



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



دور نظام مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تحت إشراف:

■ الأستاذ أحمد علماوي

■ الأستاذ محمد مولود غزيل (مشرف مساعد)

من إعداد المترشح:

■ باسم عمروش

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/09

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	مؤسسة العمل	الصفة
01	عبد المجيد بادي	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيساً
02	أحمد علماوي	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفاً ومقرراً
03	محمد مولود غزيل	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفاً مساعداً
04	صفية صديقي	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	مناقشاً
05	الطاهر خامرة	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	مناقشاً
06	عبد الحميد نعيجات	أستاذ محاضر أ	جامعة الأغواط	مناقشاً

الموسم الجامعي: 2022/2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





رَبِّكَ بِذُنُوبٍ
كَثِيرَةٍ
مِّنْ قَبْلِهِ
مُتَّوِّئِينَ
لِلْعَرْشِ
الْعَلِيِّ

الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾

{سُورَةُ النَّعْلِ: ١٩}

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلي:

والدي الكريمين أطال الله في عمرهما

وأكرمهما برضاه ودخول جنته؛

إخوتي وأخواتي سندي في هذه الحياة؛

زملائي ورفقاء دربي.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور نظام مراقبة التسيير في المساعدة على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية. وبغرض الإجابة على إشكالية الدراسة تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من أجل تحليل واقع نظام مراقبة التسيير بشركة مناجم الفوسفات بتبسة ودوره في تحسين الأداء، من خلال اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للشركة لقياس أدائها الشامل خلال سنة 2020 باستخدام برنامج "BSC Designer". وقد أظهرت نتائج الدراسة أن شركة مناجم الفوسفات بتبسة كغيرها من المؤسسات الاقتصادية العمومية الأخرى تُعاني من سوء التسيير، ولا تزال تعتمد في تقييم أدائها على أدوات كلاسيكية لا تستجيب لمتطلبات قياس الأداء الشامل.

إن شركة مناجم الفوسفات بتبسة لديها من الإمكانيات والمقومات التي تجعلها تطبق الأدوات الحديثة في مراقبة التسيير لتحسين أدائها الذي يغطي كافة أبعاد ومجالات النشاط المختلفة، وبذلك يُعطيها دفعا كبيرا نحو استيعاب احتياجات أصحاب المصلحة بما يتوافق مع أهدافها وإستراتيجياتها. وعليه يجب على الشركة أن تستفيد من الأدوات الحديثة في مجال عملها، لاسيما بطاقة الأداء المتوازن، نظرا لارتباطها المباشر بإستراتيجية عملها خاصة في ظل الظروف الراهنة التي تشهد تغيرات وتطورات كثيرة ومتنوعة.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، تغيير مؤسسي، بطاقة الأداء المتوازن، تحسين الأداء الشامل.

Abstract

This study aims to clarify the role of the management control system in helping to improve the performance of Economic Enterprises, and in order to answer the problem of the study, the case study method was relied on in order to analyze the reality of the management control system in the Tebessa Phosphate Mines Company and its role in improving performance by proposing a model for the company's balanced scorecard to measure its comprehensive performance during the year 2020 using the "BSC Designer" program. The results of the study showed that the Tebessa Phosphate Mining Company like other public economic Enterprises suffers from mismanagement, and it still depends in evaluating its performance on classic tools that do not respond to the requirements of comprehensive performance measurement.

The Tebessa Phosphate Mines Company has the potential and components that make it apply modern tools in management control to improve its performance which covers all dimensions and different fields of activity, thus giving it a great impetus towards accommodating the needs of stakeholders in conformity with its objectives and strategies. Accordingly, the company must take advantage of modern tools in its field of work, especially the balanced scorecard, given its direct link to its work strategy, especially in light of the current circumstances that are witnessing many and varied changes and developments.

Keywords: management control, institutional change, balanced scorecard, Improve overall performance.

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

بالحمد والشكر لله تدوم النعم وتُصَرَّفُ البلايا والنقم، فلولا فضلك وكرمك يا رب ما حقَّقنا من شيء يُذكر، فلك الحمد ولك الشكر. والصلاة والسلام على رسول الهدى ونبراس التقى "محمد ﷺ خير معلِّمٍ للبشريَّةِ جمعاء" القائل في حديثه: «من لا يشكر الناس لا يشكر الله»... وبعد؛

أتوجّه بأسمى عبارات الشكر والعرفان للأستاذين الكريمين أحمد علماوي ومحمد مولود غزِيل على دعمهما وصبرهما على إتمام هذا العمل الأكاديمي. والشكر موصول أيضاً لكلِّ أستاذي الأفاضل كلِّ باسمه على ما قدّموه لي من علم وأدب. وأيضاً لكلِّ من ساعدني خلال فترة التّربّص بمؤسّسة مناجم الفوسفات بتبسة، وأخصّ بالذكر (عبد النور شنيخر، مراد بن دريس، ولزهر رايح).

كما لا يفوتني توجيه الشكر للأساتذة أعضاء اللّجنة على قبولهم مناقشة وإثراء هذا العمل.

باسم



فهرس المحتويات



الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكر وتقدير
III	ملخص الدراسة
IV - X	فهرس المحتويات
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
أ - ح	مقدمة
02	الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي
02	توطئة
03	المبحث الأول: تسيير المؤسسات الاقتصادية في ظل الظروف الزاهنة
03	المطلب الأول: التوجه الحديث للمؤسسات المعاصرة
03	الفرع الأول: التحوّل نحو الاقتصاد الأخضر
06	الفرع الثاني: المؤسسة الخضراء كبديل معاصر للأعمال
08	الفرع الثالث: الأعمال الخضراء كأداة للتنمية المستدامة والقدرة التنافسية
10	المطلب الثاني: التوجه المعاصر في تسيير المؤسسات
10	الفرع الأول: التحدّيات التي تواجه التسيير المعاصر
12	الفرع الثاني: حتمية التغيير التنظيمي في المؤسسة
14	الفرع الثالث: مجالات التغيير التنظيمي، أنواعه والعوائق التي تواجهه
16	المطلب الثالث: التسيير الأخضر رهان المؤسسات المعاصرة
16	الفرع الأول: مفهوم التسيير الأخضر
18	الفرع الثاني: مبادئ التسيير الأخضر، أهدافه ومنافعه
20	الفرع الثالث: تطبيقات التسيير الأخضر
23	المبحث الثاني: مراقبة التسيير في مواجهة التغيير المؤسسي
23	المطلب الأول: حدود مراقبة التسيير التقليدية

23	الفرع الأول: مفهوم المراقبة في المؤسسة
26	الفرع الثاني: السمات المميزة لمراقبة التسيير التقليدية
29	الفرع الثالث: مراقبة التسيير التقليدية كعائق أمام الابتكار المؤسسي
31	المطلب الثاني: المقاربة الموقفية والتغيير في مراقبة التسيير
31	الفرع الأول: النظرية الموقفية في الفكر التنظيمي
34	الفرع الثاني: النظرية الموقفية وضرورة التغيير في مراقبة التسيير
37	الفرع الثالث: تصنيف التغييرات في مراقبة التسيير
41	المطلب الثالث: المقاربة الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسات
41	الفرع الأول: تطور مفهوم مراقبة التسيير
45	الفرع الثاني: تطور دور مراقب التسيير
50	الفرع الثالث: إسهامات نظم المعلومات الحديثة في مراقبة التسيير
53	المبحث الثالث: الوجه الجديد لمراقبة التسيير في ظل فلسفة التنمية المستدامة
53	المطلب الأول: مراقبة التسيير كآلية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
53	الفرع الأول: المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي لممارسة الأعمال
56	الفرع الثاني: المسؤولية الاجتماعية ضمن آليات مراقبة التسيير
58	الفرع الثالث: دمج المسؤولية الاجتماعية في نظام مراقبة التسيير
60	المطلب الثاني: مراقبة التسيير كآلية فعالة لحوكمة المؤسسات
61	الفرع الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات
63	الفرع الثاني: دور مراقبة التسيير في تفعيل حوكمة المؤسسات
65	الفرع الثالث: أهم أدوات مراقبة التسيير المستخدمة في تطبيق حوكمة المؤسسات
67	المطلب الثالث: مراقبة التسيير لخدمة القضايا البيئية في المؤسسات
67	الفرع الأول: مفهوم الإدارة البيئية
69	الفرع الثاني: جدوى نظام الإدارة البيئية
72	الفرع الثالث: مراقبة التسيير البيئي كأداة فعالة لتسيير بيئي فعال
75	خلاصة الفصل

78	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي
78	تمهيد
79	المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء المؤسسي
79	المطلب الأول: ماهية الأداء المؤسسي
79	الفرع الأول: مفهوم الأداء المؤسسي
81	الفرع الثاني: مقاربات الأداء المؤسسي
83	الفرع الثالث: أبعاد الأداء المؤسسي
85	المطلب الثاني: أنواع الأداء المؤسسي
85	الفرع الأول: تصنيف الأداء حسب معيار المصدر، الطبيعة والشمولية
88	الفرع الثاني: تصنيف الأداء حسب معيار الوظيفة
91	الفرع الثالث: تصنيف الأداء حسب مجالاته
93	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي
93	الفرع الأول: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة
96	الفرع الثاني: العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة
98	المبحث الثاني: الأسس الفكرية لإدارة الأداء المؤسسي
98	المطلب الأول: ماهية إدارة الأداء المؤسسي.
98	الفرع الأول: مفهوم إدارة الأداء المؤسسي
100	الفرع الثاني: عناصر ومجالات إدارة الأداء المؤسسي
102	الفرع الثالث: خطوات إدارة الأداء المؤسسي والصعوبات التي تعترضها
105	المطلب الثاني: مقاربات إدارة الأداء المؤسسي
105	الفرع الأول: مقارنة تمكين العاملين
108	الفرع الثاني: مقارنة الإدارة الشاملة
110	الفرع الثالث: مقارنة المقارنة المرجعية
113	المطلب الثالث: آلية تحسين الأداء المؤسسي
113	الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء المؤسسي

116	الفرع الثاني: نماذج تحسين الأداء المؤسسي
119	الفرع الثالث: مداخل تحسين الأداء المؤسسي
123	المبحث الثالث: أسس مقارنة الأداء الشامل المؤسسي
123	المطلب الأول: ماهية الأداء الشامل المؤسسي
123	الفرع الأول: مفهوم الأداء الشامل المؤسسي
125	الفرع الثاني: أهمية الأداء الشامل، أهدافه وعلاقته بمراقبة التسيير
127	الفرع الثالث: قياس الأداء الشامل، مبادئ قياسه وصعوبات تقييمه
130	المطلب الثاني: مكونات الأداء الشامل المؤسسي
130	الفرع الأول: الأداء الاقتصادي للتنمية المستدامة
132	الفرع الثاني: الأداء الاجتماعي للتنمية المستدامة
134	الفرع الثالث: الأداء البيئي للتنمية المستدامة
136	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء الشامل المؤسسي
136	الفرع الأول: أهم مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي
139	الفرع الثاني: أهم مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي
142	الفرع الثالث: أهم مؤشرات قياس الأداء البيئي
145	خلاصة الفصل
147	الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي
147	تمهيد
148	المبحث الأول: أدوات محاسبة التسيير في مجال الرقابة وتقييم الأداء المؤسسي
148	المطلب الأول: الأسس النظرية لمحاسبة التسيير في المؤسسات
148	الفرع الأول: نشأة وتطور محاسبة التسيير
151	الفرع الثاني: مفهوم محاسبة التسيير
153	الفرع الثالث: أهداف محاسبة التسيير ودورها في التسيير
155	المطلب الثاني: أدوات محاسبة التسيير التقليدية في المؤسسات
155	الفرع الأول: نظام محاسبة التكاليف

157	الفرع الثاني: نظام التحليل المالي
160	الفرع الثالث: نظام الموازنات التقديرية
163	المطلب الثالث: أدوات محاسبة التسيير الحديثة في المؤسسات
163	الفرع الأول: نظام التكاليف على أساس الأنشطة "ABC"
166	الفرع الثاني: نظام التكلفة المستهدفة "TC"
168	الفرع الثالث: نظام الإنتاج في الوقت المحدد "JIT"
172	المبحث الثاني: أدوات القيادة الإستراتيجية على أساس الأنشطة لتحسين الأداء المؤسسي
172	المطلب الأول: نظام التسيير على أساس الأنشطة "ABM"
172	الفرع الأول: مفهوم نظام التسيير على أساس الأنشطة
174	الفرع الثاني: أهمية نظام "ABM" وعلاقته بنظام "ABC"
176	الفرع الثالث: مراحل إعداد نظام "ABM" ومساهمته في تحسين الأداء المؤسسي
178	المطلب الثاني: نظام الموازنات على أساس الأنشطة "ABB"
178	الفرع الأول: مفهوم نظام الموازنات على أساس الأنشطة
180	الفرع الثاني: عناصر ومراحل إعداد نظام الموازنات على أساس الأنشطة
182	الفرع الثالث: مزايا نظام الموازنات على أساس الأنشطة، والصعوبات التي تعترضه
184	المطلب الثالث: نظام التسعير على أساس الأنشطة "ABP"
184	الفرع الأول: مفهوم نظام التسعير على أساس الأنشطة
186	الفرع الثاني: أهمية وأهداف نظام التسعير على أساس الأنشطة
187	الفرع الثالث: العلاقة بين نظامي "ABC" و "ABP"، ومراحل تطبيق نظام "ABP"
189	المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقيادة الأداء المؤسسي
189	المطلب الأول: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن
189	الفرع الأول: ظروف نشأة بطاقة الأداء المتوازن
191	الفرع الثاني: تطور أجيال بطاقة الأداء المتوازن
195	المطلب الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
195	الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

197	الفرع الثاني: أهداف بطاقة الأداء المتوازن، أبعادها والعوامل المؤثرة فيها
200	المطلب الثالث: منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
200	الفرع الأول: المتطلبات التنظيمية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن
202	الفرع الثاني: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والصعوبات التي تواجهها
205	خلاصة الفصل
207	الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة
207	تمهيد
208	المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS"
208	المطلب الأول: التعريف بشركة مناجم الفوسفات بتبسة
208	الفرع الأول: لمحة تاريخية عن شركة مناجم الفوسفات
210	الفرع الثاني: صناعة الفوسفات في شركة مناجم الفوسفات
213	الفرع الثالث: أنشطة شركة مناجم الفوسفات
216	المطلب الثاني: هيكل شركة مناجم الفوسفات
216	الفرع الأول: وصف الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات
220	الفرع الثاني: علاقة شركة مناجم الفوسفات بمحيطها الخارجي
222	الفرع الثالث: التحليل الاستراتيجي "SWOT" لشركة مناجم الفوسفات
224	المطلب الثالث: واقع نظام مراقبة التسيير في شركة مناجم الفوسفات
224	الفرع الأول: مكانة نظام مراقبة التسيير في شركة مناجم الفوسفات
227	الفرع الثاني: أدوات نظام مراقبة التسيير في شركة مناجم الفوسفات
229	الفرع الثالث: مساعي شركة مناجم الفوسفات في إطار فلسفة التنمية المستدامة
232	المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن المقترحة كأداة لتحسين الأداء الشامل بشركة مناجم الفوسفات
232	المطلب الأول: مكونات بطاقة الأداء المتوازن المتوازن لشركة مناجم الفوسفات
232	الفرع الأول: ملامح الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة
234	الفرع الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للمؤسسة محل الدراسة
236	المطلب الثاني: عرض مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لشركة مناجم الفوسفات

236	الفرع الأول: مؤشرات قياس الأداء للبعد المالي وبعء الرّباثن
239	الفرع الثّاني: مؤشرات قياس أداء البعء المجتمعي
241	الفرع الثّالث: مؤشرات قياس أداء بعء العمليّات الداخليّة وأداء بعء النّموّ والتّعلّم
244	المطلب الثّالث: تصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لشركة مناجم الفوسفات بتبسة
244	الفرع الأول: الخريطة الإستراتيجيّة المقترحة للمؤسسة محلّ الدّراسة
247	الفرع الثّاني: معالجة مكّونات بطاقة الأداء المتوازن المقترحة باستخدام برنامج "BSC Designer"
249	الفرع الثّالث: عرض نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للمؤسسة محلّ الدّراسة لسنة 2020
252	المبحث الثّالث: تحليل نتائج الدّراسة التّطبيقية لشركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS"
252	المطلب الأول: تحليل مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لشركة مناجم الفوسفات
252	الفرع الأول: تحليل مؤشرات قياس أداء البعء المالي ومؤشرات قياس أداء بعء الرّباثن
257	الفرع الثّاني: تحليل مؤشرات قياس أداء البعء المجتمعي
262	الفرع الثّالث: تحليل مؤشرات قياس أداء بعء العمليّات الداخليّة ومؤشرات قياس أداء بعء النّموّ والتّعلّم
266	المطلب الثّاني: تحليل أبعاد الأداء الشّامل لشركة مناجم الفوسفات
266	الفرع الأول: تحليل أداء البعء الاقتصادي
269	الفرع الثّاني: تحليل أداء البعء الاجتماعي
272	الفرع الثّالث: تحليل أداء البعء البيئي
273	المطلب الثّالث: تحليل نتائج الأداء الشّامل وآفاق تحسينه في شركة مناجم الفوسفات
273	الفرع الأول: تحليل نتائج الأداء الشّامل
274	الفرع الثّاني: شروط نجاح بطاقة الأداء المتوازن في شركة مناجم الفوسفات
275	الفرع الثّالث: آفاق تحسين الأداء الشّامل في شركة مناجم الفوسفات
277	خلاصة الفصل
283- 279	خاتمة
333- 285	قائمة المراجع
348- 335	قائمة الملاحق



قائمة الجداول



قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
24	تطور مفاهيم المراقبة عبر الزمن	01
39- 38	الأنظمة المختلفة التي تعرض موقع التغييرات	02
40	تصنيف التغييرات في مراقبة التسيير	03
41	متوسط عدد التغييرات السنوية حسب البلد	04
74	قائمة مرجعية لأدوار مراقب التسيير البيئي	05
116	متغيرات التحسين المستمر والتحسين الجذري	06
141	مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي	07
213	بطاقة فنية للمركب المنجمي لإنتاج الفوسفات بجبل العنق	08
223- 222	نقاط القوة والضعف في المؤسسة محل الدراسة	09
223	الفرص المتاحة والتهديدات التي تعترض المؤسسة محل الدراسة	10
237	مؤشرات قياس أداء البعد المالي لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020	11
238	مؤشرات قياس أداء بعد الزبائن لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020	12
240	مؤشرات قياس أداء البعد الاجتماعي لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020	13
241	مؤشرات قياس أداء البعد البيئي لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020	14
242	مؤشرات قياس أداء بعد العمليات الداخلية لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020	15
244- 243	مؤشرات قياس أداء بعد التمو والتعلم لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020	16
245	علاقات السبب والنتيجة في الخريطة الاستراتيجية المقترحة	17
248- 247	تحديد الأوزان النسبية لمكونات بطاقة الأداء المتوازن المقترحة	18



قائمة الأشكال



قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
24	مراحل سيرورة المراقبة	01
43	مراقبة التسيير كسيرورة للتعلّم	02
49	المحاور الثلاثة لمهنة مراقب التسيير	03
117	النموذج الساكن لتحسين الأداء	04
118	النموذج الديناميكي لتحسين الأداء	05
173	مكوّنات نظام التسيير على أساس الأنشطة	06
175	العلاقة بين نظام "ABM" ونظام "ABC"	07
219	الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" بتبسة	08
224	مخطّط قسم مراقبة الموازنة بالمركب المنجمي	09
246	الخريطة الإستراتيجية المقترحة لشركة مناجم الفوسفات بتبسة	10
248	حساب الأداء باستخدام برمجية "BSC Designer"	11
249	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020	12
252- 250	أبعاد النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020	13
255- 253	تحليل مؤشّرات قياس أداء البعد المالي لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020	14
256- 255	تحليل مؤشّرات قياس أداء بعد الرّبائن لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020	15
258- 257	تحليل مؤشّرات قياس أداء البعد الاجتماعي لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020	16
261- 259	تحليل مؤشّرات قياس أداء البعد البيئي لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020	17
263- 262	تحليل مؤشّرات قياس أداء بعد العمليات الداخليّة لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020	18
266- 264	تحليل مؤشّرات قياس أداء بعد التّموّ والتعلّم لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020	19
269- 267	تحليل مكوّنات الأداء الاقتصادي لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020	20
271- 270	تحليل مكوّنات الأداء الاجتماعي لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020	21
272	تحليل مكوّنات الأداء البيئي لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020	22
273	أبعاد الأداء الشّامل لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020	23



مقدمہ



توطئة

لقد أصبح تسيير المؤسسة في ظلّ ظروف العمل الرّاهنة بسيرورة معقّدة تتطلّب معرفة ومهارات واسعة وقدرات كبيرة على تنظيم المشاريع. ففي ظروف التّسيير اليوم، أين تتعرّض المؤسسة لمخاطر جديدة وتحديات محتملة، يتطلّب الأمر أكثر من أيّ وقت مضى تسيير فعّال وكفاء، يمكنها من "استغلال" الموارد والتكنولوجيا لخلق ميزة في السوق وقبول المنتجات والخدمات أمام المستهلكين الدّوليين. وأنّ استيعاب تغيّر الأوضاع البيئية الداخليّة والخارجيّة والمشاكل الجديدة الناشئة المعقّدة لتسيير المنظّمة هو أهمّ مصدر للميزة التنافسيّة. هذا وسيكون لأنماط التّسيير التي يتبناها المسيرون تأثيراً كبيراً على جميع الأنشطة في المؤسسة، المناخ التّنظيمي وإنتاجية العمل. وعليه فمن المهم للغاية بالنسبة للمسير أن يكون على علم بمزايا وعيوب أسلوب القيادة الذي يتبعه في تسيير مؤسسته.

لقد عرفت مراقبة التّسيير تطوّرات عديدة تزامنت مع كبر حجم المؤسسات وتنوّعها وتطوّرها وتعقّد سيرورة تسييرها. وفي ذات السّياق، أصبحت مراقبة التّسيير اليوم إحدى الوسائل الضروريّة لقيادة المؤسسة، كجزء مكمل ومدعم لسيرورة التّسيير، من خلال مسارها الذي يتضمّن إعداد الأهداف ووضع الأدوات ومتابعتها للتّحكّم في مسار النشاط، وتصحيح الأخطاء والاختلالات إن حصلت وتحسين أداء المؤسسة ككل، وأيضاً لما تحقّقه من ضبط في تسيير النشاطات والتنسيق فيما بينها. وبالإضافة إلى هذا، فإنّ مفهوم المراقبة أصبح يأخذ معناه من التّحكّم "La maîtrise"؛ أي توجيه حركة ونشاط المؤسسة ضمن خطّ أو مسار تمّ تحديده مسبقاً، وموجّها نحو الهدف المسطرّ، مع الاحتفاظ بهذا الاتجاه أثناء التّنفيذ، من خلال المراقبة المستمرة.

في بيئة عمل ديناميكيّة، أين الميزة التنافسيّة آخذة في التدهور بسرعة، يتمّ تحفيز المؤسسات على تطوير ممارساتها في التّسيير، وفي ذات السّياق أنظمة مراقبة تسييرها للتّكيف باستمرار مع التّغيّرات، وتحقيق التّكامل بين مختلف أبعاد الأداء وتحسين قدراتها التّنظيميّة. ولقد تمّ التّطرّق لضرورة التّغيير في مراقبة التّسيير خلال السّنوات العشرين الماضية على نطاق واسع بسبب التّحوّلات في البيئة الاقتصاديّة الاقليميّة والدّوليّة، وتحرير التجارة وتدويل الأسواق. كما أنّ إقامة نظام مراقبة التّسيير كموجه لثقافة التّنمية المستدامة يتطلّب نظام قيادة يقوم بإدماج أهداف التّنمية المستدامة عن طريق اتّخاذ إجراءات تهدف إلى تحسين الأداء المستدام والمتوازن للمؤسسة، وذلك لإنماء ثروتها وقيمتها بصفة مستمرة، إضافة إلى تحقيق الفائدة لمعاملها ومساهمتها الفعليّة في تنمية المجتمع بإعطاء ضمانات تؤكّد أنّ نشاطها يهدف إلى تحقيق المصلحة العامّة.

تعتبر سيرورة تحسين الأداء من أهمّ المهام التي تؤدّيها إدارة المؤسسات المعاصرة، حيث لا يتمّ ذلك إلا من خلال تحديد مكّونات وعناصر هذا الأداء، بهدف العمل على توجيهها والتّحكّم فيها للرفع من مستويات الأداء ضمن الطّروف الصّعبة التي تمرّ بها المؤسسات الرّاهنة، وما يشهده الواقع الاقتصادي والدّولي من تغيّرات وأزمات في مختلف قطاعاته. فالأداء اليوم أصبح شغلاً شاغلاً على مستوى الوظائف والعمليات المرتبطة بنشاطات المؤسسة الاقتصاديّة ويشمل عدّة أبعاد، وتربطه البحوث والدّراسات التي تناولته بعدّة عوامل داخلية وخارجية. وفي ظلّ

اقتحام مفهوم التنمية المستدامة عالم المؤسسات، والذي يسعى لتحقيق أكبر كفاءة وإنصاف اجتماعي، إضافة إلى المحافظة على الموارد، الأمر الذي جعل من نظام مراقبة التسيير أداة مهمة لتسيير مشروع الأداء المؤسسي عن طريق تحقيق الترابط المنطقي بين أهداف المؤسسة القائمة على معرفة محددات الأداء في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وعلاقتها بالنتائج المالية. وباستعمال أدوات فعالة لقياس وتقييم أداء أنشطتها سواءً للمؤسسة الأم ككل أو لفروعها ووحداتها، وبما يسمح لها بالوقوف على قيمتها، ومن ثمّ المساهمة في استمرارها واستدامتها.

إشكالية الدراسة

بناءً على ما سبق، فإنّ معالم إشكالية هذه الدراسة تبرز من خلال طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

"ما مدى مساهمة نظام مراقبة التسيير في تحسين الأداء الشامل لشركة مناجم الفوسفات بتبسة؟".

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي أعلاه، تمّ طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هي أهم سمات نظام مراقبة التسيير المطبق بشركة مناجم الفوسفات؟
- هل يعتمد نظام مراقبة التسيير على أدوات تقليدية لقياس مستوى إشباع رغبات أصحاب المصلحة بشركة مناجم الفوسفات؟
- هل تستخدم شركة مناجم الفوسفات أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين أدائها الشامل؟
- ما هي أهم النتائج التي يمكن أن تحصل عليها شركة مناجم الفوسفات إذا اعتمدت على بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أدائها الشامل؟

فرضيات الدراسة

بهدف الإجابة على مجمل التساؤلات المطروحة، تمّ وضع الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: تنصّ على ما يلي:

"يساهم نظام مراقبة التسيير في تحسين الأداء الشامل لشركة مناجم الفوسفات بتبسة".

الفرضيات الفرعية: تفرّع الفرضية الرئيسية بدورها إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

- يتميز نظام مراقبة التسيير بشركة مناجم الفوسفات بالبساطة وعدم التعقيد، وسهولة الاستخدام؛
- يعتمد نظام مراقبة التسيير على مستوى الشركة على أدوات تقليدية لقياس مستوى إشباع رغبات أصحاب المصلحة؛
- لا تستخدم شركة مناجم الفوسفات أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين أدائها الشامل؛
- يؤدّي اعتماد شركة مناجم الفوسفات على بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين أدائها الشامل وبما يلبي احتياجات جميع أصحاب المصلحة.

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج أحد المواضيع التي استرعت اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين على حدّ السواء في السنوات الأخيرة، فالتحوّلات التي عرفها نظام مراقبة التسيير في ظلّ ظهور بعض الفلسفات الجديدة كفلسفة التنمية المستدامة التي اقتحمت بقوة عالم الأعمال، فرضت على مسيري المؤسسات العمل على دمج هذه الثقافة في تسيير مؤسساتهم، لكي تكون أكثر فعالية في إقامة مشاريع تعمل على تحقيق المساهمة الفعلية لكلّ الأطراف الفاعلة فيها، وبما تمنحها قدرة تنافسية عالية تسمح لها بتحقيق مردودية مستمرة تمكّنها من العمل بأريحية، وتجعل منها مصدرًا من مصادر القيمة المستدامة. كما أنّ هذه الأهمية يطرحها كذلك واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي هي في معظمها غير قادرة على الصمود في وجه التغيرات والتحوّلات على المستوى الوطني والعالمي، نظرًا لمحدودية استخدامها لمختلف المعايير والنماذج الحديثة لمراقبة التسيير، إضافة إلى عدم اهتمامها بالعمل وفق ثقافة التنمية المستدامة.

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تناول نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية في ظلّ التغيرات والتحوّلات التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، والدور المهمّ الذي يلعبه في مواجهة هذا التغيير من خلال أدواته الكمية والتوعوية في تحسين الأداء الشامل المؤسسي، ومن أجل خلق قيمة مستدامة للمؤسسة. وينطوي تحت هذا الهدف الرئيس مجموعة الأهداف الفرعية الآتية:

- ✓ تبيين فلسفة التسيير الحديث القائمة على مبادئ التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ التنويه بإعادة نظر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في أنظمتها الرقابية في ظلّ تحديات ومتغيرات بيئة الأعمال المعاصرة؛
- ✓ إرساء ثقافة التسيير المستدام في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وإبراز مدى فعاليتها في تحسين الأداء الشامل وتعزيز القيمة المستدامة للمؤسسة.
- ✓ إبراز المكاسب المادية والمعنوية التي تجنيها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من تطبيقها لنظام مراقبة تسيير يستند إلى مفهوم التنمية المستدامة؛
- ✓ إثراء المكتبة الوطنية بكلّ ما استجدّ من المواضيع المتعلقة بتطور آليات تسيير المؤسسات الاقتصادية، بشكل عام ومراقبة التسيير فيها على الخصوص.

دوافع اختيار موضوع الدراسة

- من المبررات الأساسية لاختيار الدراسة في هذا الموضوع العناصر الآتية:
- ❖ الموقع الحساس الذي يحتله نظام مراقبة التسيير في هيكله المؤسسات المعاصرة التي ترغب في الاستمرار والبقاء في ظلّ التحوّلات والتغيرات الزاهنة التي يشهدها عالم الأعمال؛

❖ القناعة الشخصية بضرورة تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لنظام مراقبة تسيير مستدام قادر على مواجهة التحديات والمستجدات التي تفرزها البيئة المعاصرة؛

❖ التهميش الذي تعاني منه وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بحيث أنّ دورها بقي محصوراً في الجانب المحاسبي والمالي ومقتصرًا عليه، وهذا ما يدعو إلى حضّ مسيرّي هذه المؤسسات إلى العمل على النهوض بهذه الوظيفة الجوهرية، والعمل على تطويرها وتكييفها مع المستجدات الزاهنة؛ لكي تنمو وتتطور.

منهج الدراسة

تماشياً مع [1]بيعة موضوع الدراسة وإشكاليته المطروحة، وسعيًا للإلمام بأهمّ الجوانب النظرية للموضوع المطروح، سيتمّ الاعتماد على المنهج الوصفي المناسب لعرض ما هو متاح أكاديميًا حول الموضوع خاصة فيما يتعلق بتسيير المؤسسات المعاصرة في ظلّ الظروف الزاهنة، وكذا الملامح الجديدة لنظام مراقبة التسيير الحديث الذي يركز على مبادئ التنمية المستدامة، ودور مختلف أدواته الكمية والتوعوية في تحسين الأداء المؤسسي. والمنهج التحليلي لدراسة الواقع العملي لنظام مراقبة التسيير، ومدى استجابته للتغيرات والتحوّلات التي تشهدها بيئة الأعمال الزاهنة، ومساهمته في تحسين الأداء الشامل في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة، والتي تعتبر إحدى أهمّ ركائز الاقتصاد الوطني، وارتباط نشأها بمفهوم التنمية المستدامة التي أصبحت رهانًا صعبًا تواجهه اقتصاديات العالم اليوم؛ كالتغيرات المناخية والاحتباس الحراري والتلوث البيئي... وغيرها، بالإضافة إلى تحديات المنافسة العالمية التي تفرض على المؤسسات الاستمرار في تحسين أدائها لكي تضمن لنفسها البقاء والاستدامة.

حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم مختلف جوانبها في الواقع الميداني، يمكن إبراز [2]إلّاها في العناصر الآتية:

أ. الحدود المكانية: تمتّ الدراسة الميدانية وإسقاط متغيرات البحث على شركة مناجم الفوسفات بتبسة (وحدة المقر على مستوى عاصمة الولاية، وإدارة المركب المنجمي بئر العاتر)، من أجل الوقوف على واقع نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة ودوره في تحسين الأداء من خلال أدواته الرقابية.

ب. الحدود الزمانية: تمّ إجراء الدراسة التطبيقية على مستوى المؤسسة محلّ الدراسة في الثلاثي الأخير من سنة 2021، وقد تمّ من خلال المعلومات المتحصّل عليها من وثائقها المالية، إضافة إلى معلومات أخرى محاولة تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة خلال سنة 2020 مقارنة بسنة 2019.

ج. الحدود الموضوعية: سيتمّ قياس وتقييم أداء المؤسسة محلّ الدراسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، باعتبارها إحدى أدوات مراقبة التسيير الحديثة القادرة على تقييم وتحسين الأداء الشامل المؤسسي من جهة، وتأمين احتياجات ومتطلّبات أصحاب المصلحة من جهة أخرى.

عقبات الدراسة

لقد اعترضتنا أثناء القيام بإعداد هذا البحث مجموعة من الصعوبات، سواءً في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي نذكر منها:

- نقص المراجع باللغة العربية خاصة فيما تعلق بالمقاربة الحديثة لمراقبة التسيير والمفاهيم الجديدة المرتبطة بها، مما تطلب القيام بمجهودات إضافية أخرى؛

- صعوبة الحصول على المعلومة من المؤسسة محل الدراسة، خاصة من طرف بعض الأقسام على مستوى إدارة المركب المنجمي.

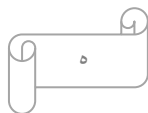
الدراسات السابقة

- دراسة (Yakout Mesbah, 2018) بعنوان: "Les changements des systèmes de contrôle de"

"gestion: Cas des Entreprises Algériennes"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم التغييرات التي تم إجراؤها على أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية خلال الفترة ما بين 2010 و2014. كما أن هذه الدراسة اعتمدت بصفة خاصة، على الإطار المفاهيمي لـ "Libby et Waterhouse 1996" الذي يصنف أدوات مراقبة التسيير وفقاً لـ "موقعها" في أنظمة مراقبة التسيير (أنظمة التخطيط، أنظمة المراقبة، أنظمة التكلفة، أنظمة القيادة، أنظمة اتخاذ القرار)؛ واستندت أيضاً إلى نموذج "Sulaiman et Mitchell 2005" الذي حدّد الفئات الخمس المتعلقة بطبيعة التغيير (الإضافة، الاستبدال، وتعديل المعلومات، التغيير الوظيفي، والإزالة).

لقد تم إجراء الدراسة بالتركيز على قطاع النشاط وحجم المؤسسة. ومن الواضح أنّ إدخال هذه المعايير لإنشاء نموذج مصغر للمجتمع يزيد من قيود الدراسة ولكنه يضمن تمثيلاً أفضلًا من العينات. وبالتالي، تم تحديد هذين المعيارين من أجل اختيار أنسب المؤسسات. وعليه فمجتمع الدراسة تكوّن من المؤسسات الصناعية في الغرب الجزائري التي يعمل بها أكثر من 50 موظفًا، واشتملت عينة الدراسة على إجابات 40 مراقبًا للتسيير من مؤسسات جزائرية مختلفة تم اختيارها عشوائيًا.

تؤكد نتائج هذه الدراسة، التي أجريت على 40 شركة صناعية جزائرية تضم أكثر من 50 موظفًا، أنّ أنظمة مراقبة التسيير قد تغيرت بمعدل 5.15 خلال الفترة الممتدة بين 2010 و2014. ومع ذلك، اختلف توزيع التغييرات من فئة إلى أخرى، وأنظمة التخطيط والمراقبة هي الأكثر شيوعًا، وهذا العدد الكبير من التغيير في أنظمة التخطيط والمراقبة في الجزائر يبدو منطقيًا لأن المؤسسات الجزائرية تستخدم هذه الأنظمة كثيرًا وتعتبر أنّ التخطيط ومقاييس الأداء من أدوات مراقبة التسيير الأساسية الأكثر انتشارًا والأكثر تحكّمًا فيها من قبل المؤسسات. وأخيرًا، أظهرت الدراسة أنّ جميع أشكال التغيير ممثلة جميعها، ويبدو أنّ الإضافة هي أكثر التغييرات تمثيلاً على نطاق واسع للفترة بين 2010 و2014 في الجزائر، ولا يتعلّق الاستبدال والإزالة إلا بنسبة ضئيلة من أنواع التغييرات المدروسة.



- دراسة (Mohammed Achraf Nafzaoui & Zineb El Hammoumi, 2018) بعنوان "Les dispositifs du contrôle de gestion en matière de pilotage de la performance globale"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقديم عرض موجز ونقديّ للأنظمة الرئيسيّة لمراقبة التسيير في مجال قيادة الأداء الشامل ثلاثي الأبعاد، من خلال طرح التساؤل الآتي: كيف يمكن لمراقبة التسيير توسيع مجال تدخّلها، خارج المجال الاقتصادي والمالي، لكي تستوعب التّعقيدات الاجتماعية والبيئية؟، وقد بيّن تحليل أدوات القياس المختلفة التي تستخدمها المؤسسات لفهم أدائها الشامل أنّه في الوقت الحالي، تُقدّم الأنظمة المتاحة (بطاقة الأداء المتوازن المستدام "SBSC"، و بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية "TSBSC" ومبادرة الإفصاح العالمية "GRI"، والإفصاح عن الأداء ثلاثي الأبعاد "TBL" و بطاقة الأداء المتوازن المتكاملة "ISC" ونموذج سكانديا "SKANDIA") عرضاً مجزئاً، وبالتالي لا تسمح بدمج الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة. وتقيس هذه الأبعاد بشكل منفصل ثمّ تجمعها دون مراعاة الارتباطات الموجودة بينها. كما أنّه في أحسن الحالات، تقوم بعض الأدوات (المؤشرات المتقاربة لمبادرة الإفصاح العالمية "GRI") بتقييم الارتباطات بين بعدين: اقتصادي/اجتماعي أو اقتصادي/بيئي. ونتيجة لذلك، يمكن ملاحظة أنّ أدوات القياس هذه تواجه عائقاً يتعلّق بدمج الأداء الاجتماعي والبيئي والاقتصادي. لقد أدرك الباحثان صعوبة وضع تعريف لمفهوم الأداء الشامل، والمصالح المتضاربة لأصحاب المصلحة، ومبررات فصل الأبعاد الثلاثة، وكذلك مؤشّراتها غير المتجانسة، التي تحول دون تحقيق التكامل.

- دراسة (Saïd Akrich, Lhoussaine Ouabouch & Btissam El Ghazi, 2017) بعنوان "Pilotage de la performance durable: nouveau champs d'application du contrôle de gestion ؟"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تطوّر دور مراقبة التسيير في مجال قيادة الأداء. وهذا يعني معرفة إلى أيّ مدى يمكن دمج المعلومات غير المحاسبية، خاصة المعلومات البيئية والاجتماعية في أنظمة قيادة الأداء. لقد تمّ تقسيم الدراسة إلى محورين: يهدف المحور الأوّل إلى تقديم مفهوم الأداء. أمّا المحور الثاني فقد تناول دور مراقبة التسيير في قيادة الأداء المستدام. وأنّ دور مراقبة التسيير في إنشاء نظام للقيادة قائم على ضرورة تبني مبادئ التنمية المستدامة. ويتعلّق هذا الأمر بشكل أساسي على دمج مختلف المؤشّرات التي تسمح للمؤسسات بإدارة الأداء على نحو شامل. ومن ثمّ، فإنّ التحدّي المطروح اليوم هو اقتراح إطار مفاهيمي محدّد لهذه الممارسة الناشئة لمراقبة التسيير المستدام وتنظيم موقع الأدوات الموجودة في هذا الإطار. حيث أنّ تطبيقها داخل المؤسسات لا يزال محدوداً لأنّه يفترض مسبقاً وجود نظام معلومات بيئي وإستراتيجية تنمية مستدامة ومقاربة إدارية تعتمد على مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

على الرّغم من التّطوّرات النظريّة، إلّا أنّ المقاربة المعيارية بعيدة كلّ البعد عن الاستجابة الملائمة لهذا المطلب المتعلّق بتكثيف مراقبة التسيير مع المتطلّبات الجديدة للمؤسسات فيما يتعلّق بالقيادة. وفي الواقع، من الأفضل إنشاء نظام مراقبة تسيير "مصمّم خصيصاً"، يتكيّف مع كلّ مؤسسة، والذي يجب أن يكون نتيجة لسيرورة

تدريب جماعية ومرحلية. ولقد سعى الباحثان من خلال هذه الدراسة، إلى تقديم بعض المعايير التي من المحتمل أن توجه مراقبة التسيير إلى تطوير نظام قيادة "مستدام".

- دراسة (وعلي عرقوب، 2015)، بعنوان "تحليل مستوى تبني لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسات الجزائرية وأثره على تحسين أدائها الشامل: دراسة حالة مجمع بیدال وحدة الدار البيضاء"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مستوى تبني وتطبيق لوحة القيادة المتوازنة في مؤسسة صيدال -وحدة الدار البيضاء- كنموذج عن المؤسسات الجزائرية الرائدة، ومدى انعكاس ذلك على تحسين أدائها بمختلف جوانبه المترابطة والمتفاعلة. وقد اتبع الباحث في دراسته على منهج العينة مستعملا أداة الاستمارة، فقد تم توزيع 61 استمارة على إدارات الوحدة من مديرياتها الخمس (المديرية التجارية، مديرية الموارد البشرية، المديرية التقنية، مديرية المالية والمحاسبية، ومديرية الصيانة)، وقد تم استرجاع 58 استمارة صالحة للتحليل؛ أي ما يعادل 95.08% من الاستمارات. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هو عدم اهتمام المؤسسة محل الدراسة ببناء لوحات قيادة متوازنة في أبعادها، وتفضيلها للمؤشرات المالية على حساب المؤشرات غير المالية. والإهمال التام لبعدها البيئية والمجتمع، وعدم إدماجها ضمن أبعاد لوحات القيادة المتوازنة.

- دراسة (السعيد بريش ونعيمة يجياوي، 2012)، بعنوان "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها: دراسة حالة مبلنة الأوراس"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة في ظل التحوّلات المهمة التي تشهدها بيئة أعمال المؤسسات، وما تميّزت به من تسارع في الأحداث جعل كل ميزة تنافسية سريعة الزوال. ولتقييم الأداء بمبلنة الأوراس للحليب ومشتقاته باستعمال بطاقة الأداء المتوازن ومراقبة الموازنات، فقد تم اختيار عينة الدراسة من المجمع الصناعي لإنتاج الحليب "GIPLAIT" الذي يضم 19 وحدة. وعليه، فمن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أنّ تقييم الأداء باستعمال بطاقة الأداء المتوازن وإن كان يتميز بقدرة كبيرة على تحقيق التوازن بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، غير أنّ هذا التقييم يبقى ذا فائدة وفاعلية محدودة للمؤسسة إن لم يدعمه بالأدوات التقليدية وهذا يؤكد أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير المختلفة في تقييم أداء المؤسسات.

أهم ما يميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميّز هذه الدراسة عن باقي الدراسات السابقة بكونها تطرقت إلى التغيرات والتحوّلات التي طالت مراقبة التسيير في الآونة الأخيرة، مع اقتحام مفاهيم وفلسفات جديدة كفلسفة التنمية المستدامة التي تنادي بارساء ثقافة التسيير المستدام في واقع المؤسسات من جهة، ودمج هذه الثقافة في نظام مراقبة التسيير من خلال مختلف أدواته ليقوم بدوره على أكمل وجه من جهة أخرى؛ أي أنه يتمكّن من قياس وتقييم الأداء الشامل بمختلف أبعاده الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بالإضافة إلى تعزيز القيمة المستدامة للمؤسسات الاقتصادية لتواكب سير المؤسسات المعاصرة.

تمويات الدراسة

تتضمن هذه الدراسة أربعة فصول، حيث تناول الفصل الأول نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي من خلال ثلاثة مباحث (ملامح تسيير المؤسسات في ظل الظروف الراهنة، مراقبة التسيير في مواجهة التغيير المؤسسي، والوجه الجديد لمراقبة التسيير في ظل فلسفة التنمية المستدامة)، وقد تناول الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي من خلال ثلاثة مباحث (الأسس النظرية للأداء المؤسسي، الأسس الفكرية لإدارة الأداء المؤسسي، أسس مقارنة الأداء الشامل المؤسسي)، كما تناول الفصل الثالث أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي من خلال ثلاثة مباحث (أدوات محاسبة التسيير في مجال الرقابة وتقييم الأداء المؤسسي، أدوات القيادة الإستراتيجية على أساس الأنشطة لتحسين الأداء المؤسسي، وبطاقة الأداء المتوازن كأداة لقيادة الأداء المؤسسي)، أما الفصل الرابع فقد تناول واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة من خلال ثلاثة مباحث (تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS"، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين الأداء الشامل في شركة مناجم الفوسفات، وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية لشركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS").



الفصل الأوّل: نظام مراقبة التّسيير
وسيرة التّغيير المؤسّسي



الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

تمهيد

إنّ الظروف الرّاهنة وما أفرزته من تحديات محليّة وعالميّة فرضت على المؤسسات المعاصرة تبني مفاهيم وفلسفات جديدة في عملها لم تكن معروفة من قبل كالتوجّه نحو مفاهيم الاقتصاد البيئي وممارسة الأعمال الخضراء، وفلسفة التسيير الأخضر من أجل الحفاظ على البيئة والمجتمع الذي تُعتبر هي جزءٌ منه. وبالتالي، فإنّ تحديث نظم تسيير المؤسسات ليتلاءم مع المتغيرات الداخليّة والخارجيّة في بيئة الأعمال التي تتجه حركتها الديناميكيّة نحو التغيير بشكل سريع لم يكن معهودًا من قبل، يفرض على القائمين بالتسيير دراسة وتحليل أبعاد تلك المتغيرات وانعكاسات ذلك على واقع المؤسسة وتفعيل الآليات المناسبة للتأقلم مع تطوّراتها، ولا شك أنّ هذه المقاربة الجديدة في التسيير ستحدّد مسار العمل، ولا يتحقّق ذلك إلاّ من خلال وضع إستراتيجيّة واضحة المعالم محدّدة لمجابهة المواقف المستقبلية ووفقًا لرسالة واضحة ورؤية مدروسة تتلاءم مع التوجّهات الجديدة.

كنتيجة حتمية لتفاعل المؤسسة مع بيئتها، خاصّة مع اقتحام مفهوم التنمية المستدامة عالم المؤسسات، يكون لزامًا على هذه الأخيرة التكيّف مع المتغيرات المفروضة، والتي تستدعي تطوير نظم رقابة فعّالة قادرة على مساندة الواقع الجديد، وهو ما سينعكس بالضرورة على مراقبة التسيير التي ستشمل مجالات جديدة أخرى، وستبني مفاهيم وفلسفات حديثة معاصرة، وسيتّسع مجال عملها لتقوم بمهام وأدوار جديدة والتي من أبرزها قيادة الأداء الشامل المؤسسي.

وعليه، سيتمّ تناول هذا الفصل من خلال التطرّق للمباحث الآتية:

المبحث الأول: تسيير المؤسسات الاقتصاديّة في ظلّ الظروف الرّاهنة؛

المبحث الثاني: مراقبة التسيير في مواجهة التغيير المؤسسي؛

المبحث الثالث: الوجه الجديد لمراقبة التسيير في ظلّ فلسفة التنمية المستدامة.

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

المبحث الأول: تسيير المؤسسات الاقتصادية في ظل الظروف الراهنة

تشهد بيئة الأعمال الراهنة تغييرات وتطورات كثيرة في شتى المجالات لعل من أهمها العولمة والانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي وثورة المعلومات، بالإضافة إلى توسع مسؤوليات المؤسسة في المجال الاجتماعي والبيئي، وكل هذا أثر على وجودها. خصوصاً وأن المؤسسات اليوم أقلّ فعالية وكفاءة أمام هذه المتغيرات البيئية التي تتجه نحو التغيير والتطور السريع جداً، ولكي تستطيع المؤسسة البقاء والاستمرار في ظل هذه الظروف يجب عليها تحديث وتحديد نظام تسييرها بما يتلاءم وظروف العمل الحالية، ومن خلال تبني المفاهيم والفلسفات التسييرية الحديثة في استراتيجيات وأساليب عملها، كفلسفة التسيير الأخضر، ومبادئ التنمية المستدامة القائمة على احترام البيئة والمجتمع والمحافظة عليهما كون المؤسسة جزء لا يتجزأ منهما، حيث يجب على هذه الأخيرة تفهم أبعاد وانعكاسات التغيرات البيئية على نشاطها والعمل على التكيف والتأقلم مع تطوراتها، وإلا فإن مركزها التنافسي سيضعف وقد ينهار في أي لحظة وتفقد بذلك حصتها من السوق، كما يجب على مديري المؤسسات التزوّد بمختلف الأدوات والوسائل الحديثة لمواكبة أساليب التسيير المعاصرة، لأن الأدوات السابقة أصبحت استخدامها غير مجدٍ في ظل الظروف الراهنة.

المطلب الأول: التوجه الحديث للمؤسسات المعاصرة

أصبحت المؤسسة الاقتصادية في ظل الفكر الحديث شريكة في التنمية المستدامة، حيث أنه بالإضافة إلى تعظيم الربحية وجب عليها مراعاة معايير أخرى والتي منها حماية البيئة والالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، حيث أن الدمج بين المعايير الاقتصادية والاجتماعية والبيئية يتم من خلاله الوصول إلى تحقيق الأداء الشامل.

الفرع الأول: التحوّل نحو الاقتصاد الأخضر

شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بالبيئة والتغيرات المناخية وانعكاساتها على المجالات الاقتصادية والاجتماعية وظهور العديد من الأزمات وتفشي ظاهرة الفقر والحرمان في أوساط المجتمعات، مما أدى بالمجتمع الدولي إلى تشجيع زيادة الاستثمار في البيئة كمطلب أساسي إلى جانب المطلبين الاجتماعي والاقتصادي للتنمية المستدامة والتحوّل من الاقتصاد الأسود إلى اقتصاد مستدام يراعي الجوانب البيئية أكثر.

1. مفهوم الاقتصاد الأخضر

إنّ الأزمات والتحديات البيئية من الظواهر التي تواجه الأنظمة الاقتصادية كافة على اختلاف أيديولوجياتها السياسية، دول متقدمة وأخرى فقيرة، الأولى يعود أسباب التدهور البيئي فيها إلى التطور الصناعي والفقيرة منها إلى الاستغلال المفرط في الموارد الطبيعية التي تظهر أشكاله في (الرعي الجائر، قطع أشجار الغابات، التصحر، انجراف التربة) (القرشي، 2017، صفحة 12). وفي ذات السياق، تدرس مجموعة كبيرة من الأبحاث الأكاديمية مفاهيم الاقتصاد

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

الأخضر من وجهات نظر مختلفة، واحتياجات ومتطلبات التنمية الاقتصادية الخضراء في كل من البلدان المتقدمة والنامية، ووجهة النظر السائدة هي أنّ الاقتصاد الأخضر هو أحد الاقتصاديات التي تلعب فيها مساهمة المؤسسات دوراً رئيسياً (Ngoc & Anh, 2016, p. 37). وقد برز مفهوم الاقتصاد الأخضر أساساً من منطلق وضع حدّ للتدهور البيئي الناتج عن الإنتاج والاستهلاك غير المستدام خلال العقود الماضية، وبالتالي فإنّ التقليل أو الحدّ من الآثار البيئية يُعدّ جزءاً من تصميم بادرة الاقتصاد الأخضر من خلال (تخصير القطاعات الاقتصادية، تحسين كفاءة استخدام الموارد، خفض النفايات، حماية التنوع البيولوجي، خفض انبعاثات الكربون الناتجة عن إنتاج واستهلاك الطاقة أو الناتجة عن المؤسسات الاقتصادية... إلخ) (عمراوي، خيرالدين وكعواش، 2018، صفحة 02).

تعرف الإدارة العامة لاقتصاديات البيئة الاقتصاد الأخضر بأنه: «اقتصاد يؤدي إلى تحسين حالة الرفاه البشري والإنصاف الاجتماعي، مع العناية في الوقت نفسه بالحدّ على نحو ملحوظ من المخاطر البيئية» (نفادي، 2017، صفحة 647). كما يعرفه أيضا "Diyar & all" بأنه: «الاقتصاد الذي يزداد فيه نمو رفاهية الشعب وفرص العمل بسبب الاستثمارات الحكومية والاجتماعية التي تضمن الحدّ من الانبعاثات والتلوث البيئي وتشجيع الاستخدام الفعال للطاقة والموارد وكذلك منع أيّ ضرر قد يلحق بالتنوع البيولوجي والنظام الإيكولوجي» (Kasztelan, 2017, p. 491). وأيضاً وفقاً لـ "UNEMG" يُعدّ مفهوم الاقتصاد الأخضر نموذجاً جديداً لتوجيه مبادئ التنمية المستدامة إلى منظمات الأعمال وتحويل الاقتصاديات إلى اتجاهات صحيحة من أجل تقليص أنشطة أعمال متضمنة تدهوراً بيئياً وقضايا اجتماعية وانبعاثات ثاني أكسيد الكربون الناتجة عن النشاط البشري وتغيّر المناخ (Pushpakumara & all, 2019, p. 02).

مما سبق، يمكن تعريف الاقتصاد الأخضر بأنه نظام يدعم التفاعل بين الطبيعة والإنسان، ويحاول تلبية احتياجات كل منهما في نفس الوقت؛ أي أنه يهدف إلى الحدّ من المخاطر البيئية وإلى تحقيق التنمية المستدامة

2. نجاعة الاستثمار في الاقتصاد الأخضر

سيتمّ التحوّل نحو الاقتصاد الأخضر بغضّ النظر عن الطّريق الذي سيعتمد عليه منافع عديدة، فهو يساهم في تخفيف القلق إزاء توفير الأمن في مجال الغذاء والماء والطاقة، وعلى نطاق أوسع فهو من شأنه أن يدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة وبلوغ الأهداف الإنمائية للألفية (فحّام وشرق، 2016، صفحة 442). وأيضاً حسب "Jones et al" فإنّ العلماء أكدوا كذلك على أنّ الاقتصاد الأخضر يتيح فرصاً كبيرة لمنظمات الأعمال للنظر في التحدّيات العالمية المتمثلة في النموّ وندرة الموارد والتغيّرات البيئية باعتبارها المحركات الإستراتيجية الرئيسية لاستدامة وأداء منظمات الأعمال في المستقبل (Pushpakumara & all, 2019, p. 04).

يمكن للاقتصاد الأخضر أن يستعمل بدائل جديدة مثل استغلال طاقة الرياح التي بإمكانها سدّ (47 في المائة) من حاجيات الكهرباء و(25 في المائة) منها للتدفئة و(22 في المائة) للتقليل. أمّا على مستوى الطاقة الشمسية فقد تمّ

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

تطويرها بـ (66 في المائة) مقارنة بسنة 2009، أما في نهاية سنة 2010 فقد بلغت المنشآت الضوئية طاقة قدرها (35000 ميجاوات) في العالم؛ أي ما يعادل (35 مفاعل نووي)، كما يخلق الاقتصاد الأخضر فرص عمل ويعزز العدالة الاجتماعية في قطاعات متنوعة، بحيث تشير معظم الدراسات إلى تحقيق أرباح بنسبة (من 0,5 إلى 2 في المائة) وهو ما يعني (من 15 إلى 60 مليون) وظيفة إضافية في جميع أنحاء العالم (شريف وعبدات، 2015، صفحة 222). وفي ذات السياق، يؤكد باحثون آخرون أنّ توجّه المؤسسات نحو "الاقتصاد الأخضر" يجلب سلسلة من المزايا والفرص (تحسين صورة وسمعة المؤسسة/العلامة التجارية، زيادة مستدامة في قيمة الأعمال، وزيادة الكفاءة التشغيلية وتعزيز الأداء الاجتماعي والبيئي) (Mioara & Mihai, 2014, p. 1202). وقد أدى التحوّل إلى اقتصاد مستدام بيئيًا إلى ظهور الوظائف الخضراء، وهي نوع جديد من الوظائف التي تؤدي دورًا حيويًا في خضرة المؤسسات والاقتصاديات (ثاني وبركنو، 2014، صفحة 95).

3. دور الاقتصاد الأخضر في خلق الوظائف الخضراء

يقصد بالوظائف الخضراء تلك التي تكفل تخفيف الأثر البيئي للمؤسسات والقطاعات الاقتصادية وتؤدي إلى تخفيض مستوياته إلى حدود يمكن تحمّلها، ومن أمثلة هذه الوظائف تلك التي توجد في قطاعات كثيرة من الاقتصاد، كالطاقة وإعادة تدوير المخلفات وفي الزراعة والبناء والتقل. وكلّ هذه الوظائف من شأنها أن تسهم في تخفيض استهلاك الطاقة وحسن استخدام المواد الأولية والمياه من خلال استراتيجيات تعمل على تخليص الاقتصاد من الكربون وتقليل انبعاث غازات الاحتباس الحراري، وتخفيض/أو إزالة جميع أشكال النفايات والتلوث، وحماية وإصلاح النظم البيئية والتنوع البيولوجي. وهكذا تعتبر "الوظائف الخضراء" حلًا لمشكلة التغير المناخي والتدهور البيئي، لأنّها تعمل على التنسيق بين أهداف الحدّ من الفقر وتلك الخاصة بتخفيض مستويات انبعاث غازات الاحتباس الحراري، وتحسين البيئة الطبيعية من خلال استحداث وظائف لائقة للسكان (شاكري، 2017، صفحة 153). وفي إطار تسارع التحرك نحو الاستدامة البيئية واقتصاديات أكثر اخضرارًا، فقد تمّ خلق عشرات الملايين من الوظائف الخضراء، على سبيل المثال في الولايات المتحدة سنة 2010، (3,1 مليون) شخص شغل وظيفة في السلع والخدمات البيئية (ما يعادل 2,4 في المائة)، أما في البرازيل فتمّ إحصاء (2,9 مليون) وظيفة خضراء (6,6 في المائة من العمالة الرسمية) في سنة 2010، كان نموّ العمالة قويًا بشكل خاص في قطاع الطاقة المتجددة مرتفعًا (21 في المائة) سنويًا بحيث يشغل ما يقارب (5 مليون) عامل؛ أي أكثر من ضعف عدد العاملين قبل بضعة سنوات (شريف وعبدات، 2015، صفحة 224).

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

الفرع الثاني: المؤسسة الخضراء بديل معاصر لممارسة الأعمال

أصبحت المؤسسات تدرك الآن ضرورة دمج الانشغالات البيئية في استراتيجيات أعمالها الشاملة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة؛ أي أنّ فرصة نجاح المؤسسات التي تركّز على البيئة وما يحدث حولها كبيرة جداً.

1. مفهوم المؤسسة الخضراء

ظهر مفهوم "المؤسسة الخضراء" في نهاية القرن العشرين عقب الشاغل العام المتزايد باستمرار بشأن استدامة التنمية الاقتصادية. وهذه الأخيرة بدورها قد تعزز تنامي الوعي بالقضايا البيئية مثل تسريع وتيرة استنزاف الموارد الطبيعية وتدهور الجودة البيئية (Čekanavičius, Bazytė, & Dičmonaitė, 2014, p. 74). فمن جهة يشير قاموس الأعمال إلى أنّ المؤسسة الخضراء هي: «مؤسسة تؤدّي وظيفتها في إطار لا يكون له تأثير سلبي على البيئة المحلية أو العالمية، أو المجتمع، أو الاقتصاد»، ويضيف كذلك أنّ «المؤسسة الخضراء ستساهم أيضاً في التفكير المستقبلي المتعلق بالسياسات البيئية والسياسات التي يتمّ في إطارها حماية حقوق الإنسان» (نقلا عن Čekanavičius, Bazytė, & Dičmonaitė, 2014, p. 75). ومن جهة أخرى يعرف "Zsolnai" المؤسسة الخضراء «كمؤسسة اعتمدت مفهوم الوعي البيئي في جميع وظائف العمل المختلفة». وفي نفس السياق يعرف "Gilbert" نشاط المؤسسة الخضراء «كأيّ نشاط يتمّ القيام به بطريقة لها أثر بيئي سلبي محدود أو يفيد البيئة الطبيعية بطريقة أو بأخرى» (Smith & Perks, 2010, p. 04). كما أنّ المؤسسة الخضراء هي مؤسسة ملتزمة بمبادئ الاستدامة البيئية في عمليّاتها، وتسعى جاهدة لاستخدام الموارد المتجدّدة، وتحاول تقليل الأثر البيئي السلبي الناتج عن أنشطتها (Loknath & Azeem, 2017, p. 693).

تشمل ممارسات المؤسسات الخضراء فرز النفايات وإيقاف الأجهزة الإلكترونية غير المستخدمة وتقليل الطباعة واستخدام وسائل النقل العامة أو استخدام السيارات والتطهير البيئي والمباني الخضراء وتقليل هدر الطاقة والتعبئة الخضراء وعدم التدخين في المكتب وتنظيم برامج تدريبية وندوات لموظفيها حول الأعمال الخضراء، وغيرها، والتي يمكن تلخيصها في أربعة مبادرات (التقليل، إعادة الاستخدام، إعادة التدوير، الاسترجاع) (Demiral, 2017, p. 37). وفي ذات السياق، تشمل أهداف المؤسسات الخضراء ثلاثة مجالات رئيسية (تدنية الانبعاثات، والحدّ من النفايات، تدنية استخدام الموارد التّادرة وأشكال الطاقة المتجدّدة وتخفيض تكلفة دورة حياة المنتجات أو الخدمات) (Hasan, 2016, p. 322).

مما سبق، يمكن وصف المؤسسة بأنّها خضراء إذا كانت تتماشى مع مبادئ الاستدامة في كلّ من قرارات أعمالها، وتبني السياسات والممارسات لتحسين جودة الحياة للزبائن واتّجاه أساليب الحماية للموارد، واستخدام مصادر الطاقة المتجدّدة، وتعزيز إعادة تدوير المواد، والحدّ من انتشار السموم،... وغيرها.

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

2. متطلبات إقامة الوظائف الخضراء في المؤسسة

وفقاً لـ "Arenas & all" تبني المؤسسات لمفهوم الاقتصاد الأخضر أو الأعمال الخضراء يفترض تغييراً عميقاً في نماذج الأعمال التقليدية، وبالتحديد تصميم وتبني بعض نماذج وممارسات الأعمال الجديدة التي يمكن أن تتوافق بشكل كامل، وعلى نحو يحقق الاتساق والربط بين جوانب الاستدامة الثلاثة (Mioara & Mihai, 2014, p. 1203). فالمؤسسات الخضراء لديها ممارسات أعمال أكثر استدامة تساعد الأفراد على العيش بشكل جيد حالياً ومستقبلاً مع كسب الأموال والمساهمة في الاقتصاد، وتقتضي الأعمال الخضراء التزاماً متوازناً بالمروددية والاستدامة ومبدأ الإنسانية (Friday Ekahe & Uwameiye, 2019, p. 17). كما ينطوي تطبيق الممارسة الخضراء على استخدام سيوررات وتقنيات جديدة أو معدلة لتقليل الأضرار البيئية. ونظراً لأن الابتكار وفقاً لـ "Kimberly & all" هو استخدام المعرفة التقنية والإدارية الجديدة، ويمكن أن يعتبر تنفيذ الممارسات الخضراء سيوررة ابتكارية (Ho, Lin, & Tsai, 2014, p. 161).

إنّ تحضير وظائف المؤسسة يعني أن تكون هذه الأخيرة في عمليّاتها ومنتجاتها وخدماتها المختلفة أكثر انسجاماً مع البيئة، وبما يجعل البيئة ومطالبها واحدة من الأنشطة والأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحسين مركزها وحصتها في السوق وصورتها في أذهان الجمهور والمجتمع. ولقد قاد ذلك إلى طرح شعار تحضير المؤسسة من خلال تحضير الأبعاد التنظيمية التي يمكن تحديدها بالأساس السبعة "Seven S" لإطار ماكينزي. وهذه الأبعاد تمثل ثلاثة أبعاد صلبة: الإستراتيجية "Strategy"، الهيكل "Structure"، النظم "Systems"، وأربعة أبعاد ناعمة: الأهداف العليا "Super-ordinate Goals"، الملّاك أو الأفراد "Staff"، المهارات "Skills"، والأسلوب "Style" (نجم، 2006، صفحة 208). وسيوررة التحوّل الأخضر للمؤسسة لا يتمّ تنفيذها دفعة واحدة؛ أي أنّها مجهود مستمرّ يتطلب تحسّيناً وتعلّماً مستمرّاً (Gupta, 2017, p. 923)، وإنّ إجراء التغييرات اللازمة لكي تصبح الأعمال خضراء ستؤدّي في نهاية المطاف إلى تخفيض تكاليف المؤسسات، ستقلّل المؤسسات الخضراء من المواد والطاقة التي تستخدمها حتّى تتمكن من تحقيق وفورات، ويمكن أن يعتمد حجم وفورات المنظمة على حجم المؤسسات وصناعتها (Düren & Yilmaz, 2010, p. 89).

3. دور المؤسسات الخضراء في الاقتصاد

في الوقت الرّاهن، تواجه المؤسسات بشكل متزايد بيئات ديناميكية ومتغيرة. فعندما يتغيّر كلّ شيء ويتطلّع المنافسون إلى زيادة حصّتهم في السوق من خلال الحصول على ميزة تنافسية، يمكن أن تنجح المؤسسات التي تملك القدرة على التعامل مع التغيرات التي تعزى إلى الابتكار المستمرّ في الأفكار والآراء الجديدة لتطبيقها (Tariyan, 2016, p. 207). وفي هذا الصّدّد يمكن إبراز دور المؤسسات الخضراء في الاقتصاد من خلال العناصر الآتية (Gupta, 2017, p. 923):

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

أ. المؤسسات الخضراء مسؤولة اجتماعياً وبيئياً: تتبنى المؤسسات الخضراء المبادئ والممارسات التي تكفل الحماية للبشر وكوكب الأرض. وهي تتحدى نفسها لتحقيق أهداف العدالة الاجتماعية والاقتصادية، والاستدامة البيئية، فضلاً عن الصحة المجتمعية والتنمية؛

ب. المؤسسات الخضراء مهتمة بموظفيها: تضمن المؤسسات الخضراء عدم استخدام ورشات العمل الشاق أو عمالة الأطفال. كل شخص يعمل لحسابها أو مع مورديها يكسب أجراً كافياً للمعيشة ويعمل في ظروف صحية، كما تخلق وظائف تهدف إلى تمكين الموظفين وتكريم إنسانيتهم؛

ج. تكفل المؤسسات الخضراء الحماية لزبائنها وللمتعاملين معها: تضمن المؤسسات الخضراء توفير بدائل معيشية خضراء لتحسين جودة الحياة، مع منتجات وخدمات تساعد في هذه المجالات كالسكن بتكلفة معقولة، والزراعة المستدامة، والتوعية، والطاقة النظيفة، والمزيد من الكفاءة؛

د. تساعد المؤسسات الخضراء على النهوض بمجتمعاتها: وإلى جانب ضمان عدم تسبب منشآتها في تلويث مجتمعاتها المحلية، تتخذ العديد من المؤسسات الخضراء الإجراءات اللازمة لجعل المكان الذي نسّميه الوطن أفضل. وغالباً ما تنشأ المؤسسات الخضراء في المدن الداخلية للمجتمعات المهتمشة والمجتمعات الريفية ومجتمعات السكان الأصليين.

الفرع الثالث: الأعمال الخضراء كأداة للتنمية المستدامة والقدرة التنافسية

بدأت المؤسسات تولى مزيداً من الاهتمام للانشغالات البيئية وتهدف من ذلك إلى تأمين الوجود المستقبلي لمواردها وأعمالها. وستحصل المؤسسات التي تشارك في "الاقتصاد الأخضر" على مفتاح للميزة التنافسية وسيتم الاعتراف بها كرائدة داخل قطاعها.

1. الممارسات الخضراء والتنمية المستدامة

يعتبر تخضير المؤسسات جزءاً من إستراتيجية طويلة الأجل لتحقيق الاستدامة؛ أي القدرة على إنجاز مهام العمل بالطريقة التي لا تُطوّر أيّ تهديد (اقتصادي أو اجتماعي أو بيئي) للأجيال الحالية والمستقبلية (Friday & Raymond 2019, p. 17)، وقد لاقى موضوع التنمية المستدامة اهتمام العديد من الباحثين من خلال العديد من الندوات واللقاءات العالمية بدءاً من مؤتمر ستوكهولم حول التنمية البشرية سنة 1972 مروراً بقمّة الأرض في "ريو دي جانيرو" حول البيئة والتنمية لسنة 1992 وصولاً إلى قمّة جوهانسبورغ لسنة 2002 إضافة إلى المؤتمرات المحلية والقارية (زروخي وأنساعد، 2018، صفحة 67). وفي ذات السياق، تُعتبر رئيسة وزراء الترويج "Groharlem Brundtland" أول من استخدم مصطلح التنمية المستدامة بشكل رسمي سنة 1987 في تقرير (مستقبلنا المشترك) للتعبير عن السعي لتحقيق نوع من العدالة والمساواة بين الأجيال الحالية والمستقبلية (شيخ، عوّادي والعيقة، 2019، صفحة 17). ولقد تم صياغته من خلال وثيقة نُشرت من قبل اللجنة العالمية المعنية بالتنمية المستدامة، على اعتباره التنمية التي تُلبّي حاجات الحاضرين والمساومة على قدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجاتهم. وبالتالي، يمكن القول بأنّ التنمية المستدامة هي فرصة

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

فريدة فهي تتيح من الناحية الاقتصادية إقامة أسواق وفتح أبواب العمل، أما من الناحية الاجتماعية تعمل على دمج المهتمين في تيار المجتمع (مسدوي ومطالي، 2021، صفحة 102).

أصبحت الاستدامة من الأولويات الرئيسية في الإستراتيجية المعتمدة من قبل أغلب المؤسسات في القرن الواحد والعشرين، لما لها من تأثير بعيد الأمد على نجاح المؤسسة وتوافقها مع المتطلبات التي تفرضها عليها بيئة الأعمال في عالمنا المعاصر. لكون المؤسسات أصبحت اليوم درجة نجاحها وقبولها في المجتمع تقاس بمقدار إسهامها في تحسين البيئة والمحافظة عليها وتقديم منتجات صديقة للبيئة ومتوافقة بذات الوقت مع حاجات ورغبات الزبائن (البكري وبني حمدان، 2013، صفحة 04). وحاليًا، وفقاً لـ "Walton & all" بدأت المؤسسات في إدراك أنّ الاستدامة البيئية يمكن أن تكون مصدرًا للميزة التنافسية في تسيير العمليات (Chrisostom & Monari, 2018, p. 358). كما أنّه حسب "Biloslavo & Trnavcevic" يؤدي الاتجاه المتزايد لتبني الأعمال الصديقة للبيئة والتكنولوجيا والخدمات الغير المضرة بالبيئة إلى خلق فرص عمل جديدة تتيح قدرات عالية لتحقيق الربح وإرضاء أصحاب المصلحة الذين لديهم تأثير كبير على توافر الموارد المالية والبشرية وغيرها من موارد المؤسسات (Friday & Raymond 2019, p. 18).

2. الممارسات الخضراء والقدرة التنافسية

وفقاً لـ "Vachon & Klassen" أصبحت كلمة "أخضر" في الوقت الحالي، كلمة رنانة وممارسة شائعة لوصف صورة المنتجات الصديقة للبيئة وكذا السيوروات والأنظمة والتكنولوجيات والطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال (Bon, A. Zaid & Jaaron, 2018, p. 167). ولهذا تسعى المؤسسات بشكل فاعل لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير، بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية. ومن أجل ملاقة ذلك وأن تحقق أهدافه المطلوبة، فإنه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفرداها عن غيرها من المؤسسات الأخرى في ذات الصناعة (البكري وبني حمدان، 2013، صفحة 06).

تقف منظمات الأعمال اليوم أمام تحديات إستراتيجية وتنافسية ومخاطر أفرزتها التحوّلات المتسارعة في بيئة الأعمال، الأمر الذي ألزمها بضرورة إعادة هندسة خياراتها وتوجهاتها الإستراتيجية، والعمل الدؤوب والمستمر لاكتساب ميزة تنافسية تمكّنها من تحسين موقعها في السوق، أو المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، عن طريق إيجاد السبل والأدوات التي تساعدها على استدامة ميزتها التنافسية، والاهتمام بكل ما من شأنه أن يأتي بالجديد، ويحقق السبق والتّجّاح في الميدان التنافسي (أبو ردّان والعنزي، 2017، صفحة 246). وتاريخياً يُعدُّ الباحث "Alderson" أول من أشار إلى الميزة التنافسية وعرفها بأنّها: «تعبير عن سعي المنظمة لإنشاء أو امتلاك سمات فريدة عن غيرها من المنظمات العاملة في ذات الصناعة لكي تحقق التميّز عنهم» (البكري وبني حمدان، 2013، صفحة 06). ويؤكد "Porter" أن الميزة التنافسية تمثل هدف الاستراتيجيات، فهي المتغيّر التابع والأداء هو المتغيّر

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيروية التغيير المؤسسي

المستقل، وأن الإستراتيجية أعمق وأهم من أن تبنى على مجرد الربح، وإنما تبنى على الميزة التنافسية المستدامة على اعتبار أن هذه الأخيرة ستضمن لها تحقيق مستويات من الربحية أعلى من متوسط الأرباح المتحققة داخل الصناعة مع المحافظة عليها بشكل مستدام (بلاي وسملالي، 2018، صفحة 124).

من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية، يتعين على المؤسسات البحث عن استراتيجيات مستدامة. فمن خلال استحداث منتجات صديقة للبيئة، يمكن تقليل تكاليف الإنتاج. وإعادة تدوير المواد المستخدمة، يمكن للمؤسسات تحقيق الأرباح. يجب أن تختار المؤسسات المواد الخام الصديقة للبيئة. ويضاف إلى ذلك، يجب أن تختار المواد الخام التي يتم إعادة تدويرها. (Düren & Yilmaz, 2010, p. 92). فوفقاً لـ "Ambec & Lanoie" التصور السائد الذي يتوقع بأن الممارسات الصديقة للبيئة تفرض تكاليف إضافية على مؤسسات الأعمال، وبالتالي تقلل من القدرة التنافسية التنظيمية قد أضعفته الأدلة المعاصرة التي توثق أن أداء الأعمال الخضراء لا يتسبب بالضرورة في ارتفاع التكاليف، بل يمكن أن يؤدي إلى زيادة في القدرة التنافسية (Demiral, 2018, p. 30). كما أنه في المقاربة الجديدة حسب عدة باحثين، لم يعد الاتجاه نحو التخضير أحد التكاليف لممارسة الأعمال، وإنما أصبح من المسلم به أحد المحركات الرئيسية للابتكار التنظيمي وللإنتاجية والكفاءة (Demiral, 2017, p. 36).

المطلب الثاني: التوجه المعاصر في تسيير المؤسسات

يبدو أن التسيير التقليدي الذي كان ناجحاً للغاية في القرن العشرين، يجب أن يفسح المجال لأساليب التسيير الجديدة، وأبرزها ما يسمى بـ "التسيير الجديد"، وبالإضافة إلى ذلك، يقود تسارع وتيرة التغيير الباحثين إلى النظر في الكيفية التي تستخدمها المؤسسات وتتعاملها في ممارساتها التسييرية للتكيف مع الضغوط البيئية.

الفرع الأول: التحديات التي تواجه التسيير المعاصر

يعتمد بقاء المؤسسات بشكل جزئي على جودة أدوات التسيير المتاحة لها؛ مما يعني أن درجة عدم التأكد التي تواجهها المؤسسات حالياً تتطلب تغييراً أساسياً والتكيف مع عالم يتغير باستمرار وبسرعة.

1. قصور النظرية التقليدية في تسيير المؤسسات المعاصرة

لقد أصبح تسيير المؤسسة في ظل ظروف العمل الزاهنة سيروية معقدة تتطلب معرفة ومهارات واسعة وقدرات كبيرة على تنظيم المشاريع (Antić & Sekulić, 2005, p. 237). ففي ظروف التسيير اليوم، أين تتعرض المؤسسة لمخاطر جديدة وتحديات محتملة، يتطلب الأمر أكثر من أي وقت مضى تسيير فعال وجاهز، يمكنها من "استغلال" الموارد والتكنولوجيات لإبرام ميزة في السوق وقبول المنتجات والخدمات أمام المستهلكين الدوليين (Efremova & Micesk, 2016, p. 02). وأن استيعاب تغير الأوضاع البيئية الداخلية والخارجية والمشاكل الجديدة الناشئة المعقدة لتسيير المنظمة هو أهم مصدر للميزة التنافسية، كما يجب إعطاء أهمية إستراتيجية للفرد (Burma, 2014, p. 86).

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

لقد غيرت نظرية التسيير الحديثة الطريقة التي ينظر بها المسيرون إلى وظائفهم، وقد مكن التطور في نظرية التسيير والممارسة الميرون والنظم التسييرية من أن تتطور (Sreedhar, 2016, p. 36). كما قام "Peter Drucker" في بداية القرن الحادي والعشرين، بشن هجوم كبير على نموذج التسيير التقليدي، حيث أشار في كتابه "الإدارة في شركات المستقبل" إلى التغييرات التي ستحدث وتأثيراتها على الشركات وتنظيمها وتسييرها. ففي إحدى مقالاته، "التحديات التسيير في القرن الواحد والعشرين"، أعلن "Drucker" عن تغييرات في مبادئ التسيير التي سادت حتى الثمانينات، ويجب تغيير هذه المبادئ لأن البيئة التي يعمل فيها التسيير قد تغيرت بشكل جذري، وسوف تنمو هذه التغييرات بشكل أكبر وأكثر تعقيداً وحدة في مؤسسات المستقبل (Buble, 2015, p. 11).

يتطلب أيضا من التسيير هذه الأيام بناء بيئة أعمال مستدامة تمكن المؤسسة من التنافس بنجاح مع المؤسسات الكبرى الأخرى، وينطوي التسيير في القرن الواحد والعشرين على طرح خطط واستراتيجيات تساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة (Strielkowski, Shishkin, & Galanov, 2016, p. 228). حيث أنّ لأنماط التسيير التي يتبناها الميرون تأثيراً كبيراً على جميع الأنشطة في المؤسسة والمناخ التنظيمي وإنتاجية العمل. وعليه فمن المهم للغاية بالنسبة للمسيّر أن يكون على علم بمزايا وعيوب أسلوب القيادة، ولكن أيضا بشأن نظرة المرؤوسون إليه (Bucata & Rizescu, 2016, p. 159).

2. التحديات التي تواجه المسيّر المعاصر

إنّ البيئة تتغير دائماً، وينبغي على المسيرين مجابهة التحديات في أي لحظة، وفي كل مرحلة وكل وظيفة في نشاط التسيير، ويتعيّن عليهم أن يبدعوا في كل مكان، في كل شيء وفي أي وقت (Zhang, 2009, p. 148). حيث أنّه وفقاً لـ "Hamel" يتعيّن على المسيرين المعاصرين التأكّد من أنّهم يستخدمون التسيير القائم على الموظّفين حتّى يتمكنوا من الحفاظ على قوّة عاملة ملتزمة بتحقيق أداء أفضل، فالمؤسسات التي لا تشرك العاملين في وضع الخطط كثيراً ما تفشل في تحقيق أهدافها. ويستخدم المسيرون أيضاً مبادئ أخرى وفقاً لطبيعة الحالة بغية إشراك المؤسسة بأكملها في سيرورة التخطيط (Strielkowski, Shishkin, & Galanov, 2016, p. 228).

لقد شجّع "Gary Hamel" في كتابه "مستقبل التسيير" الذي نشر سنة 2007 كلّ هذه التغييرات وحثّ المسيرين على التخلّي عن طريقة التفكير التسييري الحالية واستحداث الممارسة والاستجابة للابتكار وتعزيزه. وبعبارة أخرى، وفقاً له، فإنّ معظم مبادئ التسيير وأنظمتها تستند إلى نموذج تسييري لا مبرر له كلياً، وبالتالي فإنّ الابتكارات التسييرية هي المصدر النهائي للميزة التنافسية (Buble, 2015, p. 11). وحالياً، يجب أن ينظر للمسيّر كقائد، وهو ما يعني أنّه يجب أن يمتلك مهارات المسيّر والقائد (Miceski & Tashkov, 2017, p. 40).

سيعتمد نجاح مؤسسات القرن الواحد والعشرين إلى حدّ كبير على البحث عن القادة الموهوبين واكتشافهم والاستخدام الفعّال لهم، ومن هؤلاء أصحاب الخيال الواسع، المفعمون بحبّ الاستطلاع والصمود والعمل الجادّ

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

والتركيز على الأفكار وذوي المؤهلات القادرة على تشجيع التنوع ومراعاة التحدّيات البيئية، مع استعداد دائم لتحويل الرؤية إلى واقع ملموس (Bucata & Rizescu, 2016, p. 159). وعليه فالوضع الحالي يفرض على المسير أن يعمل على إدارة التغيير الدائم فيما يتعلّق بالمنتجات، الأنشطة، هيكل المؤسسة، الإدارة، وكذا أدوات التسيير المستخدمة (Alazard & Sépari, 2001, p. 10).

الفرع الثاني: حتمية التغيير في تسيير المؤسسات المعاصرة

تعيش المؤسسات اليوم وتعمل في بيئة ديناميكية ومتغيرة جدًّا والتي أصبحت فيها التغيرات أعمال يومية، وقد أدى الوضع بالمؤسسات في عصرنا الحالي لأن تشهد أعلى معدل تغيير في تاريخها.

1. تعريف التغيير المؤسسي

إنّ التغيير هو سمة سائدة في البيئة المعاصرة، لذلك فإنّه يشمل كافة نواحي العمل التسييري في المؤسسة. إنّ غدًّا يأتي دائمًا مختلفًا عن اليوم، لذلك فالتخطيط والتنظيم والرقابة يجب أن تتكيف وتحاول حلّ المشاكل التي ستظهر مستقبلاً (العامري والغالي، 2006، صفحة 422). وفي ذات السياق، يقول علماء الاجتماع «إنّ الشيء الوحيد الذي لا يتغيّر هو التغيير نفسه» (بن حرز الله، 2017، صفحة 171)، فالتغيير هو حقيقة مهمّة في عصرنا، وفي مواجهة التغيير المستمرّ، يُقال أنّه لا توجد طريقة سوى التغيير من أجل التكيف مع التغيير، فمن المهمّ للغاية بالنسبة لمؤسسة ما أن تتكيف مع التغيرات في محيطها للحفاظ على وجودها (Somunoğlu İkinci, 2014, p. 122).

عرّف "Jones" التغيير المؤسسي بأنّه: «السيرورة التي تنتقل بها المنظّمات من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب لزيادة فعاليتها» (Tefera & Mutambara, 2016, p. 02)، وفي نفس السياق عرّفه "Skibbins" بأنّه: «الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً» (حليلو ومرابط، 2017، صفحة 186). كما عرّفه "Daft & Noe" بأنّه: «استجابة المنظمة للتغيرات البيئية التي تواجهها، بحيث تحقّق أفضل مواءمة وأسرع استجابة لها» (خروفة، 2010، صفحة 06)، وفي ذات السياق عرّفه "Luscher & all" بأنّه: «تغيير موجّه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحوّل إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حلّ المشاكل» (الساعدي، غالي ووادي، 2013، صفحة 41).

مما سبق، يمكن القول بأنّ التغيير المؤسسي هو ظاهرة مصاحبة للتحوّلات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية التي أجبرت المؤسسات على البحث عن أساليب جديدة وتقنيات حديثة من أجل الحفاظ على البقاء وتحقيق التوازن والتكيف في النظام الجديد.

2. دوافع التغيير المؤسسي، والعناصر المكوّنة له

أصبح من الضروري في ظلّ الظروف المتغيرة بشكل مستمرّ وسريع والمنافسة الحادة بين المؤسسات، وضع إستراتيجيات للتحديث والابتكار والإبداع حتّى تضمن المؤسسة لنفسها الاستمرار والنموّ، فالمستهلكون والمنافسون

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيروية التغيير المؤسسي

والموارد المختلفة تتغير من وقت إلى آخر بالشكل الذي يتطلب مرونة في التعامل معها، وتعني هذه المرونة ضرورة إحداث تغييرات تنظيمية مناسبة لمسارها (تريكي، 2017، صفحة 63). وفي ذات السياق، تظهر الحاجة للتغيير المؤسسي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات وقدرات المؤسسة وأهدافها، أو عندما تواجه المؤسسة مشكلات ذاتية داخلية، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحالية في البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم، مما يتطلب إحداث تغيير أو تطوير تنظيمي (العايب وزواوي، 2013، صفحة 167). وحسب "Daft & Noe, Quick & Nelson"، مهما كان الاتجاه الذي يدفع لإحداث التغيير المؤسسي، فإن نقطة الانطلاق تبدأ من المتغيرات البيئية الخارجية لاسيما تلك المتصلة بالعملة والتطورات التكنولوجية والتغيرات الاجتماعية وقوة العمل (جلاب، 2011، صفحة 668).

تتكون عناصر التغيير حسب "Rowley & Lujan" من تحديد الأسباب التي تدعو للحاجة إلى التغيير، وتحديد أهداف التغيير والمجالات التي سيتم فيها، وتشكيل فريق إدارة التغيير، والجاهزية والاستعداد لأي تعرض لأزمات ومشكلات قد تواجه التغيير وتعرقله، من خلال التنبؤ بالأخطار والتأثيرات والتكاليف التي يمكن أن تحدث، وتصميم خطوات العمل مقدماً ووضع بدائل وحلول مسبقة من خلال تصميم العمليات الجديدة التي سيتم إجراؤها، وتطوير العمليات والأنظمة الجديدة، وأخيراً وضع حلول وبدائل عملية تتماشى مع حاجات المؤسسة ونظامها (عليان، 2015، صفحة 106). كما يمكن وفقاً لـ "Vandangeon-Derumez" تصنيف العوامل التي تؤثر على ديناميكية التغيير المؤسسي إلى عاملين، القصد وطريقة نشر التغيير (Azzarradi & Fikri, 2017, p. 157).

3. أهمية التغيير المؤسسي وتسييره في المؤسسة

يتفق الخبراء على أهمية إحداث التغيير لضمان استمرارية المؤسسة بتحقيق جملة من الأهداف تسمح لها بدخول غمار المنافسة، ومواجهة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة، والاستجابة للمتغيرات المحيطة بها (تاويريت وبومعرف، 2014، صفحة 110)؛ وبالتالي، سيكون التغيير المؤسسي ضرورياً لاستمرار المؤسسات. ويصبح تسيير التغيير التنظيمي وإحداث التحوّل سمات دائمة لميدان الأعمال (Jovanović, 2015, p. 144). كما أنه وفقاً لـ "Cao & McHugh" أصبحت قدرة المنظمات على تسيير التغيير والبقاء في ظلّ التغيرات تزداد أهميتها في بيئة تشهد منافسة شديدة وأسواق تتجه نحو العمولة (Amagoh, 2008, p. 01). وبالإضافة إلى ذلك لكي يحدث التغيير على مستوى المؤسسة ولا يسبب صداماً فلا بدّ أن تكون هناك رؤية قيادة تقود التغيير بنجاح، فالرؤية نحو المستقبل قادرة على التركيز في طاقات الأفراد والمجموعات والتزام القيادات العليا في المرحلة المبكرة لسيرورة التغيير مطلوبة للتسيير بفاعلية (طاهر شنيتر، 2016، صفحة 294).

إنّ سيرورة التكيّف مع التغيرات المصحوبة بتحسين الأداء هي جوهر تسيير التغيير المؤسسي (Goswami, 2015, p. 136) ومن المعروف أنّ تسيير التغيير ينقسم إلى كلّ من (تسيير التغيير الاستراتيجي، وتسيير التغيير

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

الوظيفي)، فالأول يتعلّق برسالة المؤسسة وأهدافها وأسواقها ومنتجاتها، والثاني يتعلّق بالتغيير في المناصب والدرجات والإدارات بين الموظّفين (السكران، 2013، صفحة 59). وفي هذا الصّدّد، يدمج تسيير التغيير التّصوّرات المتعلّقة بالحاجة إلى التغيير، نطاقه وطبيعته، ثمّ اختيار الأساليب، لمرافقة تنفيذ هذا التغيير، من حيث الهياكل، الإجراءات والأفراد على حدّ السّواء (Sépari, Solle & Le Cœur, 2014, p. 79).

يرى العديد من الباحثين أن قيادة التغيير ستكون معقّدة جدًّا وتعيقها قوّة العادة التي تعتبر العقبة الرئيسيّة أمام التغيير. كما أنّ دمج التغيير داخل المنظّمة يترتّب عليه تعديلات مختلفة، والتي تؤثر على عادات الموارد البشريّة وتجعل ظروف العمل معقّدة وغير عادية (Akioud, 2020, p. 571). وهكذا، في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتميّز بتنامي العولمة والابتكار التكنولوجي والأسواق شديدة التنافس وتعزيز القوّة المعرفيّة؛ أصبح تسيير التغيير المؤسسي مهمّ وكذلك بديهي (Goswami, 2015, p. 136).

الفرع الثالث: مجالات التغيير المؤسسي، أنواعه والعوائق التي تواجهه

إنّ من الحقيقة الثابتة أنّ جميع بيئات العمل تقريبًا في حالة تغيّر مستمرّ. وعليه يجب على المؤسسات إمّا مواكبة التغيّرات في بيئاتها التنافسيّة والاستجابة على الفور لهذه التغيّرات، أو استشرافها على نحو فعال، مع العمل على تسيير مقاومة الأطراف الفاعلة بكفاءة بما يضمن تنفيذ التغيّرات المطلوبة.

1. مجالات التغيير المؤسسي

يتطلّب تفعيل برامج التغيير ضرورة التّحديد الدقيق لطبيعة التغيّرات التي ستُجرىها المؤسسة وطبيعة الكيانات والعلاقات التي يمكن أن تنشأ عنها، وهذه الأخيرة يمكن أن توجّه نحو مدى واسع من عناصر المؤسسة، بحيث يمكن أن تشمل أيّ مستوى من مستويات المؤسسة أو أيّ مجال من مجالاتها الأساسيّة (بركان، 2015، صفحة 327)، فمن جهة تهتم سيرورة تنفيذ التغيير المؤسسي بإحداث التغيير المرغوب في العديد من المكونات التّنظيميّة كالهيكّل التّنظيمي، الثقافة التّنظيميّة، الأفراد، التكنولوجيا، النّظم والإجراءات والطّرائق، والأهداف... إلخ. وتستخدم المنظّمات مداخل مختلفة بقصد تنفيذ التغيير المؤسسي (جلاب، 2011، صفحة 692)، ومن جهة أخرى قد تتعلّق التغيّرات المؤسسيّة أساسًا بالممارسات والتّنظيمات. فهي تعدّل التّنظيمات (المركزيّة واللامركزيّة) وأساليب العمل (السيرورات والإجراءات) وأدوات التسيير (جداول القيادة وأنظمة المعلومات) والكفاءات (الفتيّة والسلوكيّة) (Autissier & Vandangeon Derumez, 2007, p. 117).

يمكن أن يكون التغيير على مستوى المؤسسة تغييرًا في العلاقات الشّخصيّة، في نمط العمل الفردي أو تغييرًا على مستوى التفاعل بين الفرد والتّنظيم. كما أنّه يمكن إحداث التغيير من خلال أكثر من مدخل. وبصفة عامّة يمكن للمؤسسة أن تتبّع أحد هذه المداخل الثلاثة (التغيير من القاعدة إلى القمة، التغيير من القمة إلى القاعدة، وأخيرًا المدخل المتكامل) (السكران، 2013، صفحة 60). وفي مواجهة جميع الضغوط التي تتعرّض لها المؤسسات في مجال

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

التغييرات الإستراتيجية و/أو التنظيمية بصورة شبه دائمة، يبدو من الضروري وضع منهجية لتسيير هذه التغييرات لضمان قيادتها بشكل مستمر وتدرجي ومناسب، شريطة أن يكون ذلك في أقرب وقت ممكن من الناحية العملية (Sépari, Solle & Le Cœur, 2014, p. 79). وفي هذا الصدد، فإن قيادة التغيير لها ثلاثة أهداف: على المستوى الفردي، لجعل الموظفين يلتزمون بالتغيير، ثم تغيير الممارسات على مستوى المجموعة لصالح التغيير ثم التطوير والمحافظة على مقومات تقدم المؤسسة مع مرور الوقت (Tahrouch, Ajly & Fouad, 2019, p. 02).

2. أنواع التغيير المؤسسي

من عدة جوانب تغيرت طبيعة التغييرات نفسها. لقد أصبحت واسعة الانتشار وغير خطية، متقطعة وفجائية. يضطرّ المسيرون العصريون إلى العمل في أنواع جديدة من نماذج العمل مثل التحالفات والتكتلات والشراكات والتعهد الخارجي وشركات التوريد للخارج والتجارة الإلكترونية وما شابه ذلك (Slavoljub, Skorup Srdjan & Predrag, 2015, p. 42). وفي ذات السياق، وفقاً لـ "Kitur" يأتي التغيير في المؤسسة بأشكال عديدة (الاندماج، التملك، المشروع المشترك، القيادة الجديدة، استخدام التكنولوجيا، وإعادة الهيكلة التنظيمية، والتغيير في المنتجات... الخ)، وقد يتم التخطيط للتغيير قبل سنوات أو قد يتم فرضه على المؤسسة بسبب حدوث تحول في البيئة (Lucy Wanza & Kagwiria Nkuraru, 2016, p. 191).

قبل اختيار منهجية محددة للتغيير يجب طرح سؤالين مهمين: هل التغيير ضروري ومهم للمؤسسة؟ وما هي المجالات التي سيشملها؟ وبناءً على ذلك تستطيع المؤسسة اختيار نوع التغيير المطلوب (طوهر، مناصرة وشطبية، 2017، صفحة 229). فمن جهة يمكن أن تكون التغييرات التنظيمية مستمرة أو متقطعة فالتغييرات المستمرة هي تدريجية (تغييرات من الدرجة الأولى)، جزئية، وتطويرية، في حين أنّ التغييرات المتقطعة هي تغييرات جذرية (تغييرات من الدرجة الثانية) شاملة وثنائية (Janićijević, 2012, p. 28)، ومن جهة أخرى يمكن تصنيف التغيير الذي تتبناه المؤسسات إلى (تغيير فني ينصب على الوسائل وليس الغايات، تغيير تعديلي في الغايات وليس في الوسائل، وتغيير تكيفي يتضمن تغييراً في كلا الوسائل والغايات معاً) (شارف ورمضاني، 2017، صفحة 436).

3. العوائق التي تواجه التغيير المؤسسي

تقتضي سيرورة التغيير اتخاذ إجراءات واستخدام موارد يتناسب حجمها وطبيعتها والتغيير المنشود، حيث يرى "R.Vaillancourt" أنّ أية سيرورة تغيير تتضمن ثلاثة مكونات: مكون موضوعي (الهدف المطلوب)، مكون ذاتي (الأثر المرغوب) ومكون مدمج (الخطة المستخدمة). وهذا المكون الأخير هو الذي يبرز دور الإدارة في القدرة على الدمج بين الهدف المنشود والأثر المرغوب (رحيم، 2012، صفحة 65). وفي ذات السياق، يُعدّ التسيير الناجح للتغيير وفقاً لـ "Luecke" ذو أهمية قصوى من أجل البقاء والنجاح في بيئة الأعمال التنافسية جداً، وقد وصف "Beer & Nohria" أنّ حوالي (70 في المائة) من جميع مبادرات التغيير تفشل (Goswami, 2015, p. 135). كما أنّه،

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

حسب "Crozier et Freiberg" فإنَّ التَّحدِّي الأكبر للتَّغيير يتمثل في إدارة مقاومة الأطراف الفاعلة في حال تأثرت مصالحهم (Azzarradi & Fikri, 2017, p. 158).

تدرك معظم المؤسسات أنَّ التغيير المؤسسي المستمرَّ ضروري للبقاء، وبالتالي تسعى إلى كسر الحواجز ومقاومة التغيير، ومن العوائق التي تحول دون التغيير (التكلفة العالية للتغيير، قيود الوقت، أولويات العمل الأخرى، الصَّعوبات الفنية، الخوف من عدم الاستقرار، فقدان شيء ذو قيمة، نقص المهارات والموارد، سوء التجارب السابقة، التقيد بالممارسات الحالية، رسوخ الثقافة التنظيمية، السياسة الداخلية، نفوذ الثقافات العمالية، واللوائح الحكومية) (Raluca Ioana, 2013, p. 314)، بالإضافة إلى ذلك قلة فعالية فريق إدارة التغيير، الدعم الضعيف من قبل إدارة المؤسسة، نقص الموارد والتخطيط وقلة التواصل (Eseroghene Franklin & Balbuena Aguenza, 2016, p. 26).

يرى "Beer" أنَّ هناك مجموعة من الأخطاء الشائعة التي يمكن أن تتسبب في إعاقة سيرورة التغيير منها (فرض الحلول الجاهزة، دفع التغيير من القمة، الاعتماد على الإصلاح التقني فقط، ومحاولة تغيير كل شيء دفعة واحدة). وفي السياق نفسه يشير أحد الباحثين إلى مجموعة من الأخطاء والتي يرى "Kotter" أنَّها تعيق جهود التغيير في المؤسسات وهي (الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي، حدوث نوع من التراخي، غياب التحالف القوي بين الأفراد، افتقاد الرؤية وعدم توصيلها، والعقبات الإدارية كالبيروقراطية، مراكز القوى المعارضة للتغيير، عدم تحقيق نجاحات سريعة وسريعة إعلان النصر الكبير وعدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المؤسسة) (محمودي، 2015، الصفحات 84-85).

المطلب الثالث: التسيير الأخضر رهان المؤسسات المعاصرة

تُظهِر العديد من الدراسات الاستقصائية التي أجريت مع مديري صناعات مختلفة أنَّ التسيير الأخضر اكتسب أهمية على مدار العقود الماضية وأصبح جزءاً أساسياً في خطة المؤسسة لتكون قادرة على المنافسة، وسيحظى التسيير الأخضر أيضاً باهتمام بالغ في بحوث الأعمال.

الفرع الأول: مفهوم التسيير الأخضر

يحظى مفهوم التسيير الأخضر بالاهتمام في الأوساط الأكاديمية. وبناءً على ذلك، بدأت الأبحاث والمساهمات النظرية تتبلور في صياغة أدبياته. ومع ذلك، هناك شح في الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالتسيير الأخضر من وجهة نظر الممارسين.

1. مبررات تبني المؤسسات للتسيير الأخضر

في الآونة الأخيرة زادت أهمية القضايا البيئية والتنمية المستدامة في كل من الدول المتقدمة والنامية. والسبب الكامن وراء زيادة الاهتمام بالقضايا البيئية هو أنه إذا لم نغيّر الطريقة التي نسير بها مؤسساتنا فإنَّ مستقبل الأجيال القادمة سيتعرّض لخطر كبير (Goyal, 2013, p. 68). ووفقاً لـ "Kumar & Ghodeswar" يضع هذا الوعي المتزايد

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

والحساسية تجاه القضايا البيئية بعض المطالب على وظائف المؤسسة من أجل أن تصبح أكثر مراعاة للبيئة. ومن المسلم به الآن الأهمية الإستراتيجية للاحتفاظ بالزبائن والعلاقة طويلة الأجل مع الزبائن لتحقيق الأداء الفعال للأعمال في ممارسات الأعمال الخضراء. وقد شجّع هذا المؤسسات على تطوير ممارسات أعمال فريدة للحصول على ميزة تنافسية في السوق. وقد أثار ذلك أيضاً الحاجة إلى البحث عن أساليب عمل جديدة شاملة بما يكفي لتوفير ميزة تنافسية فريدة ومستدامة (Friday Ekahe & Raymond Uwameiye, 2019, p. 18).

حسب عدّة باحثين التسيير الأخضر يمكن أن يكون له أثر كمصدر للميزة التنافسية من خلال منح مزايا اقتصادية وإستراتيجية، يجب أن تأخذ المؤسسة كانشغال أخلاقي وليس كإستراتيجية ردّ فعل (Newaz Rimi, 2016, p. 61). ومن العوامل التي تجعل المؤسسات تعمل وفقاً لمفهوم التسيير الأخضر وفقاً لـ "Düren" (زيادة ضغط الرأي العام، سنّ قوانين ولوائح جديدة وزيادة المسؤوليات البيئية والاجتماعية على المؤسسات، منع الأنشطة الضارة بالبيئة مما يؤدي إلى تحقيق وفورات للمؤسسات، أساليب وتكنولوجيا منع التلوث والطلب المتزايد تدريجياً على المنتجات التي تنتج بإتباع هذه الأساليب التي تخلق قطاعات جديدة، الدراسات التي أجريت في هذا المجال والتي أدت إلى تعزيز سمعة المؤسسات) (Şebnem Arikboğa, 2012, p. 32).

2. مقارنة التسيير الأخضر مقابل المقاربة الكلاسيكية

تمت مناقشة قضايا تطوّر مقارنة التسيير الأخضر والتحوّل من مقارنة التسيير الكلاسيكي إلى مقارنة التسيير الأخضر في الأدبيات بشكل متكرّر ودراستها بعدّة طرق من قبل العديد من الباحثين. وأكّد "Cotgrove" بأنّ مقارنة التسيير الكلاسيكي لم تعد قابلة للاستمرار بسبب إيمانها المتعلّق بالنمو الاقتصادي غير المحدود والهيمنة على الطبيعة. وذكر "Colby" أنّ جدول الأعمال الدفاعي عن مقارنة التسيير الكلاسيكي أخذ في الانهيار وقد بدأ جدول أعمال البيئة في الازدهار (Güner, 2018, p. 315). وأصبح يُنظر إلى مقارنة التسيير الأخضر كإستراتيجية تسيير جديد، تهدف إلى تحقيق أعمال مستدامة بشكل كامل، والتي ستظهر نتائجها واضحة في المجالات المالية والاجتماعية والبيئية. ويلعب هذا المفهوم دوراً مهماً في تطوير أشكال عمل أكثر استدامة، مما يؤدي إلى تقليل تأثيرها السلبي على البيئة، أثناء القيام بالأنشطة. وقد ظهر مفهوم التسيير الأخضر في النصف الثاني من القرن العشرين، كاستجابة لتزايد وعي المستهلكين في مجال حماية البيئة (Skibińska & Kot, 2015, p. 220).

أصبح التسيير الأخضر الأسلوب الجديد السائد، والتوجه الذي يحرز لمؤسسات اليوم مكاناً مهماً. لا يمكن لمؤسسة اليوم أن تنجح في البيئة التنافسية الحالية إذا لم تتبع ممارسات التسيير الأخضر الحالية بفعالية وكفاءة. وقد أحدث التسيير الأخضر ثورة في الطريقة التي تؤدي بها المؤسسات ووظائفها، كما يجب أيضاً أنه من أجل القيام بالتسيير الأخضر في المؤسسة يجب تلقي مشاركة الموظف بفعالية وكفاءة (Goyal, 2013, p. 70). كما يعتبر التسيير الأخضر نموذجاً للتسيير مصمماً لتلبية احتياجات المؤسسات المعاصرة وسيتمّ تمييزه إذا كان قادراً على تحقيق

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

فوائد مستدامة للموارد الطبيعية وللبيئة من أجل تلبية احتياجات الأجيال المقبلة من المؤسسات (Hasan, 2016, p. 318).

3. تعريف التسيير الأخضر

فيما يتعلّق بالمؤسسة، فإنّ التسيير الأخضر هو ببساطة طريقة تفكير جديدة، مرتبطة باكتساب وعي أكبر بطريقة عمل المؤسسة، وكيف تؤثر، من خلال أعمالها، على البيئة. التسيير الأخضر في المؤسسة ليس متعلّقاً بالعامل البشري، ولكن بكلّ عنصر من عناصر المؤسسة، التي تسيّر بطريقة ما، تأخذ في الاعتبار الجوانب البيئية. حسب حجم المؤسسة ونوع النشاط، قد يشمل مفهوم التسيير الأخضر عناصر مختلفة ويتخذ عدّة أشكال. لكن في الغالب، مفهوم التسيير الأخضر في المؤسسات يتعلّق بالمجالات التي تعمل فيها المؤسسة. وعليه، يتم استخدام مقاربات مختلفة للتسيير الأخضر حسب كلّ مؤسسة (Skibińska & Kott, 2015, p. 221). وفي هذا الصدد تعرّف "Haden & all" التسيير الأخضر «كسيرورة على مستوى المؤسسة لتطبيق الابتكار من أجل تحقيق الاستدامة والحدّ من النفايات وتعزيز المسؤولية الاجتماعية وتحقيق ميزة تنافسية من خلال التعلّم والتطوير المستمرّ ومن خلال تبني الأهداف البيئية والاستراتيجيات التي تدمج بالكامل مع أهداف واستراتيجيات المنظمة» (Güner, 2018, p. 313)، كما يرى "Peng & Lin" في إحدى الدراسات الحديثة أنّ التسيير الأخضر هو «تلك الممارسات التي ينتج عنها تقديم منتجات صديقة للبيئة وتقلل من التأثير على البيئة من خلال الإنتاج الأخضر، والبحث والتطوير الأخضر، والتسويق الأخضر» (Loknath & Abdul Azeem, 2017, p. 691).

مما سبق، يمكن تعريف التسيير الأخضر كسيرورة للانغماس في الممارسة الصديقة للبيئة وفي سيرورة قرار الإدارة؛ فهو نظام إدارة ديناميكي ومستمر للأنشطة والعمليات لرصد ومنع ومكافحة ملوثات البيئة.

الفرع الثاني: مبادئ التسيير الأخضر، أهدافه ومنافعه في المؤسسة

اليوم، أكثر من أيّ وقت مضى، على المؤسسات الاستعداد للعمل بطريقة مسؤولة بيئياً وأن تدرك أنّها جزء من المجتمع ولذلك ينبغي تبني الممارسات الخضراء في المؤسسات. ومع مرور الوقت، يدرك الناس أهمية تبني الممارسات الخضراء والتي أصبحت هي التّمسّ السائد والمستقبل للاقتصاد الأخضر.

1. مبادئ التسيير الأخضر

بدأت المؤسسات تعطي أهمية للتسيير الأخضر خلال القرن الواحد والعشرين، حيث ظهرت نتائج المشاكل البيئية جنباً إلى جنب مع تأثير العولمة حينها أدركت المشاكل والأضرار، فنبنت مبادئ التسيير الأخضر وانطلق العمل بتبني المبادئ بخصوص الموضوع بعد تزايد أهمية التسيير الأخضر (Uygun, Yasin Musluk & Ilbey, 2015, pp. 351- 352). وقدّم "Kurland & Zell" عشرة مبادئ للمؤسسة لتبني التسيير الأخضر في أعمالها والتي تحدّد في (وضع قيم خضراء للمؤسسة، تنفيذ القيم الخضراء، إعداد مقاييس الاستدامة للتأكد من الالتزام، دراسة الجدوى

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيروورة التغيير المؤسسي

الخضراء، تغيير التسيير، تعزيز ممارسات الاستدامة والقيم، التواصل والتعاون مع المورد والتأثير عليه من أجل المشاركة في الابتكار الموجه نحو التخضير، إقامة علاقات مع الزبائن والمنافسين لتشجيعهم وتنقيفهم حول التخضير، تعزيز العلاقات مع المنظمات غير الحكومية والمكلفين بتطبيق القانون والجمهور العام، الاستمرار الملموس (مثل إلقاء خطاب أو حضور المؤتمرات وكذلك المعارض التجارية للمحافظة على سمعة المؤسسة فيما يتعلق بالاستدامة) (Muhamad, Firdaus, Zulkifli & Wan Nadzri, 2015, p. 119).

2. أهداف التسيير الأخضر

بينما كان ربح الشركاء والتنمية الاقتصادية والدخل من بين أهداف مفهوم التسيير التقليدي، أصبحت أيضاً رفاهية الشركاء والاستدامة وجودة الحياة من بين أهداف التسيير الأخضر التي تركز على البيئة. وفي هذا الصدد، تتمثل أهداف التسيير الأخضر في (القيام بأنشطة أعمال مناسبة للبيئة، وحماية البيئة وتوفير تنمية مستدامة في الأهداف والرؤى والغايات ووظائف الأعمال، والهيكلة التنظيمي، والمهام، وسيروورات الإنتاج، والثقافة التنظيمية للمؤسسات والأعمال). وينبغي وضع ضوابط لأنشطتها من خلال إيلاء أهمية للتكنولوجيا التي تستخدم مبدأ الاستدامة المناسب في الأعمال (Uygun, Yasin Musluk & Ilbey, 2015, p. 351).

يهدف التسيير الأخضر إلى حل كل من المشاكل البيئية والاجتماعية، بدلاً من التسبب فيها. ويجب على التسيير أن يعتمد على سياسات وممارسات ومبادئ تعمل على تحسين كفاءة المؤسسات. وبالإضافة إلى ذلك، تحسين جودة الحياة للزبائن والموظفين والمجتمعات والبيئة (Tam & Taruna, 2016, p. 589). كما أنّ هناك مجموعة كبيرة من الأبحاث تفيد بأن المؤسسات التي تسعى إلى القيام بممارسات التسيير الأخضر يمكنها تحسين الأداء التنظيمي، وفي الوقت نفسه المحافظة على البيئة الطبيعية (Kamasak, Yozgat & Yavuz, 2016, p. 97).

3. منافع التسيير الأخضر

لقد تطوّر التسيير الأخضر منذ العقود القليلة الماضية ليتضمّن إدخال علم الممارسات المستدامة في مجال الأعمال والزراعة والمجتمع والبيئة والحياة الشخصية من خلال تسييرها بطريقة تفيد الأجيال الحالية والأجيال المستقبلية (Tam & Taruna, 2016, p. 587). فمن جهة وفقاً لـ "Amber & Lanoie"، فالتصور السائد الذي يتوقع بأن الممارسات الصديقة للبيئة تفرض تكاليف إضافية على مؤسسات الأعمال وبالتالي تقلل من القدرة التنافسية للمؤسسة قد أضعفته الأدلة المعاصرة التي توثق أنّ أداء الأعمال الخضراء لا يتسبب بالضرورة في ارتفاع التكاليف، بل يمكن أن يؤدي إلى زيادة في القدرة التنافسية. ومن جهة أخرى حسب "Jennings & all" بما يتماشى مع التحول في نط التفكير التنظيمي من تعظيم الربح على المدى القصير إلى تحقيق الاستدامة على المدى الطويل، أصبح خلق ثقافة عمل صديقة للبيئة في منظمات الأعمال مجال بحث كبير في ميادين مختلفة من تخصصات الأعمال والتسيير (Demiral, 2018, p. 30).

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

ينظر إلى تطبيقات التسيير الأخضر على أنّها تنطوي على صعوبات مالية بسبب تكلفتها. ومع ذلك، فإنّ التسيير الأخضر ينطوي على مزايا عديدة على الرغم من هذا العيب الوحيد. ويمكن القول أنّ تطبيق التسيير الأخضر له مزايا مثل (زيادة سمعة وشهرة المؤسسة، والتقليل من الآثار السلبية للمؤسسة على البيئة، والتقليل من استخدام مصادر الطاقة، وإتاحة التّفوّق في المنافسة ضدّ المؤسسات الأخرى، والاستجابة لمطالب جماعات الضّغط الأخرى بصورة مثالية وتوفير منافع لقطاع الأعمال) (Uygun, Yasin Musluk & Ilbey, 2015, p. 351). كما قد يؤدي التسيير الأخضر إلى تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسة، وتعزيز العمل الجماعي، وتحسين الثقافة التنظيمية وتخفيض التكلفة (Mousumi Sengupta & Nilanjan Sengupta, 2015, p. 02).

الفرع الثالث: تطبيقات التسيير الأخضر في وظائف الأعمال

يجب أن تضطلع المؤسسات بأنشطة التسيير الأخضر في جميع وظائفها. فخلال السنوات القليلة الماضية، تم إدخال الوعي البيئي في أنظمة التسيير كأسلوب لتسيير البيئة من خلال أنشطة منظمة، فإذا ما قامت المؤسسات بتطبيق أنشطة التسيير الأخضر في وظائف الأعمال بنجاح، فإنّها تحرز تفوّقاً على منافسيها.

1. تطبيقات التسيير الأخضر في أنشطة الإنتاج

حسب "Büyüközkan & Vardaloğlu" فإنّ الهدف من الوعي البيئي في تطبيقات التسيير الأخضر هو تقييم الإنتاج من مرحلة التصميم إلى مرحلة إعادة التدوير وإعادة الإنتاج وإعادة الاستخدام (Uygun, Yasin Musluk & Ilbey, 2015, p. 355). وفي ذات السياق، وفقاً لـ "Rao" يتضمّن تخضير التصنيع جانبين من جوانب حماية البيئة: الحدّ من المواد المسببة للتلوث والحفاظ على الموارد الطبيعية المتجددة وغير المتجددة. وتوجد أربعة أطر شائعة الاستخدام من قبل الصناعة أثناء تخضير الإنتاج في مصانعها. وهي تشمل (الإنتاج الأنظف، والكفاءة البيئية، والإنتاج المنخفض التكلفة وتسيير الجودة البيئية الشاملة). وإنّ النطاق الذي سيتمّ فيه تطبيق أطر تخضير الإنتاج يعتمد إلى حدّ كبير على تكامل الموردّين والتزام العمّال (Shekari & Ghatari, 2013, p. 314).

وفقاً لـ "Karabulut" هناك بعض العوامل التي يجب على المؤسسات أن تفي بها لتكون قادرة على ممارسة أنشطة الإنتاج في ضوء تطبيقات التسيير الأخضر. وهذه العوامل هي (تحديد كمية المواد الخام ومعدّل استهلاك الطاقة المستخدمة في سيرورة الإنتاج، تدنية كمية المواد الخام والطاقة المستخدمة في سيرورة الإنتاج وإجراء الأعمال اللازمة لمنع التلوث على الأرجح، تدنية تكاليف التغليف، واستخدام الطاقة بطريقة أكثر إنتاجية، وإنتاج منتجات صالحة لإعادة التدوير في سيرورة الإنتاج، وتصميم عبوات إنتاج يمكن إعادة تدويرها بعد استخدامها من طرف المستهلكين) (Uygun, Yasin Musluk & Ilbey, 2015, p. 355).

2. تطبيقات التسيير الأخضر في تسيير الموارد البشرية

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

وفقاً لـ "Walter Wehrmeyer" فإنّ التحوّل إلى التّخضير مفيد للمؤسّسات... وموظّفي الموارد البشريّة (AnuSingh & Shikha, 2015, p. 24). وفي ذات السياق، تقدّم المؤسّسات التي تمارس التسيير الأخضر تدريبات لموظّفيها حول المنتجات الصّديقة للبيئة، والمصادر التي تعطي ولا تضرّ بالبيئة، والآثار السّلبية والإيجابيّة التّاجمة عن الإنتاج التي تنتج عن الأعمال، وتسيير التّفايات، والهدف الأخضر، والغاية ورؤية المؤسّسة. كما يجب تدريب الموظّفين وإطلاعهم على تسيير البيئة لإنجاح تسيير الموارد البشريّة في أنشطة التسيير الأخضر. ويجب تشكيل الوعي البيئي للعاملين عن طريق الدورات التّدريبية والمؤتمرات والحطابات حول المسؤوليات تجاه الطّبيعة، والآثار السّلبية للتّفايات التي ألفت على الطّبيعة، والأماكن المناسبة لتصنيف التّفايات لإعادة التدوير ومصادر الطّاقة المتجدّدة وغير المتجدّدة (Uygun, Yasin Musluk & Ilbey, 2015, p. 356). وقد قدّم "Opatha & Arulrajah" أربع جوانب من التّخضير في سياق تسيير الموارد البشريّة التي هي حماية البيئة الطّبيعية، الحفاظ على البيئة الطّبيعية، تجنّب التلوث البيئي أو تقليله إلى أدنى حدّ؛ وإنشاء الحدائق والأماكن التي تبدو وكأنّها طبيعيّة (Muhamad Firdaus, Zulkifli & Wan Nadzri, 2015, p. 120). ويمكن أن تنجح تطبيقات التسيير الأخضر من خلال مشاركة العمّال في جميع الأنشطة المتعلّقة بالتسيير الأخضر (Uygun, Yasin Musluk & Ilbey, 2015, p. 356).

3. تطبيقات التسيير الأخضر في أنشطة التسويق

لقد أدركت المؤسّسات في الوقت الرّاهن، أنّه في أيّ ميدان من الميادين لا يمكنها الاستمرار دون مراعاة القضايا البيئيّة. ووفقاً لذلك، يتعيّن عليها أن تراعي القضايا البيئيّة أثناء إعداد استراتيجياتها وخططها طويلة الأجل لأنّ الوعي البيئي في أيّ سوق يوفّر بالفعل ميزة تنافسيّة (Durmaz & Vildan Yaşar, 2016, p. 64). ولقد بادرت العديد من المؤسّسات بإعادة النّظر في مسؤولياتها الاجتماعيّة والأخلاقيّة في ممارساتها التّسويقيّة، وذلك بإعطاء البعد البيئي مكانة مرموقة في استراتيجياتها التّسويقيّة، ومن هنا بدأ الاهتمام بنمط جديد من التّسويق؛ عُرف بالتّسويق الأخضر كمنهج تسويقي يقدّم حلولاً لتلك الآثار الاجتماعيّة والبيئيّة السّلبية (أولاد زاوي، 2014، صفحة 120).

