



"NCA Rouiba" روية أن سي أي روية
ANALYSIS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY CONTROL SYSTEMS –CASE
STUDY OF THE COMPANY "NCA ROUIBA" -

نصيرة بلغوثي¹

المدرسة العليا للاقتصاد بوهرا (الجزائر)

تاريخ الاستلام : 2018/11/18 ؛ تاريخ المراجعة : 2019/04/21 ؛ تاريخ القبول : 2019/10/07

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنظمة الرقابة باستعمال الإطار النظري لرافعات الرقابة لسيمونز (Simons)، أين يتيح هذا الأخير تحليل تصميم نظام الرقابة من خلال أربعة رافعات رقابية (أنظمة الرقابة التشخيصية، أنظمة الرقابة التفاعلية، أنظمة الحدود وأنظمة المعتقدات)، بالإضافة إلى محاولة فهم دور أنظمة الرقابة في إدارة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية وكيفية تنفيذها ودمجها في الممارسات التسييرية اليومية للمؤسسة، وهذا من خلال دراسة حالة شركة أن سي أي روية التي تعتبر من المؤسسات الرائدة في تبني استراتيجية رسمية للمسؤولية الاجتماعية في الجزائر، وقد تم التوصل إلى أنه يتم استخدام رافعتي الرقابة التشخيصية والتفاعلية للرقابة على المسؤولية الاجتماعية، أين يستعمل نظام الرقابة التفاعلي لإشراك المنظمة بأكملها فيما يخص مسائل المسؤولية الاجتماعية لضمان عمل المنظمة بنفس الاتجاه، أما نظام الرقابة التشخيصي يستعمل للتحكم في أداء المسؤولية الاجتماعية، في حين تستخدم المسؤولية الاجتماعية كوسيلة للرقابة بمحد ذاتها على سلوك الموظفين في رافعتي أنظمة الحدود وأنظمة المعتقدات.

الكلمات المفتاحية : المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أنظمة الرقابة، رافعات الرقابة.

تصنيف JEL: M14

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the impact of corporate social responsibility(CSR) on control systems , this study employs Simons' (1995) levers of control (LOC) framework, it identifies four key processes(beliefs, boundaries, diagnostic, and interactive) as a way of analyzing management control systems design's, In addition trying to understand the role of the control systems in managing, integrating and implementing CSR strategy in the daily operations of companies ,this by the case study of "NCA ROUIBA" ,which is one from the leaders in the adoption of formal CSR strategy in Algeria , As has been found that the tow levers of diagnostic, and interactive control is used to monitor CSR, where the interactive control system is used to involve the whole organization in CSR initiatives and make sure that the organization works in the same direction, the diagnostic control system is used to control the performance of CSR, While social responsibility is used as a tool of control in itself for employee's conduct in both boundaries and beliefs systems.

Keywords: corporate social responsibility(CSR), control systems, levers of control (LOC)

JEL Classification: M14.

تحليل أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة حالة شركة "أن سي أي روية NCA Rouiba"

(ص ص: 1-22)

المقدمة

تتمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في مسؤولية المنظمة على الأثار المترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة من خلال الشفافية والسلوك الأخلاقي المتكامل مع التنمية المستدامة بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار توقعات أصحاب المصالح. والملاحظ من الدراسات السابقة أن هناك وعي بالحاجة إلى توجه استراتيجي نحو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لتحقيق الهدف النهائي للتنمية المستدامة في المنظمات، من خلال إجراءات إدارية داخلية ملموسة ومنظمة وهذا في إطار أنظمة الإدارة المتكاملة ونظم الإدارة البيئية، وقد نتج عن الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع تحديات جديدة متعلقة بالرقابة الاجتماعية وإعداد أنظمة فعالة للإدارة والتقرير توفر الشفافية والثقة. وقد ركزت البحوث السابقة بشكل رئيسي حول تأثيرات الاستدامة والمحاسبة ومراقبة التسيير على أداء، ولم يتم إيلاء اهتمام كبير نسبياً حتى الآن لكيفية ظهور أنظمة الرقابة على الاستدامة في المنظمات وكيف يتم استخدامها فعلا ؛ وما إذا كان سيتم دمجها في مع الأنظمة الأخرى السائدة في المؤسسة بما في ذلك نظام مراقبة التسيير¹.

1- الإشكالية

تؤدي أنظمة الرقابة دور مهم من أجل اعتماد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ومن المعروف في أدبيات التسيير أنه من أجل اعتماد أي استراتيجية جديدة يجب مصاحبته مع نظام رقابي ملائم وأليات رقابية خاصة بها، ومن خلال توسيع مفهوم الأداء توفر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الفرصة لإعادة النظر في تشغيل أنظمة الرقابة، انطلاقاً مما سبق يمكن طرح الإشكالية الموالية: كيف يمكن أن تؤثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنظمة الرقابة في المؤسسة؟ للإجابة على هذا السؤال سوف نعتمد على الإطار النظري لرافعات الرقابة لسيمونز² (Simons)، يتيح هذا الأخير تحليلاً لتصميم نظام الرقابة من خلال أربعة رافعات رقابية (أنظمة الرقابة التشخيصية، أنظمة الرقابة التفاعلية، أنظمة الحدود وأنظمة المعتقدات) تسمح هذه الرافعات بتحليل أنظمة المراقبة وإبلاغ المسيرين لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية .

2- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى فهم دور أنظمة الرقابة في إدارة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية وكيفية تنفيذها ودمجها في الممارسات التسييرية اليومية للمؤسسة، وكذلك محاولة تحديد الأثار على تصميم أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية وهذا من خلال دراسة حالة شركة أن سي أي روية التي تعتبر من المؤسسات الرائدة في تبني استراتيجية رسمية للمسؤولية الاجتماعية في الجزائر .

3- أهمية الدراسة

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

4- منهج البحث

لإنجاز هذه الدراسة ، سيتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالتطرق إلى مفهوم رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وكيفية استعمال الإطار النظري لرافعات الرقابة لسيمونز (Simons) كإطار تحليلي لرقابة المسؤولية الاجتماعية ، ولبناء هذه الدراسة سيتم الاعتماد على مجموعة من الوسائل لجمع البيانات في هذا المجال عن طريق تحليل التقارير السنوية للمؤسسة محل الدراسة وجمع مختلف المعلومات داخليا وخارجيا لأجل دراسة حالة شركة أن سي أي روية (Nca Rouiba)

5- خطة الدراسة

¹ Harris, E. & Herzig, C. & AL. (2019) *Management accounting and control for sustainability and strategic decision making*, Journal of Management Control Vol. 30, p. 3. Springer-Verlag GmbH Germany , <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00278-9>.

² Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press , Boston.

تحليل أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة حالة شركة "أن سي أي روية NCA Rouiba"

(ص ص: 1-22)

سيتم التطرق في الجزء الأول من هذه الدراسة إلى الإطار النظري والأبحاث المرتبطة بأنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية للشركات ونوضح كيف يمكن للإطار النظري الذي طوره (Simons) أن يساعد في تحليل الممارسات الملاحظة، أما في الجزء الثاني سيتم تحليل ودراسة حالة شركة أن سي أي روية، وفي الجزء الأخير سيتم عرض النتائج المتوصل إليها والتوصيات

1- رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

مع ظهور الدراسات حول الإفصاح والإبلاغ الطوعي عن المعلومات الاجتماعية للمؤسسة برزت إشكالية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وقد تعددت الدراسات المتعلقة بالإفصاح الاجتماعي و من بين الانتقادات الموجهة للمسؤولية الاجتماعية أنها غير معرفة في العمليات اليومية للمؤسسة¹، وحسب جيرمان (Germain & Gates)² فإن التسيير الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية ليس منتشرًا بكثرة والممارسات تقتصر على الإفصاح والتقرير الخارجي، وتمثل كل من المحاسبة البيئية والرقابة البيئية محاولة لإدماج المسؤولية الاجتماعية في عمليات المؤسسة، وحسب هنري و جورنولت (Henri. & Journeault)³ عرفت المحاسبة البيئية بعدة طرق من بينها أنها تتضمن الجانب النقدي وغير النقدي للمحاسبة، وتمثل الرقابة البيئية جزءا من المحاسبة البيئية وكذلك طريقة للقياس والمراقبة والإفصاح عن الأداء البيئي.

لكن فيما يخص إشكالية إدماج المسؤولية الاجتماعية في التسيير الداخلي للمؤسسة وخاصة الجوانب المتعلقة بقيادة ورقابة المنظمات لممارسات المسؤولية الاجتماعية فالدراسات هي محدودة نوعا ما، وقد سعت في أغلبها لوضع إطار تصوري لموضوع الأداء الشامل ورقابة المسؤولية الاجتماعية ولكن النقاش لازال في بداياته، والمتفق عليه⁴ هو أنه لم يتم تحديد أبعاد تسيير وقيادة أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

وقد طرح هوكرتس (Hockerts)⁵ بعض الأمثلة عن مؤسسات تدمج بعد المسؤولية الاجتماعية في لوحات القيادة الاستشرافية، لكن كل هذه النماذج تعاني من نقص وعدم القدرة على قياس نتائج ثلاثية واقتصرت على البعد الاقتصادي فقط، في حين توصل⁶ (Quairel) من خلال دراساته لعينة من المؤسسات تعتبر سباقة في تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية إلى أنه في الواقع يوجد من أربع إلى خمس أنظمة معلومات تتعايش داخل المؤسسات ويرتبط كل نظام بنوع من أنواع الأداء (المالي، البيئي، الاجتماعي...) وتجتمع هذه الأنظمة في التقارير السنوية فقط، بالإضافة إلى انفصال أنظمة قياس الأداء الشامل عن بعضها البعض حيث وصف العملية على أنها تفكيك المكونات المختلفة للهيكلة التنظيمية استجابة للضغوط المؤسساتية.

1-1 تحليل الدراسات النظرية لموضوع رقابة المسؤولية الاجتماعية

من خلال الدراسات السابقة يوجد عدد صغير لدراسات الحالة الخاصة بمراقبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، يركز الجزء الأكبر من هذه الدراسات على جزء معين خاص بأنظمة الرقابة المستخدمة من أجل المسؤولية الاجتماعية، بينما ركز البعض الآخر من الباحثين على أنظمة قياس أداء المسؤولية الاجتماعية على سبيل المثال: (Perego & Hartmann)، (Bonacci & Rinaldi)، (Albelda)، بينما ركز آخرون على دور الثقافة في رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وعدد قليل من الدراسات الحديثة انتهجت طريقة شاملة وذلك بالبحث عن أنظمة الرقابة الرسمية وغير الرسمية للمسؤولية الاجتماعية⁷.

¹ Browne, J. & Nuttall, R. (2013), *Beyond corporate social responsibility: Integrated external engagement*, McKinsey & Company. Available Online: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/beyond-corporate-social-responsibility-integrated-external-engagement> [Accessed 25 March 2017]

² Germain C. et Gates S. (2007), *Le niveau de développement des indicateurs de responsabilité sociale dans les outils de pilotage de contrôle de gestion: une analyse des pratiques des entreprises*, Actes du 28ème Congrès de l'AFC, Poitiers, page:11

³ Henri, J. F. & Journeault, M. (2010), *Eco-control: the influence of management control systems on environmental and economic performance*, Accounting, Organizations and Society, vol.35 (1), pp: 63-80

⁴ Berland, N., Essid, M. (2010) *Rse, Systèmes De Contrôle Et Pilotage De La Performance Globale*. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, May 2009, Strasbourg, France, page:4.

⁵ Hockerts, K., (2001). *Corporate Sustainability Management, Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability*. In Proceedings of Greening of Industry Network Conference, Bangkok.

⁶ Quairel, F. (2006). *Contrôle de la performance globale et RSE*, 27ème congrès annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Tunis, page:19.

⁷ Oskar W. B & Johanna B. P. (2014), *Challenges in controlling CSR: A case study of two Swedish companies*, Master's Thesis, Stockholm School of Economics, Sweden, page:10.

تحليل أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة حالة شركة "أن سي أي روية NCA Rouiba"

(ص ص: 1-22)

وتوصلت الأبحاث في مجال رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى أن المنظمات تشرح وتشر أهداف وقيم المسؤولية الاجتماعية داخليا من خلال المجالات والشبكات الداخلية (الأنترانت)، والخطابات القيادية، وضع الأهداف الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية في بطاقة الأداء، بينما يتم الاتصال الخارجي عن طريق الإفصاح عن تقارير المسؤولية الاجتماعية، والمواقع الإلكترونية للمؤسسات¹.

وقد توصل ريكابوني وليون (Riccaboni & Leone)² من خلال دراستهما إلى أن استخدام بطاقة منهجية متمثلة في بطاقة الأداء المتوازن لإنشاء مجموعة من المؤشرات الأساسية للأداء متوافقة مع الأهداف وتقسيمها على مختلف المستويات التشغيلية يسمح بجعل المسؤولية الاجتماعية أكثر وضوحا في المؤسسة ككل، ولكن لا يحتوي هذا النموذج على إجراءات أو مكونات تسمح بتقييم وإدارة الأداء الشامل وإنما تسمح بتوسيع القيادة الاقتصادية إلى أبعاد اجتماعية، فقد أثبتت الدراسات والممارسات التطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن أنها بقيت مركزة على المؤشرات السهلة (النقدية) وأن الأبعاد الكيفية (غير نقدية) لم تأخذ بالحسبان.

