاث ثنائيات، وهي كالاتي<sup>54</sup>:

- الثنائية "الفعالية الاقتصادية والفعالية البيئية"، التي تتضمن ترقية المنتجات والخدمات بأسعار تنافسية تمكن من تعظيم القيمة للزبائن، مع ضرورة التحكم والحد من آثارها على البيئة الإيكولوجية بما يتماشى والمعايير العالمية لمجال النشاط؛
- الثنائية "الفعالية الاجتماعية والفعالية البيئية"، التي تعبر عن مستوى العدالة البيئية والمسؤولية بين أفراد الجيل الواحد وفيما بين الأجيال؛
- الثنائية "الفعالية الاجتماعية والفعالية الاقتصادية"، التي تتمحور حول مفهوم أخلاقيات الأعمال.

نفهم من الشكل أعلاه أن الأبعاد الثلاثة لهذا النموذج تتفاعل فيما بينها في شكل تضارب مصالح وتعاون، وهو ما يستدعي إدارة هذه الأخيرة للخروج بوضعيات ترضي الفاعلين في المحاور الثلاثة للنموذج، ومنه خلق توازن فيما بينهم.

لقد سعى "الينستون" إلى إدماج الأسطر الثلاث الأخيرة لنموذج الأداء الثلاثي (جدول النتائج)، في قالب موحد يستخدم حافظة من الأدوات الموحدة، محاسبية ورقابية، خدمة للمسؤولية المجتمعية، حيث تعمل على دمج التكاليف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في إطار محاسبة التكاليف، أي أنها ترتبط إلى حد بعيد بالمقاربة السوسيو اقتصادية في محاسبة التكاليف الخفية للأداء المستدام. تصنف مؤشرات قياس الأداء المستدام في هذا النموذج إلى ثلاثة محاور (اقتصادي، إجتماعي وبيئي) وهو ما جعلها الأكثر وضوحا وقابلية للإستعمال لدى منظمات الأعمال والمهنيين والمهتمين على حد سواء.

هذا التعدد على مستوى نماذج القياس، يجعل من القائمين على شؤون إدارة المنظمات يعيشون تحديا ذا حدين عند اختيار النموذج الأنسب لقياس الأداء المستدام، كونهم يفاضلون بين السعي إلى ضمان البقاء على المدى البعيد، وتحقيق التوازن على المدى القصير؛ وبين هذا وذاك يتم اختيارهم للنموذج الذي يخدم استراتيجيتهم.

#### رابعا: الإفصاح عن الأداء المستدام

بقدر أهمية قيام إدارة المنظمة بقياس أدائها المنجز، بقدر ما يكون الإفصاح عنه أكثر أهمية، كونه يعتبر المدخل الأساسي لخدمة الشفافية في إطار نظام معلومات المنظمة، ونسقا معززا لإدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة التي ينادي بها نظام حوكمة الشركات. إن موضوع الإفصاح أو التبليغ (Reporting) يطرح العديد من الإشكالات، خصوصا ما تعلق بما يجب الإفصاح عنه وما لا يجب الإفصاح عنه، وهل يكون لكل الأطراف ذات المصلحة الحق في الاطلاع على نفس المعلومات المرتبطة بالأداء المستدام للمنظمة؟ أم غير ذلك؟ وهو ما خلص بضرورة وجود إفصاحات الزامية وأخرى طوعية.

يعد الإفصاح (الالزامي والطوعي) عن الأداء المستدام النسق الذي بموجبه تتمكن المنظمة من إعلام المجتمع عن محتوى أنشطتها المختلفة، خصوصا تلك المتضمنة لعلاقات اجتماعية وبيئية؛ أي الخروج من حلقة إعداد التقارير ذات الصبغة المحاسبية والمالية، إلى حلقة أوسع تكون فيها التقارير متضمنة لأبعاد

أخلاقية واجتماعية وبيئية. بما يمكن المنظمات لجعل أداؤها أكثر استدامة من خلال تعزيز قيمة الشفافية ومنه تحسين سمعتها وقيمتها المالية في السوق.

