

متابعة بعد المسؤولية الاجتماعية للشركات وفق منهجية بطاقة الأداء المتوازن

Monitoring corporate social responsibility CSR based on the Balanced Scorecard approach

محرز عبد القادر

جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر

abdelkadir.mehrez@univ-saida.dz

ملخص:	معلومات المقال
تهدف هذه الورقة البحثية إلى تبين كيفية متابعة بعد المسؤولية الاجتماعية ضمن منظومة مراقبة التسيير في المؤسسة باستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن؛ من أجل الإحاطة بجوانب الدراسة ذات الطبيعة النظرية تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وذلك عبر ثلاث محاور، يتناول المحور الأول مفهوم المسؤولية الاجتماعية وما يمثله هذا البعد المهم داخل منظومة التسيير في المؤسسة، أما المحور الثاني فسيتم من خلاله التعرف على بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية ومراقبة التسيير، يشتمل المحور الأخير على عرض حال عن كيفية توظيف الخارطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن لإدماج بعد المسؤولية الاجتماعية ضمن منظومة مراقبة التسيير وربطها بإستراتيجية المؤسسة وكيفية اعتماد مؤشرات الأداء المفتاحية الكفيلة بمتابعة هذا البعد المهم في المؤسسة.	تاريخ الارسال: 2025/05/14 تاريخ القبول: 2025/06/15 الكلمات المفتاحية: ✓ المسؤولية الاجتماعية؛ ✓ بطاقة الأداء المتوازن ✓ مراقبة التسيير؛
Abstract :	Article info
<i>This study investigates how to monitor corporate social responsibility CSR using the Balanced Scorecard (BSC) methodology. Employing a descriptive analytical method, it first defines social responsibility in an organizational context. Second, it explores the BSC as a strategic management and management control system tool. Finally, it demonstrates how the BSC strategic map can integrate social responsibility dimension, link it with strategy, and establish key performance indicators for monitoring this crucial aspect.</i>	Received 14/05/2025 Accepted 15/06/2025 Keywords: ✓ Social responsibility; ✓ The balanced scorecard; ✓ Control management

إن ظاهر الأرقام التي تعكس أداء المؤسسات والدول اليوم والتي قد تظهر للوهلة الأولى نموا في الأداء لم يسبق له نظير في شتى المجالات؛ نجدها في واقعها تخفي وراءها الكثير من التداعيات السلبية على الاقتصاد والمجتمع، خصوصا في القطاع الخاص أين نجد أن السباق المحموم نحو تحقيق الأرباح الذي تصبوه هذه المؤسسات يطغى في كثير من الأحيان على أهداف المجتمع الذي تنشط فيه، كذلك الأهداف المتعلقة بالحيث والامن والصحة والسلامة واستدامة الموارد للأجيال القادمة،

في ظل هذه المنافسة الحادة التي تشهدها مختلف الأسواق عبر مختلف القطاعات أصبح من الضرورة بما كان البحث عن تلك الآليات التي توازن قدر الإمكان فيما بين السباق المحموم نحو تحقيق الأرباح وفيما بين تحقيق أهداف المجتمع والأفراد وتلبية رغباتهم بما يحسن من جودة حياتهم ويحفظ من سلامتهم وسلامة وأمن محيطهم، ومن هنا تظهر الحاجة الملحة التي تستدعي من كل منظمة تحمل مسؤولياتها الاجتماعية كاملة اتجاه محيطها بما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة؛ إذ أنه وانطلاقا من تحمل مسؤولياتها اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه فستتمكن المنظمات من المساهمة في استدامة التنمية وتطور الاقتصاد، ولكي تتحقق هذه الغاية يجب على المنظمات أن تدرج هذا البعد المهم، أي المسؤولية الاجتماعية، ضمن مساقها الاستراتيجي سواء أثناء عملية صياغة أو تنفيذ استراتيجياتها، وبهذا هي سوف لن تغفل أهداف الأفراد والمجتمع الذي تنشط فيه وتطلعهم في سيرها نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها.

من ضمن مناهج الإدارة الإستراتيجية ورقابة التسيير الرائدة التي لاقت القبول والانتشار الواسع عبر مختلف المنظمات بمختلف أشكالها نجد منهجية بطاقة الأداء المتوازن، هذه الأداة التي ظهرت سنة 1992 على يد الباحثان Norton & Kaplan من جامعة هارفارد للأعمال جاءت كبداية لحل معضلة قياس الأداء والتي كانت تعاني منها أغلب المؤسسات بحيث اقتضت مؤشرات الأداء في منظومة مراقبة التسيير أنا ذاك على المؤشرات ذات الطابع المالي والمحاسبي مهمة الجوانب النوعية، مع الوقت تطور المفهوم ليتكامل مع التخطيط الاستراتيجي وتصبح بذلك بطاقة الأداء المتوازن من أهم مناهج الإدارة الإستراتيجية والتي تتسم بالمرونة الكافية بما يمكنها من بوتقة الأهداف والقياسات الإستراتيجية باختلاف أشكالها ضمن قالب موحد يخدم إستراتيجية المؤسسة ويحقق رسالتها ورؤيتها وفق ما ترسمه الخارطة الإستراتيجية.

– إشكالية الدراسة

بطاقة الأداء المتوازن وباعتبارها أحد أهم أدوات مراقبة التسيير وما وفرته من حلول على مستوى الإدارة الإستراتيجية، لم تغفل موضوع المسؤولية الاجتماعية واستدامة الأعمال في البيئة التي تنشط فيها المنظمات وفق ما اصطلح عليه أصحاب هذا المنهج الباحثان Robert S.Kaplan & David P.Norton — Corporate Citizenship مواطنة الشركات — بحيث يشير هذا المصطلح الى تلك الشركات التي تلزم بتحمل كافة مسؤولياتها اتجاه المجتمع والمساهمة في التنمية المستدامة، ودعا الباحثان إلى إمكانية تضمين هذا البعد المهم ضمن السياق الاستراتيجي للمؤسسة عبر دمجها ضمن القالب العام للخرائط الإستراتيجية للمؤسسات (Strategy Maps) تاركين المجال مفتوح لاختيار مؤشرات الأداء التي تتلاءم وطبيعة التسيير في المؤسسة، واضعين بذلك بين أيدي المدراء والمسؤولين أداة عملية تمكنهم من رسم مسار المؤسسة ورصف كافة مواردها المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية بدون إغفال الأهداف العامة للمجتمع الذي تنشط فيه .

