

المقاربة الكلية للأداء: دمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية في أداء المؤسسة

د. براق عيسى - جامعة البليدة 2
أ. حاجي رفيقة - جامعة الجزائر 3

ملخص:

الأداء الكلي يمثل إشراك المؤسسة في أهداف التنمية المستدامة، ولأجل الالتزام بهذه المشاركة يستوجب على المؤسسة تبني رؤية وإستراتيجية تدور حول ثلاثة مبادئ أساسية، تحقيق النمو الاقتصادي، العدالة الاجتماعية، وحماية البيئة. وفي هذا السياق يعد الأداء الكلي مفهوم متعدد الأبعاد صعب القياس، خاصة وأن المقاييس المالية لا تحقق نتائج مرضية. من خلال هذا المقال سنحاول توضيح المقاربة الكلية للأداء من جهة، ومعرفة إذا ما توجد وسائل أو نماذج للقياس الكلي للأداء من جهة أخرى.

الكلمات الدالة: الأداء، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، الأداء الكلي.

Résumé:

La performance globale représente la contribution de l'entreprise aux objectifs de développement durable. Et afin d'engager dans cette contribution, l'entreprise doit adopter une vision et une stratégie tournée vers trois principes essentielle, la réalisation du croissance économique, la légitimité social, et la protection environnementale. Dans ce contexte la performance globale est une notion multidimensionnelle difficile à mesurer surtout que les mesures financières n'apportent pas de réponses satisfaisantes. A travers cet article nous tentons d'expliquer la proche globale de l'entreprise d'une part, et d'autre part de savoir s'il existe des outils ou des modèles de mesure globale de la performance.

Mots clé : La performance, la responsabilité sociétale d'entreprise, la performance globale

مقدمة:

باعتبار أن الأداء الذي تحققه المؤسسة يمثل معيارا للحكم على مدى نجاحها وتفوقها، فإن السبيل الأساسي لمواجهة التغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسة في الوقت الراهن هو البحث عن رفع مستوى الأداء وتحسينه، وفي هذا السياق فقد تغير وتطور مفهوم الأداء بتغير وتطور هذه البيئة. فبعد أن كان يركز على تحقيق أهداف المساهمين، التي غالبا ما تكون مقدمة بطريقة اقتصادية ومالية، أصبح يأخذ في الاعتبار كافة التغيرات الحاصلة داخل وخارج المؤسسة، والتي تلخص مجموع القيم التي يمكن أن تخلقها المؤسسة لكافة الأطراف ذات العلاقة معها، والذين يطلق عليهم بمصطلح أصحاب المصالح *Les parties prenantes*.

إن تغير وانتقال الأداء من مفهوم مالي إلى مفهوم غير مالي يجعل الطرح الكلاسيكي لقياس الأداء، والمتضمن لمقاييس ومؤشرات مالية غير كافية، لذلك اتجه الباحثون والمسيرون إلى التفكير في مؤشرات إضافية تترجم كافة المتغيرات غير المالية. فكانت النتيجة إخراج هذه المؤشرات بنوعيتها، مالية وغير مالية ضمن نماذج للقياس، هذه النماذج تعكس الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، وتجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، وكذا المؤشرات الداخلية والخارجية، كما أن هدفها ليس فقط خلق القيمة الماضية، ولكن أيضا تقدير الأداء المستقبلي.

وقد توسع مفهوم الأداء أكثر مع بروز مقاربة المسؤولية الاجتماعية، والتي تعني دمج المؤسسة للجوانب البيئية والاجتماعية في أداءها، فالمؤسسة اليوم مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحمل جزء من مسؤولياتها اتجاه المجتمع، واعتماد رؤية جديدة قائمة على سد حاجات المجتمع ورسم استراتيجيات ملائمة للاستجابة إلى توقعات كل أطرافه. فالمسؤولية الاجتماعية إذن تشير إلى أن المبادرة الأساسية للمؤسسة تتمثل في تحسين المجتمع والبيئة، وذلك بالتعاون مع مختلف الأفراد داخل وخارج المؤسسة. ليجري بذلك مصطلح الأداء الكلي للمؤسسة الذي يهدف إلى دمج أوجه عدة للأداء، هذا الإدماج يسعى تحقيق التوافق بين الأبعاد الثلاثة الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

غير أن الاتجاه نحو الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وتبني مفهوم الأداء الكلي للمؤسسة يتطلب ممارسات ونشاطات إدارية منسقة ومهيكلية ضمن نظام متكامل للإدارة *Systeme de management intégré*، وهو ما يعني ضرورة توفر وإنشاء نموذج أو نظام يمكنه قياس وتقييم وقيادة الأداء المرتبط بالأبعاد الجديدة التي تدرج ضمن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. فمهما كانت درجة دمج الأهداف الاجتماعية والبيئية في أداء المؤسسة، فإن فعالية هذه الأخيرة تتطلب وضع نظام للقياس والقيادة يتلاءم مع أهدافها ككل.

بناء على ما سبق سنحاول خلال هذه الورقة البحثية توضيح المقاربة الكلية لأداء المؤسسة، من خلال محاولة الإجابة على مجموعة من التساؤلات الأساسية المتمثلة في:

- كيف انتقل الأداء من منظوره المالي إلى غير المالي؟
- ما المقصود بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؟ وكيف ساهمت في بروز مفهوم الأداء الكلي؟
- ما هي أهم النماذج المقترحة حاليا من طرف الباحثين لقياس الأداء الكلي للمؤسسة؟ للإجابة عن هذه التساؤلات والوصول أهداف الدراسة يتطلب تقسيم هذه الورقة البحثية إلى محورين:

المحور الأول: الأداء من منظوره المالي إلى غير المالي

- مفهوم الأداء

- المؤشرات المالية لقياس الأداء

- أهم النماذج غير المالية لقياس الأداء

المحور الثاني: مقارنة المسؤولية الاجتماعية والتوسعي مفهوم الأداء

- الجذور الأمريكية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

- المقاربة الأوروبية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و بروز مفهوم الأداء الكلي

- أهم النماذج المقترحة حاليا لقياس الأداء الكلي للمؤسسة

المحور الأول: الأداء من منظوره المالي إلى غير المالي

يتم خلال هذا المحور توضيح مفهوم الأداء من خلال التركيز على النقلة النوعية التي عرفها، مع محاولة التعرف على أهم الطرق الكلاسيكية لقياس الأداء، وأهم النماذج غير المالية التي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية.

1. مفهوم الأداء

الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية Performance التي تعني انجاز العمل(سواء عبد الكريم الخناق، 2007، ص 35)، ويتضح معنى الأداء من خلال ما قدمه Bourguignon، فوفقا له الأداء في مجال التسيير يجمع بين ثلاثة معاني كالأتي(Bourguignon, A ., 1995, P6):

- الأداء هو فعل Action: حيث لا يمثل نتيجة تظهر في وقت ما، لكنه يؤدي إلى الوصول إلى نتائج.
- الأداء هو نتيجة فعل Résultat d'action: حيث يمثل قياس وتقييم للنتائج المحققة.
- الأداء هو النجاح Succès: حيث يمثل تحقيق نتائج ايجابية، ويرتبط بالنجاحات المحققة.