عند الأخذ بتطبيق التسيير الأخضر في الحساب، يتمّ إعطاء أهميّة للوعي البيئي ووضع ضوابط له. ويتمّ تنفيذ عمليّات البيع والتّعبئة والتّسعير والتّوسيم والتّرويج والتّوزيع والإعلان للمنتجات المنتجة ضمن نطاق أنشطة التّسويق في المؤسّسات. ومن الصّعب مواصلة أنشطة التسيير الأخضر المؤسسي لأنّ استراتيجيات التّسويق المناسبة في التسيير الأخضر هي تكاليف توفّر ربّحاً على المدى الطّويل (Uygun, Yasin Musluk & Ilbey, 2015, pp. 356-357). وعليه، فقد أصبح مفهوم التّسويق الأخضر من التّوجّهات المهمّة للمؤسّسات وللحفاظ على البيئة، ويؤدّي ذلك بدوره إلى تشجيع التحوّل إلى المجتمع الايكولوجي المستدام، ومن ثمّ التّأثير في سلوك الرّبائين لتفضيل المنتجات صديقة البيئة (النّجار، 2014، صفحة 71).

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيروورة التغيير المؤسسي

4. تطبيقات التسيير الأخضر في أنشطة المحاسبة

ذكر "John R. Rathgeber" في بحثه أنّ العديد من قادة المؤسسات يتبنون ممارسات الاستدامة المؤسسية وممارسات الأعمال الخضراء كوسيلة لتحسين عمليّاتهم وتعزيز قدرتهم التنافسية (Dash & Mishra, 2015, p. 48)، ولتبيّن التسيير الأخضر وتحقيق استدامته يجب أن تشكّل المؤسسات آلية مراقبة قائمة على البيئة (Uygur, 2015, p. 358). ومن هذا المنطلق ظهر مفهوم المحاسبة الخضراء الحديث نسبيّاً والذي يعتمد على قياس التكاليف البيئية الإجمالية سواءً كانت على مستوى المؤسسة أو على مستوى المجتمع، ولاسيّما بعد أن تمّ دعم الاهتمام العالمي للبيئة بتشريعات وقوانين ملزمة بممارسة أنشطة صديقة للبيئة في جميع مراحل العمل (نصور وياسين، 2016، صفحة 67). وعليه، تعتبر المحاسبة البيئية أداة تمدّ المستفيدين بالمعلومات المحاسبية ومتّخذي القرارات بمعلومات التكاليف المتعلّقة بالتواحي البيئية إلى جانب البيانات والمعلومات المتعلّقة بالتواحي المالية، لإعطاء صورة كاملة عن أداء المؤسسة فيما يخصّ الأمور المتعلّقة بالمحافظة على البيئة الخضراء وتحميد التنمية المستدامة (فارس وضويفي، 2011، صفحة 248).

5. تطبيقات التسيير الأخضر في أنشطة البحث والتطوير

إنّ مفهوم البحث والتطوير يندرج في إطاره أنواعاً مختلفة من الأساليب العلمية التي تؤدّي إلى خلق معرفة إضافية تساعد على خلق قيمة تؤدّي إلى إيجاد منتجات وعمليات جديدة في منظّمة الأعمال، لذلك يُعتبر البحث والتطوير هو الطّريق المؤدّي إلى الإبداع التكنولوجي في المؤسسة (العامري والغالي، 2006، صفحة 713). كما يعتمد نجاح أنشطة البحث والتطوير على التوجّه نحو العولمة، وتوفير التكامل بين الأعمال والابتكارات من خلال متابعة التطوّرات التكنولوجية (Uygur, Yasin Musluk & Ilbey, 2015, p. 358).

تعتبر إستراتيجية البحث والتطوير التي ترتبط باستمرارية التجديد من أهمّ الاستراتيجيات التي تعمل على تشجيع الإبداع والابتكار وخلق التكنولوجيات الجديدة الكفيلة بتحسين أداء المؤسسة وتحقيق الجودة الشاملة للمنتجات بأسعار تنافسية تعظّم أرباحها وتنمّي قدراتها التنافسية (مصطفى ومزاد، 2013، صفحة 28). وفي هذا الصّد، من جهة، يجب أن يقوم قسم البحث والتطوير بدمج الأنشطة المناسبة لمفهوم التسيير الأخضر المؤسسي من خلال إتباع تكنولوجيا صديقة للبيئة وتشجيع استخدام مصادر الطاقة المتجدّدة (Uygur, Yasin Musluk & Ilbey, 2015, p. 359). ومن جهة أخرى، حسب "Karabulut" تقوم الوحدات التي توجّه أنشطة البحث والتطوير بتنفيذ مشاريع جديدة ينتج عنها كمية أقلّ من النفايات والتلوث في سيروورات الإنتاج والتكنولوجيا وتطوير خطة واستراتيجيات جديدة من خلال العمل على تقليل استخدام الطاقة والموارد (Uygur, YasinMusluk & Ilbey, 2015, p. 359).

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

المبحث الثاني: مراقبة التسيير في مواجهة التغيير المؤسسي

تعتبر مراقبة التسيير أداة أساسية من أدوات تقييم وتصحيح الأداء في المؤسسة، من خلال كشف مواطن القوة لثمينها وتنميتها، ومواطن الضعف لمعالجتها وتعديلها. وفي ظل القيود والتهديدات التي تواجه بيئة الأعمال (بيئة غير مؤكدة، معقدة وسريعة التغيير وذات تنافسية عالية)، فليس على أنظمة مراقبة التسيير فقط تأمين النظام الداخلي للمؤسسة، ولكن يجب عليها أن تراعي أيضاً ظروف ومتطلبات البيئة المحيطة، وأن توفر الآليات والميكانيزمات التي تجعل المؤسسة قادرة على التكيف مع متغيرات بيئتها؛ أي أنّ هذه الظروف الراهنة تحتم على مراقبة التسيير تعديل مفاهيمها، مهامها وأدوارها، بالإضافة إلى تطوير أدوات عملها، لكي تتمكن من مسايرة هذا التطور والتغيير.

المطلب الأول: حدود مراقبة التسيير التقليدية

لقد تعرّضت نظم مراقبة التسيير التقليدية لانتقادات حادة بشدة بسبب صرامتها ومنطقها القمعي، كما تم التشكيك في بعض أدائها فيما يتعلق بشرعيتها في المؤسسات ذات الأهداف المتعددة والمتعارضة أحياناً.

الفرع الأول: مفهوم المراقبة في المؤسسة

يغطي مفهوم المراقبة بأهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة، ولهذا يسعى الممارسون لها في المؤسسات إلى تطوير أساليبها والتقنيات المستخدمة فيها لتواكب التطورات والتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال.

1. تعريف المراقبة

المراقبة هي الحلقة الأخيرة من سيرورة التسيير. ففي ضوء الأهداف المحددة في خطة عمل المؤسسة، يراقب المسير النتائج التي تم الحصول عليها في نهاية الدورة. ويقم مسار الإنجاز والأداءات المحققة (Ckouekam, 2015, p. 31)؛ أي أنّها بذلك تعتبر الجهاز العصبي للتنظيم لكونها تعرّض لكلّ خلية من خلاياه لتأثر بها وتؤثر فيها (المغربي، 2016، صفحة 209). وضمن الكتابات الأولى في التسيير، تم أخذ مفهوم المراقبة كمرادف للرقابة المالية، حيث كان ينظر إليها كأحد وظائف المحاسبة والإدارة المالية التي تقدم معلومات لاتخاذ القرار (Abdisamad Hared, 2013, p. 01).

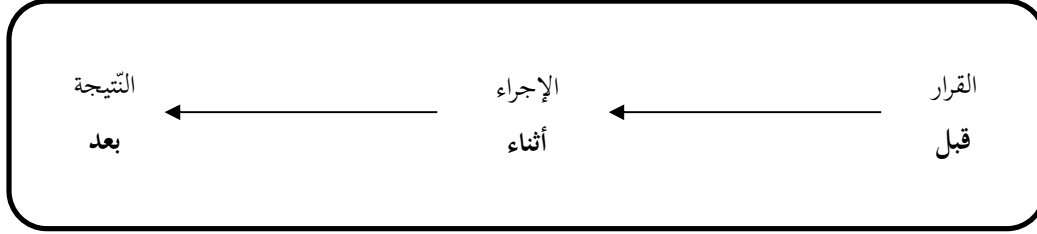
- مراقبة وضعيّة ما يعني القدرة على التحكم فيها وتوجيهها في الاتجاه الصحيح. فكلّ مراقبة تهدف إلى قياس نتائج عمل ما ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المحددة مسبقاً لمعرفة ما إذا كان هناك توافق أو اختلاف (Alazard & Sérari, 2001, p. 15). وفي نفس السياق يوجد معنيان لكلمة المراقبة هما كالآتي:

- الفحص؛ لماذا التكاليف مرتفعة؟ لماذا لم تنفق الميزانية المخصصة للإعلان على المنتج الجديد حتى الآن؟
- الضبط؛ تسمح الإجراءات التصحيحية بالرجوع إلى الوضع المرغوب (إذا ما أظهرت الرقابة أنّ هناك انحراف بين الوضع الفعلي والوضع المرغوب) (Mesbah, 2016, pp. 14 - 15).

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

- تتطوّر المراقبة بصورة ديناميكية داخل المؤسسة؛ ولهذا السبب لا بدّ من التحدّث عن سيرورة المراقبة. وتتضمّن سيرورة المراقبة جميع الخطوات التي تتابع وتنسق وتتحقّق من تنفيذ القرارات والإجراءات التنظيمية. ولذلك تشتمل السيرورة عموماً على ثلاث مراحل (Alazard & Sérari, 2001, p. 15):

الشكل رقم (01): مراحل سيرورة المراقبة



Source: (Alazard & Sérari, 2001, p. 15).

- يمكن تلخيص تطوّر مفاهيم المراقبة عبر الزمن من خلال الجدول أدناه:

الجدول رقم (01): تطوّر مفاهيم المراقبة عبر الزمن

المفهوم	الباحثون
المراقبة كوظيفة للإمداد بالمعلومات.	(Mueller 1974, Link 1982, Reichmann 1985).
المراقبة كرقابة موجهة نحو تحقيق النتائج.	(Hahn 1978, Krueger 1979, Franz 2004).
المراقبة كوظيفة للتنسيق.	(Horváth 1978, Schmidt 1986, Kuepper 1987).
المراقبة باعتبارها تهدف إلى تحقيق قيمة مضافة.	(Becker 1990).
المراقبة كضمان لتسيير عقلائي.	(Weber/Schaeffer 1999, Ahn/Dyckhoff 2001).

Source: (Vuko & Ojvan, 2013, p. 46).

مما سبق، يمكن تعريف المراقبة في أدبيات التسيير كسيرورة يتمّ من خلالها متابعة تنفيذ العمل كما تمّ التخطيط له من قبل وفق آليات وإجراءات تحددها إدارة المؤسسة في إطار متطلبات البيئة التي تعمل فيها.

2. المراقبة التنظيمية وأهميتها في المؤسسة

يعتبر "Anthony" من أوائل المؤلفين الذين ساهموا في التنظير للمراقبة. واقترح تصنيفاً يعتمد على تقسيم سيرورات المراقبة وفقاً للمستويات الهرمية التي تمارس فيها. ويعتمد التصنيف الذي اقترحه لهذا الغرض من المراقبة على تحديد الإستراتيجية واتّجاهها وتنفيذها على مستويات مختلفة من المؤسسة (Ckouekam, 2015, p. 34). وفي هذا الصدد، فالمراقبة التنظيمية هي: «جزء لا يتجزأ في أسلوب سير العمل في المؤسسات "Cardinal & al"، تمارس من قبل مراقبين (مثل، مسيري المشاريع، ورؤساء وحدات الأعمال) لمراقبة (على سبيل المثال، أعضاء فريق المشروع

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

والموردين وأعضاء وحدة الأعمال)» (Sihag & Rijdsdijk, 2019, p. 91). وفي ذات السياق عرّفها "Spekle" بأنها: «سيرورة موجهة أو مجموعة من الآليات التي من خلال تأثيرها على سلوك الأطراف الفاعلة، تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة»، كما أنه حسب "Flamholtz" يمكن ممارسة المراقبة التنظيمية من خلال مشاركة المسير في الأنشطة اليومية، عن طريق القواعد والإجراءات والأدوات المحاسبية عن طريق تفويض المسؤوليات، ومنها مثلاً (إعداد الموازنة، ووضع مؤشرات الأداء، وخطط التحفيز) (Nogatchewsky, 2010, p. 05).

تكمن الأهمية من تطبيق النشاط الرقابي في المؤسسة من تأكد الإدارة من مدى تنفيذ خططها الموضوعية في اتجاه المسارات المرسومة لها لحرصها على سرعة تصحيح الانحرافات الفعلية والأخرى المحتملة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة بأكبر كفاءة وأقل تكلفة وفي الزمن المخطط (الشميمري، هيجان وغنام، 2004، صفحة 325). كما تلعب المراقبة أيضاً دوراً مهماً في تحديد المكافآت التي تقدم للأفراد ولتحفيزهم ومراقبة أدائهم وقد تكون المراقبة إيجابية أو سلبية، في المؤسسة تبعاً لمواقف استخدامها، وتستمد المراقبة أهميتها من العوامل الآتية:

- تغير الظروف البيئية يعيق تنفيذ الخطط، وتزداد أهمية المراقبة مع ازدياد الفترة الزمنية لتنفيذ الخطط.
- تراكم الأخطاء؛ يتعاظم أثر الأخطاء وتراكماتها بمرور الزمن وخاصة إذا بقيت دون معالجة.
- التعقيد المنظمي؛ تزداد الحاجة لعملية المراقبة بتوسع المؤسسة في الإنتاج والمبيعات والشراء وتعقد هيكلها التنظيمي وازدياد حدة المنافسة (كتانة، 2007، صفحة 151).

مما سبق، يمكن تعريف المراقبة التنظيمية بأنها سيرورة فعالة في العمل التسييري مهمتها قياس وتقييم الأداء الفعلي في كل عنصر تنظيمي، وتطوير الأنشطة التصحيحية للاستمرار في متابعة الأهداف المخطط لها، كما تعمل على إظهار نقاط الضعف وكشف الأخطاء الموجودة بالتنظيم حتى يمكن إصلاحها والعمل على منع تكرارها في المستقبل.

3. مستويات المراقبة التنظيمية في المؤسسة

إن وظيفة المراقبة تعمل بشكل متكامل ومتداخل مع وظائف التسيير الأخرى، وليس بمعزل عن هذه الوظائف. والمراقبة سيرورة ينبغي أن تكون ذات طبيعة مستمرة أو دائمة، وليس وقتية تنتهي بانتهاء المهمة. وعلى الرغم من أن المراقبة تختلف بين المسيرين، إلا أنها وظيفة تسييرية ضرورية في كل مستوى من المستويات التنظيمية (العلاق، 2008، صفحة 130). ويكون المراقبة التنظيمية نظام شامل يمس جميع مستويات المنظمة، وبالتحديد (الهياكل، وإجراءات اتخاذ القرار، وسلوك الأفراد وثقافة المنظمة) فإنه يتجاوز الأبعاد الفنية ليشمل أنظمة اتخاذ القرار ونظم المعلومات، كما يهدف إلى توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف المنظمة. تسعى المراقبة التنظيمية إلى تحسين القواعد والإجراءات التي تبني عليها القرارات والتي يسترشد بها القادة في تحديد سلوكهم. وللمراقبة التنظيمية ثلاثة مكونات

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

(المراقبة الإستراتيجية، المراقبة التشغيلية ومراقبة التسيير)، وتظهر مراقبة التسيير كنظام فرعي من المراقبة التنظيمية (Ckouekam, 2015, p. 34).

وَضَعَ "Anthony" في كتابه "أنظمة التخطيط والمراقبة: إطارًا للتحليل، يتناول ثلاثة مستويات هرمية مختلفة في المؤسسة؛ أيّ بأساليب مختلفة لها صلة بالتسيير. ففي أعلى مستوى، يتم تحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي، وتوضع مختلف السياسات لتنظيم العمليات وإدارة الموارد. عند أدنى مستوى من المراقبة التشغيلية، تكون مختلف المهام التشغيلية للمنظمة محلّ تركيز، ويتم قياسها من خلال مفاهيم مثل الفعالية والكفاءة. بين هذين المستويين يكمن مفهوم أو ظاهرة مراقبة التسيير التي تتناول كيفية استخدام الموارد. وتوصف بأنّها لها وظيفتي التخطيط والمراقبة حصرياً؛ وظيفتان يمكن اعتبارهما وجهين لعملة واحدة "Emmanuel & al" (Bredmar, 2017, p. 117). وعليه من خلال هذا التقسيم الزمني، نجد أن مراقبة التسيير تتموضع بين المراقبة الإستراتيجية والمراقبة التشغيلية، والتي تسمح بالضبط على المستوى المتوسط بمراقبة تحويل الأهداف المخططة للمدى الطويل لنشاطات جارية (Alazard & Separi, 2001, p. 16).

الفرع الثاني: السمات المميزة لمراقبة التسيير التقليدية

تقتصر مراقبة التسيير حسب النموذج الكلاسيكي على السياق التنظيمي الذي لا يسمح بالتشكيك في النماذج الأساسية، والافتراضات التي بُنيت عليها، ومدى ملاءمة وكفاءة خطط عمل المؤسسة. وهي بذلك، لا تعمل بشكل فعال إلا في ظلّ افتراضات تقيديّة جدًّا.

1. مراقبة التسيير التقليدية وفق مقاربة "cybernétique"

نشأت المدرسة الكلاسيكية مع الثورة الصناعية الثانية بين سنتي 1860 و 1920، والتي أحدثت تغييراً جذرياً في أساليب عمل المؤسسات، وقد تأسست بشكل أساسي من قبل المهندسين، وتهدف إلى توليد النماذج التحليلية والتجريبية والمعيارية التي تخدم المؤسسة الصناعية (Maghraoui, 2018, p. 1165). وقد تمّ ابتكار النموذج التقليدي لمراقبة التسيير من قِبل "A. P. Sloan & D. Brown" في العشرينيات من القرن الماضي في "General Motors" (Chatelain-Ponroy & Sponem, 2007, p. 14). وفي ذات السياق، يشير "Anthony, Bouquin & Smith"، إلى أنّ مراقبة التسيير في شكلها الأوّلي كانت ذات طابع كميّ يقوم على (مراقبة الموازنة، ومحاسبة التكاليف، وإعداد التقارير، والدراسات المتعلقة بالمدروية والأداء). وهذه المقاربة الأولى، يطلق عليها "المقاربة الكلاسيكية" (Mayegle & Wandji, 2017, p. 101).

وفقاً لـ "Kloot" نظام المراقبة وفق مقاربة "cybernétique" هو أنّه عندما يتمّ تحديد الأهداف، تكون النتائج قابلة للقياس، ويتمّ مقارنة النتائج المحقّقة مع الأهداف المحددة، ويتمّ اتّخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة عند الضرورة. ومع هذا، يجب القول أنّ نماذج المراقبة السببرائية تتطلّب نموذجاً تنبؤياً للمراقبة في المنظمة أو النظام، وأنّه عندما تكون البيئة

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

مضطربة وديناميكية، لا يمكن دائماً افتراض وجود مثل هذا النموذج التنبئي بسهولة، وفي حالة هذا الأخير غير موجود أو غير كافٍ، فالمراقبة السيبرانية هي الأخرى غير كافية ويجب استكمالها بنماذج المراقبة الأخرى، وهو ما يتسق مع الاقتراح المقدم من طرف "Hopwood"، والذي يميز بين المراقبة الإدارية والمراقبة الاجتماعية والمراقبة الذاتية (Carenys, 2012, p. 04).

المراقبة وفق مقاربة "cybernetique"، هي نظام للمعلومات ودعم اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين عندما يكون هناك تباين في أداء الموظفين بالنسبة للأهداف المحددة. وبالتالي، فإن النظام وفق هذه المقاربة يؤثر على سلوك الموظفين (Ezou & al, 2019, p. 480). وتتضمن المراقبة وفق "cybernetique" الموازنات والمقاييس المالية والمقاييس غير المالية والأنظمة المهجنة (Razzouki & Benazzi, 2019, p. 533). والمفهوم كما يوضحه "Hofstede" يعتمد على الخطوات التالية (وضع الأهداف على أساس ما تم تحديده مسبقاً، قياس النتائج المحققة، مقارنة النتائج بالأهداف، تحليل الانحرافات الناتجة عن حلقة التغذية المرتدة، والقيام بالإجراءات التصحيحية). وعلى الرغم من قدم هذا المفهوم، والذي تم انتقاده في الآونة الأخيرة، إلا أنه لا يزال سائداً في العديد من المؤسسات (Chauvey, 2010, p. 36).

2. طرق وأدوات مراقبة التسيير التقليدية

وفقاً لـ "Hewege" تركز النظرية الكلاسيكية لمراقبة التسيير وبشدة على نظام المعلومات ونظام المحاسبة. وشهدت هذه النظرية انتقادات عديدة في العقود القليلة الماضية. والمأخذ الرئيسي على هذه النظرية هي أن مجال المراقبة فيها ضيق جداً، والذي يعتمد بشكل حصري تقريباً على المعلومات المستندة إلى المحاسبة. وتم انتقادها حتى في مفهوم مراكز المسؤولية، لأنه لم يتأكد افتراض استقلالها عن بعضها في الممارسة. وبعبارة أخرى، يُطلب من مدير مركز المسؤولية أن يكون مسؤولاً ليس فقط عن الأنشطة التي تقع تحت سيطرته، ولكن أيضاً عن الأنشطة الخارجة عن سيطرته (Slavoljub, Skorup Srdjan & Predrag, 2015, p. 46). وفي هذا المستوى، أدوات مراقبة التسيير هي (خطط قصيرة الأجل تشمل كيفية تخصيص الموارد وتوزيع المسؤوليات، مراقبة الموازنة "نظام للإنذار، يقارن بين النتائج الفعلية والتوقعات الرقمية الواردة في الموازنات من أجل البحث عن أسباب الانحرافات، وإعلام مختلف المستويات الهرمية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية وتقييم نشاط القائمين بالموازنات"، جداول القيادة "نظام معلومات يركز من خلالها المسيرون على النقاط الرئيسية المراد مراقبتها من أجل التحكم في العمل"، المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية) (Bazarouj & Omari Alaoui, 2019, p. 52).

تفضل مراقبة التسيير في الأصل طريقتين للمراقبة:

- مراقبة التصرفات: وهي الأهم والأكثر تمييزاً. ويمكن أن تتخذ أشكالاً مختلفة مثل:

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

• مجموعة من القيود السلوكية التي تؤثر على أعضاء المؤسسة (على سبيل المثال المبادئ الأساسية للمراقبة الداخلية فيما يتعلق بالمسؤوليات).

• مراقبة قبلية على خطط عمل الأفراد.

- مراقبة النتائج الكمية وتكون في المؤسسات اللامركزية التي تسطر أهدافاً لمسؤولي الكيانات التنظيمية اللامركزية بدلاً من تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها. وتتم عملية المراقبة بمقارنة النتائج المتحصّل عليها والأهداف المسطرة.

تلعب مراقبة التسيير دوراً تنسيقياً مسبقاً ودمج خطط عمل مختلف الكيانات المتخصصة، من أجل ضمان تقارب أهداف كل كيان تنظيمي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وقد تمّ تطوير عدد من أدوات التسيير لضمان هذا التنسيق، مثل الموازنات، وأنظمة التقارير وقياس الأداء. وقد بلغ هذا النموذج ذروته في أوائل الستينيات مع إدخال مفهوم الإدارة بالأهداف في مؤسسات أوروبا الغربية ومراقبة النتائج المرتبطة بها- (Abderrahim, 2015, pp. 24-25).

3. اقتصار مراقبة التسيير التقليدية على المنظور المالي

قدّمت النظرية الكلاسيكية لمراقبة التسيير حلاً من خلال إنشاء ما يسمّى مراكز المسؤولية. وهذه المراكز هي (مراكز التكلفة، ومراكز الإيرادات، ومراكز الربح ومراكز الاستثمار). وتمّ إنشاء على هذا الأساس فرع خاصّ لمحاسبة التسيير، يسمّى بمحاسبة المسؤولية (Slavoljub, Skorup Srdjan & Predrag, 2015, p. 41). وفي ذات السياق، تستند مراقبة التسيير التقليدية إلى نموذج المراقبة السبرانية، والذي يتميّز بخصوصية نوع المعلومات التي يقوم عليها. وينصبّ كلّ اهتمامه على المعلومة المالية، التي تشكل الأولوية القصوى للمؤسسة. ولا يبدو أنّ هناك قضايا أخرى تسترعي اهتمام الإدارة ولا تتطلب دعم الأدوات لضمان تسييرها (Dangereux, 2016, p. 38).

وفقاً لـ "Ittner & Larcher" من وجهة النظر التقليدية، يهيمن على نظام مراقبة التسيير المنطق المالي ويقوم أساساً على الأدوات التقنية مثل الموازنات أو أدوات قياس الأداء المالي (Nakri & Redouane, 2018, p. 07). كما أنّه وفقاً لـ "Bunce & al"، فالأدوات التقليدية لمراقبة التسيير ستقوم بمهمة مراقبة التفقات التشغيلية في إطار الأداء المالي. وبالتالي، سيوجّه نموذج مراقبة التسيير بشكل رئيسي نحو إنتاج التقارير المالية وسيوطد العلاقة بين أداء مختلف أنشطة المؤسسة ومطالب المساهمين. وبناءً على ذلك، تعتمد مراقبة التسيير التقليدية على أدوات مثل عائد الاستثمار والتقارير المالية وكذلك الموازنة (Dangereux, 2016, p. 38).

في الواقع، تقنيات مراقبة التسيير الكلاسيكية لا تكون فعالة، وربما يمكن استخدامها في ظروف معينة تستوفي عدّة شروط، ومن بينها عدم وجود غموض في الأهداف، وإمكانية قياس النتائج، ومعرفة نتائج الإجراءات التصحيحية وكذلك الطبيعة المتكررة للإجراءات (Bazarouj & Omari Alaoui, 2019, p. 53). كما أنّ "Naro" يشير إلى أنّ نماذج مراقبة التسيير التقليدي تمّ بناؤها لمراقبة الأداء الاقتصادي ومعايره الخاصة فيما يتعلق بالتنافسية والربحية

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيروية التغيير المؤسسي

والإنتاجية. وتقتصر هذه النماذج على الأبعاد التي يمكن قياسها في المؤسسة (المؤشرات المالية والمحاسبية)؛ ومع ذلك، فإن قياس هذه الأبعاد ليس سوى جزء صغير من الواقع. والمؤشرات المالية التقليدية غير كافية لتقييم أداء المؤسسة. والمعلومات غير المالية، يمكن الاسترشاد بها في تقييم الأداء الشامل للمؤسسة، هي مصدر التقارير البيئية والاجتماعية (Akrih, Ouabouch & El Ghazi, 2017, p. 05).

الفرع الثالث: مراقبة التسيير التقليدية كعائق أمام الابتكار المؤسسي

تقدم نظم مراقبة التسيير التقليدية بشكل أساسي المعلومات المالية والكمية والتاريخية؛ وبالتالي، فهي تعيق الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، وهي بذلك غير كافية لتقييم الأداء والتخطيط واتخاذ القرارات في ظل الظروف الحالية للمنافسة العالمية.

1. نموذج مراقبة خاص ببيئة محددة

يشير "Bollecker" إلى أنّ نموذج المراقبة القائم على المعلومات المالية تعترضه بعض القيود، أولاً أنّه غير مناسب للبيئات غير المستقرة والمعقدة، وثانياً، لا يبدو أنّه قادر على تلبية الاحتياجات الجديدة من المعلومات للمنظمات التي تتطلب معلومات غير مالية وكيفية (El Haouary & Skouri, 2018, p. 05). وتعدّ أنظمة مراقبة التسيير التقليدية مرهقة وغير فعالة. وكثيراً ما يكون تركيزها داخل المؤسسة وغير منفتحة بما هو كاف على الخارج، فهي لا تظهر أداء المؤسسات التي تبنت أشكالاً جديدة من التنظيم، ولا يمكن أن يكون لمراقبة التسيير التقليدية سوى رؤية مسيطرة وغير مبدعة لأنّها لا تهتم كثيراً بإمكانيات المؤسسة (Turki, 2011, p. 08).

لقد أظهر العديد من الباحثين أنّ المراقبة السبرائية تبدو وكأنّها تتكيف مع نوع معين من التنظيم ويظهر أنّها غير ملائمة للهياكل التي تشكل جزءاً من سيروية الإبداع والابتكار (Dangereux, 2016, p. 40). كما أنّه حسب عدّة باحثين تمّ انتقاد أنظمة مراقبة التسيير التقليدية لإتباعها مقاربات تقييدية، لأنّها تولي اهتماماً أقلّ بالجوانب الاجتماعية والسلوكية للشركاء في المنظمة (Hared, Zarifah & Huque, 2013, p. 02). وفي السياق نفسه، لا يؤيد "Lorino" مفهوم مراقبة التسيير التقليدية التي تضع الفرد تحت المراقبة من خلال أدوات كثيرة ما تكون غير مقبولة من قبل هذا الأخير أو يُساء تزييرها. هذا ما يسميه الباحث "المساءلة الفردية"، التي تعارض سيروية التعلّم التنظيمي (Mjidila, El Wazani & Souaf, 2017, p. 244).

وفقاً لـ "Chenhall"، فمجموعة البحوث التي تتناول النموذج التقليدي لمراقبة التسيير، تركز بشدّة على المؤسسات التي هي في مرحلة متقدمة جداً من التطوير والتي يعتمد تسييرها على السبرورات المتكررة. ويشير "Bunce & al" إلى أنّه قد تمّ تصميم أدوات مراقبة التسيير التقليدية لتنظيمات تتطور في بيئة مستقرة نسبياً وتتسم إلى حدّ كبير بالتسلسل الهرمي والتقسيم الوظيفي ضمن إطار التسيير من أعلى إلى أسفل حيث ينبثق التخطيط والقرار من قمة التسلسل الهرمي. وبالتالي، كما يبرز "Burns & Stalker" فإنّ هذه المراقبة السبرائية يقتصر استخدامها على التنظيمات الآلية

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

(الميكانيكية) التي تجري فيها الإجراءات التّمْطِيَّة والرّوتينية مع تغييرات طفيفة، وبالتالي لن تكون مناسبة في سياق الابتكار (Dangereux, 2016, pp. 40-41).

بالنسبة لـ "Berland.N"، تتيح مراقبة الموازنة للمؤسّسات النّجاح عندما تكون البيئة روتينية. وهي تساعد أولاً في تحسين التّدقّعات الدّاخلية، لأنّ نشاط الإنتاج معزول عن التّقلّبات الدّورية وتقلّل من حالات عدم التّأكّد الدّاخلية، وبذلك تعميم انخفاض الاضطرابات الخارجيّة. وهكذا تسمح بتحقيق لامركزيّة أكبر لأنّ إجراءات مراقبة المرؤوسين تسهّل باستقرار البيئة (Ahsina, 2012, p. 97). كما أنّه حسب عدّة باحثين، فإنّ أنظمة مراقبة التسيير التقليديّة محدودة في قدرتها على تلبية مصالح شريحة واسعة من أصحاب المصلحة باستثناء المساهمين. ولمعالجة هذا القصور، تم اقتراح العديد من التّعديلات على أنظمة مراقبة التسيير (Bouten & Hoozée, 2016, p. 02).

2. مقارنة كاجحة للابتكار والإبداع

إنّ المنظور التقليدي لأنظمة مراقبة التسيير تُحرّك الدّوافع قصيرة المدى ويتمحور في الغالب حول طريقة المراقبة في قضية واحدة مثل؛ التّخطيط والميزنة وقياس الأداء وإدارة الحوافز، في حين أنّه يولي اهتماماً أقلّ إزاء الجوانب السلوكية لأنشطة المنظّمة (Hared, Zarifah & Huque, 2013, p. 01). وفي هذا الصّدّد، وفقاً لـ "Davila & al" تركز نماذج المراقبة الكلاسيكية على وظيفة التّنفيد أكثر من تركيزها على وظيفة الاستكشاف. لهذا السّبب، لا تُستخدم هذه النماذج كثيراً في تحليل دور نظام المراقبة في الابتكار (Karmeni, 2015, p. 115)، وفي السّياق نفسه وفقاً لما أكّده "Hamel" تضمن أنظمة المراقبة التقليديّة مستويات عالية من الالتزام ولكنها تفعل ذلك على حساب إبداع الموظّف وروح المبادرة والتّفاعل (Hamel, 2009, p. 93).

تميل البحوث المنشورة من طرف عدّة باحثين حول إدارة الابتكار إلى تقليل أو تجاهل الدور الذي يمكن أن تقوم به أنظمة مراقبة التسيير الرسميّة كعامل قد يؤثّر على ابتكار المنتجات النّاجحة، ممّا يدلّ على أنّ استخدام أنظمة مراقبة التسيير الرسميّة من قِبَل مسؤولي الإدارة العليا ليس مهمّاً لابتكار منتجات ناجحة (Bisbe & Otley, 2004, p. 710). كما يُنظر إلى أنظمة مراقبة التسيير الرسميّة من النّاحية الكلاسيكية حسب عدّة باحثين كمعوقات أمام الابتكار والجهود المتعلّقة بالتّغيير في المنظّمة، والمرر الرّئيسي في هذا الاتجاه هو أنّ أنظمة مراقبة التسيير الرسميّة لن تكون قادرة على التّعامل مع حالات عدم التّأكّد العالية جدّاً في سياق الابتكار (Dangereux, 2016, p. 36). كما أنّه ممّا يلفت النّظر إليه هو أنّه يوجد من البحوث الخاصّة بالابتكار ومراقبة التسيير التي تؤكّد على أنّ الاستخدام الواسع النّطاق لأنظمة مراقبة التسيير الرسميّة يتنافى في الواقع مع الابتكار، بما في ذلك ابتكار المنتجات (Bisbe & Otley, 2004, p. 710).

يعتقد "Shalley & al" أيضاً أنّ بيئة العمل، عندما تتميّز بقواعد وضوابط صارمة، تمثّل مكبحاً للتّحفيز الدّاتي، والذي هو شرط أساسي للإبداع. وفي هذا الصّدّد، ستكون أنظمة المراقبة ضارّة بأيّ منظّمة تركز على إستراتيجية

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيروورة التغيير المؤسسي

الابتكار (Dangereux, 2016, p. 40). والسبب في ذلك حسب "Burns Burns; Stalker" الذي كان يُنظر من خلاله إلى أنّ مراقبة التسيير كحاجز أمام الابتكار هو أنّها كانت مرتبطة بالنظام الميكانيكي للمنظمة (Frezatti & al, 2015, p. 137).

المطلب الثاني: المقاربة الموقفية والتغيير في مراقبة التسيير

في بيئة عمل ديناميكية أين تندهور الميزة التنافسية بسرعة، يتم تشجيع المنظمات على تطوير ممارساتها التسييرية، لاسيما أنظمة مراقبة تسييرها، وبذلك، فعند تصميم المسيرين لنظام مراقبة التسيير يجب مراعاة عدد كبير من العوامل الموقفية التي تؤثر بصورة منفردة ومجموعة على فعالية نظام مراقبة التسيير بأكمله.

الفرع الأول: النظرية الموقفية في الفكر التنظيمي

نشأت النظرية الموقفية تاريخياً من الدراسات التي اهتمت بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكان ذلك خلال نهاية الستينيات وبداية السبعينيات من القرن الماضي، حيث أنّ الاهتمام الأساسي تمثل في البحث عن أشكال أو أنواع الهياكل التنظيمية التي من شأنها أن تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وتجعلها أكثر فاعلية.

1. أسس النظرية الموقفية

ظهرت النظرية الموقفية في الستينيات. وكان عالما الاجتماع البريطانيين "Staker Tom Bernz & Gorge" والمنظران الأمريكيان "Poul Lowrens & Yi Loursh" أول من دعا إلى أنّ الهيكل التنظيمي يجب أن يتوافق مع الظروف المتغيرة للبيئة (Alimoradi & Borzoupour, 2017, pp. 62-63). وتعتبر هذه النظرية امتداداً لنظرية النظم، حيث اعتمدت أساساً على مفهوم "النظام المفتوح" (حریم، 2003، صفحة 33). كما جاءت النظرية الموقفية رافضة وبشكل مطلق للفكرة الأساسية للنظرية الكلاسيكية التي تقول بعالمية وشمولية مبادئها وصلاحتها في كلّ المواقف والحالات، إذ خلافاً لهذه النظرية التي كانت تقول بوجود طريقة مثلى واحدة في التسيير والتنظيم، فإنّ أنصار النظرية الموقفية يقولون بعدم وجود طريقة مثلى واحدة في الهيكلية، بل بوجود عدّة طرق تنظيمية فعالة شريطة تلاؤمها مع الظروف التي تطبق فيها، وبالتالي (تكون المؤسسة خاضعة لعدّة ظروف تؤثر في هيكلها التنظيمي) لذلك اهتم أنصار هذه النظرية بالبحث عن العوامل والظروف البيئية التي تؤثر في الهياكل التنظيمية المعتمدة من قبل المؤسسات وأيّها أكثر فاعلية (برباش، 2016، صفحة 113).

تُركز النظرية الموقفية على أنّ إدارة المؤسسة تتفاعل مع كلّ موقف بمعطياته وطبيعة الظرف الذي تمرّ به المؤسسة ذاتها، فليس هناك خطة واحدة أو شكل تنظيمي واحد أو نمط واحد للقيادة أو الرقابة يخدم كلّ المؤسسات وطوال فترة حياتها (الرعي والعزبي، 2015، صفحة 74). وفي ذات السياق، تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المؤسسة. هذه النظرية توصي بعدم تعميم أيّ مبدأ أو مفهوم من مفاهيم التسيير على مختلف المؤسسات وفي مختلف الظروف. وهذا يعني أنّه لا يوجد نظرية في التسيير صالحة لكلّ زمان ومكان.

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

فاختيار أيّ مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المؤسسة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتوافق بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى، فجوهر هذه النظرية يقوم على أنّ علاقات المؤسسة ككلّ وأنظمتها الفرعية بالمؤسسات الأخرى، وبالبيئة العامة تعتمد على الموقف (محمودي، 2016، صفحة 50)؛ أي أنّ النظرية الموقفية تفترض استمرار المنظمة وأدائها يعتمدان على درجة المواءمة بين عناصرها الهيكلية والعوامل الموقفية المختلفة مثل (البيئة أو التكنولوجيا أو الإستراتيجية) (Ahsina, 2011, p. 01).

2. إسهامات الباحثين في بلورة الفكر التسييري الموقفي

بدأ تطوّر النظرية الموقفية في التسيير، في الستينيات تقريباً، بداية نهاية الاعتقاد بأنّ تسيير المؤسسات تحكمه قواعد علمية صالحة لجميع المؤسسات (Mahmoudia, 2012, p. 58). كما طرح النظرية الموقفية فكرة أهمية المتغيرات البيئية في التأثير على سلوك المؤسسة باعتبارها (نظاماً مفتوحاً)، فهي تعارض التصوّر المعياري والأمثل للتنظيم وتقرّر بوجود أشكال تنظيمية تتناسب والحالة البيئية للمؤسسة (محمودي وبرحومة، 2015، صفحة 28)، وفي ذات السياق، قد ثبت أنّه ما يناسب مؤسسة أو ظرف من الظروف، قد لا يناسب مؤسسة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى. فهذه النظرية مفيدة من ناحية أنّها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة تسييرية معينة. وما يبرّر ذلك، أنّ كثيراً من المؤسسات تفشل نتيجة للتسرّع في تطبيق فكرة تسييرية جديدة لمجرد أنّها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موافقتها للظروف، أو للثقافة، أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمؤسسة (محمودي، 2016، صفحة 50).

تقوم النظرية الموقفية على مبدأ التكييف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المؤسسة. وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أيّ مبدأ أو مفهوم من مفاهيم التسيير على مختلف المؤسسات، وفي مختلف الظروف (ملحم، 2009، صفحة 34). فالمسيرون ليسوا أحراراً في تسيير مؤسساتهم بأسلوب يعكس هواهم الشخصي وتحيّزاتهم، بل عليهم أن يراعوا مجموعة الظروف التي تواجههم والخروج بأساليب وممارسات قد تصلح لظروف ولا تصلح لظروف أخرى. إذاً فعالية الأساليب والطرق والمداخل التسييرية المختلفة تتوقف على الظروف، ولا تستطيع نظرية التسيير الموقفي أو أيّ نظرية أخرى أن تقدّم لنا وصفات جاهزة لتكون الطريقة المثلى لتسيير موقف معين تكتنفه ظروف معينة (مهدي، 2018، صفحة 100).

من بين أشهر الكتابات ومن أشهر المساهمين في بلورة الفكر التسييري الموقفي هو ما قام به كلّ من "Woodward"، "Lorsch & Lawrence"، "Burns & stalker" و"Thompson" الذين اتفقوا حول عدم صلاحية تطبيق هيكل تنظيمي واحد لمختلف المؤسسات بل إنّ هناك عوامل وظروف هي التي تحدّد نوعية التنظيم المتبع، وإذا ما تغيرت هذه الأخيرة وجب على المؤسسة أن تغير كذلك من شكل تنظيمها. ولقد بينت "Woodward" بأنّ من بين المحددات الأساسية لنوعية التنظيم الذي تعتمده المؤسسة هو التكنولوجيا المطبّقة، كما

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

بين كل من "Stalker & Burns" وجود نوعين أساسيين من الهياكل التنظيمية هما الميكانيكي والعضوي، وهذا تبعا لدرجة التغيير في البيئة التي تعمل في إطارها المؤسسة، أما دراسة كل من "Lorsch & Lawrence" فقد تبين من خلالها وجود هياكل تنظيمية تختلف فيما بينها من حيث تميز وتكامل الوحدات والأقسام المكونة لهيكل المؤسسة والتي بدورها تتأثر بدرجة عدم التأكد التي تسود البيئة التي تعمل في إطارها (برباش، 2016، صفحة 115).

3. النظرية الموقفية وحتمية التغيير في تسيير المؤسسات

يؤكد "Danneels" أنه بالنظر للتغيير السريع في بيئة الأعمال من حيث الزبائن والتكنولوجيا والمنافسة، يحتم على المؤسسات أن تجدد نفسها باستمرار إذا أرادت البقاء والتجّاح، سواءً على المدى القصير أو الطويل (Theriou, 2017, p. 35). ويرى "P. Lorino" أنه: «لمواجهة التعقيد وعدم الاستقرار في مواقف القيادة، لا يمكن لأي نموذج عالمي أن يقدم حلاً مناسباً» (Ahsina, 2011, p. 05). وفي ذات السياق، تؤكد النظرية الموقفية على تأثير المتغيرات البيئية على سلوك المنظمات. إنها تبحث عن إيجاد الخيار المناسب لمؤسسة معينة في ظروف محددة. وهي بذلك تتخلى عن مفهوم الخيار الجيد الذي قد يختلف حسب الموقف. كما أنها تُضفي نظرة جديدة على نظرية المنظمات من خلال سعيها لفهم أسباب التوافق بين نوع البيئة وشكل الهيكل وعلاقة ذلك بالأداء. وعند هذه النقطة الأخيرة، فهي تتسم بطابع تنظيمي محدد، يُمكن من استمرار قدرات المراقبة على التجدد والتكيف مع الظروف الأكثر غموضاً وتعقيداً، خاصة مع التعقيد الذي يظهر في المنظمات الزاهنة (Alami, 2019, p. 03).

لقد استقطب هذا الاتجاه (المنظور) اهتماماً متزايداً من قبل الكتاب والباحثين، الذين يسعون لتحديد المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة. ومن بين أهم تلك العوامل التي نالت اهتماماً زائداً من قبل الكتاب والباحثين (بيئة المنظمة، حجمها، ودورة حياتها، والتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، وثقافة المنظمة وغيرها)، وركزت الدراسات بصفة رئيسية على تأثير تلك المتغيرات على تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة (حريم، 2003، صفحة 33). وعليه، يمكن القول بأن النظرية الموقفية، كإحدى النظريات القائلة بالحمية البيئية في دراسة علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، تنادي بضرورة إحداث التغيير التنظيمي لإيجاد الحلول التي تخلقها التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، وبذلك فإن إحداث التغيير التنظيمي وفق آراء هذه النظرية هو استجابة لتغيرات وتطورات هذه البيئة، وهذا من خلال البحث عن التكيف والتأقلم معها، وقد ركز أنصار هذه النظرية أكثر على الهياكل التنظيمية ومحدداتها، فنصحت المسيرين بضرورة الأخذ بعين الاعتبار للظروف الموقفية عند إحداث تغيير على مستوى التنظيم (برباش، 2016، صفحة 124).

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

الفرع الثاني: النظرية الموقفية وضرورة التغيير في مراقبة التسيير

تكمن أهمية النظرية الموقفية في أنها تسمح بإجراء تحليلات أولية قبل وضع أي نظام للتسيير في المؤسسات، ويمكن هذا التحليل من تحديد العوامل التي تؤثر على اختيار نظام التسيير والقدرة على تكيفه مع خصائص كل مؤسسة والظروف التي تواجهها.

1. أهمية النظرية الموقفية في دراسة التغيير في مراقبة التسيير

وفقاً لـ "Pariente" تتسم المقاربات الموقفية بميزة من شأنها أن تجعل مراقبة التسيير قابلة للتكيف بشكل كبير مع أنواع مختلفة من المؤسسات. وهذا يضمن استدامتها لأنها لا تبدو كنموذج ثابت يفرض بصمته على المنظمة (Missaoui & Benyetho, 2017, p. 493). كما تُعدُّ النظرية الموقفية في الوقت الراهن الاتجاه السائد في دراسة أنظمة المراقبة "Govalesski & al"، إنها تعتمد على الترابط القائم بين هيكل المنظمة وأسايلها التشغيلية والوظيفية "Desreumaux" (El Alaoui & Kabbaj, 2018, p. 411). وبالإضافة إلى ذلك، لكي تنجح سيرورة المراقبة، يجب مراعاة الخصائص البيئية "Collins"، وحتى بالنسبة لـ "Emmanuel & al"، يجب أن يتكيف نظام المراقبة في حد ذاته مع هذه البيئة. وبعبارة أخرى، فالمراقبة الذاتية لنظام المؤسسة تعمل على إيجاد حلول لكل من القضايا الإستراتيجية (المنظمة فيما يتعلق ببيئتها)، والقضايا التشغيلية (التطبيق الفعال للخطط الموضوعة وكذلك لتحقيق الأهداف العامة) (Carenys, 2012, p. 04).

في الواقع، لا يمكن فهم وظيفة مراقبة التسيير إلا بالرجوع إلى السياق الذي تعمل فيه المؤسسة، وللبيئة التي تربطها علاقات معها (Maghraoui, 2018, p. 1170). وللنظرية الموقفية دور مهم في تحديد المتغيرات الموقفية التي تؤثر على تصميم نظام مراقبة التسيير. ويدرس الباحثين الأوائل في مجال المحاسبة أهمية البيئة، التكنولوجيا، الهيكل، الحجم، الإستراتيجية والثقافة القومية في تصميم نظام مراقبة التسيير (Dropulić, 2013, p. 371). وأساساً، سيتم ربط كل شكل تنظيمي جديد بأسلوب جديد من المراقبة. وعلى نحو ما تذكره "Nora" "نظراً لأن مراقبة التسيير هي مشارك في الخصائص الهيكلية للتنظيم، يبدو أن تشكيلات المراقبة فيها جزء لا يتجزأ من التشكيلات التنظيمية". ولهذا السبب، بالتوازي مع تطور التشكيلات التنظيمية، تغيرت وظيفة مراقبة التسيير. وهناك، مجموعة من العوامل تجعل من الممكن فهم تشكيل نظام مراقبة التسيير في المؤسسة (Mesbah, 2016, p. 74). كما تقوم دراسة أنظمة مراقبة التسيير من خلال المقاربة الموقفية إلى افتراض أن المسيرين يتصرفون بطريقة تسمح لهم بتكيف المنظمة مع التغيرات البيئية وفي الوقت نفسه تحليل كافة عوامل النظرية الموقفية (Loulid, 2019, p. 06).

على الرغم من الانتقادات التي وجهت للنظرية الموقفية، لكنها تبقى نموذجاً مهماً في الدراسات المرتبطة بمراقبة التسيير في المؤسسات "Dent & Desreumaux". في الواقع، لا تزال العديد من الدراسات في النظرية الموقفية بمثابة مرجع في الوقت الراهن لدراسة جوانب جديدة من المؤسسة. فعلى سبيل المثال، اعتمدت "Gosselin" مؤخرًا المقاربة

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيروية التغيير المؤسسي

الموقفية لدراسة تأثيرات الإستراتيجية، المحددة على أساس نموذج "Snow & Miles"، وتأثيرات الهيكل، المحددة وفقاً لنموذج "Burns & Stalker"، بشأن وضع وإنشاء نظام محاسبة قائم على أساس النشاط "ABC". ولقد بين أنّ الإستراتيجية تؤثر على إنشاء نظام تسيير قائم على النشاط وأنّ التنظيمات ذات التمايز الرأسي الكبير تميل إلى اعتماد نظام "ABC" الأكثر شيوعاً بالمقارنة بغيرها من أشكال التسيير القائمة على النشاط (Mesbah, 2016, p. 74).

2. مراقبة التسيير والعوامل الموقفية

مع الأخذ بعين الاعتبار للعوامل الموقفية، لوحظ تباين في طبيعة مراقبة التسيير المطبقة داخل المؤسسات. وعليه تمكّن العديد من الباحثين من تسليط الضوء على تأثير العوامل الموقفية على مراقبة التسيير والتي تعتبر متغيرات خاصة بكل مؤسسة يسترشد بها إلى أشكال تنظيمية مختلفة.

أ. حجم المؤسسة: وفقاً لـ "Mintzberg" لقد كان تأثير الحجم على المنظمة وتسييرها الداخلي معروفاً وثابتاً: «فكلما كبر حجم المنظمة، كلما تطوّر هيكلها: وكلما كانت المهام أكثر تخصصاً، كلما تمايزت وحداتها وكلما تطوّر العنصر الإداري فيها» (Dehbi & Angade, 2017, p. 107). كما يترتب على نمو حجم المؤسسة زيادة التمايز الهيكلي مما يؤدي إلى تطوير وسائل التنسيق التي تُعدّ مراقبة التسيير أحد مكوناتها (Mesbah, 2016, p. 75). ويشير "Jorissen et al, Merchant & Kalika" إلى أنّ تقنيات الموازنة تصبح أكثر تعقيداً كلما كان حجم المؤسسات كبيراً (Louizi, 2019, p. 989). وفي ذات السياق، يؤكّد "Nobre" هذه النقطة، ويشير إلى أنّ المؤسسات التي يقلّ عدد موظفيها عن 100 موظّف تستخدم عدد قليل من جداول القيادة تتضمن مقاييس مادية أو قد لا تستخدمها على الإطلاق. كما بين أنّ حجم المؤسسة يُشكّل عاملاً موقفياً تفسيرياً لممارسات قيادة المؤسسات (Boussetta & Alami, 2017, p. 169).

ب. الهيكل التنظيمي: تمّ تطوير النظرية الموقفية مع نظرية المنظمة "Woodwart"، والتي تقول أنّه لا يوجد هيكل تنظيمي وحيد أو شامل لكلّ منظمة "Reid & Smith" (Roque, Alves & Raposo, 2018, p. 214). وحسب "Chenhall" يمكن أن يؤثر الهيكل التنظيمي الذي يتركز على قيم المؤسسة بشكل إيجابي على تحفيز الموظفين وتنظيم العمل وتحقيق الأهداف وأيضاً كفاءة نظام المراقبة مما يساعد المؤسسة على تعزيز تطورها وإثرائها (Said El Messaoudi, Belakouiri & Rigard, 2018, p. 11). كما أنّه وفقاً لـ "Kalika & Germain" بعد استعراض مجموعة من الدراسات حول مسألة الهيكل التنظيمي كعامل موقفي، تبين أنّ الهياكل يمكن أن تتخذ شكلين: الهياكل المركزية والهياكل اللامركزية. ويتفق هذين الباحثين على أنّه في أكثر التنظيمات اللامركزية توجد أنظمة مراقبة أكثر تطوراً (El Kadiri Boutchich & Gallouj, 2014, p. 93).

ج. إستراتيجية الأعمال: حسب "Langfield-Smith; Cadez, Guilding" أشارت البحوث المبنيّة على الظرفية إلى أنّ الاستراتيجيات إلى حدّ كبير تتطلب أنظمة مراقبة تسيير متكاملة للتحقق بنجاح (Naranjo-Gil, 2016, p. 93).

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

868). وفي ذات السياق، وفقاً لـ "Alazard & Sépari" لابد أن تتفاعل مراقبة التسيير مع أهداف واستراتيجيات المؤسسة. ويجب أن تستند أساليب تخطيط ومراقبة نشاط الإنتاج إلى الأهداف والاستراتيجيات المحددة بشكل عام للمؤسسة وينبغي أن تكون مناسبة لقياس كفاءتها وفعاليتها (Missaoui & Benyetho , 2017, p. 493). كما حدّد "Anthony" في كتابه الصادر سنة 1988، آثار الاستراتيجيات التنافسية على تشكيلات أنظمة مراقبة التسيير. يقول: «في إستراتيجية القيادة، تحاول الإدارة الإنتاج بتكلفة منخفضة وينبغي أن يركّز نظام مراقبة التسيير على التحكم في التكاليف. (...)، وفي إستراتيجية التمايز، ينصبّ التركيز على تطوير المنتجات أو طرق التوزيع أو أيّ ميزة أخرى تعتبر فريدة في الصناعة (...).» (Said El Messaoudi, Belakouiri & Rigar, 2018, p. 06).

د. التكنولوجيا المستخدمة: لقد تمّ تطوير النظريات الموقفية في مجال التكنولوجيا بشكل خاص من قبل "Woodward" الذي أجرى دراسات استقصائية ميدانية من سنة 1953 إلى سنة 1957 لدراسة تأثير التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي (Mesbah, 2016, p. 60). وتجدر الإشارة إلى أنّ العلاقة بين التكنولوجيا والمؤسسة قد تطوّرت في السنوات الأخيرة، حيث أنّ المعلومات في الوقت الراهن هي أساس كلّ سيرورة اتخاذ قرار. إنّها، في بيئة تتميز بأنشطة مختلفة، عامل نجاح رئيسي للمؤسسة (Dehbi & Angade, 2017, p. 109). وفي ذات السياق، غالباً ما يتمّ تناول دراسة التكنولوجيا المعاصرة (الإنتاج في الوقت المناسب، والجودة الشاملة) من خلال وصف هذه التكنولوجيا على أساس نماذج التكنولوجيا التي اقترحها "Woodward & Perrow". والمؤسسات التي تعتمد على تكنولوجيا تتميز بسيرورات موحدة ومؤتمتة تستخدم سيرورات مراقبة أكثر تطوراً من المؤسسات التي لديها إجراءات أقل توحيداً وأتمتة "Khandwallah" (Mesbah, 2016, pp. 78-79).

هـ. الثقافة التنظيمية: يشير "Moutot & Autissier" إلى أنّ: «ثقافة المؤسسات تتعلّق عمومًا بجميع الأفعال والممارسات الموجودة في المؤسسة دون وصفها أو تنظيمها بأيّ شكل رسمي» (Dehbi & Angade, 2017, p. 112). وقد أكّد "Pariente" على أنّ تطبيق أدوات التسيير يتأثر بمجموعة من العوامل، بما في ذلك ثقافة المسير (El Kadiri Boutchich & Gallouj, 2014, p. 94). كما يتأثر استعمال نظام مراقبة التسيير واختيار المؤشرات لإدراجها في جداول القيادة بالثقافة التنظيمية للمؤسسة المعنية "Henri". وتعتمد كفاءة نظام مراقبة التسيير إلى حد كبير على الإجراءات التنظيمية "Quinn & Rohrbaugh". ويدعو هذان الباحثان المديرين والقادة إلى التعرّف على قيم مؤسساتهم قبل محاولة استخدام نظام مراقبة التسيير (Said El Messaoudi, Belakouiri & Rigar, 2018, p. 10).

و. البيئة الخارجية: نظراً للاضطرابات التي تواجهها البيئة الخارجية، اتفق الباحثون على أنّه من الضروري إدراجها كمكمل للظروف الداخلية (El Kadiri Boutchich & Gallouj, 2014, p. 90). وفي ذات السياق، وفقاً

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

لـ "Chenhall"، تعتبر البيئة الخارجيّة متغيراً موقفيّاً قوياً تُشكّلُ أساس البحوث المستندة إلى النظرية الموقفيّة، والعنصر البحثي الذي يحظى بأكبر قدر في البيئة هو عدم التأكيد. ومن الدراسات التحليليّة لعدم التأكيد واسعة القبول تلك قام بها الباحث "Duncan"؛ واقترح بعدين أساسيين يحدّدان درجة عدم التأكيد وهما (التعقيد والاستقرار) (حریم، 2003، صفحة 57). كما أنّه وفقاً لـ "Lind & Kraus" تلعب العوامل الموقفيّة مثل عدم التأكيد البيئي دوراً هاماً في التأثير على نظام مراقبة التسيير وكفاءته. حيث أنّ التناقضات الموجودة في الدراسات يمكن تفسيرها بالنظر في البيئة التي أجريت فيها، كما يوصي بشدّة باستخدام المقاربة الموقفيّة (Orozco, 2016, p. 26).

الفرع الثالث: تصنيف التغيرات في مراقبة التسيير

لقد تطوّرت بيئة الأعمال بشكل كبير في الظّروف الرّاهنة، ومن خلال دراسة التطوّرات التي تشهدها أدوات التسيير بشكل عام وتلك الخاصّة بالمراقبة، يُلاحظ أنّ مراقبة التسيير ما زالت تستمرّ في التطوّر نحو القيام بأدوار جديدة في التسيير وقيادة التغيير.

1. سيرورة التغيير في مراقبة التسيير

وفقاً لـ "Mayegle" يعتمد بقاء المؤسسات بشكل جزئي على جودة أدوات التسيير المتاحة لها؛ ممّا يعني أنّ درجة عدم التأكيد التي تواجهها المؤسسات حالياً تتطلب تغييراً أساسياً والتكيف مع عالم يتغيّر باستمرار لتجاوز خطر المنافسين لها (Mayegle & Wandji, 2017, p. 99). ويقود تسارع وتيرة التغيير الباحثين إلى النظر في الكيفيّة التي تستعملها المؤسسات في ممارساتها التسييريّة للتكيف مع الضغوط البيئيّة وفي تطوير تشكيلات جديدة للتعلّم التنظيمي (El Haouary & Skouri, 2019, p. 299). كما تمّ التطرّق لضرورة التغيير في مراقبة التسيير خلال السنوات العشرين الماضية على نطاق واسع، بسبب التحوّلات في البيئة الاقتصادية الدوليّة والوطنية، وتحريك التجارة وتداول الأسواق (Touicher & Loulid, 2020, p. 493). وفي هذا الصّدّد، ركّز العديد من الباحثين على دور المراقبة في مواجهة التغيير التنظيمي. وفي السياق نفسه، يشير "David" إلى أنّ طبيعة ودور أدوات التسيير بشكل عام، وطرق المراقبة بشكل خاص، تختلف تبعاً لنوع التغيير ومراحل سيرورته (Azzarradi & Fikri, 2017, p. 157).

يمكن للمراقبة أن تؤدّي أدواراً مختلفة مع أخذ التغيير بعين الاعتبار. وعلى هذا، يمكن أن تُشكّل:

- أداة كبح، مصدر للجمود أو على العكس من ذلك، أداة تكشف عن الحاجة إلى التغيير؛
- أداة لتجسيد التغيرات المرغوبة عن طريق تشكيل تصوّر جديد للتنظيم، وبما يسهّل تطوير سلوكيات جديدة وأطر للعمل؛
- أداة تُشارك في هيكلية مشروع التغيير عن طريق إشراك الأطراف الفاعلة في بناء محتواه من خلال تحفيز وتأييد المبادرات والتجارب الفرديّة والجماعيّة والتي هي مصادر التعلّم؛

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيروورة التغيير المؤسسي

- أداة لمراقبة السلوكات والسيروورات بموجب الإطار المحدد (Touchais & Herriau, 2009, p. 75).

كما أنه وفقاً لـ "Kloot" فإنه لتعزيز التغيير، ينبغي على نظام مراقبة التسيير:

- فسح المجال ودعم التعاون داخل المؤسسة من أجل إمكانية التعبير عن التناقضات الموجودة ووجهات النظر المختلفة؛ و

- استخدام أنظمة الحوافز التي لا تقتصر فقط على النتائج المحققة، لكي لا يتم عرقلة الإبداع وروح المخاطرة (Herriau & Touchais, 2018, p. 06).

2. موقع التغييرات في مراقبة التسيير

وفقاً لـ "pour une synthèse voir Sulaiman et Mitchell" دراسة التغيير في مراقبة التسيير هو موضوع بحثي خصب جداً. وقد ركزت العديد من الدراسات، التي استخدمت أدوات ومواد منهجية مختلفة، على الدوافع والعوائق والنتائج المرتبطة بالتغيير في مراقبة التسيير (Chanegrih, 2010, p. 03). وفي هذا الصدد، يشير " Libby & Waterhouse" إلى أنه على الرغم من ديناميكية البحوث الجارية المتعلقة بدراسة التغيير، فكثيراً ما يغفل الباحثون دراسة مواقع التغييرات. وقد أدرج هذان الباحثان (23) أداة لمراقبة التسيير، والتي تم تجميعها في خمس فئات من مواطن التغييرات (الجدول رقم 02)، لتقييم عدد التغييرات الملاحظة في كل الفئات داخل المؤسسات الصناعية الكندية التي يعمل بها أكثر من مائة موظف بين سنتي 1991 و1993 (Chanegrih, 2012, p. 98).

الجدول رقم (02): الأنظمة المختلفة التي تعرض موقع التغييرات

<ul style="list-style-type: none"> - الموازنات؛ - تخطيط العمليات (الإنتاج)؛ - مخطط الاستثمار (تسيير موازنة الاستثمار)؛ - التخطيط الاستراتيجي؛ - نظم التخطيط الأخرى. 	أنظمة التخطيط
<ul style="list-style-type: none"> - قياس الأداء الفردي أو الجماعي؛ - قياس الأداء التنظيمي؛ - قياس الأداء من حيث الجودة؛ - قياس الأداء من حيث رضا الزبائن؛ - مقاييس الأداء الأخرى. 	أنظمة قياس الأداء
<ul style="list-style-type: none"> - التخصيص المباشر للتفقات العامة للتصنيع؛ - التخصيص المباشر لتكاليف التسويق؛ - التخصيص المباشر لباقي التفقات العامة الأخرى؛ 	أنظمة التكلفة

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

<ul style="list-style-type: none"> - سعر التنازل الداخلي (قسم أو وحدة)؛ - نظم التكاليف الأخرى. 	
<ul style="list-style-type: none"> - أنظمة المكافآت - العلاوات؛ - أنظمة المكافآت - الأجر على أساس النتائج؛ - أنظمة المكافآت الأخرى. 	أنظمة التعويضات
<ul style="list-style-type: none"> - أنظمة تقارير تعميم المعلومة؛ - قياس الأداء غير المالي؛ - أنظمة تقارير توسيع نطاق المعلومة؛ - تغييرات أخرى في أنظمة التقارير؛ - تغييرات أخرى لا تظهر في هذه القائمة. 	أنظمة التقارير

Source : (Chanegrih, 2012, p. 99).

3. طبيعة التغييرات في مراقبة التسيير

يتجه التغيير في الوقت الراهن إلى أن يصبح القاعدة والاستقرار يصبح هو الاستثناء "Vandangeon-Derumez". ومن ثم، فإن هذا الوضع دائم يؤثر على المنظمات وأفرادها "Pesqueux & Triboulois". وهو يمثل أيضاً حقيقة لا يغير فقط أنماط صنع القرار في المنظمات، وإنما يغير أيضاً أساليب المراقبة فيها (Azzarradi & Fikri, 2017, p. 153). ومع تطور المؤسسة، سواء من حيث منتجاتها أو خدماتها أو التوسع في أسواق جديدة، فالمعلومات الضرورية تنحو إلى التغيير وعلى المؤسسة أن تتكيف مع هذا التغيير. في هذه الظروف، يجب أن تكون المؤسسة مستعدة للتغيير، وبالتحديد أنظمة مراقبتها (Roque, Alves & Raposo, 2018, p. 213).

وفقاً لـ "Bouquin"، فالمراقبة مفهوم متطور؛ إنها تتطور لمواكبة البيئة الاقتصادية والعلاقات الاجتماعية والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية. وهذا هو السبب في عدم وجود نموذج عالمي للمراقبة (Karmeni, 2015, p. 125). ويشير أيضاً "Mayegle" إلى أنّ مشروع التغيير في مراقبة التسيير دائم. لذلك يتطلب العمل بأدوات وإجراءات قابلة للتكيف في جميع الظروف (Mayegle & Wandji, 2017, p. 99). وفي ذات السياق، يرى "Sulaiman & Mitchell" أنّ الاختلاف في طبيعة التغييرات في مراقبة التسيير لم يُجر فيها بحوث وافية. ونتيجة لذلك، قاما بتطوير تصنيف من خمس مجموعات للتغييرات في أنظمة مراقبة التسيير (الإضافة، الاستبدال، التعديل للمعلومات، التعديل الوظيفي، الإزالة) (الجدول رقم 03). وقد أظهر بحثهما الذي أجري على المؤسسات الماليزية، خلال الفترة ما بين 1997-2001، أنّ مختلف التغييرات تؤثر على جميع مكونات الموقع، باستثناء الإزالة (الاستبعاد) من تقنيات مراقبة التسيير الذي لم يلاحظ في أيّ من المؤسسات التي شملها الاستبيان (Mesbah, 2016, p. 56).

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيروورة التغيير المؤسسي

الجدول رقم (03): تصنيف التغييرات في مراقبة التسيير

الباحثون	المثال	التعريف	نوع التغيير
Simonds (1981), Clark (1985), Innes & Mitchell (1990b, 1995), Shields & Young(1991), Bright & al. (1992), Kaplan & Norton (1992), Drury & al. (1993), Friedman & Lyne (1995), Yoshikawa & al. (1995), Dutton & Ferguson (1996), McLaren (1999).	أول تطبيق لمجموعة من مؤشرات قياس الأداء غير المالي أو نظام تكلفة الأاجودة.	إدخال تقنيات جديدة كامتداد لنظام مراقبة التسيير.	الإضافة
Innes & Mitchell (1990b), Innes & Mitchell(1995), Darlington & al. (1992), Bright & al. (1992), Kaplan & Norton (1992), Drury & al. (1993), Shank (1996), Gosselin (1997), Jones & Dugdale (1998), Burns & al. (1999), May & Bryan (1999), Anderson & Young (2001).	استبدال طريقة مراكز التحليل بطريقة "ABC" أو نظام الموازنة الثابت بنظام الموازنة المرن.	إدخال تقنيات جديدة لتحل محلّ التقنيات الحالية.	الاستبدال
Kaplan (1986), Innes & Mitchell (1990b, 1995), Gosselin (1997), Anderson & Young(2001), Granlund (2001).	- العرض الأسبوعي بدلاً من العرض الشهري للمعلومات؛ - العرض البياني بدلاً من العرض الرقمي للمعلومات.	- تعديل المعدل الذي توقّره مراقبة التسيير؛ - تعديل التصور الذي تقدّمه مراقبة التسيير.	تعديل المعلومات
Innes & Mitchell (1990b), Kaplan & Norton (1992), Amat & al. (1994), Burns & al. (1999), Vaivio (1999).	استخدام نسبة محدّدة مسبقاً من المصاريف غير المباشرة بدلاً من حساب نسبة مئوية أو تغيير مفتاح التوزيع.	تعديل تقني لنظام مراقبة التسيير.	التعديل التشغيلي
Wallander (1999).	التخلّي عن سيروورة إعداد الموازنة على سبيل المثال.	إزالة تقنية من تقنيات مراقبة التسيير دون استبدال.	الاستبعاد (الحذف)

Source: (Mesbah, 2016, p. 58).

تدعم النتيجة الرئيسيّة لـ "Sulaiman & Mitchell" أدلة الكتابات السابقة حول التغييرات في مراقبة التسيير التي لها علاقة بطبيعة التغيير حسب "Hopwood". في الواقع، كان معدّل التغيير في أنظمة مراقبة التسيير في المؤسسات الماليّة أعلى من مثيله في كندا وفرنسا وسنغافورة وفقاً لـ "Libby & Waterhouse; Sulaiman & Mitchell; Chanegrih". ويوضّح (الجدول رقم 03) متوسط عدد التغييرات السنويّة حسب البلد.

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيروية التغيير المؤسسي

الجدول رقم (04): متوسط عدد التغييرات السنوية حسب البلد

البلد	ماليزيا	كندا	فرنسا	سنغافورة
متوسط عدد التغييرات السنوية حسب البلد	1.90	1.48	1.40	1.23

Source: (Mesbah, 2016, p. 59).

وفقاً لـ "Gosselin & Pinet" ليس من السهل تقييم نجاح التغيير. أولاً، يمكن النظر في عدّة مستويات من النجاح. ثانياً، النجاح هو مفهوم يمكن أن يتخذ أشكالاً متعددة ويمكن قياسه بالمعايير المالية أو غير المالية، أو عن طريق المزج بينهما. وحسب عدّة باحثين تمّ استخدام العديد من المعايير لتحديد نجاح أو فشل الابتكارات في مراقبة التسيير تتمثل في (التحسين الملحوظ لسيرورة اتخاذ القرار، تحسين الأداء المالي، مدى ملاءمة البيانات الصادرة عن النظام، القيمة المرجوة من هذه البيانات في اتخاذ القرار والإحساس بالنجاح من جانب الأطراف الفاعلة) (Chanegrih, 2012, p. 101).

المطلب الثالث: المقاربة الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسات

في بيئة أعمال ديناميكية أين الميزة التنافسية آخذة في التدهور بسرعة، يتمّ تحفيز المؤسسات على تطوير ممارساتها التسييرية، وفي مقدمتها أنظمة مراقبة تسييرها، للتكيف باستمرار مع التغيرات البيئية، وتحقيق التكامل بين مختلف أبعاد أدائها المؤسسي وتحسين قدراتها التنظيمية.

الفرع الأول: تطوّر مفهوم مراقبة التسيير

لقد تطوّرت مراقبة التسيير كغيرها من فروع المعرفة مع مرور الوقت، ويمكن أن يرجع هذا التطوّر إلى العديد من العوامل التي أفرزتها بيئة العمل المعاصرة، وقد تمّ تزويدها بمختلف الآليات والأدوات التي تتيح لها مسايرة ومواكبة هذا التطور.

1. التعريفات الأولى لمراقبة التسيير

نشأت مراقبة التسيير في الولايات المتحدة، وإن كان من المسلم به من أنّها كوظيفة تسييرية بدأت في الستينيات من القرن العشرين مع أعمال "Anthony". وبالمقارنة مع غيرها من الوظائف الأخرى، تعتبر مراقبة التسيير من الأنظمة الحديثة داخل المؤسسة (Mayegle & Wandji, 2017, p. 101). وقد تمّ تطبيق أول تجربة في العشرينيات من القرن الماضي في مؤسستين أمريكيتين كبيرتين هما "deNemours et General Motors Du Pont". كما يذكر "Fiol"، أنّه في بداية سنة 1963 جمعت ندوة بحثية في جامعة "Stanford" عدداً من المدرّسين متعدّدي التخصصات (المالية، والاقتصاد، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، والعلوم السياسية، والرياضيات، وعلوم الحاسوب) للتفكير في مفهوم المراقبة في المنظّمات (Tachouola, 2019, p. 04).

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

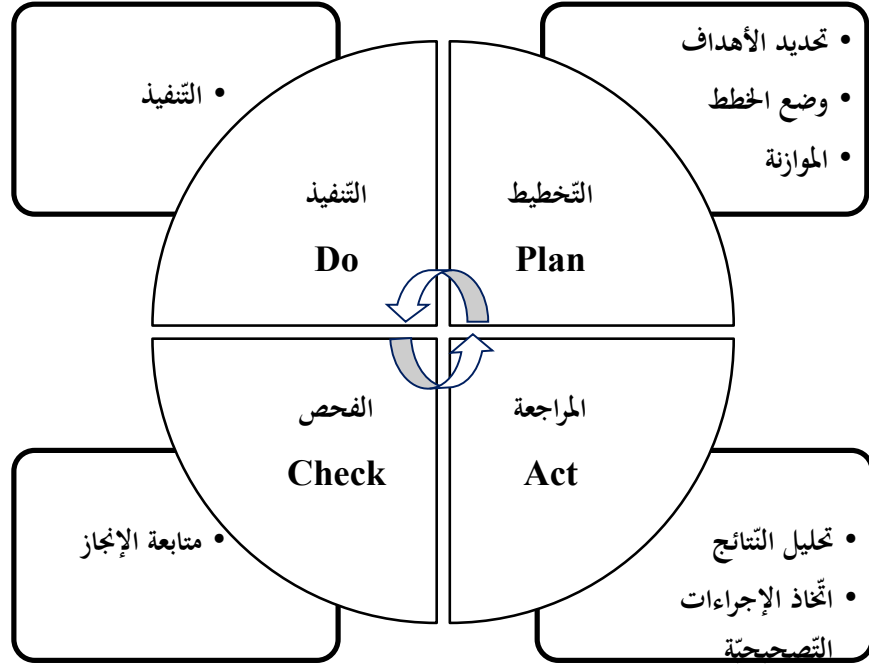
في الواقع، التعريف الأكاديمي الأول لمراقبة التسيير هو المقدم من قبل مؤسسها "R. Anthony" في سنة 1965 (Daanoun & Chilouah, 2018, p. 246)، وقد عرّفها هذا الأخير بأنّها: «السيرورة التي من خلالها يضمن المسؤولون في المؤسسة الحصول على الموارد واستخدامها بفعالية (فيما يتعلّق بالأهداف) وبكفاءة (فيما يتعلّق بالوسائل المستخدمة) لتحقيق أهداف المنظمة» (Maghraoui, 2018, p. 1162). ثمّ في سنة 1982، عرّف المخطّط المحاسبي الفرنسي القديم "PCG 82" مراقبة التسيير: «كمجموعة من التدابير المتخذة لتزويد المديرين ومختلف المسؤولين ببيانات رقمية دورية التي تحدّد خصائص سير العمل في المؤسسة. وإنّ مقارنتها بالبيانات التاريخية أو المخطّط لها، إذا لزم الأمر، قد يشجّع المديرين على بدء الإجراءات التصحيحية المناسبة» (Sépari, Solle & Le Cœur, 2014, p. 01).

في التسعينيات من القرن الماضي، قام "R. Anthony" بتحديث تعريفه كما يلي: «مراقبة التسيير هي سيرورة يؤثّر من خلالها المديرون على أعضاء المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بفعالية وكفاءة» (Missaoui & Benyetho, 2017, p. 494). وهذا التعريف الجديد لمراقبة التسيير الذي اقترحه "Anthony"، قد أبرز أهمية التفاعل بين مراقبة التسيير والإستراتيجية، وفي الحقيقة فإنّ مراقبة التسيير هي وظيفة مرافقة للإستراتيجية، لأنّها تساعد على تجسيد الأهداف الإستراتيجية والتوجّهات الإدارية على مستوى التسيير اليومي (Touicher & Loulid, 2020, p. 494). وفي ذات السياق وفقاً لـ "H. Bouquin"، «يحتاج المديرون إلى الآليات وسيرورات لتحديد الإستراتيجية ولضمان أنّ العمل اليومي للأفراد يتوافق مع الإستراتيجية. وعليه فإنّ مراقبة التسيير هي منظّم للسلوك. وأوضح أنّ مراقبة التسيير هي مجموعة من الآليات والسيرورات التي تضمن الاتساق بين الإستراتيجية والإجراءات العملية واليومية» (Moumene & Benhrimida, 2017, p. 28).

عرّف "R. Simons" مراقبة التسيير الحديثة بأنّها: «السيرورات والإجراءات المستندة إلى المعلومات والتي يستخدمها المديرون للحفاظ على تشكيلات معينة من أنشطة المنظمة أو تعديلها». واقترح تصنيفاً لأنظمة المراقبة، وقد ميّز فيه بين المراقبة التشخيصية والمراقبة التفاعلية (Maimouni & Daanoun, 2018, p. 272). كما أنّه حسب "Tuomela, Tessier & Otley" اقترح "Simons" رؤية ديناميكية لأنظمة مراقبة التسيير من خلال التركيز على الإستراتيجية مع منظور أوسع لآليات المراقبة التي يمكن استخدامها لتنفيذ الاستراتيجيات (Naranjo-Gil, 2016, p. 867). وفي ذات السياق، يمكن اعتبار مراقبة التسيير كسيرورة، «حلقة» تنطوي على التحسين والتعلّم المستمر. وهي في الواقع حلقة مكوّنة من أربع مراحل رئيسية (Löning & al, 2008, p. 03)، ويمكن إبراز ذلك من خلال الشكل أدناه.

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيروورة التغيير المؤسسي

الشكل رقم (02): مراقبة التسيير كسيروورة للتعلّم



Source: (Abderrahim, 2015, p. 28)

يجب التأكيد على دور مراقبة التسيير كوسيلة للتعلّم من خلال أنشطة التغذية المرتدة، والتي تسمح للمؤسسة بالتطور باستمرار (Abderrahim, 2015, p. 28).

2. مراقبة التسيير نحو قيادة الأداء

لمواجهة تحديات ومخاطر بيئة الأعمال، وإزاء عولمة الأسواق والاقتصاد الجديد، لا ينبغي النظر إلى مراقبة التسيير على أنّها مجرد ضامن للرقابة الداخلية في المؤسسة. ولكن يجب توجيه اهتمامها أيضاً بتكييف المؤسسة مع التغييرات في بيئتها (Degos & Zian, 2019, p. 03). ففي الوقت الراهن، وبغض النظر عن حجم أو قطاع النشاط، فالمؤسسة بحاجة دائمة إلى كفاءة مراقبة التسيير لمواجهة القيود المرتبطة بمتطلبات الأسواق ومقتضيات التعقيد وعدم اليقين (Daabaji, 2018, p. 254). فقد تطوّرت أنظمة مراقبة التسيير ومراقبة الأداء تطوراً كبيراً، حيث أنّه مع كلّ تغيير ظري، تتغيّر ممارساتها (Mahmoudia, 2012, p. 09).

صرّح "Bouquin" بأنّ مراقبة التسيير قد تغيّرت للتصدّي للتحديات التي تواجه المؤسسة (Mayegle & Wandji, 2017, p. 101). وفي ذات السياق يؤكّد "Browich" على أنّه يجب تعديل أو تطوير أنظمة مراقبة التسيير مع التركيز على أنشطة المؤسسة ذات القيمة المضافة مقارنة بمنافسيها (Mesbah, 2016, p. 86).

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

وهكذا، وفقاً لـ "Dambrin & Laning" فقد تطوّرت مراقبة التسيير تدريجيًا من المراقبة الميكانيكية إلى المراقبة التفاعلية، والتي تشجّع مفهوم التعلّم أكثر من مفهوم التقييد (Mjidila, El Wazani & Souaf, 2017, p. 244).

لقد نجم عن المنافسة وعدم التأكد والتقلبات في البيئة الاقتصادية جانب جديد من مراقبة التسيير هو قيادة الأداء (Mesbah, 2016, p. 20)؛ أي أنّ مراقبة التسيير قد تجاوزت وظائفها التقليدية التي تعتبر إجرائية، وأصبحت أداة للقيادة بالمفهوم الحديث. والعديد من الباحثين يشتركون في هذا الاتجاه الفكري (Mjidila, El Wazani & Souaf, 2017, p. 240). وفي ذات السياق، تؤكّد جميع المقاربات أنّ نظام مراقبة التسيير أصبح نظامًا استراتيجيًا موجّهًا نحو قيادة الأداء (Mahmoudia, 2012, p. 12).

وفقًا لـ "Merchant & Otley" تُعدّ أنظمة مراقبة التسيير مهمة للمؤسسات باعتبارها أداة قادرة على تكييف سيوررات المؤسسة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها وغاياتها (Roque, Alves & Raposo, 2018, p. 215). كما أنّه بالإضافة إلى معرفة التكاليف، تسعى مراقبة التسيير إلى المساعدة على اتخاذ القرارات، التكتيكية والإستراتيجية على حدّ السواء، ولتنسيق الأنشطة وتحسين أدائها، ولمرافقة التغيير، وللتأثير على الأطراف الفاعلة، وللمساعدة في التفكير وقيادة جميع المتغيّرات التسييرية للأداء الشامل (Sépari & al, 2017, p. 15). وعليه فقد أحدثت هذه التطوّرات تغييرًا في مكانة هذه الممارسة في المؤسسات وأثارت قضايا أخرى في الأوساط الأكاديمية (Daanoune & Chilouah, 2018, p. 246).

3. المجالات الجديدة لوظيفة مراقبة التسيير

في بيئة الأعمال العالمية التنافسية الحديثة والمتعددة الجوانب والقابلة للتغيير، تحتاج المؤسسات إلى تطبيق نماذج أعمال يمكن أن تساعد في تحديد حالات عدم اليقين والمخاطر الإستراتيجية في بيئة أعمالها (Bin-Nashwan, Abdullah & Obaid, 2017, p. 99). وفي ذات السياق، وفقاً لـ "Laaribi" تحتاج المؤسسة المعاصرة إلى أدوات جديدة والتي تساعد على "تسييرها" تضمن بدرجة معينة أدنى حدّ ممكن من المخاطر. ومن بين الأدوات التي تبدو أساسية لقيادة المؤسسة بشكل أفضل، يمكن الإشارة إلى مراقبة التسيير (Missaoui & Benyetho, 2017, p. 493). وبالتالي، توجد عدّة أساليب للتحكّم في المؤسسة، فضلاً عن العديد من التقنيات الواجب تنفيذها لقيادة المؤسسة بشكل أفضل (Tachouola, 2019, p. 04).

يمكن للمؤسسات التي لديها أنظمة مراقبة تسيير فعّالة أن تتكيف بشكل فعّال مع المواقف والظروف الحالية والمستقبلية. ويمكن لها تطوير وتحسين عمليّاتها وممارساتها وأنشطتها بشكل أساسي لتمكّن من تلبية احتياجات الرّبائن ومتطلّبات السوق؛ وتحصل على الكفاءات والإمكانات والطاقات وتعزّز أدائها المالي وغير المالي بشكل ملحوظ (Phaprukbaramee, 2017, p. 186). وفي ذات السياق، تقتضي مراقبة التسيير المستدامة تطوير

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

نظام قيادة قادر على دمج عدّة جوانب بهدف تحقيق أداء شامل يراعي مصالح جميع أصحاب المصلحة. ثمّ يُطلب منها القيام بدور مزدوج يكون بمثابة محمّز: لدعم الأطراف الفاعلة في فهمها لهذا الواقع الجديد (قيادة التغيير) وتسهيل تنفيذ نظام قيادة مناسب (قيادة الأداء). وفي هذا الصّدّد، ينبغي أن تساعد مراقبة التسيير في (تحديد الأهداف التشغيليّة من أجل تحقيق مشروع المؤسسة المستدامة، وتسهيل تنفيذ ومتابعة خطط العمل المرتبطة بها لتحقيق نتائج مثلى) (Akrich, Ouabouch & El ghazi, 2017, p. 08).

تستخدم أنظمة مراقبة التسيير الحديثة ثلاث مجموعات من المؤشّرات لمراقبة الأداء، على النحو التالي (المؤشّرات الماليّة، المؤشّرات غير الماليّة، المؤشّرات المشتركة "الماليّة وغير الماليّة") (Slavoljub, Srdjan & Predrag, 2015, p. 44). والواقع أنّها تضمن تنفيذ الإستراتيجيّة وقيادة الأداء الشامل، وتقوم أيضًا بدور إستراتيجي أكبر وأكثر تفاعلاً (Alami, 2019, p. 04). ونتيجة لذلك، تغطّي مراقبة التسيير مجال تحليل أوسع من حيث التكاليف. وإلى أبعد من معرفة التكاليف، يسعى المسيرّون، من خلال مراقبة التسيير، إلى توجيه الأطراف الفاعلة لتنظيم الأداء وقيادته. وستتطوّر هذه الوظيفة المزدوجة في البيئة المعاصرة "Alazard & Sépari". وتقوم مراقبة التسيير بتوسيع منظورها لتشمل الأبعاد الاجتماعيّة والمجتمعيّة (Oubba & Akrich, 2018, p. 701).

الفرع الثاني: تطوّر دور مراقب التسيير

مراقب التسيير هو المنشط لنظام مراقبة التسيير، وهو الذي يضمن نجاح تشغيل هذا الأخير، مع مراعاة خصائص المؤسسة الذي اعتمده. وبما أنّ مهمّة مراقب التسيير يكتملها الغموض والتعقيد خاصّة في الظروف الرّاهنة فإنّ تطوّر مراقبة التسيير يدعم بالتأكيد تطوّر دور مراقب التسيير.

1. السمات المميّزة لمراقب التسيير

يُعَدُّ مراقب التسيير رُتبانًا للمؤسسة، فهو يساعد على تحديد أهدافها ويضع برامج العمل، ويضمن المتابعة الجيدة لنشاطها، كما يعمل على إعداد الوسائل التي تسمح بممارسة التغذية العكسيّة، ويُحدّد معايير الأداء المرتبطة بمختلف مسؤولي النّشاطات (بجياوي، 2009، صفحة 36). وعليه؛ يجب على مراقب التسيير أن يبذل جهده لإقناع العاملين بأنّ مراقبة التسيير تهدف إلى التّحكّم في التسيير وليس المراقبة بمعنى العقاب حتّى يُكسّر الحواجز التي تحول دون حرّيّة سير المعلومات ومصادقيتها، كما عليه أن يتأكّد من أنّ الأهداف المسطّرة معقولة ومقبولة وأنّ الوسائل المسخّرة لها ملائمة لتحقيقها، حتّى يتمّ التّوصّل إلى النّتائج المطلوبة وفقًا للإستراتيجيّة، فتصبح بذلك عمليّة قياس النّتائج وتحليل الانحرافات منطقيّة يرتاح إليها الأفراد ويقتنعون بأنّها أحسن وسيلة للحكم على أدائهم وتحسينه (لشهب، 2009، صفحة 73). وفي هذا الصّدّد، يُزوّد مراقبو التسيير المديرين بمختلف الأدوات لإنجاز مهامهم، من خلال قيادة تنفيذ جميع أنظمة المراقبة في المؤسسة (Löning & al, 2008, p. 259). فهو إذن:

- المستشار الاقتصادي للمؤسسة (أي لجميع المسؤولين وليس فقط للمدير العام)؛

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

- "المهندس" لنظام الموازنات (أي الذي يصمم النظام ويديره ويعمل على صيانتها)؛
- المحرك لنظام مراقبة التسيير (يعمل على استمرار الإجراءات) (Abderrahim, 2015, p. 30).
إنّ المواصفات المنتظرة من مراقب التسيير شكّلت أحد مواضيع التحقيق مع مراقبي التسيير والمنشورة من طرف "Chiapello"، حيث قام هذا الأخير بإجراء تحقيق حول هذه المواصفات وقام بنشرها، وتضمّن، التحقيق أسئلة مغلقة طرّحت على ثلاث فئات من الموظّفين هم (المسؤولون التنفيذيون، المديرون العامون، مراقبو التسيير)، وقد تمّ التوصل فيه إلى أنّ الانتساب إلى منصب مراقب التسيير يتمّ بالانتقال من منصب وظيفي مثل التدقيق المحاسبي أو المراجعة الدّاخلية أكثر من الانتقال من منصب تنفيذي (Bescos & al, 1997, p.477). ونتيجة للدور الكبير الذي يقوم به مراقب التسيير في المؤسسة والتحدّيات التي تواجهه في أداء عمله، يفرض على المؤسسة الطالبة لخدماته أن تضع له بعض الشّروط تتمثّل في (أن يكون حاملاً لشهادات علمية عالية، التّحكّم في التقنيات الحاسبية، التّحكّم في تقنيات الإعلام الآلي والإنترنت، التّحكّم في اللّغات الأجنبية، المعرفة الكافية في المجال البورصي، التّحكّم في آليات التنشيط والتنسيق والاتّصال، الخبرة الميدانية أو التّنفيذية) (Corfmat, Helluy & Baron, 2000, pp. 102-103). كما يختلف دور مراقب التسيير باختلاف حجم المؤسسة (بن زكورة، 2019، الصفحات 189-190):

- أ. في المؤسسات الصّغيرة: يقتصر دور مراقب التسيير على المهمة الحاسبية والمالية؛
ب. في المؤسسات الكبيرة: تتنوّع مهامه وتتعدّد، فنجده يمثّل:
- المراقب المساعد؛ والذي يكون مسؤولاً عن مهمة أو اثنتين داخل المؤسسة، مثلاً: إعداد جدول القيادة، تحليل المخزون، تحليل المصاريف العامة... الخ.
 - مراقب الموازنة؛ وذلك من خلال تحقيق ومراقبة التنبؤات ونتائج الموازنة.
 - مراقب التسيير الصّناعي؛ وذلك بتحليل أسعار المداخيل وتكاليف الإنتاج بهدف تحسين المردودية.
 - مراقب التسيير؛ وذلك بهدف تحقيق هوامش الربح من خلال تحليل مردودية المنتجات حسب المناطق، الأسواق، كما يعمل على مراقبة تكاليف التوزيع لمساعدة المدير التجاري على وضع التنبؤات الخاصة بالمبيعات.

2. مهام وأدوار مراقب التسيير

ضمن الإطار التقليدي، مراقب التسيير هو بشكل أساسي مُجمّع ومحلّل ومنتج وموزّع للمعلومات. ينظّم تنشيط سيرورة إعداد الموازنة التي يتمّ من خلالها تحديد الأهداف والوسائل لكلّ مصلحة. كما يزوّد المديرين بمعلومات موحّدة تمكّنهم من متابعة إنجازاتهم وإنجازات مساعديهم في العمل (Godener & Fomerino, 2005, p. 55)، وفي هذا الصّدّد، يختلف إطار تدخّل مراقب التسيير بحسب نوع المؤسسة وبنيتها الدّاخلية (ففي المؤسسات المتوسّطة والصّغيرة غالباً ما تضمّ وظيفته مع مهام الحاسبة والمالية، أمّا في المؤسسات الكبيرة فوظيفته تمارس من طرف أقسام

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

مختلفة). وعليه فإنّ مراقب التسيير يُعدُّ عضوًا في إدارة المؤسسة، حتّى ولو كان ارتباطه قويًا بالحاسبة والمالية ويتولّى المهام والنشاطات التالية (بجياوي، 2009، الصفحات 37-36):

- يساهم في تحديد أهداف المؤسسة أو القسم؛
 - يساعد في إعداد الموازنات السنوية وتحديد الوسائل الضرورية (بشرية، مالية، تقنية) لتنفيذها؛
 - يتابع باستمرار إنجازات الأقسام ويُعدُّ جداول قيادة ملائمة للنشاط المنشود؛
 - يساعد على تحديد المؤشرات الملائمة (مادية ومالية)؛
 - يتولّى تقييم أداء المؤسسة أو القسم الذي ينتمي إليه من خلال حساب الانحرافات بين التقديرات والانجازات، وتحديد الأسباب والمسؤولين عن ذلك، ومن ثمّ وضع الإجراءات التصحيحية؛
 - لا يكتفي مراقب التسيير باستقبال المعلومات، بل يتأكّد من مصداقيتها، ودقتها ونوعيتها، وفي بعض الأحيان يحتاج إلى معلومات خاصة يتولّى بنفسه إعدادها.
- كما تعمل مراقبة التسيير على (بن زكورة، 2019، صفحة 191):

أ. مراقبة الأداء الوظيفي: تسمح مراقبة التسيير بمراقبة الأداء الوظيفي الذي يمثل الدعامة الأساسية داخل المؤسسة باعتبارها الوسيلة الأساسية لجمع المعلومات لتقييم الأداء الخاص بالموظفين، مما يساعد المسؤولين على اتخاذ القرار فيما يخص الترقية، الزيادة في الأجر، المكافأة أو العقوبة... الخ. أين يتم توطيد العلاقة بين المؤسسة وعمالها وزيادة الثقة بينهم.

ب. مراقبة الجودة: من خلال إدارة الجودة التي تهتم بتحديث المنتجات وتطويرها لإرضاء رغبات المستهلكين، وعليه فمراقب التسيير مطالب بمتابعة تغيرات المنتجات ورغبات المستهلكين لضمان استمرارية المؤسسة.

ج. تسيير الوقت: باعتباره عامل مهم داخل المؤسسة يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي، وذلك من خلال استغلاله لصالحها.

د. التنسيق بين مختلف مستويات التسيير: يعمل مراقب التسيير على التنسيق بين مختلف مراكز المسؤولية في المؤسسة وذلك بهدف رسم الأهداف وإعداد الموازنات ومؤشرات التقييم.

3. تطوّر مهنة مراقب التسيير

وفقًا لـ "Ahsina" تميل البيئة المضطربة والمواصفات الإدارية لمراقبي التسيير إلى تشجيع تطوير النظام التفاعلي لمراقبة التسيير (Oubba & Akrich, 2018, p. 709). وفي ذات السياق، تأخذ مهام المراقب أشكال جديدة بسبب التطوّرات التكنولوجية، وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصال (كما هو الحال عند تطبيق "ERP" على سبيل المثال)، أو الابتكارات الإدارية (الانتقال إلى التسيير من خلال السيرورات، ABC/ABM على سبيل المثال، ويتّضح

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

أن مراقب التسيير يستثمر في دور جديد في تنشيط المديرين التنفيذيين الذين يعززون التعلّم التنظيمي)، وكذلك التغيير التنظيمي (Sépari, Solle & Le Cœur, 2014, p. 11).

مع التطور والتعقيد في ظروف المؤسسات ومحيطها، ودخول الاقتصاد الحديث المتميز بالتغير السريع والمعلومة والتقنيات العالية، والعديد من الشروط الحالية كالعولمة والتغير في أنماط التوظيف والتنظيم للمؤسسة والاهتمام أكثر بالفرد من ناحية التكوين لأغراض المؤسسة وأغراضه الخاصة في نفس الوقت... إلخ، أصبحت الأدوار الجديدة لمراقبة التسيير تضع مراقب التسيير في منصب خاص (عدون وقويدر الواحد، دون سنة نشر، صفحة 79). وفي ذات السياق، يجب أن يكون مراقب التسيير متعدد المهام، وأن يكون في الوقت نفسه ممارس عام ومتخصص (التحكّم في الأدوات المتطورة، تنظيم، وتنسيق الإجراءات)، وظيفي وتنفيذي (إدارة التنفيذ وتقديم المشورة لمتخذي القرار) وأخيراً تقني وإنساني (دمج البعد الفني وإدارة الأفراد والمجموعات). ويبرز تنوع مهام مراقب التسيير الدور الاستراتيجي لنظام المعلومات والمهارات الفنية والتنظيمية والبشرية التي تتطلبها الوظيفة (Mesbah, 2016, p. 33).

بشكل عام، كما بين Granlund & Lukka فإنّ ضغوط العوامل الاقتصادية تقود أيضاً إلى تغييرات عميقة...، وحسب Bescos & Danziger فهذه التحوّلات لها تأثيرات مهمة على المهارات التي يحتاجها مراقبو التسيير (Ducrocq & al, 2012, p. 37). وعلى أساس هذا التطور المنشود، يمكن لمراقب التسيير تحديد موقعه في إطار مقارنة أكثر ديناميكية تُركّز على الأهداف التالية:

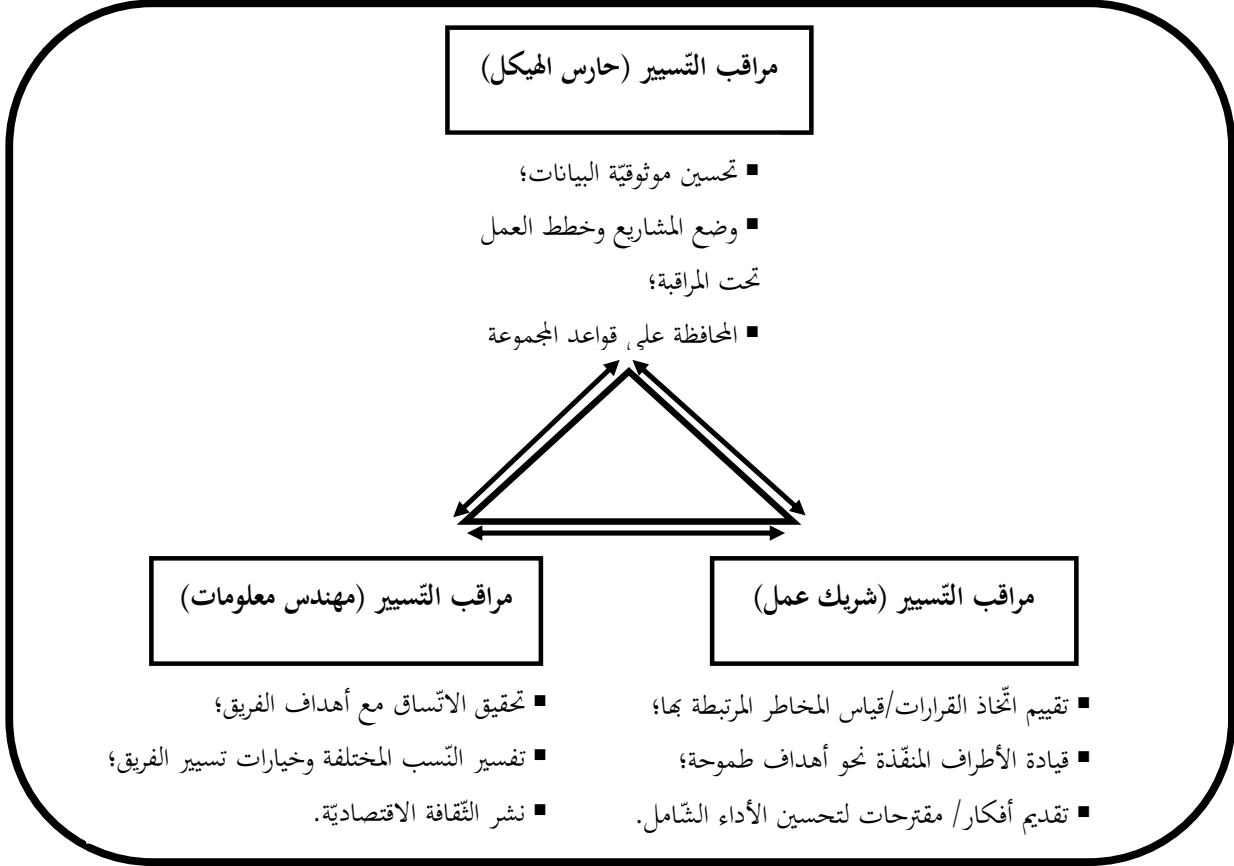
- التّركيز على أمور أساسية منها توفير المعلومات والمؤشرات الرئيسية وكذلك عمليات رقابة كافية؛
 - إدارة مهارات متعدّدة (الوظائف، الشؤون المالية، التنشيط، والاتصالات... إلخ)؛
 - تعزيز علاقاته مع المنقّذين؛
 - إيجاد توازن صحيح بين فهم الماضي واستشراف المستقبل؛
 - تطوير مهارته في التقدير والتزامه الشخصي داخل كيانات المؤسسة.
- وحينها سيكون يوسع مراقبة التسيير أن تتولّى هذا الدور الريادي، والذي سيقوم به مراقب التسيير بشكل أفضل مع المديرات التنفيذية والإدارة العامة (Baudry & al, 2010, p. 10).

خلال العقدين الماضيين، تطوّرت مهنة مراقب التسيير نحو مهمّة تقديم المشورة ومسؤوليّة نشر المعلومات "Bollecker". فقد أصبح فاعلاً حقيقياً في التغيير التنظيمي "Johnston & al ; Burns & al"، وقد أمكن لمراقب التسيير الظفر بموقع جديد في الهيكل التنظيمي من خلال مشاركته المتزايدة مع الإدارة العليا في المشاريع الإستراتيجية، وأيضاً من خلال تعزيز الاتصال مع العاملين التنفيذيين "Pierce & al". وتُشير الدراسات حسب عدّة باحثين إلى أنّ المهارات الفردية لمراقبي التسيير أصبحت اليوم جزءاً من المهارات الحقيقية لـ«شريك الأعمال» (Ducrocq & al, 2012, p. 37). وفي هذا الصدد، وفقاً لـ"François-Xavier Simon"، فبعد نهاية الدراسة الاستقصائية الدولية

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيروورة التغيير المؤسسي

التي أُجريت سنة 2010 في تسعة دول (ألمانيا والنمسا وبلجيكا والولايات المتحدة وفرنسا وإيطاليا واليابان والفلبين وبريطانيا)، ونُفذت بالتعاون مع «la CEGOS et la DFCG» (اتحاد مديري الشؤون المالية ومراقبة التسيير)، وهكذا ظهرت ثلاثة محاور رئيسية لمهنة مراقب التسيير، يمكن إبرازها في الشكل أدناه (Masingue, Philippart & Lorain, 2016, p. 43):

الشكل رقم (03): المحاور الثلاثة لمهنة مراقب التسيير



Source: (Masingue, Philippart & Lorain, 2016, p. 43).

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

الفرع الثالث: إسهامات نظم المعلومات الحديثة في مراقبة التسيير

يشغل نظام المعلومات حاليًا داخل المؤسسات مكانة مركزية، وأصبح أداة أساسية لغالبيّة قطاعات النشاط. فقد أضحي دوره في تطوير مراقبة التسيير يحظى بأهمية متزايدة، ولا يزال من بين موضوعات الساعة، لأنّه يلبي الاحتياجات المختلفة في المؤسسة وينتج المعلومات والمؤشرات التسييرية لقيادة وإدارة الأنشطة التنظيمية.

1. تطوّر نظم المعلومات في المؤسسة

تُشكل المعلومات موردًا استراتيجيًا يجب أن يُعنى بالأهميّة، بحكم تواجد المعلومات في كلّ وظائف المؤسسة، ومن ثمّ تظهر ضرورة تسييرها، تنميتها، صياغتها، وحمايتها من الضياع أو التجسس والرفع من مخزونها وبخاصّة تلك التي تمثّل ورقة رابحة للمؤسسة، وهذا ما يتطلّب منها أن تكون على درجة عالية من الوعي لكلّ ما يحدث أو سيحدث، كون المؤسسات في حاجة أكثر من أيّ وقت مضى إلى أنجع الطرق لمعرفة ما يجري في بيئتها، وعن أفضل الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها، ومن ثمّ تدعيمًا لقدرتها على الدفاع والهجوم (شادي، 2017، صفحة 427). وفي ذات السياق، فإنّ التحوّلات التي حدثت في مختلف العوامل البيئية والنمو والتطور الذي حدث على مستوى المؤسسات الاقتصادية، وتعمّد المشكلات التي تواجهها أدّى إلى ازدياد الحاجة إلى وسائل جمع ومعالجة البيانات والمعلومات الهائلة والتي كان من الصعب التعامل معها بالوسائل التقليدية، ومما سهّل الأمر في ذلك الثورة التكنولوجية الحديثة وما نتج عنها من وسائل أدّت إلى تسهيل وتسريع معالجة تلك البيانات وإيصالها في الوقت المناسب إلى مراكز اتّخاذ القرارات (تلايحية وبوغليطة، 2013، صفحة 139).

يشهد العالم اليوم تغييرات سريعة وتحديات كبيرة في مختلف المجالات لاسيّما في ظلّ العولمة والمعلوماتية والمنافسة الشديدة، هذه التغييرات فرضت على المؤسسات القيام بين الحين والآخر بالعديد من الإجراءات لتحديث أنظمتها واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتّصال في جميع وظائفها بهدف إدارة المواقف والظروف بفعالية وكفاءة وعلى النحو الأفضل (بوحديد، 2017، صفحة 875). ولما صار لتكنولوجيا المعلومات والاتّصال الدور البالغ في انتهاز الفرص وتحقيق الأرباح ومواجهة التحديات، أصبحت المؤسسات تخصّص مبالغ سنوية للاستثمار في أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتّصال من برامج متطورة وشبكات إلى غير ذلك بغية التمكن من مواجهة المنافسة وتحسين مستويات أدائها بجميع أنواعه (حجاج، زرقون وزرقون، 2017، صفحة 959).

إنّ وجود نظام معلومات داخل المؤسسة يوفّر لها مخرجات يتم على أساسها بناء واتّخاذ كافّة القرارات التي تحدّد المكانة الإستراتيجية لها مقارنة بمن تنشط معه من خلال اكتساب ميزة تنافسية مستدامة التي تؤدّي إلى نموّها واستمرارها حال حصولها على هذه الميزة (فكرون، 2015، صفحة 266). ففي الوقت الراهن، لا يمكن قيادة المؤسسة بدون معلومات موثوقة ومناسبة. لذا فإنّ إدارة نظم المعلومات أمر أساسي لمواجهة التغييرات الدائمة بشكل فعّال (Dehbi & Angade, 2017, p. 106).

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيروية التغيير المؤسسي

2. تكامل أنظمة التشغيل حول نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"

مع الاتجاهات الحديثة نحو استغلال التطور العلمي لتكنولوجيا المعلومات، ظهرت الحاجة إلى استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"، والذي يعتبر من أهم التطبيقات التقنية الحديثة لنظم المعلومات والذي صمم لتنسيق جميع الموارد والمعلومات والاتصالات والتي تتناسب مع بيئات الأعمال المختلفة وخاصة الالكترونية منها (بسي، 2010، صفحة 342). ولقد كان ظهور نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" نتيجة للحاجة الملحة إلى التكامل بين مختلف أجزاء المؤسسة والرغبة في التخلص من مشاكل الأنظمة الفرعية أو الأنظمة الوظيفية، والتي تعتبر مهمة في مجالها وللمؤسسة ككل، غير أن وجودها منفصلة جعلها تهتم بالأهداف الجزئية على حساب الأهداف الكلية (كشأت، 2018، صفحة 90). وفي هذا الصدد، عرّف "Wilkinson & autres" نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" بأنه: «برمجيات مع مجموعة تطبيقات للاستخدام الواسع في النطاق الوظيفي، كالحاسبة والتمويل وإدارة المواد البشرية وغيرها من الوظائف»، بينما عرّفه "Alballaa & Mudimigh" بأنه: «النظام الذي تتكامل فيه برمجيات نظم المعلومات في قاعدة بيانات موحدة» (مزهودة، 2016، صفحة 222).

إن العديد من المؤسسات قد عمدت إلى تنفيذ أنظمة معلومات تحت اسم "ERP" كاستجابة للتغيرات العالمية وأهمها ازدياد نسبة المنافسة العالمية، حيث يمكن أن تحقق لها العديد من المزايا كتقليص فترة دورة العمليات، ورفع كفاءة المؤسسة، وتوليد المعلومات بسرعة، إضافة إلى ذلك فإن أنظمة "ERP" تمنح المديرين القدرة على ضبط الأعمال كافة والسيطرة عليها ومراقبتها (بلقيوم، 2019، صفحة 15). كما تستخدم المؤسسات نظام "ERP" لتعزيز عملياتها؛ سواء من حيث السرعة، أو القيمة، أو تقليل التكاليف غير الضرورية، فهذا النظام من خلال التشارك الفعال بين أقسام المؤسسة في المعلومات يعمل على التكامل بين سلسلة الوظائف والأنشطة في المؤسسة (يامين، 2018، صفحة 35). وعليه، يعتبر نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" من أهم الابتكارات في مجال نظم المعلومات وإدارة المنظمات. نظراً لقدرته على جعل المنظمات أكثر تكاملاً واتساقاً، والسيطرة المطلقة على المعلومات (زناقي ومعاريف، 2017، صفحة 268).

قبل الشروع في نظام جديد لتخطيط موارد المؤسسة "ERP" والاستثمار فيه، فمن الضروري فهم متطلبات وتحديد أهداف تنفيذ مثل هذا النظام "Grabski & Leech"، ونظراً لأن تطور التكنولوجيا الجديدة جعل أنظمة "ERP" أكثر تعقيداً وخلق تصوراً في أن سيروية العمل ستتحسن بشكل كبير وتؤدي إلى تحقيق أداء أفضل ومردودية أكبر. وفي ذات السياق، يعتبر تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" عملية معقدة للغاية، ويتطلب تخطيط منهجي، والتشاور مع الخبراء والتنسيق بين مختلف الأقسام في المؤسسة، إضافة إلى أن عملية ربط البيانات أو المعلومات المتاحة عن كل الوحدات الإدارية لكل وظائف المؤسسة في قاعدة بيانات واحدة تعتبر عملية معقدة للغاية (الشعار، 2013، صفحة 675).

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيروية التغيير المؤسسي

3. تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" على وظيفة مراقبة التسيير

مع تطوّر المؤسسة، سواءً من حيث منتجاتها أو خدماتها أو التوسّع في أسواق جديدة، فالمعلومات التي هي بحاجة إليها تنحو إلى التغيير وعلى المؤسسة أن تتكيف مع هذا التغيير (Roque, Alves & Raposo, 2018, p. 213). وعلى اعتبار المراقبة من المجالات الإدارية في إدارة الأعمال. والتي من إحدى مهامها توفير المعلومات لسيرورة اتخاذ القرار الذي سيُجرى تنفيذه، ومساعدة المديرين لتحقيق الكفاءة في التسيير (Borinelli, 2006; Peleias, 2001; Catelli, 2002). هي بحاجة لتكنولوجيا المعلومات (De Lira & al, 2012, p. 324). وفي هذا الصدد، وفقاً لعدة باحثين يبدو أنّ أنظمة التسيير المتكاملة "SGI"، والمعروفة أيضاً باسم المصطلح الأنجلوسكسوني تخطيط موارد المؤسسة "ERP"، تقوم بدورٍ مهمّ. فبالإضافة إلى عرضها التقني، والتمثّل في القضاء على مشاكل التداخلات بين مختلف أنظمة معلومات المؤسسة، فقد تمّ تصميم أنظمة التسيير المتكاملة "SGI" بقصد توحيد أنظمة التسيير (Boitier, 2008, p. 34).

لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات في التنظيمات المعقّدة، عنصراً أساسياً في ممارسة مراقبة التسيير (Dechow & al, 2012, p. 37). كما أنّه وفقاً لـ "Chiapello & Chenhall" تعتبر أنظمة "ERP" أحد عوامل تطوّر أنظمة المراقبة في بيئة أكثر شمولية تتكوّن من عوامل متعدّدة داخلية وخارجية (Boitier, 2008, p. 34). وفي ذات السياق، فالبحث الذي قام به "Daft" بشأن تأثير اعتماد نظام "ERP" في مجال مراقبة التسيير يكمن في مستويات مختلفة، فهذا النظام يسمح للمنظمة بتحقيق قدر أكبر من الكفاءة التشغيلية، وكفاءة على مستوى سيرورات التسيير ويساهم في زيادة الفعالية الإستراتيجية لوظيفة مراقبة التسيير (Louizi, 2019, p. 993). وعليه، يسمح نظام "ERP" بتحسين جودة المعلومات المرسلّة، وبدعم التنسيق، وتحقيق لامركزية القرارات، وبتهيئة المراقبة (Affes, 2016, pp. 03-04).

تعتبر نظم المعلومات أداة مهمّة لمراقب التسيير في تنفيذ مهامه. وتتيح له ضمان اتّساق المعلومات وموثوقية البيانات (Dehbi & Angade, 2017, p. 115). فحسب عدّة باحثين لا يزال مراقبو التسيير منذ بداية التسعينيات، في مواجهة التحدّيات والقيود الجديدة التي تتطلّب تغييراً في مهامهم (Ducrocq & al, 2012, p. 37). كما تُظهر الدراسات النظرية وأحياناً التجريبية أنّ المهنة تمرّ بتحوّل عميق، خاصّة مع تطوّر التكنولوجيات الجديدة. وقد أصبح استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال أمراً ضرورياً في سيرورة المراقبة ويحتاج مراقب التسيير بشكل متزايد إلى أن يكون متخصصاً في أنظمة المعلومات (Azan, 2010, p. 04).

إنّ العديد من المهام التي كان يقوم بها مراقب التسيير، هي الآن مؤتمتة ويتمّ تنفيذها مباشرةً من خلال نظام "ERP". فوفقاً لـ "Scapens & Jazayeri"، تتيح أنظمة "ERP" أربع تطوّرات في مراقبة التسيير (القضاء على المهام

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيروورة التغيير المؤسسي

الرّوتينية "جانِب من الموازنة"، نقل المعرفة المحاسبية إلى المديرين، استخدام مؤشّرات أكثر تطوّرًا، وتوسيع دور مراقبي التسيير) (Dehbi & Angade, 2017, p. 112). وعليه، يمكن أنّ تشكّل أنظمة "ERP" أداة تمكينية قويّة في خدمة مراقبي التسيير. من خلال إزالة القيود التي تعترض جمع وتخزين المعلومات، عن طريق تحديثها في الوقت المناسب، والتحرير الآلي لتقارير المتابعة (جداول القيادة) وتسريع إجراءات التّغذية المرتدّة، تُعدّ أنظمة "ERP" بمثابة وسيلة لتحسين إنتاج المعلومات ومراقبتها، ممّا سيسمح بظهور ممارسات جديدة أو أدوات مراقبة حديثة (Meyssonnier & Pourtier, 2006, p. 46). وسيكون لدى مراقبي التسيير المزيد من الوقت لتنفيذ أنشطة ذات قيمة مضافة تتعلّق بمراقبة التسيير واتّخاذ القرارات (Dehbi & Angade, 2017, p. 113).

المبحث الثالث: الوجه الجديد لمراقبة التسيير في ظلّ فلسفة التنمية المستدامة

لقد اقتحم في السنوات الأخيرة مفهوم التنمية المستدامة عالم المؤسسات، لذا فقد طرأت تغييرات عديدة على هذه الأخيرة، سواءً على المستوى الاستراتيجي أو على المستوى التشغيلي، ولم يستثن التغيير وظائف المؤسسة لاسيما وظيفة مراقبة التسيير، ففي ظل اقتحام مفاهيم جديدة كالمسؤولية الاجتماعية، حوكمة المؤسسات، والإدارة البيئية عالم المؤسسات تغيرت قواعد مراقبة التسيير لتخضع لمبادئ التنمية المستدامة، وتنتقل من مجرد قياس الأداء المحاسبي والمالي إلى قياس وتقييم الأداء الشامل بأبعاده الثلاثة (الاقتصادي والاجتماعي والبيئي).

المطلب الأول: مراقبة التسيير كآلية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

أصبحت اليوم المؤسسات مطالبة أكثر من أيّ وقت مضى بتحمّل جزء من مسؤولياتها المجتمعية والبيئية تحت ما يُعرف بالمسؤولية الاجتماعية. وفي هذا الصدد، تؤدّي أنظمة المراقبة دور مهمّ من أجل اعتماد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة؛ فمن أجل اعتماد أيّ إستراتيجية جديدة يجب مصاحبته بنظام رقابي ملائم وآليات رقابية خاصة بها.

الفرع الأول: المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي لممارسة الأعمال

تُعدّ برامج المسؤولية الاجتماعية أمام المؤسسات المعاصرة ضرورة لا خيارًا، إذ أنّها أضحت مشروعًا إداريًا تحتاجه كلّ المؤسسات بغضّ النظر عن حجمها، وواجبًا يُطالب به أفراد المجتمع وكلّ أصحاب المصلحة من كون المؤسسة مواطنًا في المجتمع الذي تعمل فيه.

1. مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

ظهرت المسؤولية الاجتماعية كتطوّر لعلاقات المؤسسات في المجتمع من ناحية، وانطلاقًا من مبدأ المواطنة للمؤسسات، فأصبحت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في وقتنا الحالي عامل تفضيل، وأداة مهمّة في أيدي مسيري المؤسسات لضمان استدامة أعمالهم وتنمية المجتمع (مقدم وزايري، 2013، صفحة 179). لهذا نجد أنّ "P.F.Drucker"

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

وهو من دعاة هذه النظرة، يشير إلى أنّ المسؤولية الاجتماعية لشركات الأعمال يمكن النظر إليها في مجالين (يتمثل المجال الأول في التأثيرات الاجتماعية الناجمة عن أعمال المؤسسة نفسها مثل تلويث البيئة وتقديم منتجات لا تراعي الصحة العامة، أما المجال الثاني فيتمثل في المشكلات الناجمة عن المجتمع نفسه مثل حالات الإعاقة، والأمية والتمييز العنصري في المجتمع (نجم، 2006، صفحة 208). ومما لا شك فيه أنّ المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات اليوم في تعاضم مستمر. وأصبحت تتسع لتشمل الالتزام بالحفاظ على البيئة وخدمة المجتمع (الجبوري والتك، 2014، صفحة 15). وعليه، حسب "Schermehoren" أصبح لزاماً عليها أن تتعامل مع قضايا المجتمع والبيئة بمسؤولية أكبر، لأنّ تقييم أدائها لا يتوقف على أدائها المالي فحسب، بل أداءها البيئي والاجتماعي أيضاً (رشيد وجلاب، 2015، صفحة 92). حسب "Drucker" فإنّ المسؤولية الاجتماعية هي: «التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه» (ميمون وشارف، 2018، صفحة 35). أما المجلس العالمي للتنمية المستدامة "WBCSD" فقد عرّفها بأنّها: «الالتزام المستمر من قِبَل شركات الأعمال بالتصرّف أخلاقياً، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحليّ والمجتمع ككل» (قريشي، 2015، صفحة 44). في حين، يُعتبر "Carroll" أوّل من أعطى تعريفاً شاملاً للمسؤولية الاجتماعية وأوّل من وضع لها أسسها النظرية، فقد عرّفها بأنّها: «جميع القرارات والفلسفات والطرق والأفعال التديريّة التي تعتبر تطوّر ورفاهية المجتمع هدفاً لها، وهي بذلك التزام يتوجّب على قطاع الأعمال القيام به اتّجاه المجتمع، وأنّ من شأن هذا الالتزام أن يعمل على تعظيم الآثار الإيجابية لنشاطات المنظّمات على المجتمع وتخفيض الآثار السلبية لتلك النشاطات إلى أكبر قدر ممكن» (عميرات وسالمي، 2017، الصفحات 56-57).

