



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التأسلي:/ 2017

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل و د)

دعوة: 2017

الميدان: علوم اقتصادية، والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

عنوان المذكرة:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في
المؤسسة الاقتصادية

دراسة الحالة: مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-SOMIPHOS

من قبل إعداد الطالبين: تحية إهرايف الأستاذ(ة):

- دزيرية طوابية

أ. حيلة خلدون

- سلاف حافي

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
فريد راهو	أستاذ محاضر قسم "ب"	رئيسا
حيلة خلدون	أستاذ محاضر قسم "أ"	مشرفا ومقررا
نوال بوعلاق	أستاذ محاضر قسم "ب"	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله الذي له العزة والجبروت وبيده الملك والملكوت وله البقاء
والثبوت وأفضل الصلاة وأزكى التسليم على سيدنا محمد صلى الله عليه
وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين إلى يوم الدين.

نتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان وخالص الوفاء والعرفان والتقدير
إلى الأستاذة الفاضلة " حيلة خلدون " لإشرافها على هذا البحث من
خلال نصحتها وإرشادها وإثراءها محتواه والتي دامت توجيهاتها
الدقيقة والموضوعية مشعلا لنا في جميع مراحل إعداد هذه الدراسة.
كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أساتذتنا أعضاء لجنة المناقشة
الموقرين " نوال بوغلاق " و " فريد راهم " على ما تكبدوه من عناء في
قراءة مذكرتنا وإثرائها بمقترحاتهم القيمة.

كما لا يفوتنا أن نقدم شكرنا إلى عمال مؤسسة مناجم الفوسفات

تبسة SOMIPHOS وخاصة عبدالنور شنيخز وليلى هوام.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون "

صدق الله العظيم

إلهي لا تطيب الليل إلا بهذكرك ولا تطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة....إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.
إلى من كلفه الله بالصبر والوفاء إلى من علمني العطاء بدون انتظار...إلى من أحمل اسمه بكل افتخار...أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقي كلماتك نجوم أمتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد...والذي العزيز

إلى ملائكتي في الحياة...إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني...إلى بسمه الحياة وسر الوجود...إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بسم جراجي...أمي الحبيبة

إلى من به أكبر وعليه أعتمد ... إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي إلى من بوجوده اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها...إلى من عرفني معه معنى الحياة ... إلى توأم روحي ورفيق دربي...أختي عباد

إلى من أرى التفاؤل بعينيها...والسعادة في ضحكتها...إلى شعلة الذكاء والنور إلى الوجه المضيء بالبراءة ولمحبتك لأزهره أيامي وتمتحنه براعم الغد....أختي منيرة

إلى صاحب القلب الطيب الناصح والبياض والنوايا الصادقة... إلى من حصد الأشواق عن دربي ليهد لي طريق العلو.... أختي رفيف

إلى الذي كان ولا يزال دائما ظللا من العنان وأحق الناس بصحرتي ، إلى عيني ونبراس حياتي، إلى الذي أثار دربي بالنصح والتوصية والإرشاد، إليك أنبى يا فرحتي و قرة عيني و سويداء قلبي، إلى من بعث في روحي الأمل و علمني معنى الأمل، إلى مثال الوفاء و رمز العطاء، إلى أعلى أربعة حروفه نطقا لساني و محققا قلبي في قربة راحة و أمان و أول من رفع همي فكان الشمس المشرقة أعلى الناس شريك حياتي " زوجي صالح "

إلى جميع الأمل والأقارب خاصة عائلة صالح

إلى الأرواح التي لم تلدمن أمي ... إلى من تطلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء... إلى ينبوع الصدق الصافي ...
إلى من معهم سعدت وبرفتهم في دروب الحياة الطوية والحزينة سرى ... إلى من كانوا معي على طريق
النجاح والخير ... إلى من عرفتهم كيف أجدهم وعلموني أن لا أخبهم... صديقاتي: رباب، شراة، أسماء، أمينة،
أسيا، هاجر، حياة، عفاف، سميلة، لويذة، فريدة مرخي، فريدة ناصر، وصيبة، مريم، سمى، سلاف، خيرية، شمراة،
لندة، مروى، حورية، سليلة.

إلى جميع الزملاء والزميلات في الدراسة تخصص إدارة أعمال المؤسسات.

إلى كل من وقف معي في لحظات السجود وساعدني ولو بكلمة رجع من معنوياتي ، إلى كل من حمل ذرة
حب ومحبة في قلبه.

يا ربّي إذا أعطيتني نجاحاً فلا تأخذ تواضعي، وإذا أعطيتني تواضعاً فلا تأخذ اعتزازي وكرامتي.

يا ربّي لا تجعلني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا باليأس إذا فشل.

إلى كل من نسيتهم مذكري ولم تنسهم ذاكري .

ذيرية طوايبية
ذيرية طوايبية

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

بفضل تواضع أممي عملي إلى كل صاحب فكر ودين، إلى كل من يؤمن بالله واليوم الآخر، إلى من اختار الإسلام مناصباً لحياته، إلى كل من يحمل حباً لخالقه ورسوله محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وهملني بالعطف والحنان وكان بي درعاً أماناً، أحتمي به من نائبات الزمان، وتحمل عبء الحياة حتى لا أحس بالحرمان إلى "أبي العزيز" حفظه الله وأطال في عمري.

إلى التي الجنة تحب قدميها ربانة حياتي وبعثتني بعطفها وحنانها وأثاره لي دروب حياتي بحبها إلى التي لم تبخل علي يوماً بنصيحة أو دعوة حالحة، إلى الصدر الحنون "أمي الغالية" أطال الله في عمري.

إلى أمز ما أملك في الوجود إلى حافظي القوي الذي يدفعني لتحقيق أحلامي إلى القلب الذي يندس في كل لحظة بالحب والرحمة إلى من أثار قلوبنا وكتفينا أسانداً على حقائقنا محبونا إلى من أقدنى شيا به لإسعادنا وبذل جسده لأرضائنا إلى مصبة الروح وبعثة الحياة، إلى منبع الحب ووجه العواطف إلى أصدق الأساس ومنبع الأفراح "أخي الحبيب ضيف زوجته".

إلى من لا يمكن الأرقم أن تحسني فضائلها، إلى التي معزتما خبيرة عندي، التي مصما قدميها لما قلن أستطيع أن أوفيهما حقما لحنينهما وطيبتهما وحرصهما دوماً علينا، إلى تاج رؤوسنا وروح وجداننا والسراج المواجه الذي يدير دربي التي كانهم بنسائنا دوماً ورمزاً للإرشادي وقدرتي الحسنة، إلى أختي الغالية "زينه" وزوجها وأبنائنا وأتمنى لها أحلى أيام العمر.

إلى المسابيح التي تلاله في السماء كواكب تبعه نورها وتحطم ظلمة بيتنا إلى من تعلقنا بالإحباء، وتميزنا بالعطاء، إلى ينبوع الصدق السافي إلى الطيبات الحنوناه إلى أختي لطيفة...لمياء إلى الذي يضمن بين العين والحدائق وحبه يسر في حتى الأعماق فتزداد أشواقني على الأشواق، إلى عمود البيه الذي لا يهتز و نوره الذي لا ينطفئ وحنانه الذي لا ينفذ وجوده الذي تتمناه دائماً إلى أخي العزيز "ضيف زوجته وأبنته".

إلى سندي في الحياة وشريك الضكريات وحارس الأمنيات أخي العزيز ونور عيني صفاء

إلى كل الذين أحببتهم، احترمتهم و حملهم لهم في قلبي ذكري جميلة لا تنسى، إلى أمز الصديقات وأولاد الغالية العزيزة "ذريرة"، رحمة، وسمة.

إلى كل من نسيتم مذكريتي ولم تنساهم ذكريتي.

إلى زملاء الدراسة دفعة 2017 تخصص إدارة أعمال المؤسسات.

سلاف صافي
سلاف صافي



الفهرس العام

قائمة الفهارس

الفهرس العام

الصفحة	المحتويات
	شكر و عرفان
	الإهداء
III-I	الفهرس العام
V	فهرس الأشكال
VII	فهرس الجداول
IX	فهرس الملاحق
أ-خ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار العام لبطاقة الأداء المتوازن	
02	مقدمة الفصل الأول
03	المبحث الأول: الأسس النظرية لمفهوم الأداء
03	المطلب الأول: مفهوم الأداء
05	المطلب الثاني: أبعاد و مكونات الأداء
07	المطلب الثالث: أنواع الأداء
08	المطلب الرابع: قياس الأداء
10	المبحث الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
10	المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
16	المطلب الثاني: نشأة و تطور بطاقة الأداء المتوازن
26	المطلب الثالث: مميزات بطاقة الأداء المتوازن
27	المبحث الثالث: أسس و مرتكزات بطاقة الأداء المتوازن
27	المطلب الأول: مكونات بطاقة الأداء المتوازن
28	المطلب الثاني: وظائف بطاقة الأداء المتوازن
29	المطلب الثالث: المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

قائمة الفهارس

35	المطلب الرابع: أهداف بطاقة الأداء المتوازن
36	المبحث الرابع: منهجية تصميم و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
36	المطلب الأول: قواعد بناء و خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن
40	المطلب الثاني: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
41	المطلب الثالث: مقومات و عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن
45	خاتمة الفصل الأول
الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية	
47	مقدمة الفصل الثاني
48	المبحث الأول: البعد التاريخي لنشأة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية
48	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية
51	المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية
58	المطلب الثالث: نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية
61	المبحث الثاني: أساسيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية
61	المطلب الأول: أبعاد و مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية
65	المطلب الثاني: أنماط و مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية
68	المطلب الثالث: أدوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية
73	المبحث الثالث: علاقة المسؤولية الاجتماعية بطاقة الأداء المتوازن
73	المطلب الأول: دمج مؤشرات المسؤولية الاجتماعية مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
77	المطلب الثاني: إضافة بعد مستقل للأداء البيئي كبعد خامس في بطاقة الأداء المتوازن
85	المطلب الثالث: تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي و الاجتماعي
90	خاتمة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS	
92	مقدمة الفصل الثالث
93	المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS

قائمة الفهارس

93	المطلب الأول: تقديم مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- SOMIPHOS
97	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-SOMIPHOS
104	المطلب الثالث: التوجه الاستراتيجي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- SOMIPHOS
107	المبحث الثاني: أدوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- SOMIPHOS
107	المطلب الأول: أهم مظاهر اعتماد مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- SOMIPHOS لمواصفات الايزو
111	المطلب الثاني: تحليل نظام تقييم الأداء المتواجد في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- SOMIPHOS
117	المطلب الثالث: تقييم أدوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية المطبقة في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- SOMIPHOS
118	المبحث الثالث: نموذج مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام SBSC في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- SOMIPHOS
119	المطلب الأول: أهداف النموذج المقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام SBSC في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- SOMIPHOS
120	المطلب الثاني: مقاييس الأداء المتوازن المستدام SBSC المقترحة للتطبيق في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- SOMIPHOS
125	المطلب الثالث: تحديات تواجه وضع و تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن
127	خاتمة الفصل الثالث
129	الخاتمة العامة
134	قائمة المراجع
146	الملاحق



فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
15	هيكل بطاقة الأداء المتوازن	01
19	تطور بطاقة الأداء المتوازن	02
21	الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن	03
23	علاقات السبب والنتيجة بين منظورا البطاقة- الجيل الثاني بطاقة الأداء المتوازن (الخارطة الاستراتيجية)	04
25	الربط الاستراتيجي لمنظورات البطاقة	05
32	المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (BSC)	06
33	دور العلاقات السببية في نموذج قياس الأداء المتوازن	07
39	خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	08
60	أصحاب المصلحة	09
62	هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية	10
75	ترابط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	11
76	نموذج بيكر Bieker لبطاقة الأداء المتوازن المستدام	12
84	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام	13
87	الحالات الأربعة لدمج الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن	14
88	نموذج بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الخمسة	15
89	نظام تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة	16
100	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS	17
124	بطاقة أداء متوازن مستدام SBSC مقترحة للتطبيق في SOMIPHOS خلال فترة معينة	18



فهرس الجداول

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	عناصر المواصفة ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية	70
02	الأهداف و المقاييس المرتبطة بالبعد المالي	78
03	الأهداف و المقاييس المرتبطة ببعء العملاء	79
04	الأهداف و المقاييس المرتبطة ببعء العمليات الداخلية	80
05	الأهداف و المقاييس المرتبطة ببعء النمو و التعلم	82
06	الأهداف و المقاييس المرتبطة ببعء البيئة المجتمعية	83
07	SOMIPHOS مديريات مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-	97
08	دوائر مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- SOMIPHOS	98
09	مصالح مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- SOMIPHOS	99
10	الجوانب الايجابية و السلبية للأدوات المطبقة في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- SOMIPHOS	117



فهرس الملاحق

الملاحق

الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
107	حصول المؤسسة على شهادة ISO14000 إصدار 2004	01
111	حسابات التسيير الخاص بالمؤسسة	02
113	لوحة قيادة المنشآت المينائية بعناية IPA	03
113	لوحة قيادة المركب المنجمي بجبل العنق CMDO	04
113	لوحة قيادة الإدارة المالية	05
113	لوحة قيادة إدارة الإنتاج	06
114	لوحة قيادة الموارد البشرية	07



المقدمة العامة

المقدمة العامة

المقدمة العامة

في ظل الظروف السريعة التغير التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن، فإن ذلك يتطلب منها أن تعمل على تنمية أدائها وتطويره باستمرار لمواكبة هذه الظروف. لقد ظهرت عدة محاولات لتطوير نماذج ومؤشرات قياس وتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية وتوصلت جهود هذه الأبحاث إلى استحداث نماذج ومؤشرات حديثة لقياس وتقييم الأداء، والتي تعتمد على المزج بين المقاييس المالية وغير المالية وذلك لمعرفة الأنشطة التي تعزز أداء المؤسسة ومن أهم هذه النماذج بطاقة الأداء المتوازن **BSC** التي تعمل على ترجمة رسالة واستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف المحددة والمقاييس الملموسة من خلال تفاعل أربعة أبعاد (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم متعددة الأبعاد تقوم على الاستخدام المتوازن للمؤشرات المالية وغير المالية وتعمل على إحداث التوازن بين الأهداف الطويلة والقصيرة الآجل، لأن أدوات قياس الأداء التقليدية تعكس الأداء في الماضي فقط ولا تعكس بأي حال من الأحوال الأداء المتوقع في المستقبل واعتمادها على البعد المالي فقط، وهذا يعرقل المؤسسات لتحقيق استراتيجيتها وترجمة أهدافها إلى مؤشرات ملائمة يمكن رصدها وقياسها، بالإضافة إلى تحمل المؤسسة الاقتصادية جزء من مسؤوليتها اتجاه المجتمع، واعتماد رؤية جديدة قائمة على مفهوم سد الحاجة الفعلية للمجتمع، قدرة تحسينه المستمر ورسم استراتيجيات ملائمة للاستجابة إلى كل توقعات أطرافه مما يحقق التوازن والتكامل والتطوير المتبادل بين المجتمع والمؤسسات، ويعزز فكرة مبادرة هذه الأخيرة باستثمار جزء من أرباحها من أجل تحقيق رفاه المجتمع، إعطاء الجمهور صورة إيجابية وتأسيس قاعدة من الزبائن الواعيين، المساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة والعمل مع الموظفين وأسرهم والمجتمع المحلي لتحسين نوعية الحياة. بناء على هذا سنحاول من خلال بحثنا التعرف على بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة مع اقتصار ذلك على المؤسسة الاقتصادية باعتبارها العامل الأساسي في ربط أفراد المجتمع مع الحكومة والبيئة.

1. إشكالية البحث

تتمحور الإشكالية المطروحة في هذا البحث حول الإجابة على السؤالين الرئيسيين التاليين:

– كيف يمكن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

الاقتصادية؟ وكيف يمكن تطبيقها في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-SOMOPHOS؟

المقدمة العامة

ويندرج ضمن هذا السؤال الرئيسي أسئلة فرعية تسمح بالوصول إلى نتائج تخدم البحث وهي:

- ما المقصود بطاقة الأداء المتوازن وكيف يتم تصميمها؟
- ما هي المقومات الأساسية اللازم توافرها في المؤسسة من أجل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ؟
- ماذا نعني بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ؟ وما هي أهميتها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية ؟
- كيف يمكن دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن حتى يكون قياس وتقييم الأداء متوازن ومستدام ؟
- ما مكانة المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة **SOMIPHOS** وكيف يتم متابعتها؟

2. الفرضيات

- من خلال الإشكالية المطروحة يمكن الانطلاق من هذه الدراسة للإجابة على الفرضيتين التاليتين :
- لتطبيق المسؤولية الاجتماعية من خلال بطاقة الأداء المتوازن يجب توسعة مؤشراتنا لتشمل الأداء الاجتماعي والبيئي.
 - لا توجد أنظمة لقياس وتقييم الأداء الاجتماعي والبيئي في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

.SOMIPHOS

3. أسباب اختيار الموضوع

- توافق الموضوع مع طبيعة التخصص المتبع.
- الاهتمام الشخصي بموضوع بطاقة الأداء المتوازن والمسؤولية الاجتماعية.
- رغبتنا في الاحاطة بجوانب هذا الموضوع ومعرفة ما هي العوائق التي تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية.

4. أهمية الموضوع

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسعى إلى توضيح أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة- **SOMIPHOS** وذلك بهدف تحسين أدائها ورفع فعاليتها والكشف عن المعوقات التي تواجه تطبيق هذا الأسلوب الجديد والمهم جدا في تقويم وقياس أداء المؤسسة الاقتصادية.

5. أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- إبراز مؤشرات تقييم وقياس أداء مؤسسة مناجم الفوسفات-تيسة- **SOMIPHOS**، وكذا مدى أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية.
- محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام في مؤسسة مناجم الفوسفات-تيسة-

.SOMIPHOS

- التعرف على مدى تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تيسة-

.SOMIPHOS

- معرفة مدى تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة الاقتصادي.
- دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية وربطها بالمؤشرات الاقتصادية وذلك بمحاولة إعادة التوازن لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن من أجل الحصول على الأداء الفعال المتوازن والمستدام.

6. منهج وأداة البحث

لتحقيق أهداف البحث في تحديد مدى دور وأهمية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء وذلك بعد محاولة إعادة التوازن لمؤشرات البطاقة (BSC) بدمج المؤشرات البيئية والاجتماعية من أجل الحصول على نموذج لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، تم الاعتماد على جانبين لمنهجية الدراسة هما:

- تم الاعتماد على المنهج الوصفي في دراسة الجزء النظري لتأصيل المفاهيم المتصلة بموضوع بطاقة الأداء المتوازن والمسؤولية الاجتماعية.
- وتم الاعتماد في الجانب الميداني على منهج دراسة الحالة وذلك بمحاولة جمع المعلومات اللازمة من خلال ما يلي:

- الزيارة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة، بالاعتماد على الملاحظة المباشرة والمقابلات الشخصية مع مسؤولي المؤسسة من أجل محاولة التطبيق الميداني لنموذج بطاقة الأداء المتوازن والمستدام في مؤسسة مناجم الفوسفات-تيسة- **SOMIPHOS**.

7. حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** تعلقت الدراسة التطبيقية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تيسة- **SOMIPHOS** باعتبارها من أهم المؤسسات الجزائرية .

المقدمة العامة

- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة الميدانية للبحث من خلال القيام بعدة زيارات ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات-تيسة- **SOMIPHOS** وإجراء مقابلات ميدانية مختلفة مع المسؤولين المباشرين في الإدارة العامة وتم من خلالها جمع بعض المعلومات الضرورية.

8. صعوبات الدراسة

عند القيام بإعداد هذا البحث صادفتنا جملة من الصعوبات نذكر منها ما يلي:

- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة لإجراء الجانب التطبيقي للموضوع؛
- نقص المراجع.

9. الدراسات السابقة

كونها من أحدث الأدوات في تقييم الأداء، فقد شكلت بطاقة الأداء المتوازن موضوع بحث للعديد من الدراسات، منها من حاولت إثبات فعاليتها ومنها من جاءت لانتقادها، ومن أهم الدراسات السابقة التي تخدم موضوعنا والتي أتاحت لنا فرصة الاطلاع عليها ما يلي:

أولاً: الدراسات العربية

- دراسة محاد عريوة (2011)¹: بعنوان "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية"

هدفت الدراسة إلى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن المستدام في قياس وتقييم الأداء بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية وذلك من خلال إجراء دراسة مقارنة بين ملبنتين و قد توصل الباحث إلى أن الاعتماد على الأدوات التقليدية لتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية غير كاف للإلمام بجميع الجوانب والتعاملات المرتبطة بالمؤسسة وبيئتها، ومن جهة أخرى فقد أظهر تطبيق الأداء المتوازن المستدام على المؤسستين محل الدراسة أن هناك تركيز كبير على المحور المالي ومحور العملاء مع إهمال باقي المحاور المرتبطة بالأداء وهو ما يعتبر تقييم ناقص وغير متوازن وبالتالي لا يعبر عن المستوى الحقيقي للأداء.

¹ - عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف (الجزائر)، 2010-2011 .

المقدمة العامة

– دراسة العايب عبد الرحمن(2011)²: بعنوان " التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة "

و قد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التأكيد على أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة، أي من الممكن إحلال المصطلحين واشراكهما في التعبير عن معنى واحد. واعتبرت الدراسة أن مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة تمر عبر مسؤولية متعددة الأبعاد والتي تمس الاقتصاد والمجتمع والبيئة. كما أن الأداء الشامل لا يقتضي تحقيق النتائج المالية فقط بل الاجتماعية والبيئية، كما توصلت الدراسة إلى أن الأداء الشامل غير متحكم فيه من طرف مؤسسات القطاع العمومي لصناعة الإسمنت، حيث أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ليست ضمن الاهتمامات الإدارية لمسيرى القطاع.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

– دراسة³ Kaplan , Norton1992 بعنوان

The balanced Scorecard Measures That drive Performance.

لقد اقترحت بطاقة قياس الأداء المتوازن لأول مرة على يد الباحثين كابلين ونورتون، حيث تم تقديم منهجا يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، وذلك من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية . ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد رئيسية: البعد الأول " البعد المالي" كيف ننظر إلى المساهمين؟ البعد الثاني " بعد العملاء" كيف ينظر إلينا العملاء؟، البعد الثالث" بعد العمليات الداخلية " ما الذي يجب أن نتفوق به؟، البعد الرابع" بعد النمو والتعلم" هل يمكن أن نتسمر في التحسين وخلق القيم؟ ويوضح الباحثين أهمية بطاقة الأداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث مثالية في بعد معين من الأبعاد المختلفة.

²- عبد الرحمن العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف (الجزائر)، 2010-2011 .

³- Robert S. Kaplan and David P. Norton, **The balanced Scorecard Measures That drive Performance**, Harvard Business Review, January–February 1992.

– أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة

يمكن القول أن هذه الدراسة كغيرها من الدراسات تتفق معها في بعض الأمور مثل توضيح المفهوم العام لبطاقة الأداء المتوازن، وفلسفتها وخطوات تطبيقها، وتبيان مدى حاجة المؤسسات سواء كانت صناعية أو خدمية أو حكومية أو غير حكومية لتلك الأنظمة. كما تختلف مع الدراسات السابقة في أمور أخرى، حيث إن الدراسة تهدف إلى تطوير بطاقة الأداء المتوازن من خلال إضافة بعد جديد وهو " البعد الاجتماعي والبيئي"، كما اهتمت بتقديم إطار عملي لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بشكل تفصيلي بحيث تستطيع المؤسسات الاعتماد عليه في تطبيق البطاقة. كما هدفت إلى تطبيق البطاقة مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- SOMIPHOS.

10. هيكل الدراسة

لتجسيد موضوع البحث والوصول إلى النتائج المنتظرة من هذه الدراسة، وبناء على الفرضيات السابقة وفي حدود مشكلة البحث سيتم تقسيم هذا الموضوع إلى مقدمة وثلاثة فصول (فصلين نظريين وفصل تطبيقي) ثم خاتمة، حيث استعرضت المقدمة إشكالية البحث وفرضياته وأهميته وأهدافه، حيث تناول **الفصل الأول** الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن والذي تم تقسيمه إلى أربع مباحث، حيث تم إبراز في المبحث الأول الأسس النظرية لمفهوم الأداء والمبحث الثاني مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن، أما المبحث الثالث فيوضح أسس ومرتكزات بطاقة الأداء المتوازن وفي المبحث الرابع منهجية تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

أما **الفصل الثاني** فقد سلطنا الضوء على دور بطاقة الأداء المتوازن في تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية والذي قسم إلى ثلاث مباحث، حيث عرضنا في المبحث الأول البعد التاريخي لنشأة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية، كما تناولنا في المبحث الثاني أساسيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية والمبحث الثالث علاقة المسؤولية الاجتماعية ببطاقة الأداء المتوازن.

لنخرج في **الفصل الثالث** إلى دور بطاقة الأداء المتوازن في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- SOMIPHOS تم التطرق من خلاله في المبحث الأول إلى نظرة عامة حول مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- SOMIPHOS، كما تناولنا في المبحث الثاني إلى أدوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- SOMIPHOS، وأخيرا تم التعرض إلى

المقدمة العامة

برنامج مقترح لتطبيق المسؤولية الاجتماعية من خلال بطاقة الأداء المتوازن المستدام SBSC في مؤسسة
مناجم الفوسفات-تبسة-SOMIPHOS.

لنختم بحثنا هذا بحوصلة عن دور بطاقة الأداء المتوازن في تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
الاقتصادية، كما تناولنا جملة من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى مجموعة من
التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول

الإطار العام لبطاقة الأداء المتوازن

الفصل الأول: الإطار العام لبطاقة الأداء المتوازن

مقدمة الفصل الأول

تعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند على فلسفة واضحة في قياس مستوى التقدم في الأداء واتجاه تحقيق الأهداف وقد وضع فكرة بطاقة الأداء المتوازن الكاتبان Norton & Kaplan في عام 1990 م، إذ قاما بدراسة أجريت في 10 مؤسسات لغرض اكتشاف طرق جديدة في قياس الأداء وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المقاييس المالية للأداء غير كفوءة بمفردها لنموذج المؤسسات .

لذا برزت بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة فضلاً عن دورها في تنظيم المعلومات حيث تمكن تقنية (BSC) المؤسسات من قياس وتقييم أعمالها بنظرة شمولية من خلال أربعة محاور بدلاً من الاقتصار على المحور المالي بالرغم من أهميته .

وقد حققت المؤسسات التي استخدمت هذه التقنية عوائد كبيرة مما يساعدها على النجاح بالوصول إلى ما مطلوب منها وفق رؤيتها والاستراتيجية المحددة وإرضاء مختلف الأطراف وإشباع رغبات المستهلكين والمالكين والعاملين فيها .

أعد هذا الفصل ليتضمن بيان الجوانب الرئيسية لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وآلية إعدادها من خلال التطرق إلى المباحث الآتية :

المبحث الأول: الأسس النظرية لمفهوم الأداء

المبحث الثاني: مدخل إلى الأداء المتوازن

المبحث الثالث: أسس ومرتكزات بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الرابع: منهجية تصميم و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الأول: الأسس النظرية لمفهوم الأداء

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة ، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية ويتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد السواء ومن جهة أخرى فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والدارسين في حقل الإدارة فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم، ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه والمتبناة من قبل كل كاتب أو طائفة من الكتاب .

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يكتسي موضوع الأداء أهمية بالغة ومتزايدة بالنسبة لأية مؤسسة، ذلك أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، كما تعد عملية الأداء من الأدوات الإدارية التي ينبغي ممارستها في أي مؤسسة بالإضافة إلى أنه وسيلة لبيان مدى قدرة هذه المؤسسة على إنجاز أهدافها وفق ما مخطط له .

أولاً: تعريف الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الاستراتيجية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية باختلاف المؤسسات، فالأداء مفهوم واسع ومحتوياته تتجدد بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها.

وقبل التطرق إلى تعريف مصطلح الأداء من قبل مختلف المفكرين والكتاب يجب الإشارة إلى الأداء لغة: يقابل اللفظة اللاتينية **Performare** التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية **Performance** التي تعني إنجاز العمل أو "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه"¹، ومن هنا يتبين لنا أن "الأداء يعكس نجاح وفشل المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، أي هو انعكاس لقدرة

¹ - عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، 2001، ص:86.

مؤسسات وقابليتها على تحقيق أهدافها".¹ وتم تعريفه حسب **Miller & Bromily** ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية ، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".²

كما تم تعريفه بأنه "النتيجة النهائية لنشاط مؤسسة ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفاعلة وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والحكومة والمجتمع بأكمله".³

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن الأداء" هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وذلك من خلال استغلال مواردها وفقا لمعايير تتلائم مع طبيعة العمل".

ثانيا: أهمية الأداء

تولي المؤسسات الأداء أهمية كبيرة ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظرية **Theoretical** وتجريبية **Empirical** وإدارية **Manggerial** .

- أ. من الناحية النظرية: يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية ؛
- ب. من الناحية التجريبية: تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها (**Ginsberg & Ven katrjman**)؛
- ج. من الناحية الإدارية: من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه.⁴

ويمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية:

¹- وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، دون ذكر بلد النشر، الطبعة الأولى، 2009، ص ص: 38-39.

²- عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العالمي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، جامعة غرداية (الجزائر)، 2014، ص: 23.

³- وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2011، ص: 27.

⁴- وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص: 40.

- ✚ يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها؛
- ✚ يعتبر أداة لمعرفة حالة المؤسسة ؛
- ✚ يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف؛
- ✚ تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعتهم نحو تطوير أنفسهم؛
- ✚ يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين؛
- ✚ يعتبر أداة لقياس نتائج المؤسسة وحساب الخسائر أو الفوائض.¹

المطلب الثاني: أبعاد ومكونات الأداء

بعد أن تعرضنا سابقا إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، بالإضافة إلى أن الأداء يتحدد من خلال مكونين رئيسيين هما الكفاءة والفعالية، بمعنى أن الأداء الجيد يتحقق عند الوصول لتحقيق نتائج محددة في نشاط ما، مع استعمال عقلائي للموارد المخصصة لذلك، أي أن المؤسسة التي تجمع بين عنصري الكفاءة والفعالية تتميز في أدائها.

أولاً: أبعاد الأداء

تتمثل أبعاد الأداء فيما يلي :

1. **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها؛²
2. **البعد الاجتماعي للأداء:** مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشر أعلى وفاء الأفراد لمؤسستهم.³

¹ - Martine Maadanie, Karim Said, **Management et pilotage de la performance**, Hachette livre, Paris, 2009, P: 28.

² - إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي "بين النظرية والتطبيق"**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2013، ص: 108.

³ - مومن شرف الدين، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف (الجزائر)، 2011-2012، ص: 52.

ثانياً: مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها.¹

1. **الفعالية:** معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

يعرفها **Vincent Plauchet** "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة".

كما يمكن ربط فعالية مخرجات المؤسسة بالعلاقة الآتية:²

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

2. **الكفاءة:** حسب **Wellber & Ruekertsz** الكفاءة هي "قدرة مردودية المؤسسة بمعنى أن

الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة ، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.

ونستنتج أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج وتدنية التكاليف وتمثيلها بالثنائية (تعظيم الأرباح- تدنية التكاليف).

¹ - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد السابع، 2009-2010، ص ص: 219.

² - الشيخ الداوي، مرجع نفسه، ص ص: 219-221.

المطلب الثالث: أنواع الأداء

مما سبق يتضح لنا أنه لا ينبغي النظر إلى الأداء بصورة مجردة وإنما يجب النظر إليه في إطار عملية شاملة للنشاط في المؤسسة، وعلى ضوء ذلك يمكن تقسيم الأداء إلى ثلاثة أنواع أساسية، تشمل كل من الأداء الاجتماعي الاقتصادي، الأداء الاستراتيجي والأداء التنافسي.¹

1.1 الأداء الاجتماعي الاقتصادي: ويتضمن هذا النوع كل من الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء التنظيمي؛

1.1.1 الأداء الاقتصادي: يعرف بأنه " قدرة المؤسسة على البقاء وعلى تحقيق أهدافها، ويعبر عن السبب الأساسي لوجود المؤسسة؛

2.1.1 الأداء الاجتماعي: يعرف على أنه " مستوى رضا الأفراد المشاركين في حياة المؤسسة الأداء الاجتماعي ينبع من الأهمية الممنوحة للمناخ الاجتماعي داخل المؤسسة ولكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية فيها؛

3.1.1 الأداء التنظيمي: يتعلق الأداء التنظيمي بالكيفية التي تنظم وتهيكل بها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وكذلك الطريقة التي تمكنها من ذلك.

2.1 الأداء الاستراتيجي: ويعرف بالأداء على المدى البعيد، كما يشكل الأداء الاستراتيجي الأساس الذي تقوم عليه عملية التقييم و الرقابة الاستراتيجية و أن أي خلل أو إخفاق في أي من هذه العمليات أو المراحل لابد أن يشير إليها الأداء الاستراتيجي ؛

3.1 الأداء التنافسي: يرتبط هذا النوع من الأداء بالبيئة التنافسية للمؤسسة حيث يجسد الأداء التنافسي النجاح الذي ينتج ليس فقط من الأنشطة و عمليات المؤسسة و إنما أيضا قدرة هذه الأخيرة على التكيف و الاندماج في المناخ التنافسي الذي يميز قطاعها الذي تنشط فيه.

بعد التطرق لمختلف أنواع الأداء ينبغي الإشارة إلى أن الأداء قد خرج من المقاربات القديمة التي كان يعرف بها إلى مقاربة أكثر إماما و شمولية تهدف إلى أخذ المسؤولية تجاه المجتمع أطلق عليها " الأداء الشامل " ، و الأداء الشامل يقصد به " أنه تجميع لكل من الأداء الاقتصادي الاجتماعي و البيئي .

¹ - ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2(الجزائر)،(غير منشورة)،2013-2014، ص ص: 11-14.

المطلب الرابع: قياس الأداء

يعد موضوع قياس الأداء من المواضيع المهمة في فاعلية أداء المؤسسات من خلال تحقيق التوازن بين العوامل القابلة للقياس الكلي للقياسات الأخرى وقد تكون مالية أو غير مالية، و بالتالي فهي تعكس العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات وتحديد الأبعاد والمقاييس المناسبة لنشاطها وإعطاء الأهمية النسبية لذلك.

أولاً: تعريف قياس الأداء

قياس الأداء هو " عملية تطوير مؤشرات قابلة للقياس، يمكن تتبعها بشكل منتظم لتقييم التقدم الذي تم إحرازه في عملية تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، واستعمال مثل هذه المؤشرات لتقييم التقدم في تحقيق هذه الأهداف؛¹

كما يعتبر نظام قياس الأداء ضروري من أجل اكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها، كما أن قياس الأداء يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة حول ما تقوم به المؤسسة.²

ثانياً: كيفية قياس الأداء

لا شك أن عملية قياس الأداء الناجحة هي العملية التي تعطي نتائج موثقة لإنتاجية العمل من ثم لزم على جميع الإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة، ولكننا هنا نقف على عدة نقاط أساسية في كيفية قياس الأداء من خلال ثلاثة جوانب:³

1. **الأهداف المطلوبة و مدى تحقيقها:** قياس الأداء يعمل في هذا المستوى كعمل أول يبحث في الأهداف المرحلية التنفيذية والتي تعمل في ظل الأهداف العامة ويقيس مدى تحقيقها على

¹ - علي سليمان الشطي، أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه فلسفة في تخصص الادارة المالية، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، (دون ذكر البلد)، 2007، ص:10.

² - صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف- (الجزائر)، 2012، ص:4.

³ - عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2008، ص ص:333-334.

أرض الواقع ومدى التصير في تحقيقها، فالقياس يعمل في دائرة البحث في مدى تحقيقه وتنفيذه على أرض الواقع؛

2. البرنامج التنفيذي: المستوى الثاني من مستويات عمل القياس وهو البرنامج العملي التنفيذي للخطة الموضوعة ككل، والوسائل المستخدمة لتحقيقها والمحددات التي تحيط بالعمل وبالمنهجية الحركية للتنفيذ، ويتم القياس عبر مشاركة العاملين ولا يمكن نجاح هذا النوع من القياس من خلال تقييم التقارير الورقية فقط بل لابد من المراقبة الميدانية للعمل عن قرب ليتحقق المراد من القياس؛¹

3. العوامل الخارجية: المستوى الثالث من مستويات القياس ويقصد بالعوامل الخارجية:

- مدى قبول أو رفضها الخدمة المؤداة أو الإنتاج المعروض؛
- المعوقات الخارجية؛
- طريقة تعامل العاملين مع المجتمع الخارجي؛
- الخصوم الخارجيين.

ثالثا: صعوبات قياس الاداء

قد تتعرض المؤسسات إلى صعوبات قد تشكل عائقا أمام عملية القياس ويجب عليها ألا تدع هذه الأخطاء تؤثر فيها ومن أمثلة هذه الصعوبات نجد:²

- جمع كميات كبيرة من البيانات والمعلومات التي ينجم عنها سوء الاستخدام أو الإهمال من طرف الإداريين والقائمين؛
- التركيز على البيانات قصيرة الأجل (التشغيلية) وإهمال المقاييس الخاصة بالمدى البعيد؛
- الاعتماد في اتخاذ القرارات على الخبرة و التجارب السابقة وعدم الاعتماد على البيانات الموثوقة والمنظمة؛

¹ - عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف(الجزائر)، 2010-2011، ص:08.

² - صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص: 5 .

- وضع معايير مجهولة وغامضة وغير متوافقة مع واقع المؤسسة هذا من شأنه أن يخلق جو من الفوضى بين العاملين وانخفاض معنوياتهم بسبب عدم تحقيق الأهداف المبنية على مقاييس عالية وغامضة؛
- عدم توافق المقاييس الموضوعة مع الخطة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تمكن المؤسسة في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة. تسعى المؤسسات دائماً إلى إحداث تغيير في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبلاً. إن هذا الانتقال يتطلب غالباً اتخاذ إجراءات إدارية معينة ، وقد جرت العادة على أن اتخاذ هذه الإجراءات يتم بعد مرحلة قياس وتقييم، وتعتبر المقدر على قياس وتقييم شيء إحدى مؤشرات القدرة على إدارته. لقد اتجه الفكر الإداري الحديث في ظل تزاوج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطور السريع في معدلات النمو للصناعة إلى أهمية تقييم الأداء داخل المؤسسة في ضوء بعد استراتيجي محدد، حيث أن الأدوات التقليدية أصبحت بمفردها غير كافية لإدخال عملية تقييم الأداء في كل من الأجل القصير و الأجل الطويل للخطط الاستراتيجية للمؤسسة .

المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي قدمها كل من **Kaplan & Norton** كمفهوم جديد للإدارة الاستراتيجية حيث يقدم هذا النموذج المعاصر حلاً كاملاً للضعف والغموض في التوجه القديم للنظام الإداري الذي يركز على الأداء المالي فقط من خلال إضافة أبعاد أخرى تحول الخطة الاستراتيجية إلى أفعال ونتائج ملموسة تربط الأهداف والوسائل والمقاييس بمستوى الأداء المطلوب والبرامج والمبادرات بالخطة الاستراتيجية.

أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

عرف **Kaplan & Norton** بطاقة قياس الأداء المتوازن على " أنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف استراتيجية **Strategic**

Objectives ومقاييس **Measures** وقيم مستهدفة **Targets** وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة
؛ **Initiatives**

ويعرف **Horngren** بطاقة قياس الأداء المتوازن " بأنها طريقة لتحويل رسالة المؤسسة واستراتيجيتها إلى مقاييس أداء، وإن أساس بطاقة قياس الأداء المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل من أبعادها وإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط"؛¹

وعرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها " مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم، إلا أنه يمكن وصف بطاقة الأداء المتوازن بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة، حيث يمكن اعتبارها أول نظام قياس في إطار يمكن المؤسسات من اختيار المؤشرات و القياسات الملائمة وفقا لحاجتها و طبيعة عملها و رغبات الإدارة و القادة في عرض مختلف الجوانب الذاتية والموضوعية في محتوى هذه المؤشرات والقياسات"؛²

ونجد أيضا قياس الأداء المتوازن أنه " نظام متكامل لقياس الأداء الحالي مع التركيز على محركات الأداء في المستقبل، كما يركز على قياس النواحي المالية وغير المالية، ويعمل على تزويد المديرين في المؤسسات بالنظرة الواقعية لما يحدث داخل و خارج المؤسسة"؛³

وكما عرفها **Kaplan & Norton** أيضا على أنها " مقاييس مالية تزود نتائج الأنشطة المنفذة وتستكمل بمقاييس تشغيلية عن رضا الزبون والعمليات الداخلية وأنشطة التحسين المستمر والإبداع"؛⁴

¹ - محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة " قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2009، ص: 32.

² - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مراجع سابق، ص: 151.

³ - عبد الرحيم محمد، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي" مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة (جمهورية مصر العربية)، 2008، ص: 521.

⁴ - بئينة الكعبي، قاسم علي عمران، بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السابع والثمانون، 2011، ص: 46.

وكذلك يقصد" بها التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية وقد صممت بطاقة الأداء المتوازن لتغلب على أوجه القصور في الاعتماد على الإجراءات المالية للأداء عن طريق التوازن بين المكونات الداخلية والخارجية للمؤسسة"¹؛

كما عرفت أيضا بأنها نظام لقياس الأداء ويعتبر أداة لترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أعمال تنفيذية ويتضمن تقييم الأداء أربعة جوانب هي: (التمويل، عمليات المنشآت، العملاء، التعلم والنمو)، حيث وردت عدة تعريفات لـ **BSC** وكلها تصب لنفس الهدف الذي ورد بتعريف كابلن ونورتين كما يلي:²

هو مفهوم يعمل على ترجمة الاستراتيجية إلى خطوات عمل تنفيذية، (وكذلك ما قاله الباحث **Paul Arveson** عن مفهوم **BSC** عام 1998م)، إن من أهداف استخدام نموذج **BSC** هو بيان فعاليات تنفيذ استراتيجية المؤسسة، وكذلك جعل خطوات التنفيذ الفعلية متواكبة مع الاستراتيجية، حيث يعرف نظام التقييم المتوازن للأداء في ضوء العناصر الآتية:

- أ. يمثل نظاما لأداء المؤسسة وليس فقط نظاما للقياس حيث يساعد النظام المؤسسات على توضيح وعرض الرؤيا الخاصة بالمؤسسة واستراتيجية وكيفية تحويل كل منها إلى خطة عمل تنفيذية؛
- ب. يوفر النظام نشاط التغذية المرتدة لكلا من أنشطة مراحل التشغيل الداخلية والنتائج الخارجية بهدف تدعيم الاستراتيجية وبما يتفق ومستويات الأداء والنتائج.

ويعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها" أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة"³

¹ - Paul R. Niven :Balanced **Scorecard**, step-By – step, john wiley & sons, Inc., 2006, p : 22.

² - زياد عبد الحليم الذبيبة، مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء (BSC) في المصارف التجارية البنكية، أبحاث اقتصادية وإدارية، الجامعة الزرقاء، الأردن، العدد التاسع، جوان 2011، ص ص: 152-153.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن" المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة (جمهورية مصر العربية)، الطبعة الأولى، 2009، ص: 57.

وظهر للباحث تعريف الـ **BSC** على أنها من المصطلحات الإدارية **Management Terms** التي تعرضها الشبكة العنكبوتية العالمية **World Web** أن **BSC** هو مقياس استراتيجي يعمل على تسيير الأداء في المؤسسة ليتم في هدى ضوء الأهداف والاستراتيجيات الموضوعة.¹

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن بطاقة الأداء المتوازن هي "التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية فهي تعمل على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال ترجمة رسالتها إلى خطوات عمل.

ثانياً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تستمد بطاقة الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم كلا من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل ومنها:

- إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل؛
- تطوير الخطة الاستراتيجية²؛
- تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها³؛
- أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب و مؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم؛
- تحدد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن بمثل الدافع الأساس للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافس؛
- تتمكن المؤسسة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة؛
- تترجم الرؤية والاستراتيجية؛
- تعرف الارتباطات الاستراتيجية لتكامل الأداء؛
- تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء؛
- تعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات المختلفة الأعمال.

ويذكر Thomson أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتمثل فيما يلي:

¹ - سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الاسكندرية (مصر)، 2004، ص ص: 207-208.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 59.

³ - سعد صادق بحيري، مرجع سابق، ص: 200.

- مساعدة المؤسسات بالتركيز الشمولي على ما ينبغي عمله لزيادة تحسين مستويات الأداء؛
- تعمل كمظلة للتنوع المنفصل (غير المترابط) لبرامج المؤسسة، مثل: النوعية، إعادة الهندسة وخدمة العملاء.¹

لقد أوردت (2GC- Active Management) أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تعتمد على الغرض من استخدامها، فإذا كان الغرض من استخدامها الرقابة الاستراتيجية فتكون أهميتها:

- وضع مجموعة شاملة من الأهداف الاستراتيجية الرئيسية؛
- تفهم مشترك للفعاليات المخطط لإيصال الأهداف الاستراتيجية؛
- تشجيع الحوار ضمن المؤسسة حول الأهداف والتوقعات الاستراتيجية.²

ثالثاً: خصائص بطاقة الأداء المتوازن

يمكن تجميع الخصائص الأساسية التي تميز الأداء المتوازن في مجموعة الملامح الأساسية التالية:³

- ✓ تعد بطاقة الأداء المتوازن نموذجاً رباعي الأبعاد انطلاقاً من الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها وهي: بعد الأداء المالي، بعد العلاقات مع العملاء، وبعد عمليات التشغيل الداخلية، وبعد عمليات التعلم والنمو؛
- ✓ تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل بعد إلى خمس مكونات رئيسية: الهدف الاستراتيجي الفرعي والمؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية والمبادرات، القيم الفعلية؛
- ✓ يربط بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل بعد من الأهداف الاستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من استراتيجية تنظم الأعمال؛
- ✓ تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية كمياً ومالياً؛

¹- وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص: 153-154.

²- وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع نفسه، ص: 154-155.

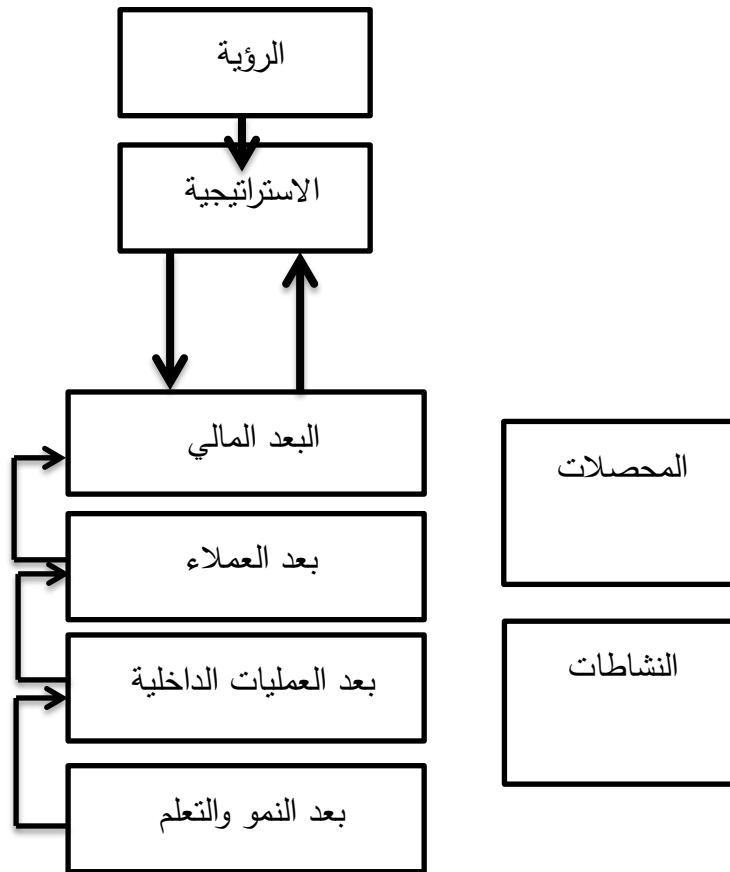
³- معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد وفتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الشريعة الإسلامية، المملكة العربية السعودية، المجلد 16، رقم 02، ص: 67.

- ✓ يتطلب بطاقة الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راق وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية رأسيا وأفقيا في الوقت المحدد؛
- ✓ تتطلب بطاقة الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة مجلس الإدارة وتتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي.

رابعا: هيكل بطاقة الأداء المتوازن

يتضح لنا من خلال التعاريف السابقة لبطاقة الأداء المتوازن أنها تعتمد على مجموعة من العناصر المتسلسلة والمتراصة فيما بينها كما يوضحه لنا الشكل الموالي :

الشكل رقم (01): هيكل بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص: 140.

من خلال الشكل السابق تتجسد العناصر الأساسية التي تدخل في تركيب بطاقة الأداء المتوازن، حيث يقول كابلان ونورتن أن بطاقة الأداء المتوازن تتبنى نمط (قيادي) تنازلي من خلال تحديد الرؤية والاستراتيجية على مستوى الإدارة العليا وتواصل الانخفاض عن هذه الاستراتيجية على الأهداف الأربعة في محاور الأداء.¹

المطلب الثاني: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

كونها من أحدث الأدوات في تقييم الأداء، فقد مثلت بطاقة الأداء المتوازن منذ نشأتها موضوع بحث ومركز اهتمام العديد من المفكرين والكتاب، مما أدى إلى تعدد التعاريف التي تبين معناها، كما شهدت أيضا مجموعة من التطورات والتغيرات مع مرور الزمن، وهو ما سنتناوله في هذا المطلب.

أولا: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

تم تقديم بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة كمفهوم لقياس الأداء في المؤسسة عن طريق Kaplan & Norton في عام 1992م في مجلة Harvard Business Review وكان الهدف من تقديم هذا النموذج هو التغلب على القصور الذي يواجه استخدام المقاييس المالية، فالمقاييس المالية تركز على النتائج وتستخدم مؤشرات لاحقة Lagging، ولكنها غير مرتبطة بمحركات الأداء التي تتعلق بمؤشرات خلق قيمة جديدة Leading من خلال الاستثمار في العملاء والموردين والعاملين والتكنولوجيا والابتكار.²

فلقد رأى البعض أن الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور منذ 1925م، فهم يرون أن جميع الإجراءات الإدارية والمحاسبية التي نعرفها اليوم موجودة بالفعل منذ زمن بعيد، ولم تعد تكفي لتحقيق طموحات المؤسسات في ظل التحديات المعاصرة.

¹Manel Benzerafa, L'université d'un outil de gestion en question : cas de la balanced scorecard dans les administrations de l'état, thèse de doctorat en management public, centre d'études et de recherches sur les organisations et sur les stratégies, paris, 2007, p:121 .

²- عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي" مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2009، ص:217.

وإذا فإنه يمكن كذلك القول أن ظهورها جاءت من خلال تراكم معرفي وخبرات استشارية قادها العديد من الباحثين والمنظرين في العديد من المؤسسات في بداية التسعينات من القرن الماضي، ويعتبر كل من **Roberts. Kaplan & David p. Norton** أساس ظهور فكرة بطاقة الأداء المتوازن وتطوير

أسسها والتي جاءت متزامنة مع تطور العديد من المفاهيم خلال فترة التسعينات من القرن الماضي.¹

وإذا تم الرجوع إلى أصل نشوء بطاقة الأداء المتوازن أنه تم تطويرها من قبل **Roberts Kaplan** مستشار في جامعة هارفارد و **David p. Norton** وهو مستشار أيضا في عام 1990م. **Kaplan & Norton** دراسة بحثية من اثني عشرة فكرة استكشاف طرق جديدة لقياس الأداء و كان الدافع للدراسة بأن التدابير المالية غير فعالة للمؤسسة وكانوا مقتنعين أن الاعتماد على التدابير المالية يؤثر على قدرتها على خلق القيمة وقد ناقشوا عدد من البدائل الممكنة ولكن استقروا على فكرة بطاقة الأداء وأسميت هذه الأداة الجديدة ببطاقة الأداء المتوازن.²

إن أهم التيارات الفكرية الإدارية والمالية التي صاحبت ظهور وتطور بطاقة الأداء المتوازن هي:

1. التطور الحاصل في مجال الجودة: إن إدارة الجودة الشاملة مثلت مدخلا انصب التركيز فيه على العملاء من خلال توفير منتجات وخدمات ذات جودة عالية لتشكل هذه الجودة وسيلة مناسبة لديمومة الميزة التنافسية للمؤسسات، إن هذا الأمر أطلق العنان لرؤية الجودة بمنظور شامل مركزين على بعديهما الداخلي والخارجي؛
2. تجربة المؤسسات الأكثر نجاحا على الصعيد العالمي بتوسيع مداركها وزيادة اهتمامها بأبعاد أخرى بالإضافة إلى البعد المالي باعتبار أن هذه الأبعاد يرتبط بعضها بالقضايا الاستراتيجية بعيدة الأمد ويرتبط البعض الآخر بصحة إدراكها للبيئة وطبيعة التفاعلات التي تجري فيها؛
3. أشارت بعض الخبرات الاستشارية من قبل متخصصين بالمجال المالي والمحاسبي إلى أن التركيز على مفاهيم المحاسبة الإدارية التقليدية وجه أنظار الإدارة إلى الإفراط باعتماد الأرقام المالية والمحاسبية كمحصلة نهائية دون توسيع الإدارات ومعرفة ترابط جوانب الأداء المختلفة وانعكاس هذه الجوانب على الأداء الشامل؛

¹ - محمد أحمد محمد أبو قمر، مرجع سابق، ص: 35.

² - Paul R. Niven, op.cit, p : 11.

4. ولدت التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات إمكانية أكبر لدى الإدارات و شملت عمليات جمع وتفسير كميات من المعلومات وربطها مع بعضها لتعطي نتائج أكثر مصداقية في التعبير عن الأداء الشامل؛

5. إن النتائج غير المرغوبة لمقاييس الأداء المالي، ولدت الحاجة إلى تطوير بطاقة الأداء المتوازن حيث أن المقاييس المالية التقليدية كالدخل التشغيلي والأرباح والمبيعات الصافية، متوجهة لمعرفة الأحداث الماضية وليس ما سيكون عليه الحال مستقبلاً؛¹

ومن جهة أخرى ظهرت مجموعة من المتغيرات أثرت على مختلف نواحي الأداء مما دعى المؤسسات إلى الاتجاه نحو تطبيق مقاييس الأداء المتوازن، ومن أبرز هذه التغيرات ما يلي:²

- زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي؛
- ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات؛
- ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف المؤسسات؛
- حدوث تغيرات جذرية في نظام وفلسفة الإدارة ومداخل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج؛
- تركيز اهتمام المقاييس التقليدية لتقييم الأداء على النتائج في الأجل القصير.

وكل هذه الأساليب ساعدت على ظهور بطاقة الأداء المتوازن حيث كانت، أول بطاقة تقييم متوازن تم استخدامها في مؤسسة **Anolog Derices** عام 1987م، حيث استخدمت هذه المؤسسة أنظمة القياس المتوازنة وخاصة بطاقة الأداء المتوازن المبتكرة والمقترحة من قبل كل من **Roberts. Kaplan & David p. Norton** في عام 1992م، إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن أتت من الأفكار حول لوحة القيادة في السيارات أو الطائرات، وإن المدراء يعتبرون مثل قائدي السيارات، إذن إن الخوض في مؤسسات اليوم من خلال البيئات التنافسية المعقدة يعتبر معقداً بشكل كبير، و عليه يحتاج مدراء المؤسسات إلى مجموعة من المؤشرات عن أعمالهم بغية معرفة مستوى أدائهم.³

¹- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص ص: 142-143.

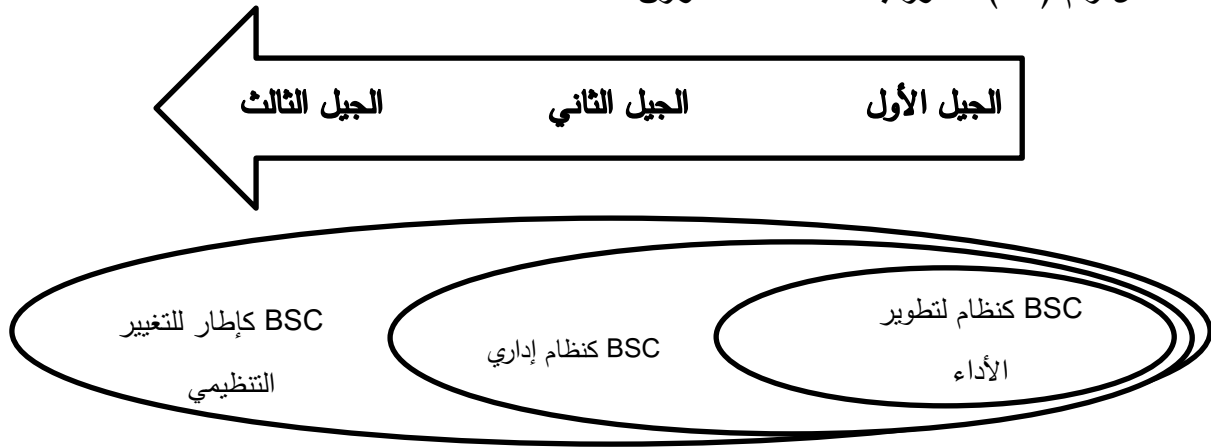
²- فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير المصارف الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، للجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2009، ص ص: 78-79.

³- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص: 143.

ثانياً: تطور بطاقة الأداء المتوازن

لقد حدث تطوير لبطاقة الأداء المتوازن منذ نشأتها 1992م، وهذا التطور نتيجة إدراك المؤسسات لأدائها الغير المرضي ففي بدايتها كانت تستخدم كنظام إداري وليس كنظام لتطوير الأداء فقط، ثم طورت لتصبح كإطار للتغيير التنظيمي وهو ما يظهره في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): تطور بطاقة الأداء المتوازن



خطوات خاصة بالتغيير في المؤسسة؛	التعلم التنظيمي في نهاية المدة ؛	مقاييس الأداء
الخطة الاستراتيجية ؛	تحديد وحل مشاكل التشغيل؛	تقسيم الاستراتيجية إلى أربعة منظورات: الأهداف الاستراتيجية؛ مؤشرات الأداء القائدة؛ مؤشرات الأداء الحاكمة؛ المكافآت المرتبطة بالأداء.
نموذج وانسياب الاستراتيجية ؛	التغذية العكسية لخطة الفترة القادمة ؛	
دمج الموازنة وخطة الموارد البشرية ؛	بناء المعرفة التنظيمية؛	
التغيير في المناخ التنظيمي.	دور إدارة نموذج PDCA	

PDCA= Plan, Do, Check & Act

المصدر: نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية "عدد خاص"، الصادرة عن كلية التجارة، جامعة الأزهر، المجلة الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر، 2005، ص:16.

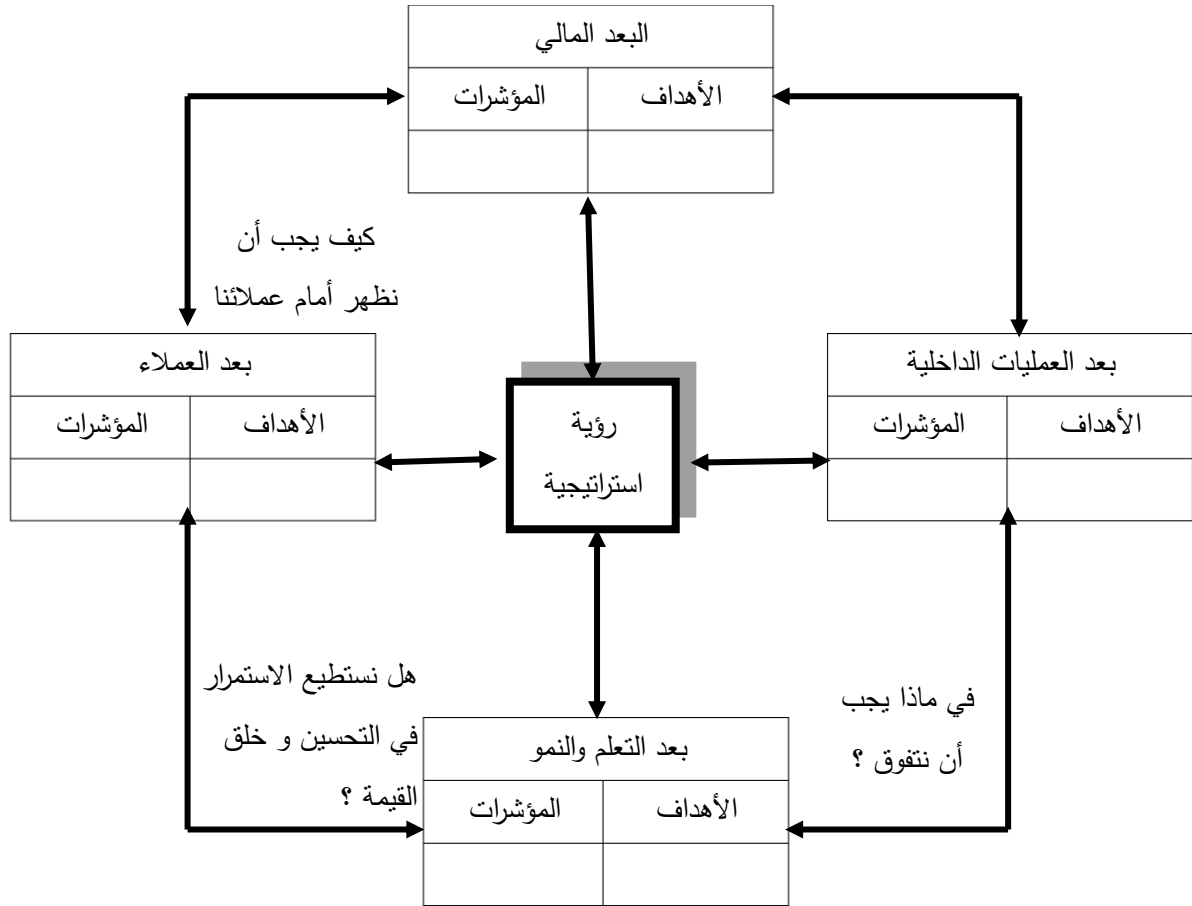
من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن بطاقة الأداء المتوازن مرت بثلاثة مراحل من أداة لقياس الأداء إلى أداة لإدارة الاستراتيجية ثم إلى أداة للتغيير التنظيمي وفيما يلي سنفصل في الأجيال الثلاث التي مرت بها بطاقة الأداء المتوازن.

- **الجيل الأول:** حيث تم وصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربع منظورات لقياس الأداء، هنا تم إضافة قياسات غير المالية ومؤشرات عديدة إلى ما كان يستخدم من قياسات مالية، إن هذا الجيل تجسد في إضافة ثلاث منظورات أخرى وهي: العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، إضافة إلى المنظور المالي حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة، إن اقتراح ربط رؤية وأهداف المؤسسة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختيار واستخدام قياسات تشجيع موازنة الأداء في المديات المختلفة، ولقد ولدت فكرة ربط رؤية وأهداف المؤسسة بالمنظورات إلى إمكانية بناء علاقات السبب والنتيجة **Cause & Effed**.¹

كما يوضحه الشكل الموالي:

¹- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، ص: 145.

الشكل رقم (03): الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: أحمد ريغة الصغير، مرجع سابق، ص: 67.

يوضح لنا الشكل السابق التصميم الأولي لبطاقة الأداء المتوازن، حيث نجد أن البطاقة تتكون من أربعة أبعاد مترابطة فيما بينها، ويضم كل بعد مجموعة من الأهداف التي يتم التعبير عنها بعدد من المؤشرات.

• **الجيل الثاني:** نتيجة لتطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن في العديد من المؤسسات ظهرت عدة صعوبات ومشاكل في تطبيق هذا الجيل ومن أهمها:¹

✓ أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة الأداء المتوازن جاء واسعا وغامضا وله رؤى وتصورات متباينة عنها؛

✓ كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب وكذلك اقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات بطاقة الأداء المتوازن ؛

¹- وائل محمد صبحي ادريس ، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص : 146.

ونتيجة لهذا الضعف برز الجيل الثاني الذي ظهر معه مفهوم الخارطة الاستراتيجية الذي يضع النظام الاستراتيجي للمؤسسة في شكل خريطة تقدم وصف ذا بعدين (العمليات التشغيلية، الوظائف) واستراتيجية المؤسسة.¹

وتطوير علاقات السبب والنتيجة بين هذه المنظورات لتعطي انعكاسا إيجابيا على الأداء الشمولي للمؤسسة، لقد مثلت هذه الجوانب تطور في الجيل الثاني من استخدام بطاقة الأداء المتوازن.² كما هو موضح في الشكل الموالي:

¹ - نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص: 17.

² - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص: 147.

- الجيل الثالث: ساهم بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاؤها صيغة عملية أكثر ارتباطا بالجوانب الاستراتيجية للأداء.¹

كما تضمن الجيل الثالث عناصر هامة لا توجد في العادية هي:

✓ الارتباط و التدقيق في سلاسل الأهداف الاستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح؛

✓ استبعاد المبادرات الغير مرتبطة بتشكيل التدقيق الاستراتيجي من الخريطة الاستراتيجية؛
✓ التوصل إلى مؤشرات الأداء الحاكمة.²

ومن هنا يمكن تلخيص المكونات الرئيسة للجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن كالآتي:

1. بيان الاتجاه **Destination Statement**: الذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة

وليس الدخول في تفاصيل وضع الأهداف قبل وصف دقيق وصحيح لهذا الاتجاه؛

2. الأهداف الاستراتيجية **Strategic Objectives**: والتي تبين مساهمة الاتجاه العام بإعطاء

وضوح لتقاسم الرؤية الشمولية للعمل في المؤسسة ووضع أهداف استراتيجية مترابطة في إطار نظام من التفكير المنهجي وعلاقات السبب والنتيجة بين هذه الأهداف التي تتسم بالوضوح.

3. نموذج الربط الاستراتيجي والمنظورات **Strategi Linkag Mode and Pespectives**:

حيث بين أن تحديد الأهداف الاستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة؛

4. المقاييس و المبادرات **Measura and Initiatives**: وهذه تبين أنه عندما يتم الاتفاق على

الأهداف وتصبح القياسات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا في فحص ومراقبة تطور المؤسسة

باتجاه تحقيق الأهداف يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.³

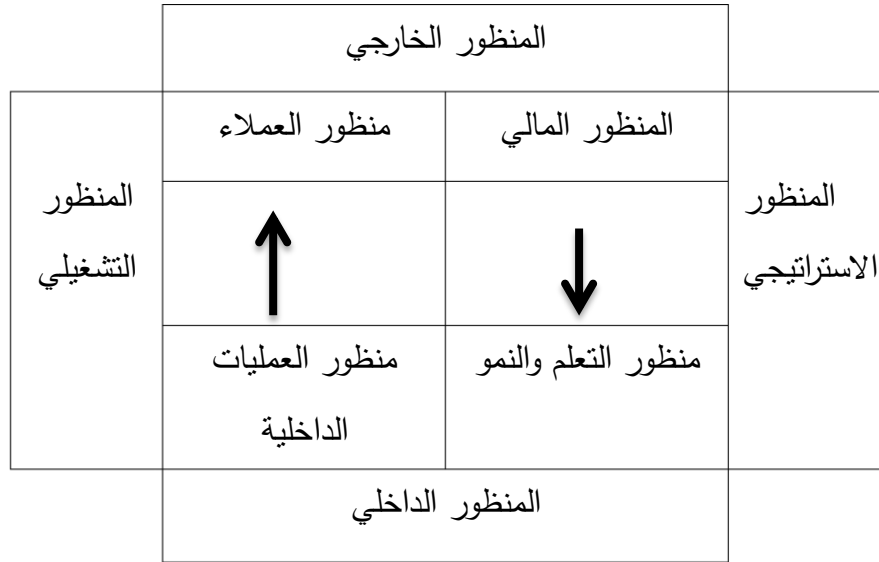
وفي الشكل الموالي يتم توضيح الجيل الثالث

¹- وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع نفسه، ص: 149.

²- نادية راضية عبد الحليم، مرجع سابق، ص: 17.

³- وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر منصور الغالبي، مرجع سابق، ص ص: 149-150.

الشكل رقم(05): الربط الاستراتيجي لمنظورات البطاقة



المصدر: وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص: 150.

من خلال الشكل يتضح لنا أن بطاقة الأداء المتوازن في هذا الجيل تم الفصل بين نوعين من المنظورات الأول يركز على المنظور الداخلي للبطاقة والمتمثل في منظور التعلم والنمو ومنظور العمليات الداخلية، فيما يركز الثاني على المنظور الخارجي للبطاقة والمتضمن كل من المنظور المالي ومنظور العملاء.¹

¹- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي، مرجع سابق، ص: 150.

المطلب الثالث: مميزات بطاقة الأداء المتوازن

يعد مقياس الأداء المتوازن من أهم أنظمة قياس الأداء تم تطويرها حديثا حيث يقصد بالمميزات الخصائص والعناصر الموجودة فيها ولا توجد في أدوات التقييم الأخرى، وهنا تظهر بعض من مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن ومنها:

- يقدم مقياس الأداء المتوازن إطارا شاملا لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقياس أداء الاستراتيجية؛
- يعمل مقياس الأداء المتوازن على إشباع عدة احتياجات إدارية لأنه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة؛
- يتضمن على العديد من التوازنات فهو يتضمن موازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية وتوازن المقاييس الخارجية والداخلية؛
- يؤدي مقياس الأداء المتوازن إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح¹؛
- يترجم مقياس الأداء المتوازن رؤية المؤسسة واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، تضم كلا من مقاييس المخرجات ومحركات أداء هذه المخرجات؛
- قياس الأداء المتوازن ليس أسلوبا للرقابة التقليدية، ولكنه نظام للمعلومات لأن المقاييس المستخدمة فيه هي نتيجة لترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة²؛
- توضيح تتابع علاقات السبب والنتيجة لأن كل مقياس بطاقة الأداء المتوازن هو جزء من سلسلة السبب والنتيجة وعامل من العوامل ذات التأثير في تكوين الاستراتيجية³.

¹ - فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص: 80.

² - عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، مرجع سابق، ص: 221.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 70.

المبحث الثالث: أسس ومرتكزات بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم النماذج الحديثة في تقويم الأداء الشامل للمؤسسة، ذلك لأنها تسمح بتقويم الأداء من نواحي مختلفة لتتمكن المؤسسة من استغلال جميع مواردها ومراجعة ما تقوم به من الأعمال في منطقتين شموليتين وهذا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، لذا سنستعرض في هذا المبحث أهم مكونات بطاقة الأداء المتوازن ووظائفها، ثم المحاور الأربعة بالإضافة إلى الأهداف.

المطلب الأول: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

يعتمد بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن على أربعة عناصر أساسية، تتسلسل تباعاً في عملية بناء هذا النموذج وهي:

1. **الرؤية Vision**: إن نقطة البداية في بناء نموذج (BSC) هي رؤية المؤسسة أو رسالتها وتعرف على أساس أنها ما تطمح المؤسسة لتحقيقه، وتعتبر الأساس لأفعالها، وهي التي تبرر سبب وجودها؛¹
2. **الاستراتيجية Strategy**: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسات بتحديدتها؛²
3. **الأهداف Objectives**: إن الهدف، بيان عرض (معنى) الاستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية؛³
4. **المبادرات الاستراتيجية Strategic Initiatives**: هي برامج عمل توجه للأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا؛⁴
5. **الخريطة الاستراتيجية Strategic Map**: حتى يتحقق لنموذج BSC صفة أنه "مركز عصبي" داخل المؤسسة فلقد تم اقتراح ما يسمى بالخريطة الاستراتيجية لهذا النموذج BSC

¹ - علي سليمان الشطي، مرجع سابق، ص: 44.

² - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص: 158.

³ - معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد و فتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن و دورها في تقويم الأداء بالصدوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الشريعة الإسلامية، المملكة العربية السعودية، المجلد رقم 02، ص: 66.

⁴ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص: 159.

Strategic Map، للكشف عن العلاقات التفصيلية بين مكونات نموذج **BSC** (البطاقات الأهداف). المقاييس) وهذا ما جعل هذا النموذج يسمى "مركز عصبي" فيما بين وحدات أعمال المؤسسة.

يرى **Rohm** أن الخريطة الاستراتيجية تعبر عن روابط أو علاقات الأثر والسبب بين مكونات الاستراتيجية وترجمة استراتيجية المؤسسة إلى خريطة استراتيجية وبطاقة أداء متوازنة، يتوفر للمؤسسة ولكل وحداتها وموظفيها مرجع عام ومفهوم يرجع له كل أعضاء التنظيم لفهم استراتيجية المؤسسة والسبيل إلى تحقيقها.¹

المطلب الثاني: وظائف بطاقة الأداء المتوازن

لقد بين **Kaplan & Norton** بأن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لتقييم الأداء المتوازن للمؤسسات، يمكن اعتبارها كأداة برنامج للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف من بينها:²

أولاً: توضيح وترجمة تصور المنظمات وبرامجها

حيث تمكن المؤسسات من ترجمة برامجها إلى أهداف محددة وواضحة، ويتم تحديد وتوضيح تصور المؤسسة بخصوص السوق المستهدف وشريحة العملاء الذين ستقوم المؤسسات بخدومتهم وذلك لتحقيق أهدافها، كما تحدد المؤسسات أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية والتعلم والتطور والعملاء والمؤشرات المالية، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد؛

ثانياً: توصيل وربط أهداف برامج التغيير مع مؤشرات القياس المطبقة

كما بين **Kaplan & Norton** بأنه يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح برامج التغيير التنظيمي، مما يتطلب أن تقوم المؤسسات بربط وتوصيل أهدافها بالبرامج بعيدة الأمد مع الميزانيات المالية بواسطة استخدام مؤشرات القياس لكل منظور لديها لتقديم الخدمة أو المنتج

¹ - أحمد عارف محروس أبو النجاه سعد الدين، القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية دراسة تطبيقية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، القاهرة (جمهورية مصر العربية)، 2013، ص : 64.

² - نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية "منظور متعدد الأبعاد"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2014، ص ص : 51-52.

في المصارف التجارية (على سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف تقليص فترة انتظار العميل في المصرف، وفترة إصدار الخدمة وتسليمها بحيث يتم اختصار وتقليص سلسلة خطوات العملية للعملية التالية لها، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمؤسسة؛

ثالثاً: التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية

يتم الربط في هذه العملية بين التغذية العكسية والتعلم حيث تركز التغذية العكسية على تقييم ما إذا كانت المؤسسة قد قامت بتنفيذ الأهداف المالية المخططة لها، ويتم تقييم الاستراتيجية في ضوء الأداء الحالي، ولهذا يساعد أسلوب **BSC** على أن يتم التعديل المستمر للاستراتيجية في ضوء الظروف والمتغيرات وهو الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي حيث يقوم بترجمة رسالة الأهداف للمؤسسة إلى مجموعة من الأهداف ثم صياغة وبناء الاستراتيجيات ووضع مقاييس أداء للوصول لتلك الاستراتيجيات.¹

المطلب الثالث: المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

إن الأساس في مدخل قياس الأداء المتوازن هو استخدام مجموعة متكاملة من المقاييس والمؤشرات الخاصة بالأداء، تضم مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية لتبين الجوانب المختلفة لقدرة المؤسسة على الأداء، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل متوازن من خلال التركيز على المحاور الأربعة التالية:

أولاً: المحور المالي

يعتبر هذا المحور المحصلة النهائية لكافة التغيرات والتحليل الذي يتم في المحاور الأخرى، حيث أن جميع هذه المحاور ينصب التحسين فيها في نهاية الأمر إلى تحسين موقف صافي ثروة المساهمين أو الملاك والتي قد تكون في شكل تعظيم ربحية السهم أو معدل عائد مرتفع على الأصول المستثمرة فالمؤشرات المالية التي يتضمنها هذا الجانب من النظام تمثل قيمة أساسية في تحديد أثر الأحداث الاقتصادية التي تمت أو حدثت داخل المؤسسة كما أن هذه المؤشرات قادرة على توضيح ما إذا كانت استراتيجية المؤسسة من حيث التطبيق والتنفيذ قد تحققت أم لا كحد أدنى.

¹ - علاء محمد ملو العين، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، 2015، ص، 277.

تتمثل مؤشرات المحور المالي في النسب والمؤشرات المالية والتي تعتبر من أهم أدوات التحليل المالي شيوعاً واستخداماً في قياس وتقييم الوضع المالي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة من خلال إجراء مقارنات بين النسب والمؤشرات المالية للمؤسسة والنسب والمؤشرات المالية لمؤسسات مماثلة، كما تمكن النسب والمؤشرات المالية من مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء لديها؛¹

ثانياً: محور العملاء

تعتبر خدمة العميل عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجاته، ولتطور هذه الخدمة يجب تحديد ماهي الأشياء التي لا يريدونها العميل، فهو لا يريد الانتظار في الصف للحصول على الخدمة، ولا يريد معلومات غير مفيدة من أفراد مضمّلين يتعاملون معه بشكل غير لائق، ولكن العملاء يريدون أداء أعمالهم وتنفيذ وعودهم وتحقيق أهدافهم.

وتركز استراتيجية خدمة العميل على تحقيق توقعاته، وهدف هذه الاستراتيجية هو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية من خلال تحقيق رضا العميل، وذلك من خلال التوجه نحو التركيز على تحديد وفهم حاجات العميل التي صممت لتحقيق التوقعات، وعلى الرغم من أن كل عميل له توقعات تختلف عن الآخر إلا أن هناك توقعات معروفة وعامة لمعظم العملاء تتضمن سرعة الاتصال بالمؤسسة، سرعة البث في الشكاوي، سرعة الحصول على الخدمة، وهذا يتطلب من المؤسسة أن يكون لديها نظمات للجودة والمعلومات؛²

ثالثاً: محور العمليات الداخلية

يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤكد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين، تحدد المؤسسات أهداف تحسين العمليات الداخلية بعد المقارنة المرجعية مع المنافسين الأساسيين، توجد مصادر مختلفة لتحليل تكلفة المنافس ولقوائم المالية وأسعار الفائدة والعملاء والموردين والموظفين وخبراء الصناعة والمحللين الماليين وهذا النشاط يساعد

¹ - بوقابة زينب، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في

العلوم التجارية تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص: 108.

² - عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، مرجع سابق، ص: 226.

المؤسسات أيضا لتقدير تكاليف المنافسين، ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي:

1. **عملية الابتكار:** خلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء، ففي معظم المؤسسات الرائدة نجد الأساس المقترح لتخفيض التكاليف وترقية النمو هو تحسين تكنولوجيا التصنيع؛

2. **عملية التشغيل:** تتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الاستراتيجية للمؤسسات الرائدة في:

- (أ): تحسين جودة التصنيع؛
- (ب): تقليل وقت التوصيل للعملاء؛
- (ج): مقابلة أوقات التوصيل المحددة.

3. **خدمة توصيل المبيعات:** توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة تهتم إدارة المبيعات في المؤسسات الكبيرة بمراقبة وفهم كيف تتماشى خصائص المنتج مع احتياجات العميل؛¹

رابعا: محور النمو و التعلم

ويتركز هذا المحور حول التعلم التنظيمي والنمو اللذين يؤديان إلى تحديد البنية التحتية وتشخيصها، التي يجب أن تبنى عليها المؤسسة لتحقيق الابتكار والتطوير طويل الأجل، ويتحقق ذلك من خلال ثلاثة أمور أساسية هي:

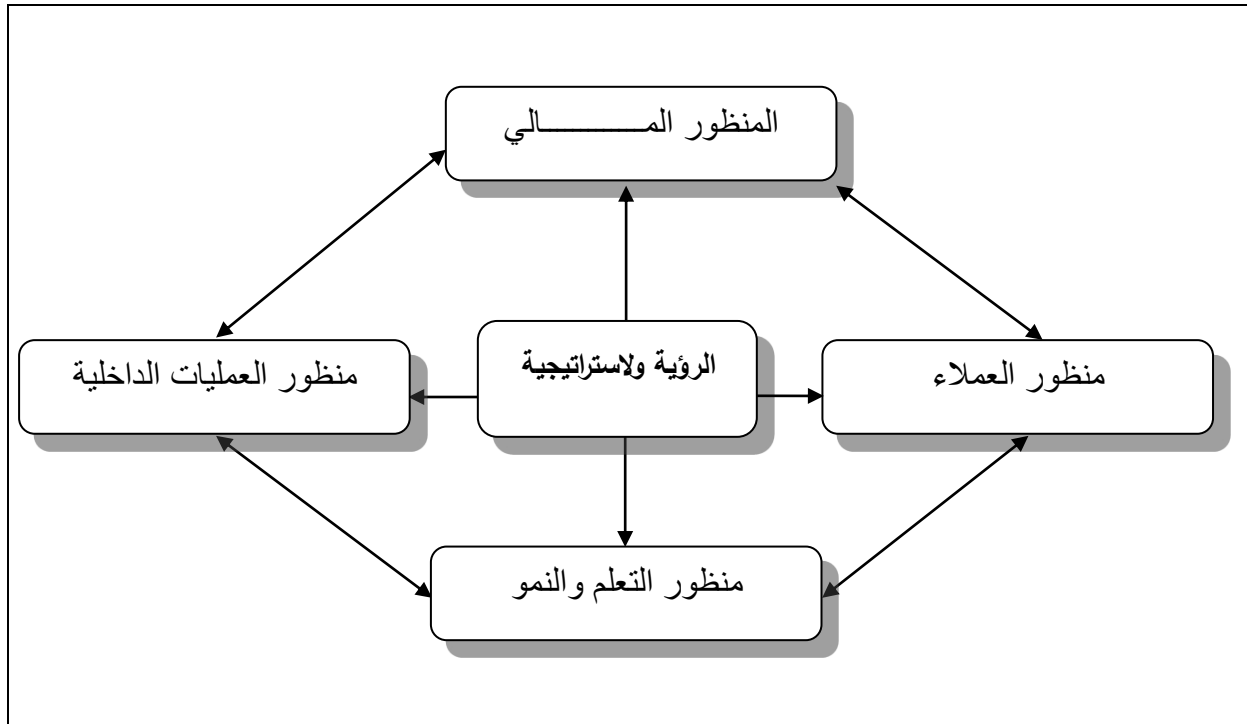
- الأفراد العاملون بجميع مستوياتهم؛
- النظم؛
- الإجراءات التنظيمية .

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 62.

لذا يجب على إدارة المؤسسات الاستثمار في أفراد ذوي مستويات عالية من المهارة، والتعلم، ونظم إنتاج المعلومات المساندة وتقنياتها، مع تغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية، وذلك لإغلاق الفجوة الكبيرة بين موارد التعلم وبين ما سيكون مطلوباً منها لإنجاز الأهداف للأداء الناجح وتحقيقها في المستقبل.