وبالرغم من اهتمامات الباحثين بتعريفه، إلا أنهم لم يتوصلوا إلى إجماع حول تحديده بشكل دقيق. فحسب Morin وآخرون هناك أربعة مقاربات نظرية للأداء تتمثل فيما يلي (Gauzente C., 2000, P147):

- ✓ **المقاربة الاقتصادية:** والتي تركز أساسا على المفهوم الجوهرى للأهداف المراد تحقيقها، والتي تعبر عن أهداف الملاك المسيرين التي غالبا ما تكون مقدمة بطريقة اقتصادية ومالية. فقد فرض الجانب الاقتصادي والمالي في أبحاث الأداء لعدة سنوات كأفضل مدخل لتعريفه.
- ✓ **المقاربة الاجتماعية:** والتي دعمت من خلال مدرسة العلاقات الإنسانية التي أشارت إلى البعد الإنساني في المؤسسة، حيث يشير الباحثين إلى أن هذه المقاربة لا تهمل مظاهر الأداء الاقتصادي، وإنما تعمل على دمج النشاطات الضرورية للمحافظة على المؤسسة.
- ✓ **المقاربة النظامية:** والتي تهتم بالجزء عكس المقاربتين السابقتين اللتين اقتصرتا على تحقيق الأهداف دون التركيز على الموارد الداخلية للمؤسسة، فهذه المقاربة تضع الأولوية لقرارات المؤسسة، وتعتبر أن الأداء هو درجة تنظيم المؤسسة لمواردها من أجل تحقيق أهدافها.

✓ **المقاربة السياسية:** والتي تنقد المقاربات السابقة كونها تتضمن وظائف وأهداف خاصة بالمؤسسة، في حين أن هذه المقاربة تسعى إلى توحيد هذه المقاربات، وتولي الاهتمام بجميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، حيث تعتبر أن الأداء هو درجة إرضاء المؤسسة لهؤلاء.

من خلال تحليل هذه المقاربات يتضح جلياً أن مفهوم الأداء قد تطور وانتقل من أداء مالي يهدف إلى خلق القيمة للمساهمين إلى مفهوم أوسع يأخذ بالاعتبار كافة التغيرات الحاصلة داخل وخارج المؤسسة. إن هذا التطور والانتقال لمفهوم الأداء يمكن أن يظهر من خلال التعريفين الذين قدمهما Lorino Philipe كالآتي (Lorino, P., 2001, P19):

■ **التعريف الأول:** الأداء في المؤسسة هو كل ما فقط يساهم في تحسين الثنائية قيمة تكلفة، وليس بالضرورة خفض التكاليف أو رفع القيمة بمعزل عن بعضهما.

حيث تمثل القيمة الثروة التي تخلقها المؤسسة لزبائنها، والتكلفة الثروة التي تستهلكها المؤسسة لخلق هذه القيمة (Ernult J., 2005, P26)، فالمؤسسة ومقابل تقديم منتجاتها وعرضها في السوق يتطلب منها استهلاك مجموعة من الموارد كالمواد الأولية والأجور وغيرها. فهي تتحمل إذن تكاليف من جهة، ومن جهة أخرى تنتظر عوائد تتمثل في قيمة المنتجات والخدمات التي تعرضها في السوق. وحسب هذا التعريف فإن أداء المؤسسة يركز على قدرتها على رفع القيمة التي تخلقها لزبائنها، والتي يمكن أن تظهر من خلال أسعار البيع والحصة السوقية وكمية المبيعات وغيرها. وفي نفس الوقت تعمل المؤسسة على تدنيّة تكاليفها عن طريق استغلال كفو لمواردها المتاحة. وبذلك فإن تحسين الثنائية قيمة تكلفة يؤدي بالأساس إلى زيادة إيرادات المؤسسة وتعظيم الثروة للمساهمين (Lorino, P., 2001, P20). غير أن التغيرات والتحولات السريعة في بيئة الأعمال جعلت التعريف السابق للأداء محدود وغير كافي، نظراً لارتباط الأداء وتأثره بعوامل داخلية وخارجية تتميز بالتعدد والديناميكية، وتفرض على المؤسسة أن تأخذ بالاعتبار لكافة هذه العوامل، وكافة الأطراف ذات العلاقة معها، وعليه فإن تعريف الأداء يتعلق بمختلف المتغيرات التي تترجم هذه العوامل، وذلك من خلال ترجمته للإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة. وفي هذا السياق يظهر التعريف الثاني الذي قدمه Lorino حول الأداء كالآتي (Lorino, P., 2001, P30):

■ **التعريف الثاني:** الأداء في المؤسسة هو كل ما فقط يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

حيث يرى Lorino أن الأداء يوجد فقط لأنه يساهم في إنتاج سلاسل منتجة للقيمة، وأن قيادة الأداء يجب أن تجمع كافة العمليات والأنشطة، حيث تساهم كل عملية أو نشاط بصفة خاصة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة (Quach T., 2006, P5)، وباعتبار أن الأهداف الإستراتيجية تترجم أهداف المتعاملين مع المؤسسة فإن الأداء يتحدد من خلال درجة رضا هؤلاء. ومن هذا المنطلق يعرف Saint-Onge S. و Haines V. الأداء على أنه قدرة المؤسسة على خلق القيمة لجميع المتعاملين معها، والمتمثلين في المساهمين والزبائن والموردين وغيرهم، ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد (Sainte-Onge S., Haines V., 2007, P18).

أداء المؤسسة إذن يركز حول جميع الأطراف الذين تتعامل معهم، والذين يطلق عليهم بمصطلح أصحاب المصالح Les parties prenantes أو Stakeholders كمصطلح اشتهر به Freeman سنة 1984، ولقد اختلف الباحثون حول تصنيف وتحديد أصحاب مصالح المؤسسة، حيث اعتبر Atkinson ، Waterhouse و Wells أن هناك نوعين من

الأهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها، أهداف أولية ترتبط بتعظيم القيمة المالية للمساهمين، بالتالي هم أصحاب مصالح أوليين. وأهداف ثانوية تتعلق بإرضاء جميع الأطراف الأخرى بخلاف أصحاب رؤوس الأموال، فهم أصحاب مصالح ثانويين (Debbi A., 2005, P7). أما Pinto Paul فهو يحصر أصحاب مصالح المؤسسة في الزبائن، والأفراد العاملين والمساهمين فبمجرد قيام المؤسسة بتحقيق متطلبات هؤلاء يتحقق التفوق والتميز في العمل، ووفقا لنفس الباحث فإن تحقيق علاقة متوازنة بين الزبائن والمساهمين والأفراد هي أساس الأداء الدائم والمستمر (Pinto P., 2003, P11).

إلا أن التصنيف الأكثر استعمالا هو تصنيف Mintzberg الذي قسم فيه أصحاب المصالح إلى صنفين أصحاب مصالح داخل المؤسسة يتمثلون في الأفراد العاملين بها، والذي قسمهم إلى خمسة مجموعات، الرئيس المدير العام، والموظفون، والمنفذون، ومحللو البنى التقنية، والمتخصصون في وظائف الدعم اللوجستية، وأصحاب مصالح خارج المؤسسة، وينقسمون بدورهم إلى أربعة مجموعات، الملاك والمشاركين من موردين وزبائن ومنافسين، ونقابات العمال والمجتمع ككل (Mintzberg H., 2003, P73). بناء على ما سبق يمكن القول أن الأداء متعدد الجوانب والأبعاد، يتضمن قدرة المؤسسة على إرضاءها لكافة أصحاب المصالح، والذين يجب على المؤسسة تحديدهم بدقة من أجل تحديد أهداف تخدمهم جميعا، لتصبح هذه الأهداف أبعادا للأداء تعمل المؤسسة على تحقيقها.