مما سبق، يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنّها التزام منظّمات الأعمال بالتصرّف على نحو يتّسم بالمسؤولية اجتماعياً وأخلاقياً وبيئياً، ليس فقط أمام أصحاب حقوق الملكية، ولكن أمام باقي أصحاب المصلحة الآخرين بمن فيهم الموظفون، الزبائن، الحكومة، الشركاء، المجتمعات المحليّة والأجيال القادمة.

2. أهمية دمج المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجية المؤسسة

تؤكد إحدى الدراسات على وجود أدلة تطبيقية بأنّ بعض المؤسسات أصبحت تنظر إلى أنشطة وجوانب الأداء ذات الصلة بأبعاد الاستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية) باعتبارها جوانب إستراتيجية، والتي على ضوءها تتحدّد الأهداف الإستراتيجية للوصول إلى مركز استراتيجي وتنافسي متميّز (راجح، 2020، صفحة 59). فمن الناحية الإستراتيجية، على المؤسسات تحليل آفاقها للمسؤولية الاجتماعية باستخدام نفس الأطر التي توجّه خيارات أعمالها الأساسية، وستكتشف حينها بأنّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يمكن أن تتجاوز طموحاتها وتوقعاتها بكثير مقارنة بتكلفتها وقيودها، فالنشاط المسؤول اجتماعياً قد يكون مصدرًا للفرصة، والابتكار والميزة التنافسية (تباني ورواحية، 2019، صفحة 387). وعليه، تتأسس الإستراتيجية الشاملة للمسؤولية الاجتماعية على كلّ من المجال الاستراتيجي

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيروورة التغيير المؤسسي

(البيئة والمؤسسة بمستوياتها المختلفة) والمحتوى الاستراتيجي المتضمن (الرؤية، الرسالة، ومسارات العمليات والتكتيكات) وتماشى معها في مستوى الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة (سعيد والباوي، 2010، صفحة 209). يمكن إبراز دمج المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجية المؤسسة من خلال المستويات الثلاثة الآتية (مقدم، 2014، الصفحات 129-130):

أ. المسؤولية الاجتماعية منفصلة عن النشاط الاقتصادي: عند هذا المستوى يتم الفصل بين برامج المسؤولية الاجتماعية وباقي النشاطات الاقتصادية، ويُراد منها تحسين صورة المؤسسة داخلياً وخارجياً، وتكون هذه البرامج في شكل (نشاطات الرعاية، العمل الخيري، وتخصيص نسبة من السعر لأسباب إنسانية). هذه المبادرات ليس لها أثر مباشر على القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، كما أن الفصل بين النشاطات المسؤولة اجتماعياً والنشاطات الاقتصادية يشكل عبئاً على الميزانية التقديرية، مما يؤدي إلى تقليص أو إلغاء هذه النشاطات في حالة التعرض لأزمة مالية. وينتشر هذا التوجه في الدول الأنجلوسكسونية.

ب. دمج المسؤولية الاجتماعية بشكل ضعيف: يُركز هذا التوجه أيضاً على تحسين صورة المؤسسة وعلامتها التجارية، ولكن يتم ذلك بشكل داخلي في شكل استثمارات مسؤولة اجتماعياً، فالمسؤولية تُترجم من خلال الاستثمار أو الإنفاق على مشروعات معينة تكون مُعلنة، وكلما كان حجم الاستثمار كبيراً كلما كان الأثر كبيراً. وقد تُحسن هذه النشاطات من الأداء الاجتماعي ولكنها لا تُعدّل من المحاور الإستراتيجية، وهذه المبادرات هي جزء من سياسة التحفيز الداخلي للأجراء والتواصل الداخلي الموجه لأصحاب المصالح.

ج. دمج المسؤولية الاجتماعية في الإستراتيجية العامة: عند هذا المستوى يتم دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية في الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، ويتم تحديدها قبل كل القرارات الأخرى حيث أنّ دمجها يُحدث تعديلات كبيرة على كل المستويات والمهام والقرارات في المؤسسة، ولها نتائج في الأجل الطويل تتعلق بنمو وتطور المؤسسة. وعند هذا المستوى تكون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مُتفردة، ولا تعكس فقط خصائص الصناعة؛ بل تؤكد أيضاً أنّ منظمة الأعمال لديها مهمة وقيم وأنشطة تجارية مهمة وتوجه استراتيجي.

وبشكل عام فإنّ المسؤولية الاجتماعية تمتد من داخل المنظمة حتى خارجها، بوصفها تمثل القرارات التي تتخذها المنظمة لتحقيق منافعها الاقتصادية والفنية المباشرة وفي نفس الوقت المنافع الأخرى والمرتبطة بالمجتمع لتمكّن من إنجاز هدف واحد أو أكثر من أهدافها والمرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية (زرواط وبني علي، 2017، صفحة 149).

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

الفرع الثاني: المسؤولية الاجتماعية ضمن آليات مراقبة التسيير

تؤدي أنظمة المراقبة دورًا مهمًا من أجل اعتماد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية، ومن خلال توسع مفهوم الأداء تُوفّر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الفرصة لإعادة النظر في تشغيل أنظمة المراقبة، وكذلك محاولة تحديد الآثار على تصميم أنظمة مراقبة المسؤولية الاجتماعية.

1. مقاربات نظرية لدراسات سابقة حول مراقبة المسؤولية الاجتماعية

استحوذت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على اهتمام مسيري المؤسسات منذ سنوات. لقد أصبحت في قلب ممارسات المؤسسات وخيارًا استراتيجيًا للمديرين. وغالبًا ما يكون هذا الاختيار بدافع العديد من المنافع الاقتصادية المادية وغير المادية المرتبطة بالالتزام المجتمعي (Saidi, Abbassi & Makloul, 2019, p. 225). ومن خلال الدراسات السابقة يوجد عدد قليل لدراسات متعلقة بمراقبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، قد ركّز الجزء الأكبر من هذه الدراسات على جزء معين خاصّ بأنظمة المراقبة المستخدمة من أجل المسؤولية الاجتماعية، بينما ركّز البعض الآخر من الباحثين على أنظمة قياس أداء المسؤولية الاجتماعية على سبيل المثال "Perego & Hartmann et al."، بينما ركّز آخرون على دور الثقافة في مراقبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وعدد قليل من الدراسات الحديثة انتهجت طريقة شاملة وذلك بالبحث عن أنظمة المراقبة الرسمية وغير الرسمية للمسؤولية الاجتماعية (بلغوثي، 2019، صفحة 03).

يوجد إجماع لدى الباحثين في مجال مراقبة المسؤولية الاجتماعية بأن المبادرات الرسمية (وهي مفهوم مهمّ في النظرية العامة لمراقبة التسيير) لا تستخدم لدعم مقاييس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. فمن جهة أخرى للثقافة دور مهمّ في دعم إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية، فالمعايير الثقافية تحدد إرشادات السلوكيات المقبولة وغير المقبولة في المؤسسات؛ وبالتالي تعزز السلوك الأخلاقي وتساعد في اعتماد المسؤولية الاجتماعية للشركات، وقد توصل "Riccaboni & Leone" إلى أنّ الثقافة تسهل ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وكذلك فهي تمثل عاملاً أساسياً لتنفيذ واعتماد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية، ولكن "Norris & O'Dwyer" أشار إلى أنّ الثقافة تؤثر بقوة على قيم أخرى غير المسؤولية الاجتماعية وهذا يمكن أن يشكل عائقاً أمام اعتماد إستراتيجية هذه الأخيرة. ويُظهِر أنّ الثقافة مفيدة ومهمّة لاعتماد المسؤولية الاجتماعية، ويمثل الدعم القوي من الإدارة وسيلة لتطوير هذا النوع من الثقافة، ولكن لا تُعتبر الثقافة كافية لاعتماد المسؤولية الاجتماعية ولا يمكن أن تُحلّ محلّ المراقبة الرسمية على المسؤولية الاجتماعية، كما أشار "Johnstone" إلى وجود علاقة بين تصميم نظام رقابي مستدام واستخدام الأفراد في المؤسسة لهذه الأنظمة، كما يرى أنّ هذا النظام الرقابي سيكون أكثر فعالية ويُقدّم نتائج أكثر استدامة كلما تمّ إشراك الموظفين في تصميمه (بلغوثي، 2019، صفحة 04).

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

2. إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ونظام مراقبة التسيير

تُمثّل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تحديًا استراتيجيًا في الحياة اليومية للمؤسسات يتماشى مع متطلبات البيئة الحالية. فمنذ نشأتها، تمّ تعميمها على نظام تسيير المؤسسات لتحقيق مستويات التطور. وقد نشأ مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من الاهتمامات الأخلاقية والمعنوية المتعلقة بسلوك أصحاب المشاريع، وقد تغير المفهوم مع مرور الوقت من أجل تطوير محتوى الإستراتيجية حول المؤسسة ودورها في المجتمع (Nafzaoui & Seghyar, 2020, p. 1030). كما تفترض صياغة إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أنّ الجوانب الاجتماعية والمجتمعية والبيئية تقع في صميم اهتمامات المؤسسة. وفي هذا السياق، لم يُعد الأمر يتعلق بتكرار أفضل الممارسات فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في نشاط واحد أو أكثر من أنشطة سلسلة القيمة، ولكن في خلق موقع فريد، وإقامة علاقة متينة بين الأداء الاقتصادي من جهة، والأداء المجتمعي من جهة أخرى "François & al". وحسب "Nicolas & Moez" قد أدى هذا الوعي العام بضرورة التوجّه استراتيجيًا نحو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى ظهور إجراءات إدارية داخلية محدّدة ومهيكلّة داخل المنظّمات. ومن بين هذه الإجراءات إعادة تشكيل نظام مراقبة تسيير يدمج الأبعاد المجتمعية لتجسيد المصدقية والكفاءة الخارجية. وتلتزم بصفة خاصّة، بعض المؤسسات بوضع أنظمة مراقبة تسمح لها بمتابعة وقياس أداء مختلف جوانب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (Nafzaoui & Seghyar, 2020, p. 1037).

يتطلّب دمج المسؤولية الاجتماعية في نظام قيادة المؤسسة التزام مراقب التسيير بوضع إستراتيجية التنمية المستدامة، والعمل على تنفيذها وتفعيل أهدافها الإستراتيجية. وعليه تتمثّل مهمّة مراقبة التسيير في عملية دمج المسؤولية الاجتماعية في ترجمة ذلك الالتزام المعنوي من أجل التنمية المستدامة من خلال عملية المراقبة وقياس الأداء. وحسب "Anthony" فهناك ثلاثة مستويات من المراقبة (التخطيط الاستراتيجي، مراقبة التسيير والمراقبة التشغيلية)، فالمراقبة الإستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي)، تختصّ بوضع وتحديد غايات وأهداف المؤسسة والاستراتيجيات اللازم اتّخاذها للوصول إلى هذه الأهداف. وهذا ما يجب أن يضمن التطبيق العملي للمسؤولية الاجتماعية في إدارة المؤسسة وتكاملها في عملية قياس الأداء. أمّا المستوى الثاني للمراقبة (مراقبة التسيير) فيتّهم من خلال التأثير على أعضاء التنظيم وذلك بهدف تنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية، في حين يختصّ المستوى الثالث (المراقبة التشغيلية) بتنفيذ جميع المهام، وهذا لضمان الانسجام بين الإستراتيجية ومهام المديرين خاصة المهام الملموسة واليومية (قويدر الواحد والسايحي، 2012، الصفحات 91 - 92).

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

الفرع الثالث: دمج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات "RSE" في نظام مراقبة التسيير

يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ميزة تنافسية للمنظمات، وتخلق صورة إيجابية في المجتمع، ويهدف دمج إدارة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الهيكل التنظيمي للمؤسسات إلى إعطاء تشكيل جديد لنظام مراقبة التسيير، من أجل دفع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى مرحلة جديدة من القياس والتقييم.

1. اعتماد مؤشرات "RSE" في نظام مراقبة التسيير وربطها بإستراتيجية المؤسسة

يهدف إدخال إدارة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات إلى تعديل نظام تسيير المؤسسات، وبالتحديد التأثير على نظام مراقبة التسيير، لكي يتسنى دمج جميع العناصر المجتمعية لتحقيق أداء شامل ومجتمعي مستدام. فوفقاً لـ Capron & Quairel، يوجد نوعان من أساليب إدارة المسؤولية الاجتماعية (الإدارة بمعزل عن المسؤولية الاجتماعية والإدارة المدججة للمسؤولية الاجتماعية). وحسب هذان الباحثان، تجد الإدارة بمعزل عن المسؤولية الاجتماعية أسسها في النظريات الاجتماعية المؤسسية الجديدة. ويتطلب هذا الأسلوب من الإدارة الفصل بين مختلف قضايا الأداء. كما أنه وفقاً لهذا المفهوم، لا يمكن لهذا الأسلوب من إدارة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أن يؤثر على أي تعديل في أدوات نظام مراقبة التسيير وفي تنظيمه. ومن جهة أخرى، يتميز أسلوب الإدارة المدججة للمسؤولية الاجتماعية أساساً بالاستعداد في التعامل في آن واحد، وقدر المستطاع من قبل جميع الأطراف الفاعلة نفسها مع قضايا الأداء المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية. وفي هذا النمط من الإدارة، سيستمر نظام مراقبة التسيير في ممارسة مسؤولياته الاقتصادية والمجتمعية. وأيضاً نتاج ذلك هو إعادة تشكيل نظام مراقبة التسيير (Nafzaoui & Seghyar, 2020, pp.1034- 1035).

حسب "Arjaliés & Mundy" من أجل الفهم الأفضل لدور أنظمة مراقبة التسيير في إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية يمكن البحث في كيفية استعمال الأدوات والآليات المحاسبية وليس البحث عن وجودها فقط. كما تناول مجموعة من الباحثين من بينهم "Arjaliés & Mundy" et "Gond & al" إمكانية استخدام أنظمة مراقبة التسيير لتسيير إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية من خلال الاستعانة برافعات المراقبة لـ "Simons" كإطار تحليلي، في حين ركز بعض الباحثين مثل "Hosoda & Suzuki"، على أشكال مراقبة التسيير الرسمية وغير الرسمية كإطار تحليلي من أجل توضيح كيفية إسهام المراقبة الرسمية والمراقبة غير الرسمية في دعم وتحفيز الموظفين وكذلك دمج آراء أصحاب المصالح في اعتماد وتنفيذ أنشطة المسؤولية الاجتماعية. في حين ركز "Kerr & al" على كيفية إدماج المؤسسات لتقارير الاستدامة في نظام مراقبة التسيير من خلال بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية (بلغوثي، 2019، صفحة 05).

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

2. استعمال أدوات مراقبة التسيير ومؤشرات "RSE" في أنظمة قيادة المؤسسة

تقوم بعض المؤسسات بتنفيذ أنظمة مراقبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات "RSE"، تعمل بطريقة متكاملة مع الأنظمة التقليدية. أما بعضها الآخر فيقوم بإنشاء أنظمة مراقبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات موازية للأنظمة التقليدية. وفي هذا الصدد، يُعرّف "Berland & Moez" أنظمة مراقبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأها: «مجموعة الإجراءات والأنظمة الرسمية القائمة على المعلومات المالية وغير المالية، البيئية والاجتماعية، والتي يستخدمها المدبرون للحفاظ على تشكيلات معينة لأنشطة المنظمة أو تعديلها رغبة في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة» (Benatiya Anadaloussi & Alij, 2017, p. 446). ويُعتبر الدافع من وراء استخدام نظام مراقبة التسيير لتسيير أنشطة المسؤولية الاجتماعية هو الحاجة إلى تلبية مطالب أصحاب المصالح الأساسيين، وتسيير قضايا الشرعية والسمعة وتلبية توقعات الإدارة العليا وتعزيز التزامهم بها، ويعمل هذا النظام على توصيل قيم المسؤولية الاجتماعية، وتسيير المخاطر، وتحديد الفرص والتحديات بالإضافة إلى تقييم أنشطة المسؤولية الاجتماعية (بلغوثي، 2019، صفحة 05).

لقد وضعت المؤسسات التي نشرت إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية المؤسسية أدوات تسييرية لقيادة هذه الإستراتيجية ولتحسين أدائها الاجتماعي والمجتمعي. ويُبيّن "Savall & Zardet" أنه من الممكن التحسين المستمر لأدوات مراقبة التسيير من أجل تقليص الفارق المسلّم به حاليًا على نطاق واسع بين الأدوات المتاحة وممارسات العمل. بالإضافة إلى ذلك، فمؤشرات الأداء المتصلة بالمسؤولية الاجتماعية المؤسسية هي الأكثر تواجداً في المؤسسات التي تستخدم جدول القيادة أكثر منها في تلك المؤسسات التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن. وهكذا، فقد تطوّر إعداد التقارير المجتمعية، وكذلك التساؤلات المطروحة في مجال مراقبة التسيير بشأن الكيفية التي تُدمج بها أدوات مراقبة التسيير هذا الشكل الجديد من الأداء "Bollecker & al" (Oubba & Akrich, 2018, p. 709). وفي ذات السياق، توصل "Riccaboni & Leone" من خلال دراستهما إلى أنّ استخدام بطاقة منهجية متمثلة في بطاقة الأداء المتوازن لإنشاء مجموعة من المؤشرات الأساسية للأداء متوافقة مع الأهداف وتقسيمها على مختلف المستويات التشغيلية يسمح بجعل المسؤولية الاجتماعية أكثر وضوحًا في المؤسسة ككل، ولكن لا يحتوي هذا النموذج على إجراءات أو مكونات تسمح بتقييم وإدارة الأداء الشامل وإنما تسمح بتوسيع القيادة الاقتصادية إلى أبعاد اجتماعية، فقد أثبتت الدراسات والممارسات التطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن أنّها بقيت مُركّزة على المؤشرات السهلة (التقديّة) وأنّ الأبعاد الكيفية (غير نقدية) لم تُأخذ بالحسبان (بلغوثي، 2019، صفحة 04).

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

المطلب الثاني: مراقبة التسيير كآلية فعالة لحوكمة المؤسسات

تُعَدُّ حوكمة المؤسسات من المفاهيم الحديثة التي يتم تداولها في الوقت الحالي، وهذا لأهميتها في تطوير البيئات التنظيمية للمؤسسات من خلال علاقتها بآليات الإصلاح الإداري وإجراءاته، كما أنّ زيادة تعقيد نشاط المؤسسات، والحاجة إلى ضمان الشفافية والملاءمة في عمل المؤسسة، وزيادة الوعي بأهمية تسيير المخاطر ليست سوى بعض الظواهر التي تؤدي إلى إنشاء نظم مراقبة داخلية متكاملة، وتعتبر مراقبة التسيير كآلية أساسية يستخدمها المديرون لتعزيز نظام الحوكمة في مؤسساتهم وبما يخدم مختلف أصحاب المصلحة.

الفرع الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات

لقد تعاطم الاهتمام بموضوع الحوكمة خاصة بعد سلسلة الأزمات المالية التي شهدتها دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينيات من القرن العشرين، وتعرض عدد من الشركات العالمية؛ لاسيما الأمريكية، والتي من بينها شركتي "Enron, Worldcom" لفضائح مالية أدت إلى إفلاسها.

1. تعريف حوكمة المؤسسات

تزايد اهتمام الدول والمؤسسات على حد سواء خلال العقدين الماضيين في البحث عن آليات للرقابة على عمل المؤسسات وتنظيم العلاقة بين المالكين ومجالس الإدارة والإدارات العليا فيها (رشيد وجلاب، 2015، صفحة 77)، كما ظهرت الحاجة إلى تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات عند ظهور جوانب الخلل في الأداء المالي والإداري للمؤسسات والتي من أهمها (ضعف هياكل إدارة المؤسسات وتتركز السلطة في أيدي مديريين يفتقدون الخبرة والمهارة والدراية والحكمة، وكذلك افتقاد إدارة المؤسسة للممارسات السليمة في المراقبة والإشراف وبحث الأمور الجوهرية للمؤسسات واقتصار تلك الإدارات على بحث الأمور غير الجوهرية والشكلية) (بوزيان وبربار، 2018، صفحة 117).

نظرًا للتزايد المستمر الذي يكتسبه مفهوم حوكمة المؤسسات من اهتمام في الوقت الحالي، فقد حرصت العديد من المؤسسات الدولية وبورصات الأوراق المالية في العديد من الدول، على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة وإصدار مجموعة من المبادئ التي تحكم التطبيق السليم له (سليمان، 2009، صفحة 47). وتتكوّن هذه المبادئ من ستة مبادئ أساسية هي (ضمان وجود أساس لآطار فعال لحوكمة المؤسسات، حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية، المعاملة المتساوية للمساهمين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة) (سليمان، 2009، صفحة 49). وفي ذات السياق، تعددت التعاريف المقدمة لمصطلح حوكمة المؤسسات من طرف الكتاب والباحثين والهيئات والمنظمات الدولية، إلا أنّ جميع هذه التعريفات تتفق على قدرة حوكمة المؤسسات على دعم شفافية الأسواق وإصلاح الممارسات السليمة في بيئة الأعمال (محمد وقرشي، 2016، صفحة 189).

لقد عرّفت "Sarker & Mvjvmdar" حوكمة المؤسسات بأنها: «مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

المنظمة» (نوري وسلمان، 2011، صفحة 29). وعرفت أيضاً مؤسسة التمويل الدولية "IFC 2007" بأنها: «النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكّم في أعمالها» (أبو النصر، 2015، صفحة 64). أمّا منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD" فقد عرفت أيضاً: «ذلك النظام الذي يتمّ بواسطته توجيه ورقابة منظمات الأعمال اعتماداً على هيكل توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين المختلفين في الشركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة، والمديرين، وغيرهم من ذوي المصالح واستناداً إلى القواعد والأحكام اللازمة لترشيد القرارات الإدارية، وعلى ذلك، فحوكمة الشركات تعطي اهتماماً للهيكل التي تستطيع من خلالها الشركة تحديد أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والعمل على مراقبة الأداء» (خليل، العشاوي والفيصل، 2008، الصفحات 32-33).

مما سبق، يمكن القول بأنّ حوكمة المؤسسات هي نظام للرقابة الماليّة والإداريّة عن طريق إجراءات وقوانين ومعايير لتنظيم العلاقة بين إدارة المؤسسة وحملة الأسهم ومختلف الأطراف المتعارضة الأخرى، حيث أنّ الحوكمة المؤسسيّة الجيدة تساعد على تحسين الأداء وزيادة القدرات التنافسيّة للمؤسسة.

2. أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات

إنّ تطوّر الحاجة المتزايدة إلى الثقة في المعلومات خاصّة بعد الانهيارات التي شهدتها كبرى الشركات أدّى بدوره إلى زيادة الاهتمام بحوكمة المؤسسات التي يمكن من خلالها مساعدة المؤسسات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم الاقتصاد وزيادة القدرة على المنافسة (مومن، عطا الله وجرموني، 2017، صفحة 364). كما تكمن أهمية حوكمة المؤسسات أيضاً في توفير البيئة المناسبة لدعم فرص المؤسسات في الحصول على رأس المال والتمويل، فاهتمام المستثمرين بحوكمة المؤسسات. طالما أنّ تلك المؤسسات تتفوّق على نظيراتها من ناحية الأداء المؤسسي، كونها تعمل ضمن إطار الشفافية يؤدي إلى حماية حقوق شركائها أكثرية كانوا أم أقلية، فيتوفّر لديها عناصر إضافية جاذبة للاستثمار (بن عمر ودادن، 2014، صفحة 27). وفي ذات السياق، تُلخّص أهمّ أهداف حوكمة المؤسسات في تحسين وتفعيل الأداء بكلّ أنواعه في المؤسسة، وكذلك العمل بكلّ الوسائل المتاحة لجذب الاستثمارات المحليّة والأجنبيّة سواءً بالتشريعات أو القوانين والامتيازات الممنوحة للمستثمرين، بالإضافة إلى تطبيق مبدأ الأخلاق الحميدة الجيدة والمعاملات الإنسانيّة والاقتصاديّة بين المتعاملين مع المؤسسات، فالجانب الأخلاقي في عمل المؤسسة هو الأكثر ملاءمة لدعم الحوكمة الجيدة والتّاجحة (يجاوي وبوحديد، 2014، صفحة 62). وعليه، لتحقيق هذه الأهداف لا بدّ أن تقوم حوكمة المؤسسات على ثلاث ركائز أساسيّة هي كالاتي (قاشي وخلدون، 2015، صفحة 394):

- السلوك الأخلاقي؛ أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال التقيّد بأخلاقيات السلوك المهني الرّشيد، والتّوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، والشفافيّة عند عرض المعلومات الماليّة.

- تفعيل أدوار أصحاب المصالح؛ مثل الهيئات الإشرافيّة العامّة، والأطراف المباشرة للإشراف والمراقبة، والأطراف الأخرى المرتبطة بالمؤسسة.

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

- إدارة المخاطر؛ أي التعرّف على المخاطر، وتحديدّها، واختيار أنسب السبيل للتعامل معها وتسييرها بما يحقّق أقصى منفعة للمؤسسة.

3. محدّدات حوكمة المؤسسات ومراحل تطبيقها

تجدر الإشارة إلى أنّ هناك اتفاق على أنّ التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات من عدمه يتوقّف على مدى توافر وكذا مستوى جودة مجموعتين من المحدّدات "محدّدات خارجيّة ومحدّدات داخليّة" (بوزيان ووداش، 2017، صفحة 232). فالمحدّدات الخارجيّة تُشير إلى مناخ وبيئة الاستثمار في الدولة، والذي يشمل (على سبيل المثال القوانين المنظّمة للنشاط الاقتصادي مثل: قوانين سوق المال والمؤسسات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكاريّة والإفلاس، وكفاءة القطاع المالي مثل: البنوك وأسواق المال وقدرتها على توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة المنافسة في السوق، وكفاءة عناصر الإنتاج، وأيضًا كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على هذه المؤسسات) (منصور، 2013، صفحة 416). أمّا المحدّدات الداخليّة فتُشير إلى القواعد والأسس التي تحدّد كيفية اتّخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة (نوري وبوشاشية، 2013، صفحة 432). وفي ذات السياق، تمرّ حوكمة المؤسسات بعدة مراحل متتالية ومتتابعة ويمكن إبراز أهمّها في الآتي (أحمد، 2015، صفحة 24):

أ. التعريف بالحوكمة وتكوين رأي عام مؤيّد لها: وهي أهم وأخطر المراحل على الإطلاق، حيث يتمّ في هذه المرحلة توضيح معالم وجوانب الحوكمة وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصّة بها كما يتمّ توضيح مناهجها وأدواتها ووسائلها. وفي هذه المرحلة يجب أن يحيط الأفراد بكلّ جوانب الحوكمة حيث يتمّ تكوين رأي عام تجاه الحوكمة.

ب. بناء البنية الأساسية للحوكمة وتوصيف جيد لعمل أجهزتها: تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قويّة قادرة على استيعاب حركتها والتفاعل مع متغيّراتها ومستجدّاتها.

ج. وضع برنامج زمني وتحديد توقيتاته القياسية: حيث يحتاج تطبيق الحوكمة إلى برنامج محدد المهام ومحدّد الواجبات حتّى يمكن متابعة مدى التقدّم في تنفيذ الحوكمة وفي الوقت ذاته تحديد نوع العقوبات التي تحوّل دون التطبيق الكامل لأحكامها ومن ثمّ معالجة كلّ منها.

د. تنفيذ وتطبيق الحوكمة: وهي المرحلة التي تبدأ فيها الاختبارات الحقيقية وقياس مدى استعداد ورغبة كافّة الأطراف في تطبيق الحوكمة، فالحوكمة كما فيها من حرّيات تمارس فيها أيضًا قيود حاكمة وضوابط متحكّمة خاصّة فيما يتّصل بالمحتوى الأخلاقي.

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيروية التغيير المؤسسي

هـ. متابعة وتطوير الحوكمة: حيث تُعدُّ المراقبة والمتابعة الوسيلة والأداة الرئيسة التي تستخدمها المؤسسات والمنظمات من أجل حسن تنفيذ الحوكمة، حيث تحتاج الحوكمة إلى تعيين مراقب أخلاقي تكون مهمته مراقبة وتنفيذ قيم الحوكمة وتدقيق الإجراءات وما تقتضيه من ترتيبات للمحافظة على أخلاق المهنة وقيمتها.

الفرع الثاني: دور مراقبة التسيير في تفعيل حوكمة المؤسسات

من أجل إرساء حوكمة جيدة للمؤسسات، تلجأ أجهزة الحوكمة الداخلية وعلى رأسها مجلس الإدارة إلى مراقبة التسيير من أجل توفير المعلومات التي تسمح بتسطير الأهداف للإدارة العليا وتوجيه أداء هذه الأخيرة ومراقبتها.

1. دوافع اللجوء إلى مراقبة التسيير لممارسة الحوكمة

تَنظُرُ نظرية الوكالة إلى المؤسسة على أنها سلسلة مترابطة من التعهّدات من خلال الأفراد الذين لديهم اهتمامات ذاتية والتي ينبغي الإشراف عليها وتسييرها، ويمكن أن تُفسَّرَ بأنها تعميم لنظرية حقوق الملكية، حيث تُعدُّ مقالات كلاً من الباحثين "Jensen & Meckling" سنة 1976 البوادر الأولى لقواعد هذه النظرية، كما وضعاً أساس النظرية الإيجابية للوكالة ومدى تأثيرها بشكل أوسع على الجانب المالي (لصنوبي وميمون، 2017، صفحة 479). وفي هذا الصدد، تُعدُّ نظرية الوكالة تعبيراً للعلاقة التعاقدية بين مجموعتين تتضارب أهدافها وهما الأصلاء (المالكون) والوكلاء (المسيرون) وتهدفُ نظرية الوكالة إلى صياغة العلاقة بين هذه المجموع بهدف جعل تصرفات الوكيل تنصبُّ في تعظيم ثروة المالكين. ومن خلال هذه العلاقة تنشأ العديد من المشاكل لعدم وجود عقود كاملة سببها (نوري وسلمان، 2011، الصفحات 41-42):

- أنَّ مجرد ربط أداء المسيّر بالربحية المتحققة أو المبيعات يُعدُّ بحدّ ذاته وسيلة لتحقيق الكثير من أهداف الوكيل دون تحقيق مصالح الأصيل.

- عدم معرفة الأسلوب أو الطريقة التي من خلالها يتمكن الأصيل من أن يتابع تصرفات الوكيل، سيجعل المسيّر أكثر سيطرة من المالكين على كافة شؤون المؤسسة.

ومن جهة أخرى، يَرَجُعُ السبب الجوهري وراء ظهور هذه النظرية إلى مشكلة عدم تماثل المعلومات، وذلك لأنَّ الإدارة عادة ما تمتلك معلومات تخصَّ المؤسسة وتقوم باستغلالها لصالحها على حساب مصلحة المالكين الذين لا تتوفّر لديهم مثل تلك المعلومات، ممَّا يُسبِّبُ التّضارب في المصالح ويتعارض مع أهداف المؤسسة ويؤدّي إلى استنزاف مواردها؛ وبالتالي تراجع ثقة المستثمرين بها وانخفاض قيمتها السوقية (زريقات، الغرايبة والحدّاد، 2013، صفحة 254). وقد يكون لمراقبة التسيير دوراً في الحدّ من تضارب المصالح، ويكون عن طريق السيطرة على أفعال المسيّر بالاستعانة بإجراءات المراقبة التي تسمح بقياس المخرجات الناجمة عن تصرفاتهم وفحص أدائهم ومنها مراقبة تنفيذ الخطط المرسومة لهم ومراقبة الموازنة. ويؤدّي عدم تماثل المعلومات إلى خلق فجوة بين المسيّر والمساهمين يتوجّب على مجلس الإدارة

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

معالجتها بواسطة الأنظمة الرقابية التي هي بحوزته والتي تلعب فيها مراقبة التسيير دورًا بارزًا من خلال المعلومات التي تحتويها جداول القيادة الذين أشرفوا على تصميمها وتطبيقها (مريش وحدي باشا، 2020، صفحة 283).

2. أهمية مراقبة التسيير في تطبيق مبادئ الحوكمة

يُمكن إبراز مساهمة مراقبة التسيير من خلال أدواتها في تطبيق مبادئ الحوكمة في الآتي (بدو، سياخن ورياحي، 2017):

أ. محاربة الفساد في المؤسسات الاقتصادية: تهدف الحوكمة إلى محاربة الفساد الذي قد ينجر عنه عدّة آثار سلبية تنعكس على أداء المؤسسات الاقتصادية، وقد تساهم وظيفة مراقبة التسيير بأدواتها المختلفة على ضمان السير الحسن للمؤسسة، واكتشاف الانحرافات والأخطاء التي يمكن أن تنعكس بالسلب على مسارها، والتي قد تكون بسبب تواطؤ بين الموظفين؛ وبالتالي يساهم اكتشافها في الوقت المناسب على تصحيحها قبل انعكاسها على الأداء المتوقع تحقيقه من طرف الإدارة.

ب. التقليل من المخاطر الناجمة عن التسيير: حيث أنّ إبداء مراقب التسيير لرأيه المهني السليم، يُمكنه من المساهمة في التأكد من مدى تطبيق الموظفين لمبادئ الحوكمة التي تبين انضباطهم واحترامهم لهذه المبادئ، والتي يمكن أن تعكس أداءهم الفعلي على مستوى المؤسسة.

ج. تحقيق رقابة فعّالة: يسهل توزيع المسؤوليات بين مختلف المصالح الموجودة في المؤسسة واستخدام مختلف أدوات مراقبة التسيير للحصول على التقارير والقوائم اللازمة، وعلى مراقب التسيير إتمام سيرورة المراقبة على أتم وجه والوصول إلى الأهداف المرجوة منها؛ وبالتالي تحقيق الحاكمية على مستوى المؤسسة، فباحترام كلّ موظف للمهام المنسوبة إليه والقيام بما كما ينبغي، فإنّ ذلك يُثبت تحقيق الحوكمة على مستوى هذه المؤسسة.

د. تحسين الأداء المالي للمؤسسة: تهدف مراقبة التسيير والحوكمة إلى تحسين مستوى الأداء، وتقييمه عن طريق قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي حدّتها الإدارة والمستمدّة من الأهداف المسطرة، ووضع الخطط اللازمة لتحسينه. كما تساعد سيرورة المراقبة ككل على اتّخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب.

هـ. تطبيق الشفافية في المؤسسة: يقلل وجود مراقبة التسيير في المؤسسة من الضغوطات بين المساهمين والموظفين، كما يساعد وجودها في الكشف عن مختلف الأخطاء، وحالات الغش؛ وبالتالي تحقيق مبدأ الشفافية، أي انعكاس الصورة الحقيقية لما يحدث داخل المؤسسة ومعاينة كلّ مسؤول عن حالات الغش والأخطاء المرتكبة.

3. دور مراقبة التسيير في تحسين ممارسة الحوكمة

تُعتبر مراقبة التسيير إحدى النظم التي تستند إليها حوكمة المؤسسات للتقليل من مشاكل مختلف مستويات التسيير، وتشمل هذه النظم التحديد الرسمي للأهداف وقياس الأداء، والتغذية العكسية. فهي من الوسائل التي تُمكن إدارة المؤسسة من تقييم الاستراتيجيات التي تتبّعها والتأكد ما إذا كانت تؤدي إلى تحسين العائد على رأس المال

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

المستثمر في الأجل الطويل أم لا، والتأكد أيضا في ما إذا كانت الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة تؤدي إلى مستويات عالية من الجودة والابتكار، والاستجابة لرغبات المستهلكين واحتياجاتهم، كما تهدف مراقبة التسيير إلى تنمية الأهداف والمعايير ليقارن بها أداء المؤسسة وتنمية نظام لقياس الأداء المستمر مقارنة بالأداء الفعلي بالمعايير والأهداف، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن تطلب الوضع ذلك (زعيمت وقريني، 2020، صفحة 141)، ويتمثل دور مراقبة التسيير في إطار الحوكمة في الآتي (زعيمت وقرقاد، 2018، الصفحات 420-421):

أ. أداة لتنفيذ الإستراتيجية: مراقبة التسيير هي التظير لتفويض السلطة، تضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال اعتمادها على أدوات محددة، فهي توفر للإدارة رؤية عن حالة المؤسسة، كما تسمح برصد أدائها؛ وبالتالي توجيه إدارة المؤسسة.

ب. أداة لتطوير الإستراتيجية: تلعب مراقبة التسيير دوراً مهماً في تطوير إستراتيجية المؤسسة في ظل تدفق كم هائل من المعلومات وفي بيئة غير مستقرة، وفي سياق أكثر تنوعاً من حيث المزايا التنافسية، حيث أن الخيارات الإستراتيجية في بعض الأحيان تُؤلّد تكاليفاً هائلة، ومراقبة التسيير هي نواة للمعلومات المتنوعة، يعتمد تعاونها بشكل رئيسي على ترجمة السيناريوهات المتوقعة في المسائل المالية والمخاطر والفرص، من خلال التخطيط الذي يُعتبر جزءاً من مسؤوليات مراقب التسيير.

الفرع الثالث: أهم أدوات مراقبة التسيير المستخدمة في تطبيق حوكمة المؤسسات

لممارسة الحوكمة الجيدة، تستعين مجالس الإدارة بأدوات مراقبة تسيير مختلفة ومتعددة. فمن أجل تنفيذ الأهداف التي يُسّطرها مجلس الإدارة يتم الاستعانة بالخطط والموازنات التقديرية، ومن أجل السهر على مدى تحقيق هذه الأهداف المسطرة يتم الاستعانة بجدول القيادة.

1. جداول القيادة وممارسة الحوكمة الجيدة

تعدّ جداول القيادة بشكل عام نظاماً لصنع القرار، وهي اللبنة الأولى التي يتم المطالبة بتنفيذها عند الالتزام بتطبيق حوكمة المؤسسات، فهي تعتبر مقارنة نحو التقدّم والصّرامة وطريقة للتوجيه الكامل لضمان تنفيذ حوكمة فعالة تماماً. فبمجرد أن يُشرع في تطبيق نظام للحوكمة، فإنّ فعالية سيرورة صنع القرار فيها ستعتمد اعتماداً وثيقاً على نوع وجودة نظام قياس الأداء. وبناءً عليه يتمّ تصميم مشروع جداول القيادة بشكل يتلاءم ومبادئ الحوكمة وخصائص المؤسسة وسوقها وإدارتها وإستراتيجيتها، كما تساعد جداول القيادة في إطار حوكمة المؤسسات في المجالات الآتية (زعيمت وقرقاد، 2018، الصفحات 422-423):

- تسيير الطلب؛ لتحسين مستويات الخدمة في المؤسسة.
- تسيير المخاطر؛ لتقييم وتخفيف جميع الأخطار.
- استمرارية الأعمال؛ لضمان العمليات التجارية دون انقطاع تحت أيّ شرط.

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

- تسيير الامتثال؛ لزيادة الدعم والمساءلة في القضايا التنظيمية.
 - تسيير المحفظة؛ للاتفاق حول الاستثمارات التي تناسب نشاط المؤسسة وأعمالها التجارية.
 - ذكاء الأعمال؛ للتمكين من المعرفة الإستراتيجية وتطويرها وقابليتها للتنفيذ.
- تعتبر الحوكمة الجيدة للمؤسسات تلك التي تضمن التوازن بين الأبعاد المختلفة للأداء خدمة لكل أصحاب المصالح، والتي تتحقق بالاستعانة بجدول القيادة الإستراتيجية التي بواسطتها يكون بإمكان مجلس الإدارة (ملاحظة موقع المؤسسة، وما هي الخيارات المتاحة أمامها؟ وكيف تتعامل معها؟ وما هي المخاطر التي قد تعترضها؟). وتساعد جداول القيادة الإستراتيجية في (تحقيق أهداف المؤسسة، مساعدة مجلس الإدارة في ضبط عمل المؤسسة، تبسيط الخيارات في حالة تحويل المؤسسة، إعطاء صورة موثوقة حول تنفيذ الإستراتيجية، متابعة تنفيذ العمليات الإستراتيجية ونتائج العمليات) (مريش وحمدي باشا، 2020، صفحة 283).

2. بطاقة الأداء المتوازن كمقاربة حديثة لتفعيل ممارسة الحوكمة

تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء في الأجلين القصير والطويل في تقرير موحد؛ وبالتالي تُقلّل بطاقة قياس الأداء المتوازن من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل، بحيث تهتمّ بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تُشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل. كما إنّ القياس المتوازن للأداء يُزوّد المديرين بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة مؤسساتهم نحو المستقبل ويُقدّم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها، وهذا يتمّ بترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء. إذ يُركّز على تحقيق الأهداف المالية، كما يتضمنّ العناصر التي تُسهّم وتدعم تحقيق تلك الأهداف. حيث تقوم فكرة القياس المتوازن للأداء على أساس ربطه بطريقة تحويل أو ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعّال (غزيبون وعليلي، 2019، صفحة 52).

يُمكن أن تُميّز العلاقة التي تربط مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من خلال محاورها الأربعة التي تهتمّ بتحقيق الأفضل لكلّ من الزبائن، والأنظمة الداخلية، وكذا الموارد البشرية، بالإضافة إلى الشؤون المالية للمؤسسة التي تنعكس على مبادئ ومفاهيم الحوكمة التي تهتمّ بتحقيق أهداف المراقبة والتقييم لنشاط المؤسسة، بالإضافة إلى العمل على تحقيق أهداف كافة مصالح أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة، فنجاح نظام الحوكمة يعتمد على وجود معايير تعمل على ضبط التطبيق الفعلي لها وأن تكون مرتبطة بأهداف الحوكمة وأصحاب المصلحة، كما يجب أن تقيس مدى تحقيق تلك الأهداف. وعليه يمكن القول أن هناك معيارين أساسيين لحوكمة المؤسسات مرتبطين بالهدف الأساسي لها والمتمثل في مراقبة تسيير المؤسسات ندرجهما في الآتي (العيداني، 2018، الصفحات 171-172):

- معايير الأداء؛ كتحقيق رقم أعمال معيّن، زيادة الحصة السوقية، تحقيق جودة المنتج، الالتزام بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية... الخ، وترتبط هذه المعايير بأهداف واستراتيجيات المؤسسة.

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

- معايير المراقبة: كالتقابة على مدى الالتزام بسياسات تسيير المخاطر، التقابة على تطبيق الخدمات الاستشارية، التقابة على الالتزام بأخلاقيات المهنة، التقابة على الالتزام بمتطلبات جودة المنتج والخدمة... إلخ.

هناك علاقة تكاملية بين معايير الأداء ومعايير المراقبة والحوكمة، كما يندرج ضمن هذين المعيارين الأساسيين معايير فرعية تختلف باختلاف طبيعة ونوع المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، كما أنّ هذه المعايير قابلة للتغيير والتطوير

المطلب الثالث: مراقبة التسيير لخدمة القضايا البيئية في المؤسسات

إنّ تركيز البحوث والدراسات اليوم على دراسة قضايا البيئة جاء من خلال إدراك المجتمع بمختلف طوائفه أخيراً مدى الحاجة إلى العناية بالبيئة، ومراعاة مدى تأثيرها على أداء منظّمات الأعمال، وفي هذا الصدد، تعتبر مراقبة التسيير البيئي ذات أهمية كبيرة لما لها من دور فعّال في متابعة تنفيذ استراتيجيات المؤسسة البيئية بما يضمن تحسين أدائها البيئي.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة البيئية

لم تُعدّ المؤسسات في العصر الحديث قادرة على تحديّ قوانين الحفاظ على البيئة أو تجاهلها، فقد تزايد الاهتمام بالإدارة البيئية، ويتمثّل هذا الاهتمام في اتّجاه الكثير من المشاريع الصناعية إلى إدراج الاعتبارات البيئية في استراتيجيات أعمالها وخططها وتطبيق المواصفات البيئية أثناء ممارسة نشاطها.

1. أسباب تبني المؤسسات للإدارة البيئية

يُعتبرُ تبني المسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية ضرورياً رغم عدم وجوبه قانونياً، حيث صار المنتج البيئي مطلوباً عالمياً ومن المتطلبات الأساسية في شروط الانضمام لمنظمة التجارة العالمية، لهذا نجد أن المؤسسة الاقتصادية تدمج هذه المسؤولية في الظاهر كعملية طوعية لكن الأصل فيها الطابع الإلزامي (قادري، 2019، صفحة 37)، وقد اتّجهت العديد من المؤسسات صوب دمج الامتيازات البيئية في سيرورة التسيير ويقف وراء سعيها إلى تبني مدخل الإدارة البيئية طوعية بواعث ذاتية تتعلق بالمنافع التي يجلبها للمؤسسة، باعتبار أنّ تطبيق إدارة بيئية سليمة وفعّالة يمكن أن يساعد المؤسسة على تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات وتحقيق وفورات مالية، ومزايا تسويقية وغيرها من المزايا التي تساهم في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة (بطاينة وعبد الصمد، 2005، صفحة 139).

تتجه الكثير من المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحاضر للاهتمام بالاعتبارات البيئية في استراتيجيات أعمالها وخططها طويلة الأجل، حيث يُعدّ هذا الاتجاه أساسياً لبقائها في السوق ولمنافسة نظرائها من المهتمين بالبيئة ويضمن لها تطبيق المواصفات البيئية في أنشطتها المختلفة، وعليه فإنّه أصبح من الضروري أن تتوفّر هذه الأخيرة على إدارة بيئية بمستويات متميزة وفعّالة تساعد على التخطيط والمراقبة وتطوير الأداء البيئي بما يتلاءم مع السياسة البيئية (بن عوّاق، 2014، صفحة 117). وفي هذا الصدد، لم تُعدّ البواعث الذاتية السبب الوحيد بل أصبحت استجابة لمطالب جماعات الضّغط على المؤسسة (كالمستهلكين، والموردين، والمساهمين والمقرضين والهيئات الحكومية وجماعات الضّغط

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

البيئي بالإضافة إلى المتطلبات التعاقدية المتمثلة في ضرورة تبني المواصفة الخاصة بنظام البيئة "ISO14001" لتحسين الأداء البيئي). وهناك عدد من الأسباب دفعت إلى الاهتمام بمسألة الإدارة البيئية منها (التشريعات والقوانين الصادرة حول حماية البيئة، الضغط الاجتماعي والسمعة في سوق يزداد فيها الوعي بأهمية حماية البيئة، المنافسة في السوق المحلية أو الإقليمية أو العالمية، الاعتبارات المالية، ومتطلبات سوق التصدير) (براهيمي وقويدري، 2016، الصفحات 43-44).

2. تعريف الإدارة البيئية في المؤسسة

يتضمن مفهوم الإدارة البيئية إدارة النشاط الإنساني لتكون في حدود قوانين الطبيعة التي خلقها الله متوازنة وقادرة على استيعاب النشاط الإنساني الرشيد (الداوي وشتاحة، 2011، الصفحات 517-518). وقد مرت نظم الإدارة البيئية بمراحل يمكن تلخيصها في الآتي (بداية الاهتمام البيئي منذ نشوء أولى الحضارات، بداية الاهتمام بالبيئة مع زيادة حدة التلوث، التركيز على التشريع الذي اهتم بالوضع البيئي وصولاً إلى قانون "End Pipe"، إيجاد نظام اداري في المؤسسة يختص بادارة البيئة وتلويثها، وأخيراً ظهور أنظمة إدارية استهدفت نظام إداري فعال ولكن أكثرها قبولاً وانتشاراً المواصفات "ISO14000"). وعليه، فبالرغم من مرور أكثر من عشر سنوات من تطوير واستخدام إدارة البيئة، والتجّاح الذي حقّقه العديد من المؤسسات نتيجة لتطبيقها، إلا أنه مازالت توجد مشكلات فيما يتعلق بإيجاد تعريف موحد ومقبول دولياً لمصطلح إدارة البيئة (مخفي وعامر، 2017، صفحة 19).

لقد عرّف "Yarnelle Patrick" الإدارة البيئية بأنها: «دورة مستمرة من التخطيط والتنفيذ والمراجعة والتحسين للأعمال التي تقوم بها المنظمات للإيفاء بالتزاماتها البيئية» (دهيمي، 2015، صفحة 163). وأيضاً عرّفها المواصفة الفرنسية "NFX 30200" بأنها: «مجموعة من التنظيمات الخاصة بالمسؤوليات، الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتنفيذ السياسة البيئية» (برحومة ودغفل، 2016، صفحة 118). أما اللجنة الفنية 207 التابعة للمنظمة العالمية للتقييس "ISO" فقد عرّفها بأنها: «جزء من النظام الإداري الشامل الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتطبيقها ومراجعتها والحفاظ عليها» (دبّار وزين، 2017، صفحة 57).

حدّد في تقرير لمنظمة الأمم المتحدة، حول البرامج التنموية-البيئية، مفهوماً للإدارة البيئية على مستوى المؤسسة، مفاده وضع التدابير وتنفيذ الإجراءات الرقابية اللازمة للتحكم في استخدامات الموارد في كافة المراحل الإنتاجية، انطلاقاً من الحصول على المواد الأولية وصولاً إلى المنتج النهائي، لمنع حدوث التلوث وتدنية مستويات الضياع والتلف وتقليل النفايات الصلبة والمخلفات السامة المهلكة، سواءً في الأمدين القصير أو الطويل (قابوسة وطبي، 2014، صفحة 181).

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

كما سبق، يمكن تعريف الإدارة البيئية بأنها عبارة عن نظام يتكوّن من مجموعة من الإجراءات والسياسات المتعلقة بمجال حماية البيئة من التلوث البيئي، وتضمن الاستغلال الرشيد والمستدام للموارد الطبيعية المحدودة من أجل تأمين مركز تنافسي مستدام للمؤسسة.

3. خصائص وأهداف الإدارة البيئية

يُؤمّنُ تنفيذ أحد أنظمة الإدارة البيئية للمؤسسة إطار عمل لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء البيئي، لذا فإنّ قيام المؤسسة بوظائفها بشكل جيّد يعود لخصائص نظم الإدارة البيئية التي هي كالاتي (إنشاء أعلى مستوى من التزام المؤسسة بمنع التلوث، تحديد المستلزمات القانونية والتنظيمية، تحديد الجوانب البيئية المرتبطة بنشاطات المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها، التشجيع على التخطيط البيئي عبر دورة الحياة الكاملة للمنتج أو الخدمة أو العملية التصنيعية، تأسيس إجراءات تحقّق مستويات أداء بيئية مستهدفة، تخصيص الموارد وتضع برامج تدريبية لازمة لتحقيق المستوى المطلوب، قياس الأداء البيئي للمؤسسة مقابل سياستها البيئية وأهدافها وأغراضها لتحديد مدى الملائمة والحاجة إلى التحسين، وتشجيع المجهزين والمتعاقدين لتأسيس أنظمة إدارة بيئية، إذ أنّ عدم وجود أنظمة للإدارة البيئية لديهم يؤثّر في أنشطة المؤسسة ومخرجاتها) (دهيمي، 2015، صفحة 164). أمّا الأهداف التي يصبو إليها القائمون على المؤسسة من وضع نظام الإدارة البيئية، فهو تهيئة المؤسسة للتعامل مع القضايا البيئية ضمن سياسة واضحة للإدارة تراعي الإجراءات والقوانين البيئية السائدة، وبما يحقّق الأهداف التالية (بوحنبة ورمضاني، 2011، صفحة 674):

- تمكين المؤسسات من التعامل مع القضايا البيئية وعناصرها المختلفة؛
- مساعدة المؤسسات على وضع الأهداف والسياسات الخاصة بالإدارة البيئية؛
- إرشاد المؤسسات والشركات بالمتطلبات وكذا القوانين والتشريعات ذات العلاقة بأساليب وسلامة الإدارة البيئية؛
- تشجيع المؤسسات في الحصول على شهادة المطابقة من الجهات المختصة بالسلامة البيئية.

الفرع الثاني: جدوى نظام الإدارة البيئية

تعتبر الإدارة البيئية من أهمّ النظم التي يتمّ الاعتماد عليها من أجل تحقيق أهداف الحدّ من التلوث البيئي وتحسين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، وزيادة الوعي البيئي لدى العاملين بالشركات ومؤسسات الأعمال، وبما يؤدي إلى الحدّ أيضاً من ضياع المواد في وقت الإنتاج وفي المياه والطاقة ومنع هدر الموارد الأخرى المتاحة.

1. متطلبات تطبيق نظام الإدارة البيئية

يتألّف نظام الإدارة البيئية "EMS" بحسب "اللجنة 207" التابعة لمنظمة التقييس العالمية وفقاً للقيود الواردة في المواصفة "ISO14001" من خمس مكونات رئيسية. ويمكن أن تُطبّق على مختلف أنواع وأحجام المشاريع التي ترغب في إقامة واستدامة نظام إدارتها البيئية، وذلك عن طريق المراجعة المستمرة والدورية لأجل تحديد مجالات التحسين

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

الممكنة بقصد التوصل إلى تحسين مستمرّ في الأداء البيئي (براهيمي وقويدري، 2016، صفحة 44). وفي هذا الصدد، يمكن إبراز متطلبات الإدارة البيئية في العناصر الآتية:

- السياسة البيئية؛ إنّ السياسة البيئية هي بيان نوايا المؤسسة ومبادئها المرتبطة بأدائها البيئي العام، والذي يوفر إطاراً للعمل ووضع الأهداف والغايات البيئية، وهي تعتبر الصورة التي تعكس مبادئ المؤسسة تجاه البيئة.

- الخطة البيئية (التخطيط)؛ وذلك عن طريق تشخيص الجوانب والمؤثرات البيئية وإعداد الموازنات المالية، توثيق الغايات البيئية ومراجعتها باستمرار، ويحتاج تنفيذ الخطة البيئية إلى وجود موظفين مؤهلين ومدربين وإلى إجراءات موثقة وخطوط اتصالات (العكازي ومزريق، 2019، صفحة 660).

- التنفيذ والتشغيل؛ يتمّ في هذه المرحلة تحديد الهيكل التنظيمي المناسب للإدارة البيئية يتمّ فيه تحديد وتقسيم المهام والمسؤوليات والسلطات، إضافة إلى تكوين وتوعية الموظفين ورفع مهاراتهم خاصة تلك المتعلقة بالجوانب البيئية بشرط أن تتمّ هذه العمليات تحت إشراف نظام اتصال مناسب داخلياً وخارجياً يخدم أهداف المؤسسة بشكل عام، لتنتهي هذه المرحلة بتوثيق لنظام الإدارة البيئية باعتباره قاعدة بيانات بيئية مرجعية، تتبع بعمليات وأنظمة رقابة على كلّ الأنشطة البيئية المهمة وتكون في حالة استعداد تام لكلّ التغيرات الحاصلة.

- إجراءات الفحص والتصحيح؛ تُعتبر هاتين العمليتين من الأنشطة الأساسية في الإدارة البيئية كونهما يضمنان التوافق بين أداء المؤسسة مع ما هو مخطّط عن طريق متابعة وقياس كلّ ماله تأثير مباشر على الجوانب البيئية، حيث يتمّ توثيقها وتنظيمها وحفظها ومراجعتها ضمن سجلات الإدارة البيئية ويمكن الرجوع إليها كإجراءات تصحيحية ووقائية (بن عوّاق، 2014، صفحة 121).

- مراجعة الإدارة؛ عن طريق القيام بسيرورة المراجعة بصفة دورية لفترات زمنية لتضمن استمرار ملاءمة النظام وتوثيق عمليات المراجعة وبيان مدى الحاجة لتغيير السياسة والأهداف والعناصر الأخرى وفق نتائج المراجعة البيئية، دون تجاهل أنّ هذا النظام يعتمد بشكل كلي على تبنّي مبدأ التحسين المستمرّ (براهيمي وقويدري، 2016، صفحة 44).

2. فوائد تطبيق نظام الإدارة البيئية

يتطلب تطبيق نظام الإدارة البيئية داخل المؤسسات في بداية الأمر دفع تكاليف تتحملها المؤسسة بغرض اقتناء معدّات جديدة لمكافحة التلوث، ويهدف تدريب العاملين، وتعديل عمليات الإنتاج، وتطوير هياكل الإدارة واكتساب المعايير الدولية المتعلقة بسلسلة "ISO 14000". وقد بيّنت الدراسات أنّ هناك علاقة وطيدة بين البيئة والتنمية الاقتصادية، حيث تعتبر التكلفة البيئية الناشئة عن الالتزام البيئي كمكافحة التلوث أحد أهم البنود الواجب أخذها في الاعتبار (بوحنية ورمضاني، 2011، صفحة 675).

يساعد نظام الإدارة البيئية الفعّال على تحديد أسباب المشكلات البيئية، كما يقدم خيارات لحلّ هذه المشكلات والقضاء عليها. فهو لا يركّز على المشكلات البيئية التي تظهر فحسب، بل يركّز كذلك على أسباب ظهور هذه

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

المشكلات. وبمرور الوقت يؤدي النظام إلى إصلاح العيوب والالتزام البيئي بتحقيق أداء كلي أفضل (كرومي وفراح، 2011، صفحة 772). كما يمكن للإدارة إذا ما تبنت هذه المقاربة أن تُحقّق جملة من المنافع الاقتصادية متمثلة في (وفورات التكلفة من خلال استهلاك الطاقة والموارد الأخرى، والتخفيض في تكاليف التخلص من الفضلات. وزيادة حصة المؤسسة في السوق نتيجة للتجديد في المنتجات وزيادة الطلب على منتجاتها التي تُسهم في تخفيض حدة التلوث) (المشهداني والزكابي، 2011، صفحة 938).

من خلال ما سبق؛ يتضح أنّ نظم الإدارة البيئية لا تقتصر على تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع الذي تنشط فيه فحسب، فلتطبيق هذه النظم فوائد أخرى مادية تستفيد منها المؤسسة والتي تساعد في الحد من التكاليف والحصول على تسهيلات من قبل المؤسسات المالية والحكومية، إضافة إلى تطوير أدائها العام، حيث أنّ أهم ما يميّز نظم إدارة البيئة هو التحسين المستمر، الأمر الذي ينعكس على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة (صخري وعبادي، 2012، الصفحات 158-159). وفي ذات السياق، يُعدّ الأداء البيئي من أكثر العوامل أهمية للوصول إلى مزايا تنافسية، وخصوصاً في ظلّ الاهتمام المتزايد من قبل الفئات المختلفة في المجتمع والأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة بالتواحي البيئية لتقديم منتج ذي جودة عالية وبسعر مناسب وغير ضار بالبيئة، ممّا يُمكن المؤسسة على المنافسة الفعالة ومواجهة التحدّيات في ظلّ العولمة والانفتاح الاقتصادي (بوحنية ورمضاني، 2011، صفحة 675).

3. معوقات تطبيق الإدارة البيئية في المؤسسة

تجدر الإشارة إلى أنّه على الرّغم من تلك المزايا والآثار الإيجابية الناجمة عن تبني المؤسسة الاقتصادية لنظام الإدارة البيئية فإنّ هذا لا يعني عدم وجود بعض الآثار السلبية لهذه الأخيرة، حيث أنّ تكاليف تنفيذ المؤسسة لهذا النظام والتي تتفرّع إلى تكاليف هيكل التنفيذ مثل (تكلفة إعداد نظام الإدارة البيئية وطرق إدارته وتكلفة الحصول على الشهادة)، والتي تعتبر من أهم ما يُثقل كاهل المؤسسة ويُعرق سيرها ويضعها في بعض الحالات أمام ضغوطات والتزامات تفوق قدرتها والموارد المتاحة لها (بن عوّاق، 2014، صفحة 121). وفي هذا السياق، يمكن إبراز هذه المعوّقات في العناصر الآتية (براهيمي وفويدري، 2016، صفحة 44):

- عدم توقّر الكفاءات البشرية المتخصصة، والتي يقع على عاتق هذه الأخيرة وضع السياسات والتوجيهات والأدوات والوسائل والمقاييس والمعايير البيئية، بالإضافة إلى نقل هذه الإجراءات إلى حيّز التنفيذ؛
- ضعف في بنية التنظيم؛ يعني عدم تخصيص إدارات تعالج المشاكل البيئية بشكل لامركزي؛
- نقص المعلومات التي يُعتمد عليها في صناعة القرار البيئي؛
- غياب التخطيط البيئي؛
- ضعف المنظمات غير الحكومية المهتمة بالبيئة والتي تلعب دوراً كبيراً في الدفاع عن البيئة والحفاظ عليها؛

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

- النقص الحادّ في الإمكانيّات الماليّة المخصّصة للمشروعات البيئيّة ولترشيد استخدامها والتي تعزّز من قدرة وفاعليّة وتأثير الإدارة البيئيّة.

توجد بعض الأخطاء التي تقوم بها المؤسسة والتي تؤدّي بدورها إلى إعاقة وعرقلة تنفيذ نظام الإدارة البيئيّة بنجاح، والتي من بينها (براهيمي، 2017، صفحة 55):

- أن يُقرّر مسؤول نظام الإدارة البيئيّة أن يقوم بالعمل بمفرده؛

- إشراك العاملين في اللحظات الأخيرة والاعتماد الزائد على الاستشاريين؛

- إسناد مسؤوليّة تنفيذ الإدارة البيئيّة لمسؤول النظام كعمل إضافي إلى جانب عمله الأصلي؛

- إهمال وسائل وأدوات الاتصال؛

- التركيز الشديّد والزائد على عنصر الحصول على شهادة "ISO 14000"، والتباطؤ وعدم الاستمراريّة عند الحصول عليها ممّا يؤدّي إلى فشل النظام ككل.

الفرع الثالث: مراقبة التسيير البيئي كأداة فعّالة لتسيير بيئي فعّال

نتيجة للضغوط المؤسسيّة والاجتماعيّة التي يشهدها عالم الأعمال المعاصر، ومع توسّع مجال المسؤوليّة البيئيّة عمل المؤسسات، أصبحت مراقبة التسيير البيئي في الظروف الرّاهنة أكثر من ضرورة، وهي حالياً تتّجه إلى الانتشار على نطاق واسع عالم الأعمال نظراً لما لها من أهميّة في متابعة وتقييم الاستراتيجيّات البيئيّة المتّبعة من طرف المؤسسات.

1. مفهوم مراقبة التسيير البيئي

في مواجهة الاضطرابات الشديدة التي تعرّفها البيئة مثل (تغيّرات المناخ، واستنفاد الموارد الطّبيعيّة، والتلوث البحري، ... إلخ)، فإنّ الحفاظ على البيئة الطّبيعيّة يُمثّل تحديّاً لمؤسسة القرن الحادي والعشرين إلى يومنا هذا. فخلال السّنوات الأخيرة، قامت المؤسسات في جميع أنحاء العالم بدمج القضايا البيئيّة تدريجيّاً في أنظمة التسيير وفي رؤيتها الإستراتيجيّة. وينعكس هذا في الوعي المتزايد بالاهتمامات الرئيسيّة لحماية البيئة والحاجة إلى تطوير أدوات لتقييم وقياس الأداء البيئي (Ait Iaza & Daanoune, 2018, p. 451). وفي ذات السياق، أصبح مراعاة الجانب البيئي التزاماً لأيّ مؤسسة ترغب في الاستمرار والاستدامة. كما أنّ الاهتمام بحماية البيئة يسمح للمؤسسة ليس فقط بالمحافظة على بيئتها الخارجيّة (حماية البيئة ومواردها)، ولكن أيضاً في أساليب عملها التي تتحوّل، سواءً كانت سيرورات عمل أساسيّة أو سيرورات عمل مساعدة؛ أي أنّ نظام سير عمل المؤسسة بأكمله يخضع لعملية التحوّل. وبالتالي، بدأ الحديث عن مراقبة التسيير البيئي (Alami & all, 2020, p. 935).

في الواقع، منذ عشر سنوات تقريباً، تضاعف عدد المنشورات المتعلّقة بمراقبة التسيير البيئي. ويُمكن فهم مراقبة التسيير البيئي "CGE" كامتداد لمراقبة التسيير التقليدي "Anthony & Simons" نحو الإدارة البيئيّة "Boiral & Renaud" (Renaud, 2014, p. 68). ومن التعريفات الأولى لمراقبة التسيير البيئي، نذكر المفهوم الذي جاء به

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

"Pondeville. S"، حيث عرّفها بأنّها: «السيرورة المستخدمة لضمان قيادة المؤسسة بما يتفق مع إستراتيجيتها وأهدافها البيئية». أي أصبحت حلقة وصل قويّة تأخذ في الاعتبار الأثر البيئي للمنتجات والطّاقات المستخدمة، وكذلك دراسة دورة حياة المنتجات داخل المؤسسة (Alami & all, 2020, p. 938). وبالتالي، فإنّ مهام مراقبة التسيير البيئي هي تنفيذ هذه الاستراتيجيات أو تعزيز تجديدها (Renaud, 2014, p. 69).

يمكن تعريف مراقبة التسيير البيئي بأنّها مجموعة من الأدوات التي تجمع البيانات عن حالة ندرة الموارد الطبيعيّة المرتبطة بنشاط المؤسسة وإجراء تخصيص للموارد الداخليّة، والتي تُشكّل أحد القيود ذات الأولويّة في الحفاظ على قدرات تجدّد النظم البيئية، وتُشجّع الموظّفين على احترام هذا القيد. كما يجب أن تسمح البيانات التي تمّ جمعها أيضًا بإتاحة المعلومة للغير حول كيفية مساهمة المؤسسة في الحفاظ على قدرات النظم البيئية سليمة (Ait Iaza & Daanoune, 2018, p. 451). وفي ذات السياق، يُشير "Antheaume" إلى أنّ «الهدف من مراقبة التسيير البيئي هو العمل على مواءمة السلوكيات الفرديّة في المؤسسة مع الأسلوب الذي يُحدّد به التنظيم أهدافه من حيث التنمية المستدامة، وفقًا للاستخدام الرّشيد والكفاء للموارد الطبيعيّة» (Alami & all, 2020, p. 941). ممّا سبق، يمكن تعريف مراقبة التسيير البيئي بأنّها تلك السيرورة التي يتمّ وضعها لضمان قيادة المؤسسة بما يتماشى وتحقيق إستراتيجياتها وأهدافها البيئية، وبما يضمن تحسين أدائها البيئي على المدى الطويل.

2. دور مراقب التسيير في المجال البيئي

في الواقع، ركّزت الدّراسات السّابقة بشكل أساسي على أدوات مراقبة التسيير البيئي (الموازنات الخضراء، والجداول الخضراء، وحساب التكاليف البيئية، وتحليلات دورة الحياة، وإعداد التقارير البيئية أو تقارير التنمية المستدامة،... إلخ)؛ وبالتالي أهملت مسألة دور مراقبي التسيير في المجال البيئي. وكذلك، فإنّ معظم البحوث التي تصف مهنة مراقب التسيير لم تتناول الموضوع. وهذا الغياب النسبي يكشف عن "فجوة موضوعية" بين الاهتمامات الحاليّة للمؤسسات وتلك الخاصّة بالباحثين "Bollecker". وفي ذات السياق، في مجال مراقبة التسيير البيئي، يبدو أنّ المتخصّصين في البيئة هم المنافسون الجدد "Renaud A & Moquet". فبعد أن أصبحت المسؤولية البيئية التزامًا في أوروبا وخاصّة في فرنسا منذ قوانين (اللوائح الاقتصادية الجديدة) "Economiques Nouvelles Régulations" لسنة 2001، وغرينيل الثاني "Grenelles II" لسنة 2010، يجب أن يمتدّ دور المراقب من الآن فصاعدًا ليشمل حماية البيئة الطبيعيّة "Danziger" (Renaud, 2014, p. 69). وعليه، يمكن توضيح دور مراقب التسيير البيئي من منظور المهام التي يجب أن يقوم بها في هذا الإطار، من خلال الجدول أدناه.

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيروورة التغيير المؤسسي

الجدول رقم (05): قائمة مرجعية لأدوار مراقب التسيير البيئي

المفهوم	الأبعاد	العناصر المستمدة من الأدبيات
الأدوار	● المهام	- الرقابة؛ - الاستشارة التشغيلية، والإستراتيجية؛ - الدعم المنهجي؛ - الانضباط/ التنسيق؛ - المساعدة على التغيير.
الرؤى	● الرؤى	- رؤية سلبية (عداد نقود، هيئة رقابة)؛ - رؤية إيجابية (شريك عمل، رُبان المؤسسة)؛
السلطة	● السلطة	- سلطة تأثير بمستويات مختلفة حسب موقع المراقب في الهيكل التنظيمي وتبعاً لمهامه.
الإقليم	● الإقليم	- أدوار منافسي المراقب؛ - الصراع على السلطة الداخلية.

Source: (Renaud, 2014, p. 73).

3. أدوات مراقبة التسيير لغرض قياس الأداء البيئي

لضمان قياس الأداء البيئي، تقوم المؤسسات التي تتبنى نظام الإدارة البيئية "SME" وفقاً لمعيار "ISO 14000"، بتطوير مجموعة من أدوات مراقبة التسيير مثل: محاسبة التسيير البيئي، أنظمة المؤشرات، والمراجعات البيئية.

أ. محاسبة التسيير البيئي: نتيجة للاهتمام الدولي المتصاعد أصبح موضوع البيئة وحمايتها يتصدر قائمة اهتمامات مسيري المؤسسات الصناعية، وبسبب الضغط السياسي والقانوني والاجتماعي، ورواج فكرة المنتجات الصديقة للبيئة (المنتجات النظيفة، المنتجات الخضراء...)، وقياس الأداء البيئي للمؤسسات؛ تحوّل الفكر من مجرد المناداة بعدم هدر موارد البيئة وسوء استغلال ثرواتها إلى الفكر المحاسبي الذي يقضي بحساب وتقييم تكاليف تلوث البيئة، والكشف عن أسباب نشأتها ومحاولة الحد منها (صالح ودرويش، 2015، صفحة 177). وقد نشأت المحاسبة البيئية، وعلى نحو أكثر تحديداً محاسبة التسيير البيئي في آخر عقدين من الزمن "Burritt & al" تماشياً مع الأفكار والاتجاهات البيئية المتنامية (السبوع، 2009، الصفحات 433-434). وفي ذات السياق، تُعدّ محاسبة التسيير البيئي أداة تسييرية تُساعد في تحقيق العديد من المنافع للمؤسسات، حيث أُكتُشف أنّ تحسين كفاءة استخدام الطاقة والماء والمواد الأولية سيؤدي إلى تحسينات في البيئة (كتخفيض استخدام الموارد وتقليل التلوثات والانبعثات)، بالإضافة إلى تحقيق تخفيضات مالية

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

رئيسية محتملة نتيجة لتقليل تكاليف المواد المشتراة وتكاليف معالجة النفايات. كما أنّ هناك منافع كثيرة يمكن أن تحصل عليها المؤسسة نتيجة لتحسين الأداء البيئي (الأمين وداود، 2013، صفحة 141).

ب. المؤشرات البيئية: تُعتبر المؤشرات البيئية جزءاً لا يتجزأ من مؤشرات التنمية المستدامة، وتكتسب أهمية خاصة من كونها تُحقق أهداف التنمية المستدامة عن طريق مراقبة الوضع القائم ورصد التغيرات التي تحدث على البيئة والموارد الطبيعية سواءً كانت إيجابية أو سلبية، كما أنّها تقيس مدى تحقيق الهدف (عثمان، 2019، صفحة 101). وفي هذا الصدد: يُميز بين نوعين من المؤشرات البيئية (مؤشرات الأداء البيئي؛ والتي تُعطي معلومات عن الأداء البيئي للعمليات التي تقوم بها المؤسسة، وعن الجهود التي تقوم بها من أجل التأثير على هذا الأداء)، و(مؤشرات الحالة البيئية؛ والتي تُعطي المعلومات البيئية المتعلقة بالشروط المحلية الجهوية الوطنية أو العالمية للبيئة) (مقيح، 2019، صفحة 31). كما يتمّ تجميع هذه المؤشرات في جدول قيادة بيئي ينظّمها بطريقة موجزة للاستخدام الداخلي "Lafontaine & Desmazes"، وفي ذات السياق، يُعرّف جدول القيادة البيئية "TBE" عبارة عن تجميع للمعلومات عن المؤشرات البيئية تُلخص حالة البيئة في وقت معيّن. والهدف هو إنتاج ونشر معلومات موجزة لدعم اتخاذ القرار من قِبَل رؤساء ومديري المؤسسة على جميع المستويات (Ait Iaza & Daanoune, 2018, p. 462)

ج. المراجعة البيئية كأداة للمراقبة: لقد شهدت المراجعة البيئية عملية تطوّر تدريجي استجابة للاهتمام المتزايد من المؤسسات للرقابة على أدائها البيئي على نحو أكثر فعالية، وبمدى الالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية، خلال السبعينيات وبداية الثمانينيات من القرن الماضي (شريقي وبراهيمي، 2017، صفحة 111). وفي ذات السياق، نظراً لنمو الوعي البيئي لدى مختلف أفراد المجتمع أصبح هدف حماية البيئة من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقها حتى تستطيع الاستمرار في نشاطها وذلك من خلال تبني المراجعة البيئية التي تساهم بدرجة كبيرة في ضمان الاستخدام الأمثل للموارد البيئية؛ وبالتالي تكسب المؤسسة صورة حسنة وتحافظ على مكانتها في المجتمع (مغنية وسليمان، 2018، صفحة 254). وعليه، حسب "Lafontaine" تُشكّل المراجعة البيئية أداة للقيادة والتسيير تهدف إلى «التقييم المنتظم والموثق والدوري والموضوعي لسير عمل المؤسسة فيما يتعلق بالبيئة» (Ilmen, Jirari & Benchekroun Aiboud, 2018, p. 455). وبالتالي، فإنّ عمليات المراجعة البيئية الداخلية والخارجية تُشكّل ممارسة رقابية جديدة لتنفيذ الاستراتيجيات البيئية، بمعنى أنّ هذه المراجعات تُساهم في ترسيخ مبادئ السياسات والإجراءات التي تُريد الإدارات وضعها موضع التنفيذ بشأن القضايا البيئية. (Ait Iaza & Daanoune, 2018, p. 464).

الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير وسيرورة التغيير المؤسسي

خلاصة الفصل

لقد ظلّ نظام تسيير المؤسسات الكلاسيكي لفترة طويلة من الزمن يتميز بالسهولة والبساطة نوعاً ما، حيث يعمل هذا النظام ويتفاعل مع الأحداث الاقتصادية التي تمرّ بها المؤسسة ومع المحيط باعتباره جزءاً منه، إلا أن هذا النظام لم يصمد طويلاً أمام المتطلبات المعاصرة بسبب نظرتة القاصرة لعناصر التنظيم والبيئة الخارجيّة. ففي ظلّ التغيرات والتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، واقتحام مفاهيم وفلسفات جديدة عالم المؤسسات، تعقّد نظام التسيير في هذه الأخيرة وأصبحت عناصره متداخلة ومتشعبة.

أصبح التسيير القائم على تفعيل وترسيخ مبادئ التنمية المستدامة في نشاط المؤسسة ضرورة قصوى، باعتبار أن هذه الأخيرة فردٌ من أفراد المجتمع تؤثر فيه وتتأثر به، كما أن ذلك أوجب على القائمين بتسيير هذه المؤسسات، تطوير مهاراتهم وتعزيز قدرات موظفيهم في العمل، والتزوّد بمختلف الأدوات والوسائل الحديثة وتفعيلها في الميدان، وتكييف جميع الممارسات التسييرية السابقة مع المستجدات الحاليّة لكي تساير المفاهيم والتوجّهات الحديثة لضمان استمرار وبقاء مؤسّساتهم في ميدان العمل.

يعتبر نظام مراقبة التسيير في المؤسسة، بمثابة الجهاز العصبي في الجسم فكلّ خلية من خلاياه تؤثر في باقي الخلايا الأخرى، فعلى غرار نظام التسيير المعاصر في المؤسسة الحديثة، يجب على مراقب التسيير المعاصر في المؤسسة تحديث وتجديد نظام مراقبة تسييرها، فالنظام التقليدي القائم أصبح غير كافٍ لاستيعاب التطورات والتغيرات الجديدة، فبعد ظهور المقاربات الحديثة كحوكمة المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية والإدارة البيئية ظهر قصور الأدوات التقليدية التي غلب عليها الطابع المالي البحت (قياس وتقييم الأداء المالي والمحاسبي)، وأصبحت غير قادرة على قياس الأداءات الأخرى، إلا من خلال أدوات مراقبة أخرى على رأسها بطاقة الأداء المتوازن.

لقد توسّعت النظرة الحديثة لنظام مراقبة التسيير بشكل كبير لتشمل أنواعاً أخرى كمراقبة التسيير الاجتماعي ومراقبة التسيير البيئي، اللذان يُعتبران عنصراً مهمّان لمراقبة التسيير وامتداداً لها في ظلّ التوجّهات الرّاهنة، ويُساهمان في التوجيه الاجتماعي والبيئي للمؤسسة، كما يهتمان بقياس الأداء الاجتماعي والبيئي. حيث يُنظرُ لهما حالياً كعاملين أساسيين يساهمان في خلق قيمة مستدامة للمؤسسة.



الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي
للأداء المؤسسي



الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

تمهيد

تسعى المؤسسة الاقتصادية من أجل بقائها واستمرارها إلى تطوير وتحسين مختلف جوانب أدائها، وبما أنّ مصطلح الأداء مفهوم يكتنفه الغموض والصّعوبة في مجال إدارة الأعمال، فلفهمه وتحديد ماهيته بدقّة يجب على القائمين بالتسيير في المؤسسة دراسته وتحليل عناصره وأبعاده للوقوف على الوضع المالي والاقتصادي الحقيقي للمؤسسة، بالإضافة إلى معرفة مركزها التنافسي بالنسبة لمنافسيها، والعمل على تنميته وتحسينه. وبما أنّ الأداء هو جوهر العمل التسييري، لا يُصوّر مؤسّسة تعمل بلا أداء، فهي لكي تنمو وتستمر تسعى لتحسينه من خلال أساليب علمية ووسائل عملية لإدارته، وباستخدام نماذج إحصائية ورياضية ليسهل قياس مؤشّراته، وتقييم إنجازاته، والعمل على الاستمرار في تحسينه وتطوير مستوياته في المؤسسة.

لقد أصبحت ظروف العمل سريعة التغيّر والتطوّر التي تعيشها منظمات الأعمال، البقاء والاستمرار فقط للأقوى والأفضل؛ أي أنّ المؤسسة اليوم أمام تحدّيات كثيرة، وصعوبات كبيرة أمام الأطراف والجهات التي تربطها بهم علاقات كثيرة متنوعة ومختلفة. وفي ذات السياق، مع اقتحام فلسفة التنمية المستدامة عالم المؤسسات ظهرت الحاجة الملحة لإعادة النظر في مفهوم الأداء المؤسسي، فقد أصبح هذا المفهوم مرتبطاً بأبعاد أخرى متعلّقة بالتنمية المستدامة، خاصّة ببعديها الاجتماعي والبيئي؛ أي أنّه اتّسع ليشمل أبعاداً ومجالات أخرى.

لقد ظهر مفهوم الأداء الشامل أو المستدام المؤسسي، والذي يضمن تقيّد والتزام المؤسسة بمسؤولياتها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة، ويكرّس ثقافة التسيير المستدام في المؤسسة، وفي الحياة الاقتصادية والاجتماعية ككل.

وعليه، سيتمّ تناول هذا الفصل من خلال التطرّق للمباحث الآتية:

المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء المؤسسي؛

المبحث الثاني: الأسس الفكرية لإدارة الأداء المؤسسي؛

المبحث الثالث: أسس مقارنة الأداء الشامل المؤسسي.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي

المبحث الأول: الأسس النظرية للأداء المؤسسي

يعتبر الأداء مفهومًا واسعًا ومُهَمًّا ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي عنصر من عناصر المؤسسة على اختلاف أنواعها وتباين أنشطتها. ولا تزال الإدارات العليا في منظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المؤسسات موجودة، إضافة إلى أن الانشغال بمناقشة الأداء بوصفه مصطلحًا فنيًا، وبمناقشة المستويات التي يحلل عندها والقواعد الأساسية لقياسه ما زال مستمرًا هذا من جهة. ومن جهة أخرى، فعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء. ويعتقد البعض أنّ الخلاف حول ذلك، ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تُعتمد في دراسة الأداء وقياسه، والتي يستخدمها الباحثون مع القول أنّ هذا الاختلاف، إنما يعود لتنوع أهدافهم واتجاهاتهم في دراساتهم البحثية.

المطلب الأول: ماهية الأداء المؤسسي

يُعدّ الأداء عنصرًا ذو أهمية بالغة في مجال علوم التسيير، فقد حظي بالاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في التخصص، وهذا لكون الأداء يُعتبر الدافع الرئيسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يُمثل العنصر الأكثر مساهمة في تحقيق هدفها الأساسي ألا وهو البقاء والاستمرارية والنمو.

الفرع الأول: مفهوم الأداء المؤسسي

إنّ شيوع استخدام مصطلح الأداء في أدبيات التسيير وكثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدّ إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يُعبّر عن إنجاز المهام.

1. إشكالية تعريف الأداء

يُعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام...، وبالمواضيع المتعلقة بالموارد الإنسانية بشكل خاص، وذلك بالنظر إلى أهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى تداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة (الختاق، 2005، صفحة 33). وقد جاء مفهوم الأداء لتحديد الجوانب والعلاقات المختلفة التي تُعبّر عن وجهات نظر العلوم الأخرى، فمثلاً اهتم علماء النفس بالأداء من خلال الدوافع والقيادة، وارتكز علم الاجتماع على تصميم المنظمة وهيكلها من خلال تبيان دور الأداء في مقابلة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع، أما المهتمين بإدارة العمليات فانصبّ اهتمامهم حول تحسين أداء العمليات، والاقتصاديون ينظرون إلى الأداء بوصفه هدفًا اقتصاديًا يسعى إلى تعظيم الربح من خلال الاستخدام الأمثل للموارد (بريش وبيجاوي، 2012، صفحة 28). كما يرى "Otley" أنه يتعين إعطاء المزيد من الاهتمام عند تعريف الأداء لوجهة نظر جماعات أصحاب المصلحة، كما يرى أيضًا "Bititci & al" أنّ وضع

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

تعريف للأداء يجب أن يقوم على أساس الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وعلى مصالح وتوقعات المجموعة الموسعة من الشركاء، والتي لا تتضمن فقط المالكين والمساهمين، لكن كذلك أصحاب المصلحة الآخرين (المستخدمين، الزبائن، الموردّين، الحكومات...) (كعواش، 2017، صفحة 186).

لتحديد مفهوم الأداء، يمكن التمييز بين مقاربتين للأداء، من جهة، مقارنة تأخذ بعين الاعتبار فقط البعد المالي، والذي يتمثل في تحقيق المردودية المطلوبة من قبل المساهمين مع رقم الأعمال والحصة السوقية من أجل الحفاظ على استدامة المؤسسة. ومن جهة أخرى، مقارنة الأداء الشامل والتي تتجلى في تجميع الأداءات (الاقتصادي والاجتماعي والبيئي)، وهذا ما جعل المفهوم مُتعدّد الأبعاد ويصعب تعريفه بدقة (Sadik & Rigar, 2018, p. 441). كما يمكن القول أنه من الناحية التسييرية يُركّز الأداء على محورين هما: تحقيق النتيجة الموجبة للنشاط، وارتباط ذلك بالفعل الذي يقود إلى النجاح والذي يتمدد على طول مراحل التسيير، أما من الناحية الاقتصادية فيغطّي الأداء عدّة حقائِق مثل الفعالية (التي ترتبط بالتكاليف) والكفاءة (التي ترتبط بالأهداف) (بلعور ومصيطفي، 2005، صفحة 471).

من جهة عزّف "P. Drucker" الأداء بأنه: «قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال»، أما "Thomas Gillert" فقد عرفه بأنه: «التفاعل بين السلوك والانجاز؛ أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس» (مولاي وميمون، 2015، صفحة 71). ومن جهة أخرى فإنّ "C. Bonnefous & P. Lorino" يتفقان على أنّ الأداء هو: «كلُّ ما من شأنه الإسهام في تعظيم الرّوج "تكلفة-قيمة"». غير أنه ونتيجة لغياب البعد العملي لهذا التعريف فقد اقترح هذان الباحثان تعريفاً آخرًا أكثر واقعية، وهو: «أنّ الأداء هو فقط كلّما من شأنه الإسهام في بلوغ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة» (كواشي، 2013، الصفحات 172-173).

تمّ سبق، يمكن تعريف الأداء بأنه نظام متكامل لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ومدى ارتباط ذلك بقدراتها المبنية على الاستدامة والتّطور والتّعلّم المستمر.

2. خصائص الأداء

يُعدّ الأداء مفهومًا جوهريًا ومهمًا بالنسبة لمؤسسات الأعمال بشكل عام، وهو يمثّل القاسم المشترك لاهتمام علماء التسيير، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهميّة لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه (بني حمدان وإدريس، 2007، صفحة 290). وقد تمّ تصنيفه على نطاق واسع في العقود الأخيرة كضرورة حتمية. فتعقيده لا يأتي فقط من تنوع تصوّراته وإنما أيضاً من طبيعته المتعدّدة الأبعاد (Issor, 2017, p. 94). وفي هذا الصّدد، يتّصف الأداء بمجموعة من الخصائص، يمكن إبراز أهمها في الآتي:

- يتّصف الأداء بكونه مفهومًا واسعًا ومتطورًا، كما أنّ محتوياته تتميز بالديناميكية نظرًا لتغيّر وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغيّر ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حدّ السواء؛ ومن جهة أخرى فقد أسهمت هذه

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والدارسين في حقل التسيير فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم (الداوي، 2009، صفحة 217)؛

- يمثل الأداء مفهوم متعدد الأبعاد لأن من خلاله يمكن تقييم مدى نجاح المؤسسة في اتخاذ مختلف القرارات التشغيلية والإستراتيجية، التمويلية والاستثمارية، الفنية والإدارية بشكل صحيح، كما يمثل مفهوم متعدد الأبعاد أيضا لأن تقييمه السليم والشامل يحتاج إلى الارتكاز على مجموعة متعددة من المؤشرات المحاسبية، المالية، الاقتصادية والبيئية (شداد، دون سنة نشر، صفحة 141)؛

- يُعدُّ الأداء مفهوماً جوهرياً مُهمّاً بالنسبة للمؤسسات، فهو مؤشر تبنى عليه العديد من القرارات المهمة ويعتبر انعكاساً لقدرة المؤسسة على الاستمرارية من خلال تحقيق أهدافها والاستغلال الأمثل لمواردها، وفي ظلّ التغيرات البيئية وشدّة المنافسة أصبحت المؤسسات مُلزّمة على تبني أساليب حديثة لتقييم أدائها تجمع بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية تستعمل في اتخاذ القرارات، وذلك من أجل ضمان بقائها وتحقيق أهدافها (سليمة، 2018، صفحة 287)؛

- يُعدُّ الأداء من المصطلحات الجذابة ومن المفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية ولكافة أنواع المؤسسات، لأنّ مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح المؤسسة أو قد تكون الأساس في بقائها وتعزيز قدرتها التنافسية (بومدين، 2007، صفحة 33)؛

- لم يُعدّ تحسين الأداء وتطوير المؤسسات أمراً اختيارياً، فقد أصبح شرطاً أساسياً وجوهرياً لضمان البقاء والاستمرار، لذا أصبح هناك اهتمام كبير بالأداء، كما أصبح مفهوم الأداء يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي، وأصبحت المؤسسات مهما كان حجمها أو مجال نشاطها تسعى لتحقيق أحسن مستوياته (العايب وجعفري، 2017، صفحة 153).

الفرع الثاني: مقاربات الأداء المؤسسي

نظراً لتعلق مفهوم الأداء بالمرجعية الفكرية للعديد من الباحثين والمختصين، لا يقصد بشموليته تعدد المفاهيم المرتبطة به فقط (الاستجابة، التنافسية، الكفاءة، الفعالية... الخ)، بل تعدد أبعاده كذلك (البعد الاقتصادي، البعد البيئي والبعد الاجتماعي) في إطار ما يُعرف بمفهوم الأداء الشامل، وهكذا تشكلت المقاربات المختلفة للأداء في أدبيات التسيير الحديث.

1. المقاربة الاقتصادية للأداء

تتعلق هذه المقاربة أساساً بعملية تبادل الموارد المستخدمة، فاستناداً إلى مركزية الأهداف المحققة، وهذه الأخيرة تترجم توقعات المالكين- المسيرين، والتي تُصاغ عادة في شكل نتائج مالية واقتصادية، وتركّز هذه المقاربة على خلق القيمة المضافة، والتي تشكل جانباً أساسياً في المؤسسة، فالأداء ينطوي على تحقيق الأهداف والكفاءة في نفس الوقت، والتي يتم تقديرها بواسطة معايير اقتصادية يتم تشكيلها أساساً لإرضاء مصالح المالكين- المسيرين، فالأداء

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

الاقتصادي للمؤسسة ينعكس في نوعية وكمية الموارد المحصلة والمدخرة، والتي تعتبر ضرورية من أجل العمل الجيد للنظام (كعواش، 2017، صفحة 196).

2. المقاربة الاجتماعية للأداء

لقد اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية، بالعنصر البشري واعتبرته المصدر الأساسي لأداء المؤسسة، لذلك فهي ركزت على ضرورة الاستخدام الجيد للكفاءات البشرية وتطويرها من خلال عملية التحسين المتواصل. كما اقترح بعض رواد هذه المدرسة بضرورة الأخذ بمؤشر الرّبح كمقياس لأداء المؤسسة. وعلى الرغم من استحداث هذه المدرسة لمجموعة من الآليات الهادفة إلى تحسين أداء المؤسسات، مثل (الاهتمام بالتواحي الاجتماعية والتفسيّة للعمّال، والسّماح بتكوين التّنظيمات غير الرسميّة... الخ)، إلّا أنّها لم تقترح أيّ أدوات أو طرق معيّنة لتقييم مستوى هذا الأداء (كوّاشي، 2010، صفحة 178).

3. المقاربة التنظيمية للأداء

تطرح هذه المقاربة إشكالية استدامة المؤسسة، فهي تركز على العوامل التي تُعتبر مهمة لاستدامة المؤسسة دون افتراض وسيلة مثالية للتّظيم، فالاستدامة تُعتبر معياراً أساسياً للأداء المؤسسي، كما تركز هذه المقاربة على النظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتكوّن من أجزاء مترابطة تتفاعل مع البيئة، فتكيّف المؤسسة مع بيئتها، كفاءتها، شرعيّتها مقابل البيئة، وتكامل نظمها الفرعية، هي المحدّات التي تضمن استدامتها (كعواش، 2017، الصفحات 196-197).

4. المقاربة السياسيّة للأداء

تُعنى هذه المقاربة بالعلاقات مع المكونات الخارجيّة من أجل كسب تقديريهم ودعمهم، فهذه المقاربة لأداء المؤسسة تهتم أساساً بما يرضي مختلف المجموعات الخارجيّة، مثل الجهات المانحة، الرّبائز، المجتمع، المنظّمات، الموردون، كما يُعتبر مفهوم المسؤوليّة الاجتماعيّة للمؤسسة فكرة محوريّة والأهداف هي في التّفاوض المستمرّ، كما تشير هذه المقاربة إلى أنّ أداء المؤسسة يجب أن يقاس حسب الفرص المتاحة لتلبية احتياجات الأفراد، بغضّ النظر عن أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى مصالح كلّ من جماعات الضّغط التي تتكوّن منها المؤسسة (كعواش، 2017، صفحة 196).

ومن جهة أخرى يُميّز "R.H.Hall" بين مقاربتين فقط لمعرفة الأداء المقاربة بالأهداف (نموذج تحقيق الأهداف)، والمقاربة بالموارد (نموذج تخصيص الموارد)، حيث تشير الأولى للفعاليّة التنظيميّة، والثانية للكفاءة التنظيميّة. إضافة إلى ذلك نجد مقاربات أخرى لتقييم ومعرفة الأداء، أولها مقاربة الأداء العمليّاتي التي تفترض الاعتماد على معايير تشغيليّة مثل (الإنتاجيّة، مردوديّة الأفراد، الحصّة السّوقيّة، الميزة التنافسيّة، رضا الرّبون... وغيرها)، والتي تعتبر كحلقة وسطيّة لأداء المنظّمات، وثانيها مقاربة أصحاب المصالح التي تفترض أنّ الأداء يتحقّق في حالة رضا المجموعات التي لديها

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

مصلحة مع المؤسسة، من خلال مراعاة جميع الأبعاد (البعد الاقتصادي، البعد البيئي، والبعد الاجتماعي) كأساس لتدعيم الأداء الشامل للمؤسسة (شرفي، 2016، الصفحات 60-61).

الفرع الثالث: أبعاد الأداء المؤسسي

في إطار سعي المؤسسة المستمر لتحسين أدائها، والوصول إلى الاستغلال الجيد للموارد وتحقيق الأهداف المسطرة، عليها أن تبحث عن عقلانية ووظيفية الأنظمة الفرعية لها من خلال جملة من الأبعاد، والتي يمكن أن تعكس مستوى أدائها. وفي هذا الصدد، تطورت أبعاد الأداء من مجرد التركيز على النتائج وتحقيق الأهداف إلى النظرة الشمولية التي تضم عدّة أبعاد.

1. ارتباط مفهوم الأداء بالفعالية والكفاءة

يُعرّف الأداء كتوأمة بين الفعالية والكفاءة. فالفعالية تعني انجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب، ويمكن أن تقاس بمحصّة المؤسسة في السوق التنافسي. أما الكفاءة فتتعلق بانجاز المهام بطريقة سليمة، وتقاس بالنظر لعلاقة المدخلات بالمخرجات، فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية يعتبر مؤشراً لزيادة الكفاءة (الواي، 2012، صفحة 142). وبالإضافة إلى بعدي الكفاءة والفعالية هناك من يضيف البعد الاستراتيجي لمفهوم الأداء، حيث يرى "Angelier" أنّ أداء المؤسسة يتجسّد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكّنها من مواجهة القوى التنافسية. فالأداء يرتبط بقدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة؛ أي بتحقيق الكفاءة والفعالية في نفس الوقت وهذا يعني أنّ الأداء يغطّي تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، أمثلة العمليات الداخلية وإرضاء الأطراف الفاعلة في المؤسسة (بريش وبجياوي، 2012، صفحة 29).

2. ارتباط مفهوم الأداء بالإنتاجية

يُعرّف "Male" الإنتاجية بأنّها قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقلّ قدر من إنفاق الموارد، كما يؤكّد الكثير من الباحثين على أنّ الإنتاجية تعني في مضمونها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج من العمل، وبأنّها الاستغلال الكفء للموارد من قوى بشرية ورأس المال من معدّات ومواد خام، وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات (عبدوس، 2013، صفحة 165). ومؤشّرات الإنتاجية هي من أهمّ المؤشّرات المستخدمة لتقييم أداء وفعالية المؤسسة الإنتاجية، ويجب التمييز بين الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية (الإنتاجية الكلية؛ تُمثّل العلاقة ما بين الإنتاج الكلي وجميع عناصر الإنتاج المستخدمة في العملية للحصول على هذا الإنتاج والإنتاجية الجزئية؛ تُعبّر عن العلاقة الكمية بين الناتج الكلي وعنصر واحد من عناصر الإنتاج، ويمكن قياس الإنتاجية الجزئية للعمل، لرأس المال أو لأيّ عنصر آخر من عناصر الإنتاج). وفي هذا السياق، فاعتماد المؤسسة على هذا المعيار بالغ الأهمية ما دام يخلق رقابة ذاتية

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

لدى الأفراد بحكم إدراكهم أنّ إنتاجيتهم تساهم في تقييم أداء المؤسسة ككل بشكل مباشر تجعلهم يحرصون على عدم الانحراف عن المستوى المطلوب، وهو أحسن أساليب الرقابة وأقلها تكلفة (محمودي، 2016، صفحة 185).

3. ارتباط مفهوم الأداء بالمرونة

يؤكد "H.Mintzberg" أنّه في ظلّ عدم التأكيد الكبير الذي يُميّز المحيط الحالي، يجب على المؤسسة أن تبني استراتيجياتها بالتركيز على مقارنة المرونة (جربي، 2018، الصفحات 301-302). وفي هذا الصدد، يُعرّف "Lim & al" المرونة التنظيمية بأنها القدرة على الاستجابة للتغيير مع الظروف البيئية، كما يرى "Dunford & al" أنّ المرونة التنظيمية تعني القدرة على التكيف، والأساس المنطقي للتغيير التنظيمي، في حين أشار "Madhani" إلى أنّ المرونة التنظيمية هي القدرة الرئيسية التي تمكن المؤسسات من مواجهة التغييرات البيئية، لأنها تجعل المؤسسة أكثر استجابة للتغيير (السلنتي، ذكوري ومحمد، 2018، صفحة 83). وأيضاً تعتمد المؤسسات ذات الأداء التنظيمي المتميز على هياكل تنظيمية مرنة وبسيطة، لكن لها قدرة كبيرة على مواكبة التغييرات الحاصلة في بيئة المؤسسة سواءً الداخلية أو الخارجية (بطاهر، 2017، صفحة 37).

4. ارتباط مفهوم الأداء بالإبداع

لقد أصبح الإبداع أداة مهمة من أدوات التعامل مع التطورات الجديدة، حيث أصبح مفتاح أيّ ميزة تنافسية، والتي تعتبر بدورها القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المؤسسات (بوسعدة، 2018، صفحة 287). ويمكن أن نلمس دور الإبداع في زيادة أداء المؤسسة من خلال الجوانب الآتية:

- جانب متعلّق بالتكلفة، بحيث يؤدي الإبداع إلى استخدام أساليب جديدة ومتطورة في سيرورة الإنتاج مما ينجم عنه تخفيض تكاليف الإنتاج؛

- جانب متعلّق بتقديم منتجات ذات جودة عالية تستطيع المؤسسة عرضها في السوق بأسعار أقل؛

- جانب متعلّق بالاستعمال العقلاني لموارد المؤسسة المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية، حيث يعمل الإبداع على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء (ترغيني، 2017، صفحة 73).

5. ارتباط مفهوم الأداء بالاستدامة

يُعتبر مصطلح التنمية المستدامة مفهوم حديث في مجال البيئة والتنمية، وهو الأسلوب الجديد المقترح للتنمية الاقتصادية كبديل لأسلوب التنمية التقليدي لأنه يأخذ بعين الاعتبار المشكلات البيئية والاجتماعية (سليمان ومغنية، 2018، صفحة 249). ويرتبط بالتنمية المستدامة مفهوم آخر يُطلق عليه الاستدامة، وهذا الأخير هو حلقة الوصل بين التنمية والتنمية المستدامة (العايب، 2011، صفحة 170). كما تعتبر الاستدامة المدخل الأنسب لتحسين وتعزيز تنافسية الأعمال في المؤسسة لكونه يُحقّق نسبة عالية بين مقاييس الاستدامة ذات الصلة بالأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي (الطائي، الجنابي والدجاوي، 2015، الصفحات 212-213).

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

مما سبق، يلاحظ وجود تداخل بين هذه الأبعاد، فمثلاً حتى تُحقق المؤسسة البقاء والاستمرارية عليها أن تكون كفؤة، فعالة، منتجة، مرنة ومبدعة. وعموماً نجد أنّ هذه الأبعاد يمكن أن تكون مائية (الربحية، القيمة المضافة، العائد على الاستثمار... الخ) أو غير مائية (رضا الزبون، جودة المنتج، مردودية العمّال، المرونة، الإبداع... الخ) لذلك ينبغي على إدارة المؤسسة أن تعهد إلى تحديد أبعاد ومؤشرات مالية وغير مالية، كمية وكيفية يمكن أن تعكس المستوى الحقيقي للأداء بصفة شمولية، حتى تتمكن من رسم إستراتيجيتها بناءً على المستويات المحققة والكفيلة بتحقيق التحسين المستمر للأداء، وهذا ما يُعرف بإدارة الأداء (شرفي، 2016، صفحة 62).

المطلب الثاني: أنواع الأداء المؤسسي

إنّ الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المديرون والمؤسسات؛ أي أن تصنيف الأداء يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت نفسه الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، ويمكن الاعتماد على عدّة معايير في التصنيف، وكلّ معيار منها تنطوي تحته مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

الفرع الأول: تصنيف الأداء حسب معيار المصدر، الطبيعة والشمولية

يمكن تصنيف الأداء وفقاً لهذه المعايير حسب مصدرها، وحسب طبيعتها، وحسب شموليتها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.

1. الأداء حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار يمكن تصنيف الأداء في المؤسسة الاقتصادية إلى نوعين أساسيين هما الأداء الداخلي (الدّائي) والأداء الخارجي، فالأداء حتى فترة قريبة جداً كان يعتبر ذا بعد داخلي فقط، لكنّ المصطلح تغيّر ولم يُعد أحادي البعد مع انفتاح المؤسسة على البيئة الخارجية، لذلك وجب على المؤسسة تحقيق الأداء الداخلي الذي يتعلّق ببيئتها الخارجية.

أ. الأداء الداخلي: يرتبط الأداء الداخلي بالمحيط الداخلي للمؤسسة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ولتسهيل دراسته عادة ما يتمّ اعتماد المعيار الوظيفي للأداء في تحديده، على الرّغم من التّكامل والتّعاقد بين مختلف أدائه الجزئية والتي تعتبر في مجملها كمحصّلة للأداء الشّامل ككل (بوجّان، 2015، صفحة 52). وينجم الأداء الداخلي أساساً عن المزوجة بين كلّ من الأداء البشري، الأداء التقني، والأداء المالي، حيث أنّ الأداء البشري هو الذي ينبغي أن يحظى بالأولوية عند وضع السياسات التطويرية للمؤسسة، أمّا الأداء التقني فهو مرتبط بالاستغلال الفعّال للاستثمارات، في حين أنّ الأداء المالي ينجم عن الاستعمال الأمثل للموارد المالية (كوّاشي، 2010، صفحة 185).

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

ب. الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة. فهو يتولد عن المحيط الخارجي للمؤسسة، ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، نتيجة مثلاً ارتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة، كازدياد الطلب على منتج المؤسسة أو خروج أحد المنافسين. فكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء إيجاباً أو سلباً، وعلى المؤسسة أن تسعى لمحاولة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديداً لها. فهي لا تتحكم فيه أو يصعب عليها ذلك كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي (زرقون وعرابة، 2014، صفحة 125).

2. الأداء حسب معيار الطبيعة

حسب معيار الطبيعة يمكن تقسيم الأهداف في المؤسسة إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تقنية، وسياسية... الخ، وإن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية، يمكن تصنيف الأداء إلى (أداء اقتصادي، اجتماعي، سياسي، وتقني... الخ)، وفي الإشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين أنه: «لا يمكن للمؤسسة أن تُحسّن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إنّ الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج» (مزهودة، 2001، صفحة 89).

أ. الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية... الخ). وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا... الخ).

ب. الأداء الاجتماعي: تعتبر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً، وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين: «الاجتماع مشروط بالاقتصاد». وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي (مسغوني، 2013، صفحة 112).

ج. الأداء التكنولوجي: تُعدّ التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء، لذا فإنّ الأداء التكنولوجي يرتبط إلى حدّ كبير بامتلاكها ومدى تطويرها وتحسينها مع المستجدات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في إستراتيجية المؤسسة (بوجمان، 2014، صفحة 52).

د. الأداء السياسي: يتجسّد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تتحصّل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى. والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضّح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة. كما هو الشأن بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

هـ. الأداء الثقافي: هو الأداء الذي تسعى من خلاله المؤسسة إلى تكوين ثقافة خاصة بها، أو التأثير على السلوك الثقافي لمخيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة (مسغوني، 2013، صفحة 112).

3. الأداء حسب معيار الشمولية

وحسب هذا المعيار الذي قسّم الأهداف في المؤسسة الاقتصادية إلى أهداف كلية وأهداف جزئية، فيمكن تقسيم الأداء كذلك إلى أداء شامل وأداء جزئي.

أ. الأداء الشامل: يستخدم مفهوم الأداء الشامل لتقييم تنفيذ استراتيجيات التنمية المستدامة، فهذا النوع من الأداء يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، بالإضافة إلى مختلف الظروف والتأثيرات الخارجية، فحسب "Lepetit" يمكن اعتبار الأداء الشامل هدف متعدد الأبعاد (اقتصادية، اجتماعية ومجتمعية، مالية وبيئية)، والذي يتعلّق بكلّ من المؤسسات، المجتمعات البشرية، بالإضافة إلى الموظفين والأفراد، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة الاقتصادية (خلق الثروة للمجتمع من خلال طرق الإنتاج والاستهلاك المستدامة)، البيئية (حفظ وإدارة الموارد)، والاجتماعية (العدالة ومشاركة جميع الفئات الاجتماعية) (كعواش، 2017، صفحة 197). وفي هذا الإطار يقول "H.Durouret": «ينبغي على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار عند إعداد استراتيجياتها العديد من الجوانب، مثل: حماية المحيط، احترام الحقوق الاجتماعية وحقوق الإنسان... الخ، وذلك من خلال العمل على التوفيق ما بين المردودية الاقتصادية من جهة، والمسؤولية الاجتماعية واحترام المحيط من جهة ثانية. إذ أنّ دور المؤسسة لا ينبغي أن ينتهي عند خلق القيمة لمصلحة المساهمين، بل إن أداءها الشامل يرتبط أيضاً بكفاءة أفرادها، وكذا نوعية علاقات الشراكة التي تربطها مع مختلف المتعاملين معها» (كواشي، 2010، صفحة 185).

ب. الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الشامل، فإنّ الأداء الجزئي هو الذي يتحقّق على مستوى الأنظمة الفرعية أو الجزئية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدّة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، لذلك فالأداء الجزئي هو قدرة الأنظمة الفرعية على تحقيق الأهداف بأدنى التكاليف الممكنة، فالأنظمة الفرعية تسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة بها، وتحقيق أداءات الأنظمة الفرعية يتحقّق الأداء الشامل للمؤسسة. كما يؤكّد ذلك أحد الباحثين الذي يرى بأنّ دراسة الأداء الشامل بالنسبة للمؤسسة، يفرض أيضاً دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها (بن واضح، 2014، صفحة 124).

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

الفرع الثاني: تصنيف الأداء حسب معيار الوظيفة

يصنّف الأداء وفقاً لهذا المعيار تبعاً لوظائف المؤسسة، والتي يُمكن حصرها في وظيفة المائيّة، ووظيفة الموارد البشريّة، ووظيفة التّموين، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة التّسويق، ووظيفة البحث والتّطوير ووظيفة العلاقات العامّة.

1. أداء الوظيفة المائيّة

تُعَدُّ الوظيفة المائيّة من الوظائف الأساسيّة في المؤسسة، وذلك من خلال جمع المعلومات واكتشاف التّهديدات والفرص وتحديد مواطن القوّة ومواطن الضّعف بغية معرفة الصّحّة المائيّة للمؤسسة، ومن ثمّ إعداد الوصفة اللاّزمة لمعالجة الخلل الماليّ التي تمثّر به ورسم معالم الإستراتيجيّة التي ينبغي على المؤسسة تبنيها في المستقبل (وكّال والحاج، 2016، صفحة 127). ويتمثل أداء هذه الوظيفة في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المائيّة بأقلّ التكاليف الممكنة، فالأداء الماليّ يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المال وبناء هيكل ماليّ فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة. لذا فإنّ البعد الماليّ للأداء الكليّ للمؤسسة يتحقق من خلال المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بمجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها؛ أي تكون متناسبة طرديّاً معها. وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنّهم مستثمرون في المؤسسة؛ أي مساهمين وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتهم أكثر فأكثر (مسغوني، 2013، صفحة 112).

2. أداء وظيفة الموارد البشريّة

تُعَدُّ إدارة الموارد البشريّة وفقاً لـ "Marroty & Grasset" من أحدث الأنظمة الفرعيّة لإدارة المؤسسة، فهي تهتمّ بالموارد البشريّ باعتباره أحد الأطر الإستراتيجيّة للمؤسسة (زيتاني وبوغليطة، 2019، صفحة 268)، وفي هذا الصّدّد، يُعرّف أداء الموارد البشريّة من النّاحية الإداريّة كما ورد في معجم المصطلحات الاجتماعيّة بأنّه: «القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليّات والواجبات وفقاً للمعدّل المفروض أداءه من المورد البشريّ الكفء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدّل عن طريق تحليل الأداء؛ أي دراسة كميّة العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما» (بوحديد، 2015، صفحة 48). ويتّضح أداء وظيفة الموارد البشريّة من خلال مجموعة من المؤشّرات والمعايير نذكر منها (عائد الفرد، عدد الحوادث والإجراءات التّأديبيّة التي كلّما قلّ عددها أدّى ذلك إلى الأداء الجيّد، التّغيب عن العمل ويقصد به فقدان المواضبة على أداء العمل، وعلاقات أرباب العمل والتّقابلات... الخ) (بن واضح، 2014، صفحة 125).

3. أداء وظيفة التّموين

عند الحديث عن وظيفة التّموين، نجد الإشارات إلى أنّ هذه الوظيفة قد كانت في وقت سابق أقلّ اهتماماً من طرف الإدارة بالمؤسسة، وأقلّ تنظيمًا، فكانت الإدارة، أو الجهة التي تُؤلّى إليها مسؤوليّة التّموين، في مستويات

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

منخفضة من الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومع زيادة أهمية هذه الوظيفة لدى المسؤولين على إدارة المؤسسة، نظرًا لما تُمثله من وزن في مختلف جوانب النشاط، فقد ارتفعت إلى مستويات أعلى على الهرم الإداري، قد تصل إلى إلحاقها بنبابة المديرية المالية، أو نبابة المديرية التقنية أو الإنتاجية، وفي حالات أخرى، قد تصل إلى نبابة مديريةية للتأمين، في المؤسسات التي تتحدد نتائجها إلى حدٍ بعيد بهذه الوظيفة (دادى عدون، 1998، صفحة 294). وفي هذا السياق، يرتبط الأداء التّمويني بمجموعة من الأنشطة المتكاملة والمحتملة في الشراء والتّخزين والإمداد، وهذا لضمان استمرارية العملية الإنتاجية، حيث يتجلى ذلك من خلال الوقوف على ما تحتاجه المؤسسة من كافة الموارد بالتكلفة المناسبة، والجودة، والآجال المناسبة - الثلاثية الأساسية - وتحقيق استغلال جيد لأماكن التّخزين وتدقق المواد، بما يضمن تخفيض التكاليف المتعلقة بالطلبية والتّخزين (بوجمان، 2015، صفحة 53).

4. أداء وظيفة الإنتاج

تعتبر وظيفة الإنتاج من الوظائف الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية، سواء كانت صناعية، زراعية أو خدمية، والنشاط الإنتاجي للمؤسسة يضمن التوفيق بين عوامل الإنتاج من أجل الحصول على سلع وخدمات قادرة على التنافس (غول، 2008، صفحة 117-118). وفي هذا الصدد، تُعد مهمة قياس أداء نظام الإنتاج من المهام الحساسة التي تُشكل جزءًا مهمًا من تسيير النظام الإنتاجي، فإذا كانت عملية تسيير نظام الإنتاج عاجزة عن قياس أداء نظامها، فإنها لن تكون قادرة على التّحكم فيه، وإذا كانت عاجزة عن التّحكم فيه، فإنها لن تستطيع تسييره، وإذا لم تتمكن من تسييره، فلن تتمكن من تحسينه (برحومة وعوز، 2018، صفحة 97). وفي هذا الصدد، يُعزى الأداء الإنتاجي على مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج؛ أي مدى بلوغها لأهدافها (زيادة الإنتاج كميةً وجودةً، تخفيض مدةً وتكاليف الإنتاج) من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الإنتاجية. ولمعرفة مدى تحقيق أهداف المؤسسة وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وآثار ذلك عليها، لا بد من تقييم أدائها الإنتاجي (بجياوي، 2020، صفحة 209).

5. أداء وظيفة التسويق

تعتبر وظيفة التسويق ونشاط البيع من أهم الوظائف الإدارية لأي مؤسسة ومحددة لنجاحها. فقدرة أي مؤسسة على إنتاج السلع وتقديم الخدمات تكون محدودة ما لم يصاحبها جهدًا تسويقيًا وبيعيًا فعالًا يساعد على تحديد احتياجات المستهلك وزيادة المبيعات والربحية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (الفرا، 2013، صفحة 179). وفي هذا الصدد، فالأداء التسويقي يعكس درجة وقدرة المؤسسة على التّجّاح أو الفشل، وذلك من خلال سعيها إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمتمثلة بالبقاء والتّطور والتّكيف مع متغيّرات أو تحديات البيئة وخاصة في الوقت الرّاهن الذي تتسم فيه البيئة بالتّعقيد والتّغيير السريع في متطلّباتها ومواردها وفي حجم الطلب وتنوّعه وكذلك شدة المنافسة في الأسواق الأمر الذي يفرض على هذه المؤسسات توجيهًا استراتيجيًا لتطوير تقنياتها وإمكاناتها وذلك بالاعتماد على

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

التكنولوجية والتفنيات المتطورة وكذلك لضمان الاستجابة لتحديات البيئة المختلفة (بجياوي وعبد الصمد، 2012، صفحة 63).

6. أداء وظيفة البحث والتطوير

لقد أصبحت وظيفة البحث والتطوير بمثابة قطب الرّحى في مخطط التنمية سواءً على المستوى الكليّ أو الجزئيّ فقد أصبحت تحتلّ مركز الصّدارة ضمن استراتيجيّات المؤسّسات المتطورة باعتبارها القوى الدّافعة نحو التّجديد المستمر (بواشري وبوبعة، 2019، صفحة 488). وفي هذا الصّدد، يقصد بالبحث والتّطوير: «كلّ الجهود المتضمّنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنيّة في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات ماديّة استهلاكيّة أو استثماريّة». كما يُعرّف أيضًا بأنّه: «العمل الإبداعيّ الذي يتمّ على أسس نظاميّة لزيادة مخزون المعرفة بما في ذلك المعرفة بالإنسان والثّقافة والمجتمع واستخدام ذلك المخزون لاستنباط تطبيقات جديدة» (مصطفى ومزاد، 2013، صفحة 28). ويمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشّرات (توفّر جوّ ملائم للبحث والابتكار والتّجديد، التّنوع في المنتوجات، ودرجة تحديث الآلات ومواكبة التّطوّر) (زرّقون وعرابة، 2014، صفحة 126).

7. أداء وظيفة العلاقات العامّة

تمثّل العلاقات العامّة وظيفة مهمّة في منظمات الأعمال اليوم، حيث يتجسّد دورها الرّئيسي في إيجاد السّبيل والآليّات والطّرق المساعدة على تسويق المؤسّسة بصورتها الشّاملة، لتصبح مقبولة أكثر في بيتها الخارجيّة وكذلك تأمين التّفاعّل الايجابي بين المؤسّسة والفئات المختلفة في المجتمع (العامري والغالي، 2006، صفحة 702). وأيضًا تعتبر العلاقات العامّة همزة وصل بين البناءات التّنظيميّة للمؤسّسات وجماهيرها الدّاخلية والخارجيّة من خلال شرح سياستها وتوضيح أنشطتها وفلسفتها ولتكون الجماهير على اطلاع دائم بكلّ ما يتعلّق بالمؤسّسة (عوّاج، 2017، صفحة 195). وعليه، فالأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظّفين، الرّبائين، الموردين وأخيرًا الدّولة. فالنسبة للمساهمين يتحقّق الأداء، عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزّعة. أمّا الموظّفين فالأداء بالنسبة لهم هو توفير أو خلق جوّ عمل ملائم ومعنويّات مرتفعة، أمّا الموردين فالأداء بالنسبة لهم هو احترام المؤسّسة لآجال التّسديد والاستمرار في التّعامل معها. في حين أنّ الأداء من وجهة نظر الرّبائين، هو الحصول على مُدّد تسديد طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة وبالجودة العالية (زرّقون وعرابة، 2014، صفحة 126).