ويوجد إجماع لدى الباحثين في مجال رقابة المسؤولية الاجتماعية في أن المبادرات الرسمية (وهي مفهوم هام في النظرية العامة لمراقبة التسيير) لا تستخدم لدعم مقاييس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات³. من جهة أخرى للثقافة دور مهم في دعم استراتيجية المسؤولية الاجتماعية، فالمعايير الثقافية تحدد إرشادات السلوكيات المقبولة وغير المقبولة في المنظمات وبالتالي تعزز السلوك الأخلاقي وتساعد في اعتماد المسؤولية الاجتماعية للشركات، وقد توصل ريكابوني وليون (Riccaboni & Leone) إلى أن الثقافة تسهل ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات⁴، وكذلك هي تمثل عامل أساسي لتنفيذ واعتماد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية، ولكن أشار نوريس و أوديار (Norris & O'Dwyer)⁵ إلى أن الثقافة تؤثر بقوة على قيم أخرى غير المسؤولية الاجتماعية وهذا يمكن أن يشكل عائقا أمام اعتماد استراتيجية هذه الأخيرة.

ويظهر أن الثقافة مفيدة ومهمة لاعتماد المسؤولية الاجتماعية، ويمثل الدعم القوي من الإدارة وسيلة لتطوير هذا النوع من الثقافة، ولكن لا تعتبر الثقافة كافية لاعتماد المسؤولية الاجتماعية ولا يمكن أن تحل محل الرقابة الرسمية على المسؤولية الاجتماعية، كما أشار Johnstone إلى وجود علاقة بين تصميم نظام رقابي مستدام واستخدام الأفراد في المنظمة لهذه الأنظمة⁶، كما يرى أن هذا النظام الرقابي سيكون أكثر فعالية ويقدم نتائج أكثر استدامة كلما تم إشراك الموظفين في تصميمه.

ومن جانب آخر تحاول المنظمات مثل منظمة الايزو ISO ومبادرة التقارير العالمية GRI وميثاق العالمي للأمم المتحدة إنشاء معايير رقابية للمسؤولية الاجتماعية تؤثر على طريقة تعامل المؤسسات اتجاه المسؤولية الاجتماعية، وتقدم هذه المنظمات شهادات طوعية للمؤسسات التي تستوفي المعايير، وتصبح وسيلة لإضفاء الشرعية على أعمال المنظمات، أين سمحت هذه المعايير مثل iso14000 و iso26000، لوظائف المحاسبة والرقابة لتصبح أكثر تكامل مع الاستراتيجية البيئية وبالتالي المساهمة في تنفيذ استراتيجية المسؤولية الاجتماعية.

بالإضافة إلى أن الأنظمة الرقابية يكون لها دور مهم في إيجاد طرق جيدة لقياس التدفقات المادية مثل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون والنفايات، كما تساعد معايير الإبلاغ والتقرير الخارجية المؤسسات على تطوير أنظمة الرقابة الداخلية وهذا عبر استفادتها من المعلومات والأساليب الموجودة في هذه المعايير وهو ما يعتبر أسهل وأفضل من اعتماد وتطوير معايير جديدة كلياً⁷.

وبناء على ما سبق نلاحظ أنه تم التركيز على وسائل رقابة الأداء الشامل للمؤسسات، والتي بدورها تنقسم إلى فرعين رئيسيين: طبيعة أداء المسؤولية الاجتماعية المقاس (البيئي، الاجتماعي والشامل) و مستوى التطبيق في المسار الرقابي (التخطيط، القيادة، التدقيق والتقرير الإبلاغ)، وممارسات هذا النوع من الرقابة قسم على عدة مستويات إدارية في المؤسسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم 01: كيفية تطبيق وسائل رقابة الأداء الشامل

مستويات التطبيق في المسار الرقابي

¹ Ibid, p:11.

² Riccaboni, A., & Leone, E. (2010), *Implementing strategies through management control systems: The case of sustainability*, International Journal of Productivity and Performance Management, 59(2), PP:130-144.

³ Oskar W. B & Johanna B. P, *Op.cit.*, page :11

⁴ Riccaboni & Leone, *Op.cit.*, pp :130-140.

⁵ Norris, G. and O'Dwyer, B. (2004). *Motivating socially responsive decision making: the operation of management controls in a socially responsive organization*. The British Accounting Review 36, pp:173-196

⁶ Johnstone J.L. (2018) Theorising and Modelling Social Control in Environmental Management Accounting Research, Social and Environmental Accountability Journal, 38(1), pp: 30-48.

⁷ Oskar W. B & Johanna B. P, *Op.cit.*, page:12.

تحليل أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة حالة شركة "أن سي أي روية NCA Rouiba"

(ص ص: 1-22)

التدقيق والتقرير	القيادة	التخطيط		
الميزانية البيئية EMAS		ISO 14000 - الإدارة البيئية والتخطيط الاجتماعي EMAS	بيئي	
ميزانية اجتماعية		SA8000 OHSAS 18000	اجتماعي	
ميزانية اجتماعية مبادرة التقارير العالمية AA1000 المحاسبة الاجتماعية .	بطاقة الأداء المتوازن معايير 21000 التنمية المستدامة SD21000	بطاقة الأداء المتوازن مواصفة الايزو 26000 معايير المسألة AA1000	شامل	طبيعة أداء المسؤولية الاجتماعية المقاس

المصدر

Essid .Moez, Nicolas. Berland(2011), *Les impacts de la RSE sur les systèmes de contrôle*. Comptabilité Contrôle-Audit ,vol 17(02),page:61.

والملاحظ أيضا من الدراسات السابقة حول رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أن توجه ومنظور هذه الدراسات مركز على عمل المسؤولية الاجتماعية وهذا يمكن أن ينتج عنه تحيز في نتائج المتعلقة برقابة المسؤولية الاجتماعية ، بالإضافة إلى أنه ليس من السهل ادماج المسؤولية الاجتماعية في أنظمة الرقابة، وحتى تعريف نظام رقابة المسؤولية الاجتماعية يشكل صعوبة ،حيث يمكن تعريفه من خلال أنظمة رقابة البيئية او أنظمة الرقابة الاجتماعية ،ولكن إعطاء مفهوم يشمل الأبعاد الثلاث كجزء لا يتجزأ هو أمر صعب نوعا ما.

2-1 استعمال أنظمة مراقبة التسيير في رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

ظهرت أهمية دمج نظام مراقبة التسيير مع المسؤولية الاجتماعية في دراسات حديثة، وهذا منذ أن أصبحت نظم مراقبة التسيير أهم عنصر لرقابة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية والتحقق من اعتمادها وتنفيذها.

فحسب أرجالي وماندي¹ (Arjaliés& Mundy) من أجل الفهم الأفضل لدور أنظمة مراقبة التسيير في استراتيجية المسؤولية الاجتماعية يمكن البحث في كيفية استعمال الأدوات والآليات المحاسبية وليس البحث عن وجودها فقط .

وتناولت مجموعة من الباحثين من بينهم² (Gond& al) ، (Arjaliés& Mundy) كيفية إمكان استخدام أنظمة مراقبة التسيير لتسيير استراتيجية المسؤولية الاجتماعية من خلال الاستعانة برافعات الرقابة لسيمونز كإطار تحليلي ،في حين ركز بعض الباحثين مثل هوسودا وسوزوكي³ (Hosoda& Suzuki) ، على أشكال مراقبة التسيير الرسمية وغير الرسمية كإطار تحليلي من أجل توضيح كيفية إسهام الرقابة الرسمية والرقابة غير رسمية في دعم وتحفيز الموظفين وكذلك دمج آراء أصحاب المصالح في لاعتماد وتنفيذ أنشطة المسؤولية الاجتماعية .

في حين ركز كير واخرون⁴ (Kerr & al) على كيفية ادماج المؤسسات لتقارير الاستدامة في نظام مراقبة التسيير من خلال بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ استراتيجية المسؤولية الاجتماعية .

درس جليك و نوردال⁵ (Jelic& Nordahl) أيضا كيفية ادماج المسؤولية الاجتماعية في نظام مراقبة التسيير باعتبار نظام مراقبة التسيير كجزء أو مجموعة من الأشكال الرقابية وهذا بالاعتماد على الإطار التحليلي ل (Malmi & brown)⁶.

ويعتبر الدافع من وراء استخدام نظام مراقبة التسيير لإدارة أنشطة المسؤولية الاجتماعية هو الحاجة إلى تلبية مطالب أصحاب المصالح الأساسيين وإدارة قضايا الشرعية والسمعة وتلبية توقعات الإدارة العليا وتعزيز التزامهم بها، ويعمل هذا النظام على توصيل قيم المسؤولية الاجتماعية، إدارة المخاطر، تحديد الفرص والتهديدات بالإضافة إلى تقييم أنشطة المسؤولية الاجتماعية⁷.

2- رافعات الرقابة لسيمونز Simons كإطار تحليلي لرقابة المسؤولية الاجتماعية:

¹ Arjaliés. D. L. & Mundy, J. (2013). *The use of management control systems to manage CSR strategy: a levers of control perspective*, Management Accounting Research, vol. 24(4), p: 289 .

² Gond, J., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). *Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability*, Management Accounting Research, vol. 23, pp. 205-223.

³ Hosoda.M , Suzuki .K. (2015), *Using Management Control Systems to Implement CSR Activities: An Empirical Analysis of 12 Japanese Companies*, business strategy and the environment Review, vol 24(7),pp:628-642.

⁴ Kerr, J., Rouse, P. & Villiers, C. (2015). *Sustainability reporting integrated into management control systems*, Pacific Accounting Review, vol. 27(2), pp: 189-207.

⁵ Jelcic .M,Nordahl .C.(2016), *Controlling Corporate Social Responsibility with Management Control Systems: A study of four companies in Sweden*, Master's thesis, School of Economics and Management, Lund University,Sweden,pp:01-77.

⁶ Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). *Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions*, Management Accounting Research, vol. 19(4), pp: 287-300.

⁷ Lamia Laguir, Issam Laguir, Emmanuel Tchameni, (2019) "Implementing CSR activities through management control systems: A formal and informal control perspective", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol32(2), pp.531-555

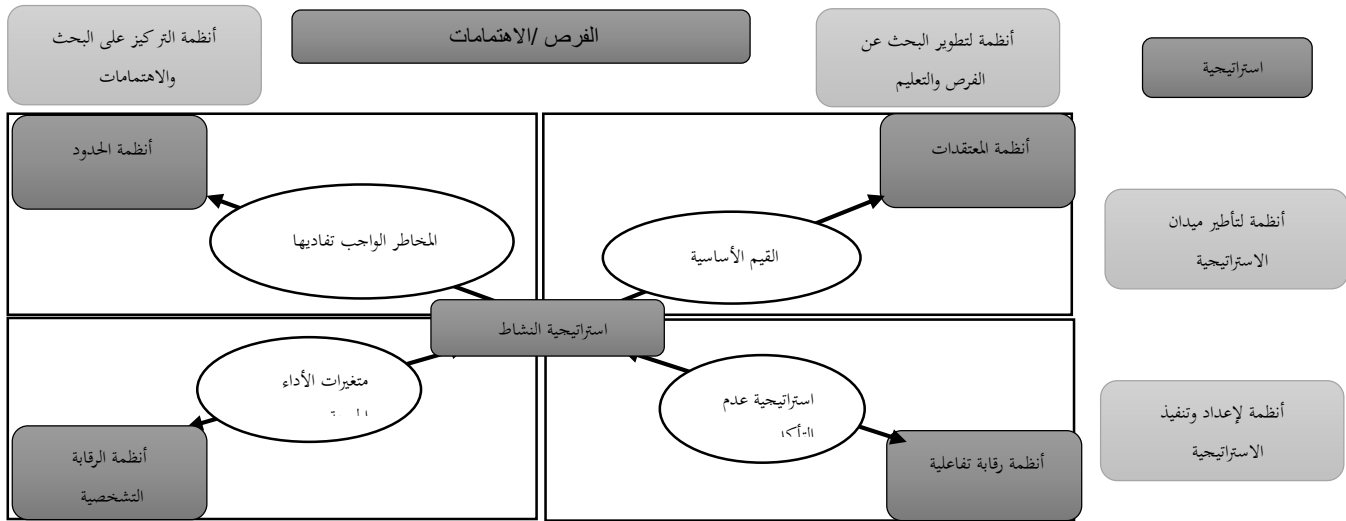
تحليل أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة حالة شركة "أن سي أي روية NCA Rouiba"

(ص ص: 1-22)

1-2 الإطار النظري لرافعات الرقابة:

حدد سيمونز من خلال أعماله (Levers of Control, How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal) مفهوما جديدا لأنظمة للرقابة واعتبر أنه توجد أربعة رافعات (نظم) للرقابة، كما اهتم بطريقة استخدام هذه الرافعات من طرف المديرين للوصول إلى الأهداف، فالرقابة حسب سيمونز هي "إجراءات وأنظمة مرتكزة على معلومات تستعمل من طرف المديرين لتصحيح أو تعديل أنشطة المنظمة" ¹ ويعتبر هذا التعريف واسعا فهو لا يقتصر على الأبعاد المالية والاقتصادية للمؤسسة فقط لأن المعلومات التي يركز عليها النظام قد تكون مالية أو لا، وبالتالي فإن مختلف الأنشطة التجارية، الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية ... وغيرها من الأنشطة تندرج ضمن التعريف السابق. واعتبر أنه توجد أربعة رافعات (نظم) للرقابة، كما اهتم بطريقة استعمالها في حالات التغير التنظيمي بالإضافة إلى تحديد وتحديد مسار الاستراتيجية، وتتمثل هذه الرافعات الأربع في المعتقدات، الحدود، الرقابة الشخصية والرقابة التفاعلية كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم 01 : رافعات الرقابة



المصدر: Simons R (1995), *Levers of Control, How Managers Use Innovative Control Systems To Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, page 157

✓ نظام المعتقدات:

يتكون من مجموعة واضحة من البيانات المستخدمة من طرف المديرين لنشر قيم المنظمة وإيجاد استراتيجية متجانسة، ويتم تحديد هذا النظام عن طريق رؤية ومهمة المنظمة وهذا باستخدام مختلف الوثائق المتعلقة بتحديد الأهداف ومهام الموظفين وقيم المنظمة مثل مدونات السلوك وميثاق الأخلاق²، يهدف هذا النظام إلى تحقيق الالتزام الداخلي وهذا عن طريق إلهام الموظفين بالالتزام بالأهداف العامة للمنظمة ودفعهم للبحث عن الفرص التنظيمية الجديدة، ويعزز هذا النظام الشعور بالاستقرار والاستمرارية، بالإضافة إلى استعمال المديرين لهذا النظام لإدخال قيم وأولويات جديدة وبالتالي المساهمة في التغير التنظيمي³، هذا بالإضافة إلى أن أنظمة المعتقدات تدعم الطريقة التي تعمل بها الرافعات الأخرى للرقابة.

