



الجمهورية الديمقراطية الشعبية الجزائرية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا للتجارة - القطب الجامعي القليعة-



الموضوع

دمج مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في أنظمة الرقابة
دراسة حالات مؤسسات جزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية والمالية
تخصص: محاسبة، مراجعة وتدقيق.

إشراف : أ.د عبد الحفيظ دحية

من إعداد الطالبة : نصيرة بلغوثي

لجنة المناقشة:

رئيسا	المدرسة العليا للتجارة - القليعة -	أ.د محمد براق
مقرا	المدرسة العليا للتجارة - القليعة -	أ.د عبد الحفيظ دحية
مناقشا	المدرسة العليا للتجارة - القليعة -	أ.د مريزق عدمان
مناقشا	المدرسة العليا للدراسات التجارية - القليعة -	أ.د محمد الشريف مداغ
مناقشا	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة	د.سوسن زيرق
مناقشا	المركز الجامعي أحمد بن يحيى الوئشريسي - تسمسليت-	د. نورالدين كروش

السنة الجامعية: 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر

الشكر والحمد لله الذي أعانني على إتمام هذا العمل

أتقدم بالشكر الى أستاذي الفاضل الدكتور دحية عبد الحفيظ الذي قبل الإشراف على هذا العمل

رغم انشغالاته الكثيرة.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه

الأطروحة والحكم عليها، كما أشكر كل أساتذة المدرسة العليا للتجارة لتقديمهم المساعدات

والنصائح لإنهاء هذا العمل ولا يفوتوني أن أتقدم بالشكر إلى كل من قدم العون لي في الدراسة

الميدانية.

إهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي الكرمين الذين تعبوا وضحوا من أجل أن أصل إلى هذا المستوى،

إلى ابني ورقة عيني عماد الدين حفظه الله

وإلى أخواتي : سلسبيل مريم ، رشيدة ، فاطمة ، كوثر ، وأخي نور الدين

وإلى كل من ساندي في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة.

نصيرة

محتويات الفهرس

رقم الصفحة	فهرس المحتويات
	البسمة الشكر الإهداء
V	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
أط	المقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري والفكري لإدارة وقياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
1	تمهيد
2	المبحث الأول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
2	المطلب الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
9	المطلب الثاني: مفاهيم حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
15	المطلب الثالث: مبادرات المنظمات الدولية في مجال للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
20	المبحث الثاني: إدماج وإدارة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
20	المطلب الأول: إدماج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في المسار الاستراتيجي للمؤسسة
28	المطلب الثاني: إدارة وتنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
35	المطلب الثالث: معوقات وتحديات تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
40	المبحث الثالث: ضرورة قياس الأداء المترتب عن جوانب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
40	المطلب الأول: تحليل الإطار المفاهيمي لقياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
47	المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأنظمة قياس الأداء
52	المطلب الثالث: المبادرات والمعايير الدولية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
62	خلاصة الفصل الأول
63	الفصل الثاني: مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأنظمة الرقابة
63	تمهيد
64	المبحث الأول: مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
64	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لمؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
69	المطلب الثاني: المؤشرات البيئية والاجتماعية
77	المطلب الثالث: فوائد وحدود مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
80	المبحث الثاني: محددات استعمال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات داخليا
80	المطلب الأول: عوامل المؤثرة على استعمال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من منظور محاسبي
83	المطلب الثاني: عوامل مؤثرة على استعمال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية من منظور مراقبة التسيير
93	المطلب الثالث: عوامل اعتماد أنظمة الإدارة المتكاملة كإجابة لاستخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية
98	المبحث الثالث: كيفية استعمال أنظمة الرقابة ومؤشرات المسؤولية الاجتماعية داخليا
98	المطلب الأول: الإطار النظري لكيفية تصميم واستخدام أنظمة الرقابة
111	المطلب الثاني: رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
118	المطلب الثالث: رافعات الرقابة لسيمونز (Simons) كإطار تحليلي لرقابة المسؤولية الاجتماعية

122	خلاصة الفصل الثاني
123	الفصل الثالث: محيط المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الجزائر والإطار المنهجي للدراسة الميدانية
124	تمهيد
125	المبحث الأول: محيط المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الجزائر
125	المطلب الأول: التزامات الوطنية والدولية للجزائر في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
133	المطلب الثاني: التشريعات القانونية
135	المطلب الثالث: المساعدات التقنية وإبرام اتفاقيات مع مؤسسات دولية متخصصة
139	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
139	المطلب الأول: الإطار الإيستمولوجي والمنهجي للدراسة
143	المطلب الثاني: مصادر البيانات
147	المطلب الثالث: مراحل جمع وتحليل البيانات
150	المبحث الثالث: تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة
150	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسات الستة محل الدراسة
155	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة أن سي أي رويبة (Nca Rouiba)
158	خلاصة الفصل الثالث
159	الفصل الرابع: تحليل إدارة أبعاد المسؤولية الاجتماعية للحالات المدروسة
160	تمهيد
161	المبحث الأول: إدارة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة
161	المطلب الأول: سياسة وأبعاد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الستة محل الدراسة
166	المطلب الثاني: هيكلية وإدارة أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة
173	المطلب الثالث: وسائل التخطيط لأهداف المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات المدروسة
179	المبحث الثاني: اعتماد وإدارة المسؤولية الاجتماعية ل أن سي أي رويبة (Nca Rouiba)
179	المطلب الأول: ان سي أي رويبة (Nca Rouiba) والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
185	المطلب الثاني: إدماج أبعاد المسؤولية الاجتماعية في استراتيجية أن سي أي رويبة
194	المطلب الثالث: لوحة القيادة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية أن سي أي رويبة
197	خلاصة الفصل الرابع
198	الفصل الخامس: مؤشرات وأنظمة الرقابة للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة
199	تمهيد
200	المبحث الأول: كيفية اختيار واستخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية داخليا
200	المطلب الأول: محددات استعمال المؤشرات لكل المؤسسات محل الدراسة
204	المطلب الثاني: خصائص وكيفيات اختيار مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في كل المؤسسات محل الدراسة
214	المبحث الثاني: كيفيات استعمال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة (Nca Rouiba)
214	المطلب الأول: المؤشرات المستخدمة في ان سي أي رويبة وفقا لمبادئ المبادرة العالمية للتقارير
217	المطلب الثاني: خصائص استعمال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية على مستوى الإدارة العليا لمؤسسة (Nca Rouiba)
220	المطلب الثالث: خصائص استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية على المستوى العملي لمؤسسة (Nca Rouiba)

225	المبحث الثالث: تحليل أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية
225	المطلب الأول: الخصائص العامة لأنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة
229	المطلب الثاني: نظام رقابة المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة (<i>Nca Rouiba</i>)
238	خلاصة الفصل الخامس
240	الخاتمة
245	قائمة المراجع
261	قائمة الملاحق
271	الملخص

- قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	تطلعات أصحاب المصالح	9
(2-1)	الخيارات الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	23
(3-1)	إطار مفاهيمي لاستدامة المؤسسات / المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع المستويات الإدارية المختلفة	27
(4-1)	خصائص ومتطلبات تصميم أنظمة قياس الأداء	46
(5-1)	أبعاد الأطر المفاهيمية لقياس الأداء	47
(6-1)	تصنيفات مواضيع الدراسات حول قياس الأداء المؤسسي المستدام	49
(7-1)	محتويات مؤشرات حسب مبادرة العالمية للتقارير	54
(8-1)	مؤشرات الأسواق المالية لقياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	55
(9-1)	المعايير الدولية المتعلقة بتقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	57
(10-1)	معايير دولية مساعدة على إدارة وقياس المسؤولية الاجتماعية	60
(1-2)	مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على الأداء	65
(2-2)	أهم الدراسات حول مؤشرات الاستدامة للفترة 1998-2018	67
(3-2)	مؤشرات الاستدامة/ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المقترحة في الأدبيات النظرية للفترة 1998-2018	68
(4-2)	مساهمات دولية لمبادئ توجيهية تخص التقييم والابلاغ عن الأداء البيئي	73
(5-2)	الأطر المفاهيمية للاستدامة ومنظورها للمؤشرات الاجتماعية	74
(6-2)	نظرة عامة على فئات الفرعية ل تقييم دورة حياة الاجتماعية والمؤشرات	77
(7-2)	محددات الإفصاح عن معلومات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	82
(8-2)	مميزات خاصة لأنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية	94
(9-2)	أهم العوامل الدافعة للمؤسسات لاعتماد أنظمة الإدارة المتكاملة	96
(10-2)	الأطر المقترحة لأنماط الرقابة	105
(11-2)	دور المؤشرات المالية وغير المالية من منظور مختلف رافعات الرقابة الاستراتيجية	110
(12-2)	كيفية تطبيق وسائل رقابة الأداء الشامل	114
(13-2)	الرقابة والمسؤولية الاجتماعية	121
(1-3)	الالتزامات على المستوى الدولي	127
(2-3)	الهيئات والبرامج المتعلقة بالجانب البيئي	129
(3-3)	مضامين أهم قوانين العمل في الجزائر	133
(4-3)	المؤسسات الجزائرية التي اعتمدت على معيار الايزو 26000 في إطار مشروع RSE-MENA	138
(5-3)	بطاقة تقنية لمجمع شركات حسناوي	150
(6-3)	بطاقة تقنية لمؤسسة فرتيال	151
(7-3)	بطاقة تقنية لهيبروك	152
(8-3)	بطاقة تقنية لسيفيتال للصناعات الغذائية	153
(9-3)	بطاقة تقنية لمؤسسة (SASACE)	154
(10-3)	بطاقة تقنية لمؤسسة (CTTP)	155
(11-3)	بطاقة تقنية لمؤسسة أن سي أي رويبة (Nca Rouiba)	157
(1-4)	التوجهات الاستراتيجية لأبعاد الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة	161
(2-4)	هيكلية التنمية المستدامة/المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة	167

169	مخطط مشروع المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة (Cevital Agro-industrie)	(3-4)
174	أدوات التخطيط للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة	(4-4)
182	المسؤولية الاجتماعية ل أن سي أي رويبة (باتجاه من نحن مسؤولون اجتماعيا؟)	(5-4)
183	تطور رؤية أن سي أي رويبة أفق 2030	(6-4)
184	تطور مهمة أن سي أي رويبة	(7-4)
187	المحاور الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية لمؤسسة (Nca Rouiba) حسب معيار الايزو 26000	(8-4)
187	الأهداف الاستراتيجية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة (Nca Rouiba)	(9-4)
190	برنامج التكوين الصحي سنة 2015 لعمال ان سي أي رويبة (Nca Rouiba)	(10-4)
192	تطور استهلاك المياه في ان سي أي رويبة	(11-4)
196	بعض المؤشرات المتعلقة بجوانب المسؤولية الاجتماعية	(12-4)
200	أهمية محددات استعمال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية	(1-5)
205	كيفية اختيار مؤشرات المسؤولية الاجتماعية	(2-5)
210	خصائص أخرى لاختيار مؤشرات المسؤولية الاجتماعية	(3-5)
213	مثال لمبادرة في مجال التنمية المحلية	(4-5)
215	المؤشرات المستخدمة في شركة رويبة مقارنة بمرجعية المبادرة العالمية للتقارير	(5-5)
220	طريقة استعمال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة (Nca Rouiba)	(6-5)
234	رافعات الرقابة والمسؤولية الاجتماعية حسب حالة (Nca Rouiba)	(7-5)

- قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
8	أصحاب المصالح: الصنف الأول والصنف الثاني	(1-1)
14	هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	(2-1)
19	نظرة عامة حول الأيزو 26000	(3-1)
21	إطار جديد لاستراتيجية مسؤولية الشركات	(4-1)
25	خريطة الأثر الاجتماعي لسلسلة القيمة	(5-1)
29	المراحل الثلاث لتنفيذ الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	(6-1)
41	نموذج الأداء الاجتماعي حسب كارول (Carroll)	(7-1)
42	نموذج الأداء الاجتماعي لوود (Wood) (الصيغة المنقحة سنة 1994)	(8-1)
52	العوامل المؤثر على أطر تقييم الأداء المستدام/ المسؤولية الاجتماعية	(9-1)
66	المؤسسة "نظام فرعي صناعي" محتوى في إطار النظم الاقتصادية والاجتماعية والبيئية	(1-2)
71	المؤشرات البيئية في المؤسسة حسب (Bartolomeo)	(2-2)
78	مهام مؤشرات التنمية المستدامة.	(3-2)
87	العوامل المؤثرة على تصميم نظام مراقبة التسيير	(4-2)
103	أنماط الرقابة حسب أوشي (Ouchi)	(5-2)
107	رافعات الرقابة	(6-2)
130	تطور عدد المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادتي الأيزو 9001 و14001 للفترة 1998-2018.	(1-3)
141	مسار دراسة الحالات	(2-3)
144	مخطط دليل المقابلة	(3-3)
172	الإدارة المتكاملة لأنظمة في مؤسسة (CTTP).	(1-4)
181	القضايا السبعة الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية في شركة (Nca Rouiba)	(2-4)
183	مصفوفة أصحاب المصالح لمؤسسة أن سي أي رويبة (Nca Rouiba)	(3-4)
186	مخطط لنشر سياسة المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة (Nca Rouiba)	(4-4)
190	نتائج استبيان حول رضا عمال مؤسسة أن سي أي رويبة	(5-4)
191	أنشطة التخفيف من الأثر البيئي	(6-4)
19	لوحة القيادة لمؤسسة (Nca Rouiba) تتضمن استراتيجية المسؤولية الاجتماعية	(7-4)
211	تطور لوحة القيادة لدى مؤسسة (SASACE)	(1-5)
214	خصائص اختيار واستخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	(2-5)
234	هندسة نظام مراقبة المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة (Nca Rouiba)	(3-5)
237	مراحل تطور استخدام رافعات الرقابة المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة (Nca Rouiba)	(4-5)

المقدمة

تمهيد

تهدف التطورات المتسارعة في مختلف المجالات إلى الاستجابة لمتطلبات واحتياجات الإنسان المتزايدة، وبالرغم من هذا إلا أنها خلفت آثارا سلبية واضحة على النواحي الاجتماعية والبيئية، وتجلت هذا في مجموعة من الأحداث والأزمات الشهيرة على المستوى العالمي، الأمر الذي أدى إلى تزايد اهتمام الدول والحكومات بهذه المشكلات من خلال إنشاء جمعيات ووكالات حماية البيئة وحقوق الإنسان، واستحداث الأنظمة والقوانين بهدف الوصول إلى بيئة نظيفة وممارسات مسؤولة تسهم في رقي المجتمعات، وتفاعلا مع الموقف السابق، نشأ المفهوم الحديث للتنمية وهو ما يعرف بالتنمية المستدامة وهو النمط التنموي الذي يسعى لتحقيق رفاه المجتمع دون الإضرار بالبيئة ومواردها من خلال إعادة التوازن بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ومعالجة الفجوة بين العوائد المالية للشركات وواجباتها اتجاه مختلف أصحاب المصالح.

ومن هذا المنطلق ، أصبح المؤشر الحقيقي لنجاح الوحدة الاقتصادية ليس تحقيق الربح فقط، بل أيضا الدور الاجتماعي الذي تؤديه في خدمة المجتمع المحيط بها مقارنة بما يتيح لها من موارد، وبالتالي لا تنحصر تكاليف إنتاج السلع في التكاليف المالية فقط ، بل هناك تكاليف أخرى يجب أن تحاسب عليها، فالمجتمع يعد صاحب مصلحة في المؤسسة من حيث أنه يمدّها بالموارد المادية والبشرية لمزاولة نشاطها لذا يكون من حقه الرقابة على إدارتها وعلى كفاءتها في استخدام مختلف هذه الموارد، ومن هنا ظهرت مجموعة من المفاهيم الإدارية من أهمها ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أو استدامة المؤسسات والتي تندرج ضمن المفهوم العام للتنمية المستدامة.

وأقرت الجمعية العامة للأمم المتحدة سنة 1997 بدور المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة، وأعدت وثيقة بهذا الخصوص توطر لما يجب أن يكون مسؤولية مقاولاتية للمؤسسة، أين حملت هذه الوثيقة النقاط التالية:

- إعادة تحديد استراتيجيات المؤسسة من أجل إدماج الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة: البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، في جميع مستويات المؤسسة،
- إعادة تصميم الإجراءات التسييرية ، المنتجات والخدمات،
- الشراكة الفعالة في مجال التنمية وكذا فيما يخص تطبيق الاتفاقيات والمعاهدات الدولية،
- الاعتراف المطلق بحق المعرفة وحق المحافظة،
- التدقيق الاجتماعي،
- الشفافية والدخول في حوار يجمع كل الأطراف ذات المصلحة،
- تطوير مؤشرات التنمية المستدامة بعد استشارة الأطراف ذات المصلحة، والتي تستعمل من أجل المقارنة بين الأداء (الاقتصادي، البيئي والاجتماعي) ضمن كل قطاع صناعي وبين القطاعات فيما بينها،
- إعداد تقارير للتنمية المستدامة تتطابق مع المعايير الدولية.

وتتمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أساسا في الممارسات الإدارية المختلفة والمتنوعة التي تؤثر على مجموعة من الميادين من بينها: الاستثمار المسؤول اجتماعيا، التسويق الأخضر، والجوانب الاجتماعية المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، ونشر المعلومات البيئية والاجتماعية، والاتصال داخل المؤسسة، أين يؤدي تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى فوائد اجتماعية وشرعية للشركة، فهي تعتبر انتلأفاً يشارك فيه مختلف أصحاب المصالح لكسب مصلحتهم الخاصة، ومن هذا المنطلق يتخلى

المسيرون تدريجياً عن فكرة أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تصرفهم عن أهدافهم الرئيسية بل يفترضون أن المسؤولية الاجتماعية جزء أساسي من استراتيجية المؤسسة.

وبالتالي يتضح أن هناك وعي بالحاجة إلى توجه استراتيجي نحو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لتحقيق الهدف النهائي للاستدامة في المنظمات من خلال إجراءات إدارية داخلية ملموسة ومنظمة وهذا في إطار أنظمة الإدارة المتكاملة ونظم الإدارة البيئية، وإدخال تغييرات تنظيمية لتعزيز وتطوير ادماجها في جميع الأنشطة في المنظمة.

وقد نتج عن الأهمية المتزايدة لموضوع تنفيذ ودمج المسؤولية الاجتماعية في الممارسات الإدارية للمؤسسات تحديات جديدة متعلقة بقيادة ورقابة المنظمات لهذه الممارسات التي تتطلب التجديد الاستراتيجي والتغيير والتعلم التنظيمي، ونظراً لأن أنظمة الرقابة الإدارية التقليدية موجهة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمات تعتبر محدودة لمعالجة القضايا البيئية والاجتماعية وعلاقتها المتبادلة مع القضايا المالية، كما وجهت لها عدة انتقادات وتطلب الأمر ضرورة تعديل هذه الأنظمة بما يتوافق مع أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عن طريق تضمينها في أنظمة الرقابة، ومن هنا ظهر مفهوم أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وهناك من يستخدم مصطلح أنظمة الرقابة الإدارية للاستدامة لوصف أنظمة الرقابة الموجهة نحو صياغة وتنفيذ استراتيجية الاستدامة أو المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، والتي تهدف إلى معالجة العلاقات المتبادلة بين القضايا الاقتصادية والبيئية والاجتماعية المتعلقة بالأداء التنظيمي.

تظهر إذن أهمية تصميم أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية لدعم عملية تطوير الاستراتيجية وتنفيذها، على هذا الأساس بدأت المنظمات بالاتجاه نحو تطوير مجموعة من ممارسات المحاسبة والمساءلة لدعم جهودها في مجال الاستدامة، كما حولت الأدبيات مؤخرًا توجهها من مسألة لماذا على منظمات الأعمال الاهتمام بقضايا المسؤولية الاجتماعية إلى كيفية دمجها في العمليات التنظيمية الداخلية واستكشاف دور أنظمة الرقابة الإدارية في دمج الاستدامة ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمات، من خلال البحث في كيفية استعمال الأدوات والآليات المحاسبية وليس البحث عن وجودها فقط، كما ركزت دراسات أخرى على أدوات معينة لرقابة الاستدامة تهدف إلى موازنة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية مع أنظمة مراقبة التسيير.

وترتبط أجهزة وإجراءات التقييم الحالي للأداء في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بتوقعات أصحاب المصالح وتقاس عن طريق أطراف خارجية عن المؤسسة (التقييم غير المالي، الترتيب والجوائز، ومؤشرات السمعة ..)، ولقد شكلت طرق التقييم هذه موضوعاً للعديد من الدراسات، في حين أن أنظمة قياس الأداء وتنفيذها داخلياً من قبل المؤسسة لدعم اعتماد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كجزء من أنظمة الرقابة داخل المؤسسة، فإنه يوجد عدد قليل المؤلفات الأكاديمية التي قامت بدراسة الموضوع، وهو ما يسمح بالتطرق إلى موضوع المسؤولية الاجتماعية من زاوية جديدة.

وتعتبر مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (البيئية والاجتماعية والمجتمعية والأخلاقية، وغيرها) من بين الممارسات الإدارية الداخلية الأكثر استعمالاً لقياس الأداء الاجتماعي والبيئي للمؤسسة، ولقد تم تحديدها وإعطائها الطابع المؤسسي من طرف عدة منظمات دولية أهمها المبادرة العالمية للتقرير (GRI)، واستعملت هذه المؤشرات في البداية من أجل المساءلة والإبلاغ الخارجي للمؤسسة إلا أنها تحولت لاحقاً إلى أدوات لإدارة الأداء الداخلي المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية.

إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق ذكره، تسيير وقيادة الأداء المستدام للمؤسسات يتطلب مقاييس ومعلومات معينة، وبالتالي مؤشرات محددة لكن هذه المؤشرات تولد مشكلة في موضوع الرقابة لأنها مؤشرات لقياس أداء غير مالي، وأصبح من الضروري تكييف أنظمة الرقابة في المؤسسة مع التغيرات الحاصلة وتصميم أنظمة تتعدى الرقابة على الأداء الاقتصادي إلى الرقابة على الأداء الاجتماعي والبيئي للمؤسسة، ومن هنا يمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال طرح السؤال الآتي:

كيف يمكن استخدام ودمج مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في أنظمة الرقابة داخل

المؤسسات؟

وللتوضيح أكثر يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- كيف يتم بناء هذه المؤشرات لقياس الأداء المتعلق بأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (المجال الاجتماعي، المجال البيئي)؟

- ما هي المحددات والعوامل التي تؤثر في اختيار وتنفيذ المؤشرات الداخلية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؟

- كيف وعلى أي مستوى تستخدم مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من قبل المسيرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

- كيف يمكن أن تؤثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الممارسات الرقابية في هذه المؤسسات؟

- فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

- من أجل تطوير استراتيجيتها وتحقيق أهدافها في إطار أبعاد التنمية المستدامة تستخدم المؤسسات الاقتصادية أساليب قياس الأداء الحديثة التي تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية معاً؛

- العوامل الدافعة لاستخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في أغلبها عوامل خارجية مرتبطة بضغط أصحاب المصالح؛

- اعتماد المؤسسات الجزائرية على مؤشرات لقياس وإدارة الأبعاد البيئية والاجتماعية هو في بداياته وهو بحاجة لإضفاء الطابع المؤسسي عليه ويواجه صعوبات؛

- يوجد ضعف في بناء أنظمة رقابة داخل المؤسسات المتعلقة بجوانب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بسبب غياب الدوافع الوظيفية والتشغيلية وهذا ما يعيق تطور استعمال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛

- أهمية الدراسة

تنطلق هذه الدراسة لخصائص الممارسات التسييرية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وتقدم المعرفة النظرية والإدارية على آليات وأنظمة الرقابة التي هدفها تسيير الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة، لذا تتمثل أهمية هذا البحث في:

- الإسهام في التأكيد على إلزامية الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وإدماج الأهداف البيئية الاجتماعية جنباً إلى جنب مع الأهداف الاقتصادية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات

- محاولة التعرف على التأثيرات التي ستحصل في أنظمة الرقابة داخل المؤسسات فهي تواجه تحديات جديدة من حيث التحكم في أبعاد الأداء الاجتماعي والبيئي والذي يتطلب استخدام أنواع جديدة من المؤشرات غير المالية، فقد أصبح على هذه الأنظمة الرقابية المبنية من أجل مراقبة الأداء الاقتصادي مواجهة نماذج جديدة كالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات للرقابة عليها.

- ممارسات رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي في بداياتها في المؤسسة وبالإضافة إلى أن لها خصائص محددة وهذا لأنها تتجاوز حدود المؤسسة حتى تصل لجميع أصحاب المصالح لذا يجب تحديد الآليات الرقابية التي سيتم استعمالها.

- يتم اعتماد آليات مراقبة من قبل جهات جديدة فاعلة في المؤسسة وهذا سيؤدي إلى ظهور تخصص جديد في المراقبة.

-الدراسات السابقة:

تم التطرق لجوانب هذه الدراسة من قبل باحثين آخرين أين اهتم كل منهم بالتركيز على جانب معين لابرز وجهة نظر معينة، فهناك دراسات تناولت موضوع تبني وتطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأخرى تناولت المؤشرات المستعملة في قياس الأداء بشكل عام ، في حين ركزت بعض الدراسات على كيفية استعمال أنظمة رقابة التسيير لادماج المسؤولية الاجتماعية في الاستراتيجية العامة للمؤسسات، ومن بين هذه الدراسات التي نجدها تطرقت إلى جوانب موضوع دراستنا، يمكن ذكر على سبيل المثال الدراسات الآتية:

1- دراسة كريس دوردن (Durden.C)

Towards a socially responsible management control system, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 21, No. 5, pp.671 – 694, 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية قياس ورقابة المسؤولية الاجتماعية داخل نظم الرقابة الإدارية بالإضافة إلى محاولة اقتراح إطار يسمح بتكامل جوانب نظم الرقابة الإدارية مع جوانب المحاسبة الاجتماعية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، بالاعتماد على منهج دراسة حالة لشركة صناعية خاصة بنيوزلندا تتبنى مقاربة المسؤولية الاجتماعية ونهج أصحاب المصالح، وتم التوصل إلى أن الشركة محل الدراسة لم تقم بقياس أو مراقبة المسؤولية الاجتماعية وعلى هذا الأساس قام الباحث باقتراح إطار يوفر تكامل نظم الرقابة مع المسؤولية الاجتماعية مع التركيز على أن كل من القياس الرسمي والرقابة غير الرسمية يساهمان في تطوير نظام مراقبة يتضمن مختلف جوانب واعتبارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

2- دراسة إيسيد و بيرلاند (Essid.M & Berland.N) الموسومة بعنوان

Les impacts de la RSE sur les systèmes de contrôle, Comptabilité Contrôle-Audit, Vol.2, No.17, pp. 59-88, 2011.

يحاول الباحثين من خلال هذه الدراسة معرفة تأثير التزام وتنفيذ سياسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على تصميم أنظمة الرقابة لشركة فرنسية تنشط في قطاع الطاقة، ويرى الباحثان أن رافعتي الرقابة الشخصية والتفاعلية للإطار المفاهيمي لأنظمة الرقابة المقترح من قبل سيمونز تسمحان بشكل أكثر تحديداً بتحليل أنظمة الرقابة والإبلاغ وفقاً لطريقة استخدامها من قبل المسيرين، فإما تستخدم لمراقبة تنفيذ الاستراتيجية أو لفهم الروافع الاستراتيجية التي تستند إليها بشكل أفضل، وتشير نتائج هذه الدراسة

إلى أن المؤسسة محل الدراسة تشكل أحد المحاولات النادرة لدمج المحاور الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية للشركات في نظام إداري واحد، بالإضافة إلى افتراض أن إدماج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في أنظمة الإدارة يتسبب بنوع من الحمل المعرفي الزائد على المسيرين بسبب كثرة المعلومات مما يساهم في عدم استعمال أنظمة الرقابة التفاعلية بدرجة كبيرة واستعمال أنظمة الرقابة الشخصية بدلا منها ، وللتغلب على هذا الحمل المعرفي الزائد يمكن فصل نظام رقابة المسؤولية الاجتماعية على مستويات هرمية معينة ، وفي الأخير يقترح الباحثان مراعاة الأبعاد البيئية والاجتماعية بنفس طريقة الاهتمام بالبعد المالي والاقتصادي وهو ما يمثل حسبهما يمثل تحديًا حقيقيًا للمسيرين.

3- دراسة جوند وآخرون (Gond.J & al)

Configuring management control systems: theorizing the integration of strategy and sustainability, Management Accounting Research, Vol.23, No 3, pp. 205 – 223, 2012

تمثل الهدف الرئيسي للباحثين في إثراء المناقشة النظرية حول دور أنظمة الرقابة الإدارية وأنظمة رقابة الاستدامة وتأثيرها المشترك في دمج الاستدامة في الاستراتيجية التنظيمية للمؤسسات وتطويرها ، وكذلك التنظير في العلاقة المهمة بين أنظمة الرقابة التقليدية وأنظمة رقابة الاستدامة للمؤسسات ، وهذا بالاعتماد على الاطار النظري لرافعات الرقابة لتوضيح التكامل بين هذه الأنظمة ، وتم التوصل إلى أنه يمكن التميز بين استخدامين محتملين لأنظمة الرقابة الإدارية وأنظمة رقابة الاستدامة وهما إما استخدام تشخيصي أو استخدام تفاعلي، بالإضافة إلى تحديد أوضاع التكامل بين هذه الأنظمة ، ومن هذا المنطلق تم تحديد ثمانية أنواع مثالية للاستدامة لتصميم الاستراتيجيات، كما تم التركيز على أن هذه الأنظمة تمكن المنظمة من إدارة العقبات والصعوبات التقنية والتنظيمية والمعرفية المحتملة أمام الاندماج الكامل للاستدامة في استراتيجية أعمالها.

4- دراسة ارجالييس ومندي (Arjaliès.D.L & Mundy.J) بعنوان:

The Use of Management Control Systems to Manage CSR Strategy: A Levers of Control Perspective, Management Accounting Research, Vol.24, No.4 , pp:284-300, 2013.

والتي حاولت من خلالها الباحثتان فهم ومعرفة دور أنظمة مراقبة التسيير في دعم إدارة وقيادة عملية اعتماد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، وهذا بالاعتماد على الإطار المفاهيمي لرافعات الرقابة لسيمونز (Simons)، فهو حسب الباحثتان يساعد المنظمات على استكشاف كيفية استخدام نظام مراقبة التسيير بطرق مختلفة في التجديد الاستراتيجي ،التغيير التنظيمي ودعم أجندة الاستدامة للمجتمع في نفس الوقت، وهذا من خلال جمع بيانات الدراسة من أكبر الشركات المدرجة ضمن مؤشر (CAC40) في فرنسا ، ومن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة توضيح الطريقة التي تستخدمها الشركات لتصميم وتنفيذ ومراقبة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات وتلبية متطلباتها الخارجية و تحقيق أهدافها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، والعلاقة بين إدارة هذه الأخيرة ومختلف العمليات في المؤسسة، بالإضافة إلى كيفية استعمال أدوات الرقابة من قبل المسيرين لتمكينهم من إدارة المخاطر والتهديدات واستغلال الفرص الاستراتيجية الناتجة عن أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات ، كما تم استنتاج أن الشركات تعتمد على عمليات التغذية الرجعية التقليدية لدفع أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات وأن أنظمة مراقبة التسيير لها القدرة على المساهمة في أجندة الاستدامة من خلال الابتكار والابلاغ .

5- دراسة رودريغي وآخرون (Rodrigue. M& al.) تحت عنوان :

Stakeholders' influence on environmental strategy and performance indicators: A managerial perspective. Management Accounting Research, Vol. 24, No.4, pp: 301–316, 2013.

انطلاقاً من فكرة أن المسيرين يعتمدون على مؤشرات الأداء لاتخاذ القرارات وتقييم الأداء، واهتمام أصحاب المصالح بكيفية قياس القضايا البيئية والابلاغ عنها ، فإنه يجب على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار اهتمامات أصحاب المصالح اختيار مجموعة مؤشرات الأداء البيئي في الواقع ، (وتكمن قوة دلالة هذه المؤشرات بالتواصل مع أصحاب المصالح، وبالتالي تهدف الدراسة استكشاف كيف ينظر المسيرون إلى تأثير أصحاب المصالح لاختيار مؤشرات الأداء البيئي الداخلية التي تقوم عليها أنظمة قياس الأداء الاستراتيجي، يقوم الباحثون بإجراء تحقيق ميداني داخل شركة كبيرة متعددة الجنسيات تعمل في صناعة حساسة للبيئة، أين تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال مقابلات مع المسؤولين التنفيذيين البيئيين الرئيسيين ومراجعة لوثائق الشركة، بحيث تتبع الشركة محل الدراسة استراتيجية بيئية استباقية مدفوعة بالرغبة في تحقيق النجاح الاقتصادي للشركات مع مراعاة القضايا البيئية، وتم التحليل بالاعتماد على مفهوم رافعات الرقابة لسيمونز، وتم التوصل إلى أنه يمكن استخدام مؤشرات الأداء البيئي إما كعناصر رقابة تفاعلية أو تشخيصية في إطار تأثير أصحاب المصالح بالإضافة إلى استنتاج أن نظام المعتقدات الخاص بالشركة محل الدراسة يسمح بدمج تأثيرات أصحاب المصالح فيما يتعلق بالاستراتيجية البيئية و مؤشرات الأداء البيئي في ممارساتها الإدارية ، وخاصة نظام قياس الأداء الاستراتيجي.

6- دراسة أنجيل رينو (Renaud.A) بعنوان

L'articulation des usages diagnostique et interactif d'un seul et même système de contrôle de gestion : le cas d'un système d'indicateurs environnementaux dans une entreprise française de vins et spiritueux , Finance Contrôle Stratégie, Vol.16, No.3, 2013 .

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح كيفية استخدام نظام رقابي واحد لنشر واعتماد استراتيجيات جديدة بالاعتماد على الإطار المفاهيمي لرافعات الرقابة ، بحيث تتمثل اشكالية الدراسة في كيفية الموازنة بين الاستخدامات التشخيصية والتفاعلية في نظام مراقبة التسيير للمؤسسة، وتمثل نظام الرقابة المدروس في هذه الحالة في نظام المؤشرات البيئية، بالإضافة إلى محاولة تحديد التفاعلات بين رافعات الرقابة ودور الجهات الفاعلة في هذا التفاعل والمتمثلة في مسيري وحدات الرقابة والموظفين بالإدارة البيئية ، وفيما يخص منهجية البحث المعتمدة للإجابة على إشكالية الدراسة قام الباحث بدراسة حالة لشركة فرنسية تنشط في قطاع حساس للبيئية وتتميز بحالة عدم تأكيد بيئي واستراتيجي عالي للبحث في كيفية استخدام مسيري الشركة لنظام واحد من المؤشرات البيئية للرقابة على أدائهم وتقديم تقرير إلى أصحاب المصالح، وتمثلت النتائج المتوصل إليها في أن نظام واحد للمؤشرات البيئية يستخدم في الشركة بطريقة تشخيصية لمراقبة مدى تحقيق الأهداف المحددة من قبل الشركة الأم ويستخدم أيضا بطريقة تفاعلية لتوفير معارف جديدة لتحسين استراتيجية الشركة، بحيث لم يعد المسيرون راضيين عن الروتين التنظيمي ، لملاحظة وتصحيح الفجوات بين الأهداف الاستراتيجية والأداء البيئي المحقق ؛ بل أصبحوا يسعون إلى الابتكار من خلال تحفيز الحوار حول أوجه عدم اليقين الاستراتيجية والمناقشة مع رؤوسهم للبحث عن حلول بديلة ملائمة للبيئة ومربحة للشركة في نفس الوقت.

7- دراسة بوش وآخرون (Beusch.P & al) بعنوان

Management Control for Sustainability: The Development of a Fully Integrated Strategy, Conference Paper, Gothenburg University, Sweden, 2016

تبحث هذه الدراسة في استخدام نظام مراقبة التسيير ونظام رقابة الاستدامة لدعم تنفيذ استراتيجية الاستدامة المتكاملة، ويعتمد الباحثون على دراسة حالة لشركة صناعية عالمية سويدية من خلال الاستناد إلى مقابلات معمقة مع مديري التمويل والاستدامة الرئيسيين، وتحليل استخدام هذه الأنظمة الرقابية تتم الاستعانة بالإطار المفاهيمي لرافعات الرقابة لسيمونز، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن المكونات التفاعلية لنظام رقابة الاستدامة للشركة تتميز بالحوار بين مديري المستوى الاستراتيجي والتكتيكي في بيئة متعاونة، وبالتالي فإن الشركة تستعمل أدوات الرقابة في الأداء الاستراتيجي بطريقة تمكينية بدلاً من التقييد، ومع ذلك، يتم تطوير أدوات رقابة الاستراتيجية بشكل جيد فقط لمجموعة فرعية من منتجات الشركة وخدماتها، كما تؤكد هذه النتائج أن الطريقة التي تستخدم بها المنظمة الرقابة تفاعلية داخل أنظمة رقابة الاستدامة تتأثر بشدة بثقافة المنظمة وبالصناعة التي تعمل بها.

8- دراسة محمد محمد إبراهيم مندور المعنونة بـ *دور الضغوط المؤسسية في تبني الشركات لنظم الرقابة للاستدامة من منظور محاسبي وانعكاسات ذلك على الأداء دراسة ميدانية على الشركات المصرية*، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية بجامعة الإسكندرية، المجلد 54، العدد 02، 2017.

تتناول الدراسة موضوع تأثير تطبيق نظم الرقابة الإدارية للاستدامة على الأداء المستدام في محاولة لفهم العوامل التي تساهم في تطبيق هذا النوع من نظم الرقابة الإدارية وبالخصوص تأثير الضغوط المؤسسية المتمثلة في الضغوط القهرية، المعيارية وضغوط المحاكاة، وتهدف الدراسة إلى اختبار مدى تطبيق الشركات العاملة في مصر لنظم رقابة الاستدامة بوصفها استجابة للضغوط المؤسسية وأثر ذلك على أداء الشركة المستدام (الأداء الاقتصادي، البيئي والاجتماعي)، وتم تجميع البيانات باستخدام أسلوب الاستقصاء لعينة مكونة من 96 شركة صناعية وغير صناعية عاملة بمصر، وتم تحليل هذه البيانات باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (Smart PLS) وتوصل الباحث إلى أن تطبيق نظم الرقابة الإدارية الرسمية للاستدامة يتأثر إيجاباً بكل من الضغوط القهرية والضغوط المعيارية ولا يتأثر بضغوط المحاكاة، كما توصل إلى وجود تأثير إيجابي لتطبيق نظم الرقابة الإدارية الرسمية للاستدامة على الأداء البيئي والأداء الاجتماعي والذان بدورهما يؤثران إيجاباً على الأداء الاقتصادي.

- موقع الدراسة من الدراسات السابقة

الملاحظ من الدراسات السابقة تطرقها لمواضيع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وكيفية استخدام أنظمة الرقابة بصفة عامة إما لتحديد كيفية دمج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجية المؤسسة، أو كيفية تحقيق التكامل بين أنظمة الرقابة التقليدية و أنظمة رقابة الاستدامة، ولم يتم التطرق في معظم الدراسات للمؤشرات أو أحد أدوات قياس القياس التي تعتبر من المكونات الأساسية لأنظمة الرقابة، ودراسات القليلة ركزت على المؤشرات البيئية فقط، كما أن جل دراسات الحالة هي خاصة بمؤسسات عاملة في دول مختلفة، وحسب علمنا لم يتم التركيز على مؤشرات المسؤولية الاجتماعية غير المالية وكيفية استخدامها في أنظمة رقابة بالنسبة للمؤسسات الجزئية.

- أهداف الدراسة

في هذه الدراسة نحاول أن نفهم الأسباب والعوامل التي تدفع المؤسسات لدمج واستخدام مؤشرات غير مالية للمسؤولية الاجتماعية داخل أنظمة الرقابة الخاصة بها، وذلك لأن مجموعة كبيرة من الأبحاث ركزت على الأسباب التي تؤدي إلى نشر والإفصاح عن معلومات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ولكن الدراسات التي تهتم بفهم ما يجري في الداخل على مستوى المؤسسة هي أقل.

ويتمثل الهدف الأول لهذا البحث في تحديد المحددات والعوامل الداخلية أو الخارجية التي تؤثر بشكل إيجابي على اختيار المؤسسات استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية كمؤشرات للأداء الداخلي، بالإضافة إلى السعي لفهم كيفية استخدام هذه المؤشرات في المؤسسات، وكيفية هيكلة أنظمة الرقابة من أجل دمجها فيها، وهذا لمحاولة تحديد استعمالات أدوات وأنظمة الرقابة للتأثير على سلوكيات المرؤوسين من أجل الوصول للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال دراسات حالات لمجموعة من المؤسسات الجزائرية التي تعتبر السبّاقة لتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

- منهجية الدراسة

بناء على إشكالية وأهداف الدراسة ونظرا لقلّة الدراسات المتعلقة بدمج واستخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعتبر الدراسة الاستكشافية هي الأنسب، والهدف منها هو تحديد مفاهيم جديدة أو متغيرات تفسيرية جديدة في المواضيع التي لاتزال فيها الأدبيات قليلة، وعلى هذا الأساس سيتم الاعتماد على أحد أنواع المنهج الاستقرائي المتمثل في الإبعاد الذي يتميز بالتنقل المتكرر بين الأدبيات النظرية والملاحظات الميدانية.

فالخطوة الأولى تتمثل في مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع والمفاهيم النظرية الحالية وهذا ما يؤدي إلى صياغة الأسئلة، والخطوة الثانية تتمثل في التحقق من صحة أو عدم صحة المبادئ المحددة في الأدبيات بناء على الملاحظات من الميدان التي تبني عن طريق أحد أساليب الاستكشاف وفي هذا إطار تم اختيار أسلوب دراسة الحالات المتعددة لسبع مؤسسات جزائرية للإجابة على الأسئلة البحثية هي: مجمع شركات حسناوي (GSH) هيبروك للنقل البحري (Hyproc)، فرتيال (Fertial)، سيفيتال للصناعات الغذائية (Cevital agro-industrie)، المؤسسة الجزائرية لأكياس التغليف (SASACE)، الهيئة الوطنية للمراقبة التقنية الأشغال العمومية (CTTP)، ومؤسسة المصبرات الجزائرية الجديدة أن سي أي رويبة (NCA Rouiba)، وتم جمع البيانات بالاعتماد على مجموعة من المقابلات شبه منظمة مع عينة من المسؤولين في المؤسسات محل الدراسة بالإضافة إلى الخطابات والوثائق والتقارير الداخلية والخارجية لهذه المؤسسات.

وكخطوة أخيرة تم اختيار مؤسسة لتكون محل دراسة حالة معمقة وهي مؤسسة (NCA rouiba) لوصف وفهم مسار ادماجها للمسؤولية الاجتماعية في الاستراتيجية وكيفية استخدامها لمؤشرات المسؤولية الاجتماعية كجزء من نظام رقابي.

7-خطة الدراسة

من خلال هذا المنهج المتبع نهدف إلى تغطية الجانب النظري من خلال تحليل مختلف الدراسات الأدبية المتعلقة بإشكالية هذا البحث، ونحاول التوليف بين أدبيات المسؤولية الاجتماعية وأدبيات الرقابة، إضافة إلى وصف وتحليل الممارسات التنظيمية المرتكزة على مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات،

ولغرض تحقيق هذه الأهداف سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين نظري وتطبيقي، يضمنان معا خمسة فصول.

الفصل الأول يتطرق للإطار الفكري والنظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مع التركيز على كيفية إدماج هذه الأخيرة في الممارسات الإدارية للمؤسسات وصولا إلى توضيح ضرورة قياس الأداء المترتب عن الأنشطة المتعلقة بها، ومختلف المبادرات الدولية في هذا الجانب.

أما الفصل الثاني فيتعلق بمحاولة لتوليف الأدبيات المتعلقة بمؤشرات المسؤولية الاجتماعية وأنظمة الرقابة، من خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بمؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتطورها، ثم مناقشة موضوع محددات وعوامل استعمالها من طرف المؤسسات من وجهة نظر محاسبية، رقابية وأنظمة الإدارة المتكاملة، بالإضافة إلى التطرق لأنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

ومن خلال الفصل الثالث تم عرض المحيط العام للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الجزائر ومختلف المبادرات الدولية والوطنية لكل من الدولة ومؤسسات القطاع الخاص، بالإضافة لعرض المنهجية المتبعة في الدراسة، أسباب اختيارها وطريقة جمع البيانات، مع تقديم عام للمؤسسات السبع محل الدراسة.

أما الفصل الرابع فهو مخصص للدراسة الميدانية المتمثلة في تحليل المؤسسات الستة محل الدراسة بهدف استكشاف كيفية إدارة أبعاد المسؤولية الاجتماعية من خلال إجراء مقابلات مع المسؤولين عن جوانب المسؤولية الاجتماعية وتقديم صورة عامة عن السياسات والتوجهات الاستراتيجية، بالإضافة لدراسة الحالة المعقدة وتتبع مختلف مراحل اعتمادها وادماجها للمسؤولية الاجتماعية في استراتيجيتها.

والفصل الخامس والأخير مخصص لمناقشة موضوع مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ومحددات استعمالها والخصائص التي تميز عملية اختيارها في كل المؤسسات السبعة محل الدراسة، بالإضافة لتحليل كيفية استخدام هذه المؤشرات بالنسبة لمؤسسة (NCA Rouiba) على كل من المستوى الأعلى والمستوى العملي، ومن ثم تحليل أنظمة الرقابة الموجهة للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الستة محل الدراسة، بالإضافة لعرض خصائص وتطور نظام رقابة المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة (NCA Rouiba).

الفصل الأول:

الإطار النظري والفكري
لإدارة وقياس المسؤولية
الاجتماعية للمؤسسات

تمهيد

في ظل الاهتمامات المتزايدة بالبيئة والحفاظ على الموارد المختلفة فيها ظهرت مجموعة من المفاهيم الإدارية التي أصبحت تسخر لتحقيق هذا الهدف في المؤسسات، ومن أهم هذه المفاهيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وقد أثار هذا المصطلح نقاشاً كبيراً في المجال الاقتصادي الدولي، إذ اتسع دور المؤسسات من تركيزها على الجانب الاقتصادي ليشمل جوانب التنمية الاجتماعية والبيئية، ويرتبط مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بمفاهيم أخرى ذات العلاقة، والمتمثلة في مفهوم التنمية المستدامة، أصحاب المصالح.

وأصبحت برامج المسؤولية الاجتماعية مشروعاً إدارياً تحتاجه كل المنظمات وواجباً يستمد التزامه من اعتبار المنظمة مواطناً في المجتمع الذي تنشط فيه، وبمرور الوقت اعترفت المؤسسات بضرورة اعتبار الممارسات الإدارية المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات جزءاً أساسياً من الأنشطة الاستراتيجية للمنظمة من خلال القيام بتغييرات تنظيمية لتعزيز وتطوير ادماجها في جميع الأنشطة في المنظمة، ولأجل الإدارة الفعالة للأعمال المسؤولة اجتماعياً، كعملية متعددة الوظائف في المنظمة، كان من الضروري تحديد الاستراتيجيات والبرامج وخطط العمل، بهدف الدمج الكامل لبرامج المسؤولية الاجتماعية في الاستراتيجية العامة للمؤسسة واعتبارها جزءاً لا يتجزأ من أهداف المنظمة.

ويعتبر قياس الآثار المترتبة عن أنشطة ومبادرات المسؤولية الاجتماعية أحد المراحل الأساسية لتنفيذ استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ومن هنا ظهرت ضرورة قياس الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات أو ما يعرف بقياس الأداء المستدام، وساهمت العديد من المبادرات لاقتراح أطر ووسائل مختلفة لقياسه، بناء على ما سبق، يتناول هذا الفصل ثلاثة مباحث رئيسية يتمحور الأول حول تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أبعادها ومختلف المبادرات الدولية لتعزيز ونشر هذا المفهوم، بينما يعرض المبحث الثاني المفاهيم المتعلقة بالإدماج والإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومراحل تنفيذها في مختلف المستويات في المؤسسة من خلال تحليل مجموعة من النماذج النظرية المقترحة، وفي الأخير سيتم تحليل الإطار المفاهيمي لقياس الأداء البيئي والاجتماعي، وأهم المبادرات والوسائل المستعملة لقياسه.

المبحث الأول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تطور مفهوم مسؤولية المؤسسات من كونه يقتصر على توليد الربح ليشمل مجموعة أوسع من المسؤوليات وصولاً إلى فكرة أن المسؤولية الرئيسية للمؤسسات يجب أن تتمثل في "توليد قيمة مشتركة"¹، ومن هنا أصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يحظى باعتراف واسع النطاق باعتباره أداة إدارية حديثة، لذلك سيعرض في هذا المبحث المسار التاريخي لتطور هذا المفهوم، بالإضافة إلى تبيان مختلف أبعاده، وكذلك مختلف المجهودات ومبادرات المنظمات الدولية لإرسائه.

المطلب الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يتم من خلال هذا المطلب عرض فكرة نشأة وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بالإضافة إلى النظريات التي تفسر هذا المفهوم.

أولاً- النشأة والتطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تمتد أصول المسؤولية الاجتماعية إلى عمق تاريخي ليس بالقليل، فهي مرتبطة بتطور الفكر الإداري والانعكاسات المختلفة التي طرأت عليه، فقد نشأت فكرة المسؤولية الاجتماعية كنتيجة لمشكلات كثيرة وأزمات عديدة عرفتتها المؤسسات ارتبطت أساساً بنظرة المنظمة لمصلحتها الذاتية على حساب مصلحة المجتمع الذي تنشط فيه، هذا بالموازاة مع ظهور ظروف جديدة ووعي اجتماعي وبيئي جديد ومفاهيم حديثة تقوم في مجملها على مفهوم **العطاء الاجتماعي** الذي تطور بنمو احتياجات المجتمع ومدى تبني المؤسسات لهذا الاتجاه الجديد عبر مراحل زمنية مختلفة، بدءاً بظهور مسؤولية المؤسسة اتجاه المجتمع ثم مختلف النظريات العلمية التي تطرقت لهذا الموضوع و أخيراً مصطلح "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات" *Corporate Social Responsibility CSR* ²

إذ تأثرت المسؤولية الاجتماعية بالعديد من المتغيرات التي أدت إلى تعزيز قبولها في حيز الواقع أو إلى انحسارها، أو حتى تجاهلها في بعض الحالات تبعاً إلى أسباب كثيرة من أبرزها طبيعة البيئة المحيطة بالمؤسسة التي تعمل فيها، وما ساد من فهم متباين للمسؤولية الاجتماعية لدى مسيري المؤسسات.³

حيث أنه حتى النصف الأول من القرن العشرين لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية معروفاً بشكل واضح، أين كانت المؤسسات تحاول جاهدة تعظيم أرباحها وبشتى الوسائل⁴، ومع النقد المستمر الحاصل لمفهوم تعظيم الأرباح، ظهرت بوادر تبني المؤسسات دوراً أكبر تجاه البيئة والمجتمع اللتان تعمل فيهما.

ويتم فيما يلي ذكر أهم المراحل التي تشكل إطاراً فكرياً لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

¹ Porter, M. E., Kramer, M. R., *Creating shared value*. Harvard Business Review, January-February, 2011, p:3.

² وسيتم في هذه الدراسة استعمال مصطلح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات للتعبير عن (CSR) حيث يرجع أصل هذا المفهوم إلى اللغة الإنجليزية، المشكل القائم هو حول معنى كلمة Social باللغة الإنجليزية، والتي تعتبر تعبيراً أكثر شمولية من معنى الكلمة ذاتها باللغة الفرنسية وحتى باللغة العربية "الاجتماعي"، وعليه تستعمل كلمة sociétale لترجمة كلمة (social) من اللغة الإنجليزية إلى اللغة الفرنسية، فبين كلمة (social) و (sociétale) هناك فرق حيث سعى البعض إلى محاولة إيجاد ترجمة لهما باللغة العربية فاستعملوا كلمة "اجتماعي" للتعبير عن (social) وكلمة "مجتمعي" للتعبير عن كلمة (sociétale)

³ فؤاد محمد حسين الحمدي، **الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة المستنصرية، العراق، 2003، ص:35.

⁴ نهال المغربل وياسمين فؤاد، **المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية**، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل رقم 138، مصر، سبتمبر 2008، ص:3.

1- مرحلة تعظيم الربح

امتدت هذه المرحلة من القرن الثامن عشر إلى نهاية العشرينيات من القرن الماضي، حيث سادت وجهة نظر الكلاسيكيون الجدد التي ترى أن الهدف الوحيد للمؤسسة الاقتصادية هو تعظيم الربح والتوجه نحو المصلحة الذاتية البحتة، وأن السعي وراء تحقيق المصلحة الخاصة يؤدي إلى تحقيق المنفعة العامة ورفع شعار "ما هو جيد لي جيد للبلد"¹.

إلا أنه وبموازاة ذلك خلال هذه الفترة كانت هناك بوادر لبعث المسؤولية الاجتماعية في بعض الأعمال ذات الصلة بالأخلاق الدينية كما هو الحال في أعمال ماكس فيبر (Max Weber)² وكذا كلارك (J.M. Clark)³ الذي يرى في مقال نشر سنة 1916: "إن الاقتصاد المبني على مبدأ دعه يعمل دعه يمر يمكن وصفه بأنه اقتصاد غير مسئول فهو يجرّد الفرد من أية مسؤولية خارجة عن النشاط الاقتصادي" ويضيف أن هناك حاجة إلى اقتصاد مسئول، متطور ضمن أخلاقيات الأعمال التجارية.

2- مرحلة إدارة الوصاية (ممارسة المسؤولية لفائدة المساهمين)

امتدت هذه المرحلة من أواخر العشرينيات إلى بداية الستينيات من القرن الماضي إذ جاءت العديد من النظريات الحديثة⁴ ببناء على الانتقادات الموجهة لمبدأ الهدف الوحيد، غير أن هذه النظريات التي نادى بتعدد الأهداف انصب اهتمامها على الأهداف الداخلية للمنشأة كزيادة المبيعات، زيادة حجم المؤسسة وتحسين الأجور... وغيرها ولم تولي اهتماما بالدور الاجتماعي والبيئي للمنشأة⁵.

إلا أنه وخلال هذه المرحلة أيضا وامتدادا لأفكار (J.M. Clark) و (Max Weber) توالى الأعمال المطالبة بمسؤولية المؤسسات اتجاه المجتمع ولعلى من أهمها كتاب هاورد بون (H.R. Bowen)⁶ سنة 1953 (Social Responsibilities of the Businessman) والذي أراد من خلاله جعل المسؤولية الاجتماعية وسيلة لتنظيم الاقتصاد الأمريكي⁷، بالإضافة إلى هذا تطور ونمو المؤسسات أين انفصلت ملكية المؤسسة عن وظيفة التسيير وهذا بظهور نظرية الوكالة، وخلال الستينيات من القرن العشرين، قدمت الأدبيات الأكاديمية تصورا جديداً للمفهوم الذي أقرت فيه بأهمية العلاقة بين الشركات والمجتمع من بينها دراسات

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص:

201.

² ماكس فيبر هو عالم اجتماع يعتبر أول من قدم التفسير الاجتماعي للظاهرة الدينية في الاقتصاد واثّر الدين على نشأة الرأسمالية واثّر الأخلاق البروتستنتية على روح الرأسمالية من مؤلفاته تاريخ الاقتصاد 1927، الاقتصاد والمجتمع 1930، الأخلاق البروتستنتية وروح الرأسمالية 1930.

³ Clark J.M., , The changing Basic of Economique Responsibility, The Journal of Political Economy ,Vol.24, No.03,1916.

⁴ كنظرية المهارات (La théorie des compétences) لـ: بنروز (E. Penrose) 1959 التي ترى أن تحقيق الربح هو ضروري للمنشأة لكنه ليس الهدف الوحيد.

⁵ السبب في ذلك هو بروز هذه النظريات في مرحلة تميزت بالإنتاج والاستهلاك الواسعين وكذا سهولة الحصول على المواد الطبيعية وأيضاً بنوع من الإباحية في ما يتعلق بالمخلفات الصناعية وأثارها على المحيط.

⁶ Bowen H.R., Social Responsibilities of the Businessman, Harpet & Row, 1953

⁷ Gond.J.P, Les fondements théoriques de la Responsabilité Sociale des Entreprises, International Centre for Corporate Social Responsibility (ICCSR), University of Nottingham Business School, p:08.

(ديفيس (Davis) 1960¹ ؛ فريدريك (Frederick) 1960² ؛ والتون (Walton) 1967³) ، ومع ذلك ، ظل هذا المنظور محصوراً في المخاوف المتعلقة برضا الموظفين والإدارة والرفاه الاجتماعي للمجتمع، وتركز بشكل رئيسي على توليد الربح الاقتصادي.

3- مرحلة إدارة نوعية الحياة

تمتد من أواخر الستينات لوقتنا الحاضر، وتميزت أولاً بازدياد حجم المؤسسة ورفض العمال لظروف العمل القاسية⁴، وتزايد الوعي فيما يتعلق بالبيئة وحقوق الإنسان والعمال مما أدى إلى ارتفاع التوقعات الاجتماعية لسلوك المؤسسات.

ونتيجة لذلك ، قدمت لجنة التنمية الاقتصادية سنة 1971 بالولايات المتحدة الأمريكية تصوراً جديداً بناءً على فرضية أن العقد الاجتماعي بين قطاع الأعمال والمجتمع يتطور وأنه من المتوقع أن يتحمل القطاع الخاص مسؤوليات اجتماعية أوسع من ذي قبل والتخلي عن فلسفة تعظيم الربح كهدف وحيد⁵، وبالتالي أصبحت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات شائعة بشكل متزايد خلال سبعينيات القرن العشرين ومع ذلك بقي التركيز محدود على جوانب مثل إدارة النفايات والتلوث وحقوق الإنسان وحقوق العمال، وقدم كارول (Carroll) 6 أول تعريف موحد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات سنة 1979 حدد بموجبه مسؤوليات وتوقعات محددة (اقتصادية وقانونية وأخلاقية وتقديرية) على الشركات اعتبارها جزء لا يتجزأ من إطار عملها.

بناءً على التعريف المقدم من قبل كارول (Carroll) فتح النقاش خلال الثمانينيات وأوائل التسعينيات حول تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مما أدى إلى طرح جديد للمفهوم كعملية صنع قرار، مع اقتراح الباحثين نماذج وأطر عمل لتنفيذه من بينهم: كوكران و وود (Cochran & Wood) 7 ، ستراند(Strand)⁸.

وفي نفس الفترة انعكس اعتماد الاتفاقيات الدولية بشأن التنمية المستدامة على زيادة الوعي فيما يتعلق بتأثير سلوك المؤسسات مثل:

- إنشاء اللجنة العالمية للبيئة والتنمية سنة 1983 ،
- تبني الأمم المتحدة لبروتوكول مونتريال سنة 1987 ،

¹ Davis, K.. *Can business afford to ignore social responsibilities?*, California Management Review, Vol.2, No. 3, 1960, pp:70-76.

² Frederick, W. C, *The growing concern over business responsibility*, California Management Review, Vol.2, No.4, 1960, pp:54-61.

³ Walton, C. C, *Corporate social responsibilities*. United States of America: Wadsworth Publishing Company, 1967

⁴ وهيبه مقدم ، *بحث بعنوان المسؤولية الاجتماعية للشركات من منظور الاقتصاد الإسلامي* موقع موسوعة الاقتصاد و التمويل الإسلامي،

<http://iefpedia.com/arab/?p=18888>، ص: 13..

⁵ Latapí Agudelo. M.A, Jóhannsdóttir. L & Davídsdóttir .B, *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility*, International Journal of Corporate Social Responsibility, Vol.4, No.1, 2019, p:6.

⁶Carroll A.B., *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, Academy of Management Review, Vol. 4, No. 4, 1979, pp.497-505.

⁷ Cochran, P. L., & Wood, R. A.. *Corporate social responsibility and financial performance*. The Academy of Management Journal, Vol. 27, No.1, 1984, pp:42-56.

⁸ Strand. R.. A , *Systems paradigm of organizational adaptations to the social environment*. Academy of management review, Vol. 8, No.1, 1983, pp:90-96.

- إنشاء الفريق الحكومي الدولي المعني بتغير المناخ سنة 1988 ،
- إنشاء الوكالة الأوروبية للبيئة سنة 1990 ،
- انعقاد قمة الأمم المتحدة بشأن البيئة والتنمية في ريو دي جانيرو ، واعتماد أجندة القرن 21 واتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ في سنة 1992.

وكنتيجة لأعمال هذه المنظمات والمبادرات الدولية نتج تغير في مفهوم المسؤولية الاجتماعية لكل من هذه المنظمات الدولية والمؤسسات على حد سواء وأصبح ينظر لتحقيق التوازن بين التحديات والفرص ، ومع أواخر التسعينيات بدأ النقاش حول كيفية ادماجها في الممارسات المؤسساتية والتطبيق الاستراتيجي لها ، فحسب (Burke & Logsdon)¹ يمكن أن يؤدي الاستخدام الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للشركات إلى خلق قيمة محددة وقابلة للقياس في شكل فوائد اقتصادية للشركة وتقديم منظور مبتكر.

خلال هذه الفترة أيضاً ظهرت مواضيع لها نفس الاهتمام مثل نظرية أصحاب المصالح (Stakeholders) التي لديها وجهة نظر اجتماعية اقتصادية تعتبر المؤسسة الاقتصادية مسؤولة على تحقيق الرفاهية الاجتماعية على مستوى واسع، بالإضافة إلى مفهوم الأداء الاجتماعي للشركات ومواطنة الشركات، ورغم اتفاق هذه المواضيع مع المفهوم السائد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فإن استخدامها أدى إلى عدم اليقين فيما يتعلق بتعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ، ومع نهاية عقد التسعينيات ، افتقر المفهوم إلى تعريف مقبول عالمياً وحدود واضحة.

سنة 2000 ، أعطى اعتماد الأهداف الإنمائية للألفية وإنشاء الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من قبل منظمة الأمم المتحدة بعداً جديداً لفهم المسؤولية الاجتماعية التي وضعت فيها مسؤوليات أوسع على الشركات ، لا سيما فيما يتعلق بحقوق الإنسان، حقوق العمال، البيئة، مكافحة الفساد و التنمية المستدامة، وتعكس التعاريف المقدمة للمفهوم من قبل الباحثين في سنوات الألفينيات 2000 أمثال: بورتز وكرامر (Porter & Kramer)²؛ وأرثر و شاندر (Werther & Chandler)³ فكرة أن المؤسسات لها دور جديد في المجتمع، وأنها تستجيب للتوقعات الاجتماعية وتبحث عن الاستدامة ، مما يستلزمها اتخاذ قرارات استراتيجية للقيام بذلك .

ومن هذا المنطلق بدأ النقاش حول فوائد المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية للشركات ومع بدايات سنوات عقد 2010 أصبح التوجه نحو أن الشركات يمكن أن تخلق قيمة مشتركة (shared value)، مع تحسين القدرة التنافسية لها من خلال التنفيذ الشامل لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، كما يعكس اتفاق باريس وأهداف التنمية المستدامة الذي تم تبنيه سنة 2015 عقداً اجتماعياً جديداً يُتوقع من المؤسسات أن تؤدي فيه دوراً مهماً في الجهود العالمية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة⁴، ومنذ ذلك الوقت، ركزت الأدبيات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على كيفية تنفيذها وتأثيرها على مجالات محددة من الأداء، والتي يمكن ربطها إلى حد ما بأهداف التنمية المستدامة، بينما ظل فهم المسؤولية الاجتماعية للشركات متمركزاً على قدرتها على توليد قيمة مشتركة⁵.

¹ Burke, L., Logsdon, J. M.. *How corporate social responsibility pays off*. Long Range Planning, Vol.29, No.4, 1996, pp:495-502.

² Porter, M. E., Kramer, M. R.. *Strategy & Society*. Harvard Business Review, December, 2006,pp:1-16.

³ Werther, W. B., Chandler, D. *Strategic corporate social responsibility as global brand insurance*. Business Horizons, Vol. 48, No.4, 2005, pp:317-324.

⁴ Chuang, S.-P., & Huang, S.-J, *The effect of environmental corporate social responsibility on environmental performance and business competitiveness: the mediation of green information technology capital*. Journal of Business Ethics, Vol. 150, No.4, 2016,pp : 991-1009

⁵ Latapí Agudelo. M.A, Jóhannsdóttir. L & Davídsdóttir .B, *Op-cit*, p :16.

ثانيا - أهم النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

من أجل إيجاد تفسير ظاهرة المسؤولية الاجتماعية، سيتم التطرق أولا إلى أفكار (Howard Bowen)، ثم عرض النظرية الشرعية وبعدها نموذج المساهمين وأخيرا نموذج أصحاب المصالح.

1- أعمال هاورد بوون (Howard Bowen, 1953)

ساهم (Bowen)¹ في جانب كبير من نقاشات الحقل الأكاديمي المعروف باسم "المنظمة و المجتمع" و الذي أسس لأول مرة بالولايات المتحدة الأمريكية خلال سنوات الخمسينات حيث قدم مساهمة علمية كبيرة، أين يعرض الأسباب الرئيسية التي ساعدت على ظهور مفهوم مسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ، ويحصرها في تطور تركيبة المجتمع وتوسع شبكة العلاقات فيه، ومن بين أهم الأفكار التي طرحها² تلك المتعلقة بأن هذا المفهوم الذي يأخذ في الحسبان الجانب الطوعي لرجال الأعمال سيتحول إلى وسيلة عملية لحل المشاكل الاقتصادية بشكل أكثر شمولا من الطريقة التي كانوا يتبعونها، أين أشار بأن الحوار المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية لن يجد فقط القبول لدى المسيرين بل سيصبح موضة بالنسبة لهم، و قد كان توجهه نحو المستوى الاجتماعي الكلي (Macro-sociale) فكان رهانه متعلق بالتوجه بالاقتصاد الأمريكي إلى الفصل بين جودة المجتمع و المصلحة الخاصة، و قام كذلك بإدخال مرادفات للمسؤولية الاجتماعية التي لا تزال مستخدمة إلى يومنا هذا: مسؤولية المجتمع، الالتزامات الاجتماعية و أخلاقيات المنظمة. وبعد أكثر من خمسين سنة من التطور أصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية حاليا يملك صفة الالتزام الإرادي لمسيرى المنظمات، وقد قام أتباع (Bowen) بتطوير كبير لنظريته وقاموا بإنشاء حقل أكاديمي آخر هو " المنظمة داخل المجتمع ".

2- نظرية الشرعية

تشير نظرية الشرعية إلى أن المؤسسات قد تحاول إضفاء الشرعية لتشريع نشاطاتها بنشر تقارير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، من أجل الحصول على موافقة ومساندة من المجتمع في دعم استمرار وجودها، وبالتالي تعتبر المسؤولية الاجتماعية "رخصة للعمل"³.

كما تعتبر النظرية أن إعداد تقارير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هو عقد اجتماعي⁴ بين المؤسسة والمجتمع الذي تعمل فيه، يزودها بالشرعية القانونية لامتلاك واستعمال المصادر الطبيعية وإمكانية استئجار المستخدمين.

ومنه، على المؤسسات أن تعمل بصورة متوازنة وعقلانية على استخدام موارد المجتمع بكفاءة عالية وتوزيعه على المجتمع بعدالة، وهذا من شأنه أن يعطي المؤسسة صورة أكثر قبولا لدى الأطراف المختلفة، لتجد نفسها في النهاية قادرة على البقاء والاستمرار، وذلك ليس فقط لأنها قادرة على تحقيق

¹ Bowen.H.B, *Op-cit*, 1953.

² Rodic. I, *RSE-le développement d'un cadre européen*, mémoire de fin d'études, institut européen de l'université de Genève, 2007, P :16

³ Aatur. R.B, *Corporate Social Responsibility Reporting in Developing Countries*, (Corporate social responsibility series) Ashgate Publishing Company, USA, 2008, p: 15.

⁴العقد الاجتماعي مفاده أن أية مؤسسة إنما ترتبط بعلاقة تعاقدية قد تكون صريحة أو ضمنية مع المجتمع و يترتب على العلاقة التعاقدية بين المجتمع والمؤسسة أن تقوم المؤسسة بوظيفتين رئيسيتين هما وظيفة الإنتاج ووظيفة التوزيع، وهنا ليس توزيع المنتجات، بل توزيع العوائد والمكاسب الاقتصادية والاجتماعية على المجموعات المتواجدة في المجتمع بعدالة .

الأرباح، بل ولأنها وحدة اجتماعية تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية تجاه مجتمعها، وهذا يعني حتماً التزامها بالعقد الاجتماعي نصاً ومضموناً.¹

وبما أن الأعراف الاجتماعية ليست ثابتة، فهي تتغير بمرور الوقت الذي يستوجب حاجة المؤسسات إلى الاستجابة لتغيير التوقعات الاجتماعية من أجل أن ينظر إليها على أنها "شرعية"².

3- نموذج المساهمين (Shareholders The business of business is business)

هذه النظرية تركز أساساً على أعمال الاقتصادي ميلتون فريدمان (Milton Friedman) الذي أشار في سنة 1970 في إحدى مقالاته والتي نشرت في مجلة نيويورك تايمز بعنوان (The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits) أن المنظمة لها مسؤولية اجتماعية واحدة تتمثل في استخدام مواردها و ممارسة أنشطتها التي تمكنها من تعظيم أرباحها، بشرط واحد فقط و هو احترام قواعد اللعبة، أي ممارسة النشاط ضمن منافسة حرة و مفتوحة دون خداع أو غش"، وهذا ما يتوافق مع مقولته الشهيرة "الربح هو المعيار الوحيد لكل القيم" في كتابه "الرأسمالية والحرية"³.

بمرور السنوات وبالرغم من تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لم يغير فريدمان (Friedman) موقفه تجاهها، حيث يرى بأن مفهومي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي للمنظمات هما مفهومين متناقضين، لأن أهداف كل منها يقضي الآخر، وأصبح يعتبر كمدافع عن الأداء المالي للمنظمة، حيث يرى بأن دفع الأموال من أجل نتائج غير أكيدة لن يكون أبداً في صالح المنظمة، ولهذا فهي تعتبر تبذير يؤدي إلى تخفيض قدرتها على تحقيق الأرباح.⁴

4- نموذج أصحاب المصالح (The Stakeholder)

يعتبر فريمان (Freeman) أول من عرض نظرية "أصحاب المصالح" و أهميتها في المجالات الإدارية، حيث وضع تعريفاً صريحاً لمفهوم الأطراف ذات المصلحة، فعرّفها على أنها "أي فرد أو مجموعة من الأفراد الذين يؤثرون ويتأثرون بعملية تحقيق أهداف المؤسسة"⁵. والظاهرة التي تركز عليها نظرية أصحاب المصالح هي العلاقة بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها و كيف تتصرف المؤسسة في ظل تلك البيئة، و ما هي ردة فعلها؟⁶، بالإضافة إلى المسؤولية الأخلاقية التي يجب أن يتحلى بها المسببون تجاه هذه الأطراف كما أنها لها دوراً رئيسياً في بناء مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة . ويتمثل الهدف الرئيسي لنظرية أصحاب المصالح في توسيع دور ومسؤولية المؤسسة، التي وضعته النظرية التفسيرية بناءً على المقاربة الاقتصادية، التي تحصر دور المؤسسة في تعظيم الربح، وعليه إدراج مصالح وحقوق الأطراف التي لا تساهم في رأس مال المؤسسة وبعبارة أخرى يجب أن تكون

¹نوافان محمد حامد، القياس المحاسبي لتكاليف أنشطة المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها في القوائم المالية الختامية، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، سنة 2010، ص: 28.

² يمكن للمؤسسات اعتماد أربع استراتيجيات من أجل الحصول على الشرعية، وذلك من خلال السعي إلى: - إعلام الجهات المعنية حول الأداء الفعلي. - تغيير تصورات أصحاب المصلحة دون تغيير التصرف الفعلي للمؤسسة - صرف الأناظر بعيداً عن أي مسألة مثيرة للقلق لتغيير التوقعات الخارجية حول الأداء

³ Friedman.M, The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, The New York Times Magazine, September, 1970.

⁴ Rodic.I, Op-cit, PP: 17-18.

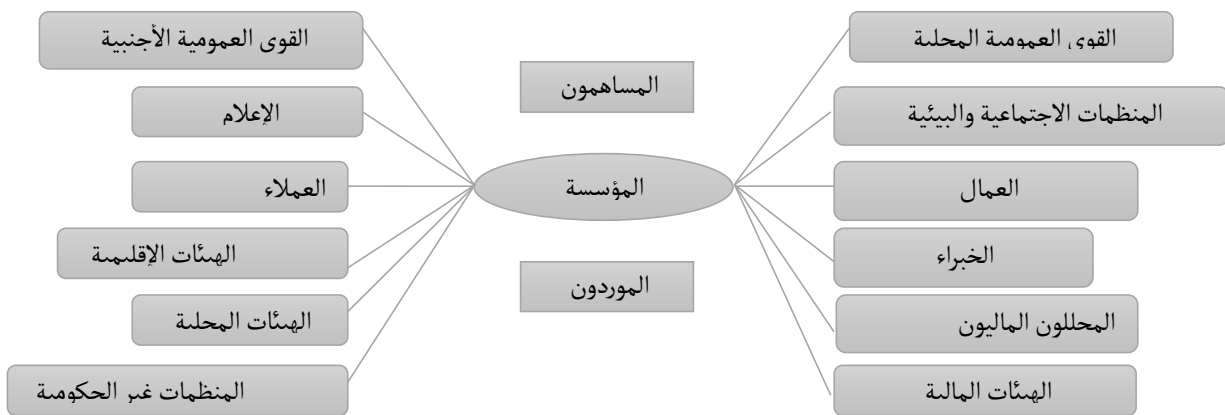
⁵ Freeman. R, The Stakeholder Approach Revisited, Pitman Publishing, USA, 1984.

⁶ Clement . R, The lessons From stakeholder Theory for U.S Business leaders ,Business Horizons, May-June 2005, pp :255-264.

المؤسسة مسؤولة تجاه كل من يتواجد ضمن الرهانات المتعلقة بالأنشطة التي تديرها، بالإضافة إلى إعادة صياغة أهدافها من أجل إدراج البعد القيمي والأخلاقي فيها. وتعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أداة رئيسية للوصول إلى هذا الهدف من خلال تحقيق الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي والبيئي لمجتمع الأعمال.

توجد العديد من التصنيفات لأصحاب المصالح أين نجد عددا معتبرا منها، لكن التصنيف الذي يمكن اعتباره تصنيفا وسطا بين باقي التصنيفات هو التصنيف المقترح من قبل كلاركسون (Clarkson)¹، والذي يصنف أصحاب المصالح إلى أطراف رئيسية وأخرى ثانوية، أين يمكن أن يضم الصنف الأول: أصحاب المصالح الذين لهم علاقة مباشرة بالنشاط الاقتصادي و لهم عقد ظاهر مع المؤسسة: العمال، المساهمون، الموردون والزبائن، والنوع الثاني من أصحاب المصالح هم الذين لهم علاقة سواء طوعية أو لا مع المنشأة في إطار غير تعاقدية، يمكن تلخيص هذا التصنيف في الشكل الموالي:

شكل(1-1): أصحاب المصالح: الصنف الأول والصنف الثاني



Cazal. D, *Op-Cit*, Mai 2005, p:6

المصدر:

من بين القواعد التي تحكم العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصالح القاعدة التي تنص على أن نجاح المؤسسة يتوقف على قدرتها على تلبية تطلعاتهم، ويمكن تلخيص بعض هذه التطلعات في الجدول الموالي:

¹ Cazal.D, *RSE et parties prenantes : quels fondements conceptuels*, Les Cahiers de la Recherche, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises "CLAREE", Mai 2005.p :06.

جدول (1-1): تطلعات أصحاب المصالح

أصحاب المصالح	تطلعات اقتصادية	تطلعات بيئية	تطلعات اجتماعية
المساهمون/المالكون	نتائج مالية	التنبؤ بالمخاطر والتحكم بها ، الشفافية	التحكم بالمخاطر المتعلقة بصورة المؤسسة
القوى العمومية	المشاركة في تحقيق الثروة الوطنية	احترام القوانين والتشريعات	احترام القوانين المتعلقة بظروف العمل
البنوك/المؤسسات المالية	الاستثمارية الاقتصادية ، احتياج رأس المال العامل	التحكم في المخاطر البيئية خاصة التي لها تأثيرات مالية	التنبؤ باحتياجات إعادة الجدولة من أجل تخفيض التكاليف
العمال/النقابات	العدالة الاجتماعية	احترام البيئة المحلية	التحفيز ، التكوين ، تنمية الموارد البشرية
الزبائن	الضمان ، الجودة	استهلاك الموارد	الأخلاقيات ، العدالة التجارية
الموردون	علاقة شراكة طويلة المدى	تحديد الخصائص التقنية	تحديد الشروط الأخلاقية
المقاولون بالباطن	أجور عادلة ، تقاسم المعلومات حول آفاق تنمية واستمرارية التعاون	تحديد واضح للشروط البيئية المتعلقة بالمسارات الإنتاج والمنتجات	تحديد الشروط الخاصة بظروف الإنتاج ، المراقبة والتدقيق
الموزعون	التحكم في تكاليف الإنتاج ، التحكم في الهوامش	تخفيض مخلفات التغليف بعد النقل ، الأخذ بعين الاعتبار الجوانب البيئية	تطوير المنتجات الأخلاقية
المنافسون	الحصول على مرجع للمقارنة	احترام قواعد المحافظة	احترام حق المنافسة ، أخلاقيات المنافسة
الجماعات المحلية ، الإقليمية	استمرارية وبقاء المؤسسة	شفافية المعلومات ، تقليص الإزعاج	الأخذ بعين الاعتبار التطلعات المحلية ، المساهمة في الحياة المحلية
المنظمات الغير حكومية	تبييض الأموال ، الفساد	الالتزام بتقليص الأثر البيئي لنشاط المؤسسة	احترام حقوق الإنسان ، الشفافية

المصدر:

Guyonnaud. M.F , Willard. F, *Synthèse documentaire sur le développement durable: Du management environnemental au développement durable des entreprises*, Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie, France, 2004, pp: 10 -11.

يمكن القول بأن نظرية أصحاب المصالح تساهم في بناء نموذج لعلاقات المؤسسة وتبحث في دور المؤسسة في المجتمع، حيث تعتبر القاعدة التي يبنى عليها مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

المطلب الثاني: مفاهيم حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

هناك العديد من التعاريف الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تختلف باختلاف وجهات النظر في تحديد شكل هذه المسؤولية، فإراها البعض بمثابة تذكير للمؤسسات بمسؤولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها الذي تنتسب إليه، بينما يرى باحثون¹ أن مقتضى هذه المسؤولية لا يتجاوز مجرد مبادرات اختيارية تقوم بها المؤسسات صاحبة الشأن بإرادتها المنفردة تجاه المجتمع.

أولاً - تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

بالنسبة للتعاريف الأكاديمية يمكن ذكر: تعريف بيتر دروكر (Drucker) سنة 1977 الذي يعتبر من بين أول من عرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها "التزام المنشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه"²، أي أنها ما يجب على المؤسسة القيام به من أجل حل ومعالجة المشاكل الاجتماعية، شكل هذا التعريف حجر الزاوية للدراسات اللاحقة وفتح الباب واسعاً لدراسة هذا الموضوع باتجاهات مختلفة، وما يعزز هذا التعريف هو ما جاء به هولمز (Holmes) سنة 1985 حول المسؤولية الاجتماعية بأنها "التزام على منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها"³.

بينما ذهب البعض إلى أبعد من ذلك بقولهم "الدرجة التي يؤدي بها مسيرو المنظمة أنشطتهم نحو حماية المجتمع وتحسينه بعيداً عن السعي لتحقيق المنافع الفنية والاقتصادية المباشرة للمنظمة"⁴، إن هذا التعريف لا ينسجم مع إستراتيجية وأهداف المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق الربح كأساس مهم في استمرارها وبقائها، غير أنه يتفق مع المؤسسات الخيرية وغير الهادفة للربح، ويمكن إيراد تعريف الموالي لمجموعة باحثين لتجاوز النقد الموجه للتعريف السابق "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي استراتيجيات تتبعها مؤسسات لها التزامات اجتماعية حضارية التي تتجاوز الدوال الاقتصادية من إنتاج وتوزيع السلع والخدمات النادرة، بالإضافة إلى توليد مستوى مقنع من الأرباح لحملة أسهمها"⁵.

و أثار الباحث كارول (Carroll) في تعريفه للمسؤولية الاجتماعية مسألة المنفعة المجتمعية للمؤسسات معتبراً إياها "ما يتوقعه المجتمع من المنظمات في النواحي الاقتصادية، التشريعية، الأخلاقية والتقديرية."⁶ ووصفها برودهاق (Brodhag.C) على أنها "أخذ المؤسسات بعين الاعتبار وبصفة طوعية الاهتمامات الاجتماعية أثناء أدائها لأنشطتها التجارية وكذلك في علاقاتها مع أصحاب المصالح، فالمسؤولية الاجتماعية لا تعني فقط المطابقة لكل ما هو التزامات قانونية سارية المفعول ولكن أيضاً الذهاب إلى ما

¹ محمد حامد نوافان، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

² طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، مجلة العلوم الإنسانية، عمان، العدد 13، 2002، ص: 216.

³ صالح السحيباني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم و استشراف، بيروت، 23-25 مارس 2009، ص: 06.

⁴ ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص: 23.

⁵ Hill.R.P & al, "Corporate Social Responsibility and Socially Responsible Investing: A Global Perspective", Journal of Business Ethics, 2007, Vol. 70, p: 166.

⁶ طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 216.

هو أبعد من ذلك ويكون بالاستثمار في الرأسمال البشري وفي البيئة وفي العلاقات بين أصحاب المصالح.¹ أما التعاريف المقدمة من طرف المنظمات والهيئات الدولية، فيمكن تقديم جملة منها وهي كما يلي:

البنك الدولي يعرفها على أنها "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد"²، وبذلك فهي مفهوم أعمق من العمل الخيري الذي يعتبر أحد أشكال تحمل المسؤولية ويعتمد على العطاء الموجه لسد وإشباع احتياجات أنية.

في حين يعرفها **مجلس الأعمال الدولي للتنمية المستدامة** "بالالتزام المستمر للمؤسسات بالتصرف على نحو أخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية وفي الوقت ذاته تحسين نوعية الحياة للعاملين وأسرهـ والمجتمع المحلي والمجتمع عامة"³، بمعنى أن المسؤولية الاجتماعية تمتد إلى اتجاهين أحدهما داخلي يسهم في تطوير العاملين وتحسين نوعية العمل والآخر خارجي يعمل على معالجة المشكلات التي يعاني منها المجتمع ويساهم في خلق قيم وأنماط اجتماعية ايجابية في المجتمع.

وتعتبرها منظمة **المقاييس العالمية (ISO)** بأنها "مسؤولية المنظمة عن الآثار المترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاه المجتمع فضلا عن الأخذ بعين الاعتبار توقعات المساهمين"⁴.

بالإضافة إلى التعريفات أعلاه، يقترح بعض الباحثين والمتخصصين تحويل مصطلح المسؤولية الاجتماعية إلى مصطلح الاستجابة الاجتماعية⁵، حيث يتضمن المصطلح الأول نوعاً من الإلزام، بينما يتضمن الثاني وجود دافع أو حافز لتحمل المسؤولية الاجتماعية، ومن هذا يلاحظ أن المسؤولية الاجتماعية تشمل ثلاث مستويات:

- المستوى الأول اقتصادي: يجب على المؤسسة ضمان استمرارية نشاطها واستدامة العائد والأرباح.
- المستوى الثاني اجتماعي: ضمان مناصب العمل والمساهمة في البناء الاجتماعي.
- المستوى الثالث بيئي: من خلال المحافظة على الموارد الطبيعية وحماية البيئة.

وبالرغم من تعدد هذه المصطلحات، لم يتم و لحد الآن تعريف المسؤولية الاجتماعية بشكل محدود و قاطع يكتسب صفة القبول، و هذا الاختلاف راجع لطبيعة البيئة المحيطة بالمؤسسة و كذا نطاق نشاطها و رأسمالها، فهذه المسؤولية بطبيعتها ديناميكية تتصف بالتطور المستمر كي تتلاءم بسرعة و متطلبات المؤسسة بالإضافة إلى متطلبات المجتمع حسب التغيرات الاقتصادية، السياسية و الاجتماعية، و لكن هذا

¹ Brodhag.C, *Le développement durable*, Colloque INAISE (International Association of Investors in Social Economy), Mulhouse, France, 23 Mai 2002, p:2.

²حسين عبد المطلب الأسرج، *المسؤولية الاجتماعية للشركات: التحديات والأفاق من أجل التنمية في الدول العربية*، MRPA، جوان 2011، ص: 5.

³ Hond .F & al, *Managing corporate social responsibility in action talking*, (Corporate social responsibility series), Ashgate Publishing Company, USA, 2007, p: 10.

⁴ ISO 26000.

⁵Ivancevich, J.M.; Lorenzi, P.; Skinner, S.J & Crosby, P.B. *Management Quality and Competitiveness*, Boston: McGraw Hill, Irwin. 1997, p:81.

لا يمنع من تبني مفهوم بسيط للمسؤولية الاجتماعية، حيث يمكن اعتبارها: الإدماج المتوازن للاعتبارات الاجتماعية و البيئية في أنشطة المؤسسة¹، بهدف توليد قيمة مشتركة .

ثانيا - المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة

من أهم المفاهيم المرتبطة مباشرة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ما يعرف بالتنمية المستدامة، حيث تمثل التنمية المستدامة تلك "التنمية التي تأخذ في الاعتبار البيئة والاقتصاد والمجتمع"²، إذن فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ما هي إلا التطبيق الفعلي للتنمية المستدامة داخل المؤسسة³ فأحيانا يتم إحلال المصطلحين، أي استعمال مصطلح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل مصطلح التنمية المستدامة وفي معظم الأحيان يتم إشراكهما في التعبير عن معنى واحد.

ويلاحظ أن نفس العناصر تقريبا أو بعضا منها التي تشملها المسؤولية الاجتماعية نراها مطروحة في المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة، فالمفهومين متكاملان لا متعارضان وكلاهما يخدم الآخر.

وقد أقرت الجمعية العامة للأمم المتحدة سنة 1997 بدور المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة، لهذا أعدت وثيقة بهذا الخصوص توطر لما يجب أن يكون مسؤولية مقاولاتية للمؤسسة، أين حملت هذه الوثيقة النقاط التالية:⁴

- إعادة تحديد استراتيجيات المؤسسة من أجل إدماج الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة: البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، في جميع مستويات المؤسسة.
- إعادة تصميم الإجراءات التسييرية، المنتجات والخدمات.
- الشراكة الفعالة في مجال التنمية وكذا فيما يخص تطبيق الاتفاقيات والمعاهدات الدولية.
- الاعتراف المطلق بحق المعرفة وحق المحافظة.
- التدقيق الاجتماعي.
- الشفافية والدخول في حوار يجمع كل الأطراف ذات المصلحة.
- تطوير مؤشرات التنمية المستدامة بعد استشارة الأطراف ذات المصلحة، والتي تستعمل من أجل المقارنة بين الأداء (الاقتصادي، البيئي والاجتماعي) ضمن كل قطاع صناعي وبين القطاعات فيما بينها.
- إعداد تقارير للتنمية المستدامة تتضمن المعايير الدولية.

ويفرض تزايد قوة تيار التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في مختلف أنحاء العالم، على المؤسسات إتباع مشاريع تنمية اقتصادية لا تتجاهل الأبعاد البيئية والاجتماعية وهذا من خلال الدمج بين المبادرات المميزة للمؤسسات المسؤولة، وبين القوانين والتشريعات التي تهدف إلى نشر الممارسات الحسنة من أجل وضع أسس لمسار تجديد مفهوم التنمية الاقتصادية.

¹ Strand berg.C *Le rôle de la gestion des ressources humaines dans la responsabilité sociale d'entreprise*, rapport préparé pour industrie Canada, 2012, p:2.
www.ic.gc.ca/.../RESSOURCES_HUMAINES.../RESSOURCES_HU...p:2,

² Au Bertin.C, Dominique Vivien.F, *Le Développement Durable enjeu politique, économique et social*, LA documentation française, Paris, 2006, p: 46 .

³ Groupe One, *Guide de l'entreprise responsable, Economie Ethique*, Editions Labor, Bruxelles, Belgique, 2003, p :15.

⁴ Delchet.K , *Développement durable l'intégrer pour réussir*, Edition Afnor, Paris, 2007, p:08.

كخلاصة لما سبق يمكن القول بأن مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة ينبع مباشرة من مفهوم التنمية المستدامة والذي يعتبر تطبيقاً له في المؤسسة، أين تتمتع المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة بوجهين رئيسيين: حوار وتلبية تطلعات الأطراف ذات المصلحة من جهة، توسيع مجال الاهتمام ليشمل الجانب البيئي والاجتماعي ضمن إطار مفهوم التنمية المستدامة من جهة أخرى.

ثالثاً - أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

عرض بعض الباحثين عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في إطار عام يغطي مجموعة من الأبعاد، حيث أن هذه العناصر يمكن أن تكيف بقياسات مختلفة وفق اعتبار طبيعة عمل المنظمة ونشاطها وتأثير فئات أصحاب المصالح المختلفين، حيث يطرح (Bowen) ثلاثة تيارات للنقاش في مفهوم المسؤولية الشاملة للمؤسسة:¹

التيار القيمي والأخلاقي (Business Ethics): يؤكد أن نشاط المؤسسة يخضع لتقييم أخلاقيات العمل.
التيار التعاقدية (Business and Society): المقاربة التعاقدية توضح العلاقة الكائنة بين المؤسسة والمجتمع فهي عبارة عن صفة اجتماعية.

التيار الاجتماعي (Social Issue Management): يستند هذا التيار إلى رشادة المؤسسة، حيث يعتبر أن كل ما هو مفيد للمجتمع هو بالضرورة مفيد للمؤسسة.

و انطلاقاً من هذه التيارات يقسم كارول (Carroll)² المسؤولية الاجتماعية إلى أربعة عناصر جوهرية رئيسية وهي: الاقتصادي (Economic)، والأخلاقي (Ethical)، القانوني (Legal)، الخيري (Philanthropy)، وفي هذا الإطار قدم مصفوفة بين فيها هذه العناصر الأربعة وكيف يمكن أن تؤثر على كل واحد من المستفيدين في البيئة، حيث يتطلب فهم هذه العناصر إيجاد علاقة وثيقة بين متطلبات النجاح في العمل ومتطلبات تلبية حاجات المجتمع وخاصة في إطار العناصر الاقتصادية والقانونية باعتبارها مطالب أساسية للمجتمع من المفترض تلبيتها من قبل المؤسسات، في حين يتوقع المجتمع من أن تقوم المؤسسات بدور أكبر فيما يخص العنصر الأخلاقي والخيري.

وقد وضع كارول (Carroll) هذه العناصر بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب ومن جانب آخر فإن استناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية، وكما هو موضح في الشكل الموالي:

¹Delchet.K , *Op-cit*,p: 35.

² Carroll A.B, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business- Horizons, July. August, 1991 ,p:405

شكل (2-1): هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

Carroll A.B., *Op-cit*, 1991, p 405

المصدر:

تحكم هذا الهرم نفس القواعد التي تحكم هرم ماسلو (*Maslow*) للحاجات¹، لكن يجب التنبيه إلى مسألة معينة، وهي كون أن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على مواجهة مختلف هذه المسؤوليات في وقت واحد.

يظهر الشكل السابق أربع مسؤوليات للمنظمة هي²:

المسؤولية الاقتصادية: وهي توفير السلع والخدمات ذات القيمة للمجتمع وبأسعار مناسبة وجودة عالية، وفي إطار هذه المسؤولية تحقق المنظمة الأرباح والعوائد المالية التي تمكنها من الاستمرار.

المسؤولية القانونية: هذه المسؤوليات تضعها الحكومات وتتمثل في القوانين والتعليمات التي يجب على المنظمة احترامها، وتتمثل هذه المسؤوليات في توفير فرص العمل العادلة والمتكافئة لكافة الأفراد على اختلافهم، وحمايتهم.

تمثل المسؤوليتين السابقتين قاعدة لبروز دور اجتماعي أكبر للمؤسسة، حيث لا معنى من التزامها بالمسؤولية الاجتماعية دون تحقيق كل من المسؤوليتين الاقتصادية والقانونية.

المسؤولية الأخلاقية: تتمثل المسؤولية الأخلاقية للمؤسسة في احترام وأخذ قيم وأخلاقيات والمعتقدات المجتمع الذي تعمل فيه، إذ أن مثل هذه المعتقدات والعادات لم يتم تقنينها ولكن احترامها من قبل المنظمات ضروري وذلك من أجل تحسين سمعتها ومكانتها.

المسؤولية الخيرية: وهي مختلف المبادرات الطوعية للمؤسسة التي تتسم بطابعها الإنساني كبرامج التدريب لفئات من المجتمع من كبار السن أو الشباب، حيث لا تكون هذه النشاطات أو المبادرات بشكل أساسي مرتبطة بمجال عمل المؤسسة، حيث لا ينتظر منها زيادة في الأرباح أو في الحصة السوقية.

¹ يتشكل الهرم من خمسة دوافع متصاعدة في أهميتها، فهي مرتبة حسب الأهمية، إذ أن Maslow أضاف مفهوم الحاجة التي لم يحققها الفرد بعد، حيث تلعب دور الدافع الوحيد للفرد من أجل العمل والمنافسة والإبداع، وعندما تتحقق الحاجة تنتفي تلقائياً كحافز لتأتي بعدها الحاجة التالية كحافز جديد.

² Carroll A.B., *Op-Cit*, 1991, p: 405.

كما حدد كل من بلازي وستراشر (Plazzi & Starcher)¹ أبعاد المسؤولية الاجتماعية بستة أبعاد أساسية تمثلت في المستهلكين، الموظفين، الموردين، البيئة، المجتمعات المحلية والمساهمين. ويتضح مما سبق أن تصنيفات أبعاد المسؤولية الاجتماعية تعددت تبعاً للمعطيات التي وضعتها البيئة أمام الباحثين، وعليه يمكن القول أن جميع الآراء تصب حول الأطراف أصحاب المصلحة والذين يتعين على المنظمات تعيينهم والعمل معهم للقيام بدورها الاجتماعي.

المطلب الثالث: مبادرات المنظمات الدولية في مجال للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

ساهمت مبادرات المنظمات الدولية في تطوير ودعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مختلف الجهود المبذولة من طرف المنظمات الدولية مع التركيز على مبادرة منظمة الايزو التي قامت بإصدار مواصفة قياسية خاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

أولاً - جهودات المنظمات الدولية في مجال المسؤولية الاجتماعية

هناك عدد من المبادرات الدولية الهامة التي استهدفت دعم وترويج وتطوير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من أهم هذه المبادرات ما يلي:

1- الإعلان العالمي لحقوق الإنسان

في ديسمبر من سنة 1948، اعتمدت الجمعية العامة للأمم المتحدة الإعلان العالمي لحقوق الإنسان وأصدرته. وبعد هذا الحدث التاريخي، طلبت الجمعية العامة من كافة البلدان الأعضاء أن تدعو لنص الإعلان وأن تعمل على نشره وتوزيعه وقراءته وشرحه، ولاسيما في المدارس والمعاهد التعليمية الأخرى، دون أي تمييز بسبب المركز السياسي للبلدان أو الأقاليم.²

2- الإعلان ثلاثي الأطراف للمبادئ المتعلقة بالشركات عابرة القارات والسياسة الاجتماعية لمنظمة العمل الدولية

صدر هذا الإعلان عام 1977 بهدف تشجيع المساهمة الايجابية للشركات عابرة القارات في دفع عجلة التنمية، وقد تضمن هذا الإعلان المبادئ المتعلقة بالجوانب الاجتماعية لنشاط هذه الشركات والتي يتعين عليها وعلى كل من الحكومات ومنظمات العمال احترامها، وتشمل هذه المبادئ رفع مستوى التشغيل في البلدان المضيفة ومراعاة المساواة في المعاملة وإتاحة فرص التشغيل وتوفير عنصر الاستقرار والأمال للمشتغلين وتشجيع التدريب وتوفير ظروف مواتية للمعيشة والعمل والاهتمام بالعلاقات الصناعية. وتتسم هذه المبادئ أيضاً بأنها غير إلزامية وأن تطبيقها يكون على نحو تطوعي.

وقد تم تعديل هذا الإعلان أكثر من مرة ليتواءم مع المبادئ التي تتبناها منظمة العمل الدولية ولتجديد الالتزام بمبادئ الإعلان الأساسية.³

¹ Plazzi, M , Starcher, G, *Corporate social responsibility and business success*, The European Business Forum .Paris. 2006,pp:7-24

² الموسوعة العربية للمسؤولية الاجتماعية للشركات، <http://www.arabcsr.org/v.php> .
³ المنبر الأردني للتنمية الاقتصادية، مبادرة إقليمية يطلقها مركز الأردن الجديد لتعزيز ممارسات الشركات المسؤولية الاجتماعية ، مجلة حوار السياسات الاقتصادية، العدد العاشر، الأردن، أغسطس 2005، ص:05.

وقد أطلقت منظمة العمل الدولية خلال عامي 2006/2007 مبادرة جديدة للتأكيد على الدور المحوري الذي تلعبه المنظمة في تشجيع الشركات عابرة القارات على الالتزام بمبادئ الإعلان الثلاثي كأساس لسياستها الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وللبرامج التي تقوم بتنفيذها في هذا الإطار.

كما تسعى المنظمة من خلال هذه المبادرة إلى توفير معلومات كافية عن تجارب البلدان والشركات المختلفة في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتدريب المؤسسات في هذا المجال وتبادل الخبرات وتسهيل الحوار بين المنظمات الأخرى المعنية بهذا الموضوع.

3- قمة الأرض

في عام 1992، انعقد مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية (CNUED) في ريو دي جانيرو بحضور أكثر من 110 رئيس دولة وأكثر من 2400 ممثل عن الجمعيات الغير حكومية، ونتج عن المؤتمر الذي أطلق عليه اسم "قمة الأرض" إعلان ريو بشأن البيئة والتنمية المعروف باسم "جدول أعمال القرن 21" (Agenda 21)²، حيث وضع هذا المؤتمر مفهوم التنمية المستدامة على الخارطة العالمية، جاعلا منه محور جميع الأنشطة الإنمائية لمنظمة الأمم المتحدة.

4- إعلان كوبنهاغن

في مارس 1995، انعقد مؤتمر الأمم المتحدة العالمي للتنمية الاجتماعية، والذي نتج عنه إعلان كوبنهاغن، ويعتبر هذا الأخير نقطة هامة في تعزيز التزامات الحكومات بالتنمية الاجتماعية وبعتماد استراتيجيات لتحسين الحالة الإنسانية. وكان اختيار مواضيعه الأساسية القضاء على الفقر وتحقيق العمالة الكاملة والسعي إلى إقامة مجتمعات يسودها الأمن والاستقرار والعدل دليلا على اعتراف الدول بأهمية جعل تحسين الظروف الاجتماعية جزءا لا يتجزأ من الاستراتيجية الإنمائية على الصعيدين الوطني والدولي، وجعل الناس محور الجهود الإنمائية³.

5- الميثاق العالمي للأمم المتحدة

في جانفي 1999 اقترح الأمين العام للأمم المتحدة السيد كوفي عنان لأول مرة في خطابه أمام المنتدى الاقتصادي العالمي " الميثاق العالمي" (UN Global Compact)⁴، ويمثل هذا الميثاق أكبر مبادرة عالمية للمسؤولية الاجتماعية⁵ تهدف إلى زيادة مشاركة القطاع الخاص في التنمية الاجتماعية، وزيادة مساهمتها في التصدي لتحديات العولمة، والمشاركة الطوعية في التنمية المستدامة.

وقد تم إطلاق المرحلة التنفيذية للاتفاق العالمي في مقر الأمم المتحدة في نيويورك في عام 2000، تضمن هذا الميثاق عشرة مبادئ في نطاق حقوق الإنسان ومعايير العمل وحماية البيئة ومكافحة الفساد. وبالتوقيع على هذا الميثاق تؤكد المؤسسات على التزامها بمسئوليتها الاجتماعية وفقا لمبادئ هذا الميثاق.

¹ CNUED: Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement

² لتفاصيل أكثر حول "الأجندة 21" يمكن الإطلاع على موقع شعبة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، <http://www.un.org/arabicesadsd.ht>، مرجع سبق ذكره.

³ الموسوعة العربية للمسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره.

⁴ عمر عزايي وسليح بوزيد، دور المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية في إرساء الثقافة البيئية، الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 22- 23 نوفمبر 2011، ص: 3.

⁵ <http://www.un.org>

وهو عبارة عن مبادرة مواطنة طوعية متعلقة بالمنظمات يعرض تسهيلا وتعهدا من خلال عدة آليات (سياسات الحوار، المعرفة، شبكات محلية ومشاريع الشراكة) ويعتمد هذا الميثاق على المسؤولية الاجتماعية العامة بما في ذلك شفافية المنظمات والقوى العاملة، والمجتمع المدني للبدء والمشاركة في الأداء الجوهري المتعلق بمتابعة المبادئ المستند عليها في الميثاق، وتتعلق هذه المبادئ بحقوق الإنسان، ظروف العمل، البيئة ومكافحة الفساد.

وتجدر الإشارة إلى عدم وجود معايير محددة للتعرف على مدى التزام الشركات بتنفيذ المبادئ العشر للميثاق العالمي، فقد تدعى الشركات بالالتزام بها دون وجود أي معايير أو شواهد تدل على ذلك أو التأكد من تحقق هذا الالتزام، كما يرى البعض أن هذه المبادئ تتعلق بحقوق الإنسان وحقوق العمال والبيئة ومكافحة الفساد، ومن ثم لا يمكن أن يكون الالتزام بها طوعية، بل لابد أن يكون هناك نوع من الالتزام القانوني بها.

6 - إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للشركات متعددة الجنسيات

صدرت هذه الإرشادات عام 2001¹ وهي تعتبر من بين الأدوات الأكثر شمولية للمسؤولية الاجتماعية وتتمثل أساسا في التعليمات التي توجهها الحكومات إلى الشركات المتعددة الجنسيات والتي تعمل في البلدان التي التزمت بهذه التوصيات، ومن الأهداف الرئيسية لهذه التوجيهات التأكد من احترام هذه الشركات للسياسات والنظم الاجتماعية السائدة في البلدان التي تعمل بها، وذلك لتشجيع المساهمة الايجابية للقطاع الخاص في النشاط الاقتصادي والاجتماعي والبيئي من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وعلى الرغم من أن هذه التوجيهات غير إلزامية إلا أنها تفيد بدرجة كبيرة في توفير الثقة بين الشركات عابرة القارات من ناحية والبلدان التي تعمل بها والعمال فيها من ناحية أخرى، وتغطي هذه التوجيهات حقوق الإنسان والإفصاح عن المعلومات ومكافحة الفساد والضرائب وعلاقات العمل والبيئة وحماية المستهلك وحماية المنافسة.

7 - برنامج محاضرات البنك الدولي عن المسؤولية الاجتماعية للشركات وتأثيرها على تنافسية الشركات

يقدم البنك الدولي من خلال شبكة المعلومات الدولية برنامجا للمحاضرات عن نماذج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والممارسة العملية للمؤسسات في هذا المجال وتأثيرها على تنافسيتها، وقد استفاد من هذا البرنامج التدريبي 20 ألف مشارك من تسعين بلدا، ويرجع اهتمام البنك الدولي بتقديم برامج تدريبية عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى عدم توفر المهارات والكفاءات لدى المؤسسات في البلدان النامية، خاصة المؤسسات المحلية، لتمكينها من الاضطلاع بمسؤولية الاجتماعية.

ثانيا - مبادرات منظمة الايزو لتحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

في ما يخص مبادرة منظمة الايزو في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات فقد قامت بإصدار مجموعة من الموصفات تتعلق بأجزاء من أبعاد المسؤولية الاجتماعية، ومع نهاية سنة 2010 تم إصدار مواصفة تتعلق مباشرة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي (ISO 26000) التي يمكن للمؤسسات الاسترشاد بها لتبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية.

¹ المنبر الأردني للتنمية الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، 2005.

و يمكن تعريف مواصفة الايزو 26000 بأنها: " مواصفة عالمية تقدم الإرشادات العامة للمبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والمواضيع والقضايا المرتبطة بها، كما أنها تتطرق للوسائل التي تمكن المنظمات من إدخال مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن إطار الاستراتيجيات والآليات والممارسات والعمليات ، وهي مواصفة اختيارية ولا يعمل بها لأغراض الترخيص والمطابقة أو التشريع أو لإبرام أي عقود لأي صفقات كما أنها لا تقصد أن تكون من العوائق غير الجمركية للتجارة أو أن تغير من الوضع القانوني للشركات، ولذلك فإنها لا تكون مستندا قانونيا لأي إجراءات قضائية دفاعا أو اتهاما على أي مستوى محلي أو عالمي أو غيرها"¹، وهي موجهة في الأساس لمساعدة منظمات الأعمال على تبني مفاهيم التنمية المستدامة، وتشجيعهم على تجاوز الواجبات القانونية التي تتعرض لها كل المنظمات²، كما أن هذه المواصفة ليست لها شهادة يقوم باعتمادها طرف ثالث بل توجيه وإرشاد فقط وبالتالي ليس لها متطلبات وإنما توصيات .

وترتكز المواصفة على عدد من المبادئ تضم الامتثال للقانون، احترام المبادئ والتوجيهات المعترف بها دوليا، الاعتراف بأصحاب المصلحة واهتماماتهم، المساءلة، الشفافية، التنمية المستدامة، السلوك الأخلاقي، المنهج الحذر واحترام حقوق الإنسان الأساسية والتنوع.³

1- آلية الاسترشاد بالمواصفة لتبني المنظمات لمسئوليتها الاجتماعية.

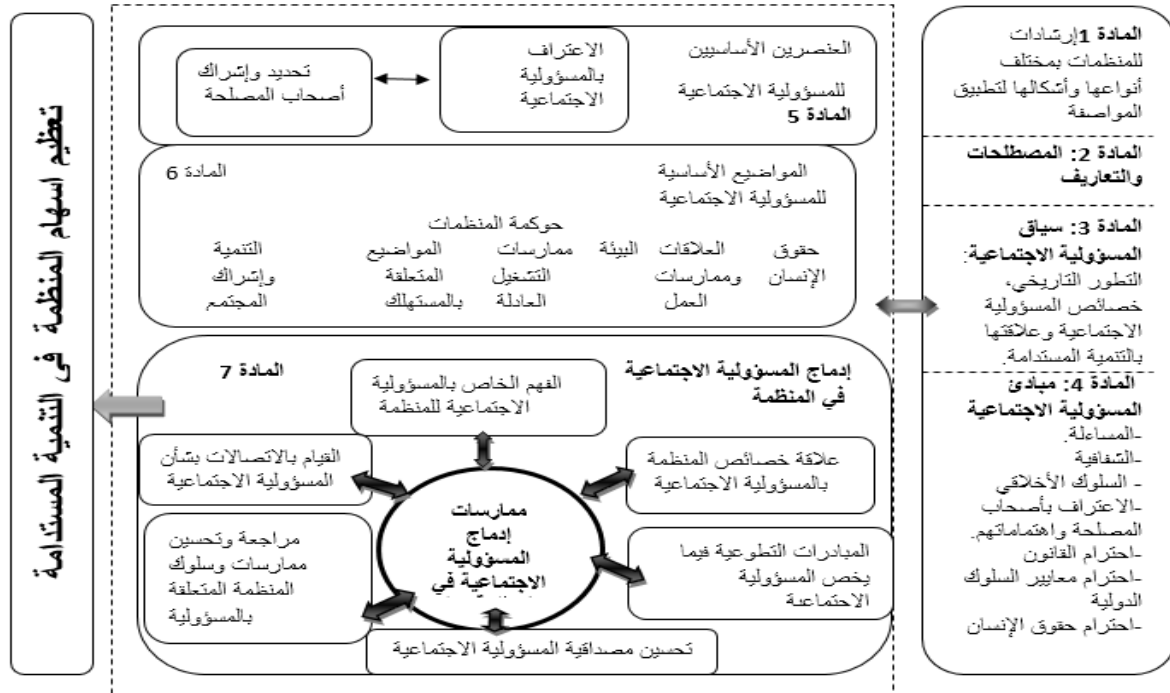
ويقدم الشكل الموالي نظرة عامة للأيزو 26000 من شأنه أن يساعد المنظمة على فهم بنود المواصفة وتسهيل الاسترشاد بها:

¹Guest .A, *ISO 26000 and the Definition of Social Responsibility*, September 14th, 2012, on the web site: <http://www.triplepundit.com>.

² ISO, *Discovering ISO26000*, p: 3.sur le site web: www.iso.org .

³ Burr S, *Draft ISO 26000 Standard for Social Responsibility Chair*, TRB Aviation sustainability, Subcommittee, July 12,, 2012,p: 9.

شكل (3-1): نظرة عامة حول الايزو 26000

ISO, *Discovering ISO 26000*, P: 7

المصدر:

من خلال الشكل أعلاه يتضح أنه يمكن للمنظمات تطبيق الإيزو والاستفادة منها بعد النظر في خصائص المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها مع التنمية المستدامة (المادة 3) ، كما ينبغي للمنظمات احترام وتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية (المادة 4) جنباً إلى جنب مع المبادئ المحددة في لكل موضوع من المواضيع الأساسية (المادة 6)، وقبل تحليل المواضيع والقضايا الأساسية للمسؤولية الاجتماعية ، ينبغي على المنظمة النظر في ممارستين أساسيتين للمسؤولية الاجتماعية هما الاعتراف بمسؤوليتها الاجتماعية ضمن دائرة نفوذها ، وتحديد و الانخراط مع أصحاب المصالح (المادة 5)، وبمجرد أن يتم فهم المبادئ ، والمواضيع الأساسية والقضايا ذات الصلة فإنه يتم تحديد المسؤولية الاجتماعية ، وينبغي على المنظمة أن تسعى إلى إدماج المسؤولية الاجتماعية من خلال قراراتها وأنشطتها (المادة 7)، وعند الاقتراب من ممارسة المسؤولية الاجتماعية، فالهدف الأسمى للمنظمة هو تعظيم مساهمتها في التنمية المستدامة.

المبحث الثاني: إدماج وإدارة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

أصبحت برامج المسؤولية الاجتماعية مشروعاً إدارياً تحتاجه كل المنظمات وواجباً يستمد الزاميته من اعتبار المنظمة مواطناً في المجتمع الذي تنشط فيه، وتتجلى الممارسات الإدارية المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية من خلال نماذج مختلفة تم التطرق إليها في العديد من الدراسات، ومن خلال هذا المبحث سيتم توضيح مفاهيم تتعلق بالقيادة والإدماج الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

المطلب الأول: إدماج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في المسار الاستراتيجي

كما تم ذكره في المبحث السابق فحسب فريمان (*Freeman*) يمكن أن يؤدي تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى فوائد اجتماعية وشرعية للشركة، فهي تعتبر انتقلاً يشارك فيه مختلف أصحاب المصلحة لكسب مصالحهم الخاصة، ومن هذا المنطلق يتخلى المسيرين تدريجياً عن فكرة أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تصرفهم عن أهدافهم الرئيسية بل يفترضون أن المسؤولية الاجتماعية للشركات جزء أساسي من استراتيجية الشركة.

بالإضافة إلى أنه تم إدخال تغييرات تنظيمية لتعزيز وتطوير ادماجها في جميع الأنشطة في المنظمة، لكن المشكل يتمثل في أنه على الرغم من وجود اعتراف بضرورة اعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات جزءاً أساسياً من الأنشطة الاستراتيجية للمنظمة، فلا يزال هناك نقص في النماذج أو الأطر التي توضح الطريقة التي يمكن بها دمج المسؤولية الاجتماعية للشركات في استراتيجيات الأعمال والمؤسسات بشكل دائم¹.

أولاً - المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كاستراتيجية

تتمثل الإشكالية الأساسية في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات هي أن المؤسسات لا تملك عادة استراتيجية خاصة بهذه الأخيرة، ولكن هناك العديد من برامج ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات المتباينة.

ويعتبر بون (*Bowen*)² هو من فتح موضوع النقاش حول ربط المسؤولية الاجتماعية باستراتيجية الشركة الذي ركز على مسؤولية المسيرين، في حين أكد دروكر (*Druker*)³ على ضرورة تبني الشركات لأهداف اجتماعية استراتيجية إضافة إلى الأهداف الاقتصادية.

في حين يعتبر أنصوف (*Ansoff*) أول من استخدم مفهوم الأهداف الاجتماعية وأهميتها في ممارسة الأعمال وأكد على ضرورة أن تسعى الشركة إلى ما وراء الأهداف الاقتصادية والاهتمام بالجانب الاجتماعي من خلال تبني أهداف غير اقتصادية تسمح باكتساب مرونة في ممارسة الأعمال⁴.

¹ Guadamillas-Gómez.F. & al , *The integration of corporate social responsibility into the strategy of technology-intensive firms: a case study*, Zb. rad. Ekon. fak. Rij., Vol. 28 ,No. 01,2010,p:11.

² Bowen H.R., *Op-cit*,1953.

³Druker.P, *The New Meaning of Corporate Social Responsibility*, California Management Review ,1984.

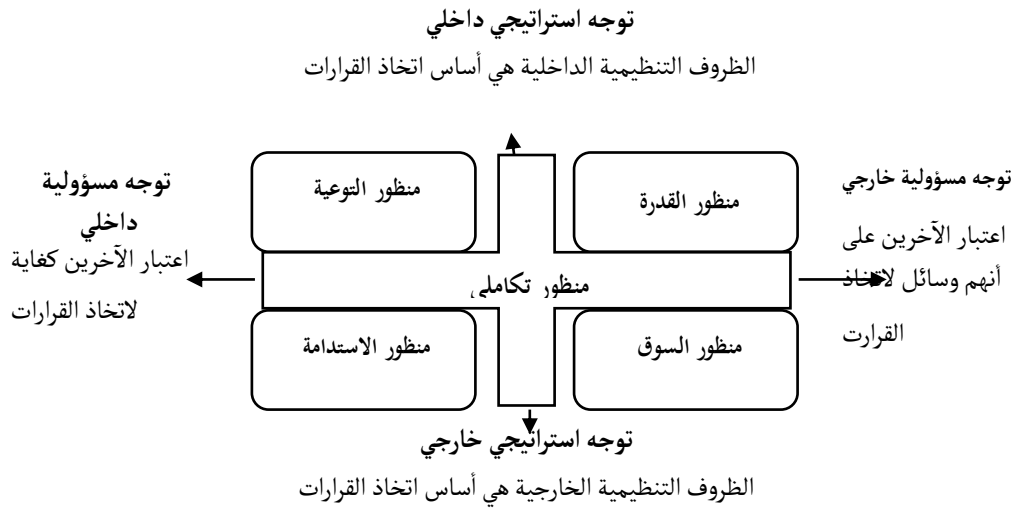
⁴رزيقة تباي، عيسى روابحة، *المسؤولية الاجتماعية للشركات كحتمية استراتيجية لممارسة الأعمال: الخيارات الاستراتيجية والتوجهات العامة*، كتاب جماعي: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، المركز الديمقراطي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، الطبعة الأولى، برلين، 2019، ص: 387.

كما انتقد كل من بورتر وكرامر (Porter & Kramer) ¹ المقاربات السائدة باتجاه المسؤولية الاجتماعية باعتبارها منفصلة عن أعمال الشركة واستراتيجيتها فهي تضيع الكثير من الفرص المتاحة للشركات والمجتمع، التي تعود بالفائدة على جميع أصحاب المصالح بما فيهم الشركات .

ويمكن أن يكون النشاط الاجتماعي مصدرا للفرصة والابتكار والميزة التنافسية، وبالتالي تصبح المسؤولية الاجتماعية داعم مهم للتقدم الاجتماعي أين تمارس وتستغل الشركة مواردها، خبراتها ورؤيتها في النشاطات التي تفيد المجتمع، مع افتراض أنها مربحة للجميع.

ويرى (Mc Elhaney) أنه حتى تصبح استراتيجية المسؤولية الاجتماعية استراتيجية أعمال يجب أن تتكامل مع الأهداف الاستراتيجية والكفاءة الأساسية للشركة ويتم تخطيطها وتصميمها لخلق قيمة مضافة وتوليد تغيير اجتماعي إيجابي، كما يجب ادماجها في ثقافة المنظمة وعملياتها اليومية، فما لا يتم التخطيط له لا يمكن القيام به ²، وبالتالي يجب تحديد التوجهات الاستراتيجية المعتمد لتحقيق الأهداف المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، أين تسمح هذه التوجهات الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية بتحديد خطوط استراتيجية المؤسسة، وبعد مراجعته لمجموعة مختلفة من الأدبيات المتعلقة بالاستراتيجية ومسؤولية المؤسسات قدم هيكرينين (Heikkurinen) ³ ثلاث توجهات رئيسة لمسؤولية المؤسسات تمثلت في : توجه استراتيجي داخلي، توجه استراتيجي خارجي، توجه استراتيجي تكاملي، وهي موضحة في الشكل الموالي:

شكل (1-4): إطار جديد لاستراتيجية مسؤولية الشركات



Heikkurinen, P. *Op-cit*, p:401.

المصدر:

بصفة عامة يعتبر التوجه الاستراتيجي الداخلي مهما في حالة وجود بيئة مضطربة وتتغير بسرعة، مما يؤدي إلى صعوبة تغيير الشركة لتوجهها الاستراتيجي والاستجابة لتطلعات أصحاب المصالح، هنا يكون التركيز على الموارد والقدرات الداخلية مساعدا على التأقلم مع التغيرات ⁴، إذ يسمح تحديد القدرات

¹ Porter, M. E., & Kramer, M. R. *The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Harvard business review, Vol .84, No.12, 2006, pp :78-92.

² رزيقة تبناني و عيسى روابحية، مرجع سبق ذكره، ص:388.

³ Heikkurinen, P. , *Strategic corporate responsibility a theory review and synthesis*, Journal of Global Responsibility , Vol .9, No.4, 2018, pp:388-414.

⁴ رزيقة تبناني و عيسى روابحية، مرجع سبق ذكره، ص:389.

والموارد في حالة المسؤولية الاجتماعية (لتسهيل توجه الشركة نحو تبنيها) بتطوير موارد مستدامة ومزايا تنافسية، فالأنشطة المسؤولة اجتماعياً تساعد على تحقيق منافع داخلية مثل تطوير المهارات، المعرفة وثقافة المنظمة هنا يبرز الدور الفعال لهوية المؤسسة في اختيار توجهها الاستراتيجي نحو المسؤولية الاجتماعية للشركات.

فيما يخص التوجه الاستراتيجي الخارجي في مجال المسؤولية الاجتماعية يكون لتوضيح أن خدمة أصحاب المصالح لها قيمة مفيدة للشركة، ومنه تبرير لماذا عليها أن تأخذهم بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات، أين ينظر في هذا التوجه على أن المسؤولية الاجتماعية لها قيمة خارجية فهي تعتبر وسيلة لتحقيق شيء آخر كالميزة التنافسية وتساعد في الحصول على المنافع الاقتصادية، ويكون التركيز منصبا على عوامل خارج المنظمة لاتخاذ القرار الاستراتيجي، وتشمل هذه العوامل الخارجية القضايا المتعلقة بالبيئة البشرية والمحيط البيئي¹.