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

الفرع الثالث: تصنيف الأداء حسب مجالاته

تنوّع وتختلف مجالات الأداء في منظّمات الأعمال تبعاً لاختلاف أعمالها وطبيعة نشاطها، ويُحدّد كلّ من "Venkatraman & Ramanujam" ميادين الأداء بميدان الأداء المالي، ميدان الأداء العمليّاتي، وميدان الفاعليّة التّنظيميّة ويضعان مقاييس ومؤشّرات لكلّ ميدان بحيث يعكس الأداء ضمنه، وفيما يلي توضيح كلّ ميدان من هذه الميادين، وبما يتضمّنه من مقاييس ومؤشّرات لقياس الأداء

1. ميدان الأداء المالي

يرى "Lynch" بأنّ الأداء المالي سيبقى المقياس المحدّد لمدى نجاح المؤسّسات. وإنّ عدم تحقيق المؤسّسات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يُعرّض وجودها واستمرارها للخطر (الغالي وإدريس، 2007، صفحة 481). وأيضاً وفقاً لـ "Hunt & Morgan" فإنّ تفوّق المؤسّسة على غيرها من المؤسّسات في ميدان الأداء المالي، يضمن لها مركزاً تنافسياً قوياً، ويفتح الآفاق أمامها للانطلاق نحو تعزيز ذلك المركز وتطويره، إذ أنّ تحقيق الأداء المتفوّق والمركز المالي المتفوّق يُعدّان وجهاً لعملة واحدة، كما يرى "David" بأنّ من أكثر المعايير الكميّة شيوعاً واستخداماً في تقييم أداء الاستراتيجيّات هي النّسب الماليّة. ويلاحظ أنّ هناك سببان رئيسيّان للاستخدام الواسع للمقاييس والمؤشّرات الماليّة، فأولاً، إنّ المقاييس والمؤشّرات الماليّة للأداء، كالربح مثلاً ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأهداف البعيدة المدى للمؤسّسة، والتي دائماً تكون أهدافاً ماليّة، ثانياً، إنّ الاختيار الدقيق جداً للمقاييس الماليّة يوفر صورة إجماليّة عن أداء المؤسّسة (بني حمدان وإدريس، 2007، صفحة 293).

يُشير الأداء المالي للمؤسّسة إلى الطّريقة التي يتمّ من خلالها إرضاء أصحاب الحصص أو المستثمرين في المؤسّسة، ويمكن التّعبير عنه بالمروديّة والنّمّ والقيمة السّوقيّة للسّهم. والجدير بالذّكر أنّ المؤشّرات الثلاثة تتمم بعضها البعض فالمروديّة تقيس قدرة المؤسّسة في الماضي على توليد عائدات من استثماراتها أو مبيعاتها المحقّقة، كما يشير نموّ المؤسّسة على زيادة استثماراتها وحجم مبيعاتها في الماضي، الأمر الذي من شأنه أن يؤثّر على مردوديّة المؤسّسة في الحاضر، في حين تستخدم القيمة السّوقيّة (قيمة السّهم)، للتّقييم الخارجي للمؤسّسة وتوقع أدائها المستقبلي، الذي له ارتباطاً بالمروديّة التّاريخيّة ومستويات النّمّ وتأثيرات حركة المنافسة في السّوق (لطرش، 2018، صفحة 92). كما يَعتقدُ "Harrison & John" أنّ مؤشّرات الأداء المالي يمكن استخدامها كمؤشّرات أساسيّة تستخدم في عمليّة التّحليل الدّخلي للمؤسّسة، فالأداء المالي يعتبر إستراتيجيّة مهمّة، يمكن للمديرين استخدامها في تحديد مستوى الأداء الكلّي في المؤسّسة، فضلاً عن ما يؤشّره من نقاط قوة داخلية ويؤكّد الكاتبان على أهميّة الأداء المالي فيما يتعلّق بالعوامل البيئيّة الخارجيّة، إذ أنّ المؤسّسة ذات الأداء المالي العالي، تكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتّهديدات البيئيّة الجديدة، كما أنّها تتعرّض لضغط أقلّ من أصحاب المصالح والحقوق، مقارنةً بغيرها من المؤسّسات والتي تعاني من الأداء المالي المتردّي (الغالي وإدريس، 2007، صفحة 481).

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

2. ميدان الأداء المالي والعملياني

يمثل ميدان الأداء المالي والعملياني الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المؤسسات، فبالإضافة إلى المؤشرات المالية يجري الاعتماد على مقاييس ومؤشرات تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة، فاعلية العملية التسويقية، الإنتاجية... وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المؤسسة. ويرى "Macmenamin" أن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المؤسسة. لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء غير مالية لبناء نظام لقياس الأداء فعال في المؤسسة. كما أن الاعتماد على المؤشرات المالية إلى جانب المؤشرات العملية، يُعدّ ميداناً للأداء يستخدم في أغلب بحوث التسيير الاستراتيجي الحديث (بني حمدان وإدريس، 2007، صفحة 294). وفي ذات السياق، تُعدّ بطاقة الأداء المتوازن إحدى أدوات التسيير المعاصر التي قدّمتها "Kaplan & Norton" كمفهوم جديد لتقييم الإستراتيجية حيث يُقدّم هذا النموذج حللاً كاملاً للضعف والغموض في التوجهات القديمة للنظم التسييرية التي تُركّز على الأداء المالي فقط من خلال إضافة أبعاد أخرى تُحوّل الخطة الإستراتيجية إلى أفعال ونتائج ملموسة تربط الأهداف والوسائل والمقاييس بمستوى الأداء المطلوب والبرامج والمبادرات بالخطة الإستراتيجية (العاشق، 2016، صفحة 27). وتتضمن هذه البطاقة المقاييس المالية والتي تُفصّل عن نتائج الأداء الذي تمّ، وتُعزّز البطاقة تلك المقاييس والمؤشرات المالية بمقاييس عملية تتمحور حول الزبائن، العمليات الداخلية، وأنشطة التطوير والإبداع في المؤسسة بحيث يتمّ تعزيز الأداء المستقبلي للمؤسسة، ويرى "Venkatraman & Ramanujam" أن الاعتماد على المؤشرات المالية إلى جانب المؤشرات العملية، يُعدّ ميداناً للأداء الذي يستخدم في أغلب البحوث بحوث التسيير الاستراتيجي الحديث (الغالي وإدريس، 2007، صفحة 484).

3. ميدان الفاعلية التنظيمية

يمثل ميدان الفاعلية التنظيمية المفهوم الأوسع والأشمل لأداء الأعمال، والذي يدخل في طبيّته أسس كلّ من الأداء المالي والعملياني. إذ يغطّي ميدان الفاعلية التنظيمية أهداف أصحاب المصالح في المؤسسة، ويجد القياسات المناسبة لأهداف مختلف الأطراف. ويؤيد "Chakravarthy" استخدام مدخل الفاعلية في قياس الأداء وبخاصة الجانب الاستراتيجي منه، ويعتقد بأنّ الأداء الاستراتيجي ما هو إلا دراسة وبحث وقياس لفاعلية المنظمة. وينقل "Alder & Montebello" عن "Alder" تنوع وتعدد مقاييس ومؤشرات قياس الفاعلية التي من أهمها (النمو في صافي الربح، مستوى نوعية الأعمال، توجهات المديرين، درجة الالتزام بما هو مخطط له، العائد من المبيعات، مستوى الإدارة العليا، وضوح متطلبات العمل، العائد على الاستثمار، رضا العاملين، مسؤوليات مديري الأقسام) (بني حمدان وإدريس، 2007، صفحة 295).

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

إنّ المنظور الاستراتيجي يرتبط الأداء ارتباطاً وثيقاً بالقدرة التنافسية والتموقع حاضراً ومستقبلاً، ويُعبّر عن قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة؛ أي بتحقيق الكفاءة والفعالية في نفس الوقت. حيث أشار "Hoffman & Famster" إلى أنّ الأداء الاستراتيجي يُعدُّ أحد المؤشرات المهمة لتمييز المؤسسات على منافسيها لكونه يُعبّر عن كفاءة المؤسسة في انجاز فعاليتها المختلفة (منصوري، 2018، صفحة 231). وينظر "Shipper & White" إلى قياس الفاعلية التنظيمية من منطلقين داخلي وخارجي، فالفاعلية التنظيمية ضمن البيئة الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المؤسسة للأهداف المتعلقة بحجم المبيعات، الحصة السوقية والأرباح، أما ضمن البيئة الخارجية، فإنّ فاعلية المؤسسة تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها، ودرجة استيعابها للتطور والإبداع التكنولوجي، ومدى تحسّسها للتقلبات الاقتصادية وقدرته على اتخاذ ردود أفعال تجاهها (الغالي وإدريس، 2007، صفحة 485).

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

إنّ تعدّد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الاقتصادية جعل مهمّة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمراً صعباً للغاية، خاصّة إذا تعلّق الأمر بتحديد مقدار التأثير وكثافته على الأداء فهي مترابطة فيما بينها، وكلّ التعقيدات السابقة ناتجة عنها عدّة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء.

الفرع الأول: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة

إنّ تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظراً لترابط العوامل الداخلية فيما بينها وتأثيرها أيضاً بعوامل أو متغيّرات المحيط الخارجي. وعليه فحصر هذه العوامل بدقة يُعدُّ من الأمور صعبة التحقيق، ولهذا سيتمّ التطرّق لأهمّ العوامل التي تبدو أكثر ارتباطاً بالأداء وتأثيراً فيه.

1. المهارات

إنّ الاهتمام بمصطلح المهارات بلغ أوجّه في سنوات التسعينيات خاصّة باقترانه أكثر بمجال التسيير، لأنّ ضغوط التنافسية تزايدت على المؤسسات، حيث لم تُعدّ قادرة فعلاً على ضمان بقائها في ظلّ محيط يتسم بالتطور والتغيّر المستمرّ إلاّ بميزة تنافسية. وهو ما تحقّق على يد المهارات لأنّها برهنّت على قدرتها على التأقلم مع الأوضاع الجديدة، وعلى حلّ المشاكل، وتسيير المخاطر لتتزايد شيئاً فشيئاً الأهمية المتنامية للمهارات في المؤسسة (شثاني، 2013، صفحة 126). وفي هذا الصدد، عرّف "G. Le Boterf" المهارات بأنّها: «القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محدّدة، بغرض بلوغ نتيجة محدّدة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية». ويقترح "Medef" تعريف آخر للمهارات، فيقول «إنّ المهارات هي مزيج للمعارف النظرية والمعارف العلمية والخبرة الممارسة. والوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها» (إسماعيل، 2006، صفحة 401).

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

هناك ثلاثة مستويات للمهارات حسب "A.D'Iribane" هي كالاتي (شثاني، 2013، الصفحات 127-128):

- مهارات التقليد؛ وتمثّل في الإعادة المطابقة لبعض الأعمال أو المهام، حيث يقوم الفرد بتكرار ما تعلّمه.
- مهارات الإسقاط؛ ويُمكنُ هذا النوع من المهارات من مواجهة وضعيات عمل جديدة شبيهة بالوضعيات السابقة، فيقوم الفرد بإسقاط الوضعيات الجديدة على الوضعيات السابقة.
- مهارات الإبداع؛ وتُمكنُ هذه المهارات من مواجهة وضعيات جديدة تمامًا غير معروفة سابقًا، فيقوم الفرد بالإبداع استنادًا إلى رصيده المعرفي وتصوّراته ونظراته لهذه الوضعيات.

ما يلاحظ على المستويين الثاني والثالث أنّهما مستويين يُمكنان الفرد من الانتقال من وضعيّة عمل إلى أخرى، إمّا بالقياس أو الإبداع لمواجهة الوضعيات، ويبقى المستوى الثالث الأهمّ لأنّه يسمح بحلّ الإشكاليات الصعبة والتجديد الدائم وامتلاك ميزة تنافسيّة مستدامة.

2. التكوين

يُعتبر التكوين أمرًا مهمًّا من أجل تحسين كميّة ونوعيّة العمل، ورفع المعنويّات وتحفيز العاملين وتزاد أهميّة التكوين إذا ما عرفنا أنّ أهمّ سمات العصر الحديث تلك التغيّرات الهائلة والمستمرّة في المعارف الإنسانيّة وما يترتب عن ذلك من تغيّرات مستمرّة في نظم العمل، ما يستوجب ضرورة إعادة تكوين القوى العاملة للتكيف معها (عبيدة وقوجيل، 2020، صفحة 497). وفي هذا السياق، عرّف التكوين بأنّه: «عملية تُعلّم سلسلة من السلوك المبرمج أو متابعة مجموعة من التصرفات المحددة مسبقًا». كما عرّف أيضًا بأنّه: «عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يحوّل الاضطلاع بوظيفة معيّنة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرًا على متابعة عمله» (فكّار وقندري، 2016، صفحة 192).

تكمن أهميّة التكوين في كونه نشاطًا، يهتمّ بتزويد العمّال بالمعارف والمهارات والتغيّر الايجابي للسلوك والاتجاهات التي تتطلبها أدوارهم الجديدة في المنظمة، لمواكبة التغيّر المستمرّ في ظلّ التطوّر والتقدّم التكنولوجي (جوّاد، 2014، صفحة 163). كما يعتبر التكوين بمثابة استثمار في الموارد البشرية ويتمثّل عائدته في زيادة الإنتاجية الكلية على المستوى العام، أمّا على مستوى الفرد فعائده يتمثّل في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعيّة وقدرة الفرد على العمل (جوّاد وأرزي، 2014، صفحة 93).

3. التحفيز

يُحظى التحفيز بأهميّة كبيرة لدى علماء السلوك والإداريين، إذ يعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميّز. ويقصد بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة إذ أنّ السلوك الإنساني تحدده ثلاثة عوامل (سبب منشئ للسلوك، هدف يسعى الفرد لبلوغه وهو يسلك سلوكًا معيّنًا، وقوة تدفع ذلك السلوك وتوجّهه بعد أن تثيره). ولا تتمّ العملية التحفيزيّة إلّا من خلال ما يُسمّى الحوافز (بن عبيدة، 2017، صفحة 263). ويمكن تعريفها بأنّها:

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

«مجموعة العوامل التي تُهيئها للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، هذا بالشكل الذي يُحقّق لهم حاجاتهم وأهدافهم و رغباتهم؛ أي أنّ الإدارة تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقلّ التكاليف، وبأقلّ وقت ممكن، وهذا لا يكون إلا بتحسين أداء العامل ورفع كفاءته، وتحسينها عن طريق توفير مجموعة من العوامل الماديّة والمعنويّة وتهيئة ظروف العمل الملائمة» (رجم، زيراري وعوي، 2019، الصفحات 480-481).

تمثّر عمليّة التحفيز حتمًا بالعلاقات التي تسود المؤسسة فيما بين العمّال وفيما بين المسؤولين والمسيرين، وهنا يجب الحديث عن القيادة والعلاقات الإشرافية، فالقيادة من العوامل المؤثرة في التحفيز وذات أهمية لدى الأفراد وتكمن أهميتها في تلبية الحاجات اليومية للعمّال من خلال الاتصال وتلطيف الجو الاجتماعي من خلال العلاقات الإنسانية المتميّزة بالديناميكية في التعامل وضمان حدّ من التنسيق بين كلّ الوظائف والمستويات التنظيمية وتدعيم المشاركة العمليّة في كلّ المجالات وتشجيع روح التعاون قصد تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد (زواتيني، 2012، صفحة 06).

4. ثقافة المؤسسة

تعتبر ثقافة المؤسسة ذات أهمية كبيرة ذلك أنّها قائمة في كلّ المؤسسات، إذ لا توجد مؤسسة بدون ثقافة تنظيمية، حيث أنّ المؤسسات تشكّل ثقافتها التنظيمية بناءً على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخليّة وسياسات الإدارة العليا فيها، وتتحوّل هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تُكوّن بشكل غير مباشر ثقافة المؤسسة (بوطون وحمّار، 2014، صفحة 36). وقد عرّفها "William Ouchi" بأنّها: «الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تُحدّد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمديرون يُفسّرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرّفاتهم كما تتسرّب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين» (سام، 2013، صفحة 175). كما عرّفت أيضًا بأنّها: «مجموعة من الخصائص والقيم والأخلاق والنواحي الماديّة والتقنيّة التي تصف منظمة ما وتميّزها عن غيرها من المنظمات» (لعنان، 2013، صفحة 234).

إنّ المديرين والقادة في الوقت الراهن يعتبرون الثقافة كأصل مهمّ لا يقلّ أهمية عن باقي أصولها، لأنّه في بعض الدراسات الخاصة أشارت إلى أنّ المؤسسات التي لديها ثقافة متكيفة تُركّز على إرضاء لإشباع الاحتياجات المتغيرة والمستمرّة للزبائن والعاملين، وتمكّنها من أن تتجاوز بأدائها المؤسسات التي لا تملك ثقافة (زوزو وبوراس، 2013، صفحة 114). وفي هذا الإطار، يُعقّد "Dension" بأنّ القيم والاتجاهات والافتراضات والمعايير السائدة في المؤسسة لها تأثير كبير على كفاءة وأداء المؤسسة، كما أنّ زيادة الأداء أو تناقصه هو راجع بالأساس إلى القيم والمعتقدات التي يعتنقها أعضاء المؤسسة (حرارية ويطراوي، 2013، الصفحات 182-183). فكلّما كانت ثقافة المؤسسة قويّة، كلّما زاد إيمان الأفراد وانتمائهم التنظيمي، ما يخلق التحفيز ويُنبّي الدافعية للأداء؛ بمعنى أنّ التفاف الأفراد حول ثقافة المؤسسة يجعلهم أكثر ولاءً للمؤسسة ما يدفعهم إلى تحقيق الأداء المتميّز (بلكبير، 2013، صفحة 260).

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

الفرع الثاني: العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة

بناءً على معيار التحكم فإن هذا النوع من العوامل يشمل مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة؛ وبالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده. ومع كونها غير خاضعة لتحكم المؤسسة يمكن أن تُقسّم هذه العوامل حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، سياسية، وقانونية.

1. العوامل الاقتصادية

تشير هذه المتغيرات إلى مجمل خصائص وتوجهات الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي الذي يمكن أن يؤثر على منظمات الأعمال وهي تتبع استراتيجيات مختلفة، كما ينطوي تحت إطار هذه المتغيرات مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية والمرتزمات المرتبطة بها متمثلة بالناتج القومي الإجمالي، معدل الدخل القومي، معدل نمو الاقتصاد، متوسط دخل الفرد، نظم الاستثمار، أسعار المواد الأولية، مصادر الطاقة. ويضاف إلى هذه أيضاً ما يرتبط بالسياسات النقدية والمالية وأسعار الفائدة والسياسة الاقتصادية العامة وسياسة الإقراض والادخار وغيرها. ولقد أعطت إدارات منظمات الأعمال أهمية كبيرة لهذه المتغيرات ومتابعة تطورها، ومع ذلك فإن حالات الإخفاق في التنبؤ وفهم هذه المتغيرات كثيرة ومتعددة، ويُنأى هذا من خلال كون هذه المتغيرات لا تعمل بمفردها بل تتبادل التأثير مع المتغيرات البيئية الأخرى (الغالي وإدريس، 2007، صفحة 256).

2. العوامل الاجتماعية والثقافية

تتعلق هذه المتغيرات بالقيم الاجتماعية السائدة والعادات والتقاليد والتصرفات التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات، وكيفية تعاملهم مع الحقوق الإنسانية والتطورات الثقافية، والخصائص السكانية والمكانية والحضارية السائدة في المجتمع أو الدولة التي ترغب المؤسسة أن تنشط فيه، والتي قد تخلق فرصاً أمام المؤسسة أو تضع أمامها تهديدات لا بد من تفاديها بذكاء وإلا فمصير المؤسسة هو الانسحاب من السوق، ومن أهم العناصر المكونة لها (عدد المواليدين، مستوى الثقافة والتعليم، الولاء للوطن، أهمية الصحة والنظافة، عدد النساء العاملات، الجماعات المؤثرة، اجتماعياً، القيم الدينية السائدة، عادات الشراء والتسوق، هيكل السكان، أهمية الجودة والدقة) (غول، 2008، الصفحات 45-46).

3. العوامل التكنولوجية

على غرار مختلف العوامل السابقة، فإن العوامل التكنولوجية التي نذكر منها المعارف العلمية، البحث العلمي، والإبداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع، وغيرها، تمثل أيضاً عنصراً بالغ الأهمية ضمن متغيرات الدالة التي تربط المؤسسة ببيئتها الخارجية، لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات، تحديد كيفية معالجة المعلومات، مما يساهم كله في تدنية أو تعظيم مستويات

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

الأداء، وعليه يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها، وتقييمها وتحديد آثارها، سواءً بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها أو إلى الصناعات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها. بل إنّ دورها لا ينحصر في المتابعة، بل يتعدى إلى تشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها، من أجل أن تكون سبّاقة إلى الإبداع والاختراع، وبالتالي التحسين الدائم لمختلف أنشطتها، سواءً كانت تقنية أو تسييرية (بن واضح، 2014، صفحة 122).

4. العوامل السياسية والقانونية

تشمل المتغيرات السياسية تلك المتغيرات التي تتعلق بطبيعة التوجه السياسي للبلد وأيديولوجيته كنظام الحكم، والتعددية الحزبية، ودرجة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، وانعكاس ذلك على طبيعة القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة في المجالات المختلفة. وتلعب هذه المتغيرات دورا كبيرا في صياغة استراتيجيات المؤسسات. فالسياسات الحكومية التي تعتمدها الدولة إما أن تساهم في خلق فرص جديدة للمؤسسات للاستثمار في القطاعات الاقتصادية المختلفة كالصناعة والزراعة والتجارة وغيرها، أو أن تفرض قيودا كثيرة عليها وتشكل تهديدا لها، وبذلك تنعكس سلبا على أدائها وأرباحها بشكل عام كما هو الحال بالقرارات المتعلقة بتحديد أدنى للأجور والرواتب أو القرارات الخاصة بالتسعير... وغيرها (رشيد وجلاب، 2015، صفحة 123).

5. العوامل المعلوماتية والمعرفية

تمثل هذه المتغيرات أبعادا مهمة أصبحت تضاف نتيجة التطور المعلوماتي والمعرفي وانعكاس هذا التطور على مجمل عمل منظمات الأعمال. إنّ المؤسسات الرائدة والتي تأتي في سُلّم الأداء والتّميّز نجدها مؤسسات تُعبرُ أهمية كبيرة للجانب المعلوماتي وتبحث باستمرار عن الموارد البشرية والمعرفية التي تستطيع أن تُقدّم للمؤسسة ميزات تنافسية لا يمكن تقليدها من قبل الآخرين. ويدخل في إطار هذه المتغيرات قدرة المؤسسة على بناء نظام معلوماتي استراتيجي يبحث عن المعلومات الإستراتيجية من البيئة الخارجية وكذلك مدى توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة وإمكانية الحصول عليها واستمرارية تطويرها (الغالي وإدريس، 2007، صفحة 258).

6. العوامل الدولية

إنّ نجاح المؤسسات في عملها في السوق الدولية يتوقف إلى حد كبير على درجة معرفتها بالعوامل الدولية (العريقي، 2011، صفحة 74). وتتضمن هذه المتغيرات القوى والمؤثرات الناتجة عن العلاقات والتّصرّفات التي تقوم بها الدول كالتركيز على حماية الصناعات المحلية ومنع الاستثمارات الأجنبية من الدّخول، محاولة الحصول على مركز تنافسي دولي جيّد، وكذا حصّة سوقية كبيرة، وهذا من خلال زيادة التّموليل للصناعات المحلية، وهناك عوامل كثيرة ومختلفة والتي تتمحور أساسا حول ثلاثة عوامل (الاختلافات الحضارية بين الدول، العلاقات على مستوى الدول، التّجمّعات الاقتصادية) (صقور والصّرن، 2018، الصفحات 49-50).

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي

المبحث الثاني: الأسس الفكرية لإدارة الأداء المؤسسي

لقد عمّلت مراقبة التسيير في نهاية الثمانينيات على إجراء تعديلات مهمة لتناول مفهوم الأداء، حيث استطاعت أن تنتقل من قياس الأداء إلى إدارة الأداء. وهذا التغيير جعل مراقبة التسيير تهتم أكثر بأسباب الأداء والتي يطلق عليها اسم العوامل المؤلدة للأداء والتي تُعدُّ بمثابة العناصر التي يجب التأثير عليها من أجل تعديل مختلف أبعاد الأداء. كما أدّى توجُّه المؤسسات إلى نظام إدارة الأداء إلى بداية ظهور الأداء الاستراتيجي، من خلال النظرة التكاملية بين أهداف إدارة الأداء وأهداف المؤسسة. وأصبحت هذه الأخيرة تُدرك أكثر أنّ ربط التخطيط بقدرات الأفراد له أثر كبير على أدائهم، وأنّ دور إدارة الأداء يتمثل في تحديد مستوى الأداء الواجب تحقيقه لانجاز الأهداف الإستراتيجية.

المطلب الأول: ماهية إدارة الأداء المؤسسي

عندما تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها الاستمرار والبقاء في بيئة سريعة التغيّر والاضطراب، فإنّ ذلك يُجتم عليها أن تدير سلوكيات ونتائج أعمال الأفراد العاملين بها، ومن ثمّ فإنّ أهمّ التحدّيات التي تواجه المديرين في المؤسسات المعاصرة هي إدارة الأداء.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الأداء المؤسسي

يُعتبر مفهوم إدارة الأداء من المفاهيم الحديثة في مجال التسيير، ويمكن اعتباره وليد نظريات التسيير المختلفة، والتي اعتبرت الأداء نظاماً متكاملاً له متطلباته ومعاييره وأساليبه الفعّالة التي تحقّق الأهداف المرجوة للمؤسسات.

1. تعريف إدارة الأداء

كان أوّل من استخدم مصطلح إدارة الأداء الباحثان "Beer & Ruh" في بحثيهما المنشور في مجلة "Harvard Business Review"، لذا فإنّ مصطلح إدارة الأداء مقتبس من أدبيات التسيير والذي تبنته المؤسسات في بداية السبعينيات ولكنها لم تصبح عملية معترف بها حتى النصف الأخير من الثمانينيات، إذ ينظر إلى إدارة الأداء كظاهرة جديدة بالكامل في بعض المؤسسات، وفي مؤسسات أخرى لا زالت تقارن مع نظام التقدير المعروف تقليدياً بالتقويم، وأنها تطوّرت من التركيز على تقويم الأداء فقط إلى التركيز على تطوير الموظفين بالكامل (القيسي وإبراهيم، 2016، صفحة 227). وفي هذا الصدد، أشار "Wade & Recardo" إلى أنّ هناك افتراضين بسيطين يُشكّلان الأساس الذي تقوم عليه إدارة الأداء. فالافتراض الأوّل؛ عندما يصل الأفراد والفرق إلى معرفة وفهم ما يُتوقّع منهم، ويشاركون في صياغة وتأطير هذه التوقّعات، فإنّهم يستخدمون كلّ ما لديهم من إمكانيّات لتلبية تلك التوقّعات، والافتراض الثاني؛ هو أنّ القدرة على تلبية التوقّعات تعتمد على مستوى القابليّات التي يمكن تحقيقها من خلال الأفراد والفرق، ومستوى الدّعم الذي يتلقّونه من الإدارة، وكذلك العمليّات والأنظمة والموارد التي توفرها المؤسسة لهم (إدريس والغالي، 2009، صفحة 115).

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

ينظر لإدارة الأداء على أنّها نظامًا مفتوحًا تنطبق عليه فلسفة النّظم، ويتكوّن من تدفّقات داخلية بشرية وتقنيّة ومادّية تمثّل الموارد التي تستخدم في تحقيق الأداء؛ أي "المدخلات"، ومجموعة من العمليات المتفاعلة فيما بينها، من أجل الوصول إلى ما هو منتظر من تدفّقات خارجة "المخرجات" (بومزيد، 2015، صفحة 475). وفي ذات السياق، عرّفها "Cokins" بأنّها: «عملية إدارة تنفيذ إستراتيجية المنظمة وكيفية ترجمة الخطط إلى نتائج»، كما أشار "Cardy" إلى أنّ إدارة الأداء هي عنصر حاسم وضروري لفاعلية الأفراد والمنظمات، وإذا لم تُؤدّد إدارة الأداء بشكل جيّد، فإنّ ذلك يمكن أن يؤدي إلى فشل عملية إدارة الأداء؛ وبالتالي الأداء المؤسسي سيُعاني بحدّ ذاته (الوحيد وحسن، 2013، صفحة 61).

مما سبق، يمكن تعريف إدارة الأداء بأنّها مقارنة عملية تتأكّد من خلالها المؤسسة من توجّه الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية؛ أي أنّها تُعتبرُ بذلك إحدى الأسس التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء في المؤسسة.

2. خصائص إدارة الأداء

وفقًا لـ "Armstrong" يُعدّ مفهوم إدارة الأداء أحد التطوّرات المهمة والايجابية في مجال إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة، والذي نتج عن إدراك أنّه المدخل الأكثر استمرارية وتكاملاً لإدارة ومكافأة الأداء والتي تُمثّل عملية طبيعية من الإدارة وأنّها ليست نظاماً أو تقنية (عوض، سلمان وصالح، 2018، صفحة 185). ويتضمّن هذا المفهوم إسقاط الوظائف الإدارية المعروفة في أدبيات التسيير على عملية الأداء من قيادة وتخطيط وتنظيم وتنسيق وتنبؤ ومراقبة وتقويم (الداوي، 2009، صفحة 222). كما يمكن وصف إدارة الأداء بعدة خصائص نذكر بعضها في الآتي (إدريس والغالي، 2009، الصفحات 114-115).

- شراكة تضامنية ما بين المديرين والأفراد أو الفرق تؤدي من خلال الحوار إلى تطوير الفهم المشترك والمتبادل لواقع التوّفّعات، والذي من شأنه تسهيل الطّريق لتطوير كلّ ما هو إيجابي لصالح المؤسسة؛

- عملية تطويرية من شأنها توفير الاتفاق المشترك حول احتياجات التحسين والتطوير، ومنح الصّلاحيات إلى الأفراد حتّى تكون بيدهم زمام الأمور على مجريات أدائهم، وهذا بطبيعة الحال من خلال حصولهم على الإرشاد والدّعم من قبّل مديريهم والمؤسسة؛

- عملية شاملة تقوده الإدارة مع مجموعة من عمليات الموارد البشرية الأخرى من أجل تحسين فاعلية المؤسسة؛

- عملية معيّنة تنصبّ حول كيفية سلوك المديرين والأفراد والفرق عندما يعملون معاً لتحقيق التحسين وتطوير الكفاءات بعيداً عن النظام البيروقراطي؛

- عملية تعنى بالوسائل والغايات، المدخلات والمخرجات (أي الكفاءة وما يترتب عنها من نتائج)؛

- عملية تشتمل على الاتفاق حول الأهداف وليس العمل بموجب الانصياع الأعمى للأوامر العليا (على الرّغم من أنّ الغاية التّهائية هي توحيد الأهداف الفردية والمؤسسية).

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

3. أهداف إدارة الأداء

إنّ الهدف الأساس لإدارة الأداء هو ربط أداء العاملين مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة عبر توجيه سلوكهم نحو تحقيق النتائج المرغوبة فيها وإكسابها الميزة التنافسية معتمدة على موردها البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية للتنافس (الطائي والقيسي، 2016، صفحة 31). كما تهدف المؤسسات من تبني إدارة الأداء إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، ومن أهم تلك الأهداف هو سدّ فجوة الأداء، التي تُعدّ بمثابة المشكلة الحقيقية للإدارة؛ وسدّ هذه الفجوة يمكن أن يتحقق بأسلوبين، أحدهما إيجابي مُحقق للهدف وهو تطوير الأداء الفعلي ليصل إلى الأداء المستهدف، والثاني سلبي وهو تخفيض الأداء المستهدف ليتعادل مع الأداء الفعلي (الداوي، 2009، صفحة 223). ومن خلال عملية إدارة الأداء الناجحة والفاعلة، يمكن التوصل إلى تحقيق الأهداف التالية (اليحيوي، 2012، صفحة 779):

- وضع أهداف واضحة للمنظمة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف؛
- تكامل أهداف المنظمة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد الموظفين؛
- توفير قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المؤسسة وما تطمح إلى تحقيقه؛
- تطوير ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية للوظائف المؤسسية مثل التوافق مع الإجراءات القياسية؛
- إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين، وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد؛

- تطوير بيئة عمل أكثر انفتاحاً يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها مع الموارد البشرية؛
- التشجيع على التطوير الذاتي؛
- توفير نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ من تغييرات.

الفرع الثاني: عناصر ومجالات إدارة الأداء

تُعدّ إدارة الأداء أداة أساسية في يد المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية في أعمالها من خلال تطوير المهارات والخبرات وتعديل السلوك البشري وتنمية روح الابتكار والإبداع والحثّ على العمل الجماعي وفرق العمل.

1. عناصر إدارة الأداء

أشار "Mike Ferguson" إلى أنّ إدارة الأداء حالياً يمكن أن تأخذ عدّة أشكال (إدارة أداء المؤسسة وتعلّق بالأنظمة المتكاملة مثل "بطاقة الأداء المتوازن، الموازنات التقديرية والتخطيط، التقارير..."، إدارة أداء خطوط الأعمال وتعلّق بالأنظمة العمليّاتية على المستوى التكتيكي مثل "إدارة أداء الزبون، إدارة أداء سلسلة الإمداد، إدارة أداء العمليّات، وإدارة أداء الموارد...")، وإدارة الأداء التشغيلي وتعلّق بتقارير نشاط الأعمال على المستوى التشغيلي مثل "تقارير إنتاجية الفرق، تقارير مبيعات رجال البيع...") (شرقي، 2016، صفحة 64). وهذا ما يُعرّف بنموذج إدارة

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

الأداء المتكامل الذي يأخذ بعين الاعتبار جميع المستويات التنظيمية (الاستراتيجي، التكتيكي، والتشغيلي)، ويضم العديد من الأدوات والأساليب التي تستخدمها المؤسسة لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها. وفي ذات السياق، يمكن تحديد أربعة عناصر رئيسية لإدارة الأداء هي كالآتي (أبو النصر، 2012، الصفحات 87-89):

أ. تخطيط الأداء: يُقصد بتخطيط الأداء تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ورسم صورة للأداء المستقبلي لتحقيق هذه الأهداف من خلال المعايير الواضحة والمتفق عليها بين جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات والطاقات المتوفرة. ولاشك أنّ عملية تحديد الأهداف يجب أن تنطلق من تحليل الأداء المسبق والحالي وتحديد المعارف والمهارات والقدرات الفعلية والكامنة لديهم حالياً وكيفية توظيفها للأداء المستقبلي المتوقع.

ب. تنظيم الأداء: يتطلّب تنظيم الأداء وجود هيكل تنظيمي واضح المعالم يستطيع الفرد من خلاله أن يُحدّد عليه موقعه بدقة على خريطة العمل، بل ويستطيع أن يعرف القنوات والطرق التي يمكن من خلالها أن يتحرّك رأسياً وأفقياً وأهميّة تنظيم أداء العاملين تعني عدم التداخل في الاختصاصات من خلال التحديد الواضح للمسؤوليات والمهام الوظيفية الفردية، والأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد المسؤوليات والمهام الوظيفية المشتركة بين أكثر من فرد.

ج. توجيه الأداء: تُحدّد المسؤوليات والمهام لكل فرد وتسجّل في بطاقات خاصّة، ويحدّد موقع الفرد على الخريطة التنظيمية للمؤسسة التي يعمل بها، ولكن تختلف نظرة الفرد لوظيفته الجديدة وتوقعاته لشكل وطبيعة الأداء المطلوب. والهدف من عملية التوجيه هو متابعة نتائج أداء العاملين من خلال القياس المستمرّ لأدائهم وإمدادهم بالتعليمات اللازمة كنوع من التغذية العكسية عن طريق مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري معهم.

د. تقييم الأداء: وتأتي عملية التقييم في نهاية عملية إدارة الأداء، بحيث تستطيع الإدارة في نهاية السنة أو الحطة الوصول إلى نتائج مؤكّدة لمستويات الأداء. ويُوفّر هذا النظام درجة من الاتفاق النهائي؛ وبالتالي تقبل القرارات التالية لذلك.

2. مجالات إدارة الأداء

هناك جملة من المبادئ الأساسية حسب "de Waal"، والتي يتوجّب إتباعها في تطوير ثقافة متميّزة لإدارة الأداء هي (اعتماد مدخل التشاور والتفاعل الدوري والمنظم مع فئات المتعاملين وضرورة بناء رؤية واضحة عن الوجهة المقصودة، تطوير رؤية طموحة وتحقيق مكاسب بسيطة وسريعة، ضرورة الاعتماد على الموارد البشرية المتحمّسة ولا ينبغي البدء بذوي التوجهات الوقتية، وضع قواعد مسؤولية ومساءلة، بمعنى تحفيز أو ترقية ذوي الأداء المتميّز وإبعاد ذوي الأداء الضعيف، والتحلّي بالصبر إزاء خطوات التغيير حتى وإن أخذ ذلك عدّة سنوات) (بني حمدان وإدريس، 2007، صفحة 311). ويمكن في هذا الصدد، إبراز مجالات إدارة الأداء في العناصر الآتية (نعساني، 2018، الصفحات 28-30):

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

أ. التركيز على "المخرجات، العوائد، العمليات، والمدخلات": يجب أن يُركّز نظام إدارة الأداء على المخرجات (الأهداف والنتائج المشهودة)، والعوائد (التغيير المنشود في مستوى الأداء)، كما يجب أن يُركّز أيضًا على العمليات التي يتوجب القيام بها لتحقيق هذه النتائج (الكفاءات المطلوبة)، وذلك فضلًا عن تركيزه على المدخلات، والمتمثلة في كلٍّ من (المعارف، والمهارات، والكفاءات المتوقعة من الأفراد المعنيين).

ب. التركيز على التخطيط: يجب أن يُركّز نظام إدارة الأداء على التخطيط المسبق لتحقيق النجاح المستقبلي.

ج. التركيز على القياس والمراجعة: فطالما أنّ ما لا يمكن قياسه لا يمكن تسييره، فإنّ نظام إدارة الأداء يُركّز بصورة أساسية على قياس النتائج، واستعراض مدى التقدّم نحو تحقيق الأهداف كأساس للعمل.

د. التركيز على التحسين المستمر: يستند التركيز على التحسين المستمر إلى حقيقة أنّ السعي المستمر والحديث للوصول إلى مستويات أعلى من معايير الأداء في كلّ جزء من أجزاء المؤسسة سيوفّر سلسلة من المكاسب الإضافية التي من شأنها المساعدة في الوصول نحو الأداء الأمثل.

هـ. التركيز على التطوير والتعلّم المستمر: يُركّز نظام إدارة الأداء على خلق الثقافة التي تنظر إلى سيورة التعلّم والتطوير الفردي والتنظيمي بصفتهما عملية مستمرة.

و. التركيز على عملية الاتصال: يُركّز نظام إدارة الأداء على عملية الحوار والتواصل المستمر بين المديرين ومرؤوسيه، وذلك لتحديد التوقعات المتبادلة بين الطرفين، وتبادل المعلومات حول رسالة المؤسسة، وقيمتها، وأهدافها.

ز. التركيز على أصحاب المصالح في المؤسسة: يُركّز نظام إدارة الأداء على تلبية احتياجات وتوقعات جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة (الملاك، الموظفون، الزبائن، الموردون، ...).

ح. التركيز على النزاهة والشفافية: حيث يرى كلٌّ من "Stuart & Winstanley" أنّ هناك أربعة مبادئ أخلاقية يجب أن تُحكّم نظام إدارة الأداء، وهي (احترام الفرد، الاحترام المتبادل، عدالة الإجراءات، الشفافية في اتخاذ القرار).

الفرع الثالث: خطوات إدارة الأداء المؤسسي والصعوبات التي تعترضها

تمّ سيورة إدارة الأداء بخطوات واسعة، تتضمن كلّ منها إجراءات وعمليات فرعية، فإذا ما نُفّدت بشكل سليم جيّد فإنّ الفائدة ستعود على المديرين والموظفين والمؤسسة على حدّ السواء. غير أنّه في المقابل توجد مجموعة من العراقيل والصعوبات التي تعترض نجاح عمل هذه السيورة.

1. خطوات إدارة الأداء

تمّ إدارة الأداء بسلسلة من العمليات والخطوات والإجراءات، والتي يمكن إبرازها في العناصر الآتية (إدريس والغالي، 2009، الصفحات 118 - 120):

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

أ. الرسالة والغايات: وتعتبر نقطة الانطلاق لسيرورة إدارة الأداء، والهدف منها ضمان توحيد كل نشاط من الأنشطة الموجودة في السلسلة مع الغايات والمساهمة في تحقيقها.

ب. غايات وخطط الإدارات: وتتفق بشكل مباشر مع غايات المؤسسة مع حدوث نوع من التكرار حتى يتم أخذ آراء الإدارات حول ما يمكن تحقيقه بعين الاعتبار قبل الانتهاء من غايات أعمال المؤسسة.

ج. اتفاقيات الأداء والتطوير: تُحدّد اتفاقية الأداء العمل الذي يُراد إنجازه والنتائج التي يُراد بلوغها ومعايير الأداء التي يُراد تحقيقها ومستويات الكفاءة المطلوبة.

د. خطة التطوير للأداء: إنّ جانب تخطيط الأداء والتطوير ضمن سلسلة إدارة الأداء هو من حيث الأساس عملية استكشاف مشتركة لما يتعين أن يقوم به الأفراد من أجل تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم، ومعرفة الكيفية التي يقوم من خلالها مسيرتهم بتوفير ما يحتاجونه من الدعم والإرشاد لهم.

هـ. العمل والتطوير والدعم: سيرورة إدارة الأداء هي نشاط يرتبط بكلّ من العمل والعاملين ويُركّز على ما يتعين القيام به وكيفية القيام به وما يتحقق عنه، بيد أنّها تُعنى أيضاً بتطوير العاملين من خلال مساعدتهم على التعلّم وتزويدهم بالدعم الذي يحتاجونه بغية تحسين عملهم الآني والمستقبلي.

و. المراقبة المستمرة والتغذية العكسية: لعلّ أنّ أهمّ مفهوم لإدارة الأداء هو أنّها سيرورة مستمرة ومتواصلة لإدارة وتطوير معايير الأداء التي تعكس أفضل الممارسات في تحديد الاتجاهات، ومراقبة وقياس الأداء، وتوفير التغذية العكسية واتخاذ الإجراءات اللازمة بناءً على ذلك، ويمكن القيام بالمراجعات غير الرسمية المؤقتة حسب الحاجة كالمراجعات الشهرية أو الفصلية وغيرها.

ز. المراجعة الرسمية والتغذية العكسية: يمكن القيام سنويًا بعقد لقاءات مراجعة رسمية ما بين المديرين والأفراد، غير أنّ ذلك يُمكن أن يحدث بشكل متكرّر أكثر، لربّما مرتين في السنة أو حتى بشكل فصلي في البيئات ذات التغيّر السريع. إنّ عمل التغذية العكسية هنا هو إيجاد المعلومات وتحديد الاستنتاجات من كلّ ما كان يحدث منذ المراجعة الأخيرة، غير أنّ ذلك سوف يستند إلى الأحداث والملاحظات الفعلية وليس على أساس الآراء.

2. مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء

يُعرضُ تطبيق نظم إدارة الأداء صعوبات متعدّدة أهمّها (اللّبيدي، 2015، صفحة 86):

أ. الصعوبة الأولى: تبدو في تطبيق نظام إدارة الأداء من كونها تتعلّق بالموظّف البشري واحتمالات الخلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمؤوسين، لذا فإنّ التحدّي أن تجد الإدارة وسيلة لإدارة الأداء تكون واضحة ومقبولة من الموظّفين، وتحقق أهداف الإدارة والموظّفين في نفس الوقت.

ب. الصعوبة الثانية: تبدو في نظم إدارة الأداء من أهميّة التنسيق والتوازن بين مكّونات النظام الأساسية (أهداف النظام، معايير النظام، وإجراءات النظام؛ بمعنى ألا تستغرق الإجراءات جُلّ اهتمام الإدارة مثلاً، وتتجاهل الأهداف

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

التي كانت وراء إدخال النظام)، كما أنّ التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة الأداء يتطلب التناغم المستمر بين الأهداف ومعايير التقييم لنتائج الأداء.

ج. الصعوبة الثالثة: تكمن في نظم إدارة الأداء في التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات الموظف الذي يؤدي العمل. فمن ناحية متطلبات العمل، يكون التركيز عادة على كمية الأداء وسرعته ومستوى الجودة المطلوب وجرّفة الأداء بمعنى التقنية المطبقة. أمّا متطلبات الموظف، فيكون التركيز من جهة الموظفين عادة في السعي إلى الأداء المريح الذي توفر له سعة من الوقت، والرغبة في فترات راحة أكثر وضغوط أقلّ من جانب المشرفين مثلاً، والتجاوز عن الأخطاء التي يراها الموظف بسيطة أو غير مؤثرة في جودة العمل، ثمّ في النهاية يُريد الموظف عادةً ثباتاً نسبياً في معدّلات الأداء المفروضة عليه.

كما أنّ هناك مجموعة من التحدّيات التي تواجه إدارة الأداء وتعمل على الحدّ من قيام إدارة الأداء بإنجاز أعمالها على الوجه الأمثل، وهي كالآتي (إدريس والغالي، 2009، الصفحات 127-129):

أ. تشكيل هيكل مسؤوليّة متماسك: من الضروريّ أن تحدّد المسؤوليات بشكل واضح ومن خلال توقّعات دقيقة. وإنّ الأدوار والمسؤوليات لكلّ مستوى تسييري يجب أن تتسم بوضوح وأن تكون مترابطة ومتماسكة في إطار سيرورات إدارة الأداء.

ب. الموازنة في التركيز على المدى البعيد والقصير: عندما تستطيع المؤسسة عمل ذلك، فإنّ حُطّتها الإستراتيجية سوف تصبح ذات طابع عمليّ ويمكن ترجمتها إلى مستهدفات قصيرة الأمد ملموسة. وإنّ هذا سوف يؤدي للتركيز على المستقبل باستخدام مؤشّرات غير ماليّة توجّه الأداء المستقبلي للمؤسسة.

ج. جعل القيم مستندة على استراتيجيات عمليّة: فمن الضروريّ أن تقوم المؤسسات بعمليات المحاذاة والرّصف من خلال التّنظيم واستخدام لغة مشتركة في التّسيير والقياس.

د. تقبّل شفافيّة المعلومات: وهذا يُمكن منظّمت الأعمال من الحصول على المعلومات الصّحيحة والموثوقة بالوقت الصّحيح واتّخاذ القرارات الصّحيح والأفعال المناسبة.

هـ. التركيز على ما هو مهمّ حقّاً: يبدو هذا الشّيء سهلاً، لكن من الصّعوبة تحقيقه. وهنا تحتاج منظّمت الأعمال التركيز على التوقّعات والتحليل والأفعال وليس الدخول بالتفاصيل ومعرفة كلّ صغيرة وكبيرة.

و. تشجيع السلوك الموجّه بالأداء: يُفترض على منظّمة الأعمال القيام بتحديد المسؤوليات، والتركيز على قيم الأداء الحقيقيّة ومكافآتها.

ز. الموازنة بين التّكامل والبساطة: توضّح هذه أنّه من الضروريّ على منظّمت الأعمال أن تقوم بالربط بين العمليّات الفرعيّة المكوّنة لإدارة الأداء بشموليّتها، وأن تُجرّي هذا في إطار عمليّات بسيطة وشفافة.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

المطلب الثاني: مقاربات إدارة الأداء المؤسسي

لقد أصبح لزاماً على المؤسسات الرأهنة على اختلاف أشكالها وأحجامها أن تُركِّز على امتلاك مقومات التميّز وأدوات التحسين في الأداء وتفعيلها باعتبارها السبيل الأنجع للبقاء والاستمرار. وفي هذا الصدد، تعددت المداخل والمقاربات النظرية التي استخدمها الممارسون والباحثون في هذا المجال، وسيتمّ الاقتصار على بعضها.

الفرع الأول: مقارنة تمكين العاملين

لقد برزت مقارنة التمكين الإداري في أواخر الثمانينيات، ولاقت رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينيات من الناحية النظرية والتطبيقية، وتقوم هذه المقاربة على منح وتفويض صلاحيات أوسع للعاملين، والعمل على تطوير معارفهم ومهاراتهم وتعزيز قدراتهم واستقلاليتهم وتحسين أدائهم.

1. مفهوم تمكين العاملين

إنّ التغيّرات المتسارعة في بيئة الأعمال التي تشهدها المؤسسات منذ عقدين على الأقلّ، جعلت القائمين على هذه الأخيرة يولون اهتماماً متزايداً لمفاهيم التسيير الحديث، خاصّة ما تعلق بمفهوم التمكين الذي يُمثّل أحد المتطلّبات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية (تومي وتومي، 2017، صفحة 69). وقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينيات من القرن العشرين، ولاقى شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينيات، وجاء هذا المفهوم نتيجة للتطوّر في الفكر التسييري الحديث لاسيّما في مجال التحوّل إلى المؤسسة الممكنة، وما يترتّب على ذلك من تغيّرات في بيئة المؤسسة، وازدهر مفهوم التمكين في التسعينيات بهدف إطلاق الطّاقة الكامنة لدى العاملين المؤهلين وتحفيزهم ذاتياً (المليحي، 2012، الصفحات 256-257). وفي ذات السياق، فالتمكين لدى البعض حسب "Zemke & Schaaf" يُنظر إليه بأنّه: «تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع» (ملحم، 2009، صفحة 18). كما عرّف بأنّه: «قيمة وعملية من خلاله يتمّ مشاركة ومنح العاملين مزيداً من القوّة والسلطة والمسؤوليّة وإعطاء العاملين الفرصة من أجل المشاركة في اتّخاذ القرار وتحقيق قيمة مضافة للمنظمة». كما افترحت "Lashley" العديد من المداخل التي تعكس بعض المعاني التي يعطيها المديرون لأهداف التمكين، وقد نوّه "Melhem" إلى وجود عناصر متعدّدة تتمثّل في (تفويض السلطة، المشاركة في اتّخاذ القرار، التحفيز الذاتي والمعنوي، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، تُكوّن في مجملها أبعاد التمكين) (جدي، 2014، صفحة 322).

إنّ توسّع نطاق التمكين من خلال المزيد من حرية الأفراد باتّخاذ القرارات ينعكس إيجاباً على المنظمة من خلال السرعة في اتّخاذ القرارات الإدارية وتعدّد هذه السرعة من متطلّبات البيئة التنافسية وسرعة التغيّر لذلك فإنّ التمكين يوفّر للمنظمات المرونة وعدم التعقيد من خلال تمتّع العملية التمكنية بخصائص من أهمّها (بومنقار وعيساوي، 2014، صفحة 66):

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

- إنَّ التَّمكين يأخذ عدَّة أشكال ويتحقَّق بعدَّة وسائل أهمُّها تفويض السُّلطات وتحفيز وتصميم الوظائف بطريقة تُمكِّن العاملين من توظيف إبداعاتهم وتوفير مناخ تسوده الثقة وحرية انسياب المعلومات؛

- تقترن برامج التَّمكين الناجحة بالمنظَّمات المرنة السريعة الاستجابة والتَّكيف مع المتغيِّرات والتي تتبنَّى هياكل تنظيمية غير تقليدية تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية الرأسيَّة، وتسودها ثقافة التَّفويض لا السيطرة والتَّحكُّم والاعتماد على الأفراد وليس القواعد والإجراءات، وسيادة التَّفكير الجماعي لا فكر واحد.

مما سبق، يمكن تعريف تمكين العاملين بأنه زيادة السُّلطة والمسؤولية الموكلة إلى الموظَّفين في المستويات التنظيمية، ليكونوا أكثر مقدرة وسلطة في أداء أعمالهم وتحقيق أفضل النتائج، التي تضمن الوصول إلى تحقيق مستوى أداءٍ جيِّد وعالٍ.

2. أهمية تمكين العاملين

تؤكد نتائج الدراسات والممارسات الميدانية أنَّ التَّمكين ليس خيارًا واهيًا، فالمديرون الذين مهَّدوا الطَّريق لتمكين الموظَّفين فعلوا ذلك لإدراكهم بأنَّ هناك أهدافًا مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون مشاركة العاملين فيها، فالمؤسسة بحاجة ماسة إلى كلِّ معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم المشترك من أجل تحقيق الأهداف (خلفة وعيساوي، 2018، صفحة 361). كما أشارت دراسة "NEDD" إلى أنَّ التَّمكين يرفع معنويات العاملين ويخلق لهم شعور بالإقبال على العمل، مما يؤدي إلى تقليل معدَّلات الغياب والدوران الوظيفي. في حين يرى "ERSTAD" أنَّ الهدف النهائي للتمكين هو تطوير أداء العاملين، واستنهاض جهدهم وطاقاتهم الكامنة بهدف تطوير أداء المنظمة (موسي وبوجمان، 2015، صفحة 300).

تتأكد أهمية تمكين العاملين من خلال كونه يساهم في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظَّف، ويساهم في زيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه، ويؤدي تطبيق التَّمكين إلى تعزيز المواقف السلوكية الإيجابية للعاملين كالرضا والولاء والالتزام ودافعيتهم للإنجاز؛ مما يعطي للعمليات المنجزة بعدًا أشمل في التطوير والتَّحسين وتعزيز الثقة بالقدرات الذاتية للأشخاص وتقليل الأخطاء الناتجة عن العمل (جدي، 2014، صفحة 322). وتأتي أهمية التَّمكين أيضًا كونه يُحقِّق القدرة على الإنجاز والأداء الذي يحول إلى إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين والذي يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبَل المدير إلى رقابة مجموعة العمل واعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين وإطلاق طاقاتهم وفعاليتهم نحو الإنجاز، ويُعدُّ سببًا رئيسًا في تحقيق المؤسسة لأهدافها؛ إذ أنه يساهم في استخدام الموارد البشرية في المؤسسة بصورة أكثر فاعلية وكفاءة (بومنقار وعيساوي، 2014، الصفحات 68-69).

3. مراحل تمكين العاملين والمعوقات التي تواجهه

يُعدُّ تمكين العاملين جزءًا من خطوة كلية لإحراز تقدُّم منظَّم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وخدمة الزبون واستمرارية التطوير، والمؤسسة الممكَّنة تحتاج إلى أهداف واضحة لإدارة حاسمة وتُعدُّ المؤسسة ممكَّنة عندما يحصل

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

الأفراد على المعلومات التي يحتاجون إليها لصنع قرارات تتعلق بسير العمل الذي يقومون به، فتمكين العاملين يُقدّم العديد من الميزات سواءً للعاملين أو للمؤسسة تساعد في مجملها على نجاح تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية مادامت مشاركة العاملين وتمكينهم فعلية وحقيقية (مرّاد وسلام، 2019، صفحة 53)، ومن وجهة نظر "Daft" فإنّ تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين تتخذ عدّة مراحل متدرّجة إذ تكون في البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً وعلى النحو التالي (قاسمي وضيف، 2017، الصفحات 298-299):

- نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإثراء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤولياتهم تجاه الأعمال المنوطة بهم؛

- تشجيع مقترحات العاملين؛

- منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها وبخاصة من ينال الثقة منهم؛

- تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها (حلقات الجودة، وفرق المهمات الخاصة، وفرق حلّ المشكلات، وفرق الوظيفة المتقاطعة، وفرق العمل الذاتية، القيادة وفرق المشاريع الخاصة)؛

- تمكين العاملين على نحو تامّ.

يواجه التمكين الإداري مُعوقات تظهر أغلبها في رفض أصحاب السّلطة والتفوذ في المؤسسة الاستغناء عن بعض صلاحياتهم لغيرهم كما أنّ هناك مجموعة من المعوّقات قد تصادف عمليّة التمكين، تتمثل في ضعف مهارات العاملين وغياب الثقة بين العاملين والإدارة وعدم كفاءة نظام الاتصال داخل المؤسسة، ووجود النظام الرّقابي الصّارم الذي يحدّ من إبداع العاملين، وغياب العدالة فيما يخصّ العدالة والمكافآت، وسلبية المناخ التنظيمي وأثرها على معنويّات العاملين، وعدم جاهزية العاملين لقبول صلاحيّات التمكين الوظيفي وتجاهل مطبّقي فلسفة التمكين في المستويات الإداريّة العليا، واعتقاد المؤسسات بأنّ التمكين الوظيفي هو الأداة السحرية التي ستُخلّصها من كافة العلل، وعدم الرّبط بين مفهوم التمكين والفوائد التي يحقّقها للمؤسسة (قريشي وسبتي، 2015، صفحة 123).

لمحاولة تفادي والتقليل من حدّة هذه الأسباب أشار "Condron" إلى بعض الخصائص التي تدعم وتُعزّز التمكين الإداري للعاملين وهي (وجود فرق العمل الموجهة ذاتياً، مشاركة المسؤولين لكافة العاملين المتعلقة بالأهداف، التركيز على التدريب والتعليم "مهارات العمل، مهارات اتّخاذ القرار، إدارة الصّراع... وغيرها"، العمل على تطوير مهارات العمل باستمرار، إيجاد معايير لضمان تفعيل وتنفيذ آراء وأفكار أعضاء الفريق والاستفادة منها، كما يُعامل أعضاء الفريق بالأسلوب الإيجابي ويُزوّدون بالمعلومات عن آرائهم المتميّزة الأمر الذي يرفع من معنويّاتهم، والعمل على تمكين العاملين تدريجياً كأعضاء في فريق واحد ويكونون مستعدين طواعية وليسوا مدفوعين إلى ذلك) (موسي وبوجان، 2015، الصفحات 304-305).

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

الفرع الثاني: مقارنة إدارة الجودة الشاملة

لقد تزايد وعي المؤسسات في السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، حيث سعت العديد من المؤسسات في العالم لترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة في عملياتها وذلك حتى تتمكن من مجابهة التحديات الجديدة المرتبطة بشدة المنافسة.

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

قبل التعرّض لمفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب أولاً الإحاطة بمفهوم الجودة؛ فهي حسب "Juran": تعني « مجموعة الصفات والخصائص التي تحملها المنتجات والتي تجعل هذه الأخيرة تُحقّق رضا الزبون » (مرداوي وبن سيرود، 2011، صفحة 52)، كما تعتبر مؤشراً لعدّة جوانب أهمّها (خلوّ السلعة أو الخدمة من العيوب والأخطاء، تصميم متميّز للعمليات، رقابة فعّالة على كلّ شيء، خلوّ العمل من التداخل والازدواجية، تكلفة قليلة مقارنة بمستوى الجودة المرغوب من قبل الزبون، تميّز في تخطيط وتنظيم واستثمار الوقت، استخدام فعّال للموارد البشرية والمادية، وسرعة في الأداء) (سلطان، 2018، الصفحات 267-266). وعليه، ففي ظلّ محيط تنافسيّ، كان لازماً على المؤسسات أن تطبّق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد أنواع أنظمة الجودة، فهي تعميم الجودة على كامل عمليات ونشاطات المؤسسة، والتي تجعلها تحقّق التكيّف الدائم والمستمرّ (بجياوي وكيلاوي، 2011، صفحة 293).

وفقاً لـ "Bannker & Majer" فقد أسهم العديد من العلماء الأمريكيّين في تطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ومن بين هؤلاء على سبيل المثال "Edward Deming, Joseph Juran & Philip Crosby". إذ حملت مبادئهم وأفكارهم الملامح الرئيسيّة لما يُطلَق عليه بإدارة الجودة الشاملة، والتي يَرْجِعُ أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة، يتمّ رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمراً طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل ونظمه الحاكمة (الوادي والزعيبي، 2011، صفحة 72). وفي ذات السياق، عُرِفَت إدارة الجودة الشاملة بأنّها: «نظام للتسيير يعتمد على الموارد البشرية التي تسعى إلى تحقيق التحسين المستمرّ من أجل إرضاء وإشباع حاجات المستهلكين وبتكلفة أقلّ» (بن عيشي، 2012، صفحة 34). كما عُرِفَت أيضاً بأنّها: «خلق ثقافة متميّزة في الأداء، حيث يعمل وكافح المديرون والموظّفون بشكل مستمرّ لتحقيق توقّعات الزبون وأداء العمل الصّحيح بشكل صحيح منذ البداية، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعاليتي وفي أقصر وقت» (كيسرى وبن عيسى الشّريف، 2015، صفحة 70).

تأتي أهميّة إدارة الجودة الشاملة من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاماً يتبع أساليب مدوّنة وبشكل إجراءات وقرارات، حيث أنّ الالتزام بها من قبل أيّ مؤسسة يعني إقبالها على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثمّ تطبيقه، وذلك يعني أنّ المؤسسة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلّف الجودة المحصّلة النهائيّة لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين، كما أنّ أهميّتها لا تنعكس على تحسين العلاقات التبادليّة بين المورد والمنتجين فحسب، بل تعمل على تحسين الرّوح المعنويّة بين العاملين، تنمية روح الفريق، والإحساس بالفخر

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

والاعتزاز حينما تتحسن سمعة المؤسسة (بوخلوة وبن خيرة، 2016، صفحة 91). وعليه، يمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال الحقائق التالية (تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة، زيادة الفعالية التنظيمية، كسب رضا المجتمع، تقوية المركز التنافسي للمؤسسة، المحافظة على حيوية المؤسسة) (نوري وبن علي، 2015، صفحة 318).

2. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حسب المعهد الأمريكي للجودة هنالك قائمة من تسعة عناصر تمثل متطلبات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات سواء كانت صناعية أم خدمية (بن عيشاوي، 2006، صفحة 11).

أ. دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: والذي ينبع من اقتناعها، وإيمانها بضرورة التحسين والتطوير الشامل للمؤسسة.

ب. التوجه بالزبون والعمل على تحقيق رضاه: ويشمل ذلك الزبائن الخارجيين (المستهدين)، والداخليين (عمال المؤسسة)، فالزبون هو مرتكز كل الجهود في فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ج. قياس الأداء للإنتاجية وللجودة: ويتمثل ذلك في وجود نظام قادر على القياس الدقيق للأداء فيما يتعلق بالإنتاجية والجودة.

د. تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة: وهو إعداد الأفراد العاملين بالمؤسسة، وإقناعهم بقبول أساليب إدارة الجودة الشاملة، وضمان تضامنهم، مما يقلل أو يقضي على مقاومتهم للتغيير، كما أنه مرهون بمدى استيعاب ثقافة المؤسسة.

هـ. الإدارة الفعالة للموارد البشرية: إنَّ للموارد البشرية الأهمية القصوى في تفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ يدعو "Deming" إلى إقامة نظام يركز على فكرة العمل الجماعي، والتدريب المستمر، والمشاركة في وضع خطط التحسين المستمر، وربط المكافآت بأداء فرق العمل، ودورها في تحقيق رضا الزبون.

و. التعليم والتدريب المستمر: إنَّ المتفحص بعناية لمختلف معايير إدارة الجودة الشاملة يتضح له أهمية تنمية وتدريب العنصر البشري، والحرص على أن يكون ذلك باستمرار من أجل الوفاء بمتطلبات تلك المعايير التي يكمن الهدف منها في ضمان القدرة على إنتاج الجودة.

ز. القيادة القادرة على إدارة الجودة الشاملة: إنَّ القيادة بصفة عامة هي العنصر المحوري الذي يُنسبُ كافة العناصر الأخرى، ويُتابع ويُساند الأداء، ويُقدّم النَّصح، والمساعدة لتصحيح ما قد يقع من انحرافات في الأداء.

ح. إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة: يعتبر نظام المعلومات من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، إذ أنَّ تدفق المعلومات ووصولها لمختلف فعاليات المؤسسة يفعل أكثر دور إدارة الجودة الشاملة داخلها.

ط. تشكيل فريق عمل الجودة على جميع مستويات النشاط: ويضم ذلك أعضاء من وظائف وأقسام مختلفة قصد إشراك جميع فعاليات المؤسسة في بذل الجهود اللازمة في إرساء نظام الجودة.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

3. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يُحدِّد خبراء الجودة من أمثال "Deming, Peyrat & Hermel" وغيرهم من جملة من المعوقات والعراقيل التي تعترض سبيل التطبيق الصحيح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي يتعيّن على المؤسسة العمل على تجنبها وتلافيها، ويمكن إبراز أهمّها في العناصر الآتية (بن عيشاوي، 2013، الصفحات 40-41):

- غموض أهداف التحسين.

- التسرّع في تطبيق مراحل برنامج الجودة، وينبغي التأكّد من إتمام كلّ مرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة الموالية.
- غياب التنسيق بين مختلف الأقسام والمديرين والعاملين فيما يتعلّق بتصنيف إجراءات الجودة.
- عدم مراعاة وضعيّة وإمكانية المؤسسة اتّجاه هذا التطبيق.
- عدم التركيز على الأرباح في الآجال القصيرة فقط.
- تخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي من أجل إنجاح هذا التطبيق.
- طرق التقييم التقليدية لأداء العاملين التي تركز حول تقييم الأجور حسب الأداء الفردي للعامل، ممّا يشجّع الأداء على المدى القصير فقط كما يقول "Deming" والقضاء على المشاريع طويلة الأجل ويُشعل الخصام والنزاع ما بين العاملين ويجعلهم أكثر عدوانية؛ وبالتالي أكثر إحباطاً.
- تسرّب العاملين لا سيّما ذوي المهارات منهم، حيث يقول "Peyrat" على إدارة المؤسسة العمل على إقناع هؤلاء العاملين وتوضيح أنّ هذا التغيير سوف يكون في صالح الجميع بإظهار مزاياه وفوائده.
- التكاليف المبالغ فيها وغير الضرورية المتعلقة ببناء مشروع الجودة.

الفرع الثالث: مقارنة المقارنة المرجعية

تُعَدُّ عملية المقارنة المرجعية من التطبيقات المعاصرة التي بدأت تستخدمها المؤسسات كأحد الأدوات المستخدمة لتطوير وتحسين الأداء والوصول إلى الريادة في مجال العمل، وتحقيق رضا الزبائن والاستفادة من قدرات العاملين في المؤسسة في تحقيق التميّز والإبداع.

1. مفهوم المقارنة المرجعية

المقارنة المرجعية لها دلالات تاريخية تعود إلى سنة 1810 عند دراسة الصّناعي الإنجليزي "Lowell Francis" لمعامل الطّحين البريطانية بهدف الوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال، وقد جاءت بعد دراسة "Lowell" دراسة الصّناعي "Henry Ford" سنة 1913 الذي قام بتطوير خطّ التّجميع "Assembly Line" كأسلوب صناعي متميّز ويسمّى أيضاً بسلاسل الإنتاج، من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو (بلاسكة ومزياني، 2013، صفحة 56). وقد بدأت أفكار تطبيق أسلوب تقنية المقارنة المرجعية عندما شعرت المؤسسات بضرورة مواكبة التطوّرات التي تحدّثت في البيئة التنافسية والبقاء بها أطول مدّة ممكنة أمام المؤسسات الرائدة في نفس المجال، وكانت

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

اليابان أول دولة تُطبّق مفهوم المقارنة المرجعية عندما قام باحثوها بزيارة العديد من المؤسسات الغربية في بداية الخمسينيات واستطاعوا استيعاب ما نقلوه من الغرب من خلال مجموعة ضخمة من التّعاقدات للحصول على حقّ المعرفة، مع مراعاة اختيار ما يناسبهم وملاءمته مع ظروفهم (سلمان، فرج وأحمد، 2014، صفحة 283).

تُعَدُّ المقارنة المرجعية "Benchmarking" من ضمن أهمّ التّماذج المتّبعة لرفع مستوى أداء المؤسسة، إذ أنّ استخدام هذا التّموذج يساهم في تحسين مؤشّرات الأداء وتحديد نقاط القوّة وتعزيزها، ونقاط الضّعف ومعالجتها بحيث تتميّز على المنافسين الآخرين، وهذا من خلال المعارف التي تكتسبها المؤسسة من المؤسسات الرائدة، كما أنّ الاعتماد على المقارنة المرجعية في تقييم الأداء الشّامل للمؤسسة يُمكنُها من الاطّلاع على مستويات أداء المؤسسات الرائدة، وهذا ما يشجّع رفع مستوى الأداء والارتقاء به إلى مستويات أفضل، فضلاً عن التّعرّف على الأساليب المتّبعة في تحقيق ذلك (كوّاشي وبودودة، 2017، الصفحات 233-234). ولكي تؤثّر المقارنة المرجعية ثمارها وتحقّق أهدافها؛ يجب أن تنطلق أساساً من قناعة القائمين على المؤسسة بجميّة التّخطيط والاستعداد لمواجهة التّغيير في البيئة المحيطة. والسعي نحو نوع جديد من الممارسة والتّعامل مع المستجدّ من المتطلّبات والشّروط. بحيث تقتضي مواقف مختلفة تجاه ما تواجهه من تهديدات وما يُلوّخ أمامها من فرص ينبغي اغتنامها. وهذا يقتضي التّوجّه نحو رؤية للمستقبل وما يحمله من حالات يمكن التّحضير لها أو على الأقلّ التّكيف معها (جميل وزيد الخير، 2014، صفحة 85).

وفقاً لـ "Mills & Others" فقد تعدّدت وتباينت آراء الكتاب والباحثين في الدّراسات الإداريّة حول مفهوم المقارنة المرجعية إلّا أنّها تُعدُّ إحدى الأدوات المهمّة لتطوير مؤشّرات الأداء وإعداد الأهداف من خلال التّركيز على بناء نموذج إحصائيّ يمكن للمؤسسة أن تقتدي به عند مقارنة أعمالها بأعمال الآخرين (يوسف وصالح، 2016، صفحة 26). فقد عرّف "Kreither & Kinicki" المقارنة المرجعية بأنّها: «العملية التي يتم بواسطتها مقارنة أداء المؤسسة مع تلك المؤسسات المنافسة الأخرى ذات الأداء المتميز» (العبادي والدّعمي، 2010، صفحة 147). أمّا "Wild" فيرى بأنّها: «الأسلوب الذي يمكن المؤسسة من مقارنة أدائها بمعايير مناسبة أعلى تساعد على ضمان التّحسين المستمر»، في حين يرى "Krojeuski & Ritzman" بأنّها: «تسعى للفهم الأفضل لكيفيّة انجاز المؤسسات الرائدة لأنشطتها والمقارنة معها بنبّة تحسّين الأداء الحالي للمؤسسة» (زرزار وغيتاد، 2014، صفحة 108).

مما سبق، يمكن تعريف المقارنة المرجعية بأنّها تلك السيّورة التي تستعملها المؤسسة لمقارنة مُقوّمات أدائها مع مُقوّمات أداء المؤسسات الرائدة في نفس ميدان العمل الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها، وتهدف من وراء ذلك إلى تحسين أدائها.

2. نماذج المقارنة المرجعية

يُقصد بنماذج المقارنة المرجعية، المراحل الواجب إتباعها لتطبيق النّموذج والاستفادة منه في المؤسسة. ونذكر أهمّ هذه النّماذج نظراً لتعدّدها وهو نموذج "Robert Camp"، حيث يُحدّد "Robert Camp" الذي هو مدير في شركة

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

"Xerox" بالاستناد إلى خبرته في تطبيق المقارنة المرجعية في الشركة خمس خطوات رئيسية متعاقبة لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بنجاح، وهذه الخطوات هي كالآتي (بلاسكة ومزياني، 2013، صفحة 62):

أ. التخطيط: يُمثل الخطوة الحاسمة في نجاح عملية المقارنة، حيث يتم تشكيل فريق المقارنة الذي يتولى تحديد العمليات التي سيتم إجراء المقارنة عليها. وعلى ضوء ذلك يتم اختيار الشريك الذي ستجري المقارنة معه. ويتم في هذه المرحلة كذلك تحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة، إلى جانب تحديد كيفية قياس أداء كل من الشريكين في هذه المقارنة؛

ب. التحليل: وذلك بهدف الفهم الكامل والمعتمق للعمليات الحالية والمستقبلية، وكذلك العمليات الخاصة بالشريك في المقارنة، ثم تحديد حجم ونوع وأسباب الفجوة الموجودة في المؤسسة، وما هي عوامل تفوق الشريك في العمليات التي تشملها المقارنة، وأخيراً يتم استقراء مستويات الأداء المستقبلية؛

ج. التكامل: ويتم في هذه المرحلة وضع برنامج تنفيذي لغرض تحديد المجالات التي تستوجب التغيير، والعمل على ضمان قبول البرنامج من قبل جميع العاملين، وتحديد الأدوار والموارد والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق مستوى أداء أفضل؛

د. التنفيذ: ويبدأ التنفيذ الفعلي من خلال ترجمة الخطوات السابقة إلى أعمال وإجراءات، أهمها تعديل وتطوير وتطبيق أفضل الطرائق المكتسبة من الشريك، وبالصبغة التي تتلاءم مع بيئة المؤسسة، ومراقبة النتائج ومستوى التقدم المتحقق؛

هـ. التوضيح: ويتحقق هذا حينما تنصهر أفضل الطرائق التي تم نقلها من الشريك إلى داخل المؤسسة، حيث ينتج عن ذلك معالجة الفجوة السلبية مما يؤدي إلى الأداء الأفضل للمؤسسة ككل.

3. متطلبات نجاح تطبيق المقارنة المرجعية

تتسم المقارنة المرجعية بكونها (عملية تقوم على المقارنة، وليس على قياس الأداء فقط، عملية مهيكلية تقوم على خطوات منظمة، تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين، عملية تساعد في جمع المعلومات عن المنافسين، وكذلك تستعمل لتقييم النمو والتعلم التنظيمي، أداة للقيادة والتسيير في الإدارة الاستراتيجية، عملية مقارنة أداء العمليات المختلفة بالمؤسسة مع العمليات المتميزة في المؤسسات الشبيهة بهدف الوصول إلى أفضل قيمة، وعملية مقارنة أنواع مختلفة من أساليب تحسين الأداء لاختيار الأسلوب ذي القيمة الأفضل والمناسب للتطبيق في المؤسسة) (كوأشي وبودودة، 2017، صفحة 241). كما تتخذ المقارنة المرجعية من الأدوار، أو المنتجات، أو نظم الإنتاج، أو عمليات الحزن، أو إدارة البيئة، أو نظام الإمداد، أو الاستجابة للزبائن، أو خدمات ما بعد الصنع... وغيرها مجالات خاصة لها (رشيد وجلاب، 2015، الصفحات 164-165).

من بين الفوائد الكبيرة والمميزة لعملية المقارنة المرجعية هي أنها تساعد على النظر إلى ما وراء نماذج أداء العمليات القائمة، فعندما تقوم المؤسسة بإجراء المقارنات مع مؤسسات أخرى، فإنها تعمل بذلك وبشكل كبير على تحسين

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

احتمالية وضع اليد على حلول الغد لمشاكل اليوم (بني حمدان وإدريس، 2007، صفحة 328). وحسب "Shafer & Meredith" توجد مجموعة من المتطلبات لنجاح تطبيق المقارنة المرجعية يمكن إبرازها في الآتي (حسانين، 2018، صفحة 138):

أ. الرغبة في الالتزام: حيث يتطلب النجاح أن يكون هناك التزام من الإدارة العليا والموظفين بتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لنجاح المؤسسة.

ب. ربط العمليات بالأهداف الإستراتيجية: يجب أن ترتبط الأهداف الفرعية المطلوب تحقيقها بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

ج. التوجه نحو تحقيق رؤية المؤسسة: يجب أن تؤمن المؤسسة أن تطبيق المقارنة المرجعية ليس قاصرًا فقط على عملية التحسين ولكن على تحقيق طموحات المؤسسة في المجال الذي تعمل فيه.

د. البحث عن أفكار جديدة: يجب أن يتميز فريق المقارنة المرجعية بالتفكير الإبداعي والاستراتيجي.

هـ. توثيق العمليات: نظرًا لأن الإجراءات المستخدمة أحد الركائز الرئيسية في المقارنة المرجعية.

و. وجود أنظمة اتصال فعالة: لأن كفاءة نظم الاتصال تساهم بدرجة كبيرة في نقل المعلومات بين أعضاء فريق العمل في المقارنة المرجعية.

المطلب الثالث: آلية تحسين الأداء المؤسسي

تُشكل سيرورة تحسين الأداء تحديًا للمؤسسات الرائدة في قطاعها ونشاطها، وذلك للمحافظة على مركزها التنافسي، وتفعيل عملية الابتكار والإبداع فيها، ودفع مواردها البشرية للمشاركة في سيرورة التحسين من خلال ترسيخ هذه الثقافة في أوساطهم، وربطها بنظام الحوافز والأجور، وهو ما ينعكس إيجابيًا على مسار التحسين بمختلف جوانبه في المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء المؤسسي

تعتبر مقارنة تحسين الأداء في المؤسسة أحد فلسفات التسيير، والتي تهدف إلى العمل على تطوير سيرورات العمل والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، وبذلك يقع على عاتق الإدارة في المؤسسة توفير آليات ومتطلبات نجاح جهود تحسين سيرورة الأداء فيها.

1. تعريف تحسين الأداء

من غير المجدي التكهّن بالفترة التي بدأ فيها الاهتمام بتحسين الأداء، ولكن تسارع الاهتمام منذ "الثورة الصناعية"، والتصور السائد هو أنّ سرعة التطور هي الآن في ذروتها. فمن إدارة الجودة الشاملة إلى ستة سيجمما وبطاقة الأداء المتوازن، لا يبدو أنّ هناك نهاية للمناهج الثورية المقترحة لتحسين أداء الأعمال، ومع ذلك وبتمحيص أعمق فإنّ معظم الأساليب الجديدة للتحسين تُقدّم اختلافات قليلة عن سابقتها، لأنّ الابتكار والتغيير السريع اللذان

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي

هما من الميزات الطبيعية للحياة التنظيمية، عادة ما يرتبطان بهدف تحسين الأداء (عبد الصمد والعقون، 2017، الصفحات 558-559). كما تستند فكرة تحسين الأداء أساسًا إلى علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي، والتي قد تعود إلى أيّ عنصر من عناصر الأداء. ومن ثمّ يتّجه عمليًا تحسين الأداء إلى علاج القصور في المدخلات، عمليات أو مخرجات نظام الأداء، أو فيها جميعًا (بن عبد العزيز وصديق، 2018، صفحة 16).

تُسمّى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني، ويمكن تعريفها بأنّها: «طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء» (كافي، 2016، صفحة 68). كما عرّفه "فيولر" بأنّه: «طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المنظمة، وذو عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي بالوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وحسب "لوينثال" فإنّ تحسين الأداء سيؤدّي إلى التغيير في ثقافة المنظمة المتضمنة قيم واتجاهات وسلوكيات الإدارة والعاملين على حدّ سواء، بحيث يكون التحوّل في اتجاه إعادة البناء، كما أنّه يُشجّع العاملين على تقديم الاقتراحات وتعزيز مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري، ممّا يساهم في تحقيق أفضل مستويات الأداء بالنسبة للفرد والمنظمة على حدّ سواء (مزهودة، 2016، صفحة 221).

مما سبق، يمكن تعريف تحسين الأداء بأنه سيرورة منظمة وشاملة تقوم بها المؤسسة، توظّف فيها مجموعة من الطّرق والاستراتيجيات، بهدف رفع مستوى الأداء، ولضمان مستوى أعلى في التركيز على الزّيون وفهم أوضاع الأنشطة والعمليات وتخفيف العاملين بما يضمن التزامهم ومسؤولياتهم تجاه مؤسستهم وبيئتهم ومجتمعهم.

2. مبادئ تحسين الأداء، عناصره ومتطلبات تحسينه

تقوم عملية تحسين الأداء بتحقيق احتياجات وتوقعات الزّيون (داخلي أو خارجي)، والقياس المستمرّ ومتابعة الأداء. ومن أجل تحقيق التحسين تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يُركّز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يُمكن أن تُصحّح هذا الانحراف (مقيّم، 2019، صفحة 227). كما تركز سيرورة تحسين الأداء على مبادئ أساسية متمثلة في (القياس المستمرّ ومتابعة الأداء، التركيز على النّظم والعمليات، إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين وخاصة أصحاب الكفاءة والمهارة والإبداع، والوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزّيون "داخلي/خارجي" (مسغوني، 2014، صفحة 29).

إنّ سيرورة تحسين الأداء تستوجب توازن مجموعة من العناصر تتمثّل في (الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، والتكلفة)، ويؤكد توازن هذه العناصر أنّ توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أُخذت بعين الاعتبار، ويُطلق على هذا المنهج "إدارة التحسين الشّامل" (العراي وقُدور، 2018، الصفحات 189-190). وفي ذات

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

السياق، تتطلب سيورة تحسين الأداء نظرة شاملة وعند اتخاذ إجراء أو قرار ما بشأن تحسين وتطوير الأداء يجب أن يبدأ من الجذور، وهذا أمرٌ بديهيٌّ لأنه إذا قامت المؤسسة بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد، لذا فالحلّ المنطقي والمطلوب هو البدء من الأساس والبناء عليه، وبالتأكيد فإنّ البناء على أساس قويٍّ ومتينٍ ما سينتج عنه حتمًا أداءً قويًّا ومتينًا (الدّاوي وبوخلخال، 2017، صفحة 409).

3. اتجاهات تحسين سيورة الأداء

يُركّز نموذج تحسين الأداء على تحليل الفجوة من خلال تشخيص الأداء الفعلي ومقارنته بمستوى الأداء المطلوب. حيث يتعلّق تحسين الأداء بتقليص هذه الفجوة. وفي الآتي بعض متطلبات تحسين الأداء (لابدّ أن يكون هناك دعم وتحفيز من طرف الإدارة العليا للمؤسسة، تحديد أهداف المؤسسة بدقة، وأن تكون منسجمة مع الخطة الإستراتيجية وقابلة للتنفيذ وتعطي فائدة ماديّة ومعنويّة للمؤسسة، وتحديد الفئة المستهدفة بسيورة التحسين) (لراس، 2018، صفحة 73). واليوم احتدمت مشكلة المنافسة الشديدة، وتسارعت وتيرة التغيرات، وتعدّدت تطلّعات الزبائن... وغيرها من التحدّيات، والتي غيرت من اهتمامات المؤسسات وجعلت إشكاليّة تحسين الأداء تتغيّر إلى البحث عن الأداء الشّامل، الأداء المستدام، التحسين المناسب، والتّحسين المسرّع (شرقي، 2016، الصفحات 70-71).

أ. نحو تحسين الأداء الشّامل: لقد خرج مفهوم الأداء من المقاربات القديمة التي كان يُعرّف بها إلى مقارنة أكثر شموليّة وهي تلك المتعلقة بتحقيق التّجّاح في تحمّل المسؤولية تجاه المجتمع، وتغيّرت غاية تحسين الأداء من مجرّد التركيز على النتائج الاقتصادية، إلى تحقيق نتائج شموليّة تعكس بأبعاد المسؤولية الاجتماعية الهادفة للاستجابة الفعّالة لمختلف التطلّعات المتضاربة لأصحاب المصلحة، ولتحقيق ذلك ينبغي أن تكون هناك سياسة واضحة في المؤسسة تجاه تحسين الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي، والأداء الاجتماعي.

ب. نحو تحسين الأداء المستدام: لا يعني مفهوم الاستدامة البقاء على نفس مستوى الأداء أو الدّيمومة، ولكن يعني الحفاظ على الأداء الذي يضمن تحقيق الرّبح، الاستجابة لتطلّعات المجتمع، تنمية وتطوير البيئة، فهو يتعلّق بمفهوم التنمية المستدامة. وعليه فإنّ الأداء المستدام يتعلّق بجانبين (مدى تحقيق المؤسسة لنتائج مستدامة وتصرفها بمسؤوليّة تجاه جميع الأطراف ذات المصلحة، والجانب الثّاني يخصّ قدرة المؤسسة لاستدامة الأداء، ويُترجم ذلك بالقدرة على التّكيف، الإبداع، تسيير المخاطر، والهويّة المناسبة).

ج. نحو التّحسين المناسب: تختلف أساليب تحسين الأداء باختلاف الأهداف المنشودة منه، لكنّ الأهمّ في ذلك هو اختيار الأسلوب المناسب لتحقيق هذه الأهداف، ومن الجيّد أن نتكلّم عن وجود إجراءات تحسين الأداء في المؤسسة سواءً بصفة تدريجيّة أو جذريّة، لكن من المهمّ جدًّا أن تتوافق هذه الإجراءات مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة بما يكفل تحقيق رضا أصحاب المصالح والاستجابة الفعّالة لمعطيات البيئة الدّاخلية والخارجيّة.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

د. نحو التحسين المسرع: يُمثل تسريع تحسين الأداء الحالة المثالية للمؤسسة التي تتسارع فيها إجراءات وإنجازات التحسين إلى مستويات أداء متميزة، حيث تتحقق هذه الحالة عند تحسين الموارد التي تُحقق ذلك وبالخصوص الكفاءات البشرية. وعادة ما تفرض بيئة الأعمال تسريع تحسين الأداء عند دخول معطيات أو متغيرات تتطلب ذلك، ولكن في الواقع عدد قليل فقط من المؤسسات من يُحقق ذلك، لأنها تقوم بإجراءات التسريع لتلك الفترة فقط ثم تعود لحالتها العادية.

الفرع الثاني: نماذج تحسين الأداء المؤسسي

تستعين العديد من المؤسسات المعاصرة بنماذج لتحسين أدائها من أجل الوصول إلى الأداء الأفضل. كما أنّ هذه النماذج تختلف وتفاوتت من مؤسسة لأخرى باختلاف الأهداف، الحجم، نوع النشاط...، وغيرها من العوامل الموقفية، والتي سيتم التطرق لبعضها.

1. تحسين الأداء وفق أسلوبي التحسين المستمر والجذري

يوجد نمطان لتحديد مفهوم تحسين الأداء حسب الباحث "Leban Raymond" هما (التحسين التدريجي المستمر والتحسين الجذري)، فالتحسين التدريجي المستمر يتعلّق بتحديد طرق التطوير في الأعمال اليومية وتنفيذها بوضع فرق للتطوير تهتمّ بحلّ المشكلات اليومية التي تواجهها العمليات باستعمال أدوات إدارة الجودة، أمّا التحسين الجذري فلا يكون تدريجيًا بل بقفزة نوعية في مستوى الأداء وتلجأ المؤسسات إلى هذه الطريقة إذا كان هناك فرق كبير بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه، الذي يستلزم إشباع حاجات الزبون، أو مواجهة المنافسة، فتُجري عمليات تعديل جذرية في طريقة تسييرها. ويلخص الجدول الآتي خصائص كل نوع من أنواع التحسين (بن عيسى، 2015، صفحة 56).

الجدول رقم (06): متغيرات التحسين المستمر والتحسين الجذري

المتغيرات	طبيعة التغيير	نقطة البداية	تكرار التغيير	الوقت اللازم	المشاركة	مدى التغيير
التحسين المستمر	جزئي	عملية موجودة	مرتفعة	قصيرة	من الأسفل إلى الأعلى	ضيق (داخل الأقسام)
التحسين الجذري	جذري	البدء من جديد	منخفض	طويل	من الأعلى إلى الأسفل	واسع (بين الأقسام)

المصدر: (مسغوني، 2014، صفحة 30).

إنّ مدخلي التحسين المستمر والتحسين الجذري يتشاركان في إشباع حاجات الزبون عن طريق تعديل عمليات المؤسسة، فالتحسين المستمر يقوم بأعمال تصحيحية على مستوى الاختلالات بصفة مستمرة عن طريق الفاعلين المباشرين في العمليات، أمّا التحسين الجذري فهو يركّز أكثر على الاختلالات التي تحتاج إلى تصحيح كبير جدًا وفق نظام قيادي. ويرتبط نوع التحسين بقيود هي كالاتي (مسغوني، 2014، صفحة 30):

- الصعوبة التقنية المتعلقة بالكفاءات والمؤهلات اللازمة من أجل الحصول على التحسين؛

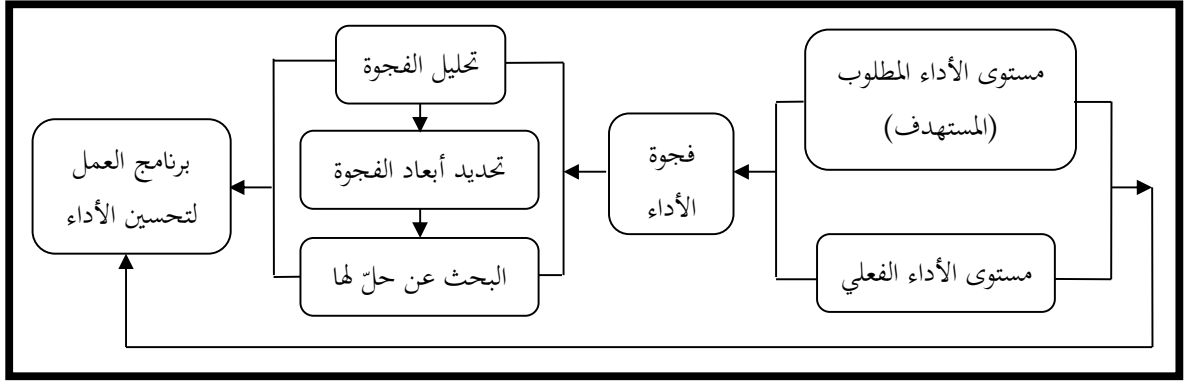
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

- حجم الموارد سواءً المادية أو البشرية المعبّئة من أجل تنفيذ التحسين؛
- مستوى الالتزام المنتظر من طرف الإدارة العليا من أجل القيادة الفعالة لتحسين الأداء.

2. تحسين الأداء وفق النموذج الساكن

يُظهِرُ النموذج الساكن لتحسين الأداء من خلال الشكل أدناه.

الشكل رقم (04): النموذج الساكن لتحسين الأداء



المصدر: (بن عيشاوي، 2013، صفحة 41).

- ويُنبَعُ هذا النموذج في تحسين الأداء بخمس خطوات، هي كالاتي (العراي وقُدّور، 2018، صفحة 190):
- تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختبار المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة؛
 - البحث عن جذور المسببات: هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأنّ الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإنّ تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء؛
 - اختيار وسيلة التدخّل أو المعالجة: التدخّل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة، وعادة ما يؤدي التدخّل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمّة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أيّ إستراتيجية لتحسين الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كلّ المستويات؛

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

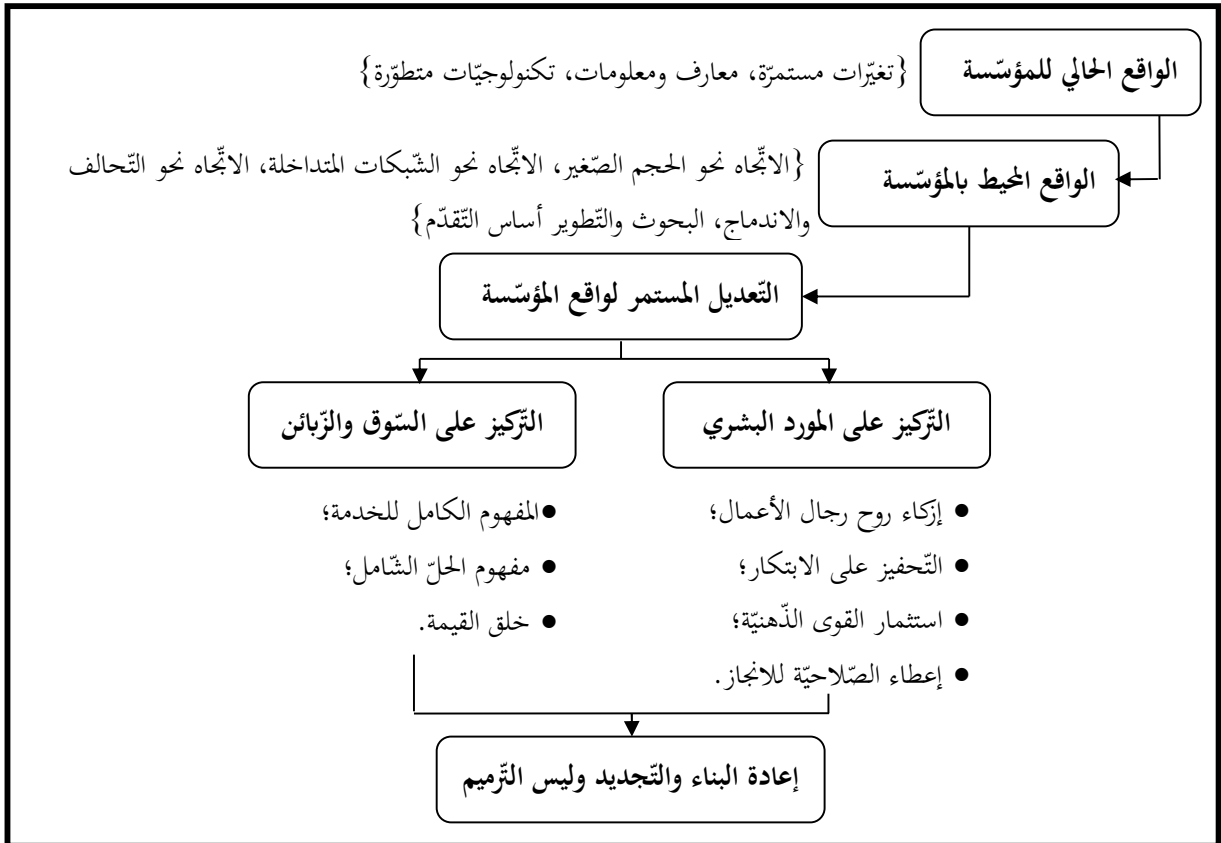
د. التطبيق: بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حينًا للتنفيذ، ثم يصمم نظامًا للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها المؤسسة في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية؛

هـ. مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سدّ الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

3. تحسين الأداء وفق النموذج الديناميكي

يُظهر النموذج الديناميكي لتحسين الأداء من خلال الشكل أدناه.

الشكل رقم (05): النموذج الديناميكي لتحسين الأداء



المصدر: (بن عيسى، 2015، صفحة 58).

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

يمكن من خلال الشكل أعلاه التمييز بين المراحل التي يمرُّ بها تحسين الأداء كنظام مفتوح يراعي التغيرات البيئية بمختلف أبعادها، حيث يتمُّ دراسة واقع المؤسسة بمختلف جوانبها لاسيما ما تعلق بالجانب المعرفي والتكنولوجي، وتحليل الواقع المحيط بالمؤسسة، الذي من شأنه سيتطلب منها تحديد خطتها الإستراتيجية، والتي بطبيعة الحال سيتمُّ فيها وضع تحسين أداء المؤسسة وتعديل أدائها في مقدّمة الأهداف، ممّا يحتمُّ عليها أخذ المورد البشري أو كما يُعرف بالتسويق الداخلي للمؤسسة بعين الاعتبار، إضافة إلى تحديد سياستها فيما يخصُّ السوق أو القطاع الذي تنشط فيه من خلال دراسة المفهوم الشامل للمنتج أو الخدمة، وماهية الحلول الواجب اتّخاذها ودراسة أبعاد عمليّة خلق القيمة لتصل في الأخير إلى رسم المعالم التي سيتمُّ على إثرها التّجديد في الإستراتيجية (بن عيسى، 2015، صفحة 59).

الفرع الثالث: مداخل تحسين الأداء المؤسسي

تختلف مداخل تحسين الأداء الشامل وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخطّطة وصولاً إلى محاولات إعادة البناء الشامل للمؤسسة. حيث أنّ البحوث والدراستات في مجال نظرية المؤسسة والتفسير أصبحت تعمل على إيجاد الآليات والنماذج واستراتيجيات العمل القادرة على تحسين الأداء لمواجهة المنافسة في ظلّ بيئة مضطربة وسريعة التغير.

1. مدخل التحسين المستمر "Kaizen"

تعتبر تقنية التحسين المستمر إحدى أهمّ الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة في تطوير أدائها من خلال إجراء تحسينات صغيرة وبشكل متزايد لفترات مستمرة لتحقيق مستوى أداء أفضل والتخلّص من أوجه القصور المختلفة في موارد المؤسسة الماديّة والبشريّة والماليّة (سلمان، 2014، صفحة 281). ويُشير مصطلح "Kaizen" إلى التقنية التي استخدمها اليابانيون، وتتكوّن الكلمة من "Kai" وتعني التغيير أمّا كلمة "Zen" فتعني الجيّد، وعند جمع الكلمتين فإنّ "Kaizen" تعني التغيير الجيّد لعمليات المؤسسة وأفرادها كي تصبح أكثر كفاءة وفاعليّة، وتركّز تقنية "Kaizen" في التحسين المستمر على الممكن والبسيط من خلال تجزئة العمليات المعقّدة إلى مجموعة من العمليات الفرعية، ومن ثمّ القيام بتحسين هذه القطاعات البسيطة بتكاليف قليلة وأحياناً دون تكلفة، وتتجنّب هذه التقنية استخدام الأساليب المعقّدة والباهظة الثمن (عطيان ونور، 2014، صفحة 282).

من فوائد استخدام إستراتيجية "Kaizen" (تمكين الموارد البشرية، اكتشاف قدرات وإمكانيات جديدة، تحسين ملموس في معنويات العاملين، تقليل الأخطاء، وتقليل التكلفة والزمن والمساحة المستخدمة وزيادة في الكفاءة) (بوسالم وشهد، 2017، صفحة 633). كما يمرُّ أسلوب "Kaizen" بالمراحل التالية (دبون، 2008، الصفحات 165-166):
أ. تقويم الأوضاع السائدة (الفرز): يطلق على الفرز باليابانية "seiri" ومعناها الترتيب المنطقي للأشياء. وفي هذه المرحلة يتمُّ التمييز بين الأشياء الأساسية وغير الأساسية، ويعني الفرز عملياً التخلّص من الاحتفاظ بالأشياء الغير مُستفاد منها وغير المستخدمة.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

ب. الترتيب التسليم للأشياء (منهجي): يطلق عليها باليابانية "seiton" بمعنى إعادة وضع وترتيب الأشياء في مواقعها الصحيحة وحسب ترتيبها وذلك لتفادي ضياع الوقت في البحث عنها بحيث تكون جاهزة للاستخدام عند الحاجة وقابلة للاسترجاع كما استعمل اليابانيون قانون الثلاثين ثانية، حيث تُرتب المؤسسات أدوات الاستخدام الميكانيكي في لوحة خاصة بهدف العمل بها ببساطة خلال (30 ثانية) وذلك في فلسفة كل شيء يرجع إلى مكانه المخصص بعد الاستخدام.

ج. تنظيف مكان العمل: تنطق باليابانية "seiso" بمعنى التنظيف الدائم لمكان العمل والمحافظة على النظافة بصورة مستمرة، فالمؤسسات اليابانية تقوم بتنظيف شامل لمكان العمل خلال الخمس دقائق الأولى والأخيرة من كل يوم.

د. التعقيم الشامل (النظافة الشخصية): يطلق عليه باليابانية "seiketsu" وهو الحرص على التطبيق والمحافظة على المفاهيم الثلاثة الأولى في مكان العمل كما تشير إلى ضرورة محافظة الفرد داخل المؤسسة على نظافته الشخصية بحيث يكون مظهره لائقاً عند أداء وظيفته.

هـ. الانضباط الذاتي: يطلق عليها باليابانية "shitsuke" بمعنى حث الأفراد على الانضباط الذاتي والالتزام بتعليمات وقوانين النظافة والترتيب، كما تحث هذه الخطوة على اللين واللطف مع كل الأفراد على الانضباط الذاتي والالتزام بتعليمات وقوانين وأنظمة العمل داخل المؤسسة.

2. مدخل إدارة "Hoshin Kanri"

إن أي مؤسسة في الوقت الحاضر - ترغب في تجاوز توقعات الزبائن واحتياجات البقاء وفق خطة إستراتيجية تنافسية طويلة المدى - لها رؤية قابلة للتحقيق وتسعى نحو التحسين المستمر للعمليات الداخلية والخارجية الرئيسية، وذلك من خلال التعرف على الواقع والسعي لتطويره والحفاظ على هذا التقدم دون تراجع أمام المتغيرات المتلاحقة، وهذا ما تقوم به أداة هوشين كونزي لنشر السياسات (حنين، 2017، صفحة 99). وقد تم تطوير هذا المنهج على يد شركة يابانية تدعى "Pridgestore"، وقد تم استخدامه بنجاح من قبل شركة "Hewlet Packard"، حيث ركز هذا المنهج على التخطيط الناجح والمتابعة الشهرية للأداء، فهو يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف، لعل من أهمها كونه طريقة لتوجيه جهود كل الأفراد لسد الثغرات الإستراتيجية، وبالتالي فهو منهج يهدف إلى تمكين الإدارة العليا من إدارة الأولويات وتحديد الثغرات الإستراتيجية، والتي يجب سدها لأجل تحسين الأداء، ولأجل ضمان تطبيق هذا المنهج بأحسن الطرق يجب تهيئة المؤسسة للاستجابة لمختلف تغيرات محيطها (مزهودة، 2017، صفحة 60).

يُنظر لنموذج هوشين في الإدارة بأنه مدخل تسييري شامل لتحقيق نجاح استراتيجي في أداء المؤسسة، كما أنه يهدف لدعم طاقات المؤسسة لتحقيق نتائج على المستوى الاستراتيجي طبقاً للأولويات، إذ يقوم هذا النموذج على التركيز على فجوات الأداء وترجمة الأهداف إلى نتائج قابلة للقياس (بن عيسى، 2015، صفحة 77). وفي هذا الصدد، تتمثل المبادئ الأساسية لإدارة هوشين في (ملاءمة أهداف المؤسسة مع المتغيرات في البيئة الخارجية، التركيز على

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

معالجة الثغرات الإستراتيجية الحيويّة، مشاركة كلّ المستويات التسييريّة والتنفيذية في وضع الخطط لغلق الثغرات، تحديد طرق ومعايير قياس تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ربط الخطّة الإستراتيجية طويلة الأجل بالخطط المرحليّة قصيرة الأجل، تعديل الخطط بصفة مستمرة، اعتماد التّغذية الرّاجعة من المستويات التسييرية والتنفيذية السّفلى، وهو ما يضمن للمؤسسة التّحسين في الأداء والاستمراريّة (مزهودة، 2017، صفحة 61).

تقوم إدارة هوشين على آليّة مفادها أنّ التّحسين يكون على عمليّات المؤسسة في جميع المستويات التّظيميّة الإستراتيجية، التّكتيكيّة والعمليّة وهذا من خلال (بن عيسى، 2015، صفحة 77):

- التّكامل العمودي؛ بتوجيه جميع الأفراد داخل المؤسسة نحو تحقيق الأهداف، أي تلك الصّورة والرّؤية المشتركة المحدّدة لآلّجاء المؤسسة.

- التّعاوض الأفقي؛ قيادة المؤسسة عن طريق الأعمال العرضيّة متعدّدة الأنظمة والوظائف بواسطة أدوات التّخطيط والمراقبة؛

- إعطاء الوحدات طابع الأمثليّة؛ بتحديد الأهداف لكلّ وحدة حتّى يتمكّن كلّ نشاط من التّكيّف بسرعة مع التّغيّرات البيئيّة الخارجيّة والداخليّة.

3. مدخل الهدم الخلاق

يمكن وصف الهدم الخلاق بأنّه محاولة التّخلّص من الممارسات والأفكار التّقليديّة من أجل إفساح المجال للابتكار والتّطوير بالمؤسسة، وقد ظهر هذا المفهوم عن طريق العالم الاقتصادي "Joseph Schumpeter" سنة 1942 بغرض زيادة إنتاجيّة المؤسسات، ثمّ بعد ذلك دخل هذا المصطلح في جميع سياقات المؤسسة، وقد عرّفه "Allison" بأنّه: «خلق تكنولوجيا جديدة وطرق وأساليب عمل مستحدثة لأداء الأعمال والأنشطة داخل المؤسسة»، وحسب "MacGregor" فهو يشير إلى أنّه: «عمليّة ديناميكيّة تعتمد عليها المؤسسات لابتكار أساليب وطرق إنتاج حديثة لاستبدال المنتجات القديمة بمنتجات جديدة» (رضوان والسعداوي، 2020، صفحة 687). وعرّف أيضًا بأنّه عمليّة التّحوّل المخطّط من الوضع التّظيمي والممارسات الإداريّة السّائدة إلى وضع تنظيمي وممارسات تتفق مع عصر المعلومات (كالتّحوّل من نظام الحوافز والمكافآت على أساس الولاء والأقدميّة إلى نظام الحوافز على أساس الأداء، من الهيكل التّظيمي الوظيفي إلى الهيكل التّظيمي الشّبكي، من الاتّصالات الورقيّة إلى الاتّصالات الالكترونيّة...، وغيرها) (بلعور ومصطفى، 2005، صفحة 476).

وضّح "Borchert & Cardozo" إلى أنّ الهدم الخلاق يركّز في الأساس على إضافة قيمة للزّبائن وذلك من خلال الاستعانة بوسائل تكنولوجيا جديدة وأيضًا الاهتمام بالأصول غير الملموسة كالقدرات الإستراتيجية للإدارة، ثقافة الرّيادة، السّمعة الجيدة للمؤسسة. وقد أشارت دراسة "Bloch & Metcalfe" إلى أنّ أهمّ سمات الهدم الخلاق هي إحداث تغيير هيكلي في المؤسسة، ونشر روح الابتكار والمرونة في القواعد والإجراءات المتّبعة في المؤسسة (رضوان

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

والسعداوي، 2020، صفحة 687). كما يرى أحد الباحثين أنّ أهم خصائص الهدم الخلاق يمكن إبرازها في الآتي (الدوري، 2008، صفحة 69):

- الهدم الخلاق ليس عملية ثابتة، بل هو عملية ديناميكية مستمرة يعتمد على منطق استيعاب المستهلك وتوجهاته. المؤسسة هنا لا تنتظر لكي تُغيّر بل أن تبادر في التغيّر نحو التطوير وتتنبأ بالمستقبل وظروف البيئة الخارجية قبل وقوع الأحداث لكي تكون في مأمن من التقلبات والثبات في بيئة العمل.

- تحدث عملية الهدم الخلاق بشكل اندفاع حذر وليس عملية تشبه التقليد للمؤسسات الأخرى، فهي تسرع رصين كما يطلق عليها "Joseph Schumpeter".

- يسعى الهدم الخلاق لبناء هيكل كفاء اقتصادياً للمؤسسة أكثر رصانة وأكثر نموًا وبشكل علمي كي يستطيع أن ينافس المؤسسات الأخرى في ظل الاقتصاد العالمي.

تكتسب عملية الهدم الخلاق أهمية كبيرة لدى المؤسسة، ولذلك فهي تُشكل إجراءً ليس سهلاً أو روتينياً بل إنّه حالة فاصلة بين ما هو قديمٍ بالٍ وجديدٌ متطور. لا شك أنّ المؤسسات حينما تتبني أفكاراً ومفاهيم جديدة، فإنّها لا بدّ أن تكون قادرة على الإيفاء بمتطلبات التحديث والتطوير وبالأخص المتطلبات المادية والمالية والبشرية. كما أنّ مدخل الهدم الخلاق يهدف إلى السعي لتحقيق توازن ديناميكي، التحوّل نحو العولمة، تطوير استراتيجيات احتواء السوق، تحوّل الإدارة نحو الزبون (الدوري، 2008، صفحة 69). وفي ذات السياق، يعتمد التدمير الخلاق لتحسين الأداء على المراحل التالية (بلعور ومصطفى، 2005، الصفحات 476-477):

- تصغير الحجم؛

- البحث عن التوازن الديناميكي؛

- تنمية إستراتيجية الدخول إلى السوق؛

- التحوّل نحو فلسفة الانقياد للزبون؛

- بناء إستراتيجية تسويقية لإغلاق السوق، الاتجاه نحو العالمية.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

المبحث الثالث: أسس مقارنة الأداء الشامل المؤسسي

لقد توسّع دور المؤسسة في المجتمع تدريجيًا، فلم يُعد دورها يقتصر على تحقيق أهداف مالية قصيرة أو متوسطة الأجل لإرضاء مساهميها، بل يجب أن يتضمّن أيضًا أبعادًا غير مالية أخرى تهدف إلى تعزيز استمرارية واستدامة المؤسسة. وعلى غرار هذا التطوّر في دور المؤسسة، تغيّر أيضًا مفهوم الأداء وتطوّر؛ فالرؤية التقليدية للأداء، والتي تقتصر على النظرة المالية قصيرة الأجل أصبحت يجب استبدالها تدريجيًا برؤية أوسع نطاقًا وذات أبعاد أكثر شمولية لمسيرة الظروف والمتغيّرات الرّاهنة؛ أي أنّ المؤسسة اليوم تهدف إلى تحقيق ليس فقط الأهداف الاقتصادية، ولكن أهدافًا أكثر شمولية تتضمّن أبعادًا ثلاثة؛ اقتصادية واجتماعية وبيئية. وبالتالي، فالنظرة الحديثة لمفهوم الأداء توسّعت لتأخذ في الاعتبار مفهوم "المسؤولية الاجتماعية" أو المسؤولية المجتمعية للمؤسسة تجاه أصحاب المصلحة.

المطلب الأول: ماهية الأداء الشامل المؤسسي

اقتصر مفهوم الأداء في الممارسة التقليدية على النظرة المالية البحتة، وفي ظلّ بيئة العمل الجديدة تغيّر مفهومه، فقد اتّسع ليشمل أبعادًا أخرى اجتماعية وبيئية بالإضافة لأبعاده الاقتصادية؛ أي أصبح حاليًا يطلق عليه اسم "الأداء الشامل" أو "المستدام"، والذي يقتضي فيه التّكامل والتّوازن بين الأهداف الثلاثة الاقتصادية والاجتماعية، والبيئية.

الفرع الأول: مفهوم الأداء الشامل المؤسسي

في ظلّ توسّع أنشطة المؤسسة، وزيادة مسؤولياتها تجاه الأطراف التي تتعامل معها، أصبح بقاؤها واستمرارها مرهون بتحقيق أداءات أخرى تشمل الأبعاد الاجتماعية والبيئية زيادة على تحقيق الأداء المالي؛ وهو ما يصطلح اليوم عليه بالأداء الشامل المؤسسي.

1. تعريف الأداء الشامل

يُعتبرُ الأداء في المؤسسات مفتاح لتحقيق الأهداف بطريقة جيّدة وفي الوقت المناسب وبتكلفة أقلّ، وهو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفق المعايير المحدّدة، وفي ضوء تفاعلها مع البيئة نتيجة استخدام الموارد المتاحة فيها بسلوك كفاء وفعال، كما أنّه يقيس قدرة المؤسسة على تعظيم قيمتها من وجهة نظر الزبون مقابل تلبية تكاليف الوسائل الضرورية لخلق هذه القيمة (مقيح، 2019، صفحة 226)، كما أنّ الأداء بمفهومه الحديث يتميّز بالشمولية والاستدامة، وهو يرتبط بتحقيق أداء متوازن في كلّ الجوانب، وذلك بتحقيق أداء مالي، اقتصادي، اجتماعي، وبيئي متميّز (عرقوب، 2015، صفحة 252). فمن جهة، وفقًا لـ "Quairel"، يُمثّل الأداء الشامل «مساهمة المؤسسة في أهداف التنمية المستدامة. وهو جزء من نظام مراقبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. والذي يفترضُ تعدّد مجالات المراقبة وتوسّع نطاقها. وهذا يعني، من الناحية النظرية، التّكامل والتّوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (Benatiya Anadaloussi & Alij, 2017, p. 446). وفي ذات السياق، يُعتبرُ الأداء الشامل أيضًا حسب

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

"Capron & Quairel" كأداة «لتقييم مستوى تنفيذ المؤسسة لاستراتيجيات التنمية المستدامة المعلنة (Nafzaoui)» (El Hammoumi, 2018, p. 180). ومن جهة أخرى، يرى "Paul Pinto" أن: «الأداء الشامل يعني أحسن نظام لاستخدام وتخصيص الموارد بين الزبائن، العمّال، والمساهمين والغرض منه تقوية وتدعيم النظام البيئي الرأسمالي»، فحسب هذا الأخير فإنّ الأداء الشامل يتركز على أربعة أعمدة أساسية (القيم من أجل القدرة على البقاء، السوق بغرض التنافسية، الأفراد لتحقيق الإنتاجية، والتخصّص في المهن من أجل تحقيق المردودية) (قطّاف وعمران، 2017، صفحة 327).

مما سبق، يمكن تعريف الأداء الشامل بأنه مفهوم متعدّد الأبعاد والجوانب يُغطّي كافّة الأطراف التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة في إطار قيام هذه الأخيرة بمسؤولياتها الاجتماعية والبيئية.

2. مبادئ الأداء الشامل

لقد حظي الأداء بمفهومه الإجمالي والشامل باهتمامات عدد من الباحثين؛ ففي سياق التنمية المستدامة للمجتمع وجد "Bachet" أنّ مفهوم الأداء الشامل يقوم على قوّة الارتباط بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية وذلك ضمن منظور طويل الأجل لتحقيق النجاح والاستمرار للمؤسسة. لذلك يُعتبر الأداء الشامل ترجمة عملية للتنمية المستدامة على مستوى المؤسسة، بحيث يتجاوز البعد الاقتصادي للأداء أين تكون المؤسسة في خدمة المساهمين أو الزبائن فقط، إلى الأخذ بعين الاعتبار مصالح ومتطلبات أصحاب المصلحة الآخرين من عمّال وبيئة اجتماعية وموردين وبيئة طبيعية، وذلك بالسعي نحو إرضاء هؤلاء بالطريقة الأكثر توازناً وعدالة ودون التفريط في هدف نموّ وتطوّر المؤسسة نفسها (سلفاوي وبركة، 2017، الصفحات 58-59). وفي ذات السياق، يُركّز الأداء الشامل للمؤسسة على جملة من المبادئ أهمّها (سترة، 2018، صفحة 144):

- ينبغي أن يكون هناك تكامل بين الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية طويلة الأجل داخل إستراتيجية المؤسسة؛
- ضرورة تفعيل الحوار بين الأطراف ذات المصلحة ومحاولة مقابلة احتياجاتهم بطريقة فعّالة؛
- الاهتمام بالابتكار من خلال الاستثمار في تطوير المنتجات والخدمات التي تستخدم الموارد الطبيعية بطريقة ذات كفاءة وفعالية على المدى الطويل؛
- تسيير الخطر عن طريق استغلال الفرص وتسيير المخاطر المتعلقة بالأمر الاقتصادي والاجتماعية والبيئية؛
- الشفافية والإفصاح عند نشر المؤسسة لتقارير أنشطتها في المجال الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي؛
- احترام حقوق الموظفين ومعاملتهم بعدالة.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

3. أبعاد الأداء الشامل

يتمثل الأداء الشامل في تفاعل المتغيرات الثلاثة للتنمية المستدامة، أداءً اقتصاديًّا من خلال خلق قيمة مستدامة نتيجة التعامل مع جميع الأطراف ذات المصلحة، وأداءً اجتماعيًّا من خلال العدالة الاجتماعية، جذب العمال والمحافظة عليهم، احترام حقوق الإنسان...، وغيرها، وأداءً بيئيًّا ناتج عن المحافظة على الموارد الطبيعيَّة، بيع منتجات وخدمات صديقة للبيئة، كما يُعتبر الأداء الشامل مفهومًا يبحث عن إحداث تكامل للأداء بطريقة شاملة، هذا الإدماج أو التكامُل يتحقَّق بالتجانس بين جميع الأبعاد الثلاثة؛ اقتصاديَّة، اجتماعيَّة، وبيئيَّة (قرارية ودريس، 2018، صفحة 93). حيث، يتجَّه أغلب الباحثين إلى إعطاء تعريف له انطلاقًا من الأبعاد المكوِّنة له (سلفاوي وبركة، 2017، الصفحات 59-60):

أ. البعد الاقتصادي: تتمكَّن المؤسسة من خلاله إشباع رغبات المساهمين والزبائن وتكتسب ثقتهم وعادة ما يُقاس هذا الأداء بالاعتماد على القوائم الماليَّة. كما يتعلَّق بعوامل يرتبط أغلبها بالبيئة الخارجيَّة للمؤسسة والمتولِّدة أساسًا عن السوق، الإبداع التكنولوجي، تنظيم العلاقات مع المؤسسات العموميَّة أو الماليَّة. كما أنَّه ذو علاقة قويَّة بالتحليل الاستراتيجيِّ الذي يسمح بإجراء دراسة نقدية للبيئة الخارجيَّة للمؤسسة بهدف تحديد المخاطر المحتملة والاستفادة من الفرص المتاحة في السوق؛

ب. البعد البيئي: وهو يرتبط بعوامل خارجيَّة والتي تشمل عناصر تتعلَّق بالمجتمع والبيئة الطبيعيَّة، بحيث يتركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها؛

ج. البعد الاجتماعي: ويتركز على قدرة المؤسسة في جعل مواردها البشريَّة أطراف فاعلة. وهو يرتبط بعوامل داخلية كالمكافآت والأجور، توقيت العمل، التكوين، الاتصال الداخلي، ومن الممكن تحديده انطلاقًا من الرضا المحقق في المجال الاجتماعي كالعلاقات بين العاملين والمؤسسة. وقد يمتدَّ هذا البعد إلى مجالات أوسع تشمل اهتمام المؤسسة وعلاقتها بمجموعة أكبر بأصحاب المصلحة من زبائن، موردين، منافسين، دائنين، مورعين، مجتمع محلي وغيرهم.

الفرع الثاني: أهمية الأداء الشامل، أهدافه وعلاقته بمراقبة التسيير

يسمح الأداء الشامل بالحكم على علاقة المؤسسة بكلِّ أصحاب المصلحة، ويظهر الاهتمام به وتقييمه عن طريق أدوات مراقبة التسيير عندما تصبح المؤسسة مُجبرةً على الاستجابة إلى متطلبات خاصة لإعداد قوائم ماليَّة موجَّه لخدمة المساهمين، وللإستجابة لمتطلبات التبليغ والإفصاح عن نتائج نشاطها في المجالين الاجتماعي والبيئي لأصحاب المصلحة.