✓ نظام الحدود (الحد)

يتمثل هذا النظام من خلال مجموعة واضحة من المؤشرات والمفاهيم التنظيمية التي تستخدم لتعريف الإجراءات بشكل تفصيلي وتثبت حدود المهام الأساسية للمنظمة وهذا ما يساعد المديرين على أعلى مستوى لتحديد المخاطر التي يجب تجنبها لتحقيق الأهداف التنظيمية فعلية تسيير المخاطر لها دور مهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية⁴.

حيث يستخدم المديرون الحدود الاستراتيجية لإبلاغ الموظفين بالأنشطة المقبولة والأنشطة الخارجة عن حدود الاستراتيجية وهذا لتجنب تضيق موارد المنظمة بالإضافة إلى أن هذه الأنظمة تعزز الذاتية لدى الموظفين⁵.

¹ Simons, R,(1995),*Op.cit*, p:175.

² Simons, R,(1995),*op.cit.*, p:34.

³ Arjaliès. D. & Mundy, *op.cit*,p:294.

⁴ Simons, R,(1995),*op.cit.*, p:39.

⁵ Gond.J.P,Igalents.J,(2012),*Manager la responsabilité sociale de l'entreprise* ,Dareios & Pearson,France,p:152.

تحليل أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة حالة شركة "أن سي أي روية NCA Rouiba"

(ص ص: 1-22)

ويوجد نوع ثان من الحدود يتمثل في حدود السلوك للمؤسسة ويتضح من خلال رسم اطار داخلي وخارجي مثل دليل الارشادات والتوجيهات ،مدونة السلوك ،المعايير والتنظيمات القانونية .

نظام الرقابة التشخيصية: تمثل في مجموعة من العمليات رسمية المستعملة من قبل الإدارة العليا لمراقبة نتائج المنظمة وتصحيح الانحراف عن معايير الأداء المحددة مسبقا¹، ويشكل هذا النظام الشكل الكلاسيكي للرقابة ،وتسمح العمليات التشخيصية بجعل الأنشطة المتعلقة بالموظفين واضحة وملموسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، كما انه يمكن من تقييم مدى التقدم في الاستراتيجية من خلال قياس الأداء بالدمج بين مؤشرات قصيرة والطويلة الأجل والأهداف المالية وغير المالية، و تساعد التغذية الرجعية للأداء بتعديل أنشطة عندما تكون النتائج اقل من التوقعات، ويساهم هذا النظام الى تنسيق وتوجيه لتنفيذ الاستراتيجية².

نظام الرقابة التفاعلية: تتمثل في مجموعة من العمليات الرسمية المستعملة من طرف المديرين في أعلى مستوى للمشاركة بشكل منتظم وشخصي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤوسين³، وتسيير ،قيادة عدم التأكد الاستراتيجي ،تحديد الفرص وحالات عدم التأكد الاستراتيجي (وهي حالات الطارئة يمكن أن تحدث او تبطل الافتراضات التي تقوم عليها الاستراتيجية)،

وتساعد هذه العمليات التفاعلية في تحديد التحديات الخاصة بأجندة الاستراتيجية، بالإضافة إلى أنها تمكن الإدارة العليا من الفهم الأكبر للفرص والقدرات المحتملة للمنظمة وتوضح للمديرين في المستويات الأقل الأولويات الخاصة بالاستراتيجية، حيث تستعمل الإدارة العليا العمليات التفاعلية لتسهيل النقاش حول خطط العمل الأساسية التي تقود أنشطة المنظمة والحصول على المعرفة الداخلية لعدم التأكد الاستراتيجي والتي يمكن استخدامها لتطوير الخطط الاستراتيجية.

ويتميز الاستخدام التفاعلي للرقابة بالاستخدام المكثف والمتكرر من طرف الإدارة العليا وكذلك المديرين من المستويات الأخرى بالإضافة الى التواصل الشخصي والمتكررة بين المجموعتين السابقتين وهذا عن طريق الاجتماعات الدورية⁴.

وقد ميز سيمونز بين الرقابة التفاعلية والتشخيصية (باعتبارهما أليتان لاستعمال أنظمة الرقابة) باقتراحه لمفهومين هما **الفرصة والاهتمام** ، فكلما كان توجه المديرين نحو البحث والتحكم في فرص لنمو المنظمة تكون أنظمة الرقابة تفاعلية وتشاركية فالهدف من التفاعل هو تبادل وإنتاج المعلومات وبالتالي ينتج التعلم التنظيمي .ومن ناحية أخرى إذا ركز المديرون اهتماماتهم على العوامل الرئيسية للنجاح أو المخاطر فأنظمة الرقابة تميل الى التشخيص والبرمجة⁵.

ويحقق الهدف المرجو من رافعات الرقابة عند عملها مع بعض في نفس الوقت، وبالتالي تسهل تنفيذ وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وفي نفس الوقت تسمح للموظفين بالبحث عن فرص وحل المشكلات ، ويتم تفعيل ميزات الرقابية لنظام مراقبة التسيير من خلال العمليات التشخيصية وأنظمة الحدود التي تحصر وتحدد الموظفين استخدام القواعد والغايات لتحقيق أهداف المنظمة ،وخصائص التمكين تتمثل من خلال أنظمة المعتقدات والتفاعل التي تحفز النقاش وتشجع الابتكار.

2-2 أسباب اختيار رافعات الرقابة لسيمونز

ما يميز النموذج أنه يقدم نظرة ثنائية التفرع للرقابة لاستخدامها من طرف المديرين، ومن جهة أخرى يهتم بكيفية استخدام الأدوات من قبل المديرين لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى أن هذا النموذج النظري يركز على استعمال أنظمة الرقابة لقيادة التغير الاستراتيجي وفي نفس الوقت استعمال الرقابة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويستخدم المديرون مراقبة التسيير لإدارة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية بالإضافة إلى دعم التغير والتجديد في استراتيجية الاعمال المعمول بها من خلال تطوير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ، كما تركز على كيفية ضمان المديرين اعتماد وتنفيذ الاستراتيجية المنشودة بنجاح مع بقاء المنظمة مفتوحة على استراتيجيات الاعمال الأخرى .

هو أداة تحليلية لكيفية استخدام المديرين لمراقبة التسيير للتعامل مع حالات عدم التأكد الاستراتيجي، فالمسؤولية الاجتماعية مرتبطة بعدم التأكد الاستراتيجي لأنها تدخل في مجال أعمال جديد بالنسبة للمؤسسة وبالتالي يجب إدارة الفرص والمخاطر المتعلقة بهذا المجال.

¹ Simons, R,(1995),*op.cit.*, p:59.

² Bhimani, A., Langfield-Smith. K,(2007). *Structure, Formality and the Importance of Financial and Non-Financial Information in Strategy Development and Implementation*, Management Accounting Research, vol 18,pp: 3-31

³ Simons, R,(1995),*Op.cit.*, p:59

⁴ Gond.J.P,Igalents.J, *Op.cit.*, p:149.

⁵ Berland. N, Essid .M,(2010), *Op.cit.*, p:08.

تحليل أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة حالة شركة "أن سي أي روية NCA Rouiba"

(ص ص: 1-22)

3-2 استخدام رافعات الرقابة لرقابة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية بالاعتماد على التعريف الأساسي لأنظمة الرقابة لسيمونز يمكن تعريف نظام رقابة المسؤولية الاجتماعية على أنه مجموعة من الإجراءات والأنظمة القائمة على معلومات مالية بيئية واجتماعية والتي يستعملها المسيريون من أجل تعديل أو تصحيح بعض الأنشطة المعينة للمنظمة بهدف تحسين الأداء الكلي¹.

وبالتطبيق على موضوع المسؤولية الاجتماعية والأداء الكلي يسمح الإطار التحليلي لسيمونز بتقديم شبكة تحليلية كافية وكاملة لأدوات الرقابة المستعملة من طرف المسيرين في حالة التغيير الاستراتيجي، وحسب (Igalents & Gond) فإنه يمكن استخدام رافعات الرقابة كالآتي²:
الرقابة على المسؤولية الاجتماعية باستعمال الرقابة التفاعلية والتشخيصية والرقابة عن طريق المسؤولية الاجتماعية باستعمال أنظمة المعتقدات والحدود.

2-3-1 الرقابة عن طريق المسؤولية الاجتماعية:

✓ أنظمة المعتقدات

بما أن أنظمة المعتقدات أساسها هو قيم المؤسسة فإن نظم مراقبة التسيير التي تحتوي على معلومات حول قيم المنظمة وهدفها يمكن اعتبارها كنظام معتقدات، وفي مجال المسؤولية الاجتماعية المنتظر من أنظمة المعتقدات ان تحتوي على مجموعة من القيم تستند على برنامج يحتوي على التزام موظفي المنظمة وأصحاب المصالح بأهدافها المستدامة³، ومن جهة أخرى فسياسات المسؤولية الاجتماعية تشرح وتنظم القيم والابعاد المتعلقة بإدارة الاخلاق وكذلك يساهم أصحاب المصالح بطريقة مباشرة في توفير أدوات رقابية عن طريق أنظمة المعتقدات للمسيرين، انطلاقاً من هذه الفكرة يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية بحد ذاتها تنشئ رافعة رقابية⁴.

✓ أنظمة الحدود

فيما يخص أنظمة الحدود تساهم سياسة المسؤولية الاجتماعية في تنفيذ هذا النوع من الرقابة لأنها تحدد ما هو ممنوع وترسم الحدود، أين يمكن الذكر في التقارير العادية الداخلية التهديدات البيئية والمخاطر المحتملة المرتبطة بتجاهل أنشطة المسؤولية الاجتماعية، كما يمكن استخدام التدقيق البيئي لتذكير الموظفين بالمخاطر الرئيسية التي تواجه المنشأة هذا في ما يتعلق بالحدود الاستراتيجية⁵، أما حدود السلوك تكون لها أهمية في حالات عدم التأكد البيئي، وتكاليف السمعة وعدم الامتثال للتنظيمات القانونية مرتفعة بسبب توجيهها ومراقبتها لسلوك الموظفين، حيث لا يمكن للمؤسسة الاعتماد فقط على التنظيمات والتشريعات القانونية لأنها غير كافية لمنع الموظفين من التصرف بطرق تضع المؤسسة أمام مخاطر خسارة المداخل ومخاطر الفشل، وبالتالي فالتسيير الحذر والحريص لأنشطة المسؤولية الاجتماعية مهم للإدارة الشاملة للمخاطر في المنظمة لأنه يساعد على تحديد المخاطر المرتبطة بالممارسات غير المسؤولة⁶.

2-3-2 الرقابة على المسؤولية الاجتماعية

✓ الرقابة الشخصية للمسؤولية الاجتماعية

يعتبر استخدام نظام مراقبة تسيير "تشخيصي" أمراً أساسياً لتطوير وتنفيذ سياسة رسمية للمسؤولية الاجتماعية وبصفة خاصة عند اعتبار هذه الأخيرة كأحد أبعاد استراتيجية المؤسسة، حيث يسمح هذا النوع من أنظمة الرقابة من مراقبة ومتابعة الأهداف بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات المحددة مسبقاً⁷، فنجاح أهداف المسؤولية الاجتماعية يعتمد على العمليات التشخيصية لأن أنشطة المسؤولية الاجتماعية تقتزن بنتائج غير قابلة للقياس ومن المرجح تجاهلها عند استعمال مؤشرات الأداء المستعملة عادة من طرف المؤسسة⁸، لذا يجب استخدام مؤشرات لقياس الأداء الخاص بأنشطة المسؤولية الاجتماعية ومن جانب آخر من الضروري توفير برامج تعويض ومكافأة لتشجيع المسيرين للعمل بأنشطة المسؤولية الاجتماعية والتي تعزز الأداء وخاصة عندما تتعارض مع الأهداف المالية⁹.

¹Ibid,p:07.

² Gond.J.P,Igalents.J, *Op.cit*, p:141.

³ Widener, S.K, (2007) *An Empirical Analysis of the Levers of Control Framework*,Accounting, Organizations and Society, vol 32, pp:757-788.

⁴ Gond.J.P,Igalents.J, *Op.cit*, p:151.

⁵ Schaltegger. S, Burritt, R.L,(2010). *Sustainability Accounting for Companies, Catchphrase or Decision Support for Business Leaders?* , Journal of World Business,vol 45, pp:375-384.

⁶ Arjaliès. D. & Mundy, *op.cit*,p:291.

⁷ ibid,p:292.

⁸ Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C., Moon, J., 2012, *Configuring Management Control Systems: Theorizing the Integration of Strategy and Sustainability*. Management Accounting Research ,vol(23), pp:205-223.

⁹ Henri. J. F & Journeault. M, *Op.cit*,p:68.

تحليل أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة حالة شركة "أن سي أي روية NCA Rouiba"

(ص ص: 1-22)

كما تستعمل مؤشرات قياس الأداء: لمراقبة عدم الامتثال للتنظيمات والمعايير الخارجية واللوائح، تسهيل اتخاذ القرارات البيئية من طرف الميسرين، تقدم معلومات عن الأنشطة والأداء الاجتماعي والبيئي لأصحاب المصالح الخارجيين، ويمكن أن تتشاور المؤسسة مع أصحاب المصالح الخارجيين للحصول على اتفاق بشأن المؤشرات والمقاييس المناسبة لقياس أداء المسؤولية الاجتماعية¹.