والشكل الآتي يوضح المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم(06): المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (BSC)



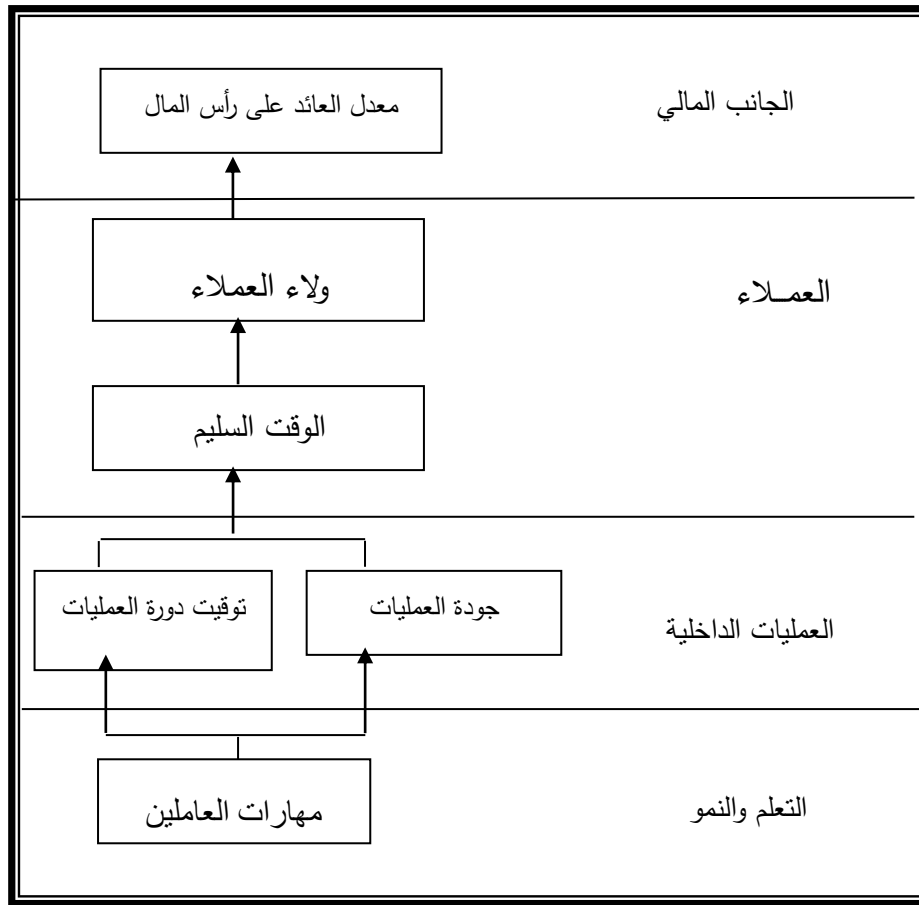
المصدر: **Harvard**, Kaplan .R and Norton .D, Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System, **Business Review**, July 2007, p : 04.

من خلال العرض السابق للمكونات الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن يظهر لنا أن المحاور الثلاثة الأولى (المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية) تخلق فجوة بين الطاقات والإمكانات المتاحة وبين تلك التي تحتاج إليها المؤسسة في تحقيق الاستراتيجية المستهدفة، ويتم تقليص هذه الفجوة من خلال المحور الأخير المتمثل في التعلم والنمو الذي يمكن أن ينقل الطاقات والإمكانات المتاحة من مستواها الحالي إلى المستوى الذي يمكن معه تحقيق استراتيجية المؤسسة.

❖ العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

إن بطاقة الأداء المتوازن ليست عبارة عن مجموعة بسيطة من المؤشرات الموزعة على أربعة أبعاد مختلفة، فالترايط والاعتماد المتبادل بين هذه الأبعاد يعد نقطة جوهرية في البطاقة، حيث أن تحقيق استراتيجية المؤسسة يعتمد على علاقة السبب والنتيجة التي تربط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ببعضها وذلك كما يوضحه الشكل الموالي:¹

الشكل رقم(07): دور العلاقات السببية في نموذج قياس الأداء المتوازن



المصدر: غازي علي، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لبناء القيادة الإبداعية، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 100، مارس 2003، ص: 37.

يتضح من خلال الشكل السابق أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ترتبط وتتفاعل فيما بينما ضمن علاقات السبب والنتيجة، حيث أن تحقيق الأهداف المالية (البعد المالي) يعتمد على زيادة معدل رأس المال من خلال تحسين جودة المنتجات ورضا العملاء (بعد العملاء ، وهو الذي يتم بلوغه عن طريق تطوير

¹ - أحمد ريغة الصغير، مرجع سابق، ص: 85.

عمليات التشغيل والولاء للعميل، ودعم الإبداع داخل المؤسسة (بعد العمليات الداخلية)، الذي يعتمد بدوره على كفاءة مهارة العاملين (بعد التعلم والنمو).

من جهة أخرى فإن العلاقة السببية لا تقتصر فقط على أبعاد البطاقة، وإنما تشمل كذلك الأهداف والمؤشرات، فإذا أظهر مؤشر معين أداءً أدنى مما كان متوقعا يمكن دراسة وتحليل الفارق أو الخلل من خلال الرجوع إلى المؤشرات المتواجدة بالمستوى السابق، وضمن هذا السياق يؤكد العديد من الباحثين أن كل مؤشر من مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن يدخل ضمن علاقة منطقية من السبب والنتيجة التي تربط النتائج المرجوة من تنفيذ الاستراتيجية مع محركات الأداء التي تقود نحو تلك النتائج .

إن سلسلة العلاقات السببية لا بد أن تقود في الأخير إلى تحقيق النتائج المالية، لذلك يجب أن تُظهر بطاقة الأداء المتوازن في كل وقت النتائج الملموسة للإجراءات والبرامج المتبعة من طرف المؤسسة، ويقول كابلان ونورتين أن علاقات السبب والنتيجة التي تربط بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، تتبع تسلسل محدد يسمح بوصف الآلية التي تتحول بها الأصول الغير ملموسة إلى أصول ملموسة تشكل قيمة بالنسبة للمساهمين.¹

¹ - أحمد ريغة الصغير، مرجع سابق، ص: 86.

المطلب الرابع: أهداف بطاقة الأداء المتوازن

هناك عدة أهداف تسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيقها منها توجه بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رسالتها، بعد أن كان اهتمامها منصبا على المحور المالي فقط، وبالتالي أصبح الاهتمام بأداء المؤسسات على المدى البعيد والمدى القصير، بعد أن كان مقتصرًا على الأداء المالي الذي يقيس الأداء في المدى القصير، والربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل.

حيث تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ بيان فعالية تنفيذ استراتيجية المؤسسة؛
- ✓ جعل خطوات التنفيذ الفعلية متواكبة مع استراتيجية المؤسسة؛
- ✓ يوفر مقاييس للتغذية المرتدة؛¹
- ✓ تهيئة الإطار العملي لترجمة الاستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية؛
- ✓ تطوير منهج تكاملي بين الاستراتيجية والعمليات؛
- ✓ تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الاستراتيجية لكافة العاملين؛
- ✓ دعم التواصل بين الاستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات؛²
- ✓ يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الإدارية، مما يتيح إمكانية التعلم الاستراتيجي؛
- ✓ تحقق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الاستراتيجية المحددة.³
- ✓ تربط البطاقة بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل ؛
- ✓ تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة الإدارة الاستراتيجية، حيث تضمن تخطيط استراتيجية تنتهي بتحقيق الأهداف والغايات المحددة؛

¹ - زياد عبد الحليم الذبيبة، مرجع سابق ، ص: 154.

² - صالح بلاسكة، مرجع سابق ، ص: 26.

³ - مريم بودودة، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير "قسم علوم التسيير"، جامعة قسنطينة (الجزائر)، 2014 ، ص: 47.

✓ يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الإدارية، مما يتيح إمكانية التعلم الاستراتيجي.¹

المبحث الرابع: منهجية وتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

إن المؤسسة عندما تقوم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن فإنها تقوم في الواقع بإنشاء و بناء نظام جديد للتسيير يأخذ في اعتباره كل من الجوانب المالية وغير المالية ويركز على الأداء الطويل المدى، كما أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل صحيح من شأنه تحسين نتائج المؤسسة و من خلال ذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من قواعد بناء و خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن بالإضافة إلى صعوبات ومقومات وعوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: قواعد بناء وخطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن

إن المؤسسة عندما تقوم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن فإنها تقوم بإنشاء وبناء نظاما جديدا يأخذ في اعتباره مسببات الأداء المالي وغير المالي ويركز على الأداء طويل الأجل الذي يحقق التخطيط الاستراتيجي.

أولا: القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن²

1. ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن؛
2. يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات، نظرا لاختلاف العوامل البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات؛
3. يجب إدراك أن تحديد وفهم استراتيجية المؤسسة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة قياس الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد الأهداف بشكل واضح واختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الاستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة؛

¹ - بودودة مريم، مرجع سابق، ص: 47.

² - جمال حسن محمد أبو شرح، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية التجارة " قسم المحاسبة و التمويل"، الجامعة الإسلامية، غزة(فلسطين)، 2012، ص ص، 53-54.

4. ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين؛
5. ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية؛
6. يجب تحديد عدد محدد من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل مؤسسة أعمال؛
7. ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم، وذلك لإدارات التغييرات المستمرة؛
8. يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق؛
9. ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية، كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام؛
10. ضرورة التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام أو تطبيقه وهذا يمثل دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق النظام.¹

ثانيا: الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن

يمكن تلخيص الخطوات التفصيلية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في المراحل التالية:²

- 1) تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وصياغة رسالتها: تعبر الرؤية عن طموحات المؤسسة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد، وهي تساعد على صياغة الرسالة وهذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة تدل على الغرض الأساس الذي وجدت المؤسسة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها؛

¹ - جمال حسن محمد أبو شرح، مرجع سابق، ص: 54.

² - عبد الرؤوف حجاج، أحلام رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقديم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 3، ديسمبر 2015، ص ص: 140-141.

(2) وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة: تترجم عملية صياغة استراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل والذي يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد؛

(3) تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الاستراتيجية: تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجية الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الاستراتيجية بحيث تحدد المؤسسة ماهي أكثر العوامل تأثيرا على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة؛

(4) اختيار القياسات: بعد تحديد عوامل النجاح التي يتم استخراجها من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، يجب التعبير عن هذه العوامل كمياً، أي يجب قياسها ويتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه (كمعدل الغيابات لمعرفة رضا الموظفين)؛

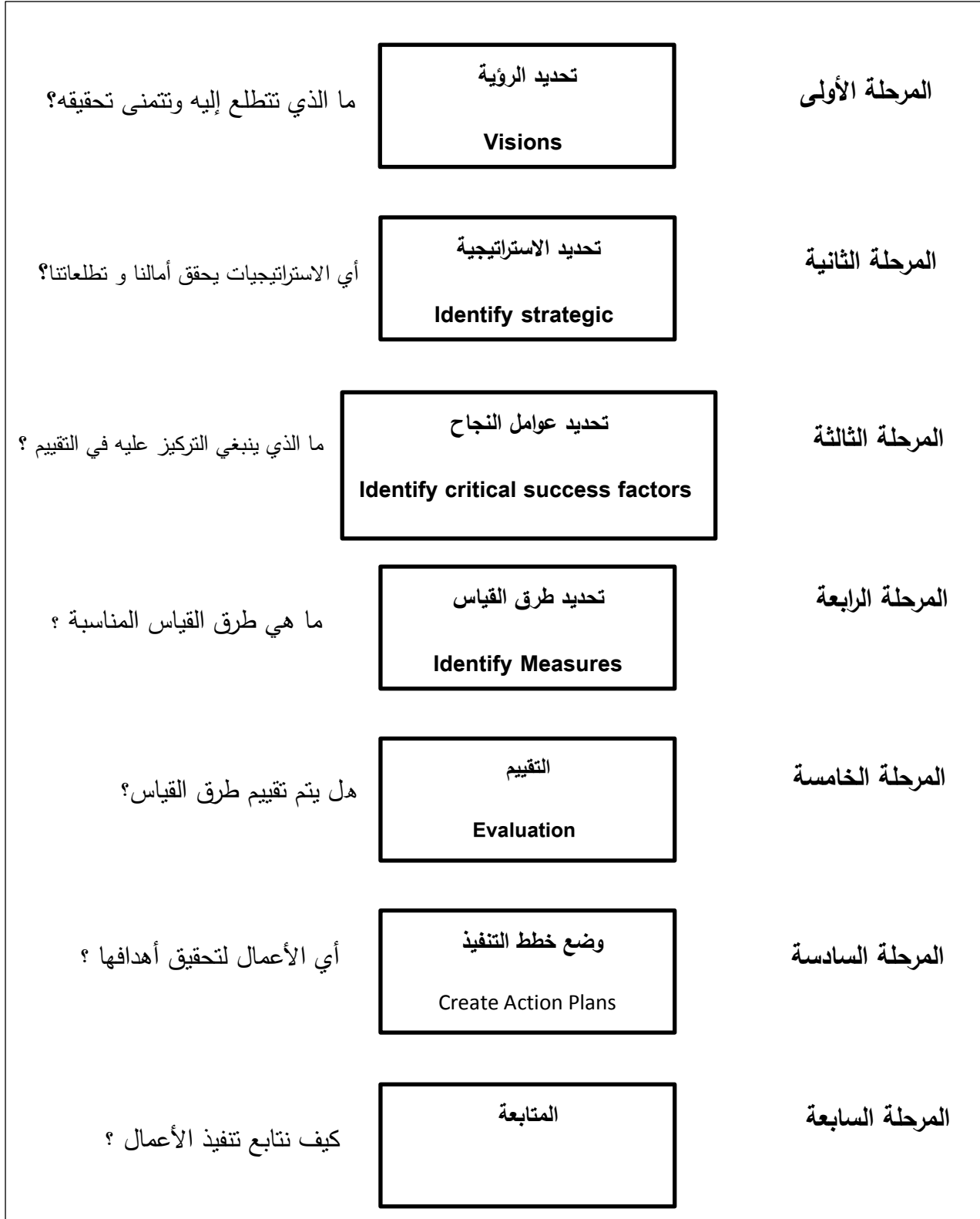
(5) إعداد خطة العمل: ونعني بها بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً لإنجاز الأهداف والرؤية الاستراتيجية، يتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج واختيار الأفراد المسؤولين عن اتمام خطة العمل وتحديد المدة اللازمة للتطبيق ولضمان حسن تطبيق الاستراتيجية فيجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر؛

(6) متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن: للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الاستراتيجية ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمؤسسة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية.¹

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي :

¹ - عبد الرؤوف حجاج، أحلام رنو، مرجع سابق، ص: 141.

الشكل رقم (08): خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: سعد صادق بحيري، مرجع سابق، ص: 243.

المطلب الثاني: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

عند تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن في المؤسسات العامة غالباً ما يواجه مجموعة من الصعوبات نظراً لطبيعة العمل في المؤسسات العامة وهي:¹

- صعوبة تحديد رسالة ومهمة المؤسسات الحكومية بدرجة عالية من الدقة؛
- ضعف وعدم وضوح العلاقة بين الاستراتيجيات والأهداف ومحركات الأداء وقياس الأداء وأهداف الأفراد والحوافز؛
- ضعف العلاقة بين الخطط والحوافز؛
- إجراء التقييم التشغيلي بدلا من التقييم الاستراتيجي؛
- اعتبار تقييم مقاييس الأداء غاية بدلا من كونها وسيلة لتحقيق غاية؛
- عدم واقعية خطط الأداء (المغالاة أو التقليل)؛
- عدم انخراط العاملين في الأداء بشكل يؤدي إلى زيادة فرص تحقيق أداء متميز؛
- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى شلل كامل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء، وبالتالي فإن عملية التحسين والتطوير في **BSC** تسمح بتفادي الشلل الذي ينتج عن هذه الرغبة؛
- صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الاستراتيجية؛
- إن إغفال المؤشرات غير المالية عند تقييم أداء المديرين والعمال سيجعلهم يركزون أكثر على ما يبين أدائهم عند التقييم، ويهملون ويقلصون من أهمية هذه المؤشرات؛
- إن التوقعات الخاصة بـ **BSC** تكون مرتبطة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بمصالح الأطراف المتعاملة مع المؤسسة كالمستثمرين، الزبائن المباشرين، العمال، وتقضي بعض الشركاء القادرين على التأثير على مفهوم الاستراتيجية وتطبيقها (كالهيئات العمومية التي ترسم الإطار العام لقواعد

¹ - عبد الرحيم محمد، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، مرجع سابق، ص: 552.

المنافسة، أو تلك التي تفرض قوانين احترام المعايير المتنوعة أو الزبائن النهائيين الذين يمكن أن يغير سلوكهم من احتياجات الزبائن المباشرين للمؤسسة وبالتالي استراتيجيتها).¹

المطلب الثالث: مقومات و عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

سننتظر في هذا المطلب إلى مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية، ثم عوامل النجاح التي تحكم تطبيقها.

أولاً: مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

توجد مقومات عديدة يجب توافرها في المؤسسة حتى يمكنها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح و تتمثل في:²

- **تحديد واضح للأهداف الاستراتيجية:** المحور الأساسي في استخدام بطاقة الأداء المتوازن هو اختيار الأهداف الاستراتيجية، والتي يجب توافر فيها مجموعة من المعايير أهمها:
 - **الأهمية الاستراتيجية:** التي تعني أن يرتبط الهدف الاستراتيجي بميزة تنافسية؛
 - **إمكانية التطوير:** التي تعني أن تكون الأهداف الطموحة في حدود الممكن؛
 - **درجة التأثير:** التي تعني أن يتوافر في المؤسسة الخبرة والقدرة على تحقيق الهدف؛
 - **القياس:** يقصد به قابلية كل الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي من خلال مؤشرات مناسبة؛
 - **جدوى التنفيذ:** يقصد به أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء كانت موارد مالية أو طاقات إدارية متاحة وممكنة.

- **الأخذ بمنهج النظام:** تتوقف إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظام، على أن يستخدم هذا المقياس كنظام إدارة استراتيجي وليس كنظام للقياس، وهذا يعني إدماج كل الجوانب الأربعة للنموذج في شكل منظومة متكاملة، يتم من خلالها تطبيق المبادئ الأساسية للنموذج وهي ترجمة الاستراتيجية إلى عمليات تشغيلية، تجهيز المؤسسة لتحقيق الاستراتيجية وجعلها محور عمل وهدف لكل أفرادها وعملياتها، وكذلك جعلها عملية مستمرة تقود إدارة التغيير من خلال قيادة تنفيذية فعالة؛

¹ - نعيمة بجاوي، خديجة لدرع، **بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات "دراسة ميدانية"**، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة(الجزائر) يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص: 84.

² - صالح بلاسكة، **مرجع سابق**، ص ص: 47-48.

- وجود الدافعية لاختيار بطاقة الأداء المتوازن: استجابة لتغيرات البيئة والضغوط التي تتعرض لها المؤسسات، مثل شدة المنافسة والتركيز على العميل وحتمية تطبيق الأنظمة والأساليب الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، فقد كان من الضروري أن تبحث المؤسسات عن أساليب وأدوات أكثر فعالية في مواجهة هذه التغيرات والضغوط، ولذلك كان هناك دافع قوي لدى هذه المؤسسات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛
 - دعم والتزام الإدارة العليا: من أجل إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يجب توفر دعم من قبل الإدارة العليا، ويتمثل هذا الدعم في الدعم المادي والدعم المعنوي، الدعم المادي يكون بإمدادها بالمعلومات اللازمة والمكافآت، وأما الدعم المعنوي فيتمثل في التحفيز والتشجيع على النجاح؛
 - وجود نظام للاتصال والتواصل: يعتبر هذا العنصر ذو أهمية بالغة لأن أهم شرط حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، هو وجود معلومات كافية عن المحيط الداخلي والمحيط الخارجي حتى تتمكن من وضع معايير مناسبة، كما أن تدفق المعلومات والقرارات بين مختلف الإدارات على مختلف المستويات مطلوب من أجل اتخاذ القرارات المناسبة في وقتها؛¹
 - اليد العاملة المتخصصة: ويقصد بها وجود كفاءات متخصصة في هذا المجال، خاصة أن هذه البطاقة تعتبر من الأساليب الحديثة، وبالتالي فإن نجاحها يتطلب وجود يد عاملة كفئة متخصصة تحيط بجوانب كل هذه البطاقة وتستطيع تحديد متطلباتها وعوامل نجاحها؛
- وقد أشار **Roest Pim** إلى أن هناك عددا من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية (**Golden Rules**) تعتبر أساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وتتمثل في:
- ضرورة تبني تدعيم الإدارة العليا لتطبيق مقياس الأداء المتوازن مع وجوب أن يكون ذلك التدعيم واضحا لكل العاملين بالمؤسسة؛
 - يجب إدراك أن تحديد وفهم استراتيجية المؤسسة، إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد وفهم متطلبات الاستراتيجية لنجاح المؤسسة يتم اختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الاستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة؛
 - إدراك المؤسسات بصعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية وأخرى كيفية؛

¹ - صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص : 48 .

- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل وذلك لتبليغ التغييرات المستمرة.
- **إشراك العاملين** يعتبر إشراك العاملين من المقومات التي تفتقدها معظم المؤسسات، حيث تتميز هذه المؤسسات بالمركزية المفرطة، لأن إشراك العاملين قد يساهم في إيجاد اقتراحات وأفكار جديدة كما يرجع ذلك عليهم بالإحساس بالانتماء إلى المؤسسة، وبالتالي الرفع من معنوياتهم؛¹
- **وجود قابلية ورغبة للتغيير:** حيث أنه إذا كانت المؤسسة وكل أفرادها لديهم رغبة في التغيير، فإنه من السهل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل نجاح وعدم ظهور مقاومة من قبل الإدارة أو العمال؛
- **العمل بمبادئ الإدارة الاستراتيجية:** يتطلب اعتماد المؤسسات لبطاقة الأداء المتوازن تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية، أي أن تكون للمؤسسة رؤية واضحة وأهداف واستراتيجيات كلية وتنافسية ووظيفية محددة وواضحة ومعلنة لجميع العمال، حتى يسهل وضع الهيكل العام للبطاقة الذي ينطلق من الرؤية التنظيمية؛
- **وعي الإدارة وإدراكها لأهمية بطاقة الأداء المتوازن:** يتوقف هذا الشرط على مدى انفتاح الإدارة (المؤسسة) على الأساليب الحديثة في القيادة والقياس، ويتوقف هذا على مدى تبادل الخبرات مع مؤسسات كبرى تطبق هذا الأسلوب، وعلى فتح جسور لدورات تكوينية للتعريف بهذا الأسلوب وبالتالي تنشأ لدى الإدارة فكرة إيجابية حول أهمية وفوائد البطاقة، ومنه تسعى إلى تطبيقها في المؤسسة؛
- اعتماد التوجه الحديث في العلاقات مع الزبائن والموردين (الشراكة)؛
- التنظيم الإداري الجيد والمحكم للعمليات والإجراءات داخل المؤسسة، والتوزيع الدقيق للمسؤوليات والواجبات لتجنب الفوضى وتضارب المصالح؛
- الوضعية المالية للمؤسسة، فكلما كانت هذه الأخيرة جيدة ومعتمدة على أموالها الخاصة ومنظمة لديونها، كلما سهل هذا من وضع أهداف مالية قابلة للتحقيق ومتوافقة مع الموارد؛
- الاهتمام بالأفراد وحثهم على الإبداع والتميز في الأعمال والمهام الموكلة إليهم.

¹ - صالح بلاسكة، مرجع سابق ، ص ص: 48-49.

ثانياً: عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن

حددت المؤسسة الأمريكية لقياس وتقويم الأداء مجموعة من العوامل لنجاح بطاقة الأداء المتوازن وهي:¹

- ✓ التقويم الشامل على مستوى المؤسسة ويمكن أن يشمل هذا التقويم ما يلي:
 - تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة؛
 - مناقشة سبل بناء إمكانات وطاقات المؤسسة المادية والبشرية؛
 - أخذ القيم والحاجات الخاصة بالمؤسسة بعين الاعتبار؛
 - تحديد الأهداف والنتائج المرغوبة للمؤسسة.
 - ✓ تعريف وبناء الاستراتيجيات بعد أخذ رؤية المؤسسة المستقبلية ورسالتها بعين الاعتبار؛
 - ✓ وضع الأهداف الاستراتيجية لجميع محاور البطاقة؛
 - ✓ صياغة الأهداف الاستراتيجية لجميع الأهداف الاستراتيجية في خارطة استراتيجية؛
 - ✓ اتخاذ القرار الملائم بخصوص أتمة الأنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات المؤسسة والوقت والتكلفة اللازمين لذلك؛
 - ✓ اتباع خطوات منظمة تدعيم استراتيجية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن لجميع الأبعاد على مختلف المستويات؛
 - ✓ وتنتهي تلك الخطوات بمرحلة التقويم وإجراء التغيير عند الحاجة.
- وقد بدأت المؤسسات والشركات في جميع أنحاء العالم تدرك مدى قوة البطاقة في تحويل استراتيجية المؤسسة إلى مقاييس هادفة، حيث أثبتت الدراسات والأبحاث عام 1998م أن حوالي 54% من المؤسسات تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لإدارة وقياس الأداء، وذلك بترجمة الرؤيا والاستراتيجية على أربعة محاور للأداء هي: الأداء المالي، محور العميل، محور الأداء الداخلي، محور التعلم والنمو.²

¹ - جهاد ربحي عبد القادر الناطور، أثر تطبيق معايير بطاقة الأداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة كلية إدارة المال والأعمال، (دون ذكر البلد)، جامعة آل البيت، 2005، ص: 46.

² - جهاد ربحي عبد القادر الناطور، مرجع نفسه، ص: 47.

خلاصة الفصل الأول

إن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظاماً إدارياً شاملاً يربط الرؤية الاستراتيجية بالأهداف المحددة و يترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية، ويتم توزيعها على محاور البطاقة الأربعة، وتهدف بطاقة قياس الأداء المتوازن إلى وضع خطة عمل تترجم استراتيجية المؤسسة إلى أعمال تشغيلية، وضرورة النظر إلى بطاقة قياس الأداء المتوازن على أنها أداة لترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس لقياس مدى تحقق تلك الأهداف لتمثل نظاماً إدارياً متكاملًا، إن تبني هذا المفهوم يساعد على تحديد واضح لخطط العمل والتأكد من أنها تعمل بطريقة صحيحة كما تعتبر آلية لمتابعة هذه الخطط والتحكم بها .

وخلص الفصل إلى أن **BSC** أصبحت إحدى أهم هذه الأدوات وأكثرها انتشاراً نظراً لما تتميز به من قدرة على:

– تحقيق التوازن بين البيئة الخارجية للمؤسسات المتعلقة بالعملاء والمساهمين والبيئة الداخلية الخاصة بالعمليات والتطوير؛

– الربط بين المدى الطويل وال المدى القصير من خلال تحويل النوايا الاستراتيجية إلى أهداف ملموسة؛

– القضاء على سيطرة المؤشرات المالية وتطوير مؤشرات جديدة تتعلق بمجالات مختلفة.

كما بين الفصل أن تطبيق هذه الأداة واجه العديد من الصعوبات مما جعل العديد من المؤسسات تعيد تصميمها بما يتناسب مع أهدافها.

الفصل الثاني

دور بطاقة الأداء المتوازن في

تطبيق المسؤولية الاجتماعية

للمؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

مقدمة الفصل الثاني

تعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي ظهرت نتيجة تزايد الضغوط على المؤسسات، حيث أن دورها لا يقتصر فقط على خدمة مصالحها الذاتية وتحقيق الأرباح بل يتعدى ذلك إذ يجب عليها إضافة إلى تحقيق مصالحها الذاتية أن تعمل على تحقيق مصالح المجتمع الذي تعمل به، فالمؤسسات اليوم أصبحت مطالبة بالتوفيق بين أهدافها الاقتصادية والمتطلبات الاجتماعية كشرط لتحقيق نموها وضمان بقاءها.

يشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى معاني مختلفة نتيجة تعدد الأطراف ذات المصلحة سواء كانوا مساهمين أو عمالاً أو زبائن أو موردين أو منافسين أو مجتمع محلي أو حتى البيئة الطبيعية. سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مختلف مفاهيم وأسباب ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومراحل تطور هذا المفهوم وعناصرها وأهم النظريات ونتناول كذلك أساسيات المسؤولية الاجتماعية من أبعاد مبادئ، مؤشرات وأنماط وأدوات تطبيقها. وفي الأخير نتطرق إلى علاقة المسؤولية الاجتماعية ببطاقة الأداء المتوازن وسيتم التعرض إلى ما سبق ذكره من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: البعد التاريخي لنشأة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: أساسيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: علاقة المسؤولية الاجتماعية ببطاقة الأداء المتوازن

المبحث الأول: البعد التاريخي لنشأة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

في أوائل الخمسينات من القرن الماضي ظهر اتجاه قوي وخاصة في المجتمعات الرأسمالية يدعو إلى ضرورة التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تتعامل معه، فأصبحت الإدارة مسؤولة ليس فقط على تحقيق الكفاءة الاقتصادية لأنشطة المؤسسة معبرا عنها بواسطة مؤشر الربحية، ولكن ما يجب أن تؤديه المؤسسة اتجاه المشاكل الاجتماعية المترتبة عن أداء تلك الأنشطة، بمعنى أن الإدارة أصبحت مضطرة إلى التسليم بالمسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

لقد مر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بعدة مراحل ساهمت في بروزه و تطوره، إلا أنه يصعب تحديد مراحل دقيقة لتطور هذا المفهوم وذلك لتداخل الأحداث وتأثيراتها المتبادلة، والمتتبع لهذه الأحداث يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة وإضافات نوعية أدت إلى إثراء المفهوم، إذ أن نشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية جاء كنتيجة لمشكلات و أزمات عديدة ارتبطت بنظرة المؤسسة إلى مصلحتها الذاتية على حساب المجتمع الذي تعمل فيه، حتى صار من الصعب الاستمرار بحرية لظهور ظروف جديدة ووعي اجتماعي وبيئي ومفاهيم حديثة تقوم على مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وعليه يمكن ذكر المراحل التالية:

1. مرحلة الثورة الصناعية: تتميز هذه المرحلة بوجود استغلال غير عقلاني لجهود العاملين

والموارد البشرية، حيث تم تشغيل الأطفال و النساء لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية وأجور متدنية، نستنتج من هذا الوضع أن المالكين هم المستفيدون بالدرجة الأولى، ولا وجود اهتمام بالعاملين والمجتمع والوعي البيئي وهذا يرجع لكون الثورة في بداياتها ووفرة المياه والمساحات الشاسعة والموارد الطبيعية غير المستغلة لم نثر انتباه المجتمع.¹

بدافع زيادة كفاءة استغلال الموارد وخاصة القوى العاملة، اتجه البحث في هذه المرحلة في كيفية تحسين إنتاجية العاملين وكان ذلك من خلال دراسة الوقت وطريقة انجاز العمل الأفضل بالتركيز على تحفيز

¹ - الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص " اقتصاد وتسيير البيئة"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، 2006-2007، ص ص: 78-79.

العاملين بالوسائل المادية عن طريق تحسين الأجور المدفوعة للعاملين مقابل جهد كبير يبذلونه لإعطاء إنتاج كبير؛¹

2. مرحلة تضخم حجم المؤسسات: إن التطورات التي أدخلتها الثورة الصناعية أفرزت كميات كبيرة من التلوث البيئي الذي تزايد جراء العمليات الصناعية وما تبقى من فضلات الإنتاج والغازات التي انعكست بمجملها على صحة أفراد المجتمع وسلامتهم، كذلك لا ننسى بداية الاستنزاف الموسع للمواد الطبيعية كالغابات وغيرها، وبالتالي هذا يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات؛²

3. مرحلة تأثير أفكار الاشتراكية: تعد الأفكار الاشتراكية والشيوعية من العلامات البارزة التي دفعت المؤسسات في الغرب لتبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية التي تخص المستفيدين باختلاف أنواعهم، فبالنسبة للعاملين وما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي كانت من أبرز المطالب التي ينادي بها العاملون في الغرب، وإن كان هناك بعضها اعتمده بعض المؤسسات الأمريكية قبل ظهور الأفكار الاشتراكية والشيوعية.

إن التطور الأهم في هذه المرحلة يتجلى في كون الأفكار الاشتراكية ما هي إلا تحدي للمشاريع الخاصة بضرورة تحمل مسؤولية تجاه أطراف أخرى بالإضافة إلى المالكين؛³

4. مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية: إن إهمال إدارات المؤسسات الصناعية لبعض مسؤولياتها تجاه أطراف متعددة من المستفيدين جعلها في تضاد مع مصالح هؤلاء بحيث أن هدفها كان تسويق أكبر كمية من المنتجات دون الأخذ بعين الاعتبار المستهلك ومصالحه المتعددة، إن حصول الكساد العالمي الكبير وانهيار المؤسسات الصناعية وتسريح آلاف العاملين الذين وجدوا أنفسهم فجأة بدون دخل يعيشون منه أدى إلى اضطرابات كثيرة نجم عنها دعوات مهمة لتدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم، كذلك من العلامات

¹ - الطاهر خامرة، مرجع سابق، ص ص: 78-79.

² - هند بنت حمد آل ثاني، المؤتمر الدولي العلمي الأول للمسؤولية المجتمعية " الواقع واستشراف المستقبل"، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد الرابع والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2016، ص: 9.

³ - عماد مساعدي، دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1(الجزائر)، 2013-2014، ص: 60.

البارزة هنا تظهر دعوة كينز ونظريته الشهيرة بوجود تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي؛¹

5. مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي: تعزز في هذه المرحلة دور النقابات والضغط بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجلس الإدارة كما تعزز في هذه المرحلة أيضا النظام الاشتراكي.

إن هذه الأحداث انعكست بشكل كبير على المؤسسات حيث تم تحديد حد أدنى للأجور وإشراك العاملين بالإدارة ونظم التأمين الاجتماعي والصحي وقوانين معالجة حوادث العمل وظهور جمعيات حماية المستهلك خاصة في الدول الغربية، وهذا ما يفسر نقلة نوعية في تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وليس طرحا نظريا فقط؛

6. مرحلة جماعات الضغط: تجسدت الاحتجاجات في المراحل السابقة إلى بروز جماعات الضغط، حيث أصبحت في الفترة الأخيرة قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات المؤسسات حيث تمثل جماعات الضغط مصالح شريحة واسعة من المستفيدين كجمعيات حماية المستهلك جمعيات حماية البيئة، جمعيات السلام الأخضر... إلخ، إن تأثير هذه الجماعات يتمثل في فرض خياراتها لكي تأخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسات مباشرة أو في شكل ضغط على الحكومات ينعكس على المؤسسات بشكل غير مباشر، أصبحت المسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة أكثر تجسيدا حيث تم تطوير معايير واضحة و مؤشرات قياس كمية تطلبها كثير من المنظمات الدولية خصوصا تلك التي تتعلق بالتنمية المستدامة؛

7. مرحلة اقتصاد المعرفة و عصر المعلوماتية: تتسم هذه المرحلة بتغير طبيعة الاقتصاد و بروز ظواهر مثل العولمة والخصخصة و اتساع نمو قطاع الخدمات و ازدهار تكنولوجيا المعلومات وانتشار شبكات المعلومات، حيث ولدت صناعة المعلوماتية وشبكة الأنترنت قيما و جرائم جديدة و أنواعا من الانتهاكات و التجاوزات التي ترتبط بالطبيعة الرقمية للاقتصاد الجديد.

كل هذا أدى بالمؤسسات الاقتصادية باتجاه تطوير مبادراتها الاجتماعية خصوصا وأن انهيار بعض المؤسسات العملاقة في الاقتصاد الأمريكي مثل (انرون) نتيجة عدم التزامها بالمسؤولية الاجتماعية من

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال " الأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، الطبعة الثانية، 2008، ص: 57.

حيث الإفصاح المحاسبي عن موقفها المالي وأصول حقيقية وتضخيمها بهدف تعظيم قيمة السهم بشكل غير صحيح الأمر الذي ألحق أضراراً بالمالكيين والمستهلكين والمجتمع على حد سواء.¹

المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

هناك العديد من الآراء ترى بأنه من الصعب وضع تعريف محدد لوصف المسؤولية الاجتماعية، حيث أنه يصعب تحديد الجوانب التي تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، فمن الصعب تحديد الأولويات الاجتماعية لتغيرها المستمر، خلال وقت قصير، والتي غالباً ما ترتبط بالتحويلات والتغيرات العالمية، وبالتالي تنعكس على المجتمعات الوطنية بالإضافة إلى تعدد جوانب المسؤولية الاجتماعية، فهناك قائمة لا نهاية لها لجوانب المسؤولية الاجتماعية.

أولاً: تعريف المسؤولية الاجتماعية

تعددت تعريفات المسؤولية الاجتماعية لدى المفكرين والكتاب، ولم يتم التوصل إلى اتفاق محدد بهذا الشأن، وفيما يلي بعض من هذه التعريفات:

تعريف 01: تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها مجموعة من القرارات و الأفعال تتخذها المؤسسة للوصول إلى تحقيق وتقوية القيم السائدة في المجتمع والتي تمثل في نهاية الأمر جزءاً من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارات المؤسسات والتي تسعى إلى تحقيقها كجزء من استراتيجيتها؛²

تعريف 02: تعرف المسؤولية الاجتماعية أيضاً على أنها: "الأثر الذاتي الذي يحدثه قرار ما في المجتمع، على الأفراد والمجموعات، فهي تخص الأفراد التي تسببها مؤسسة أو مجموعة بشرية، ولذلك يتعين اتخاذ المبادرات والتدابير في إطار ذلك، فهو بلا شك يرتبط بمجال التنمية؛"³

تعريف 03: كما تعرف المسؤولية الاجتماعية أيضاً بأنها بمثابة عقد اجتماعي ما بين المؤسسات والمجتمع، لما تقوم به المؤسسة من عمليات تجاه المجتمع؛"⁴

¹ - الطاهر خامرة، مرجع سابق، ص: 79 - 80.

² - نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، طبعة مزيدة ومحكمة، 2009، ص: 82.

³ - منال محمد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وآفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية (جمهورية مصر العربية)، بدون طبعة، 2014، ص: 13.

⁴ - ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2001، ص: 24.

تعريف 04: تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة على أنها "الالتزام من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل"¹؛

تعريف 05: وعرفها البنك الدولي على أنها "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة، من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد"²؛

تعريف 06: يرى Minal & Steiner أن المسؤولية الاجتماعية هي "أحد أنشطة المؤسسة و التي من خلالها تتحمل عبء الإسهام لخدمة العاملين بها و المساهمة في معالجة المشكلات التي تواجه المجتمع"³؛

تعريف 07: عرف المرصد الفرنسي للمسؤولية الاجتماعية ORSE على أنها "تجنييد كل طاقات المؤسسة كي تساهم بشكل إيجابي إلى جانب كل الفاعلين العموميين في التنمية المستدامة ويكون ذلك بإدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في أنشطتهم وهذا حتى تصبح متوائمة مع أهداف التنمية المستدامة"⁴؛

تعريف 08: يعرف الاتحاد الأوروبي المسؤولية الاجتماعية على أنها " مفهوم تقوم المؤسسات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية و بيئية في أعمالها، و في تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي ويركز الاتحاد الأوروبي على فكرة أن المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم تطوعي لا يستلزم سن القوانين أو وضع قواعد محددة تلتزم بها المؤسسات للقيام بمسئوليتها تجاه المجتمع"⁵؛

¹ - زينة عرابش، ثابتي الحبيب، الريادة والمسؤولية الاجتماعية من المنظور الإسلامي، مجلة الحجاز العالمية المحكمة للدراسات الاسلامية والعربية، العدد التاسع، نوفمبر 2014، ص: 247.

² - بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2009، ص: 162.

³ - مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، بدون بلد النشر، بدون طبعة، 2010، ص: 72.

⁴ - هشام مكي، عبد الرحمن بوطيبة، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، ملتقى وطني " دور العلوم الاجتماعية في تحقيق التنمية في الجزائر، تيارت، 12-13 نوفمبر 2014، ص: 3.

⁵ - نبيل بن عامر، حسام لعمش، تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للتسويق في ترقية الخدمة الصحية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثالث، جوان 2015، ص: 182.

تعريف 09: المسؤولية الاجتماعية هي "تعهد و التزام رجال الأعمال في مواصلة السياسات لصنع القرارات ومعالجة الحالات المرغوبة وتحقيق أهداف وقيم عموم المجتمع؛¹

تعريف 10: كما تعرف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها التزام هذه الأخيرة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام هادف إلى تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف؛²

تعريف 11: عرفها البكري على أنها "مجل الالتزامات التي تتعهد بها المؤسسة في تقديم ما يرغبه الزبون وانسجاما مع القيم المشتركة ما بينهما والتي تنصب في النهاية بتحقيق رفاهية المجتمع واستمرار عمل المؤسسة وبما تحققه من عوائد مربحة؛³

تعريف 12: عرفت الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على أنها "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من المؤسسات دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا، ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع و التعليم؛⁴

تعريف 13: وعرف **Drucker** المسؤولية الاجتماعية بأنها "التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه".⁵

تعريف 14: المسؤولية الاجتماعية هي "الشعور بالالتزام من جانب المؤسسات نحو وضع معايير اجتماعية محددة أثناء عملية صنع القرار الاستراتيجي؛⁶

¹ - نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق " المفاهيم-الأسس-الوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، الطبعة الثانية، 2008، ص: 51.

² - Marie-françoise GUYONNAUD et Frédérique WILLARD, Du management environnemental au développement durable des entreprises, France : ADEME, Mars 2004, P : 5 .

³ - علاء فرحان طالب و آخرون، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، الطبعة الأولى، 2010، ص: 37.

⁴ - عيسى محمد الغزالي، المسؤولية الاجتماعية للشركات، جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، منظمة عربية مستقلة، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد التسعون، فبراير السنة التاسعة، 2010، ص: 3.

⁵ - صالح السحبياني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية، المؤتمر الدولي حول "القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف"، 23-25 مارس، بيروت(لبنان)، 2009، ص: 4.

⁶ - شارلزهل، جاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية " مدخل متكامل"، دار المريخ للنشر، الرياض(المملكة العربية السعودية)، بدون طبعة، 2001، ص، 118.

تعريف 15: كما عرفها كل من **K.Davis et R.Blomstrom** بأنها: التزام المؤسسة بأن تضع نصب عينيها خلال عملية صنع القرارات والآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد توازن بين تحقيق الأرباح الاقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة على هذه القرارات؛¹

تعريف 16: ويرى **Robbins** " أن المسؤولية الاجتماعية تستند إلى اعتبارات أخلاقية تركز على الأهداف بشكل التزامات بعيدة الأمد أخذة في الاعتبار مبادرات المؤسسات الحقيقية للوفاء بهذه الالتزامات وبما يعزز صورتها في المجتمع؛"²

تعريف 17: تعرف منظمة الأمم المتحدة المسؤولية الاجتماعية على " أنها توسّع المفهوم باستخدام عبارة "تحلي المؤسسات بروح المواطنة العالمية"، وفق المبادئ المتفق عليها عالمياً في ممارسات ودعم السياسات العامة الملائمة في مجالات حقوق الإنسان، وحماية البيئة "؛"³

تعريف 18: وتعرف المسؤولية الاجتماعية أيضاً بأنها " قيام المؤسسات بالبرامج والأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية تتكامل مع الأهداف الاقتصادية فيها".⁴

كما نستخلص من خلال التعاريف السابقة أن المسؤولية الاجتماعية هي : التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص تعريف شامل للمسؤولية الاجتماعية " مجموعة الواجبات أو التصرفات التي تقوم بها المؤسسة من خلال قراراتها بزيادة رفاهية المجتمع والعناية بمصالحه إضافة لمصالحها الخاصة".⁵

¹ - إباد محمد عودة، قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية، تم إعداد البحث لغايات استكمال متطلبات التخرج لبرنامج ماجستير المحاسبة مسار شامل، كلية العلوم المالية والإدارية قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، حزيران 2008، ص، 44.

² - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية " المفاهيم والعمليات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2011، ص: 202.

³ - عائشة بقدر و أمال بكار، المسؤولية الاجتماعية بين الإلزام والالتزام، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار (الجزائر)، بتاريخ 14-15 يناير 2012، ص: 5.

⁴ - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2006، ص: 201.

⁵ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الثانية، 2008، ص: 93.

ثانياً: عناصر المسؤولية الاجتماعية

تتمثل عناصر المسؤولية الاجتماعية فيما يلي:

1- **الفهم:** و هو مدى قدرة إدراك أعضاء الجماعة لأغراض وأهداف الجماعة ونظمها وثقافتها ومدى إدراكهم لأفعالهم وسلوكهم وتصرفاتهم داخل القاعة والمحيط المدرسي والمجتمع الخارجي؛

2- **الاهتمام:** وهي حرص العضو على الجماعة وتوحيده وسعيه إلى تحقيق أهدافه وهي مرتبطة بالجانب الوجداني العاطفي بالجماعة؛

3- **الانتماء:** شعور وتوحد العضو مع الجماعة ودفاعه عنها والحرص على استمرارها وتماسكها أي أن يصبح الفرد جزء من الجماعة؛¹

4- **المشاركة:** وتعني تقبل الأفراد للأدوار الاجتماعية التي يقومون بها في إطار مجتمعاتهم بعيداً عن الصراعات.²

والعناصر السابقة متكاملة ومتراصة حيث أن الاهتمام يحرك الفرد إلى الفهم وكلما ازداد فهم الفرد لأغراض الجماعة زاد اهتمامه و بالتالي انتمائه.³

ثالثاً: أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

يعد تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أمراً هاماً و مفيداً في علاقتها بمجتمعها لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليها، ومن شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة وأهمها ما يلي:

1. بالنسبة للمؤسسة

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال وخاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة؛

¹ - حسن جابر عوض سيد، **العمل مع الجماعات أسس ونماذج نظرية**، المكتب الجامعي الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية (جمهورية مصر العربية)، ط 1، 2007، ص: 296.

² - غدير أحمد العمري، **نظرية المسؤولية الاجتماعية "مقدمة ضمن المتطلبات البحثية لمساق نظريات الإعلام"**، كلية الآداب " قسم الصحافة"، الجامعة الإسلامية-غزة، أبريل 2014، ص: 11.

³ - حسن جابر عوض سيد، **مرجع سابق**، ص: 296.

- شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والتعاون بين مختلف الأطراف؛
- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع؛
- كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية، ومن أهم انعكاسات فوائد المسؤولية الاجتماعية خارج المؤسسات هو جعل عملية اتخاذ القرارات على أساس فهم مطور لتطلعات المجتمع، تحسين ممارسات إدارة المخاطر تعزيز سمعة المؤسسة وزيادة ثقة المواطنين بالمؤسسة.

أما فوائد المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات هي تحسين وتنظيم العلاقة مع الأطراف المعنية، تعزيز ولاء الموظفين ورفع روحهم المعنوية، تحسين سلامة وصحة العاملين، التأثير الإيجابي على قدرة المؤسسة في توظيف وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم وتحقيق الوفرة المرتبطة بزيادة الإنتاجية وكفاءة الموارد.¹

2. بالنسبة للمجتمع

تقوم المسؤولية الاجتماعية على مبدأ الشفافية والصدق في التعامل، والذي بدوره يحقق العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص، و تنمية الرفاهية الاقتصادية وتحقيقها للمجتمع، وزيادة التكافل الاجتماعي بين جميع مستويات أفراد المجتمع، مما يزيد من ازدهاره و ترابطه، وتعتبر المؤسسات عن مسؤوليتها تجاه المجتمع من خلال أنشطتها التي تحقق الفائدة للمجتمع مثل تشغيل ذوي الاحتياجات الخاصة، إعطاء الفرصة لطلبة الجامعات للتدريب، المساهمة في الرعاية الصحية، ودعم الجمعيات الخيرية؛²

¹ - خالد خلف سالم الزريقات، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة الإسراء الخاصة، العدد الحادي والثلاثون، 2012، ص: 296.

² - فانتن أمين النعيمي، المسؤولية الاجتماعية واثرها على رأس المال في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 21 آيار 2015، ص: 16.

3. بالنسبة للدولة

تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها، خدماتها الصحية، التعليمية، الثقافية والاجتماعية، كما يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.¹

رابعا: فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

إن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يحقق لها العديد من الفوائد منها:²

1. تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى أصحاب المصالح كالعلاء والعاملين والأفراد بصورة خاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة؛
2. إن المسؤولية الاجتماعية تضفي تحسينا على مناخ العمل السائد في المؤسسة وتؤدي إلى إشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف؛
3. كذلك فإنها تمثل تجاوبا فعالا مع التغييرات الحاصلة في حاجات المجتمع وانتقالها إلى الحاجات الاجتماعية وتحقيق جانب من ذاتية الفرد والمجتمع؛
4. كما يمكن أن تتجسد أهميتها من خلال المردود المتحقق بالنسبة للمؤسسة فبالإضافة إلى ذلك فإن هناك فوائد تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور والقبول الاجتماعي والعلاقة الإيجابية مع المجتمع وغيرها.

¹ - فريدة وبلية، دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة(الجزائر)، 2011-2012، ص: 9.

² - عبد الرحمن العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف(الجزائر)، 2010-2011، ص: 64.

المطلب الثالث: نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

تباينت واختلفت النظريات المفسرة للدور الاجتماعي للمؤسسة من اقتصادي لآخر ومن مدرسة لأخرى ومن نظرية لأخرى عموماً يدور النقاش حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وينحصر بين نظرتين النظرية الكلاسيكية التي ترفض أي فكرة تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، والنظرة المعاصرة التي تؤيد وتدعم وجود هذه المسؤولية.

باعتبار المؤسسات كيانات اقتصادية، اجتماعية فإن أي تقارب وتوافق بين مصلحة المؤسسة ومصلحة المجتمع يمر عبر ثلاثة نظريات وهي:

1. النظرية النيوكلاسيكية " نموذج Sharholder " : هي نظرية رافضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية أساسها " لا شيء سوى أعلى الأرباح للمالكين " ورائد هذه النظرية الاقتصادي الأمريكي ميلتون فريدمان **Milton Friedman** الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد والذي يشير إلى أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية يكون من خلال القرارات الموجهة لتحسين المردودية والربحية لفائدة المساهمين وأن مبدأ تعظيم قيمة المساهم هو الهدف الاجتماعي المناسب للمؤسسات لأنه يعادل تعظيم الثروة الاجتماعية للمؤسسة؛¹

2. نظرية الوكالة La théorie de l'agence : ظهرت نظرية الوكالة بفضل مساهمة الباحثين **Michael Jensen et William Meckling** اللذان يعتبران المؤسسة سوق حرة و عقد العمل ما هو إلا عقد تجاري، والوكالة معناه أن شخصاً يسند مصالحه لشخص آخر كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة عند قيام المساهمين بإسناد مهام التسيير إلى المدراء، وتفسر هذه النظرية العلاقة بين المسيرين والمساهمين في إطار حوكمة المؤسسات، كما يمكن أن تشمل هذه النظرية على مجموع أصحاب المصالح المتعاملين مع المؤسسة حيث تستند مسؤوليتها على المسيرين باعتبارهم وكلاء تربطهم علاقات تعاقدية مع فئات عديدة من الجهات الفاعلة: المساهمين، الدائنين، الزبائن، المستهلكين، الموردين، المجتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية... وحسب هذه النظرية فإن أصحاب المصالح لهم قدرة التأثير على القرارات الاستراتيجية للمسيرين؛²

¹ - فريد فهمي زيارة، **وظائف منظمات الأعمال "مدخل معاصر"**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان (الأردن)، 2009، ص: 268.

² - بورحلة علال، **"تحليل المنظمات"**، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص: 80.

3. نظرية أصحاب المصالح **Stakeholders**: يعتبر أصحاب المصالح مجالا من المجالات المهمة التي تمارس فيها المؤسسات دورا اجتماعيا وهم الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات ووجود المؤسسة ولهم حصة أو فائدة منها أو من أداؤها.¹

ويعرف أصحاب المصلحة أيضا بأنهم كل الجماعات أو الأفراد الذين لهم منفعة من نشاط المؤسسة.² أصبحت نظرية أصحاب المصلحة تستعمل لتعريف وإعطاء معنى للمسؤولية الاجتماعية، فالمسؤولية اتجه المجتمع أصبحت المسؤولية اتجه أصحاب المصلحة، وهناك عدة تقسيمات لأصحاب المصلحة أبرزها:

• تقسيم فريمان: أصحاب المصلحة الرئيسيين مدرجين ضمن العملية الاقتصادية ولهم عقد صريح مع المؤسسة (أصحاب الأسهم، الموظفين، الزبائن، الموردين... إلخ).

وأصحاب المصالح الثانويين لهم علاقات اختيارية أو غير اختيارية مع المؤسسة في إطار تعاقد ضمني أو أخلاقي (المنظمات غير الحكومية... إلخ).

• أصحاب المصلحة الداخليين و الخارجيين.

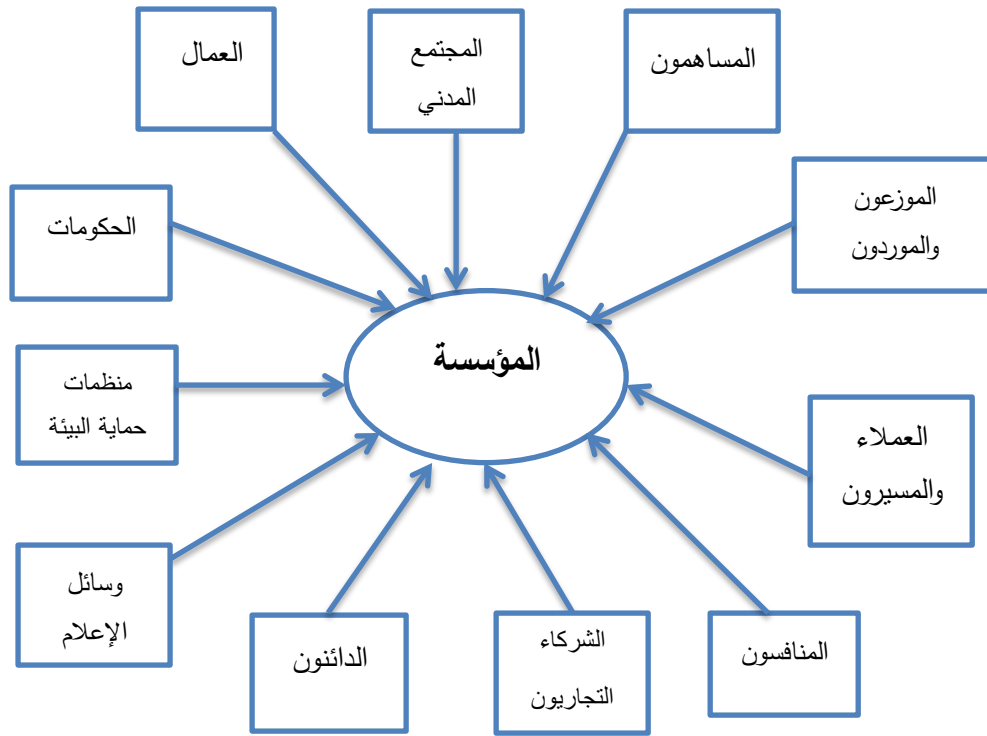
هناك عدة تقسيمات أخرى إلا أنه يمكن أن نوضح أهم أصحاب المصلحة للمؤسسات كما في الشكل التالي:³

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، "الإدارة و الأعمال"، مرجع سابق، ص: 94 .

² - Floriane Bouyoud ,le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises ,thèse pour l'obtention du titre docteur en sciences de gestion ; conservatoire national des arts et métiers , France ,avril 2010, p: 53-54.

³ - خالد أعراب، الأبعاد التسويقية للمسؤولية البيئية وانعكاساتها على تنافسية المؤسسة الصناعية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص "تسويق"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس (الجزائر)، 2014-2015، ص: 76.

الشكل(09): أصحاب المصلحة



المصدر : Aurélien Acquier et Frank Aggeri, **une généalogie de la pensée managériale sur la RSE**, Revue française de gestion,2007/11N°180, p143 .

من خلال الشكل السابق نجد أن أصحاب المصلحة يختلفون من خلال شرعيتهم والسلطة التي يمكن أن يمارسوها على المؤسسة (الزبائن، الموردين، المساهمين) العمال أو الجمعيات البيئية، وبالتالي تختلف درجة ضرورة الاستجابة إلى مطالبهم، إلا أنه يجب الإصغاء إلى جميعهم ومحاولة التوفيق بين مختلف مطالبهم واحتياجاتهم.¹

¹ - خالد أعراب، مرجع سابق، ص:77.

المبحث الثاني: أساسيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

مما لا شك فيه فإن المسؤولية الاجتماعية لها أساسيات متعلقة بها من أبعاد، مبادئ، أنماط، مؤشرات وأدوات تطبيق للمسؤولية الاجتماعية وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في هذا المبحث.

المطلب الأول: أبعاد و مبادئ المسؤولية الاجتماعية

للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أبعاد يمكن أن تدرس أو تقاس من خلالها، حيث يرى بعض الباحثين أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية هي تقريبا نفس أبعاد التنمية المستدامة، في حين يرى آخرون أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية هي الأبعاد الأربعة التي حددها الباحث كارول، بالإضافة إلى مجموعة من المبادئ التي تستند إليها المسؤولية الاجتماعية.

أولا: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

لقد أجمع العديد من الباحثين على أن المؤسسات تمارس عددا من المسؤوليات الاجتماعية، حيث سعى كل منهم إلى محاولة تحديد أبعاد لها و من وجهات نظر مختلفة و وضعوا لها مسميات متباينة ولم يختلفوا في مضمونها و جوهرها ومنهم **Pride** أشار إلى أن الأبعاد الأربعة كالآتي:

1. **المسؤولية الانسانية:** أي أن تعمل المؤسسة في الإسهام بتوزيع موارد المجتمع وتحسين نوعية الحياة؛

2. **المسؤولية الاقتصادية:** تتمثل بسعي المؤسسة لتكون أعمالها مجدية اقتصاديا ونافعة وتزيد من قيمة المؤسسة ماديا ومعنويا؛¹

3. **المسؤولية القانونية:** يمثل التزام المؤسسة بالقوانين والتشريعات والأنظمة التي تسنها الدولة أو المجتمع، والتي تعتبر بمثابة تشجيع والتزام لهذه المؤسسات بأن تنتج سلوك مسؤول ومقبول في أنشطتها ومخرجاتها المقدمة للمجتمع وأن لا ينتج عنها أي ضرر؛²

4. **المسؤولية الأخلاقية:** يستند إلى مبادئ ومعايير أخلاقية وكذلك إلى أعراف وقيم وفي إطارها توجد مؤشرات عديدة تدرج في إطار تكافؤ الفرص والتوظيف والجوانب الأخلاقية في الاستهلاك ومراعاة مبادئ حقوق الإنسان واحترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع وغيرها.³

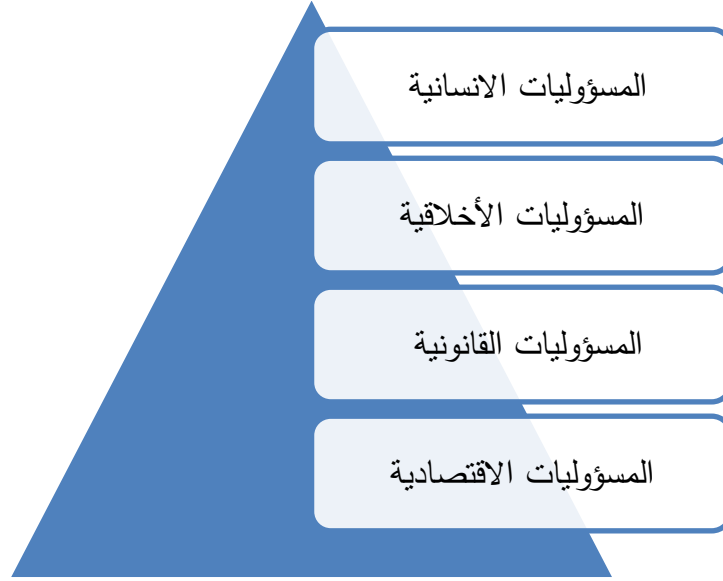
¹ - نزار عبد المجيد البرواري، **مرجع سابق** ، ص: 53.

² - ثامر البكري، **مرجع سابق** ، ص : 233 .

³ - طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال " الأعمال والمجتمع"** مرجع سابق، ص:

ولقد قدم **Carroll . A** أربعة أنواع من المسؤولية موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(10): هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية



المصدر : ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية " المفاهيم ... العمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2011، ص: 209.

ومن خلال الشكل السابق يتضح لنا بأن البعدين الاقتصادي والقانوني هما الجانب الرئيسي في أعمال المؤسسة ومنذ فترة ليست بقصيرة، وبالتالي فهما يمثلان القاعدة المادية لبناء هيكل المسؤولية الاجتماعية بينما يمثلان البعدين الأخلاقي والإنساني قمة الهرم وهما الأكثر حداثة ومعاصرة في تعامل وتوجه المؤسسات في علاقتها وتفاعلها مع المجتمع.¹

ويرى بعض الباحثين أن المسؤولية الاجتماعية تتشكل من خلال الأبعاد الآتية:²

1. **المسؤولية اتجاه العاملين:** المساهمة في التأمينات الاجتماعية، نظام للرعاية الصحية، توفير

الأمّن الصناعي، توفير برامج تدريبية، المساعدة في تأمين سكن للعاملين ووسائل النقل؛

2. **المسؤولية اتجاه الزبائن والمستهلك:** الشفافية والنزاهة، عدم الغش أو تقديم منتجات مؤذية

صحيا، توفير بيانات عن المنتج وتاريخ صلاحيته، إعلان وترويج صادق؛

¹ - ثامر البكري، المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس لجامعة حسيبة بن بو علي بالشلف(الجزائر)، المنعقد تحت عنوان " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة " كلية الاقتصاد"، عمان(الأردن)، 2011، ص: 9.

² - أمينة قهواجي، حكيم بن حسان، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة، المؤتمر الدولي الثالث عشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس(الجزائر)، يومي 14-15 نوفمبر 2016، ص: 6.

3. **المسؤولية اتجاه المجتمع:** دفع الضرائب وعدم التهرب، التبرع للمؤسسات والجمعيات الخيرية ورعاية التظاهرات الخيرية، إعانات الفقراء، تقديم برامج تدريبية وتكوينية ومنح دراسية، تظاهرات ثقافية وغيرها من النشاطات التي تساهم في مساعدة المجتمع وتنميته وتحسين إطاره المعيشي؛

4. **المسؤولية اتجاه البيئة:** مكافحة التلوث والأخطار البيئية الناجمة عن النشاطات الإنتاجية والاهتمام للصناعات الصديقة للبيئة وتدوير النفايات؛

5. **المسؤولية اتجاه الموردين:** ينظر إلى العلاقة ما بين الموردين والمؤسسة على أنها علاقة مصالح متبادلة لذلك يتوقع الموردون أن تحترم هذه المؤسسات تطلعاتهم ومطالبهم التي يمكن تلخيصها للاستمرار في التوريد وخاصة لبعض أنواع الموارد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية والصدق في التعامل؛

6. **المسؤولية اتجاه المساهمين:** تكمن مسؤولية المؤسسة اتجاههم تحقيق أقصى ربح، تعظيم قيمة السهم، زيادة حجم المبيعات بالإضافة إلى حماية أصول المؤسسة وموجوداتها.¹

ويمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية أحد فروع التنمية المستدامة التي تعمل على ترسيخ وتطبيق هذه التنمية من خلال تبنيها في المؤسسات، أو بصيغة أخرى فإن المسؤولية الاجتماعية هي تطبيق لمفهوم التنمية المستدامة ولكن على المستوى الجزئي هو المؤسسات، وكما بالنسبة للتنمية المستدامة فإن المسؤولية الاجتماعية لها ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

1. **البعد الاجتماعي:** ويتناول العلاقة بين الطبيعة والبشر وتحقيق الرفاهية وتحسين سبل الرفاهية واحترام حقوق الإنسان؛

2. **البعد البيئي:** ويتعلق بحماية البيئة والموارد الطبيعية؛

3. **البعد الاقتصادي:** ويستند هذا البعد الذي يقضي بزيادة رفاهية المجتمع إلى أقصى حد والقضاء على الفقر من خلال استغلال الموارد الطبيعية على النحو الأمثل.²

¹ - أمينة قهواجي، حكيم بن حسان، مرجع سابق، ص ص: 6-7.

² - شليل عبد اللطيف، عيادي سيدي محمد، المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثالث حول "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار، يومي 14-14 فيفري 2012، ص ص: 7-8.

كما لا يجب الخلط بين المسؤولية الاجتماعية والعمل الخيري، حيث أن العمل الخيري هو نشاط مفصول تماما عن السياسة العامة للمؤسسات الاقتصادية وعن نشاطاتها اليومية، فالمسؤولية الاجتماعية مفهوم أبعد من ذلك لأنه يرتبط برسالة المؤسسة ونشاطاتها.

ثانيا: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

تستند المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على المبادئ الأساسية التالية:¹

- **مبدأ الإذعان القانوني** : أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية والدولية المكتوبة والمعلنة والمنفذة طبقا لإجراءات راسخة ومحددة والإمام بها؛
- **مبدأ احترام الأعراف الدولية**: أن تحترم المؤسسة الاتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والإعلانات والمواثيق والقرارات والخطوط الإرشادية عند قيامها بتطوير سياساتها وممارساتها للمسؤولية المجتمعية؛
- **مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية**: أن تقرر المؤسسة وتتقبل أن هناك تنوعا بالمصالح للأطراف المعنية وتنوعا في أنشطة ومنتجات المؤسسة الرئيسية والثانوية وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية؛
- **مبدأ القابلية للمسائلة**: أن تكشف المؤسسة وبشكل منتظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية والأطراف المعنية بطريقة واضحة وحيادية وأمينة وإلى حد ملائم السياسات والقرارات والإجراءات -ومن ضمنها الإجراءات التصحيحية- التي تتحمل مسؤوليتها بشكل مباشر وأيضا الآثار المتوقعة لما سبق على الرفاهية المجتمعية وعلى التنمية المستدامة؛
- **مبدأ الشفافية**: تفصح المؤسسة على نحو واضح ودقيق وتام عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها وأن تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري من قبل المؤسسة؛
- **مبدأ احترام الحقوق الأساسية للإنسان**: أن تتفقد المؤسسة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.

¹ - عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شنيني، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الاداء المالي للشركات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات" نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، الطبعة الثانية، المنعقد بجامعة ورقلة(الجزائر)، يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص: 232.

المطلب الثاني: أنماط و مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

تم وضع عدد من المؤشرات التي يمكن استخدامها في قياس الدور الاجتماعي الذي تؤديه المؤسسات من خلال قيامها بمختلف الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية المتعلقة بطبيعة عملها، وقياس دور تلك المؤسسة في تحمل مسؤولياتها الاجتماعية اتجاه الأطراف المتعددة سواء داخلها أو خارجها، كما يمكن ملاحظة ثلاثة أنماط للمسؤولية الاجتماعية نستعرض أهمها من خلال هذا المطلب.

أولاً: أنماط المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

تستند المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على مجموعة من الأنماط وهي كالاتي:¹

📌 النمط الأول: المسؤولية الاقتصادية

إن جوهر هذا النمط هو أن المؤسسات يجب أن تركز على هدف تعظيم الربح بغض النظر عن أي مساهمة اجتماعية وأن المساهمات الاجتماعية ما هي إلا تحصيل حاصل أو نواتج ثانوية لتعظيم الربح، وأن أبرز أنصار هذا النمط هو الاقتصادي الأمريكي الحاصل على جائزة نوبل **Milton Friedman** حيث يشير إلى أن المدراء هم محترفون وليس مالكين للأعمال التي يديرونها لذلك فهم يمثلون مصالح المالكين وعلى هذا الأساس فإن مهمتهم هي إنجاز أعمالهم بأحسن طريقة ممكنة لتحقيق أعظم الأرباح للمالكين، وإذا ما قرروا إنفاق الأموال على الأهداف الاجتماعية فإنهم سوف يضعفون ديناميكية السوق وبالتالي سوف يضعفون الأرباح نتيجة هذا الصرف على الجوانب الاجتماعية وهذا يلحق خسارة بالمالكين، ولو تم رفع الأسعار للتعويض على ما ينفق على الجانب الاجتماعي فإن المستهلكين سيخسرون أيضاً، وإذا امتنعوا عن شراء هذه المنتجات فإن المبيعات ستتناقص وبالتالي تندهور المؤسسة؛

📌 النمط الثاني: الاجتماعي

هو نقيض لتوجهات النمط الأول، وفي إطاره فإن المؤسسات تعتبر وحدات اجتماعية بدرجة كبيرة تأخذ بنظر الاعتبار المجتمع ومتطلباته عند اتخاذ قراراتها مراعية آثار هذه القرارات في كل جوانب المجتمع؛²

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص : 165 .

² - طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال " الأعمال والمجتمع" مرجع سابق، ص:

النمط الثالث: الاجتماعي والاقتصادي

وهو النمط الأكثر توازنا حيث يرى أن الوقت قد تغير وإن إدارات المؤسسات لا تمثل مصالح جهة واحدة - المالكين فقط - وإنما هناك جهات عديدة أخرى مثل الحكومة والمجتمع ترتبط معها بالتزامات معينة، ومن أهم الأفكار التي تدعم هذا الاتجاه تلك القائلة بان اتساع عمليات الخصخصة أدى إلى تطلع المجتمعات إلى المؤسسات لكي تتحمل مسؤولياتها في تقديم ما كانت تضطلع به الحكومات تجاه المجتمعات والبيئة.¹

ثانيا: مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

❖ المؤشرات الاجتماعية

هناك أربعة مؤشرات أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية وهي:²

1. **مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:** ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر

الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم ونقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتكوينهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك؛

2. **مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:** ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها

لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك؛

3. **مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع:** ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات

المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتكوين الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية؛

4. **مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:** وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة

المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص: 165-166.

² - نوال ضيافي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مجلة التنظيم و العمل، العدد 05، سيدي بلعباس (الجزائر)، ص: 5.

ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتكوين وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.¹

❖ المؤشرات البيئية

إن المؤشرات البيئية هي تلك المؤشرات التي تحتوي على المعلومات غير المالية التي تعكس الآثار البيئية المترتبة عن الأنشطة التي تمارسها المؤسسة، فبواسطة هذه المؤشرات يمكن الحكم على الآثار البيئية الداخلية والخارجية، فمن الأمثلة عن الآثار الداخلية يمكن التركيز على ما يسمى باستهلاك الطاقة كالماء والكهرباء، أما عن أمثلة الآثار الخارجية يمكن ذكر نسبة انبعاث الغازات والأتربة والغبار وكذلك نسبة الفضلات الناجمة عن العملية الإنتاجية وكيفية التعامل معها كالتدوير، ومن بين الأمثلة أيضا إعادة تأهيل الأراضي التي تستعملها المصانع عند مزاوله أنشطتها والتي تأثرت سلبا بفعل تلك الأنشطة.²

¹ - نوال ضيافي، مرجع سابق، ص: 5.

² - عبد الرحمن العايب، مرجع سابق، ص: 168.

المطلب الثالث: أدوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

تعتمد المؤسسات الاقتصادية على مجموعة من الأدوات من أجل تطبيق المسؤولية الاجتماعية وتكون هذه الأدوات صادرة من المؤسسات الدولية أو الهيئات الدولية للتقييس أو بعض الجمعيات.

أولاً: الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية

لقد شهد عام 1999 م الاقتراح الأولي للميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية من قبل الأمين العام للأمم المتحدة السيد كوفي عنان في خطبة أمام المنتدى الاقتصادي العالمي، في حين أطلق الميثاق بمرحلته النهائية في مقر الأمم المتحدة في نيويورك في 26 يونيو 2000م، وهو عبارة عن مبادرة مواطنة طوعية متعلقة بالمؤسسات، ويعتمد هذا الميثاق على المسؤولية الاجتماعية العامة بما في ذلك شفافية المؤسسات، القوى العاملة والمجتمع المدني للبدء والمشاركة في الأداء الجوهري المتعلق بمتابعة المبادئ المستند عليها الميثاق والتي تمثلت فيما يلي:¹

1. حقوق الانسان

- دعم حماية حقوق الإنسان المعلنة دولياً واقتراحها؛
- التأكد من عدم الاشتراك في انتهاكات حقوق الانسان.

2. معايير العمل

- احترام حرية تكوين الجمعيات والاعتراف الفعلي بالحق في المساومة الجماعية؛
- القضاء على جميع أشكال السخرية والعمل الإجباري؛
- القضاء على عمالة الأطفال؛
- القضاء على التمييز في مجال التوظيف والمهن.

3. المحافظة على البيئة

- تشجيع اتباع نهج احترازي إزاء جميع التحديات البيئية؛
- الاضطلاع بمبادرات لتوسيع نطاق المسؤولية عن البيئة؛
- تشجيع تطوير التكنولوجيا غير الضارة بالبيئة و نشرها.

¹ - أحمد سامي عدلي إبراهيم القاضي، المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية "مجالاتها- تأثيرها على الأداء"، دراسة ميدانية مقارنة لعينة من فروع البنوك العاملة والخاصة العاملة بمحافظة أسيوط، كلية التجارة الجامعية، أسيوط (جمهورية مصر العربية)، 2010، ص ص: 8-9.

4. مكافحة الفساد

- مكافحة الفساد بكل أشكاله بما فيها الابتزاز والرشاوي.¹

ثانياً: ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية

في بداية عام 2003م قامت منظمة الايزو بتكوين مجموعة استشارية استراتيجية لتختص بالمسؤولية الاجتماعية بهدف المساعدة في تقرير ما إذا كانت مشاركة الايزو في مجال المسؤولية الاجتماعية قد تضيف أية قيمة للمبادرة، فقد اشتملت مجموعة من الممثلين من كل أنحاء العالم وخلصت المجموعة الاستشارية إلى أن منظمة الايزو ويجب أن تمضي قدماً في عملها بشأن المسؤولية الاجتماعية وفي جانفي 2005م صوتت عضواً في الايزو على اقتراح لإعداد مواصفة قياس جديدة حول المسؤولية الاجتماعية الذي يعد الوثيقة الأساسية لتقديم الخطوط الإرشادية الرئيسية لإعداد المواصفة، وعقب 6 سنوات من العمل لأصحاب المصلحة مع عمل أكثر من 400 خبير من 80 بلداً من جميع قطاعات المجتمع و 60 خبيراً من 34 مؤسسة اتصال بالشراكة بين البلدان المتقدمة والنامية تم إعداد مذكرة تفاهم مع منظمة العمل الدولية والميثاق العالمي، ومنظمة التعاون والتنمية وتم التصويت على المسودة النهائية وجهزت الايزو 26000 في ديسمبر 2008م ويمكن تعريفها على أنها " مواصفة عالمية تقدم الارشادات العامة للمبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والمواضيع والقضايا المرتبطة بها.² وتتضمن المواصفة على العناصر التي يوضحها الجدول الآتي:

¹ - حسين عبدالمطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص ودورها في التنمية المستدامة للمملكة العربية السعودية، 2014، ص: 14.

Online at <http://mpr.ub.uni-muenchen.de/54977/>

² - مديحة بخوش، مجذوب بحوصي، دور مواصفة الايزو 26000 في التعرف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث،

منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار (الجزائر)، 14-15 فيفري 2012، ص: 8.

الجدول رقم(01): جدول يوضح عناصر المواصفة ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية

البند	الهدف منه	شرح محتوى البند
البند 1	المجال	تعريف وتحديد المحتوى الذي تغطيه هذه المواصفة، ويحدد القيود أو الاستثناءات، كما أنه ينص على أن هذه المواصفة الدولية تقدم دليلا إرشاديا لجميع أنواع المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو موقعها.
البند 2	التعريفات	يحدد هذا البند معاني المصطلحات الرئيسية المستخدمة في هذه المواصفة، وبلغ عدد التعريفات 22 مصطلحا، أهمها مصطلحا: المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility وأصحاب المصلحة stakeholder .
البند 3	فهم المسؤولية الاجتماعية	يشرح هذا البند بشكل مفصل مفهوم المسؤولية الاجتماعية ويوضح أهم خصائصها.
البند 4	مبادئ المسؤولية الاجتماعية	حددت المواصفة سبعة مبادئ للمسؤولية الاجتماعية هي: القابلية للمساءلة، الشفافية، السلوك الأخلاقي، احترام مصالح الأطراف المعنية، احترام سلطة القانون، احترام الأعراف الدولية للسلوك، احترام حقوق الإنسان.
البند 5	الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية والتعرف على أصحاب المصلحة و التفاعل معهم	يتناول هذا البند اعتراف المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية، من خلال تحديد تأثيراتها السلبية في المجتمع، وكذلك الطريقة التي ينبغي بها التصدي لهذه التأثيرات من أجل المساهمة في التنمية المستدامة، وتحديد أصحاب المصلحة وإشراكهم في ممارساتها الاجتماعية.
البند 6	دليل الموضوعات الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية	وهو أهم البنود في المواصفة، وفيه ذكر للمجالات الأساسية السبع للمسؤولية الاجتماعية والواجب تبنيها من قبل المؤسسات وهي: الحوكمة المؤسسية، حقوق الإنسان، ممارسات العمال، البيئة، الممارسات التشغيلية العادلة مع الأفراد و المؤسسات، قضايا المستهلك، مشاركة وتمية المجتمع.
البند 7	دليل إرشادي حول تطبيق المسؤولية الاجتماعية	يوضح هذا البند إرشادات وتوجيهات مهمة من أجل إدارة جيدة للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، حيث يمكن أن تتم هذه الإدارة من خلال أربعة خطوات هي: التزام الإدارة العليا، تحديد وتحليل تطلعات أصحاب المصلحة، مرحلة التنفيذ والممارسة، التقييم والمتابعة، المراجعة.

المصدر: وهبية مقدم، تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار(جزائر)، يومي 14-15 فيفري 2012، ص ص: 9-10.

ثالثا: معيار المساءلة الاجتماعية SA 8000

المعيار SA8000 والذي يدعى أيضا بنظام المساءلة الاجتماعية فهو " مواصفة دولية تعمل على تطوير وتطبيق الممارسات الاجتماعية السليمة داخل بيئة العمل لتقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتقدم هذه المواصفة متطلبات ومنهجية تدقيق لتقييم ظروف مكان العمل، بما في ذلك عمالة الأطفال والعمل الإجباري والصحة والسلامة المهنية وحرية التجمع وعدم التمييز والممارسات التأديبية وساعات العمل والأجور وغيرها، ومن أجل الحفاظ على ظروف عمل جيدة وتحسين الظروف القائمة.

هو معيار يضمن الحد الأدنى لحقوق العمال وهي قابلة للتدقيق من طرف مدقق خارجي مستقل، لقد توج بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاهتمام بصدور حزمة معايير دولية تسمى المعايير العالمية للمساءلة الاجتماعية SA8000، حيث وضعت ضوابط يمكن أن تسترشد بها المؤسسات لدمج القضايا الاجتماعية والبيئية الاقتصادية في قراراتها واستراتيجيتها.

إن البنود الرئيسية التي تتضمن عليها وثيقة SA8000 والخاصة بالشروط والمتطلبات المعيارية القياسية للمساءلة تشمل الآتي:¹

- منع عمالة الأطفال؛
- عدم ممارسة العمالة القسرية بأي صورة من الصور؛
- تهيئة مناخ أو بيئة عمل تتوفر فيها الشروط الصحية الإنسانية؛
- كفالة حقوق العاملين بالانتساب للنقابات العمالية والاتحادات المهنية؛
- ضمان العدالة في التعامل بين جميع العاملين؛
- مراجعة وتدقيق الضوابط التأديبية؛
- الالتزام بالفترات الزمنية للعمل؛
- الأجور والمكافآت أو التعويضات المدفوعة للعاملين.

رابعا: مبادرة الإبلاغ العالمية

وتسمى أيضا بالمبادرة العالمية لإعداد التقارير، تم اطلاقها من طرف ائتلاف الاقتصاديات البيئية المسؤولة **Le Ceres** وبرنامج الأمم المتحدة لحماية البيئة **PNUE**، هدفها هو المساعدة في التفكير في

¹ - عبد الرحمن العايب، مرجع سابق، ص: 111-113.

الفصل الثاني دور بطاقة الأداء المتوازن في تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

المسؤوليات الاجتماعية والتنمية المستدامة بالخصوص البعد الاجتماعي من خلال إدماج مؤشرات اجتماعية في التقارير السنوية للمؤسسات حول التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية. إن أساس هذه المبادرة هو وضع الخطوط الأساسية لصياغة تقارير التنمية المستدامة من طرف المؤسسات تسمى **GRI** والذي تم وضعه من طرف منظمة الأمم المتحدة سنة 1997م والذي محتواه أن تقدم المؤسسات تقريرا موحد عن التنمية المستدامة والذي من خلاله يتم معالجة المسائل البيئية الاجتماعية والاقتصادية وترتكز مبادرة الإبلاغ العالمية على ثلاثة أركان هي:

- **الركن الاقتصادي:** ويشمل الأبحاث والتطوير والإنتاجية والاستثمار في العنصر البشري؛
 - **الركن البيئي:** ويشمل تأثير أنشطة المؤسسات على الأرض، الهواء، الماء، التنوع الحيوي والصحة؛
 - **الركن الاجتماعي:** ويضمن الإفصاح عن معلومات حول الصحة والأمان ومراعاة حقوق الإنسان في أماكن العمل.
- المبادئ التي تستند عليها إعداد التقارير هي:
- عند كتابة التقارير يجب توافر الشفافية؛
 - نطاق التقارير؛
 - الثقة في إعطاء البيانات؛
 - حرية الوصول إلى المقررين.¹

¹ - عمر بوسلامي، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01(الجزائر)، 2012-2013، ص: 68.

المبحث الثالث: علاقة المسؤولية الاجتماعية بطاقة الأداء المتوازن

لتحقيق أداء المؤسسة بشكل جيد سواء الأداء المالي أو غير المالي استخدمنا بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء، ويطلق عليها العديد من المصطلحات، منها: بطاقة الإنجاز المتوازن، وبطاقة العلامات المتوازنة، ويقصد بها تلك البطاقة التي تعنى بقياس الأداء المؤسسي على مستوى المؤسسة ككل، وهي عبارة عن أداة إدارية من خلالها تدمج المؤشرات المالية وغير المالية لتزويد المديرين بمعلومات هامة وملائمة عن أداء مؤسستهم خصوصا فيما يتعلق بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتتكون من مجموعة من المبادئ والتقنيات التحليلية لتحسين أداء المؤسسة وتحتوي أربعة أبعاد رئيسية وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد التعلم والنم، وبعد العمليات الداخلية.

المطلب الأول: دمج مؤشرات المسؤولية الاجتماعية مع أبعاد بطاقة الاداء المتوازن

يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية أحد فروع التنمية المستدامة التي تعمل على ترسيخ وتطبيق هذه التنمية من خلال تبنيتها في المؤسسات الاقتصادية، أو بصيغة أخرى فإن المسؤولية الاجتماعية هي تطبيق لمفهوم التنمية المستدامة ولكن على المستوى الجزئي في مستوى المؤسسة.

وتحتاج عملية دمج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية إلى أربع خطوات أساسية وهي:¹

- **الخطوة الأولى:** القيام بتشخيص اجتماعي وبيئي مثلا: ظروف العمل، استغلال الطاقة، الأثر البيئي للنشاطات...؛
- **الخطوة الثانية:** تحديد التوجهات وتثبيت الأهداف التي تقود إلى الممارسات المسؤولية اجتماعيا؛
- **الخطوة الثالثة:** تنفيذ برامج العمل التي تم تحديدها بناء على الأهداف السابقة، وإعداد نظام التقارير من أجل تقييم هذه البرامج وتعديلها؛
- **الخطوة الرابعة:** إعداد تقرير المسؤولية الاجتماعية وإطلاع أصحاب المصلحة عليه، وتقييم الأداء الاجتماعي وتحسينه.

مع الإشارة إلى أن الخطوتين الأولى والثانية تتم بشكل أفضل لو تم التواصل مع أصحاب المصلحة.

¹ - لزابري بلقاسم، وهيبه مقدم، **الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وقياس الأداء تجاهها**، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة وهران، جامعة مستغانم (الجزائر)، يومي 20-21 نوفمبر 2012، ص ص: 210-211.

🏆 قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية

إن استمرارية المؤسسة مرتبط بدرجة كبيرة بعلاقتها مع مختلف أصحاب المصالح الذين لهم تأثير على مستوى أدائها بمعنى أن أداء المؤسسة امتد اليوم ليشمل الأداء الاجتماعي في إطار المسؤولية الاجتماعية ومنه فإن تعريف الأداء الاجتماعي هو " النتائج التي تحققتها المؤسسات في المجالات غير الاقتصادية، ويعني أيضا الممارسة الفعالة للرسالة الاجتماعية للمؤسسات بما يتوافق مع قيمها الاجتماعية، ويهدف الأداء الاجتماعي إلى الربط بين النتائج المحصل عليها والوسائل التي تم تسخيرها لتحقيق هذه النتائج".

