



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ضمن آليات مراقبة التسيير

The position of corporate social responsibility in the management control device

د. السايح طيب

جامعة عبد الحميد مهري- قسنطينة 2

tayeb.sayah@univ-constantine2.dz

تاريخ القبول: 2019-04-23

تاريخ الإرسال: 2018-07-12

الملخص:

أصبح موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على مدى العقود الأخيرة من الزمن، مادة خصبة للبحث في علوم التسيير، الباحثون في مجال التسويق، المالية، إدارة الموارد البشرية، المحاسبة، اضطروا إلى تناول هذا الموضوع الذي تجسد في ممارسات تسييرية متنوعة أثرت في مختلف هذه التخصصات: الاستثمار المسؤول اجتماعيا، التسويق الأخضر، الجانب الاجتماعي في إدارة الموارد البشرية، المحاسبة البيئية والميزانية الاجتماعية...

يتناول هذا المقال الموضوع من منظور الرقابة وقيادة الأداء، من خلال التساؤل عن مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ضمن آليات نظام مراقبة التسيير. من أجل ذلك، قمنا بالاطلاع على مختلف البحوث والدراسات العلمية المتوفرة وتلخيصها لاتخاذها كمنطلق للبحث. تم التركيز بداية على تفسير ضرورة اهتمام مراقبة التسيير كنظام قيادة أداء بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ثم مناقشة أدوات مراقبة التسيير التي تتماشى وهذا الطرح وكيفية استخدامها.



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات - مراقبة التسيير - الأداء

الاجتمعي

ABSTRACT :

For the last decades, Corporates social responsibility has become a research subject of interest in the field of management sciences, researchers in marketing, finance, management of human resources ... have been compelled to study this subject, which is reflected through various managerial practices that affect different disciplines: Socially responsible investment, green marketing, social aspects in the management of human resources, environmental accounting and social report...

This paper treats this subject from control and performance management's perspective, as we raise the question of the position that corporate social responsibility would take in the management control device.

For that, we have made an effort to synthesize the existing works. we have focused firstly on demonstrating why management control as a performance management system, should be concerned with the corporates social responsibility, then secondly on discussing the use of appropriate tools of management control.

Keywords: Corporates Social Responsibility - Management Control - Societal Performance

المقدمة:

إن التداخيات السلبية لظاهرة العولمة في شتى المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية، قد بلغت في الآونة الأخيرة تأثيرها الواضح على معظم اقتصاديات الدول المتقدمة والمتخلفة في آن واحد وبدرجات متفاوتة. ففي ظل تراجع ظروف العمل نتيجة



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب

الجشع الكبير للأنظمة الرأسمالية، التدهور المستمر للبيئة وخطره المحتمل بسبب النشاط البشري، الفضائح التي أدت إلى انهيار العديد من المؤسسات الاقتصادية، تزايد الفجوة ما بين الدول المتقدمة والنامية...

أدرك الجميع أهمية وضرورة تبني سياسات اقتصادية جديدة تقحم ضمن أولوياتها تلبية المتطلبات البيئية والاجتماعية، وبرز إلى الساحتين المحلية والدولية مصطلح التنمية المستدامة، التي عُرِفَت بداية بأنها تنمية تستجيب لاحتياجات الحاضر، دون المساس بقدرات الأجيال القادمة على الوفاء باحتياجاتهم، وظهر معها مصطلح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كآلية لتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.

هذا المصطلح (المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات) تطور عبر الزمن، وتحول من تبني المؤسسات لسلوك خيري في النصف الأول من القرن الـ 20م، إلى استراتيجيات تنظيمية معقدة مسبقا في بداية القرن الـ 21 م، تسعى المؤسسات من خلالها إلى تلبية انتظارات متعددة، وفي كثير من الأحيان متناقضة لدى الكثير من الأطراف المعنية، كأصحاب الأسهم، العملاء، الموردين، العمال والموظفين، السلطات العمومية، الأجيال القادمة...، وظهرت بذلك مجالات جديد للأداء متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

دمج المسؤولية الاجتماعية ضمن الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات، أدى إلى ضرورة تبني أدوات تنكيف معها وتسمح بمتابعة وقياس النتائج كأبي استراتيجية معتمدة، وهذا من منطلق أن بلوغ المصادقية الخارجية والفعالية الداخلية لدمج الأهداف المجتمعية ضمن استراتيجية المؤسسة، يستوجب المرور عبر نظام قيادة لهذه الأخيرة. وهنا تطرح اشكالية مكانة المسؤولية المجتمعية للمؤسسات ضمن أدوات مراقبة التسيير، كنظام قيادة أداء يساهم في التنفيذ المحكم لاستراتيجية المؤسسة المتبعة إلى جانب كل من التنظيم،



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب

سياسات الموارد البشرية، وثقافة المؤسسة. وبناءا على ما سبق فإننا نرى بأنه من الضروري الوقوف بالدراسة والتحليل للإجابة على التساؤلات التالية:

— لماذا على نظام مراقبة التسيير إقحام الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات

ضمن أدواته ؟

— ما هي أدوات مراقبة التسيير الملائمة لذلك ؟ ولماذا ؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من ما يلي:

— الاهتمام المتزايد بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة

للمجتمع؛

— التزام المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية يدفع مسيريهما للتساؤل عن: شرعية

القرارات والأعمال، تكاليف الممارسات المجتمعية المطبقة والمنافع التي تحققها المؤسسة من ورائها؛

— المؤسسة التي تريد أن تكون منسجمة في مسعى المسؤولية الاجتماعية عليها

قياس أثر هذه الانجازات، واستعمال هذه المعلومات بكل دراية من منطلق التحسين المستمر؛

— أصحاب الأسهم يريدون اليوم معرفة إذا ما كانت المسؤولية الاجتماعية

للمؤسسة تسهم بطريقة ايجابية في النتائج المالية؛

— الحاجة الملحة لدى المؤسسات الاقتصادية لإدارة "بصمتها" المجتمعية بطريقة

أكثر فعالية وعقلانية.



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى دراسة أحد أهم التحديات التي فرضتها التنمية المستدامة أمام المديرين، والمتمثلة في ممارسة العملية الإدارية على (managérialisation) المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، من خلال تناول الموضوع من زاوية الرقابة ونظم قيادة الأداء. وانطلاق من اشكالية الموضوع، يمكن حصر أهداف هذا البحث فيما يلي:

— إبراز دوافع اهتمام نظام مراقبة التسيير بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أو بعبارة أخرى لماذا على مراقبة التسيير كنظام قيادة أداء، متابعة وقياس نتائج قرارات المؤسسة التي تدرج ضمن الموضوعات الأساسية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
— توضيح علاقة هذه الأخيرة بالأداء الاقتصادي للمؤسسات الذي كان لفترة طويلة من الزمن ولا زال النوع المفضل لدى المديرين على حساب الأنواع الأخرى للأداء المؤسسي؛

— عرض أدوات مراقبة التسيير التي تتماشى وهذا الطرح والتوجه، وتبسيط الضوء على كيفية دمج البعد البيئي والاجتماعي للأداء ضمن هذه الأدوات.
تماشياً مع أهداف البحث، ولمعالجة هذا الموضوع والإحاطة بجوانبه، ارتأينا تقسيمه إلى محورين، المحور الأول سنناقش فيه دوافع اهتمام نظام مراقبة التسيير بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وفي المحور الثاني سنتناول أدوات مراقبة التسيير الملائمة لقياس وقيادة أداء المؤسسة على الصعيد المجتمعي.

1. دوافع اهتمام نظام مراقبة التسيير بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

1.1. مدلول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وحدود نطاقه

بالرغم من كثرة الأبحاث وتعددتها حول موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، إلا أن هذا المصطلح لا زالت مدلولاته وحدوده محل جدل كبير، يعكس



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب

تنوع الآراء على المستوى الأكاديمي، الهيئات الدولية والإقليمية، والمديرين التنفيذيين بالمؤسسات، حول تقديم مفهوم موحد لهذا المصطلح.