وفي نفس السياق تعتبر بعض الدراسات الأنظمة الفرعية البيئية والاجتماعية الى أن هذه الأنظمة هي تشخيصية بمعنى رسمية يتم إعدادها من طرف إدارة الموارد البشرية أو الادارة البيئية ، أو إدارة الجودة أو إدارة التنمية المستدامة تحتوي على مؤشرات موجهة لإعداد تقارير منفصلة.

✓ الرقابة التفاعلية على المسؤولية الاجتماعية

انطلاقاً من خصوصيات أنظمة الرقابة التفاعلية التي ذكرت سابقاً، يمكن القول أنها تساهم في تعريف وتحديد الاستراتيجية التنظيمية، حيث أن استعمال التفاعل يسهل ويدعم التعلم التنظيمي في مجال المسؤولية الاجتماعية ، بالإضافة الى تحريك أنظمة الإبلاغ واعداد التقارير الداخلية للمسؤولية الاجتماعية بطريقة تفاعلية فتكون هناك إمكانية تسهيل التعلم التنظيمي للمسؤولية الاجتماعية عبر المؤسسات بطريقة ديناميكية².

ويعد نظام الرقابة التفاعلية نوعاً من أنظمة الرقابة الرسمية، فهو يساهم في التفاعلات بين الرؤساء التنفيذيين والموظفين وفي ترجمة آراء أصحاب المصالح إلى إجراءات المسؤولية الاجتماعية للشركات. ويمكن دعم أنظمة الرقابة الرسمية بواسطة أنظمة رقابة غير رسمية في تنفيذ أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات³.

كما أن العمليات التفاعلية لدعم استراتيجية المسؤولية الاجتماعية عادة ما تتضمن وجهات نظر لمجموعة من أصحاب المصالح الخارجيين مثل المنظمات غير الحكومية، المجتمعات المحلية، المستثمرين، وهذا يساعد الميسرين على كشف بعض الجوانب الاستراتيجية التي لم تنظر لها الأطراف الأخرى داخل المنظمة، والحصول على تغذية رجعية لمبادرات الحالية والجديدة للمسؤولية الاجتماعية⁴، وبالتالي تؤدي العمليات التفاعلية دور مهم في تحفيز وتوجيه المبادرات الجديدة المساعدة على التغيير الاستراتيجي أي أن أنظمة مراقبة التسيير تسهل النقاش حول حالات عدم التأكد الاستراتيجي من خلال المراجعات الرسمية للاستراتيجية، اجتماعات التخطيط للموازنات وعمليات تسيير المخاطر الاستراتيجية .

وتتجلى أهمية العمليات التفاعلية في حالة مؤشرات قياس الأداء المتعدد الأبعاد كما هو الحال لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية، فهي تمكن الإدارة العليا من دعم الميسرين في المستويات الأقل للتعامل مع الأهداف المتعارضة.

ويمكن تلخيص ما سبق كالآتي:

جدول رقم 02: الرقابة والمسؤولية الاجتماعية

رقابة على المسؤولية الاجتماعية	رقابة عن طريق المسؤولية الاجتماعية	طريقة المساهمة في الرقابة على أو عن طريق المسؤولية الاجتماعية
أنظمة الرقابة التشخيصية	أنظمة الرقابة التفاعلية	- تقييم وإعادة تقييم أهداف سياسة المسؤولية الاجتماعية - اعداد وادماج استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في أنظمة الرقابة
أنظمة الرقابة التفاعلية	أنظمة المعتقدات	- الدفع بالميسرين والموظفين نحو الأهداف. - تسهيل ظهور استراتيجية المسؤولية الاجتماعية
أنظمة المعتقدات	أنظمة الحدود	- مجتمعية وثقافة المؤسسة تسيير بقوة من خلال المسؤولية الاجتماعية تسيير مركّز على نظام للقيم يتوافق مع سياسة المسؤولية الاجتماعية
أنظمة الحدود		■ موثيق الاخلاق وتحديد الأنشطة المقبولة وغير المقبولة وجعلها كعنصر مدمج في السياسة الرسمية للمسؤولية الاجتماعية

المصدر: Gond.J.P,Igalents.J,(2012),*Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*, Dareios & Pearson, France.

3- أثار المسؤولية الاجتماعية على النظام الرقابي في مؤسسة "أن سي أي روية Nca Rouiba"

3-1 أسباب اختيار القطاع الصناعي والمؤسسة

3-1-1 سبب اختيار الصناعة الغذائية

تتم هذه الدراسة بمؤسسة تنشط في قطاع الصناعة الغذائية ، وتمثل دوافع اختيار هذا النوع من الصناعة لدراسة موضوع المسؤولية الاجتماعية في أن هذه الصناعة تؤثر في كل من الموارد المادية، البشرية والطبيعية ، كما أن طلب الاستهلاك المتزايد على الصناعة الغذائية يؤثر على الجانب البيئي (مثلاً درجة استخدام المياه وتبذيرها) والجانب الاجتماعي (مثلاً ظروف العمل) ، بالإضافة الى أن المؤسسات الناشطة في مجال الغذاء تواجه المواضيع

¹ Schaltegger, S, Burritt, R.L, *Op.cit*,p:380.

² Gond.J.P,Igalents.J, *Op.cit*, p:150.

³ Hosoda, M , (2018) "*Management control systems and corporate social responsibility: perspectives from a Japanese small company*", Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, Vol. 18 (1), pp.68-80

⁴ Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C., Moon, J. , *Op.cit*,p:215.

تحليل أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة حالة شركة "أن سي أي روية NCA Rouiba"

(ص ص: 1-22)

المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية كموضوع سلامة الغذاء، الأمراض المزمنة والسمنة أين يتوقع المستهلكون من هذه المؤسسات أن تكون مسؤولة اجتماعيا عن نوعية الغذاء الذي تقدمه.

3-1-2 اختيار مؤسسة "أن سي أي روية Nca Rouiba"

تعتبر مؤسسة روية من المؤسسات الجزائرية القليلة التي قامت بتطوير سياستها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية منذ نشأتها، وتتصف بالإرادة القوية من طرف مسيريهي لبناء علاقة مستدامة مع مختلف أصحاب المصالح، كما أنها تعتبر من المؤسسات الرائدة في هذا المجال أين تم اختيارها من طرف المعهد الوطني للتقييس IANOR والمنظمة للتقييس العالمية ISO لتمثيل الجزائر وقيادة مشروع RSEMENA للاسترشاد بمواصفة الايزو 26000 ISO المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، حيث أن هذا الاختيار كان نظرا لأن نظامها البيئي والتزامها بالجودة اعتبر مصدرا لحصولها على مختلف الشهادات المتعلقة بالجودة: ISO 9001، ISO 14000، ISO 22000، وانطلاقا مما سبق فإن مؤسسة روية تدرج ضمن ممارساتها التسييرية المسؤولية الاجتماعية وهذا من خلال اعتمادها نظام الإدارة المتكامل (système de management intégré) وهذا الأمر يساعد في الفهم المعمق لموضوع الدراسة وملاحظة إدماج الأبعاد الأساسية للمسؤولية الاجتماعية في الاستراتيجية.

3-2 منهج البحث وجمع المعلومات

- **منهج البحث** : نظرا لطبيعة وهدف موضوع البحث تم اختيار الدراسة النوعية للإجابة عن إشكالية المتعلقة بإدماج المسؤولية الاجتماعية في الممارسات التسييرية للمؤسسة الجزائرية ومحاولة معرفة كيفية دمجها في الاستراتيجية العامة للمؤسسة والتأثيرات التي تطرأ على نظام الرقابة نتيجة هذه الممارسات، لهذا سيتم اتباع المنهج الوصفي والتحليلي الذي ينطلق من الواقع من خلال جمع المعلومات وتنظيمها بهدف فهم كيفية الرقابة على أنشطة المسؤولية الاجتماعية - **جمع المعلومات** : توجد العديد من الطرق لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة النوعية تتمثل في: الملاحظة، المقابلات، تحليل الوثائق، تساعد هذه الطرق في الفهم الأفضل والبحث في موضوع الظاهرة المدروسة وشرح أفضل للتفاصيل، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة بالدرجة الأولى على تحليل الوثائق المختلفة الرسمية للمؤسسة من تقارير السنوية والدورية بالإضافة الى الموقع الالكتروني للمؤسسة.

3-3 تقديم مؤسسة أن سي ا روية

3-3-1 لمحة تاريخية عن المؤسسة

مؤسسة عائلية تم انشائها في 02 ماي 1966 من طرف الإخوة عثمانى تعتبر من المؤسسات الرائدة في قطاع المشروبات حاليا، وقطاع المصبرات سابقا ويمكن تلخيص أهم التواريخ المهمة للمؤسسة كمايلي¹:

➤ 1966 إنشاء المؤسسة والعمل في مجال تصنيع المعلبات الغذائية (الطماطم، الهريسة، المربي)؛

➤ 1984 بداية النشاط في مجال المشروبات والعصائر؛

➤ 2003 تغيير الشكل القانونية الى شركة مساهمة ؛

➤ 2005 دخول صندوق الاستثمار الخاص: افريقيا انفسست في رأس مال المؤسسة.

➤ 2013 الدخول الى بورصة الجزائر .

بلغ عدد عمالها سنة 2016 : 539 عامل ،

رأس مالها الاجتماعي قدر ب : 849195000 دج .

حققت رقم أعمال قدره 5.659.391.000 دج سنة 2017 ، وتنتج مؤسسة روية أربع أنواع من العصائر هي:

la gamme mon énergie، la gamme excellence، la gamme light، la gamme fruits mixés

حيث تبلغ القدرة الانتاجية 120 مليون لتر سنويا، فهي متواجدة عبر كافة أنحاء التراب الوطني وفي جميع أنواع المحلات التجارية، كما أنها تقوم بالتصدير إلى الدول الافريقية من بينها تونس، ليبيا، فهي ترى التصدير كأولوية استراتيجية لتصبح الفاعل الرئيسي في المغرب العربي في السنوات القادمة، بالإضافة إلى توزيع منتجاتها في السوق الأوروبية (فرنسا، بلجيكا، إنجلترا) وأمريكا الشمالية (كندا) في فئة ماي عرف "بالمنتجات الاصلية".

3-3-2 أن سي أي روية والمسؤولية الاجتماعية : لا يعتبر مفهوم أو مجال الأنشطة المتعلقة بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية حديث العهد في مؤسسة أن سي أي روية فمنذ نشأتها إلى غاية يومنا هذا كانت هذه الاعتبارات ضمن أهدافها العامة فحسب رئيس مجلس الإدارة السيد سليم

¹www.rouiba.com.dz consulter le :14/03/2018.

تحليل أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة حالة شركة "أن سي أي رويبة" NCA Rouiba

(ص ص: 1-22)

عثماني " تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركة من ضمن القيم التي تتمسك بها العائلة المؤسسة والتي نقلت الى "أن سي أي رويبة" ، وتمثل هذه المسؤولية جزءا من الحياة اليومية للشركة¹.

واستمررا لأنشطة المؤسسة أن سي أي رويبة لعدة سنوات و التزامها بالجودة والنوعية والتسيير التشاركي واتباع سياسة تطويرية للموارد البشرية بالإضافة الى شهادات المطابقة المختلفة التي اكتسبتها:

➤ 2000 : الحصول على شهادة ISO9001 المتعلقة بنظام إدارة جودة .

➤ 2007 الحصول على شهادة ISO14000 المتعلقة ب نظام الإدارة البيئية.

➤ 2008 الحصول على الجائزة الوطنية للبيئة والمخيط.

➤ 2011 الانطلاق في مسار تطبيق معيار ISO 22000 ال متعلق بنظام إدارة سلامة الأغذية للحصول على هذه الشهادة.

تم اختيارها سنة 2011 كشركة رائدة في إطار مشروع RS-MENA أي المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بمنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا، برفقة منظمة الايزو والمعهد الجزائري للتقييس لترقية والاسترشاد بالمعيار ISO 26000 المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة ،وهو مشروع عالمي لترقية هذا المعيار (نشر في 2010) يتم تمويله من طرف الوكالة السويدية للتنمية الدولية (SIDA) ويخص ثمانية بلدان نموذجية هي :الجزائر ،تونس ،المغرب ،مصر ،الأردن ،لبنان ،سوريا و العراق ، كما يقدم هذا المعيار قواعد توجيهية لأي منظمة تسعى لتحمل المسؤولية لتتأخر قراراتها وأنشطتها².

منحت هذه المواصفة الفرصة لهيكل أفضل لمختلف البرامج والأنشطة على مستوى "أن سي أي رويبة" ،بالإضافة ان الاسترشاد ب ISO26000 ومراجعة الأهداف العامة المتعلقة بالمخاور السبع الرئيسية للمواصفة يسمح بإعداد لوحة قيادة جديدة تتضمن مؤشرات متابعة وتساهم في إعداد التقارير السنوية حسب مبادرة التقارير العالمية (GRI) ،وهذا كله يساهم في الحفاظ والتحفيز لعمال المؤسسة وتعزيز صورة علامتها لأصحاب المصلحة على المستوى الوطني والدولي.