### 1. الإفصاح والأطراف ذات المصلحة (التقليل من حدة الصراع فيما يرتبط بالقيمة المتقاسمة).

تنص نظرية خلق القيمة على ضرورة تقاسم القيم المنشأة التي تعتبر تشاركية/ متقاسمة مع الأطراف ذات المصلحة حسب ما جاء به "كرامر & بوتر" <sup>55</sup>، إذ يتطلب ذلك الخوض في سياسات تفاوضية فيما يخدم صالح جميع تلك الأطراف وبشكل عادل، وهذا من خلال المساهمة الإيجابية للأطراف ذات المصلحة في التعاطي مع الصراعات بكل مستوياتها، سواء كانت معلنة أو كامنة، مع ضرورة التحلي بالموضوعية والعدالة. وهو ما يتطلب من المنظمات العمل على إدارة مخاطر الصراعات التي يعتبرها "روجو" <sup>56</sup> كممارسة إدارية تسعى إلى التقليل من المثبطات والتضخيميات مقارنة مع الحصول على المزايا، التي توصل الأطراف إلى الحد الأدنى المرضي لكامل الأطراف ولعل من أهم الاستراتيجيات المسبقة لإدارة الصراعات (تفادي الصراعات) هو الإفصاح الشامل عن أداء الاستدامة، من خلال إيصال المعلومات الضرورية كما ونوعا لكامل الأطراف التي تكون بحاجة إليها بكل شفافية ومصداقية.

### 2. الإفصاح عن الأداء المستدام كمنهج في خدمة الاستدامة

من الإشكالات التي تطرح عند الإفصاح عن التقارير (Reporting)، هو مدى توفر نموذج متكامل وشامل وموحد، الذي يحدد مقدار مستوى الإنجازات المحققة تحت مظلة المسؤولية المجتمعية للمنظمات، وهو ما يسمح من القدرة على مقارنة وقياس أداء المنظمات فيما بينها، أو مقارنة فيما بين منظمات قطاع ما، أو متابعة مدى تطور أداء المنظمة في حد ذاتها.

في إطار البحث عن نموذج مثالي لتقارير الإفصاح عن أداء الاستدامة تطرح اشكالية الاختيار بين المقاربة المدمجة للتقارير، والمقاربة المعاكسة لها التي تنادي بفصل محتوى التقارير، إلا أن الوقائع الميدانية قد أثبتت جدارة المقاربة الأولى كونها تحوي تقارير وافية ومتكاملة وبعيدة عن التظليل. ونجد أحسن نموذج هنا هو المبادرة العالمية للتقارير نتيجة لما يوفره من حجم هائل من المعلومات التي تتميز بالتمثيل الملائم لكامل الأطراف ذات المصلحة للمؤسسة حيث تعتمد معظم المنظمات الرائدة على المستوى العالمي (أكثر من 15 ألف منظمة) <sup>57</sup>.

### 3. مبادرة التقارير العالمية (GRI) كنموذج للإفصاح عن الأداء المستدام

منذ تأسيسها سنة 1999، ونتيجة أعدادها لأكثر من 38,417 تقرير إلى غاية سنة 2020 <sup>58</sup>، موزعة على أكثر من 100 دولة، فقد أمست مبادرة التقارير العالمية (GRI) من أوسع نماذج الإفصاح عن الاستدامة انتشارا وتطبيقا عالميا، خصوصا وأنها تتماشى مع أهداف برنامج الأمم المتحدة للتنمية المستدامة. ويرجع ذلك لما توفره من أدوات تساعد المنظمات على مجابهة التحديات، بغض النظر عن نوعها أو حجمها أو مجال نشاطها. هذه الأدوات تمكن المنظمات من إعداد تقارير تحوي معلومات موثوقة ومعيارية، والتي تسمح لمتخذي القرارات، في مرحلة ثانية، من تقييم الفرص والمخاطر واتخاذ قرارات أكثر جودة فيما يرتبط بممارسة الأعمال وإدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة.