على المستوى الأكاديمي، Bowen هو أول من بدء النقاش حول المسؤولية الاجتماعية سنة 1953، حيث قدم المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام المسيرين بتطبيق استراتيجيات، اتخاذ قرارات، ضمان ممارسات، تنسجم ولا تتناقض مع قيم المجتمع بصورة عامة¹. أما Drucker (1977) فقد عرفها بأنها التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه. وأشار إلى أن هذا الالتزام يتسع باتساع شرائح أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين توجهاتهم². هذه الأفكار الأولية لكل من Bowen و Drucker تم تكملتها من قبل أعمال Caroll سنة 1979 من خلال تحديد أربعة مستويات مترابطة لهذا الالتزام هي: الالتزامات الاقتصادية (تحقيق الربح، تقديم منتجات تحترم معايير الجودة والأمان...)؛ الالتزامات القانونية (احترام القانون)؛ الالتزامات الأخلاقية (تكون ودية، صادقة، محترمة في عالم الأعمال)؛ الالتزامات الخيرية (محبة البشر، الأعمال الإنسانية، مواطنة صالحة في خدمة المجتمع)³. أما Wartick et cochran فقد أكدوا على أن المسؤولية الاجتماعية هي مقارنة اقتصادية على المستوى الجزئي (microéconomique) لعلاقة المؤسسة ببيئة أعمالها، واعتبرا المسؤولية الاجتماعية

¹ - Gérard Hoffmann, Jean-Yves Saulquin, Quand la RSE Revisite la Chaine de Valeur, **management & avenir**, 2009/8, n° 28, p.38

² - طاهر محسن منصور الغالي، نعمة عباس الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر: تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة، البازوري، 2008، عمان، ص289

³ - Francois Meyssonier, Fana Rasolofo-Distler, le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique: le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat, **comptabilité-contrôle-audit**, 2008/2, Tome 14, p.110



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب

على أنهما نتاج لتفاعل ثلاثة أبعاد هي: المبادئ/ العمليات/ السياسات¹. أما بالنسبة لـ Allouche et Alii، المسؤولية الاجتماعية هي استجابة لضرورة تعظيم أهداف المؤسسات وتوسعة نطاقها، يجعل المردودية ليس فقط لأصحاب الاسهم، وإنما للشركاء الآخرين الذين تربطهم مع المؤسسة علاقات متشعبة من عمال، زبائن، موردين...².

على مستوى الهيئات الإقليمية والدولية، عرفت المفوضية الأوروبية في كتابها الأخضر سنة 2001 على أنهما: دمج المؤسسات للاهتمامات والانشغالات الاجتماعية والبيئية ضمن أعمالها التجارية، وفي علاقاتها مع أصحاب المصالح، على أساس طوعي. ووفقا لمنظمة الأيزو، هي مسؤولية المؤسسة اتجاه آثار أنشطتها وقراراتها على المجتمع والبيئة، والتي تتجلى في سلوك أخلاقي وشفاف يؤدي إلى³:

— التنمية المستدامة بما فيها الصحة ورفاهية المجتمع؛

— الأخذ بعين الاعتبار ما ينتظره أصحاب المصالح؛

— الامتثال للقانون واحترام المعايير الدولية؛

— اقحامها ضمن ثقافة المؤسسة وعلاقاتها.

ويرى المجلس الدولي للتنمية المستدامة أن المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام المستمر من قبل المؤسسات بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على تحسين الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل¹.

¹- Jean-Yves Saulquin, Gérard Hoffmann, Responsabilité sociale des entreprises et performance: Complémentarité ou substituable, **La revue des sciences de gestion**, 2007/1, n° 223, p.58

²- Gérard Hoffmann, Jean-Yves Saulquin, **op.cit**, p.39

³- Jacques Igalens, **la responsabilité sociale des entreprises: défis, risques et nouvelles pratiques**, EYROLLES, Paris, 2012, p.XVI



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب

وحسب الدليل المعنون بـ: "اجعل من المسؤولية الاجتماعية رافعة أداء"، الصادر عن منظمة أرباب العمل الفرنسية (MEDEF*)، تندرج المسؤولية الاجتماعية ضمن أربعة مجالات عمل هي²:

– الأداء البيئي: حماية التنوع البيولوجي، تذرية انبعاث الغازات المسببة للاحتباس الحراري، الاقتصاد في الموارد والطاقة، فرز واستعادة النفايات، دراسة وتحليل دورة الحياة؛

– الأداء الاجتماعي والمجتمعي: الصحة والسلامة في أماكن العمل، المساواة والتنوع، التكوين...

– الأداء الاقتصادي والحوكمة: مشتريات مسؤولة، تسويق مسؤول، افصاح، اخلاقيات العمل، اشراك أصحاب المصلحة.

أما المتتبع لخطابات المسيرين والمهنيين، فيلاحظ استعمالهم لعبارات تشمل العديد من المعاني، فتارة يتم اعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مسألة اخلاقيات عمل، وتارة اخرى يتم حصرها في عبارة المواطنة الصالحة للمؤسسات؛ التنمية المستدامة؛ السلوك الاجتماعي؛ مسألة التحضر³. (خطاب Henry ford سنة 1919): "طموحنا هو توظيف أكبر عدد من الافراد، تقاسم أرباح هذا النظام الإنتاجي مع أكبر عدد ممكن منهم، مساعدتهم على بناء حياتهم ومنازلهم. من أجل ذلك علينا احتجاز وضخ أكبر

¹ - مدحت محمود أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات، المواصفة القياسية ISO26000، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى 2015، القاهرة، ص32

* Le Mouvement des Entreprises De France

² - Farid Baddache, Stéphanie Leblanc, les fiches outils de la RSE, EYROLLES, Paris, 2015, p.20

³ - Gérard Hoffmann, Jean-Yves Saulquin, op.cit, p.39



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب

حصة من الأرباح في المؤسسة. نحن نتفق على أن المؤسسة لا تستطيع الخوض في مهام انسانية بصفة أساسية، لكون الهدف الأساسي من وراء نشاطها وتنظيمها هو تحقيق الربح، لكن هذا الهدف لا يمنعها إطلاقا التكفل ببعض الأعمال الخيرية لأسباب انسانية تبقى ثانوية بالنظر إلى الهدف الأساسي¹.

وفقا لهذا التقديم للمسؤولية الاجتماعية، يتبين لنا:

● المسؤولية الاجتماعية هو مصطلح متعدد الأبعاد، يجمع بين العديد من العوامل المتكاملة واحيانا المتناقضة، تدفع المسير إلى تحديد الأوليات حسب القيود المفروضة والسياسيات المنتهجة؛

● الاستجابة لانتظارات أصحاب المصلحة يبرز كعامل أساسي في بناء مسعى المسؤولية الاجتماعية؛

● تحمل المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية يستوجب أن لا يبقى أداؤها محصور في ضمان المردودية الكافية لاستمرارية المؤسسة ونموها، وانما دمج بعدين آخرين للأداء هما:

— البعد البيئي، كون المسؤولية الاجتماعية تلزم المؤسسات بتحمل مسؤولياتها اتجاه الأجيال القادمة؛

— البعد الاجتماعي، كون المسؤولية الاجتماعية تلزم المؤسسات بالاستجابة إلى المتطلبات الآنية، وبالأخص تلك المتعلقة بالأجراء.

