



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أم البواقي
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه علوم

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : مالية المؤسسة

من طرف :

بولحديد مراد

عنوان الأطروحة:

دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة

أطروحة مناقشة بتاريخ 2025/05/05 أمام لجنة المناقشة المشكلة من :

الرقم	اللقب والإسم	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
01	صرارمة عبد الوحيد	أستاذ	أم البواقي	رئيسا
02	زعيبط نور الدين	أستاذ	أم البواقي	مشرفا
03	خالدي عادل	أستاذ	أم البواقي	ممتحنا
04	شنن نبيل	أستاذ محاضر أ	تبسة	ممتحنا
05	عابي وليد	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي بريكمة	ممتحنا
06	مسعودي حسام	أستاذ محاضر أ	تبسة	ممتحنا



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أم البواقي
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه علوم

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : مالية المؤسسة

من طرف :

بولحديد مراد

عنوان الأطروحة:

دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة

أطروحة مناقشة بتاريخ أمام لجنة المناقشة المشكلة من :

الرقم	اللقب و الإسم	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
01	صرارمة عبد الوحيد	أستاذ	أم البواقي	رئيسا
02	زعيبط نور الدين	أستاذ	أم البواقي	مشرفا
03	خالدي عادل	أستاذ	أم البواقي	ممتحنا
04	شنن نبيل	أستاذ محاضر أ	تبسة	ممتحنا
05	عابي وليد	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي بريكمة	ممتحنا
06	مسعودي حسام	أستاذ محاضر أ	تبسة	ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴿٣٢﴾

﴿من الآية 32 من سورة البقرة﴾

دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تعزيز المسؤولية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة مقارنة -

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بداية بالبحث عن اهم المفاهيم المتعلقة بأدوات مراقبة التسيير الحديثة و مدى واقع تطبيقها في المؤسسات محل الدراسة، الى البحث كذلك عن مدى ممارسة تلك المؤسسات لمسؤولياتها الاجتماعية، ثم محاولة معرفة مساهمة أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة، و معرفة الدور الذي تؤديه هذه الأدوات مقارنة بالأدوات التقليدية.

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، حيث وزعت على عينة من 72 مؤسسة اقتصادية جزائرية ، متنوعة من حيث نوع النشاط و كذلك من حيث حجمها، و من حيث مكان نشاطها، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ♦ المؤسسات الجزائرية تتبنى الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير لكن بشكل ضعيف مقارنة بالأدوات التقليدية.
 - ♦ أن ممارسات أدوات مراقبة التسيير تتأثر من حيث النوع بحجم المؤسسات.
 - ♦ الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير لا تهتم بالجوانب الاجتماعية في حين أن أدوات مراقبة التسيير الحديثة يظهر لها تأثير على ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية.
 - ♦ المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية يظهر اعتمادها على الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير.
 - ♦ يظهر اهتمام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية لكن هذا الاهتمام متباين.
 - ♦ المؤسسات الجزائرية عينة الدراسة تعتمد على التنوع في أدوات قياس الأداء.
- وانطلاقا من هاته النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها:
- ♦ توضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى العمال في المؤسسات من أجل النهوض بالمؤسسة وتحقيق ربحا وماديا واجتماعيا.
 - ♦ وضع ضوابط وأسس إجرائية لقواعد المسؤولية الاجتماعية، تتمثل في: إرشاد ممارسيها وتوعيتهم بفاعلية سلوكهم الخلقى تجاه المؤسسة، المجتمع، والبيئة، والحلول الواجبة الإتباع فيما يعترضهم من مشكلات حيال قيامهم بأعمالهم.
 - ♦ استخدام أدوات مراقبة تسيير لقياس أداء جيدة تدمج بين الجوانب المالية وغير المالية كالاقتصادية والبيئية.
 - ♦ ربط مفهوم مسؤولية المؤسسة الاجتماعية بمؤشرات الأداء لدى المؤسسات من اجل دعم توجهها الى الجوانب البيئية.
 - ♦ الاطلاع على تجارب المؤسسات العالمية في تطبيق المداخل المعاصرة لمراقبة التسيير وإدارة الأداء، والمشاركة والتواصل مع المعاهد والمؤسسات الاستشارية العالمية التي تعمل على تسهيل تنفيذ هذه المداخل.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، المسؤولية الاجتماعية، بطاقة الأداء المتوازن، البعد البيئي

Abstract

This study aimed to determine the extent to which modern management control tools influence the enhancement of corporate social responsibility (CSR) in a sample of Algerian economic institutions. The research started by exploring the key concepts related to modern management control tools and their practical application in the institutions under study. It also examined the extent to which these institutions practice their social responsibilities and sought to understand the contribution of modern management control tools in strengthening CSR. Furthermore, the study compared the role of modern tools with that of traditional ones.

To achieve the study's objectives, a questionnaire was used as the primary tool, distributed to a sample of 72 Algerian economic institutions varying in terms of activity type, size, and geographical location. The study concluded with several key findings, including:

- Algerian institutions adopt modern management control tools but to a lesser extent compared to traditional tools.
- The use of management control tools varies by the size of the institutions.
- Traditional management control tools do not focus on social aspects, whereas modern tools show an impact on CSR practices in Algerian institutions.
- Institutions that adopt CSR are more likely to rely on modern management control tools.
- There is evident interest in CSR among institutions, but this interest is inconsistent.
- The sampled Algerian institutions utilize a variety of performance measurement tools.

Based on these findings, the study proposed several recommendations, including:

- Clarifying the concept of CSR among employees to enhance institutional performance and achieve both financial and social gains.
- Establishing procedural guidelines for CSR principles, including educating practitioners on the effectiveness of their ethical behavior towards the institution, society, and the environment, as well as providing solutions for challenges they face in their work.
- Using advanced management control tools to measure performance, integrating financial and non-financial aspects such as social and environmental dimensions.
- Linking the concept of CSR to performance indicators to encourage institutions to focus on environmental aspects.
- Learning from global institutional experiences in applying contemporary approaches to management control and performance management, and engaging with international institutes and consulting firms that facilitate the implementation of these approaches.

Keywords : management control, social responsibility, balanced scorecard, environmental dimension..

- الإهداء -

أهدي هذا العمل إلى:

...الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما...

...الاخوة والاخوات...

أهلي وأقاربي، أساتذتي ومعلمي

زملائي وأصدقائي وطلبتي الأعزاء

وكل من يسعى إلى إعلاء راية العلم

إلهم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

- شكر وتقدير -

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين.

﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ

وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

(من الآية 19 من سورة النمل)

الحمد والشكر لله عز وجل حمدا يليق بجلاله، على توفيقه إياي لإتمام هذا العمل، ومدى بالقوة والعون لإنجاز هذا البحث.

ومن باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله، وجب عليّ بعد حمد الله وشكره أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان والامتنان والتقدير إلى من تقبل بكرمه الإشراف على هذه الأطروحة:

الأستاذ الدكتور: زعيبط نورالدين

على ما أحاطني به من عطف الوالد ونصح المعلم، وما خصني به من علمه الجَمّ وخلقه السمح، وحرصه على إتمام هذا العمل، وأسأل الله تبارك وتعالى أن يمد في عمره، ويديم عليه الصحة والعافية.

كما أتوجه بالشكر إلى طاقم الكلية وإلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الكرام على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل وإثرائه، سائلا المولى جل وعلا لهم السداد والرشاد في الدنيا والآخرة.

إلى كل من ساعد على إنجاز هذا البحث من الأساتذة الفضلاء والإخوة الأعزاء الذين لا أجد لهم مكافأة غير الدعاء الصالح.

بمولد يد مراد

الفهارس



فهرس المحتويات

V الأية الكريمة
VI ملخص بالعربية:
VII ملخص الانجليزية
VIII الاهداء
IX شكر وتقدير
IV الفهارس
أ المقدمة العامة
1 الفصل الأول: الادبيات النظرية لأدوات مراقبة التسيير والمسؤولية الاجتماعية
2 تمهيد الفصل الأول
3 المبحث الأول: أدوات مراقبة التسيير
47 المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
65 المبحث الثالث: الأداء البيئي والاجتماعي وعلاقة القيادة الإدارية بالمسؤولية
79 المبحث الرابع: بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية
93 خلاصة الفصل الاول
94 الفصل الثاني: الادبيات التطبيقية لأدوات مراقبة التسيير والمسؤولية الاجتماعية
95 تمهيد الفصل الثاني
96 المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة باعتماد المؤسسات على أدوات مراقبة التسيير الحديثة
106 المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
116 المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بعلاقة أدوات مراقبة التسيير الحديثة بالمسؤولية الاجتماعية
127 خلاصة الفصل الثاني
128 الفصل الثالث: أثر أدوات مراقبة التسيير على المسؤولية الاجتماعية
129 تمهيد الفصل الثالث
130 المبحث الأول: منهجية البحث
137 المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لاتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
161 المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
171 خلاصة الفصل الثالث
172 الخاتمة
177 المراجع
186 الملاحق
195 الفهرس العام

قائمة الأشكال البيانية

- الشكل رقم (1): المخطط التوضيحي لإشكالية الدراسة.....د
- الشكل رقم (2): إدارة الأداء وقياس الأداء هو تشابك محكم.....14
- الشكل رقم (3): علاقة قياس الأداء وإدارة الأداء.....16
- الشكل رقم (4): تحولات أدوات مراقبة قياس الأداء.....18
- الشكل رقم (5): الاتجاهات البحثية لأدوات مراقبة التسيير والاداء خلال الفترة من 1991 – 2000.....19
- الشكل رقم (6): الاتجاهات البحثية في أدوات مراقبة التسيير وقياس الأداء خلال الفترة ما بعد الألفينات.....20
- الشكل رقم (7): بطاقة الأداء المتوازن.....43
- الشكل رقم (8) تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية.....53
- الشكل رقم (9): هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية.....57
- الشكل رقم (10): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المجتمعية.....84
- الشكل رقم (11): انتشار أنظمة وأدوات مراقبة التسيير لقياس الأداء في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة.....145
- الشكل رقم (12): عناصر/ مكونات نظام قياس الأداء.....146
- الشكل رقم (13): طرق إيصال ونشر نتائج مراقبة التسيير.....146
- الشكل رقم (14): زمن إيصال ونشر نتائج مراقبة التسيير.....147
- الشكل رقم (15): تعديل وتنقيح أدوات مراقبة التسيير.....147
- الشكل رقم (16): توافق وتكامل مراقبة التسيير مع الأنظمة الإدارية بالمؤسسة.....148

قائمة الجداول

- الجدول رقم (1): استعراض لإطارات/نماذج/أنظمة مر اقية وإدارة الأداء للفترة ما بعد الألفينات. 46.....
- الجدول رقم (2): تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية 52.....
- الجدول رقم (3): ملخص متغيرات البحث 133.....
- الجدول رقم (4): توزيع العينة حسب الشكل القانوني للمؤسسة 134.....
- الجدول رقم (5): توزيع العينة حسب الحجم 135.....
- الجدول رقم (6): توزيع العينة حسب قطاع النشاط 135.....
- الجدول رقم (7): توزيع المستجيبين حسب الموقع الوظيفي 136.....
- الجدول رقم (8): معامل الثبات 137.....
- الجدول رقم (9): إجابات المؤسسات المستجوبة على ممارسات المسؤولية الاجتماعية 138.....
- الجدول رقم (10): إجابات المؤسسات المستجوبة على عبارات عوائق تنفيذ المسؤولية الاجتماعية 140.....
- الجدول رقم (11): إجابات المؤسسات المستجوبة على فقرات ابعاد المسؤولية الاجتماعية 142.....
- الجدول رقم (12): إجابات المؤسسات المستجوبة على أدوار أدوات مر اقية التسيير 149.....
- الجدول رقم (13): إجابات المؤسسات المستجوبة على أهداف ومنافع أدوات مر اقية التسيير الحديثة 152.....
- الجدول رقم (14): العوائق (التحديات) التي تواجه أدوات مر اقية التسيير الحديثة 154.....
- الجدول رقم (15): إجابات الافراد لدور الأدوات الحديثة والتقليدية في دعم المسؤولية الاجتماعية 156.....
- الجدول رقم (16): التحليل الوصفي لاستعمال المقاييس المالية وغير المالية في المؤسسات الجزائية 158.....
- الجدول رقم (17): ترتيب مقاييس الأداء المالية وغير المالية حسب درجة الاستعمال في المؤسسات محل الدراسة 159.....
- الجدول رقم (18): مستويات استعمال مقاييس الأداء لأدوات مر اقية التسيير ضمن المؤسسات الجزائية محل الدراسة 160.....
- الجدول رقم (19): التحليل الوصفي للتنوع في استخدام أدوات مر اقية التسيير لقياس الأداء في المؤسسات محل الدراسة 162.....
- الجدول رقم (20): تحليل تأثير أنواع أدوات مر اقية التسيير على ممارسات المسؤولية الاجتماعية 163.....
- الجدول رقم (21): تحليل تأثير أدوات مر اقية التسيير على المسؤولية الاجتماعية 163.....
- الجدول رقم (22): تحليل تأثير استعمال مقاييس مالية وغير مالية على المسؤولية الاجتماعية 164.....
- الجدول رقم (23): تحليل تأثير نوع أداة مر اقية التسيير على ابعاد المسؤولية الاجتماعية 164.....
- الجدول رقم (24): تحليل تأثير أدوات مر اقية لقياس الأداء على ابعاد المسؤولية الاجتماعية 165.....
- الجدول رقم (25): تحليل تأثير استعمال أدوات مر اقية التسيير المالية وغير المالية على ابعاد المسؤولية الاجتماعية 165.....
- الجدول رقم (26): تحليل تأثير الحجم على نوع أدوات قياس الأداء 166.....
- الجدول رقم (27): تحليل تأثير الحجم على أدوات مر اقية التسيير لقياس الأداء 166.....
- الجدول رقم (28): تحليل تأثير الحجم على استعمال مقاييس الأداء 167.....
- الجدول رقم (29): تحليل تأثير قطاع النشاط على ممارسات أدوات مر اقية التسيير لقياس الأداء 168.....
- الجدول رقم (30): تحليل تأثير قطاع النشاط على أدوات مر اقية التسيير لقياس الأداء 168.....
- الجدول رقم (31): تحليل تأثير قطاع النشاط على استعمال أدوات مر اقية التسيير المالية وغير المالية 169.....
- الجدول رقم (32): تحليل تأثير دور أدوات مر اقية التسيير الحديثة والتقليدية في دعم المسؤولية الاجتماعية 169.....

قائمة الملاحق

الملاحق 1 الاستبانة 186

المقدمة العامة



أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: مخطط توضيحي لإشكالية الدراسة.

رابعاً: مبررات اختيار الموضوع.

خامساً: أهمية الدراسة.

سادساً: أهداف الدراسة.

سابعاً: حدود الدراسة.

ثامناً: صعوبات الدراسة.

تاسعاً: ملخص الدراسات السابقة.

عاشراً: هيكل البحث.

توطئة:

عرفت المؤسسات الاقتصادية تطورات سريعة وجذرية في بيئة العمل والتي تتسم بالديناميكية السريعة، حيث لم يعد المجتمع ينظر إلى المؤسسات نظرة تقليدية، ولم يعد تقييم تلك المؤسسات يعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، ففكرة تركيز المؤسسات الاقتصادية على تعظيم الربح وتحقيق أهداف أصحاب رؤوس الأموال فقط لم تعد كافية للتعبير عن الوضعية الاقتصادية الحقيقية للمؤسسات.

بل بدأت نظرة المجتمع للمؤسسات تأخذ أبعادا جديدة أكثر تعقيدا، نظرا لبروز مفاهيم حديثة، ومن بين هذه المفاهيم نجد مفهوم المسؤولية الاجتماعية، و هو النشاط الاجتماعي الذي تمارسه المؤسسات لخدمة البيئة او المجتمع اضافة الى نشاطها الاساسي، فلم تعد في وقتنا الحاضر الدولة هي المسؤول الوحيد عن برامج التنمية الاجتماعية و خدمة المجتمع، خاصة مع التغيرات في أنظمة الحكم و في ظل اكتساح القطاع الخاص لمعظم اقتصاديات الدول في العالم نتيجة للأنظمة الرأسمالية، لذلك أصبح من اللازم على المؤسسات باعتبارها شريك للدولة المساهمة في تنمية المجتمع والمشاركة في خدمته.

لقد عرفت المؤسسات الاقتصادية تحولات بارزة في طرق ادارتها وإنتاجها وتسويقها ومختلف العمليات المتعلقة بنشاطاتها، لذلك كان الاهتمام كبيرا من جانب تلك المؤسسات لتحسين وتطوير عملياتها المختلفة تماشيا مع تطورات البيئة المحيطة بها الداخلية منها أو الخارجية، ولعل مراقبة التسيير مثلث الجانب الأساسي في هذا الاهتمام من حيث طرق و كيفية التحكم في إدارة وتسيير موارد المؤسسة والاستخدام الأمثل لها، ومن حيث ضمان تطور المؤسسات وادارتها واستمرارها.

ان مراقبة التسيير كجزء من العملية الإدارية وكمنسق متكامل يساعد ادارة المؤسسة في التحكم في العملية التسييرية واتخاذ القرارات، عرفت بدورها تطورا في مفاهيمها ودلالاتها وتطبيقاتها تماشيا مع تطور مفهوم المؤسسات، وأخذت مفهومها الواسع المرتبط بالعملية الاقتصادية في كل مراحلها فبعدها كانت أدواتها التقليدية تعتمد على الجوانب المالية فقط، ظهرت أدوات حديثة تستعمل أبعادا أخرى إضافة إلى الجوانب المالية.

مع التطور الذي عرفته مختلف المؤسسات الاقتصادية في ظل تغيرات الاقتصاد العالمي، أصبحت القيم الاقتصادية ليست المحدد الوحيد لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، وإنما هناك قيم اجتماعية ثقافية قانونية، سياسية التي من المفروض إعطاء لها أهمية، وهي ما تمثل مسؤوليتها الاجتماعية، كما كان للتغير الذي ظهر على أدوات مراقبة التسيير وظهور أدوات حديثة للتسيير تعتمد على أبعاد مختلفة بالإضافة إلى البعد المالي أثر في الاهتمام بالقيم غي الاقتصادية للمؤسسات.

أولا: إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق يمكن طرح إشكالية البحث في صيغة سؤال رئيسي كما يلي:

ما مدى تأثير ادوات مراقبة التسيير الحديثة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؟

ولمعالجة هذه الإشكالية يمكن طرح بعض الأسئلة الفرعية كالتالي:

■ هل أدوات مراقبة التسيير الحديثة تطبق على مختلف المؤسسات الاقتصادية بالجزائر؟

- هل تلتزم المؤسسات الاقتصادية بمسئوليتها الاجتماعية؟
- هل تسعى مختلف أدوات مراقبة التسيير الحديثة الى تفعيل المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات؟
- ما أثر مختلف أدوات مراقبة التسيير الحديث في نجاح مؤسسات الأعمال على تطبيق المسؤولية الاجتماعية.
- هل هناك محددات تضبط على المؤسسة اعتماد أنظمة مراقبة التسيير؟

ثانيا: فرضيات الدراسة.

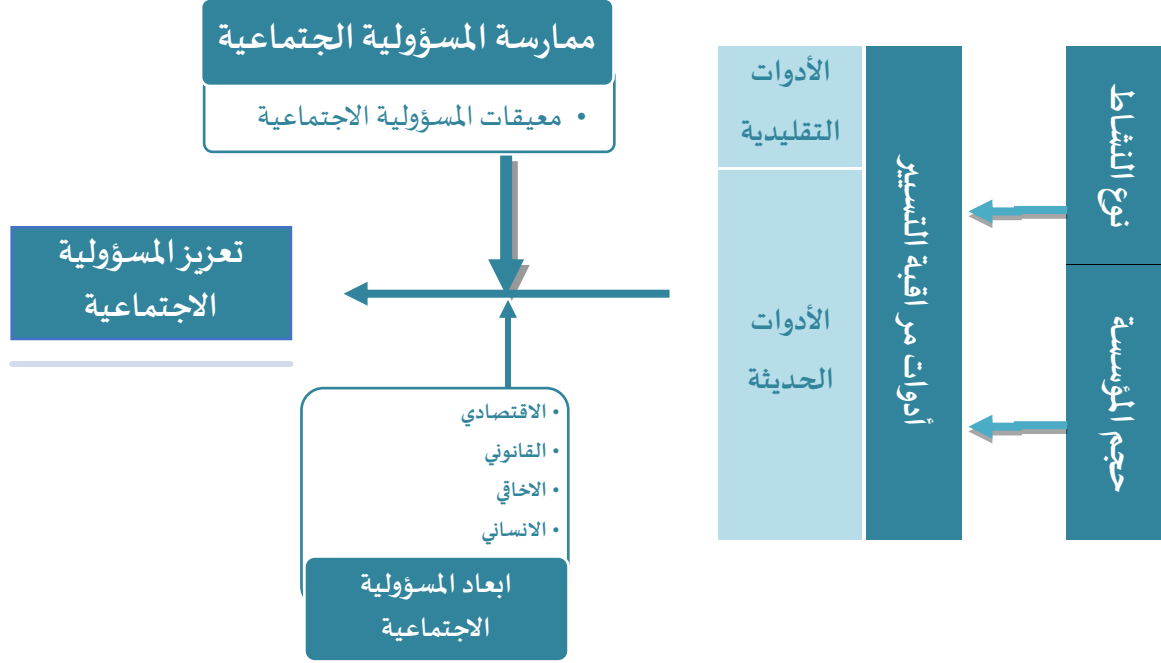
استنادا إلى مشكلة الدراسة وعناصرها وللوصول إلى الإجابة عنها، تم تبني إجابات مبدئية على الأسئلة الفرعية متمثلة في الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: نسبة تبني واستعمال أدوات مراقبة التسيير التقليدية في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة هي أكبر من نسبة تبني واستعمال أدوات مراقبة التسيير الحديثة.
- الفرضية الثانية: تستعمل المؤسسات الجزائرية محل الدراسة مزيج من المقاييس المالية وغير المالية لأدوات مراقبة التسيير لقياس وإدارة أداءها مع التوجه أكثر نحو المقاييس غير المالية.
- الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لممارسات أدوات مراقبة التسيير الحديثة على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لممارسات أدوات مراقبة التسيير الحديثة على ابعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة.
- الفرضية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لحجم المؤسسة على ممارسات أدوات مراقبة التسيير الحديثة في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة.
- الفرضية السادسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لقطاع النشاط على ممارسات أدوات مراقبة التسيير الحديثة في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة.
- الفرضية السابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لدور أدوات مراقبة التسيير الحديثة والتقليدية في دعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

ثالثا: مخطط توضيحي لإشكالية الدراسة.

استنادا إلى الإطار النظري وعلى ضوء إشكالية الدراسة، تم تشكيل مخطط تصوري يوضح موضوع الدراسة بشكل مبسط، والشكل الموالي يبين المخطط التوضيحي لإشكالية الدراسة:

الشكل رقم (1): المخطط التوضيحي لإشكالية الدراسة



المصدر: إعداد الباحث بناء على تحليل الدراسات السابقة.

رابعا: مبررات اختيار الموضوع.

ثمة أسباب متعددة دفعتنا لاختيار البحث في هذا الموضوع دون غيره من المواضيع، حيث يمكن تفرعها فيما يلي إلى مبررات ذاتية وأخرى موضوعية:

✽ **مبررات ذاتية:** وقع الاختيار على هذا الموضوع بحكم تخصصنا في مالية المؤسسة وميولنا الأكاديمي لدراسة مواضيع ذات العلاقة بتسيير المؤسسات، والميل إلى الخوض في المواضيع الحديثة التي تعرف تطورات وتحولات متلاحقة باعتبارها موضوع حديث، لا سيما أمام التحديات التي يفرضها التغيرات المجتمعية، بالإضافة إلى رغبة وميل الباحث إلى تكملة البحث في موضوع الماجستير والمتعلق بأدوات مراقبة التسيير.

✽ **مبررات موضوعية:** قلة الدراسات والأبحاث الأكاديمية في الجزائر وعلى المستوى العربي التي عالجت موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وخاصة فيما يتعلق بربطها بأدوات مراقبة التسيير الحديثة منها، كما أن الاطلاع المسبق على بعض المقالات والأعمال في الموضوع أعطى الباحث نظرة عامة شجعت على اختيار الموضوع كمشروع للتخرج، بالإضافة إلى قناعتنا الخاصة بأهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في التأثير على الذمة المالية للمؤسسات من أجل الارتقاء بأداء جيد ولتحقيق التنمية الاقتصادية.

خامسا: أهمية الدراسة.

يستمد هذا الموضوع أهميته كونه يؤسس نظريا وتطبيقيا للربط التصوري للعلاقة بين أدوات مراقبة التسيير الحديثة و تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية، ويعالج موضوعا يلقي اهتماما كبيرا في الدراسات الإدارية الحديثة النابعة من التحديات التي تواجهها مؤسسات الأعمال في هذا العصر، كما تبرز أهمية الدراسة ضمن المجالات التالية:

- تعد هذه الدراسة إضافة للدراسات السابقة المهتمة بهذا الموضوع، وخلاصة للتجارب ذات الصلة، التي تمت في بعض الدول الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية، من أجل الاستفادة منها للنهوض بالنشاط الاقتصادي المجتمعي.
- يعد هذا البحث مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية تأثير أدوات مراقبة التسيير الحديثة على المسؤولية الاجتماعية، وتحليل مدى أهميتهما في النشاط الاقتصادي.
- قلة الدراسات العربية وبالأخص الجزائرية التي تناولت موضوع أدوات مراقبة التسيير الحديثة كأحد المتغيرات التي تعمل على وضع الاهداف الاجتماعية إضافة الى الأهداف المالية بالنسبة للمؤسسات، وهذا يعني أن الموضوع لم يحظ باهتمام الباحثين، ما يستدعي لفت نظرهم نحو إجراء المزيد من البحوث العلمية عليه.
- تتناول الدراسة بالبحث والتأصيل النظري موضوعين مهمين هما أدوات مراقبة التسيير الحديثة كأداة تسييرية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كهدف ومحاوله الربط بينهما.

سادسا: أهداف الدراسة.

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى التعريف بموضوع أدوات مراقبة التسيير الحديثة ودورها في تفعيل المسؤولية الاجتماعية، كما نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة أهداف أهمها:

- مراجعة شاملة لأهم الدراسات المتعلقة بأدوات مراقبة التسيير الحديثة، والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
- بحث فاعلية استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة بالمؤسسات في زيادة ممارسة المسؤولية الاجتماعية؛
- تبيان دور وأهمية أدوات مراقبة التسيير الحديثة بالمؤسسات رصد أهم الأدوات المطبقة؛
- التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الجزائر، وعلى أهم المعوقات التي تحد من ممارستها، بالإضافة إلى معرفة أهم المتطلبات اللازمة لنجاحها بالنسبة للمؤسسات الجزائرية؛
- إبراز مدى استعمال أدوات مراقبة التسيير الحديثة مقارنة بالقديم لدى المؤسسات؛
- البحث في استعمال الأدوات الغير المالية لإدارة الاداء؛
- اقتراح بعض الإجراءات المناسبة والتي يمكن لها أن تساهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛

سابعاً: حدود الدراسة.

لحدود الدراسة أهمية بالغة في تحديد الأطر المكانية والزمانية للبحث، فهي تحدد بدقة فترة الدراسة ومجتمعها، ومكانها الجغرافي والموضوعي، وتمثل محددات دراستنا في الآتي:

أ- **الإطار الموضوعي:** ركزت هذه الدراسة على تبيان دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بالإضافة إلى إبراز بعض أهم الأدوات المطبقة فعلاً بالمؤسسات، كما تم البحث عن مدى اعتماد المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية باعتبارها هدف بجانب الهدف المالي، كما تقوم الدراسة بالتعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية في الجزائر، وعلى أهم المعوقات التي تحد من ممارستها في الجزائر، بالإضافة إلى معرفة أهم المتطلبات اللازمة لإنجاحها بالمؤسسات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ب- **الإطار المكاني:** تم القيام بتوزيع استمارة الاستبانة لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في أربع ولايات هي: سكيكدة، وجيجل، وقسنطينة، تبسة.

ت- **الإطار الزمني:** امتدت الدراسة بصفة عامة على مدى خمس سنوات، ابتداء من سنة 2017 إلى غاية سنة 2022، أما بالنسبة لدراسة الحالة فقد استغرقت عملية توزيع الاستبانة واسترداد الردود تقريبا مدة سنة، حيث بدأت العملية من شهر سبتمبر لسنة 2020 إلى غاية نهاية شهر اوت من سنة 2021.

ث- **الإطار البشري:** تم القيام بتوزيع استمارة الاستبانة الموجهة للمؤسسات على عينة قصدية مكونة من 90 مؤسسة تم اختيارهم على أساس امتلاكهم للمعرفة والفهم المناسبين لهذا الموضوع.

ثامناً: صعوبات الدراسة.

- نشير فيما يلي إلى مجموعة من الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد البحث، نذكر منها:
- قلة الدراسات والأبحاث الأكاديمية التي عالجت الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير، ويضاف لذلك تشعب الموضوع إذ أنه يوجد العديد من الأدوات التي يصعب تجميعها وربطها بالمسؤولية الاجتماعية.
 - إشكالية الوصول إلى المؤسسات التي تهتم بالمسؤولية الاجتماعية وتعتمد في طرق تسييرها على أدوات مراقبة التسيير الحديثة.
 - طول الفترة الزمنية لتجميع الردود في ظل غياب ثقافة التعامل مع الاستبانة وعدم الاهتمام بالمساهمة في إثراء البحوث والدراسات العلمية من طرف المستجوبين.

تاسعاً: ملخص الدراسات السابقة.

تعد الدراسات السابقة منطلقاً مهماً وضرورياً لما يليها من أبحاث، ونحاول فيما يلي عرض مجموعة لأهم الدراسات السابقة على أن يتم التطرق لها والتعقيب عليها بشيء من التفصيل في الفصل الثاني:

✻ هدفت دراسة (سليمانى مليكة، 2017) إلى إبراز مدى التكامل الموجود بين أدوات المراقبة الحديثة وعلاقتها بتحسين الإدارة المستهدفة من حيث الاداء الوظيفي والبيئي والاجتماعي، وكانت من بين النتائج التي توصلت إليها الباحثة هو أن تحقيق التميز والاستمرار في السوق يعتمد على مدى قدرتها على القيادة الاستراتيجية للأداء، كذلك تحقيق الجودة يعتمد على مختلف محاور الاداء المالية وغير المالية.

✻ هدفت دراسة (أسماء طه نوري، علاء دهام، 2015) إلى التعرف على ماهية وأهمية المسؤولية الاجتماعية مختلف الآراء و الجدول الدائر حولها، وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود اهتمام المؤسسة بجميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية والسعي الدائم لتطبيق المعايير الدولية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية،

✻ هدفت دراسة (فاتن باشا، 2017) إلى الكشف عن اتجاه القادة الاداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات و أهمية تعزيزها لديهم ، و قد اظهرت نتائج الدراسة بانه هناك توجه ايجابي من طرف القادة الاداريين نحو المسؤولية الاجتماعية و ان هذا التوجه لم يكن متكافئا نحو ابعاد المسؤولية الاجتماعية.

✻ هدفت دراسة (Masahiro Hosoda ، 2018) لاستكشاف الكيفية التي يمكن من خلالها أن تدعم أنظمة مراقبة التسيير في ترجمة الأنشطة إلى إجراءات المسؤولية الاجتماعية للشركات باستخدام دراسة حالة الشركات الصغيرة والمتوسطة في اليابان. وتوصل الى ان أنظمة مراقبة التسيير الرسمية للمؤسسات تتضمن الجوانب البيئية والاجتماعية التي تنعكس في انتهاجها من أعلى إلى أسفل.

✻ هدفت دراسة (Chris Durden ، 2008): للتحقق في قياس ورصد المسؤولية الاجتماعية داخل نظام المراقبة التسيير، و مدى اهتمام أصحاب المصلحة في اعتماد المسؤولية الاجتماعية كذلك محاولة اقتراح نموذج يقوم بدمج نظام مراقبة التسيير مع جوانب المحاسبة الاجتماعية والمسؤولية الاجتماعية. وتوصل الى أن نظام مراقبة التسيير في المؤسسة لا يقيس أو يراقب المسؤولية الاجتماعية.

✻ و هدفت دراسة (Najah Attig • Sean Cleary ، 2015) الى البحث في تأثير ممارسات ادارة الجودة على المسؤولية الاجتماعية لعينة من للمؤسسات بالولايات المتحدة الأمريكية و توصلت الى وجود علاقة ذات صلة ايجابية كبيرة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

عاشرا: هيكل البحث.

لتحقيق الأهداف البحثية والإجابة على إشكالية الدراسة بشكل منهجي ومنسق، فضلا عن مقدمة وخاتمة الموضوع، فقد تم تقسيم العمل إلى ثلاثة فصول أساسية، وهذا كما يلي:

✻ الفصل الأول: نعرض من خلال هذا الفصل الإطار النظري لأدوات مراقبة التسيير الحديثة بالإضافة الى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، واشتمل على أربع مباحث رئيسة لتقديم فكرة شاملة عن بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بأدوات مراقبة التسيير الحديثة منها و التقليدية اضافة الى أدوارها و اهم التغيرات التي استدعت تغير اهدافها و تطور ادواتها، وتضمن المبحث الثاني من

هذا الفصل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من حيث اهم مفاهيمها و ابعادها و علاقتها بالمؤسسات، ونسلط الضوء في المبحث الثالث على بعض التأثيرات التي أدخلت في أنظمة الإدارة للاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، و في آخر هذا الفصل نحاول التعريف ببطاقة الأداء المتوازن الاجتماعي و هي من الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير التي تميزت بدمج البعد البيئي في عملها.

❁ الفصل الثاني: نعرض في هذا الفصل وضمن ثلاثة مباحث مجموعة من الدراسات السابقة التي مست موضوع الدراسة بشكل مباشر أو بشكل جزئي (الدراسات المتعلقة بأدوات مراقبة التسيير الحديثة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات)، وعلى هذا الأساس سيتم في مرحلة أولى تقديم ملخصات حول تلك الدراسات تتضمن أهم الأهداف، والمنهجية المستخدمة، وأدوات الدراسة المعتمدة، إضافة إلى أهم النتائج والتوصيات المستخلصة، كما يتم مناقشة أهم الإيجابيات الواردة في تلك الدراسات أو النقص التي لم تدركها أو تم إغفالها، كما يتم تقديم الجوانب والتوجهات التي تتميز بها دراستنا مقارنة بما جاء في الدراسات السابقة، لنختتم هذا الفصل بتقديم المساهمة البحثية المضافة التي تقدمها الدراسة الحالية.

❁ الفصل الثالث: نعرض من خلال هذا الفصل الإطار التطبيقي لأثر أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، واشتمل على ثلاث مباحث؛ حيث تتضمن المباحث الثلاث من هذا الفصل بالترتيب دراسة المنهجية المختارة وعملية تصميم البحث، كما يعرض هذا الجزء النتائج التي تم التوصل إليها، وأساليب معالجتها إحصائياً، وتفسيرها، وهذا سعياً لمعرفة تأثير أدوات مراقبة التسيير الحديثة على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لأدوات لمراقبة التسيير والمسؤولية الاجتماعية



المبحث الأول: أدوات مراقبة التسيير الحديثة

المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية

المبحث الثالث: نماذج لإدارة البيئية

المبحث الرابع: بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية

تمهيد

تميزت بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة بتغيرات متسارعة و كبيرة خلقت ضغوط شديدة على المؤسسات مما أثر على درجة استجابتها لمختلف متغيرات بيئة الأعمال، هذه التغيرات هي نتاج عوامل مثل العولمة، التعقيد المتزايد للمنتجات والخدمات، تأثيرات بيئة العمل، ضغوط المجتمع،... الخ. وكنتيجة لذلك استوجب على المؤسسات تبني أدوات للإدارة تتكيف تسمح بالتعديل والتحسين المستمر لعملياتها بالشكل الذي يجعلها أكثر كفاءة وفعالية.

تؤكد أدبيات إدارة التغيير أن أي تغيير مقصود تقوم به المؤسسة إلا وتتوقع منه منافع متراكمة؛ لكن تشير العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات قد تفشل في ترجمة هذه التغيرات إلى تحسينات قابلة للقياس سواء من حيث التكلفة، وهذا استلزم بروز حاجة ملحة لمداخل تسمح بتنفيذ فعال لهذه التغيرات، ويعد نظام مراقبة التسيير من خلال ادواته خصوصا الحديثة منها، احد الأنظمة الإدارية التي زاد الاهتمام بها، خصوصا مع التغيرات التي فرضت على المؤسسات الذهاب في أهدافها الى إضافة اهداف غير مالية، و من تلك الأهداف نجد الاهداف البيئية او الاجتماعية و هي نتيجة لحماية المحيط الذي تعمل به المؤسسة.

يسعى هذا الفصل لاستعراض الأدبيات المتعلقة بأدوات مراقبة التسيير بالإضافة الى مفاهيم المسؤولية الاجتماعية؛ لإعطاء صورة موجزة حول هذا الحقل المعرفي وتقديم تبرير لإطار البحث، حيث يتعرض هذا الفصل لتقديم المفاهيم الأساسية حول موضوع الدراسة ويقسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- مراقبة التسيير
- المسؤولية الاجتماعية
- نماذج للإدارة البيئية
- بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية

المبحث الأول: مراقبة التسيير

المؤسسات الاقتصادية، بمختلف أنواعها، تعمل على تحقيق أهداف متعددة تشمل الأبعاد الاستراتيجية، المالية، والتشغيلية، حيث تساهم نتائج هذه الأهداف في تعزيز مصالح أصحابها، تحسين أوضاع العاملين فيها، وخدمة المجتمع المحيط. لتحقيق هذه الأهداف، تتطلب المؤسسة توافر مجموعة من الموارد المادية، البشرية، والتقنية الضرورية، فضلاً عن تنفيذ عمليات تتناسب مع طبيعة نشاطها. كما يعتمد النجاح المؤسسي على كفاءة القيادة الإدارية التي تشرف على تسيير هذه العمليات والموارد بفعالية.

نجاح المؤسسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة الإدارة واستخدام الأساليب التقنية المناسبة في كافة مراحل عملية التسيير، التي تشمل: التخطيط، التوجيه، التحفيز، الرقابة، والمتابعة.

تعد مراقبة التسيير واحدة من الركائز الأساسية للعملية الإدارية، حيث تعنى بتوفير بيانات دقيقة حول الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة. وتتيح هذه البيانات للمسؤولين تقييم الأداء، مراقبة تحقيق الأهداف المرسومة، واتخاذ القرارات المناسبة استناداً إلى معطيات دقيقة.

شهد مفهوم مراقبة التسيير تطوراً كبيراً، سواء من حيث المفهوم أو الأهمية، بما يتناسب مع احتياجات المؤسسات الاقتصادية المتنوعة من حيث الحجم والنوع، وبالتزامن مع هذا التطور ظهرت أدوات وأساليب رقابية متقدمة، تطورت بدورها لتواكب مستوى نشاط المؤسسة ومتغيرات البيئة المحيطة، مثل التطورات التكنولوجية، زيادة التنافسية، وتغير توقعات العملاء.

إن دراسة مراقبة التسيير وادواتها تستلزم أولاً فهم مفهومها واستيعاب مختلف المدارس الفكرية التي ساهمت في تأسيس العمل الرقابي عبر فترات زمنية متعاقبة، فقد تناولت كل مدرسة مفهوم الرقابة من منظور مختلف، ولأغراض محددة، باستخدام أدوات مناسبة لطبيعتها ومع تطور الزمن، تطورت هذه المفاهيم حتى وصلت إلى مفهومها الحديث و الشامل.

المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير

لمعرفة مفهوم مراقبة التسيير يجب التعريف بماهية المراقبة أولاً واستعراض المعاني التي ارتبطت بها، إذ تأثرت هذه المعاني بتغير التقنيات، الإمكانيات، طبيعة النشاط، وعوامل أخرى تعكس دور المراقبة في عمل المؤسسة الاقتصادية.

1. مفهوم المراقبة

تعريف المراقبة: تعرف المراقبة على أنها وظيفة إدارية تسعى إلى التأكد من سلامة العمليات المنجزة ومطابقتها للقواعد والتعليمات والأصول الموضوعية، من أجل اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بما يحيد من ظهورها في المستقبل.¹

وكلمة "المراقبة" تعتبر مصدر الفعل "راقب"، الذي يحمل عدة معان تستخدم في المؤسسة وفقاً للسياق، ومن بين هذه المعاني:

¹ جبرائيل جوزاف كحالة، رضوان حلوى حنان، محاسبة التكاليف المعيارية، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 1998، ص13

- تابع: مثل متابعة وضعية أو حالة معينة.
- قيم: أي تقييم الأداء أو النتائج.
- تحكّم: السيطرة على العمليات لضمان تحقيق الأهداف.
- فتش: التحقق من شيء أو عملية معينة لضمان دقتها وسلامتها.

أما المراقبة اصطلاحاً، تشير "المراقبة" إلى القدرة على متابعة، توجيه، وتقييم عمل معين في المؤسسة من خلال نظام متكامل يشمل:

- المعلومات: جمع وتحليل البيانات اللازمة.
- القرارات: اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على البيانات.
- الإجراءات: تنفيذ العمليات التي تحقق الأهداف.
- مراقبة النتائج: قياس الأداء ومقارنته بالأهداف المحددة.

هذا التعريف يعكس دور المراقبة كعملية ديناميكية تهدف إلى ضمان سير الأنشطة المؤسسية بفعالية وتحقيق الأهداف المرجوة، مما سبق، يمكننا رؤية الرقابة من اتجاهين رئيسيين:

أولاً: رقابة داخلية محاسبية أو مالية: تهدف إلى المحافظة على أموال وأصول المؤسسة من الضياع أو الاختلاس، والتأكد من صحة ودقة البيانات المحاسبية المسجلة في الدفاتر ومدى القدرة على الاعتماد عليها.

ثانياً: مراقبة التسيير: تهدف إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية والالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعية، لتحقيق أهدافها، ويتم استخدام مؤشرات أداء مالية وغير مالية التي سيتم توضيحها لاحقاً.

2. ماهية مراقبة التسيير

مع تنوع الأنشطة الاقتصادية و تطور الفكر الإنساني، و العولمة ، ظهرت الحاجة إلى وجود أدوات للتحكم و القيادة في المؤسسات ، وهي التسيير، المحاسبة، والرقابة، وكما ذكر سابقاً، و مع تطور تقنيات المحاسبة ، بدأ الاهتمام يزداد بتقنيات تكاليف الإنتاج من حيث حسابها، تحليلها، ومراقبتها كعامل أساسي لتقييم الإنتاج وتطوير المؤسسة، وازدادت أهمية التكاليف وحسابها مع الثورة الصناعية، حيث ساهمت الأفكار التي قدمها "فريدريك تايلور" في تطوير أنظمة المحاسبة لتشمل أدوات جديدة مثل حساب التكاليف المعيارية واستخراج الانحرافات مقارنة بهذه المعايير، كان الهدف هو مراقبة النتائج وتحليلها، وهو ما يعرف بالمحاسبة التحليلية المرتبطة باستغلال موارد المؤسسة، ومع توسع حجم المؤسسات وورش الإنتاج، ظهرت الحاجة إلى تقسيم المهام والمسؤوليات، مما أدى إلى ظهور الملامح الأولى لمفهوم مراقبة التسيير.

يعتبر مفهوم مراقبة التسيير من قبل أغلبية الرواد الاقتصاديين والمتخصصين في علوم الإدارة، مفهوم واسع للغاية في مجال عمله، و صلاحياته ومع ذلك فإن أفكاره استعمالاته متنوعة.

فكلمة مراقبة التسيير هي الترجمة الفعلية للكلمة الفرنسية "Control de gestion" والتي لا يجدها الفرنسيون أنفسهم و التي تعني التدقيق والتحقق في مدى احترام المعايير، و هذا المعنى لا يعبر عن معناها وهدفها الحقيقي و يبعدها عن اتجاهها ومفهومها الصحيح، أما في المشرق العربي فيطلق عليها اسم الرقابة الإدارية أو المحاسبة الإدارية والتي اخدت الكلمة الانجليزية "Management Control" والتي تعني القيادة والتحكم في التسيير، فكلمة الرقابة هنا تعني القدرة على متابعة وتوجيه وتقييم عمل ما من خلال نسق معين (معلومات - قرارات - إجراءات - مراقبة النتائج). وتعد الرقابة إحدى العمليات الأساسية التي تمارسها المؤسسات المختلفة، وهي إحدى الوظائف الإدارية المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التنفيذ، الرقابة.¹

ظهرت الأفكار الأولى لمفهوم مراقبة التسيير في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا حوالي عام 1850، بينما بدأ تطبيقه العملي بعد التطور في المنتجات والخدمات والتكنولوجيا وسرعة التحولات الاقتصادية، حيث بحث المسيريون عن تقنيات مراقبة التسيير لدعم اتخاذ القرار.

و قدم العديد من الاقتصاديين والمنظمات على مر السنين تعاريف لمفهوم مراقبة التسيير ومن بين أهمها: (R.N. ANTHONY، 1965) عرف مراقبة التسيير على الشكل التالي: "العملية التي من خلالها يضمن المديرون أن الموارد تحصل وتستخدم بشكل فعال وكفء لتحقيق أهداف المنظمة."² و تظهر مراقبة التسيير في هذا التعريف على أنها "الضامن" لعدم إهدار الموارد الموكلة إلى المدير، حيث يستند على ثلاثة عناصر: الأهداف المراد تحقيقها والموارد المتاحة والنتائج المحققة. يعتبر بعض الكتاب هذا التعريف كتقليدي.

M Gervais: "مراقبة التسيير هي العملية التي تحقق من خلالها المسيريون أن الموارد الكفيلة بتجسيد الأهداف تم استغلالها استغلالا ناجعا وفعالاً".

ALAZARD: يعرفها "أن رقابة التسيير تبحث عن إدراك ووضع وسائل معلوماتية موجهة لتمكين المسؤولين من التعرف وتحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف والوسائل ومم هو محقق لذا يجب اعتباره نظاما معلوماتي لقيادة وتسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية ونجاعة الأداء لبلوغ الأهداف".

وقال (A. KHEMAKHEM، 1976)، مراقبة التسيير هي "العملية المنفذة داخل كيان اقتصادي لضمان التبعة الفعالة والدائمة للطاقات والموارد من أجل تحقيق هدف هذا الكيان"، و يقدم المؤلف مراقبة التسيير من وجهة نظر كمية وداخلية.³

عاد (R.N. ANTHONY، 1988)، بتوسيع لتعريفه الأول و الذي يعتبرها حتى الآن عملية محاسبة بحتة ويعتبر مقيدا للغاية فيقحم مراقبة التسيير في استراتيجيه المنظمة لتوضيح ذلك بالطريقة التالية: "مراقبة التسيير هي العملية التي يؤثر بها المديرون على الأعضاء الآخرين في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات"⁴. وفي تعريفه الثاني يفترض وجود أهداف يكون المدير مسئولاً عن

¹ Henri Bouquin, **Herméneutiques du contrôle**, Comptabilité et Connaissances, May 2005, France, p 2

² Kim Langfield-Smith, **Management control systems and strategy: A critical review**, Accounting, Organizations and Society, Volume 22, Issue 2, February 1997, Pages 208

³ Herve Arnaud, Ali Garmilis, Veronique Vignon, **Le contrôle de gestion en action**, Editions Liaisons, 2^{eme} édition, 2001, P 9

⁴ kim Langfield smith, **management control systems and strategy: a critical review**, opcit, pages 208

تنفيذها من خلال عمل الأفراد الآخرين، كما يصر على التفاعل بين مختلف الجهات الفاعلة في المؤسسة من أجل تشكيل مراقبة التسيير.

اقترح (SIMONS، 1995)¹ تصنيفاً لأنظمة مراقبة التسيير تسمح فيها أربعة مفاتيح المراقبة بتنفيذ الإستراتيجية والتحكم في ملاءمتها: أنظمة التحكم التفاعلية ، أنظمة التحكم التشخيصية ، أنظمة الحدود والأنظمة العقائدية ، لفهم كيفية تحكم المديرين في الإستراتيجية. في هذا السياق ، تستخدم مراقبة الإدارة دائماً لتنفيذ الإستراتيجية ، ولكن أيضاً لتجديدها.

بالنسبة لـ (H. BOUQUIN، 1994) ، مراقبة التسيير "هي مجموعة من العمليات والأدوات التي توجه الأفعال والسلوكيات في المنظمات، لجعلها متنسقة مع الأهداف المتوسطة والطويلة الأجل وتستند إلى نظم المعلومات و الأجهزة والعمليات"².

و قام (M. LEROY، 2011) بدوره بتعريف مراقبة التسيير بأنها: "نظام معلومات واتصالات يساعد، بفضل إجراءاته وأساليبه ووثائقه ، الموظفين التنفيذيين على جميع المستويات على تحديد أهداف متماسكة تتفق مع الخيارات السياسية للشركة وقيادة تنفيذها"³. و من خلال تعريفه ، يصنف المؤلف مراقبة التسيير كمجموعة من أجهزة المعلومات المرتبطة بالإستراتيجية والإجراءات اليومية للمؤسسة.

مراقبة التسيير تعتبر إحدى الوظائف الإدارية وتشمل التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، والمراقبة. ويعرفها البعض بأنها : "نسق متكامل يمكن الجهات المختصة من متابعة أعمال المؤسسة من خلال تحديد الأهداف والوسائل، وقيادة الإجراءات، وتقييم النتائج، واستخراج الانحرافات وتحليلها".

كما عرّفت بأنها: "متابعة عمليات التنفيذ لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المحددة في الوقت المناسب، وتحديد مسؤوليات الأفراد، والكشف عن مواطن الخلل لتجنبها وتحقيق أعلى كفاءة للإدارة".

كما أن المفهوم الحديث لمراقبة التسيير الذي يهتم بجميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وكذلك العوامل المادية، البشرية، والتقنية المؤثرة في مستوى أداء المؤسسة هو نتيجة مساهمة المفكرين من مختلف المدارس الفكرية المهتمة بالإدارة والتسيير.

في الأخير وبالاعتماد على المقاربات والمفاهيم المذكورة سابقاً، يمكن تعريف مراقبة التسيير كأداة إستراتيجية تدعم القيادة في قياس الأداء وتحسينه بشكل مستمر داخل المؤسسة، كما تهدف هذه الأداة إلى تشخيص النتائج الحالية واقتراح الإجراءات التصحيحية المناسبة، بالإضافة إلى تعزيز الإدارة العقلانية لعمليات المؤسسة من خلال التنبؤ بالأحداث والتكيف مع التغيرات المحيطة وبالتالي تعد مراقبة التسيير وسيلة شاملة تضمن القيادة، التحكم، القياس، وتحليل أنشطة المؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءة.

¹ Robert Simons, **levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal?** library of congress, 1994, p 5

² Meryem chegri, hamza rigalma, mohamed torra, **management control system in the context of SMES,** modern management review, vol 26, no 3, 2021, p 44

³ Michel leroy, **le contrôle de gestion,** ed Eska, France 1996 , p 09

3. خصائص مراقبة التسيير.

على الرغم من الاختلاف في وجهات النظر حول دور مراقبة التسيير وعدم تقديم تعريف دقيق إلا أنه من الممكن تقديم نقاط الاتفاق التي أجمع أكثر الباحثين على اعتبارها تمثل الخصائص الأساسية لمراقبة التسيير و هي كما يلي:

- الرقابة وظيفة وليست سلطة تملك حق المساءلة¹: الرقابة تعد إحدى وظائف الإدارة وليست سلطة مستقلة تمتلك حق المتابعة وكشف الأخطاء ومحاسبة المسؤولين عنها، بل تهدف الرقابة أساسا إلى متابعة الأنشطة داخل المؤسسة للتأكد من سيرها يكون وفقا للخطط الموضوعة، مع تحديد الأخطاء والانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية، ان عملية الرقابة تمارس في حدود السلطة المخولة لها، غير ان هذه السلطة تقتصر على عملية المتابعة وكشف الانحرافات وإبلاغها إلى المسؤولين واتخاذ القرارات المصححة لهذه الانحرافات ولا تمتد لتشمل محاسبة المسؤولين عن هذه الانحرافات.
- الرقابة عملية مستمرة باستمرار المؤسسة في أداء نشاطها ووظائفها²: فعملية الرقابة تعد جزءا لا يتجزأ من نشاط المؤسسة حيث تبدأ مع انطلاق النشاط وتستمر طوال دورة حياتها دون توقف أو انتهاء، كما أن الرقابة لا تقتصر على نشاط معين أو أفراد محددين أو مرحلة معينة، بل تشمل جميع الأنشطة والمراحل، وتغطي كافة الأفراد داخل المؤسسة.
- الرقابة لا تقتصر على مستوى إداري معين³: تتميز الرقابة بشموليتها حيث لا تركز على مستوى إداري محدد مع إهمال المستويات الأخرى فالتركيز على أداء مستوى إداري واحد دون غيره يؤدي إلى ضعف أو فشل نظام الرقابة، لذا من الضروري أن تشمل الرقابة جميع المستويات الإدارية، حيث تعمل الوسائل الرقابية كوسيلة اتصال و تربط بين مختلف المستويات الإدارية. يتم ذلك من خلال إجراءات وخطوات عمل محددة، تتطلب جمع البيانات ومعالجتها بطريقة تتناسب مع احتياجات ودور كل مستوى إداري في تنفيذ عملية الرقابة بكفاءة.
- تهدف الرقابة إلى قياس الأداء وفقا لمجموعة من المعايير المالية وغير المالية محددة مسبقا، للتأكد من سعيها الى تحقيق الأهداف المرجوة.
- متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة: تعد الرقابة أداة أساسية لمتابعة تنفيذ الخطط الموضوعة بهدف تقييم مدى تحقيق الأهداف المقررة، كما تسهم في التأكد من أن الأداء يسير وفق اللوائح، الأنظمة، الإجراءات، والسياسات المعتمدة، مع ضمان تنفيذ المهام بأفضل الطرق وأكثرها كفاءة وفعالية.
- اكتشاف الأخطاء والانحرافات: تمكن الرقابة من تحديد الأخطاء والانحرافات التي قد تحدث أثناء التنفيذ، وتسعى إلى تصحيحها من خلال تحليل الأسباب التي أدت إلى ظهورها، كما تعمل على إيجاد الحلول المناسبة لمعالجتها قبل تفاقمها، مع اتخاذ التدابير اللازمة لمنع تكرارها في المستقبل.

¹ Claude Alazard , Sabine Separi, **contrôle de gestion**, 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2001, P13.

² Norbert Guedj et autres, **Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise**, éditions d'organisation , 3^{ème} Edition, Paris, 2000, P50.

³ Pierre-Laurent Bescos, et Autres, **contrôle de gestion et management**, Édition Montchrestien, 4^{ème} édition, Paris, 1997, P74

4. أهمية مراقبة التسيير:

يمكن إبراز أهمية مراقبة التسيير من خلال تتبع نمو وتطور المؤسسات الاقتصادية خلال الفترات الزمنية ففي المراحل الأولى، لم تكن المؤسسات الفردية بحاجة إلى نظم رقابة معقدة، حيث كان أصحابها يديرون عملياتها بأنفسهم ولديهم إلمام كامل بجميع أنشطتها. ومع توسع حجم المؤسسات، تنوعت مشكلاتها، وزاد عدد العاملين اللازمين لتنفيذ الأنشطة المختلفة مثل الإنتاج، التسويق، الإدارة، والتمويل، مما جعل من الصعب على أصحابها إدارتها بشكل مباشر وفعال، هذا التوسع أدى إلى ضرورة تفويض الإدارة والرقابة لأشخاص مختصين، مما عزز الحاجة إلى إدارة المؤسسة وفق أسس سليمة تضمن الحفاظ على أصولها، وضع سياسات واضحة، متابعة تنفيذها بفعالية، وتحقيق الكفاءة القصوى في استخدام الموارد المتاحة.

هذه المتطلبات جعلت من مراقبة التسيير أداة أساسية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتحسين الأداء العام للمؤسسة، وذلك من خلال مايلي¹.

- تجزئة المؤسسة إلى وحدات إدارية مختلفة أو ما تعرف بمراكز المسؤولية.
- تحديد القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ مختلف العمليات الادارية وتضمن تدفقها في ظل نظام رقابة دقيق.
- تسجيل و تتبع كامل المؤشرات المالية وغير المالية التي تمكن من قياس أداء كل مستوى من المستويات.
- تبيان اختصاصات وسلطات كل وحدة أو مسؤوليات المستويات الإدارية.
- تزويد إدارة المؤسسة بمختلف البيانات التي تساعد على اتخاذ القرارات ورسم السياسات.

كذلك فقد اعتبر أن وجود نظام للرقابة على أداء المؤسسة ضرورة حتمية تتطلبه الإدارة العلمية الحديثة لاكتساب مزايا تنافسية.

وتستمد مراقبة التسيير أهميتها من خلال العناصر التالية²:

- تغيير الظروف: تواجه المؤسسات تغيرات متسارعة في الظروف المحيطة بما مما قد يعيق تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها وفي هذا السياق، يعد نظام مراقبة التسيير أداة فعالة، حيث يساعد، إذا صمم ونفذ بشكل جيد على التنبؤ بالتغيرات المحتملة والاستعداد للتعامل معها بفعالية، تزداد أهمية مراقبة التسيير كلما امتد الأفق الزمني للتخطيط، نظرا لتعقيد التغيرات المستقبلية وتأثيرها على أداء المؤسسة.
- تراكم الأخطاء: قد تبدو الأخطاء البسيطة غير مؤثرة على المدى القصير، إلا أن تراكمها مع مرور الوقت يمكن أن يؤدي إلى تضخيم آثارها السلبية على المؤسسة، لذا فإن نظام مراقبة التسيير يساهم في الكشف المبكر عن هذه الأخطاء ومعالجتها قبل أن تتحول إلى مشكلات كبيرة تعيق الأداء العام، قد لا تؤدي الأخطاء البسيطة إلى إلحاق الضرر بالمؤسسة غير أن تراكمها بمرور الوقت قد يؤدي إلى تعظم أثرها السلبي.

¹ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1977، ص 137

² خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 5، عمان، 2007، ص 305-

- التعقيد المنظماتي: عندما تعمل المؤسسة في سوق مستقرة وضمن هيكل بسيط، تبدو مهمة مراقبة التسيير سهلة نسبياً بالنسبة للإدارة، ولكن مع توسع نشاط المؤسسة وتعقيد هيكلها التنظيمي، وزيادة حدة المنافسة، تصبح الرقابة ضرورة ملحة لضمان تحسين الأداء واتخاذ القرارات السليمة، ولكي تحقق الرقابة أهدافها بفعالية، يجب أن تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط، من خلال التركيز على قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع الخطط الموضوعة مسبقاً بهذه الطريقة تسهم الرقابة في تحسين أداء المؤسسة، ضمان استمراريتها، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما تساعد الإدارة على متابعة وقيادة مختلف الأنشطة بما يتماشى مع الخطط المقررة، وتنفيذها في أفضل الظروف الممكنة.

و تظهر أهمية الرقابة كما ذكرها العديد من الكتاب من خلال النقاط التالية¹:

- الوقوف على المشاكل والعقبات التي تعترض اجراءات العمل التنفيذي بهدف تذليلها.
- اكتشاف التهديدات في الوقت المناسب كي تعالج فوراً أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها.
- تقييم المديرين للتحقق من كفاءتهم في جميع المستويات وحسن سلوكهم.
- المحافظة على حقوق اصحاب المصلحة في قيام المؤسسة مثل العاملين فيها والمتعاملين معها وذلك منعا للتعسف في استعمال السلطة من جانب المديرين وتحقيقاً للعدالة في أداء الخدمات والوفاء بالالتزامات.
- التحقق من أن الاحكام والقواعد الموضوعة مطبقة بشكل صحيح وكامل خاصة في الأمور المالية وحدود التصرف فيها.
- التأكد من أن العمليات الفنية والتشغيلية تنجز مثل ما هو مقرر ثم تعديل المعوج منها.
- التأكد من وجود الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعاً في اتجاه تحقيق الاهداف وفقاً للسياسات المقررة.
- الحد من تكاليف العمل ونفقاته وإيقاف الإفراط الزائد والتبذير في المجالات غير الضرورية وتحقيق الإدارة الاقتصادية.
- الوصول إلى معلومات واقعية وحقيقية عن سير العمل من أجل عملية اتخاذ القرارات وبخاصة ما يختص منها بالسياسات العامة للعمل وبأهدافه.

المطلب الثاني: دور مراقبة التسيير ومراحلها

يعتبر دور مراقب التسيير من الأدوار بالغة الأهمية، كما تشمل عملية المراقبة لمجموعة من الخطوات يمكن ذكرها كما سيأتي:

1. دور مراقب التسيير:

من المتفق عليه أن مسؤولية إجراء المراقبة تقع على عاتق المديرين التنفيذيين، مما يجعلها تتجاوز حدود المهام المخصصة لمراقب التسيير ويتمثل دور مراقب التسيير في ضمان تحقيق الاتساق والتناغم في الأداء وعلى المدير التنفيذي من خلال قراراته التشغيلية، أن يكون قادراً على تفعيل ديناميكية قيادة الأداء بما يتماشى مع مسؤولياته.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، الرقابة في الإدارة العامة، مركز أحمد ياسين الفني، الطبعة 02، عمان، الأردن، 1994، ص19

من جهة، يجب على المدير تحديد الأهداف المنشودة، التخطيط للمستقبل، مراقبة مدى تقارب النتائج مع التوقعات، واتخاذ القرارات اللازمة ومن جهة أخرى، تتطلب الحاجة إلى استخدام أدوات متخصصة مثل الخطط، الميزانيات، ولوحات القيادة، أن يقوم المدير بتفويض جزء من مهام المراقبة إلى مراقب التسيير.

يلعب مراقب التسيير دورا داعما للمدير من خلال تحمل جزء من عملية القيادة وضمان الاتساق في تنفيذها ويتم ذلك عبر تقديم أساليب مختلفة لإنجاز المهام، وتفعيل جميع أنظمة المراقبة المعتمدة في المؤسسة، مما يعزز كفاءة الأداء ويساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

يرتبط مراقب التسيير بشكل وثيق بنظام مراقبة القيادة في المؤسسة، حيث يعتمد نجاح القيادة على جودة التعاون والتواصل بين المديرين ومراقبي التسيير. يتجاوز دور مراقب التسيير مجرد تحليل البيانات، ليشمل الإسهام الفعال في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

يعد التنسيق بين المديرين التشغيليين ومراقبي التسيير أمرا حاسما لنجاح عملية قيادة الأداء، إذ تسهم هاتان الوظيفتان بشكل متكامل في تحقيق كفاءة العمليات واتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة. علاوة على ذلك، يعتمد نجاح مراقب التسيير على تقييم المديرين لجودة الخدمات المقدمة من قبل نظام مراقبة التسيير، مما يعزز أهمية العلاقة التعاونية بين الطرفين في تحسين الأداء المؤسسي، لأن "النجاح في مراقبة التسيير يرتبط ارتباطا وثيقا بالاعتراف، من قبل التشغيليين، بجودة الخدمات التي يمكن أن يوفرها لهم نظام المراقبة"¹

2. خطوات مراقبة التسيير:

تعد الرقابة واحدة من الوظائف الأساسية في عملية التسيير، حيث تقع مسؤوليتها على عاتق كل مسؤول في مختلف المستويات الإدارية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة التي أنشئت من أجلها، وتبدأ العملية الإدارية عادة بتحديد الأهداف في إطار الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، يلي ذلك إعداد برنامج زمني واضح ومحدد لتحقيق هذه الأهداف، كما تشمل العملية وضع تنظيم محكم للمؤسسة ومواردها بما يضمن تنفيذ الخطط الموضوعة بكفاءة، وتأتي الرقابة في مرحلة متابعة التنفيذ الفعلي للخطة، بهدف الكشف عن أي انحرافات عن المسار المرسوم، وتحليل أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

فالهدف الذي تسعى إليه مراقبة التسيير هو التأكد من أنه قد تم تنفيذ الأعمال بالطريقة التي سبق تحديدها أو بالطريقة الكفيلة بتوصيل المؤسسة إلى أهدافها، فالمسؤول الذي يراقب يكون إذا بحاجة إلى وسيلة تمكنه من التفرقة بين الأداء المقبول والأداء غير المقبول، تلك الوسيلة هي معايير الأداء لإتمام وظيفة مراقبة التسيير للتأكد من أن ما تم إنجازه أو ما يتم إنجازه مطابق للأهداف

¹ هديل عائشة، أثر الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير على قياس و قيادة أداء الموارد البشرية حالة المؤسسات العمومية للقطاع الصناعي في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2017/2018، ص 24

الموضوعة لأي نشاط، لذلك لابد من إتباع خطوات معينة اتفق حولها الكثير من رواد الإدارة والتسيير باختلاف مدارسهم الفكرية، والتي نوجزها فيما يلي:

تحديد معايير الأداء --- قياس الأداء --- تقييم الأداء --- تصحيح الانحرافات.

أ. **تحديد معايير الأداء** : وتعتبر المعايير مقياس يمكن من خلالها قياس النتائج (أو الأداء) الفعلية لما هو مطلوب تحقيقه من عمل ما، أي الأهداف الحقيقية التي ينبغي الوصول إليها.

ب. **قياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات**: باستعمال أدوات قياس مناسبة ومقارنته بالمقاييس الموضوعة مسبقا بعد تجميع المعلومات، تحديد الانحرافات بجانبها السلبي والإيجابي إن وجدت، من أجل تحري أسبابها ومحاولة علاجها كخطوة ثالثة.

ج. **تقييم الأداء**: إن وظيفة معايير الأداء هي تعريف المسير بما يجب أن يكون، بينما قياس الأداء يعرفه بما هو كائن، وعليه أن يتساءل في هذه الحالة عن مدى قبوله لهذا المستوى، فإذا كان الجواب بالنفي، فهل هناك أسباب مقبولة تبرر انخفاض مستوى الأداء ؟ تلك هي عملية تقييم الأداء التي يُبنى عليها اتخاذ إجراءات وقرارات معينة.

د. **تصحيح الأداء** : وفيها يقوم المختصون باتخاذ القرارات الملائمة لتصحيح الاختلافات الناتجة عن الأداء الفعلي قياسا بالأداء المتوقع وإعادة تنظيم الأساليب والإجراءات وطبيعة العمل أو تعديل الخطط والأهداف إذا تطلب الأمر ذلك.

هذا التصور لمراحل مراقبة التسيير يؤكد ضمنا على العلاقة الوثيقة بين عمليتي وضع المقاييس وتحديد الأهداف التي ينتج عن غيابها أو غموضها أو قصورها عدم قدرة الأجهزة الرقابية المختصة على تحديد المعايير الرقابية التي يتم بموجبها قياس الأداء المحقق.

هذا، ولم يذكر معظم الإداريين عملية وضع الأهداف كخطوة أولى من مراحل مراقبة التسيير وذلك يعود إلى الاعتقاد أنها الخطوة الأولى لعملية التسيير إجمالاً، والذي يبدأ بعملية التخطيط الاستراتيجي، فهي من ثم حقيقة مسلم بها. وعدم إيرادها في خطوات عملية الرقابة لا يعني إغفالها أو إنقاص أهميتها. فهي، بلا شك، قائمة في عملية مراقبة التسيير التي تبدأ بتحديد المعايير الرقابية المرتبطة بالأهداف والمنبثقة عنها، والتي يؤدي عدم وضوحها وفهمها لدى المعنيين بتطبيقها، إلى تعذر تحديد المعايير الرقابية لتقييم الأداء الفعلي، ومن ثم انعدام فعالية مراقبة التسيير، وستتناول فيما يلي كل خطوة من هذه الخطوات بشيء من التفصيل:

أولاً - تحديد المعايير الرقابية: تعد المعايير الرقابية الأساس الذي تعتمد عليه عملية مراقبة التسيير، حيث إنه في غياب هذه المعايير يصبح من المستحيل تقييم الأداء الفعلي، وبالتالي لا يمكن تحديد ما إذا كان هناك انحراف يتطلب اتخاذ إجراءات تصحيحية أم لا، ويعرف بعض الباحثين المعايير الرقابية بأنها: "المقاييس الموضوعة التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية، والتي تمثل الأهداف التخطيطية للمؤسسة أو لإحدى إداراتها أو أقسامها، ويتم التعبير عنها بشكل يتيح استخدامها في قياس مدى تحقيق الواجبات المخصصة." ومن هذا التعريف، يتضح أن المعايير الرقابية تتمتع بطبيعة مزدوجة فهي من جهة تمثل هدفا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، ومن جهة أخرى تعد أداة قياس تستخدم لمقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المخططة، مما يجعلها عنصراً جوهرياً لضمان

تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، كما أن المعايير هامة بالنسبة للأفراد أنفسهم لأنها تمثل وسيلة لمعرفة نواحي النقص لأداء كل فرد، فتكون بمثابة رقابة ذاتية وحافزا ذاتيا يدفع الأفراد إلى تحسين الأداء بدون تدخل الإدارة في ذلك، فإذا تم وضع وقت معياري محدد لإنتاج معين وليكن ساعة واحدة، فإن العامل المكلف بتنفيذ ذلك سوف يعمل جهده لكي يتم الإنتاج في وقت مساو لهذا الوقت المعياري أو أقل منه، وإذا تعداه فإنه سيراجع الأسباب التي أدت إلى ذلك¹.

لذلك يجب تحديد المعايير الهادفة والجيدة التي تشمل كافة أوجه نشاط المؤسسة، وهي تلك المعايير التي تحقق الشروط التالية:

- أن تعكس الأهداف والسياسات والإجراءات المتلائمة مع بيئة العمل الفعلي؛
- أن تقوم على دراسة كافية لنوعية الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم؛
- أن تكون قابلة للتطبيق ضمن الإمكانيات والظروف الحقيقية للمؤسسة المعنية؛
- أن تكون واضحة ورقمية إلى حد ما، ومتفقة مع طبيعة الأعمال المراقبة من جهة، ومع الأهداف العامة من جهة أخرى؛
- أن تكون قادرة على قياس النتائج المترتبة عن تنفيذ النشاط المراقب في حال الأعمال غير الملموسة؛
- أن تكون معلومة ومفهومة من قبل جميع المعنيين بتطبيقها وقابلة للتحقيق وعادلة؛
- أن تخدم المستويات التنظيمية المختلفة وتحقق أهدافها؛
- وأن تساعد الجهات المسؤولة على تحديد كيفية سير العمل، حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتقويم وتنظيم العمل.

وتكون هذه المعايير إما مادية ملموسة مثل كميات من السلع المنتجة، أو وحدات من الخدمة أو ساعات العمل ... الخ، أو قد يعبر عنها بالقيمة مثل الوقت المعياري أو التكاليف، أو يعبر عنها بالنسب أو المعدلات مثل النسب المالية أو مقاييس الكفاءة الإنتاجية، وهناك معايير يعبر عنها بالرسم مثل اتجاهات الزيادة أو الانخفاض في الأرباح أو كمية الإنتاج². ويمكن أن تكون هذه المعايير غير مادية وغير قابلة للقياس بوحدات عمل ملموسة وبالتالي يصعب تقييمها على وجه الدقة، مثل نسبة رضا الزبون أو الروح المعنوية للأفراد ... إلا أن تطور العلوم واستمرار المحاولات لتحديد الدقة في قياس هذا النوع من الأعمال أدى إلى إنشاء ما يسمى بميزان الأداء لتوضيح الوظائف وأوجه النشاط وتكليفها مما قد يساعد في تطبيق نظام وحدات العمل.

وهكذا نجد أن مراقبة التسيير في هذه النواحي غير الملموسة أمر هام لا يجب أن نُهمله الإدارة، بل عليها محاولة تحديده بدقة حسب ظروف المؤسسة والعمل على أن يتقارب مع المقاييس الأكثر انتشارا واستعمالا في الحياة العملية لدقته وسهولة تطبيقه، وهي المعايير الملموسة أو الكمية أو المادية. وتتعلق هذه المعايير باختلاف مسمياتها وتقسيماتها بما يلي³:

- الكم : بمعنى كمية الإنتاج بالوحدات، أو رقم الأعمال في مؤسسة، أو عدد المعاملات التي تم إنجازها؛
- الكيفية : أي نوعية السلعة المنتجة مقارنة بمثيلاتها في السوق المحلية أو الخارجية، أو نسب الرداءة والمردودات، أو درجات المتانة والمقاومة إلى غير ذلك؛

¹ صديق محمد عفيفي، إدارة الاعمال في المنظمات المعاصرة، مكتبة عين شمس، طبعة 10، 2003، ص339

² صديق محمد عفيفي، إدارة الاعمال في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص340

³ ديانة الحاج عارف، الإصلاح الإداري الفكر والممارسة، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2003، ص121

- الزمن : أي مقدار الوقت الذي يتطلبه إنتاج سلعة معينة أو أداء خدمة معينة؛
- التكلفة : أي النفقات الضرورية لإنتاج سلعة معينة أو لتقديم خدمة أو إنجاز معاملة معينة.