يستلزم الإفصاح، على المستوى العالمي، الرجوع إلى مرجعيات مشتركة تكون قوية وموثوقة لدى جميع الأطراف؛ حيث تزيد حدة ذلك لدى المنظمات والمجمعات الكبرى، وخصوصا تلك المتعددة الجنسيات منها مع الأطراف ذات المصلحة المتعاملة معها، ومن أكثر المرجعيات انتشارا هنا هي مبادرة إعداد التقارير العالمية (GRI)؛ التي جاءت للرد على العديد من التحديات والإشكالات التي عانتها المنظمات الكبرى، خصوصا

التضاربات في المقاربات بين منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي ومبادئ منظمة الميثاق العالمي للأمم المتحدة (Global Compact)، والمبادئ التجارية بخصوص الأعمال التجارية وحقوق الإنسان. تتضمن هذه المبادرة منهجية مطورة في الإفصاح عن الأداء الشامل للمنظمات بغض النظر عن نوعها أو حجمها، كما أنها تتماشى مع أبعاد المسؤولية المجتمعية للمنظمات؛ حيث تمكن المنظمات من إعداد تقارير مبنية ودورية عن الاستدامة ومستوى الأداء المستدام وفقا لنموذج (TBL)، وتقديمها للأطراف ذات المصلحة خصوصا مديري المنظمات لدعمهم بالمعلومات الكافية في صياغة الاستراتيجية؛ وهو ما يعني بأن التعبير عن الأداء المستدام للمنظمة يعتمد على قاعدة مطورة وعلمية، وهو ما جعلها المرجعية الأكثر اعتمادا لدى المنظمات، حيث إلى غاية نهاية سنة 2020. تم إعداد 38.417 تقريرا وفقا لمبادرة التقارير العالمية منذ بداية نشأتها سنة 1999<sup>59</sup>.

عرفت هذه المبادرة تحيينات في منهجيات عملها، انطلاقا من الإصدار الأول وصولا إلى الإصدار الرابع (GRI- 4G)؛ حيث توفر إطارا ممنهجا يتضمن توجهات خاصة بإعداد التقارير والتي من دورها تعطي مبادئ الإفصاح لإعداد تقارير عن حوكمة أداءها المستدام (الاقتصادي، والبيئي، والاجتماعي)، وما قد ينجر عن ذلك. حيث توفر للمنظمة مؤشرات (فقرات) الإفصاح، ومصنفات قياس تتماشى مع أهم المرجعيات العالمية الأخرى (التي سبق ذكرها) ونماذج القياس خصوصا نموذج (TBL). ولعل من أهم إيجابيات هذه المبادرة أنها تليق بمختلف أشكال المنظمات باختلاف أحجامها أو طبيعتها ملكيتها أو موقعها؛ لكن مع إعطاء خصوصيات لمجال النشاط<sup>60</sup>.

#### 4. مساهمة الإصدار الرابع لمبادرة التقارير العالمية في خدمة الإفصاح (GRI-G4)

يوفر الإصدار الرابع (G4) لمبادرة التقارير العالمية، الذي صدر شهر ماي 2013 توجهات لإعداد تقارير الاستدامة؛ حيث يركز على الخطوات العملية لإصدار التقارير التي تمكن من ربط وتجسيد علاقة أعمال المنظمة بأهم أطرافها ذات المصلحة، للتمكن من إعداد تقارير أكثر مصداقية وذات علاقة واستعمال جيد للأطراف المهتمة بها (مديرين، ملاك، زبائن، موردين، ...). وهو ما سينتهي بإعلام أفضل وأنجع للأسواق والمجتمع برهانات الاستدامة داخل المنظمة<sup>61</sup> (GRI, 2016).

تتضمن هذه المبادرة خريطة مطورة لمؤشرات الأداء تحوي 92 مؤشرا<sup>62</sup>، من بينها 79 مؤشرا أساسيا، يكون من الضروري ذكرها في أي تقرير، وهي مقسمة حسب أصناف الأداء<sup>63</sup> على نحو يمكن المؤسسة من تقديم نوعين من التقارير، الأول أساسي والآخر مفصل<sup>64</sup>:

- التقرير الأساس (الإلزامي)؛ يحتوي على العناصر الأساسية للتقارير الخاصة بالاستدامة، من خلال توفير الخلفية التي تجعل المنظمة تفصح عن أدائها الاقتصادي والبيئي والاجتماعي وأدائها في مجال الحوكمة؛

- التقرير المفصل؛ يبني اعتمادا على التقرير الأساسي (الإلزامي) مع الإشارة إلى المزيد من الإفصاحات المعيارية للمنظمة (الطوعي) فيما يخص الاستراتيجية والتحليل والحوكمة والأخلاقيات والنزاهة؛ بالإضافة إلى ذلك، تكون المنظمة ملزمة بالإبلاغ عن أدائها على نحو أكثر تفصيلا من خلال الإعلان عن جميع المؤشرات المتعلقة بالجوانب الجوهرية المحددة.

