

## الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال و قياس الأداء تجاهها

أ.د. زايري بلقاسم (جامعة وهران-الجزائر)

أ. وهيبية مقدم (جامعة مستغانم-الجزائر)

### أولاً: الإطار العام للدراسة:

#### 1. مقدمة:

تعتبر مرحلة القياس والتقييم من أهم مراحل العملية الإدارية، و على الرغم من أنها تقع في آخر مرحلة من مراحل اتمام النشاط أو البرنامج او الاستراتيجية إلا أن القياس و من ثم التقييم يؤثر بشكل مباشر في النشاط ذاته من حيث أنه يعرض جدواه و فعاليته و يساعد في اظهار اختلاله و تقويمها.

لذلك فإن أي نشاط لا يكتمل إلا بقياس أدائه و تقييمه، فقياس الأداء التنظيمي على اختلاف أشكاله مهم جدا في منظمات الأعمال، حيث يساعد هذه الأخيرة في تحسين العملية الإدارية ككل و تسيير وظائفها بالشكل الصحيح، و قد لا يطرح قياس الأداء المالي أو الاقتصادي بشكل عام مشكلة، حيث أن هناك العديد من أدوات القياس المرتبطة بهذا الأداء، على الرغم من أنها ما تزال تقليدية في كثير من المنظمات إلا أنها تفي بالغرض منها، غير أن الاشكال الأكبر يتعلق بإشكالية قياس الأداء الاجتماعي بشكل عام، و قياس أداء المؤسسة تجاه أدائها للمسؤولية الاجتماعية بشكل خاص، ذلك أن مفهومي الأداء الاجتماعي و المسؤولية الاجتماعية مفهومان حديثين نسبيا سواء من حيث التأصيل العلمي أو من حيث الممارسة العملية، و يترتب على ذلك عدة أمور من أهمها أن أنظمة وأدوات قياس الأداء الاجتماعي حديثة، كما أن الأداء الاجتماعي يتميز بصعوبة قياسه و تقييمه. و لكن على الرغم من ذلك فقد ظهرت بعض أنظمة القياس الإدارية التي بإمكانها أن تقيس و تقيم الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال و من أهمها لوحة القيادة بشكلها المطور، و بطاقة الأداء المتوازن المستدامة التي تقيس كل محاور الأداء الرئيسية التي تضمها المسؤولية الاجتماعية.

#### 2. مشكلة الدراسة:

لا يقل قياس الأداء الاجتماعي أهمية عن قياس الأداء المالي و الاقتصادي في منظمات الاعمال، لذا وجب على هذه الأخيرة أن تستعين بأنظمة القياس الأكثر كفاءة حتى تقيم أدائها الاجتماعي و تراجعها و تقومه، و على الرغم من انتشار القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي بشكل واسع إلا أنه لا يكاد يخل من التعقيدات نظرا لصعوبة لقياس المنافع الاجتماعية و التكاليف الاجتماعية، لذلك من المهم أن تحاول منظمات الأعمال أنتجمع بين أنظمة قياس أخرى غير محاسبية لقياس الأداء الاجتماعي و منها لوحة القيادة. من خلال هذه الدراسة سنحاول الاجابة على اشكالية أساسية و هي:

**كيف تسهم لوحة قيادة في إدارة و قياس و تقييم المسؤولية الاجتماعية في منظمات الاعمال؟**

الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال و قياس الأداء تجاهها

و قد قمنا بتجزئة هذه السؤال الرئيسي إلى تساؤلات فرعية و هي كالتالي:

- ما المقصود بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال و ما هي خطوات دمجها في العملية الإدارية؟
- ما المقصود بالأداء الاجتماعي و ما هي أنظمة قياسه؟
- ما هي لوحة القيادة و ما هي مراحل تصميمها و كيف يمكن الاستفادة منها في إدارة و قياس و تقييم المسؤولية الاجتماعية؟

### 3. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- التعريف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.
- التعرض لمفهوم الأداء الاجتماعي و لطرق و أنظمة قياسه في منظمات الأعمال.
- التعريف بلوحة القيادة و تبيان أهميتها في قياس الأداء في منظمات الأعمال، و التعرض لمراحل تصميم هذه الأداة و الربط بينها و بين قياس الأداء تجاه المسؤولية الاجتماعية.
- التعرض لنظام حديث من أنظمة القياس و هو بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، و التي تعد تطويرا لبطاقة الأداء المتوازن.

### 4. الدراسات السابقة:

- تعرضت بعض الدراسات الغربية و العربية لموضوع لوحة القيادة ودورها في قياس الأداء الاجتماعي، نعرض فيما يلي بعضا منها:  
دراسة (Fana RASOLOFO-DISTLER) و التي عنوانها: "تصميم نظام لوحات قيادة تدمج التنمية المستدامة: مقارنة تدمج منهجية « OVAR » و بطاقة الأداء المتوازن"<sup>1</sup>. هدفت هذه الدراسة إلى تصميم نظم من لوحات القيادة يفعل و يدمج التنمية المستدامة برؤية استراتيجية، في إحدى الشركات الفرنسية الرائدة في قطاع السكن الاجتماعي، و استعملت الدراسة لإدماج بعد التنمية المستدامة طريقتان هما منهجية « OVAR »<sup>2</sup> و بطاقة الأداء المتوازن.
- دراسة (Christophe Germain et Stéphane Trébucq) و عنوانها: "الأداء الكلي لمنظمة الاعمال و قيادته: مقاربات فكرية"<sup>3</sup>. تعرضت الدراسة للأصول النظرية للمسؤولية الاجتماعية، و أهم أنظمة قياس الأداء الاجتماعي، و ركزت على بطاقة الأداء المتوازن و لوحة قيادة شركة سكونديا كأنتظمة لقياس التنمية المستدامة.
- دراسة (Nicolas Berland) و عنوانها: "فيما ذا تفيد مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للشركات؟ حدود و نماذج الاستخدام"<sup>4</sup>. تعرضت الدراسة الى استخدام عدد متنوع من المؤشرات من أجل قياس أداء المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال.
- دراسة (Angèle DOHOU et Nicolas BERLAND) و عنوانها: "قياس الأداء الكلي لمنظمات الأعمال"<sup>5</sup>. و تعرضت الدراسة إلى مفهوم الأداء الشامل و علاقته بالمسؤولية الاجتماعية، كما تطرقت لأهم الأدوات المستعملة لقياس الأداء الشامل في منظمات الاعمال و التي منها بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.
- دراسة (نادية راضي عبد الحليم) و عنوانها "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"<sup>6</sup>. و ناقشت الدراسة كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدخال مؤشرات الأداء البيئي ضمن المؤشرات والأبعاد الأخرى التي تحتويها البطاقة لنصل إلى بطاقة أداء متوازن مستدامة.

- دراسة (لخديمي عبد الحميد و أولاد حيمودة عبداللطيف) و عنوانها: " مؤشرات التنمية المستدامة والأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال" <sup>7</sup>. و تناولت هذه الدراسة معايير ومؤشرات تقييم الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال. وكذا مؤشرات التنمية المستدامة ومدى ارتباطها بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.

### 5. منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف هذه الدراسة، حيث تم اللجوء إلى المسح المكتبي، من خلال الاطلاع على الأهم الكتب و المجلات و التقارير و البحوث و الدراسات السابقة في الموضوع، بالإضافة إلى المعلومات المحصل عليها من شبكة الانترنت.

### 6. محتويات الدراسة:

سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى المباحث التالية:

- أولاً الإطار العام للدراسة: و نتناول فيه اشكالية الدراسة وأهدافها وخطة البحث.
- ثانياً: الإطار النظري للدراسة: و نتعرض فيه لإيضاح مفهوم المسؤولية الاجتماعية أولاً، ثم نتقل لتبيان مفهوم لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن، ثم نوضح كيفية استعمال كلا من لوحة القيادة الاستراتيجية و بطاقة الأداء المتوازن في إدارة و تقييم المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال.
- ثالثاً: نتائج و توصيات الدراسة.

### ثانياً: الإطار النظري للدراسة

#### 1. مفهوم المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال:

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشقه الديني و الأخلاقي مفهوماً قديماً، إلا أنه لم يظهر في أدبيات الفكر الإداري إلا في بداية الخمسينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، و ذلك من خلال كتاب <sup>8</sup> لمؤلفه (Bowen) و الذي أشار من خلاله على أهمية أن يمارس المقاتل (رجل الأعمال) دوراً قيماً و أخلاقياً في المجتمع، حيث كان ينظر إلى منظمات الأعمال باعتبارها ممثلاً طرف فاعل في المجتمع عليها أن تؤدي دورها الاجتماعي بإتقان.

في الثمانينات ظهرت رؤية جديدة، اعتبرت من خلالها أن مسؤولية منظمات الأعمال لا يجب أن تكون فقط تجاه المساهمين إنما تجاه مجموعة من الأطراف ممن يسمون بأصحاب المصلحة <sup>9</sup>.