ونستخلص من ذلك أن المستويات الإدارية تنظر إلى المعايير الرقابية على أنها هدفا يراد تحقيقه بينما ينظر القائمون بالوظيفة الرقابية لتلك المعايير الرقابية على أنها أداة يقاس بها الأداء الفعلي للوصول إلى الانحرافات عن هذه المعايير، وأن تحديد المعايير الرقابية مرتبط بعملية الخطة حيث تتضمن الخطة تحديد مؤشرات أو معايير محددة تعكس مدى كفاءة تحقيق الخطة الموضوعة، فبدون تخطيط لن يكون هناك رقابة طالما لا يمكن معرفة ما هو مطلوب إتمامه وإنجازه أي التخطيط، وكذلك بدون رقابة لا قيمة للتخطيط إذ يتعذر معرفة انحرافات التنفيذ للتخطيط الموضوع.

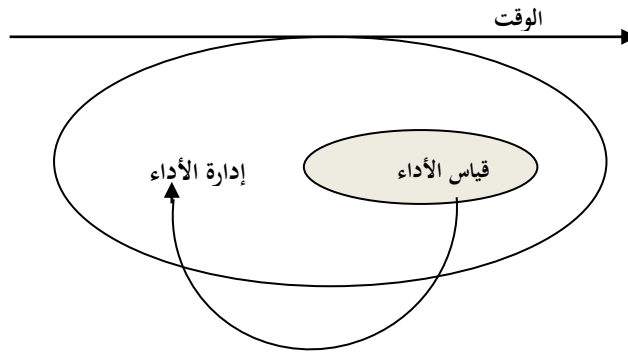
ثانيا - قياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات.

بعد تحديد المعايير الرقابية بشكل واضح وربطها بمراكز المسؤولية، تأتي الخطوة التالية المتمثلة في جمع المعلومات الضرورية التي تعبر عن مختلف جوانب نشاط المؤسسة وذلك يتم بالاعتماد على مخرجات نظام المعلومات، الذي يوفر بيانات دقيقة وشاملة لدعم عملية الرقابة، ثم يتم قياس الأداء الفعلي من خلال مقارنة نتائجه مع الأداء المخطط أو المعايير الرقابية المحددة مسبقا، تهدف هذه المقارنة إلى الكشف عن الانحرافات التي قد تنشأ بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، مما يتيح للإدارة اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة.

ولقياس الأداء أهمية تاريخية إذ كان من المواضيع الإدارية التي جذبت اهتمام رواد الفكر الإداري من أمثال: فريدريك تايلور وهنري جانغ وغيرهم. فقد اهتم هؤلاء بطرق قياس الأداء بغرض تحديد المعايير والمقاييس التي تمثل الأداء القياسي للأعمال. ونسبةً لاهتمام أولئك الرواد بالتنفيذ على مستوى المصنع كان من الطبيعي أن ينحصر اهتمامهم في طرق قياس الزمن لتحديد الوقت القياسي لأداء العمليات الصناعية ومن ثم فرض الرقابة على الأداء الفعلي للعمال وطريقة دفع أجورهم، كما ذكرنا في مبادئ الإدارة العلمية وتقسيم العمل. وكان من الطبيعي أن تتطور هذه الأفكار مع تطور واقع المؤسسات، ليشمل مبدأ قياس الأداء كل مجالات الأداء والتنفيذ البشرية منها والمادية، وكل أنواع مدخلات ومخرجات المؤسسة باعتبارها كنظام، كما سنرى لاحقا في أدوات مراقبة التسيير، على أساس أن قياس الأداء يعتبر عنصرا أساسيا في عملية مراقبة التسيير الشاملة.

يجب أن يقاس الأداء أولاً قبل أن يمكن إدارته بالاعتماد على نتائج القياس المحققة.¹ بهذا الصدد يؤكد Michel Lebas أن القياس والإدارة لا ينفصلان؛ حيث يظهر الشكل رقم (2) رؤية تخطيطية لعلاقة كل من إدارة الأداء بقياس الأداء.

الشكل رقم (2) رقم: إدارة الأداء وقياس الأداء هو تشابك محكم



Source: Michel J. Lebas, **Performance measurement and performance management**, International Journal of Production Economics, Elsevier Science B.V, vol 41,1995, p 34.

فوجود الحلقة تعني: القياس والإدارة يتبع أحدهما الآخر في عملية تكرارية؛ فإدارة الأداء فلسفة تُدعم بواسطة قياس الأداء، وتنبتق إدارة الأداء من قياس الأداء تتبعه، في دوامة حلزونية وإدارة الأداء تهيم السياق للقياس. بالتالي محاولة فصل العمليتين لا طائل منها.²

ثالثاً - تقييم الأداء وتحليل الانحرافات.

ان عملية تقييم الأداء تمثل مرحلة أساسية من سلسلة متكاملة ومترابطة من عمليات التسيير والرقابة، حيث تأتي بعد وضع المعايير الرقابية و إنجاز التنفيذ الفعلي، في هذه المرحلة يبدأ دور التقييم لتحديد مدى الانحراف عن المعايير المحددة مسبقاً، مع تحليل هذه الانحرافات، التعرف على أسبابها، واقتراح الحلول المناسبة.

أ. تقييم الأداء: تعددت التعريفات المتعلقة بعملية تقييم الأداء، ويعتقد البعض أن التقييم يتمثل في قياس ومراجعة النتائج المحققة مقارنة بالأهداف المسطرة، مع تحديد العوامل المؤثرة وتشخيص المشكلات وتحديد المسؤوليات الإدارية، و يعرف علي السلمي تقييم الأداء بأنه "عملية اتخاذ القرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه الأنشطة داخل المشروع لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً".³ ويتفق العديد من الباحثين على أن تقييم الأداء يتضمن مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية

¹ Aleš Horčíčkaa, Lucie Jelínková, **consideration of Cultural Differences in the Performance Management Systems in Czech Enterprises**, *Procedia Economics and Finance*, Elsevier B.V, Vol 12, 2014, p222.

² Michel J. Lebas, **Performance measurement and performance management**, *Int. J. Production Economics*, Elsevier Science, vol 41,October1995, p 34.

³ ماجدة محمد عفيفي، تقييم نظام المعلومات المحاسبية بقطاع الدواء لأغراض الرقابة وتقييم الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2000، ص 49

مسبقاً، وتحليل الانحرافات (إن وجدت) بينهما، تشمل عملية التقييم مجالات متعددة داخل المؤسسة، مثل تقييم أداء الأفراد، النشاط الإنتاجي، التمويلي، التسويقي، أو أداء المؤسسة ككل.¹

ب. **تحليل الانحرافات:** تكون الرقابة فعالة عندما يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء لتحليل الانحرافات وتحديد مدى تحقق الأهداف المخططة، وتصدر الإشارة إلى أن وجود الانحرافات لا يعني بالضرورة سوء الأداء الفعلي إلا إذا تجاوزت هذه الانحرافات حدود الضبط المسموح بها، وتركز عملية الرقابة على تحليل الانحرافات التي تخضع للتقييم مع ضرورة التمييز بين الأعراض، الأسباب، والآثار الناجمة عن وجود الانحراف داخل المؤسسة.

- **الأعراض:** هي المظاهر التي تدل على وجود مشكل معين داخل المؤسسة، عادة ما تلاحظ من خلال تدبب عناصر الانتاج.
- **الأسباب:** وهي المحرك الذي جعل هناك أعراضاً معينة وهو سبب حدوث انحراف في أداء المؤسسة مما يتطلب تشخيصاً دقيقاً له لمعرفة طبيعته ومكوناته، فإذا أزيل السبب تختفي الأعراض، وبالتالي يجب معالجة السبب وليس الأعراض.
- **الآثار:** هي عبارة عن النتائج المترتبة عن الأسباب السابق ذكرها، مثل الانحرافات المسجلة في أداء المؤسسة مثل انخفاض رقم الأعمال، الحصة السوقية أو زيادة التكاليف.

رابعا - تصحيح الانحرافات.

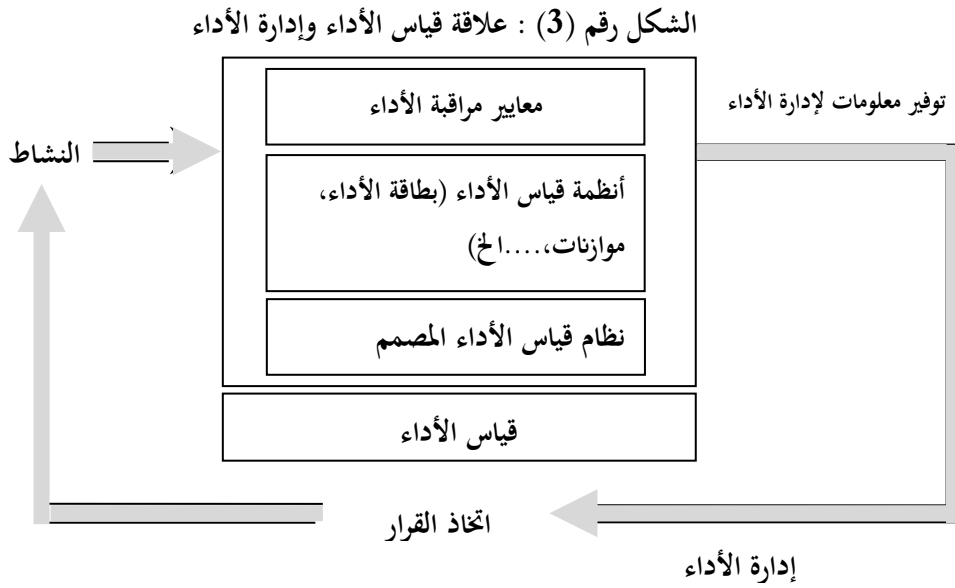
تمثل الخطوة السابقة المتمثلة في تحليل الانحرافات لمعرفة أسبابها هي القاعدة والأساس الذي يركز عليه تصحيح هذه الانحرافات، فبعد تحديد الأسباب وراء الانحرافات، يمكن اتخاذ إجراءات تصحيحية لإعادة العمليات المختلفة إلى وضعها الصحيح، قد تكون هذه الإجراءات آنية أو طويلة المدى، وفي جميع الحالات يجب مراعاة تأثير هذه القرارات التصحيحية على التنظيم والأفراد، بالإضافة إلى مدى توافقها مع استراتيجية المؤسسة.

في هذا السياق، يظهر الدور الأساسي والأكثر أهمية لمراقبة التسيير، حيث تتمثل مهمتها في القدرة على تصحيح الانحرافات المكتشفة أو المحتملة في الأداء الفعلي مقارنة بالأهداف المرسومة كما يجب تقدير درجة الخطورة الناتجة عن هذه الاختلافات ومدى تأثيرها على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بناء على ذلك يتعين اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح المسار وضمان استمرار المؤسسة في تحقيق أهدافها بكفاءة.

كإعادة النظر في التنظيم القائم، أو توزيع الواجبات والمهام، أو إعادة النظر في الخطط القائمة وتعديلها بشكل يتناسب مع المتغيرات الجديدة، أو وضع خطط لتدريب الأفراد وزيادة كفاءتهم، إلى غير ذلك من الأمور المرتبطة بالوظائف الإدارية الأساسية.

أن أنظمة قياس وإدارة الأداء تتضمن عنصرين هما: نظام قياس الأداء ونظام إدارة الأداء واللذان يشكلان عنصرين لنظام متكامل واحد فبالرغم من أن قياس الأداء مهم، لكنه غير كاف لإدارة المنظمة حيث توجد حاجة لمكاملته بنظام إدارة الأداء.²

¹ صديق محمد عفيفي، إدارة الاعمال في المنظمات المعاصرة ، مرجع سبق ذكره، ص 394



Source: Asta Slizyte, Irena Bakanauskiene, **Designing performance measurement system in organization**, Management of Organizations: Systematic Research, Vytautas Magnus University, vol 43, 2007,p137.

يتضمن نظام قياس الأداء عمليات وضع الغايات وجمع وتحليل وتفسير بيانات الأداء، هدف هذه العملية هو تحويل البيانات إلى معلومات ولتقييم فعالية وكفاءة النشاط؛ في حين يتضمن نظام إدارة الأداء عمليات تقييم الاختلافات بين النتائج الفعلية والمرغوبة، وتحديد وتقليل تأثير هذه الاختلافات، وإدراك مدى وجود النقائص، وعند الضرورة تقديم الأنشطة التصحيحية سعياً لتضييق فجوات الأداء. تبني هذه الفكرة من الضروري الاقرار أنه يجب إدماج حلقتي التعلم الفردية والثنائية معاً، ويجب أن يدعم نظام قياس وإدارة الأداء الوظائف في المستوى الإداري الأعلى المرتبطة بالمعايير والافتراضات واستراتيجيات المنظمة.

المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير

تعتبر أدوات مراقبة التسيير أدوات للإدارة بالنسبة للمؤسسات و قد عرفت الكثير من التغيرات مع الوقت.

1. تطورات أدوات مراقبة التسيير و قياس الاداء

تطورت طبيعة المنظمات وانفصلت الملكية عن الإدارة ببداية القرن العشرين، نتيجة لذلك استعملت مقاييس العائد على الاستثمار ليتمكن المالكين من خلالها من مراقبة الأداء الذي حققه المدراء، ومنذ ذلك الوقت أصبح هناك استعمال واسع لمقاييس الأداء المالية، وتجدر الإشارة إلى أنه في بداية القرن التاسع عشر أدوات مراقبة التسيير اعتمدت على المحاسبة الإدارية التقليدية كما اعتبرت محاسبة التكلفة كمقياس للأداء، فما بين 1925 و1980، لم تكن هناك تطورات هامة في المحاسبة الإدارية.¹

² Steven A. Melnyk, Umit Bititci, Ken Platts, Jutta Tobias, Bjørn Andersen, **Is performance measurement and management fit for the future?**, Management Accounting Research, Elsevier Ltd., Vol. 25, N° 02, 2013, p03.

¹ Mike Bourne, Andy Neely, John Mills, Ken Platts, **Designing, implementing and updating performance measurement systems**, International Journal of Operations & Production Management, Vol, 20 No 7, 2000, p 757

فيما بين الأربعينات والخمسينات كانت هناك ردود فعل صناعية قوية من طرف العديد من المؤسسات التي واجهت عدد من قضايا الجودة مثل الأحجام الكبيرة، العيوب، الفاقد ومعالجة النفايات، اليابانيون ترجموا حلولهم في مجموعة أدوات وتقنيات وإجراءات، الآن تعرف باسم رقابة الجودة الشاملة والكايزن،... الخ. وقد تم التأكيد على الاعتماد على المعايير المالية لرقابة الأعمال مثل المبيعات، الإنتاجية، الكفاءة، وبناء على ذلك تم تصميم أنظمة محاسبة التكلفة وأنظمة مراقبة التسيير التي تعتمد هذه المقاييس.¹

في أواخر السبعينات والثمانينات، أبدى الكتاب استياء ضد النظرة الخلفية (التقليدية) لأنظمة مراقبة التسيير المعتمدة على المحاسبة، حيث حددوا عيوبها ودافعوا عن التغيير،² وخلال الثمانينات تزايد الإدراك أن المقاييس المالية التقليدية لم تعد كافية لإدارة المنظمات المتنافسة في الأسواق الحديثة، العديد من المؤلفين يعترفون بأنه، بينما أنظمة المحاسبة المالية التقليدية تشير إلى الأداء الذي ينتج من الأنشطة في أي منظمة، فهي تزودنا بإشارة ضعيفة عن كيف تحقق الأداء أو كيف يمكن أن يحسن.

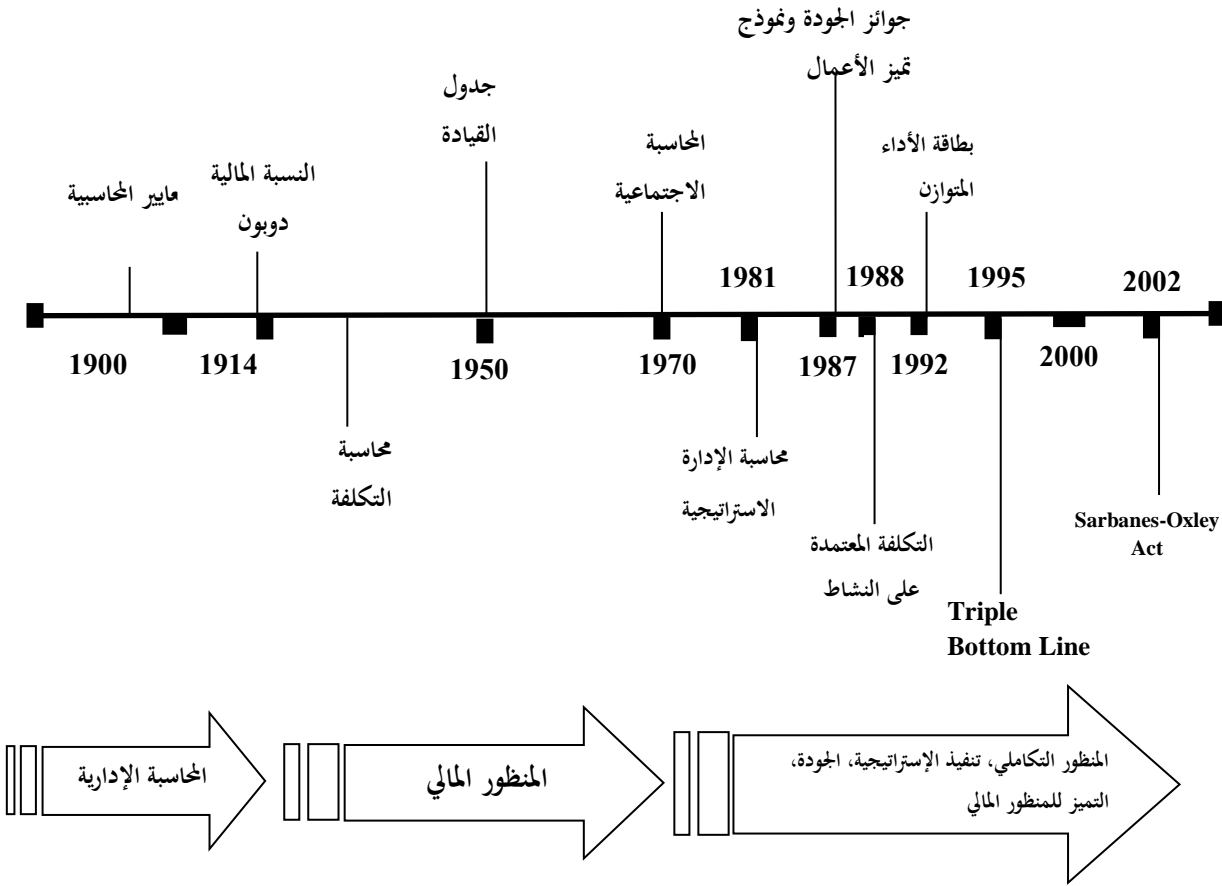
أصبحت الإدارة تدرك أن مقاييس المحاسبة المالية مثل العائد على الاستثمار والدخل لكل سهم تعطي اشارات مظلمة للأنشطة الإبداع والتحسين المستمر التي تتطلبها البيئة التنافسية اليوم، وظهر جدول القيادة المبتكر من طرف المهندسين الفرنسيين، يشجع على المزاوجة بين المقاييس المالية وغير المالية، بذلك فهو يولي عناية بالعمليات التشغيلية اليومية مع تركيز أقل على القضايا الإستراتيجية.³

¹ نصر الدين بوريش، تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمة المؤسسة الصناعية مع تحولات المحيط، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة دكتوراه غير منشورة، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012، ص ص 57-59.

² Mike Bourne, et al, **Designing, implementing and updating performance measurement systems**, Op.cit, p 757

³ Neetu Yadav, Sushil, Mahim Sagar, **Performance measurement and management frameworks**, Business Process Management Journal, Emerald Group Publishing Limited , Vol. 19 No. 6, 2013 p 962.

الشكل رقم(4): تحولات أدوات مراقبة قياس الأداء



Source: Neetu Yadav, Sushil, Mahim Sagar, *Performance measurement and management frameworks*, Business Process Management Journal, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 19 No. 6, 2013, p 950.

ظهرت العديد من المبادرات مثل المحاسبة الاجتماعية؛ والمحاسبة الإدارية الإستراتيجية؛ والتكلفة المعتمدة على النشاط والتي تدعم أهمية المجالات الأخرى للأداء ما بعد المقاييس المالية والمحاسبية. وبعد 1985، دفعت المنظمات لتضع الجودة والتميز كمقياس للأداء العالي.

بالتالي يمكن إيجاز أهم التطورات التي حدثت قبل التسعينات والتي يمكن اعتبارها كمعالم مهمة لثورة قياس وإدارة الأداء في: جدول القيادة، النسب المالية Du Pont والتكلفة على أساس النشاط، وبعض جوائز تميز الأعمال – والتي حملت تغييرات عنيفة في طرق قياس وإدارة الأداء التي تنتهجها المنظمات.

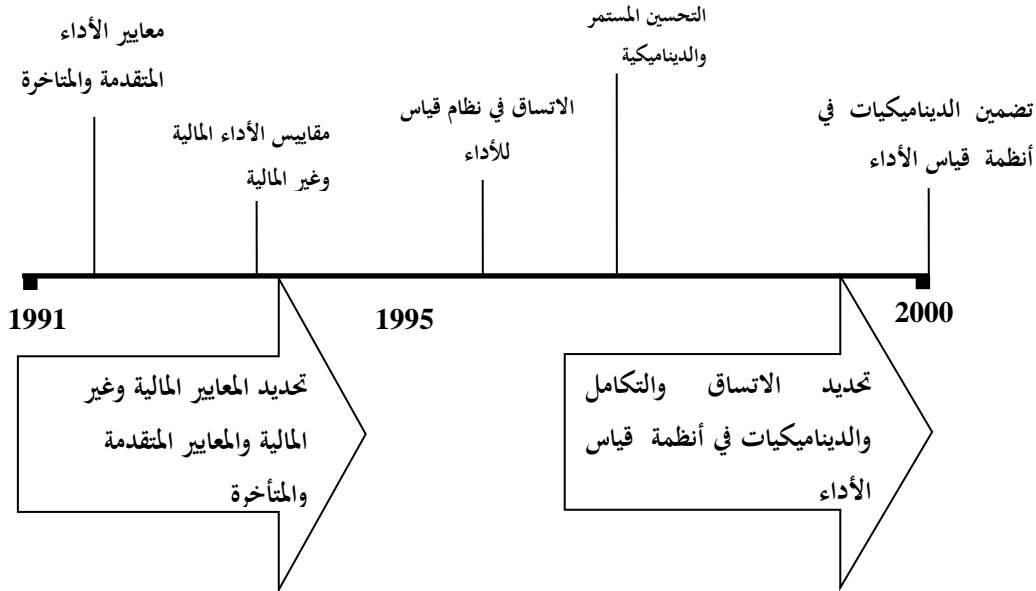
أولاً: تطورات أدوات مراقبة التسيير وقياس الاداء في الفترة من 1991 – 2000

ففي التسعينات، تحول التركيز إلى " كيف تدير ما تقيس"، وأصبح الهدف الأساسي لأي نظام مراقبة التسيير هو تشجيع الإدارة الاستباقية بدلاً من إدارة رد الفعل. وتم التأكيد على ضرورة توافر الملائمة، والتكامل، والتوازن، والتوجه للتحسين الإستراتيجي في أنظمة مراقبة التسيير، فتقديم أدوات إدارة جديدة مثل إعادة هندسة عمليات الأعمال، وإدارة الجودة الشاملة أعطت زخم لتطوير أنظمة جديدة لقياس الأداء.

في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات، كان للاستياء من أنظمة مراقبة التسيير التقليدية دور في تطوير إطارات قياس الأداء "متوازنة" أو "متعددة الأبعاد"، هذه الإطارات أكدت على النظرة غير المالية، الخارجية والمستقبلية لمقاييس مراقبة التسيير.¹ مع الاهتمام بتضمين المقاييس غير المالية في أنظمة مراقبة الأداء، و لم تؤخذ المقاييس المالية بعين الاعتبار فقط بل أيضا اختبرت مدى جودة هذه المقاييس المالية، واتبعت هذه الإطارات بتطوير عمليات إدارية مصممة بشكل خاص لإعطاء المدراء أدوات لتطوير أو إعادة تصميم نظام القياس والنتيجة كانت ظهور إطارات قياس الأداء المتوازنة البديلة واقتراح عمليات إدارية لتصميم أنظمة القياس.

قدمت فترة التسعينات حركات ثورية للمنظمات للتحويل من القياس والرقابة نحو القياس والإدارة. حيث أدرك الباحثون أن إدارة الأداء الفعالة هي التي تجعل كامل المنظمة في توافق مع غرض توليد القيمة، كما أكدت الأدبيات وسلطت الضوء على تطبيق التقنيات الكمية والنمذجة الرياضية لتطوير نظام مراقبة وقياس الأداء. يعرض الشكل في الأسفل الاتجاهات البحثية في هذا العقد مع الاهتمامات (الانشغالات) والقضايا التي نوقشت من طرف مختلف النماذج.

الشكل رقم (5) : الاتجاهات البحثية لأدوات مراقبة التسيير والاداء خلال الفترة من 1991 – 2000



Source: Neetu Yadav Sushil, Mahim Sagar, **Performance measurement and management frameworks**, Business Process Management Journal, Emerald Group Publishing Limited , Vol. 19, No. 6, 2013, p 956.

ثانيا: تطورات أدوات مراقبة التسيير وقياس الأداء في فترة ما بعد الألفية

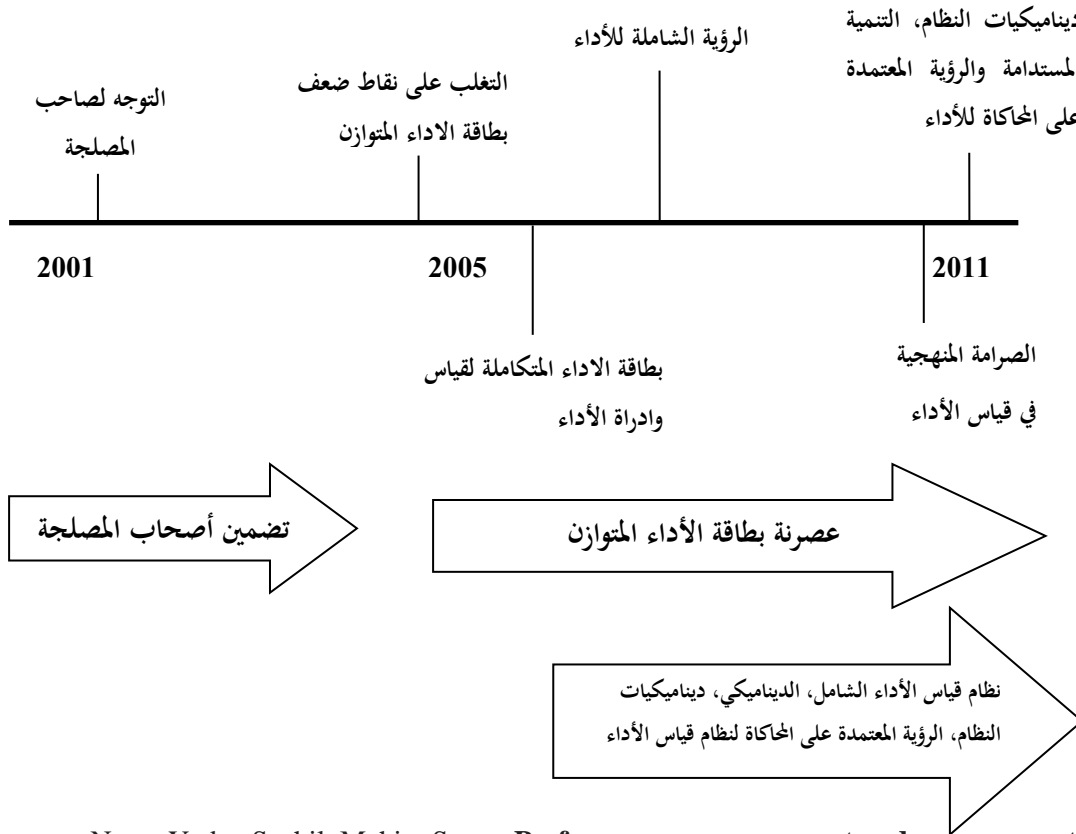
شهدت فترة ما بعد الألفية انفتاح سبل واسعة للباحثين الذين يقومون بتحديث بطاقة الأداء المتوازن بالإضافة إلى مناقشة القضايا الرئيسية المتعلقة بنظام قياس الأداء لتطوير أدوات مراقبة لقياس أداء فعال لأي منظمة حيث سمح التحول في المنظورات من المنظور المالي إلى المتكامل، بإدماج بعض القضايا التي لم يتم تناولها بالبحث في الفترات السابقة.

¹ Mike Bourne, et al., **Designing, implementing and updating performance measurement systems**, International Journal of Operations & Production Management, MCB University Press, Vol. 20 No. 7, 2000, p754.

تظهر الأدبيات أن العديد من المنظمات قد أدمجت الأبعاد البيئية والاجتماعية مع أبعادها التقليدية، بذلك التفكير أصبح أبعد من مجرد تحقيق الأرباح، فبعض المصطلحات الإدارية الناشئة مثل المسؤولية الاجتماعية، تقارير الاستدامة والكيانات الدولية مثل المنظمة الدولية للمعايير تدعو المنظمات إلى تضمين كل أبعاد أصحاب المصلحة ضمن مقاييس الأداء.

في هذه الفترة، بطاقة الأداء المتوازن كانت في قلب النقاش الذي ارتبط لحد كبير بتحديث مدخل بطاقة الأداء والعديد من الباحثين وسعوا الأبعاد الأربع بإضافة كل أصحاب المصلحة الآخرين الذين لم يؤخذوا بعين الاعتبار في بطاقة الأداء، بالتالي التحول من مجموعة من أصحاب المصلحة إلى كل أصحاب المصلحة يمكن أن يلاحظ كمساهمة رئيسية في هذا العصر، فالصرامة المنهجية لتطوير نظام قياس الأداء فعال هي نقاش رئيسي آخر في هذه الفترة.¹

الشكل رقم (6): الاتجاهات البحثية في أدوات مراقبة التسيير وقياس الأداء خلال الفترة ما بعد الألفيةينات



Source: Neetu Yadav Sushil, Mahim Sagar, **Performance measurement and management frameworks**, Business Process Management Journal, Emerald Group Publishing Limited , Vol. 19, No. 6, 2013, p 962.

¹ Neetu Yadav Sushil, Mahim Sagar, **Op.cit.**, p962.

2. أدوات مراقبة التسيير التقليدية

يمكن ذكر أهم أدوات مراقبة التسيير التقليدية والتي كانت عبارة عن أدوات لمحاسبة التسيير.

أولاً: محاسبة التكاليف

تقوم محاسبة التكاليف بجمع المعلومات وتبويبها بما يفيد الإدارة على التخطيط وتقييم النتائج والرقابة على العمليات، وهي تهدف عموماً إلى معرفة نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة وهذا لمساعدة المسؤولين على تقييم وتحسين أداء المؤسسة وتعتمد على إطار نظري واسع وثرى، منذ ظهورها في شكل محاسبة صناعية قبل منتصف القرن التاسع عشر وخاصة مع تطور الصناعة وظهور الحاجة على تحديد تكلفة ما ينتج، ثم في شكل محاسبة التكاليف ومحاسبة تحليلية لتصل اليوم في شكلها الحالي كمحاسبة التسيير.¹

أ. مفهوم التكلفة وسعر التكلفة

تعريف التكلفة والتكلفة النهائية: التكلفة هي مجموع الأعباء المتعلقة بمرحلة معينة أو مُنتج مادي معين، أو مجموع منتجات أو خدمة أو مجموع خدمات مقدمة في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية أي قبل وصولها إلى البيع أو أداء. أما سعر التكلفة فهو مجموع التكاليف التي يتكلفتها منتج معين أو خدمة مقدمة ابتداء من انطلاق عملية إعدادها إلى غاية وصولها إلى المرحلة النهائية، كما تعتبر مراكز التكلفة هي مراكز مسؤولية يحمل مديروها مسؤولية لبعض عناصر التكلفة والتكاليف هي تدابير مالية للمدخلات إلى أو الموارد التي يستهلكها مركز المسؤولية.²

ب. طرق حساب التكاليف

هناك عدة طرق لحساب سعر التكلفة، وكل منها له أهداف واستعمالات محددة، وقد توالى في الظهور حسب الحاجة والتطور الذي شهدته المحاسبة. ويمكن إيجاز بعض المبادئ عن هذه الطرق في النقاط التالية.

- طريقة التكلفة الكلية (الحقيقية): يقصد بالتكلفة الكلية الأسلوب الذي يأخذ بعين الاعتبار جميع نفقات المؤسسة (مباشرة وغير مباشرة حيث تفترض هذه الطريقة تقسيم المؤسسة إلى مراكز وأقسام تدعى بمراكز التحليل أو مراكز العمل، والتي تستعمل في تحليل الأعباء التي لا تحسب مباشرة في التكاليف.
- طريقة التكلفة المتغيرة: تتكون التكاليف المباشرة وغير المباشرة من تكاليف ثابتة لا تتغير مع حركة حجم النشاط في المدى القصير، وأخرى متغيرة وفق هذا الحجم، و تقوم هذه الطريقة على التمييز بين التكاليف الثابتة و المتغيرة و حساب التكلفة على أساس التكاليف المتغيرة فقط.
- طريقة التحميل العقلاني للتكاليف الثابتة: التحميل العقلاني كأسلوب لحساب سعر التكلفة معناه تحميل المصاريف الثابتة يتم حسب مستوى النشاط الاقتصادي، أي تثبيت قيمة المصاريف الثابتة الفردية المحملة إلى سعر التكلفة بواسطة معامل التحميل والذي يحسب وفق مستوى النشاط.

¹ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 126

² Kenneth A Merchant, Wim A Van der stede, **Management Control System performance measurement evaluation and incentives**, Pearson Education, , Edition, 2007, P 273

- أسلوب التكاليف التقديرية: ويشمل طريقتين من التكاليف التقديرية وتمثل في الطريقة المعيارية وطريقة التكاليف المستهدفة.

ثانيا: نظام الموازنات

تعتبر الموازنات إحدى الركائز الأساسية لنظام مراقبة التسيير، كما أنها تعد من أقدم أدوات مراقبة التسيير وتستخدم على نطاق واسع، وتسمى كذلك الموازنات التخطيطية، هي تعبير رقمي عن خطط وبرامج الإدارة، حيث تتضمن جميع العمليات والنتائج المتوقعة خلال فترة زمنية مستقبلية و تغطي هذه الموازنات كافة مراكز المؤسسة،¹ وتندرج ضمن إطار التسيير الاستراتيجي لها، ففي البداية يتم إعداد المخطط الاستراتيجي الذي يغطي فترة طويلة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات تقسم أهداف هذا المخطط إلى أهداف متوسطة المدى ضمن إطار المخطط العملي الذي يمتد عادة لمدة ثلاث سنوات تقريبا بناء على المخطط العملي، يتم إعداد الموازنات قصيرة المدى، والتي تتضمن تقديرات دقيقة للعام المقبل

أ. تعريف الموازنة: هناك العديد من التعاريف التي وضعت للموازنات من بينها:

يمكن تعريف الموازنة على أنها "خطة مالية قصيرة المدى، تتضمن توزيعا للموارد، ومرتبطة بالمسؤوليات المحددة من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة. ويجب أن ترفق الموازنة بمخطط عمل نوعي يتضمن تواريخ إنجاز النشاطات".²

كما يعرفها (Garison & Noreen، 1997): " بأنها خطة تفصيلية تتعلق باقتناء واستخدام الموارد المالية والموارد الأخرى خلال فترة زمنية محددة، وهي عبارة عن خطة للمستقبل، يعبر عنها بصورة كمية أو رقمية، وتعتبر الموازنة الشاملة بمثابة الملخص لكل المجالات الواردة بخطة المنشأة وأهدافها المستقبلية فهي تضع أهدافا محددة للمبيعات، الإنتاج، التوزيع وأنشطة التمويل، وكذلك توضح الموازنة كيفية تحقيق تلك الأهداف".³

ويقصد بها " التعبير النقدي لمخطط العمل الموجه لتحقيق هدف محدد في الكمية والزمن"⁴، وتعرف على أنها: "ترجمة مالية لخطة كمية تغطي جميع أوجه نشاط المنظمة لفترة مستقبلية في صورة شاملة ومنسقة، ويوافق عليها المسؤولون والمنفذون ويرتبطون بها، و تتخذ هدفا يتم على أساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلي و الرقابة عليها، و تمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات المصححة لمعالجة الانحرافات و التوصل إلى النجاعة القصوى"⁵

¹ خليل عواد أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2005، ص396.

² ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص127

³ طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية (نظرة متكاملة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص138.

⁴ Khalifa Ahsina, *Différenciation des systèmes de contrôle de gestion et apports pour la performance: théories, mesures et tests*, Revue Marocaine de Contrôle de Gestion, N°4, 2012, P8.

⁵ جبرائيل جوزاف كحالة، رضوان حلوة حنان، المحاسبة الإدارية : مدخل محاسبة المسؤولية و تقييم الأداء، دار الثقافة، عمان، 2009، ص38.

"تعتبر الموازنة من جهة، تعبيرات كميا عن الخطة المقترحة بواسطة الإدارة عن فترة معينة، ومن جهة ثانية المساعدة على تنسيق ما تحتاج أداؤه لتنفيذ تلك الخطة" ، وهي إذا ترجمة مالية مجسدة ومفصلة زمنيا ومكانيا (المسؤوليات) لما يجب أن تقوم به المنظمة لفترة معينة، مندرجة ضمن توجهها طويل الأجل، وهي وسيلة للاستباق للمشاكل وحلها، لتنسيق الأداء و أساس لقياسه و مراقبته اللاحقة لتحديد مواطن الضعف والتفكير في كيفية تدعيمها، بجانب الموازنات المالية يمكن أن نجد موازنات غير مالية عن طريق الوحدات المنتجة و عدد العمال وغيرها.

ب. المبادئ الأساسية لنجاح الموازنات: يحكم إعداد الموازنات مجموعة من المبادئ أو المقومات الأساسية لنجاحها، وتعتبر

أسس إرشادية تؤدي إلى حسن استخدام الموازنات كأداة قيمة للتخطيط وتزيد فعاليتها في مجال الرقابة، و هي تتمثل في:¹

- مبدأ ربط التقديرات بمركز المسؤولية: طالما أن الوظيفة الرئيسية لنظام الموازنات هي الرقابة على أوجه نشاط المنظمة، فإن تطبيق اداة الموازنات يستلزم تواجد تنظيم إداري تحدد فيه مراكز المسؤولية بوضوح، حتى تتمكن من ربط الموازنات بتلك المراكز، للتمكن من تحديد المسؤوليات و تقييم الأداء، المقصود به هنا هو توزيع التقديرات على كل جزء أو قسم من الأقسام الموجودة داخل المنظمة كل حسب نشاطه، طاقاته واحتياجاته، ثم تجميع هذه التقديرات وبعد الأداء يتم تحليل النتائج الفعلية حسب مراكز المسؤولية وإعداد تقارير لكل منها تبين التقديرات و الإنجازات و الانحرافات وقد تحتوى على الإجراءات التصحيحية المقترحة.
- مبدأ الشمول: يقصد به أن تكون الموازنة شاملة لجميع أوجه نشاط المنظمة بمعنى جميع إداراتها ومراكز مسؤوليتها وذلك لكي يمكن تحقيق هدف التنسيق للموازنة.
- مبدأ الاعتماد على التنبؤ: تعتمد الموازنة على إعداد بيانات تقديرية عن فترة قادمة، ويتطلب ذلك التنبؤ بالعمليات المختلفة خلال فترة الموازنة وتحديد العلاقات التبادلية بين العمليات المختلفة، وتقوم عملية التنبؤ على أساس علمية وتتطلب تحليل الكثير من البيانات الداخلية والخارجية²
- مبدأ التوزيع الزمني: توزع الموازنات توزيعا زمنيا ومكانيا حتى تتابع وتقيم كل مكان في وقت أو شهر معين، وحتى يوجه الاهتمام للاماكن ذات الأداءات الضعيفة، كأن نقسم الموازنة إلى أربع فترات أو اثني عشرة فترة، وعملية التوزيع لا تعني توزيع الأرقام والموازنة على أجزاء السنة بالتساوي، ولكن المقصود زمن العمليات خلال فترة الموازنة بحسب احتمال او توقع حدوثها فعلا.
- مبدأ المشاركة: تعني المشاركة في إعداد الموازنة الاستفادة من خبرة ودراية كافة المسؤولين بالمنظمة عند التخطيط، الأمر الذي يؤدي إلى خلق نوع من الرضى الوظيفي لديهم و مما ينعكس أثره على سلوكهم تجاه المنظمة في شكل زيادة درجة ولائهم و أدائهم.

¹ احمد نور، المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات وبحوث العمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص ص 71-72.

² محمد سامي رضا، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 22.

- مبدأ الواقعية: هو أن تكون الأهداف المنشودة ممكنة التحقيق في ظل الإمكانيات المتاحة للمنظمة، فالأهداف بعيدة المنال ستؤدي إلى وجود انحرافات في غير صالحها الأمر الذي يشوه عملية تقييم الأداء و يهبط من عزائم العاملين خاصة مع الشعور بعدم عدالة معايير التقييم، كما أن الأهداف سهلة المنال قد تخلق نوع من عدم الاهتمام بمصلحة المنظمة فضلا عن دورها في قتل روح الإبداع والتطور.
 - مبدأ المرونة: لما كانت الموازنة تتعلق بالمستقبل الذي يتصف بعدم التأكد، لذا يجب أن تتسم تقديرات الموازنة بالمرونة، التي يقصد بها إمكانية تعديل أرقام الموازنة بسهولة و يسر مع المحافظة على صلاحيتها كأساس للتخطيط و الرقابة مع تغيير الظروف والأحوال، من خلال استخدام أساليب إحصائية خاصة تلك التي تأخذ بعين الاعتبار حالات عدم التأكد، اعتبار عملية إعداد الموازنات عملية مستمرة تأخذ بعين الاعتبار ما يستجد من تغييرات وتمكن من التغيير عند اللزوم قبل الشروع في الأداء، و أيضا بعد الأداء يجب أن تكون عملية المقارنة متناسبة، إذ تعدل التقديرات بحسب الإنجازات كميًا وزمنيًا.
 - مبدأ التعبير المالي: و ذلك لتوحيد أساس القياس بين الموازنات المختلفة ولمعرفة اثر الخطة المقترحة، إذ يتم إعداد موازنات كمية تترجم جميعها إلى لغة مالية معبر عنها بالوحدة النقدية المعمول بها.¹
- ج. الأهداف الرئيسة للموازنات:**

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن تحديد أهداف نظام الموازنات في ثلاثة نقاط رئيسية هي:²

- هدف التخطيط: تعد الموازن بمثابة تعبير كمي ومالي لخطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب في تنفيذها، وقد وصفت بأنها تمثل القنطرة أو الجسر بين التخطيط و التنفيذ، لأنها تظهر بالتفصيل تطلعات المنظمة إلى المستقبل و إلى أين ترغب أن تكون، و تعطي إدارة المنظمة وسيلة لقياس التقدم في تنفيذ الأعمال لتحقيق الأهداف الموضوعة، فضلا عن كونها تعد الأساس الذي في ضوءه يتم إصدار التوجيهات للعاملين لتحقيق الأهداف، كما يمكن أن تقود الموازنات إلى تغييرات في الإستراتيجيات، فهي توفر تغذية عكسية للإدارة عن التأثيرات المحتملة على خططهم و إستراتيجياتهم، وأحيانا ترسل التغذية العكسية إشارات إلى الإدارة تستدعي الحاجة إلى تعديل خططهم و إستراتيجياتهم إن أمكن.
- هدف الرقابة و الحكم على الأداء: التخطيط دون رقابة لا يعني شيئا، و يعد عملا فارغا لأنه سوف لن يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، عرفت الرقابة بأنها العملية التي يتأكد بها من تنفيذ الخطط من خلال توفير التصحيحات المطلوبة للانحرافات عن تلك الخطط ، و باعتبار الموازنة أداة للتخطيط فإنها في الوقت نفسه الأداة التي من خلالها تنفذ عملية الرقابة من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط و تقديم بيانات التغذية العكسية.
- هدف التنسيق و الاتصال: التنسيق هو التناغم و إحداث التوازن بين جميع العوامل الإنتاجية أو الخدمية و جميع أقسام ووظائف التنظيم بأفضل وسيلة من أجل تحقيق أهداف هذا التنظيم، أما الاتصال فيعني جعل تلك الأهداف مقبولة و

¹ جبرائيل جوزاف كحالة، رضوان حلوة حنان، المحاسبة الإدارية : مدخل محاسبة المسؤولية و تقييم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 42

² مؤيد محمد الفضل، عبد الناصر إبراهيم نور، وآخرون، المحاسبة الادارية، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2002، ص 232 234

مفهوم من جانب جميع العاملين في التنظيم، إن اعتماد المنظمات على التخطيط واستخدام الموازنات كأداة لتحقيق الأهداف المنشودة يؤدي بشكل أو بآخر إلى خلق تنسيق العمل بين أقسام المنظمة وأنشطتها المختلفة و ذلك من أجل توحيد الجهود و تفادي تعارض الأهداف الفرعية و توجيهها نحو الهدف العامة. ناهيك عن أهمية هذا التنسيق في كشف مواطن الضعف والقوة في الأداء، حيث سيظهر الأقسام التي تتخلف دون سواها في أداء المهام المكلفة بها وتبيين المسؤولين عن ذلك، كما تعتبر الموازنة وسيلة للاتصال، فمراحل إعداد الموازنات من توزيع الأهداف وإعداد مشروع الموازنات ودراساتها وتجميعها تمكن من تبادل الأفكار والمعلومات والأهداف، وما ينشأ عنها من اتصالات تزيد من فعالية التخطيط وتحقق الاقتصاد في النفقات.

- وسيلة للتفويض والتحفيز وتحمل المسؤولية: نظرا لاعتمادها على اللامركزية التسييرية فسيتم إشراك كل المعنيين بما عند مرحلة صياغتها وهي من جهة سوف تحت المسؤولين على التفكير المسبق في كل المشاكل التي يتوقع أن تصادف العمل، وتخطيط سبل مواجهة وحلها، و من جهة ثانية ستخلق نوع من الحرص والاهتمام و الإدراك لديهم لأهمية أنشطتهم و مما يجعل تحكّمهم بما جيد، و من جهة ثالثة ستجعل عملية المراقبة والتقييم أقل حساسية وأكثر تحملا لتبعات الأداء.

ثالثا: التحليل المالي

يعد التحليل المالي جزءا أساسيا في نظام الرقابة داخل المؤسسة، فهو يوفر البيانات الضرورية لتحليل الأداء واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تسهم في تحسين الكفاءة والفعالية على مختلف الأصعدة في المؤسسة، كما يؤكد على دور مراقبة التسيير في قياس الأداء المالي وغير المالي بهدف تحقيق الإستراتيجية المخططة.

مفهوم التحليل المالي:

يعد التحليل المالي من مواضيع الإدارة المالية المهمة، وضرورة للتخطيط المالي السليم، فهو تشخيص للحالة المالية للمؤسسة لفترة زمنية معينة، باستعمال وسائل تختلف باختلاف الطرق والأهداف من هذا التحليل وتعبير آخر فهو عبارة عن دراسة تحليلية انتقادية مفصلة للسجلات المالية، وتحليل للمعلومات المفيدة والضرورية والملائمة المرتبطة بشكل مباشر وغير مباشر بنشاط المؤسسة إضافة إلى تحليل الأهداف والسياسات والخطط والمعايير للمؤسسة.

وهو الدراسة التفصيلية للبيانات المالية في فترة زمنية معينة من أجل اكتشاف نقاط القوة والضعف في السياسة المالية. وهو متابعة الحالة المالية للمؤسسة وتحليلها في فترة معينة من أجل اقتراح إجراءات تساعد على تحسين الحالة المالية كما أنه تحليل لعناصر القوائم المالية في فترة معينة من أجل معرفة التغيرات التي تطرأ على هذه العناصر وآثارها.¹

¹ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص135

- **تحليل التعادل:** تستخدم المؤسسات الاقتصادية تحليل التعادل كأداة تساعد في عملية تحليل الأنشطة لتحقيق أهدافها التشغيلية، وهو من الأدوات واسعة الانتشار نظرا لأهميتها وإمكانية تطبيقها في مختلف المؤسسات، لذلك سنحدد مفهوم نقطة التعادل وطرق حسابها وأهميتها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- **مفهوم نقطة التعادل:** تهدف كل مؤسسة اقتصادية إلى تخطيط إنتاجها وتوجيه استثماراتها نحو المشاريع المرهبة التي لا تتحقق إلا بتحقيق حجم معين من المبيعات، ومعرفة الطاقات والوسائل اللازمة والخيارات الممكنة في المدى القصير كتوجيه التكاليف وتحديد الأسعار، ويتحقق هذا الأمر في حالة توازن العلاقة بين المتغيرات الثلاثة (الحجم، التكلفة، الربح). حيث أنّ كل مؤسسة اقتصادية تتحمل بأعباء دورة ثابتة لا يمكن استردادها إلا من حصيلة المبيعات بعد أن تبلغ نقطة معينة أو حجما معيناً يطلق عليه حجم التعادل.¹

وبالتالي يمكن تعريف نقطة التعادل بأنها حجم المبيعات الذي يغطي مجموع التكاليف الثابتة والمتغيرة، أي تكون النتيجة في هذه الحالة معدومة، كما تسمى برقم الأعمال الحرج أو عتبة المردودية، وتقتضي هذه الحالة تحليل سلوك التكاليف والفصل بين الثابت منها والمتغير.

3. الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير:

يمكن أن نميز بين العديد من الأدوات منها ما يلي:

أولاً: محاسبة التكاليف عن طريق الأنشطة ABC

أصبحت محاسبة تكاليف النشاط أحد الموضوعات التي تنال اهتمام كثير من الباحثين و امتد هذا الاهتمام من قطاع المنظمات الإنتاجية على القطاع المالي وقطاع الخدمات، و كذا في وحدات الجهاز الإداري للدولة للمساعدة في اتخاذ القرارات في مختلف المجالات خاصة وضع الإستراتيجيات و الموازنات، وتعتبر مشكلة تخصيص التكاليف غير المباشرة منها على المنتجات من أهم مشاكل التكاليف و التي كانت و لاتزال موضع العديد من الأبحاث المحاسبية، نظرا لضعف الأسلوب التقليدي للتخصيص في توفير معلومات مفيدة و دقيقة حول تحديد تكلفة المنتج بما يحقق تحميل وحدة الإنتاج نصيبها العادل من التكلفة الكلية و صولا على السعر العادل، مما يؤدي على صعوبات عند التخطيط و الرقابة.

أ. تعريف طريقة ABC:

ظهر مدخل المحاسبة على تكلفة النشاط لمعالجة أوجه القصور في الطرق التقليدية لتخصيص وتوزيع التكاليف غير المباشرة كالتركيز على الحجم لتحميل الأعباء في حين أن كثير من التكاليف غير المباشرة ليست لها علاقة بالحجم كالحصة الإنتاجية وليس الكميات المنتجة في كل منها، وتطوير مجالات توزيع وتخصيص الموارد المتاحة ومن ثم اتخاذ القرارة الإدارية.²

¹ يوحنا عبد آل آدم، صالح الرزق، مبادئ المحاسبة : أسس وأصول علمية وعملية، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 85

² رضا إبراهيم عبد القادر صالح، مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط كأساس لقياس تكلفة الخدمات الصحية بالمستشفى، مجلة الإدارة العامة، مجلد 42، عدد 1، الأردن، 2002، ص 63.

فبنظرة للتطور الكبير في أغلب المنظمات الإنتاجية وتحول العملية الإنتاجية من العمل اليدوي الى المكننة الحديثة، أدى ذلك إلى زيادة حجم التكاليف غير المباشرة خصوصا الصناعية منها نتيجة الاعتماد على الآلات مما اكسب عملية تحميل التكاليف أهمية كبيرة، قياسا لباقي التكاليف الصناعية المباشرة، خصوصا وأن الطرائق التقليدية لا توفر معلومات تكاليفية مفيدة وذات موثوقية في تخصيص تلك التكاليف على المنتجات ، وأن البديل هو في تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة.¹ و يركز ذلك على فهم علاقة السبب والنتيجة بين الموارد المستهلكة بواسطة الأنشطة و تكلفة الإنفاق مما يمكن من التخصيص المباشر للتكاليف غير المباشرة على عناصر أو وحدات التكلفة (منتجات وخدمات) بدلا من التخصيص العشوائي لها.²

نظام محاسبة تكاليف النشاط هو " نظام يسعى إلى تحقيق مستوى متميز من الدقة في حساب بيانات التكلفة من خلال تحليل النشاطات الداخلية، وتجميع ومتابعة ما يرتبط بها من تكاليف، وتستند فلسفة هذا النظام من خلال استخدام الأنشطة كأساس لحساب التكلفة، حيث أن الأنشطة تستخدم الموارد في حين أن الوحدات المنتجة تستهلك الأنشطة"³

و يعتمد نظام التكاليف على أساس الأنشطة على الفلسفة التي تقول بأن الأنشطة هي التي تستهلك الموارد، وبالتالي فهي المسببة للتكلفة، وليس المنتجات بمعنى آخر، تعتبر الأنشطة هي المصدر الرئيسي للتكاليف، بينما المنتجات هي التي تستهلك هذه الأنشطة، بناء على ذلك يتم تخصيص التكاليف المختلفة إلى الأنشطة المحددة ومن ثم يتم تحميل هذه التكاليف على المنتجات بناء على مقدار استهلاك كل منتج من هذه الأنشطة، نظام تخصيص التكاليف يقوم على تحميل تكلفة الموارد المستخدمة على المنتجات (أو أي هدف آخر) استناداً إلى الأنشطة من خلال إيجاد علاقة سببية بين الموارد المستخدمة والأنشطة والإنتاج ، ويختلف عن الأنظمة التقليدية بأنه لا يقوم بتجميع التكاليف في مراكز تكلفة رسمية في المنشأة ، وبدلا من ذلك ينظر إلى التكاليف من منظار الأنشطة المشتركة وذات العلاقة وبذلك يتجنب تحميل المصاريف غير المباشرة من خلال طرق التحميل التقليدية وبدلا عن ذلك يحملها استنادا إلى الأفعال التي تتسبب في حدوث المصاريف ويطلق على هذه المسببات أسم مسبب التكلفة.⁴

ترتكز طريقة ABC على نظرة عرضية بحيث تصرف النظر أو تتجرد من التركيز على الوظائف ومراكز المسؤولية، لأنه يمكن لعدة مراكز أن تساهم في تحقيق نفس المسار، فهي تستبدل مفاهيم "التكاليف الكلية" و "التكاليف المباشرة" بالتكلفة المحدد مسارها .

¹ عامر ياسين سالم عبد الغني، إمكانية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في قطاع الخدمات الأردني: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الجامعية، أطروحة دكتوراه فلسفة في تخصص المحاسبة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2005، ص 64.

² نضال رؤوف أحمد، تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في القطاع المصرفي: دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد فرع العطفة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، 2012، ص 328

³ عبد الباسط أحمد رضوان، اتجاهات معاصرة في الموازنات العامة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والإدارة، 2000، ص 142.

⁴ محمد علي احمد السيدية، تخصيص التكاليف المبني على الأنشطة اسلوب جديد للقياس مقارنة بالأنظمة التقليدية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2 ، العدد 3 ، سنة 2006، ص 113

ب. مراحل تطبيق طريقة ABC

من أجل حساب التكلفة على أساس الأنشطة يتم اتباع المراحل التالية:

- تقسيم المراكز بالمؤسسة إلى نشاطات، كما يتم في هذه المرحلة تحديد جميع الأعباء غير المباشرة.
- وضع قائمة بأسماء النشاطات والقيام بتوزيع الأعباء غير المباشرة على هذه النشاطات، هذه القائمة يجب ألا تضم عددا كبيرا من الأنشطة لكيلا تتعقد العملية.
- اختيار مسببات التكلفة، بحيث يجب أن يسمح مسبب التكلفة بتحميل تكاليف النشاطات على المنتجات، كما يجب أن يسمح بتحديد أسباب تكلفة النشاط ويمكن من قياسها، ومسبب التكلفة المختار يمكن أن يأخذ عدة أشكال مثل عدد ساعات العمل، عدد المنتجات المباعة، عدد الحصص، المجموعات.
- جميع الأنشطة على أساس مسبب التكلفة، ويتم تجميع الأنشطة ذات مسبب التكلفة المشترك في مراكز تسمى مراكز التجميع وكل مركز يضم النشاطات التي لها نفس مسبب التكلفة.
- يتم توزيع أعباء النشاطات على المنتجات حسب استهلاك هذه المنتجات للنشاطات، من خلال استعمال التكلفة الوحيدة لكل مسبب تكلفة، وبعد ذلك يتم تحميل المنتجات بالأعباء المباشرة.
- حساب تكلفة وحدة مسبب التكلفة، ويتحصل على ذلك عن طريق قسمة مجموع الموارد المستهلكة من طرف النشاطات المجمعة في نفس مركز التجميع على حجم مسببات التكلفة الخاصة بكل مركز.

ج. مراقبة التسيير بواسطة النشاطات أو التسيير على أساس النشاطات (ABM)

إن مراقبة التسيير بواسطة النشاطات أو التسيير على أساس النشاطات (ABM) "طريقة في تسيير المؤسسة تسمح بقيادة استراتيجية للمنظمة بهدف تحسين الأداء بأساليب للتطور المستمر" يمكننا اعتبار طريقة ABC نموذجا لتسيير التكاليف (البحث عن الحقيقة وتدنية التكاليف) وأن طريقة ABM نموذجا لتسيير النشاطات من أجل تحسين الأداء العام للمؤسسة. عوامل تطور مراقبة التسيير على أساس النشاطات: إن توجهات تطور مراقبة التسيير تفسر أساسا بالعوامل التالية:

- التغيرات المستمرة للمحيط، الاختراع، الأسواق، المنافسة ... إلخ؛
- التعقد المتزايد للمحيط المنطوي على تطورات يصعب التكهن بها؛
- تطوير سوق للطلب، حائزا على المعلومات، متشددا للطلب، ويحسن استغلال المنافسة بين الشركات. مبادئ التسيير بواسطة النشاطات:¹

¹ نور الدين زعيط، مراقبة التسيير، دار اقر للطباعة و النشر، 2006، ص116

ثانيا: لوحة القيادة:

أ. تعاريف عامة للوحة القيادة: من بين التعاريف المتعددة للوحات القيادة نجد ما يلي:

"هي مجموعة متناسقة من المؤشرات التي تسمح لمسؤول وحدة معينة، بالحصول على المعلومات اللازمة لقيادة وحدته، كما تمكن مسؤولي المستويات العليا بتجميع ودمج نتائج الوحدات الموجودة تحت مسؤوليتها المتابعة درجة تحقيق أهداف المنظمة ككل"

"هي وثيقة تحتوي على مجموعة من المؤشرات، قليلة العدد، موجهة لقيادة وحدة معينة، تركز على الروافع أو المؤثرات الأساسية للأداء الناجع (leviers de la performance)، إن البحث عن علاقة سببية بين الأداء الناجع من جهة، وروافع العمل المرتبطة به، من جهة ثانية، هو الذي ينتج أو يولد مؤشرات القيادة".

"لوحة القيادة وثيقة ملخصة تجمع مختلف المؤشرات المرتبطة بالنقاط الأساسية للتسيير موجهة لمسؤول محدد بهدف مساعدته لقيادة أداءه، هذه المؤشرات كمية و يمكن أن تكون أيضا مادية أو نوعية".¹

كما يعرف Norbert Guedj لوحة القيادة بأنها "مجموعة من المؤشرات والمعلومات المهمة تسمح بإعطاء نظرة عامة بالكشف عن الاضطرابات واتخاذ قرارات توجيهية للتسيير لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة، كما يجب أن تقدم لغة مشتركة بين مختلف أعضاء المنظمة".

لوحة القيادة تعتبر " أداة للقياس مركبة موجهة للقيام بتشخيص سريع وبصفة مستمرة لمسيرة الوحدة أو المصلحة أو المديرية".

تعريف Michel Gervais: "لوحة القيادة تطابق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدى قصير وتسهيل لهذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات".

تعريف Jean Richard Sulzer: "تعتبر لوحة القيادة على أنها تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة نحو الاستعمال الأحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم".

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن لوحة القيادة هي أداة تمكن من تشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين وتحليل الانحرافات المتواجدة، كما تقوم بعرض المعلومات المتعلقة بطبيعة المسؤوليات وتميز بالسرعة في عرض الوضع مقارنة مع الأدوات الأخرى.

ب. أهداف لوحة القيادة: تبعا للخصائص التي تميزت بها لوحة القيادة، في أبعادها ووظائفها تبرز أهدافها في النقاط التالية:

- أداة رقابة ومقارنة: تتمثل وظيفة الرقابة في مقارنة الأهداف المعيارية المحددة مسبقاً مع النتائج الفعلية المحققة، مما يساعد في الكشف عن الانحرافات سواء كانت على شكل نسب أو قيم مطلقة وبالتالي تساهم الرقابة في لفت الانتباه إلى

¹GUEDJ Norbert, **le Contrôle de gestion :pour améliorer la performance de l'entreprise**. 3^{eme} edition, Ed. d'organisation, Paris. 2004 . p 285

- النقاط الأساسية في التسيير، وتعمل على تشخيص نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، مما يوفر قاعدة بيانات أساسية لتحسين الأداء واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.
- أداة حوار وتشاور: يعتبر الهدف الرئيسي للوحة القيادة في خلق حوار عبر مختلف مراكز القرار وعموما يبرز في عقد الاجتماعات العامة وغيرها.
 - تسهيل عملية الاتصال والتحفيز: فهي تهدف إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المحققة على مستوى كافة مراكز المسؤولية، مما يساهم في تحسين الاتصال وتبادل المعلومات بين المسؤولين كما يمكن أن تساهم في تحفيز العمال من خلال تزويدهم بمعلومات موضوعية وواضحة، مما يسهل تقييم أدائهم ويوفر حوافز مثل الزيادة في الأجور أو العلاوات.
 - أداة لاتخاذ القرار: توفر لوحة القيادة المعلومات اللازمة حول النقاط الأساسية التي يجب التركيز عليها في المؤسسة، وتساعد في تحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها، بالإضافة إلى إظهار نقاط القوة والضعف في كل مركز مسؤولية، كما تتيح اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب ويمكن اعتبارها أيضا وسيلة للتنبؤ، حيث تساعد المؤسسة في تجنب الانحرافات المستقبلية
 - أداة لتشخيص المؤسسة: تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص وضعية المؤسسة بدقة، بهدف تحديد العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف في الأوقات المحددة ويهدف هذا التشخيص إلى السيطرة على هذه العوامل وتحسين الوضعية العامة للمؤسسة، مما يساهم في تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف بكفاءة وتحسين الوضعية العامة.¹

ثالثا: القياس المقارن (المقارنة المرجعية) Benchmarking

في إطار الاهتمام بتطوير أداء المنظمات العامة، ظهر مدخل المقارنة المرجعية، لقياس وتقييم أداء هذه المنظمات، وتحديد نواحي الضعف فيها بالمقارنة بالآخرين، والعمل على معالجتها، وتحقيق الجودة في أداء الخدمات العامة²، و تعتبر المقارنة المرجعية من الأدوات الأكثر استخدام لتحديث الخدمات، وتحسين وتطوير العمليات المرتبطة بها، ويمكن أن تستخدم المقارنة المرجعية في أي قطاع إداري خدمي مركزي أو لامركزي، مصلحي أو مرفقي لتطوير وتحسين الخدمات المقدمة للمستخدمين من خلال عملية منهجية تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة على أن تكون المقارنة مع منظمات تتقارب في مجال المقارنة أو مجال تقديم الخدمة .

أ. ظهور وتطور القياس المقارن: ظهر ال benchmarking كتقنية من تقنيات التسويق وكذا إدارة الجودة التي تعتمد على دراسة وتحليل تقنيات التسيير، وطرق التنظيم في مؤسسات مختلفة من أجل الوصول إلى أفضل النتائج. لقد تم اختراعه من طرف شركة (Rank Xerox) الرائدة في مجال الآلات الناسخة photocopieurs سنة 1975 وهذا لمواجهة المنافسة الحادة

¹ ناصر دادي عدون، قويدر الواحد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص149

² سمير محمد عبد الوهاب، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة في الرياض خلال الفترة من 1-4 نوفمبر 2009، ص1.

التي كانت تعرفها من قبل الشركات اليابانية ، و لقد شجع النجاح الذي تم تحقيقه في مجال الإنتاج نتيجة استخدام القياس المقارن، المؤسسة على تطبيق هذا الأخير على جميع المستويات وفي كافة مراكز التكلفة.¹

ويمكن تلخيص الأسباب المساعدة على تطوير وانتشار هذه الاداة فيما يلي:

- اعتبارها كأداة لتحقيق الأهداف التنافسية، فهي أداة فعالة عندما تستخدم في ضوء إستراتيجية المؤسسة، وعلى الرغم من أنها ليست أداة سرية تحل محل الجهود المطلوبة لإدارة العمليات، حيث يعمل المدير على تحديد القطاع التسويقي المستهدف والفرص التسويقية المتاحة ونقاط القوة أو عوامل النجاح التي سوف يتم الاعتماد عليها لتحقيق ميزة تنافسية والنفوق على المنافسين.
- يتيح استخدام القياس المقارن الفرصة للمدراء الاطلاع على التجارب الميدانية للمؤسسات المنافسة وتلك التي تتبوأ مراكز ريادية، واستخدام المعلومات التراكمية لهذه المؤسسات لتقوية مؤسساتهم وتحقيق هذه المنهجية قفزات كبيرة بدلا من التحسين التدريجي الذي تتضمنه العمليات التي تتعامل مع الأمور السطحية فقط.
- يستطيع المدراء بفضل هذه التقنية تطبيق العمليات التي أثبتت كفاءتها وتم اختيارها بواسطة الآخرين، مع التركيز على تحسين هذه العمليات، وتكييفها بحيث تتلاءم مع العمليات والثقافة المشتركة الموجودة في مؤسساتهم.
- ترشيد القياس المقارن في تعزيز الأداء التراكمي للمؤسسة.
- ترشيد التكاليف حيث أنه لا يتطلب تحديد أو اختراع بل هو عملية تكييف وتطبيق لطرق مجربة، ونموذج عملي لتعسين العمليات مما يؤدي إلى تخفيض جهود أنشطة التخطيط والاختيار والنماذج المبدئية.

ب. تعريف القياس المقارن:

لقد قدمت لها العديد من تعاريف نذكر منها:

هو: " وسيلة نظامية لقياس ومقارنة أداء أي مؤسسة استنادا إلى منظومة من المعايير القياسية أو المتفق عليها، وذلك بهدف تحديد مدى جودة المؤسسة ومخرجاتها وخطط التطوير اللازمة لتحقيق أهدافها".

وهي الطريقة أو التقنية لتحديد من هو الأفضل؟ من الذي وصل إلى المعايير القياسية؟ وما هي هذه المعايير؟ كأن نحدد ما هي أفضل مؤسسة مبيعات؟ ما هو قسم خدمة الزبائن الأكثر استجابة؟ ما هي أكفأ عملية إنتاجية؟ وكيف يمكن قياس هذه المعايير، من خلال قياس أداء المؤسسة ومقارنته بأفضل أداء للمؤسسة المنافسة في نفس العمل، لتحديد كيفية وصول المؤسسة الى الأداء المتميز، واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والإستراتيجيات والتطبيق.

كما يعرف القياس المقارن على أنه: "نموذج لتحسين العمليات الخاصة بالمؤسسة، وذلك بواسطة مقارنتها بالعمليات المماثلة لها والتي تتم بطريقة أفضل في مؤسسات أخرى، وهي عملية مستمرة لتقييم الأداء الخاص بنشاط معين للمؤسسة بالأداء العالمي الأفضل للمؤسسات الرائدة.

¹ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص160

ويختلف القياس المقارن عن التحليل التنافسي، كونه لا يقتصر على مقارنة عمليات المؤسسة بمثيلاتها في المؤسسات المنافسة، بل يتعداه إلى مقارنتها بالمؤسسات ذات الأداء الأفضل (التميز) في العالم، كما لا يكتفي بمعرفة أفضل مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية

ج. أنواع وأهمية القياس المقارن : يمكن التمييز بين الأنواع التالية:

- البشمركينغ الإستراتيجي: ويتعلق بتحسين الأداء للمجموعة ككل، بحيث يؤسس على الإستراتيجية التي تطورها أين تكون الأداءات أفضل، وهذا النوع من بشمركينغ ينطوي على تحليل المهمات والقدرات الأساسية للمؤسسة، وهذا بوضع قواعد جديدة .
- البشمركينغ التنافسي: فيه تعمل المؤسسات على تحليل وتحسين أدائها بالنظر إلى منتجاتها أو خدماتها ومقارنتها مع ما يقوم به المنافسون في نفس النشاط.
- بشمركينغ العمليات: هذا النوع مرتبط بالعمليات المتعلقة بإنتاج المنتجات أو الخدمات من قبل المنافسين المحققين لأفضل الأداءات.
- البشمركينغ الوظيفي: يتعلق بمقارنة مع مؤسسات تنشط في قطاعات مختلفة بهدف تحسين العمليات والتنظيمات في المؤسسات، وفي هذه الحالة، فالابداعات المحققة هي في الغالب مهمة.
- البشمركينغ الداخلي: وينفذ في المؤسسة نفسها، في وحداتها لنشاطات مقارنة، أين تكون المعطيات والمعلومات سهلة، وتكلفة الوقت والموارد أقل.

د. مراحل القياس المقارن

تقوم المؤسسات التي تتبع القياس المقارن بإتباع مجموعة من العمليات التي تتناسب واحتياجاتها وثقافة المؤسسة، وتتمثل مراحلها الأساسية فيما يلي:

- تحديد الوظائف المراد قياسها ومقارنتها: ويتعلق بتحديد الوظائف المراد قياسها ومقارنتها، حيث يتم تحديد الأنظمة الهامة التي تمكن من تحقيق رؤية المؤسسة، ويشار إلى هذه الأنشطة بأنها عوامل النجاح الحرجة، ومن المهم لفريق الإدارة أن يتفق على العمليات التي سوف يتم متابعتها ودراستها، على الرغم من ان كل عمليات المؤسسة تساهم في أدائها لوظائفها و مهامها إلا أن هناك مجموعة من العمليات تعتبر جوهر هام للمؤسسة وعادة تؤثر تلك الوظائف بشكل مباشر أو غير مباشر على إدراك المستهلك للمؤسسة، و عند فهم العمليات الداخلية وتوثيقها يمكن اتخاذ قرار ببدء الدراسة، وتحديد فريق العمل الذي سوف يكلف بالدراسة.
- اختيار المؤسسة الأفضل أداء: ويلاحظ أن القياس المقارن عملية يتم من خلالها التعلم، حيث تقوم المؤسسة بزيارة عدة مؤسسات لإجراء العملية، ولكن قد يبدد ويستغرق وقتا كثيرا، وقد يكون من الاحسن الاعتماد على المعلومات التي تم جمعها و توفيرها وتركيز التحري حتى يمكن اختيار المؤسسة أو المنافس الأفضل أداء، ويجب أن ينتج من عملية التخطيط

قائمة محدودة من المنافسين الذين سوف يتم مقارنة الأداء بهم، ويتطلب تحديد نطاق وحدود الدراسة ونوع القياس المقارن المطلوب.