وعليه، يكون من صالح المنظمة الأخذ بأفضل خيار يلي احتياجاتها في وضع التقارير والذي يمكنها في النهاية من تلبية تطلعات الأطراف ذات المصلحة فيما يرتبط بالمعلومات. كما يستحسن التنويه إلى كون الإصدار الرابع لمبادرة التقارير العالمية إطاراً متكاملًا لإعداد تقارير الأداء استناداً إلى نظم ومعايير مختلفة للاستدامة، ويشمل هذا تحقيق التناسق مع الأطر العالمية الأخرى؛ وهو يتضمن نوعان من الإفصاح: الإفصاحات المعيارية العامة الإفصاحات المعيارية الخاصة. هذه الإفصاحات تحدد السياق الإجمالي للتقرير، وتعطي توصيفات للمنظمة وعملية إعداد التقارير الخاصة بها؛ ولعل من أهم ما يميزها هو أنها صالحة لجميع أشكال المنظمات. وعموماً هناك سبعة أنواع من الإفصاحات المعيارية العامة، حيث تتراوح ما بين المنظور الاستراتيجي للمنظمة في تناول قضايا الاستدامة وكيفية مشاركة الأطراف ذات المصلحة في هذه العملية، لتصل إلى كيفية تناولها للقضايا المرتبطة بالحوكمة والأخلاقيات والنزاهة.

### الخاتمة

مما يجب التنويه إليه أنه من الضروري على القائمين على شؤون إدارة منظمات الأعمال ضرورة الإحاطة بالمفهوم الواسع للأداء والمقاربات المرتبطة به، وكذلك الامتثال بالمرجعيات والنماذج التي ينبغي العمل بها للتمكن من بلوغ الاستراتيجية المسطرة، مع ضرورة التمييز بين مفهومي الأداء التنظيمي والأداء المستدام ومؤشرات ونماذج قياس كل منهما. كما نجد مفهوم الأداء المستدام أكثر دلالة من بقية المفاهيم القريبة منه على غرار الأداء الشامل والأداء العادل، والأداء الاجتماعي. على الرغم من وجود قاسم مشترك فيما بين هذه المفاهيم، فمنها من ركز على الشمولية (كل الأطراف) ومنها من ركز على العدالة فيما بين الأطراف، ومنها من ركز الاهتمام على المسؤوليات. وهذا ما يتلخص في مفهوم استدامة المؤسسة. لهذا أخذنا بمفهوم الأداء المستدام كونه يجمع فيما بينها.

بالنسبة لعلاقة الأداء المستدام بالمسؤولية المجتمعية للمنظمات، على الرغم من التداخل الكبير في محتوياتهما، نجد هذا الأخير مكانته كمحور فيما يتعلق بمؤشرات الأداء ونماذج القياس ومنهجيات الإفصاح عنه بما يعود بالإيجاب على مستوى المسؤولية المجتمعية للمنظمة وعلى التقييم الذي تحصل عليه من قبل مختلف الأطراف ذات الصلة على غرار وكالات التنقيط الاجتماعي وصناديق التنمية المستدامة على مستوى الأسواق المالية، أو المقارنات المرجعية.

بخصوص قياس الأداء المستدام فهو يستند إلى مزيج من المقاربات (المقاربة الاستراتيجية، المقاربة الماناجيرية، مقارنة الحوكمة، ومقاربة التنمية المستدامة) ويأخذ نماذج متنوعة، الغاية منها هو الوصول إلى تشكيلة مؤشرات قابلة للاستخدام بطريقة منسجمة مع الأسس النظرية والمرجعية، وتثبت جداتها وفائدتها لجميع الأطراف، وهو ما سيزيد من مصداقية استعمالها في قيادة المنظمة (للمدراء) ولبقية الأطراف ذات المصلحة. حيث نجد نموذجي (ISO 26000 & EFQM) و (TBL) من أحسن نماذج قياس الأداء المستدام وأكثرها اعتماداً.