و تميزت سنوات التسعينات بعدة مظاهر مثل كثرة كوارث و فضائح الشركات الكبرى، كثرة حوادث العمل، و انتشار الكوارث البيئية، هذه الأمور أدت إلى تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، و في أوروبا تحديداً تم اعتبار المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال مساهمة لهذه المنظمات في التنمية المستدامة.

و لا شك أن المبادرات الدولية <sup>10</sup> كان لها كبير الأثر في انتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية و بدء تطبيقه و ممارسته من قبل العديد من منظمات الأعمال خصوصاً الكبيرة منها.

الاجتماعية لمنظمات الأعمال بأنها مفهوم تقوم من خلاله المنظمات بإدماج الانشغالات البيئية و الاجتماعية و الاقتصادية في نشاطاتها، و في علاقاتها مع أصحاب المصلحة الذين تتعامل معهم و ذلك على أساس تطوعي غير الزامي حيث تبدأ المسؤولية الاجتماعية عندما ينتهي دور القانون.

و تعتبر المسؤولية الاجتماعية بمثابة الاستجابة لضغوطات و طلبات المجتمع المحلي (المنظمات غير الحكومية، الجمعيات) في سبيل مراعاة أفضل للجوانب الاجتماعية و البيئية عند قيام منظمات الأعمال بنشاطاتها الاقتصادية. و هي تعني مسؤولية المنظمات بشكل عام و منظمات الأعمال على وجه الخصوص عن الآثار الاجتماعية و البيئية الناجمة عن أداؤها لنشاطاتها، و تنعكس هذه المسؤولية من خلال ممارسة السلوكات الأخلاقية و الشفافة التي:

- تتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة و معيشة أفراد المجتمع.
- تأخذ بعين الاعتبار لترقيات و تطلعات أصحاب المصلحة: المساهمون، الموظفون، المجتمع، البيئة، الموردون، الزبائن..
- تحترم القوانين المحلية و الدولية المنظمة للأعمال التجارية، و تتبنى المبادرات الدولية في هذا الإطار (مدونات السلوك).
- تكون مدججة في المنظمة ككل، حيث لا يجب أن تفصل المسؤولية الاجتماعية عن استراتيجيات العمل الاقتصادي و التجاري في منظمات الأعمال.

و يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية أحد فروع التنمية المستدامة التي تعمل على ترسيخ و تطبيق هذه التنمية من خلال تبنيها في منظمات الأعمال، أو بصيغة أخرى فإن المسؤولية الاجتماعية هي تطبيق لمفهوم التنمية المستدامة و لكن على المستوى الجزئي و هو منظمات الأعمال.

و كما بالنسبة للتنمية المستدامة فإن المسؤولية الاجتماعية لها ثلاثة أبعاد رئيسية و هي:

- البعد الاجتماعي: الذي يركز على احترام انسانية كل أصحاب المصلحة (المساهمون، الموظفون، الزبائن..).
- البعد البيئي: و يعني حماية البيئة و المورد الطبيعية.
- البعد الاقتصادي: و الذي يعني خلق الثروة و تحقيق التنمية الاقتصادية.

كما لا يجب الخلط بين المسؤولية الاجتماعية و العمل الخيري، حيث أن العمل الخيري هو نشاط مفصول تماما عن السياسة العامة لمنظمات الأعمال و عن نشاطاتها اليومية، فالمسؤولية الاجتماعية مفهوم أبعد من ذلك لأنه يرتبط برسالة المنظمة و بنشاطاتها. و تتعدد المزايا و المكاسب التي تحققها منظمات الأعمال من خلال ممارستها لمسؤولياتها الاجتماعية، و نذكر من هذه المزايا ما يلي:

- اعطاء صورة جيدة عن منظمة الأعمال و تحسين سمعتها.
  - المنظمة التي تملك سمعة جيدة في السوق تصبح جذابة لليد العاملة و تحديدا تلك المؤهلة منها، فتصبح عملية الاستقطاب سهلة و أكثر فعالية.
  - برامج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال تعني بشكل مباشر ادارة جيدة للمخاطر الصناعية و مختلف المخاطر الأخرى، و تجنب حوادث العمل.
  - التجديد و القدرة على الابتكار، حيث أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية يتضمن احترام بعض المعايير الدولية (الالتزام بشهادات الايزو) و هذا يحسن من أداء منظمات الأعمال.
  - تحسين العلاقة بين منظمات الأعمال و بين أصحاب المصلحة المتعاملين معها.
- و تحتاج عملية دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال إلى أربع خطوات أساسية و هي:

- الخطوة الأولى: القيام بتشخيص اجتماعي و بيئي (مثلا: ظروف العمل، استغلال الطاقة، الأثر البيئي للنشاطات...)
- الخطوة الثانية: تحديد التوجهات و تثبيت الأهداف التي تقود إلى الممارسات المسؤولة اجتماعيا.
- الخطوة الثالثة: تنفيذ برامج العمل التي تم تحديدها بناء على الأهداف السابقة، و إعداد نظام التقارير من أجل تقييم هذه البرامج و تعديلها.
- الخطوة الرابعة: اعداد تقرير المسؤولية الاجتماعية و اطلاق أصحاب المصلحة عليه، و تقييم الأداء الاجتماعي و تحسينه. مع الاشارة إلى أن الخطوتين الأولى و الثانية تتم بشكل أفضل لو تم التواصل مع أصحاب المصلحة.

## 2. قياس الأداء الاجتماعي في منظمات الأعمال:

ظهرت الأعمال الأولى في مجال قياس الأداء الاجتماعي ل (Carroll) في 1979، حيث عرض النموذج التصميمي الأول من نوعه للأداء الاجتماعي للمنظمات، هذا النموذج يحدد مفهوم الأداء الاجتماعي ك ترابط و تكامل ثلاثة أبعاد : مبادئ المسؤولية الاجتماعية، طريقة ممارسة هذه المبادئ (التحسيس الاجتماعي). و قيمها المجتمعية، و قد حدد (Carroll) أربعة أقسام للمسؤولية هي : الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرة. و ظهرت فيما بعد العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم الأداء الاجتماعي. تحتاج كل منظمات الاعمال إلى قياس أدائها تجاه النشاطات و الوظائف التي تقوم بها، و يعرف الأداء بأنه "المراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة و توثيقها، لا سيما مراقبة و توثيق جوانب سير التقدم نحو غايات موضوعة مسبقا"<sup>11</sup>. و يعرف الأداء الاجتماعي بأنه النتائج التي تحققها منظمات الأعمال في المجالات غير الاقتصادية، و يعني أيضا الممارسة الفعالة للرسالة الاجتماعية لمنظمات الأعمال بما يتوافق مع قيمها الاجتماعية، و يهدف الأداء الاجتماعي إلى الربط بين النتائج المحصل عليها و الوسائل التي تم تسخيرها لتحقيق هذه النتائج. و ظهرت العديد من الدراسات الهادفة إلى تفسير مفهوم الأداء الاجتماعي، من بينها النماذج التالية:

### 1. نموذج (Carroll):

من بين النماذج الأولى التي وضعت لتصميم الأداء الاجتماعي تلك التي قام بوضعها (Carroll) في سنة 1979 حيث عرض نموذجا مكونا من ثلاث أبعاد هي<sup>12</sup>:

- البعد الأول يتضمن الغايات التي تود المنظمة تحقيقها من ممارسة المسؤولية الاجتماعية، و لا يتضمن هذا فقط تحقيق المردودية الاقتصادية و احترام القوانين، إنما ممارسة سلوك أخلاقي يناسب المعايير و الترقبات المجتمعية، و أكثر طوعية.
- البعد الثاني هو التوعية الاجتماعية، و يتم قياسها من خلال أربعة مواقف هي: الرفض، الالزام الاجتماعي، التكيف، الاستجابة (الاستباقية). بالنسبة لحالة الرفض ترفض المنظمة أية تعديلات، أما بالنسبة للإلزام فهي تلتزم بالحد الأدنى القانوني، يلي ذلك التكيف و هو مرحلة متقدمة عن المرحلة السابقة، و أخيرا الاستباقية (الاستجابة الاجتماعية) حيث تعتبر الحالة المثالية في التعامل مع المسؤولية الاجتماعية.
- و يضم البعد الثالث و هو الأكثر عملية، قائمة مفتوحة من المجالات التي تغطيها المسؤولية الاجتماعية، وفقا للفترة الزمنية المتاحة للمنظمة وللقطاع الذي تنشط فيه المنظمة، حيث يمكن أن يتعلق الأمر بالمجالات الاجتماعية و البيئية و الجوانب المتعلقة بالمساهمين و كذا جودة و أمن المنتجات.