- تجميع البيانات وتحليلها: عادة ما يتم البحث عن نوعين من المعلومات، معلومات وصفية عن كيفية أداء الأفضل في المجال ومقاييس النتائج الخاصة بالممارسة، حيث يعتمد الباحث على المصادر الداخلية والمعلومات المتاحة في المصادر الثانوية والقيام بالأبحاث الميدانية أو مزيج من هذه المصادر ويؤخذ في الاعتبار التكلفة والوقت والجودة والسلامة في جمع هذه المعلومات.
- تحديد أهداف للأداء لضمان التحسين والتفوق: إن الاستفادة من البيانات التي يتم جمعها خلال هذه العملية يستلزم فهم وتوثيق والتعبير عن أداء أفضل المنافسين في شكل كمي قابل للقياس لبد من إجراء تحليل إضافي لتحديد الأسباب الجذرية للفجوات، وعادة تنتج فجوات من ممارسة العمليات نفسها أو ممارسات مؤسسات عموماً وأيضاً للهيكلة التنظيمي وهيكل العمليات.
- تطبيق خطة التحسين: عند اكتشاف فجوات سلبية نتيجة عملية التقييم يتم إجراء التغيير، ولكي يحدث ذلك يجب توصيل نتائج الدراسة للأفراد العاملين بالمؤسسة أين يتم ترجمة الأهداف وخطط العمل الى تطبيق العمليات من خلال دمج التغيير في عملية التخطيط وتوفير الموارد اللازمة للتحسين.

رابعاً: إعادة الهندسة:

إعادة الهندسة أو إعادة هندسة الأعمال، مصطلحات تعني نفس الشيء، وهي ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Business Reengineering)، وقد ظهرت في عام 1992م عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر Michael Hammer وجيمس شامبي James Champy إعادة الهندسة كعنوان لكتابهما الشهير (إعادة هندسة المؤسسات). وقد قدم مايكل هامر ثلاث قوى رئيسية تؤثر على المؤسسة أسمها (Les trois c)، والتي أحدثت ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة والمتمثلة في الزبائن (Clients)، المنافسة (Concurrence)، والتغيير (Changement) كما قام بتطوير ونشر مفهوم إعادة الهندسة، حيث أكد على أن ضمان ميزة تنافسية دائمة يتحقق بتطوير المنتجات والخدمات، المرونة في السوق واقتناص الفرص قبل المنافسين.

أ. تعريف إعادة الهندسة

التعريف الأول: يمكن تعريف هندسة الإدارة أو الهندسة، على أنها استخدام مجموعة الأدوات والوسائل المتطورة بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة، في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل وصولاً إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المؤسسة وفي الوفاء باحتياجات المستهلك.

التعريف الثاني: إعادة الهندسة تعني إعادة التنظيم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة والجوهرية.

التعريف الثالث: تتمثل إعادة هندسة في إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم خطط العمل، وإعادة هندسة إدارة الأعمال بصفة كلية، من أجل تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء مثل التكلفة، الجودة والخدمة والسرعة والإتقان، وذلك باستخدام تكنولوجيات المعلومات لمتطورة كعامل تمكيني أساسي يسمح للمؤسسات بإعادة هندسة نظم أعمالها.

ب. أهداف إعادة الهندسة

يمكن للمؤسسة الساعية إلى تطبيق عملية إعادة الهندسة بشكل علمي وسليم أن تحقق الأهداف التالية:

- تحقيق تغيير جذري في الأداء: والذي يتمثل في تغيير أسلوب وأدوات العمل من خلال تمكين كافة العمال بالمؤسسة بأداء الأعمال الصحيحة والمفيدة، أي أنه يتم استخدام أحد قواعد الفكر الإبداعي وهي قاعدة الخروج من الصندوق والتي تدعو العمال إلى التجديد في أعمالهم والتخلص من الضوابط التكرارية والرقابة، والنظر إلى الأمور المحيطة بنظرة شاملة تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى كل عامل، وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذري تعني التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية أو تحسينات ظاهرية للوضع الحالي القائم.
- التركيز على الزبائن من خلال تحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تحقيق رغباتهم
- تهدف إعادة الهندسة إلى تمكين المؤسسة لتناسب مع رغبات واحتياجات الزبائن
- تخفيض التكلفة هو أحد أهداف إعادة الهندسة ويتم ذلك من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

ج. من الذي يحتاج لتطبيق عملية إعادة الهندسة

يبين ما بكل هامر أن هناك ثلاثة أنواع من المؤسسات التي تحتاج لتطبيق عملية إعادة الهندسة وهي:

- المؤسسات ذات الوضع المتدهور: وهي التي يكون أداؤها سيئا و ضعيفا وتعاني من ارتفاع في التكاليف، وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وكذلك عدم قدرتها على مواجهة المنافسة وتحقيق الأرباح، فتطبيق عملية إعادة الهندسة في مثل هذه المؤسسات يمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها.
- المؤسسات التي في طريقها للمتدهور: وهي مؤسسات لم تتدهور بعد ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور مثل التناقص في الحصة السوقية للمؤسسة لصالح المنافسين، والارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، انخفاض تدريجي في الأرباح، مثل هذه المؤسسات تصارع لأجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي، لهذا فهي تحتاج لعملية إعادة الهندسة حتى تستطيع استعادة مكانتها في السوق.
- المؤسسات المتميزة والتي بلغت التفوق: هذه المؤسسات لا تعاني من مشاكل، وتظهر مؤشرات قوية بأن هذه المؤسسات تسيطر على السوق وتحقق ربح وتمتلك حصة كبيرة جدا بالمقارنة مع المنافسين، و لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل

أو الإنتاج أو تدني في جودة الخدمات، أو المنتجات، ويتم تطبيق إعادة الهندسة في مثل هذه لزيادة الفجوة بين المؤسسة و منافسيها.

د. مراحل ومهام إعادة الهندسة ودور تكنولوجيا المعلومات فيها:

مراحل ومهام إعادة الهندسة : تمر عملية إعادة الهندسة بأربع مراحل أساسية وتنقسم كل مرحلة إلى مجموعة من المهام :

- **التحضير:** وتعني تعبئة المؤسسة والعاملين بما لما يبذل من جهود ودراسة، وتبدأ بتدخل المستثمرين أو فريق الدراسة وتنتهي بقيام الإدارة بتكليفهم بالدراسة وهي تحتوي على المهام التالية:
 - الإحساس بالمشكلة وهي وضع كافه المشاكل على السطح لكي يشعر بها العاملون والإدارة حتى يتم إقناعهم بما سيتم من دراسة للحصول على دعمهم،
 - الحصول على موافقة الإدارة مما يعني التصريح بالتعاون والتزويد بالمعلومات والموارد.
 - تدريب الفريق على أسس وخطوات إعادة الهندسة، ويفضل أن يشكل من مستشارين خارجيين وأخصائيين داخليين.
 - إعداد خطة عمل.
- **دراسة العمل والعمليات؛** يتم في هذه المرحلة تعديد الزبائن والعمليات وما يرتبط من عمال وأدوات ومعلومات لمعرفة الوضع الراهن ومشكله، وتنقسم على المراحل التالية:
 - دراسة العملاء وتحديد احتياجاتهم وتوضيح العلاقة الحالية وأيضا العلاقة المثالية مع الزبائن.
 - دراسة العمليات حيث يتم التركيز على دراسة الإجراءات الأساسية وعددها وتواليها زمنيا.
 - تحليل الأنشطة التابعة للعمليات بغرض معرفة الأنشطة والعمليات الهامة (ذات القيمة المضافة على المؤسسة).
 - دراسة كل ما يرتبط من العاملين القائمين بالأنشطة والعمليات والنماذج المستخدمة والأدوات والأجهزة المستخدمة.
 - دراسة العوامل المؤثرة والمؤدية لنجاح وفشل العمليات والأنشطة.
 - تحديد التنظيم المناسب حيث يتم تحديد السلطات وحدود المسؤولية في كل عملية ونشاط.
- **إعادة التنظيم:** تتهتم هذه المرحلة بالتوصل إلى تصور عن التصميم المثالي للعمليات والمهام، ويتسم هذا التصميم الجديد بأنه مفاجئ وجذري ومؤدى إلى نتائج إيجابية للغاية وتحتوي هذه المرحلة على المهام التالية:
 - تحليل وفهم العمليات وما يتبعها من مهام ومعرفة أثر التغيير أو إلغاء أو دمج أي منها في تحقيق القيمة للزبون.
 - تحليل خطوات سير العمليات والمهام المتتابعة لها ووقت كل خطوة والتعطل في الخطوات وأهمية وأثر كل خطوة على النتيجة النهائية لتقديم الخدمة للزبون ..
 - تحديد أنشطة القيمة المضافة وهي العمليات والمهام ذات الأهمية الكبيرة.
 - المعايرة بمؤسسات أخرى فمثل هذه المقارنة تؤدي إلى الحصول على أفكار
 - تحديد مشاكل العمليات بغرض تعديلها وتحسين الأداء.
 - تحديد بدائل التحسين وهذا بمعرفة مزايا وعيوب وتكلفة وعائد كل بديل جديدة للتطوير.

- إعادة التصميم الفني والاجتماعي فالتصميم الفني يهتم بالعمليات والمهام التابعة وتدققها، والتصميم الاجتماعي يأخذ بالحسبان الأبعاد الإنسانية والتقنية والاجتماعية من خلال قبول الأفراد وإدراكهم للتصميم الجديد.
- **التحول:** وتعني بتنفيذ وتطبيق التصميم الذي تم التوصل إليه وتشمل هذه المرحلة المهام التالية:
 - ترجمة التصميم إلى خرائط تدفق تحدد العمليات والمهام والزمن المستغرق وأوقات التعطل
 - تصميم النماذج بشكل مبسط ومتكامل مع عمليات التوقيع أو المراجعة أو الرسوم المطلوبة ،
 - تصميم الأدوات والتكنولوجيا .
 - وضع النظام على برامج حيث تعتبر أنظمة المعلومات وشبكات الاتصال والبرامج أساليب جيدة ومعاونة لجعل إعادة الهندسة ذات تأثير جذري،
 - تدريب وتحفيز العاملين،
 - تجريب النظام حتى يمكن معرفة بعض جوانب الضعف فيه لتعديلها وتطويرها،
 - التعديل النهائي للنظام للتوصل للصورة النهائية له تمهيدا لإقراره وتنفيذه بشكل واقعي.

خامسا: أسلوب التحسين المستمر

يعتمد هذا الأسلوب على التحسين المستمر والمتدرج على شكل خطوات صغيرة ومدروسة بشكل جيد ومتأن وذلك من خلال تحسين الأداء في تنفيذ جميع الأنشطة في مرحلة التصنيع وبعد إن يتم تصميم المنتج وهندسة جميع العمليات اللازمة للتنفيذ. ينظر اليابانيون إلى عملية التحسين المستمر على أنها تراكمية لا تأتي دفعة واحدة بل على دفعات ويركزون على العنصر البشري المدرب والمتعدد المهارات والملتزم والمحفز أكثر من تركيزهم على الجانب التكنولوجي المستخدم بل يرون إن التكنولوجيا المستخدمة ينبغي إن تكون سهلة وبسيطة.¹

أ. تعريف أسلوب التحسين المستمر: قد ذهب العديد من الباحثين والكتّاب في بيان مفهوم التحسين المستمر:²

إذ عرف (Kaplan & Atkinson) التحسين المستمر بأنه: "تلك التقنية التي توجه أنظار الإدارة، العليا للتفكير في الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز المدراء والعاملين لديها في جميع مستوياتها باتجاه إيجاد طرق لتخفيض التكاليف للمنتج أو الخدمة".

في حين عرفه (Weetman) بأنه: "عملية إحداث تحسينات على المدى القصير في مفردات صغيرة متكررة الحدوث قياساً بأحداث تغيرات أساسية كبيرة على المدى البعيد من خلال تخفيض التكاليف المتغيرة بمعدلات معينة".

¹ الباهي مصطفى، الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير من طرق محاسبية إلى أدوات للحكومة وقيادة الأداء، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 02، العدد 02، 2018، ص179

² مهند عبد الرحمن ورشا عدنان أحمد، أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 36، 2013، ص 230.

أما (McLancy) فعرف التحسين المستمر بأنه: "طريقة لإجراء التحسينات بشكل مستمر في مفردات التكاليف من خلال دراسة مراحل تصنيع المنتج بالشكل الذي ينعكس على تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة أو الخدمة المقدمة".

ب. أهمية التحسين المستمر: يمكن إيجاز أهمية التحسين المستمر بالنقاط الآتية:

- التحسين المستمر ليس تقنية أو أداة أو أسلوب بل طريقة حياة تركز على الزبون لا على الحصة السوقية،
- لذا فهو من المرتكزات الأساسية في نجاح المنظمة واستمرارها في السوق.
- التحسين المستمر هو سباق بدون خط نهاية فهو مرحله لا تنتهي لأن هناك محالات للتحسين لأجراء المنظمة كافة.
- يركز التحسين المستمر على منهجية ماذا وكيف وليس على منهجية من.
- التحسين المستمر يقوم على فكرة أن الوقاية خير من العلاج من خلال مبدأ اعمله صحيحا منذ البدء.
- التحسين المستمر يجبر الإدارة والعاملين على جعل التعلم الهدف الأساس الواجب تحقيقه بوصفه احد الأساليب الداعمة للمنظمات في مجال المنافسة.

ج. متطلبات تطبيق أسلوب التحسين المستمر: لنجاح تطبيق أسلوب التحسين المستمر في المنظمات لابد من توفر مجموعة من المتطلبات نلخصها فيما يلي:¹

- تحديد أهداف التحسين.
- تحديد متطلبات التحسين المادية والبشرية على شكل خطة عمل (تخطيط التحسين).
- توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا.
- تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين.
- تشكيل فرق التحسين وتحديد سلطاتها ومسؤولياتها.
- جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام كل من يعمل في مجال التحسين.
- التحفيز الدائم والمستمر للعنصر البشري.

سادسا: أسلوب التكاليف المستهدفة

أ. نشأة أسلوب التكلفة المستهدفة: ترجع بدايات تقنية التكاليف المستهدفة إلى العقود الأولى، من القرن الماضي في شركة Ford الأمريكية وشركة Volkswagen Beetle الألمانية وذلك أثناء عقد الثلاثينات ففي شركة Volkswagen ومن اجل تحقيق السعر المستهدف للمركبات تم إيجاد تقنية بديلة تقوم على أساس تخفيض كلفة التصنيع إلا إن التطور المتكامل لتقنية التكاليف المستهدفة بدأ أثناء مدة ندرة الموارد الاقتصادية في أعقاب الحرب العالمية الثانية ففي ذلك الوقت تبني رجال الأعمال الأمريكيان شعار تحسين نوعية المنتجات وتخفيض تكاليف إنتاجها في الوقت نفسه إذ عرفت هذه التقنية بهندسة القيمة والتي صارت تطبق من قبل الشركات اليابانية بشكل تدريجي لمواجهة المنافسة العالمية، وفي الستينات تم توحيد هندسة القيمة مع فكرة

¹ مهندس عبد الرحمن ورشا عدنان أحمد، أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية، مرجع سبق ذكره، 231

تخفيض تكاليف المنتجات في مراحل مبكرة من العملية الإنتاجية قدر المستطاع أي في مرحلة التخطيط والتطوير وكان أول استخدام لها في اليابان من قبل شركة Toyota لصناعة السيارات وذلك عام 1963 على الرغم من عدم إشارة الأدبيات في اليابان لذلك حتى عام 1978

ب. مفهوم أسلوب التكلفة المستهدفة:

عرفها معيار التكاليف المستهدفة أحد معايير المحاسبة الإدارية الصادرة عن جمعية المحاسبين الإداريين الكندية على أنها " أحد أدوات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف التي تستخدم معلومات التكاليف المتوقعة أو المقدرة أثناء مراحل تصميم المنتج والعمليات لتخفيض تكاليف دورة حياة المنتج "، وأضاف المعيار ان التكاليف المستهدفة تعد اداة للرقابة والتخطيط الشامل التي تركز على السوق وموجهه الى مرحلة التصميم.¹

هناك مفهومان متداولان اليوم للتكلفة المستهدفة:

الأول: يحرص دور التكلفة المستهدفة في توفير تقنية تساعد على تخفيض تكلفة المنتجات الجديدة في مرحلة التصميم ويركز على إبراز الفروق بين التكلفة المستهدفة المتوجهة نحو السوق وبين هدف الربح من جهة، وبين التكلفة المتوجهة نحو الداخل والقائم على التحسين المستمر من جهة اخرى والثاني يدخل في التكلفة المستهدفة كل الممارسات الجماعية المرتبطة بكامل دورة حياة المنتج، و تعرف أنها صالحة للتطبيق على المنتجات القديمة مثل الجديدة وأنه يتوجب أن تأخذ التطور الذي أتت به.

في ضوء هذين المفهومين صيغت تعاريف عديدة للتكلفة المستهدفة نذكر بعضها منها فيما يلي:

تعريف Kato: "التكلفة المستهدفة في الحقيقة ليست تقنية لتقدير التكاليف، إنها مخطط متكامل يهدف إلى تخفيض التكاليف يبدأ حتى قبل وجود التصميم الأولى للمنتج.

إنها نشاط يرمي إلى تخفيض التكاليف خلال دورة حياة المنتجات الجديدة مع الوفاء بمتطلبات المستهلك من نواحي الجودة والاستعمال وباقي المتطلبات من خلال دراسة كل الأفكار الممكنة لتخفيض التكاليف أثناء مراحل التخطيط، التطوير وإنتاج النماذج.

ج: خطوات عملية التكلفة المستهدفة فيما يلي:² يمكن تعدادها كما يلي

- تقدير سعر السوق وحجم المبيعات.
- تحديد ربح مستهدف.

¹ حنان إبراهيم الدسوقي اليمنى، استخدام أدوات ادارة التكلفة الاستراتيجية في ترشيد القرارات الاستثمارية في ظل ظروف عدم التأكد، مجلة البحوث المالية والتجارية المجلد 25، العدد 03، جوان 2024، ص 80

² وليد حمدي الحسيني يونس، أدوات مختارة لترشيد الإدارة الإستراتيجية للتكلفة: التكلفة المستهدفة - إدارة التكلفة على أساس النشاط - تحليل سلسلة القيمة، مجلة النيل للعلوم التجارية والقانونية ونظم المعلومات، العدد1، المجلد1، 2021، ص10

- تحديد التكلفة المستهدفة.
- هندسة القيمة " تحليل تكلفة الخصائص الوظيفية للمنتج "
- تقدير التكلفة.
- مقارنة التكلفة المستهدفة بالتكلفة المقدرة.
- اتخاذ القرار النهائي.

د: مقومات تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة: يتضمن مدخل التكلفة المستهدفة سبعة مقومات أساسية هي:

- قيادة سعر البيع المستهدف للتكلفة: لتحديد التكلفة المستهدفة، يجب أولاً تحديد السعر الذي يمكن أن يباع به المنتج ثم يتم طرح الربح المستهدف من هذا السعر للحصول على التكلفة المستهدفة التي يجب أن يتم تصنيع المنتج ضمن حدودها.
- التركيز على الزبائن: من الضروري الاهتمام بمتطلبات الزبائن من حيث الجودة، والسعر، والوقت المناسب للحصول على المنتج ان تلبية هذه المتطلبات تعد أساساً لنجاح المنتج في السوق
- التركيز على التصميم: يتطلب ذلك فحص جميع جوانب العملية الإنتاجية للتأكد من أن المنتج سيتم تصنيعه بأعلى كفاءة ممكنة ويجب أن يكون التصميم متوافقاً مع التكلفة المستهدفة للمنتج لضمان تحقيق الأهداف المالية.
- التركيز على الإنتاج: تعد هندسة التصميم عنصراً أساسياً في التكلفة المستهدفة، حيث يجب على المهندسين تصميم المنتج بطريقة تتيح إنتاجه ضمن حدود التكلفة المستهدفة دون التأثير على الجودة.
- فرق متداخلة المهام: يتطلب تصنيع المنتج ضمن التكلفة المستهدفة تعاون فرق العمل من مختلف التخصصات داخل المنظمة، مثل المتخصصين في بحوث التسويق، المبيعات، هندسة التصميم، جدولة الإنتاج، تجهيز المواد، وإدارة التكلفة وغيرها من الإدارات.
- دورة حياة التكاليف: يجب أخذ جميع التكاليف المرتبطة بدورة حياة المنتج في الاعتبار، بدءاً من مرحلة التصميم والتخطيط وصولاً إلى مرحلة ما بعد البيع، لضمان أن التكلفة المستهدفة تحترم طوال فترة حياة المنتج.
- توجيه سلسلة القيمة: قد تتجاوز التكلفة المخططة التكلفة المستهدفة قبل بدء التصنيع وفي هذه الحالة يجب بذل الجهود لإلغاء التكاليف غير الضرورية التي لا تضيف قيمة، بهدف تقليص التكلفة المخططة وتحقيق التوازن بين الجودة و السعر.

سابعاً: بطاقة الأداء المتوازن.

بطاقه قياس الاداء المتوازن ظهرت في عام 1992 لمواجهة القصور في الانظمة الرقابية المالية التقليدية والتي لم تعد تكفي لتحقيق اهداف المنظمات في ظل التحديات المعاصرة وذلك لاعتمادها على اسس القياس الحاسبي التقليدية كالعائد على الاستثمار ورجحيه السهم مما قد يعطي مؤشرات مضلله عن انشطه التحسين والتطوير والابداع في البيئه التنافسية الحالية، ومن ثم قدم (Norton,D,m1996&.kaplan,R) نموذج بطاقة الاداء المتوازن والتي تعتمد على الرؤية والاهداف الاستراتيجية

والتي يتم ترجمتها الى نظام لقياس الأداء، الامر الذي ينعكس بدوره ليتحول الى اهتمام وتوجيه استراتيجي يسعى كل فرد في المنظمة الى تحقيقه.

أ. تعريف بطاقة الاداء المتوازن

تعرف بطاقة الاداء المتوازن على انها " اطار جيد للاتصال بجميع العاملين في كافة المستويات والذين يشتركون في تنفيذ الاستراتيجية من خلال ترجمه الاستراتيجية لأهداف تشغيليه، مقاييس، مبادرات وربط ذلك بأبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعليم والمبادرة)"، فهي تسمح بقياس كفيته اضافته قيمه للعملاء الحاليين والمستقبلين من خلال البعد عن الاعتماد على الجوانب المالية فقط، كما تم بطاقه قياس الاداء المتوازن الإدارة بالمؤشرات الكاملة للعملاء وللجودة والمعوقات الخاصة بالموظفين ومعالجتها بصورة سريعة.¹

وفي 1996 قدم David Norton و Robert Kaplan تعريف لها بأنها: "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية في ضمن مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس بإنجاز الاعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى الاهداف"²

بينما رأى (Davandri and Yousefi, 2011) "أن بطاقة الأداء المتوازن نظام إداري أصبح يستخدم بشكل واسع من قبل جميع منظمات الأعمال الخاصة والحكومية، الربحية وغير الربحية بهدف موائمة أنشطة هذه المنظمات لرؤيتها وإستراتيجيتها، كما أنها أداة فعالة لقياس المركز التنافسي لمنشآت الأعمال".³

وبناءً على التعريفات السابقة، يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر نظاماً متكاملًا لتقييم وإدارة الأداء الاستراتيجي ويتم ذلك من خلال تكامل مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية وتتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة محاور رئيسية تقيس الأداء الداخلي وتشمل بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، والأداء الخارجي و تشمل البعد المالي وبعد الزبائن. يتم قياس الأداء من خلال المعلومات المتبادلة بين هذه المحاور الأربعة، مع الأخذ في الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة: الماضي، الحاضر، والمستقبل.

ب. الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن:⁴

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة مناظير أو ركائز أساسية هي:

¹ حنان إبراهيم الدسوقي اليمنى، استخدام أدوات ادارة التكلفة الاستراتيجية في ترشيد القرارات الاستثمارية في ظل ظروف عدم التأكد، مرجع سابق، ص 81

² طاهر محسن، وائل محمد صبحي، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران، عمان 2007، ص 130

³ Ali Divandri & Homayoun Yousefi, "Balanced Scorecard: A Tool For Measuring Competitive Advantage Of Ports With Focus On Container Terminals", International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol 2, N° 6, December 2011, p 472.

⁴ صالح الياس، بن احمد سعدي، دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التحسين المستمر لأداء المؤسسة، مجلة الابتكار و التسويق، العدد 1، المجلد 1، 2014،

- **البعد المالي:** يعنى هذا البعد بوضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الاستراتيجية وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية، وتراقب المقاييس والمؤشرات في هذا البعد الأرباح والخسائر والقوة المالية أو ما دعت حاجة المؤسسة إليه.
- **بعد العملاء:** يقيس هذا البعد المعايير الخارجية التي تحدد المكانة الحالية والمستقبلية للمؤسسة في نظر الزبائن والموردين، وتظهر المقاييس والمؤشرات في هذا البعد: حصة السوق ورضا الزبائن ورضا الموردين.
- **بعد العمليات الداخلية:** يهتم هذا البعد بالمقاييس الداخلية التي تحدد إجراءات المؤسسة الداخلية، وتركز المؤشرات الرئيسية في هذا البعد على أداء العمال وكفاءة سير العمليات وفعالية الإجراءات الداخلية وكل ما يتعلق بالبيئة الداخلية.
- **بعد التعلم والنمو:** هذا البعد يركز على المقاييس الداخلية والخارجية التي تظهر الإمكانيات المحتملة لتطور البنية التحتية والقدرات البشرية مع النظرة إلى تكيفها مع البيئة الخارجية بشكل عام، وتركز المؤشرات الرئيسية في هذا البعد على الكفاءات والاستثمار في الأنظمة، وأداء المنتجات والخدمات الجديدة.

ج. الخصائص الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن: يمكن استخلاص أهم الخصائص المميزة لهذا النموذج، وهي:

- الارتباط بإستراتيجية ورؤية المنظمة: تتم ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس ضمن أربع مجموعات تشكل أساس عملية التقييم، مما يحقق التوازن بين مختلف جوانب الأداء¹.
- عرض نتائج البيانات المالية وتقييم محركات الأداء: تعرض نتائج البيانات المالية (التي تمثل تصورًا للماضي) بالإضافة إلى تقييم محركات الأداء (التي تمثل تصورا للمستقبل)، مما يحقق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة المدى.
- توفير المعلومات المناسبة للإدارة: توفر بطاقة الأداء المتوازن المعلومات اللازمة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء وضمان التوافق مع الأهداف المحددة، مع الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة.
- تعدد أبعاد التقييم: يتعامل النظام مع أربعة أبعاد رئيسية تشكل تقييما متكاملًا، وهي: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد الزبائن، وبعد النمو والتعلم.
- أداة للإدارة واتخاذ القرارات: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة حيوية للإدارة تستخدم في اتخاذ القرارات، ولا سيما تلك المتعلقة بالاستراتيجية، من خلال تقديم رؤية شاملة ومتوازنة لأداء المنظمة.
- تحقق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليدية².

د. أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

قدم كلا من Kaplan وNorton بتحديد ثلاثة أهداف رئيسية لبطاقة الأداء المتوازن، حيث اعتبر أن "الهدف الأول منها هو إيصال الاستراتيجي وتفعيلها ف المؤسسة، وذلك من خلال تحديد جيد للأهداف الاستراتيجي المترجمة لرؤية المؤسسة، والمساهمة في تعزيز نقاط قوتها وتحسين نقاط ضعفها، إضافة إلى اقتناص الفرص المتاحة واجتنب التهديدات الممكنة، وهو ما يجعل

¹ Patrick Iribarne, **les tableaux de bord de la performance es aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès**, DUNOD, france 3^{eme} edition, 2009 P 16

² نادية سعودي، مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية، اطروحة دكتوراه غير منشوره، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2017/2018، ص 128

منها أهم أداة تفاعلية لإنجاح استراتيجيات المؤسسة في حين أن الهدف الثاني يتمثل في ضمان تناسق الأنشطة والتوفيق بينها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث أنها تضمن التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية وتكامل العمليات والنشاطات المؤدية إلى تحقيق تطلعات المؤسسة ومختلف أصحاب المصالح المرتبطة بها، أما الهدف الثالث فيعتبر أكثر أهمية وهو قياس وتقييم وإدارة وتحسين الأداء، حيث أنها تعتبر أنجع أداة في تحسين وتطوير الأداء الشامل بمختلف أبعاده وجوانبه، وهي تعمل على دعم إدارة المؤسسة وإنجاحها وتحقيق أهدافها".¹

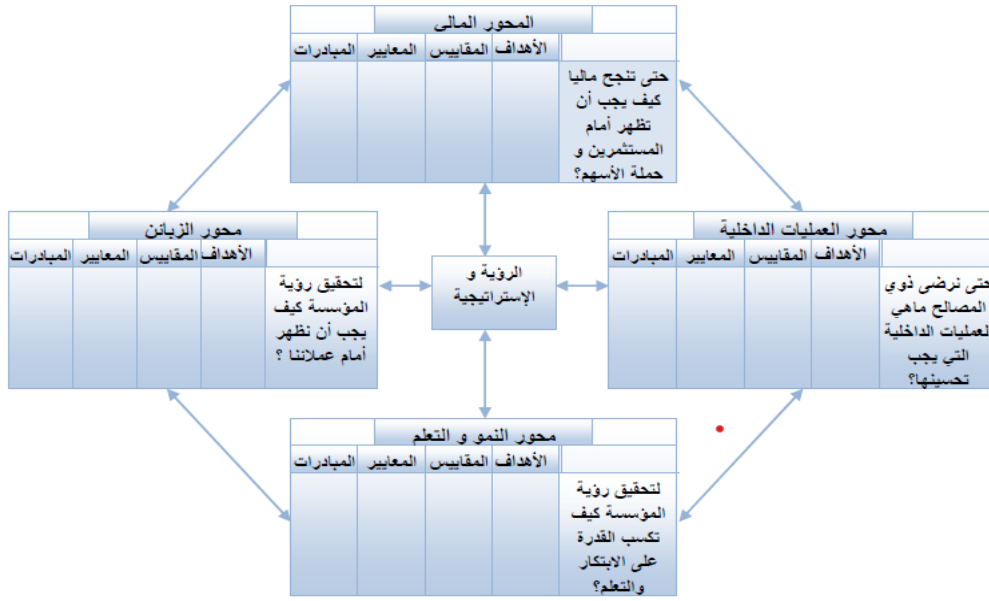
هـ. علاقة بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

ترتبط المقاييس الأربعة في نموذج بطاقة الأداء المتوازن في سلسلة من العلاقات السببية وقد أكد كل من **Kaplan & Norton** على أن الأهداف الاستراتيجية يجب أن تتكون من تمثيل متوازن للمقاييس المالية وغير المالية، يتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات للأداء، التي ترتبط معا في مجموعة من العلاقات السببية، ويمكن أن تكون هناك علاقات سببية داخل نفس البعد، على سبيل المثال، إشباع رغبات الزبائن يؤدي إلى وفائهم، مما يساهم في جذب زبائن جدد وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية وبالتالي تحقيق مردودية أفضل للمنظمة ومن هذه العلاقات السببية تتكون الخرائط الاستراتيجية، التي تعرف بأنها: "شكل يقوم برسم أو تحديد العمليات التي تحول الأصول غير الملموسة إلى أصول ملموسة عبر سلسلة من العلاقات." تعتبر مقاييس النمو والتعلم محركا للمقاييس الخاصة بالعمليات التشغيلية الداخلية، مما يؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية، هذه التحسينات تؤدي بدورها إلى رضا الزبائن، الذين يعتبرون أيضا محركات للمقاييس المالية، من خلال تحديد العلاقات السببية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن، يتم ترجمة الأهداف المالية، مثل زيادة العائد على رأس المال المستثمر، إلى عوامل تشغيلية قابلة للتحقيق، مما يساهم في الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية بشكل متكامل، وتقييم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي في كل من الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.²

¹ هديل عاشة، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، مجلة دفاتر علم الاجتماع، المجلد 4، العدد 2، 2016، ص 270

² نادية سعودي، مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، 142

الشكل رقم (7): بطاقة الأداء المتوازن



Source: Jessica Keyes, Implementing the project management balanced scorecard, CRC Press, USA, 2011, p 02.

ثامنا: ثقافة المؤسسة

وتعود نشأة مفهوم ثقافة المؤسسة إلى فترة الثمانينات من القرن الماضي، ذلك بفضل نجبة من الكتاب المتخصصين في الإدارة في أمريكا الشمالية وهذا في سنة 1981 على رأس هذه النجبة كل من ديل وكندي (Deal et Kennedy) فهما أول من تناول هذا المفهوم في كتابهما (corporate culture) كما ارتبط بمفهوم كفاءة المؤسسات الأمريكية.

أ. مفهوم ثقافة المؤسسة: أن الملاحظ أن هناك عدة اختلافات في تعريفها:

فحسب (Deal et Kennedy): "هي ذلك التماسك والانسجام للقيم والأساطير والبطولات والرموز التي تنتجها المؤسسة".

كما يعرفها (Helene Denis) في كتابه استراتيجيات المؤسسة: "تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير، الشعور، الحركة بطريقة مقننة، حيث تتقاسم وتتوزع بأغلبية الافراد، وان هذه الطرق تتركب هؤلاء الافراد في مجموعة متعاونة خاصة و متميزة¹

ب. أهمية ثقافة المؤسسة تمثل ثقافة المؤسسة محرك نجاح أي مؤسسة، فهي تمتل دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقاءها، وهي وسيلة فعالة في توجيه سلوك الموظفين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، من خلال نظام

¹ ناصر دادى عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 189

القواعد والإجراءات غير الرسمية الموجود بالمؤسسة، والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع. ويرى Wagmen بأن الثقافة تستخدم لتحقيق أربع وظائف وهي.

- تحديد هوية المؤسسة وإعلانها لجميع الأعضاء حيث تساهم في خلق العادات والقيم وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.
- نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.
- ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية،
- توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل.

إذن فالثقافة تعكس صورة المؤسسة داخليا وخارجيا فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المؤسسة في الخارج، وتعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها، كما تهدف إلى تثقيف العاملين، وبالتالي فإن المؤسسة تصبح كمؤسسة تربوية كالعائلة والمدرسة.

ج مكونات و مصادر ومستويات ثقافة المؤسسة

- **مكونات ثقافة المؤسسة:** من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن لثقافة المؤسسة مكونات أو مركبات والتي تتمثل في الاتجاهات، القيم والمعايير السائدة بين أفراد المؤسسة، الافتراضات، التصرفات، الأساطير وتاريخ المؤسسة، الطقوس الجماعية والرموز".
- **الاتجاهات:** يعرفها غولدن البير (Golden Alpper) على أنها "الاستعداد العقلي الذي يتكون خلال التجربة أو الخبرة تسبب تأثيرا موجها على استجابات الفرد بكل الموضوعات والمواقف: إذن الاتجاه يحدد استجابة الفرد لمختلف المواقف من خلال خبرته وتجاربه الحياتية وهذه الاتجاهات قد تكون ودية، عدوانية، احترام، لا مبالاة، احتقار، خصوم، خضوع، اهتمام، وقد تكون ديمقراطية، فالإتجاه شيء ملموس لا نتعرف عليه إلا من خلال انعكاسه على سلوك الأفراد وعلاقاتهم في العمل ونحو الزملاء والرؤساء والمرؤوسين. لا نتعرف عليه إلا من خلال انعكاسه على سلوك الأفراد وعلاقاتهم في العمل ونحو الزملاء والرؤساء
- **القيم:** عبارة عن شيء (قواعد) يحرص الفرد على اكتسابه والحفاظ عليه، وهي تنظم وتوجه سلوك الأفراد، وتنشأ من المفاضلة بين نواحي الود والبغض، بين الحياد والانحياز، بين الأنانية والحكم الرشيد، وتكتسب القيم من المحيط الذي نحيا فيه وذلك من خلال التعليم، الملاحظة، التجارب والخبرات، وتصنف القيم
- ✓ **قيم اقتصادية:** تتمثل في اهتمام الفرد بكل ما هو نافع وحققا للمكسب المادي؛
- ✓ **قيم اجتماعية:** تتمثل في اهتمام الفرد بالآخرين وتقديم العون والمساعدة لهم؛ قيم
- ✓ **سياسية:** تتمثل في اهتمام الفرد بالسيطرة على الآخرين وقيادتهم والتحكم فيهم؛
- ✓ **قيم دينية:** تتمثل في العلاقة الروحانية بين الإنسان وربه، والسعي لإتباع التعاليم الدينية.

- الافتراضات: هي النظريات التي تستخدمها المؤسسة، والتي تعمل على توجيه سلوك الأفراد وقيادتهم والتفكير بدفة في الأمور والأشياء المحيطة، وتعد الافتراضات الأساسية غير قابلة للنقاش أو المجابهة، أما الافتراضات غير الواقعية فإنها تؤدي إلى مواقف ونتائج سلبية تعوق تحقيق أهداف المؤسسة.
- التصرفات: هي قواعد السلوك الشفوية أو الحركية التي توفر التوجيه غير الرسمي عن كيفية التصرف، وهذه القواعد تشير إلى مظاهر السلوك مثل الأسلوب الذي يتبعه المديرون في معاملة الأفراد وأخلاقيات العمل كالعامل بجدية مدى أهمية ارتباط ذلك بالمكانة.
- الطقوس الجماعية: وتتمثل في الاحتفال بالأعياد في بعض المؤسسات، والتقاءهم في بداية الدخول الاجتماعي أو نهايته، وتحضير الاجتماعات وكذا طريقة الكلام والمناداة داخل المؤسسة، وممارسة الرياضة والالتقاء وغيرها من الأمور الاجتماعية التي تطور الشعور بالانتماء للمؤسسة.
- الرموز: وتشمل كل ما يميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى من العلامة التجارية والصنف وملحقات الألبسة والجوائز والكفاءات والعلاقات الخارجية.
- **أبعاد ومستويات ثقافة المؤسسة:** يمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد أساسية وهي البعد التنظيمي، البعد الإداري والبعد الإنساني:
 - البعد التنظيمي: هو البعد الذي يهتم بدراسة السلوك واتجاهات وآراء العمال في المؤسسات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك مشاعر وأداء العمال على التنظيم وكفاءته.
 - البعد الإداري: يعرف على أنه سلوك الفرد أو الجماعة يتصل بالإدارة والنشاط الإداري والتوقع الإداري والفكر الإداري وبشكل مختصر هو نشاط الإنسان وتصرفه في موقع العمل.
 - البعد الإنساني: يتناول هذا البعد أثر ثقافة المؤسسة على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والموظفين أو مع الجمهور فضلا عن العادات والتقاليد كميكون ومؤثر إنساني.

تاسعا: أدوات أخرى لمراقبة التسيير :

يمكن استعراض بعض الأدوات لمراقبة التسيير و التي ظهرت بعد سنوات الافينات كما يلي:

الجدول رقم (1): استعراض لإطارات / نماذج / أنظمة مراقبة وإدارة الأداء للفترة ما بعد الألفينات.

الرقم	اسم إطار / الكاتب والسنة	القضايا المركز عليها	أبعاد مقاييس الأداء	المساهمات	التقييمات
01	إطار ارتباط الفعل - الربح Epstein and Westbrook (2001)	تحديد، وقياس وإدراك الارتباطات السببية بين الأنشطة والربح	أنشطة المنظمة، تسليم المنتج/الخدمة، أنشطة العميل، التأثير الاقتصادي	توفير إطار للإدارة لإدراك ارتباطات الأنشطة ضمن وظائف المنظمة بالربحية إجمالاً وقيمة المساهم	التطبيق العملي للنموذج غير متوفر بشكل واسع
02	موشور الأداء Neely et al. (2001)	التوجه نحو أصحاب المصلحة	رضا صاحب المصلحة/ مساهمة صاحب المصلحة، الاستراتيجيات، العمليات، القدرات.	يشدد على الرؤية الشمولية لمختلف أصحاب المصلحة ذوو العلاقة بالأداء لأي مشروع ويأخذ بعين الاعتبار أيضا أصحاب المصلحة الجدد (عملاء محتملين، شريك متحالف أو وسطاء)	يعطي طريقة ضئيلة (تفسير بسيط) لكيفية تحقيق مقاييس الأداء وبالكاد تولي أي اعتبار لإطار قياس الأداء الحالي
03	Kanji's business scorecard Kanji and Sa' (2002)	التغلب على نقاط ضعف بطاقة الأداء المتوازن	قيم أصحاب المصلحة، تميز العملية، التعلم التنظيمي، اسعاد صاحب المصلحة	تشير لتميز العملية، القيم التنظيمية والتعلم وإمحاء أصحاب المصلحة	تتركز بشكل أساسي على أصحاب المصلحة الخارجيين
04	ما بعد إعداد الموازنة Hope and Fraser (2003)	تفويض (نقل) سلطات للموظفين وتبني عملية إدارية تكيفية	/	يعطي عملية لنقل السلطات للموظفين وتصميم عملية إدارية تكيفية للهيكلة التنظيمي المرن.	التركيز الأساسي على المساهمين، لا تعالج أصحاب المصلحة الآخرين بشكل كاف
05	إطار الأداء المتعدد الأبعاد الديناميكي Maltz et al. (2003)	التفكير ما بعد بطاقة الأداء ودمج تطوير الفرد	المالي، السوق، العملية، الفرد والمستقبل	يدمج منظورات تطوير الفرد والمستقبل مع منظورات بطاقة الأداء المتوازن	تنفيذ الإطار لا يعالج بشكل ملائم
06	سلسلة قيمة تخطيط الأداء Neely and Jarrar (2004)	اشتقاق القيمة من البيانات	/	يوفر عملية نظامية لاشتقاق القيمة من البيانات لأجل إضافة المعرفة والتجربة المستدامة	هو مجرد مفهوم فقط، لا يقدم أي إثبات تجريبي
07	بطاقة الأداء الشاملة Sureshchandar and Leisten (2005)	دمج (إدراج) بطاقة الأداء لقياس وإدارة أداء الأعمال	منظورات المالية، العميل، عمليات الأعمال، رأس المال الفكري، الموظف والمجتمع.	تشدد على ست منظورات للأداء: المالي، العميل، العمليات الداخلية، عملية الأعمال، رأس المال الفكري، الموظف، المجتمع.	لم يتم معالجة إمكانية تعميم النموذج
08	بطاقة الأداء للأداء الإجمالي Rampersad (2005)	مكاملة الأداء الشخصي والتنظيمي	المنظور المالي، العميل، الداخلية، المعرفة والتعلم، تحسین العملية، التحسين الشخصي.	دمج بطاقة الأداء الشخصية والتنظيمية مع دورة (PDCA) ودورة تطوير المهوبة ودورة تعلم ل (Kolb)	الصفات تبني من التجربة، لا يوجد إثبات تجريبي
09	إطار إدارة الأداء الشامل Anderson et al. (2006)	إدارة الأداء الشامل	المساهم، السوق، إدارة سلسلة الإمداد، خلق القيمة	يتضمن مجالات متنوعة من الضروري أن تلعب معا وتعزز كل منها الآخر لأجل إعطاء تأثير كامل للمنظمة	الإطار طور بالاعتماد على دراسة استطلاعية ويحتاج لاختبار آخر
10	بطاقة اللعب الاستراتيجية المرنة Sushil (2010)	المنظور الثنائي للأداء	الوضعية، الفاعلون، العملية، الأداء، القيمة في العرض والعلاقات	محاولة لتوفير رؤية شاملة ومتكاملة وديناميكية لإدارة الأداء وتشدد على أهمية المنظور الثنائي للأداء مثل منظور المنظمة ومنظور العميل	تطوير حديث يحتاج لاثبات تجريبي
11	بطاقة الأداء المتوازن المعتمدة على ديناميكيات النظام Barnabe (2011)	مطابقة مدخل بطاقة الأداء التقليدية مع مبادئ ديناميكيات النظام	المالية، العميل، العمليات الداخلية، التعلم والنمو	توفر أداة لإعداد الخريطة (تخریط) لتصميم أكثر شمولية للخارطة الاستراتيجية	تتركز الأداة بشكل كبير على الأعمال القائمة على الخدمة التي هي صعبة جدا في تطبيق التعميم
12	بطاقة الأداء المتوازن الاستباقية Chytas et al. (2011)	استعمال خارطة الإدراك الضبابية (FCM) والمحاكاة	/	تعالج المشاكل مع بطاقة الأداء وتتجنبها من خلال توليد شبكات ديناميكية، محاكاة معايير الأداء الرئيسية	يحتاج لاثبات تجريبي
13	نظام قياس الأداء المستدام Searcy (2011)	استعراض (مراجعة) وتحديث نظام قياس الأداء المستدام للشركة	/	توفر إطار مفاهيمي لهيكلة عملية تحديث (ترقية) نظام قياس الأداء المستدام للشركة	إطار مفاهيمي يحتاج لاثبات تجريبي

Source: Neetu Yadav Sushil, Mahim Sagar, Performance measurement and management frameworks, Business Process Management Journal, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 19 No. 6, 2013, pp 958-960.

المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

لا يمكن للمؤسسة مستقلة عن البيئة التي توجد بها، فهي تتأثر و تؤثر عليها، لذلك فهي ملزمة باعتبارها احد مكونات المجتمع و البيئة ان تمارس دورا مجتمعا و بيئا و هذا ما سيتم تناوله.

المطلب الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية:

1. التطور التاريخي:

من خلال البلورة التاريخية للمسؤولية الاجتماعية أي التبع المنطقي في رؤية مؤسسات الاعمال و الاهداف التي تتبناها هذه المؤسسات اتجه اطراف المصالح المختلفين عبر فترات زمنية طويلة فقد اجمع الكثير من الاقتصاديين على أن بدايات المسؤولية الاجتماعية كمفهوم مستقل يرجع إلى ما قبل الحرب العالمية الثانية، حيث تحدث دين ديفيد في احدي مؤلفاته سنة 1946 مستقبل منظمات الاعمال بقوله أنه على المؤسسات و خاصة المدراء النهوض بالمسؤوليات الملقاة على عاتقها، بسبب التغير السريع في البيئة الاقتصادية و الاجتماعية التي تعمل من خلالها، كما ينظر إليها عادة على أنها ترتبط ارتباطا وثيقا بأخلاقيات العمل وغالبا ما تستخدم بالتبادل مع مصطلح "الشركة المواطنة" ، ظهرت المسؤولية الاجتماعية للشركات كمفهوم في الستينيات بين الأمريكيين الشركات التي تمارس أعمالا تجارية في البلدان النامية في آسيا وأفريقيا، بالإضافة إلى كونها استجابة لحركة الحقوق المدنية الأمريكية¹ و في نفس السياق يشير spector إلى أن أصول مفهوم المسؤولية الاجتماعية تعود إلى الفترة 1940-1960 مع اشتداد المنافسة و تباين مصالح المستفيدين المباشرين و غير المباشرين من وجود مؤسسات الاعمال فقد اتسعت النظرة إلى هذه المؤسسات و اعتبرت كيانات اقتصادية اجتماعية تمتل جزء من المجتمع الذي تعمل فيه، كما ازدادت و تركزت الابحاث الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية في عقد الثمانينات و خاصة الابحاث الاكاديمية و استمرت هذه النزعة خلال التسعينات ، و تزايد موضوع البحث في المسؤولية الاجتماعية من حيث الانتشار العالمي.²

2. تعريف المسؤولية الاجتماعية:

اختلفت وجهات النظر في تحديد تعريف المسؤولية الاجتماعية ، فالبعض يراها بمثابة تذكير للمؤسسات بمسؤولياتها و واجباتها ازاء مجتمعها الذي تنشط فيه، بينما يرى البعض الآخر أن مفهوم المسؤولية لا يتجاوز مجرد مبادرات اختيارية تقوم بها المؤسسات صاحبة الشأن بإرادتها المنفردة اتجاه المجتمع، و يرى اخرون أنها صورة من صور الملاءمة الاجتماعية الواجبة على المؤسسات، إلا أن أغلب الآراء تتفق من حيث مضمون هذا المفهوم و حددت له ثلاث دعائم رئيسية اجتماعية، بيئية، اقتصادية على أنها الطرق التي تنعكس من خلالها المسؤولية الاجتماعية على المجتمع و تمكن من رصدها و قياسها³.

¹ Robert L. Engle, *Corporate Social Responsibility in Host Countries: A Perspective from American Managers*, Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt, Vol 14, 2007, pp17-18 2007

² الزحيم علاء جميل مكط، دور آليات حوكمة الشركات في الرقابة على تكاليف المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد17، العدد،01، 2015، ص165

³ حسناء مشري، دراسة أثر نظام المحاسبة الاجتماعية في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد14، العدد14، جوان 2014، ص252

عرف البنك الدولي مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على أنها: "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس، بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد"¹

تعريف المنظمة العالمية للتقييس ISO: "هي مسؤولية المؤسسة عن الآثار المترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاه المجتمع، فضلاً عن الأخذ بعين الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة"²

تعريف الغرفة التجارية العالمية للمسؤولية الاجتماعية: "هي جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، ما يجعل المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات من رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً؛ لذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم"³.

تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة: "هي الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل"⁴.

كما تعرفها جمعية الإداريين الأمريكيين بأنها: "استجابة إدارة الشركات إلى التغير في توقعات المستهلكين والاهتمام العام بالمجتمع والاستمرار بإنجاز المساهمات الفريدة للأنشطة التجارية الهادفة إلى خلق الثروة الاقتصادية"⁵

بالإضافة على التعاريف السابقة يمكن تقديم بعض التعاريف التي قدمت من طرف الباحثين

فقد عرفها Drucker على أنها التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه "ويعتبر هذا التعريف من بين المفاهيم القاعدية التي اعتمد عليها في باقي الأعمال.

كما اشارت Homels إلى أنها "التزام المؤسسات اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه و ذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل مجابهة الفقر و تحسين الخدمة و مكافحة التلوث و انشاء فرص عمل و حل مشكلات الاسكان و المواصلات و غيرها"⁶

وقد عرفها Certo سنة 1990 على أنها "الدرجة التي يؤدي بها مديرو الشركة أنشطتهم نحو حماية المجتمع، بعيداً عن السعي لتحقيق المنافع الفنية والاقتصادية المباشرة للشركة"⁷

¹ الغالي طاهر محسن، العامري صالح مهدي، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 81

² Olivier Dubigeon, **Piloter un développement responsable**, Pearson Education, 3^{ème} édition, Paris, France, 2009, P6

³ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 162.

⁴ صالح السحيباني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على العربية السعودية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف، بيروت، لبنان، 23 - 25 مارس 2009، ص 154.

⁵ محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة 1، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 15.

⁶ Sandra L. Holmes, **Corporate Social Performance: Past and Present Areas of Commitment** Academy of Management Journal Vol 20, No 3 Nov 2017, p124

اما carroll فيعرفها على انها " تشتمل على كافة الالتزامات الاقتصادية والقانونية، و الاخلاقية و التطوعية، التي يتوقعها المجتمع في فترة زمنية معينة" أي ان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تشتمل على أربع مستويات كفاءة الاداء الاقتصادي و الالتزام بالقوانين و التشريعات التي تعمل المؤسسة في ظلها، و الامان في معاملاتها مع العملاء و العمال بعا، أما المسؤولية التطوعية فترجع إلى مدى شعور و تقدير المؤسسات لمتطلبات بيئتها.

على الرغم من عدم الاتفاق على تعريف موحد للمسؤولية الاجتماعية باعتبارها من بين المفاهيم الحديثة، إلا أن مدلولها يتضح في عدة عناصر يقوم عليها المفهوم والتي يمكن استنباطها من التعريفات السابقة، نذكرها في

النقاط التالية:

- عدم الإلزامية في تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- الطوعية للمؤسسات في تبني المسؤولية الاجتماعية فهي تتجاوز الامتثال للقانون إلى الالتزام من تلقاء نفسها.
- مشاركة المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال مسؤوليتها الاجتماعية.
- السلوك الأخلاقي للمؤسسة تجاه الأطراف ذات العلاقة معها وتحقيق مصالحهم.
- تحمل المؤسسة لمسؤوليتها عن الأثر البيئي والاجتماعي لأنشطتها وعملياتها، واستجابتها لمتطلبات المجتمع الذي تنشط فيه.
- التزام رجال الأعمال من خلال سياسات تعكس الاهتمامات البيئية والاجتماعية بالموازاة مع الأنشطة الاقتصادية التي هي الهدف الأساسي للمؤسسات.

من خلال ما سبق يمكن اقتراح تعريف للمسؤولية الاجتماعية على النحو التالي:

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي انسجام الأعمال والأنشطة للمؤسسات مع توقعات المجتمع بشكل طوعي، واستجابتها لمتطلباته الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والبيئية بما يحقق التوازن والتوافق بين تحقيق مصالح هذه المؤسسات ومصالح الأطراف الفاعلين معها.

3. مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمنظمة:¹

- يظهر من خلال ما سبق أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال تقوم على تسع مبادئ أساسية يمكن تلخيصها في الآتي:
- الحماية وإعادة الإصحاح البيئي: بفضل تقدم المنظمة لمنتجات وخدمات وممارسة العمليات والأنشطة اليومية التي تراعي البيئة، مع الترويج للتنمية المستدامة.
 - القيم والأخلاقيات: حيث يقع على عاتق منظمات الاعمال تطوير وتطبيق المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب المصلحة.

⁷ وفاء التميمي، واقع تبني المسؤولية الاجتماعية في التسويق للشركات المنتجة لمستحضرات التجميل (دراسة ميدانية مبنية على آراء مجموعة من مديري شركات إنتاج مستحضرات التجميل)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، المجلد 6، العدد 3، 2010، ص 353.

¹ مسان كرومية، المسؤولية الاجتماعية و حماية المستهلك في الجزائر دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية سعيدة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2013/ 2014، ص 57

- المساءلة والمحاسبة: الكشف عن البيانات وتقديم المعلومات الضرورية لطايبها من أصحاب المصلحة في أي وقت يحتاجونها لاتخاذ القرارات.
- تقوية وتعزيز السلطات: تحقيق الموازنة بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والموردين والمجتمع وغيرهم من أصحاب المصلحة.
- الأداء المالي والنتائج: تعريض المساهمين بالأرباح والعوائد، مع المحافظة على الأصول والممتلكات، وتعزيز النمو على المدى الطويل.
- مواصفات موقع العمل: اعتبار العاملين شركاء قيّمين في العمل، من خلال احترام حقوقهم وتوفير بيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات.
- العلاقات التعاونية: لا بد أن تتسم ممارسات منظمات الاعمال بالعدالة والأمانة مع مختلف الشركاء.
- المنتجات والخدمات ذات الجودة: الاستجابة لحاجيات وحقوق الزبائن بتوفير منتجات وخدمات ذات قيمة وجودة عالية.
- الارتباط المجتمعي: تعميق العلاقات مع المجتمع، والتعاون والمشاركة لجعله المكان الأفضل للحياة وممارسات الأعمال.

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية وتطور مفهومها

من خلال النظر في مفهوم تطور وتغير المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات نجد ان مفهوم المسؤولية الاجتماعية شهد كذلك تطوراً واختلافاً ينم عن تنوع وتعدد المداخل والنظريات التي فسرت المسؤولية الاجتماعية، وفيما يلي عرض للأصول النظرية للمسؤولية الاجتماعية وتطور مفهومها.

1. تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية: ان مفهوم المسؤولية الاجتماعية عبر فترات تاريخية تأثر خلالها بالعديد من المتغيرات الفكرية، أدى ذلك إلى تغيير مفهومها منذ ظهورها إلى وقتنا الحاضر، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

أولاً: المفهوم الكلاسيكي (التقليدي): برز هذا المفهوم في الثمانينات من القرن التاسع عشر²، حيث تعود خلفية هذا المفهوم للعالم الاقتصادي آدم سميث، الذي ركز من خلال هذا المفهوم بشكل أساسي على أن كافة مؤسسات الأعمال تسعى لتقديم أفضل الخدمات لعموم المجتمع، وتحقيق أعلى ربح ممكن بما ينسجم مع الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة.

ويمكن القول ان الإطار الفلسفي لهذا الاتجاه نحو المسؤولية الاجتماعية يعبر عنه بالسلوك والقيم الشخصية لمديري الأعمال والتي هي تعبر عن المعتقدات والاتجاهات التي تقودهم لتكوين قاعدة لما يحتزنونه من معلومات وذلك لاعتماد السلوك الذي ينتهجونه.³

¹ عبد الرزاق سالم الرحالة، المسؤولية الاجتماعية، دار الإحصاء العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 72-80،

² خالد بن عبد الرحمن الجريسي، أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري، دار الألوكة، الرياض، 2012، ص 37.

³ محمد الصبري، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007، ص ص 29-30.

وبالرغم من بقاء هذا المفهوم حتى الثلث الأول من القرن الماضي إلا أن زيادة عدد منظمات الأعمال وزيادة حدة المنافسة أدى إلى ظهور أهداف أخرى ترافق هدف تعظيم الربح منها هدف النمو وامتلاك حصة سوقية وتكوين صورة ايجابية للمنظمة في أذهان المجتمع مما مهد للمفهوم الإداري.

ثانيا: المفهوم الإداري: أدرك الاقتصاديون والإداريون مع نهاية عام 1932 وجود فجوة بين المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية والطبيعة الجديدة لمنظمات الأعمال، فقد خرج كل من MeansGardiner&BerleAdolf باستنتاج مفاده أنه: " إذا ما تغيرت الأعراف والقوانين السائدة فإن أهداف المنظمة سوف تتغير، كما أن قوة صنع القرار المتعلقة بمحدود المسؤولية الاجتماعية يجب أن ترتبط بالمديرين أكثر من ارتباطها وتركزها بيد المستثمرين"، وبهذا ظهر تيار فكري إداري جديد داخل المنظمة أو خارجها مغاير للنظرة التقليدية المتمثلة في تعظيم أموال المستثمرين وخصوصا في منظمات الأعمال الكبيرة، وفي هذا الصدد يقول الاقتصادي Paul Samuelson: "إن المؤسسات الكبيرة في هذه الأيام لا تتعهد بتحقيق المسؤولية الاجتماعية فقط، بل أنها يجب أن تحاول وبشكل تام عمل ما هو أفضل".

وخلال الفترة 1940-1950 وبعد سلسلة من النقاشات الفكرية، تم الإجماع على أن المفهوم الإداري هو: "التحوّل من الهدف الوحيد الذي تسعى إليه المنظمة المتمثل في تعظيم الربح إلى هدف آخر يتمثل في تعظيم الرضا للمديرين أنفسهم وبختمهم عن القوة والأمان والموقع المتميز في السوق في ظل نمو واتساع المنظمات وامتداد هذا الرضا ليشمل عناصر أخرى داخل المنظمة أو خارجها".¹

وأشار Francis x.Sutton في بحثه سنة 1956 إلى كون المسؤولية الاجتماعية تظهر وتبرز في المنظمات الكبيرة من خلال إدارة المنظمة ما بين عدد من العناصر المتفاعلة معها (حملة الأسهم، المقرضين، الموردن، الزبائن، والحكومة ...) والتي يكون لها تأثير كبير في مساعدة المديرين على تقديم المزيد من المنافع العامة نحو المجتمع، أي أن المنظمة نظام مفتوح ثنائي الاتجاه تستلم مدخلاتها من المجتمع وتقوم بإرسال مخرجاتها إليه.

ثالثا: المفهوم البيئي: يعتبر المفهوم البيئي الأكثر حداثة وارتباطا بالبيئة، الذي اختلفت تسمياته فالبعض أطلق عليه نموذج البيئة الاجتماعية وآخرون يسمونه النموذج النوعي لحياة المديرين وآخرون يقولون بأنه نموذج وجهة النظر العامة.²

بدأت ملامح هذا المفهوم تظهر سنة 1960 بتحسس المديرين لمسؤوليتهم الاجتماعية في كونها لا تنحصر داخل المنظمة فحسب ولا ترتبط بالسوق حصرا، بل تمتد إلى أطراف وفئات متعددة تتمثل في عموم المجتمع، وخير من وضّح الفكرة هما John K Galbraith & Ralph Nader بدراسة تأثير منظمات الأعمال الكبرى وخاصة في مجال صناعة السيارات فخرجوا بنتيجة مفادها: "عندما تكون المصلحة الاجتماعية العامة للمجتمع هي القضية فليس هناك أي حق طبيعي يترك أو يعلو على تلك المصلحة"، ومنه فإن المصلحة العامة للمجتمع فوق أي اعتبار ذاتي.

¹ حسناء مشري، مسالمة سفيان، الأصول النظرية والتطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، ورقة بحثية ضمن كتاب جماعي محكم بعنوان: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، المركز الديمقراطي العربي، برلين، 2019، ص 100.

² شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد، الأردن، 2010، ص 146.

الجدول رقم (2): تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية

المفهوم المؤشرات	الكلاسيكي	الإداري	البيئي
المفهوم	- تحقيق المنفعة الذاتية. - ما هو جيد لي هو جيد للمجتمع. - تعظيم الربح.	المنفعة الذاتية ومنفعة المساهمين. ما هو جيد للمنظمة جيد للمجتمع. الربح المعقول.	- منفعة المساهمين والمجتمع. - ما هو جيد للمجتمع جيد للمنظمة. - الربح ضروري ولكن ...
الاقتصادية	النقود والثروة هي الأكثر أهمية. دع المشتري يأخذ الحذر بنفسه. العمل يباع و يشتري. الإدارة مسؤولة تجاه المالكين	النقود مهمة، والأفراد كذلك. لا يجوز خداع المستهلك. العمل يجب أن ينظم وبشكل صحيح. الإدارة مسؤولة تجاه أطراف متعددة.	- المجتمع أكثر أهمية. - دع البائع يأخذ الحذر. - كرامة العاملين وتحقيق رضاهم. - مسؤولية تجاه المالكين والمجتمع.
التكنولوجيا	مهمة جدا. تطبيق المبدأ المادي.	مهمة ولكن الأفراد لهم أهمية أيضا. المادية والإنسانية.	الأفراد أكثر أهمية منها. المبدأ الإنساني.
الاجتماعية	مشاكل العاملين يجب أن تترك في منازلهم. - صرامة تجاه العلاقات الإنسانية والعمل يُدار وفق مصلحة المنظمة.	العاملون بحاجة إلى ما هو أبعد من حاجاتهم الاقتصادية. - تنظيم العمل وفق القيم الجماعية للمساهمين في العمل.	- الإدارة توظف الفرد مجمله. - مساهمات المجموع هي الأساس في العمل.
السياسية	من الأفضل تدخل الحكومة بالحد الأدنى.	التعامل مع الحكومة أمر لا بد منه.	منظمة الأعمال والحكومة يعملان سويا لتجاوز مشكلات المجتمع
البيئية	السيطرة على البيئة متروك للقضاء والقدر.	إمكانية السيطرة والمعالجة للبيئة المحيطة.	- يجب المحافظة على البيئة لأنها تمثل الحياة النوعية.
الجمالية	هي القيم الجمالية؟	نعم للقيم الجمالية ولكن ليس لنا.	يجب المحافظة عليها وإنجاز الجزء الذي يخص المنظمة

المصدر: محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة. مرجع سبق ذكره، ص 36-37.

- تمكن المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع.¹
- اكتساب ثقة الجمهور ورضا المستهلكين بما يساعد في خدمة الأهداف الاقتصادية للمنظمات.
- رعاية شؤون العاملين وتحقيق الرفاهية الاجتماعية والاستقرار النفسي لهم، مما يزيد من إنتاجيتهم. من خلال تنمية قدراتهم الفنية والإنتاجية، وتوفير الأمن الوظيفي والرعاية الصحية والاجتماعية لهم الأمر الذي سينعكس بدوره على خدمة نشاط المنظمة.
- تحسين الصورة العامة لأصناف المنتجات والخدمات، وزيادة حجم المبيعات.
- اذا كانت الأسواق تساعد في ضمان تكاليف وفوائد الاجتماعية ينعكس بشكل كبير في أسعار أسهم الشركات.

2

ثانيا: بالنسبة للمجتمع:

- الاستعداد الاجتماعي من خلال توفير نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص، وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، حيث تسعى المؤسسة إلى ضمان معاملة عادلة لجميع الأفراد وتوفير فرص متساوية له.
- تحسين نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع.
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح مما يعزز التعاون والتفاهم بين جميع الأطراف المعنية، ويسهم في تحقيق التنمية المستدامة.³
- الارتقاء بالتنمية الاجتماعية من خلال زيادة التثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد، مما يساهم في تعزيز الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية. هذا يعزز قدرة المجتمع على التفاعل بشكل إيجابي مع القضايا الاجتماعية والتنموية..
- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف افراد المجتمع يساهم في خلق شعور قوي بالانتماء بين أفراد المجتمع، خاصة بين الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة، مثل المعوقين، و هذا يعزز من روح التضامن الاجتماعي ويزيد من شعور بالمساواة والعدالة في المجتمع.
- نظرا لأن المسؤولية الاجتماعية ترتبط بمفاهيم أساسية مثل الإفصاح والشفافية والصدق في التعامل، فإن هذه الجوانب تساهم في تعزيز الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف الأصعدة.

ثالثا: بالنسبة للدولة:

إن التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية يساهم في تقليل التكاليف التي تتحملها الدولة في أداء مهامها وخدماتها في مجالات الصحة والتعليم والثقافة والشؤون الاجتماعية كما يساعد في تعزيز التطور التكنولوجي ومكافحة المشكلات الاجتماعية والآفات التي تجد الدولة صعوبة في معالجتها بمفردها، خصوصا في ظل غياب تحمل المؤسسات لمسئولياتها في هذا المجال، بالإضافة

¹ عبد الرزاق مولاي لحضر، حسين شنيبي: أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، مداخلة ضمن المنتدى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص 6.

² Larry E. Ribstein, **Accountability and Responsibility in Corporate Governance**, Notre Dame L. Rev vol 81, 2006, P1442

³ منال محمد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وأفاق التنمية، الطبعة 1، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2014، ص 31.

إلى ذلك يساهم هذا الالتزام في تقليص معدلات البطالة وغيرها من القضايا التي تتطلب اهتمام الدولة، مما يخفف عنها بعض الأعباء ويتيح لها التركيز على مجالات أخرى.¹

3. العوامل المساهمة في زيادة أهمية محاسبة المسؤولية الاجتماعية:

من منظور مفاهيمي، يبدو أن بحث المحاسبة الاجتماعية يتبع موضوعين رئيسيين الموضوع الأول يتبنى منظورا مجتمعيا أو أخلاقيا ويركز على المسؤوليات والالتزامات الملقاة على عاتق المنظمات فيما يتعلق بتوفير والإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالمحاسبة الاجتماعية ويعكس هذا وجهة نظر معيارية لأصحاب المصلحة، أما الموضوع الثاني فيتبنى منظورا إداريا ويستكشف القضايا المتعلقة بالمعلومات التي تختار المنظمات إنتاجها والإفصاح عنها لأصحاب المصلحة وكيف يمكن استخدام ذلك لتبرير وجود المنظمة ويعكس هذا وجهة نظر إدارية لأصحاب المصلحة أو موقفا نظريا للشرعية.²

ازدادت أهمية المحاسبة الاجتماعية نتيجة لعدة عوامل، أهمها:³

- الاعتراف المتزايد بالمسؤولية الاجتماعية: شهدت المؤسسات الاقتصادية تحوُّلاً في مفهوم مسؤولياتها، حيث لم يعد تعظيم الربح هو المبرر الوحيد لوجودها، وأدت الظروف الاجتماعية والبيئية، مثل التفاوت الكبير في الدخل وتلوث البيئة الناتج عن أنشطتها، إلى تغيير هذا المفهوم فأصبح المديرين معنيين بتقييم مدى التزام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية، مع توفير معلومات دقيقة عن التكاليف والمنافع الاجتماعية التي تتحملها أو تقدمها المؤسسة، بهدف تحديد صافي مساهمتها الاجتماعية.
- المطالبات بالإفصاح عن البيانات ذات المضمون الاجتماعي: ازدادت المطالبات من قبل الدول والجمعيات المحاسبية بالإفصاح عن البيانات التي تعكس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. ويتضح هذا الاتجاه من خلال النقاط التالية:
 - إيضاح جمعية المحاسبة الأمريكية من خلال التأكيد على أهمية إفصاح المحاسبين عن بيانات المسؤولية الاجتماعية.
 - تكوين لجان متخصصة تنشأ مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي لجانا لدراسة وتطوير أنظمة القياس المحاسبي الاجتماعي لدعم المؤسسات الاقتصادية.
 - مطالبات لجنة بورصات الأوراق المالية الأمريكية إلزام المؤسسات بالإفصاح عن سياساتها وإجراءاتها لمكافحة التلوث البيئي.
 - مطالبات مجمع المحاسبين القانونيين البريطاني إعادة النظر في أهداف القوائم المالية المنشورة لتلبية احتياجات المجتمع كاستخدام أساسي لهذه البيانات.
- تجاهل التكاليف الاجتماعية غالبا ما يتم تجاهل إدخال التكاليف الاجتماعية للأنشطة ذات التأثير الاجتماعي عند تحديد تكلفتها الحقيقية، ويركز النظام المحاسبي التقليدي على التكاليف الخاصة بالمؤسسة فقط، دون النظر إلى تأثير الأنشطة على البيئة والمجتمع، مما يؤدي إلى قرارات غير متوازنة من الناحية الاجتماعية والاقتصادية.

¹ عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شنيني، مرجع سبق ذكره، ص 6.

² Chris Durden, **Towards a socially responsible management control system**, Accountin Auditing & Accountability Journal, Vol 21, Iss 5, 2008, p 674

³ يوسف هارون خميس محمد، فاطمة عامر حماد، تطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية ودوره في تحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية للشركات، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 2، 2015، ص ص 136-137

- **التركيز على التكاليف دون المنافع** في قياس الأداء الاجتماعي، يلاحظ التركيز على التكاليف الاجتماعية التي تتحملها المؤسسات دون النظر إلى المنافع التي تحققها للمجتمع، أدى هذا النهج إلى ارتفاع التكاليف الكلية للمؤسسات التي تلتزم بمسؤولياتها الاجتماعية، وانخفاض أرباحها مقارنة بالمؤسسات التي لا تتحمل مثل هذه المسؤوليات لذلك يجب عند تقييم الأداء الاجتماعي مراعاة كل من المنافع والتكاليف الاجتماعية الناتجة عن أنشطة المؤسسة لتحقيق صورة متوازنة وعادلة.
- **المصدقية** المسؤولية الاجتماعية تتعلق بالمصدقية فادراك المؤسسات أن قدرتها على التحسين (وقدرت الجمهور على الوثوق بأدائها) تعتمد على مصداقية جهودها لهذا السبب يجب ان تلتزم بتحقيق معايير قابلة للتحقق من قبل الأطراف ذات المصلحة ، وقياس الأداء بصدق، والإبلاغ عن تقدم بشفافية.¹

المطلب الثالث: أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

اتفق العديد من الباحثين على أن منظمات الأعمال تمارس بعدد من المسؤوليات الاجتماعية، وقد حاول كل منهم تحديد أبعاد هذه المسؤولية من وجهات نظر مختلفة، مع تقديم مسميات متنوعة لها وفقا لما ورد في الأدبيات، فإن أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة مترابطة ومتكاملة، مما يساهم في تشكيل فلسفة المسؤولية الاجتماعية التي تسعى المنظمة إلى تبنيها، بما يحقق لها الفوائد المرجوة.² سيتم اظهار ابعاد المسؤولية الاجتماعية من خلال نظر عدة وجهات.

1. أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفق carroll:

إن شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث carroll يشير إلى جوهرها بأربعة أبعاد رئيسية هي الاقتصادي والأخلاقي والقانوني والخيري³:

- البعد الاقتصادي: ويستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي حيث يشمل على مجموعة كبيرة من عناصر المسؤولية الاجتماعية كما يجب أن تؤخذ في إطار احترام قواعد المنافسة العادلة والحرية والاستفادة التامة من التطور التكنولوجي.⁴
- البعد القانوني: تتمثل في القوانين والتشريعات الموحدة في إطار تنظيمي تقوم بإعدادها الحكومة وعلى المؤسسة احترامها والتقيدها، ويقوم هذا البعد على أساس مبادئ حماية البيئة والسلامة المهنية والعدالة وقوانين حماية المستهلك ويحتوي مجموعة كبيرة من العناصر يفترض أن تحترم من قبل المنظمات وبالشكل الذي يعزز ويساهم في الارتقاء بالعلاقة مع المستهلك ومع العاملين وكذلك منع الإضرار بالبيئة.⁵

¹Philip Kotler, Nancy Lee, **Corporate Social Responsibility Doing the Most Good for Your Company and Your Cause**, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, 2005, P231

² محمد الأمين محمود محمد، وآخرون، أثر البيئة التنظيمية على تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية في مستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية في مدينة نجران، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال رقاد، الأردن، المجلد6، العدد 1، 2019، ص 194.

³ فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة الدكتوراه، الجامعة المستنصرية، 2003، ص 48.

⁴ مساوي حسين، شويح منير، نماذج القيادة الحديثة ودورها في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال عرض مجموعة تجارب بعض المنظمات، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد16، العدد 02، السنة 2021، ص 410

⁵ طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم، العمليات، دار وائل، عمان، الأردن، 2011، ص 65.