أما بخصوص الإفصاح عن الأداء المستدام، فقد عرف نماذج عديدة، لعل أهمها هي مبادرة إعداد التقارير العالمية (GRI)؛ التي جاءت للرد على العديد من التحديات والإشكالات التي عانتها المنظمات الكبرى، خصوصاً التضاربات في المقاربات بين منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OCDE) ومبادئ منظمة الميثاق العالمي للأمم المتحدة (Global Compact)، والمبادئ التجارية بخصوص الأعمال التجارية وحقوق الإنسان.

كخلاصة، تعتبر مؤشرات الأداء المستدام أداة للتعبير عن مستوى ممارسة المنظمة للمسؤولية المجتمعية بأبعادها المختلفة (الأركان الثلاثة للتنمية المستدامة: البيئة والاقتصاد والمجتمع). كما أنها تسمح من قياس مدى قدرة المنظمة على تسيير مسؤولياتها تجاه الأطراف ذات المصلحة، بمعنى طريقة التعامل معها بخصوص التزاماتها الاجتماعية (Social obligations) ومسؤولياتها الاجتماعية (Social responsibilities)، وعلى مدى ارضائها لاحتياجات المجتمع المدني من خلال استجابتها الإيجابية. وفي هذا الإطار تشير كثير من الدراسات إلى ضرورة العمل بلوحات القيادة الاستراتيجية المتوازنة. ونموذج الأداء الثلاثي اعتماد على ما يسمى "بالخريطة المستدامة" (Sustainable Map) التي تتضمن المؤشرات المقترحة من قبل نماذج الإفصاح، على غرار (GRI)، والتي تسمح بقياس القيم المنشأة لكل طرف من الأطراف ذات المصلحة، كوسيلة لضمان التحكم الجيد في الأداء المستدام.

من المهم للمنظمة دمج نماذج قياس الأداء المستدام بشكل فعلي في أنظمة معلوماتها الكلي، بالشكل الذي يسمح لها من معرفة مدى تميزها عن نظيراتها غير المهتمة بهذا البعد (المسؤولية المجتمعية وقياس الأداء المستدام). لأنه إن لم تتميز المنظمة في هذا الشأن، فسيصبح الأداء المستدام مجرد موضوع محل للتقييم والتنقيط من أطراف خارجية خصوصا وكالات التنقيط الاجتماعي والبيئي، ولن تكون له أي أهمية في استراتيجية المنظمة. هذه الإشكالية تتطلب الرجوع إلى المنظمات التي لها دراية وتجربة بهذا الموضوع، خصوصا تلك التي طبقت أنظمة الإدارة المدمجة (QHSE) عن قناعة واعتقاد راسخ بأهميتها للمنظمة نفسها زيادة عن الأطراف ذات المصلحة ولم تكتفي بالأخذ بالخطوط التوجيهية لسلسلة التقييم الإيزو 26000، بل دخلت في سلسلة من عمليات التحسين المستمر في هذا الباب، وهو ما نجده يتماشى والنموذج الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM).

### الإحالات والمراجع

<sup>1</sup> Lorino Ph. (1995), *Méthodes et pratiques de la performance*, Eyrolles, Paris.

<sup>2</sup> Mainault Christophe, (2002), *Quelle Performance Stratégique pour piloter l'entreprise dans l'économie de l'Internet ?*, thèse de doctorat, Université Paris Dauphine.

<sup>3</sup> Supizet J. (2002), *Le management de la performance durable*, Edition d'Organisations, Paris.

<sup>4</sup> McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). *Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective*. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.

<sup>5</sup> Schaltegger, S. & Wagner, M. (2006) 'Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting', *International Journal of Accounting and Performance Evaluation*, Vol. 3, N°1, pp0 1-19

<sup>6</sup> Fiksel, J., McDaniel, J. and Mendenhall, C. (1999), *Measuring Progress Towards sustainability: Principles, Process, and practices*, Greening of Industry Network Conference; Best Practice Proceeding, Battle Memorial Institute, Ohio.

