



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلم الاقتصادية
شعبة العلوم الاقتصادية



الموضوع

المقارنة المرجعية كأداة لقياس أثر تبني المسؤولية
الاجتماعية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسات
-دراسة ميدانية: بمؤسسة الإسمنت عين التوتة-

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذة المشرفة:
أ.د - لطيفة برني

إعداد الطالبة:
زهيرة معاش

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	د/ نوي فطيمة الزهرة
جامعة بسكرة	مقررا	أستاذ محاضر أ	د/ برني لطيفة
جامعة بسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	د/ جودي ليلي
جامعة بسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	د/ بن فرحات عبد المنعم
جامعة باتنة 1	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	د/ عبا زهية
جامعة باتنة 1	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	د/ سابق نسيم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلم الاقتصادية
شعبة العلوم الاقتصادية



الموضوع

المقارنة المرجعية كأداة لقياس أثر تبني المسؤولية
الاجتماعية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسات
-دراسة ميدانية: بمؤسسة الإسمنت عين التوتة-

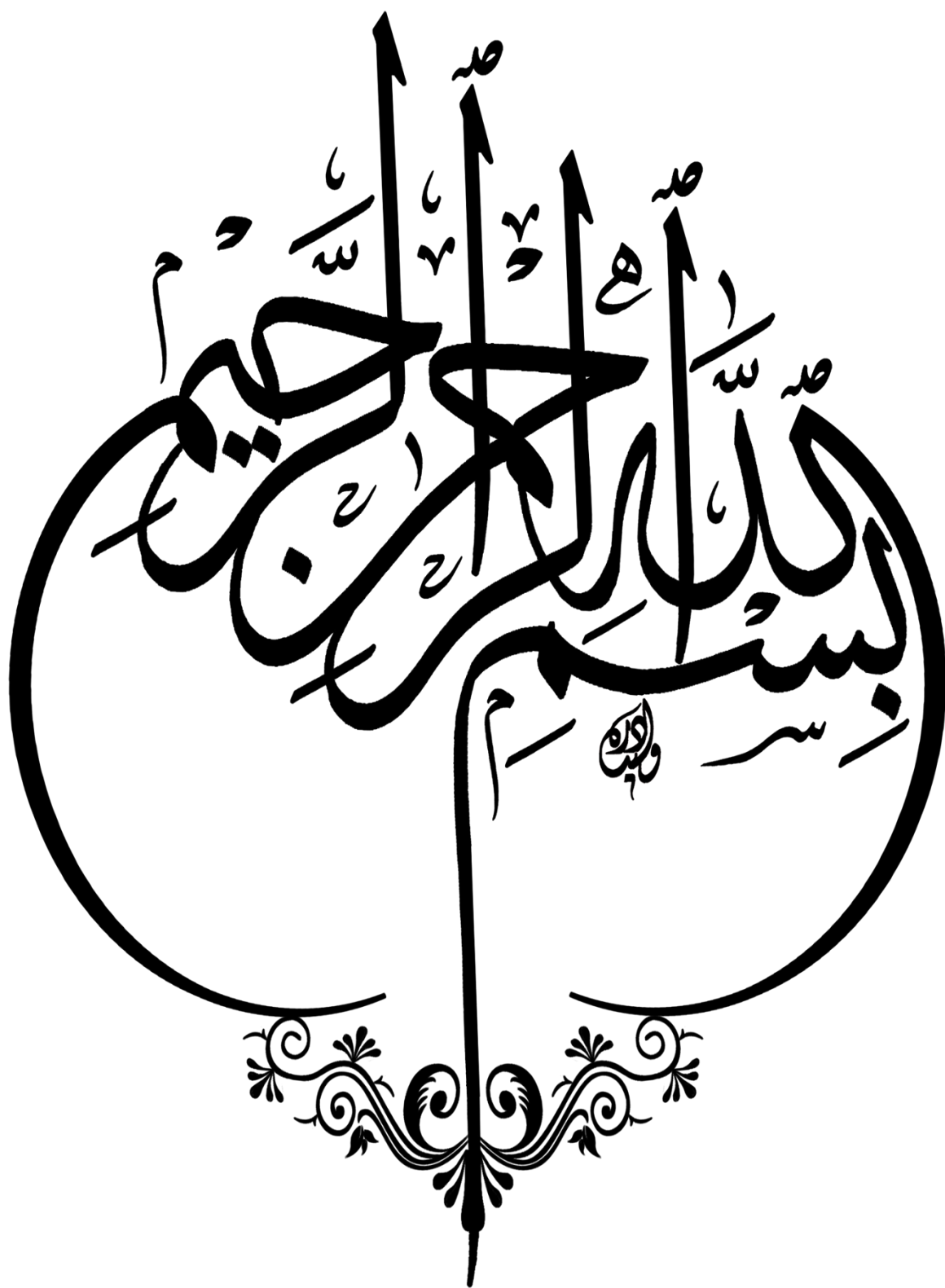
أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذة المشرفة:
أ.د - لطيفة برني

إعداد الطالبة:
زهيرة معاش

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	د/ نوي فطيمة الزهرة
جامعة بسكرة	مقررا	أستاذ محاضر أ	د/ برني لطيفة
جامعة بسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	د/ جودي ليلي
جامعة بسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	د/ بن فرحات عبد المنعم
جامعة باتنة 1	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	د/ عباز زهية
جامعة باتنة 1	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	د/ سابق نسيم



شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفق وسدد

والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم خير من علم البشرية وهدى.

يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر وسمو الامتنان إلى الأستاذة المشرفة "**لطيفة برني**" لتفضلها بالإشراف العلمي الرصين على هذه الأطروحة ولما جادت به من نصائح قيمة وإرشادات بناءة كان لها الأثر البالغ في تطوير هذا العمل لإخراجه إن شاء الله في صورة علمية لائقة سائلة المولى عزوجل أن يحفظها ويبارك لها في علمها وعملها. كما أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة كل باسمه على تفضلهم بقبول مناقشة وإثراء هذه الأطروحة.

كما أعرب عن أعمق امتناني لزوجي الكريم "**أيوب بشاطة**" الذي كان لي نعم السند والداعم الدائم في إنجاز هذه الأطروحة أسأل الله أن يوفقه ويجزيه عني خير الجزاء ويملأ حياته سعادة ورضا كما ملأ قلبي بالطمأنينة والثقة. ولا أنسى أن أخص بالشكر الأخ "**باديس عبد الكريم**" على مساندته القيمة ودعمه السخي منذ بداية مشواري في هذا العمل إلى نهايته.

زهيرة معاش

إهداء

إلى منبع القوة والاحتواء ... عائلتي العزيزة

إلى اليد التي ساندت والقلب الذي دعا ... والدي الغالي "صالح" ووالدتي الحبيبة "صليحة" ... إليكما أهدي
هذا الجهد ثمرةً لفيض عطائكما.

إلى زينتي في الحياة الدنيا "مسلم" وُلدت مع هذا الإنجاز فكنت أجمل بشأته.

أهديك هذا الجهد ليكون ميثاقاً بيننا؛ أن العلم رفعة، وأن الصبر عز.

إلى شركاء الدرب ورفقاء الطفولة والشباب إخوتي "وفاء، سهام، وحيدة، عمر، سيرين وعلاء" أهديكم هذا
العمل تقديراً لدعمكم اللامحدود وإيماناً منكم بقدراتي حين عزّ الميسر.

إلى كتاكت العائلة "أيوب، نور الإسلام، مريم آية الرحمن، وسيم وأمير" الذين أرى في عيونهم امتداد العمر
وتحدد الأحلام ... أهديكم هذه الأطروحة لعلها تكون لبنة في صرح نجاحاتكم القادمة بإذن الله.

إلى عائلتي الثانية ... عائلة زوجي

إلى من ولدتهن لي الأيام أخوات من رحم الصداقة "حسينة، شيما".

إلى كل من أحب لي الخير، أو أهداني إليه، أو أعانني عليه.

زهيرة معاش

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الشامل لمؤسسة الاسمنت عين التوتة بالاعتماد على المقارنة المرجعية كأداة، حيث اختيرت مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة كمؤسسة مرجعية تسمح بقياس مدى اقتراب المؤسسة محل الدراسة من المعايير الرائدة بعد تبنيها للمسؤولية الاجتماعية، من خلال تحليل وتقييم مؤشرات الأداء الشامل للمؤسستين عبر مختلف أبعاده، واختبار فرضيات الدراسة تم اجراء مقارنات إحصائية بين الأداء القبلي والبعدي لكل مؤشر وبعد لكل مؤسسة على حدة اين اعتبرت سنة 2018 سنة مرجعية للمقارنة فكان القبلي للسنوات (2016-2018) بينما البعدي للسنوات (2019-2023)، وبالاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللامعلمية (Non-parametric Tests) وتحديدًا اختبار (Mann-Whitney U Test)، أثبتت المقارنة المرجعية وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في استجابة الأداء الشامل بين المؤسستين تعزى لتبني المسؤولية الاجتماعية، ففي الوقت الذي جسدت فيه مؤسسة عين الكبيرة نموذجًا رياديًا باستجابتها النوعية المتوازنة التي عكست قدرتها على تحويل الالتزام الاجتماعي إلى قيمة مؤسسية مضافة من خلال مواءمة الكفاءة الاقتصادية والاستدامة البيئية، حققت مؤسسة عين التوتة نمطًا من الاستجابة التكاملية الهشة، فبالرغم من معنوية أدائها الشامل إلا أنه يفتقر للأثر المعنوي المنفرد لمختلف أبعاده.

الكلمات المفتاحية: مسؤولية اجتماعية، أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء بيئي، أداء شامل

Abstract:

This study aimed to measure the impact of adopting corporate social responsibility (CSR) on improving the overall performance of Ain Touta Cement Company, using benchmarking as an analytical tool. Ain El Kebira Cement Company was selected as the benchmark organization, enabling an assessment of how closely the company under study approached leading standards following the adoption of CSR. This was achieved through the analysis and evaluation of comprehensive performance indicators for both companies across their various dimensions. To test the study hypotheses, statistical comparisons were conducted between pre- and post-adoption performance for each indicator and each dimension, for each company separately. The year 2018 was considered the reference year for comparison, with the pre-adoption period covering 2016–2018 and the post-adoption period spanning 2019–2023. Relying on non-parametric statistical tests -specifically the Mann–Whitney U test- the benchmarking results demonstrated the existence of substantial and statistically significant differences in overall performance responses between the two companies attributable to CSR adoption. While Ain El Kebira Cement Company embodied a pioneering model through its balanced qualitative response reflecting its ability to transform social commitment into added institutional value by aligning economic efficiency with environmental sustainability Ain Touta Cement Company exhibited a fragile integrative response pattern. Despite the statistical significance of its overall performance, it lacked a distinct and significant isolated effect across its individual performance dimensions.

Keywords: Corporate Social Responsibility; Economic Performance; Social Performance; Environmental Performance; Overall Performance

الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
II	شكر وعرفان
III	إهداء
IV	ملخص الدراسة
V	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
ب-ص	مقدمة
الفصل الأول: نحو مقارنة شاملة للأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء
3	المطلب الأول: الأداء بين الماهية والأهمية
7	المطلب الثاني: أداء المؤسسة قياسا وتقييما
13	المطلب الثالث: الأداء من الرؤية الاقتصادية إلى الرؤية الشاملة
15	المبحث الثاني: الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية
15	المطلب الأول: ماهية الأداء الشامل
22	المطلب الثاني: أبعاد الأداء الشامل
31	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء الشامل
40	المبحث الثالث: الأدوات والنماذج الحديثة لتقويم الأداء الشامل بالمؤسسات الاقتصادية
40	المطلب الأول: المقارنة المرجعية Benchmarking
49	المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC
55	المطلب الثالث: لوحة القيادة الاجتماعية Skandia Navigator

59	خلاصة
الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: من الإطار الفلسفي إلى الإطار العملي	
61	تمهيد
62	المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بين الماهية والأهمية
62	المطلب الأول: الأسس النظرية والتأسيسية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
73	المطلب الثاني: المقاربات النظرية المفسرة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
78	المطلب الثالث: مبادئ وأهمية الانخراط في نهج المسؤولية الاجتماعية
82	المبحث الثاني: قراءة تحليلية لأبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية
82	المطلب الأول: أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية
87	المطلب الثاني: مجالات ومستويات المسؤولية الاجتماعية
91	المطلب الثالث: استراتيجيات وآليات تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
95	المبحث الثالث: مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسات
95	المطلب الأول: الأداء الشامل في ظل المواصفات القياسية الدولية
98	المطلب الثاني: الخطوط التوجيهية لـ ISO26000 الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية
102	المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية والأداء الشامل -العلاقة والأثر-
107	خلاصة
الفصل الثالث: قياس أثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الشامل لمؤسسة الاسمنت-عين التوتة- باستخدام المقارنة المرجعية	
109	تمهيد
111	المبحث الأول: واقع تبني المسؤولية الاجتماعية في مؤسستي الإسمنت SCIMAT و SCAEK
111	المطلب الأول: نبذة عن مؤسستي الإسمنت SCIMAT و SCAEK
114	المطلب الثاني: مؤسسة SCIMAT والمسؤولية الاجتماعية
117	المطلب الثالث: مؤسسة SCAEK والمسؤولية الاجتماعية
120	المطلب الرابع: جانب من المبادرات والممارسات المسؤولة اجتماعيا لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

124	المبحث الثاني: تشخيص الأداء الشامل لمؤسستي الإسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)
124	المطلب الأول: تشخيص الأداء الاقتصادي لمؤسستي الإسمنت SCAEK و SCIMAT
129	المطلب الثاني: تشخيص الأداء الاجتماعي لمؤسستي الإسمنت SCAEK و SCIMAT
138	المطلب الثالث: تشخيص الأداء البيئي لمؤسستي الإسمنت SCAEK و SCIMAT
142	المبحث الثالث: تقييم أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء الشامل لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT باستخدام المقارنة المرجعية
142	المطلب الأول: انعكاس تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء الاقتصادي لمؤسستي SCAEK و SCIMAT
148	المطلب الثاني: انعكاس تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء الاجتماعي الاسمنت SCAEK و SCIMAT
162	المطلب الثالث: انعكاس تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء البيئي لمؤسستي SCAEK و SCIMAT
169	المطلب الرابع: التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها
176	خلاصة
178	خاتمة
184	قائمة المراجع
199	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	العوامل المؤثرة في الأداء الشامل	20
(2-1)	مصفوفة الأداء البيئي	28
(3-1)	أثر الأداء البيئي على الأداء الاقتصادي	30
(4-1)	مؤشرات قياس الأداء الشامل حسب Freeman	32
(5-1)	مؤشرات الأداء الاجتماعي	36
(6-1)	مؤشرات قياس الأداء البيئي حسب معيار ISO14031	39
(1-2)	مراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية	64
(2-2)	تعريف المسؤولية الاجتماعية وفقاً لأهم الباحثين الأكاديميين	71
(3-2)	تعريف بعض المنظمات والهيئات الدولية للمسؤولية الاجتماعية	72
(4-2)	مصفوفة Leduc لمختلف مقاربات المسؤولية الاجتماعية	75
(5-2)	الحجج المؤيدة والمعارضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية	77
(6-2)	عناصر المسؤولية الاجتماعية	86
(7-2)	مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حسب G. Drozdenko & K. Gregory Jin	89
(8-2)	مستويات وطبيعة المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسة	90
(1-3)	المسار التاريخي لمؤسسة الإسمنت SCIMAT	112
(2-3)	محطات تاريخية هامة لمؤسسة الإسمنت SCAEK	113
(3-3)	تطور حجم إنتاج ومبيعات مؤسستي الإسمنت SCIMAT و SCAEK خلال الفترة (2016-2023)	125
(4-3)	معدل العائد على الأصول (ROA) لمؤسستي الإسمنت SCIMAT و SCAEK خلال الفترة (2016-2023)	126
(5-3)	معدل العائد على حقوق الملكية (ROE) لمؤسستي الإسمنت SCIMAT و SCAEK خلال الفترة (2016-2023)	127
(6-3)	سعر التكلفة لمؤسستي الإسمنت SCIMAT و SCAEK خلال الفترة (2016-2023)	127
(7-3)	معدل هامش الربح لمؤسستي الإسمنت SCIMAT و SCAEK خلال الفترة (2016-2023)	128

129	معدل تكوين العاملين لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(8-3)
130	معدل التأطير لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(9-3)
131	معدل تكرار حوادث العمل لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(10-3)
132	معدل نمو رقم الأعمال لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(11-3)
133	الحصة السوقية لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(12-3)
134	عدد العملاء في مؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(13-3)
134	معدل إنتاجية العامل لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(14-3)
135	معدل الإنتاجية لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(15-3)
136	عدد العمال في مؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(16-3)
137	المساهمات المالية من الاسمنت لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(17-3)
138	معدل استهلاك الموارد والطاقة لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(18-3)
140	معدل انبعاث الغبار لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(19-3)
141	الضريبة البيئية لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(20-3)
142	تطور العائد على الأصول (ROA) لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(21-3)
144	تطور العائد على حقوق الملكية (ROE) لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(22-3)
145	تطور سعر التكلفة لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(23-3)
147	تطور معدل هامش الربح لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(24-3)
149	تطور معدل تكوين العاملين لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(25-3)
150	تطور معدل التأطير لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(26-3)
151	تطور معدل تكرار حوادث العمل لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT	(27-3)

	خلال الفترة (2023-2016)	
154	تطور الحصة السوقية لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK خلال الفترة (2023-2016)	(28-3)
155	تطور عدد العملاء في مؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK خلال الفترة (2023-2016)	(29-3)
156	تطور معدل إنتاجية العامل لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK خلال الفترة (2023-2016)	(30-3)
159	تطور عدد العمال في مؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK خلال الفترة (2023-2016)	(31-3)
160	تطور الميزانية المجتمعية لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK خلال الفترة (2023-2016)	(32-3)
162	تطور معدل استهلاك الموارد والطاقة لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK خلال الفترة (2023-2016)	(33-3)
167	تطور الضريبة البيئية لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK خلال الفترة (2023-2016)	(34-3)
169	نتائج تحليل (Mann-Whitney U Test) لاختبار دلالة الفروق المعنوية في مستويات الاداء الاقتصادي بين مؤسسة عين التوتة ومؤسسة عين الكبيرة والتي تعزى لتبني المسؤولية الاجتماعية	(35-3)
171	نتائج تحليل (Mann-Whitney U Test) لاختبار دلالة الفروق المعنوية في مستويات الاداء الاجتماعي بين مؤسسة عين التوتة ومؤسسة عين الكبيرة والتي تعزى لتبني المسؤولية الاجتماعية	(36-3)
172	نتائج تحليل (Mann-Whitney U Test) لاختبار دلالة الفروق المعنوية في مستويات الاداء البيئي بين مؤسسة عين التوتة ومؤسسة عين الكبيرة والتي تعزى لتبني المسؤولية الاجتماعية	(37-3)
174	نتائج تحليل (Mann-Whitney U Test) لاختبار دلالة الفروق المعنوية في مستويات الاداء الشامل بين مؤسسة عين التوتة ومؤسسة عين الكبيرة والتي تعزى لتبني المسؤولية الاجتماعية	(38-3)

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
أ	نموذج الدراسة	ذ
(1-1)	إشكالية الأداء حسب Bouquoin	5
(2-1)	أبعاد الأداء الشامل	22
(3-1)	العوامل المنتجة للروابط الإيجابية بين الأداء الاجتماعي والأداء الاقتصادي للمؤسسة	26
(4-1)	أنواع المقارنة المرجعية	44
(5-1)	دورة (مراحل) المقارنة المرجعية	47
(6-1)	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن BSC	52
(7-1)	نموذج لوحة القيادة الاجتماعية Skandia Navigator	55
(8-1)	أبعاد Skandia Navigator	58
(1-2)	نموذج Carroll (1979) ثلاثي الأبعاد	74
(2-2)	فئات المسؤولية الاجتماعية	83
(3-2)	هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية	84
(4-2)	أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب المفوضية الأوروبية	85
(5-2)	قضايا المسؤولية الاجتماعية حسب المواصفة القياسية ISO26000	87
(6-2)	استراتيجيات تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	92
(7-2)	مراحل وخطوات تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	93
(8-2)	لمحة تخطيطية عامة للمسؤولية الاجتماعية وفقا للمواصفة القياسية ISO 26000: 2010	101
(1-3)	قيم ومبادئ SCIMAT في إطار تبني المسؤولية الاجتماعية	115
(2-3)	أهداف SCIMAT في إطار تبني المسؤولية الاجتماعية	115
(3-3)	استراتيجية مؤسسة SCAEK في ظل تبني المسؤولية الاجتماعية	118
(4-3)	قيم وتطلعات مؤسسة SCAEK في إطار تبني المسؤولية الاجتماعية	119
(5-3)	تطور العائد على الأصول (ROA) لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK خلال الفترة (2016-2023)	143

144	تطور العائد على حقوق الملكية (ROE) لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(6-3)
146	تطور سعر التكلفة لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(7-3)
147	تطور معدل هامش الربح لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(8-3)
149	تطور معدل تكوين العاملين لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(9-3)
150	تطور معدل التأطير لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(10-3)
152	تطور معدل تكرار حوادث العمل لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(11-3)
153	تطور معدل نمو رقم الأعمال لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(12-3)
154	تطور الحصة السوقية لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(13-3)
155	تطور عدد العملاء في مؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(14-3)
157	تطور معدل إنتاجية العامل لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(15-3)
158	تطور معدل الإنتاجية لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(16-3)
159	تطور عدد العمال لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(17-3)
161	تطور الميزانية المجتمعية لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(18-3)
163	تطور معدل استهلاك الكهرباء لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(19-3)
164	تطور معدل استهلاك الغاز لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(20-3)
165	تطور معدل استهلاك الماء لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(21-3)
166	تطور معدل انبعاث الغبار لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(22-3)
168	تطور الضريبة البيئية لمؤسستي الاسمنت SCAEK و SCIMAT خلال الفترة (2016-2023)	(23-3)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
199	ميزانيات وجداول حسابات نتائج مؤسسة الاسمنت عين التوتة للفترة (2023-2016)	(1)
214	ميزانيات وجداول حسابات نتائج مؤسسة الاسمنت عين التوتة للفترة (2023-2016)	(2)

مقدمتہ

يقول (Drucker 1957) "ألا نشهد تغيرا في طبيعة المؤسسات ومسؤولياتها؟ وهل يمكن القول أخيرا أن المؤسسات قد اتجهت نحو المجتمع لتصبح المصلحة العامة مصلحتها الشخصية؟" يعكس هذا الطرح حقيقة مفادها أن ما هو جيد للمجتمع هو جيد للمؤسسات، وأن سعي هذه الأخيرة لتحقيق هدفها الاقتصادي الذي وجدت من أجله (الربح) متجاهلة بذلك مسؤولياتها تجاه المجتمع والبيئة لم يعد مجديا، فبقاء المؤسسات اليوم واستمرارها في ظل منافسة شرسة مرهون بمدى قدرتها على تحقيق التوأمة بين الربح ومتطلبات بيئتها الاجتماعية.

هذه التوأمة التي أشار إليها Drucker، لم تكن مجرد استشراف نظري بل إرهاصا لتحول جذري في فلسفة الأعمال، حيث أفضت التطورات المتسارعة التي شهدتها بيئة الأعمال المعاصرة إلى ضرورة إعادة هيكلة النموذج الاقتصادي التقليدي للمؤسسات وإحداث تحول عميق على مستوى ثقافتها والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، حيث لم تعد المؤسسات مجرد كيانات إنتاجية يقتصر دورها على الوفاء بالالتزامات الاقتصادية والقانونية فحسب بل أضحت تضطلع بدور محوري في تبني قضايا البيئة والمجتمع.

ولقد أدى بروز مفهوم التنمية المستدامة منذ العقدين الماضيين إلى تنامي مستوى الإدراك لدى المؤسسات بأهمية إدماج العدالة الاجتماعية والايكولوجية ضمن نماذج التنمية الاقتصادية، وتغير رؤية المؤسسات التي اقتضت فقط على تحقيق أقصى قدر ممكن من الربح وتعظيم الثروة على المدى القصير، باتجاه رؤية شاملة توسع نطاق هذه المسؤولية لتشمل تلبية التوقعات المتوازنة للمجتمع والبيئة وخلق قيمة مضافة لمختلف الأطراف ذات المصلحة على المدى الطويل. وقد ترجم هذا الوعي العام بأهمية تضمين وإدارة الجوانب البيئية والاجتماعية لأنشطة المؤسسات بحاجة هذه الأخيرة إلى إيجاد نماذج إدارية تنافسية تمكنها من اكتساب شرعيتها الاجتماعية وتحقيق كفاءتها الاقتصادية والحفاظ على قدرتها التنافسية من جهة، وتشجيعها على تبني مواقف مسؤولة من خلال الالتزام بدمج وتعزيز العديد من المبادئ المتعلقة بالاقتصاد والمجتمع والبيئة من جهة أخرى.

في هذا السياق، شهدت إدارة الأعمال بروز مفهوم جديد عرف بـ "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات" وهو مفهوم اقترن بالقضايا الأساسية المتعلقة بأبعاد التنمية المستدامة والتي مهدت لبروز شكل جديد للأداء عرف "بالأداء الشامل" عكس تحولا جوهريا في فلسفة الإدارة الحديثة، أين أصبح معيار التميز المؤسسي لا يقاس بالمؤشرات المالية فقط، بل بمدى مساهمة المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة، تعزيز جودة الحياة، الحفاظ على البيئة وبناء علاقات متوازنة ومستدامة مع مختلف الأطراف ذات المصلحة. ليصبح بذلك مفهوم المسؤولية الاجتماعية تدريجيا التزاما مجتمعيًا وإداريًا تراعيه مختلف الجهات الفاعلة في المؤسسات، وليشكل أحد الركائز

الأساسية لتحقيق الأداء الشامل وضمان الاستدامة المؤسسية في ظل بيئة أعمال تتسم بالديناميكية والتعقيد وعدم الاستقرار.

❖ الإشكالية

مع تنامي مستوى الإدراك بأهمية تبني المسؤولية الاجتماعية ومدى قدرتها على تعزيز الأداء الشامل للمؤسسات، وانطلاقاً من إشكالية طبيعة العلاقة والأثر بين هذين المفهومين، سعت العديد من الأدبيات والأبحاث الأكاديمية إلى تفسير طبيعة العلاقة القائمة بينهما من جهة، وتباحث الآليات التي يمكن من خلالها أن تسهم هذه المسؤولية في تحسين مستويات الأداء وخلق مزايا تنافسية مستدامة من جهة أخرى، وفي هذا الصدد تبلورت الرؤى الأكاديمية ضمن ثلاث اتجاهات متباينة بين من يؤكد وجود علاقة ارتباطية إيجابية بينهما، ومن يطرح فرضية الحياد أو انعدام الترابط بينهما، وبين من يتبنى الرؤية الكلاسيكية القائمة على وجود علاقة سلبية بين المفهومين.

بناءً على ذلك، وأخذاً بعين الاعتبار لسياق الاقتصاد الجزائري، وفي إطار السعي العلمي لفهم وتقييم مدى مساهمة تبني مؤسسة الاسمنت عين التوتة لممارسات المسؤولية الاجتماعية في تحقيق وتحسين أدائها الشامل عبر مختلف أبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي) وكذا تقديم رؤية علمية حول كيفية ارتقاء هذه المؤسسة إلى مصاف الريادة اعتماداً على الممارسات والخبرات المستقاة من النموذج الرائد "مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة"، تم طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

✓ ما هو أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء الشامل لمؤسسة عين التوتة مقارنة بمؤسسة عين الكبيرة؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية تم صياغة مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

❖ الأسئلة الفرعية

- 1- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الأداء الاقتصادي بين مؤسسة عين التوتة ومؤسسة عين الكبيرة تعزى لتبني المسؤولية الاجتماعية؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الأداء الاجتماعي بين مؤسسة عين التوتة ومؤسسة عين الكبيرة تعزى لتبني المسؤولية الاجتماعية؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الأداء البيئي بين مؤسسة عين التوتة ومؤسسة عين الكبيرة تعزى لتبني المسؤولية الاجتماعية؟

❖ الدراسات السابقة

أولا: الدراسات باللغة العربية

* دراسة (العايب عبد الرحمان 2011)، بعنوان: "التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة"، أطروحة دكتوراه، هدفت إلى دراسة واقع التنمية المستدامة في المؤسسات العمومية في الجزائر -دراسة حالة مؤسسات قطاع الإسمنت الجزائري- تطرق من خلالها الباحث إلى كل ما يتعلق بمفهوم التنمية المستدامة وآليات تحقيقها وعلاقتها بالمؤسسة ومن ثم التحكم في الأداء الشامل في المؤسسة، وقد توصل إلى جملة من النتائج الأساسية تضمنت ما يلي:

- الأداء الشامل غير متحكم فيه من طرف مؤسسات القطاع العمومي لصناعة الإسمنت وهذا ما يؤكد أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لازالت لا تدخل ضمن الاهتمامات الإدارية لمسيرو القطاع.

- تقوم مؤسسات قطاع صناعة الإسمنت في الجزائر بدمج أبعاد التنمية المستدامة ضمن اهتماماتها الإدارية.

* دراسة (مقدم وهيبة 2014)، بعنوان: "تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية" أطروحة دكتوراه هدفت إلى دراسة واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية في عينة من المؤسسات الاقتصادية الواقعة في بعض ولايات الغرب الجزائري، تطرقت من خلالها الباحثة إلى كل ما يتعلق بمفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال مراعاة المؤسسة للانشغالات الاجتماعية والبيئية عند أداء نشاطاتها الاقتصادية وفي علاقاتها مع أصحاب المصلحة. وقد أظهرت الدراسة غياب أي فلسفة أو رؤية واضحة تجاه المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة إذ تمارس هذه المؤسسات مسؤولياتها الاجتماعية بشكل متوسط عموما حيث كانت ممارستها جيدة تجاه كل من المساهمين والمستهلكين، في حين تمارس بشكل متوسط مسؤولياتها البيئية ومسؤولياتها تجاه العاملين والموردين، ولا تمارس مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع.

* دراسة (سلفاوي بدر 2018)، بعنوان: "محاولة تقييم الأداء الشامل للمؤسسة -دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية العاملة بالجزائر خلال الفترة 2011/2015-" هدفت الدراسة إلى محاولة تقييم الأداء الشامل لعينة مكونة من 6 مؤسسات تنشط في مجالات بترولية مختلفة في الجزائر (HALLIBURTON, HESP, ENSP, ENTP, ENAGEO, ENAFOR) وذلك خلال الفترة الممتدة من 2011 إلى غاية 2015،

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك خمسة عوامل أساسية يمكن من خلالها تفسير الأداء الشامل لهذه المؤسسات، وقد وصفت هذه العوامل وفقا لمستويات الرضا أو الإشباع المحقق لمجموعة من احتياجات ومتطلبات كل من العملاء والموردين أولا، المجتمع المحلي ثانيا، البيئة الطبيعية ثالثا، العمال رابعا، وأخيرا المساهمين.

* دراسة (ريمة قرارية وناريمان دريس 2018)، بعنوان: "تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملتزمة اجتماعيا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الجماعية". مقال نشر في مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة في العدد السادس، كان الهدف من الدراسة عرض تصور مقترح لقياس الأداء الشامل بما يتوافق وأبعاد المسؤولية الاجتماعية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الجماعية، وقد توصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الجماعية لقياس وتقييم الأداء الشامل باعتبارهما أداتين فعاليتين من أدوات مراقبة التسيير الحديثة التي تسمح بإدماج المؤشرات الاجتماعية والبيئية لقياس الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية الملتزمة اجتماعيا.

* دراسة (زهية عبا 2019)، بعنوان: "إشكالية إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسة - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية-". أطروحة دكتوراه، هدفت إلى وصف واقع إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية لعينة من المؤسسات الجزائرية، والتي اختيرت كمؤسسات قائدة لمنهج المسؤولية الاجتماعية في الجزائر من طرف منظمة الإيزو في إطار مشروع RS MENA والمتمثلة في (Sasace, Nca Rouiba, Cttp)، أظهرت النتائج المتوصل إليها أن المؤسسات محل الدراسة لا تنتهج أي توجه إستراتيجي يتبنى ترقية مفهوم المسؤولية الاجتماعية من مجرد دراسة طوعية إلى إدماج وتطبيق أوسع ضمن ممارساتها الوظيفية، نتيجة غياب إستراتيجية وظيفية تتبنى تطبيق مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية، كما توصلت الباحثة بعد تحليل وتقييم النتائج إلى أن المشكل داخلي والمشكلة إدارية حقيقية لا يمكن تجاهلها، الأمر الذي يتطلب استبدال النموذج التقليدي في الإدارة بنموذج آخر متعدد الأبعاد يعني بترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية، وكذا الاقتناع بها كنهج ضمن التخطيط والتفكير الإستراتيجي للمؤسسات والانتقال من الإدارة غير الإدارية إلى الإدارة الموجهة.

* دراسة (أمينة عزوز والعربي غريسي 2019)، بعنوان: "تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء الشامل بالإدارة العمومية -دراسة حالة بلدية سعيدة-"، مقال نشر في مجلة مجاميع المعرفة، هدفت الدراسة إلى توضيح أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء الشامل بالإدارة العمومية، لعينة مكونة من 63 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وبكل المستويات الإدارية بالبلدية، أظهرت الدراسة وجود أثر بين متغيري الدراسة، من جانب

المسؤولية الاجتماعية تحقق البلدية التزاما متوسطا تجاه ذوي مصلحتها الداخليين، ومرتفعاً تجاه الخارجين منهم، لينعكس ذلك على أدائها الشامل ويبلغ مستويات تباينت بين مرتفع للأداء الاقتصادي، ومتوسط للأداء الاجتماعي، أما الأداء البيئي فهو قريب من المتوسط.

* دراسة (أحمد نسيب 2022)، بعنوان "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء الشامل -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-"، هدفت إلى تحليل دور المسؤولية الاجتماعية بمستوياتها الأربعة (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي والخيرة) في تحقيق الأداء الشامل بأبعاده الثلاث (الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي)، وباعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومقاربات نموذج المعادلات البنائية (PLS/SEM) لاختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى أن المسؤولية الاقتصادية لها دور إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء الاقتصادي ودور سلبي على الأداء الاجتماعي والبيئي، المسؤولية القانونية لها دور إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء الاجتماعي ودور سلبي على الأداءين الاقتصادي والبيئي، المسؤولية الأخلاقية لها دور إيجابي ذو دلالة إحصائية على كل الأبعاد في حين أن المسؤولية الخيرية لها دور إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداءين الاقتصادي والاجتماعي ودور سلبي على الأداء البيئي.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

* دراسة (Carroll 1991)، بعنوان: "هرم كارول"، تعد بمثابة الركيزة التي انطلقت منها البحوث والدراسات في مجال المسؤولية الاجتماعية، حيث ساهم بأفكاره في تطوير هذا المفهوم من خلال ثلاث إسهامات يعدها الباحثين ذات أهمية كبيرة لتطوير آرائهم وصياغة نماذج بحوثهم والمتمثلة في: - هرم المسؤولية الاجتماعية حيث أشار Carroll إلى أربعة أنواع، المسؤولية الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية والخيرية.

- مصفوفة المسؤولية / المستفيدين: لخص فيها المستفيدين من المنشأة (المالكون، الزبائن، العاملون، المجتمع، المنافسون، الموردون، مجموعات النشاط الاجتماعي، الجمهور) وكل نوع من أنواع المسؤولية الاجتماعية الأربعة التي يمكن أن تضطلع بها المؤسسة والمتمثلة في المسؤولية الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والخيرية..

- سلوك الإدارة تجاه المستفيدين والذي صنّفه إلى ثلاث أصناف: الإدارة الأخلاقية، الإدارة غير الأخلاقية، الإدارة الوسطية.

* دراسة (Moed Seid 2009) بعنوان: «Les mécanismes de contrôle de la globale: le cas des indicateurs non financiers de la responsabilité social performance des entreprises».

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آليات الرقابة على الأداء الشامل للشركات الفرنسية بالاستعانة بمؤشرات غير مالية لقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات. شملت هذه الدراسة ثمانية (08) شركات فرنسية حاول الباحث من خلالها الإجابة على الإشكالية التالية: كيف يمكن دمج مؤشرات الأداء الشامل في نظم مراقبة تسيير المؤسسات ولماذا يتم ذلك؟، وقد توصل الباحث إلى نتيجة مفادها أنه بالرغم من المجهودات المبذولة من طرف المؤسسات وبالرغم من الاهتمام الذي يوليه الأكاديميون لموضوع المسؤولية الاجتماعية ولضرورة الانتقال من قياس والحكم على أداء المؤسسة من جانبه الكلي بدلا من التركيز على الجانب الاقتصادي، إلا أن ذلك يبقى صعبا ويحتوي على جملة من المعوقات التي تمنع المؤسسات من القيام بذلك.

* دراسة (Jean François Ngok Evina 2017) بعنوان: «Vers une contribution de la RSE à la performance globale des entreprises: une étude empirique»

هدفت إلى تشخيص واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الأداء الشامل في المؤسسات الكاميرونية، شملت هذه الدراسة أربع مؤسسات "مؤسستين انجليزيتين وفرعين تابعين لمؤسسات فرنسية" توصل من خلالها الباحث إلى أن تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية يحسن من مستوى أداء المؤسسات على المدى الطويل، كما أفضت إلى أن تعظيم الربح يشكل الدافع وراء سعي هذه المؤسسات إلى الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية حيث تطبق العديد من المؤسسات الكاميرونية المسؤولية الاجتماعية بهدف مواكبة متطلبات السوق الدولية وتحسين صورتها داخل المجتمع الذي تنشط فيه بما يضمن تحقيق أهداف أدائها ويعزز استمراريتها وبقائها.

دراسة (Francesco Gangi and Mario Mustilli, 2019)، بعنوان: «The impact of corporate social responsibility (CSR) knowledge on corporate financial performance: evidence from the European banking industry »

هدفت لدراسة أثر معرفة المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي بالتطبيق على المصارف الصناعية الأوروبية بالاعتماد على التحليل التجريبي لـ 259 بنك أوروبي مستخرجة من قاعدة بيانات رويترز للمؤشرات المالية خلال الفترة (2013-2017)، أفضت الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الداخلية للبنوك تؤثر إيجابا على أداء المواطن من جهة، كما يعد أداء المواطن مؤشرا إيجابيا للأداء المالي للبنوك من جهة أخرى.

✓ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحثة على مختلف الدراسات السابقة التي تناولت مفهومي المسؤولية الاجتماعية والأداء الشامل، واعتمادا على أهداف كل دراسة، المتغيرات التي تم الاستناد إليها، العينات المستهدفة، والأدوات المستخدمة للتحقق من النتائج، وبالرغم من اتفاق هذه الدراسة مع الكثير من المعارف والمفاهيم والأدبيات الواردة في الدراسات السابقة، إلا أنها تختلف عن هذه الأخيرة من حيث زمن إعدادها والمؤسسة الاقتصادية المستهدفة كحالة تطبيقية للدراسة، بالإضافة إلى اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كأداة لقياس الأثر بين المتغيرين محل الدراسة. وعلى الرغم من بعض الاختلافات في النتائج على مستوى هذه الدراسات فإن الباحثة تساهم من خلال هذه الدراسة ولو بالجزء اليسير في التحقق من مدى ملائمة نتائج تلك الدراسات خاصة فيما يتعلق بحالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة الجزائرية.

وفي الوقت الذي شكلت فيه مختلف المؤسسات الناشطة في قطاع المحروقات، قطاع الصناعات البلاستيكية، والقطاع العمومي محاورا للدراسات السابقة، فإن الدراسة الحالية وعلى غرار باقي الدراسات السابقة تتم انطلاقا من حالة مؤسسة اقتصادية ناشطة في قطاع الاسمنت. وبالتالي وفي حدود اطلاع الباحثة فإنه يمكن اعتبارها من بين الدراسات الأولى على مستوى الجزائر التي ستتناول هذا الموضوع بشكل أكثر تفصيلا.

❖ نموذج الدراسة

على ضوء الدراسات السابقة ومن أجل معالجة مشكلة الدراسة، تم بناء نموذج الدراسة والذي يتكون من المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل، والأداء الشامل بأبعاده الثلاث (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي) كمتغير تابع والمقارنة المرجعية كأداة تحليلية كما يوضحه الشكل التالي:

```

graph TD
    A[المستقل المتغير] --> B[المسؤولية الاجتماعية]
    B --> C[الأداء الاقتصادي]
    B --> D[الأداء الاجتماعي]
    B --> E[الأداء البيئي]
    C --> F[الأداء الشامل]
    D --> F
    E --> F
    F --> G[المتغير التابع]
    F -. "أوجه التحسين المطلوبة في الأداء" .-> B
    F -. "تطوير مؤشرات الأداء" .-> B

```

❖ التوضع الاستمولوجي

تندرج هذه الدراسة ضمن الإطار الاستمولوجي ما بعد الوضعي، حيث تسعى إلى رصد أثر المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) على المتغير التابع (الأداء الشامل) انطلاقاً من واقع موضوعي مستقل عن ذاتية الباحثة، ورغم محاولة تحقيق أقصى درجات الحياد في جمع البيانات الوثائقية ومعالجتها إحصائياً إلا أن عملية التحليل والتفسير لم تنفصل تماماً عن خلفية الباحثة المعرفية. بناءً على ذلك، اعتمدت الدراسة مساراً منهجياً انطلق من تحديد تعريفات إجرائية مسبقة للمتغيرات والأبعاد، واستخدام اختبارات إحصائية لا معلمية تتناسب مع طبيعة البيانات، بما يضمن بقاء الاستنتاجات مستندة على الأدلة الامبيريقية المستخلصة من المقارنة المرجعية.

كما اعتمدت الدراسة على منهجية دراسة الحالة المقارنة (Comparative Case Study) وفق تصميم كمي استنباطي (Deductive)، حيث تم بناء النموذج النظري والفرضيات بناءً على الدراسات السابقة، ثم اختبارها ميدانياً عبر أسلوب تحليل الوثائق (Documentary Analysis) بوصفه الأداة الرئيسية لجمع البيانات، إذ جرى استخراج المؤشرات الكمية من السجلات الرسمية للمؤسستين محل المقارنة، ومعالجتها كبيانات ثانوية خضعت للتحليل الإحصائي ومن ثم توظيف الوثائق السياقية والمساعدة في مرحلة التشخيص والتفسير. وهذا لجعل الاستدلال العلمي دقيقاً مما يضمن حيادية الباحثة وجعل دورها يقتصر على استقراء الدلالات الإحصائية وربطها بالواقع المؤسسي للمؤسستين محل الدراسة، مما يضفي صرامة وموثوقية على النتائج المتوصل إليها.

❖ المنهج

حسب ما تطلبه موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لإعداد الجانب النظري من الدراسة بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لتوصيف الظاهرة محل الدراسة (المسؤولية الاجتماعية والأداء الشامل) وتحليل مكوناتها وتصنيفها ومن ثم دراسة طبيعة العلاقة النظرية بين المتغيرات، في حين تم الأخذ بمنهج تحليل الوثائق في إعداد الجانب التطبيقي من خلال معالجة وتحليل المعلومات والبيانات المجمعة والمتوصل إليها عن طريق الوثائق، القوائم المالية وتقارير التسيير. إضافة إلى ذلك تم الاعتماد على المقارنة المرجعية كأداة تحليلية لمقارنة مؤشرات الأداء المحققة من طرف المؤسسة محل الدراسة مع مؤشرات الأداء التي حققتها المؤسسة الرائدة بما يسمح بتقييم وقياس مدى اقتربها من المعايير الرائدة بعد تبنيها للمسؤولية الاجتماعية.

❖ أدوات جمع البيانات

يهدف جمع المعلومات والبيانات من الواقع الميداني تم الاعتماد على الملاحظة كأداة بحثية تسمح بمعايشة الموضوع عن قرب خاصة فيما يتعلق بالآثار البيئية الناتجة عن النشاط الصناعي للمؤسسة وممارستها في مجال المسؤولية الاجتماعية الداخلية (تجاه العمال) والخارجية (تجاه المجتمع المحلي)، إضافة إلى ذلك تم اعتماد الوثائق والسجلات من قوائم مالية وتقارير التسيير خلال الفترة الممتدة من 2016 إلى 2023 كمصدر أساسي للمعلومات اللازمة في الجانب الميداني.

❖ المجتمع والعينة

يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في أحد أكبر المجمعات الصناعية على المستوى الوطني المتمثل في المجمع الصناعي GICA باعتباره فاعلا محوريا في قطاع صناعة الاسمنت بالجزائر، والمسؤول الأول عن مخلفات نشاطه الصناعي وما يترتب عن ذلك من تحديات اقتصادية واجتماعية وبيئية التي تفرض تبني مقاربات فعالة للمسؤولية الاجتماعية، في حين تتكون عينة الدراسة من مؤسستين تابعتين لذات المجمع الصناعي والتي تمثلت في مؤسسة الاسمنت عين التوتة ومؤسسة الاسمنت عين الكبيرة حيث تم اختيارهما بطريقة قصدية نظرا لكونهما تخضعان لنفس الإطار التنظيمي وذات التوجه الاستراتيجي وهو ما يمكن من إجراء مقارنة مرجعية داخلية بينهما. بالإضافة إلى ملأتهما لأهداف الدراسة وكذا توفرهما على جل المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة.

❖ حدود الدراسة

بغية تحقيق هدف الدراسة ولإعطاء صورة واضحة عن أثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة محل الدراسة، وللتحقق من فرضيات الدراسة وصولا إلى تقديم نتائج أكثر دقة وموضوعية وجب توضيح حدود الدراسة كما يلي:

الحدود الموضوعية: تركز هذه الدراسة على قياس أثر تبني مؤسسة الاسمنت عين التوتة للمسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الشامل بأبعاده الثلاث (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي) باعتماد المقارنة المرجعية كأداة.

الحدود المكانية: انحصرت الحدود المكانية للدراسة الميدانية في مؤسستي الاسمنت عين التوتة وعين الكبيرة التابعتين للمجمع الصناعي GICA.

الحدود الزمانية: من أجل متابعة تطور الأداء الشامل للمؤسسة محل الدراسة والمؤسسة الرائدة قبل وبعد تبني المسؤولية الاجتماعية تمت الدراسة على مدار الفترة (2016-2023) وذلك خلال الفترة الممتدة من شهر أفريل 2022 إلى غاية شهر نوفمبر 2024.

❖ أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة بشكل أساسي في كونها تتناول بالدراسة والتحليل أحد المواضيع الهامة والحديثة المطروحة خصوصا منذ العشرية الأخيرة من القرن الماضي، ويمكن تحديد هذه الأهمية من خلال مستويين أساسيين: **الأهمية العلمية (النظرية):** تكمن في محاولة إثراء المكتبة الجزائرية والعربية بدراسة تربط بين المتغيرات الحديثة في الإدارة (المسؤولية الاجتماعية والأداء الشامل)، والمساهمة في تقديم إطار علمي ومنهجي للمؤسسات لتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأثرها في تحسين الأداء الشامل، خاصة في ظل ندرة الدراسات التي تربط بينهما في قطاع صناعة الاسمنت.

الأهمية العملية (التطبيقية): تبرز من خلال تقديم دراسة من شأنها الخروج بنتائج وتوصيات يمكنها تعميق مفهوم المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية عامة والقطاع الصناعي الثقيل (الاسمنت) خاصة، لتكون منطلقا لإيجاد الحلول مستقبلا من جهة، وكذا تشجيع وتوجيه مديري مؤسسات الاسمنت نحو تبني وإدراك مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال تقديم مؤشرات واقعية حول كيفية استغلالها كأداة لتحسين الأداء وليس كتكاليف مالية بما يمكنهم من اتخاذ قرارات استراتيجية من شأنها تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي.

❖ أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة الدور الذي تقوم به المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال:

* المساهمة في بلورة إطار نظري ومعرفي لموضوعي المسؤولية الاجتماعية والأداء الشامل.

* تسليط الضوء على واقع إدماج ممارسات المسؤولية الاجتماعية ضمن إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية وأدائها.

* دراسة آلية تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية وبيان مدى مساهمتها في تحسين الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية.

* تشخيص مستوى وطبيعة المبادرات والممارسات المسؤولة اجتماعيا على مستوى المؤسسة محل الدراسة والمؤسسة الرائدة.

* التعرف على طبيعة المؤشرات والأدوات المستخدمة في قياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسة محل الدراسة ومدى اهتمامها بتقييم الجوانب الاجتماعية والبيئية لأدائها.

* محاولة قياس طبيعة الأثر الذي يسفر عنه تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء الشامل للمؤسسة محل الدراسة مقارنة بالمؤسسة الرائدة باستخدام المقارنة المرجعية.

❖ صعوبات الدراسة

يمكن حصر صعوبات الدراسة في توقف المؤسسة التي كانت محل الدراسة (Sasace) عن مزاوله نشاطها خلال فترة إنجاز الدراسة الأمر الذي فرض إجراء تعديل على موضوع الأطروحة من خلال تغيير المؤسسة المعنية بالدراسة، وما ترتب عن ذلك من إعادة توجيه مسار الدراسة وما استلزمه من وقت إضافي للبحث عن مؤسسة بديلة تتلاءم وأهداف الدراسة، حيث قوبلت معظم محاولات التواصل مع مختلف المؤسسات سواء العامة أو الخاصة بالرفض بحجة عدم توفر مصلحة مختصة تعالج موضوع الدراسة (المسؤولية الاجتماعية) وكذا غياب الكفاءات القادرة على مرافقة إنجازها من جهة، ومن جهة أخرى شكلت سرية المعلومات وصعوبة البيانات اللازمة خاصة منها ما تعلق بالجانب المالي والاجتماعي عائقا رئيسيا الأمر الذي أسفر عن توقف سير العمل في عدة مراحل وألزم بإعادة تكييف خطة البحث وتغيير المؤشرات المعتمدة في كل مرة حتى تتلاءم مع حجم وطبيعة المعلومات والبيانات المتاحة.

❖ هيكل الدراسة

تحقيقا لهدف البحث وفي ضوء طبيعته وأهميته ومفاهيمه وفروضه وحدوده، وحتى تستطيع الباحثة الإجابة عن أسئلة البحث والإلمام بكل جوانبه، تم تقسيم البحث إلى جزء نظري وآخر تطبيقي.

تناول الجزء النظري في فصله الأول الذي كان عنوانه نحو مقارنة شاملة للأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية حيث قسم إلى ثلاثة مباحث؛ تناول المبحث الأول التأصيل النظري والمفاهيمي للأداء وذلك من خلال التطرق لماهية وأهمية الأداء، مؤشرات قياس وتقييم الأداء بالإضافة إلى عوامل الانتقال من الرؤية الاقتصادية للأداء إلى الرؤية الشاملة. أما المبحث الثاني فقد خصص لدراسة وتحليل الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية انطلاقا من ماهية المفهوم، أبعاده ومؤشرات قياسه؛ في حين خصص المبحث الثالث لاستعراض أهم الأدوات

والنماذج الحديثة المعتمدة لتقييم الأداء الشامل بالمؤسسات الاقتصادية. لبحث الفصل الثاني الذي عنون بالمسؤولية الاجتماعية من الإطار الفلسفي إلى الإطار العملي من خلال المبحث الأول في البعد النظري للمسؤولية الاجتماعية بداية من إبراز الجوانب والمفاهيم المرتبطة بهذا المصطلح والتعرف على كيفية تطور هذا المفهوم وأبعاده المختلفة واستعراض أهم المقاربات النظرية التي تناولت مفهوم المسؤولية الاجتماعية. أما المبحث الثاني فقد تناول قراءة تحليلية لأبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية، مجالات ومستويات المفهوم وكذا استراتيجيات وآليات تنفيذه على مستوى المؤسسات. واثراً لموضوع الدراسة خصص المبحث الثالث الذي جاء بعنوان مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسات للكشف عن طبيعة العلاقة والأثر بين هذه الثنائية من خلال استعراض مختلف المعايير والمرجعيات التي خصت تأطير المفهومين على مستوى المؤسسات.

بالنسبة للجزء التطبيقي، خصص فصل ثالث للدراسة الميدانية المتمثلة في قياس أثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الشامل لمؤسسة الاسمنت عين التوتة وذلك بالاعتماد على المقارنة المرجعية كأداة، والذي قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث؛ خصص المبحث الأول لدراسة واقع تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة -مؤسسة الاسمنت عين التوتة- والمؤسسة الرائدة -مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة- بدءاً بتقديم نبذة عامة عن المؤسستين وصولاً إلى تقديم وصف شامل لمختلف الممارسات والمبادرات التي تندرج تحت هذا المفهوم على مستوى المؤسستين، ليتناول المبحث الثاني تشخيص الأداء الشامل للمؤسستين بمختلف أبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي)، ليتم خلال المبحث الأخير تقييم أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء الشامل للمؤسستين من خلال تتبع تطور مؤشرات مكوناته قبل وبعد تبني هذا المفهوم خلال الفترة (2016-2023)، ومن ثم تحليل ومناقشة نتائج المقارنة المرجعية من أجل اختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة وصولاً إلى عرض مختلف النتائج المتوصل إليها والاقتراحات التي تصب في إطار تفعيل تبني المسؤولية الاجتماعية لتحسين الأداء الشامل للمؤسسات.

الفصل الأول

نحو مقارنة شاملة للأداء الشامل في

المؤسسات الاقتصادية

تمهيد

لطالما كان الأداء مفهوماً أحادي البعد، يقاس بالربح وحده بسبب ضغط المالكين في عملية صنع القرار، ومن هذه المنظور يركز قياس الأداء على خلق القيمة للمساهمين فقط. بيد أنه في سياق اقتصادي يتسم بالمنافسة الشديدة، عولمة الأسواق واضطراب البيئة الاقتصادية وزيادة الوعي بالقضايا الاجتماعية والبيئية، أدت عدة عوامل إلى ظهور أساليب إدارية أكثر مسؤولية وطويلة الأجل مع إدراك أن مسؤولية المؤسسات لم تعد تقتصر فقط على الجانب المالي، بل أصبحت ملزمة على تكييف أساليب إدارتها مع هذه الاهتمامات الجديدة والتي تهدف إلى ضمان استدامة المؤسسة على المدى الطويل. وفي واقع الحال؛ فإن استدامة أداء المؤسسات تتطلب مراعاة مصالح أخرى أي الموظفين، العملاء، الموردين، البيئة الطبيعية والأجيال القادمة، وعليه أضحت المؤسسات اليوم مجبرة على إعادة تعريف مفهوم أدائها من خلال تكييف نظم إدارتها مع المتطلبات البيئية الجديدة. هذا ما دفع بالمؤسسات إلى محاولة تضمين الشواغل الاجتماعية والبيئية ضمن خططها الاستراتيجية من خلال التوجه نحو تبني مفاهيم حديثة تتوافق مع متطلبات البيئة التي تنشط فيها وتطلعات مختلف الأطراف ذات المصلحة بها، وبالموازاة مع تطور مفاهيم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية فإن مفهوم الأداء قد تغير من منطق اقتصادي بحت مبني على أساس تحقيق القيمة للمساهمين إلى منطق شامل يأخذ في الاعتبار الشواغل الاجتماعية والبيئية إلى جانب الأهداف الاقتصادية وهو ما يعرف بالأداء الشامل، ولإلقاء نظرة حول الأداء بصفة عامة والأداء الشامل بصفة خاصة سنقوم في هذا الفصل بتخصيص المبحث الأول لدراسة ماهية الأداء، ثم التطرق إلى الأداء الشامل بشيء من التفصيل في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فخصص لعرض أهم النماذج الحديثة لتقييم الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء

لا يزال الاهتمام بمفهوم الأداء يشغل بال المنظرين والممارسين، كونه مفهوم واسع وديناميكي يؤدي إلى اختلافات وفقا للمؤلفين والممارسين الذين تطرقوا إليه في أبحاثهم ودراساتهم، وفي غياب تعريف شامل للأداء يحظى بالقبول العام، فإن الأمر يتعلق بتحديد ملامح مفهوم الأداء وتطوره نحو نهج شامل يدمج الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، وكذا عرض مؤشرات القياس الرئيسية التي وردت في الأدبيات الإدارية فضلا عن محدوديتها، لهذا ارتأت الباحثة دراسة هذا المبحث من خلال التطرق إلى ماهية الأداء وأهميته، الأداء تقييما وقياسا ومن ثم عرض أهم العوامل التي أدت إلى تحول الأداء من الرؤية الضيقة إلى الرؤية الشاملة.

المطلب الأول: الأداء بين الماهية والأهمية

يستخدم مفهوم الأداء بشكل شائع في كل من الأدبيات والإدارات التنظيمية للإشارة إلى مستوى معين من التميز، كما يتم استخدامه على نطاق واسع في ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير الإداري، وللإحاطة بمفهوم الأداء نتطرق من خلال هذا المطلب إلى مفهوم الأداء، خصائصه وأهميته.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

على الرغم من استخدام مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال إلا أنه لا يوجد إجماع حول تقديم تعريف دقيق وموحد لهذا المصطلح، وهذا راجع لاختلاف وجهات النظر لدى الباحثين والمفكرين وكذا اختلاف الأهداف والنتائج التي يرغب كل منهم في الوصول إليها، كما نجد أن هناك من ذهب إلى استخدام مصطلحي الكفاءة والفعالية للتعبير عن هذا المفهوم، وفي هذا الصدد يشير Hofer إلى أن الاختلاف القائم حول مفهوم الأداء يعود تعدد واختلاف المعايير والمقاييس التي اعتمدها الباحثين والكتاب في دراساتهم، وهذا راجع إلى تنوع الاتجاهات والأهداف ذات العلاقة بالموضوع، مما جعل الباحثين مشغولين بمناقشة المستويات التي يحلل عندها الأداء والمؤشرات الرئيسية لقياسه (صلحاي، 2018، صفحة 109).

قبل الإسهاب في تعريف الأداء لا بد أن نرجع أولا إلى أصل هذا المصطلح، والذي يعود إلى القرن الثاني عشر وهو مستمد من الكلمة اللاتينية Parformer التي تعني "إنجاز أو تنفيذ"، ومع ظهور الفعل To Perform في القرن الخامس عشر استمد مصطلح الأداء كامل قيمته من اللغة الإنجليزية وأصبح يعني إنجاز عمل، أو القيام بعمل ما بطريقة تضمن الوصول إلى الأهداف المرجوة (Hamdani , 2019, p. 3)، وفيما يلي نورد مجموعة من التعريفات التي من شأنها تعزيز فهم هذا المصطلح:

يعرف الأداء على أنه "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفق المعايير المحددة، وفي ضوء تفاعلها مع البيئة نتيجة استخدام الموارد المتاحة فيه بسلوك كفاء وفعال". (أبو ماضي، 2018، صفحة 17)، كما يعرف على أنه منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ظل تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويضم الأبعاد الثلاثة التالية (عبد الفتاح، 2013، صفحة 9): أداء الأفراد داخل كل إدارة وقسم؛ أداء الإدارات في إطار السياسات العامة للمؤسسة؛ أداء المؤسسة في إطار بيئتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

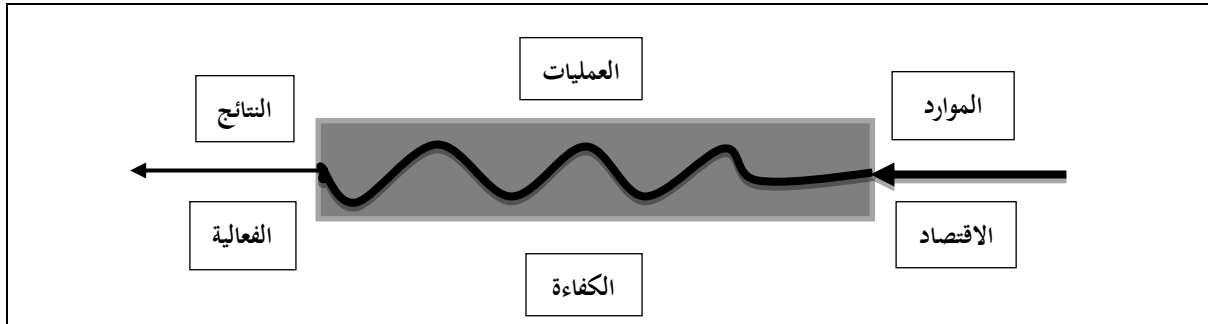
يعرفه Angèle et Berland (2007) على أنه تحقيق الأهداف التنظيمية، أيًا كانت طبيعة ونوع تلك الأهداف، ويمكن فهمه بالمعنى الدقيق (النتيجة) أو بالمعنى الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتيجة (العمل أو الإجراء) (p. 4). وحسب Brigitte Doriath (2008) يشير مفهوم الأداء إلى الحكم على النتيجة وكيفية تحقيق تلك النتيجة مع مراعاة الأهداف وشروط الإنجاز (p. 129)، الظاهر من خلال هذا التعريف أن الأداء ينطوي على ثلاثة مفاهيم أساسية هي النتائج، الوسائل والأهداف. ومن جهة أخرى يرى Neely (2002) أن الأداء ليس مجرد شيء يلاحظ ويقاس، إنما هو نتيجة بناء متعمد؛ فالأداء حسب هو مفهوم نسبي محدد من حيث استخدام مجموعة معقدة من المؤشرات القائمة على أساس الوقت والسببية والتي تؤثر على الإنجازات المستقبلية، فهو يتعلق بالقدرة على تحقيق نتائج مستقبلية (p. 78).

أما من منظور الكفاءة والفعالية، يذهب بعض الباحثين والمفكرين إلى ربط الأداء بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها من جهة ومدى الاقتصاد في استغلال مواردها المتاحة من جهة أخرى، وفي هذا الصدد يعرف Peterson et autres (2003) الأداء على أنه "قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وعلى إنتاج مخرجات تتسق مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها" (p. 1)، وفي إشارة أكثر لمفهوم الكفاءة عرف Miller and Bromiley الأداء على أنه "محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تمكنها من بلوغ أهدافها". (بوجمان، 2015، صفحة 45)

كما يعرف A.D. Chandler الأداء من خلال الربط بين الفعالية الوظيفية والفعالية الاستراتيجية؛ تعني الفعالية الوظيفية تحسين المنتجات، عمليات الإنتاج، وظيفة التسويق والعلاقات داخل المؤسسة، أما الفعالية الاستراتيجية فيقصد بها التفوق على المنافسين من خلال التمتع داخل الأسواق الجيدة (Lahlou, 2008, p. 263). ومن جهة أخرى يعرف Bartoli (1997) الأداء من خلال الربط بين ثلاثة مفاهيم "النتائج، الوسائل والأهداف" والتي تنطوي بدورها على ثلاث منطقيات محتملة هي: منطق الكفاءة، منطق الفعالية ومنطق الموازنة. (Attouch, 2008, p. 50)

من خلال هذه التعاريف يتضح جليا أن مفهوم الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا ببُعدي الكفاءة والفعالية، حيث تعني الكفاءة "التأكد إلى أي مدى تم الانتفاع بالموارد لتحقيق النتائج" (مقارنة النتائج بالوسائل المستعملة)، أما الفعالية (l'efficacité) فيقصد بها "القدرة على تحقيق الأهداف تبعا للبرامج والجدول الزمنية". (مقارنة النتائج بالأهداف) (بن أحمد، 2017، صفحة 15). الشكل الموالي يوضح علاقة الكفاءة والفعالية بمفهوم الأداء:

شكل رقم (1-1): إشكالية الأداء حسب Bouquoin



المصدر: (Mehdi & Kechad , 2021, p. 4)

الملاحظ على الشكل أعلاه أن الأداء يرتبط بثلاثة أبعاد أو مبادئ أساسية هي: الاقتصاد، الكفاءة والفعالية؛ يتعلق الاقتصاد بالحصول على الموارد مع مراعاة التكلفة، أما الكفاءة فتتجلى من خلال تعظيم الكميات المتحصل عليها من هذا الاستغلال في حين تعكس الفعالية مدى قدرة المؤسسة على بلوغ الأهداف المسطرة.

ما نستشفه مما سبق أنه وبالرغم من تعدد التعاريف التي خصت مفهوم الأداء إلا أنه يمكن إعطاء تعريف شامل لهذا المفهوم، بأنه يعكس مدى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المتاحة بسلوك كفء وفعال بما يضمن لها بلوغ أفضل النتائج والأهداف المسطرة مسبقا.

الفرع الثاني: خصائص الأداء وأهميته

أولا: خصائص الأداء

يتميز الأداء بجملة من الخصائص نوردتها في النقاط التالية (بوزرية، 2022):

أ- الأداء مفهوم واسع: ويعني بذلك تغطيته لمختلف نشاطات المؤسسة (الإنتاجية، التسويقية، المالية... الخ)، ويتم من خلاله دراسة وتقييم شتى الأحداث الحاصلة في المؤسسة بواسطة وحداتها المختلفة، بالإضافة إلى تحديد مدى مساهمة الموارد وعوامل الإنتاج في بلوغ مختلف الأهداف التشغيلية والاستراتيجية.

ب- الأداء مفهوم ديناميكي: نظرا لتغير وتطور البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من جهة، وكونه يعكس مدى قدرة المؤسسة على التكيف أو الفشل في تحقيق التأقلم مع بيئتها.

ج- الأداء مفهوم متعدد الأبعاد: يمكن الأداء من التقييم الصحيح والشامل لمدى نجاح المؤسسة في اتخاذ القرارات التشغيلية، الاستراتيجية، التمويلية، الاستثمارية، الفنية والإدارية، بناء على مؤشرات محاسبية، مالية، اقتصادية، اجتماعية وبيئية.

د- الأداء مفهوم جوهري: إذ يعد الأداء البعد الأكثر أهمية والذي يتمحور حول وجود المؤسسة من عدمه، كما يحدد كيفية تفاعلها مع متطلبات ضمان الاستدامة، وهذه الأخيرة تنطلق من تقييم أداء كل نشاط في المؤسسة لتحديد مدى توافقه مع الأهداف المرجوة.

ثانيا: أهمية الأداء

يمكن مناقشة أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد أساسية كما يلي (زعزع، 2017، صفحة 232):

أ- من الناحية النظرية: يعد الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، ذلك أنه يمثل اختبارا زمنيا للاستراتيجية المتبعة من طرف الإدارة.

ب- من الناحية التجريبية: تظهر أهمية الأداء من خلال استغلال أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

ج- من الناحية الإدارية: تتجلى أهمية الأداء من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه، والتحول الذي تجرّبه هذه المؤسسات بناء على نتائج الأداء.

ومن جهة أخرى يكتسي مفهوم الأداء أهمية بالغة يمكن إيجازها في النقاط التالية (يوسف الشميلي، 2017، صفحة 11):

أ- دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه؛

ب- يساعد في الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، كما ينبغي أن تكون هناك جدية ونزاهة عند اتخاذ القرارات حتى يتحقق الأداء الفعال؛

ج- الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج إيجابية ومرضية على فترات؛

د- يدعم الأداء ويتأس قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة لضمان بلوغ أهدافها؛

هـ- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.

المطلب الثاني: أداء المؤسسة قياساً وتقييماً

انطلاقاً من مقولة لورد كالفن "عندما يمكنك قياس ما تتحدث عنه والتعبير عنه بالأرقام، فإن ذلك يعني أنك تعرف شيئاً عنه، ولكن عندما تعجز عن قياسه أو التعبير عنه في صورة عددية، فمعنى ذلك أن معرفتك به ضئيلة وغير مرضية، ونادراً ما تتقدم في أفكارك إلى مستوى العلم مهما كان الأمر". (عمري، 2021، صفحة 2). فإن القياس هو بمثابة المرآة التي تعكس وضعية المؤسسة ومدى تطورها، ومن جهة أخرى يعد مقياس الأداء هو القيمة الحقيقية لمؤشرات الأداء.

الفرع الأول: مفهوم قياس وتقييم الأداء

على الرغم من ارتباط مصطلحي القياس والتقييم بمفهوم الأداء إلا أن هناك اختلاف فيما بينهما، فقد ميز عمل (Ecosip 1990) بين هذين المفهومين بوضوح؛ فحسبه التقييم عملية تتم عبر الزمن، تتراوح من الأهداف إلى الآثار مروراً بمرحلة التنفيذ، بينما يقتصر مفهوم القياس على الآثار أو النتائج فقط (Kebe, p. 3). وهو ما ذهب إليه M.Lauras في تعريفه لهذين المفهومين، فمن وجهة نظره يعد التقييم عملية أوسع وأشمل من القياس باعتباره ينظر إلى الأسباب ويهتم بالأهداف وسبل بلوغها، بينما يقتصر القياس على الآثار والنتائج فقط (ريغة، 2014، صفحة 21).

أولاً: قياس الأداء

تعد عملية قياس الأداء وسيلة نخدم أسباباً معروفة ومحددة، وفي مقدمة هذه الأسباب معرفة مجالات تحسين الأداء عن طريق قياس مدى التقدم المحقق في بلوغ الأهداف المسطرة، فغالبا ما نجد أنه وبمجرد البدء في قياس الأداء وما ينتج عنه من تغذية عكسية يزيد الإنجاز العام للمؤسسة (العقون، 2018، صفحة 124)، وفي هذا الخصوص قدمت عدة تعاريف لقياس الأداء نذكر منها:

يعرف قياس الأداء حسب M.Jensent et W.Meckling على أنه "ذلك النظام الذي يضمن من خلاله المدراء الملاءمة بين نشاطات الأفراد ونتائج أعمالهم مع أهداف المؤسسة، من خلال تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء أساسية تضم: تعريف الأداء، قياس الأداء، التغذية المرتجعة" (حفصي، 2015، صفحة 20). كما يعرف قياس

الأداء بأنه "عملية تطوير مؤشرات قابلة للقياس، يمكن تتبعها بشكل منتظم لتقييم التقدم الذي تم إحرازه في عملية تحقيق الأهداف المحددة مسبقا واستعمال مثل هذه المؤشرات لتقييم التقدم في تحقيق الأهداف" (دودين، 2009، صفحة 14).

ولعل من أهم الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى قياس أدائها ما يلي (الحارث، 2011، صفحة 16):

أ- التحسين: من خلال تتبع الأداء، تستطيع المؤسسة تحديد المشكلات وحلها سريعا، كتراجع ولاء العملاء، عدم زيادة الأرباح، ورحيل الموظفين المميزين.

ب- التخطيط والتوقع: يعد قياس الأداء وسيلة لتحقيق التقدم، إذ يمكن التحقق والتوقع المؤسسة من تحديد فيما إذا كانت تحقق أهدافها المسطرة أم لا، وإذا كانت في حاجة إلى مراجعة ميزانيتها وتوقعاتها.

ج- التنافسية: فالمؤسسة تصبح قادرة على تحديد نقاط ضعفها ومعالجتها لتحسين قدرتها التنافسية، إذا ما قارنت أداؤها بأداء منافسيها وبالنقاط المرجعية ضمن القطاع الاقتصادي المعني.

د- المكافأة: من خلال معرفة مدى التميز في إنجاز الأهداف، يستطيع المديرون توزيع الحوافز والمكافآت بطريقة عادلة قائمة على الأداء الفعلي لمروسيهم.

هـ- الالتزام بالأنظمة والمعايير المقررة: تلجأ العديد من المؤسسات إلى قياس أدائها بهدف التوافق مع الأنظمة الحكومية كقوانين مكافحة التلوث، أو المعايير العالمية ك ISO9000.

فقياس الأداء يمكن المؤسسة من الكشف على مستوى تقدمها من جهة، وتشخيص المشكلة وتحديد مسبباتها من جهة أخرى، ووفقا لـ (Atkinson et al (1997 يوفر قياس الأداء المعلومات التالية (Liaqat , 2012, p. 11):

أ- مستوى الأداء المنشود بالنسبة للأهداف.

ب- فرص تحسين العمليات واقتراح التحسينات.

ج- مدى تحقيق أهداف العمليات القائمة.

د- ما إذا كان الأداء المحتمل لهذه العمليات قد تحقق.

وتوضح (Rose (1995 جيدا دور قياس الأداء والغرض منه، فحسبها قياس الأداء لغة تقدم للمؤسسة، فهو يشير إلى الموقع الذي تتواجد فيه المؤسسة والمكان الذي تتجه إليه. وعليه يمكن القول أن قياس الأداء يعمل كدليل

لتحديد ما إذا كانت المؤسسة في طريقها لتحقيق الأهداف، ومن ثم فهو يمكن من امتلاك الأدوات والأساليب التي تسمح من تقييم الأداء، وبالتالي القدرة على بناء قرارات ناجحة.

ثانيا: تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء مرحلة من مراحل عملية الرقابة، باعتبارها تنصب على الإنجازات المحققة في المؤسسة وتمارس من أجل الإجابة على: ماذا تحقق مما يجب أن يتحقق؟ أو لماذا لم يتحقق الذي كان يجب أن يتحقق؟ (مزهودة، 2001، صفحة 95) ومن هذا المنطلق وردت العديد من التعاريف التي خصت هذه المفهوم نذكر منها:

يعرف تقييم الأداء بأنه "قياس أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد على النتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقويمية واحدة، بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى النتائج أعلاه واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على تلك أسباب النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل" (الكرخي، 2008، صفحة 31). يتفق هذا التعريف تماما مع التعريف الذي يقر بأن عملية تقييم الأداء تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، بالمقارنة مع ما تم تخطيطه مسبقا بصفة كمية ونوعية على حد سواء، وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحراف إن وجدت وسبل عرجها في الحاضر والمستقبل (لطرش، 2019، صفحة 64). ويذهب بعض الباحثين إلى تعريف تقييم الأداء على أنه "عملية مرنة قادرة على الاستجابة للمتغيرات أو الظروف البيئية التي تحيط بالمؤسسة، سواء كانت داخلية أو خارجية، وذلك من خلال استخدام مجموعة من المعايير في مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف في جميع مراحل التنفيذ بالنسبة للنشاط الواحد في جميع أنشطة المؤسسة ككل" (المرجوشي، 2008، صفحة 19).

وبالتالي فإن عملية تقييم الأداء تستهدف تحقيق النقاط التالية (الكرخي، 2008، صفحة 32):

أ- الوقوف على مستوى انجاز المؤسسة مقارنة بالأهداف المدرجة في خططها الإنتاجية؛

ب- الكشف عن مواطن الضعف في نشاط المؤسسة ومن ثم إجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها بهدف وضع الحلول اللازمة وارشاد المنفذين إلى وسائل تلافيها مستقبلا؛

ج- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في المؤسسة عن مواطن الضعف في النشاط الذي يضطلع به، من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد إنجازاته سلبا أو إيجابا، وهو ما يخلق منافسة بين هذه الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء المؤسسة؛

د- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق أكبر عائد بتكلفة أقل وبنوعية جيدة.

وعليه فإن فكرة تقييم الأداء تركز على مدى تطابق الأداء المحقق مع الأداء المخطط وفق أساليب وطرق معينة، ومن ثم تبيان نقاط قوة المؤسسة بغية تعزيزها، وكذا نقاط الضعف ومعالجتها.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس وتقييم الأداء

حتى تتمكن المؤسسة من الحكم على مدى بلوغها لأهدافها المسطرة لا بد من استخدام مجموعة من المؤشرات لقياس وتقييم أدائها، وعلى هذا الأساس تعد مرحلة تحديد هذه المؤشرات من أهم الجوانب في عملية التقييم، وأكثرها صعوبة في الوقت ذاته، نظرا لتعدد النتائج المسفرة عن التطبيق الفعلي لنشاط المؤسسة، وبالتالي فإن عملية وضع هذه المؤشرات تخضع لعدة اعتبارات من شأنها تحديد أفضل المؤشرات وأنسبها لقياس أداء المؤسسة.

يرتبط تعريف مؤشرات قياس الأداء بمفهوم القياس والهدف، فالغرض من القياس هو البحث عن المعلومة أما الهدف فهو نتيجة لكون كل قياس يكون بالنسبة لهدف، وعليه يعرف مؤشر القياس على أنه " معلومة كمية تقيس فعالية وكفاءة كل أو جزء من عملية أو نظام حقيقي وبسيط بالنسبة لمعيار أو مخطط أو هدف محدد، مقبول في إطار استراتيجية المؤسسة" (زعز، 2017، صفحة 249)، كما يعرف Lorino مؤشر الأداء على أنه "معلومة تساعد فرد أو مجموعة من الأفراد على توجيه مسار نشاطهم بغرض تحقيق هدف معين أو تساعدهم في تقييم نتائج ذلك النشاط". (ريغة، 2014، صفحة 38)

أولا: خصائص مؤشرات الأداء

المؤشر الجيد الذي يمكن المؤسسة من إجراء عملية القياس بكفاءة وفعالية، يجب أن يتوفر على جملة من الخصائص نوجزها فيما يلي (عشي، 2002، صفحة 30):

أ- معنوية المؤشر: أي أن المؤشر يقدم معلومات تعكس بدقة الظاهرة أو النتيجة المراد ملاحظتها؛

ب- الوضوح: ويعني سهولة فهم المؤشر من طرف الجميع، وذلك حتى يتسنى للقارئ أدراك ما يعنيه المؤشر بالضبط وما لا يعنيه؛

ج- سرعة الحصول على المؤشر: لضمان قيام المؤسسة بالتصحيزات اللازمة في الوقت المناسب؛

د- الشمولية: وتعني تغطية المؤشر لجميع جوانب المؤسسة، إذ يتعين على المؤسسة اعتماد مؤشرات شاملة من شأنها تقديم صورة إجمالية عن نشاط المؤسسة كمؤشرات الأداء المالي والقيمة المضافة.

ثانيا: أنواع مؤشرات الأداء

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر عدة أنواع من المؤشرات لغرض الوقوف على مستوى الأداء الذي حققته المؤسسة، يمكن إيجاز هذه المؤشرات فيما يلي:

أ- المؤشرات المالية

تعتبر المؤشرات المالية من أهم أدوات التحليل استعمالا في قياس أداء المؤسسات، عن طريق مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بغية تحديد وتقييم اتجاهات الأداء فيها أو عن طريق المقارنة بين المؤشرات المالية للمؤسسة والمؤشرات المالية للمؤسسة منافسة في إطار البيئة التي تنشط فيها هذه الأخيرة (ريغة ، 2014، صفحة 40). ونظرا لاهتمام المؤسسات بتعظيم القيمة للمساهمين فإنه يتم إعداد هذه المؤشرات بناء على المعلومات المالية والمحاسبية الداخلية مثل: العائد على الاستثمار، القيمة الاقتصادية المضافة، الدخل المتبقي... الخ. (قويدر الواحد ، 2015، صفحة 68)

ب- المؤشرات غير المالية

ظهرت المؤشرات غير المالية كضرورة فرضتها الحاجة إلى التكيف مع الظروف الجديدة والتي عجزت المؤشرات المالية لوحدها عن تفسيرها وتقييمها، ما جعلها غير صالحة لتقييم الأداء خاصة في ظل العلاقات الجديدة التي تربط بمختلف الأطراف المتعاملة معها، ومن هذه المؤشرات نذكر على سبيل المثال لا الحصر: حجم الحصة السوقية، رضا العمال... الخ (شوشان، 2018، صفحة 115). وحتى تتمكن المؤسسة من إعداد أفضل المقاييس غير المالية، وجب عليها إعداد هذه الأخيرة في ضوء مستويات الأداء سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها، وهو ما يطلق عليه القياس المرجعي (Benchmarking) وفي هذا الصدد حدد Brickley ثلاثة قواعد للقياس المرجعي الفعال تتمثل في (Dopuch & Gupta, 1997, p. 142):

- 1- أن تكون الوحدات المرجعية (المؤسسات) من بيئات مماثلة؛
- 2- أن يأخذ القياس المرجعي في الاعتبار الاختلافات في هياكل الوحدات المرجعية؛
- 3- أن يراعي القياس المرجعي اختلاف بيئات الوحدات المرجعية.

ج- المؤشرات النوعية والكمية

في أغلب الأحيان يكون من الصعب قياس المؤشرات النوعية، مثل: رضا العمال عن ظروف العمل، القدرة على الاتصال... الخ، بينما المؤشرات الكمية فهي مؤشرات قابلة للقياس تسهل عملية حسابها (الجوهي، 2018، صفحة 155).

د- المؤشرات الاستراتيجية والتقنية والتشغيلية

تتميز المؤشرات الاستراتيجية بالشمولية وطول الأجل، وهي تخص المستويات الإدارية العليا في المؤسسة، أم المؤشرات التقنية فهي مؤشرات متوسطة الأجل تخص الإدارات الوسطى في المؤسسة، بينما المؤشرات التشغيلية فتخص المستويات التشغيلية وتكون على الأجل القصير (كواشي، 2012، صفحة 144).