- البعد الأخلاقي: تتمثل في مجموعة من السلوكيات والأنشطة التي ليست بالضرورة موحدة في إطار قانوني، ولكن من الضروري أن تحترمها المؤسسة وتستند هذه السلوكيات إلى مبادئ ومعايير أخلاقية، بالإضافة إلى الأعراف والقيم الاجتماعية، لذا يجب على إدارة المؤسسات أن تأخذ في اعتبارها الجوانب القيمة والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها وعلى الرغم من أن هذه الجوانب لا تندرج تحت قوانين ملزمة، إلا أن احترامها يعد أمراً ضرورياً لتعزيز سمعة المؤسسة في المجتمع وضمان قبولها من قبل أفرادها.

- البعد الإنساني (الخير): هي خدمة تلتزم المنظمة طواعية بتقديمها للمجتمع و يظهر ذلك من خلال تحسين جوانب الحياة فيه والمساهمة في حل مشاكله،¹ وبالتالي يمثل هذا البعد المزايا والمنافع التي يرغب المجتمع أن يحصل عليها من المنظمة بشكل مباشر، مثل الدعم المقدم لمشروعات المجتمع المحلي بكافة أشكالها.

لفهم الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية التي قدمها Carroll² من الضروري إنشاء علاقة وثيقة بين متطلبات النجاح في العمل واحتياجات المجتمع، خاصة في إطار الأبعاد الاقتصادية والقانونية، حيث تمثل هذه الأبعاد مطالب أساسية يجب على المؤسسات تلبيتها في المقابل يتوقع المجتمع من المؤسسات أن تلعب دوراً أكبر في البعدين الأخلاقي والخيري، وقد عرض Carroll هذه الأبعاد في شكل هرم متسلسل لتوضيح الترابط بينهم³، كما يوضح الشكل التالي هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية.

الشكل رقم (9): هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم و العمليات، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص 209

¹ مصباحي سناء، دور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الاقتصادية في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة مؤسسة الدهن فرع ولاية سوق أهراس، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012/2013، ص 10.

² Archie B Carroll, « The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », The Journal of Business Horizons, Indiana University, USA, Vol 34(4), 39-48, July-August 1991, p42

³ وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الاستراتيجية - المفاهيم، العمليات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2016، ص 208.

يتضح من هذا الهرم تدرج أبعاد المسؤولية الاجتماعية من قاعدة الهرم إلى قمته، فالمسؤولية الاقتصادية تمثل الحد الأدنى من قيام منظمة الأعمال بدورها الأساسي في تحقيق الربح الذي يمكنها من الاستمرارية، ثم الوفاء بالتزاماتها القانونية باحترامها للوائح والقوانين السائدة في بيئة عملها، ثم تنتقل إلى الالتزام الأخلاقي الذي تراعي فيه المعايير الأخلاقية من تلقاء نفسها حيث تزيد فيه عن التزاماتها القانونية إلى التصرف بما هو صحيح وتجنب ما هو خاطئ، ثم تلتزم المنظمة طواعية كمواطن صالح بتقديمها خدمات للمجتمع من خلال تحسين جوانب الحياة كأعلى مستوى من مسؤوليتها وليتها الاجتماعية.

2. أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفق John El Kington:

تعد التنمية المستدامة الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية وبذلك تستمد هذه الأخيرة اتجاهاتها من الاتجاهات والأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة، إذ تتم بشكل أساسي بالجانب الاقتصادي، الجانب الاجتماعي وكذا البيئي، من بين الباحثين الذين اعتمدوا على إدماج أبعاد التنمية المستدامة في منظمات الأعمال الباحث: John El Kington عام 1999 مؤسس شركة الاستشارات الأولى لإستراتيجية التنمية المستدامة (1994) وقد أعطاها مصطلح "ثلاثي النتائج" وهذا يعني أن المنظمة المسؤولة اجتماعيا يجب أن تتميز بالأداء الجيد في ثلاثة أبعاد: الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي.¹

- البعد الاقتصادي: يمثل جميع العمليات والأنشطة ذات الطبيعة الاقتصادية، والتي تتم في إطار التزام المنظمات للجوانب الاجتماعية، وذلك عن طريق تحقيق مؤشرات اقتصادية تخص الأداء مثل المبيعات وتحسين الإنتاجية وغيرها، مع مراعاة أصحاب المصالح من مساهمات وعملاء وموردين عن طريق محاولة إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

- البعد الاجتماعي: يمثل مجموعة الأنشطة والعمليات ذات الطبيعة الاجتماعية، الموجهة نحو الاستجابة لمتطلبات ورغبات فئة معينة من أصحاب المصالح ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة، يعمل المنظمة من أجل تكوين أداء اجتماعي يساند النشاطات الاقتصادية في منظمة الأعمال، ومن بين أصحاب المصالح نجد العمال والمجتمع المحلي.

- البعد البيئي: يتعلق بمجموعة من الأنشطة التي تقوم بها منظمة الأعمال من أجل الحفاظ على البيئة، وتعد البيئة من بين أهم المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على تبنى المنظمات للمسؤولية الاجتماعية، ويتضمن هذا البعد العناصر التالية: وجود نظام للإدارة البيئية، الموارد والطاقة المستخدمة، الوقاية من التلوث جراء الانبعاثات والنفايات الملوثة.

3. أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفق Plazzi & Starcher:

حدد كل من Plazzi & Starcher أبعاد المسؤولية الاجتماعية بستة أبعاد أساسية تمثلت في ما يلي:²

- المستهلكون: تضع المنظمات المستهلك في المقدمة دائما، وتركز على توفير ما يحتاجه وبالنوعية الجيدة.
- العاملون: تزايدت الدعوات التي تنادي بضرورة توفير ظروف عمل مناسبة، حيث تبين لأغلب المنظمات الناجحة أن رضا المستهلكين يحقق نتائج عالية من خلال رضا العاملين.

¹ يونسى مصطفى، سعد مرزق، المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من منظور حماية المستهلك: دراسة حالة مؤسسات قطاع المشروبات، المؤتمر الدولي الثالث حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة-الواقع والرهانات-، جامعة الشلف، الجزائر، 14 - 15 نوفمبر 2016، ص ص 9-10.

² بحوصي مجذوب، بنحوش مديحة، دور مواصفة الايزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، الملتقى العلمي الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012، ص 4

- شركاء العمل: باعتماد المنظمة على مجهزين في مختلف الظروف من خلال إقامة علاقات طويلة الأمد معهم من شأنه أن يحقق لها النجاح ويحقق لها ميزة تنافسية عن بقية المنظمات.

- البيئة: بالحفاظ على البيئة بعدم تلويثها وعدم استنزاف الموارد الطبيعية.

- المجتمعات المحلية: يجب أن تهتم المنظمات بالمجتمعات المحلية من خلال توفير فرص العمل، الرواتب المجزية، عوائد الضرائب، السكن، تقديم الدعم لبناء المشاريع ... وغيرها.

-المستثمرين: أثبتت العديد من الدراسات ومنها دراسة Marriott Willard أن المسؤولية الاجتماعية ترتبط إيجاباً مع الأداء المالي، وأن أغلب بشركة المستثمرين في الشركات الكبرى يعلمون أن الإعلان عن شركاتهم بأنها مسؤولة اجتماعياً وبيئياً يحقق لها ميزة تنافسية تميزها عن باقي الشركات في السوق.

4. أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفق Singhal :

في دراسة أجراها الباحث Singhal توصل إلى أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تنقسم إلى ¹ قسمين:

- الأبعاد الداخلية للمسؤولية الاجتماعية أو أي ممارسات للمسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة، التي تشمل في المقام الأول الموظفين وتتصل بقضايا الاستثمار ففي رأس المال البشري، الصحة والسلامة، إدارة التغيير، في حين تتعلق بالممارسات المسؤولة بيئياً في المقام الأول بإدارة الموارد الطبيعية المستخدمة في الإنتاج، هذه الممارسات تفتح الطريق لإدارة التغيير والتوفيق بين التنمية الاجتماعية وتحسين القدرة التنافسية.

- الأبعاد الخارجية للمسؤولية الاجتماعية: تتعلق بالممارسات المرتبطة بأصحاب المصلحة الخارجيين عن المنظمة، المستهلكين، الموردين، المجتمع والحكومة، حقوق الإنسان، الاهتمامات البيئية وما إلى ذلك مع وضع معايير دولية للممارسات بسبب العولمة، وقد اكتسبت هذه الأبعاد أهمية كأداة إستراتيجية جديدة للمنظمة².

المطلب الرابع: أنواع ومجالات المسؤولية الاجتماعية

1. مجالات المسؤولية الاجتماعية

ركزت معظم تعريفات المسؤولية الاجتماعية على ماهية مسؤوليات المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعيش وتنشط فيه، ولم توضح هذه المفاهيم مجالات المسؤولية الاجتماعية تجاه باقي الأطراف الأخرى التي لها صلة بالمؤسسة مثل الملاك والعاملين والزبائن.

إن حصر المسؤولية الاجتماعية في مجالات محددة لا يتوافق مع طبيعة الأمور والأشياء، فهذه المجالات ليست ثابتة ولكنها تتغير بتطور الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، لذا ينبغي أن تكون المسؤولية الاجتماعية شاملة ومرنة، لتلبي احتياجات جميع الأطراف المعنية.

¹ أسماء يوسف، المسؤولية الاجتماعية للشركات: المفهوم والأبعاد، دوافع الانخراط وتحديات التنفيذ، ورقة بحثية ضمن كتاب جماعي محكم بعنوان: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، المركز الديمقراطي العربي، برلين، 2019، ص ص 78-79.

² مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة 1، القاهرة، 2015، ص38

أولاً: المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين (حملة الأسهم)

تظهر المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين (الملاك) من خلال قيام إدارة المؤسسة بتحقيق أعلى العوائد الممكنة على حق الملكية في المدى القصير، وزيادة القيمة السوقية لأسهم المؤسسة في المدى الطويل، إلا أن هذين العنصرين قد يتعارضان، لذا فإن مسؤولية الإدارة تجاه المساهمين أن تجعلهم يتقنون بقدرتها في إدارة أموالهم وذلك يتطلب نظام اتصال فعال بينها وبين المساهمين، يقوم على تزويدهم بمختلف المعلومات حول المؤسسة ومخططاتها وأهدافها بالإضافة إلى¹:

- الحصول على المعلومات الخاصة بالمنظمة في الوقت المناسب وبصورة منتظمة.
- السماح لهم بالمشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، وإحاطتهم علماً بالقواعد التي تحكم اجتماعاتهم من أهمها قواعد التصويت.
- معاملة المساهمين معاملة متكافئة ومنحهم حقوقهم بكل شفافية.
- الحق في المشاركة والحصول على معلومات عن القرارات المتصلة بالتغيرات في المنظمات.

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين

تظهر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين من خلال العمل على محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من المطالب والحاجات الإنسانية للعاملين والتي تقع على عاتق المؤسسة، وهذا الدور الكبير للعنصر البشري على أداء المؤسسة، وتمتد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه العاملين لتشمل العناصر التالية²:

- توفير برامج تدريبية داخلية وخارجية لزيادة مهارات العاملين وقدراتهم، بالإضافة إلى دعم بعض العمال الراغبين في إكمال دراستهم العليا لتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية.
- توفير سياسة ترقية تعترف بقدرات العاملين وتقدر جهودهم، مع ضمان فرص متساوية لهم.
- إنشاء نظام تأميني مشترك مع العاملين، والمساهمة في التأمينات الاجتماعية بنسبة معينة من رواتبهم وأجورهم لضمان حصولهم على راتب تقاعد مناسب.
- وضع نظم للرعاية الصحية والعلاج في المستشفيات، ودفع نفقات الأدوية الطبية للعاملين وعائلاتهم.
- إعطاء للعاملين أجور ومرتبات تضمن لهم مستوى معيشي مناسب.
- وضع نظم للحوافز والمكافآت اللازمة، والتي تشجع على تحسين أداء العاملين.
- توفير سكن للعاملين أو مساعدتهم مادياً في الحصول عليه، وضمان وسائل النقل بين مناطق السكن والعمل.
- ضمان وسائل النقل من مناطق السكن إلى أماكن العمل والعكس.
- ضمان توفر الأمن في العمل لتفادي الحوادث اثناء العمل وتوفير بيئة نظيفة خالية من التلوث.
- اشراك العاملين في حصص من الأرباح السنوية الموزعة.

¹ مقدم وهيبية، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، علوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2013/2014، ص 86.

² طارق راشي، دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي حول النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، اسطنبول، 09-10 سبتمبر 2013، ص 9.

ثالثا: المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين (الزبائن)

يتبين مجال الاهتمام بالمستهلكين من خلال العلاقة مع المستهلكين وآثار استخدام السلع والخدمات على المجتمع، ويعكس اهتمام المؤسسة بالمحافظة على رضى المستهلك وحمائته، وتتلخص أهم المساهمات في هذا المجال فيما يلي:¹

- تحقيق رضا المستهلك من خلال المنتج و توفير خدمة ما بعد البيع، والرد على شكاويه.
- عدم خداع المستهلك والصدق في الإعلان، وزيادة أمان المنتج.
- توفير المعلومات اللازمة عن المنتج من حيث طريق الاستخدام وحدودها والمخاطر المرتبطة وتاريخ الصلاحية.
- ضمان خدمة ما بعد البيع والالتزام بتاريخ الضمان والرد على تساؤلات وشكاوى العملاء.
- تحسين مستوى جودة السلع والخدمات وتقديمها في تشكيلات متنوعة تناسب مع مستويات الدخل المختلفة، وبخاصة فئة الزبائن محدودي الدخل.
- الالتزام بكافة الضمانات المقدمة على السلع والخدمات، وتقديمها بالشكل المناسب وفي المواعيد المتفق عليها.

رابعا: المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة

نظرا لأن بعض المشكلات الاجتماعية والبيئية تنشأ كنتيجة مباشرة لأنشطة المؤسسات، فمن الضروري أن تتحمل هذه المؤسسات مسؤوليتها في معالجة هذه المشكلات والحد من آثارها السلبية، وفي هذا السياق، يشير **Drucker** إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يمكن تقسيمها إلى مجالين رئيسيين:² المجال الأول و يشتمل على التأثيرات الاجتماعية الناجمة عن أنشطة المؤسسات و التي تسببها نتيجة لأنشطتها بو تلحق الضرر بالبيئة كالتلوث، وتقديم منتجات لا تراعي الصحة العامة، و المجال الثاني: المشكلات الناجمة عن المجتمع نفسه والتي لا تكون المؤسسة سببا مباشرا فيها، ولكنها تلعب دورا في معالجتها مثل مشكلة الأمية، البطالة، المعوقين، الإسكان، المواصلات وغيرها. . وتتلخص معظم مجالات المسؤولية البيئية في ما يلي:³

- الاقتصاد في استخدام المواد الخام.
- الاستخدام العقلاني لمصادر الطاقة.
- المساهمة في اكتشاف والبحث عن الطاقات البديلة النظيفة.
- تجنب والتخفيف من مسببات التلوث سواء بالنسبة للأرض او الهواء او المياه .
- تصميم المنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل النفايات.
- تسيير النفايات وإعادة استعمالها لتقليل من آثارها السلبية على البيئة.
- التخلص من المخلفات بطريقة تكفل تخفيض التلوث.
- استخدام تكنولوجيا نظيفة ومصادر طاقة متجددة، من أمثلة ذلك أنظمة الطاقة الشمسية والسيارات الكهربائية⁴ .

¹ نورهان حماده، المسؤولية الاجتماعية الرقمية للشركات، دار مجد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2022 ص22

² طارق رضوان محمد رضوان، أثر الدور الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية على الفعالية التنظيمية لمنظمات الأعمال المصرية، دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء بمصر، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة طنطا، 2008، ص 62.

³ الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل مساهمة المنظمة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة - حالة سونطراك، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007/2006، ص 88.

⁴ نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، مؤسسة الوراق، الأردن ، 2012 ، ص 62.

خامسا: المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المنافسين:

تتلخص مظاهر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه منافسيها في النقاط التالية:

- الالتزام بقواعد المنافسة النزيهة، والالتزام بعدم الإضرار بأي منافس.
- الالتزام بتقديم أفضل المنتجات والخدمات بما لا يتعارض مع مصالح المستهلك، وبما لا يخل بمصالح المنافسين.
- الالتزام بالامتناع عن ممارسة كافة أشكال الفساد والرشوة بهدف الحصول على ميزات تنافسية على حساب مسؤوليات المنظمة تجاه المستهلك، أو البيئة، أو المنافسين، أو المجتمع.
- الالتزام بكافة التشريعات والنظم والقوانين المعمول بها محليا فيما يخص ممارسات المنظمة.
- الالتزام بأخلاقيات وقواعد العمل.

سادسا: المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه جماعات الضغط:

جماعات الضغط تمثل فئات متنوعة ومتعددة ازدادت أهميتها مع التقدم التكنولوجي والسياسي والثقافي والاجتماعي وتوسعي هذه الجماعات إلى مطالبة منظمات الأعمال بتلبية العديد من المطالب، حيث يكون بعضها مرتبطا بجماعة معينة، في حين تتسم المطالب الأخرى بطابع أكثر شمولية يمتد ليشمل جماعات متعددة، وفيما يلي أهم الالتزامات التي تلي تلك المطالب:¹

- التعامل الجاد مع جمعيات حماية المستهلك.
- احترام نشاطات وآراء جمعية حماية المستهلك.
- احترام عمل النقابات العمالية والتعامل الجاد معها.
- التعامل الحسن مع الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى.
- عدم اقضاء الأقليات وأصحاب المهن واحترام رأيهم.
- الصدق بالتعامل وتوفير المعلومات عن حالة المنظمة ونشاطها مثل توفير موقع على الانترنت فيه معلومات أساسية كافية تفي بمتطلبات مثل هذه الجماعات.

هذا وقد تمتد مجالات المسؤولية الاجتماعية لتكتسب صبغة دولية، حيث يرتبط العالم في العصر الحديث ببعضه البعض مهما وضعت في سبيل ذلك من معوقات ورسمت من حدود، حيث تنعكس العلاقات الدولية بكثير من المنافع والمضار على معظم الدول وخاصة المرتبطة ببعضها البعض باتفاقيات أو معاهدات اقتصادية.

2. أنواع المسؤولية الاجتماعية

يمكن التمييز بين العديد من التقسيمات لأنواع المسؤولية الاجتماعية، ولعل من أهمها هو ما أشار إليه أستاذ الإدارة كارول Carrol بقوله أن: "المسؤولية الاجتماعية الكلية للمنظمة هي كل متكامل يمتد من داخل المنظمة إلى خارجها" كما أشار

¹ طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - الأعمال والمجتمع. - مرجع سبق ذكره، ص 106.

Williams¹، بأن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة توجد على شكلين وذلك حسب توجيه برامج المنظمة، فقد تكون اتجاه عملها ونطلق عليها "مسؤولية داخلية" وقد تكون موجهة للمجتمع فنسميها "مسؤولية خارجية"، وهو ما يوضحه فريد النجار كالتالي:²

أولاً: مسؤولية اجتماعية داخلية

ترتبط المسؤولية الاجتماعية بالأفراد والموارد المستخدمة في المنظمة، وما يتحقق من أداء داخلي، إضافة إلى أي نشاط يسهم في تطوير العاملين وتحسين جودة حياتهم وفي هذا الإطار يمكن تصنيف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة تجاه عمالها ضمن مبدأ المسؤولية الاجتماعية، ومنها:

- توفير بيئة عمل صحية وأمنة تتضمن تطبيق معايير السلامة المهنية.
 - إنشاء مرافق خدمية تخدم العمال، مثل قاعات العلاج، والمرافق الرياضية، والدورات التكوينية التي تعزز مهاراتهم العملية، إلى جانب الاهتمام بالجوانب البيئية.
 - تحسين ظروف معيشة العمال وعائلاتهم من خلال تقديم تسهيلات لاقتناء مساكن لائقة، إنشاء دور حضانة للأطفال العمال، وتنظيم أنشطة ترفيهية كرحلات خلال العطل.
- ويمكن القول إن المنظمة التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية الداخلية تنجح في كسب رضا العمال والنقابات العمالية، مما يقلل من احتمالية مواجهة مقاومة التغيير.

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية الخارجية

تتمثل المسؤولية الاجتماعية الخارجية للمنظمة، أو ما يُعرف أحياناً بالمسؤولية المجتمعية، في التركيز على معالجة المشكلات التي يعاني منها المجتمع، والتي قد تشكل عوائق أمام تحقيق أهداف المنظمة وتهدف هذه المسؤولية إلى معالجة تلك المشكلات والمساهمة في خلق قيم وأنماط اجتماعية إيجابية، تعمل منظمات الأعمال ضمن هذا الإطار على توفير السلع والخدمات بالكميات والأسعار والمواصفات والجودة المناسبة، مما يساهم في تحسين مستوى المعيشة، كما أصبحت المنظمات أكثر وعياً تجاه قضايا البيئة، مثل تقليل الملوثات الجوية والصوتية، وتطبيق أنظمة تقييم الأداء التي تأخذ في الاعتبار الأثر البيئي والاجتماعي، ومن أبرز الأمثلة على ذلك نظام التسويق الاجتماعي، الذي يهدف إلى تحقيق أهداف اجتماعية بجانب الأهداف التجارية.

نظراً لأن المنظمة تعمل في بيئة متغيرة، فإنها تتأثر بعناصر السياسات والاستراتيجيات المختلفة، وتسعى في الوقت نفسه إلى التأثير الإيجابي على المجتمع ومن أبرز مظاهر المسؤولية الاجتماعية الخارجية

- المشاريع الخيرية: بناء المستشفيات والمدارس ودور الأيتام والعجزة.
- رعاية الفعاليات: دعم التظاهرات الثقافية والاجتماعية والرياضية.
- حماية البيئة: تنفيذ مشاريع وبرامج للحد من التلوث وحماية الموارد البيئية.

¹ ثامر البكري، المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن علي، الشلف، الجزائر، 14-13 ديسمبر 2011، ص 10.

² نوال العزيمي، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة الشركات، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، جامعة اليرموك، الأردن، 17-18 أبريل 2013، ص ص 167-168.

يمكن القول إن المنظمات التي تتبنى هذه المبادرات تحظى بقبول واسع وثقة من الجمهور، مما يعزز مكانتها في المجتمع.

وإضافة إلى ما سبق، فإن محمد إبراهيم الشافعي يرى بأن أنواع المسؤولية الاجتماعية تتمثل أيضا في:

- المسؤولية الدينية: و تشمل جميع الافعال التي التزم بها الانسان من قبل الله تعالى.
- المسؤولية الاجتماعية: و تشمل جميع القيم، والتقاليد التي يلتزم بها الانسان من قبل المجتمع الذي يعيش فيه.
- المسؤولية الأخلاقية أو الأدبية: وتشمل جميع الأخلاق والآداب التي تنشأ من داخل النفس، وما يلتزم به المرء نفسه من سلوك نحو نفسه خاصة، ونحو المجتمع.
- المسؤولية القانونية: وتشمل جميع المسؤوليات المستمدة من القوانين والديساتير و الاحكام التي يتخذها المجتمع نظاما له.

كما ويمكن تقسيم المسؤولية الاجتماعية إلى نوعين هما:¹

- **المسؤولية الاجتماعية الفردية:** و تشير المسؤولية الاجتماعية الفردية إلى شعور الشخص بشكل طوعي بالالتزام بفعل ما يحقق الخير والمصلحة للآخرين، خاصة لمساعدة الفئات التي تمر بظروف صعبة وتحتاج إلى الدعم، يطلق على الأفراد الذين يتمتعون بهذا الشعور مصطلحات عديدة تعكس طبيعة أعمالهم الخيرية، مثل: المتطوع، المتبرع، فاعل الخير، الكفيل، والمائح، وغيرها
 - **المسؤولية الاجتماعية المؤسسية:** وتعني المسؤولية الاجتماعية المؤسسية التزام المنظمة (سواء كانت مؤسسة أو منشأة أو شركة) بفعل ما يحقق الخير والمصلحة للمجتمع أو جزء منه، بهدف المساهمة في تلبية احتياجاته وحل مشكلاته، مما يساعد الدولة في تحمل أعبائها، وقد تطورت هذه الجهود من المسار العلاجي الذي يشمل تقديم المساعدات المباشرة مثل الإعانات، الطعام، الملابس، الأدوية، والمساعدات للفقراء، الأرمال، الأيتام، والأطفال بلا مأوى إلى المسار التنموي الذي يشمل المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال إدخال خدمات أساسية مثل المياه والكهرباء والصرف الصحي للمناطق المحرومة، وإنشاء المدارس، تدريب الشباب، توفير فرص العمل، وتشجيع المشروعات الصغيرة والأسر المنتجة.
- تُطلق على المنظمات التي تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية المؤسسية مصطلحات تعكس طبيعة أعمالها الخيرية أو التنموية، مثل: الممول، المانح، المتبرع، الشريك الاجتماعي وغيرها

¹ مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات-المواصفة القياسية ISO26000، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة 1، 2015، ص ص 37-38.

المبحث الثالث: الأداء البيئي والاجتماعي وعلاقة القيادة الإدارية بالمسؤولية

خلال هذا المبحث سيتم التطرق لمجموعة من المفاهيم العامة المتعلقة بالأداء البيئي والاجتماعي وكل ما يتعلق بتقييم الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات، و التطرق إلى العلاقة بين القيادة الإدارية و المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الأداء البيئي

1. تعريف الأداء البيئي:

تشير البيئة إلى الوسط الطبيعي الذي يحيط بالإنسان بعناصره المختلفة، والذي يتفاعل معه الإنسان من خلال إنجازاته الحضارية، يتأثر الإنسان بالبيئة ويؤثر فيها، حيث يتفاعل معها إما بالاستجابة أو المقاومة أو التكيف، وذلك وفقاً لشروط ومعطيات معينة كما تعرف البيئة بأنها المحيط الذي يعيش فيه الإنسان ويشكل إطار حياته، ويشمل ذلك الماء، الهواء، الفضاء، التربة، الكائنات الحية، والمنشآت التي أقامها لتلبية احتياجاته.¹

وتتمثل البيئة في مجموعة من العوامل، الأبعاد، والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية للمؤسسات، ويتطلب ذلك من الإدارة فهم طبيعة البيئة وتفاعلاتها ودراسة العلاقة بين المؤسسة والبيئة المحيطة وتطوير طرق فعالة للتعامل مع البيئة بما يمنح المؤسسة قدرة مستمرة على التكيف وتحقيق أفضل النتائج.

كما تعرف البيئة أيضا بأنها مجموعة من العوامل التي تساهم في خلق الفرص والتحديات للمؤسسات، و لتحليل البيئة دورا حاسما في وضع استراتيجية المؤسسة، ف دراسة العوامل البيئية تساعد في تحديد الفرص التي يمكن استغلالها لتحقيق النمو والتعرف على التحديات التي يجب معالجتها أو التكيف معها لتجنب المخاطر. بهذا، تصبح البيئة عنصرا أساسيا في تحديد المسارات الاستراتيجية واتخاذ القرارات الإدارية الفعالة

كما يمكن تعريف الأداء البيئي وفق المواصفة ISO 14031 سنة 2004 الأداء البيئي بأنه نتائج إدارة المؤسسة لجوانبها البيئية وتكون هذه النتائج قابلة للقياس.

2. أهمية تحسين الأداء البيئي

تحسين الأداء البيئي للمؤسسات يتجاوز الالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية، حيث يتمثل في دمج المؤشرات البيئية ضمن استراتيجياتها لتحقيق تأثير إيجابي على أهدافها المختلفة²، مثل زيادة الأرباح، تقديم خدمات أفضل للمجتمع، تحقيق رضا العملاء، الوصول إلى مفهوم الجودة الشاملة، وتعزيز القدرة التنافسية، لذلك يجب على المؤسسات أن تبادر بوضع استراتيجيات لتطبيق نظم الإدارة البيئية وتبني استراتيجيات لتحسين الأداء البيئي ويعتبر هذا النهج حلا فعالا لضمان استمرارية المؤسسة في

¹ عبد الفتاح عثمان العربي، احمد محمد المقرنف، دور المراجعة الداخلية في تقييم الأداء البيئي كمطلب لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 04، العدد 01، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017، ص 07

² لصاق حيزية، لصاق نصر الدين، أثر إدماج البعد البيئي على تحسين الأداء البيئي في المؤسسات الصناعية الجزائري دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان ولاية البويرة، مجلة معارف، قسم العلوم الاقتصادية جامعة البويرة، العدد 23، الجزائر، 2017، ص 04

السوق، وتعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق الربحية، مما يساهم في تحقيق الأهداف الموضوعية، وفي هذا السياق أصدرت المنظمة الدولية للتقييس المعيار **ISO 14000** الخاص بحماية البيئة، مما أدى إلى تعزيز المنافسة بين المؤسسات الصناعية على الالتزام بهذه المعايير ويأتي ذلك استجابة لتزايد وعي أفراد المجتمع خاصة في الدول المتقدمة، حيث أصبح المستهلك يبحث عن المنتجات النظيفة والصديقة للبيئة، مع الحرص على أن تكون بأسعار معقولة، فدفع هذا التطور العديد من المؤسسات إلى إنشاء أقسام متخصصة في الإدارة البيئية، تعمل على التنسيق مع باقي إدارات المؤسسة داخليًا وخارجيًا. وتشمل مهام هذه الأقسام الإفصاح عن المعلومات البيئية وإدراجها ضمن التقارير المالية، مما يعزز شفافية المؤسسة ويدعم التزامها البيئي.

كما يساهم تحسين الأداء البيئي في تعزيز صورة المؤسسة أمام عملائها، مما يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية لذا ينبغي على المؤسسات تحليل دورة حياة المنتج ودراسة الآثار البيئية الناتجة عن كل مرحلة من مراحل إنتاجه و يجب أن يتجاوز دور الإدارة البيئية الالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية إلى تضمين التكاليف البيئية الحالية والمستقبلية في عمليات التحليل والتخطيط الاستراتيجي، ان استخدام المعلومات البيئية في نظام تقييم الأداء يمنح المؤسسة رؤية شاملة لوضعها في المجتمع، حيث تعتبر كيانا مستقلا يعتمد على مؤشر الربحية كوسيلة لتقييم الأداء ومع ذلك فإن مسؤولية المؤسسة تجاه أصحاب المصلحة تلزمها بتحمل التزامات إضافية، مما يؤدي إلى تحول هدف المؤسسة من مجرد تحقيق الربح إلى تحقيق التوازن بين الربح وخدمة المجتمع والمحافظة على البيئة.

هذا التحول يضع أمام المؤسسة مجموعة متكاملة من الأهداف، تشمل الاستمرارية في السوق، استقطاب العملاء، تحسين صورتها، والالتزام بالقوانين البيئية ومع تزايد أهمية الأداء البيئي، أصبح الاهتمام بالتكاليف البيئية أمرا ضروريا، سواء كان ذلك اختيارا لتحقيق المزايا التنافسية أو التزاما قانونيا لضمان الامتثال للتشريعات البيئية.

3. أدوات قياس الأداء البيئي

تعد المعلومات الدقيقة وذات المغزى والمقدمة في الوقت المناسب، عنصرا أساسيا لتحقيق التحسين المستمر في الأداء المستقبلي وفي هذا الإطار، يقاس الأداء البيئي من خلال تطبيق نظام الإدارة البيئية الذي يعتمد على أربع مراحل رئيسية: التخطيط، التنفيذ، الرقابة، والتصحيح، كما يتطلب قياس الأداء البيئي وجود قائدين داخلي وخارجي، القائد الداخلي يركز على الرقابة وتصحيح المسار داخل المؤسسة، ويعمل على ضمان تنفيذ السياسات البيئية بشكل فعال وتحقيق الأهداف البيئية المحددة، أما القائد الخارجي فيتولى الاتصال مع أصحاب المصلحة (مثل الزبائن، الموردين، المجتمع المحلي) ويبرز الاهتمام البيئي للمؤسسة، مما يعزز من شفافيتها وسمعتها البيئية. ومن أهم الأدوات التي تستخدم نجد:

- المراجعة البيئية (التدقيق البيئي)

تعريف التدقيق البيئي: هو عملية جمع وتحليل البيانات التي تستند إليها مؤشرات الأداء البيئي للمؤسسة ويتم تنفيذ التدقيق البيئي على مستوى المؤسسة من خلال قيام المدقق بجولة في الموقع لجمع البيانات الإحصائية المتعلقة بالأداء البيئي كالانبعاثات واستغلال

الموارد ... ، تساعد هذه العملية في تقييم مدى التزام المؤسسة بالمعايير البيئية وتحديد مجالات التحسين كما تعتبر المحاسبة البيئية مدخلا أساسيا للتدقيق البيئي فهي تحدد إجراءات التدقيق البيئي كما يلي:

- **فحص العمليات التشغيلية:** يجب على المدقق تحديد المواد الأولية المستخدمة في عملية التصنيع وخصائصها، بالإضافة إلى الطرق المناسبة لتخزينها، خاصة إذا كانت تحتوي على مواد كيميائية سامة كما ينبغي عليه تقييم الضوضاء، الإشعاعات، الاهتزازات، وجميع أنواع التلوث التي قد تؤثر على الحياة والموارد الطبيعية، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر علاوة على ذلك، يجب على المدقق مراقبة الضوابط والمعايير البيئية التي تفرضها الجهات المعنية بحماية البيئة، وتحديد الإجراءات الوقائية المناسبة بناء على حجم التلوث الناتج عن أنشطة المؤسسة.

- **تقويم إجراءات المعالجة وتحديد مدى فعاليتها:** يجب على المدقق تحديد الأساليب والممارسات التي يجب على الوحدات الاقتصادية اعتمادها للتحكم في التلوث وترشيد استهلاك الموارد الطبيعية بالإضافة إلى ذلك يجب على المدقق تحديد الحد الأقصى المقبول للتلوث وفقا للمعايير المحددة والإجراءات المتبعة لمعالجته، وتقييم مدى توافقها مع المعايير المعتمدة، يتم ذلك من خلال إجراء التحليلات والفحوص المخبرية قبل المعالجة ويعتبر التحليل المخبري في المختبرات أحد الأساليب الفنية الفعالة والمهمة لضمان مراعاة المعايير البيئية المفروضة وتحسين الوضع البيئي.

- **الفعالية البيئية** تعرف بأنها تقديم السلع والخدمات التي تلي احتياجات ومتطلبات الزبائن، مع تحسين نوعية حياة أفراد المجتمع بأسعار تنافسية، مع مراعاة الآثار البيئية والعمل على الحد منها كما تشمل الحفاظ على الموارد الطبيعية، خاصة الزائلة منها، بهدف الوصول إلى مستوى من التوازن الذي يضمن حماية الأرض بشكل مستدام، إن تبني المؤسسات للفعالية البيئية يمكنها من تحقيق قيمة مضافة أكبر، مما يعزز قدرتها على التنافس في السوق ويحسن من أدائها البيئي والاجتماعي.

4. مؤشرات قياس الأداء البيئي

مؤشرات قياس الأداء البيئي تعد أداة أساسية لتحديد المشكلات البيئية، تحليلها، تقييمها، وتحديد الأولويات ويساعد ذلك المؤسسة في معرفة ما إذا كانت قد تمكنت من تحقيق أهدافها البيئية المرجوة وبناء على ذلك، تتعامل المؤسسة مع العديد من المعلومات البيئية وتواجه تحديات متعددة لإمامها بعدد محدد من المؤشرات التي تساعد في قياس أدائها البيئي واتخاذ القرارات اللازمة للتطوير، وتهتم مؤشرات الأداء البيئي بتقييم تأثير نشاطات المؤسسة على البيئة والنظام البيئي بشكل عام، ويمكن تقسيم مؤشرات الأداء البيئي إلى الأقسام التالية:

- مؤشرات الحالة البيئية: تعرض معلومات عن الحالة المحلية، الإقليمية، الدولية، أو العالمية للبيئة مثل قياسات درجة الحرارة العالمية، تركيز التلوث في الهواء والمياه والتربة،...

- مؤشرات الإدارة البيئية: تشمل أعمال الإدارة للتأثير على الأداء البيئي للمؤسسة وتتمثل في الإستراتيجية والسياسة، الالتزام الإداري الخاص بالمسائل البيئية، الهيكل التنظيمي للإدارة البيئية، الاتصالات بالأطراف الداخلية والخارجية ذات المصلحة.

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء الاجتماعي

خلال هذا المطلب سيتم التطرق لماهية الأداء الاجتماعي.

1. تعريف الأداء الاجتماعي

يهتم الأداء الاجتماعي بتحويل الرسالة الاجتماعية لمنظمة ما إلى واقع عملي ويعرف بأنه الترجمة الفعالة للرسالة الاجتماعية للمؤسسة إلى ممارسات تتماشى مع القيم الاجتماعية المقبولة، مثل خدمة الفقراء والسكان المعزولين، وتحسين جودة وملائمة الخدمات المالية، وخلق مزايا للعملاء، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

كما يهتم الأداء الاجتماعي بكيفية إدارة المؤسسة للآثار المترتبة على أنشطتها تجاه المجتمعات والمجموعات التي تعمل ضمن نطاقها، قد تكون هذه الآثار إيجابية أو سلبية، لذا فإن الطريقة التي تدير بها المؤسسة هذه الآثار تؤثر بشكل مباشر على رفاهية الجيران والمجتمعات المحلية، وفي النهاية على أداء أعمالها.¹

يعتبر الأداء الاجتماعي أساسى لتحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، فأهداف المؤسسة على المستوى الاجتماعي تتمثل في المجالات التالية:

- التعاون مع المنظمات الأخرى في مختلف الميادين و تبادل الخبرات الفنية، والاستثمارات والبحوث.
 - تحقيق الأهداف التي تحدد مساهمة المؤسسة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بها.
- كما يتميز الأداء الاجتماعي بالنقص في المقاييس الكمية لقياس مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية لمختلف أصحاب المصلحة، هذا ما يزيد من صعوبة تقييمه.

2. مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات

يمكن التمييز بين أربعة مؤشرات أساسية يتم من خلالها قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات:²

- مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة: ويشمل جميع التكاليف المتعلقة بالأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين، بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتلتزم المؤسسة بتوفير كافة العوامل

¹ عزوي عمر ومولاي لخضر عبد الرزاق وبوزيد سايج، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي: 15/16 فيفري 2012 جامعة بشار، الجزائر، ص 10

² مقدم وهيب، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص 166

- اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء والانتماء لدى العاملين، مثل الاهتمام بصحتهم، وتدريبهم، وتحسين وضعهم الثقافي، والاهتمام بمستقبلهم بعد انتهاء فترة خدمتهم، وغيرها من الجوانب التي تسهم في تعزيز رفاهيتهم واستقرارهم الوظيفي.
- مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة: ويشمل جميع التكاليف المتعلقة بالأداء الاجتماعي التي يتم استثمارها لحماية أفراد المجتمع والبيئة المحيطة بالمؤسسة ضمن نطاقها الجغرافي وتوسع المؤسسة جاهدة للتقليل من الأضرار البيئية الناتجة عن أنشطتها الصناعية، وتشمل هذه التكاليف حماية الهواء من التلوث، والحفاظ على البيئة البحرية، والمزروعات والأعشاب الطبيعية، وحماية المياه من التلوث، وغيرها من الجهود الرامية إلى الحفاظ على البيئة المحيطة.
- مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع: ويتضمن جميع التكاليف المتعلقة بالأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع ويشمل ذلك التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية، الثقافية، الرياضية، والخيرية، بالإضافة إلى تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي، ومشاريع التوعية الاجتماعية التي تساهم في تحسين حياة أفراد المجتمع وتعزيز رفاهيته.
- مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج: ويشمل جميع التكاليف المتعلقة بالأداء التي تهدف إلى خدمة المستهلكين، ويتضمن ذلك تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج، وتكاليف البحث والتطوير، بالإضافة إلى تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع، وتدريب وتطوير العاملين، كما يشمل أيضًا الخدمات الأخرى التي تساهم في تحقيق حالة الرضا لدى المستهلكين عن المنافع الناتجة من المنتجات والخدمات المقدمة لهم.

3. معايير قياس الأداء الاجتماعي

- تعتبر المعايير المحاسبية العامة التي وضعتها جمعية المحاسبين الأمريكية عام 1963م ونشرت في عام 1966م من أبرز الأساليب المعتمدة وفقا لوجهة نظر بعض الباحثين، بناء على ذلك تم اقتراح المعايير الاجتماعية التالية:
- **معيير الصلاحية:** يجب أن تكون البيانات والمعلومات المحاسبية المتعلقة بالنشاط الاجتماعي مرتبطة ارتباطا وثيقا بهدف استخدامها كما يجب أن تعكس التقارير الاجتماعية الأثر الاجتماعي للأنشطة التي يتم قياس نتائجها لجميع أصحاب المصلحة والأطراف المستفيدة بشكل حقيقي يعزز الثقة، وفي الوقت المناسب، وبطريقة تحقق الأهداف المرجوة من إعداد القوائم الاجتماعية الختامية.
- **معيير الخلو من التحيز:** يركز هذا المعيار على ضرورة تحديد الحقائق والإبلاغ عنها بنزاهة ويجب الاعتماد على طريقة موضوعية لقياس التكاليف والعوائد الاجتماعية، مع تجنب التحيز واستخدام طرق قياس تميز النتائج بوضوح.
- **معيير النسبية:** يتطلب هذا المعيار توضيح أسباب تحقيق أو عدم تحقيق الأهداف الاجتماعية، بحيث يمكن الوصول إلى درجة من الإقناع العام وتلبية احتياجات طالبي المعلومات الاجتماعية، كما يضمن هذا المعيار حق المجتمع في معرفة النتائج الاجتماعية لنشاط المؤسسة.

- معيار العائد الاجتماعي: يمكن أن يجل هذا المعيار محل "مبدأ تحقيق الإيراد" في المحاسبة المالية فهو يشمل العوائد الاجتماعية التي يصعب قياسها نقدياً أو التي لا يوجد لها سعر في السوق.
- معيار مقابلة العوائد الاجتماعية بالتكاليف المسببة لها: يتواءم هذا المعيار مع "مبدأ مقابلة الإيرادات بالتكاليف" في المحاسبة المالية ويعني مقابلة العوائد الاجتماعية لكل نشاط اجتماعي تحت كل مجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية بالتكلفة التي تسببت في تحقيق هذا العائد، ويتسع ليشمل الأساليب الحديثة في القياس الاجتماعي أو التكاليف الاجتماعية.

4. المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية

أصبحت عملية قياس الأداء الاجتماعي جزءاً من مسؤوليات المحاسب وواجباً اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة ويعكس هذا المفهوم العلاقة الوثيقة بين المحاسبة كوظيفة اجتماعية والبيئة التي تنشط فيها المؤسسة، ففي العصر الحالي أصبح من غير المقبول الاكتفاء بالأهداف التقليدية للمحاسبة مثل القياس والاتصال، بل يجب أن تتعدى هذه الأهداف لتشمل تحقيق أهداف تخدم المجتمع وتحمي البيئة وتحافظ عليها.

وقد عرف المجمع المحاسبي الأمريكي المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بأنها: "تختص بقياس تأثير عمليات المشروع ككيان معنوي مستقل عن الوحدات الأخرى، سواء كانت مشروعات أو أفراد أو المجتمع ككل، وذلك إلى الحد الذي لا يظهر فيه هذا الأثر في القوائم المالية التقليدية.".

المطلب الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالمسؤولية الاجتماعية

في التسعينات ركز جزء كبير من الأبحاث على طرق إقناع المديرين في قطاع الأعمال بتحمل مسؤوليات تتجاوز تحقيق الأرباح، مع التركيز على الأساليب القانونية والتطوعية لتحقيق ذلك ، أما الأبحاث الحالية فتوجه اهتمامها نحو نوعية الإدارة والأساليب التي تعزز دمج القضايا الاجتماعية والبيئية، أو دمج المسؤولية الاجتماعية للشركات في الأنشطة اليومية للأعمال ونظم الإدارة¹.

1. دور القيادة الإدارية في تبني المسؤولية الاجتماعية

هناك العديد من الحجج في الأدبيات التي تدعم بشكل رئيسي وجود علاقة إيجابية بين تبني المديرين في مجلس الإدارة وأداء الشركة من حيث الربحية المالية والقيمة السوقية من خلال الممارسات الاجتماعية²، ويمكن للقيادة الإدارية للمؤسسة أن تقوم

¹ Peter Dobers, **Corporate Social Responsibility: Management and Methods**, Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt, Vol 16, 2009, p 187

² Roberto Fernández-Gago, et al, **Corporate social responsibility, board of directors, and firm performance: an analysis of their relationships**, Rev Manag Sci, Vol, 201610, p88

بجملة من العمليات لتدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وكذلك لخلق بيئة تنظيمية تشجع وتحث على السلوك الأخلاقي ويمكن ابراز تلك الأدوار للقائد الإداري لتحقيق المسؤولية الاجتماعية في¹:

- توفير القيادة الاستراتيجية للأخلاق والمسؤولية الاجتماعية: تعد القيادة الاستراتيجية وسيلة فعالة لترسيخ الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة فعندما تلتزم القيادات العليا بهذا النمط من القيادة، يصبح القادة نموذجاً للأخلاقيات، وتنسجم سياساتهم وأفعالهم مع المبادئ الأخلاقية فهذا الالتزام يضمن طابعاً أخلاقياً على المنظمة ككل، إذا كان الهدف الأساسي للإدارة العليا هو غرس القيم الأخلاقية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، فإن جميع الأفراد في المستويات الأخرى سيتبنون هذا النهج، مما يعزز الطابع الأخلاقي في جميع أنشطة المنظمة.
- خلق بيئة عمل مبهجة: تعتبر بيئة العمل المريحة والمبهجة إحدى مبادرات المسؤولية الاجتماعية التي تساهم بشكل مباشر في رفاهية الأفراد نظراً لأن الأفراد يقضون أغلب وقتهم في العمل، فإن توفير بيئة عمل ممتعة ومحفزة فكرياً يعزز من جودة حياتهم فيجب أن تسعى المنظمة إلى أن تكون المكان المثالي للعمل، مما يشعر العاملين أو المرشحين للعمل فيها بأتم الخيارات الأفضل، لتحقيق رضا العاملين من خلال توفير بيئة عمل إيجابية يؤدي أيضاً إلى زيادة ربحية المنظمة ومن بين المزايا التي يمكن تقديمها في هذا المجال، جداول أو ساعات العمل المرنة، أو دور الرعاية والحضانات للأطفال.
- المساعدة على بناء بيئة داعمة ومساندة: القادة الذين يتحلون بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع يميلون إلى الحفاظ على البيئة الخارجية ودعمها من خلال اتخاذ إجراءات تتجاوز الالتزامات القانونية وتشمل هذه الإجراءات إدارة النفايات الضارة أو السامة بشكل آمن، استخدام الإضاءة الفلورية ذات التكلفة المنخفضة، والاعتماد على مصادر طاقة طبيعية مثل الطاقة الشمسية هذه المبادرات تعكس التزام القادة بالمساهمة في الحفاظ على البيئة وتحقيق التنمية المستدامة
- الارتباط ببعض الأعمال الخيرية والإنسانية: أحد مداخل القيادة التنظيمية في مجال المسؤولية الاجتماعية هو التبرع للأعمال الخيرية فعندما تساهم المنظمة في مشاريع مثل بناء المدارس أو دعم المبادرات الإنسانية، فإنها تسعى إلى تحقيق منافع ملموسة للمستهلك النهائي، كما أن هذه المساهمات تعكس رغبة المنظمة في تحقيق أقصى عائد اجتماعي من استثماراتها، مما يعزز من تأثيرها الإيجابي في المجتمع..
- الاعتماد على الإعانات المالية لتحسين ظروف العمل: تعد الإعانات المالية وسيلة فعالة تمارس من خلالها المنظمة مسؤوليتها الاجتماعية إذ يمكن لقادة المنظمة استخدام هذه الإعانات لتحسين الظروف الجسدية والعقلية للعاملين، خاصة أولئك الذين يعانون من الفقر أو يعتمدون على وظائفهم لتأمين احتياجاتهم الأساسية من مأكلاً ومأوى، وتقديم الوظائف حتى وإن كانت بسيطة يعد خياراً أفضل من البطالة، ويسهم في تحسين حياة الأفراد وتعتبر الإعانات المالية وسيلة للمنظمات لإحداث تغييرات اجتماعية إيجابية، ولتعزيز التزامها بتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية، مما ينعكس إيجابياً على المجتمع ككل.

¹ راوية حسن، القيادة: الماضي، الحاضر، المستقبل، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2014، ص ص 212-216.

- تأسيس وتنمية ميثاق أخلاقي: تعتمد العديد من المنظمات على ميثاق مكتوب للسلوك كدليل للسلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية ويزداد استخدام هذه المواثيق مع تزايد الاعتماد على فرق العمل المدارة ذاتيا، حيث لا يوجد قائد مباشر تتناول معظم المواثيق الأخلاقية نفس القضايا التي تركز على القيام بالأمر الصحيح، مثل مكافحة الرشوة سواء في الحكومة أو داخل المنظمة، يزداد تأثير الميثاق الأخلاقي عندما يشير إليه القادة بشكل دائم، سواء رسميا أو غير رسميا ومن الضروري أيضا مكافأة السلوك الذي يتوافق مع الميثاق ومعاينة من يخرقه.
- تنمية آلية رسمية للتعامل مع المشاكل الأخلاقية: تقوم العديد من المنظمات الكبرى بتأسيس لجنة للشؤون الأخلاقية لضمان السلوك الأخلاقي وتحقيق المسؤولية الاجتماعية ومما يزيد من قيمة هذه اللجنة هو مشاركة القادة من الإدارة العليا والمديرين من المستويات الإدارية المختلفة، بالإضافة إلى أخصائي الموارد البشرية المتخصص في هذا المجال تقوم هذه اللجنة بتطوير السياسات المتعلقة بالسلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية، كما تقوم بمراجعة الأنشطة والقرارات الأخلاقية للمنظمة ومتابعة الشكاوى المتعلقة بالمشاكل الأخلاقية.
- قبول فكرة الإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي: الفرد الذي يطلق صفارة الإنذار هو من يكشف للمسؤولين عن السلوك غير الأخلاقي داخل المنظمة، مثل الفساد أو الاستيلاء على الممتلكات العامة أو أموال الشركات هؤلاء الأفراد هم نقطة البداية للكشف عن الفضائح غير الأخلاقية لكنهم غالبا ما يعاملون بازدراء من قبل منظماتهم، حيث قد يجرمون من الترقبات أو المكافآت أو حتى يتم فصلهم من العمل لذلك يجب على القادة التمييز بين الشخص الذي يسبب مشاكل للمنظمة وبين الشخص الذي يسعى لحمايتها من الممارسات غير الأخلاقية
- توفير التدريب في مجال الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية: من أشكال التدريب في هذا المجال تقديم رسائل موجهة من قادة المنظمة حول الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية، أو من خلال الدورات الدراسية في الجامعات أو ورش العمل التدريبية ويساهم هذا النوع من التدريب في تعزيز أهمية السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية، مما يعزز الالتزام الأخلاقي داخل المنظمة ويحقق مصلحتها. ويزداد تأثير هذا التدريب إذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع وتدعم السلوك الأخلاقي.
- تقديم مصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية: تشير العديد من التجاوزات الأخلاقية مثل تخصيص مكافآت وتعويضات غير مبررة للمديرين في الإدارة العليا، إلى أن هؤلاء المديرين يضعون مصالحهم الشخصية فوق مصلحة المنظمة ورفاهيتها.¹

¹ باشا فانت، اتجاه القادة الإداريون نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة مجمع سونلغاز بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة، السنة الجامعية 2016-2017 ، ص 137

2. دور القيادة الإدارية في تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في تطبيق المسؤولية الاجتماعية من خلال تطبيق جملة من الإجراءات وتحقيق مجموعة من الأهداف في كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف أصحاب المصالح.

- دور القيادة الإدارية في تطبيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية: بالرغم من وجود الموارد المادية والمالية والبشرية في كل منظمات الأعمال بدون استثناء إلا أن بعض المنظمات تنجح وأخرى تفشل، ومرد ذلك هو ذكاء المنظمة الذي يقي المنظمة لفترة طويلة في منطقة الربح، وبالتأكيد ذكاء المنظمة هو من ذكاء القيادة التي تستطيع أن توجد من الموارد توليفة ذكية عالية الفعالية وتتميز بالاستخدام الكفاء والأفضل مقارنة بالمنافسين.

في هذا الإطار يمكن ذكر دور القيادة الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف أصحاب المصالح الاقتصادية، حيث أن الكفاءة وحسن استخدام الموارد من أجل تعظيم النتائج ترضي حملة الأسهم وتشجع آخرين من أمثالهم على استثمار مواردهم وتحسين الثقة لديهم بإدارة وقيادة هذه المنظمة، بالإضافة إلى أهمية العلاقة مع الزبون، فالقيادة الفعالة تدرك أن الزبائن عادة ما يتعاملون مع القيمة التي تقدمها المنظمة في سلعها وخدماتها بطرق متعددة مما يتطلب تفريد وتميز العلاقة مع الزبائن من خلال الخصائص التي تتضمنها القيمة. كما يأتي اهتمام القيادة بالمجهزين الذين هم شركاء مع منظمة الأعمال في النتائج، لذا يكون لزاما عليها تطوير علاقات بعيدة المدى مع المجهزين المعول عليهم الذين يكون من مصلحتهم نجاح المنظمة كما يكون من مصلحة المنظمة نجاح مجهزيها. أما المنافسين بالنسبة للمنظمة هم أكثر العوامل خطورة في تحدي القيادة، لذا فالعلاقة بين قيادة المنظمة ومنافسيها قائمة على تحقيق التميز عن منافسيها وعليها أن تعمل على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده .

- دور القيادة الإدارية في تطبيق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية: البعد القانوني هو البعد الرسمي المفروض بقوة القانون وهذا لا يمكن تجاهله بحال، لأن منظمة الأعمال ستعرض نفسها - حال مخالفتها - لمساءلات قانونية، ذات تكلفة عالية، فتحاول المنظمة التمسك بما لتحقق مصلحتها التي تظهر في أسباب وجودها المنحصر في تحقيق أعلى ربح ممكن.¹ وبالتالي تعتبر المسؤولية الاجتماعية في جانبها القانوني ذات بعد رسمي مفروض بالقانون، وكذلك الحال بالنسبة لأخلاقيات الإدارة والمسؤولية الاجتماعية لها فهي تحمل بعدا رسميا قانونيا في الامتثال والالتزام بالقوانين المشرفة وتعليمات المنظمة حيث أنها ترى فيهما إلى حد كبير تعبيراً عن القيم الرسمية التي يتبناها المجتمع. عل سبيل المثال فإن الصحة والسلامة يستطيع القادة الإداريون وبالتعاون مع إدارة الموارد البشرية الارتقاء والنهوض بمستويات الصحة والسلامة المهنية أثناء إعداد السياسات والأهداف حين إعداد الخطط الإستراتيجية، ولكي يكون لهذه السياسات والأهداف تأثير إيجابي، يجب على كل فرد توجيه جهوده نحو بناء ثقافة تقيم حياة الموظف وسلامته وصحته، وهنا يتطلب من القادة الإداريين أن لا يكتفوا بتوضيح أهمية الصحة والسلامة المهنية، ومن ينبغي أن يوضحوا لماذا هي مهمة؟

¹ خالد بن عبد الرحمن الجريسي، أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الطبعة 1، الرياض، 2012، ص 38.

ومن ناحية أخرى من الضروري تشجيع السلوكيات الإيجابية الآمنة الصحية وأن تتم مكافأتهم، وأيضا معاقبة السلوكيات غير الآمنة المتكررة، وبهذا يتفهم الموظفون الرسالة ويزداد وعيهم وإدراكهم بقضايا الصحة والسلامة المهنية.¹

- دور القيادة الإدارية في تطبيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية: في الممارسة العملية للمنظمة المدراء هم من يتكفلون بإدارة السلوك الأخلاقي لدى الموظفين، فيكونوا بمثابة القدوة لهم، حيث لا يمكنهم توقع سلوك أخلاقي من الموظفين إذا لم يتصرفوا هم أخلاقيا، كما يجب عليهم وضع الإستراتيجيات والإجراءات التي تشجع على معرفة التقارير الداخلية الخاصة بالممارسات غير المشروعة وغير الأخلاقية، حيث أن التقارير الداخلية تسهل الاكتشاف المبكر لسوء السلوك وتخلق فرصة للتحقيق في الوقت المناسب واتخاذ إجراءات سليمة تنفيذ المنظمة و العاملين فيها، وعليه فإن جانب الأخلاقيات بالمنظمة تتأثر بفلسفة الإدارة العليا وكذلك بالخبرة المتراكمة لدى المنظمة، حيث أنه مع اتساع الحصاص السوقية لدى هذه الأخيرة وتعقد علاقاتها مع أطراف متعددة، أدى بالكثير منها إلى إصدار مدونات أخلاقية، وعلى الرغم من تباين محتوى المدونات الأخلاقية بين المنظمات بشكل كبير والذي يرجع لاختلاف فلسفتها ورؤيتها لطبيعة العقد الأخلاقي بينها وبين الأطراف الأخرى.²

- دور القيادة الإدارية في تطبيق البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية: جهود القيادات الإدارية بمنظمات الأعمال من أجل تطبيق المسؤولية الاجتماعية في بعدها الإنساني تتجسد في قراراتها التي يجب أن تكون أكثر أخلاقية وفائدة للمجتمع وليس مجرد قرارات تخدم مصلحة المساهمين والمستثمرين، ويمكن الإشارة إلى ذلك من خلال الآتي:

- ✓ أن تكون المبادرات الاجتماعية متفوقة على الالتزام المفروض ضمن التشريعات والأنظمة المعمول بها.
- ✓ أن لا تكون المبادرات الاجتماعية مؤقتة وبشكل صراعات حسب الظروف السائدة وتأتي في إطار مصالح لفئة ضيقة في المنظمة
- ✓ ضرورة التوجه الاستراتيجي للمنظمة توجها سليما وصادقا ويصب في اتجاه إقامة منظمة تجيد الممارسة الأخلاقية الوفية والسلوكيات الإنسانية المنضبطة، وأن تأخذ الإدارة بنظر الاعتبار استمرارية هذا التصور مهما كانت الظروف، وعليه فاهتمام القائد الإداري بإدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في منظمته، يعطيه التزاما يفوق توقعاته التي يتحملها من أجل الاهتمام بالمجتمع وتحقيق الرفاهية له، وذلك عن طريق الموازنة بين مصلحته الذاتية ومصلحة المجتمع، والتخطيط الجيد، حتى يستطيع معرفة حجم الاستثمارات المتحصل عليها من خلال إدارته للسلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية داخل منظمته.

¹ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار حامد، الأردن، 2013، ص ص 349-352.

² عنابي بن عيسى، فاطمة الزهرة فسول، إدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى العلمي الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012، ص 11.

المطلب الرابع: أهمية إعداد نظام للإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية:

ليست المسؤولية الاجتماعية بالقرار السهل وإنما هي توجه إداري جريء في المؤسسة، يحتاج إلى خطوات سليمة من أجل تنفيذه.

1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية في الممارسات الإدارية:

الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل بالتصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة ومن أهم منافعها:

- توحيد الجهود وتجميع الأدوات نحو أهداف موحدة.
- دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية وجعل المديرين أكثر استجابة ووعيا بالظروف البيئية.
- تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.
- تقدير الفرص المستقبلية والمشكلات المتوقعة.

2. درجة تكامل المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) في الاستراتيجية الادارية

تم تحديد ثلاث عناصر رئيسية لتقييم مستوى تكامل المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) في استراتيجية عمل المؤسسة:

- **المركزية:** تتعلق بمدى ارتباط مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات بالنشاط الأساسي للشركة وفقا لتصنيف بورتر وكريمر، يمكن تقسيم مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى ثلاث فئات، تختلف في قربها من النشاط الأساسي للشركة من خلال معالجة قضايا اجتماعية عامة وتقليل الآثار السلبية لأنشطة سلسلة القيمة للشركة وتحسين العوامل الرئيسية لنجاح السياق التنافسي للشركة.
- **الأهداف الصريحة والقابلة للقياس:** يشير هذا العنصر إلى تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل مجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات ودمجها ضمن الأهداف الاستراتيجية للشركة فإذا تضمنت أهداف المسؤولية الاجتماعية مؤشرات أداء قابلة للقياس وتم إدراجها في نظام المكافآت المتغيرة للإدارة العليا فإن هذا يعكس أهمية استراتيجية كبيرة لهذه الأهداف ويتم منح درجة متوسطة إذا تم التعبير عن الأهداف بشكل صريح وقابل للتقييم، ودرجة عالية إذا كانت هذه الأهداف متضمنة في نظام المكافآت للإدارة.
- **إشراك أصحاب المصلحة:** يتضمن هذا العنصر تحديد أصحاب المصلحة الأكثر أهمية، وإقامة حوار فعال معهم، والاستجابة الاستباقية لطلباتهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات التجارية فيتم منح أدنى درجة للشركات التي لا تمتلك نظامًا لإشراك أصحاب المصلحة وتمنح درجة متوسطة للشركات التي تستخدم أدوات تقليدية (مثل أرقام مجانية أو استبيانات دورية لقياس رضا أصحاب المصلحة) في حين تمنح درجة عالية للشركات التي وضعت طرقًا مبتكرة لإشراك أصحاب المصلحة بفعالية في قرارات الشركة المتعلقة ببرامج المسؤولية الاجتماعية المستقبلية.

هذه العناصر تستخدم لتقييم مدى تكامل المسؤولية الاجتماعية للشركات في استراتيجية الشركة وتحقيق أهدافها.¹

¹ Paolo Maccarrone, and Anna Maria Contri, **Integrating Corporate Social Responsibility into Corporate Strategy: The Role of Formal Tools**, Sustainability, Vol13, 2021, pp 4 5

2. الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية:

من الصعوبات المرتبطة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية هي تلك المتعلقة بمعرفة مكائنها و هيكلها في المنظمة، إذ يمكن اعتبارها من ناحية جزء من السياسة العامة للمنظمة كما يمكن أن ينظر إليها باعتبارها دمجاً للتوجهات الإستراتيجية في المنظمة، ويمكن التوفيق بين الرأيين بالقول:

- الإدارة الإستراتيجية تساهم في وضع وتجسيد مبادئ المسؤولية الاجتماعية.
- المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تقود وتسير وتؤثر على النمط الإداري في المنظمة.

إذن المسؤولية الاجتماعية هي في الأصل ناجمة عن قرار يتعلق بالسياسة العامة للمنظمة، هذا القرار يحتاج من أجل وجوده في المنظمة إلى إدارته استراتيجياً.

3. الموازنة بين الأبعاد للمسؤولية الاجتماعية عند دمجها في إستراتيجية منظمة الأعمال:

يبني مفهوم التنمية المستدامة ومن ورائه مفهوم المسؤولية الاجتماعية على ما اصطلح عليه بإستراتيجية "الأساس الثلاثي" و الذي يقصد به أن تقييم الأداء الكلي للمنظمة يتم وفقاً لثلاثة ركائز أساسية:

- **البيئة:** أهمية التوفيق بين نشاطات المنظمة والحفاظ على الأنظمة الأيكولوجية. وهذا يتضمن دراسة لآثار نشاطات المنظمة من حيث طبيعة منتجاتها و استهلاكها للموارد و كذا عملية الإنتاج و كل ما يتعلق بالفضلات و التلوث.
- **المجتمع:** تقييم آثار النتائج الاجتماعية لنشاطات المنظمة على أصحاب المصالح: العمال(ظروف العمل، مستوى الأجور، عدم التمييز ...)، الموردون، الزبائن، المجتمع المحلي، والمجتمع ككل.
- **الاقتصاد:** نعي به الأداء المالي و القدرة على المساهمة في النمو الاقتصادي في مجال الصناعة التي تعمل فيها المنظمة. مع ضرورة احترام قوانين المنافسة الصحيحة.

و يتعين على المنظمة الموازنة بين هذه الأبعاد، فتحقق ثلاثة أهداف: النمو الاقتصادي و العدالة الاجتماعية و جودة البيئة و تقاطعات هذه الأهداف تشكل مناطق التصادم أو الضغط التي تشكل تهديدات أو فرصاً بالنسبة للمنظمة، علماً أن تبني النظرية المعتمدة على دمج الأبعاد الثلاثة ضمن منظور كلي يوجب الاهتمام بتحقيق الأداء الكلي وليس مجرد إضافة الأبعاد الثلاثة كل على حدى و بشكل مستقل.

4. مستويات دمج المسؤولية الاجتماعية في الإستراتيجية الكلية لمنظمة الأعمال:

المستوى الأول: تكون فيه المسؤولية الاجتماعية منفصلة عن النشاط الاقتصادي: عند هذا المستوى يتم الفصل بين برامج المسؤولية الاجتماعية وباقي النشاطات الاقتصادية ويراد منها تحسين صورة المنظمة داخلياً وخارجياً وتكون هذه البرامج في شكل: نشاطات الرعاية، و العمل الخيري، تخصيص نسبة من السعر لأسباب إنسانية، هذه المبادرات ليس لها أثر مباشر على القرارات

الإستراتيجية للمنظمة كما أن الفصل بين النشاطات المسؤولة اجتماعيا والنشاطات الاقتصادية يشكل عبئا على الميزانية ، مما يؤدي إلى تقليص أو إلغاء هذه النشاطات في حالة التعرض لأزمة مالية. ينتشر هذا التوجه في الدول الأنجلوساكسونية.

المستوى الثاني: ويشمل دمجاً للمسؤولية الاجتماعية بشكل ضعيف: هذا التوجه يركز أيضاً على تحسين صورة المنظمة وعلامتها التجارية، ولكن يتم ذلك بشكل داخلي في شكل استثمارات مسؤولة اجتماعياً، المسؤولية تترجم من خلال الاستثمار أو الإنفاق على مشروعات معينة تكون معلنة، وكلما كان حجم الاستثمار كبيراً كلما كان الأثر كبيراً وترتبط هذه النشاطات بشكل ضعيف مع الإستراتيجية الكلية و تركز على مهام هامشية (مثل: جلب متريصين بغرض التعلم، إعادة تدوير الورق، استقبال المتريصين الذين يؤدون تكويناً في المنظمة)، قد تحسن هذه النشاطات من الأداء الاجتماعي ولكنها لا تعادل من المحاور الإستراتيجية، هذه المبادرات هي جزء من سياسة التحفيز الداخلي للأجراء و التواصل الداخلي الموجه لأصحاب المصالح.

المستوى الثالث: إدماج المسؤولية الاجتماعية في الإستراتيجية العامة: عند هذا المستوى يتم دمج الأبعاد البيئية و الاجتماعية في الإستراتيجية الكلية للمنظمة ويتم تحديدها قبل كل القرارات الأخرى حيث أن دمجها يحدث تعديلات كبيرة على كل المستويات و المهام والقرارات في المنظمة، ولها نتائج في الأجل الطويل تتعلق بنمو وتطور المنظمة وعند هذا المستوى تكون المسؤولية الاجتماعية للمنظمة متفردة، ولا تعكس فقط خصائص الصناعة بل تؤكد أيضاً أن منظمة الأعمال لديها مهمة وقيم وأنشطة تجارية هامة وتوجه إستراتيجي.¹

5. تحسين تنفيذ إستراتيجية الاستدامة: الدور الحاسم للرقابة الإدارية وقياس الأداء

تعتبر الرقابة الإدارية وقياس الأداء أمرين حاسمين لتحسين الاستدامة في الشركات، يمكن استخدام الأدوات والتقنيات المختلفة المتعلقة بالأنظمة، والهياكل، ومقاييس الأداء، والمكافآت، والثقافة لمساعدة المديرين في التعامل مع الضغوط والتحديات المرتبطة بالسعي لتحقيق التميز في الأداء الاجتماعي والمالي في آن واحد، ويمكن للشركات تحسين استدامتها من خلال الاستخدام الفعال لهذه الأدوات والتقنيات لكن هناك حاجة إلى مزيد من البحث لتطوير واختبار هذه الأنظمة والمقاييس، وتحديد العوامل الأكثر أهمية ومؤشرات النجاح يجب تحسين النماذج المقدمة هنا واختبارها لتوفير إرشادات فعالة حول الإجراءات الإدارية المحددة التي تعزز الاستدامة والأداء المالي.

يوجد ضغط كبير على المؤسسات لتحقيق أداء تنظيمي متميز، وقد ازداد هذا الضغط مع نمو العولمة وتقوم المؤسسات عادة بالشراء من الخارج والتصنيع في دول أخرى حيث تكون تكاليف العمالة منخفضة لكن التحديات الإدارية عالية، ويمكن للباحثين في مجال الرقابة الإدارية تقديم رؤى حول كيفية تحقيق ذلك على أفضل وجه من قبل المديرين التنفيذيين وغيرهم من المديرين عبر المنظمات الذين يتم تقييمهم عادة بناء على الأداء المالي فقط، يجب أن نجد طرقاً أفضل لقياس وتحفيز الأداء لتحفيز القرارات

¹ وهيبه مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 139

الإدارية الأفضل هذا ضروري في التمويل الصغير حيث تحاول المنظمات تحقيق أقصى فائدة اجتماعية، وفي البيئات حيث يوجد العديد من أصحاب المصالح المختلفين المهتمين بتحديد تأثيرات هذه الأنشطة على المجتمع وعلى مؤسساتهم.

ماذا يمكن أن تساهم به أبحاث الرقابة الإدارية وقياس الأداء؟ يمكن للباحثين تلبية الاحتياجات البحثية الملحة وتقديم إرشادات أكثر تحديداً للممارسات الإدارية من بين الاحتياجات البحثية الأكثر إلحاحاً:

- اختبار النماذج الحالية لتحديد التأثيرات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، أي أصحاب المصالح يجب تضمينهم وأي التأثيرات يجب تضمينها؟ ما هو مدى التحليل الذي يجب أن يكون عليه؟
- تطوير واختبار نماذج القرار للمديرين على مستويات وظيفية مختلفة للمساعدة في إدارة التحديات المزدوجة للأهداف الاجتماعية والمالية وهذا له تداعيات واسعة في الممارسات الإدارية، وفهم محسن لهذه النماذج سيكون مفيداً جداً.
- تطوير واختبار وتقييم الهياكل التنظيمية المناسبة، والأنظمة، ومقاييس الأداء، والثقافة، والمكافآت اللازمة لدمج الاستدامة في الممارسات التنظيمية القياسية وقرارات الاستثمار التشغيلي ورأس المال (العائد على الاستثمار).
- كيف يمكن للشركات تقييم عوائد الاستثمارات في تقليل التأثيرات الاجتماعية والبيئية السلبية؟ يشمل ذلك تطوير واختبار مقاييس الأداء المناسبة.
- كيف يمكن للشركات قياس التأثيرات على السمعة وردود فعل أصحاب المصالح الآخرين والتأثير على سعر الأسهم والربحية؟ حالياً، مقاييسنا غير مكتملة مما يحد من التحليل واتخاذ القرارات الفعالة داخلياً وخارجياً و غالباً ما تعتبر تقارير وتحليلات المسؤولية الاجتماعية للشركات غير ذات مصداقية¹.

ان المؤسسات ليست مستفيداً سلبياً من هذه الممارسات، بل تلعب دوراً مهماً في تشكيلها، فعندما تسعى المؤسسات إلى خلق ظروف أكثر ربحية لنفسها، فتقدم ابتكارات تكنولوجية واجتماعية وتنظيمية، والتي إذا نجحت فيها يتم تبنيها من قبل مؤسسات أخرى، مما يؤدي إلى تغيير السياق الاجتماعي الذي تعمل فيه بشكل جماعي، وبالتالي يؤثر على وجودها أيضاً، إن هذا الاعتراف بالعلاقة المتبادلة والمتراطة بين البيئة الاجتماعية الأوسع ونظم التحكم المؤسسية هو ما يميز إطار التحكم الجدلي الحديث عن نموذج التحكم التقليدي.²

¹ Marc J. Epstein, Jean-Franc- Ois Manzoni, **Performance Measurement And Management Control: Improving Organizations And Society**, Jai Elsevier, First Edition 2006 , pp16 17

² Marilyn Neimark, Tony Tinker, **The Social Construction Of Management Control Systems**, Accounting Organizations and Society, Vol 11, No 4/5, 1986, pp 379

المبحث الرابع: بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية

يتجلى البعد المجتمعي بوضوح في مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث تسعى المؤسسات الناجحة إلى التركيز على الأدوات التي تتيح لها تقييماً شاملاً لأدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي من خلال مجموعة محدودة من المؤشرات، عبر استخدام مؤشرات أداء تغطي الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية و هذا ما تقدمه خلال بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية.