في هذا السياق، سنحاول من خلال مجريات هذه الورقة البحثية دراسة بعد المسؤولية الاجتماعية وأهم متطلباتها، وكذا بطاقة الأداء المتوازن ومكوناتها، ومن ثم عرض كيفية الاستفادة من نموذج بطاقة الأداء المتوازن في متابعة هذه الأبعاد المهمة ضمن السياق الاستراتيجي للمؤسسة؛ وهذا من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسة للدراسة:

كيف يمكن توظيف أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لمتابعة بعد المسؤولية الاجتماعية للشركات ؟

– أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من موقع ومكانة بطاقة الأداء المتوازن ضمن أدوات مراقبة التسيير كونها تمثل أداة عملية تمكن المدراء و المسؤولين من رسم مسار المؤسسة ورصف كافة مواردها المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية واستدامة أدائها في البيئة التي تنشط فيها. هذه الأداة ستمكن المؤسسة من رصف الأهداف الغير ربحية المرتبطة بالبيئة والمجتمع مع أهدافها الربحية ضمن قالب موحد ركيزته الأساسية استراتيجية المؤسسة ورسالتها ورؤيتها.

– أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحقيق حزمة من الأهداف، ولعل أهمها يكمن في الآتي:
- ✓ تسليط الضوء على بعد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الاقتصادية؛
- ✓ تسليط الضوء على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمراقبة التسيير؛
- ✓ قراءة تحليلية لدور بطاقة الأداء المتوازن في متابعة بعد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الربحية.

– منهج الدراسة 1:

من أجل الإحاطة بجوانب الدراسة ذات الطبيعة النظرية سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الاطلاع على ما جاء في الأدب المحاسبي والاقتصادي ذي الصلة ببطاقة الأداء المتوازن وكذا الأداء المستدام، والمستوفى من الكتب والتقارير والمقالات الحديثة...؛ في قالب نسعى من خلاله إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسة للدراسة، والتي تبحث في كيفية توظيف أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المتابعة وتحقيق الأداء المستدام للمؤسسة، ولتحقيق هذا الغرض تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى ثلاث محاور رئيسية هي:

المحور الأول : المسؤولية الاجتماعية للشركات

المحور الثاني : بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الإستراتيجي و مراقبة التسيير

المحور الثالث : بعد المسؤولية الاجتماعية والاستدامة ضمن منهجية بطاقة الأداء المتوازن.

2. المسؤولية الاجتماعية للشركات

تعرف المفوضية الأوروبية Commission of The European Community المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على أنها تلك الأنشطة التي تهدف الى إدماج هذه المنظمات لقضايا المجتمع والمحيط ضمن سيرورة أعمالها وهو الأمر الذي يتم بشكل تطوعي أثناء التفاعل الذي ينشأ فيما بينها وبين أصحاب المصلحة (Peter, 2009).

من منظور المنتدى العالمي للأعمال المكلف بقضايا التنمية المستدامة World Business Council For Sustainable Development المؤسسات يجب أن تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية وذلك بالنظر في مدى التزام الأعمال بالمساهمة في قضايا التنمية الاقتصادية المستدامة، وهو ما يكون بالعمل مع المجتمع الداخلي والمتمثل في الموظفين وعائلاتهم، ومع المجتمع المحلي بصفة أشمل لتحسين مستوى المعيشة والرفع من جودة الحياة (Peter, 2009).

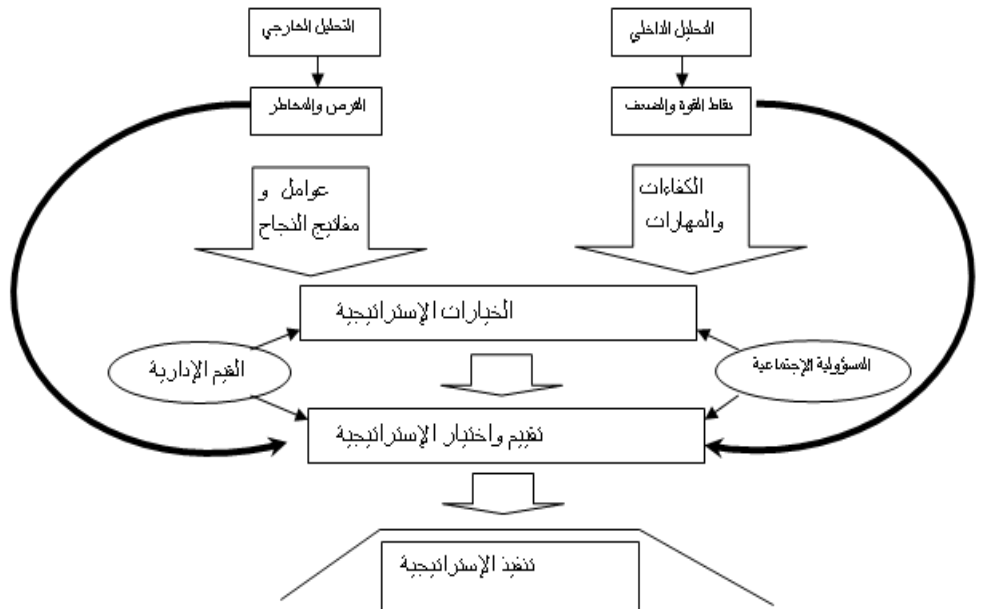
مما سبق نجد أن بعد الاستدامة Sustainability جزء لا يتجزأ من المسؤولية الاجتماعية التي تضطلع ها المنظمات، وهو الذي يحدد الإطار التنافسي العام الذي بموجبه يجب أن يفكر ويتحرك المدراء وذلك بالجمع فيما بين مصالح الأفراد -منظور المجتمع- و الكوكب - منظور المحيط - والأرباح -المنظور الاقتصادي . (Ans, Pan, & Willemijin, 2010)