وقد تم الحصول على شهادة ISO 22000 سنة 2013 ، كنتيجة لمجهودات سنتين لوضع نظام جديد لإدارة الموارد الغذائية يهدف لتقدم منتجات صحية وأمنة للمستهلك تحترم الشروط القانونية والتنظيمية والمعايير سارية المفعول لضمان الامن الغذائي ، ووضع بروتوكولات تضمن نظافة المنتج والتحكم في المخاطر الميكروبيولوجية والكيميائية ،وحسب مديرة قسم الرقابة والتدقيق بالمؤسسة فان " مواصفة ISO 26000 بينت أن اختيار نظام الإدارة المتكاملة هو الاختيار الأكثر ملائمة من استيعاب معايير ISO"³

3-4 مسار إدماج المسؤولية الاجتماعية في الاستراتيجية العامة ل أن سي أي رويبة بالاعتماد على الإيزو 26000

3-4-1 مراحل إدماج المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة رويبة

مرت عملية إدماج المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة رويبة من خلال مشروع RS-MENA بمرحلتين⁴

المرحلة الأولى : هيكلية للمشروع من خلال:

- إنشاء لجنة للقيادة للمشروع وإعداد خطة للمشروع .
- مشاركة NCA في اعتماد ايزو 26000 على مستوى IANOR لتصبح مواصفة جزائرية وضمن مراجعه.
- تكوين خبراء وطنيين، انشاء واعتماد وسائل للمرافقة، مشاركة في الأيام تحسيسية المنظمة من طرف IANOR في كل من الجزائر العاصمة، وهران وعناية.
- مشاركة NCA في مجموعة من المؤتمرات على مستوى الجزائر وهران بمدخلات حول اسهاماتها في مجال المسؤولية الاجتماعية ومدى تقدم المشروع.
- عرض نسبة التقدم للخبراء الدوليين.

المرحلة الثانية :

- اعتماد المرحلة الأولى في ديسمبر 2011 .
- تمثيل رويبة للجزائر رسميا في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات على مستوى ورشة لمنظمة الايزو بمراكش -المغرب -
- عرض التجربة الجزائرية في تظاهرة للدول النامية بجنيف سويسرا .

¹ Salim. Othmani, (2015),rapport annuel Nca Rouiba ,p:03.

² Rapports annuels 2010 /2011, l'expérience de fruits .pp:9-10.

³ Nadia Ferhat, directrice de département de l'audit et contrôle au sein Nca rouiba .

⁴ Rapports annuels 2010 /2011,p:10.

تحليل أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة حالة شركة "أن سي أي روية NCA Rouiba"

(ص ص: 1-22)

- تقييم نتائج خطة العمل للمسؤولية الاجتماعية الذي تم إعدادها في مرحلة 2012-2013.
- مراجعة وتحليل نتائج المشروع وانطلاق المرحلة الثانية خلال سنتي 2013-2014 والعمل مع الخبير الوطني حول¹:
- مراجعة لرؤية المؤسسة، مهمة المؤسسة وقيمها.
- تحديث التوجهات الاستراتيجية وتحويل الأهداف الى مؤشرات.
- اشراك الشركاء الاجتماعيين في العملية.
- تقييم الممارسات الحسنة الموجودة أساسا.
- المشاركة في مختلف الملتقيات والأيام التحسيسية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية ومن بين الأنشطة:
- أبواب مفتوحة حول موضوع الايزو 26000 و المقاولاتية المستدامة تم تنظيمه من طرف **DEVED-GIZ**.
- القاء محاضرة بعنوان "التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية: رافعات النمو للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"
- المشاركة في يوم جزائري-سويدي حول المسؤولية الاجتماعية منظم من طرف الوزارة السويدية بالجزائر.
- المشاركة في ورشة عمل حول iso 26000 معدة من طرف APAB رابطة منتجي المشروبات الجزائريين.

3-4-2 تحديد المسؤولية الاجتماعية أن سي أي روية

- يمكن القول أن ترجمة المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة أن سي أي روية من خلال ممارستين أساسيتين هما:
- تحديد أثار قرارات وأنشطة المنظمة مقارنة بالمسائل الرئيسية لمعيار الايزو 26000.
- تحديد أصحاب المصالح والحوار معهم كأول مؤسسة جزائرية تلتزم بهذه العملية وهذا عن طريق تحديد "اتجاه من المؤسسة هي مسؤولة؟" كمايلي:

جدول 3 : المسؤولية الاجتماعية ل أن سي أي روية (باتجاه من نحن مسؤولون اجتماعيا)

مساهمين	الربحية، تقسيم الأرباح، النشاط في البورصة
عمال	علاقات وظروف العمل (الرفاهية)، حرية النقابات وحقوق التفاوض، ضمان عدم التمييز
الزبائن والمستهلكون	سلامة المنتج، حقوق إعلام المستهلك
مسؤولية البيئة	تدوير الاغلفة والنفايات
المجتمع المهني وسلسلة القيمة	التأثير على سلسلة القيمة للمنتج، تطوير الممارسات الحسنة للمسؤولية الاجتماعية
المجتمع المحلي	الشباب والتربية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات المؤسسة.

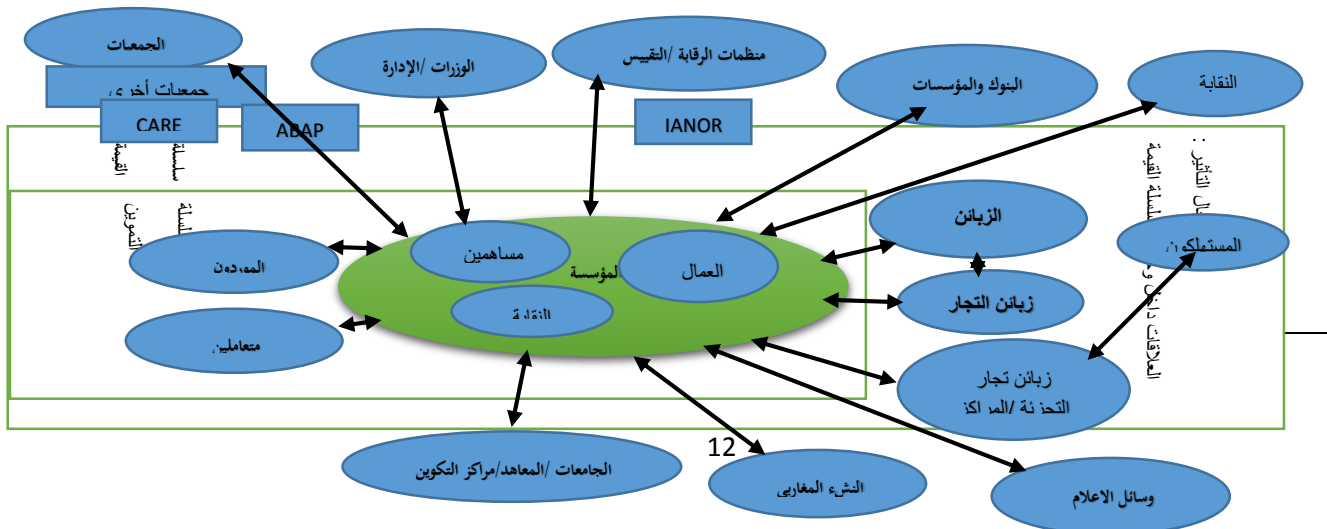
أولا : أصحاب المصالح والمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة روية. قبل مشروع ISO26000 لم تحدد المؤسسة هوية أصحاب المصالح بدقة ومن خلال المشروع تم تحديد أكثر من 50 من أصحاب المصلحة الرئيسيين كالآتي: أصحاب المصلحة الخارجيين / الداخليين: الموظفون والمساهمين والعملاء والموردين والجمعيات والوزارات والإدارة ويمكن تقسيم المثال عن اشتراك المؤسسة ان سي أي روية في حوار مع أصحاب المصالح كمايلي: -إعداد دفاتر شروط تختص لمتطلبات ومواصفات جديدة موجهة للمناولين في مجال: الصحة والسلامة في العمل، العلاقات وظروف العمل، الإدارة البيئية.

- الجمعيات المهنية : مداخلات حول ممارسات الجيدة في المؤتمرات. ، تطوير إطار حوار اجتماعي داخلي جديد مع النقابة وممثلي العمال.

- مشروع في طور الإنجاز حول إضفاء الطابع الرسمي والمستدام على الحوار مع أصحاب المصالح .

ويمكن توضيح أصحاب المصالح ومجال تأثيرهم بالنسبة لمؤسسة روية عن طريق الشكل الموالي:

شكل رقم 02 : مصفوفة أصحاب المصالح لمؤسسة روية



تحليل أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة حالة شركة "أن سي أي روية NCA Rouiba"

(ص ص: 1-22)

المصدر: Iso, Project on up take and use of Iso 26000 on social responsibility within the MENA rejoin ,case study Algeria ,NCA ROUIBA,p:22.

ثانيا: تطور رؤية أن سي أي روية

بعد مشروع الاسترشاد بمعيار الايزو للمسؤولية الاجتماعية وسعت مؤسسة Nca رؤية رؤيتها الى أفق 2030 وتضمنت الابعاد المختلفة لتنمية مستدامة ويوضح الجدول الموالي هذا التطور الحاصل في رؤية المؤسسة :

جدول رقم 04 : تطور رؤية أن سي أي روية أفق 2030

رؤية المؤسسة عند اطلاق مشروع RS-MENA	التعديلات الطارئة على رؤية المؤسسة أثناء مشروع RS-MENA
رؤية 2030	رؤية 2030
أن تصبح مؤسسة مواطنة، رائدة في المشروبات والعصائر غير الكحولية في المغرب العربي	أن تكون المؤسسة من بين أحسن عشرة شركات في افريقيا والبحر الأبيض المتوسط الناشطة في قطاع الصناعة الغذائية، وكذا الالتزام بترقية التنمية المستدامة من خلال: . المساهمة الفعالة في التنمية المحلية - الجوارية . المراهنة على التكنولوجيات النظيفة . تكوين وازدهار مواردنا البشرية . المساهمة في تحسين مناخ الأعمال . الامتثال لأحسن المعايير .

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات المؤسسة .

جدول رقم 05 : تطور مهمة أن سي أي روية

مهمة المؤسسة عند اطلاق مشروع RS-MENA	التعديلات الحاصلة في مهمة المؤسسة أثناء مشروع RS-MENA
مؤسسة تقدم لعملائها مجموعة واسعة من المنتجات التي تضمن: السلامة والجودة والوفرة والأسعار المقبولة بطريقة فعالة ودائمة. مؤسسة مواطنة تهتم بالبيئة. مؤسسة تضمن مساهميتها عائد مقبول ومستدام على الاستثمار مؤسسة تعتمد على أشخاص أكفاء ومسؤولين	■ إرضاء المستهلك بمنتجات ذات جودة عالية، ما يساهم في خلق ثروات مستدامة. ■ الرؤية نحو نوعية الموظفين المستقبلين للمؤسسة هي كالآتي: الامتياز، التزام، الصدق، الاحترام، التضامن، الانتماء.

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات المؤسسة

ثالثا - التعديلات التي طرأت على سياسة المؤسسة أثناء المشروع:

- صون وتطوير علاقة دائمة مع جميع أصحاب المصالح لضمان اتصال تفاعلي.
- تقديم للزبون والمستهلك منتجات وخدمات تلي احتياجاته، وتحترم القواعد القانونية والتنظيمية، والتزامات معايير الجودة المنصوص عليها.
- تطبيق تسيير صارم وشفاف من أجل ضمان توافر الموارد وجني عائدات من الاستثمارات.
- الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية من خلال تشجيع التكنولوجيات النظيفة وتكنولوجيات الرسكلة، والوقاية من مخاطر التلوث.
- ضمان كل شروط السلامة والصحة للعمال في أماكن العمل، والحيلولة دون وقوع حوادث العمل والحوادث العرضية وفقا لمعايير النظافة والسلامة.
- تشجيع إقامة إدارة شراكة من خلال تطوير المسؤوليات الفردية، وتحفيز الابتكار والتطوير المنهجي.
- تعزيز الحوار الاجتماعي ومكافحة كل أشكال التمييز والتهميش.

3-4-3 إدماج أبعاد المسؤولية الاجتماعية في استراتيجية أن سي أي روية :

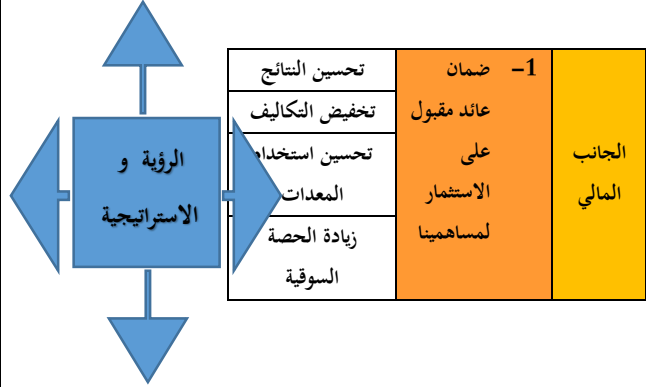
يبين الشكل أدناه لوحة قيادة لمؤسسة روية تتضمن أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

تحليل أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة حالة شركة "أن سي أي روية NCA Rouiba"
(ص ص: 1-22)

شكل رقم 03 : لوحة القيادة تتضمن استراتيجية المسؤولية الاجتماعية

1. ضمان احترام حقوق الزبائن والمستهلكين	تقليل شكاوي الزبائن
2- ضمان وتحسين سلامة المنتجات المصنعة	زيادة توفر المنتج في السوق
تحسين التحكم في التصنيع وسلامة الغذاء	

تحسين بيئة العمل	ضمان بيئة مهنية محفزة للموظفين	جانب التعلم التنظيمي والنمو
تحسين التواصل والعمل الجماعي		
تحسين المهارات		
المحافظة على إطار الحوار الاجتماعي	وضع إطار للحوار الاجتماعي ومكافحة التمييز	جانب التعليم
التكفل بالشكاوي والمظالم		
تقييم الحوار مع أصحاب المصالح		
تحسين أداء هيئات الحوكمة	إضفاء الطابع الرسمي على ممارسات الحوكمة	جانب المالي
تحسين عمل النظام		
تحسين المساهمة في الجمعيات المهنية		
المساهمة التعليمية للشباب	إضفاء الطابع الرسمي على الممارسات الجيدة للمشاركة في التنمية المحلية وفي المجتمع	
الدعم		



تطبيق الممارسات الجيدة للنظافة	معدل احترام تعليمات النظافة	جانب العمليات الداخلية
تطبيق الخطة التنظيمية الداخلية	معدل حوادث العمل	
التحكم في استهلاك السوائل	نسبة استهلاك المياه	
تخفيف الأثر البيئي للنشاط	نسبة استهلاك الغاز	جانب العمليات الداخلية
التحكم في تسير النفايات والانبعاثات	نسبة استهلاك الكهرباء	
	مؤشر التلوث	
	معدل النفايات الموجهة لقنوات الصرف الصحي	

المصدر : Iso, Project on up take and use of Iso 26000 on social responsibility within the MENA region ,case study : Algeria ,NCA ROUIBA,p:14.