وتجدر الإشارة إلى أن الالتزامات الاجتماعية والبيئية للمؤسسات لم تظهر إلا مع تيارات نظرية أصحاب المصالح الذين عرفهم Freeman " كل فرد أو مجموعة أفراد،

¹ - Samuel Mercier, une analyse historique du concept de parties prenantes: du elle leçons pour l'avenir ? **Management & Avenir**, 2010/3, N° 33, p.145



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب

يمكن أن يؤثر أو يتأثر بتحقيق أهداف المنظمة". حيث أن الخبير الاقتصادي الأمريكي Milton Friedman (1970)، وبرز الشخصيات الممثلة للتيار التحرري الليبرالي، اعتبر المسؤولية الوحيدة للمؤسسة تكمن في ارضاء أصحاب الأسهم، وهذا في ظل احترام ممارسات المنافسة الشريفة والإطار القانوني المعمول به¹، وأن أي تفسير لهذه المسؤولية خارج هذا المعنى سيؤثر سلباً على استمرارية المؤسسات الاقتصادية ونموها، وبالتالي على استمرارية النظام الرأسمالي ككل، معتمداً في ذلك على النظرية القائلة بأن المؤسسات وجدت لتحقيق الأرباح. وهذا ما أكدته Drucker (1984)، عندما أقر بأن تحقيق الأرباح هو عملية متناقضة ومتعارضة مع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، التي لها مهمة وحيدة هي خلق رأس المال الذي يسمح بالاستثمار وبالتالي خلق مناصب عمل مستقبلاً². على خلاف ذلك، يرى Carroll (1979) أن المؤسسات عليها أن توفى أولاً بمسؤولياتها الاقتصادية (تحقيق الربح)، ومسؤولياتها القانونية (احترام القانون)، ثم تقلد السلوك الأخلاقي (تكون ودية، صادقة، محترمة في عالم الأعمال)، لتمتد في الأخير، ومتى انتهت من الوفاء بهذه المسؤوليات سألقة الذكر، نحو الأعمال الخيرية والإنسانية (مواطنة صالحة في خدمة المجتمع)³. في حين فضلاً كلاً من Donaldson et Preston، وهما أحد أشهر ممثلي نظرية أصحاب المصالح في مقاربتها المساعدة (l'approche instrumentaliste)، اقحام المسؤولية الاجتماعية ضمن التوجهات الاستراتيجية

¹ - صالح الحموري، رولا المعاينة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات من الألف إلى الياء، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص15.

² - Nathalie Crutzen, Didier van Caillie, Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise: quelques pistes d'adaptation des outils existants, **Humanisme et Entreprise**, 2010/2, n° 297, p. 21

³ - Francois Meyssonier, Fana Rasolofo-Distler, **op.cit**, p.110



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب
للمؤسسة، وذلك من خلال التسيير المتزامن والمترافق للبعد المجتمعي والبعد الاقتصادي
لنشاطها¹.

2.1. أثر الأداء المجتمعي للمؤسسات على الأداء الاقتصادي الضروري لبقائها.

إن الأداء المؤسسي هو مفهوم متعدد الأبعاد، ويربط على الدوام بين الأداء
الاقتصادي المرتبط بالنتائج التي يعرضها نظام المعلومات المحاسبي، مؤشرات التنافسية،
الجودة، الكفاءة والفعالية، والأنواع الأخرى من الأداء: الاجتماعي، البيئي...²
فيما يتعلق بالأداء الاجتماعي، أكد كل من Kaplan et Norton على
الارتباط الكبير بين تحفيز الأجراء، مردودية الإستثمارات الفكرية، والنتائج الاقتصادية في
المؤسسة. وحسب Xavier Montserrat، لا يوجد أداء داخل المنظمة بدون وجود
نظام حوافز مستدام للأفراد الذي يعملون بها³. Hamel et Prahalad أكدوا على أن
العمال والطريقة التي يسيرون بها، يلعبون دورا أساسيا في نجاح المنظمات ويشكلون
مصدراً للتفوق الاستراتيجي المستمر⁴. وهذا ما أقرته نظرية الموارد بداية من منتصف
ثمانينات القرن الماضي، باعتبار المهارات والكفاءات التي يتمتع بها عمال المؤسسة مورداً
للتفوق التنافسي، فهي نادرة، تخلق القيمة، غير قابلة جزئياً للتقليد والإحلال. أما
Henry Savall فيرى أن الأداء الاقتصادي لن يتأتى إلا من خلال اهتمام المؤسسة

¹- Francois Meyssonier, Fana Rasolofo-Dister, Balanced scorecard et pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise, **revue française de gestion**, 2011, n° 211, p. 84

²- Laurent Cappelletti, Le contrôle de gestion socio-économique de la performance: enjeux, conception et implantation, **finance contrôle stratégie** – volume 9, N° 01, mars 2006, p. 136

³-Xavier Montserrat, **comment motiver**, édition d'organisation, Paris, 2004, p.133

⁴- Laurent Cappelletti, **op.cit**, p. 139



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب

بأدائها الاجتماعي، الذي بدوره لن يتأتى إلا من خلال اهتمام المؤسسة بتحسين المجالات الستة المشكّلة لظروف الحياة المهنية: ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب، مباشرة العمل الاستراتيجي¹.

أما فيما يتعلق بالأداء البيئي، فيتجلى أثره الإيجابي على الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسات، من خلال الانعكاسات التالية:

- زيادة المبيعات نتيجة بعث منتجات جديدة تتضمن قيمة مضافة مجتمعية أو بيئية، وبالتالي التميز عن المنافسين². مؤسسة Toyota عندما قامت بتطوير سيارة Prius سنة 1997، وتزويدها بمحرك كهربائي يعمل إلى جانب محرك البنزين، مبيعا ما عرفت ارتفاع يقدر بـ 139% بالولايات المتحدة الأمريكية بين سنتي 2004 و 2005³؛
- السعي وراء حماية البيئة وتدنية التلوث يمكن أن يؤدي إلى تدنية كمية المواد المستهلكة، الطاقة المستغلة، وبالتالي زيادة الإنتاجية⁴؛
- البنوك أصبحت تأخذ بعين الاعتبار أكثر فأكثر المخاطر البيئية والمجتمعية في منح القروض، وبالتالي عدم التزام المؤسسات بمبادئ المسؤولية الاجتماعية، سيؤدي بها إلى مواجهة بعض الصعوبات عند اللجوء إلى البنوك للاقتراض¹؛

¹ - Henri Savall, Véronique Zardet, **Maitriser les couts et les performances cachés**, édition Economica, Paris, 1995, p.114

² - Judith Saghroun, Jean-Yves Eglem, à la recherche de la performance globale de l'entreprise: la perception des analystes financiers, **Comptabilité-Contrôle-Audit**, 2008 /1, Tome 14, p. 95

³ -Stefan Ambec, Paul Lanoie, Performance environnementale et performance économique de l'entreprise, **Economie & prévision**, 2009/4 n° 190-191, p.74

⁴ - Olivier Boiral, concilier environnement et compétitivité, ou la quête de l'éco-efficience, **revue française de gestion**, 2005/5, n° 158, p. 169



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب

• تسعى المؤسسات باستمرار إلى تحديد المخاطر المرتبطة بأنشطتها والسيطرة عليها، بالأخص آثارها المختلفة على أصحاب المصالح، الأمر الذي يجعل من الاهتمام بالخطر البيئي والإجراءات الهادفة لتدنية احتمال وقوعه و/أو التقليل من أضراره المالية في حالة وقوعها ضرورة حتمية لا مفر منها (آثار الحوادث البيئية، عدم الاستجابة للمقاييس المرجعية...)²؛

• التزام المؤسسات بالقضايا الاجتماعية والبيئية، يسمح بتحسين الصورة الخارجية للمؤسسة أمام الزبائن، الشركاء، الأسواق المالية، المجتمع المدني...، وصورتها الداخلية أمام الأجراء، مما يعزز مصداقيتها أمام أصحاب المصالح، وأمام الأطراف الأخرى التي لم تدخل بعد في علاقات معها، فتصبح بذلك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أصل حقيقي يمكن أن يخلق إيرادات مستقبلية³.