1. أهمية الأداء الشامل

لقد أصبح مسيرو المؤسسات يهتمون أكثر بمفاهيم الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، لأنَّ الأداء الشامل يسمح بقياس نتائج المشاريع الإستراتيجيَّة للمؤسسة، وتأثيرها في الأجل المتوسط والطويل من خلال بناء مزايا تنافسيَّة

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

جديدة، وإعادة تنظيم المؤسسة، وتطوير العلامة التجارية للمؤسسة، وإنشاء مؤشرات ومعايير يمكن إدراجها في تقارير التسيير، وجداول القيادة ومختلف وسائل الإشهار. وفي ذات السياق، تكمن أهمية الأداء الشامل في المؤسسة إلى تحقيق الآتي (جري، 2018، صفحة 159):

- يُساعد على إعادة صياغة استراتيجيات المؤسسات لتشمل الأبعاد الثلاثة (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) في جميع الأقسام (التسويق، المشتريات، تصميم المنتج، الإشهار...، وغيرها)؛
- يُساعد على (إعادة تصميم العمليات، المنتجات والخدمات)، لتصبح متلائمة مع الأبعاد الثلاثة (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية)؛
- يُتيح للمؤسسات عقد شراكة في تطوير وتنفيذ الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالتنمية المستدامة بأبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية)؛
- تطوير مختلف المؤشرات المتعلقة بالأداء الشامل، وذلك بالتشاور مع مختلف الأطراف ذات المصلحة، واستخدامها في تقييم أداء المؤسسة، ومقارنته بأداء المؤسسات الأخرى؛
- يُساعد المؤسسة على تبني مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء المستدام كالتدقيق الاجتماعي، المحاسبة الاجتماعية، التسويق الأخضر، الإنتاج الأنظف...، وغيرها؛
- الشفافية، الانفتاح والمساهمة الفعالة في الحوار مع جميع الأطراف ذات المصلحة.

2. أهداف الأداء الشامل

يُحقق الأداء الشامل للمؤسسة مجموعة من الأهداف، يمكن حصرها في الآتي (العايب، 2011، الصفحات 162-163):

- أ. أهداف الأداء الشامل نحو زبائن المؤسسة: حيث تتبلور المسؤولية الاجتماعية من خلال الالتزام ببذل كافة الجهود، وتوفير كافة الظروف اللازمة لخلق وتعميق حالة من الإشباع والرضا عن السلع والخدمات المقدمة لهم.
- ب. أهداف الأداء الشامل نحو فئة الملاك: في حالة الملكية الخاصة يتبلور الهدف في بذل كل الجهود الكفيلة بتحقيق العائد المناسب على الأموال المستثمرة، وضمان تدفقه لأطول فترة، أما في حالة الملكية العامة فيتبلور الهدف في بذل كل الجهود لتحقيق الأهداف المخططة للدولة.
- ج. أهداف الأداء الشامل نحو فئة العاملين بالمؤسسة: حيث تتبلور المسؤولية الاجتماعية نحو العاملين من خلال الالتزام ببذل كافة الجهود والعمل على توفير كافة العوامل الممكنة لخلق وتعميق حالة الرضا والانتماء للمؤسسة وتحسين مستواهم الاجتماعي والمادي والنفسي.
- د. أهداف الأداء الشامل نحو المجتمع: حيث تتبلور المسؤولية الاجتماعية في السعي الحثيث لإسعاد الإنسان ورفاهيته والارتقاء بمستواه الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والتربوي من خلال الالتزام ببذل كل الجهود اللازمة لتغطية كل

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

الجوانب المناسبة واللازمة مما سيؤدّي إلى انطباع طيّب لدى المجتمع المحيط بالمؤسسة؛ وبالتالي تكوين شخصية للمؤسسة مقبولة ومرغوبة من قِبَل الرّأي العام.

3. علاقة مراقبة التسيير بالأداء الشامل

تضمُّ الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير عددًا كبيرًا من المؤشرات التي غالبًا ما تكون تحليلية لا تسمح بتفسير واضح للانحرافات الملاحظة، في حين تبحث الأدوات الحديثة عن مؤشرات شاملة تُعطي تفسيرات واسعة حول الانحرافات الملاحظة، كما يُفضّل استخدام مؤشرات موجبة تؤدّي إلى التقدّم الدائم مثل الجودة الشاملة، حيث تُعدُّ المؤشرات الجديدة أكثر شمولية وتسمح بتفسير أفضل للتعقيدات الموجودة في المحيط الجديد وتُعوض فعالية الفرد أو القسم بفعالية شاملة تضمُّ العناصر الداخلية والخارجية، المالية والنوعية وتسهّل عملية الاتصال الاقتصادي في المؤسسة، والتي تعكس اهتمام المؤسسات بالجوانب الاجتماعية والبيئية، وفي ظلّ تحوّل أبعاد الأداء من الأبعاد المالية البحتة إلى المنظور ثلاثي الأبعاد (الأداء الشامل)، فإنه يجب على نظام مراقبة التسيير التقليدي التكيف مع هذه المتغيرات وكذا تكيف مختلف أدواته، وبناء نظام للقيادة مدمج لمبادئ التنمية المستدامة وإعداد مؤشرات خاصة بالأداء الشامل (أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، وأداء بيئي). إذن فدور مراقبة التسيير الحديث أصبح تقييم وقياس الأداء الشامل بإدماج مبادئ التنمية المستدامة والمسؤولية المجتمعية في المؤسسة، وتكييف نظام مراقبة التسيير مع هذه المبادئ حيث أُطلق على نظام مراقبة التسيير تسمية حديثة هي (مراقبة التسيير المجتمعي) "Le contrôle de Gestion Sociétal" (ستر، 2018، صفحة 145).

الفرع الثالث: قياس الأداء الشامل، مبادئ قياسه وصعوبات تقييمه

من أجل قياس الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية، يتطلّب الأمر إيجاد مؤشرات تفصيلية تسمح بقياس كلّ من الأداء المالي للمؤسسة دون إهمال أدائها البيئي والاجتماعي، وهذا في ضوء مجموعة من المبادئ التي تحكم قياس الأداء الشامل مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف الصعوبات في تقييمه.

1. مفهوم قياس الأداء الشامل

إنّ قياس الأداء لا يعني تقنية معينة أو أسلوب فيّ محدد فقط، لكن كيفية استخدام التقنية المناسبة لمتابعة وتسجيل وقياس أداء منظمات الأعمال الحكومية منها أو الخاصة (بوطيبة وأفاسم، 2021، صفحة 127). وفي هذا الصدد، يُعرّف قياس الأداء بأنه المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدّم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقًا. وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات برنامج المؤسسة. ومن الجدير بالذكر أنّ مقاييس الأداء يمكن أن تتناول نوع أو مستوى أنشطة البرنامج المنفّذة، والمنتجات والخدمات التي تنشأ عن البرنامج، ونتائج تلك المنتجات والخدمات المقدّمة (الغالي وإدريس، 2009، صفحة 487).

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

يرى أحد الباحثين أنّ مفهوم وقياس الأداء انتقل من مجرد قياسه بمؤشرات كمية كالإنتاجية والمردودية الاقتصادية وزيادة الإنتاج والتحكّم في التكاليف إلى الاستعانة بمعايير أخرى كالجودة واحترام المواصفات بجميع أنواعها واحترام الآجال بحيث أنّ هذه المعايير تنطبق على الأبعاد الشاملة للمؤسسة (العايب وجعفري، 2017، صفحة 155). كما يرتبط استعمال المؤشرات في قياس الأداء الشامل للمؤسسة بقدره هذه الأخيرة على معرفة توجهات أصحاب المصالح، والتي بواسطتها تقوم هذه المؤسسات بتبني التوجهات والتصرفات التي تخدم مصلحتهم وتُشبع رغباتهم انطلاقاً من المبدأ الذي تقوم عليه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والمتمثل في أنّ أصحاب المصالح ينتظرون من المؤسسة أسلوباً جديداً في الاتصال ويكون ذلك بالحصول دون عناء على معلومات شفافة. وهذا بدوره يُخدّم مصلحة المؤسسة حيث يعود ذلك عليها بالفائدة خاصّة عندما تُعلنُ للجميع أنّ نشاطها يُخدّم مصلحتهم فتحقق بذلك الشراكة والثقة في آنٍ واحد (العايب، 2011، صفحة 166).

مما سبق، فالأداء الشامل كمفهوم متعدّد الأبعاد يمثّل التفاعل بين الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة على مستوى المؤسسة، لكن الإشكالية تبقى في صعوبة قياسه وتقييمه، فالمؤسسات تعتمد فقط لقياسه على الأدوات التقليدية؛ بمعنى أنّه تمّ تكيف هذه الأخيرة مع أبعاد التنمية المستدامة.

2. مبادئ قياس الأداء الشامل

يعتمد قياس الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية حسب "Dubigeon" على مبادئ أساسية تركز على جميع العناصر المؤثرة فيه سواءً المالية، الاجتماعية والبيئية، والتي يمكن إبرازها في الآتي (فرعون، 2017، الصفحات 48-49):

- المبدأ الأول؛ هو أنّ الاقتصاد أداة موجهة لضمان التوازن بين المجتمع، حماية البيئة، والعدالة الاجتماعية.
- المبدأ الثاني؛ يتعدى قياس العائد من التنمية المستدامة المقاربة الكلاسيكية.
- المبدأ الثالث؛ يتمّ قياس التنمية المستدامة من خلال تدنية الآثار الحقيقية على الثلاثية "3P" (الربح، الكوكب، والمجتمع). ويُتحكّم في الآثار المباشرة وغير المباشرة الناتجة عن نشاط المؤسسة (الاستهلاك، المخرجات، الفضلات...، وغيرها) سواءً كان ذلك على المستوى الجزئي أو الكلي؛
- المبدأ الرابع؛ يكون من المستحيل اختزال أبعاد الأداء الشامل في عامل باعتبار أنّه متعدّد الأبعاد ناتج عن عدّة علاقات سببية تبادلية، فالمحاور (الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي) تساهم في النتيجة الثلاثية.
- المبدأ الخامس؛ تجميع مؤشرات التنمية المستدامة لحساب الأداء من أجل المقارنة من فترة لأخرى ومن وحدة لأخرى، ووضع نقاط مرجعية بالنسبة لأحسن النتائج، رغم أنّه عمل صعب لاختلاف الأنشطة، المنتجات والظروف، وعلى المؤسسة أن تجد وحدات قياس مشتركة لتمكّن من إظهار صافي خلق القيمة.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

- المبدأ السادس؛ ربط المؤسسة بين القيمة الناتجة عن التنمية المستدامة وربحيّتها، أي القيام بحساب التكاليف المتعلقة بالتنمية المستدامة وما حصلت عليه من عوائد جرّاء التزامها بمبادئ التنمية المستدامة.
- المبدأ السابع؛ من الصّعب التّمييز بين القيمة الناتجة عن التنمية المستدامة والقيمة الإجمالية للمؤسسة في ظلّ ملاحظتين مهمّتين (تتمثّل الأولى في أثر الإجراءات الموجهة للتنمية المستدامة على الأداء الشّامل صعبة الفصل عن باقي العوامل المؤدّية لهذا الأداء، أما الثانية تتعلّق بصعوبة التّمييز بين العوامل المساهمة في تحقيق هذا الأداء، نظرًا لأنّ التنمية المستدامة أصبحت تدخل تدريجيًّا في نطاق بيئة المؤسسة).
- المبدأ الثامن؛ وضع الحوار مع أصحاب المصالح في محور التّوازن بين التنمية المستدامة والربح، لأنّ ارتفاع الأرباح لا يؤدّي بالضرورة إلى الاهتمام أكثر بالتنمية المستدامة، كما أنّ المؤسسة التي تهتمّ بالربح على المدى القصير من دون الاهتمام بالعناصر التي تُعزّز شرعيّتها قد ترى أداءها المالي يتراجع على المدى الطويل، وعليه يمكن الحصول على التّوازن بين التنمية المستدامة والرّبحيّة الماليّة من خلال الحوار مع أصحاب المصلحة.
- المبدأ التاسع؛ يُمكنُ الحوار مع أصحاب المصلحة من معرفة مدى كفاية وملاءمة الاستثمارات في مجال التنمية المستدامة، فمن وجهة نظر التنمية المستدامة تكون الاستثمارات دوماً غير كافية، أمّا من وجهة نظر ماليّة فهي ضخمة، وبالتالي فالحوار مع أصحاب المصلحة يُمكنُ من إيجاد حلّ وسط.
- المبدأ العاشر؛ يكون من خلال تحقيق ميزانيّة دورية ثلاثيّة الأبعاد مرتكزة على مبدأ التحسين المستمرّ.

3. صعوبة تقييم الأداء الشّامل في المؤسسة

عند وضع مؤشرات قياس الأداء الشّامل، لا بدّ أن تبرهن المؤسسة على كفيّة تطبيقها لمبادئ التنمية المستدامة في كلّ المجالات ذات العلاقة بالبيئة والاقتصاد والمجتمع (البيئة)؛ سوف يُقتصد في الطّاقة والموارد من خلال التّأكيد على الاستخدام الكفء، الاقتصاد؛ سوف تُدارُ التّحدّيات البيئيّة لخلق المنفعة التنافسيّة، والمجتمع؛ سوف يكون العمل بإخلاص مع المنظّمات غير الحكوميّة والأفراد لحلّ مشكلات البيئة النّوعيّة (العايب، 2011، صفحة 167). ولكن، في هذا الصّدّد، تُواجه المؤسسة جملة من الصّعوبات عند إجرائها لسيرورة تقييم الأداء الشّامل أهمّها (سترة، 2018، صفحة 146):

- أ. قصور نظام المعلومات: تُعدّ المعلومات شيء ضروري لتقييم الأداء الشّامل إذ لا بدّ من توقّرها بالطريقة والكمّ والنوع والسرعة المطلوبة، لهذا يتطلّب من المؤسسة توفير نظام سليم وفعال للمعلومات.
- ب. صعوبة تحديد بعض مؤشرات الأداء الشّامل في بعض الأنشطة الاقتصاديّة: تواجه بعض المؤسسات صعوبات كثيرة عند تحديد بعض المؤشرات المتعلقة بنتائج نشاطها وتقييم أدائها الشّامل وتختلف درجة الصّعوبة تبعًا لاختلاف طبيعة النشاط، ومن الصّعوبات التي تعترضه:

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

- صعوبة القياس الكمي لحجم الإنتاج النهائي ويُرجع ذلك إما لتعدد نوعيات المنتج واختلاف وحدة قياسه أو لتعدد العمليات الإنتاجية وعدم توافق أزمته تنفيذها أو عدم تكرارها بين فترة وأخرى؛
- صعوبة التعبير الكمي عن بعض أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: مكونات الأداء الشامل المؤسسي

تسعى المؤسسات الاقتصادية على اختلاف طبيعة نشاطها إلى تحقيق الأداء الاقتصادي الذي يهدف إلى تعظيم قدراتها التنافسية، إلا أنها قد تُحدثُ خلال نشاطها مجموعة من الآثار السلبية على البيئة والمجتمع، وهو ما يفضي إلى الحديث عن الأداء البيئي والاجتماعي علاوة على الأداء الاقتصادي؛ وهو ما يُعرفُ بمقاربة الأداء الشامل.

الفرع الأول: الأداء الاقتصادي للتنمية المستدامة

يُعدُّ الأداء الاقتصادي جزءاً جوهرياً لفهم المبادئ الأساسية للاستدامة، ويظهرُ دور المؤسسة في تحقيق أداء اقتصادي مستدام من خلال خلق قيمة مضافة مستدامة لكافة الأطراف ذات المصلحة، ويتطلب ذلك أن يكون نشاطها أكثر كفاءة ينتج عنه سلعا وخدمات بجودة عالية وبأقل الأسعار.

1. تعريف الأداء الاقتصادي

إنَّ الدور التنموي للمؤسسات يُعتبرُ من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات، حيث أنَّ المشاركة في الجهود التنموية هي الميزات الأساسية لنشوء المؤسسات (زرزوح، 2017، صفحة 36). فإذا كان مفهوم التنمية المستدامة بالنسبة لدول الشمال الصناعية، هو السعي إلى خفض كبير ومتواصل في استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية، وإحداث تحولات جذرية في الأنماط الحياتية السائدة في الاستهلاك والإنتاج، والحد من تصدير نموذجها الصناعي إلى الدول المتخلفة، فإنَّ وجهة نظر الدول الفقيرة بخصوص التنمية المستدامة، تعني توظيف الموارد من أجل رفع المستوى المعيشي للسكان الأكثر فقراً، وأهم النقاط التي تُؤخذُ بعين الاعتبار في البعد الاقتصادي (حصّة الاستهلاك الفردي من الموارد الطبيعية، مسؤولية البلدان المتقدمة عن التلوث وعن معالجته، تبعية البلدان النامية، المساواة في توزيع الموارد، الإنفاق العسكري، والتفاوت في المداخل) (شايب، 2018، الصفحات 34-35).

يُمثلُ البعد الاقتصادي أحد الجوانب الرئيسية في تقييم الأداء المالي على اعتبار أنَّ هذا الأخير ما هو في حقيقة الأمر إلا امتداداً طبيعياً للأداء الاقتصادي للمؤسسة (التمري، 2015، صفحة 85). وفي ذات السياق، يتمثلُ الأداء الاقتصادي في الفائض الذي تُحقِّقه المؤسسة من جراء تعظيم نتيجتها، مع تخفيض مستوى استخدام مواردها؛ أي استخدام الموارد بكفاءة، ويمثلُ الأداء الاقتصادي تلبية حاجات الزبائن عن طريق خلق القيمة لهم وفق شروط التكلفة، الجودة والوقت (الغالي وإدريس، 2007، صفحة 165). كما يتكوّن بدوره من النتائج الفورية على المدى القصير وخلق القدرات على المدى الطويل؛ أي أنَّ الأداء الاقتصادي يساوي نتائج فورية (الإنتاجية، الفعالية، والميزة التنافسية) مضافاً إليه خلق القدرات (منتجات جديدة، تكنولوجيا جديدة، وكفاءة الأفراد) (كواسي، 2013، صفحة 174).

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

مما سبق، يمكن تعريف الأداء الاقتصادي بأنه مفهوم حاضر دائمًا في أذهان المديرين، وهو المبرر الأساسي لوجود المؤسسة الاقتصادية؛ أي أنه نتيجة لإستراتيجية واضحة تنعكس فيها الإجراءات التشغيلية للعمل، وتتقيد المؤسسة بهذه الإستراتيجية على جميع المستويات.

2. أهمية الأداء الاقتصادي

تكمن أهمية الأداء الاقتصادي في تحقيق المنافع الآتية للمؤسسة (حسناوي، 2014، صفحة 80):

- مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة؛
- إزالة اللبس عن رؤية المؤسسة، وجعل ملاحظها واضحة؛
- قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب؛
- الكشف عن مدى ملاءمة الخطط والسياسات التي تبنتها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها؛
- إبراز مدى قدرة الموارد البشرية على القيام بالمهام المنوطة بها بطريقة سليمة؛
- إعادة نظر المؤسسة في علاقاتها مع الزبائن بما يلبي احتياجاتهم.

3. تقييم الأداء الاقتصادي

وُصفت عملية تقييم الأداء الاقتصادي بأنها قياس أداء أنشطة الوحدات الاقتصادية بالاستناد إلى النتائج التي حققتها في نهاية المدّة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة، ومعرفة الأسباب التي أدت إلى تلك النتائج واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على تلك الأسباب بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل. وعليه يمكن القول أنّ تقييم الأداء الاقتصادي هو القدرة الواعية للإدارة العليا على حسن استغلال وسائل الإنتاج المختلفة، لتحقيق أهداف معينة محددة سلفًا وتشخيص الانحرافات والاختناقات وإيجاد الحلول الناجعة لها، ويتطلب ذلك توثيق البيانات والمعلومات عن الأداء وظروف العمل وسلوك العمال بصورة صحيحة ودقيقة لتلافي الانحرافات مستقبلاً، والتوسع في النواحي الإيجابية قدر المستطاع وتحقيق الأهداف المنشودة التي أنشأت المؤسسة من أجلها (سترة، 2018، صفحة 150). وفي ذات السياق، تستهدف عملية تقييم الأداء الاقتصادي تحقيق الأهداف الآتية (المعماري والمولى، 2010، صفحة 04):

- الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بتلك الوظائف المدرجة في خطتها الإنتاجية؛

- تحديد مسؤولية كلّ مركز في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الضعف والخلل، وذلك من خلال قياس إنتاجية كلّ قسم من أقسام العملية الإنتاجية، وتحديد إنجازاته سلبًا وإيجابًا والذي من شأنه أن يخلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى الوحدة الاقتصادية وأدائها؛

- مساعدة المستويات التسييرية على معرفة مدى الانحرافات وبيان أسبابها واتخاذ الإجراء العلاجي لها؛
- الوقوف على كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة يُحقّق عائداً أكبر بتكاليف أقلّ وبنوعية جيدة.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

الفرع الثاني: الأداء الاجتماعي للتنمية المستدامة

أصبح الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يشغل حيزًا كبيرًا في حياة المؤسسة، وأصبحت هذه الأخيرة في الظروف الراهنة أكثر استجابة من السابق في مجال أدائها الاجتماعي، فمسؤولية كل مؤسسة اليوم تتحدد من خلال أدائها الاجتماعي والمنفعة المحققة للمجتمع.

1. تعريف الأداء الاجتماعي

تُنشِط المؤسسات الصناعية في الوقت الحاضر في ظروف بيئية تتسم بسرعة التغير، وقد أوجب هذا الوضع على القائمين عليها تبني إستراتيجيات تسمح بمواجهة التهديدات البيئية والمحافظة على موقفها التنافسي وتنميته (صالح ودرويش، 2015، صفحة 187). وفي ظلّ التغيرات والتطورات السريعة التي يعيشها المجتمع اليوم، ازداد الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات. حيث أصبحت هذه الأخيرة لا تسعى إلى تعظيم أرباحها الاقتصادية فحسب بل تعدى ذلك إلى الالتزام بالوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه (سفير، حمّانة ومولاي، 2018، صفحة 02). كما أنه على الصعيد الإنساني والاجتماعي فإنّ التنمية المستدامة، تسعى إلى تحقيق معدلات نمو مرتفعة، مع المحافظة على استقرار معدل نمو السكان، حتى لا تُفرض ضغوطات شديدة على الموارد الطبيعية، ووقف تدفق الأفراد إلى المدن، وذلك من خلال تطوير مستوى الخدمات الصحية والتعليمية في الأرياف، وتحقيق أكبر قدر من المشاركة الشعبية في التخطيط للتنمية (شاب، 2018، صفحة 35).

عُرِفَ الأداء الاجتماعي بأنه: «التزام من متخذ القرار بانتهاج أسلوب للعمل يؤمن من خلاله حماية المجتمع ككل وإسعاده، فضلاً عن تحقيق منفعته الخاصة». وبهذا أصبح الأداء الاجتماعي هدفاً مهماً تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيقه. والأداء الاجتماعي يشتمل على ثلاثة مجالات (العاملين، البيئة والتفاعل مع المجتمع) (عمري وذوادي، 2020، صفحة 132). كما يعني الأداء الاجتماعي تحويل الرسالة الاجتماعية لمؤسسة ما إلى حقيقة واقعة وممارسة تتماشى مع القيم الاجتماعية المقبولة المرتبطة بخدمة أعداد أكبر من الفقراء والمعوزين، وتحسين جودة وملاءمة الخدمات المالية، وخلق مزايا للزبائن، وتحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (سفير، حمّانة ومولاي، 2018، صفحة 05). ويتعلق الأداء الاجتماعي أيضاً باختيار الأنشطة على مستوى المؤسسة ومستوى الحماية والرعاية التي تُؤفّرهما للعمال من جهة وتلبية حاجات المجتمع وتحقيق الرفاهية والحماية لهم من خلال التقليل من الآثار الجانبية لاستهلاك السلع والخدمات من جهة أخرى (سليمان وهواري، 2018، صفحة 253).

مما سبق، يمكن تعريف الأداء الاجتماعي بأنه جزء من مقاربة التنمية المستدامة، يتمثل في تحقيق أهداف الرسالة الاجتماعية للمؤسسة، وتتطلب إدارته سيرورة مؤسسية لترجمة هذه الأهداف إلى عمل تضمن رفاهية الموظفين في المؤسسة.

2. مجالات الأداء الاجتماعي

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي

يهتمّ الأداء الاجتماعي بالكيفية التي تُديرُ بها المؤسسة الآثار المترتبة عن أعمالها على المجتمعات التي تعمل في نطاقها، ومن المحتمل أن تكون هذه الآثار ايجابية أو سلبية، ولذلك فإنّ الأسلوب الذي تُديرُ به المؤسسة هذه الآثار يؤثرُ بالطبع على رفاة الجيران المقيمين في المنطقة وفي نهاية الأمر على أعمالها (سفير، حمّانة ومولاي، 2018، صفحة 05). وقد حدّدت لجنة المجلس القومي للمحاسبين أربعة مجالات رئيسية للأداء الاجتماعي، يمكن إبرازها في الآتي (عمّاري وزيد، 2018، صفحة 627):

- الأنشطة ذات الفائدة للجمهور العام؛ كالأنشطة الخيرية الصحيّة... وغيرها، والتي تهدف إلى تطوير المجتمع.
- الموارد البشرية؛ أي الأداء الاجتماعي الموجه نحو العاملين، على سبيل المثال: برامج التدريب، ظروف التشغيل منافع العاملين.
- الأنشطة الموجهة نحو تخفيف أو منع التلوث البيئي؛ كتلوث الماء والهواء والتلوث الضوضائي، وحماية الموارد النادرة، أي المساهمات البيئية.
- مساهمات المنتج أو الخدمة مثل (الاهتمام بالمستهلك خاصة فيما يتعلق بجودة المنتج والتغليف والإعلان التجاري، وتوفير خدمة ما بعد البيع وحماية المنتج من التقليد).

3. تقييم الأداء الاجتماعي

لقد احتوت أفكار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في طياتها شكل جديد للأداء، غير الأداء المالي وهو الأداء الاجتماعي للمؤسسات وكان "Carroll" السبّاق إلى وضع مبادئ أداء منبثقة من مفاهيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فهي تتوقّف على قياس، متابعة وسرد جهود المؤسسات في سبل اعتماد الجوانب الاجتماعية والأخلاقية (أيت زيان وفرعون، 2016، صفحة 91). ويكون تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة من خلال تحديد ما كانت إستراتيجيتها وأهدافها تتماشى مع الأولويات الاجتماعية من جهة، ومع طموح المؤسسة للأفراد بتحقيق نسبة معقولة من الأرباح من جهة أخرى، وتُمثّل العلاقة بين أداء المؤسسات الاقتصادية والرّفاة الاجتماعية العنصر الجوهرى لهذا الهدف من أهداف المحاسبة الاجتماعية ويرتبط هذا الهدف أيضًا بوظيفة القياس المحاسبي (طرشي ويخلف، 2017، صفحة 102). ومن أجل تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات، والارتقاء به إلى المستوى المطلوب، وجب إيجاد طرق وآليات تسمح بقياس هذا الأخير والإفصاح عنه في التقارير المالية للمؤسسة، وهذا ما أدّى إلى الاهتمام بوظيفة جدّ مهمة وهي وظيفة المحاسبة، ممّا أدّى إلى ظهور محاسبة المسؤولية الاجتماعية، التي أصبحت تُستخدم كأداة لتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات والإفصاح عنه (سفير، حمّانة ومولاي، 2018، صفحة 02).

الفرع الثالث: الأداء البيئي للتنمية المستدامة

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

تزايد اهتمام المؤسسات بكل أنواعها لتحقيق وممارسة أداء بيئي متميز، وذلك من خلال التحكّم بتأثير نشاطاتها على البيئية مع الأخذ بعين الاعتبار سياساتها وأهدافها البيئية. وهي تباشر ذلك في إطار التشريعات المتشدّدة المتزايدة، وتطوير السياسات الاقتصادية والمعايير الأخرى لتأكيد حماية البيئة.

1. تعريف الأداء البيئي وأبعاده

لم تُعدّ حماية البيئة والمحافظة عليها وتنميتها أمرًا اختياريًا من قِبَل المؤسسات الصناعيّة في الوقت الحالي، بل ومع مرور الزمن أصبح أمرًا حتميًا، وذلك راجع لجملة من الظروف والعوامل الاقتصادية والقانونية والاجتماعية التي تُحيطُ ببيئة العمل في الوقت الراهن، الأمر الذي ألزم هذه المؤسسات على العمل باحترافية كبيرة مُمكنها من تحقيق التوازن بين الأداء المتميز والأداء البيئي (ساكر ورايس، 2011، صفحة 726). كما يُعتبرُ الاهتمام بالجانب البيئي ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة وللأطراف ذات المصلحة، ومن خلال هذا تمّ العمل على تحسينه بصفة مستمرة تجسّدًا لمتطلبات ما يُعرفُ بالتنمية المستدامة باعتبار الأداء البيئي أحدُ حلقاتها إضافة إلى البعد الاقتصادي والاجتماعي (قراوي، 2020، صفحة 75). وفي ذات السياق، تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات عديدة، منها تحسين أدائها البيئي بهدف التقليل من التأثيرات السلبية للأنشطة الصناعيّة على المحيط البيئي، من خلال تحديد الآثار البيئية ووضع معايير بيئية واعتمادها، بما يعود بالفائدة على المؤسسة والمجتمع والعاملين (كوّاشي وسعدي، 2017، صفحة 382).

يُعدُّ الأداء البيئي أحد المقوّمات الرئيسيّة لتحسين أداء المؤسسة. وعلى هذا أصبح مفهوم الأداء اليوم يشغل مجالًا أوسعًا يأخذ بعين الاعتبار مدى مساهمة المؤسسة في المحافظة على البيئة (مخلوفي وعبدلي، 2014، صفحة 08). ولقد عرّفت منظمة الإيزو الأداء البيئي بأنّه: «مجموعة النتائج القياسية لنظام الإدارة البيئية ذات العلاقة بالأبعاد البيئية والتي تمّ وضعها على أساس السياسات والأهداف البيئية للمؤسسة» (بارك وعمارة، 2018، صفحة 194). كما عرّف أيضًا بأنّه: «التأثير الحاصل نتيجة ممارسات عمليّات الأعمال للمؤسسة على بيئتها، أو هو كلّ النشاطات والعمليّات التي تقوم بها منظمة الأعمال سواءً بشكل إجباري أو اختياري من شأنها منع الأضرار البيئية والاجتماعية الناتجة عن نشاطات منظمة الأعمال الإنتاجية أو الخدمية أو التخفيف منها» (حفناوي، 2019، صفحة 162).

مما سبق، يمكن تعريف الأداء البيئي بأنّه مفهوم يستخدم في مجال التقييم البيئي، وإصدار الشهادات البيئية والتنمية المستدامة؛ أي أنه أداة في يد المؤسسة تعمل على تشجيعها داخليًا وخارجيًا لتكون أكثر تنافسية وأكثر ابتكارًا وأكثر مسؤولية على المستوى البيئي.

2. مجالات وأبعاد الأداء البيئي

يكون تحقيق الأداء البيئي باحترام التشريعات والقوانين بشرط أن يكون له مردود ماليّ فتحسين طرق الإنتاج سيحقّق إيجابيات من الناحية المالية والبيئية، كما أنّ تطبيق الأداء البيئي يجعل المؤسسة تتحكّم في تكاليفها البيئية،

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

فهو أحد الطرق التي تستعمل في التسيير وتعمل على تشجيع المؤسسة على أن تكون أكثر تنافسية وابتكاراً وأكثر مسؤولية على مستوى البيئة والمجتمع (سليمان وهواري، 2018، صفحة 251). وفي هذا الصدد، حسب منشورات منظمة الأمم المتحدة الصادرة سنة 1991 تمَّ تحديد مجالات الأداء البيئي في (أنشطة معالجة تدفق الملوثات إلى المياه، أنشطة معالجة تسرب الغاز إلى الجو، أنشطة معالجة النفايات الصلبة، أنشطة معالجة الحوادث الناجمة عن التلوث، وأنشطة إعادة التصنيع) (قادري، 2019، الصفحات 39-40).

يتضمن مفهوم الأداء البيئي بعض الأبعاد، يمكن إبرازها في الآتي (لصاق ولصاق، 2017، صفحة 468):

- تضمين العمليات التشغيلية للمؤسسة مراحل الإنتاج التي يتولّد عنها المنتج أو خدمة طبيعية، وهذا يعني عملياً تركيز قياس الأداء البيئي على الكفاءة والفعالية البيئية لمراحل الإنتاج؛
- التركيز على المنتج والخدمة، لقياس المظاهر البيئية لهما؛
- كيفية تعامل الإدارة مع القضايا البيئية لتضمن نتائج تنفيذ السياسة البيئية، وأداء نظام الإدارة البيئية، بالإضافة إلى كيفية تحقيق الأغراض البيئية بشكل جيد (بما في ذلك التوافق مع التشريعات والقوانين البيئية)؛
- ضرورة الربط بين الأداء البيئي والأداء المالي للمؤسسة، وهذا يتضمن تعريف وتخصيص التكاليف والاستثمارات والالتزامات البيئية.

3. تقييم الأداء البيئي

يُعتبر تقييم الأداء البيئي بمثابة أسلوب يهدف إلى تحديد وقياس وتحليل وتتبع تكاليف ومنافع الأنشطة والبرامج البيئية التي تقوم بها المؤسسات لحماية البيئة من أضرار نشاطها، وذلك في ضوء مجموعة من الأهداف والمتطلبات والمعايير والمؤشرات البيئية بهدف دعم وترشيد القرارات المختلفة بشأن تحسين وتطوير أدائها البيئي بالإضافة إلى خدمة أهداف الأطراف أصحاب المصلحة (قادري، 2019، صفحة 40). كما يركز تقييم الأداء البيئي على الأسس التالية (اكتساب معطيات كمية بخصوص وضعية المؤسسة تجاه البيئة، تمثيل المعطيات من خلال مؤشرات توضع بالنظر إلى مميزات الأداء من وجهة تحديد الانحرافات المتعلقة بخصائصها وعرض النتائج بواسطة الاتصالات الداخلية والخارجية) (بي، بالي وعبد اللاوي، 2016، صفحة 125).

عرّفت "ISO 14013" تقييم الأداء البيئي بأنه: «منهج لتسهيل قرارات الإدارة بخصوص الأداء البيئي للمؤسسة، باختيار المؤشرات وجمع وتحليل البيانات وتقييم المعلومات وفقاً لمقاييس الأداء البيئي وإعداد التقارير، وتوصيل المعلومات، والفحص الدوري، وفي النهاية تطوير هذا المنهج» (الحسين، 2011، صفحة 655). كما أنه حسب "Seifert" يعتبر تقييم الأداء البيئي بمثابة أسلوب يهدف إلى تحديد وقياس وتحليل وتتبع تكاليف ومنافع الأنشطة والبرامج البيئية التي تقوم بها المؤسسات لحماية البيئة من أضرار نشاطها، وذلك في ضوء مجموعة من الأهداف

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

والمتطلّبات والمعايير والمؤشّرات البيئية بهدف دعم وترشيد القرارات المختلفة بشأن تحسين وتطوير أدائها البيئي، بالإضافة إلى خدمة أهداف الأطراف أصحاب المصالح (بوزيان وبن يمينة، 2019، صفحة 646).

إنّ تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية ليست له انعكاسات داخلية فحسب بل تمتدّ انعكاساته خارج المؤسسة، كما أنّ الأداء البيئي للمؤسسات قد يمتدّ ليشمل وضع برامج مشتركة بين المؤسسات والعديد من الهيئات الحكومية والمدنية، بهدف تحقيق تحسّن ملموس للبيئة في التجمّعات السكانية المختلفة، ممّا يؤديّ إلى ترقية وتحسين جودة الحياة فيها (كافي وطالم، 2017، صفحة 521). كما يمكن لتحسين هذا الأداء والاهتمام به أن يُشجّع منظمة الأعمال على أن تكون أكثر تنافسية وأكثر ابتكارًا من خلال حرصها على البيئة وحمايتها، ممّا يجعل بإمكانه أن يمثل "ميزة تنافسية وأداءً اقتصاديًا لمنظّمت الأعمال" (حفناوي، 2019، صفحة 163).

المطلب الثالث: مؤشّرات قياس الأداء الشامل المؤسسي

تُعَدُّ سيورة تقييم الأداء الشامل مقياسًا مهمًا لمعرفة مقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا، ويكون ذلك من خلال جملة من المعايير والمؤشّرات الخاصة بذلك. وللوقوف على كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء أنشطتها على مستوى كليّ يتمّ استخدام معايير ومؤشّرات متنوّعة.

الفرع الأول: أهمّ مؤشّرات قياس الأداء الاقتصادي

يمكن تقييم الأداء الاقتصادي بالاعتماد على مجموعة من المؤشّرات الكمية والتوعّية، فمع تبني مفهوم التنمية المستدامة، ظهرت مؤشّرات أخرى إضافة إلى المؤشّرات المالية تسمح بقياس الإسهامات الاقتصادية للمؤسسة بغرض قياس مدى مراعاتها لمعايير الاستدامة.

1. مؤشّرات الأداء المالي

لقد أصبح استخدام النّسب والمؤشّرات المالية لأغراض قياس وتقييم أداء منظّمت الأعمال من الأمور الواسعة الانتشار، وتستعمل هذه المؤشّرات باستمرار لتقييم الأعمال المنجزة والتعرّف على نقاط الضّعف أو الخسارة ونقاط القوة أو الخدمات القيّمة التي تُقدّم للمواطنين (خليلي، 2018، صفحة 520). وفي هذا الصّدد، يُمثّل الأداء المالي المفهوم الضيّق لأداء الأعمال، حيث يُركّز على استخدام مؤشّرات مالية تقيس مدى إنجاز الأهداف، كما يُعبّر عنه من خلال مؤشّرات مالية كالربحية وأيّة الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسات، ويُسهّم الأداء المالي في إتاحة الموارد المالية وغيرها ويُزوّد المؤسسة بقرص الاستثمار في ميادين الأداء المختلفة التي تساعد في تلبية احتياجات أصحاب المصلحة وتحقيق أهدافهم (مولاي لخضر وشنيبي، 2011، صفحة 461). كما يعتبر قياس الأداء أحد مراحل عملية التقييم، حيث يتمّ قياس الأداء المالي من خلال استخدام مجموعة من المؤشّرات التقليدية (المؤشّرات المحاسبية) ومجموعة من المؤشّرات الحديثة (مؤشّرات خلق القيمة) (حجاج، شنين وزرقون، 2019، صفحة 122).

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

أ. المؤشرات التقليدية للأداء المالي: يقاس الأداء المالي استناداً إلى البيانات المحاسبية المشتقة من التقارير المالية، ويتم

قياسه بمجموعة من المؤشرات (نسب السيولة، نسب أداء هيكل رأس المال، نسب الربحية).

• نسب السيولة؛ تمثل نسب السيولة مقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل حين استحقاقها، ومن نسب هذه المجموعة نجد (نسبة التداول، نسبة السيولة السريعة ونسبة السيولة الجاهزة).

• نسب أداء هيكل رأس المال؛ كما تُسمى أيضاً نسب المديونية، تساعد هذه النسب المحلل المالي الحكم على مدى قدرة المؤسسة الوفاء بالتزاماتها، ومن نسب هذه المجموعة نجد (نسبة قابلية السداد، نسبة الاستقلالية المالية ونسبة الزاغة المالية).

• نسب الربحية؛ تقيس نسب الربحية مدى تحقيق المؤسسة للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة، كما أنها تعطي إجابات نهائية عن الكفاءة العامة لإدارة المؤسسة، وتتمثل في (العائد على حقوق الملكية "ROE"، والعائد على الأصول "ROA") (زرزون، حجاج وحجاج، 2018، الصفحات 217-218).

ب. المؤشرات الحديثة للأداء المالي: بالنظر لقصور مقاييس الأداء المحاسبية التقليدية تم تطوير مقاييس حديثة تهتم بتقييم السوق لأداء وربحية المؤسسات منها (القيمة السوقية المضافة "MVA"، القيمة الاقتصادية المضافة "EVA"، وعائد التدفق النقدي على الاستثمار "CFROI").

• القيمة الاقتصادية المضافة "EVA": وتقوم القيمة الاقتصادية المضافة على فكرة أنّ المؤشرات المحاسبية التقليدية غير كافية عندما يتعلّق الأمر بعملية خلق القيمة، ومن خلال مقارنة مؤشّر القيمة الاقتصادية المضافة مع المؤشرات التقليدية الأخرى نلاحظ بأنّها تهتمّ بالربح الصافي وحسابها يتطلب إجراء مجموعة من التعديلات المحاسبية وحساب الربح التشغيلي بعد الضرائب، كما يجب حساب متوسط التكلفة المرجحة لتكلفة رأس المال لتقدير حجم التكاليف (بن عمارة وصيفي، 2015، صفحة 181). ويتمّ حساب القيمة الاقتصادية المضافة من خلال العلاقة الآتية [القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الأرباح الناتجة عن عمليات التشغيل بعد الضريبة - (تكلفة رأس المال × رأس المال المستثمر)] (سويسي، 2009، صفحة 61):

• القيمة السوقية المضافة "MVA": هي عبارة عن الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة ورأس المال المقدم من قبل المستثمرين خلال فترة زمنية محددة، فإذا كانت القيمة السوقية موجبة فهذا يعني أنّ المؤسسة نجحت في إنشاء قيمة لمساهميها والعكس إذا كانت قيمتها سالبة، ويعتبر مقياس القيمة السوقية المضافة مقياس هجين كونه يجمع بين القيمة السوقية الحالية والقيمة التاريخية. ويتمّ حسابها وفق العلاقة التالية [القيمة السوقية المضافة = القيمة السوقية لحقوق الملكية (عدد الأسهم مضروباً بالسعر السوقي للسهم) - القيمة الدفترية لإجمالي حقوق الملكية المفضح عنها بالميزانية] (دادن وأيمن، 2021، صفحة 262).

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

• عائد التدفق النقدي على الاستثمار "CFROI": يعتبر من أهم المؤشرات لخلق القمة، حيث يستخدم في تقييم المؤسسة ككل، أو اختيار وتقييم المشروع المراد تمويله، ويتم مقارنة هذا المؤشر مع تكلفة رأس المال، فإذا هذا المؤشر أكبر من تكلفة التمويل فهناك إنشاء للقيمة، أما إذا كان العكس فنقول هناك تدمير للقيمة، ويحسب من خلال قسمة فائض التدفق النقدي التشغيلي على الأصل الإجمالي (زرقون وشنين، 2015، صفحة 245).

2. مؤشرات أخرى لقياس الأداء الاقتصادي

يمكن الإشارة إلى بعض المؤشرات الأخرى التي تقيس الأداء الاقتصادي في المؤسسة في الآتي:

أ. مؤشر الكفاءة: يعني هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق الفعالية، وتعظيم عائد الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة بتعظيم الكفاءة التقنية والتوظيفية التي تعكس مقدرة المؤسسة على استخدام الميزج الأمثل للمدخلات آخذة في الاعتبار أسعار المدخلات والتقنيات الإنتاجية المتاحة. والكفاءة التقنية، ما يعني مقدرة المؤسسة في الحصول على أكبر قدر من الإنتاج باستخدام المقادير المتاحة من المدخلات (مزريق، 2013، صفحة 67). وإنّ تحقيق التشغيل الأمثل للإمكانات والموارد المتاحة للمؤسسة الإنتاجية، يتم عن طريق تحسين الكفاءة الفنية والكفاءة التخصيصة، والكفاءة الاقتصادية على حدٍ سواء؛ أي تحقيق أقصى إنتاج ممكن من الموارد وبتكاليف مناسبة، وضرورة ملاءمة الإنتاج مع رغبات المجتمع في إطار أسلوب إنتاجي معين خلال فترة زمنية معينة (السعيد، 2013، صفحة 23).

ب. مؤشر الإنتاجية: تُعتبر مهمة قياس أداء نظام الإنتاج من المهام الحساسة التي تُشكّل جزءاً مهماً من تسيير النظام الإنتاجي، فإذا كانت سيرورة تسيير نظام الإنتاج عاجزة عن قياس أداء نظامها، فإنها لن تكون قادرة على التحكم فيه، وإذا كانت عاجزة عن التحكم فيه، فإنها لن تستطيع تسييره، وإذا لم تتمكن من تسييره، فلن تتمكن من تحسينه، ويُعرّف الإنتاج بأنه النشاط الذي يستهدف تحويل المدخلات إلى سلع وخدمات وهو حصيلة تكامل عناصر الإنتاج (برحومة وعزّوز، 2018، صفحة 97). وفي ذات السياق، يُشير مصطلح الإنتاجية بصفة عامة إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها وتكاليف الإنتاج وتكاليف الآلات والمعدات بينما تشمل المخرجات على المبيعات، الدخل، الحصة السوقية وعلى الرغم من أنّ مفهوم الإنتاجية قد يختلف باختلاف نوعية النشاط، إلا أنه يظلّ دائماً على علاقة بين قيمة أو كمية الموارد المستخدمة في إنتاج تلك السلع أو الخدمات وغالباً ما يتمّ التعبير عن الإنتاجية بالعلاقة الآتية [الإنتاجية = المخرجات / المدخلات] (بارك، 2009، صفحة 279).

ج. مؤشرات متعلّقة بالجانب التسويقي: يركّز الأداء التسويقي على الوظيفة التسويقية لتحقيق الأهداف التسويقية، كما أنه يندرج ضمن سعي المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها العامة المتمثلة في البقاء والاستمرار (فثيت وقويدر التومي، 2020، صفحة 335). وتختلف المؤسسات في وضع المقاييس للأداء التسويقي بحسب طبيعة الأداء التسويقي، ونظرة المؤسسة إلى هذا الأداء، حيث تُقسّم مقاييس الأداء التسويقي إلى مقاييس مالية وغير مالية، كمية وغير كمية.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

ولكلّ من هذه المقاييس مزاياها ونقاط ضعفها، فالمقاييس الماليّة تتميّز بتحديد الأهداف طويلة الأجل لوحدة العمل، بينما تركز معظم الأعمال على الأهداف المرجحة قصيرة الأجل، ونذكر من هذه المقاييس (الرّبحيّة، السيولة التّقدية، المبيعات والنّموّ في المبيعات)، أمّا المقاييس غير الماليّة فهي تُشكّل نقطة تحوّل في توجّهات الأداء التّسويقي، وبالأخصّ بعد زيادة الاهتمام بالعلاقة مع الرّبائن، بسبب السّهولة والحريّة في اختيار نوع الأداء المراد قياسه، والتنوّع في طرق التّطبيق، ومن الأدوات المستخدمة في قياس الأداء غير المالي في المؤسّسات (الحصّة السّوقيّة، التّكيف، ولاء الرّبائن، رضا الرّبائن، القدرة على الابتكار، نجاح المنتجات الجديدة، الرّضا عن الأداء العام، جودة الخدمة) (خالفي، 2014، صفحة 217).

د. مؤشّرات الميزة التنافسيّة: تُشيرُ الميزة التنافسيّة في غالب الأحيان إلى المجالات التي يمكن للمؤسّسة أن تنافس فيها غيرها بطريقة أكثر فعاليّة، وبهذا فهي تمثّل نقطة قوّة تتسم بها المؤسّسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجيّة، أو التّسويقيّة، أو التّمويليّة، أو فيما يتعلّق بمواردها وكفاءتها البشريّة، فالميزة التنافسيّة تعتمد على نتائج فحص وتحليل كلّ من نقاط القوّة والضعف الداخليّة، إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسّائدة في بيئة المؤسّسة مقارنة بمنافسيها (بودرامه، 2015، صفحة 235). ويمكن قياس تنافسيّة المؤسّسة من خلال عدّة مؤشّرات أهمّها (الرّبحيّة ومعدّلات نموّها، إستراتيجيّة المؤسّسة وأجّهاها لتلبية الطّلب في السّوق الخارجيّ من خلال التّصدير؛ وبالتّالي قدرة المؤسّسة على تحقيق حصّة أكبر من السّوق الإقليمي والعالمي) (خضور وشبّانة، 2014، صفحة 90).

الفرع الثّاني: أهمّ مؤشّرات قياس الأداء الاجتماعي

برز الحديث عن أهميّة مؤشّرات الأداء الاجتماعي منذ أوائل العشرينيّات من القرن الماضي. حيث شجّعت استجابة منظمّات الأعمال لهذا الطّرح المشرّع القانوني على وضع القواعد القانونيّة للتحقّق من وفاء المؤسّسات بمسؤوليّاتها الاجتماعيّة، وجاءت دراسات الجمعيّة القوميّة للمحاسبين وجمعيّة المحاسبين الأمريكيّة ودراسات المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيّين للتأكيد على أهميّة الإفصاح عن الأداء الاجتماعي.

1. أساليب قياس الأداء الاجتماعي

تهتمّ مؤشّرات الأداء الاجتماعي بتأثير المؤسّسة على النّظم الاجتماعيّة داخل الموقع الذي تعمل به (لحسين، 2011، صفحة 655)، ومن الأساليب المقترحة لقياس التّكاليف والمنافع الاجتماعيّة الآتي (سفير، حمّانة ومولاي، 2018، صفحة 06):

أ. الأسلوب الأوّل: تكاليف منع حدوث الأضرار الاجتماعيّة؛ نظرًا لصعوبة قياس أو تحديد التّكلفة الاجتماعيّة الصّحيحة لغرض إثباتها في السّجّلات المحاسبية، فإنّه بالإمكان الحصول على أفضل رقم تقريبي للتّكلفة الاجتماعيّة عن طريق تحديد تكلفة تجنّب الأضرار التي تلحق بالمجتمع وتكاليف منعها هي علاقة عكسيّة.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

ب. الأسلوب الثاني: تكاليف التصحيح (إزالة الضرر)؛ وفقاً لهذا الأسلوب فإنّ التكاليف البديلة للتكاليف الاجتماعية هي المبالغ التي تنفقها المؤسسة لإعادة الشيء لأصله وحالته، ومن تلك المبالغ التي تتحملها المؤسسة لإعادة بعض الموارد الطبيعية لحالتها الأولى، أو لإحلال المورد الذي استهلكته المؤسسة وتأثر بنشاطها الاقتصادي، فمثلاً التكاليف الاجتماعية المترتبة على قيام أحد مصانع الاسمنت بتلويث البيئة المجاورة للمصنع، تتمثل في التكاليف التي يتحملها المصنع في محاولة لإعادة هذه البيئة إلى ما كانت عليه كتشجير المناطق المحيطة وتخضيرها.

كما يشير أحد الباحثين إلى أنّ قياس التكاليف والمنافع الاجتماعية قد يكون:

- قياس التكاليف الاجتماعية المباشرة؛ كقياس الأصول الاجتماعية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها الاجتماعية، قياس المصروفات المباشرة التي تنفقها المؤسسة للوفاء بالتزاماتها الاجتماعية، قياس الضرائب التي تدفعها المؤسسة للجهات الحكومية نتيجة الضرر التي تُسببه للمجتمع.

- قياس التكاليف الاجتماعية غير المباشرة؛ أي قيمة ما يتحمّله المجتمع من أضرار نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها الاقتصادي، كقياس تكاليف منع حدوث الأضرار أو التجنب أو الوقاية، وقياس تكاليف التصحيح لما تتحمّله المؤسسة من مبالغ من أجل إعادة بعض موارد المجتمع لحالتها الأصلية.

2. مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي

بشكل عام، توجد أربعة مؤشرات أساسية يُعتمدُ عليها في عملية تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة وهي كالآتي:
أ. مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة؛ ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تُقدّمه المؤسسة للعاملين فيها بغضّ النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم، وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وغيرها (العمرى وشيخ، 2019، صفحة 203).

ب. مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة؛ ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحيّ بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي، حيث تحاول جاهدة ردّ الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك (ضبّاني، 2014، صفحة 09).

ج. مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع؛ ويشمل كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إبراز إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع، مشتملة التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية، وتكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي، ومشاريع التوعية الاجتماعية (بودلة وكواديك، 2019، صفحة 349).

د. مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج؛ ويشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصبّ في خدمة المستهلكين، حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثمّ تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

والتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تُحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين (عزاوي وبوزيد، 2011، صفحة 411).

كما يمكن أيضًا قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات الموضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (07): مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي

فئات أصحاب المصالح	المؤشرات المعتمدة في قياس الأداء الاجتماعي
المالكون	تحقيق أكبر الأرباح، تعظيم قيمة السهم، زيادة قيمة المؤسسة، رسم صورة محترمة للمؤسسة في المجتمع، سلامة الموقف القانوني والأخلاقي.
العاملون	أجور ومرتبآت مجزية، فرص ترقية متاحة وجيدة، تدريب وتطوير مستمر، ظروف عمل صحية مناسبة، عدالة وظيفية، مشاركة بالقرارات، خدمات وامتيازات أخرى.
الزبائن	منتجات بأسعار مناسبة وتوعية جيدة، إعلان صادق وأمين، منتجات آمنة عند الاستعمال، سهولة الحصول على المنتج أو الخدمة، التزام بمعالجة الأضرار إذا ما حدثت، التزام أخلاقي بعدم خرق قواعد العمل أو السوق.
البيئة	ربط الأداء البيئي برسالة المؤسسة، تقليل المخاطر البيئية، وجود مدونات أخلاقية خاصة بالبيئة، اشتراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة، جهود تقليل استهلاك الطاقة وسياسات واضحة بشأن استخدام المواد، ترشيد استخدام المياه، معالجة المخلفات، حماية التنوع البيئي.
المجتمع المحلي	دعم البنى التحتية، احترام العادات والتقاليد وعدم خرق القواعد العامة والسلوك، محاربة الفساد الإداري والرشوة، دعم مؤسسات المجتمع المدني، دعم الأنشطة الاجتماعية، المراكز العلمية ومؤسسات التعليم.
الحكومة	الالتزام بالتشريعات والقوانين الصادرة من الحكومة، تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم بصدق، تعزيز سمعة الدولة والحكومة في التعامل الخارجي، احترام الحقوق المدنية للجميع دون تمييز، تعزيز جهود الدولة الصحية وخصوصًا ما يتعلق بالأمراض المتوطنة.

المصدر: (ساوس، هيري وين شريف، 2017، صفحة 928).

مما سبق، وحسب "Frédérique" لا يخفى أنه توجد صعوبة لقياس الأداء الاجتماعي من عدة جوانب، نظرًا لخاصية بعض العناصر النوعية وبعض الآليات غير الواضحة. ويمكن تلخيص بعض أسباب صعوبة قياس الأداء الاجتماعي في العناصر الآتية (صعوبة تحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية، صعوبة تحديد جميع مؤشرات الأداء الاجتماعي، عدم وجود وحدة مشتركة للقياس، غياب النصوص التشريعية الملزمة للقياس، غياب الآليات الإفصاح

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

لنتائج الأداء الاجتماعي، عدم وجود معايير فيّئة للقياس، عدم مراجعة تلك الأنشطة الاجتماعية دورياً، وعدم وجود أسس لإقامة نظام محاسبي لمجالات الأداء الاجتماعي (بن يمينة وبن يمينة، 2019، صفحة 326).

الفرع الثالث: أهم مؤشرات قياس الأداء البيئي

تتعامل المؤسسات مع كمّ كبيرٍ من المعلومات البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وتواجه تحدياتٍ لتكثيفها في عدد محدود من المؤشرات الحاكمة التي تستطيع بموجبها قياس أدائها واتخاذ قرارات التطوير. كما تساعد هذه المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية.

1. عناصر قياس الأداء البيئي

تُعرّف "VIGEO" بأنها وكالة أوروبية لتقييم أداء المؤسسات، وقد عرّفت بدورها الأداء على أساس الميادين والمجالات المعتمدة، ومن بين المجالات المصنّفة من طرف الوكالة مجال البيئة، حيث صنّفته في مجموعة من المعايير بغرض قياس الأداء البيئي متمثلة في (الإستراتيجية البيئية ومفهوم البيئة من طرف المؤسسة، التحكم في التأثير البيئي لاستعمال الطاقة، تسيير المهملات، حماية التنوع الحيوي، حماية الموارد المائية، التأثير البيئي من خلال استهلاك الطاقة، تسيير التهديدات البيئية، التسيير البيئي لمخلفات النقل، التسيير البيئي لأثر استخدام وتلف المنتجات والخدمات، التسيير البيئي لتلوث الجو) (مخلوفي وعبدلي، 2014، صفحة 10). وقد لوحظ في الآونة الأخيرة حسب "Ford" تقارب الاتجاهات في المداخل التطورية والعملية لتقييم الأداء البيئي، فتقوم المنظمات المهنية بتطوير مقاييس تقييم الأداء البيئي وتقييم استخدام المؤشرات المتعددة للأداء البيئي وتصميم أطر لإعداد التقارير التمهية مما أرسى أسس نظام قياس نمطي يسمح للمؤسسات بتسيير أدائها البيئي بطريقة أكثر استدامة وبمقارنة ذلك الأداء بالمستهدف بصورة متواصلة (عبد الحليم، 2005، صفحة 10). وفي ذات السياق، قدّمت منظمة بيئية في اليابان سنة 2000 تقريراً جاءت فيه التكاليف البيئية التي تُعبّر عن محاولة لقياس الأداء البيئي للمؤسسة، وتنقسم هذه التكاليف إلى أربعة عناصر أساسية هي كالآتي (تي، بالي وعبد الآوي، 2016، الصفحات 124-125):

- حجم الاستثمارات الخاصة بالبيئة والتفقات البيئية؛ ويُقصد به مجموع الأموال التي يتم استثمارها لتحسين أنواع المنتجات لتتوافق مع المتطلبات البيئية العالمية، وكذلك التفقات التي تُصرف على أمور متعلقة بالبيئة.
- تكاليف البحث والتطوير؛ وتشمل التكاليف الخاصة ببحوث تحسين المنتجات لتتلاءم مع المتطلبات البيئية.
- تكاليف تشمل تقييم الأضرار الصحية، وأضرار المياه، وأضرار المنتجات الزراعية، والثروة السمكية، والتربة الناتجة عن التخلص من المواد الملوثة التي تنتجها أنشطة المؤسسات المختلفة.
- تكاليف متعلقة بحماية البيئة (تكاليف الوقاية البيئية)؛ والمقصود بها تكاليف التحكم أو منع الحوادث الخاصة بالآثار البيئية التي لها تأثير على البيئة، نتيجة أنشطة المؤسسة والنشاطات الإنسانية الأخرى، وذلك للحفاظ على وضع أفضل للبيئة، وإزالة الآثار وتصحيح الدمار الذي حدث.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

2. أنواع مؤشرات قياس الأداء البيئي

إذا كانت المؤشرات البيئية تمثل مقياس يتمّ تحديدها لأهميتها الإستراتيجية في نجاح البرنامج البيئي، فإنه يُلاحظ تفضيل المؤسسات لاختيار المؤشرات الرقمية التي تقيس التغيرات الدقيقة في الأداء عن المؤشرات النوعية، ولكنّ المؤشرات الرقمية تكون ذات دلالة فقط عند تفهّم أهميّة المقياس داخل المحتوى التنظيمي (الحسين، 2011، صفحة 655). وعلى غرار "ISO 14031" هناك مبادرات أخرى لتحديد مؤشرات تقييم الأداء البيئي مثل (إرشادات مبادرة إعداد تقارير عالمية "GRI"، وإرشادات الكفاءة البيئية لمجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة "WBCSD")، ولقد تمّ تقسيم مؤشرات التقييم البيئي كما يلي (ساكر ورايس، 2011، صفحة 727):

أ. مؤشرات الإدارة البيئية: وتتضمّن جهودات الإدارة للتأثير على الأداء البيئي للمؤسسة التي تختصّ (بالرؤية والإستراتيجية والسياسة، الهيكل التنظيمي للإدارة البيئية، نظم الإدارة والتوثيق المتعلق بها، الالتزام الإداري الخاص بالمسائل البيئية، والاتصالات بالأطراف الداخليّة والخارجيّة ذات المصلحة) (بدري، 2021، صفحة 125).

ب. مؤشرات الكفاءة البيئية: وتتضمّن توفير معلومات عن الحالة الابتدائية والنهائية للعملية لقياس مدى تأثير مدخلات العملية (طاقة، موارد، كفاءات...) على مخرجاتها (منتجات، انبعاثات، مخلفات...) (معزوي وبن تريح، 2019، صفحة 415).

ج. مؤشرات الأداء البيئي: وتنقسم إلى (مؤشرات تشغيلية بيئية "تتعلق بمجالات قياس الحياة والمقاييس الفنية للمنتج/العملية، مقياس استعمال المنتج/العملية وتصريف المخلفات"، ومؤشرات الأثر البيئي "تتعلق بالمخرجات مثل إجمالي المخلفات، الاستهلاك من المواد والمياه والطاقة وانبعاثات الغازات") (حسين ومناصريّة، 2011، صفحة 623)

يرى "Stuart" أنّ تقييم الأداء البيئي للمؤسسة صعب ومعقد بسبب اختلاف نوعيات الأداء وصعوبة إيجاد المعلومات اللازمة لوضع المقاييس البيئية في الشكل المناسب، وبسبب صعوبة استخدام المعايير الخارجية في وضع المؤشرات أجمع الكثير من مديري البيئة إلى مداخل تقليدية لجعل الأرقام ذات دلالة، ومن بين هذه المداخل ما الآتي:

- التشكيل (الصياغة)؛ ويتمّ استخدامه بعد معرفة المسائل التي تُقاس وكيفية قياسها، ويكون المؤشر فيه عادة على شكل نسبة، وتتمّ بصورة أفضل عندما يتمّ تكوين النسبة بين المؤشرات المرتبطة بسلسلة السبب والتأثير، وحيث أنّ التأثيرات البيئية تمثل آثارًا جانبية لأنشطة المؤسسة فإنّ هناك ندرة في إيجاد رابطة مباشرة بين المؤشر وأيّ عنصر تقيسه المؤسسة كجزء من عملياتها.

- الاتجاهات؛ يتمّ مقارنة الرقم خلال فترات زمنية، للمساعدة على إظهار اتجاهات الأداء، وذلك المدخل يتجنّب مشكلة إيجاد تفسير تامّ لكيفية حدوث التأثيرات البيئية، إلا أنّ فائدته محدودة بالنسبة لبيانات الاتجاهات حيث أنّه

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

لا يُظهرُ العناصر التي تُحرِّك المؤشّرات ومن ثمّ لا يوضّح كيفية تغيير الاتجاهات في المستقبل (الحسين، 2011، صفحة 656).

- مقارنة الأداء المرجعي؛ ويتم ذلك عن طريق مقارنة المؤشّرات في المؤسسة بمثيلاتها في المؤسسات الأخرى، ويكمن التحدي في تحديد الحالات المشابهة بدرجة دقيقة والتي يكون فيها قياس مؤشّر معيّن له نفس المعنى في كلا المؤسستين، والمؤشّرات البيئية قد تكون ذات أسباب مختلفة ومن ثمّ تظهر مشاكل في تقدير التشابه والاختلاف بين المؤسسات (بدري، 2021، صفحة 125).

خلاصة الفصل

يعتبر تحقيق الأداء في المؤسسة أساس نظام التسيير، كما أنّ تحقيق النجاعة في الأداء المؤسسي لا تُتأتى إلا من خلال تكامل مفهومي الكفاءة والفعالية في المؤسسة، فهما إذن شرطان لازمان لبلوغ مستوى عالٍ من الأداء، فالمؤسسة الناجحة وذات الأداء المتميز هي الكفأة في تسيير مواردها المادية والمعنوية والفعالة في تحقيق أهدافها وإرضاء مختلف الأطراف التي لهم صلة بها.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسي

إنّ ما يدفع المؤسسات لتحقيق التّفوّق والتميّز في أدائها هو سعيها لترسيخ أسس إدارة فعّالة لتحسين أدائها الشّامل على مستوى وحداتها وأجزائها، ولا يكون ذلك إلّا من خلال إنجاح وتفعيل العمليّات المرتبطة به، فبداية عن طريق توفير مختلف البيانات والمعلومات المتعلّقة بأنشطتها الاقتصاديّة والاجتماعيّة والبيئيّة، وهو ما يضمن الإحاطة بكلّ أبعاد الأداء وعدم إهمال أيّ جزئية منها، واختيار أهمّ المؤشّرات التي تعكس تحقيق الأهداف المحدّدة وفقاً لإستراتيجيّة العمل الموضوعة، ثمّ القياس الدقيق لمختلف جوانب هذا الأداء. وهذا يضمن تحقيق رؤية شاملة ودقيقة عن مدى التزامها بالعمل وفق مبادئ التنمية المستدامة، وفي التزاماتها تجاه الأطراف ذوي العلاقة معها.

مما سبق، يمكن استخلاص أنّ المؤسّسة المعاصرة، وفي الظروف الراهنة مُلزّمة أكثر من أيّ وقت مضى بتلبية مطالب وانشغالات أطراف كثيرة، ولذا يجب عليها تطوير ممارساتها واستراتيجيّات عملها لتحسين أدائها على مستوى كلّ، والوفاء بمختلف التزاماتها الاقتصاديّة والاجتماعيّة والبيئيّة تجاه المتعاملين معها، وكذا المجتمع الذي هي جزء منه.



الفصل الثالث: أدوات مراقبة
التسيير وتحسين الأداء المؤسسي



الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

تمهيد

يُعدُّ نظام مراقبة التسيير من أهم النظم الفاعلة في تسيير منظمات الأعمال، فهو يؤثر ويتأثر بكافة الوظائف في المؤسسة، حيث يقوم هذا النظام بقياس وتقييم سيرورات التسيير من أجل ضمان توجيه سير المؤسسة إلى المسار الذي يحقق لها أهدافها التشغيلية والإستراتيجية المسطرة بكفاءة وفعالية من خلال مراقب التسيير، والذي يسعى جاهداً بمساعدة مجموعة من التقنيات والأدوات الكمية والنوعية إلى تحقيق ذلك.

لقد تغيرت قواعد وأسس مراقبة التسيير في ظل الفلسفات والمفاهيم الحديثة التي اقتحمت عالم تسيير المؤسسات المعاصرة كفلسفة التسيير الأخضر، ومفهوم التنمية المستدامة، والمسؤولية الاجتماعية وأصبحت خاضعة لها، ويجب أن تتفاعل معها، وتندمج في مفاهيمها، وتعديل من مهامها وأدوارها، وهو ما انعكس بدوره على تطوير أدواتها وأساليبها في المراقبة وتقييم الأداء لتساير الظروف والمتغيرات الراهنة.

يعد كل من نظام محاسبة التكاليف، الموازنة التقديرية، نظام التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن من أهم أدوات التخطيط والرقابة، التي تترجم أهداف المؤسسة، وسياساتها، وخططها في شكل رقمي، تكون أساساً لسير العمل وتقدمه، كما أنها تُلزم كل وحدة إدارية فرعية في المؤسسة أن تصنع خُططاً تتماشى مع الخطط الأخرى، ولا تتعارض معها، لذا فهي تعد أدوات مهمة من أدوات التنسيق تحدد المسؤولية في المؤسسة.

وعليه، سيتم تناول هذا الفصل من خلال التطرق للمباحث الآتية:

المبحث الأول: أدوات محاسبة التسيير في مجال الرقابة وتقييم الأداء؛

المبحث الثاني: أدوات القيادة الإستراتيجية على أساس الأنشطة لتحسين الأداء؛

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقيادة الأداء المؤسسي.

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

المبحث الأول: أدوات محاسبة التسيير في مجال الرقابة وتقييم الأداء المؤسسي

تعتبر محاسبة التسيير أحد فروع المعرفة المحاسبية، والتي تهدف إلى توفير المعلومة المحاسبية والمالية للإدارة من أجل مساعدتها على القيام بوظائفها المختلفة من تخطيط ورقابة واتخاذ قرار، وقد تطوّر هذا النوع من المحاسبة نتيجة للتطورات التكنولوجية والاقتصادية، حيث أصبحت تحظى بأهمية بالغة في مجال الأعمال، حيث تقوم محاسبة التسيير باستخدام مجموعة من الأدوات لتوفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة. كما ساعد تطوّر مفاهيم محاسبة التسيير في ظهور أدوات وأساليب جديدة كان لها الدور الإيجابي في مساعدة الإدارة للقيام بمهامها ووظائفها. وقد أظهرت نتائج الكثير من الدراسات في الآونة الأخيرة نجاح تطبيق العديد من الأدوات والأساليب في مجال محاسبة التسيير؛ خاصة الأدوات الحديثة كنظام التكاليف على أساس الأنشطة، ونظام التسيير على أساس الأنشطة، ونظام التكلفة المستهدفة...، وغيرها من الأساليب.

المطلب الأول: الأسس النظرية لمحاسبة التسيير في المؤسسات

ظهرت محاسبة التسيير نتيجة الظروف المحيطة بالمحاسبة من حيث إعداد بيانات محاسبية من شأنها أن تغطّي متطلبات الأطراف المختلفة التي هي على علاقة بالمؤسسة، ولقد تطوّرت محاسبة التسيير بتطوّر النشاط الاقتصادي والتكنولوجي أين زاد عدد وحجم المشروعات وأصبحت المؤسسات بحاجة إلى أموال إضافية وتوسيع أنشطتها ومشاريعها لمواجهة منافسيها.

الفرع الأول: نشأة وتطوّر محاسبة التسيير

يعتبر ظهور محاسبة التسيير استجابة لحاجة التسيير العلمي الحديث إلى نوعية معينة من المعلومات المحاسبية اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وكذلك المساهمة بدور أكبر في حلّ المشكلات التسييرية التي يمكن أن تواجهها إدارة المؤسسة، وعلى هذا الأساس وُصِفَت محاسبة التسيير بأنّها امتزاج عملي بين المحاسبة والتسيير.

1. تطوّر محاسبة التسيير خلال القرن العشرين

إذا ما تمّت العودة إلى القرن العشرين وإلقاء نظرة تاريخية على أهمّ المظاهر التي اتّسم بها القرن الماضي ومدى تأثيرها على محاسبة التسيير من حيث مفهومها وأساليبها ودورها في الوحدة الاقتصادية (الحيطي ويحي، 2006، صفحة 69). نتبّع تطوّر هذا المفهوم من خلال عدّة مراحل تاريخية، عُرفَت كلّ مرحلة بخصوصياتها ومتطلباتها فيما يخصّ اهتمام الإدارة بالمعلومات المحاسبية، ويمكن إيجاز هذه المراحل على النحو الآتي (إبراهيم، 2017، الصفحات 58-59):
أ. المرحلة الأولى تحديد التكلفة والمراقبة المالية (قبل سنة 1950): في هذه الفترة كان اهتمام المؤسسة كان منصباً على تحديد التكلفة، وهذا ما أدّى إلى ظهور محاسبة التكاليف التي تعتبر أحد المقوّمات الأساسية لمحاسبة التسيير، بالإضافة

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

إلى أنّ المؤسسة كانت تركز على إعداد الميزانيات والمراقبة الماليّة للعمليات الإنتاجيّة. وصاحب هذه المرحلة ظهور حركة التسيير العلمي التي مهّدت لظهور محاسبة التسيير.

ب. المرحلة الثانية تقديم معلومات من أجل التخطيط الإداري والمراقبة (بين سنتي 1950 و1965): في هذه المرحلة ظهر مفهوم محاسبة التسيير وأصبحت تُعدُّ أداة للتسيير؛ فكانت مُهمّة المحاسب الإداري تنتهي عند تقديم المعلومات لأغراض التخطيط الإداري ومساعدة الإدارة على وضع خطة لأهدافها واتخاذ القرارات الرشيدة. وكذلك كانت تستخدم مجموعة من الأساليب كتحليل القرارات ومحاسبة المسؤوليّة والمراقبة الماليّة.

ج. المرحلة الثالثة توفير معلومات تساعد في تخفيض هدر الموارد (بين سنتي 1965 و1985): بحلول هذه المرحلة انصبّ اهتمام محاسبة التسيير بدراسة قرارات التمويل والاستثمار الفعّال حيث بدأت بالانفتاح على العلاقات الخارجيّة، وهذا ما أدّى إلى المساهمة في تطوير أساليب محاسبة التسيير في مختلف وظائف المؤسسة انطلاقاً من التخطيط والرّقابة ووصولاً إلى اتّخاذ القرارات الاستثماريّة بالإضافة إلى إعداد الموازنات التقديرية، فضلاً عن ذلك فإنّ محاسبة التسيير بدأت باستخدام الأساليب الكميّة كالتحليل المالي، واستخدام التكنولوجيا الحديثة كاستعمال الإعلام الآلي في تحسين الجودة وتخفيض التكاليف، كما قامت بتبني تقنيات تسيير وإنتاج جديدة ممّا سمح لها بالتحكّم في التكاليف من خلال تخفيض نسبة الضياع في الموارد المستخدمة، وهنا أيضاً ظهرت أهميّة المعلومة المحاسبية والماليّة ودورها في صنع القرارات، وأصبحت مهمّة المحاسب الإداري تتجلى في توفير المعلومات المحاسبية والماليّة الملائمة للجهات الإداريّة لدعم جودة القرارات.

د. المرحلة الرابعة: خلق القيمة بواسطة الاستعمال الفعّال للموارد (بين سنتي 1985 و1995): لقد تركزّ اهتمام محاسبة التسيير في هذه المرحلة حول إيجاد طرق وأساليب علميّة دقيقة أكثر تطوّراً لتحديد تكاليف المؤسسات وخلق القيمة من خلال الاستغلال الفعّال للموارد المتاحة واستخدام التكنولوجيات الحديثة لمواكبة التطوّرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجيّة.

أما بالنسبة للفترة الموالية (أي بعد سنة 1995)، واستجابة للتّورة التكنولوجيّة التي غطّت جميع الميادين (الصناعة، التجارة... الخ)، وما ترتّب عنها من استثمارات ضخمة فرضت على محاسبة التسيير ضرورة تبني فلسفات تسييرية جديدة تنسجم مع التطّور الصناعي، فظهرت أساليب وأدوات حديثة كتقنية التوقيت المنضبط "Just in time"، والتكاليف على أساس الأنشطة "Activity Based Costing"، وغيرها.

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

2. المتغيرات البيئية الحديثة وأثرها على محاسبة التسيير

اتّسمت نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين بالتّقدّم السريع والمستمرّ في المجال التكنولوجي الأمر الذي ساهم إلى حدّ كبير في زيادة تدفّقات الإنتاج، بالإضافة إلى التّميّز في خصائص ومواصفات هذه المنتجات، فالزيادة في تدفّقات الإنتاج كانت بسبب الاعتماد الكبير على الميكنة وقلّة الاعتماد على العنصر البشري في العمليّة الصّناعيّة، كما أنّ الاعتماد بشكل كبير على الميكنة أدّى إلى زيادة القدرة على الابتكار في تقديم المنتجات الجديدة ذات الجودة العالية، ونتيجة العوامل السابقة زادت المنافسة بين المؤسسات بسبب ظهور بدائل كثيرة أمام المستهلكين، جميعها تميّز بمستويات عالية من الابتكار والجودة (الطّري، 2014، صفحة 252). وأمام هذه المتطلّبات والتّغيّرات الحاصلة في بيئة الأعمال الحديثة فإنّ الأمر يقتضى من محاسبة التسيير التّكيف مع هذه المتطلّبات والتّغيّرات التي تفرضها بيئة التصنيع الحديثة، إذ أنّ محاسبة التسيير بأدواتها التقليديّة أصبحت عاجزة عن مسايرة هذه التّغيّرات (بلعجوز، 2011، صفحة 193). واستنادًا إلى ما تقدّم يمكن القول بأنّ التّغيّرات والتطورات التي سوف تؤثر على الفكر التسييري خلال القرن الحادي والعشرين سوف تؤثر بصورة مباشرة على عمل نظام محاسبة التسيير من خلال الآتي (الحبيطي وبجي، 2006، الصفحات 76-77):

- إنّ زيادة تعامل الوحدات الاقتصادية من خلال شبكة الأنترنت والمشاركة فيما بينها في قاعدة البيانات نفسها سوف يؤدّي إلى إلغاء كلّ الوظائف المتكرّرة التي كان يقوم بها الأفراد، الأمر الذي سوف يؤدّي أيضًا إلى تحريك الوظائف للتّفكير والإبداع والخلق والرّؤية البعيدة للتسيير في ميدان العمل، وأنّ العبء الذي سيلقى على محاسبة التسيير هو في مدى قدرتها على تلبية الاحتياجات المختلفة والسريعة من قبيل متّخذي القرارات في ضوء البيانات المتاحة للوحدات الاقتصادية المنافسة التي تعتمد على قاعدة البيانات نفسها، ممّا يتطلّب ضرورة وجود عامل الإبداع لدى المحاسب الإداري في تجهيز البيانات وتشغيلها وتقديمها على وفق الشّكل والمحتوى الذي يمكن من خلاله تحقيق أقصى فائدة ممكنة لمُتخذ القرار.

- إنّ تغيّر نمط التّفكير التسييري سوف يتطلّب من المحاسب الإداري أن تكون له قدرة على إضافة قيمة إلى العمل التسييري في الوحدة الاقتصادية التي يعمل فيها، وأنّ هذه القيمة سوف تقاس بما يمكن أن يساهم به من خلال تسهيل ممارسة وظائف التسيير المختلفة وبذلك يقع على المحاسب الإداري الآتي:

- تحمّل مسؤوليّة أعلى من النتائج وليس مجرد تقديم الخدمات الاستشاريّة عن بعد؛
- نقل سلسلة القيمة المعرفيّة إلى الأعلى وتعلّم فن إدارة المعرفة كإحدى موجودات الوحدة الاقتصادية لخلق قيمة أكبر فأكبر ومعالجة أسرع؛

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

- خلق بيئة يتم فيها تقاسم المعرفة لا إضاعتها، بيئة لا يتم فيها إطالة العمل، ولا تكرار المهتمات، ولا مرور الاتجاهات والتحوّلات دون ملاحظتها؛
- امتلاك قدرات للغوص إلى كلّ مستويات مستخدمى خدماته بالإضافة إلى الموضوعية في أيّ عمل بحيث يستطيع خلق فرص جديدة تُضيف قيمة إلى عمل زبونه أو الموظف لديه.
- الاتصال بكلّ وضوح وموضوعية.

الفرع الثاني: مفهوم محاسبة التسيير

تعدّ محاسبة التسيير من أهمّ أدوات التسيير الحديث لاعتمادها الكلي على الأساليب العلمية في اتّخاذ القرارات سواءً في وظائف التخطيط أو التنظيم والمراقبة، فبعد أن كانت إدارة المؤسسة تُحلّ مشاكلها بالاجتهاد واعتمادًا على خبرة المسيرين وشخصيتهم أصبحت القرارات الإدارية تتبّع أسسًا سليمة تقوم عليها حتى يمكن أن تُحقّق الهدف الذي أُتخذت من أجله.

1. تعريف محاسبة التسيير

لقد ظهر في سنة 1950 أوّل تعريف انبثق عن دراسة قام بها رجال التسيير والمحاسبة من البريطانيين بالتعاون مع زملائهم الأمريكيين في ندوة مشتركة وجاء بالتعريف الآتي: «إنّ الأسلوب المحاسبي له أهمية كبرى في التعبير عن الحقائق المتنوّعة بحيث تظهر تلك الحقائق ذات التشعب الكبير في صورة معينة وليس مهمة الإدارة إعداد تلك الصورة بل مهمتها هي في طريقة استخدامها ومحاسبة التسيير هي التي تُقدّم المعلومات المحاسبية بطريقة تساعد الإدارة في استخدام البيانات في مجال خلق السياسة وفي مجال مزاولة النشاط اليومي العادي للمؤسسة» (أحمد وعمر، 2006، صفحة 08). وفي ذات السياق، عرّفت جمعية المحاسبة الأمريكية محاسبة التسيير بأنّها: «تطبيق ملائم يختصّ بتحليل المعلومات الاقتصادية الخاصّة بمشروع معيّن، من أجل خدمة الإدارة لاتّخاذ القرارات ووضع الخطط السليمة للوصول إلى أهداف اقتصادية معقولة». أمّا المجلس الوطني الفرنسي للمحاسبة فقد عرّفها سنة 1990 بأنّها: «طريقة لمعالجة المعطيات التي تهدف بطريقة عامّة إلى تسهيل عملية اتّخاذ القرارات في المؤسسة» (كردوسي، 2020، صفحة 163)، ومن جهة أخرى فقد عرّفها "Bion Miller &" بأنّها: «مجموعة من الوظائف المحاسبية التي تتعلّق بإعداد المعلومات التي تُمكن الإدارة من أداء وظائفها في مجال التخطيط والرّقابة والتّوجيه واتّخاذ القرارات»، في حين يرى "Westan & Ergene" أنّ: «محاسبة التسيير تبرز من خلال وظيفة التخطيط والرّقابة ومسؤولية دعم الإدارة بالمعلومات اللازمة لتمكينها من توجيه النشاط الاقتصادي نحو الأفضل وبالتكلفة المناسبة» (أحمد وعمر، 2011، صفحة 15).

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

مما سبق، يمكن تعريف محاسبة التسيير بأنها نظامٌ فرعيٌّ من نظام المعلومات المحاسبية، ويعتبر كأداة لتوفير البيانات والمعلومات إلى مختلف مستويات التسيير في المؤسسة بشكلٍ مستمرٍ لاستخدامها في أغراض التخطيط والرقابة، وبما يساعد على اتخاذ القرارات لحلّ المشاكل التي تواجه المؤسسة في سيرورة عملها.

2. خصائص محاسبة التسيير

يمكن تحديد أهم الخصائص المميّزة لمحاسبة التسيير في العناصر الآتية (أبو شتاف وحمدي، 2015، الصفحات 02-

03):

- محاسبة التسيير موجهة لخدمة الأطراف الداخلية، حيث تُركّز على إعداد التقارير للمستخدمين الداخليين (الإدارة)؛
- جوهر محاسبة التسيير هو القياس والتوصيل، فالقياس يشمل على قياس القيم المستقبلية بالإضافة إلى القيم الفعلية ويكون قياس نقدي وغير نقدي، أمّا توصيل المعلومات فيتمّ للإدارة داخل المؤسسة؛
- الهدف من محاسبة التسيير هو خدمة إدارة المؤسسة في ممارسة وظائفها التسييرية المختلفة من تخطيط واتخاذ القرارات ورقابة وتقييم الأداء وذلك من خلال:

- تزويد المديرين في المؤسسات والشركات بأدوات التقييم المالي والمحاسبي للأداء بشكل إجمالي وتفصيلي.
- القيام بالتحليل العميق للبيانات المحاسبية المتوفرة باستخدام مناهج علمية دقيقة تستند إلى أدوات وتقنيات علمية المحاسبة والتسيير مجتمعين بالإضافة إلى الاستعانة ببعض العلوم الأخرى كعلم الاقتصاد والإحصاء وبحوث العمليات.
- تشكيل نظرة مستقبلية تجاه الانجاز المالي والأداء الربحي للمؤسسة، والقيام بإصدار التوصيات الملائمة لجعل نظم سيرورة التسيير ككل منسجمة مع متطلبات تحقيق الخطة المستقبلية التكاملية للعمل.
- إجراء الدراسات الشاملة للأخطار المالية والإدارية المحتملة على استمرارية وحيوية العمل واقتراح سبل العلاج لتلافي أيّ هزات مالية محتملة للعمل في الوقت الراهن أو المستقبل بالاستناد إلى التحليل المحاسبي والإداري الشامل لإنجاز العمل.

وهناك من يُضيف خصائص أخرى لمحاسبة التسيير يمكن إبرازها في الآتي (كردوسي، 2020، صفحة 164):

- الاهتمام بكلّ التفاصيل المتعلقة بتحليل العمليات؛
- التركيز على الأحداث الفعلية بين الماضي والحاضر؛
- التركيز والاهتمام بكلّ العمليات المتعلقة بالمشروع سواءً كانت مالية أو غير مالية؛
- القيام بتحليل النتائج بالاعتماد على طرق إحصائية ورياضية بالإضافة إلى إعداد البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الرشيدة؛
- ترجمة النتائج وتقييمها على ضوء الأهداف المخطط لها لنشاط المشروع.

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

الفرع الثالث: أهداف محاسبة التسيير ودورها في التسيير

تُعتبر محاسبة التسيير قاعدة بيانات مهمة للمسير داخل المؤسسة، فهي تزوده بمختلف البيانات والمعلومات عن العمليات الاقتصادية التي تحدث داخل المؤسسة للحكم على أثر القرارات الإدارية السابقة ولاتخاذ القرارات المستقبلية.

1. أهداف محاسبة التسيير

تحتاج المسؤولية الإدارية وعلى مختلف المستويات معلومات كمية تفصيلية من المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف. لكي يقوم المحاسب الإداري على تصنيف وتبويب هذه المعلومات لاستخلاص المفيد والنافع منها لتقديمها إلى مختلف الجهات الإدارية بهدف (تخطيط العمليات الاقتصادية، الرقابة على العمليات الاقتصادية، وحل المشاكل التي تواجه إدارة المؤسسة في أعمالها اليومية). إذن، تتضح مهام محاسبة التسيير في المساعدة على اتخاذ القرارات في مختلف المستويات التسييرية، فبعد إزالة حالة عدم التأكد بواسطة التخطيط والذي يُصبح غير ذي فائدة إذا لم تصحبه رقابة، والتي تعني التحقق من وضع الخطط المحددة مسبقاً موضع التنفيذ، ومتابعة تنفيذها ومقارنتها مع الخطط أو الخطة الموضوعية لاكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات العاجلة والدقيقة لتصويبها (الحيالي، دون سنة نشر، صفحة 06). وفي ذات السياق تسعى محاسبة التسيير إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها (دبابش، 2011، الصفحات 08-09):

- خدمة إدارة المؤسسة من خلال توفير المعلومات اللازمة بعد جمعها وبلورتها بما يخدم التسيير من حيث الشكل والوقت المناسبين، وبذلك فهي تدعى بـ"المحاسبة الموجهة للتسيير"؛

- تسهيل عملية الرقابة عن طريق الموازنات التخطيطية ومحاسبة المسؤولية، حيث يتم تحديد النقاط الواجب مراقبتها وكذلك تبيان المسؤول عن الأداء السيئ في حالة حدوثه، وعليه تقوم الإدارة باتخاذ القرارات التصحيحية؛

- تسهيل عملية اتخاذ القرار، فكما هو معلوم بأن المعلومات الكمية وحدها ليست كافية لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات، فالإدارة بحاجة إلى معلومات نوعية من شأنها تسهيل عملية اتخاذ القرار، ومحاسبة التسيير تقدم هذا النوع من المعلومات بالإضافة إلى المعلومات الكمية في تقاريرها؛

- السعي إلى تحقيق التوافق مع متطلبات التسيير المتطور ودعم ابتكارات المؤسسة بغية تحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال قياس ما لم يكن يقاس كالقياسات الخاصة بتسيير الجودة الشاملة من جودة التصميم إلى جودة العمليات إلى جودة الأداء؛

- تحديد تكلفة تقديم خدمة معينة أو إنتاج معين؛ وقياس وشرح تكاليف التصنيع والتكاليف غير المرتبطة بالتصنيع.

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

2. دور محاسبة التسيير في التسيير

تقوم محاسبة التسيير بتأدية دور مهم في تسيير المؤسسة من خلال:

- ترجمة الخطط والأهداف إلى صورة كمية بالاستعانة بالبيانات المحاسبية والكمية؛
- المساهمة في دراسة التوقعات بأساليب كمية ووضع المعدلات التقديرية لكل الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة؛
- وضع معدلات للأداء مما يساعد على تحديد مواطن الانحرافات حال حدوثها وإبلاغ الإدارة عنها؛
- مقارنة المخطط بما تم إنجازه فعلاً على مستوى وحدات الإنتاج والأقسام والإدارات وعلى مستوى المؤسسة ككل، وتقديم تقارير الأداء حيث أن هذه التقارير تُعطي الإدارة صورة متكاملة عن مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الموضوعية وكذا عن نتائج تنفيذ الخطط؛
- الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة من خلال تحفيز المسيرين والعمال وخلق روح التعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة، وهذا ما يظهر في الميزانيات التقديرية حيث يساهم في إعدادها كل من المسيرين ورؤساء الأقسام وحتى العمال أين يشعر كل فرد بأنه مهم في مجال عمله مما يسمح بتحفيظه على العطاء وبذل جهودات أكثر، ومن ثم قياس أدائه ومكافأته فيرتب على ذلك آثار إيجابية على أفراد المؤسسة والذين يعدون عنصراً مهماً للمؤسسة للأمام (دبابش، 2011، صفحة 08).

بالإضافة للتغيرات العديدة التي عرفت محاسبة التسيير منذ نشر كتاب "Relevance lost" سنة 1987، وكذلك نتيجة للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال الاقتصادية، حيث انتقلت محاسبة التسيير من اهتمامها التقليدي الضيق بمجموعة من الأرقام إلى دمج مسائل أوسع لقياس وتسيير الأداء. فمحاسبة التسيير الآن تهتم في مختلف المؤسسات بالآتي، وبدرجات متفاوتة (التسيير على أساس القيمة، قياس الأداء غير المالي، التركيز على العمليات أو الأنشطة الأفقية بدلاً من التقارير الهرمية على أساس المسؤوليات الإدارية الفردية، إدارة الجودة والإدارة البيئية، المسائل الإستراتيجية بعيداً عن حدود المؤسسة والدورة السنوية لإعداد التقارير، والتركيز على أساليب الإنتاج التي تعمل على تخفيض الهدر وتحديد وإلغاء الممارسات المحاسبية المسرفة والتي لها مساهمة ضعيفة في اتخاذ القرارات الإدارية) (عطوي، 2017، صفحة 43).

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

المطلب الثاني: أدوات محاسبة التسيير التقليدية في المؤسسات

قدّمت محاسبة التسيير عدّة أدوات وأساليب تضمّنت أبعادًا، وشكّلت طُرُقًا مختلفة لتحقيق الكثير من المزايا للمؤسسة الاقتصادية في معظم المجالات بما في ذلك تحديد التكاليف وتخفيضها، تخفيض الوقت، تحسين الجودة، التطوير، الابتكار، اتّخاذ القرارات...، وغيرها، وسيتمّ التّطرّق إلى البعض منها.

الفرع الأول: نظام محاسبة التكاليف

يكتسي نظام محاسبة التكاليف أهمية بالغة في مراقبة التسيير، فهو أداة لجمع المعلومات الضّرورية من نظام المحاسبة العامة بصفة خاصّة، والتي بعد تحليلها وتبويبها تُستعمل في اتّخاذ بعض القرارات الإدارية المهمّة في حياة المؤسسة.

1. تعريف محاسبة التكاليف

لقد ثبت من البحوث العلميّة التي عُنيّت بدراسة تطوّر محاسبة التكاليف (إلى أنّ المحاسبة الصنّاعيّة استخدمت في المصانع في القرن الرابع عشر، وإنّ طرائق بدائيّة استخدمت لتحديد التكلفة في بعض مشروعات التعدين في القرن السادس عشر)، وحسب "solomons, Anton & al" تعودُ بدايات ظهور محاسبة التكاليف إلى أواسط القرن السادس عشر في إيطاليا. أمّا الظهور الواضح والتطوّر الحقيقي لمحاسبة التكاليف فقد حدث خلال أواخر القرن الثامن عشر وفقًا لـ "Johnson" (الجيران ومحمود، 2015، الصفحات 333-334). وفي ذات السياق، يحتلّ نظام محاسبة التكاليف أهمية بالغة في الأدب الاقتصادي والتسييري العالمي، حيث يعتبر بمثابة آخر مصطلح تمّ استعماله من طرف المنظرين والباحثين في مجال دراسة وتحليل التكاليف. فلهذا النظام القدرة على حلّ جميع المشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسة في قياس التكاليف، نظرًا للتقنيات والأدوات والآليات التي يُعتمدُ عليها في جمع ومعالجة البيانات المرتبطة بالتكلفة (مرهود، 2019، صفحة 103).

لقد عرّف نظام محاسبة التكاليف بأنّه: «وسيلة تساعد الإدارة في الرقابة على استخدام عوامل الإنتاج المتاحة لها والتخطيط للمستقبل، والتي يستخدمها محاسب التكاليف في تتبّع وتسجيل وتحليل عناصر التكاليف لغرض استخدامها بأقصى درجة من الفاعليّة» (التكريتي، 2006، صفحة 23). وكذلك عرّف بأنّه: «نظام معالجة المعلومات المتحصّل عليها من نظام المحاسبة العامة بالإضافة إلى مصادر أخرى وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتّخذُ على ضوءها المسيرّ القرارات المتعلقة بنشاط المؤسسة، ويسمح بدراسة ومراقبة المردوديّة وتحديد فعاليّة تنظيم المؤسسة، كما أنّه يسمح بمراقبة المسؤوليات سواءً على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة» (عدّون، 2004، صفحة 08). وعلى ذلك فإنّ محاسبة التكاليف تختصّ وتهدف إلى إنتاج المعلومات الماليّة والعينيّة التي تتطلبها إدارة المؤسسة لتسيير دقّة النشاطات فيها وقيامها بوظائفها الأساسيّة من تخطيط وتوجيه ومتابعة وإشراف ورقابة (ديبان، 1999، صفحة 24).

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

مما سبق، يمكن تعريف محاسبة التكاليف بأنها أداة من أدوات مراقبة التسيير تسمح بمتابعة ومراقبة التكاليف في المؤسسة، وتزويد هذه الأخيرة بمختلف المعلومات المناسبة والضرورية لاتخاذ قرارات صائبة ورشيدة، وبما يضمن تحسين الأداء في المؤسسة.

2. مدخلات نظام محاسبة التكاليف

يقوم نظام محاسبة التكاليف باستغلال ومعالجة مدخلات متنوعة من البيانات والمعلومات ذات مواصفات محاسبية وتقنية ومعايير مختلفة، ويمكن إبراز العناصر التي تمثل مدخلات هذا النظام فيما يلي (قويدر قورين، دون سنة نشر):

أ. المعطيات التقنية الخاصة بالنظام الإنتاجي: ويمكن إبراز بعضها في (الطاقة الإنتاجية حسب الورشات، الآلات، أو المنتجات، تشكيلة الإنتاج "مواصفات تقنية، قائمة المكونات من المواد والأجزاء، وقت العمليات الضرورية للإنتاج...، وغيرها"، النشاطات والعمليات الضرورية لكل مرحلة من مراحل الإنتاج، المعايير التقنية "العمل، المواد، الوقت، المنتجات... وغيرها").

ب. المعطيات المحاسبية: ويمكن إبراز بعضها في (الأعباء حسب طبيعتها "المحاسبة العامة"، تقارير الأقسام حول النشاط "الكميات المنتجة، الكميات المستهلكة من المواد واللوازم، مخزونات المواد والمنتجات، محاسبة المواد، العمل...، وغيرها، معلومات أخرى موجودة بقاعدة المعطيات الخاصة بمحاسبة التكاليف "تكلفة انطلاق الإنتاج، التكلفة المتغيرة للوحدة، تكلفة تعديل النظام الإنتاجي أو الطاقة الإنتاجية، ساعات إضافية، تحويل اليد العاملة، تكلفة نقص النشاط، معايير تكاليف...، وغيرها").

إن تحديد إجراءات وأساليب تتبع تحديد تكلفة الإنتاج تتأثر بالظروف الخاصة بالمؤسسة التي يُطبَّق فيها نظام التكاليف؛ وبالتالي فإنه عند القيام بتصميم نظام التكاليف لأي مؤسسة وحتى يكون النظام ملائماً لطبيعة نشاط المؤسسة وظروفها الخاصة بها يجب أن يتم دراسة تلك الظروف والاعتبارات وأن يتم أخذها في الاعتبار عند تصميم النظام. ويرى الباحث أنّ من تلك الاعتبارات والظروف التي يجب مراعاتها عند تصميم نظام التكاليف (طبيعة السيرة الإنتاجية المطلوب قياس تكلفتها والنظام المتبع، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، الأهداف المطلوبة من نظام التكاليف، أنواع المنتجات أو الخدمات المطلوب قياس تكلفتها، ونظرة الإدارة ومفهومها لنظم المعلومات) (الفراء، 2012، الصفحات 257-258).

3. دور نظام محاسبة التكاليف في التسيير

يُمثِّلُ نظام التكاليف وسيلة يمكن من خلالها قياس وتحليل الخدمات والمنتجات بالاعتماد على مجموعة من المبادئ والأسس التي تحكم محاسبة التكاليف من خلال تبويب وتسجيل وتلخيص البيانات المتعلقة بعناصر التكاليف الثلاثة من مواد وأجور ومصاريف (النمي والعبادي، 2005، صفحة 141). وفي ذات السياق، يتمثل هدف نظام محاسبة

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

التكاليف في محاولة تقديم يد العون للإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية، من أجل اتخاذهم للقرارات الرشيدة المتعلقة بالتكاليف (حاليًا ومستقبلاً). فانطلاقاً من كون نظام محاسبة التكاليف نظاماً فرعياً لنظام معلومات محاسبة التسيير، كما أنّ دوره الأساسي يتمثل في محاولة إيصال البيانات والمعلومات لتحقيق تحسينات جزئية أو جذرية في الأداء الكلي للمؤسسة، وذلك في ثلاثة مجالات رئيسية هي كالاتي (مرهود، 2019، الصفحات 112 - 113):

أ. في مجال اتخاذ القرارات المرتبطة بالمدخلات: وتشمل مختلف القرارات المتعلقة بالمدخلات الضرورية للحصول على الإنتاج في شكله التام أو النصف مُصنَّع. فنظام محاسبة التكاليف يؤدي دوراً مهماً في مجال التخطيط، انطلاقاً من استخدام الخليط الملائم من عناصر الإنتاج المتمثلة في المواد والعمل وتكاليف الصنع الإضافية، بالإضافة إلى طرق أداء الأنشطة الإنتاجية بأسلوب يقود لتحقيق الاستخدام الأمثل لتلك المدخلات.

ب. في مجال اتخاذ القرارات المرتبطة بالمخرجات: حيث يتعلّق ذلك في الأساس بخليط السلع الواجب إنتاجها والكميات المتوافقة مع كلّ منتج وأسعار البيع المناسبة. الأمر الذي يسمح باختيار نوع المنتجات والأسواق التي تتحقّق معها أقصى مستويات الأرباح.

ج. في مجال اتخاذ القرارات المرتبطة بتحسين الأداء: حيث يتمّ في هذا الشأن تجميع العديد من البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي، والتي يجب أن تخضع للمقارنة مع الأداء المعياري الذي سبق التخطيط له. ليتمّ اكتشاف الانحرافات والتي من المفروض تتبّعها بإجراءات وقرارات تصحيحية، تضمن في النهاية تحقيق التّطابق والتساوي بينهما، انطلاقاً من تحسين الأداء الفعلي أو إحداث تعديلات في الأداء المخطّط له؛ أي محاولة قياس كفاءة الأداء الفعلي وتحسين كفاءته مستقبلاً.

الفرع الثاني: نظام التحليل المالي

يُعَدُّ تحليل القوائم المالية من الإجراءات المهمة التي تقوم بها الإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية لما لها من دور في معرفة الوضع المالي للمركز المالي، وتقييم الأداء المالي من خلال استخدام الأدوات والمؤشرات المتعارف عليها في التحليل المالي.

1. تعريف التحليل المالي

يُعتبرُ التحليل المالي من الناحية التاريخية، وليد الظروف التي صاحبت الكساد العالمي، مع بدايات الثلاثينيات من القرن الماضي، وقد أدى ظهور بعض حالات الغشّ والخداع إلى ضرورة نشر البيانات والمعلومات عن المؤسسات؛ وبالتالي أدى إلى ظهور وظيفة جديدة للإدارة المالية هي وظيفة التحليل المالي، التي من وظائفها الأساسية القيام بتحليل البيانات والمعلومات وإيجاد علاقات مختلفة بينها بغرض الحصول على بعض الدلالات التي تفيد في عملية التخطيط والرقابة المالية واتخاذ القرارات (السني، 2013، صفحة 156). وحتى يكتمل التحليل المالي نتائجه فإنه يجب

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

ربطه ببعده الاستراتيجي الذي يأخذ بعين الاعتبار عناصر البيئة الداخلية التي تُترجمُ بنقاط القوة ونقاط الضعف مع عناصر البيئة الخارجية التي تظهر في شكل فرص أو تهديدات. فوفقاً لمدرسة الفكر المالي الاستراتيجي فإنّ عملية التحليل المالي لا تتوقّف عند تحليل وتقييم الأداء المالي لأنشطة المؤسسة الداخلية فقط، وإنما تمتدّ الرؤية لتشمل البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتعامل معها بصورة مباشرة، لذلك فإنّ عملية التحليل المالي الاستراتيجي تأخذ بالاعتبار تقييم جميع المتغيرات باستخدام أدوات التحليل المالي الاستراتيجي كمصفوفة "SWOT"، وبالتالي يجب على المؤسسة اختيار الإستراتيجية الملائمة بالمزاوجة بين نقاط القوة والضعف الناتجة عن تحليل المحيط الداخلي من جهة، والفرص والتهديدات المستخلصة من تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة (بحري، 2018، الصفحات 349-350).

يؤكد "J.P. Lobard" بأنّ التحليل المالي هو: «الدراسة النموذجية وباستعمال أدوات تقنية ومعلومات محاسبية ومالية للمؤسسة من أجل إعطاء تقدير حول المخاطر الماضية والحالية والمستقبلية الناجمة عن الوضعية المالية للمؤسسة وأدائها» (غلمي، 2018، صفحة 168). كما عرّف أيضاً بأنه: «دراسة وتحليل مخرجات النظام المحاسبي لتوفير معلومات إضافية أو أكثر تفصيلية عن تلك المنشورة بالقوائم المالية حول ماضي وحاضر المؤسسة، بهدف استشراف مستقبلها» (أبو زيد، 2009، صفحة 19).

تمّ سبق، يمكن تعريف التحليل المالي بأنه أداة من أدوات مراقبة التسيير تسمح بالكشف على نقاط الضعف ونقاط القوة في الأنشطة وذلك باستخدام الأساليب الكمية، وهذا من أجل الوصول إلى مؤشرات تساعد على تقييم الأداء وترشيد القرارات المالية المتخذة.

2. أنواع التحليل المالي

تعتبرُ سيورة التحليل المالي إحدى الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المالية لتقييم أداء المشروع، ويهتم المحلل المالي بتقييم الموقف المالي، والإنجاز التشغيلي على مستوى المؤسسة والقطاع والاقتصاد الوطني، والتنبؤ بالإنجاز والأحوال الاقتصادية المتوقعة، ويمكن القول إنّ المسير المالي يهتم أساساً بدراسة الخطر الذي يقابل القرارات المالية للمشروع، والعائد المتوقع على النشاط (الأنصاري، دون سنة نشر، صفحة 25). وفي ذات السياق، يوجد نوعان من التحليل المالي هما كالآتي:

أ. التحليل الرأسي: ويتمثل في استخدام النسب المالية والذي يُركّز على دراسة العلاقة الإجمالية بين بنود القوائم المالية؛ أي تحديد العلاقة بين كلّ بنود من الميزانية بمجموع الأصول والعلاقة بين كلّ بند من بنود جدول حساب النتيجة برقم الأعمال (المبيعات)، حيث يهدف هذا التحليل إلى تقييم الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة لنشاطها وقدرتها على تحقيق الربحية ومواجهة الالتزامات (الطويلة الأجل أو القصيرة الأجل)، كما تمثل النسب المالية العلاقة بين بندين من نفس القائمة المالية (الميزانية أو جدول حساب النتائج أو قائمة التدفقات النقدية)، علاقة بندين محاسبين بين قائمتين

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

مختلفتين، والناتج في النسب المالية لا يمكن أن يكون لها معنى إلا إذا تمّ مقارنته بنسب نموذجية أو معيارية لمعرفة الموقف ووضع مالية المؤسسة وأدائها الاقتصادي (تقررات، 2017، صفحة 126).

ب. التحليل الأفقي: يُعتبر التحليل الأفقي من أدوات التحليل المالي الواسعة الانتشار في مجال تحليل القوائم المالية، حيث تقوم فكرة التحليل الأفقي على بيان مدى التغير الحاصل في بنود القوائم المالية، زيادة أو نقصان، عبر الفترات المالية المتتالية بالدينار وكنسبة مئوية. ويُستخدم التحليل الأفقي لتحليل الظواهر الأخرى في المجتمع مثل اتجاه مستوى التغير في أسعار الأسهم أو مستوى النمو في عدد السكان أو التغير في نسبة العاطلين عن العمل. ويُساعد التحليل الأفقي أصحاب العلاقة في التعرف على مدى التغير الحاصل في بنود القوائم المالية للمؤسسة خلال الفترة الحالية مقارنة مع الفترة أو الفترات المالية السابقة؛ وبالتالي الحكم على هذا التغير إن كان إيجابياً أم سلبياً في مجال ربحية المؤسسة وسيولتها وكفاءة الإدارة (المجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين، 2012، صفحة 03).

3. مجالات التحليل المالي

تتمثل مجالات التحليل المالي في التحليل من أجل التخطيط ومن أجل الرقابة وتقييم الأداء، ومن أجل الائتمان والاستثمار، والتحليل من أجل الاندماج والشراء.

أ. التحليل المالي بغرض التخطيط: يكون ضرورياً لمواجهة التقلبات التي تتعرض لها أسواق السلع والخدمات، بحيث يكون من الضروري على المؤسسة أن تقوم بعملية التخطيط لمواجهة المستقبل، والتنبؤ ووضع الميزانيات التقديرية، ووضع تصور للأداء في المستقبل استناداً إلى الأداء في السابق، وكلّ هذا لا يتم إلا باستعمال أدوات التحليل المالي.

ب. التحليل المالي بغرض الرقابة وتقييم الأداء: يعتبر أداة مثالية لتقييم كفاءة سياسات المؤسسة المالية وكفاءة الربحية والسيولة واتجاهات نموها، وكذلك تقييم أداء الإدارة المالي بهدف تصحيح الأخطاء والانحرافات في الوقت المناسب (السني، 2013، صفحة 158).

ج. التحليل الاستثماري: يُعتبر هذا الاستخدام من أفضل تطبيقات التحليل المالي، حيث يُستخدّم من طرف المستثمرين للتعرف على سلامة استثماراتهم وكفاية عوائدها ويمتدّ هذا التحليل ليشمل تقييم المؤسسة نفسها والكفاءة الإدارية التي تتميز بها.

د. التحليل الائتماني: يُستعمل من طرف المقرضين للتعرف على المخاطر المتوقعة التي يمكن أن يواجهها المُقرض في علاقته مع المقرض (المدين)، وبالتالي (الدائن) المقرض يتخذ قرار تمويله بناء على نتيجة التحليل للمركز المالي لزيونه المقرض (بحري، 2018، صفحة 351).

وبالإضافة للمداخل التقليدية للتحليل المالي المشار إليها سابقاً، برزت حديثاً مداخل أخرى يسلكها المحللون الماليون لتحقيق أغراض مهمة ومتخصصة مثل (التحليل المالي لأغراض تقييم الجدوى الاقتصادية للمشروعات، التحليل

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

المالي لأغراض التنبؤ بالفشل المالي للمشروعات، تحليل نوعيّة الأرباح، تحليلاً لمحافظة الاستثماريّة، التحليل المالي لأغراض دمج المشروعات، والتحليل البيئي الاستراتيجي أو ما يُعرفُ بتحليل "SWOT" (مطر، 2003، صفحة 23).

الفرع الثالث: نظام الموازنات التقديرية

تعتبر الموازنات التقديرية من أهمّ الطرُق الرقابية المستخدمة في قياس وتقييم الأداء، فهي تجمع بين التخطيط والمراقبة، وتستعين بها المؤسسة في الاستخدام الأمثل للطّاقات، الماديّة والبشريّة، وبما يضمن تحقيق بعض الأهداف المحدّدة مسبقاً.

1. مفهوم الموازنات التقديرية

في ظلّ التغيّرات الهائلة التي يشهدها عالمنا المعاصر، وما صاحب ذلك من تطوّر تكنولوجي كبير انعكست آثاره على مختلف جوانب الحياة وقطاعات العمل والإنتاج، فقد استوجب الأمر زيادة استخدام إدارات المؤسسات لأساليب علمية مبنية على قواعد ثابتة عند القيام بأعمالها المختلفة مثل (التخطيط للتشّاطات، والرّقابة على حُسن وضع الخطط وتنفيذها) واعتماد الأساليب العلميّة والأسس المتينة في ترشيد القرارات المتخذة وضمان عقلانيّتها. وحسب "Antos & Brimson" فالموازنات التقديرية أحد هذه الأسس العلميّة التي يمكن الاعتماد عليها إذا أُحسن وضعها وتنفيذها؛ إذ هي مزيج من تدقّق المعلومات والإجراءات والعمليّات الإداريّة التي يجب أن تتسم بالشّمول في التعبير والدقّة في التقدير (صيام، 2009، صفحة 416).

يُعدُّ "Solomin, 1968" De Gazenx أول من استخدم مصطلح الموازنة، حيث خصّص فصلاً كاملاً عن الموازنات في كتابه الذي أصدره سنة 1825، والذي وصف فيه الموازنات بأنّها جداول تبيّن احتياجات المؤسسة من الموارد وتوقيتات تدقّق هذه الموارد. ويمكن تلخيص المراحل التي مرّت بها الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط والمراقبة في الآتي (الفضل، نور والزاوي، 2006، صفحة 232):

أ. المرحلة الأولى: كانت فيها الموازنة عبارة عن جداول لتجميع الموارد المطلوبة لتنفيذ برنامج معيّن؛

ب. المرحلة الثانية: طُوّرت فيها الموازنة بحيث أصبحت تتضمن جدولاً لتوقيت تنفيذ البرامج؛

ج. المرحلة الثالثة: وهي التي أصبحت فيها الموازنات تُستخدم مع التكاليف المعيارية؛

د. المرحلة الرابعة: وهي التي أصبحت فيها الموازنات تُستخدم كوسيلة فعّالة للتخطيط الإداري والرّقابة والتنسيق بين

مختلف أنشطة المؤسسة، وهي مظهر من مظاهر نجاح المؤسسات في الوقت الحاضر.

وفي ذات السياق، عرّفت الموازنة التقديرية بأنّها: «ترجمة بالأرقام لمختلف خطط الأعمال المنسّقة والمرتبطة بكلّ

مركز مسؤوليّة» (Hamini, 2001, p. 35). كما عرّفت أيضاً بأنّها: «خطة تفصيلية للإعداد للمستقبل، مُعبّرًا

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

عنها بوحدات كمية، تُحدّد كيف يمكن الحصول على الموارد وكيف سيتم استخدامها لتحقيق أهداف محدّدة خلال فترة زمنية معيّنة» (حسين، 2008، صفحة 222).

مما سبق، يمكن تعريف الموازنة التقديرية بأنها أداة من أدوات مراقبة التسيير، تُنقّذ من خلالها المؤسسة أهدافها المتوقّعة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، وتحقيق التناسق والتكامل بين مختلف مستويات التسيير في المؤسسة والمراقبة خلال مدّة زمنية محدّدة من أجل تحسين الأداء.

2. قواعد إعداد الموازنات التقديرية

لإعداد الموازنة يجب القيام بعدّة خطوات ففي الخطوة الأولى يتم وضع الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، حيث تعمل الأهداف طويلة الأجل على رسم الملامح الرئيسيّة لأنشطة المؤسسة في الأجل الطويل ويتم تحديد هذه الأهداف عادة بناءً على دراسة السوق والظروف الاقتصادية والاجتماعية ويتم التعبير عن هذه الأهداف باستخدام عبارات عاقة مثل زيادة قيمة المبيعات، تنوع المنتجات، وزيادة حصّة المؤسسة في السوق وتحسين نسبة المديونية. وتعتبر الأهداف طويلة الأجل حجر الأساس عند تحديد الأهداف قصيرة الأجل وهذه الأهداف بدورها تحكم سيرورة إعداد الموازنة (الستار، 2007، صفحة 214). وفي ذات السياق، هناك مجموعة من القواعد تتحكّم في إعداد الموازنات التقديرية يمكن إبرازها في الآتي (فركوس، 2001، صفحة 09):

- يتطلّب إعداد الموازنات التقديرية ضرورة تواجد تنظيم إداري تكون فيه مراكز المسؤولية واضحة حتى يُتمكّن من ربط الموازنات بتلك المراكز، وهذا ما يُمكن من تحديد المسؤولية وتقييم الأداء؛
- اعتماد الموازنة على التنبؤ وهو توقّع أحداث مستقبلية، وتشمل عملية التنبؤ دراسات إحصائية للفترات الماضية وكذلك الاتجاهات في المستقبل، وعلى ضوء هذه الدراسات تُوضَع افتراضات الفترة القادمة لكلّ بند من بنود الموازنة، ويجب أن تُأخذ في الحسبان ظاهرة الخطر وعدم التأكد؛
- يجب أن تشمل الموازنة على كلّ أنشطة المؤسسة، بنود التكاليف والإيرادات، وكلّ مستويات التسيير، وكذلك كلّ الجوانب الكمية والمالية؛
- توزيع الموازنات زمنياً وجغرافياً لكي يتم متابعة وتقييم أداء كلّ منطقة في فصل أو شهر معيّن؛
- يجب إشراك جميع المسؤولين عن تنفيذ الموازنة في إعداد الموازنات لأنّ عدم مشاركتهم في إعدادها وفرض تقديراتها عليهم سوف يؤدي إلى تكاسلهم عن تحقيق أهداف الموازنة، ويُمكنهم الدّفاع عن أدائهم الضعيف بحجّة أنّ التقديرات مفروضة عليهم ولم يشاركوا في إعدادها.

3. أهمية الموازنات التقديرية في التخطيط والمراقبة

تُعتبر عملية وضع موازنات تقديرية مُكلفة للغاية حيث يُخصّص المسيرون (20 في المائة) من أوقاتهم في وضعها، ومع ذلك فإنّ شيوع استخدام الموازنات التقديرية يعطي مؤشراً على أنّ منافعها أكثر من تلك التكلفة. وترتبط منافع الموازنات التقديرية في عمليات اتخاذ قرارات التخطيط والمراقبة. وبصفة عامة فلأغراض التخطيط فإنّ الموازنات تُوفّر وتوصل معلومات لتحقيق التنسيق بين مختلف أقسام الوحدة الاقتصادية، أما لأغراض المراقبة فإنّ الموازنات التقديرية توضح كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية النادرة، وتُعتبر دافعاً للمسيرين، وتضع مقياساً للأداء (عثمان ومحمد، 2006، صفحة 69). ونظراً إلى أنّ الموازنة التقديرية تغطّي جميع أقسام المؤسسة وأنشطتها، وبعد أن تكون هذه الأقسام والأنشطة قد شاركت في إعداد الموازنة ووافق المسؤولون والمنقذون فيها على الأهداف الموضوعية وعلى الوسائل والطرق والأساليب المحددة لهم لتحقيق هذه الأهداف، فإنّ مراكز المسؤولية في المؤسسة بمستوياتها المختلفة تكون قد التزمت بتحقيق الهدف المرسوم لكلٍ منها كحدٍ أدنى من جهة، وباستخدام الموارد بالقدر المبيّن في الموازنة لتحقيق هذا الهدف من جهة أخرى (كخالة وحنان، 2009، صفحة 40). وعليه، باختصار يترتّب على الموازنات التقديرية تحسين التنسيق الداخلي بين عمليات ووحدات المؤسسة. ولا شك أنّ القرارات المتعلقة بالسلعة عند أيّ مرحلة (البحوث والإنتاج والأفراد والتمويل) لها تأثير على ربحية المؤسسة، كما أنّ التخطيط والرّقابة التي يوفّرها نظام الموازنات التقديرية هما أساس تخطيط الأرباح حيث أنّ هذا النظام يُوفّر صورة متكاملة عن أعمال المؤسسة ككل (الحنّاي والعبد، 2002، الصفحات 92-93).

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

المطلب الثالث: أدوات محاسبة التسيير الحديثة في المؤسسات

لقد تعرّضت أدوات محاسبة التسيير التقليدية لعدّة انتقادات، وذلك نتيجة قصورها في تلبية متطلبات الظروف الحالية، إذ أصبحت محاسبة التسيير بمفهومها الحديث تُعرّف بمحاسبة التسيير الاستراتيجي التي تعمل على تشغيل المعلومات الكفويّة لزيادة قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق المحلي والدولي، والتخطيط الاستراتيجي لتساير التطوّرات الزاهنة في بيئة الأعمال.

الفرع الأول: نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة "ABC"

ظهر نظام التكاليف على أساس الأنشطة "ABC" كأداة لمراقبة التسيير، وكأحد أهمّ التطوّرات المحاسبيّة الناتجة عن عجز الأنظمة التقليديّة، وكنتيجة السعي للوصول إلى نظام أكثر دقّة في تحديد التكاليف وفي القدرة على التّحكّم فيها.

1. مفهوم نظام التكاليف على أساس الأنشطة

تُعتبر طريقة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة، إحدى الطّرق التي تمّ تطويرها في منتصف الثمانينيات من القرن العشرين بالولايات المتحدة الأمريكيّة، حيث يرجع أساس هذه الطّريقة المحاسبيّة إلى المنظمة الدوليّة "Consortium Advanced Management International" التي تضمّ أكبر المكاتب الأمريكيّة المختصة في ميدان المراجعة والتنظيم والتي توصلت سنة 1986 إلى إنشاء نظام تسييري جديد مؤسّس على التكاليف يدعى برنامج "CMS" والذي انبثقت منه المحاسبة على أساس الأنشطة، حيث وضع هذا الاتحاد مشروع لتحسين تقنيات محاسبة التكاليف وكوّن فريق لهذا العمل يتزعمه كلٌّ من "Robin Cooper & Robert Kaplan" والذين يعود لهما الفضل في إحداث التشكيل المعاصر لنظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة، وبمشاركة باحثين آخرين أمثال "Porter & Miller" (بن الدين، 2016، صفحة 339).

