



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم مالية ومحاسبية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
الشعبة : علوم مالية ومحاسبية
التخصص : تدقيق محاسبي

**إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم المسؤولية
الإجتماعية للمؤسسات
- دراسة حالة شركة المراعي السعودية -**

تحت إشراف الدكتورة:
لطيفة بكوش

إعداد الطلبة:
إبراهيم ريمي
حنان علال
صبرينة مهري

لجنة المناقشة		
رئيسا	أستاذ محاضر(أ)	بويكر نعرورة
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعدة(أ)	لطيفة بكوش
ممتحنا	أستاذ مساعد(أ)	كمال ديدة

السنة الجامعية: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الشكر

بعد الفراغ من هذا العمل لا يسعنا إلا أن نحمد الله عز وجل و الذي
بنعمته تتم الصالحات و الذي وفقنا في مشوارنا العلمي و البحثي ،
و سدد خطانا لنخرج هذا العمل المتواضع بعونه و توفيقه ، فله الحمد
و الشكر من المبتدى إلى المنتهى .

إذا كانت مساعدة الغير تعبر عن الفهم الجيد لكلمة إنسانية و احترامها فإننا
بذلك نتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذتنا الفاضلة "لطيفة بكوش" التي قدمت لنا
يد المساعدة و التوجيه و نتمنى لها التوفيق و النجاح الدائمين.
كما نتوجه بشكر الخاص إلى الأساتذة المتفانين في خدمة الطلبة ، الذين قدموا
لنا يد العون و المساعدة .

و في الأخير لا يسعنا إلا أن نشكر كل من ساهموا في إخراج هذا العمل
المتواضع.

الطلبة

الإهداء

يا من أجمل اسمك بكل فجر
يا من يرتعش قلبي لذكرك
يا من أودعتني لله لأهديك هذا البحث أبي
إلى ينبوع الصبر و التفاؤل و الأمل
إلى سندي و قوتي و ملاذي في الوجود بعد الله و رسوله
أمي الغالية
إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إخوتي وأخواتي
إلى من أتمنى أن تبقى صورهم ...في عيوني
الآن تفتح الأشرعة و ترفع المرساة لتتطلق السفينة في عرض
بحر واسع مظلم هو بحر الحياة و في هذه الظلمة لا يضيئ إلا
قنديل الذكريات ذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم
وأحبوني (أصدقائي)

ابراهيم ريمي

الإهداء

يا من أجمل اسمك بكل فجر
يا من يرتعش قلبي لذكرك
يا من أودعتني لله لأهديك هذا البحث أبي
إلى ينبوع الصبر و التفاؤل و الأمل
إلى سندي و قوتي و ملاذي في الوجود بعد الله و رسوله
أمي الغالية
إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إخوتي وأخواتي
إلى من أتمنى أن تبقى صورهم ...في عيوني
الآن تفتح الأشرعة و ترفع المرساة لتنتطلق السفينة في عرض
بحر واسع مظلم هو بحر الحياة و في هذه الظلمة لا يضيئ إلا
قنديل الذكريات ذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم
وأحبوني (أصدقائي)

حنان علال

الإهداء

يا من أجمل اسمك بكل فجر
يا من يرتعش قلبي لذكرك
يا من أودعتني لله لأهديك هذا البحث أبي
إلى ينبوع الصبر و التفاؤل و الأمل
إلى سندي و قوتي و ملاذي في الوجود بعد الله و رسوله
أمي الغالية
إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إخوتي وأخواتي
إلى من أتمنى أن تبقى صورهم ...في عيوني
الآن تفتح الأشرعة و ترفع المرساة لتتطلق السفينة في عرض
بحر واسع مظلم هو بحر الحياة و في هذه الظلمة لا يضيئ إلا
قنديل الذكريات ذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم
وأحبوني (أصدقائي)

صبرينة مهري

المقدمة العامة

تمهيد

في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المنظمات في قطاعات الأعمال المختلفة، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب و أدوات إدارية حديثة و فعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية و الاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، و تساعدنا في اختيار و تطبيق و تقييم الاستراتيجيات التي تتبناها من أهم هذه الأدوات و التي ظهرت مؤخرًا بطاقة الأداء المتوازن .

وبالرغم من اعتبار بطاقة الأداء المتوازن أداة سحرية تحل كل مشاكل الإدارة إلا أنها ليس لها هذا السحر فيما يتعلق بإدارة الاستدامة، ولذا ظهرت محاولات كثيرة لدمج عناصر استدامة الشركات في بطاقة الأداء المتوازن، واتخذت هذه المحاولات صورًا عديدة منها بطاقة الأداء المتوازن المستدامة التي تشمل الأبعاد البيئية والاجتماعية وبطاقة الأداء البيئي المتوازن والتي تختص بالبعد البيئي فقط . وتستهدف الدراسة استعراض محاولات إعادة التوازن لبطاقة الأداء بإدخال البعد البيئي وبالرغم من إدراك منظمات الأعمال لأهمية البعد الاستراتيجي للإدارة البيئية والمسؤولية الاجتماعية، واتجاهها إلى تكوين نظم للإدارة البيئية واعتبار التكلفة المرتبطة بالحماية البيئية بندًا هامًا من بنود الموازنة إلا أن كثيرًا من المراقبين الماليين مازالوا ينظرون إلى استدامة الشركات على أنها قيد مكلف، بالإضافة إلى وجود نقص في الأدوات المنظمة لإدارة ورقابة الجهود الرامية، وأخيرًا كيفية توسيع دائرة بطاقة الأداء المتوازن لتشمل البعد البيئي وربطها بعناصر الاستدامة.

وتعد كذلك المسؤولية الاجتماعية معيارًا من معايير تحقيق تنافسية مستدامة لذا تعمل المؤسسات الإقتصادية جاهدة على دمج الإهتمامات البيئية والاجتماعية في إستراتيجيتها ، وهذا من أجل ضمان إستمراريتها وتحسين أدائها الإقتصادي إضافة إلى إعتادها على القيمة الإقتصادية في تقييم أدائها .

ومن أجل التحسين المستمر في الأداء وإبراز أهمية بطاقة الأداء المتوازن التي جاءت لتقييم المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات، حيث تقوم على أساس تكامل من المقاييس المالية التي تعكس عمليات المنظمة والمقاييس الغير مالية والتي تعكس أسباب النتائج ، وتقوم أيضا على التوازن بين الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها المقياس ، والتوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل حيث سنتعرض من خلال هذه الدراسة للتعرف على تقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

1- الإشكالية الرئيسية

كيف يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم المسؤولية الاجتماعية لشركة المراعي؟

وبناءً على هذه الاشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يتم دمج مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في بطاقة الاداء المتوازن بهدف تقييمها؟
- هل يتم اضافة بعد خامس في بطاقة الاداء المتوازن لتقييم المسؤولية الاجتماعية؟

2- فرضيات البحث

الفرضية الأولى: يتم استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتقييم المسؤولية الاجتماعية من خلال دمج المؤشرات الاجتماعية في محاور بطاقة الاداء المتوازن الاربعة ؛

الفرضية الثانية: يتم استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتقييم المسؤولية الاجتماعية من خلال تقديم محور خامس مستقل عن محاور بطاقة الاداء المتوازن؛

3-أسباب اختيار الموضوع

-الرغبة الشخصية لدراسة كل ما يتعلق بطاقة الأداء المتوازن؛

-الاهتمام منا بموضوع بطاقة الأداء المتوازن لإبراز المؤشرات المالية وغير مالية من أجل تقييم المسؤولية الاجتماعية.

4-أهداف البحث وأهميته

الأهداف:

-تبيان مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومدى قدرة تطبيقها في المؤسسات؛

-التعريف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية ، خصوصا وانها من المفاهيم الإدارية التي مازال بحاجة إلى البحث؛

- التعرف على مدى تبني شركة المراعي للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها؛

- التعرف على مستوى الذي وصلت إليه الشركة في تبني المسؤولية الاجتماعية؛

-شرح لكيفية مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تقييم المسؤولية الاجتماعية لشركة المراعي.

الأهمية

- تبيان أهمية فوائد استعمال بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسة؛

-التعرف على مدى قدرت شركة المراعي في تطبيق البطاقة؛

-الاهتمام العالمي الواسع بالمسؤولية الاجتماعية، الذي يلزم المؤسسات الاقتصادية إلى إدراك المفاهيم النظرية والممارسات العملية للمسؤولية، إضافة إلى المنافع المترتبة عليها الدولة، المجتمع والمؤسسة.

5- حدود الدراسة

- الاطار المكاني: تمت الدراسة على مستوى شركة المراعي بالمملكة السعودية
- الاطار الزمني: تمت الدراسة خلال السنة الدراسية 2016/2017

6- منهج البحث والأدوات المستخدمة

قصد الوصول إلى الإجابة عن الإشكالية ولإثبات أو نفي صحة الفرضيات وللوصول إلى فهم أدق وأفضل استخدمنا المنهج الإستكشافيا الذي يعتمد على تقنية تحليل المحتوى وهو وصف منظم ودقيق لمحتوى النصوص المكتوبة من خلال تحديد موضوع الدراسة وهدفها. ولاختبار مدى صحة الفرضيات قمنا بدراسة حالة من خلال انجاز بطاقة الأداء المتوازن لتقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في شركة المراعي السعودية باستخدام تقاريرها السنوية لـ 2014 و 2015 و 2016.

7- تقسيمات البحث

انطلاقا من الأهداف المرجوة من الموضوع ولمعالجة الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية ولاختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول:

الفصل الأول: سنتناول هذا الفصل الأدبيات النظرية المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن حيث تطرقنا إلى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وجوانبها وكذا أسباب ظهورها وأهميتها وأهم أبعادها، كما تطرقنا إلى منهجية وكيفية اعدادها.

الفصل الثاني: سنتطرق هذا الفصل الأدبيات النظرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حيث تطرقنا إلى مفهوم ونشأة المسؤولية الاجتماعية وأهميتها وكذا أبعادها ومبادئها.

الفصل الثالث: يتناول هذا الفصل ويعالج الدراسة الحالة التي أجريت على مستوى شركة المراعي وذلك بالتطرق إلى تقديم عام حول الشركة وقدمنا نموذج لبطاقة الأداء المتوازن وأهم المؤشرات التي تعتمد عليها الشركة في عملية تقييم المسؤولية الاجتماعية.

8- الدراسات السابقة

-دراسة نادية راضي عبد الحليم(دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة 2005): الهدف من الدراسة مناقشة كيف يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدخال مؤشرات الأداء البيئي ضمن المؤشرات والأبعاد الأخرى التي تحتويها البطاقة وصولاً إلى بطاقة أداء متوازنة مستدامة، وقام الباحث بمناقشة تطور مؤشرات ونظم قياس الأداء لتناسب إستراتيجية العمل واتجاهات التغير في المؤشرات ونظم قياس الأداء، وصولاً إلى تقييم الأداء البيئي وكذا مناقشة ماهية استدامة الشركات وكيفية ربط عناصرها بمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن ودمج المعلومات البيئية والاجتماعية بها لتصل إلى بطاقة الأداء المتوازن البيئية.

- دراسة عبد القادر بريش(دور القطاع الخاص في الجزائر في تعميق مبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات): تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية في الحد من ظاهرة الفقر وتحقيق التنمية في الجزائر والتطرق إلى دور القطاع الخاص في الجزائر من ذلك تم أخذ عينات من منظمات أعمال الخاصة في الجزائر، وتمكن أهمية الدراسة في النظر في دور القطاع الخاص في الجزائر، وما مدى تحمل لمسؤولياته الاجتماعية أمام المجتمع الجزائري، ودوره في تحقيق التنمية والأهداف الإنمائية للألفية من جهة ودورها في خلق مناصب الشغل والقضاء ولو نسبياً على ظاهرة الفقر في أوساط المجتمع، وقد توصل الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها تطوير دور الجمعيات والمجتمع المدني كشريك في برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتأخر تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف القطاع الخاص في الجزائر.

9- صعوبات الدراسة

-عدم التعاون من طرف بعض المؤسسات لإعطائنا المعلومات الضرورية فاضطررنا لتغيير محل الدراسة مرتين الى ان استقرينا على تقنية تحليل المحتوى؛

- صعوبة اختيار مؤشرات المسؤولية الاجتماعية من التقارير المالية لشركة المراعي

الفصل الأول:

الاطار النظري لبطاقة

الأداء المتوازن

تمهيد

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة لتقييم مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، باعتبار أن أداء المؤسسات الاقتصادية يعكس النتيجة المنتظرة من مختلف أنشطتها حيث تتيح عملية تقييم الأداء الكشف عن سلامة أداء مختلف الوظائف ومحاولة تحسين الأداء الغير جيد للوصول إلى تطوير الأداء الكلي، في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المنظمات في قطاعات الأعمال المختلفة، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب و أدوات إدارية حديثة و فعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية و الاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، و تساعدنا في اختيار و تطبيق و تقييم الاستراتيجيات التي تتبناها و من أهم هذه الأدوات و التي ظهرت مؤخرًا بطاقة الأداء المتوازن، حيث شهدت هذه الأداة اهتمامًا واسعًا سواء من قبل الباحثين أو رجال الأعمال، كما حقق تطبيقها في بعض الشركات نجاحًا ملفتًا، جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية؛ وأكثر ما يميز هذه الأداة هو أنها لا تركز على قياس البعد المالي فقط كما كان سائدًا من قبل من خلال أنظمة القياس التقليدية، بل هي تحقق التوازن من خلال تركيزها على قياس أربعة أبعاد أساسية في المنظمة، و هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد الأنظمة الداخلية، بعد التعلم و النمو، و هذا من شأنه أن يجنب الشركة الخطأ في تركيزها على الجوانب المالية فقط، فظهورها جاء من خلال أبحاث وخبرات من قبل الباحثين كابلان ونورتون سنة 1992 .

وعليه سنتعرض في هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: مدخل عام حول بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الثاني: منهجية تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الأول: مدخل عام حول بطاقة الأداء المتوازن

نتيجة للانتقادات التي واجهت للمقاييس الأداء المالية الناتجة عن قصور هذه المقاييس في مواجهة المتغيرات الكثيرة في بيئة الاعمال حيث أصبحت المقاييس المالية التقليدية أداة غير مناسبة لتحديد مدى سلامة الأداء، وغير فاعلة في توجيه نظر الإدارة الى مواطن الخلل ونقص الكفاءة، وغير كفاء في توجيه الإدارة وإرشادها لكيفية تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة بما يضمن لها البقاء والنمو، وأصبحت المؤسسات تبحث عن نظام جديد لقياس الأداء حيث إتجهت بعض المؤسسات إلى استخدام مقاييس الأداء غير مالية بجانب المقاييس المالية إلى أن تم التوصل إلى بطاقة الأداء المتوازن من أجل تقييم أداء المؤسسات ومن هنا يمكن أن نتطرق إلى أهم مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن، وبرز المراحل التي مرت بها، وأهداف البطاقة ومميزاتها وأهم محاورها.

المطلب الأول: نشأة، تطور ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند على فلسفة واضحة لقياس مستوى التقدم في الأداء بإتجاه تحقيق الأهداف ومن هنا يمكن عرض كيفية نشوء بطاقة الأداء المتوازن وأسباب ظهورها، ثم أهم المراحل التي مرت بها لتصبح على الشكل التي هي عليه الآن، ومن ثم اعطاءها مفهوم واضح ودقيق.

أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعددت تسميات بطاقة الأداء المتوازن فمنهم من سماها بطاقة الأهداف المتوازنة ومنهم من سماها بطاقة الانجازات المتوازنة، ومع اختلاف التسميات فإن الباحث قد اعتمد في دراسته على استخدام مصطلح بطاقة الأداء المتوازن، وقد وردت عدة تعاريف أهمها:

- تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: " مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية التي تقدم للمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظمتهم " ¹؛

- وعرفها كل من أتكينسون و كابلان (Atkinson et Kaplan): " بأنها نظام لقياس الأداء بشكل منظم حيث يتم بواسطتها ترجمة الاستراتيجية الى أهداف واضحة ومجموعة من المقاييس الملائمة لتقويم الأداء مع توفير معايير للأداء يتم ربطها بمجموعة من الأعمال والبرامج التي ينبغي القيام بها لتحقيق تلك الأهداف " ².

¹ - بوبكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، (2013-2014)، ص51.

² - يحيى الحصانة، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصري، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، الجامعة الزرقاء -الأردن، العدد 14، 2013، ص31.

- عرف نورتن وكابلان (Kaplan et Noton): "بأنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة"¹؛

- عرفها هوركن (Horngren) بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "طريقة لتحويل حالة المنظمة واستراتيجيتها الى مقاييس الأداء وفي الواقع فان أساس بطاقة القياس المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل محور من محاورها وإجراء عمليات القياس لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط"²؛

ونستخلص من التعاريف السابقة النتيجة التالية: يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي يشمل كل المؤشرات المالية وغير مالية ويغطي أربعة أبعاد بالمؤسسة وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو مما يسمح باعتبارها نظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء المستقبلي.

ثانيا: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، يرون أن جميع الاجراءات الادارية والمحاسبية التي نعرفها اليوم موجودة بالفعل منذ زمن بعيد مثل: الميزانيات، التكاليف المعيارية، تسعيرة المخزون، نموذج ديونيت ولم تعد تكفي لتحقيق طموحات المنظمات في ظل التحديات المعاصرة حيث تعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج المنظمات الى مجموعة من المتغيرات أثرت على مختلف نواحي الأداء بها مما دعى المنظمات الى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن³.

حيث كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن عام 1992 على يد الباحثان روبرت كابلان (Robert Kaplan) ودافيد روبرت (David Norton) وذلك اثر دراسات دامت عاما كاملا وشملت 12 مؤسسة من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، حيث انطلق الباحثان من فرضية أن مؤشرات الأداء المالية لم تعد فعالة بالنسبة للمؤسسات الحديثة، وأن اعتماد هذه الأخيرة على المقاييس المالية يؤثر سلبا على قدرتها في خلق

¹ - جبر ابراهيم الداعور، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح، مجلة الجامعة الاسلامية لدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر غزة، المجلد 21، العدد 2، 2013، ص 111.

² - سامر قلالوة، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض التكاليف في البنوك التجارية الأردنية، ورقة بحثية لكلية التجارة، الأردن، 2014، ص 8.

³ محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في علوم التسويق، تخصص محاسبة، كلية المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص 35.

القيمة، من هنا قام الباحثان بمناقشة مجموعة من الخيارات والبدائل وانتهت بهم الى تصميم أداة جديدة للتقييم الأداء ثم تسميتها بطاقة الأداء المتوازن ومن أهم الاسباب التي أدت الى ظهورها هي¹:

- ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لتغطية العجز المعايير المالية التقليدية في مراقبة مدى تنفيذ الاستراتيجية بالإضافة الى المتغيرات التي طرأت على مختلف نواحي الأداء؛
- المؤشرات المالية وحدها لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة وما النتائج المالية إلا ثمرة لسلسلة من العمليات الأساسية في المؤسسة كالبحت والتطوير؛
- الهاجس الكبير الذي يواجه المدراء، والمتمثل في وجود هوة كبيرة بين استراتيجية المؤسسة وبين النشاطات اليومية التنفيذية؛
- التطور التكنولوجي في مجال الانتاج ونظم المعلومات بالإضافة الى شدة المنافسة²؛
- توجه المنظمات الى ارضاء العميل ونحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

كما لخص روبرت وكابلان (Norton et Kaplan) الأسباب من أجل تحقيق الأهداف التالية³:

- تحديد وتطوير استراتيجية المنظمة؛
- الربط بين الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل وقصيرة الأجل؛
- مراجعة دورية لأداء المنظمة، وذلك للتعرف على مواطن القصور ومعالجتها.