بالدمج فيما بين بعد المسؤولية الاجتماعية والتنافسية ظهرت مصطلحات جديدة لتؤطر هذا الاتجاه في عالم إدارة الأعمال كمصطلح المؤسسات المواطنة Citizenship أين يترتب لكل كيان حقوق وواجبات من وإلى المحيط الذي ينشط فيه كمجموع القيم المشتركة التي يتقاسمها أفراد التنظيم مع المجتمع الذي ينتمون اليه ومختلف الأوجه والأبعاد الأخلاقية والاجتماعية وكل ما يتعلق بقضايا المحيط لتطبيقات

الأعمال بصفة تطوعية. (Simon, 2005) ومن هنا أصبح إدراج بعد المسؤولية الاجتماعية ضمن منظومة تسيير المنظمات ربحية كانت أم حكومية أصبح ضرورة لا بد منها لبناء منظومة متكاملة للأداء المستدام خصوصا في ظل ظهور بعض نظريات الأعمال التي تدعم هذا الاتجاه، كنظرية أصحاب المصلحة Stakeholders Theory أين ينظر إلى التنظيم ككيان تجمع مصلح مشتركة مع العديد من الأطراف خارج تلك الأطراف التقليدية كالعملاء وأصحاب رأس المال بحيث تم تعريف أصحاب المصلحة بأنها تلك الأطراف المؤثرة والمتأثرة أثناء سير المنظمة نحو تحقيق أهدافها وبهذا يتسع المفهوم ليشمل المجتمع والمحيط والحكومات والموردين وغيرهم (Ans, 2010).

يظهر بعد المسؤولية الاجتماعية بقوة أثناء عملية صياغة الاستراتيجيات، إذ أن الاستراتيجيات الناجحة هي بالتعريف تلك الاستراتيجيات التي تأخذ بعين الاعتبار للقيم التي يركز عليها المجتمع الخارجي الذي تنشط فيه المؤسسة والمجتمع الداخلي الذي تنشط به، وهو ما يجب أخذه بعين الاعتبار أثناء صياغة الاستراتيجيات الملائمة أين يتم تكييف بعض نماذج التشخيص الاستراتيجي لتدرج بعد المسؤولية الاجتماعية كمكون رئيس وكمرحلة حاسمة ضمن آلية انتقاء الاستراتيجيات الملائمة للتنظيم، على سبيل المثال يظهر الشكل رقم 1 كيف أن نموذج SWOT لتحليل الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف يدمج بعد المسؤولية الاجتماعية والقيم الإدارية ضمن آليات انتقاء وتقييم الخيارات الاستراتيجية.

الشكل رقم 1 : نموذج تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT



Source: (Bruce, Josef, & Mintzberg, 1998, p. 126)

بالنظر إلى الاستراتيجية كبناء داخلي تتولد عبر الأنماط التنظيمية التي تنشأ كنتائج التفاعل فيما بين أفراد التنظيم كما هو الحال في بعض مدارس الفكر الاستراتيجي كمدرسة الثقافة أو مدرسة التعلم (Nonaka, 2002) (Bruce, Josef, & Mintzberg, 1998) أو كما يراها بعض أهم مفكري الإدارة الاستراتيجية ك هامل وبراها لاد (Hamel & Prahalad, 1994) فإنه وبالتبعية لا يمكن فصل الأنماط التنظيمية التي تفسر العلاقات المتداخلة فيما بين الأفراد من الكيان الاجتماعي العام الذي تنتمي إليه المنظمة، وعليه فإن الميزة التنافسية المتأصلة عن ثقافة التنظيم لا يمكن فصلها عن المجتمع وفق العديد من الروابط التي يمكن تفسيرها بقدر المسؤولية الاجتماعية التي يتحملها التنظيم (Simon, 2005).

باعتبار أنشطة التسويق هي المسؤول الأول عن إيصال رسالة المؤسسة إلى المجتمع فإن الأمر يتطلب وجود استراتيجيات تسويقية خاصة لإدماج هذا البعد المهم ضمن سياسة التسويق التي تنتهجها بعض المنظمات كإستراتيجية Cause Related Marketing والتي تهدف إلى تحسين صورة المنظمة وتعزيز جهودها الهادفة إلى تحقيق المسؤولية الاجتماعية، إذ أنه وفي السنوات الأخيرة أصبحت الكثير من

المؤسسات تربط منتجاتها ببعض المشاريع الخيرية عبر تضمين أنشطة التسويق ببعض الرسائل ذات الطابع الخيري أو تخصيص جزء من قيمة العروض لتحقيق أهداف معينة وهو ما يساهم في تحسين صورة المنظمة وتعزيز مكانتها في المجتمع الذي تنشط فيه عبر مساهمتها في بناء وتوفير الحلول لبعض القضايا التي تهم المجتمع (Ilaria, Enrico, & Marcello, 2009).

هذا الأمر وإن كان يحمل أبعاداً خيرية ويتم بصفة تطوعية إلا أن له آثاراً إيجابية على أرباح المؤسسة في المدى الطويل والقصير وذلك عبر المساهمة في تعزيز تنافسية منتجات المؤسسة و الرفع من حصتها السوقية، بحيث تجمع مختلف الدراسات على أن الأنشطة التي تهدف إلى ترسيخ المسؤولية الاجتماعية للتنظيم وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع سيكون لها أثر إيجابي على تعظيم الأرباح في الأجل الطويل حتى وإن كان ظاهر هذه الأنشطة أنها أنشطة مستنزفة للتكلفة في الأجل القصير ذلك أنها تتطلب تقنيات تصنيعية وتسويقية أكثر تكلفة، بل وفي بعض الأحيان قد يلاحظ بعض الآثار الإيجابية في الأجل القصير كتقليل معدل دوران العمال وزيادة استقطاب المستثمرين وتقليل بعض التكاليف الناجمة عن القوانين المنظمة للمحيط الخارجي (Gregory, 2010).

3. بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي ومراقبة التسيير

يعرف نظام مراقبة التسيير على أنه ذلك النظام الذي يضمن استغلال موارد المؤسسة بكل كفاءة وفعالية، بحيث يتحقق مفهوم الكفاءة عندما تتحقق المخرجات المرغوبة بأقل قدر ممكن من الموارد، بينما تتحقق الفعالية بمطابقة النتائج المحققة مع الأهداف بغض النظر عن المدخلات (Bescos, Mendoza, Naollean, Geraud, Lerville, & Dobler, 1997, p. 51).

مجمّل أدوات رقابة التسيير تدور حول هذا الفلك، فأى أداة مستخدمة في نظام مراقبة التسيير هي في فحواها تبحث في كيفية تحقيق مفهومي الكفاءة والفعالية، فبعضها يركز على الجوانب التحليلية للأداء خصوصاً الجوانب المحاسبية والمالية كأنظمة محاسبة التكاليف Cost Accounting وتقنيات تحليل العلاقة فيما بين التكلفة والحجم والربح CPV Analysis وبعضها على جوانب التخطيط باعتبار التخطيط والرقابة وجهان لعملة واحدة كنظام الموازنات التقديرية Budgeting System، لكن الإشكال الذي بقي مطروح دائماً هو في كيفية تضمين مختلف جوانب الأداء كما ونوعاً، مالية وغير مالية، ضمن قالب موحد وكيفية ربط مختلف هذه الجوانب باستراتيجية المؤسسة ورسالتها ورؤيتها.

في سنة 1992 قام الباحثان (Norton & Kaplan) باقتراح نموذج بطاقة الأداء المتوازن The Balanced Scorecard والذي جاء كبداية لموازنة الأداء فيما بين الأداء المالي والكمي من جهة والأداء النوعي من جهة أخرى بحيث تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها تلك الأداة التي تكامل قياسات الأداء المالي والمحاسبي التقليدية بقياسات الأداء النوعي وأعماليا والتي تقوم على: إرضاء العملاء، تحسين العميات الداخلية، الرفع من وتيرة التعلم والنمو (Kaplan & Norton, 1998, a, p. 147).

الهدف من هذه الأداة كما يظهره التعريف أعلاه كان في تنويع مؤشرات القياس فيما وراء المؤشرات المالية والكمية لموازنتها بالمؤشرات النوعية عبر أربع محاور رئيسية: المحور المالي؛ محور العملاء؛ محور العمليات الداخلية؛ محور التعلم والنمو. مع الوقت شهدت هذه الأداة تطورات كبيرة وذلك بعد أن تمكنت بعض المؤسسات من اكتشاف قيمتها كأداة للإدارة الاستراتيجية (Kaplan & Norton, 2001). وبغرض الاستفادة من هذه التجارب قام الباحثان نورتن وكابلن بمتابعة هذه الأداة عبر العديد من المقالات والكتب التي توضح كيفية الاستفادة من هذه المنهجية ليس فقط كأداة لمراقبة التسيير وإنما كمنهج إداري متكامل يقوم على وضع الرسالة والرؤية في صلب عملية بناء الأهداف الاستراتيجية والتي تتوزع على المحاور الأربع لبطاقة الأداء المتوازن بما يمكن من الإجابة تلك الأسئلة المتعلقة بآلية توفير متطلبات النجاح المالي وفق ما يتطلع إليه الملاك - المحور المالي -، وهذا الذي يكون بعد الإجابة على السؤال المتعلق بتحقيق تطلعات العملاء التي يجب تحقيقها وفق محور العملاء، ومن ثم النظر في العمليات والأنشطة التي يجب أن تؤديها وترجع فيها المؤسسة وفق محور

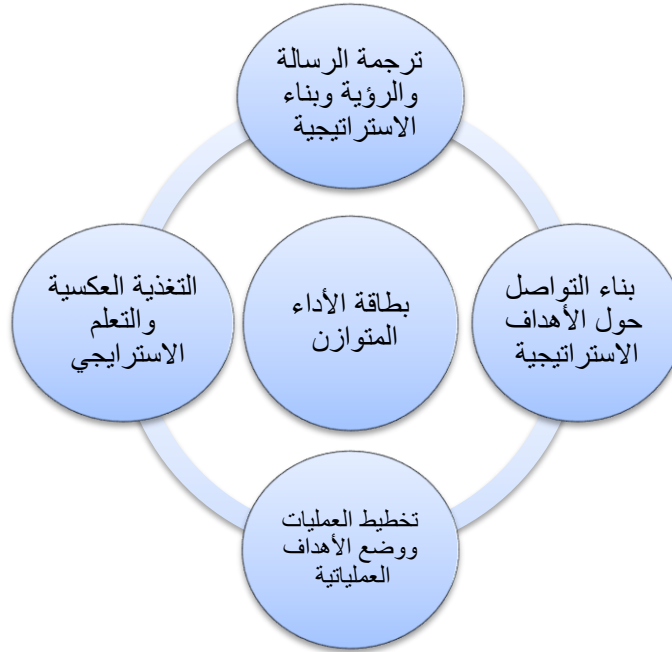
العمليات الداخلية، ولدعم منظومة الأداء عبر مختلف هذه المحاور يجب على المؤسسة إن تنظر في كيفية تحسين قدراتها من التطوير والتغير وذلك عبر محور العلم والنمو وهذا كله يكون من منظور رسالة ورؤية المؤسسة (Kaplan & Norton, 1998,b, p. 126):

بعد توزيع الأهداف الإستراتيجية على المحاور الأربع السالفة الذكر يتم إلحاق كل هدف بسلسلة من المستهدفات والتي تمثل الأهداف العملياتية في الأجل المتوسط الى القصير، هذه الأهداف تضع الخطوط العريضة لبناء مخططات الأعمال Business Plans ومن ثم القياسات والتي بموجبها تتم عملية متابعة هذه المستهدفات والأهداف الإستراتيجية ، ولكي تضمن المؤسسة أعلى مستويات في الأداء أننا سيرها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية يتم وضع مجموعة من المبادرات الإستراتيجية Strategic Initiatives الكفيلة بتحقيق أعلى مستوى من قياسات الأداء (Kaplan & Norton, 1996, p. 08).