نظراً للطبيعة المختلطة والتنوع الكبير للمؤسسات الاجتماعية، يبدو أن طريقة بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية هي الأداة الأكثر ملاءمة لإدارة الأداء البيئي والمجتمعي، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن مرنة للغاية لتخصيصها وفقاً لاحتياجات أي مؤسسة فردية للأسف، الأدبيات المتعلقة بكيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن المجتمعي في المؤسسات قليلة نسبياً¹.

المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

إن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدام يرجع أساساً إلى المفهوم الذي طوره Kaplan & Norton لبطاقة الأداء المتوازن من أجل البحث على مجالات أخرى إضافة إلى البعد المالي، بعد الزبائن، وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، والتوجه إلى ضم أبعاد أخرى مثل البعد الاجتماعي والبعد البيئي و هذا من أجل دمجها في استراتيجيات أعمال المؤسسة، والتي أطلق عليها بطاقة الأداء المتوازن المستدام².

1. تعريف بطاقة الأداء المتوازن المستدام:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن المستدام هي شكل متطور لبطاقة الأداء المتوازن التقليدية حيث يتم فيها إضافة بعدين جديدين: البيئة المجتمع، لتقييم الأداء في سياق الاستدامة يمكننا تقديم بعض التعاريف كما يلي:

قدم Figge & al سنة 2002 مفهوماً لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة ويريان أنها "مشتقة من بطاقة الأداء المتوازنة التقليدية استجابة للقضايا البيئية والاجتماعية التي تعد ركائز أساسية لبيئة الأعمال المستدامة"، فالإدارة المستدامة المرتبطة بطاقة الأداء المتوازن المستدامة تسعى إلى تحقيق ما يلي:

- تساعد على التغلب في أوجه القصور في نظام الإدارة البيئية والاجتماعية من خلال دمج الركائز الثلاثة للاستدامة ضمن إدارة استراتيجية واحدة وشاملة.
- تساهم في الكشف عن الأهداف البيئية والاجتماعية الاستراتيجية الهامة للمؤسسة.

¹ Sándor Bozsik¹, Judit Szemán², Zoltán Musinszki³, **How Can We Adapt The Balance Scocard To The Needs Of Social Enterprises**, Microcad International Multidisciplinary Scientific Conference University Of Miskolc, 23-24 May, 2019 P 5

² شريفة جعدي، مريم قماري، دراسة تأثير تبني المسؤولية المجتمعية على أداء شركة الاتصالات السعودية (STC) باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC)، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 6، عدد 2، ديسمبر 2021، ص 91

- تعزز الشفافية وخلق قيمة مضافة بشكل أولي من الجوانب البيئية.
- المساهمة في عملية تنفيذ الاستراتيجية العامة.¹

ويمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بأنها أداة جوهرية لتصميم وتحقيق الأهداف الرئيسية لإدارة استدامة الوحدات الاقتصادية، فضلا عن أنها قد تشكل مسارا مناسباً لتسجيل المعلومات اللازمة التي تتعلق بأداء استدامة الوحدات الاقتصادية عن طريق الدمج بين المعلومات المالية وغير المالية.²

2. الأسباب والعوامل التي ساهمت في ظهور بطاقة الأداء المتوازن المستدام:

يمكن دكرها أهمها فيما يلي:³

- تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمعالجة أوجه القصور في نماذج تقييم الأداء التقليدية التي كانت تركز على المؤشرات المالية فقط لتحقيق مصالح المساهمين، في المقابل أهملت تلك النماذج المؤشرات غير المالية التي تعود بالنفع على جميع الأطراف المعنية بالمؤسسة، مثل العملاء، الموظفين، والمجتمع بشكل عام و تربطهم علاقة مع المؤسسة مثل (الموظفين، الزبائن، الموردين الخ). كما ساهمت الانتقادات العديدة الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن التقليدية في تجاهلها للمعلومات الخاصة بتقييم وقياس الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة، لهذا تم إضافة بعد خامس يأخذ بعين الاعتبار الأمور البيئية والاجتماعية.
- تجمع بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بين الأبعاد الثلاثة للأداء وهي: البعد الاقتصادي والبيئي والاجتماعي وهذا ما يطلق عليه الأداء الشامل، كما أخذت بعين الاعتبار كافة أطراف أصحاب المصالح.
- تعمل بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف، غير أن الأهداف المحددة قد تكون غير مناسبة مع احتياجات السوق التي تتأثر بالمنافسين لهذا يجب على المؤسسة عند وضع الأهداف المستقبلية وضعها بمنطقية وواقعية.

3. أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

حسب Kaplan و Norton تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق الاهداف الأساسية التالية :

- تحديد الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا ونشرها: ما يمكنها من توجيه أنشطتها واستغلال الفرص وتجنب التهديدات وعليه تعمل بطاقة الاداء المتوازن على التقليل من الأخطاء في تنفيذ الإستراتيجيات، فهي تمثل رسالة عملياتية واضحة؛

¹ كوال امينة، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تقييم أداء المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاسترجاع ENR حيدرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2023-2024، ص106

² نبيل علي زوي، مهدي ساطوح، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد، 7 العدد، 2022، ص، 1034

³ بودودة مريم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالمليية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، 2013/2014، ص 70.

- التنسيق بين مختلف الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية: تسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال العمل على التوفيق بين مختلف المستويات؛
- قياس وتقييم الأداء: من خلال بطاقة الأداء المتوازن يمكن للمؤسسة تقييم ادائها المالي واتخاذ مختلف القرارات والتأكد من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وعليه تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة لقياس وتقييم الأداء ونظام للرقابة؛
- تحقيق التوازن بين مختلف المقاييس المالية وغير المالية ؛
- تحقيق التوازن بين الأداء الحالي والمستقبلي؛
- تحقيق التوازن بين مختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.¹

4. تحديد مؤشرات الأداء البيئي المستدام:

هناك العديد من المؤشرات البيئية التي يمكن أن تتعامل معها وتواجهها المؤسسات، ولكن التحدي هو كيفية اختيار عدد من المؤشرات التي يمكن أن تمثل الأداء البيئي الرئيسي، والمؤثر لقياس الأداء من اجل التقييم والتطوير، خاصة تلك المؤشرات التي تحدد التأثيرات البيئية الأكثر تأثيراً، وربط الأهداف البيئية بتطوير المؤسسات. ويعتبر تقييم الأداء البيئي للمؤسسة من الأمور الشائكة المعقدة؛ وذلك للاختلاف نوعيات الأداء، إضافة إلى صعوبة تحديد المعلومات اللازمة لوضع المقاييس البيئية المناسبة، ويرى بعض الباحثين أن بطاقة الأداء المتوازن لا تحل كل مشكلات أداء وتطوير المنشآت، ولكنها وسيلة حديثة مساعدة، فهي تحدد مؤشرات الأداء، وبالتالي تساعد على تحقيق الاستراتيجية وتطوير الأداء للمنشأة.²

إن مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن BSC التي تم اقتراحها في بداية التسعينات من القرن الماضي (Kaplan; , 1992 Norton)، والتي ساهمت في قياس وتقييم الأداء المتوازن، ساهمت في ترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف تشغيلية، ومؤشرات تحقق رؤية ورسالة المؤسسة، تستوجب رصد مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية الهامة والحيوية المتجددة في البيئة المعاصرة. لم يقتصر دور بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء، بل تطور ليعمل على تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية متماسكة، كما أنها أصبحت فيما بعد نظاماً قيادياً متكاملًا، يسعى إلى توجيه وتحسين الأداء، ورفع من فعالية المنظمة، والمساهمة في كشف الاختلالات وتصحيحها، وفي هذا الشأن فقد تمت عدة مبادرات لتحديد مؤشرات تقييم للأداء البيئي، ويمكن تقسيم مؤشرات تقييم الأداء البيئي كما يلي:

- مؤشرات الإدارة البيئية، والتي تشتمل على: الرؤية والاستراتيجية والهيكل التنظيمي للإدارة البيئية والنظم الإدارية والالتزام الإداري الخاص بالأمور البيئية والاتصالات مع الأطراف الداخلية والخارجية ذات العلاقة.
- مؤشرات الوضع البيئي، وتشتمل على توفير معلومات عن الوضع والحالة المحلية والإقليمية والدولية والعالمية للأمور البيئية، على سبيل المثال، التلوث في الماء والتربة والهواء وطبقة الأوزون وغيرها.

¹ حميد السليماني، شريفة جعدي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الشامل للبنوك دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال الجزائر خلال الفترة (2013-2017)، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 1، المجلد، 2021، ص 268

² Fana Rasolof-Distler. *conception d'un systeme de tableaux de bord integrant le developpement durable : une demarche qui articule " methode ovar " et " balanced scorecard "*. May 2010, Nice, France, P6

- مؤشرات تشغيلية بيئية: وتشتمل على المقاييس الفنية للمنتج أو العملية، ومقاييس استخدام المنتج أو العملية، وتصريف المخلفات.
- مؤشرات الأثر البيئي: وتتعلق عادة بأثر المخرجات، على سبيل المثال، انبعاث الغازات (مثل، الإجمالي السنوي لانبعاث ثاني أكسيد الكربون)، أو تصريف الماء، وأي مخلفات أخرى (مثل، الإجمالي السنوي لمخرجات المخلفات) والتي يمكن أن تؤثر على البيئة، إضافة إلى استهلاك الموارد مثل، الماء (الإجمالي السنوي لاستهلاك الماء)، والطاقة والمواد الأخرى.¹

المطلب الثاني: ادراج مقاييس الاستدامة ضمن بطاقة الأداء المتوازن التقليدية.

بطاقة الأداء المتوازن المستدام تعد واحدة من أبرز النماذج الحديثة لتقييم أداء المؤسسات، حيث تتيح تقييم الأداء من زوايا متعددة، مما يمكن المؤسسات من استغلال مواردها بشكل فعال وتحليل أنشطتها بطريقة شاملة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تم تطوير هذا النموذج لمعالجة أوجه القصور في بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، التي لم تأخذ في الحسبان الأبعاد البيئية والاجتماعية، جاءت هذه الإضافة استجابة للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، حيث أصبحت قضايا الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية ذات أهمية متزايدة في تعزيز تنافسية المؤسسات وضمان استدامتها على المدى الطويل دمج الجوانب الاجتماعية والبيئية في نموذج بطاقة الأداء المتوازن يتفق أيضا مع فكرة الاستدامة حيث يجب أن تعلق المؤسسات لموضوع الجوانب الاجتماعية والبيئية أهمية في هذه الحالة.²

1. طرق دمج مؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.

هناك آراء متعددة حول كيفية دمج البعد الاجتماعي والبيئي في بطاقة الأداء المتوازن، لتصبح بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، وفقا لFigge & Al 2002، هناك ثلاث إمكانيات تساعد لدمج البعد الاجتماعي والبيئي في بطاقة الأداء المتوازن، لتحويلها إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدامة. هذه الإمكانيات تشمل:³

- الإضافة: حيث يتم إضافة البعد الاجتماعي والبيئي كأبعاد إضافية إلى الأبعاد التقليدية لبطاقة الأداء المتوازن، دون تغيير جوهري في الهيكل الأساسي للبطاقة.
- الدمج: يتضمن دمج المؤشرات الاجتماعية والبيئية ضمن الأبعاد الأربعة التقليدية (المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، مما يتيح تقييم الأداء بشكل متكامل يعكس الاستدامة.

¹ وليد محمادي، تيجاني بالرفي، محاسبة الإدارة البيئية كإطار لربط بطاقة الأداء المتوازن والافصاح عن الأداء البيئي. المستدام في المؤسسة الاقتصادية - مقارنة بيئية اجتماعية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 21، العدد 01، ديسمبر 2021، ص242

² Asiaei K, Bontis N. Using a balanced scorecard to manage corporate social responsibility. Knowl Process Manag. 2019;26: p373

³ Zeynep Tuğçe Kalendera, Özalp Vayvay , The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability, Procedia - Social and Behavioral Sciences 235, 2016 , p 79

- الاستبدال: في هذا النموذج، يمكن استبدال الأبعاد التقليدية بـعدد مستدام يشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية معاً، مما يعكس رؤية شاملة للأداء المؤسسي.

غير أن السيناريو الذي كان الأقرب للتنفيذ هو إضافة بعد خامس وهو ما حدث فعلاً سنة 2007 عندما أضاف كل من Kaplan & Reisen de Pinho بعد الإدارة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الكلاسيكية المعروفة.¹

يهدف دمج مؤشرات الأداء الاجتماعي والبيئي من خلال إضافة بعد خامس يعرف بالبعد المجتمعي، الذي يشمل الجوانب الاجتماعية والبيئية، إلى جعل بطاقة الأداء متوازنة وشاملة، ويسمح هذا النهج من قياس وتقييم الأداء المجتمعي المتوازن للمؤسسات، مما يساعدها على تحقيق هدفها الأساسي المتمثل في تعظيم قيمة المساهمين، وتقديم خدمات متميزة للعملاء، ودعم التنمية الاجتماعية مع الحفاظ على البيئة.

بالرغم أن التوازن هو جزء أساسي من بطاقة الأداء المتوازن، إلا أنه يفترق إلى ربط الأبعاد الأربعة التقليدية بمفهوم المسؤولية الاجتماعية. ويمكن تحقيق هذا التوازن عبر الخطوات التالية:

- إنشاء قاعدة للتوازن: عبر ربط منظورات بطاقة الأداء ببعضها البعض.
- التكامل بين الأبعاد: بحيث يخدم كل بعد الأبعاد الأخرى لضمان نجاح استراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- إدماج الأبعاد المجتمعية: من خلال دمج الأبعاد الاجتماعية والبيئية مع الأبعاد الأربعة التقليدية للبطاقة.

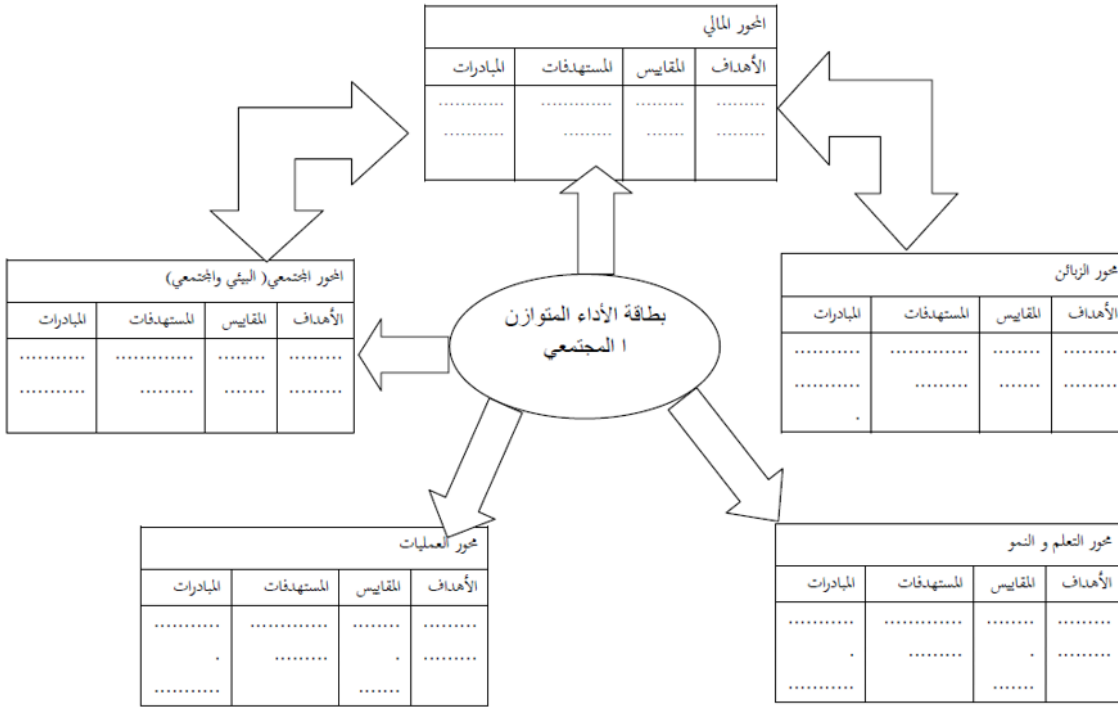
تعمل بطاقة الأداء المتوازن المستدام على تعزيز ثقافة التعلم والوعي داخل المؤسسة، مما يدعم الابتكار في الاستراتيجيات البيئية والاجتماعية، كما ينعكس هذا التعلم على تحسين العمليات الداخلية، مما يؤدي إلى تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة بأسعار تنافسية، ويسهم ذلك في تحقيق رضا العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم الاجتماعية والبيئية، وبالتالي تعزيز ولائهم واستقطاب عملاء جدد، كما يؤدي الأداء الفعال على المستويين الاجتماعي والبيئي إلى تحسين الأداء المالي من خلال زيادة الربحية والسيولة، مما يضمن استمرارية المؤسسة ومساهمتها في التنمية المستدامة.

و كنتيجة على المؤسسات ألا تربط نموها فقط بتحسين العوائد المالية، بل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تأثيراتها الاجتماعية والبيئية الحالية والمستقبلية و من الضروري أن تتفاعل المؤسسات بشكل إيجابي مع متطلبات جميع الأطراف ذات المصلحة لتحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والمجتمعي.

يمكن استنتاج من خلال ما سبق نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام في المؤسسة كما هو في الشكل التالي:

¹ فويدر الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ELDE، اطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015/2014، ص 119

الشكل رقم (10): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المجتمعية



المصدر: بودودة مريم: استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، رسالة ماجستير تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، 2013/2014، ص 69. بالاعتماد على Kaplan Ropert et Norton David, 1996

2. الحالات الممكنة لإضافة البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة:

لقد تبنت العديد من الآراء والدراسات المتخصصة في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة وجود خمسة طرق ممكنة لدمج المسائل البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن SBSC وهي:¹

أولاً: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة الجزئية SBSC : وذلك من خلال ادراج واحد أو اثنين من مؤشرات الاستدامة في بعض الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن والتي تكون معرضة أكثر لأمر الاستدامة وذلك النوع قادر على زيادة دمج الإدارة المستدامة ولكن تأثيره يكون محدود من الناحية العلمية.²

¹ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011-2012، ص 55

² مريم قماري، شريفة جعدي، محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة شركة مجمع صيدال 2020-2021، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد: 11، العدد 01، 2024، ص 107

ثانيا: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة العرضية: (Transversal SBSC) يتم إدخال المؤشرات البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة التقليدية للبطاقة. يركز هذا النموذج على الأمور المستدامة التي تساهم في النجاح المستقبلي للمؤسسة، مما يعزز تكامل استدامة الإدارة ويستخدم المؤشرات البيئية كمؤشرات قائدة أو مستقبلية.

ثالثا: بطاقة الأداء المستدامة ذات البعد المضاف: (Additive SBSC) يتم إضافة بُعد خامس يتعلق بالاستدامة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة التقليدية للبطاقة. هذا النموذج يعزز حالة الاستدامة في المؤسسة، ويُعد مناسبًا بشكل خاص للمؤسسات التي تتعرض بشكل كبير لقضايا الاستدامة.

رابعا: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة الكلية: (Total SBSC) يتم ربط البُعد المستدام الخامس مع المؤشرات المستقبلية للأبعاد الأربعة الأخرى، مما يوضح العلاقات البيئية بينما يحافظ على خصوصية كل بُعد. يهدف هذا النموذج إلى إدخال القضايا البيئية والاجتماعية في جميع الأبعاد، مما يعزز فهم المؤسسة لقوة الاستدامة.

خامسا: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة المشاركة: (Shared Services SBSC) يطلق عليها أيضًا بطاقة الأداء للخدمات المستدامة، حيث يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في أجزاء معينة من المؤسسة فقط، مثل وحدة الخدمات المشاركة المسؤولة عن الاستدامة البيئية.

3. القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية¹

توجد العديد من القواعد الضرورية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدام والتي يمكن عرضها على النحو التالي :

- من الضروري أن تتبنى الإدارة العليا وتدعم تطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن المجتمعي، مع التأكيد على أن يكون هذا الدعم واضحًا لجميع العاملين، مما يعزز التزامهم بالمقاييس المعتمدة.
- يجب أن يتم إدراك أنه لا توجد حلول معيارية تناسب جميع المؤسسات، نظرًا لاختلاف العوامل البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على كل مؤسسة بشكل خاص.
- من الضروري فهم أن تحديد واستيعاب إستراتيجية المؤسسة هو نقطة الانطلاق في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المجتمعي. لذا يجب تحديد الأهداف بوضوح واختيار مجموعة من المقاييس التي تتوافق مع الاستراتيجية وتعكس مدى تحقيق هذه الأهداف.
- من الضروري فهم تأثير مؤشرات الأداء على سلوك العاملين، مع التأكد من أن أي تغيير فيها سيؤدي إلى تحفيز وتحسين هذا السلوك.
- بما أن القياس الكمي لجميع مقاييس الأداء قد يكون صعبا، يجب أن تتنوع المقاييس بين الكمية والنوعية.

¹ فويدر الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ELDE، مرجع سبق ذكره، ص122

- ينبغي تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس التي تتماشى مع الخصائص الفريدة للنظام المؤسسي، وذلك لتجنب تحميل الإدارة بكمية هائلة من المعلومات التي قد تعيق القدرة التحليلية وتؤثر على سير العمل الإداري.
- من المهم الاعتماد على أسلوب الاتصال الثنائي الاتجاه، من أسفل إلى أعلى ومن الأعلى إلى أسفل، لضمان فهم التغيرات والتطورات المؤسسية.
- يفضل أن تبدأ التحليلات بشكل بسيط وقريب من الواقع، مع التدرج في التوسع والتعمق لاحقاً، لتجنب الفجوة بين التحليل والتطبيق.
- يجب أن يتم نقل المعلومات بدقة وبساطة منذ البداية لتجنب انتقال معلومات غير صحيحة إلى المستخدمين النهائيين.
- ينبغي التركيز على تقديم حوافز مادية ومعنوية لكل من يساهم في تطبيق وتعميم النظام، لأن ذلك يشكل دافعا قويا للمسؤولين عن التنفيذ.
- يجب أن تسهم المؤشرات المعتمدة في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الأداء المتوازن المجتمعي.

4. التنفيذ الفعال لبطاقة الأداء المتوازن المجتمعية

ان تنفيذ الجيد يظهر من خلال تبني بطاقة الأداء المتوازن المجتمعي لمجموعة من الخطوات كما يلي:

- أ. تحديد الرؤية: تسهم بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية في صياغة رؤية شاملة للمؤسسة من خلال مراعاة الأبعاد المختلفة للبطاقة. على سبيل المثال، يمكن تحديد رؤية المؤسسة بأنها "أن تكون المؤسسة رائدة في السوق الجزائرية".
- ب. تحديد الاستراتيجيات: تقوم الإدارة العليا بتحديد إستراتيجية المؤسسة بناءً على دورة حياتها، دورة حياة منتجاتها، مستوى المنافسة، والإمكانيات والموارد المتاحة. في مرحلة النمو مع وجود منافسة شديدة، تركز المؤسسة على محركات الأداء الخارجية مثل رضا العملاء، الأداء البيئي، والابتكار. أما في مرحلة النضج، تركز الاستراتيجيات على المحركات الداخلية مثل تحسين العمليات التشغيلية والتحفيز المستمر.
- ج. تحديد العناصر الحرجة للنجاح: هذه الخطوة تتعلق بالانتقال من الاستراتيجيات إلى تحديد المبادرات والعوامل الأكثر تأثيراً على النجاح ضمن كل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المجتمعي.
- د. تحديد القياسات: تتعلق هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء التي ترتبط بالأهداف الإستراتيجية ومحركات الأداء. يجب أن تكون المقاييس مشتقة من الأهداف الإستراتيجية، مع التأكد من أن عدد المقاييس مناسب ويعكس التطور التنافسي للمؤسسة.
- هـ. إعداد وتطوير خطة العمل: في هذه المرحلة، يتم تحديد الأهداف وصياغة خطة عمل تشمل الأفراد المسؤولين، وجدول زمني لإعداد التقارير المرحلية والنهائية. يجب تحديد الأولويات وتفادي المشكلات غير المتوقعة.
- و. تحديد الأفعال التنفيذية: تتطلب هذه المرحلة تحديد الأنشطة التي يجب تنفيذها لتحقيق الأهداف. يشمل ذلك تحديد الأهداف السنوية، تخصيص الموارد، وتوزيع المسؤوليات، بالإضافة إلى تعزيز الثقافة التنظيمية وربطها بالدافعية.
- ز. المتابعة والتقييم والتصميم: تقوم المؤسسة بمتابعة تحقيق المقاييس عبر إعداد تقارير دورية (شهرية أو فصلية) وعرضها على الإدارة العليا. يتم إعادة دراسة بطاقة الأداء المتوازن سنويًا كجزء من التخطيط الاستراتيجي ورسم الأهداف. يتم تقييم

الأداء من خلال مقارنة الأداء الحالي بالأداء السابق، وكذلك مقارنة أداء المؤسسة بأداء الوحدات التنظيمية أو المؤسسات المنافسة.

هذه الخطوات توفر إطارا متكاملًا لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المجتمعي، مما يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين أدائها عبر مختلف الأبعاد.

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء الاجتماعي والبيئي في بطاقة الاداء المتوازن المستدام

إضافة الى الأبعاد الثلاث لبطاقة الأداء المتوازن التقليدية، تمتاز بطاقة التوازن المستدام بدمج البعدين الاجتماعي والبيئي

1. البعد الاجتماعي ومؤشرات قياسه¹

أولاً: البعد الاجتماعي: في بطاقة الأداء المتوازن يركز البعد الاجتماعي على قياس وتقييم مدى التزام المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع. يهدف هذا البعد إلى التأكد من أن المؤسسة تفي بمتطلبات الأطراف ذات العلاقة، مثل الموظفين، العملاء، والمجتمع بشكل عام في ظل الظروف الاقتصادية المعاصرة، تتزايد الضغوط على المؤسسات، خاصة الصناعية منها، للاستجابة لهذه المتطلبات لضمان استمراريتها وتحقيق المصالح المشتركة. من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية، تسعى المؤسسات إلى تعظيم الربحية الاجتماعية، مما يعزز دورها في تطوير المجتمع واستدامة عملياتها.

تتجلى مسؤولية المؤسسة الاجتماعية في قدرتها على تقديم منافع للمجتمع، حيث يعد ذلك معياراً أساسياً لتقييم أدائها واستمرارها في بيئته والأداء الاجتماعي يتعلق باختيار الأنشطة على مستوى المنظمة ومستوى الحماية والرفاهية التي توفرها للعمال من جهة و من جهة أخرى تحقيق الرفاهية والحماية وتلبية حاجات المجتمع و التقليل من الآثار الجانبية لاستهلاك السلع والخدمات على المجتمع.²

ثانياً: مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي:

تتطلب عملية تقييم الأداء الاجتماعي أدوات ومقاييس قادرة على تقديم تقييم في محايد، نظراً لأن النتائج تكون ذات حساسية خاصة وتأثير كبير على المجتمع، ومن غير المناسب الاعتماد على الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء الاقتصادي أو استخدام مقاييس قد تؤدي إلى نتائج مضللة بشأن فاعلية الأنشطة الاجتماعية، بدلا من ذلك، ينصح بالاستفادة من الخبرات العلمية والعملية للمراجعين الاجتماعيين، بالإضافة إلى وجود فريق متخصص في تطوير مقاييس وأساليب تقييم أكثر تطوراً، لضمان دقة النتائج ومواءمتها مع خصوصية الأبعاد الاجتماعية.

ومن هذا المنطلق نجد أن أسلوب قياس الأداء الاجتماعي ينقسم إلى شقين هما:

¹ فويدر الواحد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص140

² سليمان ملكة، الإدارة الاستراتيجية الحديثة و نظام المراقبة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 4، العدد2، ديسمبر 2017، ص13

- قياس الصورة الذهنية للمشروع: يعد من أهم الأدوات لقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة، حيث يتم تقييم تأثير المشروع على مختلف الأطراف المعنية مثل الموظفين (الموارد البشرية الداخلية)، العملاء (الموارد البشرية الخارجية)، والمجتمع المحيط (البيئة). كل طرف من هذه الأطراف يعكس بصدق فعالية الأنشطة الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة. من خلال هذه القياسات، يمكن الحصول على صورة واضحة عن كيفية تأثير المشروع على المجتمع ومدى التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية.

- إجراء المقارنة المناسبة من حيث الزمان والمكان: بعد قياس الصورة الذهنية للمشروع، يجب إجراء مقارنة بين الأنشطة الاجتماعية المنفذة هذا العام وما تطلبه المجتمع في العام السابق بناءً على تقييمه للأداء في العام السابق. كما يتم مقارنة الأنشطة الاجتماعية المنفذة هذا العام مع تلك التي نفذتها مشروعات مماثلة، وذلك لتحديد مدى تطور الأداء الاجتماعي للمؤسسة. من خلال مؤشرات الأداء الاجتماعي، يمكن قياس فعالية الأنشطة الاجتماعية عبر عدة سنوات ومقارنة تطورها مع الأداء المطلوب.

2. البعد البيئي ومؤشرات قياسه:

أولاً: البعد البيئي: يعد من الأبعاد الأساسية التي تساهم في استدامة المؤسسات، حيث تركز المؤسسات الناجحة على استخدام الأدوات التي تضمن تقييمًا دقيقًا لأدائها البيئي. المسؤولية البيئية تعني أن المؤسسة يجب أن تقيس وتبلغ عن تأثيراتها البيئية بطريقة شفافة وواضحة، بحيث يمكن للأطراف ذات المصلحة فهم تأثير السياسة البيئية على مؤشرات الأداء ذات الصلة بسهولة.

في إطار المعيار **ISO 14031**، يُعرف الأداء البيئي بأنه النتائج التي تحققها إدارة المؤسسة من خلال تعاملها مع البيئة. كما يشير المعيار إلى مؤشر الأداء البيئي الذي يتضمن معلومات حول الأنشطة التي تقوم بها الإدارة لتحسين الأداء البيئي. يُعتبر هذا التعريف مشابهًا لتعريف المعيار **ISO 14001**، حيث يُعرف الأداء البيئي بأنه النتائج القابلة للقياس التي تحققت من خلال نظام الإدارة البيئية في المؤسسة، والتي ترتبط بالتحكم في الجوانب البيئية وتنفيذ الأهداف والسياسات البيئية¹.

بالتالي، يساهم قياس الأداء البيئي في تحسين استدامة المؤسسات من خلال ضمان تقارير دقيقة وفعالة عن تأثيراتها البيئية، مما يساعد في تعزيز الشفافية وتحقيق الأهداف البيئية.

ثانياً: مؤشرات قياس الأداء البيئي

هي مقاييس كمية ومالية تستخدم لإدارة وقياس الأداء البيئي في المؤسسات بهدف تحسين كفاءة وفعالية الأنشطة البيئية. تساعد هذه المؤشرات في تسليط الضوء على كيفية تحسين الأداء البيئي للمؤسسة، وتقديم بيانات دقيقة وموضوعية تسمح بإجراء المقارنات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى المماثلة. كما تساهم في إعداد التقارير البيئية لدعم القرارات الإدارية المتعلقة بالاستدامة البيئية.

¹ محمد حكمت، الإدارة المالية الحديثة و المتقدمة، زمزم ناشرون و موزعون، عمان، الطبعة 1، 2015، ص203

يجب أن تتضمن مقاييس الأداء البيئي ثلاثة عناصر أساسية:

- الإنتاجية: تعني تتبع كيفية استفادة المؤسسة من مواردها لخلق قيمة مضافة جديدة. في بيئة تنافسية، يصبح من الضروري استخدام المدخلات بشكل كفاء لتوليد قيمة مضافة في المخرجات.
 - الجودة الشاملة: تتحقق من خلال تحسين مستمر في العمليات والأنشطة لمواكبة المتطلبات المتغيرة للعملاء، مما يساهم في الحفاظ على رضا العملاء وتعزيز الأداء البيئي للمؤسسة.
 - التنافسية: والتي تعني قدرة المؤسسة على الاستمرار في الاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهمتها في الأجل الطويل.
- وتهدف مؤشرات الأداء البيئي إلى :

- مقارنة الأداء البيئي عبر الزمن: يساعد ذلك في متابعة تطور الأداء البيئي للمؤسسة عبر فترة زمنية محددة، مما يوفر رؤية واضحة حول التقدم أو التراجع.
- تسليط الضوء على فرص تحسين الأداء البيئي: يتيح تحديد المجالات التي يمكن تحسينها لتحقيق تأثير بيئي أقل.
- التعرف على إمكانية خفض التكاليف البيئية: يمكن للمؤسسة تحديد فرص لتقليل النفقات المرتبطة بالأنشطة البيئية، مثل تقليل استهلاك الموارد أو تحسين الكفاءة.
- مقارنة الأداء البيئي بين المؤسسات المماثلة (القياس المرجعي): يساهم هذا في تحديد موقع المؤسسة بالنسبة للمنافسين أو القطاع ككل، مما يساعد في تحسين الأداء البيئي.
- تسهيل إعداد التقارير البيئية: يساعد في تبسيط عملية إعداد التقارير البيئية داخليًا وخارجيًا، مما يعزز الشفافية والمصدقية.
- تقديم الدعم التقني لإنشاء نظام إدارة بيئية: يساهم في تطوير نظام بيئي فعال من خلال توفير الأدوات والمعلومات اللازمة لتحسين الأداء البيئي.

كما يجب أن تتسم مؤشرات تقييم الأداء البيئي بالخصائص التالية :

- تمثيل دقيق للأحوال البيئية: يجب أن تعكس المقاييس بشكل واضح الضغوط والتحديات التي تواجه البيئة.
- اشتقاقها من الاستراتيجية: يجب أن تكون المقاييس مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومحددة بشكل واضح.
- وضوح وتعريف بسيط: يجب أن تكون المقاييس سهلة الفهم والتفسير للجميع.
- موضوعية ودقة: يجب أن تكون المقاييس قابلة للاعتماد عليها وتعكس الواقع بدقة.
- تغذية مرتدة دقيقة وفي الوقت المناسب: من الضروري أن تقدم المقاييس معلومات فورية ومفيدة لتحسين الأداء.
- اعتمادها على معايير دولية: يجب أن تستند المقاييس إلى معايير معترف بها دوليًا، مما يسهل المقارنة مع الأداء العالمي.
- توثيق كفاء: يجب أن يتم توثيق المقاييس بدقة وبطريقة مهنية.
- تحديث دوري: يجب تحديث المقاييس بشكل منتظم لضمان مواكبتها للتغيرات البيئية المستمرة.

ثالثاً: أنواع مؤشرات تقييم الأداء البيئي : هناك مبادرات متعددة لتحديد مؤشرات تقييم الأداء البيئي ،ويمكن تقسيم مؤشرات تقييم الأداء البيئي إلى ما يلي :¹

أ. مؤشرات الإدارة البيئية: وتتضمن جهودات الإدارة للتأثير على الأداء البيئي للمؤسسة والتي تختص بما يلي :

- الرؤية والإستراتيجية والسياسة البيئية؛

- الهيكل التنظيمي للإدارة البيئية؛

- نظم الإدارة والتوثيق المتعلق بها؛

- الالتزام الإداري الخاص بالمسائل البيئية؛

- الاتصال بالأطراف الداخلية والخارجية ذات المصلحة.

ب. مؤشرات الحالة البيئية هي مقاييس توفر معلومات حول الحالة البيئية على مختلف المستويات (المحلية، الإقليمية، الدولية، والعالمية). تشمل هذه المؤشرات جوانب مثل سمك طبقة الأوزون، متوسط درجة الحرارة العالمية، ومستويات التلوث في الهواء، التربة، والمياه.

ج. مؤشرات الأداء البيئي تنقسم إلى نوعين رئيسيين:

■ مؤشرات تشغيلية بيئية: تتعلق بقياس الجوانب الفنية المتعلقة بالمنتجات أو العمليات، مثل قياس الحياة، واستخدام المنتج أو العملية، وتصريف المخلفات.

■ مؤشرات الأثر البيئي: تركز على المخرجات البيئية مثل إجمالي المخلفات، واستهلاك المواد، المياه والطاقة، وانبعاثات الغازات.

تعتبر المؤشرات البيئية أداة أساسية لتقييم الأداء البيئي للمؤسسات في حين تفضل العديد من المؤسسات استخدام المؤشرات الرقمية التي تقدم بيانات دقيقة حول التغيرات في الأداء، يمكن أن تكون المؤشرات النوعية ذات قيمة أيضاً، ولكنها غالباً ما تكون أقل دقة في قياس التغيرات الدقيقة في الأداء البيئي.

وتوفر هذه المؤشرات معلومات عن الحالة المحلية أو الإقليمية أو الدولية أو العالمية للبيئة مثل سمك طبقة الأوزون، ومتوسط الحرارة العالمية، وتركيز التلوث في الهواء والتربة والمياه ... الخ.

3. علاقة الأداء المستدام بالمسؤولية المجتمعية للمنظمات:

تثبت الكثير من الدراسات العلاقة المتداخلة التي تربط ممارسات المسؤولية المجتمعية للمنظمات ومستوى الأداء المستدام كنتاج عن تلك الممارسات، على غرار دراسة "ماكوليامس" و"سيجل" التي توصلت إلى وجود علاقات مختلفة الاتجاهات، إيجابية وسلبية وحيادية، فيما يخص تأثير المسؤولية المجتمعية على الأداء المالي للمنظمات، في الوقت الذي توصل فيه "بيكر" إلى أن كل مكون من مكونات الأداء المستدام يؤثر في الآخر، وهذا الأمر يرتبط بإرادة المنظمة في ممارسة المسؤولية المجتمعية". ومنه يمكن القول بأن

¹ محمد حكمت، الإدارة المالية الحديثة و المتقدمة، مرجع سبق ذكره، ص 192

استراتيجية المنظمة بخصوص مستوى ممارسة المسؤولية المجتمعية له علاقة مباشرة بنوع الأداء المالي والأداء الاجتماعي والأداء البيئي الذي تحققه المنظمة.¹

4. تأثير أشكال الرقابة الإدارية على القرارات المسؤولية الاجتماعية:

تستند معظم الأدبيات التي تتناول دوافع اتخاذ القرارات المسؤولية الاجتماعية إلى أدبيات أخلاقيات الأعمال، وقد تم منح اهتمام كبير لتحديد العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرارات "الأخلاقية" في المؤسسات، على سبيل المثال تم تطوير نماذج للسلوك الأخلاقي تشير إلى أن هناك مجموعة من المتغيرات الموقفية التي تتفاعل مع وتؤثر على عمليات اتخاذ القرارات الأخلاقية تتضمن إحدى مجموعات المتغيرات الموقفية التي يعتقد أنها تؤثر على اتخاذ القرارات الأخلاقية في بيئة العمل والعوامل التنظيمية كما يعتقد أن عمليات التنشئة الاجتماعية للموظفين التي تهدف إلى استيعاب المعايير المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية داخل الموظفين الأفراد تؤثر على اتخاذ القرارات المسؤولية الاجتماعية . تعتبر أنظمة الرقابة جزءا أساسيا من تنشئة الموظفين الاجتماعية ، فهي تدعم تطوير ثقافة المنظمة، وهي النظام المشترك من المعتقدات والقيم والمعايير والعادات لأعضاء المنظمة ، والذي يعتبر من المحددات الرئيسية لتوجيه سلوك الموظفين، لذلك يتم تصميم نظام الرقابة الإدارية في المؤسسة لتحفيز الموظفين على أداء الأنشطة التي ستعزز أهدافها، يتكون نظام الرقابة الإدارية من ثلاثة مكونات:

- تحديد الأهداف والتواصل بشأنها؛
- مراقبة الأداء من خلال القياس (التغذية الراجعة/الرقابة)؛
- تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف عن طريق ربط نظام المكافآت بتحقيق الأهداف.

و تشير الأدلة الحديثة إلى أنه من بين الشركات التي تتخذ خطوات محددة لغرس الأخلاقيات في اتخاذ القرارات التنظيمية، يركز معظمها فقط على المكون الأول - تحديد الأهداف والتواصل بشأنها - وحتى هنا فإن الجهود غير مكتملة فيما يتعلق بجانب التواصل، و يرى أن هذه الشركات تفعل القليل جدا فيما يتعلق بالمكونين الآخرين، أي مراقبة الأداء والسلوك الأخلاقي وتحفيز السلوك الأخلاقي من خلال ربط المكافآت والعقوبات بالأداء. استنادا إلى نظرية الرقابة، يمكن توقع أن غياب هذين المكونين الأخيرين سيؤثر سلبا على جهود الشركة الرسمية في غرس السلوك الأخلاقي بين الموظفين.²

5. دور أنظمة الرقابة الإدارية في تطوير وتجديد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يمكن تحقيق فهم موسع لدور أنظمة الرقابة الإدارية في إدارة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال عدة أسباب.

¹ كشاط أنيس، الأداء المستدام لمنظمات الأعمال: دراسة في نماذج القياس والافصاح، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2020، ص 152

² Gweneth Norrissa, Brendan O'Dwyer, **Motivating socially responsive decision making: the operation of management controls in a socially responsive organization**, The British Accounting Review 36, 2004, p 177

- يركز بشكل أساسي على كيفية استخدام أنظمة الرقابة لدفع التجديد الاستراتيجي مع الحفاظ في الوقت نفسه على السيطرة على كيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويستخدم المديرون أنظمة الرقابة الإدارية لإدارة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات وكذلك لدعم تجديد استراتيجية الأعمال الرئيسية من خلال تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- تشمل أدوات الرقابة عنصراً مركزياً يتمثل في كيفية ضمان المديرين تنفيذ الاستراتيجيات المخططة بنجاح بينما يظلون منفتحين على الاستراتيجيات التي تنشأ من مجالات أخرى من العمل.
- تعد أدوات الرقابة أداة تحليلية لدراسة كيفية استخدام المديرين لأنظمة الرقابة الإدارية للتعامل مع عدم اليقين الاستراتيجي ويرافق المسؤولية الاجتماعية للشركات عدم اليقين الاستراتيجي لأنه يقدم إلى الأعمال مجموعات جديدة من المخاطر والفرص التي يجب إدارتها.
- تركز أدوات الرقابة على الاستخدامات المختلفة لأنظمة الرقابة الإدارية بدلاً من خصائص أخرى مثل وجودها أو هيكلها، وذلك لتسليط الضوء على تأثير أنظمة الرقابة على الاستراتيجية¹.

¹ Arjaliès, D.-L., Mundy, J., **The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective.** Manage. Account. Res. 201,3 p4

خلاصة

سعى هذا الفصل إلى تتبع مختلف التطورات و التغيرات الحاصلة في مجال أدوات مراقبة التسيير من بداياتها الأولى إلى غاية الحاضر، فهذا الفصل استعرض الأدبيات الموجودة في أدوات مراقبة التسيير من جهة، و جهة أخرى تم التعرض الى مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بحث تم تتبع مدلولاتها و اثارها على المؤسسات و المجتمع.

يظهر ان ادوات مراقبة التسيير الحديثة ظهرت توازيا مع اهتمام المؤسسات بأداءات غير مالية متجاوزة الفكر التقليدي الذي كان يعتبر الأداء المالي هو الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسات الى تحقيقه.

كما ان المسؤولية الاجتماعية هي نتائج التزام المؤسسات والأفراد بالمساهمة في تحقيق الرفاهية العامة للمجتمع، بما يتجاوز تحقيق الأرباح المالية، وتشمل مجموعة من الممارسات التي تأخذ في الحسبان التأثيرات الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية لأعمالها.

بعد الاستعراض الشامل للإطار النظري للبحث، سيتم عرض ومراجعة الأدبيات التطبيقية للبحث وذلك باستعراض العديد من الدراسات التي تخدم موضوع البحث حول دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

الفصل الثاني:

الادبيات التطبيقية لأدوات مراقبة التسيير والمسؤولية الاجتماعية

المبحث الأول: ادوات مراقبة التسيير الحديثة

المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية

المبحث الثالث: دور ادوات المراقبة في المسؤولية الاجتماعية

تمهيد

تعد الدراسات السابقة منطلقا مهما وضروريا لما يليها من أبحاث، فالبحوث والدراسات العلمية والتجريبية لا تنطلق من فراغ وإنما هي عملية معرفية تراكمية تنطلق من جهود الباحثين السابقين، لتبني عليها فيما بعد افتراضات ومقدمات لدراسات أخرى، والهدف من الدراسات السابقة هو الاستفادة من تجارب الباحثين، وتحقيق تقدم وإضافة للمعرفة الإنسانية وتطويرها في مجال معرفي معين.

وعلى هذا الأساس وبعد تطرقنا في الفصل الأول إلى بعض المفاهيم الأساسية لأدوات مراقبة التسيير الحديثة و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛ و سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي: حيث سيتم في كل مبحث وفق تسلسل زمني تقديم ملخصات حول الدراسات السابقة تتضمن أهم الأهداف، والمنهجية المستخدمة، وأدوات الدراسة المعتمدة، إضافة إلى أهم النتائج والتوصيات المستخلصة، كما سيتم مناقشة أهم الإيجابيات الواردة في تلك الدراسات أو النقائص التي لم تدركها أو تم إغفالها، كما سيتم تقديم الجوانب والتوجهات التي تتميز بها دراستنا مقارنة بما تحويه تلك الدراسات، ليختتم هذا الفصل بتقديم المساهمة البحثية المضافة التي تقدمها الدراسة الحالية، وتقسم محاور هذا الفصل حسب موضوع الدراسات السابقة كما يلي:

✻ الاعتماد على أدوات مراقبة التسيير الحديثة بالمؤسسات؛

✻ تبني استعمال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛

✻ أدوات مراقبة التسيير والمسؤولية الاجتماعية؛

المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة باعتماد المؤسسات على أدوات مراقبة التسيير الحديثة
نحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي تمكنا من الحصول عليها، حيث حاولت العديد من
الدراسات كشف الغموض المتعلق بمدى اعتماد المؤسسات لأدوات مراقبة التسيير الحديثة، ونحاول من خلال هذا المبحث في هذا
الفصل عرض ست دراسات حيث تم تقسيمها مناصفة بين دراسات جزائرية وأخرى اجنبية، وفيما يلي تلك الدراسات التي
اهتمت بموضوع أدوات مراقبة التسيير الحديثة:

✻ الدراسات السابقة الوطنية؛

- 1. دراسة (الباهي مصطفى، 2018)
- 2. دراسة (هدويل عائشة، 2018)
- 3. دراسة (نعمون محمد عزالدين ، 2018)

✻ الدراسات السابقة الاجنبية؛

- 1. دراسة (Tahrouch Mohamed, Ouazzani Tayeb, 2023)
- 2. دراسة (Andrea Turolla ،Paolo Carenzo 2010)
- 3. دراسة (إياد سليم زملط، 2013)

✻ مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية؛

المطلب الأول: الدراسات السابقة الوطنية

1- دراسة (الباهي مصطفى، 2018)

- الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير من طرق محاسبية إلى أدوات للحوكمة وقيادة الأداء¹

"Modern tools of management control from accounting methods to tools of governance and performance management "

هدفت هذه الدراسة الى معرفة الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير ودورها في إرساء قواعد ومبادئ الحوكمة الصحيحة في التسيير بالإضافة إلى أهميتها في معالجة وتقليل حدة تأثيرات التغير و التطور في منظمات الأعمال، و ارتكزت هذه الدراسة إلى ثلاثة نقاط أساسية، بداية بالتعريف بالأدوات الحديثة لمراقبة التسيير ومختلف التعديلات والتحسينات التي أدخلت عليها لتصبح قادرة على مواكبة التحولات العميقة والحاسمة في المنظمات، و النقطة الثانية تتمثل في عرض مختلف الأوجه التي اعتمدت عليها هذه الأدوات في الممارسات الحوكمة الجيدة في مختلف مستويات التسيير بالمؤسسة، وكنقطة ثالثة تم التطرق لمختلف أساليب الاستفادة من قياس الأداء في نهاية العملية التسييرية قصد تصحيح الانحرافات وتجنب الإجراءات والقرارات التي تنتج بعض الانحرافات في المراحل المقبلة.

قامت هذه الدراسة على التعريف بمختلف الأدوات والتقنيات التي يستعملها النموذج التقليدي لمراقبة التسيير والأدوات الحديثة، وفي نفس الوقت القيام بالمقارنة بينهما ومحاولة الربط بين الأدوات والإطار الفكري الذي بنيت عليه هذه الأدوات كما قامت بمقارنة بين الظروف والأوضاع التي برزت فيها مراقبة التسيير لأول مرة من خلال النموذج التقليدي وتطرق العمل إلى التعريف بالتغيرات التي حدت الطرق الحديثة بشيء من التفصيل.

أظهرت الدراسة ان الأدوات التي يستعملها مراقب التسيير تطورت منذ ظهور وانتشار النموذج التقليدي أين كانت العمليات بسيطة والمعلومات متوفرة وتخص عملية الإنتاج بشكل أساسي فقط حينها، وتمثل دور مراقبة التسيير في ممارسة التحقيق والتدقيق المحاسبي والرقابة على التسيير من خلال أدوات كانت جد مناسبة حينها، ومع التغيرات أصبحت مراقبة التسيير تطلع بالمساهمة في التخطيط المالي، وتقييم النتائج، وإنتاج المعلومات المالية، وتقديم الاستشارة ونتيجة لذلك ظهرت ادوات جديدة.

و يؤخذ على أدوات نموذج التسيير التقليدي أنها ظهرت في مجال قطاع الصناعة، لذلك فهي غير قادرة على معالجة المعلومات التي تخص قطاعات اخرى.

¹ الباهي مصطفى، الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير من طرق محاسبية إلى أدوات للحوكمة وقيادة الأداء، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-، المجلد 02 العدد02، 2018، ص، 162-191

2. دراسة (هدبيل عائشة، 2018)

- أثر الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير على قياس وقيادة أداء الموارد البشرية
حالة المؤسسات العمومية للقطاع الصناعي في الجزائر¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير على قياس وقيادة أداء الموارد البشرية، و تم التطرق الى مجموعة من المفاهيم حول الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير، تلتها ذكر للمفاهيم المرتبطة بأداء الموارد البشرية و في الاخير دراسة العلاقة بينهما، و تم ذلك من خلال اعتماد الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال القيام بإجراء استبانة، و قد شملت الدراسة لعينة من 150 مؤسسة من خلال القيام بإعداد استبيانين مختلفين موجّهين لمسؤولي مراقبة التسيير لمعرفة مدى تبني أدوات مراقبة التسيير من جهة و مسؤولي الموارد البشرية لقياس ادائها من جهة أخرى.

تم تنظيم هذه الدراسة على النحو التالي: حيث يقدم الجانب النظري بالتطرق الى مراقبة التسيير ومختلف أدواتها وفي الأخير يتم التطرق الى أداء الموارد البشرية اما الجانب التطبيقي فتم من خلاله عرض مختلف نتائج الدراسة التجريبية، ومناقشة النتائج المتوصل إليه.

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- توجد علاقة إيجابية بين الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير وقياس الموارد البشرية، وهذا يعني أنه كلما وجدت بمؤسسة صناعية عمومية بالجزائر تستعمل أدوات قياس أداء حديثة لمراقبة التسيير كلما كان قياس الموارد البشرية جيد وفعال، والعكس صحيح.
- توجد علاقة سلبية ضعيفة جدا وليست لها أي دلالة بين الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير وقياس الموارد البشرية، وهذا يعني أن الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير لا تؤثر على قياس الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية.
- توجد علاقة إيجابية ضعيفة وغير دالة إحصائيا بين الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير وقيادة الموارد البشرية.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- ينبغي على المؤسسات مواكبة التطور الحاصل في علم الإدارة الحديثة وخاصة في مجال مراقبة التسيير من خلال تحديث نظام قيادة أداء الموارد البشرية المبني بدوره على نظام قياس هذا الأخير، وذلك بتبني الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير لما لها من آثار إيجابية كما.
- يجب على المؤسسة أن تولي اهتماما أكبر لمواردها البشرية باعتبارها المحرك الأساسي للأداء.

¹ هدبيل عائشة، أثر الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير على قياس وقيادة أداء الموارد البشرية حالة المؤسسات العمومية للقطاع الصناعي في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2016/2017.

3. دراسة (نعمون محمد عزالدين ، 2018)

-تطور اختصاص وممارسات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية -

" Evolution Of The Discipline And Management Control Practices In The Economic Enterprise " ¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التطورات التي عرفتها أدوات مراقبة التسيير، وذلك من خلال التعرض إلى تطور اختصاصات مراقبة التسيير في البداية ثم تطور أدوات مراقبة التسيير، وتطور الإلحاق الهرمي لوظيفة مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي، كذلك تحديث مهام مراقب التسيير.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي في تتبع التطور الزمني لتغير وتطور مفاهيم مراقبة التسيير وطرح مختلف النظريات والأفكار التي طرأت عليه خلال كل مراحله تطوره.

لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن اختصاص مراقبة التسيير لا يعمل فقط على نشر الاستراتيجية وإنما يقوم بإعدادها،
- كما أن الأدوات التقليدية على غرار المحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية لم تعد قادرة على الاستجابة لمتطلبات المؤسسة ولهذا تم الابتكار العديد من الأدوات الحديثة.
- من الأدوات الحديثة نجد طرق التسيير على أساس الأنشطة.
- كما ساهمت المعايير المحاسبية الدولية في تغيير مهام مراقبة التسيير ومن الإلحاق الهرمي لوظيفة مراقبة التسيير.
- كما عرفت الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير العديد من الانتقادات وهذا ما دفع بمجموعة من الباحثين للتفكير والبحث عن أدوات بديلة تسمح بالاستجابة لمتطلبات القيادة الحالية.
- كما عرف الإلحاق الهرمي لوظيفة مراقبة التسيير تطورات في السنوات الأخيرة، إذ تزايد إلحاقها بالمديرية المالية نتيجة تطبيق الأنظمة المحاسبية المستمدة من المعايير المحاسبية الدولية وذلك قصد مساعدة المصالح المحاسبية في إعداد القوائم المالية، ولهذا أصبحت مهام مراقب التسيير تركز أكثر على الإبلاغ المالي.

¹ نعمون محمد عزالدين ، تطور اختصاص وممارسات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 10، العدد 01، السنة 2020، ص ص

1. دراسة (TAHROUCH Mohamed, OUAZZANI CHAHDI Tayeb, 2023)

- الإدارة والتحكم في الأداء في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة مراجعة الأدبيات-

"Contrôle de gestion et performance dans le contexte PME: revue de littérature"¹

هدفت هذه الدراسة ال تقديم مراجعة أدبية علمية مخصصة لممارسة مراقبة التسيير والأداء في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، تم في البداية التعريف بمجال مراقبة التسيير ومدارس الفكر المهتمة فيه، تم تطرق الى التطور في أدواته وممارساته، على مدى عقود من الزمن، ثم ألقى الضوء على العمل الذي تم تنفيذه في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة ويهتم بشكل خاص بالعوامل الطارئة التي تسود ممارسة مراقبة التسيير في هذه الفئة من الشركات.

اعتمد في منهج الدراسة على مراجعة منهجية للأدبيات العلمية المتعلقة بالرقابة الإدارية والأداء، ثم تحليل تطور نظم الرقابة الإدارية والنماذج النظرية للأداء منذ السبعينيات وحتى اليوم، ومقارنة بين الممارسات التقليدية والمعاصرة، مع دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ومن نتائج الدراسة:

- تميزت الأدوات التقليدية بنهج تجاري ومالي بحث تم تطورت هذه الأدوات الى نهج شامل، بما في ذلك على وجه الخصوص الجوانب الاجتماعية والبيئية للمؤسسة على نطاق واسع وهو ما تمثله الأدوات الحديثة.
- يتم ادارة الأداء في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال بطاقة الأداء المتوازن المعلومات.
- تأثر العوامل التنظيمية، مثل حجم المؤسسة وطبيعة القيادة على تطبيق نظم الرقابة.

وتوصلت الدراسة للاقتراحات التالية:

- تعزيز استخدام نظم المعلومات ولوحات القيادة لتحسين الأداء.
- تطوير أدوات رقابة مرنة تتناسب مع خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- التركيز على نهج شامل للأداء يدمج الأبعاد المالية، الاجتماعية، والبيئية.
- تشجيع الدراسات التطبيقية حول تأثير نظم الرقابة في المؤسسات الصغيرة بالمغرب

¹ TAHROUCH Mohamed, OUAZZANI CHAHDI Tayeb, **Contrôle de gestion et performance dans le contexte PME : revue de littérature**, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Volume 07, numéro 2, 2023, Pages 242-270.

2. دراسة (Andrea Turolla، Paolo Carenzo, 2010)

"انتشار أنظمة المحاسبة الإدارية في المؤسسات الصناعية: تحليل تجريبي للشركات الإيطالية"¹

"The Diffusion of Management Accounting Systems In Manufacturing Companies: An Empirical Analysis of Italian Firms"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف لمدى انتشار أدوات المحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية الإيطالية ، حيث تركز هذه الدراسة على الأدوات التقليدية والأدوات الإدارية "المبتكرة" (أسلوب التكلفة على أساس النشاط، وبطاقة الأداء المتوازن، والتكاليف المستهدفة، والقياس المقارن، ومحاسبة الإنجاز، والمعايير غير المالية) والمسعى هو تحديد مدى اتساع الفجوة بين الأدوات التقليدية والمبتكرة، كما تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير العوامل على انتشار أدوات المحاسبة الإدارية، ولتحقيق أهداف الدراسة أجري مسح في شركات التصنيع في إيطاليا بالاعتماد على استمارة حيث تم جمع 274 استبانة كاملة و اعتمدت على منهج تحليلي إحصائي نوعي وتحليلين كميين.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، حيث يمكن إجمالها فيما يلي:

- تظهر النتائج أن حوالي 90% من المؤسسات صرحت بأنها تحيط علماً وتتبنى قواعد المراقبة الإدارية، وبالتالي فهي تركز على أدوات المحاسبة الإدارية.
- وتظهر النتائج أن الشركات الإيطالية تتبنى بشكل عام أدوات المحاسبة الإدارية التقليدية، بينما التقنيات الإبداعية تنفذ في عدد قليل من الشركات، كما أظهرت النتائج تزايد تبني الشركات للمقاييس غير المالية، حيث تعتبر مؤشرات الإنتاجية هي الأكثر تنفيذاً بالمقارنة مع البقية.
- ترتبط الأدوات التقليدية (الموازنة، تحليل الانحراف، المعايير المالية ومحاسبة التكلفة) بشكل إيجابي بحجم الشركة: فكلما كبر الحجم، ارتفع انتشار هذه الأدوات.
- يرتبط أسلوب التكلفة على أساس النشاط بحجم وتعقيد الشركة.
- تنتشر بطاقة الأداء المتوازن على نطاق واسع، خصوصاً في الشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم، التي تتميز بمستويات عالية من التعقيد، والثقافة الإدارية، وتعامل المنظمات في الأسواق الخارجية.
- يتم تطبيق التكلفة المستهدفة في الشركات التي تستثمر في البحث والتطوير، كما توجد علاقة إيجابية بين تطبيق التكلفة المستهدفة في الشركات التي تتعامل في الأسواق الأجنبية والشركات ذات الهيكل المبني على الأقسام.

و من الاقتراحات التي قدمت:

- توسيع البحث ليشمل عوامل أخرى مثل الموردین الأجانب، المشاريع المشتركة، وتبادل التكنولوجيا

¹ Paolo Carenzo, Andrea Turolla, **The Diffusion Of Management Accounting Systems In Manufacturing Companies: An Empirical Analysis Of Italian Firms**, In Marc J. Epstein, Jean François Manzoni, Antonio Davila, *Studies In Managerial And Financial Accounting*, Emerald Group Publishing Limited, vol 20,2010, pp 457-499.

3. دراسة (إياد سليم زملط، 2013)

- أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وأثرها في رفع الكفاءة الائتمانية لشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين. -
" The New Managerial Accounting Techniques and their Effect on Raising the Credit Efficiency of Corporations Listed in Palestine Exchange. "¹

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير استخدام الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية على تحسين الكفاءة الائتمانية لشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين تم ذلك من خلال قياس درجة تطبيق الشركات للأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية وتحديد مستوى الكفاءة الائتمانية لكل شركة في العينة باستخدام نماذج (Fulmer Z-score Springate) لقياس مخاطر الائتمان استنادا إلى قوائمها المالية المنشورة في بورصة فلسطين، كما تم دراسة العلاقة بين مستوى استخدام الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية وكفاءة الائتمان في تلك الشركات وفقا للنماذج المذكورة.

ولإجراء هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إعداد استبيان تم توزيعه على 48 شركة من الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين لقياس مدى تطبيقها للأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية.

و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن تطبيق شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين لأساليب المحاسبة الإدارية يتراوح ما بين (60-70%).
- وقد بينت النتائج أن أكثر الأساليب الحديثة تطبيقا من قبل الشركات هي إدارة الجودة الشاملة، يليها بالترتيب نظام الإنتاج في الوقت المحدد، ثم التحسين المستمر، فالتكلفة المستهدفة، ثم نظام التكاليف حسب الأنشطة.
- كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين لأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ودرجة الكفاءة الائتمانية لتلك الشركات حسب نموذج (Z-score)، لكن هذه العلاقة غير دالة حسب نموذج (Springate).
- كما أظهرت الدراسة أيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ودرجة الكفاءة الائتمانية لتلك الشركات.

وقد أوصت الدراسة

- ضرورة قيام المؤسسات المعنية في السلطة الفلسطينية، مثل هيئة الاستثمار وبورصة فلسطين، بوضع إطار تشريعي وقانوني يمكن الشركات من التعامل مع وكالات التصنيف الائتماني العالمية والحصول على درجة التصنيف الائتماني.
- أهمية توعية الجهاز الإداري خاصة الإدارة العليا في الوحدات الفلسطينية بأهمية تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية للاستجابة للمتغيرات البيئية السريعة والمتزايدة التعقيد.

¹ إياد سليم زملط، أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وأثرها في رفع الكفاءة الائتمانية لشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، قدمت هذه الرسالة

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر - غزة 2013 / 2012

المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

يتم من خلال هذا المطلب التعقيب على الدراسات السابقة لهذا المبحث والمتعلقة بـ: "أدوات مراقبة التسيير الحديثة"، كما يتم تقديم الجوانب والتوجهات التي تتميز بها دراستنا مقارنة بما جاء في الدراسات السابقة من خلال عرض أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وانطلاقاً من التسلسل والتصنيف المعتمد ضمن هذا المبحث سيتم التعليق والمناقشة والمقارنة في شكل نقاط، حيث سنوردها وفقاً لتسلسلها.

1. التعقيب على الدراسات السابقة ومناقشتها

أظهرت دراسة (الباهي مصطفى، 2018) المتعلقة بتطور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير من طرق محاسبية إلى أدوات للحكومة وقيادة الأداء أن المؤسسات قديماً كانت تتهم في نتائجها على الجوانب المالية المحاسبية فقط لذلك انتجت أدوات مراقبة التسيير المالية والمحاسبية كالمحاسبة التسييرية إلا أن التغييرات التي عرفتها المؤسسات من حيث أهدافها ورؤيتها سائرتها أنظمة مراقبة التسيير لتصبح مراقبة التسيير تطلع بالمساهمة في التخطيط المالي، وتقييم النتائج، وإنتاج المعلومات المالية، وتقديم الاستشارة و نتيجة لذلك لتطوير أدوات جديدة.

قامت دراسة (هديل عائشة، 2018) بالبحث عن أثر الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير على قياس وقيادة أداء الموارد البشرية وكشفت الدراسة أن الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير تؤثر في قياس الموارد البشرية، أما الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير فلها علاقة ضعيفة في قياس الموارد البشرية، كما لا توجد علاقة إيجابية بين الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير وقيادة الموارد، وبذلك لا يعتمد على الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير في قياس وقيادة الأداء البشرية في حين يمكن ذلك من خلال الأدوات الحديثة.

قامت دراسة (نعمون محمد عزالدين، 2018) في تتبع التطور الزمني لمفاهيم مراقبة التسيير وطرح مختلف النظريات والأفكار و التي طرأت عليه خلال مراحل و تطور اختصاصاته، و قد أشار إلى أن الأدوات التقليدية قد عرفت الكثير من الانتقادات على غرار المحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية و لم تعد قادرة على الاستجابة لمتطلبات المؤسسة ولهذا تم الابتكار العديد من الأدوات الحديثة، و نظراً لإحاطة مراقبة التسيير إلى الإدارة المالية فقد أصبحت مهام مراقب التسيير تتركز أكثر على الإبلاغ المالي.

تطرق دراسة (TAHROUCH Mohamed , & All, 2023) إلى دور الإدارة والتحكم في الأداء في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة حيث اوضحت ان الأدوات التقليدية تتميز بنهج تجاري ومالي بحث، تم تطورت الأدوات إلى نهج شامل، بما في ذلك على وجه الخصوص الجوانب الاجتماعية و البيئية للمؤسسة على نطاق واسع و هو ما مثلته الأدوات الحديثة، ويتم إدارة الأداء في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

- تطرقت دراسة (Paolo Carenzo, Andrea Tuolla, 2010) لتحليل انتشار أدوات المحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية الإيطالية، حيث ركزت هذه الدراسة على الأدوات التقليدية والأدوات الإدارية "المبتكرة" و توصلت إلى أن الشركات الإيطالية تبني بشكل عام أدوات المحاسبة الإدارية التقليدية، بينما التقنيات المبتكرة أو الحديثة فتتخذ في عدد قليل من الشركات، كما أظهرت النتائج تزايد تبني الشركات للمقاييس غير المالية، حيث تعتبر مؤشرات الإنتاجية هي الأكثر

تنفيذاً بالمقارنة مع البقية، كما ان حجم الشركات عادة ما يؤثر في أنظمة المراقبة الإدارية المطبقة.

قدمت دراسة (إياد سليم زملط، 2013): حول قياس مدى تأثير استخدام الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في الرفع من الكفاءة الائتمانية للشركات من خلال التوصل إلى قياس درجة ممارسة شركات المساهمة لأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، والتعرف على درجة الكفاءة الائتمانية وتوصلت الى ان الأساليب المحاسبية الإدارية الحديثة لها علاقة مع درجة الكفاءة الائتمانية لتلك الشركات كما تساهم في الرفع من كفاءتها.

2. أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تشترك الدراسة الحالية مع توجهات الكثير من الدراسات السابقة كما تتميز عنها في جوانب أخرى، ونحاول من خلال هذا الفرع عرض أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الواردة ضمن هذا المبحث المتعلق بتوعية المستثمر ومشاركته في الأسواق المالية.

أ. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في محاولة كشف الغموض الذي أدى الى ظهور أدوات مراقبة تسيير حديثة، والذي دفع المؤسسات الى اعتمادها، ويأتي الغموض بسبب عدم قدرة أو قصور الأدوات التقليدية على قياس الاداءات غير المالية.

ب. تلتقي الدراسة الحالية مع توجهات الكثير من الدراسات السابقة والتي تحاول تقديم تفسيرات حول الاهتمام بالأداءات غير المالية بالنسبة للمؤسسات.

ج. كشفت الدراسة الحالية كما في الدراسات السابقة عن التكامل بين الأدوات التقليدية والحديثة لمراقبة التسيير و ان التوجه للأدوات الحديثة لا يعني اقصاء الأدوات التقليدية.

د. أظهرت الدراسات ان الأوضاع التي برزت فيها مراقبة التسيير التقليدي ليست بنفس التعقيد بالنسبة لأدوات مراقبة التسيير الحديث.

هـ. الأدوات التقليدية المحاسبية هي انعكاس لفترة كان الاهتمام فيها ينصب على الجانب المالي فقط.

و. الأدوات الحديثة والتي اهتمت بالمتغيرات المالية و غير المالية (البيئية، الاجتماعية، الثقافية،...) انعكاس للمتغيرات التي تحيط بالمؤسسة.

ز. اختصاص مراقبة التسيير لا يعمل فقط على عرض الاستراتيجية وإنما يقوم بإعدادها.

ح. وظيفة مراقبة التسيير عادة ما تكون وظيفة تابعة للإدارة المالية بالمؤسسات.

ط. محاولة فهم كيفية تبنى الإدارة لأداة مراقبة التسيير التي تتفق مع استراتيجياتها و تحدم اهدافها.

ي. كشف بعض الحقائق حول اهم المفاهيم المتعلقة بتطور أدوات مراقبة التسيير.

ك. دراسة تأثير أدوات مراقبة التسيير على الاداء.

3. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أ. تم التركيز في بحثنا على أهم الأدوات مراقبة لتسيير الحديثة التي توصلت إليها الدراسات، كما تم الاهتمام أكثر بتلك الأدوات التي تبحت عن البعد الاجتماعي البيئي في تحديد استراتيجيات ومخرجات النتائج للأداء مثل بطاقة الأداء المتوازن الاجتماعي.

ب. اعتمدت الدراسات السابقة على تناول بعض الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير أو التقليدية، أما بحثنا الحالي فتناول أهم الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير التي قدمها الباحثون من خلال البحث عن مفاهيمها وتأثيراتها على اعتماد المؤسسات لواجباتها الاجتماعية.

ج. اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث الهدف حيث هدف بحثنا الحالي إلى محاولة إدراك مدى تأثير الأدوات الحديثة في مؤسسات لتعزيز المسؤولية الاجتماعية لديها.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

نحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي تمكنا من الحصول عليها، حيث حاولت العديد من الدراسات كشف الغموض المتعلق بمدى اهتمام المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية، ونحاول من خلال هذا المبحث في هذا الفصل عرض ست دراسات حيث تم تقسيمها مناصفة بين دراسات جزائرية وأخرى اجنبية، وفيما يلي تلك الدراسات التي اهتمت بموضوع المسؤولية الاجتماعية:

✻ الدراسات السابقة الوطنية؛

- 1. دراسة (مقدم وهيبة، 2014)
- 2. دراسة (باشا فاتن، 2017)
- 3. دراسة (حواطي ربيحة، 2021)

✻ الدراسات السابقة الاجنبية؛

- 1. دراسة (Maarten van Rooij, Annamaria Lusardi & Rob Alessie, 2011)
- 2. دراسة (Tian Xia, Zhengwei Wang & Kunpeng Li, 2014)
- 3. دراسة (عمر محمد دره، محمد عثمان الرشيد التيجاني، سالم محمد اليافعي، 2018)

✻ مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية؛

المطلب الأول: الدراسات السابقة الوطنية

1- دراسة (مقدم وهيبة ، 2014)

- تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية

دراسية تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري¹

هدفت هذه الرسالة إلى دراسة واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الواقعة في بعض ولايات الغرب الجزائري، وذلك في إطار معالجة اشكالية حول تقييم مدى ممارسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عينة الدراسة لبرامج المسؤولية الاجتماعية.

حيث عرضت الدراسة في جانبها النظري مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وعلاقتها مع أصحاب المصلحة، أما في الجانب التطبيقي فقد أظهرت الدراسة غياب أي فلسفة أو رؤية واضحة تجاه المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، وتم ذلك من خلال تبني الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال القيام بأجراء الدراسة على مجموعة من المؤسسات وقد شملت الدراسة لعينة من 200 مؤسسة من خلال القيام بإعداد استبيان موجه لمسؤولي المؤسسات. كانت أهم نتائج الدراسة كالتالي:

- أن المؤسسات تمارس مسؤولياتها الاجتماعية بشكل متوسط عموماً، حيث كانت ممارستها جيدة تجاه كل من: المساهمين والمستهلكين، في حين تمارس بشكل متوسط مسؤولياتها البيئية ومسؤولياتها تجاه العاملين والموردين، ولا تمارس مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع.
- كشفت هذه الدراسة غياب تبني برامج المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الوطنية سواء العمومية أو الخاصة وذلك بمفهومها الحديث والذي ورد في هذا البحث، إنما هي مساهمات خيرية وتطوعية.
- تكتفي بعض المؤسسات بالحد الأدنى من المسؤولية وهو الذي يتضمن مراعاة للبعد القانوني في نشاطاتها المختلفة.
- كما كشفت الدراسة عن غياب أي تأثير لمتغيرات: العمر والحجم والملكية وطبيعة النشاط على ممارسة المؤسسات عينة الدراسة لمسؤولياتها الاجتماعية، وكشفت الدراسة عن عدد من العراقيل التي تحول دون ممارسة المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة لمسؤولياتها الاجتماعية منها نقص المصادر المالية لتمويل برامج المسؤولية الاجتماعية.
- كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:
- تبني تعريف محلي واضح للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، من أجل أن يتم تحديد طبيعة برامج المسؤولية الاجتماعية بشكل صحيح، وصياغة استراتيجية واضحة في هذا المجال.
- يتعين على المؤسسات تضمين سياسة المسؤولية الاجتماعية في رسالتها الاستراتيجية وأن تعتبرها جزء لا يتجزأ من سياستها العامة التي يجب أن تحرص على أدائها بالشكل المطلوب.