أما التوجه الاستراتيجي المتكامل فهو يعتمد على التشخيص الاستراتيجي التقليدي في عملية اتخاذ القرار أي تشخيص البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف (القدرات ومواطن الضعف)، وتشخيص البيئة الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات (الفرص والمزايا المتاحة عند الاستجابة لتطلعات أصحاب المصالح والتهديدات التي يشكلونها كمجموعات ضغط قد تؤثر على نشاط الشركة)، وبالتالي فالتوجه الاستراتيجي في حالة المسؤولية الاجتماعية ينظر لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية كممارسة متكاملة تهدف لإحداث التوازن بين جميع العوامل المناسبة لتعزيز الأداء الشامل²، كما يساعد على تطوير نموذج استراتيجي مسؤول اجتماعياً يحدث التوافق بين القدرات والموارد الداخلية للشركة والفرصة المتاحة في بيئتها الخارجية.

إذن يكون التوجه الاستراتيجي للمؤسسات مهماً في إظهار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛ وبالتالي فإن فهم الحركيات والخصائص الداخلية لأنواع الاستراتيجيات المختلفة سيمنح المسيرين فهماً أفضل للاستراتيجيات اللازمة للمشاركة بفعالية أكبر في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات³، بالإضافة إلى أنه يمثل قاعدة أساسية لدراسة الخيارات الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية التي تتبناها المؤسسة.

وتقترح العديد من الدراسات مجموعة متنوعة من الخيارات الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية، من أبرزها اقتراحات قالبرت (Galbreath) الذي فرق بين هذه الخيارات على أساس المدة المتوقعة للعائد على الاستثمار الاجتماعي، والموضحة في الجدول الموالي:

¹ Heikkurinen, P, *Op-cit*, p:401.

² رزيقة تباي و عيسى روابية، *مرجع سبق ذكره*، ص:400.

³ Galbreath, J. , *The impact of strategic orientation on corporate social responsibility*, International Journal of Organizational Analysis, Vol .18 No. 1,2010, pp. 23-40.

جدول (2-1): الخيارات الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

الإطار الزمني	المنافع	المستفيدون	القياس	المكونات	الهدف	
رؤية قصيرة المدى	مالية	المساهمون ، آخرون بصفة غير مباشرة	النتائج المالية	الترشيد – المنفعة الفردية	الربح	استراتيجية اتجاه المساهمين
توقيت متقطع (سنويا ...)	ربما لا يمكن قياس المنافع	المجتمع المحلي	التبرعات	دفتر شيكات خيري	الأرباح	استراتيجية إثارية
تخطيط متوسط إلى طويل الأجل	الأداء الأهداف السوقية الموارد البشرية	المنشأة والمجتمع	التقرير عن الأنشطة الأساسية	العلاقات العامة ، الدعم والرعاية ، النشاطات المجتمعية ، التطوع ، تسويق لقضايا معينة	منافع متبادلة	استراتيجية تبادلية
على المدى الطويل	ملموسة ومن المحتمل أن تكون غير ملموسة	للمنشأة: الحفاظ على موقعها ودورها للشركاء في كل القطاعات: التوسع المجتمعي	الخط الثلاثي الأساسي: كلي	حوكمة ، تطبيق الأخلاق ، حوار مع أصحاب المصالح ،مدخلات إلى /مخرجات من استراتيجية المؤسسة	مسؤولية ، شفافية ،استدامة ،مساءلة	استراتيجية المواطنة

المصدر:

Galbreath, J. , *Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations*. Corporate Governance: The international journal of business in society, Vol .6, No.2,2006 , p:179.

توضيحا للاستراتيجيات المذكورة في الجدول أعلاه، تهدف استراتيجية المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين لتعظيم أرباحهم، من خلال مساءلة الملاك للمسيرين، لأن الثروة المنشأة تكفي لتلبية المسؤوليات الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح، فيسمح تحقيق الأرباح بتوفير فرص عمل، تقديم سلع وخدمات للمستهلكين، دفع الضرائب، وبالتالي فالمؤسسة التي تسعى إلى تعظيم الربح تضمن أمنها من جهة، وتساهم في خلق الثروة وازدهار المجتمع من جهة أخرى، وتستند هذه الاستراتيجية على رؤية قصيرة الأجل تهتم فيها بتحقيق نتائج مالية أفضل.

أما الاستراتيجية الإثارية فهي تستند على تداخل العلاقات بين المنشأة ومجتمعها باعتبارها عضو فعال يساهم بإيجابية فيه، من خلال العطاء الخيري المستمد من فائض الأرباح التي تحققها المنشأة ، ويتم توزيعه على أساس القيمة الاجتماعية والمبادئ الأخلاقية والاجتماعية، وتقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ "القيام بما هو صحيح" ¹ عن طريق مساعدة المجتمع دون مقابل ورد الجميل باعتبارها تنشط فيه وهذا الأمر يكون مصدره القيم الشخصية للمسيرين وحتى معتقداتهم وقناعاتهم الدينية، وفي هذه الاستراتيجية فإن المنافع المباشرة ربما لا يمكن قياسها، بالإضافة إلى أن اعتماد المنشأة لهذه الاستراتيجية يسمح بمساهمتها في القضايا الاجتماعية بصفة خاصة أو متقطعة مثلا عند حدوث الكوارث الطبيعية في المجتمع.

وتسعى الاستراتيجية التبادلية للمسؤولية الاجتماعية إلى معالجة التضارب الموجود بين الأهداف الاقتصادية والتطلعات المختلفة الاجتماعية والأخلاقية والبيئية للمجتمع، فعند تبني هذا الخيار الاستراتيجي تكون المنشأة أكثر تفاعلا مع المسؤولية الاجتماعية حيث تلتزم بتكثيف ممارساتها الاجتماعية، مثلا إذا ما التزمت منشأة صناعية بالشروط القانونية والبيئية فإن هذا لا يحسن المنافع المجتمعية فقط ولكن هي أيضا ستستفيد من عدة مزايا كتفادي تكلفة المتابعة القضائية وهذا ما سيؤدي إلى تحسين المنافع الاقتصادية²، وفي

¹ Galbreath, J. , *Op-cit*, 2006 , p:177

² Ibid, p178.

هذا الخيار الاستراتيجي تتعاقد المنشأة مع المنظمات غير الحكومية بهدف الاستفادة من الرفاهية المجتمعية وفي نفس الوقت زيادة المبيعات أو تحسين السمعة فيما يتعلق بالمنشأة، بالإضافة إلى استخدام التسويق لقضايا اجتماعية الذي يعتبر كتقنية لهذه الاستراتيجية، وهذه النشاطات تعتبر استثماراً اجتماعياً على المدى المتوسط أو الطويل عوائده قد تكون مالية أو غير مالية .

وفي الأخير تعتبر الصفة الرئيسة لخيار استراتيجية المواطنة كاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية في استباق احتياجات وتطلعات أصحاب المصالح كما تدرك أن اهتماماتهم مختلفة، وتأخذ كل ذلك بعين الاعتبار عند في عملية اتخاذ القرارات كجزء لا يتجزأ من استراتيجية المنشأة وحتى تتكامل الأهداف الاجتماعية والبيئية مع الأهداف الاقتصادية لها، كما تجدر الإشارة إلى أن المنافع الفعالة لهذه الاستراتيجية لا تتحقق في المدى القصير وهذا راجع لصعوبة إدارة احتياجات مختلف أصحاب المصالح واعتمادها على استثمارات طويلة الأجل.

ومع ذلك تبقى هذه الخيارات الاستراتيجية الأربع كدليل يمكن أن تستعمله المؤسسات، وليس بالضرورة أن تتطابق استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات معها.

ومن جانبها يقدم الباحثان رنفان وكريم (Rangan&Karim) ¹ ثلاث خيارات استراتيجية تقيم وتصف ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وهي: استراتيجية العطاء الخيري، استراتيجية تحويل النظام البيئي، استراتيجية إعادة هندسة سلسلة القيمة.

فالأولى تركز على القيام بأعمال خيرية، في حين أن خيار تحويل النظام البيئي يقوم على محاولة المؤسسة لخلق قيمة مجتمعية من خلال تغيير نموذج أعمالها وتطوير نظام بيئي جديد لابتكار حلول تواجه التحديات البيئية والاجتماعية، أما فيما يخص الخيار الاستراتيجي المتعلق بإعادة هندسة سلسلة القيمة فهو يقوم على الفكرة التي قدمها كل من بورتير وكرامر (Porter & Kramer)، أين تكون زيادة فرص العمل والربحية وخلق قيمة اجتماعية وبيئية من خلال تحسين الفعالية التشغيلية في جميع مراحل سلسلة القيمة²، فمبادرات المسؤولية الاجتماعية عادة ما تتم من قبل مديري الإنتاج، التسويق بما في ذلك استخراج الموارد الطبيعية، التصنيع، الشحن وتسليم المنتجات، التغليف القابل للتحلل، الحد من انبعاثات الكربون واستخدام الطاقة، والنفايات ...

ويلخص الشكل أدناه تحليل الباحثين بورتير وكرامر (Porter & Kramer) لتحليل الأثر الاجتماعي على سلسلة القيمة .

¹ Rangan, K., Chase, L. A., & Karim, S.. Why every company needs a CSR strategy and how to build it, Working Paper Series N°. 12-088. Boston, MA: Harvard Business School, 2012,p:5.

² Gond.J.P, Igalents.J, Manager la responsabilité sociale de l'entreprise, Daresios & Pearson, France, 2012,p:132.

شكل (1-5): خريطة الأثر الاجتماعي لسلسلة القيمة

Porter. M, Kramer. M, *Op-cit*,2006,p:5

المصدر:

ثانيا - الإطار المفاهيمي لإدماج المسؤولية الاجتماعية في المنظمات

يتم استخدام كل من مصطلح تنفيذ الاستدامة ومصطلح ادماج الاستدامة، أين يعني الأول ادخال أنشطة إدارة المسؤولية الاجتماعية في مختلف هياكل الشركة لتحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، أما مصطلح ادماج يشير إلى ادماج المسؤولية الاجتماعية في جميع أنشطة وأعمال الشركة، ولتنفيذ الاستدامة الفعالة يجب توفر عناصر رئيسية تتمثل في التغيير التنظيمي ونقل التعلم ومع ذلك تحتاج المنظمات أسباب وجيهة لتغيير إجراءاتها¹.

واعتمد الكثير من الباحثين في موضوع ادماج المسؤولية الاجتماعية وتنفيذها في المنظمة على الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي لتحديد المبادئ والمراحل التي تمر عليها المؤسسة لتصبح مؤسسة مسؤولة اجتماعيا، وبالاعتماد على الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية قدمت الدراسات رؤية تكاملية للعمليات التنظيمية باستخدام ثلاث مستويات للإدارة مترابطة هي: المستوى المعياري، الاستراتيجي والتشغيلي.

فالإدارة المعيارية تعزز شرعية أنشطة المؤسسة وتتكون من ثلاث عناصر هي رؤية وسياسة المؤسسة، حوكمة المؤسسة ، مع الأخذ بعين الاعتبار الثقافة التنظيمية الخاصة بها، أين ينتج عن هذا الادماج العديد من التغييرات في عقليات، ممارسات وسلوكيات المسيرين²، لكن هذا لا يعني أن إدماج

¹ Kiesnere .A. L , Baumgartner .R. J, *Sustainability management emergence and integration on different management levels in smaller large-sized companies in Austria*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management,2019 ,p:2

² Gond.J.P, Igalents.J, *Op-Cit*,p:120.

المسؤولية الاجتماعية يحدث تغيير داخلي فقط ولكن يكون هناك ادماج أوسع لأصحاب المصالح وتعديل عميق لعلاقة المؤسسة بمحيطها¹، وفيما يخص موضوع المسؤولية الاجتماعية واستدامة المؤسسات يرى بومقرتنر² (Baumgartner) بأن الإدماج المعياري يرتكز على أساسين، أولهما إمكانية اعتبار الثقافة التنظيمية مفتوحة أو تقييدية ودفاعية فيما يتعلق بالتنمية المستدامة، مما يؤثر على نجاح استراتيجية الاستدامة الطموحة، ثانياً دمج التنمية المستدامة في بيانات رؤية وسياسة ورسالة المنظمة لها تأثير قوي على الثقافة التنظيمية في الاستدامة.

أما فيما يتعلق بالإدماج على مستوى الإدارة الاستراتيجية يجب أن تأخذ الجوانب البيئية والاجتماعية بالحسبان عند تحليل التطورات الخارجية، نقاط القوة والضعف الداخلية لتحديد الأهداف طويلة الأجل، السياسات وإعداد الخطط³، وسيتم التوضيح أكثر فيما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية في المطلب المقبل، ومن جانب آخر يشكل الإدماج الاستراتيجي في سياق المسؤولية الاجتماعية للشركات تحدياً من حيث فصل الممارسات، لأنها تمثل خطراً على الشركة، أين يساهم اعتماد المسؤولية الاجتماعية في بناء وتعزيز شرعية المؤسسة، من خلال إظهار مدى مسؤولية ممارساتها اجتماعياً وبيئياً، ومن جهة أخرى يجب أن تلبى توقعات أصحاب المصالح مما قد يؤدي إلى التأثير الإيجابي أو السلبي على شرعية المؤسسة، فحسب (Mac Lean & Behnam) يمكن أن يكون التأثير السلبي هو تحقيق شرعية صورية فقط والتي تهدف إلى التلاعب بتصوير أصحاب المصالح - خصوصاً الخارجيين⁴.

الإدماج على مستوى الإدارة التشغيلية يكون من خلال تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وكل وظيفة من وظائف المنظمة يجب أن تنتج أنشطتها نحو الاستدامة استناداً للاستراتيجية المتبعة من طرفها، فكل من السياسة والأهداف والاستراتيجية المتعلقة بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية يجب أن تنفذ في جميع جوانب المنظمة حتى وإن استلزم الأمر تكيف أو إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية⁵، ومن هنا تتولد الأنشطة لمختلف وظائف المؤسسة، مثل تقليل النفايات والانبعاثات في الإنتاج أو دمج الاستدامة في استراتيجية التسويق⁶ وغيرها من الوظائف.

بالإضافة إلى ما سبق، لا يمكن تحقيق اتجاه الاستدامة بشكل مستقل عن الوضعية الحالية والفعلية للمؤسسة، وبالتالي فإن السياق والمحيط الذي تعمل فيه المنظمة ضروري ومهم لتحقيق المسؤولية الاجتماعية.

¹ Florent. P, De La Robertie. C & Cros .S, *Intégration stratégique des démarches de RSE mise en oeuvre par les entreprises du secteur de l'eau en France : une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel*, Conférence Internationale de Management Stratégique, Association Internationale De Management Stratégique, juin 2017, p:18.

² Baumgartner, R. J. *Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of sustainable corporation*. Sustainable Development, Vol 17, N 2, 2009, pp:102-113. <https://doi.org/10.1002/sd.405>

³ Kiesnere .A. L, Baumgartner .R. J, *Op-Cit*, p:03

⁴ Cécile.C, *Le processus d'intégration de la RSE une étude de cas approfondie d'une banque coopérative*, thèse doctorat, science de gestion, université Bretagne Loire, 2016, p : 49.

⁵ Baumgartner, R. J.. *Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, vol 21, 5, 2014, p:266.

⁶ Kiesnere .A. L, Baumgartner .R. J, *Op-Cit*, p:03.

ومن خلال الجدول الموالي يمكن توضيح هذا الإطار المفاهيمي الذي قدمه (Baumgartner) لإدماج المسؤولية الاجتماعية في مختلف المستويات الإدارية مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية العوامل السياقية للمنظمة:

جدول(3-1): إطار مفاهيمي لاستدامة المؤسسات / المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع المستويات الإدارية المختلفة

العوامل السياقية -المحيط العام للأعمال - قطاع النشاط - المساهمين	أهمية منخفضة	أهمية متوسطة	أهمية مرتفعة
الإدارة المعيارية: تحديد فلسفة الإدارة الأساسية القيم والمواقف والمعتقدات والأحكام كأساس للإدارة من نحن ومن نريد أن نكون؟ الاستدامة في رؤية ورسالة وسياسة المؤسسة. الثقافة التنظيمية منفتحة فيما يتعلق بالتنمية المستدامة (مقابل التقييدية والدفاعية)	يتم تجاهل التنمية المستدامة دفاعية فيما يتعلق بالتنمية المستدامة	التنمية المستدامة هي إضافة إلى الرؤية / المهمة / السياسة الحالية للمؤسسة	التنمية المستدامة مدمجة كلياً منفتحة فيما يتعلق بالتنمية المستدامة
الإدارة الاستراتيجية ما هي الأهداف (الاستراتيجية)؟ الاستدامة في الأهداف طويلة الأجل وتوليفة المنتج / الخدمة - السوق	يتم تجاهل التنمية المستدامة	الأخذ بعين الاعتبار القضايا التجارية فقط	ادماج التنمية المستدامة في الاستراتيجية
الإدارة التشغيلية كيف يمكن تحقيق الأهداف؟ تنظيم وإدارة أنشطة الاستدامة للمؤسسة للوصول إلى الأهداف والمبادئ التوجيهية الاستراتيجية	الإدارة البيئية فقط	الإدارة البيئية وبعض الأنشطة الاجتماعية (الممارسات الجيدة في مجال الموارد البشرية)	إدارة الاستدامة الشاملة

Kiesnere .A. L , Baumgartner .R. J ,*Op-cit*, 2019,p:3.

المصدر:

الهدف من وراء توضيح هذا الإطار المفاهيمي هو تحسين فهم ادماج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عن طريق تحديده وتوضيحه، مما سيسهل فيما بعد تحليله في دراسة الحالات عبر تحديد مستويات ادماج المسؤولية الاجتماعية للشركات، ويمكن القول أن إدماج المسؤولية الاجتماعية يتمثل في "العملية التي من خلالها يتم تنفيذ استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في السلوك التنظيمي والثقافي للمنظمة"، وأبرزت الأدبيات التي تم عرضها أهمية الادماج على المستوى الاستراتيجي داخل المنظمة لهذا من خلال المطلب الموالي سيتم التطرق إلى الإدارة الاستراتيجية لجوانب المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

المطلب الثاني: إدارة وتنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

انطلاقاً من المطلب السابق يمكن القول بأنه رغم اختلاف المقاربات المتعلقة بإدماج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة فإن غالبيتها تسعى لتوفير أساس منطقي لتنفيذها ونشرها في المؤسسة، بمعنى إضفاء الطابع الرسمي والمؤسسي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بما يتماشى مع أهدافها وخصائصها الداخلية.

أولاً - إدارة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يهدف الإدارة الفعالة للأعمال المسؤولة اجتماعياً، كعملية متعددة الوظائف في المنظمة، من الضروري تحديد الاستراتيجيات والبرامج وخطط العمل، ويتمثل هدف الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية في الدمج الكامل لبرامج المسؤولية الاجتماعية في الاستراتيجية العامة للمؤسسة واعتبارها جزءاً لا يتجزأ من أهداف المنظمة، وبصفة عامة قدم العديد من الباحثين مثل (Bouyouf.F)¹، (Gond & Igalens)²، (Guadamillas-Gómez & al)³، (Vlastelica Bakić & al)⁴ أعمالاً لتوضيح كيفية إدارة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتقديم نماذج متعلقة بهذا الموضوع، ويمكن أن يكون هناك نضج في تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في إحدى المستويات الموالية⁵:

- **صورة الشركة:** تعتمد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة فقط على الأنشطة الخيرية الفردية (التبرعات) ويتم استخدامها كأداة ترويجية؛
- **عمليات تجارية مسؤولة:** عن طريق إدخال ممارسات مسؤولة اجتماعياً في مجال معين من الأعمال؛
- **التوسع:** من خلال توسيع مجال تطبيق المسؤولية الاجتماعية عبر إنشاء عمليات تجارية جديدة أو طرق جديدة لإدارة العمليات التجارية للحصول على مسؤولية اجتماعية أكبر؛
- **التطور:** عبر تغيير وتكييف نماذج الأعمال لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية؛
- **ثورة:** نموذج أعمال جديد، بدأ حصرياً من خلال مؤسسة مسؤولة اجتماعياً.

ومقارنة بعمليات ووظائف الإدارة داخل المنظمة تتميز عملية إدارة المسؤولية الاجتماعية بمجموعة من الخصائص، فهي تعتبر مفهوماً استراتيجياً يتطلب التزام الإدارة وجميع الموظفين ببدئها وتنفيذها، ومن جانب آخر هي مفهوم متعدد الوظائف ويتطلب تنفيذه التنسيق بين العمليات المختلفة في المؤسسة: القانونية، والمالية، التصنيع، المبيعات، مراقبة الجودة، والاتصالات وغيرها من الوظائف.

ويمر ادماج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حسب (Guadamillas-Gómez & al) بثلاث خطوات، تتمثل في إدخال فكرة اعتماد المسؤولية الاجتماعية في استراتيجية المؤسسة عن طريق وضع خطة واضحة لأصحاب المصالح خاصة المسيرين باعتبارهم المسؤولين عن تنفيذها⁶، بعدها يأتي التنفيذ وقد يتم بالفعل

¹ Bouyouf.F , *Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises*, thèse doctorat , Gestion et management, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2010.

² Gond.J-P, Igalens.J, *Op-Cit*, pp10-135.

³ Guadamillas-Gómez.F.& al , *Op-cit*, pp:1-15.

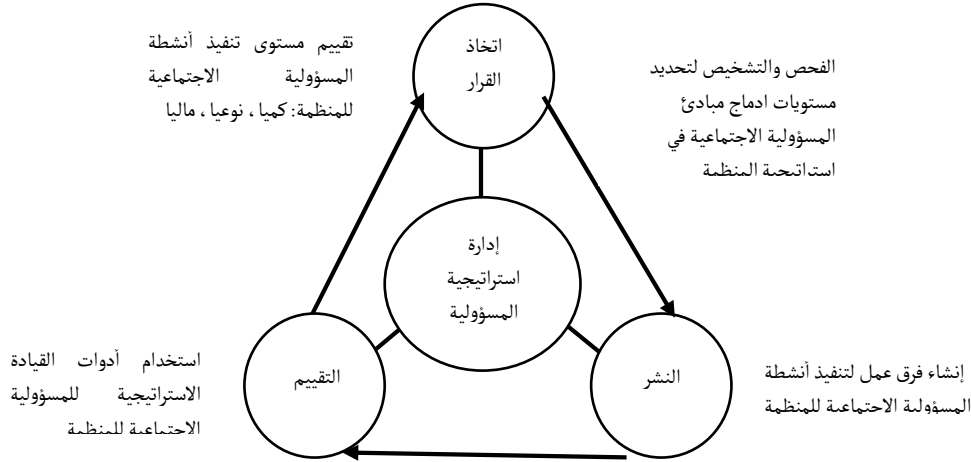
⁴ Vlastelica Baki.T , Cicvarić Kostić S & Nešković.E., *Model for Managing Corporate Social Responsibility*, Management , DOI:10.7595/management.fon.2015.0002, 2015,p:50

⁵ Ibid.

⁶ Guadamillas-Gómez.F. & al , *Op-cit*, p:13.

تنفيذ بعض الأنشطة المسؤولة اجتماعيا في المنظمة قبل إدخال المفهوم¹ ، ولكن من الضروري تسجيلها ، وربما تعديلها ، وتنظيمها ووضعها في سياق استراتيجي ، ثم كمرحلة ثالثة تعميم المسؤولية الاجتماعية المؤسسة وتصبح عنصرا من الثقافة التنظيمية، وفي هذا السياق اقترح بويود (Bouyoud) نموذجا للإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية ، فحسبه تمر الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية بثلاث مراحل التي يوضحها الشكل الموالي:

شكل (6-1): المراحل الثلاث لتنفيذ الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات



Bouyoud. F , *Op-Cit*, p:137

المصدر:

وبالتالي فإدارة المسؤولية الاجتماعية تتطلب التخطيط الاستراتيجي وفقاً لخطة عمل المنظمة ويجب التعامل معها بنفس الطريقة التي تعامل بها الخطط الرئيسية الأخرى للمنظمة (الخطة المالية ، خطة الإنتاج ، خطة التسويق ، إلخ.)، وفي هذا الإطار قدمت المواصفة القياسية الايزو 26000 إرشادات عامة لتبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمة ، كما اقترحت دراسات أخرى من بينها دراسة (Maon & al)²، ودراسة (Vlastelica Bakic & al) نماذجاً توضح كيفية تنفيذ المسؤولية الاجتماعية، والهدف من هذه النماذج ليس توضيح كيفية صياغة الاستراتيجية ، ولكن الأهم هو تبيان كيفية ادماجها في كل مكون من مكونات الاستراتيجية³.

ثانياً – نموذج لإدارة وتنفيذ المسؤولية الاجتماعية

سنعرض فيما يلي نموذجاً لإدارة وتنفيذ المسؤولية الاجتماعية بالاعتماد على الدراستين السابقتين (توجد مجموعة من النقاط المشتركة بينهما) والتي هي عبارة عن خطوات أو مراحل:

1- رفع الوعي بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

يرجع موضوع التوعية والتحسيس بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة إلى ضغوطات وعوامل يمكن أن تكون: اقتصادية، اجتماعية، سياسية وحتى فردية، فالعوامل الثلاث الأولى تتفاعل مع المخاطر

¹ Vlastelica Baki.T , Cicvarić Kostić.S , Nešković.E, *Op-cit*,p50.

² Maon.F, Lindgreen.A & Swaen.V, *Designing And Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded In Theory And Practice*, Journal of Business Ethics, Vol. 87, N°1,2009, p:83

³ Galbreath.J, *Building corporate social responsibility into strategy*, European Business Review, Vol. 21 N° 2, 2009,p:113 .

المرتبطة بالتأثير المجتمعي لممارسات وسلوكيات أنشطة أو منتجات المؤسسة¹، فمثلا العوامل الاقتصادية تكون مهمة عند توعية المستثمرين والمساهمين بمسألة المسؤولية الاجتماعية².

وفيما يخص العوامل الفردية فهي تتعلق بالمدير التنفيذي والموظفين، أين يؤثر وعي المدير (من الأعلى إلى الأسفل) على استراتيجية المسؤولية الاجتماعية وتنفيذها، كما أن موافقة الإدارة العليا والتزامها يعد ضروريا لتنفيذ هذه العملية ونظرا لأن المسؤولية الاجتماعية هي فلسفة أعمال يتم تنفيذها من خلال سياسات وبرامج ملموسة، فمن الأفضل أن يكون الشخص المسؤول عن إدارة المسؤولية الاجتماعية في المستويات العليا من التسلسل الهرمي للمنظمة بدرجة كافية من أجل الحصول على السلطة اللازمة لتنسيق العمليات متعددة الوظائف³، كما يؤدي الموظفون (من الأسفل إلى الأعلى) المعنيون بممارسات المسؤولية الاجتماعية دورا مهما في التحسيس بأهميتها للموظفين الآخرين.

2- تقييم المؤسسة في السياق المجتمعي

في هذه المرحلة يتم التشخيص الداخلي والخارجي لتحديد المعايير والقيم الموجودة في المؤسسة وإعادة النظر في السياق المجتمعي للمؤسسة والتحديات التي تواجهها فيما يتعلق بأصحاب المصالح.

وتعتبر المعايير التنظيمية والقيم مهمة لرؤية المنظمة ولها تأثير على المسؤولية الاجتماعية لأنها توجه السلوكيات والقرارات في المنظمة، فإدماج القيم في الممارسات الإدارية للمنظمة يكون بهدف تعزيز السلوكيات الجيدة التي تعود بالفائدة عليها وعلى المجتمع كذلك⁴.

وبالتالي يجب انشاء قواعد وقيم جديدة فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بالإضافة إلى أنه يجب على المنظمات أن تبني قيمها المؤسسية لخلق ثقافة تنظيمية تتقبل التغيير والحفاظ على استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على المدى الطويل.

أما فيما يخص التحديات المرتبطة بأصحاب المصالح، أولا على المنظمة تحديد الجوانب الرئيسية لنشاطها والتي تؤثر على المجتمع المحلي، فإدخال مسؤولية المؤسسات يبدأ من هذه الجوانب ويمكن أن يكون هذا في مجال المنتج أو العمليات في حالة تقديم الخدمات، وفي مجال التوظيف، على سبيل المثال، إذا كان نشاط المؤسسة يعتمد على النقل، فمن الضروري أولاً التركيز على تقليل الانبعاثات أثناء النقل، ثم الانتقال إلى الجوانب الأخرى من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كالمناخ الدراسية للطلاب في المجتمع المحلي، إذا تجاهلت المؤسسة مبدأ المساءلة في أنشطتها الرئيسية وفيما يتعلق بموظفيها، فقد يتم تفسير جميع الجهود المبذولة والأشكال الأخرى من أنشطة الاستثمار في المجتمع بشكل غير مقبول من قبل أصحاب المصالح.

ثانيا، يجب تحديد المشكلات والاحتياجات الحقيقية للمجتمع المحلي والتي يمكن أن تسهم من خلالها المنظمة في تحقيق الاستقرار أو الرضا من خلال الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وهذا عن طريق إجراء البحوث في هذه المجالات وجمع البيانات على المستوى الوطني أو على مستوى المجتمع المحلي حول مواضيع مثل⁵: مستوى العمالة، ومستوى المعيشة، ومشاكل فئات المجتمع الضعيفة، وحالة

¹ Maon.F, Lindgreen.A & Swaen.V, *Op-cit*, p: 83

² Gond.J.P, Igalents.J, *Op-cit*, p:121.

³ Vlastelica Baki.T , Cicvarić Kostić .S , Nešković.E, *Op-cit*,p:51.

⁴ Maon.F, Lindgreen.A, Swaen.V,*Op-cit*,p:86.

⁵ Vlastelica Baki.T , Cicvarić Kostić .S , Nešković.E, *Op-cit*,p52.

الرعاية الصحية والتعليم ، والقضايا البيئية وغيرها، من المهم تحديد مدى أهمية الأشخاص والمجموعات الهامة من أصحاب المصالح المرتبطة بمشاكل اجتماعية معينة، وبهذه الطريقة ، تقل الفجوة الموجودة بين توقعات أصحاب المصالح فيما يتعلق بمشاركة منظمات محددة والأداء الحقيقي لهذه المنظمات في المجالات التي يرى أصحاب المصالح أنها مهمة.

3- تحديد مفهوم عملي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ورؤية مسؤولة اجتماعيا

فبعد إعادة تحديد المعايير والقيم ومختلف حاجات أصحاب المصالح في المرحلة السابقة، على المنظمة صياغة رؤيتها التي تتضمن الصورة المستقبلية للمنظمة في مجال المسؤولية الاجتماعية، ويعتبر تحديد الرؤية بصفة عامة خطوة رئيسية لتنفيذ أي عملية ذات أبعاد استراتيجية، ويمثل تحديد تعريف عملي واضح للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة أمرا أساسيا لبناء هذه الرؤية، كما أنه مهم فغيابه يشكل عائقا رئيسا¹ في عملية الاتصال المرتبطة بممارسات المسؤولية الاجتماعية بالإضافة إلى أنه يصعب فهم الموظفين لأهدافها في المنظمة.

ويجب أن يتضمن التعريف العملي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة عنصرين هما²:

- الدافع للالتزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية؛
- تحديد أصحاب المصالح والقضايا الأكثر أهمية وذات الأولوية للمؤسسة.

كما يجب أن يساعد التعريف على إنشاء رؤية مسؤولة اجتماعيا، وهذه الأخيرة يجب أن تتم صياغتها والالتزام بها من طرف الإدارة العليا مع اعضاء الطابع الرسمي وعرضها في الوثائق الداخلية للمنظمة بهدف تسهيل الاتصال مع الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية³، والحرص على أن تكون منسجمة مع قيم المؤسسة والقيم الشخصية للموظفين.

4- تقييم وتحليل الوضعية الحالية (داخليا وخارجيا) وأداء المؤسسة في سياق المسؤولية الاجتماعية

رغم أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي مفهوم جديد نسبيا، إلا أنه نادرا ما تبدأ المؤسسات من الصفر في مجال المسؤولية الاجتماعية، فهي تعتبر موجودة بنسب متفاوتة في العمليات المختلفة للمؤسسة⁴ ، وتتم التوصية غالبا عند تحديد وصياغة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية إلى مراجعة وتحليل الوثائق والمستندات الداخلية والخارجية للمؤسسة، مثل مدونات قواعد السلوك ومدونة الأخلاقيات ، وكذلك اللوائح المتعلقة بالسلامة المهنية ، هي جزء من سياسات الموارد البشرية ولم يتم التعامل معها من قبل كمستندات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ونفس الأمر بالنسبة للامتثال الطوعي لبعض المعايير البيئية وغيرها من المعايير في عملية الإنتاج والتي هي جزء منها ، ويمكن أن يصبح التطوير والتنظيم اللانقن جزءا من برنامج المسؤولية الاجتماعية⁵، وكذلك المستندات الخاصة بالمبادرات والتبرعات التي تقوم بها

¹ Gond.J.P, Igalents.J, *Op-cit* ,p:121.

²Maignan I., Ferrell O.C., & Ferrell L.. *A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing.* European Journal of Marketing, Vol 39,N° 9, 2005,p:970.

³ Maon.F, Lindgreen.A, Swaen.V,*Op-cit*,p:88.

⁴ Arjaliès. D. L. & Mundy, J.. *The use of management control systems to manage CSR strategy: a levers of control perspective*, Management Accounting Research, vol. 24 ,N° 5, 2013,p5:.

⁵ Vlastelica Baki.T , Cicvarić Kostić.S , Nešković.E, *Op-cit*,p52.

المؤسسة ، كما تساعد التشاورات مع المدراء للوظائف الرئيسية في المؤسسة و خبراء المسؤولية الاجتماعية في مراجعة السياسات الحالية للمؤسسة .

وتهدف عملية المراجعة للممارسات الحالية للمسؤولية الاجتماعية إلى تحديد خصائصها في المؤسسة والمرتبطة بالآثار الاجتماعية والبيئية لأنشطة المؤسسة، قضايا حوكمة المؤسسة، التزام المؤسسة بالاستدامة، ومسار الحوار المجتمعي في المؤسسة¹، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات المفقودة، والتي تعتبر ضرورية للتعريف بالمؤسسة حتى تتمكن من العمل بمسؤولية فيما يتعلق بموظفيها والمجتمع والبيئة الطبيعية².

وتمثل المقارنة المرجعية مع منافسيها وسيلة لتحليل السياسات الخارجية للمؤسسة لتعزيز موقعها مقارنة بهم، وتقليل الفجوة بينها وبين أفضل المؤسسات فيما يخص ممارسات المسؤولية الاجتماعية³.

5- إعداد المخطط الاستراتيجي والخطط التشغيلية لدمج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

بعد إجراء تقييم للمؤسسة في السياق المجتمعي (تحديد المعايير والقيم، ومختلف تطلعات أصحاب المصالح)، وكذلك تقييم وضعيتها وممارستها الحالية في مجال المسؤولية الاجتماعية، يجب تحديد الاستراتيجيات والبرامج المناسبة لدمجها في المخطط الاستراتيجي، وهنا يجب عدم النظر إلى مبادرات المسؤولية الاجتماعية 4 كإضافات ثانوية للأهداف الاستراتيجية الرئيسية بل يجب أن تدعمها لضمان تنفيذ المسؤولية الاجتماعية، فالاستراتيجية الناجحة للمسؤولية الاجتماعية يجب أن تحدد كيف ستقيم العلاقات المسؤولة مع أصحاب المصالح والمسائل التي سيتم تناولها في إطار سياسات وأبعاد المسؤولية الخاصة بها .

فتحديد الأهداف الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية المتعلقة بكل فئة من أصحاب المصالح يكون انطلاقاً من الرؤية والقيم (التي تم تحديدها في المرحلتين الثانية والثالثة) وترجمتها إلى التزامات ومبادئ توجيهية (من خلال مدونات السلوك ومدونات الأخلاقيات)، وهذا ما سيساعد في إعداد الخطط التشغيلية وتحديد برامج ومخططات العمل⁵، وبهذا يتوفر ضمان أن الالتزام الاجتماعي لن يسبب مشاكل لاحقة للمؤسسة أو يؤجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية⁶.

من جهة أخرى، لتسهيل ادماج المسؤولية الاجتماعية وإعداد برامجها يتطلب الأمر:

- هيكلتها⁷ بمعنى استحداث وظيفة مستقلة تحت رئاسة مسؤول عن المسؤولية الاجتماعية أو إنشاء لجنة يتم اختيار أعضائها من جميع الإدارات ذات العلاقة ببرامج المسؤولية⁸ بهدف تنفيذ الالتزامات الاجتماعية، بالإضافة إلى تحديد صلاحياتهم ومسؤولياتهم.

¹ Maon.F, Lindgreen.A, Swaen.V, *Op-cit*,p:89.

² Vlastelica Baki.T , Cicvarić Kostić.S , Nešković.E, *Op-cit*,p53

³ Maon.F, Lindgreen.A, Swaen.V, *Op-cit*,p:89.

⁴ Gond.J.P, Igalents.J, *Op-cit*,2012,p:123.

⁵ Maon.F, Lindgreen.A & Swaen.V, *Op-cit*,p:89

⁶ وهيبية مقدم، *تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري*، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، 2014، ص 139.

⁷ Maon.F, Lindgreen.A, Swaen.V, *Op-cit*,p:89

⁸ وهيبية مقدم، *مرجع سبق ذكره*، ص 140.

- تحسين البنية التحتية وتصميم مسؤوليات المسؤولية الاجتماعية ووصفها بدقة في مهام الموظفين وفي أساليب تقييم الأداء، توظيف أشخاص على دراية بالمسؤولية الاجتماعية وذوي مهارات وإعداد ملتقيات لتشارك ونشر المعرفة في هذا المجال عبر المنظمة.

إذن تعتمد طريقة تخطيط وتنفيذ مفهوم المسؤولية الاجتماعية على حجم وأنشطة المنظمة، الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية للبيئة، أنشطة المنافسين، توقعات أصحاب المصالح المحددة، الخدمات اللوجستية المتاحة لتنفيذ البرامج وغيرها.

6- تنفيذ المخطط الاستراتيجي وبرامج المسؤولية الاجتماعية

هذه المرحلة لا تختلف عن عملية تنفيذ الاستراتيجية التقليدية، أين يتم التنفيذ الفعلي للمخطط التشغيلية المكونة من برامج ومبادرات المسؤولية الاجتماعية المعدة في المراحل السابقة، وهذا بعد أن يتم تخصيص الموارد اللازمة لعملية إدخال مفهوم المسؤولية الاجتماعية كغيره من العمليات يتطلب موارد مادية وبشرية، وكما تم ذكره في المرحلة السابقة فيما يخص الموارد البشرية يكون عن طريق هيكلية تنظيمية لوظيفة المسؤولية الاجتماعية، وبالنسبة للموارد المادية يجب تحديد ميزانية للمسؤولية الاجتماعية مثلها مثل الوظائف الإدارية الأخرى، ويمكن أن تحدد الإدارة العليا الميزانية الإجمالية ويخصص المسؤول عن المسؤولية الاجتماعية الموارد للأنشطة (من الأعلى للأسفل)، أو بناء على الخطة يقترح المسؤول الميزانية أو الموارد اللازمة لتنفيذ مخطط العمل (من القاعدة للأعلى)¹.

ولتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية بطريقة فعالة يجب أن يتوفر الاتصال الجيد بين الإدارة العليا والموظفين حول استراتيجيتها²، ومشاركتهم والتزامهم بالتنفيذ³، وهذا الأخير يركز على توعيتهم وضمان فهمهم لخلفية المسؤولية الاجتماعية وبالأخص الدوافع والأسباب وراء تبني المؤسسة لهذه المقاربة وصلتها بها وكيف تتناسب مع الأهداف التنظيمية الحالية، والتغيرات الطارئة على المقاربة الحالية وغيرها من الآثار، ويساعد تكوين الموظفين على فهم هذه التأثيرات⁴، ففي الواقع الموظفون هم المحرك الرئيسي للمسؤولية الاجتماعية، ومن الأفضل إشراكهم في مناقشات حول عملية تحديد الاستراتيجية والبرامج المحددة، من أجل جمع أكبر عدد ممكن من الأفكار الجيدة، وضمان الإدماج⁵، بالإضافة إلى التقليل من مشكل مقاومة التغيير والتجديد والابتكار⁶، كما تساعد مساهمتهم في الأمر على تنمية إحساسهم بالملكية والاعتزاز بأنشطة المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية.

ولزيادة الحافز لدى الموظفين لتنفيذ البرامج يمكن تدعيم عمليات الاتصال باستخدام أدوات الاتصال المختلفة (صندوق الاقتراحات، الشبكة الداخلية، المجلة الداخلية، وغيرها) للتعبير عن موقفهم أو فكرهم أو اقتراحهم أو انتقاداتهم للمقترح⁷، على سبيل المثال، في مشروع تطوع المؤسسة، من المستحسن أن

¹ Vlastelica Baki.T , Cicvarić Kostić.S , Nešković.E, *Op-cit*,P:53.

² Maon.F, Lindgreen.A, Swaen.V,*Op-cit*,p:91.

³ Lee, E.M., Park, S.Y., & Lee, H.J., *Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences*, Journal of Business Research, Vol 66, N°10, 2013, pp:1716-1724

⁴ Maon.F, Lindgreen.A, Swaen.V,*Op-cit*,p:92.

⁵ Vlastelica Baki.T , Cicvarić Kostić.S , Nešković.E, *Op-cit*,p:53

⁶ وهيبة مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 145.

⁷ Vlastelica Baki.T , Cicvarić Kostić.S , Nešković.E, *Op-cit*,p:53.

يقترح الموظفون نوعاً من النشاط التطوعي والمنظمة التي ستقدم لها المساعدة ، وهنا يمكن تقديم تحفيزات مثل مكافأة الموظفين لتقدمهم اقتراحات لدمج عناصر المسؤولية الاجتماعية في المهام الوظيفية.

7- الاتصال المستمر حول التزامات والأداء في مجال المسؤولية الاجتماعية

يعتبر الاتصال عامل رئيسي في التنفيذ الفعال لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية، فالإتصال الداخلي المستمر حول المسؤولية الاجتماعية يزيد من التوعية، فكما تم ذكره سابقاً هو يشكل وسيلة تحفيز.

يرتكز دور الاتصال في المراحل الأولى حول الإبلاغ عن التغيرات وطمأنة الموظفين عن طريق إعلام وتوضيح مفاهيم المسؤولية الاجتماعية¹، بعدها يكون الإتصال بهدف اظهار نجاح برامجها وترسيخ رؤية المؤسسة لها في الأنشطة اليومية وهذا باستعمال مختلف وسائل الإتصال للحفاظ على نشر المعلومات بشكل منظم ومستمر.

وفيما يتعلق بالاتصال الخارجي تختلف احتياجات الإتصال باختلاف أصحاب المصالح والأولوية التي توليها لقضايا المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتأثيرها المحتمل، وهنا تواجه المؤسسات مطالب أكبر للحصول على معلومات مفصلة حول الآثار الاجتماعية والبيئية لأنشطتها، واستجابة لهذه المطالب المتزايدة ، تنشر العديد من المؤسسات معلومات حول كيفية وفائها بمسؤولياتها تجاه أصحاب المصالح²، بما في ذلك التقارير السنوية التي تقدم معلومات غير مالية وتقارير منفصلة عن الأنشطة الاجتماعية والبيئية ، على الرغم من عدم وجود التزام قانوني عليها للقيام بذلك.

من ناحية أخرى يعتبر الإتصال حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بمثابة ترويج للمؤسسة في السوق، بالإضافة إلى تشجيع مؤسسات أخرى على بدء أو تكثيف أنشطتها في مجال المسؤولية الاجتماعية³، ويخلق بطريقة إضافية بعداً إضافياً للمنافسة في الأعمال التي تعود بالنفع على المجتمع.

وبالتالي، فإن التحديد الواضح لأصحاب المصالح الرئيسيين وتوقعاتهم، وكذلك الحوار المستمر بشأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، يشكل حجر الزاوية في استراتيجية التواصل الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

8- تقييم استراتيجية الادماج وقياس والتقرير عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يبدأ تقييم نتائج برامج وعمليات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في مرحلة تحديد الأهداف ، ويعتبر التقييم شرطاً ضرورياً لتعزيز التعلم التنظيمي فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية⁴، وبهدف تحسين برامجها، ينبغي أن تستند التقييمات إلى القياس والتحقق والإبلاغ⁵، وتوجد مجموعة من مؤشرات الأداء المستخدمة لتقييم وقياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ويتم تحديد هذه المؤشرات من قبل المؤسسة مع الأخذ بالحسبان تفاصيل الخطط والبرامج المعتمدة والمنفذة كما يمكن أيضاً استخدام بعض منهجيات القياس المعترف بها دولياً ، وهو ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل في المبحث الموالي .

¹ Maon.F, Lindgreen.A, Swaen.V, *Op-cit*,p:93

² Ibid

³ Vlastelica Baki.T , Cicvarić Kostić.S , Nešković.E, *Op-cit*,p:54

⁴ Gond.J.P, Igalents.J, *Op-cit* , p:124

⁵ Maon.F, Lindgreen.A, Swaen.V, *Op-cit*,p:96.

وتسمح عملية المراجعة لبرامج وأنشطة المسؤولية الاجتماعية بتحديد الأهداف التي تعمل بشكل جيد ولماذا وكيفية ضمان استمرارها، التحقيق فيما لا يعمل بشكل جيد ولماذا، استكشاف حواجز النجاح وطرق التغلب عليها¹، كما تمكن المراجعات الرسمية المنتظمة لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات من التعرف على التقدم والأنشطة وجعل الأنشطة مرئية وشفافة.

9- إضفاء الطابع المؤسسي على المسؤولية الاجتماعية للشركات

ترتكز هذه المرحلة على أن تصبح الممارسات الجديدة للمسؤولية الاجتماعية كروتين في المؤسسة، لكي تكون استراتيجية مستدامة، يجب إضفاء الطابع المؤسسي على الأنشطة في المنظمة واعتبارها جزءاً من الثقافة، لأنها قد اعتمدت كاستراتيجية طويلة الأجل وكدليل اتخاذ القرارات، ويعتبر توفير² الموارد وتحديد المكافآت / العقوبات من أجل الإنجاز مؤشراً قوياً لإنجاح هذه المبادرة.

10- الحوار المستمر مع أصحاب المصالح

عند إعداد برنامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يؤدي الحوار المنظم حوار منظم حول المسؤولية الاجتماعية مع أصحاب المصالح الرئيسيين إلى الحصول على آراء هم حول فعالية البرامج المنجزة وتحديد الإجراءات التصحيحية التي يمكن تضمينها في الخطة المستقبلية لتنفيذ مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات³، وهذا الأمر يؤدي إلى الاستجابة لتطلعات أصحاب المصالح ومعالجة انشغالاتهم مسبقاً مما يعزز إضفاء الطابع المؤسسي على رؤية المسؤولية الاجتماعية للشركات وعملياتها ويزيد من مصداقية النتائج المنشورة.

أثناء مرحلة التنفيذ يشجع الحوار المستمر والتعاون مع أصحاب المصالح على تطوير المعرفة وعن التفاصيل التي هم على دراية بها حول جهود المنظمة في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات⁴.

المطلب الثالث: معوقات وتحديات تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

يمثل النموذج السابق والمقترح خريطة طريق لاعتماد وتنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ورغم اتباع النموذج لمراحل منطقية وبشكل خطي إلا أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار الخصائص المعقدة عند ترجمة المراحل إلى ممارسة تطبيقية، وهذا ما يتولد عنه مجموعة من الصعوبات عند عملية التنفيذ.

فتنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات واعتمادها داخل المؤسسة يحتاج إلى إحداث تغييرات، وبالأخص تغيير السلوكيات سواء للمسيرين أو الموظفين، وهذا ما ينتج عنه تحول تنظيمي طويل وصعب نحو المسؤولية الاجتماعية⁵، يحتاج لسنوات، حيث يمر بتعريف المسؤولية الاجتماعية ثم تعلمها وبعدها التصرف بشكل مسؤول، وقد أجريت العديد من الدراسات حول التحديات والصعوبات التي تواجهها

¹ Ibid.

² Gond.J.P, Igalents.J, *Op-cit*, p: 124.

³ Costa, R. &Menichini, T.. *A multidimensional approach for CSR assessment: The importance of the stakeholder perception*. Expert Systems with Applications, Vol 40, N°1, 2013, p :165.

⁴ Ibid.

⁵ Gond.J.P, Igalents.J, *Op-cit* .p:124

المؤسسات عند الممارسة العملية للمسؤولية الاجتماعية، بعضها يتعلق بالإدارة الداخلية في المؤسسة والبعض الآخر يتعلق بالقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، وفيما يلي سيتم عرض أهم هذه العوائق:

أولاً-صعوبات اقتصادية

يعتبر تنفيذ عناصر المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة عملية معقدة وصعبة، ومن بين العوامل الرئيسية التي تؤثر على نية العمل هذه هو الجانب الاقتصادي لتنفيذ ابتكارات المؤسسات.

1- نقص الموارد

من العوائق الاقتصادية الهامة التي تحول دون تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في مؤسسة ما، هو توفر الموارد للعمليات الجديدة، حيث يشكل نقص الموارد بما في ذلك الموارد المالية، رأس المال البشري، المعارف والخبرات عائقاً أمام التنفيذ الفعال للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات¹، و حسب لام وليم (Lam&Lim)² فإن ميزانيات تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات غالباً ما تكون غير كافية مقارنة بالمشاريع الأخرى التي تضمن عائدات أعلى على الاستثمارات.

وفي نفس السياق يرى جونكر وويطي (Jonker & Witte) أن أكبر التحديات التي تواجه الممارسة العملية للمسؤولية الاجتماعية أنها تتطلب تكلفة عالية للتنفيذ وعلى المؤسسات توفير الموارد لتدريب الموظفين حول قضايا المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات³، إضافة لعدم كفاية الدعم من الحكومة وغيرها من المنظمات الحكومية، وكذلك نقص الدعم من العملاء والمستثمرين هو تحدي إضافي⁴.

وفيما يخص رأس المال البشري، فتنفيذ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة يكون مستحيلاً في حالة ما إذا لم يتوفر الأفراد على الكفاءة اللازمة والممارسة الحقيقية بطريقة مسؤولة اجتماعياً⁵، وبالتالي على المؤسسات أن تقوم بتطوير القدرات والمهارات اللازمة لاتخاذ قرارات وسلوكيات أكثر مسؤولية اتجاه أصحاب المصالح، ولكن هذا عكس ما هو في الواقع فمعظم المؤسسات تفتقر إلى المهارات اللازمة والمناسبة لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية بنجاح⁶.

2-تكلفة الاستثمار

كما أشرنا أعلاه فالتكلفة الاستثمارية العالية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعتبر هي الأخرى من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات عند عملية التنفيذ، أين لايزال التحليل الاقتصادي للاستثمار المخطط له وتكاليفه وعوائده يمثل أهم العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات في المنظمات، وباعتبار ادخال المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة كاستثمار من وجه نظر اقتصادية، في هذه الحالة، قد تكون العوائق

¹ Yuen.K.F., Lim.J.M, *Barriers to the Implementation of Strategic Corporate Social Responsibility in Shipping*, The Asian Journal Of Shipping And Logistics, Vol .32,No 1,2016,p:50.

² Lam, J.S.L. and Lim, J.M., *Incorporating corporate social responsibility in strategic planning: case of ship-operating companies*, International Journal of Shipping and Transport Logistics, Vol 8, N°3, 2016, pp.273-293

³ Jonker,J & Witte,M. *The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility*. 5 th Edition, published by Palgrave Macmillan, 2006, p:240.

⁴ Aseghehey.M.A , *Challenges in Implementation of CSR A case study of Karlstad Bus* ,Master thesis(unpublished), Business Administration, Karlstad business school,2018,p:13.

⁵ Bonituo, P,I, *Assessing the benefits and challenges of corporate social responsibility in the Kumasi metropolis : a case of the beverages industry*. Master thesis(unpublished), Management and Organizational Development Option , , Kwame Nkrumah University of Science and Technology, 2014,p:68.

⁶ Jonker,J & Witte,M.*Op-cit*.,p:196.

التي تحول دون التنفيذ هي القصور في التقديرات للموارد ذات الصلة¹، مما يتسبب في تحمل تكاليف إضافية غير مخطط لها في تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركة²، فمثلا عند إدخال تقنيات جديدة يجب على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار تكلفة استدامة هذه التقنيات.

بصفة عامة، كلما ارتفعت تكلفة تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات، انخفضت درجة قبول المفهوم بالكامل³، فمثلا في حالة الأزمات المالية يكون هناك نقص في رؤوس الأموال مما ينتج عنه مشاكل في الاستثمار، في هذه الحالة، على الرغم من أن المديرين والموظفين مقتنعون تمامًا بالحاجة إلى تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، فإن فوائد هذه المقاربة ليست كافية في حالة عدم توفر رأس مال لتحقيق هذه النية.

ومن أهم العوائق أيضا التي تحول دون تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات تكون حول مقدار الاستثمار المطلوب، وعدم كفاية المعلومات ومنظور الوقت، تسهم هذه العوامل في خلق موقف سلبي من أصحاب المصالح تجاه المسؤولية الاجتماعية للشركات، قد تؤدي المعلومات غير الكافية أو الخاطئة إلى تكلفة إضافية⁴.

ثانيا - صعوبات تتعلق بالتغيير

من بين التحديات الأساسية التي تواجهها المؤسسة عند تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات الصعوبة في تغيير ممارسات الأعمال التقليدية إلى ممارسة أعمال مسؤولة اجتماعيا وهو ما يتطلب التزام كبير من القادة في إدارة وتغيير تركيزهم وسلوكهم⁵، فحسب إيدلمان (Edelman)⁶ لمعالجة هذا التغيير من الضروري إعادة التفكير في طبيعة دور القادة وسلوكياتهم أين يتعين عليهم قيادة أقل وتغيير أكثر والاستعداد لمواجهة التحديات وإقامة وبناء علاقات بطريقة مختلفة وخلق القدرات، بناءً على التواصل المستمر والمفتوح.

فمن بين العوامل اللازمة في التغيير هي الثقة والتواصل، أين يعتبر وجود مشكلة ثقة أحد أهم العوائق التي يواجهها التغيير في المنظمات⁷، فالموظفون الذين لا يثقون في الإدارة سيضعون عمدا عوائق في عملية تنفيذ عناصر المسؤولية الاجتماعية، ونفس الأمر بالنسبة لأصحاب المصالح الآخرين والحل هنا يكون عن طريق التواصل الفعال، إلا أن افتقار المسيرين للخبرة لتنفيذ التغييرات المطلوبة يشكل تحديا آخر⁸، حيث يجب أن يكونوا قادرين على حل المشكلات واختيار الطريقة الصحيحة لنقل وجهات نظرهم للمهتمين داخل وخارج المؤسسة فمثلا صيغة تقارير بشكل غير جيد قد يؤدي إلى سوء فهم جهود المؤسسة⁹.

¹Valkovičová,M, *Barriers Of Corporate Social Responsibility Implementation In Slovak Construction Enterprises*, International Journal For Research In Social Science And Humanities, Vol .4, No .1,2018,p:13.

² Jonker,J & Witte,M,*Op-cit*,p.:246

³ Valkovičová,M, *Op-cit* ,p:14.

⁴ Humphreys, M., Brown, A. D., *An Analysis of Corporate Social Responsibility at Credit Line: A Narrative Approach*, Journal of Business Ethics, Vol 80 , N° 3, 2008,pp :403-418,.

⁵ Aseghehey.M.A ,*Op-cit* ,p:33.

⁶ Edelman, R. *Managing corporate risk and reputation*, Global Agenda, Vol. 2, 2004 ,pp :8-127. In Jonker,J & Witte,M,*Op-cit*,p:207.

⁷ Newton, J., *Barriers to effective quality management and leadership: Case study of two academic departments*. Higher Education, Vol 44, No 2, 185-212. 2002, In Valkovičová,M, *Op-cit* ,p:15.

⁸ Edelman, R. *Op-cit*,p:207.

⁹ Valkovičová,M, *Op-cit* ,p:16.

إذن ليس من السهل إدخال وإحداث تغيير وإدارته فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث يجب على القادة على تطوير ومواءمة السلوكيات في مؤسسة مسؤولة حتى تصبح المسؤولية الاجتماعية قضية أعمالها مثلها مثل القضايا التجارية الأساسية.

ومن بين عوامل نجاح إدارة التغيير اختيار المقاربة المناسبة لأصحاب المصالح، فمثلا من الضروري إعادة النظر في كيفية تحديد المديرين لمتطلباتهم من الموظفين، وأن يكون موضوع تدخلهم هو التفاعل بين قدرات الموظفين على التعامل مع المهام، حيث يمكن أن يشتكي الموظفون من عدد التغييرات وبالتالي لن يكون من السهل تقليل حساسية الموظف للتغيير، كما على المديرين كذلك تحفيز وإقناع المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة وغيرهم، فمن الصعب على الآخرين تصديق شيء لا يعتقدونه المديرون أنفسهم أو غير مقتنعين داخلياً بالمزايا الناجمة عنه.

يركز أصحاب المصالح بشكل أساسي على ثقافة المنظمة، لهذا عند القيام بالتغييرات يجب مراعاة هذا العنصر وأنه يمكن أن يخلق حواجز أمام تنفيذ مفهوم المسؤولية الاجتماعية، ونفس الأمر مطلوب بالنسبة لأصحاب المصالح الخارجيين، فالزبائن والموردين والمجتمع المحلي يقيمون السمعة المؤسسة ومصداقيتها وموثوقية العلامة التجارية (والتي تتأثر بشكل رئيسي بالإعلانات العامة والترويج)، وقد تكون أنشطة الشركة هي أكبر عقبة أمام الحصول على الدعم من هذه المجموعة¹.

ثالثا- صعوبات معرفية وعدم وضوح المفهوم

يرى بعض الباحثين كجوند وإجلاند (Gond & Igalents)، أنه من بين العوائق التي تواجه اعتماد المسؤولية هي عوائق نفسية يجب أن يتغلب عليها المدراء، المسيرون وحتى الموظفون، فمثلا في النماذج الإدارية التي تعتمد على فكر فريدمان الذي تسيطر عليه النظرة الاقتصادية المستمدة من نظرية الوكالة أين تكون الأولوية للمساهمين في هذه الحالة يكون من الصعب ادماج العناصر المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية في ممارسات المؤسسة، ويرجع (Ghoshal)² هذه العوائق المعرفية إلى التعليم المقدم من طرف مدراس التجارة.

كما يعتبر عدم وضوح مفهوم المسؤولية الاجتماعية خاصة بالنسبة للعمال عائقا³، فبالرغم من أن وجودها يتعلق برهاية الأفراد والمجتمعات يمكن أن يكون لها معاني مختلفة مما يسبب مشاكل في المفهوم، غالباً ما يتم استخدامه مع المفاهيم المتعلقة بالاستدامة وحوكمة الشركات وأخلاقيات العمل ومواطنة الشركات، وبالتالي ، قد تشكل جهات نظر مختلفة بشأن المسؤولية الاجتماعية للشركات تحديات أمام المسييرين لاستخلاص إجراءات إدارة ملموسة بشأن تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات ، بالإضافة إلى أن⁴ قلة الوعي بأهداف ممارسات المسؤولية الاجتماعية الذي سببه قلة التوعية.

¹ Valkovičová, M, *Op-cit*, p:16.

² Ghoshal, S, *Bad management theories are destroying good management practices*, Academy of management learning and education , Vol.4, No.1, 2005, pp:75-92.

³ Gond, J.P, Igalents, J, *Op-cit*, p:125.

⁴ أسماء يوسف، *المسؤولية الاجتماعية للشركات، المفهوم، الأبعاد ودوافع الانخراط وتحديات التنفيذ*، كتاب جماعي: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، المركز الديمقراطي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، الطبعة الأولى، برلين، 2019، ص: 89.

رابعاً- صعوبات تتعلق بالرؤية الاستراتيجية والعوائق التنظيمية

يتجسد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عن طريق دمجها في مهمة الشركة ورؤيتها وأهدافها ، هياكلها ، عملياتها ، ثقافتها، وفي الإجراءات اليومية للموظفين¹ ، في حين يتمثل التحدي في استخدام قدرات وكفاءات المؤسسة لمعالجة المخاوف الاجتماعية والبيئية مع الاستمرار في نفس الوقت في العمل بنجاح بالمعنى التجاري التقليدي ، وهذا ما يتطلب في كثير من الأحيان رؤية مبتكرة، تتجاوز تفكير الإدارة التقليدية²، وغالبا ما يرجع عدم وجود رؤية استراتيجية إلى عدم وجود التزام ودعم من الإدارة العليا، فحسب (Werther & Chandler) يجب قيادة المسؤولية الاجتماعية للشركات وإضفاء الطابع الرسمي عليها وإدخالها من أعلى المخطط الهيكلي³ ، ولكن غالبا ما يتبقى تنفيذ المسؤولية الاجتماعية محتجزا في أعلى المستويات مع غياب الإرادة لدعم مبادرات المسؤولية الاجتماعية من طرف الإدارة العليا⁴.

كما يرجع باحثون آخرون عدم وجود رؤية استراتيجية للمسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات هو توجه أهداف هذه الأخيرة نحو الأرباح القصيرة الأجل، حيث يتم تجاهل المسؤولية الاجتماعية من قبل الإدارة العليا بسبب أنها لا تحقق أرباح على المدى القصير، بالإضافة على عدم وجود علاقة واضحة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء المالي⁵.

ومن جهة أخرى فعدم دعم الإدارة العليا لاعتماد المسؤولية الاجتماعية يكون عن طريق عدم تسهيل تنفيذ الهيكلة التنظيمية مما يشكل عائقا تنظيميا للمسؤولية الاجتماعية، فحسب دراسة أجراها (Gond & al)⁶ على ثلاثون مؤسسة حول علاقة ممارسات المسؤولية الاجتماعية وتسيير الموارد البشرية تم التوصل إلى أن مساهمات المسيرين لم يتم تحديدها بعد بشكل واضح فيما يخص المسؤولية الاجتماعية مما ينتج عنه صراع حول سلطة الرقابة للمسؤولية الاجتماعية.

وكخلاصة لما سبق، توجد العديد من العوائق والتحديات التي تواجه المؤسسات لاعتماد المسؤولية الاجتماعية وكذلك الممارسات التطبيقية لها، ولا تنحصر هذه الصعوبات في بيئتها الداخلية بل تشمل البيئية الخارجية ، ومعظم هذه العوائق تكون لها علاقة مع أحد أصحاب المصالح كما توجد عوائق أخرى كالتحديات البيئية ، و أنظمة القياس لتحديد فوائد تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات ، ولمواجهة صعوبات تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات داخليا، اقترحت مجموعة من الدراسات حلولاً وتقنيات لمساعدة المسيرين أو مسؤولي المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات لتسهيل التكيف في التغيير التنظيمي ، وهذا عن طريق اعتماد ممارسات صغيرة من طرف الفاعلين لاستغلال كل الفرص المرتبطة باعتماد المسؤولية الاجتماعية ، ويمكن ذكر مجموعة من هذه التقنيات كما يلي⁷:

- تحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للتأقلم مع الجهات الفاعلة: فالمسؤولية الاجتماعية تعتبر وسيلة لإعطاء معنى لعمل المنظمة، ومن هنا تكون لها إمكانية تشكيل تاريخ المؤسسة وإعطاء معنى لممارساتها الماضية والحاضرة، وعلى المسيرين والمسؤولين عن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

¹ Yuen.K.F., Lim.J.M., *Op-cit*,p:51.

² Witte,M.*Op-cit*,p:237.

³ Werther JR, Chandler, D., *Strategic corporate social responsibility as global brand insurance*, Business Horizons, Vol.48, N°4, 2005, pp.317-324 In Yuen.K.F., Lim.J.M., *Op-cit*,p:51.

⁴ Gond.J.P, Igalents.J, *Op-cit* ,p:125

⁵ Yuen.K.F., Lim.J.M., *Op-cit*,p:51.

⁶ Gond.J.P, Igalents.J,El-Akermi.A & Swaen.V, *The human resource contribution To CSR leadership :An exploration of the CSR-HR interface*, journal of Business Ethics,2011.

⁷ Gond.J.P, Igalents.J, *Op-cit* , p.127-130

أن يكونوا قادرين على تحريك هذه الإمكانيات، فمثلا على المدير المالي أن يصبح أكثر وعيا وقدرة على إعطاء تيريرات لمواجهة ضغوط المستثمرين المسؤولين اجتماعيا، أو على مدير التسويق أن يهتم أكثر بالقدرة على جذب فئة المستهلكين "الخضر" غير مستهدفين من قبل المنافسين، وفي هذا الإطار يمكن التقليل من المفهوم الغامض للمسؤولية الاجتماعية وإمكانية استعماله كمصدر لخلق اجماع لتفسير التأويلات المتعددة .

- التركيز على الممارسات الموجودة من قبل، فغالبا ما يكون للمؤسسة ممارسات لتحسين نوعية علاقتها مع أصحاب المصالح وخلق قيمة لهم، يمكن أن يركز المسيررون على هذه البرامج الموجودة لتنفيذ مبادرات جديدة وإعطاء شرعية لبرامج المسؤولية الاجتماعية.
- ترشيد المسؤولية الاجتماعية، بمعنى تحديد الفوائد الاقتصادية والمالية التي ستعود على المؤسسة، كما تتمثل الخطوة الأولى للتأقلم مع مبادرات المسؤولية الاجتماعية في إعداد وثيقة أو تقرير يبرر بشكل اقتصادي، مالي و/أو سمعة المؤسسة، بطريقة كمية فوائد المستثمرين في برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

المبحث الثالث: ضرورة قياس الأداء المترتب عن جوانب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

انطلاقا مما سبق، من جهة يعتبر قياس الآثار المترتبة عن أنشطة ومبادرات المسؤولية الاجتماعية أحد المراحل الأساسية لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، إلا أنه من ناحية أخرى يمثل أحد التحديات التي تواجهها، ولهذا من خلال هذا المبحث سيتم تحليل الإطار المفاهيمي لقياس الأداء البيئي والاجتماعي، وأهم المبادرات والوسائل المستعملة لقياسه.

المطلب الأول: تحليل الإطار المفاهيمي لقياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

منذ خمسينيات القرن العشرين تم تطوير نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والانتقال تدريجيا من النظرة الاجتماعية الكلية إلى التحليل على المستوى التنظيمي، ومن الدراسات الموجهة نحو الأخلاق إلى الدراسات الموجهة نحو الأداء، كما قدمت الأدبيات المحددات والدوافع الإدارية التي تستند عليها مبادرات الإبلاغ البيئي والاجتماعي، وهذا ما أدى إلى ظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة.

أولا - تطور مفهوم الأداء الاجتماعي إلى الأداء الشامل/ المستدام

يعتبر مفهوم الأداء من الاهتمامات المشتركة بين الباحثين في علوم التسيير وخاصة التسيير الاستراتيجي وهذا لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل الداخلية والخارجية في المنظمة، وتصب مختلف المفاهيم التي وضعت لتحديد ماهية الأداء في اتجاه واحد وهو نجاح وقدرة المؤسسة في الحصول على نتائج جيدة.

ومن أجل تفعيل وتوجيه أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، كان من الضروري إنشاء مفهوم جديد لترجمة إجراءات وإنجازاتها من حيث الأداء، تمثل في مفهوم الأداء الاجتماعي (*Performance Corporate Social*).

1- ظهور مفهوم الأداء الاجتماعي للمؤسسات

في إطار تحديد مفهوم الأداء وانطلاقا من الربط بين البعد البيئي الداخلي و الخارجي للمؤسسة فقد عرف كل من (*Zahra & Pearce*) الأداء على أنه "النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية باختلاف

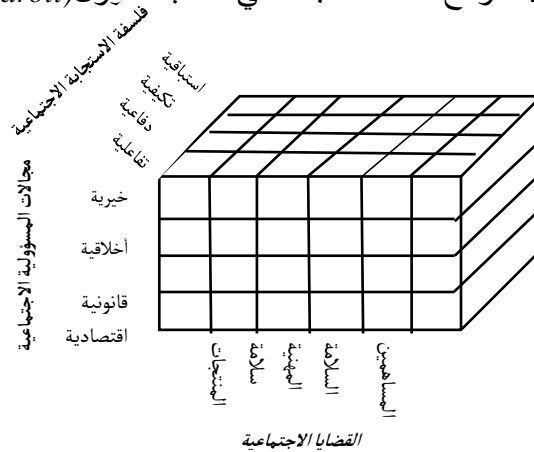
أنواعها و التأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها¹ ، لهذا يجب التفريق بين الأداء المؤسسي والأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، فالأداء المؤسسي عبارة عن مفهوم شامل حيث هو محصلة الأداء على مختلف المستويات في المؤسسة.

وترى فئة من الباحثين أن البعد المالي للأداء سيبقى هو المقياس المحدد لأداء المؤسسة ، وعدم تحقيق هذه الأخيرة لأداء مالي حسب المستوى المطلوب سيعرض وجودها واستمرارها للخطر، كما تعتقد فئة أخرى أن الأداء المالي هو الهدف الأساسي والأهداف الأخرى ثانوية ويمكن تحقيقها ضمن الأداء المالي، ومقابل هذه الطرح ظهرت اتجاهات فكرية منافية تعتبر أن القيم الاقتصادية لم تعد وحدها المحدد الوحيد للأداء بل أن مسؤوليتها تشمل تحقيق منافع اجتماعية وبيئية وفقا لمقاربة أصحاب المصالح²، وأدى بروز فكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى شكل جديد من الأداء المؤسسي ، بالإضافة إلى الأداء المالي ، وهو الأداء الاجتماعي للمؤسسات.

وقدم (Carroll)³ من خلال مقاله لسنة 1979 النموذج المفاهيمي الأول للأداء الاجتماعي للمؤسسات ، بحجة أن مصطلح المسؤولية يشير إلى وجود دافع وليس قابلاً للقياس ، واختار بدلاً من ذلك "الأداء" كمصطلح وحدد :

- أربعة مجالات من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي: اقتصادية، قانونية، أخلاقية، خيرية.
 - ثم صاغها مع القضايا الاجتماعية التي يجب أن تهتم بها المؤسسات: الاستهلاك، البيئة، التمييز، سلامة المنتج، السلامة المهنية والمساهمين.
 - أخيراً، أضاف بعداً ثالثاً -فلسفات الاستجابة الاجتماعية: تفاعلية، دفاعية، تكيفية، استباقية.
- وهذا لتشكيل نموذج الأداء الاجتماعي⁴، عبر الأبعاد الثلاثة التي المذكورة بهدف تصنيف سلوك المؤسسات في مقابل مسؤوليتها الاجتماعية، وبالتالي أدائها الاجتماعي، وعبر (Carroll) عن الأداء الاجتماعي من خلال الشكل الموالي:

شكل (7-1): نموذج الأداء الاجتماعي حسب كارول (Carroll)



Carroll, A.B, Op-Cit, 1979 , p: 499.

المصدر:

¹ Zahra S, Pearce J, Board of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model, Journal of Management 1989, p:15.

² بدرة سلفاوي ، محمد بركة ، محاولة تقييم الأداء الشامل للمؤسسات البترولية العاملة في الجزائر للفترة 2011-2015 ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 12، 2017، ص 58.

³ Carroll, A.B, Op-Cit, 1979 , pp: 497-505.

⁴ Wood.D.J, Measuring Corporate Social Performance: A Review, International Journal of Management Reviews,2010,p:52 .

وبناء على هذا النموذج قام فيما بعد (Wartick & Cochran)¹ باقتراح نموذجها للأداء الاجتماعي عن طريق تعديل نموذج (Carroll) بهدف جعله أكثر منطقية و قابلية للقراءة وأسهل في الاستخدام والتشغيل ، وهذا عن طريق تعديل المفاهيم ، تضمن النموذج ثلاثة قطاعات: المبادئ والعمليات والسياسات ، والتي تمثل التوجهات الفلسفية والمؤسسية والتنظيمية ، على التوالي.

وفيما يخص الأبحاث التي جاءت فيما بعد حول موضوع الأداء الاجتماعي للمؤسسات ، انقسمت التوجهات إلى قسمين، ركز الأول على مسار الأداء ، وتعتبر الدراسة التي قامت بها (Wood) سنة 1991 أحد أبرز هذه الدراسات لإثراء نموذج الأداء الاجتماعي للمؤسسات بالنسبة لهذا النهج، وانتقدت النموذج المقترح من قبل (Carroll) على أنه أهمل التعقيد الاجتماعي وتأثير المنظمة على أصحاب المصالح ويمكن أن ينجح في نظام مغلق²، وبهدف تبسيط نموذجها وجعله أكثر فاعلية بالاعتماد على نظرية النظم المفتوحة، ترى أن الباحثين لم يميزوا في الغالب بين طبيعة ومصدر مسؤوليات المؤسسات، والأساليب المستخدمة لمحاولة تليبيتها، كما اقترحت إدماج أبعاد جديدة يمكن قياسها بسهولة كالتأثيرات ، البرامج والسياسات الاجتماعية ، وتعرف الأداء الاجتماعي على أنه " تكوين تنظيمي لمبادئ المسؤولية الاجتماعية ، وعمليات الحساسية الاجتماعية والبرنامج والسياسات والنتائج الملحوظة المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية للمنظمة"³.

وباستخدام إطار أساسي للنظم قامت بتصنيف أنشطة المنظمات كما يلي: مبادئ المسؤولية الاجتماعية كمدخلات، عمليات الاستجابة الاجتماعية، والآثار كمخرجات، كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل (8-1): نموذج الأداء الاجتماعي لـ (Wood) (الصيغة المنقحة سنة 1994)

مخرجات وآثار الأداء	عمليات الاستجابة الاجتماعية	مبادئ المسؤولية الاجتماعية
الآثار على الأشخاص والمنظمات	التحليل البيئي للمنظمة	الشرعية
الآثار على المحيط البيئي والهادي	إدارة أصحاب المصالح	المسؤولية العامة
الآثار على النظام الاجتماعي والمؤسسي	إدارة القضايا والمسائل العامة	التقدير الإداري لمخرجات مسؤولية اجتماعيا

Wood. D.J., *Op-cit*, 2010, p:54.

المصدر:

باختصار تصور (Wood) منظمة الأعمال كمحرك للعمليات التي لها آثار على أصحاب المصالح والمجتمع وكذلك على المنظمة ذاتها، ويمثل الأداء الاجتماعي مجموعة من التصنيفات الوصفية لنشاط المنظمة مع التركيز على التأثيرات والنتائج على المجتمع وأصحاب المصالح والمؤسسة، ويتم تحديد طبيعة هذه النتائج من خلال الروابط العامة والخاصة والتي تحدد مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

¹ Wartick, S.L, Cochran, P.L.. *The evolution of the corporate social performance model*. Academy of Management Review, 1985, Vol 10, pp: 758-769

² Wood.D.J., *Op-cit*, 2010, p:54 .

³ Wood, D.J. *Corporate social performance revisited*. Academy of Management Review, Vol.16, 1991, p: 693.

أما فيما يتعلق بالنهج الثاني للبحوث حول الأداء الاجتماعي فركزت على نتائج الأداء الاجتماعي، ويستند على مبدأ تقييم الأداء الاجتماعي من خلال الإطار النظري لأصحاب المصالح، وحسب (Clarkson) فإن الأداء هو ما يمكن قياسه وتقييمه، ويعرف الأداء الاجتماعي على أنه قدرة المؤسسة على إدارة أصحاب المصالح بطرق تلبي تطلعاتهم¹، كما يلاحظ استخدام هذا التوجه في الدراسات التي تتمحور حول تفاعل الأداء الاجتماعي والبيئي والأداء المالي، ظهرت مناهج ومحاولات أخرى لبناء نماذج جديدة ولكن وفقا ل (Gond & Mullenbach)²، فإن جميع الأعمال الأخرى المتعلقة بالأداء الاجتماعي تعتمد على النماذج الرئيسية الثلاثة التي سبق ذكرها (Carroll 1979، Wood 1991، Clarkson 1995).

2- توسع مفاهيم المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي إلى مفهوم الأداء الشامل /الأداء المستدام للمؤسسات.

تبعاً لما سبق، يلاحظ أنه رغم الجهود المبذولة للبناء النظري لمفهوم الأداء الاجتماعي لازال يطرح العديد من المشاكل المفاهيمية، والتي تنعكس في دراسة تفاعلات هذا المفهوم والمكونات الأخرى والطرق العلمية لتنفيذه³، ومن أهم هذه التفاعلات علاقته بالأداء المالي للمؤسسة، أين ترى (Wood) أن الأداء المالي هو أحد أبعاد الأداء الاجتماعي، وليس كنوع من الأداء المنافس أو المناقض له، كما ناقشت عدة دراسات العلاقة بين الأداء المالي والأداء الاجتماعي، لكن النتائج كانت مختلفة ولا تزال العلاقة غير واضحة تماماً.

ومن ناحية أخرى نجد الأهمية المتزايدة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم جديد ومصطلحات جديدة هي: الأداء الشامل (performance globale)، الأداء المستدام للمؤسسات (Corporate Sustainability Performance)، استدامة المؤسسات (Corporate Sustainability).

وبداية يتم التطرق لمصطلح الأداء الشامل، أين ظهر هذا المفهوم تدريجياً في محاولة للإجابة على سؤال كيفية قبول الجهات الفاعلة لفكرة أن أداء المؤسسة يتجاوز النهج التقليدي للأداء الذي يستند إلى النموذج الاقتصادي (يسعى لتقييم للربحية لإعادة توزيع الأرباح المحتملة على المساهمين) ودمج الأبعاد الأخرى⁴ (الاجتماعية والبيئية)، وأنه يوجد علاقة بين التنمية المستدامة وأداء منظمات الأعمال.

وحسب (Essid) فهو يعتمد أكثر على المفهوم الأوروبي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (باعتبارها طرق استجابة المؤسسات لمتطلبات الاقتصاد الكلي للتنمية المستدامة) أكثر من النظرة الأمريكية (التي ترى أنها تتمثل في السلوك التطوعي والخير للمؤسسات بشكل أساسي)، وفي هذا السياق يمثل، رؤية مختلفة لأداء المسؤولية الاجتماعية للشركات، أكثر امتداداً وتوسعا من فكرة الأداء الاجتماعي⁵، ومن ناحية أخرى يقترح (Quairel)⁶ أنه يجب فهم معنى "شامل" إما من حيث المجالات التي تشمل المسؤولية أو

¹ Clarkson, M.B.E., *A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance*. Academy of Management Review, Vol.20,1995, pp. 92– 117.

² Gond J.P., Mullenbach A., *Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise*. Revue des Sciences de Gestion, Vol.205, 2004, pp. 93-116.

³ Ibid.

⁴ Essid.M., *Les Mécanismes De Contrôle De La Performance Globale: Le Cas Des Indicateurs Non Financiers De La Rse*. Thèse de doctorat en science de gestion, Université Paris-Sud - Faculté Jean Monnet, 2009, p:82

⁵ Ibid.

⁶ Quairel F., *Contrôle de la performance globale et RSE*, Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, 2006 p:9.

نطاق ممارسة هذه المسؤولية وبالتالي نطاق الأداء الشامل يتضمن آثار أنشطة المؤسسات على أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين وبصفة شاملة على المستوى المجتمعي . ومن جانب التوجهات النظرية، هناك مقاربتين، الأولى ترى أن الأداء الشامل يدخل ضمن إطار النظرية المؤسسية الجديدة، ووجوده ظهر بسبب بحث المنظمات عن الشرعية¹، والثانية تقوم على تيار قام بتطويره الاقتصاديون يقوم على فكرة العقود أو الاتفاقيات، فحسبهم فإن فكرة الأداء الشامل تحلل على أنها عقد اجتماعي يمكن ابرامه والتفاوض فيه بشكل مشترك بين مسيري المؤسسات ومختلف أصحاب المصالح وذلك ضمن عملية اجتماعية بقناعة مشتركة بشأن الأهداف المنتظرة من الأداء الشامل، أين تتبنى جميع الأطراف الفاعلة في المنظمة مبادئ التنمية المستدامة بنفس الطريقة²، ويعرفه معظم الباحثين انطلاقاً من الأبعاد المكونة له ، على أنه تجميع للأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، وكذلك كأداة لتقييم تنفيذ المؤسسة للاستراتيجيات المعلنة للتنمية المستدامة.

من جهة أخرى نجد مصطلح الأداء المستدام للمؤسسات والذي انبثق بدوره من مصطلح استدامة المؤسسات، أين نجد هذا المصطلح في البحوث ذات التوجه الأنجلوسكسوني، حيث ظهر هذا المصطلح عند تطبيق مبادئ التنمية المستدامة في سياق المؤسسات، فهو يشير إلى³ القدرة التكنولوجية والمالية والدور المؤسسي للشركات للمساهمة في التنمية المستدامة بحيث يتم ادماج الأهداف البيئية والاجتماعية مع الأهداف الاقتصادية في استراتيجية المؤسسة ، كما يجب أن تكون قادرة على تلبية مختلف تطلعات أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، ويمكن تعريف أداء الاستدامة بأنه "أداء المؤسسة بجميع أبعادها لجميع أبعاد الاستدامة " ، كما يشمل الحدود خارج المؤسسة ممثلة في أداء كل من الموردين الرئيسيين والعملاء المتلقين للمعلومات في سلسلة القيمة.⁴

إذن يمكن اعتبار مصطلح الأداء الشامل والأداء المستدام للمؤسسات على أنهما يعبران عن نفس المفهوم، ولكن يواجه هذا المفهوم صعوبات وتناقضات بين المحاور الثلاث عند التنفيذ، فحسب (Quairel & Capron)⁵ فإن مسألة التكامل بين هذه الأبعاد لاتزال مطروحة تقنيا و لا توجد مبادرات لدمج المجالات الثلاث بشكل كبير وهذا ما قد يؤثر على قياس الأداء الشامل ، ولضمان الحفاظ على أهداف متعددة الأبعاد من الأفضل تفكيك مقاييس الأداء.

وفي الأخير ما يتم استخلاصه في هذه الجزئية من البحث هو أنه لاتزال توجد انقسامات فيما يخص التنظير في موضوع إدارة مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ، وتختلف الترجمة والممارسة الإدارية لأداء المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وفقا للمفاهيم الأداء الاجتماعي و الأداء الشامل /الأداء المستدام، ويكمن الاختلاف من حيث الأهداف والتفاعلات بين الأبعاد المكونة لهذه المفاهيم ، أين يعتبر البعد المالي بالنسبة للمفهوم الأول الأداء الاجتماعي جزءا منه، في حين يجب دمج الأداء المالي مع الأداء الاجتماعي والبيئي ككل لا يتجزأ في مفهوم الأداء الشامل /الأداء المستدام للمؤسسات، من جانب

¹ Essid.M *Op-cit*,p:83.

² بيرة سلفاوي ، محمد بركة، *مرجع سبق ذكره*، ص:59.

³ Labuschagne, C., Brent, A. C., & van Erck, R. P. G.. *Assessing the sustainability performances of industries*. Journal of Cleaner Production, Vol.13, N°4 , 2005,pp :373-385.

⁴ Sebhatu.S.P, *Sustainability Performance Measurement for sustainable organizations: beyond compliance and reporting*. Research paper , Service Research Centre Karlstad University, Sweden,2009,p:3.

⁵ Capron M. , Quairel-Lanoizelee F., *Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale*, Revue de l'Organisation Responsable, N°1, 2006,p.:15

آخر يتعلق الموضوع الأساسي لهذه الدراسة بأداة لقياس الأداء والمتمثلة في المؤشرات لذا وجب تحديد ما الذي يجب قياسه ، وفي هذا الحالة هو الأداء المتعلق بجوانب المسؤولية الاجتماعية ومن خلال المناقشة أعلاه سيتم الاعتماد على وجهة نظر مفهوم الأداء المستدام للمؤسسات عند استعمال مصطلح قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

ثانيا-قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (قياس الأداء المستدام)

من بين التساؤلات المطروحة بشكل متزايد من قبل الإدارة هو كيفية تحسين الأداء المستدام، وبشكل أكثر تحديد كيف يمكن تحديد وإدارة وقياس الأبعاد الأساسية للاستدامة، الأنظمة والهيكل لتحسين قياس الأداء¹، والتي يجب أن تشمل كل القضايا (الاقتصادية والبيئية والاجتماعية).

1-قياس الأداء المؤسسي

تسبب تطور بيئة الأعمال بشكل سريع على مدار العقود الماضية في تغير كل جوانب التنظيم والإدارة، وأصبح الشرط الضروري لتحقيق معايير الأداء العالية هو القدرة على قياس ومراقبة أداء المؤسسة بشكل فعال، كما تتطلب بيئة الأعمال معلومات محاسبة التسيير لتوفير مقاييس الأداء ذات الصلة وتعكس الأهداف الاستراتيجية للشركة الحديثة².

أين يمكن تعريف قياس الأداء على "أنه مجموعة المقاييس المستخدمة لتحديد كلاً من كفاءة وفعالية الأنشطة"³، كما أنه هو جزء لا يتجزأ من العمل ويعتمد على التجميع المنتظم وتحليل بيانات الأداء، بالإضافة الى اعتباره مطلباً رئيسياً لتحسين الأداء.

ويرى (Srimai & al) أن مسار تطور قياس الأداء هو محاولة لتحقيق فهم طبيعة وقوة المسارات الانتقالية لقياس الأداء، فمنذ الثمانينيات (1980) وحتى الوقت الحالي تتميز هذه المسارات بتدفق⁴:

- من العمليات إلى الاستراتيجية،
- من القياس إلى الإدارة،
- التحول من الاستقرار إلى الديناميكية،
- من التركيز على قيم المساهمين (الأرباح الاقتصادية) إلى التركيز على أصحاب المصالح.

وتعكس هذه التدفقات التغيير والتحول في العوامل التنافسية والاجتماعية والبيئية والتنظيمية والإدارية. وقد تم تطوير نظام قياس الأداء (PMS: Performance Measurement System) كتوجه استراتيجي يهدف إلى توفير المعلومات لتعزيز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، لذلك تعتبر أنظمة قياس الأداء كوسيلة لاكتساب مزايا تنافسية والاستجابة والتكيف بشكل مستمر مع التغييرات الخارجية⁵، وحسب (Neely & al) فأنظمة قياس الأداء تتكون من ثلاثة مستويات:

¹ Epstein, M. J. *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. Sheffield, United Kingdom: Greenleaf Publishing Limited, 2008,p:68.

² Kumar.K, *Sustainability Performance Measurement: An Investigation into Corporate Best Practices*, PhD thesis Development Administration, School of Public Administration,India,2013,p:15.

³ Neely.A; Gregory. M & Platts .K, *Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda*. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 15,No.4 m1995,p:81.

⁴ Srimai. S, Radford. J & Wright. C. *Evolutionary Paths of Performance Measurement: An Overview of Its Recent Development*. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol.60, No.7, 2011, pp: 662-687.

⁵ Kumar.K,*Op-cit*,p:16.

- مؤشرات الأداء؛
- مجموعة المؤشرات كنظام؛
- العلاقة بين نظام القياس وسياقه التنظيمي.

وبالتالي فإنظمة قياس الأداء لا تقتصر على قائمة المؤشرات فقط ولكنها تشمل أيضا البنية الأساسية اللازمة لجمع وتصنيف وتحليل وتفسير ونشر بيانات المؤسسة¹.

وقدم العديد من الباحثين توصيات متعلقة بتصميم أنظمة قياس الأداء ويمكن تلخيص أهم هذه التوصيات من خلال الجدول الموالي:

جدول (4-1): خصائص ومتطلبات تصميم أنظمة قياس الأداء

متطلبات التصميم	خصائص مقاييس الأداء
- تقييم /مراجعة أنظمة القياس الحالية.	- مشتقة من الاستراتيجية وربطها بأهداف محددة.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية ودعم والتزام الإدارة العليا.	- بسيطة الفهم ومحددة بوضوح / وضوح الغرض منها
- تحديد المستخدمين الرئيسيين / و اشراك الموظفين ودعمهم.	- تحفيز التحسين المستمر / السلوك الصحيح.
- تحديد الأهداف ووضع معايير المقارنة المرجعية.	- ذات صلة وسهلة التعديل
- مراقبة عملية الأداء.	- تقديم ملاحظات سريعة ودقيقة.
- الإجراءات التصحيحية وتوضيح العلاقات بين المقاييس.	- صورة متوازنة / متعددة الأبعاد للأعمال.
- ربط الأداء بعميات المكافآت /العقوبات.	- مراقبة الأداء الماضي وتخطيط الأداء في المستقبل.
- تحديد الإجراءات بدقة دعم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	- الأخذ بعين الاعتبار جميع أصحاب المصالح.
	- تحديد شكل ومصدر البيانات .

Kumar.K, *Op-Cit*,pp:24-25.

المصدر:

من جهة أخرى، كان يُنظر إلى قياس الأداء المالي باعتباره أهم مؤشر للأداء، ونظراً لعدم ملاءمة هذه المقاييس التقليدية (أهمها التكاليف المعيارية، الموازنات التخطيطية)، لوحدها لقياس الأداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة تم الاستعانة بمقاييس أداء جديدة (غير مالية) تواكب الاحتياجات المتجددة للإدارة والتركيز على إرضاء الزبون بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة²، وهذا منذ ثمانينيات القرن الماضي، فكان الاتجاه نحو مزيج من قياسات الأداء المالي وغير المالي، من خلال دراسة التي قام بها (Kaplan & Norton)³ سنة 1992، وعرض مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بدأ النقاش وحتى القبول من ناحية الممارسة العملية حول المزج بين المقاييس المالية وغير المالية في نظام قياس الأداء، أين يمكن أن تؤدي أنظمة قياس الأداء في هذه الحالة دوراً مهماً في:

- تنفيذ استراتيجية المؤسسة من خلال المساعدة في ترجمتها إلى سلوكيات ونتائج مرغوبة؛
- التواصل فيما يخص التوقعات ومراقبة التقدم وتقديم الملاحظات؛
- تحفيز الموظفين على تحسين أداء المؤسسة.

¹ Neely.A; Gregory. M & Platts .K,*Op-cit*,p:82.

² خالص حسن يوسف الناصر، التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الولادية في الموصل، مجلة تنمية الرفادين، مجلد 32 العدد 99، 2010، ص:06.

³ Kaplan, R. S., Norton D.P,*The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, (January-February): 1992,pp:71-79.

وتقدم الدراسات العديد من البدائل لمعالجة أنظمة قياس الأداء واقتراح هياكل مختلفة لفهم مجموعة من المؤشرات من حيث التعقيد وذات أبعاد متنوعة (مالية، غير مالية، داخلية، خارجية، إرضاء الزبائن والموظفين وغيرها ..)، كما تركز على ضرورة الموازنة بين أنظمة قياس الأداء ورؤية الشركة واستراتيجيتها ومواردها ، بحيث يجب أن تكون هذه الأنظمة ديناميكية وقادرة على تتبع احتياجات المؤسسات في مجال اتخاذ القرارات، ويلخص الجدول الموالي أبعاد أهم الأطر المقترح لقياس الأداء في الأدبيات:

جدول (5-1): أبعاد الأطر المفاهيمية لقياس الأداء

ملاحظات	الأبعاد
هذا الإطار اقترح من قبل (Keegan & al) ¹ ، انتقد بسبب عدم وجود علاقة واضحة بين المؤشرات	الجمع بين: - مؤشرات التكاليف والمؤشرات الأخرى - المؤشرات الداخلية والخارجية
اقترح من قبل (Fitzgerald & al) ² ويهدف إلى توضيح العلاقة بين مؤشرات النتائج والمؤشرات المحددة .	- مؤشرات النتائج: الأداء المالي والقدرة التنافسية - المؤشرات المحددة: الجودة ، المرونة استخدام الموارد والابتكار
قدمه (Kaplan & Norton) ويعتبر من بين النماذج التي تم نشرها بشكل جيد في الممارسة العملية.	- بطاقة الأداء المتوازن تتضمن 4 أبعاد للأداء : المالية ، العملاء ، العمليات الداخلية والابتكار / التعلم
اقترحه (Neely & al) ليكون كأداة للتأثير على قضايا إدارة الأداء	مؤشور الأداء الأبعاد: رضا أصحاب المصالح ، مساهمات أصحاب المصالح ، الاستراتيجيات ، العمليات والكفاءات

المصدر : بالتصرف

Morioka.S.N, Iritani.D.R, Ometto.A.R &Carvalho.M.M , Systematic review of the literature on corporate sustainability performance measurement: a discussion of contributions and gaps, Gest. Prod., Vol. 25, No .2, 2018, p.287

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأنظمة قياس الأداء

رغم التاريخ الطويل لقياس الأداء، تعتبر مناقشة مواضيع أخلاقيات الأعمال في السبعينيات ما سمح بالتأسيس جزئياً لأبحاث الإدارة الاجتماعية واعداد التقارير البيئية، بعدها في الثمانينيات تميزت الدراسات بتركيزها على جانبين الجانب الأول تحديد الأداء الاجتماعي والبيئي، والمجموعة الثانية ركزت على كيفية تحديد وقياس الأداء البيئي والاجتماعي، أو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

أولاً – أنظمة قياس المسؤولية الاجتماعية /الأداء المستدام

زيادة على التحديات والفجوات التي تعاني منها أنظمة قياس الأداء (PMS)، يمثل إدخال مواضيع استدامة المؤسسات كجزء منها تحدياً رئيساً جديداً لهذه الأنظمة، ويتمثل هذا التحدي في مد المستويات

¹ Keegan, D. P., Eiler, R. G., & Jones, C. R.. Are your performance measures obsolete? ,Management Accounting, Vol.70,No. 12, 1989,pp:45-50.

² Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T. J., Silvestro, R., & Voss, C.. Performance measurement in service businesses. London: The Chartered Institute of Management Accountants, 1991

التشغيلية والاستراتيجية بأدوات مفيدة، ويمكن أن تؤدي الاستدامة دور مهم للتغيير¹، فحسب (Bititci & al) فإن البحوث حول قياس الأداء تحتاج معالجة ثلاثة تحديات بطريقة متكاملة تتمثل في²:

- اعتبار قياس الأداء كنظام اجتماعي؛
- اعتبار قياس الأداء كنظام للتعلم؛
- فهم قياس الأداء في شبكات اقتصاد المعرفة.

فحسبه فإن التحدي الحقيقي يكمن في تطوير فهم متكامل وشامل لقياس الأداء، بمعنى " قياس الأداء كنظام اجتماعي يمكن من التعلم في شبكات اقتصاد المعرفة " .

وفيما يتعلق بقياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أو استدامة المؤسسات فحسب هوبكنز (Hopkins) ليس لها أساس مفاهيمي منتظم بعد، ونادراً ما تحدد المفاهيم، وتختار المؤشرات بناءً على احتياج اللحظة³، حيث لاتزال الأدبيات مركزة على ربط المسؤولية الاجتماعية بالأداء المالي والميزة التنافسية.

ووفقاً لمراجعة الأدبيات المتعلقة بقياس الأداء التي قام بها (Neely) ⁴ فإن الدراسات لها نظرة منعزلة لقياس الأداء واستدامته، وتقر بالحاجة إلى أنظمة قياس تدمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأطر جديدة تدمج مقاييس الاستدامة لاحتواء هذه الفجوة.

ويفسر (Kumar) وجود هذه الفجوة بأن معظم أنظمة قياس الأداء ليست ديناميكية وحساسة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، فأنظمة محاسبة التسيير، التي تعتمد على البيانات المالية الدورية، تصبح معزولة عن عمليات التقييم الحقيقية للمؤسسة وتقتل في إدراك أن أرقام المحاسبة لا توفر بالضرورة المعلومات ذات الصلة أو المناسبة، وبطريقة مماثلة، قد لا تكون أنظمة قياس الأداء التي تركز الاستدامة فقط على المستوى الاستراتيجي فعالة في توفير المعلومات ذات الصلة أو المناسبة لمتخذي القرار في عمليات المنظمة⁵.

بشكل عام ، يعد قياس الأداء التنظيمي أمراً صعباً ، خاصةً عندما يتغير ما يجب قياسه⁶، ويمكن تلخيص إحدى الصعوبات في قياس الأداء المجتمعي أو البيئي بإشكالية ما الذي يجب قياسه، وعلى هذا الأساس تم اقتراح العديد من الأطر المفاهيمية لدمج اهتمامات المسؤولية الاجتماعية والبيئية في أنظمة قياس الأداء ، ارتكزت هذه الدراسات على فكرة أن المؤسسات التي تدعي أنها مستدامة يجب أن يكون لديها نظام لقياس الأداء قادر على قياس أداء الاستدامة ، ويقصد هنا بالأداء المستدام الأداء المؤسسي وليس التنمية المستدامة فمؤشرات هذه الأخيرة اجمالية وعالمية (مثل البصمة البيئية ، معدل الفقر ...) في حين يتمثل قياس استدامة الأداء المؤسسي في قياس آثار أنشطة المؤسسة وتأثيرها الإيجابي في التنمية المستدامة العالمية ، وبالتالي يتعلق المفهوم الأول بصنع السياسات والثاني يركز على إدارة الأعمال.

¹ Speziale.M-T, Klovien.L ,*Op-cit*,p:634.

² Bititci. U.S, Garengo. P, Dorfler. V § Nudurupati. S.S *Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. Performance measurement: challenges for tomorrow.* International Journal of Management Reviews.2011,p37.

³ Hopkins.M, *Measurement of corporate social responsibility*, International journal Management and Decision Making, Vol. 6, No3, 2005,p:214.

⁴ Neely, A. *The evolution of performance measurement research*, International Journal of Operations & Production Management, Vol.25, No. 12, 2005,pp:1264-1277

⁵ Kumar.K,*Op-cit*,p: 21.

⁶Sebhatu.S.P,*Op-cit*, p:4.

وتم تعريف نظام قياس الأداء المستدام/المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من قبل (Searcy)¹ على أنه "نظام للمؤشرات يوفر للمؤسسة المعلومات اللازمة للمساعدة في إدارة أداء الأنشطة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية التي تقوم بها على المدى القصير والطويل ، مراقبتها والتخطيط لها " ، وهنا تصبح المؤسسات أمام تحدي جديد يتمثل في دمج نظام قياس الأداء المستدام في أعمالها وإبلاغ أصحاب المصالح.

ومن خلال دراسة تحليلية للأدبيات المتعلقة بقياس الأداء المستدام للمؤسسات والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التي قام بها الباحثون (Morioka.S.N,& al)²، تم التوصل إلى أنه يوجد عدة فجوات وتحديات تواجه الممارسة العملية لقياس هذا الأداء بسبب نقص التكامل بين الأبعاد الاقتصادية الاجتماعية والبيئية، بالإضافة إلا أن الشركات غير متمكنة بعد من قياس الاستدامة بشكل منهجي، وحسب هذه الدراسة أيضا فإن المواضيع البحثية يمكن تقسيمها إلى ثلاث أصناف كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول (6-1) : تصنيفات مواضيع الدراسات حول قياس الأداء المؤسسي المستدام

الفئات	الجوانب الرئيسة للدراسات
مؤشرات الاستدامة / المسؤولية الاجتماعية	مناقشة عامة حول مؤشرات الاستدامة
	تطبيقات على مجموعة من الحالات
أنظمة الأداء	تصميم المؤشرات مع التركيز على ركائز الاستدامة وعلى أساس الأهداف الاستراتيجية
	تحديد الأولويات واختيار مؤشرات الأداء
	تنفيذ وضبط أنظمة الأداء
	هيكل ونشر مؤشرات الاستدامة
السياق التنظيمي	الاستدامة وسلسلة التوريد
	الإدارة البيئية وإدارة العمليات
	أصحاب المصالح الداخليين

Morioka.S.N, & al, *Op-cit*,p:291

المصدر: بالتصرف

يمكن التوضيح أكثر للمعلومات الواردة في الجدول أعلاه، من خلال مناقشة محتوى أبحاث كل فئة من الفئات الثلاث كما يلي:

1- الفئة الأولى

تضمن موضوع المناقشة الأول قياس الآثار الناتجة عن أنشطة المسؤولية الاجتماعية عن طريق مؤشرات الاستدامة وتطبيقها في المنظمات وأهدافها، فحسب (Kaplan & Norton) فإن مؤشرات الاستدامة لها نفس آثار المؤشرات التقليدية من حيث إمكانية التأثير على القرارات والإجراءات والآثار الاستراتيجية والتشغيلية³، مع مراعاتها للتأثير الإيجابي أو السلبي على التنمية المستدامة العالمية.

¹ Searcy, C. , *Corporate sustainability performance measurement systems: a review and research agenda*. Journal of Business Ethics, Vol 107,N° 3, 2012,p:240.

² Morioka.S.N, Iritani.D.R, Ometto.A.R § Carvalho.M.M ,*Op-cit* p: 285.

³Kaplan, R. S., Norton D.P,*Op-cit*, 1992,pp:71-79.

كما ترى مجموعة أخرى من الباحثين أنه يمكن قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات باستخدام مؤشرات أسهم الاستدامة لدعم اتخاذ القرارات من قبل المستثمرين مثل مؤشر داوجونز للاستدامة (DJSI) و (FTSE4Good) وغيرها، ويستعمل هذا النوع من المؤشرات عادة لتقييم ممارسات المؤسسات وترتيبها من حيث الممارسات المتعلقة بأبعاد المسؤولية الاجتماعية (سيتم التطرق لهذه المؤشرات بتفصيل أكثر في النقاط الموالية من البحث باعتبارها جزء أساسي في هذه الدراسة)، ويتم استعمال هذه المؤشرات لأغراض مختلفة ومتنوعة منها¹:

- تقييم الموردين وتشجيع الاتصال العام؛
- تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة من خلال تشجيع التعلم التنظيمي حول الإنتاج المستدام؛
- دعم المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية؛
- تعزيز وتشجيع مشاركة أصحاب المصالح في عمليات اتخاذ القرارات.

وبالتالي توجد عدة طرق لاستخدام هذه المؤشرات في ممارسات المؤسسات، كما يجب ربطها أيضا بالأهداف والأولويات الواضحة لاستدامة المؤسسات، زيادة على هذا يلاحظ من الدراسات السابقة لهذا الموضوع أن التحدي لا يكمن فقط في تحديد المؤشرات المناسبة لقياس الأداء المالي والبيئي والاجتماعي فحسب، بل أيضاً وضع مؤشرات لتقييم تكامل هذه الأبعاد الثلاث معا.

2- الفئة الثانية

تركز هذه الفئة من الدراسات على إدارة أنظمة قياس الأداء المستدام / للمسؤولية الاجتماعية، ووصف الخطوات والعمليات لتصميم هذه الأنظمة وفي غالبيتها تتمثل هذه الخطوات في:

1-2 تحديد المؤشرات

أين يمكن استخدام المؤشرات المقترحة من المبادرة العالمية للتقارير وحتى استخدام مؤشرات أخرى مقترحة في عدة دراسات، ومن التوصيات المرتبطة بهذه النقطة أن² تكون قابلة للقياس (وحدة القياس) والتحقق وذات صلة بأنشطة المؤسسة ومحددة زمنياً (فترة القياس)، مفيدة للمستخدمين، وحدود التحليل (وحدة الإنتاج، الإدارة...).

2-2 تحديد الأولويات

وهذا لاختيار المؤشرات التي يمكن تصنيفها وفقاً لمجموعة من الخصائص التي تكون متوافقة مع أهداف وواقع المؤسسة، أين اقترح (Keebl & al)³ خصائص لاختيار أنسب المؤشرات للاستدامة للمؤسسة كالآتي:

- حد أدنى من الخصائص: تكون قابلة للقياس يمكن التحقق منها، وذات صلة بأصحاب المصالح.
- خصائص لتحديد الأولويات: أن تكون تحت رقابة المسؤولين عنها، تحفز المشاركين في إعدادها، تصبح مقاييس عملية، تقدم معلومات مفيدة، التحقق من التزامها بالتنافسية، وحسب مبادرة التقارير العالمية تمثل الأهمية المادية للمؤشرات أحد المبادئ التي تعزز تحديد أولويات المؤشر والتي يمكن

¹ Morioka.S.N, Iritani.D.R, Ometto.A.R & Carvalho.M.M , *Op-cit*,p:292 .

² Lundberg, K., Balfors, B., & Folkesson, L., *Framework for environmental performance measurement in a swedish public sector organization*, Journal of Cleaner Production ,Vol 17,No 11, 2009,pp1017-1024.

³ Keeble, J., Topiol, S., & Berkeley, S. *Using indicators to measure sustainability performance at a corporate and project Level*. Journal of Business Ethics ,Vol 44,No 2, 2003, p:153.

تمثيلها بمصفوفة تحدد درجة ارتباط موضوع الاستدامة مع المصالح الداخلية للمنظمة وصلتها مع أصحاب المصالح الخارجيين.

3-2 التنفيذ والرقابة

يعتبر إشراك أصحاب المصالح في صياغة المؤشرات أحد العوامل المهمة لضمان نجاح تنفيذ أنظمة القياس هذه وزيادة التزامها بواقع المؤسسة واحتياجاتها.

4-2 هيكل البيانات وإعداد التقارير والإفصاح

تتم هذه المرحلة من خلال المتابعة المناسبة لمؤشرات الاستدامة /المسؤولية الاجتماعية وإعداد التقارير الموجهة لكل أصحاب المصالح والإفصاح عنها، وفي هذا المجال تستعمل مقاربات بطاقة الأداء المتوازنة المستدامة، كما اقترح (Perrini & Tencati)¹ نظاماً للإبلاغ وتقييم الاستدامة يتألف من ثلاث عناصر تتمثل في:

- نظام الإبلاغ عن الاستدامة: يشمل التقرير السنوي، التقرير الاجتماعي، التقرير البيئي ومجموعة من مؤشرات الأداء المتكاملة.
- نظام المعلومات المتكامل؛
- مؤشرات الأداء الرئيسية لاستدامة المؤسسات.

3- الفئة الثالثة

ركزت هذه المجموعة من الدراسات على السياق التنظيمي لأنظمة قياس الأداء المؤسسي المستدام لدمج الاستدامة في العمليات التجارية²، وتمثل إدارة سلسلة التوريد المستدامة والتحقق من التأثيرات البيئية والاجتماعية على مختلف مراحل سلسلة التوريد أحد الأساليب لدمج الاستدامة في الأعمال³، والدوافع الرئيسية حسب الباحثين لاستعمال هذا الأسلوب عائد إلى تخفيض التكاليف، الحاجة إلى شهادات الايزو (ISO14001,ISO9000) وإدارة المخاطر ، كما يمكن أن يساعد المؤشر القياسي لسلاسل التوريد المستدامة في قياس وتحسين أداء الاستدامة ، مما يسمح لأصحاب المصالح بالتقييم والتوجه نحو الأداء المستدام وهذا رغم الصعوبات التي يواجهها المسيررون في عملية القياس⁴.

وفي نفس السياق التنظيمي، استعرض (Jiménez & Lorente)⁵ فكرة إعادة تعريف وظيفة إدارة العمليات التي كانت تقوم حسب النهج التقليدي بتقييم أداء المنظمة من خلال أربعة مجالات رئيسية هي: التكلفة ، الجودة ، الوقت والخدمة وتحديد مناطق تقاطعها مع الإدارة البيئية ، وهذا من خلال إدخال تدابير حماية البيئة في المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة ، وتضمنين الأداء البيئي كهدف بعد جديد لإدارة العمليات .

¹ Perrini, F., & Tencati, A. *Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems*. Business Strategy and the Environment, Vol 15, No 5,2006, pp: 296-308.

² Morioka.S.N, Iritani.D.R, Ometto.A.R & Carvalho.M.M *Op-cit*,p:2 94.

³ Kühnen .M, *Social And Positive Sustainability Performance Measurement: Theories, Conceptual Frameworks, And Empirical Insights*, PhD thesis ,University of Hohenheim, Germany ,2018,p:48

⁴ Morioka.S.N, § al, *Op-cit*,p:294

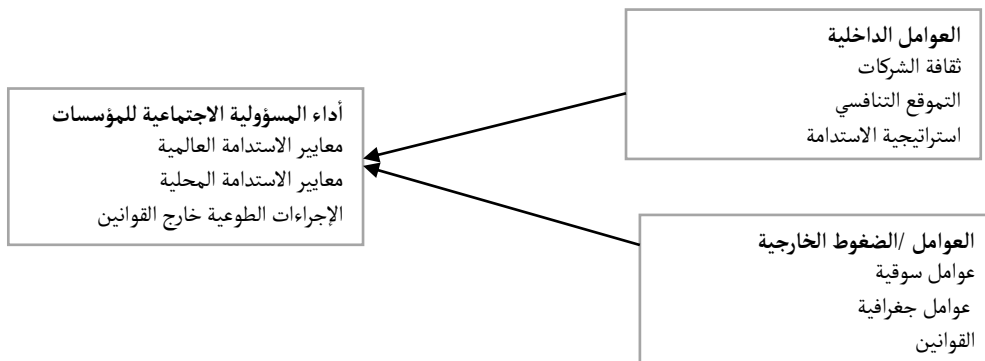
⁵ Jiménez, J. B., & Lorente, J. J. C.. *Environmental performance as an operations objective*. International Journal of Operations & Production Management Vol 21,N°12, 2001 ,pp:1553-1572.

كما اتجهت العديد من الدراسات نحو فكرة أهمية أصحاب المصالح الداخليين ودورهم في بناء وتنفيذ العمليات الداخلية مع المفاهيم الاجتماعية-البيئية، بالإضافة إلى التركيز على أهمية القيادة الإدارية في تعزيز الخصائص الاستراتيجية لمبادرات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية¹.

وكخلاصة لما سبق، يجب مراعاة وجهات نظر جميع أصحاب المصالح فيما يخص موضوع أنظمة قياس الأداء المستدام للمؤسسات، حيث بإمكانهم تقديم رؤية مهمة للمؤسسة لضمان نجاح استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية، كما يلاحظ أن أنظمة القياس لا تقتصر على قائمة المؤشرات فقط بل تشمل وسائل أخرى، كما أن خصائص المسؤولية الاجتماعية/استدامة المؤسسات المتعددة الأبعاد(ضرورة إدراج الجوانب الاجتماعية والبيئية في الأهداف الاقتصادية التقليدية، وتكامل مصالح أصحاب المصالح المتعددين، والتوفيق بين عملية اتخاذ القرارات على المدى الطويل والقصير) تؤدي إلى عدم وجود حل بسيط لقياس المسؤولية الاجتماعية.

وحسب (Morioka.S.N, & al) تشير مختلف الدراسات إلى حاجة دمج أنظمة قياس أداء الاستدامة في المستويات التشغيلية والتقنية والاستراتيجية، حيث أن الاستدامة ليست مسؤولية قسم معين في المنظمة، ولكن تقع على عاتق جميع العمال في وظائفهم، و يركز التحدي الذي تمت مناقشته في العديد من المنشورات على كيفية دمج الاستدامة في القرارات المحددة التي يتعين اتخاذها، مثل اختيار الموردين أو قرارات الاستثمار وتقديم تفسيرات نوعية للفهم العميق للعلاقة بين أهداف الاستدامة وتبرير الاستثمارات الموجهة لها²، ومعظم هذه المساهمات تتماشى مع نموذج خط الأساس الثلاثي (TBL)، مؤشرات المبادرة العالمية للتقرير، وبطاقة الأداء المتوازن وغيرها من الأطر لقياس الأداء المستدام/المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ويوضح الشكل الموالي العوامل المؤثرة على هذه الأطر المفاهيمية لقياس الاستدامة/المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

شكل (9-1): العوامل المؤثر على أطر تقييم الأداء المستدام/المسؤولية الاجتماعية



Epstein, M. J. *Op-cit*,p:69.

المصدر: بالتصرف

¹ Mobin.F, Zillur.R& Imran.k, *Multi-Item Stakeholder Based Scale to Measure CSR in the Banking Industry*, International Strategic Management Review, Vol 2, 2014,pp: 9–20.

² Morioka.S.N, Iritani.D.R, Ometto.A.R & Carvalho.M.M *Op-Cit*, p:295.

المطلب الثالث: المبادرات والمعايير الدولية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

توجد مجموعة متنوعة من التقنيات لتقييم وقياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في كل من الدراسات الأكاديمية أو حتى على مستوى بيئة الأعمال، وتعتمد الأساليب المستخدمة في الدراسات السابقة على مجموعة من المبادرات والمؤشرات الدولية.

وكما سبق ذكره في المطلب السابق لا توجد طريقة واحدة هي الأفضل لقياس أنشطة المسؤولية الاجتماعية، أين تعتمد بعض الطرق على مؤشرات السمعة وتحديد رتبة المؤسسة من خلال تقييم أنشطتها للمسؤولية الاجتماعية والتي أبلغت عنها في التقارير بمعنى تقييم وقياس الأداء على مستوى آثار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، في حين تركز طرق أخرى على مؤشرات ومقاييس على المستوى الفردي والتنظيمي للمؤسسة لقياس وتقييم هذا الأداء أي على مستوى العمليات، وهذا ما سنتم مناقشته من خلال هذا المطلب.

أولا - مبادرات المنظمات الدولية، مؤشرات السمعة والمعايير

بالنسبة لهذه المبادرات الدولية هي تختلف حسب الغرض منها، أين توجد مبادرات تقترح مبادئ توجيهية إما لقياس المسؤولية الاجتماعية داخليا أو كيفية إعداد التقارير، كما توجد معايير ومؤشرات تقييم خارجية لممارسات المؤسسات فيما يتعلق بأنشطة المسؤولية الاجتماعية، ومن بين أهم هذه المبادرات ما يلي:

1- المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI) (Global Reporting Initiative)

المبادرة العالمية لإعداد التقارير أو الإفصاح وتسمى أيضا المبادرة العالمية للإبلاغ هي منظمة دولية مهمتها خلق ونشر مبادئ توجيهية لنشر التقارير البيئية والاجتماعية، وأطلقت هذه المبادرة سنة 1997 من طرف (CERES¹) التحالف من أجل اقتصادات مسؤولة بيئيا، بالشراكة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (PNUDE²)، ويتمثل هدفها الرئيسي في رفع نوعية التقارير الاجتماعية ليصبح لديها مستوى من الدقة وقابلية للمقارنة وإمكانية للمراجعة تعادل ذلك في التقارير المالية، وقد وضعت (GRI) سلسلة من المؤشرات العالمية الأساسية المشتركة³، تصنف هذه الأخيرة حسب كونها كمية ونوعية إلى: مؤشرات اقتصادية، بيئية واجتماعية.

وحسب المبادئ التوجيهية للجيل الرابع من هذه المبادرة (G4) يمر إعداد التقارير بخمس مراحل بداية من المرحلة الترتيبية، التشاور مع أصحاب المصالح، تحديد التحديات وآثار النشاط، الإفصاح عن مؤشرات الأداء والأهداف، وأخيرا نشر وتدقيق التقرير⁴.

كما يجب أن يحتوي التقرير على مجموعة من النقاط الأساسية ومن أهمها أن يتضمن مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالآثار الاجتماعية والبيئية الأساسية للأنشطة والمنتجات، وكذلك وصف النظم

¹ Coalition for Environmentally Responsible Economies

² United Nations Development Programme

³ حمزة رملي، نسرین عروس إعداد تقارير الاستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على الجيل الرابع من معايير المبادرة العالمية للإفصاح (Global Reporting Initiative G4)، ملتقى وطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، 2017، ص: 03.

⁴ Wilburn.K, Wilburn.R, Using Global Reporting Initiative indicators for CSR programs, Journal of Global Responsibility, Vol. 4 No.1,2013, p:67.

الإدارية المعمول بها لتحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية (كل ما يخص قواعد التسيير والشهادات موثيق القيم ..)، بالإضافة إلى توضيح الأداء العام للمنظمة والأداء التشغيلي للمحاور الثلاثة للتنمية المستدامة.

وتقدم المبادئ التوجيهية مجموعة من المؤشرات المستعملة لإعداد التقرير بصفة عامة، ويلخص الجدول الموالي محتويات مؤشرات تقرير (GRI) :

جدول (7-1) : محتويات مؤشرات حسب مبادرة العالمية للتقارير

الفئات	الفئات الفرعية	الجوانب المعالجة
الفئة الاقتصادية		- الأداء الاقتصادي - التواجد في السوق - الآثار الاقتصادية غير المباشرة - ممارسات الشراء
الفئة البيئية		- المواد - الطاقة والمياه - التنوع البيولوجي - الانبعاثات والنفائات السائلة والصلبة - لمنتجات والخدمات - الامتثال للتشريعات - النقل والممارسات العامة - التقييم البيئي للمورد - آليات الشكاوى البيئية
الفئة الاجتماعية	ممارسات وظروف العمل	- التوظيف - علاقات العمالة/الإدارة - الصحة والسلامة المهنية - التدريب والتعليم - التنوع وتكافؤ الفرص - مساواة الرجال والنساء في الأجر - تقييم الموردين فيما يتعلق بممارسات العمالة - آليات الشكاوى المتعلقة بممارسات العمالة
	حقوق الانسان	- الاستثمار - عدم التمييز - الحرية النقابية والمفاوضة الجماعية - عمالة الأطفال - العمل الجبري أو القسري - الممارسات الأمنية - حقوق الشعوب الأصلية - تقييم الموردين فيما يتعلق بحقوق الإنسان - آليات الشكاوى المتعلقة بحقوق الإنسان.
	المجتمع	- المجتمعات المحلية - مكافحة الفساد - السياسة العامة - السلوك المناهض للمنافسة - الامتثال - تقييم الموردين فيما يتعلق بالآثار على المجتمع - آليات الشكاوى المتعلقة بالآثار على المجتمع
	مسؤولية المنتج	- صحة العميل وسلامته - وضع ملصقات المعلومات على المنتجات والخدمات - الاتصالات التسويقية - خصوصية العميل - الامتثال

المصدر : النسخة الرابعة من المبادئ التوجيهية لإعداد تقارير الاستدامة G4 : <http://www.gri.org>

إذن توفر إرشادات GRI لإعداد التقارير مؤشرات الأداء المقترحة كوسيلة لتقييم الأساس الأخلاقي لبرامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات / الاستدامة للمؤسسات، كما تتطلب هذه المبادرة من الشركات تقديم دليل على مشاركة أصحاب المصالح والنتائج في ثلاث فئات لمؤشرات أداء: المسؤولية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، و تحدد درجة التزام برامج الشركات بالمؤشرات ما إذا كانت مسؤولة أمام المجتمع، بشرياً وبيئياً، و إنفاق الموارد لرعاية المجتمع كوسيلة لزيادة الأرباح.