يتضح من المعلومات الواردة في لوحة القيادة أن مؤسسة روية قامت بإدماج المسؤولية الاجتماعية على المستوى الاستراتيجي وذلك بتحديد الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بكل مسألة من مسائل المسؤولية الاجتماعية ثم تحديد المجالات الأساسية للنشاط المرتبطة بهذه الأهداف ومن خلال الجدول الموالي سيتم عرض ثلاثة أمثلة من مؤسسة روية عن مسائل المسؤولية الاجتماعية حسب معيار الايزو 26000 :

جدول رقم 06 : أمثلة من مؤسسة روية عن مسائل المسؤولية الاجتماعية حسب معيار الايزو 26000

مسائل الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية	المحور الاستراتيجي	مجال النشاط
العلاقات وظروف العمل	ضمان بيئة مهنية محفزة للموظفين	العمل والعلاقات: مستخدم/عامل، ظروف العمل والحماية الاجتماعية، السلامة والصحة المهنية.
البيئة	تخفيف الأثر البيئي للنشاط	مكافحة التلوث، الاستعمال المستدام للموارد
المجتمع والتنمية المحلية	إضفاء الطابع الرسمي للممارسات الجيدة للمشاركة في التنمية المحلية و المجتمع	التربية والثقافة، المشاركة في المجتمع المحلي

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات المؤسسة

بالاعتماد على الجدول أعلاه سيتم تحليل كل هدف استراتيجي وعرض الأنشطة المتعلقة به والتي تقوم بها مؤسسة روية:

تحليل أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة حالة شركة "أن سي أي روية NCA Rouiba"

(ص ص: 1-22)

أ- توفير بيئة مهنية محفزة للموظفين

وهذا عن طريق: تحسين بيئة العمل، تحسين الاتصال والعمل كفريق وكذلك تحسين نظام الأجور. وتمثل الأنشطة التي قامت بها المؤسسة فيما يخص هذا الهدف الاستراتيجي في الآتي:

- لأجل وضع إطار للحوار الاجتماعي ومكافحة التمييز قامت مؤسسة روية بإنشاء **مرصد للرفاهية والتحفيز** ويعتبر المرصد كوسيلة مفيدة للاتصال الفعال، تستجيب للأهداف المختلفة لكل فئة من الفئات المستهدفة: العمال، الإدارة، المساهمين والشركاء الماليين وكنتيجة لأنشطة مرصد الرفاهية تم تخصيص ما يفوق 72 مليون دينار الى غاية يومنا هذا لمشاريع تتمثل في :
 - ✓ توفير مساحة لحياة العمال حيث تم تهيئة المقهى والمطعم للعمال من اجل ضمان تغذية صحية ومتوازنة في مكان يتصف بالحميمية والمساحات الخضراء، إضافة الى تحسين الاتصال وتوفير شاشات تعرض رسائل عن الصحة والسلامة والنظافة
 - ✓ التكفل بالجانب الصحي للعمال (من خلال التكفل بعلاج العمال) وترجم هذا من خلال:
 - انطلاق عمل المكتب الطبي الذي يوفر الخدمات الاتية:
 - طب عام وطب متخصص ، علاج تمرضي ،مرافقة العمال في الحالات الطبية الصعبة ،تكفل بعلاج الاسنان وطب الأطفال (أطفال العمال)
 - وهذا بالإضافة الى التكوين في المجال الصحي ويتضح هذا من خلال مثالا برنامج سنة 2015 للتكوين الصحي بالاستعانة مع أطباء مختصين والذي كان كمايلي:

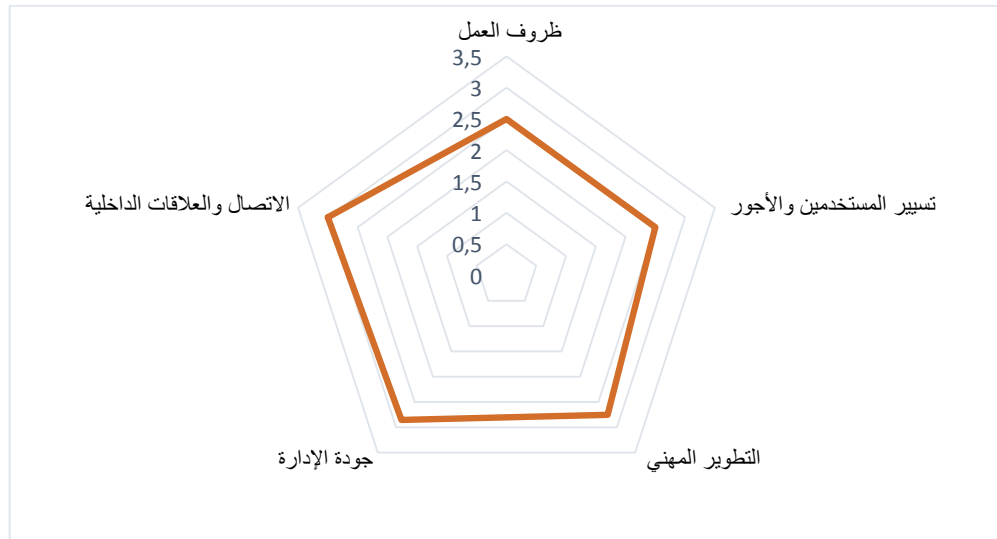
جدول رقم 07 : برنامج التكوين الصحي سنة 2015 لعمال ان سي أي روية

موضوع الدورة التكوينية	بمجال التخصص الطبي
اكتساب العادات الغذائية الجيدة	مختص في التغذية
مشاكل العضلات والعظام وكيفية تجنب الالام العضلية والعظمية الناتجة عن العمل	أمراض الروماتيزم
الإسعافات الأولية	الجهاز التنفسي
تجنب حوادث العمل	طب العمل
مرافقة الإقلاع عن التدخين	الامراض الصدرية
التعامل في بيئة عملية تعتمد على الشاشات الالكترونية	طب العمل

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات المؤسسة

ومن خلال استبيان قام بيه مرصد الرفاهية حول رضا العمال ظهرت النتائج كمايلي :

شكل رقم 04 : نتائج استبيان حول رضا عمال مؤسسة أن سي أي روية



المصدر : Iso, Project on up take and use of Iso 26000 on social responsibility within the MENA rejoin ,case study Algeria : ,NCA ROUIBA,p:25.

تحليل أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة حالة شركة "أن سي أي روية NCA Rouiba"

(ص ص: 1-22)

- انشاء لجنة ¹SPF المعرفة، الأداء والابتكار: يتمثل هدف هذه اللجنة في توفير وضمان التسيير الرشيد للموارد البشرية في أبعادها الاستراتيجية والعملياتية، وتمثل الأنشطة الأولية التي قامت بها اللجنة في:
- اعتماد نظام جديد للأجور والاتفاقيات الجماعية عن طريق اشراك الشريك الاجتماعي النقابة.
- تنظيم فعاليات "يوم روية".
- اعتماد وتصميم نظام شامل للتسيير.
- ب -تخفيف الأثر البيئي للنشاط وهذا عن طريق تخفيف الأثر على التغير في المناخ والتحكم في تسيير النفايات والانبعاثات، ويمكن عرض الأنشطة المحققة والمتعلقة بالمجال حماية البيئة كالآتي²:
- حماية الهواء : استثمار حوالي:
- 8300000 دج لتقليل الانبعاثات الغازية CFC وحماية طبقة الأوزون .
- 1900000 دج لاستبدال وقود الطوارئ الثقيل بوقود اقل تلويثا للتقليل من تلوث الهواء وكذلك الأرض والمياه .
- حماية المياه : يعد الماء المكون الرئيسي لمنتجات المؤسسة ، ويستخدم أيضا في مصانعها لتشغيل المعدات الصناعية، فضلا عن تزويد نظام مكافحة الحرائق. وعليه فإن مسؤوليتها تجاه هذا المورد تعد أساسية من خلال :
- اقتناء مضخة NPE ب 6520000 دج لاسترجاع مياه الشطف وتقليل استهلاك المياه وتجنب تلوثها.
- تملك المؤسسة بئرين يضمنان إمداد المصنع بالمياه، أما إمدادات المياه عن طريق الشبكة العمومية فهي تغطي احتياجات مياه الشرب للشركة. وقد تم وضع نظام متابعة شهري ومنتظم لكميات المياه المستهلكة منذ عام 2002. وبالإضافة إلى ذلك، ومن أجل تلبية احتياجات المعدات الصناعية والمتطلبات التي يفرضها نموذج المهني للمؤسسة ، لجئت عام 2012 إلى استعمال عملية التناضح العكسي لمعالجة المياه.
- حيث في سنة 2014، قُدر استهلاك المياه من كلا البئرين بـ 423 367 متر مكعب لإنتاج 104 مليون لتر من المنتجات النهائية، أي ما يعادل 4.7 لتر ماء / لتر من العصير. إن تحسين هذه النسبة يدل على الاستعمال الأمثل لعملية التناضح العكسي والتخفيض المستمر في كميات استهلاك المياه.
- معالجة مياه النفايات : يتم جمع النفايات الصناعية السائلة في خزان بسعة 200 متر مكعب، وقد دخل هذا الخزان حيز الخدمة منذ النصف الثاني من عام 2012، وهذا ما يسمح بالتقليل من الملوثات، قبل إفراغها عبر شبكة مياه الصرف الصحي العمومية باتجاه محطة تصفية المياه بالرغاية. وقد أظهر رصد نوعية مياه الصرف الصحي من قبل مخابر خارجية أن مستوى مقاييس التلوث أقل من العتبة التي يسمح بها التنظيم الساري المفعول
- تخفيض الأثر البيئي للأغلفة ومواد التعبئة:
- تتكون نفايات الشركة القابلة للرسكلة من الورق المقوى والبلاستيك والزجاجات و PET ، والأسطوانات المعدنية والدلاء البلاستيكية. ويتم جمعها وفرزها لتوضع بعدها تحت تصرف المسترجعين المعتمدين. وتم تخفيض كمية النفايات بنسبة 29 % وهذا للحد من الكميات المستعملة في التغليف والتعبئة، من أجل تحسين السيطرة على نسبة النفايات التي يتم إعادة رسكلتها. و تبلغ قيمة هذا الفرز الانتقائي للنفايات بـ 6 ملايين دينار سنويا.
- ج- إضفاء الطابع الرسمي للممارسات الجيدة للمشاركة في التنمية المحلية و المجتمع ، وهذا من خلال ترسيم الأهداف المتعلقة بالتنمية المحلية والاتصال والمتابعة لهذه الأنشطة، وتؤدي مؤسسة روية دور مهم في العديد من الجمعيات والمنظمات غير الحكومية يمكن ان تساندها للوصول الى هدفها عن طريق مشاركة المؤسسة في ميادين مختلفة وقد تم تخصيص ميزانية سنوية بقيمة 19 مليون دينار ونسبة تقدم 25 % سنويا للقيام بهذه الأنشطة:
- المجال الخيري والرياضي : تتمثل الأنشطة في هذا المجال في :
- دعم جمعيات مختلفة التي تقدم المساعدات للمحتاجين مثل جمعية "القلب على اليد"، جمعية Emiral التي تقدم وجبات للمتشردين كل سنة .
- المرافقة والدعم المالي لفريق كرة السلة لاتحاد بوفاريك لذوي الاحتياجات الخاصة، وتهدف المؤسسة من خلال دعمها هذا توضيح هذا ان كل فرد له القدرة على تحقيق الأداء العالي ويتخطى الحدود .
- المجال الثقافي :
- تجديد وإعادة تهيئة المعلم التاريخي سانتاكروز Santacruz بوهران الذي يعتبر جزء من التراث العمراني الجزائري مدة الاشغال 3 سنوات .
- توعية الشباب المستهلكين عن طريق استقبال رحلات مدرسية للأطفال مع هدف التغيير المتدرج للعادات الاستهلاكية (سكر اقل) وهذا بصفة سنوية في عيد الطفولة 01 جوان .

¹ savoir, performance, innovation

² www.rouiba.com.dz consulter le :14/03/2018

تحليل أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة حالة شركة "أن سي أي روية NCA Rouiba"

(ص ص: 1-22)

- إنشاء صفحة على موقع الفيس بوك منذ سنة 2012 وتنظيم مسابقة على الانترنت لاختيار أحسن رسم لشعار مؤسسة روية .
- مجال الشباب ،التعليم والتربية
- إطلاق مبادرة فكرة FIKRA منذ سنة 2015 وهي مبادرة للمواطنين الشباب المبدعين للتأثير الإيجابي على التنمية المحلية والمجتمع .
- المشاركة في الصالون الدولي للشريط الهزلي FIBDA وهي مبادرة تحدف إلى التنمية عن طريق الفن وبالخصوص فن الشريط الهزلي .
- الدعم لأنشطة "إنجاز الجزائر" وهي منظمة غير حكومية وفرع لمنظمة "إنجاز العرب" وهي منظمة تضم شباب من 15 دولة لمنطقة شمال افريقيا والشرق الأوسط وهي تمثل مساهمة فعليه لتنمية برامج المقاولاتية للشباب .