¹ مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسية تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران، 2014/2015

2. دراسة (باشا فاتن، 2017)

- اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

دراسة حالة مجمع سونلغاز-بسكرة¹

هدفت الدراسة إلى الكشف عن توجه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، بهدف اقتراح آلية لتعزيز هذا التوجه الاجتماعي لديهم وتم ذلك من خلال تحديد أهم احتياجاتهم التدريبية التي قد تشكل فجوة في أدائهم الاجتماعي، والتي يجب توطئتها لديهم كما تم اقتراح تصور لبرنامج تدريبي متكامل لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لدى هؤلاء القادة، وكان الهدف الرئيسي من الدراسة هو استثمار الجانبين النظري والتطبيقي للوصول إلى نتائج تسهم في تحسين أداء القادة الإداريين في مجال المسؤولية الاجتماعية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة من المسؤولين الإداريين الذين تتوافر فيهم شروط القيادة الإدارية المحددة إجرائياً، وتم تصميم استبيان لقياس كل من توجه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية من جهة، واحتياجاتهم التدريبية لتعزيز توجههم الاجتماعي الإيجابي من جهة أخرى.

وقد أظهرت نتائج الدراسة اجمالاً بأن

- هناك توجه إيجابي من طرف القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وبأن هذا التوجه لم يكن متساوياً نحو أبعاد المسؤولية الاجتماعية بل توجه القادة الإداريين نحو البعد الاقتصادي أولاً، ومن ثم البعد الاجتماعي، وأخيراً البعد القانوني.
- توجه القادة للاستفادة من برنامج تدريبي يلبي احتياجاتهم لتعزيز توجههم نحو المسؤولية الاجتماعية في هذا السياق قدمت الدراسة نموذجاً تدريبياً مقترحاً لقيادة ومسيري المنظمات لتعزيز توجههم نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، حيث تم إعداد وتصميم البرنامج التدريبي المقترح لتوطين هذا التوجه.
- انتهاج القادة الإداريين لنهج المسؤولية الاجتماعية ذات الرؤية المناسبة لمنظمتهم والمتوافقة مع رسالتها، ومؤداها في ذلك هو الحرص على اختيار استراتيجية علمية مدروسة، تضيف للمنظمة ولأصحاب المصالح والمجتمع بالإضافة الإيجابية المرجوة منها.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

ضرورة التنسيق بين الجامعة والمنظمات الاقتصادية للاستفادة من الخبرات والدراسات الأكاديمية ونقلها إلى أرض الواقع، في شكل شراكة اجتماعية فعالة، وذلك بالتركيز على جانب الممارسة العلمية الصحيحة من خلال دمج محصلات البحوث والدراسات الأكاديمية بالمهارات والتطبيقات العملية التي تحتاجها المنظمات، وهو ما يضمنه التدريب بمختلف أنواعه وبرامجه؛

¹ باشا فاتن، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة مجمع سونلغاز-بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، السنة الجامعية 2016-2017.

3. دراسة (رييحة حواطي، 2021)

- دور القيادة الإدارية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بمنظمات الاعمال دراسة ميدانية¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية حسب نمطها (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر) في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني) بمنظمات الأعمال.

تم تنظيم هذه الدراسة على النحو التالي: حيث يقدم الجزء الأول النظري مراجعة للأدبيات المتعلقة بالقيادة الإدارية لمنظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية لها أما في الجزء الثاني التطبيق فيتم إجراء دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات من خلال استبانة لعينة من 300 موظف من المؤسسة وفي الأخير تم تحليل النتائج.

وقد أظهرت نتائج الدراسة اجمالاً بأن:

- القيادة الإدارية تتركز أساساً في القائد الإداري الذي يلعب دوراً محورياً في تنظيم العلاقات بين المرؤوسين وكذلك تحديد توجهات وقرارات المنظمة، كما تختلف اهتمامات القائد باختلاف النمط القيادي الذي يميزه، ويمكن الحكم على النمط المتبع في المؤسسة.
- النمط الديمقراطي أكثر الأنماط ارتباطاً بالمسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات، خاصة ما تعلق بالبعدين الاقتصادي والأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية،
- أما بالنسبة لمتغير المسؤولية الاجتماعية فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية ترجع للمتغيرات الشخصية والوظيفية في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تعزى لباقي المتغيرات الشخصية والوظيفية.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- على مؤسسات قطاع الاتصالات تدريب الأفراد الذين هم في موقع إشراف وقيادة من أجل الرفع من كفاءتهم القيادية، واتباع أساليب علمية في ذلك والاستفادة من تجارب مؤسسات أخرى،
- بالإضافة إلى تضمين برامج المسؤولية الاجتماعية كوحدة ضمن الجهاز الإداري وإشراك مختلف أصحاب المصالح في ذلك، ووضع مؤشرات تقيس هذه المؤسسات من خلالها مستوى برامج المسؤولية الاجتماعية ونتائجها.

¹ حواطي ربيعة، دور القيادة الإدارية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، 2020/2021

1. دراسة (Maarten van Rooij, Annamaria Lusardi & Rob Alessie, 2011)

- تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) مراجعة وجدول أعمال بحثي نحو إطار تكاملي –
" Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation: A Review
and a Research Agenda Towards an Integrative Framework "¹

هدفت هذه الدراسة الى البحث عن تطورات وتغيرات تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتقديم إطار عمل تكاملي لفهم تطبيقاتها عبر مستويات متعددة، فعلى الرغم من الاهتمام العلمي والإداري المتضافر منذ الخمسينيات من القرن الماضي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، إلا أن تنفيذها لا يزال موضوعا متجددا وغامضا، حيث لا يزال معظمه غير مستكشفا أكاديميا، ومع استمرار المسؤولية الاجتماعية في وضع موطئ قدم أقوى في الاستراتيجيات التنظيمية، فهناك حاجة إلى فهم تنفيذها في كل من الأوساط الأكاديمية والصناعة.

في محاولة للرد على الحاجة الى تنفيذ المسؤولية، تم مراجعة منهجية للدراسات التجريبية حول تنفيذ المسؤولية الاجتماعية، مع تحليل 140 دراسة تجريبية لتحديد الاتجاهات والفراغات البحثية حول المسؤولية الاجتماعية و أسس تنفيذها. وقد أظهرت نتائج الدراسة اجمالا بأن:

- تحديد أهمية تنفيذ المسؤولية الاجتماعية عبر الأبعاد المتعددة والمستويات المختلفة (فردية، تنظيمية، صناعية، إلخ)، مع التركيز على تحديات التواصل والدمج والتقييم.
- المسؤولية الاجتماعية عرفت تغيرا في مفاهيمها مع تغير اهتماماتها وأدوارها.
- ترتبط تنفيذ المسؤولية الاجتماعية بعدة متغيرات داخلية وخارجية.
- المتغيرات الخارجية هي الأكثر تأثيرا على تنفيذ المسؤولية الاجتماعية.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- البحث في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والصياغة والتنفيذ عبر مختلف المستويات.
- دراسة تأثيرات المسؤولية الاجتماعية حول الأداء التنظيمي على مستوى الكفاءة المالية وغير المالية.

¹ Tahniyath Fatima1, Said Elbanna, **Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation: A Review and a Research Agenda Towards an Integrative Framework**, Journal of Business Ethics, Volume 185, Février 2022, Pages 105-125.

2. دراسة (Tian Xia, Zhengwei Wang & Kunpeng Li, 2024)

- المسؤولية الاجتماعية للشركات والممارسات البيئية المستدامة والابتكار الأخضر: وجهات نظر من المؤسسات الصناعية الغانية -

" Corporate social responsibility, sustainable environmental practices and green innovation; perspectives from the Ghanaian manufacturing industry"¹

هدفت هذه الدراسة الى البحث حول العلاقة بين مبادرات المسؤولية الاجتماعية الموجهة نحو أصحاب المصلحة، وممارسات البيئية المستدامة، والابتكار الأخضر في قطاع التصنيع بدولة غانا، فخصوصا مع تكثيف التوجه حول أخلاقيات العمل والتنمية المستدامة، واعتماد العديد من المنظمات لمبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات كأداة استراتيجية لتلبية المتطلبات التنظيمية وأيضا توقعات أصحاب المصلحة في محاولة لاستكشاف العلاقة بين الممارسات البيئية المستدامة والابتكار الأخضر.

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لتحليل بيانات من 404 شركة تصنيع في غانا وتم تحليل البيانات باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية لنموذج المعادلة الهيكلية (PLS-SEM) وتحدد هذه الدراسة أربعة أنشطة للمسؤولية الاجتماعية وتركز على أصحاب المصلحة كمسؤولين عن الممارسات البيئية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة اجمالا بأن:

- وجود علاقة إيجابية هامة بين مبادرات المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالموظفين والممارسات البيئية المستدامة، بينما كانت علاقات المبادرات الأخرى مع الممارسات البيئية غير ذات دلالة.
- لم يكن هناك تأثير كبير لمبادرات المسؤولية الاجتماعية الموجهة نحو المجتمع، والمستهلكين، والبيئة على الممارسات البيئية المستدامة.
- تساهم الممارسات البيئية المستدامة في الدفع الابتكار الأخضر.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

تبني نهج متعدد الأبعاد يركز على أصحاب المصلحة في المسؤولية الاجتماعية كأداة استراتيجية لتحقيق التنمية البيئية المستدامة و تعزيز التزام المؤسسات بالقوانين البيئية والسياسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية

¹ Zage, E.J., Hussain, M.R., Dapaah, P.O. et al. Corporate social responsibility, sustainable environmental practices and green innovation; perspectives from the Ghanaian manufacturing industry. Int J Corporate Soc Responsibility 9, 4 (2024)

3. دراسة (عمر محمد دره، محمد عثمان الرشيد التيجاني، سالم محمد اليافعي، 2018)

– ممارسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأثرها على أداء الشركات البتروكيماوية –¹

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى أهمية المسؤولية الاجتماعية ودورها في العمل على تعزيز أداء الشركات العاملة في مجال الصناعات البتروكيماوية في سلطنة عمان. حيث تم اختيار شركتين من أكبر الشركات العاملة في هذا القطاع، هما الشركة العمانية للغاز الطبيعي المسال، والشركة العمانية الهندية للسماذ، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل من خلال توزيع الاستبيانات على جميع العاملين في هاتين الشركتين، وقد تم استرجاع (147) استبيان من أصل (200). وقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث واستخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات.

أشارت نتائج البحث إلى أنه:

- تتم ممارسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية بدرجة مرتفعة حيث تبين أن البعد الاقتصادي هو البعد الأكثر ممارسة يليه البعد الأخلاقي ثم البعد القانوني وأخيرا البعد الإنساني.
- أظهرت أشارت النتائج أن الأداء الشامل في هذه الشركات يفوق الدرجة المتوسطة إلى حد ما.
- وجود أثر معنوي وإيجابي لبعد واحد فقط من أبعاد المسؤولية الاجتماعية هو البعد الإنساني على أداء تلك الشركات، وعدم وجود أي أثر معنوي لبقية الأبعاد الأخرى للمسؤولية الاجتماعية (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي) على أداء هذه الشركات.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة محافظة الشركات البتروكيماوية عينة البحث على ما حققته من مكانة سوقية وسمعة طيبة وسط المجتمع وذلك من خلال المحافظة على جودة منتجاتها، والاهتمام بالجوانب الاجتماعية والبيئية.
- اعتبار أنشطة المسؤولية الاجتماعية من الأنشطة الملزمة للشركات في سلطنة عمان بمختلف أنواعها وأن توضع لها المخططات وتخضع للمراقبة والمتابعة من قبل المختصين.

¹ عمر محمد دره، محمد عثمان الرشيد التيجاني، سالم محمد اليافعي، ممارسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأثرها على أداء الشركات البتروكيماوية، مجلة العلوم

المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

يتم من خلال هذا المطلب التعقيب على الدراسات السابقة لهذا المبحث والمتعلقة بـ: "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"، كما يتم تقديم الجوانب والتوجهات التي تتميز بها دراستنا مقارنة بما جاء في الدراسات السابقة من خلال عرض أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وانطلاقاً من التسلسل والتصنيف المعتمد ضمن هذا المبحث سيتم التعليق والمناقشة والمقارنة في شكل نقاط، حيث سنوردها وفقاً لتسلسلها.

1. التعقيب على الدراسات السابقة ومناقشتها

أظهرت دراسة (مقدم وهيبة، 2014) المتعلقة بتقييم مدى ممارسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عينة الدراسة لبرامج المسؤولية الاجتماعية، أن المؤسسات تمارس مسؤولياتها الاجتماعية بشكل متوسط عموماً، كما لا يوجد توجه نحو تبني برامج المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية بمفهومها الحديث وإنما تكتفي بعض المؤسسات الاقتصادية بالحد الأدنى من المسؤولية وهو الذي يتضمن مراعاة البعد القانوني في نشاطاتها المختلفة.

قامت دراسة (باشا فائن، 2017) بالبحث عن توجه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بغية اقتراح آلية لتعزيز التوجه الاجتماعي وتوصلت الدراسة الى وجود رؤية إيجابية لتوجه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، حتى وان لم يكن هذا التوجه متساوياً نحو أبعاد المسؤولية الاجتماعية بل فضل القادة الإداريون ترتيباً معيناً لأبعاد المسؤولية فتوجهوا إلى البعد الاقتصادي أولاً، ومن ثم البعد الاجتماعي، وأخيراً البعد القانوني.

قامت دراسة (حواطي ربيحة، 2021) بمحاولة معرفة دور القيادة الإدارية حسب نمطها (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر) في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني) بمنظمات الأعمال، وقد توصلت الى أن القيادة الإدارية تتركز أساساً في القائد الإداري، كما تختلف اهتمامات القائد باختلاف النمط القيادي الذي يميزه، ويمكن الحكم على النمط المتبع في المؤسسة، ويعتبر النمط الديمقراطي أكثر الأنماط ارتباطاً بالمسؤولية الاجتماعية لدى مؤسسات، خاصة ما تعلق بالبعدين الاقتصادي والأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية، كما انه لا توجد فروق لآراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية ترجع للمتغيرات الشخصية والوظيفية حول تبني المسؤولية الاجتماعية.

تطرقت دراسة (Maarten van Rooij, & All, 2011) الى البحث عن تطورات وتغيرات تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتقديم إطار عمل تكاملي لفهم تطبيقاتها عبر مستويات متعددة، وتوصلت الى ان المسؤولية الاجتماعية عرفت تغيراً في مفاهيمها مع تغير اهتماماتها وأدوارها كما ان تنفيذها لديه أهمية تظهر عبر الأبعاد المتعددة والمستويات المختلفة بالنسبة للمؤسسة، و ترتبط تنفيذ المسؤولية الاجتماعية بعدة متغيرات داخلية وخارجية.

تطرت دراسة (Tian Xia, Zhengwei & All, 2024) الى البحث حول العلاقة بين مبادرات المسؤولية الاجتماعية الموجهة نحو أصحاب المصلحة، والممارسات البيئية المستدامة، في محاولة لاستكشاف العلاقة بين الممارسات البيئية المستدامة والابتكار الأخضر، و توصلت الى وجود علاقة إيجابية بين المبادرات المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالموظفين والممارسات البيئية المستدامة، و لم يظهر هناك تأثير كبير لمبادرات المسؤولية الاجتماعية الموجهة نحو المجتمع، والمستهلكين، والبيئة على الممارسات البيئية المستدامة.

تطرت دراسة (عمر محمد دره، وآخرون، 2018) الى معرفة مدى أهمية المسؤولية الاجتماعية ودورها في العمل على تعزيز أداء الشركات العاملة في مجال الصناعات البتروكيماوية وتوصلت الى ان ممارسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية تتم ممارستها بدرجات متفاوتة حيث تبين أن البعد الاقتصادي هو البعد الأكثر ارتفاعا يليه البعد الأخلاقي ثم البعد القانوني وأخيرا البعد الإنساني كذلك أظهرت النتائج وجود أثر معنوي وإيجابي لبعد واحد فقط من أبعاد المسؤولية الاجتماعية هو البعد الإنساني على أداء تلك الشركات

2. أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تشترك الدراسة الحالية مع توجهات الكثير من الدراسات السابقة كما تتميز عنها في جوانب أخرى، ونحاول من خلال هذا الفرع عرض أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الواردة ضمن هذا المبحث المتعلق بتوعية المستثمر ومشاركته في الأسواق المالية.

أ. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في محاولة كشف الغموض حول المسؤولية الاجتماعية والدوافع التي أدت المؤسسات الى تبنيها وممارستها.

ب. تلتقي الدراسة الحالية مع توجهات الكثير من الدراسات السابقة والتي تحاول تقديم تفسيرات حول الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية بالرغم مما تركه كتكاليف تتحملها المؤسسات.

ج. كشفت الدراسة الحالية كما في الدراسات السابقة عن المزايا التي تتحصل عليها المؤسسات المهتمة بالمسؤولية الاجتماعية.

د. أظهرت الدراسات ان التغيرات التي واكبت المؤسسات خلال تطورها في علاقاتها بمحيطها الخارجي (البيئة و المجتمع) هي من فرض على المؤسسات النظر في دورها المجتمعي باعتبارها عنصر من عناصر المجتمع و استمرارها من استمرار المجتمع.

هـ. للمسؤولية الاجتماعية العديد من الابعاد منها القانونية والاجتماعية و الاقتصادية و قد تختلف المؤسسات في مدى اهتمامها بمختلف الابعاد الا ان لكل بعد أهمية.

- و. المسؤولية الاجتماعية عرفت تغيرا في مفاهيمها مع تغير اهتماماتها وأدوارها.
- ز. المتغيرات الخارجية هي الأكثر تأثيرا على تنفيذ المسؤولية الاجتماعية مقارنة بالمتغيرات الداخلية.
- ح. أن المؤسسات تمارس مسؤولياتها الاجتماعية بشكل متوسط عموما،
- ط. هناك توجه إيجابي من طرف القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

3. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- أ. في بحثنا تم التركيز على أهم مفاهيم المسؤولية الاجتماعية التي توصلت إليها الدراسات، كما تم الاهتمام بممارسة المسؤولية الاجتماعية من خلال ابعادها وتم الاعتماد على الابعاد التي وضعها كارول وهي البعد الاقتصادي والقانوني و الأخلاقي و الانساني.
- ب. تحاول في دراستنا هذه على تسليط الضوء في مدى ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال التأثير الذي تتركه أدوات مراقبة التسيير.
- ج. تهتم دراستنا في الكشف عن ممارسة المسؤولية الاجتماعية من جهة ومعيقاتها كما تبحت في ممارساتها من خلال كل بعد من ابعادها.
- د. اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث الهدف حيث هدف بحثنا الحالي إلى محاولة إدراك مدى تأثير الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في مؤسسات في تبني و تعزيز ممارسة المسؤولية الاجتماعية لديها.
- هـ. في دراستنا تم التركيز على الفرق في ممارسات المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات من حيث اختلاف الحجم و النشاط الاقتصادي.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بعلاقة أدوات مراقبة التسيير الحديثة بالمسؤولية الاجتماعية

نحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي تمكننا من الحصول عليها، حيث حاولت العديد من الدراسات كشف الغموض المتعلق بدور أدوات مراقبة التسيير الحديثة في ممارسة المؤسسات لمسئوليتها الاجتماعية، ونحاول من خلال هذا المبحث في هذا الفصل عرض ست دراسات حيث تم تقسيمها مناصفة بين دراسات جزائرية و أخرى اجنبية، وفيما يلي تلك الدراسات التي اهتمت بموضوع أدوات مراقبة التسيير الحديثة:

✽ الدراسات السابقة الوطنية؛

○ 1. دراسة (السايع طيب ، 2019)

○ 2. دراسة (قويدر الواحد عبد الله ، 2015)

○ 3. دراسة (خلف الله كريم، 2012)

✽ الدراسات السابقة الاجنبية؛

○ 1. دراسة (Natalia Semenova, 2021)

○ 2. دراسة (Chris Durden, 2008)

○ 3. دراسة (Masahiro Hosoda & Kenichi Suzuki, 2015)

✽ مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية؛

المطلب الأول: الدراسات السابقة الوطنية

1- دراسة (السايح الطيب ، 2019)

-مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ضمن آليات مراقبة التسيير-¹

" The position of corporate social responsibility in the management control device "

هدفت هذه الدراسة الى البحث عن مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ضمن آليات نظام مراقبة التسيير من خلال من ابراز دوافع اهتمام نظام مراقبة التسيير بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات منظور الرقابة وقيادة الأداء، و عرضت أدوات مراقبة التسيير التي تتماشى مع ذلك، وتم تسليط الضوء على كيفية دمج البعد البيئي والاجتماعي للأداء ضمن هذه الأدوات.

اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال القيام بدراسة تحليلية لعرض مختلف البحوث والدراسات العلمية المتوفرة وتلخيصها لاتخاذها كمنطلق للبحث، فتم التركيز بداية على تفسير ضرورة اهتمام مراقبة التسيير كنظام قيادة أداء بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ثم مناقشة أدوات مراقبة التسيير التي تتماشى وهذا الطرح وكيفية استخدامها. ومن نتائج الدراسة:

- إن نظام مراقبة التسيير منذ ظهوره للوهلة الأولى بالمؤسسات الصناعية الأمريكية الكبرى في بداية القرن العشرين وهو في تطور مستمر، متأثرا بالتحويلات العميقة التي مست المؤسسات على خلال فترات من الزمن.
- تعد ضرورة تبني المؤسسات لمفاهيم المسؤولية الاجتماعية من بين أهم التحويلات التي طرأت على طرق التسيير، والتي اسست بشدة لهذا المنهج في التسيير هذا لتجاوز التحديات التي فرضتها العناصر اللامادية في المؤسسة، وتطور أشكال التنظيم.
- المؤسسات أصبحت اليوم مطالبة بتحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع، وملزمة بأن تكون عند مستوى تطلعات متعددة وفي كثير من أحيان متناقضة للكثير من الأطراف ذات المصلحة المهمة.
- لم تعد استمرارية المؤسسات ونموها يتوقف على مستوى أدائها المالي فقط، وإنما أيضا على حسن تعاملها مع الأطراف ذات المصلحة المتشابكة مع المؤسسة، حيث أصبح الأداء المجتمعي للمؤسسة عامل مركزي مؤثر في الإدراك الذهني لسمعة ومصداقية المؤسسات، التفوق والاختلاف عن المنافسين، وتدنية التكاليف.
- فرضت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تحديات جديدة أمام مراقبة التسيير بخصوص قيادة الأداء البيئي والأداء الاجتماعي للمؤسسة، التي تستلزم تبني أدوات تحقق التوازن بين مؤشرات الأداء المالي، والمؤشرات البيئية والاجتماعية.

¹ السايح طيب، مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ضمن آليات مراقبة التسيير، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية - قسنطينة الجزائر، المجلد 33، العدد 01، السنة 2019، ص ص 803-836

2. دراسة (قويدر الواحد عبد الله ، 2015)

– دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف¹

هدفت هذه الدراسة في البحث حول إشكالية ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية عن طريق نموذج بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال دمج البعد الاجتماعي ضمن أدوات مراقبة التسيير، حيث بدأ دراسته بالتطرق إلى ماهية المسؤولية الاجتماعية، عناصرها الأساسية، ومجالاتها، ثم تطرق إلى مفهوم الأداء، قياسه، مؤشرات الأداء، والأداء البيئي. ثم عرض نموذج بطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر أحد النماذج المستحدثة في تقييم وإدارة الأداء، مستعرضا أسباب ظهورها والمفاهيم التي بنيت عليها، للوصول إلى النموذج المقترح في الدراسة وهو بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي لعرض الاعمال الاكاديمية ومعلومات عن الموضوع، والأسلوب التحليلي للبيانات المتعلقة بدراسة حالة المؤسسة محل الدراسة قصد التعرف على واقعها ومستوى أداءها

وتوصلت الدراسة الى نتائج الدراسة:

- أوضحت الأبعاد البيئية والاجتماعية مفروضة على المؤسسات الاقتصادية وباتت مؤشرا هاما يؤثر في تنافسيتها وقدرتها، لذا يتوجب على المؤسسات تغيير نمط تسييرها لصالح الاعتبارات الاجتماعية والبيئية،
- مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تتضمن مساهمة المؤسسة في خلق القيمة لكل أصحاب المصالح ابتداء من تعظيم الأرباح لأصحاب رؤوس الأموال الى حاملي الأسهم إلى توفير حاجيات المجتمع وصولا إلى حماية البيئة الطبيعية.
- تشمل مجالات المسؤولية الاجتماعية جميع الأنشطة ذات المنظور الاجتماعي والبيئي التي تقوم بها المؤسسة.
- الاعتماد على الأدوات التقليدية لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية لم يعد كاف للإلمام بكل الجوانب والتعاملات المرتبطة بالمؤسسة وبيئتها، وتحديد تأثيرها وتأثرها بها، مما أظهر النقص وعدم وجود الشمولية في توفير معلومات سليمة حول عمليات المؤسسة.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة فهم آلية عمل نموذج بطاقة الأداء المتوازن والذي يعتمد على وضع النموذج العملي لقياس الأداء.
- استخدام مقاييس أداء وموضوعية تنبع من داخل المؤسسة وتظهر حقيقة توجهات كل منظور من محاور البطاقة وبخاصة الجوانب الاجتماعية والبيئية.
- ربط المسؤولية الاجتماعية بمؤشرات الأداء لبطاقة الأداء المتوازن واختيار الاطار المناسب من بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية التي توافق ظروف المؤسسة التي ترغب في دمج البعد البيئي والاجتماعي في نظام تقييم الأداء الخاص بها.

¹ قويدر الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، السنة 2014-2015.

3. دراسة (خلف الله كريم، 2012)

دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات بتبسة¹

يهدف هذه الدراسة الى البحث عن أثر الربط والتكامل بين نظام مراقبة التسيير وكيفية استعمال أدواته الحديثة في إطار مبادئ ومعايير الاستدامة من خلال ابعاد الأداء والبيئة والمجتمع، بهدف تحسين الأداء الشامل، وتتضمن هذه الدراسة البحث عن ظهور فلسفة التنمية المستدامة على المستوى الكلي وكيفية انتقالها وممارستها على المستوى الجزئي، مع التطرق إلى تحول وتغير قواعد مراقبة التسيير في إطار ادماج مبادئ التنمية المستدامة في استراتيجية المؤسسة الأمر الذي أدى إلى استحداث أدوات حديثة لقياس وتقييم الأداء.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي لعرض الاعمال الاكاديمية ومعلومات عن الموضوع خاصة فيما يتعلق بسرد أصول ومبادئ التنمية المستدامة وكذا تبيان العلاقة والرابط بينها وبين مراقبة التسيير ومختلف أدواتها، والأسلوب التحليلي للبيانات المتعلقة بدراسة حالة المؤسسة محل الدراسة قصد التعرف على واقعها ومستوى أداءها.

و من نتائج الدراسة:

- تعتبر التنمية المستدامة نموذج حديث لنمو وتطور المؤسسات، وهي ضرورة في نفس الوقت اجتماعية، بيئية و اقتصادية. تهدف إلى خلق قيمة شاملة ومستدامة لمختلف الأطراف ذات المصلحة
- لم تعد المعلومة المحاسبية والمؤشرات المالية لوحدها كافية للحكم على الأداء، هذا سبب عجزت الأدوات التقليدية على توفير نتائج كافية مما شكل دافعا للتفكير في بناء أدوات حديثة تكون أكثر مصداقية.
- إن عدم قدرة أدوات قياس الأداء المعتمدة بالمؤسسة على لعب دورها الرئيسي المتمثل في تكملة عجز الأنظمة الرقابية الأخرى راجع إلى عدم الادراك لمدى أهمية ادماج مبادئ التنمية المستدامة في استراتيجية المؤسسة و تكييف مختلف الأدوات معها.
- صعوبة اقتراح نظام محاسبي يغطي مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتدقيق البيئي، و ذلك لحداثة هذه الأنظمة وقلة الخبرات في هذا المجال.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- على المؤسسة الاستفادة من إدماج مبادئ التنمية المستدامة في استراتيجية المؤسسة أو في مجال إعداد تقارير التنمية المستدامة المستعملة في الإفصاح عن الأداء البيئي والاجتماعي.
- توظيف الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء الشامل، للحصول على نتائج أشمل و أدق، بالإضافة إلى التحكم في التكاليف البيئية و الاجتماعية من خلال اعتماد نظام محاسبي يهتم المسؤولية الاجتماعية.

¹ خلف الله كريم، دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس و تقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات بتبسة، مذكرة ماجستير غير منشورة قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، السنة، 2011/2012

1. دراسة (Natalia Semenova, 2021)

- أنظمة التحكم الإدارية استجابة للمخاطر الاجتماعية والبيئية في شركات الشمال الأوروبي الكبيرة -

" Management control systems in response to social and environmental risk in large Nordic companies "¹

تهدف هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين أنظمة مراقبة التسيير والمخاطر الاجتماعية والبيئية في المؤسسات الكبرى في دول الشمال الأوروبي، كما تسعى هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت تلك المؤسسات تدمج عناصر المخاطر الاجتماعية والبيئية في أنظمة مراقبة التسيير كاستجابة لهذه المخاطر، من أجل إدارة المخاطر ذات الصلة.

اعتمدت الدراسة على التحليل الكمي باستخدام بيانات لـ 1179 مؤسسة مدرجة في دول الشمال الأوروبي (الدنمارك، فنلندا، النرويج، السويد) خلال الفترة من 2014 إلى 2018، بالاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد لدراسة العلاقة بين المخاطر الاجتماعية والبيئية وأداء أنظمة مراقبة التسيير وإستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

أشارت نتائج البحث إلى أنه:

- هناك علاقة سلبية بين المخاطر الاجتماعية والبيئية وجودة أنظمة مراقبة الأداء والاستراتيجيات الاجتماعية.
- المؤسسات التي تواجه مستويات عالية من المخاطر الاجتماعية والبيئية لا تظهر تكاملاً كافياً لعناصر المخاطر في أنظمة المراقبة الإدارية.
- المؤسسات ذات المخاطر المنخفضة تميل إلى تكامل أفضل لعناصر المخاطر الاجتماعية والبيئية في أنظمتها.
- تشير النتائج إلى أن نظام قياس الأداء الاجتماعي والبيئي المتكامل لا تتوافق تنفيذ الإستراتيجية مع المخاطر الاجتماعية والبيئية التي تواجهها المؤسسات.
- لم تبين كل المؤسسات نظام المراقبة الإدارية والمتكاملة مع الابعاد الاجتماعية والبيئية استجابة للمخاطر الاجتماعية والبيئية.

و توصلت الدراسة للاقتراحات التالية:

- تحسين جودة أنظمة القياس المتكاملة للأداء لتعكس المخاطر الاجتماعية والبيئية بشكل أفضل.
- تعزيز تكامل عناصر المخاطر الاجتماعية والبيئية في استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات.

¹ Natalia Semenova, **Management control systems in response to social and environmental risk in large Nordic companies**, International Journal of Corporate Social Responsibility, No 6, vol 13, 2021

2. دراسة (Chris Durden, 2008)

- نحو نظام التحكم في الإدارة مسؤول اجتماعيا -

"¹ Towards a socially responsible management control system"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية قياس ومراقبة المسؤولية الاجتماعية داخل نظام المراقبة الإدارية في مؤسسة تعتمد على نهج المسؤولية الاجتماعية وأصحاب المصلحة، كما سعت إلى اقتراح اطار عمل يدمج بين نظام المراقبة الإدارية والجوانب المتعلقة بالمحاسبة الاجتماعية والمسؤولية الاجتماعية.

استخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة، حيث تم تحليل مؤسسة صغيرة خاصة في نيوزيلندا تعمل في مجال التصنيع، واعتمدت الدراسة على الملاحظة المباشرة، المقابلات، وتحليل الوثائق الداخلية للشركة مثل التقارير والخطط الاستراتيجية.

كانت النتائج بشكل عام:

- لم يتم دمج المسؤولية الاجتماعية بشكل منهجي في نظام المراقبة الإدارية للمؤسسة.
- هناك غموض في تحديد أهداف المسؤولية الاجتماعية وكيفية ربطها بأصحاب المصلحة.
- تستخدم المسؤولية الاجتماعية بشكل أساسي لتعزيز الصورة الخارجية للشركة، بدلا من كونها جزءا أساسيا من العمليات الإدارية.
- نقص في القياسات الرسمية وغير الرسمية للمسؤولية الاجتماعية داخل الشركة.

و توصلت الدراسة للاقتراحات التالية

- ضرورة تطوير ووضع أهداف واضحة للمسؤولية الاجتماعية تتماشى مع احتياجات أصحاب المصلحة.
- دمج المسؤولية الاجتماعية في نظام المراقبة الإدارية من خلال قياسات رسمية وادوات مراقبة.
- تعزيز دور الرقابة غير الرسمية (القيم والمعتقدات المشتركة) لدعم نهج المسؤولية الاجتماعية.

¹ Chris Durden, **Towards a socially responsible management control system**, Accounting Auditing & Accountability, Vol 21, No 5, juin 2008, pp. 671-694,

3. دراسة (Masahiro Hosoda & Kenichi Suzuki, 2015)

- استخدام أنظمة التحكم الإدارية لتنفيذ أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات: تحليل تجريبي لـ 12 شركة يابانية -

" Using Management Control Systems to Implement CSR Activities: An Empirical Analysis of 12 Japanese Companies"¹

تهدف الدراسة إلى تحليل كيفية تنفيذ المؤسسات اليابانية لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات باستخدام أنظمة المراقبة الإدارية، بما في ذلك الأنظمة الرسمية والأنظمة غير الرسمية، وتسعى الدراسة إلى فهم كيفية تفاعل هذه الأنظمة لتعزيز تنفيذ أنشطة المسؤولية الاجتماعية في سياق إداري ياباني.

اتبعت الدراسة منهج تحليل كفي باستخدام منهجية دراسة الحالة، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات مع مديري لـ 12 مؤسسة يابانية مدرجة في التصنيف الأعلى للمسؤولية الاجتماعية وفقاً لتصنيف مجلة Toyo Keizai لعام 2009، والاعتماد على تقارير المسؤولية الاجتماعية والاستدامة لكل مؤسسة.

وتوصلت الدراسة الى ال نتائج التالية:

- جميع المؤسسات دمجت الأهداف غير المالية (البيئية والاجتماعية) في أنظمتها الرسمية.
- الأنظمة الرسمية ساهمت في تحقيق التوافق بين أهداف المسؤولية الاجتماعية والنتائج المالية.
- الأنظمة غير الرسمية لعبت دوراً مهماً في خلق مناخ تنظيمي يعزز الالتزام بالقيم المؤسسية، من خلال وضع موثيق سلوك وسياسات تعكس الفلسفة المؤسسية، وتعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية عبر أنشطة مثل التدريبات.
- تم تقليل التعارض بين الأهداف المالية والاجتماعية من خلال التزام الموظفين بعمليات اتخاذ القرارات التوافقية، والتركيز على الإدارة طويلة الأجل.
- المؤسسات التي تدمج قيم الاستدامة في ثقافتها التنظيمية تشهد تحسناً في تنفيذ أنشطة المسؤولية الاجتماعية.

وقدمت الدراسة للاقتراحات التالية

- تعزيز التكامل بين الأنظمة الرسمية وغير الرسمية لتحسين تنفيذ أنشطة المسؤولية الاجتماعية.
- استخدام أدوات حديثة لتحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية والبيئية جنباً إلى جنب مع الأهداف المالية.
- تعزيز الالتزام التنظيمي عبر سياسات توظيف وتقييم تأخذ في الاعتبار القيم الاجتماعية.

¹ Masahiro Hosoda & Kenichi Suzuki, **Using Management Control Systems to Implement CSR Activities: An Empirical Analysis of 12 Japanese Companies**, Business Strategy and the Environment, Wiley Blackwell, vol. 24, No7, November2015, pages 628-642

المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

يتم من خلال هذا المطلب التعقيب على الدراسات السابقة لهذا المبحث والمتعلقة بـ: بعلاقة أدوات مراقبة التسيير الحديثة بالمسؤولية الاجتماعية كما يتم تقديم الجوانب والتوجهات التي تتميز بها دراستنا مقارنة بما جاء في الدراسات السابقة من خلال عرض أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وانطلاقاً من التسلسل والتصنيف المعتمد ضمن هذا المبحث سيتم التعليق والمناقشة والمقارنة في شكل نقاط، حيث سنوردها وفقاً لتسلسلها.

1. التعقيب على الدراسات السابقة ومناقشتها

اطرقت دراسة (السايع طيب ، 2019) الى البحث عن مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ضمن آليات نظام مراقبة التسيير من خلال من ابراز دوافع اهتمام نظام مراقبة التسيير بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات منظور الرقابة وقيادة الأداء، و توصلت الى ان نظام مراقبة التسيير منذ ظهوره الأولى في بداية القرن العشرين وهو في تطور مستمر، متأثراً بالتحويلات العميقة التي مست المؤسسات كما تبني المؤسسات أصبحت اليوم مطالبة بتحمل مسؤولياتها اتجاه المجتمع، هذه التحويلات فرضت ضرورة تبني المفاهيم المسؤولية الاجتماعية من ضمن طرق التسيير.

قامت دراسة (قويدر الواحد عبد الله ، 2015) بالبحث عن آلية تفعيل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية من خلال نموذج بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال دمج البعد الاجتماعي داخل أدوات مراقبة التسيير، و توصلت الدراسة الى ان الأبعاد الاجتماعية والبيئية أصبحت مفروضة على المؤسسات الاقتصادية وباتت مؤشراً هاماً يؤثر في تنافسيتها ومقدرتها، لذا توجب على المؤسسة الاقتصادية تغيير نمط تسييرها بالاعتماد على الأدوات التقليدية و لتوجه الى أدوات حديثة تهتم بالأبعاد الاجتماعية.

قامت دراسة (خلف الله كريم، 2012) في البحث عن أثر الربط والتكامل بين نظام مراقبة التسيير وكيفية استعمال أدواته الحديثة في إطار مبادئ ومعايير الاستدامة من خلال ابعاد الأداء والبيئة والمجتمع، بهدف تحسين الأداء الشامل، وتوصلت الدراسة الى اعتبار التنمية المستدامة نموذج حديث لنمو وتطور المؤسسات، وهي ضرورة في نفس الوقت اجتماعية، بيئية واقتصادية، تهدف إلى خلق قيمة شاملة ومستدامة لمختلف الأطراف ذات المصلحة كما ظهر عجز الأدوات التقليدية على توفير نتائج كافية مما شكل دافعا للتفكير في بناء أدوات حديثة تكون أكثر وضوحاً ومصداقية.

تطرقت دراسة (Natalia Semenova, 2021) إلى فحص العلاقة بين أنظمة مراقبة التسيير والمخاطر الاجتماعية والبيئية في المؤسسات الكبرى ، من خلال معرفة مدى ادماج تلك المؤسسات لعناصر المخاطر الاجتماعية والبيئية في أنظمة مراقبة التسيير و توصلت الى انه هناك علاقة سلبية بين المخاطر الاجتماعية والبيئية وجودة أنظمة مراقبة الأداء والاستراتيجيات الاجتماعية، كما ان المؤسسات التي تواجه مستويات عالية من المخاطر الاجتماعية والبيئية لا تظهر تكاملاً كافياً لعناصر المخاطر في أنظمة المراقبة الإدارية، عكس ما يظهر في المؤسسات قليلة المخاطر.

عاجت دراسة (Chris Durden, 2008) كيفية قياس ومراقبة المسؤولية الاجتماعية داخل نظام المراقبة الإدارية في مؤسسة تعتمد على نهج المسؤولية الاجتماعية وأصحاب المصلحة، و سعت إلى وضع نموذج يدمج بين نظام المراقبة الإدارية والجوانب المتعلقة بالمحاسبة الاجتماعية والمسؤولية الاجتماعية وتوصلت ان المسؤولية الاجتماعية غير مدججة بشكل منهجي في نظام المراقبة الإدارية، كما تستخدم بشكل أساسي لتعزيز الصورة الخارجية للشركة، بدلا من كونها جزءا أساسيا من العمليات الإدارية.

تطرت دراسة (Masahiro Hosoda & Kenichi Suzuki, 2015) الى معرفة كيفية تنفيذ المؤسسات اليابانية لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات باستخدام أنظمة المراقبة الإدارية، بما في ذلك الأنظمة الرسمية والأنظمة غير الرسمية، وتوصلت الدراسة الى أن جميع المؤسسات دمجت الأهداف غير المالية (البيئية والاجتماعية) في أنظمتها الرسمية، كم ان الأنظمة الرسمية و غير الرسمية تساهم في تحقيق التوافق بين أهداف المسؤولية الاجتماعية والنتائج المالية.

2. مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

1.2 أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تشترك الدراسة الحالية مع توجهات الكثير من الدراسات السابقة كما تتميز عنها في جوانب أخرى، ونحاول من خلال هذا الفرع عرض أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الواردة ضمن هذا المبحث المتعلق بتوعية المستثمر ومشاركته في الأسواق المالية.

أ. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في محاولة البحث عن علاقة التأثير بين أداة او أدوات مراقبة التسيير خصوصا الحديثة منها على ممارسة المسؤولية الاجتماعية.

ب. تلتقي الدراسة الحالية مع توجهات الكثير من الدراسات السابقة في وجود علاقة تأثير بين الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير و ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

ج. كشفت الدراسة الحالية كما في الدراسات السابقة عن التكامل بين الأدوات التقليدية والحديثة لمراقبة التسيير في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

د. أظهرت الدراسات ان ممارسات المسؤولية الاجتماعية يندرج ضمن الأهداف الغير مالية و يمكن قياسه من اخلال أدوات مراقبة التسيير الحديثة.

هـ. الأدوات التقليدية اهتمت بالجانب المالي و ليست بقادرة على اظهار طرق لقياس الممارسات الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية.

و. الأدوات الحديثة و مراقبة التسيير تهتم بمختلف الجوانب المتعلقة بالاداء مثل (البيئية، الاجتماعية ، الثقافية،...) و تشترك فيها مع الابعاد المسؤولية الاجتماعية.

ز. إن عدم قدرة أدوات قياس الأداء المعتمدة بالمؤسسة على لعب دورها الرئيسي المتمثل في تكملة عجز الأنظمة الرقابية الأخرى راجع إلى عدم الادراك لمدى أهمية ادماج مبادئ التنمية المستدامة في استراتيجية المؤسسة وتكييف مختلف الأدوات معها.

ح. المؤسسات تحاول وضع نظام المراقبة الإدارية والمتكاملة مع الابعاد الاجتماعية والبيئية استجابة للمخاطر الاجتماعية والبيئية.

ط. تدمج المسؤولية الاجتماعية بشكل منهجي في نظام المراقبة الإدارية للمؤسسة الا ان هناك اختلاف بين المؤسسات في تبنيتها.

ي. اغلب المؤسسات دمجت الأهداف غير المالية (البيئية والاجتماعية) في أنظمتها الرسمية.

2.2 أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أ. تم التركيز في بحثنا على أهم الأدوات مراقبة لتسيير الحديثة التي توصلت إليها الدراسات، كما تم الاهتمام أكثر بتلك الأدوات التي تبحت عن البعد الاجتماعي البيئي في تحديد استراتيجيات ومخرجات النتائج للأداء مثل بطاقة الأداء المتوازن الاجتماعي.

ب. اعتمدت الدراسات السابقة على تناول بعض الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير أو التقليدية، أما بحثنا الحالي فتناول أهم الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير التي قدمها الباحثون من خلال البحث عن مفاهيمها وتأثيراتها على ممارسة المؤسسات لمسؤولياتها الاجتماعية.

ج. اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث الهدف حيث هدف بحثنا الحالي إلى محاولة إدراك مدى تأثير الأدوات الحديثة في مؤسسات لتعزيز المسؤولية الاجتماعية لديها، و محاولة معرفة مدى تطبيق ذلك في المؤسسات الجزائرية.

د. اغلب الدراسات تعتمد على بعض الأدوات الحديثة فقط عند ممارسة المسؤولية الاجتماعية ونحن حاولنا ربطها بأغلب الادوات المعتمدة.

هـ. اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة في اجراء مقارنة بين الأدوات التقليدية و الحديثة من خلال اثرها على المؤسسة في تبنى ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

و. في دراستنا نحاول معرفة تأثير حجم المؤسسة و نوع النشاط على نوع أدوات مراقبة التسيير المعتمدة، و على تأثيره في ممارسة المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية.

3. الاستفادة من الدراسات السابقة والمساهمة البحثية للدراسة الحالية

بعد التعقيب على الدراسات السابقة وعرض أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الواردة ضمن هذا المبحث، فإن ما يستفاد من هذه الدراسات يكمن في الآتي:

- أ. ساهمت مختلف هذه الدراسات في صياغة الإشكالية وفروض الدراسة، من حيث التركيز على أهم المحددات الواردة في الأدبيات النظرية، والتي يمكن أن تقدم تفسيراً لأثر أدوات مراقبة التسيير على ممارسة المسؤولية الاجتماعية.
 - ب. مساهمة الدراسات السابقة في تكوين بعض الأفكار التي ساعدت في إعداد وتصميم الاستبانة المتعلقة بالدراسة، وذلك من خلال الاطلاع على الاستبانات المرفقة في تلك الدراسات، كما ساعدت في صياغة فقراتها بشكل جيد حيث روعي في تصميمها الدقة والوضوح.
 - ج. الاستفادة من الإطار المنهجي المعتمد في بعض الدراسات من خلال النتائج التي قدمتها.
 - د. استندنا في موضوع بحثنا هذا إلى الاستفادة من نتائج وخلصات وتوصيات بعض الدراسات السابقة التي حاولت إبراز مساهمة أدوات مراقبة التسيير على ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
 - هـ. الوصول إلى المراجع المختلفة التي تبحث حول الموضوع بالاعتماد على المصادر التي استخدمت في الدراسات السابقة وفق تسلسل هرمي، حيث راجع الباحث الكثير من المصادر التي اعتمدت عليها تلك الدراسات.
- بالإضافة لمحاولة الدراسة الحالية تدارك بعض الأوجه التي تم إغفالها في الدراسات السابقة المتعلقة بهذا البحث، فإن مساهمة هذه الأطروحة تتمثل فيما يلي:

- ✻ تناول هذا البحث في الجانب النظري الإطار المفاهيمي وأهم الدراسات المتعلقة بأدوات مراقبة التسيير خصوصاً الحديثة منها ومفاهيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- ✻ تظهر مساهمة هذه الدراسة بصفة عامة من خلال كونها من بين الدراسات التي حاولت الربط بين موضوعي أدوات مراقبة التسيير الحديثة كأدوات قيادية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كهدف إضافي للمؤسسة، من خلال الكشف عن طرق تبنيه.

عرضنا في هذا الفصل وضمن ثلاثة مباحث مجموعة من الدراسات السابقة التي مست موضوع الدراسة بشكل مباشر أو بشكل جزئي، وعلى هذا الأساس فقد تم في مرحلة أولى تقديم ملخصات حول تلك الدراسات تتضمن أهم الأهداف، والمنهجية المستخدمة، وأدوات الدراسة المعتمدة، إضافة إلى أهم النتائج والتوصيات المستخلصة، كما وقد تم مناقشة أهم الإيجابيات التي جاءت بها تلك الدراسات أو النقص التي لم تدرکها أو تم إغفالها، كما تم تقديم الجوانب والتوجهات التي تميزت بها دراستنا مقارنة بما جاء في الدراسات السابقة، لنختتم هذا الفصل بتقديم المساهمة البحثية المضافة التي تقدمها الدراسة الحالية.

من خلال المسح المكتبي تبين أن كل الأبحاث والدراسات التي تم الاطلاع عليها والمتعلقة بأدوات مراقبة التسيير الحديثة ودورها في تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية، وفي حدود ما اطلعنا يمكن استنتاج وجود بعض الدراسات السابقة التي تتفق مع دراستنا في بعض الجوانب، في حين لم تتفق أخرى مع بحثنا الحالي في بعض الجوانب الأخرى، وهذا الاختلاف هو ما يعبر عما يمكن أن تتميز وتساهم به الدراسة الحالية من قيمة علمية مضافة مقارنة بما توصلت إليه الدراسات السابقة.

سنحاول من خلال الجزء التطبيقي لهذه الأطروحة إبراز أثر الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير على ممارسة المسؤولية الاجتماعية من خلال إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع، حيث سيتم في هذا الفصل الأخير المزج بين الأسلوبين الكمي والنوعي، لدراسة اثر أدوات مراقبة التسيير في تبني المسؤولية الاجتماعية.

الفصل الثالث أتر أدوات مراقبة التسيير على المسؤولية الاجتماعية



المبحث الأول: منهجية البحث

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لاتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

المبحث الثاني: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

تمهيد

يتناول هذا الفصل المنهجية المتبعة في هذا البحث حيث يستقصي ويستكشف أدوات مراقبة التسيير الحديثة المعتمدة بالمؤسسات الجزائرية محل الدراسة ويبحث في كيفية تأثيرها على تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، كما يناقش الفصل عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات.

يستعرض هذا الفصل مخرجات التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وذلك بالتطرق إلى التحليل الوصفي لأدوات مراقبة التسيير الحديثة المؤثرة على ممارسات المسؤولية الاجتماعية وذلك بالبحث عن مدى اعتمادها بالمؤسسات بالإضافة إلى العوائق التي تواجهها داخل المؤسسة، كما يتم التحليل الوصفي لممارسات ادوات مراقبة التسيير وذلك بتحليل نوع نظام قياس الأداء المستخدم والأدوار التي يؤديها في المؤسسات وكذلك العوائق التي تواجهها بالإضافة إلى المنافع من تنفيذها.

بالإضافة إلى مناقشة نتائج تحليل الانحدار سعياً لاختبار فرضيات الدراسة. باختصار يهدف هذا الفصل إلى تحديد منهجية البحث وعرض النتائج من أجل اختبار الفرضيات. ويعرض هذا الفصل كما يلي:

- المبحث الأول: منهجية البحث
- المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لاتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
- المبحث الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

تشير المنهجية إلى المدخل العام لعملية البحث من الأساس النظري إلى جمع وتحليل البيانات، وتهتم المنهجية بلماذا نجمع بيانات معينة، وما هي البيانات التي يتم جمعها، وأين وكيف يتم جمعها، وكيف يتم تحليلها، مع الإشارة إلى الأدوات والتقنيات المستخدمة في جمع البيانات، كما يتم تحليل معياري الصدق والموثوقية وعرض أساليب البحث المستخدمة.

المطلب الأول: أداة البحث

عند اختيار الطريقة، كان المبدأ الرئيسي الذي يسترشد به تصميم البحث هو أن الأساليب المستخدمة ينبغي أن تفي بمتطلبات المعلومات المتعلقة بأهداف البحث، حيث يرى موريس أنجرس أنه يجب أن يتم اختيار الأداة التي تناسب البحث وفقا لتقييم مزايا وعيوب كل واحدة من الأدوات وعيوبها على ضوء مشكلة البحث التي تم تحديدها سابقا.¹ وحيث أن هذا البحث يسعى لاستكشاف الممارسات الحالية لأدوات مراقبة التسيير الحديثة و دورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ولتحقيق هذا الهدف واختبار فرضيات البحث تم اختيار الاستبانة على الأشكال الأخرى من الدراسات الاستقصائية حيث لديها القدرة للوصول إلى عدد كبير من المشاركين، كما أن للاستبانة ميزة حيث أنها تمكن من جمع المعلومات العامة حول المؤسسات المبحوثة، بالإضافة إلى معلومات عن موضوع الدراسة و التي يمكن تحليلها ومقارنتها إحصائيا.

إن الهدف من الاستبانة هو البحث عن مدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في المؤسسات الاقتصادية كذلك الامر بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية و محاولة ادراك قدرة أدوات مراقبة التسيير على تعزيز المسؤولية الاجتماعية، وقد قسمت الإستبانة إلى الأقسام التالية:

القسم الأول معلومات عامة: يلتبس القسم الأول معلومات عامة حول المؤسسات عينة الدراسة من حيث المعلومات العامة، و يشمل الشكل القانوني، والنشاط، والحجم، بالإضافة إلى الموقع الوظيفي للمستجيب.

القسم الثاني المسؤولية الاجتماعية: يتحرى هذا القسم في البحث عن وجود ممارسات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات، حيث اشتمل هذا القسم على المحاور التالية: مفاهيم المسؤولية الاجتماعية بالإضافة إلى عوائق تطبيق المسؤولية الاجتماعية.

القسم الثالث ممارسات أدوات مراقبة التسيير الحديثة: يتعلق هذا القسم بممارسات أدوات مراقبة التسيير الحديثة في المؤسسات المبحوثة، حيث يسعى هذا القسم لتوضيح أنواع مداخل الادوات المتبناة من طرف كل مؤسسة، ومحتويات كل مدخل، وطريقة ايصال نتائج المدخل/النظام، ومتى يتم ذلك، بالإضافة لتحديد أدوار واستخدامات نظام مراقبة التسيير من خلال ادواته، وتحديد المنافع من النظام، كما طلب من المستجوبين تحديد العوائق التي تواجه نظام مراقبة التسيير المطبق في مؤسستهم.

القسم الرابع الإدارة من أدوات مراقبة التسيير: في هذا القسم تم إعداد قائمة من الادوات التي صنفت في أربع منظورات، انطلاقا من افتراض أنها منظورات عامة تتبناها كل المنظمات بغض النظر عن خصائصها، وتتوافق مع منظورات بطاقة الأداء المتوازن، حيث طلب من المستجوبين وفقا لسلم من خمس درجات تحديد مدى أهمية ودرجة استخدام الإدارة لكل اداة من هذه المقاييس في عملية إدارتها واتخاذها للقرارات في المؤسسة.

¹ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، مجموعة مترجمين، دار القصة، الجزائر، 2004، ص 231.

القسم الخامس تشخيص ابعاد المسؤولية الاجتماعية: يهتم هذا المحور بتقييم واستكشاف ابعاد المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات المبحوثة، حيث احتوى القسم على اثنا عشرة فقرة تمثل أربعة ابعاد للمسؤولية الاجتماعية (البعد الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الانساني) وطلب من المستجوبين التأشير على مدى تأكيد مؤسستهم على توفر ابعاد المسؤولية الاجتماعية.

القسم السادس: دور الأدوات الحديثة والتقليدية في دعم المسؤولية الاجتماعية يهتم هذا المحور بمقارنة واستكشاف دور أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة التي تدعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات المبحوثة، والبحث عن الفروقات بين هذه الادوات.

المطلب الثاني: تفعيل متغيرات البحث

بعد تحديد النموذج النظري للبحث يطرح تساؤل، كيف سنقيسه؟ يشير التفعيل إلى العملية الخاصة بتطوير المؤشرات أو العناصر الخاصة بقياس هذا النموذج، حيث تعرف مجموعة المؤشرات على المستوى التجريبي والتي تمثل بنية محددة باسم المتغير، حيث يمكن أن تكون المتغيرات مستقلة أو غير مستقلة أو متوسطة أو مؤثرة، وذلك اعتمادا على كيفية توظيف هذه المتغيرات في دراسة البحث.¹ سعيا لتوضيح كيف تم قياس كل متغير من متغيرات هذا البحث، حيث حددت أدوات مراقبة التسيير الحديثة (أدوات مراقبة التسيير، منافع من خلال أدوات مراقبة التسيير، الإدارة باستعمال مراقبة التسيير) كمتغير مستقل، والمسؤولية الاجتماعية (المسؤولية، ابعاد المسؤولية، الحجم، الصناعة) كمتغير تابع.

1. المتغير التابع – المسؤولية الاجتماعية : يشمل هذا المتغير الأبعاد التالية:

1. المسؤولية الاجتماعية: تم قياس متغير المسؤولية الاجتماعية عن طريق الطلب من المستجوبين تقييم الاتجاه لمؤسستهم في تصورهم لمبادئ المسؤولية الاجتماعية، إضافة إلى تحديد العراقيل التي تواجه التنفيذ الجيد للمسؤولية الاجتماعية، وتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي.
2. ابعاد المسؤولية الاجتماعية: تم قياس متغير ابعاد المسؤولية الاجتماعية عن طريق الطلب من المستجوبين تقييم إلى أي مدى تؤكد وتشجع مؤسستهم على ابعاد المسؤولية الاجتماعية وذلك الاعتماد على تصنيف ليكارت لابعاد المسؤولية الاجتماعية إلى أربع أنواع هي البعد الاقتصادي، و القانوني، الأخلاقي ، والانساني ، وتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي.

¹ أنول باتشورجي، بحوث العلوم الاجتماعية: المبادئ والمناهج والممارسات؛ ترجمة خالد بن ناصر آل حيان، دار البيازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 187.

2. المتغير المستقل - ممارسات أدوات مراقبة التسيير الحديثة: يشمل هذا المتغير الأبعاد التالية:

1. أنواع أدوات مراقبة التسيير الحديثة المستخدمة: تم قياس متغير أدوات مراقبة التسيير الحديثة المستخدمة عن طريق الطلب من المستجوبين تحديد الأداة، النموذج الذي تطبقه مؤسستهم أو طبقته سابقا أو الذي قد يشكل أساس نظري لنظام الادارة الحالي في مؤسستهم، حيث اختبرت مجموعة من الادوات ذات الاستعمال العالمي المرتفع والتي حظيت بنقاشات واسعة بين الأكاديميين.
2. أدوار و أغراض ادوات مراقبة التسيير الحديثة المستخدمة: تم قياس متغير أدوار أدوات مراقبة التسيير الحديثة عن طريق الطلب من المستجوبين تقييم الأغراض أو الأدوار التي يستخدم نظام مراقبة الأداء من أجل أدائها، وقد تم الاعتماد على الأدوار التي حددها الباحثون و تتمثل في قياس الأداء، والإدارة الإستراتيجية، والاتصال، والتأثير على السلوك، والتعلم والتحسين.
3. منافع أدوات مراقبة التسيير الحديثة المستخدمة: تم قياس متغير منافع أدوات مراقبة التسيير الحديثة عن طريق الطلب من المستجوبين تقييم درجة المنافع التي تحققت من أدوات مراقبة التسيير الحديثة المنفذ في مؤسستهم. وذلك باستخدام مقياس ليكارت الخماسي وفق درجات من 01 تشير إلى درجة منفعة منخفضة من إدارة الأداء إلى 05 التي تشير إلى درجة منفعة مرتفعة إلى حد كبير. وقد تم اشتقاق هذه المنافع أو المزايا من مجموعة من الأدبيات ذات العلاقة حيث حددت 11 منفعة للنظام.
4. تحديات أنظمة قياس الأداء المستخدمة: تم قياس متغير التحديات التي تواجهها المؤسسات في استعمال وتنفيذ نظام قياس وإدارة الأداء عن طريق الطلب من المستجوبين تقييم درجة التحدي لكل عائق من قائمة من أحد عشر (11) عائق، وذلك باستخدام مقياس ليكارت الخماسي
5. الإدارة باستخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة: تم قياس متغير الإدارة باستخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة عن طريق الطلب من المستجوبين تقييم مدرجة استخدام الإدارة لمجموعة متنوعة من الادوات في عملية إدارة واتخاذ القرارات في مؤسستهم وذلك باستعمال أربع منظورات للأداء متوافقة مع منظورات بطاقة الأداء المتوازن.
6. دور أدوات مراقبة التسيير التقليدية و الحديثة: تم قياس متغير ممارسة المسؤولية الاجتماعية في استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة و التقليدية عن طريق الطلب من المستجوبين تقييم إلى أي مدى تؤكد وتشجع مؤسستهم في استخدام أدوات مراقبة التسيير التي تدعم المسؤولية الاجتماعية وذلك الاعتماد على تصنيف ليكارت لابعاد المسؤولية الاجتماعية

الجدول رقم (3): ملخص متغيرات البحث

المتغيرات	المقياس	عدد الفقرات	السلم المستخدم
المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية الاجتماعية	10	مقياس ليكارت الخماسي
	عوائق تنفيذ المسؤولية الاجتماعية	09	مقياس ليكارت الخماسي
ممارسات مراقبة التسيير	أنواع أدوات مراقبة التسيير المتبناة	12	اختيار من قائمة
	أدوار أدوات مراقبة التسيير الحديثة	16	مقياس ليكارت الخماسي
	منافع أدوات مراقبة التسيير الحديثة	11	مقياس ليكارت الخماسي
	تحديات أدوات مراقبة التسيير الحديثة	11	مقياس ليكارت الخماسي
ابعاد المسؤولية الاجتماعية	البعد الاقتصادي	03	مقياس ليكارت الخماسي
	البعد القانوني	03	مقياس ليكارت الخماسي
	البعد الاخلاقي	03	مقياس ليكارت الخماسي
	البعد الانساني	03	مقياس ليكارت الخماسي
الإدارة باستخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة	مقاييس العمليات الداخلية	08	مقياس ليكارت السداسي
	مقاييس العميل والسوق	08	مقياس ليكارت السداسي
	المقاييس المالية	07	مقياس ليكارت السداسي
	مقاييس النمو والتعلم/ الموارد البشرية	08	مقياس ليكارت السداسي
دور الأدوات التقليدية و الحديثة	مقارنة استعمالات الأدوات التقليدية و الحديثة	08	مقياس ليكارت السداسي
الحجم	عدد العاملين	04	اختيار من متعدد
قطاع النشاط	قطاع النشاط	03	اختيار من متعدد

المصدر: إعداد المترشح

المطلب الثالث: مجتمع وعينة البحث

تعرف المعاينة بأنها العملية الإحصائية التي تتم من أجل اختيار مجموعة جزئية يطلق عليها إسم "العينة" للمجتمع المستهدف للدراسة من أجل تحقيق الأغراض المتمثلة في عمل الملاحظات والاستنتاجات الإحصائية حول هذه المجموعة من عناصر المجتمع¹. وبالتالي فالمعاينة هي عبارة عن إجراء اختيار عدد كاف من عناصر المجتمع، بحيث يمكن من خلال دراسة هذه العينة وفهم خصائصها تعميم هذه الخصائص على المجتمع.

المجتمع المستهدف هو المؤسسات الاقتصادية الناشطة في بيئة الأعمال الجزائرية حيث تم الحصول على المواقع الالكترونية للعديد من المؤسسات وذلك لإرسال الإستبانة الكترونيا خصوصا لتلك المؤسسات التي تعذر على الباحث تسليمها مباشرة للمستجيب وتم الاعتماد على أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة حيث سحبت عينة عشوائية من المجتمع ككل، وهذا لكونها تمثيلية للمجتمع وغرضنا هو التعميم.

¹ أنول باتشيري، مرجع سبق ذكره، ص 187.

تم إرسال الإستبانة للمستجوبين الذي يرجى أن يكون لديهم المعرفة اللازمة لتوفير بيانات دقيقة ومفيدة حول أنظمة قياس وإدارة الأداء في مؤسساتهم، أو أن طبيعتهم الفكرية والمعرفية تسمح لهم بالتعامل وفهم هذا النوع من الأسئلة المضمنة في الأداة المسحية، مما قد يسمح بالحصول على استمارات كاملة صالحة للتحليل، وقد تم استهداف مراقبي التسيير والمدراء الماليين والمدراء التنفيذيين والمحاسبين،... الخ، أما في المؤسسات الصغيرة أرسلت الاستبانة حصراً للمالك، حيث أرسلت الاستبانة لـ 90 مؤسسة وتم استرجاع 72 استبانة كاملة وبمعدل استجابة 80% وهو معدل رد يسمح بإمكانية التعميم، وهذا يتيح الاعتماد على مخرجات الدراسة المسحية لتطوير النموذج المقترح لقياس وإدارة الأداء، وقد اتسمت عينة الدراسة بعدد من السمات (الخصائص الديموغرافية) التي حددتها الخصائص الشخصية للأفراد، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

1. تحليل المؤسسات من خلال الشكل القانوني:

فيما يتعلق الشكل القانوني للمؤسسة يظهر الجدول (4) أن ما نسبته 36.11% من أفراد العينة أشاروا إلى أن مؤسستهم هي شركة ذات مسؤولية محدودة، في حين ما نسبته 23.61% من المؤسسات المستجوبة كانت شركة ذات المسؤولية المحدودة وذات الشخص الوحيد، في حين بلغت نسبة المؤسسات التي هي ذات الشكل القانوني شركة تضامن وشركة ذات أسهم 20.83% و19.45% على التوالي.

الجدول رقم (4): توزيع العينة حسب الشكل القانوني للمؤسسة

النسبة	عدد المؤسسات	الشكل القانوني
36.11	26	SARL مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة
23.61	17	EURL مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة، ذات الشخص الوحيد
19.45	14	SPA مؤسسة ذات أسهم
20.83	15	SNC مؤسسة تضامن
100	72	المجموع

المصدر: إعداد المترشح بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS26

2. تحليل المؤسسات المستجيبة من خلال الحجم:

اعتمدنا في معيار الحجم على عدد العاملين، وذلك اعتماداً على القانون رقم 18-01 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق لـ 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويظهر الجدول (5) تحليل خصائص المؤسسات عينة الدراسة، حيث كانت المؤسسات ذات حجم عمال أقل من 10 عمال بنسبة 30.55%، في حين بلغت نسبة المؤسسات التي عدد عمالها ما بين 10 إلى 49 عامل 27.77%، أما نسبة المؤسسات التي عدد عمالها ما بين 50 و250 عامل فبلغت 26.39% و بالنسبة للمؤسسات التي عدد عمالها أكثر من 250 عامل فبلغت 15.27% .

الجدول رقم (5): توزيع العينة حسب الحجم

الحجم	عدد المؤسسات	النسبة %
أقل من 10	22	30.55
من 10 إلى 49	20	27.77
من 50 إلى 250	19	26.39
أكثر من 250	11	15.27
المجموع	72	100

المصدر: إعداد المترشح بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS26

3. تحليل المؤسسات من خلال نوع قطاع النشاط:

فيما يتعلق بالقطاع الذي تنشط فيه المؤسسات عينة الدراسة فقد توزعت العينة كما يلي: أغلبها كانت صناعية بنسبة 44.44% ثم تلتها الخدمات بنسبة 29.17% ثم المقاولات بنسبة 26.39%.

الجدول رقم (6): توزيع العينة حسب قطاع النشاط

النشاط	عدد المؤسسات	النسبة %
قطاع صناعة	32	44.44
قطاع خدمات	21	29.17
قطاع ثالث	19	26.39
المجموع	72	100

المصدر: إعداد المترشح بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS26

4. التحليل حسب المهام الوظيفية للمستجيب:

بالنسبة لتحليل المهام الوظيفية للمستجوبين فقد أشارت النتائج من الجدول (7) إلى أن أعلى نسبة كانت للمالية والمحاسبة بنسبة 40.27% ثم تلتها مراقبة التسيير 16.67%، وإدارة الموارد البشرية 15.27% والتسويق والمبيعات بنسبة 11.11%، و يلاحظ ارتفاع نسب المستجوبين في المالية والمحاسبة لكن ما يلاحظ كذلك هو انخفاض نسبة المستجوبين من قسم إدارة الجودة حيث حصلت على نسبة 5.55% وهذا يرجع ربما لكون هذا الموقع الوظيفي مندرج تحت التسويق و المبيعات، كما حصلت الإدارة التنفيذية على نسبة 11.11% وهذه النسبة ربما تعزى إلى حجم المؤسسات الأقل من 10 عمال حيث عادة يكون المالك هو من يشغل الموقع الوظيفي "الإدارة التنفيذية". و يمكن اعتبار هذه النتائج مشجعة على البحث باعتبار متغيري الدراسة ضمن اهم الإجابات.

الجدول رقم (7): توزيع المستجوبين حسب الموقع الوظيفي

الرقم	الموقع/الوظيفة	التكرار	(%)	الرقم	الموقع/الوظيفة	التكرار	(%)
01	الإدارة التنفيذية	08	11.11	05	إدارة الجودة	04	05.55
02	المالية والمحاسبة	29	40.27	06	التسويق	08	11.11
03	الموارد البشرية	11	15.27	07	إدارة العمليات	00	00
04	مراقبة التسيير	12	16.67	08	البحث والتطوير	00	00

المصدر: إعداد المترشح بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS26

المطلب الرابع: جودة تصميم البحث

البحث ليس علما دقيقا بشكل تام في دراسة التفاعلات البشرية، وعلى الباحثين والمستفيدين من البحث أن يكونوا قادرين على تقييم صدق النتائج وسلامة الاستنتاجات اعتمادا على ملاءمة المنهجية وجودة البيانات التي تستند إليها الاستنتاجات.¹

1. صدق المحتوى (رأي المحكمين)

اشتقت معظم فقرات الاستبانة من الأدبيات، وتم استعمالها بعضها في دراسات سابقة مما يعطي نوع من صدق المحتوى الظاهري، وبهدف التأكد من صدق المحتوى الظاهري لأداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص، وتم الأخذ بالاعتبار لمجمل التعديلات المطلوبة والملاحظات المقدمة من طرف الأساتذة المحكمين مثل إعادة صياغة بعض العبارات إضافة لبعض العبارات، وحذف عبارات أخرى، وعليه نعتبر الأخذ بملاحظات الأساتذة المحكمين وإجراء التعديلات المشار لها بمثابة الصدق الظاهري ليتم تقديم الاستبانة في صورتها النهائية.

2. ثبات وصدق أداة البحث

يشير الصدق إلى درجة استقلالية الإجابات عن الظروف العرضية للبحث، ومن ثمة إلى مدى صلاحية أداة جمع البيانات لقياس ما وضعت لقياسه، لان الصدق يرتبط أساسا بقابلية تكرار التجارب والاكتشافات العلمية، ولن يتأتى ذلك إلا بمعاينة أدوات جمع البيانات ومعالجة إحصائية مناسبة؛ أما الثبات فيشير إلى الانتظام أو إلى الحد الذي يتم فيه فهم نتائج المقياس فهما صحيحا، أي بمدى دقة النتائج وعلو درجة التوافق في حالة تكرارها، من وقت لآخر ومن طرف باحث لآخر، ومن ثم قابلية تعميمها.²

تم اخضاع الاستبانة لاختبار الثبات، والذي يشير إلى المدى الذي ينتج عنه البحث نفس النتائج عند تكرار تطبيقات البحث، وبهدف التأكد من ثبات الإستبانة تم حساب معامل ألفا كرونباخ، كما يظهر في الجدول (8).

¹ أنول باتشرجي، مرجع سبق ذكره، ص 187.

² فضيل دليو، معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة محمد لامين دباغين، سطيف، العدد 19، ديسمبر 2014، ص 85.

الجدول رقم (8): معامالت الثبات

معامل ألفا كرونباخ	القسم
0,887	المسؤولية الاجتماعية
0,924	أدوات مراقبة التسيير الحديثة
0,892	الأدوار المراقبة
0,535	المنافع المراقبة
0,824	العوائق
0,582	استعمال الأدوات
0,811	ابعاد المسؤولية الاجتماعية
	دور الأدوات التقليدية و الحديثة

المصدر: إعداد المترشح بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS26

يظهر من خلال الجدول أن معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لمحور المسؤولية الاجتماعية بلغ **0.887** وهي قيمة مرتفعة، وهذا ما يعكس ثبات أداة الدراسة بالنسبة لهذا المحور، أما بالنسبة لمحور أدوات مراقبة التسيير الحديثة فقد تراوح معامل ألفا كرونباخ ما بين **0.924** و**0.535** وهذا في كل أبعاد أدوات مراقبة التسيير الحديثة، حيث بلغ معامل ألفا **0.924** لبعده أدوار أدوات المراقبة، و**0.892** لمنافع أدوات المراقبة وهي معاملات مرتفعة تعكس ثبات أداة الدراسة، أما بالنسبة لبعده عوائق أدوات مراقبة التسيير الحديثة فبلغ معامل ألفا كرونباخ **0.535** وهي قيمة متوسطة، أما بالنسبة لمحور استعمال أدوات مراقبة التسيير الحديثة فبلغ معامل ألفا كرونباخ **0.824** وهي قيمة معامل مرتفع، أما بالنسبة لمحور المسؤولية الاجتماعية فبلغ معامل ألفا كرونباخ **0.582** وهي قيمة متوسطة، وبالنسبة لمحور دور الأدوات التقليدية و الحديثة لمراقبة التسيير فبلغ معامل ألفا كرونباخ **0.811** وهي قيمة معامل مرتفع، وبما أن المعاملات أغلبها تفوق **0.6** وهو المعدل الأدنى لثبات الدراسة باستثناء محورين، وهذا ما يجعلنا على ثقة تامة بصحة وصلاحيّة الأداة وقابليتها لتطبيق مختلف العمليات التحليلية.