• أظهر تقرير للبنك الدولي حول سوق الأوراق المالية، أن سعر السهم في الأرجنتين، الشيلي، الفلبين، المكسيك ارتفع بمعدل 20% عندما تم الاعتراف بالأداء البيئي الجيد للمؤسسات المصدرة للأسهم، وأنه انخفض بمعدل 15% استجابة لشكاوى المواطنين المتضررين من التلوث. وينتهي التقرير إلى أن إعلان المؤسسات عن الأداء البيئي يمكن أن يؤثر بصورة مباشرة في قدرتها على تحقيق الأرباح، وسمعتها من خلال الأسواق

¹- Michel Barabel, Oliver Meier, Guillaume Schier, une communication financière en voie de transformation, *l'expansion management review*, décembre 2003, p.60

²- Judith, Jean-Yves Eglem, *op.cit*, p. 95

³- Jérôme Ballet, Stakeholders et capital social, *Revue Française de gestion*, 2005/3, n° 56, p.81



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب
المالية، حتى عندما يكون من الصعب التصدي لهذه المؤسسات بصورة مباشرة من خلال القوانين واللوائح الرسمية¹.

Preston et O'Bannon لخصا أثر الأداء المجتمعي للمؤسسات على أدائها المالي، في خمسة نقاط أساسية هي²:

• الأداء المالي يؤثر إيجابا في الأداء الاجتماعي، فكلما كان الأداء المالي جيدا، تتوفر الموارد بكثرة لدى المؤسسة، وينقص نوعا ما السلوك الانتهازي للمديرين، الأمر الذي يؤدي إلى التوزيع السخي لفائض القيمة لتلبية احتياجات أصحاب المصالح بخصوص المسؤولية الاجتماعية)، والعكس صحيح؛

• الأداء الاجتماعي يؤثر إيجابا في الأداء المالي، من خلال انعكاس تحقيق المؤسسة لأهداف أصحاب المصالح، وتحسين سمعتها أمام الزبائن المحتملين، أو بطريقة سلبية (تكلفة أنشطة المسؤولية الاجتماعية)؛

• التفاعل الديناميكي طويل المدى بين هذه الأنواع من الأداء، يمكن أن يحدث مع مرور الزمن نوع من التعاضد المستحب (الأداء الاجتماعي المرتفع يحسن الأداء المالي، الأمر الذي يسمح للمؤسسة بتوسعة المشاريع في الأعمال المسؤولة اجتماعيا)، أو التعاضد غير المرغوب (الأداء الاجتماعي الضعيف يؤدي إلى مردودية ضعيفة، الأمر الذي يدفع المديرين إلى التخلي عن بعض أو كل مشاريعها المسؤولة اجتماعيا).

¹ - محمد عباس بدوي، الحاسبة البيئية بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2007.

² - Francois Meyssonier, Fana Rasolofo-Distler, le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique: le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat, **comptabilité et environnement**, may 2007, France, p.04



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب

أما عن نتائج الدراسات الميدانية، فهناك العديد من هذه الدراسات التي تم إجرائها بالولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا خلال الفترة (1971-2001)، إلا أنه وللأسف خلاصة هذه الدراسات لم تفصل نهائيا في هذه العلاقة¹:

— علاقة ايجابية بين الأداء المالي والأداء الاجتماعي (51 دراسة)؛

— علاقة سلبية بين الأداء المالي والأداء الاجتماعي (07 دراسة)؛

— الدراسات المتضاربة (20 دراسة)؛

— لا توجد علاقة بين الأداء المالي والأداء الاجتماعي (27 دراسة).

هذه الوضعية دفعت بـ allouche et laroche إلى التأكيد من خلال مقال حول هذه المسألة، أن البحث عن تفسير شامل لعلاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأدائها المالي أو الاقتصادي، يجب أن يمر عبر تحديد وتحليل العوامل التي من المحتمل أن تؤثر في هذا التداخل والتفاعل². مما يدل صراحةً على ضرورة تحقيق التوازن بين مؤشرات الأداء الاقتصادي، و مؤشرات الأداء المجتمعي للمؤسسات.

تأسيسا على ما سبق يتضح لنا، أن الحجج المعتمدة من قبل الكتاب والباحثين تؤكد العلاقة الوطيدة بين الأداء المجتمعي والأداء الاقتصادي الضروري لبقاء المؤسسات، وهذا بالرغم من غياب النتائج النهائية للبحوث الميدانية حول هذه المسألة. من جهة أخرى المؤسسات اليوم هي مدعوة إلى ضم القضايا الاجتماعية والبيئية ضمن أولوياتها الاستراتيجية، نتيجةً لتنامي الضغوط الاجتماعية والقانونية للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية. والسؤال الذي يطرح هنا، ماذا يمكن أن يقدم نظام مراقبة التسيير كمسار

¹- Ibid

²- Allouche José, Laroche Patrice, **responsabilité sociale et performance financière des entreprises: une synthèse de littérature**, colloque RSE, 17-18 mars 2005 à Nancy, p.34



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب
عمليات داخلية يهدف إلى قيادة الأداء وتحسينه أمام هذه التحديات الجديدة التي تقف
أمام المؤسسات؟

الإجابة تكمن حسب الكتاب والمختصين على غرار (Henri et journeault ;
¹ Melnyk et al ; Figge et al) في اعتماد نظام مراقبة تسيير "سوسيو اقتصادي" يحتوي
على شق مجتمعي جد مهم، يسعى وراء تحمّل المؤسسات المسؤولية اتجاه آثار انشطتها
على البيئة والتنمية المستدامة، ويسمح بالتأثير على الأداء المؤسساتي في بعده الاجتماعي
والبيئي.

2. أدوات قياس وقيادة الأداء المؤسساتي على الصعيد المجتمعي.

إن أدوات قيادة الأداء المؤسساتي على الصعيد المجتمعي كانت موضوع العديد من
الكتابات، نوجزها أهمها في الجدول التالي :

الجدول رقم (01): أدوات قياس وقيادة أداء المؤسسة على الصعيد المجتمعي

الأداء	الأداة	التعريف
البيئي	المحاسبة البيئية	تقييم تكاليف حماية البيئة التي تتحملها المؤسسة؛ تقدير تكاليف سلب، هب، وتخريب البيئة الناجمة عن نشاط المؤسسة.
	معايير (ISO 14000)	تركز على الجهود المبذولة لتقليل من آثار أنشطة المؤسسات المضرّة بالبيئة: يوضح المعيار (ISO 14001) نظام تسيير بيئي يسمح

¹- Marie-Andrée Caron et al, la comptabilité de management
environnementale ou l'ecocontrôle: utilité des outils de contrôle de gestion.
comptabilité et environnement, May 2007, France.



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب

الاجتماعي	معايير (AA1000)	تستهدف الإجراءات التي على المنظمات اتباعها لعرض حساباتها حول أدائها الاجتماعي والأخلاقي، وتركز على الارتقاء بمستوى الحوار مع أصحاب المصلحة. تُهم كل أشكال المنظمات والمؤسسات (متعددة الجنسيات، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الإدارات العمومية، المجتمع المدني). تضم السلسلة 03 معايير هي: AA1000 APS، AA1000 AS، AA1000 SES ،
معايير (EMAS)	تسمح للمؤسسات الصناعية الأوروبية بتقييم، تحسين، والإفصاح عن أدائها البيئي. توسع نطاق اعتمادها سنة 2001 ليشمل الهيئات المالية والإدارات العمومية الأوروبية. تمنح شهادة بتوفر الشروط التالية: القيام بالتشخيص البيئي لأنشطتها، منتجاتها وخدماتها، طرق وأساليب إنتاجها/ تبني نظام إدارة بيئي يبرز صراحة رهانات المسؤولية الاجتماعية (الأهداف، الوسائل المستخرة، الإحتياجات التكوينية...)/ الإفصاح عن حساباتها بخصوص الأداء البيئي.	المنظمات بتطبيق سياسة وأهداف تأخذ في الحسبان المتطلبات القانونية، وغير القانونية التي تهتم بهذا الجانب بشكل كبير.