♦ يعبر عنها باختصار 3Ps وهي الحروف الأولى للمفردات التالية Profit, People, Planet

<sup>7</sup> Berlan N. & Dohou A., (2007), *Mesure de la performance globale des entreprises*, p. 3.

<sup>8</sup> Autissier D., et al., (2007), *L'Atlas du Management, L'encyclopédie du management en 100 Dossiers-clés*, Editions d'Organisation, paris, p. 335.

<sup>9</sup> Rawls J. (1971), *A theory of Justice*, Harvard University Press.

<sup>10</sup> تشير إلى كون مفهوم الأداء الاجتماعي وفقا للمقاربة الأنجلوساكسونية تحمل دلالة قريبة من تلك الخاصة بمفهوم الأداء المستدام وفقا للمقاربة الفرنكوفونية، وأحسن دليل هو أن الكتابات الأولى لمؤسسي نظرية الاستدامة والمسؤولية المجتمعية للمنظمات كانت تُربط بمفهوم الأداء الاجتماعي (Wood, 1991 ; Carroll, 1979 & 1999). حيث تتوقف في إشارتها للأداء المستدام في بحثنا تحت اسم "الأداء الاجتماعي" (social Performance).

<sup>10</sup> Wood D. (1991), « *Corporate Social Performance revisited* », *academy of Management Review*, Vol. 16, N° 4, pp. 691-718.



- <sup>11</sup> Carroll A., (1979), « **A dimensional conceptuel model of corporate social performance** », Academy of management revirew, vol. a, N° 4, pp. 497-505.
- <sup>12</sup> Wood, D. J. (1991). **Corporate social performance revisited**. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.
- <sup>13</sup> Wood, D. J., & Jones, R. E. (1995). **Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance**. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229-267.
- <sup>14</sup> Wood, D. J., & Jones, R. E. (1995). **Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance**. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229-267
- <sup>15</sup> Gond, J. P., El-Akreimi, A., Igalens, J., & Swaen, V. (2010). **Corporate social responsibility influence on employees**. *International Center for Corporate Social Responsibility*, (54-2010).
- <sup>16</sup> Pluchart J. J. (2011), op. cit, p. 107
- <sup>17</sup> Elkington, J. (1998) **Cannibals with Forks : the triple Bottom line of 21<sup>st</sup> Century Business**, \* يفوق مفهوم الأداء الاقتصادي في معناه ودلالته، على مستوى القاموس الإداري، مفهوم الأداء المالي كونه يقيس مستوى القيمة المضافة التي أنشأتها منظمة أو مشروع أو عملية أو وظيفة ما.
- <sup>18</sup> Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). “**Corporate social and financial performance: A meta-analysis**” . *Organization studies*, 24(3),. In Crane, A., Matten D.(2007), **Corporate Social responsibility**, Sage, London, Vol. 1, p.246
- <sup>19</sup> Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Op. cit., p. 267.
- <sup>20</sup> McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). **Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective**. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
- <sup>21</sup> T. Bieker, « **Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard : Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management**», Oikos PhD summer academy, 2002.
- <sup>22</sup> Moullin Max, (2007), “**Performance measurement definitions**”, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 20 Iss 3 p. 182
- <sup>23</sup> Gouiron Monique (2012), **Les indicateurs clés de la RSE et du développement durable : L’ISO 26000 au cœur de l’économie coopérative**, AFNOR, Paris, p. 10.
- <sup>24</sup> Norton D. & Kaplan R. , ( 1992), **Balanced Scorecard that drive performance**, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71\_79.
- + (Specific, Measurable, Achievable, Relevance, Time-based : SMART)
- <sup>25</sup> Chai N., (2009), **Sustainability Performance Evaluation System in Govenments**, Springer, p. 119.
- <sup>26</sup> العايب عبد الرحمن (2011). التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ص.ص. 168-169.
- <sup>27</sup> العايب عبد الرحمن (2011). المرجع السابق، ص. 169 .
- <sup>28</sup> Boiral, O., Henri, J. F., (2015), « **Is Sustainability Performance Comparable? A Study of GRI Reports of Mining Organizations** », *Business & society*, Vol. 56, (2). Pp. 283-317.
- <sup>29</sup> Wolff D. & Mauléon F. (2008). **Le management durable : l’essentiel du développement durable appliqué aux entreprises**, Ed. Lavoisier, Paris, p. 166.
- <sup>30</sup> Le Gal & Galaun B.,( 2010), **Les indicateurs de Performance RSE**, Caisse régional du Crédit Agricole du Mobihan. In Rosé J. j. (2011), **op. cit.**, pp. 55-57.
- <sup>31</sup> يتطلب الأمر ممارستها لمدة معتبرة (قد تكون طويلة) حتى يمكن الحكم على مدى تحسن مستوى المسؤولية المجتمعية للمنظمة، معبرا عنها في شكل الأداء المستدام.
- <sup>31</sup> Pluchart J. J. , (2010), op. cit., p. 118. ; & Reix R. (2011), **Système d’information et management des organisations**, Vuibert, p. 414.
- <sup>32</sup> Mauneult C. (2002), **Quelle performance stratégique pour piloter l’entreprise dans l’économie de l’Internet ?**, thèse de doctorat , Université Paris-Dauphine, p.12.
- <sup>33</sup> سواكري مباركة (2013)، "أداء المؤسسات من خلال مقاربات الحوكمة"، الملتقى الدولي لآليات الحوكمة ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة، الجزائر، ص.ص. 154
- <sup>34</sup> Baret Pierre, (2011), « **Proposition de méthodologie de construction d’un référentiel d’indicateurs extra financiers** », in Rosée J. J., *RSE entre globalisation et développement durable*, Edition De Boeck, Bruxelles, pp. 38-39.
- <sup>35</sup> Wolf D. & Mauléon F. (2008). Op. cit., pp.158-166.
- <sup>36</sup> Savall H. & Zardet V., (2015), **Maitriser les couts et les Performances cachés**, 6<sup>ème</sup>, Ed. Economica,
- <sup>37</sup> Sépari S. et al, (2017), **Management et contrôle de gestion**, 4<sup>ème</sup> edition, Dunod, Paris, p. 124.