2. المؤشرات المالية لقياس الأداء

يتفق أغلب الباحثين والمسيرين على العبارة التالية « What gets measured gets managed»، والتي تعني أنه ما يمكن قياسه يمكن إدارته. قياس الأداء إذن ضرورة لأي مؤسسة حتى تتمكن من إعادة توجيه نشاطها للمسار الصحيح (Géraud F., et al, 2004, P44)، إلا أن عملية القياس هذه تتطلب اعتماد معايير ومؤشرات مناسبة، بحيث تعبر بشكل دقيق عن طبيعة النشاط المعني بالقياس. وقد اعتبرت المؤشرات المالية لعدة سنوات أفضل اختيار لقياس الأداء، ويمكن عرض بعضها وفقا للتصنيف التالي:

1.2. المؤشرات المالية التقليدية

إن القياسات المحاسبية الأكثر سهولة وتوفرا في المؤسسة هي النتائج المحاسبية التي تظهر في التقارير المالية، والتي تسمح بحيادية العناصر المالية والاستثنائية لتقدير نتيجة المؤسسة، وتسمح أيضا بإبراز مؤشرات النشاط مثل رقم الأعمال وتكلفة الإنتاج وغيرها، وكذا مؤشرات الهامش مثل نتيجة الاستغلال وفائض الاستغلال الخام والنتيجة الجارية... الخ. حيث يمثل هذا النوع الأخير من المؤشرات أرباح المؤسسة، ومن أهم الصعوبات التي تواجهها هذه الأرقام المحاسبية في التعبير عن أداء المؤسسة هي أن هذه الأرقام يعبر عنها بقيم مطلقة، وهو ما أدى إلى تمييز العلاقات في شكل نسب ratios، كمعدل الربحية الذي يعرف بالعلاقة بين نتيجة الاستغلال ورقم الأعمال وغيرها من النسب (Géraud F., et al, 2004, P76).

إلا أن مسيري المؤسسات لم يقتنعوا بهذه المؤشرات، كون هناك بعض المؤسسات حققت نتائج محاسبية عالية لكنها في الواقع على حساب استثمار رؤوس أموال جد معتبرة، وهذا ما سمح بظهور مؤشرات أخرى يمكن القول عنها أنها بمثابة بداية التوجه إلى قياس الأداء بصفة أكثر جدية. ومن أهم هذه المؤشرات نجد العائد على الاستثمار (ROI (Return On Investment)، الذي يجمع بين النتائج والاستثمارات الإجمالية، ويحسب بقسمة صافي الدخل قبل الضرائب على إجمالي المبالغ المستثمرة (سعاد صادق البحيري، 2004، 195).

وقد اعتبر المستثمرون أن المردودية التي تحققها المؤسسة تمثل المعيار الرئيسي للحكم على أدائها، والنسبة الأكثر استعمالاً هي تلك الدالة على مردودية الأموال الخاصة، والتي يستعمل لقياسها مؤشر العائد على حق الملكية (Return On Equity) (ROE)، وبحسب بقسمة النتيجة الصافية على الأموال الخاصة، غير أن هذه النسبة قد انتقدت بشدة كون أن النتيجة الصافية تتضمن تكلفة الأموال المقترضة والمتمثلة في مجموع الفوائد التي تدفعها المؤسسة لمقرضيها، في حين أن الأموال الخاصة لا تتضمن مجموع قروض المؤسسة. لذلك فقد تم اعتماد مؤشر آخر هو مؤشر العائد على رأس المال المستعمل (Return On Capital Employed) (ROCE)، والذي يحسب بقسمة فائض الخام للاستغلال على رأس المال المستثمر، مع ضرورة مقارنة هذا المؤشر بمؤشر آخر هو التكلفة المتوسطة لرأس المال (Weighted Average Coste of Capital) (WACC)، ويقصد بذلك مقارنته مع تكلفة الأموال الخاصة من جهة، وتكلفة الديون من جهة أخرى، حيث تسمح هذه المقارنة بمعرفة ما إذا كانت مردودية المؤسسة أكبر من التكلفة المدفوعة لأصحاب رأس المال المتمثلين في البنوك والمساهمين (Géraud F., et al, 2004, P77).

2.2. تجديد المؤشرات المالية لقياس الأداء

تعرضت المقاييس المالية للنقد بشدة سنة 1970، لكن في بداية التسعينات شهدنا عودة قوية للاهتمام بالمساهمين، الذي أعاد الاعتبار لفوائد المقاييس المالية واقتراح التحسين التقني عليها، ولعل أهمها مؤشر القيمة المضافة الاقتصادية (Economic Value Added) (EVA)، المطور من طرف المستشارين الأمريكيين Stewart و Stern (Ponssard J., 2007, P11). هذا المؤشر يقيس خلق القيمة للمساهمين بعد تعويض رؤوس الأموال المستخدمة، ويمكن لهذا القياس أن يعرف بالنتيجة الاقتصادية الصافية لتكلفة الديون ورؤوس الأموال الخاصة، حيث يساوي الفرق بين النتيجة الاقتصادية بعد الضرائب وتكلفة رؤوس الأموال المستثمرة، فإذا كان الفرق موجبا فإن المؤسسة تخلق قيمة اقتصادية، والعكس إذا كان الفرق سالبا (Langlois G., et al., 2006, P419).

وعلى الرغم من الإيجابيات التي يمتاز بها مؤشر EVA، إلا أنه لا يمكن القول أنه يوجد مقياس مالي مثالي لقياس الأداء، لذلك فقد اهتم الباحثون بمؤشرات مالية أخرى مثل القيمة السوقية المضافة (Market Value Added) (MVA)، والتي تمثل الفرق بين القيمة السوقية للأموال المستثمرة والقيمة المحاسبية لهذه الأموال. فإذا كانت EVA تمثل القيمة المنتجة في فترة زمنية معينة، فإن MVA تأخذ في الاعتبار مجموع التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة من طرف السوق المالية (Parrat F., Pastré O., 2002, P11).

غير أن تعدد هذه المؤشرات المالية لم يعد كافياً، نتيجة محدوديتها، ولعل أهم الانتقادات الموجهة إليها تمثلت في أنها تقدم رؤية للأداء على المدى القصير، فهي لا تتماشى مع المحيط التنافسي الحالي لأنها تفتقر للتركيز الاستراتيجي. وبالتالي لا تسمح بالتقدير الصحيح للأداء المستقبلي، ولا تساعد على اتخاذ القرارات بشكل فعال (Audia M., Rezazi O., 2005, P28). هذه الأسباب وغيرها دفعت الباحثين إلى التفكير في مؤشرات إضافية تغطي النقص التي تحدثها المؤشرات المالية، وإدراجها ضمن نماذج لقياس الأداء.

3. أهم النماذج غير المالية لقياس الأداء

وفقاً ل Morin E و Audebrand K، هناك خمسة نماذج لقياس الأداء انتشرت منذ التسعينات تتمثل فيهم الأداء ل Lynch et Cross سنة 1991، مصفوفة المحددات والنتائج ل Fitzerald et al سنة 1991، ونموذج Atkinson, Waterhouse et Wells سنة 1992، ونموذج et Norton Kaplan سنة 1992، ونموذج Morin وآخرون سنة 1997.

1994 (Debbi A., 2005, P7). وحسب الباحثين فإن النماذج الثلاثة الأولى هي نماذج تصورية تركز على قاعدة نظرية، فهي لم تلجأ لدراسات ميدانية، وهو ما يفسر عدم استخدام المؤسسات لها، على عكس النموذجين الأخيرين فهما نتيجة دراسات وتطبيقات الباحثين تسمح بقبولهما ووضع نظام لقياس الأداء يركز على أعمال الباحثين حوله.