## ب. نموذج (Wood):

ترى (Wood) ان الأداء الاجتماعي هو ناتج عن تشكيلة تنظيمية ممثلة من خلال مجموعة من الالتزام بالمبادئ، و الأنظمة الداخلية، و النتائج الملاحظة، هذه المكونات الثلاثة تربط المنظمة بالمجتمع.

حيث تعرضت (Wood) منظمة الاعمال ككيان يؤثر على أصحاب المصلحة و على المجتمع و على ذاته أيضا، و يعتمد هذا التصميم على نظرية الأنظمة المفتوحة، فالأداء الاجتماعي وفقا ل (Wood) هو مجموعة من التصنيفات التي تعكس نشاطات منظمات الأعمال في شقها المتعلق بآثار و نتائج هذه النشاطات على المجتمع و على أصحاب المصلحة و على المنظمة ذاتها، تتحدد طبيعة هذه النتائج مخ خلال الترابطات العامة و الخاصة و التي تحدد مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

الشكل(1) : نموذج الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال المقترح من طرف (Wood) 1991.

مبادئ المسؤولية الاجتماعية	أنظمة التفاعل الاجتماعي	نتائج و آثار الأداء
الشرعية: المنظمة التي تتعسف في استعمال الحق الذي يمنحها لها المجتمع تختفي	التقييم البيئي: جمع المعلومات الضرورية من أجل التفاعل مع المحيط الاجتماعي و البيئي و السياسي و القانوني و الأخلاقي	الآثار على الأشخاص و على المنظمات
المسؤولية العامة: المنظمات مسئولة عن آثار نشاطاتها الأولية و الثانوية	إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة: الالتزام الفعال تجاه طلبات و ترقبات أصحاب المصلحة الدائمين	الآثار على البيئة الطبيعية و المادية
حرية التصرف الادارية: المسيرين و العمال هم الأطراف الفاعلة أخلاقيا	إدارة التحديات التي تواجه جمهور المجتمع: اقامة أنظمة داخلية تسمح للمنظمة بالاستجابة الجيدة للانشغالات الاجتماعية أو السياسية المؤثرة	الآثار على الانظمة الاجتماعية و المؤسسية

**Source:** Performance sociale et performance financière : Etat de l'art, Proposition de communication lors de la 20ème conférence de l'AIMS 2011 (Nantes) ; p:

10;http://www.strategie-aims.com

### ج. نموذج (Decock et Good):

و في محاولة أخرى لتحديد سبيل قياس الأداء الاجتماعي، عرض كل من (Decock et Good) خمس قياسات للأداء الاجتماعي و هي<sup>13</sup>:

- تحليل محتوى التقارير السنوية.
- مؤشرات التلوث.
- مؤشرات السمعة.
- بحوث الاستقصاء.
- المعطيات المحصل عليها من المنظمات المعنية.

كما يمكن التمييز بين مجموعة من المقاييس هي موضحة من خلال الجدول الموالي:

#### الجدول(1): أنظمة قياس الأداء الاجتماعي (منظور كلي)

أداة القياس	التعريف بها
الحاسبة الاجتماعية	الحاسبة الاجتماعية هي مجموعة الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الاجتماعي لمنظمات ا وتوصيل تلك المعلومات للفئات والطوائف المختصة وذلك بغرض مساعدتهم في اتخاذ القرارات الأداء الاجتماعي لتلك المنظمات، لقد حددت لجنة الحاسبة عن الأداء الاجتماعي من قبل الجم القومية للمحاسبين بأمريكا أربعة مجالات للأداء الاجتماعي هي : -تفاعل المنظمات مع المجتمع. -المساهمة في تنمية الموارد البشرية. -المساهمة في تنمية الموارد الطبيعية والبيئية. -الارتقاء بمستوى جودة السلع والخدمات.
لوحة القيادة الاستراتيجية	لوحة القيادة الإستراتيجية هي نظام إداري يسمح بمتابعة تطور الأهداف الاستراتيجية المخطط قبل الإدارة العليا، فهي عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي يتم إعدادها بطريقة تمكن من متابعة قياس التوجهات الاستراتيجية في منظمات الاعمال.
بطاقة الأداء المتوازن	من خلالها يتم دمج التنمية المستدامة في بطاقة الأداء المتوازن الكلاسيكية وفقا لثلاثة أبعاد هي <sup>4</sup> دمج جزئي من خلال ادماج مؤشرات الأداء الاجتماعي و البيئي في محاور بطاقة الاداء التي ترتبط بمجال التنمية المستدامة مثل محور الزبائن و محور الأنظمة الداخلية. دمج كلي من خلال ادماج مؤشرات الأداء الاجتماعي و البيئي في كل محور من محاور الأداء المتوازن. دمج بعد اضافي، حيث يتم اضافة محور خامس الى بطاقة الأداء المتوازن منفصل عن باقي

الاربعة و يضم مؤشرات تقيس الأداء البيئي و الاجتماعي	
<p>الآيزو 26000<sup>15</sup> هي مواصفة دولية تعطي إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية و من المزمع استخدامها من قبل جميع المنظمات بشتى أنواعها في كلا القطاعين العام والخاص، في كل من المتقدمة و النامية وتلك التي تمر بمرحلة انتقالية و سوف تساعدهم في جهودهم الرامية للتعاون مسئول اجتماعيا و الذي يتطلبه المجتمع بطريقة متزايدة.</p>	<p><b>ايزو 26000</b></p>
<p>مواصفة نظام إدارة المساءلة الاجتماعية (SA 8000) هي أول مواصفة يمكن التدقيق عليها في المجال. وهذه المواصفة تتوافق في هيكلها مع مواصفة نظام إدارة الجودة (ISO 9001) ونظام البيئة (ISO 14001) ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001). وتقو معاهدات منظمة العمل الدولية و لإعلان العالمي لحقوق الإنسان وميثاق الأمم المتحدة لحقوق إن العملية التي تمت إعادة تنظيمها على المستوى العالمي لمنح شهادة مقابل مواصفة (A8000) تنطوي على إنشاء وتدقيق نظام إداري يعمل على تعزيز ممارسات عمل مقبولة اجتماعياً مما يعود بالفائدة والنفع على سلسلة الإمداد والتوريد بأكملها.</p>	<p><b>معيار SA 8000</b></p>
<p>و هو نموذج يساعد منظمات الاعمال على تقييم أدائها وفقا لثلاثة أبعاد : اقتصادية و اجتماعية، و تم تطوير هذا النموذج من طرف الباحث (JOHN ELKINGTON) سنة 1997. حيث يجب أن يقاس الأداء الكلي للمنظمة وفق ثلاثة أبعاد هي: التطور الاقتصادي و البيئة و رأس المال الاجتماعي.</p>	<p><b>نموذج التقارير الثلاثية (Triple Bottom Line Reporting)</b></p>
<p>المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI) هي عبارة عن شبكة كبيرة من آلاف الممثلين الشخصيين للشركات والمنظمات غير الحكومية والخبراء والوكالات الحكومية وغيرها في أكثر من 40 بلدا مهمتها تطوير ونشر إرشادات توجيهية لإعداد التقارير لمساعدة المنظمات وأصحاب المصلحة التعبير وفهم مساهماتها في التنمية المستدامة. وقد تم وضع وتطوير هذه الإرشادات من خلال حوار مشترك بين رجال الأعمال و النشطاء الاجتماعيين والبيئيين والعمال والمجتمع المالي والأمم المتحدة والجهات المعنية الأخرى في جميع أنحاء العالم .</p>	<p><b>المبادرة العالمية للتقارير (GRI)</b></p>

**المصدر:** من إعداد الباحثة

بالإضافة الى هذه المقاييس هناك معايير أخرى لتقييم المسؤولية الاجتماعية من منظور كلي أو لتقييم بعض جوانب الأداء التي تتعلق بها مثل:

- المحاسبة البيئية.
- الموازنة الاجتماعية.
- معايير ايزو للبيئة (ايزو 14000).



■ معيار الأداء الاجتماعي (Norme AA 1000) و الذي يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية، حيث يعتبر مرجعا من خلاله يمكن للمنظمة تحديد قيمها و أهدافها الخاصة المتعلقة بالأداء الاجتماعي و الأخلاقي و تطوير علاقاتها مع أصحاب المصلحة.

### 3. مفهوم لوحة القيادة و دورها في قياس و تقييم أداء منظمات الأعمال تجاه المسؤولية الاجتماعية:

#### 1.3 مفهوم و أهمية لوحة القيادة في منظمات الاعمال:

هناك تعريفات مختلفة للوحة القيادة، حيث تعرف بأنها "مجموعة من المعطيات التلخيصية التي تعلمنا و تبلغنا عن درجة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، و هي أداة فعالة لقيادة و توجيه المنظمة، تسمى المعطيات المخصصة "مؤشرات التسيير". وهي تقوم على أساس ما هو محقق و ما هو تقديري (التحقيقات و الأهداف). و تسمح لوحة القيادة بالكشف السريع عن الانحرافات لتصحيحها في الوقت المناسب"<sup>16</sup>.