هـ- مؤشرات التقارير ومؤشرات التوجيه

تلزم مؤشرات التقارير المسؤولين بنقل المعلومات اللازمة للمستويات العليا للإدارة المتعلقة بالأداء المنجز فعلا ومدى بلوغه للأهداف المسطرة مسبقا، بينما تنتقل مؤشرات التوجيه داخل المصلحة أو القسم بشكل أفقي، بهدف متابعة النتائج ومراقبتها، ونادرا ما تصعد هذه المؤشرات للمستويات العليا للإدارة (نسيب، 2022، صفحة 11).

ومن جهة أخرى أشار ديفيد بارمنتر إلى وجود أربعة مؤشرات لقياس الأداء، تتمثل في (قراوي، 2020، صفحة 77):

أ- مؤشرات النتائج الرئيسية: والتي تحرك كم أنجزت في منظور ما أو عامل نجاح معهم؛

ب- مؤشرات النتائج: والتي تحرك بما تم إنجازه؛

ج- مؤشرات الأداء: والتي تحرك بالذي يتعين القيام به؛

د- مؤشرات الأداء الرئيسية: والتي تحرك بما يجب القيام به لزيادة الأداء بشكل كبير.

المطلب الثالث: الأداء من الرؤية الاقتصادية إلى الرؤية الشاملة

على مدى القرن العشرين، اتسع مفهوم الأداء وتطور تدريجياً حتى بروز مفهوم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث قام Zenisek 1979 بتقسيم التطور التاريخي للمؤسسات إلى أربعة مراحل أساسية: بينما كانت الإدارة مهتمة بشكل أساسي بالمديرين والمساهمين خلال الفترة الممتدة بين (1850-1910) أدى صعود النقابات العمالية إلى تزايد الاهتمام بالعمال وذلك خلال الفترة (1900-1950) وفي وجود عرض أكبر من الطلب، كان لا بد من تطوير تقنيات التسويق من أجل تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل على مدار الفترة الممتدة بين (1945-1965)، وعليه تطور دور الأعوان تدريجياً ليشمل كل من الزبائن، الموردين والموزعين. أخيراً وابتداءً من منتصف الستينيات تزايد ضغط المجتمع على المؤسسة، وهو ما تطلب على هذه الأخيرة إدخال بعض التكاليف الاجتماعية والبيئية. ومع ذلك يشير (Tuzzolino et Armandi 1981) إلى أن أي مؤسسة تسعى وقبل كل شيء إلى ضمان مردوديتها الاقتصادية، وبمجرد ضمانها لهذه المردودية تستطيع التوجه إلى الأعمال الخيرية (Christophe & Stéphane , 2004, p. 35).

ومع ظهور هذه البوادر الرامية إلى ضرورة تبني المؤسسات دوراً أكبر تجاه المجتمع الذي تنشط فيه والبيئة الطبيعية، تجاوز مفهوم الأداء المقاربة الكلاسيكية التقليدية التي كانت تعكس توقعات المساهمين إلى مقارنة أكثر شمولية تأخذ في الحسبان الشواغل البيئية والاجتماعية وهو ما يطلق عليه بمفهوم الأداء الشامل.

ولقد جاء هذا التحول للأداء من الرؤية الضيقة إلى الرؤية الشاملة نتيجة لعدة عوامل نذكرها في النقاط التالية (بلاسكة ، 2017، صفحة 163) (نسيب، 2022، صفحة 17):

أولاً: عوامل اقتصادية

شكل ظهور المؤسسات والتجمعات الاقتصادية الكبرى التي تمكنت من فرض سيطرتها على أدوات القوة بما في ذلك وسائل الإعلام ومؤسساته، نقطة تحول في النظم الإعلامية لصالح هذه المؤسسات الكبرى، وهو ما نتج عنه التشكيك في مبدأ "السوق الحرة تنتج الأفضل للجميع"، بل أضحت تنتج الأفضل لفئات ونخب معينة على حساب أخرى. وهو ما ظهر جلياً في الإعلام حيث نشأت الإمبراطوريات الإعلامية الكبرى والتي كانت تعمل على تسويق صورة وسمعة المؤسسات المسيرة لها حتى تتمكن من تعظيم فوائدها وأرباحها.

ثانيا: عوامل تكنولوجية

ارتبط بروز مفهوم الأداء الشامل مع ظهور الاختراعات العلمية وتطورها، ذلك أن تركيز المؤسسات كان ينصب على تحسين الأداء الاقتصادي باعتماد تكنولوجيا متطورة، دون الاهتمام بالعاملين والمجتمع والبيئة الطبيعية

ثالثا: عوامل تنظيمية

كان لظهور النقابات والاتحادات المهنية لتنظيم المهنة وتوسع المطالب للجانب الاجتماعي، وكذا ظهور جمعيات حماية البيئة والطبيعة دور هام في التوجه نحو أداء شامل يأخذ في الاعتبار كل الأبعاد الاقتصادية وغير الاقتصادية.

رابعا: عوامل أخلاقية

فرضت بيئة الأعمال المتغيرة على المنظمات الاهتمام بالعادات والتقاليد وكذا أعراف المجتمعات التي تنشط فيها، نظرا لمدى قدرتها في التأثير على توجهات أداء المنظمات نحوهم، ودراسة ثقافة المجتمعات للتأثير فيها من جهة والتقرب منهم من جهة أخرى.

خامسا: عوامل اجتماعية

عجل الضغط النقابي، الاتحادات العمالية ومنظمات حقوق الإنسان، بتوجه المؤسسات نحو تكريس مسؤوليتها بالمجتمع الذي تنشط فيه، ليصبح الأداء المجتمعي وما له من آثار نحو (المستهلكين، التشغيل، مساعدات مالية خيرية...) كبعد من أبعاد الأداء الشامل.

سادسا: عوامل بيئية

من الناحية الاقتصادية تسعى المؤسسات غالبا لتحقيق أكبر ربح ممكن، ولو على حساب البيئة التي تنشط فيها تاركة جملة من الآثار السلبية كالتلوث، تسرب غازات خطيرة... الخ، مما عجل ودفع بظهور قوانين وتشريعات ولوائح من منظمات غير حكومية مناهضة ومنظمة لنشاطها المرتبط بالبيئة الطبيعية.

المبحث الثاني: الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

اقترن ظهور مفهوم الأداء الشامل مع ظهور مفهوم التنمية المستدامة في أوروبا ومفهوم المسؤولية الاجتماعية في الولايات المتحدة، في تقرير بروتلاند الذي نشر من قبل اللجنة العالمية للبيئة والتنمية، إلا أن البروز الحقيقي لهذا المفهوم جاء بعد مؤتمر الأرض (مؤتمر البيئة والتنمية) في ريو دي جانيرو البرازيلية عام 1992، أين تم إلزام المؤسسات بالتقيد بأهداف التنمية المستدامة في شكل ثلاثة أبعاد: اقتصادية، اجتماعية وبيئية، بغية تعزيز النمو الاقتصادي، العدالة الاجتماعية وحماية البيئة (حفصي، 2015، صفحة 111). وعليه سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى ماهية الأداء الشامل بمختلف مكوناته وأبعاده وكذا مؤشرات قياسه.

المطلب الأول: ماهية الأداء الشامل

فرض ظهور مفهوم التنمية المستدامة عدة تحديات على المؤسسات كان من بينها إدماج هذه الأخيرة لأبعاد التنمية المستدامة (الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي) ضمن سياساتها وخططها الاستراتيجية، لهذا ظهرت مجالات جديدة للأداء تجاوزت المجالات الاقتصادية إلى مجالات متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية. لهذا عرف الأداء الشامل على أنه ذلك الأداء الذي يجمع ويوفق بين هذه المجالات الثلاثة.

الفرع الأول: مفهوم الأداء الشامل

ظهر مفهوم الأداء الشامل في الكتابات الإدارية من أجل تطوير استعمال استراتيجيات التنمية المستدامة من طرف المؤسسات وتقديم تقارير حول مسؤولياتها الاجتماعية إلا مختلف أصحاب المصلحة (العايب، 2011، صفحة 159). ويعود العمل الرائد في هذا المجال إلى فريق العمل التابع للمفوضية العامة للتخطيط عام 1997، أين قدم Marcel Le petit تعريف الأداء الشامل بأنه "هدف متعدد الأبعاد: اقتصادي، اجتماعي ومجتمعي، مالي وبيئي، يهتم المؤسسات والمجتمعات البشرية على حد سواء بما في ذلك الموظفين والمواطنين" (Hamdani, 2019, p. 5). حسب هذا التعريف يكون الأداء متعدد الأبعاد ومتعدد أصحاب المصلحة ولا يمكن تعريفه على أساس بعد أحادي. كغيره من المفاهيم المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، لقي مفهوم الأداء الشامل هو الآخر اختلافًا من حيث وجهات النظر حول مدلولاته، فنجد من يذهب إلى ربط هذا المفهوم بمدى قدرة المؤسسة على بلوغ الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، في حين يذهب البعض الآخر إلى ربط المفهوم بمدى قدرة المؤسسات على الاقتصاد في استغلال الموارد ضمن هذه المستويات الثلاثة. من هذا المنطلق يتم فيما يلي استعراض أهم التعاريف المقدمة لهذا المفهوم من قبل الباحثين:

بالنسبة لـ Nicole Notat فإن مسألة الأداء الاقتصادي في خدمة ماذا، من، وتحت أي ظرف مركزي؟، تعني أن الأداء لا يمكن قياسه فقط من خلال النتائج المالية وزيادة قيمة المساهمين إلى أقصى حد، بل تتطلب استدامة المؤسسة مراعاة مصالح الموظفين والأقالييم والعملاء والبيئة الطبيعية والأجيال القادمة، ذلك أن إعادة تحقيق التوازن بين جوانب الأداء والتعبير عنها بشكل صحيح هي في نهاية المطاف تحليل للأداء في سياق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (83, p. 2015, Hebri)، وفي نفس السياق عرف David Autissier الأداء الشامل في إطار المسؤولية الاجتماعية من خلال الحكم على الطريقة التي تدير بها المؤسسة مسؤوليتها الاجتماعية والتحلي بها (حفصي، 2015، صفحة 111). ومن جهته قدم Carroll الأداء الشامل على أنه تقاطع ثلاثة أبعاد: المسؤولية الاجتماعية، فلسفات الاستجابة للمشاكل المجتمعية والمجالات المجتمعية التي تشارك فيها المؤسسة، وقد تناول كل من Trébucq et Germain هذه الأبعاد الثلاثة في مقالهم حول المسؤولية الشاملة للمؤسسة كما يلي (Angèle & Berland, 2007, p. 8):

- يتوافق البعد الأول مع الأهداف التي تسعى المؤسسة لبلوغها من خلال المسؤولية الاجتماعية، وهذا لا يعني الالتزام فقط بالكفاءة الاقتصادية والامتثال للالتزامات القانونية، بل يتعدى ذلك إلى اتباع سلوك أخلاقي يتماشى والتوقعات والمعايير الاجتماعية، بالإضافة إلى جزء طوعي وتقديري للعطاء.

- يتعلق البعد الثاني بالحساسية الاجتماعية، ويتم قياسه وفقا لأربعة مواقف محتملة تم تلخيصها في مقياس RCAP وهي مختصر للمصطلحات التالية (Refus, Contestation, Adaptation, Proaction ou Anticipation) والتي تعني على التوالي: (الرفض، النزاع، التكيف، استباق الأحداث أو التوقع)؛ في حالة الرفض، تعارض المؤسسة أي تعديل، أما في حالة النزاع فإنها تلتزم فقط بالحد الأدنى القانوني، وأما التكيف فيمثل الوضعية الأكثر تقدما، في حين يسمح التوقع للمؤسسة بالحصول على موقعها الأصلي والريادي.

- من خلال البعد الثالث يقترح من وجهة نظر أكثر واقعية، قائمة خير شاملة للمجالات التي يمكن أن تمارس خلالها المسؤولية، بناء على الفترة التي تم النظر فيها والقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، القضايا البيئية والاجتماعية، أو تلك المتعلقة بالمساهمين، أو حتى جودة المنتج وسلامته.

وفي سياق التنمية المستدامة يعرف Bachet الأداء الشامل على أنه "مفهوم يقوم على قوة الارتباط بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية ضمن منظور طويل الأجل بهدف تحقيق النجاح والاستمرار للمؤسسة" (سلفاوي، 2018، صفحة 76). فحسبه أهداف التنمية المستدامة المتمثلة في الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، لا

يمكن أن تشكل في مجملها أداء شاملاً طالما لم تتوفر على عنصري الهدف والزمن ما يضمن للمؤسسة نجاحها واستدامتها. أما Capron et Quairel فيعتبران الأداء الشامل كأداة لتقييم مدى تنفيذ المؤسسة لاستراتيجيات التنمية المستدامة (Kheldoun, 2017, p. 92). ومن جهته يعرف Baret الأداء الشامل على أنه "تجميع للأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي" (Angèle & Berland, 2007, p. 3)، ويتفق هذا التعريف تماماً مع التعريف الذي قدمه كل من Germain et Trébucq على أن "الأداء الشامل هو اجتماع الأداء المالي، الأداء الاجتماعي والأداء المجتمعي" (Kheldoun, 2017, p. 91).

حسب مركز مدرء الشباب للمؤسسات CJD فإن الأداء الشامل هو ذلك الأداء الذي يجمع بين الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة: الأداء الاقتصادي الذي يهتم بخدمة المساهمين والعملاء فقط والذي يتم قياسه عن طريق حسابات النتائج والميزانية، الأداء الاجتماعي الذي يأخذ في الاعتبار توقعات ومتطلبات أصحاب المصلحة وجعل مواردها البشرية أطرافاً فاعلة، والأداء البيئي من خلال مساهمة المؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها (CJD, 2004, p. 10). ووفقاً للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) يعبر الأداء الشامل عن "مجموع الرضا من حيث النتائج المالية وغير المالية التي تم تحقيقها لصالح الأطراف ذات المصلحة، بما في ذلك مستوى ثقتهم في قدرة المؤسسة على تحقيق هذا الرضا بشكل مستدام" (Saghroun & Eglem, 2004, p. 1) من خلال هذا التعريف يتضح أن المؤسسات ذات المستويات العالية من الأداء هي تلك المؤسسات التي لها ميزة خاصة تتمثل في الاستثمار المستدام في عملائها، منتجاتها ونشاطاتها. من خلال عرض التعاريف السابقة لمفهوم الأداء الشامل يتضح ما يلي:

أ- ارتباط الأداء الشامل ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية؛

ب- يشير الأداء الشامل إلى التكامل والتوازن بين: الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي؛

ج- الأداء الشامل يقود المؤسسة نحو رؤية مختلفة وشاملة للأداء تأخذ في الاعتبار إلى جانب الشواغل الاقتصادية (تعظيم القيمة للمساهمين)، الشواغل الاجتماعية والبيئية (العملاء، الموردين، المجتمع المدني، البيئة الطبيعية... الخ).

* EFQM: هو نموذج يقوم بقياس الأداء المستهدف بالاستراتيجية ومدى تحقيقها للأهداف المنشودة من قبل المؤسسة، يعمل هذا النموذج من خلال تسعة معايير رئيسية تتمثل في: القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات، نتائج المتعاملين، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع ونتائج الأداء الأساسية (المالية وغير المالية)، يعد من أهم النماذج الفاعلة على المستوى الأوروبي، تم تبنيها داخل أوروبا من قبل المؤسسات الخاصة عام 1992، والمؤسسات الحكومية عام 1998، كما تم تبنيها على المستوى الدولي من قبل المؤسسات الراغبة في التميز لتحقيق إدارة ذات كفاءة وفعالية (قراوي، 2020، صفحة 82).

د- بالرغم من حداثة النسبية التي يمتاز بها مفهوم الأداء الشامل، وبالرغم من كثرة البحوث والدراسات في هذا المجال، إلا أنه لا يوجد إجماع واتفاق بين الكتاب والباحثين فيما يخص المحتوى التعريفي لهذا المفهوم.

وكتعريف شامل يمكن القول أن الأداء الشامل هو ذلك الأداء الذي يجمع بين مؤشرات التنمية المستدامة (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي)، ومؤشرات أصحاب المصلحة المختلفة (المساهمين، الموردين، العملاء... الخ) من خلال تفاعل ديناميكي من شأنه المحافظة على علاقات المؤسسة ليس فقط مع بيئتها الطبيعية ولكن أيضا مع بيئتها المجتمعية على المدى الطويل.

وعليه فإن المؤسسة التي تطور من أدائها الشامل هي مؤسسة تتميز بكونها (بونار، 2021، صفحة 170):

لها خطط مستقبلية وتبني استراتيجياتها على المدى الطويل، تشرك مستخدميها في بنائها وتطويرها، تعتبر الموارد البشرية مجال استراتيجي للتطور ونمو مهارات المستخدمين، تطور بصفة هيكلية الحوار بين مختلف أصحاب المصالح بالمنظمة، تؤسس علاقاتها مع مورديها وزبائننها على أسس أخلاقية، عادلة ومستدامة، تضع الابتكار في محور استراتيجيتها، تحترم بيئتها المحيطة، ولديها اهتمام كبير بالمجتمع المدني وتدمج مثلها في الحياة الاجتماعية.

الفرع الثاني: مبادئ وأهداف الأداء الشامل

أولا: مبادئ الأداء الشامل

يرتكز الأداء الشامل على جملة من المبادئ نوجزها في النقاط التالية (بن الشيخ، 2012، صفحة 68):

أ- ينبغي أن تتضمن استراتيجية المؤسسة التكامل بين الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية على الأجل الطويل؛

ب- ضرورة تفعيل الحوار مع الأطراف ذات المصلحة ومحاولة مقابلة احتياجاتهم بطريقة فعالة؛

ج- دعم الابتكار من خلال الاستثمار في تطوير المنتجات والخدمات التي تستخدم الموارد الطبيعية بكفاءة وفعالية على المدة الطويل؛

د- إدارة الخطر من خلال اقتناص الفرص وإدارة المخاطر المتعلقة بالمجالات الاقتصادية الاجتماعية والبيئية؛

هـ- الشفافية والافصاح عن تقارير أنشطة المؤسسة في المجالات الثلاثة (اقتصادية، اجتماعية وبيئية)؛

و- احترام حقوق الموظفين والأفراد ومعاملتهم بعدالة.

ثانيا: أهداف الأداء الشامل

من الواضح أن تركيز المؤسسة على أدائها الاقتصادي دون غيره من الأداءات الأخرى (الأداء الاجتماعي والبيئي) من شأنه أن يحد من أهداف وطموحات فئة كبيرة من أصحاب المصلحة، وعليه فإنه يتعين على المؤسسات التوجه نحو تنفيذ مبادئ التنمية المستدامة من خلال المسؤولية الاجتماعية التي تعني بالأساس مساهمة المؤسسات بشكل طوعي وبالتنسيق مع مختلف الأطراف ذات المصلحة في تعزيز النمو الاقتصادي، العدالة الاجتماعية وحماية البيئة. وفي واقع الحال فإن استدامة المؤسسات تتوقف على الطريقة التي تتصرف بها وعلى مسؤوليتها تجاه أصحاب المصلحة. ومن هذا المنطلق تزايد اهتمام المؤسسات بالأداء الشامل، ذلك أن هذا الأخير يمكن المؤسسة من تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في (العايب، 2011، صفحة 162) (بلاسكة، 2017، صفحة 159):

أ- أهداف الأداء الشامل نحو العملاء: تتبلور المسؤولية الاجتماعية من خلال التزام المؤسسة ببذل قصارى جهدها في توفير الظروف الملائمة لخلق وتعميق حالة مكن الإشباع والرضا عن السلع والخدمات المقدمة للعملاء.

ب- أهداف الأداء الشامل نحو فئة الملاك: في حالة الملكية الخاصة يتبلور الهدف في بذل كل الجهود التي من شأنها تحقيق العائد المناسب على الأموال المستثمرة وضمان تدفقه لفترة طويلة، أم في حالة الملكية العامة يتبلور الهدف في بذل كل الجهود لبلوغ الأهداف المرجوة من قبل الدولة.

ج- أهداف الأداء الشامل نحو فئة العمال: ويكون من خلال الالتزام ببذل كافة الجهود والعمل على توفير كل العوامل التي من شأنها أن تخلق وتعمق حالة الرضا والانتماء للمؤسسة وتحسين مستواهم الاجتماعي والنفسي والمادي.

د- أهداف الأداء الشامل نحو المجتمع: من خلال سعي المؤسسة لتحقيق الرفاهية للمجتمع والارتقاء بمستواه الاقتصادي، الاجتماعي، العلمي والتربوي من خلال بذل كل الجهود اللازمة لتغطية كل الجوانب اللازمة مما يخلق انطباع إيجابي لدى المجتمع، وبالتالي تكوين شخصية للمؤسسة مقبولة ومرغوبة من قبل الرأي العام.

هـ- أهداف الأداء الشامل نحو البيئة: من خلال سعي المؤسسة إلى احترام البيئة الطبيعية والحفاظ عليها وعدم إلحاق الضرر بها، والتعاون مع الجمعيات واللجان الخاصة بهذا المجال.

و- أهدا الأداء الشامل نحو المؤسسة نفسها: من خلال التوجه الجديد للمؤسسات القائم على الحوكمة الرشيدة، تعتبر المؤسسة في حد ذاتها أحد الأطراف ذات المصلحة، وتسعى إلى تحقيق أهداف اقتصادية تمكنها من البقاء والاستمرار، حيث أن الأهداف الاقتصادية يعود بالإيجاب والنفع على بقية الجوانب الأخرى للأداء.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الشامل

تتوقع المؤسسات التي تشرع في اتباع نهج استراتيجي مستدام أن تؤدي مساهمتها إلى تعزيز أدائها الشامل ودعم مصالحها طويلة الأجل، وقد حددت مبادرة الاتفاق العالمي عددا من الطرق التي تمكن الإدارة الفعالة للقضايا البيئية والاجتماعية من المساهمة في خلق قيمة للمساهمين، وفي هذا الصدد حدد Székely et Knirsch العوامل المؤثرة في الأداء الشامل على حسب المجال الذي تنشط في المؤسسة ضمن عوامل داخلية وعوامل خارجية، تتمثل العوامل الداخلية في مجموع العناصر التي يمكن أن تتحكم فيها المؤسسة، بينما العوامل الخارجية فتشمل العناصر خارج إطار المؤسسة والتي يتعين على المديرين التصرف بطريقة معينة أو الاستجابة لمطالب المجتمع وتوقعاته، والجدول التالي يوضح أهم هذه العوامل:

جدول رقم (1-1): العوامل المؤثرة في الأداء الشامل

المضمون	العوامل	
- الهياكل التنظيمية الداخلية والإجراءات الإدارية؛ - تطوير وتنفيذ آليات الحوافز لتعزيز مبادرات الاستدامة وزيادة الأداء الشامل للمؤسسات. - التحديد المبكر والدقيق للفرص والتهديدات المحتملة ومعالجتها (إدارة أفضل للمخاطر)؛ - تحسين بيئة العمل وسلامة العاملين والاحتفاظ بهم.	العوامل الإدارية	العوامل الداخلية
- تحديد المشاكل البيئية؛ - تخفيض المدخلات المادية؛ - تحقيق الكفاءة في استخدام الطاقة.	العوامل التشغيلية	
- استغلال الفرص السوقية الجديدة؛ - تخفيض التكاليف؛ - الابتكار أو الابتكار التكنولوجي.	العوامل الاقتصادية	
- تمايز المنتجات؛ - قيم العملاء (المستهلكين، حقوق الإنسان... الخ)؛ - المنافسة داخل القطاع؛ - تحسين السمعة.	العوامل السوقية	العوامل الخارجية
- زيادة التدخل التنظيمي؛	العوامل الحكومية	

- تراخيص التشغيل.	
- الشفافية التامة والحصول على المعلومات؛ - استيعاب العوامل الخارجية السلبية (التلوث والنفايات)؛ - اعتماد قوانين العمل الدولية (جماعات حقوق الانسان)؛ - شفافية الإبلاغ (المستثمرون والسلطات).	توقعات أصحاب المصلحة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Székely & Knirsch, 2005, pp. 629-630)

وعلى العموم يمكن تجميع هذه العوامل ضمن ثلاثة عوامل رئيسية هي (مومن، 2019، الصفحات 18-19):

أ- القيادة والرؤية

يتعين على الإدارة العليا أن تضع المقومات الأساسية لتطوير أدائها الشامل وكيفية بلوغه، من خلال تبنيها جملة من المعايير لتحقيق نظام إداري من شأنه أن يدفع نحو تطوير الأداء الشامل من جهة، كما يتعين أن تشمل هذه المعايير التطوير في المنتجات والعمليات وكيفية إشراك العمال في بلوغ الأهداف المرجوة من جهة أخرى، مع ربط هذه الأهداف والقيم ضمن الخطط الاستراتيجية والسياسية والثقافية الخاصة بالمؤسسة. وفي واقع الحال، فإنه لا يتم تحقيق مستويات عالية من الأداء الشامل إلا بتحديد غايات وأهداف تتلاءم والمبادئ التشغيلية للمؤسسة، وهو ما يستلزم من الإدارة العليا نظرة وطموح والتزام لبلوغ مستويات عالية من الأداء.

ب- المرونة في التغيير

يتحقق الأداء الشامل بناء على الجهود المتواصلة في محاذاة جميع الأنشطة مع طبيعة نشاط المؤسسة، وهو ما يعني دمج معيار الشمولية ضمن الخطط الاستراتيجية والسياسية للمؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا باعتماد نظام لقياس الأداء ومتابعته لإدراج التعديلات اللازمة في الوقت المناسب لضمان المحاذاة المنشودة مع طبيعة وأهداف المؤسسة.

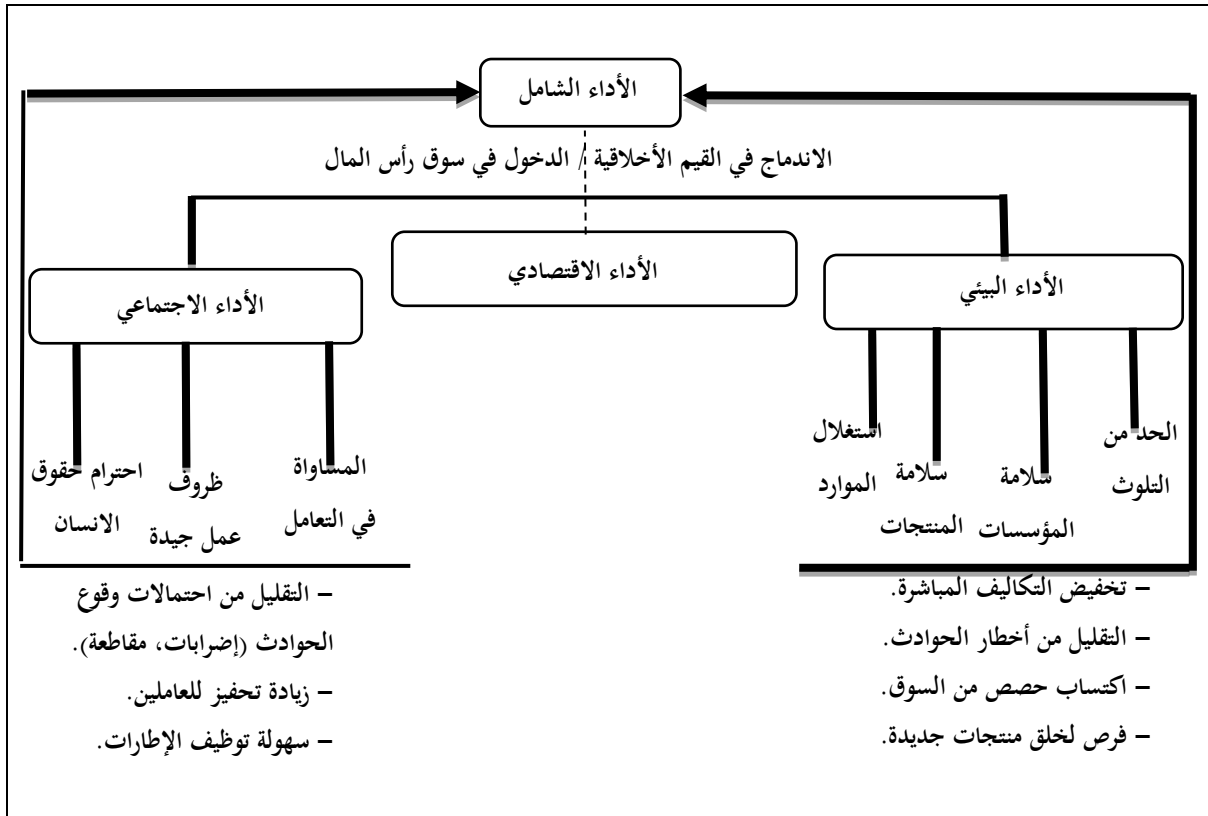
ج- الانفتاح تجاه البيئة الخارجية

يتعين على المؤسسة التفاعل مع مختلف الأطراف ذات المصلحة بها وليس المساهمين أو المستهلكين فقط لتحقيق الغايات المالية، بل يتوجب عليها فتح حوار مع كل الجهات ذات المصلحة ما يسمح بالتعلم المستمر للمؤسسة حول بيئتها وتحقيق منتجاتها، تحسين عملياتها وابتداع يستوفي توقعات الأطراف ذات المصلحة.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء الشامل

أوضح E.Reynaud أن الأداء الشامل يجمع بين الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (1-2): أبعاد الأداء الشامل



المصدر: (Angèle & Berland, 2007, p. 11)

يركز الأداء الاقتصادي على الانعكاسات الراهنة والمستقبلية للاقتصاد على البيئة، وي طرح مسألة اختيار وتمويل وتحسين التقنيات الصناعية في مجال توظيف الموارد الطبيعية، أما الأداء الاجتماعي فيركز على الانسان باعتباره جوهر التنمية المستدامة وهدفها النهائي، ويهتم هذا الأداء بتحقيق العدالة الاجتماعية، مكافحة الفقر وتوزيع الموارد، فضلا عن أهمية مشاركة الشعوب في اتخاذ القرارات والحصول على المعلومات التي تؤثر على حياتهم بشفافية، في حين يركز الأداء البيئي على الحفاظ على الموارد الطبيعية والاستغلال العقلاني لها على أساس مستدام. (بن الشيخ، 2012، الصفحات 45-47)

الفرع الأول: الأداء الاقتصادي*

يعد الأداء الاقتصادي البعد الأساسي لتحقيق الأداء الشامل، إذ أنه لا يمكن إحداث تأثير بيئي واجتماعي دون وجود منظور اقتصادي في إطار الاستدامة، فالأداء الاقتصادي ضمن هذا الإطار لا ينطلق لكيفية توليد الإيرادات والأرباح فقط وإنما كيفية استخدام الموارد المتاحة بشكل كفؤ وفعال والحفاظ على الموارد من الهدر والضياع، فضلاً عن التوجه نحو تشجيع المشاريع الفردية والمشاركة التي من شأنها أن تقدم المصلحة العامة للمجتمع الإنساني (الغالي و المالك، 2016، صفحة 12). وحسب المبادرة العالمية لإعداد التقارير GRI يهتم الأداء الاقتصادي بدراسة تأثيرات المؤسسة المختلفة على أصحاب المصلحة، ومختلف الأنظمة الاقتصادية المحلية والوطنية وحتى العالمية، وبالتالي فهو يشمل القيمة الاقتصادية الناتجة والموزعة من قبل المؤسسة، المساعدة المالية التي تتلقاها من أي حكومة والأثار المالية لتغير المناخ. (قراوي، 2020، صفحة 70) كما يعرف الأداء الاقتصادي على أنه "ذلك الصنف الذي يعبر عن المقارنة الاستراتيجية لأداء المنظمة، وهو ما يعرف عادة بالأداء المالي. يعبر الأداء الاقتصادي عن مستوى القيم المضافة المنشأة عن طريق مشروع ما أو وحدة معينة أو عملية أو وظيفة؛ ويمكن قياسه أخذاً بعين الاعتبار لمجموعة من المؤشرات الاقتصادية والمالية، كما يأخذ به في التحليلات الاقتصادية الكلية، خصوصاً فيما يرتبط بالنتائج المحلي الخام لاقتصاد البلد وغيرها" (كشاط، 2019، صفحة 96).

الفرع الثاني: الأداء الاجتماعي

ظهرت فكرة الأداء الاجتماعي تدريجياً في أدبيات الأعمال والمجتمع في أواخر السبعينيات، قبل أن تحل جزئياً محل مفهومي المسؤولية الاجتماعية والحساسية الاجتماعية التي كانت سائدة آن ذك للإشارة إلى السلوك غير الاقتصادي للمؤسسات، وعلى العموم فإن مفهوم الأداء الاجتماعي يقدم كتجميع موحد لمختلف الأعمال المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية من جهة والحساسية الاجتماعية من جهة أخرى، وفي هذا الصدد حاول Gond (2004) شرح هذه النتيجة بقوله أن: العمل الأكاديمي بشأن المسؤولية الاجتماعية سيركز أولاً على التشكيك المزدوج في حدود المفهوم؛ لتقييم حدوده من جهة، وتحديد أسسه من جهة أخرى، ومن ثم سيحاول الأكاديميون وصف أساليب إدارة هذه المسؤولية من قبل المؤسسات من منظور أكثر إدارية وأقل فلسفية من خلال فكرة الحساسية الاجتماعية، والتي تعكس قدرة المؤسسات على منع وإدارة المشاكل الاجتماعية في بيئتها (Moez , 2009, p. 73). ومن هذا المنظور، ينشأ مفهوم الأداء الاجتماعي كتوليف للعمل السابق الرامي إلى التوفيق بين

* تم التطرق لمفهوم الأداء الاقتصادي بشيء من التفصيل في إطار البحث الأول من هذا الفصل.

الرؤيتين السابقتين وكامتداد لهذا التفكير من خلال وضع مشكلة قياس الإجراءات التي تنفذها المؤسسات بشكل ملموس في صميم الشواغل.

أولاً: تعريف الأداء الاجتماعي

غالباً ما يتم الخلط بين مفهومي الأداء الاجتماعي والأثر الاجتماعي ويتم استخدامهما بشكل متبادل، لكن هناك فارق هام، إذ تشير الآثار إلى النتائج أو التغيرات التي يمكن أن تعزى مباشرة إلى البرامج، كما يعد تقييم الأثر مجرد عنصر واحد ضمن عملية الأداء الاجتماعي، ذلك أن هذا الأخير يشمل العملية الكاملة التي يخلق من خلالها الأثر (برني، 2015، صفحة 157). وعلى الرغم من أن مفهوم الأداء الاجتماعي (PSE) لا يزال مفهوماً بحدود غير واضحة ومتطورة، إلا أنه غالباً ما يتم الاستشهاد بثلاثة نماذج مفاهيمية لفهم هذا المفهوم وهي:

يعرف النموذج الأول الأداء الاجتماعي على أنه "تعبير ثلاثي الأبعاد بين مختلف فئات المسؤولية الاجتماعية، فلسفة الاستجابة الاجتماعية والقضايا الاجتماعية" (Carroll, 1979, p. 498)، حاول Carroll من خلال هذا التعريف التنسيق بين المرحلة الأولى من البحث حول المسؤولية الاجتماعية عندما تحدث عن مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والمرحلة الثانية حول حساسية المجتمع أو تقبله حيث يشير خلال هذه المرحلة إلى طرق الاستجابة للمشاكل الاجتماعية، والمرحلة الأخيرة المتعلقة بالقضايا الاجتماعية التي تواجه المؤسسات، وفي هذا الصدد يقترح قائمة بالمجالات التي يمكن فيها ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. أما النموذج الثاني فيعرفه على أنه "تجسيد لمبادئ المسؤولية الاجتماعية، وعمليات الاستجابة الاجتماعية وبرامج وسياسات ونتائج الرقابة المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية للمؤسسة" (Wood, 1991, p. 693). من خلال هذا التعريف جعلت Wood مفهوم الأداء الاجتماعي الذي قدمه Carroll أكثر عملياً. في حين يعرف النموذج الثالث الأداء الاجتماعي على أنه قدرة المؤسسة على تسيير وإرضاء مختلف الفئات ذات المصلحة (المساهمون، المنافسون، الموظفون، المالكون... الخ). (برني، 2015، صفحة 157). أما Wartik et Cochran فيعرفان الأداء الاجتماعي على أنه "التفاعل الضمني بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية وعملية الاستجابة الاجتماعية وسياسات التنمية الخاصة بالقضايا الاجتماعية" (بلهامل، 2016، صفحة 101). من جهة أخرى، يعرف الأداء الاجتماعي على أنه "مدى نجاح منظمة الأعمال في تحقيق أهدافها الاجتماعية الموضوعة والمحددة سلفاً، ويقسم الأداء الاجتماعي إلى قسمي؛ ففي حين يرتبط الأداء الداخلي بالمالكيين والعاملين، فإن الأداء الخارجي نعني به الأداء تجاه الزبائن، المجتمع المحلي، الحكومة وذوي الاحتياجات الخاصة" (مقدم، 2014، صفحة 161).

ثانيا: دوافع اهتمام المؤسسات بالأداء الاجتماعي

يعود اهتمام المؤسسات بالأداء الاجتماعي إلى دوافع وأسباب عدة نذكر منها (نسيب، 2022، صفحة 14):

أ- الكوارث والفضائح الأخلاقية على مستوى العالم مثل: فضائح الرشوة للشركات العالمية وكارثة مصنع بالهند الذي أدى إلى وفاة أزيد من 6000 شخص؛

ب- ضغط الشعوب والحكومات من خلال القوانين الرامية لحماية المستهلكين والبيئة والمحافظة على حقوق الإنسان؛

ج- التقدم التكنولوجي الذي ساهم في توفير البيئة المناسبة لتنمية مهارات العاملين وتحقيق الجودة؛

د- تعدد أهداف المؤسسات، إذ لم يعد الهدف المادي كافيا لاستجابة المؤسسات لمتطلبات وتوقعات المجتمع، بل أخذ الجانب المجتمعي حيزا من أهداف المؤسسات؛

هـ- تغيير الإدارة في أدوارها، حيث لم تعد إدارة المؤسسات تستجيب لفئة الملاك والمساهمين فقط، بل توجهت لبلوغ توازنات أخرى ذات العلاقة معها كالرأي العام والنقابات.

ثالثا: مجالات الأداء الاجتماعي

حددت لجنة المجلس القومي للمحاسبين عن المحاسبة عن الأداء الاجتماعي للمؤسسة أربع مجالات رئيسية للأداء الاجتماعي تتمثل في: (أمين السيد، 2005، صفحة 4)

أ- تطوير المجتمع: ويتضمن أنشطة موجهة اجتماعية مثل: الأنشطة الإنسانية الخيرية العامة للمؤسسة، بناء المساكن، تحويل الأنشطة الصحية والتطوعية فيما بين العاملين، برامج الغذاء والتخطيط والتحسين المجتمعي؛

ب- الموارد البشرية: تتضمن الأداء الاجتماعي الموجه نحو العاملين، مثل: تحسين ممارسات التوظيف، ظروف التشغيل، سياسات التحفيز وتوفير فرص العمل الجيدة وخطط ومنافع للعاملين؛

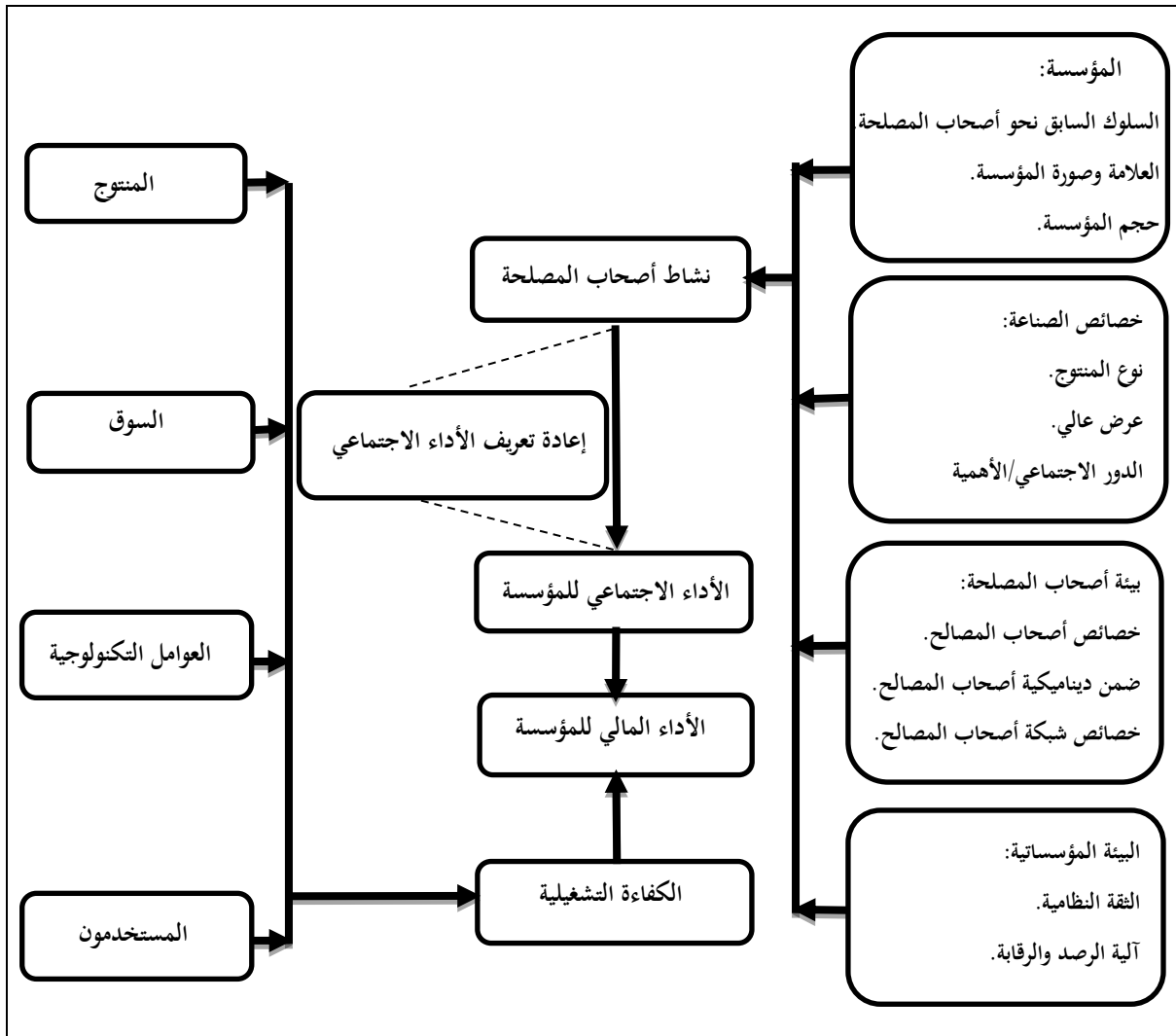
ج- الموارد المادية والمساهمات البيئية: ويتضمن الأنشطة الموجهة لتخفيف أو منع التدهور البيئي (التلوث)، مثل: تلوث الهواء والماء والضوضاء، صيانة الموارد النادرة والتصرف في النفايات الصلبة التي يتم تضمينها في ذلك المجال؛

د- مساهمات المنتج أو الخدمة: ويتضمن الاهتمام بالمستهلك، جودة المنتج، التغليف والدعاية والإعلان ومتطلبات توفير خدمة ضمان ما بعد البيع وحماية المنتج.

رابعاً: علاقة الأداء الاجتماعي بالأداء الاقتصادي

في بيئة تنافسية صعبة ومستمرة بشكل متزايد، حيث أصبحت العلاقات بين المؤسسات وأصحاب المصلحة أكثر تطرفاً، تتوسع الميزة التنافسية لتشمل الأداء الاجتماعي إلى جانب الأداء الاقتصادي. في هذا السياق حاول قادة الأعمال الجمع بين الاستراتيجيات التي تسمح لهم بالبقاء في بيئة غير مستقرة من خلال جني الأرباح من جهة وبناء علاقات فعالة وثقة مع أصحاب المصلحة. وبعبارة أخرى، حتى تكون المؤسسة فعالة، يتعين عليها الجمع بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي. ونظراً لأهمية الأداء الاجتماعي في المؤسسة، سعى العديد من الباحثين إلى تبين ماهية العلاقة بين الأداء الاجتماعي والأداء الاقتصادي حسب الشكل التالي:

شكل رقم (1-3): العوامل المنتجة للروابط الإيجابية بين الأداء الاجتماعي والأداء الاقتصادي للمؤسسة



المصدر: (بن سالم ، 2018 ، صفحة 123)

تتضح العلاقة بين الأداء الاجتماعي والأداء الاقتصادي من خلال الشكل أعلاه، باعتبار أن منطلقات الأداء الاقتصادي والمتمثلة في (المنتج، السوق، العوامل التكنولوجية والمستخدمين) تؤثر في الكفاءة التشغيلية والتي تؤثر بدورها على الأداء المالي للمؤسسة؛ أما الأداء الاجتماعي فينطلق من طبيعة المؤسسة وخصائصها، بيئة الأطراف ذات المصلحة والبيئة المؤسسية، هذه العناصر هي في مجملها موجهة نحو أصحاب المصلحة باعتبارهم الجهة المعنية بالأداء الاجتماعي، وعلى حسب طبيعة هذه الأطراف يتحدد الأداء الاجتماعي الذي يكون له هو الآخر تأثير إيجابي على الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

الفرع الثالث: الأداء البيئي

غالبا ما يتم الخلط بين مصطلحي الأداء البيئي والأثر البيئي، لكن هناك فارق هام بينهما؛ حيث يشير الأداء البيئي إلى كفاءة أنظمة الإدارة البيئية التي تعتمدها المؤسسات الاقتصادية في حماية البيئة، من خلال سياسات بيئية تركز على الأنشطة الإنتاجية بغرض الحد من آثارها السلبية على البيئة والمجتمع (جربي ، 2018، صفحة 179)، فمفهوم الأداء البيئي أعم وأشمل من أن يقتصر على التأثيرات البيئية فقط، لأن استخدام التأثيرات البيئية كبديل للأداء البيئي في المحاسبة يقيد النظرة لذلك المفهوم المتعدد الأبعاد في بعد واحد كمفهوم الأداء في المحاسبة الإدارية الذي لم يعد يقتصر على الجانب المالي فقط بل امتد ليشمل أبعادا أخرى كرضا العميل والإنتاجية والتحفيز (مهاوات ، 2015، صفحة 124)، وفي هذا الصدد يعرف الأداء البيئي بأنه "عملية يتم من خلالها تحديد التأثيرات الفعلية أو المنتظرة لنشاط إنمائي على تلك العوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية التي يستهدف ذلك النشاط التأثير عليها أو قد يؤثر فيها من غير قصد، ومن ثم فإن الغرض من تقييم الأثر هو تحسين وتنوير عملية صنع القرار فيما يتعلق بنشاط محدد سواء كان سياسة عامة أو خطة أو برنامج أو مشروع" (بلاسكة ، 2017، صفحة 172)، كما يعرف Lilly Scheibe الأداء البيئي على أنه "كل تصرفات المؤسسة تجاه البيئة بغض النظر قابليتها أو عد قابليتها للقياس، وبغض النظر أيضا عن تأثيرها عليه أو عدمه، أي أن الأداء البيئي هو كل تأثير على البيئة سواء كان ذلك إيجابيا أو سلبيا" (سليماني، 2015، صفحة 89). أما مواصفة ISO14001 فعرفت الأداء البيئي على أنه "النتائج القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية، فيما يتعلق بمراقبة المؤسسة لجوانبها البيئية، على أساس سياستها، أهدافها وغاياتها البيئية" (Mabrouk , 2015, p. 51).

ثانيا: أبعاد الأداء البيئي

حتى نتمكن من فهم أفضل لمفهوم الأداء البيئي لا بد من تحديد أبعاده المختلفة وهي (نحال و دريس ، 2018، صفحة 254):

أ- الكفاءة البيئية: وتعني قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها، إذ تعتمد القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المؤسسات، وفي الغالب يتم استخدام هذا المتغير كمتغير تابع لمتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح والمعنوية والإنتاجية.

ب- الفعالية البيئية: وتعني تقديم سلع وخدمات بأسعار وخدمات تنافسية، تلبي حاجات المستهلكين وتحسن نوعية الحياة، ما من شأنه أن يحد من الآثار البيئية تدريجيا مع المحافظة على كمية الموارد الطبيعية اللازمة طوال دورة حياة المنتج، وصولا إلى مستوى منسجم يحمي الأرض بشكل مستدام، ويعبر عنها بالمعادلة التالية: الفعالية البيئية = قيمة المنتج أو الخدمة / التأثير البيئي.

أما بالنسبة لـ (Henri et Giasson 2006) فإنه يمكن تحليل الأداء البيئي كنتيجة لتقاطع محورين هما محور (داخلي - خارجي) ومحور (العمليات - النتائج)، والذي من شأنه أن يبرز أربعة أبعاد كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1-2): مصفوفة الأداء البيئي

محور داخلي - خارجي			
		داخلي	خارجي
محور العمليات - النتائج	العمليات	تحسين المنتجات والعمليات.	تحسين العلاقات مع أصحاب المصالح.
	النتائج	الامتثال للقوانين والتشريعات وتحقيق عوائد مالية.	الآثار البيئية وصورة المؤسسة.

المصدر: (Renaud, 2009, p. 3).

حسب هذا الجدول فإن الأبعاد الأربعة للأداء البيئي تتمثل في: تحسين المنتجات والعمليات، تحسين العلاقات مع أصحاب المصالح من ناحية تقاطع محور العمليات مع محور (داخلي - خارجي)، والامتثال للقوانين والتشريعات وتحقيق عوائد مالية، الآثار البيئية وصورة المؤسسة من ناحية تقاطع محور النتائج مع محور (داخلي - خارجي).

ثالثا: أسباب توجه المؤسسات نحو الاهتمام بالأداء البيئي

عرف موضوع الأداء البيئي في الآونة الأخيرة اهتماما متزايدا من قبل الباحثين والمؤسسات الاقتصادية، ويرجع هذا الاهتمام لعدة أسباب نلخصها في النقاط التالية (تهامي، 2011، صفحة 316):

أ- انعقاد مؤتمر قمة الأرض في ريو دي جانيرو عام 1992، الذي دعا الحكومات إلى ضرورة العمل على إعادة توجيه الخطط والسياسات الوطنية والدولية لضمان مراعاة الآثار البيئية ضمن القرارات الاقتصادية، أسفرت هذه الدعوة على جعل الكفاءة البيئية مسؤولية الحكومات والأنشطة التجارية وصدر إعلان ريو عن البيئة والتنمية؛

ب- إصدار العديد من المنظمات والهيئات الدولية برامج لحماية البيئة منها: برنامج الأمم المتحدة للبيئة ومجموعة العمل المعنية بالرقابة البيئية التابعة لمنظمة إنتوساي؛

ج- ظهور العديد من الوكالات العالمية لحماية البيئة التي تطالب الحكومات والمؤسسات بضرورة الاهتمام بقضايا البيئة، كالوكالة الأمريكية لحماية البيئة، الوكالة الإيرلندية لحماية البيئة، جريدة البيئة الآن الإلكترونية المصرية وجماعة الخط الأخضر البيئية الكويتية؛

د- إصدار التشريعات والقوانين الضريبية الهادفة لتحقيق التنمية المتواصلة، ومن ثم إلزام المؤسسات بإنجاز مجموعة من الأنشطة التي من شأنها حماية البيئة من أضرار عناصر التلوث البيئي؛

هـ- زيادة عدد المستهلكين المهتمين بالسلامة البيئية للمنتج، بل وتقبل بعضهم زيادة السعر في مقابل الحصول على منتجات آمنة وصديقة للبيئة؛

و- اشتراط العديد من الهيئات المشرفة على أسواق رأس المال ضرورة التزام المؤسسات المسجلة لديها بالقوانين البيئية حتى يتم السماح لها بتداول أوراقها المالية داخل الأسواق.

رابعا: علاقة الأداء البيئي بالأداء الاقتصادي

على الرغم من أن القضايا البيئية كثيرا ما تؤخذ بعين الاعتبار في المؤسسات، إلا أنه لا يوجد إلى حد الآن توافق في الآراء بشأن الإجابة على هذا السؤال، سواء في أوساط الأعمال التجارية أو في الأوساط الأكاديمية. وفي واقع الحال، لا يزال الاعتقاد السائد هو أن حماية البيئة تفرض عبئا ماليا إضافيا على المؤسسات ونتيجة لذلك ترتبط حماية البيئة عموما بانخفاض الأداء الاقتصادي مما يؤدي إلى انخفاض القدرة التنافسية والربحية، وخير مثال على ذلك الدراسة التي قام بها Gollop et Roberts (1983) والتي خلصت إلى أن تنظيم ثاني أكسيد الكبريت

أبطأ نمو الإنتاجية في الولايات المتحدة بنسبة 43% في السبعينيات، هذه النظرية التقليدية تترجم إلى علاقة سلبية تماما بين الأداء البيئي والأداء الاقتصادي، بعبارة أخرى أن أي تحسن في الأداء البيئي يأتي على حساب الأداء الاقتصادي.

وعلى النقيض من ذلك، يذهب بعض الباحثين إلى التأكيد على وجود علاقة التأثير الإيجابي بين الأداء البيئي والأداء الاقتصادي، ويعد (Porter 1991) من أوائل الذين ساهموا في تغيير النظرة التقليدية، من خلال دراسة آثار الأنظمة البيئية الأكثر صرامة، وبالتالي زيادة حماية البيئة على الأداء الاقتصادي للمؤسسات، استند عمل Porter على فرضية بسيطة وبديهية مفادها أنه غالبا ما يرتبط التلوث بإهدار الموارد ويمكن أن تؤدي الأنظمة البيئية الأكثر صرامة إلى تحفيز الابتكار وبالتالي تعويض التكاليف المرتبطة بالامتثال للقوانين واللوائح، فالضغط المشترك للضرورات المالية التي يطالب بها أصحاب المصلحة ولاسيما حملة الأسهم والضرورات التنظيمية الواردة من السلطات التشريعية يجبر المؤسسات على إيجاد طرق جديدة للقيام بالأعمال، وبالتالي الابتكار من أجل الحفاظ على المنافسة والاستمرار. هذه الفرضية المعروفة باسم فرضية Porter، تعني أن التنظيم البيئي يمكن أن يولد فوائد للمجتمع المدني من خلال الحد من الأضرار البيئية، وكذلك فوائد للمؤسسات الخاضعة له. وتتجاوز هذه الفوائد التكاليف التي يتكبدها الملوثون للامتثال للوائح البيئية، مما يزيد من أرباحهم وقدرتهم التنافسية (Ait Iaza & Daanoune, 2018, pp. 452-454).

أما (Ambec et Lanoie 2008) فترجما العلاقة بين الأداء البيئي والأداء الاقتصادي على أنها علاقة إيجابية تماما؛ حيث أوردا في هذا الشأن سبع آليات يمكن من خلالها أن يؤدي تبني أفضل الممارسات البيئية إلى حالات مربحة للجانبين، وقد صنفا هذه الآليات على أنها إما زيادة الإيرادات أو انخفاض التكاليف، والجدول التالي يوضح هذه الآليات:

جدول رقم (1-3): أثر الأداء البيئي على الأداء الاقتصادي

الآليات	الوصف / الأمثلة
زيادة الإيرادات	
فرص الدخول إلى أسواق جديدة.	تبنى العديد من المؤسسات سياسات شراء مسؤولة.
تمايز المنتج.	"Cascade" هي المؤسسة الكندية الوحيدة المصنعة للورق الناعم والأنسجة الورقية، التي حصلت على شهادة "عملية خالية من الكلوريد" لبعض منتجاتها.
بيع تكنولوجيات مكافحة للتلوث.	تطوير وتسجيل براءات اختراع لإعادة تدوير النفايات.
تخفيض التكاليف	

إدارة المخاطر والعلاقة مع أصحاب المصلحة الخارجيين.	تقليل مخاطر التقاضي المتعلقة بالحوادث والشكاوى البيئية.
تكاليف المواد الأولية، الطاقة والخدمات.	حقق مصنع Kimberly-Clark في Saint-Hyacinthe وفورات سنوية تزيد عن 250000 دولار من خلال نشر تقنيات نظيفة.
تكلفة رأس المال.	أصبح الأداء البيئي معيارا لقبول القروض بالنسبة لمعظم المصارف والمؤسسات المالية.
تكاليف العمالة.	يمكن تخفيض التكاليف المتصلة بصحة وسلامة العمال بعد تحسين الأداء البيئي مطروحا منه معدل دوران العاملين.

المصدر: (Ait Iaza & Daanoue , 2018, p. 454).

يمكن أن يؤدي تحسين الأداء إلى زيادة الإيرادات من خلال تحسين الوصول إلى أسواق جديدة، تمايز المنتجات وبيع تكنولوجيات الحد من التلوث هذه من جهة، كما يمكن أن يؤدي تحسين الأداء البيئي إلى تخفيض التكاليف من خلال تحسين إدارة المخاطر والعلاقات مع أصحاب المصلحة الخارجيين، خفض تكاليف المواد الأولية، الطاقة، الخدمات، رأس المال والعمالة.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء الشامل

تحوّر مفهوم الأداء من بعده الأحادي القائم على أساس مالي بحث يسعى إلى تعظيم القيمة لصالح المساهمين إلى جانب تحقيق رقم الأعمال والحصة السوقية التي تضمن البقاء والاستمرار للمؤسسة، إلى مفهوم شامل متعدد الأبعاد يمتد ليشمل مختلف الأطراف ذات المصلحة كالموردين، العملاء، النقابات العمالية... وغيرها من عناصر المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسات تحت مسمى الأداء الشامل، فرض على هذه الأخيرة إعادة النظر في عملية تقييمها للأداء، ذلك أن عملية تقييم هذا الأخير لم تعد تقتصر فقط على المؤشرات الاقتصادية (المالية) بل توسعت لتشمل المؤشرات الاجتماعية والبيئية بما يتوافق ومبادئ التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة. لذلك يشار إلى هذه المؤشرات عادة بمؤشرات التنمية المستدامة أو مؤشرات المسؤولية الاجتماعية، حيث كان دورها الرئيسي في بداية الأمر هو خدمة الإبلاغ الخارجي، وبعد ذلك تم إدخالها تدريجيا في إدارة المؤسسات نظرا للحاجة الملحة والمستمرة من قبل هذه الأخيرة إلى قياس أدائها الاجتماعي والبيئي ومراجعة حساباته والإبلاغ عنه والتحقق منه وكذا قياسه (Moez , 2009, p. 88).

ووفقا لتقرير (ORSE (2003 فإن النتيجة الثلاثية للأداء الشامل تتمثل في مراعاة الأثر البيئي والعواقب الاجتماعية إلى جانب الأداء الاقتصادي، وفي هذا الصدد فإن عملية تقييم الأداء الشامل لا بد أن تنطلق من تقييم الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة؛ ففي حين يرتبط البعد الاقتصادي بقدرة المؤسسة على تحقيق التنمية

الاقتصادية إلى جانب الأهداف المالية لصالح الأطراف ذات المصلحة بها، يتعلق البعد الاجتماعي بتقييم العواقب الاجتماعية لنشاط المؤسسة على جميع أصحاب المصلحة مثل الموظفين (ظروف العمل، مستوى الأجور، عدم التمييز... الخ)، العملاء والموردين (السلامة والآثار النفسية للمنتجات)، المجتمعات المحلية (احترام الثقافات الأخرى، التلوث) والمجتمع بشكل عام، أما البعد البيئي فيتعلق بدرجة التوافق بين نشاط المؤسسة والحفاظ على النظم البيئية، ويتضمن تحليلاً لتأثيرات المؤسسة ومنتجاتها من حيث استهلاك الموارد، توليد النفايات والانبعاثات الملوثة (Callot , 2013, p. 36).

وفي هذا الصدد يعد Freeman أول من اقترح عام 1984 قائمة من المؤشرات التي من شأنها أن تقيس الأداء الشامل في المؤسسات، ضمت هذه القائمة سبعة أصناف من الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة ولكل صنف من هذه الأصناف مجموعة من المؤشرات الخاصة بها، والجدول التالي يوضح هذه المؤشرات:

جدول رقم (1-4): مؤشرات قياس الأداء الشامل حسب Freeman

مؤشرات قياس الأداء	فئة أصحاب المصالح
- المبيعات بالقيمة والحجم، القدرة على السيطرة على الأسعار، نسبة المستهلكين الجدد، نسبة احتياجات المستهلكين الجدد، معدل دوران المستهلك، نسبة النمو في المبيعات.	المستهلكون
- العائد على السهم، القيمة السوقية للسهم، العائد على حقوق الملكية، النمو في العائد على حقوق الملكية.	المساهمون
- الإنتاجية، عدد الشكاوى، عدد الترقيات، نسبة التوظيفات الجديدة.	العمال
- كلفة المواد الأولية، زمن التسليم، المخزون، توفر المواد الأولية.	الموردون
- عدد القضايا المرفوعة، عدد القاءات، عدد المواجهات غير الودية.	جمعيات حماية البيئة
- عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر على نشاط المؤسسة، مستوى التعاون مع الحكومة.	الحكومة
- عدد الاجتماعات، عدد مرات التغيير في سياسات المؤسسة نتيجة الضغوط، عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات.	جمعيات حماية المستهلك

المصدر: (حفصي، 2015، صفحة 119).

وبشكل أكثر تحديداً، يمكن القول أن مؤشرات الأداء الشامل تتكون أساساً من ثلاثة أنواع من المؤشرات، يجب أن يأخذ كل نوع من هذه الأنواع في الاعتبار أحد المكونات الأساسية الثلاثة لهذا المفهوم، مع التركيز على المخاوف المتعلقة بالمدى الطويل والأجيال القادمة، وبالتالي فإن هذه الأنواع الثلاثة من المؤشرات هي:

أ- مؤشرات الأداء الاقتصادي.

ب- مؤشرات الأداء الاجتماعي.

ج- مؤشرات الأداء البيئي.

أولاً: مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي

تهدف مؤشرات الأداء الاقتصادي إلى قياس النتائج الاقتصادية لأنشطة المؤسسة، حيث تؤثر هذه النتائج بشكل كبير على مختلف الأطراف ذات المصلحة (بن الشيخ، 2012، صفحة 77)، وقبل التطرق في عرض مؤشرات الأداء الاقتصادي لا بد أن نشير هنا إلى أن هذا المفهوم في معناه ودلالته، على مستوى القاموس الإداري، يفوق مفهوم الأداء المالي، كونه يقيس القيمة المضافة التي أنشأتها المؤسسة، حيث يمكن معرفة مستواه من خلال قياس مجموعة من المؤشرات منها: (كشاط، 2019، الصفحات 73-74)

أ- المؤشرات المالية الاقتصادية: تتمثل في النتائج المحاسبية والمالية مثل: (القيمة المضافة، الربح الصافي، العائد على السهم ومستوى التدفقات... الخ)؛

ب- المؤشرات الموضوعية: تتمثل في النتائج والنسب المعتمدة مثل: (النتائج المحاسبية المالية، النسب والمؤشرات... الخ)؛

ج- المؤشرات الجزئية: تقيس مدى المساهمة الاقتصادية للمؤسسة تجاه أصحاب المصلحة كالمستثمرين، المساهمين، الممولين... الخ؛

د- مؤشرات المقارنة: فالأداء لن يكون له معنى إلا إذا تمت مقارنته بالأهداف المرجوة أو السابقة أو مقارنتها بالأحسن على مستوى السوق (المقارنة المرجعية)؛

هـ- المؤشرات المحاسبية: مثل المرجعيات المحاسبية العالمية كمعايير (IAS, IFRS)، النظام المحاسبي والمالي (SCF)، قوانين الهيئات الرقابية على مستوى البورصات... الخ؛

و- المراقبة: في الغالب يتم إخضاع مؤشرات الأداء لمراقبين قانونيين كمحافظي الحسابات، هيئات الرقابة في البورصة، منظمات التأمين والرقابة الصحية وحماية البيئة... الخ.

وحسب Kaled et Nilsson فإن مؤشرات الأداء الاقتصادي هي تلك المؤشرات المالية القابلة للقياس كمؤشر الربحية، مؤشر تخفيض التكاليف، مؤشر التدفق النقدي، مؤشر الانحرافات عن الميزانية، مؤشر خلق القيمة للمساهمين ومؤشر متطلبات رأس المال العامل (Cauvin & Laurent Bescos, 2005, p. 13).

ثانيا: مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي

تمثل مؤشرات الأداء الاجتماعي المجموعة الثانية من مؤشرات الأداء الشامل إلى جانب مؤشرات الأداء الاقتصادي والأداء البيئي، وفي واقع الحال؛ لا تمثل هذه المؤشرات ابتكارا إداريا حديثا، بل دجت منذ أمد طويل ضمن ممارسات إدارات الموارد البشرية، فهي بيانات ومقاييس تحسب بصورة دورية من أجل تقديم معلومات عن الأهداف والأداء والنتائج الاجتماعية التي حققها الموظفون في مختلف مراكز المسؤولية، وبالتالي فهي تقيس فعالية مختلف الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة من خلال مجالات المسؤولية الاجتماعية، ومقارنة هذه المؤشرات الكمية والقيمية لسنوات عديدة للوقوف عند تطورها ومدى تعاملها مع الأداء الاجتماعي للمؤسسة (سبحاوي، 2015، صفحة 38)، كما تعرف على أنها تلك المؤشرات التي تستعمل في قياس مدى تأثير المؤسسات على المجتمع بمختلف مكوناته (العمال، العملاء، المجتمع المحلي...) (عزام، عبد الله، و زين، 2020، صفحة 8)، وفي هذا الصدد يمكن تحديد أربع مؤشرات يمكن من خلالها تقييم الأداء الاجتماعي ومن ثم التحكم فيه:

أ- مؤشرات الأداء الاجتماعي تجاه العاملين بالمؤسسة

يشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين بها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم، حيث تقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كإهتمام بحالتهم الصحية، تدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي، والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك (سفير، حمادة، و مولاي، 2018، صفحة 6). من بين هذه المؤشرات نذكر (باشا، 2017، الصفحات 206-607):

1- قياس مكافأة القوى العاملة من خلال الأجور والمزايا المدفوعة للوقوف على مدى اهتمام المؤسسة بهم في شتى المجالات الاجتماعية من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معامل قياس مدى مكافأة العمال} = (\text{الأجور المدفوعة} + \text{المزايا الممنوحة}) / (\text{متوسط الأجر للعامل} \times \text{عدد العمال}).$$

2- قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالإسكان، توفير وسائل المواصلات وغيرها، وفق المعادلة التالية:

$$\text{مساهمة المؤسسة} = \text{عدد الأفراد المشمولين بالسكن أو النقل أو ...} / \text{عدد العمال}.$$

3- قياس مدى مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي للعاملين، من خلال العلاقة التالية:

مساهمة المؤسسة = عدد الحوادث الحاصلة / عدد ساعات العمل الفعلية.

ب- مؤشرات الأداء الاجتماعي تجاه العملاء وجودة الخدمات (تطوير الإنتاج)

وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين، حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير، ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة من الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين (سيد أحمد، 2015، صفحة 22)، ومن بين هذه المؤشرات نذكر (شقراني، 2019، الصفحات 164-165):

1- قياس نفقات المؤسسة على أبحاث وتطوير منتجاتها وخدماتها للعملاء، ويتم ذلك من خلال المعادلة التالية:

متوسط ما ينفق على تحسين (المنتج أو الخدمة أو العميل) = نفقات أبحاث تطوير وتحسين جودة المنتج أو الخدمة / إجمالي تكاليف الإنتاج أو الخدمات المؤداة.

2- قياس دور المؤسسة في الرد على استفسارات ومشكلات العملاء، من خلال العلاقة التالية:

نسبة عدد المشكلات التي استجابت لها المؤسسة = عدد المشكلات التي عاجلتها المؤسسة واستجابت لها / إجمالي عدد المشكلات المقدمة من العملاء والمستهلكين.

3- مؤشر العطب، بحيث يتعين أن يكون المعامل أقل أو يساوي 0.3، ويتم قياسه باستخدام العلاقة التالية:

معامل العطب = الأعطاب المسجلة / إجمالي عدد المشتركين.

ج- مؤشرات الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع

ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية، ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية (مناد، 2022، صفحة 34)، ومن بين هذه المؤشرات نذكر:

1- قياس مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة والمجتمع بشكل عام في المنطقة، من خلال العلاقة:

مساهمة المؤسسة = تكاليف المساهمة في بناء المدارس والمستشفيات والأندية الاجتماعية / إجمالي التكاليف الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة.

2- قياس مدى مساهمة المؤسسة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة المحيطة، بالاعتماد على العلاقة التالية:

مساهمة المؤسسة = تكلفة المساهمة للمؤسسة المعنية / إجمالي تكاليف مساهمة المؤسسات في المنطقة.

د- مؤشرات الأداء الاجتماعي تجاه البيئة

ويتضمن 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، وهي تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك (حليلو، 2021، صفحة 200)، ومن بين هذه المؤشرات نذكر (آل غزوي، 2010، صفحة 21):

1- قياس مدى مساهمة المؤسسة في أبحاث منع التلوث والوضوء وتجميل المنطقة، من خلال العلاقة التالية:

مساهمة المؤسسة = إجمالي ميزانية أبحاث منع التلوث أو الضوضاء أو تجميل المنطقة / إجمالي ميزانية الأبحاث.

2- قياس مدى استغلال المؤسسة للموارد الاقتصادية المتاحة في المنطقة، وفق المعادلة التالية:

مساهمة المؤسسة = تكاليف عناصر الإنتاج من داخل المنطقة / تكاليف عناصر الإنتاج من خارج المنطقة أو الكلية.

ويلخص الجدول التالي مؤشرات الأداء الاجتماعي الرئيسية المعترف بها والمستخدمه بشكل واسع في مراقبة الإدارة الاجتماعية:

جدول رقم (1-5): مؤشرات الأداء الاجتماعي

المؤشرات	الأهداف	الأمثلة
المؤشرات الاقتصادية والمالية	قياس المساهمة الاقتصادية للموارد البشرية ووظيفة الموارد البشرية.	- نسب الإنتاجية، نسب مصروفات الموارد البشرية، نسب الإدارة المالية.
المؤشرات الهيكلية.	تحديد خصائص هيكل القوى العاملة في المؤسسة ومراكز المسؤولية المرجعية.	- نسب الهرم العمري، نسب التدريب، نسب الإنتاجية المباشرة.

مؤشرات التوظيف.	قياس أداء عمليات تعيين العاملين الجدد.	- وقت التوظيف، مدى جودة التعيين (عدد المرشحين المتبقين بعد سنة واحدة)، متوسط تكلفة التوظيف.
مؤشرات التدريب وإدارة الكفاءات.	قياس أداء عمليات التدريب وإدارة المهارات.	- جهود التدريب المالي، نسبة العاملين المدربين، معدلات حجب المهارات الاستراتيجية.
مؤشرات التعويض.	رصد سياسات التعويض وكشوف المرتبات.	- متوسط نسبة الأجور، نسبة زيادة المكافآت، نسبة نمو القدرة الشرائية.
مؤشرات المناخ.	قياس مستوى المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة.	- معدل الدوران، معدل الاستقالة، معدل الغياب.
مؤشرات قياس المخاطر المهنية.	قياس المخاطر والصحة المهنية.	- معدل تواتر حوادث الإعاقة الدائمة، معدل شدة حوادث العمل.

المصدر: (Moez , 2009, p. 98).

تجدر الإشارة إلى أنه وبالرغم من المجال الواعد الذي تحظى به هذه المؤشرات إلا أنها لا تزال محل اهتمام من قبل الباحثين والممارسين بغرض تطويرها، خاصة في ظل تزايد الحاجة إلى الإبلاغ الخارجي عن البيانات الاجتماعية والبشرية، ذلك أن هذه المؤشرات لم تعد تقتصر فقط على الموارد البشرية داخل المؤسسة بل اتسع نطاقها باتجاه مختلفة أصحاب المصلحة الخارجيين.

ثالثاً: مؤشرات قياس الأداء البيئي

تغطي المؤشرات البيئية الأداء المتعلق بموارد المؤسسة المختلفة كالطاقة، المياه، الانبعاثات... الخ من جهة، والأداء من حيث التنوع البيولوجي والتوافق البيئي وغيرها من المعلومات ذات الصلة كتأثير المنتجات على البيئة من جهة أخرى، وفي هذا الصدد تم تصميم مؤشرات بيئية من شأنها أن تعكس نتائج وأشكال تأثير المؤسسة على البيئة (بن الشيخ، 2012، صفحة 98)، لهذا جاءت المواصفة القياسية الدولية ISO14031 لتوضح كيفية تقييم الأداء البيئي، والذي عرفته على أنه "مدخل لتسهيل قرارات الإدارة بشأن الأداء البيئي للمؤسسة باختيار المؤشرات وجمع وتحليل البيانات وتقييم المعلومات وفقاً لمقاييس هذا الأداء وإعداد التقارير وتوصيل المعلومات والفحص الدوري وفي النهاية تطوير هذا المدخل" (قويدر الواحد، 2015، صفحة 77). كما عرفته على أنه عملية لاختيار المؤشرات البيئية لقياس الأداء البيئي للمؤسسات، وتحليله وتقييمه والإبلاغ عنه ومقارنته بمعايير الأداء البيئي. ويعرف من جهة أخرى بأنه عملية داخلية مستمرة وأداة إدارية، يستخدم المؤشرات البيئية لمقارنة

الأداء البيئي الحالي والسابق للمؤسسة بالاعتماد على معايير الأداء البيئي، وهو يستند إلى الأسس التالية (Hamhami & Smahi, 2012, p. 27):

أ- الحصول على بيانات كمية عن الوضع البيئي للمؤسسة؛

ب- تفسير البيانات، عن طريق وضع مؤشرات تحددتها فيما يتعلق بمعايير الأداء من أجل تحديد الانحرافات فيما يتعلق بهذه المعايير؛

ج- موجز نتائج الاتصالات.

تعرف مؤشرات الأداء البيئي اختصاراً بـ (IPE) Environnementale Les Indicateurs De Performance، وهي أداة توفر معلومات عن التقدم الذي تبلغه المؤسسة فيما يتعلق بالبيئة، وتعرف هذه المؤشرات حسب ISO14031 بأنها "تعبير محدد يوفر معلومات عن النتائج التي حصلت عليها المؤسسة فيما يتعلق بجوانبها البيئية" (عمري، 2021، صفحة 52). وفي هذا الصدد يصنف معيار الـ ISO14031، مؤشرات الأداء البيئي إلى فئتين: مؤشرات الحالة البيئية (ECI) ومؤشرات الأداء البيئي (EPI) والتي تنقسم بدورها إلى (مؤشرات الأداء الإداري ومؤشرات الأداء التشغيلي).

تتعلق مؤشرات الأداء الإداري بتوفير معلومات عن جهود الإدارة للتأثير على الأداء البيئي لعمليات المؤسسة، من بين هذه المؤشرات نذكر: عدد ساعات تدريب العاملين، عدد حالات عمال الامتثال التنظيمي، العائد على الاستثمار في مجال تحسين البيئة، أما مؤشرات الأداء التشغيلي فتنتج معلومات عن الأداء البيئي للمؤسسة فيما يتعلق بتوليد النفايات والانبعاثات ومن أمثلة ذلك: نسبة استهلاك المواد الأولية (الطاقة، المياه)، نسبة انبعاث ثاني أكسيد الكربون... الخ. في حين تتعلق مؤشرات الحالة البيئية بتقديم معلومات عن الحالة البيئية المحلية أو الإقليمية أو العالمية، وهي تبين الصلة بين حالة البيئة في وقت معين وأنشطة المؤسسة. يمكن أن تساعد هذه المؤشرات المؤسسة على مراعاة التأثير المحتمل لجوانبها البيئية بشكل أفضل، وبالتالي تسهيل تخطيط وتنفيذ وتقييم أدائها البيئي. الجدول التالي يوضح أهم المؤشرات التي تناولها معيار ISO14031:

جدول رقم (1-6): مؤشرات قياس الأداء البيئي حسب معيار ISO14031.

مؤشرات تقييم عمليات التشغيل	مؤشرات تقييم الإدارة البيئية	مؤشرات تقييم الحالة البيئية
نسبة كمية المواد الخام المستخدمة إلى عدد الوحدات المنتجة.	نسبة التكاليف البيئية أو المخططة سنوياً، نسبة ما أنفق على أبحاث تقليل التلوث إلى ميزانية الأبحاث.	قياس نسبة تركيز تلوث الهواء في البيئة المحيطة كمية النفايات والكيماويات السامة المنتجة.
نسبة الطاقة المستخدمة سنوياً إلى عدد الوحدات المنتجة.	نسبة المحقق من التكاليف البيئية بالسنة، نسبة التكاليف الرأسمالية لحماية البيئة إلى إجمالي تكاليف حماية البيئة.	قياس نسبة الدخان المنبعث باستخدام التحليل الكيميائي الضوئي.
تكاليف الصيانة والمحافظة على الطاقة، نسبة الوحدات المعاد تشغيلها أو تدويرها.	نسبة عدد العمالة التي تم تدريبها سنوياً إلى غير المدربة.	نسبة تركيز التلوث في الأرض أو على سطح الماء أو في التربة في السنة.
عدد حالات أو أحداث أعطال الطاقة بالسنة.	عدد ملاحظات أو توصيات عملية المراجعة.	نسبة مساحة الأرض الملوثة المعاد استصلاحها في السنة.
نسبة عدد ساعات الصيانة الوقائية بالسنة.	الوقت المستخدم (للموظف) لتصحيح ملاحظات أو توصيات عملية المراجعة.	قياس أثر التلوث على عدد أو نوع معين من حيوانات البيئة المحيطة.
نسبة انبعاثات تلوث الهواء بالسنة، نسبة التلوث البيئي إلى حجم الإنتاج في فترة معينة.	عدد أيام الأحداث البيئية الخارجية في السنة، نسبة تكاليف حماية البيئة من التلوث إلى تكاليف الإنتاج.	نسبة عدد أذون زيارة المستشفيات نتيجة داء الربو خلال فترة انبعاث الأدخنة الضارة.
نسبة كمية الفاقد من المياه إلى عدد الوحدات المنتجة.	عدد الشكاوى من المجتمع المحيط أو الموظفين.	عدد الأسماك النافقة في المياه المحيطة في السنة، نسبة النفايات الضارة إلى إجمالي النفايات.
نسبة عدد أيام الانبعاثات الخارجة عن السيطرة بالزيادة في السنة.	تكاليف مشاريع علاج أضرار البيئة بالسنة، نسبة التكاليف الإلزامية لحماية البيئة إلى التكاليف الكلية لحماية البيئة.	قياس معدل التغير في مستويات المياه الجوفية.

المصدر: (مهاوات ، 2015، صفحة 141).

المبحث الثالث: الأدوات والنماذج الحديثة لتقويم الأداء الشامل بالمؤسسات الاقتصادية

نظرا لخاصية التعقيد التي يمتاز بها مفهوم الأداء الشامل، وإدراكا للقيود التي تقدمها معظم أدوات الرقابة الإدارية التقليدية لدمج الأبعاد المختلفة لهذا المفهوم، حاول العديد من الباحثين تكثيف هذه الأدوات بما يتوافق وتوقعات أصحاب المصلحة، وكذا توفير أدوات حديثة لقياس الأداء الشامل ورصده، والتي ينبغي أن تكون مرنة بما يكفي لاستيعاب التغيير وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة على المدى الطويل، ولعل أحدث هذه الأدوات وأكثرها شيوعا ما يعرف بالمقارنة المرجعية (Benchmarking)، بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) ولوحة القيادة الاجتماعية (Skandia Navigator).

المطلب الأول: المقارنة المرجعية Benchmarking

تعد المقارنة المرجعية الركيزة الأساسية لتحسين المؤسسات على كافة المستويات، كونها عملية تعلم من جهات أخرى أكثر كفاءة، فالتاريخ الصناعي يخبرنا عن عدة تجارب ناجحة للمؤسسات التي كانت تستند إلى التعلم من الآخرين، حيث أثبتت دراسة أمريكية شملت 150 مؤسسة متوسطة وكبيرة، قامت بإجراء مقارنة مرجعية مع مؤسسات رائدة في المجال، أن هذه المؤسسات قد حسنت في مستوى أدائها في مختلف محاوره بنسبة 90%، إذ لم يقتصر هذا التحسين على أدائها الاقتصادي فحسب، بل امتد ليشمل الأداء الاجتماعي والبيئي وهو ما يؤكد الدور الهام للمقارنة المرجعية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة (قراوي، 2020، صفحة 134).

الفرع الأول: ماهية المقارنة المرجعية

يعود أصل مصطلح المقارنة المرجعية Benchmarking إلى علم الجيولوجيا، وهي مشتقة من كلمة Benchmark التي تعني المعيار المرجعي، والمعيار هو علامة تثليث يصنعها المساحون على الأرض، الصخرة، الجدار أو المبنى، حيث تستخدم هذه الإشارة كنقطة مرجعية لإجراء قياسات أخرى. في عام 1970، ابتعد مفهوم المعيار عن معناه التقني وبدأ استخدامه في مجال الإدارة، حيث ربط جميع المؤلفين الذين كتبوا عن المقارنة المرجعية تقريبا التطبيق المبكر لهذا المفهوم بمؤسسة American Xerox Corp التي وجدت نفسها في ورطة عميقة عام 1979، أين كانت هذه المؤسسة تخسر حصة كبيرة من سوق آلات التصوير المربحة لصالح المؤسسات اليابانية التي كانت تباع منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة بالمؤسسة الأمريكية، ما دفع Xerox إلى إجراء تحليل في عملها ومقارنته بأفضل الممارسات في المؤسسات اليابانية، وبحلول عام 1980 حققت مؤسسة Xerox النجاح والبقاء في

السوق من خلال إنتاج منتجات تنافسية وذات جودة عالية، أين فازت بجائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة عام 1991 (Pulatkhon , 2007, p. 2).