ثالثاً: مراحل بطاقة الأداء المتوازن

منذ ظهورها في بداية التسعينات خضعت بطاقة الأداء المتوازن للفحص والتدقيق في العديد من جوانبها، الأمر الذي أظهر بعض الخلل والقصور في بعض من هذه الجوانب واستجابة الى ذلك قام الباحثون بتحسين وتطوير البطاقة من خلال ثلاثة مراحل أساسية، أصفرت عن ظهور 3 أجيال لبطاقة الأداء المتوازن كما يوضحه الشكل التالي⁴:

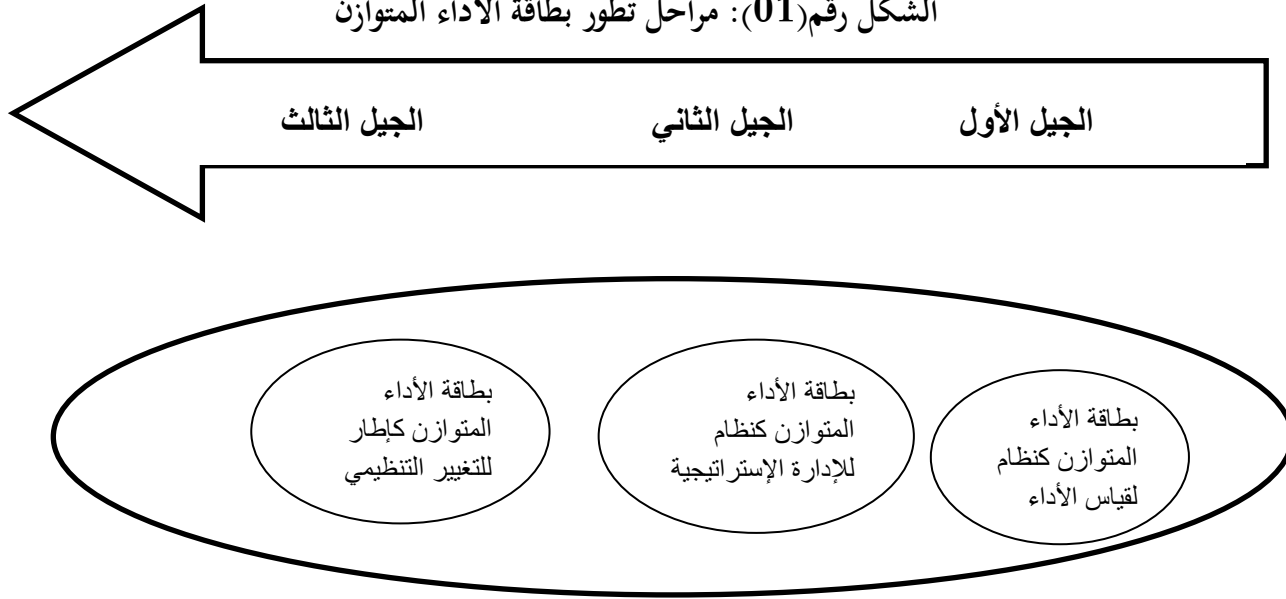
¹ - أحمد الصغير ربة، تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014، ص: 64.

² - فتيحة قناوة مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، شهادة ماستر أكاديمي في علوم تسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرياح بورقلة، 2013، ص18.

³ - عبد القادر صالح، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013/2012، ص18.

⁴ - عبد القادر لحسين، محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز، مجمع مدخلات الملئقي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر، 2011، ص327.

الشكل رقم (01): مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: عبد القادر حسين ، محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز، مجمل مدخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة يومي 22 و23 نوفمبر، 2011، ص327.

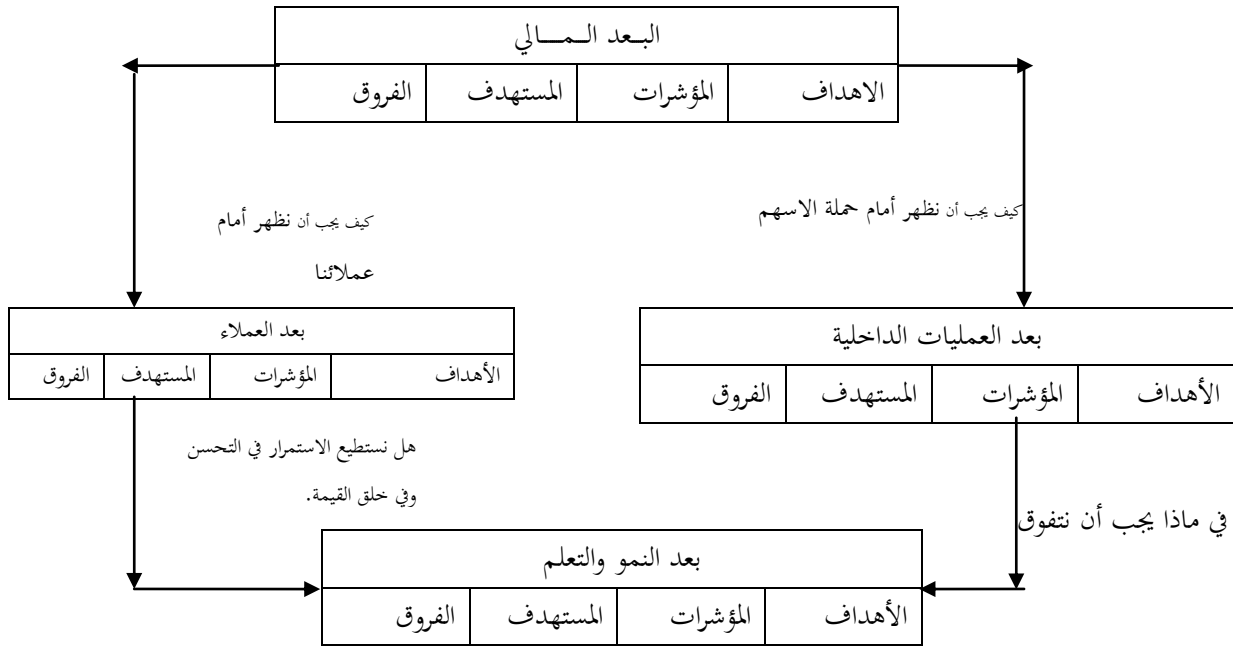
ويتضح لنا من خلال الشكل السابق أن بطاقة الأداء المتوازن قد تطورت بمرور الزمن، حيث انتقلت من مجرد كونها أداة لقياس الأداء الى أداة للإدارة الاستراتيجية من ثم الى أداة للتغيير التنظيمي، وفي هذا الاطار يؤكد كل من (Kaplan) و (Noton) أن التغييرات التي شهدتها بطاقة الأداء المتوازن لم تكن مبرمجة في البداية وإنما جاءت نتيجة للتعاون مع متخصصين في التسيير الذاتي ومع مدراء مؤسسات قاموا بتطبيق البطاقة، وفي ما يلي سنفصل في الأجيال الثلاثة التي مرت بها بطاقة الأداء المتوازن.

1- الجيل الأول: (1992)

حيث تم وصف بطاقة الاداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء، حيث تم إضافة قياسات غير مالية ومؤشرات عديدة الى ما كان يستخدم من قياسات مالية، هذا الجيل تجسد في إضافة أربعة منظورات أخرى وهي: العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، المنظور المالي، حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة، إن اقتراح ربط رؤية وأهداف المنظمة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختيار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في المستويات المختلفة والأخذ بعين الاعتبار عمليات ربط التوجه الاستراتيجي بالممارسات اليومية لإدارة منظمات الأعمال، وقد ولدت فكرة ربط رؤية وأهداف المنظمة بالمنظورات الى امكانية بناء علاقات السبب والنتيجة¹.

¹ - سناء أونيس ، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016، ص39.

رقم الشكل (02): التمثيل البياني للتصميم الأصلي لبطاقة الأداء المتوازن من طرف كابلان ونورتن



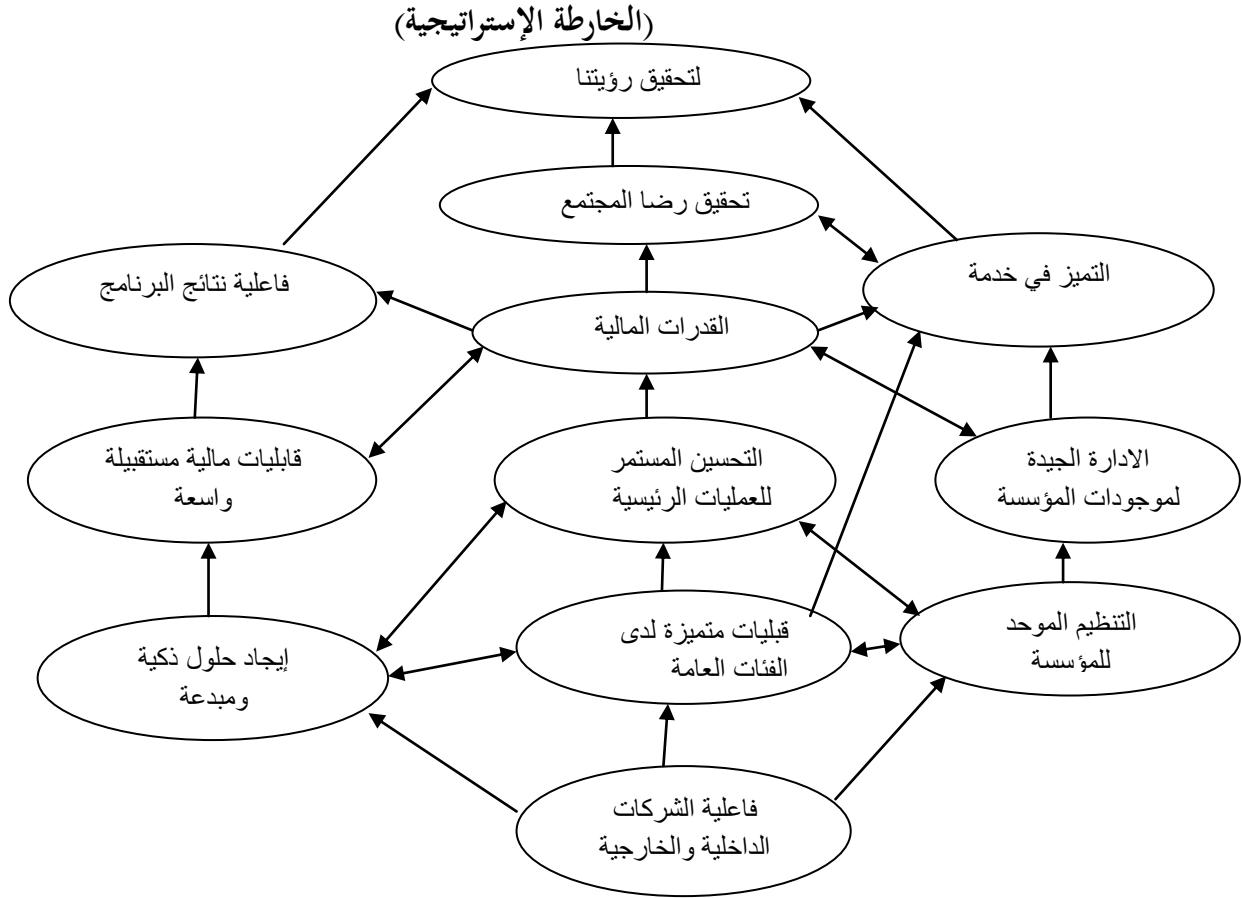
المصدر: سناء أونيس ، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016، ص39.

2- الجيل الثاني: (1996)

يعد تطبيق الجيل الأول من بطاقة الاداء المتوازن في العديد من المؤسسات ونتيجة للمشاكل التي ظهرت بعد تطبيق الجيل الأول، ظهرت تحسينات كثيرة فيها أصبحت أكثر وضوحاً من خلال التركيز على عملية الربط بين الأهداف وعملية اختيار المقاييس الأكثر ترابطاً مع تلك الأهداف الاستراتيجية وربطها مع باستعمال نموذج ربط استراتيجي للمساعدة في تحقيق الفعاليات والنتائج الواجب قياسها، وقد تم تطوير هذه الأهداف وبشكل مباشر من خلال البيانات استراتيجية مستندة إلى رؤية خاصة بالمؤسسة أو خطة إستراتيجية، كما تضمن تطبيق الجيل الثاني أداة التحليل الفجوة بين الأهداف التنظيمية القيمة للأداء والنتائج الفعلية لمعرفة أسباب الأداء غير المرضي، ومن المؤسسات التي انتقلت من الجيل الأول إلى الجيل الثاني مؤسسة (Rhuzo) ومؤسسة (Takar Shuza)، وقد توالى التطورات لاحقاً سواء في مجال إثراء نظري لاطار بطاقة الأداء المتوازن أو من خلال التطبيقات العملية في المؤسسات الكبرى ليظهر الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن¹.

¹ - كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنا طرابلس-لبنان عمادة الدراسات العليا، 2015، ص87.

الشكل رقم (03): علاقة السبب والنتيجة بين أبعاد الأداء -الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان طرابلس-لبنان عمادة الدراسات العليا، (2015)، ص 87.

3- الجيل الثالث: (2000)

وتعد الاطور والأحدث في شكل البطاقات والتي ركزت على الخارطة الاستراتيجية حيث جعلت هذه الخارطة لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن فلا يمكن تطبيقها دون وجود استراتيجيات واضحة وقد ركزت هذه المرحلة على تحويل الرؤيا والتي هي مجموعة متكاملة من الأهداف والمقاييس الى أفعال يدركها ويعمل على أساسها جميع العاملين من خلال قنوات تربط الجميع عبر الأبعاد الأربعة (البعد المالي، بعد المستفيدين، بعد الاجراءات الداخلية، بعد النمو والتعلم) والتي من خلالها يمكن ربط الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل مع الاجراءات التشغيلية القصيرة الأجل¹.

¹ - غزال زياد، دليل الباحثين في بطاقات الأداء المتوازن، ديوان الرقابة المالية، ص 44.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن ومميزتها

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أكثر من وسيلة قياس الأداء وتقييمه، ومن هنا سنتناول في هذا المطلب أهمية البطاقة وأهم الأهداف التي تركزت عليها بطاقة الأداء المتوازن ومميزاتها.

أولاً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن ذات أهمية بالغة يمكن ادراجها في ما يلي¹:

أ - توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة

حيث يتم ترجمة استراتيجية المؤسسة الى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع الزبائن الذي ستقوم المؤسسة بخدومتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المؤسسة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية والزبائن والتعلم والنمو حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

ب - توصيل الاستراتيجية وربطها بالأهداف

يجب اعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته الى أهداف خفض وقت الأعداد أو سرعة تسليم الطلبات بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي.

ج - التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية

يظهر أفضل تأثير لبطاقة الأداء المتوازن عندما يتم توظيفها لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرون التنفيذيون الأهداف للقياس المتوازن للأداء لجوانبه المتعددة من خلال العلاقات السببية تصبح الإمكانيات المطلوبة تحقيقها مترجمة الى أداء مالي².

د - تعزيز تعلم التغذية العكسية الاستراتيجية:

حيث تمكن المديرين من تفحص الأداء واجراء التعديلات أثناء تنفيذ الاستراتيجية فضلا عن عمل تغيرات جوهرية إذ ما تطلب الأمر، فضلا عن امكانية نقل المؤسسة من التركيز على الموازنات المالية الداخلية الى

¹ - صالح بلاسكة ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة التقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012، ص: 25.

² - رحمة زعبي ، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2013/2014، ص71.

تضمن المحاور الإضافية كالزبائن، الأسواق وبذلك تمكن بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات من تنسيق استراتيجيتها لكي تعكس دعم وتعزيز التعلم بأسرع وقت¹.

ثانيا: أهداف بطاقة الأداء المتوازن

يمكن تلخيص أهداف بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي²:

أ – توجه بطاقة الأداء المتوازن لشركات الأعمال إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رسالتها بعد أن كان اهتمامها منصبا على المحور المالي فقط، وبالتالي أصبح الاهتمام بأداء الشركات المدى البعيد والمدى القصير، بعد أن كان مقتصرًا على الأداء المالي الذي يقيس الأداء في المدى القصير؛

ب – الربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الاستراتيجية طويلة الأجل؛

ج – تحقيق فهم اداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الاستراتيجية المحددة؛

د – تعد بطاقة الأداء المتوازنة أداء للإدارة الاستراتيجية، حيث تضمن تخطيط استراتيجية تنتهي بتحقيق الأهداف والغاية المحددة، في ظل الرقابة والمحاسبة للمستثمرين، فتصير هذه الاستراتيجية محور اهتمام كل موظف، وبالتالي يمكن اتخاذ هذا النظام أداة لترجمة الاستراتيجيات الى أعمال؛

هـ – يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الادارية، مما يتيح إمكانية التعلم الاستراتيجي، ووضع أولويات لكل مستوى اداري وبما يوفر أداة اتصال توضح الأهداف الاستراتيجية لكل من يعمل في الشركة وبالإضافة الى ان نظام بطاقة الأداء المتوازنة يوفر التوازن بين القياس والتقييم، حيث أن الأمور التي يصعب قياسها ماليا يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الشركة أو فشلها؛

و – يوفر أسلوب بطاقة الأداء المتوازنة طريقا منظما تربط رؤية الشركة المستقبلية بمواردها المادية والبشرية، لتحقيق أفضل استثمار لتلك الموارد؛

ز – توفر بطاقة الأداء المتوازنة معلومات كافية للمديرية لاتخاذ القرارات المناسبة، وتقلل من مشكلة المعلومات التي تزيد على حاجة مستخدميها والتي تؤدي الى ارباك المديرين في اتخاذ القرارات.

¹ -- رحمة زعبي، مرجع سابق، ص71.

² - أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، 2009، ص.ص9-10.

ثالثاً: مميزات بطاقة الأداء المتوازن.

انطلاقاً من تزايد الضغوط التنافسية على تنظيمات الأعمال، ونتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومة اللازمة لإدارة الأداء الإستراتيجي، فإن مقياس الأداء المتوازن يعد أداة متكاملة لقياس وإدارة الأداء الإستراتيجي، وهناك بعض المميزات الأساسية التي تميز بطاقة الأداء المتوازن منها¹:

1 - يعد نموذج رباعي الأبعاد فهو ينطلق من أربعة منظورات هي منظور الأداء المالي، ومنظور العلاقات مع العملاء ومنظور عمليات التشغيل الداخلية ومنظور عمليات التعلم والنمو؛

2 - تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تقسيم كل منظور الى خمس مكونات وهي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الاجرائية والمبادرات، القيم الفعلية؛

3 - يستند على أساس المزج بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية وذلك بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية كمياً ومالياً؛

4 - يربط بين مؤشرات الأداء الأساسية المالية وبين المؤشرات غير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الاستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من استراتيجية تنظيم الأعمال؛

5 - يتسم بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، وكذلك انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود، وخاصية عدم اتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار؛

6 - يقوم على أساس مجموعة من الروابط الراسية السببية بين الأهداف الاستراتيجية الفرعية وبعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها البعض وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الاستراتيجية؛

7 - يتطلب توافر نظام معلومات متطور وبيئة تحتية لتكنولوجيا المعلومات، بحيث تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً في الوقت المحدد؛

8 - يتطلب وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مجلس الإدارة مباشرة، وتتولى هذه الوحدة عملية الاشراف على ادارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي.

¹ - مريم شكري محمود ندم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة، تخصص محاسبة وتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، (2012-2013)، ص.ص.22،23.

المطلب الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تنقسم بطاقة الأداء المتوازن إلى أربعة أبعاد كبرى، وهناك من يقسم هذه الأبعاد إلى أبعاد داخلية هي (العمليات الداخلية والنمو والتعلم)، وأبعاد خارجية تتمثل في (العملاء والبعد المالي)، وسنتطرق إلى كل بعد فيما يلي:

أولاً: الأبعاد الخارجية

تتمثل الأبعاد الخارجية في البعد المالي وبعد العملاء (الزبائن).

1 - البعد المالي

يعد أحد محاور القياس والتقييم، وتمثل نتائج هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المحققة لاستراتيجية المنظمة الأعمال بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف لمنظمة منافسة وبشكل نسبي لرفع معدلات الميزة التنافسية الى جانب هدف النمو الذي يعد إحدى المساهمات والمبادرات الاستراتيجية الأساسية، ويركز البعد المالي أيضاً على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس مال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية جديدة، والعائد على حقوق المالكين، والعائد على اجمالي الأصول، والقيمة الاقتصادية المضافة ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل¹.

2 - بعد العملاء

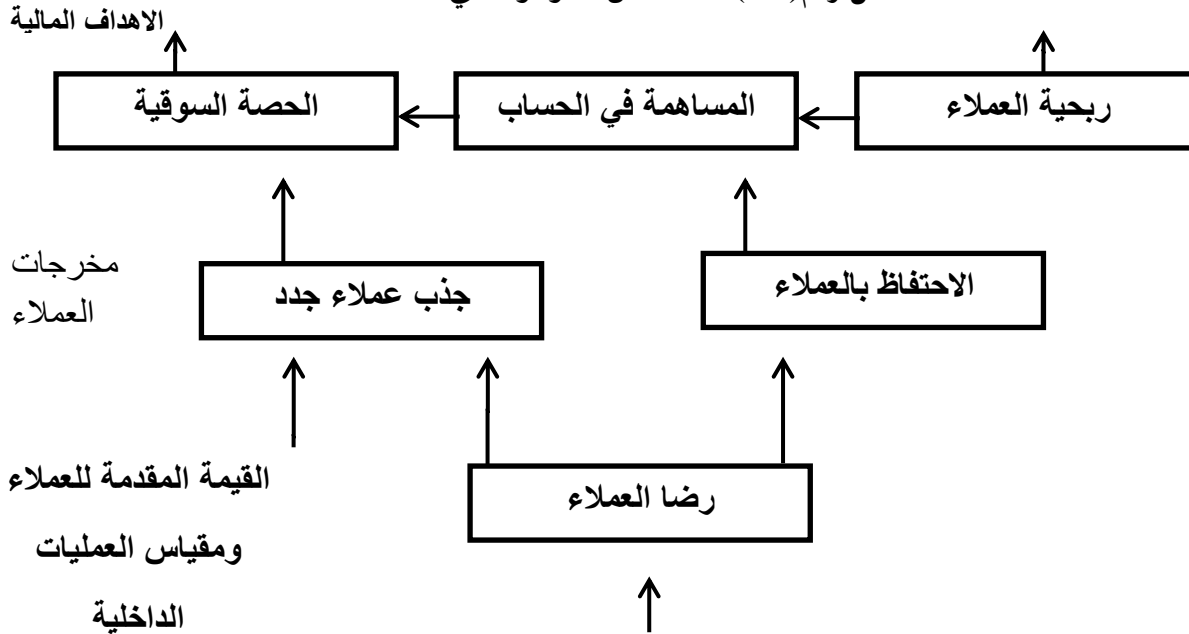
تعتمد معظم المنظمات على متطلبات وحاجات العملاء والمستهلكين في وضع استراتيجيتها، وذلك لمساهمتها في نجاح المنظمة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة وأسعار معقولة لذلك فان نظام بطاقة الأداء المتوازن قد أخذ بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائه على بعد العملاء حيث يشمل هذا البعد على مقاييس تتعلق بالعملاء الحاليين والمستهدفين أهمها رضا العملاء، الاحتفاظ بهم، جذب عملاء جدد، الحصة السوقية، المساهمة في الحساب، ربحية العملاء².