كما تعرف أيضا بأنها أداة مرنة تعرض بشكل سريع و بسيط و ديناميكي مجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف منظمة الاعمال على أساس أهدافها، فهو إذن وسيلة لتجميع المعلومة المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب. إذن يمكن أن نخلص إلى أن لوحة القيادة هي وثيقة تظهر فيها مجموعة محددة و مختصرة من المؤشرات التي تسمح للمسير بتقييم نتائج النشاطات و البرامج، و غالبا ما يتم اصدار لوحة القيادة شهريا، و هي تساعد في الإدارة و في اتخاذ القرارات. و أهم مكون من مكونات لوحة القيادة هي المؤشرات، فالمؤشرات التي يتم اختيارها لتقييم الأداء يجب أن تسمح بتقدير النتائج والوسائل المستعملة على حد سواء، و يجب أن تعكس بدقة الوضعية المراد قياسها، و توفر إدراكا قويا و مباشرة لنشاطات و برامج المنظمة. حيث يتم اختيار هذه المؤشرات وفقا للعوامل التالية:

■ حسب النشاطات أو البرامج المراد متابعتها.

■ حسب رغبات و تفضيلات متخذ القرار.

■ حسب الأهداف المراد الوصول إليها و تحقيقها.

و لا تقتصر المؤشرات المستعملة في لوحة القيادة على قياس الأداء المالي، إنما يمكن أن يتم قياس الأداء الشامل (الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي) من خلال لوحة القيادة، و ذلك بالاعتماد على تنوع المؤشرات المختارة و جعلها تشمل كل المجالات التي تغطيها نشاطات المنظمة.

كما يظهر التصميم العام للوحة القيادة في شكل جدول يحتوي على أربع خانات كحد أدنى هي: خانة المؤشرات و أخرى التحقيقات و ثالثة للأهداف و أخيرا خانة الانحرافات، غير أن المنظمة لها كامل الحرية في تدعيم هذا التصميم بمعطيات أخرى حسب حاجتها لها شرط أن يكون مفصلا إلى حد المبالغة أو مختصرا إلى حد الإخلال بالمعلومات.

و عند عرض لوحة القيادة في المنظمة يمكن الاستعانة بالجدول و التمثيلات البيانية و صفحة من التقارير لشرح الملاحظات و الانحرافات، و توضيح النشاطات التصحيحية المراد اتخاذها من طرف المسئول.

و الشكل الموالي يوضح احدى التصميمات الممكنة للوحة قيادة إدارة الانتاج:

الجدول (2): لوحة قيادة إدارة الإنتاج (تصميم عام)

المؤشرات	التحقيقات	الأهداف	الانحرافات
الكمية المنتجة المخزون من المادة الأولية التكاليف الكلية للإنتاج إنتاجية المستخدم معدل الفضلات			

المصدر: وهيبه مقدم، "لوحة القيادة: مرآة المؤسسة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تخصص علوم التسيير، غير منشورة، جامعة مستغانم، الجزائر، 2006-ص: 122.

- و من أجل الحصول على أفضل لوحة قيادة يجب الحرص على أن تكون:
- اختيار المؤشرات بعناية، حيث يكون لها علاقة مباشرة بالأداء المراد قياسه.
- تعطي معلومات واضحة و مصنفة بشكل جيد.
- مختصرة تركز على المؤشرات المهمة فقط من دون إسهاب.
- توفير المعلومات الصحيحة و الدقيقة و الكاملة.
- وضع مقارنة مع معيار معين: أي يتم المقارنة مع قيمة محددة بدقة(النتائج التي نقوم بمتابعتها من خلال الموازنات التقديرية المختلفة، فترة زمنية سابقة أو المنافسين).
- احترام دورية إعداد و عرض لوحة القيادة، بحيث يكون في متناول متخذي القرار في الوقت المناسب.
- و هناك تصنيف يقسم لوحة القيادة في منظمات الأعمال إلى نوعين هما:
- لوحة القيادة للتسيير (le tableau de bord de gestion)
- لوحة القيادة الاستراتيجية (le tableau de bord stratégique)
- حيث أن لوحة القيادة التسييرية تمثل نظام من المعلومات يسمح بالمعرفة السريعة للمعطيات الضرورية من أجل مراقبة سير المنظمة في الأجل القصير و تسهيل أداء المسؤوليات، حيث تضم مؤشرات تنفيذية غالبا ما تكون مادية لمتابعة النشاط عن قرب و لقياس سير العمل.
- أما لوحة القيادة الاستراتيجية فهي "نظام من المؤشرات التي تبحث عن قياس الأداء الكلي (الأداء الشامل) و تطوره في أبعاده المختلفة، و هي تسمح بتوضيح الأهداف الاستراتيجية و ترجمتها إلى قيم مستهدفة و ملموسة، و هي غالبا أدوات الإدارة العامة هدفها التقييم و انسجام الاستراتيجية المتبعة و التأكد من أنها تلهم دائما المؤشرات التنفيذية"<sup>17</sup>.
- و تعتبر لوحة القيادة الاستراتيجية الشكل المطور من لوحة القيادة الكلاسيكية، حيث كانت المؤشرات المالية هي التي تغطي على محتوى هذه الأداة في السابق، فتعكس وضعية منظمات الأعمال من جهة أحادية الجانب. لكن مع مرور الوقت و تغير الظروف المحيطة برزت الحاجة إلى قياس كل جوانب الأداء في المنظمة، و ليس فقط الأداء المالي، وهكذا أصبحت هذه الأداة تضم مؤشرات

مختلفة (مؤشرات مرتبطة بالزبون، مؤشرات تتعلق بالسوق و المنافسة، مؤشرات مرتبطة بالإنتاج، مؤشرات تتعلق بالموارد البشرية و الأنظمة الداخلية، و غيرها).

كما أصبحت القياسات التي تتعرض لها لوحة القيادة ترتبط بإستراتيجية المنظمة أي أن ما يتم قياسه هو التقدم تجاه الأهداف الاستراتيجية الموضوعة سابقا.

### 2.3 خطوات إعداد لوحة قيادة استراتيجية لإدارة و تقييم المسؤولية الاجتماعية:

تتكون لوحة القيادة الاستراتيجية من مجموعة من المؤشرات ذات طبيعة اقتصادية و اجتماعية و بيئية، و يجب أن تستجيب لوحدة القيادة هذه إلى ثلاثة شروط هي:

- تحوي الأهداف الاستراتيجية التي حددها منظمة الاعمال.
  - تتضمن مزيجا من المؤشرات الكمية و النوعية و المالية.
  - تربط بين المؤشرات العملية التي تقيس الاعمال التنفيذية و المؤشرات التي تقيس الأهداف الاستراتيجية.
- و جدير بالذكر أن عزم المنظمة باستعمال لوحة القيادة يعني أنها بحاجة إلى شبكة كاملة من لوحات القيادة لكي يكون دورها أكثر فعالية، بحيث تحتاج المنظمة الى لوحة قيادة استراتيجية على مستوى الإدارة العليا لقياس التوجهات الاستراتيجية و لوحات قيادة أخرى على مستوى كل مركز من مراكز المسؤولية أو على مستوى كل إدارة من الإدارات الوظيفية بل وقد تحتاج إلى لوحات قيادة تنفيذية في المستويات الدنيا لمتابعة تنفيذ الانشطة العملية أولا بأول.
- و بشكل عام و من أجل اعداد لوحة قيادة تناسب التوجه الاستراتيجي في منظمة الأعمال و تحقق رغبتها في متابعة أدائها تجاه المسؤولية الاجتماعية يتوجب اتباع المراحل التالية:
- المرحلة الأولى: تحديد و صياغة الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في مجال الأداء الاجتماعي.
- خلال هذه المرحلة تقوم المنظمة و بناء على رؤيتها و رسالتها الاستراتيجية، تقوم بوضع مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي ترتبط بمجالات المسؤولية الاجتماعية التي تود تغطيتها، تشمل الأهداف تغطية مجموعة من برامج المسؤولية الاجتماعية في أبعادها الثلاثة : الاجتماعية و الاقتصادية و البيئية.
- و يمكنها أيضا أن تقوم ابتداء بحصر أصحاب المصلحة الذين تود أن تتوجه إليهم ببرامج للمسؤولية الاجتماعية، ثم تحدد هذه البرامج بدقة لكل طرف منهم.

- المرحلة الثانية: اختيار القياسات المناسبة التي توافق الأهداف الاستراتيجية المختارة في مجال المسؤولية الاجتماعية، فمقابل كل هدف (برنامج يراد تحقيقه من برامج المسؤولية الاجتماعية) نحدد طريقة القياس المناسبة له أو نعبر عنه بشكل يمكننا من قياسه كميلا لاحقا بواسطة المؤشرات، كما نحتاج إلى تحديد العلاقات السببية بين الاهداف المختلفة و بالتالي القياسات (علاقات السبب و الأثر) فمثلا التحسين من ظروف العمل يستوجب التقليل من عدد حوادث العمل، و استعمال وسائل التحفيز المادي و المعنوي.