وفق آلية العمل السابقة تتكامل بطاقة الأداء المتوازن مع منظومة التخطيط في المؤسسة بحيث تزود هذه الأخيرة منظومة التخطيط بالأرضية اللازمة لبناء مخططات الأعمال وضمان مكاملة هذه الخطط ضمن إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ورؤيتها وذلك عبر أحد أهم مشتقاتها المتمثلة في الخرائط الإستراتيجية، وبهذا يمكن اعتبار بطاقة الأداء المتوازن كركيزة أساسية لبناء منظومة متكاملة من الإدارة والتخطيط الاستراتيجي ورقابة التسيير في المؤسسة بحيث تمكن المديرين من ربط نظام التخطيط بنظام قياس الأداء الفعال الذي يساهم في تدعيم نظام التغذية العكسية وضمان عملية الاتصال اللازمة وذلك بدءا بعملية ترجمة الرسالة والرؤية وانتهاء عندها عبر الخطوات التالية:

- ✓ ترجمة الرؤية والرسالة ؛
 - ✓ عملية إيصال وربط الأهداف والقياسات الإستراتيجية عبر مختلف مستويات التنظيم ؛
 - ✓ تخطيط العمليات ووضع الأهداف العملياتية وربطها بقياسات الأداء ؛
 - ✓ تدعيم إستراتيجية التغذية العكسية والتعلم الاستراتيجي.
- الشكل رقم 1 يظهر كيف أن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على ترجمة الرسالة والرؤية وتنتهي إليها وفق منظومة متكاملة للإدارة والتخطيط الاستراتيجي
- الشكل رقم 2 يظهر مختلف خطوات بناء المخططات الاستراتيجية، بدءا بترجمة الرسالة والرؤية ، مروراً بالتحليل الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات ومن ثم بناء الخارطة الإستراتيجية وتدعيمها بالقياسات والمستهدفات اللازمة لبناء بطاقة الأداء المتوازن و مخططات الأعمال ومن ثم بناء مخططات الاستثمار ومخططات التمويل بناء على المبادرات الإستراتيجية.

الشكل 1: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي



Source, (kaplan & norton, 2001, p. 24)

الشكل 2: خطوات بناء المخطط الاستراتيجي



Source, (norton & kaplan, 2008, p. 37),

4. بعد المسؤولية الاجتماعية والاستدامة ضمن منهجية بطاقة الأداء المتوازن

المرونة التي بنيت عليها بطاقة الأداء المتوازن أبقى الباب مفتوحاً لتضمين أبعاد أخرى خارج الأبعاد الأربع السالفة الذكر حسبما ترى به المؤسسة، ولعل أهم بعد مرشح للاندماج ضمن منظومة القياس المتوازن حسبما أصبحت ترى به ضرورة التفسير هو ذلك البعد المتعلق بمتابعة مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للشركات لتحقيق مفهوم الأداء المستدام، إذ أن استغلال أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لمتابعة هذا البعد المهم سيضمن البعد الاستراتيجي أولاً ثم العملي، البعد الاستراتيجي يكون بتضمين تلك الأهداف المتعلقة بالأبعاد السالفة الذكر ضمن السياق الاستراتيجي المؤسسة باستخدام الخارطة الإستراتيجية ومن ثم البعد العملي عبر متابعته عملياً بالقياسات ومؤشرات

الأداء والمستهدفات والمبادرات الاستراتيجية حسبما تقتضيه منهجية القياس المتوازن وذلك ضمن منظومة كاملة تربط هذه المؤشرات والأهداف مع غيرها من مؤشرات الأداء النوعية والمحاسبية والمالية وذلك الذي يكون بداية بتصميم الخارطة الاستراتيجية للمؤسسة. الخارطة الاستراتيجية عبارة عن صورة بيانية واضحة موجزة لخطوات تنفيذ استراتيجية المؤسسة (niven, 2008, p. 151) بحيث تبنى هذه الصورة على الروابط السببية فيما بين مختلف الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء موضحة علاقة المسبب بالآثر cause & effect relationship التي تربط هذه المكونات عبر المحاور الأربع لبطاقة الأداء المتوازن (kaplan, norton, & bjame, 2010) تبنى الخرائط الاستراتيجية حول ما يسمى بالمواضيع الاستراتيجية (Strategic Themes) وهي تمثل نمط متجانس لبناء القيمة كجزء من المنظومة الأشمل لبناء القيمة عبر استراتيجية المؤسسة، هذه المواضيع تمتد عبر المحاور الأربع لبطاقة الأداء المتوازن (norton & kaplan, 2008, p. 70).

يصنف (norton & kaplan, 2008, a, p. 10): المواضيع الاستراتيجية إلى أربع أشكال كما يظهره الشكل (3) وذلك على النحو الآتي:

✓ العمليات التي تهتم بالابتكار ؛

✓ القيمة المقترحة في الحلول من خلال إدارة العلاقات مع العملاء؛

✓ التميز العملياتي.