يُعدّ نظام التكاليف على أساس الأنشطة "ABC" أداة حديثة لمراقبة التسيير، يعمل على تحديد التكلفة الفعلية للمنتجات والخدمات، وتوفير معلومات أكثر دقّة، من خلال تحميل تكلفة كلّ نشاط إلى أهداف التكلفة (المنتجات والخدمات) المستفيدة منه باستخدام موجهات التكلفة. إذن نظام "ABC" يقوم على افتراض أنّ الأنشطة تستهلك الموارد والمنتجات تستهلك الأنشطة (قدوري هودة وبن سعيد، 2014، صفحة 53). وفي ذات السياق، عرّف "Alcouffe" نظام التكاليف على أساس الأنشطة بأنّه: «ذلك النظام الذي يقوم على أساس تجميع التكاليف غير المباشرة في مواضع التكلفة ليتمّ توزيعها على المنتج النهائي بواسطة مُسببات التكلفة وذلك للوصول الى التكلفة الحقيقيّة للمنتج النهائي ممّا يؤدي إلى دعم اتّخاذ القرارات الإداريّة السليمة» (غضّاب وشحتاني، 2018، صفحة 383). كما عرّف أيضًا بأنّه: «نظام لتخصيص التكاليف على مرحلتين إذ يتمّ في المرحلة الأولى تخصيص عناصر التكاليف

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

على مجتمعات الكلف والتي تتمثل بمراكز الأنشطة، تُتمّ يتم في المرحلة الثانية تخصيص تلك التكاليف على المنتجات بموجب الأنشطة اللازمة لانجازها» (التكريتي، 2007، صفحة 163).

مما سبق، يمكن تعريف نظام التكاليف على أساس الأنشطة بأنه نظام يهدف إلى علاج القصور في الأنظمة الكلاسيكية، من خلال توفيره لمعلومات دقيقة تساعد المؤسسة على المراقبة الجيدة لمختلف الأنشطة والموارد المتاحة، بما يضمن اتخاذ قرارات صائبة، وتحقيق أداء جيد في التسيير.

2. مراحل تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة

يُمثّل مدخل تكلفة النشاط فلسفة جديدة تُركّز على أنّ المنتجات لا تستهلك موارد الوحدة ولكنها تستهلك الأنشطة التي تحدث في الوحدة وأنّ الأنشطة هي التي تستهلك موارد الوحدة وتتسبب في التكاليف، لذلك فإنّ هذا المدخل المستحدث يرتكز على مجموعة من المراحل عند تطبيقه، يمكن إبرازها في الآتي (خالدي، 2018، صفحة 135).

أ. مرحلة تجميع الأعمال على هيئة أنشطة: في هذه المرحلة يتم القيام بإحصاء كافة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، وكذا الموارد التي استهلكتها تلك الأنشطة، من خلال إعداد ما يسمى خريطة تدفق الأنشطة التي يتم فيها تتبع سيرورة التصنيع خطوة بخطوة من بداية استلام المواد إلى غاية فحص المنتج النهائي، وبعد توصيف الأنشطة التي تتم في المؤسسة وتحليلها إلى أنشطة مضيّفة للقيمة وأنشطة غير مضيّفة للقيمة.

ب. مرحلة تحديد المسببات لكل نشاط: يتم فيها تحديد وفهم كل نشاط رئيسي، حيث أنّ مسببات حدوث التكلفة التي هي في طبيعتها عوامل متغيرة تؤثر على التكاليف وترتبط معها بعلاقة سببية واضحة وقوية، وتتمثل في معظمها بمقاييس كمية سهلة الربط بمنتج معين أو خط إنتاجي معين، ومن أمثلتها تكلفة المواد المباشرة، ساعات عمل الآلات... إلخ (مسكين ويعقوبي، 2020، صفحة 40).

ج. مرحلة إنشاء مجتمعات التكاليف: يتم في هذه المرحلة تجميع التكاليف غير المباشرة في مجتمعات التكاليف حسب كلّ نشاط، ويجب تحليل تكاليف النشاط عن طريق عوامل الإنتاج الموظفة لإنجاز كلّ نشاط والتي يمكن أن تكون أشخاص، آلات، وسائل نقل، والمواد التي تتضمنها نظم التكاليف التقليدية.

د. مرحلة تحميل التكاليف غير المباشرة على وحدات النشاط: يتم في هذه المرحلة تحميل التكاليف غير المباشرة على وحدات النشاط سواء كانت منتجات أو خدمات وفقاً لعدد وحدات الخدمة المطلوب إنجازها، ويتم ذلك باستخدام مسببات التكلفة كمقياس للطلب، ويقاس طلب المنتج على الأنشطة بعدد المعاملات التي أنشأت من أجل مسبب التكلفة (سام، بلمهدي وهراجي، 2018، صفحة 451).

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

3. دور نظام التكاليف على أساس الأنشطة في تحسين واستدامة الأداء المؤسسي

لإبراز مساهمة نظام "ABC" في تحسين الأداء المحقق واستدامته، من خلال الاستعمال الأحسن للموارد وعقلنتها، سيتم التطرق للعناصر الآتية (كنفوش، 2009، الصفحات 104 - 106):

أ. في مجال الاستغلال الأمثل للموارد: يقوم نظام التكاليف على أساس الأنشطة بربط تكاليف الموارد ضمن المؤسسة بالأنشطة الإنتاجية والإدارية والمعلوماتية والفنية المختلفة اللازمة لإتمام عمليات الإنتاج والبيع مثل أنشطة تصميم المنتجات وتخطيط الإنتاج ومراقبة الجودة... إلخ، فنظام "ABC" يمكن أن يساعد المديرين في خفض وترشيد الموارد المستنفذة من خلال (خفض عدد مرّات تنفيذ الأنشطة، ورفع الكفاءة في أداء الأنشطة).

ب. في مجال تحفيز الأفراد في المؤسسة: يعمل نظام "ABC" على تحديد علاقة التكاليف بالأفراد، وبالتالي تقييم مسؤولياتهم تجاه أساليب استخدام الموارد المتاحة لهم ويساعد ذلك الإدارة على توجيه أسلوب الرقابة لتحقيق هدف الكفاءة في الأداء، وقد تستخدم مسببات أو موجهات التكلفة كأدوات لتحفيز المسؤولين لزيادة النشاط من خلال زيادة أعداد أو أحجام هذه المسببات.

ج. في مجال تخفيض التكاليف: إنّ ربط التكاليف غير المباشرة للإنتاج بالأنشطة التي تسببت في نشوء هذه التكاليف وفق مفهوم "ABC" يقدم إمكانية أفضل لإلغاء مفهوم التكاليف غير المباشرة. ووفق نظام "ABC" فإنّ تخفيض التكاليف من خلال تحليل وتسيير الأنشطة يتم من خلال (تقليل الوقت والجهد المطلوبين للقيام بالنشاط، إلغاء الأنشطة غير الضرورية، انتقاء الأنشطة ذات الكلفة الواطئة).

د. في مجال دعم التكامل الأفقي بين وظائف المؤسسة: من خلال اعتماد نظام "ABC" يمكن تجاوز سلبات الهيكلة العمودية، وذلك بالاعتماد على تحليل الأنشطة والمسارات مما يؤدي إلى نمذجة المؤسسة في شكل سياق تنظيمي أفقي الأمر الذي يؤدي إلى إزالة الحواجز بين الوظائف والمسؤوليات المختلفة، وبمنظرة أفقية للمسؤوليات تستطيع هذه الطريقة أن تزيد من وعي المديرين بضرورة تداخل المسارات مما يجعلها في موقف متميز أمام منافسيها.

هـ. في مجال دعم المقاربة الإستراتيجية للمؤسسة: يستخدم نظام "ABC" في المجال الاستراتيجي، وذلك بغرض تركيز الاهتمام على تلك العوامل التي تحدّد الإنفاق على أنشطة الأعمال، وأيضاً يساعد "ABC" في تحديد أولويات هذه الأنشطة عن طريق توفير المعلومات المتعلقة بالتكلفة التي تتسبب فيها مجالات أعمال معينة، أسواق في مناطق جغرافية معينة، منتجات معينة، مجموعات معينة من الزبائن، والعائد الذي يتحقق من كلّ منها، كما يُمكن نظام "ABC" من تحديد المنافع المرتقبة من الاستثمارات المستقبلية في اتجاه استراتيجي معين، كما يمكن أن يستخدم هذا النظام في تطوير تحليل سلسلة القيمة كوسيلة لتحليل الأنشطة المناسبة استراتيجياً.

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

الفرع الثاني: نظام التكلفة المستهدفة "TC"

يُعدُّ نظام التكلفة المستهدفة الياباني الأصل الذي ظهر في الستينيات من أفضل أساليب التسيير الاستراتيجي للتكاليف، حيث يُعتبرُ نموذجًا متكاملًا لتخفيض تكاليف المنتجات الحالية والجديدة على مدى دورة حياتها مع تلبية رغبات الزبون المتعلقة بالجودة وغيرها.

1. مفهوم نظام التكلفة المستهدفة

يشهد الفكر المحاسبي والتسييري المعاصر نهضة إبداعية وفكرية في مجال محاسبة التسيير والتكاليف، هدفت في المقام الأول إلى بلورة أهدافها، وتطوير وسائلها العلمية، وأساليبها الفنية لتواجه الضغوط والتحديات المحلية والعالمية، ودعم إدارة المؤسسة الصناعية في اتخاذ القرارات الفعالة والسليمة في سبيل تحسين الجودة والأداء، ولتُعيد للمؤسسات حيويّتها، ونشاطها لتصبح قادرة على البقاء والاستمرار، وتحقيق النجاح التنافسي المتواصل. وذلك بابتكار وسائل وأساليب قياس محاسبية معاصرة (عبد المنعم، الراوي وعويس، 2015، صفحة 68). ويأتي أسلوب التكلفة المستهدفة في هذا الإطار ليعبّر عن أسلوب حديث من أساليب محاسبة التسيير لا يقتصر نشاطه على تسيير التكاليف فحسب وإنما يتعدّها ليشمل عملية التنسيق والتنظيم لجميع إدارات المؤسسة وأقسامها، فهو يساعد منظمات الأعمال على تحقيق الكفاءة من خلال تخفيض التكاليف، ومن ثمّ يُمكنُ المؤسسات من تحقيق الميزة التنافسية (بن كليب، 2020، صفحة 172).

إنّ جوهر أسلوب التكلفة المستهدفة هو التوجّه السوقي في تحديد التكلفة الواجب الالتزام به إذا ما رغبت المؤسسات الاستمرار، وتحقيق المزايا التنافسية التي تُحقّق لهم الحصة السوقية المنشودة، مع الحفاظ على مستوى مرتفع للجودة والأداء، ولتحقيق ذلك لابدّ من تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة وفقًا لخطوط محدّدة تؤدي في النهاية إلى التطبيق الناجح لهذا الأسلوب (أقاسم وساوس، 2011، الصفحات 211-212). كما تركز تقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق أهدافها على مجموعة من المبادئ يتوقّف نجاح تطبيقها على مدى تطبيق هذه المبادئ، وقد قدّم "Hilton" سبعة مبادئ أساسية لهذه التقنية هي (قيادة السّعر للتكلفة، التركيز على الزّبون، التركيز على تصميم المنتج، التركيز على سيورة التصميم، فرق الوظائف المتعدّدة، تكاليف دورة الحياة، وتوجيه سلسلة القيمة) (بن بريكة وبكرون، 2017، صفحة 159).

عرّفت التكلفة المستهدفة حسب "Sakuri" بأنّها: «أحد أدوات تسيير التكلفة التي تخفّض التكاليف الكلية للإنتاج على مدار دورة حياة المنتج بمساعدة قسم الإنتاج، والهندسة، والبحث والتصميم، والتسويق، والمحاسبة» (ديي وعبد الواحد، 2020، صفحة 730). وفي ذات السياق، حسب "Horngren & Etal" فهي، تُمثّل مدخل من مداخل محاسبة التسيير لتسيير التكلفة، والذي يهدف إلى تخفيض تكلفة المنتج في مرحلة تصميم وتطوير المنتج وتقديم

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

منتجات متنوعة ذات جودة عالية تُشبع حاجات الزبائن، وعبر الوصول إلى قيمة محددة سلفاً للتكلفة في ظل أسعار السوق للسلعة المنتجة (الكبيجي، 2009، صفحة 191).

مما سبق، يمكن تعريف التكلفة المستهدفة بأنها أداة من أدوات تسيير التكلفة تُستخدم أثناء مراحل تخطيط، تصميم، وتطوير المنتج بهدف تخفيض تكاليف دورة حياة المنتج وزيادة ربحيته، وبما يحقق رضا الزبون.

2. الخطوات المتبعة لتطبيق نظام التكلفة المستهدفة

يبدأ هذا النظام عمله منذ مرحلة التخطيط والتصميم، عن طريق دراسة السوق وظروف العرض والطلب ليتعرف على نوعية المنتجات التي يرغب فيها الزبائن حسب المواصفات والأسعار التي تناسبهم ويجعل من كل ذلك هدفاً محدداً له يُلزم نفسه بالوصول إليه، مما يُؤد الإحساس بالمسؤولية لدى جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة، وخاصة الذين لهم علاقة مباشرة بعمليات التصميم وتطوير المنتج للوصول إلى تكلفة محددة تشمل كافة تكاليف دورة حياة المنتج (تطوير، تصميم إنتاج، توزيع، بيع، استخدام والتخلص من المنتج)، كما يساهم على تحقيق تنسيق بين كافة الجهود التي ترمي إلى خفض التكلفة داخل المؤسسة (عقادي، شيخ والعيفة، 2019، صفحة 72). ويتم تطبيق نظام التكلفة المستهدفة حسب الخطوات الآتية (زعرور، كردودي وضيف، 2017، الصفحات 400-401):

أ. تطوير المنتج الذي يلبي احتياجات الزبائن المرتقون: تتمثل هذه الخطوة في عملية التخطيط لوضع التعديلات وتغييرات التصميم؛ لأن الزبائن لا يقدرّون الخصائص والمميزات الجديدة الإضافية للمنتج الجديد ويفضلون بقاء المنتج بخصائصه الأساسية فقط مقابل عرضه بأقل الأسعار.

ب. تحديد السعر المستهدف: يعتبر تحديد سعر البيع نقطة البداية لأنشطة التكلفة المستهدفة وتوجد عوامل عديدة تؤثر على سعر البيع مثل طبيعة المنتج وخصائصه وخصائص الزبون المتوقع، السوق المستهدف، كمية المبيعات المتوقعة وغيرها، كما يجب أن يتم تحديد سعر بيع المنافسين، لذلك يجب على المؤسسة أن تقوم بتسعير منتجاتها تقريباً بنفس أسعار المنافسين.

ج. تحديد الربح المستهدف: بعد الحصول على سعر البيع التقديري تكون الخطوة التالية هي حساب الربح المستهدف للمنتج؛ أي ما هو مقدار الربح الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه من المنتج المعني، ويجب أن يكون تحديد الربح المستهدف للمنتجات الجديدة مرتبطاً بأرباح المؤسسة، وتطوير هذه المنتجات بتجانس مع أهداف المؤسسة، ونجد أنّ أسلوب التكلفة المستهدفة يتم من خلال حساب إجمالي الربح المستهدف بناءً على خطط الأرباح، وبعدها يتم تقسيم إجمالي الربح المستهدف على الأرباح المستهدفة للمنتجات التي سيتم طرحها في السوق خلال هذه الفترة.

د. حساب التكلفة المستهدفة لكل وحدة: ويتم عن طريق المعادلة الآتية (التكلفة المستهدفة = سعر البيع المتوقع في السوق - العائد).

3. دور نظام التكلفة المستهدفة في تحسين الأداء المؤسسي

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

يعتبر نظام التكاليف المستهدفة أحد أهم نظم إدارة التكاليف المبتكرة، لأنه يعمل على تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات دون المساس بالجودة النوعية للمنتجات، كما يفترض فيه إرضاء الزبائن بصفة مستمرة وتحقيق أعلى نسبة ممكنة من المبيعات والأرباح (العماري، السرتبي والدنفور، 2019، صفحة 49). كما أنّ هذا النظام يزود المديريين بالسيطرة على تكاليف المنتج الجديد في مرحلة التخطيط، وكذلك يُمكنُ المديريين في البيئة التنافسية من تحليل المنتجات المحتمل إنتاجها قبل الالتزام بتخصيص الموارد اللازمة لإنتاجها (طالب، 2019، صفحة 54).

إنّ التميّز الذي يحقّقه نظام التكلفة المستهدفة يكمنُ في الموازنة بين تخفيض التكلفة وبين الحفاظ على نوعية وجودة المنتج؛ حيث أنّه يعمل في جميع مراحلها على تحقيق خفض التكلفة بكلّ الوسائل الممكنة للوصول إلى أدنى تكلفة يمكن تحقيقها بالمواصفات والمكونات الأساسية ذاتها، التي تعمل على الحفاظ على رغبات الزبائن، وتلبي طموحاتهم من حيث النوعية والجودة، التي تُحقّق للزبائن أكبر منفعة في ظلّ أدنى تكلفة ممكنة. كما يتحقّق الإبداع في نظام التكلفة المستهدفة لاعتماده على مبدأ التّركيز على الزّبون الذي يؤدي بدوره إلى اهتمام المؤسسات بتوفير التقنيات المتطورة لتقدّم منتجاتها بشكل يلبي احتياجات الزبائن، وتسعى المؤسسات أيضًا إلى جلب أكبر شريحة ممكنة من الزبائن من خلال تقديم منتجاتها بطرق وأساليب مختلفة عن المنافسين، عبر البحث والتّقصّي عن بيانات المؤسسات المنافسة لها وأساليبها في القطاع ذاته، لتحقيق بُعد الإبداع بوصفه أحد أبعاد الميزة التنافسية (بن كليب، 2020، الصفحات 188-189).

الفرع الثالث: نظام الإنتاج في الوقت المحدد "JIT"

يُعدُّ نظام الإنتاج في الوقت المحدد "JIT" من أبرز النظم الإنتاجية الحديثة في المؤسسات المعاصرة، والتي تُساهم في تخفيض التكاليف والتّوسّع في الإنتاج ورفع كفاءة الأداء، فضلًا عن عدم التّأخير في تلبية احتياجات الزبائن.

1. مفهوم نظام الإنتاج في الوقت المحدد

لقد نشأت فكرة نظام الإنتاج في الوقت المحدد "JIT" وتطوّرت في اليابان، إذ ظهرت في منتصف السبعينيات وحققت انتشارًا واسعًا، وكانت تُعرّف بنظام "TOYOTA" للتصنيع، إذ يَعتقُد الباحثون أنّ فكرة هذا النظام الأساسية بدأت من الولايات المتحدة الأمريكية، وحدث هذا عند زيارة رئيس شركة تويوتا إلى أحد الأسواق التجارية هناك، وملاحظته لمرونة العمل ومجرباته، حيث رأى اختلاف هذا السوق عن باقي الأسواق من حيث الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، والمتمثلة بثلاثة أشخاص يقدّمون أفضل خدمة للزبائن وعندها تولدت لديه هذه الفكرة (برحومة وبن عامر، 2017، صفحة 28). كما أنّه خلال سنوات قليلة أخذت في تطبيقه أفضل المؤسسات الأمريكية العاملة في صناعة السيّارات والإلكترونيات لينتشر بعد ذلك في أوروبا وأمريكا الجنوبية، لتتسع شعبية هذا النظام

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

باستمرار بعد أن حظي باعتراف واسع بكفاءته في إزالة أشكال الهدر، خفض المخزون، جدولة الإنتاج، وتحسين الجودة (عبد الرحمن والدّاؤد، 2016، صفحة 212).

تقوم فلسفة نظام "JIT" في مجال التطوير المستمرّ على تقليص هدر الموارد بمختلف أشكاله والحدّ من الاستخدام السيئ للمورد البشري، فهذا النظام يبحث عن الاستخدام الكامل للمواهب المبدعة من العاملين الذين يساهمون في تطوير قدرات المؤسسة، بالإضافة إلى أنّه يسعى إلى ضغط الأنشطة التي لها تأثير مباشر على النوعية وتحسينها مع تدنية التكاليف وتقليل المخزون (برحومة وبن عامر، 2018، صفحة 97). وفي ذات السياق، عرّف " B.Underdown & M.Glauline" الإنتاج في الوقت المحدد بأنّه: «نظام يعمل على خفض التكاليف من خلال إزالة تأخر الإنتاج وتخفيض المخزون؛ أي أنّه يهدف للتخلّص من تكاليف المخزون خلال العملية الإنتاجية ابتداءً من دخول الموارد إلى المصنع إلى حين تسليم المنتج للزبون». في حين عرّفه "Shonberger" بأنّه: «نظام إنتاجي يقوم بتحويل المواد الخام إلى أجزاء صناعية في الوقت الذي يحتاج فيه القسم لهذه الأجزاء الصناعية إلى مجاميع نصف مصنعة في الوقت المحدد ثمّ يقوم بتحويل هذه المجاميع إلى منتج نهائي في الوقت المحدد لتسليم هذه المنتجات إلى المستهلك من دون تقديم أو تأخير» (عبّاس وروازقي، 2017، صفحة 312).

مما سبق، يمكن تعريف نظام الإنتاج في الوقت المحدد "JIT" بأنّه فلسفة إنتاجية تعتمد على التكنولوجيا للحدّ من الهدر في وقت الشراء والإنتاج والمواد، والاستغناء عن كافة أنواع المخزون بالطريقة التي تؤدي إلى تخفيض تكاليف سيرورة الإنتاج، وتحسين الجودة وغيرها، بالإضافة إلى تلبية احتياجات الزبائن في الوقت المناسب وبالكميات المحددة.

2. مقومات نظام الإنتاج في الوقت المحدد

لكي يُحقّق نظام تكاليف الإنتاج في الوقت المحدد نتائجه، يجب أن تتوافر فيه مجموعة من المقومات يمكن تلخيصها في الآتي (المطارنة والبشتاوي، 2007، الصفحات 305-306):

- أ. الاعتماد على عدد محدود من الموردين: يجب أن تعتمد المؤسسة في هذا النظام على عدد محدود من الموردين، أو حتى على مورد واحد، وأن تكون العلاقات وثيقة وراسخة ليتمكن المورد ومن تأمين احتياجات المؤسسة المتكررة بالجودة المطلوبة وتوصيلها إلى خطّ الإنتاج من الممكن أن تصل إلى عدد من المرات يوميًا.
- ب. تنظيم سيرورة الإنتاج: لتطبيق هذا النظام يجب إعادة تنظيم سيرورة الإنتاج من النظم التقليدية إلى النظام الجديد؛ فحسب هذا النظام يجب ترتيب الآلات على أساس المجموعات التكنولوجية، وأن يتم ترتيب الآلات على شكل دائرة أو حرف "U" لأنّ هذا التصميم يؤدي إلى انسياب كفاء للمواد.

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

ج. الصيانة الوقائية: نتيجة استخدام التكنولوجيا والآلات الحديثة في نظام تكاليف الإنتاج في الوقت المحدد؛ فإنّ الأعطال يمكن أن ترتفع بشكل أكبر من النظم التقليدية، لذلك؛ فإنه يجب القيام بعملية الصيانة الوقائية للآلات عن طريق عمال الإنتاج؛ لأنهم على علاقة مباشرة بالآلات، وبما تحتاجه.

د. الإنتاج وقت الحاجة: أن يتم شراء المواد الخام أو القيام بالإنتاج، بحيث تتدفق خلال النظام الإنتاجي فقط وقت حاجة أقسام العمل التالية المستفيدة. وفي ظلّ هذا النظام تتحكم المحطة الأخيرة في السيورة الإنتاجية في تدفق المواد الخام والأجزاء فيما بين الأقسام أو المراحل التشغيلية.

هـ. خفض وقت إعداد الآلات وتكلفتها: يتكوّن وقت إعداد الدفعة الصغيرة من ثلاثة عناصر هي (وقت إعداد الآلة، ووقت ضبط الآلة ووقت تشغيل الدفعة). ويمكن أن يتم خفض وقت الإعداد من خلال إعادة تصميم الآلات وتطويرها، وللوصول إلى هذا يجب أن يكون هناك تنسيق وتعاون وثيق بين هندسة الإنتاج والإدارة والعاملين.

و. العامل متعدّد المهام: إنّ عملية استخدام الآلات الحديثة في المصنع، واستخدام نظام "JIT" وشكل ترتيب الآلات؛ يتطلب من العامل أن يكون قادرًا على أداء عدد من الأعمال، مثل تسيير مركز العمل بالكامل بمفرده بدلاً من الاقتصار على آلة واحدة فقط. كذلك يُسندُ إلى العامل وظيفة الصيانة الوقائية، والصيانة العلاجية، وإعداد الآلات، وكذلك فحص العيوب.

ز. نظام البطاقات: يُعدُّ نظام البطاقات أحد الأساليب التي تدعم نظام السحب أو تدفق الإنتاج، وهو ما يُسمّى بنظام "Kanban"، ويستخدم لتحديد الاحتياجات المادية، ويقوم هذا النظام على استخدام بطاقات يدوية بدلاً من استخدام الحاسبات الآلية لتخطيط انتقال الأجزاء والرقابة عليها؛ إذ يتّصف هذا النظام بإنتاج الكميات المتغيرة والصغيرة وبالمرونة والبساطة في الاستجابة السريعة للطلب الفعلي التي تؤدي إلى تقليل التكاليف.

3. أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد على الأداء التشغيلي

انطلاقاً من أنّ نظام "JIT" يتضمّن صنع المنتجات عند حاجة مواقع العمل المستفيدة بالضبط، وأنّه يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتفادي الضياع والإنتاج بتكاليف منخفضة مع تسليم المنتجات بالكمية والجودة المطلوبتين وفي الوقت والمكان المحددين. فإنّ الجودة مطلوبة لعمل هذا النظام لأنّ تدفق العناصر إلى العمليات المولية سيكون أسرع، المنتجات المعيبة ستتكشف وتتوقّف سيورة الإنتاج ويتمّ اتّخاذ الإجراءات المناسبة قبل إنتاج المعيب. إنّ فعالية نظام الإنتاج "JIT" تتطلّب تطابقاً مع مواصفات المنتج وتنفيذ كلّ مراحل إدارة الجودة الشاملة لبلوغ المستوى الأمثل للجودة؛ وبالتالي تخفيض تكاليف المواد والأجور التي تُضيق في صنع منتجات معيبة (يچياوي، 2005، الصفحات 267-268).

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

يرى العديد من الكتاب أنّ زيادة العائد على الاستثمار يتم نتيجة تخفيض التكاليف؛ فقد تبين أنّ نظام تكاليف الإنتاج في الوقت المحدد أدى إلى تخفيض التكاليف الإجمالية في شركة "Xerox" بنسبة (35 في المائة)، وفي مؤسسة "Omark" تمّ تخفيض التكاليف بنسبة (10 في المائة). إلا أنّ الدراسات قد أثبتت أنّ تطبيق نظام "JIT" في المؤسسات الأمريكية قد أدى إلى تخفيض المخزون بنسبة تتراوح ما بين (50 في المائة) إلى (78 في المائة)، وأنّ تكلفة الوحدة المنتجة قد انخفضت بنسبة تتراوح ما بين (40 في المائة) إلى (67 في المائة)، وأنّ نوعية المنتج قد تحسّنت بنسبة تتراوح ما بين (30 في المائة) إلى (78 في المائة). وأنّ دورة الإنتاج قد انخفضت بنسبة (57 في المائة)، وأنّ وقت التجهيز وتكلفة التآلف قد انخفضا بنسبة (30 في المائة)، وقد ازدادت إنتاجية العمّال بنسبة (50 في المائة)، أمّا مدّة الانتظار فقد انخفضت بنسبة (90 في المائة) (المطارنة والبشتاوي، 2007، صفحة 308).

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

المبحث الثاني: أدوات القيادة الإستراتيجية على أساس الأنشطة لتحسين الأداء المؤسسي

تشهد البيئة التنافسية للمؤسسة العديد من التطورات والمتغيرات اللامتناهية، والتي أفضت إلى توالي الأبحاث والدراسات المتعلقة بتطوير وتحديث أساليب التسيير بما يتوافق والديناميكية التي تشهدها المنافسة. وفي ذات السياق، أصبحت القيادة الإستراتيجية على أساس الأنشطة شرطاً أساسياً لنجاح المؤسسة المعاصرة، فالبقاء اليوم في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة وعدم الاعتراف بالحدود، يتطلب تسييراً فعالاً للموارد والأنشطة على حدّ السواء؛ أي أنه مفتاح نجاح المؤسسات التي تريد الاستمرار والنمو في مجال نشاطها. كما مكن التحليل الذي يستند إلى الأنشطة بقراءة جديدة لقيادة المؤسسة؛ ولهذا نجد أنّ سبب اتخاذ المديّرين لقرار إقامة مقارنة على أساس الأنشطة هو رغبتهم في إيجاد حلول للمشاكل التسييرية التي تعترض مجال عملهم والحصول على رؤية واضحة حول سير المؤسسة.

المطلب الأول: نظام التسيير على أساس الأنشطة "ABM"

تسعى غالية المؤسسات في الظروف الراهنة إلى التحسين المستمر للقيمة، لذا فهي تقوم بالتحليل على أساس النشاط لتوفير المعلومات اللازمة لسيورة التحسين، وذلك من خلال تحديد جميع الموارد المستخدمة وتحديد كيفية استخدامها وما مدى مساهمتها في إضافة القيمة، هذا التحليل يُدعى بالتسيير على أساس الأنشطة "ABM".

الفرع الأول: مفهوم نظام التسيير على أساس الأنشطة

يُعتبر نظام التسيير على أساس الأنشطة "ABM" بمثابة المضمار الذي يضمن السّير الحسن والمتواصل لنظام التكلفة على أساس الأنشطة "ABC"؛ أي أنّ وجود أحد النظامين بمؤسسة ما يستدعي بالضرورة تواجد النظام الآخر باعتبارهما نظامان متكاملان لضمان الانسجام المطلوب والأداء الجيد.

1. تعريف نظام التسيير على أساس الأنشطة

لقد أثبتت الدراسة التي قام بها "Gammell & Mcnair" والأخرى التي قام بها "Burch" أنّ نظام التكاليف على أساس الأنشطة، قد ساعد الإدارة من خلال اعتمادها على الأنشطة، بحيث مدّها بالمعلومات التي تعمل على زيادة ربحيتها من خلال قدرتها على التحسين والتطوير لأدائها ونتائجها بصورة أكبر من لو أنّها لم تعتمد على الأنشطة "Gammell" & "Burch"، وأنّ القرارات الإدارية الحديثة تُتخذ من قِبَل الإدارة "Campi" على أساس الأنشطة، إذ أنّ التسيير على أساس الأنشطة "ABM" ما هو إلاّ تحسين للأداء وزيادة للأرباح من خلال الوسائل المستندة على معلومات النشاط لدعم قرارات الإدارة وتوجيه وقياس ومراقبة أهدافها "Horgrem & al" and "Blucher & al" (البشناوي، 2007، الصفحات 91-92).

نظام التسيير على أساس الأنشطة هو أحد أنظمة محاسبة التسيير الحديثة، الذي يقوم على استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة أساساً، لمساعدة الإدارة في القيام بمهامها المختلفة، كالخطيط، وإعداد الموازنة التقديرية

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

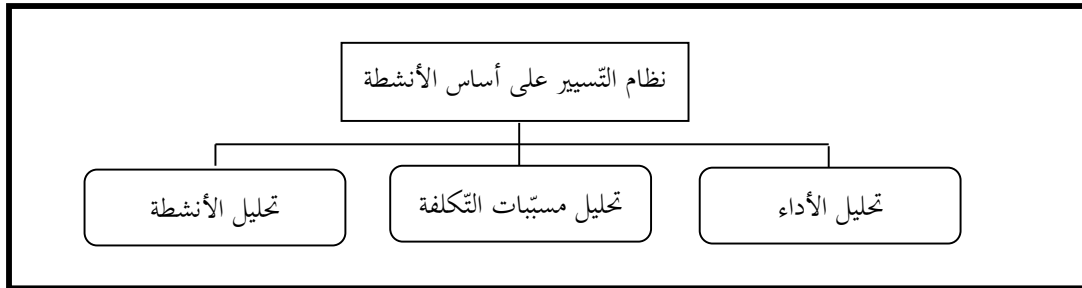
على أساس الأنشطة، واتخاذ القرارات الإدارية بأنواعها المختلفة، وأهمها قرارات تسعير المنتجات (العناني، 2009، صفحة 89). أما "Hilton, Maher & Selto" فقد أشاروا إلى أنّ نظام "ABM" هو تقييم أنشطة العمليات من ناحية التكلفة والقيمة لتحديد الفرص الملائمة لأغراض تحسين الكفاءة؛ وبالتالي فإنّه يجمع بين تحليلات التكلفة على أساس الأنشطة وتحليلات القيمة المضافة لعمل التحسينات المستمرة التي ترفع القيمة لدى المستهلك وتخفيض الموارد الضائعة ويُحقق أهدافه بالاعتماد على نظام "ABC" ومن خلال الخطوات الآتية (تحديد القيمة المستلمة من قبل المستهلك لكل نشاط، تحديد الأنشطة المضيّفة للقيمة وغير المضيّفة للقيمة، وتحديد فرص تحسين الأنشطة المضيّفة للقيمة وتخفيض أو حذف الأنشطة غير المضيّفة للقيمة) (اليامور، 2010، صفحة 231).

مما سبق، يمكن تعريف نظام التسيير على أساس الأنشطة "ABM" بأنه أداة من أدوات محاسبة التسيير الحديثة، ويُعدُّ نظام التكاليف على أساس الأنشطة المصدر الأساسي لمعلوماته، يركّز على تسيير الأنشطة في المؤسسة لتحسين القيمة لدى الزبون ومن ثمّ تحسين الربحية والأداء في المؤسسة.

2. مكونات نظام التسيير على أساس الأنشطة

يرتكز نظام التسيير على أساس الأنشطة على خطوتين أساسيتين (تحديد الأنشطة داخل المؤسسة، وتحديد التكاليف المستندة إلى الأنشطة المحددة وقياس الأداء سواءً من حيث الوقت أو الجودة). ومن خلال هاتين الخطوتين تتحدّد مكونات النظام وفقاً للشكل الموالي (غضّاب، 2014، الصفحات 40 - 41):

الشكل رقم (06): مكونات نظام التسيير على أساس الأنشطة



المصدر: (غضّاب، 2014، صفحة 41).

- يُلاحظ من الشكل أعلاه أنّ نظام التسيير على أساس الأنشطة يركّز في منهجه على ثلاثة مكونات هي كالآتي:
- تحليل وقياس الأداء؛ يتم ذلك عن طريق تحليل مختلف المقاييس المرتبطة بالأداء.
 - تحليل الأنشطة؛ الهدف منها التعرف على مختلف الأنشطة.
 - تحليل مسببات التكلفة؛ بهدف تحديد التكلفة الأصلية.

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

3. أهداف نظام التسيير على أساس الأنشطة

يهتمّ نظام "ABM" بتسيير الأنشطة والعمليات بفعالية وكفاءة لتقديم القيمة إلى الزبون، حيث أنّ تحديد العمليات والأنشطة الرئيسية يساعد الإدارة في المؤسسة على الفهم الأفضل، ومن ثمّ تحديد فيما إذا كانت الأنشطة المنجزة تُضيف قيمة إلى الزبون. كما أنّ نظام "ABM" يركّز على عمليات المؤسسة الرئيسية وبالأخصّ العمليات التشغيلية منها، إذ يترتب على ذلك خفض التكاليف والوقت وغالبًا ما يؤدي ذلك إلى تحسين الجودة الأمر الذي ينتج عنه تطوير وتحسين الأداء (الشعباني، 2016، صفحة 38). كما أنّه حسب "Marie-Noëlle & al" يرجع سبب اتّخاذ المسيرين قرار إقامة مقارنة على أساس الأنشطة لرغبتهم في إيجاد حلول للمشاكل التي يعترضونها والحصول على رؤية واضحة حول سير المؤسسة واستعمال الموارد فيها. فطريقة التسيير على أساس الأنشطة تحرص على التنسيق الجيد للعمليات وهذا ما يسمح بتقليص آجال الإنجاز وتحقيق رضا الزبائن من خلال الاستخدام الجيد للموارد (نعمون وقندوز، 2020، صفحة 41). وعليه، يمكن تحديد أهداف النظام في (تلبية احتياجات الزبائن من المنتجات والخدمات المقدمة لهم بالجودة ومستوى الخدمة المناسبة، وزيادة مستويات أرباح المؤسسة عن طريق استقطاب المستهلكين)، ومن جهة أخرى نجد أنّ تحقيق التحسين المستمرّ في جميع أوجه النشاط داخل المؤسسة يُعدّ من أهمّ أهداف نظام "ABM" من خلال تحديد (أوجه نقاط الضعف والقوة لدى المؤسسة، ومختلف الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة خارجياً) (غضاب، 2014، الصفحات 43-44).

الفرع الثاني: أهمية نظام "ABM"، وعلاقته بنظام "ABC"

تقوم فكرة نظام التسيير على أساس الأنشطة "ABM" على اعتبار أنّ تسيير الأنشطة هي الطريقة التي يمكن من خلالها تحسين القيمة التي يستلمها الزبون، وتحسين الأرباح التي يمكن تحقيقها من إنتاج هذه القيمة. وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء في المؤسسة.

1. أهمية نظام التسيير على أساس الأنشطة

إنّ التسيير بمفهومه الاستراتيجي الحديث يعتمد على أنظمة معلومات أكثر تطوراً لتسيير أعمال المؤسسة والمحافظة على حصتها من السوق، ولعلّ من أهمّ هذه الأنظمة تلك التي تُركّز على الأنشطة في حساب التكلفة وتسييرها. لأنّها تُوفّر معلومات تتعلق بالإنتاج وتحديد التكلفة بدقة، واتّخاذ القرارات التشغيلية والاستراتيجية. بناءً على هذا يمكن ملاحظة أنّ لنظام "ABM" بُعدين؛ بُعدٌ تشغيلي يقصد به الإجراءات التي تُحسّن الكفاءة وتزيد من مستوى طاقة الإنتاج ويتضمّن تسيير الأنشطة وإعادة هندسة العمليات وتصميم المنتجات، وبُعدٌ استراتيجي يشتمل على مجموع الأنشطة المتعلقة بتخفيض التكاليف، وزيادة الأرباح، وتسيير العلاقات مع الموردين والزبائن (درويش، 2016، صفحة 188). وفي ذات السياق، تبرز أهمية نظام التسيير على أساس الأنشطة في سيورة التسيير من خلال جملة من

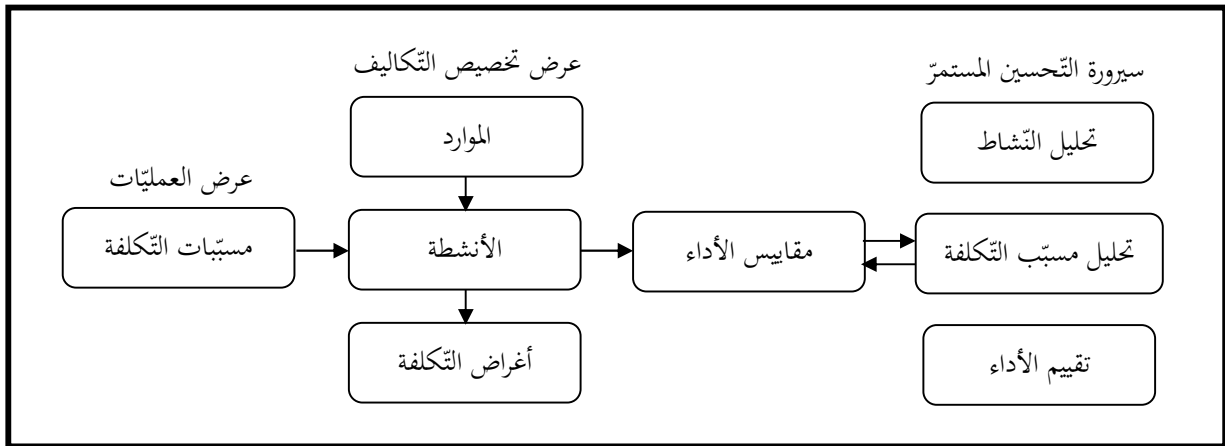
الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

المتغيرات والمتمثلة في العناصر الآتية (تخفيض التكاليف، اتخاذ القرارات، تحليل ربحية الزبائن، ترشيد تنظيم المؤسسة، التشخيص الجيد لمسببات التكاليف، ولعل أهم المواضيع التي يساهم فيها نظام التسيير على أساس الأنشطة هو المساهمة في تحسين أداء المؤسسة) (حجازي ومعالم، 2012، الصفحات 108-109).

2. العلاقة بين نظام "ABM" ونظام "ABC"

يُعدُّ التسيير على أساس الأنشطة الإطار الذي تعمل من خلاله طريقة التكاليف على أساس الأنشطة "ABC" بحيث يُشكِّلان نظامًا متكاملًا لسير المؤسسة مبنًى على أسس واحدة، وتُعدُّ طريقة "ABC" الأداة الرئيسية والفاعلة لمراقبة التسيير في نظام "ABM" من حيث اعتبارها مصدر رئيسي للمعلومات واستخدامها للتقنيات المختلفة التي تساعد على اتخاذ القرارات وبرمجة العمليات وإعداد الموازنات، وفي نفس الوقت يُوفِّر نظام التسيير على أساس الأنشطة الإطار الملائم والمرن لتطبيق طريقة التكاليف على أساس الأنشطة، لذلك ينصح الخبراء عند وضع أحد النظامين مراعاة متطلبات النظام الآخر، سواء تمَّ تصميم ووضع النظامين في آنٍ واحد أو بصفة مستقلة، لضمان الانسجام وتحقيق أقصى حدٍّ للفاعلية والأداء الجيد (طوايية، 2011، صفحة 89). وفي ذات السياق، يرتكز نظام "ABM" على فكرة أنَّ نظام "ABC" يُوفِّر المعلومات الملائمة المتعلقة بأنشطة سلسلة القيمة (التصميم، التموين، الإنتاج، والتوزيع...)، وهذه المعلومات تُعتبر قاعدة بالنسبة لنظام "ABM" من أجل تحسين سيرورة التسيير (بوطالي، 2016، صفحة 09). وقد بيَّنت مجموعة "CAM-I" العلاقة بين نظامي "ABC" و"ABM" من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (07): العلاقة بين نظام "ABM" ونظام "ABC"



المصدر: (غضاب وشحتاني، 2018، صفحة 392).

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

إنّ نظام تسيير التكاليف يتطلّب إنشاء نظام التحسين الدّائمي المستمرّ، والذي يُسهم في تحسين الأنشطة التي تُضيف قيمة واستبعاد أو تقليل الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وأحد مداخل تسيير التكلفة نظام التسيير على أساس الأنشطة "ABM"، حيث أنّ مخرجات نظام "ABC" يهدف إلى تقديم بيانات عن تكلفة المنتج، أمّا في نظام "ABM" فإنّ التحليل يهدف إلى تحسين أداء هذه الأنشطة، وتحديد فرص تخفيض التكلفة من أجل تحسين العمليّات وحذف الأنشطة التي لا تضيف قيمة؛ أي أنّ الفرق بين النظامين ("ABC") و ("ABM") يكمن في أنّ الأوّل يعمل على تحديد التكلفة بينما الثّاني يعمل على تخفيض التكلفة. على اعتبار أنّ المحافظة على تكلفة منخفضة يوفّر للمؤسسة ميزة تنافسيّة قويّة (شلاي، 2019، الصفحات 156-157).

الفرع الثالث: مراحل إعداد نظام "ABM" ومساهمته في تحسين أداء المؤسسي

يُعَدُّ نظام التسيير على أساس الأنشطة "ABM" القاعدة المستقرّة والصّحيحة التي يستند إليه المسيرون لوضع سياساتهم في الأجل الطّويل، بالإضافة إلى تحقيق القيادة التشغيلية المطلوبة لتحسين الأداء في المؤسسة.

1. مراحل إعداد نظام التسيير على أساس الأنشطة

إنّ أوّل عمل يتطلّب القيام به عند وضع نظام التسيير على أساس الأنشطة يتمثّل في التحليل الهيكلي للمؤسسة ويتمّ على ثلاث مراحل (بوطالي، 2016، صفحة 89):

أ. المرحلة الأولى: تحديد السلّطات والصّلاحيّات للطّاقم المسير ومختلف العوائق والمشاكل المطلوب التّكفّل بها (تحليل المسؤوليّات، اختيار المؤشّرات التسييريّة، لوحة القيادة...);

ب. المرحلة الثّانية: تحديد نشاطات التسيير (دراسة المؤهلات الصّناعيّة، اختيار النّشاطات، مُسبّبات التّكلفة...);

ج. المرحلة الثّالثة: تحديد العمليّات الأوّليّة (وصف النّشاطات، إعداد مصفوفة النّشاطات، الرّبط بين الهيكل الصّناعي والتسييري والهيكل المحاسبي...)

لقد ذكر كلٌّ من "Kaplan & Atkinson" أنّ الاستفادة من نظام "ABM" في اتّخاذ القرارات لا بدّ أن يمرّ بمجموعة من الخطوات، يمكن تلخيصها في الآتي (درويش، 2016، صفحة 188):

- إعداد مخطّط العمليّات لتحديد الأنشطة التي تتكوّن منها المؤسسة؛
- تحديد تكاليف كلّ نشاط؛
- تحديد فرص التحسين (إعادة الهندسة للتخلّص من الحاجة للأنشطة غير المضيفة للقيمة والتحسين المستمر لتحسين أداء الأنشطة المضيفة للقيمة)؛
- وضع أولويّات التحسين (حذف الأنشطة غير المضيفة للقيمة أو تحسين كفاءة الأداء للأنشطة المضيفة للقيمة ذات التكاليف المرتفعة)؛

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

- توفير المبررات المالية (الخطة المالية) لجهود إعادة الهندسة؛
- تحديد ما هي الاحتياجات لتخفيض تكاليف الأنشطة؛
- القيام بالتغييرات المطلوبة؛
- متابعة المنافع المتحققة ومقارنتها بالتكاليف.

2. مساهمة نظام التسيير على أساس الأنشطة في تحسين الأداء

وفقاً لـ "Marc Riquin & al" تعتمد طريقة التسيير على أساس الأنشطة على لوحات القيادة التي تسمح بمتابعة الأداء وتحقيق فعالية الأنشطة التي تسمح بتحقيق هذا الأداء. ويقاس الأداء من خلال ما أنجزته العمليات، ولهذا ينبغي أن يُبرَز الأداء التوافق مع متطلبات الزبائن وأن يُثبِت أن تكاليفه تسمح للمؤسسة بتحقيق هامش الربح المنتظر. ويستخدم نظام التسيير على أساس الأنشطة "ABM" معايير مالية ومعايير غير مالية لقياس الأداء (نعمون وقندوز، 2020، صفحة 38). وفي ذات السياق، فإنّ الهدف المرجو من كلّ الابتكارات التسييرية هو التحسين المستمر وبشكل مباشر وغير مباشر للأداء المالي أو العملي للمؤسسات، ونظام التسيير على أساس الأنشطة كأحد الابتكارات التسييرية يُعدُّ العمود الفقري لسيورة تحسين الأداء بالمؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال المعلومات التي يُوَفِّرُها للمسيرين. ومن جهة نظر المهنيين في مجال محاسبة الأنشطة فإنّ نظام التسيير على أساس الأنشطة يسمح:

- بتخفيض اللادقة في توجيه التكاليف وتحسين الأداء وذلك عن طريق تحديد الأنشطة الغير مهمة التي ليس لها قيمة مضافة وإزالتها؛

- يُعدُّ نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة العمود الفقري لسيورة تحسين الأداء بالمؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال المعلومات التي يُوَفِّرُها للمسيرين؛
- تحسين الاستخدام للموارد المتاحة وذلك بتوضيح الاختيارات المتعلقة بالمناولة من الباطن والوصول إلى التنظيم الفعال للمهارات (حجازي ومعالم، 2012، صفحة 109).

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

المطلب الثاني: نظام الموازنات على أساس الأنشطة "ABB"

ظهرت الموازنات على أساس الأنشطة "ABB" مع البدايات الأولى لتطوير طريقة التكاليف على أساس الأنشطة، لكن بقيت دون متابعة إلى غاية سنة 1999. حيث أنّها تركز على المفاهيم العامة لنظام التكاليف حسب الأنشطة "ABC" مع وجود عدّة اختلافات، وبالإضافة إلى كونها عنصر من نظام حساب التكاليف حسب الأنشطة، فهي تُعدّ جزءاً من السيورة العامة للتخطيط الاستراتيجي.

الفرع الأول: مفهوم نظام الموازنات على أساس الأنشطة

تُعدّ الموازنة على أساس الأنشطة "ABB" أحد أساليب محاسبة التسيير الحديثة وأحد أدوات تسيير التكلفة، اتّجهت المؤسسات المعاصرة نحو تطبيقها من أجل تحسين تقديرات الموازنة، وتفعيل سيورة تقييم الأداء، ودعم سيورة التحسين المستمر.

1. تعريف نظام الموازنات على أساس الأنشطة

وفقاً لـ "Alazard & al" لقد تعرّضت الموازنات الكلاسيكية للعديد من الانتقادات، ففي دراسة قامت بها مؤسسة "KPMG" سنة 1980 شملت 600 مؤسسة أوروبية (75 في المائة) تابعة لمجمّعات، (60 في المائة) يتجاوز رقم أعمالها 100 مليون أورو، (30 في المائة) يتجاوز رقم أعمالها 300 مليون أورو. (99 في المائة) من هذه المؤسسات تستخدم التسيير الموازي، تقوم (60 في المائة) منها بإعداد مخطّطات متوسطة الأجل). هذه الدراسة أثبتت أنّ (45 في المائة) من هذه المؤسسات تستغرق أكثر من ثلاث أشهر لإعداد الموازنات، (70 في المائة) منها تعتبر أنّ الموازنات تقتل الإبداع. وأنّ نصفها تؤكد ثقل الإجراءات الموازيتية. وثلاث المؤسسات تشير إلى أنّ الموازنات تركز على الجانب المالي، لكن (67 في المائة) منها صرّح مسؤولوها أنّهم على استعداد لتخفيف هذه الإجراءات (نعمون وقندوز، 2020، صفحة 36). وعليه؛ فنتيجة للانتقادات التي وُجّهت إلى الموازنات التقديرية التقليدية ظهر مفهوم جديد هو الموازنة على أساس الأنشطة "ABB" (عريوة وفرحات، 2017، صفحة 345).

لقد عرف "Horngren & al" نظام الموازنة على أساس الأنشطة "ABB" بأنّه: «مدخل يُركّز على التكاليف المخطّطة للأنشطة الضرورية لإنتاج وبيع السلع والخدمات»، ووضّحه "Barfield & al" بأنّه: «منهج للتخطيط يُطبّق مسببات الكلفة لتقدير مستويات وتكاليف الأنشطة الضرورية لتوفير موازنة كمية ونوعية للإنتاج». في حين يرى "Hansen & al" بأنّه: «عبارة عن نهج يؤكد على تخفيض التكاليف من خلال إلغاء الأنشطة المسرفة أو المبدّرة وتحسين كفاءة الأنشطة الضرورية» (عطية، محمد وكاظم، 2016، صفحة 03)، ومن جهة أخرى، فالموازنة على أساس الأنشطة "ABB" هي أداة تخطيط ومراقبة قوية تزيد من كفاءة التكلفة عن طريق القضاء على الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وبالتالي فهي جزء من التكلفة والتسيير على أساس الأنشطة الذي يحلّل التكاليف وإمكانية الربحية بشكل

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

أسهل وأكثر دقة، وتوفّر المعلومات عن تحسين عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات، التسيير، وتحليل ربحية الزبائن (عريوة وفرحات، 2017، صفحة 345).

مما سبق، يمكن تعريف الموازنة على أساس الأنشطة بأنّها من الأساليب الحديثة لإعداد الموازنات، تُستخدم العلاقة بين كميّة الوحدات المنتجة والنشاط اللازم لإنتاج هذه الوحدات؛ أي أنّها أداة تخطيطيّة للأنشطة وليس لعناصر التكلفة، ظهرت لمعالجة عيوب الموازنات التقليديّة وتقديم حلول لتحسين الأداء في المؤسسة.

2. مبادئ نظام الموازنة على أساس الأنشطة

إنّ الفكرة الأساسيّة من وراء الموازنة المعدّة على أساس الأنشطة "ABB" هي إعداد نموذج للأنشطة (أو سلسلة من نماذج الأنشطة التي تتمحور حول مراكز التكاليف) وما تحتاجه هذه الأنشطة من موارد ماديّة أو بشريّة لأدائها وتمثّر هذه الموازنة "ABB" في نفس مراحل إعداد الموازنة التقليديّة وصولاً إلى مرحلة الاعتماد النهائي من قِبَل الإدارة العليا (عريوة وفرحات، 2017، صفحة 345)، وفي ذات السياق، يركّز نظام الموازنة على أساس الأنشطة "ABB" على مجموعة من المبادئ، يمكن إبرازها في الآتي (غضّاب، 2014، صفحة 62):

- تحقيق التميّز من خلال القضاء على هدر المواد الأولية، وكذا التّفايات والحدّ من عبء العمل؛
- الانتقال من التركيز على موازنة التكاليف المتغيّرة والثابتة إلى القدرة المستخدمة وغير المستخدمة؛
- تزامن وتنسيق الأنشطة داخل وخارج المؤسسة؛
- التّحكّم في العمليّة بدلاً من التّنتائج وفهم الأسباب الكامنة وآثارها؛
- تضمين الزبائن والموردين في عمليّة صنع القرار؛
- استخدام ميزات وخصائص الزبائن لفهم مصادر أسباب اختلاف المنتج.

3. العلاقة التكامليّة بين نظام "ABC" ونظام "ABB"

لا يُعتبر نظام التكاليف على أساس الأنشطة "ABC" أسلوباً محاسبيّاً فقط، بل هو أسلوب يتعلّق بكافة نواحي الأعمال، حيث يُساعد الإدارة في معرفة المنتجات المطلوب إنتاجها أو الخدمات الواجب تقديمها، إضافة إلى دوره المهمّ في تحسين أداء المؤسسة، فتوجد مؤسسات تُطبّق نظام التكاليف على أساس الأنشطة "ABC"، وهي بالتالي تستطيع استخدام المعلومات التي يُوفّرها هذا النظام في عمليّات إعداد الموازنة على أساس الأنشطة "ABB"، وقد ذكر بعض الباحثين بأنّها نظام معكوس، والحاجة إلى استعمال نظام الموازنة على أساس الأنشطة "ABB" نابعة من التّحقّظات على نظام الموازنة التقليديّة في المؤسسات والمتملّة عادة في نقاشات ومفاوضات حول التّسبب التي يجب إضافتها للموازنة في السّنوات السّابقة، هذا نادراً ما يصف بعض القضايا مثل الإنتاجيّة وفعاليّة استخدام الموارد المتاحة (عريوة وفرحات، 2017، صفحة 346).

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

إنّ التكاليف على أساس الأنشطة "ABC" هي الحجر الأساس لأسلوب الموازنة على أساس الأنشطة "ABB"، فالخطوة اللاحقة لخطوة التكاليف على أساس الأنشطة "ABC" هي الموازنة على أساس الأنشطة "ABB". ويرى "Cooper & Kaplan" إنّ كلّ من أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة "ABC" والموازنة على أساس الأنشطة "ABB" يستندان إلى معرفة احتياجات الأنشطة للموارد خلال فترة إعداد الموازنة، إلا أنّ أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة "ABC" يُنسب الموارد إلى الأنشطة بهدف تحديد تكلفة المنتجات والخدمات المقدّمة للزبائن، أمّا أسلوب الموازنة على أساس الأنشطة "ABB" فيبدأ بالتنبؤ بالاحتياجات من المنتجات أو الخدمات المقدّمة للزبائن، والتي تُستخدَم في تخطيط الأنشطة لمدة الموازنة ومن ثمّ تحديد الموارد الضروريّة لهذه الأنشطة (الذهبي والقسوس، 2009، صفحة 216).

الفرع الثاني: عناصر ومراحل إعداد الموازنة على أساس الأنشطة

يُعتبر نظام الموازنة على أساس الأنشطة سيرورة للتخطيط والتحكّم في الأنشطة المتوقّعة للمؤسسة، وفي هذا الصدد، يتركز نظام "ABB" على فهم الأنشطة وعلاقتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وذلك من خلال التحكّم في الأنشطة باعتبارها السبب الأساسي في تحسين النتائج وإعداد موازنة فعّالة.

1. العناصر الأساسية لإعداد الموازنة على أساس الأنشطة

من أجل إجراءات إعداد الموازنة على أساس الأنشطة "ABB" يجب على المؤسسات العمل على تهيئة الظروف المناسبة لها، حيث تتمثّل هذه الأخيرة في اعتماد ووجود نظام التكاليف على أساس الأنشطة "ABC" الذي يُوفّر وصفاً للأنشطة والمصادر الحاليّة، والتي يتمّ الاعتماد عليها في التنبؤ بينود الموازنة المستقبلية إضافة إلى ذلك تُعتبر عملية تحليل الأنشطة هي الأساس الذي يُبنى عليه نظام التكاليف على أساس الأنشطة "ABC"، فالتحديد السليم والدقيق للأنشطة والتكاليف له أهمية بالغة في إعداد نظام الموازنة على أساس الأنشطة "ABB" كونهما تعتمد في ذلك على نظام "ABC"؛ وبالتالي فإنّ إعداد الموازنة على أساس الأنشطة يعتمد على العناصر الآتية (عريوة وفرحات، 2017، الصفحات 347-348):

- وجود نظام التكاليف على أساس الأنشطة "ABC"؛
- تبني الإدارة لنظام الموازنة على أساس الأنشطة "ABB"، ودعمها المطلق لهذا النظام وتنفيذه حسب الأصول؛
- توفّر أنظمة محاسبية سليمة لدى المؤسسة، تكون قادرة على توفير البيانات والمعلومات الدقيقة بشكل سهل وبأقلّ التكاليف؛
- توفّر الكفاءات العلميّة والعملية اللازمة لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة "ABB"؛

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

- وجود نظام مراقبة فعال يُتابع خطوات التنفيذ الفعلي، ويحصُر الانحرافات الممكنة حدودها بأسرع وقت ممكن، وذلك حتى تتمكن الإدارة من إيجاد الحلول اللازمة لمعالجتها؛
- تحديد الأنشطة التشغيلية اللازمة لكل مستوى في المؤسسة استنادًا إلى هيكل الأنشطة المحدد وفقًا لنظام "ABC"؛
- تحديد الموارد المطلوبة لإنجاز هذه الأنشطة؛ أي تحديد نوع المصدر المطلوب والكمية المطلوبة من هذه المصادر؛
- تجميع إجمالي تكاليف الأنشطة المقدرة، وإجمالي الموارد المقدرة؛
- تحديد الطاقة الإنتاجية أو الخدمة المتوقعة بناءً على إجمالي الأنشطة والمصادر؛ وبالتالي تحديد الطاقة الإنتاجية غير المستغلة، واللازمة لغاية التعديل الدوري في شكل الموازنة نظرًا لظروف التقلبات المحيطة بالمؤسسة.

2. مراحل إعداد الموازنة على أساس الأنشطة

يمكن تحديد إجراءات إعداد الموازنة على أساس الأنشطة "ABB" من خلال المرحلتين الآتيتين (الذهبي والفضي، 2009، صفحة 215):

أ. مرحلة التحضير لإعداد الموازنة على أساس الأنشطة: قبل أن يتم إعداد الموازنة على أساس الأنشطة يجب على المؤسسة أن تتخذ الخطوات الآتية (تطوير الإستراتيجية، التنبؤ بالأعمال المطلوبة، تثبيت مستوى الأنشطة المرغوبة، وتحديد الأنشطة للمؤسسة) "Barker".

ب. مرحلة إعداد الموازنة على أساس الأنشطة: تُعد الموازنة على أساس الأنشطة مرحلة متطورة من إعداد الموازنات التقليدية، إذ يتضمن إعدادها إتباع الخطوات الآتية (تقدير حجم الإنتاج والمبيعات للمدة القادمة، التنبؤ باحتياجات الأنشطة، احتساب الاحتياجات من الموارد، وتحديد الموارد الفعلية المجهزة) "Kaplan & Norton" من جهة أخرى تُظهر الأبحاث اللاحقة وجود مشاكل عملية كثيرة مرتبطة بمفهوم النظامين "ABC" و"ABB"، وعليه شكّلت مجموعة "CAM-I" في سنة 2000 مصلحة للتحقيق في كيفية تحسين نموذج التخطيط وإعداد الموازنة على أساس الأنشطة "Budgeting Activity Based Planning". وكانت الدوافع الأساسية للفريق من خلال نموذج "ABPB" تتمحور في توسيع نطاق ومفاهيم التسيير على أساس الأنشطة والقدرة على إنشاء الموازنة، وكانت نتيجة عملهم بناء نموذج جديد يندرج ضمن إطار التخطيط وإعداد الموازنة والمعروف باسم (نموذج الحلقة المغلقة)، وهذا النموذج يشتمل على ثلاث سمات مهمة تُميّزه عن المقاربة التقليدية (يقوم على التحليل على أساس الأنشطة، مطابقة الطلب للقدرة المتاحة للموارد، وتحقيق التوازن التنفيذي أو التشغيلي ومن ثمّ يؤكّد التوازن المالي) (غضاب، 2014، صفحة 65).

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

الفرع الثالث: مزايا نظام الموازنة على أساس الأنشطة، والصعوبات التي تواجهه

يُعتبرُ نظام الموازنة على أساس الأنشطة "ABB" أحد الأساليب الحديثة التي تُوفّر رؤية أعمق لمدى استغلال الطاقة واستخدام الموارد المتاحة في المؤسسة، إلا أنه ومثل أيّ نظام جديد في التسيير تواجهه العديد من الصعوبات والعراقيل في تطبيقه على الميدان.

1. مزايا نظام الموازنة على أساس الأنشطة

لقد زاد الاهتمام بنظام الموازنة على أساس الأنشطة في الآونة الأخيرة لما يتمتع به من مزايا نذكرها بعضها في الآتي (أبو رحمة، 2008، الصفحات 75-76):

- يُعتبرُ نظام الموازنة على أساس الأنشطة إحدى أهم الأدوات التي تعمل على الموازنة والموائمة بين الأنشطة، ممّا يساعد على تحقيق مكاسب كثيرة للمؤسسة كالقدرة على التخطيط السليم والمراقبة الجيدة وخفض التكاليف؛
- يُركّزُ نظام الموازنة على أساس الأنشطة على متطلبات الزبون وليس العمل؛ وبالتالي يعمل على تحليل احتياجات الزبون من الموارد ثم ربطها بالأهداف الإستراتيجية المخطّط لها على المدى القصير أو البعيد؛
- يُساهمُ نظام الموازنة على أساس الأنشطة في الوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
- يُساهمُ نظام الموازنة على أساس الأنشطة في إشراك الموظفين في تحضير وإعداد الموازنة وذلك من خلال تعريف وتحديد الأنشطة؛
- يُساعدُ نظام الموازنة على أساس الأنشطة في تحليل التكاليف الثابتة وتحديد الإجراءات الكمية للأنشطة الخدمية؛
- يُمكنُ نظام الموازنة على أساس الأنشطة من اتّخاذ قرارات استثمارية بشكل دقيق وذلك نتيجة تحديد التكلفة الحقيقية دون أيّ مجازفة؛
- يعملُ نظام الموازنة على أساس الأنشطة على تحسين العلاقات مع الزبائن من خلال توقُّع ما يحتاجونه وفق الموارد المتاحة؛
- يُعزّزُ استخدام نظام الموازنة على أساس الأنشطة العمل الجماعي، ويوفّر المعلومات للمؤسسة؛
- يُساعدُ نظام الموازنة على أساس الأنشطة مسيري المؤسسات على تخطيط العمليات المستقبلية بشكل صحيح من خلال تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة بدقة.

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

2. الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة

هناك عدّة صعوبات تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة نذكر بعضها في الآتي (درويش، 2016، صفحة 194):

- ضرورة توفر قاعدة بيانات متكاملة تتضمن المعلومات التفصيلية عن الموارد، الأنشطة ومسببات التكاليف؛
- نجاح نظام الموازنات على أساس الأنشطة "ABB" في أداء مهمته مرهون بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة "ABC"، وهو أمر مكلف بالنسبة للمؤسسة؛
- يتطلب تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة "ABB" التحديد بدقّة للعلاقة (السبب- النتيجة)، والتقدير الجيد لحجم المبيعات والإنتاج من أجل عدم الوقوع في أخطاء التقدير في الأنشطة والطّاقات التشغيليّة والموارد اللازمة. كما يضيف بعض الباحثين الصّعوبات الآتية (درغام، 2012، صفحة 328):
- مقاومة التغييرات من قِبَل الموظّفين عند طرح نظام حديث في إعداد الموازنات؛
- عدم تبني ودعم الإدارة العليا للنظام الحديث في إعداد الموازنات على أساس الأنشطة خوفاً من زيادة التكاليف؛
- عدم توفّر موظّفين ذوي خبرة في استخدام الأجهزة الالكترونية يحول دون تطبيق الموازنات على أساس الأنشطة بشكل صحيح ومجدي؛
- صعوبة تحديد وتقدير التكاليف يحول دون تطبيق المدخل الحديث للموازنات؛
- صعوبة تحديد وتحليل الأنشطة التي تضيف قيمة بشكل دقيق نتيجة تداخل وتنوّع المنتجات وكذلك الخدمات، وبالتالي تداخل التكاليف على المنتجات والخدمات؛
- عدم قيام الجمعيات المهنية بدورها المطلوب في توعية المؤسسات بأهمية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة؛
- عدم توفّر التمويل اللازم لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة؛

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسعير وتحسين الأداء المؤسسي

المطلب الثالث: نظام التسعير على أساس الأنشطة "ABP"

من المعروف أنّ تحديد أسعار المنتجات والخدمات من أهم وأصعب القرارات للإدارة. فأسعار البيع تؤثر بشكل مباشر على حجم الإنتاج والمبيعات، التّفقّات، الإيرادات والدّخل، ممّا يجبر الإدارة في المؤسسة إلى إيلاء اهتمام بليغ للقرارات من هذا النوع. وفي هذا الصّدد، عندما يتم الجمع بين نظامي (نظام التكلفة على أساس الأنشطة "ABC"، ونظام قياس حساسية السعر "PSM") فالمقارنة الناتجة تُعزّز عن التسعير على أساس الأنشطة "ABP".

الفرع الأول: مفهوم نظام التسعير على أساس الأنشطة

على الرّغم من أنّ تقنيات المحاسبة قد لا تُمكن بشكل تامّ بمعرفة التكاليف بدقّة، فإنّ التّطوّرات في نظام "ABC" يسمح حالياً للمؤسسات التي تستخدم هذه التقنيات بالحصول على ميزة تنافسية متميّزة. ويُطلق على التكلفة المستندة إلى النشاط المطبقة على إستراتيجية التسعير اسم التسعير على أساس الأنشطة "ABP".

1. تعريف نظام التسعير على أساس الأنشطة

تطوّر نظام "ABP" في سنوات التسعينيات نتيجة لأبحاث مقارنة التكلفة على أساس الأنشطة والأداء، وهي منهجية لتحديد وقياس التكاليف وتقييم أداء العمليّات التجاريّة للمؤسسة. فمن خلال نظامي التسعير والتكلفة على أساس الأنشطة يتم معرفة نقاط القوّة والضعف وخاصّة هذه الأخيرة التي تتسبب في ضعف الأداء، بالإضافة إلى مساهمة التحليل وفقاً لمبادئ النظامين في التركيز على فرص التحسين، والمفتاح الأساسي والحقيقي للنظامين هو تطوير مقاييس الأداء لكلّ نشاط، ثمّ تقييم نتائج الأداء الفعلي مقابل الخطة الموضوعة مسبقاً (غضاب، 2014، صفحة 56). وفي ذات السياق، يختلف نظام التسعير على أساس الأنشطة "ABP" عن النظام التقليدي في كونه يأخذ بعين الاعتبار أثناء تحديد السعر الأمثل تكاليف الخدمات التي يطلبها كلّ زبون إضافة لتكاليف الأنشطة والعمليّات، بحيث يتغيّر السعر من زبون لآخر تبعاً لتغيّرات الخدمات والمواصفات التي يطلبها الزبون، فقد تكون هذه المنتجات عادية؛ أي منتجات متجانسة أو حسب الطلب. وهذا ما يُؤوِّز للزبائن تحفيزاً للإقبال على إقتناء منتجات المؤسسة لأنهم يتمكنون من التّحكّم في السعر حسب اختياراتهم (درويش، 2016، صفحة 196).

التسعير على أساس الأنشطة "ABP" هو أسلوب للتسعير يقوم باستخدام المعرفة المتعلقة بطلبات الزبائن والمعرفة المتعلقة بتكاليف حالة بيع معينة لتحديد سعر سينتج عنه ربح مُحدّد مخطّط له. ويمكن لبحوث السوق تقدير كميّة المنتج التي سيتمّ بيعها بأسعار مختلفة. كما تسمح التكاليف على أساس الأنشطة للمؤسسة بتحديد تكاليف المشروع الموافقة لأحجام المبيعات المختلفة. وعندما تتمرّج هذه المعلومات، يمكن للمؤسسة توقُّع إجمالي الإيرادات والمصروفات والأرباح في أيّ نقطة على منحني طلب الزبون. وتُدعى هذه السيورة باسم التسعير على أساس الأنشطة "ABP" (L. Daly, 2002, p. 137).

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

مما سبق، يمكن تعريف نظام التسعير على أساس الأنشطة بأنه نظام جديد للتسعير، تستعمله المؤسسات المعاصرة في تسعير منتجاتها، فهو يعتمد على أساس التكلفة مضافاً إليه هامش الربح، يأخذ بعين الاعتبار فقط الموارد التي تم استهلاكها من طرف الأنشطة المسؤولة عن إيجاد المنتج، وبما يتفق ورغبات الزبائن، وبما يمكن من تحسين الربحية.

2. مميزات نظام التسعير على أساس الأنشطة

يتسم نظام التسعير على أساس الأنشطة "ABP" بمجموعة من السمات سيتم التطرق لبعضها في الآتي:

- يرتكز نظام التسعير على أساس الأنشطة على التسعير الفعلي والإجمالي للطلبات وليست المنتجات بحد ذاتها، وتستند الأسعار إلى معلومات حول تكلفة المنتجات الحقيقية، وعلى هذا الأساس تُكَيَّف مختلف طلبات الزبائن (التي تتضمن مصاريف الشحن "الإرسال"، وأنماط التوزيع المنتهجة لخفض إجمالي تكاليف سلسلة التموين وكذلك المورد). ويمثل التسعير الأداة الأكثر نجاعة لتحويل الزبائن غير المرشحين إلى زبائن مرشحين. ووفقاً لنظام التسعير على أساس الأنشطة "ABP" يتحدد السعر الأساسي للحصول على كمية قياسية من كل منتج.
- من مميزات نظام التسعير على أساس الأنشطة تقديم المنتجات (سلع وخدمات) وفقاً للطلب، حيث تُقدِّم المؤسسة العديد من الخيارات والأسعار المرتبطة بها متضمنة تكلفة المنتج، مما يسمح للزبائن باختيار خصائص المنتجات التي تلي رغبتهم بتقديم سعر يُعطي مختلف التكاليف ويُحقق هامش الربح المطلوب (غضاب، 2014، صفحة 56).

- يمنع نظام التسعير على أساس الأنشطة "ABP" أخطاء التسعير الشائعة التي ترتكبها العديد من المؤسسات، مثل التقليل من قيمة العمل المنخفض الحجم، والمبالغة في تسعير الأعمال ذات الحجم الكبير، وخسارة عروض أسعار العمل المتوسط من خلال إدخال "عامل الغش الشخصي" (L. Daly, 2002, p. 138). كما يجب ألا تتضمن إستراتيجية التسعير مقارنة شاملة للمؤسسة بأكملها فحسب، بل يجب أن تتضمن مقارنة فردية لكل منتج. فغالباً ما تُعوِّض الخسائر على منتج واحد غير مُربح أرباح خمسة أو أكثر من المنتجات المرحة. ونظام التسعير على أساس الأنشطة "ABP" مناسب بشكل جيد لمنع الأخطاء الكبيرة (L. Daly, 2002, p. 139).

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسعير وتحسين الأداء المؤسسي

الفرع الثاني: أهمية وأهداف نظام التسعير على أساس الأنشطة

يُعدُّ نظام التسعير على أساس الأنشطة بمثابة إستراتيجية فعّالة للأداء المالي المتميز، فباستخدام هذا النظام تكون المؤسسة قادرة على كسب العروض التنافسية، مما يجعلها في وضع تنافسي قوي مع المؤسسات المطبقة للطرق والأساليب التقليدية للتسعير

1. أهمية نظام التسعير على أساس الأنشطة "ABP"

يكتسي نظام التسعير على أساس الأنشطة "ABP" أهمية بالغة لأنه يسعى لدمج البيانات المستقاة من دراسة السوق مع تلك الناتجة عن نظام محاسبة التكاليف من أجل تحديد السعر المناسب. لأنه إذا ما تمّ الاعتماد فقط على البيانات الناتجة عن دراسة السوق فسوف يُتوهّم أنّ رفع مستوى الأسعار هو السبب المباشر في ارتفاع الإيرادات، لكن بإدخال البيانات المتعلقة بتكاليف الأنشطة يتبيّن مدى مساهمة التحكم في التكاليف في تحقيق الإيرادات. كما أنّ الاعتماد على البيانات الناتجة عن محاسبة التكاليف بشكل مطلق في عملية تحديد الأسعار سوف يُوفّر قاعدة من البيانات تُمكن من معرفة عدد الوحدات التي سوف تُضطرّ المؤسسة لبيعها من أجل الوصول إلى مستوى معيّن من الأرباح، لكنّ هذا لا يُعطي الصورة الحقيقية لحجم الطلب الفعلي من طرف الزبائن. فمن خلال الجمع بين البيانات الناتجة عن نظام التكاليف على أساس الأنشطة والبيانات المتعلقة بطلبات الزبائن، يُظهر التحليل أنّ زيادة الأرباح نتجت عن تحديد الأسعار وفقاً لنظام التسعير على أساس الأنشطة "ABP" وليس وفقاً للنظام التقليدي للتسعير الذي يفرض ضرورة تغطية مجمل التكاليف المنفقة (درويش، 2016، صفحة 195). وفي ذات السياق، فإنّ تطبيق نظام التسعير على أساس الأنشطة "ABP" يُمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية بزيادة حجم مبيعاتها عن طريق إستراتيجية تخفيض السعر، لكن بالمقابل تُخلف هذه التخفيضات عادة مخاطر وخيمة على أداء المؤسسة (غضاب، 2014، صفحة 55).

2. أهداف نظام التسعير على أساس الأنشطة "ABP"

على الرغم من أنّ تقنيات المحاسبة قد لا تسمح لنا بالوصول إلى التكلفة الحقيقية، وإمّا تحاول تحديدها بأسلوب أكثر دقة، إلا أنّ استخدام أسلوب التسعير على أساس الأنشطة "ABP" يسمح للمؤسسة بامتلاك ميزة تنافسية في الأسعار، بحيث يتمثّل الهدف منه في توفير أداة تمتاز بالدقة في تحديد الأسعار مع الأخذ بعين الاعتبار معلومات التكاليف ومتغيّرات السوق. وفي ذات السياق، يمكن تحديد أهداف أخرى لنظام "ABP" في الآتي (درويش، 2016، صفحة 197):

- يُمكن نظام التسعير على أساس الأنشطة "ABP" المؤسسة من معرفة (المنتجات والخدمات المرحة، الزبائن المرحين، قنوات التوزيع المرحة، تسعير الخدمات المشتركة، سعر التحويل أو التنازل، الاستعانة بمصادر خارجية في التسعير)؛

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسعير وتحسين الأداء المؤسسي

- تحديد أسعار مناسبة يُعبر عن قيمة عادلة من خلال المعرفة الجيدة بتكاليف الأنشطة والعمليات المسؤولة على إيجاد المنتجات؛

- التخطيط للأرباح الممكن تحقيقها من خلال التسعير على أساس الأنشطة؛

- تحسين ربحية المؤسسة من خلال تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية التي تتخذ في ظلها قرارات التسعير المناسبة؛

- التحسين المستمر في الأنشطة والعمليات من خلال تخفيض تكاليفها، مما ينتج عنه انخفاض في الأسعار وزيادة حجم المبيعات والأرباح المتوقعة.

كما يُضيف أحد الباحثين أهداف أخرى لنظام التسعير على أساس الأنشطة نبرزاها في الآتي (غضاب، 2014،

صفحة 55):

- وضع السعر على أسس متينة من خلال المعرفة الكاملة حول طلبيات الزبائن، والتكلفة الفعلية للمنتجات المطلوبة؛

- عدم تسعير المنتجات المحققة للخسائر؛

- تحديد هامش الربح من السعر الموضوع؛

- تحقيق عوائد مالية من خلال التشخيص الجيد لوضعية المؤسسة المالية.

الفرع الثالث: العلاقة بين نظامي "ABC" و"ABP" ومراحل تطبيق نظام "ABP"

لقد أثار موضوع نظام التكلفة على أساس الأنشطة مؤخرًا الكثير من النقاش والجدل بميدان التكلفة وهندسة التكاليف، حيث يرى "Kaplan & Anderson" أنّ تطبيق هذا النظام يحقق تقديرات للتكلفة بطريقة أكثر دقة من الأساليب التقليدية، ويكمن الهدف من وراء استخدام نظام "ABC" في موضوع تسعير ربحية الزبائن في التفريق بين الزبائن بحسب جودتهم.

1. العلاقة بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة "ABC" ونظام التسعير على أساس الأنشطة "ABP"

إنّ من المعلوم أنّ أهمّ المخرجات النهائية لنظام "ABC" هو سعر تكلفة القيام بالأنشطة ومسببات التكلفة المنوطة بها، حيث تستعمل هذه المؤشرات بعدة طرق لإنشاء هيكل التسعير الذي يستند إلى أسعار الأساس وتكاليف الخدمات الإضافية وهو ما يُسميه بالتسعير على أساس الأنشطة "ABP" والمنهج البديل يقتضي تقديم الأسعار كوظيفة تُحدّد على أساس سلوكيات الزبائن. كما أنّ هذه المقاربة لا تتضمن فقط المساعدة على تغطية تكاليف تقديم الخدمات الإضافية ولكن أيضًا التعرّف على "القيمة التحفيزية" المقدمة على وجه الخصوص، وعليه فإنّ مختلف المسيرين على دراية تامة بدوافع مختلف الزبائن، حيث تتم متابعة هذه الأخيرة بإجراء فحص دقيق حول ما إذا كانت هناك حاجة حقيقية للخدمة، مما يترتب على المسيرين سحب وقبول طلبيات الزبائن أو الرفض النهائي. ويتم

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسعير وتحسين الأداء المؤسسي

تزويد الأقسام بالمعلومات المباشرة، مما يُمكن الزبائن من تنظيم مختلف الأنظمة الداخلية الخاصة بهم بكفاءة أكبر (غضاب، 2014، صفحة 57).

إنّ نظام التسعير على أساس الأنشطة "ABP" يعتمد على محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة "ABC" في تحديد تكاليف المنتجات أو الزبائن. فإتباع نظام التسعير على أساس الأنشطة "ABP" يُمكن من تجنّب الوقوع في الأخطاء الشائعة ضمن الأسلوب التقليدي للتسعير كالتقييم المنخفض لحجم العمل المنفق على المنتجات الأقلّ حجمًا والأكثر تعقيدًا، والعكس. كما أنّ تطبيق نظام التسعير على أساس الأنشطة "ABP" على الطلبات بشكل إجمالي استنادًا إلى التكاليف الحقيقية يُوقّر تخفيضًا لا بأس به فيما يتعلّق بتكاليف الخدمات الخاصة بالطلبات (مصارييف التغليف، مصارييف الشحن، والنقل، ...، وغيرها) مما يساهم في تخفيض إجمالي تكاليف سلسلة التوريد (درويش، 2016، الصفحات 196-197). وبالنسبة لسلسلة التوريد فإنّ نظام التسعير على أساس الأنشطة يساهم في زيادة التنسيق ويتابع سلسلة القيمة التحفيزية لجميع الأطراف مما يؤدي إلى المزيد من الكفاءة، وعليه يدفع الزبائن عند نهاية العملية التجارية مبالغ مختلفة لنفس المنتجات الملموسة لأنها تستهلك مستويات مختلفة من الموارد وكذا التكاليف. علمًا أنّ نظامي التسعير على أساس الأنشطة والتسعير على أساس القيمة يستندان إلى نفس النتيجة والتي مفادها أنّ القدرة الشرائية للزبائن تختلف بحيث يدفعون بأثمان مختلفة (غضاب، 2014، صفحة 57).

2. مراحل تطبيق نظام "ABP"

يرتبط نظام "ABP" بنظام "ABC" ارتباطًا وثيقًا باعتباره قاعدة بيانات تتعلّق بتكاليف الأنشطة والمواصفات التي يطلبها الزبائن ومُسبباتها، فمن خلال التعرّف على تكاليف الأنشطة الأساسية وتكاليف الخدمات الإضافية يمكن تسعير المنتجات بطريقة تحفيزية استرشادًا بدوافع الزبائن وسلوكياتهم، ومحاولة الاستجابة لمتطلباتهم بأقلّ التكاليف، انطلاقًا من التمييز بين الأنشطة التي تضيف القيمة، بحيث يكون الزبون على استعداد للدفع مقابلها، والأنشطة التي لا تضيف قيمة والتي يستحسن استبعادها لتحقيق التخفيض في التكاليف؛ وبالتالي يتمّ تحديد سعر عادل ومحفّز للزبائن للإقبال على منتجات المؤسسة، بحيث قد تختلف أسعار نفس المنتج من زبون لآخر تبعًا لاختلاف أنشطة سلسلة التوريد والقيم التحفيزية فيما بينهم. لذا فإنّ هذا النظام يحتاج إلى بيانات دقيقة تخص دراسة السوق ونظام تكاليف جدّ فعّال ودقيق (درويش، 2016، صفحة 198). وفي الواقع تُجمّع العديد من المؤسسات عن تطبيق مثل هذا النظام الداخلي، وذلك لوجود بعض المصالح الداخلية والإدارات التي تحوّل دون ذلك، حيث يتعيّن عليهم ضبط معالم النظام كمشكلة تحديد مراكز التوزيع، القيمة التحفيزية للزبائن وتحليل الوفورات المحتملة. والتي تُمثّل الخطوة الأولى قصد تشجيعهم على المشاركة في تنفيذ النظام ويرتكز نظام التسعير على أساس الأنشطة على مراقبة أسعار المنتجات ودرجة استجابتها لتغيّرات مؤشرات التكلفة (أي تغيير حاصل بنظام "ABC" يصاحبه تغيير بنظام "ABP"). ثمّ في

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

مرحلة لاحقة وبعد تحديد السعر الأمثل يتم تسيير طلبيات الزبائن (كمًا ونوعًا) تبعًا للأوزان النسبية ومؤشرات القيمة الممنوحة لكل زبون، وتقتضي هذه العملية توزيع منتجات المؤسسة بالكميات والكيفية المناسبة في إطار توافق مشترك من الطرفين (المؤسسة - الزبون) (غضاب، 2014، صفحة 59).

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقيادة الأداء المؤسسي

إنَّ سيرورة قياس الأداء هي من أهمّ عمليّات التسيير المتخذة، والتي لا تقل أهمية عن العمليات التسييرية الأخرى كاتخاذ القرار وبناء فريق العمل وغيرها، ومن ثمّ لزم وضعها من الخطوط العريضة، وفي هذا الصدد، ظهر أسلوب جديد من أساليب تقييم الأداء الشامل للمؤسسة يغطي كلّ جوانب الأداء، حيث اتّجهت الكثير من المؤسسات العالمية الكبرى لاستخدامه، وذلك لتوسيع إطار قياس الأداء ليشمل عدّة أبعاد، كما تعتبر بطاقة الأداء المتوازن حديثة بالنسبة للدول النامية وخاصة المؤسسات الجزائرية، وهذا راجع إلى عدم اهتمام المسيرين بأدوات مراقبة التسيير الحديثة والاكتفاء بالأدوات التقليدية التي تقتصر على الجوانب المالية فقط.

المطلب الأوّل: التطوّر التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن

لقد مرّت بطاقة الأداء المتوازن "BSC" بعدة تطورات، فقد اعتبرت إطارًا مرجعيًا لإدارة الأداء، ثمّ التّركيز عليها لدورها الفعّال في التسيير الإستراتيجي، وبعد ذلك أصبحت نظامًا متكاملًا للتسيير، ثمّ توسّع مفهومها إلى إطار للتغيير التنظيمي، لتتطور فيما بعد إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام وتكون كمفهوم للتسيير المستدام.

الفرع الأوّل: ظروف نشأة بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن كمقاربة حديثة في مراقبة التسيير ظهرت في بداية الثلاثينيات من القرن الماضي، وتحديدًا سنة 1932، وكان سبب ظهورها هو معالجة قصور أدوات المراقبة، وقد تمّ تطويرها بصورة ملحوظة في المؤسسات الأمريكية انطلاقًا من نهاية أربعينيات القرن الماضي، وهي في تطوّر مستمرّ إلى يومنا هذا.

1. أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن "BSC" كنتيجة طبيعية للصعوبات التي واجهتها أنظمة المراقبة المالية التقليدية، فلقد توقّفت المراقبة المالية التقليدية عن التطوّر منذ سنة 1925 والمتمثلة أساسًا في (الموازنات، التكاليف المعيارية، تسيير المخزون...)، وبالتالي فإنّ جميع الإجراءات التسييرية والمحاسبية التي نعرفها اليوم موجودة منذ زمن بعيد، إلا أنّها لم تُعد كافية لتحقيق طموحات المؤسسات الرائدة في ظلّ التحدّيات المعاصرة (غزيبان، 2015، صفحة 214). ومن جهة أخرى ظهرت متغيّرات جديدة أثّرت على مختلف جوانب الأداء بالمؤسسة، ممّا أدّى بهذه الأخيرة إلى تبني أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، ويمكن إبراز أهمّ هذه المتغيّرات في الآتي (سعادة، 2013، الصفحات 23-24):

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

- ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات، نتج عنها استخدام أساليب قواعد البيانات في تشغيل البيانات الداخلية والخارجية وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بسرعة ودقة فائقة.
- ظهور تعبيرات وتحولات جذرية في أهداف المؤسسات لضمان بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، حيث أصبحت تُركّز على خدمة الزبون وكسب ولائه وتحليل ربحيته، بالإضافة إلى الاهتمام المستمر بالتحسين المستمر في الجودة وتقديم منتجات مبتكرة مع مواجهة تحديات خفض التكلفة والسعر.
- حدوث تعبيرات جذرية في نظام وفلسفة التسيير ومداخل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج نتج تطبيق التسيير الإستراتيجي وظهور فلسفة الإنتاج في الوقت المناسب والجودة الشاملة، وتحول الاهتمام بالمنتج (من التركيز على مرحلة الإنتاج إلى التركيز على كل مراحل دورة حياة المنتج)، واستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة وأسلوب تحليل القيمة وأسلوب هندسة القيمة وقد نتج عن ذلك كله مزايا تنافسية.
- تركيز اهتمام المقاييس التقليدية لتقييم الأداء على النتائج في الأجل القصير، بالرغم من أن معظم القرارات الإدارية التي تتخذها المؤسسة ذات تأثير طويل الأجل، وبصفة خاصة قرارات الاستثمار واقتناء الأصول وتلك القرارات المتعلقة ببرامج التطوير والتحسين مما يدفع متخذي القرار إلى تحسين الأداء في الأجل القصير والعمل على الابتعاد عن القرارات ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل كالاستثمار في مجال التدريب والتطوير وتقديم منتجات جديدة تحقق للمؤسسة عوائد أكبر في الأجل الطويل.

2. بدايات ظهور بطاقة الأداء المتوازن

إنّ ازدياد حدة المنافسة تطلّب من المؤسسات الاهتمام الشمولي بالعمل، وبذلك لا يمكن الاعتماد على مؤشرات (مقاييس) مالية فقط بل وجب التركيز على جوانب متعدّدة من الأداء تُعطي المؤسسة قدرة أكبر على الاستمرار والمنافسة وإرضاء الزبائن ومختلف أصحاب المصالح، ورغم أنّ مقولة (أنّ الذي لا يمكن قياسه لا يمكن تسييره بوضوح) صحيحة في إطارها العام فإنّ هذه المقولة لا تعني إهمال الجوانب التي لا يمكن قياسها بل يُفترض أن تُطوّر الإدارة وكذلك الباحثين مؤشرات قياس واضحة ودقيقة لهذه الجوانب، ومن جهة أخرى فإنّ المقاييس المالية كحجم المبيعات والأرباح مُوجّهة لمعرفة الأحداث الماضية وليس ما سيكون عليه الحال مستقبلاً، ومن هذا المنطلق جاءت فكرة بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال تراكم معرفي وخبرات استشارية قادها العديد من الباحثين في عدّة مؤسسات في بداية التسعينيات، ويُعتبر كلٌّ من "Rober Kaplan & David Norton" أساس ظهور فكرة بطاقة الأداء المتوازن وتطوير أسسها وذلك سنة 1992 (بخلف وحامدي، 2020، الصفحات 194-195). وفي نفس السياق، فبناءً على دراسة دامت سنة كاملة شملت (12 عشرة مؤسسة) من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، حيث انطلق الباحثان من فرضية أنّ مؤشرات الأداء المالي لم تُعد فعّالة بالنسبة للمؤسسات الحديثة، وأنّ اعتماد هذه الأخيرة على المقاييس المالية

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

لوحدها يؤثر سلبيًا على قدرتها في خلق القيمة، حيث قام الباحثان بمناقشة مجموعة من الخيارات والبدائل انتهت بهما إلى تصميم وسيلة جديدة لتقييم الأداء أُطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن (سترة، 2018، صفحة 112). مع مطلع الألفية الثالثة تزايد الاهتمام بتحديث هذه الأداة وجعلها مؤثرة ومساهمة في مسار تحسين الأداء وليست مجرد وسيلة تُستعمل فقط لقياس الأداء، وهو ما أضفى أهمية متزايدة لها وميّزها عن باقي الأدوات والأنظمة التسييرية والإدارية، خاصة مع تفاعلها مع التطورات الحاصلة لمفهوم الأداء التي أحدثتها مجموعة من النظريات الإدارية والتسييرية الحديثة، أبرزها نظرية أصحاب المصالح، نظرية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، نظرية التنمية المستدامة، إضافة إلى نظرية المؤسسة المواطنة (عقوب، 2015، صفحة 250). وفي ذات السياق، أشار كلٌّ من " Chow & Haddad" في دراستهما بأن قيمة المؤسسة تكمن في كونها تربط بين الاستراتيجيات التنظيمية وأطر العمل والرؤية لإنشاء مجموعة من مؤشرات الأداء لكلٍّ من المؤسسات التقليدية والحديثة، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن مدخلا جاء منسجماً مع التطور الحاصل في جوانب التسيير المختلفة، ومصاحباً لمداخل كثيرة أخرى انعكست بشكل إيجابي لتعطي هذا المدخل أهمية في الممارسات التسييرية. كما أفادت دراسة حديثة نُشرت على شبكة الأنترنت من قِبَل "Bain & Company" (Rigby 2011)، بأن استخدام بطاقة الأداء المتوازن من طرف المؤسسات قد ارتفع من حوالي (35 في المائة) إلى (53 في المائة) من سنة 1996 إلى سنة 2008 (كربالي ودلوم، 2018، صفحة 173).

الفرع الثاني: تطوّر أجيال بطاقة الأداء المتوازن

منذ تقديم بطاقة الأداء المتوازن كأداة جديدة بديلة عن أنظمة القياس والتقييم التقليدية، عرّفت عدّة تغيّرات في الخصائص والمفاهيم، بدفالتقييم الصحيح والشامل لكلِّ هياكل المؤسسة في الأجلين القصير والطويل، حيث يُضيفُ الجيل الجديد عدّة خصائص ومفاهيم تُعطي النقص الحاصل في الجيل القديم وصولاً إلى الجيل الأخير.

1. الجيل الأول "قياس الأداء"

تمّ وصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء، هنا تمّ إضافة قياسات غير مالية ومؤشرات عديدة إلى ما كان يستخدم من قياسات مالية، وأنّ هذا الجيل تجسّد في إضافة ثلاث منظورات أخرى وهي (الزبائن، العمليات الداخلية، التعلّم والنمو) إضافة إلى المنظور المالي حيث يتمّ قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة. وإنّ تقارير الأداء ركّزت على عدد محدود من مؤشرات الأداء في إطار كلِّ منظور من المنظورات الأربعة (إدريس والغالي، 2009، صفحة 145). وفي هذا الإطار، تحدّد ملامح الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن في الخصائص الآتية (لطرش، 2018، صفحة 31):

- الاعتماد على أربعة أبعاد هي (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلّم والنمو).
- تكامل المقاييس المالية مع المقاييس غير المالية، ممّا أدّى إلى التكامل بين المؤشرات التاريخية والمؤشرات المستقبلية.

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

وتُشير المؤشرات التاريخية إلى مقياس التغذية العكسية للأداء الحالي، في حين تُشير المؤشرات المستقبلية إلى مسببات خلق القيمة في المدى الزمني طويل الأجل.

- التركيز على من (15 إلى 20) مقياس لقياس الأداء الإستراتيجي.

- ارتباط المقاييس بأهداف إستراتيجية محددة ونابعة من إستراتيجية المؤسسة إذا كانت تهدف إلى تحقيق الربح، أو من رسالتها إذا كانت غير هادفة إلى تحقيق الربح.

- وجود علاقة السبب والنتيجة، حيث تمّ عرض العلاقة السببية بين الأبعاد الأربعة.

- اختيار المقاييس بطريقة تكتسب موافقة الإدارة العليا، وتعكس دور المعلومات الإستراتيجية.

لقد ظهرت بعض المشكلات ونقاط الضعف بعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجيل الأول، ويمكن إيجازها على

النحو الآتي (كواشي وبودودة، صفحة 237):

- عدم وجود أسلوب تفصيلي يوضح كيفية اختيار مقياس الأداء في كل مدخل.
- لا توجد مناقشة لكيفية وضع أهداف الأداء في بطاقة الأداء المتوازن، أو كيفية حدوث مفاضلة بين الأهداف، أو حتى مستوى صعوبة تحقيق الهدف الذي قد يختلف من هدف إلى آخر.

2. الجيل الثاني "نظام تسييري"

نتيجة للانتقادات التي وُجّهت للجيل الأول ظهر الجيل الثاني من البطاقة، حيث تمّ تطوير علاقات السبب والنتيجة بين هذه المناظير لتُعطي انعكاسًا إيجابيًا على الأداء الشامل للمؤسسة، لقد مثلت هذه الجوانب مفتاح التطور في الجيل الثاني من استخدام بطاقة الأداء المتوازن (كواشي وبودودة، 2017، صفحة 237). وقد ظهرت العديد من التحسينات فمن العلاقات السببية البسيطة إلى العلاقات الديناميكية، فضلًا عن تطوير أسس لاختيار مقياس الأداء المستهدف مما جعلها أكثر من مجرد أداة لقياس الأداء لتصبح بذلك نظامًا تسييريًا متكاملًا، كما قدّم مفهوم الخريطة الإستراتيجية (قراوي والعايب، 2020، صفحة 47).

إنّ هذه التأثيرات والتغيرات مثلها كل من "Robert S. Kaplan & David P. Norton" في سنة 1996 بالقول أنّ بطاقة الأداء المتوازن انتقلت من كونها نظامًا لتحسين قياس الأداء إلى اعتبارها جوهر نظام التسيير. وفي هذا النظام فإنّ بطاقة الأداء المتوازن تلعب دورًا أساسيًا لتنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة من قبل إدارة المؤسسة؛ بمعنى أنّ بطاقة الأداء المتوازن أصبحت العنصر المركزي في نظام التسيير الاستراتيجي. وتوالت التطورات لتصل إلى بطاقة الأداء المتوازن فأصبحت ترسم وتُصمّم منهجيات فعالة تُحسّن من عمليات الربط بين الإستراتيجية المختارة والأهداف الواردة في إطارها، وبذلك فقد تجاوزت كونها نظامًا للقياس فقط، وخاصةً أنّها تربط بين مختلف المنظورات بمفهوم السببية باتجاه الأهداف الرئيسية ارتباطًا بالنتيجة النهائية في الأداء المالي. ولقد توالت التطورات لاحقًا سواءً في مجال إثراء نظري

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

لإطار بطاقة الأداء المتوازن أو بالتطبيقات العملية في المؤسسات الكبرى ليظهر الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن (إدريس والغالي، 2009، الصفحات 148-149).

3. الجيل الثالث "نظام للتغيير التنظيمي"

قدّم الجيل الثالث نماذج ساهمت في تعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاؤها صيغة عملية أكثر ارتباطاً بالجوانب الإستراتيجية للأداء. إنّ هذا التطور مثل قضايا مرتبطة بوضع المستهدفات ومدى موثوقية الأهداف الإستراتيجية المعتمدة، وهنا فإنّ فريق القيادة العليا في المؤسسة يستطيع مناقشة وإيجاد الروابط بين الأهداف وفي إطار التوجّه العام للأعمال (إدريس والغالي، 2009، صفحة 149). وفي هذا الصدد، يمكن تلخيص المكونات الرئيسية للجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن في الآتي (مزريق، 2013، الصفحات 57-58):
أ. بيان الاتجاه: والذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة وليس الدخول في تفاصيل وضع الأهداف قبل وصف دقيق وصحيح لهذا الاتجاه.

ب. الأهداف الإستراتيجية: والتي تُبين مساهمة الاتجاه العام بإعطاء وضوح لتقاسم الرؤية الشمولية للعمل في المؤسسة، ووضع أهداف إستراتيجية مترابطة في إطار نظام من التفكير المنهجي وعلاقات السبب والنتيجة بين هذه الأهداف تتسم بالوضوح.

ج. نموذج الربط الاستراتيجي والمنظورات: حيث يُبين أنّ تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة، وهنا يتم الفصل بين نوعين من المنظورات، الأول يُركّز على المنظور الداخلي للبطاقة والمتمثل بمنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلّم والنمو، فيما يُركّز الثاني على المنظور الخارجي للبطاقة والمتضمن كلّ من منظور الزبائن والمنظور المالي.

د. المقاييس والمبادرات: وهذه تبين أنّه عندما يتم الاتفاق على الأهداف وتصبح القياسات محدّدة لتدعيم قدرة الإدارة العليا في فحص ومراقبة تطوّر المؤسسة باتجاه تحقيق الأهداف يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

4. الجيل الرابع "بطاقة الأداء المتوازنة المستدامة"

لا يمكن لأيّ أداة تسييرية أن تصمد طويلاً ما لم تأخذ في الاعتبار المتطلبات الاجتماعية والبيئية، فقد جرى تطوير البطاقة لتصبح بطاقة الأداء المتوازن المستدام، يتم عبر أبعادها قياس الأداء المستدام وتقييمه (قراوي والغايب، 2020، صفحة 237). وفي ذات السياق، يُشير "Moller & Schaltegger" إلى أنّه من الضروري في تسيير الاستدامة أن تربط المؤسسات بين توجهات التنمية المستدامة ونتائج بطاقة الأداء المتوازن، وكما يؤكّد "Bieker" أنّ بطاقة الأداء المتوازن المستدام لا تختلف إلى حدّ كبير مع بطاقة الأداء المتوازن التقليدية التي طوّرها كلّ من "Norton & Kaplan"

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

سنة 1992، بل تجعل من أبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلّم والنمو) أساساً لتحقيق الإدارة البيئية وتسيير الاستدامة (شرقي، 2016، صفحة 146).

تقوم ميكانيكية بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على تحديد الأهداف البيئية والاجتماعية، وربطها ببعضها البعض عن طريق سلسلة من علاقة السبب والنتيجة، كما يجب تحديد مؤشرات الأداء الحاكمة (المؤشرات الرائدة والحالية)، ويتم استخدامها طبقاً لأربعة أنواع من إستراتيجيات المؤسسة الخاصة بالاستدامة (الجوزي وحدو، 2015، صفحة 218). وفي هذا الإطار يُمكن دمج الأمور البيئية والاجتماعية وفق ثلاثة طرق وهي (دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في أبعاد البطاقة، إضافة بُعد خامس يأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان، وتكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي). وكانت الطريقة الثانية هي الأقرب للتطبيق إذ قام كلٌّ من "Reisen de pinho Kaplan &" سنة 2007 بإضافة البعد الاجتماعي والبيئي إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة، وبذلك أصبحت تسمى بطاقة الأداء المستدام، وهذا بهدف ربط تسيير المؤسسات بإستراتيجية التنمية المستدامة (سترة، 2018، الصفحات 120-121).

عموماً يُمكن أن تظهر بطاقة الأداء المتوازن المستدام بإضافة بُعد خامس وهو البعد المجتمعي أو بعد الاستدامة، أو إدماج التوجهات والمؤشرات المجتمعية ضمن الأبعاد الأربعة التقليدية، ضمن خمسة مقاربات أساسية وضّحها "Bieker & Gminder" في الآتي (شرقي، 2016، صفحة 146):

أ. المقاربة الجزئية: واحد أو اثنان من مؤشرات التنمية المستدامة يجب دمجها ضمن بعد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المحددة بدقة؛

ب. المقاربة الإضافية: أين يتم إضافة بعد خامس (البعد المجتمعي أو بعد الاستدامة) للأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن التقليدية؛

ج. المقاربة الكلية: أين يتم دمج التوجهات والأبعاد البيئية والمجتمعية ضمن مختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وأيضاً تعزيز الوعي الداخلي في المؤسسة بقضايا التنمية المستدامة؛

د. المقاربة العرضية: أين يتم دمج إستراتيجيات التنمية المستدامة ضمن خارطة البطاقة الإستراتيجية بما يسمح بتحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛

هـ. المقاربة المشتركة: بطاقة الأداء المتوازن تظهر على مستوى وظيفة محددة مثل إدارة التنمية المستدامة أو وظيفة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

المطلب الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

تُشيرُ بطاقة الأداء المتوازن إلى مسار وأبّجاء وإستراتيجية المؤسسة من خلال مجموعة من مؤشّرات الأداء، كما أنّها تُوفّر إطاراً متناسقاً للإستراتيجية، فهي تجمع بين كُليّ من المقاييس الماليّة والمقاييس غير الماليّة، وقد تمّ اقتراحها لحلّ مشكلة القياس (كيف يمكن الموازنة بين المقاييس الماليّة وغير الماليّة؟) التي تقوّد في نهاية المطاف إلى التّجّاح المالي في المستقبل.

الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تُعتبرُ إستراتيجية الأداء المتوازن أحد أهمّ منتجات العصر الحديث لتطوير المؤسسات، ويتطلّب من كلّ مؤسسة تسعى لإثبات وجودها وتعمل على تطوير مواردها وتتطلّع إلى موقع ريادي أن تعمل بمفهوم إستراتيجية الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "BSC".

1. تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تُعَدُّ بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهمّ المدخل الحديثة لتقييم الأداء المؤسسي التي تستند إلى فلسفة في تحديد الأبتّجاء الاستراتيجي للمؤسسة مهما كانت طبيعة عملها، وقياس مستوى التقدّم في الأداء بأبّجاء تحقيق الأهداف من خلال تقديم صورة واضحة عن وضع المؤسسة الرّاهن والمستقبلي، وتقوم فلسفة بطاقة الأداء المتوازن على افتراض مفادُهُ (إذا لا يمكنك القياس فلا يمكنك التسيير) (دحماني وعياط، 2016، صفحة 112). وقد قام "Kaplan & Norton" بتسمية هذه الأداة ببطاقة الأداء المتوازن، وتَمَّ صدور هذا المفهوم لأوّل مرّة في مقال تمّ نشره في مجلة "Harvard Business Review" تحت عنوان "Drive The Balanced Scorecard Measures that Performance" (بطاقة الأداء المتوازن- المقاييس التي تقود الأداء-)، وخلال الأربع سنوات الأولى من صدور هذه الأداة تمّ اعتمادها من قِبَل العديد من المؤسسات وحقّقت نتائج جيّدة (عمري ومهيدي، 2020، صفحة 129). وفي هذا الصّدّد، فقد عرفها "Kaplan & Norton" بأنّها: «إحدى أدوات نظام محاسبة التسيير الحديثة تهتم بقياس الأداء في المؤسسات وقدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة» (غجّاتي وبوقلقول، 2021، صفحة 1190)، في حين عرفها "Paul R. Niven" بأنّها: «نظام مصمم لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها بفعالية» (غالم، بن خليف ومروش، 2022، صفحة 448).

بحكم التّطوّرات التي شهدتها بيئة الأعمال، ظهرت العديد من نظريّات التسيير الحديثة على رأسها المسؤولية الاجتماعيّة، التّسمية المستدامة والمؤسسة المواطنة، والتي أضفت تَطوُّراً على مفهوم البطاقة، لتصبح بطاقة الأداء المتوازن المستدام أداة لدمج قضايا الاستدامة على المستوى الاستراتيجي للمؤسسات (قراوي، 2020، صفحة 278). كما أنّه في ذات السّياق، يمكن القول أنّ بطاقة الأداء المتوازن المستدام تُعدُّ أداة تسيير وقياس تسمح بالتحكّم في الأداء

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

الشامل للمؤسسة الاقتصادية، من خلال الاهتمام بالجوانب الاجتماعية وهذا بالاهتمام بالموارد البشرية، مما يؤدي إلى التعلّم والنمو وهذا ما ينعكس إيجابياً على تحسين العمليات الداخلية مما يعود بالنفع على المنتج، وبالتالي إرضاء الزبائن مما ينعكس على الوضع المالي للمؤسسة، كما أنّ الاهتمام بالجوانب البيئية بدعم صورة المؤسسة ويساعد على تبني مفاهيم التنمية المستدامة؛ وبالتالي إرضاء الأطراف ذات المصلحة والبقاء في البيئة التنافسية (قرارية ودريس، 2018، صفحة 98).

مما سبق، يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها من أنجع أدوات مراقبة التسيير الحديثة، والتي تستخدم في قياس وتقييم الأداء المؤسسي، وقد أصبح تطبيق هذه الأداة عاملاً مهماً لتحديد مدى فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومُنطلقاً نحو تحسين أدائها الشامل.

2. وظائف بطاقة الأداء المتوازن

يؤكد مقياس الأداء المتوازن على الربط بين مقياس الأداء والإستراتيجية، وتنظيم الأعمال انطلاقاً من أنّ الإستراتيجية هي مجموعة من الافتراضات المتعلقة بعلاقات السبب والنتيجة، وأنّ نظام قياس الأداء يجب أن يحدّد العلاقات بين عوامل النجاح الأساسية "KSF" والمقاييس التي تعكس أداء تلك العوامل كأساس لتحديد مقياس الأداء، ولا شك أنّ الربط بين نظام قياس الأداء والإستراتيجية ينشط دور بطاقة الأداء المتوازن من مجرد كونها أداة لتطوير الأداء التشغيلي إلى اعتبارها نظام شامل لتنفيذ الإستراتيجية من خلال توصيل رسائل معينة إلى الأفراد في كلّ المستويات التنظيمية تؤكد على التوجّه المستقبلي لتنظيم الأعمال (عباش، بن يوسف وسعداوي، 2021، صفحة 95). كما يسهم منهج قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف بالمؤسسات المعاصرة من بينها (بوجنان، 2018، صفحة 206):

- توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة؛ حيث يتم ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف، ويتم تحديد السوق وقطاع الزبائن الذين ستقوم المؤسسة بخدومتهم وذلك حتى تتحقّق هذه الأهداف كما تحدّد المؤسسة أهداف وقياسات كلّ من العمليات الداخلية، التعلّم والتطور، الزبائن والنجاح المالي. حيث تحدّد في كلّ جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

- توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبّقة؛ يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، مما يتطلّب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة.

- التخطيط ووضع الأهداف، وترتيب المبادرات الإستراتيجية؛ يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتمّ توظيفه لاجتماع تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المديرون التنفيذيون الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة.

3. أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم كلاً من الأداء القصير والطويل الأجل في تقرير موحد. وبالتالي تُقلّل بطاقة قياس الأداء المتوازن من تركيز المسيرين على الأداء المالي قصير الأجل، مثل المكاسب السنوية أو الربح سنوية، ولكنها تهتمّ بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تُشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل، على سبيل المثال، السعي لزيادة إرضاء الزبون يُشير إلى مبيعات أعلى ودخل أعلى في المستقبل (محمد وعبوي، 2015، صفحة 258)، كما تُمكن بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد، يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، وذلك من منظور المساهمين، الزبائن، العمليات التشغيلية والداخلية، والتعلم والنمو (عمران وعثماني، 2018، صفحة 371). وكذلك أيضاً يُساعد نموذج بطاقة الأداء المتوازن إدارة المؤسسة في تحديد الاستراتيجيات والأهداف وترجمتها إلى مقاييس أداء سهلة وواضحة ويسمح بدمج كل من المقاييس المالية وغير المالية بما يساعد بالموازنة بين (الأهداف بعيدة وقصيرة المدى، مقاييس الأداء الداخلية والخارجية، والعائد المستهدف والأداء المطلوب لتحقيق هذا العائد) (ضامن، 2016، صفحة 609).

الفرع الثاني: أهداف بطاقة الأداء المتوازن، أبعادها والعوامل المؤثرة فيها

بعد التعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، ومختلف التغييرات التي طرأت عليها، نجد الإشارة إلى أنّ للبطاقة مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها من خلال الأبعاد التي تتركز عليها، وفي ضوء العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في سيرورة عملها.

1. أهداف بطاقة الأداء المتوازن

تسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى توسيع أهداف الوحدات إلى أبعد من الأداء الاقتصادي البسيط، وتسمح للمسيرين بتقدير مشاركة كل وحدة في الرّد على تطّعات الزبائن الحاليين والمستقبلين، والجهود التي يجب أن تُبدل لتقوية الطاقة الداخلية والاستثمارات التي يجب القيام بها في الأفراد، وفي المؤسسة، وفي الإجراءات لتحسين الأداء، كما تظهر إلى الوجود نشاطات مُنتجة للقيمة التي يُديرها فاعلون ذوي كفاءة وتحفيز، مع عدم تجاهل المراقبة الدائمة للأداء على المدى القصير عن طريق المؤشرات المالية. إذن تُعرض بطاقة الأداء المتوازن مُحددات تحسين الأداء على المدى الطويل (بن بوزيد وهواري، 2018، صفحة 416). وفي ذات السياق، يرى "R.Kaplan & D. Norton" أنّ بطاقة الأداء المتوازن تُهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية هي كالاتي (مزياي وبلاسكة، 2013، الصفحات 246-247):

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

أ. إيصال الإستراتيجية: نشر الإستراتيجية الموضوعية من قِبَل الإدارة العليا، كما أنّها تسمح بوضع عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة، وتسمح أيضاً بتوجيه الأنشطة ومن ثمّ اغتنام الفرص واجتناب التهديدات. وعليه فالبطاقة تُعتبر لغة عملياتية واضحة، تُقَلِّص من مشكلات التفسير الخاطيء للإستراتيجية.

ب. التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية: بطاقة الأداء المتوازن هي المسؤولة عن مختلف العوامل الخاصة بالمؤسسة؛ فهي تعمل على التنسيق فيما بينها على مختلف المستويات بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ج. قياس الأداء: تحت مقولة ما "يمكن قياسه يمكن تسييره"؛ فهذا يُعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأنّ قياس الأداء يُمكن المؤسسة من معرفة حالتها ووضعيتها؛ وبالتالي اتّخاذ القرارات، فبطاقة الأداء المتوازن تُعدّ أداة ونظاماً للتقييم، وكذلك أداة مفتاحية للقيادة والرّقابة على الأداء.

2. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

لقد أذى ظهور مفهوم نظام بطاقة الأداء المتوازن إلى إدراك أنّه ليس هناك مؤشّر واحد للأداء يمكن أن يقيس الأداء الكلي للمؤسسات (كربالي ودهوم، 2018، صفحة 173). وفي ذات السياق، تشمل بطاقة الأداء المتوازن على محاور الأداء المستدام للمؤسسة، باحتوائها على مجموعة من المقاييس التي تُعطي صورة شاملة ومتكاملة عن الأداء وبصفة مستمرة ومنظمة لتقييمه (قراوي، 2020، صفحة 279)، ويمكن توصيف وعرض الإطار العام لهذه الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي (خاوي وعريوة، 2017، الصفحات 138-139):

أ. البعد المالي؛ والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي: لكي تنجح المؤسسة مالياً، ما هي الطريقة والكيفية التي تتعامل بها مع المساهمين؟

ب. بعد الزبائن؛ والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي: إذا أرادت المؤسسة أن تنجح في رؤيتها الإستراتيجية، فما هي الطريقة التي يجب أن تُنظر بها إلى زبائنها والمستفيدين من أنشطتها؟

ج. بعد العمليات والأنشطة الداخلية؛ والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي: لكي تُرضي المؤسسة أصحاب المصالح بها والزبائن، ما هي الأعمال الداخلية التي يجب أن تتميز بها؟

د. بعد التّموّ والتعلّم؛ والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي: حتّى تنجح المؤسسة في العمل والأداء البنائي الفعّال، ما هي الكيفية التي تحافظ بها المؤسسة على قدرة التعلّم والتّموّ؟

وبتطوّر نظرية أصحاب المصالح، التّنمية المستدامة، والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أُضيف بعد خامس لهذه الأبعاد متعلّق بالبيئة والمجتمع، ويهتم بقياس وتحسين الأداء الاجتماعي والبيئي للمؤسسات، وهو ما أنتج جيل جديد من جداول القيادة المتوازنة المستدامة (عرقوب، 2015، صفحة 252).

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

3. العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن

يُعتبرُ قياس الأداء من الأهمية بمكان، وذلك لتأثيره الواضح على المسار الاستراتيجي في أي مؤسسة فهو وسيلة للتصحيح والقيادة من خلال ما تُقدِّمه المؤشرات المالية وغير المالية من معطيات حساسة لمتخذ القرار، إلا أن هذه المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في اتخاذ قراراتها غالبًا ما تخضع لعوامل عدّة تختلف باختلاف المؤسسات، فتحدثُ بذلك فروقات في درجة الاعتماد على أيٍّ منها وإن كانت التوجّهات الحديثة للمؤسسات تتجه أكثر إلى المؤشرات غير المالية التي تتميز بأنها الأصعب قياسًا وخاصة عند تطبيقها (بوعّة ومزغيش، 2013، صفحة 36). تخضع أنظمة التقييم لتأثير مجموعة من العوامل تجعلها تختلف من محيط إلى آخر، ومن أهم هذه العوامل حجم المؤسسة، محيطها وتنظيمها (بجاوي ولدع، 2011، صفحة 81).

أ. حجم المؤسسة: يؤثر هذا العامل على محتوى وسائل التقييم والرقابة، ولقد توصل "Dupuy" من خلال أبحاثه إلى وجود علاقة بين خصائص المؤسسة وأنظمة المراقبة. وقد بين "Merchant" أن تقنيات الرقابة تصبح أكثر تطورًا كلما زاد حجم المؤسسة، في حين أكد "Nobre" على أن المؤسسات التي تضم أقل من (100 عامل) لا تستعمل مؤشرات الأداء المادية. وهو ما خلص إليه كلٌّ من "Hoque et James" من خلال دراسة تمت على (66 مؤسسة أسترالية)، حيث أوضح أن المؤسسات الكبيرة تستعمل مقاييس أداء قريبة من بطاقة الأداء المتوازن، في حين تغيب في المؤسسات المتوسطة والصغيرة. ومنه فإنّ قياس الأداء يكون أكثر شمولية وتوازنًا كلما كان حجم المؤسسة مهما.

ب. المحيط: يلعب المحيط دورًا مهمًا في تحديد أنظمة الرقابة، فالظروف الاقتصادية التي تتطور فيها المؤسسات تؤثر على الأسلوب الذي تستعمله هذه الأخيرة في الرقابة كما خلصت إليه نتائج العديد من الأبحاث. فقد بين "Berland" أن نظام الرقابة تطور في فترة من التاريخ الاقتصادي إذ تميّز محيط المؤسسات بالاستقرار النسبي وقلة المنافسة والتعقيد، في حين بينت نتائج البحث الذي قدّمه "Gordon & Miller" أنه من الضروريّ على المؤسسات أن تدمج المعطيات غير المالية في نظام معلوماتها الحاسوبية لمواجهة عدم اليقين في المحيط، أما "Gordon & Narayan" فقد لاحظ أن ارتفاع مستوى عدم اليقين يؤدي إلى أهمية اللجوء إلى المعلومات الخارجية وغير المالية، وهذا يدلّ على أن المؤسسات التي تواجه مستوى مرتفع من عدم اليقين تلجأ إلى استعمال مؤشرات الأداء غير المالية على عكس المؤسسات التي تنمو في محيط ثابت وقليل التعقيد التي تركز على المؤشرات المالية. وكنتيجة لذلك يكون قياس الأداء أكثر توازنًا وشمولية كلما كان المحيط غير أكيد.

ج. التنظيم: يشكّل هذا الأخير أحد متغيّرات التحليل في الرقابة، حيث تتوفر لدى المؤسسات التي تكون أكثر تنوعًا وغير ممرّكة أنظمة أكثر تطورًا في التخطيط والرقابة، وهي النتيجة التي توصل إليها كلٌّ من "Bruns & Waterhouse" اللذين لاحظا أن تطبيق الرقابة يكون أكثر تطورًا في الهياكل غير الممرّكة، وتوصل "Merchant" إلى نفس النتيجة

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

عندما يَبين أن العملية تكون أكثر رسمية وتعقيداً وأكثر مساهمة في المؤسسات اللامركزية. ومنه فإنّ قياس الأداء سيكون أكثر شمولية وتوازناً كلما كان تنظيم المؤسسة لا مركزياً.