- المرحلة الثالثة، اختيار المؤشرات، و يعرف المؤشر بأنه معلومة رقمية و يتم اختيارها من أجل تقدير أو تقييم وضعية ما، و بالحديث عن جدول القيادة الاستراتيجي الذي يكون على مستوى الإدارة العامة فإننا نهتم بوضع المؤشرات الكلية التي تقيس الأداء الكلي في مجال المسؤولية الاجتماعية و لمنظمة الاعمال عدة خيارات من أهمها خيارين أساسيين هما: إما تحديد المؤشرات توافق كل

بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية الثلاثة: الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية، أو وضع المؤشرات التي توافق كل طرف من الأطراف المستفيدة (أصحاب المصلحة). و فيما يلي بعض هذه المؤشرات موضحة في الجدول الموالي:

**الجدول (3) : أهم معايير الأداء الاجتماعي**

المؤشرات	فئة أصحاب المصالح
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تحقيق أكبر الأرباح</li> <li>■ تعظيم قيمة السهم</li> <li>■ زيادة قيمة المنظمة</li> <li>■ رسم صورة محترمة للمنظمة في المجتمع</li> <li>■ سلامة الموقف القانوني و الأخلاقي</li> </ul>	المالكون
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ أجور و مرتبات مجزية</li> <li>■ فرص ترقية متاحة و جيدة</li> <li>■ تدريب و تطوير مستمر</li> <li>■ ظروف عمل صحية مناسبة</li> <li>■ عدالة وظيفية</li> <li>■ مشاركة بالقرارات</li> </ul>	العاملون
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ منتجات بأسعار مناسبة و نوعية جيدة</li> <li>■ إعلان صادق و أمين</li> <li>■ منتجات آمنة عند الاستعمال</li> <li>■ يسر في الحصول على المنتج و الخدمة</li> <li>■ التزام بمعالجة الأضرار إذا ما حدثت</li> <li>■ إعادة تدوير بعض الأرباح لصالح فئات من الزبائن</li> <li>■ التزام أخلاقي بعدم خرق قواعد العمل أو السوق</li> </ul>	الزبائن
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ربط الأداء البيئي برسالة المنظمة</li> <li>■ تقليل المخاطر البيئية</li> <li>■ وجود مدونات أخلاقية خاصة بالبيئة</li> <li>■ إشراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة</li> <li>■ مكافآت و حوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية</li> </ul>	البيئة

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ جهود تقليل استهلاك الطاقة و سياسات واضحة بشأن استخدام المواد.</li> <li>■ ترشيد استخدام المياه</li> <li>■ معالجة المخلفات</li> <li>■ حماية التنوع البيئي</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ دعم البنى التحتية</li> <li>■ احترام العادات و التقاليد و عدم خرق القواعد العامة و السلوك</li> <li>■ محاربة الفساد الإداري و الرشوة</li> <li>■ دعم مؤسسات المجتمع المدني</li> <li>■ دعم الأنشطة الاجتماعية و دعم المراكز العلمية و مؤسسات التعليم</li> </ul>	المجتمع المحلي
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الالتزام بالتشريعات و القوانين الصادرة من الحكومة</li> <li>■ تسديد الالتزامات الضريبية و الرسوم بصدق</li> <li>■ تعزيز سمعة الدولة و الحكومة في التعامل الخارجي</li> <li>■ احترام مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف</li> <li>■ تعزيز جهود الدولة الصحية و خصوصا ما يتعلق بالأمراض المتوطنة</li> </ul>	الحكومة
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ استمرار التعامل العادل، أسعار عادلة و مقبولة للمواد المجهزة</li> <li>■ تطوير استخدام المواد المجهزة</li> <li>■ تسديد الالتزامات و الصديق بالتعامل</li> <li>■ تدريب المجهزين على مختلف أساليب تطوير العمل</li> </ul>	الموردون
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ منافسة عادلة و نزيهة و عدم الإضرار بمصالح الآخرين</li> <li>■ عدم سحب العاملين من الآخرين بطرق غير نزيهة</li> </ul>	المنافسون
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ عدم التعصب و نشر روح التسامح نحو الأقليات</li> <li>■ المساواة في التوظيف و العدالة في الوصول إلى المنصب العليا</li> <li>■ تجهيزات للمعوقين و دعم الجمعيات التي تساعد المعوقين على الاندماج في المجتمع</li> <li>■ احترام حقوق و خصوصية المرأة</li> <li>■ فرص الترقية العادلة</li> <li>■ تشجيع التفكير العلمي عند الشباب و نشر ثقافة التسامح</li> </ul>	الأقليات و ذوي الاحتياجات الخاصة

■ الاهتمام بكبار السن و المتقاعدين، و الحفاظ على الطفولة و احترام حقوق الأطف	
■ التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك و النقابات	جماعات الضغط الأخر
■ التعامل الصادق مع الصحافة و وسائل الإعلام	
■ الصدق و الشفافية بنشر المعلومات المتعلقة بالمنظمة	

**المصدر:** صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص-ص : 99-100.

و يتم ترجمة هذه المؤشرات الكلية إلى مؤشرات فرعية تحتويها جداول القيادة على مستوى الوظائف أو على مستوى مراكز المسؤولية لمنظمة الأعمال.

- **المرحلة الرابعة:** بعد اختيار المؤشرات المناسبة، يتم اختيار النموذج الذي تظهر من خلاله لوحة القيادة، حيث غالبا ما يتم تمثيلها في جداول تضم المؤشرات المختارة و مقابل كل مؤشر نضع القيم التالية<sup>18</sup>:
- **الأهداف:** الهدف هو المرجعية التي تجعلنا نعرف حالة وضعية ما أهى عادية أو غير عادية، هذا الهدف يمكن أن يكون:
- الأهداف المحددة في الموازنات التقديرية، أهداف غير محددة في الموازنة التقديرية، التحقيقات للسنة السابقة، معيار محدد وفقا لطبيعة النشاط.

- التحقيقات: و تختلف وفقا لأسس زمنية، فقد تكون: شهرية، التراكم، 12 شهرا متتالية، الأشهر السابقة.
- الانحرافات: و هي الفرق بين التحقيقات و التقديرات.
- كما يمكن أن نثري لوحة القيادة بإضافة قيم أخرى تتعلق بما يلي:
- التذكير بالسنوات السابقة(الوضع السابق للمؤسسة).
- التقديرات لثلاثة أشهر المقبلة.
- إعادة التنبؤ بالأشهر المقبلة.
- إعادة تقدير نهاية السنة ( و هو التقدير الذي يمكن أن يتحول إلى نتيجة محتملة).

كما يمكن الاستعانة بالتمثيلات البيانية التي تشرح تطور قيم بعض المؤشرات الهامة الواردة في لوحة القيادة، و قد نحتاج إلى تقرير كتابي يشرح أهم ما يميز النتائج التي تم الحصول عليها من خلال لوحة القيادة.

و فيما يلي بعض التصميمات الممكنة للوحة القيادة الاستراتيجية و التي تقيس الأداء الكلي تجاه ممارسة المسؤولية الاجتماعية:

**الجدول(4):** نموذج لوحة قيادة لقياس أداء المنظمة تجاه المسؤولية الاجتماعية (وفقا لطبيعة المؤشرات)

تحقيقات السنة الـ	السنة(ن)			المؤشرات
	الانحراف	الهدف	المحقق	
(ن-1)				
				<b>مؤشرات تتعلق بالأداء الاقتصادي:</b>

			<p>المردودية المالية: النتيجة الصافية/رؤوس الأموال الخاصة.</p> <p>الحصة السوقية النسبية: الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة بالحصة السوقية للمنافسة</p> <p>الإنتاجية الكلية=إجمالي المخرجات/إجمالي المدخلات</p> <p>مستوى الجودة=الفضلات/الكمية المنتجة.</p>
			<p><b>مؤشرات تتعلق بالأداء الاجتماعي:</b></p> <p>حجم الاستثمارات المسؤولة اجتماعيا = حجم الاستثمارات المسؤولة اجتماعيا/الحجم الكلي للاستثمارات</p> <p>معدل دوران العاملين = عدد العاملين تاركين المؤسسة / إجمالي عدد العاملين.</p> <p>توفير الأمن الصناعي: مساهمة المنظمة = عدد الأضرار التي تقع/ عدد ساعات العمل الفعلية.</p> <p>معدل المنظمة في التشغيل = عدد العاملين في المنظمة سنويا/ إجمالي عدد القوى العاملة في الدولة.</p> <p>مساهمة المنظمة في تطوير و تحسين البنية التحتية للمنطقة المحيطة = تكلفة مساهمة المنظمة في تكاليف تطوير البنية التحتية / إجمالي تكاليف مساهمة المنظمات العاملة بالمنطقة.</p> <p>قياس مدى مساهمة المنظمة في حل بعض المشاكل الاجتماعية للسكان: مساهمة المنظمة = عدد الأفراد المشمولين بالسكن أو النقل .. الخ / عدد العمال</p>
			<p><b>مؤشرات تتعلق بالأداء البيئي:</b></p> <p>المصروفات التي تنفق في مجال الحد من التلوث = المصروفات التي أنفقت في إزالة النفايات الضارة بالبيئة محاسبية معينة /قيمة المصروفات الكلية للمنظمة</p> <p>تكاليف البحث والتطوير في مجال الحد من تلوث البيئة/تكاليف البحث و التطوير الكلية في المنظمة.</p>

عدد المخلفات من المنتجات/العدد الكلي للمنتج			
---	--	--	--

المصدر: من إعداد الباحثة.