أولاً: تعريف المقارنة المرجعية

كاصطلاح لغوي عربي عرف مفهوم المقارنة المرجعية تسميات مختلفة منها: المقارنة المرجعية، القياس إلى نمط، المعايير القياسية المقارنة، المقارنة بمنافس أمودجي... إلخ، إلا أن تسمية المقارنة المرجعية بهذا الاسم تعد ذات دلالة واضحة أكثر انسجاماً واتفاقاً مع أصل وجوهر هذه الأداة كمفهوم وأهداف ومتطلبات (الموسوي ، 2012، صفحة 72)، وقد أسندت إلى مفهوم المقارنة المرجعية العديد من التعاريف، حيث عرفها Robert Camp (1989) على أنها "طريقة وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين وجلب المعرفة منهم، من خلال ملاحظة نماذج الأداء المتميز التي قد تكون متاحة داخل المؤسسة أو المؤسسات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة والتي يمكن مقارنتها بطريقة قانونية" (Bouzidi & Benmansour , 2019, p. 81) ويعرفها Evans et Lindsey على أنها "عملية لقياس أداء المؤسسة مقارنة مع أفضل المؤسسات التي تنشط في نفس مجالها لتحديد مدى نجاحها في تحقيق أدائها واكتساب المعرفة ومن ثم استخدامها في تحسين أدائها" (Florent, 2011, p. 30)، وتعرف أيضاً على أنها "العملية التي يتم من خلالها تشخيص عوامل النجاح الحاسمة في الوحدات الاقتصادية من خلال الدراسة للتطبيقات الأفضل لوحدة اقتصادية أخرى (أو وحدات فرعية ضمن نفس الوحدة الاقتصادية) لغرض الوصول إلى العوامل المهمة للنجاح ثم تنفيذ التحسينات على عمليات الوحدة لمواجهة أو مقابلة أداء المنافسين الرئيسيين" (العبادي و الدعيمي، 2010، صفحة 5). أما Spenley فيعرفها على أنها "عملية قياس ومقارنة الممارسات الرئيسية للمنظمة مع الممارسات الرئيسية للمنظمات الأخرى لترسيخ مقاييس نسبية للأداء تساعد على وضع أهداف جديدة واكتشاف أفكار جديدة للتحسين" (أبو هاني، 2018، صفحة 8). كما تعرفها وحدة التقييم الأوروبية ECU على أنها "عملية مستمرة ومنهجية لمقارنة المنتجات والخدمات والعمليات والنتائج مع منظمات أو نماذج أخرى، بغرض تحسين النتائج من خلال تحديد وتكييف وتنفيذ أفضل الممارسات" (Scott, 2011, p. 1). إلا أن التعريف الأكثر شمولية، هو ذلك التعريف الذي قدمته مؤسسة Xerox[†] باعتبارها من أولى المؤسسات تطبيقاً لهذا المفهوم، والذي يعرفها بأنها "العملية المستمرة والمنظمة لتقييم المؤسسات المعترف لها بالريادة في مجال

[†] Xerox: مؤسسة أمريكية مختصة في تصنيع الآلات الناسخة.

معين والتي تهدف إلى التعرف على أساليب العمل والعمليات التي تمثل أفضل الممارسات والتي تضع أهدافا رشيدة للأداء" (جبال، صفحة 19).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المقارنة المرجعية تتسم بالخصائص التالية:

- عملية مستمرة لقياس وتقييم المنتجات والعمليات والخدمات والأنشطة مقارنة بالمؤسسات الرائدة في المجال نفسه أو مجال آخر؛

- تعني تحديد الأهداف، إيجاد معايير، ووضع العمليات اللازمة في المؤسسة لتحقيق أقصى نجاح ممكن؛

- عملية تبحث عن أفضل الممارسات في المجال، والتي تتجه نحو تحقيق آثار استثنائية؛

- طريقة واستراتيجية عملية يمكن استخدامها لتلبية متطلبات العملاء بأفضل ما يمكن.

وعليه فإن المقارنة المرجعية هي رصد وتقييم مستمر ومنهجي لمدى كفاءة وفعالية أداء المؤسسة مقارنة بأداء المؤسسات الرائدة في نفس القطاع أو قطاعات أخرى، والتي من شأنها أن تثير اليقظة الفكرية وتولد المعرفة الجماعية لغرض التحسين المستمر ومن ثم بلوغ الريادة والاستمرارية، وبالتالي فهي تميل إلى تقاسم الخبرات والممارسات الجيدة أكثر منها إلى إجراء قياسات مقارنة رسمية.

ثانيا: فوائد وأهداف المقارنة المرجعية

مما لا شك فيه أن للمقارنة المرجعية تأثير إيجابي من خلال تغيير وتحسين الإجراءات داخل المؤسسة حتى تكون أفضل، مع ضرورة البحث عن أفضل الأساليب والإجراءات في المؤسسات الرائدة، ومن ثم إدراج هذه المعارف والخبرات الجديدة ضمن إجراءات العمل الخاصة بالمؤسسة لسد فجوة الأداء بما يضمن لها البقاء والريادة، ونظرا للمقارنة مع المنافسين، قد تجد المؤسسة فرصا استراتيجية في السوق مما يسمح لها بزيادة جودة منتجاتها، وبالتالي تلبية حاجات العملاء ورغباتهم بشكل أفضل، كما يمكن للمؤسسة تحديد العمليات التي يتعين تحسينها واكتشاف نقاط القوة والضعف أيضا، حيث يمكن أن تكون هذه الأخيرة بمثابة نقطة انطلاق لوضع استراتيجية عمل جديدة للمؤسسة. ونتيجة للتعلم من أفضل المؤسسات النشطة في نفس القطاع أو قطاعات مختلفة تبدأ عملية التحسين بتحديد أهداف أكثر طموحا، فالمقارنة المرجعية توفر السبيل لتحسين الأنشطة والعمليات في المؤسسة، زيادة رضا العملاء وتحقيق وفورات في التكاليف وعمل أكثر فعالية للمديرين والعاملين، من جهة أخرى تحسن المقارنة المرجعية من عملية اتخاذ القرارات بناء على معلومات أفضل وهو ما يسمح للمؤسسة بالقضاء على

الأنشطة غير الضرورية والتركيز على الأولويات ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية (Barbora , 2011, p. 84)، ويمكن إنجاز أهمية المقارنة المرجعية في النقاط التالية:

أ- توفر نظاما منهجيا لتحسين الجودة؛

ب- تكشف عن الحاجة إلى التغيير وتحدد مستوى التحسين المطلوب؛

ج- تحدد الأفكار والتكنولوجيات الجديدة؛

د- تقلل من الذاتية في صنع القرار؛

هـ- تشجع ثقافة التعلم المفتوحة على الأفكار الجديدة؛

و- تتيح إدراج "أفضل الممارسات" في المؤسسة؛

ز- تضيف الشرعية على الأهداف بإسنادها إلى بيانات ثابتة.

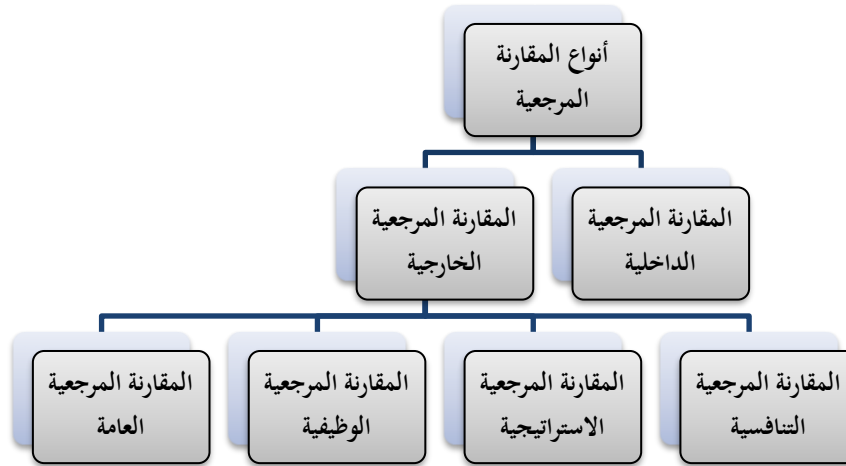
كما تعرف المقارنة المرجعية اليوم، استخداما واسعا من قبل المؤسسات باعتبارها أداة رئيسية لإجراء التغييرات الاستراتيجية والتشغيلية على السواء، على أساس النهج القائمة على المشاكل والعمليات أفقيا أو عموديا داخل هياكلها التنظيمية، وفي هذا الصدد يشير Doerfel and Rueben (2002) إلى أن أكثر الأهداف النموذجية للمقارنة المرجعية تتمثل في التقييم والابتكار، ويأتي التقييم والابتكار نتيجة لمقارنة أنشطة تنظيمية مع أنشطة تنظيمية أخرى. فالمقارنة المرجعية مع الأقران أو المنافسين أو القادة توفر الأساس لتفسير النتائج بطريقة هادفة، كما يمكن أن توفر رؤى جديدة حول طرق التفكير والعمل، وتلهم وتحفز التغيير المفيد والعميق هذا من جهة، ومن جهة أخرى تساعد المؤسسة على تقييم موضوعي لمواطن القوة والضعف في العمليات والتماس الأساليب والأفكار لتحفيز تفكير الجماعات الداخلية، والتغلب على المقاومة الداخلية للتغيير المناسب، لتبرير الأساليب أو العمليات أو الموارد القائمة (Pulatkhoon , 2007, p. 3).

الفرع الثاني: أنواع المقارنة المرجعية

مما لا شك فيه أن المقارنة المرجعية هي عملية منهجية ومستمرة لتحسين الجودة تتضمن عملية البحث عن أفضل الممارسات لجميع الأنشطة، المنتجات، الخدمات، الوظائف والعمليات في المؤسسة، ولما كان من الممكن تطبيق المقارنة المرجعية في العديد من الأبعاد المختلفة للمؤسسة، فإن أنواع المقارنة المرجعية تتفاوت بتباين هذه

الأبعاد، وعلى الرغم من اختلاف المؤلفين والباحثين في تسمية المقارنة المرجعية، وكذا اختلاف أنواعها إلا أنه عادة ما يتم تصنيف أنواع المقارنة المرجعية على النحو التالي:

شكل رقم (1-4): أنواع المقارنة المرجعية



المصدر: من إعداد الباحثة

أولاً: المقارنة المرجعية الداخلية Internal Benchmarking

كما يوحي الاسم نفسه، تنظر المؤسسة من خلال المقارنة الداخلية إلى عملياتها الداخلية وتقارن وحدات الأعمال أو الفروع الأقل أداء فيما يتعلق بالأداء المتفوق، من خلال هذا النوع تحاول المؤسسة التعلم من عملياتها وهيكلها الخاصة. تتميز المقارنة المرجعية الداخلية بسهولة تنفيذها من قبل المؤسسات الكبيرة التي تمتلك وحدات أعمال أو فروع متعددة على المستوى الوطني أو الدولي ذات عمليات ونظم أو هيكل مماثلة أو قابلة للمقارنة. يركز هذا النوع عادة على تقليل التباين في الأداء بين وحدات الأعمال أو المصانع التابعة لنفس المؤسسة الأم (Prabhakar, 2017, p. 198).

ثانياً: المقارنة المرجعية الخارجية External Benchmarking

تتم المقارنة المرجعية الخارجية بين المؤسسات التي تنشط ضمن نفس القطاع أو في قطاعات مختلفة، كما قد تقتصر عملية المقارنة هذه على نشاط أو خدمة في المؤسسة بنشاط أو خدمة في مؤسسة رائدة بغض النظر عن القطاع الذي تنشط فيه، وتتضمن الأنواع التالية:

أ- المقارنة المرجعية التنافسية Competitive Benchmarking

تقوم المقارنة المرجعية التنافسية على أساس المقارنة المباشرة مع أفضل المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء، لذلك تسمى أيضا (المقارنة المرجعية للأداء)، حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات، الخدمات، التكنولوجيا، الأفراد، الجودة، التسعير... وبقية المجالات التي تنعكس على الأداء. (الطائي و العبادي، 2014، صفحة 379)

ب- المقارنة المرجعية الاستراتيجية Strategic Benchmarking

تقوم على أساس مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المؤسسات والبحث عن أفضل الاستراتيجيات التي تؤدي إلى النجاح في السوق وتحقيق الميزة التنافسية، يتميز هذا النوع باختصار الوقت والتكلفة اللازمين لتطوير عمليات جديدة من جهة وتحسين كفاءة وفعالية العمليات الحالية من جهة أخرى (الموسوي ، 2012، صفحة 87).

ج- المقارنة المرجعية الوظيفية أو العملية Functional or Process Benchmarking

في المقارنة المرجعية الوظيفية أو العملية، ينصب التركيز على مقارنة بيانات المؤسسة مع مؤسسة رائدة إما في نفس قطاع الصناعة أو قطاع آخر، بحيث يتعين على المؤسسة إيجاد قواسم مشتركة في الوظائف والعمليات التي تؤديها المؤسسة الرائدة بطريقة أكثر فعالية. الهدف من هذا النوع للمقارنة المرجعية لا يقتصر على البحث على عملية أو وظيفة فقط بل يتعدى إلى البحث عن الطرق والأساليب والممارسات التي يتم من خلالها تنفيذ الوظائف والعمليات والتي مكنت المؤسسة الرائدة من تحقيق مستوى أعلى للأداء ومحاولة تبنيها في المؤسسة (Prabhakar, 2017, p. 198).

د- المقارنة المرجعية العامة Generic Benchmarking

يبحث هذا النوع في مقارنة العمليات مع تلك العمليات المشابهة في المؤسسات الرائدة، ووضع المعايير العامة بغض النظر عن الصناعة التي تنتمي إليها (قراوي، 2020، صفحة 130).

الفرع الثالث: سيرورة المقارنة المرجعية

المقارنة المرجعية هي عملية منفتحة ومنهجية تسمح للمؤسسة بتحديد وتحليل واستخدام أفضل الممارسات ومن ثم قياسها، فهي ممارسة شاملة تتطلب استكمال بعض المراحل لتحديد أفضل الممارسات في المؤسسات الرائدة وتكييفها مع المؤسسة، ومع ذلك، تم تصنيف نماذج مختلفة لمراحل وخطوات تطبيق المقارنة المرجعية من قبل

بعض الباحثين والمؤسسات، حيث وجد أكثر من 40 نموذجاً، كل نموذج يتضمن مراحل وخطوات متباينة عن الآخر منها من يتكون من خمس مراحل تتضمن أربع خطوات ومنها من يتكون من أربع مراحل تتضمن نفس العدد من الخطوات (عاشور، 2021، صفحة 50)، ويعد Robert Camp قائد المقارنة المرجعية ومدير التوزيع في مؤسسة Xerox بناء على خبرته في تطبيق المقارنة المرجعية، أول من قام بتحديد نموذج يتكون من خمس مراحل لتطبيق عملية المقارنة المرجعية بنجاح، تتمثل هذه الخطوات في (Bouzidi & Benmansour , 2019, pp. 81-82):

أولاً: التخطيط؛ تمثل هذه الخطوة المرحلة الحاسمة في عملية المقارنة المرجعية، حيث يتم تحديد الممارسات المراد مقارنتها من خلال نتائج التحليل الداخلي، ويتم اختيار المقياس المناسب كنموذج قياس وطرق لجمع المعلومات واستغلال جميع المصادر والبيانات قبل إجراء الزيارات الميدانية.

ثانياً: التحليل؛ في هذه المرحلة، يجب على المؤسسة فهم عمق العمليات الحالية مقارنة بعمليات الشريك، وتحديد الفجوات في الأداء وتحليل أسبابها، إذ يشكل تحليل الفجوات نجاحاً رئيسياً في عملية المقارنة المرجعية ويمكن تحديده بثلاث خطوات:

أ- تحديد خط الأساس الذي يعكس الموقع الحالي للمؤسسة.

ب- تحديد أفضل الممارسات المرجعية التي من شأنها تحسين العمليات (عوامل النجاح الرئيسية).

ج- تحديد ما يمكن أن تكسبه المؤسسة من خلال الاستخدام الفعال للموارد، وتوقع مستويات الأداء المستقبلية.

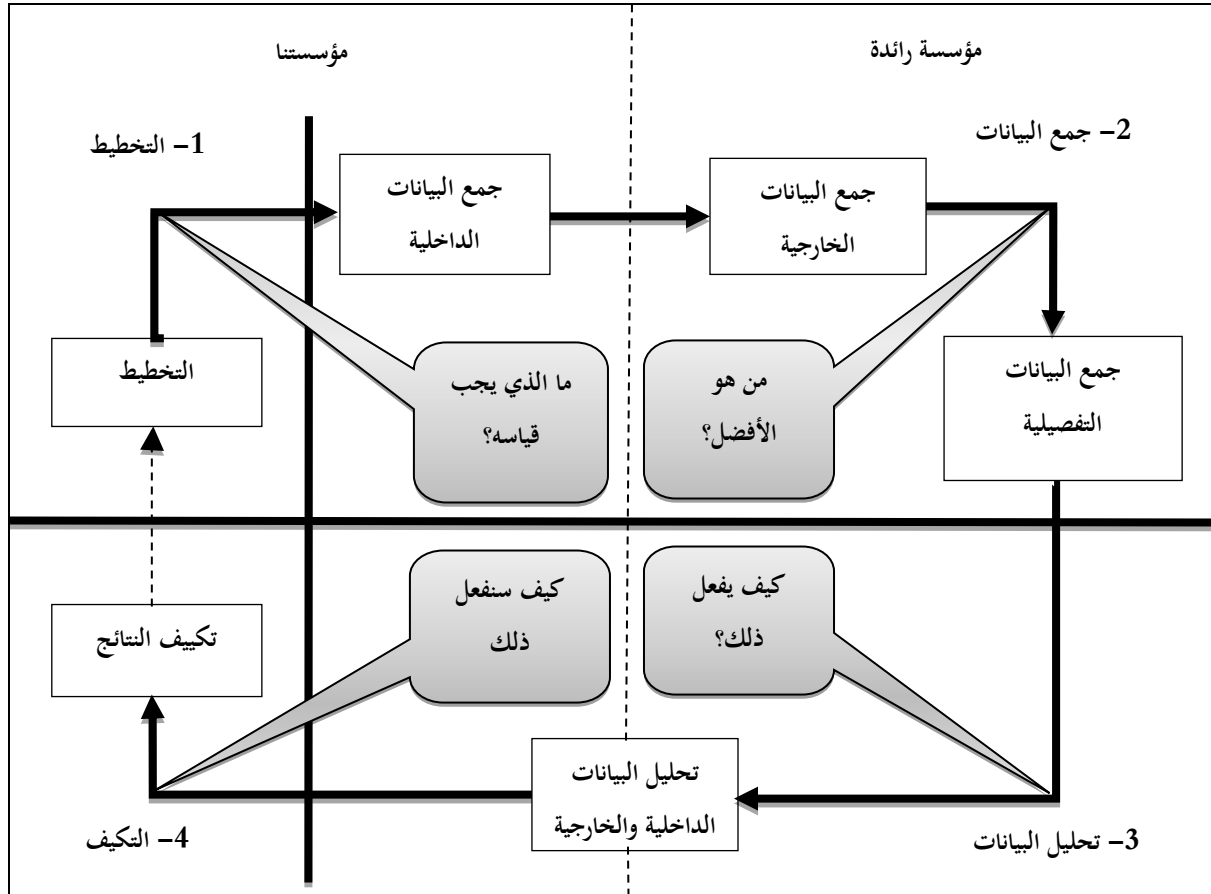
ثالثاً: التكامل؛ يتم استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها ومشاركتها مع جميع المستويات الهرمية في المؤسسة لتحديد الأدوار والوسائل والموارد والأهداف الجديدة، ودمجها في خطط العمل الجديدة لتحقيق أداء أفضل.

رابعاً: التنفيذ؛ تبدأ مرحلة التنفيذ بترجمة الخطوات السابقة والأساليب المكتسبة من الشركاء في إجراءات وعمليات وصيغ جديدة تتوافق مع مجال نشاط المؤسسة وبيئة عملها، مع مراقبة مستوى التقدم المسجل بعد التنفيذ.

خامساً: النضج؛ تصل المؤسسة إلى هذه المرحلة عند دمج كل ما تم تعلمه في ممارساتها الإدارية ومعالجة الفجوات السلبية التي تم تسجيلها سابقاً، وتصبح المقارنة المرجعية هنا تطبيقاً مهماً ومستمر يندمج في استراتيجيات المؤسسة للبحث عن القيادة من خلال تحسين أدائها الشامل.

كان التساؤل الذي أعقب الاختلاف في نماذج عملية المقارنة المرجعية هو "هل هناك حاجة إلى العديد من النماذج؟" وهو ما استلزم وجود نموذج أساسي واحد فقط، يمكن لأية مؤسسة تطبيقه وتكييفه على حسب شروطها (Barbora, 2011, p. 80)، وفي هذا الصدد طور نموذجاً يضم أربعة مراحل للمقارنة المرجعية هي: التخطيط، جمع البيانات، التحليل، كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (1-5): دورة (مراحل) المقارنة المرجعية



المصدر: (Barbora, 2011, p. 80).

يظهر الشكل أعلاه في جانبه الأيسر ما يحدث داخل المؤسسة محل المقارنة المرجعية، أما الجانب الأيمن فيظهر الخطوات أو أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسة الرائدة، وتعد الإجابة عن التساؤل "ما الذي يجب قياسه؟ ومن هو الأفضل؟" عوامل نجاح حاسمة للمؤسسة أما القوة الدافعة لإجراء عملية المقارنة المرجعية فتكمن في الإجابة عن التساؤل "كيف يفعل ذلك؟ وكيف سنفعل ذلك؟"، وكما ذكرنا سابقاً يتألف نموذج المقارنة المرجعية من أربع مراحل، تشمل هذه المراحل الأربع 17 خطوة كما يلي (Barbora, 2011, p. 81):

أ- التخطيط: ويضم ثلاث خطوات هي تحديد موضوع المقارنة، تحديد عمق المقارنة وتحديد الأهداف؛

ب- جمع البيانات: ويضم ست خطوات هي جمع البيانات الداخلية، جمع البيانات الخارجية، العثور على شريك مرجعي (مؤسسة رائدة)، العثور على شريك اتصال لضمان موافقتهم وتعاونهم (وسيط)، جمع البيانات التفصيلية من الشريك المرجعي وتجميع البيانات عن الشريك من مصادر أخرى؛

ج- التحليل: ويضم ثمان خطوات هي تحويل البيانات إلى معلومات، فرز وتنظيم ومراقبة البيانات والمعلومات، إزالة العوامل غير المنتظمة (إن وجدت)، تحديد فجوة الأداء مع أفضل الممارسات، تقدير أسباب النتائج، تحديد العمليات التي يمكن تحسينها، صياغة أهداف جديدة وتحديد خطط التغييرات؛

د- التكيف: ويضم ثلاث خطوات هي وضع الخطة، تنفيذ أفضل الممارسات وربط الخطة الجديدة بالخطة الحالية.

الفرع الرابع: علاقة المقارنة المرجعية بالأداء

لطالما ارتبط مفهوم المقارنة المرجعية بالممارسات الجيدة أو أفضل الممارسات، حيث أنها تسعى إلى البحث عن هذه الأخيرة بشكل مستمر ومحاولة تطبيقها بطريقة جديدة، مما يحدث فرقا في الأداء. ثم توسع المفهوم مع ما كتبه Peter Waterman في كتابه "البحث عن التميز" في ثمانينات القرن الماضي، عندما ارتبط بمفهوم "ممارسة المبتكر"، والذي يعني "التطبيقات والمعارف والمهارات والتقنيات والأساليب التي تظهر فعاليتها وقيمتها في فرع أو جزء من المؤسسة، وإمكانية تطبيقها على فرع آخر منها موجود بالفعل، شريطة أن تكون مرتبطة ببيانات وحقائق يمكن التحقق منها"، لذلك فهو يعكس أي استخدام جديد للتكنولوجيا والموارد التي تؤدي إلى التحسين المستمر لأي عامل مؤثر في المؤسسة (Bouzidi & Benmansour, 2019, p. 82).

ففي دراسة أجراها Voss et al (2007) تم التوصل إلى نتيجة مفادها وجود صلة قوية ومباشرة بين المقارنة المرجعية وتحسين الأداء، واقترحوا أن المقارنة المرجعية من شأنها أن تعزز من الأداء الشامل للمؤسسة من خلال تحديد أفضل الممارسات وتحديد أهداف الأداء الصعبة، ما يمكن المؤسسة من فهم مواطن قوتها وضعها بالنسبة للمنافسين، وبالمثل وجد Ulosoy & Ikiz (2001) من خلال دراسة أجريت لتحديد مدى استخدام المقارنة المرجعية في المصارف التجارية الكينية وأثرها على أداء المؤسسة، أن المؤسسات التي نفذت أفضل الممارسات كانت أفضل أداء في مجال الأعمال والعمليات.

وتبين من بحث أجراه Wanyama (2012) عن أثر المقارنة المرجعية على الأداء، أن العوامل التي تعزز من نجاح المقارنة المرجعية للمؤسسات تشمل: التقييم الداخلي، الالتزام الإداري، القيود المرجعية، مشاركة العاملين ودور إدارة الجودة، كما يجادل أن أنشطة المقارنة المرجعية يجب أن تكون خاصة بالبيئة والقيود التي تواجهها

المؤسسة إذا أريد لتنفيذ الممارسات التي حددتها هذه الأنشطة أن ينجح ويؤدي إلى زيادة في الأداء (Kerandi, Nyaoga, Bosire, & Nyambega, 2014, pp. 7-9).

وفي دراسة أخرى قام (Kumar and Chandra (2001 بدراسة مختلف مناهج المقارنة المرجعية السائدة في بعض المؤسسات الرائدة، وجدوا أن المقارنة المرجعية هي أداة فعالة لتحقيق تحسينات مستمرة في العمليات التجارية، حيث توفر المعلومات اللازمة وتساعد على معرفة أوجه القصور في الأداء، وتحدد في نهاية المطاف الأولويات التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الأهداف.

علاوة على ذلك، أفاد (Fletcher and Smith (2004 أن العلاقة بين المقارنة المرجعية والأداء هي علاقة إيجابية، وأوضحوا أن المقارنة المرجعية تمكن من تقييم الوضع الحالي للمؤسسة، كما تعطي رؤية واضحة لمخرجات الأداء والتكاليف والجودة، والتي تمكن المؤسسة من تحسين الأداء، تحسين رضا العملاء، الحد من الأنشطة غير ذات القيمة المضافة وتيسير التحسين المستمر وتعزيز العمل الجماعي (Alosani, Al-Dhaafri, & Bin Yusoff, 2016, p. 175).

وبالتالي فإن البحث عن أفضل الممارسات سيساهم في زيادة الوعي بأوجه قصور المؤسسات مع أفضلها، مما سيخلق ظروف تعليمية جديدة، وخطوة جديدة نحو تحسين الوظائف أو أي فرع من المؤسسة على أساس النموذج المثالي (المؤسسة الرائدة)، فالمقارنة المرجعية بهذا المعنى لا تعني التقليد، بل كيفية تبني هذه الممارسات ضمن أنشطة المؤسسة بما يتناسب ونشاطها الميداني، وهو ما يعبر عن ثقافة المؤسسة وقدرتها على إحداث فرق في الأداء.

المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC

بطاقة الأداء المتوازن باللغة الإنجليزية Balanced Scorecard، المعروفة باسم tableau de bord prospectif أو tableau de bord équilibré بالفرنسية، هي بطاقة أداء أنشأها الباحثان الأمريكيان Kaplan et Norton في عام 1992، بعد دراسة تمت على العديد من المؤسسات الأمريكية استمرت اثني عشر شهرا تحت شعار "قياس الأداء في مؤسسة المستقبل" والتي أدت إلى نشر مقال في Harvard Business Review (Dahak , 2020 , p. 478)، جاءت الفكرة الكامنة وراء هذه الدراسة من حقيقة أن نظم قياس الأداء القائمة أساسا على المؤشرات المالية لم تعد مناسبة للمؤسسات الحديثة، حيث عمل الباحثان معا إلى جانب ممثلو مؤسسات الدراسة على تطوير نموذج جديد لقياس الأداء، يأخذ في الاعتبار إلى جانب المؤشرات المالية، قضايا العملاء، عمليات العمل الداخلية، قضايا العاملين، وكذا مخاوف المساهمين، وقد أسفرت هذه الدراسة عن استحداث أداة جديدة لقياس

الأداء عرفت باسم بطاقة الأداء المتوازن، قدم Kaplan et Norton لاحقاً الأداة الجديدة ولخصاً المفهوم في أول مقالة لهم بعنوان The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance.

الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

بالرجوع إلى المعنى اللغوي للبطاقة، نجد أن المصطلح ينقسم إلى جزئين؛ "Balanced" ويعني "التوازن" الذي يشير إلى ضرورة التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة المدى، المالية وغير المالية، مجموعة محددة من المؤشرات المتعلقة بالأداء الداخلي والخارجي، أما الجزء الثاني "Scorecard" فيعني "بطاقة نقاط" وهو ينطوي على القياس الكمي للأداء (سلفاوي، 2018، صفحة 120).

عرف Kaplan et Norton بطاقة الأداء المتوازن على أنها "نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه تحويل الاستراتيجية لعدة أهداف وقيم مستهدفة ومقاييس وخطوات تمهيدية واضحة" (نسيب، 2022، صفحة 18). كما عرفها على أنها "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية من ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تستخدم في مقاييس الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الاستراتيجية بالأعمال، ولمساعدة التنسيق الفردي التنظيمي وإنجاز الأهداف العامة" (عريوة و زغبة، 2018، صفحة 39). أما محمود أحمد فيعرفها على أنها "نظام إداري يترجم الرؤية والرسالة إلى أداة فعالة ترتبط وتتصل بالاستراتيجية، كما تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف المنجزة حيث ترتبط الأهداف الاستراتيجية بقياسات العملية الأدائية، كما تساعد بطاقة الأداء على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف الاستراتيجية" (عبد الفتاح، 2013، صفحة 70). وعرفت أيضاً على أنها "نموذج لتقييم الأداء الشامل للمنظمة يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تبين نتائج تنفيذ الأداء وتربطها باستراتيجية ورسالة المنظمة من خلال أربعة مناظير رئيسية هي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو" (غجاتي، 2020، صفحة 49). وحسب Fred R. David فإن بطاقة الأداء المتوازن "تستمد اسمها من حاجة المؤسسات إلى موازنة المؤشرات المالية التي تستخدم في كثير من الأحيان وبشكل حصري في تقييم الاستراتيجية ومراقبتها مع المؤشرات غير المالية مثل جودة المنتج وخدمة العملاء، فالهدف العام لهذه البطاقة هو موازنة أهداف المساهمين مع أهداف العملاء والأهداف التشغيلية" (p. 135).

الفرع الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة لإدارة مطالب أصحاب المصلحة وترجمة الاستراتيجيات إلى أفعال "من الاستراتيجية إلى العمل" ويمكن أن يكون أصحاب المصلحة المحتملون ذوو الصلة الاستراتيجية من المساهمين أو العملاء أو العاملين، حيث يتم دمج مطالبهم في الإدارة الأساسية للمؤسسات ضمن منظور "مالي" أو "عميل" أو "تعلم" أو عملية" (Išoraitė, 2008, p. 19). لذلك تميز بطاقة الأداء المتوازن بين أربعة أبعاد مركزية ومهمة فيما يتعلق بالتنمية الاستراتيجية، حيث تتم ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى جملة من الأهداف والمؤشرات الخاصة بكل بعد ومن ثم قياس مدى تحقق هذه الأهداف وبالتالي الأداء الشامل للمؤسسة، تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي (Hladchenko, 2015, p. 168) (Oubal, 2022, p. 70):

أولاً: البعد المالي (ما هي النتائج المادية التي ينبغي تحقيقها؟)

يركز البعد المالي على كيفية نظر المؤسسة إلى المساهمين، وهو يترجم الأداء الذي يسعى إليه المساهمون من خلال المؤشرات المالية (الأرباح، رقم الأعمال، رأس المال السوقي، العائد على الأصول... إلخ).

ثانياً: بعد العملاء (ما هو الأداء الكمي والنوعي المتوقع من أصحاب المصلحة؟)

يركز هذا البعد على العميل والسوق، ويشير إلى الأداء بالنسبة إلى الوضع التنافسي للمؤسسة (حصص السوق، ابتكار المنتجات والخدمات، اختراق أسواق جديدة... إلخ)، حيث ترجع ربحية المؤسسة على المدى الطويل نسبياً إلى الأهمية التي توليها لعملائها واحتياجاتهم.

ثالثاً: بعد العمليات الداخلية (ما هي إجراءات العمل المهمة لنجاح المؤسسة؟)

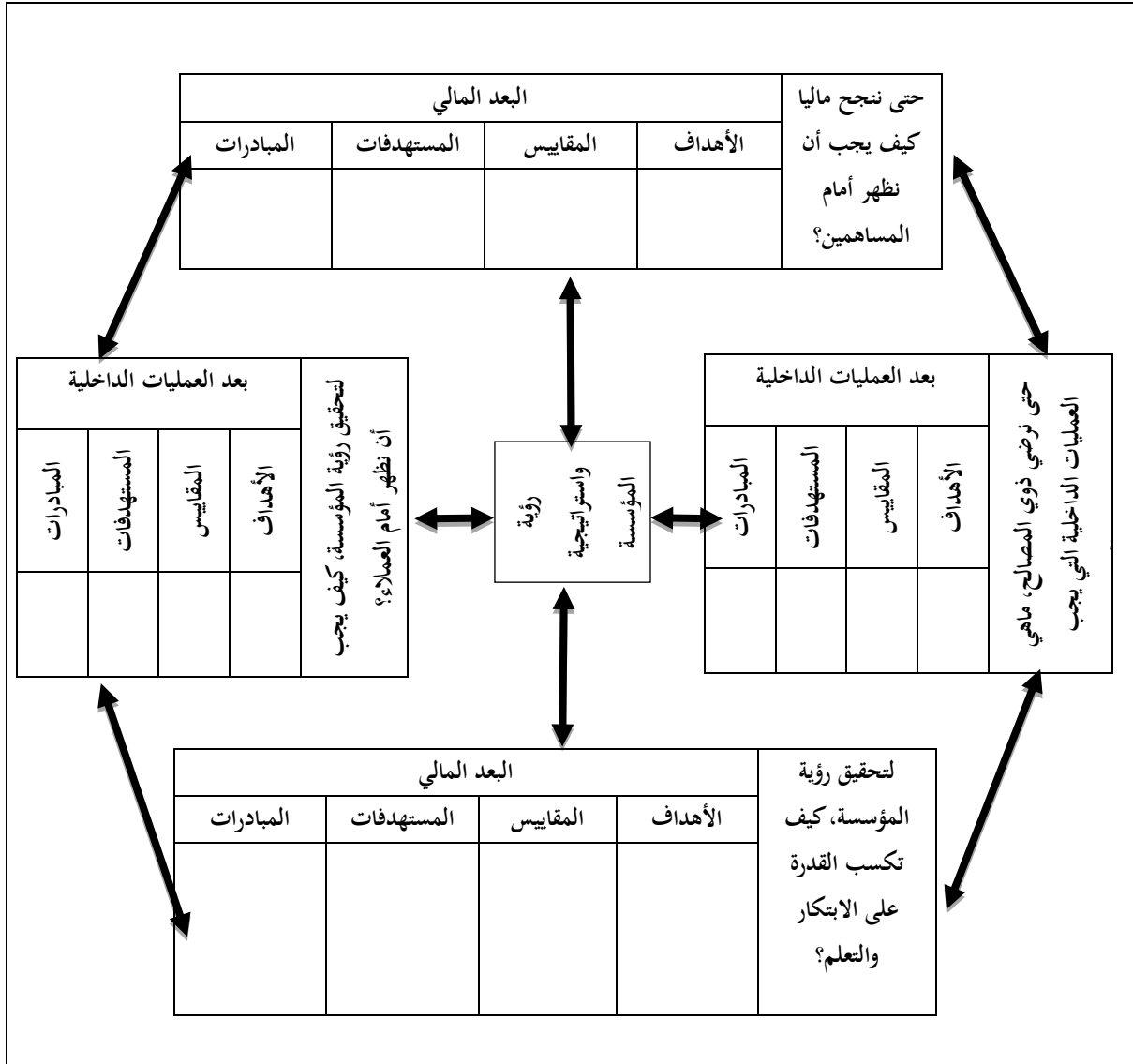
يشير بعد العمليات الداخلية إلى حصة الأداء المتعلقة بتحقيق القيمة الناتجة عن الترتيبات التنظيمية الداخلية (تخفيض التكاليف، الاستفادة المثلى من الموارد... إلخ).

رابعاً: بعد التعلم والنمو (ما هي الأنشطة الضرورية لمواصلة نمو المؤسسة وموظفيها من أجل ضمان نجاح المؤسسة؟ ما الذي يمكن تعلمه من الإخفاقات في المستقبل؟)

يشير هذا البعد إلى الأداء الاجتماعي المتعلق بمشاركة العاملين، وكذا الجهود المبذولة لتحسين مستقبل المؤسسة على المدى الطويل.

تمثل هذه الأبعاد الأربعة في مجملها، النموذج العام لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة من قبل Kaplan et Norton، والشكل التالي يوضح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

شكل رقم (1-6): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن BSC



الملاحظ على الشكل أعلاه، أن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يتفرع إلى أربعة محاور رئيسية تتمثل

في (Nair, 2004, p. 43):

أ- الأهداف: تعبر عن النتائج التي يتعين تحقيقها، وبالاقتراح مع الأهداف الأخرى الموزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، فإن تحقيقها يساهم في تحقيق رؤية واستراتيجية المؤسسة وهو ما من شأنه أن يحقق التوجه الاستراتيجي لهذه الأخيرة.

ب- المقاييس: هي صيغة قابلة للقياس الكمي، تحدد متغيراتها ما يجب قياسه ورصده من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

ج- المستهدفات (الغايات): عادة ما تكون المستهدفات قيمة رقمية يجب تحقيقها، فهي تعبر عن النتائج المنشودة والمرجوة من تنفيذ الأهداف.

د- المبادرات: هي البرامج والأنشطة والمشاريع الواجب تنفيذها لتحقيق الأهداف المرجوة.

الفرع الثالث: بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) Sustainability balanced scorecard

بالرغم من النجاح الذي حققته بطاقة الأداء المتوازن في إبراز أهمية المؤشرات غير المالية لقياس أداء المؤسسات، إلا أنها لاقت انتقادات لاذعة من قبل العديد من الباحثين كونها تقوم على أساس إنشاء تسلسل هرمي بين المحاور الأربعة وإخضاع المحاور الثلاثة الأخرى (محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو) للمحور المالي واعتبارها مجرد وسيلة لتحقيق الأهداف المالية، وبالتالي فإن المهارات البشرية في محور التعلم والنمو تحسن إنتاجية ونوعية الخدمات ضمن محور العمليات الداخلية، التي بدورها تساهم في إرضاء العملاء وتخدم في النهاية الأهداف المالية للمؤسسة، نتيجة لذلك تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة تم إنشاؤها لتركيز الأهداف الاستراتيجية للمجالات الأربعة حول النتيجة الاقتصادية وبالتالي لا يمكن اعتبارها أداة لتقييم الأداء الشامل (Nafzaoui & El Hammoumi, 2018, p. 186)، وبالنظر إلى الأهمية المتزايدة للمسائل المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اقترح عدة باحثين تطوير النموذج التقليدي لبطاقة الأداء المتوازن بحيث يمكن قياس الأداء الشامل عن طريق دمج القضايا البيئية والاجتماعية ضمن بعد خامس هو البعد المجتمعي لتصبح تسميتها بطاقة الأداء المتوازن المستدام Sustainability balanced scorecard.

استنادا إلى عمل كل من Kaplan et Norton، اقترح Hockerts (2001) نمودجا يتكون جزئيا من مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي والأداء البيئي للمؤسسة، تم دمج هذه المؤشرات في السلسلة السببية على طول الأبعاد الأربعة للنموذج التقليدي، هذه المؤشرات ليس من شأنها إجراء تغيير على النموذج العام لهذين الباحثين بل العمل على تعميقه من خلال إدخال عوامل جديدة لأخذ المسؤولية الاجتماعية في الاعتبار، أما Bieker (2002) فيقترح إضافة بعد خامس إلى بطاقة الأداء المتوازن هو البعد المجتمعي من أجل توسيع مجال العوامل التي تراعيها بطاقة الأداء المتوازن (Moez , 2009, pp. 192-193).

من جانبه، يستند (Supizet, 2002) إلى مبدأ أن المؤسسة يجب أن ترضي سبعة أطراف من أصحاب المصلحة: المساهمين، العملاء، المستخدمين، المؤسسة نفسها ككيان قانوني، الشركاء، العاملين والمجتمع، بناءً على هذا المبدأ يقترح الباحث مفهوم "بطاقة الأداء المتوازن الكاملة" "Total Balanced Scorecard" يستند نموذجها إلى سلسلة من ست علاقات سببية بين أصحاب المصلحة (Kheldoun, 2017, p. 106):

أولاً: يتم تعظيم رضا المساهمين من خلال تعظيم الإيرادات إلى أقصى حد، وهو ما يحدده رضا العملاء؛

ثانياً: يتم تحسين رضا العملاء إذا تم تحسين رضا المستخدمين عن المنتجات والخدمات؛

ثالثاً: يتم تحسين رضا المساهمين من خلال تحسين أداء المؤسسة، ويتم تحسين رضا العملاء والمستخدمين من خلال تحسين إدارة المنتجات والعلاقات مع العملاء؛

رابعاً: تحقيق الأداء الأمثل للمؤسسة من خلال تحقيق الرضا الأمثل للشركاء؛

خامساً: تحقيق أداء المؤسسة ورضا الشركاء من خلال رضا الموظفين؛

سادساً: يحقق الأداء الشامل المستوى الأمثل إذا كانت جميع ظروف البيئة الداخلية والخارجية ناتجة عن علاقة حضارية ومسؤولة ومدنية مع المجتمع.

وفقاً لـ (Capron et Quairel, 2005) تعتبر بطاقة الأداء المتوازن المستدام أداة لتنفيذ الأهداف الاجتماعية والبيئية (Nafzaoui & El Hammoumi, 2018, p. 187)، فهي مفهوم ينتج عموماً إما عن إضافة بعد خامس يسمى بالبعد "المجتمعي" أو "اللاسوقي" Non-market أو عن طريق دمج الأبعاد الاجتماعية والبيئية ضمن الأبعاد الأربعة الموجودة في النموذج التقليدي بناءً على ذلك قدم (Bieker et Gminder, 2001) خمسة نماذج لدمج المسائل الاجتماعية والبيئية في بطاقة الأداء المتوازن وهي (Naro & Travaillé, 2013, p. 16):

أولاً: النموذج الجزئي؛ يتم إدماج مؤشر أو مؤشرين من المؤشرات البيئية والاجتماعية ضمن عدد قليل من الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن BSC التي تكون أكثر عرضة لأمر الاستدامة.

ثانياً: النموذج الإضافي؛ يتم إضافة بعد خامس إلى الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن فيما يخص الاستدامة البيئية والاجتماعية.

ثالثاً: النموذج الكلي؛ يدمج البعدين البيئي والاجتماعي في جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، مما يعزز الوعي القوي بالقضايا الاجتماعية والبيئية داخل المؤسسة وهو ما يعزز إلى حد كبير حالة الاستدامة بها.

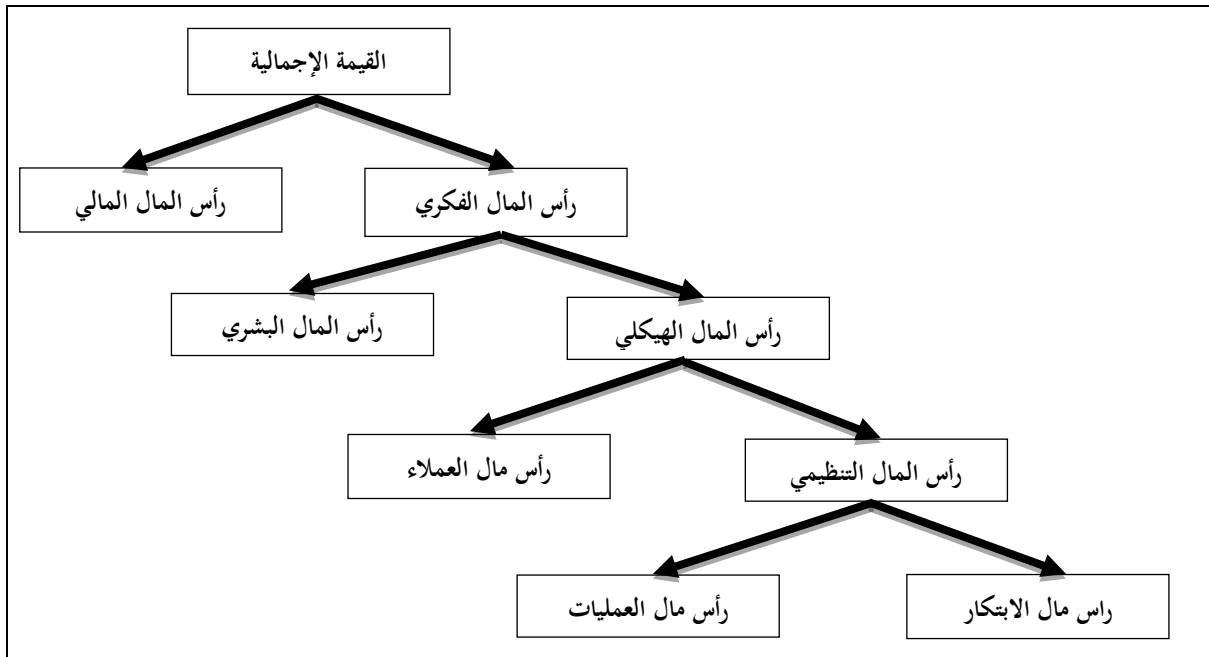
رابعاً: النموذج الشامل؛ تدمج استراتيجيات التنمية المستدامة في مخطط العلاقة السببية للخريطة الاستراتيجية بوصفها عوامل محفزة للقيمة لتحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية.

خامساً: النموذج المشترك؛ يتيح استخدام بطاقة الأداء المتوازن على مستوى وظيفة محددة مثل إدارة التنمية المستدامة أو وظيفة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: لوحة القيادة الاجتماعية Skandia Navigator

تصنف لوحة القيادة الاجتماعية "Skandia Navigator" على أنها نموذج غير نقدي طوره لأول مرة الباحث Leif Edvinsson في عام 1998، عندما كان مديراً لرأس المال الفكري في مؤسسة خدمات مالية سويدية تسمى Skandia، خلال فترة وجوده أصدر عدة ملاحق في محاولة لتحديد الملكية الفكرية للمؤسسة من خلال نموذج يسمى Navigator، وفي نشر صدر لاحقاً مع الباحث المشارك Michael Malone أوضح الباحثان الحاجة إلى قياس رأس المال الفكري وكيف يمكن تحقيقه باستخدام نموذج "Skandia Navigator" (Sulanjaku , 2014, p. 2). يحتوي النموذج الذي قدمه الباحثان على مجموعة من المؤشرات الرئيسية التي توفر نظرة شاملة عن أداء المؤسسة ومدى إنجازها للأهداف، ووفقاً لهذا النموذج؛ فإن القيمة السوقية الإجمالية للمؤسسة تساوي إجمالي رأس المال المالي وإجمالي رأس المال الفكري وذلك كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (1-7): نموذج لوحة القيادة الاجتماعية Skandia Navigator



المصدر: (Vasilache & Incze , 2019, p. 875)

الملاحظ على الشكل أعلاه أن رأس المال الفكري ينقسم إلى رأس مال بشري ورأس مال هيكلي والذي بدوره ينقسم إلى رأس مال العملاء ورأس المال التنظيمي وهذا الأخير ينقسم أيضا إلى رأس مال الابتكار ورأس مال العمليات، وفي هذا الصدد يعرف رأس المال البشري على أنه المعرفة والمهارة والابتكار والقدرة المشتركة لعاملي المؤسسة الأفراد على الوفاء بالمهام المطروحة، كما يتضمن قيم المؤسسة وثقافتها وفلسفتها، أما رأس المال الهيكلي فيعرف على أنه الأجهزة والبرامج وقواعد البيانات والهيكل التنظيمي وبراءات الاختراع والعلامات التجارية وكل ما له صلة بالقدرة التنظيمية التي تدعم إنتاجية هؤلاء العاملين، مجموع هذين المصطلحين الرأسماليين يساوي رأس المال الفكري الذي يشمل الخبرة التطبيقية والتكنولوجيا التنظيمية وعلاقات العملاء والمهارات المهنية التي توفر للمؤسسة ميزة تنافسية في السوق (Bontis, 2001, p. 45) وعليه فإن نموذج لوحة القيادة الاجتماعية يحتوي على كل من المؤشرات المالية وغير المالية التي تمكن من الكشف عن رأس المال الفكري للمؤسسة وتصوره وكذا ربط رؤيتها الاستراتيجية بالكفاءات الأساسية للمؤسسة التي تعكس تكنولوجيا تقاسم المعرفة والأصول المعرفية خارج الملكية الفكرية وهو ما يعكس القيمة السوقية للمؤسسة بشكل أفضل.

من جانبه، يأخذ نموذج لوحة القيادة الاجتماعية مستفيدا من أسسه المفاهيمية المستمدة من مفهوم رأس المال الفكري في الاعتبار أحد جوانب المسؤولية الاجتماعية، وبشكل أكثر تحديدا الجانب المتعلق بالعاملين والعملاء، حيث تكمن الحداثة الحقيقية للنموذج في الاهتمام الخاص بالموارد البشرية التي يتم وضعها في صميم آلية خلق القيمة والتي يوجد لها من الناحية النظرية العديد من المؤشرات كما هو الحال بالنسبة لأبعاد الأداء الأخرى (Moez , 2009, p. 195). لذلك يبدو نموذج Skandia Navigator يأخذ في الاعتبار جزءا من الأداء الاجتماعي المتعلق بعاملتي المؤسسة، حيث يتوافق المحور البشري مع مهارات العاملين ومواقفهم والتزام المؤسسة بإبقائهم على اطلاع دائم.

تصف لوحة القيادة الاجتماعية، العناصر التي تساهم في تحقيق الأداء الشامل للمؤسسة من خلال خمسة أبعاد تجسد مجالات اهتمام مختلفة وهي (Sulanjaku , 2014, pp. 4-5):

أولا: البعد المالي

يأخذ هذا البعد في الاعتبار النتائج المالية للمؤسسة ويستند إلى جميع جهود المؤسسة لخلق قيمة نقدية، وخلافا للأبعاد الأخرى فإن البعد المالي ليس موجها نحو المستقبل، لكنه موجه نحو المعاملات الاقتصادية السابقة وتتمثل مؤشرات البعد المالي عموما في: مجموع الأصول، إجمالي الإيرادات من العمليات التجارية الجديدة أو

المنتجات الجديدة، الساعات التي يقضيها العملاء / إجمالي ساعات العمل، الإيرادات من العملاء الجدد / إجمالي الإيرادات وما إلى ذلك.

ثانيا: بعد العملاء

يحدد الباحثين أن علاقة العملاء لها عنصر أساسي في منظور المؤسسة ونجاحها، حيث لا يمكن اعتبار العملاء كمتغير خارج البنية التحتية للمؤسسة ولكن كجزء لا يتجزأ من المؤسسة نظرا لما يوفره من قيمة مضافة للمؤسسة، ومن هذا المنظور تكون المعلومات التي يتم جمعها فيما يتعلق بالعملاء جزءا من التقارير الداخلية للمؤسسة، في هذا البعد يتم اعتماد مؤشرات مختلفة لتقييم تركيز العملاء مثل خصائص العملاء، الدخل، الاتصال، تواتر الشراء للعملاء، خدمات ما بعد البيع... إلخ.

ثالثا: بعد العمليات الداخلية

ينظر بعد العمليات الداخلية أساسا إلى العوامل التكنولوجية التي تدعم عملية خلق القيمة المستمدة أساسا من رأس المال البشري مثل نظم تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات وإجراءات العمل وما إلى ذلك، ينطوي هذا البعد على العديد من المتغيرات والنسب التي يتعين قياسها مثل: المصروفات الإدارية / مجموع الأصول، المصروفات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات / مجموع المصروفات، النسب المئوية من مصروفات تكنولوجيا المعلومات / إجمالي المصروفات... إلخ.

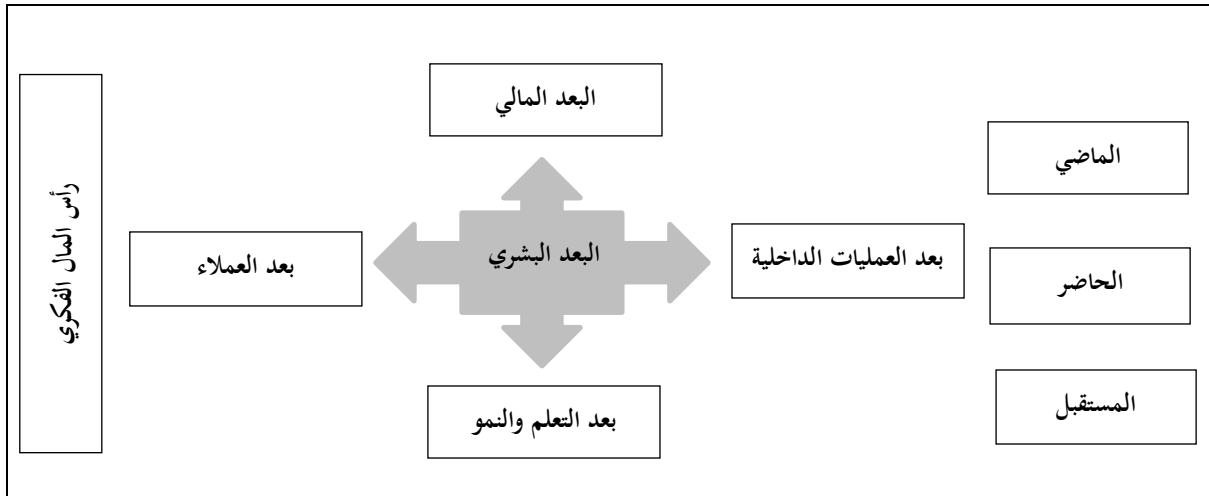
رابعا: بعد التعلم والنمو

على عكس البعد المالي الموجه نحو السابق، يوجه بعد التعلم والنمو نحو المستقبل. من خلال هذا البعد تستطيع الإدارة تحديد الإجراءات التي يمكن أن تخلق فرصا جديدة للنمو الاقتصادي للمؤسسة، عموما تتعلق مؤشرات بعد التعلم والنمو بقدرة على المؤسسة على جذب المستثمرين والعملاء الجدد، المنتجات والخدمات الجديدة، الشراكة الاستراتيجية، توظيف عمال ذوي المهارات العالية... إلخ.

خامسا: البعد البشري أو بعد رأس المال البشري

وفقا للمؤلفين، يعد البعد البشري أهم العناصر الحيوية للأصول غير الملموسة يتم وضعه في صميم نموذج لوحة القيادة الاجتماعية لأنه يعتبر المصدر الرئيسي للأبعاد الأخرى، ينطوي قياس وتقييم هذا البعد على المؤشرات التالية: مؤشر القيادة %، مؤشر التحفيز %، التعليم، الخبرة، السن، الرواتب... إلخ.

شكل رقم (1-8): أبعاد Skandia Navigator



المصدر: (Kheldoun , 2017, p. 108)

الملاحظ على الشكل أعلاه أن لوحة القيادة الاجتماعية لها نفس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، لكن الهدف الاستراتيجي حسب لوحة القيادة الاجتماعية يكمن في تطوير الموارد البشرية التي ستكون وفقاً لهذا النموذج المحرك الأساسي لخلق القيمة للمؤسسة.

خلاصة

يعد الأداء مفهوما محوريا للمؤسسات وأساسا لوجودها من عدمه، فهو مفهوم يرتبط برؤية المؤسسة واستراتيجيتها وأهدافها ويعكس مدى نجاحها وقدرتها على الاستمرار والبقاء، حيث يشير إلى ثلاثية (العمل- النتيجة- النجاح) التي تعني الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة لتحقيق النتائج المرجوة ضمن الأهداف المحددة، وإلى عمق تاريخي ليس بالقريب، ارتبط مفهوم الأداء بتحقيق النتيجة الاقتصادية والمالية للمؤسسة، لكن تعقيد البيئة الاقتصادية في سنوات الثمانينيات والتسعينيات أدى إلى تزايد الوعي بتعقيد هذا المفهوم الذي يدمج أبعادا مختلفة لتعريفه ومؤشرات مختلفة لقياسه.

وبالموازاة مع بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية، تطور مفهوم الأداء من الرؤية التقليدية المقتصرة على رؤية مالية قصيرة الأجل إلى رؤية شاملة ثلاثية الأبعاد تشمل إلى جانب تحقيق الأهداف الاقتصادية والمالية تحقيق الأهداف المجتمعية (الاجتماعية والبيئية) تحت مسمى الأداء الشامل للمؤسسة، وفي هذا الصدد قدم العديد من الباحثين مفهوم الأداء الشامل على أنه تجميع لأبعاد التنمية المستدامة والمتمثلة أساسا في الأداءات الثلاثة: الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي. بناء على ذلك لم تعد مسؤولية المؤسسات تقتصر على تعظيم القيمة لحملة الأسهم، بل توسعت لتشمل الاهتمامات الاجتماعية والبيئية أيضا، وبالتالي لم يعد قياس أدائها وتقييمه يرتبط بالنتيجة المالية على المدى القصير فقط، بل تعدى ذلك إلى قياس ورصد النتائج المجتمعية وهو ما تطلب تكييف الأساليب الإدارية التقليدية مع هذه الاهتمامات الجديدة، وفي هذا الصدد قدم العديد من الباحثين أدوات ونماذج حديثة من شأنها قياس الأداء الشامل للمؤسسات بحيث تدمج الأبعاد المختلفة لهذا المفهوم.

بالرغم من الرواج الذي حققته أدوات ونماذج قياس الأداء الشامل الحديثة خاصة منها الداخلية كبطاقة الأداء المتوازن وكذا لوحة القيادة الاجتماعية، إلا أنه لم يتم التوصل إلى حد الآن إلى أداة شاملة قادرة على قياس التفاعلات بين مختلف أبعاد الأداء الشامل، حيث يتم قياس كل بعد على حدة ثم يتم تجميع هذه القياسات دون مراعاة للتفاعلات والارتباطات بين هذه الأبعاد، وبعبارة أخرى فإن أدوات قياس الأداء الشامل المتاحة اليوم لا توفر سوى نظرة مجزأة عن هذا المفهوم للمؤسسة.

الفصل الثاني

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: من

الإطار الفلسفي إلى الإطار العملي

تمهيد

لقد شكل بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات باعتبارها انعكاسا إداريا حديثا محور جدال على مستوى الكتابات العلمية والأكاديمية وكذا على مستوى الممارسات العملية لهذا المفهوم وعلاقته بالتغيرات الحاصلة في المجتمع، ما نتج عنه تعدد في الرؤى والأفكار وتغير في رؤية المؤسسات وممارساتها تجاه المجتمع. وفي ظل الاعتراف المتزايد بأن تبني المؤسسات لنهج المسؤولية الاجتماعية يتيح لها إمكانية تعظيم أرباحها وتطوير ميزتها التنافسية بينما تقوم بأعمال صالحة خدمة للمجتمع والبيئة، أضحت المسؤولية الاجتماعية جزءا من استراتيجية المؤسسات التي تبنيتها استجابة للضغوط والتأثيرات الخارجية التي تواجهها.

تحاول الباحثة من خلال هذا الفصل استعراض الطرح التنظيري الذي صاحب مفهوم المسؤولية الاجتماعية منذ بروزها كفكرة وصولا إلى مرحلة القبول والتفعيل والممارسة، حيث سيكون المبحث الأول فرصة لتحليل الظروف التاريخية التي أدت إلى نشوء هذا المفهوم ومحطات تطوره في أدبيات الأعمال واستعراض مختلف المقاربات النظرية المفسرة للمفهوم التي ساهمت في بلورته، بينما يتعرض المبحث الثاني إلى أبعاد المفهوم وعناصره بالقراءة والتحليل، ليختتم الفصل بمبحث تثير من خلاله الباحثة العلاقات التنظرية بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الشامل، من خلال تسليط الضوء على مساهمات المنظمة العالمية لتقييس كأحد العوامل الرئيسية لحركة واسعة النطاق لتعزيز الممارسات الإدارية المسؤولة اجتماعيا من أجل توحيد الرؤى وخلق التكامل والتوازن بين المفهومين.

المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بين الماهية والأهمية

كمحاولة لفهم أسباب بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتطوره تحاول الباحثة في إطار هذا المبحث تسليط الضوء على الجوانب التاريخية وأهم العوامل التي أدت إلى ظهوره وكذا المقاربات النظرية المفسرة له، كما ستعرض وبشكل دقيق إلى كل الجوانب المتعلقة بالتأصيل النظري لهذا المفهوم.

المطلب الأول: الأسس النظرية والتأسيسية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يمكن من خلال هذا المطلب تتبع أهم المحطات والمراحل التاريخية التي عرفها مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وكذا تتبع تطور هذا المفهوم في أدبيات الفكر الأكاديمي، انطلاقاً من بروز المفهوم كفكرة للعطاء الخيري إلى مفهوم تجاري يحظى بالقبول العام.

الفرع الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: تحول من الهدف الأحادي

أولاً: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية عبر المراحل التاريخية

تشكلت البدايات الأولى للمسؤولية الاجتماعية وتطورت مع تنامي تلك الفلسفات الاقتصادية التي تزامنت والانفصال الحتمي والمتزايد بين الملكية والإدارة منذ القرن العشرين، أين كانت الفلسفة الاقتصادية الكلاسيكية تفترض أن الهدف الأسمى والأساسي للمؤسسات يتمثل في تعظيم أرباحها وتحسين أدائها الاقتصادي على حساب الجوانب الأخرى غير الجوانب الاقتصادية. (الأسرج، 2011، صفحة 7)

ففي بداية الثورة الصناعية وما رافقها من تجارب علمية في الإدارة كان التركيز منصبا على كون مسؤولية المؤسسة تتمحور حول إنتاج سلع وخدمات مفيدة للمجتمع، إذ تحقق من خلالها عوائد مجزية للمالكين. ومع تضخم حجم المؤسسات وما رافق ذلك من استغلال للأيدي العاملة، وتدني الأجور وظهور التكتلات النقابية، وبوادر ظهور الأفكار الاشتراكية، برزت مرحلة جديدة كان من خلالها اهتمام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية (Internal Social Responsibility) كمرحلة أولى، لكن التأثير المتزايد لها على البيئة الخارجية أفرز ضغوطا كبيرة عليها ما جعلها تولي الاهتمام بالأبعاد الخارجية للمسؤولية الاجتماعية (External Social Responsibility).

وقد عرض البعض المسؤولية الاجتماعية في إطار هذا البعد الأخير، باعتباره أكثر أهمية لأنه يرتبط بالعملاء والمنافسين والحكومة والموردين وجماعات الضغط الخارجي البيئية والصحفية والسياسية وغيرها. (برني، 2015،

صفحة 91)، وبهذا الصدد أشار Henry L-Gantt إلى أن "جمهور المواطنين يكونون على استعداد لخلق أجواء التعارض والتضاد إذا أهملت إدارة الأعمال مسؤوليتها الاجتماعية تجاههم". (البكري، 2009، صفحة 19)

خلال هذه الفترة ومع بداية القرن التاسع عشر ظهرت بعض الإرهاصات والدعوات للحد من تلك المظاهر القاسية، حيث أشار Henry Gantt في كتابه "التنظيم للعمل" في 1919 إلى أنه "إذا حدث في أي وقت أن وجد المجتمع أن ثمن وجود المؤسسات يفوق ما يجني من ورائها من نفع، فإن السماح بوجودها ينتفي" (نجم، 2006، صفحة 197).

ومع مطلع العشرينات وبالتحديد سنة 1920 بدأ الاهتمام بالعاملين أين ظهرت تيارات تطالب بتأمين السلامة والأمان في العمل، تقليص ساعات العمل، حماية حقوق الأطراف المختلفة وذات الصلة بالمؤسسة؛ والتي سعت إلى تحقيق المسؤولية الاجتماعية نحو كافة الأطراف ذات المصلحة من مستهلكين، عملاء، عاملين... إلخ وليس المالكين والمستثمرين فقط. (البكري، 2009، الصفحات 19-20)

وبتجاوز تلك النظرة الضيقة والمحصورة بحدود منفعة المالكين والمستثمرين على حساب الأفراد والمجتمع، والتي شكلت نقلة نوعية في مفهوم المسؤولية الاجتماعية أصبحت المؤسسات أكثر استيعابا للبيئة ومتغيراتها الواسعة وبذلك ظهرت مرحلة سميت بـ "نوعية الحياة للفرد" وتقدم المزيد من السلع والخدمات بما يتناسب مع الارتقاء النوعي الحاصل في مستوى الحياة التي يعيشها الأفراد. (البكري، 2009، صفحة 21)

كما شكل انتشار الوعي الاجتماعي والبيئي في إطار المحيط الاقتصادي وبالتتابع المنطقي للتطور الحاصل لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ضرورة حتمية لإدماج فكرة المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجيات المؤسسات، ففي ظل الاقتصاد المعرفي وثورة المعلومات أضحت أغلب المؤسسات الغربية تمتلك مدونات أخلاقية تؤثر النظرة الاجتماعية وكيفية تبنيها اتجاه مختلف أصحاب المصالح. (ضيايي، 2010، صفحة 12)

ولغرض فهم واستيعاب أكثر لمختلف المراحل التي شكلت إطارا فكريا لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حاولت الباحثة وبإيجاز سرد أهم هذه المراحل مع التأكيد على أفكار هذا المفهوم خلال كل مرحلة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2-1): مراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية

المراحل	الخصائص	أفكار المسؤولية الاجتماعية
مرحلة الثورة الصناعية والإدارة العلمية	- تحسين الأداء الاقتصادي وتعظيم الأرباح. - الاهتمام بالمالكين وزيادة أرباحهم. - إهمال وسوء استغلال طبقة العاملين. - غياب الوعي البيئي.	- بتحقيق المصلحة الخاصة تتحقق المصلحة العامة تلقائياً. - إدراك بسيط للمسؤولية الاجتماعية تجسد في تحسين الأجور.
مرحلة العلاقات الإنسانية	- إعادة النظر في ظروف العمل. - بداية الاهتمام بالعاملين.	- مسؤولية المؤسسة تتمثل في تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى.
مرحلة الكساد الاقتصادي والنظرية الكينزية	- بزوغ الأفكار الاشتراكية. - انهيار المؤسسات الصناعية. - تسريح العمال. - وجوب تدخل الدولة.	- بناء أرضية صلبة للتوجهات الأولى لضبط وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية.
مرحلة التوسع الصناعي والحركات النقابية	- بروز جماعات الضغط، كجمعيات حماية المستهلك وجمعيات حماية البيئة. - تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين والقضايا البيئية.	- تجسيد أكثر لمفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال تطوير معايير ومؤشرات قياس كمية.
مرحلة نوعية الحياة	- تجاوز النظرة الضيقة أحادية الهدف. - زيادة الوعي الاجتماعي والبيئي. - عقد المؤتمرات والاتفاقيات لتجسيد الأهداف والقيم الاجتماعية.	- انتقال المسؤولية الاجتماعية من بعدها الطوعي إلى العمل التفويضي. - إسهام المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء بعيد المدى.
مرحلة العولمة وعصر المعرفة	- تغير طبيعة الاقتصاد. - تغير هيكل الاقتصاديات في دول العالم. - التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة.	- محاولة تعميق مفهوم المسؤولية الاجتماعية ودمجها ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (فلاق، 2016، الصفحات 34-40)

ما نستخلصه من الجدول (1) أعلاه هو أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية تطور عبر الزمن ومر بالعديد من المراحل التي ساهمت في انتقاله من المفهوم الضيق الذي يخص الوضع الداخلي للعاملين في المؤسسة، إلى مفهوم أشمل والتوجه نحو دائرة أوسع تأخذ بعين الاعتبار الفاعلين الاجتماعيين بما في ذلك المجتمع ككل والبيئة الخارجية

بمختلف شرائحها. كما كان لجماعات الضغط دور هام في إحداث نقلة نوعية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وتحوله في ظل اقتصاد المعرفة إلى الدمج ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات.

ثانيا: مسار مفهوم المسؤولية الاجتماعية في أدبيات الفكر الأكاديمي

تعد منشورات Milton Friedman منذ ستينيات القرن الماضي حين أعلن أن المسؤولية الوحيدة للمؤسسة تكمن في تحقيقها للأرباح أولى النقاشات التي حظي بها مفهوم المسؤولية الاجتماعية. إلا أن جذور النقاش الحديث حول هذا المفهوم تعود لثلاثينيات القرن العشرين مع حجج E. Merrik Dodd فيما يتعلق بدور المديرين، أين أشار إلى أن المديرين يتحملون فعلا مسؤوليات اجتماعية تجاه المجتمع. (kraus & Britzelmaier, 2012, p. 283) ومن هنا بدأ المجتمع الأكاديمي بالتفكير في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، واستمرت النقاشات حول هذا المفهوم حتى أضحت المسؤولية الاجتماعية تتبوأ حيزا كبيرا من الأهمية على جميع الأصعدة والمجالات وبدأ إضفاء الطابع المؤسسي عليها في الانتشار على الصعيد العالمي. وبناء على ذلك ارتأت الباحثة تقديم منظور تاريخي مميز عن تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية كنموذج مفاهيمي من خلال استعراض أدبي لمختلف المساهمات الأكاديمية التي خصت هذا المفهوم فضلا عن أهم العوامل التي شكلت فهمه وتعريفه.

أ: البدايات الأولى من العصر الحديث لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

يعد الاقتصادي الأمريكي J.Mourice Clark أول من أشار إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية عام 1916 في مقال له تحت عنوان (The changing Basis Of Economic Responsibility) والذي حاول من خلاله الدفاع عن النظرية الاقتصادية وذلك بفرض رقابة اجتماعية على المؤسسات، أي توسيع نطاق مسؤولية المؤسسات لتشمل البعد الاجتماعي (Clark, 1916, pp. 209-229). وبالرغم من ذلك إلا أن أول مرجعية أكاديمية ونظرية لهذا المفهوم تعود إلى الخمسينيات من القرن العشرين مع ظهور كتاب Howard Bowen عام 1953 تحت عنوان "المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال" (Social Responsibilities Of The Businessman) أين حاول تحسيس رجال الأعمال بأهمية الأخذ بعين الاعتبار قيم المجتمع، اهتماماته وتوقعاته من المؤسسة، كما أعطى تعريفا مبدئيا للمسؤولية الاجتماعية بأنها التزام رجال الأعمال في سياساتهم وقراراتهم واستراتيجياتهم بالقيم الاجتماعية (Carroll, 1999, p. 269).

وفي فترة الستينيات قدمت المؤلفات الأكاديمية فهما جديدا للمفهوم والذي أقرت فيه بأهمية العلاقة بين المؤسسة والمجتمع، أي مدى قدرة المؤسسة على تبني موقف يأخذ المجتمع بعين الاعتبار. أحد أوائل وأبرز الكتاب والمساهمين الكبار في دراسة مفهوم المسؤولية الاجتماعية في هذه الفترة هو Keith Davis في إحدى مقالاته عام 1960 والذي يرى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تتعلق بالإجراءات والقرارات التي يتخذها رجال الأعمال لأسباب تتجاوز جزئيا المصالح الاقتصادية المحضة للمؤسسات، فمن وجهة نظره مسؤولية رجل الأعمال ومؤسسته تتجاوز مجرد السعي إلى تحقيق الأداء الاقتصادي (Bouyoud, 2010, p. 44)، ليليه W. McGuère عام 1963 في كتابه "المؤسسة والمجتمع" أين اعتبر أن فكرة المسؤولية الاجتماعية تفترض أن المؤسسة ليس لها التزامات اقتصادية وقانونية فحسب، بل وأيضا لها مسؤوليات إزاء المجتمع الذي تنشط فيه تتجاوز تلك الالتزامات الاقتصادية والقانونية (Carroll, 1999, p. 271).

ب: تعميق وتفعيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تأثرت فترة السبعينيات بالزخم الاجتماعي حيث كان هناك شعور متزايد بالوعي البيئي والاجتماعي، ما أدى إلى زيادة التوقعات الاجتماعية لسلوك المؤسسات. وقد شهدت هذه الفترة توسعا في الكتابات حول المسؤولية الاجتماعية وأصبحت أكثر دقة وغزارة مما سبق، حيث سجلت محاولات عديدة تناولت بالدراسة موضوع الأداء الاجتماعي للمؤسسات بهدف تقييم النتائج الحقيقية الملموسة لمبادرات المسؤولية الاجتماعية، إذ تعد الدراسة التي قامت بها Holmes من أهم الدراسات في هذه الفترة والتي حاولت من خلالها تحديد النتائج المتوقعة من المديرين التنفيذيين حول مشاركة مؤسساتهم في المسؤولية الاجتماعية ومجالاتها المستخدمة وما إذا كان الالتزام الاجتماعي يحقق الربح فعلا. (قربي، 2016، الصفحات 52-53) وربما كان أول تعريف موحد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات قد عرض عام 1979 من قبل Carrol والذي وضع مسؤوليات وتوقعات محددة (اقتصادية، قانونية، أخلاقية وخيرية) على المؤسسات، كما قدم فهما للأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات على أنها جزء لا يتجزأ من إطار أي عمل مؤسسي وليس كجوانب غير متوافقة (Latapí Agudelo, Mauricio, Jóhannsdóttir, & Davídsdóttir, 2019, p. 15)

وعلى النقيض من هذا الاتجاه، الذي يؤكد على الحاجة إلى إدراك المؤسسات أنها مسؤولة عن أنشطتها في مواجهة كل أصحاب المصلحة وليس فقط حملة أسهمها، ذهب Milton Friedman إلى حد استنكار فكرة أن تكون للمؤسسات مسؤوليات تجاه المجتمع وأن مجال الأعمال في المؤسسات له منطلق واحد وهو "إرضاء

مستثمريها و حملة أسهمها"، وكل التزام ما عدا ذلك فهو خارج عن اهتمامها، وهو ما زال قائما في مجال الأعمال في كثير من المؤسسات إلى حد الساعة، وأن الاهتمام بمثل هذه المسؤوليات سيكون على حساب حقوق المساهمين من خلال التأثير في عوائد الأسهم (كشاط، 2019، صفحة 7). وفي ذات السياق يرى Hayes & Walker أن المؤسسات لم توجد لتحمل عبء التنمية المجتمعية، وبالتالي لا يجب الحكم على المؤسسات بالنظر إلى أدائها الاجتماعي، بل من خلال النظر إلى الطريقة التي تمارس بها عملها المؤسسي (سعادة و الخالدي، 2019، صفحة 8).

هذا وقد بقيت فكرة المسؤولية الاجتماعية محور جدال بين مؤيد ومعارض، إلى حين نضج أعمال الباحث الأمريكي Carroll الذي اقترح نموذج من عدة أجزاء للمسؤولية الاجتماعية حيث يرى أن المدراء أو المؤسسات الذين يريدون ممارسة أداء اجتماعي يحتاجون أولا إلى تعريف أساسي للأداء الاجتماعي وثانيا فهم القضايا التي توجد فيها المسؤولية الاجتماعية، وثالثا تحديد الفلسفة الإدارية للاستجابة لتلك القضايا. (قدري، 2015، صفحة 38)

وقد أفسح هذا المجال للمناقشات التي دارت حول تفعيل وتعميق الفهم بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات خلال الثمانينيات وأوائل التسعينيات والتي أفضت إلى فهم جديد للمفهوم بوصفه عملية لصنع القرار واقرنت باقتراح نماذج وأطر لتنفيذه. ففي عام 1991 قدم Carroll هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لتمثيل ما وصفه بأنه المسؤوليات الرئيسية الأربع لأي مؤسسة، كما وضع مسؤوليات محددة فعلا على عاتق المؤسسات. كما شهدت هذه الفترة اعتماد اتفاقيات دولية بشأن التنمية المستدامة، يعكس إلى حد ما شعورا متزايدا بالوعي فيما يتعلق بأثر سلوك المؤسسات، والتي كان من بينها اعتماد الأمم المتحدة لبروتوكول Montreal عام 1987، إنشاء الوكالة الأوروبية للبيئة عام 1990، مؤتمر قمة الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية الذي عقد في ريو دي جانيرو. (Latapí Agudelo, Mauricio, Jóhannsdóttir, & Davídsdóttir, 2019, pp. 15-16) هذا ما مثل تغيرا في فهم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وبدأ إضفاء الطابع المؤسسي عليها في الانتشار على الصعيد العالمي.

ج: النهج الاستراتيجي إزاء المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

سنوات التسعينيات، أصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية يحظى بالموافقة العالمية وتعززه مختلف مكونات المجتمع، كما شكل هذا المفهوم حجر الأساس وبداية لبروز مفاهيم جديدة ذات علاقة تبنت فكر المسؤولية الاجتماعية والتي كان من بينها: مفهوم الأداء الاجتماعي، نظرية أصحاب المصلحة، مواطنة الشركات وغيرها.

كانت إحدى المساهمات الأكاديمية الرئيسة في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية خلال هذه الفترة تلك الدراسة التي قامت بها Donna J. Wood عام 1991، أين أعادت النظر في نموذج الأداء الاجتماعي للمؤسسات الذي جاء به Carroll، حيث طور هذا النموذج إلى مبادئ عامة وعمليات وسياسات في ظل صياغة Wood والتي حددت ثلاثة مبادئ أساسية للمؤسسة للانخراط في نهج المسؤولية الاجتماعية والتي تحتوي على إدارة البيئة، إدارة القضايا وإدارة أصحاب المصلحة (Wood, 1991, pp. 694-705) وفي وقت لاحق قام Swanson (1995) بإعادة النظر في نموذج الأداء الاجتماعي وطور النموذج الذي جاءت به Wood واقترح ثلاثة دوافع مبدئية لتبني المسؤولية الاجتماعية وهي الدافع الاقتصادي، الواجب الإيجابي والواجب السلبي*. ولقد ألمح كل من Wood و Swanson إلى حقيقة مفادها أن أحد الأسباب الرئيسة التي تدفع المؤسسات إلى تبني مبادرة المسؤولية الاجتماعية هو العوائد المالية المحتملة، وفي ذات السياق فإن المؤسسات تنتهج هذه المبادرة كإجراء استراتيجي تأمل من خلاله تحقيق مكافآت. كما تشير تلك الدوافع الاقتصادية ودوافع إدارة القضايا إلى أن المؤسسات تطبق مبادرة المسؤولية الاجتماعية كاستراتيجية عمل طويلة المدى. (Anjum , 2014, p. 27)

وفي السنوات الأولى من القرن الواحد والعشرين أوضح Craig Smith (2001) أن سياسات المؤسسات قد تغيرت كاستجابة للمصلحة العامة وهو ما نتج عنه تأثير اجتماعي إيجابي، وهو ما يعني أن نطاق المسؤولية الاجتماعية أصبح شاملاً لمجموعة أوسع من أصحاب المصلحة وقدم تعريفاً مفاده "أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تشير إلى التزامات المؤسسة تجاه أصحاب المصلحة، هذه الالتزامات تتجاوز المتطلبات القانونية وواجبات المؤسسة تجاه حملة أسهمها، كما يهدف الوفاء بهذه الالتزامات إلى الحد من أي ضرر وتعظيم الأثر

* الدافع الأول "الاقتصادي": ويعني بإدارة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من أجل كسب فوائد اقتصادية لاحقة، على سبيل المثال: زيادة المبيعات والأرباح وكذا العائد على الاستثمار.

الدافع الثاني "الواجب الإيجابي": يتعلق بتبني المؤسسات لمبادرة المسؤولية الاجتماعية نظراً لموقفها الإيثاري والأخلاقي وشعورها بالالتزام تجاه المجتمع. الدافع الثالث "الواجب السلبي": حسب هذا الدافع فإن المؤسسات تمارس المسؤولية الاجتماعية نتيجة لضغوط أصحاب المصلحة وليس كالتزام إيثاري من قبلها.