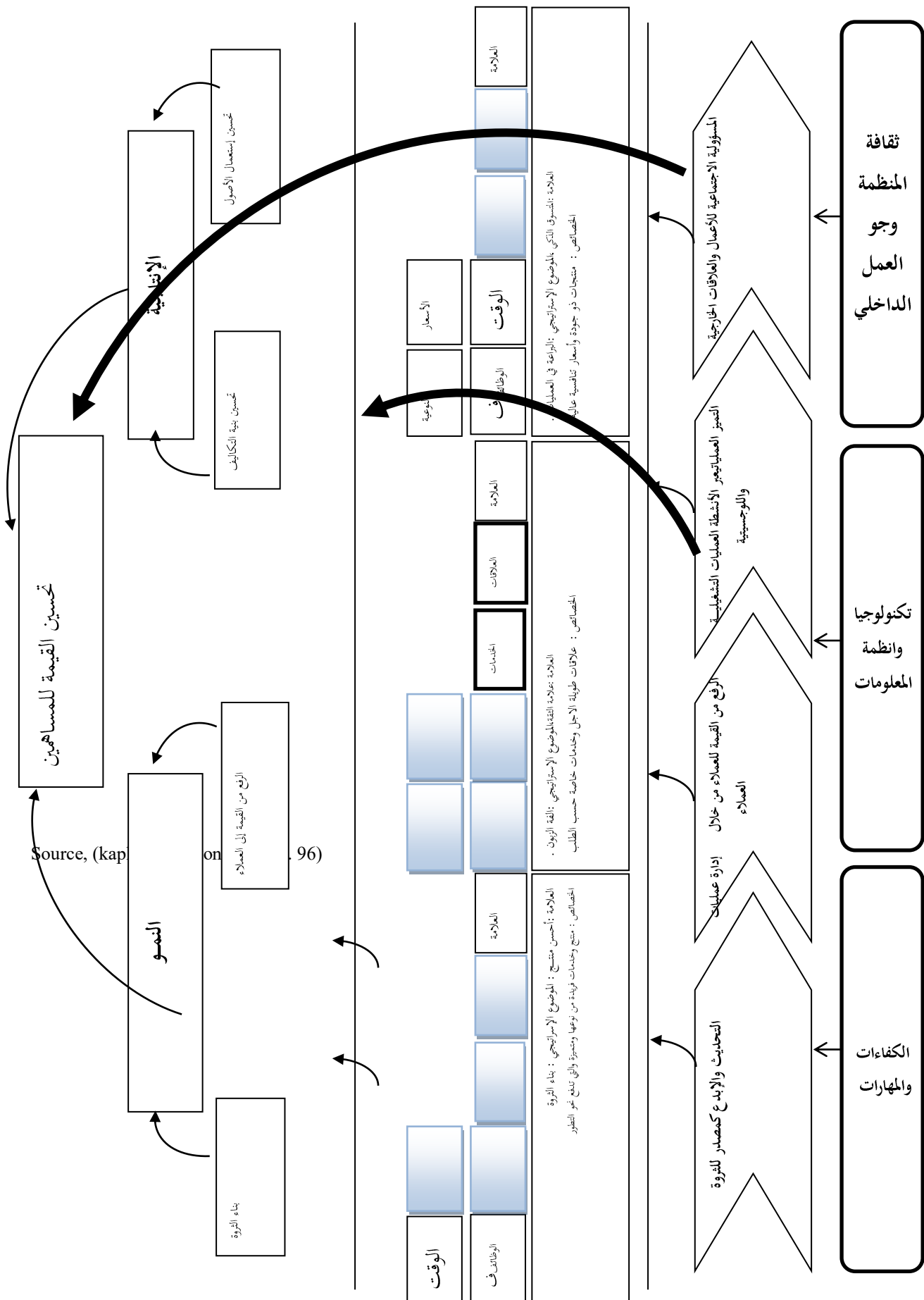
✓ العمليات التي تهتم بإدارة العلاقات مع المجتمع والمحيط واحترام الأنظمة والقوانين - المسؤولية الاجتماعية -

كما يظهره النموذج العام للخارطة الاستراتيجية فإن هذه المواضيع الاستراتيجية تندرج في الغالب ضمن أحد الفئات الأربع (عمليات التحديث ، إدارة العلاقات مع العملاء، التميز العملياتي، العمليات ذات الطابع الاجتماعي والقانوني) والتي تنبعث من محور العمليات وتندمج الى الأعلى مع المحور المالي ومحور العملاء ونزولا مع محور التعلم والنمو.

تشير العمليات التي تهتم بإدارة العلاقات مع المجتمع والمحيط إلى بعد المسؤولية الاجتماعية، بحيث يساعد إدراج هذا الموضوع الاستراتيجي ضمن الخارطة الاستراتيجية للمؤسسة على حيازة أولوية النشاط في المجتمعات والبلدان التي تنتج وتبيع فيها. إذ أن القوانين والتنظيمات الدولية والمحلية المتعلقة بسلامة وأمن المحيط ، حسن الجيرة ، الصحة ، سلامة العمال ، الإجارة وعمليات التوظيف وغيرها.. كلها تحكمها ضوابط وقوانين معدة وفقا لمعايير مضبوطة مسبقا، والمنظمات التي تأخذ هذه العمليات بعين الاعتبار تصبو لأن تكون سمعة جيدة في المجتمع الذي تنشط فيه لذلك هي لن تكتفي بالمعايير الدنيا بل هي تصبو إلى تحقيق أقصى المعايير عبر مختلف هذه المجالات والتي يمكن تجميعها عبر العناصر الرئيسية التالية (Kaplan & Norton, 2004, pp. 46-47):

✓ الأمن والصحة؛ المحيط؛ عمليات التوظيف؛ الإستثمار في المجتمع .

الشكل رقم 3 النموذج العام للخارطة الاستراتيجية



لإستثمار في هذه المجالات سيساعد المنظمة على استقطاب والإحتفاظ باليد العاملة ذو الكفاءة العالية والمؤهلة، بالإضافة إلى ذلك فإن تقليل حوادث المحيط وتقوية أنظمة الأمن والسلامة والصحة للعمال سيحسن ويرفع من الإنتاجية إلى جانب الأثر المباشر في التقليل من حجم التكاليف التشغيلية، وأخيرا فإن السمعة الناجمة عن هكذا نوع من الإستثمارات سيحسن من صورة المنظمة في أعين عملائها و الهيئات الإجتماعية المستثمرة .