#### الجدول (5): لوحة قيادة لقياس أداء المنظمة تجاه المسؤولية الاجتماعية (وفقاً لأصحاب المصالح)

لوحة قيادة الادارة العامة السنة(ن)			المؤشرات
الانحراف	التقريري	المحقق	
			مؤشرات تتعلق بالأداء تجاه المساهمين
			مؤشرات تتعلق بالأداء تجاه العمال
			مؤشرات تتعلق بالأداء تجاه المجتمع
			مؤشرات تتعلق بالأداء تجاه الموردين
			مؤشرات تتعلق بالأداء تجاه البيئة
			مؤشرات تتعلق بالأداء تجاه الحكومة

المصدر: من إعداد الباحثة.

#### 4. بطاقة الأداء المتوازن المستدامة كأداة لقياس الأداء تجاه المسؤولية الاجتماعية:

تم ابتكار بطاقة الأداء المتوازن في التسعينات ( 1992 ) على يد كل من (D.Norton و R.Kaplan) و تم تطويرها لاحقاً ليظهر ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن المستدامة.

#### 1.4 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن اعتبار بطاقة الأداء المتوازن النموذج الأمريكي المطور للوحة القيادة، لأنها تعتمد على المؤشرات بشكل اساسي و تقيس الأداء كما هو عليه الحال بالنسبة للوحة القيادة، و تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها "نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك و المديرين على ترجمة رؤية و استراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الاستراتيجية المترابطة"<sup>19</sup>. و تعرف أيضا بأنها "نظام قياس في إطاره يمكن لمنظمة الأعمال اختيار المؤشرات و القياسات الملائمة وفقاً لحاجتها و طبيعة عملها، و رغبات الإدارة و القادة، و هي ايضا نظام إدارة استراتيجي لكونها تحاول ان توازن و تربط بين رؤية و رسالة و الاهداف الاستراتيجية للمنظمة و انعكاسها من خلال تجسيدها في المنظورات الأربعة لبطاقة التقييم المتوازن"<sup>20</sup>. و تعرف أيضا بأنها مجموعة من المقاييس المالية و غير المالية تزود الادارة العليا برؤية واضحة و شاملة و سريعة عن أداء منظمات الأعمال. اذن اختصارا لما سبق يمكن أن نعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام استراتيجي يضم مؤشرات لقياس الأداء الشامل في جوانبه المختلفة في منظمات الأعمال.

حيث تقسم بطاقة الأداء المتوازن الأداء إلى أربعة محاور هي:

■ المحور المالي: تحسين الأداء المالي لمنظمات الأعمال



الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال و قياس الأداء تجاهها

- محور الزبائن: و يضم مؤشرات تقيس كل ما يتعلق بالزبائن و رضاهم.
  - محور الأنظمة الداخلية: و يتضمن قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد، نظام خدمة ما بعد البيع، نظام الإنتاج.
  - محور التعلم التنظيمي: و يقيس هذا المحور كل ما يتعلق بالمستخدم(إنتاجية العمل، دوران العمل، التحفيز..). وبالنظام المعلوماتي الذي يجب أن يسهل التعلم التنظيمي .
- كما أن لبطاقة الأداء المتوازن دور استراتيجي، حيث انها تمثل نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة استراتيجية أي منظمة أعمال إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات واضحة . كما أنها تعبر عن تحويل غاية المنظمة و استراتيجيتها إلى مجموعة أساسية من مقاييس الأداء، والتي تمثل إطارا عاما للقياس الاستراتيجي لنظام الإدارة داخل المنظمة.

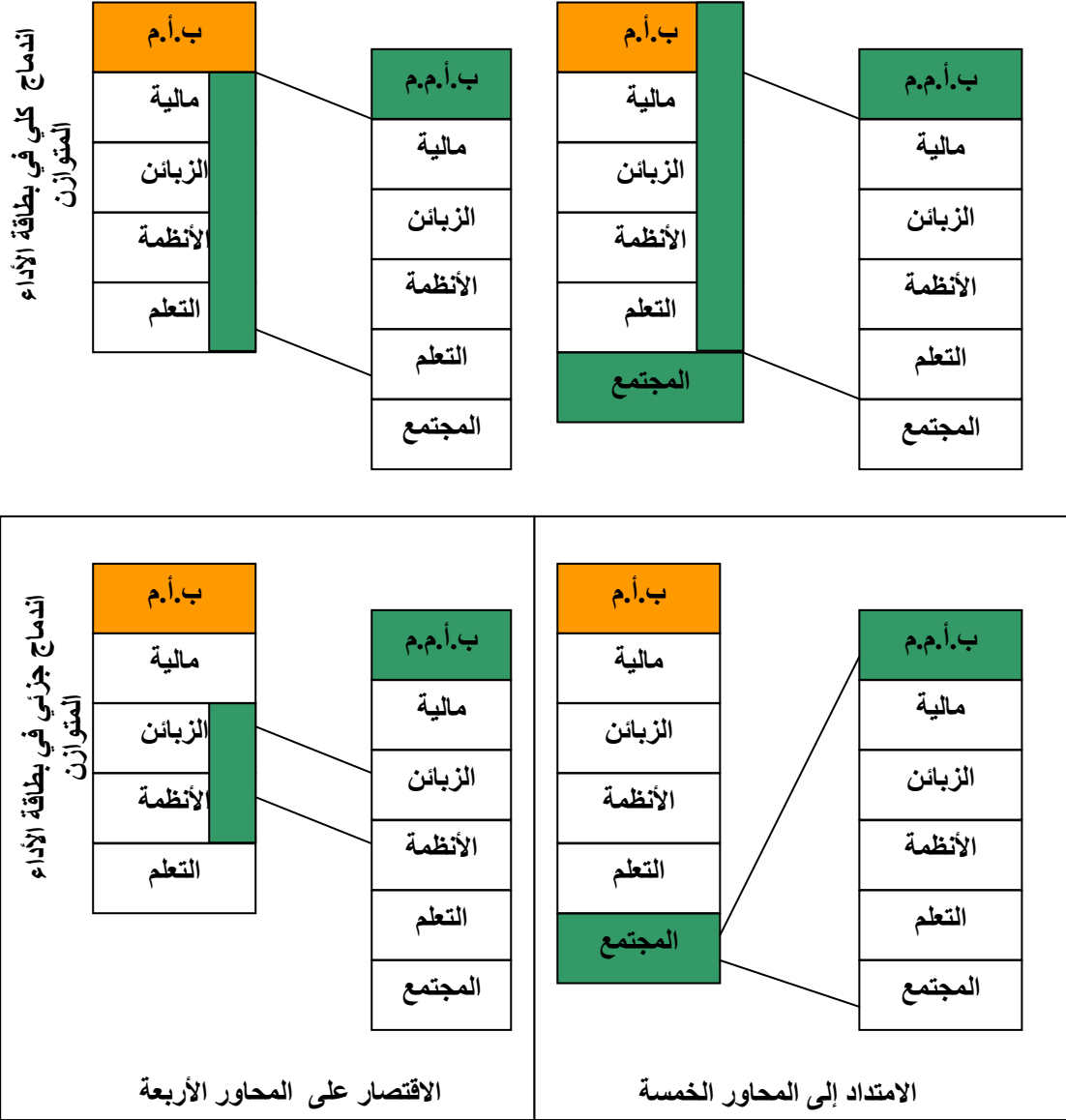
#### 2.4 بطاقة الأداء المتوازن المستدامة:

- ظهرت دراسات حديثة توضح انه يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اختيار و تطوير مؤشرات الأداء البيئي بحيث تدخل ضمن محتوى الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مع إمكانية ربط الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن بالعناصر الثلاثة الهامة لإدارة التنمية المستدامة، عرض (Bieker) في 2001 نموذج بطاقة الأداء المستدامة ووضح أن هناك خمسة طرق لدمج المسائل البيئية و الاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن المستدام هي<sup>21</sup>:
- **بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية:** يتم إدخال واحد أو اثنين من مؤشرات الاستدامة في بعض الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية و التي تكون معرضة أكثر لأموال الاستدامة، و ذلك النوع قادر على زيادة دمج الإدارة المستدامة و لكن عمليا تأثيره محدود.
  - **بطاقة الأداء المتوازن المستدام العرضية:** يتم إدخال المؤشرات البيئية و الاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة، و تركز على الأمور المستدامة أو المحركة للقيمة من أجل النجاح في المستقبل و ذلك المدخل يزيد من تكامل استدامة الإدارة و يتم دمج الأمور البيئية كمؤشرات قائمة مستقبلية.
  - **بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف:** يتم إضافة بعد خامس خاص بالاستدامة البيئية و الاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة.
  - **بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية:** و فيها يتم ربط البعد المستدام الخامس بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالأبعاد الأربعة كلها يوضح العلاقات السببية، بينما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية، و بذلك يتم دمج الجوانب البيئية و الاجتماعية في كل الأبعاد.
  - **بطاقة الأداء المتوازن المستدام المشاركة:** و يطلق عليها أيضا بطاقة الأداء للخدمات المستدامة، و هي تعني استخدام المنظمة لبطاقة الأداء المستدامة في بعض أجزاء المنظمة فقط، فهي تشغل بطاقة الأداء المستدامة لوحدة الخدمات المشاركة المسؤولة عن الاستدامة البيئية.

يوضح الشكل الموالي طرق دمج البعد الاجتماعي و البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة :

اشكل (2): الحالات الأربعة لدمج الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن

--	--



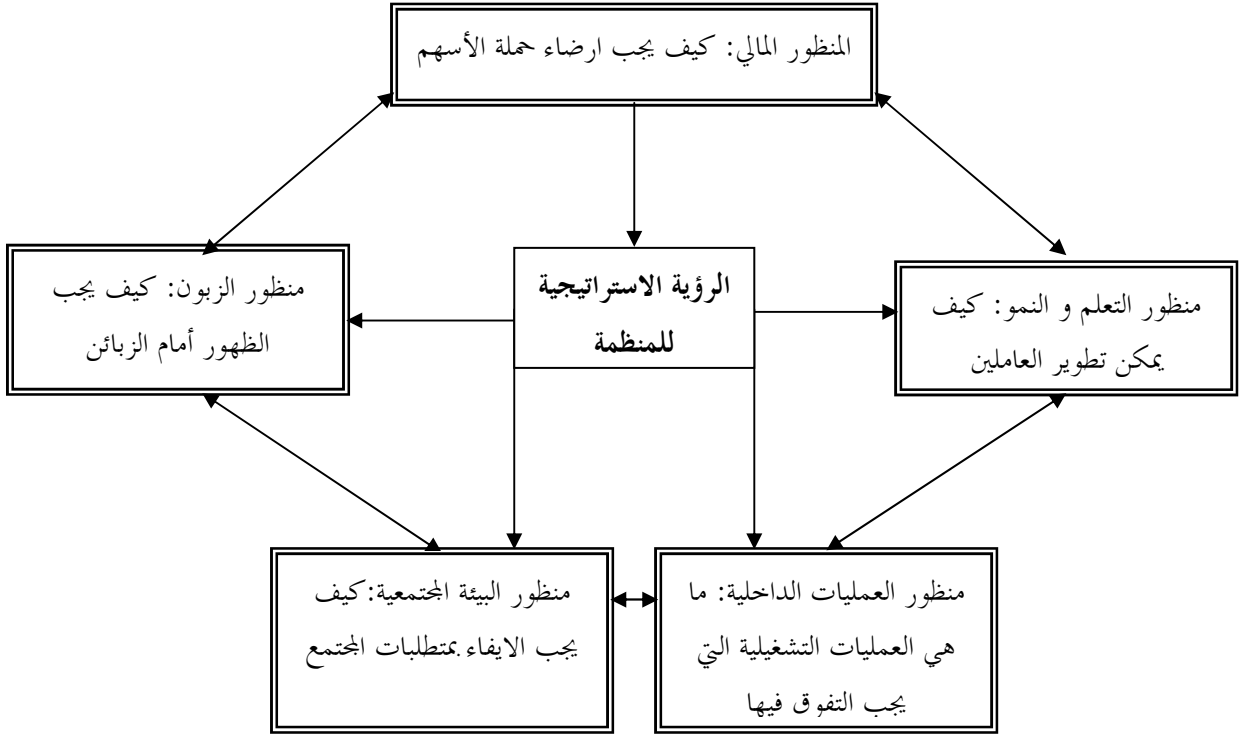
Stephen Gates et Christophe Germain; Integrating Sustainability Measures into An Empirical Study; M anagement :Strategi Performance Measurement Systems

Accounting Quarterly; S pring 2010 , Vol 11 , N 3; p:2.

اذن يمكن اختصاراً أن نعرف بطاقة الأداء المتوازن المستدام بأنها تضم الأبعاد الأربعة المتعارف عليها في بطاقة الاداء المتوازن الكلاسيكية مع الاهتمام ببعد آخر خامس هو : محور البيئة المجتمعية، على اعتبار بأن المنظمة أصبحت جزءاً لا يتجزأ من المجتمع و عليها أن تكون مواطناً صالحاً فيه و ذلك من خلال أداء التزاماتها و مسؤولياتها الاجتماعية تجاهه و تجاه كل أصحاب المصالح الذين تتعامل معهم.

يوضح الشكل الموالي المحاور الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة:

الشكل (3): نموذج بطاقة العلامات المتوازنة بمناظيرها الخمسة

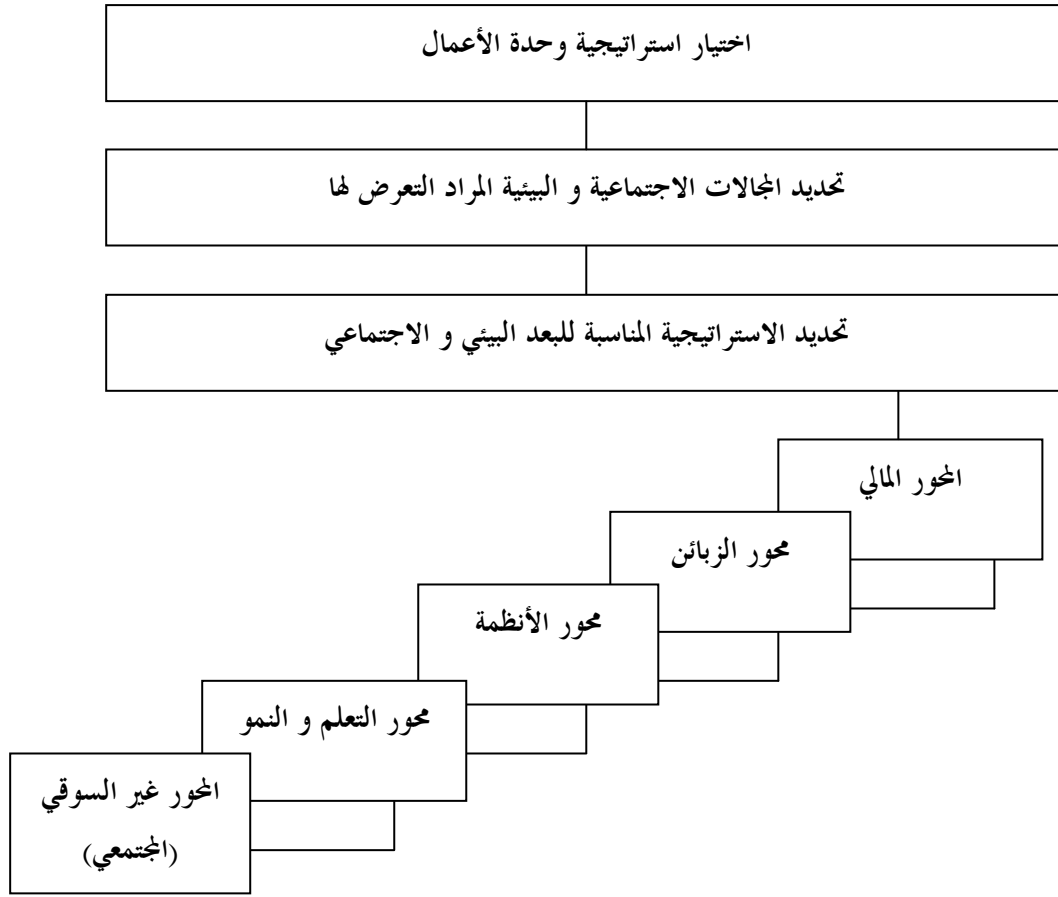


#### المصدر:

نائر صبري الغبان و نادية شاكر حسين، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني والعشرون، 2009.