1.3. نموذج. Savoie A.، Morin E. وBeaudin G.

وفقاً لهذا النموذج وضع كل من Savoie A.، Morin E. وBeaudin G. سنة 1994 أربعة أبعاد للأداء معرفة بمعايير تقاس بمساعدة مؤشرات، حيث اعتبر هؤلاء أن كل نموذج للقياس يضم ثلاثة مستويات تتمثل في الأبعاد التي تمثل المكونات الأساسية للأداء، والمعايير التي تشرح وتوضح هذه الأبعاد، والمؤشرات التي تساعد على قياس وتقدير الأبعاد والمعايير المحددة مسبقاً. وتتمثل الأبعاد الأربعة للأداء وفق هذا النموذج في: ديمومة المؤسسة، الكفاءة الاقتصادية، قيمة الموارد البشرية، وشرعية المؤسسات أمام الجماعات الخارجية (Debbi A., 2005, P8). والجدول الموالي يوضح هذه الأبعاد والمعايير:

الجدول(1): أبعاد ومعايير الأداء وفق نموذج Savoie A.، Morin E. وBeaudin G.

الكفاءة الاقتصادية	ديمومة المؤسسة
- اقتصاد الموارد - الإنتاجية	- جودة المنتجات - المردودية المالية - التنافسية
شرعية المؤسسة أمام الجماعات الخارجية	قيمة الموارد البشرية
- إرضاء موردي الأموال - إرضاء الزبائن - إرضاء الهيئات المنظمة - إرضاء المجتمع	- تجنيد (تعبئة) الأفراد - مناخ العمل - مردود الأفراد - تنمية وتطوير الأفراد

Source ;Bergeron H., 2002, P3

نلاحظ من خلال هذا النموذج أن الباحثين اهتموا بالدرجة الأولى بالمعايير ثم المؤشرات، وقد حاولوا إعادة تقديم جميع المتغيرات التي تشرح الأداء في النماذج النظرية السابقة عن طريق عملية ترتيب وتنظيم الأبعاد. وقد اقترح الباحثون تطبيق هذا النموذج لقياس وتقييم الأداء الكلي في جميع المؤسسات، باختلاف أحجامها وأنواعها. ومن المهم الإشارة أن هذا النموذج يواجه ثغرات في تصور المؤشرات في بعض الأبعاد، ومؤشراته ليست مرتبطة فيما بينها بروابط سببية، كما لا نجد المفاهيم الإستراتيجية في هذا النموذج، وهو الفرق بينه وبين نموذج Kaplan وNorton.

2.3. نموذج Kaplan وNorton

انتقاداً لطرق القياس التقليدية التي كانت تعتمد على المؤشرات المالية فقط قدم كل من Kaplan وNorton في بداية التسعينات طريقة لقياس أداء المؤسسة والمسماة بطاقة الأداء المتوازنة (Balanced Scorecard (BSC)، حيث تهتم هذه البطاقة بقياس وتحسين الأداء من خلال تعريف مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية المرتبطة مباشرة بالإستراتيجية المؤسسة (Géraud F., et al, 2004, P99). وهذا بتصنيفها إلى أربعة محاور أساسية تتمثل في:

✓ **المحور المالي:** يلخص الأحداث الماضية للمؤسسة، ويوضح ما إذا كانت الإستراتيجية المطبقة تساهم في تحسين النتيجة المالية. ومن أهم جوانب المقاييس المالية نجد: نمو الدخل، تحديد تكلفة الإدارة، بيان استخدام الأصول.

✓ **محور الزبون:** يترجم مختلف حاجات ومتطلبات الزبائن، ومن أهم المقاييس التي تستخدمها المؤسسة في ذلك نجد: الحصة السوقية، عدد الزبائن الجدد، درجة رضا الزبائن (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2006، ص281).

✓ **محور العمليات الداخلية:** يترجم التفاعلات الحاصلة بين المؤسسة والزبون وبينهما وبين حاملي الأسهم من خلال مسارات داخلية عديدة. وتتمثل أهم عناصر هذا المحور في: إيجاد السوق، التسليم، خدمة ما بعد البيع.

✓ **محور التعلم والتطور التنظيمي:** يهتم بتكوين الأفراد العاملين وتحسين معارفهم وتحفيزهم بما يساهم في رفع أداءهم. ويقاس هذا المحور القدرة على استقطاب العمالة الماهرة، الجهود المستثمرة لتدريبها وتنميتها، إضافة إلى خلق الثقافة التنظيمية لقيم التجديد والابتكار (سعاد صادق البحيري، 2004، ص212).

وتسمى بطاقة الأداء المتوازنة بلوحة القيادة الإستراتيجية أو لوحة القيادة المتوازنة لأنها تعكس التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، والمؤشرات المالية وغير المالية، وكذا المؤشرات الداخلية والخارجية، كما أن هدفها ليس فقط خلق القيمة المضافة الماضية ولكن أيضا تقدير محددات الأداء المستقبلي، وهذا من خلال مؤشرات يتم اختيارها وفق رؤية المؤسسة، تكون مترابطة فيما بينها من خلال علاقات سبب-نتيجة (Guerra F., 2007, P112).

فحسب Norton و Kaplan هناك روابط سبب-نتيجة بين مختلف محاور بطاقة الأداء المتوازنة، حيث أن التحكم الجيد في العمليات الداخلية بالاشتراك مع استثمار حقيقي للمؤسسة في أبحاث الإبداع وترقية التعلم والتطوير التنظيمي يؤدي إلى تحسين رضا الزبون ومباشرة إلى تحقيق الأهداف المالية. كما أن هذا التسلسل والترابط ليس محدودا فقط على المحاور الرئيسية، ولكن يجب أن يتواجد أيضا بين الأهداف والمؤشرات فكل مقياس منتقى أو مختار في بطاقة النتائج المتوازنة يجب أن يكون عنصرا من سلسلة علاقات سبب-نتيجة، تشرح التوجه الاستراتيجي للمؤسسة والمعبر عنها بالخريطة الإستراتيجية، والتي تمثل النقطة الأساسية في نموذج بطاقة الأداء المتوازنة (Fernandez A., 2009, P6).

من خلال ما سبق يمكن القول أن BSC تعد أداة فعالة تكسب أداء المؤسسة أيعادا متعددة تسمح بفهم ومد الإستراتيجية وإدارة عملية تنفيذها، وذلك بالاعتماد على مؤشرات مالية وغير مالية، قصيرة وطويلة الأجل مترابطة فيما بينها بروابط سببية، تسمح بإحداث التوافق بين المستوى الاستراتيجي والتنفيذي، حتى تتمكن المؤسسة فعليا من رفع وتحسين أداها.

المحور الثاني: مقارنة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتوسع في مفهوم الأداء

يتم خلال هذا المحور توضيح كيفية تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية من الجذور الأمريكية إلى المقاربة الأوروبية و بروز مفهوم الأداء الكلي، فضلا عن عرض أهم النماذج الحالية المقترحة من طرف الباحثين لقياس الأداء الكلي.