وعليه تقوم هذه الطريقة على أساس عدم إفراد بعد مستقل للأداء البيئي في بطاقة القياس المتوازن للأداء ولكن يتم الإبقاء على الأبعاد الأربعة مع تضمين مقاييس ومؤشرات الأداء البيئي في كل بعد من هذه الأبعاد:¹

- 1. البعد المالي:** تتمثل أهم المقاييس البيئية في هذا البعد في الآتي: تكلفة معالجة التلوث، تكلفة الإنتاج الأنظف، تكلفة البحث و التطوير، الاستثمار من أجل التحسين البيئي، الإيرادات من المنتجات الخضراء، الربح من إعادة التدوير والحد من استهلاك الموارد، معدل العائد من الاستثمار البيئي؛
- 2. بعد العملاء:** تتمثل أهم المقاييس البيئية في هذا البعد في الآتي: رضا العملاء، تحسين الجودة الناتج عن إنتاج منتجات صديقة للبيئة، الاستجابة السريعة للقضايا البيئية، التقرير البيئي المقدم للمساهمين، العلاقات الطيبة مع المجتمع، الحصول على شهادة الايزو 14001، الحصول على جوائز ومكافآت نتيجة المحافظة على البيئة، الصورة الخضراء للمؤسسة، والإفصاح عن المعلومات البيئية؛
- 3. بعد العمليات الداخلية:** تتمثل أهم المقاييس البيئية في هذا البعد في الآتي: الابتكار في المنتجات والتكنولوجيا، التصميم الأخضر (التصميم من أجل البيئة) المراقبة المستمرة، الهدف الواضح تجاه المنتجات الصديقة للبيئة، الشراء الأخضر (مراعاة القواعد البيئية عند الشراء الإنتاج الأنظف، كفاءة العملية الإنتاجية، الاستخدام القياسي (المنضبط) للمواد الكيميائية والمواد الخام الأخرى، العمل من

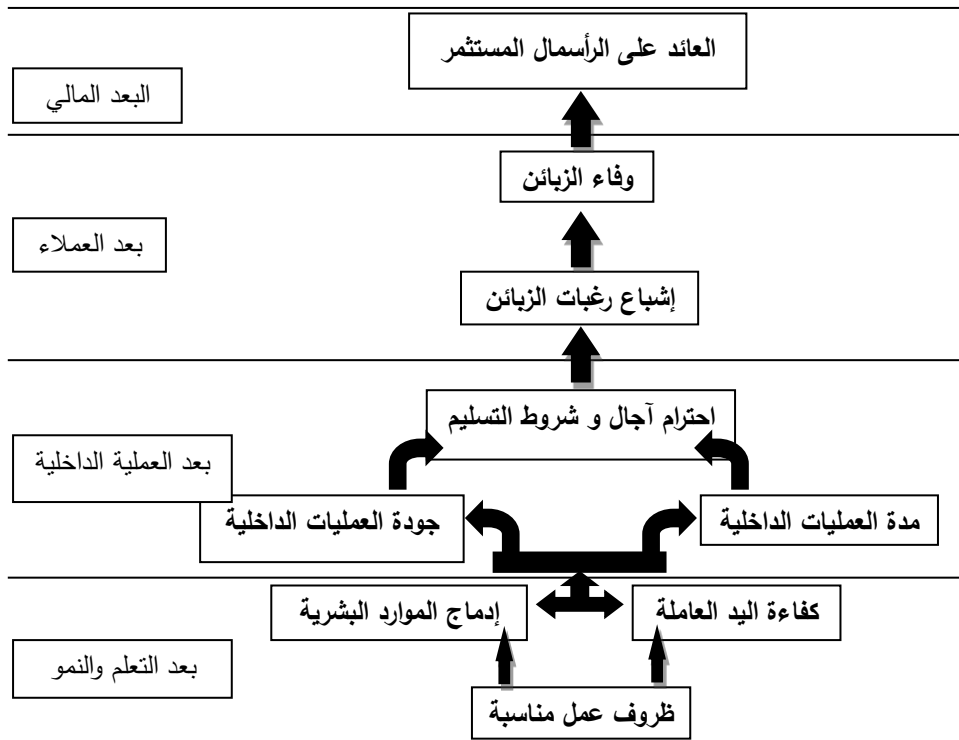
¹ - مصطفى محمود أحمد جاد المولى، استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء البيئي للمنشأة بهدف زيادة القدرة التنافسية لها في ظل بيئة الإنتاج الحديثة، ملخص رسالة الماجستير في المحاسبة، كلية التجارة "قسم المحاسبة"، جامعة القاهرة (جمهورية مصر العربية)، 2012، ص: 8-9.

أجل البيئة، رضا العملاء عن طريق الاستطلاع المنتظم لأرائهم، إدارة الموردين (التعامل مع الموردين الملتزمين بيئياً فقط) السيطرة على التلوث وعلاج آثاره؛

4. بعد النمو والتعلم : تتمثل أهم المقاييس البيئية في هذا البعد في الآتي: التدريب والتعليم البيئي المهارة والقدرة والمعرفة، الخبرة والقدرة على البحث والتطوير، رضا العاملين، مبادرات العاملين (توفير المعلومات البيئية) التنسيق والمشاركة مع العاملين، فهم السياسات والقوانين البيئية الحصول على المعلومات البيئية.¹

والشكل الموالي يوضح بإيجاز ترابط الأبعاد الأربعة فيما بينها :

الشكل رقم (11): ترابط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: عبد الرحمن العايب، مرجع سابق ، ص: 195.

بالإضافة إلى وجود صعوبات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أهمها وجود التعقيد في النظام والمدة الزمنية التي يتطلبها لتطويرها، فقد لاقى هذا النموذج انتقادات شديدة منها تجاهله للبعدين الاجتماعي والبيئي في قياس الأداء، ونتيجة لذلك شرع سنة 2001 في إدخال تعديلات على هذا النموذج، حيث أنه بالإضافة إلى الأبعاد الأربعة التي اقترحها كابلان ونورتين تم إدماج بعد خامس وهو البعد المجتمعي.

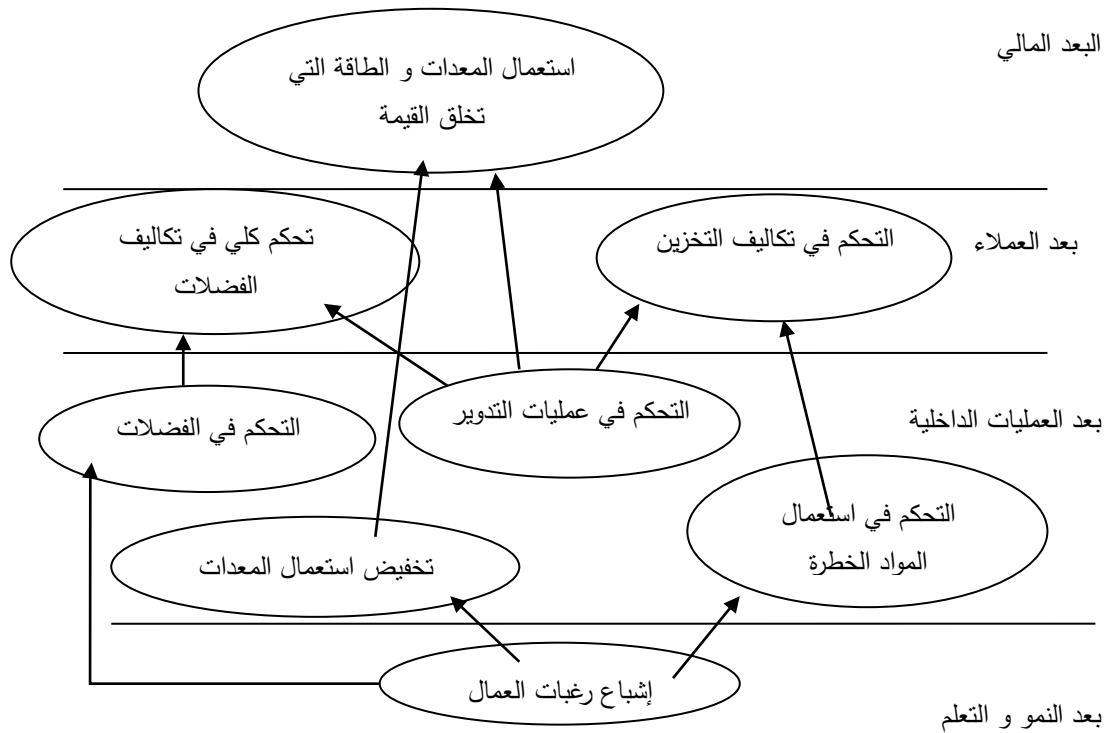
¹ - مصطفى محمود أحمد جاد المولى، مرجع سابق، ص: 9.

الفصل الثاني دور بطاقة الأداء المتوازن في تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

لقد حاول الكثير من الباحثين جعل بطاقة الأداء المتوازن التي اقترحها كل من نورتن وكابلان أداة تستعمل في تطبيق استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أو بعبارة أخرى جعلها أداة لقياس الأداء الشامل للمؤسسة، ترك النموذج الأصلي المقترح من طرف نورتن وكابلان على حاله ولكن يتم إضافة المؤشرات البيئية والاجتماعية ضمن الأبعاد الأربعة التقليدية للنموذج، وهذا ما ذهب إليه الباحث بيكر **.Bieker**

ولإيضاح أكثر الشكل الموالي يعطي مثالا حول ترك النموذج الأصلي المقترح من طرف نورتن وكابلان على حاله ولكن يتم إضافة المؤشرات البيئية والاجتماعية ضمن الأبعاد الأربعة التقليدية للنموذج.¹

الشكل رقم (12): نموذج بيكر **Bieker** لبطاقة الأداء المتوازن المستدام



المصدر: عبد الرحمن العايب، مرجع سابق، ص: 198.

من خلال الشكل يتضح لنا وجود علاقة سببية بين المؤشرات البيئية والاجتماعية ضمن الأبعاد الأربعة لبطاقة الاداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم).

¹ - عبد الرحمن العايب، مرجع سابق، ص: 197-198.

المطلب الثاني: إضافة بعد مستقل للأداء البيئي كبعد خامس في بطاقة الأداء المتوازن

إن دمج المؤشرات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تحقيق الترابط بينها وبين رسالة المؤسسة ككل، بالإضافة إلى إمكانية تنفيذها وتطبيقها في كل أنحاء المؤسسة من خلال تحقيق استراتيجية متكاملة للتنمية المستدامة.

تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بثلاثة قطاعات من الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة وهم المساهمون والعملاء والعاملين، ويرى الباحث أنه يجب إضافة قطاع آخر للقطاعات الثلاثة ذات المصلحة بالمؤسسة وهو المجتمع، و يجب أن تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بالمجتمع المحيط بالمؤسسة نظراً لوجود مصلحة مشتركة بين المؤسسة ومجتمعها.

(1) **البعد المالي:** ويعتبر البعد المالي البعد الأول في بطاقة قياس الأداء المتوازن ويتضمن عدداً من المعايير الاستراتيجية منها: معيار تحقيق الربح العادل والذي يشكل هدفاً استراتيجياً تسعى معظم المؤسسات للوصول إليه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وذلك لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمودعين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة؛¹

ويمكن تلخيص بعض أهداف ومقاييس البعد المالي من خلال الجدول الآتي:

¹ - محمد أحمد محمد أبو قمر، مرجع سابق، ص: 38 .

الجدول رقم(02): الأهداف والمقاييس المرتبطة بالبعد المالي

المقاييس	الأهداف
نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة	<u>النمو في الإيرادات</u> زيادة عدد مبيعات المنتجات الجديدة
نسبة الإيرادات من الاستخدامات الجديدة	خلق استخدامات جديدة
نسبة الإيرادات من الموارد الجديدة	تحسين زبائن وأسواق جديدة
كلفة إنتاج الوحدة	<u>تخفيض التكاليف</u> تخفيض كلفة إنتاج الوحدة
كلفة الوحدة للزبون	تخفيض كلفة الزبائن للوحدة
الكلفة لكل قناة توزيع	تخفيض تكاليف قنوات التوزيع
العائد على الاستثمار	<u>الانتفاع من الموجودات</u> تحسين الانتفاع من الموجودات
القيمة الاقتصادية المضافة	

المصدر: علي خلف سلمان الركابي، جليلة عيدان الذهب، استعمال بطاقة العلامات المتوازنة لدعم التنمية المستدامة، المؤتمر العربي السنوي العام الأول واقع مهنة المحاسبة بين التحديات والطموح، بغداد(العراق)، 16-17 أبريل 2014، ص: 21.

من خلال الجدول يتبين لنا أن أهداف البعد المالي تتمثل بالنمو في الإيرادات وتخفيض التكاليف والانتفاع من الموجودات.

(2) **بعد العملاء:** وتعتمد معظم المؤسسات في العصر الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب استراتيجيتها، لما يعكسه هذا البعد من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة الذي يتحقق من خلال قدرة المؤسسة على تقديم منتجات (سلع وخدمات) بنوعية متميزة وبأسعار معقولة، ويهتم هذا البعد بالأساليب التي تخلق القيمة للزبائن، وما هي القيمة التي ترضي الزبون ولماذا سيكون راغب بالدفع عندها إذاً يقوم هذا البعد بتوجيه بعد العمليات الداخلية وبعد التعليم وتطوير ونمو المؤسسة وذلك من

الفصل الثاني دور بطاقة الأداء المتوازن في تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

أجل نيل رضا العملاء وبذلك يعتبر هذا الجزء من العملية هو قلب بطاقة قياس الأداء المتوازن لأنه إذا لم تستطع المؤسسة تسليم الإنتاج المناسب والخدمات بشكل يحقق لها الربح في المدى القصير والطويل فإنها ستتلاشى، والكثير من المؤسسات الناجحة وجدت أن التركيز على العميل وتلبية احتياجاته يمثل الغاية الأكثر أهمية في الأمد الطويل مقارنة بالتركيز الياسير على المقاييس المالية للأداء؛¹

ويمكن تلخيص بعض أهداف ومقاييس منظور العملاء من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم(03): الأهداف والمقاييس المرتبطة لبعء العملاء

المقاييس	الأهداف
(نسبة من الأسواق) الحصة السوقية	زيادة الحصة السوقية
نسبة نمو التعامل مع الزبائن الموجودين	زيادة الاحتفاظ بالزبون
نسبة الزبائن المتكررين	زيادة كسب الزبون
عدد الزبائن الجدد	زيادة رضا الزبون
معدلات مسموحات الزبائن	زيادة ربحية الزبون
ربحية الزبون	
السعر	قيمة الأداء
تكاليف المشتريات	تخفيض السعر
معدلات مسموحات الزبائن	تخفيض كلف المشتريات
نسبة المردودات من المبيعات	تحسين وظيفة المنتج
نسبة التسليم في الوقت المحدد	تحسين جودة المنتج
معدلات مسموحات الزبائن	زيادة ملائمة التسليم
	تحسين صورة المنتج وسمعته

المصدر: علي خلف سلمان الركابي ، جليلة عيدان الذهب، مرجع سابق، ص: 22.

¹- محمد أحمد محمد أبو قمر، مرجع سابق، ص: 41.

من خلال الجدول يتبين لنا أن أهداف بعد العملاء تهدف إلى معرفة مدى رضا الزبون وحجم الحصة السوقية، وقياس الأداء من ركن التسليم في الوقت المحدد وملائمة كلف استخدام المنتج.

(3) **بعد العمليات الداخلية:** يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي

تمكن المؤسسة من التميز وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية

وأيضاً إلى تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للمساهمين ويدخل أيضاً في هذا الجانب

الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال منتجات وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء

الحاليين والجدد إن عوامل النجاح الحاسمة ضمن بعد العمليات الداخلية يمكن تعزيزها بالجوانب

البيئية كالتلوث بأنواعه وكذلك مراعاة النواحي الاجتماعية التي تؤدي إلى تنمية وخدمة المجتمع

الذي تعمل فيه المؤسسات؛¹

ويمكن تلخيص بعض أهداف ومقاييس بعد العمليات الداخلية من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم(04): الأهداف والمقاييس المرتبطة ببعد العمليات الداخلية

المقاييس	الأهداف
	الإبداع:
عدد المنتجات الجديدة (كما مخطط)	زيادة عدد المنتجات الجديدة
نسبة الإيرادات من المنتجات الملائمة	زيادة المنتجات الملائمة
وقت السوق (من البداية وحتى النهاية)	تخفيض وقت تحسين المنتجات الجديدة
	عمليات التشغيل:
الكلف النوعية	زيادة جودة العملية
عائد المخرجات	
نسبة الوحدات المعابة	زيادة كفاية العملية
اتجاهات كلفة الوحدة	
المخرجات / المدخلات	
دورة الوقت	تخفيض وقت العمليات
	خدمات ما بعد البيع:

¹ - محمد أحمد محمد أبو قمر، مرجع سابق، ص: 44.

العوائد (First-pass yields)	زيادة جودة الخدمة
اتجاهات الكلفة	زيادة كفاية الخدمة
المخرجات / المدخلات	
دورة الوقت	تخفيض وقت الخدمة

المصدر: علي خلف سلمان الركابي ، جليلة عيدان الذهب، مرجع سابق ، ص: 23.

من خلال الجدول يتبين لنا أن أهداف بعد العمليات الداخلية تسيطر على الأنشطة الواقعة ضمن عمليات عالية المستوى وهي: الحصول على الميزة التنافسية عن طريق تشجيع الإبداع، وزيادة قيمة الزبون عن طريق توسيع وتعميق العلاقات مع الزبائن الحاليين، وتحقيق المزايا التشغيلية وإنشاء علاقات فعالة مع المساهمين الخارجيين.

4) **بعد التعلم و النمو:** إن المؤسسات التي تركز على بعد التعلم والنمو تحتاج إلى أنظمة صحيحة للعاملين لكي تسهل عملية دعمهم لتحقيق الأهداف فمن دون عمليات التعلم والنمو ستكون المؤسسات غير قادرة على التكيف مع البيئة الديناميكية ولتحقيق التكيف الناجح ينبغي عليها الاستمرار في تدريب عاملها على التقنيات الحديثة وعلى نظم المعلومات من أجل تسهيل تلبية متطلبات الزبائن المتجددة؛¹

ويمكن تلخيص بعض الأهداف والمقاييس المرتبطة ببعيد التعلم والنمو من خلال الجدول الآتي:

¹- محمد أحمد محمد أبو قمر، مرجع سابق، ص: 24.

الجدول رقم(05): الأهداف والمقاييس المرتبطة ببعيد التعلم والنمو

المقاييس	الأهداف
معدلات رضا العاملين نسبة دوران العاملين إنتاجية العاملين ساعات التدريب استراتيجية معدلات تغطية الأعمال	زيادة قدرات العاملين
نسبة العمليات إلى الوقت الحقيقي لقابليات التغذية الراجعة نسبة العاملين في الخطوط الأمامية للإنتاج وصولاً إلى الزبائن ومعلومات المنتج	زيادة قدرات نظم المعلومات
اقتراحات كل عامل لاقتراحات المنفذة لكل عامل	زيادة التحفيز و التطوير

المصدر: علي خلف سلمان الركابي، جليلة عيدان الذهب، مرجع سابق، ص: 24.

من خلال الجدول يتبين لنا أن أهداف بعد النمو والتعلم يتميز بقدرات المؤسسة على إنجاز العمليات الرئيسية التي تخلق قيمة للزبائن والمساهمين من خلال قياس قدرات العاملين وقدرات نظام المعلومات ومنح الحوافز لتشجيع العاملين.

5) بعد البيئة المجتمعية: من الضروري توجيه اهتمام المديرين إلى تحسين أدائهم الاجتماعي بقدر اجتهادهم في سبيل تحقيق أهداف تحسين الأداء الاقتصادي لوحدهم حيث يجب أن يكونوا مخلصين في تحمل مسؤولياتهم تجاه المجتمع، فالانتهاكات البيئية الناتجة عن ممارسة نشاط عملهم مثل (تلوث الماء والهواء والتربة والضوضاء) يجب أن يتحملوا إزاءها غرامات كبيرة في

الفصل الثاني دور بطاقة الأداء المتوازن في تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

حالة تقصيرهم عن تلافي أثرها وذلك لأجل الحد من أضرارها مستقبلاً، وعلى الدولة أن تصدر قوانين لحماية البيئة تلزمهم بتحمل المسؤولية تجاه المجتمع المحيط بوحداتهم ويمكن تلخيص بعض أهداف ومقاييس بعد البيئة المجتمعية من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (06): الأهداف والمقاييس المرتبطة ببعء البيئة المجتمعية

المقاييس	الأهداف
نسبة المشاركين في الدورات التدريبية	تأهيل العاملين
نسبة المبالغ المنفقة على خدمة العاملين	خدمة العاملين
نسبة التعيينات الجديدة	خلق فرص عمل جديدة
نسبة التغير في خدمات ما بعد البيع	خدمة الزبائن
نمو الإنفاق على جهود حماية البيئة	حماية البيئة من التلوث

المصدر: علي خلف سلمان الركابي، جليلة عيدان الذهب، مرجع سابق، ص: 26.

من خلال الجدول يتبين لنا أن أهداف بعد البيئة المجتمعي يركز على تأهيل العاملين من خلال المشاركة في الدورات التدريبية وخدمة العاملين وخلق فرص عمل جديدة وكذلك نمو الإنفاق على جهود حماية البيئة من مخاطر التلوث.

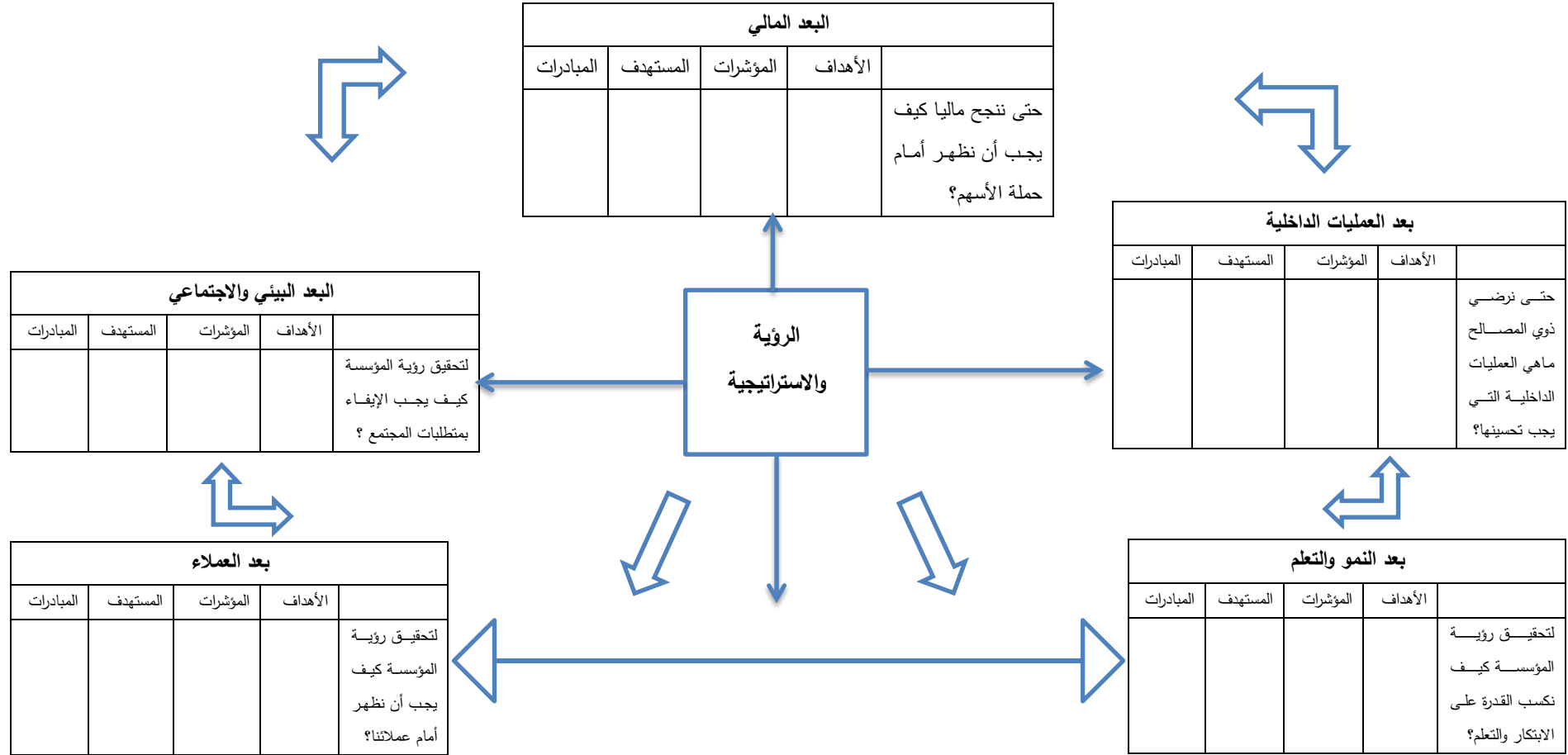
ويمكن القول أنه يجب على المؤسسة أن لا تربط نموها بزيادة مردوديتها وتحسينها فقط، ولكن أيضاً بتأثيراتها البيئية والاجتماعية الحالية والمستقبلية.

والشكل الموالي يوضح النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن بعد إضافة البعد البيئي والاجتماعي.

¹ - علي خلف سلمان الركابي، جليلة عيدان الذهب، مرجع سابق، ص: 25-26.

الفصل الثاني دور بطاقة الأداء المتوازن في تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم(13): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام



المصدر: Zeynep Tuğçe Kalendera , Özalp Vayvaya , The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard Sustainability,Procedia–Social and Behavioral Sciences,2016,p ;81.

انطلاقاً من الشكل يمكن القول أننا حاولنا القيام بتكليف عمل نظام بطاقة الأداء مع ضوابط التنمية المستدامة من خلال دمج أبعاد الأداء البيئي و الاجتماعي ليكون قياس و تقييم الأداء في المؤسسة متوازناً ومستداماً.

المطلب الثالث: تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي

تعد بطاقة الأداء المتوازن إطار قوى لإدارة وتقييم كلا من الأمور البيئية والاجتماعية بالإضافة للاقتصادية، ودمج المسائل البيئية في نظام خلق القيمة للمؤسسة بالإضافة إلى كونها أساس نظم الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة وبالمقارنة بطاقة الأداء المتوازن التقليدية نلاحظ أن التفاعل بين الأجزاء في النظم التقليدية تقود الدورة المغلقة ولا تقدم جديد في نموذج عمل المؤسسة، بينما توصل نظم بطاقة الأداء المتوازن البيئية إلى علاقات خطية بين الأجزاء مما يؤدي إلى نموذج عمل جيد.

ويرتبط البعد البيئي باستهلاك الطاقة والمواد الخام ومخلفاته، انبعاثات الملوثات.. إلخ، ويتحدد الهدف الاستراتيجي للبعد البيئي وفقاً لمفاهيم البيئة الحيوية الصناعية ويرتبط بالمقاييس التي يمكن اشتقاقها من نظم الإدارة البيئية ونظم المحاسبة الإدارية البيئية وتحليل دورة حياة المنتجات، ويرى **Beiker & Gminder** أن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تكون أداة أفضل لدمج نظم الإدارة البيئية والاجتماعية في العمليات التشغيلية الأساسية للمؤسسات ويعتمد إظهار ودمج البعد البيئي على الرأي الذي ينادى بتخطيط وتقييم السلوك الأخضر على مستوى الاستراتيجية التشغيلية، ومن ثم فإن نظام قياس الأداء المتكامل يجب أن يؤسس عند هذا المستوى.

وقد اتفقت العديد من الآراء على أن هناك خمسة طرق لدمج المسائل البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن المستدام **SBSC** هي:¹

- **بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية:** يتم إدخال واحد أو اثنين من مؤشرات الاستدامة في بعض الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية والتي تكون معرضة أكثر لأمر الاستدامة، وذلك النوع قادر على زيادة دمج الإدارة المستدامة ولكن عمليا تأثيره محدود؛
- **بطاقة الأداء المتوازن المستدام العرضية:** يتم إدخال المؤشرات البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة، وتركز على الأمور المستدامة أو المحركة للقيمة من أجل النجاح في المستقبل وذلك المدخل يزيد من تكامل استدامة الإدارة ويتم دمج الأمور البيئية كمؤشرات قائدة مستقبلية؛

¹ - عبد القادر لحسين، محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات" نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي"، الطبعة الثانية، المنعقد بجامعة ورقلة(الجزائر)، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص: 332.

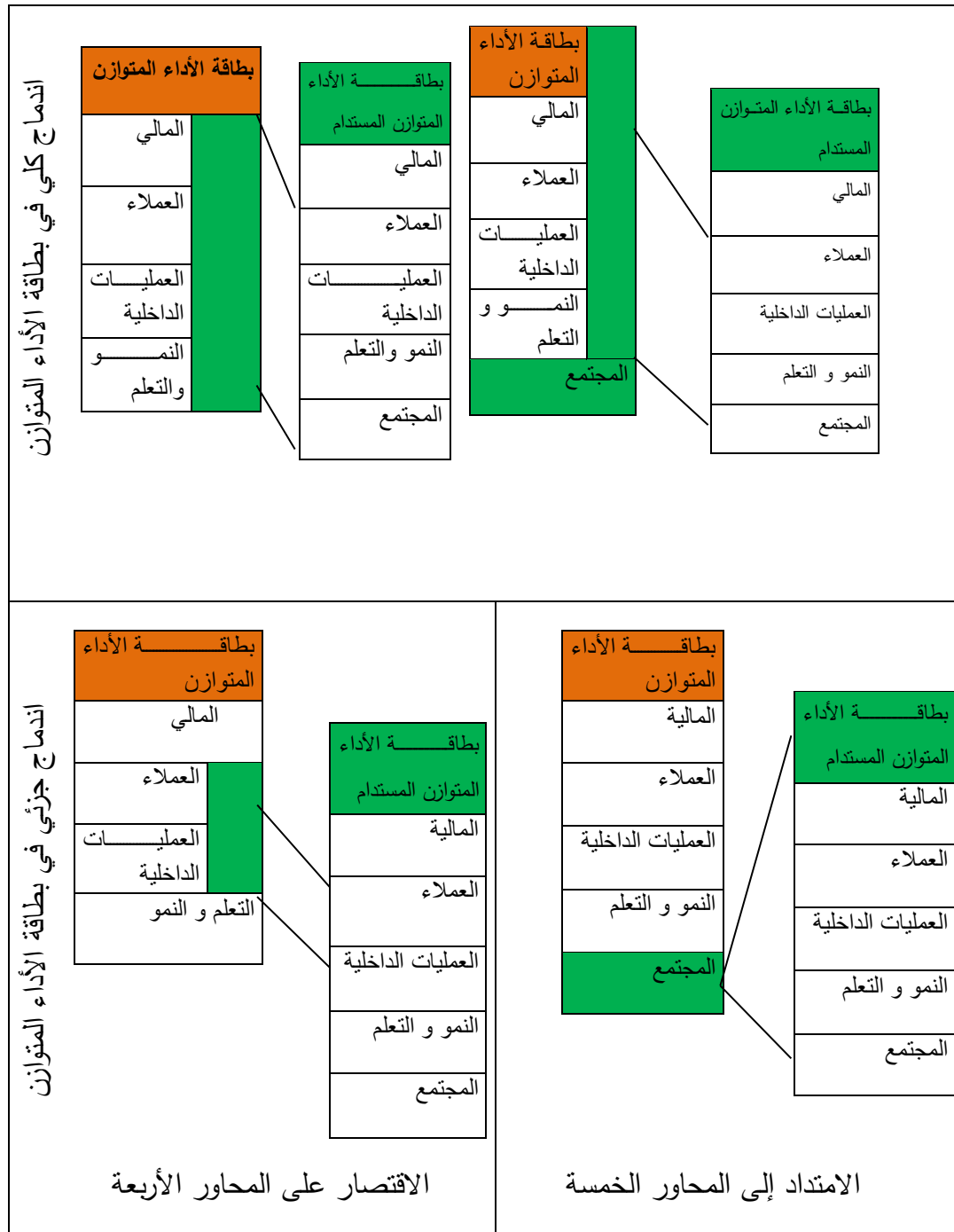
- بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف: يتم إضافة بعد خامس خاص بالاستدامة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة؛
- بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية: وفيها يتم ربط البعد المستدام الخامس بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالأبعاد الأربعة كلها يوضح العلاقات السببية، بينما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية، و بذلك يتم دمج الجوانب البيئية والاجتماعية في كل الأبعاد؛
- بطاقة الأداء المتوازن المستدام المشاركة: ويطلق عليها أيضا بطاقة الأداء للخدمات المستدامة وهي تعني استخدام المؤسسة لبطاقة الأداء المستدامة في بعض أجزاء المؤسسة فقط، فهي تشغل بطاقة الأداء المستدامة لوحدتها المشاركة المسؤولة عن الاستدامة البيئية.¹

¹ - عبد القادر لحسين، مرجع سابق، ص: 332.

الفصل الثاني دور بطاقة الأداء المتوازن في تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

يوضح الشكل الموالي طرق دمج البعد الاجتماعي والبيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة :

الشكل رقم(14): الحالات الأربعة لدمج الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : Stephen Gates et Christophe Germain; **Integrating Sustainability Measures into An Empirical** :

Study ;Management: Strategi Performance Measurement Systems Accounting Quarterly; S pring 2010 , Vol

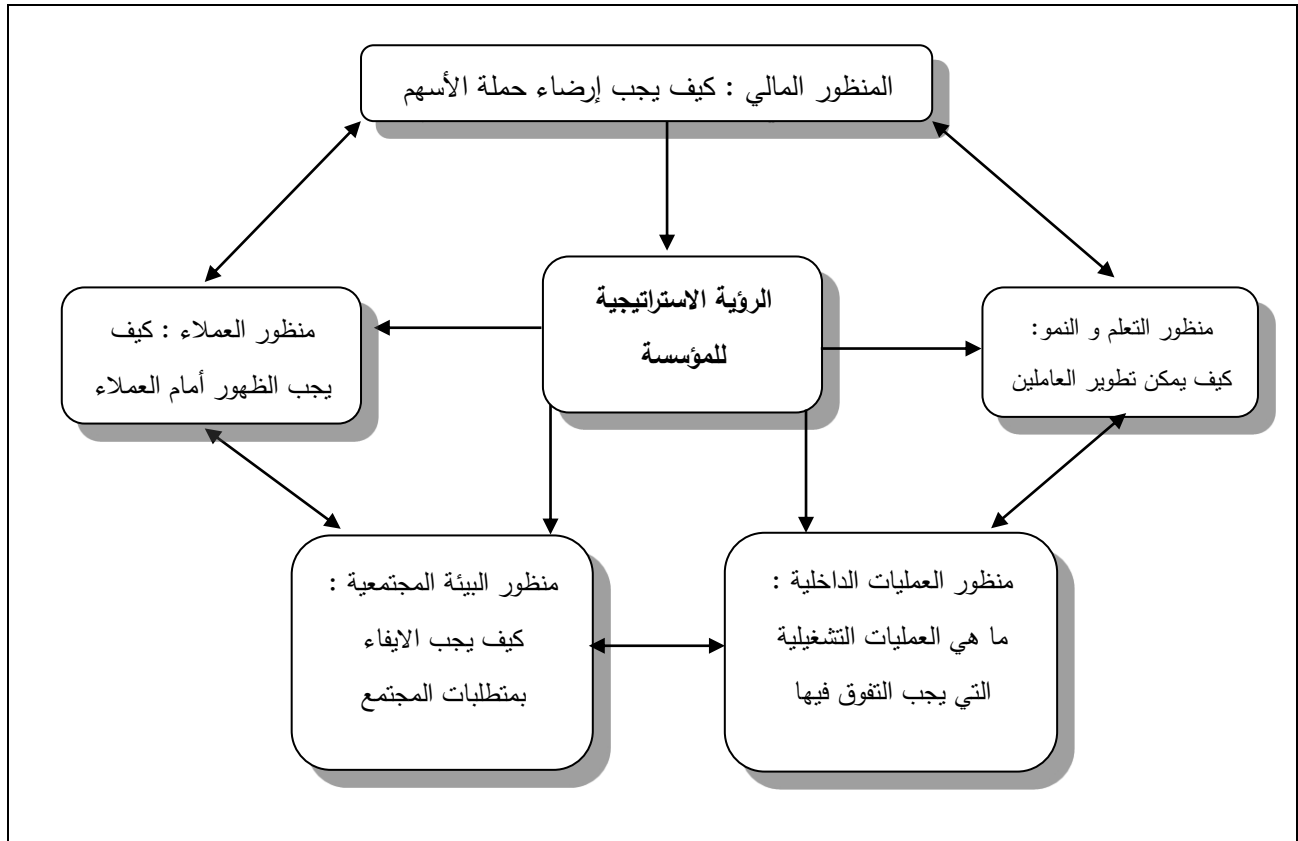
11 , N 3; p:2.

الفصل الثاني دور بطاقة الأداء المتوازن في تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

إذن يمكن اختصاراً أن نعرف بطاقة الأداء المتوازن المستدام بأنها تضم الأبعاد الأربعة المتعارف عليها في بطاقة الأداء المتوازن الكلاسيكية مع الاهتمام ببعد آخر خامس هو: محور البيئة المجتمعية، على اعتبار بأن المؤسسة أصبحت جزءاً لا يتجزأ من المجتمع وعليها أن تكون مواظناً صالحاً فيه وذلك من خلال أداء التزاماتها ومسؤولياتها الاجتماعية تجاهه وتجاه كل أصحاب المصالح الذين تتعامل معهم.

ويوضح الشكل الموالي المحاور الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة :

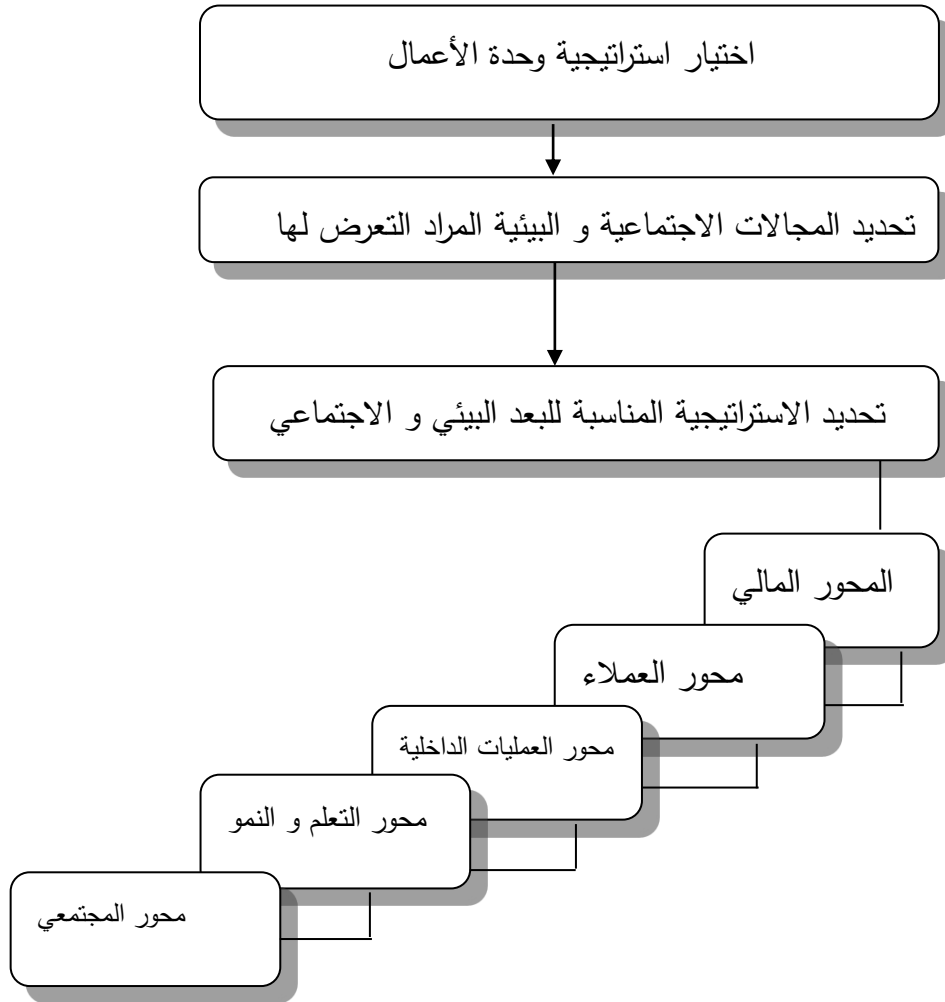
الشكل رقم (15) : نموذج بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الخمسة



المصدر: تأثر صبري الغبان، نادية شاكر حسين، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة و المقارنة المرجعية لأغراض تقييم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والعشرون، 2009، ص: 12.

ويعتمد نظام تصميم بطاقة الأداء المتوازن على ثلاث خطوات أساسية، حيث يتم أولاً تحديد استراتيجية وحدة الأعمال المختارة، ويتم في المرحلة الثانية عرض ودراسة الحالات البيئية والاجتماعية، وفي آخر خطوة يتم وضع الاستراتيجيات المناسبة للأبعاد الاجتماعية والبيئية، ويوضح الشكل الموالي هذه الخطوات:

الشكل رقم (16) : نظام تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة



المصدر: Frank Figge et autres :the sustainability balanced scorecard linking sustainability management to business strategy :Business Strategy and the Environment :Bus.Strat.Env.11.269-284(2002) ,p :277.

يتضح لنا من خلال الشكل أن نظام تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة **SBSC** يمر عبر بثلاث

خطوات :

- اختيار استراتيجية وحدة الأعمال؛
- تحديد المجالات الاجتماعية والبيئية المراد التعرض لها؛
- تحديد الاستراتيجية المناسبة للبعد البيئي والاجتماعي.

خاتمة الفصل الثاني

بعد التعرض إلى المسؤولية الاجتماعية بمفهومها ومعرفة أهم عناصرها والأهمية والفوائد، ومن ثم تبيان أهم النظريات، وصولاً إلى أبعاد المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة من مسؤولية اقتصادية وقانونية إلى مسؤولية أخلاقية وإنسانية، يتبين أن المسؤولية الاجتماعية تتطلب عدة عوامل وأسس يجب على المؤسسة التي تتبناها الأخذ بها عامل مهم من مجتمع وفرد وصولاً إلى الحكومة أو الدولة، ما يساعدها على زيادة الولاء للزبون اتجاهها والحفاظ على مكانتها في السوق وتحسين صورتها، من كل هذا فالمسؤولية الاجتماعية تعتبر سلاح ذو حدين للمؤسسات الحالية يجب عليها الاهتمام به لأجل تحقيق أهدافها وبالأحرى تحسين صورتها لدى الزبون.