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لاتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

يقدم هذا الجزء من البحث نتائج التحليل الوصفي للبيانات حيث ستظهر الإحصاءات الوصفية لجميع متغيرات البحث.

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يتناول هذا الجزء تحليل وتوصيف آراء وإجابات الأفراد من المؤسسات المستجوبة نحو ممارسات المسؤولية الاجتماعية ونحو أبعاد المسؤولية الاجتماعية

1. ممارسات المسؤولية الاجتماعية

تناول هذا الجزء تحليل وتوصيف آراء وإجابات المؤسسات المستجوبة نحو ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

أولاً: آراء المستجوبين حول عبارات محور ممارسات المسؤولية الاجتماعية

انطلاقاً من النتائج المبينة في الجدول (9) لإجابات الافراد على عبارات ممارسات المسؤولية الاجتماعية، و حيث يتضح من خلال الإجابات أن المتوسط الكلي لإجابات الافراد كان متوسط، وبمتوسط حسابي (3.26)، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.029) وانحراف معياري قدره (0.828) لأعلى إجابة للفقرة الرابعة " الربحية هي الهدف الوحيد من وراء نشاط المؤسسة الاقتصادية" و حصلت الفقرة الثالثة بسؤال "تعتبر برامج المسؤولية الاجتماعية اعمال هامشية تقوم بها المؤسسة عندما يتوافر تمويل لازم لها" على أقل متوسط حسابي قدر بـ (2.2353) وانحراف معياري قدره (1.13) لأقل اجابة.

و النتائج عموماً تشير الى وجود غموض في ممارسات المسؤولية الاجتماعية لدى المستجوبين لوجود فكر و مفاهيم عن تعارضها مع الغرض الأساسي لوجود المؤسسة، باعتبارها تشكل تكاليف إضافية على عاتق المؤسسة و تبعدها عن تحقيق اكبر ربح ممكن.

الجدول رقم (9): إجابات المؤسسات المستجوبة على ممارسات المسؤولية الاجتماعية

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقة
01	يتعين على المؤسسة ممارسة دور اجتماعي فعال في المجتمع باعتبارها جزء منه	3,2216	1,24404	متوسطة
02	تتمثل المسؤولية الاجتماعية في دور المؤسسة تجاه أصحاب المؤسسة الداخليين (العاملين، المالكين)	3,0157	1,02931	متوسطة
03	تعتبر برامج المسؤولية الاجتماعية اعمال هامشية تقوم بها المؤسسة عندما يتوافر تمويل لازم لها	2,2343	0,84849	منخفضة
04	الربحية هي الهدف الوحيد من وراء نشاط المؤسسة الاقتصادية	4,0284	0,82806	مرتفعة
05	تهدف برامج المسؤولية الاجتماعية إلى تحسين صورة المؤسسة بالمجتمع	3,9863	0,80098	مرتفعة
06	تتمثل المسؤولية الاجتماعية في دور المؤسسة تجاه أصحاب المصلحة الخارجيين (الزبائن، المجتمع، البيئة، الحكومة)	3,4716	0,85467	متوسطة
07	تتمثل المسؤولية الاجتماعية في الهبات والمساعدات الخيرية التي تمنحها المؤسسة للمحتاجين	3,2510	1,13788	متوسطة
08	تتمتع المؤسسة بالاضطلاع على مفاهيم و خبرات المؤسسات الاخرى و الدول من المسؤولية الاجتماعية	3,2510	1,12469	متوسطة
09	تشارك المؤسسة في الندوات و البرامج التي تهتم بالمسؤولية الاجتماعية	3,1334	1,18327	متوسطة
10	تعتبر المؤسسة القيام ببرامج المسؤولية الاجتماعية تكلفة إضافية بالنسبة لها	2,9275	1,13711	متوسطة
	المتوسط الحسابي لمحور ممارسات المسؤولية الاجتماعية	3.26		متوسطة

المصدر: إعداد المترشح بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS26

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (9) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للمحور الخاص بممارسات المسؤولية الاجتماعية تنازلياً حسب مستوى الموافقة من المرتفع إلى المنخفض، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (04) التي تضمنت: "الربحية هي الهدف الوحيد من وراء نشاط المؤسسة الاقتصادية" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4,02) بانحراف معياري مقداره (0,82)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يعتبرون ان الربح هو الهدف الوحيد لنشاط المؤسسة.

- جاءت الفقرة رقم (05) التي تضمنت: " تهدف برامج المسؤولية الاجتماعية إلى تحسين صورة المؤسسة بالمجتمع " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,98) بانحراف معياري مقداره (0,80)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يعتبرون ان هدف المسؤولية الاجتماعية هي تحسين صورتها في المجتمع.
- جاءت الفقرة رقم (06) التي تضمنت: " تتمثل المسؤولية الاجتماعية في دور المؤسسة تجاه أصحاب المصلحة الخارجيين (الزبائن، المجتمع، البيئة، الحكومة) " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,47) بانحراف معياري مقداره (0,85)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يرون ان المسؤولية الاجتماعية تتمثل في دورها لأصحاب المصلحة الخارجيين.
- جاءت الفقرة رقم (08) التي تضمنت: " تهتم المؤسسة بالاضطلاع على مفاهيم و خبرات المؤسسات الاخرى و الدول من المسؤولية الاجتماعية " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,25) بانحراف معياري مقداره (1,12)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يرون ان المؤسسة تهتم بالاضطلاع على مفاهيم و خبرات المؤسسات الاخرى و الدول من المسؤولية الاجتماعية .
- جاءت الفقرة رقم (07) التي تضمنت: " تتمثل المسؤولية الاجتماعية في الهبات والمساعدات الخيرية التي تمنحها المؤسسة للمحتاجين " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,25) بانحراف معياري مقداره (1,13)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يعتبرون ان المسؤولية تتمثل الاجتماعية في الهبات والمساعدات الخيرية التي تمنحها المؤسسة للمحتاجين
- جاءت الفقرة رقم (01) التي تضمنت: " يتعين على المؤسسة ممارسة دور اجتماعي فعال في المجتمع باعتبارها جزء من المجتمع " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,22) بانحراف معياري مقداره (1,24)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يؤودون للمؤسسة ممارسة دور اجتماعي فعال في المجتمع باعتبارها جزء من المجتمع.
- جاءت الفقرة رقم (09) التي تضمنت: " تشارك المؤسسة في الندوات والبرامج التي تهتم بالمسؤولية الاجتماعية " في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,13) بانحراف معياري مقداره (1,18)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يؤدون مشاركة المؤسسة في الندوات والبرامج التي تهتم بالمسؤولية الاجتماعية.
- جاءت الفقرة رقم (02) التي تضمنت: " تتمثل المسؤولية الاجتماعية في دور المؤسسة تجاه أصحاب المؤسسة الداخليين (العاملين، المالكين) " في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,01) بانحراف معياري مقداره (1,02)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يعتبرون المسؤولية الاجتماعية في دور المؤسسة تجاه أصحاب المؤسسة الداخليين (العاملين، المالكين).
- جاءت الفقرة رقم (10) التي تضمنت: " تعتبر المؤسسة القيام ببرامج المسؤولية الاجتماعية تكلفة إضافية بالنسبة لها " في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2,92) بانحراف معياري مقداره (1,13)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يعتبرون المسؤولية الاجتماعية تمثل تكلفة إضافية بالنسبة لها.

- جاءت الفقرة رقم (03) التي تضمنت: " تعتبر برامج المسؤولية الاجتماعية اعمال هامشية تقوم بها المؤسسة عندما يتوافر تمويل لازم لها " في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2,23) بانحراف معياري مقداره (0,84)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يعتبرون برامج المسؤولية الاجتماعية اعمال هامشية تقوم بها المؤسسة عندما يتوافر تمويل لازم لها.

ثانيا: الاتجاه آراء المستجوبين حول عوائق تنفيذ المسؤولية الاجتماعية

يشير الجدول (10) إلى اجابات المؤسسات عينة الدراسة حول العوائق التي تعترض المؤسسات الجزائرية محل الدراسة لتنفيذ مسؤوليتها الاجتماعية بشكل ناجح، حيث يتضح أن المتوسط الكلي كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.73)، حيث كانت درجة العوائق مرتفعة باستثناء العائقين (06) و (08) كانت درجة العوائق منخفضة.

وتبين النتائج أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك وعي وإدراك بمختلف التحديات التي تواجه تنفيذ المسؤولية الاجتماعية رغم وجود بعض الغموض في ممارسة المسؤولية الاجتماعية كما تبين من الجدول (10) فيما سبق، هذه التحديات التي تواجهها المؤسسات.

الجدول رقم (10): إجابات المؤسسات المستجوبة على عبارات عوائق تنفيذ المسؤولية الاجتماعية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	عدم ادراك المفهوم الصحيح للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	4,1765	0,92947	مرتفعة
02	الخلط بين العمل التطوعي الخيري و بين برامج المسؤولية الاجتماعية	3,3824	1,07938	متوسطة
03	عدم وجود خطط و استراتيجيات واضحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية	4,2500	0,81725	مرتفعة
04	نقص برامج التوعية والاعلام بالدور الاجتماعي للمسؤولية لدى ادارة المؤسسات	3,7941	0,76410	مرتفعة
05	لا تعتبر برامج المسؤولية الاجتماعية برامج إلزامية بقوة القانون لذلك لا تهتم بها المؤسسات	3,6029	1,06700	مرتفعة
06	نقص الموارد المالية للمؤسسات لا تمكنها من تخصيص ميزانيات لبرامج المسؤولية الاجتماعية	3,5735	1,08334	مرتفعة
07	عدم الاستفادة من امتيازات من قبل الحكومة على ممارسات المسؤولية الاجتماعية	3,8235	0,89678	مرتفعة
08	ظهور تكاليف إضافية بسبب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	3,2794	0,91171	متوسطة
09	نقص تفاعلية المؤسسة اتجاه المسؤولية الاجتماعية	3,7500	0,99813	مرتفعة
	عوائق وتحديات تنفيذ الاتجاه الاستراتيجي	3,7369		

المصدر: إعداد المترشح بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS26

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (10) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للمحور الخاص عوائق تنفيذ المسؤولية الاجتماعية تنازليا حسب مستوى الموافقة من المرتفع إلى المنخفض، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (03) التي تضمنت: " عدم وجود خطط و استراتيجيات واضحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4,25) بانحراف معياري مقداره (0,81)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يرون ان عدم وجود خطط و استراتيجيات واضحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية يعيق تواجدها.
- جاءت الفقرة رقم (01) التي تضمنت: " عدم ادراك المفهوم الصحيح للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4,17) بانحراف معياري مقداره (0,92)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يعتبرون ان عدم فهم المفهوم الصحيح للمسؤولية الاجتماعية يعيق تطبيقها.
- جاءت الفقرة رقم (07) التي تضمنت: " عدم الاستفادة من امتيازات من قبل الحكومة على ممارسات المسؤولية الاجتماعية " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,82) بانحراف معياري مقداره (0,89)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يرون عدم الاستفادة من امتيازات من قبل الحكومة على ممارسات المسؤولية الاجتماعية يعيق تواجدها.
- جاءت الفقرة رقم (04) التي تضمنت: " نقص برامج التوعية و الاعلام بالدور الاجتماعي للمسؤولية لدى ادارة المؤسسات " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,79) بانحراف معياري مقداره (0,76)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يعتبرون نقص برامج التوعية و الاعلام بالدور الاجتماعي للمسؤولية لدى ادارة المؤسسات يؤثر عليها.
- جاءت الفقرة رقم (09) التي تضمنت: " نقص تفاعلية المؤسسة اتجاه المسؤولية الاجتماعية " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,75) بانحراف معياري مقداره (0,99)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يعتبرون ان نقص تفاعلية المؤسسة اتجاه المسؤولية الاجتماعية يؤثر عليها.
- جاءت الفقرة رقم (05) التي تضمنت: " لا تعتبر برامج المسؤولية الاجتماعية برامج إلزامية بقوة القانون لذلك لا تهتم بها المؤسسات " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,60) بانحراف معياري مقداره (1,06)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يرون ان عدم الزامية برامج المسؤولية الاجتماعية بقوة القانون بالمؤسسات يؤثر على تطبيقها.
- جاءت الفقرة رقم (06) التي تضمنت: " نقص الموارد المالية للمؤسسات لا تمكنها من تخصيص ميزانيات لبرامج المسؤولية الاجتماعية " في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,57) بانحراف معياري مقداره (1,08)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يرجعون نقص الموارد المالية للمؤسسات عائقا لتخصيص ميزانيات و أموال لبرامج المسؤولية الاجتماعية
- جاءت الفقرة رقم (02) التي تضمنت: " الخلط بين العمل التطوعي الخيري و بين برامج المسؤولية الاجتماعية " في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,38) بانحراف معياري مقداره (1,07)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يعتبرون غياب المسؤولية الاجتماعية يرجع الى الخلط بين العمل التطوعي الخيري و بين برامج المسؤولية الاجتماعية.

- جاءت الفقرة رقم (08) التي تضمنت: " ظهور تكاليف إضافية بسبب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات " في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,27) بانحراف معياري مقداره (0,91)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يعتبرون ظهور تكاليف إضافية بسبب برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يعيق تواجدها.

2. آراء المستجوبين حول محور ابعاد المسؤولية الاجتماعية

طلب من المستجوبين تحديد مدى تأكيد مؤسستهم على ممارسات مجموعة من ابعاد المسؤولية الاجتماعية، حيث يظهر الجدول رقم (11) اجابات المؤسسات المستجوبة على ابعاد المسؤولية الاجتماعية، تظهر الإجابات أن المتوسط الكلي كان بدرجة متوسطة، ومتوسط حسابي (3.28). حيث جاء البعد الاقتصادي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.80) وبدرجة مرتفعة ثم تلاها البعد الانساني بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي قدر بـ (3.65)، فالبعد القانوني بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي قدر بـ (3.10) وأخيرا البعد الأخلاقي بدرجة منخفضة ومتوسط حسابي قدر بـ (2.57). حصلت الفقرة الأولى من بعد الانساني على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري قدره (1.01) في حين حصلت الفقرة الثانية من البعد الاخلاقي على أقل متوسط حسابي قدر بـ (2.24) وانحراف معياري قدره (0.94).

الجدول رقم (11): إجابات المؤسسات المستجوبة على فقرات ابعاد المسؤولية الاجتماعية

الرقم	الثقافة التنظيمية	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
01	البعد الاقتصادي	تسعى ادارة المؤسسة الى تحقيق اعلى عائد للملاك	3,8235	1,10550	3.80	مرتفعة
02		تسعى المؤسسة الى تحقيق استمرارية في مستوى الربح	3,8041	1,05885		مرتفعة
03		تسعى المؤسسة الى تحقيق مستوى عال من المنافسة	3,7647	0,81254		مرتفعة
01	البعد القانوني	من المهم ان تعمل المؤسسة وفقا لأوامر و قوانين الدولة	2,6176	1,05136	3.10	متوسطة
02		نجاح المؤسسة يحدد بمدى تحقق التزاماتها القانونية	3,7647	0,81254		مرتفعة
03		من المهم تقديم سلع و خدمات توافق في جودتها المتطلبات القانونية	2,9218	1,00351		متوسطة
01	البعد الاخلاقي	يتعين على المؤسسة احترام المعايير الأخلاقية للمجتمع من اجل تحقيق أهدافها	2,2894	0,94388	2.57	منخفضة
02		يتعين على المؤسسة تجنب الحاق الضرر بالمجتمع	3,1659	0,97121		متوسطة
03		لا مانع ان تقوم المؤسسة أحيانا بالتغاضي عن بعض الاخلاقيات لتحقيق ارباح	2,2353	0,94817		منخفضة
01	البعد الانساني	تعمل المؤسسة ان تتوافق في نشاطها مع توجهات المجتمع الإنسانية	3,9265	1,01211	3.65	مرتفعة
02		يشارك العاملون بالمؤسسات المشاركة في الاعمال الإنسانية و الخيرية للمجتمع	3,3557	0,84437		متوسطة
03		تقوم المؤسسة بدعم المشاريع التي تساعد على رفاهية المجتمع	3,6765	1,07121		مرتفعة
		المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات ابعاد المسؤولية الاجتماعية		3.28		متوسطة

المصدر: إعداد المترشح بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS26

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (11): يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للمحور الخاص بممارسات أبعاد المسؤولية الاجتماعية تنازلياً حسب مستوى الموافقة من المرتفع إلى المنخفض، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

البعد الاقتصادي:

- جاءت الفقرة رقم (01) التي تضمنت: " تسعى ادارة المؤسسة الى تحقيق اعلى عائد للملاك " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,82) بانحراف معياري مقداره (1,10)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يرون ان ادارة المؤسسة الى تسعى تحقيق اعلى عائد للملاك.
- جاءت الفقرة رقم (02) التي تضمنت: " تسعى المؤسسة الى تحقيق استمرارية في مستوى الربح " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,80) بانحراف معياري مقداره (1,05)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يعتبرون ان المؤسسة تسعى الى تحقيق استمرارية في مستوى الربح.
- جاءت الفقرة رقم (03) التي تضمنت: " تسعى المؤسسة الى تحقيق مستوى عال من المنافسة " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,76) بانحراف معياري مقداره (0,81)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يرون ان المؤسسة تسعى الى تحقيق مستوى عال من المنافسة.

البعد الانساني:

- جاءت الفقرة رقم (01) التي تضمنت: " تعمل المؤسسة ان تتوافق في نشاطها مع توجهات المجتمع الإنسانية " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,92) بانحراف معياري مقداره (1,01)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يرون ان على المؤسسة ان تتوافق في نشاطها مع توجهات المجتمع الإنسانية.
- جاءت الفقرة رقم (03) التي تضمنت: " تقوم المؤسسة بدعم المشاريع التي تساعد على رفاهية المجتمع " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,79) بانحراف معياري مقداره (1,07)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يؤيدون ان تقوم المؤسسة بدعم المشاريع التي تساعد على رفاهية المجتمع.
- جاءت الفقرة رقم (02) التي تضمنت: " يشارك العاملون بالمؤسسات المشاركة في الاعمال الإنسانية والخيرية للمجتمع " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,35) بانحراف معياري مقداره (0,84)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يرون ان العاملون بالمؤسسات يقومون بالمشاركة في الاعمال الإنسانية و الخيرية للمجتمع.

البعد القانوني:

- جاءت الفقرة رقم (02) التي تضمنت: " نجاح المؤسسة يحدد بمدى تحقق التزاماتها القانونية " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,76) بانحراف معياري مقداره (0,81)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يرون ان نجاح المؤسسة يتحدد بمدى تحقق التزاماتها القانونية.
- جاءت الفقرة رقم (03) التي تضمنت: " من المهم تقديم سلع و خدمات توافق في جودتها المتطلبات القانونية " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2,92) بانحراف

معياري مقداره (1,00)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يرون من المهم تقديم سلع و خدمات توافق في جودتها المتطلبات القانونية.

- جاءت الفقرة رقم (01) التي تضمنت: " من المهم ان تعمل المؤسسة وفقا لأوامر و قوانين الدولة " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2,61) بانحراف معياري مقداره (1,05)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يرون ان من الواجب ان تعمل المؤسسة وفقا لأوامر و قوانين الدولة.

البعد الاخلاقي:

- جاءت الفقرة رقم (02) التي تضمنت: " يتعين على المؤسسة تجنب الحاق الضرر بالمجتمع " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,16) بانحراف معياري مقداره (0,97)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يرون انه يتعين على المؤسسة تجنب الحاق الضرر بالمجتمع.
- جاءت الفقرة رقم (01) التي تضمنت: " يتعين على المؤسسة احترام المعايير الأخلاقية للمجتمع من اجل تحقيق أهدافها " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2,28) بانحراف معياري مقداره (0,94)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يرون انه على المؤسسة احترام المعايير الأخلاقية للمجتمع من اجل تحقيق أهدافها الربح.
- جاءت الفقرة رقم (03) التي تضمنت: " لا مانع ان تقوم المؤسسة أحيانا بالتغاضي عن بعض الاخلاقيات لتحقيق ارباح " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2,23) بانحراف معياري مقداره (0,94)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يرون ان المؤسسة لا مانع لديها ان تقوم المؤسسة أحيانا بالتغاضي عن بعض الاخلاقيات لتحقيق أرباح.

المطلب الثاني: آراء المستجوبين حول أدوات مراقبة التسيير الحديثة

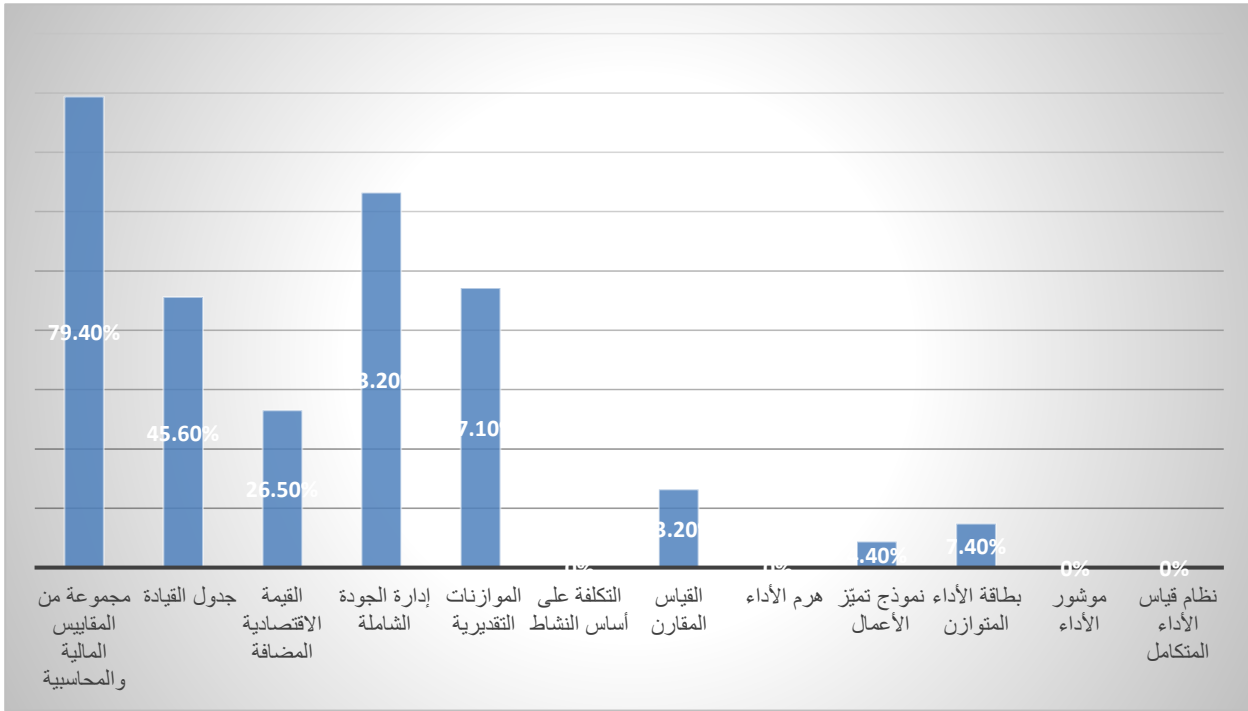
تم التعبير عن متغير ممارسات أدوات مراقبة التسيير الحديثة من خلال ثلاث عناصر أساسية، اثنان مرتبطان بالأدوات المطبقة في المؤسسات والثاني هي الأدوار التي تؤديها كل أداة، والثالث هو استعمال مزيج المقاييس والذي سيناقش في عنصر منفرد من البحث.

1. أدوات وأنظمة مراقبة التسيير الحديثة المتبناة في المؤسسات محل الدراسة

لتحديد نوع أدوات مراقبة التسيير التي تتبناها المؤسسات الجزائرية محل الدراسة قدمت قائمة من 12 أداة من أدوات مراقبة التسيير لقياس الأداء، ويظهر الشكل (11) مستويات انتشار هذه الأدوات في المؤسسات المستجوبة، حيث تظهر النتائج أن ما نسبته 79.40% من المؤسسات تطبق مجموعة من المقاييس المالية والمحاسبية لقياس أدائها، في حين أن 63.20% من المؤسسات تتبنى إدارة الجودة الشاملة. أما نسبة المؤسسات التي تتبنى كل من جدول القيادة والموازنات التقديرية فبلغت 45.60% و 47.10% على التوالي، والملاحظ من هذه النتائج أن الأدوات الأكثر تطبيقاً في المؤسسات محل الدراسة هي الأدوات التقليدية؛ بينما تطبق المؤسسات عينة الدراسة الأدوات الحديثة بنسب منخفضة جداً: القياس المقارن 13.20%، وبطاقة الأداء المتوازن

07.40% ونموذج تميز الأعمال 04.40%، كما أن هناك أدوات لا تطبقها المؤسسات محل الدراسة نهائيا مثل التكلفة على أساس النشاط، وهم الأداء، وقياس الأداء المتكامل وموشور الأداء.

الشكل رقم (11): انتشار أدوات مراقبة التسيير لقياس الأداء في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة

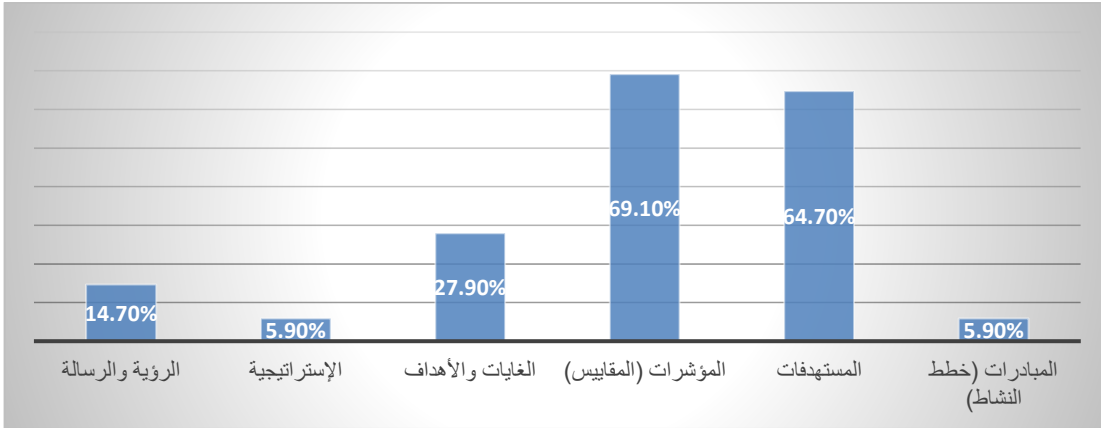


المصدر: إعداد المترشح اعتمادا على برنامج Excel

2. مكونات نظام مراقبة التسيير الحديث

يظهر الشكل رقم (12) محتوى نظام مراقبة التسيير للمؤسسات المستجوبة، حيث لوحظ أن 69.10% من المؤسسات ترى أن نظام مراقبة التسيير يشتمل على مقاييس (المؤشرات)، في حين أن 46.70% تشير إلى أن نظام قياسها يتضمن المستهدفات، أما المؤسسات التي ترى بأن نظام القياس الخاص بها يشتمل على الغايات والأهداف فكانت ما نسبته 27.90% من المؤسسات، أما مكون الرؤية والرسالة فقد عبرت ما نسبته 14.70% من المؤسسات بكونه عنصر من عناصر نظام القياس، في حين بلغت النسب لمكون الإستراتيجية والمبادرات 5.90% لكل منها، وهذه النسبة عكس الأدبيات التي تنادي بتضمين الإستراتيجية والمبادرات في أنظمة مراقبة التسيير لقياس الأداء، والنتائج تعكس تبني المؤسسات محل الدراسة لأنظمة وأدوات مراقبة تسيير تقليدية لا تقيس الاداء الاستراتيجي.

الشكل رقم (12): عناصر ومكونات نظام مراقبة الأداء

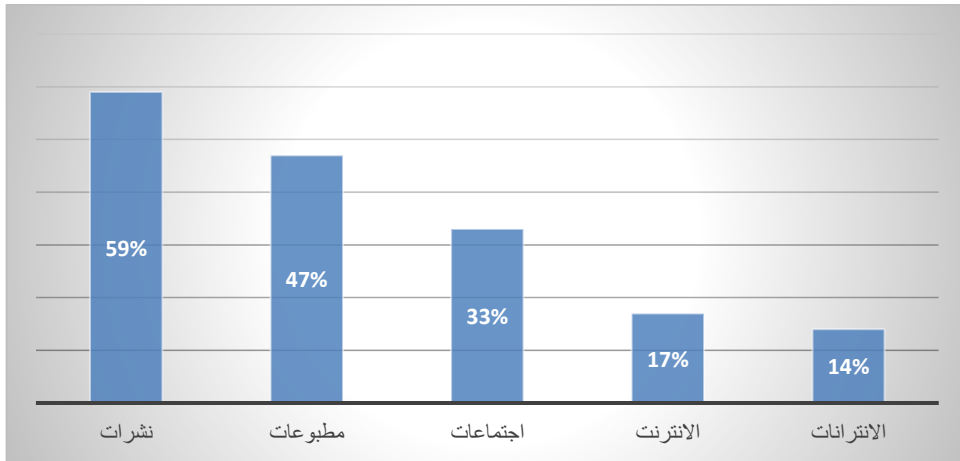


المصدر: إعداد المترشح اعتمادا على برنامج Excel

3. طرق وزمن إيصال ونشر نتائج مراقبة التسيير

يظهر الشكل رقم (13) طرق إيصال ونشر نتائج قياس الأداء للمؤسسات المستجوبة، حيث لوحظ أن 59% من المؤسسات تستعمل نشرات داخلية، في حين أن 47% تستعمل مطبوعات، أما ما نسبته 33% من المؤسسات فتستعمل الاجتماعات كوسيلة لإيصال نتائج القياس، أما استعمال طرق الاتصال الحديثة فكانت نسبة 14% من المؤسسات تستعمل الانترنت لنشر وإيصال نتائج القياس، في حين 17% من المؤسسات فتستعمل الشبكة الداخلية للمؤسسة (الانترانات). وتعكس هذه النتائج أن المؤسسات الجزائرية المستجوبة تبقى تستعمل طرق التقليدية في إيصال نتائج القياس وهذا ما يمنع من الوصول لمدى كبير من المستخدمين وأصحاب المصلحة مع المؤسسة.

الشكل رقم (13): طرق إيصال ونشر نتائج مراقبة التسيير

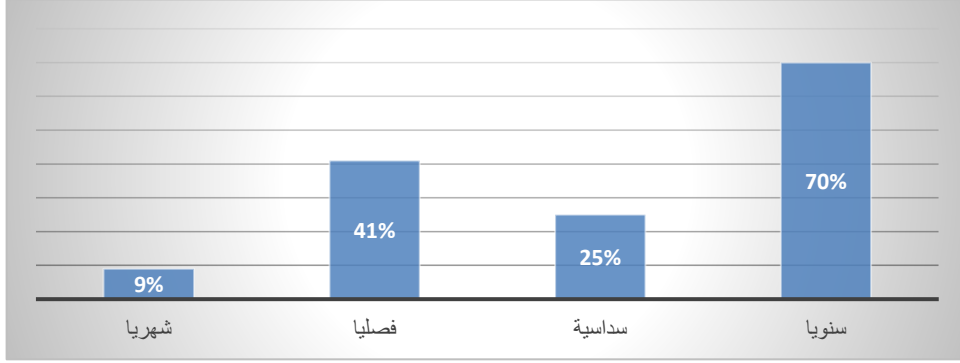


المصدر: إعداد المترشح اعتمادا على برنامج Excel

فيما يتعلق بزمن إيصال ونشر نتائج مراقبة التسيير لقياس وإدارة الأداء فيظهر الشكل رقم (14) أن 70% من المؤسسات تنشر نتائج القياس سنويا، في حين أن 41% تنشر فصليا النتائج، أما نشر النتائج سداسيا وشهريا فكانت تستعمله ما نسبته

25% و9% من المؤسسات على التوالي، وتعكس هذه النتائج نوع المقاييس التي تستعملها المؤسسات الجزائرية محل الدراسة والتي هي مالية غالبا والتي هي سنوية في الغالب.

الشكل رقم (14): زمن ايصال ونشر نتائج مراقبة التسيير

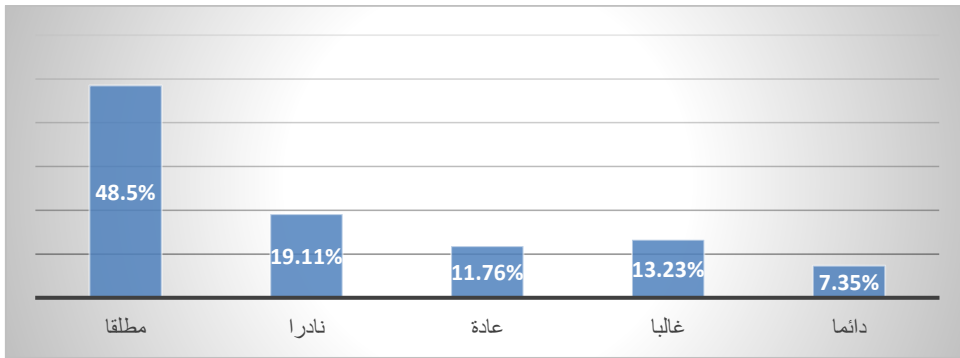


المصدر: إعداد المترشح اعتمادا على برنامج Excel

4. تعديل وتنقيح أدوات مراقبة التسيير

فيما يتعلق بتعديل وتنقيح أدوات مراقبة التسيير المعتمدة لقياس الأداء ، فيظهر الشكل رقم (15) مدى لجوء المؤسسات محل الدراسة لتعديل وتنقيح مقاييسها استجابة للتغيير في الأهداف، فما نسبته 48.5% من المؤسسات لا تقوم بأي تعديل أو تنقيح في مقاييس أدائها، في حين أن 19.11% فنادرًا ما تقوم بتعديل أو تنقيح لمقاييس أدائها. ما نسبته 11.76% من المؤسسات فتقوم عادة في تعديل وتنقيح مقاييس أدائها، أما المؤسسات التي غالبا ما تقوم من تعديل مقاييس أدائها فكانت نسبتها 13.23%، في حين 7.35% من المؤسسات فدائما ما تقوم بتعديل مقاييسها، وهذه النتائج تعكس طبيعة أدوات القياس المستعملة والتي هي أدوات تقليدية، وانخفاض نسبة المؤسسات التي تقوم بتعديل وتنقيح مقاييسها هذا ربما يعزى لانخفاض نسبة تبني أدوات مراقبة التسيير الحديثة.

الشكل رقم (15): تعديل وتنقيح أدوات مراقبة التسيير



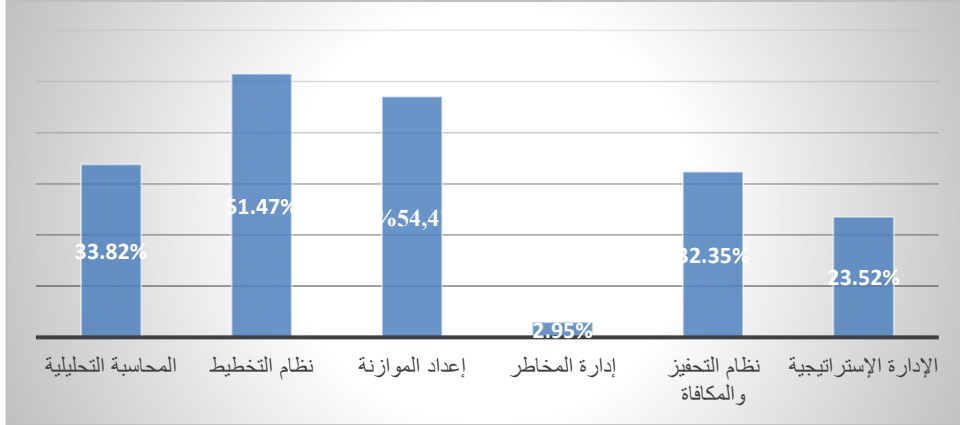
المصدر: إعداد المترشح اعتمادا على برنامج Excel

5. توافق وتكامل أدوات مراقبة التسيير للأنظمة الإدارية المطبقة في المؤسسات

فيما يتعلق بالأنظمة الإدارية المطبقة والتي تتوافق وتتكامل مع أدوات مراقبة التسيير فيظهر الشكل رقم (16) أن ما نسبته 54.41% من المؤسسات تستعمل نظام إعداد الموازنة كنظام لقياس الأداء في حد ذاته أو تربطه بنظام قياس وإدارة الأداء، في

حين أن **51.47%** من المؤسسات تكامل نظامها للقياس مع نظام التخطيط. أما المؤسسات التي تتكامل نظام قياس وإدارة أدائها مع كل من أنظمة المحاسبة التحليلية والتحفيز والمكافأة والإدارة الإستراتيجية فكانت نسبتها **33.82%**، و**32.35%**، و**23.52%** على التوالي. أما المؤسسات التي تكامل نظام قياس وإدارة أدائها مع نظام إدارة المخاطر فبلغت نسبتها **2.95%**.

الشكل رقم (16): توافق وتكامل مراقبة التسيير مع الأنظمة الإدارية بالمؤسسة



المصدر: إعداد المترشح اعتمادا على برنامج Excel

6. أدوار نظام أدوات مراقبة التسيير لقياس الأداء

يظهر الجدول رقم (12) اجابات المؤسسات المستجوبة عن الأدوار التي تؤديها أدوات مراقبة التسيير لقياس الأداء التي تتبناها المؤسسات، و من خلال إجابات افراد المؤسسات المستجوبة، يتضح أن المتوسط الكلي كان بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.55)، جاء تحسین الاداء في المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (3.45) وانحراف معياري قدره (1.23)، ثم تلاه دور التخطيط بمتوسط حسابي مقداره (3.26) وانحراف معياري قدر ب (1.47) وبدرجة موافقة متوسطة في حين حصل دور صياغة الإستراتيجية على أقل متوسط حسابي قدر ب (1.96) وانحراف معياري قدره (1.20) ودرجة موافقة منخفضة. وتشير النتائج إلى أن المؤسسات محل الدراسة لا تزال تستخدم ادوات مراقبة التسيير لأداء الأدوار الإدارية الروتينية غير الإستراتيجية.

الجدول رقم (12): إجابات المؤسسات المستجوبة على أدوار أدوات مراقبة التسيير

الأدوار	الرقم	الأدوار الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الإدارة الاستراتيجية	01	التخطيط	3,2600	1,47997	متوسطة
	02	وضع الإستراتيجية	1,9659	1,20241	ضعيفة
	03	تنفيذ الإستراتيجية	2,0835	1,20095	ضعيفة
	04	المراقبة	1,9953	1,05791	ضعيفة
قياس الأداء	01	تقييم الأداء	3,4086	1,28891	متوسطة
	02	تتبع التقدم في تحقيق الغايات والأهداف	3,2341	1,40955	متوسطة
الاتصال	01	الاتصالات الداخلية	2,5688	1,28577	متوسطة
	02	الاتصالات الخارجية	2,0835	1,05542	ضعيفة
	03	بشمركينغ	2,7453	1,27686	متوسطة
	04	الالتزام بالتعليمات	2,1276	1,17853	ضعيفة
التأثير على السلوك	01	الحوافز	2,5541	1,25108	متوسطة
	02	إدارة العلاقات العامة	2,9953	1,39821	متوسطة
	03	المراقبة	2,1865	1,15824	ضعيفة
التعلم	01	التعلم التنظيمي	2,2012	1,13634	ضعيفة
	02	التغذية العكسية	2,0541	1,11213	ضعيفة
	03	تحسين الأداء	3,4512	1,23847	متوسطة
أدوار أدوات مراقبة التسيير			2.54		متوسطة

المصدر: إعداد المترشح بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS26

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (12): يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للمحور الخاص بإجابات المؤسسات على أدوار نظام قياس الأداء تنازلياً حسب مستوى الموافقة من المرتفع إلى المنخفض، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

الإدارة الاستراتيجية:

- جاءت الفقرة رقم (01) التي تضمنت من أدوار أدوات مراقبة التسيير في مجال الإدارة الاستراتيجية: " التخطيط " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,26) بانحراف معياري مقداره (1,47)، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تعمل على التخطيط من خلال أدوات مراقبة التسيير.
- جاءت الفقرة رقم (03) التي تضمنت من أدوار أدوات مراقبة التسيير في مجال الإدارة الاستراتيجية: " تنفيذ الاستراتيجية " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2,08) بانحراف معياري مقداره (1,2)، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تعمل على تنفيذ الاستراتيجية من خلال أدوات مراقبة التسيير بشكل متوسط.
- جاءت الفقرة رقم (04) التي تضمنت من أدوار أدوات مراقبة التسيير في مجال الإدارة الاستراتيجية "تركيز الانتباه " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (1,99) بانحراف

معياري مقداره (1,05)، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تعمل على تركيز الانتباه من خلال أدوات مراقبة التسيير بشكل متوسط.

- جاءت الفقرة رقم (02) التي تضمنت: " صياغة الإستراتيجية " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (1,98) بانحراف معياري مقداره (1,2)، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تعمل على صياغة الإستراتيجية من خلال أدوات مراقبة التسيير بشكل متوسط.

قياس الاداء:

- جاءت الفقرة رقم (01) التي تضمنت: " تقييم الأداء " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,40) بانحراف معياري مقداره (1,28)، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تعمل على تقييم الاداء من خلال أدوات مراقبة التسيير بشكل متوسط.
- جاءت الفقرة رقم (02) التي تضمنت: " رصد التقدم في تحقيق الغايات والأهداف " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,23) بانحراف معياري مقداره (1,4)، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تسعى على رصد التقدم في تحقيق الغايات والأهداف من خلال أدوات مراقبة التسيير بشكل متوسط.

الاتصال:

- جاءت الفقرة رقم (03) التي تضمنت: " القياس المقارن " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2,74) بانحراف معياري مقداره (1,27)، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة ترى ان القياس المقارن الى من أدوات الاتصال المعتمدة.
- جاءت الفقرة رقم (01) التي تضمنت: " الاتصالات الداخلية " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2,56) بانحراف معياري مقداره (1,28)، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة ترى ان الاتصالات الداخلية الى من ادوار أدوات مراقبة التسيير .
- جاءت الفقرة رقم (04) التي تضمنت: " الالتزام بالتعليمات " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2,12) بانحراف معياري مقداره (1,17)، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة ترى ان الالتزام بالعمليات يعتبر من ادوار أدوات مراقبة التسيير .
- جاءت الفقرة رقم (02) التي تضمنت: " الاتصالات الخارجية " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2,08) بانحراف معياري مقداره (1,27)، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة ترى ان الاتصالات الخارجية يعتبر من ادوار أدوات مراقبة التسيير .

التأثير على السلوك:

- جاءت الفقرة رقم (02) التي تضمنت: " إدارة العلاقات " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2,99) بانحراف معياري مقداره (1,39)، وعليه يمكن القول ان المؤسسة ترى ان إدارة العلاقات يعتبر من ادوار أدوات مراقبة التسيير للتأثير على السلوك.

- جاءت الفقرة رقم (01) التي تضمنت: " المكافآت " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2,55) بانحراف معياري مقداره (1,25)، وعليه يمكن القول ان المؤسسة ترى ان المكافآت يعتبر من ادوار أدوات مراقبة التسيير للتأثير على السلوك.
- جاءت الفقرة رقم (03) التي تضمنت: " المراقبة " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2,18) بانحراف معياري مقداره (1,15)، وعليه يمكن القول ان المؤسسة ترى ان إدارة المراقبة يعتبر من ادوار أدوات مراقبة التسيير للتأثير على السلوك.

التعلم:

- جاءت الفقرة رقم (03) التي تضمنت: " تحسين الاداء تشجيع " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,45) بانحراف معياري مقداره (1,23)، وعليه يمكن القول ان المؤسسة ترى ان تحسين الاداء يعتبر من ادوار أدوات مراقبة التسيير للتأثير على التعلم.
- جاءت الفقرة رقم (01) التي تضمنت: " تشجيع وتعزيز التعلم التنظيمي " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2,20) بانحراف معياري مقداره (1,13)، وعليه يمكن القول ان المؤسسة ترى ان تشجيع وتعزيز التعلم التنظيمي يعتبر من ادوار أدوات مراقبة التسيير للتأثير على التعلم
- جاءت الفقرة رقم (02) التي تضمنت: " التغذية العكسية " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2,05) بانحراف معياري مقداره (1,11)، وعليه يمكن القول ان المؤسسة ترى ان التغذية العكسية يعتبر من ادوار أدوات مراقبة التسيير للتأثير على التعلم.

7. المنافع التي تحققت من أدوات مراقبة التسيير الحديثة

يشير الجدول رقم (13) إلى اجابات المؤسسات المستجوبة حول المنافع التي حققتها المؤسسات عينة الدراسة من اعتماد نظامها لأدوات مراقبة التسيير الحديثة. فمن خلال الإجابات يتضح أن المؤسسات حققت درجة منافع منخفضة بمتوسط حسابي كلي كان بدرجة موافقة منخفضة وبلغت قيمته (3.43)، حيث بلغت أعلى قيمة للمتوسطات الحسابية (3.91) وهي قيمة متوسطة وحققتها العبارة الثامنة والتي تنص على أن تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة يؤدي " زيادة القدرة على قياس الأداء" في حين أن أقل قيمة بلغت (2.94) وكانت للعبارة السابعة والتي تنص على أن تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة يؤدي إلى تعزيز "القدرة على تبليغ النتائج لأصحاب المصلحة"

الجدول رقم (13): إجابات المؤسسات المستجوبة على أهداف ومنافع أدوات مراقبة التسيير الحديثة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تحسين الوعي والإدراك برؤية ورسالة وإستراتيجية المؤسسة	3,6324	1,12373	مرتفع
02	زيادة الارباح	3,5147	1,04378	مرتفع
03	خفض التكاليف	3,7059	1,17677	مرتفع
04	القدرة على عرض النتائج	3,3971	1,03986	متوسطة
05	تعزيز العمل الجماعي	2,9706	1,02171	متوسطة
06	تحسين اتخاذ القرارات	3,5588	0,91984	مرتفع
07	تحسين الاتصالات	2,9412	1,06340	متوسطة
08	الرفع من القدرة على مراقبة الأداء	3,9118	0,96334	مرتفع
09	التغيير الثقافي و تركيز الأداء	3,6765	1,04321	مرتفع
10	عرض البيانات الجيدة وفي الوقت المناسب	3,0588	1,14452	متوسطة
	أهداف ومنافع أدوات مراقبة التسيير الحديثة	3,43		

المصدر: إعداد المترشح بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS26

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (13): يمكن ترتيب الفقرات المشكّلة للمحور الخاص بإجابات المؤسسات على أدوار نظام قياس الأداء تنازلياً حسب مستوى الموافقة من المرتفع إلى المنخفض، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (08) التي تضمنت: "زيادة القدرة على قياس الأداء" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,91) بانحراف معياري مقداره (0,96)، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تهدف زيادة القدرة على قياس الأداء من خلال أدوات مراقبة التسيير.
- جاءت الفقرة رقم (03) التي تضمنت: "تخفيض التكاليف" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,7) بانحراف معياري مقداره (1,17)، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تهدف تخفيض التكاليف من خلال أدوات مراقبة التسيير.
- جاءت الفقرة رقم (09) التي تضمنت "التغيير الثقافي للتركيز على الأداء" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,67) بانحراف معياري مقداره (1,04)، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تهدف من خلال أدوات مراقبة التسيير إلى مواكبة التغيير الثقافي للتركيز على الأداء.
- جاءت الفقرة رقم (01) التي تضمنت: "تحسين الوعي والإدراك برؤية ورسالة وإستراتيجية المؤسسة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,63) بانحراف معياري مقداره (1,12)، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تهدف إلى تحسين الوعي والإدراك برؤية ورسالة وإستراتيجية المؤسسة من خلال أدوات مراقبة التسيير.

- جاءت الفقرة رقم (06) التي تضمنت: "تحسين اتخاذ القرارات الإدارية" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,55) بانحراف معياري مقداره (0,96)، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تهدف من خلال أدوات مراقبة التسيير الى تحسين اتخاذ القرارات.
- جاءت الفقرة رقم (02) التي تضمنت: "زيادة المداخل" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,51) بانحراف معياري مقداره (1,04)، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تهدف الى زيادة المداخل من خلال أدوات مراقبة التسيير.
- جاءت الفقرة رقم (04) التي تضمنت "القدرة على تبليغ النتائج لأصحاب المصلحة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,39) بانحراف معياري مقداره (1,03)، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تهدف من خلال أدوات مراقبة التسيير الى تحسين القدرة على تبليغ النتائج.
- جاءت الفقرة رقم (10) التي تضمنت: "تقديم البيانات الجيدة وفي الوقت المناسب التي تعد أساس للقرارات" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,05) بانحراف معياري مقداره (1,14)، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تهدف الى عرض البيانات في الأوقات الملائمة لاتخاذ القرارات من خلال أدوات مراقبة التسيير.
- جاءت الفقرة رقم (05) التي تضمنت: "تعزيز الإجماع وفرق العمل" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2,97) بانحراف معياري مقداره (1,06)، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة من خلال أدوات مراقبة التسيير تسعى الى تحسين فرق العمل و الجماعات.
- جاءت الفقرة رقم (07) التي تضمنت "تحسين الاتصالات داخل المؤسسة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2,94) بانحراف معياري مقداره (1,06)، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تسعى الى تحسين نظام الاتصالات الداخلي من خلال أدوات مراقبة التسيير.

8. العوائق (التحديات) التي تواجه أدوات مراقبة التسيير الحديثة

يشير الجدول رقم (14) إلى اجابات المؤسسات المستجوبة حول العوائق التي تواجهها وتحد من قدرتها على تحقيق المنافع المرجوة من تطبيق وتنفيذ أدوات مراقبة التسيير الحديثة. تظهر النتائج أن المتوسط الكلي كان بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3,15)، حيث كانت درجة العوائق (09) و(07) و(03) مرتفعة بقيم متوسطات حسابية بلغت (4,02)، (4,00) و(3,76) على التوالي حيث ينص العائق الذي حقق أعلى قيمة على أن أهم تحدي تواجهه المؤسسات عينة الدراسة هو "غياب ثقافة القياس" في حين أقل قيمة حققها العائق الثاني "المقاييس تعرف بشكل غير ملائم" بمتوسط حسابي قيمته (2,47). وتشير النتائج بشكل عام إلى وجود وعي وإدراك بالتحديات التي تواجه المنظمات خلال تنفيذها لنظام مراقبة التسيير الحديثة.

الجدول رقم (14): العوائق (التحديات) التي تواجه أدوات مراقبة التسيير الحديثة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	كثرة واختلاف المقاييس	2,4853	1,35484	متوسطة
02	المقاييس تعرض بشكل غير ملائم	2,4706	1,38726	متوسطة
03	طرق قياس الأداء غير كافية	3,7647	1,02386	مرتفعة
04	عدم فهم نظام مراقبة التسيير من طرف الموظفين	2,8676	1,34835	متوسطة
05	ضعف بيانات الأداء	2,5588	1,27411	متوسطة
06	إهمام في طرق حساب المقاييس	3,1029	1,09462	متوسطة
07	أدوات وطرق القياس معقدة، ولا نستطيع تفصيلها لتلائم مؤسستنا	4,0000	1,05094	مرتفعة
08	عجم تقبل القياس	3,0441	1,08496	متوسطة
09	غياب ثقافة القياس	4,0294	1,10589	مرتفعة
10	الرغبة في نظام معلومات متطور	3,2647	1,24130	متوسطة
	عوائق أدوات مراقبة التسيير الحديثة	3,15		متوسطة

المصدر: إعداد المترشح بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS26

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (14) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للمحور الخاص بإجابات المؤسسات عوائق أدوات مراقبة التسيير الحديثة تنازلياً حسب مستوى الموافقة من المرتفع إلى المنخفض، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (09) التي تضمنت: " غياب ثقافة القياس " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4,02) بانحراف معياري مقداره (1,10)، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة لا تولي أهمية ثقافة القياس خصوصاً المؤسسات الصغيرة.
- جاءت الفقرة رقم (07) التي تضمنت: " أدوات وطرق القياس معقدة، ولا نستطيع تفصيلها لتلائم مؤسستنا " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4,00) بانحراف معياري مقداره (1,05)، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة لا تستطيع تفصيل أدوات المراقبة لتلائمها لتعقدتها.
- جاءت الفقرة رقم (03) التي تضمنت " المعرفة بقياس الأداء غير كافية " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,76) بانحراف معياري مقداره (1,02)، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تعاني من عدم فهم لأدوات قياس الأداء.
- جاءت الفقرة رقم (10) التي تضمنت: " الحاجة لنظام معلومات متطور جداً " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,26) بانحراف معياري مقداره (1,24)، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة لا تملك أنظمة معلومات متطورة تعتمد من خلالها أدوات مراقبة التسيير.
- جاءت الفقرة رقم (06) التي تضمنت: " غموض طرق حساب المقاييس " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,10) بانحراف معياري مقداره (1,09)، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تعاني من غموض في طرق عمل أدوات مراقبة التسيير.

- جاءت الفقرة رقم (08) التي تضمنت: " المقاومة السلبية للقياس " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,04) بانحراف معياري مقداره (1,08)، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تقاوم وتعارض استعمال أدوات مراقبة التسيير الحديثة.
- جاءت الفقرة رقم (04) التي تضمنت: " عدم فهم نظام القياس من طرف الموظفين " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2,86) بانحراف معياري مقداره (1,34)، وعليه يمكن القول بأن يوجد بالمؤسسة عدم إدراك جيد لأنظمة القياس لدى الموظفين.
- جاءت الفقرة رقم (05) التي تضمنت " عدم جودة بيانات الأداء " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2,55) بانحراف معياري مقداره (1,27)، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تعمل الى الوصول الى جودة البيانات الأداء.
- جاءت الفقرة رقم (01) التي تضمنت: " كثرة المقاييس " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2,48) بانحراف معياري مقداره (1,35)، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تعارض الاعتماد على العديد من المقاييس لقياس الأداء.
- جاءت الفقرة رقم (02) التي تضمنت: " المقاييس تعرف بشكل غير ملائم " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2,47) بانحراف معياري مقداره (1,38)، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تعاني من عدم ملائمة فهم المقاييس المعتمدة.

9. دور الأدوات الحديثة والتقليدية في دعم المسؤولية الاجتماعية

يشير الجدول (15) إلى اجابات الافراد عينة الدراسة حول الاختلاف بين دور الأدوات الحديثة والتقليدية لمراقبة التسيير في دعم المسؤولية الاجتماعية ، حيث يتضح أن المتوسط الكلي كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.66)، حيث كانت أعلى متوسط للسؤال 6 بمتوسط (4.05)، مما يشير إلى اتفاق قوي بين المشاركين على أن الأدوات الحديثة تحسن صورة المؤسسة بشكل أسرع، بعده جاء السؤال 8 بمتوسط (3.99) يظهر أيضا اتفاقا قويا على أن التدريب على الأدوات الحديثة يعزز تطبيق المسؤولية الاجتماعية، فيما حصل السؤال 7 حصل على أدنى متوسط (3.17)، مما يشير إلى انقسام الآراء حول تكاليف الأدوات الحديثة مقارنة بالتقليدية. و قد سجل أقل انحراف معياري للسؤال 8 (0.94)، مما يدل على إجماع نسبي بين المشاركين على أهمية التدريب على الأدوات الحديثة، و أعلى انحراف معياري للسؤال 7 (1.24)، مما يعكس تباينا أكبر في الآراء حول تكاليف الأدوات الحديثة.

الجدول رقم (15): إجابات الافراد لدور الأدوات الحديثة والتقليدية في دعم المسؤولية الاجتماعية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	ادوات مراقبة التسيير الحديثة تساعد في تحسين الشفافية	3.66	1.17	مرتفعة
02	ادوات التقليدية توفر تقارير دقيقة بنفس كفاءة الأدوات الحديثة	3.38	1.24	متوسطة
03	الأدوات الحديثة تحسن التعاون بين الأقسام لدعم المسؤولية الاجتماعية	3.65	1.06	مرتفعة
04	أدوات الحديثة تحسن قياس تأثير المسؤولية الاجتماعية على المجتمع أو البيئة	3.61	1.20	مرتفعة
05	المؤسسات التي تعتمد الأدوات الحديثة تحقق نتائج أفضل	3.82	1.01	مرتفعة
06	الأدوات الحديثة تحسن صورة المؤسسة في المجتمع أسرع من الأدوات التقليدية	4.05	0.97	مرتفعة
07	تكاليف تطبيق الأدوات الحديثة أعلى من الأدوات التقليدية	3.17	1.24	متوسطة
08	التدريب على الأدوات الحديثة يحسن تطبيق المسؤولية الاجتماعية	3.99	0.94	مرتفعة
	دور الأدوات الحديثة والتقليدية في دعم المسؤولية الاجتماعية	3.66		

المصدر: إعداد المترشح بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS26

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (15) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للمحور الخاص دور الأدوات التقليدية و الحديثة في دعم المسؤولية الاجتماعية تنازلياً حسب مستوى الموافقة من المرتفع إلى المنخفض، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (06) التي تضمنت: " الأدوات الحديثة تحسن صورة المؤسسة في المجتمع أسرع من الأدوات التقليدية" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4,05) بانحراف معياري مقداره (0,97)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يرون ان الأدوات الحديثة تحسن صورة المؤسسة في المجتمع أسرع من الأدوات التقليدية.
- جاءت الفقرة رقم (08) التي تضمنت: " التدريب على الأدوات الحديثة يحسن تطبيق المسؤولية الاجتماعية " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,99) بانحراف معياري مقداره (0,94)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يعتبرون ان التدريب على الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير يحسن تطبيق المسؤولية الاجتماعية.
- جاءت الفقرة رقم (05) التي تضمنت: " المؤسسات التي تعتمد الأدوات الحديثة تحقق نتائج أفضل " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,82) بانحراف معياري مقداره (1,01)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يرون ان أفضل النتائج تحقق في المؤسسات التي تعتمد الأدوات الحديثة لممارسات المسؤولية الاجتماعية.
- جاءت الفقرة رقم (01) التي تضمنت: " ادوات مراقبة التسيير الحديثة تساعد في تحسين الشفافية " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,66) بانحراف معياري مقداره (1,17)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يعتبرون ادوات مراقبة التسيير الحديثة تساعد في تحسين الشفافية.

- جاءت الفقرة رقم (03) التي تضمنت: " الأدوات الحديثة تحسن التعاون بين الأقسام لدعم المسؤولية الاجتماعية " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,65) بانحراف معياري مقداره (1,06)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة يعتبرون ان الأدوات الحديثة تحسن التعاون بين الأقسام لدعم المسؤولية الاجتماعية.
- جاءت الفقرة رقم (04) التي تضمنت: " أدوات الحديثة تحسن قياس تأثير المسؤولية الاجتماعية على المجتمع أو البيئة " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,61) بانحراف معياري مقداره (1,20)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة أدوات الحديثة تحسن قياس تأثير المسؤولية الاجتماعية على المجتمع أو البيئة.
- جاءت الفقرة رقم (02) التي تضمنت: " ادوات التقليدية توفر تقارير دقيقة بنفس كفاءة الأدوات الحديثة " في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,38) بانحراف معياري مقداره (1,24)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة لا يوافقون بشكل كبير على ان ادوات التقليدية توفر تقارير دقيقة بنفس كفاءة الأدوات الحديثة.
- جاءت الفقرة رقم (07) التي تضمنت: " تكاليف تطبيق الأدوات الحديثة أعلى من الأدوات التقليدية " في المرتبة الثامنة ولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,17) بانحراف معياري مقداره (1,24)، وعليه يمكن القول بأن الأفراد داخل المؤسسة لا يوافقون على اعتبار تكاليف تطبيق الأدوات الحديثة أعلى من الأدوات التقليدية.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي للإدارة من خلال أدوات مراقبة التسيير

في هذا الجزء من الاستبانة طلب من المؤسسات المستوجبة تحديد درجة استعمالهم لمجموعة من 32 مقياس مبنية من أدوات مراقبة التسيير الحديثة وقد حدد هذا وفقا لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربع باعتبارها من الأدوات الحديثة و هي الأكثر شيوعا وهي البعد المالي وبعد العملاء والموارد البشرية والعمليات الداخلية.

الجدول رقم (16): التحليل الوصفي لاستعمال المقاييس المالية وغير المالية في المؤسسات الجزائرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية (72 مؤسسة)						المقاييس	البعد	
		5	4	3	2	1	0			
1,19214	3,8482	35,3	33,8	17,6	5,9	7,4	00,0	السيولة	المالي	
1,53679	1,7747	2,9	13,2	20,6	13,2	20,6	29,4	معدل نمو المبيعات		
1,76413	3,3188	30,9	30,9	11,8	5,9	5,9	14,7	رأس المال العامل الصافي/ التدفق النقدي		
1,08627	4,1276	48,5	26,5	17,6	2,9	4,4	00,0	هامش الربح		
1,64709	1,0688	2,9	11,8	11,8	1,5	5,9	66,2	المردود على الأصول		
1,93411	1,4365	8,8	17,6	5,9	2,9	4,4	60,3	المردود على الاستثمار		
1,93734	1,9218	5,9	27,9	14,7	1,5	2,9	47,1	القيمة المضافة		
0,93	2,4998	مقاييس البعد المالي								
1,54668	0,8981	2,9	10,3	5,9	4,4	7,4	69,1	الاستثمار في التعليم	الموارد البشرية	
1,82143	1,1129	7,4	13,2	4,4	2,9	1,5	70,6	رضا الموظف		
1,97365	3,0247	26,5	29,4	8,8	5,9	4,4	23,5	مكافآت الموظفين		
1,90530	2,6718	17,6	27,9	17,6	2,9	7,4	26,5	التغيبية		
1,80576	1,4218	4,4	17,6	11,8	4,4	4,4	57,4	اراء الموظف		
2,06777	2,4218	19,1	25,0	11,8	4,4	1,5	38,2	مردودية الموظف		
1,54078	0,8924	1,5	11,8	7,4	4,4	2,9	72,1	نفقات البحث والتطوير		
0,87215	1,7666	مقاييس بعد الموارد البشرية								
1,35614	4,1718	57,4	25,0	7,4	2,9	1,5	5,9	الحصة السوقية	العمل	
2,08742	1,9806	16,2	20,6	7,4	2,9	5,9	47,1	الابقاء على العملاء		
1,81902	1,2894	10,3	7,4	10,3	2,9	10,3	58,8	معدل دخول عملاء جدد		
1,32677	3,9806	42,6	35,3	11,8	2,9	1,5	5,9	رضا العملاء		
1,48359	3,9218	44,1	35,3	7,4	2,9	1,5	8,8	رغبة العملاء		
1,94588	2,2306	14,7	22,1	11,8	7,4	10,3	33,8	وقت الاستجابة لطلب الزبون		
1,79601	2,7159	11,8	35,3	17,6	7,4	2,9	25,0	شكاوي الزبائن واقتراحاتهم		
0,93793	4,4806	60,3	35,3	1,5	00	00	2,9	السعر المباشر		
0,94243	3,0888	مقاييس بعد العمل								
2,06416	2,9218	30,9	25,0	8,8	2,9	4,4	27,9	تكلفة العملية/ المنتج		العمليات الداخلية
1,75615	1,4365	5,9	13,2	11,8	8,8	7,4	52,9	كفاءة العملية		
1,84394	3,3776	38,2	25,0	10,3	2,9	8,8	14,7	التسليم في الوقت المحدد		
2,10856	3,1865	41,2	23,5	2,9	2,9	2,9	26,5	حجم الإنتاج		
1,69820	1,8482	8,8	8,8	22,1	11,8	14,7	33,8	تكلفة الضائع		
1,87136	1,9365	8,8	20,6	16,2	1,5	14,7	38,2	نسبة الوحدات الخاسرة		
1,60627	1,0541	4,4	8,8	7,4	10,3	4,4	64,7	مبيعات معادة		
1,85776	3,2747	35,3	23,5	13,2	5,9	4,4	17,6	قياسات تكاليف الجودة		
0,95159	2,3666	مقاييس بعد العمليات الداخلية								

0= غير مستعمل نغائبا، 1= استعمال قليل جدا، 2=استعمال قليل، 3=استعمال متوسط، 4=استعمال مرتفع، 5=استعمال مرتفع جدا.

المصدر: إعداد المترشح بالاعتماد على مخزجات البرنامج الإحصائي SPSS26

يظهر الجدول رقم (16) آراء المستجوبين حول مدى استعمال 32 مقياس من مقاييس مراقبة الأداء من طرف المؤسسات الجزائرية المشمولة في الدراسة بالتالي تسمح النتائج بمعرفة تكرار الاستعمال لهذه المقاييس من حيث الوزن النسبي لكل مقياس

بالإضافة إلى المتوسط والانحراف المعياري، ويمكن تقدير مدى استعمال المقاييس المالية كمعدل معياري متوسط للمقاييس السبع المالية، مدى استعمال المقاييس غير المالية هو معدل متوسط معياري للمقاييس 23 مقياس غير مالي، واستعمال متعدد للمقاييس هو معدل متوسط لكل المقاييس المالية وغير المالية عبر الأبعاد الأربع لقياس الأداء.

بأخذ نظرة أولية من الجدول رقم (17) للمقاييس العشرة الأولى الأكثر استعمالاً من قبل المؤسسات محل الدراسة، يتضح هيمنة مقاييس العملاء (أربع مقاييس وهي السعر المباشر، الحصة السوقية، رضا العميل، ربحية العميل) والمقاييس المالية (ثلاث مقاييس وهي هامش الربح، السيولة، التدفق النقدي) ومقاييس العمليات الداخلية (ثلاث مقاييس كالتسليم في الوقت المحدد، قياسات تكاليف الجودة، حجم الإنتاج) في حين غابت المقاييس المتعلقة بالموارد البشرية من قائمة المقاييس العشرة الأكثر استخداماً.

الجدول رقم (17): ترتيب مقاييس الأداء المالية وغير المالية حسب درجة الاستعمال في المؤسسات محل الدراسة

الرقم	المنظور	المقياس	متوسط الاستعمال	الانحراف المعياري	الرقم	المنظور	المقياس	متوسط الاستعمال	الانحراف المعياري
01	عملاء	السعر			17	عملاء	المحافظة على الزبون		
02	عملاء	الحصة السوقية			18	داخلية	نسبة الوحدات المعيبة		
03	مالي	هامش الربح			19	مالي	القيمة الاقتصادية المضافة		
04	عملاء	رضا الزبون			20	داخلية	تكلفة الضائع		
05	عملاء	ربحية الزبون			21	مالي	معدل نمو المبيعات		
06	مالي	السيولة			22	مالي	العائد على الاستثمار		
07	داخلية	التسليم في الوقت المحدد			23	داخلية	كفاءة العملية		
08	مالي	رأس المال العامل الصافي /التدفق النقدي			24	بشرية	اقتراحات الموظف		
09	داخلية	قياسات تكاليف الجودة			25	عملاء	معدل اكتساب عملاء جدد		
10	داخلية	حجم الإنتاج			26	بشرية	رضا وإنتاجات الموظف		
11	بشرية	حوافز الموظفين			27	مالي	العائد على الأصول		
12	داخلية	تكلفة العملية /المنتج			28	داخلية	مبيعات معادة (مرتجعات)		
13	عملاء	شكاوي الزبائن			29	بشرية	الاستثمار في التدريب		
14	بشرية	التغيبية			30	بشرية	نفقات البحث والتطوير		
15	بشرية	إنتاجية الموظف			31	بشرية	جودة بيئة العمل		
16	عملاء	وقت الاستجابة لطلب الزبون			32	بشرية	مؤشر التمكين (عدد المدراء)		

المصدر: إعداد المترشح بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS26

تم تصنيف مقاييس الأداء المشمولة في البحث إلى ثلاث مستويات استعمال وفق مقياس: استعمال مرتفع نسبياً (متوسط حسابي أكبر من أو يساوي 3.5)، استعمال معتدل نسبياً (المتوسط يساوي أو أكبر من 2.5) واستعمال منخفض نسبياً (متوسط أقل من 2.5)، ويلخص الجدول رقم (18) تبويب مقاييس الأداء ضمن هذه الفئات الثلاث، حيث حصلت ست مقاييس على مستوى استعمال مرتفع، أربع مقاييس من منظور العملاء وهي (السعر المباشر، الحصة السوقية، رضا العميل، ربحية العملاء) ومقياسين ماليين (هامش الربح والسيولة). في حين حصلت ثماني مقاييس على درجة استعمال معتدلة (المنظور المالي: رأس المال العامل الصافي /التدفق النقدي؛ منظور العميل: شكاوي العملاء واقتراحاتهم؛ منظور العمليات الداخلية: التسليم في

الوقت المحدد، قياسات تكاليف الجودة، حجم الإنتاج؛ منظور الموارد البشرية: مكافآت وحوافز الموظفين والتغيبية؛ في حين حصلت باقي المقاييس والمقدر عددها بـ16 مقياس على درجة استعمال منخفضة وتوزعت عبر الأبعاد الأربع.

الجدول رقم (18): مستويات استعمال مقاييس الأداء لأدوات مراقبة التسيير ضمن المؤسسات الجزائرية محل الدراسة

مستوى الاستعمال								
استعمال مرتفع (المتوسط <= 3.5)			استعمال معتدل (المتوسط <= 2.5)			استعمال منخفض ((المتوسط > 2.5))		
المقياس	البعد	الرتبة	المقياس	البعد	الرتبة	المقياس	البعد	الرتبة
السعر المباشر	العملاء	01	التسليم في الوقت المحدد	الداخلية	07	إنتاجية الموظف	البشرية	15
الحصة السوقية	العملاء	02	رأس المال العامل الصافي /التدفق النقدي	المالي	08	وقت الاستجابة لطلب كل عميل	العملاء	16
هامش الربح	المالي	03	قياسات تكاليف الجودة	داخلية	09	الحفاظة على العملاء	العملاء	17
رضا العميل	العملاء	04	حجم الإنتاج	داخلية	10	نسبة الوحدات المعيبة	الداخلية	18
ربحية العملاء	العملاء	05	مكافآت وحوافز الموظفين	البشرية	11	القيمة الاقتصادية المضافة	المالي	19
السيولة	المالي	06	تكلفة العملية /المنتج	الداخلية	12	تكلفة الصانع (الفاقد)	الداخلية	20
			شكاوي العملاء واقتراحاتهم	العملاء	13	معدل نمو المبيعات	المالي	21
			التغيبية	البشرية	14	العائد على الاستثمار	المالي	22
						كفاءة العملية	الداخلية	23
						اقتراحات الموظف	البشرية	24
						معدل اكتساب عملاء جدد	العملاء	25
						رضا واتجاهات الموظف	البشرية	26
						العائد على الأصول	المالي	27
						مبيعات معادة (مرتجعات)	الداخلية	28
						الاستثمار في التدريب	البشرية	29
						نفقات البحث والتطوير	البشرية	30

المصدر: إعداد المترشح بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS26

بناء على التصنيف السالف الذكر، وبمقارنة نتائج المتوسطات بين مقاييس الأداء لكل منظور والتي تظهر في الجدول رقم (16)، يلاحظ أن مدى الاستعمال المعتدل كان لمقاييس العميل (3.08)، في حان كان مستوى الاستعمال منخفض لمقاييس الأداء المالية (2.40)، مقاييس العمليات الداخلية (2.36) والموارد البشرية (1.76).

تظهر النتائج من الجدول رقم (16) أن استعمال مقاييس البعد المالي كان ذو مستوى منخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.48)، حيث صنف كل من مقياس هامش الربح والسيولة ضمن مستوى الاستعمال المرتفع، حيث بلغت نسبة المؤسسات

التي تستعمل على نطاق واسع مقياس هامش الربح 75%¹، في حين ما نسبته 69.1% تستعمل مقياس السيولة، في حين صنف رأس المال العامل الصافي (التدفق النقدي) بأنه ذو استعمال معتدل بمتوسط يساوي 3.30. في حين صنفت جميع المقاييس المالية الأخرى بأنها ذات استعمال منخفض، ويمكن أن يعزى الاستعمال المنخفض لهذه المقاييس في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة لسببين الأول هو أن بعض هذه المقاييس معقدة وصعبة الاستخدام والفهم، أو أن المقاييس الأكثر استخداماً تستجيب لحاجات المعلومات المالية لمتخذ القرار.