مجموع العمليات والمعاملات التي تقوم بها المؤسسة في هذا المجال والتي تهدف إلى تقوية المورد البشري ، العمليات ، العملاء ، العمليات المالية تظهر كيف أن الإدارة الفعالة للأداء ذو البعد التنظيمي والمجتمعي يمكنه أن يساهم بطريقة فعالة في توليد القيمة للمستثمرين في الأجل الطويل .

عن كيفية بناء مؤشرات الأداء المستدام وتحقيق المسؤولية الاجتماعية والأهداف المرتبطة بها في بطاقة الأداء المتوازن قدم كل من (ivo & antonio, 2019) ورقة بحثية لخص من خلالها الباحثان ما توصلت اليه مختلف الأبحاث في هذا المجال وذلك بمجموع 82 ورقة بحثية خلص من خلالها الباحثان إلى أنه يمكن توزيع مؤشرات الأداء المستدام Sustainability Key Performance Indicators KPIs إلى ثلاث مجموعات قابلة للاندماج في بطاقة الأداء المتوازن وهي كالآتي:

- ✓ مؤشرات لمتابعة الأداء البيئي
- ✓ مؤشرات لمتابعة الأداء المجتمعي
- ✓ مؤشرات لمتابعة الأداء الإقتصادي والمالي

1 - مؤشرات الأداء المفتاحية للمحيط Environmental Performance Indicator

تتمحور معظم مؤشرات الأداء المفتاحية في البعد البيئي حول الانبعاثات من الغازات ، الموارد المتجددة ، استهلاك الموارد ، ومعالجة الفضلات ، الجدول رقم 1 يظهر الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء المفتاحية والقياسات المرتبطة بالبعد البيئي ضمن بطاقة الأداء المتوازن

الجدول 1 البعد البيئي ضمن بطاقة الأداء المتوازن

البعد البيئي - بعد المحيط -		Environmental	
الأهداف Strategic goals الاستراتيجية	KPIs مؤشرات الأداء المفتاحية	القياسات Measurement	المتهدفات Target
تحسين منظومة استهلاك الموارد المتجددة To improve the use of renewable sources	معدل الموارد المتجددة Renewable sources rate	الموارد المتجددة / مجموع الموارد Renewable sources / sources	
التقليل من هدر استهلاك الموارد To reduce superfluous resources consumption	معدل كفاءة استهلاك الموارد Efficiency resource use rate	Energy used per thousand product units- kwh/1000 product units – الطاقة المستهلكة لكل 1000 وحدة منتجة Consumption of water and other resources per thousand product كمية استهلاك الماء وبقية الموارد لكل 1000 وحدة منتجة	
To reduce greenhouse gasses emissions تقليل الإنبعاثات السامة	كمية الانبعاثات المباشرة والغير مباشرة من الغازات السامة بالوزن Total direct or indirect emissions of greenhouse gases by weight	Co2/1000 products unit انبعاثات co2 لكل 1000 وحدة منتجة	
Environment s safeguard إجراءات حماية المحيط	Waste reduction rate معدل انخفاض الفضلات والمهملات	Percentage of waste generated by thousand product units نسبة الفضلات المتولدة عن كل 1000 وحدة منتجة	
دعم الجهود لبناء محيط أخضر To improve the effort to green-ness	Percentage of reusable /recycled material نسبة إعادة التدوير	Recycled material used /tot material used المواد المعاد تدويرها /مجموع المواد المستعملة	

Source, (ivo & antonio, the role of sustainability key performance indicators -KPIs- in implementing sustainable strategies, 2019)

2- مؤشرات الأداء المجتمعي Social Performance Indicators

تدور الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء المجتمعي حول تلك المواضيع المتعلقة بتشجيع الموظفين لتقبل التغيير ، تحسين ظروف العمل ، ضمان احترام حقوق الانسان ، المساهمة في فعاليات المجتمع ، الجدول رقم 2 يظهر الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء المفتاحية والقياسات المرتبطة بالبعد المجتمعي ضمن بطاقة الأداء المتوازن

الجدول 2 البعد المجتمعي ضمن بطاقة الأداء المتوازن

Social البعد الاجتماعي			
ادماج جميع فئات المجتمع في بناء وتطوير الاهداف المستدامة Inclusion of all society members in developing sustainable goals	Integration rate معدل الاندماج	Questionnaire استبانة	
Stakeholder s relationship ادارة العلاقات مع اصحاب المصلحة	Stakeholder s satisfaction rate معدل رضا أصحاب المصلحة	Questionnaire استبانة	
To participate at the social initiatives المشاركة في الفعاليات ذات الطابع الاجتماعي	n.social initiatives at national and local level عدد الفعاليات والمبادرات المأخوذ بها ذات الطابع الاجتماعي على المستوى المحلي والوطني	Tot social initiatives at national and local level مجموع الفعاليات ذات الطابع المجتمعي على المستوى الوطني والمحلي	
To increase employees satisfaction الرفع من معدل رضا الموظفين	Employee satisfaction rate معدل الرضا الوظيفي	Questionnaire استبانة	
Social marketing policies سياسة التسويق الاجتماعي	Customer satisfaction rate معدل رضا الزبائن		

Source, (ivo & antonio, the role of sustainability key performance indicators -KPIs- in implementing sustainable strategies, 2019)

3- مؤشرات الأداء الاقتصادية Economic Performance Indicators

تقيس هذه المؤشرات القدرة على بناء نمو اقتصادي مستدام وتوليد الثروة والتوظيف ودعم القاطنة وتوظيف الموارد بكفاءة ...