¹ - محمد عبد الله أحمد عبد الله، استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في جودة الخدمات المصرفية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص27.

² - أبو عجلة رمضان عثمان الغريب، مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص.ص31-32.

لذلك فان المديرين يركزون على التوسع في الشريحة السوقية المستهدفة والشكل التالي يوضح :

الشكل رقم(04): المقاييس الموجودة في بعد العملاء.



المصدر: أبو عجيلة رمضان عثمان الغريب، "مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية"، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص.ص31-32.

ثانيا: الأبعاد الداخلية

تتمثل الأبعاد الداخلية في كل من بعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم.

1 - بعد العمليات الداخلية

يعكس هذا البعد كافة العمليات التشغيلية الداخلية التي يجب أن تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، والتي لها أثر كبير على رضا العملاء وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، بهدف تكوين صورة واضحة للأداء تساعد المديرين في كافة المستويات على تصحيح نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة والتميز والتفوق على المنافسين.

وتنقسم سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسة التي تخلق قيمة للعميل الى ثلاث مراحل وهي¹:

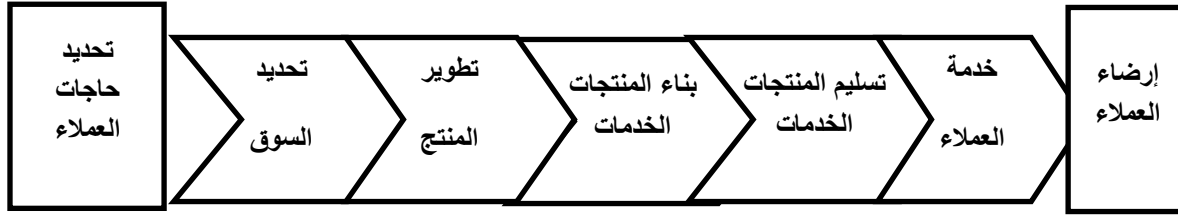
1 - الابداع: يتم تحديد السوق المستهدف، وتطوير منتج جديد لتلبية احتياجات السوق.

2 - الانتاج: يتم انتاج وتسليم المنتجات الى العملاء.

3 - خدمات ما بعد البيع: وتتمثل في الخدمات التي توجه للعملاء بعد عملية الشراء للحفاظ على رضاهم.

¹ - راغب الغصين وسام جبار تامر، استخدام نموذج الأداء المتوازن في تقويم اداء المستشفيات، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد33، العدد3، 2011 ص207

الشكل رقم (05): سلسلة القيمة للعمليات الداخلية



المصادر: سناء أونيس ، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسويق، تخصص التسويق الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص54.

أما المقاييس التي يعتمد عليها بعد العمليات الداخلية هي:

معدل تكرار المشتريات المرتفعة، زمن تقديم المنتجات الجديدة، المعدل الداخلي لعائد المشاريع الجديدة، عدد الحملات الاعلانية، معدل دوران العمل.

2 - بعد التعلم والنمو

يحدد هذا البعد في بطاقة الأداء المتوازن البنية التحتية التي يجب على المنظمة بنائها لخلق وتحسين طويل الأجل، ويأتي التعلم والنمو من ثلاثة مصادر رئيسية هي (الأفراد، الأنظمة، الإجراءات) وللوصول الى أهداف تطوير الأداء يجب على الشركات الاستثمار في إعادة تطوير مهارات الموظفين وتحسين تكنولوجيا المعلومات، ويحتوي هذا البعد على المعايير التالية¹:

-مستوى القدرة الفردية ويهتم بتوفير المهارات الأكاديمية الملائمة لدى الأفراد؛

-الابداعية الفردية المطبق في الادارة الذي يشترط توفر قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول؛

-معيار رضا الموظف الذي يهتم بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته؛

-معيار ربحية الموظف ويرتكز حول قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للمؤسسة؛

-الاحتفاظ بالموظف الذي يشدد على مقاييس الكفاءة والفعالية الفردية.

¹ -الذبية زياد عبد الحليم، مدى تطبيق النظام المتوازن للأداء في المصاريف البنمية، أبحاث اقتصادية وإدارية، الجامعة الزرقاء، العدد التاسع، الأردن، 2011، ص.147.

المبحث الثاني: منهجية تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

إن المؤسسة عندما تقوم بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن فإنها تقوم في الواقع بإنشاء وبناء نظام جديد للتسيير يأخذ في اعتبار كل من الجوانب المالية وغير المالية ويركز على الأداء الطويل المدى، كما أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل صحيح من شأنه تحسين نتائج المؤسسة ومن هنا سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم متطلبات وخطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وكذلك عوامل نجاحها

المطلب الأول: المتطلبات التنظيمية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

هناك عدد من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية الأساسية لتنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن، يمكن عرضها على النحو التالي¹:

- 1- ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة قياس الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحاً لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزام العاملين بالمقاييس؛
- 2- يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات، نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات؛
- 3- يجب إدراك أن تحديد وفهم استراتيجية المؤسسة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة قياس الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد الأهداف بشكل واضح واختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الاستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة؛
- 4- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين؛
- 5- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية؛
- 6- يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل مؤسسة أعمال، ولا شك أن ذلك يقضى على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري؛
- 7- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم ، وذلك لإدراك التغييرات المستمرة؛
- 8- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق؛

¹ - جمال حسن محمد أبو شريح، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة بإستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن(دراسة مدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة، استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص. 53-54.

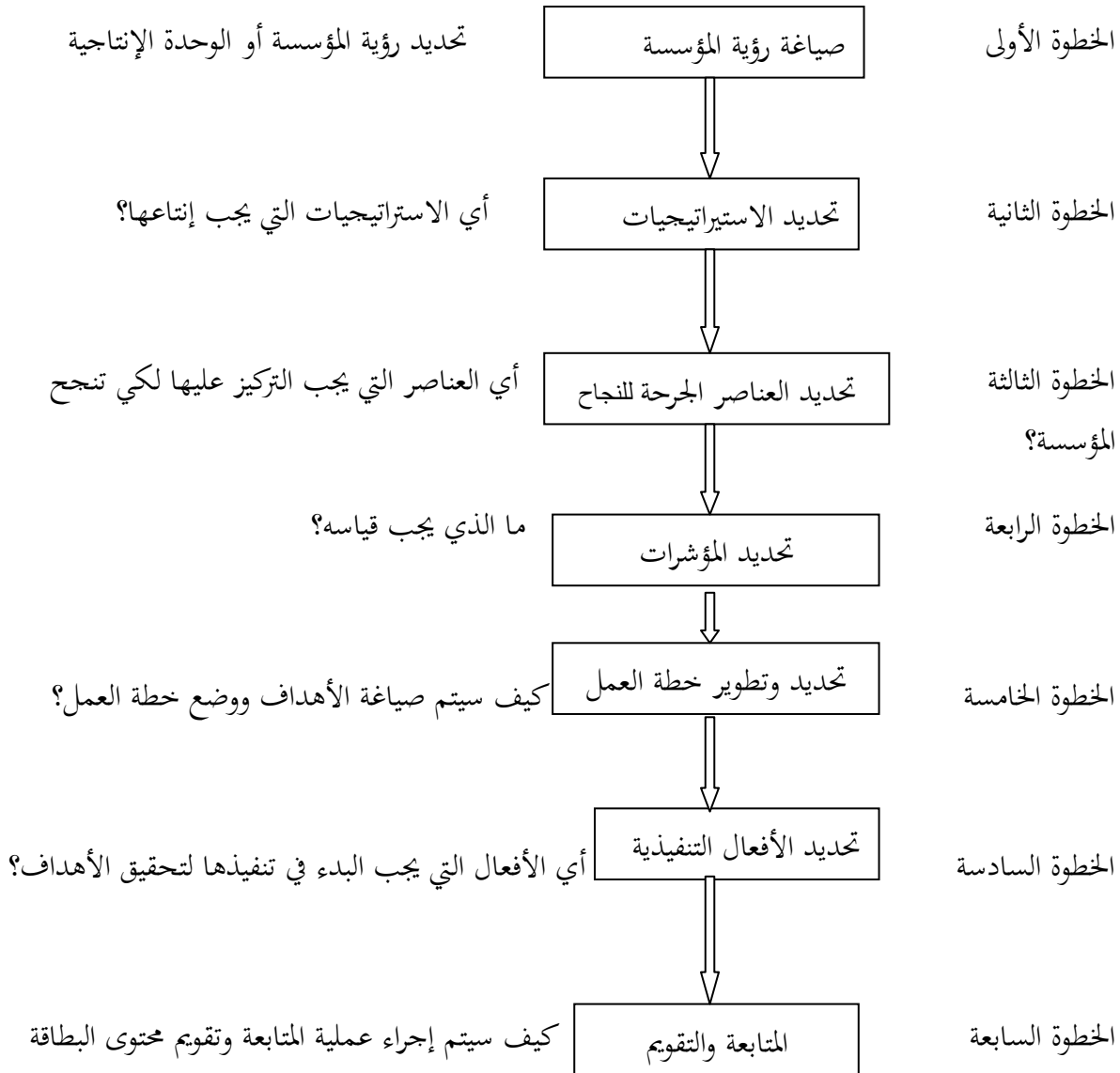
9- ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية، كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام؛

10- ضرورة التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام أو تطبيقه، وهذا يمثل دافعاً قوياً للمسؤولين عن تطبيق النظام.

المطلب الثاني: الخطوات الأساسية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن

إن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، بدء بصياغة رؤية المؤسسة، ثم تحديد الإستراتيجيات، فتحدد العناصر الحرجة للنجاح، وتحديد المؤشرات، وصولاً إلى تحديد وتطوير خطة العمل، ثم تحديد الأفعال التنفيذية، وأخيراً المتابعة والتقويم .

الشكل رقم(06): الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: مراد كواشي، بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، عدد 34، 2010، ص199.

من خلال الشكل السابق يتبين لنا أن عملية تصميم بطاقة الاداء المتوازن تمر بسبع خطوات متتالية، والتي نفضلها في الآتي :

المرحلة الأولى: صياغة الرؤية المؤسسة

يجب على المنظمة أن تحدد أولاً رؤية ورسالة وحدة الأعمال الإستراتيجية، وبوجه عام فإن مقياس الأداء المتوازن يقوم على رؤية شاملة مشتركة تلائم وحدة الأعمال التي يكون لها عملاء، وقنوات توزيع متعددة، ومرافق إنتاج، ومقاييس أداء خاصة بها. ويتمثل الغرض الأساسي في هذه المرحلة في تحديد أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة، وإلى تعريف واضح لوضع المنظمة الحالي ودورها، وكذلك الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الصناعة في المستقبل، ويتم أداء هذا العمل من خلال عقد المقابلات مع رجال الإدارة العليا لتحديد رؤية المنظمة ورسالتها والغايات والأهداف التي ترغب في الوصول إليها، من خلال مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها، وتتمثل هذه المجالات في خمس مجالات هي¹:

- 1-العملاء: كيف يرانا العملاء تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر العملاء بتحقيق رضاهم من خلال مقاييس الجودة، الدقة في التسليم، تخفيض السعر وتحسين الخدمات المقدمة لهم؛
- 2-أصحاب رأس المال: تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر أصحاب رأس المال بتحقيق أهدافهم الرئيسية مثل استمرارية المنظمة، نمو المبيعات؛
- 3-العمليات الداخلية: تركز مقاييس أداء العمليات الداخلية على ما يجب أن نتفوق فيه في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة؛
- 4-التطور والابتكار: تركز مقاييس هذا الجانب على الاستمرار في التحسين والتطوير والابتكار لتحقيق أهداف الفئات المختلفة المهمة بأداء المنظمة؛
- 5- المجتمع والبيئة: من وجهة نظر بعض الباحثين، أن الأداء المجتمعي والبيئي لا يعتبر محركاً مستقلاً للأداء وإنما هو محرك ضمني في محركات الأداء الأربعة السابقة.

المرحلة الثانية: تحديد الاستراتيجية

تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن أداة لترجمة رؤية المنظمة ورسالتها إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحديد الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف ، فالإستراتيجية تصف القواعد الإجرائية

¹ - صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 42.

لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل . أي ما هي الإستراتيجيات التي يجب أن نتبعها وما هي المجالات التي يجب التركيز عليها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية بما ينسجم مع رؤية المنظمة.¹

المرحلة الثالثة: تحديد العناصر الحرجة للنجاح

تعني هذه الخطوة الانتقال من الإستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بما يساهم في تحقيق رؤية المنظمة ، بمعنى آخر يجب أن تحدد المنظمة ما هي أكثر المبادرات والعوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن بما يعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.²

المرحلة الرابعة: تحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية

تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية السابقة ، ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية، فإن يجب أن تكون مشتقة من الهدف الإستراتيجي الذي تعبر عنه، ويراعي أن يكون عدد المقاييس مناسب دون زيادة أو نقص للهدف الاستراتيجي، ومعبراً عن حقيقته التطورية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة.³

المرحلة الخامسة: تحديد وتطوير خطة العمل

في هذه الخطوة، يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل، ويجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين، وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلة والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات، وعلى جدول زمني تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة، وتعتبر مقاييس الأداء همزة الوصل بين الأهداف الإستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية، فكما أن الأهداف الإستراتيجية تشتق من الإستراتيجية العامة للمنظمة، فإن مقاييس الأداء في المستويات التنفيذية تشتق من الأهداف الإستراتيجية، ويراعي أن مقاييس الأداء في هذه المستويات تميل للتحديد أكثر من بقية المستويات، حتى تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها.⁴

1 - محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مقدمة للإستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، جامعة غزة، 2009، ص 72.

2 - محمد أحمد محمد أبو قمر، مرجع سابق، ص 73.

3 - صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 44.

4 - مرجع أعلاه، ص 45.

المرحلة السادسة: تحديد الأفعال التنفيذية

ويتطلب تبيان الأنشطة الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطوة إلى الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، ويقوم فريق من المنظمة على تنفيذ مقياس الأداء المتوازن، وتشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المنظمة بمقياس الأداء. ويتم في هذه المرحلة وضع وتنفيذ نموذج بطاقة الأداء المتوازن¹.

المرحلة السابعة: المتابعة والتقييم

في هذه المرحلة، تقوم المنظمة بمتابعة تحقيق المقاييس، من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية، وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة مقياس الأداء المتوازن سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي، ورسم الأهداف وتخصيص الموارد².

هذه المراحل السابقة تعد متفق عليها عند كثير من الباحثين، ولكن هناك من يضع مراحل أخرى مغايرة لكنها تبقى متشابهة في المضمون لهذه المراحل، ومن أمثلتها نذكر³:

- تحديد وتعريف عوامل النجاح الأساسية: هي المحاور الأساسية اللازمة من أجل الوصول إلى تحقيق الرؤية الإستراتيجية وتحقيق الأهداف؛

- تحديد مقاييس النجاح الأساسية: هي المقاييس التي تسمح بالتأكد من أن المنظمة في الاتجاه الصحيح وتعتبر مساعدة في قيادة المنظمة؛

اختيار المعايير الخاصة بالمحور المالي؛

- اختيار المعايير الخاصة بمحور العملاء؛

- اختيار المعايير الخاصة بمحور العمليات الداخلية؛

- اختيار المعايير الخاصة بمحور النمو والتعلم؛

- إعداد الخارطة الإستراتيجية.

1 - صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 46.

2 - مرجع أعلاه، ص 47.

3 - مرجع أعلاه، ص 47.

المطلب الثالث: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابد من توفر مجموعة المتطلبات الأساسية ويمكن تلخيصها في النقاط التالية¹:

-**تحديد واضح للأهداف الإستراتيجية:** لأن تحديد الأهداف الإستراتيجية يعد المحور الأساس في استخدام بطاقة الأداء المتوازن؛

-**الأخذ بمنهج النظام:** يتوقف نجاح استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظام، على أن يستخدم ذلك المقياس نظام إدارة إستراتيجي، وليس نظام قياس، أي دمج كامل للجوانب الأربعة للنموذج في شكل منظومة متكاملة؛

-**وجود الدافعة لاختيار مقاييس الأداء المتوازن:** أي لا بد من الاستجابة للتغيرات البيئية والضغوط التي تتعرض لها المنشآت مثل شدة المنافسة والتركيز على العميل، وظاهرة الاندماج الصناعي؛ وهناك عوامل أخرى وهي²:

-**دعم الإدارة العليا:** حتى تكون عملية تطبيق نظام بطاقات تقييم الأداء المتوازن ناجحة لا بد من دعم الإدارة العليا له، فعندما يدرك العاملون في المنظمة بأن الإدارة تدعم جهود تطبيق النظام بقوة فإن ذلك يساعد في إلتزام هؤلاء العاملين بتنفيذ النظام وإسرعهم في عملية التطبيق بالإضافة إلى أنه يخفف من معارضتهم لتطبيقه؛

-**الحوافز المادية والمعنوية:** ينبغي التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام أو تطبيقه، وهذا يعتبر دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق النظام؛

-**تكوين فرق العمل:** حيث أن تطبيق النظام يشمل المنظمة ككل، من الضروري تشكيل فرق عمل تتمتع بروح الفريق والتماسك إذ أن العمل الجماعي من أهم مقومات نجاح أي مشروع؛

-**فعالية الاتصال:** ليس كل الاتصالات التي تجري داخل المؤسسة وخارجها فعالة، فحتى تصل الرسالة إلى المرسل إليه ويفهم مضمونها كما قصده المرسل ينبغي أن تركز الإدارة على عملية الاتصال بالشكل السليم إن النظام الجيد يحتاج إلى عقد اجتماعات وإجراء الاتصالات ومناقشات بين العاملين وذلك لإقرار خطة العمل والمحاور الرئيسة للمقاييس التي ينبغي التركيز عليها؛

¹ - ماهر موسى دغرم ومروان محمد أبو فضة، أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة(دراسة ميدانية)، مجلة الجامعة الإسلامية(سلسلة الدراسات الإنسانية)المجلد السابع عشر، العدد الثاني، 2009، ص.ص 751-752.

² - محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألبنيوم الأردنية (دراسة مدانية)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني 2008، ص 280.

-دراسة الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية: إن اتخاذ الإجراءات التصحيحية لا يعني بالضرورة أن الاستراتيجيات الموجودة سيتم التخلي عنها أو ستنتم صياغة استراتيجيات جديدة، فالإجراءات التصحيحية يُفترض أن تضع المنظمة في وضع أفضل للاستفادة من نقاط القوة واستغلال الفرص المتاحة وتلاقس التهديدات الخارجية وتقليل نقاط الضعف.

خلاصة الفصل

إن بطاقة الأداء المتوازن تبرز فعلا كأداة حديثة لتقييم وتوجيه الأداء تعمل على قياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة من خلال أربعة أبعاد متكاملة ومتوازنة، كما تجمع بين الجوانب المالية وغير المالية، الكمية والنوعية والقصيرة والبعيدة المدى، إلا أن تبني هذه الأداة كنظام لتقييم الأداء يستدعي إتباع مجموعة متسلسلة من الخطوات المنهجية وتضافر جهود جميع الأفراد داخل المؤسسة من أجل إنجاح العملية.

من جهة أخرى فقد تبين أن بطاقة الأداء المتوازن تستمد كامل قيمتها من قدرتها على الاتساق والتلاؤم من استراتيجية المؤسسة، حيث أثبتت التجارب والممارسات الناجحة للبطاقة على أن دورها لا يقتصر فقط على ترجمة وتوضيح الإستراتيجية، بل هي أيضا أداة فعالة تساهم في تعزيز وتسهيل عملية تنفيذ هذه الاستراتيجية والرقابة، وهو ما يجعلها نظاما متكاملا للإدارة الاستراتيجية.