2- مؤشرات الأسواق المالية ومؤشرات السمعة للمؤسسات وفق لآثار المسؤولية الاجتماعية

من بين الأساليب التي حددتها البحوث الأكاديمية لقياس آثار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يوجد ما يسمى بمؤشرات السمعة وقواعد البيانات¹، بحيث أطلقت العديد من البورصات والأسواق العالمية مجموعة مؤشرات ذات طابع اجتماعي وأخلاقي لتصنيف المؤسسات من حيث ممارستها للمسؤولية الاجتماعية²، ومن خلال الجدول الموالي يمكن عرض أهم هذه المؤشرات :

جدول (8-1): مؤشرات الأسواق المالية لقياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المؤشر	المحتوى	المؤشرات المحددة والمعايير المقترحة
<i>Social 400KLD INDEX</i>	يوفر هذا المؤشر باستعمال قاعدة البيانات <i>KLD (Kinder, Lydenberg, Domini)</i> سوق عام لمؤشر الأسهم لقياس أداء لقياس الأداء الاجتماعي للشركات ومساعدة المستثمرين الواعين اجتماعياً في تقييم العوامل الاجتماعية والبيئية في خياراتهم الاستثمارية، ويعرض الأسهم العامة للشركات التي تحدد <i>KLD</i> أن لها خصائص إيجابية في مجال الإدارة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات شكلت التصنيفات الاجتماعية المقدمة من العمود الفقري الكبير لأبحاث المسؤولية الاجتماعية للشركات. أنتجت وكالات أخرى يقيم مؤشر أنشطة الشركة المسؤولة اجتماعياً من وجهة نظر الإدارة.	تتضمن المؤشرات المتعلقة بالجوانب: - البيئية - الاجتماعية - حوكمة الشركات
<i>Dow Jones (DJSI) Sustainability Indexes</i>	تم تأسيس مؤشرات داو جونز للاستدامة (<i>DJSI</i>) لتتبع أداء الشركات التي تقود المجال من حيث استدامة الشركات. تتكون مؤشرات داو جونز للاستدامة من مجموعة من المؤشرات العالمية والأوروبية، تتكون من مؤشر مركب وخمس مؤشرات متخصصة، يتم التعامل مع مؤشرات <i>DJSI</i> من قبل شركة مقرها زيوريخ، <i>SAM</i> (إدارة الأصول المستدامة). يحدد تقييمهم الشركات الرائدة في مجال الاستدامة، تعتمد هذه المنهجية على تطبيق معايير لتقييم الفرص والمخاطر الناجمة عن الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لكل شركة من الشركات المؤهلة في عالم أسهم <i>DJSI</i> القابلة للاستثمار.	تعتمد المؤشرات على استبيان أرسل وتضمن الجوانب الآتية : • تقارير الاستدامة • التقارير البيئية • تقارير الصحة والسلامة • التقارير الاجتماعية • التقارير المالية السنوية تقارير خاصة، مثل إدارة رأس المال الفكري، حوكمة الشركات، البحث والتطوير، علاقات الموظفين • جميع المصادر الأخرى لمعلومات الشركة؛ مثل الوثائق الداخلية والكتيبات والمواقع الإلكترونية. لا يتم تقديم مؤشرات محددة ولكن يمكن استنتاجها من الاستبيان المتاح على موقع <i>DJSI</i> . يتم إعطاء المجاميع القطاعية ولكن ليس البيانات للشركات الفردية.
<i>FTSE4good (Financial Times) (Stock Exchange)</i>	تم تصميم سلسلة مؤشرات <i>FTSE4Good</i> لتعكس إجمالاً واسعاً حول ما يشكل ممارسة مسؤولية الشركات الجيدة على المستوى العالمي، وعلى الشركات تلبية متطلبات المعايير في ثلاثة مجالات: - العمل نحو الاستدامة البيئية - تطوير علاقات إيجابية مع أصحاب المصالح - دعم ودعم حقوق الإنسان العالمية. يتم استبعاد الشركات التي تم تحديدها على أنها لها مصالح تجارية في الصناعات التالية: منتجو التبغ، الشركات التي تصنع إما أجزاء لأنظمة الأسلحة النووية أو كلها، شركات تصنيع أنظمة أسلحة كاملة، مالكي أو مشغلي محطات الطاقة النووية، لشركات المشاركة في استخراج أو معالجة اليورانيوم.	يتم تحديد المؤشرات في كل مجال من المجالات الثلاثة، ولكن لا توجد مقاييس محددة: - البيئة. - الجانب الاجتماعي وأصحاب المصالح. - حقوق الإنسان.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مراجع مختلفة

¹Mattingly, J.I, *Corporate Social Performance: A Review of Empirical Research Examining the Corporation-Society Relationship Using Kinder, Lydenberg, Domini Social Ratings Data*, Business & Society, Vol. 56, No.6, 2017p:797.

² Crane.A , Henriques,I, Husted.B.W &Matten D, *Measuring Corporate Social Responsibility and Impact: Enhancing Quantitative Research Design and Methods in Business and Society Research*, Business & Society , Vol. 56, No.6 ,2017, p:787.

بالإضافة للمؤشرات المذكورة في الجدول السابق ، توجد مؤشرات أخرى منها: مؤشر مسؤولية الشركات (*Business in the Community (BiTC)* وهو عبارة عن استطلاع طوعي للتقييم الذاتي يوفر معياراً سنوياً لكيفية إدارة الشركات وقياسها والإبلاغ عن مسؤوليتها المؤسسية، المؤشر مفتوح لجميع الشركات في مؤشر فاينانشال تايمز ومؤشر داو جونز للاستدامة، وللشركات في المجتمع التي لها وجود اقتصادي كبير، وكذلك قائمة (*Business Ethics 100*) وهي قائمة تصدرها مجلة أخلاقيات الأعمال لأفضل 100 شركة مواطنة في الولايات المتحدة الأمريكية باستخدام التصنيفات الاجتماعية لبيانات (*KLD*) تصنف قائمة أخلاقيات العمل الشركات وفقاً للخدمة المقدمة إلى سبع مجموعات من أصحاب المصلحة: المساهمين، المجتمع، الأقليات والنساء، الموظفين، البيئة، أصحاب المصالح من غير الولايات المتحدة، والزبائن.

3-المعايير الدولية

أصدرت العديد من المنظمات الدولية مجموعة من المعايير التي تساعد على تقييم أداء المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ومنها ما يخص جانب معين لأبعاد المسؤولية الاجتماعية، ومنها ما هو شامل لكل الأبعاد ومن بين هذه المعايير نجد: (AA1000)، (SA8000)، تساعد على تقييم المؤسسات في جوانب معينة ويمكن توضيح مختلف هذه المعايير من خلال الجدول الموالي:

جدول (9-1) : المعايير الدولية المتعلقة بتقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المعايير	المحتوى	الجوانب التي تشملها المعايير
<p>معيار المساءلة الاجتماعية (<i>Social Accountability SA8000 Standard</i>) معايير دولية طوعية تصدر بشأن أخلاقيات المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حيث نشرت سنة 1997 من قبل منظمة في أمريكا الشمالية " المساءلة الاجتماعية الدولية " <i>Social SAI</i> "1" <i>Accountability international</i> ، وتمت مراجعتها سنة 2001 بناء على توصيات منظمة العمل الدولية، والإعلان الخاص باحترام حقوق الإنسان ، والاتفاقية الدولية لحقوق الطفل، وأخر إصدار لها كان سنة 2008².</p>	<p>ويمكن هذا المعيار المؤسسات من تحديد متطلبات وطريقة التدقيق المناسبة لتقييم الظروف المحيطة بمكان العمل³ ، وتبين للأطراف ذات المصلحة أن سياساتها وممارستها مطابقة للمعايير ، ويجب على المؤسسة أن تقوم بإنشاء نظام للإدارة الاجتماعية (<i>Social Management System SMS</i>)⁴ وهذا من أجل ضمان الالتزام والاستمرارية في تحقيق مختلف متطلبات المعيار .</p>	<p>تشغيل الأطفال، العمالة الإجبارية، الصحة والسلامة في مكان العمل ، التمييز والمضايقات في مكان العمل والإجراءات التأديبية، ساعات العمل ،حرية تكوين الجمعيات، الأجور ومسؤولية الإدارة في تهيئة وتحسين ظروف العمل المناسبة</p>
<p>سلسلة معايير المساءلة (AA1000) (<i>Standards On Accountability</i>) : انشأت سنة 1999 من طرف معهد المساءلة الاجتماعية والأخلاقية (<i>The Institute for Social and Ethical Accountability</i>) (ISEA) ، وهي منظمة غير حكومية في المملكة المتحدة.</p>	<p>تتكون سلسلة معايير (AA1000) من أربعة مجموعات هي⁵ : -المهدف والمبادئ: يبرز مدى الاحتياج إلى مقارنة نظامية وشرعية للمساءلة ، كما يشرح ويعرف مبادئ المساءلة -مدخل لإدماج المساءلة: يبين ضرورة إدماج ممارسات المساءلة غير المالية في نمط التسيير بالمؤسسة ، كما يقدم توجيهات حول نظم ، مسار وحدود سلسلة AA1000 . -معيار الثقة: متعلق بالتنمية المستدامة في المؤسسة صدر سنة 2003 يركز على تقييم نجاعة التقرير عن المبادئ الثلاث للمساءلة⁶: الموضوعية، الشمولية، التفاعلية. معيار التزام أصحاب المصالح : يهدف إلى تحسين وتنفيذ و ضمان وترسيخ الالتزام الفعلي لأصحاب المصالح ،</p>	<p>وهذا بهدف تقديم إرشادات بشأن كيفية قيام المؤسسات بتحسين مساءلتها و مساعدتها على بناء مسؤوليتها الاجتماعية من خلال توفير النوعية الجيدة لأنظمة المحاسبة، التدقيق والتقرير لتحقيق الشفافية والتفاعل بين أصحاب المصالح وتحسين أداء المؤسسة ككل</p>

المصدر: من إعداد الباحثة.

¹ كانت تعرف سابقا باسم Council On Economic Priorities Accreditation Agency CEPAA

² أسامة إسماعيل ، خارطة الطريق إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (م ج م) ، مجلة عالم الجودة العدد الرابع، يناير 2012 ،ص: 15.

³ Ivan Rodic, **Op-cit**, P : 60.

⁴ Sturm.A & al, **SA8000: corporate social accountability management**, a handbook on the implementation of the new standard on corporate social accountability initiated by Cepaa, Ellipson 03/07/2000, p:4.

⁵ Sillanpää.M, **AA 1000 Series Of Standards On Accountability**, In book : The A-Z of corporate social responsibility / edited by Wayne Visser & others , John Wiley & Sons Ltd, United Kingdom ,2010, pp:1-3.

⁶ Sillanpää.M, **Op-Cit**, p : 02.

ثانيا - وسائل وأنظمة لقياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وفقا للسياق التنظيمي

تشير العديد من الدراسات إلى حاجة دمج أنظمة قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في المستويات التشغيلية والتقنية والاستراتيجية للمؤسسات، بمعنى القيام المؤسسات بعملية قياس أدائها الداخلي المتعلق بجوانب المسؤولية الاجتماعية/ الاستدامة ، وفي هذا الإطار تعتمد المؤسسات على مجموعة من الأطر والأدوات من أهمها : بطاقة الأداء المتوازن المستدامة ، لوحة القيادة الاجتماعية *Skandia Navigator* أنظمة الإدارة المعتمدة على المواصفات والمعايير الدولية ، بالإضافة الى الاعتماد على آلية المحاسبة البيئية وكذلك المحاسبة الاجتماعية .

1- بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

مع أواخر الثمانينيات ونتيجة الانتقادات الموجهة لنظم قياس الأداء التقليدي المعتمدة على المقاييس المالية فقط، تم تطوير أداة جديدة تدمج محاور إضافية وتتضمن مقاييس غير مالية لقياس الأداء تتمثل في بطاقة الأداء المتوازن من قبل (Kaplan & Norton)¹، ويقوم هذا المفهوم على أن فعالية رأس المال لا تتعلق بمحددات مالية بقدر ما تتعلق بعوامل أخرى كرأس المال الفكري والمعرفة لخلق ميزة تنافسية²، ويعرفها الباحثان على أنها " أداة تسمح بترجمة رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار لنظام القياس والإدارة الاستراتيجي، كما تقيس الأداء المؤسسي عبر أربعة وجهات نظر مرتبطة: المالية ، والعلاء ، والعمليات الداخلية ، والتعلم والنمو"³.

وبعد التطبيق الميداني لهذه الأداة حصلت عدة تعديلات ناتجة عن مجموعة من الانتقادات الموجهة لها، بداية من الغموض وعدم تحديد المقاييس الملائمة للمحاور الأربعة، ثم تغيير فلسفة البطاقة واعتبارها كإطار للتغيير التنظيمي، وتحول التركيز إلى وصف الاستراتيجية وإيضاح العلاقة السببية (السبب والنتيجة) بين الأهداف الاستراتيجية لمحاورها الأربع⁴.

ومن بين الانتقادات التي وجهت لها هي تجاهلها للاعتبارات البيئية والاجتماعية في قياس الأداء، ونظراً لأن العديد من القضايا البيئية والاجتماعية غير مالية وغالباً ما تؤثر على المؤسسة خاصة على المدى الطويل، اقترح الباحثون دمج هذه الأبعاد البيئية والاجتماعية، ومن هذا المنطلق نتجت بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، التي تعتبر كأداة للربط بين استراتيجية المؤسسة والتنمية المستدامة (تحديد بوضوح الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالاستدامة) لتمكين المؤسسة من خلق القيمة بشكل مستدام وعلى المدى الطويل ، وتختلف بطاقة الأداء المتوازن المستدامة عن البطاقة التقليدية في بنيتها من خلال التعريف بوضوح بالأهداف المتعلقة بالاستدامة وإضافة مقاييس الأداء البيئية والاجتماعية⁵.

¹ Kaplan, R. S., Norton D.P, *Op-Cit*, 1992, pp:71-79.

² ريمة قراريه، ناريمان دريس، *تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملتزمة اجتماعياً باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة الاجتماعية*، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد السادس، سبتمبر 2018، ص:96.

³ Kaplan, R. S., Norton, D. P., *strategic learning & the balanced scorecard*, Strategy & Leadership, 1996, Vol.24, No.5, p:18.

⁴ Kaplan, R. S., & Norton, D. P.. *Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I*. Accounting Horizons, Vol. 15, No.1, 2001, pp:87-104.

⁵ Hansen, E. G , Schaltegger, S, *The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures*. Journal of Business Ethics, Vol. 133, No.2, 2014 , p:196.

كما أكد الباحثون أن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة تساهم في إدارة الاستدامة المؤسسية بسبب أنها¹ تمكن من معالجة أهداف الأبعاد الثلاثة للاستدامة بدمج القضايا الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في نظام إدارة واحد متكامل بدلاً من أنظمة موازية (مثل أنظمة الإدارة البيئية والاجتماعية والمالية المنفصلة)، بناءً على هذه الاعتبارات، قام الباحثون بتطوير تصميمات لبطاقة الأداء الموسعة . ومن جهة أخرى كان الجدل قائم حول كيفية ادماج الأبعاد في بطاقة الأداء المتوازن، فحسب (Figge & al) توجد ثلاث إمكانيات لدمج المسائل البيئية والاجتماعية في البطاقة وهي²:

- ادماج المؤشرات البيئية والاجتماعية في المحاور الأربعة للبطاقة.
- إضافة بعد خامس يتضمن المقاييس البيئية والاجتماعية للأداء.
- تصميم نموذج جديد للبطاقة يضم البعد المجتمعي.

وبهذا تعتبر بطاقة الأداء المتوازن المستدامة أداة تسمح بتسيير والتحكم وقياس الأداء فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

2- لوحة القيادة الاجتماعية (Skandia Navigator)

تتمثل لوحة القيادة في ملخص مبسط لأهم المؤشرات التي يحتاجها المسيرين من أجل التحكم الجيد في العمليات بالإضافة إلى أنها تعتبر أداة مساعدة في اتخاذ القرارات، وبالنسبة للوحة القيادة Skandia Navigator فهي أداة تم تطويرها استناداً إلى الأسس المفاهيمية لرأس المال الفكري من قبل الباحثين (Edvinson & Malone)³ وتم تطبيقها أول مرة من قبل شركة سكانديا (Skandia) سنة 1999 لذا بقيت تحمل اسمها، وتأخذ اللوحة بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي للأداء المستدام وبشكل أكثر تحديداً الأداء المتعلق بالموظفين والعملاء.

وتتضمن لوحة القيادة الاجتماعية نفس الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، لكن التركيز يكون على استراتيجية تنمية الموارد البشرية وبالتالي خلق قيمة لقيادة للشركة⁴، أين يتم وضع رأس المال البشري في وسط نظام سلسلة القيمة من خلال إضافة بعد متعلق بالأفراد يتضمن واعتباره هو المحرك للأبعاد الأخرى⁵، وبالتالي فإن هذا المدخل يهدف إلى إدارة رأس المال الفكري للحصول على الإنتاج النهائي للسلع والخدمات، كما يصبح هنا رأس المال الفكري مورد الاستراتيجية.

إذن تهتم وترتكز اللوحة بدرجة كبيرة على الموارد البشرية لقياس أداء المؤسسة وبالتالي يكون التحكم في هذا الأخير عن طريق التحكم في كفاءة الموارد البشرية وقدراتهم المعرفية والعمل على تطويرها.

¹Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. ,**The sustainability balanced scorecard—Linking sustainability management to business strategy**. Business Strategy and the Environment, Vol.11,No.5,2002,p:271.

² Ibid.

³ Edvinsson.L, Malone.M.S, **Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden roots**. HarperCollins, New York, NY, 1997,p:27.

⁴ Fernandez .A , **Le Navigator Skandia et le capital immatériel** ,Sur le site :

<https://www.piloter.org/mesurer/methode/navigateur-skandia.htm>

⁵ ريمة قرارية، ناريمان دريس، **مرجع سبق ذكره**، ص: 99.

3- أنظمة الإدارة المتعلقة بالموصفات وإصدار الشهادات والمعايير الدولية

تستخدم مجموعة من الموصفات واستصدار الشهادات وكذلك بعض المعايير للقيام بفحص المنظمات التي تفيد التزامها بجوانب المسؤولية الاجتماعية، ويساعد استصدار هذه الشهادات المنظمات على تقييم برامج المسؤولية الاجتماعية وتنفيذها من خلال توجيه المؤسسات لاعتماد أنظمة للإدارة، وكما تم ذكره في المبحث الأول تعتبر المنظمة العالمية للتقييس (ISO) أحد أبرز المنظمات التي قامت بطرح مجموعة مواصفات ومعايير دولية في هذا المجال وهي: الأيزو 26000، بالإضافة إلى مواصفات أخرى لها أهمية كبيرة مثل سلسلة (ISO 9000) المتعلقة بأنظمة إدارة الجودة، وسلسلة (ISO 14000) المتعلقة بأنظمة الإدارة البيئية، وبجانب جهودات منظمة (ISO)، توجد معايير مقترحة أخرى مثل المعيار (SD21000)، معايير الجمعية الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، ومعيار (SIGMA).

جدول (10-1): معايير دولية مساعدة على إدارة وقياس المسؤولية الاجتماعية

المعيار	الجوانب التي يشملها المعيار
ISO 9000	تتضمن هذه السلسلة مجموعة من المعايير موضوعها الأساسي إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتج والخدمات المقدمة للعملاء وتساعد على قياس الأداء المتعلق بجودة المنتج والعلاقة مع الموردين والعملاء من خلال مجموعة من المؤشرات.
ISO 14000	تحتوي هذه السلسلة من الموصفات على مجموعة من المقاييس الإرشادية لتأثير على جوانب العمل المتعلقة بالمسؤولية البيئية، من بينها مجموعة تقييم الأداء البيئي التي تركز على مدى فعالية أداء المؤسسات من الناحية البيئية من جميع الجوانب ومجموعة تقييم دورة حياة المنتج التي تعمل على تحليل التأثيرات السلبية على البيئة، كما تحتوي على إرشادات عن استخدام دراسات دورة حياة المنتج التي تمد المؤسسة بمعلومات عن كيفية خفض الأثر البيئي الناتج عن نشاطها من خلال مجموعة من المؤشرات
SD21000	معيار فرنسي صادر من طرف الجمعية الفرنسية للتقييس ويسمح لمنظمات الأعمال بمراعاة جوانب التنمية المستدامة في أنظمتها الإدارية من خلال ادراجها عند صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات.
EQFM	نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والامتياز عبارة عن إطار عمل غير إلزامي لأنظمة الإدارة المؤسسية، تم تطويره من خلال الجمعية الأوروبية لإدارة الجودة لمساعدة المنظمات في توجيهها لكي تصبح أكثر تنافسية.. للحصول المؤسسات على هذه الشهادة ليتم فحص ما إذا كانت مجالات المسؤولية والسلطة محددة بوضوح وكيف يتم تشجيع التعاون بين الإدارات، فهم العلاقات السببية بين ما تفعله المنظمة والنتائج التي تحصل عليها، وفقاً لتسعة معايير تسمى "العوامل" و "النتائج"
SIGMA	مبادرة قام بطرحها المعهد البريطاني للمواصفات القياسية سنة 1999 من خلال وضع معيار يسمح بإدماج التنمية المستدامة في الإدارة مع ضمان فعالية هذا الامداج، ويخضع هذا النظام للتدقيق الخارجي.

المصدر: من إعداد الباحثة.

4- القياس المحاسبي للمسؤولية الاجتماعية

إذا ما مارست المؤسسة مسؤولياتها الاجتماعية فان ما يترتب على ذلك من تكاليف تسمى بالتكاليف الاجتماعية، وفي المقابل يطلق على المنافع الناتجة بالعوائد الاجتماعية، ولتحقيق الهدف من استخدام تلك التكاليف والعوائد الاجتماعية لابد التفرقة الدقيقة بين التكاليف الاجتماعية والاقتصادية وإجراء عملية قياس لها، لأغراض تقييم الدور الاجتماعي للمؤسسة¹.

¹فؤاد محمد عيسى، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر- دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات، نقلا عن الموقع الإلكتروني www.mop.gov.eg

ولقد تعددت المفاهيم الخاصة بالمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية أين يمكن اعتبارها مجموعة الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، وتوصيل تلك المعلومات للفئات المختصة وذلك بغرض مساعدتهم في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء الاجتماعي لتلك المنظمات¹. وتهدف المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية إلى أهداف مرتبطة بالقياس المحاسبي تتمثل في تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للمنظمة لعناصر التكاليف والمنافع الخاصة الداخلية والخارجية للمنظمة والتي لها تأثير على فئات المجتمع بالإضافة إلى المساعدة في تقييم ودراسة استراتيجيات المنشأة التي لها تأثيرات مباشرة على الموارد والطاقة وقطاعات المجتمع، وأهداف مرتبطة بالإيصال المحاسبي تتمثل في الإفصاح عن الأنشطة و توفير البيانات الملئمة عن الأداء الاجتماعي وإيصال هذه البيانات للأطراف المستفيدة الداخلية والخارجية على حد سواء².

وتجدر الإشارة إلى أنه ليس هناك اتفاق على الأنشطة التي تعتبر داخل نطاق المحاسبة الاجتماعية والأنشطة التي لا تدخل ضمن هذا النطاق، أين تعتبر طبيعة النشاط هو الأساس في تحديد كون النشاط اقتصادياً أم اجتماعياً³، ويوجد عدد من المؤشرات التي يمكن استخدامها في قياس دور المؤسسة في تحمل مسؤولياتها الاجتماعية اتجاه الأطراف ذات المصلحة، ويتم مقارنة تلك المؤشرات تاريخياً عبر فترة من الزمن للوقوف على تطور الأداء، أو تتم المقارنة مع مؤشرات أداء لمؤسسات مماثلة في المجتمع، أو يتم قياس تلك المؤشرات مع معيار أداء اجتماعي يتم الاتفاق عليه في مجالات العمل الاجتماعي يطلق عليه (معيار الصناعة) أي معيار صناعة الأداء الاجتماعي من منظور المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال الخاص.

¹العبيبي هاتو خلف، الإفصاح المحاسبي في ظل توسع المنهج المحاسبي المعاصر ليشمل المحاسبة الاجتماعية، الأكاديمية العربية في الدانمرك، بغداد، 2009، ص 09.

²نوفان حامد محمد العليمات، القياس المحاسبي لتكاليف الأنشطة الاجتماعية والإفصاح عنها في القوائم المالية الختامية دراسة تطبيقية على شركة مصفاة البترول الاردنية المساهمة العامة المحدودة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، 2010، ص ص:32-33.

³فؤاد محمد عيسى، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر- دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات، وزارة التجارة والصناعة، مصر متاح على: www.mop.gov.eg اطلع عليه يوم 2012/11/15.

خلاصة الفصل الأول

نشأت فكرة المسؤولية الاجتماعية كنتيجة لمشكلات كثيرة وأزمات عديدة عرفتها المؤسسات ارتبطت أساسا بنظرة المؤسسة لمصلحتها الذاتية على حساب مصلحة المجتمع الذي تنشط فيه، وتمثل الهدف الأساسي لهذا الفصل في التطرق للإطار النظري والفكري لإدماج المسؤولية الاجتماعية في الاستراتيجية العامة للمؤسسة وتنفيذها، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

- تباينت واختلفت النظريات المفسرة للدور الاجتماعي للمؤسسة، كما يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية مفهوم متغير ودائم التطور وهو يرتبط بالتنمية المستدامة، فتطور من كونه يقتصر على توليد الربح ليشمل مجموعة أوسع من المسؤوليات وصولاً إلى فكرة أن المسؤولية الرئيسية للمؤسسات يجب أن تتمثل في توليد قيمة مشتركة؛
- يتمثل إدماج المسؤولية الاجتماعية في العملية التي من خلالها يتم تنفيذ استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في السلوك التنظيمي والثقافي للمنظمة ككل، ولتنفيذ الاستدامة الفعالة يجب توفر عناصر رئيسية تتمثل في التغيير التنظيمي وتحويل التعلم.
- إدارة المسؤولية الاجتماعية كعملية متعددة الوظائف تتطلب التخطيط الاستراتيجي وفقاً لخطة عمل المنظمة ويجب التعامل معها بنفس الطريقة التي تعامل بها الخطط الرئيسية الأخرى للمنظمة (الخطة المالية، خطة الإنتاج، خطة التسويق، إلخ.)، وهذا بهدف الدمج الكامل لبرامج المسؤولية الاجتماعية في الاستراتيجية العامة للمؤسسة واعتبارها جزءاً لا يتجزأ من أهداف المنظمة.
- لاتزال توجد انقسامات فيما يخص التنظير في موضوع إدارة مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وتختلف الترجمة والممارسة الإدارية لأداء المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وفقاً للمفاهيم بين مفهوم الأداء الاجتماعي ومفهوم الأداء الشامل /الأداء المستدام.
- يحتاج تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات واعتمادها داخل المؤسسة إلى إحداث تغييرات، وبالأخص تغيير السلوكيات سواء للمسيرين أو الموظفين، وهذا ما ينتج عنه تحول تنظيمي طويل وصعب نحو المسؤولية الاجتماعية، ومن هنا تنتج العديد من العوائق والتحديات التي تواجه المؤسسات لاعتمادها وكذلك الممارسات التطبيقية لها، ولا تنحصر هذه الصعوبات في بيئتها الداخلية بل تشمل البيئية الخارجية، ومعظم هذه العوائق تكون لها علاقة مع أحد أصحاب المصالح، كما توجد عوائق أخرى من أهمها أنظمة القياس لتحديد فوائد تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
- قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ليس له أساس مفاهيمي منتظم بعد، ولا يزال التركيز على ربط المسؤولية الاجتماعية بالأداء المالي والميزة التنافسية، إضافة إلى أن إدخال مواضيع استدامة المؤسسات كجزء من أنظمة قياس الأداء يشكل تحدياً رئيسياً جديداً لهذه الأنظمة، ولحد الآن الدراسات لها نظرة منعزلة لقياس الأداء واستدامته، وبالتالي توجد الحاجة لأطر قياس تدمج مقاييس الاستدامة؛
- يجب مراعاة وجهات نظر جميع أصحاب المصالح فيما يخص موضوع أنظمة قياس الأداء المستدام للمؤسسات، حيث بإمكانهم تقديم رؤية مهمة للمؤسسة لضمان نجاح استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية، كما يلاحظ أن أنظمة القياس لا تقتصر على قائمة المؤشرات فقط بل تشمل وسائل أخرى، كما أن خصائص المسؤولية الاجتماعية /استدامة المؤسسات المتعددة الأبعاد (ضرورة إدراج الجوانب الاجتماعية والبيئية في الأهداف الاقتصادية التقليدية، وتكامل مصالح أصحاب المصالح المتعددين، والتوفيق بين عملية اتخاذ القرارات على المدى الطويل والقصير) تؤدي إلى عدم وجود حل بسيط لقياس المسؤولية الاجتماعية.

الفصل الثاني:

مؤشرات المسؤولية الاجتماعية
للمؤسسات وأنظمة الرقابة

تمهيد

اعتبر قياس الأداء المالي أهم مؤشر للأداء، ونظراً لعدم ملاءمة المقاييس التقليدية (أهمها التكاليف المعيارية، الموازنات التخطيطية) لوحدها لقياس الأداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة تم الاستعانة بمقاييس أداء جديدة (غير مالية) تواكب الاحتياجات المتجددة للإدارة، وهذا الأمر اعتبر ضرورياً لتحسين الأداء الذي اتسع نطاق محتواه وملامحه، وفي نفس الوقت ظهر موضوع ادخال الاستدامة في أنظمة قياس الأداء لمد المستويات التشغيلية والاستراتيجية بأدوات مفيدة لإدارة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بفعالية أكبر، ومن هنا تولدت أهمية الاعتماد على مؤشرات غير مالية لقياس الأداء المستدام والإفصاح عنها في قوائم مالية ملحقه، يطلق عليها مؤشرات الاستدامة أو مؤشرات المسؤولية الاجتماعية.

ومن جهة أخرى بدأ التركيز على كيفية استخدام وتكييف أنظمة الرقابة التقليدية لدمج أهداف المسؤولية الاجتماعية في الاستراتيجية التنظيمية، وأصبحت هذه الأنظمة أهم عنصر لرقابة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية والتحقق من اعتمادها وتنفيذها، ونظراً لأن أنظمة الرقابة التقليدية موجهة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمات كان من المهم تصميم أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية لدعم عملية تطوير الاستراتيجية.

ويعتبر الاتجاه يعتبر الاتجاه السلوكي الأكثر مناسبة لمعرفة كيفية استخدام أدوات أنظمة الرقابة (الموازنات التقديرية، لوحات القيادة....)، وقد اتجهت العديد من الأبحاث لدراسة تأثير استخدام هذه الأدوات على سلوك المسيرين ومرؤوسيههم وبالتالي على أداء المؤسسة، ولأجل الفهم الأفضل لدور أنظمة الرقابة في استراتيجية المسؤولية الاجتماعية يمكن البحث في كيفية استعمال الأدوات والآليات الرقابية.

على هذا الأساس الهدف المتمثل من هذا الفصل هو معرفة كيفية استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية باعتبارها أداة رقابة من قبل المسيرين وهذا من خلال ثلاث مباحث، يعرض الأول مختلف الأدبيات لتحديد مفهوم مؤشرات المسؤولية الاجتماعية، مكوناته المختلفة، والتحديات التي تواجه هذه المؤشرات من حيث استعمالها داخلياً، بينما يناقش المبحث الثاني مختلف المقاربات التي تعتبر كأحد العوامل المؤثرة والدافعة لاستخدام المعلومات غير المالية بصفة عامة والاجتماعية والبيئية بصفة خاصة وهذا لتحديد موقع مؤشرات المسؤولية الاجتماعية منها باعتبارها معلومات غير مالية، ويتم التطرق في المبحث الثالث إلى كيفية تصميم واستخدام أنظمة الرقابة، ومناقشة الإطار النظري لأنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مع التوضيح كيف يمكن للإطار النظري لرافعات الرقابة الذي طوره سيمونز (Simons) أن يساعد في تحليل الممارسات الملاحظة .

المبحث الأول: مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

بعد التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بقياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الفصل السابق، في هذا المبحث سنتم مناقشة موضوع مؤشرات المسؤولية الاجتماعية، أين يشجع قياس المسؤولية الاجتماعية ومراقبتها بناء على هذه المؤشرات على تبسيط وقياس المعلومات المتعلقة بالجوانب البيئية، الاجتماعية والاقتصادية، ويشكل هذا الشكل الجديد من المؤشرات تحديات جديدة للإدارة الفعالة، والغرض هو مناقشة مختلف الأدبيات لتحديد هذا المفهوم، مكوناته المختلفة، والتحديات التي تواجه هذه المؤشرات من حيث استعمالها داخليا.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لمؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

من أجل فهم التطور السابق والمستقبلي لمؤشرات الاستدامة /مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ودورها في إدارة التقدم نحو التنمية المستدامة والإبلاغ عنها لأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، سيتم عرض مختلف الرؤى النظرية المتعلقة بها.

أولا -ظهور مؤشرات الاستدامة كأداة تسيير جديدة

نظرا لعدم ملائمة المقاييس التقليدية المالية لوحدها لقياس الأداء تمت الاستعانة بالمقاييس غير مالية، وهذا الأمر اعتبر ضروريا لدفع الأداء الذي اتسع نطاق محتواه وملامحه، كما أن الأدبيات لا تقدم تعريفاً دقيقاً وواضحاً لمفهوم المؤشرات غير المالية¹، لكن تتم الإشارة إليها بمفهوم معاكس للمؤشرات المالية، فهي غير مالية لأنها لا تترجم نتائج المنشأة كما تفعل المؤشرات المالية.

ويرى كابلان ونورتن (Kaplan & Norton)² أن هذه المؤشرات هي مكملة للمؤشرات المالية (التي لاتزال تركز على قيادة الأنشطة في المدى القصير)، بالإضافة إلى أنها تركز على الجوانب الاجتماعية والبيئية لاستراتيجية المؤسسة.

و في مواجهة طلب العديد من أصحاب المصلحة المعنيين بالآثار الاجتماعية والبيئية للمؤسسات، سعت العديد من المبادرات إلى بناء معايير تتعلق بمؤشرات الاستدامة³ (مبادرة الإبلاغ العالمية، ISO26000، SA8000... إلخ)، تقيس هذه المؤشرات غير المالية مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة وتساهم في تقييم أدائها العام وتساعد كذلك على توضيح كيفية تطبيق المؤسسة لمبادئ التنمية المستدامة في كل المجالات ذات العلاقة بالبيئة الاقتصاد والمجتمع، يشار إليها عادة باسم مؤشرات الاستدامة أو مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

¹ Gregory .W, Evelyne. P, *Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique*, Comptabilité Contrôle Audit, Association Francophone de Comptabilité ,2005, pp.109-125.

² Kaplan R.S., Norton, D.P., *Le tableau de bord prospectif*, Les Editions d'Organisation, 2003,p:311.

³Büyükoçkan. G., Karabulut. Y, *Sustainability performance evaluation: Literature review and future directions*,J. Environment . Management ., Vol.217, 2018,p :255.

وحسب ابشتاين (Epstein) ¹ كان الاستخدام الأساسي لهذه المؤشرات في البداية بهدف الاتصال الخارجي من خلال الإفصاح عن التقارير المتعلقة بأداء المؤسسة، وبمرور الوقت أصبحت تستخدم في التسيير الداخلي للمؤسسات بسبب ظهور الحاجة الملحة والمتواصلة لقياس الأداء الاجتماعي والبيئي، قيادته، تدقيقه، الإبلاغ عنه، التحقق منه وتقييمه.

وكما تم ذكره سابقا حاولت عدة مبادرات إنتاج مرجعيات شاملة لإنتاج هذه المؤشرات واستخدامها، كما اقترح الباحثون مجموعة من المؤشرات العامة صالحة لكافة أنواع المؤسسات وعلى أساسها تستخرج مؤشرات تتلائم مع طبيعة نشاطها ومساهماتها في المجال المجتمعي.

ويعتبر فريمان (Freeman) أول من اقترح قائمة مؤشرات لقياس الأداء الشامل²، يمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي :

جدول (1-2) : مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على الأداء

أصحاب المصالح	قياس الأداء على المدى القريب	قياس الأداء على المدى الطويل
المستهلكون	- المبيعات (القيمة والحجم) - المستهلكون الجدد - عدد احتياجات الاحتياجات المستهلكين الجدد التي لم تتوفر	- النمو في المبيعات - معدل دوران المستهلكين - قدرة السيطرة على الأسعار
الموردون	- تكلفة المواد الأولية - زمن التسليم - المخزون - توفير المواد الأولية	معدلات التمويل:- تكلفة المواد الأولية زمن التسليم - مخزون أفكار الموردين الجديدة
المساهمون	العائد على السهم - القيمة السوقية للسهم - عدد القوائم التي توصي بشراء أسهم المنظمة - العائد على حق الملكية	- القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالاستراتيجية المتبعة - النمو في العائد على حق الملكية
الأفراد (الموظفون)	- عدد الاقتراحات - الإنتاجية - عدد الشكاوي	- عدد الترقيات من الداخل - معدل الدوران
الهيئات التشريعية	- عدد التشريعات التي تؤثر على في المنظمة - العلاقات مع الأعضاء والطاقم	- عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة - مستوى التعاون في المواجهات التنافسية
جمعيات حماية المستهلك	- عدد الاجتماعات - عدد المواجهات غير الودية - عدد مرات تكوين الائتلافات - عدد القضايا المرفوعة	- عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات - عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات
المدافعون عن البيئة	عدد اللقاءات - عدد المواجهات غير الودية - عدد مرات تكوين الائتلافات - عدد القضايا المرفوعة - عدد الشكاوي لدى الجهات المختصة	عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة

المصدر : خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار البيازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 395.

¹ Epstein M.J., *Measuring Corporate Environmental Performance: Best Practices for Costing and Managing an Effective Environmental Strategy*, Burr Ridge, Illinois Institute for Management Accounting and Irwin Professional Publishing., 1996 p:20.

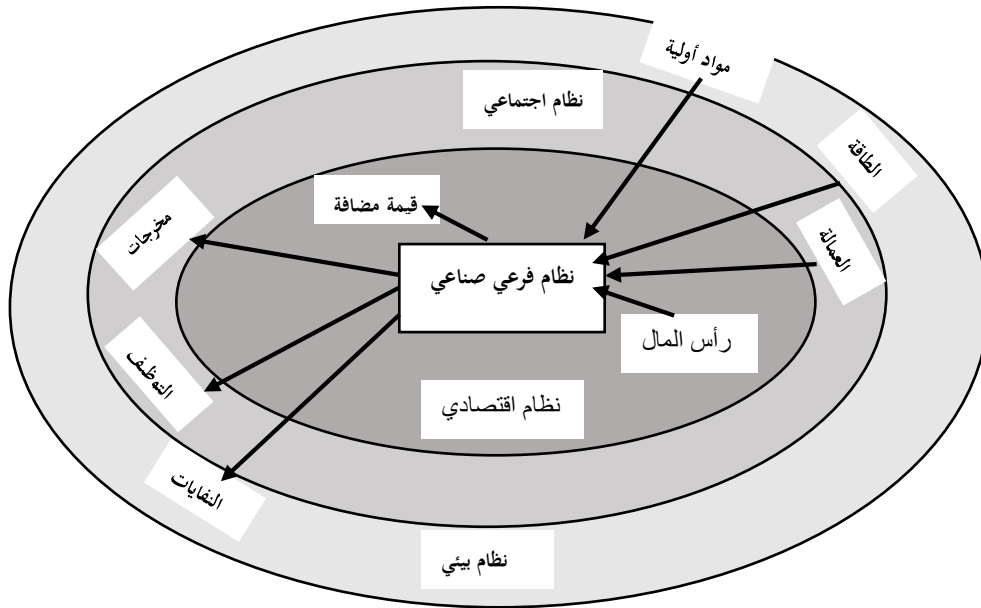
² عبد الرحمن العايب، التحكم الشامل في الأداء للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2011، ص: 169.

وبعد الاقتراحات التي قدمها فريمان (Freeman)، قدم باحثون آخرون اقتراحات حول مؤشرات تغطي جميع جوانب الأداء المستدام تصب في نفس السياق بمعنى تحديد المؤشرات لفئات أصحاب المصالح.

وحسب تينكا (Tyteca) فإن تطوير مؤشرات التنمية المستدامة كان في البداية على مستوى الاقتصاد الكلي بشكل رئيسي (على سبيل المثال دراسات: Atkinson & al 1997، Guinomet 1997)، وقليل نسبياً على مستوى المؤسسة (مثل Bergström 1993، Block & Högström 1995، Ragas & al 1995)، وقد يكون هذا بسبب حقيقة أنها مشكلة شاملة، تؤثر على جميع أصحاب المصالح في المجتمع مع وجود صعوبة تحديدهم على مستوى المؤسسة¹.

ولتحليل موضوع مؤشرات الاستدامة من منظور المؤسسة يرى تينكا (Tyteca) أن المؤسسة عبارة عن نظام فرعي صناعي لنظام اقتصادي أكثر شمولاً، تستخدم موارد من النظم البيئية، الاجتماعية والاقتصادية الثلاثة والمحتواة في بعضها البعض كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل (1-2): المؤسسة "نظام فرعي صناعي" محتوي في إطار النظم الاقتصادية والاجتماعية والبيئية



Tyteca. D, *Op-cit*, 2002, p:10

المصدر :

فمن خلال هذا الشكل يرى الباحث بأنه يتم توفير المواد الخام والطاقة من النظام البيئي، والعمالة من النظام الاجتماعي، ورأس المال من النظام الاقتصادي، وتستخدم المؤسسة هذه الموارد لإنتاج مخرجات، أي القيمة المضافة للنظام الاقتصادي، والنتائج أو الاستهلاك المرغوب فيه، والتوظيف للنظام الاجتماعي، والنفقات يمكن اعتبارها مخرجات غير مرغوب فيها نحو النظام البيئي، كما يقترح بناء مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للشركات ذات بعدين (قصير الأجل وطويل الأجل)، الهدف منها هو تحقيق الكفاءة للشركة وفي نفس الوقت تكون مسؤولة اجتماعياً.

¹ Tyteca D, *Problématique des indicateurs environnementaux et de développement durable*, Congrès SIM (Société de l'Industrie Minérale), Atelier " Le développement durable et ses indicateurs ", Belgique, octobre, 2002, p:9.

ومن جهة أخرى وفي دراسة حديثة قام مجموعة من الباحثين (Feil & al)¹ بمراجعة للأدبيات من خلال تحليل 24 ورقة علمية نشرت في الفترة الممتدة بين سنة 1998 وسنة 2018 بهدف تحليل الخصائص العلمية لمؤشرات الاستدامة /مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وهذه الأعمال موضحة في الجدول الموالي:

جدول (2-2): أهم الدراسات حول مؤشرات الاستدامة للفترة 1998-2018

عدد المؤشرات المقترحة	المجموع	عدد المؤشرات المقترحة			البلد	السنة	المؤلف والسنة
		اقتصادية	اجتماعية	بيئية			
31	9	11	11	الولايات المتحدة الأمريكية	1998	Fiksel et al	
34	11	11	12	بلجيكا	1999	Callens and Tyteca	
37	9	12	16	المملكة المتحدة	2000	Azapagic and Perdan	
22	3	8	11	الولايات المتحدة الأمريكية	2001	Veleva and Ellenbecker	
29	9	13	7	المملكة المتحدة	2003	Keeble et al	
89	16	10	63	سلوفينيا	2003	Krajnc and Glavič	
13	5	5	3	ألمانيا	2003	Seuring et al.	
34	11	12	11	المملكة المتحدة	2003	Azapagic	
17	4	9	4	جنوب أفريقيا	2003	Labuschagne et al.	
42	9	10	23	هولندا	2005	Krajnc and Glavič	
34	5	14	15	سلوفينيا	2005	Singh et al	
34	2	18	14	الهند	2007	Nordheim and Barrasso	
44	4	20	20	بلجيكا	2007	Delai and Takahashi	
8	2	2	4	برازيل	2008	Arbačiauskas and Staniškis	
19	7	6	6	ليتوانيا	2009	Lee and Saen	
79	8	22	49	استراليا وايران	2012	Tokos et al	
60	8	22	30	الصين وسلوفينيا	2012	Zhou et al	
12	2	4	6	الصين والولايات المتحدة	2012	Li et al	
9	2	1	6	الولايات المتحدة وألمانيا	2012	Linke et al	
29	16	3	10	البرازيل	2013	Bork et al	
17	2	11	4	جمهورية التشيك	2016	Dočekalová and Kocmanova	
25	4	11	10	البرازيل	2016	Mota et al.	
20	9	3	8	اليابان وكوريا الجنوبية	2017	Bui et al	
15	4	6	5	فيتنام والصين	2017	Li and Mathiyazhagan	
				الصين والهند	2018		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على : Feil.A.A & al , *Op-cit*,p:09.

وتم التوصل إلى أنه يوجد تجانس لمجموعة مؤشرات الاستدامة (753 مؤشر) والتماسك في اختيار هذه المؤشرات على الرغم من أن الدراسات تمت في بلدان مختلفة ومن طرف باحثين مختلفين وحول أنشطة وصناعات متنوعة، يوضح الجدول أدناه مجموعة المؤشرات المستنتجة من هذه الدراسات المختلفة:

¹ Feil.A.A, Schreiber.D, Haetinger.C, Strasburg.V.J & Barkert.C.L , *Sustainability Indicators for Industrial Organizations: Systematic Review of Literature*, Sustainability review, Vol.11, No.854, 2019, pp: 1-15, On www.mdpi.com/journal/sustainability .

جدول (2-3): مؤشرات الاستدامة/ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المقترحة في الأدبيات النظرية للفترة

2018-1998

مواضيع المؤشرات الاقتصادية		مواضيع المؤشرات الاجتماعية		مواضيع المؤشرات البيئية	
درجة تكرار المؤشرات	التكلفة / النفقات	درجة تكرار المؤشرات	الموظفين	درجة تكرار المؤشرات	الطاقة الكهربائية
2	تكلفة عدم المطابقة	12	عدد الموظفين	38	استهلاك الطاقة
10	الإنفاق على الأجور	10	معدل دوران الموظفين	9	استخدام الطاقات المتجددة
8	النفقات البيئية	15	تدريب الموظفين (عدد الساعات)		
8	النفقات التشغيلية	6	مستوى التعليم الرسمي		
		7	التمييز		
		8	الأجور والأرباح		
		21	الصحة والأمن		
		6	الحياة المهنية والاستقرار		
		4	المشاركة في القرارات الإدارية		
		4	الشكاوي		
		4	الوفيات		
		7	خلق مناصب العمل		
الربح		ظروف العمل		المياه	
13	السيولة الربحية	7	عمالة الأطفال	31	استهلاك المياه
5	المؤشرات المالية	57	مستوى الرضا الوظيفي	3	إعادة التدوير وإعادة الاستعمال
13	القيمة المضافة	5	مستوى الكفاءة	6	تحميص المياه
4	الإنتاجية	6	درجة الضجيج		
الاستثمارات		15	الحوادث / الإصابات	النفائات	
5	الأرباح المخصصة	10	عدد الأمراض المهنية	28	حجم النفائات الصلبة
8	للموظفين	5	إدارة الجودة	9	حجم النفائات الخطرة
2	الاستثمار في البحث والتطوير				
	العائد على الأصول				
الموردون		الزبائن / المستهلكون		الانبعاثات الغازية	
5	الموردون المحليون	7	مستوى الرضا	42	حجم الغازات في الغلاف الجوي
	إجمالي الإيرادات	5	عدد شكاوى المستهلكين		المنتوج
14	اجمالي قيمة الإيرادات			6	حجم إعادة التدوير
				5	حجم إعادة الاستخدام
				11	درجة المتانة
المساهمين / مجلس الإدارة		المجتمع وأصحاب المصالح		الموارد / المواد	
8	مشاركة المساهمين	21	اشراك المجتمع	29	استهلاك الموارد الطبيعية
5	اجتماعات مجلس الإدارة	10	الشراكة المحلية	9	استهلاك مواد إعادة التدوير
		8	الاستثمارات لفائدة المجتمع	3	المواد الخطرة
مؤسساتية		الاخلاق		النفائات السائلة	
7	عدد الوحدات التنظيمية	18	السلوكيات الاخلاقية	26	حجم النفائات السائلة
2	مساهمات / التبرعات				الشهادات
4	التنافسية / السوق			6	الشهادات البيئية
5	النفقات مع الزبائن				الخدمات اللوجستية
				6	النقل والخدمات اللوجستية
				3	الخدمات اللوجستية العكسية
				الانفاق / الاستثمار البيئي	
				14	الانفاق البيئي
				3	غرامات بيئية
				9	نظام الإدارة البيئية
				الاثار / تدهور البيئة	
				25	الاثار / تدهور البيئة
				التربة	
				5	جودة واستخدام التربة

تشير النتيجة التي تم التوصل إليها أن المتوسط الكلي للمؤشرات المقترحة من قبل الأوراق البحثية هو 31.4 مؤشر، وهو ما يعتبر قريباً إلى ما تم اقتراحه في الأدبيات¹ بأن يقارب عدد المؤشرات ثلاثون 30 مؤشر.

أما بالنسبة للمبادرات وكما تم ذكره في الفصل السابق تعتبر مبادرة التقارير العالمية هي الأبرز، والتي قدمت اقتراح لمجموعة من المؤشرات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

وبالتالي يمكن القول أن مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للشركات هي مقاييس وبيانات، يتم تحديدها كميًا، والتي توفر معلومات عن أداء الشركات على محاور التنمية المستدامة الثلاثة، تتكون أساساً من ثلاثة أنواع من المؤشرات ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار أحد المكونات الأساسية الثلاثة للتنمية المستدامة، مع التركيز على اهتمامات الطويلة الأجل للأجيال المستقبلية²، هذه الأنواع الثلاثة من المؤشرات هي: المؤشرات الاقتصادية، المؤشرات البيئية، والمؤشرات الاجتماعية، وتهدف إلى³:

- زيادة الوعي وفهم الاستدامة؛
- توفير معلومات مختصرة عن الوضع الحالي وتوجهات الأداء لاتخاذ القرارات؛
- قياس مدى تحقيق أهداف الاستدامة المحددة مسبقاً للمؤسسة؛
- تشجيع التعلم التنظيمي؛
- توفير أداة تشجع مشاركة مختلف أصحاب المصالح في اتخاذ القرارات.

وبناءً على ما سبق فمؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تدمج جميع أشكال المؤشرات التي يمكن أن تفيد الأبعاد المختلفة للأداء التنظيمي، وبالتالي نجد المؤشرات الاقتصادية الكلاسيكية التي تقدم معلومات عن الأداء المالي، وأيضاً المؤشرات الاجتماعية المستخدمة سابقاً من قبل إدارات الموارد البشرية إضافة إلى مؤشرات اجتماعية تخص العلاقات مع أصحاب المصالح الآخرين، وأخيراً المؤشرات البيئية.

وسيتم التركيز في النقاط التالية على المجموعتين الأخيرتين من هذه المؤشرات أي الاجتماعية والبيئية باعتبارها المواضيع الأكثر حداثة من حيث الممارسات التسييرية الداخلية في المؤسسات والتي نتجت عن اعتماد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

¹ Nordheim, E., Barrasso, G., *Sustainable development indicators of the European aluminium industry*. Journal of Clean Production, 2007, pp: 275-279

² Tyteca D., *Op-cit*, 2002, p:11.

³ Feil al., *Op-Cit*, p:4.

المطلب الثاني: المؤشرات البيئية والاجتماعية

تتعامل المنظمات مع كميات كبيرة من المعلومات البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وتواجه تحديات لتكثيفها في عدد محدود من المؤشرات حتى تستطيع قياس أدائها واتخاذ قرارات التطوير، ويمكن استخدام مؤشرات الأداء المستدام لهذا الغرض.

أولاً - تطور مفهوم المؤشرات البيئية وتقسيماتها

تم إجراء العديد من الدراسات بهدف اقتراح مكونات ومؤشرات الأداء البيئي، حيث توصلت هذه الأعمال إلى مكونات مختلفة، وهذا التنوع والاختلاف راجع من جهة إلى تعريف الأداء البيئي المعتمد، فهذا الأخير يعتبر متعدد الأبعاد، وكل دراسة لها رؤيتها الخاصة وبالتالي تحدد مكونات ومؤشرات مختلفة، ومن جهة أخرى، تركز هذا الدراسات على قطاعات محددة من النشاط وبمأن كل قطاع يستخدم تكنولوجياته الخاصة فإنه تنتج عنه مشاكل بيئية معينة.

ومع بداية سنوات التسعينيات (1990) ركزت الأدبيات على قياس الأداء البيئي، ومن بينها الدراسات الموالية: ¹(Wood 1991) ، ²(James 1994) ، ³(Bartolomeo 1995) ، ⁴(Tyteca 1996) ، ⁵(Ilintch & al 1998).

وتعلق موضوع النقاش في الغالب بتوحيد إجراءات ومكونات الأداء البيئي والكميات الواجب قياسها، وفيما يخص المؤشرات المستعملة من الصعب القول أنه تم التوصل إلى توافق كامل، فحسب تيتكا (Tyteca) يجب أن تخضع هذه المؤشرات إلى مميزات ومتطلبات هامة هي: الأهمية، البساطة، التمثيل الإجماع، الدقة، الموضوعية، القياس، الوضوح، قابلية المقارنة.

حيث يمكن توضيح تقسيم المؤشرات البيئية حسب بارتولوميو (Bartolomeo) من خلال الشكل الموالي:

¹ Wood. D.J, *Op-cit*, 1991,pp: 691-718.

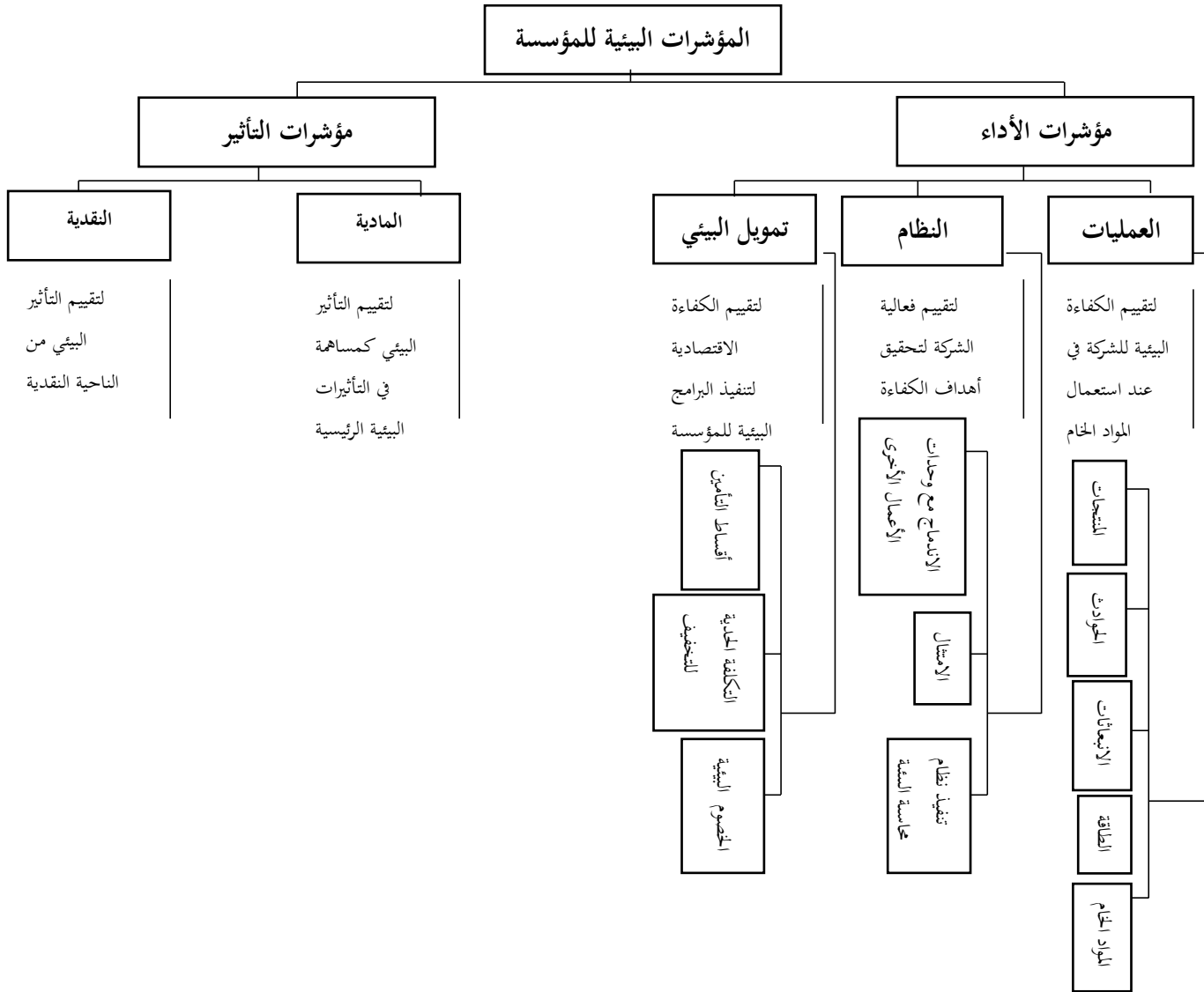
² James. P, *Business Environmental Performance Measurement*. Business Strategy and the Environment, Vol.3 No. 2, 1994, pp: 59-67.

³ Bartolomeo. M *Environmental performance indicators in industry*, Fondazione Eni Enrico Matei, nota di lavoro, Milano ,Italy 1995.

⁴ Tyteca. D, *On the measurement of the environmental performance of firms - a literature review and a productive efficiency perspective*. Journal of Environmental Management, Vol. 46, 1996,pp : 281-308

⁵ Ilintch, A.Y., Soderstrom, N.S, &Thomas. T.E, *Measuring corporate environmental performance*, Journal of Accounting and Public Policy, Vol. 17,1998, pp: 383-408.

شكل (2-2): المؤشرات البيئية للمؤسسة حسب (Bartolomeo)



المصدر:

Tyteca, D. **Aggregation of environmental performance indicators: issues and methodological options.** Communication at the Seventh Biennial Meeting of the International Society for Ecological Economics, "ISEE Tunisia 2002: Environment and Development", University of Centre, Sousse, Tunisia, 6-9 mars 2002, pp:3-4.

إن يميز بارتولوميو (Bartolomeo) بين فئتين رئيسيتين من المؤشرات وفقا لنطاقها:

- مؤشرات الأداء ترتبط بما يحدث فعليا داخل المنظمة؛
- مؤشرات التأثير ترتبط بإظهار ما يحدث في البيئة نفسها.

ويمكن تقييم المجموعتين من المؤشرات من الناحية المادية للأداء بالكميات المادية مثل: الموارد المستخدمة، كميات النفايات، استهلاك الطاقة، جودة الهواء، كفاءة الطاقة، تركيز الملوثات في المياه.

أو من الناحية المالية والنقدية من خلال التقييم النقدي للأثار المادية لأنشطة التصنيع للمنشأة، كما يمكن ترجمة المؤشرات إلى مؤشرات تنظيمية تعكس الجهود التي تبذلها الشركة في عملية تخفيف الأثر البيئي¹.

كما يستند قياس الأداء البيئي للمؤسسات إلى بعض المنظمات الدولية التي لها تأثيرات دولية (كما هو موضح في الجدول أدناه)، فمنذ أن أعلنت الشركة النرويجية (NORSK HYDRO) عن أول تقرير بيئي في العالم سنة 1989، أصدرت عدة دول، منظمات دولية، والأمم المتحدة مبادئ توجيهية تتعلق بمعايير التقييم والابلاغ عن الأداء البيئي²، ويوضح الجدول الموالي رقم (2-4) بعضاً من أهم هذه المساهمات.

فتساعد المبادرات المقدمة من هذه الهيئات في توضيح العناصر اللازمة لحماية البيئة، وقد تتفق المعايير على بعض مكونات الأداء البيئي فكل من (GRI)، (ISO14031) و (MEPI) تتفق على أنه يجب أن ينطلق تقييم الأداء البيئي من تحديد الآثار البيئية الخارجية للمؤسسة وهذا ما يدعم كما تم ذكره سابقاً رأي (Bartolomeo) الذي يميز بين نوعين من المؤشرات³: مؤشرات الأداء البيئي ومؤشرات التأثير.

كما توجد جوانب أخرى للجدل فيما يخص المؤشرات البيئية، حيث تعتبر المبادرة العالمية للتقارير العلاقات بين الشركات والسلطات العمومية جزءاً أساسياً من قياس الأداء البيئي وهذا بعكس مشروع (MEPI) (لا يأخذ المشرع بعين الاعتبار العلاقات مع أصحاب المصالح)، ومن جهة أخرى مواصفة الإيزو (14031) تأخذ بعين الاعتبار ممارسات الإدارة البيئية فتحدد مؤشرات إدارة الأداء البيئي التي تتعلق بالجانب التنظيمي والممارسات التسييرية المتبعة من طرف المؤسسة كإعداد الاستراتيجية البيئية، وهذا عكس المبادرة العالمية للتقارير ومشروع (MEPI) فهما لا يأخذان بعين الاعتبار المؤشرات التنظيمية، وهذا بعكس توصيات (Wood)، (Ilinitich şal) فهم يرون أنه ينبغي⁴ مراعاة الإدارة البيئية عند قياس الأداء البيئي وكذلك طبيعة العلاقات مع أصحاب المصالح.

¹Bartolomeo, M.. *Environmental performance indicators in industry* Fondazione Eni Enrico Matei, nota di lavoro, Milano (Italy) 1995. In Tyteca, *Op-cit*, 2002 p:4.

² Jingjing .W , Youchun .T, *Literature Review of Corporate Environmental Performance Evaluation* International Journal of Business and Social Science Vol. 5, No. 7, June 2014,p:29.

³ Wolfgang Schultzeş Ramona Trommer , *The Concept of Environmental Performance and Its Measurement in Empirical Studies*, Journal of management control , November 2011 ,p:7.

⁴ Ahmed. T, *Comment mesurer la performance environnementale?*, Gestion , Vol 34 , N° 1, Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax Printemps 2009,p:72

جدول (2-4): مساهمات دولية لمبادئ توجيهية تخص التقييم والابلاغ عن الأداء البيئي

المساهمة	الهيئة	مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (WBCSD)	المنظمة الدولية للتقييس (ISO)	مشروع (MEPI ¹) للمفوضية الأوروبية	المبادرة العالمية للتقارير (GRI)
معايير تقييم الكفاءة البيئية وقياس الأداء البيئي للمؤسسات	2000	1999 - 2015	سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO 14000	ويهدف إلى دراسة ممارسات الشركات الصناعية في تقييم أدائها البيئي، وتوحيد المؤشرات الكمية المستخدمة لقياس الأداء البيئي .	قدمت إرشادات للإبلاغ عن التنمية المستدامة : من بينها المحور البيئي
تاريخ المساهمة	2000	1999 - 2015	2001	2000، 2002، 2006، 2014	
محتوى المساهمة	وفقاً لهذا المعيار تتضمن الكفاءة البيئية: المؤشرات البيئية (core indicators) ومؤشرات القيمة (value indicators) ، على المؤسسة القيام بتعظيم القيمة الاقتصادية وفي نفس الوقت التقليل من الأثار البيئية والطاقة المستعملة أثناء دورة الإنتاج	تتضمن السلسلة مواصفة قياسية إلزامية هي ISO 14001 ومواصفات إرشادية منها ISO 14031 التي تنطبق لأدوات تقييم وتدقيق الأداء البيئي .	حددت نتائج المشروع خمسة مكونات رئيسية للأداء البيئي، وهي: النفايات الصلبة الانبعاثات استهلاك المياه استهلاك الطاقة	حددت المبادرة 7 جوانب تتعلق بالمحور البيئي : - المواد - الطاقة - الماء - الانبعاثات ، النفايات السائلة ، النفايات - المنتجات والخدمات - الامتثال	
المؤشرات المقترحة	مؤشرات أساسية (عامة) :مناسبة لكل المنظمات مؤشرات ثانوية (خاصة بقطاع نشاط معين). يسمح هذا التقسيم الى المقارنة بين الأداء البيئي للمؤسسات تنتمي إلى قطاعات مختلفة .	مؤشرات الحالة البيئية (ECI) ² وتوفر معلومات عن الحالة المحلية أو الإقليمية أو الدولية أو العالمية للبيئة مثل متوسط الحرارة العالمية، تركيز التلوث في الهواء والتربة والمياه ... الخ . مؤشرات الأداء البيئي (EPIS): وتنقسم بدورها إلى :مؤشرات تشغيلية (OPIs) ومؤشرات ادارة الأداء البيئي (MPIs)	مؤشرات تتعلق بالآثار الخارجية للصناعة: مؤشرات الانبعاثات والنفايات ، و مؤشرات استهلاك الموارد ،	تضمنت عدد كبير من المؤشرات: تتعلق بالجوانب المذكورة أعلاه. تشير الاحصائيات إلى أن 78 % من المؤسسات التي أصدرت تقارير عن المسؤولية البيئية والاجتماعية اعتمدت على المبادرة العالمية للتقارير كمرجع، وهذا ما يسمح باستعمال المقارنة المرجعية لتقييم الأداء البيئي للشركات .	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مراجع مختلفة³

¹ تم إنشاء مشروع (Measuring Environmental Performance of Industry MEPI) قياس الأداء البيئي للصناعة في إطار برنامج البيئة والمناخ الرابع الذي تنفذه المفوضية الأوروبية ، جمع هذا المشروع باحثين من عدة جامعات ودول مختلفة (المملكة المتحدة وهولندا وإيطاليا والنمسا وإسبانيا).

² مؤشرات الحالة البيئية تخص الاقتصاد الكلي وفي هذه الدراسة سيتم التركيز على مؤشرات الأداء البيئي لأنها توفر معلومات عن العمليات الداخلية للمنظمة

³ Jingjing .W , Youchun, *Op-cit* ,pp:29-34.

Ahmed. T, *Op-cit* ,pp:68-78

Jurgis K. Staniškis, Valdas Arbačiauskas, *Sustainability Performance Indicators for Industrial Enterprise Management*, Environmental Research, Engineering and Management, Vol 48, No. 2, 2009 pp. 42-50

إذن تعتبر المكونات البيئية أحد جوانب الأداء البيئي، في حين أن المؤشرات البيئية هي مقاييس كمية يمكن أن تكون مالية أو غير مالية كما يمكن ملاحظتها أو حسابها¹، وهي تعتبر وسيلة تعكس الآثار البيئية الداخلية أو الخارجية المترتبة عن الأنشطة التي تمارسها المؤسسة.

ويمكن أن تكون هذه المقاييس الكمية عبارة عن كميات مادية من المواد التي تدخل في عملية صناعية (المدخلات، الطاقة، المياه، المواد الخام، ...)، أو ناتجة عن هذه العملية، مثل المنتجات نهائية / نصف مصنعة، أو انبعاثات للبيئة في شكل تلوث الهواء، النفايات السائلة، النفايات السامة الصلبة، أو الخطرة أو الخاملة ...، يمكن للمؤشرات البيئية أيضاً قياس الجهود المبذولة للتخفيف من الآثار المعنوية، سواء في شكل إدارة البيئة، وإنشاء أنظمة الإدارة البيئية، والحصول على شهادات وغيرها من الإجراءات².

ثانياً - المؤشرات الاجتماعية

تعتبر المؤشرات الاجتماعية المجموعة الثالثة من مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (مع المؤشرات الاقتصادية والمؤشرات البيئية)، وهي تلك المؤشرات التي تستعمل في قياس مدى تأثير المؤسسة على المجتمع الذي يدخل ضمنه كل من العمال الزبائن والمجتمع المحلي وباقي أصحاب المصالح³.

1- منظور الدراسات النظرية للمؤشرات الاجتماعية

حسب (Kühnen)⁴ فإن الباحثين يرون أنه لا يوجد اتفاق عالمي لمفهوم المؤشرات التي تقيس التأثير الاجتماعي للشركات وحتى فيما يخص الأدبيات النظرية في هذا المجال لا تزال تفتقر إلى اتجاه منهجي لقياس الأداء الاجتماعي، كما لا يوجد حالياً معايير لقياس الجانب الاجتماعي للأداء في سياق تقييم دورة حياة المنتج وتقييم سلسلة التوريد المستدامة، وفي ما يلي سيتم توضيح مختلف الأطر المفاهيمية للاستدامة ومنظورها للمؤشرات الاجتماعية.

جدول (2-5) : الأطر المفاهيمية للاستدامة ومنظورها للمؤشرات الاجتماعية

الإطار المفاهيمي	المنظور حول المؤشرات الاجتماعية
المبادرة العالمية للتقارير (GRI)	الهدف الإبلاغ عن الجانب الاجتماعية من خلال مؤشرات الفئة الاجتماعية تتعلق ب: - ممارسات العمل اللائق والعمالة -المجتمع - حقوق الانسان -مسؤولية المنتج
مجلس معايير المحاسبة المستدامة (SASB)	تطوير معايير الإبلاغ عن القضايا الاجتماعية للمساهمين والتميز بين القضايا المالية وغير المالية
ISO 26000	يقدم توجيهات حول الخصائص العامة لإجراءات تقييم الأداء الاجتماعي التنظيمي
(SA 8000)	يحدد مصالح العمال
اتحاد الاستدامة (TSC)	تطوير مؤشرات أداء رئيسية تعتبر كأداة لاستدامة المنتج تحدد التأثيرات المحتملة على أولويات أصحاب المصالح طوال دورة حياة العديد من المنتجات الاستهلاكية
المائدة المستديرة للقياسات الاجتماعية للمنتج	وضعت كتيب لتقييم التأثيرات الاجتماعية للمنتجات التي تهدف إلى التنسيق بين مبادئ وفئات ومؤشرات التأثير العملي والواقعي.

المصدر: من إعداد الباحثة.

¹ Tyteca.D, *Op-cit*, 2002, p: 1.

² Ibid.

³ عبد الرحمن العايب، *مرجع سبق ذكره*، ص: 169.

⁴ Kühnen.M., *Op-cit*, p: 48.

حتى الآن تميل مفاهيم وأطر قياس الأداء الاجتماعي إلى التركيز على التأثيرات الصحية والسلامة المهنية المتعلقة بالعمال والتي تعتبر فئة التقييم التوافقية الوحيدة، وبالتالي يوجد خطر تجاهل التأثيرات الاجتماعية على أصحاب المصالح المتعددين، كما يتساءل الباحثين حول قدرة الأطر المفاهيمية الحالية للاستدامة على إعطاء توجيهات لاختيار مؤشرات اجتماعية توافقية باعتبارها غير مجربة، حيث يسترشد في اختيار المؤشرات الاجتماعية بما يمكن قياسه تقنيا وكذلك بما يجب قياسه (معياري).

2- سلاسل التوريد المستدامة والمؤشرات الاجتماعية

وكما تم ذكره سابقاً، فيما يخص قياس الأداء المستدام من بين الجوانب التي تطرقت لها الدراسات في السياق التنظيمي هي سلاسل التوريد المستدامة، أين تم اقتراح عدة أطر مفاهيمية لتقييم الاستدامة الاجتماعية لسلاسل التوريد وكذلك دورة الحياة الاجتماعية بهدف تصنيف فئات التأثير الاجتماعي والربط بينها وبين الدوافع الداخلية والخارجية والتي تؤثر على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عبر سلسلة التوريد، وهذا من خلال استخدام مجموعة من المؤشرات.

ويمكن تعريف سلسلة التوريد (Supply Chain) حسب بيمون (Beamon)¹ على أنها "عملية متكاملة بين مجموعة منشآت الأعمال (الموردين، الشركات المصنعة، الموزعين، وتجار التجزئة) تعمل معا للحصول على المواد الأولية، ثم تحويلها إلى منتجات نهائية، وأخيراً توصيلها إلى تجار التجزئة وتمتيز هذه السلسلة بتدفقات مادية للأمام وتدفقات رجعية للمعلومات"، وأما فيما يتعلق بإدارة هذه السلسلة فوفقاً لكريستوفر (Christopher) فهي تعني إدارة العلاقات بين الموردين والعملاء من المنبع إلى المصب وتقديم أكبر قيمة للعملاء بأقل تكلفة في سلسلة التوريد ككل².

ونتيجة للآثار الاجتماعية (مثلاً ممارسات عمالة الأطفال لشركة نايك) التي تسببت بها هذه السلاسل تم دمج سلوكيات جديدة لتلبية متطلبات الاستدامة بضغط من أصحاب المصالح، وظهر مفهوم إدارة سلسلة التوريد المستدامة التي يمكن تعريفها على أنها إدارة المواد والمعلومات وتدفقات رأس المال و سلسلة التوريد، مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، ومتطلبات العملاء وأصحاب المصالح³.

ومن القضايا الناشئة عن دمج الاستدامة الاجتماعية في سلاسل التوريد هو تقييم الاستدامة الاجتماعية، وبسبب عدم وجود توافق في الآراء بشأن الآثار التي ينبغي مراعاتها وتحديد كميتها ومعالجتها⁴، بالإضافة إلى تعقيد سلاسل التوريد نتجت صعوبة وتعقيد عملية تقييم الأداء الاجتماعي لها، خاصة بسبب الافتقار إلى التدابير والمؤشرات التي يمكن أن تضمن التقييم الكمي للاستدامة الاجتماعية⁵.

¹ Beamon, B.M., *Supply chain design and analysis : Models and methods*, Int. J. Production Economics, Vol. 55,1998, pp. 282.

² Christopher, M., *Logistics and supply chain management*, Prentice Hall/Financial Times, Harlow, 4th.ed. 2011,p. 288.

³ Seuring, S., *A review of modeling approaches for sustainable supply chain management*, Decision Support Systems, Elsevier B.V., Vol. 54, No. 4, 2012, p:1500.

⁴ Varsei, M. , Polyakovskiy, S.. *Sustainable supply chain network design: A case of the wine industry in Australia*. Omega, Vol. 66, 2017, pp:236-247.

⁵ Ahi, P., Searcy, C. *An analysis of metrics used to measure performance in green and sustainable supply chains*. Journal of Cleaner Production, Vol.86, 2015, pp: 360-377.

والملاحظ من الدراسات في هذا الجانب أن النماذج والأطر الحالية لتقييم الاستدامة الاجتماعية لا تمكن من إجراء تقييم كامل لسلاسل التوريد ومن أجل الوصول بسهولة إلى هذه النظم المعقدة، تمت محاولة دمج طريقتين أو أكثر من الأساليب / الأطر القائمة¹ ، ومن بين هذه الدراسات التي استخدمت دمج أسلوبين هي دراسة (Simões et al)² أين اعتمد على الفئات الفرعية للمبادرة العالمية للتقارير ومبادئ تقييم دورة حياة الاجتماعية (SLCA) *Social Life Cycle Assessment*.

وتتمثل هذه الأخيرة في " عملية منهجية تستخدم أفضل الطرق لجمع البيانات المتاحة عن الآثار الاجتماعية (الإيجابية والسلبية) في دورات حياة المنتج من الاستخراج إلى الاستخدام فتبني منظور دورة الحياة يملأ الفراغ المفاهيمي الحالي فيما يتعلق بتوفير دعم القرارات والمقارنة المرجعية للاستدامة الاجتماعية لتقييم سلاسل التوريد كما يتمثل الهدفان الرئيسيين لتقييم دورة الحياة الاجتماعية في:

- القدرة على المقارنة بن المنتج / الخدمة والعمليات لاتخاذ القرارات،
- محاولة تحديد التحسينات المحتملة داخل النظام لتخفيض الآثار الاجتماعية.

وقد قام (Simões & al)³ بدمج مبادئ (GRI) وإطار (SLCA) لتقييم الآثار الاجتماعية لسلسلة التوريد كفئات تأثير متوسطة ونهائية، تمثلت في ممارسات العمل وظروف العمل، حقوق الإنسان، المجتمع، ومسؤولية المنتج وآثارها على أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، في حين قام (Kühnen)⁴ بتحليل وترتيب أولويات فئات الفرعية (SLCA) التي يتم تناولها بشكل متكرر لكل مجموعة من أصحاب المصالح مع المؤشرات الاجتماعية، كما قدم إرشادات لاختيار الحد الأدنى من مجموعة المؤشرات الاجتماعية (العامة والنوعية والكمية) الأكثر أهمية لتقييم العلاقات بين الشركة وأصحاب المصالح إلى جانب الأساس المنطقي لإدراجها ، وأوجه القصور الحالية في تطبيقها في الممارسة العملية ، وتوصيات لتطويرها في المستقبل كما هو مبين في الجدول الموالي:

¹ Popovic, T, Kraslawski, A., Barbosa-Póvoa, A., & Carvalho, A, *Quantitative indicators for social sustainability assessment of society and product responsibility aspects in supply chains*, Journal of International Studies, Vol.10, No.4, 2017, p :11.

² Simões, M., Freitas, C. L., Barbosa-Póvoa, A. P., & Carvalho, A.. *Social Life Cycle Assessment- A framework for mid- and end-point impact categories*. Working-paper, Portugal. Under review. 2016, pp:1-10

³Ibid

⁴ Kühnen.M., *Op-cit*,p:40-45..

جدول (2-6): نظرة عامة على مؤشرات الفئات الفرعية لتقييم دورة الحياة الاجتماعية (SLCA)

الفئات الفرعية ل (SLCA)	المؤشرات الاجتماعية	أهداف المؤشرات	الاقتراحات لتطوير المؤشرات مستقبلا
ظروف معيشية آمنة وصحية في المجتمعات المحلية	احتمال مخاطر الحوادث على سبيل المثال ، الانفجارات المحتملة والانسكابات النفطية وغيرها) الإصابة بالأمراض محليا وانخفاض المستوى الصحي للإنسان	تقرب والوقاية من الحوادث في المستقبل تصحيح أثار عمليات المنظمة على صحة أفراد المجتمع المحلي بأثر رجعي.	غالبا ما تذكر الدراسات احتمالية مخاطر الحوادث دون تحديد معايير تقييم نوعية مفصلة ، يحتاج البحث المستقبلي إلى وضع معايير تقييم المخاطر (النوعية) الاستباقية للوقاية من مشاكل الصحة والسلامة المحتملة.
تعزيز المسؤولية الاجتماعية بين الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة	امتثال الموردین لحقوق الإنسان ومدونات قواعد السلوك فحص الموردین والمقاولین المتعاقد معهم فيما يخص حقوق الإنسان.	تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال مراقبة التزام الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة الأولية والمصب باحترام حقوق الإنسان الأساسية في عملياتها التجارية وفي النهاية اتخاذ الإجراءات التصحيحية.	تعزيز سلاسل التوريد يعيق المراقبة الشاملة ؛ وغالبا ما تقتصر المراقبة على الموردین والمقاولین الرئيسيين ، وبالتالي يجب تعزيز الرقابة بإضافة المزيد من المقاييس المتعلقة بجهود التدريب لتجنب قضايا حقوق الإنسان بشكل استباقي.
صحة المستهلك	آمن وسلامة المنتجات (إمكانية تسمم المستهلكين) الإصابات والأمراض والوفيات عدد ونسبة المستهلكين المتأثرين	قياس الأضرار الصحية عند استخدام العملاء والمستهلك للمنتج	تصف البحوث المنتج والصحة والسلامة المهنية بشكل عام من خلال المقاييس الكمية للإصابات والأمراض والوفيات فقط الأداء الظرفي دون تقييم فعلي للآثار على صحة الإنسان لذا من المفيد البحث عن مقاييس استباقية لتقييم الجهود المبذولة لحماية العمال ومستخدمي المنتج من الأضرار الصحية.
صحة الموظفين	الصحة والسلامة المهنية الإصابات والأمراض والوفيات عدد ونسبة العمال المتضررين	قياس الأضرار الصحية عندما يواصل العمال مهنتهم	
المساهمة في التنمية الاقتصادية للمجتمع	عدد (ونسبة) العاملين (بدوام كامل) استقرار التوظيف (عدد ونسبة التعيينات والفصل	تقييم كيفية قيام الشركات بتوفير الوظائف في البلدان التي تجري فيها عمليات سلسلة التوريد	قد يكون التركيز على توليد فرص العمل في البحوث بسبب توفر البيانات وقد لا يمثل بالضرورة مساهمة المنظمة الحقيقية في التنمية الاقتصادية إذا تم النظر فيها بمعزل عن غيرها
أخرى	إرضاء أصحاب المصالح وتصوراتهم	تقييم الخبرات الشخصية أو المشاعر التي تؤثر على أصحاب المصالح	-البحوث الحالية تشير بشكل عام وغامض فقط إلى مثل هذه المؤشرات الذاتية دون وضع طرق قياس مفصلة

Kühnen.M., *Op-cit*,p:40

المصدر: بالتصرف

وكخلاصة لما سبق يمكن القول أن المؤشرات الاجتماعية هي المقاييس الكمية والنوعية التي تعبر عن الآثار الاجتماعية على أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين.

المطلب الثالث: فوائد وحدود مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

انطلاقا مما سبق نتج استعمال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية جراء ضرورة تلبية احتياجات حقيقية، وساهم في بنائها وتعريفها العديد من المبادرات، وفيما يلي سيتم التطرق للفوائد الناتجة عن ظهورها، وإذا ما كانت تساعد فعلا في التسيير الداخلي لجميع جوانب المسؤولية الاجتماعية وماهي الصعوبات التي تواجهها.

أولا -الفوائد الناتجة عن ظهور واستخدام هذه المؤشرات

يرتبط استعمال المؤشرات في قياس الأداء المستدام للمؤسسات بقدره هذه الأخيرة على معرفة توجهات أصحاب المصالح، وبواسطة استعمالها تقوم المؤسسات بتبني التوجهات والتصرفات التي تخدم مصلحتهم وتلبي تطلعاتهم، وهذا انطلاقا من المبدأ الذي تقوم عليه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والمتمثل في أن أصحاب المصالح ينتظرون من المؤسسة أسلوبا جديدا في الاتصال، ويكون ذلك بالحصول دون عناء على معلومات شفافة، وهذا بدوره يخدم مصلحة المؤسسة حيث يعود ذلك عليها بالفائدة خاصة عندما تعلن للجميع أن نشاطها يخدم مصلحتهم فتتحقق بذلك الشراكة والثقة في آن واحد.

فالاتصال السليم بين المؤسسة والأطراف الأخرى المعنية بالتعرف على نتائج أداؤها يكون من خلال استعمال أسلوب موحد ومنسجم. فالذي يحقق ذلك هو الاعتماد على المؤشرات .

في هذا السياق يرى الباحثون أن أهمية الاعتماد على مؤشرات قياس الأداء المستدام تكمن في " أن المؤسسات الكبيرة على مفترق طرق سلوكي اليوم بسبب التباعد الحاصل بين المجتمع وهذه المؤسسات، وإن النجاح لا يقاس فقط من خلال الربحية، بل يجب أن يقاس بأخذ عوامل أخرى داخل الشركات، مثل المتغيرات أو المؤشرات غير المالية والإفصاح عنها في قوائم مالية ملحقه، حيث تضغط جهات عديدة مثل المساهمين والمستهلكين باتجاه إتباع ممارسات سليمة في التحكم المؤسسي في هذه الشركات، وإدارة مخاطر تدهور السمعة الجيدة للشركات وتأكيد الشفافية في المعلومات، حيث تمثل جميعها اتجاها قويا سوف يستمر في تأدية الدور المؤثر في حياة الشركات في السنوات القادمة، ذلك أن أهمية المؤشرات، لا تظهر من خلال مدى صحتها أو من خلال مساندتها من قبل المنطق أو النظرية وإنما بقدر ما تكون هذه المؤشرات قابلة للاستخدام ومنسجمة مع النظرية وتثبت فائدتها لجميع الأفراد، بقدر ما يمكن الاعتماد عليها¹ كما يشير المرصد الخاص بالمسؤولية الاجتماعية للشركات (ORSE) أن مؤشرات الاستدامة يجب أن تمكن من الإبلاغ عن أداء الشركات بشأن عشرة أهداف رئيسية، كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل (2-3): مهام مؤشرات التنمية المستدامة



<https://www.orse.org>

المصدر:

بصفة عامة تساعد المؤشرات في قياس الأداء والتحكم فيه عن طريق ترجمة الأهداف المحددة مسبقا وربطها بمقاييس كمية وبالتالي الحصول على مجموعة مؤشرات، ونظرا لضرورة وجود معلومات عن تأثير الشركات في إطار مفهوم المسؤولية الاجتماعية كان التوجه الأول إلى البحث واختيار مجموعة من المؤشرات المحددة والموحدة التي تسمح بالمقارنة بين الشركات.

أين تسمح مؤشرات المسؤولية الاجتماعية بإنتاج معلومات للإدارة تتجاوز المستوى التقليدي للمؤشرات الأخرى، فحسب كل من (Groot & Niemeijer)² فإن هذه المؤشرات تمثل جيل من المعلومات التي تساعد على توقع الظروف والاتجاهات التي ستواجهها.

¹ عصام فهد العريبي، مرجع سبق ذكره، ص: 176.

² Niemeijer, D.; Groot, R.S. *A conceptual framework for selecting environmental indicator sets*. Ecol. Indic. , Vol 8, 2008, pp:14-25.

وبالنسبة لـ (Mathiyazhagan & Li)¹ فإن المؤسسات التي تستخدم هذه المؤشرات تزيد من قدرتها التنافسية لأنها تسمح بتطوير القدرات الاجتماعية للمؤسسة بالإضافة إلى القدرة في التعامل مع المشاكل البيئية، وستكون هناك صعوبات في تقليدها من قبل المنافسين.

يرى (Svendsen & Waterhouse) أن المؤشرات غير المالية لقياس الأداء الاجتماعي مفيدة إلى حد كبير بسبب أنها²:

- تعمل على تحسين عملية صنع القرار من خلال مساعدة المديرين على فهم وتنبؤ أفضل؛
- الربط بين الأنشطة والنتائج؛
- تحسن من قدرة الشركات على إدارة علاقاتها مع أصحاب المصالح؛
- تزيد من مسؤولية الشركة.

ووفقاً لدراسة (Feil & al) وبعد تحليلهم لمجموعة دراسات عن مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ، تتمثل أهم الفوائد الناتجة عن استعمال هذه المؤشرات في مايلي³:

- المرونة وقابلية التكيف؛
- تكثيف المعلومات؛
- تقييم التأثيرات في الماضي والاتجاهات المستقبلية لها؛
- تقييم أنظمة الأداء الحالية؛
- الاستخدام النوعي والكمي.

ثانياً- حدود مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

ينتج عن مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للشركات زيادة في المعلومات للجهات الفاعلة داخل المؤسسة وخاصة أصحاب المصالح، ومع ذلك ، فإن هذه المؤشرات هي مصدر للصعوبات، أين يرى بيرلاند (Berland)⁴ أنها تعقد تقييم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات ، وهذه الصعوبات متماثلة مع تلك التي تواجهها الشركات مع استخدام المؤشرات في سياق أكثر تقليدية مثل مراقبة الأداء المالي والتجاري والصناعي، فالقيام بعملية القياس يطرح جملة من الإشكالات أهمها:

- تعدد مصادر جمع البيانات ومعلومات؛
- صعوبة تحديد أصحاب المصالح الحقيقيين؛
- صعوبة ترتيب هؤلاء الأطراف في سلم أولويات مناسب يتماشى مع الطرف البيئي المحيط بالمؤسسة؛
- صعوبة تحديد كيفية التعبير عن الجهود التي بذلتها المؤسسة من أجل إشباع رغبات هؤلاء الأطراف
- صعوبة تحديد المؤشرات المناسبة التي يمكن الاستعانة بها للقيام بعملية القياس.

¹ Li, Y.; Mathiyazhagan, K. *Application of DEMATEL approach to identify the influential indicators towards Sustainable supply chain adoption in the auto components manufacturing sector*. J. Clean. Prod, Vol 172., 2018, pp:2931–2941

² Essid.M, *Op-cit*, p:100.

³ Feil & al, *op-cit*, p:9.

⁴ Berland.N, *A quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage*, Les enjeux du développement durable, L'Harmattan , 2007, pp.41-64

- غياب إطار مرجعي أو معيار يسمح بالتبليغ عن الأداء الشامل للمؤسسة في قالب يستطيع قراءته قراءة موحدة من طرف كل أصحاب المصالح
- صعوبة التوفيق بين متطلبات الإدارة العليا للمؤسسة ومتطلبات أصحاب المصالح نظرا لوجود فجوة بين الكيفية التي تنظر بها المؤسسة الممثلة في إدارتها للمسؤولية الاجتماعية وما يتوقعه أصحاب المصالح فعلا من أداء اجتماعي¹.

المبحث الثاني: محددات استعمال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات داخليا

انطلاقا من المبحث السابق، نجاح المؤسسات أصبح يقاس بعدة عوامل ومن أهمها مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، لهذا يضغط أصحاب المصالح على المؤسسات للإفصاح عن هذه المعلومات غير المالية إلى جانب المعلومات المالية الأخرى، ومن خلال هذا المبحث سيتم مناقشة مختلف المقاربات التي تعتبر كأحد العوامل المؤثرة والدافعة لاستخدام المعلومات غير المالية بصفة عامة والاجتماعية والبيئية بصفة خاصة وهذا لتحديد موقع مؤشرات المسؤولية الاجتماعية منها باعتبارها معلومات غير مالية.

المطلب الأول: عوامل المؤثرة على استعمال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من منظور محاسبي

من خلال هذا المطلب سيتم محاولة تحديد العوامل الدافعة لاستعمال المؤشرات من قبل المؤسسات من منظور محاسبي.

أولا - الإفصاح وإعداد التقارير كدافع لاستخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية

وكما تم التطرق له في الفصل السابق، تعتبر المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية إحدى الطرق لقياس أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وأهم أهدافها المرتبطة بالإبلاغ المحاسبي تتمثل في الإفصاح عن الأنشطة وتوفير البيانات الملائمة عن الأداء الاجتماعي وإيصال هذه البيانات للأطراف المستفيدة الداخلية والخارجية على حد سواء²

ويعرف (Goeuming & Koen) الإفصاح بأنه " يشير إلى العملية المنهجية الخاصة بتقديم المعلومات واتخاذ القرارات السياسية المعروفة من خلال النشر الزمني والوضوح"³، ويشمل الإفصاح مصفوفة من المعلومات المختلفة المنتجة من طرف المؤسسة والتي من بينها: (التقرير السنوي، التشغيل، المراجعة المالية، الاتصالات المتعلقة بالمؤسسة، توقعات الإدارة، عروض المحللين، التقارير المتعلقة بالمؤسسة مثل تقارير البيئة أو التقارير الاجتماعية المستقلة...الخ).⁴

ويعتبر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية العملية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة التواصل مع المجتمع من خلال إظهار كل التأثيرات الاجتماعية والبيئية سواء بالنسبة لذوي المصالح أو للمجتمع ككل⁵، فهو ينطوي على كل التقارير المقدمة من طرف المؤسسات حول الجوانب الاجتماعية والبيئية لنشاطها.

¹ عصام فهد العريبي، مرجع سبق ذكره، ص:176.

²نوفان حامد محمد العليمات، مرجع سبق ذكره ص ص:32-33.

³ أحمد السيد لطفى، المراجعة وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص: 226.

⁴ Solomon. J, Solomon. A, *Corporate Governance and Accountability*, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England, 2004., p:120.

⁵ O'Dwyer. B , *The emergence and future development of corporate social disclosure in Ireland: the perspective of non-government organization*, the Fourth Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference 4 to 6 July Singapore, 2004, p: 6 .

وبمرور الوقت تطور محتوى هذه التقارير التي أصبح يطلق عليها مصطلح تقارير الاستدامة، وبعدها ظهر مفهوم التقارير المتكاملة والتي تتمثل في "دمج التقارير المتعلقة بالأعمال مع تلك المتعلقة بالأداء المستدام لافتراض أن أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لا يجب أن تتم بمعزل عن باقي الأعمال"¹.

وبالتالي فتقارير الاستدامة تعتبر جزءاً من التقارير المتكاملة والتي تحتوي على معلومات مالية وغير مالية مرتبطة بالأداء المجتمعي والبيئي، وباعتبار مؤشرات المسؤولية الاجتماعية أحد أهم مكونات هذه التقارير، فالعوامل المؤثرة ومحددات الإفصاح وإبلاغ عن تقارير الاستدامة هي نفسها تؤثر على استخدام المؤشرات، وفي هذا الإطار حاولت العديد من الدراسات تحديد هذه العوامل، وما يلاحظ عنها أنها تركز في الغالب على بلد واحد ويعتمد الباحثون على طريقة تحليل المحتوى للتقارير لقياس مدى إفصاح المؤسسات عن مسؤوليتها الاجتماعية.

وحسب (Dyduch & Krasodomska) يمكن تقسيم هذه العوامل في الدراسات السابقة حول موضوع الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية إلى ثلاث فئات رئيسية² : هي عوامل مالية (الربحية أو الرافعة المالية) ، خصائص تتعلق بحوكمة الشركات (مكونات مجلس الإدارة ..)، وعوامل تتعلق بخصائص الشركة (حجم الشركة، قطاع النشاط) ويختلف استعمال هذه الدوافع من دراسة الى أخرى.

ومن جهته (Essid)³ قام بتقسيم هذه المحددات إلى مجموعتين وكل مجموعة تحتوي على متغيرات تؤثر على عرض ونشر المعلومات الاجتماعية والبيئية، تتمثل المجموعة الأولى في المتغيرات الاقتصادية التعاقدية (1- الأداء المالي، 2- فئات المساهمين، 3- هيكل رأس المال ومستوى مديونية الشركة) ، في حين تضم المجموعة الثانية المتغيرات الاجتماعية-سياسية (1- خصائص الشركات، 2- عوامل خارجية : السياق الثقافي والضغط المؤسسية، 3- عوامل داخلية : شخصية القائد، إنشاء هيكل مخصصة للجوانب البيئية والاجتماعية وعملية إعداد التقارير).

ومن خلال مراجعة الأدبيات التي قام بها⁴ (Ali & al) للدراسات المتعلقة بمحددات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البلدان المتقدمة والبلدان النامية، تم تصنيف هذه المحددات إلى فئتين الأولى تتعلق بخصائص الشركات والثانية بالعوامل السياقية العامة والداخلية.

وبناء على هذه الدراسات يمكن تلخيص هذه العوامل وتأثيرها على الإفصاح عن المعلومات الاجتماعية من خلال الجدول الموالي:

¹الهوري ناهد محمد يسري، محددات الإفصاح المحاسبي لإعداد تقارير متكاملة وانعكاساتها على قرارات أصحاب المصالح في البيئة المصرية : دراسة نظرية وميدانية، الفكر المحاسبي ، المجلد 19 العدد، 2015، ص:661.

² Dyduch.J , Krasodomska.J, Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Empirical Study of Polish Listed Companies, Sustainability ,Vol.7,2017,p:7.

³ Essid. M, Op-cit,pp:121-125.

⁴ Ali. W, Frynas. J .G & Mahmood. Z , Determinants of Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure in Developed and Developing Countries: A Literature Review, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2017,pp:1-22.

جدول رقم (2-7) : محددات الإفصاح عن معلومات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

العوامل الهائلة	المحددات	تأثيرها على استعمال معلومات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
	الربحية – الرافعة المالية	نتائج الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الربحية ومستوى الكشف عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي مختلطة ، يمكن أن تعزى العلاقة الإيجابية بين الربحية والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى حقيقة أن المؤسسة المربحة تتمتع بحرية ومرونة في الكشف عن ممارسات المسؤولية الاجتماعية بشكل أكثر شمولاً لأصحاب المصالح ، مما يضيف الشرعية على وجودها ، ومع ذلك ، هناك دراسات تُظهر أنه لا يوجد ارتباط بين الربحية والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لأن المبادرات المتعلقة بهذه الأخيرة تضيف التكلفة دون أي فوائد مباشرة.
	هيكل رأس المال	تناولت بعض الدراسات علاقة هيكل رأس المال مع ممارسات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية وتم التوصل إلى أن مستوى التخفيف / التركيز لرأس المال يفسر مستوى الإفصاح عن المعلومات غير المالية ، بالإضافة إدراج أسهم المؤسسة في العديد من الأسواق المالية هو الآخر يؤثر على درجة الإفصاح.
وحكومة الشركات	حجم مجلس الإدارة	يعد حجم مجلس الإدارة أحد سمات حوكمة المؤسسات المستخدمة بشكل متكرر في دراسات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ، تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن الحجم الأكبر للمجلس يمكن أن يؤدي إلى تحسين التقدير والمشاركة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية من خلال تبادل أوسع للأفكار والخبرات ومن ثم الإفصاح عنها في التقرير السنوي ، في حين لم تجد دراسات أخرى العلاقة بين المتغيرين.
خصائص الشركات	حجم الشركة	توصلت الدراسات إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين حجم الشركة والإفصاح الاجتماعي والبيئي ، المبدأ هو أنه كلما كانت المؤسسة أكبر ، كلما كان ذلك مرئياً على الساحة السياسية والاجتماعية ، كما أنها تتحمل تكاليف تقلل من ثروة المساهمين ولتقليلها ، تميل المؤسسات الكبيرة إلى نشر المعلومات المالية وغير المالية على نطاق واسع وبقدر الإمكان ، لا سيما المعلومات الاجتماعية والبيئية لأنها تخضع لضغط من قبل أصحاب المصالح ، كما أن المؤسسات الكبيرة لها قدرات مالية أكثر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتكلفة اعداد التقارير تكون أقل بالنسبة للمؤسسات الكبيرة بسبب وسهليات الحجم .
	قطاع النشاط	أبرزت الدراسات أن حساسية الشركات اتجاه القضايا البيئية والاجتماعية يعتمد بدرجة كبيرة على قطاع النشاط ، وبالتالي فالشركات العاملة في قطاعات مثل الهيدروكربونات ، والمواد الكيميائية ، والتعدين ، والطاقة ، تخضع بشكل أكبر لضغط المجتمع الذي يلاحظها باهتمام حول سلوكها الاجتماعي.
العوامل السياقية	العامة (خارجية): - السياق الثقافي	قارنت العديد من الدراسات الإفصاح عن المعلومات الاجتماعية والبيئية بين العديد من البلدان والعديد من الثقافات ، وتم التوصل إلى أنه يوجد اختلافات كبيرة ، ويتحقق هذا الاختلاف بشكل ملموس بين الثقافات في الدول الأنجلو سكسونية على رأسها ولايات المتحدة الأمريكية والثقافات الأوربية ، وتؤثر هذه الجوانب على كمية ونوعية المعلومات المجتمعية المنشورة.
	- الضغوط المؤسسية	تتأثر ممارسات المحاسبة والرقابة بشكل عام لضغط متزايد من طرف أصحاب المصالح ونفس الأمر بالنسبة للإبلاغ عن المعلومات الاجتماعية والبيئية ، وترتبط هذه الأخيرة إيجابيا بضغط أصحاب المصالح ، فكلما يوجد المزيد من أصحاب المصلحة المهتمين بقضايا المسؤولية الاجتماعية للشركات كلما ارتفع الضغط للإفصاح عن هذه المعلومات ، وكلما نشرت الشركة معلومات بيئية ومجتمعية أكثر.
	الداخلية - شخصية المدير - المهيزة التنافسية - تحسين سمعة الشركة	تركز معظم الدراسات على دراسة مواقف المديرين التنفيذيين للشركات تجاه الإفصاح ، أظهرت هذه الدراسات أن المديرين التنفيذيين للشركات لديهم مواقف إيجابية شاملة تجاه الكشف عن المسؤولية الاجتماعية للشركات. بالإضافة إلى أن بعض الدراسات أظهرت أن الشركات تكشف عن معلومات المسؤولية الاجتماعية للشركات للحصول على ميزة تنافسية ، لتعزيز سمعة الشركة ، و / أو تقديم صورة مسؤولة اجتماعياً إلى العالم الخارجي. وأوضحت دراسات أخرى أن وجود أو إنشاء هيكل مخصصة للجوانب البيئية و / أو الاجتماعية قد يؤثر بدوره في الإفصاح.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج مجموعة من الدراسات¹.

¹ للمزيد من المعلومات حول نتائج هذه الدراسات يمكن الاطلاع على:

- Giannarakis.G, *The determinants influencing the extent of CSR disclosure*, International Journal of Law and Management, Vol. 56 No. 5, 2014, pp. 393-416.
- Ali. W, Frynas. J.G & Mahmood. Z , *Op-cit*,2017, pp:1-22.
- Oxibar B., *L'étude de la publication d'informations sociétales par les grands groupes une revue de la littérature* , Actes du 22ème congrès (Association Francophone de Comptabilité), Metz, France, 2001.
- Broccardo.L, Truant.E, Zicari.A ,*Internal corporate sustainability drivers: What evidence from family firms? A literature review and research agenda* Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol.1, No.18. 2018, pp:1-18.

ما يمكن ملاحظته بصفة عامة حسب الدراسات السابقة أن المؤسسات المرئية أي ذات الحجم الكبير والربحية العالية والتي تنتمي إلى قطاع نشاط حساس هي التي تولي أهمية أكبر لقضايا المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها بسبب الضغوطات المتنوعة، كما أن العوامل السياسية، الاجتماعية والثقافية هي الأخرى لها تأثير على درجة الإفصاح.

لكن يجب الإشارة أيضا أن هذه الدراسات تعاني من بعض النقائص فعلى الرغم من النقاش الثري في الموضوع لا يوجد توافق عام حول الآراء، فهي غالبا ما تركز على كمية التقارير المفصوح عنها بدلا من جودة المعلومات المتضمنة في التقارير، كما أن الدراسات ركزت على محددات الإبلاغ الخارجي أكثر من التحقيق فيما يخص الممارسات الإدارية الداخلية التي أدت إلى هذه البيانات، أين يوجد احتمال فروقات بين ما يتم نشره من معلومات اجتماعية وبيئية وممارسات داخلية فعلية.

إذن تسمح مناقشة الدراسات حول الإفصاح والإبلاغ عن المعلومات الاجتماعية والبيئية ونشرها بتحديد مجموعة عوامل يمكن أن تؤثر على استخدام مؤشرات الاستدامة / المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات داخليا.

المطلب الثاني: عوامل مؤثرة على استعمال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية من منظور مراقبة التسيير

وكنقطة ثانية من هذا المبحث، سيتم مناقشة الفكرة المتعلقة باستخدام المؤشرات غير المالية لقياس الأداء من وجهة نظر مراقبة التسيير وبالأخص مؤشرات المسؤولية الاجتماعية، وهذا من خلال التطرق للأبحاث المتعلقة بتطور تصميم أنظمة مراقبة التسيير وأهم التيارات الفكرية المؤثرة عليها وهي النظرية الموقفية والنظرية المؤسساتية الجديدة، لتحديد أهم العوامل المؤثرة على استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية داخليا في هذا الإطار.

أولا - تطور مفهوم مراقبة التسيير

يعتبر تطور مراقبة التسيير (الرقابة الإدارية) للمنظمات ناتجا عن التحولات والتطورات المحيطة بالمؤسسات، أين تمثلت أهم أشكال مراقبة التسيير في بداية ظهورها في محاولة حساب التكاليف ومقارنتها من خلال المحقق إلى المقدر، وبعدها قامت المؤسسات بتطبيق الموازنات التقديرية والفعلية لمراقبة الانحرافات، ومع تطور المنتجات والخدمات أصبح الهدف من مراقبة التسيير مساعدة متخذي القرارات، وإيجاد طرق رقابة على الفاعلين في المنظمة¹.

وتتضمن الأدبيات مجموعة من التعاريف لمفهوم مراقبة التسيير أو نظام مراقبة التسيير، فكلمة الرقابة لها العديد من المعاني والدلالات المختلفة والكثير منها لا ينطبق على مجال الإدارة وفي هذا الإطار قدم أنتوني (Anthony) مصطلح رقابة التسيير ويعتبر التعريف المقدم من طرفه أساس النموذج التقليدي لتعريف مراقبة التسيير فحسبه هي تتمثل في " العملية (الاجراء) الذي يضمن من خلالها المسيرين أن الموارد المكتسبة تستخدم بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة " ².

وتركز معظم التعاريف في النموذج التقليدي على فكرة الموارد وطرق استخدامها، وهذا ما جعلها محل انتقاد بسبب تطور مهام مراقبة التسيير في ظل المقاربات الجديدة، وهذا ما أدى إلى ظهور تعاريف

¹مصطفى الباهي، الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير من طرق المحاسبة إلى أدوات للحكومة وقيادة الأداء، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، مجلد 02، العدد.02، 2018، ص: 167.

²Anthony.R.N. Planning and control systems: a framework for analysis, Graduate School of Business Administration, Harvard University ed. Boston., 1965, p:17.

جديدة لمراقبة التسيير من أهمها التعريف الذي قدمه سيمونز (Simons) على أنها " مجموعة من الإجراءات الرسمية المبنية على المعلومات التي يستعملها المسكرون للحفاظ على أو تغيير أنماط الأنشطة التنظيمية " 1، كما يقدم شينهال (Chenhall) 2 مفهوم أوسع لمراقبة التسيير فهي تشمل استخدام منهجي لمحاسبة التسيير (الإدارية) إضافة لأنماط أخرى من الرقابة (الرقابة الفردية، رقابة العشيرة) للوصول إلى الأهداف لإنشاء نظام رقابة استراتيجي وتشغيلي شامل يدمج وظائف الرقابة التنظيمية والأفراد والضوابط التنظيمية ، فهي تعتبر إذن رقابة على الأداء.

ومن جهة أخرى تم تصنيف أنظمة مراقبة التسيير إلى عدة أشكال في الأدبيات، وتشمل هذه التصنيفات : رقابة رسمية وغير رسمية، رقابة النتائج والإجراءات ، ورقابة المالية وغير مالية ، استخدمت هذه التصنيفات لاختبار العلاقة بين مراقبة التسيير والاستراتيجية.

ولمناقشة موضوع العوامل الدافعة لاستخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في أنظمة مراقبة التسيير، وبعد مراجعة أدبيات الرقابة تم التوصل إلى أن الدراسات في معظمها تركز على استخدام أدوات مراقبة التسيير بصفة عامة، بالإضافة إلى التركيز على تأثير متغيرات نظرية الطوارئ على أنظمة مراقبة التسيير.

وفيما يخص مؤشرات المسؤولية الاجتماعية فالقليل من الدراسات التي تطرقت إلى هذا الجانب (ينصب التركيز على المؤشرات المالية وغير مالية بصفة عامة) ، ومن بينها دراسة إيسيد 3 (Essid)، وكذلك دراسة (Mokhtari & Asdiou) 4 ، أين يقترح الباحثين الأخيرين إطار نظري لإدماج المسؤولية الاجتماعية في أنظمة الرقابة بالاعتماد على متغيرات نظرية الطوارئ وكذلك متغيرات نظرية المؤسساتيين الجدد ، فالأولى تحدد المتغيرات من "البيئة التقنية" للمؤسسة في حين أن الثانية تعتمد على المتغيرات المتعلقة ب "البيئة المؤسسية" ، وهذان الإطاران النظريان هما الأكثر استخداماً لشرح محددات استخدام أدوات وممارسات رقابة معينة 5.

وبناء على هذا سيتم عرض المتغيرات والعوامل المؤثرة على استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية وفقاً لنظرية الطوارئ ونظرية المؤسساتيين الجدد.

ثانياً -متغيرات المؤثرة على أنظمة مراقبة التسيير في إطار نظرية الظرفية (الموقفية)

مع نهاية الخمسينيات من القرن العشرين بدأ الباحثون في علوم المنظمات في انتقاد النظريات التقليدية (الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية) والتي كانت تنطلق من فكرة أن هناك طريقة واحدة مثلى لتنظيم المؤسسات، ومن تم جاء التصور الذي طرحه (Lawrence & Lorsch) 6 سنة 1967 من خلال بحث المنظمة

1 Simons, R., *Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis*, Accounting, Organizations and Society, Vol. 12, No 4, 1987, pp.:357-374

2 Chenhall RH. *Management control systems design within its organizational context: Windings from contingency-based research and directions for the future* , Accounting, Organizations and Society, Vol.28, 2003; pp: 127-168.

3 Essid.M, *Op-cit*, , pp:128.

4 Mokhtari.B , Asdiou.A *L'intégration Des Indicateurs De La Rse Dans Les Systèmes De Contrôle: Recherche D'efficience Et D'efficacité Ou Recherche De Légitimité ? Proposition D'un Modèle Explicatif* , Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation No.1, 2016, pp :1-21.

5 Sponem. S, *Le contrôle budgétaire : recherche d'efficience ou recherche de légitimité ?* , Actes du 27e Congrès de l'AFC, 2006, pp :2-3.

6 Lawrence P.R. , Lorsch J., *Organizational and Environment*. Boston, MA: Harvard Business School, Division of Research ,1967.

والبيئة " *Organisation and Environment* " مناقض تماما مفاده أن هيكل المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة مع بيئتها، وأدى هذا التصور إلى ظهور نظرية الظرفية، ومع ذلك تعتبر الأعمال السابقة لعدة باحثين أسست لظهور النظرية من أهمها أعمال التي قامت بها الباحثة (Woodward) التي درست علاقة التكنولوجيا بهيكل منظمات ، وأعمال (Chandler) سنة 1962 الذي درس العلاقة بين الاستراتيجية وهيكل المنظمات ،بالإضافة إلى دراسة (Burns &Stalker)³ سنة 1966 التي ركزت على تأثير درجة استقرار البيئة على هيكل المنظمات .

تتمثل أهم نتيجة لهذه النظرية في ما يخص هيكل المنظمات في عدم وجود هيكل صالحة لكل الحالات والأزمنة والأماكن⁴، وأن الهيكل التنظيمي المثالي وتوزيعه للوظائف لأي منظمة يتوقف على طبيعة المنظمة (عوامل داخلية) وخصائص البيئة التي تنشأ بها (عوامل خارجية)⁵، كما يجب أن يتكيف الهيكل من خلال التغيير وفقاً لبعض عوامل الظرفية ، وبهذا المعنى ، يعتمد تحقيق الأداء والأهداف التي حددتها المؤسسات على قدرة المسيرين على تكيف الهيكل مع البيئة التي يعملون فيها ، وليس على المبادرات الشخصية للمسيرين لتحسين الأداء⁶.

وتمثل هذه العوامل الظرفية خصائص تؤثر على القرارات والجهات الفاعلة في المؤسسة، ومع بداية السبعينيات بدأت الدراسات حول أنظمة مراقبة التسيير بالاعتماد على نظرية الظرفية، فحسب (Chapman)⁷ تعتبر نظرية الظرفية إطاراً نظرياً رئيسياً لدراسة أنظمة مراقبة التسيير⁸، وتستخدم لدراسة الهيكل التنظيمي بشكل عام وأنظمة الرقابة التنظيمية بشكل خاص⁹.

وبالتطبيق على أنظمة الرقابة يؤدي نهج الظرفية إلى دراسة أنظمة مراقبة التسيير من خلال افتراض أن الجهات الفاعلة في المؤسسة تتصرف بهدف تكيف أنظمة مراقبة التسيير الخاصة بها مع التغيرات في العوامل الظرفية لتحسين الأداء¹⁰، كما أن هذه المقاربة الظرفية تفسر هيكل وتصميم أنظمة مراقبة التسيير وفقاً للبيئة التقنية للمؤسسة التي تسعى إلى تحقيق كفاءة تنظيمية أكبر¹¹، كما أنها تساهم بشكل كبير في

¹ Woodward J., *Industrial Organization - Theory and Practice*, London, U. K.: Oxford University Press 1965.

² Chandler A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press. 1962

³ Burns T. et Stalker G. M, *The Management Innovation*. London, U.K.: Tavistock ,1966.

⁴ محمد القاسم القريوتي ، *نظرية المنظمة والتنظيم* ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، الأردن، 2008، ص: 145.

⁵ علي شريف ، منال كردي، *أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال* ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004/2003، ص: 94.

⁶ Milano P., P. *Lawrance et J. Lorsh, environnement, organisation, adaptation : la contingence structurelle*, in Les grands auteurs en management, Ed Ems, 2002, pp. 113-126

⁷ Chapman C.S., *Reflections on a contingent view of accounting*, Accounting, Organizations and Society, Vol. 22, 1997, pp.189 – 205

⁸ Ibid, pp: 189-205

⁹ Tang, Y , *Contingency Theory, Management Control Systems and Strategic Human Capital Resource* , International Conference on Business Management and Electronic Information, Guangzhou, China , 2011 ,p:97.

¹⁰ Zuriana .C, Jamil. M § Mohamed.R *The Effect of Management Control System on Performance Measurement System at Small Medium Hotel in Malaysia* , International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 4, No. 4, August 2013,p :203.

¹¹ Sponem. S, *Op-cit* , p : 4.

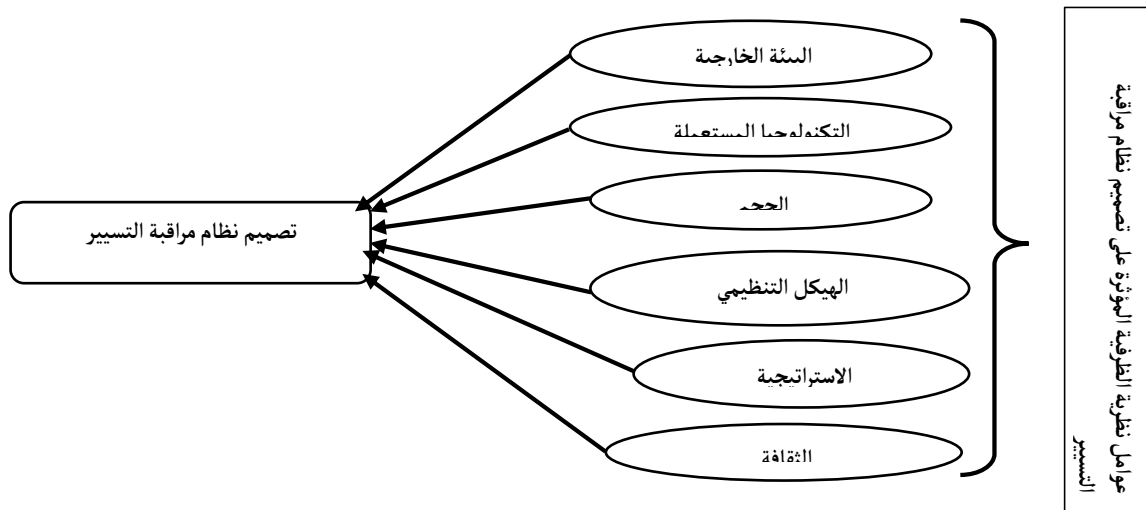
فهم أنظمة الرقابة من خلال تحديد العلاقات بين الخصائص الرئيسية للمؤسسة وأنظمة الرقابة الخاصة بها¹.

واقترحت هذه الدراسات أنه لا يوجد نظام رقابة قابل للتطبيق على كل المنظمات، وأبرزت تأثير العوامل السياقية على مراقبة التسيير (الرقابة الإدارية) وأنها يمكن أن تتكيف مع المواقف المعقدة ويمكن تجديدها عند الأزمات، كما سعت إلى تحديث الأشكال المحددة للرقابة في هذا الإطار من خلال دراسة تأثير العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، وفيما يخص أدوات الرقابة التي هي مكون رئيسي لأنظمة مراقبة التسيير، شهدت هي الأخرى عدد من الأبحاث التي تعتمد على تصور النظرية الظرفية ويجدر بالذكر أنها اهتمت بالموزانات أكثر من مؤشرات الأداء.

ومع ذلك توجد العديد من الدراسات حول أنظمة قياس الأداء في إطار نظرية الظرفية، وركزت على فكرة أن أنظمة قياس الأداء والمؤشرات التي تتضمنها يجب أن تعكس السياق الذي تستخدم فيه، بالإضافة إلى إبراز محددتها وهيكلها، وتمثلت العوامل الظرفية التي تؤثر على تغيير وتطور أنظمة قياس الأداء في: الاستراتيجية، الزبائن، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، السوق، التشريعات، طبيعة العمل المنجز، وحالة عدم التأكد في المستقبل وغيرها من العوامل، إلا أن متغير الاستراتيجية كان الأكثر استخداما في الدراسات، أين ناقش العديد من الباحثين دور الاستراتيجية في أنظمة الرقابة، بالنسبة ل (Chenhall)² فالاستراتيجية هي أحد المتغيرات الرئيسية في نظرية الظرفية وتؤثر على اختيار فئة معينة من المؤشرات الأداء.

وفيما يخص العوامل المؤثرة على استعمال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات باعتبارها أحد مكونات أنظمة الرقابة، اعتمدت دراسة كل من (Mokhtari & Asdiou)³ و (Essid)⁴ على الإطار الذي قدمه (Chenhall) والذي يحدد فيه عوامل نظرية الظرفية التي تؤثر على تصميم أنظمة مراقبة التسيير كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل (2-4): العوامل المؤثرة على تصميم نظام مراقبة التسيير



Chenhall R.H, *Op-cit*, pp:127-168.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

¹ Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W. & Samuel, S., *Managerial accounting research: The contributions of organizational and sociological theories*, Journal of Management Accounting Research, Vol. 8, 1996,p: 8.

² Chenhall R.H , *Op-cit*, pp. 127-168.

³ Mokhtari.B , Asdiou. A , *Op-cit* ,pp:1-21.

⁴ Essid. M, *Op-cit*, pp: 130-139.

1- البيئة الخارجية

يعتبر العامل البيئي من أول المتغيرات التي درستها الأبحاث في إطار نظرية الظرفية، من خلال اعتبار أن البيئة الخارجية تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي وبالتالي تؤثر على مراقبة التسيير، وكان التركيز بالنسبة لهذا العامل على عدم التأكد (اليقين) البيئي والذي يعرفه (Milliken) على أنه "عدم قدرة الفرد على التنبؤ بشيء ما بسبب نقص المعلومات أو بسبب عدم التمييز بين البيئات ذات العلاقة وغيرها من البيئات" ¹.

ويسبب عدم اليقين البيئي تغير في الوضعية البيئية التي تؤثر على العملية الخاضعة للرقابة، وبالتالي تؤثر على تصميم أنظمة مراقبة التسيير، وبالنسبة ل (Chenhall) ² تكون حالة عدم التأكد البيئية كبيرة بسبب الحاجة لتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ويقترح أن تأخذ هذه العناصر بعين الاعتبار في الدراسات المستقبلية المتعلقة بأنظمة الرقابة ³، ومن جانبا البحوث المتعلقة بالإدارة البيئية يتم تركيز على تصورين لحالة عدم التأكد، أولهما عدم قدرة المنظمة على مراقبة التشريعات بشكل صحيح وتأثيرها على أنشطة المؤسسة، والثاني يتعلق بصعوبة التنبؤ بمتطلبات وتوقعات المستهلكين للمنتجات الصديقة للبيئة والتغيرات في استراتيجيات المنافسين ⁴.

وهذا التأثير لعدم التأكد البيئي يؤدي حسب العديد من الدراسات الى استعمال مقاييس وبيانات إضافية كالمؤشرات غير المالية لأن المقاييس المحاسبية التقليدية لم تعد كافية لقياس الأداء.

2- الاستراتيجية

تم التطرق لمتغير الاستراتيجية بطرق مختلفة في أبحاث نظرية الظرفية ⁵، وفيما يخص مسألة أنظمة مراقبة التسيير ربطت العديد من الدراسات بين تصميم هذه الأنظمة ونوع الاستراتيجية المتبعة، منها أعمال (Miles & Snow) ⁶، (Porter) ⁷، (Simons) ⁸، وبعد تحليله لمجموعة من الدراسات يقترح (Langfield) أنه يجب تكييف أنظمة مراقبة التسيير لدعم الاستراتيجية للوصول إلى ميزة تنافسية وأداء متفوق ⁹، وتوصل إلى أن العلاقة بين نوع الاستراتيجية وطريقة الرقابة المتبعة لتحقيقها لا يزال ضعيفا بسبب النتائج التجريبية المتناقضة، وبالنسبة ل (Chenhall) هو الآخر يرى أنه لم يتم بعد تحديد هذه العلاقة بوضوح.