1. الجذور الأمريكية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال كتاب "Social Responsibilities of businessman" ل Bowen سنة 1953، حيث يعد هذا الباحث أول من تطرق إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية بافتراضه أن المؤسسات الأمريكية الكبرى تعد في وسط أو مركز الحياة السياسية والاجتماعية، ومن هذا المنظور عرف Bowen المسؤولية الاجتماعية على أنها "التزام رجال الأعمال بوضع السياسات،

اتخاذ القرارات ومتابعة سير نشاط أعمالهم بما يتوافق مع الاستجابة للأهداف والقيم المرغوبة من طرف المجتمع". هذه المقاربة الأولى للمسؤولية الاجتماعية ارتكزت على ضرورة الأخذ في الاعتبار القيم والمبادئ التطوعية للتسيير، وبالتالي سمحت بإدخال مفهوم جديد بعيد كل البعد عن عالم الأعمال (Essid M., 2009, P56).

لكن هذا المفهوم عرف تطورات سريعة في سنوات لاحقة، فخلال الفترة 1960-1970 عمل العديد من الباحثين بالاستناد إلى أعمال Bowen على تكوين وإنشاء إطار نظري للمسؤولية الاجتماعية، ولعل أهمهم Keith Davis الذي أكد على ضرورة تسيير المؤسسة بطريقة صحيحة، وعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بالتعاون مع Blomstrom سنة 1966 على أنها "التزام المؤسسة بأن تضع نصب أعينها خلال عملية صنع القرارات الآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد توازن بين تحقيق الأرباح الاقتصادية المطلوبة، والفوائد الاجتماعية المترتبة عن هذه القرارات" (إياد محمد عودة، 2008، ص44).

وانطلاقاً من أفكار Keith Davis وضع Harold Johnson في كتابه Business in contemporary society : framework and issues سنة 1971 تعاريف متعددة للمسؤولية الاجتماعية أهمها " أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي متابعة الأهداف الاقتصادية والاجتماعية من خلال تشكيل معايير اجتماعية خاصة تسمح لعالم الأعمال بالاستجابة لحالات خاصة"، وقد اقترح Johnson توسيع هذا التعريف بإدماج مفهوم الأرباح، حيث اعتبر أن المؤسسة تضع وتتبع برامج اجتماعية وتنتظر من هذه البرامج أرباح إضافية، أي أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تظهر كاستثمار تسمح بتعظيم الأرباح للمؤسسة في الأمد البعيد (Essid M., 2009, P56).

ولا يمكن تجاوز فترة السبعينات دون الإشارة إلى أبحاث carroll، الذي أحدث نقلة نوعية في إغناء وتوسيع مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال نشره للمقال « A Three- Dimensional Conceptual Model of Corporate Sociale Performance » سنة 1979. في هذا المقال قدم carroll تعريف جديد للمسؤولية الاجتماعية يرتبط بالأداء الاجتماعي للمؤسسة، كما أكد على أن تعريفه يوسع مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، فقد عرفها على أنها " تلك المسؤولية التي تغطي الأهداف الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والتطوعية" (Ernuult J., Ashta A., 2007, P18). يتضح جلياً أن carroll دمج في تعريفه مفهومي الأخلاق والتطوع، بحيث تمثل المسؤولية الأخلاقية السلوكيات والمعايير الأخلاقية التي تتبعها المؤسسة دون أن تكون مفروضة عليها قانونياً، والتي تكون منتظرة من طرف المجتمع، وبالتالي هي تصرفات تطوعية يتبناها أصحاب المؤسسات. أما فيما يتعلق بالمسؤولية التطوعية فهي تمثل سلوكيات تطوعية لبعض المؤسسات في الأعمال الاجتماعية، والتي تكون غير منتظرة من طرف المجتمع.

وفي نفس السياق شهدت فترة السبعينات تعاريف أولية للمسؤولية الاجتماعية سمحت بنقل هذا المفهوم من مفهوم فلسفي إلى مفهوم إداري عرف توسعات وتطورات خلال الفترة 1980-1990، تولد عنها مفاهيم جديدة اهتم الباحثون بدراساتها كالأداء الاجتماعي، السياسات العامة للمؤسسة، أخلاقيات الأعمال، نظرية أصحاب المصالح وغيرها. حيث أكد Eduin Epstein على ضرورة دمج هذه المفاهيم في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (Essid M., 2009, P57). ومن المهم الإشارة إلى أنه خلال هذه الفترة كان اهتمام الباحثين ينصب حول تحديد مستويات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وفي هذا الإطار قدم Wood سنة 1991 تعريف يوضح فيه هذه المستويات كالتالي "المسؤولية

الاجتماعية يمكن فهمها من خلال تفاعل ثلاثة مبادئ: الشرعية، المسؤولية العمومية للمؤسسة، والتطوع الإداري. هذه المبادئ تنتج في ثلاثة مستويات: مستوى مؤسساتي، تنظيمي، وفردية" (Ernuult J., Ashta A., 2007, P20).

بصفة عامة يمكن القول أن الجميع الأبحاث الأمريكية خلال السنوات السابقة كانت اعتبرت المسؤولية الاجتماعية مفهوم إداري يهدف تحسين النتائج الاجتماعية للمؤسسة.

2. المقاربة الأوروبية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وبروز مفهوم الأداء الكلي

على عكس النظرة الأمريكية للمسؤولية الاجتماعية التي ارتكزت على أعمال تطوعية خارج النشاطات الاقتصادية للمؤسسة، تركز المقاربة الأوروبية بالأساس على دمج هذه الأعمال التطوعية في النشاطات الاقتصادية للمؤسسة. ويمكن فهم النظرة الأوروبية للمسؤولية الاجتماعية من خلال التعريف الذي قدمته اللجنة الأوروبية سنة 2001 كالتالي "المسؤولية الاجتماعية هي إدماج طوعي للانشغالات البيئية والاجتماعية في النشاط التجاري للمؤسسة وعلاقتها مع جميع أصحاب المصالح" (Essid M., 2009, P70).

بمعنى أن المؤسسة ليست ملزمة فقط بتحقيق التزاماتها المفروضة عليها قانونيا، ولكن يمكن لها الذهاب إلى أكثر من ذلك من خلال استثمار ميزة في رأس المال البشري والبيئية، وعلاقتها مع أصحاب المصالح. من خلال ما سبق يتضح أن المسؤولية الاجتماعية مجموع نشاطات طوعية أو إرادية تسمح للمؤسسة بالاشتراك في التنمية المستدامة، وعليه فإن المقاربة الأوروبية تعتبر مفهومي التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية متقاربين ومتكاملين، فالأول يعني التوفيق بين الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، والثاني يعني دمج الجوانب البيئية والاجتماعية في النشاطات التجارية للمؤسسة.