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب

تقدم شهادة بأن ظروف العمل في المؤسسة هي ظروف لائقة، وتحترم كرامة الإنسان. تستند أساسا إلى الإعلان العالمي لحقوق الإنسان؛ اتفاقية الأمم المتحدة لحقوق الأطفال؛ اتفاقيات المنظمة الدولية للعمل.	معايير (SA8000)	
هي وثيقة تلخص أهم المعطيات (في صورة أرقام) التي تثنى وضعية المؤسسة على الصعيد الاجتماعي.	الميزانية الاجتماعية	
تدخل نوعا من ضمن نطاق المسؤولية الاجتماعية من خلال استهدافها المجهودات المبذولة من قبل المنظمات لتلبية متطلبات الزبائن بخصوص جودة المنتجات وتحقيق رضاهم.	معايير (ISO 9000)	
تقدم سلسلة من الارشادات العامة للمبادئ الأساسية التي يمكن اتخاذها كمرجعية للخوض في غمار المسؤولية الاجتماعية، وهذا من منطلق أن هذه الأخيرة هي مفهوم متعدد المذاهب، يتطلب حوار متعدد الأطراف واجراءات. اعداد المعايير المرجعية تستلزم البحث عن توافق بين كل اصحاب المصلحة المعنيين. تقدم خطوط عريضة في شكل توجيهات من أجل: اصفاء الطابع العملي على المسؤولية الاجتماعية، تحديد الالتزامات اتجاه اصحاب المصلحة والتعريف بها، إعطاء مصداقية أكثر للتقارير المسؤولية	معايير (ISO 26000)	(بيئي واجتماعي)



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب

الإجتماعية.		
يتماشى هذا معيار مع (ISO 9001) و (ISO 14001)، وبالتالي هو يتعلق بتسيير مدمج لكل من الجودة، البيئة، بالإضافة إلى صحة وسلامة أماكن العمل. هو معيار يستجيب الى انتظارات العديد من المؤسسات التي تبنت حاليا نظام الصحة والسلامة في العمل في اطار استراتيجيتها لإدارة المخاطر، ومواكبة تطور التشريعات المتعلقة بحماية العاملين.	المعيار (OHSAS 18001)	
هذه الأداء الشاملة والمتوازنة لقيادة وقياس الأداء، كانت محل العديد من الأبحاث حول موضوع الأداء الشامل والأداء المجتمعي.	بطاقة الاداء المتوازن (BSC)	
Edvinsson et Malone اقترحا أداة أطلقا عليها اسم أخصائي الملاحية في المؤسسة Skandia. تركز هذه الأداة على مفهوم رأس المال غير المادي في المؤسسة (رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي)، وتضع في مركز الرسم التخطيطي لخلق القيمة الموارد البشرية، كونها تغذي المحاور الأربعة الأخرى (المالية، الزبائن، العمليات، التجديد والتطوير).	Le navigateur Skandia	الشامل
تحدد منظمة GRI الخطوط التوجيهية لإعداد تقارير التنمية المستدامة، وتقتراح مؤشرات أداء	المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI)	



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب

موزعة على 03 اقسام هي: اقتصادية، اجتماعية، وبيئية. تسعى المنظمة إلى جعل تقارير التنمية المستدامة مسالة روتينية كما هو الحال بالنسبة للتقارير المالية.		
---	--	--

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

(1) Nathalie Crutzen, Didier van Caillie, Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise: quelques pistes d'adaptation des outils existants, **Humanisme et Entreprise**, 2010/2, n° 297, p. 20

(2) François Lépineux, Jean-Jaques Rosé, Carole Bonanni, Sarah Hudson, **La Responsabilité Sociale des Entreprises: Théories et pratiques**, Dunod, Paris, 2010, p.147

من خلال الجدول السابق، يمكننا القول أن المواصفات القياسية للمسؤولية

الاجتماعية المتمثلة في :

— مقاييس الأيزو (ISO) المستلهمة من الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية؛

— مقاييس (EMAS) المعتمدة من قبل الاتحاد الأوروبي؛

— مقاييس أكثر تخصص هي: AA1000، SA8000، OHSAS18001.

— بالإضافة إلى المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI) التي تتوافق إلى حد كبير

مع الموضوعات الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية المحددة في ايزو 26000، هي مقاييس

أعدت من طرف جهات خارجية، بهدف وضع التوجيهات العملية لدمج مفهوم

المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجيات المؤسسات، وبالتالي يمكنها أن تشكل أرضية

تعمل فيها المؤسسات لتحقيق تسيير جدي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية

المستدامة، إلا أنها تفتقر إلى الخصائص الأساسية التي أكدت عليها أدبيات مراقبة التسيير



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب

وبحوثها المتعددة بخصوص فعالية أدوات قيادة الأداء. فحسب Hélène Loning et al أدوات قيادة الأداء ليس في مقدورها تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، إلا إذا استوفت الشروط التالية¹:

• الخاصية الإستباقية التي تتجلى مظاهرها في نقطتين أساسيتين هما :

– امكانية وضع سلسلة من العمليات الآجلة المحتملة (الفرضيات الممكنة)، النتائج المترتبة عنها، والإجراءات التي سيتم اتخاذها في كل الحالات. هذا الأمر أصبح ضرورة ملحة لمواجهة حالات عدم التأكد المتنامية التي تتخلل اليوم البيئة الداخلية والخارجية لعمل المؤسسات؛

– تقديم معلومات وعلامات تحذير في وقت مبكر حول الصعوبات والمشاكل التي يمكن أن تقابل المؤسسة في المستقبل، وهذا طبعا قبل حدوثها، وذلك عن طريق تبني المؤشرات المحددة مسبقا للأداء (leading indicators)، بخصوص الأنشطة التجارية، ضمان الجودة، الانتاج...

• القدرة التفسيرية: حيث تسمح الأداة بعرفة أسباب تبعات النشاط (التكاليف، النتائج، المنتجات...)، كما تسمح أيضا بتحديد أفضل لعلاقات السبب والنتيجة، فبدون هذا الفهم من يصعب التصرف، وإيجاد الإجابات المناسبة في حالة تدهور وتراجع مؤشرات الأداء.

• ذات توجه ومنحى عملي، تتجلى هذه الخاصية من خلال العرض الميداني للغايات والأهداف الاستراتيجية، الأمر الذي يستلزم تقديم المعلومات غير المالية (فيزيائية

¹- Hélène Loning, Véronique Malleret, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux, **contrôle de gestion: des outils de gestion aux pratiques organisationnelles**, 4^e édition, DUNOD, Paris 2013, p. 135



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب
ونوعية) إلى جانب المعلومات المالية، تلبيةً لحاجة متخذ القرار اليومية إلى المعلومة،
ولمواجهة حالات عدم التأكد التي تتخلل بيئة العمل. هذه الخاصية تنبع جزئياً من خاصية
"القدرة التفسيرية للأداة"، من حيث أن اختيار أفضل الخطط التنفيذية الممكنة التي
تتماشى وأهداف الأداء، يستلزم توفر أدوات تسمح بتحديد وفهم مواطن النتائج السلبية
والإيجابية للعمل.

وتماشياً مع هذه الخصائص الثلاث، وما وراء ما يعرف بالحاسبة البيئية والميزانية
الاجتماعية، تبرز لوحة القيادة المتوازنة (BSC) من أكثر الأدوات المبتكرة في حقل
مراقبة التسيير التي تتفق مع هذه الخصائص، كما تبدو أيضاً الأكثر انسجاماً وتوافقاً مع
أولويات التنمية المستدامة، وإشكالية قياس أداء المؤسسة على الصعيد المجتمعي، وهذا
للاعتبارات التالية¹:

● كونها تعكس توازناً بين:

- المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، وتحدد الإشارة إلى أن المؤشرات المالية
لا تتواجد فقط على مستوى المحور المالي؛
- المؤشرات الخارجية المتعلقة بالمساهمين والزبائن، والمؤشرات الداخلية المتعلقة
بمسارات العمليات، الابتكار، تطوير الكفاءات والمهارات، النمو؛
- مؤشرات النتيجة التي تسمح بفهم نتيجة وأثر الأعمال المنجزة، والمؤشرات
المحددة مسبقاً للأداء؛
- المؤشرات الكمية المعبر عنها بقيم رقمية، والمؤشرات الكيفية التي تنبع من آراء
وأحكام الأفراد، في حالة صعوبة الحصول على المعلومة في صورة رقمية مضبوطة.