مؤشرات الأداء يجب ان تكون:

✓ مرتبطة باستراتيجية المؤسسة

✓ ذات دلالة فيما يتعلق بقياس القيمة وبنائها

✓ الموائمة وقابلية المقارنة وشاملة وثابتة

الجدول رقم 3 يظهر مختلف الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء والقياسات المرتبطة بالبعد الاقتصادي والمالي

الجدول 3 البعد الاقتصادي والمالي ضمن بطاقة الأداء المتوازن

Economic البعد الاقتصادي			
To increase return on investment الرفع من العائد على الاستثمار	Roi related to environmental protection معدل العائد على الاستثمار المرتبط بإجراءات حماية المحيط	Cost analysis تحليل التكلفة	
To increase the revenue associated to sustainability dimensions الرفع من المداخل المرتبطة ببعد الاستدامة	% additional revenue – additional price premium brand differentiation , income from recycling /close loop programs ,sustainable innovations نسبة المداخل المئوية الإضافية – الأسعار الإضافية المرتبطة بتميز العلامة ، المداخل المتأتية من عملية إعادة التدوير والبرامج المغلقة الشبيهة ، الابتكار المستدام	Financial reporting التقرير المالي	
To enhance technology process تحسين منظومة التكنولوجيا	% of investments in environmental technology معدل الاستثمار في التكنولوجيا الخضراء	Investment in environmental technology / tot investments الاستثمار في التكنولوجيا البيئية – الخضراء – نسبة الى مجموع الاستثمارات	
To grantee the quality of process ضمان جودة العمليات	% of production sites with environmental certification Environmental information accuracy rate Environmental information availability rate نسبة مواقع الانتاج المنمطة بشهادات البيئة المتخصصة معدل دقة معلومات المتعلقة بالبيئة معدل توفر المعلومات المتعلقة بالبيئة	Survey المسح	

Source, (ivo & antonio, the role of sustainability key performance indicators -KPIs- in implementing sustainable strategies, 2019)

5. خاتمة:

إن الانتشار الواسع والملاحظ لبعض الظواهر السلبية والممارسات اللامسؤولة والتي لها آثار مدمرة على المحيط والإنسان التي تتسبب بها بعض المنظمات الاقتصادية يدعو إلى إعادة النظر في فلسفة وأدوات التسيير المعتمدة داخل هذه المنظمات والتي تحمل بعد الاستدامة والمحيط أثناء عملها على تحقيق أهدافها الخاصة، إذ أن عملية بناء الاستراتيجيات والأهداف والعمل على تنفيذها على أرض الواقع لا يجب بأي حال من الأحوال أن تتم بمعزل عن الأهداف العامة الكبرى للمجتمع والمحيط التي تنشط فيه هذه المنظمات، وهو ما يجب أن يمثل مغزى أدوات مراقبة التسيير ويحدد آلية عملها.

كما تم التطرق اليه في هذه الدراسة فإنه يمكن الموائمة فيما بين الأهداف الخاصة للمؤسسة والأهداف العامة للمجتمع وذلك باستخدام منهجية بطاقة الاداء المتوازن ، بحيث يمكن للمؤسسات العمل من خلال الخارطة الاستراتيجية على ادماج بعد المسؤولية الاجتماعية و الإستدامة ضمن استراتيجياتها الخاصة بما يساهم في تحقيق التوازن فيما بين أهداف وتطلعات المجتمع من جهة وفيما بين أهدافها من جهة أخرى؛ إذ أنه وانطلاقا من تحمل مسؤولياتها اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه فستتمكن المنظمات من المساهمة في استدامة التنمية وتطور الاقتصاد بالموازاة مع تطوير منظومة ربحيتها .

6. قائمة المراجع

1. Baghi Ilaria ,Rubaltullii Enrico , & Tedeschi Marcello .(2009) .A Strategy to Communicate Corporate Social Responsibility ; Cause Related Marketing and its Dark Side .Corporate Social Responsibility and Environmental management. 16 , 26-15
2. Bescos, Mendoza, Naollean, Geraud, Lerville, & Dobler. (1997). control de gestion et management, paris: montchrestien.
3. Brooks Simon. (2005). the prospects for covering discourses ; corporate social responsability and strategic management .strategic change. 14 , 411-401 ،
4. Bruce, A., Josef, L., & Mintzberg, H. (1998). strategy safari; a guided touthrough the wilds of strategic management. usa: the free press.
5. E Goering Gregory .(2010) .Corporate Social Responsibility, Durable Goods and firm Profitability .Managerial and Decision Economics , 31 , 496-489
6. Hamel , G., & Prahalad , C. K. (1994). Competing for The Future. USA: Harvard Business School Press.
7. Ivo & antonio. (2019). the role of sustainability key performance indicators -KPIs- in implementing sustainable strategies, sustainability, 1-19.
8. kaplan , r., & norton , d. (2001). the strategy focused organization ; how balanced scorecard companies thrives in the new business environment. boston usa: harvard business school press.
9. Kaplan, R., & Norton, d. (1998,a). Putting The Balanced Scorecard to Work. harvard business review on measuring corporate performance, 147-181.
10. Kaplan, R., & Norton, D. (1998,b). Using The Balanced Scorecard as a strategic Management System. Harvard Business Review, 183-216.
11. Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (1996). The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action. USA: Harvard Business School Press.
12. Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (2004). Strategic Maps;Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. USA: Harvard Business School Press.
13. Kolk Ans .(2010) .The Integration of Corporate Governance in Corporate Social Responsibility Disclosures . Corporate Social Responsibility and environmental management. 17 , 26-15 ،
14. Kolk Ans , Hong Pan , & Van Dolen Willemijin .(2010) .Corporate Social Responsibility in china; An analysis of domestic and foreign retailers'sustainability dimensions .Business Strategy and The Environment. 19 , 303-289 ،
15. Kujiro Nonaka .(2002) .l'entreprise créatrice de savoir .Havard Business Review ; le knowledge management.

16. niven, p. (2008). balanced scorecard; step by step for government and non profit agenncies. usa: wiley.
17. norton, d., & kaplan , r. (2008). the execution premium; linking strategy to operations for competitive advantage. boston usa: Harvard Business School Publishing Corporation.
18. Peter, D. (2009). Corporate Social Responsibility ; management and methods. corporate social responsibility and environmental management, 16, 185-191.
19. robert , k., david , n., & bjame, r. j. (2010). managing alliances with the balanced scorecard. harvard business review, 88(1).