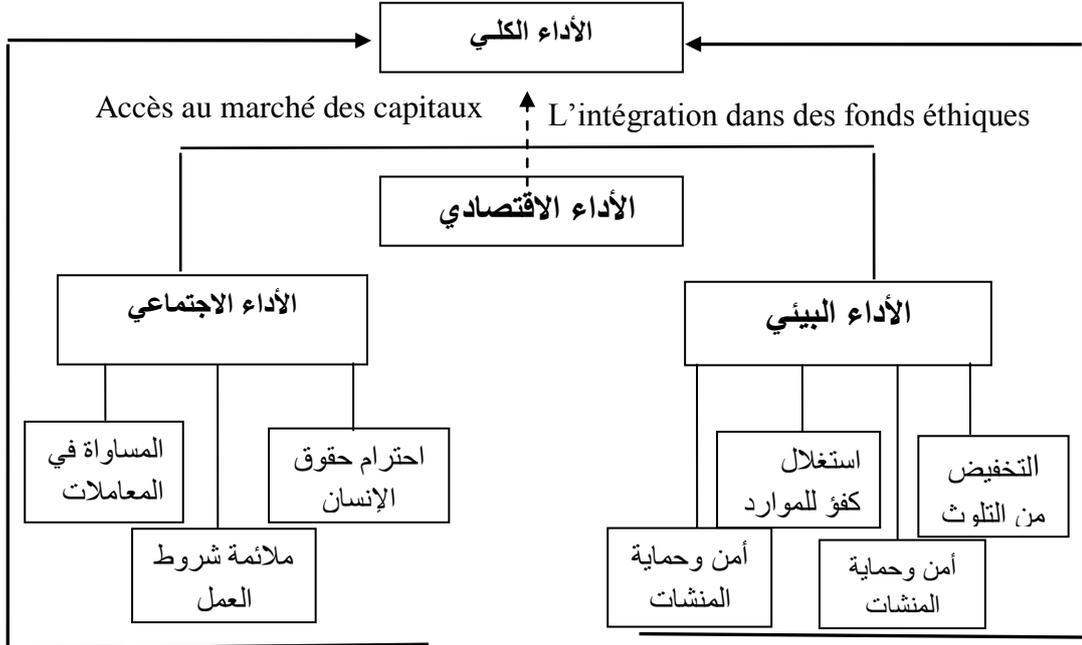
ومن هنا برز مفهوم الأداء الكلي، الذي تستخدمه الأدبيات الإدارية الحديثة في تقييم مشاركة المؤسسة في التنمية المستدامة (Capron M., Quairel F., 2006, P7). وقد برزت الأبحاث الأولية لهذا المفهوم سنة 1997 من خلال أبحاث فريق العمل ل Commissariat Générale du Plan، أين عرف Marcel Lepetit الأداء الكلي للمؤسسة على أنه "اتجاه أو هدف متعدد الأبعاد، اقتصادي، مالي، اجتماعي، بيئي، يخص إضافة إلى المؤسسات المجتمعات البشرية، ويتعلق بالعمال والمواطنين على حد السواء" (Dohou A., Berland N., __ P10).

أداء المؤسسة إذن تم دمج فيه المفهوم الكلي، هذا المفهوم الذي وضحه Capron et Quairel سنة 2006 بأنه " مفهوم شامل يسعى إلى إدماج أوجه عدة للأداء في مقاربة توليفية (une approche synthétique) ... هذا الإدماج يمكن أن يدل على توافق بين الأبعاد الثلاثة: اقتصادية، اجتماعية بيئية، مع وجود روابط سببية بين عدة عوامل ناتجة عن هذه الأبعاد" (Capron M., Quairel F., 2006, P9). ووفق الباحثين فإن مصطلح "الكلي" يجب أن يتفق أيضا مع مقاربتين غير حصريتين: إما متعلق بنطاق أو مجال المسؤولية المغطاة من طرف المؤسسة، وإما بالمحيط الذي يغطيه نشاط هذه المؤسسة. ومن هذا المنطلق فإن نطاق الأداء الكلي يضم ويشمل تأثيرات نشاطات المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، أي في الإجمال تأثير هذه النشاطات على المستوى المجتمعي (Essid M., 2009, P82).

وفي نفس السياق قدم العديد من الباحثين أهمهم (Reyaund 2003، Germain et Trébucq 2004، Baret 2006، Dhau et Berland 2007)، تعاريف متعددة للأداء الكلي تدور في مجملها حول تجميع وتحقيق التوافق بين الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، وقد اعتبره هؤلاء وسيلة تسمح بتقييم إستراتيجية المؤسسة في إطار التنمية

المستدامة، إلا أن المفهوم الكلي لأداء المؤسسة يجعل عملية القياس والتقييم أكثر صعوبة وتعقيدا نتيجة تعارض اتجاهات وأهداف المؤسسة، أهداف أصحاب المصالح بالخصوص. لذا ولأجل محاولة التقليل من هذه الصعوبة اقترح Reyaund سنة 2003 تحليل الأداء الكلي للمؤسسة وفق الشكل التالي:

الشكل رقم 01: الأداء الكلي وفق Reyaund سنة 2003



- تخفيض التكاليف المباشرة
- تخفيض أخطار الحوادث
- صورة المؤسسة/زيادة الحصة السوقية
- فرص خلق منتجات جديدة
- تخفيض احتمال المقاطعات والإضرابات
- زيادة تحفيز العمال
- تسهيل توظيف الإطارات

المصدر: Germain C., Trébucq S., 2003, P6

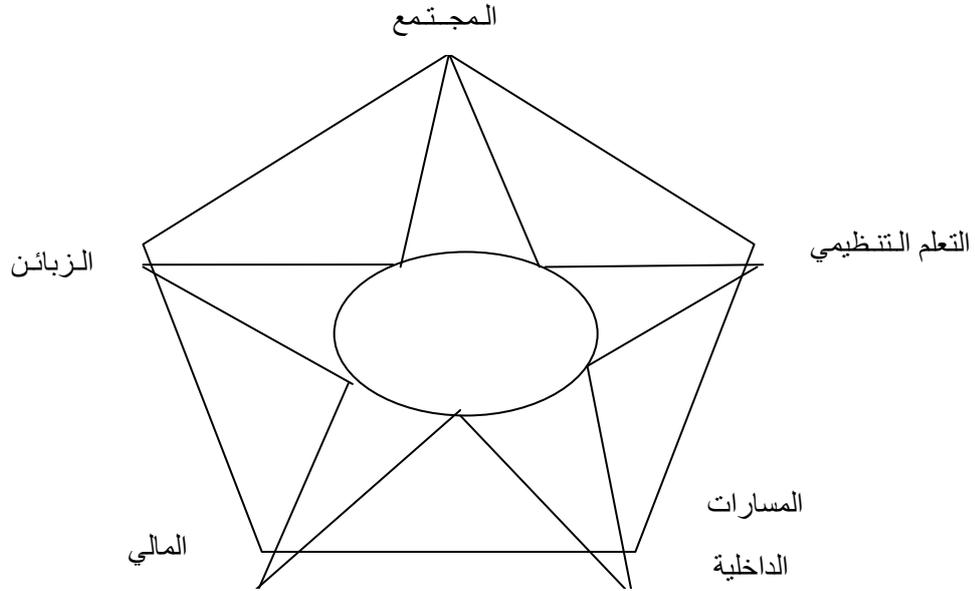
من خلال ما سبق يتضح أن الأداء الكلي هو مفهوم شمولي يسعى إلى تكامل الأداء في شكل مقارنة توليفية، هذا التكامل يدل على التنسيق بين البعد الاقتصادي، والاجتماعي والبيئي، مع وجود روابط سببية مع عوامل مختلفة من هذه الأبعاد. فدمج المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية بالأخص اتجاه العمال والزبائن يسمح لها برفع أداءها الاقتصادي بالرغم من تكاليف دمج هذه المسؤولية، ومن هنا يظهر لنا ضرورة التوفيق بين تكاليف المسؤولية الاجتماعية والمزايا التي تعود على المؤسسة من جراء الالتزام بهذه المسؤولية، الأمر الذي يؤكد على ضرورة دمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية في قياس أداء المؤسسة.

3. أهم النماذج المقترحة حاليا لقياس الأداء الكلي للمؤسسة: بالرغم من التحليل الذي قدمه Reyaund للأداء الكلي، وبالرغم من اجتهاد الباحثين في هذا السياق إلا أن قياسه لا يزال يطرح إشكالا ويواجه صعوبات إلى يومنا هذا، ولعل أهم النماذج المقترحة من طرف الباحثين لقياس الأداء

الكلية للمؤسسة تمثلت في بطاقة الأداء المتوازنة المطورة من طرف Beicker واللاقط Malon و Edvinson لـ Navigateur de Skandia.