الإيجابي في الأمد البعيد للمؤسسة على المجتمع". أعطى Smith من خلال هذا التعريف إشارات إلى ضرورة جعل المسؤولية الاجتماعية جزءاً من المنظور الاستراتيجي للمؤسسة حتى تتمكن من الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع. وهو ما أكدته Lantos في نفس العام حين أشار إلى أن المجتمع سوف يطالب المؤسسات خلال القرن الحادي والعشرين بجعل القضايا الاجتماعية جزءاً من استراتيجياتها (Latapí Agudelo, Mauricio, Jóhannsdóttir, & Davídsdóttir, 2019, p. 10). ومنذ ذلك الحين بدأت الكتابات عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في تضمين السمات الاستراتيجية للمفهوم وبدأ بعض الأكاديميين في استخدام مصطلح المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية للمؤسسات.

د: من المسؤولية الاجتماعية إلى المسؤولية المجتمعية

استمر الحديث عن المسائل ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من طرف الكتاب والباحثين وأصبحوا يتناولون الحديث عن هذا المفهوم علناً ويربطونه ببعض المفاهيم ذات الصلة، ففي عام 2003 قدم Marrewijk لمحة عامة عن مفهومي المسؤولية الاجتماعية واستدامة المؤسسات وشرح هذا النهج المجتمعي الجديد إزاء المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات باعتباره استجابة استراتيجية للتحديات الجديدة للمؤسسات، فحسبه المؤسسات تستجيب لتحدياتها من خلال تبني مستويات مختلفة من دمج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في بنية المؤسسة.

وفي عام 2006 استند Porter & Kramer إلى فكرة مفادها أن المؤسسات قادرة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية للمؤسسات، فالشركة قادرة على معالجة سياقها التنافسي من خلال نهج استراتيجي يؤدي إلى خلق قيمة مشتركة من حيث الفوائد للمجتمع في حين يعمل على تحسين قدرة المؤسسة التنافسية، وعليه يتعين على المؤسسات أولاً النظر إلى الداخل (الأطراف ذات المصلحة الداخلية) من أجل رسم خرائط للتأثير الاجتماعي وتحديد التأثير الإيجابي والسلبي لأنشطتها على المجتمع، ثم يتعين عليها أن تتطلع إلى الخارج (الأطراف ذات المصلحة الجديدة "الخارجية") لفهم تأثير سياقها الاجتماعي على إنتاجيتها وعلى تنفيذ استراتيجيتها، وهو ما يمكن المؤسسة من فهم علاقتها المتبادلة مع بيئتها الاجتماعية وكذا تكييف استراتيجيات الأعمال الخاصة بها (Latapí Agudelo, Mauricio, Jóhannsdóttir, & Davídsdóttir, 2019, p. 11). ولقد شكلت أفكار Porter & Kramer توجهها راديكالياً جديداً جعل مفهوم المسؤولية الاجتماعية ينتقل من البعد الداخلي "الاجتماعي" الذي يشمل المساهمين، العاملين، طرق العمل والقضايا البيئية إلى البعد الخارجي

"المجتمعي" والذي يشمل المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة الآخرين مثل الموردين، العملاء والبيئة، ليأخذ تسمية المسؤولية المجتمعية وهو ما أقرته الرابطة الفرنسية للمعايير * AFNOR في 2006 أين وقعت على معيار ISO 26000 وقررت تغيير ترجمة المسؤولية الاجتماعية (Responsabilité Sociale) إلى المسؤولية المجتمعية (Responsabilité Sociétale). وبما أن أغلب المنظمات والجهات سواء على المستوى الدولي أو الإقليمي تستخدم مصطلح المسؤولية الاجتماعية، لذا ارتأت الباحثة الاحتفاظ بالمصطلح الأكثر شيوعاً واستخداماً طالما لا يتعارض والمصطلح الوارد في أصل ترجمة هذا المعيار.

الفرع الثاني: تعاريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Corporate Social Responsibility) ويقابل هذا المصطلح في اللغة الفرنسية (Responsabilité Sociétale De L'entreprise) حيث يستخدم "Sociétale" بدلا من "Sociale"؛ ذلك أن مصطلح "اجتماعي" في اللغة الفرنسية يشير إلى العلاقات بين أرباب العمل والعمال ولا يشمل العلاقات المجتمعية مع أصحاب المصلحة (Judith & Jean, 2004, p. 5). وقد حظي هذا المفهوم باهتمام كبير من قبل الباحثين وكذا الهيئات والمنظمات الدولية وذلك لما له من أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والمجتمع باعتباره من سمات المؤسسات الحديثة ومؤشر من مؤشرات الأداء، وبالرغم من غزارة البحوث والمساهمات النظرية التي خصت مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالدراسة من مختلف الجوانب إلا أنها لم تصل إلى إيجاد تعريف يحظى بالقبول العالمي لهذا المفهوم.

أولاً: تعاريف المسؤولية الاجتماعية وفقاً لأهم الباحثين الأكاديميين

لقد تعددت تعاريف المسؤولية الاجتماعية وتطورت في مضمونها في الأدب الأكاديمي، وللتقليل من حدة الإشكال المرتبط بتعريف هذا المفهوم، تقترح الباحثة جدولاً تلخيصياً يلم بأهم تلك التعاريف كما هو مبين في الجدول التالي:

* AFNOR (Association Française De Normalisation): تعني الرابطة الفرنسية للمعايير وتعد النواة المركزية لنظام التوحيد القياسي الفرنسي، تأسست عام 1926 وهي جمعية يحكمها القانون لعام 1901، تضم ما يقارب 2500 مؤسسة عضو، تتمثل مهمتها في قيادة وتنسيق عملية وضع المعايير وتعزيز تطبيقها (AFNOR, 2020).

جدول رقم (2-2): تعاريف المسؤولية الاجتماعية وفقا لأهم الباحثين الأكاديميين

الكاتب	التعاريف
Bowen (1953)	"هي التزام رجال الأعمال بتنفيذ السياسات واتخاذ القرارات وإتباع خطوط السلوك التي تتلاءم مع أهداف وقيم مجتمعنا" (Carroll, 1999, p. 269).
Milton Friedman (1970)	"هي استعمال المؤسسة لمواردها والقيام بأنشطة موجهة لتعظيم أرباحها شريطة أن تحترم قواعد اللعبة أي بالاعتماد على التنافس الحر في السوق دون اللجوء إلى الطرق المغشوشة وإلى التحايل" (العاب، 2010-2011، صفحة 48).
Davis (1973)	"هي اهتمام المؤسسة واستجابتها للمسائل التي تتجاوز التزاماتها الاقتصادية والتقنية والقانونية الضيقة، قصد تحقيق المنافع الاجتماعية إلى جانب المكاسب الاقتصادية التقليدية التي تسعى المؤسسة إليها" (Xiaoye, 2011, p. 4).
Archie B. Carroll (1979)	"المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تشمل التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية، والمسؤوليات الأخرى التي يطلبها المجتمع من المؤسسة في وقت معين" (Wood, 1991, p. 694).
Holmes (1985)	"هي التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية، كمحاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية، ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة السكن والمواصلات وغيرها" (مقدم، 2013-2014، صفحة 71).
Wood (1991)	"لا يمكن فهم المسؤولية المجتمعية إلا من خلال التفاعل بين ثلاثة مبادئ: الشرعية، المسؤولية العمومية والتقدير الإداري، وهذه المبادئ ناجمة عن مستويات ثلاثة للتحليل: المؤسسي، التنظيمي والفردى" (Boukalkoul & Djaouahdou, 2007, p. 5).
Kotler & Lee (2005)	"هي التزام بتحسين رفاه المجتمعات من خلال الممارسات التجارية المتوفرة وكذا المساهمات في موارد المؤسسات" (kraus & Britzelmaier, 2012, p. 285).
Hopkins (2007)	"هي معاملة الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة بطريقة أخلاقية أو بطريقة مسؤولية اجتماعيا، هذه الأطراف موجودة داخل المؤسسة وخارجها. والهدف من المسؤولية الاجتماعية هو تحقيق مستويات معيشية عالية، مع الحفاظ على ربحية المؤسسة لصالح الأطراف ذات المصلحة داخل المؤسسة وخارجها على حد سواء" (Hopkins, p. 13).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع الواردة في الجدول

من دراسة التعاريف الأكاديمية للمسؤولية الاجتماعية والتي تناولت المفهوم من وجهات نظر مختلفة ومتعارضة أحيانا، يلاحظ أن هناك من يعتبرها مبادرات تطوعية اختيارية، وهناك من يعتبرها بمثابة تذكير للمؤسسات بمسؤولياتها وواجباتها تجاه المجتمع، في حين يرى البعض الآخر أن المسؤولية الاجتماعية إلزامية ويبين أن هذا الالتزام لا بد أن يتجاوز تلك الالتزامات والتوقعات القانونية، باستثناء تعريف Friedman الذي يؤيد وجهة النظر الكلاسيكية تجاه المسؤولية الاجتماعية، حيث يرى أن مسؤولية المؤسسة تكمن في قيامها والتزامها بكل الأنشطة التي تعظم من خلالها الأرباح وما دون ذلك هو مجرد عبء إضافي على تكاليف العمل.

ثانيا: تعريف المسؤولية الاجتماعية وفقا للمنظمات والهيئات الدولية

قدمت العديد من المنظمات والهيئات الدولية تعريف عدة خصت مفهوم المسؤولية الاجتماعية يمكن ذكر جملة منها في الجدول التالي:

جدول رقم (2-3): تعريف بعض المنظمات والهيئات الدولية للمسؤولية الاجتماعية

مصدر التعريف	مضمون التعريف
البنك الدولي	"هي التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم الاقتصاد ويخدم التنمية في أن واحد" (عباز، 2019، صفحة 33).
الاتحاد الأوروبي	"هي سلوك تقوم على أساسه المؤسسات بتضمين الاعتبارات الاجتماعية والبيئية في نشاطاتها وفي تفاعلها مع أصحاب المصلحة بشكل طوعي" (بلقايد، 2018-2019، صفحة 13)
المركز الفرنسي ORSE	"هي تجنيد 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" (برني، 2014-2015، صفحة 103).
مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (WBCSD)	"هي الالتزام المستمر من قبل المؤسسات بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الحياة للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل" (Qadi, 2020, p. 615).
منظمة التعاون الاقتصادي والاجتماعي	"هي التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي، والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة حياة جميع هذه الأطراف" (سعدي، 2018-2019، صفحة 7).
المنظمة العالمية للتقييس ISO 26000	"هي مسؤولية المؤسسة عن الآثار الناجمة عن قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة، عبر سلوك شفاف وأخلاقي متناسق مع التنمية الاقتصادية ورفاه المجتمع فضلا عن أخذ توقعات المساهمين بعين الاعتبار، ومتوافقة مع القانون المعمول به ومنسجمة مع المعايير الدولية للسلوك وهي مندمجة في جميع أنحاء المؤسسة" (ISO , 2010).
شبكة أنيما للاستثمار (ANIMA) * 2011	"المسؤولية الاجتماعية تتركز على مساهمة المؤسسات في التنمية المستدامة وتهدف إلى توسيع مسؤولياتها في المجال الاجتماعي والاقتصادي" (شبكة، 2015، صفحة 10).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع الواردة في الجدول

تعكس التعاريف المتبناة من قبل الهيئات والمنظمات الدولية اختلافا من حيث مقاربتها لهيكل المسؤولية الاجتماعية؛ إذ أن المفهوم يختلف من مؤسسة إلى أخرى ولا يوجد معيار أو مؤشر محدد تعتمده المؤسسة في

* شبكة أنيما للاستثمار (ANIMA) هي منصة للتعاون الاقتصادي بين أوروبا والشرق الأوسط وإفريقيا، تقدم المنصة الخبرة في مجال التنمية الاقتصادية والتعاون، تشجيع الاستثمار وإدارة الآثار، تطوير الابتكار... الخ. تضم شبكة أنيما 70 منظمة عضوا في 20 دولة وأكثر من 400 خبير، وهي تجمع بين وكالات تشجيع الاستثمار والتنمية الاقتصادية الحكومية والإقليمية، مجموعات الابتكار، المستثمرين الدوليين ومعاهد البحوث. (ANIMA, n.d.)

تعريفها للمفهوم. إلا أن ما يميز هذه التعاريف هو اشتراكها في محاولة تعميق مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتوجيه هذه الأخيرة نحو المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة وحماية البيئة وكذا تنمية المجتمع وحل مشكلاته.

إن هذا العرض للمصادر المختلفة التي خصت مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالتعريف أفضى إلى القول أنه لا يوجد توافق عالمي في الآراء بشأن معنى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات سواء كان ذلك بين الأكاديميين أو بين الممارسين؛ ذلك أن فهم هؤلاء لهذا المفهوم يظل مرهونا بالإحالات المرجعية لكل منهم. إلا أن هناك شبه إجماع على أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم متعدد الأبعاد (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) يجمع بين مجموعة من الممارسات الموجهة نحو العديد من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. وعليه يمكن حصر تعريف شامل للمسؤولية الاجتماعية على أنها "الالتزام الطوعي والدائم من قبل المؤسسات بالتصرف الأخلاقي والمسؤول تجاه المجتمع الذي تعمل فيه والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية عن طريق دمج الاهتمامات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية ضمن ثقافتها وخططها الاستراتيجية، والذي سيكون له تأثير إيجابي على نجاحها وتحسين أدائها في المدى الطويل".

المطلب الثاني: المقاربات النظرية المفسرة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

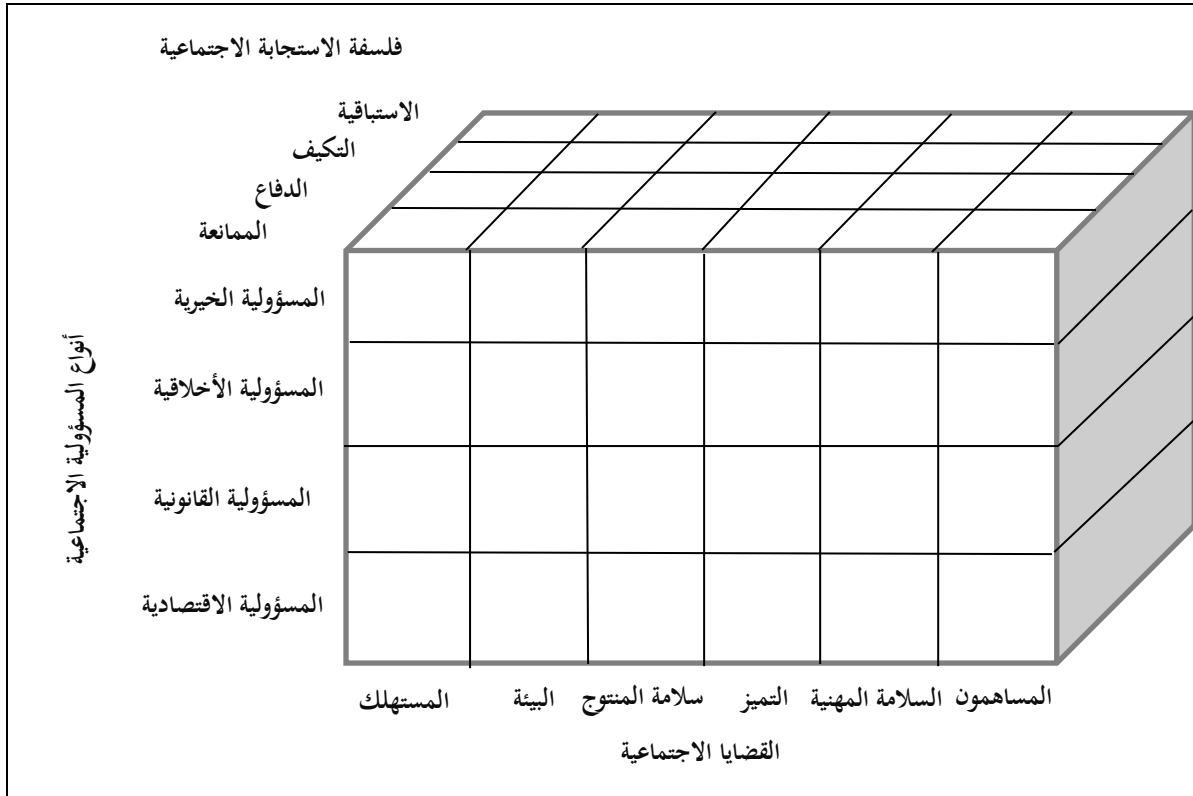
كما سبق ذكره، فالمسؤولية الاجتماعية كانت محور جدال واهتمام شديدين على مدى عقود من الزمن؛ إذ تعود أسباب هذا النقاش إلى انتشار المفاهيم المختلفة للمسؤولية الاجتماعية، والتي تم تعريفها من منظورات مختلفة بداية من المنظور الاقتصادي (خلق الثروة لحملة الأسهم) إلى منظور يربط بين الجوانب الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والخيرية إلى المواطنة الصالحة للمؤسسة. وعليه ستحاول الباحثة إيجاز أهم المقاربات النظرية المفسرة لهذا المفهوم كما يلي:

الفرع الأول: مقارنة (Carroll 1979)

استنادا إلى ما جاء به Carroll فإنه يتعين معالجة المسؤولية الاجتماعية وفق ثلاثة مقاربات أساسية هي، الاستجابة التنظيمية، الفئات المختلفة للمسؤولية الاجتماعية والشواغل الاجتماعية للمؤسسة، ووفقا له فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تمثل مجموع الالتزامات التي تقع على عاتق المؤسسة تجاه المجتمع (بما في ذلك) الفئات "الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والخيرية" والتي أوجدها ضمن نموذج ثلاثي الأبعاد، حيث تتحرك هذه

الفئات (الأبعاد) بطرق متباينة اعتمادا على ما إذا كانت المؤسسة في استراتيجية إستباقية، تكييفية، دفاعية أو تفاعلية (رد فعل). ووفقا لهذا النموذج أيضا تنقسم اهتمامات المؤسسة إلى ست فئات هي: المستهلك، التمييز، البيئة، أمن المنتجات، السلامة المهنية والمساهمون.

شكل رقم (1-2): نموذج Carroll (1979) ثلاثي الأبعاد



المصدر: (Carroll, 1979, p. 503)

لقد شكل Carroll شبكة قراءة علمية بتقاطع الفئات الستة والمستويات الاستراتيجية الأربعة المذكورة سالفًا، فبناء على استراتيجيتها وبيئتها تعتمد المؤسسة المسؤولية التي تراها مناسبة من بين المسؤوليات التي قدمها Carroll عند اتخاذها للقرار والتي تتراوح من تفاعلية إلى إستباقية في حين تمر عبر مراحل الدفاع والتكيف. فعلى سبيل المثال يمكن لمؤسسة ما أن تنتهج مسؤولية قانونية عن طريق تطبيق قواعد السلامة المهنية بطريقة تفاعلية عندما يكون القانون معلنا أو إستباقية بتوقع تنفيذ أحكام القانون.

الفرع الثاني: مقارنة (Klonoski (1991

ميز (Klonoski (1991 بين ثلاث مقاربات نظرية يمكن إيجازها فيما يلي (pp. 9-18):

أولاً: النظرية التأسيسية (الكلاسيكية الجديدة) التي تفترض أن المؤسسات لا تتحمل مسؤوليات اجتماعية، وفي حالة وجود هذه المسؤوليات فإنها تقتصر فقط على دفع الضرائب وتوفير فرص العمل. جوهر هذه النظرية يكمن في تصورهما للمؤسسة على أنها نتاج قانوني بحت وليس كمؤسسة اجتماعية تتمثل مسؤوليتها في تعظيم الأرباح بشكل لا يتنافى مع القانون، فالغرض من المؤسسات وفق هذه النظرية هو اقتصادي بحت دون اقترانه بأي واجب أخلاقي أو التزام اجتماعي.

ثانياً: نظرية المؤسسات الاجتماعية والتي تنبع من التداخل بين النظرية التأسيسية والمؤسسية الاجتماعية. تستند هذه النظرية إلى أسس النظرية التأسيسية التي تفترض أن الهدف من المؤسسات هو توليد الأرباح لكنها تعترف بالجانب الاجتماعي للمؤسسة وعملها. وفق هذه النظرية فإن المؤسسة تحتاج من خلال سعيها لتحقيق مصالحها الذاتية إلى الاهتمام بالاجتماع وأن تتحمل مسؤوليات تتجاوز تلك المسؤوليات التقليدية.

ثالثاً: النظرية الأخلاقية والتي تفترض أنه من أجل فهم المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسات لابد من فهم المؤسسة نفسها وطبيعتها، وحتى تكون المؤسسة مسؤولة عن أعمالها لا بد أن تكون شخصية ومشروعية أخلاقية.

الفرع الثالث: مقارنة (Leduc (2001

يقدم Leduc مصفوفة توضح المواقف المختلفة فيما يتعلق بالتوجه الاجتماعي للمؤسسة من خلال طرح ثلاثة أسئلة أساسية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (2-4): مصفوفة Leduc لمختلف مقاربات المسؤولية الاجتماعية

هل المؤسسة ممثلة اجتماعياً؟	ما هي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؟	ما هي الدوافع المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية؟
لا	لا وجود لها.	لا شيء، هدف المؤسسة هو تحقيق الربح.
لا	المسؤوليات القانونية أو التعاقدية، ولا يتم تضمين أنشطة أخرى إلا إذا كانت تحقق أرباحاً.	يمكن لهذه الأنشطة أن تسهم في ربحية المؤسسة.
نعم	تكييف سلوكيات المؤسسة لتلبية قيم وقواعد المجتمع.	يتعين على المؤسسة أن تستجيب لمطالب أصحاب المصلحة.

التوجه الاجتماعي للمؤسسة

نظرية أصحاب المصلحة	نعم	إدارة العلاقات مع مختلف أصحاب المصلحة.	يتعين على المؤسسة أن تستجيب لمطالب أصحاب المصلحة.
مسؤولية الإشراف	نعم	مساهمة المؤسسة في "بناء عالم أفضل".	يتعين على المؤسسة أن تستجيب لمطالب أصحاب المصلحة.

المصدر: (Bnoui, p. 5).

الفرع الرابع: مقارنة (Garriga & Melé (2004)

وفقا لـ Garriga & Melé (2004) يمكن تصنيف النظريات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى

أربع تيارات رئيسية (Vincent & Miruna, 2012, pp. 2-3):

أولا: النظريات الأداتية (les théories instrumentales)

تفترض النظريات الأداتية أن المسؤولية الاجتماعية أداة استراتيجية لتوليد الأرباح من خلال تعظيم أرباح المساهمين، أو كسب مزايا تنافسية أو تنفيذ سياسة تجارية محددة.

ثانيا: النظريات السياسية (les théories politiques)

تظهر النظريات السياسية المسؤولية الاجتماعية كوسيلة تعتمد عليها المؤسسة لجعل العبء الاجتماعي لمسؤوليتها مع نشاط المؤسسة الذي يأخذ طابع التزام اجتماعي يأخذ في الاعتبار الحقوق والالتزامات الاجتماعية للمتعاقدين، لذلك ينظر إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها تعبير ضمني عن عقد اجتماعي مبرم بين المؤسسة والمجتمع، مع اعتبار المؤسسة "مواطنًا" كامل من المجتمع المحلي.

ثالثا: النظريات التكاملية (les théories intégratives)

تنظر النظريات التكاملية إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بوصفها وسيلة تمكن هذه الأخيرة من تلبية مطالب المجتمع، وبذلك تكتسب الشرعية الاجتماعية والاعتراف بها من خلال أعمالها المتعلقة بإدارة المسؤولية العامة، إدارة أصحاب المصلحة وأداء المسؤولية الاجتماعية.

رابعا: النظريات الأخلاقية (les théories éthiques)

تقدم النظريات الأخلاقية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كشرط أخلاقي للمساهمة في "مجتمع جيد" عن طريق حماية حقوق العمال واتخاذ تدابير من أجل التنمية المستدامة ومن ثم المساهمة في "الصالح العام".

تعد النظريات المفسرة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية جزءاً من رؤيتين متعارضتين؛ الرؤية الكلاسيكية التي ترفض أي فكرة تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والقائمة على أن مسؤولية المؤسسة الوحيدة هي تعظيم الربح لحملة الأسهم، والرؤية المعاصرة التي تؤيد وتدعم وجود المسؤولية الاجتماعية وتذهب إلى القول بأنه إلى جانب الربح يتعين على المؤسسات أيضاً الاهتمام بتحقيق الرفاه الاجتماعي، ومع هذا الجدل بين مؤيد ومعارض للمفهوم يمكن توضيح الاختلاف بين كلا الرؤيتين من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2-5): الحجج المؤيدة والمعارضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية

الحجج المعارضة	الحجج المؤيدة
- دور المؤسسات يكمن في تعظيمها للأرباح لحملة الأسهم فقط. - وجود احتمال لحدوث صراح المصالح. - افتقار المؤسسات للخبرة اللازمة لأداء الدور الاجتماعي. - في النهاية يتحمل المجتمع ثمن مساهمة المؤسسات في حل القضايا الاجتماعية في شكل أسعار مرتفعة. - العديد من المؤسسات تتمتع بقوة كبيرة وأي تدخل من قبلها في القضايا الاجتماعية سيؤدي إلى زيادة قوتها وتأثيرها.	- تتسبب المؤسسات في مشكلات عدة لذا يتعين عليها المساهمة في حلها. - تعد المؤسسات جزءاً من المجتمع وجب عليها المساهمة في تنميته. - تملك المؤسسات موارد عدة تؤهلها للمساهمة في حل بعض المشاكل التي يعاني منها المجتمع. - تعد المؤسسات كشريك في المجتمع مثلها مثل الحكومة. - مشاركة المؤسسات في حل بعض القضايا الاجتماعية يقلل من تدخل الدولة ما ينتج عنه حرية أكبر ومرونة أعلى في عملية صناعة القرار لدى تلك المؤسسات.

المصدر: (بن عرامة، 2018، صفحة 22).

من خلال هذا الجدول يمكن القول أن حجج كلا من الرؤيتين سالفتي الذكر تحمل في طياتها جزءاً من الحقيقة؛ فتحمل المؤسسة لدور اجتماعي أكبر من قدرتها قد يعود سلباً على أدائها الاقتصادي، ومن جهة أخرى فإن تركيز المؤسسات اهتمامها بتعظيم العوائد للملاك فقط دون مراعاة مصالح مختلف الفئات ذات العلاقة يجعل من المؤسسة نظاماً اقتصادياً مغلقاً لا يأخذ في الاعتبار علاقته بالمجتمع الذي ينشط فيه.

المطلب الثالث: مبادئ وأهمية الانخراط في نهج المسؤولية الاجتماعية

مما لا شك فيه أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية كما أشرنا سابقا قد شكل محور اهتمام العديد من الأكاديميين والممارسين ما أكسبها أهمية متزايدة جعلت المفهوم ينتقل من مجرد مقارنة معنوية إلى تجسيد فعلي ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات، وهو ما فتح المجال للعديد من الدراسات التي أسهمت في توضيح المزايا التي يمكن أن تجنيها المؤسسات جراء تبنيها للمسؤولية الاجتماعية خاصة في ظل ما تنطوي عليه هذه الأخيرة من تكاليف مالية ومادية. ونظرا لعدم اليقين المحيط بطبيعة نشاط هذا المفهوم فإنه من الصعب تحديد فيما إذا كان هذا النشاط أو ذاك يندرج تحت مسمى المسؤولية الاجتماعية، وعليه فإنه يتعين التعرض للأنشطة التي تندرج ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية ولا يتم ذلك إلا بعد معرفة مبادئها. (بويجي، 2020، صفحة 86)

الفرع الأول: مبادئ المسؤولية الاجتماعية*

لقد تحول نموذج الأداء الاجتماعي الذي جاء به Carrol إلى مبادئ عامة وعمليات وسياسات في ظل إعادة صياغة (1991) Wood أين أجرت تحسينات مهمة تجاوزت تحديد الفئات المختلفة للمسؤولية المتعلقة بالمبادئ التي تحفز السلوك المسؤول، العمليات والممارسات التنظيمية ونتائج الأداء، حيث اقترحت Wood نهجا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يقوم على ثلاثة مبادئ بنيوية تشكل ثلاثة مستويات من المسؤولية التي يتعين على المؤسسات أن تخضع لها وهي (HERAUT, 2017, p. 54):

أ- مبدأ السلطة التقديرية الإدارية (المستوى الفردي): والذي يقع على عاتق مديري المؤسسات الذين يتعين عليهم إدارة وتوجيه المؤسسة بمسؤولية.

ب- مبدأ المسؤولية العامة (المستوى التنظيمي): ويقع على عاتق المؤسسة في حد ذاتها فيما يتعلق بأنشطتها وكذا مختلف أصحاب المصلحة فيها.

ج- مبدأ الشرعية (المستوى المؤسسي): والذي يجعل المؤسسة مسؤولة أمام المجتمع ككل.

وفي عام 1999 وضع الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية عشرة مبادئ أساسية دعا من خلالها المؤسسات لتحلي بروح المواطنة والمسؤولية والمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، كما تم تشجيع المؤسسات على اعتماد هذه المبادئ عند اتخاذها للقرارات ووضع الاستراتيجيات، وتبني المبادئ العشرة للميثاق العالمي من الإعلان العالمي

* سيتم التطرق لمبادئ المسؤولية الاجتماعية الواردة ضمن مواصفة الـ ISO 26000 في سياق البحث الثالث من هذا الفصل.

لحقوق الإنسان وإعلاني منظمة العمل الدولية وريو الخاص بالبيئة والتنمية (عباز، 2019، صفحة 75). ولقد جاءت هذه المبادئ العشرة ضمن أربع مجموعات تمحورت حول ما يلي (الأسرج، 2011، صفحة 11):

أ- حقوق الإنسان

- المبدأ الأول: احترام ودعم حماية حقوق الإنسان المعلنة عالمياً.

- المبدأ الثاني: التأكد من عدم التواطؤ في انتهاك حقوق الإنسان.

ب- معايير العمل

- المبدأ الثالث: احترام حرية تكوين الجمعيات والاعتراف الفعلي بحق المفاوضة الجماعية.

- المبدأ الرابع: القضاء على كل أشكال العنف والعمل الجبري.

- المبدأ الخامس: القضاء على عمالة الأطفال.

- المبدأ السادس: القضاء على التمييز في مجال التوظيف والمهن.

ج- المحافظة على البيئة

- المبدأ السابع: التشجيع على إتباع نهج احترازي لإزاء التحديات البيئية.

- المبدأ الثامن: تولي مبادرات لتوسيع نطاق المسؤولية البيئية.

- المبدأ التاسع: تشجيع تطوير التقنيات غير الضارة بالبيئة ونشرها

د- مكافحة الفساد

- المبدأ العاشر: العمل ضد كل أنواع الفساد بما في ذلك الرشوة والابتزاز.

الفرع الثاني: أهمية الانخراط في نهج المسؤولية الاجتماعية

أشارت العديد من التجارب الدولية إلى أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية ودمجها ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات، يمكن إيجاز هذه الأهمية فيما يلي:

أولاً: تحسين سمعة المؤسسة

ويكون ذلك بناء على كفاءة الأداء والنجاح في تقديم الخدمة والثقة المتبادلة بين المؤسسات وأصحاب المصلحة، ومستوى الشفافية الذي تجري به تلك المؤسسات معاملاتها، ومدى مراعاتها للعوامل البيئية والاهتمام بالاستثمار البشري (هبول، كروش، و بن وريدة ، 2020، صفحة 2013). فالصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسات تعزز سمعتها وتزيد من ثقة المجتمع بها الأمر الذي يؤدي حتماً إلى تعظيم أرباحها، فالمسؤولية الاجتماعية في هذا الصدد تعد كمرحلة متقدمة في تسويق منتجات المؤسسة وتطوير سمعتها في المجتمع وهو ما يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة (باسي، 2020، صفحة 69).

ثانياً: تحسين الأداء المالي

لقد بينت الدراسات التي أجريت في هذا المجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وجود صلة حقيقية بين الممارسات المسؤولة اجتماعياً والأداء المالي الإيجابي. فقد شهدت بريطانيا خلال الفترة الممتدة بين 1989 إلى 1999 ارتفاع نسبة الادخار في أسهم المؤسسات التي تدرج ضمن المؤسسات الملتزمة اجتماعياً من مائتي مليون جنيه إسترليني إلى ما يزيد عن 2 بليون إسترليني، كما تشير بعض البحوث الحديثة الصادرة عن جامعة "هارفرد" إلى أن المؤسسات التي تطبق مفهوم المسؤولية الاجتماعية في منشآتها يرتفع معدل الربحية لديها إلى 18% مقارنة بالمؤسسات التي لم تتبنى برامج في المسؤولية الاجتماعية. (بليزاك و بريك، 2017، صفحة 105).

ثالثاً: تخفيض تكاليف التشغيل

هناك العديد من المبادرات التي تستهدف تحسين الأداء البيئي وتؤدي إلى خفض التكاليف، نذكر على سبيل المثال لا الحصر، تقليل انبعاث الغازات التي تؤدي إلى تغير المناخ العالمي أو التقليل من استخدام المواد الكيميائية الزراعية، أيضاً يمكن تخفيض تكاليف التخلص من النفايات من خلال مبادرات إعادة تدويرها. كما تؤدي تلك الجهود المبذولة في إطار المسؤولية الاجتماعية في مجال الموارد البشرية كجداول العمل المرنة مثلاً، والتناوب على الوظائف وما إلى ذلك من البرامج المتعلقة بمكان العمل إلى خفض نسبة غياب العاملين، وزيادة الاحتفاظ بعدد

كبير من الموظفين شديدي الحماس للعمل، والفعالية والكفاءة الإنتاجية وكذا خفض تكاليف التوظيف والتدريب. (بويجي، 2020، صفحة 82).

رابعاً: تعزيز المبيعات وولاء العملاء

إن العودة بصورة ملحوظة إلى تامين النقاء البيئي والمنتجات الطبيعية قد دفع المستهلكين إلى الاهتمام الخاص بعمليات الإنتاج وتأثيرها هذه الأخيرة على البيئة. وبالرغم من أن المؤسسات يتعين عليها أن تفي في المقام الأولى بالمعايير الشرائية للمستهلكين مثل الأسعار، جودة السلع وتوفرها ومدى سلامتها وملاءمتها فإن الأبحاث تظهر تزايد الرغبة في الشراء أو عدم الشراء بسبب بعض المعايير الأخرى والتي تستند إلى قيم مثل قلة التأثير على البيئة وعدم استخدام مواد أو مكونات معدلة وراثياً. (شكة، 2015، صفحة 22).

خامساً: زيادة القدرة على استقطاب العاملين والاحتفاظ بهم

بالنسبة للمؤسسات المسؤولة اجتماعياً يكون من السهل عليها تعيين عاملين ذوي كفاءة عالية والمحافظة عليهم، إذ يؤدي ذلك إلى خفض تكاليف التوظيف والتدريب، ويتم في الغالب تعيين العاملين من المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة ولهذا السبب ستصبح القيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات متسقة مع قيم العاملين، الشيء الذي يستبعد أي تعارض من حيث القيم ويعزز بيئة العمل. (فضالة، 2019، صفحة 33)

سادساً: زيادة الإنتاجية والجودة

في الغالب تؤدي الجهود التي تبذلها المؤسسات في سبيل الاضطلاع بالمسؤولية الاجتماعية من خلال القوة العاملة والعمليات التي تقوم بها إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض معدل وقوع الأخطاء كما تعزز الفعالية والكفاءة من خلال تحسين ظروف العمل وزيادة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار. (برني، 2015، صفحة 108)

سابعاً: تخفيض الرقابة التنظيمية

تحتل المؤسسات التي تفي بمتطلبات الامتثال ببرامج المسؤولية الاجتماعية بوضوح، بقدر عال من حرية التصرف من جانب كيانات الحكومة الوطنية، وقد تخضع مثل هذه المؤسسات لقدر أقل من عمليات التفتيش والمراسلات الخطية، كما قد تمنح لها الأفضلية أو معاملة سريعة عندما تقدم طلبات للحصول على تراخيص عمل، أو تغيير مناطق العمل وما إلى ذلك من التصاريح الحكومية. (قرعي، 2020، صفحة 24)

المبحث الثاني: قراءة تحليلية لأبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية

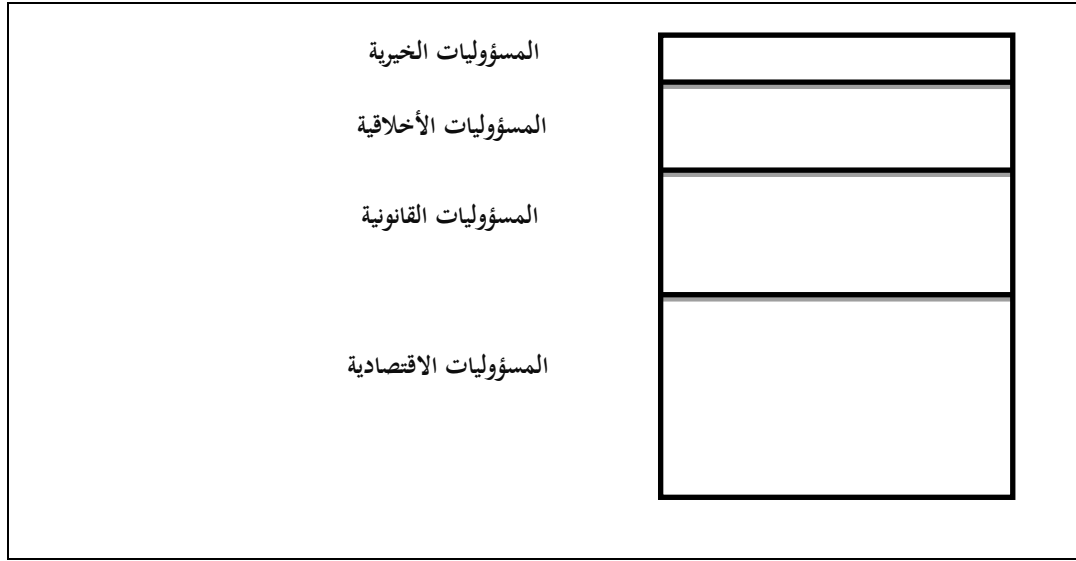
على مدى العقود العديدة الماضية، شهد مفهوم المسؤولية الاجتماعية عبر مراحل تطوره تغيرات جوهرية عكستها وجهات النظر المختلفة التي ميزت الفكر الإداري، وكذا التحديات والتحويلات التي مرت بها المجتمعات والأنظمة الاقتصادية، والتي ولدت إحساساً لدى المؤسسات بالمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة، ترجمته محاولاتها العديدة للمواءمة بين رؤيتها الاقتصادية والأبعاد الاجتماعية التي تخدم مصالحها المشتركة. لقد نالت المسؤولية الاجتماعية حظها الوافي من الاهتمام من قبل العديد من الممارسين والأكاديميين الذين أسهموا في تتبع جوهر هذا المفهوم والأبعاد التي يمكن أن يحققها للمجتمع، لتدرك المؤسسات بذلك أهمية هذا المفهوم الجديد للأعمال خاصة في ظل التحديات التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم، وأضحى مفهوم المسؤولية الاجتماعية فلسفة تتبناها المؤسسات في أنشطتها اليومية عن طريق إدماجه ضمن متطلبات أدائها وإدراجه ضمن أولوياتها القصوى وكذا وعلى كافة مستوياتها الإدارية.

المطلب الأول: أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية

الفرع الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية (نموذج Carroll وتطوره)

لقد تم إثراء الجانب النظري للمسؤولية الاجتماعية بشكل كبير من خلال العمل الذي قدمه Carroll أين حاول اقتراح تصنيف للمسؤوليات المختلفة التي يتعين على المؤسسة تحملها. ففي عام 1979 قدم Carroll تعريفاً للمسؤولية الاجتماعية على أنها مجموعة من التزامات المؤسسة تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، وتحقيقاً لهذه الغاية حدد أولاً الفئات الأربع المألوفة الآن من المسؤولية الاجتماعية من خلال دراسة أجراها عن الأداء الاجتماعي للمؤسسات، حيث صور هذه الفئات على أنها طبقات مطلوبة وصفها بالمسؤوليات الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والخيرية كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (2-2): فئات المسؤولية الاجتماعية



المصدر: (wayne , 2005, p. 34)

من خلال هذا الشكل أوضح Carroll أن الفئات الأربعة هي ببساطة لتذكيرنا بأن الدوافع أو الأفعال يمكن تصنيفها في المقام الأول على أنها واحدة أو أخرى من هذه الأنواع الأربعة. لذلك اتخذ الإطار في مفهومه الأول، منظورا إنمائيا رجعيا يستند إلى الادعاء بأن تاريخ الأعمال يوحي بالتركيز المبكر على الجوانب الاقتصادية والقانونية ثم الاهتمام لاحقا بالجوانب الأخلاقية والخيرية.

وفي عام 1991 قام Carroll بتطوير نموذجة الأصلي لعام 1979، حيث قدم من خلاله تصور جديد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في شكل هرم أطلق عليه "هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات" والذي يتناول الأبعاد الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية وكذا الخيرية، التي يتعين على المؤسسة أن تضطلع بها لضمان التطور والبقاء وتحقيق أهدافها المختلفة. والشكل الموالي يوضح ما توصل إليه Carroll:

شكل رقم (2-3): هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية

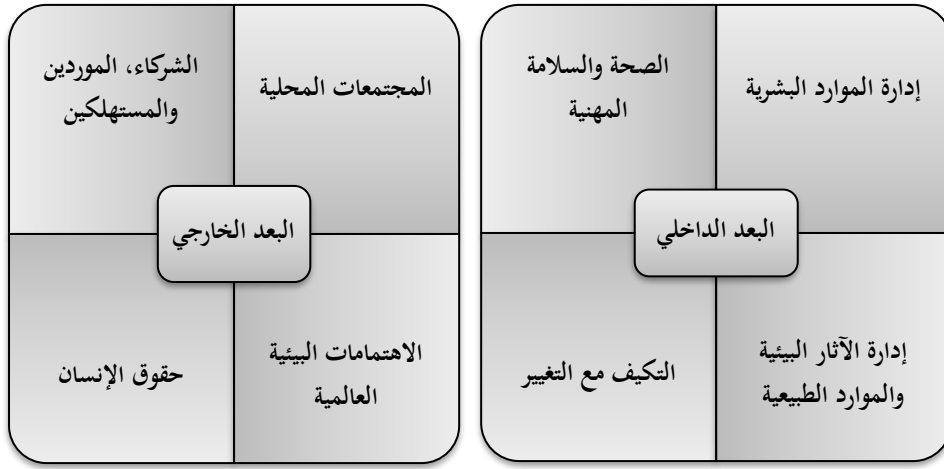


المصدر: (Carroll, 1991, p. 42).

استنادا إلى ما جاء به Carroll فإنه يتعين الانتقال من مرحلة إلى أخرى إلى غاية الوصول إلى قمة الهرم والمتمثلة في المسؤولية الخيرية. فالمسؤولية الاجتماعية الشاملة حسب مفهوم Carroll تشتمل على أربعة مستويات أساسية أهمها وأولها يتمثل في المسؤولية الاقتصادية؛ وبما أن السبب الذي وجدت من أجله المؤسسات يكمن في تعظيمها للأرباح، فإن الإجراءات التي تقوم بها هذه المؤسسات من حيث الكم والنوع هي من النوع الاقتصادي. وعلاوة على ذلك، فإنه لا يمكن للمؤسسة أن تكون وكيلا اجتماعيا نشيطا إلا إذا قامت بالدور الذي أسنده إليها المجتمع، ولذلك فإنه من الطبيعي أن تكون المسؤوليات الاقتصادية هي أساس المسؤولية الاجتماعية. والمستوى الثاني هو احترام الإطار القانوني، وهو أمر أساسي من حيث المسؤولية الاجتماعية؛ ذلك أن القوانين تمثل عملية تدوين للقيم الأخلاقية الموجودة في المجتمع. بينما يشير المستوى الثالث إلى المسؤوليات الأخلاقية، وحسب Carroll فإن هذه الأخيرة تجبر المؤسسات على القيام بكل ما يرى بأنه جيد ومنصف وصادق وهو ما يبرز العلاقة الجوهرية بين القانون والأخلاق. ويصل التزام المؤسسة بنهج المسؤولية الاجتماعية إلى ذروته عندما تقوم طوعا بتنفيذ الإجراءات التي ترغب فيها المؤسسة من أجل تحقيق رفاه موظفيها أو المجتمع ككل، وهو ما يعني بلوغ الزاوية الخيرية للمسؤولية الاجتماعية. وحقيقة أن هذه الأخيرة تقع على قمة الهرم تعني أنها أقل حضورا في اهتماماته (Jihane & Abdellatif, 2018, p. 181).

بالإضافة إلى هذه الأبعاد قامت المفوضية الأوروبية بتحديد بعدين هامين للمسؤولية الاجتماعية هما البعد الداخلي والبعد الخارجي كما هو مبين في الشكل التالي (Green, 2001, pp. 8-15):

شكل رقم (2-4): أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب المفوضية الأوروبية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Green, 2001, pp. 8-15)

أ- البعد الداخلي: ويهتم بالممارسات الداخلية للمؤسسة، حيث تشمل الممارسات المسؤولة اجتماعيا الموظفين وتتعلق أساسا بمسائل الاستثمار في رأس المال البشري والصحة والسلامة وإدارة التغيير، في حين تتعلق الممارسات المسؤولة بيئيا بإدارة الموارد الطبيعية المستخدمة في الإنتاج.

ب- البعد الخارجي: يرتبط بكل ما يتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة بما في ذلك المجتمعات المحلية، ويشمل مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة بالإضافة إلى الموظفين والمساهمين: شركاء الأعمال، الموردين، العملاء، المنظمات غير الحكومية التي تمثل المجتمعات المحلية، فضلا عن الاهتمامات البيئية العالمية.

الفرع الثاني: عناصر المسؤولية الاجتماعية

منذ بداية ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تركز النقاش حول الأطراف ذات المصلحة الذين يتعين على المؤسسة أن تأخذ بمطالباتهم بعين الاعتبار وتحمل مسؤوليات تجاههم تحقيقا للأهداف المشتركة، ومن ثم تحديد طبيعة هذه المسؤوليات. وحتى تتمكن المؤسسة من الوفاء برسالتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية يتعين عليها تحديد: أصحاب المصلحة ذات التأثير المباشر في تحديد رسالة وأهداف المؤسسة الاستراتيجية، تحديد أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تهدف إلى تلبية متطلبات الأطراف ذات المصلحة. (برني، 2015، صفحة 96)، ففي كتابه " الإدارة الاستراتيجية: نهج أصحاب المصلحة " عرف Freeman أصحاب المصلحة بأنهم "أي مجموعة أو فرد يمكن أن يؤثر أو يتأثر بأهداف المؤسسة". وهو مفهوم يتيح إمكانية عكس واقع المؤسسة ودراسة مختلف

التفاعلات التي تجريها المؤسسة مع بيئتها، ونظرا لأن المؤسسة ليست نظاما مغلقا؛ فإن بقاءها يعتمد على عدد من العوامل الاجتماعية والبيئية التي لا تقتصر على حملة الأسهم والعملاء فقط. ومع تزايد الشعور بالوعي الاجتماعي والبيئي تطور مفهوم أصحاب المصلحة لينتقل من فئة ضيقة تعنى بالمالكيين فقط بكونهم المستفيدون الوحيدون من وجود المؤسسة، إلى فئة أوسع وأشمل ضمت فئات أخرى كالعمال، المستهلكون، المنافسون، المجتمع، الحكومة...إلخ.

ولقد ساهم العديد من الباحثين في تحديد مجموعة من العناصر التي تشكل في مجملها محتوى المسؤولية الاجتماعية، ولكل عنصر من هذه العناصر توقعاته الخاصة التي يتعين على المؤسسة الالتزام بها تجاهه. وبالرغم من الاختلافات التي طالت ترتيب هذه العناصر والعائد لاختلاف البيئة والزمن وكذا طبيعة الصناعة المبحوثة، إلا أنه يمكن حصر أهم هذه العناصر في الجدول التالي:

جدول رقم (2-6): عناصر المسؤولية الاجتماعية

العنصر	الدور الاجتماعي للمؤسسة
المالكون	تعظيم الأرباح، رسم صورة جيدة للمؤسسة، زيادة حجم المبيعات.
العمال	عدالة وظيفية، رعاية صحية، رواتب وأجور مدفوعة، ظروف عمل مناسبة، إسكان العاملين ونقلهم...إلخ.
المستهلكون	أسعار مناسبة، الإعلان الصادق، منتجات ذات جودة.
المنافسون	معلومات صادقة، عدم سحب العاملين من الآخرين بوسائل نزيهة، منافسة عادلة ونزيهة.
الموردون	أسعار عادلة، الاستمرارية في التجهيز، تسديد الالتزامات المالية والصدق في التعامل.
المجتمع	دعم الأنشطة الاجتماعية، خلق فرص عمل، دعم البنى التحتية، عدم خرق القواعد العامة والسلوك...إلخ.
البيئة	التشجير وقيادة المساحات الخضراء، المنتجات غير الضارة، الحد من التلوث، الاستخدام الأمثل للموارد خاصة غير المتجددة منها.
الحكومة	الامتثال للقوانين، إعادة التأهيل والتدريب، تكافؤ الفرص بالتوظيف، حل المشكلات الاجتماعية، تسديد الالتزامات الضريبية.
جماعات الضغط	التعامل الصادق مع الصحافة، احترام أنشطة جماعات حماية البيئة، التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك، احترام دور النقابات العمالية والتعامل الجيد معها.

المصدر: (عثمان القاسم، 2018، صفحة 11)

يوضح الجدول أعلاه مختلف عناصر المسؤولية الاجتماعية وكذا الدور الاجتماعي الذي يتعين على المؤسسة أن تدركه اتجاههم. ومن أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وحتى تضمن هذه الأخيرة فعالية نشاطها واستمرارها، يتعين عليها تلبية متطلبات هذه العناصر (أصحاب المصلحة)، ومن ثم كسب دعمهم وموافقتهم على قراراتها الاستراتيجية. فالمؤسسة مسؤولة عن تحقيق مصالح مختلف الأطراف بها وليس المساهمين فقط، كما أن

تجاهل المؤسسة لأي عنصر من هذه العناصر قد يضر بمصلحة المؤسسة والشركاء معا؛ ذلك أن لكل عنصر أهمية ومستوى تأثير معين على المؤسسة.

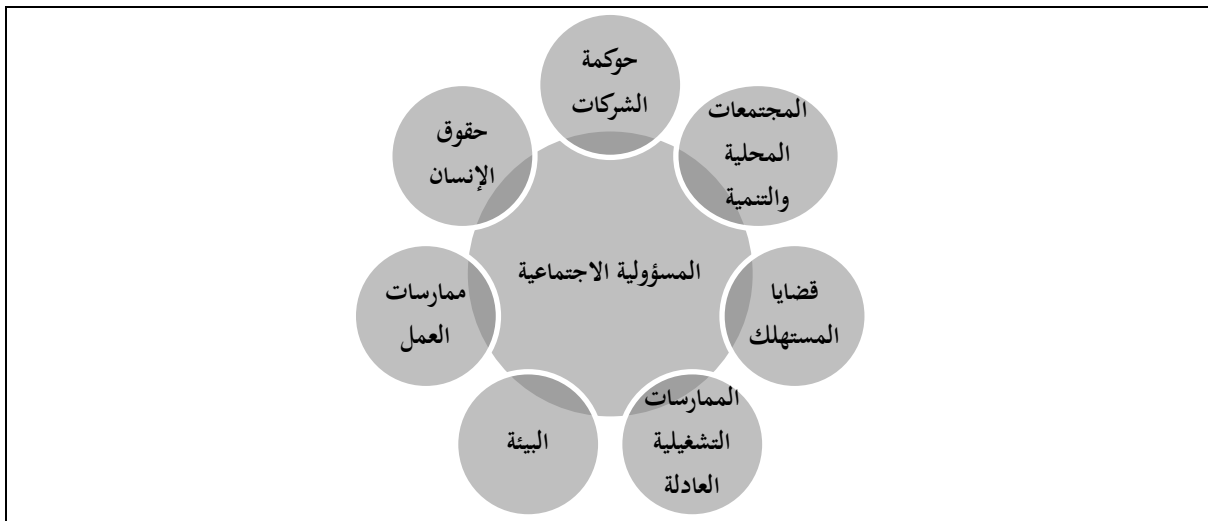
المطلب الثاني: مجالات ومستويات المسؤولية الاجتماعية

تختلف مجالات ومستويات المسؤولية الاجتماعية تبعا لاختلاف طبيعة عمل المؤسسات وتأثير مختلف الفئات ذات المصلحة بها، ومع توسع الدور الاجتماعي لهذه الأخيرة أصبح من الضروري تطوير النظرة نحو المؤسسات وعدم حصر نشاطها بالجانب الاقتصادي فقط، بل ويتعدى ذلك التفكير بما يمكن أن تقدمه هذه المؤسسات من مساهمات وخدمات لمختلف أصحاب المصلحة على كافة مستوياتها الإدارية.

الفرع الأول: مجالات المسؤولية الاجتماعية

منذ عام 2005، عملت المنظمة الدولية للتقييس على وضع مجموعة من المعايير الدولية لقياس المسؤولية الاجتماعية ضمنتها المواصفة القياسية ISO 26000، والتي تهدف إلى توجيه المؤسسات لتنفيذ الممارسات الجيدة في مجال المسؤولية الاجتماعية، وذلك بتقديم إرشادات بخصوص المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، وكذا المبادئ ومختلف الممارسات المتعلقة بهذه الأخيرة. ولتحديد مجالات العمل وكذا تحديد الأولويات في المؤسسة تتناول المبادئ التوجيهية لهذه المواصفة سبع قضايا رئيسية، تشمل كل من هذه القضايا مجموعة من مجالات العمل المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (2-5): قضايا المسؤولية الاجتماعية حسب المواصفة القياسية ISO26000



المصدر: (Mabrouk, 2015, p. 27)

أ- حوكمة الشركات: وهو النظام الذي تتخذ به المؤسسة القرارات وكيفية تطبيقها من أجل تحقيق أهدافها، كما يحدد إجراءات اتخاذ القرارات وكذا تنفيذها ورصدها.

ب- حقوق الإنسان: والتي تأخذ في الاعتبار الحقوق المدنية والسياسية كالحق في الحياة، الحرية، المساواة وحرية التعبير، وكذا الحقوق الاقتصادية والاجتماعية مثل: الحق في العمل، الحق في الغذاء، الحق في التعليم... إلخ.

ج- ممارسات العمل: وتشمل جميع الممارسات المتعلقة بالعمل الذي يؤدي باسم مؤسسة ما، وكذا جميع الإجراءات والسياسات التأديبية لتعيين وترقية العمال، كما تشمل أيضا أي سياسة أو ممارسة تؤثر على ظروف العمل مثل: الحوار الاجتماعي، العلاقات بين العمال وأرباب العمل، التدريب وتنمية المهارات، الصحة والسلامة... إلخ.

د- البيئة: وتعني التزام المؤسسة باحترام بيئتها من خلال الحد أو التقليل من تأثير أنشطتها وكذا مراعاة الآثار المباشرة وغير المباشرة لقراراتها وأنشطتها من وجهة نظر بيئية (منع التلوث، الاستخدام المستدام للموارد، التخفيف من آثار تغير المناخ).

هـ- الممارسات التشغيلية العادلة: وهو يمثل التزاما سياسيا مسؤولا، ويتعلق الأمر بالسير الأخلاقي للمعاملات بين المؤسسات، وتمكينها من الحصول على نتائج إيجابية في الوقت الذي تكون فيه مثالية (مكافحة الفساد، المشاركة السياسية المسؤولة، المنافسة النزيهة، السلوك المسؤول).

و- قضايا المستهلك: وهي مسؤولية المؤسسة تجاه مستهلكيها وعملائها فيما يتعلق بصحتهم وسلامتهم ومعلوماتهم، بمعنى مجتمع مستهلك مستدام، على سبيل المثال: المعلومات المتعلقة بتسويق المنتجات أو الخدمات، وتنفيذ عمليات تعاقدية نزيهة، شفافة وفعالة.

ز- المجتمعات المحلية والتنمية: وتعني المشاركة مع المجتمعات المحلية للمساهمة في تنميتها في سياق تحسين المنافع العامة والمجتمع المدني (خلق فرص العمل وتنمية المهارات، خلق الثروة والدخل، التعليم والثقافة، تطوير التكنولوجيا والوصول إليها)، ولذلك فإنه من الأعمال الاستباقية لقرب المؤسسات من المجتمعات المحلية تعزيز الشراكات من أجل إشراك المؤسسة في المجتمع المدني المحلي. هذه المشاركة تتطلب التحديد الفعلي لأصحاب المصلحة والحوار معهم من أجل تحديد توقعاتهم.

كما قدم كل من G. Drozdenko & K. Gregory Jin تصنيفاً لمجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كما يلي:

جدول رقم (2-7): مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حسب G. Drozdenko & K. Gregory Jin

المضمون	مجالات المسؤولية الاجتماعية
وتتضمن الإعلان الصادق عن منتجات المؤسسة، الشفافية، النزاهة، حسن التعامل مع مختلف العملاء، توفير البيانات اللازمة عن المنتجات مثل تواريخ الإنتاج وفترة الصلاحية والمكونات.	المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء
المساهمة في التأمينات الاجتماعية عن العاملين، وضع نظم للرعاية الصحية والعلاج في المستشفيات، توفير برامج تدريبية بالدخل والخارج، توفير النقل والإسكان للعاملين وغيرها.	المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين
التبرعات للمؤسسات والجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية لتمويل وتوفير احتياجات السكان، المساهمة في الاحتياجات الصحية والتعليمية، توفير فرص العمل لأبناء المجتمع.	المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع
حماية البيئة من التلوث، حماية الموارد الطبيعية من الاستنزاف والإهمال والضياع.	المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة

المصدر: (سعدى، 2019، صفحة 21)

الفرع الثاني: مستويات المسؤولية الاجتماعية

لقد تم إثراء وتطوير التصنيف الذي اقترحه Carrol، والذي اعتبر بمثابة الأساس للنهج النظرية في التعامل مع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من قبل Wood (1991)، والتي اقترحت ثلاثة مستويات فقط للمسؤولية الاجتماعية، كل منها يقابل مستوى تنظيمي محدد (Moez , 2009, p. 60):

أ- الشرعية على المستوى المؤسسي

حسب هذا المستوى، يمنح المجتمع المؤسسة الشرعية والسلطة. وعلى المدى البعيد، يتعين على المؤسسة استخدام هذه السلطة بما يتوافق وتوقعات المجتمع. إذا لم يكن كذلك، فإن المؤسسة مهددة بخطر فقدان قوتها وشرعيتها، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تنبع من الحاجة إلى بقاء المؤسسات واستمرارها.

ب- المسؤولية العامة على المستوى التنظيمي

في هذا المستوى، تتحمل المؤسسة مسؤولية النتائج المترتبة عن أنشطتها؛ ذلك أن هذه الأخيرة قد تؤثر على أصحاب المصلحة الرئيسيين (الجهات الفاعلة المعنية بشكل مباشر بقرارات المؤسسة) وأصحاب المصلحة الثانويين

(الجهات الفاعلة المعنية بشكل غير مباشر بأنشطة المؤسسة)، وبالتالي فإنه ينظر إلى المسؤولية الاجتماعية على أنها آثار المؤسسة على أصحاب المصلحة فيها.

ج- السلطة التقديرية على المستوى الفردي

بالنسبة لـ Wood، يتعين على كل مدير العمل بمسؤولية فردية وأخلاقية معينة، كما يتعين عليه استخدام سلطته التقديرية في خدمة المسؤولية الاجتماعية عند كل قرار يتم اتخاذه، وبهذا المعنى تترك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لتقدير المديرين وإرادتهم.

وفي هذا السياق يقترح Attarça & Jacquot جدولا متقاطعا حيث يمكن تقسيم كل شكل من أشكال المسؤولية المقترحة من قبل Carroll (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والخيرية) وفقا للمستويات الثلاثة التي حددها Wood، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-8): مستويات وطبيعة المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسة

المستوى الفردي	المستوى التنظيمي (الأنشطة)	المستوى المؤسسي	
إنتاج التكنولوجيات النظيفة بطريقة ملائمة للبيئة، وتخفيض التكاليف عن طريق تشجيع إعادة التدوير.	أسعار السلع والخدمات تعكس تكاليف الإنتاج الحقيقية وتشكل جميع العوامل الخارجية.	إنتاج السلع والخدمات، توفير فرص العمل وخلق الثروة لحملة الأسهم.	المسؤوليات الاقتصادية
تعزيز التعليمات التنظيمية للابتكار في المنتجات أو التكنولوجيات.	العمل من أجل السياسة العامة عن طريق الدفاع عن المصالح "المستترة".	الامتثال للقوانين واللوائح. عدم الضغط أو توقع مناصب متميزة في السياسة العامة.	المسؤوليات القانونية
تطوير معلومات الاستخدام لمستخدمين محددين والترويج لها كميزة منتج.	توفير معلومات دقيقة وشاملة لزيادة سلامة الاستخدام خارج نطاق الشروط القانونية.	إتباع المبادئ الأخلاقية الأساسية: مثل "الأمانة"	المسؤوليات الأخلاقية
اختيار الاستثمارات الخيرية المربحة من حيث حل المشكلات الاجتماعية (تطبيق معايير الكفاءة).	استثمار موارد المؤسسة في الأعمال الخيرية المتعلقة بالدايرتين الأولى والثانية من البيئة الاجتماعية للمؤسسة.	العمل كمواطن نموذجي في كل المجالات: ما وراء اللوائح والقواعد الأخلاقية. إعادة جزء من حجم الأعمال إلى المجتمع.	المسؤوليات الخيرية

المصدر: (Moez , 2009, p. 61)

وفي عام 1994، قام فريق العطاء الاجتماعي لست مؤسسات عالمية بتطوير "مجموعة لندن لقياس الاستثمار في المجتمع"، وذلك بهدف قياس الفائدة التي تعود على المجتمع والمؤسسة جراء تنفيذ المشاريع التنموية والتطوعية. وقد تضمن نموذج القياس على تقسيم ممارسات المسؤولية الاجتماعية إلى أربعة مستويات أساسية هي (دائرة الدراسات - جمعية البنوك في الأردن، 2012، صفحة 13):

أ- المستوى الأول: أساسيات العمل المؤسسي.

ب- المستوى الثاني: المبادرات التجارية في المجتمع.

ج- المستوى الثالث: الاستثمار في المجتمع.

د- المستوى الرابع: العطاء الاجتماعي.

المطلب الثالث: استراتيجيات وآليات تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

في إطار سعي المؤسسات للالتزام بالسلوك الأخلاقي والمسؤول وتحمل مسؤولية آثار أنشطتها على المجتمع والبيئة من خلال دمج الممارسات المسؤولة اجتماعياً ضمن خططها الاستراتيجية، يتعين عليها الانتقال من مقارنة موجهة بأهداف إلى مقارنة مبنية على القيم، بحيث يمكنها أن تحقق أرباحاً اقتصادية وقيماً استراتيجية بينما تقوم بأعمال صالحة للمجتمع. في هذا السياق، يتطلب تعامل المؤسسة مع قضايا المسؤولية الاجتماعية تجاوب استراتيجية المؤسسة مع هذا المنحى لإحداث التكامل المرغوب. (عباز، 2019، صفحة 94)، حيث يرى Werner (2009) أن استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تتكامل بشكل متزايد في العمليات والأنشطة التجارية، وأنه عندما يتم تصميمها أو تكييفها بشكل صحيح مع احتياجات المجتمع يمكن أن تصبح المؤؤولة الاجتماعية مصدراً للفرص والابتكار والميزة التنافسية (Martinez & Amézaga, 2017, p. 793)، وهو ما يعني أنه حتى تتمكن المؤسسات من الاندماج في نهج المسؤولية الاجتماعية يتعين عليها ربط هذه الأخيرة بمهمتها، رؤيتها وخططها الاستراتيجية طويلة الأجل، بناءً على ذلك وجدت أربعة مواقف استراتيجية مختلفة التي يمكن للمؤسسات اتباعها فيما يتعلق بالممارسات المسؤولة اجتماعياً والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (2-6): استراتيجيات تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات



المصدر: (بلقط، 2021، صفحة 145).

تعكس الاستراتيجيات الأربعة المبينة في الشكل أعلاه، تنوع استجابات المؤسسة لمختلف الضغوط الخارجية في سياق التزامها بالممارسات المسؤولة اجتماعيا، حيث تمكن هذه الاستراتيجيات من فهم كيفية تنفيذ المؤسسات لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية، إذ تتراوح ممارسات المؤسسة في هذا المجال بين مجرد تطبيق للوائح من منظور رد فعل (الاستراتيجية المعرقلة) إلى تطبيق فعلي من منظور استباقي (استراتيجية المبادرة) والذي يعتبر كأعلى مستويات المواطنة. فيما يلي تقدم الباحثة وبإيجاز الاستراتيجيات الأربعة المتعلقة بتبني المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسات (Dong Paul Lee, 2011, p. 286):

الاستراتيجية المعرقلة: المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية ترفض تماما أي شكل من أشكال المسؤولية الأخلاقية أو الاجتماعية التي تقع خارج مصلحتها الاقتصادية.

الاستراتيجية الدفاعية: قد تتبنى المؤسسة استراتيجية دفاعية ترفض من خلالها المسؤوليات الأخلاقية فقط (القيام بدور اجتماعي محدود)، في حين تسعى لحماية مصالحها الذاتية من خلال الامتنال بالحد الأدنى من المتطلبات القانونية المفروضة.

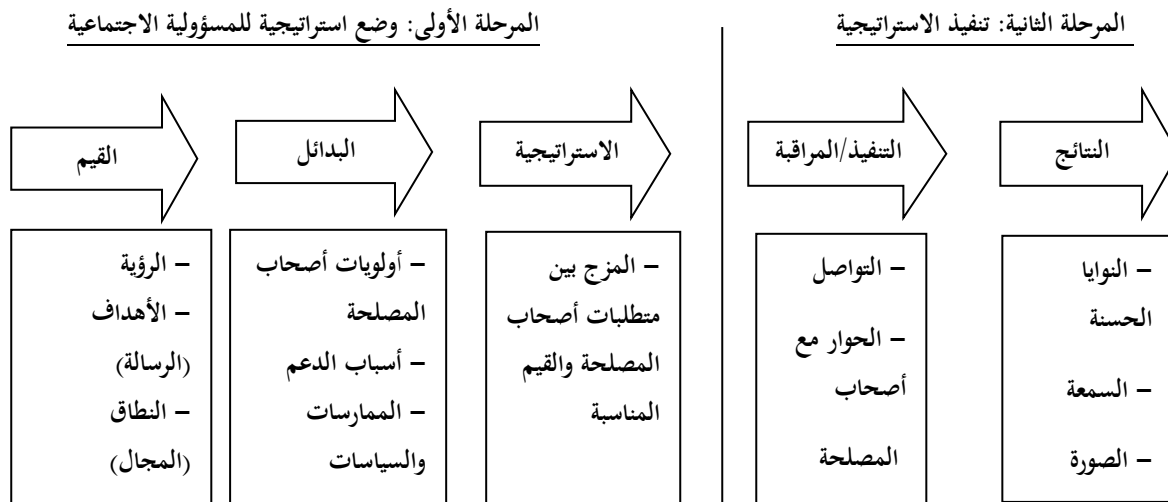
الاستراتيجية التكميلية: المؤسسة التي هي بصدد تبني هذه الاستراتيجية قد تقبل بعض المسؤوليات الأخلاقية خاصة تجاه أصحاب المصلحة، من خلال اعتماد المعايير الأخلاقية والالتزام بالحد الأدنى المطلوب لتلبية المتطلبات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية.

الاستراتيجية المبادرة (الاستباقية): المؤسسة التي تنتهج هذه الاستراتيجية تتميز عن بقية المؤسسات باعترافها التام بمسؤوليتها الاجتماعية واشراك المجتمع في نشاطها، كما أنها تكون السبابة في المبادرات الاجتماعية.

وبالنظر إلى التوجه الهائل نحو تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات -دون انضباط مصاحب- فإن السؤال المطروح على المؤسسات ليس ما إذا كانت ستخترق في نهج المسؤولية الاجتماعية وإنما عن مدى قدرتها على صياغة برامج المسؤولية الاجتماعية التي تعكس قيمها، وفي هذا السياق اقترح Pavel castka et autres ثلاث سياسات قبل تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (سعي، 2019، صفحة 29): تحديد إلى أين تريد المؤسسة أن تذهب، تحديد مختلف الجهات ذات المصلحة مع المؤسسة، وتحديد صورة المؤسسة.

وفي مقال لـ Linda O'riordan et Jenny Fairbrass حول المسؤولية الاجتماعية والتواصل مع أصحاب المصلحة، اقترحت الباحثتان خطوات لتنفيذ ممارسات المسؤولية الاجتماعية كما هو موضح في الشكل التالي (O'riordan & Fairbrass , 2008, p. 754):

شكل رقم (2-7): مراحل وخطوات تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات



المصدر: (O'riordan & Fairbrass , 2008, p. 753)

تتم عملية تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عبر مرحلتين: مرحلة وضع الاستراتيجية ومرحلة التنفيذ، وكل مرحلة من هذه المراحل تتضمن مجموعة من الخطوات.

المرحلة الأولى: وضع استراتيجية للمسؤولية الاجتماعية، تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

القيم: ويقصد بها المبادئ والأهداف التي تدفع المؤسسة لتبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية.

البدائل: وتشمل مختلف الخيارات المتاحة لمتخذي القرار.

الاستراتيجية: يتم اختيار الاستراتيجية بناء على القرارات المتخذة عن طريق المزج بين الخطوتين السابقتين (القيم والبدائل)، كما يجب أن تبنى هذه الاستراتيجية على أساس خلق القيمة والربح.

المرحلة الثانية: تنفيذ الاستراتيجية، ويتم ذلك من خلال:

التنفيذ والمراقبة: من خلال ضمان الحوار الدائم مع أصحاب المصلحة والاتصال والتحكم الإداري.

النتائج: تدرج هذه الخطوة استنادا إلى الأساس المنطقي القائل بأن النهج الموجه نحو النتائج يضمن استخدام الموارد الإدارية بفعالية وكفاءة.

المبحث الثالث: مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسات

مما لا شك فيه أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اكتسبت زخماً دولياً باعتبارها قضية حاسمة للعديد من المؤسسات بسبب زيادة الوعي العام بتأثير أنشطة هذه الأخيرة على البيئة والمجتمع، إذ يتعين على المؤسسات التصرف بطريقة مسؤولة اجتماعياً ومالياً تجاه هذه الأطراف. ولقد أثار النقاش العالمي حول قضايا البيئة والمجتمع ردود فعل إيجابية لدى المؤسسات، تبلورت في إعادة تقييم هذه الأخيرة لمختلف مسؤولياتها تجاه جميع الأطراف ذات المصلحة، وأصبح التصور السائد بشأن الافتقار إلى المسؤولية الاجتماعية المحرك الرئيسي لتوسع هذا المفهوم في المؤسسات.

وبهدف ترقية مفهوم المسؤولية الاجتماعية والأداء الشامل بأبعاده الثلاثة: الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي على مستوى المؤسسات الاقتصادية، أوجدت المنظمة العالمية للتقييس ISO بعض المعايير والمرجعيات الدولية التي تشكل إطاراً عملياً ودليلاً إرشادياً لتقييم مدى دمج المؤسسات لممارسات المسؤولية الاجتماعية ضمن خططها الاستراتيجية من جهة، ومن جهة أخرى مدى تحكمها في أدائها الشامل من خلال تقويم سلوكيات الفاعلين من داخل وخارج المؤسسة في ظل تبنيها لهذه الممارسات المسؤولة اجتماعياً.

من خلال هذا المبحث تحاول الباحثة تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسات، والكشف عن طبيعة التأثير بين هذه الثنائية من خلال عرض مختلف المعايير والمرجعيات التي خصت تأطير وتفعيل ممارسات المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسات، ومن ثم تأطير الأداء الشامل بطريقة غير مباشرة.

المطلب الأول: الأداء الشامل في ظل المواصفات القياسية الدولية

في مواجهة التحديات العالمية التي فرضتها مفاهيم العولمة، التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، أوجدت المنظمة الدولية للتقييس منذ القرن الماضي مجموعة من المواصفات القياسية الرامية لمساعدة المؤسسات على ترسيخ الدور الريادي الذي تقوم به هذه الأخيرة في خدمة المجتمع والبيئة، وكذا إيجاد سبل ونظم إدارية شاملة لجميع الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية والتي تمكنها من تحسين وتأطير أدائها الشامل بطريقة غير مباشرة، وفي هذا الصدد تعد المواصفات القياسية الخاصة بالجودة ISO 9001، الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001، وأيضاً تلك الخاصة بالبيئة ISO 14001 من المواصفات التي تشكل إطاراً هاماً للمؤسسات التي تسعى لتحسين أدائها

سواء ما تعلق بالأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي والتي تشكل في مجملها الأداء الشامل للمؤسسة.

ساهمت عوامل التغيير التي شهدتها بيئة الأعمال خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي، والتي مست ممارسات الإدارة على مستوى الاقتصاد العالمي إلى تنامي اتجاهات العولمة، انفتاح الأسواق وتوجه العالم نحو التكتلات التجارية والاقتصادية، الأمر الذي أثر على طبيعة الأسواق العالمية وشكل المنافسة فيها، وولد تحديات جديدة للمؤسسات تجلت بواردها في تزايد معدلات النمو الاقتصادي، ازدياد شدة المنافسة، تعدد المنتجات وتنوعها، زيادة متطلبات العملاء وتطلعهم للحصول على سلع وخدمات ذات جودة... إلخ. ومع تعقد مهمة المؤسسة التي تعدت تقديم المنتجات والخدمات بنوعية معينة وأسعار محددة، وحتى تتمكن من التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وضمان البقاء في الأسواق العالمية وجب عليها دمج متطلبات عملائها ضمن عملياتها الإنتاجية لتقديم منتجات وخدمات موحدة ذات جودة عالية لإرضائهم من جهة وتحقيق ميزة تنافسية من جهة أخرى. بناء على ذلك سارعت المنظمات والهيئات الدولية إلى استحضار أساليب ونظم إدارية تعنى بدعم المؤسسات على تحديد وتنفيذ ممارسات الإدارة الجيدة لمواكبة هذه التطورات والتغيرات. تماشياً مع هذه المستجدات، ومن أجل تحسين نوعية الإنتاج أصدرت منظمة الـ ISO المواصفة القياسية ISO 9001 الخاصة بجودة المنتجات والخدمات كدليل على تنفيذ المؤسسة لنظام إدارة الجودة، حيث توفر المواصفة مجموعة من المبادئ التي تمكن المؤسسة من تحسين أدائها الاقتصادي، تخفيض التكاليف الداخلية، تحسين الكفاءة وزيادة الربحية والتوسع في الأسواق الدولية (Crispim & Cândido, 2023)، كما تسمح لها من الحفاظ على علاقة ثقة طويلة الأجل مع عملائها. وعليه فإن المواصفة تهدف إلى تحسين أسلوب الإدارة لتمكين المؤسسات من تنظيم عملياتها وإدارة مواردها لتحقيق مستويات عالية من الجودة وتحسينها اقتصادياً في كافة الأنشطة التي تقوم بها دعماً لإرضاء عملائها وزيادة قدرتها التنافسية. (العايب، 2011، صفحة 99)، في سنة 2015، تعززت المواصفة بإصدار جديد يساعد المؤسسات على ترسيخ أهمية تلبية متطلبات العملاء وتحسين رضاهم في أذهان المؤسسات المعنية بضمان جودة منتجاتها وخدماتها، من خلال النظر في مفاهيم إدارة المخاطر، الابتكار وإدارة المعرفة. (Ayyadi, 2022, p. 365)

تعتبر مواصفة الـ ISO 9001، أول خطوة أساسية في مجال التقييس وتعكس بدرجة كبيرة جداً مستوى الأداء الاقتصادي للمؤسسة، وحتى تتمكن هذه الأخيرة من المرور إلى المواصفات القياسية الأخرى يتعين عليها أولاً

الحصول على هذه الشهادة (كشاط، 2019، صفحة 100)، ومنه إثبات مدى قدرتها على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة وبانتظام لتلبية تطلعات العملاء من جهة، والتطلعات القانونية والتنظيمية المعمول بها من جهة أخرى.

على اثر النجاح الذي حققته هذه المواصفة، واستجابة للضغوط والشواغل البيئية وادراكا منها لمدى أهمية الإدارة البيئية كجزء لا يتجزأ من هيكل الإدارة السليمة، أصدرت المفوضية الأوروبية المواصفة القياسية EMAS كأداة للإدارة البيئية والتدقيق لتمكين المؤسسات من تحسين أدائها البيئي بشكل مستمر، وبالرغم من النتائج الإيجابية التي أثمرتها جهود هذه المواصفة إلا أن تلك التكاليف الباهظة والضغوط الكبيرة التي فرضت على المؤسسات التي كانت بصدد تنفيذها أدت إلى تصاعد الدعوات الموجهة لمنظمة الـ ISO بضرورة إيجاد مواصفة تتجاوز تلك الضغوط والحواجز التجارية (برني، 2015، صفحة 121). بناء على ذلك، شكلت المنظمة الدولية للتقييس ISO عام 1993 لجنة فنية تحت رقم 207 متخصصة بتطوير مواصفات إدارية بيئية عامة، أثمرت نتائج أعمال هذه اللجنة بتطوير المواصفة القياسية ISO 14001 الخاصة بالإدارة البيئية، كدليل إرشادي وإطار عملي للمؤسسات لحماية البيئة والاستجابة للظروف البيئية المتغيرة مع مراعاة الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية، بناء على ذلك تم تعريف المواصفة على أنها "مجموعة من المواصفات الاختيارية التي تحافظ على البيئة وتتيح للمؤسسات والهيئات على مستوى العالم اتباع إدارة بيئية واحدة متفق عليها، فهي تضمن وتكفل حماية البيئة من التلوث وذلك بالتوازي مع المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية" (العايب، 2011، صفحة 102). تحدد المواصفة في جوهرها المتطلبات الضرورية والاحتياجات اللازمة التي تمكن المؤسسات من تقييم أدائها البيئي وتحسينه من جهة، ومن جهة أخرى التحكم في آثار أنشطتها على البيئة (كالانبعاثات الغازية، تلوث التربة والمياه، إدارة المخلفات... إلخ) مع الأخذ في الاعتبار القوانين والتشريعات البيئية السارية. في هذا الصدد وحتى تتمكن المؤسسات من تنفيذ متطلبات نظام الإدارة البيئية، اقترحت المنظمة الدولية للتقييس من خلال سلسلة الإرشاد ISO 14031 قائمة من المؤشرات التي تمكن المؤسسات من تقييم أدائها البيئي والارتقاء به إلى أعلى المستويات والقدرة على المقارنة المرجعية (كشاط، 2019، صفحة 120).

ومع زيادة الوعي العالمي بالرهانات الاجتماعية وكذا ضرورة ترسيخ مبادئ السلوك الأخلاقي والمسؤول ضمن أنشطة وممارسات المؤسسات، وفي إطار اهتمام هذه الأخيرة بتحقيق أداء اجتماعي كفاء من خلال التحكم في مخاطرها وفقا لسياساتها وأهدافها، تم تطوير معيار OHSAS 18001 الخاص بالصحة والسلامة المهنية ليكون

متوافقا مع المواصفات السابقة (ISO 9001, ISO 14001)، من أجل تسهيل تكامل نظم إدارة الجودة والصحة والسلامة المهنية والبيئية من قبل المؤسسات. عرف المعيار على أنه " نظام معترف به دوليا يوفر للمؤسسات إطارا عمليا يمكنها من تحديد مخاطر الصحة والسلامة والتحكم فيها باستمرار، تقليل احتمالية وقوعها، الامتثال لقوانين وتشريعات الصحة والسلامة وتحسين أدائها بشكل مستمر " (BSI, 2011)، ويشير المعيار في فحواه إلى مجموعة من المتطلبات التي تمكن المؤسسة من وضع وتنفيذ سياساتها وأهدافها مع الأخذ في الاعتبار المتطلبات القانونية والتشريعات السارية، فهو يوفر للمؤسسات وبشكل طوعي نظاما للتقييم يعكس مدى قدرتها على تحمل مسؤوليتها تجاه العاملين، الزبائن والمجتمع ككل من جهة، ومن جهة أخرى قدرتها على تحسين إدارة المخاطر المتعلقة بالصحة والسلامة في العمل. بهدف تحقيق التكامل الأمثل بين أنظمة الإدارة الثلاثة السابقة، عملت المنظمة الدولية للتقييس على تطوير المعيار ليأخذ شكل سلسلة التقييس ISO 45001 التي تم نشرها في مارس 2018، حيث يترجم الحصول على هذه الشهادة التزام المؤسسة بضمان ظروف عمل لائقة، فضلا عن ممارسات الصحة والسلامة والمساواة (bsigroup, 2011).