- <sup>38</sup> Cappelletti (2006), “**Le contrôle de gestion socio-économique de la performance : enjeux, conception et implantation** », Finance-contrôle-stratégie, Vol 9, N° 1, pp. 135-156.
- <sup>39</sup> Savall H. (1974), **Enrichir le travail humain : L'évaluation économique**, thèse de doctorat, Université Paris Dauphine, Ed. Economica, Paris. & Savall H. et Zardet V., (2008), **Maitriser les couts cachés**, Economica.
- <sup>40</sup> Cappelletti (2006), op. cit.,
- <sup>41</sup> Sépari S. et al (2017), op. cit., p. 266.
- <sup>++</sup> كما يمكن القول من ناحية ثانية بأن هذا النموذج يشبه نموذج "سكانديا" (Skandia) من ناحية الإطار العام، أي الربط بين قيمة رأس المال الفكري والأداء المستدام، إلا أنه يختلف عنه في منهج طريقة التحليل (اختلالات إدارية، القيمة المضافة، تقييم الكفاءات).
- <sup>42</sup> Hockerts, K. (2001, January). **Corporate sustainability management, towards controlling corporate ecological and social sustainability**. In *Proceedings of Greening of Industry Network Conference*, pp. 21-24.
- <sup>43</sup> Bieker, T. (2003). **Sustainability management with the Balanced Scorecard**. *Proceedings of 5th international summer academy on technology studies*, pp. 17-34. & Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). **The sustainability balanced scorecard-linking sustainability management to business strategy**. *Business strategy and the Environment*, 11(5), pp. 269-284.
- <sup>44</sup> Supizet, J. (2002). **Le management de la Performance durable : selon les modèles et Principes Fondamentaux de l'Excellence**, Organisation, Paris, p. 144. & Germain, C., & Trebucq, S. (2004). **La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions**. *Semaine sociale Lamy*, 1186, 35-41.
- <sup>45</sup> Lorino Ph., (2001). « **Le balanced scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance, exemple d'une entreprise énergétique** », Congrès de l'Association française de comptabilité.
- <sup>46</sup> Edvisson Leif (1997), “**Developing Intellectual Capital at Skandia**”, Ed. Long rang Planing, Vol. 30, N. 3, UK, pp. 366-373.
- <sup>++</sup> يعد نموذج EFQM من أحسن النماذج الخاصة بالإدارة المدمجة للمنظمات (QHSE) (جودة، بيئة، أمن)، و عليه سنختزل توضيح الدور الذي تمارسه هذه الأخيرة من خلال توضيح مزايا مزج نموذج EFQM مع إرشادات سلسلة الإيزو 26000
- <sup>\*\*</sup> من المهم التنويه إلى تعدد دلالات مفردة "النظام المدمج" التي قد يقصد منها أنظمة إدارة الجودة QHSE 'جودة + بيئة+ سلامة وأمن' أو نظام التسيير المدمج اعتمادا على أنظمة المعلومات (SMI): حيث نشير في هذه النقطة إلى الدلالة الأولى (QHSE).
- <sup>47</sup> Morrins-sauders & Thevivel, (2005), “**Integration in SEA and sustainability Assessment: Whether, When, How?**”, International Experience and Perspective in SEA Conference, Prague, International Association for Impact Assessment.