3-4-3 تسهيل نشر المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة ان سي أي روية وادماج مواصفة الايزو 26000:

ركزت الشركة على إجراءات أساسية بهدف دمج مختلف أبعاد ومسائل المسؤولية الاجتماعية حسب ما تنص عليه مواصفة القياسية ايزو 26000 ، وتمثل ذلك في مراجعة الأبعاد المتعلقة بالحوكمة:

- الالتزام الرسمي للإدارة لنهج التنمية المستدامة على مستوى مجلس الإدارة، مما أدى إلى تحديث رؤية وسياسات الشركة.
- إنشاء منصب مسؤول عن حوكمة الشركات على مستوى الشركة.
- تطور مهام رئيس أنظمة الإدارة نحو المسؤولية عن نظام الإدارة المتكامل بما في ذلك المسؤولية الاجتماعية .
- التزام الإدارة بإعداد تقارير عامة والاتصال حول التنمية المستدامة.

3-5 تحليل نظام رقابة المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة أن سي أي روية:

الهدف من هذه الدراسة هو فهم كيفية استخدام أنظمة الرقابة لتحسين الأداء على أساس المسؤولية الاجتماعية، أين سنوضح المكونات الأساسية لهذا النظام الرقابي ، والأمر المهم في دراسة هذه الحالة أن أليات رقابة المسؤولية الاجتماعية متكاملة مع الأبعاد التقليدية الأخرى للأداء .

ولوصف ممارسات ان سي أي روية الرقابية سيتم تحليل الحالة من سنة 2012 إلى غاية 2017 والاعتماد على الإطار التحليلي الذي قدمه سيمونز كما رأينا سابقا ،حيث يسمح هذا الإطار بتقدم شبكة تحليل لأدوات الرقابة المستعملة من طرف المديرين في حالة التغيير الاستراتيجي ، وبالتالي يمكن استخدام رافعات الرقابة لتحليل الاستراتيجية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية لشركة ان سي أي روية:

3-5-1 الرقابة على المسؤولية الاجتماعية : وهذا من خلال تحليل رافعتي الرقابة التفاعلية والرقابة التشخيصية في نظام المسؤولية الاجتماعية الذي تم تنفيذه في شركة ان سي أي روية بالإضافة الى تطوره مع مرور الوقت .

أولا : الرقابة التفاعلية على المسؤولية الاجتماعية بشركة روية :

انطلاقا من خصوصيات النظام التفاعلي الذي يسهل التعليم التنظيمي في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركة، يتضح هذا النظام كمايلي :

أ-داخليا : عن طريق الاجتماعات الدورية داخل المؤسسة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والتي كانت بصورة مكثفة خلال سنتي 2011/ 2012 باعتبارها المرحلة الأولى للاسترشاد بمواصفة الايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية في إطار مشروع RSMENA، حيث تم إشراك الشركاء الاجتماعيين والعمال في النقاش والحوار ،ويسهل نظام رقابة تفاعلي على نشر مفهوم المسؤولية الاجتماعية على المستوى العملياتي فبالنسبة لشركة روية فإن الإدارة العليا على مستوى قسم الإدارة المتكاملة تدعم المديرين في المستويات الأقل للتعامل مع الأهداف المتعارضة في مجال المسؤولية الاجتماعية بهدف تحديد مؤشرات قياس الأداء المتعدد الأبعاد كما هو في حالة المسؤولية الاجتماعية . فحسب مسؤولة نظام الإدارة المتكاملة ومديرة مشروع ISO 26000 بالمؤسسة " تعتبر مواصفة ISO 26000 وسيلة جيدة للتموقع والتقييم والتقدم في مجال التنمية المستدامة " ¹

والتحضير لإعداد تقرير الاستدامة حسب المبادرة العالمية للتقارير GRI للسنة المالية 2017، الذي يمثل أكثر وسيلة للاتصال والتفاعل في مجال المسؤولية الاجتماعية والذي يعتبر جهد مشترك بين مختلف المستويات بالشركة .

ب-خارجيا : حيث أن العمليات التفاعلية تتضمن جهات النظر لأصحاب المصالح الخارجيين لدعم استراتيجية المسؤولية الاجتماعية لهذا قامت شركة ان سي أي روية بتحديد أصحاب المصالح الخارجيين والنقاش معهم للحصول على تغذية راجعة للمبادرات الجديدة والحالية للمسؤولية الاجتماعية وهذا كمايلي :

¹ كهينة تونسي، مديرة نظام الإدارة المتكامل بمؤسسة ان سي ا روية .

تحليل أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة حالة شركة "أن سي أي روية NCA Rouiba"

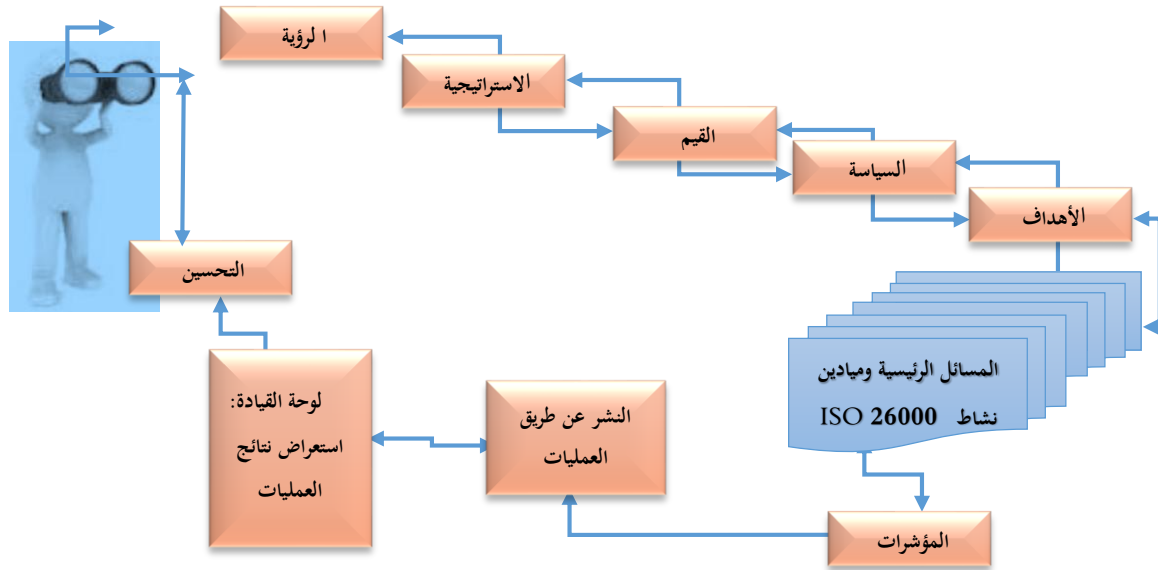
(ص ص: 1-22)

- المشاركة في الأيام التحسيسية والتظاهرات العلمية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تمثلت في : المشاركة في 7 أحداث وطنية حول التنمية المستدامة ، و المسؤولية الاجتماعية ، وتعزيز ISO 26000 .
- المشاركة النشطة في أنشطة الاتصال لمشروع RS MENA بقيادة معهد IANOR مثل الاجتماعات الإقليمية والدولية حول المشروع.
- المشاركة في المبادرات الوطنية في مجال المسؤولية الاجتماعية ، بما في ذلك: عضو مؤسس في المعهد الجزائري لحوكمة الشركات ، HAWKAMA DJAZAIR الذي هو أداة لتشجيع الممارسات الجيدة للمسؤولية الاجتماعية في الجزائر .
- إنشاء الموقع الإلكتروني www.rse-algerie.org بالشراكة بين معهد حوكمة الجزائر HAWKAMA EL DJAZAIR ومرصد المسؤولية الاجتماعية ORSE (فرنسا). هذا الموقع يسمح بتعزيز وترويج للمسؤولية الاجتماعية ويساعد في إعداد التقارير ونشر الممارسات الجيدة.
- المساهمة الفعالة في الإشارة والتوصية الصريحة لاستخدام ISO 26000 في وثائق الاستراتيجية الخاصة بمنظمات أصحاب العمل ، ومنظمات الفكر والمنظمات غير الحكومية التي تشارك فيها NCA ROUIBA ، وعلى وجه الخصوص CARE (نادي الحركة والتفكير حول المؤسسة) و APAB (رابطة منتجي المشروبات الجزائريين).

ثانيا : الرقابة التشخيصية للمسؤولية الاجتماعية بشركة روية:

إلى جانب نظام التفاعلي يوجد نظام الرقابة التشخيصي وهو يعتبر أساسيا لتنفيذ سياسة رسمية للمسؤولية الاجتماعية وخاصة أن شركة أن سي أي روية أدمجت المسؤولية الاجتماعية في أبعاد استراتيجيتها بصفة رسمية ، ويوضح المخطط الموالي الخطوات المتخذة للاسترشاد بمقياس الايزو 26000 لاعتماد استراتيجية مسؤولية اجتماعية بشكل رسمي :

شكل رقم 05 : مخطط لنشر سياسة المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة NCA روية



المصدر : Iso, Project on up take and use of Iso 26000 on social responsibility within the MENA rejoin ,case study : Algeria ,NCA ROUIBA,p:13.

وكما تم ذكره سابقا فإن هذا النوع من أنظمة الرقابة يسمح بمتابعة أهداف المسؤولية الاجتماعية بالاعتماد على مؤشرات مالية وغير مالية ، حيث لا تزال شركة أن سي أي روية تتلقى صعوبات فيما يخص المؤشرات المالية التي لها علاقة مباشرة بالمسؤولية الاجتماعية ، فمثلا حتى الآن لا يوجد عنصر محدد في الميزانية العامة مرتبط مباشرة بالمسؤولية الاجتماعية ، كما لا يزال إدماج المصاريف المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية ضمن مجموع المصاريف التقليدية كما لم يتم إعداد موازنة تخطيطية خاصة بها وأيضاً هنا صعوبة في تحديد مداخل الناتجة مباشرة عن أنشطة المسؤولية الاجتماعية على الرغم من رؤية الإدارة العليا على أنه توجد منافع اقتصادية ناتجة عن هذه الأنشطة لكنها طويلة الأجل ، فالعمل البيئي الذي تقوم به شركة أن سي أي روية له منظور طويل الأجل ولكن هناك حاجة لإظهار النتائج الاقتصادية القابلة للقياس فمثلا عندما تم تحديد هدف تقليل استهلاك المياه والعمل على ذلك ، استغرق الأمر ما يفوق السنة لمعرفة ما لماذا تم انفاق الأموال على هذا الأمر وكذلك أثاره على البيئة ، ولقياس تقليل استهلاك المياه تم استخدام "نسبة استهلاك المياه في المبيعات" لقياس تحسینها لمنتوج **العصير** (4.7 لتر ماء / لتر من العصير) والتي تقيس تكلفة كل لتر من الماء ، ونفس الامر المتعلق بتحقيق الحيايد البيئي من خلال تقليل الانبعاثات الغازية المضرّة لطبقة الأوزون والتي يتم ربطها بسلسلة القيمة في المؤسسة .

تحليل أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة حالة شركة "أن سي أي روية NCA Rouiba"

(ص ص: 1-22)

أما فيما يتعلق بالمؤشرات غير المالية يتم استخدامها لقياس مدى تحقيق الأهداف الطويلة الأجل، بحيث من خلال مختلف المواصفات الايزو التي تحصلت عليها شركة ان سي أي روية تم دمج محاور المسؤولية الاجتماعية وأهدافها في نظام الإدارة المتكامل أين تم الانتقال من نظام إدارة الجودة إلى نظام إدارة متكامل يعتمد على ISO 9001، ISO 14001 ISO 22000 (شهادة متكاملة) وبعد الصحة والسلامة المهنية يشير إلى OHSAS 18001، وبالتالي يمثل نظام الإدارة المتكامل نظام رقابة تشخيصي يحتوي على مؤشرات متعلقة بالبيئة، الجودة، سلامة الأغذية والسلامة والصحة المهنية ويمكن من الرقابة على سلوك الموظفين ومعالجة الانحرافات المتعلقة بها بالإضافة الى عرض ومتابعة السياسة والنتائج المتوصل اليها لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وكما تم ذكره سابقا فقد تم تحسين لوحة القيادة الاستراتيجية للشركة (TBS) في إطار مشروع RS MENA مع دمج مؤشرات المسؤولية الاجتماعية. والتركيز على القياس والمراقبة وإعداد التقارير حول المسؤولية الاجتماعية ممثلة في إعداد تقرير الاستدامة على أساس مبادرة التقارير العالمية GRI للسنة المالية 2017. وتعديل المنشورات وخاصة مجلات الإدارة .

أما في جانب برامج الأجور التعويضية لتشجيع المسيرين للعمل بأنشطة المسؤولية الاجتماعية رغم اعتماد نظام أجور جديد إلا أنه لم يتضمن تعويضات مباشرة متعلقة بالعمل بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة .

كما أن شركة روية من خلال نظام رقابة تشخيصي يمكن أن تتشاور مع أصحاب المصالح الخارجيين للحصول على اتفاقات بشأن المسؤولية الاجتماعية فعلى سبيل المثال فيما يخص مجال متابعة مياه الصرف تم رصد نوعية مياه الصرف الصحي من قبل مخابر خارجية وأن مستوى مقياس التلوث أقل من العتبة التي يسمح بها التنظيم الساري المفعول في الجزائر .

3-5-2 الرقابة عن طريق المسؤولية الاجتماعية لشركة أن سي أي روية: وهذا من خلال استخدام المسؤولية الاجتماعية كألية للرقابة في رافعتي نظام المعتقدات ونظام الحدود .