¹ Milliken F. J., *Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty*, The Academy of Management Review, Vol 12, No. 1, 1987, p 136. In: Dropulić. I., *The Effect Of Contingency Factors On Management Control Systems: A Study Of Manufacturing Companies In Croatia* istraživanja – Economic Research Special Issue, 2013, p:372.

² Chenhall R.H, *Op-cit*, p:137

³ Ibid, p:138.

⁴ Mokhtari .B , Asdiou. A , *Op-cit*, p :11.

⁵ Mayegle1 .F.X, Nguidjol.S.N, *Determinants of Choice of Management Control System in Cameroonian SMEs: A Contingency Approach*, Journal of Management and Strategy Vol. 8, No. 2; 2017, p:28.

⁶ Miles R.W. et Snow C.C., *Organizational strategy, structure and process*, New York, McGraw Hill, 1978.

⁷ Porter M.E, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New-York : Free Press.1980.

⁸ Simons.R, *Op-cit*, 1987.

⁹ Langfield-Smith. K, *Management control systems and strategy: A critical review*, Accounting, Organizations and Society, Vol. 22, No. 2, 1997, pp: 207-232.

من جهة أخرى ركز جزء من هذه الأبحاث على نوع العلاقة بين أنواع الاستراتيجيات والأهمية النسبية لاستخدام أدوات الرقابة الاستراتيجية أو أدوات غير مالية لمراقبة الأداء مقارنة بالأدوات التقليدية¹، ويقترح النموذج النظري المقترح من قبل (Mokhtari & Asdiou) فرضيتين فيما يخص الاستراتيجية، أولهما أن مؤشرات المسؤولية الاجتماعية هي عبارة عن أدوات للإدارة بالنسبة للشركات التي تتبع استراتيجية التمايز، وهذا انطلاقاً من نتائج مجموعة من الدراسات أهمها دراسة (Shank & Govindarajan)² التي تشير إلى أن استراتيجية التمايز تستخدم بقوة مؤشرات غير مالية .

والفرضية الثانية تتمثل في أن مؤشرات المسؤولية الاجتماعية تكون أكثر استعمالاً في أدوات مراقبة التسيير للمؤسسات التي تتخذ موقفاً استباقياً فيما يتعلق بالقضايا البيئية، وتتعلق هذه الفرضية بظهور الاستراتيجيات البيئية والتي مكنت المؤسسات من تلبية توقعات أصحاب المصالح بشأن القضايا البيئية والاجتماعية، أين يعرض الباحثين في هذا المجال أربعة اختيارات استراتيجية بداية من عدم الاستجابة والأمثال وصولاً إلى اتخاذ موقف استباقي فيما يخص الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات³.

3- حجم المؤسسة

يمثل حجم المؤسسات متغيراً أساسياً في الأبحاث الظرفية (الموقفية) بسبب أنه يعتبر مؤثر بدرجة كبيرة على تصميم الهياكل التنظيمية⁴، ولكن حسب (Chenhall) فإن الدراسات في رقابة التسيير التي تدرس الحجم كمتغير سياتي قليلة نوعاً ما، وتوصلت في معظمها إلى أن زيادة حجم المؤسسة غالباً ما يؤدي إلى تعقيد أكثر بالنسبة لعمليات المحاسبة والرقابة، أين يجب أن تتكيف أنظمة الرقابة مع الهياكل المقسمة للمؤسسات الكبيرة ذات العمليات المتنوعة والوظائف المتخصصة والإجراءات الرسمية وهذا ما يؤدي إلى ضرورة دمج أكبر قدر ممكن من المعلومات والمقاييس المالية وغير المالية .

ومن جهة أخرى تعتبر المؤسسات الكبيرة الحجم أكثر وعياً بالالتزامات والضغوط البيئية من المؤسسات الصغيرة، كما أن تأثيراتها الاجتماعية والبيئية للمؤسسات تكون أكثر وضوحاً لأصحاب المصالح .

4- الهيكل التنظيمي

انتقل الهيكل التنظيمي من كونه موضوعاً للدراسة في أبحاث نظرية الظرفية إلى متغير تفسيري للممارسات الإدارية، وفيما يخص تأثيره على الرقابة يوضح (Sponem)⁵ تأثير جانبيين للهيكل المتعلق بممارسات الرقابية هما مستوى اللامركزية والاعتماد المتبادل بين الوحدات التنظيمية، فكلما زادت مركزية التنظيم زاد استخدام الآليات رقابية الرسمية والإدارية (الموازنات والمؤشرات المالية)، أما في حالة العلاقة التبادلية بين الوحدات فكلما كانت الأقسام مرتبطة كلما زادت آليات التنسيق بينها، كما تستخدم الهياكل التنظيمية القائمة على الفريق مقاييس متنوعة أكثر وإدارة تشاركية.

¹ Mayeglel .F.X, Nguidjol.S.N, *Op-cit*, p:28.

² Shank J.K. , Govindarajan V., *Strategic Cost Management, the New Tool for Competitive Advantage*, New York, The Free Press, 1993

³ Mokhtari .B , Asdiou. A , *Op-cit* , p :12.

⁴ Essid.M, *Op-cit*, p:423.

⁵ Sponem.S, *Op-cit*, p:5.

و أدى ظهور المواضيع الحديثة للتنمية المستدامة إلى قيام بعض الشركات بدمج قسم مسؤول عن الجوانب الاجتماعية والبيئية يتطلب قيادة الأداء المستدام، وبالتالي اعتماد إدارة قائمة على المشاركة تضم جميع أصحاب المصالح في المراحل المختلفة (التخطيط والتقييم والرقابة)¹ ، كما توصل (Essid) من خلال دراسته ، إلى أن الهيكل التنظيمي للشركة له تأثير إيجابي إلى حد ما على استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ، ومن هذا المنطلق اقترح كل من (Mokhtari & Asdiou) فرضية في نموذجها النظري مفادها أن إنشاء قسم اجتماعي وبيئي يعزز أوجه الترابط التنظيمية والتي يمكن أن تقود المؤسسة إلى استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية كألية تنسيق جديد.

5- التكنولوجيا المستعملة

كما رأينا سابقا تعتبر الدراسة المقدمة من قبل (Woodward)² من الأعمال الأولى التي اعتبرت التكنولوجيا كعامل ظرفي (موقفي) داخلي لتحليل الهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية للمؤسسات، وفيما يخص أنظمة الرقابة توصل (Chenhall) إلى أن الابتكارات التكنولوجية مثل:

(Just In Time في الوقت المناسب) أو (Total Quality Managment إدارة الجودة الشاملة) أثرت إلى حد كبير على أنظمة الرقابة، وترتبط بنظم مراقبة تسيير واسعة وغير رسمية تتضمن معلومات تستند إلى المدة، المرونة والعلاقات الخارجية ، والتي تستند إلى حد كبير على مؤشرات الأداء غير المالية، وعندما تستخدم الشركة العمليات التكنولوجية التي قد يكون لها آثار بيئية أو اجتماعية كبيرة ، يجب عليها إنشاء نظام إدارة ذو توجه بيئي، والإدارة المستدامة أو البيئية يمكن أن يكون لها نفس خصائص إدارة الجودة أو الإدارة في الوقت المناسب، مما سيتطلب نظام مراقبة تسيير غير رسمي باستخدام مجموعة واسعة من المؤشرات غير المالية.

6- الثقافة

يعرف (Hofstede) الثقافة بأنها مجموعة من السلوكيات المبرمجة التي تميز أعضاء مجموعة بشرية عن تلك الموجودة في مجموعة أخرى³، وتتناول نظرية الظرفية تأثير الثقافة على سلوك المنظمات بشكل عام والأداء والكفاءة التشغيلية للشركات بشكل خاص⁴.

أياً كان الأسلوب الذي يتم اختياره، فإن للثقافة الوطنية تأثيرات كبيرة على أنظمة الرقابة المستخدمة داخل المنظمة⁵، كما أظهرت العديد من الدراسات أن الثقافة الوطنية تؤثر في درجة الالتزام بسياسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وبالنسبة إلى (Essid) كلما طالت مدة مراعاة الشركة للقضايا البيئية والاجتماعية ، كلما زاد تكامل مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات⁶.

¹ Mokhtari .B , Asdiou. A , *Op-cit* , p

² Woodward J. *Op-cit*, 1965.

³ Hofstede. G. H. *The cultural relativity of the quality of life concept* , Academy of Management Review, Vol. 27, 1984, pp:391.

⁴ Chenhall R.H, *Op-cit* p:152

⁵ Ibid

⁶ Essid.M, *Op-cit*, p:142.

ثالثا-العوامل المؤثرة على استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية وفقا للمقاربة المؤسساتية الجديدة

يعتبر مصطلح الاقتصاد المؤسساتي الجديد من المصطلحات الحديثة نسبيا في المجال الاقتصادي، وقد استعمل لأول مرة من طرف المفكر الاقتصادي (Williamson)¹ سنة 1975 ليعبر عن مجموعة الدراسات التي اهتمت بدراسة المؤسسات أو المنشآت ودورها في الأداء الاقتصادي، ولكن يمكن اعتبار أن الفكر المؤسساتي ظهر في فترات سابقة في أعمال بعض المفكرين في سنوات الثلاثينات من القرن العشرين خاصة من خلال أعمال (Coase)²، ويرتكز هذا الفكر أساسا على نظريتين أساسيتين وهما نظرية تكاليف المعاملات الاقتصادية ونظرية حقوق الملكية.

ويتمحور مفهوم النظرية المؤسساتية الجديدة حول تأثير خصائص المحيط المؤسساتي الداخلي للدول على سيرورة الإصلاحات التي تسطرها على مختلف المستويات، إذ يعرف المحيط المؤسساتي على أنه عبارة عن خمسة أجهزة تتفاعل فيما بينها، وتسعى لتنظيم العلاقات التي تربطها، وتتمثل هذه الأجهزة في المنشآت التشريعية والتنفيذية والقانونية التي تعرف بالأجهزة الرسمية بالإضافة إلى القدرات الإدارية للدولة وطبيعة المصالح الاجتماعية وتوازن القوى فيما بينها، وأخيرا العادات والتقاليد التي تؤثر على نشاط الأفراد والمنشآت التي تعرف بالأجهزة غير الرسمية، أين يعرف (Aoki) في هذا الموضوع المنشأة بأنها نظام من المعتقدات المشتركة التي تضمن انتظام السلوكيات الفردية للعاملين فيها من أجل انتهاج نفس آلية العمل المحددة³.

وتقسم النظرية المؤسساتية حسب الهدف الأساسي إلى توجّهين اثنين الأول اقتصادي هدفه تحليل الفروقات بين السلوكيات التنظيمية، أما الثاني، اجتماعي، ويهدف إلى تحليل التجانس بين الممارسات التنظيمية، وتشرح المؤسساتية الجديدة موضوع تجانس الأشكال والممارسات التنظيمية وكيفية التعامل مع أوجه التشابه الرئيسية، وتتطور الهياكل وتنتشر عن طريق التقليد أو المطابقة بغرض البحث عن الشرعية حتى تتمكن من البقاء والحصول على مصداقية⁴.

بالنسبة لمؤيدي نظرية المؤسسة الجديدة فإن مراقبة التسيير مثلها مثل المحاسبة ليست تقنية بسيطة، فحسب (Hopwood) هي " تشارك في بناء الواقع الاجتماعي والتنظيمي " ⁵، وبالتالي أدوات الرقابة والمحاسبة هي عبارة عن لغة مشتركة وتتصف بالشرعية وتميل إلى تعزيز التوقعات المجتمعية.

وتعتبر نتائج العديد من الدراسات الحديثة في مراقبة التسيير التي تعتمد على النهج المؤسسي الجديد أن مراقبة التسيير هي وسيلة لإظهار التزام المنظمة رمزيا بمعايير العقلانية، ويوضح (Dambrin & al) أن أنظمة الرقابة لا تعكس الاحتياجات الداخلية للمؤسسة، ولكنها تعمل على إظهار عقلانية معينة

¹ Williamson O. E., *Markets and Hierarchies : Analysis and Anti-Trust Implications*, Free Press, New York, 1975.

² Coase, R. H., *The Nature of the Firm*, *Economica* (new series), Vol. 4, No. 16, 1937, pp: 386-405.

³ سميرة قارة، راجح بلعيد، *تحقيق التنمية الاقتصادية وفق النظرية المؤسساتية الجديدة*، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 14، العدد 01، جوان 2017، ص ص: 103-104.

⁴ سوهيلة بوداود، *الأثر التنظيمي الناتج عن تبنى النظام المحاسبي المالي الجديد في المؤسسات الجزائرية : قراءة في ظل النظرية المؤسساتية الجديدة*، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مجلد 08، العدد 02، مارس 2017، ص: 202.

⁵ Hopwood A.G., *Towards an Organisational Perspective for the Study of Accounting and Society*, *Accounting Organizations and Society*, Vol.3, No.1, 1978, pp. 3-14.

لتكون شرعية في البيئة المؤسسية¹ (بمعنى أنها تعطي انطباع للتصرف بعقلانية للجهات الفاعلة الداخلية والخارجية وإضفاء الشرعية على المنظمة)، كما أن المؤسسات تسعى لوضع أنظمة رقابة تسيير تعمل في إطار اختياراتها الاستراتيجية من جهة، وتلبية متطلبات المحيط المؤسسي الخارجي من جهة أخرى.

وفيما يخص الدراسات المتعلقة بأدوات مراقبة التسيير في ظل الفكر المؤسسي الجديد، فهي تركز في معظمها على أداة الموازنة، أين يوضح (Sponem) أن تنفيذ الرقابة على الموازنة يستجيب للبحث عن الكفاءة، ولكن قبل ذلك يستجيب للضغوط المؤسسية (توقعات أصحاب المصالح الخارجيين) والسعي إلى تحقيق الشرعية².

أما فيما يخص الدراسات التي تخص أنظمة قياس الأداء في الأدبيات المؤسسية الجديدة هي قليلة نوعا ما، توصلت إلى أن أنظمة قياس الأداء تمثل أدوات رقابة تخدم المنظمات التي تسعى للشرعية والاعتراف والامتثال للضغوط المؤسسية والداخلية.

بالنسبة لأنظمة الرقابة الموجهة نحو المسؤولية الاجتماعية للشركات، فإن (Quairel)³ تؤيد الرؤية المؤسسية الجديدة لشرح تنفيذ قياس الأداء الشامل، بالنسبة لها "إن قياس الأداء الشامل ميدانيا يرمز للبحث عن الشرعية أكثر من البحث عن تعظيم الكفاءة"، ويوافق (Essid) على استنتاجات (Quairel)، وحسب (Mokhtari & Asdiou) من الممكن الاستناد على أهمية المتغيرات المؤسسية الجديدة لشرح دمج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في أنظمة الرقابة.

من جهة أخرى تحدد الأدبيات المؤسسية الجديدة لدراسة المنظمات ثلاث مستويات تتمثل في:

- الفردي: يشمل متغيرات مثل: المستوى الدراسي والمشاركة في النقابات والوصف الفعلي للفرد (العمر والجنس وما إلى ذلك) المستوى الوظيفي وخبرة العمل... إلخ.
- التنظيمي: يشمل إدارة المعلومات، إدارة الموارد البشرية، البيانات الجغرافية والمالية، وصف الهيكل البشري، السمعة التنظيمية وغيرها.
البيئي: يشمل النظام القضائي والحكومي والسياسي للمنظمة، والبيانات الاقتصادية للفروع.
وفي هذا الإطار يقترح (Mokhtari & Asidou) من خلال نموذجها النظري أربعة متغيرات انطلاقا من الفكر المؤسسي الجديد تؤثر على استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي⁴:

1- التشريعات، المعايير المهنية وأصحاب المصالح

مع مرور الوقت يتزايد الاتجاه نحو مزيد من التأطير للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ومع ظهور النصوص الدولية - المتعلقة بحقوق الانسان أو احترام البيئة - المؤسسات أصبحت ملزمة بها رغم اقتناعها أو لا، ولتنفيذ نهج المسؤولية الاجتماعية فإن المؤسسات تعتمد على معايير مختلفة بشأن القضايا الاجتماعية والبيئية، وهنا يمكن تفسير أن دمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في أنظمة الرقابة

¹ Dambrin .C, Lambert .C & Sponem .S, *Contrôle et Changements : une perspective néoinstitutionnelle*, 26^{ème} congrès de l'AFC, Lille, 2005, p:5.

² Sponem.S, *Op-cit*, p :7.

³ Quairel, F., *Contrôle de la performance globale et RSE*, Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, 2006, p:3

⁴ Mokhtari .B , Asdiou. A , *Op-cit* , pp:15-17.

راجع إلى ضغط مجموعات المصالح كوكالات التصنيف ؛ المنظمات غير الحكومية البيئية ؛ السلطات المحلية ؛ وسائل الإعلام ... إلخ ، وانطلاقاً مما سبق يقترح الباحثين فرضية أن زيادة استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يعود إلى الالتزام بالمعايير المهنية، التشريعات القانونية، وضغوطات أصحاب المصالح.

2- التبعية القانونية أو الاقتصادية للمؤسسة الأم

يفترض الباحثان أن تبعية المؤسسة لمجمع ما ترتبط بشكل إيجابي مع استعمال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لأغراض إعداد التقارير الخارجية ، وهذا انطلاقاً من فكرة (Dimaggio & Powell) أنه " عندما تنمو التكتلات، لا تُفرض معايير قياس الأداء بالضرورة على المؤسسات التابعة ، لكن من الشائع أن يكون لدى هذه المؤسسات التابعة آليات إعداد تقارير موحدة، فهي مجبرة على تبني الممارسات المحاسبية وتقييمات الأداء وخطط الموازنة بما يتوافق مع سياسة المؤسسة الأم"¹، حيث يمكن أن تتضمن هذه التقارير مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ، ومن الممكن أيضاً للمؤسسة الفرعية أن تنشئ أنظمة رقابة لإثبات التزامها بالمطلبات البيئية وطمأنة المؤسسة الأم بإدارتها الجيدة.

3- الانضمام إلى البورصة

في سياق أصبح يتصف بتكرار الأزمات المالية أصبح المساهمون أكثر حساسية لقضايا المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي المؤسسات المنضمة إلى البورصة هي ملزمة أكثر بإبلاغ المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، فالمتطلبات المفروضة على تقاريرها المالية والبيانات غير المالية هي أكبر مقارنة بالمؤسسات غير المدرجة، فالمساهمون الذين يهتمون بجوانب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يعتقدون أن التصنيف غير المالي السيئ للمؤسسة سيؤثر حتماً على صورة وسمعة المؤسسة وبالتالي على قيمة أسهمهم، من جهة أخرى لتجنب أي عقوبات الأسواق المالية ، قد يتعين على المسيرين وضع أنظمة رقابة موجهة نحو المسؤولية الاجتماعية للشركات لإضفاء الشرعية .

4- الخصائص الشخصية للقائد

وتتمثل في مجموعة من الخصائص العقلية التي توجه سلوك الفرد وتصوره للأشياء، غالباً ما يتم تحليلها من خلال عدد من العوامل المحددة مثل الشخصية والتدريب والخبرة العملية والعضوية في شبكات التواصل الاجتماعي، أين يتسم القادة حسب (Gardenne & al)² الأكثر خبرة وتعليماً بمستوى أكبر من الالتزام بقضايا التنمية المستدامة ويمكنهم تقدير فرصة الابتكار البيئي ، وفي حالة الفشل في إيجاد حلول جديدة أو مبتكرة، وفي سياق عدم اليقين ، أوضح (Dimaggio) أن الشركات تعتمد الحلول الشرعية التي تم تحديدها واستخدامها من قبل المنظمات الأخرى، وعلى هذا الأساس يفترض (Mokhtari & Asdiou) أن استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يعكس الإرادة الشخصية لبعض المديرين والتزامهم بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

إن من خلال هذا المطلب يمكن استخلاص أنه توجد العديد من الأطر النظرية التي تؤثر على تصميم أنظمة الرقابة، ومن أهمها نظرية الظرفية ، والفكر المؤسساتي الجديد ، أين تقدم العديد من

¹ Dimaggio, P. J. et Powell, W. W., *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, American Sociological Review, Vol. 48, No. 2, 1983,pp: 147-160

² Gadenne D.L., Kennedy J., McKeiver C, *An empirical study of environmental awerness and practices in SMEs*, Journal of Business Ethics, Vol. 84, 2008,pp:45-63.

الدراسات في ظل هذين الإطارين مجموعة من العوامل التي تفسر استخدام أدوات الرقابة في المنظمات ، ومع ذلك لا يوجد توافق في الآراء حول استخدام المؤشرات غير المالية بصفة عامة ومؤشرات المسؤولية الاجتماعية بصفة خاصة ، أين يمكن أن لا تؤثر بعض هذه العوامل على هذا الاستخدام ، لذا ومن خلال المطلب الموالي سيتم التطرق إلى الأبحاث التي ركزت وجهة نظر أخرى تتمثل في أنظمة الإدارة المتكاملة.

المطلب الثالث: عوامل اعتماد أنظمة الإدارة المتكاملة كإجابة لاستخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية

كوجهة نظر ثالثة للإجابة على سؤال البحث المتعلق بمحددات استعمال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من جانب نظري، يتم التطرق إلى الدراسات المتعلقة باعتماد نظام الإدارة المتكامل للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية ، وتعتبر المواضيع المتعلقة بهذا الجانب حديثة، وهي مرتبطة بظهور معايير الجودة، البيئة والسلامة المهنية ، ومن خلال هذا المطلب نركز على تبيان العوامل الدافعة لاستخدام هذه الأنظمة المعتمدة على معايير: الإيزو 9001 فيما يخص الجودة ، الإيزو 14001 فيما يخص البيئة و OHSAS18001/الايزو 45001 فيما يخص الصحة والسلامة المهنية .

أولاً - أنظمة الإدارة المتكاملة

إلى جانب أنظمة الإدارة للأنشطة الأساسية للمؤسسة تستعين هذه الأخيرة بمجموعة أخرى من الأنظمة من أهمها:

- أنظمة إدارة الجودة المعتمدة على سلسلة المواصفات القياسية ISO 9001 (تم تعديلها خلال سنوات 1996، 2000، 2008، 2015).
- أنظمة الإدارة البيئية فمع زيادة المتطلبات البيئية تحول التركيز إلى أنظمة إدارة تتعامل مع هذه المتطلبات¹، ومن أهم مبادرة متعلقة بهذا النوع من الأنظمة المواصفة القياسية الأيزو 14001 (إصدار 2004، 2015).
- نظام الصحة والسلامة المهنية أين أدى تزايد الحوادث والأخطار والأمراض المهنية إلى زيادة نشاط الهيئات التي تهتم بصحة وسلامة العاملين في مختلف الأنشطة والمجالات، وتمنح شهادة المطابقة لنظام الصحة والسلامة المهنية بالاعتماد على المواصفة البريطانية OHSAS 18001 (إصدار 1999، 2004، 2015)، ومؤخراً تم إصدار المواصفة الأيزو 45001 للصحة والسلامة المهنية (إصدار مارس 2018).

ومن خلال محاولة الربط والتكامل بين هذه الأنظمة الثلاثة للإدارة ينشأ نظام الإدارة المتكامل²، أين درس العديد من الباحثين تكامل أنظمة إدارة الجودة مع أنظمة الإدارة الأخرى مثل الإدارة البيئية وأنظمة الصحة والسلامة المهنية³.

¹ Bhutto, K, Griffith, A & Stephenson, P , *Integration of quality, health and safety and environment management systems in contractor organisations*. 20th Annual ARCOM Conference, 1-3 September 2004, Heriot Watt University. Association of Researchers in Construction Management, Khosrowshahi , Vol. 2, 2004, p:1212.

² عز الدين دعاس، *نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية - الإطار النظري*، مجلة المعيار، العدد 20، ديسمبر 2017، ص: 215.

³ Simon.A, Karapetrovic. S & Casadesús. M, *Difficulties and benefits of integrated management systems*. Industrial Management & Data Systems, Vol. 112, No.5, 2012 , p: 829

ومع ذلك لا تتفق بعض الدراسات على هذه المكونات الثلاثة فقط، فمع وانتشار أنظمة إدارة أخرى وإصدار مواصفات قياسية تتعلق بها كمواصفة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات¹ (ISO 26000)، أنظمة أمن المعلومات (ISO 27001)، سلاسل التوريد (ISO 28000) أو إدارة الطاقة (ISO 5001)، تولد الخيار للشركات للقيام بدمج أنظمة الإدارة المقابلة لكل هذه المواصفات في نظام واحد للاستفادة من أوجه التعاون القائمة فيما بينها².

ومع ذلك فعالية الأبحاث التي تناولت الموضوع تركز على تكامل الأنظمة الثلاثة الأولى، ويساعد التنسيق الهيكلي العالي المستوى لأنظمة الإدارة من قبل منظمة (ISO) في تنفيذ نظام الإدارة المتكامل في المستقبل من خلال توحيد هيكل ومصطلحات نظام الإدارة³.

أين تم تعريفه على أنه "عملية تطوعية للتحسين المستمر تتعلق بكل من إدارة الجودة والصحة والبيئة داخل نفس النظام مع مراعاة طبيعة النشاط والموارد البشرية والوسائل المالية"⁴، ويسعى هذا النظام لحماية البيئة وسلامة الموظفين ومراعاة جميع أصحاب المصالح.

ويعتمد نظام الإدارة المتكامل بشكل أساسي على مقارنة التحسين المستمر لعجلة (Deming)، كما يستند هذا التكامل على أوجه التشابه المفاهيمية للنظم الثلاثة الجودة والسلامة والبيئة، مما يتيح تفعيل أهداف التنمية المستدامة في المؤسسة⁵، وأصبح هذا النهج عنصرًا رئيسيًا في التطوير التنظيمي وطريقة لتحسين ربحية وصورة المؤسسة، ولتوفير نظام واحد متناسق لإدارة الشركة يجب تحديد العناصر الأساسية لهذه الأنظمة الثلاثة، وتحديد الفرص المتاحة لتلبية الخصائص الاقتصادية للشركة ومتطلبات المعايير، ويوضح الجدول الموالي خصائص نظام إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.

جدول (2-8): مميزات خاصة لأنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية

الخصائص	الجودة	البيئة	الصحة والسلامة المهنية
شروط محددة من طرف	ISO 9001/2015	ISO 14001/2015	OHSAS 18001/2015 أو ISO 45001/2018
المجالات	الجودة	الجوانب البيئية	المخاطر المهنية
أصحاب المصالح	الزبائن /الموردون	المجتمع	العمال
الأهداف	الربح	القضاء أو التقليل من الأثار البيئية	القضاء أو التقليل من المخاطر المهنية

المصدر: (بالتصرف)

Kania .A, Spilka. A, *Analysis of integrated management system of the quality, environment and occupational safety*, Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering Vol.78, No.2, 2016, p: 81.

¹Castka, P. & Balzarova, M.A., *Adoption of social responsibility through the expansion of existing management systems*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 108 No. 3, 2008, pp. 297-309.

² Zutshi, A. & Sohal, A.S. *Integrated management system. The experience of three Australian organizations*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 16, No. 2, 2005, pp.32-211..

³ Kauppila . O, Härkönen. J & Värynen .S. *Integrated HSEO management systems :developments and trends* , International Journal for Quality Research, Vol. 9, No. 2, 2014, p:238.

⁴ Mokhtari. , Barmaki. L, *Le Systeme De Management Integre Qualite Securite-Environnement (Ose) : De La Mise En Place A L'audit, Cas De La Societe Nationale De La Siderurgie (Sonasid)*, Revues économie et Kapital, No.13,2018 , p: 4.

⁵ Idem.

يضمن نظام الإدارة المتكاملة (من خلال جوانبه المختلفة)، الوفاء بجميع متطلبات الأنظمة الفردية، ومع ذلك فإن عملية تكامل أنظمة الإدارة هي إجراء صعب لذلك تم تطوير المبادئ التوجيهية لتكامل النظام¹ ، ولتنفيذ نظام الإدارة المتكامل يجب المرور على مجموعة من العمليات الأساسية تتمثل في : بناء رؤية للمؤسسة، التخطيط لنظام الإدارة المتكامل، التنفيذ والتشغيل، الفحص والإجراءات الوقائية والتصحيحية، مراجعة الإدارة للنظام وأخيرا التحسين المستمر للنظام².

وتتضمن عملية فحص الإجراءات الوقائية عمليات القياس والمراقبة، وبما أن جوانب نظام الإدارة المتكامل تهتم بمجموعة واسعة من أصحاب المصالح فإنها تستعمل مؤشرات المسؤولية الاجتماعية، ومن هذا المنطلق يمكن اعتبار الدوافع لاعتماد المؤسسات لهذا النوع من الأنظمة هي دوافع لاستخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية، ولهذا يتم التوضيح في النقطة الموالية دوافع اعتماد أنظمة الإدارة المتكاملة كمحددات لاستخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

ثانيا - دواعي اعتماد أنظمة الإدارة المتكاملة

تؤكد العديد من الدراسات على وجود تغيير في الثقافة، واتجاه المؤسسات في جميع أنحاء العالم نحو تكامل النظم الإدارية، كما يزداد عدد الشركات الحاصلة على أكثر من شهادة واحدة، والعديد منها لديها بالفعل خبرة في التكامل³.

بالإضافة إلى ذلك ، بدأت بعض البلدان ، مثل أستراليا، فرنسا، هولندا، الدنمارك، إسبانيا وبريطانيا ، في تطوير معايير وطنية لنظام الإدارة المتكامل، كما أصبح موضوع أنظمة الإدارة المتكاملة للجودة البيئة والسلامة ينظر إليه على نحو متزايد كجزء من حافظة نظم إدارة المنظمة⁴، ويتمثل التحدي الرئيسي لهذا النظام في قيادة المنظمة في نهج التقدم والأداء ، وتجنب الازدواجية ، من خلال تنفيذ سياسة للوقاية من المخاطر والسيطرة عليها ، وأيضاً تقليل تكاليف تنفيذ ومراقبة أنظمة الإدارة المختلفة ، وتلبية متطلبات أصحاب المصالح⁵.

وحسب (Karapetrovic & Casadesus) فإن نظام الإدارة المتكامل يؤدي إلى نظام أكثر كفاءة⁶، وقد تطرقت العديد من الدراسات للفوائد الناتجة عن نظام الإدارة المتكامل بالنسبة للمؤسسات ، فهو يساعد على تبسيط إدارة المنظمات، بالإضافة إلى أنه يحسن من القدرة التنافسية ويسمح باستخدام الموارد بشكل

¹ Domingues .P., Sampaio.& Arezes P.M., *Integrated management systems assessment: a maturity model proposal*, Journal of Cleaner Production ,2016, p:3.

² عز الدين دعاس ، مرجع سبق ذكره ، ص ص:217-218.

³ Sampaio.P, Saraiva.P, Domingues.P, *Management systems: integration or addition?*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 29 No: 4, 2012, p: 405.

⁴ Moumen .M, El Aoufir .H, *Quality, safety and environment management systems (OSE): analysis of empirical studies on integrated management systems (IMS)*, Journal of Decision Systems, 2017,p:2.

⁵ Başaran, B., *Integrated Management Systems and Sustainable Development. Quality Management Systems - a Selective Presentation of Case-Studies Showcasing Its Evolution*. 2018, p :12. Doi:10.5772/intechopen.71468

⁶ Karapetrovic, S., & Casadesus, M. *Implementing environmental with other standardized management systems: Scope, sequence, time and integration*. International Journal of Cleaner Production,2009,Vol. 17, pp:533-540

أفضل، ويرجع ذلك إلى الحد من الخسارة المالية والامتثال للتشريع والتخصيص الفعال للمسؤوليات وتعزيز النوايا الحسنة للمجتمع¹.

إذن وانطلاقاً مما سبق، فالفوائد الناتجة عن تكامل أنظمة الإدارة دافعا قويا ومحفزا للمنظمات لتنفيذ أنظمة الإدارة المتكاملة، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول (9-2) : أهم العوامل الدافعة للمؤسسات لاعتماد أنظمة الإدارة المتكاملة

المجال	الفوائد الناتجة عن اعتماد نظام إدارة متكامل
أنظمة الإدارة	- الحد من الازدواجية في الوثائق. - تقليل الازدواجية في السياسات والإجراءات والسجلات. - التقليل من التكرار - الحد من البيروقراطية
المنظمة ككل	- مرونة المعايير - أنظمة إدارة المبسطة تؤدي إلى تناقضات أقل في الوثائق. - تعزيز رضا العملاء - أنظمة مبسطة
الأداء	- تعزيز نظام الاتصالات - تخفيض تكاليف الإدارة - التحسينات العملياتية - وسائل التنمية المستدامة - توفير الوقت - قبول أكبر من قبل الموظفين - تخطيط استراتيجي - رؤية شمولية - تعاون أفضل بين النظم - استخدام أفضل للموارد - العمال الأكفاء أكثر - زيادة الكفاءة التنظيمية - إطار مشترك للتحسين المستمر - تحسين الأداء التنظيمي الشامل - تحسينات لإدارة المخاطر - تعريف أفضل لمسؤوليات الإدارة والسلطة
التدقيق	توحيد التدقيق الداخلي تخفيض تكاليف التدقيق الداخلي استخدام أفضل لنتائج التدقيق
الموارد البشرية	- تخصيص أفضل للموارد - الموارد الأمتل (المالية والبشرية) للحفاظ على هدف واحد - تعزيز العمل الجماعي - ميزة التنافسية في السوق - زيادة تدريب الموظفين - تحسين وتوحيد الأنشطة التدريبية

Moumen .M, El Aoufir .H, *Op-cit*,p:3.

المصدر: بالتصرف

ويلخص (Sampaio. § al)² الأسباب الرئيسية والدوافع الموصوفة في الأدبيات الخاصة باعتماد أنظمة الإدارة المتكاملة، أين توصلوا إلى أنه توجد دوافع داخلية وخارجية للمؤسسات لدمج أنظمة الإدارة الخاصة بها معا في نظام واحد.

الدوافع الخارجية

تظهر الدوافع الخارجية لاعتماد أنظمة الإدارة المتكاملة نتيجة تأثير البيئة الخارجية على المنظمة قد تظهر عند طلب العميل أو بسبب المنافسة في السوق العالمية التي تصر على أفضل الممارسات التجارية والمتطلبات التنظيمية³.

¹ Zeng, S. X., Xie, X. M., Tam, C. M., & Shen, L. Y.. *An empirical examination of benefits from implementing integrated management systems (IMS)*. Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 22, 2011, pp:173-186.

² Sampaio.P, Saraiva.P, Domingues.P , *Op-cit*, p:409

³ Moumen .M, El Aoufir .H,*Op-cit*, p:4

وتصنف الأسباب الخارجية لاعتماد هذه الأنظمة إلى: تجارية، الاتصال، وفوائد الجودة، البيئة والسلامة، فهي غالباً تتعلق بقضايا التسويق، وضغوطات الزبائن وأصحاب المصالح، والجوانب الترويجية، وإصدار الشهادات من قبل هيئات مستقلة، وتحسين حصة السوق، الالتزام بالتشريعات القانونية، وإجراءات الاستعداد للتغييرات التنظيمية¹.

1- الدوافع الداخلية

تنتج الدوافع الداخلية من المجالات الاجتماعية التقنية الاقتصادية للمؤسسة، ويمكن تصنيفها على أنها تفاعلية أو استباقية، أين تأتي الدوافع التفاعلية نتيجة العمليات حيث إذا لم تتحقق الأهداف تتخذ الإجراءات التصحيحية من قبل أنظمة الإدارة المتكامل².

كما يمكن تقسيم الأسباب الداخلية حسب المزايا الناتجة عنها (المزايا مالية، ومزايا للموظفين)، فحسب (Domingues & al) المؤسسات التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال اعتماد أنظمة الإدارة المتكاملة تتمثل دوافعها الداخلية في: تحسين الإنتاجية، التواصل الداخلي، تحسين أداء العمليات الداخلية، وتحقيق التوافق بين المعايير، بالإضافة إلى السعي لتخفيض التكاليف، والقضاء على التكرار من خلال تجانس الوثائق، تعظيم الطاقات، وتحسين مستوى السلامة في العمل³، كما يشير باحثون آخرون إلى أسباب أخرى تحسين المرونة التنظيمية، وافتتاح نظام الإدارة، تخفيض تكاليف التسجيل، وتراجع الاضطرابات في عمليات المصانع بسبب عمليات التدقيق الأقل، كما أن تكامل أنظمة الإدارة يوفر أفضل الممارسات لتعزيز المعرفة في جميع المجالات الوظيفية - الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية⁴.

ومن هذا المطلب ما يمكن استنتاجه هو أن أنظمة الإدارة المتكاملة تتصف بالحدثة وبالتالي، لا يمكن المراهنة على فوائدها ومصالحها سواء من ناحية الجودة، البيئية والسلامة المهنية أو من الناحية المالية (تقليل التكاليف)، لاعتبارها كدوافع وحيدة لاعتماد هذه الأنظمة، وبالتالي اعتماد مؤشرات المسؤولية الاجتماعية، لهذا يجب البحث في اتجاه تقييم أداء هذه الأنظمة.

وفي ختام هذا المبحث تمت محاولة الإجابة عن السؤال الفرعي للدراسة المتعلق بمحددات استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات داخلياً من الجانب النظري من خلال تحليل الدراسات السابقة في الموضوع، وتم التوصل إلى عدم وجود أدبيات محددة لاستخدام هذه المؤشرات، وهذا ما أدى إلى تقديم ثلاث إجابات نظرية أخرى: من منظور الإفصاح محاسبي، من منظور رقابي، ومن منظور أنظمة الإدارة المتكاملة، رغم أنه لم يتم التوصل إلى إجابة دقيقة على السؤال إلا أن استعراض هذه الدراسات يسمح بتكوين إطار نظري لمحددات استعمال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وهو ما يسهل الاستكشاف في الدراسة الميدانية.

¹ Domingues, P. Sampaio & P.M. Arezes, *Analysis of integrated management systems from various perspectives*, Total Quality Management & Business Excellence, 2014, p:3

² Moumen .M, El Aoufir .H, *Op-cit*, p :4.

³ Domingues, P. Sampaio & P.M. Arezes, *Op-cit*, p:3.

⁴ Sampaio.P, Saraiva.P, Domingues.P , *Op-cit*, pp:409-410.

المبحث الثالث: كيفيات استعمال أنظمة الرقابة ومؤشرات المسؤولية الاجتماعية داخليا

لدراسة الطريقة التي يستخدم بها المديرون مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات للتأثير على سلوكيات مرؤوسيهيهم في إطار تنفيذ استراتيجيية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات سيتم الاعتماد على التيار السلوكي للرقابة، وهذا لأن دراسة استخدام المؤشرات المالية أو غير المالية للأداء تشير الى دراسة أنظمة الرقابة بشكل عام ، ويوضح التيار السلوكي للرقابة أدوات الرقابة يكون وفقا لأنماط رقابية مختلفة لتلبية متطلبات المديرين وأهدافهم الاستراتيجية ، لذا يتم التطرق في هذا المبحث إلى كيفية تصميم واستخدام أنظمة الرقابة وبعدها مناقشة الإطار النظري لأنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مع التوضيح كيف يمكن للإطار النظري الذي طوره سيمونز (Simons) أن يساعد في تحليل الممارسات الملاحظة.

المطلب الأول: كيفية تصميم واستخدام أنظمة الرقابة

تطور مفهوم الرقابة في الأدبيات بسبب وجود اتجاهات فكرية مختلفة، والتي تطورت تدريجياً مع تحول المنظمات والأسواق، وإدخال متغيرات جديدة لبناء أنظمة رقابة فعالة تتكيف مع التغيرات الاجتماعية، وعملية التدويل وزيادة المنافسة في السوق، ومع ذلك، من الواضح أن مساهمات المؤلفين المختلفين غير متجانسة ولا يبدو أن هناك نموذجاً واحداً سائداً.

أولاً- الانتقال من الرقابة الميكانيكية إلى الرقابة السلوكية و الاجتماعية

اعتبر مفهوم الرقابة في الأدبيات الكلاسيكية مرادفا للرقابة المالية واعتبرت أحد وظائف المحاسبة والإدارة المالية التي كان عليها توفير المعلومات لاتخاذ القرارات¹، واستعملت كوسيلة للتهديد بالعقوبة والوعد بالمكافأة للأفراد العاملين بالمنظمة، في حين أن الاتجاه التابع لمدرسة العلاقات الإنسانية يعتبر الرقابة وسيلة للتأثير على سلوك وتصرفات الأفراد العاملين بالمؤسسة بهدف تحسين أدائهم لتحقيق الأهداف التنظيمية ، في حين أن المنهج الفكري الحديث يعتبر الرقابة عملية منظمة تتأثر بمختلف العوامل الموقفية الداخلية والخارجية، وترتكز الرقابة حسب هذا الاتجاه على خطوات ومعايير علمية محددة لتحقيق الأهداف التنظيمية².

ومن جهة أخرى توجد الكثير من المحاولات في إطار هاته الاتجاهات لوضع تصور وتصميم لأنظمة الرقابة وتصنيفها وأنواعها (طرقها)، فالهدف من هذه الدراسات حسب³ (Chiapello) هو تحديد المواقف التنظيمية التي تتكيف مع أنواع الرقابة المختلفة ومن تم تحديد الرقابة التي يجب تنفيذها مع الموقف التنظيمي بهدف تحسين الأداء التنظيمي .

ومع ذلك فحسب⁴ (Carenys) لا يوجد فهم كاف لكيفية عمل أنظمة الرقابة ، نظراً لأن غالبية أعمال البحث تم القيام بها بشكل مستقل عن السياق التنظيمي الذي تعمل فيه ، ويميز بين ثلاث اتجاهات فكرية لأنظمة الرقابة هي أنظمة الرقابة الميكانيكية (العقلانية) ، أنظمة رقابة تركز على الجوانب النفسية

¹ Merchant K.A, *Control in Business Organizations*, MA, Harvard Graduate School of Business, 1985,p:2.

² سعاد وادة ، *أثر الموازنات القديرية على سلوك المديرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية*، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017، ص: 7.

³ Chiapello E., *Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature*, Comptabilité, Contrôle, Audit, tome 2, Vol. 2, septembre 1996, p : 52.

⁴Carenys.J,*Op-cit*,p:6.

والاجتماعية أو ما يعرف بالاتجاه السلوكي ، وأنظمة الرقابة التي تركز على الجوانب الثقافية والأنثروبولوجية للمنظمة.

فحسب المنظور الأول للرقابة الميكانيكية التي شملت الإسهامات الأولى في موضوع الرقابة، تتميز الرقابة كنظام تقني رسمي ينسق الأداء البشري مع الهدف الوحيد لإنتاج السلع والخدمات وفقاً لهذا المفهوم، فإن أنظمة الرقابة هي أدوات صريحة رسمياً، وهي نفسها تتيح تحقيق فعالية المنظمة وكفاءتها، فالمساهمات الأولى في هذا الفكر هي ما يتوافق مع المدرسة الكلاسيكية التي يمثلها فيول (1949) وتاييلور (1911) ممثلة في رؤية علمية عقلانية لأنظمة المؤسسة والإدارة¹.

بالإضافة لأعمال (Anthony) الذي اقترح إطاراً نظرياً للرقابة سنة 1965 صنف فيه الرقابة إلى ثلاث مستويات رئيسية يمكن استخدامها في وقت واحد لكن بشكل مستقل وفقاً للمستويات الهرمية التنظيمية وهي: التخطيط الاستراتيجي، رقابة التسيير، رقابة المهام (العملياتية)، أين تتمثل وظيفة التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات الخاصة بالمنظمة في حين أن رقابة المهام يتم استخدامها لضمان تنفيذ المهام المحددة كما هو مخطط لها²، تم التركيز والاهتمام في هذا الإطار بتأثير الجوانب الرسمية وحدها دون مراعاة تأثير العوامل الأخرى (غير الرسمية أو الأكثر تعقيداً)، بحيث تنطوي عملية الرقابة على أساليب الرقابة الرسمية والقائمة على المحاسبة التي تركز على مهام: التخطيط الاستراتيجي، الموازنة التقديرية وقياس الأداء وإدارة الحوافز، أين يتم استخدام الرقابة لقياس الجوانب القابلة للقياس الكمي للمؤسسة، ولا يتم التعامل مع القضايا غير القابلة للقياس الكمي في أنشطة المنظمة³.

وبسبب التغير السريع في البيئة ومع النظر في العوامل الاجتماعية والاقتصادية والنفسية فإن استخدام القياسات الكمية لم تعد كافية، وتعرض هذا الإطار إلى العديد من انتقادات الباحثين من أهمها عدم اهتمامه بالجوانب الاجتماعية والسلوكية لأعضاء المنظمة بالإضافة إلى أسباب أخرى من بينها⁴:

- تعمل أنظمة الرقابة بشكل مرضٍ فقط عندما تكون الأنشطة المراد تطويرها محددة ومتكررة، أو عندما تمارس ضغوطات عالية من طرف الإدارة على الأفراد لقبولهم بمهام محددة، وكذلك عند اتسام البيئة بالاستقرار؛
- يمكن أن تتخذ طبيعة بيروقراطية مما قد يؤدي إلى إعاقة الإبداع والابتكار؛
- يمكن أن يكون لها عواقب غير متوقعة وغير مرغوب فيها، فمثلاً يمكن أن تصبح أهداف أعضاء المنظمة لها الأسبقية على أهداف المنظمة، كما يمكن أن تحدث تأثيرات معنوية على الموظفين خاصة في المستويات الدنيا في التسلسل الهرمي.
- إهمال آليات التغذية الراجعة المستمرة، والتي من خلالها يمكن جعل المنظمة أكثر ديناميكية، ويتم التركيز على الرقابة في أوقات محددة؛

وبالتالي فإن أنظمة الرقابة الميكانيكية والرسمية تعتبر مفردة التنظيم وتفتقر إلى القدرة على الابتكار في مواجهة التغير البيئي الذي يغير الظروف الأولية، ورغم ذلك فالعديد من النماذج (تعظيم

¹ Ibid.

² Anthony.R.N, *Op-cit*, 1965.

³ Otley.D, *Performance management: a framework for management control systems research*. Management Accounting Research, Vol.10, 1999, pp: 368.

⁴ Carenys.J, *Op-cit*, p:7.

الريخ)، والتركيز على الجوانب الرسمية والعديد من أساليب الإدارة المستخدمة حالياً (محاسبة التكاليف، ومراقبة الميزانية ...) تستند إلى هذا النهج الميكانيكي.

ولتجاوز قيود الأساليب الميكانيكية التقليدية للرقابة توجد عدة محاولات تهدف إلى توسيع نطاق أنظمة المراقبة وإضفاء الطابع الإنساني على وظائف المنظمات نجد من بينها (Simons)¹، (Otley)²، (Merchant & Van der Stede)³، (Malmi & Brown)⁴ وغيرهم، ومن خلال استبدال السلوك والعقلاني للناس بدراسة أكبر للعوامل التحفيزية التي تؤثر على السلوك، وتوسع فكرة أنه لتنفيذ الرقابة لا تكفي الجوانب الرسمية بل يجب أن تشمل أيضاً الجوانب السلوكية للأفراد، لذا يجب تحليل آثار أنظمة الرقابة على سلوك الأفراد.

وحسب هذا الاتجاه فإن السلوك يعتبر مرتبطاً بعدة عوامل كالأهداف الفردية، تحفيز ومشاركة كل فرد..، أي من خلال جميع العلاقات الإنسانية التي تحدث داخل المنظمة، وبالتالي يعتبر أن الموظف يسعى لتحقيق رضاه الشخصي إلى جانب الاحتياجات المالية، ومن جهة أخرى أيضاً يتم التركيز على آثار السلوك الشامل لأعضاء المنظمة والعلاقات بينهم لتحديد عناصر تصميم أنظمة الرقابة.

على الرغم من التقدم الذي تم إحرازه في دراسة أنظمة الرقابة هذه، فقد تم انتقادها من قبل باحثين مختلفين، اعتبروا أنه لا يمكن للنماذج السابقة أن تفسر حقيقة الهيكل التنظيمي بسبب التغييرات التي مرت بها المنظمات منذ منتصف سبعينيات القرن العشرين، ومن هنا يظهر اتجاه بحثي جديد لم يعد يركز فقط على الجوانب الرسمية والنفسية والاجتماعية للمنظمة، ولكنه يتضمن تحليلاً للجوانب الأنتروبولوجية، وخاصة ثقافة المنظمات والأفراد المشمولين بها⁵.

وتمت مناقشة دور الثقافات في أنظمة الإدارة، بما في ذلك مناهج المحاسبة والرقابة، منذ ظهور نظرية (Hofstede)⁶ للأبعاد متعددة الثقافات في الثمانينات، أين أكدت هذه الدراسات أن البيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية لمجتمع معين هي المحدد الرئيسي لممارساته الاجتماعية، بما في ذلك آلية أنظمة الرقابة، الأساس لإعطاء هذه الأهمية للثقافات التقليدية هو أنه لا يمكن شرح سلوك المنظمات ومعاملاتها التجارية دون بنيتها المجتمعية (، وبالتالي، لفهم نوع نظام الرقابة الذي تستخدمه المنظمة يستلزم فهم التراكم المجتمعية للبيئة التي تعمل فيها⁷.

ويمكن أن تعرف الثقافة كمجموعة من القواعد والقيم والرموز التي تمكن أعضاء المجتمع أو المنظمة من فهم وتفسير كل ما يحدث بطريقة متماثلة، كما لوحظ من خلال الدراسات أن أعضاء المنظمات يتشاركون في سلسلة من الطقوس والقصص والاحتفالات وغيرها من الممارسات غير الرسمية التي يمكن أن تساعد أو تعيق تحقيق الأهداف التنظيمية، ويميز بين طرق استخدام الثقافة كمتغير فيما يتعلق بأنظمة الرقابة إلى:

¹ Simons R, *Levers of Control, How Managers Use Innovative Control Systems To Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, 1995.

² Otley.D, *Op-cit*, 1999.

³ Merchant, K., A. & Van der Stede, W., A. *Management Control Systems*, 2nd ed. Harlow, Essex, England: Prentice Hall, Pearson Education Limited, 2007.

⁴ Malmi, T. & Brown, D, *Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research direction*s. Management Accounting Research, Vol.19, 2008, pp:287-300.

⁵ Carenys.J, *Op-cit*, p:7.

⁶ Hofstede. G. H, *Op-cit*, 1984.

⁷ Minkov, M., Hofstede, G, *The evolution of Hofstede's doctrine. Cross Cultural Management*, International Journal, Vol.18, No.1, 2011, pp:10-20

- الثقافة كعامل رئيسي في أنظمة الرقابة من خلال اعتبارها أحد المتغيرات الداخلية للمنظمة أو اعتبارها أنها استعارة تظهر نتيجة التفسير الذاتي للتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد.
- من منظور الثقافات الوطنية الذي يحلل أثر ثقافة كل دولة في نظام الرقابة التنظيمية .

وتعتبر الأعمال التي اعتبرت الثقافة كعامل رئيسي كثيرة، وركزت في معظمها على تحليل كيفية تصميم نظام رقابة فعال مع مراعاة التأثيرات الثقافية للمنظمة وأعضائها، بمعنى أنه لا يتم الاعتماد على الجوانب التقنية عند إعداد أنظمة الرقابة إنما الاعتماد على الثقافة التنظيمية التي وجدت في المنظمة والأشخاص الذين يشكلون جزءا منها، وهنا تكون الثقافة عبارة عن متغير داخلي يتضمن العوامل الاجتماعية للمنظمة التي تحدد سلوك أعضائها والعلاقات بينهم¹.

وبسبب قلة الأدلة التجريبية فإن هذا الاتجاه يتعرض لعدة انتقادات ومن بينها أن التركيز على الآثار المفيدة المحتملة للثقافة على أنظمة الرقابة مع تجاهل أي خلل قد تسببه يمثل أحد القيود الرئيسية لهذا الاتجاه.

وكخلاصة لما سبق، يتأثر تصميم أنظمة الرقابة بالجوانب الرسمية لنظم المعلومات المحاسبية بالإضافة إلى تأثير الجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية، بمعنى أن الاتجاه الحالي في هذا الموضوع يركز على استخدام الأنظمة الرسمية مع وجود مؤشرات كمية ونوعية مع أنظمة غير رسمية، لأنه من خلال الاستخدام الوحيد لأنظمة الرقابة الميكانيكية من الصعب جدا التحكم في المتغيرات لتحقيق المنظمة لأهدافها، لهذا ومن خلال النقطة الموالية سيتم التركيز على الاتجاه السلوكي بدل الميكانيكي لتحديد مختلف التقسيمات وأنواع الرقابة وكذلك كيفية استخدام أدوات الرقابة .

ثانيا - كيفية استخدام أدوات الرقابة

1- الاهتمام بالتأثيرات السلوكية لأدوات الرقابة

يعتبر الاتجاه السلوكي الأكثر مناسبة لمعرفة كيفية استخدام أدوات أنظمة الرقابة (الموازنات التقديرية، لوحات القيادة) ، وقد اتجهت العديد من الأبحاث لدراسة تأثير استخدام هذه الأدوات على سلوك المسيرين ومرووسيهم وبالتالي على أداء المؤسسة ، والجدير بالذكر أن تركيز هذه الدراسات انصب على أداة الموازنة التقديرية، و بمأن دور هذه الأخيرة في الرقابة تراجع مع سبعينيات القرن العشرين اقترح بعض الباحثين مثل (Otley & Tessier)² استخدام الاتجاه السلوكي لمعرفة استخدام مقاييس الأداء غير المالية، وبالتالي لدراسة كيفية استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية كآليات رقابة يمكن أن تكون جزءا من هذا الاتجاه السلوكي ، وقد اقترح الباحثين في هذا الجانب عدة أنماط للرقابة الناتجة عن هذا الاتجاه .

وتعتبر دراسة أرجريس (Argyris)³ سنة 1952 المعنونة "بتأثير الموازنات على الأشخاص" من البحوث التجريبية السبابة حول تأثير الموازنة التقديرية على المسيرين ، وانبثق منها مفهوم جديدان هما: أن الموازنة التقديرية كأداة ليست هي التي تخلق تأثيرات على سلوك المراقبين ولكن تأثيرها يأتي من خلال استخدامها من قبل المسيرين، وأن الموازنات التقديرية تمثل الأنماط الإدارية لمستخدميها،

¹ Carenys.J,Op-cit,p:11

² Tessier, S., Otley D. From Management Controls To The Management Of Controls. Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 25, No.5,2012,pp : 776-805

³ Argyris, C, The impact of budget on people, School of business and public administration, Cornell University, 1952.

واقترح (Argyris) أنه توجد حاجة لإكمال المعرفة التقنية عن الموازنة بواسطة المعرفة عن السلوكيات الإنسانية.

مثلت هذه الدراسة نقطة انطلاق لنهج جديد لأبحاث الرقابة، والفكرة هي أن طرق استخدام الأدوات وآليات الرقابة ليست محايدة في المنظمات، لقد تم التشكيك على نطاق واسع في رؤية نظام الرقابة الثابت والميكانيكي، وأصبحت مشكلة الرقابة الرئيسية هي رقابة الأفراد.

بعد هذه الملاحظة، قام العديد من الباحثين بفحص الآثار السلوكية لتطبيق آليات الرقابة (في هذه الحالة رقابة الموازناتية)، والظروف التي تسمح بظهورها، ويمثل عمل (Hofstede) سنة 1967 الذي درس تأثيرات التحفيز الإداري لمختلف الجوانب الرقابية للموازنة التقديرية أحد أهم هذه الأبحاث¹، وقدم سنة 1981 نموذجًا للحالات التي لا يتم فيها تطبيق نموذج الرقابة العقلاني، وكذلك محددات الرقابة غير الميكانيكية من خلال تمييز أربعة معايير أساسية يتم التحقق منها لاقتراح تصنيف لأنماط الرقابة وهي :

- عدم وجود غموض في الأهداف؛
- قابلية النتائج للقياس ؛
- معرفة التأثير المحتمل،
- تكرار النشاط.

وعلى هذا الأساس توجه اهتمام أدبيات المراقبة للتأثيرات السلوكية والتنظيمية إلى استخدام المعلومات المحاسبية في تقييم أداء المسيرين والمرووسين ، ووجه جزء كبير من هذا الإهتمام لتيار من الأبحاث أطلق عليه (*Reliance on Accounting Performance Measurement (RAPM)*، وهو يشكل تسمية موحدة لمجموعة من الأبحاث ارتبطت بالضغط الموازني (ويعني نظام لتقييم المسيرين حسب قدرتهم على احترام الموازنة)²، ويهدف هذا التيار لاقتراح إجابات حول الطرق التي استخدم بها المسيرون البيانات المحاسبية في التقييم الفردي لأداء المرووسين، وخاصة في الثقة الممنوحة للمسيرين لتقييم بيانات المحاسبة ، وتعتبر أبحاث³ (Hopwood) من الدراسات المؤسسة لهذا التيار أين ركز على تحديد وطرق استخدام مؤشرات الأداء وبشكل أساسي البيانات المالية والمحاسبية ، وقد انتقد العديد من الباحثين في هذا التيار استخدام المؤشرات المالية فقط ، وفيما يخص الرقابة فحسب (Hartmann)⁴ فإن تنوع المقاييس وضعف تصور (RAPM) ، جعل من الصعب تصنيفها ضمن نماذج الرقابة الحالية .

2- أنماط الرقابة وفقاً للاعتبارات السلوكية

خلال السبعينيات والثمانينيات، حاولت عدة دراسات اقتراح نماذج لأنماط الرقابة، فحسب (Chiapello)⁵ ركزت إشكاليات الأبحاث حول معرفة كيفية ممارسة الرقابة، وقدم ستة أبعاد التي تمحورت حولها هذه الدراسات كما يلي:

- 1- من يراقب ؟
- 2- ماذا يراقب ؟
- 3- ما هو موقف المراقب؟
- 4- ماهي الوسائل المستعملة في الرقابة ؟
- 5- ماهي إجراءات الرقابة ؟
- 6- متى تتم عملية الرقابة ؟

¹ Hofstede G., *The game of budget control*, London, Tavistock, 1967

² Hartmann F., *The appropriateness of RAPM: toward further development of theory*, Accounting, Organizations and Society, Vol. 25, 2000, pp. 451-482.

³ Hopwood A.G , *Towards an Organizational Perspective for the Study of Accounting and Society*, Accounting Organizations and Society, Vol.3, No1, 1978, pp. 3-14.

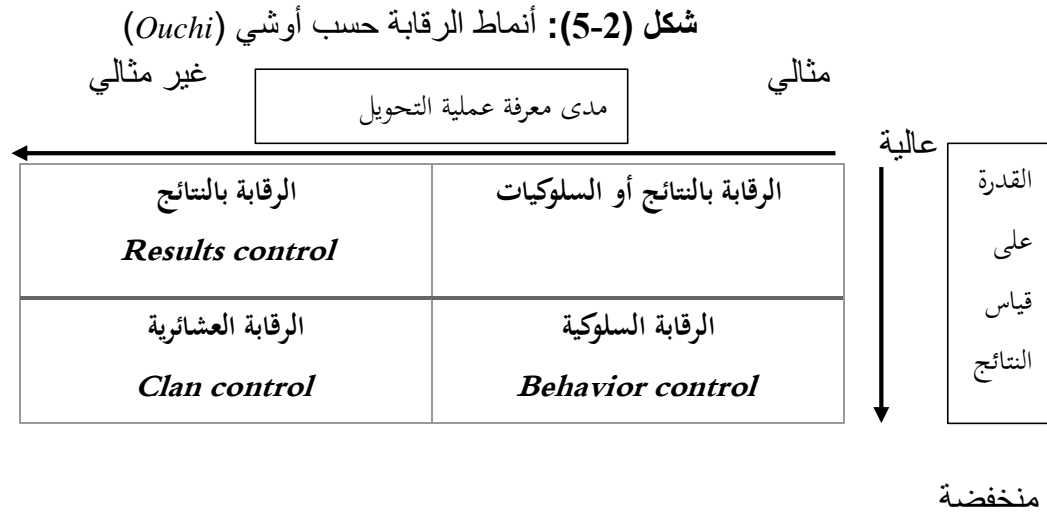
⁴ Hartmann, *Op-cit*, p:475.

⁵ Chiapello E., *Op-cit*, p :55.

ومن بين الأعمال الرئيسية في هذه الفترة هي دراسة¹ (Ouchi) سنة 1979، أين يقترح تصنيفاً لتصميم أنظمة الرقابة التنظيمية من خلال ثلاث مداخل رئيسية تهدف لتحديد آليات تساعد على تحقيق أهداف المنظمة، كما حدد عنصرين يمكن قياسهما هما السلوك والنتائج المنبثقة عن هذا السلوك، مما يؤدي إلى ظهور نمطين من الرقابة التنظيمية:

- رقابة السلوكية؛
- رقابة النتائج.

ويتوقف تطبيق أحد هذين النمطين أو كلاهما على عاملين هما: مدى معرفة عملية التحول (تحول المدخلات إلى مخرجات)، والقدرة على قياس النتائج، وإلا فعلى المؤسسة تطبيق نمط آخر من الرقابة المتمثل في الرقابة العشائرية، في حين أن المؤسسات تستخدم مزيجاً من الأنواع الثلاثة، ويوضح الشكل الموالي نمط الرقابة الأمثل الذي يجب اعتماده من قبل المؤسسة وفقاً للظروف (القدرة على القياس، ومدى معرفة عملية التحول):



Ouchi, W, G, *Op-cit*, pp:99

المصدر:

أ- الرقابة بالنتائج

تتولد الرقابة بالنتائج من منطلق أن ما يمكن قياسه يمكن مراقبته وتمثل الآليات التي تضم تحديد الأهداف ومن ثم قياس وتقييم النتائج مقارنة بالأهداف المحددة²، وحسب الشكل أعلاه فإن شرط معرفة عملية التحول غير ضروري لاستخدام هذا النمط الرقابي، وإنما يجب وضع مقياس دقيق وصحيح للنتائج المتوقعة، وبالتالي تستخدم طريقة الرقابة هذه مؤشرات الأداء بشكل كبير، باعتبارها الطريقة الوحيدة لمراقبة الأهداف المحددة للمسيرين.

ويعتبر هذا النمط الرقابي تقليدياً يتم ملاحظته على نطاق واسع في المؤسسات، ويشير إلى التعريف الأساسي لمراقبة التسيير³، وأفضل ميزة له تتمثل في توضيح متطلبات النتائج لعمل الموظف باستخدام

¹ Ouchi, W, G, *The relationship between organizational structure and organizational control*, Administrative Science Quarterly, Vol.22, No.1, 1977, pp :95-113

² Langevin .P, Mendoza.C, *L'effet du contrôle par les résultats sur l'engagement organisationnel affectif : Le rôle médiateur de la justice procédurale perçue*, Comptabilité -Contrôle – Audit, Vol. 20, No.1, 2014, pp 13-42.

³ Langevin, P, & Naro, G, *Op-Cit*, p:12.

الحوافز التي هي مرتبطة بوضوح مع النتيجة المرغوبة ومستوى الجهد، بمعنى التوضيح للأفراد على أي أساس سيتم تقييم أدائهم.

ب- الرقابة السلوكية

وتسمى أيضا رقابة العمليات، ويتطلب استخدام هذا النمط معرفة عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات أي العلاقات بين السبب-النتيجة، وكذلك في حالة انخفاض القدرة على قياس النتائج¹، وتتمثل في الآليات التي تحدد بوضوح السلوكيات والإجراءات التي ينبغي للموظف اتباعها، وتحمل هذه الرقابة الفرد المسؤولية بشكل واضح بدلا من نتائج العمليات.

ت- الرقابة العشوائية

تسمى أيضا بالرقابة الاجتماعية والرقابة الثقافية²، وهي تمثل الآليات غير الرسمية الاجتماعية في المؤسسة والتي تسهل استخدام القيم المتبادلة والمعتقدات مثل استخدام الطقوس والمراسيم ومختلف العمليات الاجتماعية كالتقاءات، لجان العمل، اجتماعات الفرق، ويتطلب هذا النمط توفر مستوى عال من التواصل والتفاعل بين أفراد المنظمة، كما يعتبر بديلا في الحالات التي تكون فيها عملية التحويل غير معروفة وصعوبة قياس النتائج لكونها غير مادية، غير ملموسة، غير متكررة أو متناقضة.

وبالنسبة ل (Ouchi) في حالة عدم التأكد الكمي والنوعي العالي بشأن العمل الذي يقوم به الأفراد في المنظمة من الضروري وجود درجة معينة من الاستقلالية والثقة، ثم يتم تنفيذ الرقابة قبل العملية بوقت طويل، أي خلال عملية التوظيف (اختيار الموظفين)، فالموظف المعين يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المعايير التي من المفترض أن تضمن قدرته ورغبته في التصرف في الاتجاه الذي تتوقعه المنظمة، حتى في حالة غياب الرقابة الرسمية.

وفي سنة 1980 أعاد (Ouchi) النظر في التصنيف السابق لأنماط الرقابة عن طريق إثرائه بطريقة رقابة جديدة هي الرقابة السوقية (Market control)، وجمع الرقابة السلوكية والرقابة بالنتائج في الرقابة البيروقراطية (Bureaucratic control) في حين أن الرقابة العشوائية أصبحت أقل حدة³، ويمكن توضيح هذه الأنماط كما يلي:

أ- الرقابة البيروقراطية

وتعرف أيضا بالرقابة الإدارية (Administrative control)، تجمع بين أساليب الرقابة بالنتائج والسلوكيات المقترحة في سنة 1979، ينطبق هذا النوع من الرقابة في بيئة يمكن التنبؤ بها، معروفة ومتحكم فيها، ويفترض مشاكل قابلة للتحليل ومهام غير معقدة، فهي تستند إلى مجموعة من القواعد الرسمية⁴، وبالتالي الرقابة البيروقراطية، تستخدم استخداماً قوياً لمؤشرات الأداء، من حيث التنبؤ والتقييم.

ب- الرقابة السوقية

يعتبر السوق من الآليات الفعالة للرقابة، ويوصى بهذا النوع من الرقابة في حالة عدم التحكم في الأهداف الاستراتيجية أو عملية الإنتاج، أين يتم الاعتماد على الآليات السوقية كالمنافسة، تعديل الأسعار

¹ سعاد وادة مرجع سبق ذكره، ص : 32.

² المرجع نفسه.

³ Langevin, P, & Naro, G, *Op-Cit*, p:12.

⁴ Chiapello E, *Op-cit*, p :66.

والسعي لتحقيق المصلحة الفردية للمؤسسة، فمثلا يتم استخدام المنافسة السعرية لتقييم المخرجات حيث يقوم المسيرين بمقارنة الأرباح والأسعار لتحديد الكفاءة التنظيمية، فمن أجل استخدام الرقابة السوقية يجب أن يكون هناك مستوى معقول من المنافسة¹.

3- الرقابة العشائرية

وفقا للتصنيف الثاني لأوشي (Ouchi) أصبحت تعتمد على مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات المشتركة التي تجعل أهداف الفرد متوافقة مع الأهداف التنظيمية.

وقد تلت هذه الدراسة عدة أعمال فيما يتعلق بتصميم (Ouchi) لأنظمة الرقابة وأنماطها، ومن أهمها ما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول (2-10): أطر مقترحة لأنماط الرقابة

ملاحظات	مكونات الإطار المقترح لأنماط الرقابة	الدراسات
يتميز بين ستة أليات للتنسيق	الإشراف المباشر: يقوم شخص بتقديم تعليمات لواحد أو أكثر من الفاعلين بشأن العمل الذي يتعين القيام به ، ويقوم بنفسه بالرقابة على تنفيذ العمل . توحيد مقياس المهارات: المهارات المطلوبة لتنفيذ العمل ، المعرفة المسبقة ، تحدد اختيار الموظف ، الذي من المفترض أن يؤدي العمل في الاتجاه الذي تتوقعه المنظمة في مقابل الثقة والرقابة الذاتية الممنوح له . التعديل المتبادل: يتم التنسيق من خلال التواصل غير الرسمي والعفوي بين الجهات الفاعلة . تقنين المهارات: يتم تعريف كل مرحلة من مراحل العمل عن طريق تحديد المهام التي يتعين القيام بها ، وطريقة تنفيذها ، الرقابة الذاتية تصبح مصدر للضغط . توحيد مقياس النتائج: يتم تحديد النتيجة المتوقعة للموظف قبل العمل وفقا لأهداف واضحة وقابلة للقياس . توحيد مقياس المعايير: إنها القواعد والقيم الموضوعية للمنظمة ككل ، والتي يجب على الأعضاء الالتزام بها ، والتي سوف تحدد إطار العمل .	مينتزرغ (Mintzberg) 1982 ²
يعتمد عمله شكل كبير على دراسة ، Ouchi ، ويقترح ثلاث أنماط من الرقابة	رقابة النتائج: تتعلق بمسألة تقييم أداء الافراد فيما يتعلق بالهدف المحدد مسبقاً ، ويمر هذا النمط الرقابي بعدة مراحل هي : اختيار مؤشر الأداء ، وتحديد الهدف باستخدام هذا المؤشر ، وقياس الأداء المحقق والاختلافات ، وأخيرا منح مكافأة أو جزاء للفرد الخاضع للرقابة . رقابة الأفعال: تتمثل في ضمان قيام الموظفين بتنفيذ الإجراءات التي تعتبر مرغوبة وعدم تنفيذ الإجراءات عكس ذلك ، ومن أمثلة هذا النمط الرقابي : القواعد والإجراءات ، تحديد وفصل المسؤوليات ، الإشراف المباشر . رقابة الأشخاص: تتضمن تحفيز الرقابة الذاتية من قبل الموظفين في اتجاه الاستراتيجيات التي وضعتها المنظمة ، لا عقوبة موجودة هنا. تسعى الشركة إلى الاختلاط وتبادل القيم المشتركة .	أعمال مارشون (Merchant) ، 1982 ، 1985 ، 2007
يمثل هذا الإطار أداة مفيدة للرقابة الاستراتيجية ، يقترح أربع أنماط من الرقابة . سيتم التطرق لهذا الإطار بتفصيل أثر في النقاط الموالية	رقابة المعتقدات رقابة الحدود الرقابة التشخيصية الرقابة التفاعلية	الإطار المفاهيمي لسيمونز (Simons) ³ 1995
اعتمد على مفهوم "إدارة الأداء الشامل لفهم أنظمة الرقابة ، وحدد سبعة مجالات رئيسية لنظام الرقابة ، استخلص مختلف الأليات من إطار Simons	دور الرؤية والرسالة تأثير الهيكل التنظيمي على نظام الرقابة مقاييس الرئيسية للأداء مدى تماسك تقنيات الإطار	فيريرا و أوتلي (Ferreira & Otley) ⁴ 2005

¹ Chiapello E, *Op-cit*, p :66.

² Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d'organisation, Paris/Montréal, 1982

³ Simons, R., *Op-cit*, 1995.

⁴ Ferreira, A. ,Otley, D.. *The design and use of management control systems: an extended framework for analysis*, Social Science Research Network 2005, retrieved from: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstractid=682984>.

<p>من خلال تحليل وجمع النتائج التجريبية للعقود الأربعة الماضية قدما إطارها النظري "النظام الرقابة كحزمة ، ويعتمد على خمسة أشكال للرقابة .</p>	<p>الرقابة التخطيطية: يعتبر التخطيط جزءاً من نظام الرقابة كحزمة في حالة استخدامه كألية لتطابق مع الأهداف وعند استخدامه يشعر الموظفون بضرورة الالتزام بالخطط .</p> <p>الرقابة الإدارية: تساعد في توجيه سلوك الموظفين من خلال تنظيم المجموعات والأفراد وتتضمن: هيكل الحوكمة ، الهيكل التنظيمي ، الإجراءات والسياسات .</p> <p>الرقابة الثقافية: وهذا إذا ما استخدمت الثقافة للتأثير على سلوك الموظفين وهي تتكون من 3 أشكال: الرقابة القائمة على القيم ، الرقابة المستندة على الرموز (مثل قواعد اللباس) ، رقابة الجماعة (العشائرية)</p> <p>الرقابة العقلانية (السيبرانية) : يجب أن تكون السلوكيات مرتبطة بالأشكال الرقابية الناتجة عن هذا النوع وهي : الموزانات ، المقاييس المالية ، المقاييس غير المالية ، المقاييس المختلطة .</p> <p>رقابة التعويضات والمكافآت: يتم استخدام هذا النمط من الرقابة من خلال ربط المكافآت بالرقابة لتحفيز وزيادة أداء الموظفين .</p>	<p>مالمي وبراون (Malmi & Brown)¹ 2008</p>
---	---	---

المصدر: من إعداد الباحثة

ما يمكن استخلاصه من الأطر المقترحة للرقابة لكل من (mintzberg)، (Merchant)، (Ouchi) أنه يمكن استخدام أدوات مثل المؤشرات غير مالية لممارسة العملية رقابية بعدة طرق يمكن أن تكون رقابة بيروقراطية أو رقابة بالنتائج أو رقابة ثقافية (اجتماعية)، في حين يهتم الإطار المقترح من قبل (Simons) بإظهار أن أدوات الرقابة (الموزانات التقديرية ، مؤشرات قياس الأداء وغيرها) غالباً ما تكون متماثلة في المؤسسات، ولكن طريقة استخدامها من قبل المسيرين هو ما يؤدي إلى الاختلاف بين أنظمة الرقابة ، وبسبب عقلانيتهم المحدودة يركزون اهتمامهم فقط على عدد محدود من أنظمة الرقابة ، وبالتالي يقع اختيارهم على الأنظمة الأكثر أهمية في نظرهم والتي تسمح لهم بالتأقلم ومواجهة حالة عدم التأكد الاستراتيجي .

وفيما يخص الإطار المقترح من قبل (Ferriera & Otley) ، بداية استخدم (Otley) سنة 1999 آليات الرقابة المتمثلة في الموازنة وبطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة (EVA) وتوصل إلى أن هذه الآليات يمكن أن توفر فهماً أفضل للعمليات التنظيمية بأكملها، وبعدها قام الباحثان بإضافة آليات أخرى في محاولة لتحسين إدارة الأداء المتكامل لأنظمة الرقابة²، ورغم تقديم هذا الإطار لرؤية أوسع لأنظمة الرقابة إلا أنه تعرض لمجموعة من الانتقادات منها أنه لازال في مراحله الأولية ولا توجد دراسات تجريبية كافية لضمان ملاءمته لاحتياجات المؤسسة في بيئات العمل المتنوعة وسريعة التغير كما أنه لا يعكس بوضوح دور الرقابة الثقافية والعوامل الاقتصادية والسياسية الخارجية المؤثرة على تصميم نظام الرقابة، وأخيراً غالبية المتغيرات المستعملة في الإطار هي مشتقة من أدوات وآليات الرقابة لإطار (Simons).

ومن جانبه الإطار المقترح من قبل (Malmi & Brown) مستمد في الغالب من أطر عمل أنظمة الرقابة السابقة مع ابتكارات بسيطة ، كما أنه لا يشير إلى دور الرؤية والرسالة، دور نظام الحوافز الذي يعتبر ضرورياً لبعض البيئات الاجتماعية³، ولا يزال يحتاج إلى تحقق تجريبي نظراً لتطويره حديثاً.

¹ Malmi, T. & Brown, *Op-cit*, pp:287-300.

² Hared.B.A, Abdullah. Z & Rafiul Huque. S.M, *Management Control Systems: A review of literature and a theoretical framework for future researches*, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.26, 2013.

³ Stringer, C., Didham, J. & Theivananthampillai, P, *Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees*. Qualitative Research in Accounting & Management, Vol. 8, No.2,2011 , p: 172.

ولهذا سيتم الاعتماد على الإطار المقترح من قبل (Simons) لتحليل كيفية استخدام أدوات الرقابة وبالتحديد مؤشرات الأداء، بهدف معرفة نمط الرقابة المتبع الناتج عن استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية باعتبارها تعبر عن مؤشرات الأداء غير مالية.

ثالثا - مؤشرات الأداء غير المالية في ظل الإطار التحليلي لرافعات الرقابة لسيمونز (Simons)

1- الإطار النظري لرافعات الرقابة (Levers Of Control (LOC) Framework)

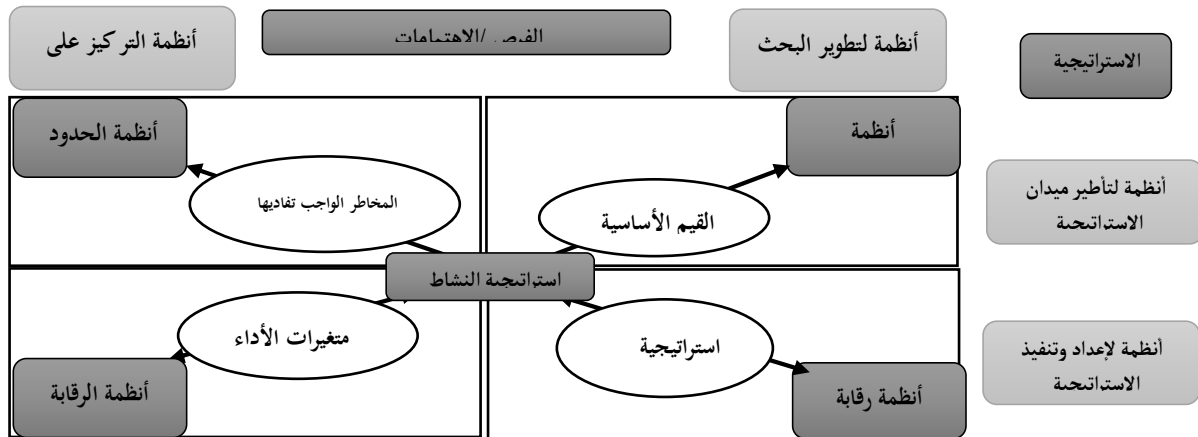
من خلال سلسلة أعماله للفترة (1995-2000) ابتكر (Simons) إطارًا للتحليل النظري لأنظمة الرقابة التي تتعارض مع الرؤى الكلاسيكية لكل من (Hofsted)، (Ouchi)، (Hopwood)، وأهم هذه الدراسات هي الدارسة المعنونة ب :

"Levers of Control، How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal"

أين قدم مفهوما جديدا لأنظمة للرقابة واعتبر أنه توجد أربعة رافعات (نظم) للرقابة، كما اهتم بطريقة استخدام هذه الرافعات من طرف المسيرين للوصول وتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة، فالرقابة حسب (Simons) هي "إجراءات وأنظمة مرتكزة على معلومات تستعمل من طرف المسيرين لتصحيح أو تعديل أنشطة المنظمة " 1، ويعتبر هذا التعريف واسعا فهو لا يقتصر على الأبعاد المالية والاقتصادية للمؤسسة فقط لأن المعلومات التي يركز عليها النظام قد تكون مالية أو لا، وبالتالي فإن مختلف الأنشطة التجارية، الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية ... وغيرها من الأنشطة تدرج ضمن التعريف السابق .

كما اهتم بطريقة استعمال هذه الرافعات الرقابية في حالات التغيير التنظيمي، كما قدم أربعة بنيات رئيسية يجب تحليلها وفهمها لتجديد وتحديد مسار تنفيذ الاستراتيجية بنجاح هي: القيم الأساسية؛ المخاطر التي يجب تجنبها؛ متغيرات الأداء الحرجة وعدم التأكد الاستراتيجي، وكل بنية تخضع لنظام أو رافعة رقابة مختلفة 2، وتتمثل هذه الرافعات الأربع في: رقابة المعتقدات، رقابة الحدود، الرقابة التشخيصية والرقابة التفاعلية كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل (2-6) : رافعات الرقابة



Simons R, *Op-cit*, 1995, p: 157

المصدر:

¹ Simons, R *Op.cit*, 1995, p: 175.

² Peljhan, D, Sevic, Z, *Levers Of Control: Analysis Of Management Control Systems In A Slovenian Company*, The Journal of Applied Business Research, Vol.24, No.4, 2008, p: 98.

1-1 نظام المعتقدات

يتكون من مجموعة واضحة من البيانات المستخدمة من طرف المسيرين لنشر قيم المنظمة وإيجاد استراتيجية متجانسة، ويتم تحديد هذا النظام عن طريق رؤية ومهمة المنظمة باستخدام مختلف الوثائق المتعلقة بتحديد الأهداف ومهام الموظفين وقيم المنظمة مثل: مدونات السلوك وميثاق الأخلاق¹، يهدف هذا النظام الى تحقيق الالتزام الداخلي عن طريق إلهام الموظفين والالتزام بالأهداف العامة للمنظمة ودفعهم للبحث عن الفرص التنظيمية الجديدة، ويعزز هذا النظام الشعور بالاستقرار والاستمرارية، بالإضافة إلى استعمال المسيرين لهذا النظام لإدخال قيم واولويات جديدة، وبالتالي المساهمة في التغيير التنظيمي²، كما أن أنظمة المعتقدات تدعم الطريقة التي تعمل بها الرافعات الأخرى للرقابة.

2-1 نظام الحدود (الحدوي)

يتمثل هذا النظام في مجموعة واضحة من المؤشرات والمفاهيم التنظيمية التي تستخدم لتعريف الإجراءات بشكل تفصيلي، وتثبت حدود المهام الأساسية للمنظمة، وهو ما يساعد المسيرين على أعلى مستوى لتحديد المخاطر التي يجب تجنبها لتحقيق الأهداف التنظيمية، فعملية تسيير المخاطر لها دور مهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية³.

ويستخدم المسيرون الحدود الاستراتيجية لإبلاغ الموظفين بالأنشطة المقبولة والأنشطة الخارجة عن حدود الاستراتيجية لتجنب تضييع موارد المنظمة كما أن هذه الأنظمة تعزز الرقابة الذاتية لدى الموظفين⁴.

ويوجد نوع ثان من الحدود يتمثل في حدود السلوك للمؤسسة ويتضح من خلال رسم إطار داخلي وخارجي مثل دليل الارشادات والتوجيهات، مدونة السلوك، المعايير والتنظيمات القانونية.

3-1 نظام الرقابة التشخيصية

يتمثل في مجموعة من العمليات الرسمية المستعملة من قبل الإدارة العليا لمراقبة نتائج المنظمة وتصحيح الانحراف عن معايير الأداء المحددة مسبقا⁵، ويمثل هذا النظام الشكل الكلاسيكي للرقابة، وتسمح العمليات التشخيصية بجعل الأنشطة المتعلقة بالموظفين واضحة وملموسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، كما أنه يمكن من تقييم مدى التقدم في الاستراتيجية من خلال قياس الأداء عن طرق الدمج بين المؤشرات القصيرة والطويلة الأجل والأهداف المالية وغير المالية، و تساعد التغذية الرجعية للأداء بتعديل الأنشطة عندما تكون النتائج اقل من التوقعات، ويساهم هذا النظام في التنسيق والتوجيه لتنفيذ الاستراتيجية⁶.

¹ Simons, R, *Op.cit.*,1995, p:34.

² Arjaliès. D. & Mundy, *Op-Cit*, p:294.

³ Simons, R,*Op.cit.*,1995 p:39.

⁴ Gond.J.P,Igalents.J, *Op-cit.*,2012,p:152.

⁵ Simons, R,*op.cit.*, 1995, p:59.

⁶ Bhimani, A., Langfield-Smith. K,*Structure, Formality and the Importance of Financial and Non-Financial Information in Strategy Development and Implementation*, Management Accounting Research ,Vol.18,2007,pp: 3-31

4-1 نظام الرقابة التفاعلية

تتمثل في مجموعة من العمليات الرسمية المستعملة من طرف المسيرين في أعلى مستوى للمشاركة بشكل منظم وشخصي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمرؤوسين¹، تسيير وقيادة عدم التأكد الاستراتيجي، تحديد الفرص وحالات عدم التأكد الاستراتيجي (وهي الحالات الطارئة التي يمكن أن تهدد أو تبطل الافتراضات التي تقوم عليها الاستراتيجية).

وتساعد هذه العمليات التفاعلية في تحديد التحديات الخاصة بأجندة الاستراتيجية، بالإضافة إلى أنها تمكن الإدارة العليا من الفهم الأكبر للفرص والقدرات المحتملة للمنظمة، وتوضح للمسيرين في المستويات الأقل الأولويات الخاصة بالاستراتيجية، حيث تستعمل الإدارة العليا العمليات التفاعلية لتسهيل النقاش حول خطط العمل الأساسية التي تقود أنشطة المنظمة، والحصول على المعرفة الداخلية لعدم التأكد الاستراتيجي والتي يمكن استخدامها لتطوير الخطط الاستراتيجية.

وتتميز الرقابة التفاعلية بالاستخدام المكثف والمتكرر من طرف الإدارة العليا وكذلك المسيرين من المستويات الأخرى، بالإضافة إلى التواصل الشخصي والمتكررة بين المجموعتين السابقتين عن طريق الاجتماعات الدورية².

وقد ميز (Simons) بين الرقابة التفاعلية والتشخيصية (باعتبارهما أليتان لاستعمال أنظمة الرقابة) باقتراحه لمفهومين هما الفرصة والاهتمام، فكلما كان توجه المسيرين نحو البحث والتحكم في فرص لنمو المنظمة تكون أنظمة الرقابة تفاعلية وتشاركية فالهدف من التفاعل هو تبادل وإنتاج المعلومات وبالتالي ينتج التعلم التنظيمي، ومن ناحية أخرى إذا ركز المسيرون اهتماماتهم على العوامل الرئيسية للنجاح أو المخاطر فأنظمة الرقابة تميل إلى التشخيص والبرمجة³.

ويتحقق الهدف المرجو من رافعات الرقابة عند عملها مع بعض في نفس الوقت، وبالتالي تسهل تنفيذ وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وفي نفس الوقت تسمح للموظفين بالبحث عن فرص وحل المشكلات، ويتم تفعيل الميزات الرقابية لنظام الرقابة من خلال العمليات التشخيصية وأنظمة الحدود التي تحصر وتحدد للموظفين استخدام القواعد والغايات لتحقيق أهداف المنظمة، وخصائص التمكين تتمثل من خلال أنظمة المعتقدات والتفاعل التي تحفز النقاش وتشجع الابتكار.

2- مؤشرات الأداء في ظل الإطار التحليلي لسيمونز (Simons)

استخدم هذا الإطار التحليلي لأنظمة الرقابة من قبل العديد من الباحثين في سياق قياس الأداء ، بحيث أنه من الفرضيات الأساسية لأنظمة التشخيص قابلة القياس، وبالتالي فمؤشرات الأداء تستجيب بشكل كامل لخصائص نظام الرقابة التشخيصي ، كما أن أنظمة قياس الأداء تتضمن مؤشرات الأداء المالية وغير المالية لتقييم أداء المسيرين ومرؤوسيهـم .

ويدور النقاش في الدراسات حول ما إذا كانت مؤشرات الأداء قد تم اعتبارها أدوات رقابة تشخيصية أو تفاعلية، وأظهرت العديد من الدراسات أن هذه المؤشرات يمكن استخدامها بالتبادل كأدوات تفاعلية أو أدوات تشخيصية، أو حتى أنها يمكن أن تكون مرتبطة برافعات الرقابة الاستراتيجية الأربعة التي حددها

¹ Simons, R, *Op-cit*, 1995, p:59.

² Gond.J.P,Igalents.J, *Op-cit*, p:149.

³ Berland. N, Essid .M, *Op-cit*, 2010, p:08.

(Simons) بمعنى استخدام أنظمة قياس الأداء لدعم الرقابة عبر أنظمة المعتقدات والحدود إضافة لأنظمة الرقابة التشخيصية والتفاعلية¹.

هذه المؤشرات هي في الواقع وسيلة فعالة للتواصل حول أبعاد الأداء المطلوبة وكذلك المساعدة في تحديد السلوكيات المقبولة في المؤسسة، وتوفير التغييرات في المواقف والسلوكيات أثناء التغييرات الاستراتيجية.

وحسب (Tuomela) العلاقة بين مؤشرات الأداء ورافعات الرقابة المختلفة هي ديناميكية في غالب الأحيان، أين يمكن استخدام هذه المؤشرات²:

- بطريقة تشخيصية للإشارة للنجاح من خلال تحديد أهم عوامل النجاح في الاستراتيجية المختارة، وتتعلق هذه العوامل إما باستراتيجيات المعتقدات أو الحدود، وبالتالي يمكن أن تكون كقاعدة لاحتياجات أنظمة قياس الأداء، والأهم من ذلك أن المؤشرات المختارة تعزز (أو تضعف) وضع استراتيجيات الاعتقاد أو الحدود عندما يتم بناؤها في نفس الاتجاه (أو في الاتجاه المعاكس) مع الاستراتيجيات المطلوبة.

- بطريقة تفاعلية، بشكل أساسي لتعزيز وتشجيع ودعم ظهور حلقة تعلم تنظيمي، يمكن لهذا الاستخدام التفاعلي أن يساعد الشركات على تحديد الاستراتيجيات الناشئة، وبالتالي إعادة صياغة أوضاع الرقابة الحالية، بالتزامن مع إعادة صياغة الاستراتيجية، سيتم تعديل في المعتقدات السائدة والحدود الحالية داخل الشركات، ويمكن للنقاش والحوار التفاعلي الذي يأتي من البيانات التي توفرها مؤشرات الأداء في إعادة صياغة الاستراتيجية مرة أخرى، ومن هناك أيضاً يشجع التغيير في رافعات الرقابة الاستراتيجية الأربعة.

إذن يمكن لمؤشرات الأداء، مثل أدوات الرقابة الأخرى، أن تؤدي أدواراً مختلفة بناءً على المنظمات والموقع الهرمي في كل رافعة من الرافعات الأربع للرقابة، لكن الإشكالية المطروحة تتعلق بطبيعة هذه المؤشرات هل هي مالية أولاً، فاستعمال المؤشرات المالية يعتبر أمراً تقليدياً لرقابة المسيرين، أين تعتبر هذه المؤشرات أساس الخطط والموازنات في المنظمات، وبالتالي هي تشكل أساس لمراقبة التسيير التقليدية والتي كانت في الأساس عبارة عن رقابة تشخيصية، وبالتالي فإن المؤشرات المالية ترتبط مباشرة بأنظمة الرقابة التشخيصية.

نظراً لأن مؤشرات الأداء متشابكة ومتراصة مع جميع رافعات الرقابة الاستراتيجية الأربع، قام (Tuomela) بمقارنة المقاييس المالية وغير المالية من حيث استخدامها ودورها فيما يتعلق بنظام الرقابة ككل من خلال اقتراح الجدول التالي الذي يلخص هذه الأدوار:

جدول (2-11): دور المؤشرات المالية وغير المالية من منظور مختلف رافعات الرقابة الاستراتيجية

المؤشرات المالية	المؤشرات غير المالية	
الرقابة التشخيصية	للرقابة على أن الاستراتيجية المختارة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المالية.	للرقابة على أن الأداء مقبول فيما يتعلق بعوامل النجاح الهامة للاستراتيجية
الرقابة التفاعلية	لتحديد كل حالات عدم التأكد	لتحديد مشكلات مرتبطة بمجموعة معينة
أنظمة المعتقدات	لتعزيز القيم المالية المتعلقة بمصالح المساهمين	لتعزيز القيم المتعددة (المتعلقة بالعملاء والموظفين والمجتمع وما إلى ذلك)
أنظمة الحدود	لمعالجة المخاطر المالية	للتأكيد على الحدود الاستراتيجية

Tuomela T.S, *Op-cit*, p :300

المصدر:

¹ Tuomela T.S, *The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system*, Management Accounting Research, Vol. 16, 2005,pp: 293-320.

² Ibid.

من خلال الجدول أعلاه يمكن استخلاص أن الطريقة التي يتم بها استخدام مؤشرات الأداء لها آثار على رافعات الرقابة الأربعة، ويمكن استخدامها بشكل مختلف، على سبيل المثال في حالة عدم التأكد بشأن بيئة الأعمال ، تعد المؤشرات المالية مناسبة تماماً للاستخدام التفاعلي الذي يحفز المناقشات حول عدم التأكد الاستراتيجي وطرق التعامل معه ، بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام المؤشرات غير المالية لدعم قيم ومعتقدات الشركات و أيضاً لتعزيز أنظمة الحدود وتعيين الحدود الجديدة، وبالتالي ، يمكن للمؤشرات غير المالية أن تخدم رافعات الرقابة الأربعة، ومن هنا يمكن محاولة معرفة كيفية استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كمؤشرات غير مالية.

المطلب الثاني: رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مناقشة وتحليل الدراسات حول موضوع أنظمة الرقابة الموجهة لرقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

أولاً - ظهور إشكالية دمج قضايا المسؤولية الاجتماعية والاستدامة في الاستراتيجية من خلال الرقابة.

تزامن بروز إشكالية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع ظهور الدراسات حول الإفصاح والإبلاغ الطوعي عن المعلومات الاجتماعية للمؤسسة ، وقد تعددت الدراسات المتعلقة بالإفصاح الاجتماعي و من بين الانتقادات الموجهة للمسؤولية الاجتماعية أنها غير معرفة في العمليات اليومية للمؤسسة¹، لهذا حول الاتجاه الحديث في أدبيات المسؤولية الاجتماعية واستدامة المؤسسات الانتباه والتركيز من مسألة لماذا يجب على المؤسسات الاهتمام بقضايا المسؤولية الاجتماعية إلى كيفية دمجها في الأنظمة والعمليات التنظيمية الداخلية، وهو ما يعني استكشاف دور أنظمة الرقابة في المؤسسات في دمج المسؤولية الاجتماعية ضمن الاستراتيجية التنظيمية².

وحسب (Germain & Gates)³ فإن التسيير الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية ليس منتشرًا بكثرة والممارسات تقتصر على الإفصاح والتقرير الخارجي، وتمثل كل من المحاسبة البيئية والرقابة البيئية محاولة لإدماج المسؤولية الاجتماعية في عمليات المؤسسة، وحسب (Henri & Journeault)⁴ عرفت المحاسبة البيئية بعدة طرق من بينها أنها تتضمن الجانب النقدي وغير النقدي للمحاسبة، وتمثل الرقابة البيئية جزءاً من المحاسبة البيئية وكذلك طريقة للقياس والمراقبة والإفصاح عن الأداء البيئي.

لكن فيما يخص إشكالية إدماج المسؤولية الاجتماعية في التسيير الداخلي للمؤسسة وخاصة الجوانب المتعلقة بقيادة ورقابة المنظمات لممارسات المسؤولية الاجتماعية، فالدراسات هي محدودة نوعاً

¹ Browne, J. & Nuttall, R., *Beyond corporate social responsibility: Integrated external engagement*, McKinsey & Company, 2013 , Available Online: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/beyond-corporate-social-responsibility-integrated-external-engagement>.

² Maas, K.; Schaltegger, S & Crutzen, N. *Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting*. J. Clean. Prod., 136 Pt A, 2016, pp: 237–248

³ Germain C., Gates S., *Le niveau de développement des indicateurs de responsabilité sociale dans les outils de pilotage de contrôle de gestion: une analyse des pratiques des entreprises*, Actes du 28ème Congrès del'AFC, Poitier ,2007, p :11

⁴ Henri, J. F. & Journeault, M., *Eco-control: the influence of management control systems on environmental and economic performance*, Accounting, Organizations and Society, Vol.35,N. 1, 2010, pp: 63-80

ما، وقد سعت في أغلبها لوضع إطار تصوري لموضوع الأداء المستدام ورقابة المسؤولية الاجتماعية ولكن النقاش لازال في بداياته¹.

وقد طرح (Hockerts)² بعض الأمثلة عن مؤسسات تدمج بعد المسؤولية الاجتماعية في لوحات القيادة الاستشرافية، لكن كل هذه النماذج تعاني من نقص وعدم القدرة على قياس نتائج ثلاثية واقتصر على البعد الاقتصادي فقط.

وبالنسبة ل (Gond & al)³ وانطلاقاً من دراسة تجريبية وإدراكاً منهم بأن أنظمة العديد من المنظمات لمعالجة الاستدامة لا تزال منفصلة عن القضايا المالية تم الاعتماد على مصطلح أنظمة رقابة الاستدامة (SCS (Sustainability Control Systems) لوصف أنظمة الرقابة الموجهة نحو صياغة وتنفيذ استراتيجية الاستدامة أو المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

ويشير (Caputo & al) إلى أن أنظمة الرقابة في المؤسسات يجب أن تشمل جميع جوانب الرقابة التنظيمية، والتي تتعلق بكل من أنظمة مراقبة التسيير وأنظمة رقابة الاستدامة، أين تهدف الأولى إلى ضمان أن جميع عمليات وأنشطة المنظمة تتماشى مع الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية، في حين تهدف الثانية إلى معالجة العلاقات المتبادلة بين القضايا الاقتصادية والبيئية والاجتماعية المتعلقة بالأداء التنظيمي.

كما يرى (Beusch & al)⁴ أنه على المنظمات تطوير أنظمة رقابة موجهة نحو تحقيق الأهداف البيئية والأهداف الاجتماعية تتمثل في أنظمة رقابة الاستدامة، والتي تعتبر أداة محتملة لتسهيل عمليات التجديد والتعلم والتغيير اللازمة للاستجابة لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية.

في حين توصل⁵ (Quairel) من خلال دراسته لعينة من المؤسسات تعتبر سباقة في تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية إلى أنه في الواقع يوجد من أربع إلى خمس أنظمة معلومات تتعايش داخل المؤسسات ويرتبط كل نظام بنوع من أنواع الأداء (المالي، البيئي، الاجتماعي...) وتجتمع هذه الأنظمة في التقارير السنوية فقط، بالإضافة إلى انفصال أنظمة قياس الأداء الشامل عن بعضها البعض، حيث وصف العملية على "أنها تفكيك المكونات المختلفة للهيكल التنظيمي استجابة للضغوطات المؤسساتية".

ثانياً - أنظمة الرقابة الموجهة نحو رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

1- تحليل الدراسات النظرية لموضوع رقابة المسؤولية الاجتماعية

من خلال الدراسات السابقة يوجد عدد صغير لدراسات الحالة الخاصة برقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات/ رقابة الاستدامة، ويركز الجزء الأكبر من هذه الدراسات على جزء معين خاص بأنظمة الرقابة

¹ Berland. N, Essid .M, *Rse, Systèmes De Contrôle Et Pilotage De La Performance Globale*. Comptabilité Contrôle Audit, , Strasbourg, France, 2010,p:4.

² Hockerts, K., *Corporate Sustainability Management, Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability*. In Proceedings of Greening of Industry Network Conference, Bangkok. 2001

³ Gond, J., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. *Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability*, Management Accounting Research, Vol. 23, 2012, p.2 07.

⁴ Beusch.P, Frisk.E , Rosén .M & Dilla.W *Management Control for Sustainability: The Development of a Fully Integrated Strategy* , Conference Paper · Gothenburg University, Sweden , January 2016 , p.1.

⁵ Quairel, F. *Contrôle de la performance globale et RSE*, 27ème congrès annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Tunis, 2006,p :19

المستخدمة من أجل المسؤولية الاجتماعية، بينما ركز البعض الآخر من الباحثين على أنظمة قياس أداء المسؤولية الاجتماعية على سبيل المثال: (Perego & Hartmann)¹، (Bonacci & Rinaldi)². بحيث يعتبر (Searcy)³ أن نظام قياس الأداء المستدام هو عنصر رئيسي للتنفيذ الناجح لمبادرات المسؤولية الاجتماعية في المنظمة، ويجب أن يركز هذا النظام على القضايا الأساسية الثلاثة المتعلقة بالأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي.

بينما ركز آخرون على دور الثقافة في رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وعدد قليل من الدراسات الحديثة انتهجت طريقة شاملة وذلك بالبحث عن أنظمة الرقابة الرسمية وغير الرسمية للمسؤولية الاجتماعية⁴.

وتوصلت الأبحاث في مجال رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى أن المنظمات تشرح وتنتشر أهداف وقيم المسؤولية الاجتماعية داخليا من خلال المجالات والشبكات الداخلية (الأنترانت)، والخطابات القيادية، وضع الأهداف الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية في بطاقة الأداء، بينما يتم الاتصال الخارجي عن طريق الإفصاح عن تقارير المسؤولية الاجتماعية، والمواقع الإلكترونية للمؤسسات⁵.

وقد توصل ريكابوني وليون (Riccaboni & Leone)⁶ من خلال دراستهما إلى أن استخدام بطاقة منهجية متمثلة في بطاقة الأداء المتوازن لإنشاء مجموعة من المؤشرات الأساسية للأداء متوافقة مع الأهداف وتقسيمها على مختلف المستويات التشغيلية يسمح بجعل المسؤولية الاجتماعية أكثر وضوحا في المؤسسة ككل، ولكن لا يحتوي هذا النموذج على إجراءات أو مكونات تسمح بتقييم وإدارة الأداء المستدام وإنما تسمح بتوسيع القيادة الاقتصادية إلى أبعاد اجتماعية، فقد أثبتت الدراسات و الممارسات التطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن أنها بقيت مركزة على المؤشرات السهلة (النقدية)، وأن الأبعاد الكيفية (غير نقدية) لم تأخذ بالحسبان، ويجمع الباحثون في مجال رقابة المسؤولية الاجتماعية في أن المبادرات الرسمية لا تستخدم لدعم مقاييس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات⁷.

من جهة أخرى للثقافة دور مهم في دعم استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية، فالمعايير الثقافية تحدد إرشادات السلوكيات المقبولة وغير المقبولة في المنظمات، وبالتالي تعزز السلوك الأخلاقي وتساعد في اعتماد المسؤولية الاجتماعية للشركات، ويرى (Riccaboni & Leone) إلى أن الثقافة تسهل ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات⁸، وكذلك هي تمثل عامل أساسي لتنفيذ واعتماد استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية، ولكن يشير (Norris & O'Dwyer)⁹ إلى أن الثقافة تؤثر بقوة على قيم أخرى غير المسؤولية الاجتماعية وهو يمكن أن يشكل عائقا أمام اعتماد استراتيجيات هذه الأخيرة.

¹ Perego, P.; Hartmann, F. *Aligning performance measurement systems with strategy: The case of environmental strategy*. Abacus 2009, Vol.45, pp:397-428.

² Bonacchi, M.; Rinaldi, L. *Dartboards and clovers as new tools in sustainability planning and control*. Bus. Strategy Environ. 2007, 16, pp : 461-473

³ Searcy, C. *Op-cit*, 2012, pp:239-253.

⁴ Oskar W. B & Johanna B. P, *Challenges in controlling CSR: A case study of two Swedish companies*, Master's Thesis, Stockholm School of Economics, Sweden, 2014, p:10.

⁵ Ibid, p:11.

⁶ Riccaboni, A., & Leone, E, *Implementing strategies through management control systems: The case of sustainability*. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 59, No.2, 2010, pp:130-144.

⁷ Oskar W. B , Johanna B. P, *Op.cit.*, p :11

⁸ Riccaboni .A , Leone.E, *Op.cit.*, pp :130-140.

⁹ Norris, G. , O'Dwyer, B.. *Motivating socially responsive decision making: the operation of management controls in a socially responsive organization*. The British Accounting Review , Vol.36 ,2004, pp:173-196

يظهر أن الثقافة مفيدة ومهمة لاعتماد المسؤولية الاجتماعية، ويمثل الدعم القوي من الإدارة وسيلة لتطوير هذا النوع من الثقافة، ولكن لا تعتبر الثقافة كافية لاعتماد المسؤولية الاجتماعية ولا يمكن أن تحل محل الرقابة الرسمية على المسؤولية الاجتماعية.

من جهة أخرى تحاول منظمات مثل منظمة الايزو (ISO)، مبادرة التقارير العالمية، والميثاق العالمي للأمم المتحدة إنشاء معايير رقابية للمسؤولية الاجتماعية تؤثر على طريقة تعامل المؤسسات اتجاه المسؤولية الاجتماعية، وتقدم هذه المنظمات شهادات طوعية للمؤسسات التي تستوفي المعايير، وتصبح وسيلة لإضفاء الشرعية على أعمال المنظمات، أين سمحت هذه المعايير مثل ISO14000 و ISO26000، لوظائف المحاسبة والرقابة أن تصبح أكثر تكامل مع الاستراتيجية البيئية، وبالتالي المساهمة في تنفيذ استراتيجية المسؤولية الاجتماعية.

بالإضافة إلى أن الأنظمة الرقابية يكون لها دور مهم في إيجاد طرق جيدة لقياس التدفقات المادية مثل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون والنفايات، كما أن معايير الإبلاغ والتقارير الخارجية ساعدت المؤسسات على تطوير أنظمة الرقابة الداخلية، وهذا عبر استفادتها من المعلومات والأساليب الموجودة في هذه المعايير وهو ما يعتبر أسهل وأفضل من اعتماد وتطوير معايير جديدة كلياً¹.

وبناء على ما سبق يلاحظ أنه تم التركيز على وسائل رقابة الأداء المستدام للمؤسسات، والتي بدورها تنقسم إلى فرعين رئيسيين: طبيعة أداء المسؤولية الاجتماعية المقاس (البيئي، اجتماعي والشامل/المستدام) و مستوى التطبيق في المسار الرقابي (التخطيط، القيادة، التدقيق والتقارير الإبلاغ) ، وحسب (Berland & Essid) ممارسات هذا النوع من الرقابة قسم على عدة مستويات إدارية في المؤسسة يمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي :

جدول رقم (2-12): كيفية استخدام وسائل رقابة الأداء المستدام

مستويات التطبيق في المسار الرقابي				
التدقيق والتقارير	القيادة	التخطيط		
الميزانية البيئية EMAS		Iso 14000 الإدارة البيئية والتخطيط الاجتماعي (EMAS)	بيئي	طبيعة المسؤولية الاجتماعية المقاس أداء
ميزانية اجتماعية		OHSAS 18001 SA8000	اجتماعي	
ميزانية اجتماعية المبادرة العالمية للتقارير AA1000 المحاسبة الاجتماعية	بطاقة الأداء المتوازن المستدامة معياري 21000 للتنمية المستدامة (SD21000)	بطاقة الأداء المتوازن مواصفة الايزو 26000 معايير المساءلة (AA1000)	شامل	

المصدر

Essid .M. Berland.N, *Les impacts de la RSE sur les systèmes de contrôle*. Comptabilité Contrôle-Audit, Vol.17, No.2, 2011, p : 61.

¹ Oskar W. B , Johanna B. P, *Op.cit.*, page:12.

والملاحظ أيضاً من الدراسات السابقة حول رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أن توجه ومنظور هذه الدراسات مركز على عمل المسؤولية الاجتماعية وهذا يمكن أن ينتج عنه تحيز في نتائج المتعلقة برقابة المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى أنه ليس من السهل ادماج المسؤولية الاجتماعية في أنظمة الرقابة، وحتى تعريف نظام رقابة المسؤولية الاجتماعية يشكل صعوبة، حيث يمكن تعريفه من خلال أنظمة رقابة البيئية أو أنظمة الرقابة الاجتماعية، ولكن إعطاء مفهوم يشمل الأبعاد الثلاث كجزء لا يتجزأ هو أمر صعب نوعاً ما.

وهذا ما يدعم النتيجة التي توصل إليها (Herzig & Crutzen)¹ من خلال مراجعتهم للأدبيات في مجال الرقابة الإدارية والاستراتيجية والاستدامة بأن المعرفة الحالية بكيفية تصميم الرقابة الإدارية واستخدامها لدعم استراتيجية الاستدامة / المسؤولية الاجتماعية للشركات محدودة، وأن الأبحاث حول هذا الموضوع لا تزال قيد التطوير.

2- استعمال أنظمة الرقابة في رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

ظهرت أهمية دمج نظام الرقاب مع المسؤولية الاجتماعية في دراسات حديثة، حيث اهتم العديد من الباحثين بشكل متزايد بقضايا الاستدامة التي تركز على كيفية استخدام وتكييف أنظمة مراقبة التسيير التقليدية لدمج أهداف المسؤولية الاجتماعية في الاستراتيجية التنظيمية²، وأصبحت هذه الأنظمة أهم عنصر لرقابة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية والتحقق من اعتمادها وتنفيذها.

فالاستجابة لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية تتطلب التجديد الاستراتيجي والتعلم والتغيير التنظيمي الشامل³، نظراً لأن أنظمة مراقبة التسيير التقليدية موجهة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمات، يُنظر إليها على أنها "محدودة في معالجة القضايا البيئية والاجتماعية بالإضافة إلى علاقاتها المتبادلة مع القضايا المالية"⁴، لذا من المهم تصميم أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية لدعم عملية تطوير الاستراتيجية وتنفيذها⁵.

ولأجل الفهم الأفضل لدور أنظمة الرقابة في استراتيجية المسؤولية الاجتماعية يمكن البحث في كيفية استعمال الأدوات والآليات المحاسبية وليس البحث عن وجودها فقط⁶، لهذا ركزت دراسات أخرى على أدوات معينة لرقابة الاستدامة تهدف إلى موازنة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية مع أنظمة مراقبة التسيير، مثل بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، هرم أداء المستدام للشركات، الاستدامة / الموازنة البيئية، ونظم محاسبة تكاليف تدفق المواد والطاقة والرقابة البيئية، وإعداد تقارير الاستدامة⁷، ولكن هذا التيار البحثي يتعرض لانتقادات بسبب تركيز معظم هذه الدراسات على الاستدامة البيئية فقط

¹ Crutzen, N. & Herzig, C., A review of the empirical research in management control, strategy and sustainability. Accounting and Control for Sustainability, Vol.26, 2013, pp:165-195

² Caputo.F, Veltri. S & Venturelli. A , Op-cit , p :4.

³ Crutzen, N. & Herzig, C.,Op-cit, 166

⁴ Gond, J., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J.,Op-cit, Vol. 23, 2012,p..208 .

⁵ Arjaliès. D. L. & Mundy, J., Op-cit,p: 289

⁶ Ibid,p:288.

⁷Caputo.F, Veltri. S & Venturelli. A , Op-cit , p :4.

كما يقترح التحقق وتحليل أنظمة رقابة الاستدامة فقط مع إهمال التفاعل بينها وبين أنظمة مراقبة التسيير التقليدية¹.

في حين ركز بعض الباحثين مثل هوسودا وسوزوكي² (Hosoda & Suzuki) على أشكال مراقبة التسيير الرسمية وغير الرسمية كإطار تحليلي من أجل توضيح كيفية اسهام الرقابة الرسمية والرقابة غير رسمية في دعم وتحفيز الموظفين، وكذلك دمج آراء أصحاب المصالح لاعتماد وتنفيذ أنشطة المسؤولية الاجتماعية.

كما تطرق كير وآخرون (Kerr & al)³ إلى كيفية ادماج المؤسسات لتقارير الاستدامة في نظام مراقبة التسيير من خلال بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ استراتيجية المسؤولية الاجتماعية.

و تطرق (Jelic & Nordahl)⁴ أيضا لكيفية ادماج المسؤولية الاجتماعية في نظام مراقبة التسيير باعتبار نظام مراقبة التسيير كحزمة أو مجموعة من الأشكال الرقابية وهذا بالاعتماد على الإطار التحليلي لمالمي وبراون (Malmi & brown)⁵.

وفيما يتعلق بالأبحاث التي تدرس كيفية دعم أنظمة مراقبة التسيير لأنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية لتنفيذ استراتيجيات الاستدامة من خلال الاستعانة بالإطار التحليلي لرافعات الرقابة لسيمونز (Simons) نجد كل من (Gond & al)⁶، (Arjaliés & Mundy)⁷، (Rodrigue & al)⁸، (Beusch & al)⁹، وتقدم هذه الدراسات تحليلات لكيفية استخدام هذه الأنظمة، من خلال وصف لتكوين أنظمة رقابة التسيير و أنظمة رقابة الاستدامة للعديد من المؤسسات.

ولتوضيح نتائج هذه الدراسات الأخيرة سنقوم في المطلب الموالي بتحليلها للخروج بإطار تصوري لإجراء الدراسة الميدانية.

¹ Herremans, I.M.; Nazari, J.A. *Sustainability reporting driving forces and management control systems*. J. Manag. Account. Res. Vol. 28, 2016, pp:103-124.

² Hosoda.M , Suzuki .K , *Using Management Control Systems to Implement CSR Activities: An Empirical Analysis of 12 Japanese Companies*, business strategy and the environment Review, Vol 24, No. 7, 2015, pp:628-642.

³ Kerr, J., Rouse, P. & Villiers, C. *Sustainability reporting integrated into management control systems*, Pacific Accounting Review, Vol. 27, No.2, 2015, pp: 189-207.

⁴ Jelcic .M, Nordahl .C, *Controlling Corporate Social Responsibility with Management Control Systems: A study of four companies in Sweden*, Master's thesis, School of Economics and Management, Lund University, Sweden, 2016, pp:01-77.

⁵ Malmi, T. & Brown, D. A. *Op-cit*, pp: 287-300.

⁶ Gond, J., Grubnic, S., Herzig, C., *Op-cit*, pp. 205-223.

⁷ Arjaliès. D. L. & Mundy, J., *Op-cit*, pp:284-300.

⁸ Rodrigue, M., Magnan, M., and Boulianne, E, *Stakeholders' influence on environmental strategy and performance indicators: A managerial perspective*. Management Accounting Research, Vol.24, 2013, pp: 301-316.

⁹ Beusch.P, Frisk.E , Rosén .M § Dilla.W, *Op-cit*, p.1-33.

المطلب الثالث: رافعات الرقابة لسيمونز (Simons) كإطار تحليلي لرقابة المسؤولية الاجتماعية

اعتمدت مجموعة من الأبحاث على إطار رافعات الرقابة لسيمونز (Simons) كمنظور لفهم ودعم استراتيجية المسؤولية الاجتماعية، وكما ذكر في المطلب السابق يعتبر عمل (Gond & al¹) أحد هذه الأبحاث ، أين يتم تحديد عناصر أنظمة الرقابة لدعم مبادرات الاستدامة عبر ثلاثة أبعاد:

- درجة استخدام المنظمة لأنظمة مراقبة التسيير بشكل تشخيصي مقابل تفاعلي،
- درجة استخدام المنظمة لأنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية بشكل تشخيصي مقابل تفاعلي.
- درجة تكامل أنظمة مراقبة التسيير مع أنظمة مراقبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

ومن هذا المنطلق تم تحديد ثمانية أنواع مثالية للاستدامة لتصميم الاستراتيجيات، كما تم التركيز على أن هذه الأنظمة تمكن المنظمة من إدارة العقبات والصعوبات المحتملة أمام الاندماج الكامل للمسؤولية الاجتماعية في استراتيجية أعمالها، ومن بين هذه العقبات:

- خطر عدم تمكن المسيرين من إدارة الشكوك الاستراتيجية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وهذا يحدث عند عندما يتم تصميم واستخدام أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية بطريقة تشخيصية بدلا من استخدامها بطريقة تفاعلية، بمعنى أن المؤسسة قد تقوم بإدارة أهداف الاستدامة قصيرة الأجل بالمعلومات التي تم إنشاؤها كجزء من أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية ولكن لا تقوم بإدراك وإدارة أوجه عدم التأكد الاستراتيجي المرتبطة بالاستدامة؛
- احتمال عدم وجود تكامل بين أنظمة رقابة التسيير للمؤسسة وأنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية الخاصة بها، أين يجب أن يحدث هذا التكامل على طول ثلاثة أبعاد:

التكامل التقني: يتضمن التعاون بين الأنشطة والأنظمة المصممة لدعم إدارة ومراقبة الاستدامة، بمعنى درجة دمج أنظمة إنتاج بيانات المسؤولية الاجتماعية والإبلاغ عنها مع تلك المستخدمة للبيانات المالية وبالتالي، فإن نظام المعلومات الذي يجمع بيانات الأداء المالي والبيئي والاجتماعي ويجمعها ويعالجها في وقت واحد سوف يتمتع بدرجة عالية من التكامل التقني.

التكامل التنظيمي: يحدث عندما يتم تقاسم المسؤولية عن الأهداف المالية وأهداف الاستدامة داخل المنظمة، فمثلا قد يحدث هذا النوع من التكامل عندما يصبح المحاسبون متخصصين في إعداد التقارير والتحكم في الاستدامة ، أو عندما يكتسب مديرو الاستدامة/المسؤولية الاجتماعية مهارات في المحاسبة المالية.

التكامل المعرفي: يشتمل على العمل من أجل منظور مشترك فيما يتعلق بالعلاقة بين الأهداف المالية وأهداف الاستدامة، أحد الجوانب المهمة لهذا التكامل هو ما إذا كان المديرون في المؤسسة ينظرون إلى الاستدامة بنفس الإطار المعرفي.

وبالتالي يتضمن تصميم (Gond & al) مكونات أنظمة الرقابة التشخيصية والتفاعلية لـ (Simons)، وهذا لا يكفي لتقييم وتحليل مكونات نظام رقابة المسؤولية الاجتماعية ، أين يشير كل من (Arjaliès & Mundy) و (Beusch & al) إلى مدى أهمية العناصر الأربعة لرافعات الرقابة لإدارة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات عند تقييم عناصر نظام رقابة المسؤولية الاجتماعية ، كما يوجد بعض التعاون المتبادل بين الرافعات الأربع ، من أجل التوصل إلى استنتاج حول ما إذا كان نظام رقابة المسؤولية الاجتماعية تشخيصيًا أو تفاعليًا في المقام الأول.

¹ Gond, J., Grubnic, S., Herzig, C., *Op-cit*, pp. 205-223.

لهذا ومن خلال النقطة الموالية سيتم عرض إطار تصوري لاستخدام رافعات الرقابة الأربع.

أولا - استخدام رافعات الرقابة لرقابة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية

بالاعتماد على التعريف الأساسي لأنظمة الرقابة لـ (Simons) يمكن تعريف نظام رقابة المسؤولية الاجتماعية على أنه مجموعة من الإجراءات والأنظمة القائمة على معلومات مالية بيئية واجتماعية والتي يستعملها المسيرين من أجل تعديل أو تصحيح بعض الأنشطة المعينة للمنظمة بهدف تحسين الأداء المستدام¹.

وبالتطبيق على موضوع المسؤولية الاجتماعية والأداء المستدام يسمح الإطار التحليلي لـ (Simons) بتقديم شبكة تحليلية كافية وكاملة لأدوات الرقابة المستعملة من طرف المسيرين في حالة التغيير الاستراتيجي، وحسب (Igalents & Gond) فإنه يمكن استخدام رافعات الرقابة كالآتي²:

الرقابة على المسؤولية الاجتماعية باستعمال الرقابة التفاعلية والتشخيصية والرقابة عن طريق المسؤولية الاجتماعية باستعمال أنظمة المعتقدات والحدود.

1- الرقابة عن طريق المسؤولية الاجتماعية

العلاقة بين مراقبة التسيير والمسؤولية الاجتماعية ليست محدودة في رقابة هذه الأخيرة عن طريق أدوات رسمية وحتى غير رسمية، فالمسؤولية الاجتماعية في حد ذاتها يمكن اعتبارها كنمط رقابي وهذا يكون في ضوء رافعتين رقابيتين لـ (Simons) وهما: الرقابة عبر نظام المعتقدات والرقابة عبر تعريف وتحديد الحدود:

1-1 أنظمة المعتقدات

بما أن أنظمة المعتقدات أساسها هو رؤية وقيم المؤسسة فإن نظم مراقبة التسيير التي تحتوي على معلومات حول قيم المنظمة وهدفها يكمن اعتبارها كنظام معتقدات، وفي مجال المسؤولية الاجتماعية المنتظر من أنظمة المعتقدات أن تحتوي على مجموعة من القيم تستند على برنامج يحتوي على التزام موظفي المنظمة وأصحاب المصالح بأهدافها المستدامة³، ومن جهة أخرى فسياسات المسؤولية الاجتماعية تشرح وتنظم القيم والأبعاد المتعلقة بإدارة الأخلاق وكذلك يساهم أصحاب المصالح بطريقة مباشرة في توفير أدوات رقابية عن طريق أنظمة المعتقدات للمسيرين، انطلاقا من هذه الفكرة يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية بحد ذاتها تنشئ رافعة رقابية⁴.