من جهته، طور معهد المساءلة الاجتماعية التابع لمجلس أولويات الحقوق الاقتصادية، معيار المحاسبة الاجتماعية SA 8000 الخاص بالممارسات المسؤولة والمقبولة اجتماعيا في مكان العمل، إذ يعالج المعيار قضايا العمل القسري وعمل الأطفال، الصحة والسلامة في العمل، حرية تكوين الجمعيات والمفاوضة الجماعية، عدم التمييز، الممارسات التأديبية، ساعات العمل... إلخ. عند اعتماد هذا المعيار، يتعين على المؤسسات النظر في الأثر الاجتماعي لأنشطتها وعملياتها وكذا الظروف التي يعمل في ظلها عمالها، شركائها ومورديها (SGS, 2023)، كما أن الحصول على شهادة SA 8000 يعكس مستوى الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

المطلب الثاني: الخطوط التوجيهية لـ ISO26000 الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية

كان من أحدث المعايير الدولية وربما أكثرها طموحا، في مجال إضفاء الطابع المؤسسي على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هو تطوير المواصفة القياسية الشاملة ISO 26000 الصادرة عن المنظمة الدولية للتقييس سنة 2010 والتي توفر دليلا إرشاديا وإطارا عمليا للارتقاء بمفهوم المسؤولية الاجتماعية من التنظير إلى التطبيق الفعلي ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات، كما يوفر المعيار مبادئ توجيهية لهذه الأخيرة للتصرف بأسلوب أخلاقي وشفاف وكذا سبل إدماج السلوك المسؤول اجتماعيا في المؤسسة. تم تعريف الإيزو 26000 على أنها "معيار دولي يقدم دليلا وإرشادات لإدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات بجميع

أنواعها بغض النظر عن طبيعتها وحيز نشاطها، في القطاعين العام والخاص على السواء وفي البلدان المتقدمة والنامية" (ISO, 2010, p. 4, A). كما عرفت المسؤولية الاجتماعية بموجب هذه الموصفة على أنها "مسؤولية المؤسسة عن آثار قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة، عن طريق سلوك شفاف وأخلاقي يساهم في التنمية المستدامة ويأخذ في الاعتبار توقعات الأطراف ذات المصلحة، وفقا للقوانين والمعايير الدولية" (Ward, 2012, p. 14).

تسعى الموصفة القياسية ISO 26000 إلى تصور واقع وأداء المؤسسات عند انخراطها في نهج المسؤولية الاجتماعية، هذا المفهوم الذي قد يشكل نقلة نوعية في التفكير الاجتماعي للمؤسسات من خلال تأثيره على ميزتها التنافسية، سمعتها، قدرتها على إبقاء وجذب الموارد البشرية العاملة بها... وكذا علاقتها بالمؤسسات الأخرى (سعدي، 2019، صفحة 22)، ومع ذلك؛ يتطلب انخراط المؤسسات في نهج المسؤولية الاجتماعية استيعاب فحوى المبادئ الأساسية لهذه الموصفة والإحاطة بمختلف جوانبها وتطبيقها جنبا إلى جنب (عباز، 2019، صفحة 30).

يتألف محتوى موصفة ال ISO 26000 من سبعة مبادئ أساسية ينبغي على المؤسسات تضمينها وبشكل غير الزامي في ممارساتها وعملياتها، تجسد هذه المبادئ في مجملها الخطوط التوجيهية ومحور المسؤولية الاجتماعية وهي: القابلية للمساءلة، الشفافية، السلوك الأخلاقي، احترام أصحاب المصالح، احترام سلطة القانون، احترام المعايير الدولية للسلوك واحترام حقوق الإنسان.

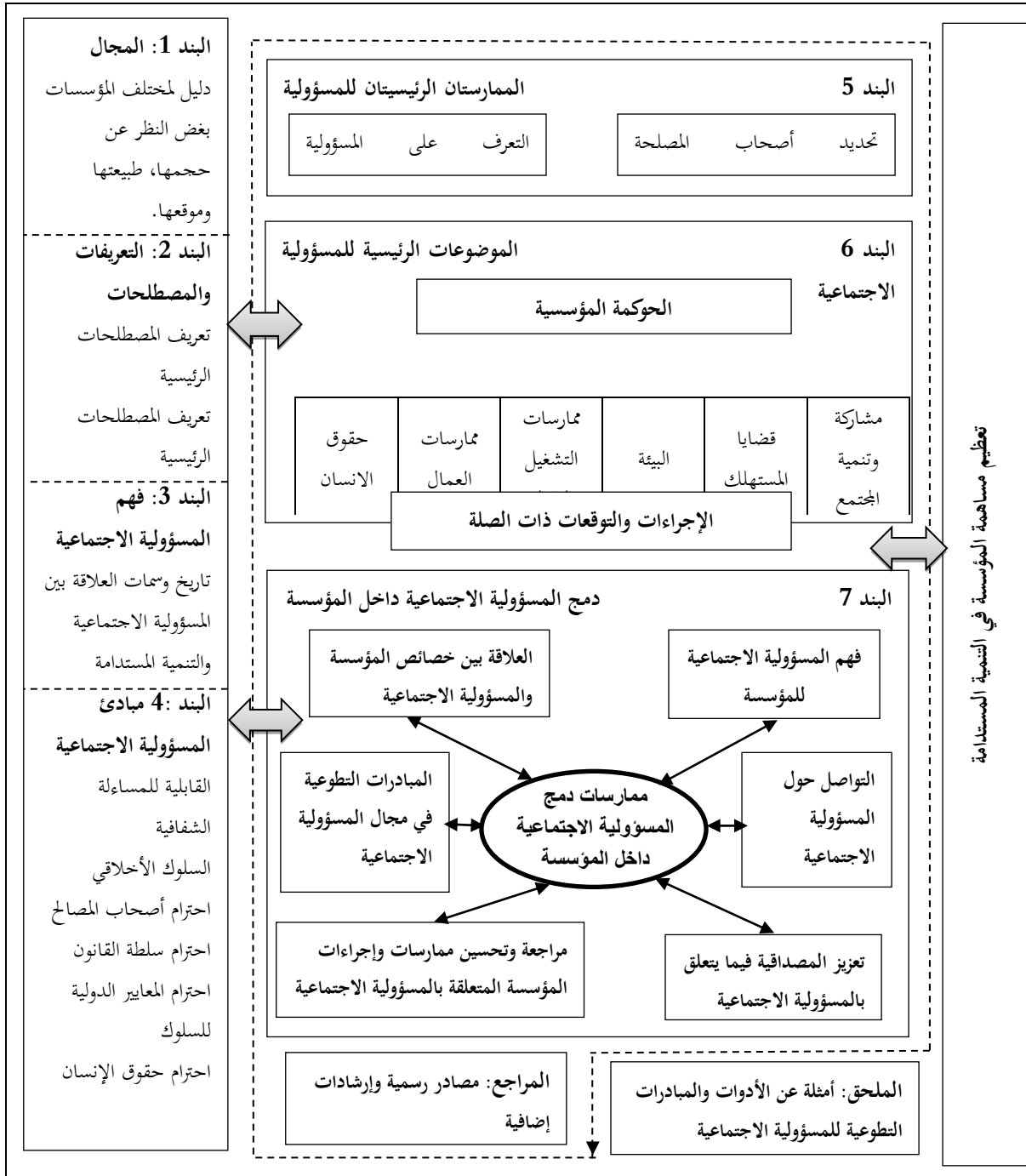
ينطوي مبدأ المساءلة على ضرورة تحمل المؤسسة مسؤولية الآثار المترتبة عن أعمالها وأنشطتها على المجتمع والبيئة، وهو ما يعكس قبول المؤسسة تقديم تفسيرات واضحة ومنظمة لأفعالها وأدائها في حال قيامها بممارسات خاطئة. وتعني المساءلة التزام المؤسسة بالوفاء بمتطلبات الأطراف ذات المصلحة وفي الوقت ذاته الامتثال للقوانين والتشريعات المعمول بها، الأمر الذي يخلق توازنا بين أهدافها. بينما ينطوي مبدأ الشفافية في فحواه على أن تكفل المؤسسة شفافية قراراتها وأنشطتها وسياساتها بصورة واضحة، عادلة وشاملة دون إدماج السرية المهنية والتجارية في ذلك، كما يتعين عليها تقديم المعلومات ذات الصلة بالقرارات والمعايير التي تقيم على أساسها أدائها من حيث المسؤولية الاجتماعية والبيئية. يتطلب مبدأ السلوك الأخلاقي من المؤسسة التصرف بشكل أخلاقي والنظر في آثار قراراتها وأنشطتها على مصالح الأطراف ذات العلاقة، وكذا تحديد المبادئ والقيم التي تستند إليها أنشطتها، ومن جهة أخرى الاعتراف بالسلوكيات غير الأخلاقية التي لا توجد بشأها لوائح والعمل على تقليلها. حتى تتمكن

المؤسسة من الوفاء بمبدأ احترام أصحاب المصالح، يتعين عليها أولاً تحديد هذه الفئة وفقاً لمنهجية عادلة وشاملة ومن ثم تحديد مصالحهم، حقوقهم وشواغلهم ومراعاتها والاستجابة لها، والفاعل معهم والتأثير عليهم تأثيراً إيجابياً. في سياق المسؤولية الاجتماعية، يتعين على المؤسسة الامتثال لجميع القوانين واللوائح الدولية السارية حتى وإن لم تطبقها السلطات العامة القائمة تطبيقاً صارماً. تناول مبدأ احترام المعايير الدولية للسلوك مفهوم التواطؤ سواء في سياق القانوني أو غير القانوني وما يترتب عن ذلك من آثاراً سلبية على الاقتصاد والبيئة، إذ تعد المؤسسة متواطئة في حال مساعدتها للآخرين على ارتكاب مخالفات لا تتفق والمعايير الدولية للسلوك أو التزامها الصمت حتى وإن كان فيه أرباح. أخيراً، يقتضي مبدأ احترام حقوق الإنسان أن تحترم المؤسسة وتعزز الحقوق المنصوص عليها في الإعلان الدولي لحقوق الإنسان، وأن تقبل عالمية هذه الحقوق بتطبيقها بشكل موحد في جميع البلدان بغض النظر عن اختلاف الثقافات والأوضاع (Amélie , 2013, pp. 22-26).

بالإضافة إلى هذه المبادئ، تطرح الـ ISO 26000 أيضاً سبعة قضايا جوهرية للمسؤولية الاجتماعية يتعين على المؤسسات معالجتها في سياق اندماجها ضمن مقاربة مسؤولية اجتماعياً، تتمثل في: الحوكمة المؤسسية، حقوق الإنسان، ممارسات العمال، ممارسات التشغيل العادلة، البيئة، قضايا المستهلك، مشاركة وتنمية المجتمع.* الشكل الموالي يقدم لمحة عامة عن المواصفة القياسية ISO 26000 الهادفة إلى مساعدة المؤسسات على فهم كيفية تضمين مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن أنشطتها، سياساتها واستراتيجياتها على المدى الطويل وفق منهجية عملية علمية.

* تم التطرق لقضايا المسؤولية الاجتماعية التي تضمنتها المواصفة القياسية ISO 26000، بشيء من التفصيل في عنصر مستقل في إطار البحث الثاني من هذا الفصل.

شكل رقم (2-8): لمحة تخطيطية عامة للمسؤولية الاجتماعية وفقا للمواصفة القياسية ISO 26000: 2010



المصدر: (ISO, 2018, pp. 14-15, B)

استنادا إلى ما جاء في المخطط العام للمسؤولية الاجتماعية، تناولت مواصفة ال ISO 26000 أربعة محاور جوهرية ملخصة في البنود 4، 5، 6 و 7. تضمن البند الرابع المبادئ السبعة الأساسية للمسؤولية الاجتماعية التي يتعين على المؤسسات مراعاتها لتحسين أدائها فيما يتعلق بالقضايا الجوهرية المبينة في البند السادس، أما البند

الخامس فتضمن ممارستين رئيسيتين تمثلت في تحديد فهم دقيق للمسؤولية الاجتماعية وتحديد أصحاب المصلحة والتفاعل معهم، في حين تضمن البند السابع والأخير مبادئ توجيهية لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية ودمجها دمجاً فعالاً ضمن أنشطة، ممارسات، وعمليات المؤسسات، وكذا فهم الممارسات الخارجية لمساعدة هذه الأخيرة على فهم دورها وإدارة أثره على المجتمع.

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية والأداء الشامل -العلاقة والأثر-

لعل من أهم ما جاءت به مواصفة الـ ISO 26000 المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، هو مساعدة المؤسسات على تضمين الشواغل الاجتماعية والبيئية إلى جانب الشواغل الاقتصادية ضمن خططها الاستراتيجية طويلة الأجل، والعمل على توجيه سياساتها في مجال الموارد البشرية، تحديد أصحاب المصالح والتفاعل معهم، تعزيز المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وتوسيع نطاق الوعي بها وكذا تحسين النتائج والارتقاء بالأداء الشامل للمؤسسات إلى أعلى المستويات. فالمواصفة توفر إجماعاً دولياً حول المبادئ والمواضيع والقضايا التي يتعين على المؤسسات معالجتها في إطار ثلاثة أبعاد هي: البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، فهي بذلك لا توفر المسار الصحيح للعمل وحسب بل إنها تطبق بصورة متزايدة لتقييم مدى التزام المؤسسات بالاستدامة على مختلف المستويات سواء ما تعلق بالأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي ومن ثم تحقيق الأداء الشامل.

واستناداً إلى تجارب واقعية حول علاقة المسؤولية الاجتماعية بالأداء الشامل للمؤسسات، كشفت العديد من الدراسات عن وجود علاقة متداخلة بين المفهومين، حيث توصلت دراسة "ماكوليامس" و"سيجل" بخصوص أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء الاقتصادي (المالي) إلى وجود علاقات متخلفة في ثلاث اتجاهات: إيجابية، سلبية وحيادية. (كشاط، 2019، صفحة 101)

وفي ذات السياق، كشفت الدراسة التي قامت بها (Margarita , 2004) حول علاقة المسؤولية الاجتماعية بالأداء الاقتصادي باستخدام الأساليب التجريبية، معتمدة على سلسلة القيمة كأداة للتحليل. إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الاقتصادي وهو ما يدعم الرأي القائل بأن أداء المؤسسات المسؤول اجتماعياً يمكن أن يرتبط بسلسلة من الفوائد النهائية من جهة، ومن جهة أخرى يمكن للمؤسسة التي لديها أداء اقتصادي قوي أن تزيد من الموارد المتاحة للاستثمار في مجالات المسؤولية الاجتماعية.

كما كشفت الدراسة على أن تبني المؤسسة لممارسات مسؤولية اجتماعيا يعزز من صورة علامتها التجارية ويحسن من سمعتها بين العملاء، كما تمنحها القدرة على اجتذاب المزيد من الموظفين والشركاء التجاريين وتقلل من المخاطر السلبية والنادرة الحدوث.

كما بحث دراسة (Hirigoyen & Poulain-Rehm, 2015) في العلاقات السببية بين الأبعاد المختلفة للمسؤولية الاجتماعية (الموارد البشرية، حقوق الانسان، الالتزام المجتمعي، احترام البيئة وسلوك السوق والحوكمة) والأداء المالي مقاسا بالمؤشرات (العائد على حقوق الملكية، العائد على الأصول ونسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية)، من خلال دراسة شملت 329 مؤسسة موزعة بين الولايات المتحدة، أوروبا، وآسيا للسنتين 2009-2010. خلصت الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية لا تؤدي إلى أداء اقتصادي (مالي) أفضل فحسب، بل أيضا أن الأداء المالي يؤثر سلبا على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وهو ما يترجم العلاقة العكسية بين المتغيرين، وهو ما يؤكد فرضية الانتهازية الإدارية التي حددها (Preston et O'Bannon, 1997) التي تفترض المسؤولية الاجتماعية تؤثر سلبا على الأداء الاقتصادي وتنفي فرضية الدائر الفاضلة التي ذهبت إلى وجود علاقة إيجابية وتعزيز متبادل بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية.

في حين أشار كل (Mahoney & Roberts, 2004) من في دراسة لقاعدة بيانات الاستثمار الاجتماعي الكندية التي طورتها مؤسسة Michael Jantzi Research Associates كمقياس مستقل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الكندية وعلاقتها بالأداء الاقتصادي، إلى عدم وجود علاقة مهمة بين المتغيرين بالرغم من زيادة الاستجابة الاجتماعية للمؤسسات، ذلك أن الشواغل المتعلقة بالتنوع والبيئة وإدارة المؤسسات لا تزال قائمة وتحتاج إلى المزيد من البحث. هذا ما أكدته دراسة لـ (Belu & Manescu, 2013) التي اقترحت مؤشر المسؤولية الاجتماعية بناء على نموذج تحليل تطوير البيانات مستندة على الفرضية القائلة أن المؤسسات يمكنها الاستثمار في أبعاد المسؤولية الاجتماعية التي توفر مزايا تنافسية استراتيجية، كما أن المؤشر قادر توجيه النهج الاستراتيجي للمؤسسة نحو المسؤولية الاجتماعية. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة حيادية بين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأدائها الاقتصادي المقاس بمؤشر العائد على الأصول ROA و Tobin's Q.

أما "بيكر" فقد ذهب إلى أن كل بعد من أبعاد الأداء الشامل يؤثر في الآخر، وعليه فإن استراتيجية المؤسسة بخصوص تبنيها لممارسات المسؤولية الاجتماعية له علاقة مباشرة بنوع الأداء الذي تحققه المؤسسة سواء كان أداء اقتصاديا، اجتماعيا أو بيئيا (كشاط، 2019، صفحة 101)، وفي هذا الصدد ذهبت دراسة (Ferrero,

(Izquierdo, & Torres, 2016) إلى استكشاف كيفية تأثير الأداء البيئي والاجتماعي والحوكمة على أداء المؤسسة وبالتحديد الأداء الاقتصادي، انطلقت الدراسة من افتراض أن التزام المؤسسة وفعاليتها تجاه خلق قيمة تنافسية يتناسب والأبعاد البيئية والاجتماعية في حين تشكل الحوكمة قيمة غير ملموسة تؤدي إلى تحسينات في أداء المؤسسة. خلصت الدراسة إلى أن التأثير الشامل للأداء البيئي والاجتماعي والحوكمة على الأداء الاقتصادي للمؤسسة هو تأثير إيجابي، والمؤسسات التي تعتمد اتساقاً متعدد الأبعاد (البعد البيئي، البعد الاجتماعي والحوكمة) تقدم تأثيراً إيجابياً شاملاً على الأداء الاقتصادي للمؤسسة عكس المؤسسات الأخرى.

كما كشفت نتائج الدراسة التي قام بها (Saputro, Sidharta, & Irafahmi, 2015) عن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الاقتصادي من خلال الأداء البيئي كمتغير وسيط، والتي شملت 13 مؤسسة في مجال التصنيع مدرجة في بورصة إندونيسيا خلال الفترة (2010-2012)، عن وجود أثر إيجابي بين المتغيرات في ثلاث اتجاهات: أثر إيجابي للمسؤولية الاجتماعية على الأداء الاقتصادي والأداء البيئي، أثر إيجابي للأداء البيئي على الأداء الاقتصادي، وأثر إيجابي للمسؤولية الاجتماعية على الأداء الاقتصادي من خلال الأداء البيئي كمتغير وسيط.

وفي ذات السياق، أكدت دراسة قام بها (Cindy , Einde , & Fajar , 2020) عن أثر الأداء البيئي والتكاليف البيئية على الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال المسؤولية الاجتماعية كمتغير متدخل في مؤسسات التعدين المدرجة في بورصة إندونيسيا خلال الفترة (2015-2018)، وجود تأثير إيجابي للمسؤولية الاجتماعية على الأداء الاقتصادي والبيئي، كونها تحسن من صورة وسمعة المؤسسة وتزيد من ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح فيها، وهو ما يمكنها من الحصول على رأس مال إضافي وزيادة المبيعات وبالتالي زيادة الأرباح.

في الوقت الذي ترسخت فيه الممارسات الاجتماعية كتوجه استراتيجي للمؤسسات، ذهبت دراسة ل (Bučiūnienė & Kazlauskaitė, 2012) إلى تباحث واقع إدارة الموارد البشرية للمؤسسات في ظل ممارسات المسؤولية الاجتماعية، والكشف عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين إلى جانب نتائج الأداء من خلال دراسة استقصائية شملت 119 مؤسسة متوسطة في ليتوانيا. أظهرت الدراسة أن المؤسسات التي تتبع نهجاً استراتيجياً لإدارة الموارد البشرية ضمن مقارنة مسؤولية اجتماعية حققت نتائج أداء أفضل خاصة ما تعلق بمستوى الربحية، بمعنى أن المؤسسات ذات إدارة موارد بشرية أكثر تطوراً والتي تؤدي فيها هذه الإدارة دوراً استراتيجياً في تقييم أداء

وظيفة الموارد البشرية تمتلك سياسات رسمية أفضل وأكثر تطوراً بشأن المسؤولية الاجتماعية، وهو ما ينعكس بالإيجاب على الأداء التنظيمي والاقتصادي للمؤسسة.

وفي دراسة لـ (Shalchian, Bouslah, & M'Zali, 2015) بحثت في طبيعة العلاقة بين الأبعاد الفردية للمسؤولية الاجتماعية (البيئة، رفاهية الموظفين ومشاركة المجتمع) والأداء الاقتصادي (المالي) في مختلف الصناعات (التعدين، التصنيع والخدمات) باستخدام التصنيفات الاجتماعية (KLD, Kinder, Lydenberg and Domini)، وجدوا أن لدى المستثمرين حساسية تجاه بعد البيئة في قطاعي التعدين والتصنيع، بينما لديهم حساسية أكثر تجاه رفاهية الموظفين، فمن وجهة نظرهم أن المؤسسات التي لا تلتزم بالسلوك المسؤول اجتماعياً معرضة لمخاطر مالية إضافية أكثر، بمعنى أن الخسائر الناتجة عن السلوك غير المسؤول للمؤسسة أكبر بكثير من المكاسب المالية المحتملة من أدائها الاجتماعي، وهو ما يؤكد نتائج دراسة (Shalchian et al, 2012) التي ذهبت إلى أن العلاقة بين الأداء الاجتماعي والاقتصادي تميل ليس فقط إلى أن تكون حساسة للصناعة، ولكن أيضاً قد تختلف من قطاع صناعي إلى آخر.

وقد توصلت دراسة قام بها (Coelho, Jayantilal, & Ferreira, 2023) حول علاقة المسؤولية الاجتماعية بالأداء الاقتصادي للمؤسسة انطلاقاً من تساؤل مفاده: هل يمكن أن يكون لموارد المؤسسة المخصصة لمعالجة القضايا البيئية والاجتماعية مصدراً لزيادة قيمة أعمالها وتحسين أدائها الاقتصادي؟ من خلال مراجعة منهجية وتحليل محتوى 53 مقالة تناولت العلاقة بين المتغيرين بالدراسة والتحليل من 1984 إلى 2021، إلى أن المسؤولية الاجتماعية لها تأثير مباشر على الأداء الاقتصادي للمؤسسة، وأن هذا التأثير يصبح أكثر أهمية كلما حسنت المؤسسة من مستوى أدائها البيئي والاجتماعي.

وفي دراسة لـ (زواوي، شكري، و بوزيدة، 2022) حول علاقة المسؤولية الاجتماعية ببعديها الأخلاقي والإنساني بالأداء الاجتماعي، كشفت عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعدي المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي للمؤسسة، وأن هذا الأخير يتحسن بدمج المسؤولية الأخلاقية ضمن استراتيجية المؤسسة ما يمكنها من تحسين سمعتها وتحقيق قيمة إضافية. كما أكدت الدراسة على وجود علاقة سببية بين الالتزام الأخلاقي وربحية المؤسسة.

بعد عرض مختلف الدراسات التي بحثت في طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداءات الثلاث (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي) التي تشكل في مجملها الأداء الشامل للمؤسسة بالتجريب والتحليل، تمكنت الباحثة من الوصول إلى تبسيط وتصور طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرين في شكل ثنائيات كما يلي:

(المسؤولية الاجتماعية/الأداء الاقتصادي): على اعتبار أن تعظيم الأرباح هو الهدف الأسمى لأية مؤسسة اقتصادية، فإن اندماج المؤسسة ضمن مقارنة مسؤولية اجتماعيا يمكنها من: تعظيم ثروة المساهمين، زيادة المردودية وتحسينها، تخفيض التحكم في تكاليف التشغيل وتخفيضها (سواء ما تعلق بتكلفة جودة المنتج أو التكاليف البيئية وغيرها)، زيادة المبيعات... إلخ.

(المسؤولية الاجتماعية/الأداء الاجتماعي): في إطار تحسين الأداء الاجتماعي، تمكن المسؤولية الاجتماعية المؤسسة من: إعداد واجتذاب العاملين والمحافظة عليهم وذلك بالاهتمام بهم وتحقيق مطالبهم وتحفيزهم (كتحسين الأجور، تحسين ظروف العمل، الترقيات، المشاركة في اتخاذ القرارات...)، تحقيق مبدأ العدالة والمساواة في التوظيف، تحسين مستوى رضا العمال، تحسين الإنتاجية والجودة بما في ذلك (الأسعار، آجال الاستلام والتسليم خدمات ما بعد البيع)، تحسين مستوى رضا العملاء، زيادة الحصة السوقية وإمكانية الوصول إلى أسواق رأس المال، تحسين صورة وسمعة المؤسسة في المجتمع (من خلال المشاركة في البرامج والمشاريع الاجتماعية)، محاربة كل أشكال المعاناة في مكان العمل... إلخ.

(المسؤولية الاجتماعية/الأداء البيئي): في إطار تحسين الأداء البيئي، تمكن المسؤولية الاجتماعية المؤسسة من: تكريس السلوك الأخلاقي الرامي لحماية البيئة، حماية البيئة من التلوث والمخاطر الناتجة عن أدائها الصناعي (كتلوث التربة، المياه، الهواء...)، حسن تسيير النفايات والتخلص منها وإعادة تدويرها واستغلالها في عمليات إنتاجية جديدة، ترشيد استهلاك الموارد (الطاقة، المياه، المواد الخام...)، تسويق منتجات صديقة للبيئة... إلخ.

خلاصة

ركزت الباحثة خلال هذا الفصل، على الجانب المفاهيمي والتنظيري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كمتغير مستقل وتصور العلاقة النظرية بين هذا المفهوم والأداء الشامل كمتغير تابع. تطرقت الباحثة إلى أهم محطات المسؤولية الاجتماعية، حيث نمت وتطور المفهوم عبر مراحل تاريخية هامة منذ نشأته من مجرد فكرة إلى إدماج وتطبيق فعلي ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات، كما شمل جانب التنظير أيضا استعراض أهم المقاربات النظرية المفسرة للمفهوم والتي كانت بمثابة الخطوة الأولى لفهم جوهره وبلورة الفكر الإداري للمؤسسات وتحويل رؤيتها باتجاه المسؤولية الاجتماعية لترسخ بذلك جذور هذا المفهوم كخطاب أكاديمي وكجزء من استراتيجية الأعمال الحديثة. كما شكلت أفكار كارول نقلة نوعية في النقاشات والدراسات الأكاديمية التي طالت مفهوم المسؤولية الاجتماعية، واللبنة الأولى لتتبع جوهر المفهوم وتوضيح أبعاده الحقيقية، حيث اقترح أول نموذج له تناول الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية أطلق عليه "هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات" وحدد من خلاله المسؤوليات التي يجب أن تضطلع بها المؤسسة، لينتقل بذلك المفهوم من مجرد مقارنة فلسفية إلى إطار عملي ذو أبعاد استراتيجية.

كما أثارت الباحثة خلال المبحث الثالث من الفصل، العلاقات المتداخلة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأداء الشامل من خلال استعراض أهم المواصفات القياسية التي خصت تأطير المسؤولية الاجتماعية والأداء الشامل على مستوى المؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى الرصيد الهائل من الدراسات التجريبية التي بحثت في طبيعة العلاقة بين المتغيرين، والتي مكنت من تصور طبيعة هذه العلاقة، حيث يسمح التزام المؤسسات بالسلوك المسؤول اجتماعيا إلى تحسين أدائها الشامل (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي) من خلال تعظيم ثروة المؤسسة، تحسين صورتها وسمعتها في المجتمع، توسعة الحصة السوقية، تحسين مستوى رضا العمال، حماية البيئة من التلوث... إلخ.

الفصل الثالث

قياس أثر تبني المسؤولية الاجتماعية في

تحسين الأداء الشامل لمؤسسة الاسمنت

عين الثوتة- باستخدام المقارنة المرجعية

تمهيد

يعد توجه المؤسسات الاقتصادية اليوم نحو الحصول على اعتماد المنظمة العالمية للتقييس وتوسيم أنشطتها وممارستها بسلاسل الاشهاد الدولية الـ ISO استجابة حتمية للتحويلات التي فرضتها بيئة الأعمال التنافسية، وتوجها استراتيجيا لترسيخ ممارسات المسؤولية الاجتماعية ومبادئها سواء من خلال سلسلة الاشهاد المتخصصة في هذا المجال (ISO 26000) باعتبارها إطارا عاما تحدد من خلاله الضوابط والممارسات التي تمكن المؤسسات من تجاوز الممارسات التقليدية وتوجيه فلسفتها وثقافتها الإدارية نحو تبني مقاربات جديدة ومتكاملة تضمن التناغم بين أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، أو عبر نظم الإدارة الداعمة كنظام إدارة الجودة ISO 9001، نظام الإدارة البيئية ISO 14001 ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001، كونها منظومة شاملة ومتكاملة تمكن المؤسسات من زيادة قدرتها التنافسية، كسب ثقة العملاء الداخليين والخارجيين، رفع رضا العاملين وولائهم وكذا ضمان استدامة أنشطتها في ظل ديناميكيات البيئة التنافسية العالمية. ومن ثم، فإن تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لا يمكن أن يتجسد بشكل فعال ما لم يتم ترسيخ ثقافتها ومبادئها ضمن إطار إداري متكامل يجمع بين مختلف الوظائف الإدارية والتشغيلية للمؤسسة، لذلك أضحي دمج هذه الأنظمة الثلاثة ضمن نظام إدارة متكاملة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية مدخلا وتوجها استراتيجيا لتبني هذا المفهوم، وخطوة ضرورية لترجمة الممارسات المسؤولة اجتماعيا والالتزامات الأخلاقية والقانونية للمؤسسة تجاه المجتمع والبيئة إلى ممارسات تنظيمية قابلة للتقييم والقياس.

انطلاقا من هذه المقاربة، وللوقوف على أثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة محل الدراسة وبغرض إعطاء صورة واضحة عن الموضوع، يتم في طيات هذا الفصل تقديم نبذة عامة عن مؤسسة الاسمنت عين التوتة (SCIMAT) ومؤسسة الاسمنت عين الكبيرة (SCAEK) باعتبارها مؤسسة رائدة ونموذجا معياريا في قطاع صناعة الاسمنت نظرا لما حققته من نجاح نظير تبنيها خيار الاندماج في نهج المسؤولية الاجتماعية والانتقال من مرحلة الالتزام الطوعي إلى مستوى الدمج المنهج لممارسات ومبادئ هذا المفهوم ضمن سياساتها التنموية وخططها الاستراتيجية، ثم تقديم وصف شامل لمختلف الممارسات والمبادرات التي تندرج تحت مفهوم المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسستين ومن ثم نعرض إلى تشخيص وتحليل مؤشرات أدائهما الشامل بمختلف أبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي) وذلك في إطار تبنيهما لهذا المفهوم عبر نظام الإدارة المتكامل (ISO9001/ ISO14001/ OHSAS 18001) سنة 2018 باعتباره إطارا استراتيجيا متكاملا يربط بين

متطلبات البيئة التنافسية (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية) وانعكاسا عمليا لتوجه المؤسسات نحو تبني المسؤولية الاجتماعية بما يضمن تحقيق التكامل وتعزيز التوازن بين الأهداف الاقتصادية والالتزامات الاجتماعية والبيئية، وذلك بالاعتماد على المقارنة المرجعية كأداة لقياس أثر هذا التوجه على تحسين الأداء الشامل للمؤسسة محل الدراسة خلال الفترة (2016-2023).

المبحث الأول: واقع تبني المسؤولية الاجتماعية في مؤسستي الإسمنت SCIMAT و SCAEK

في إطار هذا المبحث، يتم أولاً تقديم نبذة عامة عن المؤسسة محل الدراسة (SCIMAT) والمؤسسة الرائدة (SCAEK)، ومن ثم التعرف والوقوف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسستين.

المطلب الأول: نبذة عن مؤسستي الإسمنت SCIMAT و SCAEK

SCIMAT و SCAEK هي من المؤسسات الجزائرية التي تنشط في مجال صناعة الاسمنت، التابعة للمجمع الصناعي الرائد GICA، الذي يضم 23 فرعاً متخصصاً في مجالات مختلفة ضمن سلسلة إنتاج الاسمنت وتوزيعه؛ منها 14 فرعاً لصناعة وإنتاج الاسمنت، 3 فروع لصناعة الخرسانة الجاهزة والحصى، فرع واحد للتوزيع، فرعين للصيانة الصناعية، مركزين أحدهما للمساعدة التقنية والآخر للتكوين والتطوير بالإضافة إلى فرع آخر أمني. أنشئ هذا المجمع في نوفمبر 2009 برأسمال قدره 25 مليار و358 مليون دج، بطاقة إنتاجية تصل إلى 19 مليون طن سنوياً وبتعداد 12000 عامل.

الفرع الأول: مؤسسة الاسمنت عين التوتة SCIMAT

SCIMAT هي مؤسسة ذات أسهم (SPA) متخصصة في إنتاج، تعبئة وتسويق الاسمنت والحصى، بدأ إنجازها سنة 1983 واستمر لمدة 32 شهراً لتنتهي الأعمال في جويلية 1986، تم استلام المؤسسة في 25 ماي 1987 لتخوض أول تجربة لها في الإنتاج سنة 1989 بطاقة إنتاجية قدرت بـ 19 مليون طن سنوياً. يقع مقرها الإداري بولاية باتنة أما وحدة إنتاجها فتقع على الطريق الوطني رقم 28 الرابط بين دائرتي عين التوتة وبريكة ببلدية تيلاطو دائرة سقانة، حيث تتربع المؤسسة على مساحة 20 هكتار بتعداد يزيد عن 370 عامل سنة 2023 وبرقم أعمال قدر بـ 2.25 مليار دج. تضم SCIMAT أربع وحدات بالإضافة إلى المديرية العامة الواقع مقرها بباتنة هي: وحدة رئيسية بعين التوتة تعنى بإنتاج الاسمنت وتسويقه، وحدة الحصى والرمل المسحوق بعين التوتة المتخصصة في تصنيع وتسويق الحصى، وحدة تجارية بولاية بسكرة تختص بتعبئة الاسمنت وتوزيعه بطاقة تسويقية تصل إلى 250 ألف طن سنوياً، وتضم بدورها وحدتين للتعبئة على مستوى الولاية ومستودعين للمبيعات بدائرة عين التوتة وولاية واد سوف، وحدة تجارية بتقרת ولاية ورقلة مختصة أيضاً في تعبئة الاسمنت وتسويقه بطاقة تسويقية تقدر بـ 300 ألف طن سنوياً، وتضم هي الأخرى وحدة رئيسية للتعبئة بتقרת وأخرى ثانوية بولاية ورقلة كما تضم 13 مستودعاً للبيع موزعة عبر ولايات الجنوب.

شهدت المؤسسة منذ تاريخ تأسيسها مسارا تطوريا هاما أسهم في تشكيل مسيرتها وتنميتها يمكن تلخيصه في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-1): المسار التاريخي لمؤسسة الاسمنت SCIMAT

السنة	الحدث
1983	ابرام عقد إنجاز وحدة الاسمنت عين التوتة
1987	الاستلام الأول للمشروع
1989	الاستلام النهائي للمشروع ودخول حيز الخدمة بطاقة إنتاجية قدرت بـ مليون طن سنويا
2000	الحصول على شهادة تأكيد الجودة ISO9002/1994.
2003	الحصول على شهادة نظام إدارة الجودة ISO9001/2000.
2004	الحصول على الجائزة الجزائرية للجودة.
2005	الحصول على شهادة نظام إدارة البيئة ISO14001/2004.
2008	تحويل وحدتي الاسمنت (بسكرة وتقرت) إلى المؤسسة، تدقيق وتحديث نظام إدارة الجودة والبيئة.
2009	دخول وحدة انتاج الحصى والرمل حيز الخدمة بطاقة إنتاجية 60% رمل و 40% حصى.
2014	الحصول على شهادة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001/2007.
2017	تدقيق وتحديث نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.
2018	الحصول على الإصدار الأخير لنظامي الجودة والبيئة (ISO9001/2015, ISO14001/2015, OHSAS18001/2007).
2020	الحصول على شهادة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO45001/2018).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة SCAEK

SCAEK هي مؤسسة عمومية ذات أسهم تختص في انتاج وتسويق الاسمنت الخاص بمواد البناء، دخلت حيز الخدمة في أوائل سبتمبر 1978 بعد توقيع عقد إنجازها في عام 1974. تقع في ولاية سطيف على بعد 20 كلم شمال شرق المدينة وبالضبط في بلدية ولاد عدوان التابعة لدائرة عين الكبيرة بالقرب من الحجر الذي تضمن احتياجاته تلبية احتياجات انتاج المؤسسة على المدى الطويل، أما مقر المديرية العامة فيقع في مدينة سطيف بحي بونشادة، شارع عباشة عمار. كما تتربع على مساحة 50 هكتارا برأس مال اجتماعي قدر بـ 2.2 مليار دج

وبتعداد يزيد عن 570 عامل (في نهاية 2023). تتوفر المؤسسة على خطي إنتاج تحت طاقة إنتاجية إجمالية قدرت بـ 3 مليون طن سنوياً؛ 1 مليون طن سنوياً بالنسبة للخط الأول و 2 مليون طن سنوياً بالنسبة للخط الثاني.

منذ تأسيسها عرفت المؤسسة مسارا تطوريا مهما، جعلها تسجل أهم محطات تاريخها ضمن مجلة دورية (SCAEK info) يمكن ايجازها في الجدول التالي:

جدول رقم (3-2): محطات تاريخية هامة لمؤسسة الإسمنت SCAEK

السنة	الحدث
1974	توقيع عقد إنجاز مصنع الاسمنت.
1978	دخول الخط الأول حيز الخدمة بطاقة إنتاجية مليون طن سنوياً.
1982	إعادة هيكلة SNMC وإنشاء مؤسسة الاسمنت للشرق ERCE.
1998	أصبحت المؤسسة فرعاً مستقلاً تحت اسم SCAEK.
2000	تخطت المؤسسة عتبة مليون طن من الإنتاج السنوي.
2002	الحصول على شهادة نظام إدارة الجودة ISO 9001.
2006	تركيب أول نظام لتجميع الغبار باستخدام فلاتر الأكياس في الجزائر.
2008	الحصول على شهادة ISO 14001 الخاصة بإدارة البيئة.
2011	الحصول على شهادة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001/2007.
2013	توقيع عقد إنجاز الخط الثاني مع (POLYSIUS SAS France).
2017	دخول الخط الثاني حيز الخدمة بطاقة إنتاجية قدرت بـ 2 مليون طن سنوياً.
2018	الحصول على الإصدار الأخير لنظامي الجودة والبيئة (ISO9001/2015, ISO14001/2015, OHSAS18001/2007)، والحصول على العلامة التجارية TEDJ.
2019	الحصول على اعتماد المعهد الأمريكي للبترو API.
2021	الحصول على شهادة الـ ISO 45001 الخاصة بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.
2022	الحصول على شهادة المطابقة الأوروبية CE.
2023	بداية تنفيذ نظام إدارة مكافحة الفساد وفق معيار الـ ISO 37001/2016.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

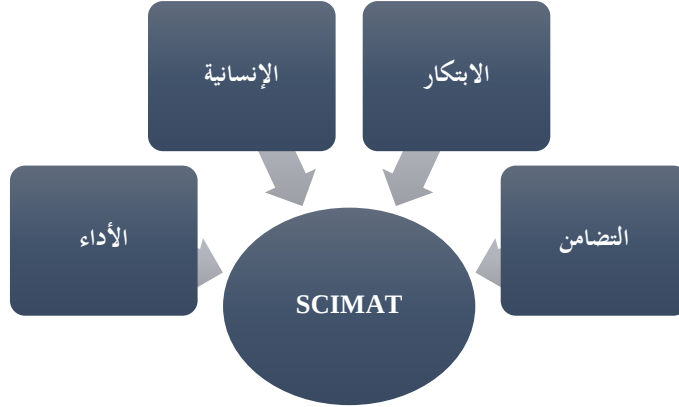
المطلب الثاني: مؤسسة SCIMAT والمسؤولية الاجتماعية

مع تزايد التحديات والرهانات التي تحول دون التكيف والانسجام مع ما تقتضيه بيئة الأعمال العالمية اليوم من جهة ومع متطلبات الأطراف ذات المصلحة الداخليين والخارجيين من جهة أخرى، وفي الوقت الذي أضحي فيه تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضرورة ملحة وأمرًا مطروحًا أمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، سعت مؤسسة الاسمنت عين التوتة SCIMAT منذ مطلع الألفية الثالثة إلى التوجه وبشكل طوعي نحو ترسيخ أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية ضمن قيمها، قراراتها، سياساتها، واستراتيجيتها وكذا علاقاتها مع الأطراف ذات المصلحة ضمن نهج ومقاربة شاملة ومتكاملة تأخذ في الاعتبار الاهتمامات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، معززة بذلك التزامها الطوعي بمبادرات ومجهودات قيمة تترجم من خلال نظام إدارتها المدمج وفق المعايير والمواصفات العالمية المعمول.

في هذا السياق، يعد حصول مؤسسة الاسمنت عين التوتة على شهادة نظام إدارة الجودة ISO 9001/2000 سنة 2003 بمثابة اللبنة والخطوة الأولى لتبني وترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية في بعدها الاقتصادي من خلال توجيه المؤسسة تركيزها نحو ضمان جودة المنتجات والخدمات كآلية لتقديم قيمة مضافة للمجتمع والمستهلك. وفي إطار توجيهها نحو تحقيق الاستدامة البيئية وتقليل البصمة الكربونية لنشاطها الصناعي تحصلت المؤسسة سنة 2005 على شهادة نظام الإدارة البيئية تأكيدًا على التزامها بإدماج الاعتبارات البيئية ضمن سياستها التشغيلية وتجسيدها لتبني البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية، لتتمكن بذلك من تحقيق الدمج والتكامل بين نظامي إدارة الجودة ISO 9001/2000 ونظام إدارة البيئة ISO 14001/2004. وسعيًا منها لترسيخ البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية وتوسيع نطاق هذا التكامل عملت المؤسسة على موازنة أنظمتها السابقة مع ما تقتضيه شروط الصحة والسلامة المهنية فحصلت سنة 2014 على شهادة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001/2007 تأكيدًا على التزامها بمسؤوليتها تجاه المورد البشري وحمايته باعتباره أحد الركائز الأساسية في تحقيق الاستدامة الاجتماعية. لتواصل المؤسسة مسارها في الحصول على الإصدارات الأحدث لكل من نظامي الجودة والبيئة ISO 9001/2015 و ISO 14001/2015 سنة 2018 لتتمكن بذلك من تشكيل نظام إدارة متكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية (ISO 9001/2015، ISO 14001/2015، OHSAS 18001/2007) ضمن إطار موحد يعكس وعي المؤسسة بتبني المسؤولية الاجتماعية كالتزام استراتيجي لا كخيار طوعي. كما تعد المؤسسة هذا النظام كدليل ملموس على مدى التزامها بتحقيق التوازن والتكامل بين أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

إن هذا التوجه نحو تبني ديناميكية المسؤولية الاجتماعية من خلال اعتماد نظام الإدارة المتكامل يعكس القيم والمبادئ التي ظلت توجه عمل المؤسسة منذ تأسيسها، والتي تم تحديدها في الشكل التالي:

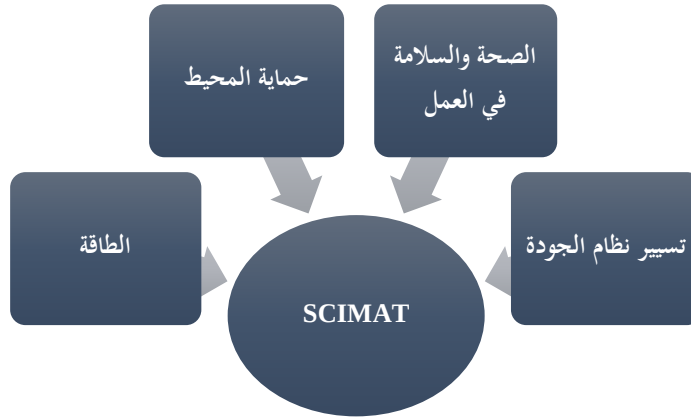
شكل رقم (3-1): قيم ومبادئ SCIMAT في إطار تبني المسؤولية الاجتماعية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الموقع الإلكتروني للمؤسسة <https://www.scimat.dz/Rses>

كما عكفت المؤسسة على صياغة جملة من الأهداف ضمن أربعة محاور تترجم من خلالها رؤيتها وتطلعاتها والتي تم تحديدها في الشكل الموالي:

شكل رقم (3-2): أهداف SCIMAT في إطار تبني المسؤولية الاجتماعية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الموقع الإلكتروني للمؤسسة <https://www.scimat.dz/Rses>

أولاً: تسيير نظام الجودة

- ضمان جودة ومطابقة المنتجات وتلبية متطلبات الزبائن من حيث الكمية، الوقت، مواصفات خاصة، نوع التغليف... الخ.

- التنوع في المنتجات.
- ضمان ثبات واستمرارية الأداء.
- توفير الموارد المالية وغير المالية الضرورية لأداء العمليات على نحو سليم.
- دعم اشراك الموارد البشرية في مختلف المجالات والمستويات.
- تلبية احتياجات ومتطلبات مختلف الأطراف ذات المصلحة.
- ضمان تصدير المنتجات من الاسمنت والكلنكر.
- وضع منهجية لإدارة تكاليف الإنتاج.

ثانيا: حماية المحيط

- الحفاظ على الموارد الطبيعية.
- الحد من الانبعاثات الملوثة للغلاف الجوي.
- التحكم في إدارة النفايات.

ثالثا: الصحة والسلامة المهنية

- تحسين ظروف العمل.
- الوقاية من الحوادث والأضرار.
- مشاوره واشراك العمال.
- تحسين قدرات وسرعة الاستجابة في حالات الطوارئ والأزمات.

رابعا: الطاقة

- الاستغلال العقلاني والرشيد للطاقة.
- تشجيع اقتناء منتجات وخدمات ذات تصميمات الطاقة الايكولوجية.
- التحسين المستمر لتشغيل الطاقة في مجال الاستغلال والصيانة.

- تطوير التحكم في الطاقة.

تهدف مؤسسة عين التوتة في إطار سعيها لتنفيذ وتجسيد مسؤوليتها الاجتماعية ضمن رؤية استراتيجية واضحة إلى تحقيق التنمية المستدامة، احترام حقوق الانسان، ضمان صحة وسلامة العاملين، تعزيز المساواة المهنية، تطوير الكفاءات، تحسين الكفاءة الطاقوية، كسب رضا العملاء وولائهم، النزاهة والصدق مع مختلف الأطراف خاصة العملاء والمنافسين، الارتقاء بالأداء الاجتماعي بالإضافة إلى تعزيز علاقة المؤسسة بمحيطها المجتمعي.

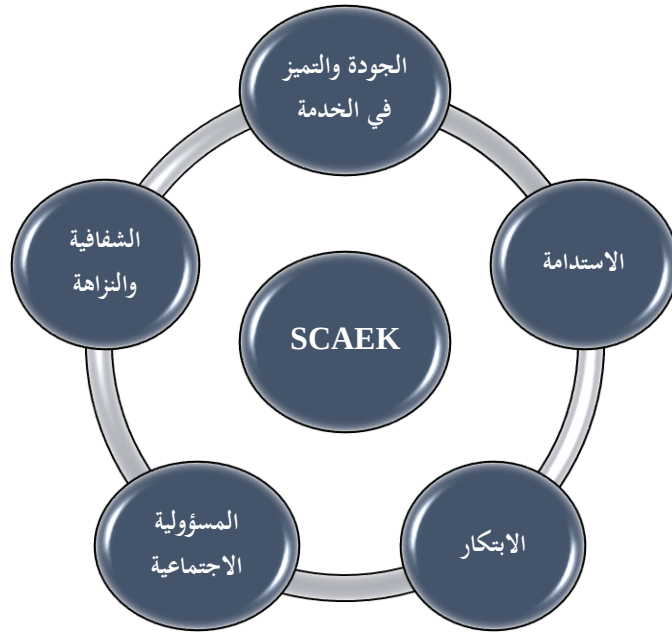
المطلب الثالث: مؤسسة SCAEK والمسؤولية الاجتماعية

منذ تاريخ نشأتها، لم تتوان مؤسسة SCAEK في إبراز مدى كفاءتها التنافسية وظلت تشكل ميدانا خصبا للتطوير والابتكار والتحسين المستمر، من خلال سعيها الدائم إلى تطوير وتنويع منتجاتها بما يتوافق مع الخصائص والمعايير الدولية وذلك عبر توفير سلع وخدمات ذات جودة عالية تستجيب لمتطلبات السوق والمجتمع في إطار احترامها لأنظمة إدارة الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية، حيث تمكنت المؤسسة في سياق توجهها نحو الاندماج في نهج المسؤولية الاجتماعية سنة 2002 من الحصول على شهادة ISO 9001/2000 نظير تبنيها سياسة صارمة في مجال إدارة الجودة، كما تحصلت سنة 2008 على شهادة ISO 14001/2004 بفضل اعتمادها لنظام الإدارة البيئية (SME) أين احتلت المرتبة الثانية وطنيا في مجال حماية البيئة لتتمكن من تحقيق الدمج والتكامل بين نظامي إدارة الجودة وإدارة البيئة. بداية من سنة 2011 تحصلت على شهادة نظام الإدارة المتكامل (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية) حيث اتضحت السياسة العامة للمؤسسة من جهة والتزامها بنشر وتعزيز ثقافة الصحة والسلامة وحماية البيئة من جهة أخرى وذلك بعد حصولها على شهادة OHSAS 180012/2007 نتيجة تحسينها لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.

ومن منطلق الانخراط في نهج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، سعت مؤسسة SCAEK إلى تبني مقاربة شاملة للمسؤولية الاجتماعية في صميم استراتيجيتها التنموية وبشكل صريح بداية من سنة 2018 من خلال اعتمادها لنظام الإدارة المتكامل بما يتوافق مع شروط الجودة والبيئة والصحة والسلامة وذلك وفق الصيغة: (ISO 9001/2015، ISO 14001/2015، OHSAS 18001/2007)، حيث تعتبر SCAEK هذا النظام تجسيدا ودليلا ملموسا لالتزامها بمبادئ المسؤولية الاجتماعية وذلك وفق توجهات ISO 26000 بما يعزز ديناميكية التحسين المستمر ويرسخ مكانتها التنافسية.

وفي ظل رؤيتها الجديدة، بأن تكون مؤسسة مبتكرة، رائدة، مواطنة ومسؤولة اجتماعيا، وادراكا منها لأهمية المسؤولية الاجتماعية باعتبارها خيارا استراتيجيا يهدف إلى تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ومنه النهوض بمستوى أدائها الشامل نحو الاستدامة، وضعت مؤسسة SCAEK المسؤولية الاجتماعية في صميم استراتيجيتها المؤسسية التي يمكن تمثيلها في الشكل التالي:

شكل رقم (3-3): استراتيجية مؤسسة SCAEK في ظل تبني المسؤولية الاجتماعية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات من المؤسسة

أ- الجودة والتميز في الخدمة: الالتزام الدائم والمستمر بتقديم منتجات ذات جودة عالية تتماشى مع متطلبات وتوقعات العملاء.

ب- الاستدامة: السعي الدائم لتبني ممارسات الإنتاج الصديقة للبيئة بما يضمن تحقيق التوازن بين احتياجات الحاضر ومتطلبات المستقبل.

ج- الابتكار: العمل على تعزيز الكفاءة التشغيلية وخلق قيمة اقتصادية مضافة من خلال تشجيع البحث والتطوير المستمر في عمليات الإنتاج والمنتجات.

د- المسؤولية الاجتماعية: الالتزام بتعزيز الأثر الإيجابي على المجتمع والبيئة والأطراف ذات المصلحة الداخليين والخارجيين.

هـ- الشفافية والنزاهة: الالتزام بمعايير الشفافية والمساءلة في التعامل مع مختلف الأطراف ذات المصلحة.

وانطلاقاً من وعيها بأهمية إشراك الأطراف ذات المصلحة في صياغة توجهاتها الاستراتيجية، وفي ظل بأن تكون مؤسسة مسؤولة اجتماعياً بالمعنى الاستراتيجي، حددت مؤسسة SCAEK رسالتها في ضرورة تحقيق المواءمة بين أهدافها الاقتصادية والتزاماتها الاجتماعية والبيئية بما يمكنها من تحقيق الاستدامة الثلاثية (الأداء الاقتصادي، العدالة الاجتماعية، حماية البيئة)، ضمن سياسة تكاملية مدججة تأخذ في الاعتبار أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية بما يضمن استمراريته ويعزز قدرتها التنافسية على المدى الطويل، وقد تجسدت هذه الرسالة في جملة من القيم والسياسات الهامة التي يمكن تمثيلها في الشكل الموالي:

شكل رقم (3-4): قيم وتطلعات مؤسسة SCAEK في إطار تبني المسؤولية الاجتماعية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات من المؤسسة

المطلب الرابع: جانب من المبادرات والممارسات المسؤولة اجتماعيا لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

انطلاقا من سعي المؤسسة محل الدراسة وكذا المؤسسة الرائدة إلى ترقية مفهوم المسؤولية الاجتماعية باعتبارها خيارا استراتيجيا يهدف إلى تحقيق التوازن والتكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وللوقوف على مدى إدماج هذا المفهوم ضمن السياسة التنموية والخطط الاستراتيجية للمؤسستين يتم فيما يلي عرض أهم المبادرات والبرامج الهادفة التي تعكس مستوى الالتزام الطوعي للمؤسستين بالمفهوم من جهة وتسهم في ترسيخه كممارسة مؤسسة وفكرا إداريا من جهة أخرى.

الفرع الأول: المبادرات الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي

أولا: بالنسبة لمؤسسة (SCIMAT)

في إطار توجه مؤسسة عين التوتة لأن تكون مؤسسة مواطنة ومسؤولة اجتماعيا، تعتمد المؤسسة سنويا مقارنة منظمة في تخصيص ميزانية موجهة للمبادرات الاجتماعية وفقا للطلبات، حيث تقوم المؤسسة بدراسة وتقييم جدوى كل طلب ومن ثم توزيع الميزانية حسب الأولويات المعتمدة، وتشمل المساهمات الاجتماعية المجالات التالية: بناء ودعم المساجد، المدارس القرآنية والزوايا، حملات التشجير (1000 شجرة سنويا)، تقديم إعانات لمرضى السرطان، بالإضافة إلى تقديم المساعدة والتكفل في حالات الكوارث الطبيعية. كما قامت المؤسسة في إطار التزامها بالتنمية الاجتماعية بتوقيع اتفاقية تمهين مع قطاع التكوين المهني شملت 73 ممتنها من جهة، وتوظيف خريجي الجامعات بعقود DIAP و CTA بهدف تشييب اليد العاملة وضمان تحسين واستمرارية الأداء في مواجهة تحديات رفع الإنتاج من جهة أخرى. هذا وقد بادرت مؤخرا بإطلاق مشروع شراكة مع جامعة باتنة - 2- بهدف تعزيز التقارب بين القطاع الصناعي والوسط الجامعي، وكذا ربط الجوانب النظرية بالتطبيق العملي على مستوى المؤسسة.

ثانيا: بالنسبة لمؤسسة (SCAEK)

سعيها منها لترسيخ صورتها كمؤسسة مسؤولة اجتماعيا وفي إطار التزامها بتحقيق التنمية الاجتماعية، تبنت مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة مجموعة من المبادرات ذات البعد الاجتماعي والتي تصب في خدمة المجتمع، وذلك من خلال الاستثمار في مجالات الرعاية الاجتماعية، الصحة التعليم ودعم البنى التحتية، حيث ساهم دخول الخط الثاني للمؤسسة حيز الإنتاج في خلق ديناميكية تنموية جديدة مكنت من تخفيض معدل البطالة من خلال توفير أكثر من 400 منصب شغل مباشر وأكثر 1500 منصب غير مباشر. كما اعتمدت المؤسسة سياسة دعم

اجتماعي تمثلت في منح مساعدات مالية ترتبط بالمناسبات الاجتماعية والدينية (أداء مناسك الحج والعمرة، الزواج... إلخ)، بالإضافة إلى تنفيذ برامج ذات بعد انساني منها: رعاية عرض مسرحي لأول مرة في الجزائر من تقديم ذوي الاحتياجات الخاصة بدار الثقافة بسطيف، توفير قفة رمضان، عمليات دورية للتبرع بالدم من طرف عمالها، تكريم العمال بمناسبة عيد العمال، دعم وحدة الطب النفسي للأطفال والمراهقين، دعم بناء المساجد، كما أطلقت المؤسسة عملية تستهدف غرس 5000 شجرة على مستوى المصنع ومحيطه في إطار المسؤولية البيئية وتوسيع المحيط الأخضر داخل المصنع.

الفرع الثاني: المبادرات الاجتماعية تجاه الموارد البشرية

أولاً: بالنسبة لمؤسسة (SCIMAT)

على اعتبار أن المورد البشري أحد مرتكزات نجاح المؤسسة في ظل بيئة الأعمال الحالية، تولي مؤسسة عين التوتة أهمية بالغة لتطوير مهارات وقدرات العاملين بها وتحسين مستوى رضاهم، رفع مستوى التأطير. في إطار ذلك توفر المؤسسة برامج تكوينية مختلفة بهدف سد فجوات الأداء بين العاملين بعدة طرق منها: فرق العمل بحيث يتم تبادل المعارف والخبرات بين مختلف الكفاءات العاملة بطريقة روتينية تضمن تناغم أداء الأفراد مع أهداف الفريق نظراً لوجود وظائف عديدة تتطلب العمل الجماعي لا الفردي؛ الاحتياجات التدريبية المنبثقة من المشرفين والمنبثقة من العامل ذاته. كما يتم إعداد خطة تكوين دورية مدعمة بميزانية مخصصة لتغطية مختلف عمليات التطوير والتدريب المبرمجة بهدف تمكين العاملين وتكييفهم مع التقنيات الحديثة ما من شأنه الرفع من كفاءة الأداء وبالتالي تحسين مستويات الإنتاج، ولقد بلغت تكاليف التكوين ما يقارب 16 376 324,68 دج وهو ما يعادل 1.34% من إجمالي الأجور.

ونظراً لتفاقم عدد حوادث العمل على مستوى المؤسسة التي بلغت 44 حادث صنف بدرجة ذات خطورة عالية سعت المؤسسة إلى تبني مقاربة وقائية تهدف إلى إعادة تنظيم أساليب العمل واعتماد أساليب إدارية حديثة فيما يتعلق بتوفير الصحة والسلامة المهنية حيث تقوم المؤسسة وبصفة دورية بحملات توعوية لفائدة العاملين خاصة الفئة المهنية المعرضة للمخاطر من عمال الصيانة والتقنيين وكذا العاملين في نقاط الإنتاج. وقد أفضى هذا التوجه إلى تحقيق نتائج إيجابية تجلت في تخفيض حوادث العمل إلى أدنى مستوى (14 حادث) ما مكن المؤسسة من الحصول على سلسلة الشهادات الدولية OHSAS18001.

ثانيا: بالنسبة لمؤسسة (SCAEK)

انطلاقاً من قناعتها بأهمية المورد البشري تتبنى مؤسسة عين الكبيرة مقارنة تنظيمية ذات بعد اجتماعي تهدف إلى تعزيز الانسجام الاجتماعي داخل محيط العمل من خلال ترسيخ مبدأ العدالة والمساواة بين مختلف العاملين بها من رؤساء ومرووسين وذلك بالعمل على بناء علاقات إنسانية أساسها الاحترام المتبادل وتعزيز روح التعاون والألفة وهو ما يتجلى في اعتماد المؤسسة لفضاءات جماعية مشتركة على غرار المطعم أين يشترك جميع العاملين في نفس الفضاء الخدمي دون تمييز بالإضافة إلى توفرها على مصلحة كاملة تشرف على تسيير الشؤون الاجتماعية للعمال. وإدراكاً منها للدور الاستراتيجي للتكوين كآلية فعالة لتمكين المورد البشري لتعزيز كفاءته الوظيفية من جهة والرفع من مستوى كفاءته الإنتاجية من جهة أخرى، تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية وفق خطة تكوين سنوية ذات غلاف مالي معتبر حسب الاحتياجات الخاصة للمؤسسة، كما تعتمد في توفير كفاءة عمالها على مختلف أنواع التكوين بنوعيه القصير والطويل المدى وفي هذا الصدد بلغت تكاليف التكوين 22023249.69 دج وهو ما يعادل 2% من إجمالي كتلة الأجور وهو ما يعكس توجه المؤسسة نحو الاستثمار المستدام في رأسمالها البشري باعتباره أحد المحددات الأساسية لتحسين الكفاءة الإنتاجية وبالتالي الأداء الشامل للمؤسسة.

كما حرصت المؤسسة على خلق بيئة عمل آمنة لجميع العاملين بها عبر تطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية وفق المعيار الدولي OHSAS18001 وهو ما مكن من تخفيض حوادث العمل من 35 حادث إلى أدنى مستوى (3 حوادث) وهو ما يعكس فعالية نظام الصحة والسلامة الذي اعتمدته المؤسسة.

الفرع الثالث: المبادرات البيئية

أولاً: بالنسبة لمؤسسة (SCIMAT)

في إطار سياسة المؤسسة الرامية لحماية البيئة من التلوث والانبعاثات الناتجة عن نشاطها الصناعي وكذا ترشيد استهلاك الطاقة والموارد تحرص مؤسسة عين التوتة على الالتزام باللوائح والتشريعات المتعلقة بالبيئة وتوضيح مختلف السلطات والمسؤوليات فيما يتعلق بمراقبة وضبط المؤثرات البيئية وكذا توعية موردها البشري بأهمية وضرة حماية البيئة من التلوث الناتج عن عملياتها الإنتاجية وفي هذا الصدد قامت المؤسسة طوعاً بالعدد من الإنجازات والاستثمارات تمثلت في: استبدال أنظمة تصفية الغبار القديمة بأخرى ميكانيكية حديثة مكنت من تخفيض انبعاث الغبار إلى ما دون الحد القانوني المسموح به، كما لجأت المؤسسة إلى اعتماد تكنولوجيا الطريقة الجافة عبر كل خطوط الإنتاج بدلا من الطريقة الرطبة التي تستهلك كميات كبيرة من الطاقة، بالإضافة إلى استحداث

الآلات والمحركات ذات التيار المتواصل بأخرى ذات تيار متناوب، إيقاف العمل خلال ساعات الذروة، تحديد مبرد الكلنكر القديم بمبرد حديث واقتصادي، صيانة الأنابيب وتبديلها والتحكم في التسرب الكبير على مستوى ورشة طحن الكلنكر، تبني تقنية الحلقة المغلقة التي تسمح بإعادة استغلال الماء في العملية الإنتاجية بشكل دوري ومستمر، كما تم تخصيص غلاف مالي بميزانية 2024 من أجل إنشاء محطة تصفية للمياه المستعملة.

ثانيا: بالنسبة لمؤسسة (SCAEK)

إيماننا منها بالمسؤولية الملقاة على عاتقها فيما يتعلق بحماية البيئة المحيطة والسكان من مخلفات نشاطها الصناعي تلتزم مؤسسة عين الكبيرة باحترام القوانين والتشريعات المتعلقة بحماية البيئة من جهة، ومن جهة أخرى اتخذت طواعية جملة من الإجراءات والاستثمارات البيئية شملت:

- استثمارات الحد من التلوث والتي تمثلت في: تنصيب مصفاة ذات أذرع (Filtres à manches) في منطقة الطحن حيث مكنت من جمع الأغبرة المتطايرة من مداخن الفرن وتقليل انبعاث الغبار الذي كان يتعدى الحد المسموح به قانونيا إلى 10 mg/nm³، تنصيب المصافي الكيسية على مستوى ورش طحن الكلنكر (Filtre à Manche Stetpa N 214, Filtre à manche Stetpa E 1, Filre à manche Stetpa N (314)، تنصيب مصفاتي قماشيتين في منطقة الطهي، أنجاز نظام تبريد جامع للغبار، اعتماد تقنية (Système D'abattage de poussière carrière التي تسمح بتخفيض الغبار على مستوى المحجرة عن طريق رش الغبار بالماء.

- استثمارات ترشيد استهلاك الطاقة والموارد والتي تمثلت في: تحديث توصيلات استهلاك الغاز الطبيعي بهدف التحكم في استهلاكه نظرا للضياح الكبير الذي كان يشهده، استبدال فوهة الفرن (Tuyère Four) بفوهة ذات لهب دوراني (Tuyère a Flammerotative) سمحت بتخفيض عدد توقفات الفرن ومن ثم التحكم في استهلاك الغاز، تثبيت بطاريات على مستوى ورشات الطحن والطهي والارسال وكذا منطقة التفيت لاستخدامها في فترات الذروة وهو ما مكن من التحكم في استهلاك الطاقة الكهربائية، استبدال المصفاتي الكهربائيتين بأخرى قماشيتين مكنت لا تتطلب استعمال الماء.

المبحث الثاني: تشخيص الأداء الشامل لمؤسستي الإسمنت SCIMAT و SCAEK خلال الفترة (2016-2023)

تتم عملية تقييم وتحليل الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية وفق مقارنة أصحاب المصالح، من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: البعد الاقتصادي الذي يهدف إلى تحقيق الربحية، نمو المؤسسة وضمان استدامة واستمرارية نشاطها مع خلق قيمة مضافة لمختلف الأطراف ذات المصلحة، البعد الاجتماعي الذي يسعى إلى تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال تحسين ظروف العمل والمساهمة في التنمية الاجتماعية للمجتمع المحلي، والبعد البيئي الذي يركز أساساً على حماية البيئة من الآثار السلبية للنشاط الصناعي وترشيد استغلال الموارد الطبيعية وتأمينها. كما يعتمد في تقييم الأداء الشامل على تحقيق التوازن بين المتطلبات المتعارضة لهذه الأبعاد من خلال الموازنة الدائمة بين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة والأهداف الاجتماعية والبيئية بما يضمن استجابة هذه الأخيرة لتطلعات مختلف الأطراف ذات المصلحة.

بناءً على ذلك يتم من خلال هذا المبحث، تشخيص الأداءات الثلاث: الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي كونها مكونات مترابطة تشكل مجتمعة الأداء الشامل للمؤسسة وذلك خلال الفترة (2016-2023).

المطلب الأول: تشخيص الأداء الاقتصادي لمؤسستي الإسمنت SCIMAT و SCAEK

يعكس الأداء الاقتصادي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية والاقتصادية (الربحية، النمو واستدامة النشاط) بكفاءة وفعالية، وكذا استراتيجية المؤسسة تجاه تعزيز العوائد المالية من خلال جملة من الأهداف التي يتم تقييم مدى تحقيقها باستخدام مؤشرات مالية محددة، بناءً على ذلك سيتم فيما يلي تحليل الأداء الاقتصادي لمؤسستي الاسمنت (SCIMAT و SCAEK) من خلال المؤشرات التالية: (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية، تكاليف الإنتاج بالإضافة إلى هامش الربح).

لكن وقبل الاسهاب في تقييم وتحليل هذه المؤشرات، نعرض أولاً إلى إعطاء نظرة شاملة عن تطور إنتاج ومبيعات المؤسستين خلال الفترة (2016-2023) كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (3-3): تطور حجم إنتاج ومبيعات مؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)

2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016		
671902	782106	788746	960300	1055694	1128854	1147143	1119193	الإنتاج	SCIMAT
651088	808406	783896	963902	1057337	1120532	1174008	1120915	المبيعات	
1523990	1613188	1804999	2154470	2312549	3150497	2900517	1370106	الإنتاج	SCAEK
1479536	1717541	1741390	2206045	2331880	3150448	2801128	1370175	المبيعات	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق من المؤسستين

ما يمكن استقراءه من الجدول أعلاه، أن حجم الإنتاج بالنسبة لمؤسسة SCIMAT قد ارتفع من 1119193 طن سنة 2016 إلى 1147143 طن سنة 2017 تلاه ارتفاع في حجم مبيعاتها من 1120915 طن إلى 1174008 طن على التوالي، لتشهد بداية من سنة 2018 تراجعاً مستمراً في حجم انتاجها ومبيعاتها حيث تراجع حجم الإنتاج من 1128854 طن سنة 2018 إلى 671902 طن سنة 2023، تبعه تراجع في حجم المبيعات من 1120532 طن سنة 2018 إلى 651088 طن سنة 2023، كما شهدت مؤسسة SCAEK ارتفاعاً في حجم الإنتاج والمبيعات خلال السنوات الثلاثة الأولى أين ارتفع انتاجها من 1370106 طن سنة 2016 إلى 3150497 طن سنة 2018 تبعه ارتفاع المبيعات من 1370175 طن سنة 2016 إلى 3150448 طن سنة 2018 لتسجل تراجعاً مستمراً في حجم انتاجها بداية من سنة 2019 من 23125489 طن إلى 1523990 طن سنة 2023 مع تراجع في حجم مبيعاتها من 2331880 طن إلى 1479536 طن خلال ذات الفترة، حيث يعزى هذا التراجع إلى زيادة حدة المنافسة وتشبع السوق الوطنية.

هذا التراجع في حجم الإنتاج يتطلب من إدارة المؤسستين العمل على رفع الإنتاج وضمان استقراره، حيث سيؤثر هذا الانخفاض المستمر طيلة سنوات الدراسة على الدور الاقتصادي للمؤسستين على المستوى الكلي للاقتصاد الوطني.

الفرع الأول: مؤشر العائد على الأصول ROA

يعكس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على تعظيم الأرباح باستخدام أصولها في الأنشطة الاستثمارية والتشغيلية، حيث يقيس مدى ربحيتها بالنسبة إلى إجمالي أصولها وفقاً للعلاقة التالية:

$$\checkmark \text{ معدل العائد على الأصول} = (\text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{إجمالي الأصول}) \times 100$$

جدول رقم (3-4): معدل العائد على الأصول (ROA) لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK خلال الفترة (2016-2023)

السنة								المؤشر	المؤسسة
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	SCIMAT	ROA %
4.16	6.90	12.66	15.14	23.59	29.08	37.36	34.32	SCIMAT	
5.50	3.59	5.45	6.26	7.86	15.34	14.52	6.11	SCAEK	

معدل (ROA) لسنة 2015 هو: (SCIMAT: 38.25) و (SCAEK: 8.35)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ميزانيات وجداول حسابات النتائج من المؤسستين

يعكس الجدول أعلاه، معدلات العائد على الأصول ROA بالنسبة لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK، حيث سجلت SCIMAT أعلى قيمة للمعدل سنة 2017 قدرت بـ 37.36% نظرا لزيادة الطلب في السوق والذي صاحبه زيادة في حجم مبيعات المؤسسة، ليتراجع المعدل إلى ما قيمته 29.08% سنة 2018 ويستمر في الانخفاض إلى غاية سنة 2023 أين سجل أدنى قيمة له قدرت بـ 4.16%. أما SCAEK فقد سجلت هي الأخرى أعلى قيمة للمعدل سنة 2018 بنسبة 15.34% وذلك راجع إلى زيادة حجم الإنتاج نتيجة لدخول خط الإنتاج الثاني حيز الخدمة سنة 2017 وما صاحبه من زيادة في حجم المبيعات لتشهد بعد ذلك انخفاضا مستمرا إلى غاية سنة 2022 أين سجلت أدنى قيمة للمعدل قدرت بـ 3.59% قبل أن تحقق ارتفاعا طفيفا سنة 2023 والذي قدر بـ 5.50%.

الفرع الثاني: مؤشر مستوى المردودية (معدل العائد على حقوق الملكية ROE)

يعكس هذا المؤشر مدى كفاءة المؤسسة في خلق عوائد مالية من خلال استغلال أموالها الخاصة في الأنشطة التمويلية والتشغيلية، حيث يقيس مدى ربحية المؤسسة بالنسبة لأموالها الخاصة بمعنى؛ ربحية كل وحدة نقدية مستثمرة من الأموال الخاصة وذلك وفقا للعلاقة التالية:

$$\checkmark \text{ معدل المردودية} = (\text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{الأموال الخاصة}) \times 100$$

جدول رقم (3-5): معدل العائد على حقوق الملكية (ROE) لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)

السنة								المؤشر	المؤسسة
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	SCIMAT	ROE %
5.02	8.41	14.94	19.22	29.00	36.64	45.40	43.55	SCIMAT	ROE %
7.55	4.94	7.89	9.33	11.92	23.80	26.95	14.47	SCAEK	

معدل (ROE) لسنة 2015 هو: (SCIMAT: 48.10) و (SCAEK: 16.49)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ميزانيات وجداول حسابات النتائج من المؤسستين

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معدل العائد على حقوق الملكية لمؤسسة SCIMAT في انخفاض مستمر خلال فترة الدراسة، حيث بلغت أعلى قيمة له سنة 2017 قدرت بـ 45.40% ما يعكس كفاءة المؤسسة في استخدام حقوق الملكية لتحقيق الربح، ليعرف المعدل بعد ذلك تراجعاً خلال السنوات الموالية نظراً لتراجع حجم المبيعات وارتفاع التكاليف ويستمر في الانخفاض إلى أن سجل أدنى قيمة له سنة 2023 بمقدار 5.02%. أما مؤسسة SCAEK فقد شهدت هي الأخرى معدلات منخفضة من العائد على حقوق الملكية، حيث سجلت أعلى قيمة له سنة 2018 بمقدار 23.80% نظراً لارتفاع النتيجة الصافية للمؤسسة وكذا دخول الخط الثاني حيز الإنتاج، ليشهد المعدل بعد ذلك انخفاضاً مستمراً إلى غاية سنة 2022 أين سجل أدنى قيمة له قدرت بـ 4.94% نتيجة لارتفاع الأموال الخاصة، قبل أن تشهد المؤسسة انتعاشاً سنة 2023 أين ارتفع المعدل إلى ما قيمته 7.55%.

الفرع الثالث: مؤشر تكاليف الإنتاج

يعكس هذا المؤشر مدى تحكم المؤسسة في تكاليفها من خلال قياس تكاليف مدخلات الإنتاج من مواد أولية، مصاريف اليد العاملة، تكاليف الطاقة للاهتلاكات وغيرها، ويحسب على أساس العلاقة التالية:

$$\checkmark \text{ تكلفة إنتاج طن واحد من الإسمنت} = \text{تكلفة الإنتاج الكلية} / \text{حجم الإنتاج}$$

جدول رقم (3-6): سعر التكلفة لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK خلال الفترة (2016-2023)

السنة								المؤشر	المؤسسة
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	SCIMAT	سعر التكلفة
3660.56	3662.55	3745.89	3506.17	3499.06	3471.93	2979.80	2877.24	SCIMAT	(دج/طن)
3581.78	5625.17	4596.74	4437.93	3409.74	2519.48	2672.83	2928.02	SCAEK	

سعر التكلفة لسنة 2015 هو: (SCIMAT: 2757.12) و (SCAEK: 2619.72)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ميزانيات وجداول حسابات النتائج من المؤسستين

يلاحظ من الجدول أعلاه أن تكلفة إنتاج الطن الواحد من الاسمنت لمؤسسة SCIMAT شهدت ارتفاعا مستمرا من أدنى قيمة لها سنة 2016 بمقدار 2877.24 (دج/طن) إلى أعلى قيمة لها سنة 2021 بمقدار 3745.89 (دج/طن) نظرا لارتفاع المصاريف الخاصة بالعمال وكذا تكاليف الأشغال الخاصة بالورشات من جهة وتكاليف الصيانة من جهة أخرى، لتسجل بعد ذلك انخفاضا ضئيلا خلال سنة 2022 بمقدار 3662.55 (دج/طن) قبل أن يستقر الانخفاض في سنة 2023 عند 3660.56 (دج/طن). من جهتها، شهدت مؤسسة SCAEK هي الأخرى انخفاضا تدريجيا في تكلفة إنتاج الطن الواحد من الاسمنت من 2928.02 (دج/طن) سنة 2016 إلى ما قيمته 2519.48 (دج/طن) سنة 2018 لترتفع التكلفة خلال السنوات الموالية وتستمر في الارتفاع إلى أن بلغت أعلى قيمة لها سنة 2022 بمقدار 5625.17 (دج/طن) وهذا راجع إلى زيادة مصاريف العمال وكذا مصاريف المشتريات والضرائب والرسوم خاصة بعد دخول الخط الثاني حيز الخدمة، لتشهد انخفاضا كبيرا في سنة 2023 وصل إلى ما قيمته 3581.78 (دج/طن).

الفرع الرابع: مؤشر هامش الربح

يستخدم هامش الربح لقياس مدى كفاءة المؤسسة وربحياتها، حيث يعكس نسبة ما تحققه المؤسسة من أرباح بعد تغطية تكاليف المبيعات ومختلف المصاريف الأخرى، كما يقيس صافي الربح المحقق بالنسبة لكل وحدة نقدية من المبيعات وفقا للعلاقة التالية:

$$\checkmark \text{ معدل هامش الربح} = (\text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{صافي المبيعات}) \times 100$$

جدول رقم (3-7): معدل هامش الربح لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK خلال الفترة (2016-2023)

السنة								المؤسسة	المؤشر
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	SCIMAT	معدل هامش الربح %
12.66	11.14	26.54	27.32	33.57	36.67	46.72	41.96	SCIMAT	
27.09	16.83	27.10	24.09	30.63	44.05	42.31	34.20	SCAEK	

معدل هامش الربح لسنة 2015 هو: (SCIMAT: 47.65) و (SCAEK: 37.94)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ميزانيات وجدول حسابات النتائج من المؤسستين

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن معدل هامش الربح بالنسبة لـ SCIMAT في انخفاض مستمر طيلة فترة الدراسة وقد سجلت أعلى قيمة له سنة 2017 قدرت بـ 46.72% ما يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق الربح نتيجة مبيعاتها المرتفعة نظرا لزيادة الطلب على مادة الاسمنت وانخفاض التكاليف واستقرار مستوى الأسعار في الأسواق، ليعرف المعدل تراجعاً وانخفاضا مستمرا إلى غاية 2022 أين سجل أدنى قيمة له بنسبة 11.14% ليرتفع مرة أخرى وبشكل طفيف سنة 2023 بنسبة 12.66%. من جهته تظهر معدلات هامش الربح بالنسبة لـ

SCAEK تقلبا على مدار فترة الدراسة، فبعد أن سجلت ارتفاعا من 34.20% سنة 2016 إلى 44.05% سنة 2018 نظرا لتحسن مستوى ربحيتها، شهدت انخفاضا كبيرا خلال السنتين الموالتين (2019 و 2020) بنسبة (30.63% و 24.09%) على التوالي، لتسجل بعد ذلك ارتفاعا محسوسا سنة 2021 قدر بـ 27.10% قبل أن يعود إلى الانخفاض سنة 2022 بنسبة 16.83% وهي أدنى نسبة سجلتها المؤسسة طيلة فترة الدراسة حيث تترجم مدى الارتفاع في تكاليف المؤسسة، ثم سجلت قفزة كبيرة سنة 2023 بنسبة 27.09% نظرا لارتفاع حجم المبيعات وتحسن الكفاءة التشغيلية ما يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح.

المطلب الثاني: تشخيص الأداء الاجتماعي لمؤسستي الإسمنت SCIMAT و SCAEK

عملا بمنطلقات ومبادئ المسؤولية الاجتماعية، وحسب ما جاء به الاقتصادي Caroll فإنه يتعين على المؤسسات في إطار تبنيها لهذا المفهوم ممارسة مسؤوليتها تجاه أربع مجالات رئيسية هي (العاملين، العملاء، المنتج والمجتمع)، والتي تمثل بدورها المؤشرات التي تقيس الأداء الاجتماعي للمؤسسة تجاه أصحاب المصلحة قياسا كميًا.