¹ - Manel benzerafa, **L'universalité d'un outil de gestion en question: cas de la balanced scorecard dans les administrations de l'état**, thèse de doctorat, université Paris 5, Nanterre, 2007, p.41



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب

• تعددت الرؤية قصيرة المدى إلى رؤية ذات مدى بعيد، هذا الطموح جسّد من خلال تبني مؤشرات في أعلى الهرم التنظيمي، ومؤشرات تنبيه وإنذار (leading indicators) تقيس مولدات الأداء، وإشراكها مع مؤشرات النتيجة الكلاسيكية (lagging indicators) في سلسلة علاقات السبب والأثر، وهذا تكريسا لفكرة: معالجة أسباب اليوم ستؤدي إلى تحسين نتائج الغد؛

• تكون المؤشرات مرتبطة ارتباط وثيق مع الاستراتيجية، فإذا كان التوجه الاستراتيجي للمؤسسة مثلا، هو توسيع النشاط إلى منطقة جغرافية (X)، تشكل الإيرادات في هذه المنطقة دون أي شك، مؤشر أساسي في لوحة القيادة المتوازنة.

• كما أن المطلع على الكتابات التي تناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وآليات التسيير المعتمدة بالمؤسسات، يجد أن هناك العديد من الخيارات المقدمة من قبل الكتاب على غرار Figge، Bieker، Kaplan...، بخوص اعتماد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في لوحة القيادة المتوازنة، وإيجاد مكان لمؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ضمن هذه الأداة.

• فحسب Bieker كان يجب إضافة محور كامل يخصص صراحة للمسؤولية الاجتماعية دون أن يكون هناك قطيعة مع المحاور الأربعة الأخرى، مع السهر على أن لا يكون هذا المحور أقل شأنًا وأهمية من المحاور الأخرى¹. وهذا ما أكدته Figge عندما اعتبر بطاقة الأداء المتوازنة في شكلها ومضمونها الأولي الذي يضم المحاور الأربعة المعروفة (التعلم، العمليات، الزبائن، المالي) لم تكن تنسجم بطريقة مباشرة مع قياس الأداء المجتمعي للمؤسسة.

¹ - Mourad Mousli, le déplacement du contrôle de gestion vers la RSE: un eco-contrôle plus juste ou juste l'écho d'un contrôle ? cas de 50 sociétés cotées françaises, **Management & Avenir**, 2010/10, N° 40, p.57



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب

Hockerts اقترح نموذج لـ "لوحة القيادة المتوازنة المستدامة"، يضم في جزء منه مؤشرات تقيس الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة¹.

مبتكري هذه الأداة Kaplan & Norton، اعتبرا أن قدرة المؤسسة على أن تكون مواطنا صالحا هي جزء ضمني في عملية قياس الأداء. محاور العمليات الداخلية، واقتراحا توسعة محور الزبائن ليشمل انتظارات أصحاب المصلحة عموما وليس الزبائن فقط².

Rasolofo-Distler و Francois Meyssonier قاما بدراسة ميدانية في مؤسسة رائدة تعمل في قطاع الإسكان (ESH)، هذه الدراسة دامت ثلاثة سنوات وخلصت إلى: "إذا تم فصل مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عن الأداء الاقتصادي، فإن عملية مراقبة ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المنجزة تصبح جد صعبة، وتكون هذه الممارسات بالتأكيد غير فعالة"³.

وبناء على ما سبق، تبرز طريقتين مختلفتين لدمج المؤشرات التي تغطي كامل حقل المسؤولية الاجتماعية الموسع للمؤسسة ضمن لوحة القيادة المتوازنة:

● الطريقة الأولى، يتم اقحام المؤشرات الاجتماعية والبيئية في سلسلة العلاقات السببية بكل من المحاور الأربعة، دون إحداث أي تغيير في منطق لوحة القيادة المتوازنة الذي يبقى أساسا ذو طابع مالي (المحور المالي هو المصب النهائي للمحاور الثلاثة)؛

¹- Nathalie Crutzen, Didier van Caillie, **op.cit**, p. 25

²- Christophe Germain et Stéphane Trebucq, la performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions, **Semaine Sociale Lamy**, octobre 2004, n°1186, p.39

³- Francois Meyssonier, Fana Rasolofo-Dister, **revue française de gestion**, **op.cit**



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب

● الطريقة الثانية، يتم إضافة محور خامس اسمه "المحور المجتمعي" إلى جانب المحاور الأربعة المعروفة (التعلم، العمليات، الزبائن، المالي)، يتعلق أساساً بالأداء المجتمعي. هذا وإن كانت الطريقتين تلقيان قبولا بين الكتاب والمختصين، فما هي الطريقة التي لها القبول الأكبر؟

في العملية الرقابية، موضوع القياس يكتسي أهمية أكبر من الطريقة التي يتم بها القياس، فاستعمال معايير سيئة يمكن أن يؤدي في النهاية إلى اختلالات خطيرة، أضف إلى ذلك أن اختيار ما نقيسه يحدد بوضوح المجال الذي يبحث فيه عن التميز. وبالتالي في حالة القضايا المجتمعية للمؤسسات، ما الذي ينبغي أن نقيسه تبعاً للقول المأثور: "لا يمكن إدارة إلا ما يمكننا قياسه".

الأدبيات المتخصصة أكدت على أن البحث عن الأداء المستدام للمؤسسة يستلزم:

- الاستعمال الجيد للموارد المالية؛
 - أفضل حماية ومحافظة على الموارد الطبيعية؛
 - إدارة استراتيجية للموارد البشرية.
- وعلى هذا الأساس تم تصنيف ممارسات المسؤولية الاجتماعية، ضمن أربعة مجالات عمل رئيسة هي :

- الموارد الطبيعية وحماية البيئة؛
- المساهمات المجتمعية العامة؛
- الموارد البشرية؛
- المنتج أو الخدمة.

ونظراً لاتساع نطاق مجال "المساهمات المجتمعية العامة" (البذل في سبيل الإنسانية، النقل والبنى التحتية، الإسكان، الخدمات الصحية، رعاية الأقليات وذوي الاحتياجات



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب

الخاصة، رعاية الطفولة والمسنين...)، يواجه أصحاب القرار صعوبة لاختيار قضية ما دون غيرها، فلا يعني هذا المجال أن المؤسسة سوف تضطلع بكل هذه الأنشطة، فما لا تقوم به مؤسسة معينة من هذه الأنشطة قد تقوم به مؤسسة أخرى¹.

وبناءً عليه، واستناداً إلى كتاب (Corporate Social Responsibility) لمؤلفيه Philip Kotler و Nancy Lee، والذي تم ترجمته إلى العربية سنة 2011، على أصحاب القرار في المؤسسة الإجابة على الأسئلة التالية عند تبني قضية ما²:

- كيف يدعم ذلك أهداف المؤسسة الاستراتيجية؛
 - إلى أي مدى تمثل هذه القضية مشكلة اجتماعية أو بيئية؛
 - ماذا سيكون رأي أصحاب المصلحة حال المضي قدماً في هذه المبادرة؛
 - هل هذه القضية يمكن أن يتحمس لها موظفونا؟
 - كيف لنا أن نعرف أن هذه القضية هي قضية الساعة؟
- أما فيما يتعلق بمجال "الموارد الطبيعية وحماية البيئة"، يعد تحمل المؤسسات المسؤولية تجاه آثار أنشطتها على البيئة، أو بعبارة أخرى ما تخلفه عمليات الإنتاج والمنتجات من آثار في الجو والأرض والمياه، التنوع البيولوجي، والصحة البشرية، أهم عنصر في تقييم أدائها البيئي، ولكن بدارجات متفاوتة في الأهمية تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب قطاع النشاط، حيث نجده قوى في قطاع الصناعات البترولية والكيمياوية وضعيف في قطاع السياحة وقطاع البنوك³.