2-1 أنظمة الحدود

فيما يخص أنظمة الحدود تساهم سياسة المسؤولية الاجتماعية في تنفيذ هذا النوع من الرقابة لأنها تحدد ما هو ممنوع وترسم الحدود، أين يمكن الذكر في التقارير العادية الداخلية التهديدات البيئية والمخاطر المحتملة المرتبطة بتجاهل أنشطة المسؤولية الاجتماعية، كما يمكن استخدام التدقيق البيئي لتذكير الموظفين بالمخاطر الرئيسية التي تواجه المنشأة هذا في ما يتعلق بالحدود الاستراتيجية⁵.

¹ Berland. N, Essid. M , *Op-cit*,p:07.

² Gond.J.P,Igalents.J, *Op-cit*, p:141.

³ Widener, S.K, *An Empirical Analysis of the Levers of Control Framework*, Accounting, Organizations and Society, vol 32, 2007,pp:757-788.

⁴ Gond.J.P,Igalents.J, *Op-cit*, p:151.

⁵ Schaltegger. S, Burritt, R.L. *Sustainability Accounting for Companies, Catchphrase or Decision Support for Business Leaders?*, Journal of World Business, Vol 45, 2010,pp:375-384.

أما حدود السلوك تكون لها أهمية في حالات عدم التأكد البيئي، وتكاليف السمعة وعدم الامتثال للتنظيمات القانونية مرتفعة بسبب توجيهها ومراقبتها لسلوك الموظفين، حيث لا يمكن للمؤسسة الاعتماد فقط على التنظيمات والتشريعات القانونية لأنها غير كافية لمنع الموظفين من التصرف بطرق تضع المؤسسة أمام مخاطرة خسارة المداخيل ومخاطر الفشل، وبالتالي فالتسيير الحذر والحريص لأنشطة المسؤولية الاجتماعية مهم للإدارة الشاملة للمخاطر في المنظمة لأنه يساعد على تحديد المخاطر المرتبطة بالممارسات غير المسؤولة¹.

2- الرقابة على المسؤولية الاجتماعية

وهذا يكون من خلال رافعتي الرقابة التشخيصية والتفاعلية كالاتي:

1-2 الرقابة التشخيصية للمسؤولية الاجتماعية

يعتبر استخدام نظام مراقبة تسيير " تشخيصي " أمراً أساسياً لتطوير وتنفيذ سياسة رسمية للمسؤولية الاجتماعية وبصفة خاصة عند اعتبار هذه الأخيرة كأحد أبعاد استراتيجية المؤسسة، حيث يسمح هذا النوع من أنظمة الرقابة من مراقبة ومتابعة الأهداف بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات المحددة مسبقاً²، فنجاح أهداف المسؤولية الاجتماعية يعتمد على العمليات التشخيصية لأن أنشطة المسؤولية الاجتماعية تقترب بنتائج غير قابلة للقياس ومن المرجح تجاهلها عند استعمال مؤشرات الأداء المستعملة عادة من طرف المؤسسة³، لذا يجب استخدام مؤشرات لقياس الأداء الخاص بأنشطة المسؤولية الاجتماعية ومن جانب آخر من الضروري توفير برامج تعويض ومكافأة لتشجيع المسيرين للعمل بأنشطة المسؤولية الاجتماعية والتي تعزز الأداء وخاصة عندما تتعارض مع الأهداف المالية⁴.

كما تستعمل مؤشرات قياس الأداء: لمراقبة عدم الامتثال للتنظيمات والمعايير الخارجية واللوائح، تسهيل اتخاذ القرارات البيئية من طرف المسيرين، تقديم معلومات عن الأنشطة والأداء الاجتماعي والبيئي لأصحاب المصالح الخارجيين، ويمكن أن تتشاور المؤسسة مع أصحاب المصالح الخارجيين للحصول على اتفاق بشأن المؤشرات والمقاييس المناسبة لقياس أداء المسؤولية الاجتماعية⁵.

وفي نفس السياق تعتبر بعض الدراسات الأنظمة الفرعية البيئية والاجتماعية الى أن هذه الأنظمة هي تشخيصية بمعنى رسمية يتم إعدادها من طرف إدارة الموارد البشرية أو الإدارة البيئية، أو إدارة الجودة أو إدارة التنمية المستدامة تحتوي على مؤشرات موجهة لإعداد تقارير منفصلة.

2-2 الرقابة التفاعلية على المسؤولية الاجتماعية

انطلاقاً من خصوصيات أنظمة الرقابة التفاعلية التي ذكرت سابقاً، يمكن القول أنها تساهم في تعريف وتحديد الاستراتيجية التنظيمية، حيث أن استعمال التفاعل يسهل ويدعم التعلم التنظيمي في مجال المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة الى تحريك أنظمة الإبلاغ واعداد التقارير الداخلية للمسؤولية الاجتماعية بطريقة تفاعلية فتكون هناك إمكانية تسهيل التعلم التنظيمي للمسؤولية الاجتماعية عبر المؤسسات بطريقة ديناميكية⁶.

¹ Arjaliès. D. & Mundy, *op.cit*,p:291.

² Ibid,p:292.

³ Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C., Moon, J., *Op-cit*, pp:205-223.

⁴ Henri. J. F & Journeault. M, *Op.cit*,p:68.

⁵ Schaltegger. S, Burritt, R.L, *Op.cit*,p:380.

⁶ Gond.J.P,Igalents.J, *Op.cit*, p:150.

كما أن العمليات التفاعلية لدعم استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية عادة ما تتضمن وجهات نظر لمجموعة من أصحاب المصالح الخارجيين مثل المنظمات غير الحكومية، المجتمعات المحلية، المستثمرين، وهذا يساعد المسيرين على كشف بعض الجوانب الاستراتيجية التي لم تنظر لها الأطراف الأخرى داخل المنظمة، والحصول على تغذية راجية لمبادرات الحالية والجديدة للمسؤولية الاجتماعية¹، وبالتالي تؤدي العمليات التفاعلية دور مهم في تحفيز وتوجيه المبادرات الجديدة المساعدة على التغيير الاستراتيجي أي أن أنظمة مراقبة التسيير تسهل النقاش حول حالات عدم التأكد الاستراتيجي من خلال المراجعات الرسمية للاستراتيجية، اجتماعات التخطيط للموازنات وعمليات تسيير المخاطر الاستراتيجية .

وتتجلى أهمية العمليات التفاعلية في حالة مؤشرات قياس الأداء المتعدد الأبعاد كما هو الحال لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية، فهي تمكن الإدارة العليا من دعم المسيرين في المستويات الأقل للتعامل مع الأهداف المتعارضة.

ويمكن تلخيص ما سبق كالآتي:

جدول (2-13): الرقابة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

طريقة المساهمة في الرقابة على أو عن طريق المسؤولية الاجتماعية	رافعة الرقابة	
- تقييم وإعادة تقييم أهداف سياسة المسؤولية الاجتماعية - إعداد وادماج استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في أنظمة الرقابة	أنظمة الرقابة التشخيصية	الرقابة على المسؤولية الاجتماعية
ت- الدفع بالمسيرين والموظفين نحو الأهداف. ث- هيكلية ديناميكية للتعليم التنظيمي للمسؤولية الاجتماعية ج- تسهيل ظهور استراتيجية المسؤولية الاجتماعية	أنظمة الرقابة التفاعلية	
ح- مجتمعية وثقافة المؤسسة تسيير بقوة من خلال ترض رؤية المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية . خ- تسيير مرتكز على نظام للقيم يتوافق مع سياسة المسؤولية الاجتماعية	أنظمة المعتقدات	الرقابة عن طريق المسؤولية الاجتماعية
د- مواثيق الأخلاق وتحديد الأنشطة المقبولة وغير المقبولة وجعلها كعنصر مدمج في السياسة الرسمية للمسؤولية الاجتماعية .	أنظمة الحدود	

المصدر: من إعداد الباحثة

ثانيا -فائدة استعمال إطار سيمونز (Simons) فيما يخص مؤشرات المسؤولية الاجتماعية لموضوع دراستنا

يمثل إطار رفعات الرقابة أداة تحليلية لكيفية استخدام المسيرين لأنظمة الرقابة للتعامل مع حالات عدم التأكد الاستراتيجي، كما يقدم قاعدة تحليلية لاستعمال أدوات الرقابة في حالة التغيير الاستراتيجي من خلال وصفه لهذا الأخير ولكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

¹ Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C., Moon, J. , *Op.cit*,p:215.

فباعتبار المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بعدم التأكد الاستراتيجي لأنها تدخل في مجال أعمال جديد بالنسبة للمؤسسة، بالتالي يجب إدارة الفرص والمخاطر المتعلقة بهذا المجال، ومن جهة أخرى فإن دراسة استخدام آلية رقابة معينة مرتبطة بقضايا المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ينتج عنه تواجد في حالة التغيير الاستراتيجي.

بالإضافة إلى ذلك، وكما رأينا سابقا فإن هذا الإطار النظري يعتبر مفيدة في التفسير النظري لممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أين يمكن:

- استخدام أنظمة المعتقدات كمركبات لقيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجديدة؛
- استخدام أنظمة الحدود كضمان ضد الممارسات التي تتعارض مع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
- استخدام أنظمة التشخيص كأدوات لمراجعة الأهداف والإفصاح عن أداء المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
- استخدام الأنظمة التفاعلية لتشجيع الحوار والتعلم والتغيير نحو معايير أداء مستدام جديدة.

إذن انطلاقا مما سبق، يعتبر إطار رافعات الرقابة ل (Simons) مهما لتحليل موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وفيما يخص إشكالية هذه الدراسة المتمحورة حول كيفية وسبب ادماج مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في أنظمة الرقابة.

أين سيسمح هذا الإطار بوضع نموذج يوضح سلوك المسيرين فيما يتعلق بهذا الموضوع والاجابة على السؤال المطروح، وخاصة أن نظام إدارة المسؤولية الاجتماعية وبما في ذلك مؤشرات المسؤولية الاجتماعية تمثل تغييرا تنظيميا يجب استيعابه وقبوله من قبل المسيرين، وسيتركز الاهتمام على تحليل استخدامات أنظمة الرقابة التي تعتمد على مؤشرات غير المالية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ومحاولة فهم هل يتم استخدامها بشكل تشخيصي أو تفاعلي، وكذلك استخدامها من قبل أنظمة المعتقدات والحدود.

خلاصة الفصل الثاني

- كما سبق ذكره فإن الهدف الأساسي لهذه الفصل هو مناقشة موضوع مؤشرات المسؤولية الاجتماعية والبحث بشكل تحليلي عن كيفية تصميم أنظمة الرقابة للمسؤولية الاجتماعية، وتم الاعتماد على مفهوم رافعات الرقابة لسيمون وكيفية استخدامها لتوضيح ملامح نظام رقابي للمسؤولية الاجتماعية ومن بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:
- مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي مقاييس وبيانات، يتم تحديدها كميًا، وتمثل جيل جديد من المعلومات عن أداء المؤسسات المرتبط بالمحاور الثلاث للاستدامة (اقتصادي، بيئي، اجتماعي) يساعد على توقع الظروف والاتجاهات من خلال انتاج معلومات للإدارة تتجاوز المستوى التقليدي للمؤشرات الأخرى.
 - المؤشرات البيئية هي مقاييس كمية، أين تعبر عن كميات مادية من المواد التي تدخل في عملية صناعية (المدخلات، الطاقة، المياه، المواد الخام، ...)، أو ناتجة عن هذه العملية، انبعاثات للبيئة في شكل تلوث الهواء، النفايات السائلة، النفايات السامة الصلبة، أو الخطرة أو الخاملة ...، يمكن أيضًا أن تقيس الجهود المبذولة للتخفيف من الآثار المعنوية في شكل إنشاء أنظمة الإدارة البيئية، والحصول على شهادات وغيرها من الإجراءات.
 - المؤشرات الاجتماعية تستعمل في قياس مدى تأثير المؤسسة على المجتمع، ولحد الآن لا يوجد اتفاق عالمي لمفهوم المؤشرات التي تقيس التأثير الاجتماعي للشركات، بالإضافة الى افتقار الأدبيات النظرية لاتجاه منهجي لقياس الأداء الاجتماعي، وتميل مفاهيم وأطر قياس الأداء الاجتماعي إلى التركيز على التأثيرات الصحية والسلامة المهنية المتعلقة بالعمال والتي تعتبر فئة التقييم التوافقية الوحيدة وبالتالي يوجد خطر تجاهل التأثيرات الاجتماعية على أصحاب المصالح المتعددين.
 - عدم وجود أدبيات محددة لاستخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية، وهذا ما أدى إلى تقديم ثلاث إجابات نظرية أخرى هي: من منظور الإفصاح محاسبي، من منظور رقابي، ومن منظور أنظمة الإدارة المتكاملة
 - من وجهة نظر الإفصاح المحاسبي فإن أهم العوامل الدافعة لاستخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية تكون بدرجة أكبر في المؤسسات المرئية أي ذات الحجم الكبير والربحية العالية والتي تنتمي إلى قطاع نشاط حساس هي التي تولي أهمية أكبر لقضايا المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها بسبب الضغوطات المتنوعة، كما أن العوامل السياسية، الاجتماعية والثقافية لها تأثير على درجة الإفصاح.
 - توجد العديد من الأطر النظرية التي تؤثر على تصميم أنظمة الرقابة، ومن أهمها نظرية الظرفية (الموقفية)، والفكر المؤسسي الجديد، أين تقدم العديد من الدراسات في ظل هذين الإطارين مجموعة من العوامل التي تفسر استخدام أدوات الرقابة في المنظمات، ومع ذلك لا يوجد توافق في الآراء حول استخدام المؤشرات غير المالية بصفة عامة ومؤشرات المسؤولية الاجتماعية بصفة خاصة، أين يمكن ألا تؤثر بعض هذه العوامل على هذا الاستخدام.
 - أنظمة الإدارة المتكاملة تتصف بالحدثة وبالتالي لا يمكن المراهنة على فوائدها ومصالحها سواء من ناحية الجودة، البيئية والسلامة المهنية أو من الناحية المالية (تقليل التكاليف)، لاعتبارها كدوافع وحيدة لاعتماد هذه الأنظمة وبالتالي اعتماد مؤشرات المسؤولية الاجتماعية.

- يتأثر تصميم أنظمة الرقابة بالجوانب الرسمية لنظم المعلومات المحاسبية بالإضافة إلى تأثير الجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية، بمعنى أن الدراسات الحالية في هذا الموضوع تركز على استخدام على الاتجاه السلوكي.
- يمكن استخدام الأدوات مثل المؤشرات غير مالية لممارسة العملية رقابية بعدة طرق يمكن أن تكون رقابة بيروقراطية أو رقابة بالنتائج أو رقابة ثقافية (اجتماعية)، في حين يهتم الإطار المقترح من قبل (Simons) بإظهار أن أدوات الرقابة (الموزانات التقديرية، مؤشرات قياس الأداء وغيرها غالباً ما تكون متماثلة في المؤسسات، ولكن طريقة استخدامها من قبل المسيرين هو ما يؤدي إلى الاختلاف بين أنظمة الرقابة .
- اهتم سيمونز (Simons) بطريقة استعمال الرافعات الرقابية في حالات التغيير التنظيمي، كما قدم أربعة بنيات رئيسية يجب تحليلها وفهمها لتجديد وتحديد مسار تنفيذ الاستراتيجية بنجاح هي: القيم الأساسية؛ المخاطر التي يجب تجنبها؛ متغيرات الأداء الحرجة وعدم التأكد الاستراتيجي، وكل بنية تخضع لنظام أو رافعة رقابة مختلفة، وتتمثل هذه الرافعات الأربع في: رقابة المعتقدات، رقابة الحدود، الرقابة التشخيصية والرقابة التفاعلية.
- الطريقة التي يتم بها استخدام مؤشرات الأداء لها آثار على رافعات الرقابة الأربعة، ويمكن استخدامها بشكل مختلف، ومن هنا يمكن محاولة معرفة كيفية استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كمؤشرات غير مالية.
- يوجد عدد صغير لدراسات الحالة الخاصة برقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات/ رقابة الاستدامة، يركز الجزء الأكبر من هذه الدراسات على جزء معين خاص بأنظمة الرقابة المستخدمة من أجل المسؤولية الاجتماعية.
- تعريف نظام رقابة المسؤولية الاجتماعية يشكل صعوبة، حيث يمكن تعريفه من خلال أنظمة رقابة البيئية أو أنظمة الرقابة الاجتماعية، ولكن إعطاء مفهوم يشمل الأبعاد الثلاث كجزء لا يتجزأ هو أمر صعب نوعاً ما.
- المعرفة الحالية بكيفية تصميم الرقابة الإدارية واستخدامها لدعم استراتيجية الاستدامة / المسؤولية الاجتماعية للشركات محدودة الأبحاث حول هذا الموضوع لا تزال قيد التطوير، وتستعين غالبيتها بالإطار المقترح من قبل سيمونز (Simons)، أين يتم استخدام رافعتي الرقابة التشخيصية والتفاعلية للرقابة على المسؤولية الاجتماعية، بمعنى آخر يتم استخدام نظام الرقابة التفاعلي لإشراك المنظمة بأكملها فيما يخص مسائل المسؤولية الاجتماعية لضمان عمل المنظمة بنفس الاتجاه، أما نظام الرقابة التشخيصي يستعمل للتحكم في أداء المسؤولية الاجتماعية وتعتبر المؤشرات غير المالية الأكثر استعمالاً في هذا الجانب تستخدم المسؤولية الاجتماعية كوسيلة للرقابة بحد ذاتها على سلوك الموظفين في رافعتي أنظمة الحدود وأنظمة المعتقدات وبالنسبة لهذه الأخيرة فإن القيم في المؤسسة تمثل أهم الضوابط الرقابية الثقافية الأكثر استخداماً للتواصل وإنشاء التزام بالمسؤولية الاجتماعية في جميع أنحاء المنظمة.

الفصل الثالث: محيط
المسؤولية الاجتماعية
للمؤسسات في الجزائر والإطار
المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد

يتناول هذا الفصل واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الجزائر من خلال عرض مختلف المبادرات لمختلف أصحاب المصالح، بداية من الحكومة والمؤسسات والمجتمع المحلي، بالإضافة إلى توضيح الإطار التنظيمي والقانوني لهذا الجانب، وهذا ما يساعد في فهم البيئة التي تنشط فيها المؤسسات محل الدراسة.

كما يتم التطرق إلى الإطار المنهجي المتبع في هذه الدراسة وسبب اختياره، فنظراً لطبيعة وهدف البحث تم اختيار الدراسة الكيفية القائمة على منهج دراسات حالة للإجابة عن الإشكالية المتعلقة باستخدام ودمج مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في الممارسات التسييرية للمؤسسات الجزائرية، ومحاولة معرفة كيفية دمجها في الاستراتيجية العامة للمؤسسة، والتأثيرات التي تطرأ على نظام الرقابة نتيجة هذه الممارسات، وتعتبر الدراسة الكيفية هي الأكثر صلة بهدف البحث الذي لم تتم دراسته إلا قليلاً، حيث إن هذه الطريقة تشجع على استكشاف أفكار جديدة وبعدها تم المرور إلى تعريف وتقديم عام للمؤسسات محل الدراسة.

المبحث الأول: محيط المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الجزائر

في ظل التطورات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي يشهدها محيط المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، يعتبر الحديث عن إدماج المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة في الإدارة في الوقت الراهن وكذلك الحديث عن مدى إقبال المؤسسات عليها أمراً حديثاً، إذ يمكن القول إن الجهود التي قامت بها الدولة الجزائرية على مر السنوات كانت تصب اتجاه التنمية المستدامة وحماية البيئة بصفة عامة ولم تستهدف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بصفة مباشرة، ما عدا بعض المبادرات القليلة في السنوات الأخيرة.

المطلب الأول: الالتزامات الوطنية والدولية للجزائر في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تواجه الجزائر العديد من التحديات البيئية مثل تغير المناخ، تدهور التنوع البيولوجي والتصحر والتي تمثل تهديدات خطيرة للتنمية المستدامة مما تتطلب إجراءات منسقة على الصعيدين الوطني والدولي فيما يخص قضايا البيئة، والعدل، والحد من الفقر، والحفاظ على التراث الطبيعي، وتحسين الحوكمة، والتي تعتبر من الانشغالات الرئيسية عندما يتعلق الأمر بمقاربة التنمية المستدامة في الجزائر.

أولاً- على المستوى الدولي

تمثل لجنة التنمية المستدامة التابعة للأمم المتحدة الإطار المنظم لمنظور المسؤولية الاجتماعية على المستوى الدولي، وشاركت الجزائر في مؤتمرات الأمم المتحدة المتعلقة بالبيئة والتنمية المستدامة، وفي هذا الإطار صادقت على العديد من المعاهدات والاتفاقيات التي اعتمدها المجتمع الدولي بهدف تعزيز التنمية المستدامة واحترام البيئة العالمية، والتي تشمل على مختلف المحاور المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

ويوضح الجدول الموالي مختلف المعاهدات والاتفاقيات المصادق عليها من طرف الجزائر والتي تتعلق بجوانب المسؤولية الاجتماعية:

جدول (1-3): الالتزامات على المستوى الدولي

تاريخ المصادقة / الانضمام	الاتفاقيات الدولية	محاور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
1993/06/09	اتفاقية الأمم المتحدة الاطارية بشأن تغيير المناخ	البيئي
1995/08/14	اتفاقية ريو دي جانيرو حول التنوع البيولوجي	
1996/05/22	اتفاقية مكافحة التصحر ،باريس	
2005/05/17	بروتوكول كيوتو لاتفاقية الأمم المتحدة الاطارية بشأن تغير المناخ.	
1992/10/20	الانضمام لاتفاقية فيينا لحماية طبقة الأوزون	
2001- 1962	الاتفاقيات الثمانية الأساسية لمنظمة العمل الدولية المتعلقة بالمبادئ والحقوق الأساسية في العمل: - اتفاقية (رقم 29) حظر العمل الجبري. - اتفاقية (رقم 87) حول الحرية النقابية وحماية الحق النقابي - اتفاقية (رقم 98) حول حق التفاوض الجماعي - اتفاقية (رقم 105) حول الغاء العمل القسري . - اتفاقية (رقم 100) حول المساواة في الأجور - اتفاقية (رقم 111) حول عدم التمييز - اتفاقية (رقم 138) حول السن الأدنى للعمل . - اتفاقية (رقم 182) حول أسوأ أشكال تشغيل الأطفال.	الاجتماعي
1972/02/14	الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري	حقوق الانسان
1987/03/01	الميثاق الأفريقي لحقوق الإنسان والشعوب	
1989/09/12	الميثاق الدولي للحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.	
1996/05/22	اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة	
2009/12/04	اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة	
2000	- إعلان الأمم المتحدة للألفية الذي يتضمن الأهداف الإنمائية الثمانية للألفية (2000-2015) في المجالات التالية: - الحد من الفقر المدقع والجوع ؛ - توفير التعليم الابتدائي للجميع ؛ - تعزيز المساواة وتمكين المرأة ؛ - تخفيض معدل وفيات الرضع ؛ - تحسين صحة الأم ؛ - مكافحة الأمراض ؛ - ضمان بيئة بشرية مستدامة. قدمت الجزائر تقريراً وطنياً عن الأهداف الإنمائية للألفية في عامي 2005 و 2010 لعرض التقدم الذي أحرزته البلاد. - أهداف التنمية المستدامة (2030-2015) مع انتهاء الأهداف الإنمائية للألفية ، أعدت الدول المشاركة أهدافاً جديدة للتنمية المستدامة (ODD) لاعتمادها في الجمعية العامة للأمم المتحدة في سبتمبر 2015. تهدف المبادرات والتقارير الوطنية حول أهداف التنمية المستدامة التي تعدها البلدان ، بما في ذلك الجزائر ، إلى إعداد جدول أعمال للتنمية المستدامة حتى عام 2030 .	التنمية المستدامة
1976	الانضمام لمنظمة الإيزو ISO	المعايير

ثانيا - على المستوى الوطني

تمثلت هذه المبادرات في مجموعة من الإجراءات المتخذة من قبل الدولة الجزائرية فيما يتعلق بالجانب البيئي، وكالات التقييس، مكافحة الفساد بالإضافة إلى مساهمات القطاع الخاص.

1- المبادرات العمومية

استجابة لمختلف الاتفاقيات الدولية قامت الجزائر بدمج بُعد الاستدامة في سياسة التنمية الوطنية من خلال أدوات التخطيط الخاصة بها، من أجل الحفاظ على التوازن بين ضرورة تنميتها الاجتماعية والاقتصادية والاستخدام الرشيد لمواردها الطبيعية، مما يؤدي إلى تعزيز الإطار التشريعي والمؤسسي والعديد من البرامج التي أطلقت لحماية البيئة، وتعزيز الطاقات المتجددة، ومكافحة الفقر وحماية التربة والتنوع البيولوجي، دمجها في نهج ثلاثي الأبعاد يجمع بين الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

ويمكن عرض مختلف الجهود والمبادرات التي تبنتها الدولة على المستوى الوطني لدعم حوكمة المؤسسات والتنمية المستدامة كما يلي:

1-1- الجانب البيئي

نظرا لمختلف التحديات التي واجهت البيئة وتهيئة الإقليم في الجزائر تم إعداد أول تقرير وطني حول الدولة ومستقبل البيئة سنة 2000، وبناء على هذا التقرير تم تبني منطلق التنمية المستدامة من خلال تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للبيئة للعشرية (2001-2011)، والتي تعتبر أحد المحاور الأساسية لمخطط الإنعاش الاقتصادي (2001-2004)¹.

وتم تعديل هذه الاستراتيجية من خلال وضع "الاستراتيجية الوطنية للبيئة الجديدة 2017-2035 التي تتكفل بأربعة عشر هدفا من بين 17 هدف للتنمية المستدامة للأمم المتحدة التي التزمت بها الجزائر أثناء مؤتمر الأمم المتحدة حول التنمية المستدامة سنة 2015، و تتركز هذه الاستراتيجية على 07 محاور²:

- تحسين الصحة ونمط الحياة،
- المحافظة على الرأسمال الطبيعي الثقافي الوطني،
- تأمين الأمن الغذائي المستدام،
- تطوير الاقتصاد الأخضر والتدويري،
- زيادة مقاومة الجزائر للتصحر،
- زيادة مقاومة الجزائر للتغيرات المناخية ومشاركتها في المجهودات الدولية،
- وضع حوكمة بيئية.

وكخطوة لتحقيق هذا التوجه تم إنشاء وزارة تهيئة الإقليم والبيئة والسياحة سنة 2001 (و حاليا وزارة البيئة والطاقات المتجددة)، بالإضافة إلى هيئات وبرامج أخرى يمكن عرضها كالآتي:

¹ Khaladi.M.A, *Politiques Publique D'environnement Et Comportement Ecologiques Des Entreprises Algériennes*, Thèse De Doctorat En Sciences Commerciales, Universités d'Oran, 2012,P:174.

² www.meer.gov.dz

جدول (2-3): الهيئات والبرامج المتعلقة بالجانب البيئي

التاريخ	الأنشطة	الهيئة
2002	المخطط الوطني من أجل البيئة والتنمية المستدامة ¹ PNAE-DD للفترة الممتدة بين 2002-2012.	مخططات/برامج
2002	مخطط التكيف مع آثار التغير المناخ 2002-2013، وتم استبداله ب المخطط الوطني للمناخ PNC للفترة 2017- 2035 وهو قيد التحضير بإشراف من وزارة البيئة والطاقات المتجددة بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة ³ .	
2008	المخطط الوطني لتسيير النفايات الصلبة الإقليمية PROGDEM	
2010	المخطط الوطني للتهيئة الإقليمية 2010-SNAT 2030	
2011	البرنامج الوطني للطاقات المتجددة 2011-PNDER 2030	
1988	- مركز تنمية الطاقات المتجددة	الهيئات
1996	المجلس الأعلى للبيئة والتنمية المستدامة	
2002	المركز الوطني للبيئة والتنمية المستدامة	
2002	-المعهد الوطني للتكوين في البيئة	
2002	-الوكالة الوطنية للنفايات	
2002	-المركز الوطني لتكنولوجيات الإنتاج النظيف	
2005	مركز تنمية الموارد البيولوجية	
2007	الوكالة الوطنية لتغيير المناخ	
2007	المحافظة الوطنية للساحل	

المصدر: من إعداد الباحثة.

2-1 وكالات التقييس

يعتبر النظام الوطني للتقييس المعتمد في الجزائر أحد الآليات المعتمدة لتنظيم ممارسات المؤسسات، ويتكون هذا النظام من المجلس الوطني للتقييس، المعهد الوطني للتقييس واللجان التابعة له، أين يكلف المجلس الوطني للتقييس بالإشراف على هذا النظام وتوجيهه، ويقترح الاستراتيجيات والوسائل التي تمكن من ترقية وتطوير نظام التقييس الوطني، في حين يعتبر المعهد الوطني للتقييس أهم هيئة للتقييس:

أ- المعهد الجزائري للتقييس (IANOR)⁴

أنشأ المعهد الجزائري للتقييس سنة 1998 وهو المخول الوحيد لتسليم شهادات المطابقة الإلزامية للمنتوجات المصنعة محليا التي ترخص وضع علامة المطابقة الوطنية الإلزامية، ويمكن عند الحاجة الاستعانة بكل هيئة تقييم مطابقة معتمدة لإنجاز أشغال خصوصية محددة في دفتر شروط يعتمدها معهد التقييس لهذا الغرض.

كما يعتبر الهيئة المعترف بها أمام المنظمة العالمية للتقييس (ISO)، ويعمل تحت إشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، وهو مكلف بتحضير، إشهار ونشر المعايير

¹ Plan National d'Actions pour l'environnementales et le développement durable

² لتنفيذ هذا المخطط تم وضع مجموعة من البرامج التي تدعم من الناحية المالية من طرف الصندوق الوطني للبيئة ومكافحة التلوث، يهدف هذا الصندوق إلى تقديم مساعدات مالية للمؤسسات الصناعية التي تسعى في جهودها إلى القضاء على مصادر التلوث أو التحكم فيها.

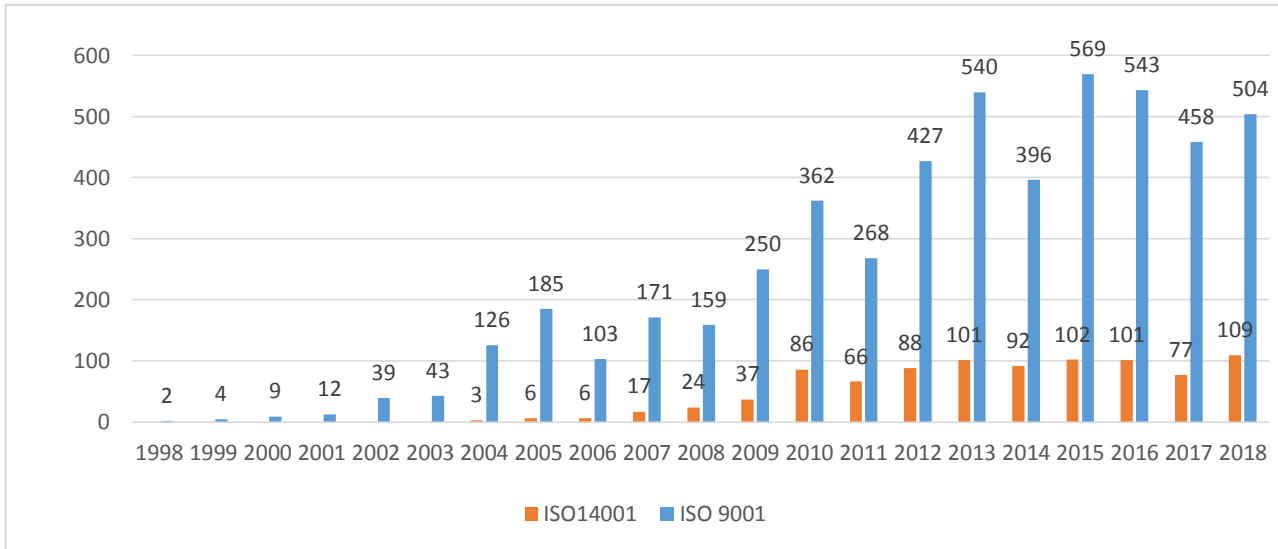
³ www.meer.gov.dz

⁴ www.ianor.dz

الجزائرية، وكذلك تطبيق الاتفاقيات الدولية في مجالات التقييس التي صادقت عليها الجزائر، وتعمل اللجان التقنية (خمس لجان) تحت وصاية المعهد.

وفي إطار عمله رافق المعهد العديد من المؤسسات الجزائرية للحصول على شهادات الأيزو المتعلقة بجوانب المسؤولية الاجتماعية، ففي مجال الجودة تم اطلاق برنامج من طرف الدولة سنة 2000 لمراقبة المؤسسات للحصول على شهادة الأيزو للجودة (ISO 9001)، وفي المجال البيئي تم مرافقة المؤسسات للحصول على (ISO14001)، ويوضح الشكل الموالي تطور عدد المؤسسات الحاصلة على الشهاداتتين للفترة 1998-2018 :

شكل (3-1) تطور عدد المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادتي الأيزو 9001 و14001 للفترة 2018-1998



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات: The ISO Survey

وفيما يخص المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بداية قدم المعهد الجزائري للتقييس برامج توعية فيما يخص معيار (ISO26000) لتشجيع المؤسسات على الاسترشاد به، وبعدها قام المعهد بالشراكة مع الخبراء الوطنيين والدوليين بإعداد مواصفة للنسخة الوطنية من المعيار (NA/ISO26000) وتم اعتمادها بشكل نهائي بداية من سنة 2019، ويعتبر هذا المعيار إطارا مرجعيا للتنمية المستدامة للمؤسسات في الجزائر، ويقدم التعريف الأول المشترك على المستوى الدولي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وإطار للتكامل والتنفيذ، ويهدف المعيار إلى¹ :

- تقديم إرشادات للمؤسسات بهدف تنفيذ واعتماد المسؤولية الاجتماعية على المستوى التشغيلي، والمساعدة في توضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية وكيفية تطبيقها على جميع أنواع المؤسسات (الشركات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم والإدارات العمومية والمنظمات الحكومية وغير الحكومية).

- مساعدة المؤسسات على ترجمة المبادئ إلى التدابير الملموسة التي تسمح بمشاركة ممارسات المسؤولية الاجتماعية الجيدة بين البلدان.

¹ www.ianor.dz

- مساعدة المؤسسات على المساهمة في التنمية المستدامة وتشجيع المنظمات على تجاوز مجرد احترام القانون، والانتقال إلى تعزيز التفاهم المشترك في مجال المسؤولية الاجتماعية واستكمال المبادرات الأخرى ذات المسؤولية الاجتماعية.

وفي إطار نشر هذا المعيار نظم المعهد الوطني للقياس عدة ندوات وطنية على مستوى كل من العاصمة ووهران جمعت بين السلطات العمومية والجهات الفاعلة الاقتصادية الوطنية والقطاعين العام والخاص والمجتمع المدني، بهدف تقديم نظرة عامة ملموسة على محتوى المعيار (NA / ISO 26000) من أجل رفع مستوى الوعي حول المسؤولية الاجتماعية، لفهم تنفيذها داخل المنظمات.

ب- الهيئة الجزائرية للاعتماد

تعتبر أيضا من هيئات التقييم في الجزائر تم انشائها سنة 2005، ومن مهامها الرئيسية هو اعتماد هيئات تقييم المطابقة بالإضافة إلى تقييم مهارات وكفاءات هذه الهيئات، ووضع النظام الوطني للاعتماد المطابق للمعايير الوطنية و الدولية الملائمة، والمعيار الذي يحدد الاحتياجات بالنسبة لهيئات الاعتماد التي تقوم باعتماد هيئات تقييم المطابقة هو المعيار (ISO17000)، الذي يعنى فيه الاعتماد ب:

- مخابر التجارب والتعبير.
- هيئات التفتيش.
- هيئات التصديق.

3-1 مكافحة الفساد

تعتبر الجزائر من الدول الموقعة على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد منذ عام 2012، وتم إنشاء الهيئة الوطنية لمنع ومكافحة الفساد، ومن بين مهامها الرئيسية:

- اقتراح سياسة عالمية لمنع الفساد؛
- وضع برامج لتعليم وتوعية المواطنين؛
- جمع أي معلومات يمكن استخدامها للكشف عن أعمال الفساد ومنعها؛
- إجراء تقييم دوري للصوصك القانونية والتدابير الإدارية.

2-المبادرات الوطنية للقطاع الخاص

بالنسبة للقطاع الخاص فحتى الآن لا توجد مبادرة الزامية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية، ومع ذلك أعدت مجموعة من المؤسسات ميثاقا أو مدونة متعلقة بجوانبها، وفيما يلي سيتم عرض مختلف الإسهامات للقطاع الخاص في هذا المجال¹:

-إنشاء معهد حوكمة الجزائر وهو عبارة عن مبادرة شراكة بين القطاعين العام والخاص تهدف إلى تطوير أداء النسيج الاقتصادي في الجزائر، من خلال تعزيز ممارسات حوكمة الشركات الجيدة، من خلال أنشطة التدريب، المعلومات والنصائح والدراسات، يعد إنشاء معهد حوكمة الجزائر جزءاً من استدامة ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية، الذي تم اعتماده في 11 مارس 2009 بدعم من الحكومة الجزائرية ووزارة الشركات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية.

¹ Monographie Responsabilité sociétale en Algérie 2015 sur le site : www.rse-algerie.org

-إنشاء مدونة السلوك المهني الجيد لجمعية منتجي المشروبات الجزائرية (APAB)¹ سنة 2014 ، وهي عبارة عن دليل يحدد المسؤولية الاجتماعية لمختلف أصحاب المصالح في القطاع ، والقواعد والأخلاقيات المهنية المعمول بها في شركات قطاع المشروبات ، بالإضافة إلى أنها تمثل دليل لمبادئ السلوك الجيد وأفضل الممارسات لأرباب العمل والموظفين .

-إنشاء لجنة الأخلاقيات والحوكمة سنة 2015 من قبل المنظمة أرباب العمل (FCE²).
- إنشاء منصة الشبكات الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية للشركات: بدعم من معهد حوكمة الجزائر (المعهد الجزائري لحوكمة الشركات) و ORSE (المرصد الفرنسي للمسؤولية الاجتماعية للشركات)، وتهدف هذه المنصة إلى:

- ✓ تعزيز مبادرات الممارسات الجيدة للمؤسسات؛
- ✓ تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات ومبادرات التنمية المستدامة على المستوى الوطني والدولي؛
- ✓ دعم مبادرات إعداد تقارير التنمية المستدامة.

وبمشاركة متنوعة للجهات الفاعلة (الشركات ، ومنظمات أصحاب العمل ، والجمعيات ، والجامعات، والهيئات العامة ، إلخ) تم انشاء موقع إلكتروني للمنصة : (www.rse-algerie.org) كمنصة رقمية هدفها تعليمي في المقام الأول من خلال توفير وثائق كاملة عن المسؤولية الاجتماعية للشركات، والتعريف بالممارسات الجيدة للشركات في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة في الجزائر.

-إنشاء نادي الحركة والتفكير حول المؤسسة (CARE)³، وهو عبارة مساحة للاجتماعات من نوع "مجمعات التفكير" "Think-Tank"، حول القيم المشتركة وإرادة المساهمة، وتتمثل مهمتها في:

- ✓ المساهمة في تحسين ظروف التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة في البلاد، من خلال التفكير والاتصال.

✓ تعزيز جميع المبادرات الاقتصادية الإيجابية، بما في ذلك المسؤولية الاجتماعية للشركات.
-تأسيس الشبكة الجزائرية للنساء الناشطات في الاقتصاد الأخضر سنة 2012، وهي عبارة عن مساحة مفتوحة للمرأة التي تعمل بشكل خاص في مجال الاقتصاد الأخضر والطاقات المتجددة، وتمثل منتدى لتعزيز الممارسات الاجتماعية الجيدة والتنمية المستدامة.

-شبكة جمعيات تعزيز التنمية الريفية المستدامة: إنشاء هذه الشبكة ناتج عن الرغبة في إشراك المجتمع المدني في تحديد وتنفيذ برامج مكافحة التصحر والتنمية الريفية المستدامة في المناطق الجبلية، وتضم الشبكة خمسة عشر جمعية.

¹ APAB, *Code de bonne conduite professionnelle*, programme Innovation Développement Durable Entrepreneuriat Emploi (GIZ-IDEE), Alger, Avril 2014, p.4.

² www.fce.dz

³ www.care-dz.org.

المطلب الثاني: التشريعات القانونية التي تدعم حقوق أصحاب المصالح

لم يتم المشرع الجزائري بإصدار قوانين متعلقة مباشرة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ولكنه قام بإصدار قوانين منظمة لمختلف الأنشطة الصناعية والزراعية والخدمية وغيرها من الأنشطة التي يمكن أن تلمس جوانب المسؤولية الاجتماعية وأصحاب المصالح بصفة مباشرة أو غير مباشرة، وسن اللوائح التنظيمية المنفذة لها، معتمداً في ذلك على جملة من الوسائل القانونية التي من خلالها يمكن تفعيل هذه القوانين على أرض الواقع، ومن أهم القوانين والمراسيم يمكن ذكر ما يلي:

أولاً-قانون العمل

تميز تشريع العمل الجزائري بحالة من التغيير الدائم والتطور السريع الناتج عن التأثير بالظروف والتوجهات السياسية والاقتصادية وما يترتب عنها من ظروف اجتماعية وثقافية، ويعرض الجدول الموالي مضمون أهم قوانين العمل التي تؤثر على المؤسسات الاقتصادية:

جدول (3-3): مضمون أهم قوانين العمل في الجزائر

القانون رقم	المضمون
11-90	يحدد هذا القانون المبادئ العامة ويفرض على المؤسسة والشريك الاجتماعي التفاوض حول اتفاقية جماعية.
14-90	يتعلق بتحديد شروط الممارسة النقابية على مجموع العمال الأجراء والمستخدمين.
02-90	يحدد طرق التدخل لتسوية النزاعات الجماعية في العمل، وشروط ممارسة حق الإضراب الناتج عن نزاع جماعي.
04-90	يحدد شروط التدخل وتسوية النزاعات الفردية للعمل، وكذلك قواعد والإجراءات التي تحدد مكاتب التوفيق والمصالحة والمحاكم المختصة.

المصدر: بالتصرف وهيبة مقدم، مرجع سبق ذكره، ص: 233.

ثانياً-القوانين المتعلقة بحماية البيئة والمجتمع المحلي

اهتمت الجزائر بقوانين البيئة بداية من الثمانينيات وبادرت إلى تدعيم التشريعات المتعلقة بحماية البيئة، ومن أهم هذه القوانين والمراسيم ما يلي:

- المرسوم رقم 14/80 المؤرخ في 26 جانفي 1980 و المتضمن انضمام الجزائر إلى اتفاقية حماية البحر الأبيض المتوسط من التلوث المبرمة ببرشلونة في 16 فيفري 1976.
- القانون رقم 05/85 المؤرخ في 16 فبراير 1985 المتعلق بحماية الصحة وترقيتها المعدل والمتمم.
- القانون رقم 12/84 المؤرخ في 23 يونيو 1984 المتضمن النظام العام للغابات المعدل والمتمم؛
- القانون رقم 29/90 المؤرخ في 01 ديسمبر 1990 المتعلق بالتهيئة والتعمير المعدل والمتمم؛
- لمرسوم التنفيذي رقم 70/90 المؤرخ في 27 فيفري 1990 الخاص بدراسة التأثير على البيئة؛
- المرسوم رقم 158/98 المؤرخ في 16 ماي 1998 والمتضمن انضمام الجزائر إلى اتفاقية بازل بشأن التحكم في نقل النفايات الخطيرة والتخلص منها عند الحدود.
- القانون رقم 09/99 المؤرخ في 28 جويلية 1999 المتعلق بالتحكم في الطاقة.
- القانون رقم 19/01 المؤرخ يوم 12 ديسمبر 2001 المتعلق بتسيير مراقبة والاستغناء عن الفضلات.
- القانون رقم 20/01 المؤرخ يوم 12 ديسمبر 2001 المتعلق بالتهيئة العمرانية في إطار التنمية المستدامة.

-القانون رقم 10/ 03 المؤرخ يوم 19 جويلية 2003 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة.
-القانون رقم 09-04 المؤرخ يوم 14 أوت 2004 المتعلق بترقية الطاقات المتجددة في إطار التنمية المستدامة.
-القانون رقم 20/04 المؤرخ يوم 25 ديسمبر 2004 المتعلق بالوقاية من الأخطار الكبيرة وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة.

وإضافة لهذه التشريعات القانونية، أقرت مجموعة من الإجراءات الاقتصادية تمثلت في فرض الضرائب والرسوم البيئية كحافز لمحاولة لوضع حد لمختلف أنواع التلوث الهواء والماء، أين تم إدخال أول ضريبة بيئية في قانون المالية لسنة 1992 من خلال الرسم المتعلق بالنشاطات الملوثة أو الخطرة (TAPD)، وتم تجسيد الحماية البيئية كأداة اقتصادية ومالية لإدارة الموارد البيئية بداية من سنوات 2000، أين تم استحداث مجموعة من الرسوم:

الرسوم الخاصة بالنفايات الصلبة، الرسم المتعلق بالنشاطات الملوثة والخطرة على البيئة، الرسوم الخاصة بالانبعاثات الجوية، الرسم الخاص بالانبعاثات السائلة الصناعية.

ثالثا -القوانين المتعلقة بحماية المستهلك

قامت الجزائر بسن مجموعة من القوانين التي تكفل مراقبة مدى مطابقة المنتجات المعروضة للاستهلاك لمقاييس الجودة، ومحاربة الغش وحماية المستهلك ومن أهم هذه القوانين:

القانون رقم 89-02 المؤرخ في 07 فبراير 1989 المتعلقة بالقواعد العامة لحماية المستهلك تضمن هذا القانون 30 مادة تنص على حماية المستهلك وحقوقه المشروعة أهمها:
-الحق في السلامة من المخاطر التي تمس صحته وأمنه ومصالحه المادية؛
-الحق في الحصول على منتج أو خدمة تتطابق في مع المقاييس والموصفات القانونية؛
- الحق في التمثيل والتفاوض في إطار الجمعيات المستهلكين؛
-وجوب تدخل الأجهزة المختصة لاتخاذ إجراءات لازمة لرقابة جودة المنتوجات والخدمات؛

القانون رقم 09-03 المؤرخ في 25 فبراير 2009 المتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش، جاء هذا القانون ليدعم القانون السابق حيث تم إضافة بعض المواد من شأنها تعزيز حماية المستهلك مثل المادة المتعلقة باستعمال الوسم¹ كوسيلة لإعلام المستهلكين ومن أهم النقاط التي تم التركيز عليها :

- إلزامية النظافة الصحية للمواد الغذائية وسلامتها؛
- إلزامية أمن المنتوجات؛
- إلزامية الضمان والخدمة ما بعد البيع؛
- إلزامية إعلام المستهلك؛
- مراعاة المصالح المادية والمعنوية للمستهلكين؛
- الاعتراف بالمنفعة العامة والمساعدة القضائية لجمعيات حماية المستهلكين.

بالإضافة إلى هذه القوانين توجد العديد من الهيئات لحماية المستهلكين تتمثل في:
-وزارة التجارة بمختلف مديرياتها الجهوية و الولائية.

¹الوسم هو كل البيانات، الكتابات، الإشارات، العلامات، الصور أو الرموز المرتبطة بالسلعة تظهر على كل غلاف أو وثيقة أو لافتة أو سمة أو ملصقة أو بطاقة دالة على طبيعة المنتج مهما كان شكلها بغض النظر عن طريقة وضعها .

-المجلس الوطني لحماية المستهلك أنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92-272 المؤرخ في 26 جويلية 1972، وهو عبارة عن هيئة استشارية، يبدي رأيه في المسائل المتعلقة بتحسين الوقاية من المخاطر التي قد تحملها المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلك.
-شبكة مخابر التجارب والتحليل النوعية هدفها القيام بالرقابة والتأكد من السير الحسن لنشاطات مخابر التجارب والتحليل لجودة المنتج.

المطلب الثالث: المساعدات التقنية وإبرام اتفاقيات مع مؤسسات دولية متخصصة
نفذت الجزائر جملة من الاتفاقيات الثنائية هدفها الاستفادة من الخبرات التقنية لبعض الهيئات الدولية المختصة ومن بينها:

أولا -مشاريع التعاون التقني الجزائري الألماني (GTZ)
تضمن هذا التعاون القيام بجملة من المشاريع¹ :

1- مشروع كون فورم 1997

من خلال هذا المشروع تم تكوين جملة من الخبراء الجزائريين في مجال الإدارة البيئية، واعتماد المواصفة القياسية إيزو (ISO 14001) و التدقيق البيئي.
- مشروع الإدارة البيئية المربحة (*Gestion Environnementale Profitable*) يهدف المشروع إلى تحقيق ثلاثة أهداف :
-تحقيق الفعالية الاقتصادية من خلال التقليل في التكاليف.
-تخفيض الأثر البيئي من خلال التقليل من النفايات والمياه المستعملة والهواء المنبعث وكل المخلفات الأخرى.
-توفير التنظيم المناسب الذي يسمح بإحداث التغيير في التسيير.

وقد استفادت من هذا المشروع ثمانية مؤسسات كلها من القطاع الخاص و قد ساعد هذا المشروع البعض منها في الحصول على شهادة إيزو 14001 .

2- مشروع إيزو 14001 – GTZ (وكالة التعاون التقنية الألمانية) و وزارة تهيئة الإقليم و البيئة

هدف هذا المشروع إلى مساعدة 07 مؤسسات جزائرية في وضع أنظمة لإدارة البيئة بغية الحصول على شهادة إيزو 14001 .

بالإضافة إلى هذه المشاريع توجد مجموعة من برامج التعاون بين وزارة التعاون الاقتصادي والتنمية الألمانية (BMZ) ووزارة الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمارات ووزارة تهيئة الإقليم والبيئة وتمثل في:

3- برنامج التنمية الاقتصادية المستدامة (DEVED) *Développement Economique Durable*

انطلق هذا البرنامج سنة 2007 بالتعاون بين وزارة التعاون الاقتصادي والتنمية الألمانية (BMZ) ووزارة الصناعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمارات، ويهدف إلى تطبيق نظام فعالية ترقية مؤسسات الصغيرة ومتوسطة مستدامة ، ويتضمن هذا البرنامج محورين أساسيين هما تحسين وتنمية الكفاءات من أجل الإبداع وتنمية الموارد البشرية في هذه المؤسسات² .

¹مبارك بوعشة ، الإطار القانوني لحماية البيئة و التنمية المستدامة- حالة الجزائر ، للمؤتمر العلمي الدولي السنوي التاسع جامعة الزيتونة – كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الإدارية، الأردن، 20، 23 أفريل 2009، ص: 37.

² Riedel..M, programme développement économique durable - DEVED _Entreprenariat durable et économie verte : Catalogue De La Participation De La Giz Algérie, EnviroAlgérie : Salon et Congrès International sur

وتمثلت أهداف البرنامج في تقييم الجهود الجزائرية فيما يتعلق بتبني اقتصاد أخضر يحافظ على العمال والثروات. ولقد حقق البرنامج عدة إنجازات كلها مرتبطة بتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية المقاولاتية والتشغيل خاصة الشباب والنساء .

وتجدر الإشارة إلى أنه في إطار هذا البرنامج تم إطلاق مبادرة يوم 21 نوفمبر 2012 تحت عنوان "شبكة ترقية المقاولاتية المستدامة في الجزائر" تهدف لتهيئة الأرضية لموقع الانترنت الآتي: www.entrepreneuriatdurablealgerie.com، وتمثل هذه المبادرة استجابة فعلية و ملموسة لفرص وأفكار المشاريع ، يسمح هذا الموقع بتحسيس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتبادل والتحاور حول المقاولاتية المستدامة في الجزائر ، في البداية اشتمل الموقع على مختلف المعلومات المتعلقة بهذه المبادرة من اجل إعلام المقاولين ومن تم يحثهم ويشجعهم إلى الانضمام إلى هذه الشبكة¹ .

كما يحتوي هذا الموقع على برنامج « Quick Check » وهو عبارة عن وسيلة مساعدة للمقاولين للقيام بتشخيص ذاتي وسريع لممارسات مؤسساتهم في مجال المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة وقد تم إعداده بالاعتماد على المواصفة القياسية الايزو 26000 كمرجع .

كما تم تصميم لعبة أطلق عليها *"Business Game"* من طرف مكتب الاستشاري (AHC consulting) ، تهدف هذه اللعبة إلى توضيح أسس وماهية مؤسسة مستديمة للمقاولين الحاليين أو المستقبليين، وقد تم تنظيم هذه اللعبة سبعة 07 مرات في الفترة الممتدة بين أكتوبر 2012 و فيفري 2013 في مؤسسات وجامعات مختلفة في كل من ولايتي الجزائر العاصمة و وهران³ .

4- برنامج تسيير الموارد الطبيعية، التغيرات المناخية والطاقة

تم إعداد هذا البرنامج سنة 2011، ويرتكز على تعاون طويل المدى لأكثر من 30 سنة في القطاع البيئي، وقررت كل من الجزائر وألمانيا تمديد فترة التعاون لمعالجة المواضيع الراهنة مثل تسيير الموارد الطبيعية والتغيرات المناخية بالإضافة إلى المواضيع بيئية أخرى كالطاقة. يهدف هذا البرنامج إلى تحسين الوسائل والقدرات لترقية وتطوير والحفاظ على الموارد الطبيعية، الطاقات المتجددة والفعالية الطاقوية واستعمالها بطريقة مستدامة. يساعد هذا البرنامج وزارة تهيئة الإقليم والبيئة في إعداد الاستراتيجيات وأدوات التخطيط والحملات التحسيسية لتنفيذ السياسة الوطنية للتسيير المستدام للموارد الطبيعية، كما يقدم استشارات لها ويساعد أيضا في وضع شبكة لأنشطة مختلف المتعاملين الدوليين والوطنيين والجهويين ذوي كفاءات في المجال الطاقوي من أجل تبادل المعارف والخبرات بينهم⁴ .

l'Environnement, l'Eau, Déchets, Efficience Energétique et Energies Renouvelables, Oran ,15-18 Octobre 2012,p :08.

¹ Journée de lancement du Réseau de promotion de l'entrepreneuriat durable en Algérie, www.entrepreneuriatdurablealgerie.com

² هي عبارة عن لعبة مقاولاتية أين يتظاهر المشارك خلال مدة يومين انه في وضعية لاختيار استثمار صناعي وإدارة مؤسسة في فضاء انتقالي من طريقة إنتاج كلاسيكية إلى طريقة إنتاج مستدامة تحترم البيئة ، حيث عليه أن يتخذ مجموعة من القرارات الإستراتيجية والعملية في هذا الصدد.

³ Benedikt .R, GIZ Algérie, *Un jeu bénéfique: Evaluation très positive du Business Game pour l'Entrepreneuriat Durable*, www.entrepreneuriatdurablealgerie.com .

⁴ Fekairi.A, *programme : gestion des ressources naturelles, changement climatique*, Energie»,Entrepreneuriat durable et économie verte : Catalogue De La Participation De La Giz Algérie, EnviroAlgérie : Salon et Congrès International sur l'Environnement, l'Eau, Déchets, Efficience Energétique et Energies Renouvelables, Oran ,15-18 Octobre 2012,p :09.

5- مشروع التنمية الاقتصادية المحلية المستدامة *Développement Economique Local Durable*

أطلق هذا البرنامج في شهر 2012، يهدف إلى ترقية كفاءة وانسجام أنظمة التنمية الاقتصادية المحلية بتجميع وتوحيد دور الآليات الداعمة والمساعدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات المصغرة على المستوى المحلي، وللوصول إلى هدف البرنامج ستساعد تركيبته في تطبيق أنظمة تنمية اقتصادية محلية مستدامة مما يسمح بتكثيف برامج تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الاحتياجات الأساسية للمواطنين.

ومن خلال المبادرات المحلية المستدامة فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة والتي تمتلك توجهات بيئية ستتم مرافقتها لتنفيذ أفكارها وتصوراتها، وبعدها ستقدم المساعدة للتجارب والنماذج الناجحة من أجل التنقل إلى مناطق أخرى¹.

ثانيا - التعاون الجزائري- السويدي

من بين المبادرات التي قامت بها الجزائر بهدف ترقية مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على مستوى مجموع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعاونها مع السويد من خلال إبرام مذكرة تفاهم سنة 2011² في إطار مشروع RS- MENA، تقوم بموجبها الوكالة السويدية الدولية للتنمية (Swedish international development agency) بمرافقة المؤسسات الجزائرية ومساعدتها على الاسترشاد بالمواصفة القياسية الايزو ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، باعتبار السويد بلدا نموذجا في مجال تطبيق مقاييس ومعايير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

استفادت من هذا التعاون مجموعة مؤسسات جزائرية، أين شرعت مؤسستان في مسار الحصول على المطابقة المتعلقة بهذا المقياس منذ سنة 2011 تحت إشراف المعهد الوطني للتقييس IANOR³، ويتعلق الأمر بالمخبر العمومي لمراقبة البناءات ببومرداس CETIM⁴ والمجموعة الخاصة للصناعة الغذائية "المصبرات الجزائرية الجديدة" NCA Rouiba، وهدف هذا التعاون إلى حصول من ثلاثة إلى أربعة مؤسسات أخرى سنويا للمرافقة في مسار الاسترشاد بمواصفة ISO 26000 إلى غاية 2014، ويوضح الجدول التالي الشركات المختلفة التي اعتمدت المعيار منذ نشره حتى سنة 2014:

¹ Casel .M.A, *programme développement Economique local durable(DELDD)*, Entreprenariat durable et économie verte : *Op-Cit*, p :10.

² Centre National des Technologies de Production Propre, *produit propre*, n ° 10, juin 2012, p :18.

³ Institut algérien de la normalisation

⁴ Centre d'Etudes et de services Technologiques de l'Industrie des Matériaux de construction

جدول (3-4): المؤسسات الجزائرية التي اعتمدت على معيار الايزو 26000 في إطار مشروع

RSE-MENA

قطاع النشاط	المؤسسة	تاريخ الاسترشاد
الصناعة الغذائية مراقبة البناءات	"- المصبرات الغذائية الجديدة" NCA Rouiba المخبر العمومي: مركز الدراسات والخدمات التكنولوجية للصناعة CETIM	2011
الصناعة البترولية (فرع لشركة سونطراك) الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية صناعة أكياس التغليف البناء والأشغال العمومية الخدمات	المؤسسة الوطنية للأنابيب ENAC مؤسسة كوندور ANTAR TRADE CONDOR المؤسسة الجزائرية لأكياس التغليف SASACE مجمع حداد EETRHB مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom	2012
الصناعة الصيدلانية توزيع وتطهير المياه البناء والأشغال العمومية صناعة صيدلانية رقابة تقنية للأشغال العمومية التعليم العالي الصناعة ، التوزيع ، والبناء والأشغال العمومية	مجمع صيدال SAIDAL مؤسسة سييال SEAAL مؤسسة كوسيدار COSIDER ALREM مؤسسة سوكوتيد SOCOTHYD الهيئة التقنية للأشغال العمومية CTPP المدرسة الوطنية العليا للمناجمت ENSM مؤسسة Hydro Aménagement	2013
خدمات (المطاعم) صناعة كهربائية التوزيع	مؤسسة Multicatering مؤسسة عمير للطاقة Amimer Energie نפטال /فرع المحروقات NAFTAL/ branche carburant	2014

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات: www.ianor.dz

وكخلاصة لما سبق، ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الجزائر وفقا للمعايير الدولية هي ضعيفة وفي مرحلتها الأولى ويمكن استخلاص النتائج الآتية:

- لا توجد مبادرات مباشرة من طرف الدولة لها علاقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ولكن الدولة تهتم بالحماية الاجتماعية والبيئية عن طريق إسناد جزء من هذه المسؤولية للمؤسسات الاقتصادية العمومية والواقع أن استدامة العمالة، وتسويق المنتجات المدعومة، وحماية الحقوق الاجتماعية للعمال ومنح المساعدات المالية هي جزء أساسي من مهام هذه المؤسسات وبالتالي يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الجزائر هي ضمنية نوعا ما.

- ضعف الإطار التنظيمي والقانوني لبرامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في كل من المؤسسات العمومية والخاصة، بالإضافة إلى ضعف في تنفيذ القوانين الخاصة بمكافحة الفساد والرشوة والتهرب الضريبي، والاحتيايل مما أدى إلى تفشي هذه الظواهر في العديد من المؤسسات،
- يتركز تنفيذ نهج المسؤولية الاجتماعية للشركات وفقاً للممارسات والمعايير المعترف بها بشكل واضح في عدد قليل من الشركات العامة والخاصة الكبيرة، وبشكل عام، اعتمدت هذه الشركات أنظمة الإدارة (الحصول على شهادات) في المجالات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لا تهتم إلا قليلاً بالالتزام الاجتماعي والبيئي بسبب الافتقار إلى الهياكل القادرة على التعامل مع مشاكلها، ومع ذلك، غالباً ما تضع هذه الشركات إجراءات إدارية مسؤولة ولا يتم الاعتماد على مقاييس رسمية.
- اعتماد نهج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية هو مقيد بضرورة امتثال ممارساتها للقوانين واللوائح التي وضعتها السلطات العمومية أكثر من كونه نهج تطوعي من قبل هذه المؤسسات.
- عدم وجود دعم منهجي من السلطات العمومية اتجاه الشركات الوطنية فيما يتعلق بتنفيذ مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وغالباً ما تتضاءل فعالية الإجراءات والخطط والسياسات الموضوعية فيما يتعلق بها بسبب المشكلات التي تواجهها، بالإضافة إلى غياب التحفيز وعدم وجود الجوائز التشجيعية، وكذلك عدم وجود مؤشر لقياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية كما هو معمول به دولياً.
- غياب التقارير البيئية والاجتماعية وتقارير المسؤولية الاجتماعية في غالبية المؤسسات الاقتصادية الوطنية العمومية والخاصة على حد سواء وهذا راجع لعدم وجود تشريع قانوني يلزم بالإفصاح عن هذا النوع من التقارير.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تستند الخيارات المنهجية على كل من الخلفية النظرية واشكالية البحث المطروحة، نتطرق في هذا المبحث إلى كيفية بناء تصميم هذا البحث بشكل تدريجي من خلال توضيح المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية فبعد تبرير الاختيار المنهجي، سيتم عرض الطريقة المتبعة في جمع وتحليل البيانات.

المطلب الأول: الإطار الإستمولوجي والمنهجي للدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم توضيح الاختيار المنهجي الذي تم الاعتماد عليه لإعداد هذه الدراسة وسبب اختياره.

أولاً -مقاربة استكشافية

لعرض وتصميم منهجية هذا البحث يجب تحديد واختيار الإطار الإستمولوجي الذي تم الاعتماد عليه مما يسمح بتقييم وتفسير النتائج بشفاافية أكبر، بالإضافة إلى تحديد موقع البحث مقارنة بالبحوث الأخرى الموجودة من قبل، وتندرج هذه الأطروحة ضمن النموذج التفسيري الذي يقوم على فهم الواقع عن طريق التفسيرات التي يقدمها الفاعلون فيه¹.

¹ Yvonne.G, Jolibert.A. *Spécifier l'objet de la recherche. Méthodologie de la recherche*. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, Pearson Education, 2012, p: 40

والهدف ليس شرح الواقع بل فهمه عن طريق التفسيرات المختلفة التي يقدمها الأفراد¹، وفي إطار هذه الأطروحة نركز على تفسيرات الظاهرة المدروسة من طرف الأشخاص الذين تمت محاورتهم، حيث أن أسئلة هذا البحث تندرج ضمن "لماذا" و "كيف" في محاولة لصياغة ظاهرة ولأجل فهم المحددات، والغايات وطرق عملية استخدام ودمج مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات داخل أنظمة الرقابة، وهو ما يندرج ظاهرياً ضمن النموذج التفسيري، فالهدف هو وصف وتفسير الواقع وفقاً لرؤية الجهات الفاعلة.

كما تعتبر الإشكالية إحدى العوامل المحددة لتصميم البحث، أين توجد علاقة بين الموضوع والمنهجية التي تتكيف معه، بمعنى أن نضج المعرفة حول مشكلة ما يسمح باختيار الدراسة المناسبة استكشافية أو اختبارية، وفي هذا البحث تعتبر الدراسات المتعلقة بدمج واستخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية قليلة، وبالتالي فإن الدراسة الاستكشافية هي الأنسب، والهدف منها هو تحديد مفاهيم جديدة أو متغيرات تفسيرية جديدة في المواضيع التي لا تزال فيها الأدبيات قليلة.

ونظراً لأن منهجية هذا البحث تستند بشكل أساسي إلى الكلمات (الخطابات والمقابلات والوثائق والتقارير السنوية، إلخ)، وليس الأرقام، يمكننا القول أن المنهجية المعتمدة في هذه الأطروحة هي منهجية استكشافية نوعية (كيفية) تدخل ضمن النموذج التفسيري .

وللقيام بهذا العمل الاستكشافي النوعي اعتمدنا على أحد أنواع الاستقراء وهو الإبعاد (أو التمثيل *Abductive*)، وهو يعتبر تفكير استقرائي في مرحلة متوسطة بين المقاربة الاستقرائية (تقوم على الاستكشاف) والمقاربة الاستنتاجية (تقوم على الاختبار)²، ويجمع هذا النوع من الاستقراء بين المقاربتين، ويتميز بالتنقل المتكرر بين الملاحظات الميدانية والأدبيات النظرية مما يؤدي إلى توسيع الأفكار، فالخطوة الأولى تمثلت في مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع والمفاهيم النظرية الحالية وهذا أدى إلى صياغة الأسئلة، والخطوة الثانية التحقق من صحة أو عدم صحة المبادئ المحددة في الأدبيات بناء على الملاحظات من الميدان التي تبنى عن طريق الاستكشاف (دراسات الحالة بالاعتماد على المقابلات مع مجموعة من المسيرين في الشركات الجزائرية) .

ونتيجة هذا المنطق الاستقرائي ليست البرهان، إنما إقامة الروابط بين الأشياء والتي يمكن أن تتخذ شكل فرضيات أو نظريات أو نماذج وهذه النتائج تشكل بداية عملية الاختبار.

ثانياً -دراسة كيفية مرتكزة على دراسة حالات

لأجل تحديد نوع المنهجية المناسبة لهذا البحث – الكمية أو النوعية - تم أخذ بعين الاعتبار معيارين هما حالة المعرفة حول الموضوع الذي تم تحليله وكذلك والغرض من البحث.

وتقدم الأعمال القليلة حول دمج المسؤولية الاجتماعية للشركات بشكل أساسي دراسة نظرية للمفهوم، وبالنسبة لعملية دمج وكيفية استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للشركات في أنظمة الرقابة

¹فاتح دبله، الأسس الفكرية والاستيمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة

،العدد الثالث والعشرون، 2011، ص : 342.

² المرجع نفسه، ص : 346.

حسب علمنا لم تتم دراستها، وهذا النقص في الدراسات ونقص المعرفة حول هذه الموضوعات يبرران اختيار الدراسة الكيفية.

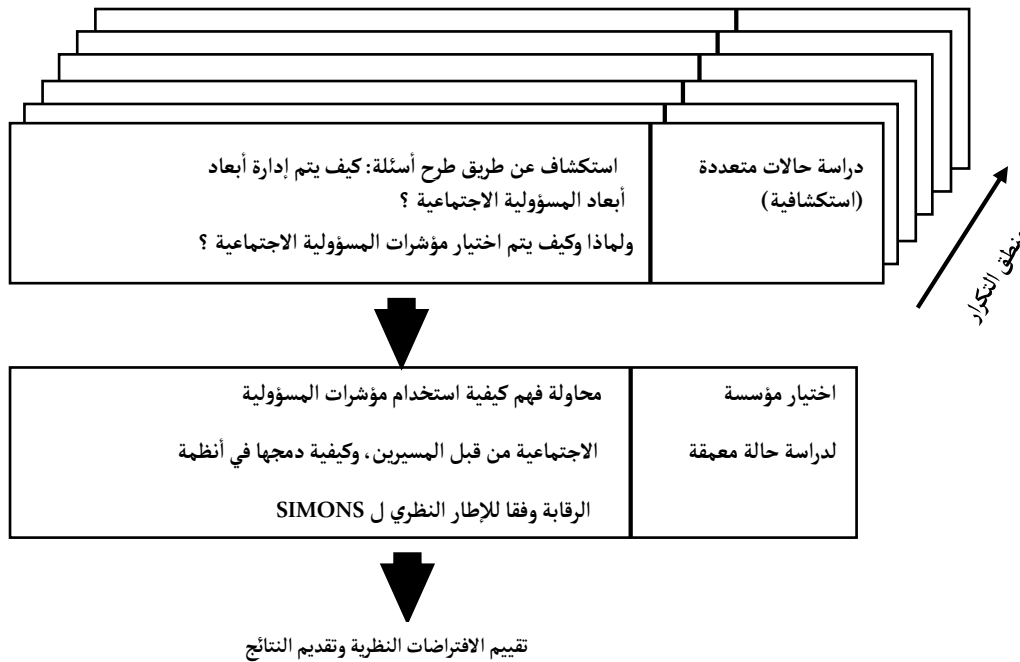
بالإضافة إلى مسألة المرونة فالدراسة الكيفية تعزز مرونة تصميم البحث، وهو أمر مناسب خاصة عند تحليل موضوع غير معروف، وهكذا تطورت مسألة البحث خلال الدراسة، بحيث جاءت النتائج حقاً من الميدان كما تم إعادة تجميع البيانات بانتظام.

وتوفر المنهجيات الكيفية مجموعة واسعة من استراتيجيات المسح، ولتنفيذ هذه الأطروحة كان الاختيار هو إجراء دراسة حالة، وحسب بين (Yin) تهدف دراسة الحالة إلى فهم ظاهرة معقدة في سياقها الطبيعي¹، يمكن استخدامها لأغراض الاستكشاف أو الوصف أو التفسير، وتعتبر دراسة الحالة مناسبة عندما تكون الأسئلة من نوع "لماذا" أو "كيف" وهو الحال بالنسبة لدراستنا، بالإضافة إلى ذلك، يتماشى اختيارنا المنهجي مع العديد من الباحثين الذين استخدموا أيضاً الإطار المفاهيمي لسيمونز (Simons) لدراسة أنظمة الرقابة (Tuomela 2005)، (Naro &Travaille,2010)، (Essid &Berland 2011)، (Renaud2013).

وتبرز الأهمية العلمية لدراسة الحالة بارتباطها المباشر بتكرار دراسة الحالة في سياقات أخرى، ونتيجة لعملية التكرار يتحقق اختبار صدقها والنظرية المختبرة يمكن قبولها، رفضها أو تحسينها، كما تساهم دراسة الحالة في تزايد المعرفة المتراكمة للباحث.

وللتوضيح أكثر يوجد نوعين أساسيين من دراسة الحالة دراسة حالة فردية ودراسة الحالات المتعددة، وقد تم اختيار دراسة حالات متعددة، وحسب (Stake)² فهي تسمح بفهم الاختلافات واستكشاف أوجه التشابه، بالإضافة إلى دراسة حالة معمقة لمؤسسة واحدة.

شكل رقم (2-3): مسار دراسة الحالات



المصدر: من إعداد الباحثة.

¹ Yin, R. *Case Study Research: Design and Methods. Applied Social Research Methods series*. Thousand Oaks, London: Sage Publications, 1983, p:26

² Stake, R. E.. *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1995, p: 27

ويمكن إبراز خصائص دراسة الحالة التي اعتمدت في هذه الأطروحة بأن الهدف من دراسة الحالات المتعددة المتعلقة بستة مؤسسات جزائرية يعتبر تفسيرياً للإجابة على الأسئلة البحثية المتعلقة بكيفية إدماج وإدارة أبعاد المسؤولية الاجتماعية ولماذا وعلى أي أساس يتم اختيار مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الستة محل الدراسة ؟ ، حيث تتم محاولة إيجاد علاقات سببية لشرح محددات اختيار مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات داخلياً في هذه الحالة فإن المتغير التابع هو هذه المؤشرات ومتغيراتها المستقلة هي جميع العوامل الخارجية والداخلية التي من شأنها تفسير الخيارات لهذه الممارسة والتي تنشأ من الدراسة الميدانية .

أما بالنسبة لدراسة الحالة المعقمة فهي متعلقة بمؤسسة (Nca Rouiba) وهي دراسة حالة وصفية (عندما تكون هناك ظاهرة معينة قيد الدراسة فإن البحث مطلوب لوصفها ولتوضيح وشرح علاقاتها وخصائصها الداخلية¹) من خلال وصف وفهم مسار ادماجها للمسؤولية الاجتماعية في الاستراتيجية، وكيفية استخدامها لمؤشرات المسؤولية الاجتماعية كجزء من نظام رقابي في ظل الإطار المفاهيمي لرافعات الرقابية لسيمونز (Simons) .

وتتمثل خصوصية إشكالية هذا البحث في أن أنظمة الرقابة المدروسة تشمل العديد من المديريات والأقسام في المؤسسات، فغالباً ما تكون هذه الأنظمة وبما في ذلك مؤشرات المسؤولية الاجتماعية منتشرة في عدة أقسام منها : مديرية الجودة ، البيئة ، الموارد البشرية ، السلامة والأمن في العمل ... ، وبالتالي فإن دراسة نظام رقابة معقد ناتج عن التفاعلات بين هذه الأقسام لا يمكن القيام به إلا من خلال دراسة حالة ومقابلات مباشرة مع المديرين ، حيث إذا تم اختيار منهج كمي قائم على الاستبيانات، لن يكون كافياً للحصول على نتائج شاملة وذات صلة بالبحث، ويمكن تفسير هذا الأمر بحقيقة وجود اختلافات كبيرة في الهياكل والأقسام المسؤولة عن التنمية المستدامة وقضايا المسؤولية الاجتماعية في الشركات محل الدراسة، فالمقابلات تعتبر مرنة وقابلة للإدارة ويمكن تكييف الأسئلة وفقاً لخصائص كل حالة.

وفي الأخير يسمح عرض الخيارات المنهجية بإنشاء الهيكل العام لهذا البحث، وتأثرت هذه الاختيارات بشدة بإشكالية البحث وحالة المعرفة النظرية في هذا الموضوع.

المطلب الثاني: مصادر البيانات

بعد تقديم الخيارات المنهجية المختلفة في المطلب السابق، سيتم تحديد وسائل جمع البيانات اللازمة التي تمت الاستعانة بها في الدراسة الميدانية، أين توجد العديد من الطرق لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الكيفية تتمثل في الملاحظة، المقابلات، تحليل الوثائق .

أولاً - مصادر جمع البيانات

يرتكز جمع البيانات الكيفية على مصادر مختلفة، وقد حدد (Yin) ستة مصادر هي: الوثائق، الأرشيف والمقابلة والملاحظة المباشرة، الملاحظة المشاركة والمحاكاة، وينتج اختيار هذه المصادر انطلاقاً من إشكالية البحث والأساليب المتبعة، طبيعة البحث، والإمكانات المتوفرة في ميدان الدراسة.

فالدراسة الكيفية الاستكشافية، تتميز بعينات صغيرة ليس لها أي هدف للتمثيل بالمعنى الإحصائي، ولكنها تركز على محتوى إشكالية الدراسة المحددة، فحسب (Wacheux) " عندما يتم تقليل عينة الدراسة،

¹ كمال أبو شديد، دراسة الحالة: عناصرها، أنواعها، ومنهجيتها، جامعة السيدة اللويزة لبنان، 2018، شبكة المعلومات العربية التربوية، ص: 8.

فهي ليست مسألة تعميم النتائج ولكن توفير فهم أفضل للحالة التي تمت دراستها و لا يتعلق الأمر بتمثيل إحصائي وعينة كاملة بل باستكشاف مجموعة متنوعة من المواقف بشكل كافٍ¹.

بالنسبة لهذه الدراسة تم الاعتماد بشكل أساسي على تقنيات مقابلة استكشافية شبه منظمة، و أيضاً على الملاحظات غير المشاركة وتحليل الوثائق، ويستجيب تنوع المصادر لمبدأ التثليث² (Triangulations)، وهو إجراء للتحقق من صحة البيانات و الحد من مخاطر الذاتية على البحث، فالهدف هو جمع نفس الحقائق من عدة مصادر، كما يسمح بإثراء البيانات والرقابة والتحقق منها وبالتالي فهم للحالات المدروسة.

فكما ذكر (Wacheux)، فإن المقابلة والوثائق "هما مصدران لا يمكن تجنبهما عندما يهتم أحدهما بالجهات الفاعلة في المنظمة وسلوكيات الممثلين في المنظمة"، ويركز جزء كبير من موضوع هذه الدراسة على الطريقة التي يختار و يستخدم بها المديرون مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وبالتالي سلوك الأفراد الفاعلين في المنظمة.

1- المقابلة شبه المنظمة

باعتبار أن طبيعة هذه الدراسة هي تفسيرية استكشافية تم اختيار تقنية المقابلة شبه المنظمة، وقد تم استخدامها على نطاق واسع من خلال دراسات مماثلة، بالإضافة إلى أنها تعتبر الأنسب لإشكالية البحث، فهي تسمح ب:

-التطرق لجميع المواضيع المتعلقة بهدف الدراسة بفضل المرونة وسهولة التكيف مع السياق البحث والشخص المتحدث إليه،

- جمع كمية معتبرة إلى حد ما من البيانات، والتي هي ذات نوعية جيدة، حيث أن استخدام الأسئلة المفتوحة شبه المنظمة يترك مجالاً مفتوحاً للأشخاص المحاورين، مما يسمح بمعالجة العديد من المواضيع في نفس الوقت.

بالإضافة إلى أن اختيار إجراء المقابلات الاستكشافية يعتمد على الرغبة في فهم تصورات مختلف الأفراد الفاعلين في المؤسسات السبعة محل الدراسة حول دوافع استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى كيفية استخدامها كأدوات في أنظمة الرقابة لشركة (Nca Rouiba)، فالمقابلات خاصة بتحليل وتفسير المعنى الذي تعطيه الجهات الفاعلة للممارسات التي يمكن أن يكونوا ناشطين فيها.

وتستند المقابلة على معيارين رئيسيين هما دليل المقابلة والأشخاص الذين تجرى معهم المقابلة (الأفراد المحاورين)، وهذا ما سيتم توضيحه في النقطتين الموالتين فيما يخص هذه الدراسة.

¹ Heem.G, Quelle Méthodologie Pour La Recherche Sur Le Contrôle Interne Dans Les Banques Françaises, Cairn.Inforevue-Comptabilite-Controle-Audit ,numéro spéciale ,2000,p:52.

² يحدد Yin أربعة أنواع من التثليث: البيانات، المقيمين، المنظورات النظرية، والمنهجيات.

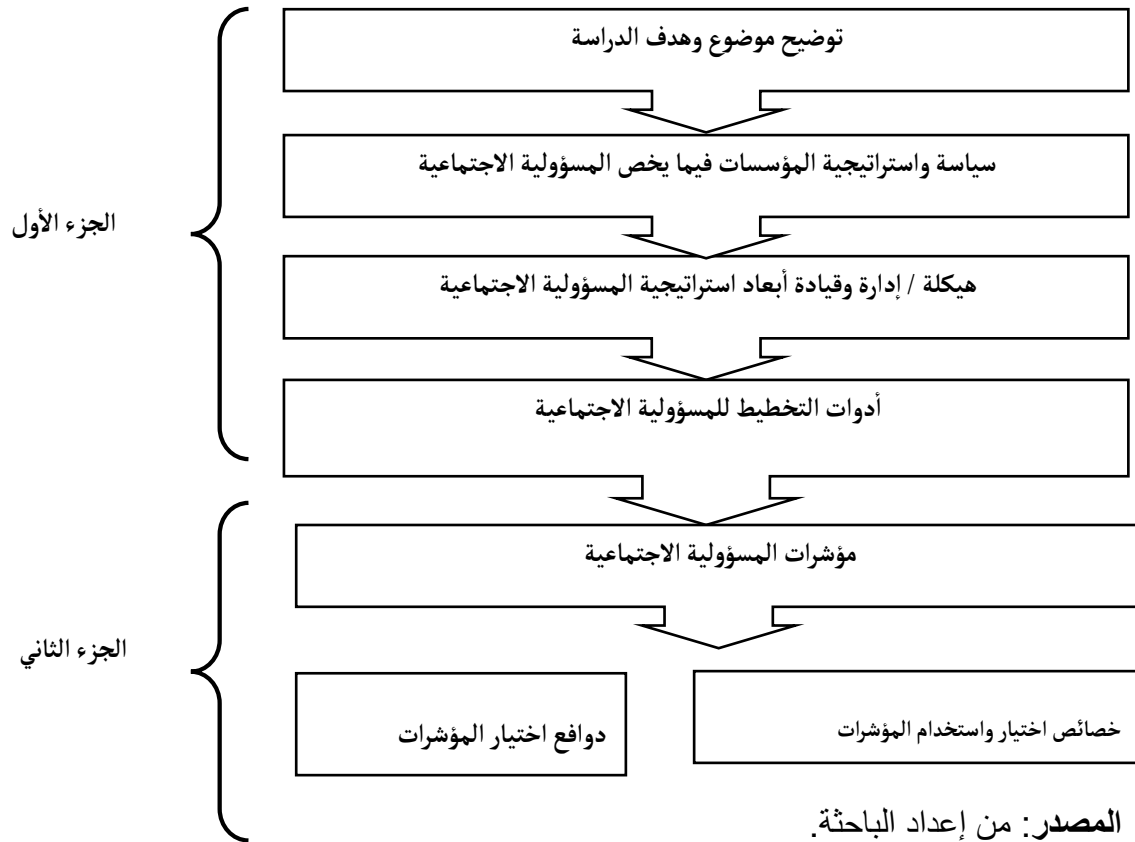
1-1 إعداد دليل المقابلة

المقابلات التي أجريت خلال دراسات الحالة كانت شبه منظمة، من خلال تطوير واستخدام دليل مقابلة لهيكل جمع البيانات للتحليل، والغرض منه هو ترجمة أهداف البحث إلى أسئلة سيتم استخدام إجاباتها للتحقق من صحة أو عدم صحة الفرضيات التي تمت صياغتها انطلاقاً من الإطار النظري، وكذلك لاستكشاف نطاق الدراسة المحددة في الأهداف.

بالإضافة إلى أن دليل المقابلة يضيف نوعاً من الشرعية للبحث من خلال إعطائه جانباً علمياً، ويتيح أيضاً تحديد المواضيع التي يجب معالجتها عند إجراء المقابلة.

انطلاقاً من الجانب النظري للدراسة تمت صياغة الأسئلة لإعداد دليل المقابلة لمناقشة اختيار واستخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية وتأثير الأنظمة الرقابية في المؤسسات محل الدراسة، وقد أجريت بعض التعديلات بما يتوافق مع الشركات التي تمت دراستها والشخص الذي تمت مقابله، ومع ذلك، فالدليل المستخدم شمل الخطوات الموضحة في المخطط الموالي:

شكل (3-3): مخطط دليل المقابلة



2-1 الأشخاص المقابلين (أفراد العينة)

يعتبر تحليل أنظمة مراقبة التسيير معقد بشكل عام، والسبب يرجع إلى أن تحديد حدود هذه الأنظمة بدقة هو صعب ويختلف من مؤسسة لأخرى كما لا يمكن اختزاله فقط في مديرية / إدارة مراقبة التسيير،

إضافة إلى ملاحظة أن مهام وحدات مراقبة التسيير هي تقليدية تقتصر على الجانب المالي والمحاسبي، وبالتالي ربما لا يمكن أن توفر لنا إجابات كافية على الأسئلة المطروحة.

وفي حين أن موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هو أوسع من ذلك، ويرتبط بوحدات تنظيمية تقليدية كإدارة الموارد البشرية وأخرى ظهرت في السنوات الأخيرة مرتبطة بمتخصصين جدد يتمثلون في: مديري الجودة، مديري/مسؤولي البيئة، النظافة/الصحة والسلامة في العمل وغيرهم، فهم مكلفون بإدارة أنظمة رقابة موسعة تشمل الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات، وفي محاولة لفهم اختيار واستخدام كيفية دمج مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في هذه الأنظمة الرقابية، ارتأينا أنه من الأنسب أولاً طلب إجراء مقابلات مع المسؤولين عن أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة، لأنهم أكثر الجهات الفاعلة المعنية في أنظمة الرقابة على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

2- تحليل الوثائق

كما تم ذكره سابقاً من بين المصادر الرئيسية لجمع البيانات في الدراسات الاستكشافية هو تحليل الوثائق سواء الداخلية أو الخارجية، أين يسمح هذا الأمر بالتعرف على الإجراءات والعمليات والمصطلحات الداخلية المستخدمة في المؤسسات محل الدراسة.

وتعتبر الوثائق مصدراً مكملًا للمقابلات التي أجريت وهي ضرورية لتحقيق مبدأ تثليث البيانات والتحقق من موثوقيتها، فهو يقلل من خطر سوء تفسير البيانات عن طريق التماس مصادر متعددة وبالتالي توضيح المعاني، والتحقق من تكرار الملاحظة أو التفسير بين البيانات التي تم جمعها، فالوثائق تمثل وسيلة لتوضيح الجوانب القبلية والبعديّة للعمليات الإدارية للحالات المدروسة، أو حتى تحديد مواضيع معينة لم يتم مناقشتها بنفس المعنى.

وتعرض الوثائق تاريخ الشركة، والأحداث، والقرارات، والإجراءات، والأنشطة الدورية، وبالتالي فإن تحليل الوثائق يجعل من الممكن بناء هياكل للمعلومات والبيانات وخاصة أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر أحد مواضيع سياسة الاتصال في المؤسسات، وتم الاستعانة بنوعين من الوثائق:

1-2 الوثائق الخارجية

فيما يخص هذه الوثائق تمت الاستعانة بشبكة الانترنت، أين تم البحث بشكل عام عن كل ما يخص المؤسسات محل الدراسة للحصول على وثائق خارجية كالعروض التقديمية، المقالات الصحفية، دراسات تصنيفية للشركات تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى فحص المواقع الإلكترونية لكل المؤسسات محل الدراسة للحصول على التقارير السنوية، الدوريات، الأخبار وكل ما يتعلق بجوانب المسؤولية الاجتماعية، و تم استخدام هذه الوثائق لوصف وتحليل الحالات.

2-2 المستندات الداخلية

كان من الصعب الوصول إلى الوثائق الداخلية، لأسباب تتعلق بالسرية ومع ذلك، تمكنا من الحصول على مجموعة من الملاحظات الداخلية والكتيبات والإعلانات الداخلية وغيرها، وبشكل أساسي في دراسة الحالة المتعمقة الخاصة بشركة (Nca Rouiba) لقد كانت هذه المستندات مفيدة للغاية بالنسبة لنا في فهم استراتيجية المسؤولية الاجتماعية والأدوات الموضوعية لتنفيذها .

3- الملاحظة

وأخيراً تتمثل التقنية الأخيرة المستخدمة في هذا البحث لجمع البيانات في الملاحظة وتمتلك الملاحظة طبيعة مزدوجة تقنية و استراتيجية، فهي تقنية لجمع المعلومات الأولية المرئية و المسموعة، كما تعد استراتيجية خاصة للتفاعل مع الميدان¹، و قد استخدمنا هذه الأداة بشكل أكبر في الحصول على معلومات لم نتمكن من جمعها بالأدوات السابقة، و تركزت ملاحظتنا- سواء المباشرة أو التلقائية - على التصريحات المقدمة من طرف المحاورين وللتحقق واستكمال البيانات الأساسية .

بالإضافة إلى تدوين الملاحظات خلال زيارات المؤسسات دون المشاركة في عملها، لم يكن الهدف إدخال تغيير في المنظمة لمراقبة أثاره بل وصف الممارسات وفهمها في سياقها، وعلى سبيل المثال هكذا تمت مقارنة المؤشرات الموجودة في دراسة الحالة المعقمة مع مرجعية المبادرة العالمية للتقارير (GRI).

ثانيا- الثقة في دراسة الحالة

في النقطة السابقة تم استعراض مختلف المصادر المعتمدة لجمع البيانات الكيفية لدراسة الحالات وهي متعددة، ويقود هذا التعدد في المصادر إلى الصدق والاتساق في دراسة الحالة².

1- الاتساق الداخلي للدراسة (Reliability)

ويتمثل الاتساق في إثبات أنه يمكن تكرار النتائج نفسها تحت نفس الظروف³، وبالتالي يتعلق الأمر بالانحراف عند جمع البيانات، قد تحتوي الدراسات النوعية على تفسيرات ذاتية يصعب استبعادها ومنعها، لهذا السبب تم طرح أسئلة قبل بدء المقابلات ووصف الغرض من الدراسة، مع العمل على تعدد المصادر واختيارها بعناية، وبالتالي يمكن القول أن الاستنتاجات التي توصلنا إليها يمكن اعتبارها موثوقة، بالإضافة إلى بذل مجهود لعدم إساءة تفسير أو تشويه المعلومات التي تم جمعها بهدف إنشاء دراسة موثوقة.

2- الصدق الداخلي والخارجي للدراسة (Internal And External Validity)

يوجد جانب آخر يتعلق بجودة دراسة الحالة يتمثل في الصدق، ويحدد هذا الأخير مدى قدرة الباحث في القيام بتحقيقات حول كل البيانات بدل التركيز على الجيد منها فقط مما قد يتسبب في سوء التحليل وصياغة النتائج⁴، ويوجد عدة جوانب للصدق منها الداخلي والخارجي.

فيما يخص الصدق الداخلي يعتبر أمراً حيوياً فمن خلال تحليل المقابلات يسمح بإقامة العلاقة السببية بين المتغيرات⁵، وكذلك يتوفر الصدق الداخلي عند قيام الأفراد المستجوبين بالإجابة بحرية وعدم تقييد اجابتهم باقتراح خيارات للأجوبة، وبالنسبة لدليل المقابلة الذي تم إعداده تم تفضيل طرح أسئلة بدون تقديم خيارات لمنح الأفراد المقابلين حرية الإجابة مما يسمح بالحصول على وصف فعلي لكيفيات اختيار المؤشرات واستخدامها.

¹ Gavard-Perret.. M-L, *Méthodologie de la recherche- réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Ed, France, 2008, p:88.

² Bryman, A., Bell, E. *Business research methods*, New York: Oxford University Press,2007,p:37

³ Idem,p:37.

⁴ Silverman, D, *Doing qualitative research: A practical handbook*, SAGE ,Publications Limited,2013,p:276.

⁵ Bryman, A., & Bell,*Op-cit*.p:37.

وبالنسبة للصدق الخارجي يعبر عن مدى تعميم نتائج الدراسة، وبما أن هدف هذه الدراسة ليس تعميم النتائج بقدر ما تهدف إلى تفسير وفهم موضوع جديد فإن الصدق الخارجي سيكون منخفض بسبب أن دراسة حالات معينة يعتبر قليلا لتعميم النتائج.

المطلب الثالث: مراحل جمع وتحليل البيانات

بعد توضيح المصادر التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات الكيفية للدراسة، سيتم توضيح المراحل المتبعة لذلك بالإضافة إلى عرض الطريقة التي تم بها تحليل البيانات ومعالجتها بما يخدم هدف الدراسة.

أولا - مراحل جمع البيانات

تم جمع البيانات على مرحلتين، المرحلة الأولى تعلقت بالدراسة الاستكشافية لسنة (6) مؤسسات جزائرية، والمرحلة الثانية تعلقت بدراسة الحالة المعمقة لشركة (Nca Rouiba) بهدف تحليل أنظمة الرقابة الموجه للمسؤولية الاجتماعية.

فبعد إعداد دليل المقابلة قمنا بإرسال طلبات المقابلة عبر البريد الإلكتروني، والاتصال عن طريق الهاتف، والتنقل للعديد من المؤسسات التي ارتأينا أنها تستجيب لمتطلبات الدراسة، وفيما يخص طبيعة نشاط المؤسسات كان الهدف تنويع قطاعات الأنشطة التي لها تأثير على البيئة، الاقتصاد والمجتمع وليس حصرها في جانب نشاط واحد لتجنب الخصوصيات لقطاع معين، تضمن الطلب المقابلة على طلب كتابي رسمي لإجراء تريبص ميداني حول مشروع الأطروحة ودليل المقابلة.

وبما أن موضوع الدراسة يتمحور حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كان التركيز على المؤسسات التي تهتم بهذه القضايا، وأدرجت أبعاد التنمية المستدامة في رؤيتها أو استراتيجيتها وحتى إن أمكن وجود مديرية خاصة لإدارة أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وكعامل تمييزي حاولنا أن يحتوي مجتمع الدراسة على المؤسسات الجزائرية المندرجة ضمن مشروع RS-MENA (تم ذكره في المبحث السابق) أو مؤسسات غير مشاركة لكن لها اهتمام واضح بأبعاد المسؤولية الاجتماعية (بالنسبة لهذه الفئة اعتمدنا على حصولها على شهادات معايير دولية متعلقة بمجالات الجودة والبيئة (على الأقل معيار الايزو 14001 ، والإيزو 9001 وبالتالي ضمان حد معين من الممارسات التسييرية في هذا المجال) .

تم إرسال وإيداع حوالي ثمانية عشر طلب للمقابلة، وبعد الطلب المتكرر تحصلنا على ردود إيجابية من سبع مؤسسات: أربع مؤسسات مشاركة في مشروع (RS-MENA) للاسترشاد بالايزو 26000 هي: أن سي أي رويبة ، سيفيتال للصناعات الغذائية ، المؤسسة الجزائرية لأكياس التغليف ، الهيئة الوطنية للمراقبة التقنية للأشغال العمومية ، وثلاث مؤسسات أخرى هي : فرتيال ، هيبروك للنقل البحري ، مجمع شركات حسناوي.

وكما تم ذكره سابقا المسؤولون الذين تم مقابلتهم ينتمون لمديريات الجودة ، النظافة، الأمن والسلامة والبيئة ، وفي هذه المرحلة أيضا تم تجميع مجموعة من المستندات الداخلية .

ويوضح الملحق رقم (2) ترميز كل مقابلة برمز معين فهي تساعد في استخدام مقتطفات حرفية من المقابلات لتقديم النتائج وعلى سبيل المثال فإن :

-المقابلة ذات الرمز : **م.3.1** تعني أن المقتطف الحرفي يتم استخراجها من مقابلة (م) في المؤسسة الثالثة (رقم 3) والشخص الأول(1) الذي تمت مقابلته.

ونفس الأمر بالنسبة للوثائق الداخلية والخارجية تم ترميزها، فمثلا:

- **م.5.و.د.1** تعني : الوثيقة الداخلية الأولى(و.د.1) من المؤسسة الخامسة (م.5).
- **م.2.و.خ.4** تعني الوثيقة الخارجية الرابعة (و.خ.4) من المؤسسة الثانية (م.2).

ويمكن توضيح المسار الزمني للمقابلات والدراسة الميدانية كالاتي:

- مؤسسة سيفيتال للصناعات الغذائية (*CEVITAL-Agro-Industrie*) أفريل 2018 .
- الشركة الجزائرية لأكياس التغليف (*SASACE*) ماي 2018 .
- أن سي أي رويبة (*Nca Rouiba*) جوان 2018 .
- الهيئة الوطنية للمراقبة التقنية للأشغال العمومية (*CTTP*) سبتمبر 2018 .
- مجمع شركات حسناوي (*GSH*) أكتوبر 2018 .
- فرتيال (*FERTIAL*) نوفمبر 2018 .
- هيبروك للنقل البحري (*HYPROC*) ديسمبر 2018 .

تمثل الهدف من هذه المرحلة الأولى في تكوين فكرة عن الدوافع وكيفية اختيار مؤشرات المسؤولية الاجتماعية، وإعداد تصورات عن الممارسات التسييرية للرقابة داخليا لأبعاد المسؤولية الاجتماعية، وساعدت دراسة حالات متعددة على تقديم تفسيرات نظرية لاختيار مؤشرات المسؤولية الاجتماعية .

وكمرحلة ثانية تم إجراء تحليل أكثر تعمق للحصول على تفاصيل أكثر لمسار إدماج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجية المؤسسة وكيفية استخدام المؤشرات المسؤولية الاجتماعية ودمجها في نظام الرقابة على المسؤولية الاجتماعية.

فالمرحلة الاستكشافية السابقة لدراسات الحالة لم تسمح بالإجابة عن السؤال المتعلق كيفية استخدام المؤشرات من قبل المسيرين لهذا تم الاعتماد على دراسة حالة معمقة، وتم اختيار شركة (*Nca Rouiba*) من بين المؤسسات لتكون موضوع دراسة الحالة المعمقة، وسيتم توضيح أسباب هذا الاختيار في المطلب الموالي.

ثانيا - معالجة البيانات وتحليلها

يتمثل تحليل البيانات الكيفية في السيرورة التقنية أو الفكرية لمعالجة، وتشكيل، واستكشاف وترجمة بيانات ناتجة عن بحث نوعي بهدف التعرف على مواقف، وتحديد نماذج، وفهم عمليات، وتشكيل أصناف أو ترتيب موضوعات، ووضع فرضيات تتعلق بمواضيع معينة¹، وتحليل البيانات في معظم البحوث الكيفية يتم في نفس الوقت مع جمع هذه البيانات .

يتم هذا التحليل من خلال تقليل المعلومات وتصنيفها والربط بينها قبل وصفها وتفسيرها.

¹ مصطفى حلوش ، التحليل الاستقرائي للبيانات الكيفية لمقابلة بحثية ، مجلة السلوك جامعة مستغانم ، المجلد 01 ، العدد الأول ، ص : 31 .

1- ترميز البيانات

في هذه المرحلة تم الاعتماد على الترميز (التشفير) ويتمثل في إعطاء الرمز لاختصار النصوص¹ (التي تم جمعها بمختلف الطرق السابقة)، تهدف هذه الخطوة إلى تقليص حجم البيانات الخام، وتعتبر أسئلة البحث عامل أساس في تحديد وتوجيه نظام تصنيف البيانات.

وانطلاقاً من المواضيع التي نوقشت في الجانب النظري تم وضع رموز تتعلق بالمفاهيم المتطرق إليها المسؤولية الاجتماعية، المؤشرات، الأطراف الفاعلة في هذا المجال وغيرها من المفاهيم، بالإضافة إلى الاستعانة بالإطار النظري للإجابة على أسئلة البحث وترميز العوامل المحددة لاختيار المؤشرات وطرق استخدامها، بالإضافة إلى رموز أخرى تم إضافتها أثناء الدراسة الميدانية (من خلال تحليل المقابلات والوثائق).

2- تحليل البيانات

وتم الاعتماد في هذا البحث على طريقة (Miles & Huberman) لتحليل البيانات الكيفية والذي يتكون حسبها من ثلاث تدفقات متزامنة للأنشطة هي تجميع وتلخيص البيانات؛ عرض البيانات؛ صياغة والتحقق من النتائج.

ولعرض البيانات الخاصة بهذه الدراسة، تم استخدام طريقة المصفوفات الخاصة بالباحثين أين يوصيان بتقديم البيانات في شكل مصفوفات أو مخططات أو جداول وتم تصميم هذه الأدوات لجمع المعلومات وتنظيمها في نموذج صغير يمكن الوصول إليه مباشرة.

والمصفوفة هي جدول يجمع، بيانات وصفية لكل حالة من الحالات التي تمت دراستها ويشتمل على قائمتين، أو متغيرين، منظمين في أسطر وأعمدة، وتحتوي أعمدة المصفوفات على المواضيع الفرعية التي تمت دراستها، بينما تمثل الأسطر الحالات المدروسة، وكخطوة أخيرة لجمع وتحليل البيانات يتم صياغة النتائج ومحاولة تفسيرها.

انطلاقاً مما سبق يهدف تحليل البيانات النوعية (في ظل الطريقة الاستقرائية) إلى فهم معنى البيانات من خلال تطوير ملخص لأهم الأفكار من البيانات الخام عن طريق اختزال البيانات، حيث كتبت أجوبة المقابلات نصياً، ثم تمت قراءة نصوص المقابلات عدة مرات، وحددت الأفكار الرئيسية، وتم ترميزها، ثم جمعت الرموز لتحديد التصنيفات المناسبة، ومن ثم وضعت هذه التصنيفات ضمن مواضيع تنتمي إليها لتفسير النتائج.

¹ تحديد مقاطع النص الذي يمثل معنى خاص ووحيد، ووضع كلمة أو عبارة لتسمية الصنف هذا الذي يكون فيه وحدة المعنى، أي إعطاء عنوانا خاص لكثير من جزئيات البيانات وفي هذه المرحلة يمكن وضع وصفاً أولياً للصنف المشكل، وتعديل الكلمات الدالة على الصنف، أو كتابة وصنف مختصر مع كلمات مفتاحية تسهل تذكره.

² Gregory HEEM, *Op-Cit*, p:52.

المبحث الثالث: تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم عرض وتقديم المؤسسات التي كانت موضوع دراسة حالة، أين سيتم في المطلب الأول التعريف بالمؤسسات الستة المتعلقة بالدراسة الاستكشافية، بينما يتم التطرق في المطلب الثاني لمؤسسة (*Nca Rouiba*) التي هي موضوع دراسة حالة معمقة .

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسات الستة محل الدراسة

يسمح هذا المطلب بإلقاء نظرة عامة عن المؤسسات محل الدراسة، وتوضيح أهم المعلومات المتعلقة بها.

أولا-مجمع شركات حسناوي (GSH)

- 1- أهم المراحل التاريخية للمجمع: يمكن تقسيم تاريخ المجمع إلى ثلاث مراحل هي:
 - الإنشاء والتركيب (1974-1983): أسست أول شركة لمجمع شركات حسناوي علي يد السيد حسناوي إبراهيم سنة 1974، حيث كانت تنشط في مجال البناء والأشغال العمومية.
 - مرحلة النمو وتوسع النشاط (1983-2008): للحصول على الاستقلال وتلبية احتياجات مواد البناء للمواقع المختلفة للشركة تم إنشاء وحدات جديدة خاصة بإنتاج مواد البناء وشركات متخصصة في مختلف الهياكل الأساسية، وإنشاء ورشة عمل الحديد وأول وحدة إنتاج الخرسانة الجاهزة ، وأول محطة تكسير الحصى لدعم تنفيذ المشاريع .
 - مرحلة إعادة التنظيم والتطوير مع بداية سنة 2008 تحول الشركة إلى "مجمع شركات حسناوي " بالإضافة إلى إنشاء العديد من المشاريع المشتركة مع شركاء أجنبى وإنشاء شركة النقل ودخول مجال الاتصالات.

- 2- النشاط الأساسي للمجمع يضم مُجمّع شركات حسناوي أكثر من 17 شركة يتوزع نشاطها على قطاعات البناء، الزراعة، الخدمات اللوجستية تتمثل في:
 - إنجازات البناء والأشغال العمومية والري.
 - الحصى، الخرسانة الجاهزة للاستعمال، المضافات الكيميائية للخرسانة، ملاط جاهز للاستعمال، نجارة الخشب والألمنيوم، بثق الألمنيوم،
 - منتجات الزراعة: تتمثل في آلات زراعية والري، النباتات.
 - الخدمات: في مجال التكنولوجيات الجديدة للاتصالات، التكوين والخدمات اللوجستية.

جدول (3-5): بطاقة تقنية لمجمع شركات حسناوي

الحالة	هيكله راس المال	عدد العمال	الشكل القانوني	المقر الاجتماعي
		2018/12/31		
مجمع شركات حسناوي	100 % شركة عائلية	3000	شركة مساهمة خاصة	المنطقة الصناعية سيدي بلعباس
GSH				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات المؤسسة.

ثانيا - فرتيال (FERTIAL)

تعتبر شركة رائدة في صناعة البتروكيماويات والأسمدة نتجت عن شراكة بين المجموعة الجزائرية أسميدال (Asmidal) ومجموعة فيلار مير الإسبانية (Grupo Villar Mir).

1- أهم المراحل التاريخية

- سنة 1966 تم إنشاء مركب أرزيو (وهران) من طرف شركة سونطراك والمختص في إنتاج الأمونياك والأسمدة الأزوتية، وفي سنة 1972 قامت نفس الشركة بإنجاز مركب الأمونياك والأسمدة الأزوتية والفوسفاتية بعنابة.
- سنة 1984 قامت الدولة بإعادة هيكلة شركة سونطراك وفصل المركبين عنها، وتم إنشاء شركة أسميدال (ASMIDAL) ضمت المركبين.
- سنة 2005 في ظل الإصلاحات الاقتصادية المتخذة من طرف الحكومة الجزائرية تم توقيع اتفاق شراكة بين مجمع أسميدال (ASMIDAL) والمجمع الإسباني فيلارمير، بإنشاء شركة جديدة اسمها فرتيال (Fertial) شركة ذات أسهم ومعناها شركة مخصبات الجزائر، في عام 2017 تم دخول مساهم جديد هو المجمع الخاص (ETRHB) حداد.

2- النشاط الأساسي لشركة فرتيال (FERTIAL)

تمتلك شركة (Fertial) وحدتين للإنتاج (عنابة وأرزيو) لإنتاج منتجات نصف مصنعة كالأمونياك وتامة الصنع كالأسمدة النيتروجينية والفوسفاتية، بطاقة إنتاجية سنوية تبلغ مليون طن من الأمونياك يتم إعادة استخدام جزء من هذا الإنتاج لإنتاج مجموعة واسعة من الأسمدة النيتروجينية والفوسفاتية.

- **وحدة الإنتاج بعنابة:** يقع المصنع في المنطقة الصناعية بعنابة ويغطي مساحة 103 هكتارات، ويتضمن: وحدة إنتاج أكسيد الفوسفوريك ، وحدة إنتاج الأمونياك، وحدة إنتاج الأسمدة الفوسفاتية، وحدة إنتاج أكسيد النيتريك، وحدة الفوسفات البسيط (SSP) .
- **وحدة الإنتاج بأرزيو:** يقع المصنع في المنطقة الصناعية أرزيو (وهران) ، ويغطي مساحة 53 هكتارًا ، ويتضمن: وحدتين لإنتاج الأمونياك (أمونياك 1، أمونياك 2) ، وحدتين لإنتاج حمض النتريك .

جدول (6-3): بطاقة تقنية لمؤسسة فرتيال

الحالة	هيكل رأس المال	عدد العمال	الشكل القانوني	المقر الاجتماعي
		2018/12/31		
FERTIAL	49% مجمع الجزائري العمومي أسميدال	1035	شركة ذات أسهم مختلطة	عنابة
فرتيال	34% مجمع Villar Mir Grupo الإسباني 17% مجمع الجزائري الخاص حداد ETRHB	عامل	عمومية /خاصة	(مصنع عنابة ،مصنع أرزيو)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات المؤسسة.

ثالثاً - هيبروك للنقل البحري (Hyproc Shipping Company)

شركة ذات أسهم وفرع لشركة سونطراك ، وتعتبر حلقة مهمة في استراتيجيتها لتسويق المحروقات عبر العالم .

1- أهم المراحل التاريخية لهيبروك

- سنة 1982 تأسست HYPROC SNTM الشركة الوطنية للنقل البحري للمحروقات والكيماويات وهي شركة اقتصادية عمومية.
- سنة 1995 وبعد تغيير القانوني الأساسي أصبحت شركة مساهمة SPA، وفي سنة 1997 أصبحت فرعا 100 % لشركة سونطراك بإشراف من الشركة القابضة (Société SIP d'Investissement et de Participation
- سنة 2001 تم تغيير محفظة الشركة وأصبحت تحت إشراف القابضة Société de SVH Valorisation de Hydrocarbures التابعة لسونطراك .
- سنة 2005 تم تعديل القانون الأساسي للشركة وأصبحت هيبروك للنقل البحري Hyproc Shipping Company

2- النشاط الأساسي

- ت- يتمثل النشاط الأساسي لهيبروك في النقل البحري للمحروقات والمواد الكيميائية والبيتومين ، سواء في الملاحة البحرية الدولية أو الوطنية، بالإضافة إلى تأجير السفن، واستغلال خبرتها في مجال إدارة السفن.
- ث- يتم تأجير سفن نقل المحروقات والكيماويات (الغاز المميع GPL والمواد البترولية المكررة) لتلبية احتياجات النقل لعملائها من سونطراك ونفطال.
- ج- تبلغ سعة نقل الغاز الطبيعي المميع GPL لأسطول هيبروك ب 766177 متر مكعب ، وهو ما يمثل جزءاً كبيراً من حمولة الأسطول التجاري الجزائري.
- ح- تمتلك هيبروك أربعة وكالات شحن تابعة لها على مستوى الموانئ : أرزيو ، الجزائر، بجاية وسكيدة.

جدول (7-3): بطاقة تقنية لهيبروك

المقر الاجتماعي	الشكل القانوني	رقم الأعمال (2018/12/31)	عدد العمال		هيكله رأس المال	رأس المال	الحالة
			2018/12/31	2018/12/31			
وهران ZHUN-USTO	شركة مساهمة عمومية	22935 دinar	1729	100 % فرع لسونطراك	33 مليار دينار	هيبروك للنقل البحري	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات المؤسسة

رابعاً- سيفيتال للصناعات الغذائية CEVITAL AGRO INDUSTRIE

تعتبر هذه الشركة أحد أهم فروع مجمع سيفيتال ، ويمثل أكبر مركب للصناعات الغذائية في الجزائر .

1- أهم المراحل التاريخية

- سنة 1975 تم انشاء أول شركات مجمع الخاص سيفيتال ،
- سنة 1998 تم انشاء فرع الصناعات الغذائية ببجاية .
- سنة 2008 تم تأسيس مجمع سيفيتال وهو يضم حاليا 26 شركة تختلف أنشطتها ، ولكن النشاط الأهم للمجمع ركز على الصناعة الغذائية .

2- النشاط الأساسي للشركة

يتمثل النشاط الأساسي للشركة في الصناعة الغذائية وبالأخص السكر والزيوت النباتية ، و تمتلك عدة وحدات إنتاج هي :

- وحدتين لتكرير السكر -وحدة للسكر السائل.
- مصفاة تكرير الزيت - وحدة الزبدة الصناعية (مرجرين) .
- وحدة للمياه المعدنية وأخرى للعصير.
- وحدة للتعليب.

بالإضافة إلى أن سيفيتال للصناعات الغذائية تمتلك في ميناء بجاية عدة مستودعات، ومحنة للتفريغ ذات قدرة 2000 طن/ساعة، مما يجعل الشركة أول محنة تفريغ في البحر الأبيض المتوسط .
وتصدر الشركة الفائض من منتجاتها إلى عدة بلدان في أوروبا والمغرب العربي والشرق الأوسط وأفريقيا الغربية.

جدول (3-8) : بطاقة تقنية لسيفيتال للصناعات الغذائية

الحالة	رأس المال	هيكله رأس المال	عدد العمال	رقم الأعمال	الشكل القانوني	المقر الاجتماعي
			2018/12/31	(2018/12/31)		
سيفيتال للصناعات الغذائية	78مليار دينار	100% لمجمع سيفيتال	3500	4مليار دولار	شركة مساهمة خاصة	ميناء بجاية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات المؤسسة.

خامسا - الشركة الجزائرية لأكياس التغليف (SASACE)

تعتبر (SASACE) شركة خاصة رائدة في تصنيع أكياس المنسوجة لتغليف المواد من البولي بروبيلين.

1- تواريخ مهمة في الشركة

- تم إنشاء الشركة سنة 2003 وهي شركة خاصة.
- سنة 2006 تم الالتزام بإنشاء معيار وطني لقطاع النشاط الذي تنتمي إليه (إنتاج أكياس التغليف منسوجة من البولي بروبيلين) بالتعاون مع المعهد الوطني للتقييس وبعد 3 سنوات أنشئ المعيار NA 13613.
- مع بداية سنة 2008 انطلقت الشركة في تصنيع أول كيس جزائري قابل للتحلل، وهو منتج مبتكر يفى بالمعايير الأمريكية ASTM.
- سنة 2012 تخلت SASACE بشكل نهائي عن أحبار المذيبات مع البدء باستخدام أحبار المياه هذه الأحبار تفي بمعايير السلامة والبيئة ولا تتطلب أي إضافات الضارة.

2- النشاط الأساسي للشركة : يتمثل في تصنيع وتسويق :

- الأكياس من البولي بروبيلين منسوجة مربعة ملحومة بالحرارة لتعبئة المواد الكيميائية المسحوقة،
- الأكياس المنسوجة مخططة للمواد الغذائية الزراعية ومنتجات الصحة النباتية (phytosanitaires) (الأسمدة، البذور ...).

جدول(3-9): بطاقة تقنية لمؤسسة (SASACE)

المقر الاجتماعي	الشكل القانوني	رقم الأعمال (2018/12/31)	عدد العمال 2018/12/31	رأس المال	الحالة
بوسماعيل (تيبازة)	شركة مساهمة خاصة	517 مليون دينار	203	460 مليون دينار	الشركة الجزائرية لأكياس التغليف

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات المؤسسة.

سادسا-الهيئة الوطنية للمراقبة التقنية للأشغال العمومية (CTTP)

هي هيئة تعمل تحت وصاية وزارة الأشغال العمومية متخصصة في الرقابة على الأشغال العمومية، من أجل الحد من مخاطر الاضطرابات والمساهمة في منع مختلف المخاطر التقنية المحتمل مواجهتها.

1- أهم المراحل التاريخية

- سنة 1968 تم إنشاء المختبر الوطني للأشغال العمومية والبناء (LNTPB).
- بين سنتي 1983 - 1986 : بعد إضفاء الطابع اللامركزي على المختبر LNTPB من خلال هيكلته وتقسيمه إلى خمسة مختبرات مستقلة من بينها - المختبر الوطني للأشغال العمومية (LNTP) والذي تم تحويله في 19 أوت 1986 بموجب المرسوم رقم 86-210 إلى الهيئة الوطنية للمراقبة التقنية للأشغال العمومية .
- سنة 1991: أصبحت الهيئة مستقلة وفقا لطابع المؤسسة العمومية الاقتصادية (EPE).

- سنة 1997: بموجب المرسوم رقم 97-240 ، تم تحويل (CTTP) إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وتتمتع بالاستقلال المالي (EPIC).
- سنة 2012 شهدت CTTP إعادة تنظيم من خلال إنشاء أربع مديريات جهوية تابعة للمديرية المركزية هي:

- المديرية الجهوية غرب (وهران)
- مديرية جهوية شرق (قسنطينة)
- مديرية جهوية وسط (الجزائر)
- مديرية جهوية جنوب .

2- النشاط الأساسي لمؤسسة (CTTP)

تتمثل المهمة الرئيسية الموكلة إلى CTTP في المراقبة الفنية للمطابقة في تصميم وبناء وصيانة الهياكل الأساسية البرية والبحرية والمطارات للأشغال العمومية، بالإضافة إلى عدة أنشطة أخرى منها:

- تصميم مشاريع البنية التحتية للطرق والطرق السريعة والسكك الحديدية، والتأشير والموافقة على الدراسات المتعلقة بها؛
- تصميم مشروع الهياكل الهندسية والتأشير والموافقة على الدراسات الخاصة بها؛
- دراسات تقوية وإعادة تأهيل الأرصفة؛
- الرقابة ومتابعة أشغال البنية التحتية للطرق والهياكل الهندسية؛
- قياسات واختبارات مخبرية متعلقة بالطرق السريعة والطرق السريعة والطرق البرية، البحرية والمطارات.

جدول (3-10): بطاقة تقنية لمؤسسة (CTTP)

المقر الاجتماعي	الشكل القانوني	رقم الأعمال (2018/12/31)	عدد العمال 2018/12/31	الحالة
الجزائر العاصمة	EPIC مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري	1200 مليون دينار	614	الهيئة الوطنية للمراقبة التقنية للأشغال العمومية

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على معلومات المؤسسة.

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة أن سي أي رويبة (Nca Rouiba)

من خلال هذا المطلب سيتم تقديم المؤسسة التي هي موضوع دراسة الحالة المعمقة، أين سيتم توضيح سبب اختيارها، بالإضافة إلى تقديم عام لها.

أولاً-سبب اختيار الصناعة الغذائية

تهتم هذه الدراسة المعمقة بمؤسسة تنشط في قطاع الصناعة الغذائية ، وتتمثل دوافع اختيار هذا النوع من الصناعة لدراسة موضوع المسؤولية الاجتماعية في أنها تؤثر في كل من الموارد المادية، البشرية والطبيعية، كما أن طلب الاستهلاك المتزايد على الصناعة الغذائية يؤثر على الجانب البيئي (مثلا درجة استخدام المياه وتبذيرها) والجانب الاجتماعي (مثلا ظروف العمل)، بالإضافة إلى أن المؤسسات الناشطة في مجال الغذاء تواجه المواضيع المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية كموضوع سلامة الغذاء، الأمراض المزمنة والسمنة أين يتوقع المستهلكون من هذه المؤسسات أن تكون مسؤولة اجتماعيا عن نوعية الغذاء الذي تقدمه.

ثانيا-اختيار مؤسسة" أن سي أي رويبة" (Nca Rouiba)

تعتبر مؤسسة رويبة من المؤسسات الجزائرية القليلة التي قامت بتطوير سياستها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية منذ نشأتها، وتتصف بالإرادة القوية من طرف مسيرتها لبناء علاقة مستدامة مع مختلف أصحاب المصالح.

كما أنها تعتبر من المؤسسات الرائدة في هذا المجال أين تم اختيارها من طرف المعهد الوطني للتقييس (IANOR) والمنظمة العالمية للتقييس (ISO) لتمثيل الجزائر وقيادة مشروع (MENA-RS) للاسترشاد بمواصفة الايزو (ISO 26000) المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، حيث أن هذا الاختيار كان نظرا لأن نظامها البيئي والتزامها بالجودة كان مصدرا لحصولها على مختلف الشهادات المتعلقة بالجودة: ISO 9001، ISO14000، ISO22000.

وانطلاقا مما سبق فإن مؤسسة رويبة تدرج ضمن ممارساتها التسييرية المسؤولية الاجتماعية من خلال اعتمادها نظام الإدارة المتكامل (*Système de Management Intégré*)، وهذا الأمر يساعد في الفهم المععمق لموضوع الدراسة وملاحظة إدماج الأبعاد الأساسية للمسؤولية الاجتماعية في الاستراتيجية، وكذلك استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية من خلال شروعاتها في إعداد تقرير المسؤولية الاجتماعية وفقا لمبادئ وتوجيهات المبادرة العالمية للتقارير .

ثالثا -تقديم مؤسسة ان سي أرويبة

لتقديم المؤسسة سيتم عرض لمحة تاريخية عنها بالإضافة الى التعريف بنشاطها الأساسي وتطور منتجاتها مع مرور الوقت، بالإضافة الى معلومات تقنية أخرى.