الفرع الأول: مؤشرات الأداء الاجتماعي تجاه العاملين

أولا: معدل تكوين العاملين

يظهر معدل تكوين العاملين مدى استثمار المؤسسة في تطوير مهارات وقدرات مواردها البشرية، حيث تلجأ المؤسسة إلى القيام بالعديد من الدورات التكوينية من خلال استخدام أحدث تقنيات التعلم وتصميم البرامج التدريبية المخصصة، ولتتبع مخصصات التكوين يتم الاعتماد على المؤشر التالي:

$$\checkmark \text{ معدل تكوين العاملين} = (\text{مصاريف التكوين} / \text{إجمالي الأجور والمرتببات}) \times 100$$

جدول رقم (3-8): معدل تكوين العاملين لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)

السنة								المؤسسة	المؤشر
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016		
1.93	1.33	2.40	1.73	1.39	1.76	1.83	2.31	SCIMAT	معدل تكوين
1.53	1.90	1.52	0.67	1.38	1.39	1.29	2.20	SCAEK	العاملين %

معدل تكوين العاملين لسنة 2015 هو: (SCIMAT: 2.63) و (SCAEK: 2.57)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق من المؤسستين

يتضح من الجدول أعلاه أن معدل تكوين العاملين في SCIMAT قد عرف تقلبات ملحوظة على مدار فترة الدراسة، حيث انخفض المعدل من 2.31% سنة 2016 إلى 1.39% سنة 2019 ليرتفع المعدل في السنة الموالية أين بلغ ما قيمته 1.73% قبل أن تحدث قفزة كبيرة سنة 2021 قدرت بـ 2.40%، ليعود المعدل إلى الانخفاض مرة أخرى في سنة 2022 إلى ما قيمته 1.33% ليشهد ارتفاعا طفيفا في نهاية فترة الدراسة قدر بـ 1.93%. من جهة أخرى، سجلت SCAEK معدلات تكوين متذبذبة، فبعد أن سجلت انخفاضا مستمرا في معدل التكوين من 2.20% سنة 2016 إلى أن بلغ أدنى قيمة له 0.67% سنة 2020 شهدت ارتفاعا طفيفا خلال سنتي 2021 و2022 قدر بـ 1.52% و1.90% على التوالي، ليتراجع المعدل سنة 2023 ويستقر عند 1.53%.

ثانيا: رفع مستوى التأطير

يعكس هذا المؤشر مدى جودة وكفاءة رأس المال البشري على مستوى المؤسسة، حيث أن تنافسية هذه الأخيرة لم تعد تعتمد فقط على إدارة مواردها البشرية بأساليب تسيير ناجعة وفعالة بل بمدى قدرتها على الرفع من مستوى التأطير لديها، ويتم حساب هذا المؤشر وفقا للعلاقة التالية:

$$\checkmark \text{ معدل التأطير} = (\text{عدد الإطارات} / \text{إجمالي عدد العمال}) \times 100$$

جدول رقم (3-9): معدل التأطير لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK خلال الفترة (2016-2023)

السنة								المؤسسة	المؤشر
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016		
30.62	30.67	30.36	29.64	28.01	25.93	31.40	34.38	SCIMAT	معدل التأطير %
33.10	33.51	32.57	30.77	29.02	28.35	27.36	25.95	SCAEK	

معدل التأطير لسنة 2015 هو: (SCIMAT: 43.61) و (SCAEK: 26.73)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق من المؤسستين

يعكس الجدول أعلاه معدلات التأطير على مستوى مؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK، حيث سجلت SCIMAT معدلات تأطير متزايدة بداية من سنة 2019 بعد أن سجلت انخفاضا محسوسا خلال السنوات الثلاث الأولى أين قدر أدنى معدل لها بـ 25.93% سنة 2018 ليرتفع إلى ما قيمته 43.61% سنة 2022 قبل أن تسجل انخفاضا طفيفا في سنة 2023 قدر بـ 30.62%. أما SCAEK فقد شهدت ارتفاعا ملحوظا على مدار فترة الدراسة، حيث سجلت أدنى معدل سنة 2016 قدر بـ 25.95% ليرتفع تدريجيا إلى أن

بلغ أقصى قيمة له سنة 2022 قدرت ب 33.51% لتسجل بعد ذلك انخفاضا طفيفا في سنة 2023 قدر ب 33.10%.

ثالثا: معدل تكرار حوادث العمل

يعكس هذا المؤشر مدى فعالية المؤسسة في تطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية، ويتم احتسابه من خلال قياس عدد مرات وقوع الحوادث المهنية بالنسبة لحجم النشاط (عدد ساعات العمل الفعلية) وفقا للعلاقة التالية:

$$\checkmark \text{ معدل تكرار حوادث العمل} = (\text{عدد حوادث العمل} / \text{عدد ساعات العمل الفعلية}) \times 1000000$$

جدول رقم (3-10): معدل تكرار حوادث العمل لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)

السنة								المؤسسة	المؤشر
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016		
19.48	21.20	18.87	11.31	15.61	17.23	31.63	7.90	SCIMAT	معدل تكرار حوادث العمل %
9.84	19.75	17.00	18.83	9.57	16.38	14.67	6.91	SCAEK	

معدل تكرار حوادث العمل لسنة 2015 هو: (SCIMAT: 21.48) و (SCAEK: 7.91)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق من المؤسستين

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معدلات تكرار حوادث العمل بالنسبة ل SCIMAT متذبذبة، حيث ارتفع المعدل من 7.90% سنة 2016 إلى أقصى قيمة له سنة 2017 قدرت ب 31.63% لينخفض خلال السنوات الموالية على أن بلغ ما قيمته 11.31% سنة 2020، بعد ذلك عرف المعدل ارتفاعا ملحوظا قدر ب 18.87% و 21.20% سنة 2021 و 2022 على التوالي قبل أن يعاود الانخفاض سنة 2023 أين قدر ب 19.48%. أما SCAEK فقد عرفت هي الأخرى تقلبات في معدلات السلامة المهنية، فبعد أن ارتفع المعدل من 6.91% سنة 2016 إلى 16.83% سنة 2018 شهدت انخفاضا كبيرا خلال السنة الموالية قدر ب 9.57%، ثم حدثت قفزة كبيرة في سنة 2020 أين سجلت المؤسسة معدل 18.83% ليعاود الانخفاض في سنة 2021 إلى ما قيمته 17.00% قبل أن يرتفع مجددا سنة 2022 ويبلغ أقصى قيمة له قدرت ب 19.75% لينخفض بعدها سنة 2023 وبشكل ملحوظ إلى 9.84%.

الفرع الثاني: مؤشرات الأداء الاجتماعي تجاه العملاء

أولاً: نمو رقم الأعمال

يستخدم هذا المؤشر لقياس نسبة تطور مبيعات المؤسسة أو إيراداتها على مدى فترة زمنية معينة، ويتم حسابه بالاعتماد على العلاقة التالية:

$$\checkmark \text{ معدل نمو رقم الأعمال} = \frac{[(\text{رقم الأعمال للسنة } n - \text{رقم الأعمال للسنة } (n-1)) / \text{رقم الأعمال للسنة } (n-1)] \times 100}{100}$$

جدول رقم (3-11): معدل نمو رقم الأعمال لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)

السنة								المؤسسة	المؤشر
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016		
-44.11	23.68	-18.90	-12.91	-7.78	-1.57	4.05	4.89	SCIMAT	معدل نمو رقم الأعمال %
-0.55	10.37	-21.36	5.63	-23.89	10.53	98.70	4.28	SCAEK	

معدل نمو رقم الأعمال لسنة 2015 هو: (SCIMAT: -1.08) و (SCAEK: 2.63)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق من المؤسستين

يعكس الجدول أعلاه معدلات نمو رقم الأعمال بالنسبة لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK، حيث عرفت SCIMAT تراجعاً مستمراً خلال السنوات الست الأولى إذ تراجع معدل نمو رقم أعمالها من 4.89% سنة 2016 إلى -18.90% سنة 2021 نتيجة لتراجع الإنتاج بسبب أعطال تقنية، لتشهد بعد ذلك ارتفاعاً ملحوظاً قدر بـ 23.68% قبل أن يتراجع ويستقر نسبياً عند -44.11% سنة 2023. أما SCAEK فقد شهدت تقلبات ملحوظة طيلة فترة الدراسة، فبعد أن سجلت أعلى نسبة سنة 2017 قدرت بـ 98.70% عرفت تراجعاً حاداً بنسبة -23.89% سنة 2019 نظراً لانخفاض الطلب الوطني بسبب تجميد العديد من المشاريع، ليعود المعدل إلى الارتفاع سنة 2020 بنسبة 5.63% ثم تراجع سنة 2021 بنسبة -21.36% قبل أن ينتعش سنة 2022 بزيادة قدرت بـ 10.37% ليعاود التراجع مرة أخرى إلى -0.55% سنة 2023.

ثانيا: الحصة السوقية

يعكس هذا المؤشر حجم نشاط المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، ويعبر عنه عادة بالحصة السوقية أو بمعدل النمو السنوي لرقم الأعمال، يتم استخدامه لمعرفة مدة قوة المؤسسة التنافسية داخل السوق ويقاس نسبة مبيعات المؤسسة إلى إجمالي مبيعات السوق خلال فترة زمنية محددة. يوضح الجدول الموالي الحصة السوقية للمؤسستين محل الدراسة:

جدول رقم (3-12): الحصة السوقية للمؤسستين SCIMAT و SCAEK خلال الفترة (2016-2023)

السنة								المؤسسة	المؤشر
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016		
2.72	3.26	3.51	4.75	5.08	6.56	7.28	9.00	SCIMAT	الحصة السوقية %
6.17	6.72	8.02	10.67	11.12	18.32	18	17.43	SCAEK	

الحصة السوقية لسنة 2015 هي: (SCIMAT: 8.79%) و (SCAEK: 18%)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق من المؤسستين

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن بيانات الحصة السوقية بالنسبة لمؤسسة SCIMAT في انخفاض مستمر على مدار فترة الدراسة، حيث تراجعت من 9.00% سنة 2016 إلى 2.72% سنة 2023، أما بالنسبة لمؤسسة SCAEK فبعد أن سجلت ارتفاعا ملحوظا في معدل حصتها السوقية من 9.04% سنة 2016 إلى 18.32% سنة 2018 عرفت تراجعا مستمرا بداية من السنة الموالية من 11.12% إلى 6.17% سنة 2023، وتعكس هذه النسب مدى التراجع في حجم إنتاج SCIMAT و SCAEK بالرغم من زيادة حجم الإنتاج الوطني بالإضافة إلى دخول منافسين جدد ما أدى إلى تآكل الحصة السوقية لكلا للمؤسستين.

ثالثا: مستوى رضا العملاء

يستخدم هذا المؤشر لقياس مدى رضا العملاء عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وعلى اعتبار أن أداء المؤسسة ونمو مبيعاتها يعتمد وبشكل مباشر على حجم تعاملاتها مع العملاء وعددهم، كونهم الطرف المستخدم لمنتجاتها وخدماتها، فإن تطور عدد عملائها يعتبر مؤشرا يعكس مدى جودة منتجاتها وفعالية خدماتها وقوة علاقتها مع عملائها، كم يعكس مستوى أدائها الجيد في تلبية متطلبات السوق وخلق قيمة مضافة لهذه الفئة، الجدول التالي يوضح تطور عدد العملاء على مستوى المؤسستين محل الدراسة:

جدول رقم (3-13): عدد العملاء في مؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK خلال الفترة (2016-2023)

السنة								المؤشر	المؤسسة
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016		
159	143	228	233	384	882	1296	1349	عدد العملاء	SCIMAT
374	399	535	703	1085	1586	3108	2039		SCAEK

عدد العملاء لسنة 2015 هو: (SCIMAT: 1403) و (SCAEK: 2455)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق من المؤسستين

من خلال الجدول أعلاه، يلاحظ أن هناك تراجعاً مستمراً ومتطارداً في عدد العملاء بالنسبة للمؤسستين؛ بالنسبة لمؤسسة SCIMAT أصبحت تستحوذ على 159 عميل فقط سنة 2023 بعدما كانت تستحوذ على 1349 عميل سنة 2016 حيث يترجم هذا التراجع الكبير بالانخفاض في المشاريع الهيكلية الذي صاحبه تراجعاً في الطلب. أما بالنسبة لـ SCAEK، فبعد أن ارتفع عدد عملائها من 2039 عميل سنة 2016 إلى 3108 عميل سنة 2017 عرفت تراجعاً مستمراً بداية من سنة 2018 أين انخفض عدد عملائها من 1586 عميل إلى 374 عميل سنة 2023 نظراً لتغير سياسة المؤسسة التي أصبحت تتعامل مع تجار الجملة بدلاً من تجار التجزئة وكذلك أنواع الزبائن من مستهلكين نهائين وموزعين.

الفرع الثالث: مؤشرات الأداء الاجتماعي تجاه المنتج

أولاً: معدل إنتاجية العامل

يعتبر هذا المؤشر من بين أهم معايير قياس كفاءة أداء المؤسسة، كما يعبر عن متوسط كمية الإنتاج المنجزة من طرف العامل الواحد خلال ساعة عمل واحدة، فكلما ارتفعت كمية الإنتاج في الساعة ارتفع مستوى الإنتاجية العامة للمؤسسة، ويتم حسابه كما يلي: معدل إنتاجية العامل = الإنتاج الكلي / إجمالي عدد العمال

جدول رقم (3-14): معدل إنتاجية العامل لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)

السنة								المؤشر	المؤسسة
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016		
1791.74	2052.77	2038.10	2581.45	2713.87	2932.09	3131.05	3253.47	معدل إنتاجية	SCIMAT
2668.98	2845.13	3161.12	3766.56	3994.04	5413.23	5088.63	2504.76	العامل (طن)	SCAEK

معدل إنتاجية العامل لسنة 2015 هو: (SCIMAT: 2994.92) و (SCAEK: 2614.27)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق من المؤسستين

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معدل إنتاجية العامل بالنسبة لمؤسسة SCIMAT في انخفاض مستمر على مدار سنوات الدراسة، حيث بلغ المعدل اقصى قيمة له سنة 2016 قدرت بـ 3253.47 طن للعامل الواحد وبلغ أدنى قيمة له قدرت بـ 1791.74 طن سنة 2023، هذا التراجع يترجم تراجعاً في الطلب ومن جهة وكفاءة الإنتاج من جهة أخرى، أما بالنسبة لمؤسسة SCAEK فقد سجلت أعلى معدل لها سنة 2018 قدر بـ 5413.33 طن للعامل الواحد بعد أن ارتفع من 2504.76 سنة 2016، ليتراجع المعدل بداية من سنة 2019 أين قدر بـ 3994.04 طن ويستمر في التراجع إلى أن بلغ أدناه سنة 2023 بمعدل 2668.98 طن، حيث يعكس هذا الانخفاض مدى التراجع الكبير في الإنتاج. تجدر الإشارة هنا إلى أنه بالرغم من التراجع الكبير الذي شهدته المؤسستين في معدلات إنتاجية العامل إلا أن عدد العمال بها ظل ثابتاً نسبياً.

ثانياً: الإنتاجية

يعكس هذا المؤشر مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة، فهو يقيس قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات بالاعتماد على كمية محددة من المدخلات ويتم حسابه وفقاً للعلاقة التالية:

$$✓ \text{ الإنتاجية} = \left[\frac{\text{القيمة المضافة للسنة } n - \text{القيمة المضافة للسنة } (n-1)}{\text{القيمة المضافة للسنة } (n-1)} \right] \times 100$$

جدول رقم (3-15): معدل الإنتاجية لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK خلال الفترة (2023-2016)

السنة								المؤسسة	المؤشر
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016		
-16.71	-13.43	-6.14	-18.68	-10.81	-15.80	15.31	-6.73	SCIMAT	الإنتاجية %
12.65	-5.10	-16.48	-19.04	-26.91	11.84	11.87	4.02	SCAEK	

معدل الإنتاجية لسنة 2015 هو: (SCIMAT: -0.53) و (SCAEK: 2.21)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق من المؤسستين

من البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يلاحظ أن معدل الإنتاجية بالنسبة لمؤسسة SCIMAT جاء بمعدلات سلبية ومراجعة طويلة فترة الدراسة، حيث تراجع المعدل من 15.31% سنة 2017 إلى أن بلغ أدنى قيمة له سنة 2020 قدرت بـ -18.68% سنة 2020 قبل أن يشهد تحسناً طفيفاً في السنة الموالية ثم يعود إلى التراجع في سنة 2022 بمعدل -13.43% قبل أن يستقر عند -16.71% سنة 2023 هذا التراجع في معدلات الإنتاجية يعكس مدى التدهور والانخفاض في الكفاءة التشغيلية للمؤسسة من جهة وتراجع الطلب من جهة أخرى، كما تجدر الإشارة هنا إلى أن المؤسسة خلال هذه الفترة عرفت انخفاضاً في القيمة المضافة نظراً للتوقفات المتكررة التي

عرفها خط الإنتاج على مستوى المؤسسة. من جهة أخرى شهدت SCAEK تقلبات ملحوظة في معدلات الإنتاجية الخاصة بها، حيث ارتفع المعدل من 4.02% سنة 2016 إلى 11.84% سنة 2018 ثم تراجع سنة 2019 إلى 26.91%- ليستمر في الانخفاض إلى غاية 2022 أين قدر بـ 5.10%-، ليعود المعدل إلى الانتعاش والاستقرار سنة 2023 عند 12.65%.

الفرع الرابع: مؤشرات الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع

أولاً: توفير مناصب العمل لأفراد المجتمع

يعبر هذا المؤشر عن مدى التزام المؤسسة بمسؤوليتها تجاه أفراد المجتمع، وبهدف تقييم مدى تحقيق المؤسستين محل الدراسة لهذا الهدف تم الاعتماد على معيار عدد العمال داخل المؤسسة، والذي يعكس مدى مساهمتها الفعلية في خلق مناصب عمل لأفراد المجتمع، والجدول التالي يوضح تطور عدد العمال على مستوى المؤسستين:

جدول رقم (3-16): عدد العمال في مؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK خلال الفترة (2023-2016)

السنة								المؤسسة	المؤشر
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016		
375	381	387	372	389	385	375	344	SCIMAT	عدد العمال
571	567	571	572	579	582	570	547	SCAEK	

عدد العمال لسنة 2015 هو: (SCIMAT: 385) و (SCAEK: 505)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق من المؤسستين

ما يمكن ملاحظته من الجدول أعلاه أن عدد العمال على مستوى SCIMAT متذبذب نسبياً خلال فترة الدراسة، حيث ارتفع من 344 عامل سنة 2016 إلى 389 عامل سنة 2019، ثم انخفض في السنة الموالية إلى 372 عامل قبل أن يرتفع إلى 387 عامل سنة 2021، ليعاود التراجع خلال آخر سنتين إلى 381 عامل سنة 2022 و 375 عامل سنة 2023. أما بالنسبة SCAEK فيلاحظ أن عدد العمال على مستوى المؤسسة قد ارتفع من 547 عامل سنة 2016 إلى 582 عامل سنة 2018 لتسجل بعد ذلك تراجعاً مستمراً في عدد العاملين بها أين انخفض من 579 عامل سنة 2019 إلى 567 عامل سنة 2022 ليرتفع مجدداً سنة 2023 إلى 571 عامل.

ثانيا: الميزانية المجتمعية (تنمية المجتمع)

تلتزم المؤسسات في إطار مسؤوليتها الاجتماعية بالمساهمة الفعلية في تنمية المجتمع المحلي من خلال تخصيص جزءا من مواردها المالية لدعم المبادرات التنموية والخدمية، ومن أجل الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهذا الهدف تم الاعتماد على مؤشر حجم الميزانية المخصصة للمجتمع المحلي كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (3-17): المساهمات المالية من الاسمنت لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)

السنة								المؤسسة	المؤشر
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016		
898	2596	1810	1885	2350	1340	452	429	SCIMAT	المساهمات المالية من
3062	3031	1698	1821	2107	2278	2203	2296	SCAEK	الاسمنت (1000 دج)

حجم المساهمات المالية لسنة 2015 هو: (SCIMAT: 445000) و (SCAEK: 887000)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق من المؤسستين

ما يلاحظ على الجدول أعلاه، أن حجم المساهمات المالية من الاسمنت التي تقدمها مؤسسة SCIMAT للمجتمع قد شهدت تذبذبا واضحا على مدار فترة الدراسة، حيث سجلت ارتفاعا كبيرا من 429 ألف دج سنة 2016 إلى 2350 ألف دج سنة 2019 نظرا للتبرعات التي قدمتها المؤسسة خلال جائحة كورونا، لتتخفف بعدها إلى 1810 ألف دج سنة 2021، ثم عاودت الارتفاع في السنة الموالية إلى 2596 ألف دج لتستقر عند 898 ألف دج سنة 2023. أما SCAEK، فقد عرفت تراجعا ملحوظا خلال السنوات الألى من فترة الدراسة حيث انخفض حجم المساهمات التي تقدمها للمجتمع من 2296 ألف دج سنة 2016 إلى 1698 ألف دج سنة 2021 إلا أنه بدءا من سنة 2022 تضاعفت مساهمات المؤسسة ثلاث مرات أين بلغت 3031 ألف دج خلال هذه السنة و3062 ألف دج سنة 2023 بالرغم من انخفاض مداخيلها.

المطلب الثالث: تشخيص الأداء البيئي لمؤسستي الإسمنت SCIMAT و SCAEK

بهدف تحليل وتقييم واقع الأداء البيئي على مستوى مؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK وإعطاء صورة حقيقية عن الوضعية البيئية للمؤسستين في ظل تبنيهما للمسؤولية الاجتماعية، تم اختيار مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى إدراك واهتمام المؤسستين بتحسين أدائهما البيئي متمثلة في (مؤشر استهلاك الموارد والطاقة، مؤشر انبعاث الغبار ومؤشر الضريبة البيئية) كما يلي:

الفرع الأول: مؤشر استهلاك الموارد والطاقة

سعى منها لترشيد استغلالها للموارد الطبيعية وتثمينها، لجأت المؤسستين محل الدراسة إلى الاعتماد على أحدث تقنيات الإنتاج وأكثرها فعالية في التقليل من استهلاك الطاقة من كهرباء وغاز من جهة وتحسين كفاءة استغلال المياه من جهة أخرى، في هذا الإطار تم الاعتماد على معدلات استهلاك الموارد والطاقة للحكم على مدى تحكم المؤسستين في استهلاكها للموارد والطاقة كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (3-18): معدل استهلاك الموارد والطاقة لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)

السنة								المؤشر	المؤسسة
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016		
162.86	144.27	149.35	128.51	121.04	121.72	120.24	121.18	الكهرباء Kwh/Tn	SCIMAT
149.36	126.51	126.04	100.65	90.13	91.26	90.83	91.04	الغاز Nm3/Tn	
0.15	0.15	0.14	0.12	0.12	0.13	0.13	0.18	الماء M3	
186.20	178.86	163.92	146.77	147.49	117.48	112.65	134.67	الكهرباء Kwh/Tn	SCAEK
100.15	94.28	95.15	101.61	90.83	76.48	95.21	100.42	الغاز Nm3/Tn	
0.008	0.008	0.05	0.07	0.07	0.06	0.10	0.19	الماء M3	

معدل استهلاك الموارد والطاقة لسنة 2015: (الكهرباء: 122.37، الغاز: 90.18، الماء: 0.32) SCIMAT:

(الكهرباء: 138.08، الغاز: 104.67، الماء: 0.17) SCAEK:

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق من المؤسستين

أظهرت البيانات الواردة في الجدول المتعلقة باستهلاك الموارد والطاقة على مستوى مؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK ما يلي:

بالنسبة لاستهلاك الكهرباء: معدل استهلاك الكهرباء بالنسبة لمؤسسة الاسمنت SCIMAT متذبذب حيث ارتفع من Kwh/Tn 121.18 سنة 2016 إلى Kwh/Tn 149.35 سنة 2021 ثم تراجع في سنة 2022 إلى Kwh/Tn 144.27 نظرا للجهود والاستثمارات البيئية التي قامت بها المؤسسة وكذا انخفاض حجم الاسمنت المنتج على مستوى المؤسسة، لتسجل بعد ذلك أعلى ذروة لاستهلاك الطاقة الكهربائية قدرت بـ Kwh/Tn 162.86 سنة 2023 بالرغم من الانخفاض المستمر في الإنتاج، كما سجلت مؤسسة SCAEK تقلبات في معدلات استهلاك الكهرباء طيلة فترة الدراسة، حيث قدرت أدنى قيمة للمعدل بـ Kwh/Tn 112.65 سنة 2017 و قدرت أقصى قيمة له بـ Kwh/Tn 186.20 سنة 2023 ويرجع سبب هذه الزيادة إلى تكنولوجيا الإنتاج القديمة التي يعتمد عليها الخط الأول للإنتاج بالإضافة إلى ضعف كفاءته الإنتاجية.

بالنسبة لاستهلاك الغاز: شهدت مؤسسة SCIMAT معدلات استهلاك شبه ثابتة خلال السنوات الأربع الأولى تراوحت بين (90.13 و 91.26) Nm³/Tn حيث سجلت أدنى قيمة للمعدل سنة 2019 قدرت بـ 90.13 Nm³/Tn ليرتفع بداية من سنة 2020 من 100.65 Nm³/Tn إلى أن بلغ أقصاه سنة 2023 أين قدر بـ 149.36 Nm³/Tn بالرغم من انخفاض كمية الكلنكر المنتجة، أما بالنسبة لمؤسسة SCAEK فقد سجلت تغيرات ملحوظة في استهلاكها للغاز حيث انخفض معدل الاستهلاك من 100.42 Nm³/Tn سنة 2016 إلى أدنى قيمة له قدرت بـ 76.48 Nm³/Tn سنة 2018، ثم ارتفع إلى 101.61 Nm³/Tn سنة 2020 لينخفض مجددا إلى 94.28 Nm³/Tn سنة 2022 قبل أن يرتفع مرة أخرى في نهاية الفترة إلى 100.15 Nm³/Tn حيث تعتبر هذه الزيادة طفيفة جدا بالنسبة لحجم الكلنكر المنتج.

بالنسبة لاستهلاك الماء: يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن معدلات استهلاك الماء بالنسبة لمؤسسة SCIMAT شبه مستقرة تراوحت بين (0.12 و 0.18) M³ طيلة فترة الدراسة، أما بالنسبة لمؤسسة SCAEK فقد عرفت انخفاضا كبيرا من 0.19 M³ سنة 2016 إلى 0.008 M³ سنتي 2022 و 2023 وتعكس هذه المعدلات المنخفضة مدى تحكم المؤسستين في استهلاكها للماء نظير تبنيها للعديد من الاستثمارات البيئية.

الفرع الثاني: مؤشر انبعاثات الغبار

بغية تقييم مدى امتثال المؤسسات للمعايير البيئية وتحكمها في تخفيض انبعاثات الغبار إلى درجات أدنى من الحد الأقصى المسموح به للانبعاثات، المنصوص عليه في القوانين واللوائح التنظيمية التي تقدر قيمة معدل انبعاث الغبار المسموح به بـ 30 (Mg/Nm³) يتم فيما يلي تتبع معدلات انبعاث الغبار على مستوى المؤسسات خلال الفترة (2018-2023) وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (3-19): معدل انبعاث الغبار لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)

السنة								المؤسسة	المؤشر معدل انبعاث الغبار (Mg/Nm ³)
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016		
17.14	20.54	50	45	40	30	10	10	SCIMAT	
11.03	6.77	5.45	6.19	13	16.69	8.28	6	SCAEK	
30								الحد الأقصى المسموح به	

معدل انبعاث الغبار لسنة 2015 هي: (SCIMAT: 10) و (SCAEK: 6)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق من المؤسسات

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معدل انبعاث الغبار بالنسبة لمؤسسة SCIMAT في تزايد مستمر خلال الفترة 2016-2021، حيث ارتفع المعدل من 10 (Mg/Nm³) سنة 2016 إلى 50 (Mg/Nm³) سنة 2021 وهي معدلات تعدت الحد الأقصى للانبعاثات المسموح به والمصرح به في اللوائح القانونية والتنظيمية، لتحقيق بعد ذلك انخفاضاً ملحوظاً في آخر سنتين من فترة الدراسة أين سجلت أدنى قيمة للانبعاث سنة 2023 قدرت بـ 17.14 (Mg/Nm³) نتيجة استبدال المؤسسة للمصافي القديمة بأخرى ذات أذرع والتي مكنت من التحكم في مستوى انبعاث الغبار دون الحد المسموح به. أما مؤسسة SCAEK فبعد أن حققت نجاحاً في تخفيض معدل انبعاث الغبار من 16.69 (Mg/Nm³) سنة 2018 إلى 5.45 (Mg/Nm³) سنة 2021، شهدت زيادة ملحوظة خلال السنوات الأخيرة أين ارتفع المعدل من 6.77 (Mg/Nm³) سنة 2022 إلى 11.03 (Mg/Nm³) سنة 2023 نتيجة التلف الذي أصاب الأكياس الفلترية للمؤسسة والتي قدرت بـ 8640 كيس وبالتالي تدهور أداء المصفاة بشكل عام.

الفرع الثالث: مؤشر الضريبة البيئية

تعزيزا منهما لدورها المجتمعي تجاه البيئة وتماشيا مع مسؤوليتهما الاجتماعية، تلتزم مؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK بدفع الرسوم البيئية كضرائب وغرامات عن التلوث الذي تسببه نتيجة نشاطها الصناعي، وذلك بدفع مبالغ مالية معتبرة إلى مديرية الضرائب سنويا، والجدول التالي يوضح حجم الضرائب البيئية المفروضة على المؤسستين خلال الفترة (2016-2023):

جدول رقم (3-20): الضريبة البيئية لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK خلال الفترة (2016-2023)

السنة								المؤسسة	المؤشر
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016		
3870	3870	3060	1727	1530	1640	1640	1370	SCIMAT	الضريبة البيئية (1000 دج)
2550	2550	2550	2085	750	750	750	750	SCAEK	

الضريبة البيئية لسنة 2015 هي: (ألف دج 1640 SCIMAT) و (ألف دج 750 SCAEK)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق من المؤسستين

من البيانات الواردة في الجدول يلاحظ أن هناك زيادة ملحوظة في حجم الضرائب بالنسبة لمؤسسة SCIMAT خلال الفترة 2016-2023، إذ ارتفعت من 1370 ألف دج سنة 2016 إلى 3870 ألف دج سنة 2023 نظرا لحجم الأعباء المتطايمة على مستوى المؤسسة بالرغم من استبدال المصافي القديمة، باستثناء سنة 2019 أين سجلت انخفاضا طفيفا قدر بـ 1530 ألف دج نتيجة انخفاض رقم أعمال المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى تأثرها بجائحة كورونا، كما شهدت مؤسسة SCAEK زيادة في حجم ضرائبها البيئية من 750 ألف دج سنة 2016 إلى 2085 ألف دج سنة 2020 قبل أن تسجل ثباتا ابتداء من 2021 أين قدر حجم الضريبة بـ 2550 ألف دج.

المبحث الثالث: تقييم أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء الشامل لمؤسستي SCIMAT و SCAEK

باستخدام المقارنة المرجعية

انطلاقاً من مقارنة تبني المسؤولية الاجتماعية عبر تبني نظام الإدارة المتكامل باعتباره مدخلاً وتوجهاً استراتيجياً لتبني هذا المفهوم، وخطوة ضرورية لترجمة الممارسات المسؤولة اجتماعياً والالتزامات الأخلاقية والقانونية للمؤسسة تجاه المجتمع والبيئة إلى ممارسات تنظيمية قابلة للتقييم والقياس من جهة وإطاراً منهجياً يضمن إدماج الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ضمن مختلف الوظائف والقرارات الاستراتيجية للمؤسسة من جهة أخرى، يتم في طيات هذا المبحث تتبع ومقارنة تطور مؤشرات الأداء الشامل التي تم التطرق إليها خلال المبحث السابق قبل وبعد سنة 2018 باعتبارها السنة المرجعية التي تم فيها تبني المؤسسة محل الدراسة والمؤسسة الرائدة للمسؤولية الاجتماعية عبر نظام الإدارة المتكامل، ومن ثم الحكم على صحة الفرضيات أو تفنيدها.

المطلب الأول: انعكاس تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء الاقتصادي لمؤسستي SCIMAT و SCAEK

للحكم وبشكل أكثر موضوعية على مدى تأثير تبني المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاقتصادي لمؤسسة SCIMAT مقارنة بمؤسسة SCAEK يتم خلال هذا المبحث تتبع ومقارنة تطور مؤشرات الأداء الاقتصادي التي تم التطرق إليها خلال المبحث السابق لتحديد فجوة الأداء بين المؤسستين خلال فترة الدراسة.

الفرع الأول: تطور معدل العائد على الأصول ROA

بغية الحكم على مدى كفاءة مؤسسة SCIMAT في استغلالها للأصول وتحقيق عوائد أفضل مقارنة بمؤسسة SCAEK يتم فيما يلي تتبع التغيرات السنوية الحاصلة في معدل العائد على الأصول للمؤسستين قبل وبعد تبني المسؤولية الاجتماعية:

جدول رقم (3-21): تطور العائد على الأصول ROA لمؤسستي SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)

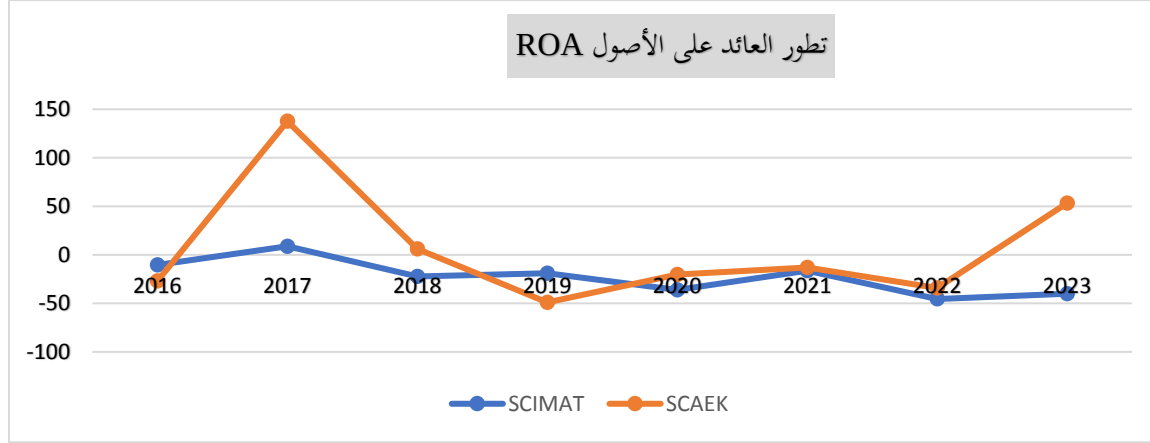
السنة								المؤسسة	المؤشر
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016		
-40.01	-45.50	-16.40	-36.02	-19.00	-22.16	8.86	-10.33	SCIMAT	تطور % ROA
53.20	-34.13	-13.04	-20.40	-49.00	6.05	137.64	-26.82	SCAEK	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (3-4)

ولإعطاء صورة أوضح عن تطور ROA للمؤسستين عبر سنوات الدراسة، يتم عرض الشكل الموالي:

شكل رقم (3-5): تطور العائد على الأصول ROA لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-21)

ما يمكن استقراؤه من الشكل أعلاه أن هناك فروقات ملحوظة بين تطور معدل ROA بالنسبة للمؤسستين، فبالنسبة لمؤسسة SCIMAT يلاحظ أنها حققت تحسنا ملحوظا في معدل ROA قبل تبنيها للمسؤولية الاجتماعية وذلك سنة 2017 بنسبة 8.86% لتسجل بعدها معدلات تطور سالبة بداية من سنة التبني (2018) وهو ما يعكس ضعف أداء المؤسسة في استغلال مواردها وأصولها وكذا عدم قدرتها على توليد الأرباح نظرا لجملة من المشاكل الهيكلية التي حالت دون ذلك، وبالرغم من التحسن الطفيف الذي شهدته سنة 2021 بنسبة 16.4% الذي يعكس جهود المؤسسة لتحسين الكفاءة إلا أن هذه النسبة سرعان ما عادت إلى التراجع في السنة الموالية أين بلغت أدنى قيمة قدرت بـ 45.5% ما يشير إلى غياب استراتيجية تحسين واضحة ومستدامة. مقارنة بمؤسسة SCAEK التي عرفت معدلات تطور متباينة بين السلب والايجاب خلال نفس الفترة، فبعد أن حققت قبل تبنيها للمسؤولية الاجتماعية ربحا بنسبة 137.64% سنة 2017 والذي يدل على مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في توليد الإيرادات من أصولها، عرفت تراجعا بداية من سنة التبني (2018) بنسبة 6.05% ليستمر هذا التراجع إلى غاية 2022 نتيجة للانخفاض الكبير في نسبة الربح الصافي وكذا انخفاض كفاءة استغلال الأصول، لتشهد المؤسسة في نهاية الفترة انتعاشا كبيرا حيث ارتفعت نسبة الأرباح إلى 53.2% مقارنة بالسنوات السابقة ما يعكس قدرة المؤسسة على توليد الأرباح مقارنة بحجم أصولها وكذا تحسين كفاءة استغلالها للأصول.

الفرع الثاني: تطور معدل العائد على حقوق الملكية ROE

من أجل تقييم مدى نجاعة مؤسسة SCIMAT في تحقيق العوائد المالية باستخدام أموالها الخاصة، ودرجة توليدها للتدفقات النقدية مقارنة بمؤسسة SCAEK يتم فيما يلي تتبع التغيرات السنوية الحاصلة في معدل العائد على حقوق الملكية للمؤسستين قبل وبعد تبني المسؤولية الاجتماعية:

جدول رقم (3-22): تطور معدل العائد على حقوق الملكية ROE لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)

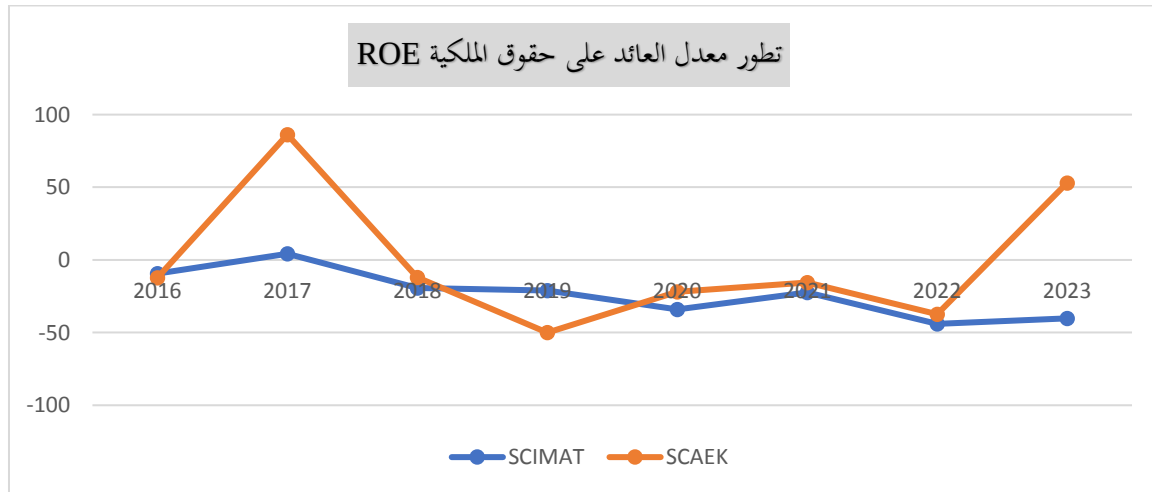
السنة								المؤشر	المؤسسة
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	معدل تطور	SCIMAT
-40.30	-44.00	-22.30	-34.02	-21.10	-19.30	4.24	-9.45	ROE%	SCAEEK
53.03	-37.38	-15.43	-22.02	-50.01	-12.00	86.24	-12.24		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (3-5)

ولإعطاء صورة أوضح عن تطور ROE للمؤسستين عبر سنوات الدراسة، يتم عرض الشكل الموالي:

شكل رقم (3-6): تطور معدل العائد على حقوق الملكية ROE لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-22)

يظهر تحليل تطور معدل ROE للمؤسستين كما يوضحه الشكل أعلاه تباين ملحوظ في الأداء عبر السنوات، حيث حققت مؤسسة SCIMAT قبل تبنيها للمسؤولية الاجتماعية زيادة معدل بنسبة 4.24% لتسجل

بعدها تراجعاً في الأداء بداية من سنة 2018 وهي السنة التي تمكنت خلالها المؤسسة من تبني المسؤولية الاجتماعية مع تسجيل معدلات تطور سلبية تراوحت بين (19.3%- و 44%-)، فبالرغم من التحسن الطفيف في سنة 2023 إلا أن الإشارة السالبة تدل على عدم كفاءة المؤسسة في استغلالها للأصول وبالتالي عدم قدرتها على توليد الأرباح، هذا الاتجاه السلبي دون أي تحول إيجابي نحو الربحية يشير إلى غياب إجراءات واستراتيجيات تصحيحية واضحة وفعالة وهو ما يتطلب ضرورة إعادة هيكلة جذرية وشاملة. مقارنة بمؤسسة SCAEK التي شهدت تقلبات في الأداء على مدار السنوات، حيث سجلت قبل تبنيها للمسؤولية الاجتماعية ربحاً بنسبة 86.24% سنة 2017 لتشهد بعدها انخفاضاً خلال السنة الموافقة لسنة التبني (2018) بنسبة 12%- ليبلغ هذا التراجع أقصاه سنة 2019 بنسبة 50.01%- نتيجة الانخفاض الكبير في نسبة الأرباح الصافية ومعدل العائد على الأصول. لتتمكن المؤسسة من تحقيق تحسن تدريجي خلال السنتين الموالتين بنسبة 22.02%- و 15.43%- على التوالي قبل أن تشهد المؤسسة انتعاشاً كبيراً خلال سنة 2023 أين ارتفع معدل تطور ROE إلى 53.03%، هذه القفزة في الاتجاه الإيجابي بعد فترة من التحديات تعكس استعادة المؤسسة لكفاءتها وفعاليتها في استغلال حقوق ملكيتها وكذا أصولها لتوليد الأرباح وذلك من خلال استراتيجية تحسين كفاءة العمليات وتعظيم الربحية بما يسهم في تحقيق نمو مستدام ل ROE.

الفرع الثالث: تطور تكاليف الإنتاج

بهدف الحكم على مدى قدرة مؤسسة SCIMAT في التحكم في تكاليفها مقارنة بمؤسسة SCAEK يتم فيما يلي تتبع التغيرات السنوية الحاصلة في سعر التكلفة بالنسبة للمؤسستين قبل وبعد تبني المسؤولية الاجتماعية:

جدول رقم (3-23): تطور سعر التكلفة للمؤسستين SCAEK و SCIMAT

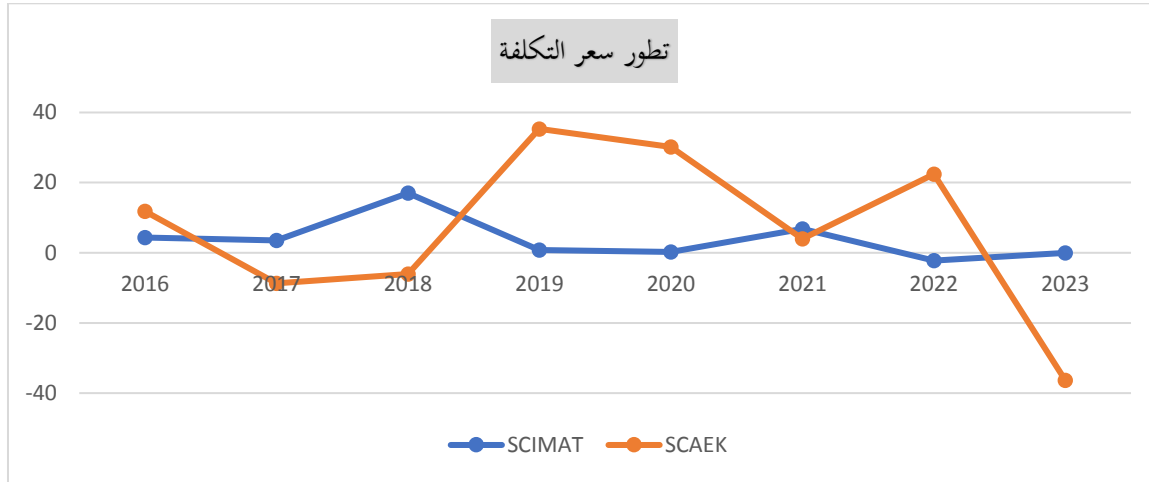
خلال الفترة (2016-2023)

السنة								المؤسسة	المؤشر
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016		
-0.05	-2.22	6.83	0.20	0.80	17.01	3.56	4.35	SCIMAT	معدل تطور سعر التكلفة
-36.32	22.40	4.00	30.15	35.33	-6.03	-8.71	11.76	SCAEK	(دج/طن)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (3-6)

ولإعطاء صورة أوضح عن تطور سعر التكلفة بالنسبة للمؤسستين يتم عرض الشكل الموالي:

شكل رقم (3-7): تطور سعر التكلفة لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK خلال الفترة (2016-2023)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-23)

يظهر الاتجاه العام لتطور تكاليف انتاج الطن الواحد من الاسمنت على مستوى مؤسسة SCIMAT أنه قبل تبنيها للمسؤولية الاجتماعية سجلت زيادة في تكاليف الإنتاج من 4.35% سنة 2016 إلى 17.01% سنة 2018 وهي السنة الموافقة لسنة التبني وهو ما يشير إلى أن المؤسسة لم تتمكن من التحكم في تكاليفها بالرغم من وجود استراتيجية للتحكم في التكاليف بالإضافة إلى عدم الاستقرار في تكاليفها التشغيلية، لكن بعد تبنيها للمفهوم تمكنت من تحقيق تراجع طفيف تلاه تحول إيجابي ترجم سيطرة المؤسسة على مستوى تكاليفها التي انخفضت إلى -2.22% و -0.05% في نهاية الفترة وهو ما يعكس نجاح المؤسسة في تبني استراتيجيات فعالة لترشيد نفقاتها وبالتالي تحسن مستوى كفاءتها التشغيلية خاصة بعد اعتمادها لنظام إدارة التكاليف. مقارنة بمؤسسة SCAEK التي تمكنت من تخفيض تكاليفها من 11.79% سنة 2016 إلى -6.03% سنة 2018 وهي السنة التي تمكنت خلالها المؤسسة من تبني المسؤولية الاجتماعية لتسجل بعدها ارتفاعا كبيرا في سنة 2019 بنسبة 35.33% نظرا للارتفاع في تكاليف الصيانة والخدمات الخاصة بخطوط الإنتاج خاصة تلك التكاليف التي اسفر عنها الاستثمار في الخط الثاني للإنتاج إلى جانب الزيادة في مشتريات وضرائب المؤسسة قبل أن تستقر الزيادة عند 22.4% سنة 2022، لتحقيق بعد ذلك تراجعا حادا بنسبة -36.32% في 2023 وهو ما يعكس تمكن المؤسسة من تحسين أدائها التشغيلي والمالي من جهة وإدارة مواردها وتقنياتها بكفاءة وفعالية من جهة أخرى وبالتالي السيطرة على تكاليف الإنتاج.

الفرع الرابع: تطور معدل هامش الربح

لمعرفة مدى كفاءة وقدرة مؤسسة SCIMAT على تحقيق الأرباح بعد تغطية مختلف التكاليف (التشغيلية والمالية وغيرها) مقارنة بمؤسسة SCAEK يتم فيما يلي تتبع التغيرات السنوية الحاصلة في معدل هامش الربح للمؤسستين قبل وبعد تبني المسؤولية الاجتماعية:

جدول رقم (3-24): تطور معدل هامش الربح لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)

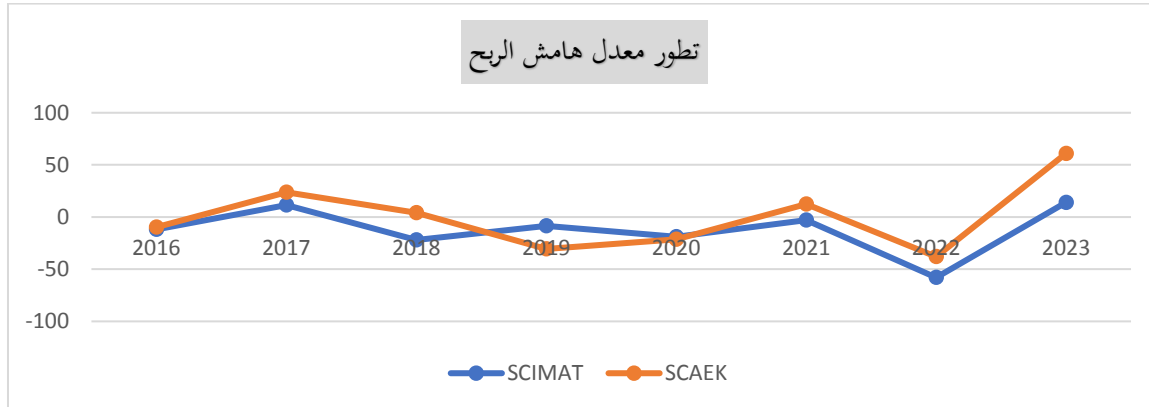
السنة								المؤسسة	المؤشر
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016		
14.04	-58.02	-3.00	-19.01	-8.45	-22.01	11.34	-11.94	SCIMAT	تطور معدل
61.00	-38.00	12.50	-21.35	-30.50	4.11	23.71	-9.85	SCAEK	هامش الربح %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (3-7)

ولإعطاء صورة أوضح عن تطور معدل هامش الربح بالنسبة للمؤسستين، يتم عرض الشكل الموالي:

شكل رقم (3-8): تطور معدل هامش الربح لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-24)

يظهر تحليل معدلات تطور معدل هامش الربح للمؤسستين حسب الشكل أعلاه تقلبات ملحوظة عبر السنوات، حيث سجلت مؤسسة SCIMAT قبل تبنيها للمسؤولية الاجتماعية تحسنا نسبيا سنة 2017 بنسبة 11.34% والذي يعكس كفاءة المؤسسة في إدارة مواردها وتكاليفها إلا أن هذا التحسن لم يكن مستداما حيث تراجع هامش الربح بنسبة -22.01% سنة 2018 وهي السنة التي تمكنت خلالها المؤسسة من تبني المفهوم تلاه

تراجعا وانخيارا حادا بنسبة 58.02% في سنة 2022 ويرجع سبب هذا الانخيار إلى غياب الاستقرار المالي على مستوى المؤسسة وضعف كفاءة إدارتها التشغيلية، هذا الاتجاه السلبي يشير إلى أن المؤسسة بدلا من توليدها للأرباح أصبحت تتكبد خسائر بمعنى أن إجمالي تكاليفها يفوق مجموع إيراداتها المحققة نظرا لوجود مشاكل هيكلية في استراتيجيات المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بخفض التكاليف واستدامة النمو، لتتمكن بعد ذلك من تحقيق انتعاش نسبي في سنة 2023 أين ارتفع هامش الربح بنسبة 14.04%، هذا التحسن يظهر مرونة وقدرة على التعافي فيما إذا عزز بخطط استراتيجية واضحة ومستدامة. مقارنة بمؤسسة SCAEK التي تمكنت قبل تبنيها للمسؤولية الاجتماعية من تحقيق هامش ربح بنسبة 23.71% سنة 2017 لتراجع هذه النسبة سنة 2018 (سنة تبني المؤسسة للمفهوم) بنسبة 4.11% وتستمر في التراجع خلال السنتين الموالتين بنسبة 30.5%- و 21.35%- على التوالي وهذا راجع إلى الارتفاع الحاد في تكاليف المؤسسة والانخفاض في حجم مبيعاتها قبل أن تسجل تحسنا نسبيا سنة 2021 بنسبة 12.5% والذي يعكس جهود إدارة المؤسسة في ضبط تكاليفها ونفقاتها ورفع من حجم مبيعاتها، لتتمكن في نهاية الفترة من تحقيق تعاف قوي جدا بنسبة 61% هذه القفزة الكبيرة تعكس نجاحا مرحليا في أداء المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التحديات من خلال تحسين كفاءتها التشغيلية وإدارة تكاليفها بكفاءة وفاعلية إلا أن استدامة هذا التحسين تبقى مؤقتة ما لم تدعم بخطط استراتيجية طويلة المدى تحافظ على النمو وتضمن استقرار النتائج.

المطلب الثاني: انعكاس تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء الاجتماعي لمؤسستي SCIMAT و SCAEK

للحكم على مدى تأثير تبني المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاجتماعي لمؤسسة SCIMAT مقارنة بمؤسسة SCAEK يتم فيما يلي تتبع ومقارنة تطور مؤشرات الأداء الاجتماعي التي تم التطرق إليها خلال المبحث السابق لتحديد فجوة الأداء بين المؤسستين وذلك خلال الفترة 2016-2023.

الفرع الأول: الأداء الاجتماعي تجاه العاملين على مستوى المؤسستين

أولا: تطور معدل تكوين العاملين

لمعرفة مدى مساهمة مؤسسة SCIMAT في تحسين وتطوير مهارات وقدرات العاملين بها مقارنة بمؤسسة SCAEK يتم فيما يلي تتبع تطور معدل تكوين العاملين على مستوى المؤسستين قبل وبعد تبني المسؤولية الاجتماعية:

جدول رقم (3-25): تطور معدل تكوين العاملين لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)

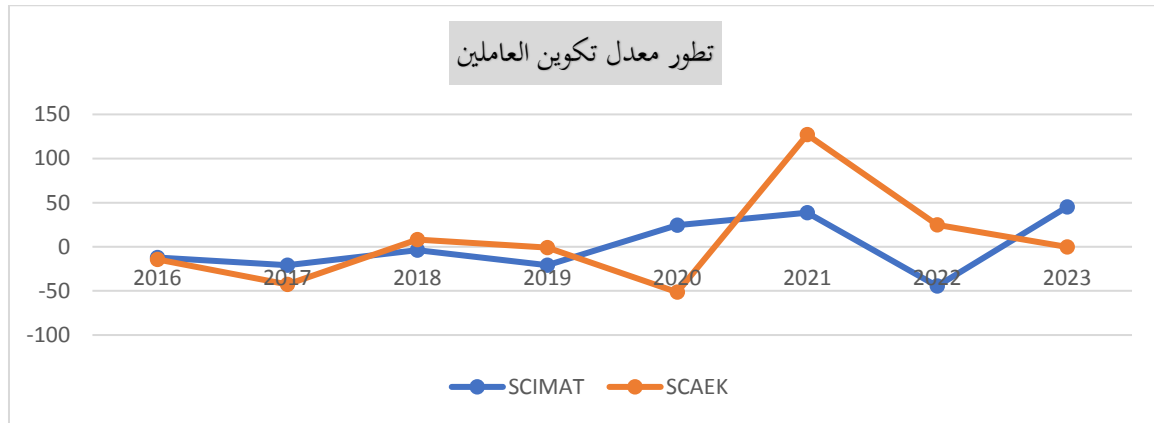
السنة								المؤسسة	المؤشر
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	SCIMAT	تطور معدل تكوين العاملين %
45.10	-44.58	38.72	24.46	-21.02	-3.82	-20.77	-12.16	SCIMAT	
-0.20	25.00	127.00	-51.44	-1.01	8.00	-42.72	-14.39	SCAEK	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-8)

ولإعطاء صورة أوضح عن تطور معدل تكوين العاملين بالنسبة للمؤسستين، يتم عرض الشكل الموالي:

شكل رقم (3-9): تطور معدل تكوين العاملين لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-25)

يعكس تحليل بيانات تكوين العاملين على مستوى المؤسستين تذبذباً في الأداء طوال فترة الدراسة حيث يظهر الاتجاه العام لمعدلات التطور بالنسبة لمؤسسة SCIMAT تحولاً من الانخفاض قبل تبني المسؤولية الاجتماعية إلى الانتعاش بعد تبنيها وهو ما يعكس كفاءة ووعي الإدارة بأهمية الاستثمار في الموارد البشرية من جهة ومن جهة أخرى وجود استراتيجية تكوين واضحة وتخطيط مستدام لتطوير مهارات وقدرات العاملين بها بالإضافة إلى الرفع من ميزانية التكوين بالرغم من الصعوبات المالية التي واجهتها المؤسسة في السنوات الأخيرة، مما قد يؤدي إلى زيادة انتاجيتها ومستوى أدائها وقدرتها التنافسية. مقارنة بمؤسسة SCAEK التي عرفت ارتفاعاً في معدل تكوين العاملين سنة 2018 بنسبة 8% وهي السنة التي تمكنت خلالها المؤسسة من تبني المسؤولية تلاه تعاف قوي جداً في سنة 2021 بنسبة 127%، هذا ما يدل على أن المؤسسة تتميز بفعالية نسبية أكبر في مجال تنمية مواردها البشرية

حيث تقوم بتنظيم دورات تكوينية لفائدة مستخدميها وفق مخطط تكوين سنوي بغلاف مالي أكبر، كما تعتمد مديرية الموارد البشرية على مختلف أنواع التكوين بنوعيه القصير والطويل المدى، التكوينات التحسينية والمهنية في جميع التخصصات الادارية والتقنية وهو ما سيسهم في الرفع من إنتاجية المؤسسة وتعزيز الابتكار بها وتحسين جودة الأداء بالإضافة إلى تحقيق الميزة التنافسية.

ثانيا: تطور معدل مستوى التأطير

للحكم على نجاعة مؤسسة SCIMAT في تحسين مؤشرات التأطير لديها وكذا جودة وكفاءة رأس مالها البشري مقارنة بمؤسسة SCAEK يتم فيما يلي تتبع تطور معدل التأطير للمؤسستين قبل وبعد تبني المسؤولية الاجتماعية:

جدول رقم (3-26): تطور معدل مستوى التأطير لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)

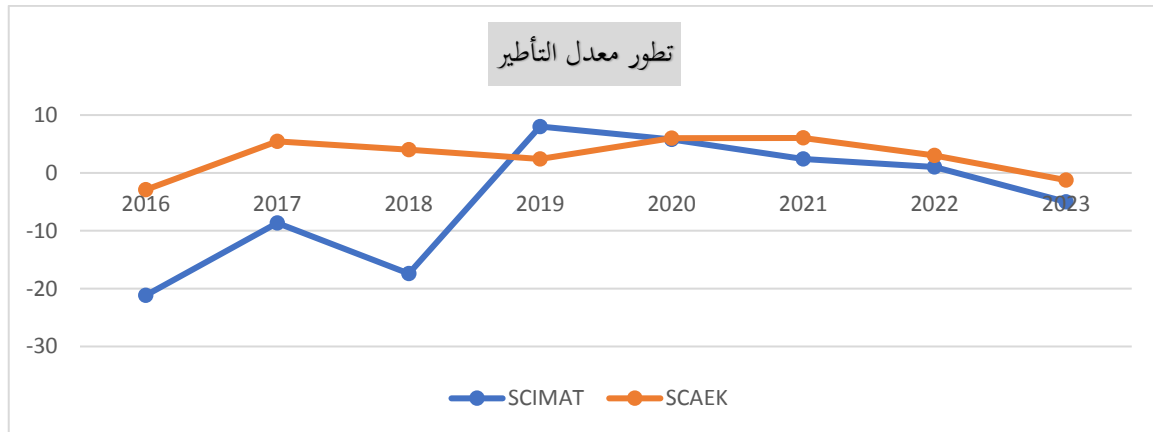
السنة								المؤسسة	المؤشر
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016		
-5	1.02	2.42	5.81	8.02	-17.42	-8.66	-21.16	SCIMAT	تطور معدل مستوى التأطير
-1.22	3.00	6.04	6.03	2.40	4.00	5.43	-2.91	SCAEK	%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-9)

ولإعطاء صورة أوضح عن تطور معدل مستوى التأطير بالنسبة للمؤسستين، يتم عرض الشكل الموالي:

شكل رقم (3-10): تطور معدل مستوى التأطير لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-26)

يظهر الشكل أعلاه تقلبات حادة في معدلات تطور معدل التأطير على مستوى مؤسسة SCIMAT، حيث سجلت تراجعاً في معدلات التأطير قبل تبنيها للمسؤولية الاجتماعية بنسب تراوحت بين (8.66%- و 21.16-%) وهو ما يعكس ضعف سياسة تسيير الإطارات الذي أرجعه بعض المسؤولين إلى نقص العاملين ذوي الخبرة أو الأقدمية نظراً لإحالة عدد كبير من المستخدمين إلى التقاعد دون أن يقابل ذلك توظيفاً في المناصب العليا، بالإضافة إلى تقليص ميزانية التكوين كما أشرنا سابقاً لتعود هذه النسب إلى الارتفاع بعد تبني المؤسسة للمفهوم ما يترجم اهتمامها بتطوير موردها البشري بهدف تحسين أدائها الاجتماعي في إطار مسؤوليتها الاجتماعية حيث تقوم كل سنة بتخصيص ميزانية خاصة لنفقات التدريب والتطوير. مقارنة بمؤسسة SCAEK التي تمكنت بعد تبنيها للمسؤولية الاجتماعية من تحقيق مستوى أداء أفضل وهذا راجع إلى تبني المؤسسة لاستراتيجية واضحة وسياسة ناجحة للرفع من كفاءتها التنظيمية وتنمية موردها البشري من خلال القيام بدورات تكوينية بشكل دوري مكنت المستخدمين من اكتساب المهارات والخبرات التي أدت إلى ترفيتهم إلى إطارات.

ثالثاً: تطور معدل تكرار حوادث العمل

بهدف تقييم مدى كفاءة نظم الوقاية والأمن وكذا مستوى الصحة والسلامة المهنية داخل بيئة العمل لمؤسسة SCIMAT مقارنة بمؤسسة SCAEK يتم فيما يلي تتبع تطور معدل تكرار حوادث العمل على مستوى المؤسستين قبل وبعد تبني المسؤولية الاجتماعية:

جدول رقم (3-27): تطور معدل تكرار حوادث العمل لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)

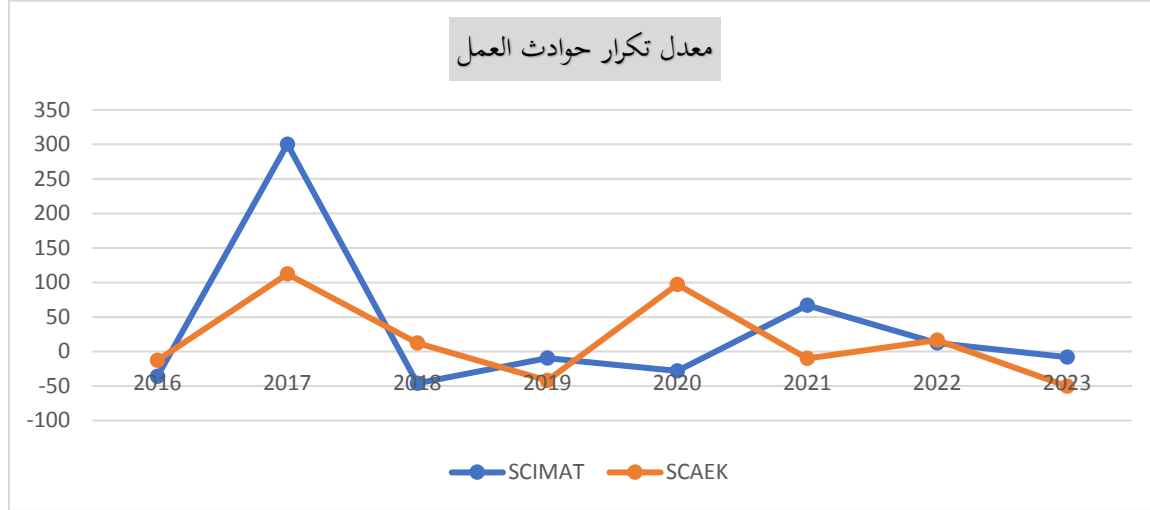
السنة								المؤسسة	المؤشر
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016		
-8.11	12.34	67.04	-28.04	-9.40	-46.02	300.37	-36.22	SCIMAT	تطور معدل تكرار حوادث
-50.17	16.17	-10.01	97.00	-42.00	12.00	112.30	-12.64	SCAEK	العمل %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-10)

ولإعطاء صورة أوضح عن تطور معدل تكرار حوادث العمل بالنسبة للمؤسستين، يتم عرض الشكل الموالي:

شكل رقم (3-11): تطور معدل تكرار حوادث العمل لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-27)

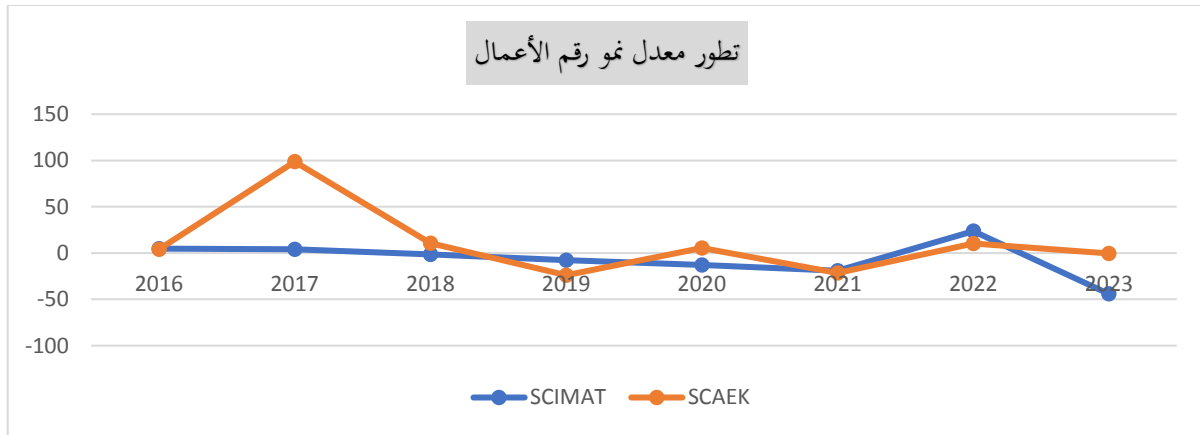
يظهر مسار تطور معدلات تكرار حوادث العمل على مستوى المؤسستين تذبذباً ملحوظاً من حيث استقرار الأداء التنظيمي وكفاءة إدارة الموارد البشرية، حيث سجلت مؤسسة SCIMAT ارتفاعاً حاداً في حوادث العمل قبل تبنيها للمسؤولية الاجتماعية بنسبة 300.37% سنة 2017 وهو ما استوجب عليها مراجعة نظام السلامة المهنية الخاص بها وكذا اعتماد تجهيزات حديثة ومتطورة وصيانتها بشكل منتظم للتقليل من شدة الأعطال المسببة للحوادث لتتمكن بعد تبنيها للمفهوم من التحكم في ديناميكية السلامة المهنية أين خفضت نسبة تكرار الحوادث إلى -28.04% سنة 2020 قبل أن ترتفع هذه النسبة في السنة الموالية إلى 67.04% الأمر الذي استوجب عليها ضرورة إعادة النظر في مناهجها التكوينية وتحسين إجراءات الصحة والسلامة المهنية للحد من شدة الحوادث التي تضعف من فعاليتها الاقتصادية وتزيد من مخاطرها التشغيلية لتحقيق بعد ذلك تراجعاً في نسبة حوادث العمل حيث انخفضت إلى ما نسبته -8.11% سنة 2023 وهو ما يعكس كفاءة المؤسسة في إدارة المخاطر وقدرتها على التحكم في وتيرة الحوادث. مقارنة بمؤسسة SCAEK التي سجلت سنة 2017 (قبل تبنيها للمسؤولية الاجتماعية) ارتفاعاً كبيراً في حوادث العمل بنسبة 112.3% لتتمكن في السنة الموالية -وهي السنة التي تم فيها تبني المفهوم- من التحكم في عدد الحوادث وتخفيضها بنسبة 12% لتسجل المؤسسة أقصى تراجع في سنة 2023 أين انخفضت حوادث العمل بنسبة -50.17%، وهو ما يعكس نجاح المؤسسة في تسيير المخاطر وبالتالي الرفع من كفاءة ومردودية رأس مالها البشري والتنظيمي.

الفرع الثاني: الأداء الاجتماعي تجاه العملاء على مستوى المؤسسات

أولاً: تطور معدل نمو رقم الأعمال

لمعرفة مدى تطور حجم مبيعات وإيرادات مؤسسة SCIMAT مقارنة بمؤسسة SCAEK يتم فيما يلي تتبع تطور معدل نمو رقم الأعمال للمؤسستين قبل وبعد تبني المسؤولية الاجتماعية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (3-12): تطور معدل نمو رقم الأعمال للمؤسستين SCIMAT و SCAEK خلال الفترة (2016-2023)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-11)

اتسم المسار العام لمعدلات نمو رقم أعمال مؤسسة SCIMAT بالتراجع المستمر في الأداء وضعف المبيعات بالإضافة إلى تقلص الحصة السوقية خاصة بعد تبنيها للمسؤولية الاجتماعية فبالرغم من تحقيقها انتعاشاً ظرفياً سنة 2022 بنسبة 23.68% إلا أنها سرعان ما سجلت تراجعاً حاداً في سنة 2023 بنسبة -44.11% ما يعكس هشاشة هيكلية في بنيتها المالية وعدم استدامة استراتيجيتها التسويقية. مقارنة بمؤسسة SCAEK التي أظهرت مساراً متقلباً بين الانتعاش والتراجع دون تسجيل اختيارات حادة كما هو الحال بالنسبة لـ SCIMAT وهو ما يعكس قدرة المؤسسة على التكيف مع ما تمليه بيئة الأعمال وظروف السوق بالرغم من عدم استدامة مسار نمو رقم أعمالها.

ثانياً: تطور الحصة السوقية

لمعرفة مدى مساهمة مبيعات مؤسسة SCIMAT في إجمالي مبيعات السوق الوطنية مقارنة بمؤسسة SCAEK يتم فيما يلي تتبع تطور التغيرات السنوية الحاصلة في الحصة السوقية للمؤسستين قبل وبعد تبني المسؤولية الاجتماعية:

جدول رقم (3-28): تطور الحصة السوقية لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)

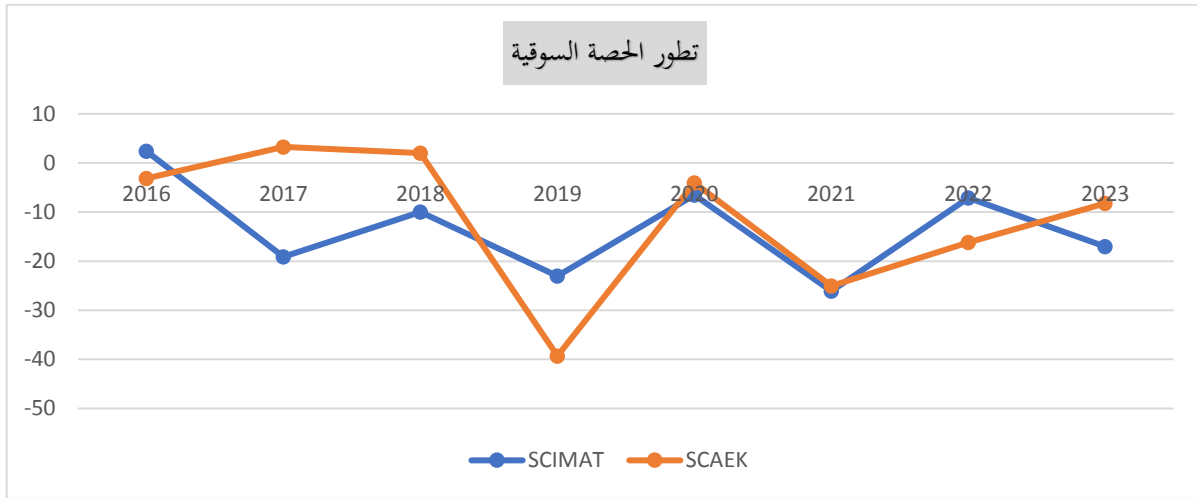
السنة								المؤشر	المؤسسة
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016		
-17.00	-7.12	-26.10	-6.50	-23.00	-10.00	-19.11	2.39	تطور الحصة	SCIMAT
-8.20	-16.20	-25.03	-4.04	-39.30	2.00	3.27	-3.16	السوقية %	SCAEK

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-12)

ولإعطاء صورة أوضح عن تطور الحصة السوقية بالنسبة للمؤسستين، يتم عرض الشكل الموالي:

شكل رقم (3-13): تطور الحصة السوقية لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-28)

يظهر الاتجاه العام لمعدلات تطور الحصة السوقية بالنسبة للمؤسستين تراجعاً مستمراً في الأداء خلال فترة الدراسة، فبالرغم من الارتفاع الملحوظ في حجم الإنتاج الوطني للإسمنت خلال ذات الفترة إلا أن تراجع حجم الإنتاج على مستوى المؤسستين أدى إلى تآكل الحصة السوقية لكل منهما خاصة بعد تبنيهما للمسؤولية الاجتماعية، هذا المسار في الاتجاه السلبي الذي تراوح بين (6.5%- و 26.1%-) بالنسبة لمؤسسة SCIMAT وبين (2% و 39.3%-) بالنسبة لمؤسسة SCAEK عبر السنوات؛ ما هو إلا نتاج تشبع السوق الوطنية من مادة الاسمنت واشتداد حدة المنافسة بدخول منافسين جدد وبالتالي فقدان جزء من الزبائن لصالح هذه الفئة، بالإضافة

إلى محدودية الاستراتيجيات التسويقية التي تحول دون تحسين قدرتهما التنافسية وتعزيز مكانتهما في السوق سواء كان داخليا أو خارجيا.

ثالثا: تطور عدد العملاء

للحكم على مدى نجاح استراتيجيات التسويق والمبيعات وكذا نمو قاعدة العملاء لمؤسسة SCIMAT وقدرتها على تقديم قيمة مضافة لهم مقارنة بمؤسسة SCAEK يتم فيما يلي تتبع التغيرات السنوية الحاصلة في تطور عدد العملاء على مستوى المؤسستين قبل وبعد تبني المسؤولية الاجتماعية:

جدول رقم (3-29): تطور عدد العملاء لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

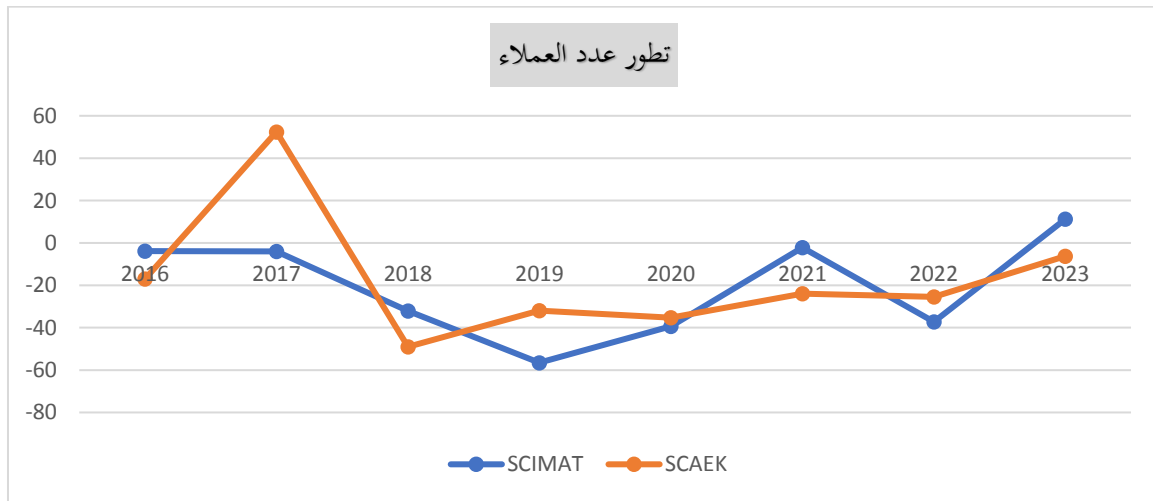
خلال الفترة (2016-2023)

السنة								المؤسسة	المؤشر
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016		
11.20	-37.30	-2.14	-39.32	-56.50	-32.04	-3.93	-3.85	SCIMAT	تطور عدد
-6.30	-25.42	-24.00	-35.20	-32.00	-49.00	52.43	-16.95	SCAEK	العملاء %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-13)

ولإعطاء صورة أوضح عن تطور عدد العملاء بالنسبة للمؤسستين، يتم عرض الشكل الموالي:

شكل رقم (3-14): تطور عدد العملاء لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK خلال الفترة (2016-2023)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-29)

في تحليل معدل تطور عدد العملاء بالنسبة للمؤسستين، يلاحظ أن مؤسسة SCIMAT شهدت تقلبات ملحوظة بين التراجع الحاد والانتعاش القوي سواء قبل أو بعد تبنيها للمسؤولية الاجتماعية، فعلى الرغم من تسجيلها لمعدلات تطور سلبية خلال الفترة (2016-2022) والتي تراوحت بين (2.14%- و 56.5%-) إلا أنها تمكنت في نهاية الفترة من إظهار قدرتها على التكيف وتقليص حدة التراجع وصولاً إلى تحقيق انتعاش قوي جداً في عدد عملائها الذي ارتفع بنسبة 11.2% حيث تعتبر هذه الزيادة كمؤشر جيد عن أداء المؤسسة وقدرتها على استقطاب عملاء جدد واستعادة قاعدة عملائها بتقديم قيمة مضافة لهم وكذا تلبية متطلبات السوق. مقارنة بمؤسسة SCAEK التي شهدت مسار شبه ثابت في الاتجاه السلبي دون تسجيل أي فترة انتعاش سواء قبل أو بعد تبنيها للمسؤولية الاجتماعية، فبالرغم من التحسن الطفيف الذي سجلته في نهاية الفترة إلا أن الإشارة السلبية التي تتبع معدل التطور تعكس فقداناً متواصلاً للعملاء نتيجة تغير سياستها التسويقية كما ذكرنا سابقاً من جهة ومن جهة أخرى شح المشاريع الهيكلية التي أدت إلى تراجع الطلب على مادة الاسمنت، كما يعزى هذا التراجع إلى ضعف استراتيجياتها التسويقية وعملياتها الداخلية التي تحول دون كسب ولاء زبائنهم وجذب عملاء جدد والرفع من القيمة المقدمة لهم.

الفرع الثالث: الأداء الاجتماعي تجاه المنتج على مستوى المؤسستين

أولاً: تطور معدل إنتاجية العامل

لتقييم مدى تحكم مؤسسة SCIMAT في عملياتها التشغيلية وتحسين كفاءتها الإنتاجية مقارنة بمؤسسة SCAEK يتم فيما يلي تتبع تطور معدل إنتاجية العامل للمؤسستين قبل وبعد تبني المسؤولية الاجتماعية:

جدول رقم (3-30): تطور معدل إنتاجية العامل للمؤسستين SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)

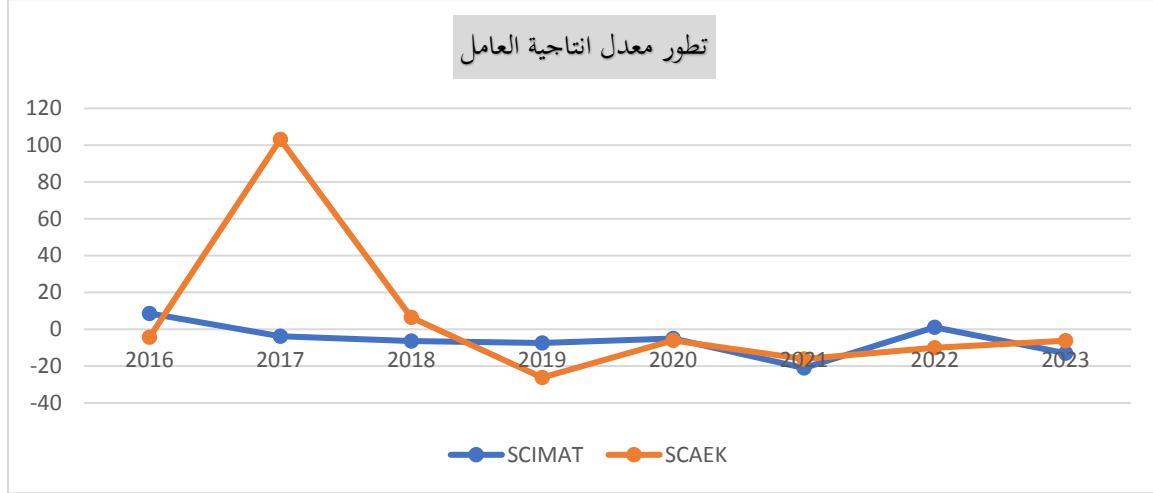
السنة								المؤسسة	المؤشر
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016		
-13.01	1.01	-21.04	-5.00	-7.44	-6.40	-3.75	8.63	SCIMAT	تطور معدل إنتاجية العامل
-6.20	-10.00	-16.10	-6.00	-26.21	6.40	103.15	-4.30	SCAEK	%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-14)

ولإعطاء صورة أوضح عن تطور معدل إنتاجية العامل بالنسبة للمؤسستين، يتم عرض الشكل الموالي:

شكل رقم (3-15): تطور معدل إنتاجية العامل لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-30)

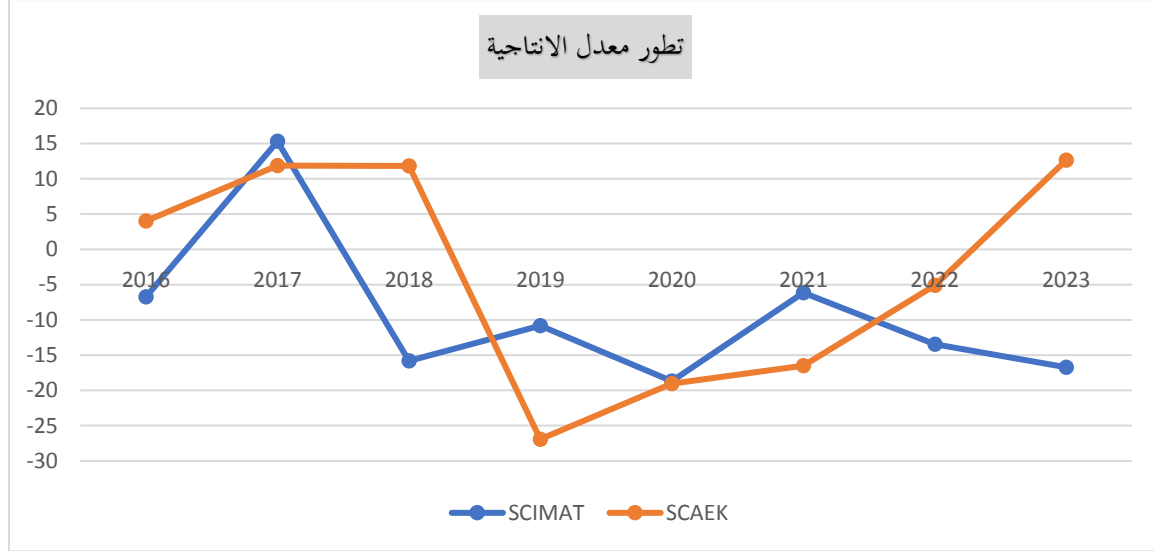
يظهر تحليل تطور معدل إنتاجية العامل بالنسبة للمؤسستين انخفاضاً ملحوظاً في الأداء خلال الفترة (2016-2023) ما يعكس تراجعاً في الكفاءة الإنتاجية للمؤسستين وتراجعاً في الطلب سواء قبل أو بعد تبنيهما للمسؤولية الاجتماعية. فبعد أن شهدت مؤسسة SCIMAT انخفاضات متتالية خلال السنوات (2016-2021) تمكنت من تحقيق نمو إيجابي نسبي في معدل إنتاجية العامل سنة 2022 بنسبة 1.01%، لتعود هذه النسبة إلى الانخفاض بحلول سنة 2023 إلى -13.01% وهو ما يعكس تراجعاً في الكفاءة الفردية للعاملين على مستوى المؤسسة. أما مؤسسة SCAEK فبعد أن تمكنت من تحقيق انتعاش جزئي بنسبة 6.4% سنة 2018 وهي سنة تبنيها للمسؤولية الاجتماعية عرفت تراجعاً حاداً في السنة الموالية أين انخفض معدل إنتاجية العامل بنسبة 26.21% تلاه تذبذباً متواصلاً في الأداء عبر بقية السنوات دون تسجيل أي تحسن يذكر، ويرجع بعض مسؤولي المؤسسة ذلك للتراجع الكبير في حجم الإنتاج مع الثبات النسبي في عدد العمال.