- <sup>48</sup> Hacking Th., Guthrie P., (2008) « **A framework for clarifying the meaning of TBL, Integrated and sustainability assessment**”, Environmental Impact Assessment Review. P.75.
- <sup>49</sup> Patrick Iribarne & stéphane Verdoux (2012), **Evaluer et valoriser les performances responsables**, Ed. AFNOR, Paris, p.2.
- <sup>50</sup> Patrick Iribarne & stéphane Verdoux (2012), op. cit., pp. 4-5.
- <sup>51</sup> Laingrong Zu, (2009), **Corporate Social Responsibility, Corporate Restructuring and Firm's Performance: Empirical Evidence From Chinese Enterprises**, Springer, p. 47.
- <sup>52</sup> John Elkington,(1999), **Cannibals with forks: Triple Bottom line of the 21 centry Business**, Capstone Publishing, Oxford.
- <sup>▽</sup> TBL/ 3BL : Triple Bottom Line التي يمكن ترجمتها بالخط الثلاثي السفلي، يقصد به السطور الثلاثة الأخيرة في جدول النتائج في النظام المحاسبي الانجلوسكسوني، كتشبيه للتعبير على تركيبة نتائج المؤسسة من نتائج الاستغلال إلى النتيجة المالية
- \* اعتمد نموذج TBL من طرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة سنة 2008، والذي حصل من خلاله على وسام الأستاذية في الأعمال الخضراء (Guru of Green Business).
- <sup>53</sup> Hacking T., Guthrie P., (2008), « **A framework of clarifying the meaning of TBL, Integrated and Sustainability assessment**”, Environmental Impact Assessment Review, p. 75.
- <sup>54</sup> سواكري مباركة (2013). مرجع سابق، ص. 159.
- <sup>55</sup> Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). “**Creating shared value**”. In : *Managing sustainable business* (pp. 323-346). Springer, Dordrecht.
- <sup>56</sup> Rojot J. (2008), **Théorie des organisations**, 2ème Edition, Eska, p.453.
- <sup>57</sup> GRI (2019), **Sustainability disclosure database**, in <https://database.globalreporting.org/> (5/10/2020)
- <sup>58</sup> GRI (2019), **Sustainability disclosure database**, in : <https://database.globalreporting.org/> (05/10/2020)
- <sup>59</sup> GRI (2019), **Sustainability disclosure database**, in : <https://database.globalreporting.org/> (05/10/2020)



<sup>60</sup> GRI., (2016), **GRI G4 indicators handbook: Guidelines**, Paris, p. 10. & UIC., (2016), **GRI G4 indicators handbook: Guidelines for Rail way Companies**, International Union of railways (UIC), Paris, p.18.

<sup>61</sup> GRI., (2016), op. cit., p. 7.

<sup>62</sup> Boiral O., Henri J. F., (2015), op. cit., p.2.

<sup>63</sup> تعمل هذه المؤشرات المؤسسات التي أمضت قبولها وانخراطها على مبادرة إعداد التقارير العالمية.

<sup>64</sup> المبادرة العالمية لإعداد التقارير، (2016)، **المبادئ التوجيهية لإعداد تقارير الإستدامة، الجيل 4، الجزء 1، ص. 11**