1- لمحة تاريخية عن المؤسسة

هي مؤسسة عائلية تم انشائها في 02 ماي 1966 من طرف الإخوة عثمانني تعتبر من المؤسسات الرائدة في قطاع المشروبات حاليا، وقطاع المصبرات سابقا، ويمكن تلخيص أهم التواريخ المهمة للمؤسسة كما يلي¹:

- 1966 انشاء المؤسسة والعمل في مجال تصنيع المعلبات الغذائية (الطماطم، الهريسة، المربي)؛
- 1984 بداية النشاط في مجال المشروبات والعصائر؛
- 2003 تغيير الشكل القانونية الى شركة مساهمة؛
- 2005 دخول صندوق الاستثمار الخاص: افريقيا انفسست في رأس مال المؤسسة.
- 2013 الدخول الى بورصة الجزائر.

2- منتجات ان سي أي رويبة

تنتج مؤسسة رويبة أربع أنواع من العصائر هي:

- مجموعة طاقتي (la gamme mon énergie)،
- مجموعة الامتياز (la gamme excellence)،
- مجموعة الطبيعي (la gamme light)،
- مجموعة الفواكه المختلطة (la gamme fruits mixés).

وتبلغ القدرة الانتاجية 120 مليون لتر سنويا، فهي متواجدة عبر كافة أنحاء التراب الوطني وفي جميع أنواع المحلات التجارية.

كما أنها تقوم بالتصدير إلى الدول الافريقية من بينها:

- تونس، ليبيا، فهي ترى التصدير كأولوية استراتيجية لتصبح الفاعل الرئيسي في المغرب العربي في السنوات القادمة
- بالإضافة إلى توزيع منتوجاتها في السوق الاوروبية (فرنسا، بلجيكا، إنجلترا) وأمريكا الشمالية (كندا) في فئة ماي عرف "بالمنتجات الاصلية".

جدول (3-11): بطاقة تقنية لمؤسسة أن سي أي رويبة (Nca Rouiba)

مؤسسة	رأس المال	عدد العمال	رقم الأعمال	الشكل القانوني	المقر الاجتماعي
		2018/12/31	(2018/12/31)		
المصبرات الجزائرية الجديدة "أن سي أي رويبة" (Nca Rouiba)	849.195.000	440	5.936.615.300	مؤسسة خاصة شركة ذات أسهم	المنطقة الصناعية رويبة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات المؤسسة.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل تم التطرق في البداية إلى المحيط والواقع العام للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الجزائر، عن طريق توضيح مختلف الأطر التشريعية والتنظيمية والعملية المتعلقة بها، حيث لم يعد هناك مجال أمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل المتغيرات الدولية سوى الانضمام إلى ركب المسؤولية الاجتماعية كمثيالاتها من الشركات الاقتصادية الموجودة خارج حدودها أو تلك التي بدأت وتشاركها في حصة أسواقها المحلية، كما لا زال هناك مشوار طويل يجب على الجزائر أن تقطعه في هذا الميدان رغم الجهود المعتبرة في السنوات الأخيرة .

بالإضافة إلى توضيح المنهجية المتبعة للقيام بالدراسة الميدانية والتي هي كيفية، بمعنى أن مصادر البيانات الرئيسية هي المقابلات مع الجهات الفاعلة زيادة على الوثائق التي تمت دراستها، وهذا بسبب أن الوضع الاستيمولوجي للدراسة هو التفسير بالاعتماد على الاستكشاف لهذا تم اختيار أحد طرق الاستقراء تمثلت في الإبعاد (*Abductive*)، فالهدف هو وصف ظاهرة وممارسة إدارية، من أجل المساهمة في المعرفة النظرية والتجريبية الموجودة على هذه الظاهرة المدروسة.

ارتبط اختيار هذا المنهج بطبيعة الأسئلة المطروحة (كيف ولماذا؟) ، مما يتطلب ملاحظة الممارسات الإدارية الجديدة، بالإضافة إلى صعوبة تحقيق في هذه الجوانب بالطرق الأخرى .

وللقيام بهذه الدراسة عن طريق هذا المنهج تم الاعتماد على دراسة حالات متعددة تمثل في ستة مؤسسات جزائرية، ودراسة حالة معمقة لمؤسسة أن سي أي رويبة، والتي سيتم تحليل نتائجها في الفصلين المقبلين.

الفصل الرابع: تحليل إدارة أبعاد
المسؤولية الاجتماعية
للمؤسسات محل الدراسة

تمهيد

الغرض من هذا الفصل وصفي تحليلي، لتقديم آليات الإدارة والرقابة على الأداء العام للجوانب البيئية والاجتماعية للحالات المدروسة، أين يستند هذا التحليل إلى البيانات التي تم جمعها من مصادر أساسية (مقتطفات من المقابلات)، ومن بيانات ثانوية (المستندات الداخلية، المستندات الخارجية، التقارير السنوية... إلخ).

وللقيام بهذا التحليل الوصفي سيتم تقسيم الفصل إلى مبحثين، الأول يتعلق بتحليل المؤسسات الستة محل الدراسة، بهدف استكشاف كيفية إدارة أبعاد المسؤولية الاجتماعية من خلال اجراء مقابلات استكشافية مع المسؤولين عن الأبعاد الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية وهيكلتها التنظيمية، بالإضافة عرض الآليات المعتمدة لإدارتها.

أما المبحث الثاني تم تخصيصه لتحليل دراسة الحالة المعمقة المتمثلة في مؤسسة أن سي أي رويبة (*Nca Rouiba*) وتتبع مختلف مراحل اعتمادها وادماجها للمسؤولية الاجتماعية في استراتيجيتها في إطار مشروع (*RSE-MENA*).

المبحث الأول: إدارة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها خلال الدراسة الاستطلاعية للمؤسسات الستة محل الدراسة فيما يخص جانب أبعاد الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية، وهيكلتها التنظيمية بالإضافة للآليات المعتمدة لإدارتها.

المطلب الأول: سياسة وأبعاد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الستة محل الدراسة

كنقطة مكملة لتقديم المؤسسات محل الدراسة سيتم فيما يلي تقديم صورة عامة عن السياسات والتوجهات الاستراتيجية في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الستة.

ويوضح الجدول أدناه وصفا لهذه التوجهات الاستراتيجية للحالات المدروسة التي تستجيب لمحاور التنمية المستدامة (استراتيجية بيئية، استراتيجية اجتماعية)، إضافة إلى الاستراتيجية الخاصة بكل مؤسسة والتي يمكن اعتبارها كاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية (إن وجدت):

جدول (4-1): التوجهات الاستراتيجية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة

الحالة	استراتيجية بيئية	استراتيجية اجتماعية /مجتمعية	استراتيجية التنمية المستدامة أو استراتيجية خاصة بالمسؤولية الاجتماعية
<p>مجمع شركات حسناوي (GSH)</p>	<p>"يركز المجمع GSH على الاهتمام بالجانب البيئي خاصة فيما يتعلق بالمباني التي ينتجها: " لا يمكن استخدام ارتفاع الطلب على المساكن كذريعة لتجنب الجودة البيئية لها ، مما يفرض علينا إعادة النظر في المباني السيئة وتعزيز السكنات التي تأخذ بعين الاعتبار المحافظة على البيئة " م.1.و.خ.1. "....لهذا من الضروري ضمان بيئة مبنية وفقا للمعايير المعمول بها عالميا ، سواء علي المستوى المعماري أو التخطيط ، يجب أن تكون أحياءنا ومدننا مصممة كمراكز للحياة أين يتوفر العيش السليم ولذلك "تعتبر تهيئة المساحات الخضراء في المشاريع الجديدة ضرورة حيوية للمقيمين ، ويجب التأكيد على أن الغطاء النباتي هو مصدر لتنقية الهواء وليس من أجل الجانب الجمالي فقط " م.1.و.خ.1. "يركز المجمع على أن مناقشة المسألة البيئية يكون عند بداية المشاريع السكنية وليس كمرحلة نهائية ، والأهم أن تكون عملية البناء أقل ضرار على البيئة وذلك عن طريق المتابعة والتقليل من استهلاك الطاقة في مختلف مراحل البناء من إنتاج ونقل مواد البناء والتشييد إلى تسليم المشاريع. " م.1.و.د.2.</p>	<p>« فيما يخص السياسة الاجتماعية الداخلية للمجمع فإنها تركز بالأساس على رضا الموظفين من خلال سياسة الموارد البشرية » م.1.1. «تعتمد سياسة الموارد البشرية ل GSH على مجموعة من القيم المشتركة تهدف إلى تنمية المهارات ودعم تطوير المجمع ممن خلال سياسة توظيف نشطة وتدريب داخلي لتقديم فرص وظيفية ، وتركز أيضا على تعزيز قيم المجمع مع المبادئ الأخلاقية و الحوكمة والرفاهية في العمل ، وتركز سياسة الموارد البشرية من خلال عملها الأساسي على الوقاية والسلامة والتدريب في العمل « م.1.و.خ.2. فيما يخص الموظفون المستقبليون « تعدد واختلاف أنشطة المجمع تسمح بفتح مجال التوظيف في قطاعات جديدة خاصة استعمال مواد البناء الحديثة والفلاحة « م.1.و.خ.2. سنة 2005 تم افتتاح مركز تدريب خاص بالمجمع معتمد من طرف الدولة SODEA لضمان ترقية الموظفين وتحسينهم المستمر. م.1.و.خ.3. فيما يخص الزبائن فإن " GSH يتبع منهج الجودة الشاملة تحت مبدأ -بنبي الرفاهية - وهذا من خلال توفير منتج (مباني) تحترم المعايير العالمية ، وتوفر أسلوب معيشي للزبون يأخذ بعين الاعتبار صحته البدنية والنفسية " م.2.1 . فيما يخص اسهام GSH في الأنشطة الاجتماعية الأخرى "فانه يهتم ويحرص على المشاركة في مختلف التظاهرات العلمية التي لها علاقة بنشاط المجمع والتي تهدف إلى تنمية الإبداع والاستدامة ، بالإضافة إلى أنه في طور إنجاز لجمعية خيرية تهدف لخدمة المجتمع " م 1.1</p>	<p>"نحن في طور تحديدها " م.2.1.</p>
<p>هيبروك للنقل البحري (HYPROC)</p>		<p>لدى شركة Hyproc الأهداف التالية: " تعزيز التماسك الاجتماعي": تطوير آليات لتعزيز الاتصالات بين الأفراد ومجموعات الأفراد من أجل خلق المشاركة والالتزام الضروريين حول أهداف الشركة: الأصول ، نقاط الضعف والتحديات والتغيرات وتعزيز عمالة الإناث والطاقت. " ثقافة التضامن": توعية وإعلام الموظفين بالاعتراف بمساهمة كل موظف في تطوير الشركة وبناء ثقافة المجموعة. م.2.و.د.1</p>	
<p>فرتيال (FERTIAL)</p>	<p>"تمثل المحافظة على البيئة إحدى انشغالاتنا البيئية الدائمة....فمسألة البيئة تمثل وسيلة فعالة لتقليل المخاطر سواء</p>	<p>فيما يخص الموارد البشرية "لطالما تمحورت استراتيجية فرتيال حول عامل الموارد البشرية حيث يعد تطويرها عاملا مهما لتحسين التنافسية والإنتاجية " م.3.و.خ.1</p>	<p>" تعتمد آلية تنفيذ واحترام الاستراتيجية الجديدة لإدارة المخاطر بفرتيال على التزام كل عمال المؤسسة بها ، بدءا</p>

<p>من المسؤول الأول...وقد تم توقيع على أول سياسة متكاملة في نوفمبر 2016 في مجال الجودة والنظافة والأمن والبيئة QHSE...وحسب فرتيال فإن هذه السياسة تتمثل في ضمان تسيير ذو مسؤولية "م.3.و.خ.1 منذ انشائها فرتيال لم تتوقف عن تجديد الكلي ، مع ادراكها لأهمية التحكم في الطاقة لتحديد وتطبيق سياسة تتوافق مع المتطلبات الاجتماعية الاقتصادية والبيئية للتنمية المستدامة "م.4.3</p>	<p>"...ومن أجل تعزيز ثقافة وسلامة وحماية العملاء والتحكم الأفضل في المخاطر المرتبطة بنشاط العمل تحصلت فرتيال في 2012 على شهادة اعتماد OHSAS18001 لحماية موظفيها "م.3.و.خ.1 بالنسبة للزبائن المزارعين " تحسين المردودية والإنتاج الذي لابد أن يتميز بالجودة العالية يستدعي تعبئة جميع الموارد المتوفرة من أجل ضمان الفعالية في الإنتاج مع السهر على ضمان أحسن نوعية لمنتجات الأسمدة لصالح المزارعين ، حيث يبقى هدف إرضاء الزبائن في صميم استراتيجية تنمية فرتيال "م.3.و.خ.1. "إنجاح ادماج مفهوم "جامعة -مؤسسة " يكون الأمر بإقامة علاقات مباشرة مع الجامعة للمساهمة يدا بيد في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للوطن ، وهو حال شركة فرتيال في إطار شراكة رايح -رايح لدينا اتفاقية شراكة مع جامعة عنابة ويتعلق الأمر بإقامة وتعزيز علاقات الشراكة والتبادل في المجالات البيداغوجية ، العلمية والتقنية بين طرفي العقد "م.3.و.خ.6.</p>	<p>تعلق الأمر بالمستخدمين أو القرى والمدن المحيطة بنا "م.5.و.خ.4 إن التقليل من استهلاك الطاقة والتكامل الطاقوي للمركبات الطاقة الصناعية وتحسين فعالية وحدات الانتاج وتجسيد ثقافة الطاقة هي عناصر أساسية لسياسة التسيير على مستوى فرتيال ، لهذا وضعت نظام لتسيير الطاقة مطابق لمعيار الايزو 50001 منذ سنة 2012... ، وتسعى لجعل عنصر تسيير الطاقة محور أساسي تنتهجه في استراتيجيتها الطويلة المدى المعتمدة ، وذلك بهدف تخفيض التكاليف وتحقيق الأهداف المسطرة في الاستراتيجية خاصة ما يتعلق باحترام اتفاقية حماية البيئة "م.3.و.خ.3.</p>	
<p>يهدف ادماج المسؤولية الاجتماعية في الاستراتيجية العامة للشركة "قامت CEVITAL Agro-industrie سنة 2014 بإبرام اتفاقية شراكة لمدة 3 سنوات مع معهد المسؤولية الاجتماعية للابتكار (IRSI) لمرافقة الشركة في الاسترشاد بالمعيار الدولي ISO 26000 الخاص لتنفيذ سياسة المسؤولية الاجتماعية لتحسين أدائها البيئي والاجتماعي "م.4.و.خ.2 "مختلف الإجراءات والالتزامات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية كانت ضمنية تفتقر لإضفاء الطابع الرسمي ، فنحن كنا نفعل الكثير من الأشياء التي تتجه نحو المسؤولية الاجتماعية للشركات ولكن لم تكن هناك هيكلية لسياسة المسؤولية الاجتماعية لهذا السبب تمت عملية اعتمادها من خلال تطبيق توصيات معيار ISO 26000"م.2.4.</p>	<p>"ساهمت CEVITAL Agro-industrie منذ انشائها بعدة مبادرات جيدة فيما يتعلق بأصحاب المصالح سواء الداخليين أو الخارجيين وخاصة موظفيها ومورديها وعملائها ، "م.4.و.خ.1. "و توفر الشركة التأمين الجماعي والصحي لجميع موظفيها ، بالإضافة الى مساهمتها في حماية البيئة أين تم تركيب محطة لمعالجة مياه الصرف الصحي لمجمع بجاية ، كما تساهم في تشجيع البحث والأنشطة العلمية وتدعيم الابتكار "م.4.و.خ.1. فيما يخص الزبائن تركز الشركة على جودة وسلامة منتجاتها الغذائية "إن أهمية سلامة الأغذية والجودة والتوازن الغذائي دفع بشركتنا منذ سنة 2008 إلى تنفيذ معيار ISO 22000 لإدارة سلامة الأغذية"م.1.4</p>	<p>سيفيتال للصناعة الغذائية CEVITAL Agro-industrie</p>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات المؤسسات محل الدراسة.

<p>الشركة الجزائرية لأكياس التغليف (SASACE)</p>	<p>" الأمر الأساسي هو " تصنيع أكياس قابلة للتحلل (polypropylène oxobiodégradable) لحماية البيئة " م.5.م 2.</p> <p>"مدركة لخطر التلوث الناجم عن النفايات البلاستيكية بدأت SASACE توجيه إنتاج البلاستيك نحو البدائل التي يكون لها تأثير أقل على البيئة وصحة الإنسان وتسهم في إدارة المشاكل المتعلقة بالتلوث بواسطة النفايات البلاستيكية" م.5.م.و.خ.2</p> <p>" وضعت SASACE تحديًا يتمثل في دعم أحد مورديها المحليين في تطوير أحبار المياه القابلة للطباعة على البلاستيك ؛ هذه العملية هي بديل صناعي موثوق به ويمكن أن تحمي البيئة وصحة العمال " م.5.م.و.خ.3</p>	<p>بالنسبة لمؤسستنا ، تمثل الموارد البشرية مصدر اهتمام كبير ودائم لأعضاء فريق الإدارة وتولى اهتمامًا خاصًا ، لاستفادتهم من الخبرة والمهارة اللازمة " م.5.م.1 .</p> <p>"الصحة والسلامة في العمل هي الاهتمامات الرئيسية لـ SASACE. من أجل تحسين ظروف العمل في ورش الإنتاج" م.5.م.و.خ.1 .</p> <p>"تشارك SASACE ، في تحسين قابلية توظيف الشباب في المنطقة (أكاديميون ، خريجون ، متدربون ...) من خلال توفير مساحة تدريب لهم ، حيث سيكونون قادرين على مقارنة الممارسات وإعداد حياتهم المهنية " م.5.م.و.خ.4</p>	<p>تعتبر SASACE إحدى المؤسسات التي شملها مشروع RS-MENA .</p> <p>" لتحقيق رؤية المؤسسة المتمثلة في أن تصبح شركة مواطنة ، مسؤولة اجتماعيا والرائدة في تصنيع التعبئة والتغليف من مادة البولي بروبيلين للمساحيق الكيميائية والمنتجات الغذائية والزراعية تم انشاء لجنة لمتابعة الاسترشاد ب ISO26000 لضمان نتائج متسقة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية في سلسلة قيمة الشركة ومجال التأثير. تم إجراء تصنيف بين أصحاب المصلحة وفقًا لأهميتهم وتأثيرهم بالنسبة للشركة ، وتم تنظيم عدد من الاجتماعات والمقابلات لتحديد توقعاتهم واحتياجاتهم بشكل أفضل. " م.5.م.و.خ.8</p> <p>"منحت ISO 26000 فرصة فريدة لإشراك الموظفين في نقاش رائع وغير مسبوق ، مع إبراز دور كل عضو في الشركة لتجسيد القيم والسلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية وحقوق الإنسان وتعزيزها ومبادئ المساءلة والشفافية التي تنقلها SASACE. " م.5.م.و.خ.8.</p>
<p>CTTP الهيئة الوطنية للمراقبة للالشغال العمومية</p>	<p>"تدعم CTTP مهام الخدمة العمومية ذات التأثير الكبير على المجتمع من خلال الرقابة على الأشغال وسلامة الطرقات والاعلام في حالة المخاطر ، بالإضافة إلى إعداد دليل الإرشادات والممارسات التقنية الجيدة ، وما إلى ذلك" م.6.م.و.خ.1</p> <p>"تعزز السياسات المختلفة ذات المخاطر الاستراتيجية التي تنشرها المؤسسة التزامنا باحترام أفضل المعايير الدولية ،وتتعلق جهودنا باحترام البيئة وصحة وسلامة العمال ، والامتثال للقوانين ، والاستماع والحوار مع أصحاب المصلحة لدينا ، وخدمة العملاء ، وتقديم أقصى قدر من الدعم لمهام الخدمة العمومية وترشيد الموارد ، والرقابة الداخلية (من خلال إطار COSO ، خرائط للمخاطر ، مدونة الأخلاقيات ، وغيرها) بالإضافة إلى اعتماد عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات " م.6.م.و.خ.1</p>	<p>،</p> <p>"تابع نهج المسؤولية الاجتماعية للشركات ، من خلال مشروع RS-MENA ، وغيرها من الاجراءات ، التي يتم تنفيذها حاليًا يمثل أداة لاستراتيجية النشاط العمومي ، في قطاع له تأثير قوي على التطور الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في الجزائر ، ومؤسستنا تعمل على المشاركة في نشر وتنفيذ المسؤولية الاجتماعية في بلدنا ، من خلال دمج النهج المجتمعي في استراتيجيتنا للتنمية والحفاظ عليها كآلية لليقظة " م.6.م.1.</p> <p>"لقد تعلمنا أن نرسي في ممارساتنا المفاهيم الأساسية لترشيد الموارد وحماية البيئة ، من أجل مراعاة احتياجات الأجيال المقبلة. " م.6.م.و.خ.2</p>	<p>"تابع نهج المسؤولية الاجتماعية للشركات ، من خلال مشروع RS-MENA ، وغيرها من الاجراءات ، التي يتم تنفيذها حاليًا يمثل أداة لاستراتيجية النشاط العمومي ، في قطاع له تأثير قوي على التطور الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في الجزائر ، ومؤسستنا تعمل على المشاركة في نشر وتنفيذ المسؤولية الاجتماعية في بلدنا ، من خلال دمج النهج المجتمعي في استراتيجيتنا للتنمية والحفاظ عليها كآلية لليقظة " م.6.م.1.</p> <p>"لقد تعلمنا أن نرسي في ممارساتنا المفاهيم الأساسية لترشيد الموارد وحماية البيئة ، من أجل مراعاة احتياجات الأجيال المقبلة. " م.6.م.و.خ.2</p>

أظهرت دراسة الحالات أنه يوجد توجه متقارب نحو استراتيجيات التنمية المستدامة والتي تساعد المؤسسات على تبني سلوك مسؤول اجتماعيا، أين نستنتج مما سبق أن استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة لها نقاط مشتركة بينها متجانسة فيما يخص الشكل، ولكن إذا ما تم التعمق في كل حالة فإنها تختلف بسبب أن الاستراتيجيات تعتمد بصفة كبيرة على خصوصية نشاط كل مؤسسة وطبيعة أصحاب المصالح الذين يتأثرون بهذه الأنشطة.

فمثلا مجمع حسناوي (GSH) تركز استراتيجيته بالخصوص على توفير سكنات مستديمة ذات جودة ورفاهية، مع التأثير على الأسلوب المعيشي للزبون باعتباره أن الفرد البشري هو الأساس في المجتمع لذا وجب الحرص على راحته.

وبالنسبة لهيبروك (HYPROC) تتجه نحو أن تكون شركة مواطنة ومسؤولة بيئيا ومكافحة للتلوث البحري الناتج عن نقل المحروقات مع العمل على التحكم في إدارة المخاطر، باعتبارها المؤسسة الرائدة في هذا المجال:

" تضع شركة هيبروك للنقل البحري سلامة ممتلكاتها وأنشطتها وصحة موظفيها واحترام البيئة على رأس أولوياتها تلتزم بحزم بتعزيز موقعها في مجال النقل البحري من خلال إعطاء الأولوية لرضا عملائها مع تلبية متطلبات السوق ، في الواقع ، فإن الشركة مصممة على التقدم بشكل دائم في جميع هذه المجالات " م.2.و.د.1

في حين تركز استراتيجية فرتيال على دعم الفلاحة والفلاح الجزائري فحسب المدير العام لفرتيال:

" إن الجودة تبقى من بين أهم انشغالات فرتيال التي تسهر على تقديم الدعم للفلاحة الجزائرية ، والفلاح عبر الوطن والتزامنا بمساعدة ودعم الفلاحة الجزائرية لا يتجلى فقط من خلال جودة ونوعية منتجاتنا ، بل كذلك من خلال المرافقة التي يضمنها استشاريي الهندسة الزراعية المتواجدين عبر الوطن وعبر المخابر الزراعية والتقنية التي تسمح بتحديد نوعية الأثرية ومنها تحديد المنتج والأسمدة المناسبة " م.3.و.خ.2.

" تحصل مختبرنا الزراعي والتقني لعنابة على شهادة المطابقة 17025 ISO/CEI ، و هو ما يعد سابقة هي الأولى من نوعها بالجزائر و بالقارة الافريقية ، و تعتبر هذه المرجعية اعترافا رسميا دوليا بالنوعية والكفاءة التقنية و النجاعة التي تتصف بها نتائج التحليل التي يجريها هذا المختبر ، فها نحن نتميز مرة أخرى بفضل جودة الخدمات التي نقدمها لربائنا " م.3.و.خ.5 .

أما فيما يخص سيفيتال (Cevital) فهي تتجه نحو التقدم الاجتماعي والأكل الصحي، ويمكننا أن نستنتج أن عملية دمج المسؤولية الاجتماعية للشركة تستند بشكل أساسي إلى استخدام الميادين السبعة المركزية المحددة في ISO 26000، المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات أين يتم تحديد المحاور الاستراتيجية وفقا لهذه الأخيرة.

"بعد عدة مراحل تم تحديد المحاور الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية لسيفيتال كما يلي :

- تأكيد التزام الإدارة وإشراك الموظفين في تنفيذ عملية المسؤولية الاجتماعية للشركات ، القيادة والتأكد من تنفيذ التزام الإدارة بواسطة اجراءات مناسبة ،
- تطوير رأس المال البشري من خلال التدريب والتقييم المستمر ،
- ضمان التواصل مع أصحاب المصالح وزيادة الوعي والتعليم من خلال تصميم مرجع بيئي مناسب وتطبيق سياسة بيئية "

م.4.و.د

بالنسبة لمؤسسة (SASACE) تركز في استراتيجيتها على موضوع صناعة الأكياس القابلة للتحلل، وحققت تقدما كبيرا في البحث والتطوير لهذه التكنولوجيا "الخضراء" بالإضافة إلى صناعة "جزيء العامل

المسهل للتحلل¹ محليا بهدف تزويد مصنعي الأكياس البلاستيكية، وبالتالي تعميم ثقافة الأوكسجين الحيوي في الجزائر في إطار الاسترشاد بمعيار الايزو 26000.

"في ضوء معيار ISO 26000 تمت مراجعة السياسة الشاملة وتحديث رؤيتنا ومشروع التطوير الاستراتيجي في إطار التزاماتنا البيئية والاجتماعية" م.5.م.1.

"لدينا سياسة شاملة واحدة ، تتضمن جميع سياسات SASACE ، المتعلقة بالجودة ، البيئة ، الأمن والصحة في العمل والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة" م.5.م.2

"من بين أهدافنا الاستراتيجية تطبيق سياسة شاملة للمسؤولية الاجتماعية ونشرها على مستوى العمليات (تحديث خريطة المخاطر ، وتحديث لوحة القيادة) " م.5.م.9.خ.

وفيما يتعلق بهيئة (CTTP) وباعتبارها تقدم خدمة عمومية نيابة عن قطاع الأشغال العمومية مما يمنحها دوراً أساسياً في التقريب بين الطلب العمومي والسياسات العامة في هذا المجال فإن استراتيجيتها تركز على إعطاء الثقة والموثوقية في نتائج الاختبارات التي تجرى على مستوى المخابر ، وتقديم المساعدة الفنية، الخبرة والإشراف على الأشغال العمومية في إطار الاسترشاد بمعيار الايزو 26000 ، أين تم تحديد أصحاب المصالح وتصنيفهم حسب الأهمية للمؤسسة.

"نسترشد في CTTP" بقيمتنا لاعتماد مقاربة المسؤولية الاجتماعية للشركات ، والتي تحدد الإطار الذي نمارس فيه مهمتنا ، أين تحدد مقاربتنا من خلال مراعاة التوقعات التي أعرب عنها أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين ، وكذلك السعي ، في سياق التنمية المستدامة ، إلى إقامة علاقات مع أصحاب المصالح ، على أساس الحوار والمساءلة والشفافية. " م.1.6

"قمنا بتنفيذ عملية «اعتماد الاختبارات الجيواصطناعية» التي تعتبر من متطلبات الحصول على شهادة الايزو 17025 ، لإعطاء الثقة في موثوقية نتائج مختبرنا وهذا ما يساعد في تحسين الموارد المستخدمة في الأشغال العمومية " م.1.6.

وما يمكن ملاحظته أيضا أن استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة بصفة عامة ليست واضحة بالدرجة الكافية والنهائية إلا فيما يخص بعض المؤسسات التي استعانت بالاسترشاد بمواصفة ISO 26000 (SASACE ، CEVITAL AGRO-INDUSTRIE ، CTTP)، فهناك نوع من الإلمام بمعظم الجوانب ودمجها على المستوى الاستراتيجي بشكل رسمي.

المطلب الثاني: هيكلية وإدارة أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة

لتنفيذ استراتيجيات وأبعاد التنمية المستدامة /المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تقوم كل مؤسسة بتنظيم هذه العملية حسب طريقتها، لذا سيتم التطرق إلى الهياكل والأقسام المسؤولة عن تسيير هذه الأبعاد ومراقبتها، إضافة إلى عرض حالة بعض المؤسسات التي حاولت إنشاء أنظمة محددة لتوجيه، إدارة ورقابة هذه الأبعاد.

أولا -الأقسام المسؤولة عن التنمية المستدامة أوالمسؤولية الاجتماعية في للمؤسسات محل الدراسة

يبين الجدول الموالي تسمية القسم المسؤول عن أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتاريخ إنشائه وتبعيته الهرمية في المؤسسة.

¹ Pro-Degrading Agent.

جدول (4-2): هيكلية التنمية المستدامة/المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

الحالة	تسمية القسم /المصلحة	التبعية الهرمية	تاريخ انشائها
مجمع شركات حسناوي (GSH)	مديرية الاستراتيجية والتنمية	مباشرة للإدارة العامة	تعتبر حديثة العهد أين تم انشائها بداية سنة 2017 ، هدفها هو العمل على تحديد الاستراتيجية العامة للمجمع ومتابعة تنفيذها على مستوى مختلف الفروع التابعة له ، وفيما يخص أبعاد التنمية المستدامة هي الأخرى تم دمج بعضها حديثا بصفة رسمية في الاستراتيجية العامة ، ويعتبر قسم إدارة الجودة والسلامة والصحة في العمل مسؤولا عن تنفيذ هذه الأبعاد من الاستراتيجية العامة م. 2.1.
هيبروك للنقل البحري (HYPROC)	مديرية الجودة ، النظافة وحماية البيئة	المديرية العامة	تعتبر مديريةية الجودة النظافة وحماية البيئة هي المكلفة بالمهام المتعلقة الجودة والبيئة في المؤسسة تم تحديثها سنة 2017.
فرتيال (FERTIAL)	مديرية الجودة ، النظافة ، البيئة والطاقة.	المديرية العامة	"لا نملك قسم خاصة بالمسؤولية الاجتماعية لكن مديريةية الجودة والنظافة والحماية والبيئة والطاقة تعتبر المسؤول عن ابعادها" تأسست مديريةية الجودة والنظافة والحماية والبيئة والطاقة QHSE ² في جانفي 2017 ، وقد منحت لها مهمة جمع كل القوة العاملة لتحسين حماية وسامة الموظفين والمنشآت والبيئة م. 1.3.
سيفيتال للصناعات الغذائية	في إطار استحداث وهيكلية مصلحة خاصة بالمسؤولية الاجتماعية تكون تابعة مباشرة للإدارة العليا.		تم التحضير لإنشائها ابتداء من سنة 2017 ، ويعتبر قسم QHE أحد أهم الأقسام في المؤسسة التي تساهم في تنفيذ استراتيجية المسؤولية الاجتماعية.
(SASACE)	قسم الجودة والبيئة (الإدارة المتكاملة)	للإدارة العامة	مر هذا القسم بمراحل بداية منذ سنة 2013
CTTP	مديرية الإدارة الاستراتيجية والعامة	الإدارة العامة	هذه المديرية هي التي تعنى بجوانب المسؤولية الاجتماعية تم استحداثها سنة 2015

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات المؤسسات محل الدراسة.

ما يمكن استخلاصه من مما سبق هو أن معظم الهياكل الإدارية المسؤولة عن أبعاد المسؤولية الاجتماعية حديثة ويعود تاريخ انشائها إلى 3 سنوات في المتوسط، لكن هذا لا يعني أن اتجاهات نحو التنمية المستدامة لم تكن موجودة من قبل في هذه المؤسسات إنما هي نتاج لاتجاهات البيئة القديمة في المؤسسة، والفرق يكمن في أنه تم تنظيمها بشكل أفضل وتم توسيع المهام مع ارتباطها مباشرة بالإدارة العامة، كما أن غالبية هذه الهياكل تعتمد بدرجة كبيرة على ممثليها على المستويات التشغيلية المختلفة في الشركات، أين يؤدون دور الرابط بين المديرية المسؤولة عن أبعاد المسؤولية الاجتماعية والمستويات التشغيلية من خلال جمعهم للبيانات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية .

ويتمثل هؤلاء الممثلين عادة في: مديري الموارد البشرية، مديري إدارة الجودة، مديري الأمن والسلامة في العمل، مديري إدارة البيئة.

"مديرية الاستراتيجية والتنمية المتواجدة على مستوى المقر الرئيسي (Holding) للمجمع GSH تقوم بتفويض كل من مديريةية إدارة الجودة ، ومسؤول مصلحة السلامة والصحة في العمل لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية ويعتبران الرابط بين مختلف فروع المجمع عن طريق مدققي الجودة المتواجدين على مستوى كل فرع " م. 1.1.

" من خلال إعادة تنظيم هيبروك (HYPROC) وإنشاء مديرية QHSE طورت منهجية متكاملة لتحسين أدائها عن طريق تحديد احتياجاتها المتزايدة ، ويتم تحقيق هذه الأهداف من خلال التحكم في التكاليف ، والاستماع إلى العملاء ، والسعي باستمرار لتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية ، ومنع ومكافحة المخاطر المرتبطة بأنشطتهم " م.1.2

" شرعت مديرية QHSE² بفرتيال بوضع فريق وتنظيمه من أجل العمل على تحقيق الهدف المشترك القائم على نفس الرؤية ، ومن بين أهم الإجراءات ذات الأولوية التي أنجزت عام 2017 تنفيذ مخطط عمل شامل.... يتعلّق الأمر بأداة تسمح بإعطاء رؤية على جميع إجراءات التحسين الموصى بها ، تسمح هذه الأداة بمتابعة تنفيذ الإجراءات والتكفل بالتحقق من فعاليتها ، ونعمل أيضا على تعزيز عملية تسيير وإدارة المناولين ! حيث لا يجب أن ننسى أنّ المناولين يشكلون جزء من قوتنا العاملة ، ولهذا السبب قرّنا تعزيز تسيير المؤسسة والمناولين ، من أجل التحكم الأفضل في المخاطر المتعلقة حسب الأنشطة ، علما أنّ هذا سيجب لنا بتخفيض عدد الحوادث " م.1.3 .

وبصفة عامة هناك تقارب بين أدوار الهياكل المسؤولة عن المسؤولية الاجتماعية في مختلف المؤسسات محل الدراسة، فتهدف معظمها إلى:

- ضمان الإبلاغ عن بيانات المتعلقة بجوانب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- دعم الوحدات التشغيلية باعتبارها قنوات تمرير للتوجهات الاستراتيجية من خلال مختلف المستويات الهرمية، اعتمادا على دورات تكوينية واجتماعات دورية بهدف التواصل ونشر أهداف التنمية المستدامة.

ثانيا - لجنة قيادة ومراقبة المسؤولية الاجتماعية

- يهدف تسيير وتنفيذ استراتيجيات التنمية المستدامة /المسؤولية الاجتماعية خصصت بعض المؤسسات محل الدراسة (بالأخص التي استرشدت بالأيزو 26000) لجان خاصة لتحديد الأبعاد الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى التنسيق ومتابعة تنفيذها، وتتكون غالبا من مسؤول عن المسؤولية الاجتماعية ومختلف الممثلين على المستوى التشغيلي، وتهدف بصفة عامة إلى:
- المساهمة في إعداد الاستراتيجية،
 - إعداد مخططات العمل والحرص على تنفيذها،

كما يجدر بالذكر أنه توجد في بعض المؤسسات لجان في المستويات التشغيلية للرقابة ومتابعة الاستراتيجية والأنشطة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، في حين أن بعض المؤسسات لا تحتوي هذا النوع من اللجان.

فمثلا (Cevital Agro-industrie) وبهدف اعتماد المسؤولية الاجتماعية بشكل رسمي قامت بالاستعانة بمجموعة متخصصة مكونة من لجنيتين هما:

- لجنة القيادة والتوجيه (COPIIL)؛
- لجنة الاعتماد (COVAL)، وهذا بمشاركة واشراف فريق من معهد المسؤولية الاجتماعية للابتكار (IRSI).

تم انشاء هاتين اللجنتين في جويلية 2014 لتنفيذ مقارنة معيار الايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، أين " تتكون لجنة القيادة من 14 شخص معينين في مختلف الهياكل في المؤسسة (يتوزعون في مختلف المناصب) كقسم الموارد البشرية ، قسم الجودة ، السلامة والصحة في العمل وأقسام أخرى ..، أما لجنة الاعتماد تتألف من 6 أشخاص وتمثل وظيفتها الأساسية في التحقق من صحة العمل المنجزة من طرف لجنة القيادة واتخاذ القرارات واعتمادها " م.4.و.خ. 2.

"...تسعى اللجنتان إلى مطابقة توصيات معيار الايزو 26000 مع دوافع شركة سيفيتال ورؤيتها للمسؤولية الاجتماعية ، وهذا

انطلاقاً من خصائصها التنظيمية ، ومزاياها التنافسية ، وتاريخها "م.4.2

وتم تحديد مدة انجاز المشروع بثلاث سنوات موزعة على سبعة مراحل، وفي نهاية كل سنة تجتمع اللجنتان لإجراء التقييم الشامل ومناقشة المرحلة الموالية، ويوضح الجدول الموالي هذه مراحل السبعة .

جدول (3-4): مخطط مشروع المسؤولية الاجتماعية لسيفيتال (Cevital Agro-industrie)

المرحلة	عنوان المرحلة	2014 03 ف	2014 04 ف	2015 01 س	2015 02 س	2016 01 س	2016 02 س	2017 01 س
رقم: 0:	تحديد الوضعية وجمع المعطيات							
رقم: 01:	التقييم الذاتي							
رقم: 02:	أبعاد التحسين ومخططات العمل							
رقم: 03:	الممارسات الجيدة للمسؤولية الاجتماعية							
رقم: 04:	الاتصال وإبلاغ أصحاب المصالح							
رقم: 05:	ادماج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجية المؤسسة							

المصدر: وثائق المؤسسة.

أما فيما يخص مؤسسة (SASACE) تم إنشاء لجنة قيادة دائمة (CPP) مسؤولة عن نشر ومراقبة واستدامة برنامج المسؤولية الاجتماعية، وتعزيز سلسلة القيمة ومجال تأثير مؤسسة (SASACE).

" قامت CPP بإعداد خطة عمل مرتبطة ب ISO26000 تتضمن ما يلي:

1. اعتماد تقييم ذاتي دوري لممارسات (SASACE) المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية انطلاقاً من خطط العمل السنوية ؛
2. مراجعة السياسة في ضوء توصيات ISO26000 ، ونشر المحاور التوجيهية والأهداف الاستراتيجية والتشغيلية المتأثرة بالعملية ؛
3. إضفاء الطابع الرسمي على التزاماتنا المجتمعية وإدماجها في سياستنا وميثاق أخلاقياتنا ؛
4. إضفاء الطابع الرسمي على ميثاق الأخلاق والقيم ؛
5. توسيع وإضفاء الطابع الرسمي على الحوار مع أصحاب المصالح المعنيين بالمسؤولية الاجتماعية لمؤسسة SASACE ، عن طريق ورشات خاصة بتطلعاتهم حول هذه القضايا ودراسة هذه الأخيرة على مستوى الإدارة ؛
6. حملات التوعية والتدريب (جميع الموظفين) حول الالتزامات المجتمعية لمؤسسة SASACE ، ISO 26000 ، الإتصال المسؤول وحقوق الإنسان ؛ م.5.و.خ.7.

وبالنسبة لهيئة (CTTP) قامت بإنشاء لجنة يترأسها المسؤول عن مشروع المسؤولية الاجتماعية

لقيادة العملية، انطلاقاً من القضايا الرئيسية لمواصفة الايزو 26000 " لتحقيق أهدافها الاجتماعية والبيئية أنشأت CTTP لجنة المسؤولية الاجتماعية (C.RSO) لتنظيم دورات تدريبية وتوعوية للموظفين

حول قضايا المسؤولية الاجتماعية " م.6.و.خ.2.

ومن بين المهام الأساسية لهذه اللجنة هو تحديد معالم عملية اعتماد المسؤولية الاجتماعية على المؤسسة أين مس نظام الإدارة.

بناء على ما سبق نستنتج أنه لتسيير المسائل المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية فإن المؤسسة بحاجة إلى إنشاء لجنة قيادة أو فرق عمل يكون هدفها الرئيسي تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، أين تساعد هذه اللجان على تشارك الصعوبات الموجودة من خلال الحوار للوصول إلى إعداد الاستراتيجية.

ثالثا - أنظمة الإدارة للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة

تعتمد المؤسسات محل الدراسة لتنفيذ أبعاد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية على أنظمة الإدارة المتمثلة أساسا في نظام إدارة الجودة (SMQ)، نظام إدارة السلامة والصحة المهنية في العمل (SM-OHS)، نظام الإدارة البيئية (SME)، وقد تجتمع هذه الأنظمة في جزء من المؤسسات المدروسة تحت نظام الإدارة المتكامل (SMI)، ويساعد هذا الأخير على تنفيذ والحفاظ على نظام إدارة متكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة بما يتوافق مع مواصفات الايزو، أين يتم تنفيذ المتطلبات المشتركة وغير المشتركة بطريقة متناسقة ومكاملة لبعضها البعض في جميع إجراءاته.

وتساعد هذه الأنظمة على تنفيذ استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية بشكل أفضل لأنها تسهل لانسجامها مع الأهداف التنظيمية الكلاسيكية الأخرى.

وعلى هذا الأساس يمكن عرض أمثلة عن هذه الأنظمة في المؤسسات محل الدراسة كما يلي:

1- فيما يخص مؤسسة حسناوي (GSH) لحد الآن تعتمد على نظامين هما نظام إدارة الجودة ونظام الصحة والسلامة في العمل.

"يساعد هذان النظامان في إدارة الممارسات الجيدة المتعلقة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية لمجمع حسناوي"، باعتبار أن الشركة هي في طور تحسين ممارساتها التسييرية في مجال التنمية المستدامة "م.2.1.

ومما تم ملاحظته فإن جل هذه المبادرات الخاصة بتحسين النظام الإداري في المؤسسة متركزة في السنوات الأخيرة ابتداء من سنة 2015، وهذا راجع إلى النمو السريع للمجمع وافتتاحه لعدة فروع مختلفة النشاط خاصة في مجال الخدمات اللوجستية، وبالتالي أصبح المجمع بحاجة إلى أنظمة إدارية تعتمد على المعايير الدولية، ومن هذا المنطلق:

"ثم اتباع مقاربة للاستفادة من التجربة التراكمية وإضفاء الطابع الرسمي عليها، والسعي نحو تحسين الجودة واحترام البيئة والتنمية المستدامة والصحة والسلامة وفقاً لمعيار ISO 9001 لعام 2015 ومعايير ISO 14001 لعام 2015 ومعايير OHSAS 18001 لعام 2007" م.1.و.خ.3.

2- بالنسبة لهيبروك (HYPROC) يعتبر نظام إدارة الجودة (QMS) من أهم الأنظمة لتسيير بعض جوانب المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالنشاط النقل البحري، ودمج هذا النظام الذي اعتمده الشركة الايزو 9001/2015 والقانون الدولي لإدارة السلامة (ISM)¹ والمدونة الدولية لأمن السفن والمرافق المينائية (ISPS)²، بالإضافة إلى اتفاقية العمل البحري MLC 2006 (Maritime Labour Convention 2006)³، وهذا باعتبار الشركة عضوا في المنظمة البحرية الدولية (IMO).

¹ تهدف مدونة ISM، التي وضعتها المنظمة البحرية الدولية سنة 1993 من أجل تحسين سلامة الملاحة وضمان سلامة الأرواح البشرية في البحر ومنع التلوث البحري، بالإضافة إلى إرساء ثقافة السلامة بحارياً للسفن دون المعايير.

² اعتمدت سنة 2002 وهي تشكل الإطار الدولي الذي تستطيع السفن والمرافق المينائية أن تتعاون من خلاله على كشف الأعمال التي تهدد الأمن وكيفية رده. وتشمل المدونة القواعد وإجراءات الأمن للسفن والمرافق المينائية والأحكام التي تتعلق بالسلطات أو الإدارات البحرية والشركات المحلية.

³ جمعت الاتفاقية معظم المعايير القانونية البحرية التي أصدرتها منظمة العمل الدولية منذ عام 1920 وحتى الآن في معاهدة واحدة وبدأ العمل بها سنة 2013، فقد غطت الحد الأدنى لسن العمل - عقد العمل البحري - ساعات العمل والراحة دفع الأجور ونظمه - الإجازات السنوية مدفوعة الأجر ومعاييرها - الرعاية الصحية على متن السفن - معايير الأكل والشرب وكذلك معايير الإعاشة - معايير استخدام خدمات التطعيم الخاصة (غير الحكومية) - كيفية الاهتمام بشكاوى البحارة وتداولها.

كما يستند نظام إدارة الجودة للشركة على نظام معلومات لتسيير مختلف أنشطتها لاعتماده على معايير الدولية الأخرى: الأيزو ISO 14001 /2015 و ISO 45001/2018 (نظام إدارة السلامة والصحة المهنية).

" على نفس المنوال ، حصلت هيبروك HYPROC على نظام معلومات يتضمن أمور أخرى ، مما يمثل حلاً يسهل إدارة نشاطها الذي له تأثير مباشر على جودة وسلامة وصحة موظفيها وكذلك على حماية البيئة . " م.2.و.خ.1.

3- فيما يتعلق بمؤسسة فرتيال (FERTIAL) هي تعتمد على مجموعة مختلفة من أنظمة التسيير التي تمس جوانب المسؤولية الاجتماعية:

"إن الخطة الاستراتيجية لفرتيال تعزز عملية التسيير للمنظمة لتحقيق الفعالية المرجوة حسب المعايير الدولية المتعارف عليها في هذا المجال ، وحصول المؤسسة على العديد من شهادات الاعتمادشهدت سنة الجارية (2018) الشروع في تطبيق أنظمة التسيير مع نظام إدارة الجودة . " م.4.3 .

" باعتبار أن الجودة والبيئة والصحة والسلامة بالعمل هي جزء لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة تم تقرير اعتماد نظام الإدارة البيئة ، وهذا بعد نجاح نظام إدارة الجودة ، و تمت المصادقة عليه من طرف مكتب VERITAS والمطابق لمعيار ISO14001 في 2011 ، ففرتيال تولي اهتماما خاصا لاحترام البيئة وتلتزم بحمايتها في مجال نشاطها " م.1.3 .

وبالإضافة إلى أن فرتيال تحصلت على شهادة ¹400EFQM (ذات أربع نجوم) سنة 2016، المتعلقة بالإدارة الجودة والامتياز، فحسب المسيرين في الشركة فإن هذه الخطوة سمحت بإيجاد ثقافة تنظيمية ممتازة في المؤسسة.

"عندما تهدف خطوة التسيير إلى الفعالية وإدماج جميع العمال في الوقاية والتحكم في جميع المخاطر وأداء المؤسسة تصبح شكلا متطورا للإدارة تدعى التسيير بالامتياز ، وهذا هو هدف فرتيال الذي يكمن في تجسيد هذه الخطوة من خلال الحصول على شهادة الامتياز EFQM " م.1.3 .

فحسب مدير الإنتاج بعنابة فإن تأثير هذه الشهادة على أنظمة التسيير للمؤسسة عديدة ، أين تمكنت فرتيال من إختيار وإدراج وإدراك مفهوم الامتياز عن طريق ضمان :

"تحقيق نتائج متوازنة ، منح قيمة أكثر للزبائن ، الإدارة بشكل ملهم وكامل ، النجاح بمشاركة كل الموظفين ، تشجيع الإبداع والابتكار ، تحمل المسؤولية من أجل مستقبل واعد " م.3.و.خ.1 .

4- فيما يخص مؤسسة سيفتال (Cevital Agro-industrie) بعد الحصول على شهادة الأيزو 22000 إصدار 2005 المتعلقة بسلامة الأغذية بدأ العمل على نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة وسلامة الأغذية منذ 2011، وكمرحلة مكملة تم الاسترشاد بالأيزو 26000 لتدعيم هذا النظام لإدارة أبعاد وأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركة والموازنة بين متطلبات أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين.

5- بالنسبة لمؤسسة (SASACE) تتم مراقبة وقياس فعالية وكفاءة الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية من خلال نظام الإدارة المتكامل (SMI)، عن طريق مراجعة العمليات والتوجهات المحققة دوريا. "من بين التعديلات الطارئة على سياستنا هو دمج المسؤولية الاجتماعية في نظام الإدارة الحالي، مما أدى إلى وجود نظام

إدارة متكامل ومسؤول تقوده لوحة قيادة الإدارة المتكاملة (TBMIR) م.5.1.

"الترتمت SASACE بمنهج متكامل لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية من خلال مراجعة وتحسين نظام التوثيق في نظام الإدارة المتكامل

(ISO9001، ISO14001) المتضمن دمج جوانب المسؤولية الاجتماعية" م.5.1.

6- فيما يتعلق بهيئة (CTTP) عملت على تحقيق إدارة شاملة تدمج المحاور الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية، وهذا بالاعتماد مراجعة وإنشاء إجراءات جديدة تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية متضمنة في نظام الإدارة المتكاملة (SMI) لنشر السياسات المختلفة ودمج القيم المعتمدة من طرفها مثل الشفافية، المساءلة... إلخ.

"استند الاسترشاد بالايزو 26000 على مراجعة مجموعة من الأدوات من بينها أنظمة التسيير حيث تم:

- الاعتماد على إطار رقابة داخلية متكامل وفقا لنموذج COSO وخرائط المخاطر، بالإضافة إلى التسيير التقديري للوظائف والكفاءات. GPFC .

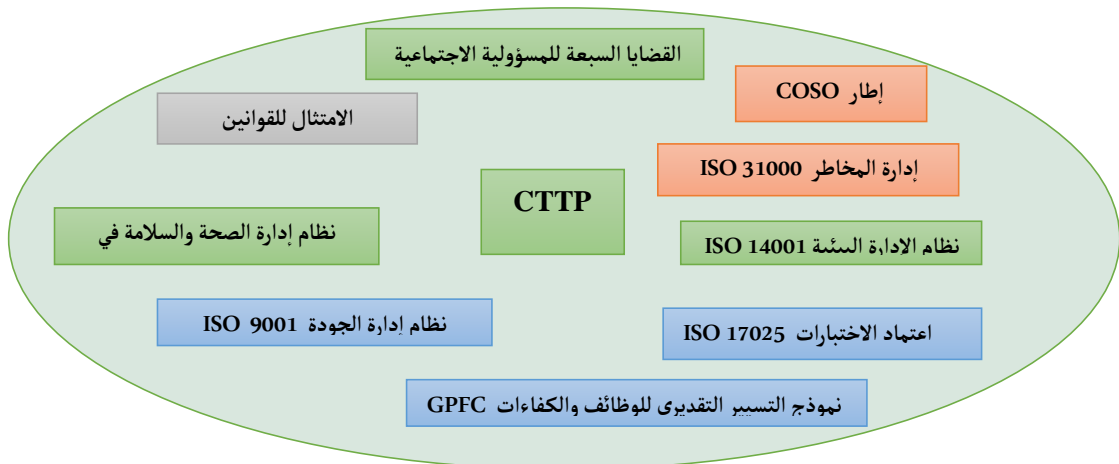
- اعتماد أنظمة إدارة جديدة إلى جانب نظام إدارة الجودة (نظام الإدارة البيئية وفقا لمعيار الايزو ISO14001 ، ونظام السلامة في العمل وفقا لمعيار OHSAS 18001)

- تنفيذ عملية 'اعتماد الاختبارات الجيواصطناعية' وفق الايزو 17025 .

- مراجعة وإنشاء إجراءات جديدة تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية متضمنة في نظام الإدارة المتكامل (SMQ.SME.SST) والنموذج الرقابي المعتمد"

ويمكن توضيح أنظمة الإدارة المندرجة ضمن الإدارة المتكاملة وعملية اعتماد المسؤولية الاجتماعية (CTTP) من خلال الشكل الموالي:

شكل (1-4): الإدارة المتكاملة لأنظمة في مؤسسة (CTTP)



المصدر:

ISO, *Project on up take and use of Iso 26000 on social responsibility within the MENA rejoin, case study Algeria*, CTTP, p:13.

ما يمكن استخلاصه مما سبق هو أن أنظمة الإدارة المستعملة في المؤسسات محل الدراسة هي متجه بصفة عامة نحو الأبعاد البيئية والاجتماعية، بينما تشمل المسؤولية الاجتماعية البعد الاقتصادي أيضا، أين نجد في الواقع أن أنظمة الإدارة المتكاملة تستبعد الجانب الاقتصادي الذي لا يزال في قنوات الأنظمة التقليدية، وبالمقابل فالأبعاد البيئية والاجتماعية هي الأخرى مستبعدة من قنوات الأنظمة التقليدية الاقتصادية للشركات.

المطلب الثالث: وسائل التخطيط لأهداف المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات المدروسة

تعتبر عملية التخطيط للأهداف أحد المكونات الهامة لأنظمة الرقابة، وبغض النظر عن هدف التخطيط فهو يعكس الطريقة التي يتم بها تنفيذ التوجهات الاستراتيجية داخل المؤسسة.

وعلى هذا الأساس تمت محاولة اكتشاف كيفية ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة إلى خطط عمل، مخططات توجيهية أو حتى ميزانيات محددة، بالإضافة إلى البحث عن قيام الشركات بتحديد أهداف كمية للجانبين البيئي والاجتماعي.

ومن خلال الجدول الموالي نعرض أهم الوسائل المستعملة في المؤسسات المدروسة التي تسمح بالتخطيط وتحديد أهداف جوانب المسؤولية الاجتماعية.

جدول رقم (4-4): أدوات التخطيط للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

الحالة	مخطط عمل لأبعاد المسؤولية الاجتماعية /موازنة	تحديد الأهداف الكمية والقابلة للقياس
مجمع شركات حسناوي (GSF)	"لا توجد مخططات عمل خاصة بالمسؤولية الاجتماعية، إنما نعتبر أن أبعاد هذه الأخير متضمنة في مخططات العمل التشغيلية" م.1.2	"لم نقم بعد بتحديد أهداف دقيقة وثابتة كميًا، فمثلا فيما يخص مجال الصحة والسلامة في العمل إذا تحدثنا عن حوادث العمل الوضع المثالي هو عدم حدوث الحوادث وبالتالي هدفنا هو 0 حادث، وفي حالة ارتفاع مهم لعدد الحوادث فيعتبر ذلك تنبيها لوجود خلل، ونفس الشيء فيما يتعلق باستهلاك الموارد حيث يتمثل هدفنا في تقليل الاستهلاك ولكنه ليس بالضرورة هدفا كميًا" م.1.2. احترام بيئتنا هو جزء من اهتمامنا الرئيسية. إنه عامل أساسي للتنمية المستدامة لأنشطة مجموعة شركات الحسناوي، لضمان ذلك، وفي إطار سياسة أنظمتنا الإدارية، تم تحديد الأهداف التي تتيح لنا: • التواصل ورفع وعي الموظفين بسياسة الجودة والبيئة لدينا، • إنشاء برنامج مشترك للجودة المستمرة للجودة والبيئة. توقع مخاطر التلوث، الرقابة والحد من التأثير على البيئة" م.1.3 و.خ.3
هيبروك (HYPROC)	"لتنفيذ استراتيجية الشركة تم تصميم خطط العمل لأنشطتها، والتي يتم تنفيذها كجزء من المهام اليومية، بطريقة تفضي على أي تأثير ضار على جودة خدماتها، وسلامة موظفيها، وسلامة وأمن حماية البيئة" م.2.1 و.د.1. "يوفر نظام إدارة الجودة في الشركة مجموعة إجراءات ومخططات عمل، فكل سفينة لديها مخطط الطوارئ، ومخطط طوارئ للتلوث بزيوت السفن SOPEP، ومخطط السلامة ودليل السلامة" م.2.3 و.د.3. "تنقسم وثائق نظام إدارة الجودة إلى خمس مستويات، و يندرج إعداد مخططات العمل في المستوى الثالث" م.1.2. "يعتبر تدقيق الجودة الداخلية الناقل الحاسم في التحقق من الامتثال لنظام العمليات والإجراءات والوثائق، مع خطط الشركة ومعايير ISO 9001 و ISM، يجب مراجعة كل نشاط للشركة مرة واحدة على الأقل في السنة، يتم الاحتفاظ بجميع تقارير التدقيق الداخلي من قبلنا في مديرية "QHSE" م.1.2. "تخضع كل من الإدارة العامة، مديرية الموارد البشرية، مديرية الجودة/النظافة/السلامة والبيئة، ومديرية إدارة الأسطول للتدقيق من قبل مكتب التدقيق Loyd's Register وهذا فيما يخص التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة و رقابة الاستجابة لمتطلبات الايزو 9001/ 2015، والمدونة الدولية لإدارة السلامة، وهو ما حسن التزام الإدارة العليا بمحاور سياسة الجودة التي تم تحديدها بوضوح، والتي يتم فهمها بشكل جيد في هذا المجال، من خلال مؤشرات تم إعدادها بانتظام محدثة، وخاصة خلال مراجعة الإدارة العامة ومراجعات الهياكل" م.2.2	"تشكل النزاهة في أداء واجباتها واحترام المبادئ والمعايير الدولية، وكذلك مسؤوليتها تجاه الأجيال المقبلة فيما يتعلق بحماية البيئة الأساس الذي تقوم عليه الشركة وأهدافها الرئيسية هي: رضا العملاء وأصحاب المصالح الآخرين، صفر حوادث، صفر تلويث للبحر والهواء" م.2.1 و.د.1 "يتم التحقق من توافق الأهداف السنوية مع سياسة الجودة خلال العرض الإداري الأول لكل سنة" م.2.3 و.د.3

<p>"وستسمح لنا شهادة الايزو 17025 أيضا بتقييم كل عنصر من المخب ، فالأمر يتعلق هنا بأهداف يتوجب ادماجها ضمن سياستنا التطويرية ، وهنا تكمن أهمية المحافظة على إرادتنا و قدرتنا على التكيف مع المتطلبات الجديدة من أجل تحسين متواصل لعمليات التصحيح و الوقاية." م.3.و.خ.5.</p> <p>" لدينا مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتي لها علاقة بتسيير الطاقة وتحسين نجاعة منتوج الأمونياك : من بينها:</p> <p>تقليل استهلاك الغاز الخاص بالتصميم إلى 36-37 MMBTU/T لسنة 2019 ، الحد من انبعاثات الغاز المضغوط ، وبالنسبة لمجال السلامة في العمل فالهدف هو تحقيق صفر حادث عمل " م.3.و.خ.1.</p> <p>" من خلال المراجعة التي تقوم بها الإدارة يتم إعداد تقارير عن النشاطات الدورية من أجل التقييم الذاتي وتعديل الأهداف والاستراتيجية المسطرة ، وهذا الأمر يسمح لنا بمعرفة إذا ما كانت هذه الاستراتيجية متكاملة وملمة وفيما إذا كان هناك نشاط ذاتي خاصة في تسيير المخاطر" م.3.و.خ.1.</p>	<p>"لدينا برامج عمل متعلقة بالجودة النظافة والحماية والبيئة...لقد قمنا بتجسيد مخطط العمل الدائم من خلال ادماج إجراءات تتعلق بالمخاطر الصناعية الناتجة عن دراسات تحسين الطاقة ، وسمحت لنا بالحصول على رؤية شاملة" م.3.و.خ.1.</p> <p>"بعد العمل لمدة 3 سنوات بمخطط العمل الدائم (PAD) اتخذ اجراء المرور الى مخطط عمل شامل (PAG) حيوي للتكفل بالإجراءات الخاصة بتحسين النشاط اليومي للمصانع ،وتعتبر هذه الخطوة متابعة لتوجهات الاستراتيجية م.3.و.خ.1"</p> <p>ففي مصنع فرتيال أرزيو وبقسم البيئة والطاقة التابع لإدارة حماية البيئة QHSE تم وضع مخطط لتسيير البيئي (PGE) في إطار سياسة الإدارة البيئية SME-ISO14001 ، هذا المخطط يهدف إلى تجسيد الأهداف المتعلقة بتنظيم وتسيير استهلاك الطاقة لتجنب المخاطر التي من شأنها أن تلحق أضرار بالبيئة والمحيط ، بالإضافة إلى تكريس المتابعة والرقابة في مجال البيئة والتنمية المستدامة سيتم العمل على تحديثه بصفة دائمة بعد دراسة أثاره على البيئة " م.3.و.خ.6.</p> <p>هناك العديد من الاستثمارات تدخل في إطار المخطط الشامل للتجديد لتقليل استهلاك الطاقة ، ووضع حيز الخدمة 3 وحدات لاسترجاع الامونياك وغاز الهيدروجين بوحدات الأمونياك بعنابة (tud kellogg) وبأرزيو (Chemico و tud kellogg) ،التجديد الكلي لمحول وحدة ارزيو ،بناء على هذا سقلص استهلاك الطاقة وفي نفس الإطار برامج استرجاع طاقة الدخان التابع من مجمع GTA بأرزيو لإنتاج البخار من 40بار " م.3.و.خ.7.</p> <p>" ستبلغ الميزانية المخصصة لإنجاز هذه الاستثمارات خلال سنتي 2019/2018 إلى ما لا يقل عن 35 مليون دولار " م.3.و.خ.7.</p> <p>"من خلال الشهادات التي حصلت عليها فرتيال استطعنا انشاء بنك معلومات مهم من البياناتوبعد قيام المكتب الدولي VERTIS بتدقيق ومراجعة مصانع فرتيال لمنحنا شهادة الاعتماد ،تقوم إدارة فرتيال بدراسة وتحليل التقارير لإعادة التخطيط للفترة المقبلةفالقائمة المضافة لهذه الأنظمة هي خدمة العمال والبحث عن التحسين المستمر للالتفاف حول الأهداف المسطرة "</p> <p>فحسب رئيس هيئة الشهادات والمتابعة على مستوى وحدة عنابة "مهما كانت المعايير المختارة (الجودة ، الأمن البيئي) يجب أن يكون توزيع أنظمة التسيير على شكل مشروع مؤسسة يحفز جميع الموظفين بالاعتماد على التقارير والمراقبة الدورية" م.3.و.خ.1.</p>	<p>فرتيال (FERTIAL)</p>
<p>"فيما يخص المسؤولية الاجتماعية توجد أهداف كلية تخص سبع محاور استراتيجية وهي في مجملها نوعية ، يتم دمجها في مخططات العمل " م.4.و.خ.2.</p> <p>وعلى سبيل المثال " يمثّل المحور الاستراتيجي المرتبط بالبيئة في "ضمان التواصل مع أصحاب المصالح ، وزيادة الوعي والتعليم من خلال تصميم مرجع بيئي وتطبيق سياسة بيئية " ، وقد تم تحديد الأهداف المتعلقة</p>	<p>لحد سنة 2018" تم اعتماد ثمانية من مخططات عمل للمسؤولية الاجتماعية المقترحة من طرف لجنة القيادة COPIL ، لتنفيذ المحاور الاستراتيجية المتعلقة بقضايا 1-العلاقات وظروف العمل ،2-البيئة ، لكل محور 4 مخططات عمل خاصة به" م.4.و.د.2"</p>	<p>سيفيتال للصناعات الغذائية (CEVITAL)</p>

<p>به كالآتي: - تقليل التأثير على البيئة ، قياس والرقابة على استهلاك الموارد ، تقليل انبعاثات الغازات الدفينة وتحسين استهلاك الموارد "م.4.و.د.2 .</p> <p>" يعبر عن هدف تقليل التأثير على البيئة في لوحة القيادة البيئية بشكل كمي عن طريق الكمية المستهلكة من الورق والبلاستيك بالكيلوغرام "م.2.4</p> <p>"من المهم الإشارة إلى أنه من جهة لم يتم ضبط الأهداف بشكل كمي ومن جهة أخرى أن تنفيذ مخططات العمل بدأ تدريجياً فقط مع منتصف سنة 2018 ، وهذا راجع إلى حداثة العملية بالنسبة للموظفين في شركة Cevital ، أين يحتاج الموظفون إلى فترة زمنية للاستيعاب بهدف تقديم أفضل النتائج عند تنفيذ المخططات ، وهذا الأمر تزامن مع شروع الشركة في برنامج تدريبي خاص بالمسؤولية الاجتماعية ، وتساعد هذه الفترة الزمنية أيضا في إدارة التغيير السلوكي للموظفين وتحديد التوترات الناتجة عن خطوة تنفيذ مخططات عمل المسؤولية الاجتماعية "م.4.و.د.3</p>	<p>" خلال مرحلة إعدادنا لمخططات العمل المتعلقة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية أخذنا بعين الاعتبار مجموعة من العناصر أهمها: التعامل مع القضايا الرئيسية لمواصفة الايزو 26000 باعتبار أن عملية اعداد مخططات عمل المسؤولية الاجتماعية هي نتيجة لعملية الاسترشاد بهذا المعيار ، بالإضافة إلى تحديد هل الأنشطة الموجودة في مخطط العمل هي جديدة كلية أو مكتملة لإجراء تم تنفيذه بالفعل داخل الشركة "م.1.4 .</p> <p>"تصنف مخططات العمل للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسة Cevital إلى 3 مستويات هـ : 1- مخطط عمل أساسي (لاغنى عنه) يكون على المدى القصير جدا .</p> <p>2-مخطط عمل أولوي على المدى القصير أو المتوسط .</p> <p>3-مخطط عمل للمدى المتوسط والطويل ،</p> <p>ويتم هذا التصنيف على أساس المعايير الموالية: الأثر الإيجابي على الموظفين ، بساطة التنفيذ ، الارتباط مع الإجراءات المعمول بها من قبل ، الموارد المخصصة له وسمعة الشركة "م.4.و.د.2.</p> <p>"الإعداد مخطط عمل للمسؤولية الاجتماعية يتم تحضير مسودات عمل تتضمن : عنوان مخطط العمل ، محتوى مبسط لمخطط العمل ، الفريق أو الشخص المسؤول عن تنفيذه ومقترحات للمؤشرات ، تساهم هذه المسودات في توضيح وتسهيل قراءة المخططات واتخاذ القرارات " م.4.و.د.2</p>	
<p>تم تحديد مجموعة من الأهداف الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية والمرتبطة بالقضايا الرئيسية للايزو 26000 ، من بينها:</p> <ul style="list-style-type: none"> - " تطبيق السياسة شاملة للمسؤولية الاجتماعية ونشرها على مستوى العمليات (تحديث خريطة المخاطر ، وتحديث لوحة القيادة . - المساهمة في تكوين وتدريب المتربصين في مراكز التكوين والمدارس والمعاهد في المنطقة . - تحسين مستوى تعليم العمال من خلال تنفيذ عملية محو الأمية "م.5.و.خ.7 <p>فمثلا يعبر عن هدف المتعلق بالتكوين بعدد المتربصين والمتكويين مصنفين حسب مستوياتهم وتخصصاتهم العلمية .</p> <p>ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية يتم تقسيمها إلى أهداف عملية تحقق من خلال مخططات عمل عملية ، ولا تزال بعض الأهداف معبر عنها بشكل شامل ، ومع ذلك يوجد توجه للانتقال إلى تحديد أهداف دقيقة أكثر المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية: " استرشادا بالاييزو 26000 تم مراجعة الإجراءات لتحويل أهداف المسؤولية الاجتماعية إلى مؤشرات قياس "م.5.و.خ.7.</p>	<p>" سمحت مرحلة التقييم الذاتي لمؤسسة SASACE بإعداد مخطط عمل يوضح كيفية نشر النهج ومجالات تحسين الشركة ، لقد بدأت هذه العملية بشكل طبيعي من خلال مراجعة استراتيجيتها وسياساتها العامة من خلال دمج الأبعاد المجتمعية ، وبالتالي إكمال الإرشادات الموجودة باستخدام عملية النشر من أعلى إلى أسفل ، تم تقسيم هذه الإرشادات إلى أهداف ومقاييس ومؤشرات لتحديد أداء المسؤولية الاجتماعية للشركة "م.5.و.خ.6 .</p> <p>"الإدماج القضايا المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في توجهات الإدارة ، والمتابعة والقياس لنظام الإدارة المتكامل يكون من خلال مخططات عمل (مثلا: مخطط عمل للمسؤولية الاجتماعية غير محقق ، مخطط عمل للحوار مع أصحاب المصالح ، مخطط عمل لدراسة الرضا الداخلي ، تأثير أعمال محو الأمية إلخ) "م.5.و.خ.7</p> <p>فيما يخص الموازنات في SASACE يتم إعدادها في حالة وجود مشروع متعلق بجوانب المسؤولية الاجتماعية مثلا : مشروع "إعداد نظام تكيف الهواء الحيوي" تم تخصيص وسائل بشرية تتمثل في : الإدارة العامة والمديرية الصناعية بالتعاون مع المورد وفريقه الفني وموظفي الصيانة ، ووسائل مادية 10.000.000 دج "م.5.و.خ.1</p>	<p>SASACE</p>

<p>مشروع "تصميم وتصنيع أكياس قابلة للتحلل البيولوجي" ، تم تخصيص موارد بشرية متمثلة في الإدارة العامة ، القسم الفني ، المختبر الداخلي والباحث الدولي الذي صمم الوصفة الفريدة للمادة المضافة ، و الوسائل المالية: 5 ملايين دج للتصميم ، و 2 مليون دج للاختبارات و 6.5 مليون دج لإطلاق حقيبة الأكياس المنسوجة القابلة للتحلل البيولوجي "م.و.خ. 2.</p>	<p>CTTP</p>
<p>"تم تحديد الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية ل C T T P في إطار مشروع R S M E N A ، و وهي تتمثل في مايلي :</p> <p>-تلبية تطلعات ومتطلبات الزبائن (من خلال استقصاء بهدف الوصول إلى معدل محدد $\leq 70\%$ -تحقيق رضا الموظفين -الاستماع الداخلي (من خلال استقصاء بهدف الوصول إلى معدل محدد $\leq 80\%$ -احترام البيئة عن طريق تحقيق صفر تأثير على البيئة " م.و.خ. 1.</p>	<p>" انطلاقا من الاسترشاد بالايزو 26000 قمنا بإعداد مخططات عمل للمسؤولية الاجتماعية ، يتضمن كل مخطط مجموعة من الأنشطة بغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومتابعتها " م.و.خ. 1.6</p> <p>" ..فيما يخص هدف تحقيق رضا الموظفين مثلا تم إعداد مخطط العمل للتوعية الموظفين وإشراكهم بشكل أفضل في مشاريع مشتركة ذات قيمة مضافة (إجراءات إعلامية دورية ودورية عن التقدم المحرز في المشاريع التي تنفذها المنظمة وجمع توصيات واقتراحات الموظفين عن طريق قنوات الاتصال المتمثلة في الاجتماعات منتظمة ، إنترانت والاعلانات)</p> <p>وفيما يخص إعداد موازنات ، يتم إعدادها في حالة وجود برامج معينة مثلا " تم تخصيص موازنة قيمتها 8 مليون دينار لاعتماد نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPFC الذي يسمح بتحديد الكفاءات المتاحة للمنظمة بطريقة واضحة وشفافة وبالتالي إعادة تقييمها وفق التحفيز والتكوين " م.و.خ. 1.6</p> <p>" أما في ما يخص الجانب البيئي فمخطط العمل تضمن مجموعة من الأنشطة يمكن ذكر على سبيل المثال لا الحصر : استبدال المنتجات الخطرة بمنتجات أقل ضرراً (على سبيل المثال : علبة الكبريت ، استثمار في معدات التحليل بالمختبر باستخدام الماء والهواء بدلاً من الزئبق ، البدء بعمليات الفرز الانتقائي وإعادة تدوير المياه المستعملة في المخابر</p> <p>التخفيض من استهلاك الوقود (البنزين + الديزل + زيوت التشحيم) ، (التدريب الأولي - ممارسات القيادة الجيدة برنامج الصيانة الوقائية ، وإمكانات استخدام غاز البترول المسال ، تقليل استهلاك الورق (تعليمات لاستخدام الورق المعاد تدويره)</p> <p>الحد من انبعاثات غازات الدفيئة وبرنامج الصيانة الوقائية.... " م.و.خ. 2.6</p>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات المؤسسات محل الدراسة.

- انطلاقا من التحليل المقارن للمؤسسات محل الدراسة يمكن تقديم الاستنتاجات الموالية:
- في غالبية المؤسسات تترجم الاستراتيجية المتعلقة بجوانب المسؤولية الاجتماعية إلى مخططات عمل تجمع بين المشاريع البيئية والاجتماعية الواجب تنفيذها؛
- يتم تقسيم خطط العمل هذه إلى خطط تشغيلية للوحدات المسؤولة عن تنفيذها وتقديم تقرير لاحق عن درجة التقدم المحققة (مثلا المشاريع في مؤسسة SASACE)، ويكون هذا الأمر من خلال التعاون بين الإدارة العليا وهذه الوحدات، أما من جهة أخرى يمكن أن يكون تنفيذ إجراءات المسؤولية الاجتماعية اختياريا غير ملزم، بمعنى أنه يمكن لكل وحدة تشغيلية أن تقوم بخطواتها الخاصة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالاعتماد على إمكانياتها الداخلية (وهذا يكون بالأخص في بعض المجمعات محل الدراسة أين نجد هناك نوع من حرية الاختيار للفروع مثل مجمع سيفيتال تركت الحرية لفرع سيفيتال للصناعة الغذائية).
- تتعلق الموازنات بشكل رئيسي بمشاريع وإجراءات محددة مثلا: حول مشاريع لتقليل استهلاك الطاقة وتقليل الانبعاثات الغازية في الغلاف الجوي (كما هو الحال بالنسبة لفرتيال)، دورات تكوينية خاصة...، وبهذا يمكن استنتاج أن إدارة المسؤولية الاجتماعية تميل إلى كونها إدارة مشاريع أكثر من كونها إدارة عن طريق أهداف.
- بالنسبة للأهداف الكمية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية هي قليلة نوعا ما وغير موجودة في بعض المؤسسات، فنتميز الأهداف بأنها أهداف نوعية في الغالب تبين حجم التغير وتوجهات المؤسسات مثلا: تقليل استهلاك الطاقة، تقليل الحوادث....، وهذا ما يعني أنه توجد صعوبة نوعا ما فيما يخص تحديد الأهداف الكمية لجوانب المسؤولية الاجتماعية، وانطلاقا من الواقع فإن المؤسسات لاتزال غير متحكمة في كل جوانب الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للشركات، وبالتالي وفي معظم الحالات تتحقق الأهداف كتوجه يجب اتباعه وليس من خلال أرقام محاسبية ومالية خاصة تلك المتعلقة بالجانب المجتمعي والمساهمة في التنمية المحلية .
- بالإضافة إلى هذا فإن عملية التدقيق الداخلية والخارجية للجوانب البيئية والاجتماعية يمكن اعتبارها كوسيلة لتخطيط وتطوير سياسات المسؤولية الاجتماعية، بالرغم أنها من المفروض أن تكون أداة لمراقبة والمتابعة إلا أنها تستخدم كذلك كمصدر لتحسين عمليات المسؤولية الاجتماعية، وهذا ما لاحظناه بالنسبة لفرتيال وهيبروك فيما يخص التدقيق الداخلي، أما عمليات مكاتب التدقيق الخارجي (تقريبا في جميع المؤسسات محل الدراسة) لمعايير الإيزو (سواء لمنح شهادة أو لتحسين المستوى بما يتوافق مع الإصدارات الجديدة للمعايير) هي الأخرى تساهم في هذا التحسين .

المبحث الثاني: اعتماد وإدارة المسؤولية الاجتماعية ل أن سي أي رويبة (Nca Rouiba)

في هذا المبحث سيتم التطرق بالتفصيل لدراسة حالة مؤسسة (Nca rouiba) فيما يتعلق باعتماد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وممارستها التسييرية في هذا الجانب، ويتمثل الهدف في التوضيح بشكل معمق لهذه الممارسات، وتم اختيار المؤسسة لعدة أسباب تم توضيحها في الفصل السابق، وعلى هذا الأساس سيتم عرض هذا المبحث.

المطلب الأول: ان سي أي رويبة (Nca Rouiba) والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

لا يعتبر مفهوم أو مجال الأنشطة المتعلقة بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية حديث العهد في مؤسسة ان سي أي رويبة (Nca Rouiba)، فمنذ نشأتها إلى غاية يومنا هذا كانت هذه الاعتبارات ضمن أهدافها العامة فحسب رئيس مجلس الإدارة السيد سليم عثمانى :

"تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركة من ضمن القيم التي تتمسك بها العائلة المؤسسة والتي نقلت إلى "ان سي رويبة"، وتمثل هذه المسؤولية جزءا من الحياة اليومية للشركة"¹.

أولا -لمحة تاريخية عن المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة (Nca Rouiba)

استمرارا لأنشطة مؤسسة ان سي أي رويبة لعدة سنوات والتزامها بالجودة والنوعية والتسيير التشاركي واتباع سياسة تطويرية للموارد البشرية، يمكن عرض أهم المحطات التاريخية للمؤسسة فيما يتعلق بتوجهها نحو التنمية المستدامة بالإضافة إلى شهادات المطابقة المختلفة التي اكتسبتها كما يلي:

- سنة 2000 الحصول على شهادة (ISO9001) المتعلقة بنظام إدارة جودة.
- سنة 2007 الحصول على شهادة (ISO14000) المتعلقة ب نظام الإدارة البيئية.
- سنة 2008 الحصول على الجائزة الوطنية للبيئة والمحيط.
- سنة 2011 الانطلاق في مسار تطبيق معيار (ISO 22000) المتعلق بنظام إدارة سلامة الأغذية للحصول على هذه الشهادة.
- كما تم اختيارها سنة 2011 كشركة رائدة في إطار مشروع (RS-MENA) أي المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بمنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا، برفقة منظمة الايزو والمعهد الجزائري للتقييس لترقية والاسترشاد بالمعيار (ISO 26000) المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة².

منحت هذه المواصفة الفرصة لهيكله أفضل لمختلف البرامج والأنشطة على مستوى "ان سي أ رويبة"، بالإضافة إلى أن الاسترشاد ب (ISO26000) ومراجعة الأهداف العامة المتعلقة بالمحاور السبع الرئيسية للمواصفة يسمح بإعداد لوحة قيادة تتضمن مؤشرات متابعة وتساهم في إعداد التقارير السنوية حسب المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI)، وهذا كله يساهم في الحفاظ والتحفيز لعمال المؤسسة وتعزيز صورة علامتها لأصحاب المصالح على المستوى الوطني والدولي.

¹ Salim. Othmani, *Rapport Annuel Nca Rouiba*, 2015,p:03.

² Rapports annuels, *L'expérience de fruits*, 2010 /2011, pp: 9-10.

- سنة 2013 تم الحصول على شهادة (ISO 22000)، كنتيجة لمجهودات سنتين لوضع نظام جديد لإدارة الموارد الغذائية يهدف لتقديم منتجات صحية وأمنة للمستهلك تحترم الشروط القانونية والتنظيمية والمعايير سارية المفعول لضمان الأمن الغذائي، ووضع بروتوكولات تضمن نظافة المنتج والتحكم في المخاطر الميكروبيولوجية والكيميائية.

ثانيا - مسار إدماج المسؤولية الاجتماعية في الاستراتيجية العامة لمؤسسة ان سي أي رويبة بالاعتماد على الأيزو 26000

1- مراحل إدماج المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة ان سي أي رويبة

مرت عملية إدماج المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة رويبة من خلال مشروع (RS-MENA) بمرحلتين¹:

1-1 المرحلة الأولى

تضمنت هذه المرحلة هيكلية للمشروع من خلال القيام بعدة أنشطة من أهمها:

- إنشاء لجنة قيادة وإعداد مخطط عمل للمشروع.
- مشاركة (Nca Rouiba) في اعتماد ايزو (ISO 26000) على مستوى (IANOR) لتصبح مواصفة جزائرية وضمن مراجعه.
- تكوين خبراء وطنيين، إنشاء واعتماد وسائل للمرافقة، مشاركة في الأيام التحسيسية المنظمة من طرف المعهد الوطني للتقييس (IANOR) في كل من الجزائر العاصمة، وهران وعنابة.
- مشاركة (Nca Rouiba) في مجموعة من المؤتمرات على مستوى الجزائر وهران بمدخلات حول اسهاماتها في مجال المسؤولية الاجتماعية ومدى تقدم المشروع.
- عرض نسبة التقدم للخبراء الدوليين.

2-1 المرحلة الثانية

- اعتماد المرحلة الأولى في ديسمبر 2011.
- تمثيل (Nca Rouiba) للجزائر رسميا في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات على مستوى ورشة لمنظمة الايزو بمراكش -المغرب -
- عرض التجربة الجزائرية في تظاهرة للدول النامية بجنيف سويسرا.
- تقييم نتائج خطة العمل للمسؤولية الاجتماعية التي تم إعدادها في مرحلة 2012-2013.
- مراجعة وتحليل نتائج المشروع وانطلاق المرحلة الثانية خلال سنتي 2013-2014 والعمل مع الخبير الوطني حول²:

- ✓ مراجعة لرؤية المؤسسة، مهمة المؤسسة وقيمها.
- ✓ تحديث المحاور الاستراتيجية وتحويل الأهداف إلى مؤشرات.
- ✓ اشراك الشركاء الاجتماعيين في العملية.
- ✓ تقييم الممارسات الحسنة الموجودة أساسا.

¹ Rappports annuels 2010 /2011,p:10.

² ISO, Project on up take and use of Iso 26000 on social responsibility within the MENA rejoin ,case study Algeria ,NCA ROUIBA,p:11.

- المشاركة في مختلف الملتقيات والأيام التحسيسية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية ومن بين الأنشطة:
 - ✓ أبواب مفتوحة حول موضوع الايزو 26000 والمقاولاتية المستدامة تم تنظيمه من طرف (DEVED-GIZ).
 - ✓ إلقاء محاضرة بعنوان "التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية: رافعات النمو للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"
 - ✓ المشاركة في يوم جزائري-سويدي حول المسؤولية الاجتماعية منظم من طرف الوزارة السويدية بالجزائر.
 - ✓ المشاركة في ورشة عمل حول (ISO 26000) معدة من طرف رابطة منتجي المشروبات الجزائريين (APAB).
 - ✓ المشاركة في الموقع الإلكتروني www.rsealgerie.org من خلال نشر تقارير حول الممارسات الجيدة في مجال المسؤولية الاجتماعية لشركة رويبة.
- 2- تحديد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة أن سي أي رويبة

يمكن القول أن ترجمة المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة أن سي أي رويبة كان من خلال ممارستين أساسيتين هما:

3-1 تحديد أثار قرارات وأنشطة المنظمة مقارنة بالقضايا السبعة الرئيسية لمعيار الايزو 26000 كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل (2-4): القضايا السبعة الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية في شركة أن سي أي رويبة (NCA

(Rouiba)



المصدر: <http://www.rouiba.com.dz>

4-1 تحديد أصحاب المصالح والحوار معهم كأول مؤسسة جزائرية تلتزم بهذه العملية وهذا عن طريق تحديد "باتجاه من هي مسؤولة؟"

ويبين الجدول الموالي أصحاب المصالح لمؤسسة رويبة ومسؤوليتها اتجاههم.

جدول (4-5): المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة أن سي أي رويبة (باتجاه من نحن مسؤولون اجتماعيا)

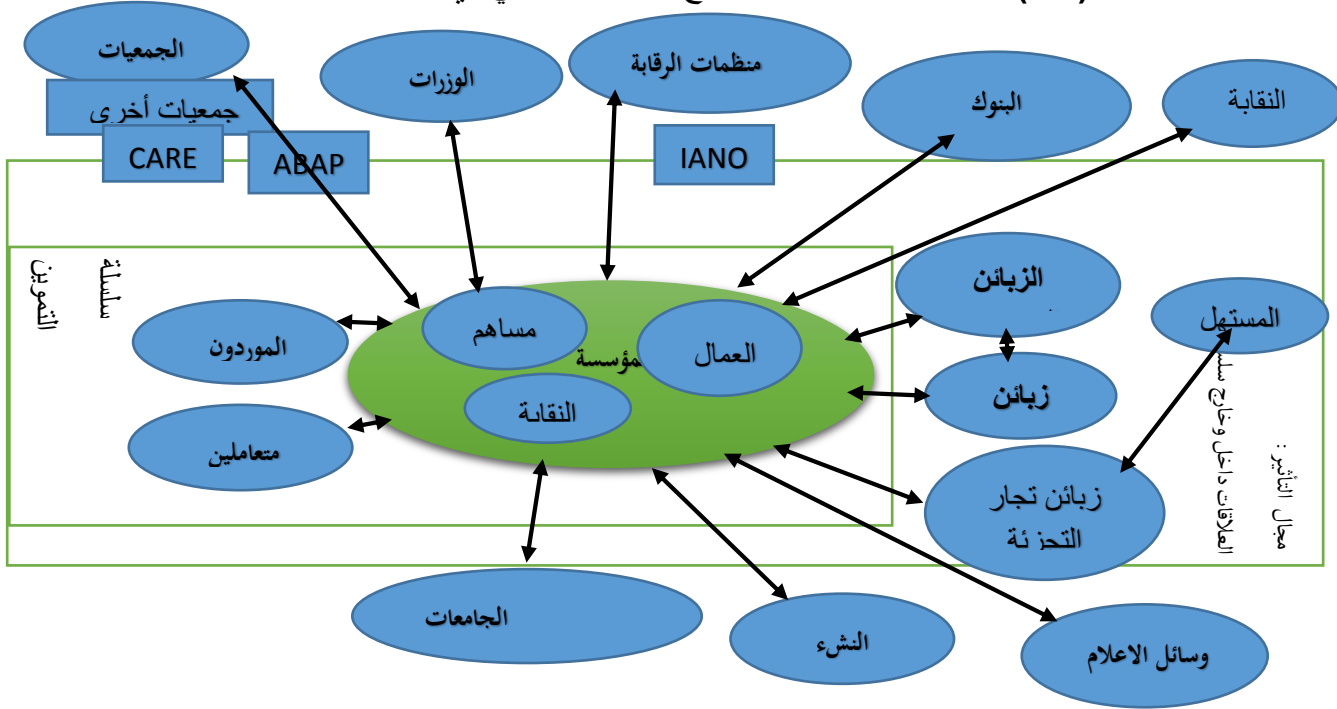
المساهمون	الربحية ، تقسيم الأرباح ، لنشاط في البورصة
العمال	علاقات وظروف العمل (الرفاهية) ، حرية النقابات وحقوق التفاوض ، ضمان عدم التمييز
الزبائن والمستهلكون	سلامة المنتج ، حقوق إعلام المستهلك
المسؤولية البيئية	تدوير الاغلفة والنفايات
المجتمع المهني وسلسلة الإمداد	التأثير على سلسلة الإمداد للمنتج ، تطوير الممارسات الحسنة للمسؤولية الاجتماعية
المجتمع المحلي	الشباب والتربية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات المؤسسة.

قبل مشروع الاسترشاد بمواصفة (ISO26000) لم تحدد المؤسسة هوية أصحاب المصالح بدقة، ومن خلال المشروع تم تحديد أكثر من خمسين من أصحاب المصالح الرئيسيين الخارجيين / الداخليين وهم: الموظفون، المساهمين، العملاء ، المورددين ، الجمعيات ، الوزارات والإدارة العمومية ، فحسب المسؤول عن المشروع فإن "تنمية المسؤولية الاجتماعية ليست عملية تقتصر على المجال الداخلي ؛ إنما يجب حشد الديناميكيات الجماعية للمنظمات في مختلف القطاعات والمناطق وإشراك أصحاب المصلحة "

ويمكن تقديم المثال عن اشتراك مؤسسة ان سي أي رويبة في حوار مع أصحاب المصالح كما يلي:
-إعداد دفاتر شروط تختضع لمتطلبات ومواصفات جديدة موجهة للمناولين في مجال: الصحة والسلامة في العمل، العلاقات وظروف العمل، الإدارة البيئية.
- الجمعيات المهنية: مداخلات حول ممارسات الجيدة في المؤتمرات، تطوير إطار حوار اجتماعي داخلي جديد مع النقابة وممثلي العمال.
- مشروع في طور الإنجاز حول إضفاء الطابع الرسمي والمستدام على الحوار مع أصحاب المصالح.
ويمكن توضيح أصحاب المصالح ومجال تأثيرهم بالنسبة لمؤسسة رويبة عن طريق الشكل الموالي:

شكل (3-4): مصفوفة أصحاب المصالح لمؤسسة أن سي أي روية



ISO, *Op-cit*, Nca Rouiba, p:22

المصدر:

3- تطور رؤية ومهمة أن سي أي روية

بعد مشروع الاسترشاد بمعيار الايزو للمسؤولية الاجتماعية وسعت مؤسسة أن سي أي روية رؤيتها إلى أفق 2030، وتضمنت الأبعاد المختلفة لتنمية مستدامة، ويوضح الجدول الموالي هذا التطور الحاصل في رؤية المؤسسة:

جدول (4-6): تطور رؤية أن سي أي روية أفق 2030

رؤية المؤسسة عند إطلاق مشروع RS-MENA	التعديلات الطارئة على رؤية المؤسسة أثناء مشروع RS-MENA رؤية 2030
أن تصبح مؤسسة مواطنة، رائدة في المشروبات والعصائر غير الكحولية في المغرب العربي	أن تكون المؤسسة من بين أحسن عشرة شركات في أفريقيا والبحر الأبيض المتوسط الناشطة في قطاع الصناعة الغذائية، وكذا الالتزام بترقية التنمية المستدامة من خلال: المساهمة الفعالة في التنمية المحلية – الجوارية المراهنة على التكنولوجيات النظيفة تكوين وازدهار مواردنا البشرية المساهمة في تحسين مناخ الأعمال الامتثال لأحسن المعايير.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات المؤسسة.

كما يمكن توضيح التعديلات الحاصلة في مهمة المؤسسة من خلال الجدول الموالي:

جدول (4-7) : تطور مهمة أن سي أي رويبة

مهمة المؤسسة عند إطلاق مشروع RS-MENA	التعديلات الحاصلة في مهمة المؤسسة أثناء مشروع RS-MENA
<p>مؤسسة تقدم لعملائها مجموعة واسعة من المنتجات التي تضمن: السلامة والجودة والوفرة والأسعار المقبولة بطريقة فعالة ودائمة.</p> <p>مؤسسة مواطنة تهتم بالبيئة.</p> <p>مؤسسة تضمن مساهميتها عائد مقبول ومستدام على الاستثمار</p> <p>مؤسسة تعتمد على أشخاص أكفاء ومسؤولين</p>	<p>■ إرضاء المستهلك بمنتجات ذات جودة عالية، ما يساهم في خلق ثروات مستدامة، من خلال المزيج بين:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الجودة -الامتثال -الامن. • المتعة – الابتهاج. • خلق ثروة مستدامة <p>■ الرؤية نحو نوعية الموظفين المستقبلين للمؤسسة هي كالآتي:</p> <p>الامتياز، التزام، الصدق، الاحترام، التضامن، الانتماء.</p>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات المؤسسة

4- التعديلات التي طرأت على قيم وسياسة المؤسسة أثناء المشروع

- صون وتطوير علاقة دائمة مع جميع أصحاب المصالح لضمان اتصال تفاعلي.
- تقديم للزبون والمستهلك منتجات وخدمات تلبى احتياجاته، وتحترم القواعد القانونية والتنظيمية، والتزامات معايير الجودة المنصوص عليها.
- تطبيق تسير صارم وشفاف من أجل ضمان توافر الموارد وجني عائدات من الاستثمارات.
- الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية من خلال تشجيع التكنولوجيات النظيفة وتكنولوجيات الرسكلة، والوقاية من مخاطر التلوث.
- ضمان كل شروط السلامة والصحة للعمال في أماكن العمل، والحيلولة دون وقوع حوادث العمل والحوادث العرضية وفقا لمعايير النظافة والسلامة.
- تشجيع إقامة إدارة شراكة من خلال تطوير المسؤوليات الفردية، وتحفيز الابتكار والتطوير المنهجي.
- تعزيز الحوار الاجتماعي ومكافحة كل أشكال التمييز والتهميش.

ثالثا-نظام الإدارة المتكامل وإجراءات أخرى لتسهيل ادماج أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركة ان سي أي رويبة

ركزت الشركة على إجراءات أساسية بهدف دمج مختلف أبعاد ومسائل المسؤولية الاجتماعية حسب ما تنص عليه المواصفة القياسية ايزو 26000 ، وتمثل ذلك في مراجعة الأبعاد المتعلقة بالحوكمة :

- الالتزام الرسمي للإدارة لنهج التنمية المستدامة على مستوى مجلس الإدارة، مما أدى إلى تحديث رؤية وسياسات الشركة.
- إنشاء منصب مسؤول عن حوكمة الشركات على مستوى الشركة.

- تعتبر مؤسسة عضو مؤسس وفعال في المعهد الجزائري لحوكمة المؤسسات (HAWKAMA (ELDJAZAIR).
- تطور مهام رئيس أنظمة الإدارة نحو المسؤولية عن نظام الإدارة المتكامل بما في ذلك المسؤولية الاجتماعية.
- التزام الإدارة بإعداد تقارير عامة والاتصال حول التنمية المستدامة.

وبهدف تسيير الأداء الشامل في الشركة تم دمج محاور المسؤولية الاجتماعية وأهدافها في نظام الإدارة المتكامل، أين تم الانتقال من نظام إدارة الجودة إلى نظام إدارة متكامل يعتمد على (ISO 9001)، (ISO 14001)، (ISO 22000) (شهادة متكاملة) وبعدها الصحة والسلامة المهنية يشير إلى (OHSAS 18001).

وحسب مديرة قسم التدقيق والرقابة فإن:

" مواصفة ISO 26000 بينت أن اختيار نظام الإدارة المتكاملة هو الاختيار الأكثر ملائمة من أجل استيعاب معايير ISO¹ " "ISO 26000 يسمح لنا ب:

- أن يكون لدينا رؤية شاملة لمسؤوليتنا الاجتماعية ،
- تحديد الأولويات فيما يتعلق بمتطلبات وتوقعات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين
- لتوجيه أنفسنا نحو مفهوم الأداء المجتمعي بدلا من أنشطة محددة أو نهج الامتثال لنظم الجودة " م.7.و.خ

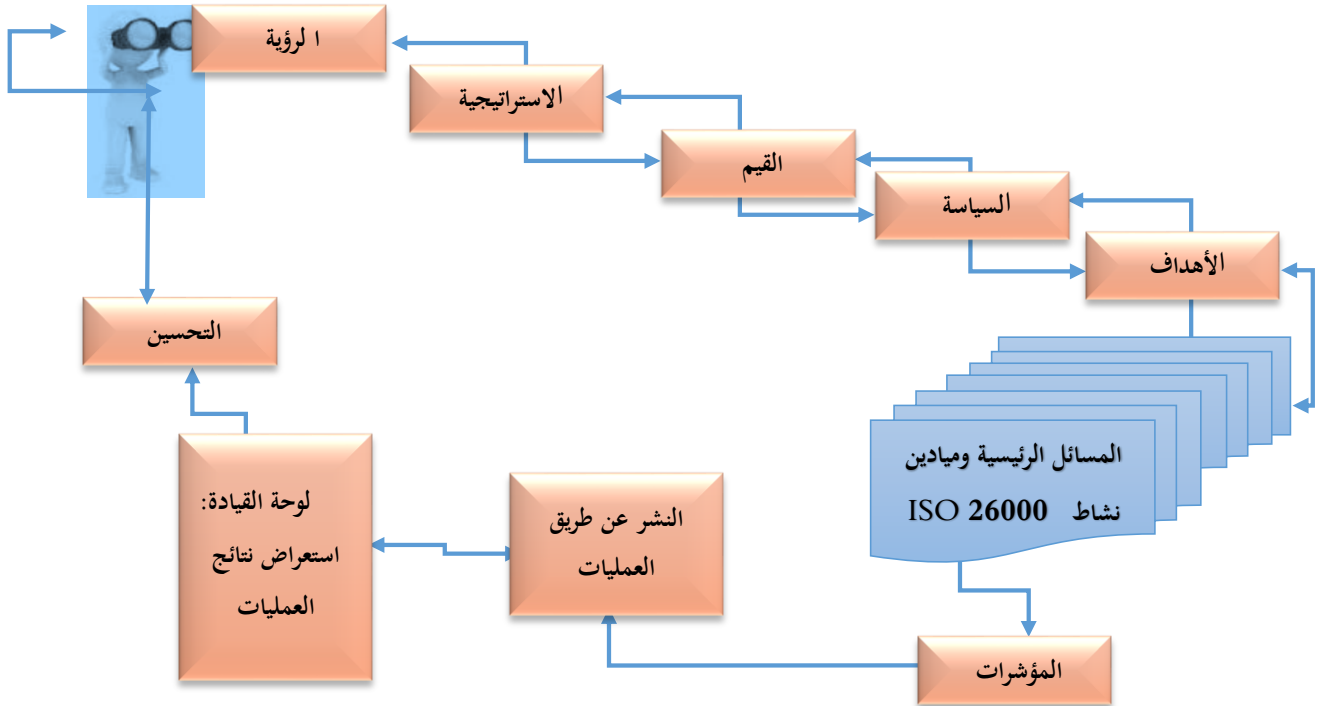
ويسمح النظام الإداري المتكامل بتقديم ميزة تنافسية، أين تعتبر إدارة الجوانب البيئية والاجتماعية مهمة مفيدة للشركة، وكذلك على المستوى البيئي، وعلى المستوى الإنساني والسلامة.

المطلب الثاني: إدماج أبعاد المسؤولية الاجتماعية في استراتيجية أن سي أي رويبة:

- يعتمد تنفيذ استراتيجية المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة أن سي أي رويبة على التوجهات الآتية :
- مزيد من الانفتاح على الحوار المكثف والملموس مع جميع أصحاب المصالح، وهو أمر يعتبر صعبا نوعا ما في الواقع باعتبار أن لهم مصالح متناقضة.
- الإرادة للتحسين المستمر " بناءً على مرجع الايزو 26000 لتنفيذ نهج المسؤولية الاجتماعية لشركة رويبة وإدماج أبعادها في استراتيجيتها بصفة رسمية، ويوضح المخطط الموالي الخطوات المتخذة للاسترشاد بمعيار الايزو 26000 لاعتماد استراتيجية مسؤولية الاجتماعية بشكل رسمي:

¹ Nadia Ferhat, directrice de département de l'audit et contrôle au sein Nca rouiba .

شكل (4-4): مخطط لنشر سياسة المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة أن سي أي رويبة



ISO, *Op-cit*, Nca Rouiba, p:13

المصدر:

يوضح الشكل السابق سيرورة عملية اعتماد المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة رويبة، أين يتم الانطلاق من رؤية المؤسسة التي تم توضيحها سابقا وصولا إلى التغذية الرجعية بهدف التحسين المستمر، وسنحاول في النقاط التالية:

- تحديد المحاور الاستراتيجية وأهداف المسؤولية الاجتماعية لشركة أن سي أي رويبة.
- الإشارة إلى المؤشرات المستخدمة والتي هي في طور البناء.
- تقديم أمثلة عن الأنشطة المتعلقة بالأهداف المحددة ونتائج هذه العمليات.

أولا -تحديث المحاور الاستراتيجية وأهداف المسؤولية الاجتماعية

1- تحديث المحاور الاستراتيجية

قامت لجنة المشروع بالمساعدة مع اللجنة الاستراتيجية في هذه المرحلة بتحديد المحاور الاستراتيجية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركة، والتي يجب التركيز عليها في المدى المتوسط والطويل، مع الحرص على أن تكون هذه المحاور منسجمة مع تحديات أن سي أي رويبة.

وبعد تقديم المقترحات تم اعتماد أهم ثلاث محاور استراتيجية التي تعتبر ضرورية بالنسبة للمؤسسة وتعالج عدة مسائل رئيسية للأيزو 26000، وفي نفس الوقت يجب أن توفر الاتساق مع ميادين النشاط الأساسية في الشركة للتأكد من أنها تتماشى مع التغيرات التي ستحصل فيما بعد، ويمكن عرض هذه المحاور الاستراتيجية من خلال الجدول الموالي:

جدول (4-8): المحاور الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية لمؤسسة (Nca Rouiba) حسب معيار الايزو 26000

ميدان النشاط	المحور الاستراتيجي	مسائل الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية
العلاقات وظروف العمل ، العلاقات: مستخدم/عامل ، ظروف العمل والحماية الاجتماعية ، السلامة والصحة المهنية.	ضمان بيئة مهنية محفزة للموظفين	العلاقات وظروف العمل
مكافحة التلوث ، الاستعمال المستدام للموارد	تخفيف الأثر البيئي للنشاط	البيئة
التربية والثقافة ، المشاركة في المجتمع المحلي	إضفاء الطابع الرسمي للممارسات الجيدة للمشاركة في التنمية المحلية والمجتمع	المجتمع والتنمية المحلية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات المؤسسة.

2- تحديد الأهداف الاستراتيجية

كما ذكرنا سابقاً، توضح دراسة حالة ان سي أي رويبة أن هناك رغبة حقيقية في تنفيذ نظام لإدارة المسؤولية الاجتماعية للشركة يدمج المحاور الثلاثة للتنمية المستدامة بما يتماشى مع إرشادات الايزو 26000، ويوفر هذا النظام معالجة متماثلة للجوانب الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية للشركات (الأمن والسلامة والبيئة والاجتماعية والمجتمعية)، ومع ذلك فإن رغبة الشركة في دمج هذه الجوانب في نظام واحد للإدارة والتوجيه يجب أن يكون من خلال مجموعة مشتركة من الأهداف التي تتوافق مع المحاور الاستراتيجية.

وقد تم التوصل سابقا عند دراسة المؤسسات الأخرى في المبحث السابق إلى أن تحديد الأهداف الكمية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات مهمة صعبة، وهذا المشكل طرح أيضا على مستوى ان سي أي رويبة (حيث أن تحديد أهداف كمية يساعد أكثر في التحكم والرقابة) أين نجد أن غالبية الأهداف المتعلقة بالمحاور الاستراتيجية في ان سي أي رويبة هي أهداف غير كمية كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول (4-9): الأهداف الاستراتيجية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة (Nca Rouiba)

الأهداف الاستراتيجية	المحور الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> تحسين بيئة العمل ؛ تحسين الاتصال والعمل كفريق ؛ تحسين نظام الأجور. 	ضمان بيئة مهنية محفزة للموظفين
<ul style="list-style-type: none"> تخفيف الأثر على التغير في المناخ ؛ التحكم في تسيير النفايات والانبعاثات 	تخفيف الأثر البيئي للنشاط
<ul style="list-style-type: none"> تحسين المشاركة في الجمعيات المهنية إضفاء الطابع الرسمي على المساهمة في التعليم لصالح الشباب هيكلة تنظيمية لأنشطة الدعم والرعاية 	إضفاء الطابع الرسمي للممارسات الجيدة للمشاركة في التنمية المحلية والمجتمع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات المؤسسة.

ورغم الصعوبات في تحديد الأهداف الكمية إلا أنه تم تحديد بعضها إضافة إلى أهداف غير كمية أخرى والتي تسعى الشركة لتحقيقها مع آفاق سنة 2030 كما يلي:

✓ تحقيق المحايدة البيئية

- " تحقيق المحايدة في انبعاث + الغازات المسببة للاحتباس الحراري: سنخفض كل إفرزاتنا من غازات الاحتباس الحراري من كل هياكل الشركة.
 - القضاء على جميع الإفرازات التي تؤثر على طبقة الأوزون من كل الهياكل.
 - الاقتصاد في استهلاك المياه: يجب ألا يتجاوز استهلاكنا معدل تجديد الموارد.
 - إنتاجنا سيتم من طاقة آتية من مصادر متجددة بنسبة 100٪.
 - سيتم إعادة رسكلة 80٪ من النفايات.
 - 00٪ من المواد الخام الرئيسة لدينا ستحمل العلامات الإيكولوجية "م. 7. و. خ
- ✓ تقديم منتج صحي وترقية الاستهلاك المسؤول والمستدام
- " منتجاتنا ستكون ذات نوعية صحية عالية: انعدام الحوادث المتعلقة بالأمن الغذائي الناجم عن منتجاتنا ؛
 - 100٪ من مستهلكي منتجاتنا سوف يشاركون في حوار مباشر مع شركتنا ؛
 - 60٪ من مواد التعبئة والتغليف لمنتجاتنا سوف تكون قابلة لإعادة الرسكلة "م. 7. و. خ

ولكن فيما يخص الممارسات الحسنة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لم يتم تحديد أي هدف كمي

✓ أن تصبح شركة مواطنة رائدة في الممارسات الحسنة للمسؤولية الاجتماعية

"بحلول عام 2030 ، سوف نستمر في العمل على المحاور التالية:

- تشجيع تطوير الممارسات الحسنة والأخلاق المهنية واحترام المعايير في عالم الأعمال.
- المشاركة بطريقة فعالة في تحسين مناخ الأعمال في الجزائر.
- منح آفاق للشباب من خلال دعم المشاريع المبدعة والصديقة للبيئة.
- دعم تطوير الكفاءات الوطنية والبحث العلمي ونشر المعرفة.
- دعم الفئات الاجتماعية الهشة والمجتمعات المحلية في مبادراتها الاقتصادية والثقافية والاجتماعية "م. 7. و. خ

ثانيا - إعداد مخططات العمل المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية

تتم إدارة أهداف المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة (Nca Rouiba) باستخدام عدة أدوات، من أهمها مخططات العمل التي قامت بإعدادها اللجنة المكلفة بالمشروع، والتي يتم اختيارها بما يتماشى مع المحاور الاستراتيجية المختارة مما يساعد على ترجمة الأهداف الاستراتيجية على شكل أنشطة عملياتية في أرض الواقع.

"يتمثل الدرس الرئيسي المستفاد من مشروع ادماج ISO 26000 في الحاجة إلى وضع خطة عمل للمسؤولية الاجتماعية وتخصيص

الموارد اللازمة "م. 7. و. خ

وحسب المسؤول عن المشروع، تؤخذ بعين الاعتبار مجموعة من النقاط عند إعداد مخططات العمل هي:

- المسائل الرئيسية للأيزو 26000؛
- ميادين النشاط للأيزو 26000؛
- المحاور الاستراتيجية المختارة؛
- الأهداف المحددة؛
- عناوين الأنشطة المقترحة؛
- كيفية القيام بالنشاط داخليا /خارجيا؛
- فوائد ومخاطر النشاط داخليا/خارجيا؛
- علاقة الأنشطة بالقوانين؛
- تحسين الأنشطة الموجودة سابقا في أن سي أي رويبة؛
- تحديد المؤشرات للمتابعة.

وتستند خطط العمل على العديد من الإجراءات التي تتم مراقبتها ويمكن عرض أمثلة عن الأنشطة الناتجة عن مخططات العمل للمسؤولية الاجتماعية كما يلي:

1-الأنشطة المتعلقة بالمحور الاستراتيجي: ضمان بيئة مهنية محفزة للموظفين

- الهدف: وضع إطار للحوار الاجتماعي ومكافحة التمييز وتمثل الأنشطة التي قامت بها المؤسسة فيما يخص هذا الهدف الاستراتيجي في الآتي:

1-1 انشاء مرصد للرفاهية والتحفيز

لأجل وضع إطار للحوار الاجتماعي ومكافحة التمييز قامت مؤسسة رويبة بإنشاء مرصد للرفاهية والتحفيز ويعتبر المرصد كوسيلة مفيدة للاتصال الفعال، يستجيب للأهداف المختلفة لكل فئة من الفئات المستهدفة: العمال، الإدارة، المساهمين والشركاء الماليين.

وكنتيجة لأنشطة مرصد الرفاهية تم تخصيص ما يفوق 72.000.000 دينار إلى غاية يومنا هذا لمشاريع تتمثل في:

- توفير مساحة لحياة العمال حيث تم تهيئة المقهى والمطعم للعمال من أجل ضمان تغذية صحية ومتوازنة في مكان يتصف بالحميمية والمساحات الخضراء، إضافة إلى تحسين الاتصال وتوفير شاشات تعرض رسائل عن الصحة والسلامة والنظافة.
- التكفل بالجانب الصحي للعمال (من خلال التكفل بعلاج العمال) وترجم هذا من خلال:
- انطلاق عمل المكتب الطبي الذي يوفر الخدمات الآتية:
- طب عام وطب متخصص، علاج ترميزي، مرافقة العمال في الحالات الطبية الصعبة، تكفل بعلاج الأسنان وطب الأطفال (أطفال العمال).
- وهذا بالإضافة إلى التكوين في المجال الصحي، ويتضح هذا مثلا من خلال برنامج سنة 2015 للتكوين الصحي بالاستعانة بأطباء مختصين كما هو موضح في الجدول الموالي:

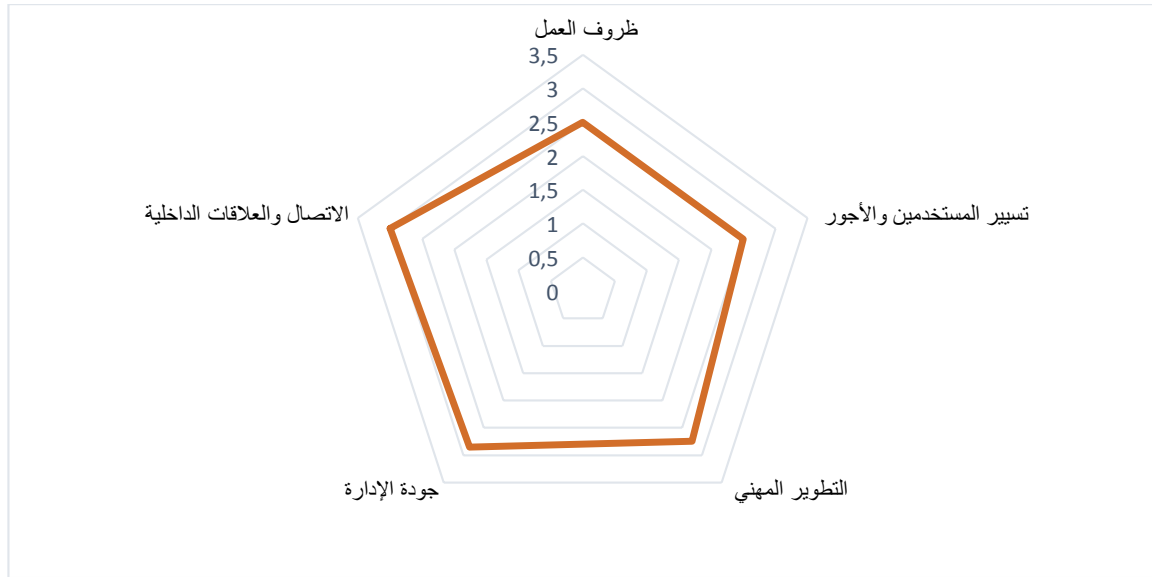
جدول (4-10) : برنامج التكوين الصحي سنة 2016/2015 لعمال ان سي أي رويبة

موضوع الدورة التكوينية	مجال التخصص الطبي
اكتساب العادات الغذائية الجيدة	مختص في التغذية
مشاكل العضلات والعظام وكيفية تجنب الالام العضلية والعظمية الناتجة عن العمل	أمراض الروماتيزم
الإسعافات الأولية	الجهاز التنفسي
تجنب حوادث العمل	طب العمل
مرافقة الإقلاع عن التدخين	الامراض الصدرية
التعامل في بيئة عملية تعتمد على الشاشات الالكترونية	طب العمل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات المؤسسة.

ومن خلال استبيان قام بيه مرصد الرفاهية حول رضا العمال ظهرت النتائج كما يلي:

شكل (4-5): نتائج استبيان حول رضا عمال مؤسسة أن سي أي رويبة



المصدر: ISO, *Op-cit*, Nca Rouiba, p:25

المصدر:..

2-1 انشاء لجنة المعرفة، الأداء والابتكار (SPF)¹

يتمثل هدف هذه اللجنة في توفير وضمان التسيير الرشيد للموارد البشرية في أبعادها الاستراتيجية والعملياتية، وتمثل الأنشطة الأولية التي قامت بها اللجنة في:

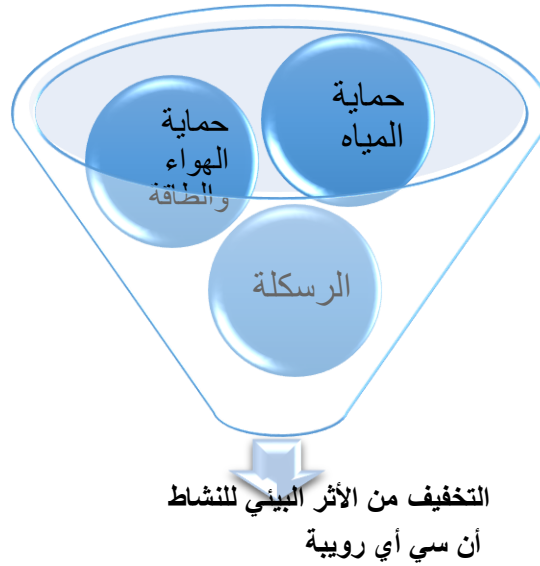
- اعتماد نظام جديد للأجور والاتفاقيات الجماعية عن طريق اشراك الشريك الاجتماعي النقابية.
- " لقد كنا دائماً مقتنعين بأن الأداء ناتج عن مزيج ذكي من عوامل مختلفة من الكفاءة والتحفيز. انطلاقاً من هذه الملاحظة ومع الكثير من الاقتناع ، قررنا إنشاء نظام للأجور استناداً إلى تفكير جديد في الوظائف مبني حول أجر ثابت وتقدم سنوي ومكافأة نهاية العام K وكذلك أجر متغير مرتبط بأداء الشركة مع نهج الأسهم على نطاق الإدارة بأكمله". م.و.خ

¹ savoir, performance, innovation

- تنظيم فعاليات "يوم روية".
 - اعتماد وتصميم نظام شامل للتسيير
- 2- الأنشطة المتعلقة بالمحور الاستراتيجي: تخفيف الأثر البيئي للنشاط**
- تمثلت أهداف هذا المحور في:
- تخفيف الأثر على التغير في المناخ؛
 - التحكم في تسيير النفايات والانبعاثات.

ويمكن عرض الأنشطة المحققة والمتعلقة بمجال حماية البيئة من خلال الشكل الموالي 1:

شكل (4-6): أنشطة التخفيف من الأثر البيئي



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل أعلاه تتضح الأنشطة الأساسية لحماية البيئة لشركة أن سي أي روية والتي جسدتها في الواقع عن طريق العمليات الموالية:

1-2 حماية المياه

يعد الماء المكون الرئيسي لمنتجات المؤسسة، ويستخدم أيضا في مصانعها لتشغيل المعدات الصناعية (مبسترات، مجمعات التبريد، مدقات، مكيفات، محطات تنظيف معدات الإنتاج) فضلا عن تزويد نظام مكافحة الحرائق، وعليه فإن مسؤوليتها تجاه هذا المورد تعد أساسية من خلال:

أ- التخفيض المستمر لاستهلاك المياه

- في هذا الإطار تم اقتناء مضخة NPE بمبلغ 6.520.000 دج لاسترجاع مياه الشطف وتقليل استهلاك المياه وتجنب تلوثها.
- تملك المؤسسة بئرين يضمنان إمداد المصنع بالمياه، أما إمدادات المياه عن طريق الشبكة العمومية فهي تغطي احتياجات مياه الشرب للشركة.

- منذ سنة 2002 تم وضع نظام متابعة شهري ومنتظم لكميات المياه المستهلكة.
- سنة تم اللجوء 2012 إلى استعمال عملية التناضح العكسي لمعالجة المياه لتلبية احتياجات المعدات الصناعية والمتطلبات التي يفرضها النموذج المهني للمؤسسة.

جدول (4-11) : تطور استهلاك المياه في مؤسسة ان سي أي رويبة

السنة	2012	2013	2014
الاستهلاك			
استهلاك المياه الخام من البئر (متر مكعب)	451 871	432670	423367
الانتاج (مليون لتر)	86.3	88.3	104
استهلاك المياه لكل لتر من العصير (لترماء/لتر عصير)	5.2	4.9	4.7
نسبة التخفيض في استهلاك المياه للتر الواحد من المنتج (%)	-	5.76	4.08

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ تحسن في نسبة التخفيض استهلاك المياه، مما يدل على الاستعمال الأمثل لعملية التناضح العكسي والتخفيض المستمر في كميات استهلاك للمياه.

ب-معالجة مياه النفايات

يتم جمع النفايات الصناعية السائلة في خزان بسعة 200 متر مكعب، وقد دخل هذا الخزان حيز الخدمة منذ النصف الثاني من عام 2012، وهذا ما يسمح بالتقليل من الملوثات قبل إفراغها عبر شبكة مياه الصرف الصحي العمومية باتجاه محطة تصفية المياه بالرغاية، وقد أظهر رصد نوعية مياه الصرف الصحي من قبل مخابر خارجية أن مستوى مقاييس التلوث أقل من العتبة التي يسمح بها التنظيم الساري المفعول.

2-2 حماية الهواء والطاقة

- في هذا المجال تسعى الشركة للتقليل من الانبعاثات وتقدر قيمة الاستثمار في هذا الجانب بحوالي:
- 8.300.000 دج لتقليل الانبعاثات الغازية (CFC) وحماية طبقة الأوزون.
 - 1.900.000 دج لاستبدال وقود الطوارئ الثقيل بوقود أقل تلويثاً، للتقليل من تلوث الهواء وكذلك الأرض والمياه.

أما فيما يتعلق بجانب الطاقة تم القيام بدراسيتين حول:

- تعويض الطاقة التفاعلية: لتقييم استطاعة مولدات الطاقة التفاعلية.
- انتعاش المكثفات: اقتراح نظام انتعاش المكثفات يتكيف مع تكوين شبكة البخار الخاصة بالمصنع.

2-3 إعادة التدوير (الرسكلة)

- شكل حماية البيئة مصدر انشغال كبير للشركة، وقد أدى ذلك إلى:
- تحسن ملحوظ في جمع وفرز واسترجاع النفايات القابلة لإعادة الرسكلة : الورق المقوى، PET، البلاستيك، الأسطوانات المعدنية ، والبراميل، والمنصات الخشبية، يتم جمعها وفرزها لتوضع بعدها تحت تصرف المسترجعين المعتمدين.
- تم تخفيض كمية النفايات بنسبة 29 % وهذا للحد من الكميات المستعملة في التغليف والتعبئة، من أجل تحسين السيطرة على نسبة النفايات التي يتم إعادة رسكلتها.
- تبلغ قيمة الفرز الانتقائي للنفايات ب 6 ملايين دينار سنويا
- 58 % من النفايات المرسكلة هدف الوصول إلى 70 % خلال السنتين المقبلتين.
- الرقابة الدورية لمدى ملائمة الآلات المركبة ومطابقتها للمعايير.