1.3. تطور بطاقة الأداء المتوازنة BSCS : يرى Kaplan و Norton أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعتبر جزءاً مدمجاً في محور المسارات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازنة، حيث تسمح العلاقات سبب-نتيجة بتوجيه البعد الاجتماعي والبيئي نحو المحور المالي، وكذا نحو ترجمة واضحة لإستراتيجية المؤسسة (Germain C., Trébucq S., 2003, P8). إلا أن Beicker يرى ضرورة إضافة محور خامس لبطاقة الأداء المتوازنة، يتمثل في محور المجتمع، هذا المحور يعكس مختلف الجوانب البيئية والاجتماعية الواجب مراعاتها من طرف المؤسسة (Crutzen N., Caillier V., 2007, P13)، وبذلك وضع Beicker سنة 2002 نموذج جديد لقياس الأداء Sustainability Balanced Scorecard، يقترح فيه هيكلية جديدة لبطاقة الأداء المتوازنة يوضحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 02: Sustainability Balanced scorecard



المصدر: Crutzen N., Caillier V., 2007, P13.

يتضح من خلال الشكل أن هيكل بطاقة الأداء المتوازنة قد تغير لأن الهيكل الأصلي يبقى على التوجه المالي، وهو ما لا يتوافق مع أهداف المسؤولية الاجتماعية، لهذا توجب أخذ جميع الأبعاد بشكل مترابط فوق Beicker البعد الاجتماعي هو جزء مدمج في حياة المؤسسة، الأمر الذي يجعل نمودجه يأخذ جميع الأبعاد بنفس درجة الأهمية.

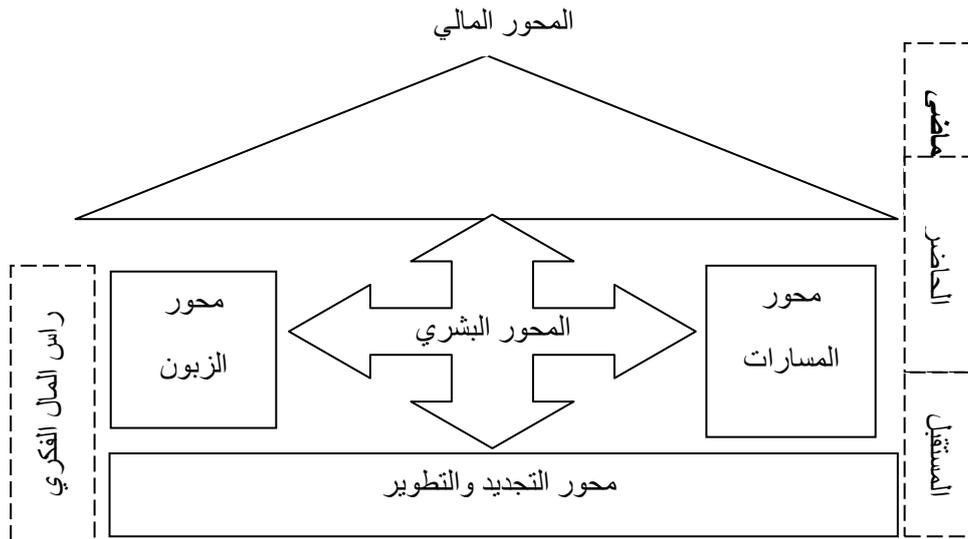
إضافة إلى نموذج Beicker يضيفي Supizet سنة 2002 لبطاقة الأداء المتوازنة المفهوم الكلي ويبادر باقتراح نموذج بطاقة الأداء المتوازنة الكلية Total balanced scorecard، وفقاً لهذا النموذج توجد ستة علاقات سببية بين أصحاب مصالح المؤسسة،

والذي صنفهم إلى سبعة: المساهمين، الزبائن، المستخدمين (مستخدمي المنتج)، المؤسسة باعتبارها شخص معنوي، الشركاء، الأفراد والجماعات الأخرى. وفيما يلي توضيح العلاقات السببية الستة وفق (Supizet Germain C., Trébucq S., 2003, P10):

- تعظيم رضا المساهمين يتحقق من خلال تعظيم المداخيل، كما يرتبط برضاء الزبائن.
- تعظيم رضا الزبائن يتحقق من خلال تعظيم رضا مستخدمي المنتج أو الخدمة.
- تعظيم رضا المساهمين يتحقق من خلال تعظيم أداء المؤسسة، كما يتم تعظيم رضا الزبائن والمستخدمين يتحقق من خلال تعظيم المنتجات وإدارة العلاقة مع الزبون.
- تعظيم أداء المؤسسة يتحقق من خلال تعظيم رضا الشركاء.
- تعظيم أداء المؤسسة ورضا الشركاء يتحقق من خلال تعظيم رضا الأفراد.
- تعظيم الأداء الكلي يتحقق إذا كانت شروط البيئة الداخلية والخارجية تحقق علاقة متحضرة ومسؤولة و مواطنة اتجاه مختلف الجماعات.

2.3. اللاقط Navigateur de Skandia: خلال السنوات الأخيرة اعتبر رأس المال الفكري مكون أساسي وضروري لتحقيق النجاح والتقدم في المؤسسة. فهو يجمع في نفس الوقت بين رأس المال البشري والأصول غير الملموسة (الأصول الفكرية)، اللذين يمتازان بصعوبة التقليد والإحلال والتغيير في السوق (Benzerafa M., 2007, P51). ومن هذا المنطلق اتجه العديد من الباحثين في قياس الأداء الكلي للمؤسسة إلى التركيز على رأس المال الفكري ولعل أبرزهم Leif Edvinsson مدير رأس المال الفكري في مجمع التأمين السويدي Skandia، الذي قام بالتعاون مع Malone بتطوير نموذج متعدد الأبعاد لقياس وقيادة الأداء الكلي، يحمل اسم اللاقط Navigateur de Skandia (Germain C., Trébucq S., 2003, P9): وهو ممثل في الشكل التالي:

الشكل رقم 03: اللاقط Navigateur de Skandia



المصدر: Germain C., Trébucq S., 2003, P11

نلاحظ من خلال الشكل أن هذا النموذج هو مستوحى من بطاقة الأداء المتوازنة، حيث قام Edvinsson و Malone بإعادة هيكلتها مع إضافة محور خامس يركز على البعد

الإنساني. كما نلاحظ أن النموذج يأخذ شكل المنزل، فوفق الباحثين فإن المحور المالي الذي يلخص كل ما حدث في الماضي يمثل السقف، في حين يمثل محور الزبائن ومحور المسارات الداخلية الجدران باعتبارهما يؤديان إلى خلق القيمة في الوقت الحالي. أما محور التجديد والتطوير فهو يمثل أساس الهيكل لأنه يلخص كيفية التحضير للمستقبل (Le Goff J., Bensebba F., 2009, P 40).

وبالرغم من أن بطاقة الأداء المتوازنة ل Kaplan و Norton تولى اهتمام بالمورد البشري إلا أن ذلك لم يظهر في شكل محور مستقل، وهو الشيء الجديد والمهم الذي جاء به هذا النموذج من خلال التركيز المورد البشري وجعله محورا مستقلا يتموقع في قلب أو صلب النموذج. بذلك فإن نموذج اللاقط يهدف بالأساس إلى خلق القيمة للمؤسسة انطلاقا من رأس مالها الفكري باعتباره المصدر الأساسي لخلق القيمة، الأمر الذي يتطلب الاهتمام الخاص بهذا المورد وإحداث روابط سببية بينه وبين المحاور الأربعة.