المطلب الثالث: منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

عندما تقوم المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن فإنّها تقوم في الواقع بإنشاء وبناء نظام جديد للتسيير يأخذ في اعتباره كلّ من الجوانب المالية وغير المالية، ويُرَكِّز على الأداء في المدى الطويل، كما أنّ تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل سليم وصحيح من شأنه تحسين مردودية وكفاءة المؤسسة.

الفرع الأول: المتطلبات التنظيمية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

يُعَدُّ توفير المتطلبات الأساسية شرطاً ضرورياً قبل البدء في استخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث أنّ تطبيق بطاقة الأداء المتوازن دون تهيئة المستلزمات الضرورية لها سوف يقودُ حتماً إلى نتائج غير مرضية، لذا ينبغي على المؤسسة التي تُريد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أن تُشكِّل البنية التحتية التي تُؤدِّي إلى نجاح تصميم وتنفيذ هذه البطاقة.

1. مكونات بطاقة الأداء المتوازن

لبطاقة الأداء المتوازن مكونات أساسية تعتمد عليها في تركيبها، بحيث كُـلُّ مُكوّن يُكَمِّل ويُتِمِّم الآخر بهدف التحسين المستمر، وتضمُّ بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة، ويمكن إبراز هذه العناصر في الآتي (لواج ولطرش، 2017، الصفحات 78-79):

- أ. الرؤية المستقبلية؛ والتي تُبين إلى أين تتجه المؤسسة، وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
- ب. الإستراتيجية؛ والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف.
- ج. المنظور؛ مُكوّن يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل مؤشرات مهمة في هذا المنظور، أو المكوّن ومن ثمّ العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور، والمنظور هو عنصر رئيسي في الإستراتيجية.

د. الأهداف؛ إنّ الهدف بيان عرض (معنى) الإستراتيجية وهو يُبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة.

هـ. المقاييس؛ وتُعكسُ قياس أداء التقدّم باتجاه الأهداف، ويُفترضُ أن يكون المقياس ذو طابع كميّ.

و. المستهدفات؛ والتي تُمثّل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

ز. ارتباطات السبب والنتيجة؛ والتي تُعبّر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر.

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

2. مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

يتطلب إدخال بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات تهيئة المقدمات التنظيمية لفهم فعال لمفردات عمل البطاقة من جهة، وإعداد الموارد البشرية المؤهلة من جهة أخرى، وقد أشار العديد من الباحثين إلى ضرورة توفر مجموعة من المقومات لذلك يمكن إبراز أهمها في الآتي (زاير، 2014، صفحة 76):

أ. دعم الإدارة العليا؛ والذي يُعتبر ضروريًا لتبني بطاقة الأداء المتوازن "BSC"، ونجاحها دون هذا الدعم لا يمكن من تنفيذ واستخدام البرامج بشكل كافٍ للأسباب الآتية (المزيد من الفهم للإستراتيجية المعتمدة، صحة القرارات ودقتها، والالتزام).

ب. تشكيل فريق بطاقة الأداء المتوازن؛ يُعتبر الفريق مهمًا وأساسيًا للنجاح في بيئة الأعمال المعاصرة، فهو يتقاسم النجاح أو الإخفاق ومفتاح النجاح هو الاهتمام بهذا الفريق، وما بطاقة الأداء المتوازن "BSC" إلا منهجية تلائم مدخل فرق العمل. فكلما كان أعضاء الفريق ذوي مستوى عالٍ كلما كان الأمر أفضل لأنهم من يقوم بتنفيذ مفردات البطاقة.

ج. التدريب على بطاقة الأداء المتوازن؛ لا بد أن تُباشر المؤسسة عملية التدريب على هذا المدخل قبل إدخاله، وتعتمد فترة التدريب على مستوى المعنيين، وعلى متطلبات التدريب، ويستحسن تدريب أكبر عدد ممكن من الأفراد وإشراك أكبر عدد من الموظفين في هذا النظام، والتدريب المستمر يُعتبر مهمًا لتحقيق حالة التغيير في منظمات الأعمال.

د. الموارد؛ من الضروري أن تعرف منظمة الأعمال الموارد المتاحة والمتوفرة لها حاليًا وكيف يمكن أن تتطور لاحقًا، خاصة إذا عرفت أنها أساس بناء الميزة التنافسية للمؤسسة. ولكون بطاقة الأداء المتوازن "BSC" تُمثل منظورًا جديدًا وجب على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار توفير كافة أنواع الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة.

3. عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

يُعتبر نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مرهونًا بتوفير مجموعة من العوامل الضرورية، والمعروفة بعوامل النجاح. وفي هذا الإطار، فقد حدّد "M. Nair" ستة عوامل يُعتبرها الأكثر أهمية في نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، يمكن إبرازها في الآتي (لطرش، 2018، صفحة 153):

أ. فهم الذات: تُشبه المؤسسة الفرد، ولذا يجب فهم ذاتها لتوجّه نحو الفعالية، حيث يتم فهم الذات من خلال وعي وفهم عالٍ للمبادرات والمهارات التي يمكن أن يكون التنفيذ فعالاً لعمل بطاقة الأداء المتوازن. ويُمكن إثراء فهم الذات من خلال الفهم الواسع والحقيقي للعديد من جوانب العمل وإمكانية استبدال العديد مما يبدو فرضيات غير مختبرة بأخرى أفضل منها.

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

ب. فهم دورة التعلم في بطاقة الأداء المتوازن: من الضروري الفهم الواضح لارتباط دورة التعلم في إطار بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها حالة مُحفَّزٌ ومُحرِّكُ الأداء باتجاه التميز.

ج. معرفة خارطة الطريق للتنفيذ: من خلال معرفة الأنشطة الرئيسية في المؤسسة والتي تحتوي على أهداف وغايات وتواصل واختيار معايير وفريق العمل التي يُفترض أن تلقى الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.

د. اعتبار بطاقة الأداء المتوازن مشروعاً متكاملًا: أفضل طريقة لنجاح بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في جعلها جزءاً أساسياً من ثقافة العمل داخل المؤسسة، ومشروعاً مُنتجاً ذو قيمة وفائدة للمؤسسة.

هـ. استخدام التكنولوجيا: يُعدُّ امتلاك التكنولوجيا من الموارد الأساسية التي تساهم في التطبيق الفعال لبطاقة الأداء المتوازن. فامتلاك التكنولوجيا يُحقِّق للمؤسسة ثلاث غايات أساسية (التوسع في فهم نظام إدارة الأداء في المؤسسة بصورته الشمولية، التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والأنظمة الاستخباراتية، وتمكين الزبائن من أن يصبحوا جزءاً من بطاقة الأداء المتوازن أين ما وجدوا).

و. تعاقب بطاقة الأداء المتوازن: هذا التعاقب يُمثِّل برنامجاً متكاملًا بسرعة فائقة يعطي مدلولات إيجابية للعمل بجدٍ ونشاط من قبل الجميع، حيث أنَّ تجميع المبادرات من خلال المقابلات ومعالجتها في مراحل متعاقبة تربط بشكل سريع النشاط بالنتائج. فمن الضروري أن تلقى مجمل هذه الأعمال الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا لكي تُنقل من كونها عوامل نظرية للنجاح إلى مشروع عملي لطريقة نجاح المؤسسة يسمح بتحديد المعالم الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن.

الفرع الثاني: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والصعوبات التي تواجهها

يَسْتَنْدُ التصميم الجيد لبطاقة الأداء المتوازن إلى عدّة خطوات يجب مراعاتها، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الأساسية لنجاح تنفيذها، والعمل على التغلب على الصعوبات التي تواجهها والتأقلم معها.

1. خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق البطاقة، غير أنَّ أغلبها أجمع على أن الترتيب الذي يلزم اتّخاذه، والوقت المخصّص لكل خطوة يتمّ تكييفهما طبقاً لخصائص وظروف كلّ مؤسسة على حده (كواشي، 2010، صفحة 198). ويمكن تلخيص الخطوات التفصيلية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في المراحل الآتية:

أ. تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وصياغة رسالتها: تُعبّر الرؤية عن طموحات المؤسسة وتصوراتها عمّا ستكون عليه في المستقبل، وهي تُساعد في صياغة الرسالة، وهذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة تدلُّ على الغرض الأساسي الذي وُجدت من أجله المؤسسة، أو المهمة الجوهرية لها، ومُبَرِّز وجودها واستمرارها.

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

ب. وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة: تترجم عملية صياغة إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل والذي يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن مُحدّد (حجاج وبن رنو، 2015، صفحة 140).

ج. تحديد عوامل النجاح الحاكمة أو وضع الخارطة الإستراتيجية: تعني الانتقال من التوصيفات في الخطوة السابقة إلى الحكم على ما يكون مطلوب لتحقيق النجاح؛ أيّ تحديد المبادرات والعوامل الأكثر تأثيراً على النتائج المرغوب تحقيقها ضمن كلّ بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وترتيبها حسب الأولوية.

د. تحديد مقاييس الأداء: وتعني تحديد الأدوات والأساليب التي تُبين مدى النجاح المتحقق من الأهداف، حيث يوجد لكلّ هدف مجموعة مقاييس تعتمد عملية اختيارها على الحاجة لمعرفة المعلومات بسرعة وتكلفة اقتصادية، وتكون النتائج المتحصّل عليها لا تتعارض مع الأهداف طويلة الأجل، بل داعمة لرؤية المؤسسة (لّوج ولطرش، 2017، صفحة 79).

هـ. إعداد خطط العمل: يجب على إدارة المؤسسة إعداد خطط العمل؛ أي بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً لانجاز الأهداف والرؤية الإستراتيجية ويتضمّن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج واختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل، وتحديد المدة اللازمة للتطبيق. ولضمان حسن تطبيق الإستراتيجية يجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر.

و. متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن: للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابدّ من متابعتها بشكل مستمرّ للتأكد من أنّها تُنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للتسيير الاستراتيجي، ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمؤسسة وعلى كلّ مستويات التسيير فيها، وذلك من خلال متابعة المقاييس المعدة في جميع مستويات التسيير ويُحرص اللجوء إليها بشكل مستمرّ في العمليات اليومية لتسيير المؤسسة (العاشق، 2016، صفحة 31).

2. صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

توجد الكثير من المعوّقات والصعوبات التي يمكن أن تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ويمكن إبراز بعضها في الآتي (دودين، 2009، صفحة 10):

- نُقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، أو عدم المعرفة بمزايا هذا النموذج؛
- يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية مشتركة لإستراتيجية مُتفق عليها، لذلك قد لا تكون هناك رؤية معيّنة متفق عليها، أو إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة لكلّ مستويات التسيير؛
- يُمكن أن تفوق تكاليف بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المنفعة التي يمكن الحصول عليها؛

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

- صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يجب على الإدارة أن تُحدّد الأهداف الثانوية التي تُمثّل مُوجّهات للأداء، وفقاً للأهداف الأساسية؛
- نُقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، ممّا يؤدي في النهاية إلى مقاومة تطبيق هذا النظام، وتتكوّن لدى الموظفين اتجاهات سلبية تجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وخاصةً أنّهم لا يُدركون أهدافاً واضحة لها؛
- عمليّة وضع المقاييس وتحديدّها في بطاقة الأداء المتوازن معقّدة جدّاً، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تُظهر الأداء بشكلٍ متكامل؛
- عدم وجود مقاييس لبعض متغيّرات الأداء، حيث إنّ وجود هذه المقاييس مهمٌّ لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، وبالتالي فإنّ عدم وجود مقاييس لقياس متغيّر ما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أدائها.

3. الحلول العمليّة لتنفيذ تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تفترضُ بعض الدراسات بعض الحلول العمليّة البسيطة لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، وتجنّب الكثير من المشاكل والعقبات التي تحول دون تطبيق البطاقة. وأهمّ هذه الحلول العمليّة ملخّصة في العناصر الآتية (لطرش، 2018، صفحة 162):

- أ. الابتعاد عن المقاييس الخاطئة؛ من خلال عرض المقاييس التي وضعتها المؤسسة لقياس الأداء على عدد من المختصّين من داخل وخارج المؤسسة للتأكد من تكامل المعلومات فيها.
- ب. تبسيط هذه المقاييس؛ من خلال وضع مقاييس سهلة الحساب خلال (06 أشهر و12 شهراً) القادمة، مع إمكانيّة إضافة مقاييس أخرى جديدة كلّ فترة حسب حاجة العمل.
- ج. القياس الدّوري؛ القيام بالقياس الدّوري سواءً يومياً أو شهريّاً للمؤشّرات الماليّة وغير ماليّة.
- د. التقدّم في تطبيق البطاقة؛ من أكثر المشاكل التي تُواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هو التّعطيل المستمرّ لهذا التّطبيق؛ لأنّ الجميع يُريد أن يُراجع تصميم البطاقة ويُضيف إليها أو يحدف منها وبذلك يتأخّر تطبيقها، وأفضل طريقة لمعالجة المشكلة هي أن يُخبر الجميع بأنّ هذا التّصميم هو مُسوّدّة لمخطّط بطاقة، حيث يمكن تعديلها أو إضافة إليها من وقت لآخر خلال تطبيقه بما يتناسب مع الحاجات المتغيّرة للمؤسسة.

الفصل الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المؤسسي

خلاصة الفصل

يُعدُّ نظام مراقبة التسيير من أهم التّظم الفاعلة في تسيير منظمات الأعمال، فهو يؤثّر ويتأثّر بكافّة الوظائف في المؤسسة، حيث يقوم هذا النظام بقياس وتقييم سيرورات التسيير من أجل ضمان توجيه سير المؤسسة إلى المسار الذي يحقق لها أهدافها التشغيلية والإستراتيجية المسطّرة بكفاءة وفعاليّة من خلال مراقب التسيير، والذي يسعى جاهداً بمساعدة مجموعة من التّقنيات والأدوات الكميّة والتّوعيّة إلى تحقيق ذلك.

لقد تغيرت قواعد وأسس مراقبة التسيير في ظل الفلسفات والمفاهيم الحديثة التي اقتحمت عالم تسيير المؤسسات المعاصرة كفلسفة التسيير الأخضر، ومفهوم التنمية المستدامة، والمسؤولية الاجتماعية وأصبحت خاضعة لها، ويجب أن تتفاعل معها، وتندمج في مفاهيمها، وتعديل من مهامها وأدوارها، وهو ما انعكس بدوره على تطوير أدواتها وأساليبها في المراقبة وتقييم الأداء لتساير الظروف والمتغيرات الراهنة.



الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة
التسيير وتحسين الأداء بشركة
مناجم الفوسفات بتبسة



الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

تمهيد

لقد تمّ التّطرق في الجزء النّظري إلى نظام مراقبة التّسيير في ظلّ التّغيّرات والتّطوّرات الّتي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، والّتي أدخلت عليه تحوّلات وتعديلات في وظيفته، فبعدها كان دوره مقتصرًا على تقييم الأداء المالي في المؤسسة أصبح اليوم مطالبًا بتقييم الأداء الشّامل، والّذي يغطّي أبعادًا أخرى زيادة على الجوانب الاقتصاديّة في المؤسسة؛ أي الجوانب الاجتماعيّة والبيئيّة في نشاط هذه الأخيرة. كما أنّ المؤسسة الاقتصاديّة اليوم مطالبة بتكييف نظام مراقبة تسييرها مع المستجدّات الرّاهنة، وإيجاد نوع من التّكامل بينه وبين مختلف أدواته الرّقائيّة في إطار فلسفة التّنمية المستدامة لكي يكون باستطاعتها قياس وتقييم الأداء الشّامل بدقّة كونه يحوي مؤشّرات ماليّة وغير ماليّة. وهذا ما سيؤدّي بالضرورة إلى خلق قيمة مستدامة للمؤسسة وللأطراف ذات المصلحة على حدّ سواء.

سيتمّ في هذا الفصل إسقاط الجزء النّظري للدراسة على إحدى دعائم الاقتصاد الوطني، والّتي تعتبر من الشّركات الّتي تقوم بدور استراتيجي كبير في التّنمية الاقتصاديّة، ألا وهي شركة مناجم الفوسفات بتبسة، فبالإضافة لمشاركتها في خلق الثروة الوطنيّة، فهي تشارك أيضًا في الحفاظ على البيئة كون النّشاط الّذي تمارسه يستدعي ذلك بقوة. وفي ذات السّياق، سيتمّ في هذا الجزء إبراز واقع نظام مراقبة التّسيير في شركة مناجم الفوسفات والأدوات الّتي يستخدمها في تقييم الأداء، وذلك من خلال تصوّر نموذج لبطاقة الأداء المتوازن يعكس مستوى الأداء الشّامل بالمؤسسة محل الدّراسة.

وعليه، سيتمّ تناول هذا الفصل من خلال التّطرق للمباحث الآتية:

المبحث الأوّل: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS"؛

المبحث الثّاني: بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتحسين الأداء الشّامل لشركة مناجم الفوسفات؛

المبحث الثّالث: تحليل نتائج الدّراسة التّطبيقيّة لشركة مناجم الفوسفات.

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS"

لقد أولت الجزائر اهتمامًا بالغًا لاستغلال الثروات الطبيعية التي تمتلكها، وذلك للدور الاستراتيجي الكبير الذي تلعبه هذه الأخيرة في التنمية الاقتصادية. وتعتبر شركة مناجم الفوسفات التي تتمتع باستقلالية مالية وقانونية، وهيكل تنظيمي خاص من أهم الشركات التابعة لمجمع مناجم الجزائر "منال"، والتي تضطلع بمهمة استخراج مادة الفوسفات الحيوية وتسويقها على المستوى الداخلي والخارجي في ظل المنافسة الشديدة، والظروف البيئية الزاهنة والتي تحاول الشركة التكيف معها. وقد تمكنت شركة مناجم الفوسفات من تحسين أدائها ورفع مستوى صادراتها من الفوسفات، حيث تمكنت من تصدير ما يقارب المليون طن من الفوسفات خلال السداسي الأول من سنة 2021 وهو رقم قياسي مقارنة بالسنوات الماضية.

المطلب الأول: التعريف بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

تمثل مؤسسة مناجم الفوسفات أحد أهم المؤسسات الاقتصادية التي يركز عليها الاقتصاد الجزائري، والتي يُعَوَّل عليها كثيرًا إلى جانب باقي المؤسسات الأخرى، نظرًا لارتباط مخرجاتها ببعض الصناعات الكيماوية والزراعية الحيوية وغيرها على المستويين المحلي والدولي.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن شركة مناجم الفوسفات

قبل التطرق إلى التعريف بشركة مناجم الفوسفات، تجدر الإشارة إلى تقديم نبذة موجزة عن المجمع المنجمي العمومي مناجم الجزائر، والذي تمت الموافقة على إنشائه خلال مجلس الوزراء المنعقد سنة 2011.

1. نبذة عن مجمع مناجم الجزائر "MANAL"

تم تحديد وتنظيم سير شركة مناجم الجزائر المسماة اختصارًا "منال ش. ذ. أ" التي قرر مجلس الوزراء إنشاؤها، وهذا بموجب المرسوم الرئاسي رقم 11-85 المؤرخ في 13 ربيع الأول سنة 1432 هجرية الموافق لـ 16 فيفري سنة 2011 ميلادية، والذي نشر في الجريدة الرسمية العدد 02، السنة الثامنة والأربعون. وطبقًا لأحكام هذا المرسوم فإن شركة مناجم الجزائر، هي شركة ذات أسهم، تحوز على رأسمال قدره (5 ملايين دج) موزع على (5 آلاف سهم) خمسة آلاف سهم قيمة كل سهم (1 مليون دج) مكتتبه ومحزرة كليًا من طرف الدولة كما أنّ رأسمال الشركة، وكذا رأسمال فروعها التي تتكفل بالنشاطات المنجمية غير قابل للتقادم والتصرف فيه. تحدد الجمعية العامة مقر شركة "منال ش. ذ. أ". كما تُمسك محاسبة شركة "منال ش. ذ. أ" وفق الشكل التجاري. وتزود الشركة بالهيئات الآتية: الجمعية العامة، مجلس الإدارة، الرئيس المدير العام.

يرأس الجمعية العامة الوزير المكلف بالمناجم. ويحضر الرئيس المدير العام "منال ش. ذ. أ" أشغال الجمعية العامة ويتولى أمانتها. وتبنت الجمعية العامة في المسائل الآتية (البرنامج الاستراتيجي للتنمية، البرامج العامة للنشاط، حصيلة

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

الشركة وحسابات نتائجها، تعيين محافظ أو محافظي الحسابات، تخصيص النتائج، تقارير محافظ أو محافظي الحسابات، زيادة وتخفيض رأسمال الشركة، إنشاء الشركات وأخذ المساهمات، تعديل القانون الأساسي). وتجتمع الجمعية العامة مرتين على الأقل كل سنة في دورة عادية وتجتمع في دورة غير عادية، كلما دعت الحاجة إلى ذلك بناءً على استدعاء من رئيسها. ويحدد جدول أعمال الجمعية العامة رئيسها.

يرأس مجلس إدارة الشركة الرئيس المدير العام "لمنال ش. ذ. أ.". ويمكن لمجلس الإدارة أن يتكفل بكل مسألة تمهّن حسن سير الشركة، ويثبّت عن طريق المداولات في الشؤون التي تتعلق بها. كما تبلغ إلى الجمعية العامة المشاريع التي تُعدّ الموافقة النهائية عليها من اختصاص الجمعية العامة مباشرة بعد دراستها والموافقة عليها من قبل مجلس الإدارة. وأيضاً يبلغ مجلس الإدارة إلى الجمعية العامة تقريراً عن التسيير مرّة واحدة في السنة وكلّما طلبت ذلك الجمعية العامة. وفي ذات السياق، يسهر مجلس الإدارة على أن تمارس الشركة النشاطات التي تساهم في تحقيق هدفها ضمن إطار الاحترام الصّارم للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

تهدف شركة "لمنال ش. ذ. أ." سواءً في الجزائر أو الخارج إلى (تطوير التنقيب في الميدان المنجمي الوطني من أجل إيجاد احتياطات جديدة للموارد المعدنية، إعداد إستراتيجية تنمية الشركة وتنفيذها، البحث عن الثروات المعدنية وتطويرها واستغلالها باستثناء المحروقات، تطوير واستغلال المناجم والمحاجر وكلّ نوع من النشاط المنجمي، القيام بجميع عمليات تحويل وتتمين المواد المنجمية، توزيع وتسويق المواد المستخرجة من الاستغلال المنجمية و/ أو الناتجة عن تحويلها، إعداد السياسة المالية للشركة وتنفيذها، تمين الثروات المنجمية لحقيبتها بصفة منفردة أو في إطار شراكة، حيازة واكتساب وتسيير كلّ سهم أو أخذ حصص و كذا تحقيق أيّ عملية مالية لها علاقة بهدف الشركة، تسيير وإجراء الرقابة الإستراتيجية لحقبة أعمالها وكلّ القيم المنقولة الأخرى، تشجيع وتطوير التكامل الوطني في ميادين التكوين والبحث والتطوير والهندسة والصناعة بصفة عامة، وبشكل أعمّ، إنجاز جميع العمليات الصناعية أو التجارية أو المالية أو المنقولة أو العقارية التي ترتبط بهدف الشركة ومن شأنها تشجيع تطورها) (الجريدة الرسمية، 2011).

2. نبذة عن شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS"

بدأت شركة مناجم الفوسفات نشاطها سنة 1962 تحت إشراف "المكتب الجزائري للأبحاث والاستغلال المنجمية "BAREM" حتى تاريخ 06 ماي 1966 أين تمّ تأميم الموارد الوطنية، وقد نشأت المؤسسة تحت اسم "SONAREM"، لتتأسس بعدها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات "FERPHOS" كحصيلة للتغيرات الهيكلية لـ "SONAREM" بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83- 441 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983، وحولت على إثره "FERPHOS" إلى شركة مساهمة (مؤسسة عمومية اقتصادية) بتاريخ 22 ماي 1990.

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

في 08 أكتوبر 2001 وبعد الانفتاح الرأسمالي الذي شهدته الاقتصاد الوطني الجزائري أبرمت المؤسسة عقد شراكة مع متعامل هندي وأصبح مساهم في منجمي (ونزة و بوخضرة بنسبة 70 في المائة) و ("FERPHOS" بنسبة 30 في المائة) في رأسمال الكيان الجديد الناتج عن الشراكة والذي أطلق عليه اسم "ISPAT TEBESSA"، ليتّم بعد ذلك إعادة تنظيم وهيكله "FERPHOS" سنة 2004 إلى ستّ شركات أساسية وهي (خلف الله، 2019، صفحة 147):

أ. شركة مناجم الحديد "SOMIFER": مقرّها الاجتماعي في ولاية تبسة؛

ب. شركة البوزولان مواد البناء "SPMC": مقرّها الاجتماعي بمدينة بني صاف بعين تيموشنت؛

ج. شركة السبابة بالونزة "SFO": مقرّها الاجتماعي بدائرة الونزة - ولاية تبسة؛

د. شركة نقل الموارد المنجمية "SOTRAMINES": مقرّها في ولاية تبسة؛

هـ. شركة العقارات والبناء: مقرّها الاجتماعي بمدينة عنابة؛

و. شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS": وهي الشركة محلّ الدراسة مقرّها الاجتماعي بمدينة تبسة.

بدأت شركة "SOMIPHOS" ممارسة نشاطها بشكل مستقل عن مجمع "FERPHOS" بتاريخ 01 جانفي 2005 وهي متخصصة في عمليات البحث والاستغلال والمعالجة وتسويق مادة الفوسفات المتواجدة بالمركب المنجمي بجبل العنق لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا. وهي شركة مساهمة برأسمال اجتماعي قدره "1.600.000.000 دج".

أما عن الوحدات النّشطة ضمن شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" وذلك ابتداءً من تاريخ جانفي 2005 وهو تاريخ نشأتها كفرع ضمن مجمع "FERPHOS"، تندرج الوحدات الإستراتيجية الآتية (المركب المنجمي بجبل العنق "CMDO"، وحدة المنشآت المينائية بعنابة "IPA"، مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتنمية "CERAD"، ووحدة المقرّ "US" بتبسة). وابتداءً من تاريخ 04 جويلية 2016، أصبحت شركة "SOMIPHOS" تابعة مباشرة لمجمع مناجم الجزائر "MANAL" الذي تمّ إنشاؤه بموجب المرسوم الرئاسي رقم 85 - 11 في 16 فيفري 2011، بعد إلغاء مجمع "FERPHOS" في 31 ديسمبر 2015 (مدفوني، 2018، صفحة 164)

الفرع الثاني: صناعة الفوسفات في شركة مناجم الفوسفات

يعتبر المركب المنجمي بجبل العنق من المناجم المشهورة في صناعة الفوسفات بالجزائر نظراً لمساهمته الكبيرة في الاقتصاد الوطني، وكذا لأهميته في توفير مادة حيوية تلقى طلباً متزايداً. وعليه، فحتى تتمكن شركة مناجم الفوسفات من تلبية الطلب المتزايد على منتجاتها ينبغي عليها التّحكّم في أدواتها وتطوير قدراتها.

1. ماهية صناعة الفوسفات

يعتبر الفوسفات من المعادن المهمة. فهو يتشكّل طبيعياً من عنصر الفوسفور، الذي يُعدّ أحد ثلاث عناصر غذائية رئيسية في عملية التركيب الضوئي للنبات ونمو المحاصيل الزراعية. وتنتشر مناجم الفوسفات في العديد من

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

الدول ومنها الجزائر، كما يقوم اقتصاد الكثير من الدول على هذه الثروة المعدنية المهمة، ولذلك وجب التعرف على هذه الثروة وإبراز أهميتها في الحياة الاقتصادية.

أ. تعريف الفوسفات: الفوسفات مادة طبيعية، يتكون أساساً من فوسفات ثلاثي الكالسيوم $Ca_3(PO_4)_2$ وهو قليل الذوبان في الماء لذلك لا يستعمل بشكل مباشر، إلا بعد معالجته وتحسين جودته بتجفيفه وتنقيته (إزالة المواد العضوية وثنائي أكسيد الكربون وفصله عن الصلصال). من أهم مشتقات الفوسفات: الأسمدة الفوسفاتية المستعملة في الفلاحة وحمض الفوسفوريك (H_3PO_4). وتُقاس جودة الفوسفات بنسبة خماسي أكسيد الفوسفور (ويكيبيديا). كما تتواجد صخور الفوسفات في الطبيعة بأحد الأشكال التالية (كتاب سطور، 2019):

- صخور الفوسفات ذات الأصل الرسوبي؛ تُعتبر من أهم الرواسب وأكثرها انتشاراً، تعود في أصلها إلى رواسب بحرية حُبيبية تتشابه مع الرواسب الموجودة في كلٍّ من مصر ودول شمال إفريقيا.

- صخور الفوسفات ذات الأصل الناري؛ تعود في نشأتها إلى صخور سيانيت التيفيلين، ومن الممكن أن تعود إلى صخور الكربونات والبيروكسينات، حيث تحتوي هذه الصخور على نسب عالية من المعادن الفوسفاتية أهمها الأباتيت.

- رواسب الجوانو؛ تنتج بسبب تراكم مخلفات الطيور البحرية وتجمعها فوق الصخور الجيرية، ومن الأمثلة على هذه الرواسب: الرواسب التي تتواجد في جزيرة نيورا، والتي تقع في المحيط الهادي.

ب. كيفية استخراج الفوسفات: تعتمد عملية استخراج الفوسفات كغيرها من عمليات التعدين على الحفر في أعماق القشرة الأرضية وصولاً إلى تلك الطبقات التي تحتوي الفوسفات الخام، إذ عادة ما تكون على عمق يتراوح ما بين (18 إلى 24.5 متراً) إلى تحت سطح الأرض، ليتم بعد ذلك عملية نقل تلك المواد الخام عبر خط ناقل إلى أماكن المعالجة، ثم فصل مادة الفوسفات الخام عن الشوائب مثل الطين بعملية تسمى الترسيب، كما تعتبر صناعة الفوسفات أيضاً من صناعات التعدين المضرّة بالبيئة والتي يجب استغلالها بعناية (زرقي، 2012). وفي ذات السياق، تتم عمليات التعدين واستخراج الفوسفات كما يلي:

- التفجير؛ حيث يتم في هذه الخطوة تفجير الرّدم، ومن ثمّ إزالته من فوق الطبقات الفوسفاتية.

- التجميع؛ بعد عملية التفجير تقوم بعض آليات التعدين المختلفة بالقيام بعملية تجميع الفوسفات.

- عملية التّحميل والنّقل؛ يتم فيها تحميل الفوسفات ونقله عن طريق آليات التعدين إلى موقع الكسارات أو مواقع التخزين المختلفة (كتاب سطور، 2019).

ج. مجالات استخدام الفوسفات: يُعدّ الفوسفات من أهمّ المواد التي تدخل في استخدامات عديدة سواءً كانت زراعية أو صناعية أو طبية، ويُعتبرُ العنصر الأهم للفلاح الذي لا يستطيع الاستغناء عنه، كما يُستخدم في المنظّفات

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

الصناعية والقضاء على نسبة كبيرة من الجراثيم ومن أهم مجالات استخداماته الآتي (عبد الدايم وغريب، 2017، الصفحات 10-11):

- الزراعة؛ يستخدم في صناعة الأسمدة وتمثل حوالي (70 %) من استخداماتها، حيث يتم تفاعله مع الأحماض المختلفة لإنتاج السوبر فوسفات، وفوسفات التتروجين والأسمدة المركبة التي يستخدمها الفلاح لإنتاج محاصيله، كما يمكن طحن الصخور الفوسفاتية وإضافتها إلى التربة مباشرة، وهذه الطريقة تمثل حوالي (4 %) من استخدامات الفوسفات.

- الصناعة؛ يستخدم الفوسفات في صناعة الفسفور الحراري وحامض الفوسفريك، حيث تمثل هذه الصناعة (8 %) من استخدامات الفوسفات، كما يستخدم في معالجة أسطح المعادن مثل: النحاس والحديد والألمنيوم والحديد المغلف بالنيكل. بالإضافة إلى المنظفات الكيميائية والمبيدات الحشرية المستخدمة في المنازل، وكذلك يستخدم الفوسفوريت في صناعة مستحضرات التجميل، كما يدخل في معالجة المياه، ويستخدم الفوسفات الصخري في إنتاج حامض الفوسفوريك وإنتاج المركبات الفوسفاتية الكيميائية.

- الطب؛ يستخدم الفوسفات في مجموعات متنوعة من منتجات طب الأسنان، ويمكن أن يستخدم في الوقاية والعلاج من التهاب الغشاء المخاطي الفموي الناتج عن العلاج الكيميائي أو العلاج الإشعاعي.

- غذاء للماشية؛ يُعدّ الفوسفات من أهم الأغذية للماشية، وتمثل هذه الصناعة نسبة (6 %) من استخدامات الفوسفات. حيث يستخدم الفوسفات المكلسن والذي يحتوي على نسبة قليلة من عنصر الفلور في تغذية قطعان المواشي.

- منتجات الجبن؛ يدخل الفوسفات في منتجات الجبن، كما يستخدم فوسفات الكالسيوم في الخبز كحمض في عامل التخمر، ويستخدم ثلاثي كالسيوم الفوسفات كمتعم غذائي موجود بشكل طبيعي في حليب البقر، على الرغم من أنّ الأشكال الأكثر شيوعاً واقتصادية لمتعمات الكالسيوم، هي كربونات الكالسيوم.

2. بطاقة فنية للمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق

يعتبر المركب المنجمي لإنتاج الفوسفات بجبل العنق من أهم الوحدات الإستراتيجية التابعة لشركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" بتبسة، ويمكن تقديم بطاقة فنية له من خلال الجدول الآتي:

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

الجدول رقم (08): بطاقة فنية للمركب المنجمي لإنتاج الفوسفات بجبل العنق

التسمية	المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق. Complexe Minier de Djebel Onk.
الموقع الجغرافي	يقع المركب المنجمي للفوسفات جنوب مدينة بئر العاتر بمسافة تقدر بـ 7 كلم، و 90 كلم جنوب ولاية تبسة، ويبعد عن ميناء مدينة عنابة بـ 320 كلم، و 25 كلم عن الحدود التونسية الجزائرية.
أبعاد المنجم	الطول: 2.7 كلم، العرض: 0.8 كلم، المساحة: 2.16 كلم ² .
الحدود الطبوغرافية	X : 981500 – 984500 Y : 168000 – 168000
الحقول المنجمية التابعة له	يتكوّن المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق من أربعة حقول منجمية وهي (جبل العنق "غرب"، جبل العنق "شمال"، بلاد الحدبة، وبتية).
الحقول المنجمية المستغلة	منجم جبل العنق "جنوب"، الجميمة منطقة 02، منجم كاف السنون.
معلومات أخرى	- الاحتياطات الجيولوجية: 300 مليون طن. - كثافة الطبقة الإنتاجية: 22 إلى 46 م. - طريقة الاستغلال: في العراء. - نظام العمل على مستوى المنجم "سلسلة المعالجة": نظام الورديات الثلاث.
نقل الفوسفات	تتعدّد طرق نقل الفوسفات، حيث يستعمل في نقله: - الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية "SNTF"؛ - شركة نقل الموارد المنجمية "SOTRAMINES"؛ - الخواص "PRIVÉ".

المصدر: (زرقي، 2012).

الفرع الثالث: أنشطة شركة مناجم الفوسفات

تقوم شركة مناجم الفوسفات بالعديد من الأنشطة لتلبية احتياجات زبائنها من الداخل والخارج، فنشاطها لا يقتصر على الإنتاج فقط بل يتعدى ذلك ليشمل الأنشطة التجارية والخدمية والتطويرية، وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة وتوطيد علاقتها بالبيئة التي تعمل فيها.

1. النشاط الإنتاجي في المؤسسة

تنشط شركة مناجم الفوسفات في قطاع المناجم، وبالتحديد استخراج مادة الفوسفات. والعمل على معالجته للحصول على أحسن الأنواع العالمية وأجودها، كما تعمل الشركة على تحسين تركيبته في إطار تلبية احتياجات الزبائن

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

المتنوعة، كون المادة تدخل في صناعات تحويلية عدة كصناعة الأسمدة، الصناعة الصيدلانية...، وغيرها. وفي ذات السياق، تنتج الشركة نوعين من منتجات الفوسفات (63% إلى 65%) و(66% إلى 68%) TPL، وقد قدرت الطاقة الإنتاجية للمؤسسة بـ (1.8 مليون طن) سنوياً، وهي تسعى إلى رفعها، كما يتم تخزين الفوسفات في مطامر بطاقة إجمالية تقدر بـ(36 ألف طن).

تقوم المؤسسة بإنتاج الفوسفات الطبيعي المحضّر للبيع، انطلاقاً من سيرورة إنتاج الفوسفات من المحاجر، أين توجد المادة الأولية (الفوسفات الخام). فبعد إجراء سلسلة من مراحل المعالجة على الفوسفات الخام بطريقتين من المعالجة (المعالجة بواسطة الطريقة الجافة، والمعالجة بواسطة الطريقة الرطبة) يتم الحصول على منتج نهائي قابل للتسويق والبيع. ومن أجل الوصول إلى المعالجة بالطريقة الجافة والرطبة، فيجب أن يمرّ المعدن القادم من المحجر عبر سيرورة التحضير الميكانيكي، والتي تتكوّن من ثلاث مراحل (التفتيت، الطحن، والغربلة).

- التفتيت "Concassage"؛ في هذه المرحلة يتم إنقاص حجم الحجارة القادمة من المحجر بواسطة المفتت المحوري.
- الطحن "Broyage"؛ في هذه المرحلة يتم سحق حجارة المعدن القادم من المفتت عن طريق آلات السحق.
- الغربلة "Criblage"؛ في هذه المرحلة يتم فصل حجارة المعدن، وتُسَلَّم الفضلات المغرّبة بواسطة نقال آلي إلى ثقب الطحن لاسترجاعها بواسطة الشاحنات وتفريغها عند الطبقة العقيمة.
يتم الحصول على منتج نهائي قابل للتسويق والبيع بإحدى طريقتي المعالجة:

أ. المعالجة بواسطة الطريقة الرطبة: تكون هذه المعالجة في ورشات الترويق والتجفيف الأولي، ثمّ التجفيف (DK1). حيث تسمح هذه السيرورة في النهاية بالحصول على منتج الفوسفات من النوع (68/66)، ونوع (65/63).

- الترويق "Débourbage"؛ في هذه المرحلة يتم إزالة الشوائب.
- التجفيف الأولي "Sechage B1"؛ في هذه المرحلة يتم تفكيك الكربون، ونزع المواد العضوية، والمواد المتبخرة الموجودة في الفوسفات المروّق بواسطة إجراء حراري-كيميائي.
- التجفيف "Sechage"؛ يستعمل في هذه المرحلة فرنان وذلك من أجل إزالة الرطوبة.
ب. المعالجة بواسطة الطريقة الجافة: تكون هذه المعالجة في ورشات النفض (DK2) و(DK3)، حيث تسمح هذه السيرورة بالحصول على نفس النوعين من المنتوجين السابقين، ولكن بتركيبات كيميائية مختلفة.
- التجفيف "Sechage"؛ في هذه المرحلة يتم التجفيف بواسطة فرنان لتبخير الماء الموجود في الفوسفات.

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

- الغريلة "Criblage"؛ هذه العملية النهائية من المعالجة تكون بواسطة غربالين، حيث المار من خلال الغربالين يُجمع على شكل منتج قابل للتسويق بنوعية (63% إلى 65%) و(66% إلى 68%) TPL. أما الفضلات فتُجمع عند الطبقة العقيمة (بن دريس، 2022).

2. النشاط التجاري في المؤسسة

تقوم الشركة بإنتاج منتج نهائي (الفوسفات بنوعيه)، لتقوم ببيعه سواءً داخل الوطن أو خارجه. وفي سياق ذلك يمكن إبراز أهمّ العمليات التي يتضمنها نشاط المؤسسة التجاري في النقاط الآتية:

- التّكفّل بتحقيق الإجراءات الإدارية اللازمة في إطار النشاط التجاري للمؤسسة؛
- البحث عن الزبائن وإبرام الصفقات؛
- متابعة التخزين في الميناء، والشحن في السفن لإيصال المنتج للزبائن؛
- تسيير المنتجات الموجهة للزبائن وفقاً للعقود المبرمة، وكذلك القيام بالتغطية التجارية في المواعيد المحددة.

3. النشاط الخدمي في المؤسسة

تقوم شركة مناجم الفوسفات بعدة خدمات خدمية تتمثل في خدمات النقل (نقل المواد المنجمية)، حيث لا تقتصر فقط على المستوى المحلي وإنما تتعدى لتشمل الخارج، فمثلاً المنشآت المينائية بعنابة تقوم بنقل الفوسفات وتهتم بعملية تصديره للخارج، كما تقدّم خدمات للزبائن خارج المؤسسة كالقيام بالإجراءات الجمركية، صيانة السفن وغيرها. وفي ذات السياق، يقوم مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتنمية التابع للشركة بتقديم خدمات متمثلة في دراسات واستشارات لمؤسسات أخرى متعاقدة معها، مثل تلك العاملة في صناعة البيتروكيماويات. وكذلك يقوم المركب المنجمي بجبل العنق بتقديم خدمات الصيانة، الدراسات الأولية لعمليات التفجير في مقالع ومناجم أخرى غير تابعة للشركة تُستخرج منها المواد الأولية لصناعة الإسمنت وغيرها.

4. النشاط التطويري في المؤسسة

تهدف شركة مناجم الفوسفات من خلال نشاطها التطويري إلى تقديم منتج مطابق للمواصفات الدولية، والتي يتوفّر عليها منتج المؤسسات المنافسة في هذا المجال، وذلك من أجل زيادة حصّة المؤسسة السوقية باعتبارها ضئيلة جداً بالمقارنة بمنافسيها خاصة تونس والمغرب، فالمؤسسة تقوم بتطوير منتجاتها من خلال الدراسات والبحوث المنجزة على مستوى مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتنمية. كما تحمل أنشطة المؤسسة التطويرية في طياتها الآتي:

- متابعة سياسة الاصغاء للزبون وحل الاختلالات المطروحة؛
- متابعة وتكثيف برامج البحث المنجمي؛
- تطوير الطاقة الإنتاجية من أجل الرّفع من مستوى الإنتاج سنوياً؛

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

- السعي من أجل تفعيل عمليّة الشراكة الوطنيّة والأجنبيّة في مجال الاستغلال المنجمي وحماية البيئة؛
- تميم مادّة الفوسفات من خلال البحوث والدّراسات التي أنجزت من أجل تحويل الفوسفات إلى أسمدة ومواد أخرى تدخل في بعض الصناعات الصّيدلانيّة والكيميائيّة والغذائيّة، والتي ستتجسّد من خلال البدء في إنشاء مشروع القطب الصّناعي لتحويل الفوسفات بمدينة بوشقوف بولاية سوق أهراس (مهدي، 2018).

المطلب الثاني: هيكل شركة مناجم الفوسفات

إنّ دراسة الهيكل الحاليّة لشركة مناجم الفوسفات بتبسة، وتوزيع الوظائف فيها يكتسي أهميّة بالغة، باعتبار أنّ حسن تنظيم هيكل الشركة سيساعد على تادية المهام الموكلة لكلّ دائرة أو قسم فيها، كما تظهر أهميّة وجود هيكل تنظيمي في تحقيق الفعاليّة في مجالات الاتّصال واتّخاذ القرارات، وضمان استمراريّة التدفق المنتظم للمعلومات.

الفرع الأول: وصف الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات

تعتمد شركة مناجم الفوسفات على هيكل تنظيمي وظيفي خاصّ بها، يتماشى ومتطلّبات نشاطها ويساعد المشرفين عليها على تادية وظائفهم، والتي تتكامل فيما بينها للقيام بالعمل على أكمل وجه.

1. شرح الهيكل التنظيمي في المؤسسة

يمثّل الهيكل التنظيمي للمؤسسة مختلف الوحدات الإستراتيجيّة والمسؤوليات الموزعة على مختلف المسيرين لأداء وظائفهم وممارسة المهام الموكلة لهم. وفيما يأتي شرح لعناصر الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات.
أ. المديريّة العامّة: يشرف على المديريّة العامّة الرّئيس المدير العام، وهو أعلى مستوى للسلطة، والمسير الأوّل يقوم باتّخاذ القرارات التي تخصّ نشاط المؤسسة، والمسؤول عن التفاوض أثناء إقامة العلاقات مع الرّبائن أو في حالات الشراكة والمشاريع الصّخمة.

ب. الأمانة العامّة (السّكرتارية): تتمثّل المهام الأساسيّة للسّكرتارية في تنظيم كلّ ما يتعلّق بالرّئيس المدير العام من خلال تنظيم وتخصير المواعيد، وكتابة التقارير والرّسائل وغيرها.

ج. إدارة التدقيق: وهي المسؤولة عن عمليّات التدقيق الداخلي في حسابات المؤسسة ومختلف عمليّاتها الماليّة، ومساعدة المدير العام في مراجعة الميزانيّات والأجور لأجل المصادقة عليها، بالإضافة إلى الإشراف على السير الحسن للمدقّقين الخارجيين، وإعداد التقارير اللازمة لذلك.

د. إدارة تسيير الجودة والبيئة: تحتلّ هذه الإدارة مكانة مهمّة في الهيكل التنظيمي لاتّصالها مباشرة بالإدارة العليا، ممّا قد يبيّن أهميّة الجودة والبيئة في المؤسسة محلّ الدّراسة، حيث تُعتبر هذه الإدارة المسؤولة الأولى على نظام إدارة الجودة والبيئة، وذلك بالإشراف على مراقبة جودة المنتج ومدى مطابقته للمواصفات المعتمدة دوليّاً، والقيام بالتنسيق مع مختلف الدوائر الأخرى لإجراء المراجعات الدّوريّة فيما يخصّ الجودة والأمور المتعلّقة بالجوانب البيئيّة.

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

هـ. المساعد على الاتصال والتّقريب: ومن مهامه تفعيل سيرورة الاتّصال داخل المؤسسة وخارجها، وتسهيل وصول المعلومة لمستخدميها بالجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب.

و. مدير الأمن الصناعي: هو المسؤول الأوّل عن الأمن الداخلي للمؤسسة وسلامة الأفراد العاملين فيها من حوادث العمل، والسّهر على تهيئة الأماكن والظروف اللازمة للعمل ومراقبتها بصورة مستمرة، والإشراف على توفير كلّ الوسائل اللازمة من أجل التّقليل من حوادث العمل، وحفظ سلامة الأفراد بدنياً ونفسياً (خلف الله، 2019، صفحة 154).

ز. مديرية المالية والمحاسبة: تتولّى هذه المديرية الإشراف على كلّ العمليّات الماليّة والمحاسبة بالمؤسسة وتوجيهها، وتحديد موارد المؤسسة واستخداماتها وتقسيماتها. وهي بدورها تتفرّع إلى دائرتين هما (دائرة المحاسبة، ودائرة المالية).

ح. مديرية الموارد: وتتولّى الإشراف على تسيير الموارد التّقنيّة والبشريّة، وتعمل على توفيرها بالشكل الذي تتطلبه وظائف المؤسسة. وهي بدورها تتفرّع إلى أربع دوائر هي (دائرة الموارد البشريّة، دائرة التّكوين، دائرة أنظمة المعلومات، ودائرة الشؤون القانونيّة).

ط. المديرية التّقنيّة: وتتولّى الإشراف على عمليّات الإنتاج من خلال تحقيق وإنجاز الإنتاج المقدّر سنوياً، والعمل على صيانة العتاد والتّجهيزات الكهربائيّة والصّناعيّة في المؤسسة، بالإضافة إلى تخطيط الاستثمارات اللازمة والسّهر على تنفيذها فيما يخصّ تطوير العمليّة الإنتاجيّة وعمليّات الصيانة. وهي بدورها تتفرّع إلى ثلاثة دوائر هي (دائرة الإنتاج، دائرة الصيانة ودائرة الاستثمارات).

ي. المديرية التجاريّة: وتتولّى الإشراف على العمليّات المتعلّقة بالأنشطة البيعيّة، وتنمية المبيعات والأعمال المتعلّقة بها، كدراسة الأسواق والإشهار والإعلان، وإنشاء المتعلّقة بالمبيعات، وإبرام الصّفقات وفقاً لما تقتضيه مستلزمات السوق، وهي بدورها تتفرّع إلى دائرتين هما (إدارة المبيعات، وإدارة علاقات الرّبائنين) (خلف الله، 2019، صفحة 155).

ك. مديرية وحدة المقرّ: تتمثّل في مقر المديرية العائمة للشركة المتواجدة بتبسة؛ وتعمل على مساعدة الهياكل المركزيّة وإمدادها بالدعم اللوجستيكي والإداري ولمختلف الوحدات. وهي بدورها تتفرّع إلى ستّ مصالح هي (مصلحة الاستقبال، مصلحة الماليّة والمحاسبة، مصلحة تسيير الموارد البشريّة، مصلحة الخدمات الاجتماعيّة، مصلحة الوسائل المشتركة، ومصلحة السلامة والصّحة) (مدفوني، 2018، صفحة 168).

ل. المركّب المنجمي بجبل العنق: وهو أهمّ وحدة بشركة مناجم الفوسفات، وتتولّى إدارته الإشراف على تسيير شؤون المركّب المنجمي وتوفير حاجيّاته، ومراقبة عمليّات الإنتاج والقيام بعمليّات الصيانة اللازمة وغيرها، وهو بدوره يشرف على أربع إدارات هي (إدارة الاستغلال، إدارة المعالجة، إدارة الصيانة، ومشروع بلاد الحدبة).

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

م. مديرية المنشآت المينائية: تُعتبر وحدة المنشآت المينائية بعناية امتدادًا للمركب المنجمي بجبل العنق، وهي تتولى الإشراف على تسيير عمال الوحدة، وإدارة عمليات استقبال شحنات الفوسفات وتخزينها، ومن ثم شحنها في السفن ونقلها إلى الزبائن، بالإضافة إلى عمليات الصيانة الدورية للسفن والقيام بالإجراءات الإدارية والجمركية اللازمة. وهي بدورها تتفرع إلى دائرتين هما (دائرة الشحن، ودائرة الصيانة).

ن. مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتنمية: ويتولى الإشراف على دراسة العينات من المنتج النهائي، ودراسة مدى مطابقته مع المواصفات المحددة، والقيام بإدارة الأبحاث التطويرية اللازمة لتحسين جودة المنتج وتثمينه، وإيجاد الحلول الناجمة للمشاكل البيئية المتعلقة بالمؤسسة، بالإضافة إلى تقديم خدمات بحثية واستشارية لبعض المؤسسات الأخرى. وهو بدوره يتفرع إلى دائرتين هما (دائرة تقديم الخدمة، ودائرة الأبحاث والتطوير) (خلف الله، 2019، صفحة 154).

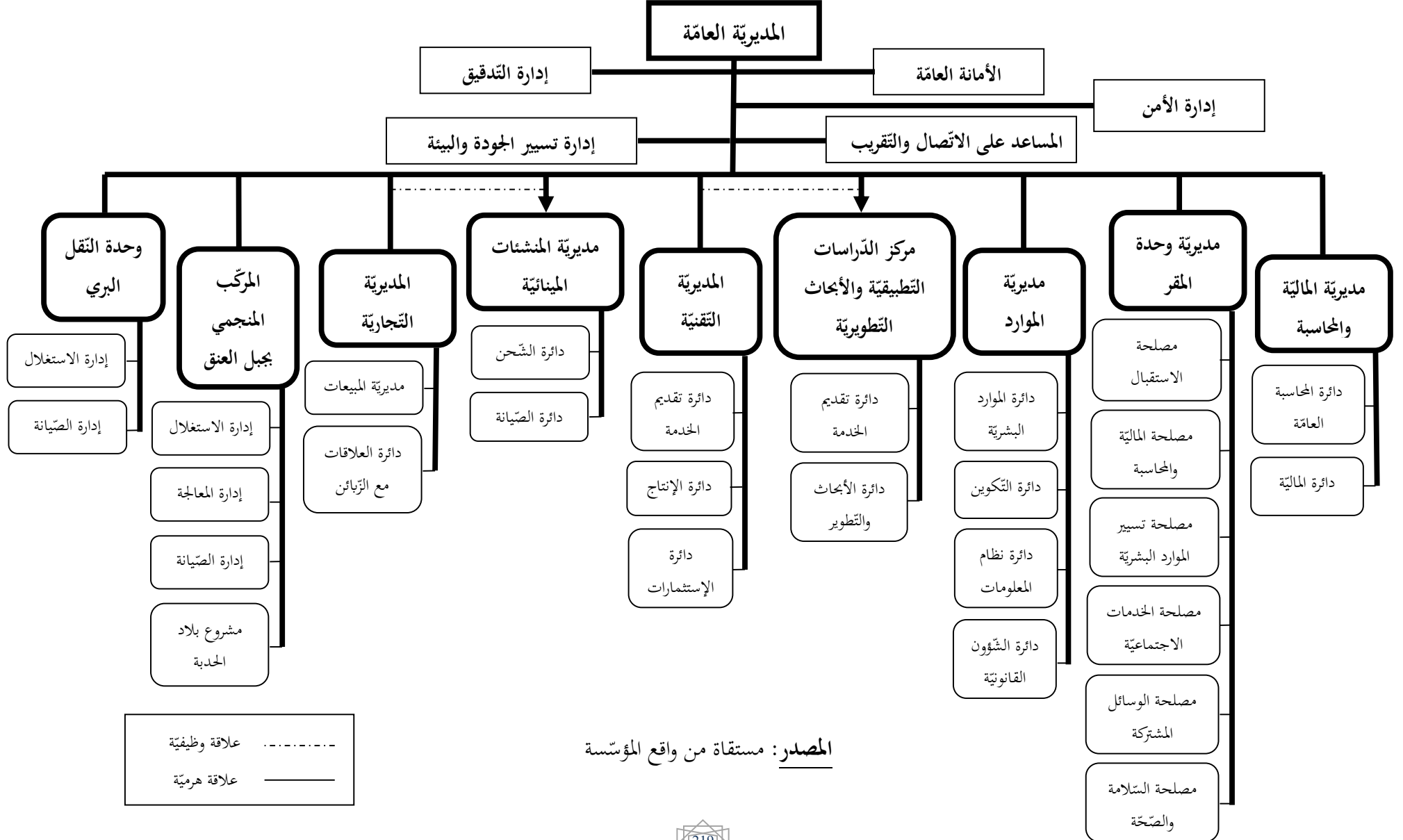
ص. وحدة النقل البري: تم ضمها مؤخرًا لشركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" في 01 أكتوبر 2016، تهتم بنقل الفوسفات من المركب المنجمي بجبل العنق - بئر العاتر إلى المنشآت المينائية بعناية، وهي بدورها تشرف على إدارتين هما (إدارة الاستغلال، وإدارة الصيانة) (مدفوني، 2018، صفحة 169).

2. مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة

مما سبق، يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات من خلال المخطط أدناه:

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" بتبسة



الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

الفرع الثاني: علاقة شركة مناجم الفوسفات بمحيطها الخارجي

تمارس شركة مناجم الفوسفات نشاطها مثل أية مؤسسة اقتصادية ضمن محيط متنوع وترتبطها علاقات متعددة في إطار تبادل المصالح على المستوى المحلي والدولي، فهي تعمل على توسيع وتطوير علاقاتها مع الأطراف ذات العلاقة وطنياً ودولياً من أجل تحقيق أهداف تضمن لها البقاء والاستمرار في سوق تسودها المنافسة الشديدة.

1. زبائن المؤسسة

تتعامل شركة مناجم الفوسفات مع زبائن من مختلف القارات وفقاً لنظام الطلب. إذ تعمل على توفير احتياجاتهم حسب المواصفات المطلوبة وفي الآجال المتفق عليها، كما تتعامل بالبيع بالآجال في الكثير من الأحيان، وبالأسعار السائدة في السوق والتي تسمح لها بتحقيق هوامش الربح. وفي ذات السياق، تتعامل شركة مناجم الفوسفات مع زبائن في أوروبا (فرنسا، إيطاليا، إسبانيا، بولونيا، وأوكرانيا)، وفي أمريكا (البرازيل)، وفي آسيا (تركيا والهند وماليزيا)...، وما يجب الإشارة إليه في هذا المقام هو إلزامية تصريح الزبون للمؤسسة عن وجهة المنتج المتحصل عليه، ومجال استخداماته، وذلك في إطار الاتفاقية المبرمة بينهما حفاظاً منها على المنافسة الشريفة، والتزاماً بتوجهات وسياسة الدولة الخارجية في إطار النظام الدولي (مدفوني، 2018، صفحة 171).

2. مورّدو المؤسسة

تحتاج شركة مناجم الفوسفات إلى العديد من الموارد المادية لضمان نشاطها، وتتعامل من أجل ذلك مع نوعين من الموردين، محليين وأجانب. ويقتصر التوريد المحلي على المواد المتاحة محلياً أبرزها (مواد التفجير ولواحقها والتي يتم توريدها من الديوان الوطني للمواد المتفجرة "ONEX" التابع لوزارة الدفاع، مختلف المواد الطاقوية كالبازون، الغاز، المازوت، الزيوت ومواد التشحيم، مواد البناء والهياكل المعدنية، وقطع الغيار الخفيفة ومختلف التجهيزات الخفيفة أيضاً). أما التعامل الأجنبي، فبحسب طبيعة نشاط المؤسسة الذي يستدعي استخدام تجهيزات خاصة لا تتوفر في السوق الوطنية، الأمر الذي يدفعها إلى استيرادها من الخارج بمراعاة شروط التكاليف والجودة المطلوبة إلى جانب حتمية احترامها لشروط المحافظة على البيئة فيخضّب التجهيز الثقيل المتمثل في (آلات الاستخراج كالحقارات، آلات الطحن، التكرير، النقل، الهياكل المعدنية الكبرى...)، ويتم الحصول عليها بطرح مناقصات دولية، وبناءً على نتائج مطابقتها التقنية والمالية يتم تحديد المورد الذي سيتم التعامل معه (مدفوني، 2018، صفحة 172).

3. منافسو المؤسسة

يعتبر مكتب الشريف للفوسفات "OCP" بالمغرب أهم منافس لشركة مناجم الفوسفات، وتتمثل المزايا التنافسية لمكتب الشريف للفوسفات بالمغرب في احتياطات ذات جودة عالية، حيث تتوفر المجموعة على تشكيلة من الموارد والاحتياطات المتنوعة التي تتميز بجودة عالية وتعتبر الأهم في العالم حيث تبلغ حوالي (50 مليار طن)، وهو ما يعادل

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

(71%) من الاحتياطات العالمية (حمد، 2020، صفحة 21). كما أنه أمام تراجع صادرات كل من سوريا وتونس (اللّتين تُشكّلان تهديداً مستقبلياً) بسبب الأزمة السياسيّة التي لحقت بهما، شهدت مصر دخولاً قوياً سنة 2010 ومتزايداً في السّنوات الموالية مرده الأزمة التي شهدتها هي الأخرى، والتي دفعت بها إلى اجتياح الأسواق الأوروبيّة بأسعار منخفضة بغية الحصول على العملة الصّعبة (لتجاوز تبعات الأزمة)، وعلى الرّغم من أنّ منتوجها أقلّ جودة من الفوسفات الجزائري، إلا أنّ امتلاكها لقناة السويس وفرضها رسوماً لعبورها يُجملّ زبائن شركة مناجم الفوسفات من قارة آسيا تكلفة إضافية غالباً ما تدفع بهم إلى تحويل تعاملهم إلى جهات أخرى كالأردن ومصر، خاصّة مع سعي هذه الأخيرة إلى تحسين جودة منتوجها. وإلى جانب مصر هناك الأردن التي تتركز سوقها في آسيا بحكم قربها، كما يمتاز منتوجها بتكبيبة أحسن من تركيبة منتج شركة مناجم الفوسفات، الأمر الذي يجعلها من أشدّ المنافسين. بالإضافة إلى هذه اللائحة من المنافسين تُضاف إسرائيل إلى القائمة بصادرات قاربت صادرات الجزائر لسنة 2014 (مدفوني، 2018، صفحة 170)

4. باقي أصحاب المصلحة

تتعامل شركة مناجم الفوسفات مع العديد من الشّركاء الاقتصاديين والاجتماعيين، أبرزهم تابعين للقطاع الحكومي وتتلقى العديد من الامتيازات (كالإعفاء من الضريبة على أرباح الشّركات، الإعفاء من الرّسم على القيمة المضافة والرّسوم الجمركيّة، توفير البنية التّحتيّة، وجلب الشّركاء في إطار الاتّفاقيّات الدّوليّة). إلى جانب القيام (بتحديد الأسواق، تحديد الأسعار "أسعار البيع"، تحديد الشّركاء وحدود العمل معهم). وفي ذات السياق، تحظى الشّركة لدى الأطراف الاقتصاديّة المتعدّدة كالبنوك، مصالح الضّرائب، الجمارك،... وغيرها بسمعة طيّبة لالتزامها الدائم تجاه هذه الجهات. والوضع نفسه بالنسبة لنقابة العمّال التي تسعى إلى تحقيق مصالحها وتحظى بالاستجابة الدائمة من طرف المؤسّسة ما دامت المطالب معقولة ولا تتعارض مع تحقيق أهدافها الإستراتيجيّة. كما تساهم المؤسّسة على المستويين الاجتماعي والبيئي في امتصاص البطالة بالولاية من جهة، وحرصها على حماية البيئة والمحافظة عليها من جهة أخرى (مدفوني، 2018، صفحة 173).

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

الفرع الثالث: التحليل الاستراتيجي "SWOT" لشركة مناجم الفوسفات

تتمتع شركة مناجم الفوسفات بثقل اقتصادي معتبر نتيجة لما تتمتع به من نقاط قوة، غير أنّها في نفس الوقت تعاني من نقاط ضعف، إضافة إلى أنّها تتوقّر على فرص اقتصادية يمكن استغلالها والاستفادة منها إذا تمكّنت من تجاوز التهديدات التي تواجهها.

1. نقاط القوة والضعف في المؤسسة محلّ الدراسة

يمكن إبراز كلّ من نقاط القوة والضعف في المؤسسة من خلال الجدول أدناه:

الجدول رقم (09): نقاط القوة والضعف في المؤسسة محلّ الدراسة

نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة	نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة
- تميّز منشآتها بالقدم، خاصّة منها المنجميّة والتي تحتاج إلى استثمارات كبيرة ومبالغ ضخمة لتجديدها أو صيانتها؛	- تتوقّر المؤسسة على مخزون احتياطي للفوسفات يقدر بـ (2 مليار طن)، و طاقة إنتاجيّة تصل إلى (1.8 مليون طن) سنويّاً؛
- تميّز فوسفات منجم جبل العنق بالصّلابيّة، ممّا تصعب عملية طحنه ومعالجته، إضافة إلى احتوائه على نسب عالية من المغنيزيوم غير المرغوب فيه صناعيّاً؛	- تعمل الشركة بنظام عمل ثلاث ورديات يوميّاً على مستوى المركّب المنجمي بجبل العنق؛
- اعتماد المؤسسة على تصدير الفوسفات الخام، والذي بدأ الطّلب العالمي عليه يتراجع، وافتقارها إلى توقّر الصّناعات التّحويليّة المتعلّقة بالفوسفات التي يزداد الطّلب عليها يوماً بعد يوم؛	- تعتمد المؤسسة في معالجتها للفوسفات المستخرج على الغاز الطّبيعي الأقلّ تكلفة، مقارنة بالمصادر الأخرى؛
- اقتصار نقل الفوسفات من المركّب المنجمي بجبل العنق إلى ميناء عنّابة على وسيلة نقل واحدة تتمثّل في السّكك الحديدية، والتي تميّز بالمحدودية وارتفاع أسعارها ممّا أدى بالمؤسسة إلى اللّجوء إلى النّقل بواسطة الشّاحنات التابعة للقطاع الخاص والتي تميّز بارتفاع تكلفتها أيضاً؛	- تنتج المؤسسة حاليّاً منتوجين، بعدما كانت تنتج أربعة وهذا ما يسهّل عملية التّحكّم في الإنتاج، ويسمح بزيادة حجمه، ومن ثمّ زيادة حجم المبيعات لتحقيق هامش ربح جيّد؛
- عدم توقّر المؤسسة على وسائل نقل خاصّة بها، ممّا يشكّل عائقاً كبيراً أمام عمليّاتها التّصديرية.	- تمتلك المؤسسة طاقة تخزين معتبرة على مستوى المركّب المنجمي تقدر بحوالي (300 ألف طن)، و(90 ألف طن) على مستوى المنشآت المينائيّة بعنّابة؛
- على عاتق المؤسسة بعض الدّيون، بالإضافة إلى محدودية تمويلها الدّاخلي؛	- تتوقّر المؤسسة على مصالح خاصّة لمراقبة الجودة في المركّب المنجمي والميناء، ممّا يسمح بالتّحكّم في المشاكل المتعلّقة بالجودة ومعالجتها في أسرع وقت؛
	- امتلاك المؤسسة لعلامة تجاريّة معروفة بها عالميّاً؛

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

<p>- وجود سياسة فلاحية مشتركة تحتم على مؤسسة مناجم الفوسفات ضرورة بيع نفس النوعية من الأسمدة لكل البلدان الأوروبية.</p>	<p>- تخصيص ميزانية خاصة للترويج من خلال وسائل الإعلام، والممثلات والقنصليات بالخارج؛ - تتمتع المؤسسة بخبرة تجريبية وميدانية مهمة في مجال تصدير الفوسفات الخام، وعدم وجود منافس على المستوى المحلي.</p>
---	--

المصدر: (مهدي، 2018) بتصرف.

2. الفرص والتحديات في المؤسسة محل الدراسة

يمكن إبراز الفرص المتاحة للمؤسسة، والتحديات التي تواجهها من خلال الجدول أدناه:

الجدول رقم (10): الفرص المتاحة والتحديات التي تعترض المؤسسة محل الدراسة

التحديات التي تعترض المؤسسة	الفرص المتاحة أمام المؤسسة
<p>- وجود احتياطات كبيرة من الفوسفات عالمياً؛ - سهولة التحكم في عناصر التسويق بالنسبة للمنافسين؛ - ارتفاع تكلفة النقل البحري؛ - ارتفاع حقوق عبور قناة السويس، مما يعرقل النفاذ إلى الأسواق الآسيوية؛ - اشتداد المنافسة الدولية التي تواجهها شركة مناجم الفوسفات من طرف المغرب وتونس.</p>	<p>- وجود أسواق مهمة لتصدير الفوسفات؛ - حاجة السوق المحلي لهذه المادة في دعم مخططات التنمية الفلاحية؛ - إمكانية تطوير القدرات الإنتاجية للمؤسسة؛ - إمكانية الاستثمار في مشروع التحويل الكيماوي لمادة الفوسفات بهدف تثمينه من خلال اقتراح بديل لاستيراد المواد المشتقة من هذا المنتج.</p>

المصدر: (مهدي، 2018) بتصرف.

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

المطلب الثالث: واقع نظام مراقبة التسيير في شركة مناجم الفوسفات

يبرز دور ومكانة وظيفة مراقبة التسيير في شركة مناجم الفوسفات في مساعدة إدارة المؤسسة على التحكم بشكل جيّد في تسيير نشاطاتها وتحقيق أهدافها من خلال سيرورة عمليّات قائمة على وضع الموازنات وخطط العمل بغرض تحقيق أهداف محدّدة، كما يقوم مراقب التسيير بمتابعة النتائج وتحديد الانحرافات ومساعدة المسؤولين على تقييم الأداء بشكل جيّد، واتخاذ الإجراءات المناسبة بغرض تحسينه، خاصّة في ظلّ الظروف المعاصرة التي تعيشها المؤسسة.

الفرع الأول: مكانة نظام مراقبة التسيير في شركة مناجم الفوسفات

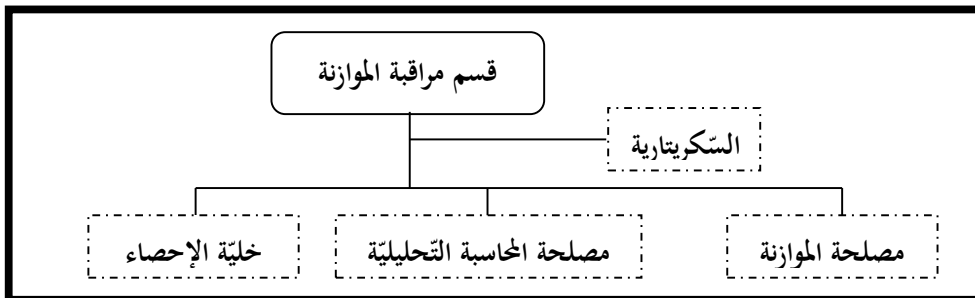
نظرًا لأهمية مراقبة التسيير في تسيير المؤسسات بكفاءة وفعاليّة، قامت شركة مناجم الفوسفات كغيرها من الشركات الاقتصادية بالاعتماد على نظام لمراقبة التسيير، يُشرف عليه مراقب للتسيير يعمل على مساعدة وتوجيه المديريين والمسؤولين على تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات المناسبة بغرض تحسين الأداء.

1. وصف وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة

تُعتبر وظيفة مراقبة التسيير في شركة مناجم الفوسفات امتدادًا لوظيفة مراقبة التسيير في أهم وحدة تابعة لها وهي المركّب المنجمي بجبل العنق. تكمن مهمتها الأساسيّة في مساعدة الإدارة العامّة، وكذا مسؤولي المديريّات على التحكم بشكل جيّد في تسيير نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم، من خلال سيرورة العمليّات القائمة على وضع الخطط للعمل والموازنات التقديرية بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، كما يقوم مراقب التسيير بمتابعة النتائج وتحديد الانحرافات ومساعدة المسؤولين على شرح أسبابها، ومن ثمّ اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، حيث أنّ هناك تواصل بين مراقب التسيير ومختلف الأقسام الأخرى في المؤسسة (بن دريس، 2022).

أ. بالنسبة لقسم مراقبة الموازنة على مستوى المركّب المنجمي: يُعتبر هذا القسم ذو أهمية كبيرة، لأنّه يساعد إدارة المركّب على التسيير الجيّد من خلال متابعة وتقييم مختلف الأنشطة، وتوفير قاعدة للمعلومات تستخدم في اتخاذ القرارات الإداريّة والتقنيّة، وفي ذات السّياق، يُشرف على تسيير هذا القسم رئيس، يُساعده موظفون في مجال التسيير والماليّة، ويتكوّن من (مصلحة الموازنة، مصلحة المحاسبة التحليلية، وخليّة الإحصاء)، كما هو موضّح في الشكل أدناه.

الشكل رقم (09): مخطط قسم مراقبة الموازنة بالمركّب المنجمي



المصدر: قسم مراقبة الموازنة

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

- السكترارية؛ من أهم مهامها (تنظيم كل ما يتعلق بالقسم من خلال التّكفل بكلّ المكالمات الهاتفية، وكتابة التقارير والرسائل،... وغيرها).
- مصلحة الموازنة؛ من أهم مهامها (إعداد الموازنة العامة للمركب وتقسيمها على جميع الأقسام، ومتابعة وتقييم سير نشاطات المؤسسة، معرفة الظروف المحيطة بنق الإنتاج، إعداد الموازونات التقديرية، تحليل الانحرافات وتقديم شروحات حولها).
- مصلحة المحاسبة التحليلية؛ من أهم مهامها (حساب جميع أنواع التكاليف المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بنشاط المؤسسة، حساب تكلفة الإنتاج، حساب سعر التكلفة، وحساب نتيجة الاستغلال).
- خلية الإحصاء؛ من أهم مهامها (إعداد مجموعة من القوائم والجداول التي تخي نشاطات المركب، إعداد تقارير يومية حول عملية الإنتاج على جميع المستويات، وتقارير إحصائية متعلقة بالجانب المادي والإنتاجي).
- ب. بالنسبة لمراقبة التسيير على مستوى شركة مناجم الفوسفات: تقوم مراقبة التسيير على مستوى المديرية العامة بمتابعة وتقييم أداء المركب المنجمي من خلال الكشوفات والوثائق المالية التي تصلها من إدارته، بالإضافة إلى أداء مختلف الوحدات الأخرى التابعة للمؤسسة؛ فهي إذن تعتبر الوسيط بين المديرية العامة ومختلف هذه الوحدات من جهة، وبين المديرية العامة والمديريات والدوائر التابعة لها من جهة أخرى. وفي ذات السياق، تعتمد مراقبة التسيير في عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأدوات التي تمكنها من جمع مختلف المعطيات والبيانات لتقوم من خلالها بإعداد مؤشرات الأداء المختلفة. وعموماً تقوم مراقبة التسيير بالمهام الأساسية الآتية:
 - جمع المعلومات المتعلقة بكل أنشطة المؤسسة؛
 - التنسيق والمساهمة في تحضير الخطة السنوية؛
 - إعداد الموازونات التقديرية المتعلقة بجميع وحدات المؤسسة، وإرسالها من أجل المتابعة والتقييم خلال النشاطات السنوية؛
 - مراقبة أداء الوحدات التابعة للشركة عن طريق التقارير الشهرية والسنوية؛
 - توجيه الوحدات عندما تكون هناك انحرافات سلبية في الأداء؛
 - إعداد تقارير شهرية لإرسالها للوزارات المعنية، والهيئات التي لها صلة بنشاطات المؤسسة.

2. مواصفات مراقب التسيير في المؤسسة

- يقوم بمهمة مراقبة التسيير حالياً في المؤسسة إطار سامي، وهو يشغل قسم مراقبة التسيير في المؤسسة منذ أكثر من عشر سنوات، وقد انعكست المدة الطويلة التي شغلها على أدائه الذي كان بارزاً من خلال التقارير التي قدمها لإدارة

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

المركب والمديرية العامة والهيئات الخارجية، والتي نتج عنها معالجة الكثير من الاختلالات في المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بمدر الموارد، وسوء التسيير (بن دريس، 2022).

أ. مؤهلات مراقب التسيير في المؤسسة: مراقب التسيير في المؤسسة هو السيد: مراد بن دريس خريخ من الجامعة الجزائرية سنة 1988، شغل في المؤسسة إطاراً مالياً، ثم رئيساً لمصلحة المحاسبة التحليلية، والآن هو رئيس لقسم مراقبة التسيير، وله خبرة معتبرة في هذا المجال، كما أنه يمتلك من المعارف والمؤهلات ما يمكنه من ممارسة مهنته بكل سهولة ويسر. كما يساعده في تأدية مهام القسم إطاران جامعيان، بالإضافة إلى عون تقني في الإحصاء لها دراية بتقنيات الإعلام الآلي، ومعرفة بالشؤون الإدارية.

ب. مهام مراقب التسيير في المؤسسة: توكل لمراقب التسيير في المؤسسة المهام الآتية:

- إعداد تقارير النشاط الاقتصادي الشهرية والسنوية؛
- تقديم المؤشرات المحددة للتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة؛
- تقييم الموارد المخصصة؛
- إعداد بنك معلومات خاص بالتكاليف والمردودية وعلاقتها بالهيكل المعنوية على جميع المستويات والأقسام؛
- تنشيط سيرورات إعداد الموازنات، وتحليل نتائج كل نشاط؛
- تحديد الانحرافات، وتحليل الفروقات بين الإنجازات والتقديرات، مع شرح وتقديم الاقتراحات التصحيحية؛
- تقديم عناصر تساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بسيرورات الاستغلال والمعالجة والصيانة من أجل التحكم في التكاليف ومردودية الورشات والشاحنات؛
- تقديم المعلومات على الهامش المحقق لكل نشاط، ملف...؛
- حساب ومتابعة معدلات ومؤشرات التسيير (المالية، المحاسبية والإنتاجية)؛
- إعداد جداول القيادة التي تسمح بمتابعة الأداء في المؤسسة بشكل دائم؛
- إقامة نظام مراقبة للتسيير في المؤسسة مرتبط بالتطورات والظروف الزاهنة (الاجتماعية، والبيئية)؛
- القيام بتسيير المؤسسة خلال غياب المدير.

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

الفرع الثاني: أدوات نظام مراقبة التسيير في شركة مناجم الفوسفات

يَعتمدُ نظام مراقبة التسيير في شركة مناجم الفوسفات على عدّة أدوات، يستخدمها مراقب التسيير في مراقبة ومتابعة سيرورة النشاط، بالإضافة إلى الاستعانة بها في وضع المؤشرات المهمة لتقييم الأداء في المؤسسة.

1. نظام المحاسبة المالية

تُعَدُّ المحاسبة الماليّة نظام يسعى لتنظيم المعلومات الماليّة، ومعالجتها في شكل معطيات عدديّة تمثّل كلّ العمليّات والأحداث والوضعيّات التي تعرفها المؤسسة خلال ممارسة نشاطها، من أجل معرفة وضعيّة ذمّتها الماليّة. وفي ذات السياق، تُعتبرُ المحاسبة الماليّة ضرورة قانونيّة، وأداة للتسيير تستخدمها المؤسسة في عمليّة الرقابة الداخليّة للعمليّات، كما تسمح بمراقبة نشاط المؤسسة، وتسهّل سيرورة اتّخاذ القرارات الماليّة. وعليه، تقوم المحاسبة الماليّة في شركة مناجم الفوسفات بالآتي (شنيخر، 2022):

- تسجيل وتدوين مختلف العمليّات الممكن التعبير عنها نقدياً؛
 - متابعة التدفّقات النقديّة في المؤسسة؛
 - معرفة مدى تطوّر ذمّة المؤسسة؛
 - إعداد الكشوفات الماليّة عند نهاية كلّ سنة ماليّة؛
 - إعطاء صورة حقيقيّة عن الوضعيّة الماليّة للمؤسسة؛
 - تزويد مختلف الأطراف الداخليّة والخارجيّة بالبيانات اللازمة (البنوك، الزبائن، الموردّين،... وغيرهم)؛
- وبالتالي، يعتمدُ مراقب التسيير في المؤسسة على معطيات المحاسبة الماليّة بشكل كبير في حساب مختلف المؤشرات وجداول التحليل من خلال ميزانيّة المؤسسة وجدول حساب النتائج بمختلف عناصرهما، وتساعد في ذلك مختلف البرامج الحاسوبيّة.

2. نظام محاسبة التكاليف

يحتاج المسيرون في المؤسسة إلى معلومات أخرى غير متوقّرة في المحاسبة الماليّة، ولها أهميّة بالغة في التسيير واتّخاذ القرارات المناسبة، بالإضافة إلى استعمال المحاسبة الماليّة فإنّ المؤسسة محلّ الدّراسة تُستخدمُ محاسبة التكاليف بغرض (بن دريس، 2022):

- تحليل الأعباء وحساب التكاليف، وتزويد المحاسبة المالية بمعلومات حول تكلفة إنتاج المنتجين؛
- حساب التكاليف والنتائج المتوقّعة مستقبلاً، ومقارنتها بالنتائج المحقّقة فعلاً؛
- حساب سعر تكلفة المنتجات المصنّعة؛
- تسيير المخزون الخاصّ بالموادّ الأوليّة والمنتجات نصف المصنّعة وتامة الصنع؛

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

- تقديم التقارير الخاصة بالتكاليف للمديرية العامة لتابعها؛
 - قياس وتحليل أداء الإدارات والأقسام؛
 - توفير المعلومات الضرورية بغرض استخدامها في تحضير الموازنات.
- وبالتالي، يعتمد مراقب التسيير في المؤسسة على معطيات محاسبة التكاليف لقياس التجارة الاقتصادية للمؤسسة، بالإضافة إلى اتخاذ قرارات التسيير المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

3. نظام الموازنات التقديرية

يقوم مراقب التسيير في المؤسسة بإعداد الموازنات التقديرية اعتماداً على تقنيات وتقارير تقنية، ورفعها إلى المديرية العامة للمصادقة عليها، وخلال سنة النشاط يقوم بمتابعة تنفيذ هذه الموازنات والرقابة على العمليات، حيث يقوم بإعداد تقارير دورية يومية، شهرية أو سنوية تسمح للإدارة بمتابعة ومراقبة مختلف الوظائف في المؤسسة وخاصة الوظائف الأساسية المتعلقة بالمبيعات والإنتاج والتأمين، عن طريق المقارنة بين القيم الفعلية والتقديرية وحساب الانحرافات من خلال معدلات في شكل جداول تسمى بجداول متابعة الميزانيات. وعليه، يقوم نظام الموازنات التقديرية في شركة مناجم الفوسفات بالآتي (بن دريس، 2022):

- الترجمة الكمية للخطة الإستراتيجية؛
 - تحديد مسؤوليات كل مسير وتفويض الصلاحيات، مما يسمح بتحقيق الأهمرية؛
 - تزويد مختلف المصالح في المؤسسة بالبيانات الضرورية لحساب ومراقبة مختلف التكاليف، وتحديد سعر البيع والقيام بمختلف التحليلات المالية؛
 - تقييم أداء الأقسام والمصالح، حيث يتم دورياً (شهرياً، سنوياً) مقارنة مع الأهداف المحددة.
- وبالتالي، يعتمد مراقب التسيير في المؤسسة على نظام الموازنات التقديرية من أجل تفعيل سيرة المراقبة من جهة، وتقييم أداء المصالح والأقسام في المؤسسة، والعمل على تحسينه من جهة أخرى، وبما يساعد المديرية العامة على اتخاذ قرارات صائبة وسليمة.

4. جداول القيادة

تتطلب عملية متابعة تنفيذ الموازنة والخطط المبرمجة تحضير نماذج ملخصة ومعبرة عن طبيعة النشاط من خلال مؤشرات دقيقة تسمح بتحديد وضعية التنفيذ من أجل اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب وهذا ما يتم بواسطة جداول القيادة. وإعداد جداول القيادة في شركة مناجم الفوسفات تتم بصفة دورية، وهناك جداول قيادة شهرية وأخرى، سنوية تحوي مؤشرات خاصة بنوع النشاط الممارس، ويقوم مراقب التسيير بتجميع تلك البطاقات ليقوم بإعداد جدول القيادة الشامل للمؤسسة. وعموماً يضم جدول القيادة في المؤسسة العناصر الآتية (ما تحقق في الفترة

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

الماضية، ما تحقّق في الفترة الحاليّة، النّمّو بالقيمة والنّسبة، الأهداف المحدّدة، معدّل الإنجاز). وعليه، تسعى جداول القيادة في المؤسّسة إلى تحقيق الآتي (شنيخر، 2022):

- تنبيه المسؤولين بمختلف العناصر الأساسيّة في عملية التسيير من أجل تحسينها؛
- توضيح مدى توافق ومطابقة النشاط الفعلي للتقديري؛
- التنبه بالانحرافات الحاصلة في جدول القيادة لأيّ نشاط غير عادي للمؤسّسة، أو مشكلة ماليّة، تقنيّة، تنظيميّة مؤقتة أو دائمة.

وبالتالي، يعتمد مراقب التسيير في المؤسّسة على نظام جداول القيادة من أجل إعطاء نظرة واضحة وشاملة على تطوّر نشاط المؤسّسة، والتعرّف على نقاط القوّة لاستثمارها ونقاط الضّعف لعلاجها، وبما يخدم مجهودات تحسين أداء المؤسّسة في كلّ المجالات.

الفرع الثالث: مساعي شركة مناجم الفوسفات في إطار فلسفة التنمية المستدامة

تسعى المؤسّسة في إطار فلسفة التنمية المستدامة إلى القيام بإجراءات عمليّة تتعلق بالجودة وتوفير الأمن في محيط العمل، والاهتمام أكثر بالزّبون، والمحافظة على البيئة.

1. الحرص على توفير الأمن في محيط العمل

في إطار نظام الإدارة البيئيّة، ومن خلال طبيعة نشاط المؤسّسة، والذي يتطلّب ظروف عمل آمنة وجدّ مهنيّة، قامت المؤسّسة بإجراءات عمليّة تتعلّق بتحسين ظروف العمل وحفظ أمن الأشخاص، وتهدف من وراء ذلك إلى خلق سيورة لإنتاج مادّة الفوسفات وفق المعايير والقواعد المطلوبة، مع احترام القواعد والتدابير المتّخذة في مجال الوقاية من المخاطر على الصّحة والأمن والمحيط، وذلك في إطار أهداف المؤسّسة والقوانين المعمول بها؛ أي العمل على توفير المنتج وفقًا للشروط المعيارية والتنظيميّة مع المحافظة على صحّة وأمن الأشخاص والمحيط والمحافظة على ممتلكات المؤسّسة (سترة، 2018، صفحة 212).

2. الاهتمام أكثر بالزّبون

المؤسّسة واعية بأنّ أحسن وسيلة لضمان استمرارها وبقائها هي في تحقيق الرّضا المستدام لزبائنها. ولهذا فإنّ المؤسّسة تُولي اهتمامًا كبيرًا بزبائنها. حيث أنّها وضعت بطاقات خاصّة للاستماع إلى الزّبائن، والتي تمكّنها وتساعدّها في التّدخل السّليم قبل البيع وبعده (خلف الله، 2019، صفحة 161). وتهدف هذه العمليّة إلى التأكّد من احتياجات الزّبائن، تحديدها وترجمتها إلى شروط وإبلاغها وتحملها من قِبَل المؤسّسة، وذلك في إطار احترام القواعد المتّخذة في مجال حماية المحيط والصّحة والأمن في العمل، حيث تبدأ هذه العمليّة من التعبير عن حاجة الزّبون إلى غاية الاستجابة

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

لها. كما تعتمد هذه العملية على المؤشرات التالية (جودة المنتج، عدد الشكاوي، وعدد ملقات الزبائن الجدد) (سترة، 2018، صفحة 213).

3. أهداف المؤسسة في إطار سياسة الجودة

تحتاج عمليات الإنتاج والتطوير لكي تُكَلَّل بالتجّاح إلى وظيفة التسويق، وتُعدُّ المديرية التجارية المتواجدة بوحدة المقرّ في الشركة المسؤولة عن جميع أنشطة التسويق، وكلّ ما يتعلّق بتنمية وتطوير المبيعات والأعمال المتعلقة بها، معتمدة في ذلك على التكنولوجيا الحديثة بمختلف تقنياتها من أجل الترويج لمنتج المؤسسة، والحصول على زبائن أكثر سواءً على المستوى الداخلي أو الخارجي في إطار توفير منتج ذي جودة معتبرة وسعر ملائم وآجال تسليم محدّدة، ووفقاً لما تقتضيه مستلزمات السوق. وفي ذات السياق، يُعتبر تقديم منتجات ذات جودة عالية من بين أهمّ أهداف واهتمامات شركة مناجم الفوسفات بتبسة؛ لأنّ هذا ما يحقّق رضا زبائنها وكسب ولائهم، وبلوغ ذلك قامت الشركة في إطار سياسة الجودة بالآتي:

- السعي لتحقيق أهداف الإنتاج والبيع؛
- الاستماع لزبائنها وتكريس نفسها لتلبية حاجياتهم؛
- المحافظة على أسواق منتجها والسعي إلى توسيعها، وخلق فرص شراكة وتعاون؛
- تأهيل وتكوين الأفراد لفهم وإدماج وتنفيذ عناصر تحسين الجودة؛
- مراقبة جودة المنتجات، والعمل على تخفيض اختلالاتها من أجل الاقتراب من المعايير المتعامل بها (خلف الله، 2019، صفحة 161).

4. السياسة البيئية للمؤسسة

بما أنّ نشاط شركة مناجم الفوسفات استخراجي يعتمد على التنقيب وما يتبعه من عمليات حفر وتفجير واستخراج ومعالجة، فإنّ المحيط الذي تعمل فيه يتأثر سلبياً وبشكل كبير بمخلفات سيرورة الإنتاج مثل الغبار وما ينتج عن عمليات المعالجة والتحويل من نفايات وفضلات صلبة وسائلة تلوث التربة كالزيوت المحروقة والأحماض، وأيضاً خردوات الآليات ووسائل الشحن المهترئة وغيرها، بالإضافة إلى الأبخرة المتصاعدة إلى الجو والتي تلوث الهواء بالغازات السامة كغاز الكربون، وثاني أكسيد الكربون الناتج عن سيرورة الإنتاج. وإدراكاً من الشركة على ضرورة المحافظة على البيئة، ومن أجل تجسيد رسالتها تجاه التنمية المستدامة، فقد اعتمدت تقنية الإنتاج الأنظف، حيث قامت بتجديد معظم وسائل الإنتاج بوسائل تكنولوجية حديثة صديقة للبيئة، بالإضافة إلى تطبيق متطلبات نظام الإدارة البيئية " ISO 14000 " مع نهاية سنة 2005 وبداية سنة 2006 تزامناً مع تطبيق نظام إدارة الجودة (مقدم، 2015، صفحة 301). كما تعتمد المؤسسة على مبدأ "المؤسسة المواطنة" ومفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال وتيرة الزيادة في عدد

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

- الموظفين في إطار امتصاص نسبة البطالة المتفشية في المنطقة التي تنشط فيها، والخدمات الاجتماعية المقدمة لهم، والمساهمة في بعض الأنشطة الرياضية والصحية والبيئية (خلف الله، 2019، الصفحات 162-163).
- إدماج نظام للإدارة البيئية ضمن المديرية العامة؛
 - اعتماد نظام فعال لتسيير المخاطر البيئية؛
 - تكوين الأفراد في مجال حماية البيئة؛
 - القيام بالبحوث العلمية المتواصلة حول إيجاد حلول للمشكلات البيئية المطروحة، سيما البحوث الخاصة بتأثير مختلف المشاريع التي تقوم بها المؤسسة على البيئة.

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن المقترحة كأداة لتحسين الأداء الشامل بشركة مناجم الفوسفات

لقد عرف التسيير المعاصر تحولات وتطورات كبيرة في إطار دخول مفاهيم وفلسفات جديدة عالم المؤسسات، وأصبح يعتمد على طرق وأساليب تتماشى مع هذه المفاهيم الحديثة، وهو ما انعكس أيضاً على مراقبة التسيير التي يجب عليها أن تتكيف مع هذا الواقع الجديد من خلال تحديث آلياتها وأدواتها للقيم بمختلف وظائفها ومهامها في المؤسسة. وفي هذا الصدد، تُعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أدوات مراقبة التسيير الحديثة لتقييم الأداء بهدف التعرف على النقاط الإيجابية لثمنينها، والنقاط والسلبية لمعالجتها وتصحيحها، وبغرض الوقوف على واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة سيتم اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لغرض قياس الأداء الشامل للمؤسسة محل الدراسة باستخدام برنامج حاسوبي "BSC Designer"، وهذا في ظل المعلومات التي تم الحصول عليها عن واقع المؤسسة، بالإضافة إلى بعض الوثائق المالية المتعلقة بفترة الدراسة.

المطلب الأول: مكونات بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لشركة مناجم الفوسفات

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم أدوات مراقبة التسيير الحديثة المستخدمة لقياس وتقييم الأداء الشامل المؤسسي من خلال مختلف أبعادها (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد الاجتماعي، والبعد البيئي). وانطلاقاً من مكونات بطاقة الأداء المتوازن يمكن تصميم نموذج لهذه الأخيرة في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الأول: ملامح الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة

تمثل عملية تحديد الاتجاه الاستراتيجي المهمة الأساسية والأولى للإدارة العليا في منظمة الأعمال، ذلك أنّ فعالية وتحديد الاتجاه بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في المؤسسة من تحديد الأهداف للإدارات المختلفة واختيار الاستراتيجيات، ووضع الخطط العملية، وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة الأخرى.

1. رسالة المؤسسة محل الدراسة

تُعتبر رسالة منظمة الأعمال عن سبب وجودها، وهي لا تصف ناتج المؤسسة أو الزبائن فحسب، بل تحتوي روح المؤسسة، كما أنّ رسالة منظمة الأعمال ليست مجرد وثيقة، بل هي إحساس عميق والتزام واعي بالهدف الأعظم الذي أنشأت المؤسسة من أجله، والذي أدى إلى ظهورها إلى حيز الوجود. وتعكس الصورة الآتية رسالة المؤسسة المقترحة.

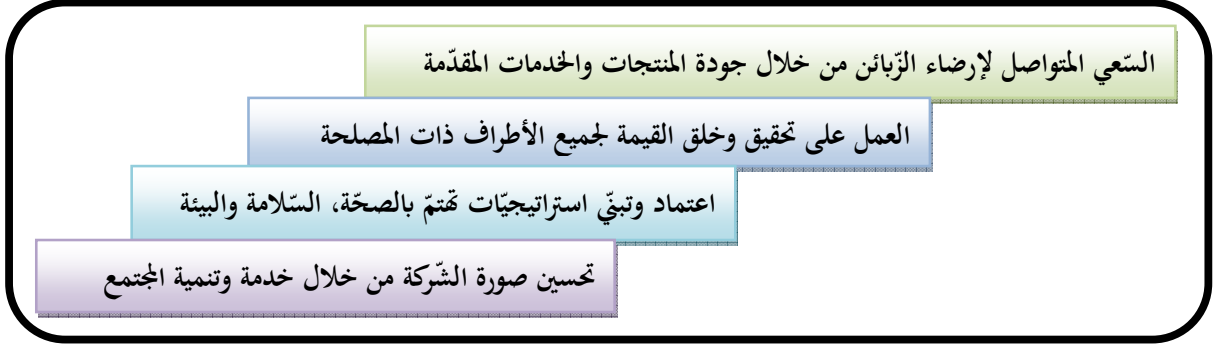


تقديم منتجات متميزة للسوق المحلية والدولية بأسعار تنافسية

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

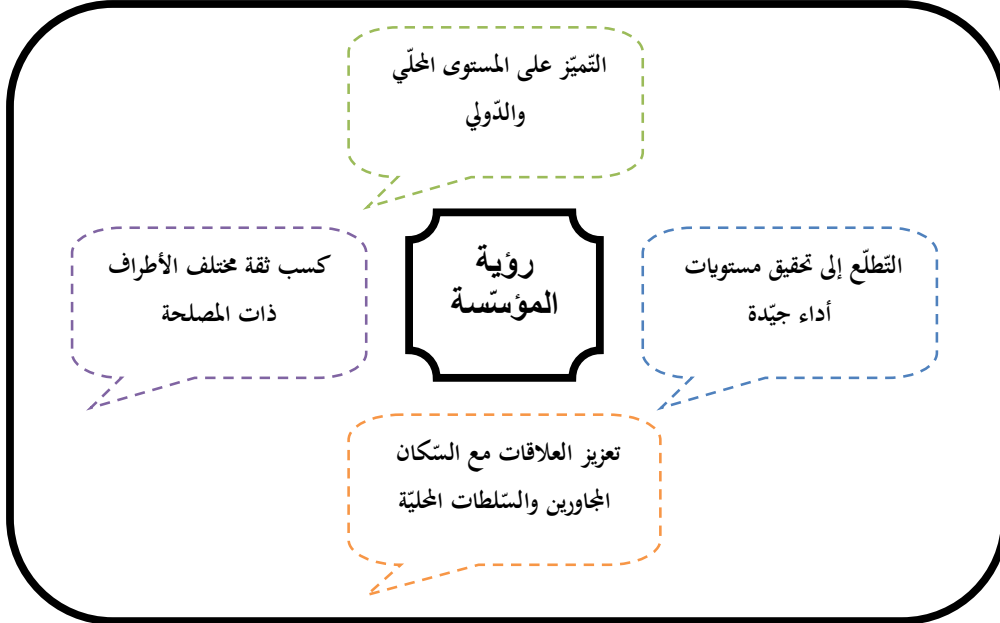
2. قيم المؤسسة محلّ الدراسة

تمثّل القيم حقيقة جوهرية مهمة في حياة منظّمة الأعمال، وتشكّل جزءاً أساسياً من ثقافتها التنظيمية، وفي هذا الصّدد، يمكن إبراز قيم المؤسسة المقترحة من خلال العناصر الآتية:



3. رؤية المؤسسة محلّ الدراسة

إنّ التغييرات المهمة المتسارعة والجذرية والتي أثّرت على مختلف أنواع المؤسسات، تطلّب من قياداتها الإدارية الاهتمام الجديّ بحالات المنافسة السّديرة في العالم، ووضع رؤية تمثّل منهجاً لتعامل المؤسسة مع هذا الواقع المتغيّر. وفي هذا الصّدد، يمكن تلخيص رؤية المؤسسة المقترحة في العناصر الأساسية التالية:



الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

4. الغايات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة

تساعد عملية وضع الغايات والأهداف بصورة صحيحة ودقيقة ومترابطة إلى تحويل الرسالة والقيم التنظيمية والرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال إلى مستويات أداء تحاول من خلالها المؤسسة تحقيقها بشكل مترابط وعبر فترات زمنية مختلفة. ولكي تعزز شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" قدراتها التنافسية، يجب أن تكون قادرة على التحسين المستمر لأنشطتها لتحقيق التميز والاستباقية في ذلك لضمان حصتها في السوق؛ وبالتالي استدامتها. وفي هذا الصدد، تتمثل أهم هذه الغايات والأهداف المقترحة التي تتماشى مع إستراتيجية المؤسسة في العناصر الآتية:

- تنمية الحصّة السّوقية للمؤسسة محلياً ودولياً؛
- تقديم منتجات وخدمات ذات جودة لقطاع الزراعة والصناعة ومختلف الميادين الأخرى؛
- تعزيز سيرورة تكوين العمّال، وتوعيتهم لتمكينهم من تطوير الممارسات التي تسهم في تحسين جودة المنتج؛
- تحسين تسيير العلاقة مع الزبائن؛
- تعزيز وتوطيد التواصل مع أصحاب المصلحة؛
- ضمان الالتزام الصّارم بتطبيق التشريعات واللوائح المتعلقة بالجودة، الصّحة والسلامة المهنية والبيئة؛
- الحدّ من النفايات، وتقليل الأثار البيئية لأنشطة الشركة على المجتمع والبيئة؛
- الحدّ والوقاية من المخاطر المتعلقة بصحة وسلامة العمّال؛
- ترشيد استهلاك الموارد الطبيعيّة بما يضمن استدامتها للأجيال اللاحقة.

الفرع الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للمؤسسة محل الدراسة

لقد أدّى ظهور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن إلى إدراك أنّه لا يوجد مؤشّر وحيد للأداء يمكن أن يقيس الأداء الشّامل لمنظمات الأعمال، فهذه المقاربة تترجم رؤية المؤسسة إلى مجموعة من المؤشّرات الكميّة والنوعيّة للأداء موزعة على مجموعة من الأبعاد الأساسيّة التي تغطّي نشاط المؤسسة.

1. البعد المالي وبعد الزبائن

يُعدّ هذان البعدان من أهمّ أبعاد البطاقة في قياس وتقييم الأداء، فمن خلالهما يتمّ الوقوف على مستوى المدروية المتحقّقة من الإستراتيجية المقترحة في المؤسسة.

أ. البعد المالي: يُعتبرُ البعد المالي بعداً مهمّاً في المؤسسة باعتباره يعكس الصّورة الفعلية لنجاح المؤسسة وتطورها، والتي يمكن الحكم عليها انطلاقاً من مجموعة من المؤشّرات واسعة الاستخدام وفي جميع المؤسسات دون استثناء، ويتمّ في هذا البعد تحديد الأهداف التي تساهم مباشرة في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، كما تتمثل أهدافه بالنسبة لإدارة المؤسسة واجهة الأداء بصفة مجملّة، إذ لا يُعتدُّ بتحسّن الأداء في الأبعاد الأخرى إن لم يكن لهذا التحسّن أثر إيجابي على

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

الأداء المالي، لذا عادة ما تُركز الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة على هذه الأهداف بالدراسة والتحليل والتقد. ومن الأهداف الإستراتيجية المقترحة في إطار البعد المالي (تعظيم حجم الأرباح الصافية، الاستغلال الأمثل للأصول، وتحسين المردودية).

ب. بعد الزبائن: يمثل الزبائن أساس بناء مختلف الاستراتيجيات في المؤسسة، حيث أنّ أهداف البعد المالي ما هي في الحقيقة إلا ترجمة مدى قبول الزبائن لمنتجات المؤسسة، كما يعكس بعد الزبائن متطلبات مختلف زبائن المؤسسة، ويُعتبر معياراً لنجاح الأبعاد الأخرى في تحقيق أهدافها، وقد ركزت بطاقة الأداء المتوازن على بعد الزبائن باعتباره ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، فحتى لو كانت الوضعية المالية للمؤسسة جيدة فإنّ تراجع هذا البعد يُعتبر مقياساً للخطر الاستراتيجي. ومن الأهداف الإستراتيجية المقترحة في إطار بعد الزبائن (الرفع من الحصّة السوقية، تحسين المردودية التجارية، الرفع من مستوى رضا الزبائن).

2. البعد المجتمعي

تُعتبر صناعة الفوسفات من الصناعات المسببة للتلوث البيئي، وهذا ما يحتم على المؤسسة اتّخاذ تدابير وإجراءات للحدّ من التلوث والحفاظ على البيئة، وكذلك الاهتمام بالعمل المجتمعي، لذلك فإنّ اختيار المؤشرات المرتبطة بالجانب البيئي والاجتماعي يدخل ضمن الأهداف الإستراتيجية المقترحة للمؤسسة من جهة، وبما يليّ انشغالات واهتمامات الأطراف ذات المصلحة من جهة أخرى. ويمكن تحديد مجالات أنشطة الأداء المجتمعي بأربعة مجالات (مجال العاملين ومجال البيئة ومجال حماية المستهلك ومجال التفاعل مع المجتمع)، حيث يؤدّي دمج البعد المجتمعي في بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق الأداء الشامل المستدام في المؤسسة. وبما أنّ البعد المجتمعي ينقسم بدوره إلى بُعدين (البعد الاجتماعي والبعد البيئي)، يمكن إبرازهما في الآتي:

أ. البعد الاجتماعي: من الأهداف الإستراتيجية المقترحة في إطار البعد الاجتماعي (تعزيز المساهمة الاجتماعية، ضمان صحّة وسلامة العمّال، تحسين مستوى الرضا الوظيفي).

ب. البعد البيئي: من الأهداف الإستراتيجية المقترحة في إطار البعد البيئي (حماية البيئة من التلوث، ترشيد استهلاك موارد الطّاقة).

3. بعد العمليات الداخلية وبعد النّمّ والتعلّم

يتعلّق بهذين البعدين جميع الأنشطة والفعاليات الداخليّة الحيويّة التي تتميّز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وتشخّص [] البنية التّحتيّة التي يجب أن تحقّقها المؤسسة لتطوير ذاتها وتحقيق نموّ وتحسين على المدى الطّويل.

أ. بعد العمليات الداخليّة: يعكس بعد العمليات الداخليّة مدى تميّز الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة، ويُقيّم هذا البعد درجة نجاح المؤسسة ومدى قدرتها على تلبية متطلبات الزبائن، وغايات وأهداف المساهمين. وتمثّل بعض أهداف

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

هذا البعد نتيجة لأهداف بعد التعلّم والنموّ، فيما ترتبط الأهداف الأخرى بالتحسينات الواجب إحداثها على مستوى العمليّات الداخليّة لتحقيق رؤية المؤسسة، ولتفادي المخاطر التي قد تنشأ عنها. ومن الأهداف الإستراتيجيّة المقترحة في إطار بعد العمليّات الداخليّة (تحسين كفاءة الجهاز الإنتاجي، تحسين كفاءة الاستغلال، تحسين كفاءة الإدارة الماليّة).

ب. بعد النّمّو والتعلّم: يُعتبر بعد التعلّم والنّمّو الأساس الذي تقوم عليه بطاقة الأداء المتوازن، فهو البعد الداعم للعمليّات الداخليّة، حيث يركّز على قابليّة الأفراد للتطوير المستمرّ، ويعكس المهارات والقدرات الفكرية لدى العاملين بهدف خلق قيمة اقتصادية، فهو إذن أحد مرتكزات نجاح المؤسسة في البيئة الحاليّة. ومن الأهداف الإستراتيجيّة المقترحة في إطار بعد النّمّو والتعلّم (تحسين بيئة العمل، تطوير مهارات العاملين، وتحسين إنتاجيّة العمل).

المطلب الثاني: عرض مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لشركة مناجم الفوسفات

بعد تحديد الأبعاد المكوّنة لبطاقة الأداء المتوازن، والأهداف الإستراتيجيّة المقترحة في إطار كلّ بعد من أبعادها تأتي مرحلة تحديد المؤشرات المقترحة لكلّ بعد من هذه الأبعاد. وقد تمّ التطرّق لأهم مؤشرات الأداء التي تعكس مستوى التقدّم في تحقيق هذه الأهداف بناءً على بيانات مستقاة من الوثائق الماليّة للمؤسسة محلّ الدراسة، ومعالجتها باستخدام البرنامج الحاسوبي "BSC Designer".

الفرع الأوّل: مؤشرات قياس الأداء للبعد المالي وبعده الزبائن

يُعتبر كلّ من البعد المالي وبعده الزبائن بعدين متكاملين في بطاقة الأداء المتوازن، وقياس أداء كلّ بعد من هذين البعدين سيتم الاستعانة ببعض المؤشرات المختارة حسب نشاط المؤسسة محلّ الدراسة.

1. مؤشرات قياس أداء البعد المالي

يُعَدُّ البعد المالي مُهمًّا في بطاقة الأداء المتوازن، فهو يعكس الصّورة الفعليّة للشركة في تحقيق أهدافها، كما يعكس النّجاح الحاصل في الأبعاد الأخرى. ومن خلال الأهداف الإستراتيجيّة المقترحة لهذا البعد، سيتمّ الاعتماد على بعض المؤشرات لقياس أدائه.

أ. تعظيم حجم الأرباح الصّافية: يُعتبر تحسين الأرباح عامل رئيسي لاستمرار ونموّ المؤسسة، وسيتمّ الاعتماد على مؤشر الأرباح الصّافية باعتباره مؤشرًا مُهمًّا لا يمكن الاستغناء عنه في تحديد مدى نموّ عوائد وأرباح الشركة، وانعكاس ذلك على تحسين أدائها المالي.

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

ب. الاستغلال الأمثل للأصول: لمعرفة مدى كفاءة المؤسسة في حسن استغلال مختلف أصولها، سيتم الاقتصار على مؤشرين اثنين هما (معدل العائد على الاستثمار، ومعدل دوران الأصول).

✓ معدل العائد على الاستثمار؛ يُعتبر هذا المؤشر من أهم مؤشرات قياس ربحية الأموال المستخدمة في المؤسسة على شكل أصول، فهو يقيس قدرة المؤسسة على استغلال موجوداتها من خلال العوائد الناتجة عن نشاطها.

✓ معدل دوران الأصول؛ يقيس هذا المؤشر مدى كفاءة الشركة في استغلال كافة أصولها المتاحة بغرض إنتاج الإيرادات، لذا فكلما زادت هذه النسبة فهذا يدل على تحقيق أداء جيد للمؤسسة.

ج. تحسين المردودية المالية: لمعرفة مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية، والعمل على تحسينها سيتم الاعتماد على مؤشر مردودية الأموال الخاصة؛ إذ يُعتبر هذا المؤشر مهمًا بالنسبة للمستثمرين فيما يتعلق بزيادة الأرباح، وكذا سهولة اتخاذ القرارات الاستثمارية الملائمة.

تمًا سبق، وبالرجوع إلى بيانات الوثائق المالية للمؤسسة محل الدراسة، والتي تغطي السنتين الماليتين (2019 و2020)، وبالمقارنة مع ما كان متوقعًا، يمكن عرض مؤشرات قياس أداء البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (11): مؤشرات قياس أداء البعد المالي لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020

2020		2019	السنة البيان
الحقيقي	المتوقع	الحقيقي	
1354813291.62	1460802283	958007048.98	حجم الأرباح الصافية (دج)
1354813291.62	1460802283	958007048.98	نتيجة الدورة الصافية (دج)
44566110292,18	43674624521	44184153743,55	صافي الأصول (دج)
3.04	3.34	2.17	معدل العائد على الاستثمار (%)
7116578433.29	6863519849	7274635937.76	صافي المبيعات (دج)
56486590477,29	54671852912	55991686806,36	إجمالي الأصول (دج)
12.60	12.55	12.99	معدل دوران الأصول (%)
2616441927.74	2591973502	1947880079.99	النتيجة العادية قبل الضرائب (دج)
38245690267.28	36407789829	36977475547.49	الأموال الخاصة (دج)
6.84	7.12	5.27	مردودية الأموال الخاصة (%)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الوثائق المالية للشركة خلال فترة الدراسة.

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

2. مؤشرات قياس أداء بعد الزبائن

تهدف الشركة إلى تحسين مستوى رضا زبائنها نظرًا لانعكاسه المباشر على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وللوقوف على مدى تطوّر وتحسّن نتائج أداء الشركة المرتبطة بهذا البعد الاستراتيجي، وتحديد مدى نجاحها في إرضاء زبائنها، سيتمّ الاعتماد على مؤشرات تعكس أداء المؤسسة التسويقية المرتبط بتفعيل علاقتها مع هذا الطرف الفاعل وتحقيق مصالحه. ومن خلال الأهداف الإستراتيجية المقترحة لهذا البعد، سيتمّ الاعتماد على بعض المؤشرات لقياس أدائه.

أ. الرفع من الحصّة السوقية: يعتبر تحقيق الإيرادات محصّلة النشاط الاقتصادي للشركة، وتسعى هذه الأخيرة إلى رفعها من خلال زيادة حجم المبيعات بغية تعظيم أرباحها، لذا سيتمّ الاعتماد على مؤشر حجم مبيعات للشركة.

ب. تحسين المردودية التجارية: للوقوف على مستوى تطوّر وتحسّن نتائج الأداء التجاري والتسويقي للشركة، وتحديد مدى نجاحها في كسب ولاء زبائنها، سيتمّ الاعتماد على مؤشر معدّل هامش الربح الذي يقيس الربح المحقق عن كلّ دينار من المبيعات الصافية في الشركة، كما يساعد هذه الأخيرة على تحديد سعر بيع المنتج.

ج. الرفع من مستوى رضا الزبائن: مع اشتداد حدّة المنافسة في قطاع الفوسفات أصبح لزامًا على الشركة العمل على تحسين مستوى توقّعات الزبائن عن منتجاتها وخدماتها لكسب رضاهم، ولتحقيق ذلك سيتمّ الاعتماد على مؤشر قيمة الخدمات المقدّمة للزبائن، وهو مؤشر يترجم مدى حرص الشركة على الاحتفاظ بزبائنها ومحاولة كسب ولائهم.

مما سبق، وبالرجوع إلى بيانات الوثائق المالية للمؤسسة محلّ الدراسة، والتي تغطّي السنتين الماليّتين (2019 و2020)، وبالمقارنة مع ما كان متوقّعًا، يمكن عرض مؤشرات قياس أداء بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (12): مؤشرات قياس أداء بعد الزبائن لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020

2020		2019	السنة البيان
الحقيقي	المتوقّع	الحقيقي	
1193807	1291158	1276139	حجم المبيعات (طن)
1354813291.62	1460802283	958007048.98	نتيجة الدّورة الصّافية (دج)
7116578433.29	6863519849	7274635937.76	صافي المبيعات (دج)
4.46	6.61	7.53	معدّل هامش الربح (دج)
20 506 324.08	26 883 119	23 912 281.61	قيمة الخدمات المقدّمة للزبائن (دج)

المصدر: من إعداد الطّالب بالاعتماد على بيانات الوثائق المالية للشركة خلال فترة الدراسة.

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

الفرع الثاني: مؤشرات قياس أداء البعد المجتمعي

يُعدُّ البعد المجتمعي بشقيهِ (الاجتماعي والبيئي) من أحدث الأبعاد في بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة، ولقياس أداء كلِّ بعد من هذين البعدين سيتم الاستعانة ببعض المؤشرات المختارة حسب نشاط المؤسسة محلِّ الدراسة.

1. مؤشرات قياس أداء البعد الاجتماعي

يُعتبر الأداء الاجتماعي من المحاور الأساسية لتطبيق التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات، حيث يشمل انعكاسات نشاط المؤسسة على الجانب الاجتماعي لأصحاب المصلحة الذين تربطهم علاقة تأثير وتأثر بالمؤسسة. وتقوم الشركة على الصعيد الاجتماعي بمجموعة من المبادرات تجاه المجتمع الذي تنشط فيه من خلال تقديم خدمات في الرعاية الاجتماعية وفي مجالات الصحة والتعليم. ومن خلال الأهداف الإستراتيجية المقترحة لهذا البعد، سيتم الاعتماد على بعض المؤشرات لقياس أدائه.

أ. تعزيز المساهمة الاجتماعية: من أجل معرفة مدى تعزيز الشركة لمسؤوليتها الاجتماعية، سيتم الاعتماد على مؤشر حجم الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية لتنمية المجتمع المحلي. ويُعبّر هذا المؤشر عن الغلاف المالي الذي تخصصه الشركة سنويًا للالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مجتمعها المحلي.

ب. ضمان صحة وسلامة العمال: في إطار تحقيق هدف العمل بدون مخاطر ومن أجل ضمان سلامة عمالها داخل المصنع من وقوع الحوادث، يُعتبر مؤشر عدد حوادث العمل والأمراض المهنية التي يتعرّض لها العامل بسبب عمله مؤشرًا ملائمًا لقياس تحقيق الشركة لهذا الهدف.

ج. تحسين مستوى الرضا الوظيفي: يُعتبر تشجيع العمال ومنحهم نصيبًا من الأرباح ومقابلا يفوق توقعاتهم كفيل بتحسين مستوى رضاهم ورفع إنتاجيتهم. وفي هذا الصدد، يُعدُّ مؤشر متوسط نصيب العامل من أعباء المستخدمين مؤشرًا ملائمًا لقياس تحقيق الشركة لهذا الهدف.

مما سبق، وبالرجوع إلى بيانات الوثائق المالية للمؤسسة محلِّ الدراسة، والتي تغطّي السنتين الماليّتين (2019 و2020)، وبالمقارنة مع ما كان متوقعًا، يمكن عرض مؤشرات قياس أداء البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة في الجدول أدناه:

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

الجدول رقم (13): مؤشرات قياس أداء البعد الاجتماعي لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020

2020		2019	السنة البيان
الحقيقي	المتوقع	الحقيقي	
48 400 398.53	39 427 777	36 789 251.61	حجم الميزانية الاجتماعية (دج)
40	0	42	عدد حوادث العمل (حادث)
2703339489.62	2253015819	2827296219.10	أعباء المستخدمين (دج)
2051	2041	2007	عدد العمال الإجمالي
1318059.23	1103878.40	1408717.60	متوسط نصيب العامل من أعباء المستخدمين (دج)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الوثائق المالية للشركة خلال فترة الدراسة.

2. مؤشرات قياس أداء البعد البيئي

بالرغم من حداثة هذا البعد إلا أنه يحتل مكاناً مهماً ضمن أبعاد الأداء الشامل المستدام، فهذا البعد مرتبط بمجتمع الشركة ومحيطها بصفة أساسية، ويؤثر تأثيراً غير مباشر على زبائنها، ويُحدّد مدى التزام الشركة بمسؤولياتها البيئية، إضافة إلى أنه يقيس مستوى إسهامها في التنمية البيئية كجزء أساسي من التنمية المستدامة. ومن خلال الأهداف الإستراتيجية المقترحة لهذا البعد، سيتم الاعتماد على بعض المؤشرات لقياس أدائه.

أ. حماية البيئة من التلوث: من أجل معرفة مدى تعزيز الشركة لمسؤوليتها البيئية، وتحقيقاً لهذا الهدف، سيتم الاعتماد على مؤشر عملية التشجير. ويعبّر هذا المؤشر عن عدد الشجيرات التي تخرسها المؤسسة لتنقية الهواء من كافة الشوائب كاللدخان، والغبار، والأبخرة الناتجة عن نشاطها من طبقة الغلاف الجوي.

ب. ترشيد استهلاك موارد الطاقة: من أجل الاستخدام الأمثل للموارد الطاقوية الناضبة والحفاظ عليها في الشركة، كان لابد من ترشيد استهلاكها بما يتماشى وضوابط التنمية المستدامة. وتحقيقاً لهذا الهدف، سيتم الاعتماد على ثلاثة مؤشرات هي (مؤشر حصة استهلاك الكهرباء، مؤشر حصة استهلاك الغاز، ومؤشر حصة استهلاك الماء).

✓ مؤشر حصة استهلاك الكهرباء؛ يُعبّر هذا المؤشر عن تكلفة الحصة المستهلكة من الكهرباء لكل طن منتج من الفوسفات.

✓ مؤشر حصة استهلاك الغاز؛ يُعبّر هذا المؤشر عن تكلفة الحصة المستهلكة من الغاز لكل طن منتج من الفوسفات.

✓ مؤشر حصة استهلاك الماء؛ يُعبّر هذا المؤشر عن تكلفة الحصة المستهلكة من الماء لكل طن منتج من الفوسفات.

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

تمّ سبق، وبالرجوع إلى بيانات الوثائق المالية للمؤسسة محلّ الدراسة، والتي تغطّي السنتين الماليّتين (2019 و2020)، وبالمقارنة مع ما كان متوقّعا، يمكن عرض مؤشّرات قياس أداء البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (14): مؤشّرات قياس أداء البعد البيئي لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020

2020		2019	السنة البيان
الحقيقي	المتوقّع	الحقيقي	
1500	800	600	عدد الشّجيرات المغروسة (شجيرة)
95 942 818.44	98 126 373	97 457 596.70	تكلفة استهلاك الكهرباء الإجمالية (دج)
1205350	1248100	1350700	حجم إنتاج الفوسفات (طن)
79.60	78.62	72.15	حصّة استهلاك الكهرباء لكلّ طن منتج (دج)
43 388 693.67	48 338 726	44 424 447.08	تكلفة استهلاك الغاز الإجمالية (دج)
1205350	1248100	1350700	حجم إنتاج الفوسفات (طن)
36.00	38.73	32.89	حصّة استهلاك الغاز لكلّ طن منتج (دج)
27 974 418.96	26 800 478	27 122 704.39	تكلفة استهلاك الماء الإجمالية (دج)
1205350	1248100	1350700	حجم إنتاج الفوسفات (طن)
23.21	21.47	20.08	حصّة استهلاك الماء لكلّ طن منتج (دج)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الوثائق الماليّة للشركة خلال فترة الدراسة.