و يعتمد نظام تصميم بطاقة الأداء المتوازن على ثلاث خطوات أساسية، حيث "يتم أولاً تحديد استراتيجية وحدة الأعمال المختارة، و يتم في المرحلة الثانية عرض ودراسة المجالات البيئية و الاجتماعية، و في آخر خطوة يتم وضع الاستراتيجيات المناسبة للأبعاد الاجتماعية و البيئية"<sup>22</sup>، يوضح الشكل الموالي هذه الخطوات:

الشكل (4): نظام تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة



**Source:** Frank Figge et autres; THE SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD LINKING SUSTAINABILITY MANAGEMENT TO BUSINESS STRATEGY; Business Strategy and the Environment; Bus. Strat. Env. 11, 269–284 (2002); p.277.

## رابعاً: نتائج وتوصيات

في ختام هذه الدراسة نخلص إلى جملة من النتائج و نعرض مجموعة من التوصيات أيضاً:

### 1. النتائج:

- المسؤولية الاجتماعية تعني التزام منظمة الأعمال بممارسات مسؤولة وأخلاقية تجاه أصحاب المصالح، ومنهم المجتمع و المستهلكون و البيئة و حملة الأسهم و غيرهم ممن يؤثرون أو يتأثرون بنشاطات المنظمة.
- من أجل الإدارة الجيدة لبرامج المسؤولية الاجتماعية تحتاج منظمات الأعمال إلى قياس الأداء تجاهها، حتى تستطيع تقييمها و تحسينها.
- تختلف أدوات أنظمة قياس الأداء الاجتماعي، فمنها القياسات المحاسبية ومنها القياسات غير المحاسبية، و يتسم قياس الأداء الاجتماعي بالصعوبة بسبب تعقيد ترجمة التكاليف و العوائد الاجتماعية كميًا، و صعوبة التعبير عنها من خلال المؤشرات و قياسها.
- يمكن قياس و تقييم الأداء الاجتماعي من خلال لوحة القيادة الاستراتيجية، حيث تمثل هذه الأخيرة نظامًا اداريا يضم مجموعة من المؤشرات التي تقيس أداء المنظمة تجاه أدائها الاجتماعي، و تجمع بين مؤشرات ذات طابع اقتصادي و اجتماعي و بيئي.
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن المستدامة أداة إدارية مناسبة لقياس أداء المنظمة تجاه مسؤوليتها الاجتماعية، حيث أنها تقيس أداء خمس محاور أساسية في منظمات الأعمال هي: المحور المالي، محور الزبائن، محور الأنظمة و محور التعلم و النمو و محور المسؤولية الاجتماعية.

### 2. التوصيات:

- يجب على منظمات الأعمال أن تراعي مسؤولياتها الاجتماعية وأن تمارسها كجزء لا يتجزأ من سياستها العامة.
- لا يمكن إدارة الأداء الاجتماعي و تقويمه من دون قياسه، لذلك تحتاج منظمات الأعمال إلى قياس الأداء الاجتماعي، من أجل تطويره و تعديله ان لزم الأمر.
- يمكن لمنظمات الأعمال الاستعانة بأنظمة قياس مختلفة من أجل قياس الأداء الاجتماعي، من بينها لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن المستدام.
- إقامة شبكة كاملة من لوحات القيادة بدءًا من قمة الهرم التنظيمي و انتهاءً بالقاعدة تحقق عدة مكاسب و تحسن من أداء المنظمة في جميع المجالات، بما في ذلك أدائها تجاه المسؤولية الاجتماعية.
- لكي يكون قياس الأداء تجاه المسؤولية الاجتماعية دقيقًا و شفافًا يجب الاستعانة بمؤشرات تعكس فعلاً ما نود قياسه.
- ينصح باستخدام منظمات الأعمال لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة لأنها تحقق عدة مكاسب في آن واحد، فهي نظام لصياغة و تطبيق الإدارة الاستراتيجية، و نظام لقياس الأداء المالي و غير المالي، و بفضل محورها الخامس المضاف فهي تمكن المنظمة من معرفة أدائها تجاه التزاماتها و مسؤولياتها الاجتماعية.

الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال و قياس الأداء تجاهها

إن قياس و تقييم الأداء تجاه المسؤولية الاجتماعية هو اعلان صريح باهتمام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية، و رغبتها في توطئتها في قلب النظام الإداري و الاستراتيجيات العامة لها، لذلك فالاهتمام بتخصيص لوحة قيادة لقياس الأداء تجاه المسؤولية الاجتماعية مهم جدا في منظمات الأعمال.

المهمش و المراجع

<sup>1</sup> Fana RASOLOFO-DISTLER, CONCEPTION D'UN SYSTEME DE TABLEAUX DE BORD INTEGRANT LE DEVELOPPEMENT DURABLE : UNE DEMARCHE QUI ARTICULE « METHODE « OVAR » ET « BALANCED SCORECARD », publié dans "Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, Nice : France (2010)

<sup>2</sup> la méthode OVAR (Objectifs, Variables d'Action, Responsabilités).

<sup>3</sup> Christophe Germain et Stéphane Trébuq, La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions, Semaine sociale Lamy – 18 octobre 2004 – n° 1186.

<sup>4</sup> Nicolas Berland, A quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage, <http://ideas.repec.org/p/ner/dauphi/urnhd1123456789-814.html>.

<sup>5</sup> Angèle DOHOU et Nicolas BERLAND, MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES, [http://www.greenovations.fr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=33&Itemid=8&showall=1](http://www.greenovations.fr/index.php?option=com_content&view=article&id=33&Itemid=8&showall=1).

<sup>6</sup> نادية راضي عبد الحليم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد خاص، المجلد الواحد وعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005.

<sup>7</sup> لخديمي عبد الحميد و أولاد حيمودة عبداللطيف، مؤشرات التنمية المستدامة والأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، ورقة مشاركة في المنتدى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي: 16/15 فيفري 2012.

<sup>8</sup> عنوان الكتاب هو "المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال" و صدر في 1953.

<sup>9</sup> اصحاب المصلحة (أصحاب المصالح) هم مجموعة الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال التي تتخذها منظمة الأعمال، مثل: المساهمون، العمال، الزبائن، المنافسون، المجتمع، البيئية، الموردون، منظمات المجتمع المدني وغيرهم.

<sup>10</sup> بعض المبادرات الدولية: الميثاق العالمي للأمم المتحدة (1999). مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة (2001). إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للشركات متعددة الجنسيات (2001). الإعلان ثلاثي الأطراف للمبادئ المتعلقة بالشركات عابرة القارات والسياسة الاجتماعية لمنظمة العمل الدولي (1977). مبادرة التقارير العالمية.

<sup>11</sup> وائل محمد صبحي ادريس و طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص:69.

<sup>12</sup> Christophe Germain et Stéphane Trébuq; p:37.

<sup>13</sup> Soufyane FRIMOUSSE; La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions; Semaine sociale Lamy – 18 octobre 2004 – n° 1186; p:6; <http://trebuq.u-bordeaux4.fr/1186-germain-trebuq.pdf>.

<sup>14</sup> Fana RASOLOFO-DISTLER, CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD INTEGRANT LA DIMENSION SOCIETALE DE LA PERFORMANCE ETUDE DE CAS DANS LE SECTEUR DE L'HABITATION A LOYER MODERE, [http://www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/Jch/JeanGuyDegos/AFC\\_Jeunes\\_chercheurs\\_Rasolofo\\_Distler.pdf](http://www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/Jch/JeanGuyDegos/AFC_Jeunes_chercheurs_Rasolofo_Distler.pdf); p:6 .

<sup>15</sup> للمجالات الأساسية السبع للمسؤولية الاجتماعية و الواجب تبنيتها من قبل المنظمات هي: الحوكمة المؤسسية، حقوق الإنسان، ممارسات العمال، البيئة، الممارسات التشغيلية العادلة مع الأفراد والمنظمات، قضايا المستهلك، مشاركة و تنمية المجتمع.

<sup>16</sup> Jean Emmanuel Combes et Marie Christine Labrousse; audit financier et contrôle de gestion; Union édition; France; 1997; p: 156

<sup>17</sup> Michel Gervais; contrôle de gestion; Economica; Paris; 7ème edition; p: 595.

<sup>18</sup> وهيبية مقدم، "لوحة القيادة: مرآة المؤسسة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تخصص علوم التسيير، غير منشورة، جامعة مستغانم، الجزائر، 2006-2007، ص:363.

<sup>19</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص: 57.

<sup>20</sup> وائل محمد صبحي ادريس و طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 151.

<sup>21</sup> نادية راضي عبد الحلیم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، عدد خاص، المجلد الواحد و عشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005، ص 23-25.

<sup>22</sup> Frank Figge et autres; THE SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD LINKING SUSTAINABILITY MANAGEMENT TO BUSINESS STRATEGY; Business Strategy and the Environment; Bus. Strat. Env. 11, 269-284 (2002); p.276-277.