ثانياً: تطور معدل الإنتاجية

لقياس مدى كفاءة مؤسسة SCIMAT في استغلال مواردها المتاحة (رأس المال، المواد الأولية، الطاقة وغيرها) لتحقيق أكبر كمية ممكنة من الإنتاج مقارنة بمؤسسة SCAEK يتم تتبع تطور معدل إنتاجية المؤسستين قبل وبعد تبني المسؤولية الاجتماعية كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (3-16): تطور معدل الإنتاجية لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-15)

يظهر تحليل تطور معدل الإنتاجية حسب الشكل أعلاه تباينا ملحوظا في أداء المؤسستين عبر السنوات، حيث سجلت مؤسسة SCIMAT ارتفاعا في الإنتاجية قبل تبنيها للمسؤولية الاجتماعية بنسبة 15.31% سنة 2017 لتعرف بعد ذلك تراجعاً مستمرا في الإنتاجية بداية من سنة 2018 -وهي السنة الموافقة للتبني- مع تسجيل معدلات تطور سالبة تراوحت بين (-6.14% و -18.68%) خلال الفترة (2018-2023)، هذا التراجع في الأداء دون أي انتعاش يذكر يعكس ضعفا هيكليا في استغلال رأس المال البشري والتكنولوجي وكذا غياب استراتيجية واضحة ومستدامة لتحسين إنتاجية وربحية المؤسسة، كما يعزى هذا التراجع أيضا إلى انخفاض الكفاءة التشغيلية للمؤسسة من جهة وتراجع مبيعات المؤسسة نتيجة تراجع الطلب على مادة الاسمنت في السوق الوطنية من جهة أخرى. مقارنة بمؤسسة SCAEK التي تمكنت في بداية الفترة من تحقيق مستوى أداء جيد أين ارتفعت ربحية المؤسسة بنسبة 11.84% سنة 2018 (سنة تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية) تلاه تراجعاً حاداً في السنة الموالية بنسبة -26.91% قبل أن يستقر هذا التراجع عند -5.1% سنة 2022، لتشهد بعد ذلك انتعاشاً وتعاف نسبياً في الأداء الإنتاجي بنسبة 12.65% يعكس قدرة المؤسسة على استعادة كفاءتها التشغيلية وتحسين كفاءة استغلال عوامل الانتاج.

الفرع الرابع: الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع على مستوى المؤسستين

أولاً: تطور عدد العمال

للتحكم على مدى التزام مؤسسة SCIMAT بمسؤوليتها تجاه أفراد المجتمع ومدى مساهمتها الفعلية في خلق مناصب عمل للأفراد مقارنة بمؤسسة SCAEK يتم فيما يلي تتبع تطور عدد العمال على مستوى المؤسستين قبل وبعد تبني المسؤولية الاجتماعية:

جدول رقم (3-31): تطور عدد العمال لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK خلال الفترة (2016-2023)

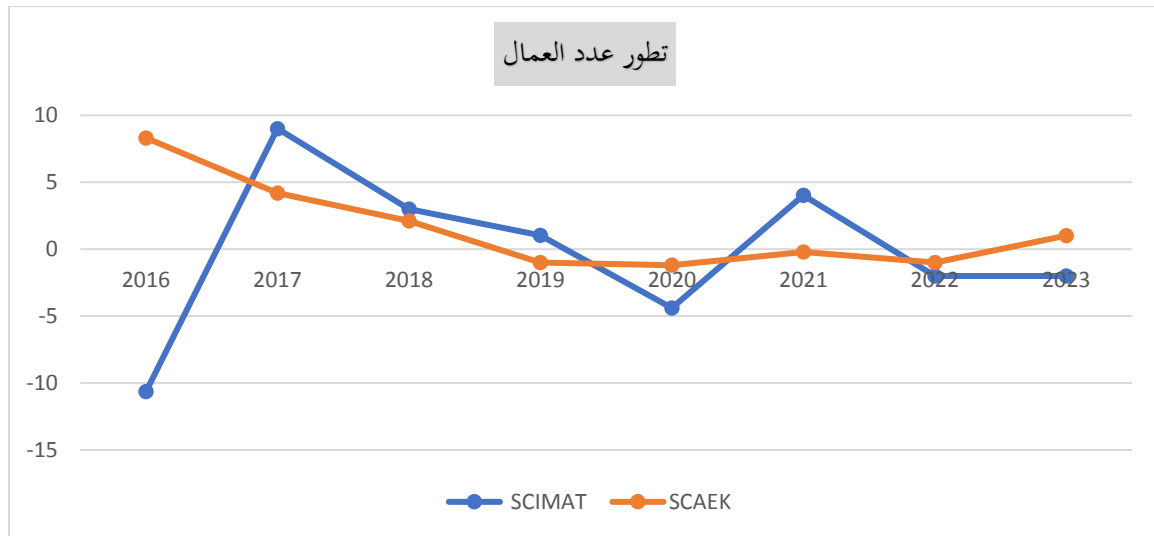
السنة								المؤسسة	المؤشر
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016		
-2.00	-2.00	4.03	-4.40	1.03	3.00	9.01	-10.64	SCIMAT	تطور عدد العمال
1.00	-1.00	-0.20	-1.20	-1.00	2.10	4.20	8.31	SCAEK	%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-16)

ولإعطاء صورة أوضح عن تطور عدد العمال بالنسبة للمؤسستين، يتم عرض الشكل الموالي:

شكل رقم (3-17): تطور عدد العمال لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-31)

يظهر الشكل أعلاه تذبذبا حادا في معدلات تطور عدد العاملين على مستوى مؤسسة SCIMAT، حيث شهدت المؤسسة قبل تبنيها للمسؤولية الاجتماعية ارتفاعا في عدد العمال بنسبة 9.01% تلاه تراجع بنسبة 3% خلال سنة 2018 -سنة التبي- ليستمر هذا التراجع إلى غاية سنة 2020 بنسبة 4.4%- حيث يرجع بعض المسؤولين على مستوى المؤسسة هذا الانخفاض إلى إحالة عدد من العاملين على التقاعد، ليشهد معدل التطور قفزة كبيرة بحلول سنة 2021 أين ارتفع المعدل بنسبة 4.03% دون أن يقابل ذلك زيادة في مستوى انتاجية ورقم أعمال المؤسسة قبل أن يستقر في نهاية الفترة عند 2%-، هذه التقلبات في معدل تطور عدد العمال تعكس ضعفا في سياسة التوظيف على مستوى المؤسسة وكذا غياب استراتيجية توظيف مرنة لإدارة اليد العاملة حسب الطلب. مقارنة بمؤسسة SCAEK التي عرفت مسارا شبه ثابت تراوح بين الزيادة (8.31%) سنة 2016 والتراجع (4.20) بداية من سنة 2017 قبل أن تسجل زيادة محدودة في عدد العاملين بها سنة 2023 بنسبة 1%، هذا الثبات النسبي يشير إلى أن المؤسسة لم تقم بتخفيض القوى العاملة بل حافظت على عدد عمالها بالرغم من التراجع في إنتاجية العاملين وربحيتها ورقم أعمالها وذلك راجع لعدة اعتبارات اجتماعية وتنظيمية.

ثانيا: تطور الميزانية المجتمعية

للحكم على مدى التزام مؤسسة SCIMAT بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية وكذا مدى مساهمتها في تنمية المجتمع المحلي مقارنة بمؤسسة SCAEK يتم فيما يلي تتبع تطور حجم الميزانية المالية المخصصة لصالح النشاطات الاجتماعية والإنسانية التي تمنحها المؤسستين في خدمة المجتمع المحلي قبل وبعد تبني المسؤولية الاجتماعية:

جدول رقم (3-32): تطور الميزانية المجتمعية لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)

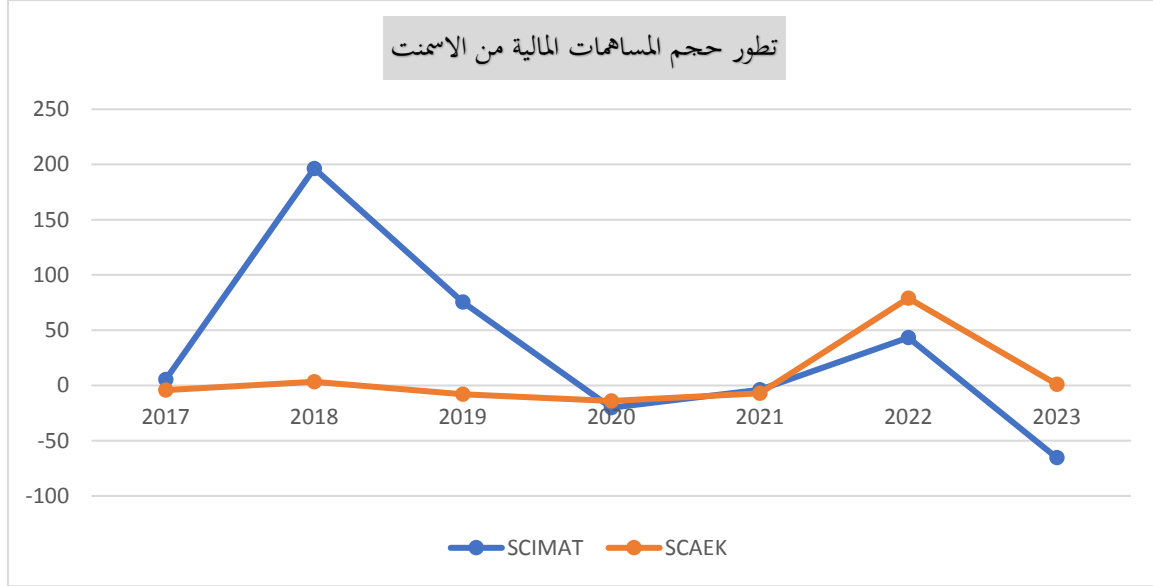
السنة								المؤشر	المؤسسة
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016		
-65.40	43.42	-4.00	-20.00	75.40	196.46	5.36	/	تطور الميزانية المجتمعية	معدل التطور %
1.02	79.00	-7.00	-14.00	-8.00	3.40	-4.05	/	%	معدل التطور %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-17)

ولإعطاء صورة أوضح عن تطور الميزانية المجتمعية بالنسبة للمؤسستين، يتم عرض الشكل الموالي:

شكل رقم (3-18): تطور الميزانية المجتمعية لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-32)

شهد تطور حجم المساهمات المالية من الاسمنت بالنسبة للمؤسستين تذبذباً واضحاً خلال سنوات الدراسة، ففي سنة 2018 (سنة تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية) عرفت SCIMAT ارتفاعاً كبيراً في حجم الميزانية بنسبة 196.46%، لكن سرعان ما عادت هذه النسبة إلى التراجع الحاد خلال السنوات الثلاث الموالية تلاه ارتفاع ملحوظ ثم تراجع حاد في نهاية الفترة ويرجع ذلك إلى التراجع في حجم الانتاج خلال السنوات الأخيرة وكذا هشاشة البنية المالية للمؤسسة. مقارنة بمؤسسة SCAEK التي سجلت زيادة في حجم مساهماتها المالية بنسبة 3.4% خلال السنة الموافقة لتبنيها للمسؤولية الاجتماعية لتشهد تراجعاً ملحوظاً بداية من سنة 2019 إلى 2021 وذلك بالتزامن وجائحة كورونا حيث وجهت المؤسسة معظم مساهماتها المالية لدعم اغلب الهياكل الصحية على مستوى الولاية، تلاه ارتفاعاً كبيراً في الميزانية سنة 2022 بنسبة 79% نتيجة تحسين مستوى النمو في رقم أعمال المؤسسة قبل أن تتراجع هذه الزيادة وتستقر في نهاية الفترة عند 1.02% بالرغم من انخفاض مداخيلها إلا أنها بقيت ملتزمة اجتماعياً.

المطلب الثالث: انعكاس تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء البيئي لمؤسستي SCIMAT و SCAEK

بهدف تقييم مدى تأثير تبني المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء البيئي لمؤسسة SCIMAT مقارنة بمؤسسة SCAEK يتم خلال هذا المبحث تتبع ومقارنة تطور مؤشرات الأداء البيئي التي تم التطرق إليها سابقا لتحديد فجوة الأداء بين المؤسستين وذلك خلال الفترة 2016-2023.

الفرع الأول: تطور استهلاك الطاقة والموارد

للحكم على مدى التزام مؤسسة SCIMAT بمسؤوليتها تجاه البيئة المحيطة وكذا مدى قدرتها على تحسين كفاءة استغلال الموارد والطاقة مقارنة بمؤسسة SCAEK يتم فيما يلي تتبع تطور معدلات استهلاك كل من الكهرباء، الغاز والماء على مستوى المؤسستين قبل وبعد تبني المسؤولية الاجتماعية:

جدول رقم (3-33): تطور معدل استهلاك الطاقة والموارد لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)

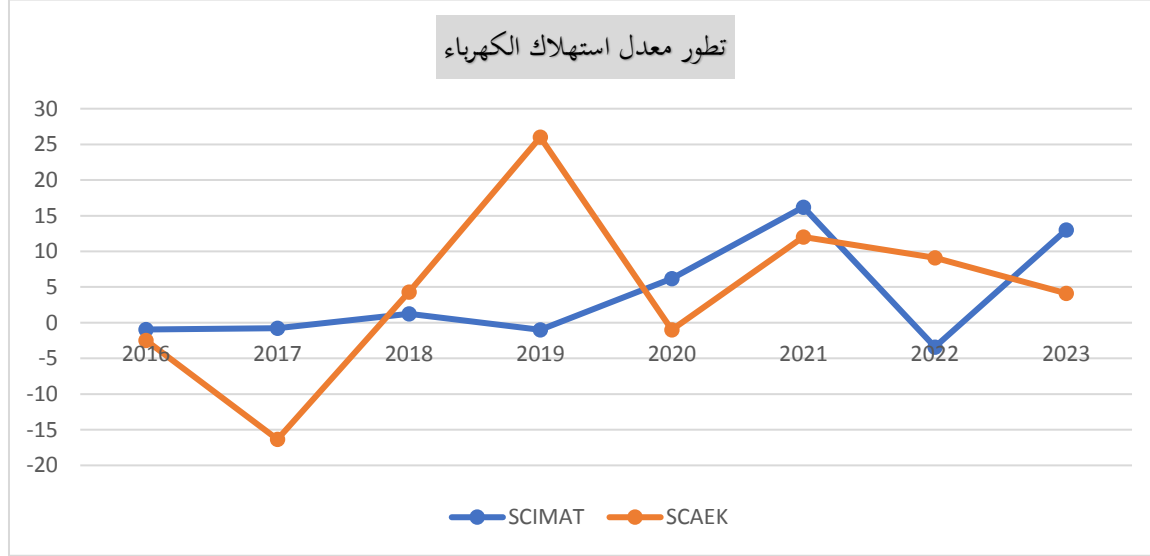
السنة										تطور معدل استهلاك الطاقة والموارد %
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	المؤشر	المؤسسة	
13.00	-3.40	16.21	6.17	-1.00	1.23	-0.77	-0.97	الكهرباء	SCIMAT	
18.10	0.40	25.22	12.00	-1.23	0.5	-0.23	0.95	الغاز		
0	7.14	17.00	0	-8.00	0	-27.77	-43.75	الماء		
4.10	9.11	12.00	-1.00	26.00	4.30	-16.35	-2.46	الكهرباء	SCAEK	
6.22	-1.01	-6.40	12.00	19.00	-20.00	-5.18	-4.06	الغاز		
0	-84.00	-29.00	0	17.00	-40.00	-47.36	11.76	الماء		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-18)

أولاً: تطور معدل استهلاك الكهرباء

الشكل الموالي يوضح تطور معدل استهلاك الكهرباء للمؤسستين خلال فترة الدراسة:

شكل رقم (3-19): تطور معدل استهلاك الكهرباء لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK خلال الفترة (2018-2023)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-33)

يظهر تحليل تطور معدل استهلاك الكهرباء تباينا ملحوظا في كفاءة أداء المؤسستين على مدار السنوات، حيث سجلت مؤسسة SCIMAT -قبل تبنيها للمسؤولية الاجتماعية- انخفاضا في معدل الاستهلاك بنسبة 0.17% لتشهد تراجعا في كفاءة استهلاكها للكهرباء بداية من سنة 2018 (سنة التبنّي) أين ارتفع معدل الاستهلاك بنسبة 1.23% ويستمر في الارتفاع إلى غاية سنة 2021 بنسبة 16.21% بالرغم من الانخفاض في حجم الإنتاج، تلاه تراجعا بنسبة 3.4% ما يعكس تحسنا نسبيا في كفاءة الطاقة نتيجة الاستثمارات البيئية التي قامت بها المؤسسة في إطار التقليل من استهلاك الكهرباء وكذا اتباع سياسة عدم تشغيل الآلات الكهربائية ذات الاستهلاك العالي خلال فترات الذروة والتوجه نحو تكثيف الإنتاج خلال الفترة المسائية بداية من الساعة الخامسة مساء إلى الساعة التاسعة مساء أين يكون سعر kWh منخفض، لتسجل بعد ذلك ارتفاعا كبيرا في معدل الاستهلاك بنسبة 13% وهو ما يشير إلى عدم تحكم المؤسسة في استهلاك الكهرباء بسبب ضعف كفاءة الطاقة في العمليات الإنتاجية وكذا استحداثها لآلات ومعدات حديثة تتطلب طاقة تشغيلية عالية كضواغط التصفية، آلات تعبئة الأكياس وغيرها. مقارنة بمؤسسة SCAEK التي أظهرت كفاءة أكبر وقدرة عالية على التحكم في استهلاك الطاقة خاصة بعد تبنيها للمسؤولية الاجتماعية، حيث تمكنت بعد تسجيلها ارتفاعا كبيرا في الاستهلاك الوحدوي للكهرباء بنسبة 26% سنة 2019 بسبب نقص كفاءة انتاج الخط الأول نظرا لاعتماده على تكنولوجيا

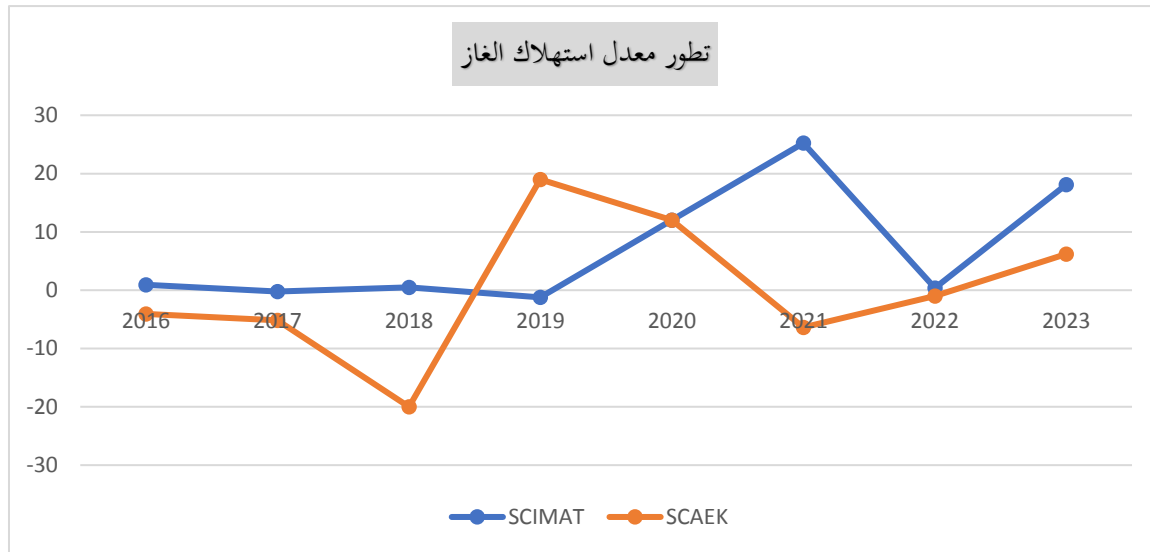
قديمة، من تحقيق تراجع مستمر وتخفيض استهلاكها للطاقة في نهاية الفترة بنسبة 4.1% وهو ما يعكس تحسين كفاءة استهلاك الكهرباء نتيجة اعتماد سياسة طاقة متوازنة تهدف إلى ترشيد استهلاك الكهرباء وتدعم النمو المستدام للمؤسسة وذلك من خلال: إيقاف الإنتاج خلال فترات الذروة وتكثيفه في الفترات المثلى، تركيب مكثفات في الدارات الكهربائية التي من شأنها تحسين عامل الاستطاعة وتطهير هذه الدارات من المشوشات الالكترونية بالإضافة إلى تحديد نظام التعويض الكهربائي الذي يخفف من الضغط على مولدات المؤسسة ويحسن من نوعية الشبكة الكهربائية بها.

ثانيا: تطور معدل استهلاك الغاز

الشكل الموالي يوضح تطور معدل استهلاك الغاز للمؤسستين خلال فترة الدراسة:

شكل رقم (3-20): تطور معدل استهلاك الغاز للمؤسستين SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-33)

يلاحظ من تحليل تطور معدل استهلاك الغاز الموضح في الشكل أعلاه تباينا واضحا في أداء المؤسستين عبر السنوات، حيث تظهر بيانات مؤسسة SCIMAT اتجاها عاما تصاعديا في استهلاكها للغاز خاصة بعد تبنيها للمسؤولية الاجتماعية فبعد أن تمكنت من تسجيل تراجع طفيف في معدل الاستهلاك سنة 2019 بنسبة 1.23- % سجلت زيادات كبيرة خلال بقية السنوات بلغت ذروتها سنة 2021 بنسبة 25.22% بالرغم من تراجع كمية الكلنكر المنتجة، وهو ما يعكس ضعف التحكم في كفاءة استخدام الغاز خلال عملية انتاج الكلنكر نظرا لغياب

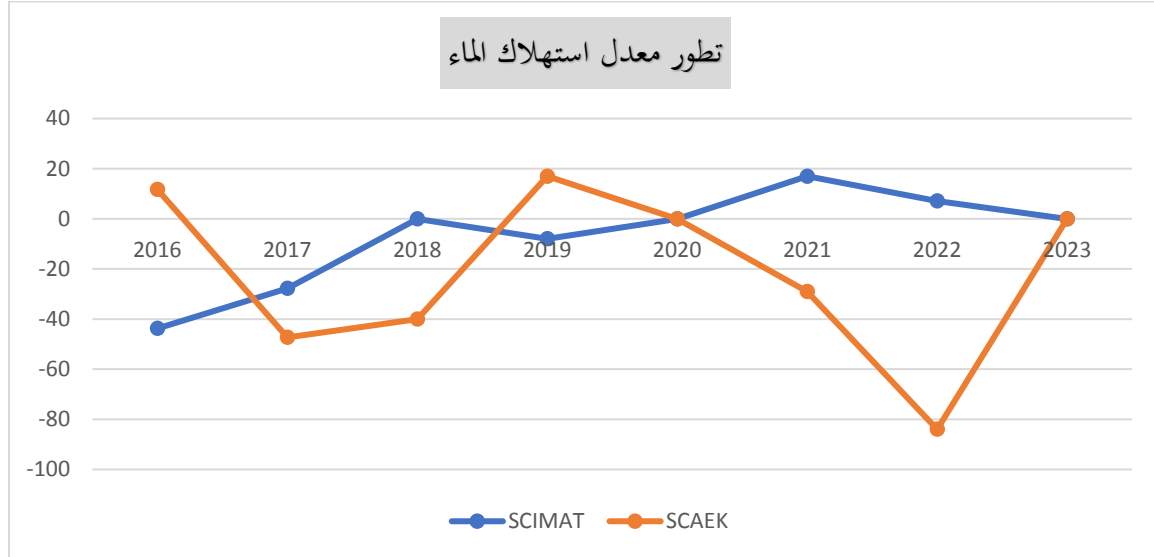
استراتيجية فعالة لترشيد الاستهلاك، ويرجع بعض مسؤولي المؤسسة هذا الارتفاع إلى صعوبة التحكم في الأفران خاصة بعد توقفها والتي تتطلب طاقة أكبر لإعادة تشغيلها (تدفئتها). أما مؤسسة SCAEK فقد أظهرت كفاءة أكبر وقدرة عالية على التحكم في استهلاك الغاز خاصة بعد تبنيها للمسؤولية الاجتماعية، فبعد أن لوحظ تراجعاً كبيراً في كفاءة استهلاك الغاز سنة 2019 أين ارتفع معدل الاستهلاك بنسبة 19% تمكنت من تحسين أدائها خلال السنوات الموالية إذ تمكنت من تخفيض معدل استهلاكها للغاز بنسبة 1.01- % سنة 2022 نظراً لتغيير فوهة الفرن القديمة بأخرى ذات لهب دوراني مكنت من تخفيض عدد التوقيفات في الأفران، قبل أن يرتفع هذا المعدل في نهاية الفترة بنسبة 6.22%.

ثالثاً: تطور معدل استهلاك الماء

الشكل الموالي يوضح تطور معدل استهلاك الماء للمؤسستين خلال فترة الدراسة:

شكل رقم (3-21): تطور معدل استهلاك الماء لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-33)

عند تحليل تطور معدل استهلاك الماء على مستوى المؤسستين يلاحظ أن مؤسسة SCIMAT تواجه تحديات في تحسين كفاءتها المائية خاصة بعد تبنيها للمسؤولية الاجتماعية، فبعد أن تمكنت من تخفيض استهلاكها للماء إلى ما نسبته 8- % سنة 2019 نظراً لتبنيها لتقنية الحلقة المغلقة التي تعمل على التقليل من هدر الماء وإعادة

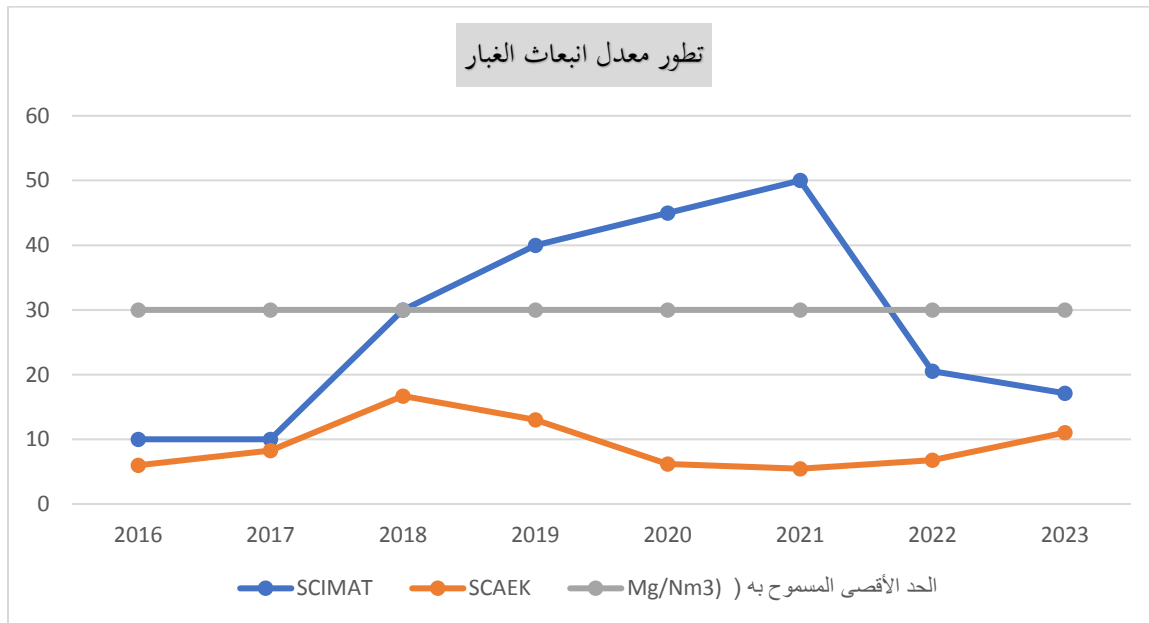
استغلاله في مختلف العمليات الإنتاجية، سجلت ارتفاعا كبيرا سنة 2021 بنسبة 17% وهو ما يعكس غياب رؤية ترشيدية مستدامة وكذا وجود اختلالات هيكلية في إدارة الموارد المائية بسبب التوقفات التشغيلية المتكررة. أما مؤسسة SCAEK فقد أظهرت كفاءة عالية وقدرة أكبر على التحكم في استهلاك الماء، حيث نجحت بداية من سنة 2020 في ترشيد وتحسين استهلاكها للمياه نتيجة تغيير أنظمة التبريد التقليدية التي تتطلب كميات كبيرة من الماء بأخرى حديثة تمثلت في تقنية التبريد الهوائي والمصفاة القماشية. كما تجدر الإشارة هنا إلى أن المؤسسة وفي إطار التزامها بالمسؤولية الاجتماعية لا تعتمد على الماء بشكل مباشر في عمليات الإنتاج بل يستخدم في بعض الأنشطة الداعمة كالتبريد أو التنظيف عبر تقنية إعادة تدوير المياه المستعملة.

الفرع الثاني: تطور معدل انبعاث الغبار

بهدف تقييم مدى نجاعة أنظمة التصفية التي تعتمد عليها مؤسسة SCIMAT ومدى تحكمها في تخفيض انبعاثات الغبار إلى ما دون الحد الأقصى المسموح به مقارنة بمؤسسة SCAEK يتم فيما يلي تتبع تطور معدل انبعاث الغبار على مستوى المؤسستين قبل وبعد تبني المسؤولية الاجتماعية كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (3-22): تطور معدل انبعاث الغبار لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-19)

يظهر الاتجاه العام لتطور معدل انبعاثات الغبار تباينا ملحوظا في الأداء على مستوى المؤسستين، حيث سجلت مؤسسة SCIMAT بداية من سنة 2018 -سنة تبنيتها للمسؤولية الاجتماعية- إلى غاية سنة 2021 معدلات انبعاث أكبر بكثير من الحد الأقصى المسموح به والمنصوص عليه في اللوائح القانونية والتنظيمية والمقدر بـ $30(\text{Mg}/\text{Nm}^3)$ ما يعكس ضعف فعالية أنظمة التصفية التي تعتمد عليها المؤسسة، لتتمكن بحلول سنة 2022 من تحسين أدائها البيئي وتحقيق تراجع ملحوظ وذلك بتخفيض معدل الانبعاث إلى ما دون المعدل الأقصى المسموح به نظرا لاستبدال المصافي القديمة والمصافي الكهربائية لمنطقة الطحن بأخرى حديثة ذات مرشحات (أذرع). على النقيض من ذلك أظهرت مؤسسة SCAEK قدرة عالية وكفاءة أعلى على التحكم في معدل انبعاث الغبار دون المعدل القانوني والامتثال للتشريعات البيئية المنصوص عليها ما مكنها من تحسين أدائها البيئي وبشكل مستدام على مدار فترة الدراسة نظير الجهود الاستثمارية التي قامت بها المؤسسة لحماية البيئة من التلوث وذلك في إطار تبنيتها للمسؤولية الاجتماعية والتي تمثلت في تزويد المؤسسة بمصافي ذات أذرع وأخرى كيسية، وضع نظام تبريد جامع للغبار، تركيب جهاز الصدمات الهوائية (Air choke) الذي يعمل على تنظيف وشطف مدخنة الغبار بعد تراكمه، اعتماد تقنية Système D'abattage de poussière carrière التي تمنع تصاعد الغبار عن طريق رشه بالماء.

الفرع الثالث: تطور الضريبة البيئية

لمعرفة مدى التزام مؤسسة SCIMAT بدفع الرسوم البيئية كضرائب عن التلوث الذي تسببه نتيجة نشاطها الإنتاجي مقارنة بمؤسسة SCAEK يتم فيما يلي تتبع تطور حجم الغرامات المالية المفروضة على المؤسستين قبل وبعد تبني المسؤولية الاجتماعية:

جدول رقم (3-34): تطور الضريبة البيئية لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)

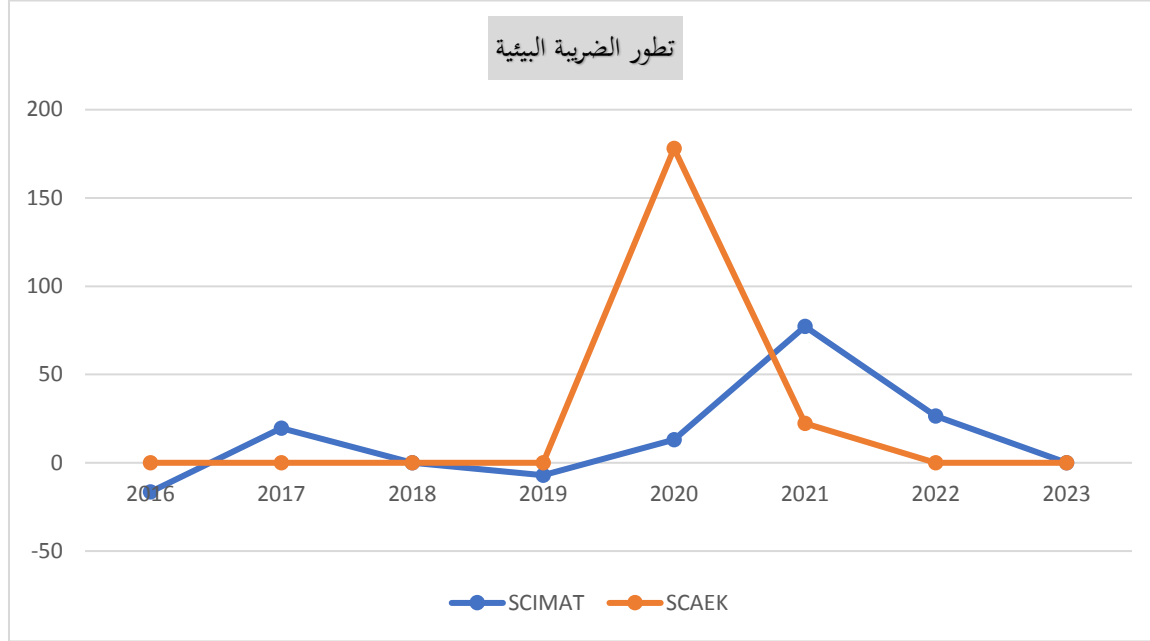
السنة								المؤسسة	المؤشر
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016		
0	26.50	77.20	13.00	-7.00	0	19.70	-16.46	SCIMAT	تطور الضريبة البيئية %
0	0	22.30	178	0	0	0	0	SCAEK	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-20)

ولإعطاء صورة أوضح عن تطور الضريبة البيئية بالنسبة للمؤسستين، يتم عرض الشكل الموالي:

شكل رقم (3-23): تطور الضريبة البيئية لمؤسستي الاسمنت SCIMAT و SCAEK

خلال الفترة (2016-2023)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3-34)

شهد تطور حجم الضرائب البيئية تباينا ملحوظا في أداء المؤسستين عبر سنوات الدراسة، فبعد أن تمكنت مؤسسة SCIMAT من تخفيض مبلغ الغرامات المفروض عليها بداية من سنة 2018 -سنة تبنيها للمسؤولية الاجتماعية- وكذا سنة 2019 إلى ما نسبته 7%- عرفت ارتفاعا تدريجيا في السنة الموالية بلغ ذروته سنة 2021 بنسبة 77.2% نتيجة الزيادة الواضحة في كمية الاغبرة المتطايرة وكذلك الزيادة في معدلات استهلاك الطاقة والموارد قبل أن تتراجع هذه النسبة إلى 26.5% ثم إلى الاستقرار في نهاية الفترة، مقارنة بمؤسسة SCAEK التي شهدت ارتفاعا كبيرا في حجم الضرائب بنسبة 178% وذلك سنة 2020 بعد فترة قصيرة من الثبات نتيجة التلف الذي أصاب الأكياس الفلترية (8640 كيس) مما أدى إلى تدهور أداء المصفاة على مستوى المؤسسة، تلاه تحسنا سريعا (انخفاض بنسبة 22.3%) واستقرارا في نهاية فترة الدراسة نتيجة الاستثمارات البيئية التي قامت بها المؤسسة في إطار تبنيها للمسؤولية الاجتماعية الرامية لحماية المحيط من التلوث وترشيد استهلاك الطاقة والموارد كما تم ذكره سابقا.

المطلب الرابع: التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها

في إطار الإجابة عن الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية وكذا اختبار فرضيات الدراسة تم إجراء مقارنات إحصائية بين الأداء القبلي والبعدي لكل مؤشر وبعد لكل مؤسسة على حدة اين اعتبرت سنة 2018 سنة مرجعية للمقارنة فكان القبلي للسنوات (2016-2018) بينما البعدي للسنوات (2019-2023)، وقد تم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية (Non-parametric Tests) وتحديد اختبار (Mann-Whitney U Test) وذلك استنادا إلى المبررات المنهجية التالية:

1- حجم العينة: صغر حجم العينة (المشاهدات السنوية) لكل مؤسسة، حيث لا يتجاوز عدد السنوات في كل فترة (3 إلى 5 سنوات)، وهو ما يجعل اختبارات التوزيع الطبيعي غير دقيقة.

2- شرط التوزيع الطبيعي: الاختبارات اللامعلمية لا تشترط اعتدالية توزيع البيانات، وهو ما يتناسب مع البيانات المالية والتشغيلية للمؤسسات التي قد تحتوي على تذبذبات حادة خلال فترة الدراسة.

3- دقة النتائج: تم الاعتماد على قيمة الدلالة التقاربية (Asymp. Sig. (2-tailed) لكونها تعطي تقديرا قويا لوجود الفروق، مع الاستئناس بقيمة Exact Sig للتأكد من ثبات النتيجة في العينات الصغيرة، حيث أظهرت كلتا القيمتين اتساقا في النتائج (أقل من 5%).

أولا: الفرضية الفرعية الأولى "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الأداء الاقتصادي بين مؤسسة عين التوتة ومؤسسة عين الكبيرة تعزى لتبني المسؤولية الاجتماعية".

حيث ترفض الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة Sig أقل أو يساوي (0.05) وتقبل الفرضية البديلة.

جدول رقم (3-35): نتائج تحليل (Mann-Whitney U Test) لاختبار دلالة الفروق المعنوية في مستويات الاداء الاقتصادي بين مؤسسة عين التوتة ومؤسسة عين الكبيرة والتي تعزى لتبني المسؤولية الاجتماعية

المؤشر	المؤسسة	رتبة المتوسط (قبل)	رتبة المتوسط (بعد)	قيمة U	مستوى الدلالة (Sig)	الاتجاه
ROA	SCIMAT	7.00	3.00	0.000	0.025	انخفاض معنوي
	SCAEK	6.33	3.40	2.000	0.101	انخفاض غير معنوي
ROE	SCIMAT	7.00	3.00	0.000	0.025	انخفاض معنوي
	SCAEK	7.00	3.00	0.000	0.025	انخفاض معنوي
التكلفة	SCIMAT	2.00	6.00	0.000	0.025	ارتفاع معنوي
	SCAEK	2.00	6.00	0.000	0.025	ارتفاع معنوي

انخفاض معنوي	0.025	0.000	3.00	7.00	SCIMAT	هامش الربح
انخفاض معنوي	0.025	0.000	3.00	7.00	SCAEK	
ارتفاع غير معنوي	0.053	1.000	5.80	2.33	SCIMAT	الأداء
ارتفاع معنوي	0.025	0.000	6.00	2.00	SCAEK	الاقتصادي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن تبني المسؤولية الاجتماعية قد أحدث فرقا دالا إحصائيا في الأداء الاقتصادي لمؤسسة عين الكبيرة (المؤسسة المرجعية) بقيمة دلالة $(0.025 < 0.05)$ ، بينما ظل هذا الأثر غير دال إحصائياً في مؤسسة عين توتة $(0.053 > 0.05)$. هذا يشير إلى أن المؤسسة المرجعية استجابت بشكل معنوي للتبني، بينما لم تصل استجابة عين توتة لدرجة المعنوية في أدائها الاقتصادي، رغم أن كافة مؤشرات الفرعية، ROA, ROE, ، التكلفة وهامش الربح سجلت دلالة إحصائية قوية (0.025) والمفارقة هنا تكمن في أن مؤسسة عين الكبيرة حافظت على استقرار مؤشر ROA (العائد على الأصول) دون فرق معنوي (0.101) ، بينما عانت عين توتة من انخفاض معنوي حاد فيه، كما أن زيادة التكاليف كانت معنوية ومشاركة (0.025) لكلا المؤسستين، إلا أن مؤسسة عين توتة فشلت في موازنة هذه التكاليف، مما أدى لظهور فروق معنوية سالبة في كافة أبعاد ربحيتها، على عكس المؤسسة المرجعية التي أظهرت عدم وجود اختلاف معنوي في العائد على أصولها (ROA).

بناء على ما سبق، يتم رفض الفرضية الصفرية حيث أثبتت المقارنة المرجعية وجود فروق جوهرية في استجابة الأداء الاقتصادي بين المؤسستين لتبني المسؤولية الاجتماعية، وقد كانت مؤسسة عين توتة الأكثر تضرراً وهشاشة، إذ سجلت جميع مؤشرات أدائها الاقتصادي الفرعية تراجعاً معنوياً عكس عدم قدرتها على استيعاب تكاليف المسؤولية الاجتماعية وتحويلها إلى ميزة تنافسية، على عكس المؤسسة المرجعية (عين الكبيرة) التي حافظت على توازن أفضل واستقرار نسبي في المؤشرات ذاتها.

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الأداء الاجتماعي بين مؤسسة عين التوتة ومؤسسة عين الكبيرة تعزى لتبني المسؤولية الاجتماعية".

حيث ترفض الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة Sig أقل أو يساوي (0.05) وتقبل الفرضية البديلة.

جدول رقم (3-36): نتائج تحليل (Mann-Whitney U Test) لاختبار دلالة الفروق المعنوية في مستويات الاداء الاجتماعي بين مؤسسة عين التوتة ومؤسسة عين الكبيرة والتي تعزى لتبني المسؤولية الاجتماعية

المؤشر	المؤسسة	رتبة المتوسط (قبل)	رتبة المتوسط (بعد)	قيمة U	مستوى الدلالة (Sig)	الاتجاه
تكوين العاملين	SCIMAT	5.33	4.00	5.000	0.456	انخفاض غير معنوي
	SCAEK	4.67	4.40	7.000	0.881	انخفاض غير معنوي
مستوى التأطير	SCIMAT	5.33	4.00	5.000	0.456	انخفاض غير معنوي
	SCAEK	2.00	6.00	0.000	0.025	ارتفاع معنوي
تكرار حوادث العمل	SCIMAT	4.33	3.60	7.000	0.881	انخفاض غير معنوي
	SCAEK	3.33	5.20	4.000	0.297	ارتفاع غير معنوي
الأداء الاجتماعي	SCIMAT	4.33	4.60	7.000	0.881	ارتفاع غير معنوي
تجاه العمال	SCAEK	3.00	5.40	3.000	0.180	ارتفاع غير معنوي
نمو رقم الأعمال	SCIMAT	6.00	3.60	3.000	0.180	انخفاض غير معنوي
	SCAEK	6.33	3.40	2.000	0.101	انخفاض غير معنوي
الحصة السوقية	SCIMAT	7.00	3.00	0.000	0.025	انخفاض معنوي
	SCAEK	7.00	3.00	0.000	0.025	انخفاض معنوي
عدد العملاء	SCIMAT	7.00	3.00	0.000	0.025	انخفاض معنوي
	SCAEK	7.00	3.00	0.000	0.025	انخفاض معنوي
الأداء الاجتماعي	SCIMAT	7.00	3.00	0.000	0.025	انخفاض معنوي
تجاه العملاء	SCAEK	7.00	3.00	0.000	0.025	انخفاض معنوي
إنتاجية العامل	SCIMAT	7.00	3.00	0.000	0.025	انخفاض معنوي
	SCAEK	5.33	4.00	5.000	0.456	انخفاض غير معنوي
الإنتاجية	SCIMAT	5.67	3.80	4.000	0.297	انخفاض غير معنوي
	SCAEK	6.00	3.60	3.000	0.180	انخفاض غير معنوي
الأداء الاجتماعي	SCIMAT	7.00	3.00	0.000	0.025	انخفاض معنوي
تجاه المنتج	SCAEK	5.33	4.00	5.000	0.456	انخفاض غير معنوي
عدد العمال	SCIMAT	3.50	5.10	4.500	0.368	ارتفاع غير معنوي
	SCAEK	4.00	4.80	6.000	0.653	ارتفاع غير معنوي
الميزانية المجتمعية	SCIMAT	2.33	5.80	1.000	0.053	ارتفاع غير معنوي
	SCAEK	5.00	4.20	6.000	0.655	انخفاض غير معنوي
الأداء الاجتماعي	SCIMAT	2.33	5.80	1.000	0.053	ارتفاع غير معنوي
تجاه المجتمع	SCAEK	5.00	4.20	6.000	0.655	انخفاض غير معنوي
الأداء الاجتماعي	SCIMAT	4.67	4.40	7.000	0.881	انخفاض غير معنوي
	SCAEK	6.33	3.40	2.000	0.101	انخفاض غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

أفضت النتائج الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الاجتماعي بين المؤسستين التي تعزى إلى تبني المسؤولية الاجتماعية، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.881) بالنسبة لمؤسسة عين التوتة و(0.101) بالنسبة لمؤسسة عين الكبيرة وهما قيمتان تفوقان مستوى المعنوية المعتمد (Sig=0.05). وبالرغم من ذلك أظهرت النتائج تباينا ملحوظا في استجابة المؤشرات الفرعية لتبني المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسستين، فقد حققت مؤسسة عين الكبيرة تحسنا ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بمؤشر مستوى التأطير بمستوى دلالة ($0.025 < 0.05$) في حين حققت مؤسسة عين التوتة تحسنا ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بأدائها تجاه المجتمع، كما أسفرت نتائج ذات الاختبار إلى وجود أثر معنوي مشترك في الاتجاه السلبي فيما يتعلق بأداء المؤسستين تجاه العملاء (مؤشري الحصة السوقية وعدد العملاء) بمستوى دلالة أقل من 0.05.

بناء على ذلك، يتم قبول الفرضية الصفرية حيث أثبتت المقارنة المرجعية عدم وجود فروق جوهرية في استجابة الأداء الاجتماعي بين المؤسستين لتبني المسؤولية الاجتماعية، بالرغم من أن هذا التباين قد أسهم في إحداث تغييرات هيكلية على بعض المؤشرات الفرعية إلا أنها لم ترق إلى مستوى إحداث أثر معنوي في الأداء الاجتماعي للمؤسستين خلال فترة الدراسة (خاصة الفترة البعيدة) كما تجدر الإشارة هنا إلى أن مؤسسة عين الكبيرة قد حققت أفضلية نسبية نظرا لاقتراحها من تحقيق المعنوية في أدائها الاجتماعي (Sig=0.101).

ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الأداء البيئي بين مؤسسة عين التوتة ومؤسسة عين الكبيرة تعزى لتبني المسؤولية الاجتماعية".

حيث ترفض الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة Sig أقل أو يساوي (0.05) وتقبل الفرضية البديلة.

جدول رقم (3-37): نتائج تحليل (Mann-Whitney U Test) لاختبار دلالة الفروق المعنوية في مستويات الاداء

البيئي بين مؤسسة عين التوتة ومؤسسة عين الكبيرة والتي تعزى لتبني المسؤولية الاجتماعية

المؤشر	المؤسسة	رتبة المتوسط (قبل)	رتبة المتوسط (بعد)	قيمة U	مستوى الدلالة (Sig)	الاتجاه
الكهرباء	SCIMAT	2.67	5.60	2.000	0.101	ارتفاع غير معنوي
	SCAEK	2.00	6.00	0.000	0.025	ارتفاع معنوي
الغاز	SCIMAT	3.00	5.40	3.000	0.180	ارتفاع غير معنوي
	SCAEK	4.33	4.60	7.000	0.881	ارتفاع غير معنوي
الماء	SCIMAT	5.00	4.20	6.000	0.649	انخفاض غير معنوي
	SCAEK	6.33	3.40	2.000	0.097	انخفاض غير معنوي

ارتفاع غير معنوي	0.101	2.000	5.60	2.67	SCIMAT	استهلاك الطاقة
ارتفاع معنوي	0.025	0.000	6.00	2.00	SCAEK	والموارد
ارتفاع غير معنوي	0.101	2.000	5.60	2.67	SCIMAT	انبعاث الغبار
انخفاض غير معنوي	0.655	6.000	4.20	5.00	SCAEK	
ارتفاع غير معنوي	0.097	2.000	5.60	2.67	SCIMAT	الضريبة البيئية
ارتفاع معنوي	0.050	1.500	5.70	2.50	SCAEK	
ارتفاع غير معنوي	0.101	2.000	5.60	2.67	SCIMAT	الأداء البيئي
ارتفاع معنوي	0.025	0.000	6.00	2.00	SCAEK	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن تبني المسؤولية الاجتماعية قد أحدث فرقا دالا إحصائيا في الأداء البيئي لمؤسسة عين الكبيرة (المؤسسة المرجعية) بمستوى دلالة $(0.025 < 0.05)$ ، بينما ظل هذا الأثر غير دال إحصائياً في مؤسسة عين توتة بمستوى دلالة $(0.101 > 0.05)$. وهو ما يعكس استجابة مؤسسة عين الكبيرة للتبني من خلال تمكنها من ضبط بعض المؤشرات الفرعية (مؤشري استهلاك الكهرباء واستهلاك الطاقة والموارد) حيث سجلت منفردة فروقا معنوية بقيمة دلالة تساوي 0.025.

بناء على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية حيث أثبتت المقارنة المرجعية وجود فروق جوهرية في استجابة الأداء البيئي بين المؤسستين لتبني المسؤولية الاجتماعية، إذ تمكنت مؤسسة عين الكبيرة من ترجمة هذا التبني إلى نتائج بيئية ملموسة ودالة إحصائيا مقارنة بمؤسسة عين توتة التي كانت الأكثر تضررا وهشاشة وهو ما عكسته جميع مؤشرات أدائها البيئي الفرعية التي لم تتأثر بشكل معنوي، مما يجعل وضعها البيئي مختلفا تماما عن وضع المؤسسة المرجعية التي حافظت على توازن أفضل في مؤشراتها.

رابعا: الفرضية الرئيسية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الأداء الشامل بين مؤسسة عين التوتة ومؤسسة عين الكبيرة تعزى لتبني المسؤولية الاجتماعية".

حيث ترفض الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة Sig أقل أو يساوي (0.05) وتقبل الفرضية البديلة.

جدول رقم (3-38): نتائج تحليل (Mann-Whitney U Test) لاختبار دلالة الفروق المعنوية في مستويات الاداء الشامل بين مؤسسة عين التوتة ومؤسسة عين الكبيرة والتي تعزى لتبني المسؤولية الاجتماعية

المؤشر	المؤسسة	رتبة المتوسط (قبل)	رتبة المتوسط (بعد)	قيمة U	مستوى الدلالة (Sig)	الاتجاه
الأداء الشامل	SCIMAT	2.00	6.00	0.000	0.025	ارتفاع معنوي
	SCAEK	2.67	5.60	2.000	0.101	ارتفاع غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

إن القراءة المعمقة للنتائج المبينة في الجدول أعلاه، تقتضي تجاوز التفسير الكمي للنتائج والاتجاه نحو استجلاء فلسفة التغيير المؤسسي التي تحكم سلوك كل مؤسسة من خلال تحليل الأبعاد التنظيمية والاستراتيجية التي أفضت إلى تحقيق هذه النتائج كما يلي:

اختيار مؤسسة SCAEK باعتبارها مؤسسة مرجعية، جاء لكونها تمثل نموذجاً ناضجاً ومستقراً في الأداء، بما يسمح بقياس مدى اقتراب مؤسسة SCIMAT من المعايير الرائدة بعد تبنيها لممارسات المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي فإن عدم معنوية الأداء الشامل بالنسبة لمؤسسة SCAEK لا يعد مؤشراً على ضعف أدائها بقدر ما يعكس نضجاً استراتيجياً واستقراراً في نظامها الإداري الرائد، فانطلاق المؤسسة من مستوى أداء يتسم بالاستقرار والنضج المؤسسي (من 2.67 إلى 5.60) جعل تبني المسؤولية الاجتماعية لا يحدث قفزة ذات دلالة إحصائية حادة كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة SCIMAT التي عكست معنوية أدائها الشامل تحولا جذريا انتقلت من خلاله المؤسسة من مستوى تنظيمي وأدائي منخفض (2.00 قبل التبني) إلى مستوى آخر مرتفع (6.00 بعد التبني)، ترجم استجابة المؤسسة للتغيرات الحاصلة بشكل شامل ومعنوي في محاولة منها للحاق بالمؤسسة الرائدة وهو ما يفسر ظهور الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية (0.025). هذا ما يتوافق وأدبيات التحليل التنظيمي التي تؤكد أن المؤسسات التي بلغت مستوى عال من الاستقرار التنظيمي (المؤسسات الرائدة) تظهر تحسناً تدريجياً لا تحولا فجائياً.

في المقابل، وبالرغم من تسجيل كلتا المؤسستين تراجعاً ذو دلالة إحصائية (0.025) على مستوى الحصة السوقية وقاعدة العملاء، إلا أن الفجوة الجوهرية بينهما تكمن في مؤشر صورة المنتج؛ فرغم خسارة مؤسسة SCAEK جزءاً من عملائها إلا أن صورة المنتج لديها لم تسجل أي تغير ذو دلالة إحصائية كما هو الحال

بالنسبة لمؤسسة SCIMAT التي شهدت تراجعاً متزامناً في ثقة عملائها وصورة المنتج معاً حيث سجلت انخفاضاً ذو دلالة إحصائية (0.025) فيما يتعلق بأدائها تجاه المنتج ما أفقدها جزءاً من مكانتها السوقية وجعلها في وضعية تنافسية حرجية، بينما حافظت مؤسسة SCAEK على ثبات غير دال إحصائياً عند مستوى (0.101) وهو ما يؤكد ريادتها حيث استطاعت رغم الضغوط التي واجهتها سنة 2018 الحفاظ على ولاء عملائها واستقرار تقييم جودة ومكانة منتجها.

من زاوية تحليلية أخرى، وفي محاولة منها لتعويض إخفاقاتها الاقتصادية وتآكل حصتها السوقية، اتجهت SCIMAT بقوة نحو الاستثمار في الأداء المجتمعي من خلال التبرعات والمساهمات المالية الموجهة للمجتمع المحلي، في مسعى واضح لاكتساب الشرعية الاجتماعية وتحسين صورتها الذهنية لدى المحيط الخارجي. على النقيض من ذلك، وإيماناً منها بأن استدامة الريادة لا تتأتى بالتبرعات الخارجية بل بالكفاءة الداخلية، ركزت SCAEK جهودها على الأداء الاقتصادي ورفع مستوى التأطير والتنظيم الداخلي دون الحاجة إلى هذا التوجه المكثف نحو "الاستعراض الاجتماعي" وهو ما أكدته نتائج التحليل الإحصائي.

أما على الصعيد البيئي، وعلى عكس مؤسسة SCAEK التي تمكنت من تحقيق الكفاءة البيئية من خلال تحديثها لنظام التصفية، واجهت مؤسسة SCIMAT ضغوطاً محلية وإدارية متزايدة بسبب إشكالية انبعاث الغبار، وهو ما يفسر تسجيلها لرتبة مرتفعة في بعد الأداء البيئي (من 2.67 إلى 5.60). ورغم أن هذا الارتفاع لم يبلغ مستوى الدلالة الإحصائية، إلا أنه يعكس بوضوح وجود أزمة ضمنية في إدارة البعد البيئي للمؤسسة.

بناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفريّة حيث أثبتت المقارنة المرجعية وجود فروق جوهرية في استجابة الأداء الشامل بين المؤسستين لتبني المسؤولية الاجتماعية، حيث حققت مؤسسة عين الكبيرة استجابة نوعية وازنت بين الاستقرار الاقتصادي والاستدامة البيئية ما منح أدائها الشامل صبغة مرجعية مستدامة في حين تمكنت مؤسسة عين التوتة من تحقيق استجابة تكاملية ضعيفة، حيث اتسم أدائها الشامل (بالرغم من معنويته) بكونه أداء تراكمياً نتج عن تداخل مؤشرات فرعية تفتقر إلى الأثر المعنوي المنفرد.

خلاصة

بغرض تحقيق هدف الدراسة وإعطاء صورة واضحة عن أثر تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسات، قامت الباحثة خلال هذا الفصل بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسستي الاسمنت عين التوتة SCIMAT ومؤسسة الاسمنت عين الكبيرة SCAEK باعتبارها المؤسسة الرائدة في هذا المجال، وبالاستعانة على الوثائق المتحصل عليها، والملاحظات والمقابلات التي أجريت مع بعض المسؤولين على مستوى المؤسستين، عملت الباحثة ضمن إطار منهجي وموضوعي على التعريف بالمؤسستين محل الدراسة وإبراز علاقتهما بمفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال عرض مختلف الممارسات والمبادرات التي تندرج تحت هذا المفهوم، ثم عرجت إلى تقديم تشخيص شامل ودقيق للأداءات الثلاث: الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي باعتبارها مكونات مترابطة تشكل مجتمعة الأداء الشامل للمؤسسة.

وبعد إجراء تحليل وتقييم شامل لمدى كفاءة وفعالية نشاط مؤسسة SCIMAT من خلال تتبع تطور مؤشرات أدائها الشامل (مؤشرات الأداء الاقتصادي، مؤشرات الأداء الاجتماعي ومؤشرات الأداء البيئي) عبر سنوات الدراسة (2016-2023) ومقارنتها مع مؤشرات الأداء الشامل للمؤسسة الرائدة SCAEK بالاعتماد على المقارنة المرجعية كآلية للقياس والتقييم ومن ثم التحسين، وبهدف اختبار مدى صحة الفرضيات من عدمها تم إجراء مقارنات إحصائية لتقييم مستويات أداء المؤسستين قبل وبعد تبني المسؤولية الاجتماعية أين تم اتخاذ سنة 2018 كمرجع زمني للمقارنة، ونظرا لطبيعة البيانات تم توظيف الاختبارات الإحصائية اللامعلمية لتحليل الفروق وبشكل خاص اختبار (Mann-Whitney Y Test)، حيث خلصت الدراسة إلى وجود تباين جوهري ومعنوي في طبيعة استجابة كل مؤسسة لتبني المسؤولية الاجتماعية، فالطفرة الإحصائية التي حققتها مؤسسة SCIMAT على مستوى أدائها الشامل تعكس مدى نجاح المؤسسة في إحداث تحول هيكلي في نظامها الإداري في محاولة منها للحاق بالمؤسسة الرائدة SCAEK التي حافظت على الاستقرار الإحصائي لأدائها والذي يترجم نضجا استراتيجيا وتنظيما إداريا راسخا ما جعل منها المرجع الأنسب للاستدامة والتميز.

خاتمة

خاتمة

إن توجه المؤسسات اليوم نحو تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية لم يعد التزاما أخلاقيا أو مبادرة تطوعية فحسب بل أضحي أداة استراتيجية بالغة الأهمية، ذلك أن المركز التنافسي أصبح رهينا بمدى فعالية المؤسسات في دمج هذا المفهوم ضمن سياساتها، خططها الاستراتيجية ونماذجها التشغيلية، فكلما تمكنت المؤسسة من بناء نظام إدارة متكامل يضمن التزامها بمختلف مسؤولياتها تجاه المجتمع والبيئة ومختلف الأطراف ذات المصلحة مكنها ذلك من تحقيق توازن ثلاثي الأبعاد (اقتصاديا، اجتماعيا وبيئيا) والذي يحقق بدوره أداء شاملا تنافسيا، مسؤولا ومستداما. بناء على ذلك، يعتبر الأداء الشامل نتاج تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية وإدماجها ضمن خططها الاستراتيجية وتفعيل ممارساتها باعتبارها إطارا مرجعيا وضوابط حاكمة لسلوك المؤسسات، وبالتالي فإن مستوى الاستدامة في الأداء وشموليته يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى مواءمة المؤسسة أداؤها مع ممارسات ومبادئ المسؤولية الاجتماعية.

بناء على ذلك، سعت الباحثة ضمن إطار منهجي وموضوعي إلى دراسة أثر تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية على تحسين الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية بالتطبيق على مؤسسة الاسمنت عين التوتة SCIMAT وذلك بالاعتماد على المقارنة المرجعية كأداة حيث اختيرت مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة SCAEK كمؤسسة مرجعية، بناء على ذلك توصلت الباحثة إلى:

أولا: نتائج الدراسة الميدانية

1- تمثل معايير الايزو (ISO9001/ ISO14001/ ISO45001) باعتبارها نظاما متكاملا يربط بين متطلبات الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية، منطلقا لتكريس وترسيخ ثقافة مؤسسية مسؤولية من شأنها الارتقاء بمفهوم المسؤولية الاجتماعية من مجرد التزام طوعي إلى رافعة استراتيجية لتحسين سمعة المؤسسة، تعزيز ثقة الأطراف ذات المصلحة، خلق قيمة مضافة للمؤسسة والمجتمع والبيئة المحيطة بما يعزز أداؤها واستدامتها على المدى الطويل.

2- تعتمد مؤسستي الاسمنت عين التوتة (SCIMAT) وعين الكبيرة (SCAEK) على استراتيجية تدرج ضمن الإطار العام لاستراتيجية المجمع الصناعي GICA، والتي تجسد من خلال نظام الإدارة المدمج الهادف أساسا إلى تعزيز فعالية الأداء الاقتصادي، تحفيز وتكوين رأس مال بشري، ضمان الصحة والسلامة المهنية، الاستجابة لتوقعات ومتطلبات الأطراف ذات المصلحة الداخليين والخارجيين وكذا تعزيز التزامات المؤسسة في إطار تبنيها للمسؤولية الاجتماعية.

- 3- عدم وجود استراتيجية واضحة تتبنى تطبيق مبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية على مستوى مؤسسة الاسمنت عين التوتة (SCIMAT)، في حين تضع مؤسسة عين الكبيرة (SCAEK) المسؤولية الاجتماعية في صميم استراتيجيتها وتعتبرها جزء لا يتجزأ من هذه الأخيرة.
- 4- على الرغم من اعتماد المؤسستين لسياسة عامة واضحة المعالم ومكتوبة ضمن وثيقة رسمية، تعكس الأهداف المرجوة من تبني المسؤولية الاجتماعية إلا أن مؤسسة عين التوتة (SCIMAT) لم تلتزم بتوفير الإمكانيات المادية والمالية والبشرية اللازمة لترجمتها إلى ممارسات فعلية على أرض الواقع عكس مؤسسة عين الكبيرة (SCAEK).
- 5- غياب ثقافة المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة عين التوتة (SCIMAT) واقتصارها على عدد معين من الإطارات التي استفادت من الدورة التكوينية في هذا المجال، على عكس مؤسسة عين الكبيرة (SCAEK) التي تمتلك موارد بشرية متخصصة.
- 6- غياب المسؤولية الاجتماعية تجاه الأطراف ذات المصلحة (الداخليين) على مستوى مؤسسة عين التوتة (SCIMAT) نظرا لافتقارها لأدنى مقومات نوعية حياة العمل (مطعم للعاملين، أنشطة اجتماعية تعزز انتماءهم المؤسسي ورفاههم...).
- 7- تهميش مؤسسة عين التوتة (SCIMAT) لأهم حلقة في المسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في توظيف الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة.
- 8- بالرغم من أن انخراط المؤسستين في نهج المسؤولية الاجتماعية كان حديثا (2018)، إلا أن تركيز مؤسسة عين الكبيرة (SCAEK) على المبادئ الواردة ضمن معيار الـ ISO 26000 أفضى إلى تحقيق أداء شامل مميز على عكس مؤسسة عين التوتة (SCIMAT).
- 9- تبني المسؤولية الاجتماعية يمكن أن يكون له أثر إيجابي ملموس في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة عبر مختلف أبعادها (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي) وهو ما أكدته النتائج التي حققتها مؤسسة عين الكبيرة (SCAEK).
- 10- أثبتت المقارنة المرجعية وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في استجابة الأداء الاقتصادي بين المؤسستين تعزى لتبني المسؤولية الاجتماعية، ففي الوقت الذي سجلت فيها مؤسسة عين التوتة (SCIMAT)

تراجعا معنويا في أدائها الاقتصادي، استطاعت مؤسسة عين الكبيرة (SCAEK) بفضل نموذجها الاقتصادي الناضج استيعاب تكاليف المسؤولية الاجتماعية دون المساس باستقرارها المالي.

11- أثبتت المقارنة المرجعية عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باستجابة الأداء الاجتماعي تعزى لتبني المسؤولية الاجتماعية بين المؤسستين، فبالرغم من التقارب الإحصائي في نتائج البعد الاجتماعي بين المؤسستين إلا أن تحقيق مؤسسة عين الكبيرة (SCAEK) لأفضلية نسبية باقترابها من تحقيق المعنوية في أدائها الاجتماعي مقارنة بمؤسسة عين التوتة (SCIMAT) عكس نضجا أكبر في إدارة مواردها البشرية وتوطيد علاقتها مع المجتمع المحلي.

12- أثبتت المقارنة المرجعية وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في استجابة الأداء البيئي بين المؤسستين تعزى لتبني المسؤولية الاجتماعية، حيث ميزت مؤسسة عين التوتة (SCIMAT) حالة من الهشاشة التشغيلية عكسها غياب الدلالة الإحصائية عن جميع مؤشرات أدائها البيئي الفرعية، مما أوجد فجوة أدائية لصالح المؤسسة المرجعية (SCAEK) التي حافظت على توازنها البيئي، نظرا لتمكنها من ترجمة التزاماتها البيئية إلى نتائج ملموسة ودالة إحصائية عكست مدى كفاءة استراتيجيتها البيئية.

13- أثبتت المقارنة المرجعية وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في استجابة الأداء الشامل بين المؤسستين تعزى لتبني المسؤولية الاجتماعية، ففي الوقت الذي حققت فيه مؤسسة عين الكبيرة (SCAEK) استجابة نوعية وازنت بين الاستقرار الاقتصادي والاستدامة البيئية ما منح أدائها الشامل صبغة مرجعية مستدامة، حققت مؤسسة عين التوتة (SCIMAT) نمطا من الاستجابة التكاملية الهشة، إذ أنه وبالرغم من معنوية أدائها الشامل إلا أنه يفتقر للأثر المعنوي المنفرد لمختلف أبعاده.

ثانيا: مقترحات الدراسة

مكننت المقارنة المرجعية من تحديد فجوة الأداء بين مؤسسة الاسمنت عين التوتة (SCIMAT) ومؤسسة الاسمنت عين الكبيرة (SCAEK) باعتبارها الشريك المقارن، وعليه فإن النتائج الجيدة التي حققتها هذه الأخيرة في إطار تبنيها للمسؤولية الاجتماعية تكون بمثابة الحلول الممكنة لسد هذه الفجوة وتحسين الأداء الشامل على مستوى المؤسسة محل الدراسة:

1- ضرورة تضمين المسؤولية الاجتماعية ومبادئها في استراتيجية المؤسسة واعتبارها جزء لا يتجزأ من سياستها العامة والحرص على تنفيذها وتجسيدها على أرض الواقع.

- 2- العمل على ترسيخ الثقافة المؤسسية المسؤولة وتنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء على مستوى الأقسام والوظائف.
- 3- العمل على إنشاء وحدة عمل متخصصة بالمسؤولية الاجتماعية من شأنها تقديم التوجيهات والارشادات اللازمة لتذليل الصعوبات وتصحيح المعتقدات الإدارية السائدة، مع التركيز على الكيفية التي ينبغي أن تطبق بها المسؤولية الاجتماعية بما يضمن تحسين الأداء الشامل واستدامته عبر مختلف أبعاده (الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي).
- 4- ضرورة إنشاء نظام معلومات متكامل من شأنه توفير قاعدة بيانات دقيقة عن مختلف أبعاد الأداء الشامل ويمكن من تقييم أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية.
- 5- تشجيع الاستثمار في مجالات الابتكار المسؤول والاستدامة البيئية والاجتماعية بما يعزز صورة المؤسسة وسمعتها كمؤسسة مواطنة ومسؤولة اجتماعيا ويسهم في تحسين أدائها الشامل.
- 6- العمل على تحسين كفاءة الاستخدام الرأسمالي بما يمكن المؤسسة من تحقيق مستويات أعلى من الربحية ويعزز قدرتها التنافسية داخل السوق.
- 7- عقد دورات تكوينية وتدريبية هادفة لتوعية العاملين والمسيرين بأهمية تبني المسؤولية الاجتماعية في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى أدائهم الوظيفي.
- 8- بناء بيئة عمل إيجابية من خلال تطوير سياسات وإجراءات فعالة للوقاية من المخاطر وحوادث العمل المحتملة.
- 9- ضرورة بناء علاقات قوية ومستدامة مع العملاء لزيادة ولائهم واشباع رغبتهم من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة، فهم احتياجاتهم ومتطلباتهم، اعتماد استراتيجيات تسويق مبتكرة وفعالة، استخدام أنظمة إدارة العلاقة مع العملاء (CRM) لتتبع تفاعلاتهم وتحسين تجربتهم.
- 10- العمل على تطوير وتحسين العمليات الداخلية للمؤسسة من خلال مراجعة وتطوير عمليات التصنيع، تكوين وتدريب العاملين لمواكبة وفهم معايير الجودة وتقنيات التصنيع الحديثة بما يعزز مهاراتهم ويطور من قدراتهم في أداء العمليات بكفاءة وفعالية وبالتالي تحسين أداء المؤسسة وزيادة ربحيتها وقدرتها التنافسية المستدامة.

11- تعزيز البعد الاجتماعي للمؤسسة من خلال الاهتمام أكثر بتنمية المجتمع المحلي وذلك بتجاوز الدور التقليدي (دعم المؤسسات والجمعيات الخيرية) نحو المساهمة الفعالة في تنمية البنى التحتية وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.

12- التركيز على تحقيق الاستدامة البيئية والاهتمام أكثر بالمجالات ذات البعد البيئي من خلال الاستثمار في البحث والتطوير البيئي واعتماد التقنيات التكنولوجية الحديثة في مجال الابتكار، الإنتاج الأنظف ومعالجة الانبعاثات والحرص على الالتزام بالمعايير والتشريعات البيئية المنصوص عليها.

ثالثاً: آفاق الدراسة

سعيًا لتعميق الفهم والامام أكثر بحوثات موضوع الدراسة، وبهدف استكشاف الجوانب التي لم تحظ بالاهتمام الكافي ضمن الدراسات الأكاديمية السابقة، تقترح الباحثة توجيه الدراسات المستقبلية نحو محاور جديدة من شأنها توسيع نطاق المعرفة العلمية وتغطية الفجوات البحثية القائمة من خلال:

- 1- الابتكار المسؤول كخيار استراتيجي لتحسين الأداء الشامل للمؤسسات.
- 2- الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي لتعزيز الأداء الشامل للمؤسسات.
- 3- الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية كمدخل لترقية الأداء الشامل للمؤسسات في ظل ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية

1.1. الكتب

1. أحمد لطفي أمين السيد. (2005). المراجعة البيئية . القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
2. أحمد يوسف دودين. (2009). بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات إستخدامها في منظمات العمال. عمان: دار جليس الزمان.
3. أيتن محمود المرجوشي. (2008). تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية. دار النشر للجامعة.
4. ثامر ياسر البكري. (2009). التسويق والمسؤولية الاجتماعية (المجلد الثانية). عمان - الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
5. دائرة الدراسات -جمعية البنوك في الأردن. (2012). المسؤولية المجتمعية للبنوك العاملة في الأردن خلال عامي 2010-2011. عمان - الأردن.
6. عائشة يوسف الشميلي. (2017). برنامج تحسن الأداء. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
7. غسان قاسم داود اللامي، وأميرة شكرولي البياتي. (2008). ادارة الانتاج والعمليات (مرتكزات معرفية وكمية). عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
8. كامل أحمد أبو ماضي. (2018). بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية. فلسطين - قطاع غزة: مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع.
9. مجيد الكرخي. (2008). تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
10. محمد فلاق. (2016). المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
11. محمود أحمد عبد الفتاح. (2013). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
12. مصطفى يوسف كافي. (2013). اقتصاديات البيئة والعولمة. سوريا، دمشق، جرمانا: دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
13. النبهان الحارث. (2011). قياس الأداء. الرياض: شركة العبيكان للتعليم.
14. نجم عبود نجم. (2006). أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال. عمان - الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
15. يوسف حجيم سلطان الطائي، وهاشم فوزي دباس العبادي. (2014). التعليم الجامعي من منظور اداري (قراءات وبحوث). دار اليازوري العلمية.

2.1. الأطروحات

1. إبتسام غجاتي. (2020). أثر التغيير الاستراتيجي على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستدام - دراسة حالة مجمع عمر بن عمر - (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، عنابة: جامعة باجي مختار.
2. أحلام قراوي. (2020). محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة الإسمنت لعين الكبيرة سطيف - (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف : جامعة فرحات عباس .
3. أحمد الصغير ريغة. (2014). تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية -PMO- (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسنطينة: جامعة قسنطينة 2 .
4. أحمد نسيب. (2022). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء الشامل -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد.
5. أميرة بلقط. (2021). أثر حوكمة الشركات على تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية - دراسة ميدانية على عينة من الشركات في ولاية عنابة - أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار: عنابة.
6. أنيس كشاط. (2019). دور إدارة الكفاءات في ترقية المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام لمنظمات الأعمال: دراسة حالة SONATRACH (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، سطيف: جامعة فرحات عباس.
7. إيمان عاشور. (2021). دور المقارنة المرجعية في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، البليدة: جامعة البليدة 2.
8. بدرة سلفاوي. (2018). محاولة تقييم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية العاملة بالجزائر خلال الفترة (2011-2015) (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح .
9. بلال بلحسن. (2018). تطبيق المقارنة المرجعية لتحسين الأداء التسويقي لقطاع السياحة الجزائري: دراسة مقارنة بين الجزائر وماليزيا (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، البليدة: جامعة البليدة 2.
10. الجوهي، ص. (2018). المسؤولية الاجتماعية ودورها في تنمية إدارة المنشأة الصناعية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإدارية، اليمن: جامعة إفريقيا العالمية.
11. خالد فضالة. (2018-2019). دور الاقتصاد الإسلامي في إرساء المسؤولية الاجتماعية للبنوك الإسلامية: دراسة حالة بنك البركة الجزائري (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة: أوكلي محمد أولحاج.

12. رشيد بوزرية. (2022). تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية في ظل النماذج الكمية للتنبؤ بالفشل المالي: دراسة حالة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة: جامعة أكلبي محمد أولحاج.
13. رشيد حفصي. (2015). تقييم الأداء المالي، الإقتصادي والإجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: تحليل إحصائي متعدد الأبعاد خلال الفترة (2008-2012) (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
14. زهية عبا. (2018-2019). إشكالية إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسة -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر.
15. سامي عمري. (2021). دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية: -دراسة حالة- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
16. سعدية بن أحمد. (2017). أثر التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية على أداء المؤسسات الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سيدي بلعباس: جامعة الجيلالي اليابس.
17. سمير صلحاي. (2018). الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الأداء: دراسة مقارنة لمؤسسات الاتصالات في الجزائر (جيزي، نجم، موبيليس) (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر.
18. سهام العقون. (2018). التكوين وتنمية الكفاءات لتحسين أداء المؤسسات: دراسة حالة النقل الحضري بمدينة باتنة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر.
19. سهام شوشان. (2018). أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي -دراسة حالة شركة الإسمت عين توتة (باتنة-) (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر.
20. شافية قربي. (2015-2016). دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة: دراسة حالي بعض المؤسسات الجزائرية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
21. شرف الدين مومن. (2019). تقييم مسار الإدارة المندجة كمدخل لتحسين الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية -دراسة ميدانية- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
22. شهرزاد بلهامل. (2016). المسؤولية الاجتماعية ومدى الاهتمام بالمحاسبة عنها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
23. صالح بلاسكة. (2017). فعالية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل لشركات المساهمة الجزائرية -دراسة ميدانية- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.

24. صباح حليلو. (2021). المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سكيكدة: جامعة 20 أوت 1955.
25. صبرينة لطرش. (2019). إدارة التغيير كمدخل لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة قطاع الموانئ بالشرق الجزائري- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
26. عادل بوجمان. (2015). تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة : جامعة محمد خيضر .
27. عادل عشي. (2002). الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم -دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة (2000-2002) (رسالة ماجستير). كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
28. العالية مناد. (2022). المسؤولية الاجتماعية في المحيط الصناعي كأداة لحماية البيئة وتدعيم التنمية المستدامة دراسة حالة مصنع الإسمنت ومشتقاته بالشلف - ECDE - (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.
29. عبد الرحمن العايب. (2011). التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
30. عبد الله شكة. (2015). تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات: دراسة تطبيقية لعينة من الشركات لسنة 2012 (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، الأغواط: جامعة عمار ثليجي.
31. عبد الله قويدر الواحد. (2015). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ELDE (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
32. عبدالحكيم جري. (2018). دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
33. عبلة بن عرامة. (2018). أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي: دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي (CHU) -باتنة- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر .
34. عثمان إبراهيم قدرى. (2015). أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية (أطروحة دكتوراه). كلية الاقتصاد، دمشق: جامعة دمشق.

35. عماد الدين عادل أبو هاني. (2018). أثر المقارنة المرجعية على تحسين أداء العاملين في كلية الرباط الجامعية بغزة "دراسة حالة" (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة: الجامعة الإسلامية .
36. فاتن باشا. (2017). اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة مجمع سونلغاز- بسكرة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، بسكرة : جامعة محمد خيضر .
37. فاروق بن سالم. (2018). دور استراتيجية التوجه نحو السوق في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخدمية: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفندقية لولاية سطيف (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
38. فاطمة الزهراء بويجي. (2020). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات الجزائرية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
39. فطيمة زعزع. (2017). أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر.
40. لطيفة برني. (2015). اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
41. لعبيدي مهاوات. (2015). القياس المحاسبي للتكاليف البيئية والإفصاح عنها في القوائم المالية لتحسين الأداء البيئي دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية في الجزائر (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
42. لمياء علي إبراهيم الموسوي. (2012). أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية في تحسين خدمة الزبون: دراسة تحليلية لأراء مديري عينة من المصارف العراقية (الحكومية والأهلية) (رسالة ماجستير). كلية الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة كربلاء.
43. ليلي سليمان. (2015). الإدارة البيئية في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر: دراسة وتقييم الاداء البيئي لشركة الإسمنت سعيدة (رسالة ماجستير). كلية علوم الاعلام والاتصال، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
44. محمد جواد بلقايد. (2018-2019). دور المسؤولية الاجتماعية و اخلاقيات الاعمال في الرفع من اداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.