الخاتمة

بعدما كانت المؤسسة لا تهتم إلا بتحقيق الأهداف الاقتصادية، والتي غالبا ما يعبر عنها بمؤشرات مالية أصبحت تهتم بمتغيرات أخرى لا يمكن التعبير عنها إلا بمؤشرات غير مالية، وبالتالي فإن اعتماد المؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية يعد ضرورة لأي مؤسسة. كون هذه المؤشرات بنوعها تسمح بقياس المكونات الأساسية التي من شأنها تحقيق النجاح والتميز. هذه الأهمية لمعايير ومؤشرات الأداء جعلتها تدرج ضمن طرق ونماذج لقياس الأداء. ولعل أهم هذه النماذج نجد بطاقة الأداء المتوازنة المطورة من طرف Kaplan و Norton، والتي تهتم بقياس وتقييم الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية المرتبطة مباشرة بإستراتيجية المؤسسة. وهذا من خلال تصنيفها إلى أربعة محاور أساسية تتمثل في: المحور المالي، محور الزبون، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والتطور التنظيمي.

ونظرا لبروز مقاربة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتطورها فقد توسع مفهوم الأداء أكثر ليظهر مصطلح الأداء الكلي، هذا المصطلح الذي يجمع أوجه عدة للأداء كانت نتيجة دمج للمسؤولية الاجتماعية في أداء المؤسسة، بذلك اتجه الباحثون إلى التفكير في نماذج جديدة لقياس الأداء الكلي من شأنها أن تأخذ في الاعتبار هذه الأبعاد الجديدة المندرجة ضمن المسؤولية الاجتماعية، البعد الاجتماعي والبعد البيئي. وكانت النتيجة اقتراح نموذجين هما بطاقة الأداء المتوازنة المطورة من طرف Beicker، واللاقط Navigateur de Skandia ل Malon و Edvinson. إلا أن كلا النموذجين يرتكزان أساسا على بطاقة الأداء المتوازنة التي تعتمد أساسا على علاقات سبب-نتيجة بين جميع المحاور والمؤشرات، وهو ما يخلق صعوبة ويعقد قياس الأداء الكلي نتيجة صعوبة تحديد العلاقات بين الأهداف والمؤشرات الاجتماعية وباقي الأهداف والمؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في قياس أداءها. الأمر الذي أدى بالباحثين والمسيرين إلى التوجه نحو طرق أخرى لقياس الأداء الكلي للمؤسسة، مثل مواصفات الايزو26000، وتقارير GRIGlobal Reporting Initiative.

في الأخير، يمكن القول أنه، وبالرغم من اجتهاد الباحثين في وضع إطار نظري لمفهوم الأداء الكلي، ومحاولة دمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية في قياسه، إلا أن عملية القياس تبقى غامضة وغير واضحة في الوقت الحالي خاصة على المستوى التطبيقي. فالمشكل الأساسي الذي يبقى مطروح والذي تواجهه المؤسسات التي تنتهج المسؤولية الاجتماعية هو إلى أي درجة، ووفق أي نموذج تقوم به هذه المؤسسات بقياس أداءها الكلي؟.

قائمة المراجع باللغة العربية

1. إياد محمد عودة، "قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها في تحقيق الرفاهية الاجتماعية"، مشروع بحث لغاية استكمال متطلبات تخرج ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2008.
2. سعاد صادق البحيري، "إدارة توازن الأداء"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
3. سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08 و 09 مارس 2005.
4. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية، بقياس الأداء المتوازن"، المكتبة المصرية للنشر، مصر، 2006.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1. Audia M., Rezazi O., « Les cadres de conception des systèmes de mesure de la performance », Séminaire international sur la performance excellente des entreprises et des gouvernements, Ouargla, 08/09 mars 2005.
2. Benzerafa M., « L'universalité d'un outil de gestion en question : cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat », Thèse Doctorat en science économique, gestion mathématique, informatique (SEGMI), Spécialité : management public, université de paris, X- Nanterre, 2007.
3. Bourguignon, A ., « Peut on définir la performance », Revue Française de comptabilité, N°269, 1995.
4. Capron M, Quairel F, **Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises ; l'utopie mobilisatrice de la performance globale**, Revue de l'Organisation Responsable, N°1 , Avril 2006.
5. Crutzen N, Caillier V, **Le pilotage et la mesure se l'empreinte sociale de l'entreprise grâce a la Balanced Scorecard entre adaptation et évolution radicale du modèle de Kaplan et Norton**, Cahier de recherche, HEC ULg, n°200711/04, Belgique, 2007.
6. Debbi A., « La mesure de la performance dans les mairies, dimensions et des indicateurs », Working paper, Ville management, France, Décembre 2005.
7. Dohou A, Berland N, **Mesure de la performance globale des entreprises**, sur le site ; www.mso23C.doc-per-berland.pdf .

8. Ernult J., « **Le pilotage de la performance** », Cahiers du CERNE10, Groupe Dijon, Bourgogne, (2005).
9. Ernault J, Ashta A, **Développement durable, Responsabilité sociétale de l'entreprise**, Théories des Parties prenantes : Evolution et perspective, Cahier du CEREN, N21, 2007.
10. Essid M., **Les mécanismes de contrôle de la performance globale, le cas des indicateurs non financiers de la RSE**, Thèse de doctorat, université Paris-Sud, Faculté Jean Monnet (PESOR), Octobre 2009.
11. Fernandez Alain, « **Balanced scorecard et tableaux de bord de pilotage, une mise au point s'impose** », V2. N°005, 2009.
12. Gauzente C., « **Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs, Quelle validité ?** », Analyse de la pertinence de certains indicateurs, Finance contrôle stratégie, V3, N°2, Juin 2000.
13. Germain C, Trébuq S, **L'intégration des dimensions sociétales dans le pilotage de la performance de l'entreprise ;** Colloque parrainé par l'EFMD, la FNEGE, l'Institut de l'Entreprise et l'ORSE, Nantes, 16/17 Octobre 2003.
14. Géraud F., et al., 2004, P90 « **Contrôle de gestion et pilotage de la performance** », 2^{ème} édition, Gaulino, Paris, 2004.
15. Guerra F., « **Pilotage stratégique de l'entreprise, le rôle du tableau de bord prospectif** », Edition de boeck, Paris, 2007.
16. Langlois G., Bonnier C., Michael, « **Contrôle de gestion** », Edition Foucher, Paris, 2006.
17. Le Goff J, Bensebba F, **Mesurer la performance de la fonction logistique**, Edition Eyrolles Organisation, Paris, 2009.
18. Lorino, P., « **Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage** », Edition d'organisation, Paris, 2001.
19. Mintzberg H., **Le pouvoir dans les organisations**, Edition d'organisation, Paris, 2003.
20. Parrat F., Pastré O., « **Du bon usage des indicateurs EVA et MVA** », L'expansion Management, Review N°105, Juin 2002.
21. Pinto Paul, « **La performance durable** », Dunod, Paris, 2003.
22. Ponnssard J., Saulpic O., « **les systèmes de Pilotage** », Cahier de recherche N°21, Ecole polytechnique, CNRS, Paris, 2007.
23. Quach T., « **une perspective de recherche sur la performance dans l'organisation** », 23^{ème} colloque annuel du conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat, 2006.
24. Sainte-Onge S., Haines V., « **Gestion des performances** », Edition de boeck, 1^{ère} édition, Bruxelles, 2007.