كما خلصنا إلى أن مفهوم الأداء يختلف فعلاً باختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في الدراسة، وتوصلنا إلى أن الأداء هو العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرار وذلك بتحقيق مؤشرات أداء عالية، حيث وضعنا بشيء من التفصيل أهم هذه المؤشرات سواء التقليدية أو الحديثة .

وعليه فإن هناك العديد من التقنيات الحديثة لدعم المسؤولية الاجتماعية من أهم هذه التقنيات بطاقة الأداء المتوازن والتي تستعمل مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتكون من أربعة أبعاد وهي (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، إذ يمكن إضافة بعد أو أكثر إليها وذلك من أجل توسيع دورها في دعم المسؤولية الاجتماعية إذ يمكن إضافة بعد خامس وهو (بعد البيئة المجتمعية) بفرض أن أداء المجتمع والأداء البيئي يشكلان جزءاً أساسياً من استراتيجية المؤسسات في الوقت الحاضر.

الفصل الثالث

دور بطاقة الأداء المتوازن في

تطبيق المسؤولية الاجتماعية في

مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

SOMIPHOS

الفصل الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS

مقدمة الفصل الثالث

بعد ما تناولنا في الفصلين السابقين دراسة الجوانب النظرية لبطاقة الأداء المتوازن والمسؤولية الاجتماعية والدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله من مفاهيم على مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS، من أجل التعرف على طريقة تطبيق المسؤولية الاجتماعية في هذه المؤسسة ومحاولة تقييم طريقة المتابعة المتبعة ومن ثم اقتراح نموذج لتطبيق المسؤولية الاجتماعية عن طريق BSC.

لأجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي :

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS

المبحث الثاني: أدوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

SOMIPHOS

المبحث الثالث: برنامج مقترح لتطبيق المسؤولية الاجتماعية من خلال بطاقة الأداء المتوازن

المستدام SBSC في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS
أولت الجزائر اهتماماً كبيراً باستغلال الثروات الطبيعية المتعلقة بالمعادن التي تمتلكها، وذلك للدور الكبير الذي تلعبه في تنمية وإضافة القيمة للاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المنشودة، لذلك قامت الدولة بعد تأميم المناجم بإنشاء المؤسسة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمة **SONAREM** التي سرعان ما تحولت بعد إعادة الهيكلة إلى ستة مؤسسات من بين أهمها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات، **FERPHOS** والتي أصبحت مع مرور الزمن تتميز بمكانة هامة على المستويين الدولي والمحلي، وهذه الأخيرة بدورها تفرعت سنة 2005م إلى عدة مؤسسات من بين أهمها مؤسسة مناجم الفوسفات (**SOMIPHOS** المؤسسة محل الدراسة).

المطلب الأول: تقديم مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS

أولاً: نشأة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS¹

مؤسسة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS** وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات **FERPHOS** نشأت إثر عملية إعادة الهيكلة للمؤسسة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية **SONAREM** بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83-441 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983م، ومقرها الاجتماعي بولاية تبسة، رأس مالها الاجتماعي الابتدائي هو 50.000.000 دج ثم تعدى إلى 300.000.000 دج ثم إلى 1.000.000.000 دج لينتهي بـ 243.000.000 دج مجموعة **FERPHOS** تنشط في القطاع المنجمي الذي تشرف عليه المؤسسة القابضة للمناجم، مع دخول الإصلاحات الاقتصادية حيز التنفيذ تحولت مؤسسة **FERPHOS** ابتداء من شهري ماي 1990م إلى الاستقلالية و تهيكلت على هذا الأساس.

- بتاريخ 18 أكتوبر 2001م وبعد فتح رأس مالها الاجتماعي عقدت المؤسسة أول اتفاق شراكة مع مجموعة **LNM** الهندية "مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تخضع للقانون الهولندي" وأصبحت شريكا بالأغلبية في منجمي ونزه وبوخضرة بتبسة 70% وعلى هذا الأساس تأسست مؤسسة **METAL-STEEL** بتبسة، ونصيب مؤسسة **FERPHOS** 30%.

وفي أول جانفي 2005م بموجب المرسوم 05-1 تم إعادة هيكلة وتفريع المؤسسة الأم مجموعة **FERPHOS** إلى ستة مؤسسات أساسية هي:²

¹ - معلومات مقدّمة من طرف دائرة الموارد البشرية .

² - معلومات مقدّمة من طرف دائرة المحاسبة العامة .

1- مؤسسة مناجم الحديد **SOMIPHER**: ومقرها الاجتماعي في ولاية تبسة، وتضم الوحدات الإنتاجية التالية:¹

- منجم عيني (ولاية سطيف)؛

- منجم روبنة (ولاية عين الدفلى)؛

- منجم سيدي معروف (ولاية جيجل)؛

- منجم الخنقة (دائرة الكويف ولاية تبسة)؛

- منجم شعبة البلوط (ولاية سوق أهراس).

2- مؤسسة البوزولان ومواد البناء **SPMC**: ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة بني صاف بعين تموشنت، وتقتصر على مركز وحيد للنشاط وهو بني صاف، البوزولان وهي مادة تفرزها البراكين وتستخدم في مركبات الإسمنت؛²

3- مؤسسة السباكة بالونزة **SFO**: ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة ونزة بتبسة وتقوم بصهر المواد الحديدية و صناعة القوالب الصناعية؛³

4- مؤسسة نقل الموارد المنجمية **SOTRAMINES**: وهي مؤسسة أنشأت حديثا للقيام بنقل المواد المنجمية والفوسفات من مدينة بئر العائر بتبسة إلى عنابة وكذلك نقل البوزولان من بني صاف بعين تموشنت إلى مراكز البيع؛⁴

5- مؤسسة العقارات و البناء: ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة عنابة وتقوم بأشغال البناء وكل ما يتعلق بالأمر العقارية؛

6- مؤسسة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS**⁵: مؤسسة مناجم الفوسفات حاليا تعتبر مؤسسة ذات أسهم وهي فرع من فروع **FERPHOS** مجموعة برأس المال الاجتماعي يقدر بـ 1600000000.00 دج يشرف عليها مجلس إدارة مشكل من طرف المساهمين في إطار إجراءات تنظيم القطاع الاقتصادي العام التابع للدولة تحت وصاية مؤسسة تسيير مساهمات الدولة (**SOMI NES SGP**)، ويتواجد المقر الاجتماعي للمؤسسة " المديرية العامة " بولاية تبسة المدينة، التي تحوي الثروات الأساسية التي

¹ **SOMIFER**: Société Des Mines de Fer.

² **SPMC**: société de la Pouzzolane et des Matériaux de construction.

³ **SFO** : société de la fonderie de Ouenza.

⁴ **SOTRAMINES**: société des transports Minières.

⁵ **SOMIPHOS**: société des mines de phosphat.

هي مركز نشاطات المؤسسة، ونشير أن المهام الأساسية التي وجدت من أجلها مؤسسة مناجم الفوسفات هي النشاطات المنجمية التي هي أساس العمل و الإنتاج، و تتلخص في الاستغلال بدرجة أولى وهي استخراج الثروات المعدنية الفوسفات ومعالجتها وتسويقها للسوق الخارجية.¹
تتكوّن أساساً من أربع وحدات أساسية هي:²

1-6 المركب المنجمي جبل العنق CDO : يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي

كمصنع للمعالجة ببئر العاتر ولاية تبسة؛³

2-6 المنشآت المينائية عنابة IPA: الوحدة التسويقية لشحن وتحميل الفوسفات المعد للتصدير من

ميناء عنابة، يتم على مستوى هذه الوحدة، نقل، حمل وشحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى

البواخر، تتوفر على طاقة تخزين تقدر بـ **120000طن**، كقدرة على الشحن تتراوح بين " **25000طن** إلى

50000طن"؛⁴

¹ - معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة و المالية .

² - معلومات مقدّمة من طرف دائرة المحاسبة العامة .

³ - CDO: Complexe minier de Djebel Onk

⁴ - IPA: Installation Portuaire Annaba

3-6 مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية CERAD: يمكن تلخيص مهام هذا المركز في ما يلي:¹

- البحث المتواصل قصد تحسين جودة المنتج، وإيجاد الحلول اللازمة للمشاكل المطروحة من طرف الزبائن؛
- الإشراف على عمليات البحث والتنقيب عن مادة الفوسفات؛
- القيام بمشاريع بحثية تدخل في إطار استراتيجية المؤسسة الطويلة المدى والهادفة إلى تثمين مادة الفوسفات وتحويلها إلى مواد تدخل في بعض الصناعات مثل: الصيدلانية والزراعية ... وغيرها؛
- البحث عن الحلول الناجعة للمشكلات البيئية المرتبطة بالمؤسسة؛
- تقديم خدمات واستشارات لمؤسسات أخرى متعاقدة مع المؤسسة مثل تلك العاملة في صناعة البتروكيمياويات.

4-6 المديرية العامة " المقر ": يقدم مقر الإدارة العامة الموجود بتبسة الدعم لمختلف الوحدات وتسييرها والتنسيق بينها.

ثالثاً: مهام مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS

تقوم SOMIPHOS بالعديد من الأنشطة والتي تتمثل في:²

1- المهام الإنتاجية والخدمية: تتمثل الأنشطة الإنتاجية في استخراج الفوسفات من المركب المنجمي بجبل العنق الذي يقع على مسافة 5 كلم جنوب بئر العاتر، حيث تقوم SOMIPHOS بتقديم منتجات ذات مواصفات عالمية وبالجودة المطلوبة، وتتمثل في نوعي الفوسفات: 63/65% و 66/68% ، كما تقوم المؤسسة بتقديم خدمات تتمثل في النقل إلى داخل وخارج الوطن، والصيانة؛

2- المهام التجارية: تقوم المديرية التجارية في SOMIPHOS بالعمليات التالية:

- تسيير المنتجات الموجهة للعملاء وفقاً للقرود المبرمة؛
 - إبرام صفقات والقيام بمفاوضات وفق السياسة التجارية؛
 - متابعة عمليات التخزين في الميناء وكذلك عمليات الشحن في السفن.
- 3- المهام التطويرية: تطور المؤسسة منتجاتها من خلال القيام بدراسات لتقديم منتج متميز، إضافة للدراسات المنجمية التي يقوم بها مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية.

¹ CERAD: Centre d'étude et de Recherche Appliquée de développement

² معلومات مقدّمة من طرف دائرة الموارد البشرية .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة مناجم الفوسفات

بمقرع SOMIPHOS عن FERPHOS اعتمدت هيكل تنظيمي خاص بها، يتمشى ومتطلبات نشاطها ويساعد المشرفين عليها على تأدية وظائفهم تتكامل فيما بينها لتأدية مهامها على أكمل وجه وهي على النحو التالي:

- المستوى الأول: ويشمل المديریات؛
- المستوى الثاني: ويشمل الدوائر؛
- المستوى الثالث: ويتمثل في المصالح.

أولاً: مديريات مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS

توجد على مستوى SOMIPHOS أربع مديريات أساسية إضافة إلى مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية، المركب المنجمي بجبل العنق والمنشآت المينائية بعنابة، ويمكن عرضها من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (07): مديريات مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS

تعريفها	المديرية
يشرف عليها الرئيس المدير العام وهو أعلى مستوى سلطة، يقوم باتخاذ القرارات التي تخص نشاط المؤسسة والمسؤول عن التفاوض أثناء إقامة العلاقات مع الزبائن في حالة الشراكة والمشاريع الضخمة.	المديرية العامة
أهم مديرية بعد المديرية العامة لكثافة نشاطها وتأثيرها الكبير في النشاط الكلي للمؤسسة، فهي تشرف على النشاط التصديري والذي يشكل نسبة كبيرة من إجمالي نشاط المؤسسة تشرف على أربع دوائر هي: دائرة التصدير منطقة 01 و 02، دائرة العلاقات مع الزبائن، دائرة شراء التجهيزات.	مديرية التجارة
تشرف على جميع العمليات المحاسبية والشؤون المالية للمؤسسة.	مديرية المالية و المحاسبة
تشرف على موارد المؤسسة باختلاف أنواعها وتعمل على توفيرها بالشكل الذي تتطلبه المؤسسة وتشرف على أربع دوائر هي: دائرة الموارد المعلوماتية، دائرة الشؤون القانونية، دائرة التكوين، دائرة الموارد البشرية.	مديرية الموارد
تتخصص مهامه في إقامة دراسات وبحوث بصفة مستمرة سعياً للتطوير الدائم لنشاط المؤسسة وتنمية أدائها.	مركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية للتطوير

الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS

يشرف على جميع العمليات الاستخراجية للفوسفات ومعالجته ونقله إلى مراكز شحنه للتصدير من خلال المنشآت المينائية بعنابة.	المركب المنجمي بجبل العنق
تتولى مهام تخزين و شحن طلبيات الفوسفات المعدة للتصدير إلى السفن التي ستنقلها للمستورد على مستوى ميناء عنابة.	المنشآت المينائية بعنابة

المصدر: معلومات مقدمة من طرف دائرة المالية .

ثانيا: دوائر مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS

تمثل المستوى الثاني في المؤسسة مقسمة على مختلف مديريات المؤسسة، وهي تشرف على المصالح، والجدول الآتي يوضح أغلب هذه الدوائر:

جدول رقم(08): دوائر مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS

تعريفها	الدائرة
تتولى الشؤون المحاسبية للمؤسسة، وتشرف على المصلحة التحليلية.	دائرة المحاسبة
تقوم بتنفيذ مختلف العمليات المالية للمؤسسة، وتضم مصلحتي الخزينة والتحصيل.	دائرة المالية
تقوم بجميع العمليات التصديرية من خلال تحضير وتنفيذ الطلبات المتعلقة بالزبائن المتواجدين في المنطقة 01 والتي تضم على وجه الخصوص دول أوروبا.	دائرة التصدير منطقة 01
تقوم بتنفيذ العمليات التصديرية المرتبطة بالمنطقة 02 والتي تشمل دول آسيا وأمريكا اللاتينية.	دائرة التصدير منطقة 02
تتمثل مهمتها أساسا في المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على تطوير وتنمية وتوطيد العلاقة معهم وتلبية رغباتهم، إضافة إلى السعي الدائم للحصول على متعاملين جدد.	دائرة العلاقات مع الزبائن
تتولى اقتناء مختلف المستلزمات والتجهيزات كالأثاث والآلات.	دائرة شراء التجهيزات
مسؤولة عن خلق مجالات التواصل من خلال توفير المعلومات التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية أو خارجية .	دائرة الموارد المعلوماتية
تشرف على التكوين المستمر للطاقات البشرية للمؤسسة لتحسين أدائها ورفع مردوديتها.	دائرة التكوين
تتولى حل مختلف المشاكل والنزاعات التي يمكن أن تنشأ.	دائرة الشؤون القانونية
تشرف على جميع الاعتبارات المتعلقة بالموارد البشرية (الموظفين) كاختيارها، تعيينها... تشرف على مصلحتي الموظفين والشؤون الاجتماعية.	دائرة الموارد البشرية

المصدر: معلومات مقدمة من طرف دائرة المالية.

ثالثاً: مصالح مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS

تشكل المستوى الأدنى إدارياً في المؤسسة، موزعة على ثلاثة دوائر، ويمكن عرضها في الجدول الآتي:

جدول رقم (09): مصالح مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS

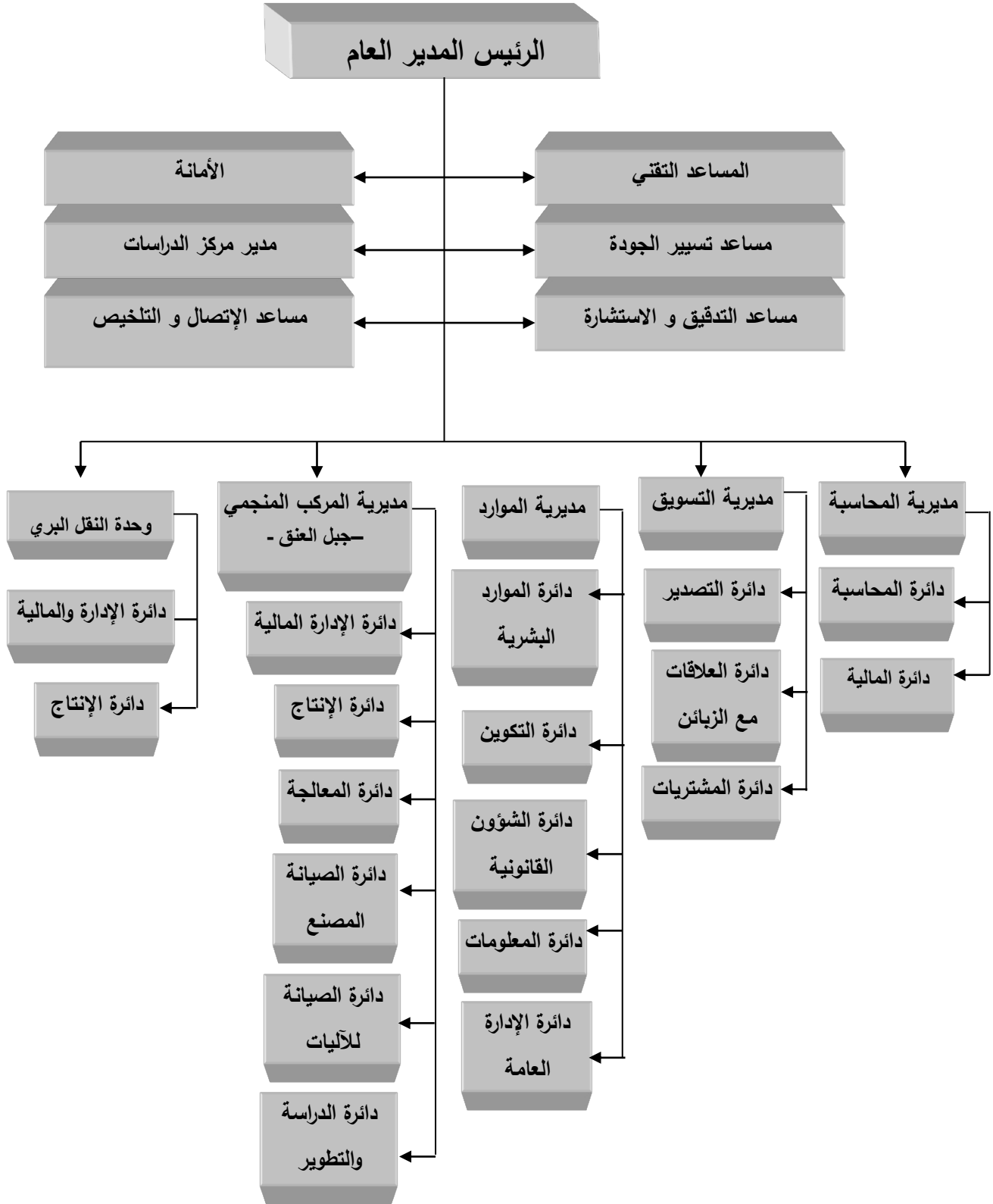
المصلحة	تعريفها
المصلحة التحليلية	تقوم بإجراء جميع عمليات المحاسبة التحليلية لأنشطة المؤسسة.
مصلحة الخزينة	تتولى تسجيل ومراقبة جميع العمليات المالية.
مصلحة التحصيل	تشرف على جميع عمليات تحصيل إيرادات المؤسسة ومتابعتها.
مصلحة الموظفين	تشرف على تسيير اليد العاملة في المؤسسة.
مصلحة الشؤون الاجتماعية	تُعنى بشؤون الموظفين من دفع الأجور وإجراءات التقاعد وإبرام عقود التوظيف الدائم أو المؤقت.

المصدر: معلومات مقدمة من طرف دائرة المالية.

وكملخص يمكن التوضيح بهذا الشكل الذي يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

SOMIPHOS

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS



المصدر: وثائق مقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية.

رابعاً: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS مختلف المسؤوليات الموزعة

على مختلف المسيرين ويشكل الهيكل التنظيمي الوظيفي للمؤسسة من الهيئات التالية :

1- الرئيس المدير العام: هو رئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من تسعة أعضاء وهذا المجلس

يسهر على القيام باجتماعات معينة تتم في الحالات العادية أو الطارئة وذلك كل ثلاث أشهر أو ستة

أشهر، كما يمثل هرم المسؤولية لمؤسسة SOMIPHOS حيث يقوم بالإشراف الكلي على تسيير

وإدارة دواليب المؤسسة، ومن أبرز مهامه:

- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة؛

- تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة؛

- السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة المؤسسة؛

- ترأس اجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته؛

- تسيير قضايا العمال والاهتمام بالصحة والعمل؛

- ضبط ضمان توجيه الإدارة (التسيير العام للمؤسسة)؛

- المصادقة على الاستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية؛

- الاتصال المباشر بالهيئات العليا باعتباره الممثل الرئيسي للمؤسسة بالخارج؛

- يتمتع المدير العام إضافة إلى مديري الوحدات والهيكل المركزية إلى طاقم من المساعدين

يقومون بدور الاستشارة التقنية وإعداد الملفات وكل ما من شأنه مساعدته في القيام بالأعمال التي

تتطلبها العملية التسييرية وأخذ القرارات اللازمة؛

2- الأمانة: يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكترارية والتنظيم

والاستقبالات، يساعدها في ذلك مكتب التنظيم الذي يتولى عملية حفظ وترتيب الملفات وكل الأعمال

المكتبية؛

3- المساعد التقني: برتبة إطار سامي يتولى القيام بإعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير

العام والمتعلقة بالمتابعة لنشاطات الوحدات الإنتاجية (المركب المنجمي جبل العنق)، كما يقوم بلفت

انتباه المدير العام للمشاكل التي تحدث وطرق علاجها؛

4- مساعد تسيير الجودة: من أبرز مساعدي المدير العام والذي يتولى الإشراف ومتابعة منظومة تسيير الجودة والبيئة، فهو المسؤول الأول على هذا النظام وتجسيده عمليا داخل المؤسسة والسهر على إنجاحه.

- إعداد الوثائق اللازمة والإجراءات وتوزيعها على مختلف الهياكل ومتابعة تنظيمها؛

5- مدير مركز الدراسات: فهذا المركز من ضمن وحدات المؤسسة الأربعة مكلف بإنجاز الدراسات لصالح المؤسسة وكذا بعض الأعمال الخدمائية في مجال الدراسات لصالح المتعاملين الخارجيين.

- يشرف على هذا المركز مدير برتبة إطار سامي يقع تحت سلطة مباشرة للمدير العام؛

6- مساعد التدقيق و الاستشارة: عملية التدقيق تحتل حيزا هاما في استراتيجية المؤسسة التسييرية لكونها تهدف إلى ممارسة النقد وتتبع طرق الأداء وملائمتها مع الإجراءات المعمول بها من أجل تقليص نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة.

- لذلك فمساعد التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام وفي نهاية كل مرحلة يقدم عرض حال للمدير العام هذا الأخير الذي يعطي أوامره بناء على ما ورد في التقرير؛

- تلقي التقارير الدورية السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للمؤسسة وتوجيهها إلى المدير العام؛

- إعداد الحصيلة السنوية؛

- تقديم المعلومات للهيئات الخارجية.

7- مساعدة الاتصال والتلخيص: من ضمن مهامه التكفل بكل الأعمال الإحصائية وتلقي التقارير الدورية السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للمؤسسة وتوجيهها إلى المدير العام، وإعداد الحصيلة السنوية وتقديم معلومات للهيئات الخارجية؛

8- مديرية الموارد: تتكفل المديرية بما يلي:

- رسم استراتيجيات المؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية بمفهومها الواسع؛

- السهر على تطبيق تشريعية العمل والنصوص المنظمة؛

- إعداد مخططات التكوين والتوظيف ومخططات المسار المهني؛

- الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للمؤسسة والتنسيق بينهم؛

- القيام بالمفاوضات مع الشريك الاجتماعي (ممثلي العمال) بخصوص الاتفاقية الجماعية؛

- إعداد القانون الداخلي للمؤسسة؛

- إعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام؛
- تمثيل المؤسسة لدى الهيئات الخارجية.
- 9- **مديرية التسويق**: تتكفل المديرية بما يلي:
 - القيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر؛
 - البحث عن الأسواق وزبائن جدد من أجل توزيع نصيب المؤسسة في الأسواق؛
 - دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية وضرورة التكيف معها؛
 - تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته وسماع انشغالاته؛
 - استقبال الوفود و الزبائن الدوليين؛
 - التنسيق بين أطراف الإنتاج؛
 - إعداد التقارير الدورية و تبليغها إلى السلم الرئاسي.
- 10- **مديرية المحاسبة والمالية**: تتكفل مديرية المالية بما يلي:
 - القيام بحسابات مختلفة على مستوى المؤسسة؛
 - إعداد المخططات الحسابية والحصيلة الدورية السنوية؛
 - إعداد الميزانية السنوية؛
 - القيام بالتسيير المالي ومتابعتها على مستوى البنوك؛
 - إعداد الدراسات اللازمة في مجال المالية.
- 11- **مديرية المركب المنجمي جبل العنق**: يمثل المركب المنجمي جبل العنق العمود الفقري للمؤسسة ككل باعتباره يشكل نسبة 70% من رقم أعمال مجموعة **FERPHOS** ككل حيث أنه يتربع على ثروة فوسفاتية يقدر احتياطها بـ 2 مليار طن إضافة على أنه يمتلك مصنع للمعالجة بإمكانه إنتاج ثلاث نوعيات من الفوسفات المعالج تسوق جميعها إلى الخارج .
يبلغ إنتاجها السنوي مليون ونصف طن سنويا كما أن عدد العمال به يصل إلى حد 1200 عامل تمثل نسبة التأطير فيهم حوالي 11% مهيكلين عبر 5 أقسام عملية وهم: قسم الاستغلال، قسم المعالجة، قسم الصيانة المصنع، قسم الصيانة المتحركة وقسم الإدارة والتطوير يشرف عليهم مدير المركب برتبة إطار مسير .

المطلب الثالث: التوجه الاستراتيجي لمؤسسة مناجم الفوسفات- تيسة - SOMIPHOS

يعتبر تحديد رؤية المؤسسة واستراتيجيتها وأهدافها أهم الخطوات في تصميم بطاقة الأداء المتوازن، ومن أجل محاولة تطبيق هذه الأداة في مؤسسة مناجم الفوسفات- تيسة - SOMIPHOS لابد من التعرف على التوجه الاستراتيجي لها.

أولاً: رؤية مؤسسة مناجم الفوسفات - تيسة - SOMIPHOS

كونها المؤسسة الوحيدة المتخصصة في إنتاج الفوسفات داخل البلاد من جهة، وباعتبارها الرائد الوطني في هذا المجال من جهة أخرى فإن رؤية المؤسسة تتمثل في المحافظة على وضعية الريادة ودعمها بمختلف الأشكال.

ثانياً: الاستراتيجيات المطبقة في مؤسسة مناجم الفوسفات- تيسة - SOMIPHOS

تقوم المؤسسة بتطبيق مجموعة من الاستراتيجيات التي تعتمد أساساً على المركب المنجمي بجبل العنق باعتباره العمود الفقري للمؤسسة، ويتربع على ثروة فوسفاتية يقدر احتياطيها بملياري طن، ويمتلك مصنع معالجة ينتج نوعين من الفوسفات، إضافة إلى الزيادة من طاقة المنشآت المينائية بعنابة من أجل زيادة الكميات المُصدّرة ومنه الرفع من قيمة رقم الأعمال وإقامة شراكات واتفاقيات جديدة للبحث المنجمي.

ثالثاً: الأهداف المتبعة للوصول لاستراتيجيات مؤسسة مناجم الفوسفات- تيسة - SOMIPHOS

تهدف مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS كغيرها من المؤسسات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف في ظل أخطار المنافسة مع فرض وجودها في السوق محلياً ودولياً، حيث تتمثل هذه الأهداف في:¹

1) الأهداف الاقتصادية

- تحقيق الربح لتوسيع نشاطها و بالتالي الصمود أمام المؤسسات الأخرى؛
- وصولها إلى الحصول على شهادات عالمية؛
- المشاركة في ترقية و تحسين الموارد والإنتاج الوطني وتوسيع الإمكانيات الصناعية ووسائل التخزين؛
- تقديم التسهيلات فيما يتعلق بعمليات التصدير؛
- تدعيم وخدمة الجانب الاقتصادي من خلال إنتاج وتسويق مواد الحديد والفوسفات والبوزولان خام أو بعد التحول؛
- كسب العملاء الجدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المعارض والملتقيات الدولية؛

¹ - معلومات مقدمة من دائرة الموارد البشرية .

- زيادة حصتها في السوق العالمي وخلق ديناميكية للمؤسسة والتعاون؛
- التحسين والتحكم في كل دوائر مراقبة المنتج وتخفيض النقائص في قيمتها؛
- الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية وتطويرها؛
- الترقية في مستوى نشاطها بزرع وكالات جهوية يمكنها التحول إلى مؤسسات مستغلة؛
- التمسك بالإطار القانوني المعمول به في كل العمليات المرتبطة بنشاطها؛
- العمل على ضمان التمويل اللازم والذي يسمح بتحقيق برامج الإنتاج مع استيراد المنتجات المكملة واللازمة لتحقيق هذه البرامج.

(2) الأهداف الاجتماعية

- رفع مستوى العاملين المهني؛
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته، والحفاظ على بقاءه.

(3) الأهداف الثقافية

- الحفاظ على المحيط وزرع ثقافة المؤسسة المواطنة؛
- ترقية أخلاقيات تسيير الأعمال؛
- توفير وسائل الترفيه والثقافة.

(4) الأهداف التكنولوجية

- تطوير وسائل الإنتاج واستخداماتها؛
- تقليل تكاليف الجهد والوقت مما يحقق الكفاءة الإنتاجية.

كما تجدر الإشارة بأن مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS تضع في إطار أهدافها الاستراتيجية المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تحقيق قيمة مضافة مستدامة للاقتصاد الوطني، والمحافظة على البيئة من خلال مبدئها القائل " من الطبيعة نستخرج مواردنا ولها علينا حق الاحترام والمحافظة"، وتعمل المؤسسة على تجسيده بالتقليل من التلوث البيئي والترشيد في استهلاك الطاقة والمياه، وتبني نظام الإدارة البيئية ومتابعته داخل هيكلها والذي جسد فعليا سنة 2007 م. كذلك تعتمد المؤسسة مبدأ " المؤسسة المواطنة " و " مفهوم المسؤولية الاجتماعية "، من خلال العمل على زيادة عدد الموظفين في إطار امتصاص نسبة البطالة المتفشية في المنطقة التي تعمل فيها، وترقية رفاهية عمالها بتحسين الأجور والخدمات الاجتماعية المقدمة، والمساهمة في تحسين ظروف الحياة للمجتمع، من خلال تمويل بعض الأنشطة الرياضية والثقافية والبيئية.

رابعاً: علاقة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS بمحيطها

تمارس المؤسسة نشاطها وسط محيط متنوع، وتربطها علاقات متعددة في إطار تبادل المصالح على المستوى المحلي والخارجي فهي تعمل وتسهر على توسيع وتطوير علاقاتها مع الأطراف ذات العلاقة وطنياً ودولياً.

ويمكن تلخيص علاقة المؤسسة بمحيطها في ما يلي:

1- المحيط الاجتماعي: تسعى المؤسسة إلى تحسين مستوى المهارات والمعارف لعمالها عن طريق تكوينهم، وذلك لمسايرة التغيرات والتحكم في التقنيات الحديثة في العمل كما تساهم المؤسسة في تقليص وامتصاص البطالة عن طريق توظيف اليد العاملة هذا بالإضافة إلى مساهمتها في تمويل عدد من الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي والبيئي؛

2- المحيط الاقتصادي: ويمكن تلخيصه في ما يلي :

– **الزبائن:** تتعامل المؤسسة مع زبائن خارج الوطن من دول أوروبا الغربية والشرقية، ودول آسيا ودول أمريكا الجنوبية، هذا بالإضافة إلى تعاملها مع زبائن من داخل الوطن من بينهم مؤسسة أسميدال و صيدال¹؛

– **الموردون:** تتعامل المؤسسة مع موردين من أوروبا الغربية وخاصة فرنسا وألمانيا، وكذلك مع الولايات المتحدة الأمريكية، إذ أنها تستورد العتاد اللازم للإنتاج وتحديثه بصورة مستمرة، إضافة إلى استيراد قطع الغيار، وتتعامل كذلك المؤسسة مع موردين محليين من أجل شراء أجهزة الإنتاج ووسائل أخرى؛

– **البنوك:** بالنسبة للجانب المالي من تمويل وإقراض وتحويل فإن المؤسسة تتعامل مع البنك الوطني الجزائري، والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط والبنك الخارجي الجزائري؛

– **مؤسسات التأمين** حيث تدفع مبالغ ضخمة لهذه المؤسسات لغرض التأمين على ممتلكاتها؛

– **الحكومة:** فهي مالكة للمؤسسة وغير متدخلة في إدارتها، ودورها الأساسي هو سن القرارات والقوانين وأخذ نسبة معتبرة من الأرباح كل سنة.

¹ - أوروبا الغربية: النمسا، الدنمرك، بلجيكا، فرنسا، فنلندا، اليونان، ألمانيا، اسبانيا، ايطاليا، إنجلترا، سويسرا، هولندا، البرتغال وايرلندا.

- أوروبا الشرقية : بولونيا، رومانيا، ألبانيا، المجر، و بلغاريا.

- دول آسيا : ماليزيا، اندونيسيا، الصين، تركيا، أوكرانيا، بنغلاديش.

- دول أمريكا الجنوبية : كوبا، البرازيل.

3- المحيط التكنولوجي: تسعى المؤسسة إلى تطوير التكنولوجيا عن طريق إدخال تقنيات ووسائل

جديدة، ومن أهم المعاهد التي تربطها بهم علاقة في هذا المجال نذكر ما يلي:

- المعهد العالمي للفوسفات بالمغرب؛

- الاتحاد العربي للحديد والفولاذ؛

- المعهد العالي للتسيير والإنتاجية بالجزائر؛

- معهد الحديد والفولاذ بفرنسا.

المبحث الثاني: أدوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

SOMIPHOS

تعد مؤسسة SOMIPHOS من بين المؤسسات الجزائرية الرائدة في الحصول على شهادة الايزو، وذلك

بتحصلها على كل من شهادة ISO14000 وشهادة OHSAS18000

وهذا رغبة منها في إرساء مبادئ الإدارة البيئية وإدارة السلامة والصحة المهنية وذلك في إطار سعيها من

أجل تحسين صورتها وتفعيل أدائها والمحافظة على البيئة وتحسين ظروف العمل، وإرضاء زبائنها لاسيما

وأن البعض منهم يشترط حصول هذه المؤسسة على شهادة الايزو لإبقاء وتطوير أشكال التعامل معها.

المطلب الأول: أهم مظاهر اعتماد مؤسسة SOMIPHOS لمواصفات الايزو

يمكن التطرق لأهم مظاهر اعتماد المؤسسة لمواصفات الأيزو في ما يلي¹:

أولاً: حصول المؤسسة على شهادة ISO14000 إصدار 2004

كون نشاط المؤسسة استخراجي يعتمد على التقيب وما يتبعه من عمليات حفر وتفجير واستخراج

وتحويل، فإن المحيط البيئي الذي تعمل به المؤسسة يتأثر سلبياً وبشكل مباشر وكبير بالمخلفات المفزرة

مثل الغبار وما ينتج عن عمليات التحويل من نفايات تؤثر على التربة مثل الزيوت المحروقة والأحماض

والأفران الحديدية الكبيرة المهلكة، بالإضافة إلى الأبخرة الصادرة التي زادت بسبب قدم وسائل الإنتاج

وخاصة غاز الكربون الناتج عن أفران المعالجة والتحويل كما تعاني المؤسسة من ارتفاع نسبة استهلاك

للموارد الطاقوية (كهرباء، غاز وماء) بالإضافة إلى أمور أخرى متعلقة بالصيانة وقدم أجهزة الإنتاج

المستعملة ... وغيرها.

لذا ولهذه الأسباب، وإدراكاً من مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS أهمية المحافظة على البيئة من

أجل تجسيد رسالتها تجاه التنمية المستدامة، اعتمدت تقنية الإنتاج الأنظف، حيث قامت بتجديد معظم

¹ - أنظر الملحق رقم (01).

وسائل الإنتاج بوسائل تكنولوجية حديثة صديقة للبيئة، بالإضافة إلى تطبيق متطلبات نظام الإدارة البيئية **ISO14001** مع نهاية 2005م بداية 2006م.

و في إطار الحصول على **ISO14000** اعتمدت المؤسسة على ما يلي:

- رسالة التنمية المستدامة: نحن مؤسسة **SOMIPHOS** مؤسسة مواطنة تؤمن بأن التنمية المستدامة تتحقق عبر البحث المتواصل عن التوازن بين الحاجة الطبيعية للإنتاج والتواجد وواجب المحافظة على البيئة؛
- السياسة البيئية: مؤسسة **SOMIPHOS** واعية بأن نشاطها ينتج لا محالة أثارا على البيئة ولكن هاته الآثار معلومة ويمكن التحكم فيها، ولهذا تعمل جاهدة عبر التسيير الصارم للأخطار البيئية، لبلوغ أفضل أداء بيئي والمحافظة عليه، وبالتالي فشعار سياستها البيئية "من الطبيعة نستخرج مواردنا ولها علينا حق الاحترام والمحافظة"؛
- المبادئ الأساسية لـ **SOMIPHOS** : مؤسسة عازمة على التأثير وسط محيطها وفي المناطق التي تنشط بها، وتثبت وجودها كمؤسسة حريصة على الحفاظ على البيئة وعلى الصحة العمومية، وضمان الموارد الكافية والقابلة للاستغلال للأجيال القادمة؛
- التزام الإدارة العليا: لتجسيد السياسة البيئية لمؤسسة **SOMIPHOS** تتعهد المديرية العامة بما يلي :

- توفير كل الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة لوضع نظام التسيير البيئي وفقاً للمواصفة **ISO14001** وتحرص على متابعته داخل وحداتها وهيكلها باستمرار؛
- العمل بواسطة القياس والمتابعة والمراقبة، والإعلام والاتصال، من أجل بناء ثقافة هدفها الأساسي- أو على الأقل- التقليل إلى المستوى المقبول من إنتاج النفايات والتأثير على البيئة أثناء مزاولة النشاط على سطح الأرض والماء وكذا الموارد البيئية الأخرى في أي مكان تعمل فيه؛
- القيام بجميع نشاطاتها طبقاً للقوانين والأنظمة السارية المفعول من أجل الوقاية من الأخطار البيئية؛
- تدعيم وتشجيع البحث العلمي من أجل إيجاد الحلول المناسبة على المدى المتوسط والبعيد للمشاكل البيئية المطروحة؛

- الالتزام بإجراء دراسة الأثر البيئي المحتمل لمشاريعها وعملياتها كمرحلة أولية وإجبارية قبل إنجازها، 42 حادث تكوينية دائمة لمستخدمي وسائل المحافظة على البيئة؛
- الإعلان عن سياستنا البيئية ونشر حوصلة الأنشطة ونتائجها دورياً لجميع الأطراف المعنية.

ثانياً: التحضير الأولي سنة 2010م للحصول على شهادة OHSAS18000

نظراً لتفاقم عدد حوادث العمل في السنوات الأخيرة الماضية وخاصة في سنة 2008م التي وصل فيها العدد إلى 42 حادث معظمهم يميل إلى الخطورة، بالإضافة إلى زيادة التكاليف الناتجة جراء ساعات العمل الضائعة وتدهور ظروف العمل وزيادة الضغوط من طرف العمال... وغيرها.

كل ذلك أدى بالمؤسسة إلى البدء فعلياً مع نهاية 2009م وخلال سنة 2010م في إدراج العديد من طرق التنظيم والتسيير فيما يخص السلامة والصحة المهنية، من خلال تخصيص إدارة مستقلة تهتم بهذا الجانب اهتمام كبير، وتضع سلامة العامل الهدف الأول لها وخاصة العمال التقنيين والتنفيذيين لأنهم الأكثر عرضة، وذلك من أجل تهيئة المؤسسة كما يجب لتبني نظام السلامة والصحة المهنية والحصول على شهادة OHSAS18000 مستقبلاً، وهذا ما أدى إلى ظهور بوادر النتائج الجيدة في سنة 2010م ووصول حوادث العمل إلى 19 حادث.

وفي إطار ذلك اعتمدت المؤسسة ما يلي:

- بيان سياسة السلامة والصحة المهنية: نحن مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS نؤمن بأن الخصائص الجيدة للمناخ التنظيمي، وجو العمل السائد من أساسيات زيادة رضا العاملين وشعورهم بالأطمئنان، لإطلاق العنان لقدراتهم في جميع المجالات، وإدامتهم والإبقاء على الكفاءات والمهارات التي تمتلكها المؤسسة لتنمية قدراتها التنافسية؛
- الهدف: الوصول إلى صفر حادث وتوفير كل الظروف الملائمة للعمل من أجل ضمان سلامة وصحة العامل؛
- التزام الإدارة والإجراءات المتخذة: في مجال السلامة والصحة المهنية تقوم مصلحة الأمن والوقاية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تحت إدارة الموارد البشرية بمعاينة مناصب وأماكن العمل من حيث الأمن والأخطار، كما وضعت إجراءات صارمة معبر عنها في قوانين تدخل إلى إطار النظام الداخلي للمؤسسة و تنص عليها المواد التالية:¹

¹ - هذه المواد مستخرجة من القانون الداخلي للمؤسسة ، و متحصل عليها من مصلحة الشؤون الاجتماعية ضمن دائرة الموارد البشرية للمؤسسة.