الفصل الثاني:

الاطار النظري للمسؤولية

الاجتماعية للمؤسسات

تمهيد

تضاعف في الآونة الأخيرة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وسلط الضوء على الدور الاجتماعي الذي يجب أن تلعبه في المجتمع المعاصر، وفي محيط العمل الذي تعمل فيه، و اختلفت الرؤى حول ما إذا كانت تلك المسؤولية التزاما على تلك المؤسسات نحو أصحاب المصالح و على وجه الخصوص العملاء و المستهلكين، الذين تحقق عن طريقهم أرباحا كثيرة، أم أن هذه المسؤولية اختيار المؤسسات تحسن من خلالها صورتها ، تثرى سجلها وتزيد من شهرتها وهذا الأمر يتطلب تكثيف الجهود من أجل تعزيز ثقافة وممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث أن هذه المؤسسات أصبحت الآن أكثر من أي عهد مضى تقوم بدور قيادي في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك في ظل عولمة متزايدة، هذا ما يستوجب بناء كيانات اقتصادية أكثر تنافسية، وبالتالي لا يمكن للمؤسسات أن تتجاهل حقيقة أن طاقاتها التنافسية وأدائها المالي وتحقيق أرباحها تتأثر بتوجهات وآراء العملاء والمستهلكين ويمدى مراعاتها لأخلاقيات الأعمال، وبممارساتها المسؤولية الاجتماعية خاصة اتجاههم؛

فالمسؤولية الاجتماعية القضية الأكثر اهتماما وإنشغال إدارات الأعمال في الوقت الحاضر، وخصوصا بعد الدعم المعنوي والإنساني الذي قدم لها، حيث هناك الكثير من المشكلات التي يعاني منها المجتمع، والتي إنعكست على مجالات شتى من الحياة اليومية للأفراد ، وهذا دليل على ضعف كفاءة الأنظمة الإدارية السابقة وقدرتها على تفادي والتقليل من نمو وتفاقم المشكلات وتحملها المسؤولية إتجاه المجتمع ، لكن الإدارة الناجحة اليوم هي التي تستطيع مواكبة التطور والتي تعي تماما أن الازدهار اليوم لا يعني ضمان المستقبل ، إن لم تتفاعل مع البيئة والمجتمع ومتغيراتها.

وعليه سنتعرض في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: مدخل عام حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المبحث الثالث: إتجاهات وفوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ودمج البعد الاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الأول: مدخل عام حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

من المتفق عليه أن المؤسسات الاقتصادية ليست بمؤسسات خيرية وأن هاجسها الأول تحقيق أكبر عائد من الربح، إلا أنه في وقتنا الحاضر نرى أن تقييم المؤسسات لم يعد يعتمد على ربحيتها فحسب، ولم تعد تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، من أجل التعرف أكثر عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات فقد قسمنا هذا المبحث إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتطور مفهومها، أهميتها .

المطلب الثاني: المفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

شهد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تغيرات جوهرية على مر الزمن، ولا يزال يتطور مع تطور المجتمع وتوقعاته. ولا يوجد تعريف للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يحظى بقبول عالمي، كما لا يوجد توافق في الآراء بشأن قائمة نهائية للقضايا التي يشملها، ويسلم عادة بأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ليست عملاً خيرياً من جانبها وليست امتثالاً مطلقاً للقانون والقاسم المشترك بين أكثرية التعاريف هي أن المسؤولية الاجتماعية للشركات مفهوم تدرج بموجبه المؤسسات الشواغل الاجتماعية والبيئة في السياسات والأنشطة الخاصة بأعمالها التجارية، قصد تحسين أثرها في المجتمع.

ومن هذا يمكن ذكر عدة تعريفات للمسؤولية الاجتماعية¹:

- منظمة الأمم المتحدة: "على أنها توسع المفهوم باستخدام عبارة تحلى الشركات بروح الموطنة العالمية، وفق مبادئ المتفق عليها عالمياً في ممارسات الشركات وفي دعم السياسات العلامة الملائمة في مجالات حقوق الانسان وظروف العمل وحماية البيئة".

- الغرفة التجارية الدولية: "إلتزام مؤسسات الأعمال بإدارة أنشطتها على نحو مسؤول".

- البنك الدولي: " المسؤولية الاجتماعية للشركات هي إلتزام قطاع الأعمال بالاسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة، وبالعامل مع الموظفين وأسرهم، والمجتمع المحلي والمجتمع عامة من أجل تحسين نوعية حياتهم، بأساليب تفيد قطاع الأعمال والتنمية على السواء".

- منتدى قادة الأعمال الدولي: " هي أن تقود مؤسساتك للعمل بإنفتاح وشفافية مع موظفيك وعلاقاتك الخارجية المجتمعية من أجل استدامة مؤسساتك في المجتمع وديمومة مؤسساتك مع كافة المساهمين"¹.

¹ - مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف 2004، ص. 27-28.

- تعريف المرصد الفرنسي للمسؤولية الاجتماعية للشركات: " هي تجنيد كل طاقات المؤسسة كي تساهم بشكل ايجابي إلى جانب كل الفاعلين العموميين في التنمية المستدامة ويكون ذلك بإدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في أنشطتهم وهذا حتى تصبح متلائمة مع أهداف التنمية المستدامة"².

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي التصرف على النحو الذي تكون عليه المؤسسات مسؤولة سواء من ناحية العملاء أو المساهمين أو الموظفين أو الحكومة أو المجتمع.

المطلب الأول: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات

رفقت المسؤولية الاجتماعية تطوراً مستمراً كانت نتيجة للظروف وتغير الاوضاع الاقتصادية السائدة، وكذلك لتغير أنماط وأساليب الإدارة، وعموماً يمكن تقسيم المراحل التي مرت بيها المسؤولية الاجتماعية إلى³:

- مرحلة إدارة تعظيم الأرباح للفترة (1800-1920): في هذه المرحلة كانت المسؤولية الأساسية للمؤسسات هي تعظيم الأرباح، والتوجه نحو المصلحة الذاتية، وإن النقود والثروة هي الأكثر أهمية وإن "ماهو جيد لي جيد للبلد"؛

- مرحلة إدارة الوصاية للفترة من وأخر العشرينات حتى بداية الستينات: فيها أن المسؤولية الأساسية للمؤسسات هي تحقيق الربح الدائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعاملين، وأن النقود مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضاً، وإن " ماهو جيد للشركات جيد للبلد"؛

- مرحلة إدارة نوعية الحياة لفترة من وأخر الستينات حتى الوقت الحاضر: وفي هذه المرحلة فإن المسؤولية الأساسية للمؤسسات تقوم على أن الربح الضروري ولكن الأفراد أهم من النقود. وهذا يحقق المصلحة الذاتية المتنورة لشركات الأعمال ومصالح المساهمين المجتمع ككل، "وإن ماهو جيد للمجتمع هو جيد للبلد".

¹ - عزاوي عمر، مولاوي لخضر عبد الرزاق، بوزيد سايج، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات كمعيار لقياس الاعداد الاجتماعي، مدخلة مقدمة

في الملتقى الدولي الثالث: حول المنظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، ص5.

² - هشام مكي، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة (حالة الاتحاد الاوربي)، مدخلة مقدمة في ملتقى وطني: دور العلوم الاقتصادية في تحقيق التنمية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تيارت، ليومي 12-13 نوفمبر 2014، ص3.

³ - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة والمسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص.ص 201-202.

جدول رقم (01): المراحل التاريخية لاتجاهات المديرين نحو المسؤولية الاجتماعية

الإتجاهات	المرحلة (1)	المرحلة (2)	المرحلة (3)
	مرحلة إدارة تعظيم الأرباح للفترة (1800-1920)	مرحلة إدارة الوصاية للفترة من وآخر العشرينات حتى بداية الستينات	مرحلة إدارة نوعية الحياة لفترة من وآخر الستينات حتى الوقت الحاضر
التوجيه	- المصلحة الذاتية	- المصلحة الذاتية - مصالح المساهمين	- المصلحة الذاتية المتنورة - مصالح المساهمين - مصلحة المجتمع
القيم الاقتصادية	- ماهو جيد لي جيد لبلدي - أقصى الأرباح - النقود والثروة أكثر أهمية - دع المشتري يحتس - العمل سلعة تباع وتشترى - مساءلة الإدارة من قبل المالكين	- ماهو جيد للمنظمات جيد لنا. - الربح الملائم. - النقود مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضا. - دعنا لا نغش الزبون. - للعمل حقوق محددة يجب الاعتراف بها. - مساءلة الإدارة من قبل المالكين،الموردين،المساهمين.	- ماهو جيد لمجتمعنا جيد لبلانا. - الربح ضروري ولكن الأفراد أهم من النقود. - دع البائع يحتس. - كرامة العامل يجب ان تحترم. - مساءلة الإدارة من قبل المالكين، المساهمون والمجتمع.
القيم التكنولوجية	- التكنولوجيا مهمة جداً	- التكنولوجيا مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضاً.	- الأفراد أكثر أهمية من تكنولوجيا
القيم الاجتماعية	- مشكلات العاملين يجب تركها في البيت - أنا فرد صارم أدير أعمالي كما أشياء - جماعات الأقلية أدني من البيض ويجب ان تعامل حسب ذلك	- نعتزف أن للعاملين حاجات أبعد من الحاجات الاقتصادية. - أنا فرد ولكن أعتزف بقيمة مشاركة الجماعة. - جماعات الأقلية لم موقعهم في المجتمع وإن موقعهم أدني مني	- إننا نستخدم الفرد كوحدة كلية. - مشاركة الجماعة أساسية لنجاحنا. - أنهم مثلي ومثلك.
القيم السياسية	- البيئة الطبيعية تسيطر على قدر الناس	- الناس يمكن أن تتحكم وتعالج البيئة.	- المحافظ على البيئة من أجل نوعية الحياة.
القيم الجمالية	- القيم الجمالية؟ ماهي؟	- القيم الجمالية جيدة،ولكن ليس لنا.	- إننا نحافظ على قيمنا الجمالية من جانبنا.

المصدر: نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة والمسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص203.

المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية

هناك وجهات نظر متعارضة حول تبني المؤسسة لمزيد من الدور الاجتماعي، وعلى العموم هناك اتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية محدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقاتها لمواجهة الانتقادات والضغط المفروضة عليها، ومن شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة وأهمها ما يلي¹:

1- بالنسبة للمؤسسة

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال وخاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة؛
- من شأن الالتزام بالمؤسسة الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف؛
- تمثل مسؤولية الاجتماعية تحوفاً فعالاً مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع؛
- كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء، والتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.

2- بالنسبة للمجتمع

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للشركات ؛
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع؛
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح؛
- الارتقاء بالتنمية انطلاقاً من زيادة تثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

3- بالنسبة للدولة

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى؛
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية؛

¹ - الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة (حالة سوناطراك)، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007، ص. 82-83.

- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً بعيداً عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.

المبحث الثاني : أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

مع التطور الحاصل في بيئة عمل المؤسسات ومع تصاعد وتأثير قوى الضغط المختلفة عليها، فإنها من جانبها قد طورت من التزاماتها أمام الطلب الاجتماعي المتزايد، وبالتالي فإنها قد بررت مشروعيتها تواجدها عبر المراحل الزمنية المختلفة بمنهجيات متباينة للنظر إلى طبيعة العقد الضمني المبرم مع المجتمع؛ مما لاشك فيه فإن المسؤولية الاجتماعية لها أساسيات متعلقة بها من أبعاد ومبادئ، العناصر ومعايير قياسها بالإضافة إلى مجالاتها وهذا ما سنتطرق له بشئ من التفصيل .

المطلب الأول : أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية

أولاً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

سعى العديد من الكتاب والباحثين إلى محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية من وجهات نظر مختلفة ووضعو لها مسميات متباينة نذكر منهم على سبيل المثال فيرال وبريد (prid END ferrell) اللذان اشارا إلى أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية، وتسعى المؤسسات الاجتماعية نحو الاهتمام بالمجتمع من خلال الجمع بين الاهتمامات الاقتصادية، والقانونية، والأخلاقية، والإنسانية في استراتيجياتها، وقد تم الاعتراف بالجانبين الاقتصادي والقانوني قبل فترة طويلة من الزمن، ولكن الجانبين: الأخلاقي والإنساني لم يحظيا بالتقدير، وتمثلت أبعاد المسؤولية الاجتماعية في مايلي¹:

- **المسؤولية الإنسانية:** أي أن تكون المنظمة صالحة وتعمل على الإسهام في تنمية وتطوير المجتمع وتحسين نوعية الحياة.
- **المسؤولية الأخلاقية:** بمعنى أن تكون المنظمة مبنية على أسس أخلاقية، وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة، وأن تمتنع عن إيذاء الآخرين.
- **المسؤولية القانونية:** أي إلزام المنظمة بإطاعة القوانين، واكتساب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقوانين.
- **المسؤولية الاقتصادية:** بأن تكون المنظمة نافعة ومجدية إقتصادياً، وأن تحاول جاهدة توفير الأمان للآخرين.

¹- عبد السلام مخلوي وسفيان بن عبد العزيز، تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات، الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار ، ص7.

وشمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث كارول (Archie carroll) يشير إليها بأربعة أبعاد هي البعد الإقتصادي والأخلاقي والقانوني والخيرية كما هي موضحة في الشكل أدناه.

الشكل(07):هرم كارول (CARROLL) لأبعاد للمسؤولية الاجتماعية



لمصدر: محمد عاطف محمد ياسين، واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية الاجتماعية (دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الوظائف الرئيسية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات، الأردن، 2008، ص 32.

لقد وضفت هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب ومن جانب آخر فإن إستناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية ، وإستنادا على ذلك تكون مسؤولية الشركة الاجتماعية الشاملة هي حاصل مجموع العناصر الأربعة والتي أوردها كارول بشكل المعادلة التالية:

المسؤولية الاجتماعية الشاملة = المسؤولية الخيرية + المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية القانونية

المصدر: عرابة رابع وبن داودية وهيبة، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية عرض تجارب بعض الشركات العالمية ، جامعة الشلف ، بدون تاريخ ص 4.

ثانيا: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

ترتكز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على تسعة مبادئ رئيسية نلخصها في الآتي¹:

¹ - عروبة محاد، دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص.55-56.

- **المبدأ الأول:** الحماية وإعادة الإصحاح البيئي (Environmental Restoration) يدعو إلى أن تقوم المؤسسة على حماية وإعادة إصحاح البيئة والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات والأنشطة الأخرى وإدماج ذلك في العمليات اليومية؛
 - **المبدأ الثاني:** القيم والأخلاقيات (Ethics) تعمل بموجبه المؤسسة على تطوير وإنفاذ المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة؛
 - **المبدأ الثالث:** المسألة والمحاسبة (Accountability) يستوجب إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات والأنشطة بطريق وفترات زمنية لأصحاب الشأن لإتخاذ القرارات؛
 - **المبدأ الرابع:** تقوية وتعزيز السلطات (Empowerment) العمل على الموازنة في الاهداف الاستراتيجية والادارة اليومية بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والمزودين والمجتمعات المتأثرة وغيرها من أصحاب الشأن؛
 - **المبدأ الخامس:** الاداء المالي والنتائج (Financial performance and results) تعمل المؤسسة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي بينما تحافظ في ذات الوقت على الممتلكات والاصول واستدامة هذه العائدات وان تكون سياسات المؤسسة هادفة الى تعزيز النمو على المدى الطويل؛
 - **المبدأ السادس:** مواصفات موقع العمل (Workplace standards) أن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية بحسبان أن العاملين يمثلون شركاء قيمين في العمل بما يستوجب إحترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل والأجور التنافسية والمنافع وبيئة عمل آمنة وصديقة وحالية من المضايقات؛
 - **المبدأ السابع:** العلاقات التعاونية (Collaborative Relationships) أن تتسم المؤسسة بالعدالة والأمانة مع شركاء العمل وتعمل على ترقية ومتابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء؛
 - **المبدأ الثامن:** المنتجات ذات الجودة والخدمات (Quality products and services) تحدد المؤسسة وتستجيب لإحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة للخدمات بما في ذلك الإلتزام الشديد برضى وسلامة الزبائن؛
 - **المبدأ التاسع:** الإرتباط المجتمعي (community Involvement) تعمل المؤسسة على تعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه تتميز بالحساسية إتجاه ثقافة وإحتياجات هذا المجتمع.
- تلعب المؤسسة في هذا الخصوص دورا يتسم بالإيجابية والتعاون والمشاركة حيثما يكون ممكنا فيجعل المجتمع المكان الأفضل للحياة وممارسة الأعمال.

المطلب الثاني: عناصر ومعايير المسؤولية الاجتماعية

أولاً: عناصر المسؤولية الاجتماعية

إن متابعة ما كتب حول المسؤولية الاجتماعية يشير إلى أن الباحثين قد حددوا عدد كبير من العناصر التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية ولكنهم يتباينون في ترتيب أولويات هذه العناصر، حيث ظهرت اختلافات في ذلك حسب بيئة الدراسة وحسب زمنها وطبيعة الصناعة المبحوثة.

وإجمالاً يمكن اعتماد العناصر التالية كمؤشرات لمحتوى المسؤولية الاجتماعية وبالتالي فإن لكل منها توقعاتها الخاصة لما يجب أن تؤديه إدارة المؤسسة اتجاهها¹:

الجدول رقم(02): بعض عناصر المسؤولية الاجتماعية

العناصر	التوقعات
1- المالكون	- تحقيق أكبر ربح ممكن؛ - تعظيم قيمة السهم والمؤسسة ككل؛ - رسم صورة جيدة للمؤسسة في بيئتها؛ - حماية أصول المؤسسة؛ - زيادة حجم المبيعات.
2- العاملون	- رواتب وأجور مجزية؛ - فرص تقدم وترقية؛ - تدريب وتطوير مستمر؛ - عدالة وظيفية؛ - ظروف عمل مناسبة؛ - رعاية صحية؛ - إجازات مدفوعة.
3- الزبائن	- منتجات بنوعية جيدة؛ - أسعار مناسبة؛ - الإعلان الصادق؛ - منتجات أمنية عند الاستعمال؛ - إرشادات بشأن استخدام المنتج.
4- المنافسون	- منافسة عالية ونزيهة؛ - معلومات صادقة وأمنية؛ - عدم سحب العاملين من المنافسين بوسائل غير نزيهة.
5- المجهزون	- الاستمرارية في التجهيز؛ - أسعار عادلة ومقبولة؛ - تطوير استخدامات المواد المجهزة؛ - تسديد الالتزامات المالية والصدق في التعامل؛ - المشاركة في التعامل.
6- المجتمع	- المساهمة في دعة البني التحتية؛ - توظيف المعوقين؛ - دعم الأنشطة الاجتماعية؛ - المساهمة في حالة الكوارث والطوارئ؛ - الصدق في التعامل وتزويده بالمعلومات الصحية؛ - احترام العادات والتقاليد السائدة.
7- البيئة	- الحد من تلوث الماء والهواء والتربة؛ - الاستخدام الأمثل والعدل للموارد وخصوصاً غير المتجددة منها؛ - تطوير الموارد وصيانتها؛ - التشجير وزيادة المساحات الخضراء.
8- الحكومة	- الالتزام بالتشريعات والقوانين والتوجهات الصادرة من الحكومة؛ - احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف؛ - تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم الأخرى وعدم التهرب منها؛ - المساهمة في الصرف على البحث والتطوير؛ - المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة؛ - المساعدة في إعادة التأهيل والتدريب.
9- جماعات الضغط	- التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك؛ - احترام أنشطة جماعات حماية البيئة؛ - احترام دور النقابات والتعامل الجيد معها؛ - التعامل الصادق مع الصحافة.

المصدر: غلاي نسيم، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات (دراسة حالة بعض مؤسسات تلمسان)، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص حوكمة الشركات؛ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقيد - تلمسان - الجزائر، (2014/2015)، ص. 125-128.

¹ - غلاي نسيم، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات (دراسة حالة بعض مؤسسات تلمسان)، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص حوكمة الشركات؛ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقيد - تلمسان - الجزائر، (2014-2015)، ص. 124.

ثانيا: معايير قياس المسؤولية الاجتماعية

هناك أربعة معايير أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية¹:

- **معيار الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:** ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كإهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والإهتمام بمستقبلهم عند إنتهاء فترة خدماتهم و ما إلى ذلك؛
- **معيار الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:** ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة لرد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك؛
- **معيار الأداء الاجتماعي للمجتمع:** ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية؛
- **معيار الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:** وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

المطلب الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية

تنقسم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب ESTEO إلى ما يلي²:

أولاً: مجال المساهمات العامة

ترتبط أنشطة هذا المجال بمساهمات المؤسسة في تدعيم المؤسسات العلمية والثقافية والخيرية والمساعدة في التسهيلات الخاصة بالعناية الصحية و برامج الحد من الأوبئة والأمراض والعمل على حل المشاكل الإنسانية فيما يتعلق بتوظيف الأقليات والمعوقين والعناية بالطفولة وتوفير وسائل النقل للعاملين مما يؤدي إلى تخفيض الضغط على

¹ - محمد فلاق وقدور بنافلة، المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية جيزي، موبيليس، نجمة، التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي، ملتقى الدولي حول "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"، 14-15 فيفري 2012، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، ص 10 .