3- المحور الاستراتيجي: إضفاء الطابع الرسمي للممارسات الجيدة للمشاركة في التنمية المحلية والمجتمع

- تمثلت أهداف هذا المحور فيما يلي:
- ترسيم الأهداف المتعلقة بالتنمية المحلية؛
- الاتصال والمتابعة لهذه الأنشطة.
- تؤدي مؤسسة رويبة دور مهم في العديد من الجمعيات والمنظمات غير الحكومية يمكن أن تساندها للوصول إلى هدفها، عن طريق مشاركة المؤسسة في ميادين مختلفة وقد تم تخصيص ميزانية سنوية بقيمة 19 مليون دينار ونسبة تقدم 25 % سنويا للقيام بهذه الأنشطة:
- 1-3 المجال الخيري والرياضي:** تتمثل الأنشطة في هذا المجال في:
- دعم جمعيات مختلفة، والتي تقدم المساعدات للمحتاجين مثل جمعية "القلب على اليد"، جمعية (Emiral) التي تقدم وجبات للمتشردين كل سنة .
- المرافقة والدعم المالي لفريق كرة السلة لاتحاد بوفاريك لذوي الاحتياجات الخاصة، وتهدف المؤسسة من خلال دعمها هذا توضيح أن كل فرد له القدرة على تحقيق الأداء العالي وتخطي الحدود.

3-2 -المجال الثقافي

- تجديد وإعادة تهيئة المعلم التاريخي سانتا كروز *Santa Cruz* بوهران الذي يعتبر جزء من التراث العمراني الجزائري، مدة الأشغال 3 سنوات.
- توعية الشباب المستهلكين عن طريق استقبال رحلات مدرسية للأطفال مع هدف التغيير المتدرج للعادات الاستهلاكية (سكر أقل)، وهذا بصفة سنوية في عيد الطفولة 01 جوان.
- إنشاء صفحة على موقع الفيسبوك منذ سنة 2012 وتنظيم مسابقة على الانترنت لاختيار أحسن رسم لشعار مؤسسة رويبة.

3-3-مجال الشباب، التعليم والتربية

- إطلاق مبادرة فكرة *FIKRA* منذ سنة 2015، وهي مبادرة للمواطنين الشباب المبدعين للتأثير الإيجابي على التنمية المحلية والمجتمع.
- المشاركة في الصالون الدولي للشريط الهزلي *FIBDA*، وهي مبادرة تهدف إلى التنمية عن طريق الفن وبالخصوص فن الشريط الهزلي.

-الدعم لأنشطة "انجاز الجزائر" وهي منظمة غير حكومية وفرع لمنظمة "انجاز العرب"¹، من خلال مشروع (Company program)، عن طريق المرافقة التطوعية لسنة إطاراات عليا من المؤسسة لنقل المهارات والمؤهلات للطلبة الشباب لتعزيز قدرتهم على إطلاق مشاريعهم.

"عن طريق هذه الأنشطة تؤكد إرادتنا في أن نصبح عامل اجتماعي مهم، وكطرف للتغيير المرجو من المؤسسات الجامعية والذي يهدف إلى الدفع بإمكانيات الشباب ومساعدتهم على التوظيف وترقية روح المقاوالاتية، وتحفيز محيط إنشاء المؤسسات الاقتصادية الشبابية" م.7. و.خ

4- المستهلكون

من الأنشطة الأساسية المتعلقة بهذا الجانب:

- دراسة رضا الزبائن والمستهلكين.

- تحسين تركيبة المنتجات.

"تم إعادة العمل على تركيبة منتجاتنا بهدف توفير منتج مثالي وملائم للمستهلك الجزائري وهذا من خلال غلاف

منتجات يوفر كل المعلومات التي تهم المستهلك "م.7. و.خ

- توفير خاانة (Fruitologie) على الموقع الرسمي للشركة تسمح بتوعية المستهلك فهي تتضمن نصائح للمستهلكين، ومعلومات عن الفواكه المستعملة من قبل المؤسسة .

- ان سي أي رويبة هي عضو مؤسس لجمعية منتجي المشروبات الجزائريين (APAB) وتشارك بمجموعة من البرامج منذ انشائها (2003) ومن بين مساهماتها:

- إعداد دراسة حول المشروبات في الجزائر.

- المشاركة في إعداد دليل إجراءات ومرجع تقني للعلامة "اشرب مهني 2".

- إعداد دليل عن الإضافات الغذائية في المشروبات (كمرحلة أولى حول اليقظة الغذائية، مرحلة ثانية انجاز الدليل).

- المشاركة في مرسوم تنفيذي للإضافات الغذائية من خلال منظور معيار ISO17025 .

المطلب الثالث: لوحة القيادة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية لمؤسسة أن سي أي رويبة

تبرز موضوعات المسؤولية الاجتماعية للشركات الحاجة إلى استخدام مؤشرات محددة، لا سيما بسبب خصوصية هذه الموضوعات: المستجدات والصعوبات (في كثير من الأحيان عدم معرفة مكان توفير الجهد)، والقيود القانونية المفروضة على الاتصالات الخارجية، قيود أنظمة الإدارة المعتمدة على المواصفات (9001، 14000، 22000، OHSAS 18000).

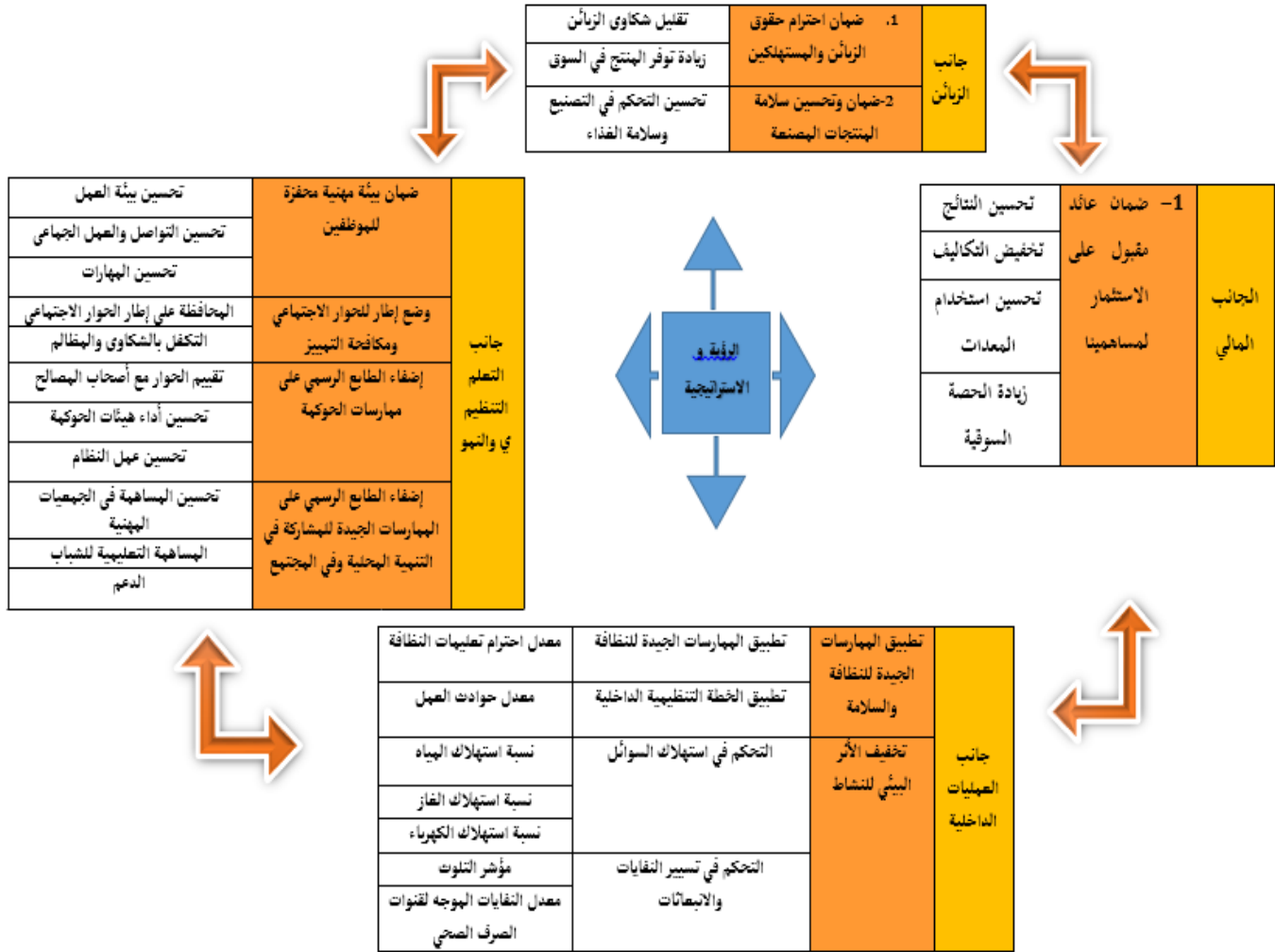
ولهذا من بين التحديات التي تواجه شركة أن سي أي رويبة هي عملية تحديد هذه المؤشرات، بحيث تمثل وسيلة لتنفيذ الأهداف من جهة ومتابعتها من جهة أخرى، ومن هذا المنطلق تم تحسين لوحة القيادة الاستراتيجية للمؤسسة مع إدماج مجموعة من المؤشرات، من خلال تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن التي تتضمن أربع جوانب.

¹ هي منظمة تضم شباب من 15 دولة لمنطقة شمال افريقيا والشرق الأوسط وهي تمثل مساهمة فعلية لتنمية برامج المقاوالاتية للشباب.

² علامة جماعية مشتركة تسمح بإرشاد المستهلك في اختياره وتضمن له جودة عالية وسلامة غذائية.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي الذي يوضح لوحة القيادة الاستراتيجية للشركة التي تتضمن أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

شكل (4-7) : لوحة القيادة لمؤسسة (Nca Rouiba) تتضمن استراتيجية المسؤولية الاجتماعية



ISO, Op-cit ,Nca Rouiba, p :15.

المصدر:

يتضح من المعلومات الواردة في لوحة القيادة أن مؤسسة رويبة قامت بإدماج المسؤولية الاجتماعية على المستوى الاستراتيجي وذلك بتحديد الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بكل مسألة من مسائل المسؤولية الاجتماعية ثم تحديد المجالات الأساسية للنشاط المرتبطة بهذه الأهداف والمؤشرات الخاصة بها، ومن بين المؤشرات المستخدمة على مستوى أن سي أي رويبة:

جدول (4-12): بعض المؤشرات المتعلقة بجوانب المسؤولية الاجتماعية

الجانب	بعض المؤشرات المستخدمة
المالي	- رقم أعمال - الحصة السوقية - النتيجة المالية الصافية
العمليات الداخلية	- معدل احترام تعليمات النظافة - معدل حوادث العمل - نسبة استهلاك المياه - نسبة استهلاك الغاز - نسبة استهلاك الكهرباء - معدل النفايات الموجهة للصرف الصحي - معدل النفايات المرسكلة - مؤشر التلوث
التعلم التنظيمي والنمو	مجموع ساعات التكوين والتدريب للموظفين نسبة نفقات التكوين والتدريب معدل دوران الموظفين معدل الغياب الموظفين نسب المساهمات المالية في الجمعيات الخيرية استبيانات رضا الموظفين
الزبائن	عدد شكاوى الزبائن معدل ولاء الزبائن

المصدر: من إعداد الباحثة.

خلاصة الفصل الرابع

تمثل الهدف من هذا الفصل في تقديم عرض وصفي للممارسات الفعلية لإدارة أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، من خلال إعادة بناء الملاحظات وتحليل البيانات المستمدة من المقابلات الاستكشافية للمؤسسات الستة محل الدراسة، ودراسة حالة معمقة لمؤسسة (Nca Rouiba) التي تبنت نظام إدارة متكامل يدمج الأبعاد الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كالاتي:

- توجد نقاط مشتركة من حيث الشكل لاستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة ولكن إذا ما تم التعمق في كل حالة فإنها تختلف بسبب أن الاستراتيجية تعتمد على خصوصية نشاط كل مؤسسة وطبيعة أصحاب المصالح الذين يتأثرون بهذه الأنشطة.
- الممارسات المتعلقة بإدارة المسؤولية الاجتماعية هي متنوعة فكل مؤسسة تختار الأدوات التي ترى أنها الأنسب، أين اعتمدت بعض المؤسسات على انشاء لجان أو تكوين فرق عمل هدفها الرئيسي تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية ومناقشة الصعوبات لإعداد الاستراتيجية، في حين تعتمد أخرى على أنظمة الإدارة كنظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية وحتى نظام الإدارة المتكاملة، بحيث تساعد هذه الأنظمة على تنفيذ استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية بشكل أفضل لانسجامها مع الأهداف التنظيمية الكلاسيكية.
- ومن بين الصعوبات التي تواجهها إدارة المسؤولية الاجتماعية هو تحديد الأهداف الكمية لجوانب الاجتماعية والبيئية وهذا ما يؤدي إلى عدم التحكم في كل جوانب الإدارة الاستراتيجية.
- وفيما يخص مؤسسة روية هناك رغبة حقيقية في تنفيذ نظام لإدارة المسؤولية الاجتماعية للشركة يدمج المحاور الثلاثة للتنمية المستدامة بما يتماشى مع إرشادات الايزو 26000، ومع ذلك فإن مشكل تحديد الأهداف الكمية طرح أيضا على مستوى ان سي أي روية (حيث أن تحديد أهداف كمية يساعد أكثر في التحكم والرقابة)، أين نجد أن غالبية الأهداف المتعلقة بالمحاور الاستراتيجية في ان سي أي روية هي أهداف غير كمية.

الفصل الخامس:
تحليل مؤشرات وأنظمة
الرقابة للمسؤولية
الاجتماعية في المؤسسات
محل الدراسة

تمهيد

في الفصل السابق تم تحليل إدارة أبعاد المسؤولية الاجتماعية لسبعة مؤسسات جزائرية وبين هذا التحليل أهم الأدوات المعتمدة لإدارة وتنفيذ استراتيجيات وأهداف المسؤولية الاجتماعية.

ولهذا سيتم في هذا الفصل الأخير من الأطروحة مناقشة موضوع مؤشرات المسؤولية الاجتماعية التي تؤدي دور مهم في أنظمة الرقابة وتحليل ممارسات الرقابة الموجهة للمسؤولية الاجتماعية، وهذا من خلال العمل على الإجابة على السؤال الفرعي المتعلق بمحددات استعمال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية والخصائص التي تميز عملية اختيارها في كل المؤسسات السبعة محل الدراسة.

وبعدها سيتم تحليل كيفية استخدام هذه المؤشرات بالنسبة لمؤسسة (Nca Rouiba) على كل من المستوى الأعلى والمستوى العمليتي ومقارنة طرق استخدامها مع ما تم مناقشته في الدراسة النظرية المتعلقة بموضوع الرقابة للمسؤولية الاجتماعية وبالتحديد الاعتماد على الإطار النظري لسيمونز .

وفي الأخير سيتم التركيز على تحليل أنظمة الرقابة الموجهة للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الستة محل الدراسة وتقديم الخصائص لهذه الأنظمة بصفة عامة، بالإضافة إلى مناقشة خصائص وتطور نظام رقابة المسؤولية الاجتماعية وفقا لرافعات الرقابة الأربع لسيمونز (Simons) في مؤسسة (Nca Rouiba).

المبحث الأول: كيفية اختيار واستخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية داخليا.

عموما تعتبر الممارسات الإدارية الداخلية لجوانب المسؤولية الاجتماعية حديثة الظهور، وفيما يخص المؤسسات محل الدراسة بالرغم من أنها من بين المؤسسات الجزائرية الأولى المبادرة لاعتماد مقاربة المسؤولية الاجتماعية بشكل رسمي، والشروع في وضع استراتيجيات خاصة بها فإنها لا تزال تعتبر في بداياتها، أما فيما يخص مؤشرات المسؤولية الاجتماعية فهي تعتبر من أدوات إدارة أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات.

المطلب الأول: محددات استعمال المؤشرات لكل المؤسسات محل الدراسة

تمت محاولة تحديد مجموعة من المحددات والعوامل المفسرة لاستخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية انطلاقا من الدراسة الميدانية والإجابات المقدمة من طرف المحاورين، ومع ذلك، لا تتمتع جميع هذه العوامل بنفس الأهمية للمؤسسات محل الدراسة، وهذه الاختلافات هي ناتجة عن اختلاف خصائص كل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة، وتصورات كل من المحاورين عن موضوع الدراسة. ويمكن عرض تأثير هذه العوامل على استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة في الجدول الموالي:

جدول (5-1): أهمية محددات استعمال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية

حجم المؤسسة	التشريعات القانونية	التزام المسيرين	الميزة التنافسية	
2	1	4	3	مجمع حسناوي (GSH)
3	1	4	2	هيبروك (HYPROC)
2	1	4	3	فرتيال (FERTIAL)
2	3	4	1	سيفيتال (Cevital agro-industrie)
4	3	1	2	(SASACE)
4	1	3	2	(CTTP)
4	3	1	2	(Nca Rouiba)

ترتيب حسب درجة الأهمية من: 1 أكثر أهمية إلى 4 أقل أهمية .

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على معلومات المؤسسات.

أولا -الميزة التنافسية

كل المؤسسات محل الدراسة بررت توجهها نحو بناء واستخدام مؤشرات لأبعاد المسؤولية الاجتماعية بهدف الحصول على ميزة تنافسية، أين يعتبر الحصول وتحقيق ميزة تنافسية أحد أهم الدوافع لاستخدام مؤشرات للمسؤولية الاجتماعية المتضمنة في الأنظمة الإدارية المرتبطة بالموصفات القياسية ISO26000، ISO17025، ISO 50001، ISO22000، OHSAS18001، ISO14001، ISO9001 وغيرها ، فهي تسمح

ب:

- متابعة الإنجازات والإجراءات المتخذة وتشخيص المخاطر الصناعية، كما أنها تساهم في عملية تحسين الإدارة الشاملة (اقتصاد، بيئة، مجتمع) للحصول على موقع تنافسي،

" تم نشر الإرشادات والأهداف الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية على مستوى العمليات وقياسها من خلال المؤشرات ، مما يسمح لنا بتقييم فعالية إجراءات الشركة والمشروع ، لتحديد التقدم المحرز في عملية ادماج أبعاد المسؤولية الاجتماعية والمحافظة عليه " م.5.و.خ.7
"ومن أجل تطوير تسيير منهجي للطاقة بهدف تحسين فعاليتها وضعت فرتيال نظام لتسيير الطاقة مطابق لمعيار الايزو 5001 مما سمح بتوقع العراقيل التنظيمية وتعزيز مخطط الاستثمار والحد من انبعاث الغاز المضغوط وضمان المردودية للمؤسسة وتعزيز مبدأ التنافس على المدى البعيد " م.4.3
" يسمح نظام الصحة والسلامة في العمل وفقا ل OHSAS18001 من خلال مجموعة من المؤشرات بتحديد المراكز المعرضة للخطر ، بالإضافة إلى إجراءات التحسين التي يجب اتخاذها " م.6.و.خ.1.

- إضافة إلى أنه في بعض الحالات تشارك في التقليل من التكاليف (فمثلا المؤشرات البيئية تسمح بقياس درجة استهلاك الموارد ← التقليل من الاستهلاك ← تكاليف أقل).

" هذا الاستثمار المسؤول ، بدور ، ساعد في الحفاظ على الأداء المالي للشركة وتحسينه بشكل ملحوظ ، في الواقع ، فإن الإجراءات التي اتخذت من حيث الحوكمة ، الأخلاق والمسؤولية ، وتحسين المناخ الاجتماعي من خلال التحفيز وإشراك الموظفين ، والبيئة ، وبشكل أكثر تحديدا في مجال مراقبة الموارد غير المتجددة ، كانت السبب الرئيسي لهذا التطور الإيجابي " م.5.و.خ.6
"تخفيض فاتورة الطاقة مرتبط باستهلاك الغاز (المادة الأولية لإنتاج الأمونياك) وهي من أهم انشغالات إدارة فرتيال " م.3.و.خ.8.

- يدل إعداد واستخدام هذا النوع من المؤشرات على التزام الشركة واهتمامها بالقضايا والاعتبارات البيئية والاجتماعية وبالتالي تحسين صورة المؤسسة وضمان ولاء العملاء واكتساب ميزة تنافسية.

" من أجل الحفاظ على حصتها في السوق وتطوير أنشطة جديدة ، توجه الإدارة العامة استراتيجيتها وسياستها نحو إرضاء عالمي ودائم لعملائها وشركائها ، فلدى هيبيروك نظام للتقييم المستمر لإجراءات الإدارة والمراقبة الفنية والسلامة على متن السفن يعتمد على مؤشرات ، تسمح هذه العملية للأسطول بالاستجابة بشكل مرضٍ لعمليات تفتيش ، والقبول في المحطات النهائية لشركات النفط الكبرى ، بما يتوافق مع المعايير التي تتطلبها هذه الأخيرة واستجابة لتوقعات عملائها " م.1.2.
"إن دمج مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات داخل الشركة هو استمرار للقيم الأصلية لـ Cevital وتحسين لقدرتها التنافسية واستدامتها " م.1.4.
"من بين فوائد الايزو 26000 بالنسبة لمؤسسة SASACE هو مراجعة وتحسين المؤشرات (الأهداف والنتائج) مما يسمح بتحسين صورة وسمعة المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية " م.5.و.خ.8.

" قدم لنا الايزو 26000 العديد من المزايا من أهمها تحسين علاقاتنا مع أصحاب المصالح ، وبالأخص تحسين رضا الزبائن " م.1.6.

ثانيا - التشريعات القانونية

انطلاقا من الدراسة الميدانية نجد أن التشريعات القانونية المرتبطة ببعض جوانب المسؤولية حتى وإن كانت ناقصة تمثل إحدى العوامل المفسرة للاستخدام الداخلي لمؤشرات المسؤولية الاجتماعية، بحيث أن كل المؤسسات محل الدراسة تتجه نحو الامتثال للتشريعات الاجتماعية والبيئية (القوانين المتعلقة بحماية البيئة ،قانون العمل ،حقوق الانسان)، فموجب هذه التشريعات أصبحت المؤسسات ملزمة بنفقات بيئية واجتماعية خاصة في مجال الأمن ،السلامة والصحة في العمل ،صاحبت هذه الالتزامات القانونية ممارسات إدارية ، واتباع أنظمة إدارية للأمن والسلامة في العمل لتحسين ظروف العمال ،ومن هذا المنطلق فإن استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية (كمعدلات الحوادث ،نسب النفقات الصحية) أصبح ضروريا.

كما يجدر بالذكر أن استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لهذا العامل (التشريعات القانونية) يكون بشكل الزامي ومفروض وليس طوعي.

"تقوم بتحديد هذه المؤشرات من أجل تفادي العقوبات القانونية في حالة عدم احترام القواعد المحددة في القانون فيما يتعلق بمعدلات الانبعاثات الغازية الخاصة بطبيعة أنشطة المجمع" م.1م.1 .

"الامتثال للقوانين الوطنية والدولية (MLC2006 ، ISM Code....) ، التي تنطبق على HYPROC هو يهدف الوقاية من مخاطر الحوادث أو الأضرار التي تلحق بالصحة أو الأضرار التي تلحق بالبيئة وهذا بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات" م.1.2.

"يهدف تسيير طب العمل في كل مهامه مع احترام التشريع الجزائري عبر السجلات الخمس الاجبارية تم إعداد برمجية للتكفل بمراحل التسيير ، ومعالجة الملف الطبي بالإضافة الى الاعتماد على نظام HACCP¹ الذي يسمح بتقييم والتحكم في المخاطر المتعلقة بسلامة المواد الغذائية مما يسمح بحماية عمالنا" م.3.و.خ.6.

"وعيا منها بالتحديات المهمة لتسيير والتحكم في المخاطر فرتيال FERTIAL انتهجت عملية التحسين المستمر عبر تنفيذ معايير الجودة ، النظافة ، البيئة والطاقة وممارسات أفضل لأنشطتها بما يتوافق مع متطلبات التشريعات والقوانين الجزائرية" م.3.و.خ.8.

"من بين إجراءات تحسين الحوكمة والرقابة من طرف السلطة الوصية تم تعيين خبير خارجي لتقييم الامتثال للقوانين التنظيمية وبالتالي يتوجب علينا توفير المعلومات اللازمة للمتابعة من خلال لوحة القيادة" م.1.6.

ثالثا- التزام المسيرين

حسب نتائج الدراسة الميدانية من بين العوامل التي تدفع إلى الاستخدام الداخلي لمؤشرات المسؤولية الاجتماعية هو التزام المسيرين اتجاه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ويلاحظ هذا الدافع بشكل أكبر في المؤسسات الخاصة محل الدراسة أكثر منه في المؤسسات العمومية.

ويتضح في بعض الأحيان أن الإرادة الشخصية لبعض المسيرين لاستخدام ممارسات تسييرية (في حالتنا هذه مؤشرات المسؤولية الاجتماعية) تتعلق بمعتقدات المسير بشأن الاعتبارات البيئية والاجتماعية على سبيل المثال تصريح للسيد سليم عثمانى رئيس مجلس الإدارة ب Nca Rouiba :

"في الواقع ، العلاقة من الاحترام المتبادل بين الشركة والانسان هي الوصفة لنجاح ان سي روية ، لكن تأثير القيم يتجاوز هذه العلاقة حيث إنه يتعلق أيضاً بتأثير الشركة في نظامها الإيكولوجي ، كما يتضح من جميع الشهادات مثل: HACCP ، ISO22000 ، ISO14000 ، ISO9001 ، والتي تعبر بشكل خاص عن التزامنا بالتنمية المستدامة. وبالتالي فإن Nca Rouiba رائدة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ، في تنفيذ معيار ISO26000. هذا يعني أننا نتصرف بشكل أخلاقي وشفاف للمساهمة في صحة المجتمع الجزائري ورفاهه" م.7.و.خ.

ومن جهته المدير الصناعي لمؤسسة (SASACE) يرى ما يلي:

"كشركة رائدة في تطوير تكنولوجيا التعبئة من مادة البولي بروبيلين القابلة للتحلل بالأكسجين ، تقدم SASACE مساهمة كبيرة في استدامة هذا القطاع وتقليل تأثيره على البيئة. لم يقتصر الأمر على تشجيع تطوير واعتماد مفهوم الأوكسجين الحيوي على المستوى الوطني ، ولكنه يعمل أيضاً مع هيئة المعايير الوطنية IANOR لوضع معيار وطني لهذه التكنولوجيا في المساهمة في إنشاء أول مختبر وطني لاختبار البوليمرات القابلة للتحلل البيولوجي" م.5.و.خ.8.

¹ نظام تحليل المخاطر والتحكم في النقاط المعقدة HASARD ANALYSIS CRITICL CONTROL POINT

رابعاً - الحجم

يؤثر حجم الشركة في قرار استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية داخليا وضمن أنظمة الرقابة، ولكن السؤال المطروح هو عن كيفية وشكل هذا التأثير، هل هو بسبب أن المؤشرات تساعد على التسيير الداخلي في المؤسسات كبيرة الحجم، أم هو مجرد استجابة لضغوطات خارجية والسعي نحو تحسين صورة وسمعة المؤسسة.

وفي إطار الدراسة الميدانية عامل الحجم لا يمنع المؤسسات الأقل حجما من الاعتماد على هذا النوع من المؤشرات، فحسب بعض المؤسسات محل الدراسة الأقل حجما مثل (Nca rouiba) و (SASACE)، فإن استخدام هذه المؤشرات ليس له علاقة بحجم المؤسسة إنما بالعوامل الأخرى السابقة الذكر.

في حين أن بعض المؤسسات محل الدراسة تتجه نحو الطرح الأول، بمعنى أن توجهها نحو العمل على استحداث مؤشرات المسؤولية الاجتماعية هو بسبب أن هذه الأخيرة تساعد في الممارسات التسييرية الداخلية، كما أن المؤسسات أكبر حجما هي أكثر حاجة لاستخدام هذا النوع من المؤشرات وهذا يرجع إلى فرض الحجم الكبير للمؤسسة لقيود أكثر من حيث العلاقات مع أصحاب المصالح، وبالتالي يجب بذل مجهود أكثر فيما يخص الممارسات الداخلية والاتصال وهذا ما نلمسه في كل من مؤسسة (CEVITAL) و مؤسسة (GSH) باعتبارهما الأكبر حجما في المؤسسات محل الدراسة .

" أن نكون شركة كبيرة ولدينا الكثير من الاستثمارات التي يتعين القيام بها في الخارج يجب أن نهتم بما يحدث في الخارج وبما أن المسؤولية الاجتماعية تمثل توجهها دوليا فإن CEVITAL أيضا تتوجه لتطبيق المعايير الدولية " م.1.2.

" نعم ، إنه الحجم ، والتوزيع الجغرافي هو الذي يجعل من الضروري مراعاة ثقافة مختلفة " م.1.1.

وكخلاصة لما سبق وانطلاقا من الدراسة النظرية تم التعرض إلى التفسيرات النظرية لسبب استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية، أين انقسمت التفسيرات إلى مجالين هما مؤشرات للاتصال الخارجي ومؤشرات غير مالية للرقابة.

ومن خلال هذه الدراسة الميدانية نحاول تحديد فيما إذا كانت المؤسسات محل الدراسة بحاجة لمتابعة ومراقبة الأداء من خلال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية، أو أن استخدام هذه المؤشرات سببه خدمة الأنظمة الإدارية للمؤسسات محل الدراسة.

تمثلت هذه العوامل في: التشريعات القانونية، الميزة التنافسية، التزام المسيرين وحجم المؤسسة، وهي تعبر عن احتياج المؤسسات لإضفاء الشرعية من خلال اختيار آلية رقابة للمسؤولية الاجتماعية، كما يمكن القول أن استعمال بعض المؤشرات يكون بشكل مفروض وإجباري وهذا في يخص المؤشرات المرتبطة التشريعات القانونية، عكس الاستعمال الطوعي لمؤشرات أخرى والذي هو مرتبط بباقي العوامل.

من خلال ما سبق يمكن اعتبار أن الاعتماد على مؤشرات المسؤولية الاجتماعية هو ممارسة إدارية داخلية ناتجة عن البحث عن الشرعية اتجاه المحيط الخارجي كما تهدف لتحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الثاني: خصائص وكيفيات اختيار مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة

تؤدي مؤشرات المسؤولية الاجتماعية دوراً مهماً في المؤسسات محل الدراسة، فهي تمثل أساس نظام قيادة ومراقبة أداء المسؤولية الاجتماعية، ومن خلال الجدول الموالي سيتم عرض كيفية استخدام هذه المؤشرات مع التركيز على بعض الجوانب المحددة لها وهي:

- كيفية اختيار المؤشرات المستخدمة داخلياً، في محاولة لفهم العوامل المؤثرة على اختيارها، وإذا ما كان هذا الاختيار يتأثر بمعايير خارجية أو داخلية للمؤسسة.
- طريقة استخدام هذه المؤشرات على المستوى التشغيلي، بمعنى درجة تكرار استعمالها والهدف من استعمالها.
- النهج المتبع في حساب، جمع هذه المؤشرات والمسؤول عنها، أين يساعد هذا الجانب في تحديد الأشخاص والوظائف المشاركة في نظام الرقابة، بالإضافة إلى تحديد الصعوبات لقياس المؤشرات ومنه أداء المسؤولية الاجتماعية.
- محاولة معرفة مدى إمكانية استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية كعنصر من أنظمة الأجور ومكافآت المديرين

جدول (2-5) : كفاءات اختيار مؤشرات المسؤولية الاجتماعية

جمع وحساب المؤشرات		خصائص اختيار المؤشرات	اختيار المؤشرات	الحالة
المؤشرات البيئية	المؤشرات الاجتماعية /	<p>"كما قلت هو بمبادرة من المدير العام فهو الذي يقرر ما إذا كان سيتم اعتماد شهادات أو لا ، وأود أن أضيف إن أي شركة تدرك احترام البيئة ولكن من ناحية أخرى لا يتحقق هذا بالضرورة بالحصول على الشهادات"</p> <p>"من جهة أخرى تستخدم المؤشرات على أساس الحاجة إليها والقيمة التي تقدمها ، حيث أن مجمع حسناوي يضم عدة فروع مختلفة النشاط وبالتالي استعمال المؤشرات يكون حسب خصوصيات هذه الفروع "1.1م</p>	<p>"نختار المؤشرات وفقا للتشريعات القانونية ، ومؤخرا يتم التحضير لمجموعة جديدة من المؤشرات لدمجها في لوحة القيادة في إطار تطبيق مجموعة من معايير الدولية ISO "1.1م</p>	مجمع حسناوي (GSH)
يختلف حساب وجمع هذه المؤشرات على حسب موضع استخدامها وحيث على مستوى كل السفينة يعتبر القبطان هو المسؤول الأول عن نظام إدارة الجودة وبالتالي هو مراقبة ومتابعة المؤشرات : "على متن السفينة ، يمارس القائد الرقابة لضمان التشغيل السلس لنظام إدارة الجودة ، وبدوره يراقب قسم العمليات البحرية السفن عن طريق إدارة الأسطول FM" ¹	مديرية الموارد البشرية	<p>يتم التحليل لأداء نظام الإدارة الجودة من خلال "لوحة القيادة" ، تتيح لوحة المعلومات هذه تقييم تقدم الأهداف باستخدام مجموعة من المؤشرات تتعلق بالجوانب الجودة ، السلامة والبيئة "3.م.2.و.د.3</p> <p>بالنسبة للمؤشرات المتعلقة بالموظفين هي من اختصاص إدارة الموارد البشرية وهذه الأخيرة لديها من الخبرة ما يؤهلها لتحديد واختيار هذه المؤشرات وهذا طبعا في إطار تطبيق السياسة العامة للموارد البشرية لسوناطراك « 2.م.2</p>	<p>المؤشرات المستخدمة في لوحة القيادة لنظام إدارة الجودة لشركتنا هي ناتجة عن استجابتنا لمتطلبات المعمول بها في القوانين الوطنية والدولية (ISM Code ، MLC2006 ...) والمتطلبات (ISO 9001/2015 ، ISO 14001/2015 و ISO 45001/2018 "1.2.م.</p>	هيببروك (HYPROC)

¹ FLEET MANAGEMENT .

<p>"على مستوى إدارة QHSE يتم تسليط الضوء على تقييم أداء العمليات من خلال المؤشرات التي وضعت مما سمح لنا بتصور وتقييم متعدد المعايير والأبعاد من خلال نتائج المؤشرات والنشاطات الأخرى.....ويتم تجميع المؤشرات من وحدتي عنابة وأرزو، أين تقوم كل وحدة بإعداد تقارير تتضمن المؤشرات "م.1.3 بالإضافة إلى بعض المؤشرات التي يتم حسابها على مستوى مديرية الموارد البشرية المتعلقة بالحياة المهنية للموظفين "م.1.3.</p>	<p>"نحن بصدد تحسين الجانب الإداري للمؤسسة وبهدف التحكم في العمليات تم وضع مؤشرات الأداء "م.3.و.خ.1.</p>	<p>" فرتيال تمكنت من الحصول على كل من شهادات <i>ISO 9001, OHSAS18001, ISO14001, ISO5001, ISO/CEI17025</i> وهذا بعد عمليات التدقيق التي قامت بها هيئة المصادقة الدولية ، وكما نعلم فإنه من بين متطلبات هذه المعايير الاعتماد على مجموعة مؤشرات ، لهذا فاختيارنا للمؤشرات يركز على هذا الأساس بالدرجة الأولى "م.1.3.</p>	<p>فرتيال FERTIAL</p>
<p>مسؤول الجودة ، النظافة ، السلامة والبيئة QHSE هو ممن يتولى هذا النوع من المؤشرات .</p>	<p>"يتم على مستوى مديرية الموارد البشرية ، هي في مجملها مؤشرات غير مالية " سيتم الانتهاء من الميزانية الاجتماعية مع نهاية سنة 2018 " فيما يخص المؤشرات عن ظروف العمل فقسم الجودة والسلامة في العمل هو مسؤول عن هذا النوع من المؤشرات "م.1.4.</p>	<p>"نحن في اطار تنفيذ ما يعرف بنظام الإدارة المتكامل ، سيسمح هذا النظام بتنظيم استعمال هذه المؤشرات من خلال لوحات قيادة لكل وحدة عمل تقوم بتنفيذ مخطط عمل يتضمن مؤشرات محددة مسبقة "م.1.4.</p>	<p>"مختلف المؤشرات المختارة هي ناتجة عن تبني مختلف معايير الايزو سواء: ISO 26000، ISO22000، ISO 9001 بالإضافة الى المؤشرات المحددة في التشريعات القانونية " م.4.1.</p> <p>سيفيتال للصناعات الغذائية</p>
<p>مسؤول النظافة والسلامة والبيئة هو الذي يشرف على جمع وحساب المؤشرات المتعلقة بالجانب البيئي وفقا لمتطلبات الايزو 14001.</p>	<p>يتم جمعها من طرف مديرية الموارد البشرية ، المؤشرات المتعلقة بالتنمية المحلية هي قليلة نوعا ما لحد الآن نستخدم مؤشرين فقط ، المسؤول عن نظام الإدارة المتكاملة يقوم بالإشراف على تجميع مختلف المؤشرات لإعداد التقرير م.1.5.</p>	<p>"تمت مراجعة وتحسين المؤشرات (الأهداف والنتائج) ، فمن خلال نظام الإدارة المتكامل تم دمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية في لوحة قيادة الإدارة المتكاملة (TBMIR) "م.5.و.د.1.</p> <p>" عمليات التدقيق نظام الإدارة المتكامل تأخذ بعين الاعتبار لجوانب المسؤولية الاجتماعية مما يؤدي إلى التركيز على المؤشرات الخاضعة للتدقيق ".</p>	<p>"تطورت المؤشرات المستخدمة في مؤسستنا تأثرا باسترشادنا بالايزو 26000 ، وقمنا بإعداد مسودة لتقرير التنمية المستدامة وفقا لتوصيات مبادرة التقارير العالمية GRI "م.1.5.</p> <p>SASACE</p>

<p>"المسؤول عن نظام الإدارة البيئية يشرف على هذا النوع من المؤشرات " م.1.6</p>	<p>" فيما يخص المؤشرات المتعلقة بالجانِب الاجتماعي هي تتعلق بالموظفين ويتم الحصول عليها من مديرية الموارد بالإضافة الى مؤشرات نظام الصحة والسلامة، ويتم تحديدها على مستوى المديرية الجهوية والتجميع على مستوى المديرية المركزية " م.1.6</p>	<p>" سمح لنا نظام الإدارة المتكامل الذي يدمج كل من أنظمة إدارة الجودة، الإدارة البيئية، الصحة والسلامة المهنية بالخروج بمجموعة من المؤشرات للرقابة والمتابعة " م.1.6</p>	<p>" مختلف المؤشرات هي مستمدة من معايير الأيزو التي تحصلت CTPP على شهادتها وهيها من ي ISO 9001، 14001 و OHSAS 18001 بالإضافة الى الاعتماد على اطار التسيير التقديري للوظائف والكفاءات .</p>	<p>(CTTP)</p>
<p>يتم جمعها على مستوى المديرية المكلفة بالبيئة بالتعاون مع مصلحة التقنية.</p>	<p>فيما يخص المؤشرات المتعلقة بالعمال يتم إعدادها من طرف مديرية البشرية." وفيما يخص المؤشرات المتعلقة بالمبادرات في المجتمع، فمدير الجودة، النظافة والسلامة والبيئة هي من تشرف على هذه المواضيع، يوجد صعوبة في تحديد أي مؤشر هو مناسب وحتى التعبير الكمي عن هذه الجوانب هو أمر مربك نوعاً ما " م.2.7</p>	<p>المؤشرات المستخدمة تختار حسب الأهداف والمحاور الاستراتيجية المحددة، فهي تستعمل أساساً بهدف تحديد درجة التقدم المحققة بالنسبة لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية وهناك حرص على تغطية جميع الجوانب. بالإضافة إلى ذلك نستخدم بعض المؤشرات لها علاقة بخصوصية وطبيعة نشاط مؤسستنا أي الصناعة الغذائية فهذا النوع من المؤشرات يساعد على تحسين هذه الممارسات في المستوى التشغيلي. م.1.7</p>	<p>تم ترقية لوحة القيادة الاستراتيجية للشركة (TBS) في إطار مشروع RS MENA مع دمج مؤشرات المسؤولية الاجتماعية وتم الاعتماد على نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتحديد المؤشرات، وهذا بهدف عرضها في تقرير التنمية المستدامة وفقاً لتوصيات GRI. م.7.و.خ.1</p>	<p>NCA ROUIBA</p>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات المؤسسات محل الدراسة.

من خلال الدراسة الاستكشافية للمؤسسات محل الدراسة يمكن استنتاج مجموعة من خصائص مؤشرات المسؤولية الاجتماعية كآتي:

توجد صعوبة في تحديد هذه المؤشرات وضبطها (خاصة البيئية والاجتماعية)، وصعوبات أخرى متعلقة في اختيارها وتحديد المؤشرات التي تعود بالنفع على المؤسسة وتساعد فعلا في تسيير وإدارة أنشطة المسؤولية الاجتماعية والرقابة عليها، ونلاحظ أن المؤسسات التي قامت بالاسترشاد بالأيزو 26000 تواجه صعوبات أقل من المؤسسات الأخرى لضبط هذه المؤشرات واستعمالها في لوحات القيادة ، فمثلا تواجه (GSH) صعوبة في تحديد المؤشرات البيئية وبالنسبة للمؤشرات الاجتماعية تقتصر على إدارة الموارد البشرية .

ويمكن تفسير هذا الأمر بأن:

- القضايا المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية هي حديثة بالنسبة للشركات وخاصة في البيئة الجزائية وبالتالي تنتج صعوبة في تحديد الغايات والأهداف؛
- العثور على مؤشر مناسب لقياس وربط الجوانب البيئية والاجتماعية عملية صعبة، وللإشارة فقط حتى المؤشرات الجيدة للجوانب المالية التقليدية واجهت هذه الصعوبات.

وبالتالي فإن صعوبة تحديد مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هو ناتج عن حداثة هذا الموضوع في المؤسسات الجزائية، وعدم وضوح واتقان المؤسسات لقيادته وإدارته، وينتج عن هذه الصعوبة في بعض الأحيان استخدام مؤشرات ليست ضرورية لنشاط المنظمة.

يتم جمع وحساب المؤشرات بتكرار منخفض على مستوى الإدارة العليا فهي في غالبية المؤسسات تتم مرة واحدة لأغراض الاتصال الخارجي، ومن جانب آخر فإن تكرار استخدامها يكون بدرجة أكبر على المستوى التشغيلي، فمثلا تستعمل مجموعة من المؤشرات في شركة (GSH) من أجل القيادة الداخلية والقيام بالمهام العادية على مستوى الفروع بشكل دوري، ويقدم كل فرع من فروع المجمع مؤشرات إما لمديرية الموارد البشرية أو مراقبة التسيير حسب طبيعة المؤشرات.

"نقوم دوريا بإعداد لوحة قيادة هنا على المستوى الفرع وتتضمن مؤشرات لها علاقة بطبيعة نشاطنا بحث تساعدنا على أداء مهامنا العادية بشكل أفضل ، كما هناك مؤشرات يجب تحديدها بطلب من الإدارة العليا ويكون هذا الأمر بشكل دوري " م 1.1

أما في هيبروك (HYPROC) فإن استخدام المؤشرات يكون بشكل أكبر على مستوى سفن الأسطول من طرف قائد السفينة باعتباره المسؤول الأول على ضمان سيرورة نظام الجودة، بالإضافة إلى خضوع السفن للتفتيش في الموانئ العالمية.

وفيما يخص مؤسسة فرتيال (FETIAL) فإن استعمال المؤشرات يتم بدرجة أكبر على مستوى وحدتي الاستغلال أي مصنع عناية ومصنع أرزيو بشكل يومي لبعض المؤشرات خاصة المتعلقة بالجانب البيئي بسبب طبيعة النشاط الحساس للمؤسسة.

" يوجد لكل نظام مؤشرات للمتابعة وتحقيق أهدافه خاصة التصحيحات التي تجرى يوميا عن طريق توعية الأشخاص المعنيين للحصول على النتائج المطلوبة " م 3.5

يتأثر اختيار مؤشرات المسؤولية الاجتماعية بالمعايير والمراجع الخارجية فبعض المؤسسات تتجه نحو استعمال دليل مبادرة التقارير العالمية ، وباقي المؤسسات تعتمد على مراجع معايير الايزو ISO.

"منذ بدأ مشروع الاسترشاد بالمواصفة الدولية ISO 26000 ، تم دمج مجموعة من المؤشرات البيئية في مخططات العمل سيفيتال "م.1.4 .

فمثلا نجد أن مؤسسة سيفيتال للصناعات الغذائية تتجه لاستعمال المؤشرات التي هي مفروضة في التشريعات القانونية، أين يتم حساب معدلات المركبات العضوية المتطايرة COV^1 (Composé Organique Volatile) ومعدل أكاسيد الأزوت NO_x^2 من أجل التحكم في هذه الانبعاثات ومقارنتها مع النسب المحددة في القانون ، بالإضافة إلى مؤشرات تكون ضمن متطلبات المعايير الدولية وخاصة أن كل معيار يتضمن متطلبات معينة ومن بينها المؤشرات، فمثلا معيار (ISO22000) المتعلق بسلامة أغذية يتطلب مؤشرات لها علاقة بسلامة ونظافة المنتجات الغذائية المنتجة من طرف الشركة .

يتم اختيار المؤشرات في غالبية المؤسسات استنادا لضغوطات خارجية ولا ينشأ بالضرورة عن التعاملات والتفاعلات الداخلية، وبالتالي تستجيب هذه المؤشرات لاستراتيجية الاتصال أكثر من الاستراتيجية التجارية والصناعية.

"المنظمة البحرية الدولية وهي وكالة الأمم المتحدة المتخصصة المسؤولة عن سلامة وأمن النقل البحري ومنع التلوث البحري ، بمراقبة مصادقين على الاتفاقية الدولية للتلوث البحري (MARPOL) ، الملحق السادس ، الامتثال لمعايير معينة من حيث انبعاثات الغاز ، باعتبار HYPROC مصادقة على الاتفاقية بتعيين عليها الآن الامتثال لها ، فمثلا فيما يخص الالتزامات المتعلقة بمعدلات انبعاثات أكسيد الكبريت (SOx) يجب أن لا تتجاوز مستويات الكبريت في وقود السفن 0.5% ، اعتباراً من 1 يناير 2020 وتخطط HYPROC للقيام بذلك ، من خلال تخزين الآن للوقود من شركة نفتال NAFTAL الذي يلبي مستوى الكبريت في المعيار الجديد ، خاصة "م.2.و.خ.2 .

فيما يخص سياسات التحفيز والمكافآت القائمة على هذه المؤشرات فإن أنظمة الأجور والمكافآت في غالبية المؤسسات محل الدراسة لا ترتبط بأهداف ومؤشرات المسؤولية الاجتماعية، حيث أنه في حالة ما إذا تم تخصيص مكافآت مرتبطة بمؤشرات المسؤولية الاجتماعية فإن هذا سيسمح بممارسة رقابية كلاسيكية لضمان التزام المديرين التنفيذيين بأهداف التنمية المستدامة /المسؤولية الاجتماعية.

"لا توجد أي علاوات في نظام الأجور الخاص بمؤسستنا مرتبطة بأنشطة أو أهداف المسؤولية الاجتماعية مباشرة "م.2.و.2 .

وما يجب الإشارة إليه أيضا أنه تم تحديد مجموعة من خصائص التي تؤثر في اختيار المؤشرات المسؤولية الاجتماعية ويمكن عرض النتائج المتعلقة بها كالآتي:

¹ المركبات العضوية المتطايرة يرمز لها أيضا VOC (Volatile organic compound) هي مواد كيميائية عضوية ذات ضغط بخاري عالي بحيث تتبخر بكمية كبيرة وتدخل الغلاف الجوي تحت الظروف العادية. هناك مدى واسع من المواد المبنية على الكربون تكون متطايرة منها الألهيدات والكيوتونات والهيدروكربونات.

²فهو من ملوثات الهواء، وتنتج من احتراق الوقود في درجات عالية مسببة التهاب العيون والمسالك التنفسية وحساسيه الرئة، كما أن لها تأثيرا مدمرا على النباتات حيث تقلل نموها، وتؤدي إلى تساقط اوراقها.

جدول (3-5) خصائص اختيار مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة

طريقة الاتصال والابلاغ عن هذه المؤشرات	الأخذ بعين الاعتبار النهج البيئي والمجتمعي		اشراك أصحاب المصالح في عملية تصميم المؤشرات		عدد المؤشرات			الخصائص الحالة
	لا	نعم	لا	نعم	مؤشرات مجتمعية	مؤشرات اجتماعية (خاصة بالموظفين)	مؤشرات بيئية	
مسؤول الجودة ، مديرية الموارد البشرية	X		X			*	*	مجمع شركات حسناوي (GSH)
مديرية الموارد البشرية مديرية الجودة ، النظافة ، السلامة والبيئة	X		X			**	**	هيبروك (HYPROC)
مديرية المركزية للجودة ، النظافة ، البيئة والطاقة ، مديرية الموارد البشرية	X		x			*	***	فرتيال (FERTIAL)
مديرية الجودة ، الأمن والبيئة	X		X			**	*	سيفيتال (CEVITAL)
مديرية نظام الإدارة المتكامل		X		X	*	**	***	(SASACE)
مديرية الإدارة الاستراتيجية والعامه .	X		X		*	**	*	(CTTP)
مديرية الجودة ، النظافة السلامة والبيئة ، مديرية الموارد البشرية		X	X		**	**	**	(Nca Rouiba)

المصدر: من إعداد الباحثة (عدد المؤشرات: غير موجودة ، قليل: * ، متوسط ** ، كثير ***)

وكنتيجة أولية فإن عدد هذه المؤشرات يتراوح بين متوسط وقليل نوعا ما في مجمل المؤسسات محل الدراسة حسب آراء المحاورين، وخاصة فيما يتعلق بجانب المؤشرات المرتبطة بمشاركة المؤسسات في الجانب المجتمعي هي غير موجودة في بعض المؤسسات مثل مؤسسة (GSH)، (CEVIATL)، (FERTIAL) وحتى (HYPROC).

بالنسبة لشركة هيبروك (HYPROC) مؤشرات السلامة والأمن لأسطول سفنها تعتبر ذات أولية ، باعتبار إدارة المخاطر (ومؤخرا تسعى الشركة للحصول على شهادة الايزو لنظام إدارة المخاطر ISO 31000) المتعلقة بالحوادث البحرية تعتمد على هذه المؤشرات ، ونفس الشيء بالنسبة للمؤشرات البيئية فهي تتعلق بدرجة التلوث البحري والهوائي الذي قد تتسبب به الشركة .

بالنسبة لشركة فرتيال (FERTIAL) فالتركيز منصب أكثر على المؤشرات البيئية لتسيير النفايات الصلبة والمخلفات السائلة والغازية للأماكن والأسطح الملوثة مثل: انبعاثات أكاسيد الازوت (NOx)، طلب الأوكسجين البيوكيميائي (BOD)¹، الطلب على الأوكسجين الكيميائي(COD)².

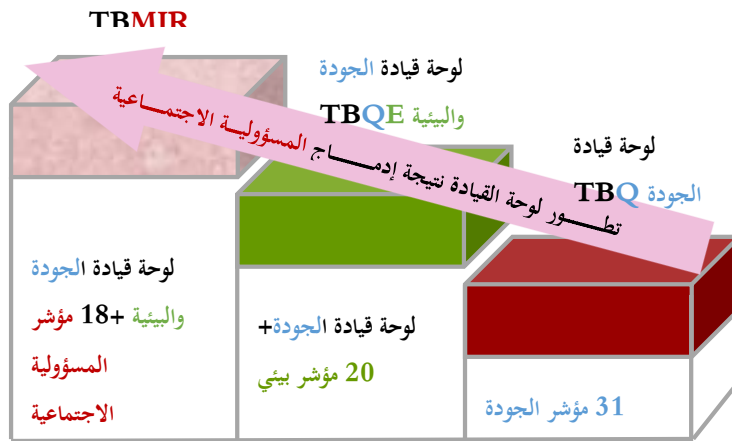
¹ يستخدم على نطاق واسع كمؤشر لجودة المياه العضوية، كما يمكن استعماله كمقياس لمدى فعالية محطات معالجة مياه الصرف الصحي.
² طلب الأوكسجين الكيميائي: (Chemical Oxygen Demand) في الكيمياء البيئية هو اختبار لقياس غير مباشر من كمية المركبات العضوية في الماء. معظم تطبيقات COD تحديد كمية الملوثات العضوية الموجودة في المياه السطحية (البحيرات والأنهار مثلا) أو مياه الصرف الصحي.

بالإضافة إلى المؤشرات المتعلقة بمجال إدارة الطاقة خاصة لأنها تعتمد على نظام تسيير الطاقة وفقا للأيزو /50001، وقد فسر المسيرون في الشركة هذا باعتبار أن التحكم استهلاك الطاقة (الماء، الغاز، الكهرباء) خصوصا الغاز يمثل أكبر التحديات للمؤسسة لأنه يمثل المادة الأولية لإنتاج الأمونياك أحد أهم منتجات المؤسسة.

" يسعى قسم QHSE² إلى متابعة البرامج الناجعة التي يتم تسطيرها من أجل التسيير الأمثل للطاقة والعمل على متابعة المؤشرات المتعلقة بالبيئة والطاقة من أجل وضع برامج تكوينية للموظفين " م.3.و.خ.7.

في حين نلاحظ تطور عدد المؤشرات المستخدمة في مؤسسة (SASACE) بتطور لوحة القيادة، من لوحة قيادة الجودة إلى لوحة قيادة الجودة والبيئة وأخير لوحة قيادة الإدارة المتكاملة والمسؤولة كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل (5-1): تطور لوحة القيادة لدى مؤسسة SASACE
لوحة قيادة إدارة متكاملة مسؤولة



المصدر : ISO, *Project on up take and use of Iso 26000 on social responsibility within the MENA rejoin , case study Algeria*, SASACE,p:17.

أين يتم حاليا استعمال تسعة وستون 69 مؤشر تساعد في تنفيذ السياسة العامة للمسؤولية الاجتماعية، ونشرها على مستوى العمليات من خلال إدماجها في خريطة العمليات ولوحة القيادة.

وفيما يخص (CTTP) فإن عدد المؤشرات البيئية في هذه الهيئة هو قليل مقارنة بالمؤسسات، ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة نشاطها والذي هو تقديم خدمة عمومية تتمثل في الرقابة وإجراءات الاختبارات على الأشغال العمومية هو أقل تأثير بالبيئة مقارنة بكل المؤسسات محل الدراسة، أما المؤشرات الاجتماعية فهي متوسطة وتتعلق بجانب العمال وبالأخص الصحة والسلامة المهنية وإدارة المخاطر في مواقع العمل، والمؤشرات المتعلقة بالجانب المجتمعي هي قليلة أيضا تتعلق أساسا بالشراكة مع الجامعة وعدد البرامج البحثية وعدد الطلبة والباحثين على مستوى المؤسسة .

" تتعلق المؤشرات البيئية المستخدمة في CTTP اجمالا بتخفيض / استبدال المنتجات السامة والخطرة في سلسلة القيمة ، و تدوير الزيوت المستعملة والورق وغيرها من الموارد على مستوى كل المديريات الجهوية ... " م.1.6.

وبالنسبة لمؤسسة (Nca Rouiba) نجد نوع من التوازن فيما يخص المؤشرات المختارة بحيث تم الاعتماد على نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتحديث لوحة القيادة الاستراتيجية، إضافة إلى أن هذا الاختيار للمؤشرات يخضع لعملية تحسين مستمرة.

أما فيما يتعلق باشتراك أصحاب المصالح فمن خلال الجدول السابق تقوم العديد من الشركات بتحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين وإظهار عملية مشاركتهم في بعض أجزاء نشاط المسؤولية الاجتماعية للشركات، ولكن ليس في عملية تصميم المؤشرات واختيارها، ويمكن تفسير ذلك على أن الشركات بدأت في تحديد أصحاب المصالح بشكل منهجي في الآونة الأخيرة، لذلك أنشأت مجموعة المؤشرات دون التشاور معهم.

فبالنسبة لمؤسسة (GSH) هي في طور تحديد مجال تأثيرها وأصحاب المصالح بشكل دقيق، وبالتالي لا يمكن الحديث عن إشراكهم في عملية اختيار المؤشرات.

وفيما يخص فرتيال (FERTIAL) سعت إلى خلق فضاء للمشاركة فيما يتعلق بأصحاب المصالح وخاصة المناولين بهدف التحكم في مختلف المخاطر وقد تم تكريس سنة 2017 لتعزيز تسيير المناولين.

"إننا نراقب مناوئنا من أجل تحسين سلوكهم وعلى مستوى فرتيال هذه المرافقة هي وسيلة لضمان التحسين الدائم للأداء" م.13

ولكن الأمر يقتصر على التكوين والتوجيهات والمراجعات على الموقع، ولم يتعلق نهائياً بمشاركتهم في اختيار مؤشرات لمتابعة الأداء .

أما مؤسسة سيفيتال (Cevital) مثلاً ومن بين محاورها الاستراتيجية التي تم ذكرها سابقاً هو "ضمان الاتصال مع أصحاب المصالح"، حيث تم تحديد أصحاب المصالح وأشكال مشاركتهم في أبعاد المسؤولية الاجتماعية ولكن لم يتم إشراكهم في عمليات تصميم المؤشرات.

وتعتبر (CTTP) هي الأخرى أن دمج المسؤولية الاجتماعية يكون عن طريق إشراك أصحاب المصالح الخارجيين / الداخليين لذا تم اتخاذ العديد من الإجراءات من بينها :

" تحديد أصحاب المصالح مع مراعاة العلاقات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ،

- تحديد أصحاب المصلحة في مجال التأثير المؤسسة ،
- إعداد خريطة أصحاب المصلحة وفقاً لسلسلة القيمة ،
- اطلاق حوار للتوعية وترسيخ المسؤولية الاجتماعية." م.6.و.خ.1

ولكن فيما يخص المؤشرات لم تتم استشارتهم أو إشراكهم في هذا الجانب .

ونفس الأمر بالنسبة لمؤسسة (Nca Rouiba) قامت بتحديد مصفوفة أصحاب المصالح (كما ذكرنا في الفصل السابق) ومسؤولياتها الاجتماعية اتجاههم ولكن لم يتم إشراكهم في عملية اختيار وإعداد المؤشرات.

فقط واستثناء تعتبر مؤسسة (SASACE) الشركة الوحيدة التي قامت بإشراك مورديها عند إعداد بعض المؤشرات البيئية ، وهذه المؤشرات متعلقة بمبادرة مرافقة أحد مورديها لاستبدال الحبر الذي يحتوي على المذيبات (يشكل خطورة على صحة العمال والبيئة) بالحبر المائي¹.

أين يمكن توضيح اسهامات هذه المبادرة حسب القضايا الرئيسية للأيزو 26000 من خلال الجدول الموالي:

جدول (4-5): مثال لمبادرة في مجال التنمية المحلية

استخدام أحبار المياه: أطلقت الشركة التحدي المتمثل في استبدال حبر المذيبات بالحبر المائي الذي يحترم الصحة والبيئة			
تخفيف الأثر البيئي	تحسين ظروف العمل وحماية صحة العمال	تحسين جودة المنتج	المساهمة في التنمية المحلية
تخفيف استهلاك الحبر وصل إلى 45 %	اختفاء كلي لبعض أنواع الحساسيات	الربح المحقق نتيجة تخفيض تكلفة الشراء قدر ب 30 % في السنة	المساهمة في ترقية وتحسين الاحبار المائية المصنعة في الجزائر

ISO, *op-cit*, sasace ,p:36.

المصدر:

نتج النهج البيئي لتحليل عملية التمثيل الغذائي للنظام الاجتماعي-الاقتصادي استجابة لتحدي التنمية المستدامة في تحسين إدارة الموارد الطبيعية ، وهذا بالاعتماد على مجموعة مؤشرات (مثل الكفاءة البيئية ، الاستدامة القوية ، قدرة النظام البيئي على امتصاص التلوث الذي تنتجه المؤسسة ...) ، هذا النهج وطريقة التفكير الجديدة والمؤشرات المشتقة غائبة عن نشاط المسؤولية الاجتماعية في أغلبية المؤسسات محل الدراسة عند اختيار المؤشرات البيئية والاجتماعية فهي تختار المؤشرات بسبب العوامل أخرى، باستثناء مؤسستي (SASACE) و (NcaRouiba).

بالإضافة إلى ما سبق يتم جمع والاتصال عن المؤشرات عبر قناتين مختلفتين:

- فيما يخص المؤشرات البيئية عن طريق مسؤولي نظام الإدارة البيئية.
- بالنسبة للمؤشرات الاجتماعية عن طريق مديريات الموارد البشرية ومسؤولي الصحة والأمن والسلامة في العمل.
- وبعض المؤشرات المتعلقة بالجوانب المتبقية للمسؤولية الاجتماعية يتكفل بها المسؤول عن نظام الإدارة المتكاملة وهذا فيما يخص مؤسستي (SASACE) و (Nca Rouiba).

تبين أن اختيار المؤشرات المستخدمة داخليا يستند إلى الاحتياجات الإدارية الداخلية للمؤسسات محل الدراسة، ولكن حسب خصائص خارجية، فمختلف المؤشرات المستعملة كانت لإرضاء صنف معين من أصحاب المصالح عن طريق الاستجابة لمراجع دولية غير ملزمة (مواصفات الايزو، المبادرة العالمية للقرارير) بالإضافة إلى التشريعات القانونية (خاصة المرتبطة بالجانب البيئي).

¹ SASACE, *Substitution d'encres à solvants par des encres à eau*, bonne pratique www.rse-algerie.org

وفي الأخير يجدر بالذكر أن المؤشرات مالية أو غير مالية هي أدوات مهمة بالنسبة للمؤسسات لرسم وتحديد الجوانب العملية للمسؤولية الاجتماعية على الرغم من صعوبة تحديدها والتحكم فيها، أين تقدم هذه المؤشرات واستخدامها سواء داخليا أو خارجيا صورة تبين أن المؤسسة متحكمة فيها، وما يمكن ملاحظته هو أنه لا يوجد توافق في الآراء أو قواعد عامة لاختيار واستخدام هذه المؤشرات.

المبحث الثاني: كيفية استعمال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في أن سي أي رويبة (Nca Rouiba)

من بين الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة محاولة فهم الطريقة التي تستخدم بها مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في إطار الدراسات الحديثة لأنواع الرقابة، ولهذا سيتم التركيز على مؤسسة: أن سي أي رويبة، لأنها تعتبر من المؤسسات الأولى التي اتجهت نحو إعداد تقارير وفقا لتوصيات المبادرة العالمية للتقارير، وهذا ما يضمن أنه يوجد استعمال على الأقل لحد معين من مؤشرات المسؤولية الاجتماعية بشكل رسمي، بالإضافة إلى محاولة التعرف و توضيح النظرة الاستشرافية لاستخدام المؤشرات التي هي في طور بنائها والتحضير لها.

المطلب الأول: المؤشرات المستخدمة في أن سي أي رويبة وفقا لمبادئ المبادرة العالمية للتقارير

كما تم ذكره سابقا فإن الشركة هي في إطار إعداد تقرير المسؤولية الاجتماعية وفقا للمبادئ التوجيهية للمبادرة العالمية للتقارير.

"لتسهيل المقارنات النوعية والكمية ، نستخدم فئات ومعايير المبادرة العالمية للإبلاغ (GRI) ، التابعة لبرنامج الأمم المتحدة ، والتي تهدف إلى تطوير ونشر أساليب الإبلاغ في التنمية المستدامة ، وهي معايير تعتمد عليها معظم أكبر الشركات في العالم " و.د

وفيما يلي سنتم ومقارنة المؤشرات المستخدمة في شركة رويبة بمرجعية المبادرة العالمية للتقارير:

جدول رقم (5-5): المؤشرات المستخدمة في شركة رويبة مقارنة بمرجعية المبادرة العالمية للتقارير

شركة Nca Rouiba		مؤشرات حسب مبادرة التقارير العالمية		
غير مطبق	مطبق	الجانب	الفئة	
	x	المؤشرات المقترحة اجمالي الإيرادات	الفئة الاقتصادية	
	X	توزيع الإيرادات (تكاليف التشغيل /أجور الموظفين /مدفوعات للمساهمين /الضرائب		
X		نسبة الأجر مقارنة بالأجر الأدنى المحلي		
	x	تنمية استثمارات البنية التحتية في المجتمع المحلي	الآثار الاقتصادية غير المباشرة :	
	x	% ميزانية المشتريات من الموردين المحليين	ممارسات الشراء	
	x	--وزن أو حجم المواد المستخدمة للإنتاج (متجددة وغير المتجددة	الفئة البيئية	
	x	استهلاك الكهرباء بالواط /سا		المواد
	x	استهلاك التدفئة		نسب استهلاك الطاقة
	x	استهلاك البخار		
	x	التخفيض في استهلاك الطاقة		
	x	نسب المياه المستهلكة تبعا للمصدر		المياه
x		مصادر المياه المتأثرة بالاستهلاك		
x		حجم المياه المعاد تدويرها واستخدامها		
x				التنوع البيولوجي
	x	اجمالي انبعاثات الغاز المباشرة بالطن المئري المكافئة ل co2		الانبعاثات الغازات الدفيئة
x		انبعاثات الغازات الدفيئة غير المباشرة الناتجة عن استهلاك الطاقة	تتماشي مع بروتوكول الغازات الدفيئة مع تعريفات iso14064	
x		شدة انبعاثات الغازات الدفيئة		
	x	الحد من انبعاثات الغازات		
	x	إجمالي صرف المياه مصنعاً طبقاً للنوعية والوجهة	النفائات السائلة	
	x	إجمالي وزن النفائات حسب النوع وطريقة التخلص منها		
x		إجمالي عدد الانسكابات الكبيرة وحجمها		
x		كمياً مدى ما تمّ من تخفيف للآثار البيئية للمنتجات والخدمات	المنتجات والخدمات	
x		النسبة المئوية للمنتجات المستعادة ومواد تغليفها لكل فئة من فئات المنتج		
x		القيمة المالية للغرامات الكبيرة وإجمالي عدد العقوبات غير المالية نظير عدم الامتثال باللوائح والقوانين البيئية	الامتثال	
x		كيفية التخفيف من الآثار البيئية لنقل المنتجات واعضاء القوى العاملة للمنظمة ، وغيرها من السلع والمواد	النقل	
	x	إجمالي نفقات الحماية البيئية والاستثمارات تبعا للنوع	الجانب الإجمالي	
x		النسبة المئوية للموردين الجدد الذين تم تدقيقهم باستخدام المعايير البيئية	التقييم البيئي للموردين	
		الآثار البيئية السلبية الفعلية والمحتملة في سلسلة الإمداد والإجراءات المتخذة		
x		عدد الشكاوى بصدد الآثار البيئية التي قدمت والتي تم التعامل معها	البيات الشكاوي البيئية	
	x	عدد الموظفين الجدد	التوظيف	
			الفئة الاجتماعية	

	x	نسبة دوران الموظفين	ممارسات العمالة	
	x	استحقاقات الموظفين (التأمين الصحي ، التقاعد ..)		
	x	فترات التغييرات التشغيلية المذكورة في الاتفاقيات الجماعية	علاقة عمال /إدارة	
	x	النسبة من العمالة الممثلة في لجنة الصحة والسلامة	الصحة والسلامة المهنية	
	x	نوع الإصابة ومعدلات الإصابة و الأمراض المهنية		
	x	موضوعات الصحة والسلامة التي تغطيها الاتفاقيات		
	x	متوسط ساعات التدريب للموظفين	التدريب والتعليم	
	x	برامج إدارة المهارات		
	x	المجموعات العمرية للموظفين /الجنس	تنوع وتكافؤ الفرص	
	x	المقارنة بين الأجور القاعدية للنساء والرجال	مساواة الرجال والنساء	
	x	النسب المئوية للموردين بالنسبة لممارسات العمالة	تقييم الموردين فيما يتعلق بالعمال	
	x	عدد الشكاوي حول الممارسات العمالة	البيات الشكاوي متعلقة بممارسات العمالة	
	x	عدد الإجمالي /نسب الاتفاقيات التي تتضمن حقوق الانسان	الاستثمار	حقوق الانسان
	x	عدد حوادث التمييز والإجراءات التصحيحية	عدم التمييز	
	x	عدد العمليات والموردين المنتهكين لحقوق الموظفين في الممارسات النقابية	الحرية النقابية والمفاوضات	
	x	لتدابير المتخذة للمساهمة في القضاء بفعالية على عمالة الأطفال	عمالة الأطفال	
	x	العمليات والموردين الذين يعتبرون في خطر كبير بالنسبة للعمل الجبري	العمل الجبري	
	X	نسب العمليات التي طبقت فيها مشاركة المجتمع المحلي	المجتمعات المحلية	المجتمع
	X	نسب العمليات التي خضعت لتقييم مخاطر الفساد	مكافحة الفساد	
	X	إجمالي القيمة النقدية للمساهمات السياسية المالية والعينية التي قدّمتها المنظمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة	السياسة العامة	
	X	إجمالي عدد الإجراءات القانونية نتيجة ممارسات السلوك المناهض للمنافسة ومكافحة الاستهانة والاحتيال	السلوك المناهض للمنافسة	
	X	أ- إجمالي القيمة المالية للقرامات الكبيرة. ب- جمالي عدد العقوبات غير المالية. ت- القضايا المرفوعة من خلال آليات تسوية المنازعات. ث- إذا لم تحدّد المنظمة أي عدم امتثال للقوانين أو اللوائح ، يكفي بيان ذلك باختصار	الامتثال	
	X	النسبة المئوية للموردين الجدد الذين تم تدقيقهم باستخدام معايير التأثير على المجتمع.	تقييم الموردين فيما يتعلق بالآثار على المجتمع	
	X	عدد الشكاوي بصدد الآثار على المجتمع التي قدمت والتي تم التعامل معها والتي تمت تسويتها من خلال آليات الشكاوي الرسمية.	آليات الشكاوي المتعلقة بالآثار على المجتمع	
	X	النسبة المئوية من فئات المنتجات والخدمات الهامة التي تقمّ لتحسين أثار الصحة والسلامة	صحة العميل وسلامته	مسؤولية المنتج
	X	إجمالي عدد حوادث عدم الامتثال للوائح والقواعد الطوعية المتعلقة بآثار الصحة والسلامة للمنتجات والخدمات أثناء دورة حياتها		
	X	نوع المعلومات الخاصة بالمنتج والخدمة التي تتطلبها إجراءات المنظمة لوضع الملصقات والإعلان عن المنتجات والخدمات والنسبة المئوية من فئات المنتجات والخدمات الهامة التي تخضع لمتطلبات مثل هذه المعلومات	وضع ملصقات المعلومات على المنتجات	
	X	نتائج الاستقصاءات التي تقيس رضا العميل		
	X	إجمالي عدد حوادث عدم الامتثال للتشريعات والقواعد الطوعية المتعلقة بالتواصل التسويقي بها فيه الإعلان والترويج والرعاية	الاتصالات التسويقية	
	X	إجمالي القيمة النقدية للقرامات الهامة نتيجة عدم الامتثال للقوانين والتشريعات المتعلقة بتوفير واستخدام المنتجات والخدمات	الامتثال	

المصدر: من إعداد الباحثة

ما يلاحظ من الجدول السابق أنه يتم على مستوى (*Nca Rouiba*) استخدام مجموعة من المؤشرات وفقا لتوصيات المبادرة العالمية للتقارير، حيث أن مؤشرات الفئة الاجتماعية وخاصة جانب ممارسات العمالة يتم جمع المعلومات المتعلقة بها على مستوى مديرية الموارد البشرية، أما فيما يخص المعطيات البيئية يتم جمعها من طرف مسؤول البيئة من جميع المواقع الإنتاجية.

"بالرجوع إلى GRI ؛ أعدنا أدواتنا الخاصة اعتمادا على هذا المرجع الخارجي و تطرقنا إلى الموضوعات البيئية والاجتماعية".

تتضمن المبادرة العالمية للتقارير مؤشرات عديدة، وحسب المسيرين في (*Nca Rouiba*) ليس ملزما استخدام جميع المؤشرات أو الملاحظات الواردة في المبادرة إنما يكفي الاسترشاد بها.

"للتحكم بأكبر قدر ممكن ، نحتاج إلى مؤشرات ليست معقدة للغاية وإلا فمن الصعب مراقبتها ومتابعتها بانتظام" م. 7. 1.

المطلب الثاني: خصائص استعمال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية على مستوى الإدارة العليا لمؤسسة (*Nca Rouiba*)

في هذا الجزء الثاني من البحث سنقدم مختلف الملاحظات الخاصة بكيفية استعمال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية على مستوى الإدارة العليا لمؤسسة أن سي أي رويبة (*Nca Rouiba*)، حيث أن كيفية استخدامها تختلف حسب المستوى الإداري الأعلى والأدنى، مع تحليلها حسب الإطار النظري لرافعات الرقابة لسيمونز (*Simons*) من خلال الدراسة الاستكشافية للمؤسسة، ونحاول تحديد إمكانية اعتبار هذه المؤشرات كأحد مكونات لأنظمة الرقابة التفاعلية أو التشخيصية.

أولا- الاستخدام التفاعلي للمؤشرات البيئية والاجتماعية

تستخدم المؤشرات البيئية والاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة لإبلاغ الخيارات للإدارة، وتتم مراقبتها من قبل المديرين و تجمع في لوحة القيادة لتسهيل استخدامها وتعزيز التفكير الاستراتيجية على استخدام المؤشرات لإدارة التغيير والعمل على قبول المسيرين والموظفين للقيم الجديدة.

يمكن القول، أنه يوجد استخدام تفاعلي للمؤشرات فغالبا ما يكون هناك نقاش موضوعه مؤشرات المسؤولية الاجتماعية على مستوى اللجان والمصالح المرتبطة بها، وهو ما يسمح بظهور أفكار جديدة بشأن الجوانب التي لم تأخذ بعين الاعتبار، وبالتالي تنتبثق الأهداف الجديدة وخطط العمل المبتكرة من المناقشات التي أثارها هذه المؤشرات.

فحسب (*Nca Rouiba*) يتم استخدام المؤشرات البيئية والاجتماعية من أجل:

- تنسيق الإجراءات وتحفيز الموظفين؛
- التركيز على الاتصال الداخلي وتكوين المسيرين والموظفين لنشر قيم وتنفيذ استراتيجية المسؤولية الاجتماعية وفي هذه الحالة تؤدي مؤشرات المسؤولية الاجتماعية دور إعلامي وتعزز من الاتصال ونشر المعلومات.
- مناقشة وإعادة صياغة أهداف المسؤولية الاجتماعية في اللجان التوجيهية.

تستخدم المؤشرات للإشارة إلى الأولويات الاستراتيجية للشركة، وتوجيه التفكير نحو إيجاد حلول جديدة، فالمؤشرات المتعلقة مثلا بالمخاطر البيئية تلقى اهتماما كبيرا من طرف المسيرين:

" يتم جمع البيانات البيئية يوميا ولكن تواتر التفاعل يختلف وفقاً للجان ، ويمكن أن يكون ربع سنوي أو سنوي ، يمكن اعتبار هذا التردد مرتفعاً فيما يتعلق بمتطلبات ISO 14001 في الواقع ، فإنه يوصي فقط بمراجعة الإدارة السنوية لمعالجة القضايا البيئية". م.1.7.

- بصفتها موضوعاً للمناقشة، تعزز المؤشرات البيئية والاجتماعية التعلم من خلال هيكل الحوار بين المديرين وموظفيهم حول المحتوى التفصيلي والتشغيلي والتقني للآثار البيئية والاجتماعية للأنشطة. هذه المؤشرات تثير نقاشات تحفز الابتكار من خلال البحث عن حلول بديلة أقل ضرراً بالبيئة والمجتمع.

" نحن نعمل مع اللجان التوجيهية واللجان الاستراتيجية ، في اجتماعات الإدارة برئاسة رئيس مجلس الإدارة في جميع مشاريع الابتكار ، المقدمة في لجنة الابتكار لتطوير النظام البيئي " م.1.7.

"لجنة الأخلاقيات والبيئة والتنمية المستدامة: كما يوحي اسمها ، يتم دعوة هذه اللجنة ، لمراقبة احترام قواعد الأخلاقيات وحماية البيئة".

وحسب خصائص نظام الرقابة التفاعلي لسيمونز فإن:

استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية هو قريب من نظم الرقابة التفاعلية، ولكن ما يلاحظ أيضا هو غياب صفة التكرار في استخدامها (بمعنى درجة استخدامها)، فمقارنة بالمؤشرات التقليدية التي يتم إعدادها شهريا أو ثلاثيا فإن مؤشرات المسؤولية الاجتماعية الموجهة للإدارة العليا لا تثير اهتماما متكررا ومستمر من قبل المسيرين، وتحلل هذه المؤشرات على الأكثر مرة في السنة ، أين نلاحظ أنه هناك فترة ركود في استعمالها، ففي المراحل الأولى للاسترشاد بالموصفة القياسية الايزو 26000 برزت جهودات لإعداد المؤشرات البيئية والاجتماعية، لكن بعد الوصول المرحلة الأخيرة تباطأت العملية .

الاستخدام التفاعلي حسب سيمونز يرتبط بظهور استراتيجيات جديدة و(Nca Rouiba) في طور تنفيذ استراتيجية جديدة للمسؤولية الاجتماعية، ولكن ما يلاحظ في الواقع أيضا هو أن استخدام المؤشرات في الواقع هدفه الأول الحفاظ والاهتمام بالقضايا البيئية والاجتماعية، كما أن تعزيز التفاعل يساعد على تطوير الثقافة التنظيمية.

إذن يمكن القول أنه يوجد استخدام شبه تفاعلي لمؤشرات المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة (Nca Rouiba).

ثانيا - الاستخدام التشخيصي للمؤشرات البيئية والاجتماعية

نظريا فإن الطريقة التقليدية لاستعمال المؤشرات المحاسبية تتمثل في تأدية دور الضغط على المسيرين بحيث تستعمل كوسيلة مكافأة أو عقاب بالنسبة لهم، من خلال ربط أنظمة الأجور بهذه المؤشرات، لكن من خلال الدراسة الميدانية لا يتم استعمال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية بهذه الطريقة، فحسب الإجابات في (Nca Rouiba) فإن أنظمة الأجور غير مرتبطة نهائيا بمؤشرات المسؤولية الاجتماعية ويمكن تفسير ذلك بحدثة استعمالها.

«أما في جانب برامج الأجور التعويضية لتشجيع المسيرين للعمل بأنشطة المسؤولية الاجتماعية رغم اعتماد نظام أجور

جديد إلا أنه لم يتضمن تعويضات مباشرة متعلقة بالعمل بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. م.17.

ويمكن تفسير ذلك من خلال درجة إدماج وإضفاء الطابع الرسمي على كل من أهداف المسؤولية الاجتماعية والمؤشرات، وبعبارة أخرى، كلما تم تحديد الأهداف بشكل دقيق، كلما زاد اتجاه الشركات إلى استخدام سياسات الحوافز والمكافآت المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية.

كما تتمثل أبرز خصائص أنظمة الرقابة التشخيصية حسب سيمونز في:

- القدرة على قياس المخرجات،
- تحديد الأهداف مسبقا لمقارنتها مع النتائج الفعلية،
- تصحيح الانحرافات،

وبالتطبيق على استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية على مؤسسة (Nca Rouiba) توجد بعض الخصائص مثل تحديد الأهداف، أين تم تحديد مجموعة من الأهداف في استراتيجية المسؤولية الاجتماعية لهذا يتم استخدام مجموعة من المؤشرات البيئية والاجتماعية (التي تم ذكرها سابقا).

"من بين التدابير الرئيسية لدمج ISO 26000 نركز على القياس، تحسين لوحة القيادة الاستراتيجية (TBS) في إطار مشروع

RS MENA مع ادماج مؤشرات المسؤولية الاجتماعية "م.7.9.خ .

ولكن يبقى استخدام هذه المؤشرات ناقصا، بحيث يجب أن يتم استعمالها بشكل دوري وعرضها في تقارير التنمية المستدامة/المسؤولية الاجتماعية كما تم التخطيط له وعلى الأقل إبلاغ أصحاب المصالح المباشرين، وهذا الأمر غير محقق في الشركة، فالمفروض أن شركة أن سي أي رويبة أعدت أول تقرير المسؤولية الاجتماعية يتضمن هذه المؤشرات سنة 2017، ولكن هناك تأخر فحتى السداسي الأول من سنة 2018 لم يتم الأمر بعد .

بالإضافة إلى أن متابعة أهداف المسؤولية الاجتماعية يكون بالاعتماد على مؤشرات مالية وغير مالية، حيث لا تزال شركة ان سي أي رويبة تتلقى صعوبات فيما يخص المؤشرات المالية التي لها علاقة مباشرة بالمسؤولية الاجتماعية، فمثلا حتى الآن :

-لا يوجد عنصر محدد في الميزانية العامة مرتبط مباشرة بالمسؤولية الاجتماعية،

- لا يزال إدماج المصاريف المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية ضمن مجموع المصاريف التقليدية.

- لم يتم إعداد موازنة تخطيطية خاصة بها، وأيضا هنا صعوبة في تحديد المداخل الناتجة مباشرة عن أنشطة المسؤولية الاجتماعية، على الرغم من رؤية الإدارة العليا على أنه توجد منافع اقتصادية ناتجة عن هذه الأنشطة لكنها طويلة الأجل.

- وما يمكن الإشارة إليه فيما يخص المؤشرات المالية، أن المؤسسة تصرح في تقاريرها السنوية عن المبالغ الاجمالية التي تم انفاقها في بعض المجالات المتعلقة بأبعاد المسؤولية الاجتماعية، خاصة فيما يتعلق بالأعمال الخيرية ودعم الجمعيات لكن لا توجد تفاصيل دقيقة لهذه المبالغ، ونفس الشيء بالنسبة للاستثمارات البيئية.

ويعتبر دور مديرية الجودة السلامة، الأمن والبيئة والمتخصصين البيئيين أساسى في هذا المجال، فهم مسؤولون عن جمع وتوحيد والتحقق من موثوقية البيانات البيئية والاجتماعية في المواقع المختلفة للشركة، فدورهم هو مشابه للمهام التقليدية لمراقبي التسيير في المجال المالي، فرغم تشابه مهامهم مع عملية إعداد المؤشرات ومتبعتها، فمراقبي التسيير هم غائبون عن عملية إعداد التقارير البيئية، وتعتبر هذه الوظيفة من مهام مديرية الجودة السلامة، الأمن والبيئة.

ولكن أغلبية الخصائص المتعلقة بالاستخدام التشخيصي غير موجودة، وبالتالي يمكن القول أنه لا تنطبق خصائص الرقابة التشخيصية بشكل كامل على مؤشرات المسؤولية الاجتماعية، وهي لا تزال في المراحل الأولى لتصحيح مكونات لهذا النظام في المؤسسة محل الدراسة. ويمكن تلخيص استعمال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة رويبة:

جدول (5-6): طريقة استعمال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة (Nca Rouiba)

طبيعة استعمال المؤشرات	شبه تفاعلي	متوجه نحو تشخيصي
الهدف الحالي من استعمال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية	- التحفيز - الاتصال الداخلي - التنسيق	- التقييم / المكافأة والعقاب

المصدر: من إعداد الباحثة.

يمكن تفسير النتيجة السابقة لعدم استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية بشكل تشخيصي بعد بأن هذا يحتاج إلى مدة طويلة، وبما أن موضوع المسؤولية الاجتماعية ومؤشراتها هو حديث العهد في المؤسسة (4سنوات على الأكثر) فإن المؤشرات لم تصبح رسمية بدرجة كبيرة بعد، خاصة وأن (Nca Rouiba) هي الرائدة في هذا المجال، وحتى بداية السداسي الأول من سنة 2018 لم يتم بعد إعداد تقرير منفصل للمسؤولية الاجتماعية بشكل نهائي ويضم مختلف المؤشرات.

لهذا فإن التوجه نحو الاستخدام شبه تفاعلي لهذه المؤشرات هو أمر ضروري لأجل تحديد الصعوبات واحتياجات المؤسسة، كما تساعد الطريقة التفاعلية على تحديد واختيار المؤشرات المناسبة والأكثر ملائمة لنشاط المؤسسات واستبعاد المؤشرات الأخرى.

المطلب الثالث: خصائص استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية على المستوى العملي لمؤسسة أن سي أي رويبة (Nca Rouiba)

في هذه النقطة سيتم محاولة فهم كيفية استعمال المؤشرات على مستوى الوحدات العملية، ومن خلال الدراسة الميدانية يمكن توضيح الخصائص المولية:

أولا - مؤشرات متنوعة المصدر

توجد مجموعة متنوعة من المؤشرات على المستوى العملي، وهذا يرجع إلى آليات اختيار هذه المؤشرات:

1- يتم اختيار بعض المؤشرات بطلب من الإدارة العليا فهي موجهة للاتصال الخارجي وإعداد التقارير (فإضفاء الطابع الرسمي على أبعاد المسؤولية الاجتماعية في (Nca Rouiba) كان بشكل إرادي من

طرف الرئيس المدير العام للمؤسسة، ويعتبر إعداد تقرير يضم مؤشرات المسؤولية الاجتماعية من بين متطلبات نظام إدارة المتكامل)، ولا يتم استعمالها على مستوى الوحدات التشغيلية.
"مؤشرات المسؤولية الاجتماعية لا تخدم بالضرورة الوحدات الداخلية" م.7.م.1

يتم تجميع هذه المؤشرات على مستوى الإدارة العليا من طرف ممثلي مختلف الوظائف بإشراف من مديرية الجودة، السلامة، الأمن والبيئة، وهذا بعد طلبها، جمعها وحسابها من طرف الوحدات التشغيلية كقسم الإنتاج، التصنيع وسلسلة الامداد.

2- يتم اختيار مجموعة من المؤشرات لتلبية احتياجات الوحدات التشغيلية أين يتم إعدادها في هذا المستوى للإدارة اليومية ولا توجه للاتصال الخارجي.

3- بناء مجموعة من المؤشرات وفقا لتوصيات المعايير الدولية للحصول على شهادات لمواصفات الايزو، مثلا من بين متطلبات الايزو 14001 المتعلق بالإدارة البيئية نجد تحديد مؤشرات لقياس انبعاثات الغازات الدفيئة، أين يتم استخدام مؤشر التلوث على مستوى (Nca Rouiba).

ثانيا - مؤشرات للمتابعة

معظم المؤشرات المستخدمة على المستوى التشغيلي هي مؤشرات للمتابعة المنتظمة، لتحديد التقدم المحقق في الإجراءات الموضوعية والتي هي جزء من الخطط والاستراتيجية البيئية والاجتماعية، وبالتالي فهي تستخدم كمؤشرات رقابة بدلا من مؤشرات نتائج (تحدد نتيجة عملية ما).

ويمكن تفسير الاعتماد على مؤشرات الرقابة والمتابعة لإدارة جوانب المسؤولية الاجتماعية أكثر من مؤشرات النتائج كما يلي:

سابقا حسب دراسة حالات تم التوصل إلى أنه توجد صعوبة في تحديد أهداف كمية وواضحة للمسؤولية الاجتماعية لذا يتم استخدام مؤشرات المتابعة التي تسمح بتوضيح الوضعية (هل هناك تحسن أم لا؟) وهي تعتبر أكثر فائدة للمسيرين فيما يخص أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

وكمثال نرجع للمحور لاستراتيجي المتعلق بتخفيف الأثر البيئي للنشاط والذي تم ترجمته من خلال أهداف من بينها "التحكم في استهلاك السوائل"، وتم تحديد مجموعة من المؤشرات الكمية من بينها مؤشر: نسبة استهلاك المياه، كما هو ملاحظ فهذا المؤشر يسمح بمعرفة هل تم تخفيض في استهلاك المياه أم لا.

توجد صعوبات خاصة في الجانب البيئي فيما يخص مؤشرات النتائج حيث لا يمكن التحكم في المعالم المناخية مثلا: انبعاثات CO_2 , NO_x

تتجه إدارة جوانب المسؤولية الاجتماعية لمبادئ إدارة المشاريع أكثر من إدارة العمليات أين تكون مؤشرات المتابعة أكثر ملائمة، فمثلا فيما يخص موضوع رسكلة النفايات يعتبر الهدف المراد تحقيقه بحلول سنة 2030:

"60% من مواد التعبئة والتغليف لمنتجاتنا سوف تكون قابلة لإعادة الرسكلة"

أين تتميز إدارة المشاريع بتوحيد الموظفين حول مشروع موحد، وتسمح كذلك بتحديد التوجهات وتصحيحها فيما بعد للتأقلم مع المعطيات، والقيام بالتعديل في كل مرحلة من مراحل المشروع وفق السياقات الجديدة مع الحفاظ على الهدف وتعزيزه، وهذا يعتبر أمر مفيد للجوانب البيئية والاجتماعية التي تتطور باستمرار.

ثالثا - مؤشرات كأداة للرقابة

من خلال دراسة حالة أن سي أي رويبة (*Nca Rouiba*) تم ملاحظة أن استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية على المستوى التشغيلي لا يزال محدود ، وهذا منطقي حيث أن استخدامها على مستوى الإدارة العليا هو في حد ذاته في بداياته، ولكن الأمر الأهم هو ضرورة اشراك المسؤولين على المستوى التشغيلي من أجل المساعدة على إدارة قضايا المسؤولية الاجتماعية .

- وفيما يخص كيفية استخدام هذه المؤشرات على هذا المستوى العملياتي فإن هذه المؤشرات:
- لا تستعمل بدرجة تواتر كبيرة فحسابها وقياسها يتم بشكل دوري إما بطلب من الإدارة العليا أو لأجل تدقيق داخلي محتمل.
- لا يتم استخدامها للإدارة المالية أين يوجد فصل بين الرقابة المالية التقليدية ورقابة المسؤولية الاجتماعية التي تتم غالبا من خلال اجتماعات متخصصة لأنظمة الإدارة المتكاملة التي هي مقننة ومحددة مسبقا.
- تتغير مؤشرات المسؤولية الاجتماعية جزئيا من سنة لأخرى بسبب أن إدارة أبعاد المسؤولية الاجتماعية تتجه نحو إدارة المشاريع.
- ويعتبر نظام المسؤولية الاجتماعية في (*Nca Rouiba*) وفقا للأيزو 26000 نظاما مصمما ليكون تفاعلي يتطور بمرور الوقت عن طريق تشجيع الحوار والتفاعل في المنظمة وهو ما يساعد مستقبلا ليصبح نظام رسمي ودوري.

من خلال هذه الخصائص لاستخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية على المستوى العملياتي فمن الصعب وصف الرقابة على هذا المستوى من خلال رافعات الرقابة لسيمون، ومن هذا المنطلق تم محاولة مقارنة أساليب استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية مع أنواع أخرى للرقابة المقترحة في الدراسات النظرية التي تم التطرق لها في الجانب النظري.

تم التطرق لأنماط الرقابة المختلفة في الجانب النظري التي حددها مجموعة من الباحثين (*Ouchi*)، (*Mintzberg*)، (*Merchant*)، (*ferriera & Otely*)، (*Malmi & Brown*)، يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الرقابة :

- الرقابة الإدارية والبيروقراطية،
- الرقابة السوقية،
- الرقابة الاجتماعية والثقافية.

من خلال خصائص استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة نستنتج أن هذا الاستخدام لا يندرج ضمن رقابة بيروقراطية وليست رقابة سوقية، فحسب (*Ouchi*) فإن الرقابة البيروقراطية تجمع بين الرقابة عن طريق النتائج والرقابة عن طريق السلوكيات، وبالتالي وحسب الملاحظات السابقة وبمأن مؤشرات المسؤولية الاجتماعية هي مؤشرات للمتابعة والاتصال (الإعلام لدرجة الإنجاز المحقق في العمل) أكثر من كونها مؤشرات للنتائج، بالإضافة إلى أن القدرة على قياس النتائج هي ضعيفة لا يمكننا الحديث عن الرقابة عن طريق النتائج.

ونفس الأمر فيما يخص رقابة السلوكيات حيث عمليات التغيير في أبعاد المسؤولية الاجتماعية لم يتم التحكم فيها بعد، أما في يرتبط بالرقابة السوقية لا يمكن التطرق إليها في هذه الحالة بسبب أنه لا يوجد سوق حول أبعاد المسؤولية الاجتماعية وبالتالي لا يمكن دمجها على مستوى المنظمات.

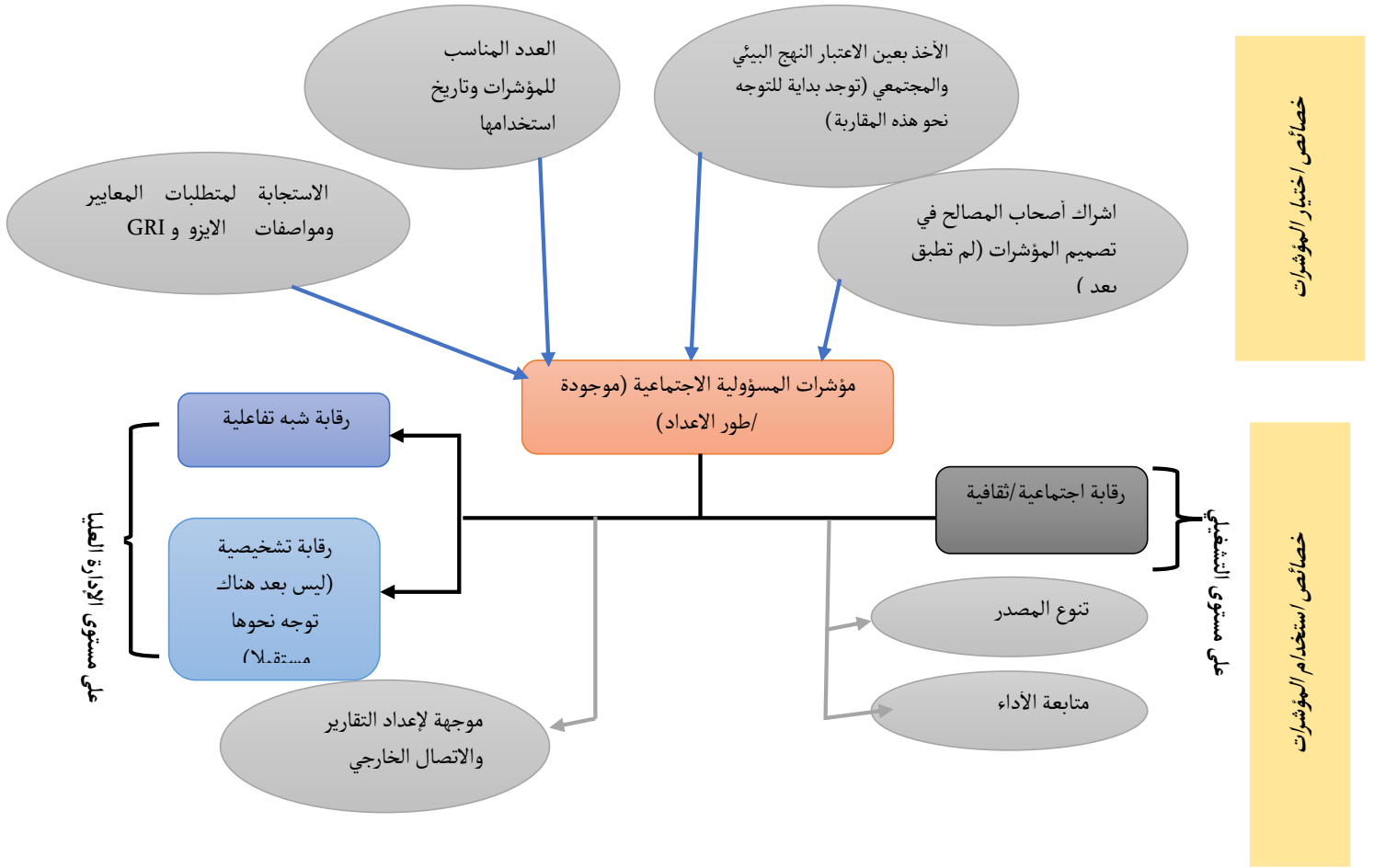
وانطلاقاً مما سبق يتم افتراض أن استخدام هذه المؤشرات يكون في إطار الرقابة الاجتماعية (رقابة العشيرة) (Ouchi)، رقابة الموظفين حسب (Merchant)، رقابة ثقافية حسب (Malmi & Brown).

وتوضح الرقابة الاجتماعية الحاجة إلى تعيين موظفين تتوافق صفاتهم الشخصية ومهاراتهم مع احتياجات المنظمة (عن طريق الاختيار أو التكوين)، وبالتالي ضمان مواعمة مصلحتهم مع مصلحة المنظمة وبالتالي تحفيزهم على المشاركة وهذا ما يؤدي إلى عدم جدوى أشكال الرقابة الأخرى (التي تستند على المتابعة والقياس السلوكيات أو النتائج). فالرقابة الاجتماعية تتمثل في القيم المشتركة والتأثير المتبادل لأفراد مجموعة اجتماعية وتصبح ضرورية في حالة عدم القدرة على تطبيق الأشكال الأخرى من الرقابة.

ومن خلال التحليل الوصفي السابق للنتائج الخاصة بمؤسسة (Nca Rouiba) تم التوصل إلى أن استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية لديه الخصائص الموالية:

- استخدام غير متكرر.
 - صعوبة قياس الأهداف كميًا.
 - عدم اسهام أداء المسؤولية الاجتماعية في الأداء المالي بشكل واضح.
- ومن جهة أخرى فمجملة الملاحظات تتجه إلى أن هذا الاستخدام للمؤشرات يكون بهدف التواصل الاجتماعي والمشاركة بصفة أكبر من استخدامها للمتابعة ومكافأة /معاقبة الموظفين.
- وتسمح هذه المؤشرات بمتابعة درجة التقدم في الإنجازات أكثر من تقييم وتحديد النتائج مع توجيهها لترسيخ القيم والمعايير الاجتماعية.
- إذن خلاصة القول يمثل استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية على المستوى التشغيلي لمؤسسة (Nca Rouiba) عنصر رقابة اجتماعية وليس رقابة بالنتائج أو السلوك، وتعتمد الرقابة الاجتماعية على مؤشرات المسؤولية الاجتماعية لترسيخ القيم والمعتقدات المشتركة في المنظمة عن طريق:
- الاتصال الداخلي والمشاركة اعتماداً على هذه المؤشرات.
 - تكوين وإشراك الموظفين في تسيير تحديات المسؤولية الاجتماعية كل هذا يؤدي إلى أن رقابة المسؤولية الاجتماعية تعتمد على الرقابة الاجتماعية.
- ويلخص الشكل الموالي مختلف الخصائص والمحددات لاستخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التي تم التطرق إليها في المبحث الأول والثاني من هذا الفصل.

شكل (5-2): خصائص اختيار واستخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات



المصدر: من إعداد الباحثة

يمكن القول أن خصائص مؤشرات المسؤولية الاجتماعية تجعلها ذات خصوصية في المنظمة، فهي تعتبر خارجة عن نطاق مؤشرات الأداء الأخرى (المالية أو غير مالية)، فهي لا تستخدم بهدف تحسين الأداء المالي، فعلى سبيل المثال هي نادرة الاستعمال من طرف مديريات المحاسبة والمالية، وحتى مراقبة التسيير، كما أن استخدام المؤشرات في مختلف المستويات الإدارية يمنحها خصائص مختلفة، فعلى مستوى الإدارة العليا نجد أنها تستخدم بطريقة تفاعلية أكثر منها تشخيصية، أما على المستوى العملي أي على مستوى وحدات التصنيع أو الإنتاج يمثل استعمال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية خصائص الرقابة الاجتماعية، أين يتمثل الهدف الأساسي في توافق سلوكيات الأفراد مع سلوك المنظمة.

المبحث الثالث: تحليل أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية

سيتم التعرض في هذا المبحث إلى أنظمة الرقابة التي تشمل مؤشرات المسؤولية الاجتماعية، وهذا من خلال توضيح خصائص أنظمة الرقابة بصفة عامة في المؤسسات محل الدراسة، وتحليل بصفة أكثر من خلال حالة مؤسسة (Nca Rouiba).

المطلب الأول: الخصائص العامة لأنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة

من خلال الدراسة الاستكشافية للمؤسسات محل الدراسة يمكن استنتاج بعض الخصائص العامة لنظام رقابة المسؤولية الاجتماعية.

أولا - نظام رقابي مفكك

بناء على ما سبق، تعتبر أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات محل الدراسة هامشية فهي تعمل بشكل منفصل عن عمليات الرقابة المالية التقليدية، والتفاعلات فيما بينها قليلة باستثناء إدارة بعض البرامج التي تتطلب استثمارات مالية كبيرة في الجانب البيئي أو الاجتماعي.

وحتى بالنسبة للمؤسسات التي تبنت أو هي متجهة نحو تطبيق نظام الإدارة المتكاملة (SASACE, CEVITAL, CTPP) لم تصل بعد إلى دمج المسؤولية الاجتماعية بشكل كامل فهي تعتبر في بداياتها، ومن جهة أخرى يتم استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية بشكل منفصل عن أنظمة الرقابة التقليدية لأنها تدرج ضمن عملية إعداد تقارير وقنوات معلومات منفصلة بمعنى أن الجهات الفاعلة في أنظمة الرقابة التقليدية ليست نفسها الفاعلة في عمليات المسؤولية الاجتماعية، فمديريات الرقابة المالية أو مراقبة التسيير نادرا ما تتدخل في عمليات رقابة المسؤولية الاجتماعية.

فأنظمة الرقابة الموجهة للمسؤولية الاجتماعية تركز في المؤسسات التي اعتمدت الايزو 26000 (CTTP SASACE, CEVITAL) على مسؤولي الإدارة المتكاملة المرتبطون مع مختلف المستويات التي لها علاقة بأبعاد المسؤولية الاجتماعية (البيئة، الجودة، النظافة والسلامة المهنية، الموارد البشرية) ،وفيما يخص باقي المؤسسات (HYPROC, GSH, FERTIAL) تركز على مسؤولي الجودة، النظافة، البيئة والسلامة المهنية وبالتالي نحن أمام متخصصون جدد يقومون بإعداد عملياتهم وأدواتهم الخاصة تتجاوز المنطق المحاسبي و الموازناتي.

وما يمكن استنتاجه أيضا أن نظام رقابة المسؤولية الاجتماعية تقريبا في كل المؤسسات محل الدراسة (ماعدا مؤسسة SASACE) غير موجود كنظام واحد فهو مقسم إلى أنظمة فرعية ، نظام للجانب البيئي (مسؤولي الإدارة البيئية) وأخر للجانب الاجتماعي (مسؤولي الموارد البشرية، الصحة والسلامة في العمل) ، فإعداد الاستراتيجية وتحديد الأهداف ومخططات العمل وإعداد التقارير تتم على مستوى قنوات تعمل بشكل متزامن لكن متفرقة عن بعضها البعض ولا يتم دمج هاته القنوات إلا عند نهاية العملية بهدف تجميع المعطيات على مستوى الإدارة العليا .

وانطلاقا من الدراسات النظرية المتعلقة بنماذج الأداء المستدام للمؤسسات التي تفترض أن يكون الأداء كل وليس مجموعة أجزاء، ومقارنة بالملاحظات السابقة للمؤسسات محل الدراسة فإن هذه الأخيرة

لا تقوم بإدارة كل جوانب المسؤولية الاجتماعية في نفس الوقت وككل لا يتجزأ بل تتم إدارة كل بعد على حدى.

ما يمكن استنتاجه هو أن نظام رقابة المسؤولية الاجتماعية منتشر ومتناثر أين يتم تقسيمه إلى أنظمة فرعية، بالإضافة إلى أن عملية الرقابة مختلطة وتقتصر على قنوات هامشية عن أنظمة الرقابة المالية التقليدية للمؤسسات.

ثانيا-نظام متعدد الأدوات

من بين الملاحظات لأنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة أنها تتضمن على العديد من أدوات الرقابة بعضها مكمل لبعض وبعضها منافس للآخر، فزيادة على مؤشرات المسؤولية الاجتماعية التي هي أحد أدوات هذه الأنظمة يمكن ذكر على سبيل المثال أدوات أخرى:

1- سياسة المتعلقة بأبعاد المسؤولية الاجتماعية المنشورة داخليا (خاصة بالنسبة للمؤسسات التي استرشدت بالأيزو 26000).

" من بين العوامل المهمة لتحديد المحاور الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية في *CEVITAL* هو عامل "موظفي المؤسسة" الذي يساهم في توعية وتطوير "ثقافة مسؤولة"، تتمين موظفي الشركة وسلامتهم ورفاهيتهم والأخذ بعين الاعتبار تطلعاتهم. " م.و.خ. 2

2- إعداد موانئ الأخلاقيات.

" من بين التعديلات التي قمنا بها تحديد وإضفاء الطابع الرسمي على قيم ومبادئ *SASACE* في وثيقة مرجعية تمثلت في ميثاق الأخلاق. " م.و.خ. 7.

" تعد هيبروك مدونة السلوك الخاصة بالبيئة التي يجب أن يلتزم بها جميع موظفي المؤسسة سواء على الأرض أو على متن سفن الأسطول " م.و.خ. 2.1.

" يمثل احترام الأخلاقيات من بين مبادئ مؤسسة *CTTP* وفي إطار الاسترشاد بالايزو 26000 تم إعداد ونشر مدونة أخلاقيات بالمؤسسة " م.و.خ. 2.6.

3- تدريب وتكوين المسيرين والموظفين في مواضيع المسؤولية الاجتماعية

فالنسبة لمؤسسة هيبروك (*HYPROC*) فإن سياسة التكوين تمس كل الموظفين سواء على مستوى الشركة أو السفن " تنظم إدارة الموارد البشرية، بالتعاون مع قسم التكوين، دورات تكوينية تندرج في إطار المرافقة للشركة للحصول على الشهادات لمطابقة معايير الايزو لكل من إدارة الأسطول و موظفي مديرية الجودة/النظافة والسلامة/البيئة، ومديرية التدقيق والمطابقة، وبالأخص حول موضوع إدارة المخاطر " م.و.خ. 2.

ومثلا فرتيال "....داخليا كل عامل وموظف جديد بفرتيال يجب عليه متابعة تكوين خاص بالأمن الذي يحتوي على معلومات هامة نظام الجودة والأمن والصحة والبيئة والطاقة، وحول المخاطر التي تواجهها فرتيال ميدانيا، كما قمنا بتسطير برنامج تكويني سنوي لفائدة موظفي *QHSE* حيث خصص لكل هيئة برنامجا خاصا بها" م.و.خ. 1.3.

في حين أن (*SASACE*) تعتبر "التكوين هو أحد أدواتنا الرئيسة لإدماج المسؤولية الاجتماعية أين تم تدعيم تطوير الموظفين من خلال: -إعداد خطة تدريب متعلقة باستراتيجية المسؤولية الاجتماعية وتنفيذها وقياس كفاءتها بشكل دوري.

- تشجيع التدريب الفردي للموظفين في موضوع المسؤولية الاجتماعية من قبل SASACE ، أين تمت إعادة ترتيب ساعات العمل للمتقدمين بالطلب لتمكينهم من تنفيذ مشروعهم التدريبي الشخصي ؛- القيام بالعديد من إجراءات التوعية والتدريب (الإطارات 10 حصص + العمال :12 حصة). م.5.و.خ.7.

أما (CTTP) فهي تركز على التوعية " من بين المقاييس المستخدمة لإدماج المسؤولية الاجتماعية انطلاقاً من مجال تأثيرنا الداخلي هو التكوين أين تم القيام بمجموعة إجراءات وأنشطة التوعية لموضوع المسؤولية الاجتماعية من خلال الاجتماعات وورشات العمل، وشملت عملية التوعية كل المديريات الجهوية على مستوى مواقع العمل ، ولم تقتصر عملية التوعية داخلياً بل شملت حتى موردينا" م.1.6.

4- أنظمة التقارير والمراجعات الداخلية، أنظمة الإدارة البيئية، أنظمة إدارة الجودة وحتى الإدارة المتكاملة.

" يوفر نظام إدارة الجودة QMS لهيبروك HYPROC إجراءات الإبلاغ ل QHSE والتحقق في حالات عدم المطابقة والحوادث والأضرار بالإضافة إلى شكاوى العملاء من أجل تعزيز السلامة ومنع التلوث وتحسين تقديم الخدمة" م.2.و.د.3.

وحسب المدير المركزي QHSE² لشركة فرتيال "تطور النظام خلال سبعة سنوات بشكل إيجابي مع تحقيق درجة من الوعي والنضج عقب عملية المراجعات المنهجية التي سمحت لنا بالدخول في خطوة التحسين المستمر من خلال تسليط الضوء على نقاط القوة والمحافظة عليها وتحسين نقاط الضعف... استطاعت هذه الخطوة أن تتجسد على أرض الواقع بفضل التزام الإدارة ومشاركة جميع الموظفين" م.1.3.

" من بين الإجراءات الجديدة في CTTP انشاء آليات الطعن والاستماع الداخلي (للموظفين) ، والاستماع الخارجي (للزبائن) عن طريق استقصاءات الرضا وهذا استجابة لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية" م.6.و.خ.1.

5- سياسة الصحة والسلامة المهنية سياسة الموارد البشرية

" هيبروك مصممة على التقدم بشكل دائم ، بدعم من موظفيها ، في الواقع ، أدت الرغبة المستمرة في الامتثال للمعايير الدولية الشركة إلى أن تكون مطلوبة للغاية من حيث رفع مستوى المعرفة لموظفيها. للقيام بذلك ، وضعت الشركة خطط تدريب الموظفين ، في مركز الاستقبال والتحسين ، التي نفذت في عام 2012 في مركز التكوين الخاص بالشركة في مستغانم"

فمثلاً بمؤسسة فرتيال القواعد العشر التي وضعتها المديرية العامة لفرتيال تمثل عنصراً مهماً سمح بتعزيز الوقاية وعليه تفادي عواقب بعض الأحداث "قام المدير العام لفرتيال في مجال الصحة والسلامة في العمل بإنشاء عشرة (10) قواعد ذهبية لفرتيال في سنة 2017 وعلى كل من مدير وحدة عناية وأرزيبو بأعداد وتنفيذ برنامج خاصة بهذه القواعد وتتعلق هذه القواعد الذهبية بالمحاور الآتية :

- التقييم المستمر للمخاطر ؛ - تصريح العمل ؛
 - إدارة التعديلات ؛ - الإبلاغ عن حالات وقوع الحوادث وحالات الوشكة ووقوع حوادث.
 - التحقيق في الحوادث ومتابعتها ؛ - إدارة المواد الكيميائية ؛
 - سلامة العملية -إدارة الطوارئ ؛
 - عمليات التفتيش والتدقيق. - سلوك السلامة المسؤول.
- وهذا بهدف تحقيق صفر حادث عمل ، صفر جريح ، صفر مرض مهني ، صفر حريق ، صفر تلوث ، صفر عيوب ، صفر شكوى زبائن محتملين " م.3.و.خ.8.

وبالتالي فإن نظام رقابة المسؤولية الاجتماعية يختلف عن نظام الرقابة المالية التقليدي الذي يعتمد في تصميمه على التخطيط الاستراتيجي والموازنات ومراقبة الأهداف باستخدام مؤشرات الأداء، حيث لا يشتمل نظام رقابة المسؤولية الاجتماعية بالضرورة على خطط وموازنات، فهو يعتمد على آليات أخرى التي تهدف إلى تعاون الجميع لاعتماد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية. ويمكن تفسير الاعتماد على مختلف هذه الأدوات بأنه يوجد ضعف في استعمال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في العديد من هذه المؤسسات.

وليس بالضرورة أن تكون هذه الوسائل الإدارية والأدوات المستخدمة لرقابة المسؤولية الاجتماعية متجانسة أو متكاملة، فمثلا عند تنفيذ المواصفة القياسية للإدارة البيئية *ISO 14001* هي تدل فعلا على الاستجابة للسياسة البيئية ولكن المؤشرات الناتجة عن أنظمة الإدارة البيئية ليس ضروريا أن تكون موجودة في تقارير المؤسسة، من جهة أخرى قد يواجه المسيريون العديد من الأدوات التي توفر نفس المعلومات.

وتعتبر أداة الاتصال الداخلي القوي خاصية لهذا النوع من أنظمة الرقابة المتعدد الأدوات، فنتيجة لصعوبة تحديد الأهداف الكمية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تم تعزيز عمليات الاتصال الداخلي لنشر الممارسات الجيدة للمسؤولية الاجتماعية.

"ونحن نشارك رؤية وقيم المؤسسة مع موظفينا من خلال تنظيم إجراءات توعية منظمة بشكل مستمر حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (موجهة إلى جميع الموظفين)، بهدف إشراكهم في تحسين الحوار الاجتماعي، بالإضافة إلى قياس الرضا الوظيفي بشكل منتظم والاعتماد على استراتيجية الاتصال والشفافية، ويتم نشر هذه الممارسات على نطاق واسع ويتم دمج نتائجها بشكل منهجي في مراجعات العملية والإدارة" م.15.

"في الوقت الحاضر تستمر الحملة التحسيسية على مختلف المستويات من أجل تعزيز ثقافة السلامة في العمل لمتعاملينا، هذه الخطوة تتمحور خاصة على السلوك الخاص بالحماية الذي نعتبره كمحور مهم في خطوتنا التي تقوم على نظام الاتصال الذي يسمح بالقيام بأخذ التدابير اللازمة والتنبؤ بالمخاطر..... بالإضافة إلى أن نشر ثقافة الطاقة هي من بين العناصر الرئيسية لتسيير الأمثل للطاقة بفرنيتال " م.3.و.خ.2.

من بين أهداف سياسة الإتصال بهيبروك ما يلي :

"ثقافة التضامن": توعية وإعلام الموظفين بالاعتراف بمساهمة كل موظف في تطوير الشركة وبناء ثقافة المجموعة.
"ثقافة الجودة والسلامة والأمن والبيئة" أو "شركة مواطنة": إنشاء آليات اتصال وثنائية (كتيب، نشرة، مجلة هيبروك للأخبار...) تميل إلى نشر المعايير المعمول بها مثل: الجودة *ISO 9001*، *ISM Code*، *ISPS Code*، *ISO 14001*، إجراءات فحص، سلامة المعدات، اللوائح الداخلية، الوقاية من الحوادث، إجراءات للحفاظ على البيئة، الحفاظ على الصحة في العمل، النزاهة والحياة البشرية " م.2.و.د.1.

وفي إطار سياسة الاتصال الداخلي ل (*CTTP*) وبالإضافة لعمليات الاتصال في مجال المسؤولية الاجتماعية تم:

"إعداد دليل الممارسات الجيدة للسلامة في العمل والبيئة وتوزيعه على جميع الموظفين في المؤسسة وهذا يرافقه مع كشف راتب الموظفين (أكثر من 600 شخص) " م.6.و.خ.1.

تهدف مختلف هذه الأدوات إلى نشر وإنشاء القيم المشتركة في المؤسسة مما يساهم في التركيز على فرص التعلم الجماعي لمفاهيم المسؤولية الاجتماعية وبالتالي تساعد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في الرقابة على احترام هذه القيم من هنا يمكن القول أنها تمثل خصائص أنظمة رقابة المعتقدات حسب سيمونز (*Simons*).

المطلب الثاني: نظام رقابة المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة (*Nca Rouiba*)

سنحاول في هذا المطلب توضيح المكونات الأساسية للنظام الرقابي للمسؤولية الاجتماعية لمؤسسة (*Nca Rouiba*)

أولا-تحليل أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة (*Nca Rouiba*)

ولوصف ممارسات الرقابية ل(*Nca Rouiba*) سيتم تحليل الحالة من سنة 2012 إلى غاية 2017 بالاعتماد على الإطار التحليلي الذي قدمه (*Simons*) كما رأينا سابقا، حيث يسمح هذا الإطار بتقديم شبكة تحليل لأدوات الرقابة المستعملة من طرف المسيرين في حالة التغيير الاستراتيجي وبما أن (*Nca Rouiba*)

وفي إطار مشروع (RS-MENA) توجّهت إلى تعديل استراتيجيتها، فإنه يمكن استخدام رافعات الرقابة لتحليل الاستراتيجية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركة، وحسب (Igalents & Gond) فإنه يمكن استخدام رافعات الرقابة كالاتي¹:

الرقابة على المسؤولية الاجتماعية باستعمال الرقابة التفاعلية والتشخيصية والرقابة عن طريق المسؤولية الاجتماعية باستعمال أنظمة المعتقدات والحدود.

1- الرقابة على المسؤولية الاجتماعية:

وهذا من خلال تحليل رافعتي الرقابة التفاعلية والرقابة التشخيصية في نظام المسؤولية الاجتماعية الذي تم تنفيذه في شركة ان سي أي رويبة بالإضافة الى تطوره مع مرور الوقت.

1-1 الرقابة التفاعلية على المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة (Nca Rouiba):

انطلاقا من خصوصيات النظام التفاعلي الذي يسهل التعليم التنظيمي في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركة، ويهدف إلى كشف ومناقشة الاستراتيجيات وتحديد فرص الابتكار فيما يتعلق بأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات يتضح هذا النظام كما يلي :

أ- داخليا

عن طريق الاجتماعات الدورية داخل المؤسسة المتعلقة بموضوع المسؤولية الاجتماعية والتي كانت بصورة مكثفة خلال سنتي 2011 / 2012 باعتبارها المرحلة الأولى للاسترشاد بمواصفة الايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية في إطار مشروع RS-MENA، أين تم إشراك الشركاء الاجتماعيين والعمال في النقاش والحوار.

ويسهل نظام رقابة تفاعلي على نشر مفهوم المسؤولية الاجتماعية على المستوى العملياتي فبالنسبة لشركة رويبة فإن الإدارة العليا على مستوى قسم الجودة ، السلامة ، الأمن والبيئة تدعم المسيرين في المستويات الأقل للتعامل مع الأهداف المتعارضة في مجال المسؤولية الاجتماعية بهدف تحديد مؤشرات قياس الأداء المتعدد الأبعاد كما هو في حالة المسؤولية الاجتماعية .

فحسب مسؤولة نظام الإدارة المتكاملة ومديرة مشروع ISO 26000 بالمؤسسة

" تعتبر مواصفة ISO 26000 وسيلة جيدة للتموقع والتقييم والتقدم في مجال التنمية المستدامة " ²

التحضير لإعداد تقرير الاستدامة حسب المبادرة العالمية للتقارير GRI للسنة المالية 2018، الذي يمثل أكثر وسيلة للاتصال والتفاعل في مجال المسؤولية الاجتماعية والذي يعتبر جهد مشترك بين مختلف المستويات بالشركة.

¹ Gond.J.P,Igalents.J, *Op.cit*, p:141.

² كهينة تونسي، مديرة نظام الإدارة المتكامل بمؤسسة ان سي ا رويبة .

ب-خارجيا

العمليات التفاعلية تتضمن جهات النظر لأصحاب المصالح الخارجيين لدعم استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية لهذا قامت شركة ان سي أي رويبة بتحديد أصحاب المصالح الخارجيين والنقاش معهم للحصول على تغذية رجعية للمبادرات الجديدة والحالية للمسؤولية الاجتماعية وهذا كما يلي:

- المشاركة في الأيام التحسيسية والتظاهرات العلمية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تمثلت في: المشاركة في 7 أحداث وطنية حول التنمية المستدامة، و المسؤولية الاجتماعية، وتعزيز ISO 26000 .
- المشاركة النشطة في أنشطة الاتصال لمشروع RS MENA بقيادة معهد (IANOR) مثل الاجتماعات الإقليمية والدولية حول المشروع.