¹ - محمد عباس بدوي، مرجع مذكور سابقاً، ص 84.

² - صالح الحموري، مرجع مذكور سابقاً، ص 173.

³ - Françoise Giraud et al, **Contrôle de gestion et pilotage de la performance**, 2^{ème} édition, Gualino éd, Paris, 2004, p.73



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب

يتضمن هذا المجال مؤشرات الأداء التالية:

- الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية غير قابلة للتعويض: المواد والطاقة والمياه؛
- التنوع البيولوجي: حماية التنوع البيولوجي وإشراك الهيئات التي تختص بدراسة المشاكل البيئية؛
- تدنية انبعاث الغازات المسببة للاحتباس الحراري، فرز النفايات ومعالجتها؛
- منتجات وأساليب إنتاج تؤدي إلى تقليل من المخلفات الصناعية، واستخدام الأسمدة ومبيدات الكيماوية.
- أما بخصوص مجال "الموارد البشرية"، نجده يتحدد أساساً بمستوى الرضا الوظيفي لدى المورد البشري الذي يمكن قياسه من خلال استقصاء داخلي حول:
- مدى المشاركة في العملية القرار؛
- مدى الاعتراف بالنتائج الإيجابية والجيدة: الأجور، المنح والمكافآت، الترقية؛
- مدى التشجيع على المبادرة والإبداع: التدريب والتطوير مستمر لقدرات العمال؛
- ظروف العمل الصحية والمناسبة (سلامة العمال داخل المؤسسة)؛
- العدالة الوظيفية: فرص عمل وترقية متكافئة.
- بالنسبة للمجال الأخير "المنتج أو الخدمة"، تعد علاقة المؤسسة مع الزبائن وتحقيق رضاهم جوهر هذا المجال، حيث يؤدي رضا الزبائن إلى ولائهم فجلب الزبائن الجدد.
- استجابة المؤسسات عملياً للمضمون هذا المجال تكون من خلال :
- جودة عالية للمنتجات وأسعار مناسبة للقدرة الشرائية؛
- منتجات جديدة تتضمن قيمة مضافة مجتمعية أو بيئية؛
- منتجات آمنة عند الاستعمال؛



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب

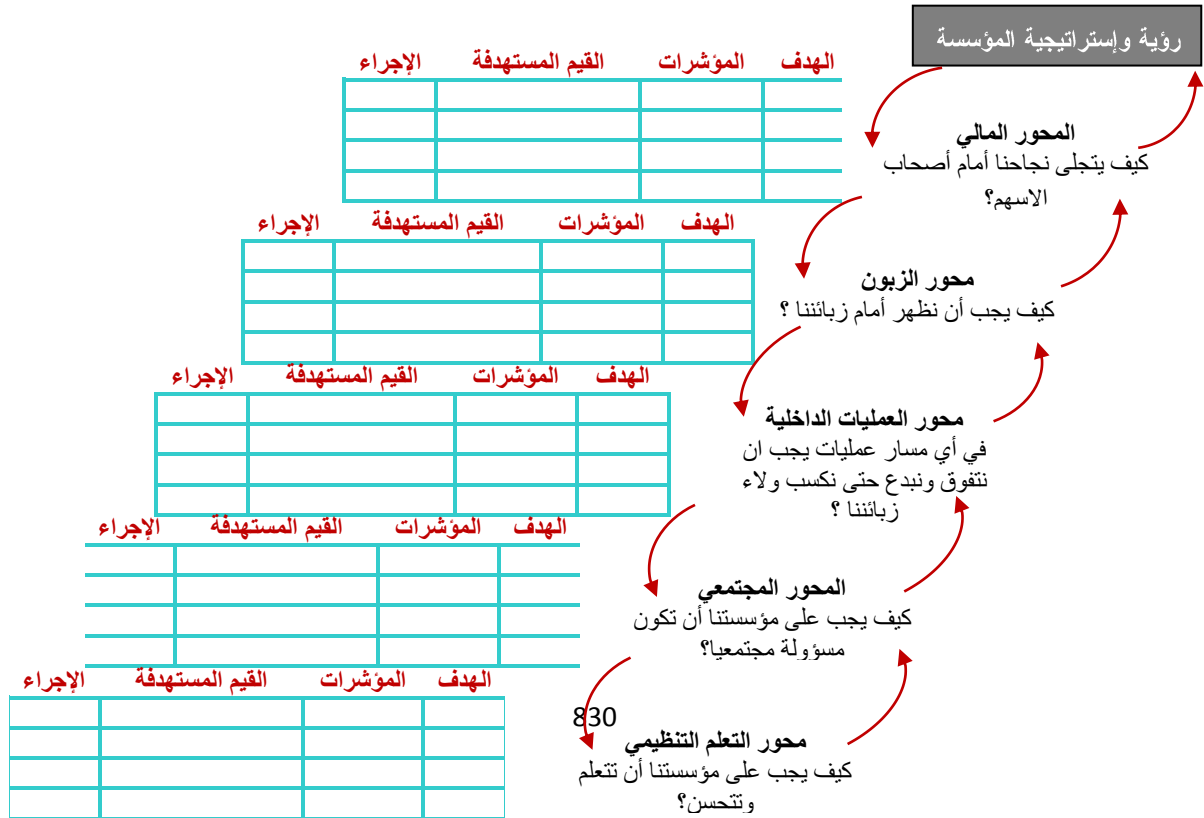
— سهولة الحصول على المنتج؛

— الترويج الصادق والتزيه؛

— خدمات ما بعد البيع، والالتزام بتعويض الأضرار إذا حدثت.

وتجدر الإشارة إلى أنه في خضم دراستنا للوحة القيادة المتوازنة كأداة لقيادة الأداء المستدام للمؤسسات، تبيننا لنا أن الأداة ليست مجرد مجمع مؤشرات موزعة على أربعة أو خمسة محاور أساسية، فهناك علاقة تعدي يجب أن تتواجد بين هذه المؤشرات، بحيث عندما يكشف مؤشراً ما مستوى أداء أقل من المنتظر، يجب أن يكون المسير قادراً على تحليل هذا الانحراف من خلال دراسة مؤشرات أداء تنتمي إلى مستوى أدنى من هذا الأخير (انظر الشكل رقم 01):

الشكل رقم (01): العلاقة بين محاور لوحة القيادة المتوازنة المستدامة





مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: Kaplan R.S., Norton D.P.,

Comment utiliser le tableau de bord prospectif, édition
d'organisation, Paris, 2001, p.83

● **الأهداف:** تعبر عن النتائج التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها، والتي تسهم في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة. توزع الأهداف على محاور الـ BSC، وتحمل نفس الأهمية الاستراتيجية. تتميز الأهداف بقابلية القياس والتحقيق، وتكون محددة بوقت زمني لتحقيقها.

مثال ذلك: زيادة الأرباح بنسبة 10%، زيادة الحصة السوقية بنسبة 05 %، تدنية الانبعاثات والمخلفات، ترشيد استغلال الموارد الطبيعية...؛

● **المؤشرات:** تمثل العلامة التي تحدد حالة الهدف المراد تحقيقه، من خلال مقارنته بقيمة محددة مسبقا، فهي تشير إلى مدى التقدم في تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد. مثال ذلك: معدل نمو الأرباح، معدل نمو الزبائن الجدد؛ معدل انبعاث الغازات في الهواء، معدل الضوضاء، معدل استهلاك المواد والطاقة والماء...

● **القيم المستهدفة:** مقدار محدد يتم بناء عليه القياس، لتحديد الانحراف عن القيم التي تم الوصول إليها. مثال ذلك: عدد مستهدف من الزبائن الجدد، كمية مستهدفة من استهلاك الطاقة لوحدة واحدة منتجة...