² - مرجع أعلاه، ص 7.

وسائل النقل العامة والإشتراك في برامج التخطيط الحضاري التي تهدف إلى تخفيف معدل الجرائم والمساعدة في تنفيذ برامج الإسكان التي تختص بإنشاء المساكن وتحددتها وفيما يلي أنشطة خاصة بمجال المساهمات العامة :

- **البذل في سبيل الإنسانية:** تدعيم المؤسسات العلمية، تدعيم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية، تدعيم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية؛
- **المواصلات والنقل:** توفير وسائل النقل للعاملين؛
- **الإسكان:** المساهمة في تنفيذ برامج الإسكان، إنشاء مساكن للعاملين؛
- **الخدمات الصحية:** تدعيم البرامج التي تحد من الأوبئة والأمراض، توفير وسائل وإمكانيات وخدمات العناية والرعاية بالصحة؛
- **رعاية مجموعة معينة من الأفراد:** المساهمة في رعاية المعوقين أو ذوي العاهات، المساهمة في رعاية الطفولة والمسنين.

ثانيا: مجال الموارد البشرية

إعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم وإتباع سياسة للترقية وتحقيق رضاهم الوظيفي وإتباع نظام أجور وحوافز يحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق مع المستويات الموجودة في المؤسسات الأخرى في القطاع، كما يتضمن هذا المجال أنشطة مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة .

أدت التطورات التقنية إلى التأكيد والإهتمام بالناحية النوعية للموارد البشرية لذلك تحظى اعتبارات التدريب والتكيف مع طرق الإنتاج المتغيرة والمقدرة على الابتكار بإهتمام خاص من قبل المؤسسات، كما تهتم التشريعات بحماية الموارد البشرية فتحدد سياسات التوظيف وشؤون العاملين، وتنظم معالجة هذه الأمور من حيث الشكل والمضمون، كم تستجيب المؤسسات لهذا المجال لما له من نتائج إقتصادية إيجابية، فتحقق سلامة العاملين في النواحي الصحية والنفسية ووقايتهم من أخطار المهنة يؤدي إلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية، وفيما يلي أنشطة خاصة بمجال الموارد البشرية :

- **سياسات التوظيف:** توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع، قبول توظيف الطلاب أثناء العطلة الصيفية، قبول توظيف الأفراد المعوقين؛
- **تحقيق الرضا الوظيفي:** منح العاملين أجور ومرتبات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب، إتباع سياسة للتزقي تعترف بقدرات كل العاملين وتحقق فرص متساوية للتزقي، إعداد برامج تدريب لزيادة مهارة العاملين، المحافظة

على الإستقرار للعمالة بالصيانة المستمرة للمعدات وجدولة الإنتاج بحيث يمكن الحد من البطالة، تهيئة ظروف للعمل تتصف بالأمن.

ثالثاً: مجال الموارد الطبيعية و المساهمات البيئية¹ :

فضلا عن تأثير هذا المجال على نوعية الحياة فإن أثره يمتد على ما تتحمله ميزانية الدولة من نفقات، إذ تخصص المجالس البلدية 20 % من ميزانيتها للتخلص من المخلفات الصلبة خاصة في الدول الصناعية. يتضمن هذا المجال الأنشطة التي تؤدي إلى تخفيف أو منع التدهور البيئي وذلك من خلال مايلي:

- **الموارد الطبيعية:** الإقتصاد في إستخدام موارد الخام، الإقتصاد في إستخدام موارد الطاقة، المساهمة في إكتشاف مصادر جديدة للموارد الخام والطاقة؛
- **المساهمات البيئية:** تجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه وإحداث الضوضاء، تصميم المنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات، التخلص من المخلفات بطريقة تكفل تخفيض التلوث

رابعاً: **مجال مساهمات المنتج أو الخدمة:** تتضمن هذه الأنشطة القيام بالبحوث التسويقية لتحديد الإحتياجات التي تتلاءم مع المقدرة الإستهلاكية للعملاء وإعلامهم بخصائص السلعة أو الخدمة وبطريقة إستخدامها، وبحدود المخاطر ومدة صلاحية الإستخدام. وعلى ضوء ما تقدم يمكن تحديد أهم الأنشطة الخاصة بمجال المنتج أو الخدمة على النحو التالي:²

- **تحديد وتصميم المنتجات:** القيام بالبحوث التسويقية لتحديد إحتياجات المستهلكين، تعبئة المنتجات بشكل يؤدي إلى التقليل من إحتتمالات التعرض لأي إصابة عند الإستخدام؛
- **تحقيق رضا المستهلكين:** وضع بيانات على عبوة المنتج للتعرف على حدود ومخاطر الإستخدام وتاريخ عدم الصلاحية، القيام ببرامج إعلامية تعرف المستهلكين بخصائص المنتج وطرق ومجالات إستخدامه ، توفير مراكز خدمة لصيانة وإصلاح المنتج.

¹ -محمد فلاح وقدر بنافلة، مرجع سابق، ص7 .

² - محمد فلاح وقدر بنافلة، مرجع أعلاه، ص8 .

المبحث الثالث: اتجاهات وفوائد المسؤولية الاجتماعية ودمج البعد الاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن

وفي هذه المرحلة نتطرق إلى مختلف الإتجاهات التي يتم من خلالها نشر المسؤولية الاجتماعية في المنظمات، إلى جانب التعرف على أهم الفوائد التي ساهمت في معرفة أفراد المجتمع على أهدافها ورسائلها التنموية، وكذا مساهمتها في سد إحتياجات المجتمع ومتطلباته الضرورية .

المطلب الأول: إتجاهات المسؤولية الاجتماعية

يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية من خلال ثلاثة إتجاهات كما يلي¹:

- **المساهمة المجتمعية التطوعية:** ويلقى هذا المجال معظم الإهتمام في الدول التي يكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات حديثاً نسبياً، ومن الممكن أن يتضمن ذلك الهبات الخيرية وبرامج التطوع والاستثمارات المجتمعية طويلة المدى في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي ؛
- **العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة:** غالباً ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمنظمات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات؛ وتستطيع أي منظمة من خلال التفاعل النشط مع موظفيها من خلال تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية. ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل إستهلاك الطاقة وتقليل المخلفات ذات التأثير السلبي على البيئة؛
- **حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي:** على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الرؤية وتهيئ المناخ العام الذي يمكن العاملين من تحقيق التوازن المسؤول بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح والمبادئ ، أما على الصعيد الخارجي فإن الكثير من رؤساء الإدارات وكبار المديرين يقودون مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع ويؤيدون المبادرات.

المطلب الثاني: فوائد المسؤولية الاجتماعية

إن قيام المؤسسات بدورها اتجاء المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بممارساتها والمساهمة في إنجاح خططها وأهدافها، علاوة على المساهمة في سد احتياجات المجتمع المتغيرة ومتطلباته الضرورية، إضافة إلى خلق مناصب عمل جديدة من خلال إقامة المشاريع الخيرية والاجتماعية ذات الطابع التنموي وقد أظهرت معظم الدراسات التي أجريت على المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية وجود صلة حقيقية بين الممارسات الاجتماعية للمؤسسة والأداء المالي الإيجابي . وفي هذا السياق فقد إزداد خلال العقد الأخير، عدد المؤسسات الكبرى التي أدركت فوائد إدارة أعمالها وفق الممارسات

¹ - بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد، واقع وأهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار 14، 15 فيفري 2012، ص 5، 6 .

المسؤولية الاجتماعية، وقد تعززت خبرات هذه المؤسسات بصدور عشرات الدراسات الميدانية وإستطلاعات الرأي التي أكدت أن للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات تأثير إيجابي على الأداء الإقتصادي لمجتمع الأعمال، وأنها لا تؤذي المساهمين، بل في الواقع تعزز قيمة الأسهم ومكانة المؤسسات، ومع تعاضم تأثير الإعلام وإزدياد تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها في الوقت الحاضر فإن المستهلكين باتوا أقدر على تمييز المؤسسات ذات السمعة الجيدة في مجال المسؤولية الاجتماعية، وهو ما يعني أن المؤسسات ذات الإسم التجاري الجذاب بفعل السياسات المستجيبة إجتماعيا تستفيد من سمعتها الحسنة من أجل تنمية مبيعاتها وخلق إلتزام أقوى لدى العملاء بسلعها وخدماتها¹.

وبينما كانت الحكمة التقليدية تقضى بأن تسعى المؤسسات إلى إرضاء العملاء من خلال حوافز ومزايا مادية محسوبة في السلعة أو الخدمة، مثل السعر، الجودة، التغليف، الذوق، الأمان وتوفر السلعة أو الخدمة دون إنقطاع، وأن تأخذ بالاعتبار الاحتياجات المختلفة للزبائن، فإن الدراسات أظهرت بالمقابل أن المواطنين باتوا يأخذون بعين الاعتبار قيم ومعايير أخرى غير متجسدة في السلعة أو الخدمة ذاتها، لكنها تقف ورائها، ويمكن التعرف عليها بفعل الوعي المتزايد للمستهلكين والعملاء، مثل ظروف وشروط العمل في المؤسسة ومدى ملائمتها وعدالتها للعاملين، وعدم إستغلال الأطفال أو النساء كعمالة رخيصة، وعدم الإضرار بالبيئة، عدم وجود مواد أو مكونات معدلة جينيا، وإلتزام نشاطات هذه المؤسسات في البلدان النامية بالمعايير الأخلاقية والإنسانية وعدم إقتران ممارساتها بالفساد. وإلى جانب المستهلكين الذين تتأثر مواقفهم من المؤسسات تبعا لممارساتها، فإن المؤسسات المعروفة بسمعتها الجيدة وإستجابتها لمسؤوليتها الاجتماعية تكون أقدر على كسب بقية مجتمع الأعمال إلى جانبها، وعلى إجتذاب رؤوس أموال جديدة. هذا إضافة إلى أنها تفلح في الحصول على معاملة أفضل من جانب الحكومات فالأخيرة تكون أكثر إستعدادا لمنحها مزايا وأفضليات إضافية مثل الإعفاءات والتخفيضات على الرسوم والضرائب بدلا من إخضاعها للرقابة الصارمة ومع ذلك فإن فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لم تستغل بصورة تامة وخاصة في البلدان النامية بسبب بعض جوانب الضعف المعروفة والتي تقف عائقا أمام جهود المؤسسات في هذا المجال، فمثلا من الناحية السياسية فإن عددا كبيرا من البلدان النامية شهدت إضطرابات سياسية أدت إلى حدوث إفتقار للإقتصاديات والإختلال الأمني، وهذا الوضع لا يشجع على الإستثمار سواء بالنسبة للمؤسسات المحلية أو الأجنبية، كما أن التدخل السياسي والفساد يشكلان خطر على الجهود الخيرية التي تبذلها المؤسسات نظرا إلى المساعدات التي يساء إستغلالها، أو ظهور ثغرات للتهرب والتلاعب الضريبي بالنسبة

¹ - ضيائي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير وموارد بشرية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بالقائد تلمسان، 2010، ص 37.

للمؤسسات بسبب فساد الموظفين المسؤولين عن تحصيل الضرائب، أو استخدام المنظمات غير الحكومية كوسيلة لتحقيق المكاسب المادية وغيرها من أشكال الفساد الإداري¹.

وفي المقابل وبسبب الانتشار الواسع للإستثمارات الأجنبية فإن الإستغلال الذي تمارسه المؤسسات الأجنبية على البلدان النامية ليس له حدود، إذ أن غالبية هذه المؤسسات تسيء إستغلال الموارد الطبيعية، وتستغل الأوضاع البائسة في سوق العمل لتعيين عمال غير منضمين لنقابات العمال وتدفع لهم أجور زهيدة، أو تعيين العمال المغتربين بدلا من تعيين الموظفين من المجتمع المحلي المستضيف، وأيضا القيام بعمليات إنتاج تؤثر سلبا على البيئة مع وجود حالات لإلقاء النفايات السامة.... إلخ، وغيرها من المشاكل التي تعاني منها البلدان النامية وأخيرا، فإن نجاح قيام المؤسسات بدورها في المسؤولية الاجتماعية يعتمد أساسا على التزامها بثلاثة معايير²:

- الاحترام والمسؤولية: بمعنى احترام المؤسسة للبيئة الداخلية (العاملين) (والبيئة الخارجية) أفراد المجتمع؛

- دعم المجتمع ومساندته؛

- حماية البيئة.

المطلب الثالث: الاعتلال الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية

وهي حالة من عدم السواء في أخلاقية المسؤولية الاجتماعية وحالة من العطب والخلل، ولها مظاهرها لدى الفرد والجماعة وهي كما يلي³:

• ومن مظاهر إعتلال أخلاقية المسؤولية الاجتماعية عند الفرد :

- **التهاون:** وهو فتور في همة العمل وإرادته على غير الوجه الذي ينبغي أن يكون عليه من الدقة والتمام والإتقان

، وهو دليل على وهن البنيان النفسي الأخلاقي في الشخصية برمتها؛

- **اللامبالاة:** وهي برود يعتري الجهاز التوقعي التحسسي عند الإنسان كما يصيب سائر الأجهزة النفسية بما يشبه التجمد؛

- **العزلة:** ويقصد بها العزلة النفسية وهي أن يكون الفرد في الجماعة حاضرا فيها معدودا من أعضائها ولكنه غائب عنها، إنه في عزلة من صنعه وإختياره، وهي موقف لا إنتماء إلى الجماعة وإغتراب عن معاييرها وقيمها.

¹ -ضياي نوال، مرجع سابق، ص 37.

² - مرجع أعلاه، ص 38.

³ - ميسون محمد عبد القادر، التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض المتغيرات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية علم النفس، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 121.

• ومن مظاهر إعتلال المسؤولية الاجتماعية عند الجماعة:

- التشكك: وهو توجس وتردد في تفسير الأحداث والظواهر، وفي تقدير قيمة الأشخاص والأشياء، وهو دليل على فوضى الاختيار، ووهن الإلزام، وتزعزع الثقة؛
 - التفكك: ويتجلى هذا التفكك الاجتماعي فيما يقع بين الأفراد من تنازع وتفرق، وهذا التفكك مظهر بالغ الوضوح لوهن وضعف المشاركة القائمة على الفهم والاهتمام؛
 - السلب الغائب: وهو موقف يغلب عليه التراجع والإنحدار والتخلي عن المسؤولية تجاه الحياة، إحساس بلا معنى بالضياح والإحباط، كما يغيب معه الإحساس بالواجب وإلزامه؛
 - الفرار من المسؤولية: وهو التخلي عن المسؤولية وإعلان عن عدم قدرة الجماعة والفرد عن إحتمال أعبائها.
- ومن أهم العوامل الاجتماعية التي تؤدي إلى اعتلال أخلاقية المسؤولية الاجتماعية¹:

حدد قاسم مجموعة من العوامل الاجتماعية التي تؤدي إلى اعتلال أخلاقيات المسؤولية الاجتماعية وهي كالتالي:

- 1- إضطراب المعيار: المعيار الاجتماعي هو الذي يعين الوجهة، ويحدد القيمة، وضوحه وإستقراره ضرورة لسلامة أدائه لوظائفه الاجتماعية والحيوية، ويسهل الإحتكام إليه والإلتزام به. وإضطراب هذا المعيار يؤدي إلى إختيار الفهم وتشوش الإختيار وتعطل الإلتزام، كما يؤدي إلى إهتزاز في ثقة الفرد وطمأنينته، وبذلك تضعف وتعتل أخلاقية المسؤولية الاجتماعية؛
- 2- تكبيل الحرية: إن إنتفاء الحرية تكبيلا أو تضليلا هو إعتلال لأخلاقية المسؤولية الاجتماعية، إما بإنتفائها أو سقوطها، أو الفرار منها والتخلي عنها، فلا مسؤولية بدون حرية؛
- 3- إرتباك الإقتصاد: إرتباك الإقتصاد وتعرضه للفوضى، وعدم وضوح الفلسفة الإقتصادية، يؤدي إلى إختلال في توزيع الموارد وعائد العمل وإلى الظلم الاجتماعي، وينعدم بذلك الإطمئنان النفسي والثقة في الحاضر والمستقبل، وينعكس ذلك على سلامة أخلاقية المسؤولية الاجتماعية، بل وعلى السلامة الأخلاقية والنفسية في عمومها؛
- 4- عبث السياسة : وهو عبث بالسلطة أي بالقوة المنظمة للعلاقات بين الحاكم والشعب، أو بين الدولة والفرد، ومن مظاهره نزعة الإستبداد والتسيد والإستئثار بالسلطة، والتوجيه الشاذ مما يصنع نموذجا أخلاقيا سيئا أمام المجتمع ويشوش معايير، ويجعل عملية الفهم والإختيار الحر صعبة ويعيق العمل المشترك ويدمر إتجاهها للإلتزام بالواجب.

¹ -ميسون محمد عبد القادر، مرجع سابق، ص 122.

وفي ظل ذلك، تحتاج عملية تنمية المسؤولية الاجتماعية بين أفراد المجتمع إلى معالجة جميع العوامل المؤدية إلى الإعتلال الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية، وتهيئة الظروف الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والأخلاقية المشجعة على سلوك المسؤولية الاجتماعية .

المطلب الرابع: تطوير بطاقة الأداء المتوازن بدمج البعد الاجتماعي

يمكن تطوير خريطة المهتمين بالبيئة بتحديد أربعة أطراف من ذوى العلاقة بالمنظمة يهتمون بالأمور البيئية وهم : الإدارة والموظفين والحكومة والمجتمع المحيط بالمنظمة، وكلا منهم يركز على أنواع مختلفة من الأداء البيئي، فالإدارة تهتم بتغطية المتطلبات البيئية بدون إعاقة الأداء المالي أو التشغيلي، ويهتم الموظفون بالأحوال البيئية داخل المنظمة، أما الحكومة فتهم بالتأكد من مراعاة المنظمة للقوانين، وعادة ما يهتم المجتمع المحيط بما وراء الالتزام بالقوانين بإظهار الحالات التي تؤثر على المجتمعات المحيطة بالمنظمة رغم عدم تعديها على أي قانون¹.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن إطار قوى لإدارة وتقييم كلا من الأمور البيئية والاجتماعية

للمنظمة (Value Creating) بالإضافة للاقتصادية، ودمج المسائل البيئية في نظام خلق القيمة بالإضافة إلى كونها أساس نظم الإدارة الإستراتيجية للمنظمة.

وبالمقارنة بطاقة الأداء المتوازن التقليدية نلاحظ أن التفاعل بين الأجزاء في النظم التقليدية ولا تقدم جديد في نموذج عمل المنظمة، بينما توصل نظم (Close Loop) تقود الدورة المغلقة بطاقة الأداء المتوازن البيئية إلى علاقات خطية بين الأجزاء مما يؤدي إلى نموذج عمل جيد

وهناك آراء متعددة في كيفية إدخال ودمج البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن ، ويرى (Figge et al) (2001) أن هناك ثلاثة إمكانيات لدمج الأمور البيئية والاجتماعية في البطاقة وهي:²

—دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة؛

—إضافة بعد خامس يأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان؛

—تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي.

وقد اتفقت العديد من الآراء على أن خمسة طرق ممكنة لدمج المسائل البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة وهي¹:

¹ - نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، عدد خاص، المجلد الواحد وعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005، ص23.

2 - مرجع أعلاه، ص24.

- بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية

بإدخال واحد أو اثنين من مؤشرات الاستدامة في بعض الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية والتي تكون معرضة أكثر لأموال الاستدامة، وذلك النوع قادر على زيادة دمج الإدارة المستدامة ولكن تأثيره محدود من الناحية العملية.

- بطاقة الأداء المتوازن المستدام العرضية

يتم إدخال المؤشرات البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة، وتركز على الأمور المستدامة الممكنة أو المحركة للقيمة من أجل النجاح في المستقبل، وذلك المدخل يزيد من تكامل استدامة الإدارة ويتم دمج الأمور البيئية كمؤشرات قائدة.

- بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف

يتم إضافة بعد خامس خاص بالاستدامة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة، وذلك الحل يطور حالة الاستدامة في المنظمة ومن الممكن تطبيقه في الشركات المعرضة بدرجة كبيرة للآموال الاستدامة.

- بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية

وفيها يتم ربط البعد المستدام الخامس بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالأبعاد الأربعة كلها ومن ثم يجعل علاقات السببية واضحة، بينما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية، وهي تهدف إلى إدخال الأمور البيئية والاجتماعية في كل الأبعاد مروجة لفكرة دراية المنظمة بقوة الاستدامة.

- بطاقة الأداء المتوازن المستدام المشاركة

وقد يطلق عليها أيضًا بطاقة الأداء للخدمات المستدامة، وهي تعنى استخدام المنظمة لبطاقة لأداء المستدامة في بعض أجزاء المنظمة فقط، فهي تشغل بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لوحدة الخدمات المشاركة المسؤولة عن الاستدامة البيئية.