- المشاركة في المبادرات الوطنية في مجال المسؤولية الاجتماعية، بما في ذلك: تعتبر (Nca Rouiba) عضو مؤسس في المعهد الجزائري لحوكمة الشركات (HAWKAMA DJAZAIR)، والذي يمثل أداة لتشجيع الممارسات الجيدة للمسؤولية الاجتماعية في الجزائر.

- المشاركة في إنشاء الموقع الإلكتروني www.rse-algerie.org بالشراكة بين معهد حوكمة الجزائر ومرصد المسؤولية الاجتماعية ORSE (فرنسا)، هذا الموقع يسمح بتعزيز وترويج للمسؤولية الاجتماعية ويساعد في إعداد التقارير ونشر الممارسات الجيدة.

- المساهمة الفعالة لقيادة (Nca Rouiba) في دمج تحديات التنمية المستدامة ومفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ، في استراتيجيات ووثائق السياسات العامة عن طريق الاتفاقية الاقتصادية والاجتماعية الموقعة في عام 2015 من قبل الثلاثية (النقابات ، منظمات أصحاب العمل ، الحكومة) .

- المساهمة الفعالة في الإشارة والتوصية الصريحة لاستخدام ISO 26000 في وثائق الاستراتيجية الخاصة بمنظمات أصحاب العمل، ومنظمات الفكر والمنظمات غير الحكومية التي تشارك فيها (Nca Rouiba)، وعلى وجه الخصوص (CARE) (نادي الحركة والتفكير حول المؤسسة) و (APAB) (رابطة منتجي المشروبات الجزائريين).

2-1 الرقابة التشخيصية للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسة (Nca Rouiba)

إلى جانب نظام التفاعلي يوجد نظام الرقابة التشخيصي وهو يعتبر أساسيا لتنفيذ سياسة رسمية للمسؤولية الاجتماعية وخاصة أن شركة أن سي أي رويبة أدمجت المسؤولية الاجتماعية في أبعاد استراتيجيتها بصفة رسمية كما ذكر في الفصل السابق شكل رقم (4-4).

وكما تم ذكره سابقا فإن هذا النوع من أنظمة الرقابة يسمح بمتابعة أهداف المسؤولية الاجتماعية بالاعتماد على مؤشرات مالية وغير مالية، حيث لا تزال شركة ان سي أي رويبة تتلقى صعوبات فيما يخص المؤشرات المالية التي لها علاقة مباشرة بالمسؤولية الاجتماعية، فمثلا حتى الآن لا يوجد عنصر محدد في الميزانية العامة مرتبط مباشرة بالمسؤولية الاجتماعية ، كما لم يتم إعداد موازنة تخطيطية خاصة بها وأيضا هنا صعوبة في تحديد مداخل الناتجة مباشرة عن أنشطة المسؤولية الاجتماعية على الرغم من رؤية الإدارة العليا على أنه توجد منافع اقتصادية ناتجة عن هذه الأنشطة لكنها طويلة الأجل .

فالعامل البيئي الذي تقوم به شركة ان سي أي رويبة له منظور طويل الأجل ولكن هناك حاجة لإظهار النتائج الاقتصادية القابلة للقياس فمثلا عندما تم تحديد هدف تقليل استهلاك المياه والعمل على ذلك، استغرق الأمر ما يفوق السنة لمعرفة ما لماذا تم انفاق الأموال على هذا الأمر وكذلك أثاره على البيئة، ولقياس تقليل استهلاك المياه تم استخدام "نسبة استهلاك المياه في المبيعات" لقياس تحسينها لمنتوج العصير (4.7 لتر ماء / لتر من العصير) والتي تقيس تكلفة كل لتر من الماء، ونفس الأمر المتعلق بتحقيق الحياض البيئي من خلال تقليل الانبعاثات الغازية المضرة لطبقة الأوزون والتي يتم ربطها بسلسلة القيمة في المؤسسة .

أما فيما يتعلق بالمؤشرات غير المالية يتم استخدامها لقياس مدى تحقيق الأهداف الطويلة الأجل، وقد تم استحداث مؤشرات عديدة متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية منذ الدخول في مشروع RS-Mena مع ذلك تبقى المؤشرات المتعلقة بإسهامات الشركة في المجتمع المحلي ناقصة ، ومن جهة أخرى ومن خلال مختلف المواصفات الايزو التي تحصلت عليها شركة ان سي أي رويبة تم دمج محاور المسؤولية الاجتماعية وأهدافها في نظام الإدارة المتكامل أين تم الانتقال من نظام إدارة الجودة إلى نظام إدارة متكامل من خلال متطلبات الايزو 26000 يعتمد على *ISO 9001*، *ISO 22000*، *ISO 14001* (شهادة متكاملة) وبعدها الأمن والسلامة المهنية يشير إلى *OHSAS 18001* .

وبالتالي يمثل نظام الإدارة المتكامل نظام رقابة تشخيصي يحتوي على مؤشرات متعلقة بالبيئة، الجودة، سلامة الأغذية والسلامة والصحة المهنية وتمكن من الرقابة على سلوك الموظفين ومعالجة الانحرافات المتعلقة بها بالإضافة الى عرض ومتابعة السياسة والنتائج المتوصل إليها لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وكما تم ذكره سابقا فقد تم تحسين لوحة القيادة الاستراتيجية للشركة (*TBS*) في إطار مشروع *RS MENA* مع دمج مؤشرات المسؤولية الاجتماعية. والتركيز على القياس والمراقبة وإعداد التقارير حول المسؤولية الاجتماعية ممثلة في إعداد تقرير الاستدامة على أساس مبادرة التقارير العالمية وتعديل المنشورات وخاصة مجالات الإدارة.

أما في جانب برامج الأجور التعويضية لتشجيع المسيرين للعمل بأنشطة المسؤولية الاجتماعية رغم اعتماد نظام أجور جديد إلا أنه لم يتضمن تعويضات مباشرة متعلقة بالعمل بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

كما أن شركة رويبة من خلال نظام رقابة تشخيصي يمكن أن تتشاور مع أصحاب المصالح الخارجيين للحصول على اتفاقات بشأن المسؤولية الاجتماعية فعلى سبيل المثال فيما يخص مجال متابعة مياه الصرف تم رصد نوعية مياه الصرف الصحي من قبل مخابر خارجية، وأن مستوى مقاييس التلوث أقل من العتبة التي يسمح بها التنظيم الساري المفعول في الجزائر.

2- الرقابة عن طريق المسؤولية الاجتماعية لشركة (Nca Rouiba)

وهذا من خلال استخدام المسؤولية الاجتماعية كألية للرقابة في رافعتي نظام المعتقدات ونظام الحدود.

1-2 نظام المعتقدات

يرتكز هذا النظام على القيم وثقافة المؤسسة ويهدف لتأسيس رؤية مشتركة للمسؤولية الاجتماعية، وتوحيد الموظفين حول مجموعة من القيم التنظيمية؛ لإلهامهم للبحث عن الفرص، وبالنسبة لشركة رويبة وتتمثل هذه القيم فيما يلي:

- الانسان أولاً، الجودة والامتثال للمعايير،
- الاخلاق والشفافية، رؤية طويلة المدى،
- الابتكار والقيادة، الالتزام.

وتعبر هذه القيم عن رؤية شركة رويبة حول نوعية الموظفين المستقبليين في أفق 2015-2030، كما يتزايد التركيز تدريجياً على المسؤولية الاجتماعية في قيم ورؤية وتطلعات الشركة المتمثلة في:

- أن تصبح الشركة معترف بها وطنياً ودولياً:

"بحلول عام 2030، نتطلع إلى:

- تطوير نموذج مرجعي لتطوير الثروة البشرية.
- توفير الظروف الملائمة للعمل في جو من الرفاهية.
- تعزيز حوار اجتماعي متجدد ومستمر.
- تطوير والحفاظ على أفضل نظام للرواتب يكون محفز وقائم على أساس المهارات والأداء. "م.7.و.خ
- تحقيق المحايدة البيئية؛
- تقديم منتج صحي وترقية الاستهلاك المسؤول والمستدام؛
- أن تصبح شركة مواطنة رائدة في مجال الممارسات الحسنة للمسؤولية الاجتماعية.

وبهذا يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية بحد ذاتها رافعة رقابية توفر لأصحاب المصالح أدوات رقابية على المسيرين وما يمكن ملاحظته فإن قيم شركة (Nca Rouiba) الأساسية والتي وضعها مؤسسها ومع تطورها بمرور الوقت لها توجه نحو أهداف التنمية المستدامة وهو ما شكل أبعاد ثقافة المسؤولية الاجتماعية بشكل رسمي عبر رسائل رئيس مجلس الإدارة السيد سليم عثمانى:

"في الواقع، فإن قاعدة القيم حاسمة. في حالتنا، هي في الواقع قيم عائلتنا، التي تم نقلها إلى الشركة ومن الواضح أنها عملت! قيم الاحترام والإحسان محفورة في Nca Rouiba "م.7.و.خ

وهذه القيم الرسمية للشركة تفسر اختيار سياسة المؤسسة وممارساتها التسييرية في مختلف أبعاد ومجالات المسؤولية الاجتماعية، كما أن هذه الرافعة الرقابية المتعلقة بقيم المؤسسة تم إدماجها تدريجياً وبشكل رسمي من خلال اعتماد الايزو 26000 ومشروع RS-MENA، بالإضافة أن الشركة كانت من

المساهمين الأساسيين في إعداد مشروع مدونة أخلاقيات منتجي المشروبات في الجزائر من خلال جمعية (APAB)، وعلامة المشروبات الجزائرية تتمحور حول قضايا المستهلك.

إذن ثقافة المسؤولية الاجتماعية موجودة في شركة ان سي رويبة لكن التحدي يتمثل في أن الموظفين لديهم فهم مختلف للمسؤولية الاجتماعية على حسب اختلاف المستويات التي يعملون بها هذا من جهة ومن جهة أخرى تحدي التأكد من إدراك الموظفين لماذا يعملون بطريقة مسؤولة؟ وكيفية المساهمة في المجتمع، وفي هذه الحالة يمثل الاتصال عن طريق التعليم والتدريب وسيلة لمراقبة العمل حسب المسؤولية الاجتماعية على سبيل المثال تم تنظيم دورات تكوينية مرتبطة بدمج الايزو 26000 مثل: "حوكمة الشركات وتقارير التنمية المستدامة وعملية تكامل أنظمة الإدارة"، لكن اقتصر هذه التكوينات على مجموعة معينة من الموظفين في الشركة يقلل من فرص فهم جميع الموظفين، حيث يتطلب ما يعرف بالتواضع والتواصل من الإدارة لأجل إيصال الفهم الحقيقي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

2-2 نظام الحدود

تساهم سياسة المسؤولية الاجتماعية في تنفيذ هذا النوع من الرقابة لأنها تحدد ما هو ممنوع بهدف وضع حدود استراتيجية وحدود سلوكيات العمل حول خطط وأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات، وفي شركة ان سي رويبة هذه السياسة تساهم في الرقابة من خلال مختلف أنواع التدقيق المتعلقة بالمعايير الايزو والتمثلة في تدقيق الجودة، التدقيق البيئي، التدقيق في ما يتعلق بأنظمة سلامة الأغذية، وكذلك التدقيق في مجال السلامة والصحة المهنية .

ويمثل مبدأ ضمان السلامة المنتجات الغذائية أولوية في شركة رويبة وركيزة أساسية للجودة فهي تحرص على تقديم منتجات تحترم الشروط القانونية لحماية المستهلك من جميع المخاطر الميكروبيولوجية والكيميائية والجسدية، بالإضافة إلى أنه تم وضع بروتوكولات تضمن نظافة المنتج وبالتالي فهذا المبدأ يضع وبصفة واضحة حدود نموذج تسيير سلسلة الإمداد في الشركة، فهو يحدد ما هو ممنوع فيما يخص المواضيع المتعلقة بنظافة المنتج وسلامته ويضمن هذا النظام موثوقية المعلومات عن المنتجات ويساعد على الكشف عن مشاكل الجودة:

" الهدف النهائي لمتابعة سيرورة المنتج هو المراقبة الأفضل على العمليات اللوجستية: عندما يكون من الممكن تتبع الموقع الدقيق للوحدات اللوجستية في أي وقت، فمن الأسهل تحسين مستوى المخزونات وبالتالي تخفيض في التكاليف (كميات أقل من النفايات والمخزونات المتبقية)، المتابعة في الوقت الحقيقي للنقل والتوزيع، مما أدى إلى تحسين خدمة العملاء، معرفة الموقع الدقيق للمنتجات غير المتوافقة والتدخل السريع " م.7.و.خ .

ويعتبر مبدأ عدم التمييز مثالا آخر للرقابة عن طريق وضع الحدود، حيث أن هذا المبدأ يمنع أي شكل من أشكال التمييز بين العمال في المؤسسة وعلى جميع مستوياتها وعلى سبيل المثال من بين الإجراءات العديدة في هذا الجانب هو: مراجعة إجراءات التوظيف (ذوي الاحتياجات الخاصة)، إذن من خلال سياسة مسؤولة اجتماعيا يتم تحديد ما هو ممنوع وما هو مسموح في ان سي رويبة والرقابة على اعتماد هذه المبادئ في المؤسسة.

جدول (5-7): رافعات الرقابة والمسؤولية الاجتماعية حسب حالة مؤسسة (Nca Rouiba)

رافعات الرقابة	توضيح الممارسة في حالة Nca Rouiba
الرقابة التفاعلية	الجانب التفاعلي في مواصفة الأيزو 26000 : - الحوار الداخلي في المؤسسة : إدارة /موظفين خلال الاجتماعات والدورات التكوينية . - التفاعل والتشاور مع أصحاب المصالح بعد عملية تحديدهم بدقة.
الرقابة التشخيصية	-التقييم والرقابة عن طريق لوحة القيادة الاستراتيجية التي تضم مجموعة من المؤشرات وترتكز على أربع جوانب (وفقا لبطاقة الأداء المتوازن) -عمليات التدقيق المتعلقة بمختلف مواصفات الأيزو المعتمدة في المؤسسة بالإضافة إلى استشارة مجموعة مكاتب تدقيق مثل TUV لمراقبة في انشاء نظام للإدارة البيئية
نظام المعتقدات	- القيم الستة للمؤسسة - التزامات البيئية لمؤسسة
نظام الحدود	- مبدأ عدم التمييز - مبادئ توفير منتج صحي وضمان سلامة الغذائية المستهلك المتضمنة في ISO 22000

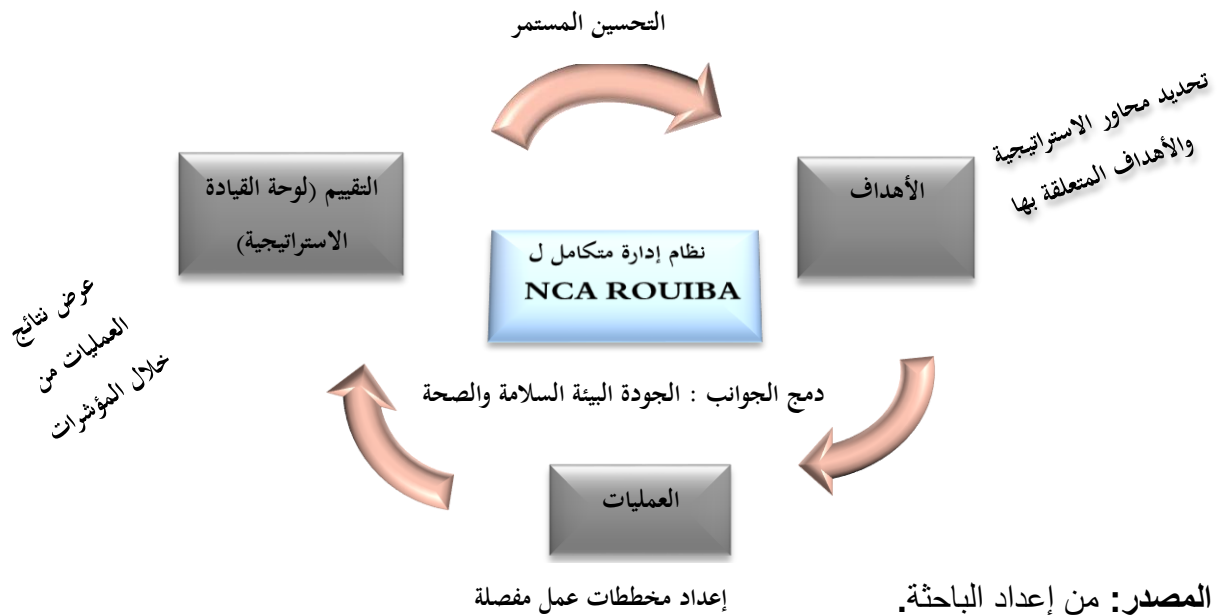
المصدر: من إعداد الباحثة.

ثالثا-خصائص النظام رقابة المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة (Nca Rouiba)

يهدف اختيار نظام الإدارة المتكامل من طرف شركة (Nca Rouiba) كما ذكرنا سابقا إلى إدارة أبعاد المسؤولية الاجتماعية (الجودة ،البيئة ،الأمن والسلامة) في وقت واحد ، ويعتمد على مجموعة من أدوات الرقابة للحفاظ على استمراره والتحسين المستمر ، كما يسعى من خلاله المسيرون إلى تنمية المهارات والتعلم التنظيمي والتزام الجميع بالقيم الجديدة للمؤسسة.

الهدف الأساسي من الاجتماعات التي تمت بخصوص نظام الإدارة المتكامل هو الحوار وتبادل الأفكار بين الإطارات في المؤسسة لتحديد استراتيجية تستجيب لمتطلبات التنسيق بين مختلف أبعاد الأداء والمسؤولية الاجتماعية.

شكل (5-3): هندسة نظام مراقبة المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة (Nca Rouiba)



انطلاقاً من الشكل أعلاه، يمكن القول أنه توجد مجموعة من الخصائص نظام رقابة: يعتبر نظام موحد، حيث أن كل أداة من أدوات تأخذ بعين الاعتبار القضايا البيئية والاجتماعية والمجتمعية في نفس الوقت، سواء على مستوى:

-الاستراتيجية والأهداف؛

- مخططات العمل؛

- وأخيراً التقييم من خلال المؤشرات في لوحة القيادة الاستراتيجية،

توجد إرادة لمعالجة هذه القضايا مع بعض لكن هناك نقص فيما يخص الجانب المالي بمعنى الموازنات المخصصة لهذه القضايا لا تدخل ضمن مجال نظام الإدارة المتكامل ولا تتم مراقبتها على مستوى هذا النظام، إنما تتم معالجتها ضمن النظام المالي والمحاسبي للمؤسسة بصفة منفصلة وضمن المهام التقليدية لمديرية المحاسبة والمالية.

ثانياً -تحليل تطور رافعات رقابة المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة (Nca rouiba)

انطلاقاً من الدراسة النظرية فإن الرافعات الرقابية الأربع للمسؤولية الاجتماعية تسمح بتحديد مساهمات هذه الأخيرة في تسيير مختلف أبعاد المسؤولية الاجتماعية، ويعتبر عمل كل رافعة مكمل للآخرى.

والذي لوحظ فيما يخص رقابة المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة (Nca rouiba) أن الرافعات الرقابية لم تعمل بطريقة متزامنة ومتوازنة، فالعملية بدأت تدريجياً من خلال الرقابة عن طريق المسؤولية الاجتماعية، أين تم الانتقال من القيم الأساسية لمؤسسة (Nca rouiba) نحو استراتيجية رسمية للمسؤولية الاجتماعية التي عززت نظام المعتقدات، بالإضافة إلى تبيان الحدود الجديدة للشركة التي يجب التقيد بها لتسيير المخاطر الاجتماعية والبيئية ، الأخلاقية والمجتمعية وبالتالي تساهم المسؤولية الاجتماعية بطريقة غير مباشرة في الرقابة على هذه المعتقدات والحدود، وأثرت هذه العملية بعد مدة زمنية على الرافعتين الأخرتين للرقابة على المسؤولية الاجتماعية.

فمع بداية الاسترشاد الرسمية بـ *Iso 26000* ولدعم القيم الجديدة التي أرادت الشركة ترسيخها سواء القيم الأساسية أو التي تم تعديلها، ولفت انتباه المسيرين إلى التوجهات الاستراتيجية الجديدة لشركة (Nca Rouiba) فيما يتعلق بالتنمية المستدامة ، تم الاتجاه نحو نظام رقابة تفاعلي الهدف منه نشر والاتصال للقيم الجديدة وتشجيع وتطوير النقاش داخل المستويات التنظيمية في المؤسسة حول مواضيع المسؤولية الاجتماعية، كما ركزت الإدارة على ضمان أن أساس هذا النظام هو أداة "الاسترشاد بـ *ISO 26000* من خلال مرحلته الأولى "التقييم الذاتي" التي تضم أكبر عدد من الموظفين بين سنتي 2012-2014 بهدف تحقيق تعلم تنظيمي جماعي .

بعدها كانت هناك محاولة للتوجه نحو نظام رقابة تشخيصي منذ سنة 2014 من خلال تحديث المحاور الاستراتيجية وتحويل الأهداف إلى مؤشرات، وتعتبر هذه مرحلة تقاطعية بين نظام رقابة تفاعلي وتشخيصي، وأصبح نظام رقابة المسؤولية الاجتماعية تفاعلي وتشخيصي في نفس الوقت (عمل الرافعتين بشكل متزامن ومتواز) وهذا من خلال استخدام نظام مراقبة تشخيصي لتحديد المؤشرات لإثبات تنفيذ استراتيجية المسؤولية الاجتماعية المحددة ومن ناحية أخرى استخدام نظام رقابة تفاعلي لمحاولة تحسين

الاستراتيجية وخطط العمل وبالأخص المؤشرات التي كانت موضوع نقاش كبير لحصول بعض الصعوبات الخاصة بها.

والمسؤول في هذه المرحلة في شركة (*Nca rouiba*) هي مسؤولة نظام الإدارة المتكامل للشركة (حاليا مديرة الجودة الصحة السلامة والبيئة)، التي جمعت بين مهام إعداد التقارير المطلوبة من طرف الإدارة ودورها كمستشار، أين يتم جمع البيانات البيئية والاجتماعية في تقارير ومن تم دمجها مع البيانات الأخرى لتغذية الفكر الاستراتيجي لمؤسسة (*Nca rouiba*)، إضافة إلى أن فريق العمل على مستوى مديريةية (*QHSE*) يقدم حلول بيئية ومقترحات فيما يخص الجانب الاجتماعي وبالتالي يكون هناك توازن بين الاستخدامات التفاعلية والتشخيصية للرقابة على المسؤولية الاجتماعية ، ومما يجب الإشارة إليه هو غياب دور مراقبي التسيير في عملية مراقبة الإدارة البيئية ، يتم نقل مهامهم الآن إلى مختصين الجودة ،البيئة والسلامة المهنية الذين يظهرون الآن ك "منافسين" جدد لهم ، بما أن مراقبي التسيير لازالوا محصورين ضمن مهامهم التقليدية (منطق المحاسبة والميزانية فقط) ، يساعد المتخصصون في مجال الجودة البيئية في تنفيذ الاستراتيجية المحددة من قبل ومرافقة ل(*Nca Rouiba*) في البحث عن مبادرات استراتيجية جديدة.

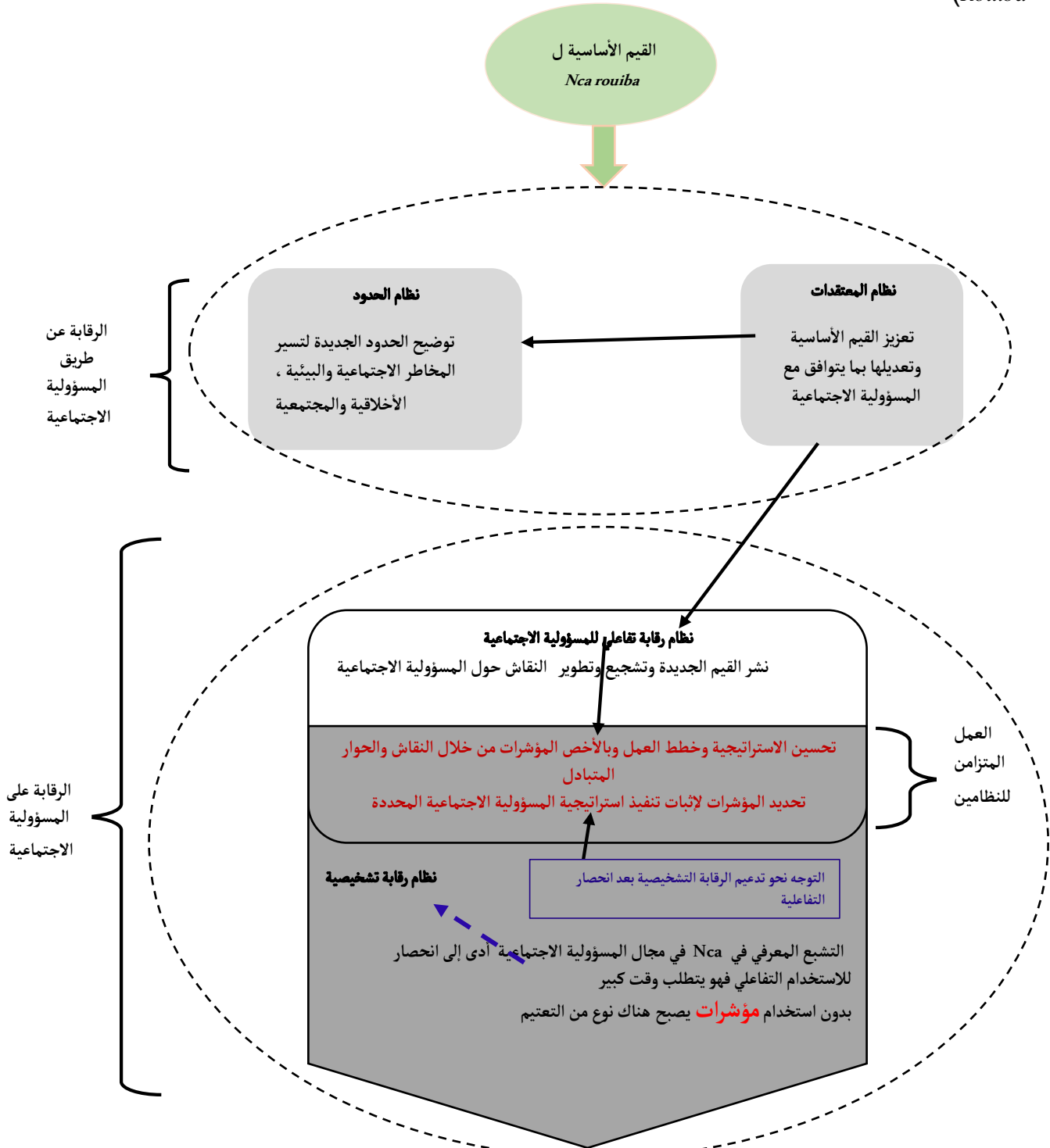
ولكن مع مرور الوقت منذ 2013 إلى 2017 حدث تحول حقيقي بين ما المراد الوصول إليه من طرف (*Nca Rouiba*) وبيين ما هو موجود بالفعل ويمكن تفسير هذا التوجه بتعدد الأدوات المرتبطة بنظام رقابة المسؤولية الاجتماعية في الشركة أدى إلى حالة تشعب معرفي للمسيرين في هذا المجال ، ومما أدى انحصار للاستخدام التفاعلي الذي يتطلب وقت كبير للتركيز على جمع البيانات ومراجعتها بشكل متكرر ، كما أنه في حالة عدم وجود مؤشرات الأداء ، يكون هناك نوع من التعقيم ،لهذا ومنذ 2017 هناك توجه نحو تدعيم الرقابة التشخيصية لتصبح آلية رقابية أكثر صرامة وبدأ النظام الرقابة بالتقلص والتركيز على قياس النتائج والمؤشرات.

ويمثل الشكل الموالي مراحل تطور استخدام رافعات الرقابة المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة (*Nca*

(*Rouiba*)

شكل (4-5). مراحل تطور استخدام رافعات الرقابة المسؤولية الاجتماعية في شركة (Nca)

(Rouiba)



المصدر: من إعداد الباحثة

خلاصة الفصل الخامس

تمثل الهدف الأساسي لهذا الفصل في تحديد خصائص اختيار وكيفية استعمال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تعتبر كإجابات على الأسئلة المطروحة في هذه الدراسة.

فاختيار المؤشرات يخضع لمجموعة من العوامل تعبر عن احتياج المؤسسات لممارسة إدارية داخلية لإضفاء الشرعية للأنشطة المتعلقة بجوانب المسؤولية الاجتماعية، من خلال اختيار آلية رقابة لهذه الأخيرة تمثلت في مؤشرات المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى السعي لتحقيق ميزة تنافسية.

كما توجد صعوبة في تحديد هذه المؤشرات وضبطها واختيارها (خاصة البيئية والاجتماعية)، وهذه الصعوبة ناتجة عن حداثة هذا الموضوع في المؤسسات الجزائرية وعدم وضوح واتقان المؤسسات لقيادته وإدارته، مما يؤدي في بعض الأحيان استخدام مؤشرات ليست ضرورية لنشاط المنظمة.

وفيما يخص كفاءات استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في أنظمة الرقابة ومن خلال تحليل النتائج المتعلقة باستعمال هذه المؤشرات في شركة (Nca Rouiba) يظهر أنه يوجد اختلاف حسب المستوى الهرمي الذي استخدمت فيه:

- بالنسبة للمؤشرات المستعملة على مستوى الإدارة العليا هي مؤشرات موجهة لإعداد التقارير وتوحيد البيانات من أجل الإفصاح الخارجي، وكذلك الحفاظ والاهتمام بالقضايا البيئية الاجتماعية، وتعزيز التفاعل مما يساعد على تطوير الثقافة التنظيمية، وبالتالي يوجد استخدام شبه تفاعلي لمؤشرات المسؤولية الاجتماعية في (Nca Rouiba).

- يوجد مجموعتين من المؤشرات على مستوى الفروع أو الوحدات التشغيلية:
➤ مؤشرات مطلوبة من طرف الإدارة العليا وهي التي توجه إلى عملية إعداد التقارير.
➤ مؤشرات داخلية والتي تساعد على القيادة الداخلية.

وفي الجزء الأخير من الفصل تم الخروج باستنتاجات متعلقة بخصائص أنظمة الرقابة الموجهة للمسؤولية الاجتماعية وتمثلت أهمها في أن هذه الأنظمة تم انشائها لمراقبة تنفيذ الاستراتيجيات البيئية والاجتماعية وهي تعتبر هامشية وموازية للأنظمة التقليدية وتتميز بتعدد الأدوات والآليات الرقابية الأخرى غير المؤشرات من بينها المبادئ الأخلاقية ومدونات السلوك وسياسات التي تنشر قيم ورؤية المؤسسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

الخاتمة

الخاتمة

تمثل هدف هذه الدراسة في فهم كيفية دمج واستخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات داخليا في أنظمة الرقابة، أين تم في البداية طرح الإشكالية الموالية:

كيف يمكن استخدام ودمج مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في أنظمة الرقابة داخل المؤسسات؟

ولمعالجة هذه الإشكالية تم الانطلاق من الجزء الأول المتمثل في الجانب النظري للدراسة ومن خلاله تم استعراض مختلف الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة، أين تم الانطلاق من عرض تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومختلف النظريات المفسرة له، وتحول التوجه إلى البحث عن كيفية ادماج المسؤولية الاجتماعية في الاستراتيجية العامة للمؤسسة وكيفية إدارة وتنفيذ هذا المفهوم بالنسبة للمؤسسات، وبعدها تم توضيح ضرورة الانتقال من قياس الأداء الاقتصادي إلى ضرورة قياس الجوانب الأخرى للأداء، وصولا إلى مفهوم الأداء المستدام ومختلف الأطر النظرية والمبادرات المقترحة لقياسه.

وبعدها ومن خلال الفصل الثاني تم عرض الأدبيات المتعلقة بظهور أداة القياس الجديدة في هذا المجال المتمثلة في مؤشرات المسؤولية الاجتماعية، وكذلك والمبادرات الدولية التي ناقشت موضوع ظهورها ومحاولة توحيدها، مع التركيز على المؤشرات البيئية والاجتماعية باعتبارهما الجانب الأكثر حداثة مقارنة بالمؤشرات الاقتصادية، ثم المرور إلى مناقشة محددات اختيار هذه المؤشرات وخصائص استعمالها داخليا من وجهة نظر: الإفصاح المحاسبي، الرقابة وكذلك أنظمة الإدارة المتكاملة، وفي الأخير تم التطرق إلى أنظمة الرقابة الموجهة لرقابة المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى كيفية استعمال مراقبة التسيير لاعتماد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من منظور الإطار النظري لرافعات الرقابة لسيمونز.

وبعد دراسة الموضوع من الجانب النظري تم تخصيص الجزء الثاني للإطار الميداني من خلال دراسة استكشافية كيفية معتمدة على دراسة الحالات، فبعد توضيح المنهجية المتبعة في الدراسة ومحيط المسؤولية الاجتماعية في الجزائر للمؤسسات محل الدراسة وتقديم هذه الأخيرة في الفصل الثالث، تم ومن خلال الفصل الرابع عرض دراسة الحالات المتعددة لستة مؤسسات جزائرية هي:

- مجمع شركات حسناوي (GSH)، هيبروك للنقل البحري (HYPROC)، فرتيال (FERTIAL)، سيفينال للصناعات الغذائية، الشركة الجزائرية لأكياس التغليف SASACE ()، والهيئة الوطنية للمراقبة التقنية للأشغال العمومية (CTTP)، بالإضافة إلى القيام بدراسة حالة معمقة لشركة أن سي أي رويبة (Nca Rouiba)

وانطلاقا من تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق المقابلات والوثائق الداخلية والخارجية تم عرض النتائج المتعلقة بإدارة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الستة محل الدراسة، ثم عرض مسار إدماج واعتماد المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة (Nca Rouiba).

ثم تم تخصيص الفصل الخامس لعرض وتحليل كفيات اختيار مؤشرات المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على أنظمة الرقابة في المؤسسات محل الدراسة، وفي النقاط الموالية سيتم التطرق إلى مختلف النتائج المتوصل إليها سواء في الجانب النظري أو الميداني، بالإضافة لتقديم الاقتراحات وصعوبات وأفاق الدراسات المستقبلية.

من خلال الدراسة النظرية للموضوع المطروح وإضافة الاستنتاجات السابقة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كالاتي:

تتمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الإدماج المتوازن للاعتبارات الاجتماعية والبيئية في أنشطة المؤسسة وهي مرتبطة بمفهوم التنمية المستدامة؛

من بين التحديات الأساسية التي تواجه المؤسسات عند تنفيذ المسؤولية الاجتماعية الصعوبة في تغيير ممارسات الأعمال التقليدية إلى ممارسات مسؤولة اجتماعيا وهو ما يتطلب التزام كبير من القادة في إدارة وتغيير سلوكهم.

وفيما يخص مؤشرات المسؤولية الاجتماعية فمفهومها لا يزال غير واضح وحتى مصطلح مؤشرات المسؤولية الاجتماعية أو مؤشرات الاستدامة هو حديث لكن بعض المؤشرات هي موجودة من قبل، خاصة بعض المؤشرات البيئية الموجودة منذ فترة لا بأس بها، والمؤشرات الاجتماعية التي تتعلق بجانب ممارسات العمل والعمالة ولكنها تقتصر على مجالات معينة ولا يمكن تعميمها على جميع قطاعات النشاط.

ومع ذلك فهناك تطور وتوسع لمجال استعمالها أين أصبحت أنها توفر البيانات والمعلومات عن أبعاد جديدة نابعة من المسؤولية الاجتماعية للشركات تتمثل في مؤشرات تهدف لمعرفة التأثيرات البيئية والاجتماعية للأنشطة ومؤشرات تهدف لقياس العلاقة مع أصحاب المصلحة (رضا العملاء على سبيل المثال)، بالإضافة إلى توفير معلومات حول الأنشطة الخيرية والعلاقات مع المجتمعات المحلية، إلخ، هذه الأبعاد الجديدة للأداء لم يأخذها قياس الأداء التنظيمي في الاعتبار من قبل، وهنا تكمن حادثة هذه المؤشرات في أنظمة الرقابة يفترض عليها دمج أبعاد جديدة.

ويتم استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بطرق متعددة في المنظمات، فهي تستعمل أحيانا كأدوات للاتصال الخارجي، وأحيانا أدوات للرقابة على السلوكيات والقيم. تعتبر الأدبيات التي تهتم بمراقبة جوانب المسؤولية الاجتماعية قليلة نوعا ما، وهي تزداد تدريجيا مع تطور المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

ومن خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الموضحة كما يلي:

- توجد صعوبة للتحديث عن نموذج لإدارة وقياس الأداء المستدام (المالي، البيئي، الاجتماعي) ككل غير مجزأ، فمن خلال دراسة الحالات لمجموعة المؤسسات تبين أنه يتم إدارة كل من الأبعاد الاجتماعية والبيئية بشكل منفصل، فكل بعد له جهات فاعلة خاصة وعمليات وإجراءات خاصة به وحتى بالنسبة لأصحاب المصالح، وبالنسبة لشركة (Nca Rouiba) يوجد دمج جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات في نظام واحد لكن من خلال الممارسة الميدانية يتم تغذية هذا النظام من قبل عدد من الأطراف دون وجود روابط حقيقية، وبالتالي لا يوجد نظام موحد لقياس مختلف جوانب المسؤولية الاجتماعية فمثلا إدارة الصحة والسلامة والأمن للموظف تختلف عن إدارة نفايات واستهلاك الطاقة، وهذا ما ينفي الفرضية الأولى للبحث.
- يتمثل الدافع وراء استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للشركات داخليًا بشكل أساسي في مجموعة من المحددات تمثلت في: التشريعات القانونية، الميزة التنافسية، التزام المسيرين وحجم المؤسسة، وهذه العوامل تعبر عن احتياج المؤسسات لإضفاء الشرعية من خلال اختيار آلية رقابة للمسؤولية الاجتماعية، كما يمكن القول أن استعمال بعض المؤشرات يكون بشكل مفروض وإجباري وهذا في يخص المؤشرات المرتبطة بالتشريعات القانونية، عكس الاستعمال الطوعي لمؤشرات أخرى والذي هو مرتبط بباقي العوامل، وتؤكد هذه النتيجة صحة الفرضية الثانية فيما يخص العوامل الخارجية.

- توجد صعوبة في تحديد هذه المؤشرات وضبطها (خاصة البيئية والاجتماعية) وصعوبات أخرى متعلقة في اختيارها وتحديد المؤشرات التي تعود بالنفع على المؤسسة وتساعد فعلا في تسيير وإدارة أنشطة المسؤولية الاجتماعية والرقابة عليها، ونلاحظ أن المؤسسات التي قامت بالاسترشاد بالايزو 26000 هي تواجه صعوبات أقل من المؤسسات الأخرى لضبط هذه المؤشرات واستعمالها في لوحات القيادة ، ويمكن تفسير هذا الأمر بأن القضايا المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية هي حديثة بالنسبة للشركات وخاصة في البيئة الجزائرية وبالتالي تنتج صعوبة في تحديد الغايات والأهداف؛ كما أن العثور على مؤشر مناسب لقياس وربط الجوانب البيئية والاجتماعية عملية صعبة، وللإشارة فقط حتى المؤشرات جيدة للجوانب المالية التقليدية ظهرت هذه الصعوبات ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة .

- وفيما يخص استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية لها وظائف متعددة داخل المنظمات، حيث أنها في الوقت نفسه أدوات للتحكم والرقابة على السلوك والتحفيز، وكذلك أدوات موجهة مباشرة إلى أصحاب المصالح الخارجيين. تحقيقاً لهذه الغاية، فإنها تمثل تقاطعاً معيناً بين أنظمة الرقابة وأنظمة المحاسبة غير المالية.

- يمثل استخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية على المستوى التشغيلي لمؤسسة (*Nca Rouiba*) عنصر رقابة اجتماعية وليس رقابة بالنتائج أو السلوك، وتعتمد الرقابة الاجتماعية على مؤشرات المسؤولية الاجتماعية لترسيخ القيم والمعتقدات المشتركة في المنظمة عن طريق:

- الاتصال الداخلي والمشاركة اعتماداً على هذه المؤشرات.
- تكوين وإشراك الموظفين في تسيير تحديات المسؤولية الاجتماعية كل هذا يؤدي إلى أن رقابة المسؤولية الاجتماعية تعتمد على الرقابة الاجتماعية.

- خصائص مؤشرات المسؤولية الاجتماعية تجعلها ذات خصوصية في المنظمة، فهي تعتبر خارجة عن نطاق مؤشرات الأداء الأخرى (المالية أو غير مالية)، فهي لا تستخدم بهدف تحسين الأداء المالي ، فعلى سبيل المثال هي نادرة الاستعمال من طرف مديريات المحاسبة والمالية، وحتى مراقبة التسيير، كما أن استخدام المؤشرات في مختلف المستويات الإدارية يمنحها خصائص مختلفة، فعلى مستوى الإدارة العليا نجد انها تستخدم بطريقة تفاعلية أكثر منها تشخيصية، أما على المستوى العملي أي على مستوى وحدات التصنيع أو الإنتاج يمثل استعمال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية خصائص الرقابة الاجتماعية، أين يتمثل الهدف الأساسي في توافق سلوكيات الأفراد مع سلوك المنظمة.

- تواجه مراقبة التسيير لجوانب المسؤولية الاجتماعية العديد من الصعوبات فهي تعتبر في بداياتها ، وهي مسؤولة عن قياس وتقييم أبعاد لم يتم تحديد أبعادها بدقة ، فبالرغم من الجهود المبذولة للإدارة المتكاملة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية غير محققة، وفيما يخص بناء نظام رقابة متكامل وشامل، تعتبر أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات محل الدراسة هامشية فهي تعمل بشكل منفصل عن عمليات الرقابة المالية التقليدية، والتفاعلات فيما بينها قليلة باستثناء إدارة بعض البرامج التي تتطلب استثمارات مالية كبيرة في الجانب البيئي أو الاجتماعي ، وهذا ما يؤكد الشطر الأول للفرضية الأخيرة ، بحيث أن الضعف المتعلق بهذه الأنظمة الرقابية ليس بسبب غياب الدوافع الوظيفية والتشغيلية بل هو عائد الى أن نظام رقابة المسؤولية الاجتماعية منتشر ومتناثر أين يتم تقسيمه إلى أنظمة فرعية، بالإضافة إلى أن عملية الرقابة مختلطة وتقتصر على قنوات هامشية عن أنظمة الرقابة المالية التقليدية للمؤسسات.

- نظام رقابة المسؤولية الاجتماعية يختلف عن نظام الرقابة المالية التقليدي الذي يعتمد في تصميمه على التخطيط الاستراتيجي والموازنات ومراقبة الأهداف باستخدام مؤشرات الأداء، حيث لا يشمل نظام رقابة المسؤولية الاجتماعية بالضرورة على خطط وموازنات، فزيادة على مؤشرات المسؤولية الاجتماعية التي هي أحد أدوات هذه الأنظمة فهو يعتمد على آليات أخرى التي تهدف إلى تعاون الجميع لاعتماد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية ويمكن تفسير الاعتماد على مختلف هذه الأدوات بأنه يوجد ضعف في استعمال مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في العديد من هذه المؤسسات .

- تشمل أنظمة الرقابة في المسؤولية الاجتماعية للشركات أخصائيين مراقبين جدد، مختلفين عن مراقبي التسيير الذين يركزون أساساً على مهامهم المالية.

الاقتراحات

يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات بناء على النتائج المتوصل إليها كما يلي:

- التواصل مع مختلف أصحاب المصالح والتنسيق فيما بينهم وضمان اشراكهم في عملية قياس جوانب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
- الحاجة لإعداد ميثاق وطني للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الجزائر بحيث سيعتبر كدليل مساعد للمؤسسات على التخطيط والتنفيذ لبرامج المسؤولية الاجتماعية والرقابة عليها؛
- أهمية وضع مؤشرات محلية لتقييم الأداء تجاه ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مما يعزز درجة المقارنة المرجعية بينهم؛
- لتسهيل قياس ورقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يجب العمل على تضمينها في رؤية واستراتيجية المؤسسة، مع بذل جهد أكبر لتحديد أهداف كمية متعلقة بمختلف جوانبها، والاستعانة بالمبادرات العالمية في هذا المجال، وحتى إمكانية محاكاة تجارب المؤسسات الرائدة عالمياً في هذا المجال؛
- انشاء خلية في المؤسسة مخصصة لضمان تفعيل أنظمة الإدارة المتكاملة في لتسهيل رقابة المسؤولية الاجتماعية والحرص على دمج البعد الاقتصادي مع البعدين البيئي والاجتماعي؛
- دعم وتعزيز الاتصال الداخلي بين مختلف الأقسام التي لها علاقة بجوانب المسؤولية الاجتماعية وأقسام المالية والمحاسبة ومراقبة التسيير بهدف تحقيق التكامل عند قياس المسؤولية الاجتماعية واستخدام المؤشرات للرقابة، وكذلك لاختصار الجهد والوقت والتكلفة.

آفاق البحث

لا تخلو أي دراسة من النقص والعيوب ومن بين الحدود التي تخص هذه الدراسة هو ما يتعلق بالمنهجية المتبعة، فالعدد المحدود من المقابلات التي أجريت والحالات التي تمت دراستها لا يسمح بتعميم النتائج الناتجة عن ممارسات مراقبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

ولكن هل هذا ليس هدف هذه الدراسة كما تم توضيحه سابقاً، فاتباع النموذج التفسيري منذ البداية كان بهدف الاستكشاف ووصف الظاهرة الإدارية المدروسة، فالسعي قبل كل شيء اتجه نحو بناء ملاحظات تجريبية واقتراح نتائج من المرجح أن تثري الدراسات الحالية حول ممارسات الرقابة في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات داخل المؤسسة ومقارنتها مع النظريات الحالية.

ولاتزال هناك الكثير من المواضيع الممكن دراستها مستقبلاً من بين هذه المواضيع يمكن ذكر ما يلي:

- سيكون من المثير للاهتمام تحليل المؤسسات التي تنتمي إلى قطاعات أخرى غير تلك الموجودة في هذه الدراسة، ماذا يحدث، على سبيل المثال في قطاع البناء، في القطاع المالي، أو في قطاع التأمينات.
- توسيع دراسة الحالة من خلال مقابلة أصحاب المصالح خارج المؤسسات أو النقابيين أو المنظمات غير الحكومية الذين لهم علاقة بجوانب المسؤولية الاجتماعية، من المؤكد أن هذه الجهات الفاعلة تسمح بتعميق الرؤية للقضية، وإلقاء نظرة أكثر أهمية.
- هذه الدراسة لا تسمح بتعميم النتائج المحققة لجميع الشركات، من مختلف الأحجام، أو القطاعات المختلفة، أو الأصول المختلفة، لكنها تشارك في النقاش الأخير والناشئ حول آليات إدارة قضايا الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، لقد أظهرت هذه الأطروحة أن هذا النقاش هو فقط في المراحل الأولى وأنه لم يتم حل التحدي بالكامل، لا يزال أمام الباحثين الكثير من العمل، من الناحية التجريبية والنظرية، قبل أن يؤدي إلى وضع تصور حقيقي للأدوات المتعلقة بقيادة وإدارة أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا - باللغة العربية

- الكتب

1. أحمد السيد لطفي، المراجعة بدوي محمد عباس ، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص95.
2. البكري ثامر ياسر ، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى ، عمان، 2001.
3. خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 .
4. شريف علي، كردي منال، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004/2003.
5. عباس سهيلة محمد ، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
6. الغالبي طاهر محسن منصور والعامري صالح مهدي محسن ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع) ، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية ، عمان، الأردن، 2008.
7. القريوتي محمد القاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2008.
8. كتاب جماعي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، المركز الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، الطبعة الأولى، برلين، 2019.
9. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
10. وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.

- المجلات العلمية

- 11- أسامة إسماعيل، خارطة الطريق إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (م ج م) ، مجلة عالم الجودة العدد الرابع، يناير 2012 .
- 12- بوداود سوهيلة ، الأثر التنظيمي الناتج عن تبني النظام المحاسبي المالي الجديد في المؤسسات الجزائرية : قراءة في ظل النظرية المؤسساتية الجديدة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي ، مجلد.08، العدد. 02، مارس 2017.
- 13- حلوش مصطفى ، التحليل الاستقرائي للبيانات الكيفية لمقابلة بحثية ، مجلة السلوك جامعة مستغانم ، المجلد 01 ، العدد الأول.
- 14- خالص حسن يوسف الناصر ، التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الولادية في الموصل، مجلة تنمية الرافدين، مجلد32، العدد 99، 2010.
- 15- دبله فاتح ، الأسس الفكرية والابستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثالث والعشرون، 2011.
- 16- دعاس عزالدين ، نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية -الإطار النظري، مجلة المعيار، العدد 20، ديسمبر 2017.

- 17-سلفاوي بدره، محمد بركة، محاولة تقييم الأداء الشامل للمؤسسات البترولية العاملة بالجزائر للفترة 2011-2015، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 12، 2017.
- 18-الغالبى طاهر محسن منصور، العامري صالح مهدي محسن، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، مجلة العلوم الإنسانية، عمان، العدد 13، 2002.
- 19-قارة سميرة، بلعيد رابح، تحقيق التنمية الاقتصادية وفق النظرية المؤسساتية الجديدة، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 14، العدد 01، جوان 2017، ص ص: 103-104.
- 20-قراريه ريمة، دريس ناريمان، تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملتزمة اجتماعيا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة الاجتماعية، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد السادس، سبتمبر 2018.
- 21-مصطفى الباهي، الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير من طرق المحاسبة إلى أدوات للحوكمة وقيادة الأداء، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، مجلد 02، العدد 02، 2018.
- 22-المنبر الأردني للتنمية الاقتصادية، مبادرة إقليمية يطلقها مركز الأردن الجديد لتعزيز ممارسات الشركات المسؤولية الاجتماعية، مجلة حوار السياسات الاقتصادية، العدد العاشر، الأردن، أغسطس 2005.
- 23-الهوري ناهد محمد يسري، محددات الإفصاح المحاسبي لإعداد تقارير متكاملة وانعكاساتها على قرارات أصحاب المصالح في البيئة المصرية: دراسة نظرية وميدانية، الفكر المحاسبي، المجلد 19، العدد، 2015.
- الرسائل والأطروحات
- 24-العايب عبد الرحمن، التحكم الشامل في الأداء للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2011.
- 25-العليمات نوفان حامد محمد، القياس المحاسبي لتكاليف الأنشطة الاجتماعية والإفصاح عنها في القوائم المالية الختامية دراسة تطبيقية على شركة مصفاة البترول الاردنية المساهمة العامة المحدودة، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، 2010.
- 26-مقدم وهيبه، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، 2014.
- 27-وادة سعاد، أثر الموازنات القديرية على سلوك المسيرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017.
- الملتيقيات والمؤتمرات العلمية
- 28-رملى حمزة، عروس نسرين، إعداد تقارير الاستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على الجيل الرابع من معايير المبادرة العالمية للإفصاح (Global Reporting Initiative G4)، ملتقى وطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، 2017.

29- السحبياني صالح، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف، بيروت، 23-25 مارس 2009.

30- عزاوي عمر ، بوزيد سايح ، دور المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية في إرساء الثقافة البيئية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، الطبعة الثانية : نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 22- 23 نوفمبر، 2011.

31- مبارك بوعشة ، الإطار القانوني لحماية البيئة و التنمية المستدامة- حالة الجزائر ، للمؤتمر العلمي الدولي السنوي التاسع جامعة الزيتونة – كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الإدارية، الأردن، 20 و23 أبريل 2009.

- البحوث والدراسات الأخرى

32- الأسرج حسين عبد المطلب، المسؤولية الاجتماعية للشركات: التحديات والآفاق من أجل التنمية في الدول العربية، MRPA، جوان 2011.

33- العيبي هاتو خلف، الإفصاح المحاسبي في ظل توسع المنهج المحاسبي المعاصر ليشمل المحاسبة الاجتماعية، الأكاديمية العربية في الدانمرك، بغداد، 2009 .

34- فؤاد محمد عيسى، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر- دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات، وزارة التجارة والصناعة، مصر متاح على: www.mop.gov.eg

35- كمال أبو شديد، دراسة الحالة :عناصرها، أنواعها، ومنهجيتها، جامعة السيدة اللويزة لبنان، 2018، شبكة المعلومات العربية التربوية.

36- مقدم وهيبه، المسؤولية الاجتماعية للشركات من منظور الاقتصاد الإسلامي، موقع موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، <http://iefpedia.com/arab/?p=18888>.

37- الموسوعة العربية للمسؤولية الاجتماعية للشركات، <http://www.arabcsr.org/v.ph>.

ثانيا - باللغة الفرنسية

- Les ouvrages

38- Delchet.K , *Développement durable l'intégrer pour réussir*, Edition Afnor, Paris, 2007

39- Gavard-Perret.. M-L, *Méthodologie de la recherche- réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Ed, France, 2008Gond.J.P, Igalents.J, *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*, Dareios & Pearson, France, 2012.

40- Groupe One, *Guide de l'entreprise responsable, Economie Ethique*, Editions Labor, Bruxelles, Belgique, 2003.

41- Kaplan R.S., Norton, D.P., *Le tableau de bord prospectif*, Les Editions d'Organisation, 2003.

42- Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d'organisation, Paris/Montréal, 1982.

43- Yvonne.G, Jolibert.A. *Spécifier l'objet de la recherche. Méthodologie de la recherche*. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, Pearson Education, , 2012.

- Les revues scientifiques

- 44- Ahmed. T, *Comment mesurer la performance environnementale?*, Gestion, Vol.34, No. 1, IHEC Sfax ,2009.
- 45- Berland. N, Essid .M, *Rse, Systèmes De Contrôle Et Pilotage De La Performance Globale*. Comptabilité Contrôle Audit, , Strasbourg, France, 2010.
- 46- Capron M. , Quairel-Lanoizelee F., *Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale*, Revue de l'Organisation Responsable, 2006.
- 47- Chiapello E., *Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature*, Comptabilité, Contrôle, Audit, tome 2, Vol. 2, septembre 1996.
- 48- Essid .M.. Berland.N, *Les impacts de la RSE sur les systèmes de contrôle*. Comptabilité Contrôle-Audit ,Vol.17, No.2, 2011.
- 49- Gond J.P. et Mullenbach A., *Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise*, Revue des Sciences de Gestion, Vol.205, 2004.
- 50- Gregory .W, Evelyne. P, *Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique*, Comptabilité Contrôle Audit, Association Francophone de Comptabilité ,2005.
- 51- Heem.G, *Quelle Méthodologie Pour La Recherche Sur Le Contrôle Interne Dans Les Banques Françaises* , Cairn.Inforevue-Comptabilite-Contrôle-Audit ,numéro spéciale ,2000
- 52- Langevin .P, Mendoza.C, *L'effet du contrôle par les résultats sur l'engagement organisationnel affectif : Le rôle médiateur de la justice procédurale perçue*, Comptabilité -Contrôle – Audit, Vol. 20, No.1, 2014.
- 53- Mokhtari. , Barmaki. L, *Le Systeme De Management Integre Qualite Securite-Environnement (Qse) : De La Mise En Place A L'audit, Cas De La Societe Nationale De La Siderurgie (Sonasid)*,Revue économie et Kapital, No.13,2018.
- 54- Mokhtari.B § Asdiou.A *L'intégration Des Indicateurs De La Rse Dans Les Systèmes De Contrôle: Recherche D'efficience Et D'efficacité Ou Recherche De Légitimité ? Proposition D'un Modèle Explicatif* , Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation, N°1, 2016.

Les thèses et mémoires universitaires

- 55- Cécile.C, *Le processus d'intégration de la RSE une étude de cas approfondie d'une banque coopérative*, thèse doctorat, science de gestion, université Bretagne Loire, 2016.
- 56- Essid.M., *Les Mécanismes De Contrôle De La Performance Globale: Le Cas Des Indicateurs Non Financiers De La Rse*, Thèse de doctorat en science de gestion, Université Paris-Sud - Faculté Jean Monnet,2009.
- 57- Floriane Bouyou. *Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises*, thèse doctorat, Gestion et management, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2010.

- 58- Khaladi.M.A, *Politiques Publique D'environnement Et Comportement Ecologiques Des Entreprises Algériennes*, Thèse De Doctorat En Sciences Commerciales, Universités d'Oran, 2012
- 59- Rodic. I, *RSE-le développement d'un cadre européen*, mémoire de fin d'études, institut européen de l'université de Genève, 2007.

Les congrès et colloques

- 60- Brodhag.C, *Le développement durable*, Colloque INAISE (International Association of Investors in Social Economy), Mulhouse, France, 23 Mai 2002.
- 61- Dambrin .C, Lambert .C & Sponem .S, *Contrôle et Changements : une perspective néoinstitutionnelle*, 26^{ème} congrès de l'AFC, Lille, 2005.
- 62- Fekairi.A, *programme : gestion des ressources naturelles, changement climatique, Energie*», *Entrepreneuriat durable et économie verte : Catalogue De La Participation De La Giz Algérie, EnviroAlgérie : Salon et Congrès International sur l'Environnement, l'Eau, Déchets, Efficience Energétique et Energies Renouvelables*, Oran ,15-18 Octobre 2012.
- 63- Florent. P, De La Robertie. C, Cros .S, *Intégration stratégique des démarches de RSE mise en oeuvre par les entreprises du secteur de l'eau en France : une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel*, Conférence Internationale de Management Stratégique, Association Internationale De Management Stratégique, juin 2017.
- 64- Germain C, Gates S., *Le niveau de développement des indicateurs de responsabilité sociale dans les outils de pilotage de contrôle de gestion: une analyse des pratiques des entreprise*, Actes du 28ème Congrès del'AFC, Poitier ,2007.
- 65- Oxibar B., *L'étude de la publication d'informations sociétales par les grands groupes une revue de la littérature* , Actes du 22ème congrès (Association Francophone de Comptabilité), Metz, France, 2001
- 66- Quairrel F., *Contrôle de la performance globale et RSE*, Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité,2006 .
- 67- Riedel..M, *programme développement économique durable - DEVED* *Entrepreneuriat durable et économie verte : Catalogue De La Participation De La Giz Algérie, EnviroAlgérie : Salon et Congrès International sur l'Environnement, l'Eau, Déchets, Efficience Energétique et Energies Renouvelables*, Oran ,15-18 Octobre 2012.
- 68- Sponem. S, *Le contrôle budgétaire : recherche d'efficience ou recherche de légitimité ?* , Actes du 27e Congrès de l'AFC, 2006.
- 69- Tyteca D, *Problématique des indicateurs environnementaux et de développement durable*, Congrès SIM (Société de l'Industrie Minérale), Atelier " Le développement durable et ses indicateurs ", Belgique, octobre,2002

Autres publications

- 70- APAB, *Code de bonne conduite professionnelle*, programme Innovation Développement Durable Entrepreneuriat Emploi (GIZ-IDEE), Alger, Avril 2014.
- 71- Benedikt Rhiel, GIZ Algérie, *Un jeu bénéfique: Evaluation très positive du Business Game pour l'Entrepreneuriat* Berland.N, *A quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage*, Les enjeux du développement durable, L'Harmattan , 2007.

- 72- Cazal.D, *RSE et parties prenantes : quels fondements conceptuels*, Les Cahiers de la Recherche, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises "CLAREE", Mai 2005.
- 73- Fernandez .A, *Le Navigator Skandia et le capital immatériel* ,Sur le site : <https://www.piloter.org/mesurer/methode/navigateur-skandia.htm>
- 74- Gond.J.P, *Les fondements théoriques de la Responsabilité Sociale des Entreprises*, International Centre for Corporate Social Responsibility (ICCSR), University of Nottingham Business School Guadamillas.
- 75- Guyonnaud. M.F & Willard. F, *Synthèse documentaire sur le développement durable: Du management environnemental au développement durable des entreprises*, Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie, France, 2004.
- 76- Milano P., P. Lawrance et J. Lorsh, *environnement, organisation, adaptation : la contingence structurelle*, in Les grands auteurs en management, Ed Ems, 2002.
- 77- Strand Berg.C *Le rôle de la gestion des ressources humaines dans la responsabilité sociale d'entreprise*, rapport préparé pour industrie Canada, 2012,p:2. www.ic.gc.ca/.../RESSOURCES_HUMAINES.../RESSOURCES_HU.
- **Rapports**
- 78- ISO, *Project on up take and use of Iso 26000 on social responsibility within the MENA rejoin ,case study Algeria ,NCA ROUIBA.*
- 79- ISO, *Project on up take and use of Iso 26000 on social responsibility within the MENA rejoin ,case study Algeria ,CTTP.*
- 80- ISO, *Project on up take and use of Iso 26000 on social responsibility within the MENA rejoin ,case study Algeria ,SASACE.*
- 81- NCA Rouiba , *l'expérience de fruits*, Rapports annuels, 2010 /2011.

ثالثا - باللغة الإنجليزية

- Books

- 77- Ataur. R.B, *Corporate Social Responsibility Reporting in Developing Countries*, (Corporate social responsibility series) Ashgate Publishing Company, USA, 2008.
- 78- Bartolomeo, M.. *Environmental performance indicators in industry* Fondazione Eni Enrico Matei, nota di lavoro, Milano (Italy) 1995.
- 79- Bowen H.R., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harpet & Row,1953.
- 80- Burns T. , Stalker G. M, *The Management Innovation*. London, U.K.: Tavistock ,1966
- 81- Epstein M.J., *Measuring Corporate Environmental Performance: Best Practices for Costing and Managing an Effective Environmental Strategy*, Burr Ridge, Illinois Institute for Management Accounting and Irwin Professional Publishing,1996 .
- 82- Freeman. R, *The Stakeholder Approach Revisited*, Pitman Publishing, USA, 1984.
- 83- Hartmann F. et Perego P, *Influences of environmental strategy on the design and use of performance measurement systems*, Working Paper, RSM ERASMUS University,2005
- 84- Hofstede G., *The game of budget control*, London, Tavistock,1967.
- 85- Hond .F & al, *Managing corporate social responsibility in action talking*, (Corporate social responsibility series), Ashgate Publishing Company, USA, 2007.
- 86- Ivancevich, J.M.; Lorenzi, P.; Skinner, S.J & Crosby, P.B. *Management Quality and Competitiveness*, Boston: McGraw Hill, Irwin. 1997.
- 87- Jonker,J & Witte,M. *The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility*. 5 th Edition, published by Palgrave Macmillan, 2006.

- 88- Silverman, D, *Doing qualitative research: A practical handbook*, SAGE ,Publications Limited,2013.
- 89- Solomon. J, Solomon. A, *Corporate Governance and Accountability*, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England, 2004.
- 90- Stake, R. E.. *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1995.
- 91- turm.A & al, *SA8000: corporate social accountability management*, a handbook on the implementation of the new standard on corporate social accountability, 2000.
- 92- Wayne Visser & al ,*The A-Z of corporate social responsibility* / , John Wiley & Sons Ltd, United Kingdom ,2010.
- 93- Yin, R ,*Case Study Research: Design and Methods. Applied Social Research Methods series*. Thousand Oaks, London: Sage Publications1983

- **Scientific journals.**

- 94- Ahi, P., Searcy, C. An analysis of metrics used to measure performance in green and sustainable supply chains. *Journal of Cleaner Production*, Vol.86, 2015.
- 95- Ali. W, Frynas. J .G § Mahmood· Z, *Determinants of Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure in Developed and Developing Countries: A Literature Review*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2017
- 96- Anthony RN. *Planning and control systems: a framework for analysis*, Graduate School of Business Administration, Harvard University ed. Boston:, 1965,
- 97- Argyris, Chris, *The impact of budget on people*, School of business and public administration, Cornell University, 1952.
- 98- Arjaliès. D. L. & Mundy, J.. *The use of management control systems to manage CSR strategy: a levers of control perspective*, Management Accounting Research, vol. 24 ,N^o 5, 2013.
- 99- Bartolomeo. M ,*Environmental performance indicators in industry*, Fondazione Eni Enrico Matei, nota di lavoro, Milano ,Italy 1995.
- 100- Başaran, B,. *Integrated Management Systems and Sustainable Development. Quality Management Systems - a Selective Presentation of Case-Studies Showcasing Its Evolution*. 2018.
- 101- Beamon, B.M., *Supply chain design and analysis : Models and methods*, Int. J. Production Economics, Vol. 55,1998.
- 102- Bhimani, A., Langfield-Smith. K, *Structure, Formality and the Importance of Financial and Non-Financial Information in Strategy Development and Implementation*, Management Accounting Research ,Vol 18,2007.
- 103- Bhutto, K, Griffith, A § Stephenson, P , *Integration of quality, health and safety and environment management systems in contractor organisations. 20th Annual ARCOM Conference*, 1-3 September 2004, Heriot Watt University. Association of Researchers in Construction Management, Khosrowshahi , Vol. 2, 2004.
- 104- Bititci. U.S, Garengo. P, Dorfler. V § Nudurupati. S.S *Performance Measurement: Challenges for Tomorrow, Performance measurement: challenges for tomorrow*. International Journal of Management Reviews.2011.
- 105- Bonacchi, M.; Rinaldi, L. *Dartboards and clovers as new tools in sustainability planning and control*. Bus. Strategy Environ. 2007.
- 106- Broccardo.L, Truant.E, Zicari.A ,*Internal corporate sustainability drivers: What evidence from family firms? A literature review and research agenda* Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol.1, No.18. 2018.

- 107- Bryman, A., Bell, E. *Business research methods*, New York: Oxford University Press, 2007
- 108- Burke, L., Logsdon, J. M.. *How corporate social responsibility pays off*. Long Range Planning, Vol.29, No.4, 1996.
- 109- Büyüközkan. G., Karabulut. Y, *Sustainability performance evaluation: Literature review and future directions*. J. Environment . Management ., Vol.217, 2018.
- 110- Caputo.F, Veltri. S & Venturelli. A, *Sustainability Strategy and Management Control Systems in Family Firms. Evidence from a Case Study*, Sustainability, Vol. 9, No.977, 2017.
- 111- Carensy.J, *Management Control Systems: A Historical Perspective*, International Journal of Economy, Management and Social Sciences, Vol .1, No .1, December 2012.
- 112- Carroll A.B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business- Horizons, July. August, 1991
- 113- Carroll, A.B. *A Three-dimensional conceptual model of corporate performance*. Academy of Management Review, Vol 4, 1979 .
- 114- Castka, P. § Balzarova, M.A., *Adoption of social responsibility through the expansion of existing management systems*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 108 No. 3, 2008.
- 115- Chandler A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press. 1962
- 116- Chapman, C. S, *Reflections on a contingent view of accounting* , Accounting, Organizations and Society, Vol. 22, 1997.
- 117- Chenhall RH. *Management control systems design within its organizational context: Windings from contingency- based research and directions for the future* , Accounting, Organizations and Society, Vol.28, 2003.
- 118- Christopher, M., *Logistics and supply chain management*, Prentice Hall/Financial Times, Harlow, 4th.ed. 2011.
- 119- Chuang, S.-P., & Huang, S.-J, *The effect of environmental corporate social responsibility on environmental performance and business competitiveness: the mediation of green information technology capital*. Journal of Business Ethics, Vol. 150, No.4, 2016.
- 120- Clark J.M, , *The changing Basic of Economique Responsibility*, The Journal of Political Economy , Vol.24, No.03,1916.
- 121- Clarkson, M.B.E., *A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance*. Academy of Management Review, Vol.20,1995.
- 122- Clement . R, *The lessons From stakeholder Theory for U.S Business leaders*, Business Horizons, May-June 2005.
- 123- Coase, R. H., *The Nature of the Firm* , Economica (new series), Vol. 4, No. 16,1937.
- 124- Cochran, P. L., & Wood, R. A.. *Corporate social responsibility and financial performance*. The Academy of Management Journal, Vol. 27, No.1, 1984.
- 125- Costa, R. & Menichini, T.. *A multidimensional approach for CSR assessment: The importance of the stakeholder perception*, Expert Systems with Applications, Vol 40, N°1, 2013.
- 126- Covalleski, M. A., Dirsmith, M. W. § Samuel, S., *Managerial accounting research: The contributions of organizational and sociological theories*, Journal of Management Accounting Research, vol. 8, 1996

- 127- Crane.A , Henriques,I, Husted.B.W &Matten D, *Measuring Corporate Social Responsibility and Impact: Enhancing Quantitative Research Design and Methods in Business and Society Research*, Business & Society, Vol. 56, No.6 . 2017
- 128- Crutzen, N. & Herzig, C.. *A review of the empirical research in management control, strategy and sustainability*. Accounting and Control for Sustainability, Vol.26, 2013.
- 129- Davis, K.. *Can business afford to ignore social responsibilities?*, California Management Review, Vol.2, No. 3, 1960.
- 130- Dimaggio, P. J. et Powell, W. W., *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, American Sociological Review, Vol. 48, No. 2, 1983.
- 131- Domingues .P., Sampaio.& Arezes P.M., *Integrated management systems assessment: a maturity model proposal*, Journal of Cleaner Production ,2016.
- 132- Domingues, P. Sampaio & P.M. Arezes , *Analysis of integrated management systems from various perspectives*, Total Quality Management & Business Excellence, 2014.
- 133- Dropulić. I, *The Effect Of Contingency Factors On Management Control Systems: A Study Of Manufacturing Companies In Croatia* istraživanja – Economic Research Special Issue, 2013
- 134- Dyduch.J , Krasodomska.J, *Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Empirical Study of Polish Listed Companies* , Sustainability ,Vol.7,2017.
- 135- Edelman, R. *Managing corporate risk and reputation*, Global Agenda, Vol 2, 2004 ,pp :8-127
- 136- Edvinsson.L, Malone.M.S, *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden roots*, HarperCollins, New York, NY, 1997.
- 137- Epstein, Marc J.. *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. Sheiffel, United Kingdom: Greenleaf Publishing Limited, 2008.
- 138- Feil.A.A, Schreiber.D, Haetinger.C, Strasburg.V.J & Barkert.C.L , *Sustainability Indicators for Industrial Organizations: Systematic Review of Literature*, Sustainability review, Vol.11, No.854, 2019.
- 139- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. ,*The sustainability balanced scorecard—Linking sustainability management to business strategy*. Business Strategy and the Environment, Vol.11,No.5,2002.
- 140- Frederick, W. C, *The growing concern over business responsibility*, California Management Review,Vol.2, No.4, 1960.
- 141- Gadenne D.L., Kennedy J., McKeiver C, *An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs*, Journal of Business Ethics, Vol. 84, 2008.
- 142- Galbreath, J. , *Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations*. Corporate Governance: The international journal of business in society,Vol.6,No.2, 2006.
- 143- Galbreath, J.,*The impact of strategic orientation on corporate social responsibility*, International Journal of Organizational Analysis, Vol.18 No.1,2010.
- 144- Galbreath.J, *Building corporate social responsibility into strategy*, European Business Review, Vol. 21, N°. 2, 2009.
- 145- Ghoshal,S, *Bad management theories are destroying good management practices*, Academy of management learning and education ,Vol.4,No.1,2005.

- 146- Giannarakis.G, *The determinants influencing the extent of CSR disclosure*, International Journal of Law and Management, Vol. 56 No. 5, 2014.
- 147- Gómez .F.et al , *The integration of corporate social responsibility into the strategy of technology-intensive firms: a case study*, Zb. rad. Ekon. fak. Rij, Vol.28 , , 01,2010.
- 148- Gond, J., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. *Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability*, Management Accounting Research, Vol. 23, 2012.
- 149- Gond.J.P, Igalents.J,El-Akermi.A§ Swaen.V, *The human resource contribution To CSR leadership :An exploration of the CSR-HR interface*, journal of Business Ethics,2011.
- 150- Hansen, E. G , Schaltegger, S, *The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures*. Journal of Business Ethics, Vol. 133, No.2, 2014.
- 151- Hared.B.A, Abdullah. Z & Rafiul Huque. S.M, *Management Control Systems: A review of literature and a theoretical framework for future researches*, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.26, 2013.
- 152- Hartmann F,*The appropriateness of RAPM: toward further development of theory*”, Accounting, Organizations and Society, Vol. 25, 2000.
- 153- Heikkurinen, P. ,*Strategic corporate responsibility a theory review and synthesis*, Journal of Global Responsibility, Vol 9,N°4, 2018.
- 154- Henri, J. F. & Journeault, M., *Eco-control: the influence of management control systems on environmental and economic performance*, Accounting, Organizations and Society, Vol.35,N. 1, 2010.
- 155- Herremans, I.M.; Nazari, J.A. *Sustainability reporting driving forces and management control systems*. J. Manag. Account. Res. Vol. 28, 2016
- 156- Hill.R.P & al, “*Corporate Social Responsibility and Socially Responsible Investing: A Global Perspective*”, Journal of Business Ethics, , Vol. 70. 2007.
- 157- Hofstede, G. H.. *The cultural relativity of the quality of life concept* , Academy of Management Review,Vol. 27, 1984.
- 158- Hopkins.M, *Measurement of corporate social responsibility*, International journal Management and Decision Making, Vol. 6, No 3, 2005.
- 159- Hopwood A.G , *Towards an Organizational Perspective for the Study of Accounting and Society*, Accounting Organizations and Society, Vol.3, No1, 1978.
- 160- Hosoda.M , Suzuki .K , *Using Management Control Systems to Implement CSR Activities: An Empirical Analysis of 12 Japanese Companies*, business strategy and the environment Review, Vol 24,No. 7,2015.
- 161- Humphreys, M., Brown, A. D.. *An Analysis of Corporate Social Responsibility at Credit Line: A Narrative Approach*. Journal of Business Ethics,Vol. 80 , No. 3,2008.
- 162- Ilinitich, A.Y., Soderstrom, N.S, &Thomas. T.E, *Measuring corporate environmental performance*, Journal of Accounting and Public Policy, Vol. 17,1998
- 163- James. P, Business *Environmental Performance Measurement*. Business Strategy and the Environment, Vol.3 No. 2, 1994.
- 164- Jiménez, J. B., & Lorente, J. J. C.. *Environmental performance as an operations objective*. International Journal of Operations & Production Management Vol 21,N°12, 2001.
- 165- Jingjing .W , Youchun .T, *Literature Review of Corporate Environmental Performance Evaluation* International Journal of Business and Social Science Vol. 5, No. 7, June 2014.

- 166- Jurgis K. Staniškis, Valdas Arbačiauskas, *Sustainability Performance Indicators for Industrial Enterprise Management*, Environmental Research, Engineering and Management, Vol 48, No. 2,2009.
- 167- Kania .A, Spilka. A, *Analysis of integrated management system of the quality, environment and occupational safety*, Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering Vol.78, No.2, 2016.
- 168- Kaplan, R. S., & Norton, D. P.. *Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I*. Accounting Horizons, Vol. 15,No.1, 2001.
- 169- Kaplan, R. S., Norton D.P,*The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, (January-February): 1992.
- 170- Kaplan, R. S., Norton, D. P, *strategic learning & the balanced scorecard*, Strategy & Leadership, 1996,Vol.24,No.5.
- 171- Karapetrovic, S., & Casadesus, M. ,*Implementing environmental with other standardized management systems: Scope, sequence, time and integration*. International Journal of Cleaner Production,2009.
- 172- Kauppila . O, Härkönen. J § Väyrynen .S. *Integrated HSEQ management systems :developments and trends* , International Journal for Quality Research, Vol. 9, No. 2, 2014
- 173- Keeble, J., Topiol, S., & Berkeley, S. *Using indicators to measure sustainability performance at a corporate and project Level*. Journal of Business Ethics ,Vol 44,No 2, 2003
- 174- Keegan, D. P., Eiler, R. G., & Jones, C. R.. *Are your performance measures obsolete?* ,Management Accounting, Vol.70,No. 12, 1989.
- 175- Kerr, J., Rouse, P. & Villiers, C. *Sustainability reporting integrated into management control systems*, Pacific Accounting Review, Vol. 27,No.2 ,2015..
- 176- Kiesnere .A. L , Baumgartner .R. J, *Sustainability management emergence and integration on different management levels in smaller large-sized companies in Austria*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management,2019.
- 177- Labuschagne, C., Brent, A. C., & van Erck, R. P. G.. *Assessing the sustainability performances of industries*. Journal of Cleaner Production, Vol.13, N°.4 , 2005.
- 178- Lam, J.S.L. and Lim, J.M., *Incorporating corporate social responsibility in strategic planning: case of ship-operating companies*, International Journal of Shipping and Transport Logistics, Vol.8, N°.3, 2016.
- 179- Langfield-Smith. K, *Management control systems and strategy: A critical review*, Accounting, Organizations and Society,Vol. 22, No. 2, 1997.
- 180- Latapí Agudelo. M.A, Jóhannsdóttir. L & Davídsdóttir .B, *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility*, International Journal of Corporate Social Responsibility, Vol.4, No.1, 2019.
- 181- Lawrence P.R. et Lorsch J., *Organizational and Environment*. Boston, MA: Harvard Business School,Division of Research ,1967.
- 182- Lee, E.M., Park, S.Y., & Lee, H.J., *Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences*, Journal of Business Research, Vol 66, N°10, 2013.
- 183- Li, Y.; Mathiyazhagan, K. *Application of DEMATEL approach to identify the influential indicators towards Sustainable supply chain adoption in the auto components manufacturing sector*. J. Clean. Prod, Vol .172,2018

- 184- Lundberg, K., Balfors, B., & Folkeson, L., *Framework for environmental performance measurement in a swedish public sector organization*, Journal of Cleaner Production ,Vol.17,No.11, 2009.
- 185- Maas, K.; Schaltegger, S & Crutzen, N. *Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting*. J. Clean. Prod., 136 Pt A, 2016.
- 186- Maignan I., Ferrell O.C., & Ferrell L.. *A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing*. European Journal of Marketing, Vol 39,N° 9, 2005.
- 187- Malmi, T. & Brown, D, *Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions*. Management Accounting Research, Vol.19, 2008.
- 188- Maon.F, Lindgreen.A, Swaen.V,*Designing And Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded In Theory And Practice*, Journal of Business Ethics, Vol. 87, N°1,2009.
- 189- Mattingly.J.I, *Corporate Social Performance: A Review of Empirical Research Examining the Corporation–Society Relationship Using Kinder, Lydenberg, Domini Social Ratings Data* , Business & Society, Vol. 56, No.6,2017
- 190- Mayegle1 .F.X, Nguidjol.S.N, *Determinants of Choice of Management Control System in Cameroonian SMEs: A Contingency Approach*, Journal of Management and Strategy Vol. 8, No. 2; 2017
- 191- Merchant K.A, *Control in Business Organizations*, MA, Harvard Graduate School of Business, 1985.
- 192- Merchant, K., A. & Van der Stede, W., A. *Management Control Systems*, 2nd ed. Harlow, Essex, England: Prentice Hall, Pearson Education Limited, 2007.
- 193- Miles R.W. et Snow C.C., *Organizational strategy, structure and process* , New York, McGraw Hill, 1978.
- 194- Milliken F. J., *Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty*, The Academy of Management Review , Vol 12, No. 1, 1987.
- 195- Minkov, M., Hofstede, G, *The evolution of Hofstede’s doctrine. Cross Cultural Management*, International Journal, Vol.18, No.1, 2011.
- 196- Mobin.F, Zillur.R& Imran.k, *Multi-Item Stakeholder Based Scale to Measure CSR in the Banking Industry*, International Strategic Management Review,Vol.2, 2014.
- 197- Morioka.S.N, Iritani. D. R, Ometto.A.R § De Carvalho1.M.M , *Systematic review of the literature on corporate sustainability performance measurement: a discussion of contributions and gaps*, Gest. Prod., Vol 25, N° 2, 2018.
- 198- Moumen .M, El Aoufir .H, *Quality, safety and environment management systems (QSE): analysis of empirical studies on integrated management systems (IMS)*, Journal of Decision Systems, 2017.
- 199- Neely, A. *The evolution of performance measurement research*, International Journal of Operations & Production Management, Vol.25, No. 12, 2005.
- 200- Neely, Andy; Gregory, Mike and Platts, Ken.. *Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda*. **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 15,No.4 , 1995.
- 201- Newton, J.. *Barriers to effective quality management and leadership: Case study of two academic departments*. Higher Education, Vol .44,No 2, 2002.

- 202- Niemeijer, D.; Groot, R.S. *A conceptual framework for selecting environmental indicator sets*. Ecol. Indic, Vol 8, 2008.
- 203- Nordheim, E., Barrasso, G., *Sustainable development indicators of the European aluminium industry*. Journal of Clean Production, 2007.
- 204- Norris, G. and O'Dwyer, B.. *Motivating socially responsive decision making: the operation of management controls in a socially responsive organization*. The British Accounting Review, Vol.36, 2004.
- 205- O'Dwyer, B., *The emergence and future development of corporate social disclosure in Ireland: the perspective of non-government organization*, the Fourth Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference 4 to 6 July Singapore, 2004.
- 206- Otley, D., *Performance management: a framework for management control systems research*. Management Accounting Research, Vol.10, 1999.
- 207- Ouchi, W. G., *The relationship between organizational structure and organizational control*, Administrative Science Quarterly, Vol.22, No.1, 1977.
- 208- Peljhan, D., Sevic, Z., *Levers Of Control: Analysis Of Management Control Systems In A Slovenian Company*, The Journal of Applied Business Research, Vol.24, No.4, 2008.
- 209- Perego, P.; Hartmann, F. *Aligning performance measurement systems with strategy: The case of environmental strategy*. Abacus 2009, Vol.45.
- 210- Perrini, F., & Tencati, A. *Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems*. Business Strategy and the Environment, Vol 15, No 5, 2006.
- 211- Popovic, T., Kraslawski, A., Barbosa-Póvoa, A., & Carvalho, A., *Quantitative indicators for social sustainability assessment of society and product responsibility aspects in supply chains*, Journal of International Studies, Vol.10, No.4, 2017.
- 212- Porter M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New-York : Free Press.1980.
- 213- Porter, M. E., & Kramer, M. R. *The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Harvard business review, vol 84, N°12, 2006.
- 214- Porter, M. E., Kramer, M. R.. *Strategy & Society*. Harvard Business Review, December, 2006.
- 215- Rangan, K., Chase, L. A., & Karim, S.. *Why every company needs a CSR strategy and how to build it*, Working Paper Series N°. 12-088. Boston, MA: Harvard Business School, 2012.
- 216- Riccaboni, A., & Leone, E., *Implementing strategies through management control systems: The case of sustainability*, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 59, No.2, 2010.
- 217- Rodrigue, M., Magnan, M., and Boulianne, E., *Stakeholders' influence on environmental strategy and performance indicators: A managerial perspective*. Management Accounting Research, Vol.24, 2013.
- 218- Sampaio, P., Saraiva, P., Domingues, P., *Management systems: integration or addition?*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 29 No: 4, 2011.
- 219- Schaltegger, S., Burritt, R.L. *Sustainability Accounting for Companies, Catchphrase or Decision Support for Business Leaders?*, Journal of World Business, Vol 45, 2010.

- 220- Searcy, C. , *Corporate sustainability performance measurement systems: a review and research agenda*. Journal of Business Ethics, Vol 107,N^o 3, 2012.
- 221- Sebhatu.S.P, *Sustainability Performance Measurement for sustainable organizations: beyond compliance and reporting*, Research paper , Service Research Centre Karlstad University, Sweden,2009.
- 222- Seuring, S., *A review of modeling approaches for sustainable supply chain management*, Decision Support Systems, Elsevier B.V., Vol. 54, No. 4, 2012.
- 223- Shank J.K. , Govindarajan V., *Strategic Cost Management, the New Tool for Competitive Advantage*, New York, The Free Press,1993.
- 224- Simões, M., Freitas, C. L., Barbosa-Póvoa, A. P., & Carvalho, A.. *Social Life Cycle Assessment- A framework for mid- and end-point impact categories*. Working-paper, Portugal. Under review. 2016.
- 225- Simon.A, Karapetrovic. S & Casadesús. M, *Difficulties and benefits of integrated management systems*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 112, No.5, 2012.
- 226- Simons R, *Levers of Control, How Managers Use Innovative Control Systems To Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, 1995.
- 227- Simons, R., *Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis*, Accounting, Organizations and Society, Vol. 12, n^o 4, 1987.
- 228- Solomon. J, Solomon. A, *Corporate Governance and Accountability*, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England, 2004.
- 229- Strand. R. A , *Systems paradigm of organizational adaptations to the social environment*. Academy of management review, Vol. 8, No.1, 1983.
- 230- Stringer, C., Didham, J. & Theivananthampillai, P, *Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees*. Qualitative Research in Accounting & Management, Vol. 8, No.2,2011 .
- 231- Tessier, S., Otley D. *From Management Controls To The Management Of Controls*. Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 25, No.5,2012.
- 232- Tuomela T.S, *The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system*, Management Accounting Research, Vol. 16, 2005.
- 233- Tyteca. D, *On the measurement of the environmental performance of firms - a literature review and a productive efficiency perspective*. Journal of Environmental Management, Vol. 46, 1996.
- 234- Valkovičová,M, *Barriers Of Corporate Social Responsibility Implementation In Slovak Construction Enterprises*, International Journal For Research In Social Science And Humanities, Vol 4, N^o 1,2018.
- 235- Varsei, M. , Polyakovskiy, S.. *Sustainable supply chain network design: A case of the wine industry in Australia*. Omega, Vol. 66, 2017.
- 236- Vlastelica Baki.T , Cievarić Kostić .S , Nešković.E., *Model for Managing Corporate Social Responsibility*, Management , DOI:10.7595/management.fon.2015.0002, 2015.
- 237- Walton, C. C, *Corporate social responsibilities*. United States of America: Wadsworth Publishing Company,1967.

- 238- Wartick, S.L, Cochran, P.L.. *The evolution of the corporate social performance model*. Academy of Management Review, Vol 10, 1985.
- 239- Werther JR, Chandler, D., *Strategic corporate social responsibility as global brand insurance*, Business Horizons, Vol.48, N°.4, 2005.
- 240- Widener, S.K, *An Empirical Analysis of the Levers of Control Framework*, Accounting, Organizations and Society, Vol.32, 2007.
- 241- Wilburn.K, Wilburn.R, *Using Global Reporting Initiative indicators for CSR programs*, Journal of Global Responsibility, Vol. 4 No.1, 2013.
- 242- Williamson O. E., *Markets and Hierarchies : Analysis and Anti-Trust Implications*, Free Press, New York,1975.
- 243- Wolfgang Schultze§ Ramona Trommer , *The Concept of Environmental Performance and Its Measurement in Empirical Studies*, Journal of management control , November 2011.
- 244- Wood, D.J. *Corporate social performance revisited*. Academy of Management Review, Vol.16, 1991.
- 245- Wood.D.J, *Measuring Corporate Social Performance: A Review*, International Journal of Management Reviews,2010, . DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00274.x.
- 246- Woodward J., *Industrial Organization - Theory and Practice*, London, U. K.: Oxford University Press1965.
- 247- Yuen.K.F., Lim.J.M, *Barriers to the Implementation of Strategic Corporate Social Responsibility in Shipping*, The Asian Journal Of Shipping And Logistics, Vol 32,N° 1,2016.
- 248- Zahra S, Pearce J, *Board of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model*, Journal of Management .1989.
- 249- Zeng, S. X., Xie, X. M., Tam, C. M., & Shen, L. Y.. *An empirical examination of benefits from implementing integrated management systems (IMS)*. Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 22, 2011.
- 250- Zuriana .C, Jamil. M § Mohamed.R *The Effect of Management Control System on Performance Measurement System at Small Medium Hotel in Malaysia* , International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 4, No. 4, August 2013.
- 251- Zutshi, A. § Sohal, A.S. *Integrated management system. The experience of three Australian organizations*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 16, No. 2, 2005.
- Thesis-
- 252- Bonituo, P,I, *Assessing the benefits and challenges of corporate social responsibility in the Kumasi metropolis : a case of the beverages industry*, Master thesis(unpublished), Management and Organizational Development Option , , Kwame Nkrumah University of Science and Technology, 2014.
- 253- Jelcic. M, Nordahl .C, *Controlling Corporate Social Responsibility with Management Control Systems: A study of four companies in Sweden*, Master's thesis, School of Economics and Management, Lund University, Sweden, 2016.
- 254- Kühnen .M, *Social and Positive Sustainability Performance Measurement: Theories, Conceptual Frameworks, And Empirical Insights*, PhD thesis, University of Hohenheim, Germany, 2018.
- 255- Kumar.K, *Sustainability Performance Measurement: An Investigation into Corporate Best Practices*, PhD thesis Development Administration, School of Public Administration, India,2013.

- 256- Oskar W. B & Johanna B. P, *Challenges in controlling CSR:A case study of two Swedish companies*, Master's Thesis, Stockholm School of Economics, Sweden, 2014.
- **Scientific Conference, Forum**
- 257- Beusch.P, Frisk.E , Rosén .M & Dilla.W *Management Control for Sustainability: The Development of a Fully Integrated Strategy* , Conference Paper · Gothenburg University, Sweden , January 2016 Hockerts, K.,. *Corporate Sustainability Management, Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability*. In Proceedings of Greening of Industry Network Conference, Bangkok. 2001.
- 258- Plazzi, M , Starcher, G, *Corporate social responsibility and business success*, The European Baha'i Business Forum .Paris. 2006.
- 259- Speziale.M-T, Klovien.L , *The relationship between performance measurement and sustainability reporting: a literature review*, 19th International Scientific Conference; Economics and Management ,Latvia 23-25 April 2014.
- 260- Tang.Y , *Contingency Theory, Management Control Systems and Strategic Human Capital Resource* , International Conference on Business Management and Electronic Information, Guangzhou, China , 2011.
- 261- Tyteca, D. *Aggregation of environmental performance indicators: issues and methodological options*. Communication at the Seventh Biennial Meeting of the International Society for Ecological Economics, "ISEE Tunisia 2002: Environment and Development", Université du Centre, Sousse, Tunisie, 6-9 mars 2002.
- 262- .
- **Others**
- 263- Browne, J. & Nuttall, R., *Beyond corporate social responsibility: Integrated external engagement, McKinsey & Company*. 2013 , Available Online: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/beyond-corporate-social-responsibility-integrated-external-engagement>
- 264- Burr S, *Draft ISO 26000 Standard for Social Responsibility Chair*, TRB Aviation sustainability, Subcommittee, July 12,, 2012.
- 265- Ferreira, A. ,Otley, D.. *The design and use of management control systems: an extended framework for analysis*, Social Science Research Network 2005, retrieved from: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=682984.
- 266- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T. J., Silvestro, R., & Voss, C. *Performance measurement in service businesses*. London: The Chartered Institute of Management Accountants. 1991.
- 267- Guest .A, *ISO 26000 and the Definition of Social Responsibility*, September 14th, 2012, on the web site: <http://www.triplepundit.com>.
- 268- www.meer.gov.dz
- 269- www.ianor.dz -
- 270- www.rse-algerie.org.
- 271- www.entrepreneuriatdurablealgerie.com
- 272- www.rouiba.com.dz . _

Remarque préliminaire

- L'objectif de notre recherche est d'étudier les systèmes de contrôle spécifiques, destinés aux stratégies de la responsabilité sociétale de l'entreprise **RSE** et surtout au pilotage d'une performance élargie, incluant les aspects environnementaux et sociaux. Pour ce faire, nous avons choisi d'aborder le sujet à travers l'étude d'un mécanisme de contrôle particulier : les indicateurs de la **RSE**.

Il n'existe pas de bonne ou de mauvaise réponse.

-les réponses seront traitées avec le plus haut degré d'anonymat et de confidentialité.

Merci pour votre participation

Titre de la thèse : L'intégration des indicateurs de RSE dans les systèmes de contrôle interne,

Cas des entreprises algériennes

Présente par : Belghaouti Nacéra .

L'école supérieure de commerce-Alger-.

Partie I : informations sur l'entreprise

le nom de votre entreprise

la taille de votre entreprise (effectif total).....

L'Age de votre entreprise ou la date de sa création

Information sur le répondant : Poste occupé

Expérience : moins de 5 ans de 5 à 10 plus de 10 ans

Partie II : Structures et systèmes de pilotage de la RSE/Développement Durable (DD)**1- La politique de RSE /DD dans votre entreprise :**

- a- Développer à la base de l'activité et les fonctions spécifiques de l'entreprise.
- b- Dépasser les différentes activités de l'entreprise (environnement, social, gouvernance et société)
- c- Combiner les deux approches.
- d- Déterminer de manière indépendante au niveau de la direction.
- e- Autre.....
-

2- La stratégie de votre entreprise inclut-elle des dimensions de RSE et / ou de développement durable (DD)?

Oui Non encour

3- Existe-t-il un comité au niveau de votre entreprise pour préparer, surveiller et mettre en œuvre la stratégie de RSE/DD?

Oui Non encour

Si oui, Appellation du comité ?

4- Selon vous, pourquoi devrait-il exister une stratégie de RSE/DD ?

5- Existe-t-il un département spécifique pour gérer les dimensions du développement durable/ RSE?

Oui Non en cours

Si oui, Appellation de la structure

Rattachement hiérarchique.....

La date de création de la structure.....

6- Comment la stratégie de RSE est-elle formulée?

7- Les parties prenantes externes (spécialisées) sont-elles consultées lors de la préparation d'une stratégie de RSE telle que les ONG (Organisations non gouvernementales) ?

8- Comment les initiatives de RSE sont-elles annoncées en interne (au niveau de votre entreprise) ?

9- Quel est le but de la communication formelle de la RSE/DD ?

10- Est ce qu'il y a dans votre entreprise un système pour gérer la RSE /DD?

Oui Non En cours

Si oui, c'est un : Système de management intégré

Système de mangement d'environnement

Système de management de qualité.

Autre.....

11- Quels sont les critères qui déterminent les dimensions de la RSE/DD de votre entreprise ?

12- Est-ce qu'il y a des échanges officiels de bonnes pratiques pour mesurer la RSE/DD ?

13- Comment vos obligations en matière de RSE /DD sont-elles réévaluées .

14- Quels sont les outils utilisés pour planifier les objectifs de la responsabilité sociale ?

Partie III : Caractéristiques et utilisation des indicateurs de responsabilité sociale dans les systèmes de contrôle

1- Combien d'indicateurs environnementaux et sociaux sont utilisés dans votre entreprise :

a- Moins de 20

b- entre 20 et 50

c- Entre 50 et 80.

d- Plus de 80.

2- Pensez-vous que le nombre d'indicateurs ?

a- Peu

b- Moyenne

c- Grand

- 3- Depuis combien de temps les indicateurs de responsabilité sociale (environnementaux et sociaux) sont-ils utilisés?
- 4- Comment sont-ils sélectionnés les indicateurs utilisés en interne ?
- 5- Quels sont les motifs derrière le choix d'un indicateur sans autre ?
- 6- Les indicateurs sélectionnés sont-ils les mêmes à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise ?.
- 7- Qui est le responsable de la collecte et du calcul de ces indicateurs ?
- 8- Les indicateurs de RSE/DD sont-ils liés aux domaines suivants (dans votre entreprise) :
- a- - L'aspect financier
- b- - Ressources humaines
- c- - Satisfaction client (qualité).
- d- - Réduction de l'impact environnemental (par exemple, émissions de CO2)
- e- - Bonnes pratiques pour le système de sécurité et de santé au travail (par exemple taux d'accidents)
- 9- - À votre avis, pourquoi utilise-t-on des indicateurs RSE /DD ?
- 10- Comment les indicateurs RSE/DD sont-ils utilisés au niveau opérationnel ?
- 11- Est-il difficile de mesurer les avantages financiers de la RSE ?
- a- Oui b- Non
- Si Oui, Pourquoi ?
- 12- . Comment les activités de la RSE sont-elles divulguées ?
- 13- Les indicateurs de RSE sont-ils utilisés séparément aux des indicateurs financiers dans les rapports ?
- a- Oui b- Non
- 14- Les données de reporting de RSE / DD sont soumises à :
- a- Audit interne
- b- Audit externe
- c- Les deux
- d- Non soumis à des procédures de contrôle.
- 15- - Les rapports précédents sont –ils utilisés pour identifier de nouvelles opportunités afin de l'intégrer dans la stratégie de RSE/DD ?
- a- Oui b-Non
- 16- Avez-vous des systèmes de rémunération liés à la RSE? Comment sont-ils conçus ?

Nous vous remercions de votre précieuse contribution

الملحق رقم 02: قائمة الأشخاص المقابلين

الرمز	وظيفة /المديرية	عدد المحاورين	المؤسسة	
1. 1.م	مسؤول إدارة الجودة	2	مجمع شركات حشناوي (GSH)	1
2.1.م	مراقب التسيير			
1.2.م	مدير الجودة ،السلامة والبيئة	1	هيبروك للنقل البحري HYPROC	2
1.3.م	المدير المركزي الجودة ،السلامة ،النظافة والبيئة والطاقة	3	فرتيال FERTIAL	3
2.3.م	مدير الجودة ،السلامة ،النظافة والبيئة والطاقة عناية			
3.3.م	مدير الجودة ،السلامة ،النظافة والبيئة والطاقة وهران			
1.4.م	مدير الجودة النظافة ، السلامة والبيئة	1	CEVITAL	4
1.5.م	مديرة الجودة والبيئة	2	SASACE	5
2.5.م	مسؤول النظافة ،السلامة والبيئة			
1.6.م	مسؤول البيئة	1	CTTP	6
1.7.م	مسؤول الإدارة المتكاملة	3	NCA ROUIBA	7
2.7.م	مسؤول التكوين للموارد البشرية			

الملحق رقم 03 : السياسات والممارسات الجيدة المتعلقة بجوانب المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة

HYPROC SHIPPING COMPANY S.P.A

**POLITIQUE QUALITÉ, SANTÉ, SÛRETÉ,
SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT**

HYPROC SHIPPING COMPANY S.P.A place la sécurité de son patrimoine et de ses activités, la santé de son personnel ainsi que le respect de l'environnement au sommet de ses priorités.

Elle s'engage résolument à conforter sa place dans le domaine du transport maritime en donnant la priorité à la satisfaction de ses clients et des autres parties intéressées tout en répondant aux exigences du marché.

L'organisation de la Compagnie a été réaménagée pour répondre aux exigences applicables des réglementations nationale et internationale (ISM/ISPS Codes, MLC2006 ...) et à celles des normes ISO 9001(2015), ISO 14001(2015) et ISO 45001(2018).

Elle a développé une démarche intégrée QHSE permettant d'améliorer ses performances par anticipation des besoins d'évolution.

L'atteinte de ses objectifs sera concrétisée à travers la maîtrise des coûts, l'écoute client et des autres parties intéressées, la recherche permanente de la satisfaction de ses besoins actuels et futurs ainsi que la prévention des risques liés à ses activités.

Les plans d'actions de ses activités, mis en œuvre dans le cadre de l'exercice des tâches quotidiennes, sont élaborés de manière à éliminer toute incidence préjudiciable à la qualité de ses services, à la santé de son personnel, à la sécurité ainsi qu'à la protection de l'environnement.

En adéquation avec la politique du groupe SONATRACH, la Compagnie s'est imposée des contrôles stricts dans l'application des procédures en vigueur, prescrites dans le cadre de l'exécution de ses activités. Ces contrôles sont exécutés à travers des audits de gestion, en plus des audits périodiques effectués dans le cadre réglementaire et normatif.

Au-delà du respect des règlements qui lui sont applicables, la Compagnie demeure consciente de sa propre implication en matière de prévention des risques d'accidents, d'atteinte à la santé ou de dommage à l'environnement. Dans ce sillage, elle a mis au point des programmes de formation et de maintenance qui prennent en compte la gestion des risques y compris le risque managérial par l'anticipation de situations d'urgence, notamment par l'établissement de plans d'urgence.

L'intégrité dans l'exercice de ses fonctions, le respect des préceptes et des normes internationales, ainsi que sa responsabilité vis-à-vis des générations future en matière de protection de l'environnement, constituent le socle sur lequel repose la démarche de la Compagnie et qui a pour principaux objectifs :

- > La satisfaction de ses clients et des autres parties intéressées.
- > Le « zéro accident/incident ».
- > Le « zéro pollution de la mer et de l'air ».

HYPROC SHIPPING COMPANY S.P.A reste persuadée que pour la concrétisation de ces objectifs, l'adhésion de l'ensemble de son personnel est impérative.

Oran le 31 Janvier 2018

Le Directeur Général
BOUDIA Hocine

FERTIAL
FERTILISANTS D'ALGÈRE

Spa au Capital social de 17.697.000.000 DA
RC 9363222 B01 - NIF 000123036322209

CHARTRE SECURITE QUALITE ENVIRONNEMENT

La politique de FERTIAL en matière de sécurité, environnement et de qualité s'appuie sur les dix principes suivants:

ARTICLE 1
FERTIAL place en tête de ses priorités la sécurité et la santé des personnes, la sécurité des activités, le respect de l'environnement, la satisfaction de ses clients ainsi que l'écoute des communautés environnantes.

ARTICLE 2
FERTIAL veille au respect des lois et des réglementations qui lui sont applicables.

ARTICLE 3
FERTIAL fait partager par l'ensemble de ses collaborateurs, une culture dont les points clefs sont la gestion des compétences, la pratique du retour d'expérience, l'information, la formation et la communication. Cette démarche s'appuie sur l'implication et l'exemplarité de l'encadrement.

ARTICLE 4
FERTIAL privilégie dans le choix de ses partenaires et sous traitants industriels et commerciaux, leur capacité à adhérer à sa politique en matière de sécurité, de respect de l'environnement et de qualité.

ARTICLE 5
Pour l'ensemble de ses activités FERTIAL met en place, en matière de sécurité, santé, environnement et qualité, des politiques adaptées de maîtrise des risques qui sont évaluées périodiquement.

ARTICLE 6
FERTIAL met en place des moyens et des plans d'intervention destinés à faire face aux accidents; ces dispositifs sont périodiquement entretenus, mis à jour et vérifiés.

ARTICLE 7
Chacun, à tout niveau, dans l'exercice de ses fonctions, doit être conscient de son rôle et de sa responsabilité personnelle concernant la prévention des risques d'accidents, le respect de l'environnement et de la qualité des produits que nous fabriquons.

ARTICLE 8
FERTIAL adopte, en matière de sécurité, d'environnement et de qualité, une attitude constructive de transparence et de dialogue vis-à-vis des parties prenantes et des tiers.

ARTICLE 9
Le but de FERTIAL est de s'améliorer continuellement, dans le domaine de la sécurité, de l'environnement et de la qualité.

ARTICLE 10
FERTIAL met en place des moyens et des plans d'intervention destinés à faire face aux accidents; ces dispositifs sont périodiquement entretenus, mis à jour et vérifiés.

Politique Qualité & Engagement de la Direction Générale du Groupe des Sociétés HASNAOUI

Avec ses prises de participations dans les sociétés du groupe, le GROUPE DES SOCIÉTÉS HASNAOUI SPA, est une société de Holding, de management, d'ingénierie, de consulting, de conseil et de développement, fruit de plus de 40 ans de labeur et de savoir faire entrepreneurial. Elle a pour mission de gérer et contrôler l'ensemble des processus formant les sociétés filiales en leur apportant conseils et accompagnement, dans une démarche de consolidation afin de se positionner comme un opérateur global, en assurant sa pérennité avec le développement constant par le lancement de nouvelles sociétés et l'intégration de nouveaux métiers.

Dans cette optique il est décidé d'adopter une démarche qualité afin de formaliser et capitaliser les principaux objectifs en termes d'Organisation, de Diversification, de Développement et Promotion de l'Image de marque.

L'environnement de plus en plus concurrentiel pousse à plus de performance, en s'appuyant sur cette remarquable expérience avec beaucoup de vigilance pour **Consolider les acquis, Développer la stratégie et structurer l'avenir des métiers du groupe** afin d'Atteindre la satisfaction optimale de l'ensemble des parties prenantes.

L'ambition du groupe est d'adopter un système de management qui constitue un outil précieux sur lequel s'appuient l'ensemble des parties pour un maintien constant du fonctionnement de toutes les activités du groupe.

Les axes stratégiques adoptés constituent le socle de notre démarche de management de la qualité, dont la finalité est de contribuer à l'amélioration de la performance de tous les processus au sein du groupe tout en visant l'efficacité et la culture de l'anticipation et de la réactivité.

Dans ce cadre, les axes de travail identifiés sont :

1 - Maintien et consolidation des acquis :

- Formaliser les règles de gestion en vue d'uniformisation des méthodes propres au groupe ;
- Conforter le portfolio basé sur l'écoute clientèle et sur l'innovation.

2 - Poursuivre le Développement :

- Assurer l'adéquation de nos compétences aux besoins du groupe pour la satisfaction des parties prenantes;
- Développer la capacité d'anticipation, la réactivité et l'agilité des expertises clés.

3 - Respect des engagements souscrits à la législation et à la réglementation.

Nous veillons à la coordination et à la définition des points qui concourent à former les divers aspects de la politique de la société, avec des revues régulières dans le cadre de l'amélioration continue, en favorisant la communication, l'esprit d'initiative, la responsabilité, la créativité et l'épanouissement de tous nos collaborateurs afin de garantir l'engagement et la participation de toutes les ressources de la société.

La Direction Générale a désigné comme représentant de la direction le Directeur Qualité et lui a assigné le devoir et la responsabilité de surveiller la correcte application et le maintien du SMQ, en lui assignant aussi une position organisationnelle de grande liberté et d'autorité.

Mr. Omar HASNAOUI
Directeur Général



Mr. Brahim HASNAOUI
Président du Groupe

Politique Hygiène Sécurité et Environnement & Engagement de la Direction Générale du Groupe des Sociétés HASNAOUI

Le Groupe des Sociétés HASNAOUI à travers toutes ses filiales a toujours eu pour soucis majeurs et comme finalité d'améliorer ses performances pour mieux atteindre ses objectifs.

Dans ce cadre, la mise en œuvre de sa politique Hygiène Sécurité et Environnement joue un rôle primordial dans la préservation de la santé, sécurité et l'environnement de travail de toutes les parties concernées.

Ainsi, le Groupe des Sociétés HASNAOUI s'engage à :

➤ Veiller à l'amélioration continue de la qualité santé, de sécurité au travail et d'environnement.

Un tel engagement implique la satisfaction des actions à entreprendre, la réduction des accidents, la mise en place d'un cadre de travail sain et serein, le développement continu des compétences, l'adéquation permanente des ressources

➤ Etre une partie présente dans la zone où nous opérons.

Ce qui doit se traduire par le développement de la communication interne et externe, le recours à des sous-traitants qualifiés et la coopération en matière de réduction d'accidents et d'incidents.

➤ S'assurer que nos processus et nos systèmes demeurent efficaces

Ainsi nous devons surveiller et mesurer régulièrement nos performances et réagir à tout écart pour améliorer nos processus et nos systèmes.

➤ Prévenir contre les risques de pollution

Pour l'identification et la maîtrise des aspects significatifs de nos activités, produits et services et le développement des programmes de prévention adaptés visant la réduction de nos impacts.

➤ Se conformer à toutes les exigences légales et réglementaires

Egalement aux autres exigences auxquelles le Groupe des Sociétés HASNAOUI a volontairement souscrit. Pour se faire, la veille et le traitement de toute non-conformité à ces exigences demeurent un principe fondamental.

Pour mener à bien cette politique, je m'engage à respecter la réglementation, doter toutes les filiales de moyens adéquats afin qu'elles puissent s'appuyer sur des équipes motivées, performantes et respectueuses des personnes.

Je compte sur chacun d'entre vous pour comprendre, collaborer et adhérer à notre Politique. C'est en suivant cette voie que nous pourrons créer ensemble une dynamique d'amélioration continue et travailler de manière plus efficace et sécuritaire.

Mr. Omar HASNAOUI
Directeur Général

Mr. Brahim HASNAOUI
Président Directeur Général





الهيئة الوطنية للرقابة التقنية
للأشغال العمومية
ORGANISME NATIONAL DE CONTRÔLE
TECHNIQUE DES TRAVAUX PUBLICS

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الأشغال العمومية
RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS

LES BONNES PRATIQUES SSE

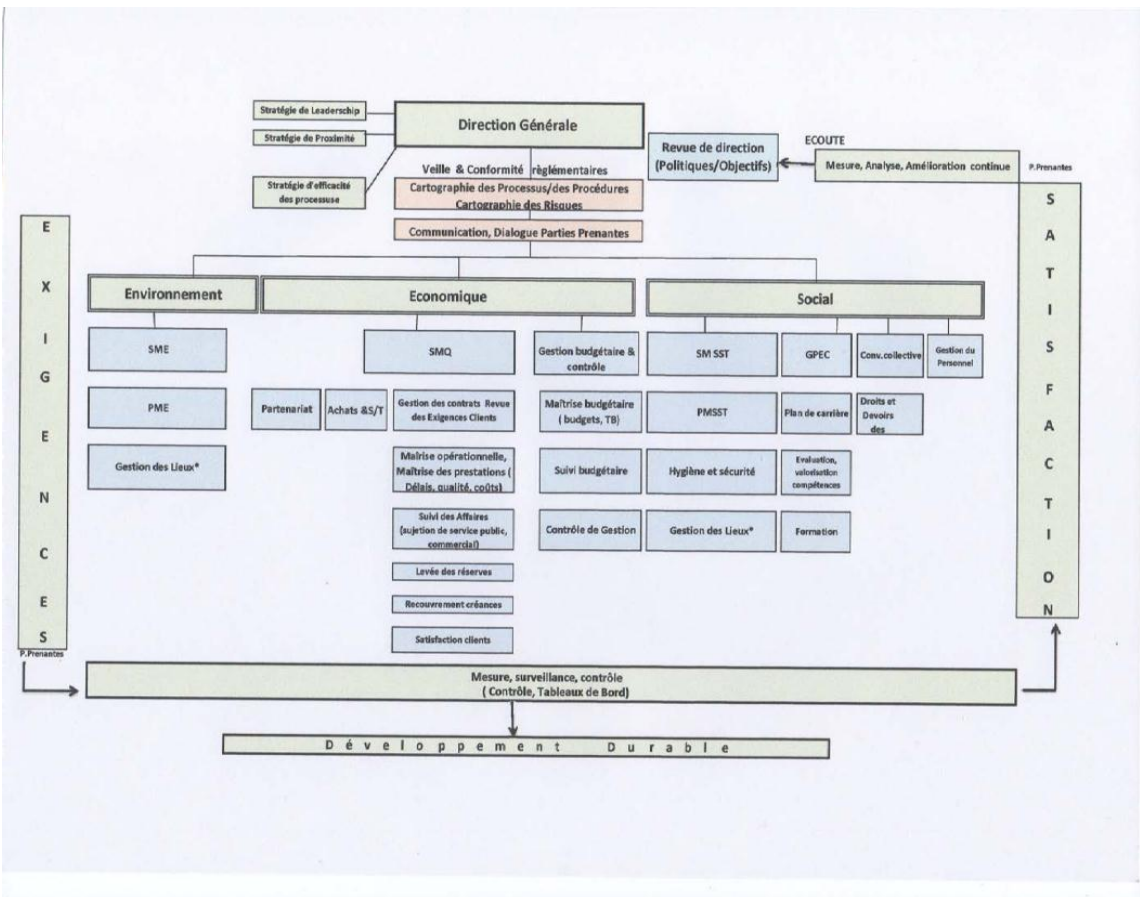
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« تَطَهَّرِ الْفَسَادَ فِي الْبَيْتِ وَالْبَيْتِ بِمَا حَسِبْتُمْ أَيُّهَا النَّاسُ لِيُحْيِيَهُمْ بَعْضُ الْجِدِّ عَمَلُوا لِنَفْسِهِمْ يُرْجَوْنَ »

سورة الروم الآية 41

صَلِّ عَلَى اللَّهِ الْعَظِيمِ

Aspect environnemental ou Danger	Pratiques à adopter par les employés	Aspect environnemental ou Danger	Pratiques à adopter par les employés
Papier	<ul style="list-style-type: none"> - Pour diffuser des documents, on doit d'abord privilégier une diffusion en version électronique. - Avant d'imprimer un document on doit d'abord s'assurer de la nécessité réelle de son impression. - Lors de l'impression d'un document provisoire, on doit utiliser l'option « Brouillon ». - Lors de l'impression d'un document définitif, on doit utiliser si possible une impression en recto et verso. - Utiliser les vieux papiers imprimés en recto comme brouillon. - Stocker les papiers usagés non contaminés pour recyclage. 	Pile usagée	<ul style="list-style-type: none"> - Ne pas jeter la pile usagée à la poubelle. - Remettre la pile usagée au magasin pour une récupération.
Cartons d'emballage	<ul style="list-style-type: none"> - A stocker dans une aire spécifique (pour réutilisation ou recyclage). 	Batterie usagée	<ul style="list-style-type: none"> - Stocker la batterie sur une aire bétonnée avec rétention pour recyclage.
Eau	<ul style="list-style-type: none"> - Déclarer immédiatement à la hiérarchie toute fuite d'eau. - Fermer tout robinet ouvert et non utilisé. - Utiliser un décaiseur dans la station de lavage des voitures et engins pour filtrer les huiles et graisses. 	Lampe néon usagée ou ampoule	<ul style="list-style-type: none"> - A stocker au magasin pour une récupération.
Electricité	<ul style="list-style-type: none"> - Eteindre les lumières en quittant le lieu de travail. - Eteindre les lumières nocturnes. - Eteindre les lumières des bureaux pendant les heures de repas. - Eteindre les climatiseurs en quittant le lieu de travail. - Régler la température des climatiseurs entre 20 et 25 °C. - Régler l'économie d'énergie des micro-ordinateurs à 20 mn ou moins. - Eteindre les micros, les imprimantes, les photocopieurs et les prises multiples en quittant les bureaux. - Utiliser des lampes et équipements économiques. 	Pneu usagé	<ul style="list-style-type: none"> - A stocker sur une aire protégée du risque feu pour une récupération.
Gaz	<ul style="list-style-type: none"> - Déclarer immédiatement à la hiérarchie toute fuite de gaz. - Fermer les robinets de gaz après utilisation. 	Pièces de rechange usagées propre	<ul style="list-style-type: none"> - A stocker à l'atelier mécanique pour une récupération.
Diesel / Essence	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliser des véhicules et équipements à faible consommation. - Eteindre les moteurs en cas de non utilisation. - Faire une bonne maintenance préventive pour prévenir les fuites et les dysfonctionnements. 	Pièce de rechange usagée souillée à l'huile ou au carburant	<ul style="list-style-type: none"> - A stocker à l'atelier mécanique dans un bac spécifique pour récupération.
Tomer et cartouche usagés	<ul style="list-style-type: none"> - Ne pas jeter le tonner et cartouche usagés à la poubelle. - Mettre tonner et cartouche usagés dans leur emballage. - Remettre tonner et cartouche usagés emballés dans leurs boîtes au magasin pour recyclage. 	Chiffons souillés	<ul style="list-style-type: none"> - A stocker à l'atelier mécanique dans un bac spécifique pour récupération (incinération).
		Matériel électronique ou informatique usagé	<ul style="list-style-type: none"> - A stocker dans un local spécifique pour une récupération.
		Bouteille et verre en plastique (emballage)	<ul style="list-style-type: none"> - Déposer dans le bac concerné (pour recyclage).
		Cibles/ils électriques	<ul style="list-style-type: none"> - A stocker dans un local spécifique pour une récupération.
		Bois	<ul style="list-style-type: none"> - Déclouer le bois et réutiliser si possible. - Sinon stocker dans une aire spécifique pour récupération.
		Déchets inertes (cailloux, graviers etc.)	<ul style="list-style-type: none"> - Stocker dans une aire spécifique (pour une mise en décharge).
		Ondules réfrigérantes	<ul style="list-style-type: none"> - Déposer dans le bac concerné (Pour une mise en décharge).
		Poussières	<ul style="list-style-type: none"> - Aménager les espaces de réalisation des essais pour limiter l'émission de poussière. - Utiliser les EPI adéquats.
		Bruit	<ul style="list-style-type: none"> - Aménager les espaces d'essais et éloigner les équipements bruyants des bureaux et locaux d'habitation. - Assurer une bonne maintenance préventive des équipements et installations.



المخلص

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد المحددات والعوامل التي تؤثر على اختيار واستخدام مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كمؤشرات للأداء الداخلي، بالإضافة إلى السعي لفهم كيفية استخدامها في المؤسسات وكيفية هيكل أنظمة الرقابة من أجل دمجها فيها، وهذا لمحاولة تحديد استعمالات أدوات وأنظمة الرقابة للتأثير على سلوكيات المرؤوسين من أجل الوصول للأهداف الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، من خلال عرض المفاهيم المتعلقة بموضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والمؤشرات المستعملة لقياس جوانبها، ثم التطرق إلى كل ما يتعلق بأنظمة الرقابة الموجهة لرقابة المسؤولية الاجتماعية وبالأخص الإطار النظري لرافعات الرقابة لسيمونز (Simons)، بالإضافة إلى الاعتماد في الجانب الميداني على منهجية كيفية تفسيرية باستعمال دراسة حالات لسبعة مؤسسات جزائرية من قطاعات مختلفة.

وتمكنت الدراسة من الوصول إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن مؤشرات المسؤولية الاجتماعية تعتبر ذات خصوصية في المنظمة، فهي تعتبر خارجة عن نطاق مؤشرات الأداء الأخرى، كما أن أنظمة الرقابة لجوانب المسؤولية الاجتماعية تواجه العديد من الصعوبات فهي تعتبر في بداياتها، وهي مسؤولة عن قياس وتقييم أبعاد لم يتم تحديدها بدقة، وبالرغم من الجهود المبذولة للإدارة المتكاملة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية فهي غير محققة، وأنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات محل الدراسة هامشية فهي تعمل بشكل منفصل عن عمليات الرقابة المالية التقليدية، والتفاعلات فيما بينها قليلة باستثناء إدارة بعض البرامج.

كما تم تقديم مجموعة من التوصيات والتي من أهمها وتعزيز الاتصال الداخلي بين مختلف الأقسام التي لها علاقة بجوانب المسؤولية الاجتماعية وأقسام المالية والمحاسبة ومراقبة التسيير بهدف تحقيق التكامل عند قياس المسؤولية الاجتماعية واستخدام المؤشرات للرقابة

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مؤشرات، أنظمة الرقابة.

Abstract

The aim of this study is to identify the determinants and factors that affect the use and selection of corporate social responsibility indicators (CSRI) as internal performance indicators, and to understand, and to understand how to use these indicators in companies and how to structure the control systems to integrate them, in order to try to identify the uses of tools and systems of control to influence the behaviors of subordinates to reach the strategic goals of corporate social responsibility, through the presentation of concepts related to the topic of corporate social responsibility and indicators used to measure their aspects, and social responsibility control systems, In particular the theoretical framework levers of control of Simons, In addition, the practical aspect is based on an interpretive methodology using a case study of seven Algerian companies.

The study was able to reach a set of results, the most important of which is that the social responsibility indicators are specific in the organization, They are outside the scope of other performance indicators, Management control of social responsibility aspects faces many difficulties, It is considered in its infancy, It is responsible for measuring and evaluating dimensions that have not been accurately identified, Despite the efforts made to the integrated management of the dimensions of social responsibility, they are not achieved, and the systems of social responsibility control within the companies are marginal they work separately from traditional financial controls, and interactions among them are few except the management of some programs.

A set of recommendations has also been presented, the most important is to enhance internal communication between the various departments related to aspects of social responsibility and the financial, accounting departments and management control in order to achieve integration when measuring social responsibility and the use of indicators for control.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Indicators, Control Systems.