فيما يتعلق بالمقاييس غير المالية، تظهر النتائج أن المستجوبين يرون أن المقاييس المتعلقة بالعميل متوسطة الاستعمال (متوسط 3.08)، في حين أن المقاييس المتعلقة بالعمليات الداخلية والموارد البشرية فكانت منخفضة الاستعمال بمتوسط 2.76 و 1.76 على التوالي. بالنسبة لمقاييس العميل صنفت أربع كمرتفعة الاستعمال وكان السعر المباشر هو المقياس الأعلى استعمالاً بمتوسط حسابي قدره (4.47) تلتها مقاييس الحصة السوقية، ورضا العميل، ورجحية العملاء كمقاييس مرتفعة الاستعمال بمتوسطات 4.16، 3.97، 3.91 على التوالي. في حين كان الاستعمال متورط لمقياس شكاوي العملاء واقتراحاتهم بمتوسط 2.70، أما باقي المقاييس فحصلت على درجة استعمال منخفض وكان أدناها مقياس معدل اكتساب عملاء جدد بمتوسط حسابي قدره 1.27.

بالنسبة للمقاييس المتعلقة ببعث العمليات الداخلية فصنفت على أنها ذات مستوى استعمال منخفض بمتوسط (2.36). حيث أشارت النتائج إلى أن مقاييس التسليم في الوقت المحدد وقياسات تكاليف الجودة، وحجم الإنتاج وتكلفة العملية/ المنتج حصلت على نتيجة استعمال متوسط بمتوسطات حسابية قدرت بـ 3.36، (3.26)، 3.17 و 2.91 على التوالي، في حين باقي المقاييس فكانت منخفضة الاستعمال وسجلت أدنى نتيجة لمقياس مبيعات معادة (مرتجعات) بمتوسط حسابي قدره (1.04).

فيما يتعلق بمقاييس بعد التعلم والنمو (الموارد البشرية) فصنفت على أنها ذات مستوى استعمال منخفض بمتوسط (1.76). حيث أشارت النتائج إلى أن المقاييس مكافآت وحوافز الموظفين والتغيبية حصلت على نتيجة استعمال متوسط بمتوسط حسابي قدره (3.01) و(2.66) على التوالي، في حين باقي المقاييس فكانت منخفضة الاستعمال وسجلت أدنى قيمة لمقياس نفقات البحث والتطوير بمتوسط حسابي قدره (0.88).

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث اختبار الفرضيات الأساسية لمعرفة علاقة التأثير بين أدوات مراقبة التسيير الحديثة و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة، تم صياغة سبعة فرضيات أساسية ويمكن اختبار هذه الفرضيات كما يلي:

المطلب الأول: تبني واستخدام أدوات مراقبة التسيير لإدارة الأداء بالمؤسسات.

الفرضية الأولى: وضعت حول نوع أداة مراقبة التسيير المتبنية من طرف المؤسسات عينة الدراسة حيث تنص هذه الفرضية على أن " نسبة تبني واستخدام أدوات مراقبة التسيير التقليدية في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة هي أكبر من نسبة تبني واستخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة " " ولقد جرى اختبار هذه الفرضية انطلاقاً من نتائج التحليل الإحصائي في الشكل

¹ النسبة تحسب على أساس المؤسسات التي اجابت بـ (04) أو (05) على هذه العبارة.

رقم (11)، حيث يمكن تأكيد وإثبات أن المؤسسات الجزائرية عينة الدراسة تتبنى استعمال أدوات مراقبة التسيير تقليدية لقياس الأداء، في حين قليلة هي المؤسسات التي تتبنى أدوات حديثة، وهذا ربما يعزى إلى أن أدوات مراقبة التسيير التقليدية ظهرت في سياق المؤسسات الغربية وأن المؤسسات الجزائرية محل الدراسة غير معتادة على هذه الأدوات خصوصا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث يتوقع أن المؤسسات المصغرة والصغيرة لا تتبنى نظما رسمية لقياس الأداء بحكم أن المالك هو الذي يقوم بدور الرقابة ولا يحتاج لأدوات مراقبة تسيير ربما تكون معقدة. ومنه نستنتج صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: تتعلق بمدى استخدام المؤسسات الجزائرية عينة الدراسة لمزيج من مقاييس مراقبة التسيير، حيث تم صياغة هذه الفرضية كما يلي "تستعمل المؤسسات الجزائرية محل الدراسة مزيج من المقاييس المالية وغير المالية لأدوات مراقبة التسيير لقياس وإدارة أدائها مع التوجه أكثر إلى المقاييس غير المالية." حيث يظهر الجدول رقم (16) استعمال متعدد لأدوات مراقبة التسيير تنوعت عبر الأبعاد الأربع المالي والعميل والعمليات الداخلية والتعلم والنمو. كما يظهر الجدول رقم (19) أن المؤسسات الجزائرية محل الدراسة لها تركيز متقارب على استعمال كل من المقاييس المالية مع متوسط بلغت قيمته (2.48). والمقاييس غير المالية المدى معتبر مع متوسط (2.43) كما يظهر الجدول أن المؤسسات محل الدراسة تستعمل مقاييس أداء متعددة (مالية وغير مالية) مع متوسط (2.44)، وحسب قيم المتوسطات السابقة يمكن أن نصف المؤسسات عينة الدراسة أنها ذات مستوى استعمال منخفض لمقاييس الأداء في إدارة أدائها. ومنه يمكن استنتاج أن الفرضية الثانية صحيحة.

الجدول رقم (19): التحليل الوصفي للتنوع في استخدام أدوات مراقبة التسيير لقياس الأداء في المؤسسات محل الدراسة

المتغيرات	العدد	Min	Max	المتوسط	الانحراف
مقاييس الأداءات المالية	72	0,86	4,57	2,48	0,93
مقاييس الأداءات غير المالية	72	0,74	3,74	2,43	0,73
التنوع في مقاييس الأداء	72	0,80	3,63	2,44	0,70

المصدر: إعداد المترشح بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS26

المطلب الثاني: دراسة وتحليل تأثير أدوات مراقبة التسيير الحديثة على ممارسات ابعاد المسؤولية الاجتماعية

تنص الفرضية الثالثة على أنه: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لممارسات أدوات مراقبة التسيير الحديثة على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة". واختبار هذه الفرضية يتم من خلال صياغة فرضيات فرعية كل فرضية تختبر بشكل مستقل.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لنوع أدوات مراقبة التسيير المستعملة على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يظهر الجدول رقم (20) أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي عند مستوى معنوية 5% للأدوات الحديثة غير أن قيمة معامل التحديد ليست بالقوية عموما فيه تتراوح بين (0.312) لبطاقة الأداء المتوازن و(0.061) لإدارة الجودة الشاملة، في حين أن معامل التحديد غير معنوي بالنسبة للأدوات التقليدية (المقاييس المالية و المحاسبية و الموازنات التقديرية)، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى صحيحة.

الجدول رقم (20): تحليل تأثير أنواع أدوات مراقبة التسيير على ممارسات المسؤولية الاجتماعية

بطاقة الأداء المتوازن	جدول القيادة	نموذج تميز الأعمال	القياس المقارن	القيمة الاقتصادية المضافة	إدارة الجودة الشاملة	الموازنات التقديرية	المقاييس المالية والمحاسبية
0,312	0,214	0,124	0,177	0,077	0,061	0,011	0,055
0,001 ^b	0,003 ^b	0,345 ^b	0,000 ^b	0,022 ^b	0,043 ^b	0,385 ^b	0,054 ^b
R ²							
Sig.							
p<0.05.							

المصدر: إعداد المترشح اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS26

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لأدوار أدوات مراقبة التسيير المستعملة على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة "

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يظهر الجدول رقم (21) أنه بالرغم من أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي عند مستوى معنوية 5% بالنسبة لجميع أدوار أدوات مراقبة التسيير، إلا أن قيم معامل التحديد ضعيفة، حيث بلغت أعلى قيمة لتأثير قياس الأداء على المسؤولية الاجتماعية (0.227) وبالتالي النموذج ليس ذو قوة تفسيرية كبير لتأثير أدوار أدوات مراقبة التسيير على المسؤولية الاجتماعية وبالتالي تدعونا هذه النتائج إلى القول بتحفظ بصحة الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول رقم (21): تحليل تأثير أدوار أدوات مراقبة التسيير على المسؤولية الاجتماعية

الأدوار ككل	التعلم التنظيمي	التأثير على السلوك	الاتصال	قياس الأداء	الإدارة الإستراتيجية
0,192	0,132	0,058	0,202	0,227	0,097
0,000 ^b	0,002 ^b	0,047 ^b	0,000 ^b	0,000 ^b	0,010 ^b
R ²					
Sig.					
p<0.05.					

المصدر: إعداد المترشح اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS26

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لاستعمال مزيج متنوع من ادوات مراقبة التسيير المالية وغير المالية على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يظهر الجدول رقم (22) أنه بالرغم من أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي عند مستوى معنوية 5% بالنسبة لاستعمال أدوات المراقبة المالية أو غير المالية أو التنوع في استعمال المقاييس، إلا أن قيم معامل التحديد ضعيفة، حيث بلغت أعلى قيمة لتأثير مقاييس الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية (0.314) لكنها تبقى قيمة تفسيرية ضعيفة ، بالتالي تظهر النتائج قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول رقم (22): تحليل تأثير استعمال مقاييس مالية و غير مالية على المسؤولية الاجتماعية

		المقاييس المالية	المقاييس العميل	مقاييس العمليات الداخلية	مقاييس الموارد البشرية	المقاييس غير المالية	التنوع في مقاييس الأداء
مزيج من الادوات	R ²	0,160	0,280	0,072	0,314	0,267	0,289
	Sig.	0,001 ^b	0,013 ^b	0,027 ^b	0,000 ^b	0,000 ^b	0,000 ^b

p<0.05.

المصدر: إعداد المترشح اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS26

من خلال الفرضيات الجزئية السابقة يمكن بالتالي الأخذ بقبول الفرضية الثالثة.

المطلب الثالث: تحليل تأثير ممارسات أدوات مراقبة التسيير الحديثة على أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تنص الفرضية الرابعة على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لممارسات أدوات مراقبة التسيير الحديثة على أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة." ويتم اختبار هذه الفرضية من خلال صياغة ثلاث فرضيات فرعية، كل منها ستختبر بشكل مستقل.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لنوع أداة مراقبة التسيير المستعملة من طرف المؤسسة على أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يظهر الجدول رقم (23) أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي عند مستوى معنوية 5% للأدوات الحديثة (بطاقة الأداء المتوازن، نموذج تميز الأعمال، جدول القيادة، القياس المقارن إدارة الجودة الشاملة) غير أن قيمة معامل التحديد ليست بالقوية عموما فيه تتراوح بين (0.322) لبطاقة الأداء المتوازن و(0.010) للقياس المقارن ، في حين أن معامل التحديد غير معنوي بالنسبة للأدوات التقليدية (المقاييس المالية و المحاسبية و الموازنات التقديرية، القيمة الاقتصادية المضافة)، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى صحيحة.

الجدول رقم (23): تحليل تأثير نوع أداة مراقبة التسيير على ابعاد المسؤولية الاجتماعية

		المقاييس المالية والمحاسبية	الموازنات التقديرية	القيمة الاقتصادية المضافة	إدارة الجودة الشاملة	القياس المقارن	جدول القيادة	نموذج تميز الأعمال	بطاقة الأداء المتوازن
نوع الاداة	R ²	0,034	0,001	0,017	0,023	0,010	0,338	0,023	0,322
	Sig.	0,134 ^b	0,795 ^b	0,293 ^b	0,001 ^b	0,000 ^b	0,000 ^b	0,001 ^b	0,002 ^b

p<0.05.

المصدر: إعداد المترشح اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS26

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لأدوار أدوات مراقبة التسيير لقياس الأداء على أبعاد المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يظهر الجدول رقم (24) أن نموذج الانحدار الخطي البسيط غير معنوي عند مستوى معنوية 5% بالنسبة لكل الأدوار باستثناء دور قياس الاداء حيث توجد قدرة تفسيرية ضعيفة جدا تقدر ب 8% والباقي ناتج عن عوامل أخرى وهذا ما نلاحظه من خلال معامل التحديد الذي تقدر قيمته ب (0.081)

وهي قيمة تعكس عدم وجود تأثير لأدوار أدوات مراقبة التسيير على ابعاد المسؤولية الاجتماعية ، ومن النتائج يمكننا استنتاج عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول رقم (24): تحليل تأثير أدوار مراقبة لقياس الأداء على ابعاد المسؤولية الاجتماعية

دور الاداة	R ² Sig.	الإدارة	قياس الأداء	الاتصال	التأثير على	التعلم	الأدوار
		الإستراتيجية			السلوك	التنظيمي	ككل
		0,028	0,081	0,033	0,032	0,017	0,050
		0,171 ^b	0,019 ^b	0,137 ^b	0,146 ^b	0,294 ^b	0,066 ^b
p<0.05.							

المصدر: إعداد المترشح اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS26

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لاستعمال للمقاييس المالية وغير المالية لأدوات مراقبة التسيير على أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يظهر الجدول رقم (25) أن نموذج الانحدار الخطي البسيط غير معنوي عند مستوى معنوية 5% بالنسبة لكل المقاييس باستثناء المقاييس غير المالية حيث توجد قدرة تفسيرية ضعيفة تقدر بـ 26% والباقي ناتج عن عوامل أخرى وهذا ما نلاحظه من خلال معامل التحديد الذي تقدر قيمته بـ (0.260) وهي قيمة تعكس عدم وجود تأثير لاستعمال المقاييس المالية أو غير المالية أو التنوع في استعمال المقاييس على ابعاد المسؤولية الاجتماعية، ومن النتائج يمكننا القول بعدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول رقم (25): تحليل تأثير استعمال أدوات مراقبة التسيير المالية و غير المالية على ابعاد المسؤولية الاجتماعية

مزيج من الادوات	R ² Sig.	المقاييس المالية	المقاييس	مقاييس العمليات	مقاييس الموارد	المقاييس	التنوع في
			العمل	الداخلية	البشرية	غير المالية	مقاييس الأداء
		0,007	0,003	0,001	0,015	0,260	0,011
		0,500 ^b	0,635 ^b	0,770 ^b	0,312 ^b	0000 ^b	0,388 ^b
p<0.05.							

المصدر: إعداد المترشح اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS26

من خلال الفرضيات الجزئية السابقة يمكن بالتالي الأخذ بقبول الفرضية الرابعة.

المطلب الرابع: تحليل تأثير الحجم على ممارسات أدوات مراقبة التسيير لقياس الأداء

تنص الفرضية الخامسة على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للحجم على ممارسات أدوات مراقبة التسيير لقياس الاداء في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة". واختبار هذه الفرضية عبر صياغة ثلاث فرضيات فرعية.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للحجم على نوع أدوات مراقبة التسيير لقياس الأداء المستعملة في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة "

يبين الجدول رقم (26) تحليل تأثير الحجم على أدوات مراقبة التسيير لقياس الأداء اعتمادا على تحليل الانحدار الخطي البسيط،

حيث تظهر النتائج أن للحجم تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% على استخدام وتبني أدوات مراقبة التسيير قياس الأداء، إذ أن للحجم قدرة تفسيرية متوسطة لاستخدام كل من مقاييس الأداء المالية والمحاسبية (معامل التحديد (0.60))، وجدول القيادة (معامل التحديد (0.68))، القيمة المضافة (معامل التحديد (0.55))، إدارة الجودة الشاملة (معامل التحديد (0.50))، في حين له قدرة تفسيرية عالية على استخدام الموازنات التقديرية (معامل التحديد (0.73)) والتي تعد أدوات تقليدية لمراقبة التسيير لقياس الأداء. أما بالنسبة للأدوات الحديثة لمراقبة التسيير فللحجم قدرة تفسيرية متوسطة لاستخدام كل من القياس المقارن وبطاقة الأداء المتوازن في حين له قدرة تفسيرية ضعيفة لاستخدام نموذج تميز الأعمال. وبالتالي فالفرضية الفرعية الأولى صحيحة.

الجدول رقم (26): تحليل تأثير الحجم على نوع أدوات قياس الأداء

		المقاييس المالية والمحاسبية	جدول القيادة	القيمة الاقتصادية المضافة	إدارة الجودة الشاملة	الموازنات التقديرية	القياس المقارن	نموذج تميز الأعمال	بطاقة الأداء المتوازن
الحجم	R ²	0,369	0,466	0,310	0,252	0,534	0,324	0,081	0,173
	Sig.	0,000 ^b	0,000 ^b	0,000 ^b	0,000 ^b	0,000 ^b	0,000 ^b	0,016 ^b	0,000 ^b
p<0.05.									

المصدر: إعداد المترشح اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS26

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للحجم على أدوار أدوات مراقبة التسيير لقياس الأداء المستعملة في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة"

يبين الجدول رقم (27) تحليل تأثير الحجم على أدوار مراقبة التسيير لقياس الأداء اعتمادا على تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث تظهر النتائج أن للحجم تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% على استخدام وتبني أدوات مراقبة التسيير لقياس الأداء، إذ أن للحجم قدرة تفسيرية متوسطة لاستخدام أدوات مراقبة التسيير لقياس الأداء لأدوار المقترحة، فلدور الإدارة الإستراتيجية بلغ معامل التحديد (0.50) أما لدور الاتصال فبلغت قيمة معامل التحديد (0.56)، كما أن للحجم قدرة تفسيرية عالية بالنسبة لدور قياس الأداء (معامل التحديد (0.73))، في حين للحجم قدرة تفسيرية ضعيفة بالنسبة لأدوار التأثير على السلوك والتعلم التنظيمي حيث بلغت قيم معامل التحديد لكل منها (0.35) و(0.28) على التوالي. وبالتالي فالفرضية الفرعية الثانية صحيحة.

الجدول رقم (27): تحليل تأثير الحجم على أدوار أدوات مراقبة التسيير لقياس الأداء

		الإدارة الإستراتيجية	قياس الأداء	الاتصال	التأثير على السلوك	التعلم التنظيمي	الأدوار ككل
الحجم	R ²	0,503	0,733	0,561	0,329	0,287	0,669
	Sig.	0,000 ^b	0,000 ^b	0,000 ^b	0,000 ^b	0,000 ^b	0,000 ^b
p<0.05.							

المصدر: إعداد المترشح اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS26

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للحجم على استعمال المؤسسات الجزائرية محل الدراسة مزيج من أدوات مراقبة التسيير المالية وغير المالية.

يبين الجدول رقم (28) تحليل تأثير الحجم على استعمال مزيج من أدوات مراقبة التسيير المالية وغير المالية، اعتمادا على تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث تظهر النتائج أن للحجم تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% على استخدام مزيج من أدوات مراقبة التسيير ، إذ أن للحجم قدرة تفسيرية متوسطة لاستخدام المقاييس المالية والمقاييس غير المالية بمعاملات تحديد قيمها (0.40)، (0.59)، كما أن للحجم قدرة تفسيرية عالية على الاستعمال مقاييس متعددة بمعامل تحديد (0.66). ومن النتائج السابقة الفرضية الفرعية الثالثة صحيحة.

الجدول رقم (28): تحليل تأثير الحجم على استعمال مقاييس الأداء

		المقاييس المالية	المقاييس العميل	مقاييس العمليات الداخلية	مقاييس الموارد البشرية	المقاييس غير المالية	التنوع في مقاييس الأداء
الحجم	R ²	0,405	0,204	0,188	0,652	0,599	0,668
	Sig.	0,000 ^b	0,000 ^b	0,000 ^b	0,000 ^b	0,000 ^b	0,000 ^b
p<0.05.							

المصدر: إعداد المترشح اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS26

من خلال الفرضيات الجزئية السابقة يمكن بالتالي الأخذ بقبول الفرضية الخامسة.

المطلب الخامس: تحليل تأثير قطاع النشاط على ممارسات أدوات مراقبة التسيير لقياس وإدارة الأداء

تنص الفرضية السادسة على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لقطاع النشاط على ممارسات أدوات مراقبة التسيير لقياس وإدارة الأداء في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة". واختبار هذه الفرضية يتم من خلال ثلاث فرضيات فرعية كل منها ستختبر بشكل مستقل.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لقطاع النشاط على نوع أدوات مراقبة التسيير لقياس الأداء المستعملة في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة "

يبين الجدول رقم (29) تحليل تأثير قطاع على أدوات قياس الأداء اعتمادا على تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث تظهر النتائج أن بالرغم من أن النموذج معنوي عند مستوى المعنوية 5% بالنسبة لاستخدام وتبني أدوات مراقبة التسيير التقليدية: المقاييس المالية والمحاسبية وجدول القيادة، والموازنات التقديرية إلا أنه ذو قدرة تفسيرية ضعيفة، في حين أن النموذج غير معنوي بالنسبة لاستخدام الأدوات الحديثة وأيضا بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة وبالتالي يتم بتحفظ عدم قبول صحة الفرضية الفرعية الأولى.

الجدول رقم (29): تحليل تأثير قطاع النشاط على ممارسات أدوات مراقبة التسيير لقياس الأداء

بطاقة الأداء	نموذج تميز الأعمال	القياس المقارن	الموازنات التقديرية	إدارة الجودة الشاملة	القيمة الاقتصادية المضافة	جدول القيادة	المقاييس المالية والمحاسبية	المتوازن
قطاع النشاط	R ²	0,082	0,172	0,0056	0,040	0,138	0,054	0,046
	Sig.	0,018	0,000 ^b	0,052	0,100 ^b	0,002 ^b	0,056 ^b	0,078 ^b

p<0.05.

المصدر: من إعداد المترشح بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لقطاع النشاط على أدوار أدوات مراقبة التسيير لقياس الأداء المستعملة في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة

يبين الجدول رقم (30) تحليل تأثير قطاع النشاط على أدوار أدوات مراقبة التسيير لقياس الأداء واعتمادا على تحليل الانحدار الخطي البسيط، تظهر النتائج أنه بالرغم من معنوية النموذج بالنسبة لأدوار أدوات مراقبة التسيير لقياس الأداء، الاتصال، والتعلم التنظيمي إلا أن القدرة التفسيرية ضعيفة حيث بلغت معاملات التحديد (0.10)، (0.09) و (0.07). في حين كان النموذج غير معنوي بالنسبة لدوري الإدارة الإستراتيجية والتأثير على السلوك، ومن خلال النتائج فالفرضية الفرعية الثانية غير صحيحة.

الجدول رقم (30): تحليل تأثير قطاع النشاط على أدوار أدوات مراقبة التسيير لقياس الأداء

الأدوار ككل	التعلم التنظيمي	التأثير على السلوك	الاتصال	قياس الأداء	الإدارة الإستراتيجية
القطاع	R ²	0,072	0,012	0,093	0,107
	Sig.	0,026 ^b	0,379 ^b	0,011 ^b	0,007 ^b

p<0.05.

المصدر: من إعداد المترشح بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS26

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لنوع النشاط على استعمال المؤسسات الجزائرية محل الدراسة مزيج من أدوات مراقبة التسيير للمقاييس المالية وغير المالية.

يبين الجدول رقم (31) تحليل تأثير قطاع النشاط على استعمال مزيج أدوات مراقبة التسيير المالية وغير المالية، وبعتمادا على تحليل الانحدار الخطي البسيط، تظهر النتائج أن لقطاع النشاط تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% على استخدام مزيج من أدوات مراقبة التسيير المقاييس المتعددة، لكن له قدرة تفسيرية متوسطة حيث بلغ معامل التحديد (0.30). كما أن لقطاع النشاط قدرة تفسيرية متوسطة لمقاييس العمليات الداخلية بمعامل تحديد (0.63)، أما بالنسبة للمقاييس المالية فهذه قدرة تفسيرية ضعيفة، في حين أنه بالنسبة لمقاييس العميل والموارد البشرية فالنموذج غير معنوي. ومن النتائج السابقة الفرضية الفرعية الثالثة غير صحيحة.

الجدول رقم (31): تحليل تأثير قطاع النشاط على استعمال أدوات مراقبة التسيير المالية و غير المالية

		المقاييس المالية	المقاييس العميل	مقاييس العمليات الداخلية	مقاييس الموارد البشرية	المقاييس غير المالية	التنوع في مقاييس الأداء
قطاع النشاط	R ²	0,129	0,006	0,639	0,106	0,300	0,302
	Sig.	0,003 ^b	0,526 ^b	0,000 ^b	0,106	0,000 ^b	0,000 ^b
p<0.05.							

المصدر: إعداد المترشح اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS26

المطلب السادس: تحليل تأثير دور أدوات الحديثة والتقليدية لمراقبة التسيير في دعم المسؤولية الاجتماعية

تنص الفرضية السابعة على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لدور أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة في دعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

حيث تم وضع فرضيتين جزئيتين لذلك:

✓ الفرضية الصفرية (H₀): "لا يوجد تأثير لدور أدوات مراقبة التسيير الحديثة والتقليدية على دعم ممارسة المسؤولية الاجتماعية".

✓ الفرضية البديلة (H₁): "يوجد تأثير لدور أدوات مراقبة التسيير الحديثة والتقليدية على دعم ممارسة المسؤولية الاجتماعية".

قمنا في هذا القسم من البحث بمقارنة مستوى المعنوية a والذي حدد ب 1% مع معنوية اختبار (R) لبيرسون، وإذا وجدنا (R) أقل من مستوى المعنوية ل a نرفض الفرضية الصفرية (H₀)

يبين الجدول رقم (32) تحليل تأثير دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة و التقليدية في دعم المسؤولية الاجتماعية اعتمادا على تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث تظهر النتائج أن النموذج معنوي عند مستوى المعنوية 5%

الجدول رقم (32): تحليل تأثير دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة و التقليدية في دعم المسؤولية الاجتماعية

	دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة و التقليدية	
المسؤولية الاجتماعية	R ²	0,631
	Sig.	0,000

المصدر: من إعداد المترشح بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

نلاحظ من الجدول رقم (32): أنه هناك علاقة إيجابية بين دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة والتقليدية في دعم المسؤولية الاجتماعية، وهذا يعني أنه كلما اعتمدت أدوات قياس حديثة لمراقبة التسيير كلما كان هناك دعم على ممارسة المسؤولية الاجتماعية، والعكس صحيح، وقد جاءت هذه العلاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يعني 99% على أنّ هذه العلاقة موجودة، و 1% على عدم وجودها.

وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية **H0** وقبول الفرضية البديلة **H1**: " يوجد تأثير لدور أدوات مراقبة التسيير الحديثة والتقليدية على دعم ممارسة المسؤولية الاجتماعية "، وهذا ما يؤكد دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة والتقليدية في ممارسة المسؤولية الاجتماعية.

خلاصة

تم في هذا الفصل وصف كيفية تنفيذ البحث، حيث تم تفعيل كل متغير من متغيرات البحث وبين كيفية جمع وتحليل البيانات، حيث اعتمد البحث على الاستبانة، لعينة من 72 مؤسسة جزائرية، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية وتم إجراء تحليل الانحدار من أجل اختبار الفرضيات البحثية. بناء على النتائج التي توصل إليها البحث نسعى للتأكد من مدى صحة الفرضيات المقدمة سابقا:

- بخصوص الفرضية الأولى المتعلقة بنسبة تبني واستعمال أدوات مراقبة التسيير التقليدية في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة هي أكبر من نسبة تبني واستعمال أدوات مراقبة التسيير الحديثة، فمن خلال نتائج البحث تحقق هذا الفرض حيث وجد أن المؤسسات الجزائرية محل الدراسة لا تزال تستعمل أدوات مراقبة التسيير التقليدية بشكل مرتفع مقارنة بالأدوات الحديثة خصوصا تبني الموازنة التقديرية وإدارة الجودة الشاملة.
- بخصوص الفرض الثانية المتعلق باستعمال المؤسسات الجزائرية محل الدراسة لمزيج من المقاييس المالية وغير المالية لأدوات مراقبة التسيير في قياس وإدارة أداؤها مع التوجه أكثر إلى المقاييس غير المالية. تحقق هذا الفرض حيث ثبت استعمال المؤسسات محل الدراسة لمجموعة من المقاييس بشكل خاص تلك المدرجة في البحث والتي تهيكل وفق أربع منظورات حتى وإن كانت درجة استعمالها ضعيفة.
- بخصوص الفرضية الثالثة المتعلقة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات أدوات مراقبة التسيير الحديثة على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة، فمن خلال التحليل في الجزء الخاص باختبار الفرضيات تم التأكيد على أن هذه الفرضية صحيحة.
- بخصوص الفرضية الرابعة المتعلقة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات أدوات مراقبة التسيير الحديثة على أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة، فمن خلال التحليل في الجزء الخاص باختبار الفرضيات تم التأكيد على عدم صحة هذه الفرضية.
- بخصوص الفرضية الخامسة المتعلقة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لحجم المؤسسة على ممارسات أدوات مراقبة التسيير لقياس الأداء في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، فمن خلال التحليل في الجزء الخاص باختبار الفرضيات تم إثبات أن هذه الفرضية صحيحة.
- بخصوص الفرضية السادسة المتعلقة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنوع النشاط على ممارسات أدوات مراقبة التسيير لقياس و إدارة الأداء في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، فمن خلال التحليل في الجزء الخاص باختبار الفرضيات تم إثبات عدم صحة هذه الفرضية.
- بخصوص الفرضية السابعة المتعلقة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لدور أدوات مراقبة التسيير الحديثة و التقليدية لدعم ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، فمن خلال التحليل في الجزء الخاص باختبار الفرضيات تم إثبات صحة هذه الفرضية.

الخاتمة

أولاً: نتائج الجانب النظري للدراسة.

ثانياً: نتائج الجانب التطبيقي للدراسة.

ثالثاً: مقترحات الدراسة.

رابعاً: آفاق البحث في الموضوع..

سعى هذا البحث لمعالجة الإشكالية المتعلقة بدراسة دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث جاءت هذه الدراسة في فصلين نظريين وفصل تطبيقي للإجابة على إشكالية الدراسة.

تم من خلال الفصل الأول عرض الإطار النظري لأدوات مراقبة التسيير الحديثة و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ، واشتمل على أربعة مباحث رئيسة قدمت فيها فكرة شاملة عن اهم المفاهيم المتعلقة بمراقبة التسيير و التغيير الذي حدث لأدواتها، كما تم عرض أهم الأدوات و تطورها، وتضمن المبحث الثاني من هذا الفصل التطرق للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال أهم مفاهيمها و ابعادها و أهميتها، وتطور مفهومها و علاقتها بأصحاب المصالح، وسلط الضوء في المبحث الثالث لهذا الفصل على المفاهيم التي تتقاطع فيها أنظمة مراقبة التسيير و اتجاهات المسؤولية الاجتماعية و قياس الأداء البني، و ف آخر الفصل تم استعراض لبطاقة الأداء المتوازن المجتمعي لاعتبارها أهم أداة حديثة لمراقبة التسيير تهتم بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

عرض في الفصل الثاني من الجانب النظري وضمن ثلاثة مباحث مجموعة من الدراسات السابقة التي مست موضوع الدراسة بشكل مباشر أو بشكل جزئي، وعلى هذا الأساس فقد تم في مرحلة أولى تقديم ملخصات حول تلك الدراسات تتضمن أهم الأهداف، والمنهجية المستخدمة، وأدوات الدراسة المعتمدة، إضافة إلى أهم النتائج والتوصيات المستخلصة، كما وقد تم مناقشة أهم الإيجابيات التي جاءت بها تلك الدراسات أو النقائص التي لم تدركها أو تم إغفالها، كما تم تقديم الجوانب والتوجهات التي تميزت بها دراستنا مقارنة بما جاء في الدراسات السابقة، ليختم هذا الفصل بتقديم المساهمة البحثية المضافة التي قدمتها الدراسة الحالية.

تم من خلال الفصل الأخير عرض الإطار التطبيقي لأثر أدوات مراقبة التسيير الحديثة على تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، واشتمل على ثلاث مباحث؛ حيث تضمنت على دراسة تطبيقية وحيث استعملت الاستبانة كأداة بحثية لاستكشاف دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية الجزائرية وتم عرض وتحليل نتائجها.

انطلاقاً من الأسئلة المطروحة في مقدمة هذه الدراسة، وبناء على ما جاء في الفصلين النظريين والفصل التطبيقي لهذا البحث، سيتم عرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي، كما سيتم عرض نتائج اختبار الفرضيات، وطرح جملة من الاقتراحات، بالإضافة إلى تقديم بعض العناوين كآفاق لدراسات مستقبلية.

أولاً: نتائج الجانب النظري للدراسة.

بعد تحليلنا للموضوع ومناقشته في الفصلين النظريين أمكننا ذلك من التوصل إلى تسجيل جملة من النتائج نوردتها في شكل نقاط أساسية:

أ. أدوات مراقبة التسيير هي الوسائل والتقنيات التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية و تحسين الأداء.

- ب. تهدف مراقبة التسيير الى توفير المعلومات المالية وغير المالية للإدارة من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات الاقتصادية، مما ينعكس بالإيجاب على أداء مختلف الأنشطة بكفاءة وفعالية.
- ج. الاعتماد على الأدوات التقليدية لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية غير كاف للإلمام بكل الجوانب والتعاملات المرتبطة بالمؤسسة وبيئتها، وتحديد تأثيرها وتأثرها بها، مما يظهر النقص في توفير معلومات سليمة حول عمليات المؤسسة.
- د. إن تطور أدوات مراقبة التسيير جاء نتيجة النقائص التي شابت الأدوات التقليدية، ولكن هذا لا يعني الاستغناء عن الأدوات التقليدية بل لا بد واجراء عملية التكامل بين مختلف الأدوات من أجل تحسين عملية التسيير في المؤسسة.
- هـ. تركز أدوات مراقبة التسيير الحديثة على الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، كما تدمج العوامل الخارجية مثل رضا العملاء، التغيرات التكنولوجية، والمتطلبات القانونية.
- و. أصبحت الأبعاد الاجتماعية والبيئية مفروضة على المؤسسات الاقتصادية، لذا توجب على المؤسسة الاقتصادية تغيير نمط تسييرها لصالح الاعتبارات الاجتماعية والبيئية، لأن التوجه الجديد للمنافسة بين المؤسسات يتركز في حيز الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.
- ز. مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي مساهمة المؤسسة في خلق القيمة لكل أصحاب المصالح والى توفير حاجيات المجتمع وصولا إلى حماية البيئة الطبيعية، وهذه المسؤولية ناتجة عن نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة.
- ح. تتضمن مجالات المسؤولية الاجتماعية جميع الأنشطة ذات المضمون الاجتماعي والبيئي التي تقوم بها المؤسسة، وهذه المجالات على وجه التحديد هي: (مجالات المساهمة العامة، مجال الموارد البشرية، مجال المساهمات البيئية، مجال مساهمات المنتج).
- ط. تبنى المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية يحقق فوائد عديدة للمجتمع، كما يحقق فوائد للمؤسسة.
- ي. توجد العديد من الدوافع التي تشجع المؤسسات على الاضطلاع بمسؤوليتها الاجتماعية ومن أهمها تحسين سمعتها وزيادة قدرتها على المنافسة.
- ك. ليس أساس المسؤولية الاجتماعية هو التزام تفرضه القوانين والتشريعات الحكومية، بل يفرضه المجتمع الذي تعيش وتنمو المؤسسة به، فهي بذلك تتعدى الاستجابة للقوانين واللوائح الرسمية وتتجاوز الحدود المكتوبة والأفعال الآنية لتمثل بكونها مواطنا وجزءا من المجتمع.
- ل. تهدف المسؤولية الاجتماعية الى تحسين جودة الحياة للأفراد والمؤسسات في المجتمع كما تعمل على ال تقليل من الآثار السلبية الناتجة عن الأنشطة الاقتصادية على البيئة.

م. تطوير نظم الأداء البيئي قد يؤدي إلى إخراج قائمة طويلة من مؤشرات الأداء البيئي التي يجب التعامل معها بحرص للحصول على معلومات مفيدة، ويمثل مدخل بطاقة الأداء المتوازن نموذجاً واعداً يمكن أن يساعد المؤسسة في حل المسائل المعقدة المتعلقة بالمؤشرات البيئية.

ن. يساعد نظام بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء المالي وغير المالي في الآجال الطويل والقصير، ويوازن بين الأداء الداخلي والخارجي، كما يقوم بدمج ابعاد المسؤولية الاجتماعية.

ثانياً: نتائج الجانب التطبيقي للدراسة.

بعد اختبار الفرضيات ومناقشتها في الفصل التطبيقي أمكننا ذلك من التوصل إلى تسجيل جملة من النتائج نوردتها في شكل نقاط أساسية:

أ. أظهرت النتائج أن العامل حجم المؤسسات هو عامل مؤثر على ممارسات أدوات مراقبة التسيير المستعملة لقياس الأداء، في حين أن باقي العوامل الموقفية ليس لها تأثير على هذه الممارسات في المؤسسات الجزائرية.

ب. استخدام وتبني ممارسات أدوات مراقبة التسيير الحديثة لقياس الأداء في المؤسسات الجزائرية ضعيف، في حين أن أغلب المؤسسات الجزائرية تتبنى ممارسات أدوات مراقبة التسيير التقليدية لقياس الأداء.

ت. أظهرت النتائج أن الأدوات مراقبة التسيير الأكثر استخداماً في المؤسسات الجزائرية هي المقاييس المالية والمحاسبية، إدارة الجودة الشاملة، جدول القيادة والموازنات التقليدية والقيمة المضافة، في حين يوجد استخدام منخفض جداً للأدوات الحديثة مثل القياس المقارن، نموذج تميز الأعمال وبطاقة الأداء المتوازن. في حين ظهرت أدوات لم يتم تبيينها مطلقاً في المؤسسات الجزائرية مثل التكلفة على أساس النشاط وهمم الأداء وموشور الأداء ونظام قياس الأداء المتكامل.

ث. أظهرت النتائج اهتمام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية، رغم كونه اهتماماً متوسطاً إلا أنه يظهر الرغبة من الاستفادة من المزايا التي تنتج عن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية

ج. رغم المعوقات التي تدفع المؤسسات بعيداً عن مسؤوليتها الاجتماعية كالكلفة التي تتحملها إلا أنها تجد دوافع أخرى تدفعها إلى الالتزام بمسؤولياتها.

ح. هناك توجه لأدوات مراقبة التسيير الحديثة على ادخال متغيرات أخرى إلى جانب المنفعة المادية (الربح) ضمن اهتماماتها فلم يعد الجانب المالي هو السائد.

خ. الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير تجاوزت الجوانب المادية وأصبحت تساند المؤسسات في الاهتمام بالبعد البيئي باعتباره حاضراً لنشاط المؤسسة وتتاثره تتأثر ربحية المؤسسة لذلك أصبحت تعمل على تدعيم المسؤوليات الاجتماعية.

ثالثاً: مقترحات الدراسة.

بعد التطرق للنتائج المتوصل إليها سنحاول من خلال هذا الجزء من الخاتمة استعراض بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة بناء على نتائج البحث:

- أ. توضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى العمال والإطارات في المؤسسات وتنميتها من أجل النهوض بالمؤسسة وتحقيق ربحا وماديا واجتماعيا، و بيئيا.
- ب. وضع ضوابط وأسس إجرائية لقواعد المسؤولية الاجتماعية، تتمثل في: إرشاد ممارسيها وتوعيتهم بفاعلية سلوكهم الخلقى تجاه المؤسسة، المجتمع، والبيئة، والحلول الواجبة الإلتباع فيما يعترضهم من مشكلات حيال قيامهم بأعمالهم.
- ت. استخدام أدوات مراقبة تسيير لقياس أداء جيدة وموضوعية تنبع من داخل المؤسسة وتعكس حقيقة توجهات كل بعد من محاور البطاقة وبخاصة عندما تضمنها الطابع الاجتماعي والبيئي.
- ث. - ربط مفهوم مسؤولية المؤسسة الاجتماعية بمؤشرات الأداء لبطاقة الأداء المتوازن واختيار الشكل المناسب من بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية لظروف المؤسسة التي ترغب في دمج البعد البيئي والاجتماعي في نظام تقييم الأداء الخاص بها.
- ج. الاطلاع على تجارب المؤسسات العالمية في تطبيق المداخل المعاصرة لمراقبة التسيير وإدارة الأداء، والمشاركة والتواصل مع المعاهد والمؤسسات الاستشارية العالمية التي تعمل على تسهيل تنفيذ هذه المداخل؛
- ح. ضرورة الاطلاع على أهم التطورات في حقل مراقبة التسيير وتحسين الأداء، وكذا الحث على تدريسها في مقررات المقاييس والمواد المدرسة في الجامعات الجزائرية؛
- خ. ضرورة إجراء دورات تكوينية وتدريبية للمسؤولين في مجال مراقبة التسيير من أجل أن يتمكنوا من التقييم المستمر للأداء، وذلك بإتباع الأساليب المناسبة والفعالة، الأمر الذي يؤدي تحسين الأداء والارتقاء به إلى أعلى المستويات.
- د. ضرورة قيام المؤسسات بتبني تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل وبأبعاده الرئيسية الأربعة، إضافة الى دمج البعد المجتمعي ودعم الإدارة العليا داخل هذه المؤسسات لتوجهات تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، ونشر الثقافة التنظيمية القائمة على التغيير، والتوجه نحو الحداثة والمستقبل.

رابعا: آفاق البحث في الموضوع.

بعد عرض أهم النتائج المتوصل إليها وبعض المقترحات، فإنه يمكن القول بأن الدراسة التي قمنا بها قد تفتح المجال للعديد من المواضيع التي يمكن أن تعالج مستقبلا لتساهم في استكمال أدوات مراقبة التسيير والمسؤولية الاجتماعية، ونذكر على سبيل المثال:

✻ مسؤولية الاجتماعية وفلسفة الإدارة؛

✻ بناء مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي

✻ تحليل العلاقة بين تحسين الأداء المؤسساتي وتحقيق الأهداف الاجتماعية.

المراجع



الرقم	المراجع
1	الباهي مصطفى، الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير من طرق محاسبية إلى أدوات للحوكمة وقيادة الأداء، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 02، العدد: 02، 2018.
2	الزحيم علاء جميل مكط، دور آليات حوكمة الشركات في الرقابة على تكاليف المسؤولية الاجتماعية : دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية ، المجلد17، العدد،01، 2015.
3	السايع طيب، مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ضمن آليات مراقبة التسيير، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية - قسنطينة الجزائر-، المجلد: 33 العدد: 01 السنة: 2019.
4	الظاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المنظمة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة - حالة سونطراك، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007.
5	الغالي طاهر محسن، العامري صالح مهدي، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
6	أسماء يوسف، المسؤولية الاجتماعية للشركات: المفهوم والأبعاد، دوافع الانخراط وتحديات التنفيذ، ورقة بحثية ضمن كتاب جماعي محكم بعنوان: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، المركز الديمقراطي العربي، برلين، 2019.
7	أنول باتشيجي، بحوث العلوم الاجتماعية: المبادئ والمناهج والممارسات؛ ترجمة خالد بن ناصر آل حيان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
8	إياد سليم زملط، أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وأثرها في رفع الكفاءة الائتمانية لشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر - غزة 2013 / 2012.
9	باشا فاتن، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة مجتمع سونلغاز-بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة، السنة الجامعية 2016-2017.
10	بحوصي مجذوب، بخوش مديحة، دور مواصفة الايزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، الملتقى العلمي الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 2014-2015
11	بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
12	بودودة مريم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالمليية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2013/2014.
13	توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1977
14	ثامر البكري، المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
15	جبرائيل جوزاف كحالة و رضوان حلوة حنان، المحاسبة الإدارة : مدخل محاسبة المسؤولية و تقييم الأداء، دار الثقافة، عمان، 2009 .
16	جبرائيل جوزاف كحالة، رضوان حلوى حنان ، محاسبة التكاليف المعيارية، الطبعة 2، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 1998.
17	حسنا مشري، دراسة أثر نظام المحاسبة الاجتماعية في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد14، العدد14، جوان 2014.
18	حسنا مشري، مسالمة سفيان، الأصول النظرية والتطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، ورقة بحثية ضمن كتاب جماعي

	محكم بعنوان: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، المركز الديمقراطي العربي، برلين ، 2019.
19	حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار حامد، الأردن ، 2013
20	حمد عبد الفتاح ياغي، الرقابة في الإدارة العامة، مركز أحمد ياسين الفني، الطبعة 02، عمان، الأردن، 1994.
21	حمد نور، المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات وبحوث العمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
22	حميد السليماني، شريفة جعدي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام كأداة لتقييم الأداء الشامل للبنوك دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال الجزائر خلال الفترة (2013-2017)، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 1، المجلد، 2021
23	حنان إبراهيم الدسوقي اليمنى، استخدام أدوات ادارة التكلفة الاستراتيجية في ترشيد القرارات الاستثمارية في ظل ظروف عدم التأكد، مجلة البحوث المالية والتجارية المجلد 25، العدد 03، جوان 2024
24	حواطي ربيحة، دور القيادة الإدارية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجلفة، 2020/2021.
25	خالد بن عبد الرحمن الجريسي، أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الطبعة 1، الرياض، 2012.
26	خالد بن عبد الرحمن الجريسي، أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري، دار الألوكة، الرياض ، 2012.
27	خلف الله كريم، دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس و تقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات بتبسة، مذكرة ماجستير غير منشورة قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، السنة، 2012/2011.
28	خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، طبعة 5، 2007.
29	خليل عواد أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2005.
30	ديالة الحاج عارف، الإصلاح الإداري الفكر والممارسة ، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2003.
31	راوية حسن، القيادة: الماضي، الحاضر، المستقبل، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الاسكندرية، 2014، ، 2014.
32	رضا إبراهيم عبد القادر صالح، مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط كأساس لقياس تكلفة الخدمات الصحية بالمستشفى، مجلة الإدارة العامة، مجلد 42، عدد 1، الأردن، 2002.
33	سليمان مليكة، الإدارة الاستراتيجية الحديثة و نظام المراقبة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 4، العدد2، ديسمبر 2017
34	سمير محمد عبد الوهاب، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة في الرياض خلال الفترة من 1-4 نوفمبر 2009.
35	شريفة جعدي، مريم قماري، دراسة تأثير تبني المسؤولية المجتمعية على أداء شركة الاتصالات السعودية (STC) باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC)، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد6، عدد2، ديسمبر 2021.
36	شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد، الأردن ، 2010.
37	صالح السحيباني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على العربية السعودية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف، بيروت، لبنان، 23-25 مارس 2009.
38	صالح الياس، بن احمد سعدي، دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التحسين المستمر لأداء المؤسسة، مجلة الابتكار و التسويق ، العدد 1، المجلد1، 2014.
39	صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض

المؤسسات، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011-2012.	
صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مكتبة عين شمس، طبعة 10، 2003.	40
طارق راشي، دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي حول النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، اسطنبول، 09-10 سبتمبر 2013.	41
طارق رضوان محمد رضوان، أثر الدول الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية على الفعالية التنظيمية لمنظمات الأعمال المصرية، دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء بمصر، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة طنطا، 2008.	42
طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية (نظرة متكاملة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.	43
طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم، العمليات، دار وائل، عمان، الأردن، 2011.	44
طاهر محسن، وائل محمد صبحي، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران، عمان 2007.	45
عامر ياسين سالم عبد الغني، إمكانية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في قطاع الخدمات الأردني: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الجامعية، أطروحة دكتوراه فلسفة في تخصص المحاسبة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2005.	46
عبد الباسط أحمد رضوان، اتجاهات معاصرة في الموازنات العامة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، 2000.	47
عبد الرزاق سالم الرحالة، المسؤولية الاجتماعية، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.	48
عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شنيبي: أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011.	49
عبد الفتاح عثمان العربي، احمد محمد المقرير، دور المراجعة الداخلية في تقييم الأداء البيئي كمطلب لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الرابع، العدد الأول، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017.	50
عبود نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، مؤسسة الوراق، الأردن، 2012.	51
عبود نجم، اخلاقيات الادارة و مسؤوليات الاعمال في شركات الاعمال، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006.	52
عمر محمد دره، محمد عثمان الرشيد التيجاني، سالم محمد اليافعي، ممارسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأثرها على أداء الشركات البتروكيماوية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية العدد6، المجلد2، أبريل 2018.	53
عناي بن عيسى، فاطمة الزهرة قسول، إدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى العلمي الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012.	54
عزاوي عمر ومولاي لخضر عبد الرزاق وبوزيد سايح، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر.	55
فضيل دليو، معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة محمد ملين دباغين، سطيف، العدد 19، ديسمبر 2014.	56
فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، 2003.	57
قويدر الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ELDE، اطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014-2015	58
كشاش أنيس، الأداء المستدام لمنظمات الأعمال: دراسة في نماذج القياس والافصاح، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة،	59

	المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2020.
60	كولال امينة، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تقييم أداء المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاسترجاع ENR حيدرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2023-2024.
61	لصاق حيزية ولصاق نصر الدين، أثر إدماج البعد البيئي على تحسين الأداء البيئي في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان ولاية البويرة، مجلة معارف، قسم العلوم الاقتصادية جامعة البويرة، العدد 23، الجزائر 2017
62	ماجدة محمد عفيفي، تقييم نظام المعلومات المحاسبية بقطاع الدواء لأغراض الرقابة وتقييم الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2000.
63	مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات-المواصفة القياسية ISO26000، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة 1، 2015.
64	محمد الأمين محمود محمد، وآخرون، أثر البيئة التنظيمية على تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية في مستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية في مدينة نجران، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال رقاد، الأردن، المجلد 6، العدد 1، 2019.
65	محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة 1، الإسكندرية، مصر، 2007.
66	محمد حكمت، الإدارة المالية الحديثة و المتقدمة، زمزم ناشرون و موزعون، عمان، الطبعة 1، 2015
67	محمد سامي رضا ووجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
68	محمد علي احمد السيدية، تخصيص التكاليف المبنى على الأنشطة اسلوب جديد للقياس مقارنة بالأنظمة التقليدية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 3، سنة 2006.
69	محمد عيسى القاعوري، الإدارة بالرقابة، دار كنوز للمعرفة، عمان، 2008.
70	مريم قماري، شريفة جعدي، محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة شركة مجمع صيدال 2020-2021، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد: 11، العدد 01، 2024
71	مسان كرومية، المسؤولية الاجتماعية و حماية المستهلك في الجزائر دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية سعيدة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2013/2014.
72	مسواوي حسين، شويح منير، نماذج القيادة الحديثة ودورها في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال عرض مجموعة تجارب بعض المنظمات، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد: 16، العدد: 02، السنة 2021.
73	مصباحي سناء، دور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الاقتصادية في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة مؤسسة الدهن فرع ولاية سوق أهراس، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012/2013
74	مقدم وهيبية، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسية تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2013/2014
75	منال محمد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وأفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الإسكندرية، 2014
76	مهند عبد الرحمن ورشا عدنان أحمد، أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 36، 2013،
77	موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، مجموعة مترجمين، دار القصة، الجزائر، 2004
78	مؤيد محمد الفضل عبد الناصر إبراهيم نور وآخرون، الخاسبة الادارية، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2002

79	نادية سعودي، مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2018/2017.
80	ناصر دادى عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر
81	نبيل علي زوي، مهدية ساطوح، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 7، العدد 2، 2022.
82	نصر الدين بوريش، تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمة المؤسسة الصناعية مع تحولات المحيط، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة دكتوراه (غير منشورة)، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012.
83	نضال رؤوف أحمد، تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في القطاع المصرفي: دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد فرع العطفية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، 2012
84	نعمون محمد عزالدين ، تطور اختصاص وممارسات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 10، العدد 01، السنة 2020.
85	نوال العزيمي، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة الشركات، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، جامعة اليرموك، الأردن، 17-18 أبريل 2013.
86	نور الدين زعبيط، مراقبة التسيير، دار اقرار للطباعة و النشر، 2006.
87	نورهان حماده، المسؤولية الاجتماعية الرقمية للشركات، عن دار امجد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2022،
88	هديل عائشة، اثر الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير على قياس و قيادة أداء الموارد البشرية حالة المؤسسات العمومية للقطاع الصناعي في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2018/2017
89	هديل عائشة، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، مجلة دفاتر علم الاجتماع، المجلد 4، العدد 2، 2016
90	وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الادارة الاستراتيجية - المفاهيم، العمليات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2016،
91	يوحنا عبد آل آدم، صالح الرزق، مبادئ المحاسبة : أسس وأصول علمية وعملية، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
92	وفاء التميمي، واقع تبني المسؤولية الاجتماعية في التسويق للشركات المنتجة لمستحضرات التجميل (دراسة ميدانية مبنية على آراء مجموعة من مديري شركات إنتاج مستحضرات التجميل)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، المجلد 6، العدد 3، 2010.
93	وليد حمدي الحسيني بونس، أدوات مختارة لترشيد الإدارة الإستراتيجية للتكلفة: التكلفة المستهدفة - إدارة التكلفة على أساس النشاط - تحليل سلسلة القيمة، مجلة النبل للعلوم التجارية والقانونية ونظم المعلومات، العدد 1، المجلد 1، 2021.
94	وليد محمادي، تيجاني بالرقبي، محاسبة الإدارة البيئية كإطار لربط بطاقة الأداء المستدام والمتوازن والافصاح عن الأداء البيئي المستدام في المؤسسة الاقتصادية - مقارنة بينية اجتماعية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 21، العدد 01 ، ديسمبر 2021.
95	يوسف هارون خميس محمد، فاطمة عامر حماد، تطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية ودوره في تحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية للشركات، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 2، 2015،
95	يونسى مصطفى، سعد مرزق، المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من منظور حماية المستهلك: دراسة حالة مؤسسات قطاع المشروبات، المؤتمر الدولي الثالث حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة-الواقع والرهانات-، جامعة الشلف، الجزائر، 14 - 15 نوفمبر 2016.

N°	Reference
1	Aleš Horčíčka, Lucie Jelínková, consideration of Cultural Differences in the Performance Management Systems in Czech Enterprises , <i>Procedia Economics and Finance</i> , Elsevier B.V, Vol 12, 2014.
2	Ali Divandri & Homayoun Yousefi, Balanced Scorecard: A Tool For Measuring Competitive Advantage Of Ports With Focus On Container Terminals , <i>International Journal of Trade, Economics and Finance</i> , Vol 2, N° 6, December 2011.
3	Arjaliès, D.-L., Mundy, J., The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective . <i>Manage. Account. Res.</i> 2013
4	Archie B Carroll, « The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », <i>The Journal of Business Horizons</i> , Indiana University, USA, Vol 34(4), 39-48, July-August 1991
5	Asiaei K, Bontis N. Using a balanced scorecard to manage corporate social responsibility . <i>Knowl Process Manag.</i> 2019;26: p373
6	Asta Slizyte, Irena Bakanauskiene, Designing performance measurement system in organization , <i>Management of Organizations: Systematic Research</i> , Vytautas Magnus University, vol 43, 2007
7	Chris Durden, Towards a socially responsible management control system , <i>Accounting Auditing & Accountability</i> , Vol 21, No 5, juin 2008.
8	Claude Alazard, Sabine Separi, contrôle de gestion , 5eme edition, DUNOD, Paris, 2001
9	Fana Rasolofoa-Distler. conception d'un systeme de tableaux de bord integrant le developpement durable : une demarche qui articule " methode ovar " et " balanced scorecard " . May 2010, Nice, France
10	GUEDJ Norbert, le Contrôle de gestion :pour améliorer la performance de l'entreprise . 3 eme édition, Ed. d'organisation, paris. 2004
11	Gweneth Norrison, Brendan O'Dwyer, Motivating socially responsive decision making: the operation of management controls in a socially responsive organization , <i>The British Accounting Review</i> 36 ,2004.
12	Henri Bouquin. Herméneutiques du contrôle . <i>Comptabilité et Connaissances</i> , May 2005, France.
13	Herve Arnaud, Ali Garmilis, Veronique Vignon, Le contrôle de gestion en action Editions Liaisons, 2 ^{eme} édition, 2001.
14	Jessica Keyes, Implementing the project management balanced scorecard , CRC Press, USA, 2011.
15	Kenneth A Merchant, Wim A Van der stede, Management Control System performance measurement evaluation and incentives , Pearson Education, , Edition, 2007
16	Khalifa Ahsina. Différenciation des systèmes de contrôle de gestion et apports pour la performance : théories, mesures et tests , <i>Revue Marocaine de Contrôle de Gestion</i> , N°4, 2012.
17	Kim Langfield-Smith, Management control systems and strategy: A critical review , <i>Accounting, Organizations and Society</i> , Volume 22, Issue 2, February 1997
18	Larry E. Ribstein, Accountability and Responsibility in Corporate Governance , <i>Notre Dame L. Rev</i> vol 81, 2006 ,P1442
19	Marc J. Epstein, Jean-Franc- Ois Manzoni, Performance Measurement And

	Management Control: Improving Organizations And Society , Jai Elsevier, First Edition 2006
20	Marilyn Neimark, Tony Tinker, The Social Construction Of Management Control Systems , Accounting Organizations and Society, Vol 11, No 4/5, 1986
21	Masahiro Hosoda & Kenichi Suzuki, Using Management Control Systems to Implement CSR Activities: An Empirical Analysis of 12 Japanese Companies , Business Strategy and the Environment, Wiley Blackwell, vol. 24, No7, November2015
22	Meryem chegri, hamza rigalma, mohamed torra, management control system in the context of SMES , modern management review, vol. 26, no. 3, 2021.
23	Michel leroy, le contrôle de gestion , ed Eska, France 1996
24	Manal Benatiya Andaloussi, Noor Alij, Control systems for overall performance management: exploratorystudy of three socially responsible companies , Moroccan Journal of Quantitative and Qualitative Research, Vol., No. 2 2019
25	Michel J. Lebas, Performance measurement and performance management , International Journal of Production Economics, Elsevier Science B.V, vol 41,1995
26	Mike Bourne, Andy Neely, John Mills,Ken Platts, " Designing, implementing and updating performance measurement systems ", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20 No. 7, (2000),
27	Natalia Semenova, Management control systems in response to social and environmental risk in large Nordic companies , (International Journal of Corporate Social Responsibility, 6, 13 ,2021
28	Neetu Yadav, Sushil, Mahim Sagar, Performance measurement and management frameworks , Business Process Management Journal , Emerald Group Publishing Limited , Vol. 19 No. 6, 2013
29	Norbert Guedj et autres, Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise , éditions d'organisation , 3éme Edition, Paris, 2000
30	Olivier Dubigeon, Piloter un développement responsable , Pearson Education, 3ème édition, Paris, France, 2009
31	Paolo Maccarrone, and Anna Maria Contri, Integrating Corporate Social Responsibility into Corporate Strategy: The Role of Formal Tools , Sustainability, Vol13, 2021
32	Paolo Carenzo, Andrea Turolla, The Diffusion Of Management Accounting Systems In Manufacturing Companies: An Empirical Analysis Of Italian Firms , In Marc J. Epstein, Jean François Manzoni, Antonio Davila, Studies In Managerial And Financial Accounting, Emerald Group Publishing Limited, vol 20,2010
33	Patrick Iribarne, les tableaux de bord de la performance es aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès , DUNOD,france 3 ^{eme} edition,2009
34	Philip Kotler, Nancy Lee, Corporate Social, Responsibility Doing the Most Good for Your Company and Your Cause , John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, 2005,
35	Pierre-Laurent Bescos, et autres, contrôle de gestion et management , Édition Montchrestien, 4 ^{eme} edition, Paris, 1997
36	Peter Dobers, Corporate Social Responsibility: Management and Methods , Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt, Vol 16, 2009,
37	robert simons, levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal? , library of congress, 1994
38	Roberto Ferná ndez-Gago, et al, Corporate social responsibility, board of directors, and firm performance: an analysis of their relationships , Rev Manag Sci,Vol, 201610

39	Robert L. Engle, Corporate Social Responsibility in Host Countries: A Perspective from American Managers , Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt, Vol 14, 2007
40	Sandra L. Holmes, Corporate Social Performance: Past and Present Areas of Commitment Academy of Management Journal Vol. 20, No. 3 Nov 2017
41	Sándor Bozsik¹, Judit Szemán², Zoltán Musinszki³, How Can We Adapt The Balance Scorecard To The Needs Of Social Enterprises, Microcad International Multidisciplinary Scientific Conference University Of Miskolc, 23-24 May, 2019
42	Steven A. Melnyk, Umit Bititci, Ken Platts, Jutta Tobias, Bjørn Andersen, Is performance measurement and management fit for the future? , Management Accounting Research, Elsevier Ltd., Vol. 25, N° 02, 2013
43	Tahniyath Fatima ¹ , Said Elbanna, Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation: A Review and a Research Agenda Towards an Integrative Framework , Journal of Business Ethics, Volume 185, Février 2022, Pages 105-125
44	TAHROUCH Mohamed, OUAZZANI CHAHDI Tayeb, Contrôle de gestion et performance dans le contexte PME : revue de littérature , (Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Volume 07, numéro 2, 2023
45	zage,E.J., Hussain, M.R., Dapaah, P.O. et al. Corporate social responsibility, sustainable environmental practices and green innovation; perspectives from the Ghanaian manufacturing industry. Int J Corporate Soc Responsibility 9 , 4 ,2024
46	Zeynep Tuğçe Kalendera*, Özalp Vayvay , The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability , Procedia - Social and Behavioral Sciences 235 ,2016

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي
L'Arbi ben Mhidi University of Oum elboughi

استبانة

في إطار التحضير لإعداد أطروحة دكتوراه علوم

السلام عليكم ورحمة الله

أخي الفاضل، أختي الفاضلة:

وبركاته، وبعد:

تهدف هذه الاستبانة للتعرف على آرائكم القيمة حول موضوع دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية، ويشرفني مشاركتكم في الإجابة على هذه الاستبانة التي تُخدم مجال بحثنا قصد إنجاز أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية جامعة أم البواقي بعنوان:

دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تعزيز المسؤولية

الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية – دراسة مقارنة-

آمل منكم مراعاة الدقة والوضوح أثناء تعبئة الاستبانة، لما في ذلك من أثر مهم للوصول إلى نتائج بالمستوى المقبول من المصادقية، التي يمكن الوثوق بها والاعتماد عليها في تعميم النتائج، ويتقيد الباحث في هذه الدراسة بالتزامه بكل مبادئ السرية التامة والأمانة العلمية بما يكفل عدم الكشف عن آرائكم المسجلة، واستخدامها في نطاق البحث العلمي لا غير، وأتقدم بشكركم سلفا على وقتكم وحسن تعاونكم من أجل دعم هذه الأطروحة وخدمة البحث العلمي.

الباحث: بولحديد مراد

إرشادات عامة لتعبئة الاستبانة

لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، وإنما الهدف معرفة رأيكم الشخصي حول ما تراه مناسباً

القسم الأول: معلومات عامة

يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية والتي تعطينا لمحة حول مؤسستكم. (أسئلة عامة حول المؤسسة)

أولاً: ماهو الشكل القانوني لمؤسستكم:

1. شركة ذات أسهم (SPA) 2. شركة ذات المسؤولية المحدودة ذات أسهم (SARL)
3. شركة ذات المسؤولية المحدودة ذات الشخص الواحد (EURL) 4. شركة تضامن (SNC)

ثانياً: ما هو عدد العمال في مؤسستكم؟

1. أقل من 10 2. من 10 إلى 49
3. من 50 إلى 250 4. أكثر من 250

ثالثاً: ما هو قطاع النشاط الذي تنتمي إليه مؤسستكم:

- 01 الصناعة 02 الخدمات 03 المقاولات

رابعاً: ما هو

- 01
 04
 07

القسم الثاني: المسؤولية الاجتماعية

يرجى التكرم بوضع الإشارة (X) مقابل كل عبارة من العبارات التالية، وفقا للحكم الذي يعبر عن مدى موافقتك:

القسم الأول: معلومات عامة

يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية والتي تعطينا نظرة حول مؤسستكم. (أسئلة عامة حول المؤسسة)

أولا: ماهو الشكل القانوني لمؤسستكم:

5. شركة ذات أسهم (SPA) 6. شركة ذات المسؤولية المحدودة ذات أسهم (SARL)
7. شركة ذات المسؤولية المحدودة ذات الشخص الواحد (EURL) 8. شركة تضامن (SNC)

ثانيا: ما هو عدد العمال في مؤسستكم؟

5. أقل من 10 6. من 10 إلى 49
7. من 50 إلى 250 8. أكثر من 250

ثالثا: ما هو قطاع النشاط الذي تنتمي إليه مؤسستكم:

- 01 الصناعة 02 الخدمات 03 المقاولات

رابعا: ما هو

- 01
- 04
- 07

القسم الأول: معلومات عامة

يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية والتي تعطينا لمحة حول مؤسستكم. (أسئلة عامة حول المؤسسة)

أولاً: ماهو الشكل القانوني لمؤسستكم:

9. شركة ذات أسهم (SPA) 10. شركة ذات المسؤولية المحدودة ذات أسهم
(SARL)
11. شركة ذات المسؤولية المحدودة ذات الشخص الواحد 12. شركة تضامن (SNC)
(EURL)

ثانياً: ما هو عدد العمال في مؤسستكم؟

9. أقل من 10 10. من 10 إلى 49
11. من 50 إلى 250 12. أكثر من 250

ثالثاً: ما هو قطاع النشاط الذي تنتمي إليه مؤسستكم:

- 01 الصناعة 02 الخدمات 03 المقاولات

رابعاً: ما هو

- 01
 04
 07

القسم الأول: معلومات عامة

يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية والتي تعطينا لمحة حول مؤسستكم. (أسئلة عامة حول المؤسسة)

أولاً: ماهو الشكل القانوني لمؤسستكم:

13. شركة ذات أسهم (SPA) 14. شركة ذات المسؤولية المحدودة ذات أسهم
(SARL)
15. شركة ذات المسؤولية المحدودة ذات الشخص الواحد 16. شركة تضامن (SNC)
(EURL)

ثانياً: ما هو عدد العمال في مؤسستكم؟

13. أقل من 10 14. من 10 إلى 49
15. من 50 إلى 250 16. أكثر من 250

ثالثاً: ما هو قطاع النشاط الذي تنتمي إليه مؤسستكم:

- 01 الصناعة 02 الخدمات 03 المقاولات

رابعاً: ما هو

- 01
 04
 07

القسم الأول: معلومات عامة

يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية والتي تعطينا لمحة حول مؤسستكم. (أسئلة عامة حول المؤسسة)

أولاً: ماهو الشكل القانوني لمؤسستكم:

17. شركة ذات أسهم (SPA) 18. شركة ذات المسؤولية المحدودة ذات أسهم
(SARL)
19. شركة ذات المسؤولية المحدودة ذات الشخص الواحد 20. شركة تضامن (SNC)
(EURL)

ثانياً: ما هو عدد العمال في مؤسستكم؟

17. أقل من 10 18. من 10 إلى 49
19. من 50 إلى 250 20. أكثر من 250

ثالثاً: ما هو قطاع النشاط الذي تنتمي إليه مؤسستكم:

- 01 الصناعة 02 الخدمات 03 المقاولات

رابعاً: ما هو

- 01
 04
07

القسم الأول: معلومات عامة

يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية والتي تعطينا لمحة حول مؤسستكم. (أسئلة عامة حول المؤسسة)

أولاً: ماهو الشكل القانوني لمؤسستكم:

21. شركة ذات أسهم (SPA) 22. شركة ذات المسؤولية المحدودة ذات أسهم
(SARL)
23. شركة ذات المسؤولية المحدودة ذات الشخص الواحد 24. شركة تضامن (SNC)
(EURL)

ثانياً: ما هو عدد العمال في مؤسستكم؟

21. أقل من 10 22. من 10 إلى 49
23. من 50 إلى 250 24. أكثر من 250

ثالثاً: ما هو قطاع النشاط الذي تنتمي إليه مؤسستكم:

- 01 الصناعة 02 الخدمات 03 المقاولات

رابعاً: ما هو

- 01
 04
07

القسم الأول: معلومات عامة

يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية والتي تعطينا لمحة حول مؤسستكم. (أسئلة عامة حول المؤسسة)

أولاً: ماهو الشكل القانوني لمؤسستكم:

25. شركة ذات أسهم (SPA) 26. شركة ذات المسؤولية المحدودة ذات أسهم
(SARL)
27. شركة ذات المسؤولية المحدودة ذات الشخص الواحد 28. شركة تضامن (SNC)
(EURL)

ثانياً: ما هو عدد العمال في مؤسستكم؟

25. أقل من 10 26. من 10 إلى 49
27. من 50 إلى 250 28. أكثر من 250

ثالثاً: ما هو قطاع النشاط الذي تنتمي إليه مؤسستكم:

- 01 الصناعة 02 الخدمات 03 المقاولات

رابعاً: ما هو

- 01
 04
 07

الفهرس العام



فهرس المحتوى العام

V.....	الآية الكريمة
VI.....	ملخص بالعربية:
VII.....	ملخص الانجليزية
VIII.....	الاهداء
IX.....	شكرو تقدير
IV.....	الفهارس
VI.....	قائمة الاشكال البيانية
VII.....	قائمة الجداول
VIII.....	قائمة الملاحق
أ.....	المقدمة العامة
1.....	الفصل الأول: الادبيات النظرية لأدوات مر اقبة التسيير والمسؤولية الاجتماعية
2.....	تمهيد الفصل الأول.....
3.....	المبحث الأول: مر اقبة التسيير
3.....	المطلب الأول: مفهوم مر اقبة التسيير
9.....	المطلب الثاني: دور مر اقبة التسيير ومر احلها
16.....	المطلب الثالث: أدوات مر اقبة التسيير
47.....	المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.....
47.....	المطلب الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية:
50.....	المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية وتطور مفهومها
56.....	المطلب الثالث: أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال
59.....	المطلب الرابع: أنواع ومجالات المسؤولية الاجتماعية.....
65.....	المبحث الثالث: الأداء البيئي والاجتماعي وعلاقة القيادة الإدارية بالمسؤولية.....
65.....	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الأداء البيئي
68.....	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء الاجتماعي.....
70.....	المطلب الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالمسؤولية الاجتماعية.....
75.....	المطلب الرابع: أهمية إعداد نظام للإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية:
79.....	المبحث الرابع: بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية
79.....	المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدام
82.....	المطلب الثاني: ادراج مقاييس الاستدامة ضمن بطاقة الأداء المتوازن التقليدية.....
87.....	المطلب الثالث: مؤشرات الأداء الاجتماعي والبيئي في بطاقة الاداء المتوازن المستدام
93.....	خلاصة الفصل الاول

94	الفصل الثاني: الادبيات التطبيقية لأدوات مراقبة التسيير والمسؤولية الاجتماعية
95	تمهيد الفصل الثاني
96	المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة باعتماد المؤسسات على أدوات مراقبة التسيير الحديثة
97	المطلب الأول: الدراسات السابقة الوطنية
100	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الاجنبية
103	المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية
106	المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
107	المطلب الأول: الدراسات السابقة الوطنية
110	المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية
113	المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية
116	المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بعلاقة أدوات مراقبة التسيير الحديثة بالمسؤولية الاجتماعية
117	المطلب الأول: الدراسات السابقة الوطنية
120	المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية
123	المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية
127	خلاصة الفصل الثاني
128	الفصل الثالث: أثر أدوات مراقبة التسيير على المسؤولية الاجتماعية
129	تمهيد الفصل الثالث
130	المبحث الأول: منهجية البحث
130	المطلب الأول: أداة البحث
131	المطلب الثاني: تفعيل متغيرات البحث
133	المطلب الثالث: مجتمع وعينة البحث
136	المطلب الرابع: جودة تصميم البحث
137	المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لاتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
137	المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
144	المطلب الثاني: آراء المستجوبين حول أدوات مراقبة التسيير الحديثة
157	المطلب الثالث: التحليل الوصفي للإدارة من خلال أدوات مراقبة التسيير
161	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
161	المطلب الأول: تبني واستخدام أدوات مراقبة التسيير لإدارة الأداء بالمؤسسات
162	المطلب الثاني: تحليل تأثير أدوات مراقبة التسيير الحديثة على ممارسات ابعاد المسؤولية الاجتماعية
164	المطلب الثالث: تحليل تأثير ممارسات أدوات مراقبة التسيير الحديثة على أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
165	المطلب الرابع: تحليل تأثير الحجم على ممارسات أدوات مراقبة التسيير لقياس الأداء
167	المطلب الخامس: تحليل تأثير قطاع النشاط على ممارسات أدوات مراقبة التسيير لقياس وإدارة الأداء

المطلب السادس: تحليل تأثير دور أدوات الحديثة والتقليدية لمراقبة التسيير في دعم المسؤولية الاجتماعية.....	169
خلاصة الفصل الثالث.....	171
الخاتمة.....	172
المراجع.....	177
الملاحق.....	186
الفهرس العام.....	195