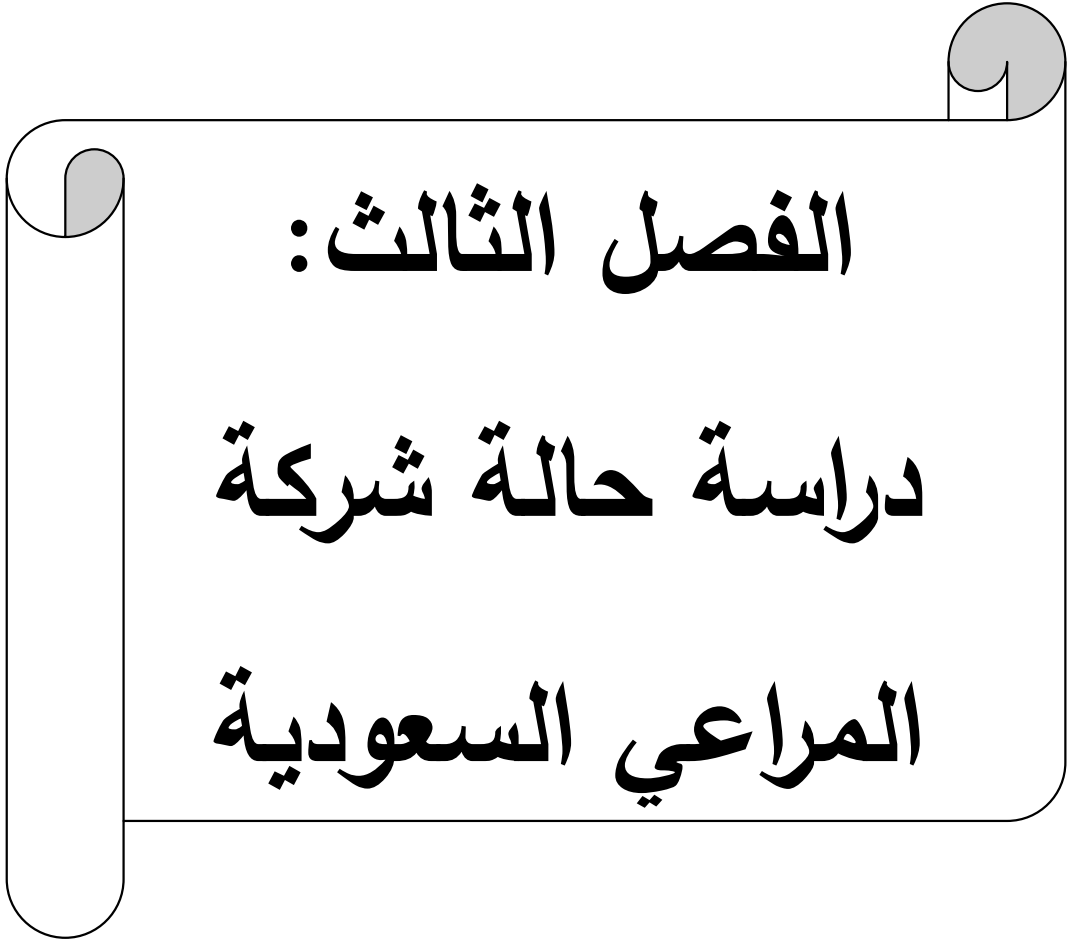
1 - عبد القادر حسين، محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء البيئي، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 22-23 نوفمبر 2011، ص332.

خلاصة الفصل

لقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية تتبوأ حيزاً ومساحة كبيرة من الأهمية على جميع الأصعدة والمجالات المحلية، وتحظى باهتمام رفيع المستوى من قبل منظمات الأعمال لكونها تعمل على تحسين مستوى المعيشة والإرتقاء برفاهية المجتمع، فليكن لأي منظمة أن تحاول تعزيز فرص نجاحها في مجتمعاتها من خلال زيادة الإهتمام بعرض الدور الاجتماعي .

وبعد دراستنا لهذا الفصل والمتعلق بالإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية نستنتج أن:

- تعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها إلتزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه؛
- تتمثل أبعاد المسؤولية الاجتماعية في: البعد الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الإنساني؛
- للمسؤولية الاجتماعية أهمية بالنسبة للدولة، المؤسسة والمجتمع.



الفصل الثالث:

دراسة حالة شركة

المراعي السعودية

التمهيد

تعيش المؤسسات الإقتصادية في ظل بيئة متسارعة النمو وشديدة المنافسة، خاصة في الآونة الأخيرة، والتي تميزت بالتطور السريع للتكنولوجيا وانفتاح الأسواق، هذه الأسباب التي تحتم على المؤسسات مواكبة هذا التغير، وذلك بانتهاج أساليب حديثة سواء على مستوى العمليات التنفيذية أو على مستوى الإدارة ومجال اتخاذ القرار. ولعل من أبرز الأساليب الإدارية التي فرضتها التغيرات، وزادت من الحاجة إليها بطاقة الأداء المتوازن، التي هي موضوع بحثنا، حيث تطرقنا في الجانب النظري إلى الإطار العام لهذا الأسلوب وكذا في اتخاذه كأداة لتقييم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات.

وسنحاول في هذا الجانب التطبيقي إسقاط الدراسة على شركة المراعي بغرض الإجابة عن الإشكالية، فقسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، نتطرق في المبحث الأول إلى تعريف عام بميدان الدراسة وكذا التعرف على أهم أعمال شركة المراعي، وفي المبحث الثاني سنقوم بعرض بعض المؤشرات المتعلقة بطاقة الاداء المتوازن و كيفية دمج المسؤولية الإجتماعية في البطاقة، ومن ثم تحليلها وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى محاولة اعداد بطاقة الأداء المتوازن لشركة المراعي.

المبحث الأول: التعرف بميدان الدراسة

يتضمن هذا المبحث وصفاً للمنهجية التي إستخدامها في إجراء هذه الدراسة، من خلال المنهج الدراسي المستخدم وهو المنهج الاستكشافي والمجتمع المتمثل في شركة المراعي السعودية وتم أخذ عينة منها ، بتطبيق أدوات جمع البيانات لتحديد مدى ثباتها أو نفيها، كما يتضمن الطرق المتبعة في جمع البيانات التي تم الحصول عليها .

المطلب الاول: الاطار المنهجي للدراسة

دراسة العلاقة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم المسؤولية الاجتماعية لشركة وذلك بإتباع منهجية ملائمة، تسمح بربط بين الاطار النظري المقترح وبين الدراسة التطبيقية المنجزة

منهجية وطبعة الدراسة

المنهج المتبع: للإلمام الجيد بكل جوانب الظاهرة، اتبعنا المنهج الاستكشافي بتطبيق أسلوب الابعاد، فهذا المنهج يهدف إلى اكتشاف هيكل مفهومي نظري لتحقيق هدفين هما: البحث عن التفسير والبحث عن الفهم، وتطبيق أسلوب الإبعاد يجعل تصور الباحث يتعد نوعاً ما عن البحث عن النتائج المثبتة بالمنطق، ويقتصر على البحث عن الافتراضات التي تحدد الروابط بين الطواهر وفقاً لتصوره. فهو يهدف إذن إلى محاولة استنتاج فرضيات من ملاحظات مختلفة، يتم لاحقاً اختبارها بأسلوب الافتراض الاستنباطي ومناقشة نتائجها¹.

لقد استعملنا في هذه الدراسة التحليل الكيفي رغم الاعتماد على نموذج بطاقة الأداء المتوازن الا انه لم يتم استخدام الأساليب الإحصائية حيث أن الهدف من دراستنا محاولة فهم وتفسير آليات تقييم المسؤولية الاجتماعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن التي تحتوي على المؤشرات المالية وغير مالية. حيث اعتمدنا على بيانات كيفية حيث يعتبر هذا البحث من البحوث الكيفية الذي يحاول أن يصل إلى النتائج بطرق غير إحصائية أو كمية ويسعى إلى التبصر، والفهم ، والتطبيق على المواقف المشابهة.

¹ -طباخي سناء وبن ساهل وسيلة، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس عشر، 2014 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حضير بسكرة، ص 361.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الاستكشافي وذلك تمشي مع متطلبات البحث، ومن هنا تم جمع البيانات عن الشركة عن طريق موقعها الإلكتروني ويتم تحليلها عن طريق تقنية المحتوى

1- تقنية البحث: اعتمدنا في هذه الدراسة على تقنية تحليل المحتوى

تعريف تقنية تحليل المحتوى: تمثل هذه التقنية طريقة موضوعية تصف وبشكل منظم شكل ومحتوى للمعلومات المكتوبة وقد يكون هذا الوصف بشكل كامل ويعني ذلك الاعتماد على الدراسات الميدانية والوثائق الرسمية والإحصاءات ومختلفة المعلومات التي يمكن الحصول عليها عن المشكلة ذات العلاقة وتحويل جميع تلك المعلومات إلى متغيرات كمية يمكن تحليلها ودراستها لتخدم مجتمع الدراسة¹.

2- **مدة استغراق الدراسة:** تمكنا من انجاز دراسة الحالة في مدة شهر بعد ما قمنا بجمع المعلومات اللازمة لدراسة قمنا بتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج.

3- مجتمع وعينة الدراسة

- **المجتمع:** باعتبار أن الدراسة هي دراسة حالة فإن مجتمع الدراسة يتمثل بشركة المراعي السعودية، إذ تم إخضاع تقاريرها المالية المنشورة على موقعها الإلكتروني وذلك بهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم المسؤولية الاجتماعية. ويمكن تعريف شركة المراعي بأنها شركة تعمل في مجالات الزراعة ومنتجات الألبان وتوزيع المواد الغذائية وتشمل السعودية ودول الخليج العربي.
- **العينة:** هي سنوات المختارة للدراسة من 2014 إلى 2016 وهي السنوات التي وفرت لنا المعلومات اللازمة لإجراء الدراسة والمتوفرة في التقارير المالي لشركة مراعي السعودية لسنة 2016.

¹ - دلال القاضي ومحمد البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى دار حامد للنشر والتوزيع الأردن، 2008 ص 67.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لشركة المراعي

تعتبر شركة المراعي أكبر شركة إنتاج وتوزيع للأغذية في الشرق الأوسط، إذ أثمرت جهود الشركة في تنويع استثماراتها في السنوات الأخيرة عن إضافة مجموعة متكاملة من المنتجات في عدة قطاعات هي: العصائر، ومنتجات المخازن تحت العلامتين التجاريتين "الوزين" و"سفن دايز"، ومنتجات الدواجن تحت العلامة التجارية "اليوم"، بالإضافة إلى منتجات أغذية الأطفال الرضع تحت العلامة التجارية "نيورالاك".

لذلك سنحاول خلال هذا المبحث التعرف على الشركة، وتعتبر المرحلة التمهيديّة أهم مرحلة في الدراسة، إذ تعد هذه الدراسة نقطة الانطلاق التي تجسد الاتصال الأول بين المحلل وحقل الدراسة ولا يمكن للمحلل تكوين تصوير صحيح للشركة إذ لم يستند على المعلومات الحقيقية ومن خلال الدراسة التمهيديّة لهذه الشركة يكون من خلالها رؤية شاملة عن وظيفة هذه الشركة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تأسست المراعي في عام 1977م برئاسة الأمير سلطان بن محمد بن سعود الكبير والذي يديرها حتى الآن وعلى مدار أكثر من 40 عاماً ظلت الجودة سمة أساسية لكل ما تقدمه الشركة فتوسعت أعمالها حتى أصبحت أكبر شركة لإنتاج وتوزيع الأغذية والمشروبات في الشرق الأوسط، وأكبر شركة ألبان متكاملة رأسياً على مستوى العالم، وأصبحت علامة "المراعي" التجارية رمزاً للجودة بشعارها "جودة تستحق الثقة".
تنتهج المراعي الجودة كثقافة عمل في كافة أقسام الشركة بدءاً من قرارات مجلس الإدارة والإدارة العليا وحتى عمليات الشركة في الزراعة والتصنيع والتوزيع، وهي جزء لا يتجزأ من تطوير المهارات المهنية لدى الموظفين. كما تطبق المراعي أيضاً معايير صارمة على مورديها وموزعيها المعتمدين، لضبط الجودة في كافة تعاملاتها الشرائية¹.

يقع المقر الرئيسي للشركة في العاصمة السعودية الرياض، وتقدم خمسة منتجات رئيسية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وهي: منتجات الألبان والعصائر ومنتجات المخازن والدواجن ومنتجات حليب الأطفال الرضع. وتعمل في مصر والأردن من خلال "الشركة الدولية للألبان والعصائر" مشروع مشترك لتصنيع منتجات الألبان والعصائر المختلفة. وبالإضافة إلى قطاع المخازن الرئيسي للشركة، تدير المراعي عملياتها من خلال "الشركة الحديثة لصناعة المواد الغذائية" (MFI) مشروع مشترك لتصنيع منتجات العلامة التجارية سفن دايز².

¹ - بالاعتماد على البيانات التقارير المالية للشركة للسنة 2016، ص04، المنشور على الرابط:

<https://www.almarai.com/investors/annual-reports>, 10/05/2017, 12:00.

² بالاعتماد على البيانات التقارير المالية للشركة للسنة 2016، ص04، المنشور على الرابط:

<https://www.almarai.com/investors/annual-reports>, 10/05/2017, 12:00.

واليوم، يبلغ رأس المال المدفوع لشركة المراعي 8.0 مليار ريال سعودي، مُقسم إلى 800 مليون سهم مصدر ومدفوع بالكامل بقيمة قدرها 10 ريالات سعودية للسهم الواحد. وقد وصل عدد أسهم شركة المراعي الحرة والمتاحة للتداول في نهاية سنة 2016 إلى 290 مليون سهم، وتُمثل بذلك نسبة 36.3% من إجمالي أسهم الشركة المتاحة. وفي 31 ديسمبر من السنة 2016، بلغت القيمة السوقية لشركة المراعي 54.8 مليار ريال سعودي¹.

• الرسالة

تسعى (المراعي) لتحقيق حاجات المستهلكين بتوفير منتجات غذائية عالية الجودة وتقديم أعلى مستويات الخدمة لعملائها وتعزيز أدائها من خلال تطويرها المستمر لقدراتها البشرية والإدارية والتقنية.

• الرؤية

أن تصبح منتجاتنا هي المفضلة بل الأكثر تفضيلاً من الناحية الغذائية والصحية في كل منطقة الخليج.

المطلب الثاني: أهم منتجات شركة المراعي

حافظت المراعي على سمعتها المقتزنة بالجودة في مختلف أنحاء الشرق الأوسط على مدار 40 عامًا، إذ يتم تأكيد الجودة في كل خطوة في سلسلة التوريد بالشركة، بدءاً من المزارع وصولاً إلى المنتجات على أرفف مستهلكينا إذ أن ملكية الشركة لكامل سلسلة التوريد تمنحها سيطرة كاملة على إنتاج الأعلاف وعمليات المعالجة والتصنيع والتعليب والتوزيع، ما يضمن تطبيق والحفاظ على أعلى معايير الجودة.

تلتزم الشركة ببرنامج قائم على الابتكار المستمر الذي من شأنه تلبية وتجاوز توقعات المستهلكين حيث تواظب المراعي باستمرار على تطوير المنتجات فخلال أي وقت من العام هناك ما لا يقل عن 65 منتجاً . وباستخدام شبكة توزيع واسعة الانتشار تصل منتجات المراعي إلى أكثر من 110,000 منفذ تجزئة في مختلف دول مجلس التعاون الخليجي ومصر والأردن.

¹ - بالاعتماد على البيانات التقارير المالية للشركة للسنة 2016، ص01، المنشور على الرابط:

<https://www.almarai.com/investors/annual-reports>, 10/05/2017, 12:00.

وقد نجحت المراعي انطلاقاً في تنويع نطاق منتجاتنا لتشمل إلى جانب الألبان، العصائر ومنتجات المخابز والدواجن ومنتجات حليب الأطفال الرضع. وإيماناً منا بأهمية التوسع في الأعمال، فإننا ملتزمون باستحداث مجالات جديدة لتوسعة نطاق منتجاتنا¹:

1- منتجات الألبان

يعتبر إنتاج الألبان هو القطاع التشغيلي الرئيس في شركة المراعي، ويشمل مجموعة من المنتجات: الحليب الطازج، واللبن، والحليب بالنكهات، وميلك شيك، والحليب المعالج حرارياً، والحليب المبخر، والقشدة، والزبادي، والحلويات، وأنواع الجبن الطبيعي والمصنع، والزبدة والسمن.

2- منتجات العصائر

في سنة 1999، أطلقت الشركة خط إنتاج العصائر تحت علامة المراعي التجارية وقد أصبحت منذ ذلك الوقت الشركة الرائدة في هذا القطاع بتقديم مجموعة من العصائر الطبيعية 100% والمتنوعة للمستهلكين، بالإضافة إلى عصائر الأطفال تحت علامة "نجوم".

3- منتجات المخابز

في سنة 2007، دخلت الشركة قطاع منتجات المخابز باستحواذها على شركة المخابز الغربية وتأسيسها الشركة الحديثة لصناعة المواد الغذائية، (MFI) وهو مشروع مشترك مع "شبييتا" ومجموعة "العليان". ويتم تسويق منتجات المخابز التي نقدمها تحت العلامتين التجاريتين: "لوزين" و "سفن دايز" وكلتاها تملك حصصاً سوقية كبيرة في الدول التي تمثلها.

4- منتجات الدواجن

عقب استحواذ المراعي على شركة حائل للتنمية الزراعية (HADCO) في سنة 2009، أطلقت المراعي خط الدواجن تحت العلامة التجارية "اليوم" لتقديم مجموعة مختارة من المنتجات الكاملة وذات القيمة المضافة التي تحتوي على قيمة غذائية عالية مع تعليب متخصص لضمان الصحة الغذائية الأمثل.

¹ - بالاعتماد على البيانات التقارير المالية للشركة للسنة 2016، ص10، المنشور على الرابط:

<https://www.almarai.com/investors/annual-reports>, 10/05/2017, 12:00.

5- منتجات حليب الأطفال الرضع

أسست المراعي في سنة 2010 الشركة الدولية لأغذية الأطفال في شراكة مع "ميد جونسون" لتصنيع منتجات حليب الأطفال الرضع وتوزيعها للأمهات في المملكة العربية السعودية ودول مجلس التعاون الخليجي. وفي سنة 2014، استحوذت المراعي على أعمال الشركة كلياً وأطلقت العلامتين التجاريتين اللتين تملكهما بالكامل "نيورالاك" و"نيورالاك بلس". وفي سنة 2016، طرحت الشركة منتجات حبوب "نيورا بيبي" ومكمل "نيورا بلس" "شور غرو" للأطفال.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج

لغرض إعطاء الشركة معلومات شاملة عن وضعها ككل سيتم استخدام مقاييس مالية تعطي نتائج أفعال حدثت فعلاً، بالإضافة إلى مقاييس غير مالية مكملتها تركيز على أمور أخرى مثل رضا الزبون والجودة وتحسين العمليات واحتواء كلاً منها على مجموعة مقاييس تم اختيارها على ضوء البيانات التي أمكن الحصول عليها من شركة المراعي السعودية.

المطلب الأول: أعداد بطاقة الأداء المتوازن التقليدية

أولاً: البعد المالي

يتضمن هذا البعد مجموعة من المقاييس المالية التي توفر قدر من المعلومات لمصلحة المالكين وحملة الأسهم، ولغرض إنجاز المقاييس المالية لابد من توفر البيانات الآتية والتي يلخصها الجدول التالي :

جدول رقم(03): البيانات اللازمة لاحتساب المقاييس المالية لشركة عينة البحث خلال السنتين 2015/2014

(الوحدة: مليون ريال سعودي)

السنة	2014	2015
المبيعات	12606	13795
الربح الإجمالي	4535	5283
الربح الصافي	1674.3	1915.7
الموجودات	23949	27371

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على البيانات التقارير المالية للشركة للسنة 2016، ص28، المنشور على الرابط:

<https://www.almarai.com/investors/annual-reports>, 10/05/2017, 12:00.

وتتمثل المقاييس المالية فيما يلي:

- **مؤشر تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية:** ويتم تحديد هذا المؤشر من خلال نسبة الربح الصافي المحقق من طرف المؤسسة من سنة إلى أخرى، ويعبر أيضا عن الحصة المالية للمؤسسة من جهة وما تصبو إليه المؤسسة من جهة أخرى، ويحسب بالعلاقة التالية¹:

$$\text{الربح الصافي} = \text{الربح لسنة } (n+1) - \text{الربح لسنة } (n) / \text{الربح لسنة } 100^2$$

الجدول رقم (04): يبين تطور الأرباح المؤسسة

(الوحدة: مليون ريال سعودي)

السنة	2014	2015
الأرباح الصافية	1674.3	1915.7
التغير (%)	%14.41	%8.60

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم (03) والمؤشر السابق.

- كانت الربح الصافي المؤسسة في سنة 2016: 2080.5 مليون ريال سعودي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن نسبة الأرباح خلال سنة 2014 سجلت بنسبة 14.41 وسجلت نسبة الأرباح سنة 2015 بمعدل 8.60 وهذا التغير راجع للبيئة الاقتصادية الذي كان عليها الواقع السعودي خلال سنة 2015 ، وقد أثر ذلك على سلسلة توريد المراعي العالمية، ففي الشرق الاوسط، أدي انخفاض أسعار النفط المستمر إلى حدوث حالات عجز مالية في مختلف دول الخليج المصدرة للنفط.