● **الإجراء:** يشير إلى المبادرات اللازمة لتحقيق الهدف.

مثال ذلك: فتح نقاط بيع جديدة، تطوير قدرات العمال ورجال البيع، بعث منتجات جديدة تتضمن قيمة مضافة بيئية، اقتناء معدات تسمح بتدنية ما تخلفه عمليات الإنتاج من آثار في الجو والأرض والمياه...



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب

الختام:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع، تم التوصل إلى جملة من الاستنتاجات أهمها ما يلي:

- إن نظام مراقبة التسيير منذ ظهوره للوهلة الأولى بالمؤسسات الصناعية الأمريكية الكبرى في بداية القرن العشرين وهو في تطور مستمر، متأثراً بالتحولات العميقة التي مست المؤسسات على مدى هذه الحقبة من الزمن، وتعد ضرورة تبني المؤسسات لمصطلح المسؤولية الاجتماعية من بين أهم هذه التحولات التي زعزت بشدة هذا المنهج في التسيير على غرار البرمجيات المدمجة للتسيير (ERP)، التحديات التي فرضتها العناصر اللامادية في المؤسسة، وتطور أشكال التنظيم...؛
- المؤسسات أصبحت اليوم مطالبة بتحمل مسؤولياتها اتجاه المجتمع، وملزمة بأن تكون عند مستوى انتظارات متعددة وفي كثير من أحيان متناقضة للكثير من الأطراف المهمة (الحكومة، هيئات المجتمع المدني، المستهلكين، العمال، الأجيال القادمة...؛)
- لم تعد استمرارية المؤسسات ونموها يتوقف على مستوى أدائها المالي فقط، وإنما أيضا على حسن تعاملها مع هذه الأطراف ذات المصلحة المتشابكة مع المؤسسة، حيث أصبح الأداء المجتمعي للمؤسسة عامل مركزي مؤثر في الإدراك الذهني لسمعة ومصداقية المؤسسات، التفوق والاختلاف عن المنافسين، تدنية التكاليف. وبالتالي فرضت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تحديات جديدة أمام مراقبة التسيير بخصوص قيادة الأداء البيئي والأداء الاجتماعي للمؤسسة، التي تستلزم تبني أدوات تحقق التوازن بين مؤشرات الأداء المالي، والمؤشرات البيئية والاجتماعية.
- لمواجهة تحديات ضم القضايا الاجتماعية والبيئية ضمن الأولويات الاستراتيجية للمؤسسات، أدوات مراقبة التسيير التي كانت وللعديد من السنوات مركزة على



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب
السيطرة والتحكم في الأداء الاقتصادي وقياس معايير المردودية والإنتاجية، طورت شيئا
فشيئا لتسلك توجهين أساسيين:

— قياس الأثر المالي لتكاليف الاستثمارات الاجتماعية والبيئية؛
— إعداد مجموعة متناسقة ولكن غير متجانسة من المؤشرات التي تغطي كامل
حقل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

في الفئة الأولى نجد المحاسبة البيئية والمحاسبة الاجتماعية، إلا أن هاتين الأداتين
وبالرغم من الدور المهم الذي تلعبه على صعيد الاتصال الخارجي والإعلان عن خوض
المؤسسة لغمار الموضوعات الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية، تبقى محدودة المنفعة على
صعيد التسيير الداخلي والقيادة الفعالة للأداء. أما في الفئة الثانية نجد لوحة القيادة
المتوازنة، التي من الضروري التمييز بين مختلف الرؤى بخصوص إيجاد مكان لمؤشرات
المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عند تصميمها، والتساؤل عن الطريقة الأكثر قبول بين
الأكاديميين والمهنيين.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. طاهر محسن منصور الغالي (2008)، نعمة عباس الخفاجي، قراءات في الفكر
الإداري المعاصر: تبين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات
الحكومية والخاصة، اليازوري، عمان.
2. صالح الحموري، رولا المعاينة (2015)، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من
الألف إلى الياء، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
3. محمد عباس بدوي (2007)، المحاسبة البيئية بين النظرية والتطبيق، المكتب
الجامعي الحديث، الاسكندرية.



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب

4. مدحت محمود أبو النصر (2015)، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات، المواصفة القياسية ISO26000، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Allouche José, Laroche Patrice (2005), **responsabilité sociale et performance financière des entreprises: une synthèse de littérature**, colloque RSE, 17-18 mars 2005 à Nancy
2. Christophe Germain et Stéphane Trebucq (2004), la performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions, **Semaine Sociale Lamy**, n°1186.
3. Farid Baddache, Stéphanie Leblanc, **les fiches outils de la RSE**, EYROLLES, Paris, 2015.
4. François Meyssonier, Fana Rasolofo-Dister (2011), Balanced scorecard et pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise, **revue française de gestion**, n° 211.
5. François Meyssonier, Fana Rasolofo-Distler (2008), le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique: le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat, **comptabilité-contrôle-audit**, Tome 14.
6. François Meyssonier, Fana Rasolofo-Distler (2007), le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique: le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat, **comptabilité et environnement**, France.
7. Françoise Giraud et al (2004), **Contrôle de gestion et pilotage de la performance**, 2^{ème} édition, Gualino éd, Paris.
8. Gérard Hoffmann, Jean-Yves Saulquin (2009), Quand la RSE Revisite la Chaîne de Valeur, **management & avenir**, n° 28.



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب

9. Hélène Loning, Véronique Malleret, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux (2013), **contrôle de gestion: des outils de gestion aux pratiques organisationnelles**, 4^e édition, DUNOD, Paris.

10. Henri Savall, Véronique Zardet (1995), **Maitriser les couts et les performances cachés**, édition Economica, Paris.

11. Jacques Igalens (2012), **la responsabilité sociale des entreprises: défis, risques et nouvelles pratiques**, EYROLLES, Paris.

12. Jean-Yves Saulquin, Gérard Hoffmann (2007), Responsabilité sociale des entreprises et performance: Complémentarité ou substituabilité, **La revue des sciences de gestion**, n° 223.

13. Jérôme Ballet (2005), Stakeholders et capital social, **Revue Française de gestion**, n° 56.

14. Judith Saghroun, Jean-Yves Eglem (2008), à la recherche de la performance globale de l'entreprise: la perception des analystes financiers, **Comptabilité-Contrôle-Audit**, n° 1, Tome 14.

15. Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), **Comment utiliser le tableau de bord prospectif**, édition d'organisation, Paris.

16. Laurent Cappelletti (2006), Le contrôle de gestion socio-économique de la performance: enjeux, conception et implantation, **finance contrôle stratégie** – volume 9, N° 01.

17. Manel benzerafa (2007), **L'universalité d'un outil de gestion en question: cas de la balanced scorecard dans les administrations de l'état**, thèse de doctorat, université Paris 5, Nanterre.

18. Michel Barabel, Oliver Meier, Guillaume Schier (2003), une communication financière en voie de transformation, **l'expansion management review**, décembre.

19. Mourad Mousli (2010), le déplacement du contrôle de gestion vers la RSE: un eco-contrôle plus juste ou juste l'écho



مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ----- د. السايح طيب

d'un contrôle ? cas de 50 sociétés cotés francaises, **Management & Avenir**, N° 40.

20.Nathalie Crutzen (2010), Didier van Caillie, Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise: quelques pistes d'adaptation des outils existants, **Humanisme et Entreprise**, n° 297.

21.Olivier Boiral (2005), concilier environnement et compétitivité, ou la quête de l'éco-efficiency, **revue française de gestion**, n° 158.

22.Samuel Mercier (2010), une analyse historique du concept de parties prenantes: du elle leçons pour l'avenir ? **Management & Avenir**, N° 33.

23.Stefan Ambec, Paul Lanoie (2009), Performance environnementale et performance économique de l'entreprise, **Economie & prévision**, n° 190-191.

24.Xavier Montserrat (2004), **comment motiver**, édition d'organisation, Paris.