45. محمد سبخاوي. (2015). الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأثره على سياسة التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة نفطال (2011-2013) (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الأغواط: جامعة عمار ثلجي.
46. محمد سعيد عثمان القاسم. (2018). المسؤولية الاجتماعية المدركة وأثرها على الالتزام التنظيمي: دراسة على عينة من شركات الاتصالات بالسودان (مذكرة ماجستير). كلية الدراسات العليا، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
47. محمد شقراني. (2019). المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال: دراسة حالة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجلفة: جامعة زيان عاشور.
48. مراد كواشي. (2012). إشكالية تقويم الأداء الشامل للمؤسسة -دراسة حالة المؤسسات العمومية للإسمنت في الجزائر- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة: جامعة قسنطينة 2.
49. مريم بن الشيخ. (2012). أثر الجباية البيئية على أداء المؤسسات الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة شركة القلد وصنع منتجات التلحيم TREFISOUD العلهمة -سطيف- (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، سطيف : جامعة فرحات عباس.
50. مريم قرعي. (2020). أثر المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الصناعات الغذائية على السلوك الشرائي للمستهلكين: دراسة ميدانية بولاية سطيف (أطروحة دكتوراه). كمية العمهم الاقتصادية والتجارية وعمهم التدبيخ، سطيف: جامعة فرحات عباس.
51. مفيدة سعدي. (2019). أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت الما لبيض تبسة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي.
52. نجوى عبد الصمد. (2015). المحاسبة عن الأداء البيئي: دراسة تطبيقية في المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة الأيزو 14001 (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر.
53. نوال ضيافي. (2010). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد.
54. وهيبه مقدم. (2014). تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، وهران: جامعة وهران.

3.1. المقالات

1. إلهام باسي. (2020). الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية: ضرورة حتمية أم خيار استراتيجي؟ مجلة العلوم الإدارية والمالية، الصفحات 58-75.
2. محمد فرعون، وكمال ايت زيان . (أفريل، 2016). امتداد اثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: من الاداء الاجتماعي نحو تحقيق الاداء الشامل. المجلة الجزائرية للاقتصاد و الإدارة، الصفحات 88-97.

3. إيمان سعادة، ورجا الخالدي. (2019). واقع المسؤولية الاجتماعية للشركات الفلسطينية وسبل توجيهها نحو دعم التنمية الاجتماعية. القدس: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس).
4. حسين الأسرج. (2011). المسؤولية الاجتماعية للشركات: التحديات والآفاق من أجل التنمية في الدول العربية. Munich Personal RePEc Archive، صفحة 23.
5. حسين عبد الجليل آل غزوي. (2010). المشاكل المحاسبية المعاصرة (بحث لمادة المشاكل المحاسبية المعاصرة). كلية الإدارة والاقتصاد، الدنمارك: الأكاديمية العربية.
6. رانية نحال، ويحيى دريس. (2018). تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال تطوير الأداء البيئي -دراسة ميدانية على شركة الاسمنت تبسة. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال.
7. رجب عبد الحميد عبدالعزيز عزام، عادل عبد الهادي عبد الله، وعلى أحمد زين. (2020). أثر البعد المجتمعي والبيئي في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية شركة المنوفية لمياه الشرب والصرف الصحي (دراسة ميدانية). Journal of Environmental Studies and Researches، الصفحات 1-13.
8. شفيق جيلالي. (بلا تاريخ). تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات الجزائرية. مجلة "الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات".
9. طاهر محمد منصور الغالي، و عبد الرضا ناصر محسن المالك. (2016). دور التصنيع الخفيف في تعزيز استدامة الأداءين البيئي والاجتماعي: دراسة ميدانية في شركة الفيحاء للبناء الجاهز. مجلة الاقتصادي الخليجي.
10. عبد الحق قنون، وريم قنون. (2020). تأثير مؤشرات الأداء المالي على القيمة السوقية لأسهم الشركات الخدمية المدرجة في مؤشر SBF 120 الفرنسي خلال الفترة (2013-2017). مجلة آفاق علمية، الصفحات 491 - 512.
11. عبد الحليم بليزك، والسعيد بريكة. (2017). العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية للشركات. مجلة الاقتصاد الصناعي، الصفحات 93-110.
12. عبد المليك مزهودة. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية، الصفحات 85-100.
13. عزالدين فكري تلامي. (2011). الإطار العلمي لنظم محاسبة الإدارة البيئية. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة.
14. علي يونس إبراهيم سيد أحمد. (2015). تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية في دعم نظم الإدارة البيئية: بالتطبيق على القطاع الصناعي بمدينة المنصورة. مجلة البحوث التجارية.
15. عمر بونار. (2021). أثر تمكين العاملين على الأداء الشامل بالجماعات المحلية الجزائرية - دراسة ميدانية -. مجلة مجاميع المعرفة، الصفحات 167-186.
16. فضيلة زواوي، معمر سعاد شدرى، وحميد بوزيدة. (2022). أثر إرساء البعدين الأخلاقي والإنساني لتفعيل الأداء الاجتماعي للمؤسسات - دراسة ميدانية بمجمع صيدال -. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الصفحات 501-516.

17. محاد عريوة، وطلال زغبة. (2018). أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة "ملبنة التل" بسطيف. مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE.
18. محمد سيفر، يمينة حماني، وبوعلام مولاي . (2018). آليات قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات وطرق الإفصاح عنه، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية.
19. محمد هبول، صلاح الدين كروش، وحمزة بن وريدة . (2020). أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفق هرم كارول Carroll. مجلة أوراق اقتصادية، الصفحات 206-225.

4.1. المواقع

1. هاشم فوزي دباس العبادي، ووليد عباس جبر الدعيمي. (2010). دور المقارنة المرجعية في تحديد البعد التنافسي (الكلفة) دراسة مقارنة بين معمل اسمنت النجف الشرف ومعمل اسمنت الكوفة الجديد. تاريخ الاسترداد 09 أوت 2022، من <https://www.iasj.net/iasj/download/f02c2e4a625ea21f>.

2. المراجع باللغة الأجنبية

1.2. الكتب

1. Brigitte , D. (2008). Contrôle de gestion. Paris: Dunod.
2. CJD, C. (2004). le guide de la performance globale: 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action. Paris: Editions d'Organisation.
3. Florent, A. (2011). Pratiques de benchmarking: créer collectivement du sens à partir du succès d'autres organisations. Paris,: Lexitis Editions.
4. Fred , R. (2009). Strategic Management: Concepts and Cases (Vol. 13th ed). New Jersey: Prentice Hall.
5. Lawrie, G., & Cobbold, I. (2002). 2GC Conference Paper: The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool. PMA Conference. Boston, USA.
6. Nair, M. (2004). Essentials of Balanced Scorecard. Hoboken, New Jersey, Canada: John Wiley & Sons, Inc.
7. Neely, A. (2002). Business Performance Measurement: Theory and Practice. UK: Cambridge university press.
8. Scott, R. (2011). Benchmarking: A Literature Review. Edith Cowan University.

2.2. الأطروحات

1. Anjum , A. (2014). An Investigation into Factors Influencing Consumer Preferences for Corporate Social Responsibility Initiatives. Faculty of Business and Law: Swinburne University of Technology.
2. Boukalkoul, E.-H., & Djaouahdou, R. (2007). La responsabilité sociale de l'entreprise entre théorie et concrétisation pratique cas de l'entreprise Algérienne SONATRACH.

Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Développement Durable. Maroc: Par l'ISIAM Agadir- Maroc.

3. Bouyoud, F. (2010). Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises. Gestion et management, Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) : Lipsor (Laboratoire D'investigation en Prospective Stratégie et Organisation).
4. Hebri , A. (2015). Le role de la responsabilité sociale dans la réalisation de la performance et le renforcement de système de pilotage de l'entreprise - cas de la compagnie pétrolière SONATRACH- (Thèse de doctorat). Faculté de sciences économiques, commerciales, et sciences de gestion, Telemcen: Université Abou Baker Belkaid .
5. Herout, M.Z. (2017). RSE : La Contribution des ONG à la performance globale des entreprise responsable. Préparée au sein de l'école doctorale 60 (Territoires, Temps, Sociétés et Développement), Et de l'unité de recherche CORHIS (Communication, Ressources Humaines & Intervention Sociale): Université Paul-Valéry – Montpellier 3.
6. Hopkins , M. (n.d.). Corporate social responsibility and international development: The business of business is business. So why should corporations be involved in development? Presentation DSA Conference: Cambridge University.
7. Kheldoun , H. (2017). Evaluation de la performance globale des entreprises par la valeur: une approche par la logique floue (Thèse de Doctorat). Faculté : Sciences Economiques et Sciences de Gestion, Annaba: Université Badji Mokhtar .
8. Liaqat , A. (2012). Value-risk based Performance Evaluation of Industrial systems (theses PhD). Génie Mécanique et Industriel, Paris: Paris Tech.
9. Mabrouk , M. (2015). Modélisation et aide à la décision pour la conception d'une démarche d'amélioration continue durable d'un système complexe: Évaluation des performances et accompagnement des entreprises dans un projet de responsabilité sociétale (Thèse PHD). École Doctorale Des Sciences Physiques et De L'ingénieur , France: Université De Bordeaux.
10. Moez , E. (2009). Les mecanismes de controle de la performance globale: le cas des indicateurs non financiers la RSE (thèse PHD). Sciences de l'Homme et Société, Paris: Université Paris Sud.
11. Xiaoye, C. (2011). Understanding the Many Shades of Corporate Social Responsibility Corporate and Product Evaluations. Desautels Faculty of Management, Montreal, QC, Canada: McGill University.

3.2. المقالات

1. Ait Iaza , S., & Daanoune , R. (2018, Mars). Les outils de mesure de performance environnementale Cas d'une entreprise Aéronautique au Maroc. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, pp. 449-474.

2. Alosani, M., Al-Dhaafri, H., & Bin Yusoff, R. (2016). Mechanism of Benchmarking and Its Impact on Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, Vol. 11, No. 10.
3. Angèle , D., & Berland , N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. *comptabilite et environnement*.
4. Attouch, H. (2008, janvier). La performance globale de l'entreprise revisitée. *Revue Des économies nord Africaines*, pp. 49-70.
5. Ayyadi , I. (2022). Certification ISO 9001 et performance organisationnelle de l'entreprise industrielle : Une revue systématique de la littérature. *Revue Alternatives Managériales et Economiques*, pp. 361-382.
6. Barbora , J. (2011). Benchmarking – Methods Of Raising Company Efficiency By Learning From The Best -in-Class . *Ekonomika A Management* .
7. Barbora. (2011). Comparison of Best Practice Benchmarking Models. *problems of Management in the 21 st century*, Volume 2.
8. Belu, C., & Manescu , C. (2013). Strategic Corporate Social Responsibility and Economic Performance. *Applied Economics*, pp. 2751-2764.
9. Bnoui, I. (s.d.). Performance sociale et performance financière: Etat de l'art. Proposition de communication lors de la 20ème conférence de l'AIMS 2011 (Nantes), (pp. 1-28).
10. Bontis, N. (2001, March). Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital. *International Journal of Management Reviews*, pp. 41–60.
11. Bouzidi , N., & Benmansour , A. (2019, December). Benchmarking : Successful Applications. *Review MECAS*, pp. 79-94.
12. Bučiūnienė, I., & Kazlauskaitė, R. (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*, pp. 5-24.
13. Callot , P. (2013). Pilotage d'entreprise et RSE: Appreciation d'indicateurs pour le manager de PME. *Vie & sciences de l'entreprise*, pp. 33-55.
14. Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, pp. 497-505.
15. Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, pp. 39-48.
16. Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *BUSINESS & SOCIETY*, pp. 268-295.
17. Cauvin, E., & Laurent Bescos, P. (2005). Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises françaises : une étude empirique. *Finance Contrôle Stratégie*, pp. 5-25.
18. Christophe , G., & Stéphane , T. (2004, octobre 18). La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions. *Semaine sociale Lamy*, pp. 35-41.
19. Cindy , P., Einde , E., & Fajar , G. (2020). Effect of Environmental Performance and Environmental Costs on Financial Performance with CSR Disclosure as Intervening Variables. *International Journal for Innovation Education and Research*, pp. 37-43.

20. Clark, J. (1916, March). The Changing Basis Of Economic Responsibility. The Journal Of Political Economy, pp. 209-229.
21. Coelho, R., Jayantilal, S., & Ferreira, J. (2023). The impact of social responsibility on corporate financial performance: A systematic literature review. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, pp. 1-26.
22. Crispim , C., & Cândido, C. (2023). ISO 9001 maintenance, decertification and recertification: a systematic literature review. Total Quality Management & Business Excellence, pp. 1764-1796.
23. Dahak , N. (2020 , Janvier). L'adaptation du Balanced Scorecard à l'établissement hospitalier spécialisé public en Algérie. Revue DIRASSAT Numéro Economique, pp. 475-486.
24. Dong Paul Lee, R. (2011). Configuration of External Influences: The Combined Effects of Institutions and Stakeholders on Corporate Social Responsibility Strategies. Journal of Business Ethics, pp. 281-298.
25. Dopuch, N., & Gupta, M. (1997). Estimation of benchmark performance standards: An application to public school expenditures. Journal of Accounting and Economics, pp. 141-161.
26. Ferrero, I., Izquierdo, M., & Torres, M. (2016). The effect of environmental, social and governance consistency on economic results. Sustainability, pp. 1-16.
27. Green, P. (2001, july 18). Promoting a European framework for Corpoate Social Responsibility. Commission Of The European Communities, pp. 1-26.
28. Hamhami, A., & Smahi, A. (2012, Décembre). Management de la performance et mesure de la performance globale des entreprises. Les cahiers du MCAS.
29. Hidemichi , F., Iwata, K., Kaneko, S., & Managi, S. (2013). Corporate Environmental and Economic Performance of Japanese Manufacturing Firms: Empirical Study for Sustainable Development. Business Strategy and the Environment, pp. 187–201.
30. Hirigoyen, G., & Poulain-Rehm, T. (2015). Relationships between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: What is the Causality? Journal of Business & Management, pp. 18-43.
31. Hladchenko, M. (2015). Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution. International Journal of Educational Management, Vol. 29 Iss 2 , pp. 167 - 176.
32. Işoraitè, M. (2008). The Balanced Scorecard Method: from Theory to Practice. Intellectual Economics, pp. 18-28.
33. Jihane , D., & Abdellatif , C. (2018). La Responsabilité Sociétale De L'entreprise : Les Différentes Approches Conceptuelles. European Scientific Journal, pp. 165-189.
34. Judith , S., & Jean, Y. (2004, May). Performance globale de l'entreprise: les informations environnementales et sociales sont-elles prises en compte par les analystes financiers pour leur diagnostic?. Normes et Mondialisation, pp. 1-24.
35. Kerandi, D., Nyaoga, R., Bosire, R., & Nyambega, E. (2014). A Survey of Performance Improvement through Benchmarking in Commercial Banks in Kenya: The Managers'

- Perception and Experience. *International Journal of Business and Economics Research*, pp. 6-14.
36. Klonoski , R. (1991). Foundational considerations in the Corporate Social Responsibility Debate. *Business Horizons*, pp. 9-18.
 37. kraus, P., & Britzelmaier, B. (2012). A literature review on corporate social responsibility: definitions, theories and recent empirical research. *International journal of management cases*.
 38. Lahlou, C. (2008, 04). Actionnnariat et performances. *Revue Economie & Management*, pp. 245-275.
 39. Latapí Agudelo, Mauricio, A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, pp. 2-23.
 40. Mahoney, L., & Roberts, R. (2004). Corporate social performance: Empirical evidence on Canadian firms. *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*, pp. 73-99.
 41. Margarita , T. (2004). Corporate Social Responsibility and Financial Performance. Haas School of Business University of California at Berkeley, pp. 1-21.
 42. Martinez , J., & Amézaga , T. (2017). Strategic CSR Dimensions and Value Creation in Socially Responsible Mexican Firms. *International Review of Management and Business Research*, pp. 790-810.
 43. Mehdi , H., & Kechad , R. (2021). Opérationnaliser la Performance Globale des Entreprises, quel rôle pour la démarche qualité de certification – Étude comparative. *Revue Marocaine de Contrôle de Gestion*.
 44. Nafzaoui, M., & El Hammoumi, Z. (2018). Les dispositifs du contrôle de gestion en matière de pilotage de la performance globale: Management control systems for managing overall performance. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*.
 45. Naro, G., & Travaillé, D. (2013). Les Sustainability Balanced Scorecards en question: du Balanced Scorecard au Paradoxical Scorecard. *Comptabilité sans Frontières..The French Connection*.
 46. Norton, D., & Kaplan, R. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard business review*.
 47. O'riordan , L., & Fairbrass , J. (2008). Corporate social responsibility (CSR): Models and theories in stakeholder dialogue. *Journal of business ethics*, pp. 745-758.
 48. Oubal, R. (2022). Mesure de la performance globale dans une entreprise socialement responsable : une synthèse de la littérature. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing*.
 49. Peterson, W., Gijsbers, G., & Wilks, M. (2003). An Organizational Performance Assessment System for Agricultural Research Organizations: Concepts, Methods, and Procedures. *International Service for National Agricultural Research*.

50. Prabhakar, S. (2017, November-December). Benchmarking – A Process of Continuous Improvement to Achieve Best in Class Performance. International Journal of Engineering and Management Research, pp. 197-202.
51. Qadi, S. (2020). La Responsabilité Sociale des Entreprises et performance financière. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, pp. 610-626.
52. Renaud, A. (2009). Les Outils D'évaluation de la performance environnementale: Audits et Indicateurs Environnementaux. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit.
53. Saghroun, J., & Eglem, J.-y. (2004). Performance globale de l'entreprise : les informations environnementales et sociales sont-elles prises en compte par les analystes financiers pour leur diagnostic? Normes et Mondialisation.
54. Saputro, A., Sidharta, E., & Irafahmi, D. (2015). effects of corporate social responsibility on economic performance and environmental performance as an intervening variable(study on manufacturing companies that are listed in Indonesia Stock Exchange in 2010-2012). I J A B E R, pp. 5289-5303.
55. Shalchian, H., Bouslah, K., & M'Zali, B. (2015). A Multi-Dimensional analysis of corporate social responsibility: Different signals in different industries. Journal of Financial Risk Management, pp. 90-107.
56. Sulanjaku , M. (2014). The Contribution Of Skandia Navigator In N Intangibles Measurements An Albanian Case Approach. International Journal of Economics, Commerce and Management.
57. Székely, F., & Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for Sustainable Performance. European Management Journal, pp. 628–647.
58. Vincent , L., & Miruna, R. (2012). La responsabilité sociale de l'entreprise : contrainte ou révélateur d'opportunités d'affaires pour l'entrepreneur ? Centre de recherche ISC Paris .
59. Wood, D. (1991). Corporate Social Performance Revisited . Academy of Management Review, pp. 691-718.

4.2. المواقع

1. AFNOR. (2020). CATÉGORIE DE MEMBRE: COMITÉ MEMBRE. Consulté le 01 12, 2022, sur <https://www.iso.org/fr/member/1738.html>
2. Amélie , B.-L. (2013). La responsabilité sociétale des organisations : proposition d'un modèle pour l'intégration de ISO 26000. Consulté le 09 29, 2023, sur Essai présenté au Centre universitaire de formation en environnement en vue de l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.): <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/7056>
3. ANIMA. (n.d.). Our network. Retrieved 01 01, 2022, from Who are we ? : <https://anima.coop/en/our-network/>
4. BSI, B. (2011). BS OHSAS 18001 Occupational Health and Safety Management. Retrieved 10 06, 2023, from Product Guide: https://www.bsigroup.com/LocalFiles/en-AE/Risk/OHSAS%2018001/BSOHSAS_18001_PRODUCTguide.pdf

5. bsigroup. (2011). ISO45001 La norme de référence pour la santé et sécurité au travail. Retrieved 10 06, 2023, from BSI: <https://www.bsigroup.com/fr-FR/sante-et-securite-au-travail-iso-45001/>
6. Hamdani , L. (2019). De la performance financière à la performance globale: Quels outils de mesure? Consulté le 07 18, 2022, sur La revue Marocaine de Controle de Gestion: <https://revues.imist.ma/index.php/RMCG/article/view/16805/9264>
7. ISO , 2. (2010). ISO 26000: Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. Consulté le 06 11, 2022, sur <https://www.iso.org/fr/standard/42546.html>
8. ISO, I. (2010). ISO 26000 project overview. Retrieved 09 28, 2023, from https://iso26000.info/wp-content/uploads/2016/02/iso_26000_project_overview.pdf
9. ISO, I. (2018). Discovering ISO 26000 - Guidance on social responsibility. Retrieved 09 28, 2023, from <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100258.pdf>
10. Kebe, P. (s.d.). Modes d'évaluation (processus/contenu) et performance des projets de R&D les resultas d'une recherche empirique. Consulté le 07 19, 2022, sur <https://basepub.dauphine.psl.eu/bitstream/handle/123456789/3295/Kebe.pdf>
11. Pulatkhon , L. (2007). RESEARCH ON BENCHMARKING IN HIGHER EDUCATION: AN OVERVIEW. Retrieved 08 10, 2022, from https://eprints.um.edu.my/2234/1/RESEARCH_ON_BENCHMARKING.pdf
12. SGS, S. (2023). La certification SA 8000 - Responsabilité sociale. Consulté le 10 06, 2023, sur <https://www.sgs.com/fr-fr/services/la-certification-sa-8000-responsabilite-sociale>
13. Vasilache , S., & Incze , C. (2019). Assessment of the intellectual capital evaluation practices in Romanian IT companies. Retrieved 09 04, 2022, from Sciendo: <https://sciendo.com/pdf/10.2478/picbe-2019-0076>
14. Ward, H. (2012). ISO 26000 and global governance for sustainable development. Retrieved 09 28, 2023, from International Institute for Environment: <https://www.iiied.org/sites/default/files/pdfs/migrate/16507IIED.pdf>
15. wayne , V. (2005). Revisiting Carroll's CSR Pyramid An African Perspective. Retrieved from https://www.waynevisser.com/wpcontent/uploads/2012/04/chapter_wvisser_africa_csr_pyramid.pdf

الملاحق

الملحق رقم (1): ميزانيات وجداول حسابات نتائج مؤسسة الاسمنت عين التوتة للفترة (2016-2023)



SCIMAT

BPN°10 AIN TOUTA

Matricule Fiscal 09980502210668

Article

Exercice allant 01/01/2016 au 31/12/2016

04/06/24 15:35

Compte de resultats
(Par nature)

Consolidés

Unité:

	Note	2016	2015
Ventes et produits annexes		6 804 859 059,76	6 487 438 926,00
Variation stocks produits finis et en-cours		50 754 451,93	(16 993 446,93)
Production immobilisée		0,00	0,00
Subventions d'exploitation		0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		6 855 613 511,69	6 470 445 479,07
Achats consommés		(1 863 288 728,67)	(1 334 386 849,63)
Services extérieurs et autres consommations		(777 025 896,00)	(616 721 616,30)
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		(2 640 314 624,67)	(1 951 108 465,93)
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		4 215 298 887,02	4 519 337 013,14
Charges de personnel		(816 578 649,74)	(781 770 443,14)
Impôts, taxes et versements assimilés		(95 533 910,79)	(80 851 182,23)
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		3 303 186 326,49	3 656 715 387,77
Autres produits opérationnels		37 607 278,79	87 225 716,78
Autres charges opérationnelles		(23 507 047,73)	(13 013 343,74)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(431 172 382,68)	(586 277 384,31)
Reprise sur pertes de valeur et provisions		69 559 278,86	86 746 777,57
V- RESULTAT OPERATIONNEL		2 955 673 453,73	3 231 397 154,07
Produits financiers		3 386 024,11	2 493 887,59
Charges financières		(1 107 628,48)	(3 534 622,99)
VI- RESULTAT FINANCIER		2 278 395,63	(1 040 735,40)
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		2 957 951 849,36	3 230 356 418,67
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		(0,00)	(0,00)
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		(14 180 565,67)	(46 735 217,25)
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 966 166 093,45	6 646 911 861,01
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		(4 110 566 532,35)	(3 555 532 826,78)
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 855 599 561,10	3 091 379 034,23
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	0,00
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		2 855 599 561,10	3 091 379 034,23
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		0,00	0,00
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00
Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00
Part du groupe (1)		0,00	0,00

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.



SCIMAT

BPN°10 AIN TOUTA

Matricule Fiscal : 0 9 9 8 0 5 0 2 2 1 0 6 6 8

Article

Exercice allant 01/01/2017 au 31/12/2017

04/06/24 14:15

Compte de resultats (Par nature)

Unité:			
	Note	2017	2016
Ventes et produits annexes		7 080 372 862,60	0,00
Variation stocks produits finis et en-cours		109 368 949,43	0,00
Production immobilisée		0,00	0,00
Subventions d'exploitation		0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		7 189 741 812,03	0,00
Achats consommés		(1 696 806 024,41)	0,00
Services extérieurs et autres consommations		(632 107 449,39)	0,00
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		(2 328 913 473,80)	0,00
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		4 860 828 338,23	0,00
Charges de personnel		(877 100 242,43)	0,00
mpôts, taxes et versements assimilés		(93 520 858,74)	0,00
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		3 890 207 237,06	0,00
Autres produits opérationnels		19 827 539,29	0,00
Autres charges opérationnelles		(3 652 703,06)	0,00
Dotations aux amortissements et aux provisions		(603 534 487,79)	0,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions		75 214 587,47	0,00
V- RESULTAT OPERATIONNEL		3 378 062 172,97	0,00
Produits financiers		751 870,74	0,00
Charges financières		(3 312 079,28)	0,00
VI- RESULTAT FINANCIER		(2 560 208,54)	0,00
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		3 375 501 964,43	0,00
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		(0,00)	(0,00)
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		18 950 122,07	(0,00)
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		7 285 535 809,53	0,00
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		(3 977 341 170,21)	0,00
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 308 194 639,32	0,00
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	0,00
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		3 308 194 639,32	0,00
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		0,00	0,00
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00
Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00
Part du groupe (1)		0,00	0,00

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.



SCIMAT

BPN°10 AIN TOUTA

Matricule Fiscal : 0 9 9 8 0 5 0 2 2 1 0 6 6 8

Article

Exercice allant 01/01/2019 au 31/12/2019

04/06/24 14:31

Compte de resultats (Par nature)

Unité:

	Note	2019	2018
Ventes et produits annexes		6 427 135 274,23	6 969 210 607,64
Variation stocks produits finis et en-cours		91 927 846,28	(15 514 200,65)
Production immobilisée		0,00	0,00
Subventions d'exploitation		0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		6 519 063 120,51	6 953 696 406,99
Achats consommés		(2 020 713 787,46)	(2 025 539 963,79)
Services extérieurs et autres consommations		(848 363 859,75)	(835 573 840,52)
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		(2 869 077 647,21)	(2 861 113 804,31)
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		3 649 985 473,30	4 092 582 602,68
Charges de personnel		(847 909 834,17)	(823 295 502,30)
Impôts, taxes et versements assimilés		(96 202 066,52)	(92 217 716,20)
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		2 705 873 572,61	3 177 069 384,18
Autres produits opérationnels		87 581 533,52	11 055 316,83
Autres charges opérationnelles		(7 825 965,81)	(7 198 459,19)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(625 612 610,25)	(671 846 829,01)
Reprise sur pertes de valeur et provisions		92 052 142,29	56 936 481,62
V- RESULTAT OPERATIONNEL		2 252 068 672,36	2 566 015 894,43
Produits financiers		12 319 546,23	12 808 869,75
Charges financières		(91 116,07)	(372 326,72)
VI- RESULTAT FINANCIER		12 228 430,16	12 436 543,03
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		2 264 297 102,52	2 578 452 437,46
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		(0,00)	(0,00)
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		(31 350 235,37)	66 592 611,85
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 711 016 342,55	7 034 497 075,19
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		(4 553 573 618,24)	(4 478 683 867,79)
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 157 442 724,31	2 555 813 207,40
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	0,00
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		2 157 442 724,31	2 555 813 207,40
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		0,00	0,00
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00
Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00
Part du groupe (1)		0,00	0,00

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.



SCIMAT

BPN°10 AIN TOUTA

Matricule Fiscal : 0 9 9 8 0 5 0 2 2 1 8 6 6 8

Article

Exercice allant 01/01/2021 au 31/12/2021

04/06/24 14:43

Compte de resultats (Par nature)

Unité:

	Note	2021	2020
Ventes et produits annexes		4 539 252 261,81	5 597 326 162,74
Variation stocks produits finis et en-cours		548 078 377,20	(212 451 903,28)
Production immobilisée		0,00	0,00
Subventions d'exploitation		0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		5 087 330 639,01	5 384 874 259,46
Achats consommés		(1 495 373 768,10)	(1 654 033 768,34)
Services extérieurs et autres consommations		(806 107 840,59)	(762 607 793,08)
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		(2 301 481 608,69)	(2 416 641 561,42)
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		2 785 849 030,32	2 968 232 698,04
Charges de personnel		(608 576 327,70)	(601 957 204,41)
Impôts, taxes et versements assimilés		(90 112 781,59)	(90 855 510,00)
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		2 087 159 921,03	2 275 419 983,63
Autres produits opérationnels		16 008 751,45	41 474 397,16
Autres charges opérationnelles		(23 931 973,75)	(10 130 256,14)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(848 009 553,76)	(711 013 466,34)
Reprise sur pertes de valeur et provisions		5 753 851,85	13 269 345,99
V- RESULTAT OPERATIONNEL		1 236 980 996,82	1 609 020 004,30
Produits financiers		1 251 498,65	16 976 454,14
Charges financières		(801 797,41)	(792 732,94)
VI- RESULTAT FINANCIER		449 701,24	16 183 721,20
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		1 237 430 698,06	1 625 203 725,50
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		(0,00)	(0,00)
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		16 643 973,70	(32 145 564,14)
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 110 344 740,96	5 456 594 456,75
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		(3 905 476 950,99)	(3 927 258 670,80)
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 204 867 789,97	1 529 335 785,95
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	0,00
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1 204 867 789,97	1 529 335 785,95
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		0,00	0,00
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00
Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00
Part du groupe (1)		0,00	0,00

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.



SCIMAT

BPN° 10 AIN TOUTA

Matricule Fiscal : 09980502210668

Article

Exercice allant 01/01/2023 au 31/12/2023

04/06/24 14:49

Compte de resultats (Par nature)

Unité:			
	Note	2023	2022
Ventes et produits annexes		3 137 652 658,79	5 613 929 633,91
Variation stocks produits finis et en-cours		1 412 633 013,72	(705 191 736,17)
Production immobilisée		0,00	0,00
Subventions d'exploitation		0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		4 550 285 672,51	4 908 737 897,74
Achats consommés		(1 598 705 392,63)	(1 609 340 841,22)
Services extérieurs et autres consommations		(942 739 377,13)	(887 626 818,30)
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		(2 541 444 769,76)	(2 496 967 659,52)
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		2 008 840 902,75	2 411 770 238,22
Charges de personnel		(733 978 400,73)	(964 528 188,37)
mpôts, taxes et versements assimilés		(55 759 937,03)	(70 252 103,94)
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 219 102 564,99	1 376 989 945,91
Autres produits opérationnels		35 492 200,79	36 674 057,54
Autres charges opérationnelles		(29 087 968,03)	(14 564 253,64)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(846 987 008,45)	(781 989 820,73)
Reprise sur pertes de valeur et provisions		36 120 339,67	33 189 564,90
V- RESULTAT OPERATIONNEL		414 640 128,97	650 299 493,98
Produits financiers		4 328 629,22	4 077 791,09
Charges financières		(125 643,41)	(669 140,30)
VI- RESULTAT FINANCIER		4 202 985,81	3 408 650,79
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		418 843 114,78	653 708 144,77
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		(0,00)	(0,00)
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		36 684 512,09	4 117 662,87
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 626 226 842,19	4 982 679 311,27
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		(4 228 848 456,82)	(4 357 433 246,39)
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		397 378 385,37	625 246 064,88
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	0,00
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		397 378 385,37	625 246 064,88
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		0,00	0,00
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00
Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00
Part du groupe (1)		0,00	0,00

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.



SCIMAT

BPN°10 AIN TOUTA

Matricule Fiscal : 0 9 9 8 0 5 0 2 2 2 1 0 6 6 8

Article

Exercice allant 01/01/2016 au 31/12/2016

04/06/24 15:34

Consolidés

Bilan Actif

Exercice clos le 31/12/2016

Unité:

ACTIF	Note	2016 Brut	2016 Amort- Prov.	2016 Net	2015 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles		36 789 836,53	28 206 666,85	8 583 169,68	16 000 813,98
Immobilisations corporelles		15 682 702 520,16	13 120 135 761,10	2 562 566 759,06	2 734 265 188,98
Terrains		7 632 557,15	0,00	7 632 557,15	7 632 557,15
Bâtiments		1 273 471 302,00	1 059 045 814,86	214 425 487,14	222 215 444,68
Autres immobilisations corporelles		14 401 598 661,01	12 061 089 946,24	2 340 508 714,77	2 504 417 187,15
Immobilisations en concession		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations encours		2 335 389 565,92	0,00	2 335 389 565,92	2 149 922 708,64
Immobilisations financières		9 356 950,00	0,00	9 356 950,00	7 596 950,00
Titres mis en équivalence - entreprises associées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres titres immobilisés		0,00	0,00	0,00	0,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		9 356 950,00	0,00	9 356 950,00	7 596 950,00
Impôts différés actif		89 385 235,21	0,00	89 385 235,21	105 672 604,70
TOTAL ACTIF NON COURANT		18 153 624 107,82	13 148 342 427,95	5 005 281 679,87	5 013 458 266,30
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		2 736 772 391,14	(20 079 525,48)	2 716 692 865,66	2 608 334 872,60
Créances et emplois assimilés		226 981 479,90	0,00	226 981 479,90	171 583 502,75
Clients		28 548 901,93	0,00	28 548 901,93	30 893 124,35
Autres débiteurs		159 737 931,51	0,00	159 737 931,51	133 383 977,72
Impôts et assimilés		38 694 646,46	(0,00)	38 694 646,46	7 306 400,68
Autres actifs courants		0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibilités et assimilés		371 375 384,34	0,00	371 375 384,34	288 914 301,46
Placements et autres actifs financiers courants		0,00	0,00	0,00	0,00
Trésorerie		371 375 384,34	0,00	371 375 384,34	288 914 301,46
TOTAL ACTIF COURANT		3 335 129 255,38	(20 079 525,48)	3 315 049 729,90	3 068 832 676,81
TOTAL GENERAL ACTIF		21 488 753 363,20	(13 168 421 953,43)	8 320 331 409,77	8 082 290 943,11



SCIMAT

BPN°10 AIN TOUTA

Matricule Fiscal : 0 9 9 8 0 5 0 2 2 1 0 6 6 8

Article

Exercice allant 01/01/2018 au 31/12/2018

04/06/24 14:22

Bilan Actif
Exercice clos le 31/12/2018

Unité:

ACTIF	Note	2018 Brut	2018 Amort- Prov.	2018 Net	2017 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles		37 201 078,30	36 961 502,14	239 576,16	530 351,61
Immobilisations corporelles		18 878 519 952,95	14 004 028 572,34	4 874 491 380,61	4 561 012 283,25
Terrains		7 632 557,15	0,00	7 632 557,15	7 632 557,15
Bâtiments		1 582 105 678,73	1 128 786 234,98	453 319 443,75	484 902 536,56
Autres immobilisations corporelles		17 288 781 717,07	12 875 242 337,36	4 413 539 379,71	4 068 477 189,54
Immobilisations en concession		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations encours		489 391 528,43	0,00	489 391 528,43	946 458 610,16
Immobilisations financières		12 197 325,00	0,00	12 197 325,00	11 127 325,00
Titres mis en équivalence - entreprises associées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres titres immobilisés		0,00	0,00	0,00	0,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		12 197 325,00	0,00	12 197 325,00	11 127 325,00
Impôts différés actif		156 948 581,76	0,00	156 948 581,76	100 312 287,11
TOTAL ACTIF NON COURANT		19 574 258 466,44	14 040 990 074,48	5 533 268 391,96	5 619 440 857,13
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		2 694 058 422,03	(89 629 074,70)	2 604 429 347,33	2 655 580 584,16
Créances et emplois assimilés		271 274 604,85	0,00	271 274 604,85	117 419 094,72
Clients		108 051 644,25	0,00	108 051 644,25	47 132 467,76
Autres débiteurs		132 940 633,95	0,00	132 940 633,95	52 561 723,93
Impôts et assimilés		30 282 326,65	(0,00)	30 282 326,65	17 724 903,03
Autres actifs courants		0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibilités et assimilés		380 049 808,22	0,00	380 049 808,22	463 417 316,69
Placements et autres actifs financiers courants		0,00	0,00	0,00	0,00
Trésorerie		380 049 808,22	0,00	380 049 808,22	463 417 316,69
TOTAL ACTIF COURANT		3 345 382 835,10	(89 629 074,70)	3 255 753 760,40	3 236 416 995,57
TOTAL GENERAL ACTIF		22 919 641 301,54	(14 130 619 149,18)	8 789 022 152,36	8 855 857 852,70



SCIMAT
BPN°10 AIN TOUTA

Matricule Fiscal : 0 9 9 8 0 5 0 2 2 2 1 0 6 6 8
Article

Exercice allant 01/01/2020 au 31/12/2020

04/06/24 14:41

Bilan Actif
Exercice clos le 31/12/2020

Unité:

ACTIF	Note	2020 Brut	2020 Amort- Prov.	2020 Net	2019 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles		37 201 078,30	37 197 886,34	3 191,96	57 700,90
Immobilisations corporelles		20 363 299 763,10	15 174 779 329,60	5 188 520 433,50	5 012 310 250,97
Terrains		7 632 557,15	0,00	7 632 557,15	7 632 557,15
Bâtiments		1 589 247 178,73	1 191 819 417,13	397 427 761,60	428 342 525,04
Autres immobilisations corporelles		18 766 420 027,22	13 982 959 912,47	4 783 460 114,75	4 576 335 168,78
Immobilisations en concession		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations encours		283 105 099,22	0,00	283 105 099,22	460 388 509,19
Immobilisations financières		12 516 675,00	0,00	12 516 675,00	18 817 325,00
Titres mis en équivalence - entreprises associées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres titres immobilisés		0,00	0,00	0,00	0,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		12 516 675,00	0,00	12 516 675,00	18 817 325,00
Impôts différés actif		90 775 302,08	0,00	90 775 302,08	124 211 478,32
TOTAL ACTIF NON COURANT		20 786 897 917,70	15 211 977 215,94	5 574 920 701,76	5 615 785 264,38
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		2 956 937 859,74	(89 629 074,70)	2 867 308 785,04	2 794 596 432,41
Créances et emplois assimilés		433 257 066,00	0,00	433 257 066,00	311 277 466,35
Clients		212 829 058,58	0,00	212 829 058,58	206 081 953,58
Autres débiteurs		209 215 119,54	0,00	209 215 119,54	70 712 956,21
Impôts et assimilés		11 212 887,88	(0,00)	11 212 887,88	34 482 556,58
Autres actifs courants		0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibilités et assimilés		598 622 223,07	(1 068 660,23)	597 553 562,84	423 070 956,57
Placements et autres actifs financiers courants		0,00	0,00	0,00	0,00
Trésorerie		598 622 223,07	1 068 660,23	597 553 562,84	423 070 956,57
TOTAL ACTIF COURANT		3 988 817 148,81	(90 697 734,93)	3 898 119 413,88	3 528 944 855,33
TOTAL GENERAL ACTIF		24 775 715 066,51	(15 302 674 950,87)	9 473 040 115,64	9 144 730 119,71



SCIMAT

BPN°10 AIN TOUTA

Matricule Fiscal : 099805022210668

Article

Exercice allant 01/01/2022 au 31/12/2022

04/06/24 14:45

Bilan Actif
Exercice clos le 31/12/2022

Unité:

ACTIF	Note	2022 Brut	2022 Amort- Prov.	2022 Net	2021 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles		38 404 132,30	37 301 304,77	1 102 827,53	18,00
Immobilisations corporelles		21 154 519 806,22	16 620 151 466,66	4 534 368 339,56	4 856 373 133,55
Terrains		7 632 557,15	0,00	7 632 557,15	7 632 557,15
Bâtiments		1 666 260 604,84	1 250 236 758,58	416 023 846,26	373 679 806,47
Autres immobilisations corporelles		19 480 626 644,23	15 369 914 708,08	4 110 711 936,15	4 475 060 769,93
Immobilisations en concession		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations encours		315 736 808,72	0,00	315 736 808,72	337 761 065,33
Immobilisations financières		11 016 675,00	0,00	11 016 675,00	11 016 675,00
Titres mis en équivalence - entreprises associées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres titres immobilisés		0,00	0,00	0,00	0,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		11 016 675,00	0,00	11 016 675,00	11 016 675,00
Impôts différés actif		107 295 544,48	0,00	107 295 544,48	103 924 313,68
TOTAL ACTIF NON COURANT		21 626 972 966,72	16 657 452 771,43	4 969 520 195,29	5 309 075 205,56
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		2 970 388 251,21	(90 092 734,87)	2 880 295 516,34	3 459 762 118,91
Créances et emplois assimilés		611 130 689,05	(1 680 050,15)	609 450 638,90	428 377 464,68
Clients		534 248 183,94	1 680 050,15	532 568 133,79	347 776 704,33
Autres débiteurs		66 518 639,01	0,00	66 518 639,01	61 796 375,35
Impôts et assimilés		10 363 866,10	(0,00)	10 363 866,10	18 804 385,00
Autres actifs courants		0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibilités et assimilés		600 088 422,24	(391 860,15)	599 696 562,09	323 076 035,93
Placements et autres actifs financiers courants		0,00	0,00	0,00	0,00
Trésorerie		600 088 422,24	391 860,15	599 696 562,09	323 076 035,93
TOTAL ACTIF COURANT		4 181 607 362,50	(92 164 645,17)	4 089 442 717,33	4 211 215 619,52
TOTAL GENERAL ACTIF		25 808 580 329,22	(16 749 617 416,60)	9 058 962 912,62	9 520 290 825,08



SCIMAT

BPN° 10 AIN TOUTA

Matricule Fiscal : 0 9 9 8 0 5 0 2 2 2 1 0 6 8

Article

Exercice allant 01/01/2023 au 31/12/2023

04/06/24 14:49

Bilan Actif

Exercice clos le 31/12/2023

Unité:

ACTIF	Note	2023 Brut	2023 Amort- Prov.	2023 Net	2022 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles		35 564 006,76	34 832 170,13	731 836,63	1 102 827,53
Immobilisations corporelles		21 600 619 839,37	17 373 746 590,29	4 226 873 249,08	4 534 368 339,56
Terrains		7 632 557,15	0,00	7 632 557,15	7 632 557,15
Bâtiments		1 667 493 781,24	1 281 492 286,30	386 001 494,94	416 023 846,26
Autres immobilisations corporelles		19 925 493 500,98	16 092 254 303,99	3 833 239 196,99	4 110 711 936,15
Immobilisations en concession		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations encours		431 896 451,91	0,00	431 896 451,91	315 736 808,72
Immobilisations financières		10 602 875,00	(0,00)	10 602 875,00	11 016 675,00
Titres mis en équivalence - entreprises associées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres titres immobilisés		0,00	0,00	0,00	0,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		10 602 875,00	(0,00)	10 602 875,00	11 016 675,00
Impôts différés actif		119 459 705,39	0,00	119 459 705,39	107 295 544,48
TOTAL ACTIF NON COURANT		22 198 142 878,43	17 408 578 760,42	4 789 564 118,01	4 969 520 195,29
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		3 539 508 747,14	(90 092 734,87)	3 449 416 012,27	2 880 295 516,34
Créances et emplois assimilés		770 484 580,89	(1 680 050,15)	768 804 530,74	609 450 638,90
Clients		670 613 653,74	1 680 050,15	668 933 603,59	532 568 133,79
Autres débiteurs		55 006 905,18	(0,00)	55 006 905,18	66 518 639,01
Impôts et assimilés		44 864 021,97	(0,00)	44 864 021,97	10 363 866,10
Autres actifs courants		0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibilités et assimilés		529 250 138,35	(127 500,05)	529 122 638,30	599 696 562,09
Placements et autres actifs financiers courants		0,00	0,00	0,00	0,00
Trésorerie		529 250 138,35	127 500,05	529 122 638,30	599 696 562,09
TOTAL ACTIF COURANT		4 839 243 466,38	(91 900 285,07)	4 747 343 181,31	4 089 442 717,33
TOTAL GENERAL ACTIF		27 037 386 344,81	(17 500 479 045,49)	9 536 907 299,32	9 058 962 912,62



SCIMAT

BPN°10 AIN TOUTA

Matricule Fiscal 099805022210668

Article

Exercice allant 01/01/2016 au 31/12/2016

04/06/24 15:34

BILAN PASSIF

Consolidés

Exercice clos le 31/12/2016

Unité:

Passif	Note	2016	2015
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		0,00	0,00
Capital non appelé		0,00	0,00
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))		0,00	0,00
Ecart de réévaluation		0,00	0,00
Ecart d'équivalence (1)		0,00	0,00
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		2 855 599 561,10	3 091 379 034,23
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	0,00
Liaison inter unité		3 700 549 404,30	3 335 561 584,25
Part de la société consolidante) (1)		6 556 148 965,40	6 426 940 618,48
Part des minoritaires (1)		0,00	0,00
TOTAL I		6 556 148 965,40	6 426 940 618,48
PASSIFS NON COURANTS		0,00	0,00
Emprunts et dettes financières		0,00	0,00
Impôts (différés et provisionnés)		40 506 753,31	42 613 557,13
Autres dettes non courantes		0,00	0,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance		508 663 682,75	683 690 213,95
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		549 170 436,06	726 303 771,08
PASSIFS COURANTS		0,00	0,00
Fournisseurs et comptes rattachés		626 087 095,28	430 676 580,79
Impôts		63 789 836,00	37 685 813,51
Autres dettes		525 135 077,03	460 684 159,25
Trésorerie Passif		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 215 012 008,31	929 046 553,55
TOTAL GENERAL PASSIF		8 320 331 409,77	8 082 290 943,11

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.





SCIMAT

BPN°10 AIN TOUTA

Matricule Fiscal 0998080111068

Article

Exercice allant 01/01/2018 au 31/12/2018

04/06/24 14:23

BILAN PASSIF

Exercice clos le 31/12/2018

		Unité:	
Passif	Note	2018	2017
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		0,00	0,00
Capital non appelé		0,00	0,00
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))		0,00	0,00
Ecart de réévaluation		0,00	0,00
Ecart d'équivalence (1)		0,00	0,00
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		2 555 813 207,40	3 308 194 639,32
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	0,00
Liason inter unité		4 419 002 102,37	3 978 527 881,20
Part de la société consolidante) (1)		6 974 815 309,77	7 286 722 500,52
Part des minoritaires (1)		0,00	0,00
TOTAL I		6 974 815 309,77	7 286 722 500,52
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		0,00	0,00
Impôts (différés et provisionnés)		28 923 290,65	38 879 607,85
Autres dettes non courantes		0,00	0,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance		567 112 773,99	431 361 625,07
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		596 036 064,64	470 241 232,92
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		667 535 193,05	462 979 205,75
Impôts		46 041 035,50	55 680 436,00
Autres dettes		504 594 549,40	580 234 477,51
Trésorerie Passif		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 218 170 777,95	1 098 894 119,26
TOTAL GENERAL PASSIF		8 789 022 152,36	8 855 857 852,70

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.



SCIMAT

BPN° 10 AIN TOUTA

Matricule Fiscal : 0 9 9 8 0 5 0 2 2 1 0 6 6 8

Article

Exercice allant 01/01/2020 au 31/12/2020

04/06/24 14:41

BILAN PASSIF

Exercice clos le 31/12/2020

		Unité:	
Passif	Note	2020	2019
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		0,00	0,00
Capital non appelé		0,00	0,00
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))		0,00	0,00
Ecart de réévaluation		0,00	0,00
Ecart d'équivalence (1)		0,00	0,00
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		1 529 335 785,95	2 157 442 724,31
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	0,00
Liaison inter unite		6 428 714 028,98	5 279 963 265,68
Part de la société consolidante (1)		7 958 049 814,93	7 437 405 989,99
Part des minoritaires (1)		0,00	0,00
TOTAL I		7 958 049 814,93	7 437 405 989,99
PASSIFS NON COURANTS		0,00	0,00
Emprunts et dettes financières		0,00	0,00
Impôts (différés et provisionnés)		27 507 941,15	28 661 530,77
Autres dettes non courantes		0,00	0,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance		508 701 217,76	452 163 962,25
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		536 209 158,91	480 825 493,02
PASSIFS COURANTS		0,00	0,00
Fournisseurs et comptes rattachés		694 507 545,03	753 068 604,94
Impôts		68 338 216,50	61 575 607,00
Autres dettes		215 935 380,27	411 854 424,76
Trésorerie Passif		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		978 781 141,80	1 226 498 636,70
TOTAL GENERAL PASSIF		9 473 040 115,64	9 144 730 119,71

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.



SCIMAT

BPN°10 AIN TOUTA

 Matricule Fiscal : 09980502210668
 Article :

Exercice allant 01/01/2022 au 31/12/2022

04/06/24 14:46

BILAN PASSIF

Exercice clos le 31/12/2022

Unité:

Passif	Note	2022	2021
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		0,00	0,00
Capital non appelé		0,00	0,00
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))		0,00	0,00
Ecart de réévaluation		0,00	0,00
Ecart d'équivalence (1)		0,00	0,00
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		625 246 064,88	1 204 867 789,97
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	0,00
Liason inter unite		6 809 354 559,33	6 860 356 851,22
Part de la société consolidante) (1)		7 434 600 624,21	8 065 224 641,19
Part des minoritaires (1)		0,00	0,00
TOTAL I		7 434 600 624,21	8 065 224 641,19
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		0,00	0,00
Impôts (différés et provisionnés)		24 253 223,04	24 454 715,22
Autres dettes non courantes		0,00	0,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance		614 338 905,88	618 073 846,11
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		638 592 128,92	642 528 561,33
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		564 711 942,36	524 679 923,11
Impôts		62 587 352,46	56 113 301,90
Autres dettes		358 470 864,67	231 744 397,55
Trésorerie Passif		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		985 770 159,49	812 537 622,56
TOTAL GENERAL PASSIF		9 058 962 912,62	9 520 290 825,08

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.



SCIMAT

BPN°10 AIN TOUTA

Matricule Fiscal 099805022210668

Article

Exercice allant 01/01/2023 au 31/12/2023

04/06/24 14:49

BILAN PASSIF

Exercice clos le 31/12/2023

Unité:			
Passif	Note	2023	2022
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		0,00	0,00
Capital non appelé		0,00	0,00
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))		0,00	0,00
Ecart de réévaluation		0,00	0,00
Ecart d'équivalence (1)		0,00	0,00
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		397 378 385,37	625 246 064,88
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	0,00
Liaison inter unite		7 517 370 604,99	6 809 354 559,33
Part de la société consolidante) (1)		7 914 748 990,36	7 434 600 624,21
Part des minoritaires (1)		0,00	0,00
TOTAL I		7 914 748 990,36	7 434 600 624,21
PASSIFS NON COURANTS		0,00	0,00
Emprunts et dettes financières		0,00	0,00
Impôts (différés et provisionnés)		0,00	24 253 223,04
Autres dettes non courantes		0,00	0,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance		669 650 004,34	614 338 905,88
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		669 650 004,34	638 592 128,92
PASSIFS COURANTS		0,00	0,00
Fournisseurs et comptes rattachés		667 540 688,57	564 711 942,36
Impôts		57 858 730,37	62 587 352,46
Autres dettes		227 108 885,68	358 470 864,67
Trésorerie Passif		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		952 508 304,62	985 770 159,49
TOTAL GENERAL PASSIF		9 536 907 299,32	9 058 962 912,62

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

الملحق رقم (1): ميزانيات وجداول حسابات نتائج مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة للفترة (2016-2023)



SCAEK

SCAEK

Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebira 19400

Matricule Fiscal : 0 9 9 8 1 9 0 0 8 2 3 6 3 1 9
Article : 1 9 2 4 2 0 1 0 0 1 1

Exercice allant 01/01/2017 au 31/12/2017

08/06/21 10:54

Compte de resultats
(Par nature)

Unité:				
	Note	2017	2016	%
Ventes et produits annexes	15	17 517 108 677,26	8 816 008 134,20	98,70
Variation stocks produits finis et en-cours	7	360 528 236,17	12 817 233,06	2 712,
Production immobilisée	7	0,00	319 634 702,01	-100,0
Subventions d'exploitation	7	8 426 812,44	4 015 454,54	109,8
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		17 886 063 725,87	9 152 475 523,81	95,42
Achats consommés	18	(3 814 822 906,89)	(2 165 821 884,33)	76,14
Services extérieurs et autres consommations	18	(902 355 272,53)	(741 480 918,37)	21,70
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		(4 717 178 179,42)	(2 907 302 802,70)	62,25
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		13 168 885 546,45	6 245 172 721,11	110,8
Charges de personnel	20	(1 371 076 151,99)	(1 358 642 118,68)	0,92%
Impôts, taxes et versements assimilés	21	(280 304 217,50)	(137 522 543,30)	103,8
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		11 517 505 176,96	4 749 008 059,13	142,5
Autres produits opérationnels	22	100 186 181,64	95 212 829,96	5,22%
Autres charges opérationnelles	22	(8 127 164,18)	(17 185 548,22)	-52,71
Dotations aux amortissements	12	(2 767 305 194,17)	(810 328 008,37)	241,5
Dotations aux provisions	12	(347 151 903,43)	(260 637 859,05)	33,19
Reprise sur pertes de valeur et provisions	22	1 623 829,11	678 504,40	139,3
V- RESULTAT OPERATIONNEL		8 496 730 925,93	3 756 747 977,85	126,1
Produits financiers	23	81 449 594,15	132 204 992,00	-38,39
Charges financières	23	(369 456 593,90)	(13 601,26)	2 716
VI- RESULTAT FINANCIER		(288 006 999,75)	132 191 390,74	317,8
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		8 208 723 926,18	3 888 939 368,59	111,0
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	24	(424 042 072,00)	(738 554 232,00)	-42,58
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	11	27 445 721,67	(5 421 517,29)	-606,2
Participation des travailleurs aux bénéfices		(400 000 000,00)	(130 000 000,00)	207,6
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		18 069 323 330,77	9 380 571 850,17	92,62
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		(10 657 195 754,92)	(6 365 608 230,87)	67,42
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		7 412 127 575,85	3 014 963 619,30	145,8
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	27	0,00	0,00	0,00%
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	0,00	0,00%
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00	0,00%
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		7 412 127 575,85	3 014 963 619,30	145,8
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence		0,00	0,00	0,00
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00	0,00
Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00	0,00
Part du groupe (1)		0,00	0,00	0,00

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

Compte de resultats (Par nature)

Unité:				
	Note	2019	2018	%
Ventes et produits annexes	15	14 736 385 329,64	19 361 062 742,64	-23,89
Variation stocks produits finis et en-cours	7-1	1 177 043 058,01	(9 282 083,59)	12 78
Production immobilisée	15-	0,00	0,00	0,00%
Subventions d'exploitation	16	3 213 375,90	3 622 014,00	-11,28
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		15 916 641 763,55	19 355 402 673,05	-17,77
Achats consommés	18	(3 954 575 587,78)	(3 636 265 767,89)	8,75%
Services extérieurs et autres consommations	19	(1 197 866 021,46)	(990 821 477,28)	20,90
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		(5 152 441 609,24)	(4 627 087 245,17)	11,35
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		10 764 200 154,31	14 728 315 427,88	-26,91
Charges de personnel	20	(1 993 571 529,53)	(1 623 005 938,50)	22,83
Impôts, taxes et versements assimilés	21	(225 136 490,05)	(241 204 342,89)	-6,66
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		8 545 492 134,73	12 864 105 146,49	-33,57
Autres produits opérationnels	22	91 654 655,69	75 959 243,74	20,66
Autres charges opérationnelles	22	(166 473 649,13)	(6 703 576,14)	2 383,
Dotations aux amortissements	5-2	(3 399 127 975,81)	(3 382 024 868,89)	0,51%
Dotations aux provisions	5-2	(194 478 394,52)	(202 236 503,14)	-3,84
Reprise sur pertes de valeur et provisions	22-	25 383 330,71	14 264 689,59	77,95
V- RESULTAT OPERATIONNEL		4 902 450 101,67	9 363 364 131,65	-47,64
Produits financiers	23	640 070 500,93	424 738 987,55	50,70
Charges financières	23	(527 346 227,07)	(483 607 987,65)	9,04%
VI- RESULTAT FINANCIER		112 724 273,86	(58 869 000,10)	-291,4
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		5 015 174 375,53	9 304 495 131,55	-46,10
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	24	(286 319 921,00)	(491 300 326,00)	-41,72
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	11	7 337 477,82	45 427 498,71	-83,85
Participation des travailleurs aux bénéfices		(222 000 000,00)	(330 000 000,00)	-32,73
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		16 673 750 250,88	19 870 365 593,93	-16,09
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		(12 159 558 318,53)	(11 341 743 289,67)	7,21%
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 514 191 932,35	8 528 622 304,26	-47,07
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00	0,00%
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	0,00	0,00%
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00	0,00%
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		4 514 191 932,35	8 528 622 304,26	-47,07
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence		0,00	0,00	0,00
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00	0,00
Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00	0,00
Part du groupe (1)		0,00	0,00	0,00

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

Compte de resultats (Par nature)

Unité:				
	Note	2021	2020	%
Ventes et produits annexes		12 240 807 462,75	15 565 442 886,02	-21,36
Variation stocks produits finis et en-cours		232 995 783,01	(999 189 975,95)	123,3
Production immobilisée		0,00	0,00	0,00%
Subventions d'exploitation		541 740,37	322 487 077,71	-99,83
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		12 474 344 986,13	14 888 739 987,78	-16,22
Achats consommés		(4 004 266 310,02)	(4 163 244 182,96)	-3,82
Services extérieurs et autres consommations		(1 191 630 253,28)	(2 010 569 919,50)	-40,73
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		(5 195 896 563,30)	(6 173 814 102,46)	-15,84
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		7 278 448 422,83	8 714 925 885,32	-16,48
Charges de personnel		(1 195 377 659,39)	(1 401 832 495,48)	-14,73
Impôts, taxes et versements assimilés		(149 185 841,96)	(198 573 257,51)	-24,87
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		5 933 884 921,48	7 114 520 132,33	-16,59
Autres produits opérationnels		261 640 666,41	204 009 620,15	28,25
Autres charges opérationnelles		(77 866 905,66)	(77 638 030,88)	0,29%
Dotations aux amortissements		(3 079 982 265,07)	(3 306 619 943,54)	-6,85
Dotations aux provisions		(40 962 494,50)	(138 284 341,08)	-70,38
Reprise sur pertes de valeur et provisions		104 426 515,17	1 374 704,77	7 496,
V- RESULTAT OPERATIONNEL		3 101 140 437,83	3 797 362 141,75	-18,33
Produits financiers		1 120 790 191,90	1 091 906 771,35	2,65%
Charges financières		(482 270 854,49)	(568 716 848,79)	-15,20
VI- RESULTAT FINANCIER		638 519 337,41	523 189 922,56	22,04
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		3 739 659 775,24	4 320 552 064,31	-13,44
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		(211 689 889,00)	(242 202 302,00)	-12,60
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		(10 789 160,94)	(68 925 614,62)	-84,35
Participation des travailleurs aux bénéfices		(200 000 000,00)	(260 000 000,00)	-23,08
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		13 961 202 359,61	16 186 031 084,05	-13,75
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		(10 644 021 634,31)	(12 436 606 936,36)	-14,41
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 317 180 725,30	3 749 424 147,69	-11,53
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00	0,00%
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	0,00	0,00%
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00	0,00%
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		3 317 180 725,30	3 749 424 147,69	-11,53
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence		0,00	0,00	0,00
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00	0,00
Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00	0,00
Part du groupe (1)		0,00	0,00	0,00

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.



SCAEK

SCAEK

Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebira 19400

Matricule Fiscal : 0 9 9 8 1 9 0 0 8 2 3 6 3 1 9
Article : 1 9 2 4 2 0 1 0 0 1 1

Exercice allant 01/01/2023 au 31/12/2023

13/05/24 15:19

Compte de resultats (Par nature)

Unité:				
	Note	2023	2022	%
Ventes et produits annexes	15	13 435 336 364,60	13 509 669 520,58	-0,55
Variation stocks produits finis et en-cours	7	146 146 678,71	(663 429 611,47)	122,0
Production immobilisée		0,00	0,00	0,00%
Subventions d'exploitation		543 787,47	181 470,62	199,6
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		13 582 026 830,78	12 846 421 379,73	5,73%
Achats consommés	18	(4 454 231 323,86)	(4 590 128 405,20)	-2,96
Services extérieurs et autres consommations	19	(1 346 495 259,83)	(1 348 955 115,70)	-0,18
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		(5 800 726 583,69)	(5 939 083 520,90)	-2,33
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		7 781 300 247,09	6 907 337 858,83	12,65
Charges de personnel	20	(1 497 765 866,02)	(1 381 206 599,52)	8,44%
Impôts, taxes et versements assimilés	21	(127 296 791,22)	(119 286 591,85)	6,72%
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		6 156 237 589,85	5 406 844 667,46	13,86
Autres produits opérationnels	22	90 903 412,63	167 325 702,29	-45,67
Autres charges opérationnelles	22	(35 548 230,78)	(63 306 259,88)	-43,85
Dotations aux amortissements	5	(3 015 875 226,19)	(3 018 730 537,86)	-0,09
Dotations aux provisions	5	(223 375 088,43)	(118 553 758,60)	88,42
Reprise sur pertes de valeur et provisions	12	8 906 739,26	21 894 022,61	-59,32
V- RESULTAT OPERATIONNEL		2 981 249 196,34	2 395 473 836,02	24,45
Produits financiers	23	1 832 098 013,49	1 210 255 930,86	51,38
Charges financières	23	(431 688 812,88)	(494 209 378,32)	-12,65
VI- RESULTAT FINANCIER		1 400 409 200,61	716 046 552,54	95,58
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		4 381 658 396,95	3 111 520 388,56	40,82
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	24	(534 708 305,00)	(799 295 200,00)	-33,10
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	11	23 080 513,41	161 180 284,61	-85,68
Participation des travailleurs au bénéfice		(230 000 000,00)	(200 000 000,00)	15,00
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		15 513 934 996,16	14 245 897 035,49	8,90%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		(11 873 904 390,80)	(11 972 491 562,32)	-0,82
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	24	3 640 030 605,36	2 273 405 473,17	60,11
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00	0,00%
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	0,00	0,00%
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00	0,00%
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		3 640 030 605,36	2 273 405 473,17	60,11
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence		0,00	0,00	0,00
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00	0,00
Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00	0,00
Part du groupe (1)		0,00	0,00	0,00

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

Bilan Actif
Exercice clos le 31/12/2017

Unité: null

ACTIF	Note	2017 Brut	2017 Amort-Prov.	2017 Net	2016 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)	5				
Ecart d'acquisition (ou goodwill)	5	0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles	5	29 490 810,94	25 012 535,94	4 478 275,00	1 540 000,00
Immobilisations corporelles	5	54 671 487 628,85	13 923 148 898,77	40 748 338 730,08	4 465 380 028,15
Terrains	5	168 715 946,38	0,00	168 715 946,38	45 850 181,38
Bâtiments	5	4 051 088 036,52	3 719 424 563,82	331 663 472,70	331 892 551,94
Autres immobilisations corporelles	5	50 451 683 645,95	10 203 724 334,95	40 247 959 311,00	4 087 637 294,83
Immobilisations en concession	5	0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations encours		266 991 984,48	0,00	266 991 984,48	36 050 202 552,89
Immobilisations financières	6	1 189 244 532,57	0,00	1 189 244 532,57	162 019 018,55
Titres mis en équivalence – entreprises associées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres titres immobilisés		0,00	0,00	0,00	0,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	13	1 189 244 532,57	0,00	1 189 244 532,57	162 019 018,55
Impôts différés actif	11	128 968 703,99	0,00	128 968 703,99	113 015 506,12
TOTAL ACTIF NON COURANT		56 286 183 660,83	13 948 161 434,71	42 338 022 226,12	40 792 157 105,71
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	7	3 416 058 246,22	(129 831 274,04)	3 286 226 972,18	2 755 783 035,48
Créances et emplois assimilés	14	386 175 440,79	(179 332,00)	385 996 108,79	299 511 153,30
Clients	8	165 841 426,88	179 332,00	165 662 094,88	88 246 372,46
Autres débiteurs	9	169 503 773,88	0,00	169 503 773,88	139 124 812,88
Impôts et assimilés	21	50 669 720,50	(0,00)	50 669 720,50	72 139 967,96
Autres actifs courants		160 519,53		160 519,53	0,00
Disponibilités et assimilés	10	5 020 706 014,47	0,00	5 020 706 014,47	5 458 208 067,39
Placements et autres actifs financiers courants	17	1 000 000 000,00	0,00	1 000 000 000,00	4 400 000 000,00
Trésorerie	10	4 020 706 014,47	0,00	4 020 706 014,47	1 058 208 067,39
TOTAL ACTIF COURANT		8 822 939 701,48	(130 010 606,04)	8 692 929 095,44	8 513 502 256,17
TOTAL GENERAL ACTIF		65 109 123 362,31	(14 078 172 040,75)	51 030 951 321,56	49 305 659 361,88



SCAEK

SCAEK

Unité: BP01, Ouled Aduane Ain elkebira 19400

Matricule Fiscal

0	9	9	8	1	9	0	0	6	2	3	6	3	1	9
Article	1	9	2	4	2	0	1	0	0	1	1			

Exercice allant 01/01/2019 au 31/12/2019

09/05/21 08:52

Bilan Actif

Exercice clos le 31/12/2019

Unité: null

ACTIF	Note	2019 Brut	2019 Amort-Prov.	2019 Net	2018 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)	5	0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles	5-1-1	26 042 388,60	22 962 073,60	3 080 315,00	4 033 975,00
Immobilisations corporelles	5-1-1	56 928 243 691,48	20 564 094 501,93	36 364 149 189,55	39 515 331 449,46
Terrains	5-1-1	559 449 733,38	0,00	559 449 733,38	537 436 637,38
Bâtiments	5-1-1	16 176 276 536,78	4 982 001 593,41	11 194 274 943,37	75 867 289,36
Autres immobilisations corporelles	5-1-1	40 192 517 421,32	15 582 092 908,52	24 610 424 512,80	38 902 027 522,72
Immobilisations en concession	5-1-1	0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations encours	5-1-3	234 770 960,86	0,00	234 770 960,86	109 779 180,58
Immobilisations financières	6	11 804 850 148,87	(0,00)	11 804 850 148,87	8 556 144 695,45
Titres mis en équivalence – entreprises associées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres titres immobilisés	6-1	7 990 000 000,00		7 990 000 000,00	5 330 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	14	3 814 850 148,87	(0,00)	3 814 850 148,87	3 226 144 695,45
Impôts différés actif	11	253 089 066,50	0,00	253 089 066,50	201 296 145,95
TOTAL ACTIF NON COURANT		69 246 996 256,31	20 587 056 575,53	48 659 939 680,78	48 386 585 446,44
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	7	5 702 359 342,73	(134 885 334,03)	5 567 474 008,70	3 669 292 786,93
Créances et emplois assimilés	14	1 334 085 257,30	(15 410 221,40)	1 318 675 035,90	1 520 817 405,20
Clients	8	497 642 543,19	15 410 221,40	482 232 321,79	718 823 463,98
Autres débiteurs	9-1	248 221 623,58	0,00	248 221 623,58	230 063 531,22
Impôts et assimilés	21	587 837 090,53	(0,00)	587 837 090,53	571 930 410,00
Autres actifs courants		384 000,00		384 000,00	(0,00)
Disponibilités et assimilés	10	1 892 736 590,58	0,00	1 892 736 590,58	2 031 377 077,18
Placements et autres actifs financiers courants	17	0,00	0,00	0,00	(0,00)
Trésorerie	10	1 892 736 590,58	0,00	1 892 736 590,58	2 031 377 077,18
TOTAL ACTIF COURANT		8 929 181 190,61	(150 295 555,43)	8 778 885 635,18	7 221 487 269,31
TOTAL GENERAL ACTIF		78 176 177 446,92	(20 737 352 130,96)	57 438 825 315,96	55 608 072 715,75



SCAEK

SCAEK

Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebira 19400

Matricule Fiscal : 0 9 9 8 1 9 0 0 8 2 3 6 3 1 9
Article : 1 9 2 4 2 0 1 0 0 1 1

Exercice allant 01/01/2021 au 31/12/2021

04/04/22 09:34

Bilan Actif

Exercice clos le 31/12/2021

Unité: null

ACTIF	Note	2021 Brut	2021 Amort-Prov.	2021 Net	2020 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles		26 042 388,60	24 869 393,60	1 172 995,00	2 126 655,00
Immobilisations corporelles		58 077 147 615,25	26 917 172 021,01	31 159 975 594,24	33 545 814 422,00
Terrains		559 449 733,38	0,00	559 449 733,38	559 449 733,38
Bâtiments		16 273 835 458,48	6 257 886 159,06	10 015 949 299,42	10 615 885 892,53
Autres immobilisations corporelles		41 243 862 423,39	20 659 285 861,95	20 584 576 561,44	22 370 478 796,09
Immobilisations en concession		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations encours		265 823 318,79	0,00	265 823 318,79	273 299 149,27
Immobilisations financières		17 420 688 360,85	0,00	17 420 688 360,85	15 302 906 301,94
Titres mis en équivalence – entreprises associées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres titres immobilisés		13 490 000 000,00		13 490 000 000,00	11 390 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		3 930 688 360,85	0,00	3 930 688 360,85	3 912 906 301,94
Impôts différés actif		146 949 852,35	0,00	146 949 852,35	151 414 328,40
TOTAL ACTIF NON COURANT		75 936 651 535,84	26 942 041 414,61	48 994 610 121,23	49 275 560 856,61
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		7 400 872 795,47	(133 260 813,49)	7 267 611 981,98	5 890 488 501,07
Créances et emplois assimilés		1 702 170 791,53	(23 202 821,40)	1 678 967 970,13	1 765 511 336,22
Clients		553 403 245,69	23 202 821,40	530 200 424,29	606 852 432,72
Autres débiteurs		719 860 211,42	0,00	719 860 211,42	670 470 259,27
Impôts et assimilés		428 907 334,42	(0,00)	428 907 334,42	488 188 644,23
Autres actifs courants		0,00		0,00	(0,00)
Disponibilités et assimilés		2 980 949 787,29	(5 553 543,58)	2 975 396 243,71	3 010 563 430,97
Placements et autres actifs financiers courants		555 320 400,00	0,00	555 320 400,00	396 373 200,00
Trésorerie		2 425 629 387,29	5 553 543,58	2 420 075 843,71	2 614 190 230,97
TOTAL ACTIF COURANT		12 083 993 374,29	(162 017 178,47)	11 921 976 195,82	10 666 563 268,26
TOTAL GENERAL ACTIF		88 020 644 910,13	(27 104 058 593,08)	60 916 586 317,05	59 942 124 124,87



SCAEK
SCAEK

Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebira 19400

Matricule Fiscal : 0 9 9 8 1 9 0 0 8 2 3 6 3 1 9
Article : 1 9 2 4 2 0 1 0 0 1 1

Exercice allant 01/01/2023 au 31/12/2023

13/05/24 15:13

Bilan Actif

Exercice clos le 31/12/2023

Unité: null

ACTIF	Note	2023 Brut	2023 Amort-Prov.	2023 Net	2022 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles	5	64 122 105,01	34 666 167,70	29 455 937,31	19 658 240,59
Immobilisations corporelles	5	59 229 580 983,66	32 925 808 360,76	26 303 772 622,90	28 848 084 304,36
Terrains	5	559 449 733,38	0,00	559 449 733,38	559 449 733,38
Bâtiments		16 371 432 819,53	7 505 601 569,78	8 865 831 249,75	9 497 293 657,82
Autres immobilisations corporelles		42 298 698 430,75	25 420 206 790,98	16 878 491 639,77	18 791 340 913,16
Immobilisations en concession		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations encours	5 1 3	565 649 865,63	0,00	565 649 865,63	530 923 520,85
Immobilisations financières	6	24 645 437 759,64	0,00	24 645 437 759,64	18 578 358 033,11
Titres mis en équivalence – entreprises associées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres titres immobilisés	6	20 522 000 000,00		20 522 000 000,00	13 490 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		4 123 437 759,64	0,00	4 123 437 759,64	5 088 358 033,11
Impôts différés actif	11	295 627 980,78	0,00	295 627 980,78	273 140 765,01
TOTAL ACTIF NON COURANT		84 800 418 694,72	32 960 474 528,46	51 839 944 166,26	48 250 164 863,92
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	7	8 496 263 639,81	(132 740 697,27)	8 363 522 942,54	7 055 681 320,62
Créances et emplois assimilés	14	1 461 220 094,11	(15 410 221,40)	1 445 809 872,71	2 173 919 596,48
Clients	8	271 381 799,51	15 410 221,40	255 971 578,11	1 360 471 873,92
Autres débiteurs	9	974 525 687,73	0,00	974 525 687,73	721 694 805,90
Impôts et assimilés	21	215 312 606,87	(0,00)	215 312 606,87	91 752 916,66
Autres actifs courants	9	0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés	10	4 519 340 653,24	0,00	4 519 340 653,24	5 869 318 424,03
Placements et autres actifs financiers courants	6	2 365 000 000,00	0,00	2 365 000 000,00	3 800 000 000,00
Trésorerie	10	2 154 340 653,24	0,00	2 154 340 653,24	2 069 318 424,03
TOTAL ACTIF COURANT		14 476 824 387,16	(148 150 918,67)	14 328 673 468,49	15 098 919 341,13
TOTAL GENERAL ACTIF		99 277 243 081,88	(33 108 625 447,13)	66 168 617 634,75	63 349 084 205,05

BILAN PASSIF

Exercice clos le 31/12/2017

Unité: null			
Passif	Note	2017	2016
CAPITAUX PROPRES	3		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	3	0,00	0,00
Capital non appelé		0,00	0,00
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))	3	20 433 832 637,43	17 835 942 485,23
Ecart de réévaluation		0,00	0,00
Ecart d'équivalence (1)		0,00	0,00
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)	24	7 412 127 575,85	3 014 963 619,30
Autres capitaux propres – Report à nouveau	3	-342 907 143,20	-15 498 467,10
Liason inter unite	26	0,00	0,00
Part de la société consolidante) (1)		27 503 053 070,08	20 835 407 637,43
Part des minoritaires (1)		0,00	0,00
TOTAL I		27 503 053 070,08	20 835 407 637,43
PASSIFS NON COURANTS		0,00	0,00
Emprunts et dettes financières	13	13 549 860 284,37	13 548 807 595,91
Impôts (différés et provisionnés)	11	9 834 760,20	20 128 986,55
Autres dettes non courantes	14	0,00	0,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance	12	848 894 328,20	543 316 964,04
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		14 408 589 372,77	14 112 253 546,50
PASSIFS COURANTS		0,00	0,00
Fournisseurs et comptes rattachés		6 873 229 456,81	7 660 711 105,72
Impôts		325 260 194,97	75 657 643,20
Autres dettes	9	1 919 722 084,61	6 538 241 540,38
Trésorerie Passif	10	1 097 142,32	83 387 888,65
TOTAL PASSIFS COURANTS III		9 119 308 878,71	14 357 998 177,95
TOTAL GENERAL PASSIF		51 030 951 321,56	49 305 659 361,88

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.



SCAEK

SCAEK

Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebira 19400

Matricule Fiscal : 0 9 9 8 1 9 0 0 8 2 3 6 3 1 9
Article : 1 9 2 4 2 0 1 0 0 1 1

Exercice allant 01/01/2019 au 31/12/2019

09/05/21 08:54

BILAN PASSIF

Exercice clos le 31/12/2019

Unité: null

Passif	Note	2019	2018
CAPITAUX PROPRES	3		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	3-1	2 200 000 000,00	2 200 000 000,00
Capital non appelé		0,00	0,00
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))		31 129 272 132,77	25 001 478 070,08
Ecart de réévaluation		0,00	0,00
Ecart d'équivalence (1)		0,00	0,00
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)	3-2-1	4 514 191 932,35	8 528 622 304,26
Autres capitaux propres – Report à nouveau	3-2-3	37 800 000,00	100 746 758,43
Liaison inter unite	26	0,00	0,00
Part de la société consolidante) (1)		37 881 264 065,12	35 830 847 132,77
Part des minoritaires (1)		0,00	0,00
TOTAL I		37 881 264 065,12	35 830 847 132,77
PASSIFS NON COURANTS		0,00	0,00
Emprunts et dettes financières	13	13 550 928 582,79	13 550 928 582,79
Impôts (différés et provisionnés)	11	78 853 363,18	36 734 704,45
Autres dettes non courantes	9	0,00	0,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance	12	815 497 306,20	770 093 642,09
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		14 445 279 252,17	14 357 756 929,33
PASSIFS COURANTS		0,00	0,00
Fournisseurs et comptes rattachés	9-2	2 252 788 817,10	2 888 452 321,01
Impôts	21	485 943 132,20	880 807 039,82
Autres dettes	9-4	1 999 325 619,82	1 650 209 292,82
Trésorerie Passif	10	374 224 429,55	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		5 112 281 998,67	5 419 468 653,65
TOTAL GENERAL PASSIF		57 438 825 315,96	55 608 072 715,75

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

BILAN PASSIF

Exercice clos le 31/12/2021

Unité: null

Passif	Note	2021	2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		2 200 000 000,00	2 200 000 000,00
Capital non appelé		0,00	0,00
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))		36 467 538 212,81	34 179 689 065,12
Ecart de réévaluation		0,00	0,00
Ecart d'équivalence (1)		0,00	0,00
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		3 317 180 725,30	3 749 424 147,69
Autres capitaux propres – Report à nouveau		75 000 000,00	40 000 000,00
Liason inter unite		0,00	0,00
Part de la société consolidante) (1)		42 059 718 938,11	40 169 113 212,81
Part des minoritaires (1)		0,00	0,00
TOTAL I		42 059 718 938,11	40 169 113 212,81
PASSIFS NON COURANTS		0,00	0,00
Emprunts et dettes financières		13 550 928 582,79	13 550 928 582,79
Impôts (différés et provisionnés)		52 428 924,61	46 104 239,72
Autres dettes non courantes		0,00	0,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance		893 294 236,48	925 618 785,78
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		14 496 651 743,88	14 522 651 608,29
PASSIFS COURANTS		0,00	0,00
Fournisseurs et comptes rattachés		2 479 831 771,22	2 628 515 300,53
Impôts		337 026 608,00	407 677 365,00
Autres dettes		1 253 294 162,19	1 783 473 162,37
Trésorerie Passif		290 063 093,65	430 693 475,87
TOTAL PASSIFS COURANTS III		4 360 215 635,06	5 250 359 303,77
TOTAL GENERAL PASSIF		60 916 586 317,05	59 942 124 124,87

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

BILAN PASSIF

Exercice clos le 31/12/2023

Unité: null

Passif	Note	2023	2022
CAPITAUX PROPRES	3		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	3.1	2 200 000 000,00	2 200 000 000,00
Capital non appelé		0,00	0,00
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))	3.2	42 356 013 890,17	38 758 143 938,11
Ecart de réévaluation		0,00	0,00
Ecart d'équivalence (1)		0,00	0,00
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)	24	3 640 030 605,36	2 273 405 473,17
Autres capitaux propres – Report à nouveau		37 500 000,00	2 826 564 478,89
Liason inter unite	26	0,00	0,00
Part de la société consolidante) (1)		48 233 544 495,53	46 058 113 890,17
Part des minoritaires (1)		0,00	0,00
TOTAL I		48 233 544 495,53	46 058 113 890,17
PASSIFS NON COURANTS		0,00	0,00
Emprunts et dettes financières	13	11 468 170 339,27	11 466 170 339,27
Impôts (différés et provisionnés)	11	16 846 255,02	17 439 552,66
Autres dettes non courantes		0,00	0,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance	12	1 152 387 583,24	973 820 405,29
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		12 637 404 177,53	12 457 430 297,22
PASSIFS COURANTS		0,00	0,00
Fournisseurs et comptes rattachés	14	2 844 163 123,13	1 746 795 945,95
Impôts	21	142 652 638,00	147 869 767,69
Autres dettes		1 841 947 437,14	1 776 100 393,70
Trésorerie Passif	10	468 905 763,42	1 162 773 910,32
TOTAL PASSIFS COURANTS III		5 297 668 961,69	4 833 540 017,66
TOTAL GENERAL PASSIF		66 168 617 634,75	63 349 084 205,05

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.