- **مقاييس الربحية:** وهي المقاييس التي يمكن من خلالها الحكم على قدرة الشركة على تحقيق الأرباح من خلال قيامها بنشاطها.

¹ - عبد الرؤوف حجاج وأحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية -دراسة حالة مؤسسة نפטال- المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد الثاني، 2015، ص 142.

² - عبد الرؤوف حجاج وأحلام بن رنو، مرجع أعلاه، ص 142.

الجدول رقم (05): مقاييس الربحية لشركة لسنتين 2015/2014

(الوحدة: مليون ريال سعودي)

السنوات		التفاصيل
2015	2014	
38.29%	35.97 %	هامش الربح الاجمالي
% 13.88	% 13.28	هامش صافي الربح
%6.99	%6.99	معدل العائد على إجمالي الموجودات

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم (03) مؤشر سابق.

ملاحظات¹:

- هامش الربح الإجمالي = (الربح الإجمالي / المبيعات) * 100
- هامش صافي الربح = (صافي الربح / المبيعات) * 100
- معدل العائد على الموجودات = (صافي الربح / إجمالي الموجودات) * 100
- الأداء التشغيلي: ويعتبر مؤشر مهم في البعد المالي

الجدول رقم (06): مؤشرات الأداء التشغيلي لشركة لسنتين 2015، 2016

(الوحدة: مليون ريال سعودي)

السنوات		التفاصيل
2016	2015	
14699	13795	المبيعات
5834	5283	الربح الإجمالي
2542	2262	الدخل التشغيلي
2080.5	1916	صافي الدخل

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على البيانات التقارير المالية للشركة للسنة 2016، ص28، المنشور على الرابط:

<https://www.almarai.com/investors/annual-reports>, 10/05/2017, 12:00.

¹ - سحر طلال ابراهيم، تقوم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخامس والثلاثون، 2013، ص368.

تمكنت شركة المراعي من حماية وتحسين هوامش أرباحها على الرغم من التطورات الصعبة المرتبطة بالاقتصاد الكلي والمتجسدة في انخفاض أسعار النفط وزيادة أسعار المرافق والكهرباء والوقود وتوقف بعض مخصصات موظفي القطاع العام، ما أدى لتراجع قدرة المستهلكين الشرائية. وقد حققنا صافي دخل بقيمة 2080.5 مليون ريال سعودي بزيادة قدرها 8.6% عن عام 2015، وجاء هذا النمو نتيجة تركيز قوي على إدارة التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية وتبسيط عملياتها، كما أحرزت تقدماً حقيقياً نحو الوفاء بقرار مجلس الوزراء رقم 66، الصادر بتاريخ 7 ديسمبر 2015 باستيراد 80% من احتياجاتها من الأعلاف، وهي اليوم في طريقها نحو استيراد 100% من متطلباتها من العلف الحيواني بحلول سنة 2019¹.

ثانياً: بعد العملاء

من أهم المؤشرات التي يحتوي عليها البعد العملاء وموجودة في المؤسسة محل الدراسة ما يلي:

- **مؤشر الحصة السوقية:** ويمكن التعبير عنها من خلال معدل النمو السنوي للمبيعات، وهو ما يعبر عن زيادة حجم المبيعات وبالتالي زيادة حصة السوق من سنة إلى أخرى وهو ما يدر أرباح وإيرادات تسمح بتغطية التكاليف من جهة وبلاستمرارية من جهة أخرى.

ويمكن تحديد تطور المبيعات المؤسسة من خلال المعلومات التالية:

الجدول رقم (07): يبين تطور حجم المبيعات

(الوحدة: مليون ريال سعودي)

السنة	2014	2015
المبيعات	12606	13795
النسبة %	9.43%	6.55%

المصدر: بالاعتماد على البيانات التقارير المالية للشركة للسنة 2016، ص28، المنشور على الرابط:

<https://www.almarai.com/investors/annual-reports>, 10/05/2017, 12:00.

- وكانت مبيعات المؤسسة في سنة 2016=14699 مليون ريال سعودي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل النمو السنوي للمبيعات قدرة بنسبة 9.43% كأعلى قيمة سجلت في سنة 2014 وفي سنة 2015 انخفض معدل ب6.55% ويعود عدم استقرار النسبة لعدة أسباب منها:

¹ - بالاعتماد على البيانات التقارير المالية للشركة للسنة 2016، ص01، المنشور على الرابط:

<https://www.almarai.com/investors/annual-reports>, 10/05/2017, 12:00.

- زيادة الطلب على المواد الغذائية؛
- تباطئ النمو السكاني؛
- ارتفاع حدة المنافسة في الأسعار بين شركات التصنيع بسبب انخفاض حجم المبيعات والضغط المتزايد على هوامش الربح؛
- شهدت بعض فئات الأغذية والمشروبات بما في ذلك العصائر ترجعاً في المبيعات.

ثالثاً: بعد العمليات الداخلية

ومن بين المؤشرات التي يعتمد عليها المؤسسة بالنسبة لهذا البعد ما يلي:

- مؤشر معدل المبيعات اليومية: ويقدر عدد الوحدات المباعة في السنة ويحسب وفق العلاقة التالية:

معدل المبيعات اليومي = عدد الوحدات المباعة / عدد الأيام السنة

الجدول رقم (08): معطيات المبيعات 2016/2015

(الوحدة: مليون ريال سعودي)

السنوات		التفاصيل
2016	2015	
14699	13795	عدد الوحدات المباعة
365	365	أيام السنة
40.27	37.79	معدل المبيعات اليومي

المصدر: بالاعتماد على البيانات التقارير المالية للشركة للسنة 2016، ص28، المنشور على الرابط:

<https://www.almarai.com/investors/annual-reports>, 10/05/2017, 12:00.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل المبيعات اليومي للمؤسسة في تحسن مستمر، حيث كان هذا المعدل 37.79% في سنة 2015 و 40.27 في سنة 2016 وكل هذا راجع للأسباب التالية:

- كثرة الطلبات؛

- التزام المؤسسة بتطبيق أعلى معايير السلامة الغذائية مع اعتماد نظام إدارة (ISO9001:2015) في جميع قطاعاتها؛

- تقوم معايير التصنيع وضمان الجودة على مكونات فريدة وبنية تحتية مميزة.

- إضافة قيمة غذائية للمنتج: تتولى إدارة الجودة وتطوير المنتجات عملية ضمان الجودة واستحداث منتجات جديدة ومحسنة تحتوي قيمة غذائية عالية تتوافق وتفضيلات المستهلكين عبر دراسة الخيارات المفضلة التي تناسب والأذواق المتفاوتة، ما يضمن توقع الطلب والاستجابة له باستخدام أحدث تقنيات وعمليات التصنيع وأكثر تطوراً.

الشكل رقم(08): سلسلة القيمة لضمان جودة منتجات



المصدر: بالاعتماد على البيانات التقارير المالية للشركة للسنة 2016، ص12، المنشور على الرابط:

<https://www.almarai.com/investors/annual-reports>, 10/05/2017, 12:00.

- تقديم تحسينات على مستوى الإدارة: بدأت الشركة في عام 2016 العمل على مواءمة عملياتها مع إطار العمل الجديد لإدارة الجودة (IOS 9001/2015)، وما زالت الفترة الانتقالية قيد التنفيذ، إذ ستستمر حتى سنة 2018 ، علماً بأن شركة المراعي قامت بإجراء أول تدقيق لها وفقاً للمعيار الجديد في شهر أكتوبر سنة 2016، وتتوقع الحصول على شهادة الجودة في سنة 2017. وفي إطار عملية توحيد نظام إدارة الجودة، ستعمل الشركة على اعتماد نظام الإدارة المتكامل كنظام معياري خلال سنة 2017 ، والذي سيضم:
- الجودة (IOS 9001/2015)

- سلامة الغذائية (IOS 22000/2015)

وسيتم تطبيق نظام الإدارة المتكامل في كافة أقسام شركة المراعي بهدف موازنة إدارة الجودة بصورة أفضل مع غيرها من المعايير وتبني منهج أشمل يقوم على إدارة المخاطر.

وسيعمل النظام على استخدام المعلومات الموثقة التي ستخضع للرقابة والتحديث الدقيق، ويأخذ تطبيق المعيار الجديد في عين الاعتبار سياق عمليات الشركة وتوقعات الجهات المعنية والقيادة الاستراتيجية للشركة، بدلاً من التركيز الضيق على نظام إدارة الجودة وحسب.¹

- يساهم "مخطط إجراءات الأعمال" الذي تنفذه المراعي في ضمان سلامة والجودة الغذائية في جميع القطاعات كما يمثل الركيزة الأساسية للإلتزام الشركة وتحقيقها لمعايير الشهادات (IOS9001/22000) لسلامة وجودة الأغذية ويحدد المخطط الإجراءات مثل "الريادة"، التحسين المستمر، إدارة الموارد وتحقيق المنتجات، نظام (التخطيط، التنفيذ، التحقق، التصرف) وغيرها من أدوات الإدارة التي تساعد الشركة في ضمان تحقيق معايير السلامة وجودة الأغذية.²

رابعاً : بعد التعلم والنمو

وتكمن مقاييس بعد التعلم والنمو فيما يلي:

- يستند عمل فريق الموارد البشرية على الفلسفة الأساسية لشركة المراعي "جودة تستحق الثقة"، تلك الفلسفة التي نجحت في استقطاب الكفاءات المناسبة وتطوير المهارات الموظفين وخلق علاقات طويلة الأمد مع الموارد البشرية إذ يعتبر الموظفون هم الأساس في تنفيذ قيم الشركة الأساسية لأن قدراتهم هي التي تدفع عجلة الابتكار قدماً وتحافظ على معايير الجودة العالية للمراعي، ففي سنة 2016 واصلت المراعي الاستثمار في جذب الكفاءات السعودية المحلية والحفاظ عليها، وهو ما سيستمر خلال السنة القادمة، حيث وصل عدد الموظفين في شركة المراعي في جميع أنحاء منطقة الشرق الأوسط لسنة 2016 إلى 44500 موظف مقارنة بسنة 2015 وصل إلى 42000 موظف، حيث نلاحظ زيادة في الموظفين نتيجة الاعتماد على البرامج التدريبية المتطورة لجذب الكفاءات وتوفير فرص عمل جديدة.

¹ - المصدر: بالاعتماد على البيانات التقارير المالية للشركة للسنة 2016، ص20، المنشور على الرابط:

<https://www.almarai.com/investors/annual-reports>, 10/05/2017, 12:00.

² - المصدر: بالاعتماد على البيانات التقارير المالية للشركة للسنة 2016، ص42، المنشور على الرابط:

<https://www.almarai.com/investors/annual-reports>, 10/05/2017, 12:00.

● **مقياس الاحتفاظ بالموظف:** توفر أكاديمية المراعي فرص التعلم وتطوير الموظفين، والتي تمكنهم من التفوق في أدوارهم وتقدم الأكاديمية مجموعة واسعة من برامج التدريب التي تدعم الزملاء في سد الثغرات في المهارات المحددة وتطوير الكفاءات الأساسية لتعزيز تقدمهم المهني ويتم إنشاء مسارات منظمة بعناية للموظفين حيث تضم أكثر من 7000 دورة تدريبية للسنة 2016 تهدف إلى رعاية المواهب ومكافأتهما بنجاح، كما تقوم بتسخير التقنيات والممارسات الرائدة لمساعدة أفراد فريق المراعي على الانخراط الكامل في مساراته.

وحقق أيضاً برنامج المراعي التدريب المهني للخريجين الجدد نمواً إيجابياً ليزيد عدد المرشحين المحليين الموظفين من مختلف الأقسام في الوقت نفسه تجذب أكاديمية عدد متزايداً من المرشحين السعوديين، وسيؤهل برنامج "المراعي قادة الغد" الجديد الموظفين على درجة عالية من الكفاءة لتولي الأدوار الإدارية¹.

● منهجية التعامل مع إدارة المخاطر

وضعت المراعي منهجية لإدارة المخاطر التجارية المحتملة بما يتناسب مع أفضل المعايير المبنية على نموذج كوسو للمخاطر الاطار المتكامل ومعايير وتوجيهات آيزو 31000:2009 لإدارة المخاطر. وتتم مراجعة هذه المنهجية بصورة منتظمة وعند الضرورة لضمان تكيفها وتطورها مع احتياجات العمل مما يسمح للمراعي بإدارة المخاطر بفعالية وكفاءة لدعم الشركة في تحقيق أهدافها على المدى القصير والطويل.

إجراءات المراعي لإدارة المخاطر متفقة مع عناصر نموذج كوسو والإجراءات الموضحة في نموذج آيزو 31000:2009، كما أن قسم إدارة المخاطر يدعم منظومة هذه الإجراءات بتقديم التعليم والتدريب والتوجيهات لإدارات الأعمال الأخرى واستخدام الأدوات الإضافية للتسجيل والتحليل ورفع تقارير المخاطر².

¹ - المصدر: بالاعتماد على البيانات التقارير المالية للشركة للسنة 2016، ص32، المنشور على الرابط:

<https://www.almarai.com/investors/annual-reports>, 10/05/2017, 12:00.

² - المصدر: بالاعتماد على البيانات التقارير المالية للشركة للسنة 2016، ص76، المنشور على الرابط:

<https://www.almarai.com/investors/annual-reports>, 10/05/2017, 12:00.

المطلب الثاني: دمج مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في المحاور الاربعة لبطاقة الأداء المتوازن

أولاً : البعد المالي

- تهدف المراعي إلى التحسين المستمر للكفاءات وضبط التكاليف وتحقيق الربحية والابتكار والنمو، وفي الوقت نفسه المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات المحلية وتعمل على تحقيق من خلال¹:

-أتمتة المخازن وخطوط الإنتاج والمبيعات لزيادة القدرات وخفض التكاليف؛

-منهج المراعي لتنفيذ المشاريع من أجل إدارة ومتابعة وتحديد أولويات مشاريع الاستراتيجية،

-الجوائز الأكاديمية في دول مجلس التعاون الخليجي، بما في ذلك جائزة المراعي للتفوق الدراسي وجائزة للإبداع العلمي وجائزة للطبيب البيطري؛

-زيارة أكثر من 40000 زائر للمصانع سنوياً.

- ويكمن هذا المؤشر في تحقيق صورة واضحة للشركة إتجاه المجتمع وذلك من خلال تخفيض التكاليف مع المحافظة على جودة المنتجات، كما أشارنا إليها في بعد المسؤولية الاقتصادية من خلال أن تكون المؤسسة نافعة ومجدة اقتصادياً مع توفير الأمان إتجاه المجتمع الذي تطرقنا إليه في الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية.
- تقديم الجوائز هذا المؤشر يمثل كذلك جانب من المسؤولية الاجتماعية الذي تم التطرق إليه في الاطار النظري من خلال مبدأ السادس للمسؤولية وهي أن تربط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية بحسبان أن العاملين يمثلون شركاء قيمين في العمل ومن حقهم الحصول على الترفيات والجوائز.
- الزيارات تكمن في المسؤولية الإنسانية في تطرقنا إليها في الاطار النظري وهي أن تكون الشركة صالحة وتعمل على الإسهام في تنمية وتطوير المجتمع وتحسين نوعية الحياة الاجتماعية.
- حيث ركزت استراتيجية المراعي للإنتاج لسنة 2016 على التحكم في تكاليف الانتاج وزيادة المخرجات بهدف تعزيز الأرباح وتحقيق مزيد من القيمة للمساهمين عن طريق توزيع سهم مجاني لكل ثلاث أسهم مملوكة².

¹ - المصدر: بالاعتماد على البيانات التقارير المالية للشركة للسنة 2016، ص35، المنشور على الرابط:

<https://www.almarai.com/investors/annual-reports>, 10/05/2017, 12:00.

² - المصدر: بالاعتماد على البيانات التقارير المالية للشركة للسنة 2016، ص9، المنشور على الرابط:

<https://www.almarai.com/investors/annual-reports>, 10/05/2017, 12:00.

- يمكن هذا المؤشر في المسؤولية الاجتماعية من خلال عنصر من عناصر المسؤولية الاجتماعية وهي المالكون من خلال تحقيق أكبر ربح ممكن وكذلك تعظيم قيمة أسهمهم والمؤسسة ككل.

ثانياً: بعد العملاء

- مؤشر الابتكار والتحسين في المنتجات: يشكل ابتكار منتجات وتجديد الأصناف الموجودات جانباً رئيسياً من رسالة المراعي الرامية إلى توفير المنتجات المرغوبة عالية الجودة، وتضمنت أبرز المنتجات الجديدة والمحسنة لسنة 2016:

جدول رقم (09) مؤشر الابتكار والتحسين في المنتجات

المنتج	الفئة
- علب حليب المراعي المجفف - عبوة حليب المراعي المجفف	الألبان
زبدة غير مملحة قابلة للدهن	ألبان الطهي
- عصير العنب الطبيعي بنسبة 100% بدون سكر - عصير تفاح نجوم مع الفيتامينات المضافة	العصائر
- لفائف الحليب - كب كيك الشوكولاتة	منتجات المخابر
- الدجاج المتبل الجاهز للشواء - دجاج اليوم الكامل المجدد	الدواجن
- علب وأكياس المراعي لحبوب نيورابيبي - أكياس المراعي نيورالاك بلس شورغرو	منتجات الشركة الدولية لأغذية الأطفال

المصدر: بالاعتماد على البيانات التقارير المالية للشركة للسنة 2016، ص 20، المنشور على الرابط:

<https://www.almarai.com/investors/annual-reports>, 10/05/2017, 12:00.

قدمت الشركة منتجات جديدة وذلك عائد إلى رغبة المستهلكين في اقتناء سلع جديدة ولها نفس جودة المنتجات القديمة وهذا جانب من المسؤولية الاجتماعية إتجاه المستهلكين ويعبر عنه المبدأ الثامن الذي يحث على وجود منتجات ذات جودة وخدمة عالية تستجيب لإحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين.

ثالثاً: العمليات الداخلية

● الحد من استخدام وهدار الموارد الطبيعية

تبذل المراعي جهوداً مستمر لإدارة البصمة البيئية لأعمالها وتسعى للحد من تأثيرها على البيئة عن طريق خفض انبعاث الغازات الدفيئة واستخدام الطاقة واستهلاك المياه وتوليد النفايات في جميع أنحاء سلسلة القيم ويتضمن ذلك¹:

- تخفيض التعبئة والتغليف؛
- استراتيجية جديدة للطاقة تهدف إلى الحد من الاستهلاك وزيادة استخدام الطاقة المتجددة وتحويل النفايات إلى طاقة؛
- نقل عمليات الشركة الزراعية في المناطق الصالحة للزراعة للحد من استهلاك المياه في المملكة العربية السعودية، وفقاً للإطار التنظيمي في المملكة.
- التوصل مع المجتمع: وصلت المراعي خلال سنة 2016 دعمها لمجتمع ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية عبر المشاركة في الفعاليات وتقديم منتجات المراعي كما حافظت أيضاً على مشاركتها في برنامج "قادرون" الذي يساعد على توفير فرص عمل الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة.

وكذلك تم توفير 4500 فرصة عمل للمواطنين السعوديين منها 20% للعنصر النسائي.

- تكمن المسؤولية الاجتماعية في هذا المؤشر من خلال عنصر من عناصر المسؤولية الاجتماعية وهو البيئة حيث تكون من خلال الحد من تلوث الماء والهواء والتربة و الاستخدام الأمثل والعادل للموارد وخصوصاً غير المتجددة منها وهذا يعود على المجتمع.
- تكمن المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع من خلال توظيف الفئات ذات الاحتياجات الخاصة وكذلك العنصر النسائي والذي تم التطرق إليه في الإطار النظري.

رابعاً: النمو والتعلم

واصلت المراعي خلال سنة 2016 توفير قرض الإسكان للموظفين السعوديين في الإطار جذب كفاءات المحلية ذات المهارات العالية يساعد هذا البرنامج المواطنين السعوديين على تملك المنازل بتكلفة منخفضة ما

¹ - المصدر: بالاعتماد على البيانات التقارير المالية للشركة للسنة 2016، ص34، المنشور على الرابط:

<https://www.almarai.com/investors/annual-reports>, 10/05/2017, 12:00.

يعكس التزام الشركة لتوفير وظائف طويلة الأجل للقوى العاملة في المملكة ويوفر برنامج للموظفين المتميزين وفقاً للسياسات والإجراءات التنظيمية¹.

كما ترعى شركة المراعي جائزة "للطبيب البيطري" خبراء الطب البيطري للسعوديين وهي شريحة تمثل أهمية كبيرة وفاعلا في أنشطة الشركة وتنظمها هذه الأخيرة منذ سنة 2010 وتسلط الضوء على الدور الحيوي الذي يلعبه الأطباء البيطريين في حماية الصحة والسلامة الشروة الحيوانية في المملكة.

ويعبر هذا المؤشر على المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال توفير قرض الاسكان للموظفين وتدعيم شريحة من السعوديين وهذا راجع إلى المجتمع.