- **المادة 42:** " يجب أن تكون الورشات والمكاتب وأماكن العمل على نظافة دائمة ومستمرة وتتوفر فيها جميع شروط الوقاية والنظافة اللازمة لحماية صحة عمال المؤسسة ولإعطاء الصورة المثلى لها";
 - للحرص على المتابعة الدورية لظروف التهوية والحرارة والضوضاء خاصة على مستوي مركب جبل العنق، وهو ما تنص عليه **المادة 43:** " يجب أن يستجيب جو العمل إلى شروط الراحة والوقاية الصحية، وعلى الخصوص التهوية وتجديدها والتشمس والإضاءة والتدفئة والحماية من الغبار والأضرار الأخرى وتصريف المياه القذرة والفضلات";
 - **المادة 45:** " يجب أن توضع وسائل الوقاية والحماية في الأماكن المعدة للعمل، وكذلك في الأماكن المخصصة للوثائق وللعناد وكل وسائل العمل والإنتاج";
 - كما يتم الاهتمام بإعداد برامج السلامة المهنية كنشر الإعلانات التحذيرية داخل المؤسسة وتوفير الألبسة والأحذية ومعدات الأمان، وهذا ما جاء في **المادة 47:** " يجب أن توفر للعامل الألبسة الخاصة والتجهيزات والمعدات الفردية ذات الفعالية المعترف بها من أجل الحماية وذلك حسب طبيعة النشاط والأخطار، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف العمل وزيادة جودة المنتجات";
 - **المادة 50:** بما أن التجهيزات والآلات وكل وسائل العمل مناسبة للأشغال الواجب إنجازها ولضرورة الاحتياط من المخاطر التي قد يعترض لها العمال ويجب أن تكون المعدات موضوع رقابة دورية لأخذ صيانتها، وهذا للمحافظة على سيرها الحسن وضمان الأمان في العمل";
 - **المادة 51:** " أن يخضع العمال في كل سنة لفحص طبي مستمر، ويكون العمال المسنين موضوع عناية طبية خاصة، فضلاً عن ذلك يمكن الاستفادة من فحوص طبية تلقائية بناءً على طلب العامل نفسه".
- بالإضافة إلى ما سبق تعمل مصلحة الشؤون الاجتماعية بالمؤسسة على ما يلي:
- توفير وسائل النقل المريحة من أماكن إقامة العمال إلى العمل بالمؤسسة، وتقديم منحة التنقل لكل من لم يستفد من وسائل النقل؛
 - تأمين العمال عن طريق إبرام عقد مع مؤسسة التأمين في مجال تأمين المخاط، وتأمين الحياة تأمين حوادث العمل؛
 - كما يتكفل فرع العلاقات الاجتماعية التابع لإدارة الموارد البشرية بالتعاون مع صندوق الضمان الاجتماعي بدفع تعويضات الأدوية ودفع إجازات العطل المرضية؛

- تجديد الطاقة لدى الأفراد وإبعادهم عن ضغط العمل خاصة في فترة العطل السنوية للترفيه عنهم حيث يتم إعداد برامج رحلات إلى الولايات السياحية ومنتجات الراحة والاستجمام برفقة عائلاتهم وتوفير مكان الإقامة ودفع كل مستحقات السفر...إلخ.

المطلب الثاني: تحليل نظام تقييم الأداء المتواجد في مؤسسة SOMIPHOS

يتم تقييم الأداء في مؤسسة SOMIPHOS بالارتكاز على متغيرين أساسيين يرتبط الأول بمدى فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها أما الثاني فيتعلق بمدى كفاءتها في تسيير موازنتها، ومن أجل متابعة أدائها تلجأ المؤسسة إلى بعض الأدوات التقليدية لتقييم الأداء والتي تتمثل في كل من مراقبة الموازنات ولوحات القيادة، وفيما يلي سنقوم بتحليل كل أداة على حدى.

- مراقبة الموازنات

تعتمد مؤسسة SOMIPHOS في تقييم أدائها على مراقبة الموازنات وذلك بالتركيز على عنصرين رئيسيين هما مراقبة الإنجازات ومقارنتها مع الأهداف أو التوقعات من جهة وتحديد الانحرافات ومعالجتها من جهة أخرى، وتوكل هذه المهمة إلى مراقب التسيير بالمؤسسة الذي يستلم في نهاية كل شهر تقارير من كل الفروع، يقوم بناءا عليها بإعداد جدول يضم كافة حسابات التسيير بالاعتماد على هذا الجدول يقوم مراقب التسيير بما يلي:¹

- مقارنة المبيعات المنجزة مع المبيعات المتوقعة؛

- مقارنة الإنتاج الفعلي مع الإنتاج المتوقع؛

- مقارنة القيمة المضافة الفعلية مع القيمة المضافة المتوقعة؛

- مقارنة نتيجة الدورة الفعلية مع نتيجة القيمة المضافة المتوقعة.

كما يشمل عمل مراقب التسيير في هذا الإطار على عملية التدقيق أيضا، حيث يقوم بمراقبة النفقات ومقارنتها مع النتائج وتسجيل الانحرافات إن وجدت، غير أن ما تم ملاحظته خلال دراستنا هو غياب تحليل الانحرافات، حيث يكتفي مراقب التسيير على مستوى المجمع بالملاحظات البسيطة التي تأتي ضمن تقارير الفروع.

ويمكن القول أن مراقبة الموازنة على مستوى مؤسسة SOMIPHOS لا تحتوي سوى على ملاحظات بسيطة دون أي تفصيل أو تحليل تدقيق، فعلى سببها المثال فإن التغييرات في رقم الأعمال لا يتم تفسيرها

¹- أنظر الملحق رقم (02).

بالتغيير في عدد العملاء، حيث لا يتم إجراء أي تحقيق في هذا المجال عن سبب حدوث مثل هذه التغييرات.

- لوحة القيادة

إن لوحة القيادة أداة تسيير مستعملة من طرف كل المسؤولين: مدراء الإدارات، مسؤولو الأقسام، رؤساء المشاريع، رؤساء المصانع، رؤساء الورشات، أمناء المخازن، مدراء البيع...
بما أن هناك عدة لوحات قيادة في المؤسسة فإن لكل مسؤول لوحة قيادة خاص به ويرتبط محتواه وفقاً لطبيعة وظيفته وأهدافها ويستعمل (أي يوضع تحت تصرف) كل المرؤوسين الخاضعين لسلطة هذا المسؤول، حيث يجب أن يطلعهم على محتواه ويشركهم في إعداده ليكون أداة عملية حقيقية.
وعليه تم التقسيم كالتالية:

- ✓ لوحة قيادة المديرية العامة DG؛
- ✓ لوحة قيادة المنشآت المينائية بعنابة IPA؛
- ✓ لوحة قيادة المركب المنجمي بجبل العنق CMDO؛
- ✓ لوحة قيادة الإدارة المالية؛
- ✓ لوحة قيادة إدارة الإنتاج - النقل - التجارة؛
- ✓ لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية.

أولاً: لوحة قيادة المديرية العامة DG

تساعد لوحة القيادة المدير العام أثناء حضور لقاءات مع مسؤولين أو عقد اجتماعات عمل في تحليل وضعية المؤسسة خلال فترة معينة بصورة مبسطة وسهلة القراءة، أو من خلال جدول يوضح تطورات النتائج خلال تلك الفترة يمكن استخلاص ما يلي:

في نهاية 2015م استطاعت SOMIPHOS تحقيق رقم أعمال يقدر بـ 8825606231.03 دج عن طريق تكوين مجموعة استثمارات قدرت هذه الاستثمارات بـ 236000000.00 دج التي تمثلت أساساً في: مجموعة مقتنيات معدات وأدوات تنقيب بـ 101 مليون دج و معدات **corrière** بـ 48 مليون دج و معدات إنتاج خاصة بالطاقة بـ 6 مليون دج و سيارات نفعية بـ 11 مليون دج ومعدات صناعية بـ 7 مليون دج ومعدات أخرى... إلخ، والقروض من البنوك (BNA) والتي بدورها (الاستثمارات) توضح الديون المترتبة، هذه الأخيرة تنجم أيضاً من استهلاك المدخلات الإنتاجية، ومن خلال الموارد البشرية المحددة بعدد معين خلال فترة معينة والموزعة بين **CMDO, IPA, SIEGE, CERAD** تقوم المؤسسة

بمراحل عملية الإنتاج وصولاً للفوسفات المُعالج الذي يوجه للمتاجرة المتمثلة أساساً في التصدير ما يخلق أموالاً للمؤسسة في ذمة الغير (العملاء) لتحقيق (مبيعات، قيمة مضافة، نتائج تشغيل، خزينة) كذلك قد تُعدّ لوحة قيادة لتوضح الأهداف المقدّرة والمحقّقة وأسباب الانحراف عنها إضافة إلى عرض اقتراحات لتدارك هذه الانحرافات.

ثانياً: لوحة قيادة المنشآت المينائية بعنابة IPA

يعدّ رئيس هذه المديرية لوحة قيادة يومية حول وضعية السفن (السفن على الرصيف، معدل التحميل السفن في الميناء، السفن في انتظار التحميل، السفن المستثناة، مخزون الفوسفات اليومي في الميناء المخزون التراكمي، وما إذا كان هناك أي اضطرابات خلال التحميل، (نوعها و مدّتها))¹.

ثالثاً: لوحة قيادة المركب المنجمي بجبل العنق CMDO

يعدّ مدير CMDO نشرة يومية للمعلومات (لوحة قيادة يومية) تتعلق ب:²

- إدارة العمليات: إنتاج المحجر من **Stérile** و **Tout venant**، **concasseur Servi**؛
- إدارة المعالجة: الإنتاج الموجه للبيع من نوعي الفوسفات، وسائل نقله، المخزون منه.

رابعاً: لوحة قيادة الإدارة المالية

تعدّ هذه الإدارة لوحة قيادة شهرية تتعلّق بحسابات التسيير المتمثلة في مجموعة مؤشرات وهي:³ رقم الأعمال، القيمة المضافة، الفائض الخام (أو الاجمالي) للاستغلال، تغيرات المخزون تغيرات الدم، تغيرات الديون، تغيرات الفائض الخام للاستغلال، فائض الخزينة للاستغلال.

خامساً: لوحة قيادة إدارة الإنتاج - النقل - التجارة

تجمع لوحة قيادة بين:⁴

- الإنتاج: إنتاج **Stérile** و **Phosphate Tout Venant** للوصول للفوسفات المُعالج بنوعيه **63/65%** و **66/68%** الفعلي والمقدر لليوم المعني إضافة إلى التراكم الشهري؛
- النقل: والذي يقوم من خلال وحداته الثلاث، مع تحديد أهدافها الفعلية والمقدرة؛
- التجارة: القائمة أساساً على التصدير، يتبعها تحديد مخزون الإنتاج بجبل العنق **CMDO** وميناء

عنابة IPA.

¹- أنظر الملحق رقم(03).

²- أنظر الملحق رقم(04).

³- أنظر الملحق رقم(05).

⁴- أنظر الملحق رقم(06).

سادسا: لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية

يعدّ مدير الموارد البشرية لوحة قيادة شهرية تحدّد فرص العمل في المؤسسة، وتتضمّن مجموع المؤشرات الآتية:¹

- عدد العاملين بتبسة وعتّابة، الفاعلين والمنقاعدين، المنقطعين عن العمل، تعويضات المغادرين؛
- الإطارات المسيرة، إطارات تقنية، إطارات إدارية، أعوان التحكم، أعوان تقنيين، أعوان إداريين، أعوان التنفيذ.

❖ المؤشرات البيئية لمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة - SOMIPHOS

- تقييم من الناحية الفنية: لرصد الأخطاء التي تؤدي إلى التلوث البيئي؛
- تقييم من الناحية المالية: لمعرفة إمكانية المؤسسة في اتباع النظام البيئي ومدى توفر المال الكافي لمنع التلوث؛
- تقييم من الناحية البيئية: ويشمل الآثار التشغيلية السالبة للبيئة ومدى إمكانية المؤسسة في معالجتها.
- توفير الموارد اللازمة لوضع نظام إدارة بيئي؛
- العمل على تفادي المخاطر البيئية بشتى الوسائل؛
- الالتزام بالقوانين والأنظمة الخاصة بالوقاية من أخطار البيئية؛
- تشجيع وتدعيم البحث العلمي للحصول على الحلول المناسبة للمشاكل البيئية العارضة؛
- تكاليف وعدد أيام التكوين لفائدة العمال في مجال احترام البيئة؛
- الانبعاثات الغازية التي تفرزها المؤسسة ولها تأثير على طبقة الأوزون؛
- الانبعاثات السائلة والصلبة الملوثة للتربة والمياه؛
- حجم النفايات الموزعة حسب نوعية وطبيعة معالجتها؛
- حصة الفضلات التي يتم تدويرها نسبة إلى إجمالي الفضلات؛
- استهلاك الطاقة والمياه والمواد الخام؛
- تكاليف المساهمة في المشاريع الهادفة لحماية البيئة وصيانة مواردها الطبيعية؛
- تكاليف إزالة أو تنظيف آثار التلوث المؤذية والفضلات الضارة بالصحة والبيئة ومعالجتها؛
- تكاليف مخصصة لمجابهة الكوارث الأساسية؛

¹- أنظر الملحق رقم(07).

- تكاليف التطوير واستخدام التكنولوجيات النظيفة؛
- تكاليف بدائل التحسين لاستنفاد الموارد الطبيعية؛
- تكاليف تبني برامج وسياسات حماية البيئية وتطويرها؛
- الرسوم والغرامات الحاصلة بسبب حماية البيئة.

يتضح من خلال ما سبق النمو المستمر لقيمة استثمارات المؤسسة الموجهة نحو الحفاظ على البيئة وخاصة خلال وبعد حصولها على شهادة **ISO14000**، حيث نلاحظ ارتفاع خلال السنوات السابقة في قيمة الاستثمارات البيئية بنسبة بلغت **66.66%** ، ليستمر الارتفاع بنسب معتبرة بقيمة استثمارات وبلغت ثلاثة مليون دج خلال السنوات الأخيرة .

ويرجع الارتفاع المتواصل في قيمة استثمارات المؤسسة الموجهة نحو الحفاظ على البيئة وخاصة بعد اعتماد مواصفات **ISO14000** إلى ما تلميه هذه الأخيرة من معايير محددة يجب تحقيقها وفقاً لمبدأ التحسين المستمر للجوانب البيئية، ومن بينها (تخفيض نسبة الغبار وترشيد استهلاك الطاقة الكهرباء والغاز والمياه في العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى التقليل من كمية الفضلات الصناعية الملوثة ومحاولة رسكلتها إن أمكن، كما تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة وضعت مخطط مستقبلي لمشروع ضخ بميزانية تقدر بـ **200** مليون دج لحماية البيئة، وذلك من خلال العمل على تقليل نسبة الغبار المتطاير في الهواء إلى ما يعادل **30 ملغ/م**، وهي نسبة أقل من النسبة المحددة من طرف الدولة والتي تقدر بـ **50 ملغ/م** هذا بالإضافة إلى تخفيض استهلاك الموارد الطاقوية والمياه المستعملة في العملية الإنتاجية، ومحاولة إعادة رسكلة الفضلات الملوثة للبيئة، وتقسيم هذه الاستثمارات وفق المخطط على الوحدات الرئيسية للمؤسسة كما يلي:

- **150** مليون دج موجهة إلى مركب جبل العنق ببئر العاتر **CMDO**.

- **50** مليون دج موجه للمنشآت المينائية بعنابة **IPA**.

كذلك تعمل المؤسسة حالياً وفقاً لمبدأ الحفاظ على الموارد الطبيعة وحق الأجيال القادمة بالشراكة مع مكتب دراسات ألماني، من أجل وضع استراتيجية طويلة المدى، تهدف إلى الاستغلال الرشيد لمادة الفوسفات، واستخراجه بطرق علمية وينسب محددة تضمن عدم الهدر والحفاظ على الاحتياطي اللازم لتشغيل المصنع الجديد الذي تعمل المؤسسة على إنشائه من أجل تثمين مادة الفوسفات وتحويلها إلى أسمدة زراعية ومواد أولية تدخل في صناعة الأدوية والصناعات الكيماوية والغذائية... وغيرها.

كما تقوم المؤسسة في إطار سعيها للمحافظة على البيئة بالمساهمة في تمويل جمعية الحفاظ على البيئة والتقليل منه، بالإضافة إلى تمويل التلوث الموجودة في عنابة بمبلغ 2 مليون دج عمليات التجشير في ولاية تبسة، والتعاقد مع مؤسسة في ولاية سوق أهراس من أجل رسكلة الأوراق المستعملة.

كما نجد أيضا أن مؤسسه مناجم الفوسفات- تبسة - **SOMIPHOS** تعتمد في إنتاجها على معدات تقليل التلوث ودفع رسم على التلوث سنويا يقدر بـ 80000.00 دج.

بحكم حصول **SOMIPHOS** على معيار الجودة البيئية **ISO14001** ، فقد انعكس ذلك على أدائها البيئي، حيث قامت المؤسسة بتركيب المصافي على مستوى مصانع الاستخراج والغريلة للحيلولة دون مرور الغبار الناجم عن هذه العمليات، كما أبرمت عقودا مع مؤسسات مختلفة لبيع المخلفات النهائية وبأسعار تنافسية منها كأسمدة للأراضي الزراعية؛

تسعى مؤسسة **SOMIPHOS** قدر الامكان إلى التقليل من كمية المياه المستعملة في نشاطها الذي يتطلب كمية كبيرة منها، حيث تقوم بإعادة تصفيتها من الشوائب الصناعية العالقة باستعمال آلات مخصصة لتدور في حلقة مغلقة من أجل إعادة استعمالها، وهنا نشير إلى أن المشروع الذي تمت دراسته والبدء فيه لزيادة نسبة تصفية المياه المستغلة لم يكتب له الانتهاء نظرا لعراقيل يجهل العمال مصدرها.

المطلب الثالث: تقييم أدوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية المطبقة في مؤسسة مناجم الفوسفات

- تبسة - SOMIPHOS

من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة -SOMIPHOS استطعنا أن نلمس بعض الجوانب التي تحدّ من فعالية الموازنة التقديرية ولوحة القيادة كأدوات لتطبيق المسؤولية الاجتماعية فيها، هذا لا يعني أننا تجاهلنا التأثير الإيجابي لهذه الأدوات في SOMIPHOS، ويمكن عرض هذه النتائج من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): الجوانب الايجابية والسلبية للأدوات المطبقة في مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة-

SOMIPHOS

الموازنة التقديرية Le Bilan Prévisionnel	لوحة القيادة Le Tableau de Bord	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. أنظمة سهلت الاستعمال وتسهل ممارسة المسؤوليات؛ 2. أدوات تساهم في اتخاذ القرارات؛ 3. تهدف للاستعمال الأمثل لوسائل الاستغلال؛ 4. توضح مدى تطابق النشاط الفعلي مع التقديري؛ 5. توجه المسؤولين بإعطاء العناية والاهتمام بمصلحة المؤسسة؛ 6. تمكن من الاستغلال الفوري للمعلومات؛ 7. أدوات تقيس التوقعات والتقديرية المسبقة بهدف مقارنتها بالنتائج المحققة؛ 8. تسمح بقياس الانحرافات وتحليل أسبابها، والقيام بالإجراءات التصحيحية؛ 9. وسيلة للحوار و الاتصال داخل المؤسسة؛ 10. أدوات تساعد المؤسسة على قياس وتقييم الأداء؛ 11.سهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها. 	الإيجابيات
	<ol style="list-style-type: none"> 1. الاكتفاء بالمؤشرات المالية فقط دون المؤشرات التشغيلية؛ 2. الدعم غير الكافي من طرف الإدارة؛ 3. نقص القدرة على تحليل النتائج واستقصاء أسباب الانحرافات؛ 4. عدم تبسيط الإجراءات الإدارية؛ 5. عدم كفاية النظام المحاسبي المالي ونظام محاسبة التكاليف في المؤسسة؛ 6. انعدام روح التعاون التي ينبغي أن تسود المستويات الإدارية المختلفة؛ 7. يعتبرها الموظفون أدوات لتقييم النتائج الرقمية وارسالها إلى الجهات العليا في كل شهر؛ 8. على الرغم من قيام المؤسسة بإعداد مجموعة دورات تدريبية في مجالات 	السلبيات

مختلفة كالصيانة و الميكانيك، الدعم التقني، اللغة الإنجليزية، المشاركة في الملتقيات، ... إضافة إلى أنّ هذه المؤسسة كانت متحصلة على شهادتي الـ ISO للبيئة والجودة لكننا لا نلمس أي مقياس يشير إلى جهود SOMIPHOS بخصوص هذا الشأن، وعن مدى تأثير هذه الفعاليات في مستوى النتائج.

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على المعلومات المقدّمة من طرف المؤسسة.

المبحث الثالث: نموذج مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام SBSC في

مؤسسة مناجم الفوسفات - تيسة - SOMIPHOS

من خلال دراستنا وتحليل نظام التقييم القائم في مؤسسة مناجم الفوسفات - تيسة - SOMIPHOS، فقد تبين لنا أنها تتجه بشكل كبير نحو تقييم الأداء المالي مع إهمال واضح للجوانب الأخرى من الأداء (بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم)، من هنا فإنه يجب على المؤسسة أن تعيد النظر في نظام تقييمها سواء من خلال دعمه أو تحديثه أو عن طريق تبني نظام جديد كبطاقة الأداء المتوازن المستدام في مؤسسة مناجم الفوسفات - تيسة - SOMIPHOS .

ومنه تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب على النحو التالي :

المطلب الأول: أهداف النموذج المقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام SBSC في مؤسسة

مناجم الفوسفات - تيسة - SOMIPHOS

المطلب الثاني: مقاييس الأداء المتوازن المستدام SBSC المقترحة للتطبيق في مؤسسة مناجم

الفوسفات - تيسة - SOMIPHOS

المطلب الثالث: تحديات تواجه وضع و تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

المطلب الأول: أهداف النموذج المقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام SBSC في مؤسسة

مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS

تبيّن من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS المتعلقة بمدى فعالية الأدوات التي تُطبّقها في عملية تطبيق المسؤولية الاجتماعية أنّ هذه المؤسسة تركز على الجانب المالي، ولا تعتمد على الجوانب الأخرى، الأمر الذي يجعله غير قادر على الاستجابة لتطلعات وطموحات المؤسسة، من هنا فإنه يجب على هذه الأخيرة أن تعيد النظر في نظام تقييمها من خلال دعمه وتحديثه، وبالتالي من أجل أداء فعال قابل للتطوير المستمر في المستقبل تحتاج مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS إلى تطبيق نظام جديد كنظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام SBSC، وفي هذا الإطار يمكن القول أنه من بين الأهداف التي تشجع وتدفع مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS لتبني نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام SBSC ما يلي:

- ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن المستدام SBSC، مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحا لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزام العاملين بالمقاييس؛
- ضرورة إدراك أثر الأداء على سلوك العاملين مع التأكيد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسن؛
- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية؛
- ضرورة التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميمه أو تطبيقه وهذا يمثل دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق النظام؛
- يجب أن تؤدي المؤشرات المعتمدة في بطاقة المؤسسة إلى تحقيق الأداء المتوازن المستدام SBSC؛
- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية؛
- تهيئة وتوضيح مسار الرؤية والاستراتيجية لكافة العاملين؛
- توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف؛
- الاهتمام بمقاييس التعلم والنمو والتفوق في العمليات الداخلية لإضافة قيمة للعميل ومنه خلق قيمة للمساهمين ومنه تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة وطنيا وعالميا؛

المطلب الثاني: مقاييس الأداء المتوازن المستدام SBSC المقترحة للتطبيق في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS

يعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام SBSC إطار عام لتطبيق استراتيجية المؤسسة، حيث تجدر الإشارة إلى أن استخدامها في عملية تقييم الأداء يقتضي إعطاء أوزان لجميع أبعاد البطاقة، حيث تختلف هذه الأوزان حسب أهمية كل بعد بالنسبة للمؤسسة، ومنه فقد تم تحديد وزن لكل بعد وفقا لأهميته ليتم بعد ذلك توزيع الوزن المعطى لكل بعد على المؤشرات المحددة ضمنه وهذا ما سنتطرق إليه خلال هذا المطلب.

أولاً: المقاييس المقترحة في البعد المالي

سنعرض مؤشرات تقويم الأداء لهذا البعد وفق الأهداف الاستراتيجية المحددة سابقا وهي كالتالي:

1. معدل دوران الأصول: يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على استغلال كافة الأصول المتاحة في تحقيق المبيعات وارتفاع هذه النسبة يشير إلى أن المؤسسة تستخدم موجوداتها بكفاءة عالية في تحقيق المبيعات؛

2. العائد على الاستثمار ROI: يمثل هذا المعدل المؤشر الأكثر انتشارا لأنه يدمج ويدخل الأموال المستثمرة في مؤشر الأداء وهو يتميز بكونه مؤشر يقيس الربحية على مستوى المؤسسة ككل؛

3. العائد على حقوق الملكية ROE: يعتبر أحد المؤشرات المهمة لوصف وقياس العلاقة بين العائد والمخاطرة وبالتالي سيقاس أداء المؤسسة فيما يتعلق بمحاولة إدارات مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- SOMIPHOS تحقيق أقصى عوائد ممكنة بأقل مخاطر ممكنة من أجل تحقيق أقصى ربحية والتي تنعكس بالتأكيد على ثروة أصحاب المشروع (المساهمين أو المالكين)؛

4. زيادة ربحية المبيعات: بغية الحكم على مدى اقتراب مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة - SOMIPHOS من تحقيق هذا الهدف نقوم بحساب معدل الربح والذي يعبر عن قدرة المؤسسة في تحصيل الربح مقابل كل دينار من المبيعات.

ثانياً: المقاييس المقترحة في بعد العملاء

يتميز هذا المنظور بأهمية كبيرة في نجاح استراتيجية المؤسسة لغرض بقاءها واستمرارها في سوق المنافسة من خلال تقديم منتجات تلبي حاجات العميل ومتطلباته وعليه ينبغي على المؤسسة أن تضع إرضاء العميل في قلب استراتيجيتها حيث يعد من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التي تؤكد المحافظة على

العملاء الحاليين ومحاولة كسب عملاء جدد، وفيما يلي استعراض لمجموعة من المقاييس التي ستستخدم في قياس هذا البعد:

1. **الحصة من السوق:** وهي تمثل حجم نشاط المؤسسة في سوق محدد والتي يمكن أيضا التعبير عنها من خلال معدل النمو السنوي للمبيعات، وهو ما يعبر عن زيادة في حجم المبيعات وبالتالي زيادة حصة السوق من سنة إلى أخرى وهو ما يدر أرباحا وإيرادات تسمح بتغطية التكاليف من جهة وبالاستمرارية من جهة أخرى؛
2. **درجة الاحتفاظ بالعميل واكتساب عملاء جدد:** يقاس بمعدل احتفاظ المؤسسة بالعملاء المتصلين بها بشكل مستمر وقدرتها على زيادة عدد العملاء؛
3. **الرفع من مستوى رضا العملاء:** بهدف قياس مدى اقتراب مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS من تحقيق هذا الهدف.

ثالثا: المقاييس المقترحة في بعد العمليات الداخلية

تشمل عملية تحليل الأداء طبيعة العمليات والمراحل الداخلية التي تتم بهدف تقديم المنتج للعميل، هذا التحليل أحد أهم مرتكزات البناء في السوق التنافسية، وهو بعد متكامل مع البعدين السابقين، ومن بين المؤشرات التي تعتمد عليها مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS بالنسبة لهذا البعد ما يلي:

1. **معدل دوران المخزون:** تعبر هذه النسبة عن مدى كفاءة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS في إدارة أصولها من البضاعة، وقدرتها على إبقاء البضاعة ضمن الحد المثالي المتناسب وحجم عملياتها، ويستخدم هذا المعدل أيضا في الحكم على إدارة التسويق وارتفاع هذا المعدل يعني استثمار المؤسسة لأموال أقل في المخزون، ولا يوجد معدل دوران نمطي ولكنه يتوقف على طبيعة الصناعة وسياسة البيع التي تتبعها المؤسسة وعليه يمكن مقارنة معدل المؤسسة بمثيلاتها في الصناعة أو مع السنوات المتتالية لنفس المؤسسة؛
2. **معدل الأداء اليومي للعامل:** إن قياس الأداء اليومي للعامل له هدفان أساسيان أولهما هدف تطويري لتنمية وتطوير قدرات وكفاءات المرؤوسين والكشف عن قدراتهم في وظائفهم الحالية والمستقبلية التي يمكن أن يتدرجوا إليها، وثانيهما هدف تقييمي لقياس أداء العامل وإنجازه لأهدافه والنتائج المتوقعة منه بالكمية والنوعية وفي الوقت المناسب والمحدد، وفي إطار نظم وأخلاقيات وقيم العمل؛

3. التحسين في الإنتاجية: بما أن الإنتاجية هي أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات إضافة إلى أن الإنتاجية تقيس موقف مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS على المدى البعيد.

رابعاً: المقاييس المقترحة في بعد التعلم والنمو

يحدد هذا البعد القدرات التي يجب أن تنمو فيها مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، وتتمثل أهم مؤشرات هذا البعد فيما يلي:

1. تطوير قدرات الأفراد: من أجل معرفة مدى تطوير قدرات الأفراد داخل مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة SOMIPHOS سوف نعتمد على مؤشر عدد ساعات التكوين نسبة إلى عدد ساعات العمل الإنتاجية؛

2. مؤشر رضا العاملين: مما لا شك فيه أن هنالك علاقة وطيدة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي أي كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي ارتفع مستوى الأداء الوظيفي، على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجته من جهة وبالتالي زيادة مستوى ودرجة رضاه عن العمل من جهة أخرى؛

3. نسبة مصاريف المكافآت و الحوافز: يعبر عن دعم المستخدمين ودفعهم نحو أداء أفضل ومنه نتائج أفضل، لأنّ الروح المعنوية للعامل هي المحرك الأساسي لعطائه؛

4. نسبة مصاريف البحث و التطوير: تقاس من خلال نسبة هذه المصاريف إلى إجمالي المصاريف تعبر عن اهتمام المؤسسة بتحسين الأداء في المدى الطويل وبحثها عن تحقيق نتائج مالية أفضل كتطوير نشاط بحثي يتمثل في تقليص زمن معالجة الفوسفات الخام، أو تمويل مشروع بحثي يرفع الأداء التشغيلي في المؤسسة أو يبحث في تقديم خط جديد من المنتجات، أو يبحث في معالجة الفضلات و غيرها .

خامساً: المقاييس المقترحة في البعد البيئي والاجتماعي

يجب أن تعمل بطاقة الأداء المتوازن المستدام SBSC على تهيئة موائمة جميع الأنشطة التنفيذية مع الرؤية والاستراتيجية طويلة الأجل، لكي تكون الأبعاد الخمسة السابقة متوازنة ومتكاملة يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار التغيرات البيئية والاجتماعية وكيفية إدارتها، مبرزتا اهتمامها بالأطراف ذات المصلحة، ومن بين المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا البعد ما يلي:

1. الإسهام في تنمية المجتمع المحلي: سوف نعتمد من أجل تقويم درجة تحقيق هذا الهدف على مؤشر حجم الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية لصالح المجتمع المحلي؛
 2. معدل استعمال الموارد المائية والطاقة الكهربائية: يحدد هذا المعدل الكميات المستعملة من الموارد المائية إضافة إلى الطاقة الكهربائية اللازمتين للعملية التشغيلية للمؤسسة، ومن خلال هذين المؤشرين يمكن لنا تحديد مدى الرشادة في استعمال واستغلال مورد الماء والطاقة من طرف المؤسسة؛
 3. مؤشر مساهمة المؤسسة في المجال الاجتماعي: أي قياس مدى مساهمة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالإسكان وتوفير وسائل النقل والمساعدات الاجتماعية المختلفة؛
 4. حماية البيئة من التلوث: من أجل معرفة المؤسسة من هذا الهدف سوف نعتمد على نسبة الإنتاج المعيب ومخلفات العملية الإنتاجية.
- ومنه سنقوم بوضع خريطة استراتيجية تساعد مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS على رؤية استراتيجياتها بطريقة منسقة، متكاملة ومنظمة، حيث تسمح الخريطة بوضع العلاقات السببية بين الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، والتي تبين كيفية تحول الأصول الغير الملموسة إلى نتائج مالية، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الفصل الثالث دور بطاقة الأداء المتوازن في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم
الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS

الشكل رقم (18): بطاقة الأداء المتوازن المستدام SBSC مقترحة للتطبيق في SOMIPHOS خلال فترة معينة

نمو الأرباح في المدى الطويل من خلال التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية CMDO والتسويقية بـ IPA

البعد المالي						
الهدف	المقياس	كيفية القياس %	القيمة الفعلية	المعيار	سبب الانحراف	الإجراءات التصحيحية
زيادة الاستثمار	ROI	صافي الربح الإجمالي / مجموع الأصول العاملة				
تحقيق أرباح للمالكين	ROE	صافي الربح الإجمالي / حقوق الملكية				
زيادة الكميات المصدرة من الفوسفات	CA	السعر × الكميات المصدرة				
استغلال أمثل للمدخلات	VA	قيمة الإنتاج - الاستهلاكات الوسيطة				
تنمية وتحسين العائد	نمو المبيعات	مبيعات الفترة (ن-1) / مبيعات (ن-1) × 100				
خدمة الزبون		نسبة النمو × مصاريف خدمات ما بعد البيع				
بعد العملاء						
الهدف	المقياس	كيفية القياس %	القيمة الفعلية	المعيار	سبب الانحراف	الإجراءات التصحيحية
رضا العملاء	نسبة المردودات	عدد الوحدات المرتجعة / عدد الوحدات المباعة				
المحافظة على العملاء	ربحية القطاع I	مبيعات المنطقة I / مبيعات المنطقة 2+1				
زيادة الحصة السوقية	الحصة السوقية	حجم مبيعات المؤسسة / حجم مبيعات السوق				
ولاء العملاء	تطور حجم المبيعات	مبيعات الفترة (ن-1) / مبيعات (ن-1)				
خدمة العملاء	مصاريف خدمات ما بعد البيع	مصاريف خدمات ما بعد البيع / المصاريف الإجمالية				
تأهيل العاملين		نسبة المشاركين في المورات التدريبية				
تصوّن سمعة المؤسسة		العلاقات الخارجية والمشاركة المجتمعية				
بعد العمليات الداخلية						
الهدف	المقياس	كيفية القياس %	القيمة الفعلية	المعيار	سبب الانحراف	الإجراءات التصحيحية
زيادة إنتاجية المواد	إنتاجية المواد	المخرجات / المدخلات				
زيادة إنتاجية العمل	إنتاجية العمل	الطاقة الفعلية / الطاقة المتاحة				
جودة المنتجات المعيبة	معدل الخطأ	عدد الوحدات المعيبة / عدد الوحدات المنتجة				
تحسين طرق الأداء و التشغيل في CMDO	معدل الضياع في الوقت	الوقت الفعلي / الوقت المقدر				
التوصيل من CMDO إلى IPA في الوقت المناسب	الوقت بين إصدار الطلب إلى التسليم (أعباء إضافية)	عدد الاختناقات / مدة التوقفات / الزمن المخصص للإنتاج				
خلق فرص عمل جديدة		نسبة التعينات الجديدة				
تخفيض النفايات		تقليل استخدام النفايات وإعادة التدوير، تحديث نظام النفايات				
تخفيض استهلاك الطاقة		حجم الاستهلاك الإجمالي/حجم الإنتاج الإجمالي				
تخفيض استهلاك الماء		إجمالي الاستهلاك أو الاستهلاك لكل موظف مقارنة بالسنوات السابقة				
بعد التعليم والنمو						
الهدف	المقياس	كيفية القياس %	القيمة الفعلية	المعيار	سبب الانحراف	الإجراءات التصحيحية
رضا العاملين	معدل دوران العاملين	عدد العاملين التاركين / العدد الإجمالي				
تصوّن المهارات والقدرات	نسبة مصاريف التدريب	مصاريف التدريب / المصاريف الإجمالية				

الفصل الثالث دور بطاقة الأداء المتوازن في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مناجم
الفوسفات - تبسة - SOMIPHOS

تحفيز العاملين	نسبة مصاريف المكافآت	مصاريف المكافآت / المصاريف الإجمالية
مدى فعالية النشاط البحثي	معدل تطور نشاط البحث و التطوير	مصاريف البحث (ن-1) / مصاريف (ن-1)
الانفاق على البحوث المساهمة في التقليل من التلوث	نسبة مصاريف البحث والتطوير	مصاريف البحث والتطوير / المصاريف الإجمالية
خدمة العاملين		نسبة النمو × المبالغ المنفقة على خدمة العاملين
التدريب على التكنولوجيات الحديثة والنظيفة	الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب	نفقات تكنولوجيا المعلومات/المصرفات الإدارية(%)

المصدر: من إعداد الطلبة.

المطلب الثالث: تحديات تواجه وضع و تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

لقد أثبتت التجربة أن الطريق نحو التنمية الاقتصادية يمر حتما عبر المؤسسة الاقتصادية الفعالة وذلك من خلال التحكم في كفاءتها الإنتاجية، وفي الحقيقة أن البحث عن الفعالية والتحسين الدائم للأداء يمثل المحور الأساس والدافع الرئيسي إلى تطور المؤسسة ومواكبتها لتكيفات المحيط بالإضافة إلى التفكير في تدعيم قدرتها التنافسية، ولكن هناك صعوبات في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدام في مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة- SOMIPHOS لأنه ليس من السهل إعطاء تعريف واضح لاستراتيجيتها، خاصة وأن أدائها المالي ليس سبب وجودها، لكن هناك بعض التحديات التي تحول دون أن تؤدي هذه المؤسسة مهمتها بفعالية، ومن هذه التحديات نذكر ما يلي:

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن معقدة جدا، سواء من حيث فهمها أو من حيث تنفيذها في مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة- SOMIPHOS لذلك من الأفضل أن تختار على الأقل في البداية بطاقة بسيطة ومفهومة وسهلة الاستعمال؛
- تتطلب بطاقة الأداء المتوازن نظام معلومات متطور ومكلف، مما جعلها غير قابلة للاستخدام والتنفيذ؛
- نظرا لوجود عدد محدود من المؤشرات التي يتضمنها كل محور، فإن واقع مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة- SOMIPHOS ليس كافيا توضيحه من خلال بطاقة الأداء المتوازن ولتغلب على هذه الانتقادات يجب احترام مبادئ معينة بما في ذلك توافق الآراء بين المسؤولين التنفيذيين حول الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية وخطة العمل والمؤشرات على حد سواء، كما يجب أن ترتبط الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات مع بعضها البعض؛
- إن نظام بطاقة الأداء المتوازن قد لا يعتبر أداة للاستراتيجية السليمة لأنه لا يتضمن جذور تنظيمية عميقة وعلى ذلك فإن الفجوة كبيرة بين الاستراتيجية المعبر عنها بأعمال ومهام والاستراتيجية المخططة، وبالتالي فإن نظام بطاقة الأداء المتوازن يحتاج إلى تعديل وتطوير باستمرار؛

- إهمال مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة- SOMIPHOS في بطاقة الأداء المتوازن للبعد البيئي الذي يحظى باهتمام بالغ حالياً؛
- عدم وجود تكامل بين المستويات الإدارية العليا والمستويات التشغيلية لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- SOMIPHOS ما قد يؤدي إلى مشاكل في فهم وتنفيذ الاستراتيجية؛
- غياب آليات التحسين التي تستخدمها مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- SOMIPHOS لتحقيق الأهداف.

خاتمة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة وذلك بالتعرض لأهم التغيرات التي مهدت لبروزها كمؤسسة مستقلة، ودراسة نشاطها ومحيطها، والتعرف على هيكلها التنظيمي وكذا البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وذلك لمعرفة وضعيتها الحالية والتنافسية بفضل الوثائق الرسمية والمعطيات. كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات أفراد في مؤسسة تنشط في مجال البحث، استغلال، بيع الفوسفات، وقد حاولنا في هذا الفصل اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن المستدام **SBSC** يمكن تطبيقه من طرف مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-**SOMIPHOS** وقد سمحت بطاقة الأداء المتوازن المستدام **SBSC** بتحديد كل من رؤية واستراتيجية المؤسسة ومن ثم ترجمتها إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية الموزعة على خمسة أبعاد مختلفة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي والاجتماعي)، أين تم اختيار المؤشرات الأكثر ملائمة للتعبير عن هذه الأهداف حيث سمحت هذه المؤشرات بتقييم أداء المؤسسة. وتبين وجود علاقة قوية بين المسؤولية الاجتماعية وكل من الأداء الاقتصادي والاجتماعي، بينما كانت العلاقة ضعيفة بالنسبة للأداء البيئي.



الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

لقد أصبح من الواضح أن المؤسسة التي تريد البقاء والاستمرار في بيئة تحكمها المنافسة الشديدة لا بد أن تكون قادرة على مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة والمتعاقبة لهذه البيئة، ولن يتحقق ذلك إلا بامتلاك هذه الأخيرة لأداة تسمح لها بتقييم وضعها الحقيقي في أي لحظة وتقودها نحو تحقيق أهدافها المرجوة. تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات التي ظهرت نتيجة العجز والنقص الذي حدث في الأدوات التقليدية لتقييم الأداء، هذا الأخير الذي كان في الماضي يقوم على دراسة الجوانب المالية بالإضافة إلى العمل على تحقيق الأهداف القصيرة، ولا يراعي الجوانب غير المالية والتي كان لها الدور البالغ في بقاء المؤسسة وديمومتها خاصة في ظل البيئة المعقدة. وهذا ما أدى إلى البحث عن أسلوب جديد يأخذ بعين الاعتبار الجوانب المالية وغير المالية في تقييم الأداء، كما يأخذ بعين الاعتبار التوازن في المعايير الموضوعية وكذا التوازن في طبيعة الأهداف بين القصيرة والطويلة الأجل. وتعتبر المسؤولية الاجتماعية أهم مصدر النجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة، كإخفاض مستوى أدائها، وطاقة مبدعة وخلق تعطي ميزة تنافسية وتحسن أداء المؤسسة عند الاهتمام بها، فهي مورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمؤسسة، والارتقاء بأدائها وتموقعها في السوق وبإضافة بعد خامس يضمن تكييف عمل بطاقة الأداء المتوازن مع ضوابط المسؤولية الاجتماعية من خلال تكملة المنظور المالي (الاقتصادي) بالمنظور المجتمعي الذي يشمل الأداء الاجتماعي والبيئي لتكون نموذجا مقترحا لأداة قياس الأداء المتوازن المستدام ولتتم بعد ذلك عملية إسقاط الجوانب النظرية على أرض الواقع من خلال محاولة اقتراح تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مؤسسة مناجم الفوسفات - تيسة - SOMIPHOS .