أولا : نظام المعتقدات : يرتكز هذا النظام على القيم وثقافة المؤسسة بالنسبة لشركة روية وتتمثل هذه القيم فيما يلي:

الانسان أولا ، الجودة والامتثال للمعايير ،
الاخلاق والشفافية ، رؤية طويلة المدى ،
الابتكار والقيادة ، الالتزام.

وتعبر هذه القيم عن رؤية شركة روية حول نوعية الموظفين المستقبليين في أفق 2015-2030، كما يتزايد التركيز تدريجيا على المسؤولية الاجتماعية في قيم ورؤية الشركة المتمثلة في :

- أن تصبح الشركة معترف بها وطنيا ودوليا ؛

- تحقيق الحيادية البيئية ؛

- تقديم منتج صحي وترقية الاستهلاك المسؤول والمستدام ؛

- أن تصبح شركة مواطنة رائدة في مجال الممارسات الحسنة للمسؤولية الاجتماعية.

وبهذا يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية بحد ذاتها رافعة رقابية توفر لأصحاب المصالح أدوات رقابية على المسيرين وما يمكن ملاحظته فإن قيم شركة روية الأساسية والتي وضعها مؤسسها ومع تطورها بمرور الوقت لها توجه نحو أهداف التنمية المستدامة وهو ما شكل أبعاد ثقافة المسؤولية الاجتماعية بشكل رسمي عبر رسائل رئيس مجلس الإدارة السيد سليم عثمان، وهذه القيم الرسمية للشركة تفسر اختيار سياسة المؤسسة وممارساتها التسييرية في مختلف أبعاد ومجالات المسؤولية الاجتماعية ، كما أن هذه الرافعة الرقابية المتعلقة بقيم المؤسسة تم إدماجها تدريجيا وبشكل رسمي من خلال اعتماد الايزو 26000 ومشروع RSMENA ،بالإضافة أن الشركة كانت من المساهمين الأساسيين في إعداد مشروع مدونة أخلاقيات منتجي المشروبات في الجزائر من خلال جمعية APAB ، وعلامة المشروبات الجزائرية تتمحور حول قضايا المستهلك.

إذن ثقافة المسؤولية الاجتماعية موجودة في شركة ان سي روية لكن التحدي يتمثل في أن الموظفين لديهم فهم مختلف للمسؤولية الاجتماعية على حسب اختلاف المستويات التي يعملون بها هذا من جهة ومن جهة أخرى تحدي التأكد من إدراك الموظفين لماذا يعملون بطريقة مسؤولة؟ وكيفية المساهمة في المجتمع، وفي هذه الحالة يمثل الاتصال عن طريق التعليم والتدريب وسيلة لمراقبة العمل حسب المسؤولية الاجتماعية على سبيل المثال تم تنظيم دورات تكوينية مرتبطة بدمج الايزو 26000 مثل : حوكمة الشركات وتقارير التنمية المستدامة وعملية تكامل أنظمة الإدارة. لكن اقتصر هذه التكوينات على مجموعة معينة من الموظفين في الشركة بقليل من فرص فهم جميع الموظفين ، حيث يتطلب ما يعرف بالتواضع والتواصل من الإدارة لأجل إيصال الفهم الحقيقي للمسؤولية الاجتماعية .

ثانيا : نظام الحدود

تحليل أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة حالة شركة "أن سي أي روية NCA Rouiba"

(ص ص: 1-22)

تساهم سياسة المسؤولية الاجتماعية في تنفيذ هذا النوع من الرقابة لأنها تحدد ما هو ممنوع ، وفي شركة ان سي روية هذه السياسة تساهم في الرقابة من خلال مختلف أنواع تدقيق المتعلقة بالمعايير الايزو والمتعلقة في تدقيق الجودة ، التدقيق البيئي، التدقيق في ما يتعلق بأنظمة سلامة الأغذية ، وكذلك التدقيق في مجال السلامة والصحة المهنية .

- ويمثل مبدأ ضمان السلامة المنتجات الغذائية أولوية في شركة روية وركيزة أساسية للجودة فهي تحرص على تقديم منتجات تحترم الشروط القانونية لحماية المستهلك من جميع المخاطر الميكروبيولوجية و الكيميائية والجسدية ، بالإضافة إلى أنه تم وضع بروتوكولات تضمن نظافة المنتج وبالتالي فهذا المبدأ يضع وبصفة واضحة حدود نموذج تسيير سلسلة القيمة في الشركة ، فهو يحدد ما هو ممنوع فيما يخص المواضيع المتعلقة بنظافة المنتج وسلامته.
- ويعتبر مبدأ عدم التمييز مثالا آخر للرقابة عن طريق وضع الحدود ، حيث أن هذا المبدأ يمنع أي شكل من أشكال التمييز بين العمال في المؤسسة وعلى جميع مستوياتها وعلى سبيل المثال من بين الإجراءات العديدة في هذا الجانب هو : مراجعة إجراءات التوظيف (ذوي الاحتياجات الخاصة)، إذن من خلال سياسة مسؤولية اجتماعيا يتم تحديد ما هو ممنوع وما هو مسموح في ان سي روية والرقابة على اعتماد هذه المبادئ في المؤسسة.

الخاتمة :

يعتبر الاهتمام بالجانب الاقتصادي والاجتماعي في نفس الوقت بالنسبة للشركات أمرا مهما، وهذا ما يمثله في الأساس مفهوم المسؤولية الاجتماعية، ولكن الملاحظ عموما هو صعوبة إشراك المسؤولية الاجتماعية في العمليات اليومية للشركات أين تمثل هذه الأخيرة تحديا للمؤسسة فيما يتعلق بإدماجها في النظم الإدارية مثلها مثل البعد المالي والاقتصادي .

ويمكن استخدام نظام مراقبة التسيير لضمان أن استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات يتم تحقيقها فعليا من قبل المؤسسات بالإضافة إلى ضمان دمجها في عملياتها اليومية ، ويتم ذلك باستخدام مختلف أنظمة الرقابة لتوجيه سلوك الموظفين ولكن هذا يختلف من مؤسسة إلى أخرى.

النتائج :

وكما سبق ذكره فإن الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو البحث بشكل تحليلي عن كيفية تصميم أنظمة الرقابة للمسؤولية الاجتماعية ، وتم الاعتماد على مفهوم رافعات الرقابة لسيمون وكيفية استخدامها لتوضيح ملامح نظام رقابي للمسؤولية الاجتماعية ومن بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي :

يتم استخدام رافعتي الرقابة الشخصية والتفاعلية للرقابة على المسؤولية الاجتماعية، بمعنى آخر يتم استخدام نظام الرقابة التفاعلي لإشراك المنظمة بأكملها فيما يخص مسائل المسؤولية الاجتماعية لضمان عمل المنظمة بنفس الاتجاه، أما نظام الرقابة التشخيصي يستعمل للتحكم في أداء المسؤولية الاجتماعية وتعتبر المؤشرات غير المالية الأكثر استعمالا في هذا الجانب

تستخدم المسؤولية الاجتماعية كوسيلة للرقابة بحد ذاتها على سلوك الموظفين في رافعتي أنظمة الحدود وأنظمة المعنقات وبالنسبة لهذه الأخيرة فإن القيم في المؤسسة تمثل أهم الضوابط الرقابية الثقافية الأكثر استخداما للتواصل وإنشاء التزام بالمسؤولية الاجتماعية في جميع أنحاء المنظمة.

ساهمت دراسة حالة شركة ان سي أي روية في إلقاء الضوء على واحدة من المحاولات القليلة لدمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية في نظام إداري واحد بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، كما توضح الحالة بعض الصعوبات المتعلقة بتصميم نظام رقابة المسؤولية الاجتماعية .

وبين تحليل حالة الشركة أن اختيار نظام الرقابة التفاعلي يمثل إجابة أولية عن تصميم نظام رقابي متعلق بالمسؤولية الاجتماعية، حيث أن إدارة الشركة اختارت نظام يعزز الحوار المستمر والمتكرر وتقاسم الخبرات والمناقشة وتطوير المعرفة حول أبعاد المسؤولية الاجتماعية كما تم ذكره سابقا (سواء عن طريق الاتصال الداخلي أو الخارجي)، والغاية من ذلك هو تقديم استراتيجية جديدة حول المسؤولية الاجتماعية بالإضافة إلى أدوات جديدة لتطويرها.

التوصيات:

في أغلب الأحيان فإن مبادرة المسؤولية الاجتماعية تأتي من المستويات العليا للإدارة ويتم ابلاغها إلى بقية أعضاء المؤسسة عن طريق وضع السياسات والإجراءات والاهداف الطويلة الأجل، من هذا منطلق يمكن تقديم التوصيات الآتية فيما يخص موضوع الدراسة:

- من المهم الاعتماد على البيانات التي يتم جمعها من الإدارة العليا والمسيرين الذين يشاركون بصفة مباشرة في إدارة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية، فمثلا يمكن الرقابة على المسؤولية الاجتماعية في شركة ان سي أي روية من قبل مدير قسم الإدارة المتكاملة باعتبار أن الأنشطة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تم ادماجها ضمن مهام هذا القسم .
- يمثل أيضا الهيكل التنظيمي اللامركزي طريقة ناجعة لنشر المسؤولية الاجتماعية بين الموظفين ، وبالتالي هو يمثل وسيلة للرقابة على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لأنه يسهل الحوار المفتوح والمشاركة في مواضيع المسؤولية الاجتماعية، ويسمح باستقلالية المسيرين في المستويات الدنيا في المؤسسة.

قائمة المراجع

- Arjaliès, D. L. & Mundy, J. (2013). *The use of management control systems to manage CSR strategy: a levers of control perspective*, Management Accounting Research, vol. 24(4), p: 289 .
- Berland, N, Essid .M,(2010) *Rse, Systèmes De Contrôle Et Pilotage De La Performance Globale*. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, May 2009, Strasbourg, France, page:4.
- Bhimani, A., Langfield-Smith, K,(2007). *Structure, Formality and the Importance of Financial and Non-Financial Information in Strategy Development and Implementation*, Management Accounting Research ,vol 18,pp: 3-31
- Browne, J. & Nuttall, R. (2013), *Beyond corporate social responsibility: Integrated external engagement, McKinsey & Company*. Available Online: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/beyond-corporate-social-responsibility-integrated-external-engagement> ,Accessed 25 March 2017.
- Germain C. et Gates S. (2007), *Le niveau de développement des indicateurs de responsabilité sociale dans les outils de pilotage de contrôle de gestion: une analyse des pratiques des entreprise* », Actes du 28ème Congrès de l'AFC, Poitiers , page :11
- Gond, J., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). *Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability*, Management Accounting Research, vol. 23, pp. 205-223.
- Gond, J.P, Igalents, J,(2012), *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise* ,Dareios & Pearson, France.
- Henri, J. F. & Journeault, M. (2010), *Eco-control: the influence of management control systems on environmental and economic performance*, Accounting, Organizations and Society, vol.35 (1), pp: 63-80
- Harris, E. & Herzig ,C. & AL.(2019) *Management accounting and control for sustainability and strategic decision making*, Journal of Management Control Vol .30,pp :1-4. Springer-Verlag GmbH Germany , <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00278-9>.
- Hockerts, K., (2001). *Corporate Sustainability Management, Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability*. In Proceedings of Greening of Industry Network Conference, Bangkok.
- Hosoda, M , Suzuki .K ,(2015), *Using Management Control Systems to Implement CSR Activities: An Empirical Analysis of 12 Japanese Companies*, business strategy and the environment Review, vol 24(7),pp:628-642.
- Hosoda, M , (2018) "*Management control systems and corporate social responsibility: perspectives from a Japanese small company*", Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, Vol. 18 (1), pp.68-80 .
- Iso,(2017) *Project on up take and use of Iso 26000 on social responsibility within the MENA rejoin ,case study Algeria ,NCA ROUIBA*,p:11-45.
- Jelcic .M,Nordahl .C,(2016), *Controlling Corporate Social Responsibility with Management Control Systems: A study of four companies in Sweden*, Master's thesis, School of Economics and Management, Lund University, Sweden, pp:01-77.
- Johnstone ,L. (2018) *Theorising and Modelling Social Control in Environmental Management Accounting Research*, Social and Environmental Accountability Journal, 38(1),pp: 30-48
- Kerr, J., Rouse, P. & Villiers, C. (2015). *Sustainability reporting integrated into management control systems*, Pacific Accounting Review, vol. 27(2), pp: 189-207.
- Lamia Laguir, Issam Laguir, Emmanuel Tchemeni, (2019) "*Implementing CSR activities through management control systems: A formal and informal control perspective*", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol32(2), pp.531-555.
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). *Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions*, Management Accounting Research, vol. 19(4), pp: 287-300.
- Norris, G. and O'Dwyer, B. (2004). *Motivating socially responsive decision making: the operation of management controls in a socially responsive organization*. The British Accounting Review 36 ,pp:173-196

Oskar W. B & Johanna B. P.(2014), *Challenges in controlling CSR:A case study of two Swedish companies*, Master's Thesis, Stockholm School of Economics, Sweden, page:10.

Quairel, F. (2006). *Contrôle de la performance globale et RSE*, 27ème congrès annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Tunis, page :19.

Riccaboni, A., & Leone, E. (2010) , *Implementing strategies through management control systems: The case of sustainability*, International Journal of Productivity and Performance Management, 59(2), PP:130-144.

Schaltegger. S, Burritt, R.L,(2010). *Sustainability Accounting for Companies, Catchphrase or Decision Support for Business Leaders?* , Journal of World Business,vol 45, pp:375-384.

Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press , Boston.

Widener, S.K, (2007) *An Empirical Analysis of the Levers of Control Framework*,Accounting, Organizations and Society, vol 32, pp:757-788.

Rapport Annuel NCA ROUIBA ,2010/2011

Rapport Annuel NCA ROUIBA 2012/2013

Rapport annuel NCA ROUIBA 2015/2016.