¹ - المصدر: بالاعتماد على البيانات التقارير المالية للشركة للسنة 2016، ص33، المنشور على الرابط:

<https://www.almarai.com/investors/annual-reports>, 10/05/2017, 12:00.

المطلب الثالث: اقتراح بطاقة الأداء المتوازن لشركة المراعي

نقترح بطاقة الاداء المتوازن لشركة المراعي من خلال دمجنا المسؤولية الاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة ، وكذلك بوجود بعد خامس مستقل.

الشكل رقم (09): بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على التقارير السنوي 2016.

الشكل رقم (10): بطاقة الأداء المتوازن المستدام العرضي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التقارير السنوي 2016.

توجد علاقة سببية بين الأبعاد الأربعة حيث عند تطوير وتنمية الموظفين من خلال تدريبهم يمكن الشركة من تحقيق أداء مالي جيد وزيادة في الأداء التشغيلي المحفز بما يؤدي إلى رضا واكتساب عملاء جدد من خلال تحسين المنتجات وإدراج جميع أقسام الشركة ضمن نظام منفرد للجودة.

خلاصة الفصل

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن يمكن تطبيقه من طرف الشركة محل الدراسة وذلك بإتباع مجموعة من الخطوات المنهجية التي توضح كيفية تقييم الأداء بالاعتماد على أربعة محاور مختلفة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو) وليس بالاعتصار على البعد المالي فقط.

وقد سمحت بطاقة الأداء المتوازن بتحديد كل من رسالة ورؤية شركة المراعي السعودية ومن ثم ترجمتها إلى مجموعة من المؤشرات المالية والغير مالية الأكثر ملائمة مع البيئة الاجتماعية للشركة.

كما تبين من خلال تحليل بطاقة الأداء المتوازن بدمج المسؤولية الاجتماعية فيها ترك أثر على البطاقة ككل حيث تركز وتهتم الشركة بالجوانب الأربعة لتحقيق نتائج مالية مرضية دون الإخلال بأخلاقيات المسؤولية الاجتماعية.



الخاتمة العامة

خاتمة

لقد هدفت هذه الدراسة الى معالجة الإشكالية الأساسية "ما مدى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"، حيث وقع إختيارنا لشركة المراعي السعودية كدراسة حالة، وتناقش الدراسة كيف يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدخال مؤشرات الأداء الاجتماعي ضمن المؤشرات والأبعاد الأخرى في شركة المراعي التي تحتويها البطاقة لنصل إلى بطاقة أداء متوازن مستدامة، وقد بدأت الدراسة بمناقشة تطور مؤشرات ونظم قياس الأداء لتناسب استراتيجيات العمل واتجاهات التغير في المؤشرات ونظم قياس الأداء، وصولاً إلى تقييم الأداء البيئي ومؤشرات التقييم السائدة، ثم حاولت الدراسة إعطاء خلفية عن ماهية بطاقة الأداء المتوازن والتطورات المصاحبة لها من الجيل الأول إلى الجيل الثالث وكيفية إعدادها، ثم تصل الدراسة إلى الجزء الأساسي في البحث حيث ناقشت ماهية استدامة شركة المراعي وكيفية ربط عناصرها بمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن ودمج المعلومات البيئية والاجتماعية بها لنصل إلى بطاقة الأداء المتوازن البيئية.

كما توصلت الدراسة إلى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات أصبح اليوم يتبوأ حيزاً ومساحة كبيرة من الأهمية على جميع الأصعدة والمجالات المحلية، ويحظى باهتمام رفيع المستوى من قبل المؤسسات الاقتصادية لكونه يعمل على التحسين من مستوى المعيشة والارتقاء برفاهية المجتمع، إلا أنه لم يتفق على إعطاء تعريف واضح ودقيق يكتسب من خلاله قوة إلزام محلية أو دولية، إلا أن أغلب الباحثين يقدموها على أنها الطريقة التي يجب أن تعمل بها المؤسسات لدمج الاهتمامات والقضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في صنع القرار واستراتيجياتها وسياساتها ليتم تطبيق أحسن الممارسات، هذه الممارسات في نهاية الأمر تعتبر من أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة.

الفرضيات:

الفرضية الأولى: يتم استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتقييم المسؤولية الاجتماعية من خلال دمج المؤشرات الاجتماعية في محاور بطاقة الاداء المتوازن الأربعة وثبت صدق هذه الفرضية من خلال النتائج التالية:

-تقديم منتجات جديدة وفتح منافذ بيع وتوزيع جديدة للوصول لفئات جديدة من المستهلكين إضافة إلى تعزيز البنية التحتية لعمليات التوزيع،

-تركز استراتيجية مجموعة المراعي لشكل رئيسي على تحقيق الاستدامة المالية من خلال تحقيق نمو ربحي مستدام.

الفرضية الثانية: يتم استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتقييم المسؤولية الاجتماعية من خلال تقديم محور خامس مستقل عن محاور بطاقة الاداء المتوازن، وثبت صحة هذه الفرضية ويتضح من خلال النتائج التالية:

-دمجنا شركة المراعي بالمسؤولية الاجتماعية في جميع أبعادها؛

-تشجع شركة المراعي التواصل الداخلي البناء من خلال السياسات المطبقة لصالح الموظفين بتوفير مدرسة لتعليم القيادة لتعزيز مشاركتهم ونشر روح التعاون والمحبة بينهم.

النتائج:

-أنه يمكن دمج مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في الأبعاد الأربعة أو بعد خامس مستقل؛

-تهدف شركة المراعي إلى الإفصاح عن أدائها لتقرير مخصص للاستدامة بداية من 2018 فصاعداً؛

-تهدف الشركة إلى توفير فرص عمل ملائمة للسعوديين على المدى الطويل، بما يتماشى مع إيماننا بكون التعليم هو العامل الأساسي للتقدم الاجتماعي والاقتصادي؛

-تسعى شركة المراعي لإدارة البصمة البيئية للأعمالها للحد من تأثير انبعاثات الغازات الدفيئة واستخدام الطاقة وإستهلاك المياه في جميع أنحاء سلسلة القيم؛

-تحرص الشركة دائماً على زيادة ربحية المساهمين مع المحافظة على منتجاتها من خلال استغلال الامثل للموارد مع المحافظة على جودة منتجاتها.

التوصيات

-ضرورة الاهتمام بتقييم الاستراتيجية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها والتقليل من حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع؛

-ضرورة الاطلاع على أهم التطورات التي تمس قياس وتقييم الأداء؛

-الالتزام بالجودة في تطبيق المعايير الصارمة لضمان الصحة والسلامة؛

-يجب عمل التحسين المستمر للكفاءات وضبط التكاليف وتحقيق الربحية والابتكار والنمو في الوقت نفسه.

أفاق البحث

في ختام هذه الدراسة تبين لنا أن هناك بعض المواضيع التي تستحق المزيد من البحث والدراسة ونذكر منها:

- بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تحقيق التغيير التنظيمي؛
- تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية؛
- دراسة مساهمة الإبداع البيئي في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات.



قائمة الأشكال

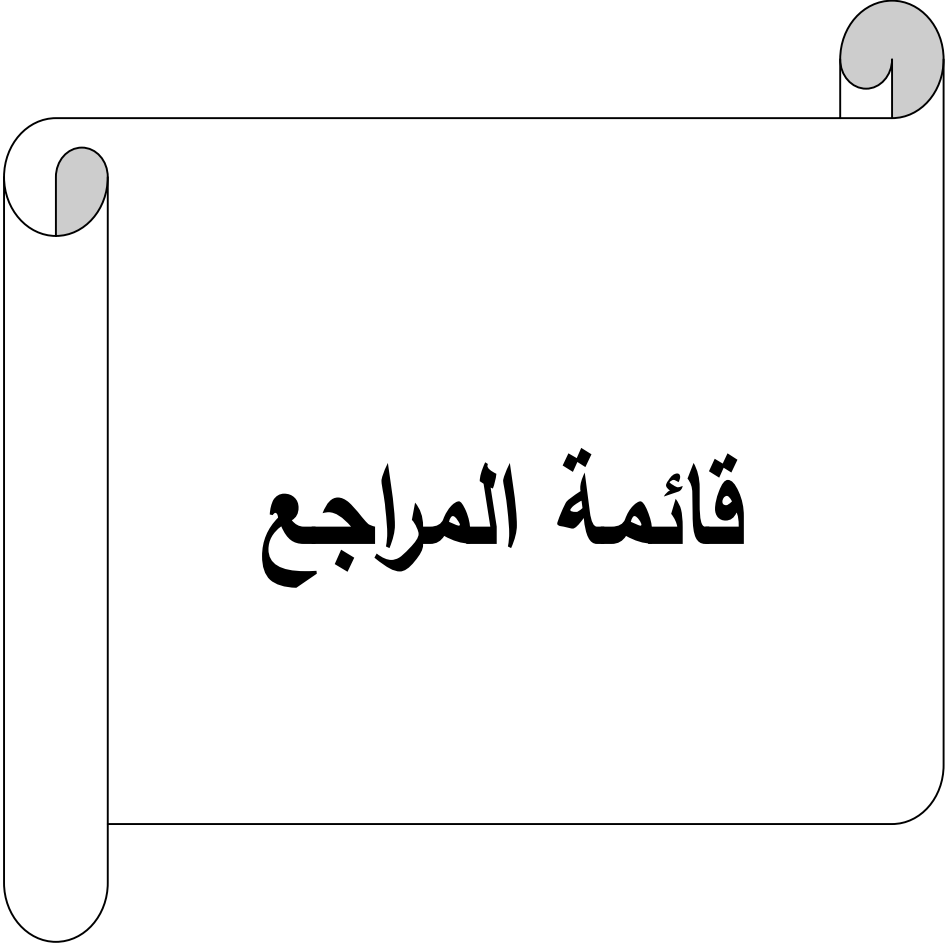
والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الجدول
07	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	01
08	التمثيل البياني للتصميم الأصلي لبطاقة الأداء المتوازن من طرف كابلان ونورتن	02
09	علاقة السبب والنتيجة بين أبعاد الأداء –الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن (الخارطة الاستراتيجية)	03
14	المقاييس الموجودة في بعد العملاء.	04
15	سلسلة القيمة للعمليات الداخلية	05
17	الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	06
31	هرم كارول (CARROLL) لأبعاد للمسؤولية الاجتماعية	07
58	سلسلة القيمة لضمان جودة منتجاتها	08
63	بطاقة الأداء المتوازن	09
64	بطاقة الأداء المتوازن المستدام العرضي	10

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	المراحل التاريخية لاتجاهات المديرين نحو المسؤولية الاجتماعية	01
34	عناصر المسؤولية الاجتماعية	02
53	البيانات اللازمة لاحتساب المقاييس المالية لشركة عينة البحث خلال السنتين 2015/2014	03
54	يبيّن تطور الأرباح المؤسسة	04
55	مقاييس الربحية لشركة لسنتين 2015،2014	05
55	مؤشرات الأداء التشغيلي لشركة لسنتين 2015،2016	06
56	يبيّن تطور حجم المبيعات	07
57	معطيات المبيعات 2015،2016	08
62	مؤشر ابتكار والتحسين في المنتجات	09



قائمة المراجع

قائمة المراجع

• الكتب

- دلال القاضي ومحمد البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي ، الطبعة الاولى، دار حامد للنشر والتوزيع،الأردن، 2008.
- غزال زياد، دليل الباحثين في بطاقات الأداء المتوازن، ديوان الرقابة المالية .
- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة والمسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

• مذكرات ورسائل

- أبو عجيلة رمضان عثمان الغريب، مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، يناير 2012.
- أحمد الصغير ريغة، تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014.
- بوبكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة،(2013-2014).
- جمال حسن محمد أبو شرخ، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن(دراسة مدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة، استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- رحمة زعيبي ، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014.
- سناء أونيس ، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016.

- صالح بلاسكة ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة التقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012.
- الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة(حالة سوناطراك)، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصاديةن جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007.
- عبد القادر صالح، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة. 2013/2012.
- عريوة محاد، دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
- فتيحة قناوة ، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، شهادة ماستر أكاديمي في علوم تسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2013.
- كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان طرابلس-لبنان عمادة الدراسات العليا، (2015).
- محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية المحاسبة والتموين، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2009.
- محمد عاطف محمد ياسين، واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية الاجتماعية (دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الوظائف الرئيسية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات، الأردن، 2008.
- محمد عبد الله أحمد عبد الله، استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في جودة الخدمات المصرفية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.

- مريم شكري محمود ندسم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة، تخصص محاسبة وتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، (2012-2013).
- ميسون محمد عبد القادر، التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض المتغيرات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية علم النفس، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
- نسيم غلاي ، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات (دراسة حالة بعض مؤسسات تلمسان)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص حوكمة الشركات؛ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقيد - تلمسان - الجزائر، (2014-2015).
- نوال ضياني ، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير وموارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بالقايد تلمسان، 2010.

• المجالات

- جبر ابراهيم الداعور، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح، مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، 2013، ص 111.
- دودين أحمد يوسف، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، 2009.
- راغب الغصين وسام جبار تامر، استخدام نموذج الأداء المتوازن في تقويم اداء المستشفيات، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 33، العدد 3، 2011.
- سامر قلالة، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض التكاليف في البنوك التجارية الأردنية، ورقة بحثية لكلية التجارة، الأردن، 2014.
- سحر طلال ابراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الخامس والثلاثون، 2013.
- طباحي سناء وبن ساهل وسيلة، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس عشر، 2014 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد خضير بسكرة.
- عبد الحليم الذبية زياد ، مدى تطبيق النظام المتوازن للأداء في المصاريف اليمنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، الجامعة الزرقاء، العدد التاسع، الأردن، جوان 2011.

- عبد الرؤوف حجاج وأحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية -دراسة حالة مؤسسة نفطال- المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد الثاني، 2015.
- ماهر موسى دغرم ومروان محمد أبو فضة، أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة(دراسة ميدانية) ، مجلة الجامعة الاسلامية(سلسلة الدراسات الإنسانية)المجلد السابع عشر، العدد الثاني، 2009.
- محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية (دراسة مدانية)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني 2008.
- مراد كواشي، بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، عدد 34، 2010.
- يحيى الحساونة، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصرفي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، 2013.
- الملتقيات والمؤتمرات
 - بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد، واقع وأهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار 14، 15 فيفري 2012.
 - عبد السلام مخلوفي وسفيان بن عبد العزيز، تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات، الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار.
 - عبد القادر حسين ، محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز، مجمع مدخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر، 2011.
 - عبد القادر حسين ،محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء البيئي ، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 22-23 نوفمبر 2011.

- عرابة رابح وبن داودية وهيبة ،المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية عرض تجارب بعض الشركات العالمية ، جامعة الشلف، بدون تاريخ.
- عزاوي عمر ،مولاي لخضر عبد الرزاق، بوزيد سايح ،دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات كمعيار لقياس الاعداد الاجتماعي، مدخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثالث: حول المنظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بشار.
- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف 2004.
- نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، عدد خاص، المجلد الواحد وعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005.
- هشام مكي، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة(حالة الاتحاد الاوروي) ، مدخلة مقدمة في ملتقى وطني: دور العلوم الاقتصادية في تحقيق التنمية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تيارت، ليومي 12-13 نوفمبر 2014.

• المواقع الالكترونية

. 12:00 <https://www.almarai.com/investors/annual-reports>, 10/05/2017,

فهرس المحتويات

I.....	الإهداء
II.....	الشكر
III.....	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI.....	قائمة الجداول والأشكال
1-.....	مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري لبطاقة الاداء المتوازن

3.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول:مدخل عام حول بطاقة الأداء المتوازن
3.....	المطلب الأول : نشأة، تطور ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن
3.....	أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
5.....	ثانياً: نشأة بطاقة الأداء المتوازن
6.....	ثالثاً: مراحل بطاقة الأداء المتوازن
10.....	المطلب الثاني : أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن ومميزتها
10.....	أولاً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
11.....	ثانياً: أهداف بطاقة الأداء المتوازن
12.....	ثالثاً: مميزات بطاقة الأداء المتوازن
13.....	المطلب الثالث : مكونات بطاقة الأداء المتوازن

13.....	أولاً: الأبعاد الخارجية.....
14.....	ثانياً: الأبعاد الداخلية.....
16.....	المبحث الثاني : منهجية تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....
16.....	المطلب الأول : متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....
17.....	المطلب الثاني : خطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وعوامل نجاحها.....
21.....	المطلب الثالث: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....
23.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني : المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بطاقة الأداء المتوازن

25.....	تمهيد.....
26.....	المبحث الأول: مدخل عام حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.....
26.....	المطلب الأول : مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات.....
27.....	المطلب الثاني : تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.....
29.....	المطلب الثالث : أهمية المسؤولية الاجتماعية.....
30.....	المبحث الثاني : أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.....
30.....	المطلب الأول : أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية.....
30.....	أولاً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية.....
32.....	ثانياً: مبادئ المسؤولية الاجتماعية.....
33.....	المطلب الثاني : عناصر ومعايير المسؤولية الاجتماعية.....
33.....	أولاً: عناصر المسؤولية الاجتماعية.....

35.....	ثانيا: معايير قياس المسؤولية الاجتماعية.....
35.....	المطلب الثالث : مجالات المسؤولية الاجتماعية.....
35.....	أولا: مجالات المساهمات العامة.....
36.....	ثانيا: مجالات الموارد البشرية.....
37.....	ثالثا: مجالات الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية.....
38.....	المبحث الثالث : إتجاهات وفوائد المسؤولية الاجتماعية ودمج البعد الاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن.....
38.....	المطلب الأول : إتجاهات المسؤولية الاجتماعية.....
38.....	المطلب الثاني: فوائد المسؤولية الاجتماعية.....
40.....	المطلب الثالث : الاعتلال الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية.....
41.....	المطلب الرابع: تطوير بطاقة الأداء المتوازن بدمج البعد الاجتماعي.....
43.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث :دراسة حالة شركة المراعي

47.....	تمهيد.....
48.....	المبحث الأول: التعرف بميدان الدراسة.....
48.....	المطلب الأول :الاطار المنهجي للدراسة.....
49.....	المطلب الثاني :أدوات جمع البيانات
50.....	المبحث الثاني :دراسة ميدانية للشركة المراعي.....
50.....	المطلب الأول :التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
51.....	المطلب الثاني :أهم منتجات شركة المراعي

53.....	المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج
53.....	المطلب الأول: اعداد بطاقة الأداء المتوازن
61.....	المطلب الثاني :دمج المؤشرات المسؤولية الاجتماعية في المحاور الأربعة للبطاقة
63.....	المطلب الثالث: اقتراح بطاقة الأداء المتوازن لشركة المراعي
66.....	خلاصة الفصل
70.....	الخاتمة
76.....	المراجع

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بدراسة حالة شركة المراعي، من اجل ذلك قمنا باستخدام المنهج الاستكشافي الذي يعتمد على تقنية تحليل المحتوى وهو وصف منظم ودقيق لمحتوى النصوص المكتوبة، من خلال تحديد موضوع الدراسة وهدفها وتعريف مجتمع الدراسة، الذي سيتم اختيار الحالات الخاصة منه لدراسة مضمونها وتحليلها حيث اخترنا استخدام تقرير سنة 2016 في الدراسة الميدانية وقد توصلنا الى النتائج التالية يتم استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتقييم المسؤولية الاجتماعية لشركة المراعي، من خلال دمج المؤشرات الاجتماعية في محاور بطاقة الاداء المتوازن الاربعة و تقديم محور خامس مستقل عن محاور بطاقة الاداء المتوازن.

الكلمات المفتاحية

بطاقة اداء متوازن ، مسؤولية اجتماعية ، التنمية مستدامة

Abstract

The purpose of this study is to use the balanced performance card in the evaluation of corporate social responsibility to study the case of Almarai Company. Therefore, we used the exploratory approach which is based on the technique of content analysis and is a systematic and accurate description of the content of the written texts. To study its content and analyze it. We chose to use the 2016 report in the field study and we found the following results The Balanced Scorecard is used to assess Almarai's social responsibility by integrating social indicators into the four balanced performance card axes providing a fifth axis independent of the balanced performance card axes.

Keywords

balanced Scorecard , Social Responsibility, sustainable development.

Résumé

Cette étude vise à utiliser la performance équilibrée dans l'évaluation de l'étude de cas RSE Almarai afin que nous avons pour l'utilisation d'une approche exploratoire basée sur la carte de la technologie d'analyse du contenu et Hua description systématique du contenu précis des textes écrits en identifiant le sujet de l'étude et Hzvha et la définition de la population étudiée, qui sera des cas sélectionnés pour lui d'étudier et d'analyser leur contenu, nous avons choisi d'utiliser un rapport en 2016 dans l'étude sur le terrain, nous avons atteint les résultats suivants Une performance équilibrée sert à évaluer la responsabilité sociale carte Almarai par l'intégration des indicateurs sociaux dans la performance équilibrée de la carte quatre axes fournir un cinquième axe indépendant des axes de tableau de bord équilibré.

Mots-clés

Tableau de bord prospectif , responsabilité sociale, Le développement durable.