لقد تبين لنا في الجانب النظري لهذا البحث التحولات الكبرى التي أدخلها استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية، حيث تساعد المدراء في المؤسسة على توجيه قراراتهم نحو الأهداف الموضوعية مسبقا، وذلك لتفادي الوقوع في الانحرافات وزيادة التكاليف وضياع الوقت، كما أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وذلك لأنه يساعد في تحديد الانحرافات الحاصلة عند تنفيذ الاستراتيجية في وقتها، ويساعد كذلك في وضع الاقتراحات المساعدة على تصحيح الانحرافات.

فيما اتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث، أن مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- SOMIPHOS تعتمد على الأساليب التقليدية عند تقييم الأداء، حيث تستخدم المؤشرات المالية وتقوم بتقييم الأهداف القصيرة المدى والتي تعتبر في مجملها مالية بحثة، كما أن هذه المؤسسة لا تولي اهتماما واسعا بالأطراف ذوي المصلحة التي تربطها بهم علاقة على غرار الزبون، هذا الأخير الذي لا يزال يعتبر ذلك الشخص الذي يشتري بدون إدراكه لرغباته أي لا يزال التسويق في مفهومه التقليدي.

ومن خلال ما تم تناوله في البحث يمكن تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج وذلك على النحو التالي:

النتائج:

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن كونها تشمل بين منظوراتها المالية وغير المالية وتجمع بين القيم الكمية والنوعية والعوامل الداخلية والخارجية على المدى القصير والطويل وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى؛
- تكمن استدامة المؤسسة الاقتصادية مناجم الفوسفات-تبسة- SOMIPHOS في مدى التزامها بتحسين وتطوير مستوى الأداء الاجتماعي والبيئي بالموازاة مع الأداء الاقتصادي هذا من خلال إدماج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية وهذا بهدف التحسين المستمر من أجل الوصول إلى النمو المستدام خاصة في إطار البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية؛
- إن الاعتماد على الأدوات التقليدية لقياس وتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية غير كاف للإلمام بكل الجوانب المرتبطة بالمؤسسة وبيئتها، وتحديد تأثيرها وتأثرها بها مما يظهر النقص وعدم وجود الشمولية في توفير معلومات سليمة حول عمليات المؤسسة من أجل أن تبني عليها قرارات فعالة وناجعة؛
- يجب الاعتماد على العديد من المؤشرات المتنوعة والتي بإمكانها إعطاء صورة شاملة عن مختلف مجالات الأداء في المؤسسة، كما يجب المواظبة على هذه العملية وذلك بهدف التحسين المستمر؛
- يمثل نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام عملية تكيف لنظام عمل بطاقة الأداء المتوازن من خلال دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية التي تمثل الأداء المجتمعي لتكتمل عملية القياس والتقييم في إطار ضوابط المسؤولية الاجتماعية وبالتالي الحصول على الأداء المتوازن المستدام؛
- تتحقق المسؤولية الاجتماعية عندما تلتزم المؤسسة بدمج البعد الاجتماعي ضمن أهدافها وبالتالي تحقيق الكفاءة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي وحتى البيئي.

الخاتمة العامة

- تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية يحقق فوائد عديدة للمجتمع، كالمحافظة على البيئة، زيادة ولاء العاملين، وللمؤسسة أيضا من خلال خلق علاقات جيدة مع المساهمين، الزبائن والعمال هذا ما يؤدي إلى تحسين وتطوير صورة المؤسسة أمام المجتمع، مما يزيد من سمعتها الحسنة؛
- تبني برامج المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسة يؤدي إلى تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى تحقيق مبدأ الربح على المدى البعيد، من خلال زيادة دورها الاجتماعي ودعمها للأنشطة الاجتماعية، فهذه الأخيرة تعتبر بمثابة استثمار مستقبلي لهذه المؤسسة.

من خلال النتائج المحصل عليها بعد تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام نلاحظ أهمية التوازن والتكامل بين المنظورات الخمسة فكل منظور يخدم الآخر فكل انخفاض في أي منظور يمكن أن يؤدي إلى الانخفاض في مستوى الأداء الكلي والفكرة تكمن في أن كل منظور له نسبة وزنه الخاص من مجموع وزن الأداء الكلي في بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

وفي الأخير يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن من أحدث أدوات قياس وتقييم الأداء وربما يعتبرها البعض من أفضل أساليب وتقنيات تقييم أداء المؤسسات، غير أنها مثل غيرها من الأدوات لها مزايا وعيوب، ولها مؤيدون ومعارضون أو ناقدون، وهي مازالت تخضع لتطوير مستمر، وفي هذا الصدد يرى بعض الباحثين أن بطاقة الأداء المتوازن لا تحل كل مشكلات أداء وتطوير المؤسسات، ولكنها وسيلة حديثة مساعدة، فهي تحدد مؤشرات الأداء، وبالتالي تساعد على تحقيق الاستراتيجية وتطوير الأداء.

التوصيات

1. وجوب زيادة وعي واهتمام مديري مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- **SOMIPHOS** باستخدام مقاييس تقييم الأداء غير المالية، إلى جانب المقاييس المالية؛
2. ضرورة متابعة مديري مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- **SOMIPHOS** لما يستجد من أفكار وأساليب قابلة للتطبيق في إدارة مؤسستهم، وخاصة فيما يخص المحاسبة الإدارية وتقييم الأداء وضبطه، وتحديد نموذج بطاقة الأداء المتوازن ؛
3. تعتبر بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لترجمة استراتيجية المؤسسة من خلال مقاييس مالية ومقاييس غير مالية؛
4. وجوب زيادة إلمام مديري مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- **SOMIPHOS** بتقديم الخدمات الاجتماعية لأن هناك واجبا أخلاقيا تتحمله المؤسسة تجاه المجتمع؛
5. الالتزام بتطبيق تقنية **SBSC** في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- **SOMIPHOS** على أساس أنها تمد المؤسسة بمعلومات ملائمة ولا تحتاج إلى مبالغ كبيرة لتبنيها؛

6. ضرورة الاطلاع على أهم التطورات في حقل قياس وتقييم الأداء؛
7. الاهتمام بالتدريب وإعطاء حق الترقية لضمان عدالة وموضوعية نتائج التقييم؛
8. أن تعمل مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- **SOMIPHOS** على استخدام نموذج **SBSC** باعتبارها وسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقييم الأداء، لأنه يشكل أداة فعالة للقياس ويساعد في التركيز على تطبيق استراتيجية المؤسسة؛
9. أن يتم استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة و القادرة على تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام بشكل كفؤ وفاعل في مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة- **SOMIPHOS** وذلك بتوفير الحوافز والمكافآت الضرورية؛
10. إقناع المؤسسة بأن المسؤولية الاجتماعية هي خيار لا بد منه، وهو في صالحها، وليست تكاليف مفروضة عليها لكي تستطيع المضي بهذا النهج؛
11. اعتبار الأنشطة الاجتماعية جزءاً رئيسياً من أنشطة المؤسسة يتم متابعتها من قبل مختصين وتوضع لها المخططات المطلوب تحقيقها ، بنفس متابعة الأنشطة الرئيسية للمؤسسة ؛
12. العمل على تعزيز ثقافة ممارسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية من خلال عقد البرامج التكوينية التي تعكس مفاهيم وثقافات تطبيقات المسؤولية الاجتماعية.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1) الكتب

1. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي "بين النظرية والتطبيق"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2013.
2. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2009.
3. بورحلة علال، تحليل المنظمات"، مكتبة الرشد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
4. ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2001.
5. حسن جابر عوض سيد، العمل مع الجماعات أسس ونماذج نظرية، المكتب الجامعي الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية (جمهورية مصر العربية)، ط 1، 2007.
6. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2004.
7. شارلزهل، جاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل"، دار المريخ للنشر، الرياض (المملكة العربية السعودية)، بدون طبعة، 2001.
8. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الثانية، 2008.
9. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال "الأعمال والأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، الطبعة الثانية، 2008.
10. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية "المفاهيم ... العمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2011.
11. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية "المفاهيم والعمليات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2011.
12. عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2008.

13. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن" المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة (جمهورية مصر العربية)، الطبعة الأولى، 2009.
14. عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي" مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2009.
15. عبد الرحيم محمد، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي" مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة (جمهورية مصر العربية)، 2008.
16. علاء فرحان طالب و آخرون، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، الطبعة الأولى، 2010.
17. فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال"مدخل معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية ، عمان(الأردن)، 2009.
18. مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، بدون بلد النشر، بدون طبعة، 2010.
19. منال محمد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وآفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية(جمهورية مصر العربية)، بدون طبعة، 2014.
20. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، الطبعة الأولى، 2006.
21. نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق" المفاهيم-الأسس-الوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008.
22. نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، طبعة مزيدة ومحكمة، 2009.

23. نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية" منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2014.
24. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، دون ذكر بلد النشر، الطبعة الأولى، 2009.
25. وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2011.
- (2 الرسائل الجامعية
26. أحمد سامي عدلي إبراهيم القاضي، المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية" مجالاتها- تأثيرها على الأداء، دراسة ميدانية مقارنة لعينة من فروع البنوك العاملة والخاصة العاملة بمحافظة أسيوط، كلية التجارة الجامعية، أسيوط (جمهورية مصر العربية)، 2010.
27. أحمد عارف محروس أبو النجاه سعد الدين، القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية دراسة تطبيقية ، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، القاهرة(مصر)، 2013.
28. إياد محمد عودة، قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية، تم إعداد البحث لغايات استكمال متطلبات التخرج لبرنامج ماجستير المحاسبة مسار شامل، كلية العلوم المالية والإدارية "قسم المحاسبة"، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، حزيران 2008.
29. بوقابة زينب، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010-2011.
30. جمال حسن محمد أبو شرخ، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية التجارة " قسم المحاسبة و التمويل"، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2012.

31. جهاد ربحي عبد القادر الناظور، أثر تطبيق معايير بطاقة الأداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة كلية إدارة المال والأعمال، (دون ذكر البلد)، جامعة آل البيت، 2005.
32. خالد أعراب، الأبعاد التسويقية للمسؤولية البيئية وانعكاساتها على تنافسية المؤسسة الصناعية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص "تسويق"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس (الجزائر)، 2014-2015.
33. ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 (الجزائر)، (غير منشورة)، 2013-2014.
34. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف (الجزائر)، 2012.
35. الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية" مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص "اقتصاد وتسيير البيئة"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، 2006-2007.
36. عبد الرحمن العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف (الجزائر)، 2010-2011.
37. عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف (الجزائر)، 2010-2011.

38. علي سليمان الشطي، أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه فلسفة في تخصص الإدارة المالية، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، (دون ذكر البلد)، 2007.
39. عماد مساعدي، دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1(الجزائر)، 2013-2014.
40. عمر بوسلامي، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف01(الجزائر)، 2012-2013.
41. غدير أحمد العمري، نظرية المسؤولية الاجتماعية "مقدمة ضمن المتطلبات البحثية لمساق "نظريات الإعلام"، كلية الآداب "قسم الصحافة"، الجامعة الإسلامية-غزة، أبريل 2014.
42. فاتن أمين النعيمي، المسؤولية الاجتماعية وأثرها على رأس المال في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 21 آيار 2015.
43. فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير المصارف الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، للجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2009.
44. فريدة ويلية، دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة(الجزائر)، 2011-2012.

45. محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة" قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2009.
46. مريم بودودة، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير " قسم علوم التسيير"، جامعة قسنطينة (الجزائر)، 2014.
47. مصطفى محمود أحمد جاد المولى، استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء البيئي للمنشأة بهدف زيادة القدرة التنافسية لها في ظل بيئة الإنتاج الحديثة، ملخص رسالة الماجستير في المحاسبة، كلية التجارة "قسم المحاسبة"، جامعة القاهرة (جمهورية مصر العربية)، 2012.
48. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف- (الجزائر)، 2011-2012.
- 3) المداخلات والملتقيات**
49. أمينة قهواجي، حكيم بن حسان، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة، المؤتمر الدولي الثالث عشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس (الجزائر)، يومي 14- 15 نوفمبر 2016.
50. ثامر البكري، المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس لجامعة حسيبة بن بو علي بالشلف (الجزائر)، المنعقد تحت عنوان " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة " كلية الاقتصاد"، عمان (الأردن)، 2011.
51. زايري بلقاسم، وهيبه مقدم، الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وقياس الأداء تجاهها، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة وهران، جامعة مستغانم (الجزائر)، يومي 20-21 نوفمبر 2012.

52. شليل عبد اللطيف، عيادي سيدي محمد، المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثالث حول "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار، يومي 14-14 فيفري 2012.
53. صالح السحبياني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية، المؤتمر الدولي حول "القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف"، 23-25 مارس، بيروت (لبنان)، 2009.
54. عائشة بقدر و آمال بكار، المسؤولية الاجتماعية بين الإلزام والالتزام، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار (الجزائر)، بتاريخ 14-15 يناير 2012.
55. عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شنيني، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات " نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، الطبعة الثانية، المنعقد بجامعة ورقلة (الجزائر)، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011 .
56. عبد القادر لحسين، محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات " نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي"، الطبعة الثانية، المنعقد بجامعة ورقلة (الجزائر)، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011 .
57. علي خلف سلمان الركابي، جلييلة عيدان الذهب، استعمال بطاقة العلامات المتوازنة لدعم التنمية المستدامة، المؤتمر العربي السنوي العام الأول واقع مهنة المحاسبة بين التحديات والطموح، بغداد (العراق)، 16-17 أبريل 2014.
58. مديحة بخوش، مجذوب بحوصي، دور مواصفة الايزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث، منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار (الجزائر)، 14-15 فيفري 2012.
59. نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات "دراسة ميدانية"، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات

- والحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة (الجزائر) يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.
60. هشام مكّي، عبد الرحمن بوطيبة، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، ملتقى وطني " دور العلوم الاجتماعية في تحقيق التنمية في الجزائر، تيارت، 12-13 نوفمبر 2014.
61. وهيبة مقدم، تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار (الجزائر)، يومي 14-15 فيفري 2012.
- (4) المجلات
62. بثينة الكعبي، قاسم علي عمران، بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد السابع والثمانون، 2011.
63. ثائر صبري الغبان، نادية شاكر حسين، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والعشرون، 2009.
64. خالد خلف سالم الزريقات، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة الإسراء الخاصة، العدد الحادي والثلاثون، 2012.
65. زياد عبد الحليم الذبيبة، مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء (BSC) في المصارف التجارية اليمينية، أبحاث اقتصادية وإدارية ، الجامعة الزرقاء، الأردن، العدد التاسع، جوان 2011.
66. زينة عرابش، ثابتي الحبيب، الريادة والمسؤولية الاجتماعية من المنظور الاسلامي، مجلة الحجاز العالمية المحكمة للدراسات الاسلامية والعربية، العدد التاسع، نوفمبر 2014.
67. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد السابع، 2009-2010.
68. عبد الرؤوف حجاج ، أحلام رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقديم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 3، ديسمبر 2015.

69. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول ، 2001.
70. عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، جامعة غرداية (الجزائر)، 2014.
71. علاء محمد ملو العين، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01.
72. عيسى محمد الغزالي، المسؤولية الاجتماعية للشركات، جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، منظمة عربية مستقلة، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد التسعون، فبراير السنة التاسعة، 2010.
73. غازي علي، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لبناء القيادة الإبداعية، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 100، مارس 2003.
74. معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الشريعة الإسلامية، المملكة العربية السعودية، المجلد 16، رقم 02.
75. نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية "عدد خاص"، الصادرة عن كلية التجارة ، جامعة الأزهر (جمهورية مصر العربية)، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر، 2005.
76. نبيل بن عامر، حسام لعمش، تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للتسويق في ترقية الخدمة الصحية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثالث، جوان 2015.
77. نوال ضيافي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مجلة التنظيم و العمل، العدد 05 ، سيدي بلعباس (الجزائر).

78. هند بنت حمد آل ثاني، المؤتمر الدولي العلمي الأول للمسؤولية المجتمعية " الواقع واستشراف المستقبل"، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد الرابع والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2016.

(5) المواقع الإلكترونية

79. حسين عبدالمطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص ودورها في التنمية المستدامة للمملكة العربية السعودية، 2014.

Online at <http://mpr.aub.uni-muenchen.de/54977/>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

80. Aurélien Acquier et Frank Aggeri, **une généalogie de la pensée managériale sur la RSE**, Revue française de gestion, 2007/11N°180.

81. Floriane Bouyoud ,le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises ,thèse pour l'obtention du titre docteur en sciences de gestion ; conservatoire national des arts et métiers , France ,avril 2010.

82. Frank Figge et autres :the sustainability balanced scorecard linking sustainability management to business strategy :Business Strategy and the Environment :Bus.Strat.Env.11.269-284(2002).

83. Kaplan .R and Norton .D, Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System, **Harvard Business Review**, July 2007.

84. Manel Benzerafa,L'universalité d'un outil de gestion en question :cas de la balanced scorecard dans les administrations de l'état ,thèse de doctorat en mangament public ,centre d'études et de recherches sur les organisations et sur les stratégies ,paris2007.

85. Marie-françoise GUYONNAUD et Frédérique WILLARD, **Du management environnemental au développement durable des entreprises**, France : ADEME, Mars 2004.

86. Martine Maadanie, Karim Said, **Management et pilotage de la performance**, Hachette livre, Paris,2009.
87. Paul R. Niven :Balanced **Scorecard**, step-By – step, john wiley & sons, Inc., 2006.
88. Stephen Gates et Christophe Germain; **Integrating Sustainability Measures into An Empirical Study** ;Management: Strategi Performance Measurement Systems Accounting Quarterly; S pring 2010.
89. Zeynep Tuğçe Kalendera , Özalp Vayvaya , **The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard Sustainability**,Procedia–Social and Behavioral Sciences,2016.





FERPHOS®



فر فوس®

Politique Environnementale



Philosophie :

FERPHOS est une entreprise-citoyenne pour laquelle le développement durable s'accomplit par la recherche permanente d'un équilibre entre le besoin naturel de produire et d'exister, et le devoir de préserver l'environnement.

Principes de base :

FERPHOS, déterminée à influencer au sein des communautés et dans les régions où elle opère, s'affirme aussi comme étant une entreprise soucieuse de préserver la santé publique et garantir des ressources suffisantes et exploitables pour les générations futures.

Politique environnementale :

FERPHOS est consciente que son activité engendre inévitablement des effets sur l'environnement, mais qui sont identifiés et maîtrisables. De ces faits, elle s'efforce, par une gestion rigoureuse des risques environnementaux, à atteindre et maintenir une performance environnementale.

Dans ce dessein, FERPHOS s'engage à :

- ❖ Mettre à disposition toutes les ressources financières, matérielles et humaines nécessaires pour la mise en place et le maintien, au sein de son organisation, d'un Système de Management Environnemental;
- ❖ Entretenir, par des actions permanentes de mesures, de surveillance et de contrôle, de l'information et de la communication, une culture, dont le principal objectif est d'éliminer, sinon de réduire à des niveaux tolérables, là où elle active, la génération de déchets et l'impact sur l'environnement de ses opérations sur la terre, l'eau et les autres ressources naturelles;
- ❖ Conduire toutes ses activités conformément aux lois et règlements en vigueur, afin de prévenir le risque environnemental;
- ❖ Initier et encourager la recherche scientifique, afin de trouver des solutions à moyen et long-terme, aux problèmes environnementaux qui se posent;
- ❖ Faire de l'étude d'impact de ses nouveaux projets et opérations sur l'environnement, une étape préalable et obligatoire. Le projet de son industrie de transformation des phosphates en est un cas concret et pour lequel, FERPHOS ne ménagera aucun effort pour la protection de son environnement.
- ❖ Assurer à son personnel un cycle de formation permanent sur les moyens de protection de l'environnement;
- ❖ Communiquer sa politique environnementale et publier régulièrement un bilan des activités et résultats environnementaux à tous les travailleurs, ainsi qu'à toutes les parties intéressées.

FERPHOS tire ses ressources de la nature, elle ne peut que la respecter et la protéger.

Le Directeur du Management
de la Qualité et de l'Environnement

A. BOUTELLA

Le Président
Directeur Général

L. MEBARKI

FERPHOS Group
SOMIPHOS-SPA

Comptes consolidés au 31/12/2015

BILAN ACTIF

ACTIF	Note	2015		2014	
		Brut	Amortissement	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		406 955 282,30	193 701 612,41	213 253 669,89	1 432 506,81
Immobilisations corporelles		11 323 016 323,14	7 517 824 183,07	3 805 192 140,06	4 239 177 647,26
Terrains		-	-	-	-
Bâtements		965 221 474,61	625 683 804,03	339 537 670,58	388 856 793,92
Autres immobilisations corporelles		10 357 794 848,52	6 892 140 379,04	3 465 654 469,48	3 850 320 853,34
Immobilisations en concession		-	-	-	-
Immobilisations encours		387 474 308,90	-	387 474 308,90	582 964 495,90
Immobilisations financières		24 670 521 550,64	-	24 670 521 550,64	19 422 966 840,72
Titres mis en équivalence		-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées		-	-	-	-
Autres titres immobilisés		-	-	-	-
Prêts et autres actifs financiers non courants		24 669 174 261,38	-	24 669 174 261,38	19 420 976 914,87
Impôts différés actif		1 347 289,26	-	1 347 289,26	1 989 925,85
TOTAL ACTIF NON COURANT		36 787 967 464,97	7 711 525 795,48	29 076 441 669,49	24 246 541 490,69
ACTIFS COURANTS					
Stocks et encours		1 321 542 512,80	192 900 884,88	1 128 641 627,93	1 308 521 149,62
Créances et emplois assimilés		2 799 021 355,49	25 035 276,90	2 773 986 078,59	2 418 905 858,10
Clients		1 243 189 865,46	25 035 276,90	1 218 154 588,57	1 012 080 416,81
Autres débiteurs		90 719 044,73	-	90 719 044,73	82 418 762,47
Impôts		1 120 199 311,35	-	1 120 199 311,35	976 444 179,95
Autres actifs courants		344 913 133,94	-	344 913 133,94	347 962 498,87
Disponibilités et assimilés		2 492 867 367,53	-	2 492 867 367,53	962 742 117,89
Placements et autres actifs financiers courants		-	-	-	-
Trésorerie		2 492 867 367,53	-	2 492 867 367,53	962 742 117,89
TOTAL ACTIF COURANT		6 613 431 235,83	217 936 161,77	6 395 495 074,05	4 690 169 125,61
TOTAL GENERAL ACTIF		43 401 398 700,80	7 929 461 957,26	35 471 936 743,54	28 936 710 616,30

SOMIPHOS-Spa_ Exercice 2015

الملاحق

الملحق رقم (02)

BILAN PASSIF

	Note	2015	2014
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		1 600 000 000,00	1 600 000 000,00
Capital non appelé			
Ecart d'évaluation			1 435 456 792,00
Primes et réserves		20 952 827 946,81	19 025 586 418,87
Ecart de réévaluation		-	-
Ecart d'équivalence		-	-
Résultat net		6 568 288 822,16	2 935 024 951,45
Autres capitaux propres - Report à nouveau		1 877 331 830,97	847 084 564,09
Liaisons inter unités		-	-
Part de la société consolidante		-	-
Part des minoritaires		-	-
TOTAL CAPITAUX PROPRES		30 998 448 599,94	25 843 152 726,41
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		-	-
Impôts (différés et provisionnés)		10 634 022,15	4 296 740,10
Autres dettes non courantes		-	-
Provisions et produits constatés d'avance		1 376 101 236,48	1 078 493 841,99
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		1 386 735 258,62	1 082 790 582,09
PASSIF COURANT			
Fournisseurs et comptes rattachés		475 227 504,01	513 779 442,63
Impôts		255 483 440,09	262 270 750,83
Autres dettes		2 356 041 940,87	1 234 717 114,34
Trésorerie passif		-	-
TOTAL PASSIFS COURANTS		3 086 752 884,97	2 010 767 307,80
TOTAL GENERAL PASSIF		35 471 936 743,54	28 936 710 616,30

COMPTE DE RESULTATS

Rubriques	Note	2015	2014
Ventes et produits annexes (chiffres d'affaires)		8 825 606 231,03	6 988 870 075,37
Variation stocks produits finis et en cours	-	171 612 475,88	65 369 333,57
Production immobilisée		-	47 998 212,11
Subventions d'exploitation		37 809 386,45	249 429 971,91
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE		8 691 803 141,61	7 351 667 592,95
Achats consommés	-	764 512 078,35	- 798 044 698,20
Services extérieurs et autres consommations	-	1 186 708 678,70	- 1 241 314 963,71
<i>Consommation de l'exercice</i>	-	1 951 220 757,05	- 2 039 359 661,91
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		6 740 582 384,56	5 312 307 931,04
Charges de personnel	-	1 784 979 688,00	- 1 932 396 519,00
Impôts, taxes et versements assimilés	-	19 768 505,90	- 18 197 351,44
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		4 935 834 190,66	3 361 714 060,61
Autres produits opérationnels		36 116 724,86	54 474 223,24
Autres charges opérationnelles	-	227 399 532,66	- 238 380 505,85
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-	1 701 026 761,18	- 980 869 704,02
Reprise sur pertes de valeur et provisions		189 577 269,40	500 739 883,18
V- RESULTAT OPERATIONNEL		3 233 101 891,08	2 697 677 957,17
Produits financiers		3 376 031 297,38	252 253 396,91
Charges financières	-	20 603 156,63	- 1 646 308,36
VI- RESULTAT FINANCIER		3 355 428 140,75	250 607 088,55
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		6 588 530 031,84	2 948 285 045,72
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	16 882 172,53	- 15 452 498,84
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	-	3 359 037,15	2 192 404,57
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		12 293 528 433,26	8 159 135 096,29
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-	5 725 239 611,10	- 5 224 110 144,85
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 568 288 822,16	2 935 024 951,45
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRES		-	-
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		6 568 288 822,16	2 935 024 951,45

الملاحق

SOMIPHOS -Spa

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
U: DA						
Chiffre d'affaires	8 323 885 817,56	8 825 606 231,03	6 988 870 075,37	6 759 858 877,87	10 436 663 695,27	8 362 610 803,97
Résultat	3 538 786 057,75	6 568 288 822,16	2 935 024 951,45	2 621 758 795,12	6 821 238 152,55	4 822 360 922,67

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
U:Tonne						
Production	1 274 069	1 288 100	1 317 950	1 151 472	1 250 250	1 281 084
Ventes	1 181 729	1 344 341	1 328 579	1 105 460	1 217 053	1 286 052

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
U: DA						
Capital	1 600 000 000	1 600 000 000,00	1 600 000 000	1 600 000 000,00	1 600 000 000,00	1 600 000 000,00

	2015	2014	2013	2012	2011
Effectif	1998	1794	1756	1705	1644

U:Tonne

	2015
المبيعات التقديرية	1500000
العمليات المنتجة التقديرية	1500000

FERPHOS®



SOMIPHOS

فرفوس®

Installations Portuaires Annaba

Quai Sud Port Annaba

E-mail : ipa@somiphos.ferphos.com

BULLETIN D'INFORMATION SHIPPING

Journée du 24/09/2014

Réf: Ship / 2014 / N°144

Navires a Quais	NEANT
Cadence de chargement	P17 :
	P19 :
Navires en rade	NEANT
Navires attendus	NEANT
Enlèvements	NEANT
Exportation du mois en cours	68.820 MT
Exportation du 01/01/2014 au 24/09/2014	1.055.408 MT

LE RESPONSABLE EMBARQUEMENT/ SHIPPING & CONSIGNATION

Juillet, 2016

SOMIPHOS/ Direction Générale

Tableau 1

PRODUCTION PHYSIQUE

Produit	U/M	Prévisions 2016	Mois de JUILLET 2016		Cumul à fin JUILLET 2016		Réalizations 2015		Evolution			
			Prévisions (1)	Réalisations (2)	%	Prévisions (3)	Réalisations (4)	%	JUILLET (5)	Cumul à fin JUILLET (6)	(2)/(5) %	(4)/(6) %
PHOSPHATE	Tonne	1 500 000	153 000	113 200	74	1 045 000	671 000	64	120 500	692 500	94	97

Tableau 2

VENTES PHYSIQUES

Produit	U/M	Prévisions 2016	Mois de JUILLET 2016		Cumul à fin JUILLET 2016		Réalizations 2015		Evolution			
			Prévisions (1)	Réalisations (2)	%	Prévisions (3)	Réalisations (4)	%	JUILLET (5)	Cumul à fin JUILLET (6)	(2)/(5) %	(4)/(6) %
PHOSPHATE	Tonne	1 500 000	153 000	148 969	97	1 045 000	584 081	56	135 037	769 971	110	76

Tableau 3

VENTES VALORISEES

Produit	U/M	Prévisions 2016	Mois de JUILLET 2016		Cumul à fin JUILLET 2016		Réalizations 2015		Evolution			
			Prévisions (1)	Réalisations (2)	%	Prévisions (3)	Réalisations (4)	%	JUILLET (5)	Cumul à fin JUILLET (6)	(2)/(5) %	(4)/(6) %
Total	KDA	11 978 424	1 183 914	1 047 353	88	8 086 210	4 202 143	52	993 520	5 441 281	105	77

FERPHOS[®]
Group



مجموعة
فر فوس[®]

SOCIÉTÉ DES MINES DE PHOSPHATE
SOMIPHOS spa
COMPLEXE MINIER DE DJEBEL-ONK
Bulletin Quotidien D'informations

Journée du : 23.09.2014

A) DIRECTION EXPLOITATION

01. Production de la Carrière :

Stérile : 21000 tonnes
Tout venant : 8000 tonnes dont : PH. KEF. ESSN0 : 5500 tonnes PH. ZONE II : 2500 tonnes
Servi concasseur: 8000 tonnes dont : BABITLESS : 8000 tonnes dont 2800t ZII AGENTIS : 00 tonnes

02. Commentaire

- Moyens de chargement : (05 pelles hydrauliques en Sce sur 07 prévue – une pelle phosphate et quatre pelles stérile)
- Moyens de transport : Flotte CaterPillar (Ancien.C) (00 sur 02 prévus)
 - Flotte CaterPillar (Nouveaux.C) (13 sur 20 prévus dont 05 pour le phosphate et 08 pour le stérile)
 - Flotte Hitachi (01 sur 02 prévus)
- Moyens de Foration **1er poste** : La sondeuse : 684 en panne La sondeuse : 686 en panne
La sondeuse : 738 en panne. La sondeuse : 739 en panne.
La sondeuse : 741 en panne. La sondeuse : 745 en panne.
La sondeuse : 751 en service pendant 05h. La sondeuse : 752 en panne.
2^{ème} poste : La sondeuse : 684 en panne La sondeuse : 686 en panne
La sondeuse : 738 en panne. La sondeuse : 739 en panne.
La sondeuse : 741 en service pendant 03h. La sondeuse : 745 en panne.
La sondeuse : 751 en service pendant 06h La sondeuse : 752 en service pendant 02h.
- l'indisponibilité d'une partie du parc engin principalement les pelles et les camions a causé un retard énorme en matière d'enlèvement de stérile pour la découverte du phosphate.
- Renforcement de l'enlèvement de stérile pendant le 3eme poste par les moyens de phosphate.
- Activité stérile (2x8) continu au lieu de (3x8) continu par manque de moyen matériels et humains
- Chute de la production Stérile et phosphate suite à l'insuffisance des moyens d'arrosage.

B) DIRECTION TRAITEMENT

01. Production Marchande :

PM 63/65 : 3900 tonnes
PM 66/68 : 500 tonnes
TOTAL : 4400 tonnes

02. Expéditions DO :

PM 63/65 SNTF : 00 tonnes (00 trains)
PM 66/68 SNTF : 1504 tonnes (01 train)
PM 63/65 SOTR 01 : 875.88 tonnes (22 Camions)
PM 66/68 SOTR 01 : 00.00 tonnes (00 Camions)
PM 63/65 PRIVE 08 : 246.52 tonnes (07 Camions)
PM 66/68 PRIVE 08 : 00.00 tonnes (00 Camions)
PM 63/65 PRIVE 07 : 214.32 tonnes (06 Camions)
PM 66/68 PRIVE 07 : 00.00 tonnes (00 Camions)
PM 63/65 PRIVE 10 : 276.68 tonnes (06 Camions)
PM 66/68 PRIVE 10 : 00 tonnes (00 Camions)
PM 63/65 PRIVE 09 : 429.04 tonnes (13 Camions)
PM 66/68 PRIVE 09 : 00 tonnes (00 Camions)
FERTIAL 63/65 SPC : 00.00 tonnes (00 camions)
PROFERT 63/65 : 00.00 tonnes (00 camions)
TOTAL : 3546.44 tonnes

03. STOCKS PM DO : PM 63/65 : 7512 tonnes
PM 66/68 : 69 tonnes

a) Préparation mécanique : installation Kefessnoun en reserve, Concasneur Babbittless en service, 01 cribles /03 en service et 02 broyeurs/3 en service.

b) Voie humide :- SECHAGE : 01 four à l'arrêt par manque produit.

- SECHAGE B1 : en production.
- DEBOURBAGE : en production.

c) Voie sèche : - DKII : arrêt programmé.

- DKIII : en production.

C) DIVERS: 01. Accidents de travail : R.A.S

02. Climat social : R.A.S

03. situation gasoil : Nbre de citerne : 01=310HL

stock : 6930.707HL

parc : 160HL

NB : Les chiffres indiqués sont statistique et donnés à titre indicatif, les redressements se feront à la fin de chaque mois après cubage carrière et stocks marchands.

LE DIRECTEUR DU COMPLEXE MINIER ,P.I

Juillet, 2016

SOMIPHOS/ Direction Générale

Tableau 6

COMPTES DE RESULTAT DU MOIS DE JUILLET 2016

Rubriques	OBJECTIFS 2016	Mois de JUILLET 2016			Cumul à fin JUILLET 2016			Réalizations 2015		Evolution (%)	
		Prévisions (1)	Réalizations (2)	%	Prévisions (3)	Réalizations (4)	%	JUILLET (5)	Cumul (6)	(2)/(5)	(4)/(6)
ventes et pdts annexes	12 015 404	1 187 497	1 077 353	91	8 111 293	4 242 704	52	994 275	5 461 024	108	78
Variation stocks	0		-116 964			284 146		-47 536	-253 329	246	-112
production immobilisée	0					0					
Subvention d'exploitation	0		0			0			43 459		
PRODUCTION DE LA PERIODE	12 015 404	1 187 497	960 389	81	8 111 293	4 526 850	56	946 739	5 251 154	101	86
achats consommés	1 252 624	121 378	66 015	54	849 646	562 637	66	70 271	489 414	94	115
Services ext et autres consom	1 291 725	125 168	115 412	92	876 176	617 576	70	108 821	660 459	106	94
VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	9 471 055	940 951	778 962	83	6 385 471	3 346 637	52	767 647	4 101 281	101	82
Charges du personnel	2 271 474	220 104	184 663	84	1 540 728	1 690 052	110	142 728	904 689	129	187
Impôts et taxes	114 039	11 050	1 788	16	77 350	9 404	12	702	4 483	255	210
EBE	7 085 542	709 797	592 511	83	4 767 353	1 647 181	35	624 217	3 192 109	95	52
Autres prod opérationnels	0	0	0			66 410		1 206	42 042	0	158
Autres charges opérationnel	389 554	37 748	26 931	71	264 236	187 052	71	21 575	128 499	125	146
Dot. Aux amort, prov et pert	1 012 536	98 114	81 118	83	686 798	559 462	81	75 353	523 482	108	107
Reprise /perte de valeur et provisions	0		1 650			487 361					
RESULTAT OPERATIONNEL	5 683 451	573 935	486 112	85	3 816 359	1 454 438	38	528 495	2 582 170	92	56
Produits financiers	365 586	35 425	0	0	247 975	552 362	223		50 109		
Charges financières	72 227	6 999	1 200	17	48 993	1 706	3	150	209	800	816
RESULTAT FINANCIER	293 359	28 426	-1 200	-4	198 982	550 656	277	-150	49 900	800	1 104
RESULTAT ORDINAIRE	5 976 810	602 361	484 912	81	4 015 341	2 005 094	50	528 345	2 632 070	92	76

SOMIPHOS

TABLEAU DE BORD JOURNALIER

Production - Expéditions - Commercialisation

Journée : 24 JANVIER 2014

Designation	jour	Cumul Mois		R/P %	cumuls du 01/01/2014 au 24/01/2014
		Prévisions	Réalisations		
PRODUCTION MARCHANDE	4 400	99 097	74 500	75	74 500
63 / 65 %	2 000	40 258	60 300	150	60 300
66 / 68 %	2 400	58 839	14 200	24	14 200
STERILE	23 000	662 710	555 000	84	555 000
PHOSPHATE TOUT VENANT	5 300	196 645	143 350	73	143 350
Expéditions	3 212	98 581	74 408	75	74 408
SNTF	1 504	65 806	38 625	59	38 625
Nombre de rames	1		29		29
Camions dont:	1 708	32 774	35 499	108	35 499
SOTRAMINE	827	26 323	23 152	88	23 152
PRESTATAIRE	881	6 452	12 346	191	12 346
Fertial	0		284		284
Exportations	0	99 097	83 365	84	83 365
STOCKS MARCHAND	CMDO		IPA		
	63/65 % BPL	66/68 % BPL	63/65 % BPL	66/68 % BPL	
	43 653	5 386	18 426	6 236	

Commentaire :

1 / Complexe Minier de Djebel Onk

- Préparation mécanique : installation de Kef Essnoun en réserve, BABITLESS en service , 02 broyeurs et 02 cribles en production, manque d'alimentation côté carrière en 3^e poste
- DKII : arrêt de 24 h (saturation des silos)

2 / Installations Portuaires de Annaba

- 12 h 50 mn d'arrêt enregistrés dans le chargement du navire sur le quai 17 (temps pluvieux)

FERPHOS®



فرفوس®

Installations Portuaires Annaba

Quai Sud Port Annaba

E-mail : ipa@somiphos.ferphos.com

BULLETIN D'INFORMATION EMBARQUEMENT

Journées du 23/09/2014

Gammes	T R A I N S				C A M I O N S				
	Numéro Trains	Nbre de wagons	Tonnage trains	Durée de déchargement	Nbre de camions		Tonnage camions		
					Privés	Sotramine	Privés	Sotramine	Total camions
63/65	/	/	/	/	27	22	1.102	830	1.932
63/65 Beige	/	/	/	/	/	/	/	/	/
66/68	30799	31	1.457	02 H 45	/	/	/	/	/
Réception 63/65	<u>Réception trains</u> / MT				<u>Réception camions</u> 1.932 MT				
Réception 63/65 Beige	<u>Réception trains</u> /				<u>Réception camions</u> /				
Réception 66/68	<u>Réception Trains</u> 1.457MT				<u>Réception camions</u> / MT				
Total réception Jour	3.389 MT								
Stock restant	<u>Stock total</u> 28.850 MT			<u>Stock 63/65</u> 22.608 MT <u>Stock 63/65 BEIGE</u> /		<u>Stock 66/68</u> 6.242 MT			
Reception du 01/01/2014 AU 11 23/09/2014	<u>63/65</u> 754.760 MT			<u>66/68</u> 253.335 MT		<u>Total</u> 1.008.095 MT			

ARRETS ET PERTURBATIONS:

- 1- Temps pluvieux :
 - Poste 17 :
 - Poste 19 :
2. Pannes installations :
 - Nature de la panne :
 - Durée de la panne :
3. Autres perturbations :
 - Nature de l'arrêt poste 17 :
 - Durée de la panne :

LE RESPONSABLE EMBARQUEMENT/ SHIPPING & CONSIGNATION

SOMIPHOS IPA, Quai Sud port Annaba, Tél : 213 (0) 38 86 74 08, Fax : 213 (0) 38 80 31 49
Email : ipa@somiphos.ferphos.com

Groupe SP	Permanents	Contractuels	TOTAL
➤ Cadres DIRIGEANTS	0	05	05
➤ Cadres SUPERIEURS	47	02	49
➤ Cadres	161	11	172
➤ MAÎTRISE	1040	257	1297
➤ EXÉCUTION	188	287	475
TOTAL	1436	562	1998

Unité	TOTAL (Agent)
1) Complexe Minier de Djebel Onk	1432
2) Installations Portuaires de Annaba	251
3) CERAD	36
4) STM <i>ANNABA</i> <i>STP</i>	177
5) Siège (Direction Générale)	102
TOTAL	1998

Unité	TOTAL (Agent)
1) Complexe Miner de Djebel Onk	1432
2) Installations Portuaires de Annaba	251
3) CERAD	36
4) STM <i>Annaba</i>	177
5) Siège (Direction Générale)	102
TOTAL	1998

الملخص:

هدفت الدراسة في جانبها النظري إلى الكشف عن دور بطاقة الأداء المتوازن في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية. وقد توصلنا من خلالها إلى أن تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية يحقق فوائد عديدة كالمحافظة على البيئة، خلق علاقات جيدة مع المساهمين، الزبائن والعمال وهو ما يؤدي إلى تحسين وتطوير صورة المؤسسة أمام المجتمع ككل مما يزيد من سمعتها الحسنة ومن ثم أدائها المالي. ولتطبيق المسؤولية الاجتماعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن يجب توسعة مؤشراتنا لتشمل الأداء الاجتماعي والبيئي. أما في جانبها التطبيقي، فقد توصلنا إلى أن أنظمة قياس وتقييم الأداء الاجتماعي والبيئي في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- SOMIPHOS ما زالت مهمشة وأن الاهتمام الأكبر يعود لأنظمة قياس الأداء المالي والاقتصادي.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، المسؤولية الاجتماعية، بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

Résumé

The study aimed at revealing the role of balanced scorecard in the application of social responsibility in the firm. We have found that firm's adoption of social responsibility has many benefits, such as preserving the environment, creating good relations with shareholders, customers and employees, which leads to the improvement and development of the image of the firm in the community as a whole, increasing its reputation and by consequence its financial performance. To apply social responsibility using a balanced scorecard, indicators must be expanded to include social and environmental performance. In its practical aspect, we have concluded that the systems of measurement and assessment of social and environmental performance in the phosphate mining company SOMIPHOS are still marginalized and that the biggest concern is the financial and economic performance measurement systems.

Key words: Balanced scorecard, corporate social responsibility, sustainable balanced scorecard.