الفرع الثالث: مؤشّرات قياس أداء بعد العمليّات الداخليّة وأداء بعد النّمّو والتعلّم

يُعتبر بعد العمليّات الداخليّة وبعد النّمّو والتعلّم بُعدين مُترابطين في بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة، ولقياس أداء كلّ بُعد من هذين البُعدين سيتمّ الاستعانة ببعض المؤشّرات المختارة حسب نشاط المؤسسة محلّ الدراسة.

1. مؤشّرات قياس أداء بعد العمليّات الداخليّة

يُعتبر هذا البعد مهمّا جدّا بالنسبة للشركة، نظراً لأنّه يُحدّد العمليّات والأنشطة التي هي بحاجة إلى تحسين وتطوير بهدف إرضاء جميع الأطراف الفاعلة وأصحاب المصلحة المرتبطة بها، لذا فهي تعمل على تحديد مؤشّرات دقيقة ومناسبة لتفعيل أنظمتها التسييريّة وإجراءاتها الإداريّة. ولتحديد مدى كفاءة إدارة المؤسسة في تسيير عمليّاتها الداخليّة، وقياس مستوى تحسين إنتاجيّتها ودرجة خلقها للقيمة المضافة، وإيضاح مدى نجاحها في تفعيل هذا البعد المهمّ، ومن خلال الأهداف الإستراتيجيّة المقترحة لهذا البعد، سيتمّ الاعتماد على بعض المؤشّرات لقياس أدائه.

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

أ. تحسين كفاءة الإنتاج: من أجل قياس تحقيق المؤسسة لهذا الهدف، سيتم الاعتماد على معدّل الإدماج الذي يقيس مدى قدرة الشركة على إنشاء الثروة. حيث يُعتبر هذا المؤشر مهمًا بالنسبة للمؤسسة.

ب. تحسين كفاءة الاستغلال: من أجل الوقوف على مدى فاعلية أساليب التسيير المتبعة في الشركة، وتحقيقًا لهذا الهدف، سيتم الاعتماد في قياسه على معدّل النتيجة العمليّة (نتيجة الاستغلال) في الشركة. حيث يُعتبر هذا المؤشر مهمًا في تحديد مستوى كفاءة نشاط الاستغلالي.

ج. تحسين كفاءة الإدارة الماليّة: من أجل مراقبة أداء الشركة من الناحية الماليّة، وتحقيقًا لهذا الهدف، سيتم الاعتماد في قياسه على مؤشر تطوّر النتيجة الماليّة في الشركة. حيث يُساعد هذا المؤشر بشكل فعّال في اتّخاذ القرارات التّموليّة. ممّا سبق، وبالرجوع إلى بيانات الوثائق الماليّة للمؤسسة محلّ الدراسة، والتي تغطّي السنتين الماليّتين (2019 و2020)، وبالمقارنة مع ما كان متوقّعًا، يمكن عرض مؤشرات قياس أداء بعد العمليّات الداخليّة لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (15): مؤشرات قياس أداء بعد العمليّات الداخليّة لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة

2020

2020		2019	السنة البيان
الحقيقي	المتوقّع	الحقيقي	
4979074812.83	4630363258	5118098030.26	القيمة المضافة للاستغلال (دج)
7187419679.08	6784208839	7534596317.65	إنتاج الدّورة (دج)
69.27	68.25	67.93	معدّل الإدماج (%)
976750595.73	1360950206	1014378096.29	النتيجة العمليّة (دج)
7116578433.29	6863519849	7274635937.76	رقم الأعمال (دج)
13.73	19.83	13.94	معدّل النتيجة العمليّة (%)
1639691332.00	1231023296.09	933501983.69	حجم النتيجة الماليّة (دج)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الوثائق الماليّة للشركة خلال فترة الدراسة.

2. مؤشرات قياس أداء بعد التّموّ والتّعلّم

تحتّم الظروف الرّاهنة على الشركة اعتماد التّحسين المستمرّ لخلق قيمة للأطراف ذات المصلحة، حيث أنّ الشركة لا تستطيع تحسين مختلف عمليّاتها الداخليّة وأنشطتها لتحقيق رضا مساهميها وزبائنها إلاّ بتفعيلها لعمليّة الابتكار والإبداع، لذا فإنّه من المهمّ للشركة قياس مدى قدرتها على دفع مواردها البشريّة نحو الابتكار والإبداع من أجل

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

إكسابها ميزة تنافسية. ومن خلال الأهداف الإستراتيجية المقترحة لهذا البعد، سيتم الاعتماد على بعض المؤشرات لقياس أدائه.

أ. تحسين بيئة العمل: عندما يكون العامل في بيئة عمل جيدة فذلك سوف يشعره بالانتماء للمؤسسة التي يعمل بها، مما يجعله يقدم أفضل ما لديه من طاقات وقدرات. ولتحقيق ذلك سيتم الاعتماد على مؤشر نسبة التغيب عن العمل، حيث أن لهذا المؤشر عدة أسباب أغلبها مرتبط بحوادث العمل والأمراض التي قد تصيب العامل.

ب. تطوير مهارات العاملين: تعتمد المؤسسة في تطوير مهارات وقدرات عمالها على التدريب والتكوين، ومن أجل معرفة مدى تطوير قدرات الأفراد داخل الشركة سيتم الاعتماد على مؤشرين اثنين هما (نسبة العمال المتكويين، متوسط نصيب العامل من تكاليف التدريب).

✓ نسبة العمال المتدربين؛ يُعبّر هذا المؤشر عن معدّل اليد العاملة التي استفادت من عملية التدريب في المؤسسة.
✓ متوسط نصيب العامل من تكاليف التدريب؛ يُعبّر هذا المؤشر عن متوسط تكلفة تكوين كلّ عامل استفاد من عملية التدريب في المؤسسة.

ج. تحسين إنتاجية العمل: تكتسب إنتاجية العمل في المؤسسة أهمية بالغة باعتبارها مقياسًا للقوة العاملة في المؤسسة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف سيتم الاعتماد على مؤشر تحسين إنتاجية العامل في الشركة، حيث يُعبّر هذا المؤشر عن مساهمة العامل في حجم الإنتاج بالكمية أو بالقيمة في المؤسسة التي يعمل بها.

مما سبق، وبالرجوع إلى بيانات الوثائق المالية للمؤسسة محلّ الدراسة، والتي تغطّي السنتين الماليّتين (2019 و2020)، وبالمقارنة مع ما كان متوقّعا، يمكن عرض مؤشرات قياس أداء بعد التّموّ والتّعلّم لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (16): مؤشرات قياس بعد التّموّ والتّعلّم لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020

2020		2019	السنة	البيان
الحقيقي	المتوقّع	الحقيقي		
4.35	3.56	3.89		معدل التغيب عن العمل (%)
412	412	365		عدد العمال المتدربين
2051	2041	2007		عدد العمال الإجمالي
20.09	20.19	18.19		نسبة العمال المتدربين (%)
29056800	30068678	23082632		تكاليف التدريب (دج)
412	412	365		عدد العمال المتدربين
70526,21	72982,23	63240,09		متوسط نصيب العامل من تكاليف التدريب (دج)

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

1205350	1248100	1350700	حجم الإنتاج (طن)
2051	2041	2007	عدد العمال الإجمالي
587.69	611.51	672.99	إنتاجية العامل (طن)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الوثائق المالية للشركة خلال فترة الدراسة.

المطلب الثالث: تصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لشركة مناجم الفوسفات بتبسة

يُعدُّ تصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازن لشركة "SOMIPHOS"، محصلة ما سبق من تحديد لأبعاد البطاقة، ومؤشرات الأداء الموزعة عليها والتي تقيس مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية المقترحة للشركة في ظل رؤيتها وإستراتيجية عملها، وبناءً على ذلك سيتم عرض الخريطة الإستراتيجية المقترحة للمؤسسة محل الدراسة، والتي تُظهر علاقة السببية التي تربط بين مختلف مؤشرات البطاقة، ثم بعد ذلك تقديم النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن للشركة في شكله النهائي.

الفرع الأول: الخريطة الإستراتيجية المقترحة للمؤسسة محل الدراسة

تُعتبر الخريطة الإستراتيجية من النماذج الشاملة التي تربط بين مقاييس مختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛ أي أنها إطار عمل لعلاقات السبب والنتيجة بين مكونات إستراتيجية المؤسسة، وتقوم بتوفير طريق موحد وثابت لوصف الإستراتيجية من أجل إدارة أهداف ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن.

5. علاقات السبب والنتيجة في الخريطة الإستراتيجية المقترحة

تقوم الخريطة الإستراتيجية بتوضيح ومناقشة علاقات السبب والنتيجة التي تمكّن المسيرين بالمؤسسة من اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة، فهناك تكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في بطاقة الأداء المتوازن، فالتطور في أحد الأبعاد يؤدي إلى التطور في الأبعاد الأخرى. وعليه، يمكن إبراز مختلف العلاقات السببية التي تربط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لشركة مناجم الفوسفات، والتي تبدأ من الأسفل إلى الأعلى انطلاقاً من بعد النمو والتعلم الذي يُعتبر الأساس لبلوغ ذلك من خلال الجدول أدناه:

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

الجدول رقم (17): علاقات السبب والنتيجة في الخريطة الإستراتيجية المقترحة

● تحسين إنتاجية العمل؛ ● تحسين مستوى الرضا الوظيفي.	يؤدي إلى	تحسين بيئة العمل	بعد التّموم والتعلّم
● تحسين كفاءة الإنتاج؛ ● تحسين كفاءة الاستغلال؛ ● ضمان صحّة وسلامة العمّال.	يؤدي إلى	تطوير مهارات العاملين	
● تحسين مستوى الرضا الوظيفي؛ ● تحسين كفاءة الاستغلال.	يؤدي إلى	تحسين إنتاجية العمل	
● تحسين كفاءة الاستغلال؛ ● حماية البيئة من التلوّث.	يؤدي إلى	تحسين كفاءة الإنتاج	بعد العمليّات الداخليّة
● ترشيد استهلاك موارد الطّاقة؛ ● تحسين المردودية التجاريّة؛ ● الرّفيع من مستوى رضا الزبائن.	يؤدي إلى	تحسين كفاءة الاستغلال	
● تحسين المردودية الماليّة.	يؤدي إلى	تحسين كفاءة الإدارة الماليّة	
● تحسين مستوى الرضا الوظيفي؛ ● الرّفيع من مستوى رضا الزبائن.	يؤدي إلى	حماية البيئة من التلوّث	البعد البيئي
● حماية البيئة من التلوّث.	يؤدي إلى	ترشيد استهلاك موارد الطّاقة	
● تحسين مستوى الرضا الوظيفي.	يؤدي إلى	تعزيز المساهمة الاجتماعيّة	البعد الاجتماعي
● تحسين مستوى الرضا الوظيفي.	يؤدي إلى	ضمان صحّة وسلامة العمّال	
● الرّفيع من الحصّة السّوقية؛ ● تعظيم حجم الأرباح الصّافية.	يؤدي إلى	تحسين مستوى الرضا الوظيفي	
● تحسين المردودية التجاريّة؛	يؤدي إلى	الرّفيع من الحصّة السّوقية	بعد الزبائن
● الرّفيع من الحصّة السّوقية؛ ● تعظيم حجم الأرباح الصّافية؛ ● تحسين المردودية التجاريّة.	يؤدي إلى	الرّفيع من مستوى رضا الزبائن	
● تحسين المردودية الماليّة؛	يؤدي إلى	تعظيم حجم الأرباح الصّافية	
● تعظيم حجم الأرباح الصّافية؛ ● تحسين المردودية الماليّة؛	يؤدي إلى	الاستغلال الأمثل للأصول	البعد المالي

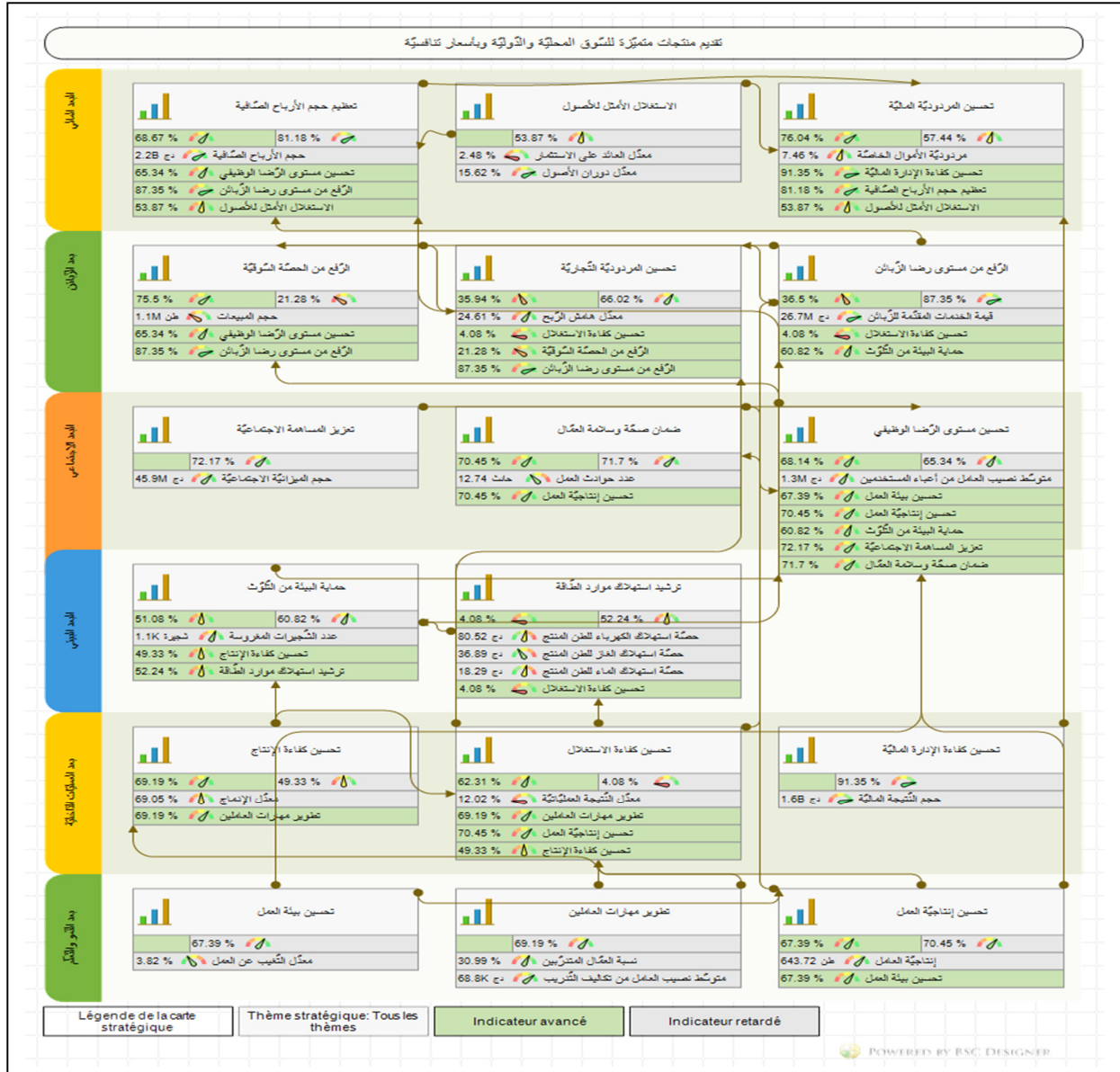
المصدر: من إعداد الطّالب.

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

6. عرض الخريطة الإستراتيجية المقترحة للمؤسسة محل الدراسة

يمكن عرض الخريطة الإستراتيجية المقترحة للمؤسسة محل الدراسة من خلال البرنامج الحاسوبي "BSC Designer"، والتي تُظهر مختلف علاقات السبب والنتيجة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المقترحة.

الشكل رقم (10): الخريطة الإستراتيجية المقترحة لشركة مناجم الفوسفات بتبسة



مؤشر قائد

مؤشر نتيجة

المصدر: برمجية "BSC Designer"

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

الفرع الثاني: معالجة مكونات بطاقة الأداء المتوازن المقترحة باستخدام برنامج "BSC Designer" سيتم عن طريق برنامج "BSC Designer" معالجة مكونات بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للمؤسسة محل الدراسة، مع تحديد الأوزان النسبية لأبعادها ومؤشرات الأداء فيها لتقديم النموذج النهائي للبطاقة المقترحة.

1. تحديد الأوزان النسبية لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن المقترحة

لتجسيد الرؤية الإستراتيجية للشركة وتحقيق أهدافها، لابد من تحديد الأوزان النسبية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وكذا المؤشرات المقترحة لها، حيث أنّ هذه الخطوة تكتسي أهمية خاصة في بناء هذه الأداة وضمان فعاليتها كنظام إداري متكامل يُحيط بمختلف جوانب الأداء الشامل. وحسب برنامج "BSC Designer" فمجال الأوزان النسبية محدّد من (1%) إلى (100%)، حيث يتم توزيع الوزن الإجمالي المعطى لكل بعد على المؤشرات التي تم اختيارها لتقييم أداء ذلك البعد. ومن خلال الجدول أدناه يمكن تحديد الأوزان النسبية لأبعاد ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (18): تحديد الأوزان النسبية لمكونات بطاقة الأداء المتوازن المقترحة

الأبعاد	الأهداف الإستراتيجية	مؤشرات الأداء
البعد المالي (30%)	تعظيم حجم الأرباح الصافية (40%)	حجم الأرباح الصافية (100%)
	الاستغلال الأمثل للأصول (30%)	معدّل العائد على الاستثمار (40%) معدّل دوران الأصول (60%)
	تحسين المردودية المالية (30%)	مردودية الأموال الخاصة (100%)
بعد الزبائن (20%)	الرفع من الحصة السوقية (40%)	حجم المبيعات (100%)
	تحسين المردودية التجارية (30%)	معدّل هامش الربح (100%)
	الرفع من مستوى رضا الزبائن (30%)	قيمة الخدمات المقدمة للزبائن (100%)
البعد الاجتماعي (10%)	تعزيز المساهمة الاجتماعية (30%)	حجم الميزانية الاجتماعية (100%)
	ضمان صحّة وسلامة العمال (35%)	عدد حوادث العمل (100%)
	تحسين مستوى الرضا الوظيفي (35%)	نصيب العامل من أعباء المستخدمين (100%)
البعد البيئي (10%)	حماية البيئة من التلوّث (40%)	عدد الشجيرات المغروسة (100%)
	ترشيد استهلاك موارد الطاقة (60%)	حصة استهلاك الكهرباء للطن المنتج (35%)
		حصة استهلاك الغاز للطن المنتج (35%) حصة استهلاك الماء للطن المنتج (30%)

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

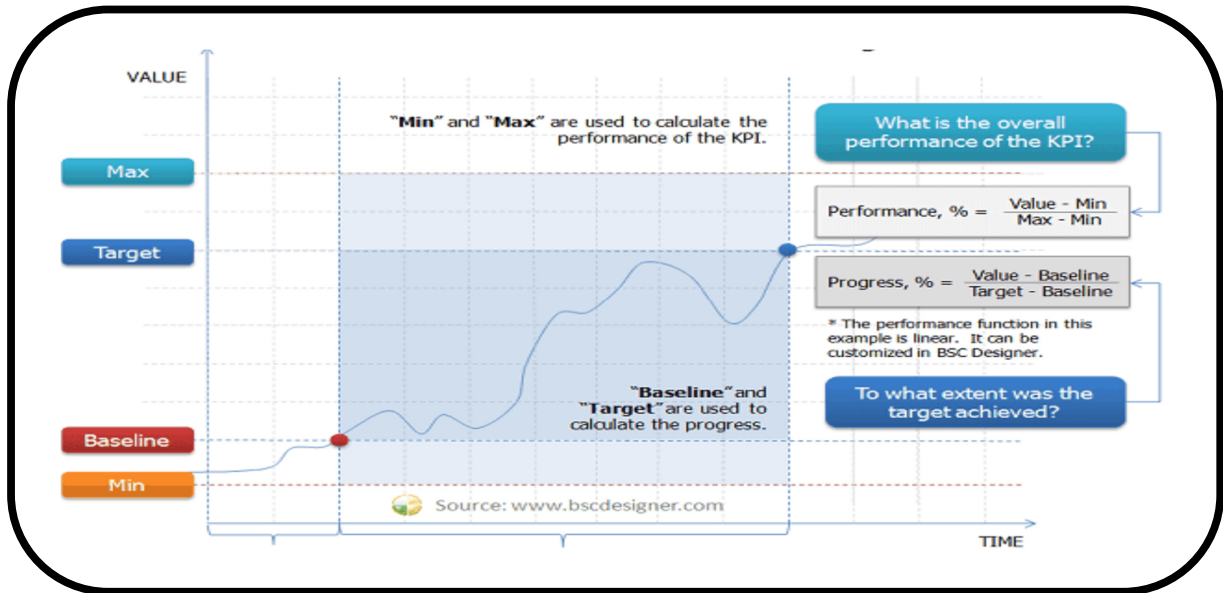
معدّل الإدماج (100%)	تحسين كفاءة الإنتاج (40%)	بعد العمليات الداخليّة (15%)
معدّل النتيجة العمليّاتيّة (100%)	تحسين كفاءة الاستغلال (30%)	
حجم النتيجة الماليّة (100%)	تحسين كفاءة الإدارة الماليّة (30%)	
معدّل التغيب عن العمل (100%)	تحسين بيئة العمل (30%)	بعد التّموّ والتعلّم (15%)
نسبة العمّال المتدريّين (50%)	تطوير مهارات العاملين (40%)	
متوسّط نصيب العامل من تكاليف التدريب (50%)		
إنتاجيّة العامل (100%)	تحسين إنتاجيّة العمل (30%)	

المصدر: من إعداد الطالب

2. حساب الأداء باستخدام برمجية "BSC Designer"

تُعدُّ البرمجية "BSC Designer" أداة سهلة الاستخدام تساعد المسير في المؤسسة على بناء بطاقة أداء احترافية مع خرائط الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسيّة في دقائق قليلة. وقد تمّ الاعتماد على هذا البرنامج في تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لشركة مناجم الفوسفات بتبسة من أجل الوقوف على مستوى أدائها الشامل وتقييمه خلال سنة 2020 مقارنة بسنة 2019. وعليه فحسب البرنامج السابق ذكره، تتمّ عمليّة حساب أداء مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن باستخدام برمجية "BSC Designer" من خلال الشكل أدناه.

الشكل رقم (11): حساب الأداء باستخدام برمجية "BSC Designer"



المصدر: برمجية "BSC Designer"

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

يمكن توضيح طريقة حساب الأداء باستخدام برمجية "BSC Designer" من خلال الشكل أعلاه كالاتي:

- في حالة تعظيم أداء المؤشر: يتم حساب الأداء في هذه الحالة من خلال العلاقة الآتية:

$$\text{أداء المؤشر} = \frac{(\text{القيمة الفعلية} - \text{القيمة الصغرى})}{(\text{القيمة العظمى} - \text{القيمة الصغرى})} \times 100$$

- في حالة تدنية أداء المؤشر: يتم حساب الأداء في هذه الحالة من خلال العلاقة الآتية:

$$\text{أداء المؤشر} = \frac{(\text{القيمة العظمى} - \text{القيمة الفعلية})}{(\text{القيمة العظمى} - \text{القيمة الصغرى})} \times 100$$

الفرع الثالث: عرض نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للمؤسسة محل الدراسة لسنة 2020

بعد معالجة مكونات بطاقة الأداء المتوازن، وبناءً على مخرجات برمجية "BSC Designer"، سيتم عرض النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة لشركة مناجم الفوسفات.

1. النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة مناجم الفوسفات

بالرجوع إلى برمجية "BSC Designer"، يمكن عرض النموذج النهائي الممثل لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة للمؤسسة محل الدراسة من خلال الشكل أدناه.

الشكل رقم (12): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020

Nom	@	Performance	Performance...
شركة مناجم الفوسفات بتبسة		41.87 %	
البعد المالي		31.51 %	
بعد الزبائن		39.89 %	
البعد الاجتماعي		56.04 %	
البعد البيئي		65.82 %	
بعد العمليات الداخلية		58.53 %	
بعد النمو والتعلم		23.16 %	

المصدر: برمجية "BSC Designer"

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

2. أبعاد النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة مناجم الفوسفات

بالرجوع إلى برمجية "BSC Designer"، يمكن عرض كلِّ بعد من أبعاد التّموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محلّ الدّراسة للفترة المدروسة من خلال الشّكل أدناه.

الشّكل رقم (13): أبعاد النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020

البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للشركة خلال سنة 2020							
Nom	@	Performance	Performance...	Base de référence	Valeur YTD	But YTD	
شركة مناجم الفوسفات بتبسة		41.87 %					
البعد المالي		31.51 %		0	31.51	100	
تعظيم حجم الأرباح الصّافية		25.10 %		0	25.1	100	
حجم الأرباح الصّافية		25.10 %		958M	1.4B	1.5B	
تحسين مستوى الرّضا الوظيفي		70.56 %		0	70.56	100	
الرّفع من مستوى رضا الرّبائن		23.93 %		0	23.93	100	
الاستغلال الأمثل للأصول		30.35 %		0	30.35	100	
الاستغلال الأمثل للأصول		30.35 %		0	30.35	100	
معدّل العائد على الاستثمار		21.01 %		2.17	3.04	3.34	
معدّل دوران الأصول		36.58 %		12.99	12.6	12.55	
تحسين المردودية الماليّة		41.21 %		0	41.21	100	
مردودية الأموال الخاصّة		41.21 %		5.27	6.84	7.12	
تحسين كفاءة الإدارة الماليّة		100.00 %		0	100	100	
تعظيم حجم الأرباح الصّافية		25.10 %		0	25.1	100	
الاستغلال الأمثل للأصول		30.35 %		0	30.35	100	

بعد الرّبائن في بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للشركة خلال سنة 2020							
Nom	@	Performance	Performance...	Base de référence	Valeur YTD	But YTD	
بعد الرّبائن		39.89 %		0	39.89	100	
الرّفع من الحصّة السّوقية		56.37 %		0	56.37	100	
حجم المبيعات		56.37 %		1.3M	1.2M	1.3M	
تحسين مستوى الرّضا الوظيفي		70.56 %		0	70.56	100	
الرّفع من مستوى رضا الرّبائن		23.93 %		0	23.93	100	
تحسين المردودية التجاريّة		33.87 %		0	33.87	100	
معدّل هامش الرّبح		33.87 %		13.17	19.04	21.28	
تحسين كفاءة الاستغلال		25.06 %		0	25.06	100	
الرّفع من الحصّة السّوقية		56.37 %		0	56.37	100	
الرّفع من مستوى رضا الرّبائن		23.93 %		0	23.93	100	
الرّفع من مستوى رضا الرّبائن		23.93 %		0	23.93	100	
قيمة الخدمات المقدّمة للرّبائن		23.93 %		23.9M	20.5M	26.9M	
تحسين كفاءة الاستغلال		25.06 %		0	25.06	100	
حماية البيئة من التلوث		100.00 %		0	100	100	

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

البعد الاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للشركة خلال سنة 2020

Nom	@	Performance	Performance...	Base de référence	Valeur YTD	But YTD
البعد الاجتماعي		56.04 %		0	56.04	100
تعزيز المساهمة الاجتماعية		91.51 %		0	91.51	100
حجم الميزانية الاجتماعية		91.51 %		36.8M	48.4M	39.4M
ضمان صحة وسلامة العمال		11.11 %		0	11.11	100
عدد حوادث العمل		11.11 %		42	40	0
تحسين إنتاجية العمل		13.88 %		0	13.88	100
تحسين مستوى الرضا الوظيفي		70.56 %		0	70.56	100
متوسط نصيب العامل من أعباء ...		70.56 %		1.4M	1.3M	1.1M
تحسين بيئة العمل		0.00 %		0	0	100
تحسين إنتاجية العمل		13.88 %		0	13.88	100
حماية البيئة من التلوث		100.00 %		0	100	100
تعزيز المساهمة الاجتماعية		91.51 %		0	91.51	100
ضمان صحة وسلامة العمال		11.11 %		0	11.11	100

البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للشركة خلال سنة 2020

Nom	@	Performance	Performance...	Base de référence	Valeur YTD	But YTD
البعد البيئي		65.82 %		0	65.82	100
حماية البيئة من التلوث		100.00 %		0	100	100
عدد الشجيرات المغروسة		100.00 %		600	1.5K	800
تحسين كفاءة الإنتاج		52.52 %		0	52.52	100
ترشيد استهلاك موارد الطاقة		43.03 %		0	43.03	100
ترشيد استهلاك موارد الطاقة		43.03 %		0	43.03	100
حصة استهلاك الكهرباء للطن الـ...		49.18 %		72.15	79.6	78.62
حصة استهلاك الغاز للطن المنتج		73.76 %		32.89	36	38.73
حصة استهلاك الماء للطن المنتج		0.00 %		20.08	23.21	21.47
تحسين كفاءة الاستغلال		25.06 %		0	25.06	100

بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للشركة خلال سنة 2020

Nom	@	Performance	Performance...	Base de référence	Valeur YTD	But YTD
بعد العمليات الداخلية		58.53 %		0	58.53	100
تحسين كفاءة الإنتاج		52.52 %		0	52.52	100
معدل الإدماج		52.52 %		67.93	69.27	68.25
تطوير مهارات العاملين		47.48 %		0	47.48	100
تحسين كفاءة الاستغلال		25.06 %		0	25.06	100
معدل النتيجة العملياتية		25.06 %		13.94	13.73	19.83
تطوير مهارات العاملين		47.48 %		0	47.48	100
تحسين إنتاجية العمل		13.88 %		0	13.88	100
تحسين كفاءة الإنتاج		52.52 %		0	52.52	100
تحسين كفاءة الإدارة المالية		100.00 %		0	100	100
حجم النتيجة المالية		100.00 %		933.5M	1.6B	1.2B

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

بعد النّمّو والتعلّم في بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للشركة خلال سنة 2020

Nom	Performance	Performance...	Base de référence	Valeur YTD	But YTD
بعد النّمّو والتعلّم	23.16 %		0	23.16	100
تحسين بيئة العمل	0.00 %		0	0	100
معدّل التغيب عن العمل	0.00 %		3.89	4.35	3.56
تطوير مهارات العاملين	47.48 %		0	47.48	100
نسبة العمّال المتدريين	9.38 %		18.19	20.09	20.19
...متوسط نصيب العامل من تكاليف	85.59 %		63.2K	70.5K	73K
تحسين إنتاجية العمل	13.88 %		0	13.88	100
إنتاجية العامل	13.88 %		672.99	587.69	611.51
تحسين بيئة العمل	0.00 %		0	0	100

المصدر: برمجية "BSC Designer"

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية لشركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS"

بعد حساب مختلف مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لشركة مناجم الفوسفات بتبسة بما يتماشى مع طبيعة نشاطها والأهداف المقترحة مسبقاً على أساس نتائج سنة 2020، فلا بد من تحليلها وتفسير نتائجها لأنّ هذه الخطوة ضرورية لمعرفة مستوى الأداء الشامل للمؤسسة بمختلف أبعاده وجوانبه، وإبراز آفاق تحسينه وتطويره، بما يمكن المؤسسة محل الدراسة من تحقيق التميّز والتفوق على منافسيها في مجال الصناعة.

المطلب الأول: تحليل مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لشركة مناجم الفوسفات

بعد عرض بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للمؤسسة محل الدراسة وإبراز نتائجها بشكل مجمل، سيتمّ تحليل نتائج مؤشرات مختلف أبعادها للوقوف على نقاط القوّة فيها لتثمينها ونقاط الضعف لعلاجها في المستقبل.

الفرع الأول: تحليل مؤشرات قياس أداء البعد المالي ومؤشرات قياس أداء بعد الزبائن

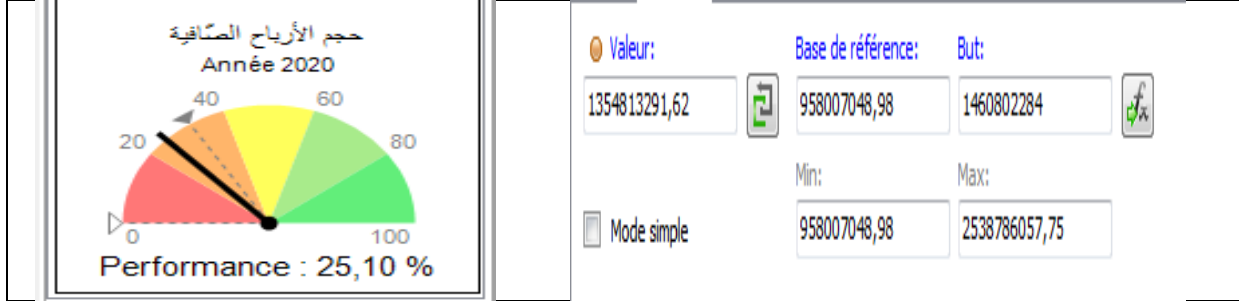
بالرجوع إلى نتائج مؤشرات الأداء المحسوبة سابقاً، سيتمّ التحليل بشيء من التفصيل لكلّ من مؤشرات قياس البعد المالي، ومؤشرات قياس بعد الزبائن خلال الفترة المدروسة.

1. تحليل مؤشرات قياس أداء البعد المالي

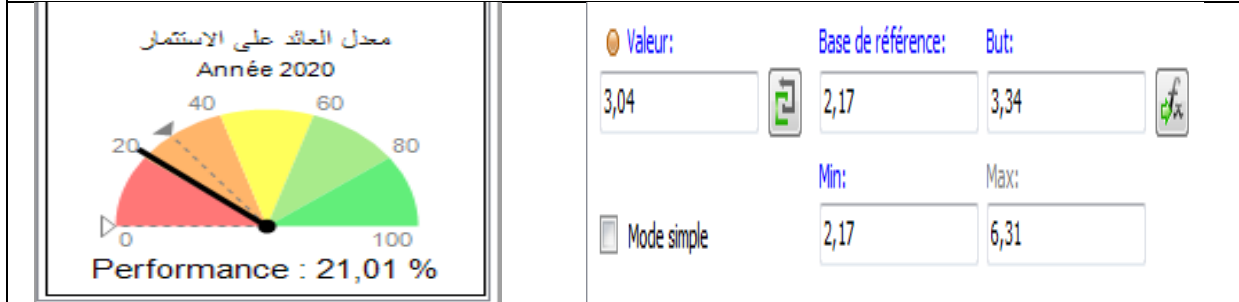
تسعى الشركة إلى تحسين أدائها المالي، لذا فإنّ نتائج المؤشرات المالية المحسوبة سابقاً ستعطي فكرة واضحة عن مدى نجاح الشركة في تفعيل أهمّ جانب من جوانب أدائها الشامل. لذا فإنّه من المهمّ جدّاً تحليل نتائج مؤشرات قياس أداء الشركة المتعلّق بالبعد المالي.

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

الشكل رقم (14): تحليل مؤشرات قياس أداء البعد المالي لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020



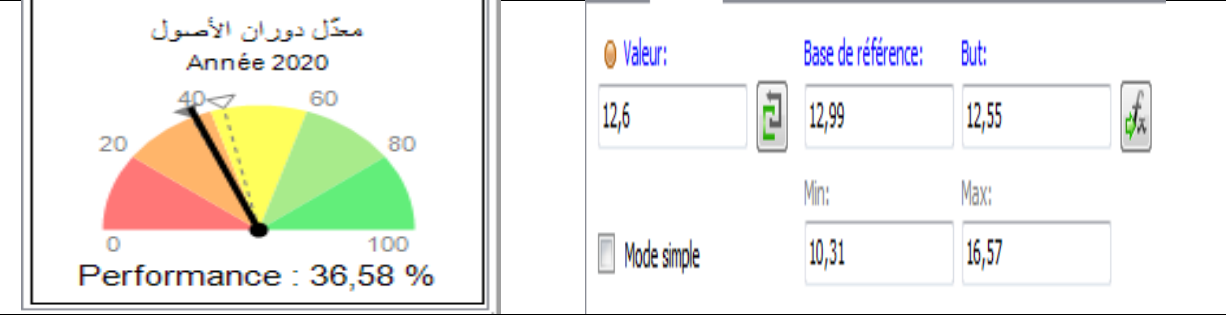
يتضح من الشكل أعلاه أنّ المؤسسة لم تحقق هدفها فيما يتعلق بمؤشر حجم الأرباح الصافية، حيث بلغت قيمته (1354813291,62) سنة 2020، وهي أقلّ مما حدّدته كهدف لنفس السنة بقيمة (1460802284) (دج)، وهذا بسبب انخفاض النتيجة العمليّاتيّة بنسبة (39.33%) سنة 2020 عمّا كان متوقّعا، كما أنّ الحجم المحقّق سنة 2020 قد ارتفع كذلك بنسبة (29.29%) مقارنة بالحجم المحقّق سنة 2019 والمحدّد بقيمة (958007048,98) (دج)، والسبب في ذلك يرجع إلى ارتفاع النتيجة الماليّة، وإلى جانب ذلك؛ واستنادًا إلى معطيات سابقة، فقد تمّ تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ (2538786057,75) (دج)، أمّا القيمة الصغرى له فقد حدّدت بـ (958007048,98) (دج). وبالتالي، فمعدّل أداء مؤشر حجم الأرباح الصافية قد بلغ نسبة (25.10%). وهو معدّل غير كافٍ بالنسبة للمؤسسة.



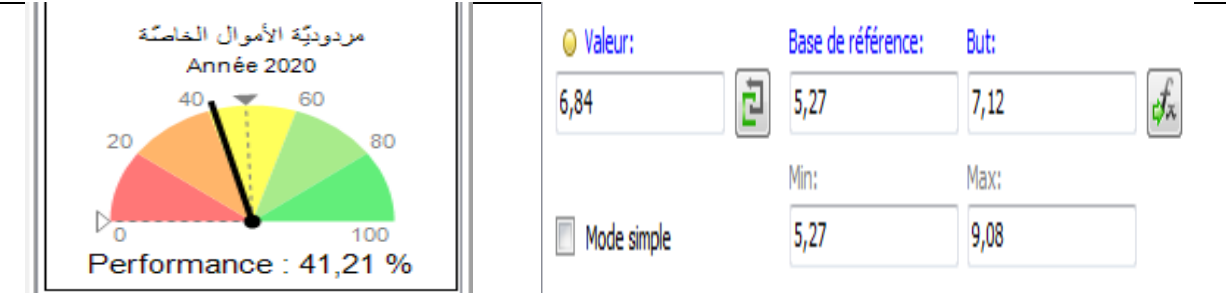
يتضح من الشكل أعلاه أنّ المؤسسة لم تحقق هدفها فيما يتعلق بمؤشر معدّل العائد على الاستثمار، حيث بلغ معدّله (3.04%) سنة 2020، وهو بعيد نوعًا ما عن الهدف الذي حدّدته كهدف لنفس السنة بمعدّل (3.34%)، وهذا بسبب انخفاض قيمة النتيجة الصافية للدورة بنسبة (7.82%) سنة 2020 عمّا كان متوقّعا، كما أنّ المعدّل المحقّق سنة 2020 قد ارتفع كذلك مقارنة بالمعدّل المحقّق سنة 2019 والمحدّد بنسبة (2.17%)؛ والسبب في ذلك يرجع إلى ارتفاع كلّ من قيمة النتيجة الصافية للدورة بنسبة (29.29%) وكذا قيمة الأصول الصافية بنسبة (0.86%)، وإلى جانب ذلك؛ واستنادًا إلى معطيات سابقة، فقد تمّ تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

(6.31%)، أما القيمة الصغرى له فقد حُدّدت بـ (2.17%). وبالتالي، فمعدّل أداء مؤشر العائد على الاستثمار قد بلغ نسبة (21.01%)، وهو معدّل غير كافٍ بالنسبة للمؤسسة.



يتّضح من الشكل أعلاه أنّ المؤسسة استطاعت أن تحقّق هدفها فيما يتعلّق بمؤشّر معدّل دوران الأصول، حيث بلغ معدّله (12.60%) سنة 2020، وهو تقريبًا يساوي المعدّل الذي حدّدته كهدف لنفس السنة بمعدّل (12.55%)، وهذا بسبب ارتفاع كلّ من قيمة المبيعات الصّافية بنسبة (3.55%)، وكذا إجمالي الأصول بنسبة (3.21%) سنة 2020 عمّا كان متوقّعا، كما أنّ المعدّل المحقّق سنة 2020 قد انخفض كذلك مقارنة بالمعدّل المحقّق سنة 2019 والمحدّد بنسبة (12.99%)، والسبب في ذلك يرجع إلى انخفاض قيمة المبيعات الصّافية بنسبة (2.22%) وارتفاع إجمالي الأصول بنسبة (0.88%)، وإلى جانب ذلك؛ واستنادًا إلى معطيات سابقة فقد تمّ تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشّر بـ (16.57%) أما القيمة الصغرى له فقد حُدّدت بـ (10.31%). وبالتالي، فمعدّل أداء مؤشّر دوران الأصول قد بلغ نسبة (36.58%)، وهو معدّل متوسط بالنسبة للمؤسسة.



يتّضح من خلال الشكل أعلاه أنّ المؤسسة لم تحقّق هدفها فيما يتعلّق بمؤشّر معدّل مردودية الأموال الخاصّة المحقّق، حيث بلغ معدّله (6.84%) سنة 2020؛ أي أنّ الدينار المستثمر من الأموال الخاصّة حقّق نتيجة عادية قبل الضريبة بقيمة 6.84 دج، وهو أقلّ من المعدّل الذي حدّدته كهدف لنفس السنة بنسبة (7.12%)، وهذا بسبب ارتفاع كلّ من قيمة النتيجة العادية قبل الضرائب بنسبة (0.93%)، وكذا قيمة الأموال الخاصّة بنسبة (4.80%) سنة 2020 عمّا كان متوقّعا، كما أنّ المعدّل المحقّق سنة 2020 قد ارتفع كذلك مقارنة بالمعدّل المحقّق سنة 2019 والمحدّد

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

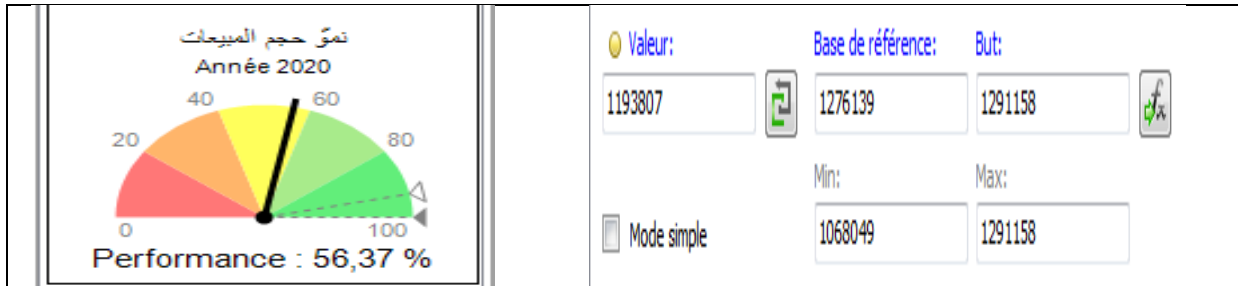
بنسبة (5.27%)، والسبب في ذلك يرجع إلى ارتفاع كُلف من قيمة النتيجة العادية قبل الضرائب بنسبة (25.25%) وكذا ارتفاع قيمة الأموال الخاصة بنسبة (3.31%)، وإلى جانب ذلك؛ واستنادًا إلى معطيات سابقة فقد تمّ تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ (9.08%)، أما القيمة الصغرى له فقد حدّدت بـ (5.27%). وبالتالي، فمعدّل أداء مؤشر المردودية الماليّة قد بلغ نسبة (41.21%). وهو معدّل مقبول بالنسبة للمؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية "BSC Designer"

2. تحليل مؤشرات قياس أداء بعد الزبائن

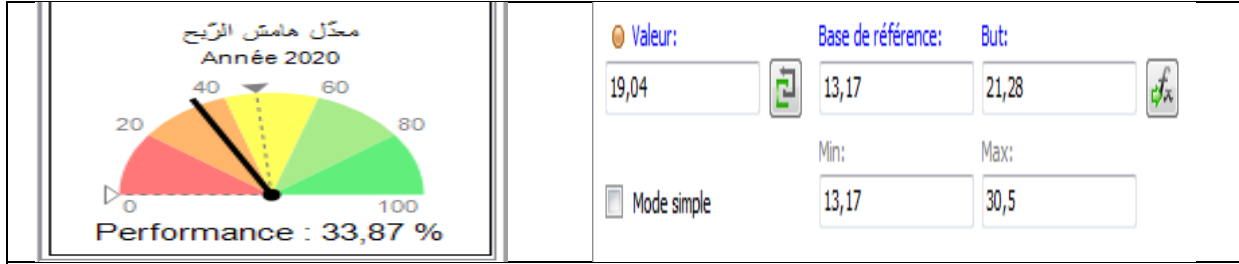
تسعى الشركة إلى تحقيق العديد من الأهداف التسويقية التي يعتبر إرضاء الزبائن وضمان وفائهم أكثرها أهمية، إضافة إلى عملها على توسيع حصتها السوقية، وتحقيق مركز تنافسي، لذا فإنّه من المهم جدًا تحليل نتائج مؤشرات أداء الشركة المتعلقة بعد الزبائن.

الشكل رقم (15): تحليل مؤشرات قياس أداء بعد الزبائن لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020

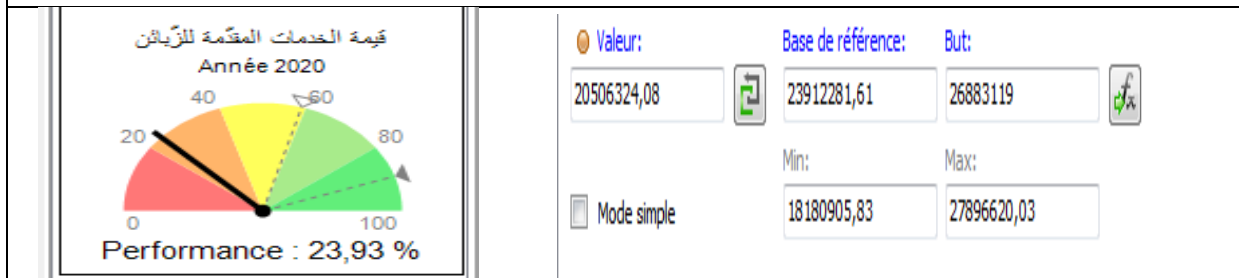


يتّضح من الشكل أعلاه أنّ المؤسسة لم تحقّق هدفها فيما يتعلّق بمؤشر نموّ حجم المبيعات، حيث بلغت قيمته (1193807 طن) سنة 2020، وهي أقلّ ممّا حدّده كهدف لنفس السنة بقيمة (1291158 طن)، وهذا بسبب انخفاض حجم المبيعات بنسبة (8.15%) سنة 2020 عمّا كان متوقّعا، كما أنّ حجم المبيعات المحقّق سنة 2020 قد انخفض كذلك بنسبة (6.90%) مقارنة بالحجم المحقّق سنة 2019 والمحدّد بقيمة (1276139 طن)، والسبب في ذلك يرجع إلى تأثير جائحة كورونا على تسويق المنتج، وما انجرّ عنه من تراجع طلبات الزبائن على هذا الأخير، وإلى جانب ذلك؛ واستنادًا إلى معطيات سابقة فقد تمّ تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ (1291158 طن)، أما القيمة الصغرى له فقد حدّدت بـ (1068049 طن). وبالتالي، فمعدّل أداء مؤشر نموّ حجم المبيعات قد بلغ نسبة (56.37%). وهو معدّل حسن بالنسبة للمؤسسة.

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة



يتضح من الشكل أعلاه أنّ المؤسسة لم تحقق هدفها فيما يتعلق بمؤشر معدل هامش الربح، حيث بلغ معدله (19.04%) سنة 2020، وهو أقلّ مما حدّدته كهدف لنفس السنة بمعدل (21.28%) وهذا بسبب انخفاض النتيجة الصافية للدورة بنسبة (8.15%) وارتفاع رقم الأعمال بنسبة (3.55%) عمّا كان متوقّعا سنة 2020، كما أنّ المعدل المحقّق سنة 2020 قد ارتفع كذلك مقارنة بالمعدل المحقّق سنة 2019 والمحدّد بنسبة (13.17%)، والسبب في ذلك يرجع إلى ارتفاع النتيجة الصافية للدورة بنسبة (29.29%)، ممّا أدّى إلى تغطية الانخفاض في رقم الأعمال بنسبة (2.22%)، وإلى جانب ذلك؛ واستنادًا إلى بيانات سابقة فقد تمّ تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ (30.50%) أمّا القيمة الصغرى له فقد حدّدت بـ (13.17%). وبالتالي، فأداء مؤشر معدل هامش الربح قد بلغ نسبة (33.87%). وهو معدل مقبول بالنسبة للمؤسسة.



يتضح من الشكل أعلاه أنّ المؤسسة لم تحقق هدفها فيما يتعلق بمؤشر الخدمات المقدّمة للزبائن، حيث بلغت قيمته (20506324.08) سنة 2020، وهي أقلّ مما حدّدته كهدف لنفس السنة بقيمة (26883119) دج، وهذا بسبب انخفاض قيمة الخدمات المقدّمة للزبائن بنسبة (31.10%) عمّا كان متوقّعا سنة 2020، كما أنّ القيمة المحقّقة سنة 2020 قد انخفضت كذلك مقارنة بالقيمة المحقّقة سنة 2019 والمحدّدة بقيمة (23912281.61) دج، والسبب في ذلك يرجع إلى انخفاض قيمة خدمات النقل المقدّمة للزبائن بنسبة (7.82%) نتيجة تأثيرات جائحة كورونا على خدمات النقل المرتبطة بتوصيل الطلبيات للزبائن، وإلى جانب ذلك؛ واستنادًا إلى بيانات سابقة فقد تمّ تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ (27896620.03) دج أمّا القيمة الصغرى له فقد حدّدت بـ (18180905.83) دج. وبالتالي، فأداء مؤشر قيمة الخدمات المقدّمة للزبائن قد بلغ (23.93%). وهو معدل غير كافٍ بالنسبة للمؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية "BSC Designer"

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

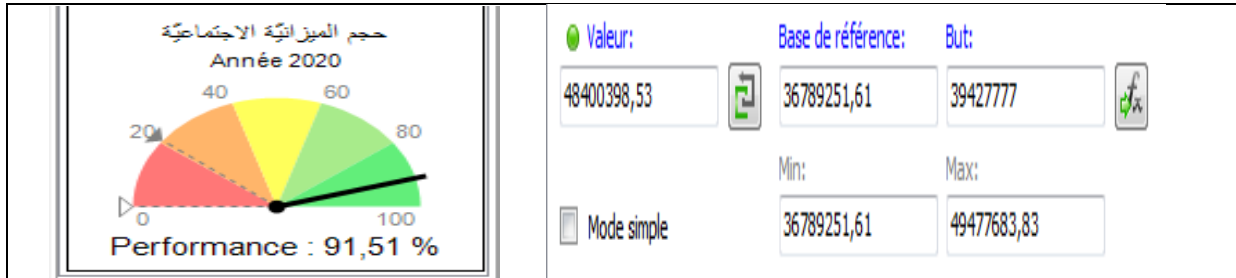
الفرع الثاني: تحليل مؤشرات قياس أداء البعد المجتمعي

بالرجوع إلى نتائج مؤشرات الأداء المحسوبة سابقاً، سيتم تحليل بشيء من التفصيل مؤشرات كل من البعد الاجتماعي، والبعد البيئي خلال الفترة المدروسة.

1. تحليل مؤشرات قياس أداء البعد الاجتماعي

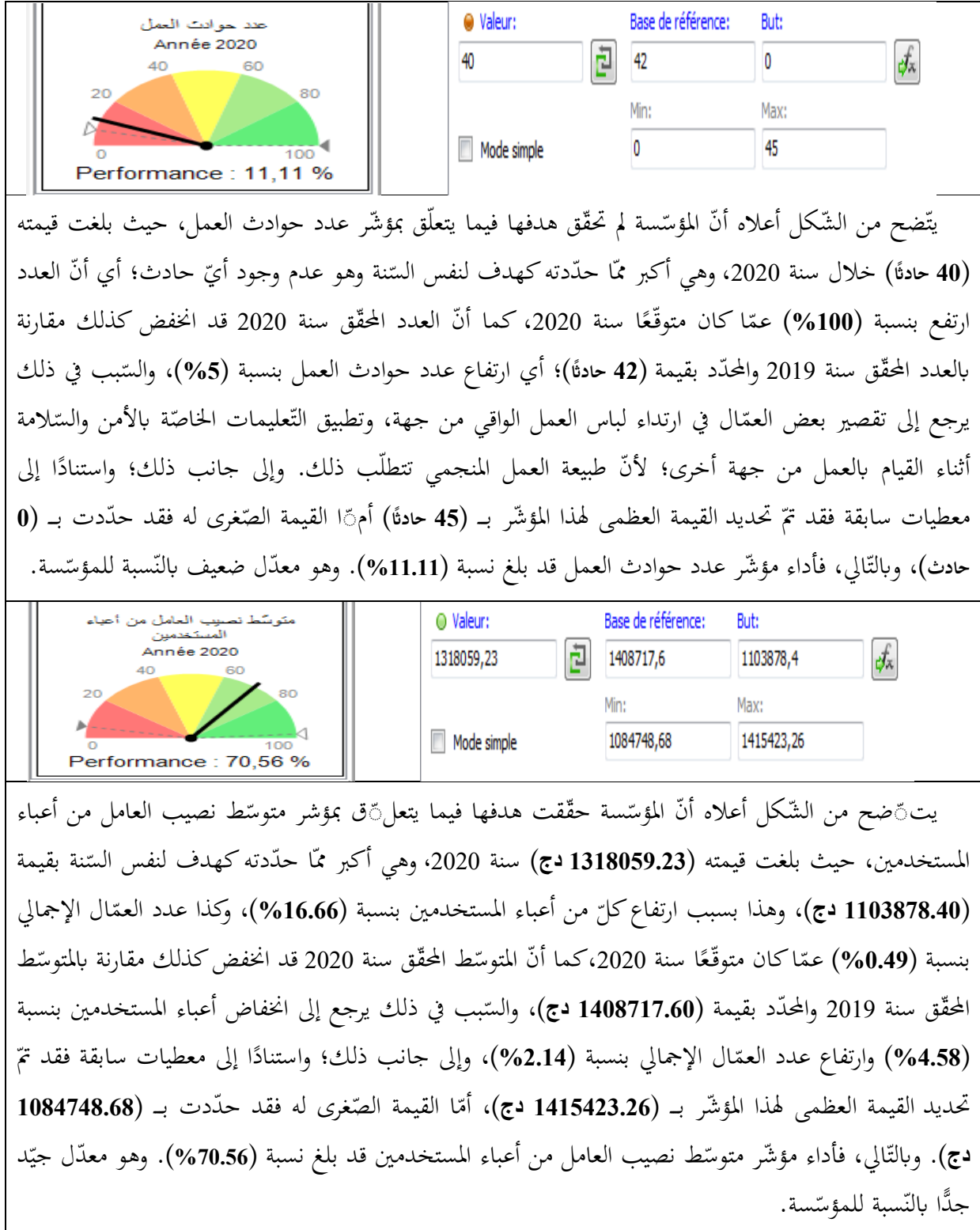
يتكامل هذا البعد مع جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأخرى لتحديد مدى التزام الشركة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مجتمعها، ومدى احترامها لصورة المؤسسة المواطنة، لذا فإنه من المهم جداً تحليل نتائج مؤشرات أداء الشركة المتعلقة بالبعد الاجتماعي.

الشكل رقم (16): تحليل مؤشرات قياس أداء البعد الاجتماعي لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020



يتضح من الشكل أعلاه أنّ المؤسسة قد حققت هدفها فيما يتعلق بمؤشر حجم الميزانية الاجتماعية، حيث بلغت قيمته (48 400 398.53 دج) سنة 2020 وهي أقلّ مما حدّدته كهدف لنفس السنة بقيمة (39427777 دج)، وهذا بسبب ارتفاع حجم الميزانية الاجتماعية بنسبة (18.54%) عمّا كان متوقّعا سنة 2020، كما أنّ الحجم المحقّق سنة 2020 قد ارتفع كذلك مقارنة بالحجم المحقّق سنة 2019 والمحدّد بقيمة (36789251.61 دج)، والسبب في ذلك يرجع إلى ارتفاع حجم الميزانية الاجتماعية بنسبة (23.99%)؛ أي أنّ ارتفاع حجم هذا المؤشر يعكس اهتمام المؤسسة بتحسين أدائها الاجتماعي، فهي تقدّم خدمات اجتماعية وصحية لموظفيها (كالحدج والعمرة، والعلاج) وأيضا خدمات للمجتمع (فقه رمضان، حملات التشجير)، وإلى جانب ذلك؛ واستنادا إلى بيانات سابقة فقد تمّ تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ (49477683.83 دج)، أما القيمة الصغرى له فقد حدّدت بـ (36789251.61 دج). وبالتالي، فأداء مؤشر حجم الميزانية الاجتماعية قد بلغ نسبة (91.51%). وهو معدّل مرتفع جداً بالنسبة للمؤسسة.

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة



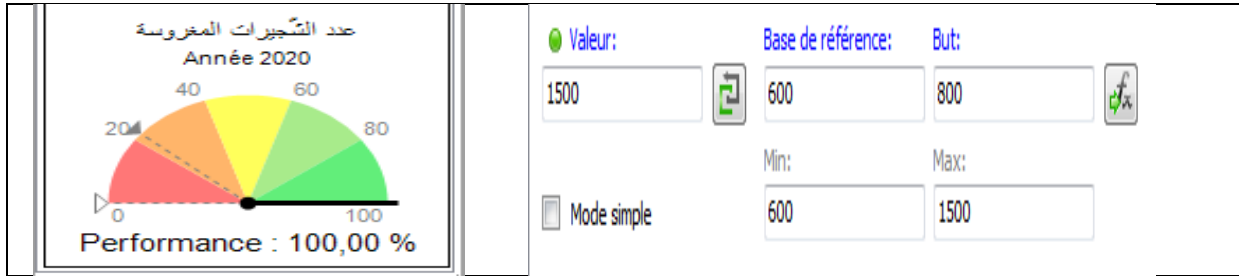
المصدر: من إعداد الطّالب بالاعتماد على مخرجات برمجية "BSC Designer"

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

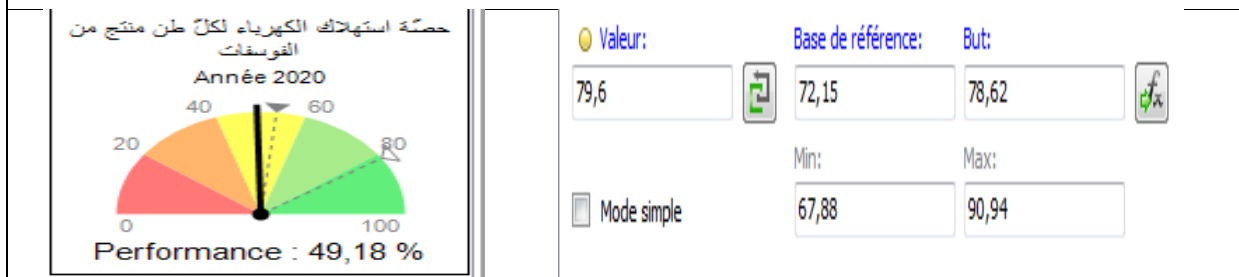
2. تحليل مؤشرات قياس أداء البعد البيئي

تسعى الشركة من خلال هذا البعد إلى المساهمة في التنمية المستدامة، وهذا من خلال الحفاظ على بيئتها ومحيطها وحمائته، ولذا فإنّه من المهمّ جدًّا تحليل نتائج مؤشرات أداء الشركة المتعلقة بالبعد البيئي.

الشكل رقم (17): تحليل مؤشرات قياس أداء البعد البيئي لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020



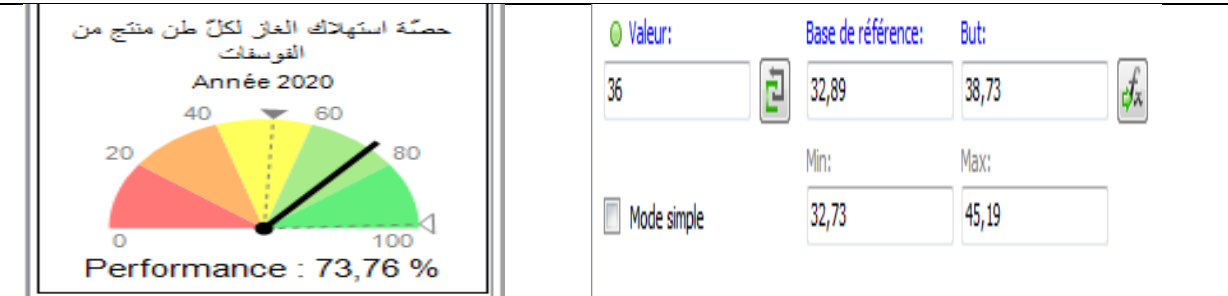
يتّضح من الشكل أعلاه أنّ المؤسسة حققت هدفها فيما يتعلّق بمؤشّر عدد الشجيرات المغروسة في إطار السياسة البيئية للمؤسسة، حيث بلغت قيمته (1500 شجيرة) سنة 2020، وهي أكبر ممّا حدّدته كهدف لنفس السنة بقيمة (800 شجيرة)، وهذا بسبب ارتفاع عدد الشجيرات المغروسة بنسبة (46.67%) عمّا كان متوقّعا سنة 2020، كما أنّ العدد المحقّق سنة 2020 قد ارتفع كذلك بنسبة (60%) مقارنة بالعدد المحقّق سنة 2019 والحدّد بقيمة (600 شجيرة)، وهذا يعكس سعي المؤسسة في المحافظة على البيئة والحدّ من مسببات تلوث الهواء الناتجة عن نشاطها المنجمي، وإلى جانب ذلك؛ واستنادًا إلى معطيات سابقة فقد تمّ تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشّر بـ (2000 شجيرة) أمّا القيمة الصّغرى له فقد حدّدت بـ (600 شجيرة). وبالتالي، فأداء مؤشّر عدد الشجيرات المغروسة قد بلغ نسبة (100%). وهو معدّل مرتفع جدًّا بالنسبة للمؤسسة.



يتّضح من الشكل أعلاه أنّ المؤسسة لم تحقّق هدفها فيما يتعلّق بمؤشّر حصّة استهلاك الكهرباء للطن الواحد من الفوسفات، حيث بلغت قيمته (79.60 دج) سنة 2020، وهي أكبر ممّا حدّدته كهدف لنفس السنة بقيمة (78.62 دج)، وهذا بسبب انخفاض كلّ من تكلفة استهلاك الكهرباء الإجماليّة بنسبة (2.27%)، وكذا حجم الإنتاج بنسبة (3.55%) عمّا كان متوقّعا سنة 2020، كما أنّ الحصّة المحقّقة سنة 2020 قد ارتفعت كذلك مقارنة بالحصّة المحقّقة

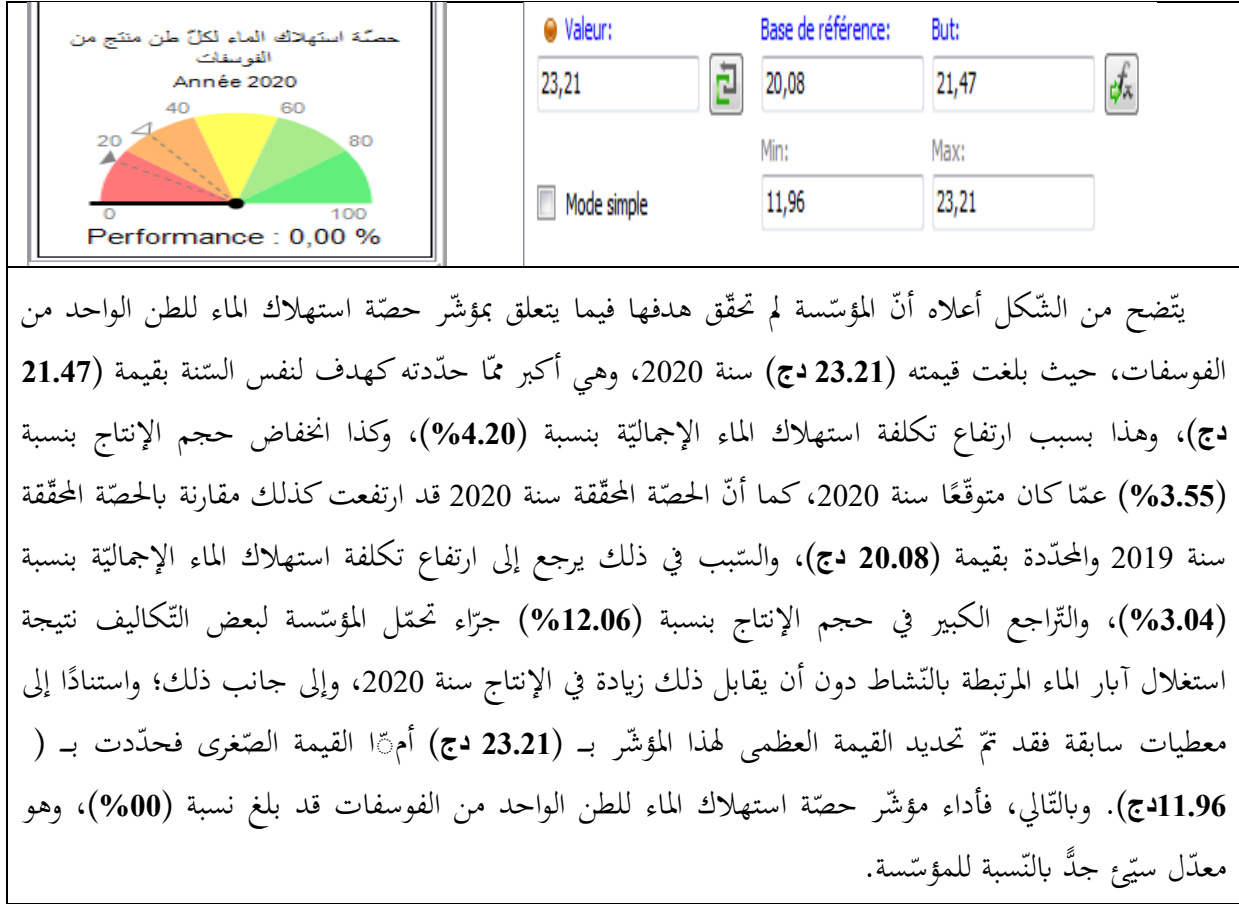
الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

سنة 2019 والمحددة بقيمة (72.15 دج)، والسبب في ذلك يرجع إلى انخفاض تكلفة استهلاك الكهرباء الإجمالية بنسبة (1.58%)، والتراجع الكبير في كمية الإنتاج بنسبة (12.06%) جراء تخفيض عدد عمال المحجر بنسبة (50%) في ظل إجراءات جائحة كورونا، مع استمرار تحمل المؤسسة لتكلفة الكهرباء التي تستهلكها محركات آلات ومعدات سلسلة معالجة الفوسفات الخام بالمركب المنجمي سنة 2020، وإلى جانب ذلك؛ واستنادًا إلى معطيات سابقة فقد تمّ تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ (90.94 دج)، أما القيمة الصغرى له فقد حددت بـ (67.88 دج). وبالتالي، فأداء مؤشر حصّة استهلاك الكهرباء للطن الواحد من الفوسفات قد بلغ نسبة (49.18 دج). وهو معدل متوسط بالنسبة للمؤسسة. وقد أثر على تكلفة إنتاج الطن الواحد من الفوسفات.



يتضح من الشكل أعلاه أنّ المؤسسة حققت هدفها فيما يتعلق بمؤشر حصّة استهلاك الغاز للطن الواحد من الفوسفات، حيث بلغت قيمته (36.00 دج) سنة 2020، وهي أقل مما حددته كهدف لنفس السنة بقيمة (38.73 دج)، وهذا بسبب انخفاض كلّ من تكلفة استهلاك الغاز الإجمالية بنسبة (11.41%)، وكذا حجم الإنتاج بنسبة (3.55%) عمّا كان متوقعًا سنة 2020، كما أنّ الحصّة المحققة سنة 2020 قد ارتفعت كذلك مقارنة بالحصّة المحققة سنة 2019 والمحددة بقيمة (32.89 دج)، والسبب في ذلك يرجع إلى انخفاض تكلفة استهلاك الغاز الإجمالية بنسبة (2.39%)، والتراجع الكبير في حجم الإنتاج بنسبة (12.06%) جراء تخفيض عدد عمال المحجر بنسبة (50%) في ظل إجراءات جائحة كورونا، وتأثير ذلك على نظام العمل بالمركب المنجمي سنة 2020، وإلى جانب ذلك؛ واستنادًا إلى معطيات سابقة فقد تمّ تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ (45.19 دج)، أما القيمة الصغرى له فقد حددت بـ (32.73 دج). وبالتالي، فأداء مؤشر حصّة استهلاك الغاز للطن الواحد من الفوسفات قد بلغ نسبة (73.76 دج)، وهو معدل جيّد بالنسبة للمؤسسة.

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة



المصدر: من إعداد الطّالب بالاعتماد على مخرجات برمجية "BSC Designer"

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

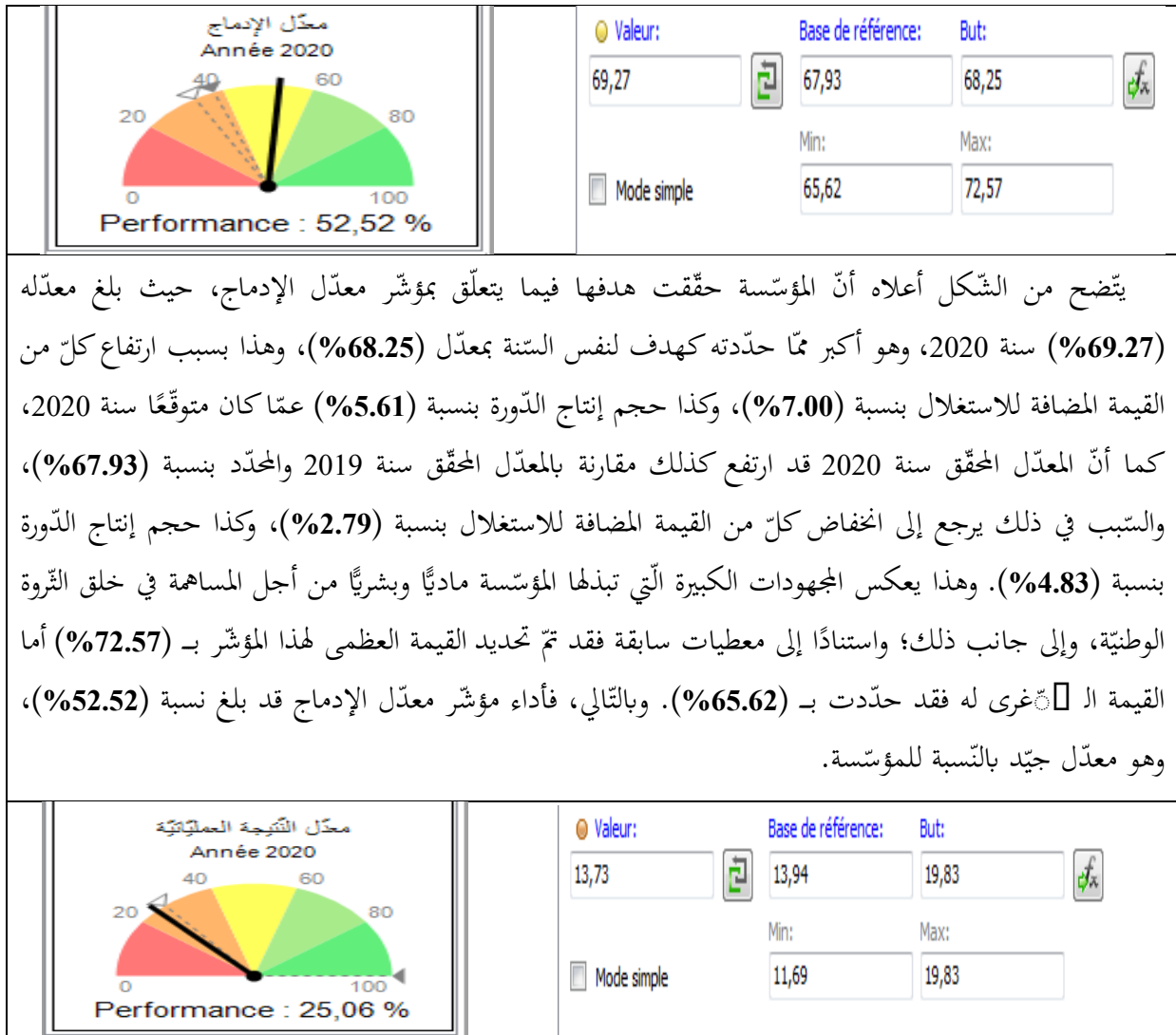
الفرع الثالث: تحليل مؤشرات قياس أداء بعد العمليات الداخلية ومؤشرات قياس أداء بعد النمو والتعلم
بالرجوع إلى نتائج مؤشرات الأداء المحسوبة سابقاً، سيتم تحليل بشيء من التفصيل لمؤشرات كل من بعد
العمليات الداخلية، وبعد أداء النمو والتعلم خلال الفترة المدروسة.

1. تحليل مؤشرات قياس أداء بعد العمليات الداخلية

تسعى الشركة إلى تحقيق التميز في مختلف أنشطتها وعملياتها الداخلية لبلوغ رضا مساهمها وزبائنها وباقي
أصحاب المصلحة، لذا فإنه من المهم جداً تحليل نتائج مؤشرات أداء الشركة المتعلقة ببعدها العمليات الداخلية.

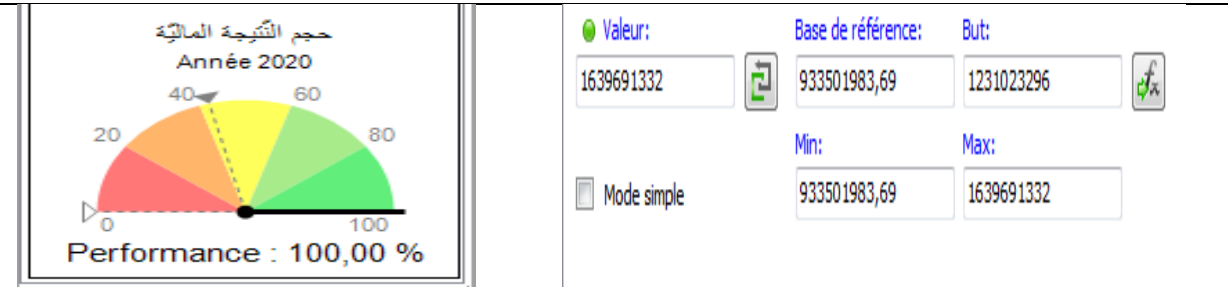
الشكل رقم (18): تحليل مؤشرات قياس أداء بعد العمليات الداخلية لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة

2020



الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

يتضح من الشكل أعلاه أنّ المؤسسة لم تحقّق هدفها فيما يتعلّق مؤشّر معدّل التّيجة العمليّاتيّة (نتيجة الاستغلال)، حيث بلغ معدّله (13.73%) سنة 2020، وهو أقلّ مما حدّدته كهدف لنفس السنة بمعدّل (19.83%)، وهذا بسبب انخفاض التّيجة العمليّاتيّة بنسبة (39.33%)، وارتفاع رقم الأعمال بنسبة (3.55%) عمّا كان متوقّعا سنة 2020، كما أنّ المعدّل المحقّق سنة 2020 قد انخفض كذلك مقارنة بالمعدّل المحقّق سنة 2019 والمحدّد بنسبة (13.94%)، والسبب في ذلك يرجع إلى انخفاض كلّ من التّيجة العمليّاتيّة بنسبة (3.85%)، وكذا رقم الأعمال بنسبة (2.22%) جرّاء تأثيرات جائحة كورونا على مبيعات المؤسسة سنة 2020، وإلى جانب ذلك؛ واستنادا إلى معطيات سابقة فقد تمّ تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشّر بـ (19.83%) أمّا القيمة الصّغرى له فقد حدّدت بـ (11.69%). وبالتالي، فأداء مؤشّر معدّل التّيجة العمليّاتيّة قد بلغ نسبة (25.06%)، وهو معدّل مقبول بالنسبة للمؤسسة.



يتضح من الشكل أعلاه أنّ المؤسسة حقّقت هدفها فيما يتعلّق بمؤشّر تطوّر التّيجة الماليّة، حيث بلغ قيمة (1639691332 دج) سنة 2020، وهو أعلى ممّا حدّدته كهدف لنفس السنة بقيمة (1231023296.09 دج)، وهذا بسبب ارتفاع كلّ من المنتوجات الماليّة بنسبة (24.97%)، وكذا الأعباء الماليّة بنسبة (28.86%) عمّا كان متوقّعا سنة 2020، كما أنّ الحجم المحقّق سنة 2020 قد ارتفع كذلك مقارنة بالحجم المحقّق سنة 2019 والمحدّد بقيمة (933501983.69 دج)، والسبب في ذلك يرجع إلى ارتفاع كلّ من المنتوجات الماليّة بنسبة (43.56%)، وكذا الأعباء الماليّة بنسبة (80.64%)، وهذا يعكس تحسّن كفاءة الإدارة الماليّة بالمؤسسة، وإلى جانب ذلك؛ واستنادا إلى معطيات سابقة فقد تمّ تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشّر بـ (1639691332 دج)، أمّا القيمة الصّغرى له فقد حدّدت بـ (933501983.69 دج)، وبالتالي، فأداء مؤشّر تطوّر التّيجة الماليّة قد بلغ نسبة (100%)، وهو معدّل جيّد بالنسبة للمؤسسة.

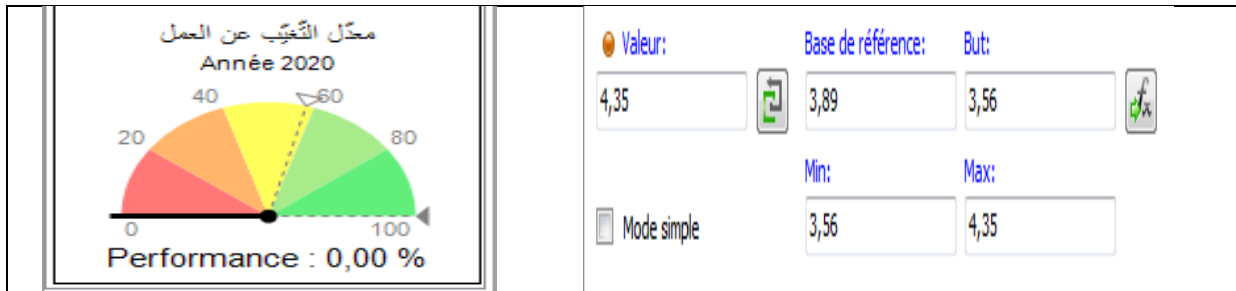
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية "BSC Designer"

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

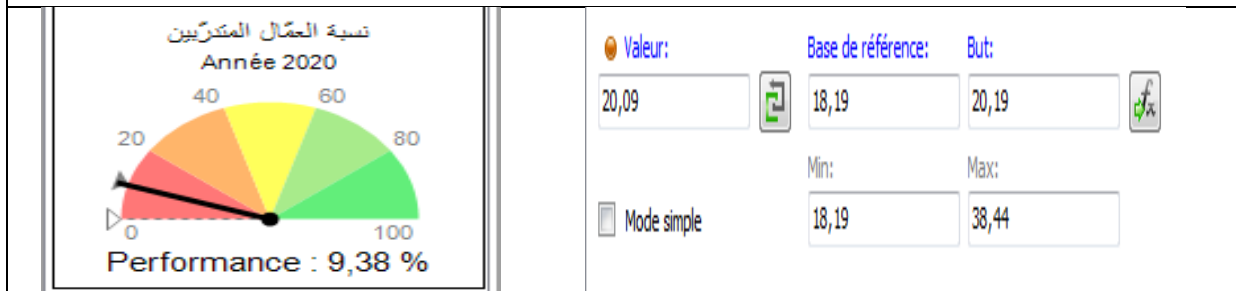
2. تحليل مؤشرات قياس أداء بعد النمو والتعلم

لضمان تميز الشركة في مختلف أنشطتها وعملياتها الداخلية عليها أن تمتلك موارد بشرية مؤهلة وكفاءة قادرة على الإبداع والابتكار، وهذا لا يتم إلا من خلال تكوينهم وتحفيزهم وتمهينهم وزيادة معارفهم، ولذا فإنه من المهم جدًا تحليل نتائج مؤشرات أداء الشركة المتعلقة بعد النمو والتعلم.

الشكل رقم (19): تحليل مؤشرات قياس أداء بعد النمو والتعلم لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020



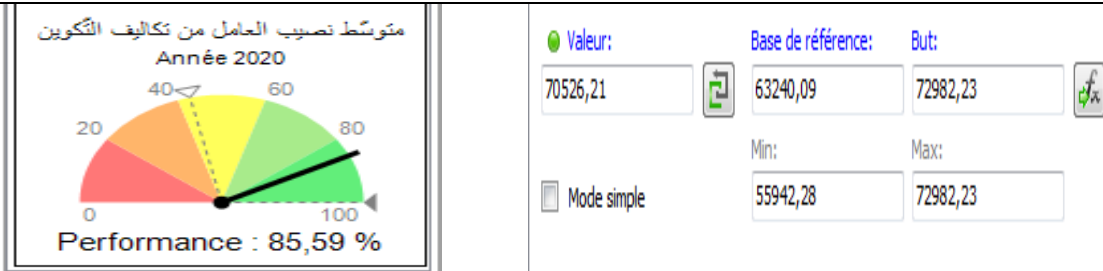
يتضح من الشكل أعلاه أنّ المؤسسة لم تحقق هدفها فيما يتعلق بمؤشر معدل التغيب عن العمل، حيث بلغ معدل (4.35%) سنة 2020، وهو أعلى مما حددته كهدف لنفس السنة بمعدل (3.56%)، وهذا بسبب ارتفاع معدل الغياب بنسبة (18.16%) عما كان متوقعًا سنة 2020، كما أنّ المعدل المحقق سنة 2020 قد ارتفع كذلك مقارنة بالمعدل المحقق سنة 2019 والمحدد بنسبة (3.89%)، والسبب في ذلك يرجع إلى ارتفاع معدل الغياب بنسبة (10.57%) جراء الارتفاع في عدد حوادث العمل بالمؤسسة وأيضًا للظروف الصحية جراء جائحة كورونا، وإلى جانب ذلك؛ واستنادًا إلى معطيات سابقة فقد تمّ تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ (4.35%)، أما القيمة الصغرى له فقد حددت بـ (0%). وبالتالي، فأداء مؤشر التغيب عن العمل قد بلغ نسبة (0%). وهو معدل سيء بالنسبة للمؤسسة.



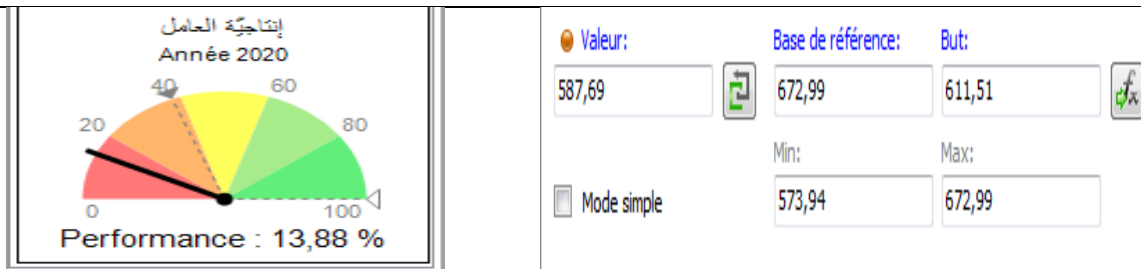
يتضح من الشكل أعلاه أنّ المؤسسة حققت هدفها تقريبًا فيما يتعلق بمؤشر معدل العمال المنتدبين حيث بلغت نسبته (20.09%) سنة 2020، وهو تقريبًا يساوي المعدل الذي حددته كهدف لنفس السنة بمعدل (20.19%)، وهذا بسبب ارتفاع عدد العمال الإجمالي بنسبة (0.49%) وتساوي عدد العمال المنتدبين المحقق مع ما كان متوقعًا

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

سنة 2020، كما أنّ النسبة المحققة سنة 2020 قد ارتفعت كذلك مقارنة بالنسبة المحققة سنة 2019 والمحددة بنسبة (18.19%)، والسبب في ذلك يرجع إلى ارتفاع كُلف من عدد العمال المتدربين بنسبة (11.41%)، وكذا عدد العمال الإجمالي بنسبة (2.14%)، وهذا يعكس اهتمام المؤسسة بتدريب وتكوين عمالها لتحسين أدائهم، وإلى جانب ذلك؛ واستناداً إلى بيانات سابقة فقد تمّ تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ (38.44%)، أمّا القيمة الصغرى له فقد حدّدت بـ (18.19%). وبالتالي، فأداء مؤشر معدّل العمال المتدربين قد بلغ نسبة (09.38%)، وهو معدّل غير كافٍ بالنسبة للمؤسسة.



يتّضح من الشكل أعلاه أنّ المؤسسة لم تحقّق هدفها فيما يتعلق بمؤشر متوسط نصيب العامل من تكاليف التكوين، حيث بلغت قيمته (70526.21 دج) سنة 2020، وهي أقلّ ممّا حدّده كهدف لنفس السنة بقيمة (72982.23 دج)، وهذا بسبب انخفاض ميزانية التكوين بنسبة (3.48%) وتساوي عدد العمال المتدربين المحقّق مع ما كان متوقّعا سنة 2020، كما أنّ متوسط نصيب العامل من تكاليف التكوين المحقّق سنة 2020 قد ارتفع كذلك مقارنة بمتوسط متوسط نصيب العامل من تكاليف التكوين المحقّق سنة 2019 والمحدّد بقيمة (63240.09 دج)، والسبب في ذلك يرجع إلى ارتفاع كُلف من ميزانية التكوين بنسبة (20.56%)، وكذا ارتفاع عدد العمال المتدربين بنسبة (11.41%)، وإلى جانب ذلك؛ واستناداً إلى معطيات سابقة فقد تمّ تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ (72982.23 دج) أمّا القيمة الصغرى له فقد حدّدت بـ (55942.28 دج). وبالتالي، فأداء مؤشر متوسط نصيب العامل من تكاليف التكوين قد بلغ نسبة (85.59%)، وهو معدّل جيّد جداً بالنسبة للمؤسسة.



يتّضح من الشكل أعلاه أنّ المؤسسة لم تحقّق هدفها فيما يتعلق بمؤشر إنتاجية العامل، حيث بلغ حجمه (587.69 طن) سنة 2020، وهو أقلّ ممّا حدّده كهدف لنفس السنة بقيمة (611.51 طن)، وهذا بسبب انخفاض

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

حجم الإنتاج بنسبة (3.55%)، وارتفاع عدد العمّال الإجمالي بنسبة (0.49%)، كما أنّ الإنتاجية المحقّقة سنة 2020 قد انخفضت كذلك مقارنة بالإنتاجية المحقّقة سنة 2019 والمحدّدة بحجم (672.99 طن)، والسبب في ذلك يرجع إلى انخفاض حجم الإنتاج بنسبة (12.06%) وارتفاع عدد العمّال الإجمالي بنسبة (2.14%) جرّاء تأثيرات جائحة كورونا على النشاط الإنتاجي بالمركّب المنجمي ونظام العمل بالمؤسسة سنة 2020، وإلى جانب ذلك؛ واستناداً إلى معطيات سابقة فقد تمّ تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشّر بـ (672.99 طن)، أمّا القيمة الصّغرى له فقد حدّدت بـ (573.94 طن). وبالتالي، فأداء مؤشّر إنتاجية العامل قد بلغ نسبة (13.88%)، وهو معدّل غير كافٍ بالنسبة للمؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية "BSC Designer"

المطلب الثاني: تحليل أبعاد الأداء الشّامل لشركة مناجم الفوسفات

يتضمّن الأداء الشّامل ثلاثة أبعاد رئيسية (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي والبعد البيئي)، حيث أنّ البعد الاقتصادي يُعتبر الأكثر أهمية ويشمل الجانب المالي، التّسويقي، الإنتاجي، والإداري في حين يرتبط البعد الاجتماعي أساساً بالمسؤولية الاجتماعية للشركة تجاه مجتمعها الداخلي والخارجي، أمّا البعد البيئي فيرتبط بالمسؤولية البيئية للشركة تجاه محيطها.

الفرع الأول: تحليل أداء البعد الاقتصادي

يهدف تحليل الأداء الاقتصادي للمؤسسة إلى معرفة مدى قدرة هذه الأخيرة على تلبية متطلّبات المساهمين والزبائن والموردين من أجل كسب ثقتهم ورضاهم. وسيتمّ بشيء من التفصيل تحليل الأداء الاقتصادي للمؤسسة محلّ الدّراسة.

1. عرض مكّونات الأداء الاقتصادي

يمكن عرض الأداء الاقتصادي للمؤسسة محلّ الدّراسة من خلال تحقّق الأهداف المتعلقة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المقترحة التي تصبّ في محور البعد الاقتصادي، والذي يضمّ كلّ من الأبعاد الآتية:

أ. البعد المالي: يعتبر الجزء الأهمّ في الأداء الاقتصادي، لذا فهو محصّلة تحقّق الأهداف الثلاثة (تعظيم حجم الأرباح الصّافية، الاستغلال الأمثل للأصول، تحسين المردودية المالية)؛

ب. بعد الزبائن: يعتبر محصّلة تحقّق الهدفين (الرّفعة من الحصة السّوقية، تحسين المردودية التّجارية، والرّفعة من مستوى رضا الزبائن)؛

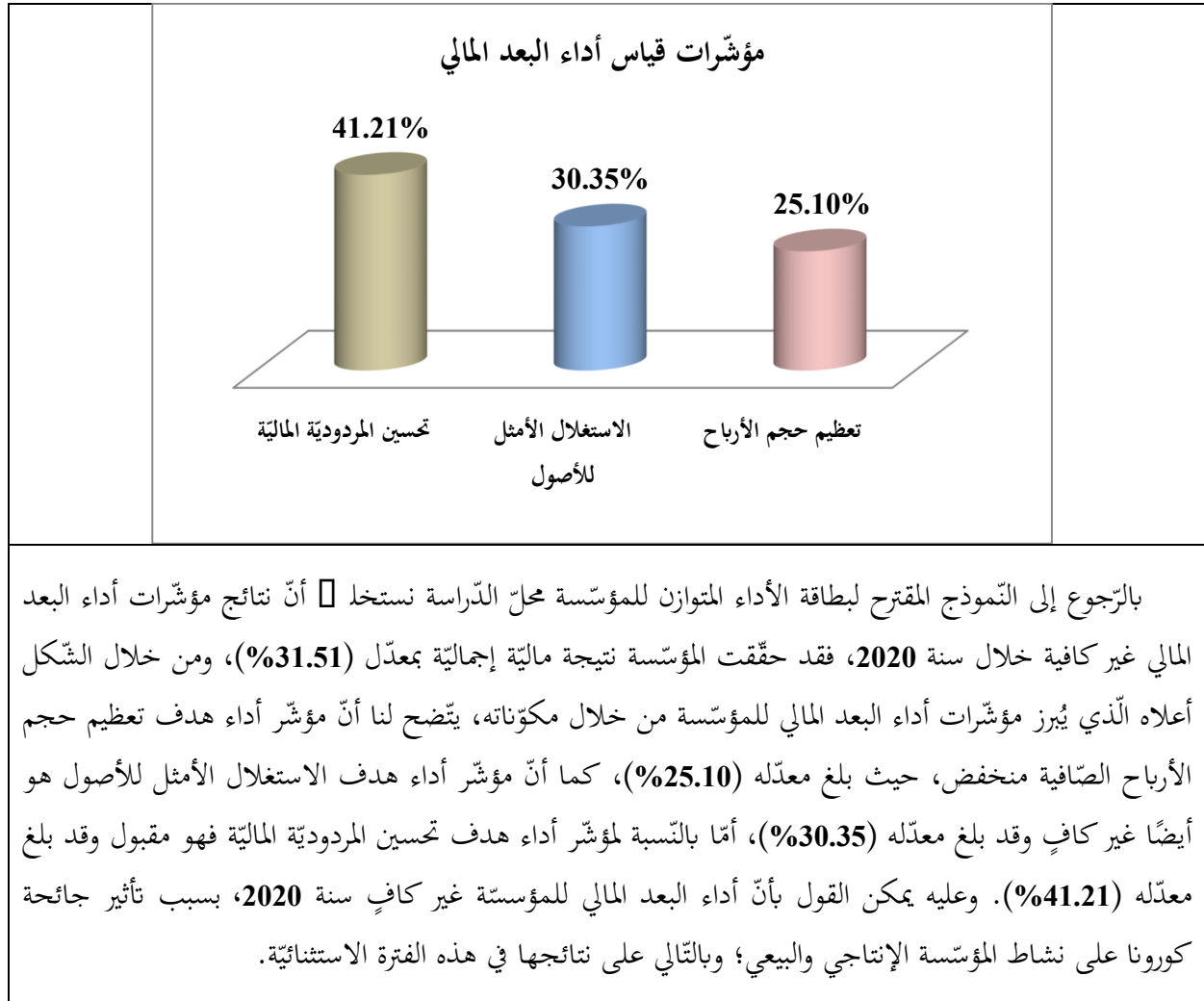
الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

ج. بعد العمليات الداخلية: يعتبر محصلة تحقّق الأهداف الثلاثة (تحسين كفاءة الإنتاج، تحسين كفاءة الاستغلال، وتحسين كفاءة الإدارة المالية).

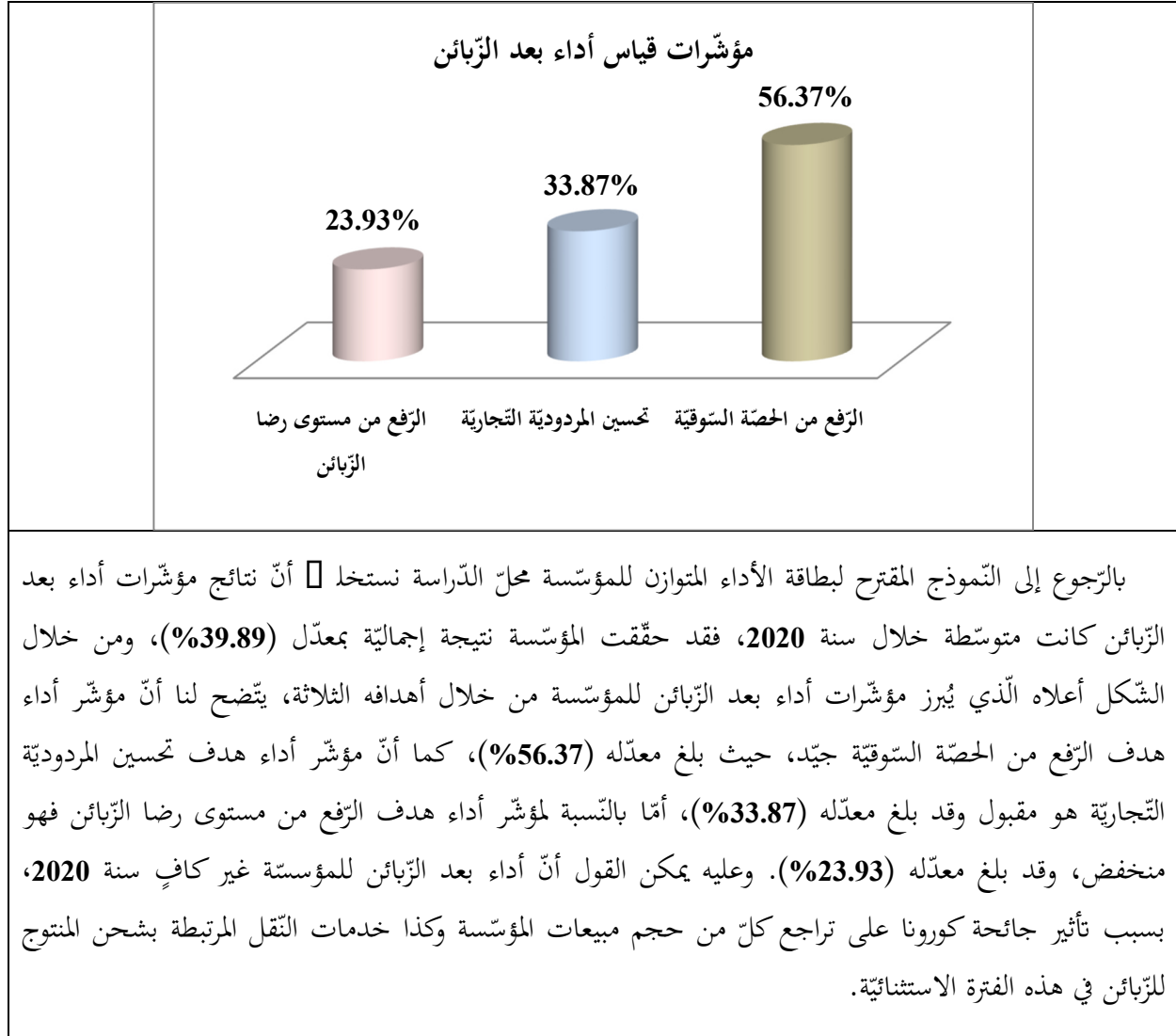
2. تحليل مكّونات الأداء الاقتصادي

تسعى الشركة إلى تطوير أدائها الاقتصادي، وهذا لا يتحقّق إلا من خلال تحسين أداء مختلف جوانب أنشطتها المالية، التسويقية، الإنتاجية والتنظيمية، والتي تضمن تحقيق أهدافها الإستراتيجية المقترحة لكسب ميزة تنافسية مستدامة. وعليه سيتمّ تحليل الأداء الاقتصادي للشركة من خلال الأبعاد المكوّنة له.

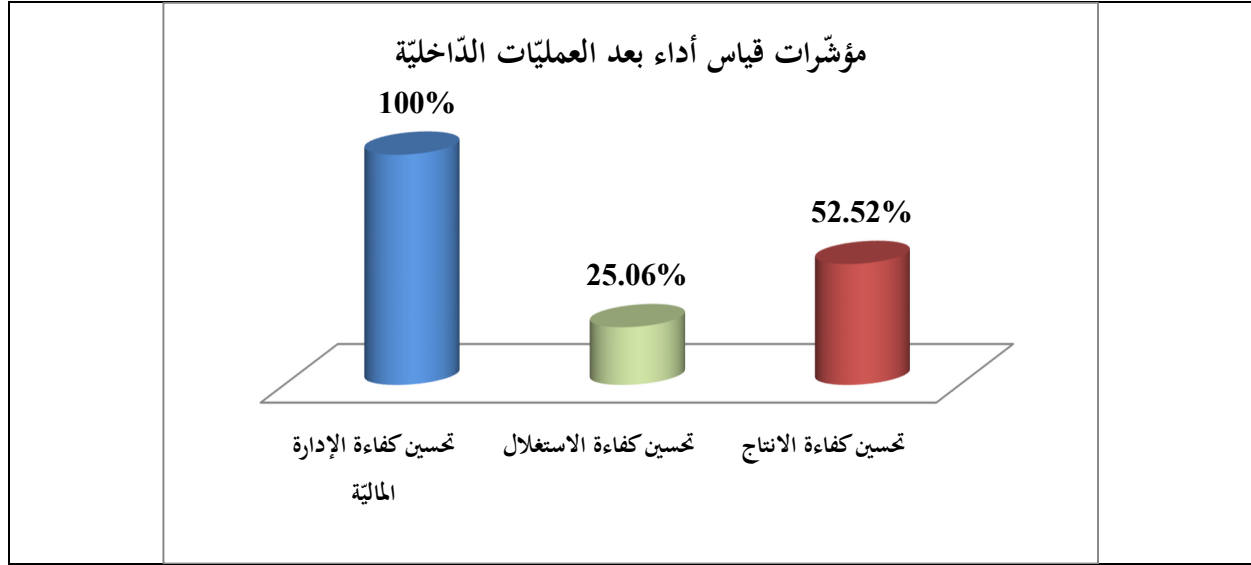
الشكل رقم (20): تحليل مكّونات الأداء الاقتصادي لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020



الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة



الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة



بالرجوع إلى النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محلّ الدراسة نستخلص أنّ نتائج مؤشرات أداء بعد العمليات الداخلية جيّدة خلال سنة 2020، فقد حققت المؤسسة نتيجة إجمالية بمعدل (58.53%)، ومن خلال الشكل أعلاه الذي يُبرز مؤشرات أداء بعد العمليات الداخلية للمؤسسة من خلال أهدافه الثلاثة، يتّضح لنا أنّ مؤشر أداء هدف تحسين كفاءة الإنتاج جيّد، حيث بلغ معدّله (52.52%)، كما أنّ مؤشر أداء هدف تحسين كفاءة الاستغلال هو مقبول، وقد بلغ معدّله (25.06%)، أمّا بالنسبة لمؤشر أداء هدف تحسين كفاءة الإدارة المالية فهو مرتفع جدًّا، وقد بلغ معدّله (100%). وعليه يمكن القول أنّ أداء بعد العمليات الداخلية للمؤسسة جيّد سنة 2020، والمؤسسة تطمح لتحقيق نتائج أفضل في السنوات المقبلة.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج "Excel"، واستنادًا إلى نتائج برمجية "BSC Designer"

الفرع الثاني: تحليل أداء البعد الاجتماعي

يهدف تحليل الأداء الاجتماعي للمؤسسة إلى معرفة مدى قدرة هذه الأخيرة على تحقيق الرضا الوظيفي لأفرادها على اختلاف مستوياتهم، لأنّ الأداء الشامل قد يتأثر سلبًا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي فقط، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية. وسيتمّ بشيء من التفصيل تحليل الأداء الاجتماعي للمؤسسة محلّ الدراسة.

1. عرض مكونات الأداء الاجتماعي

يمكن عرض الأداء الاجتماعي للمؤسسة محلّ الدراسة من خلال تحقق الأهداف المتعلقة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي تصبّ في محور البعد الاجتماعي. والذي يضم كلّ من البعدين الآتيين:

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

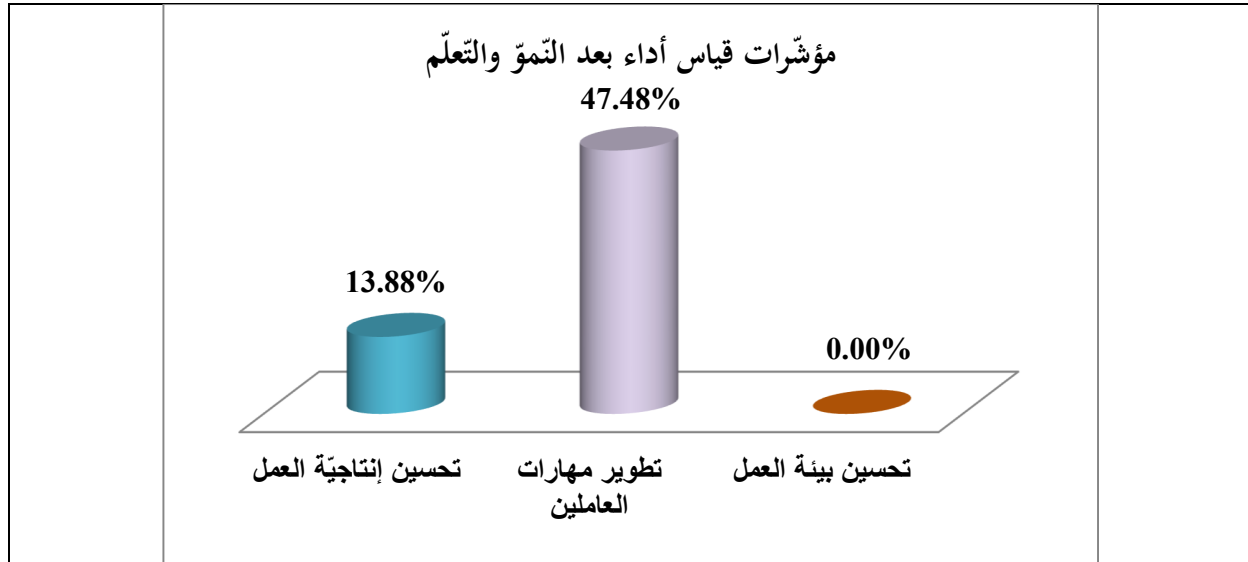
أ. بعد التّموّ والتّعلّم: والذي يُعتبر محصّلة تحقّق الأهداف الثلاثة (تحسين بيئة العمل، تطوير مهارات العاملين، وتحسين إنتاجيّة العمل).

ب. البعد الاجتماعي: والذي يُعتبر محصّلة تحقّق الأهداف الثلاثة (تعزيز المساهمة الاجتماعيّة، تحسين مستوى الرضا الوظيفي، وضمان صحة وسلامة العمّال).

2. تحليل مكوّنات الأداء الاجتماعي

تسعى المؤسسة إلى توطيد علاقتها بعمّالها وتكوينهم وتحفيزهم وتعليمهم وتمهينهم لتضمن تحسّن أدائهم ودفعهم نحو الإبداع والابتكار، إضافة إلى التزامها بمسؤوليّتها الاجتماعيّة وإسهامها في التّنمية المستدامة. وعليه سيتمّ تحليل الأداء الاجتماعي للشركة من خلال البعدين المكوّنين له.

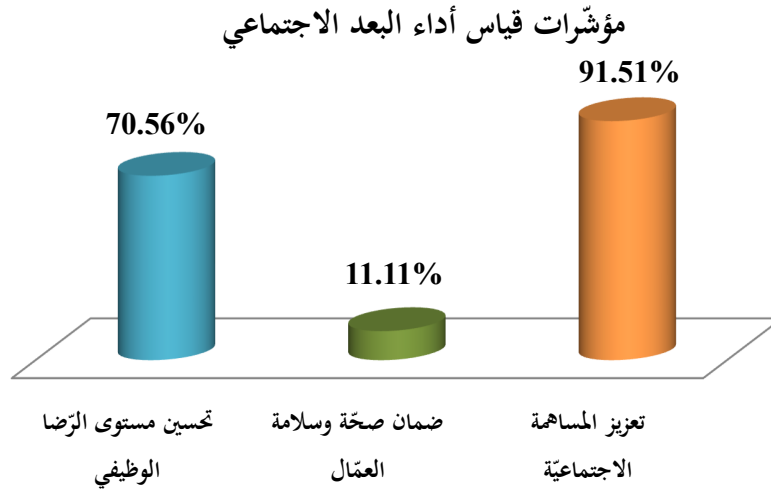
الشكل رقم (21): تحليل مكوّنات الأداء الاجتماعي لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020



بالرجوع إلى التّمودج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محلّ الدّراسة نستخلص أنّ نتائج مؤشّرات أداء بعد التّموّ والتّعلّم منخفضة خلال سنة 2020، فقد حقّقت المؤسسة نتيجة إجماليّة بنسبة (23.16%)، ومن خلال الشكل أعلاه الذي يُبرز أداء بعد التّموّ والتّعلّم للمؤسسة من خلال أهدافه الثلاثة، يتّضح لنا أنّ مؤشّر أداء هدف تحسين بيئة العمل سيء جداً، حيث بلغ معدّله (00%)، كما أنّ مؤشّر أداء هدف تطوير مهارات العمّال هو مقبول، وقد بلغ معدّله (47.48%)، أمّا بالنسبة لمؤشّر أداء هدف تحسين إنتاجيّة العمل فهو منخفض، وقد بلغ معدّله (13.88%). وعليه يمكن القول أنّ أداء بعد التّموّ والتّعلّم للمؤسسة غير كافٍ سنة 2020، بسبب تأثير جائحة كورونا على نظام العمل بالمؤسسة وما انجرّ عنه من تراجع لحجم الإنتاج والإنتاجيّة وارتفاع معدّل التغيب عن

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

العمل في هذه الفترة الاستثنائية.



بالرجوع إلى التّموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محلّ الدّراسة نستغلّ أنّ نتائج مؤشرات أداء البعد الاجتماعي جيّدة خلال سنة 2020، فقد حققت المؤسسة نتيجة إجمالية بنسبة (56.04%)، ومن خلال الشكل أعلاه الذي يُبرز أداء البعد الاجتماعي للمؤسسة من خلال أهدافه الثلاثة، يتّضح لنا أنّ مؤشر أداء هدف تعزيز المساهمة الاجتماعيّة هو جيّد جدًّا، حيث بلغ معدّله (91.51%)، كما أنّ مؤشر أداء هدف ضمان صحّة وسلامة العمّال منخفض جدًّا، فقد بلغ معدّله (11.11%)، أمّا بالنسبة لمؤشر أداء هدف تحسين مستوى الرضا الوظيفي فهو جيّد، وقد بلغ معدّله (70.56%). وعليه يمكن القول أنّ أداء البعد الاجتماعي للمؤسسة جيّد سنة 2020، ويمكن للمؤسسة تحقيق مستويات أفضل في المستقبل.

المصدر: من إعداد الطّالب بالاعتماد على برنامج "Excel"، واستنادًا إلى نتائج برمجية "BSC Designer"

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

الفرع الثالث: تحليل أداء البعد البيئي

يهدف تحليل الأداء البيئي للمؤسسة إلى معرفة مدى قدرة هذه الأخيرة على تحقيق مساهمتها الفاعلة في تنمية وتطوير البيئة المحيطة بها. وسيتم بشيء من التفصيل تحليل الأداء البيئي للمؤسسة محل الدراسة.

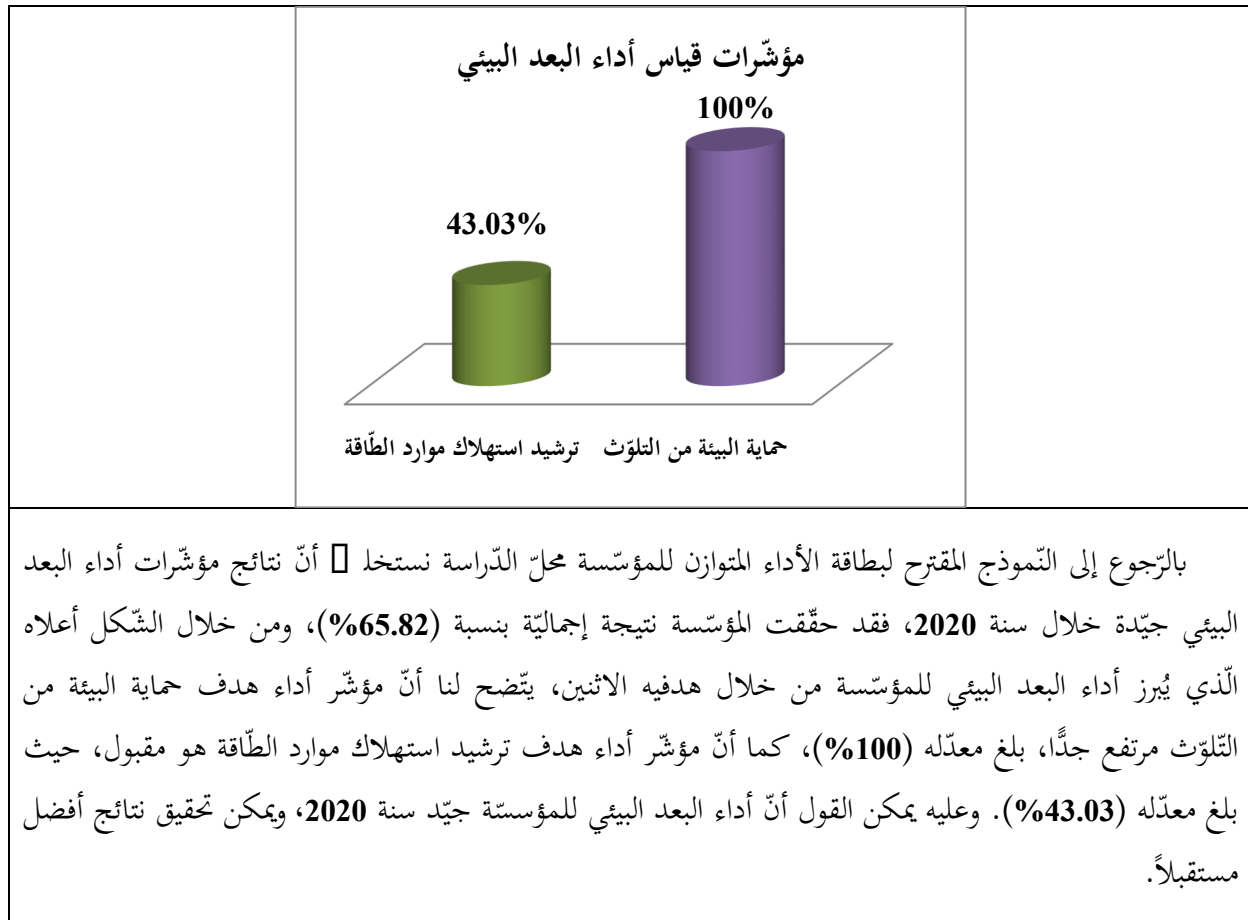
1. عرض مكونات الأداء البيئي

يمكن عرض الأداء البيئي للمؤسسة محل الدراسة من خلال تحقق الأهداف المتعلقة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المقترحة التي تصبّ في محور البعد البيئي، ويُعتبر محصلة تحقق الهدفين (حماية البيئة من التلوث، ترشيد استهلاك موارد الطاقة).

2. تحليل مؤشرات الأداء البيئي

يعتبر هذا البعد أحدث أبعاد الأداء الشامل، ويحدّد مدى التزامها بمسؤوليتها البيئية، وإسهامها في تحقيق التنمية المستدامة. وعليه سيتمّ تحليل الأداء الاجتماعي للشركة من خلال البعدين المكوّنين له.

الشكل رقم (22): تحليل مكونات الأداء البيئي لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج "Excel"، واستنادًا إلى نتائج برمجية "BSC Designer"

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

المطلب الثالث: تحليل نتائج الأداء الشامل وآفاق تحسينه في شركة مناجم الفوسفات انطلاقاً من عرض وتحليل مكونات الأداء الشامل من خلال أبعاده الثلاثة (أداء البعد الاقتصادي، أداء البعد الاجتماعي، وأداء البعد البيئي)، سيتم في هذا المطلب تحليل نتائج الأداء الشامل المحقق في المؤسسة محل الدراسة وآفاق تحسينه في المستقبل.

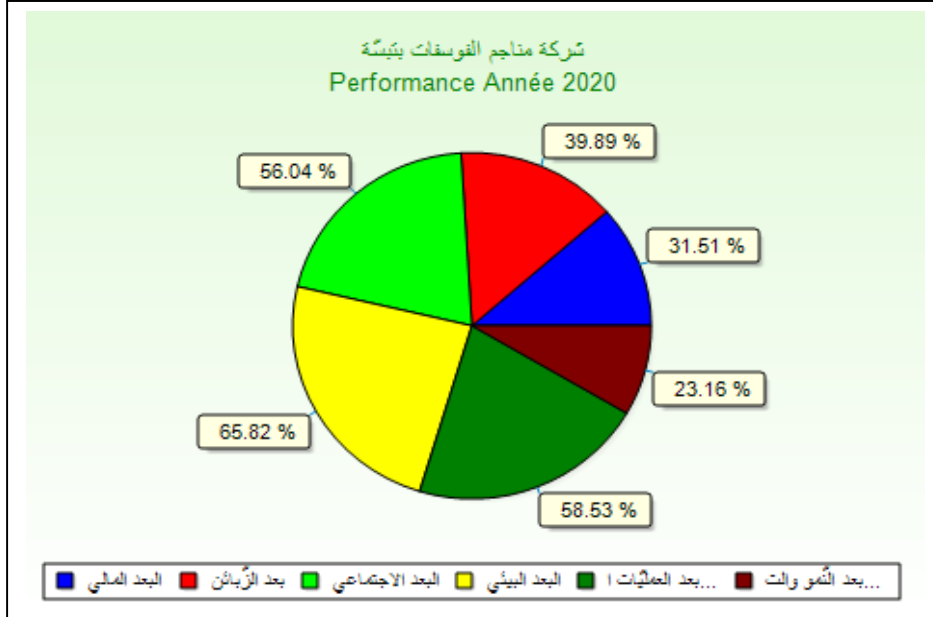
الفرع الأول: تحليل نتائج الأداء الشامل

يُعتبر الأداء الشامل محصلة الأبعاد الثلاثة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، والبعد البيئي)، ومن خلال نتائج مؤشرات أبعاده الثلاثة المذكورة سابقاً، يمكن عرضه وتحليل نتائجه في المؤسسة محل الدراسة كما سيأتي.

1. عرض مؤشرات أبعاد الأداء الشامل

يمكن عرض مؤشرات أبعاد الأداء الشامل للمؤسسة محل الدراسة بالاعتماد على نتائج مكوناته المذكورة سابقاً من خلال الشكل أدناه.

الشكل رقم (23): أبعاد الأداء الشامل لشركة "SOMIPHOS" خلال سنة 2020



المصدر: برمجية "BSC Designer"

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

2. تحليل مؤشرات الأداء الشامل

مما سبق، وبناءً على نتائج مؤشرات أداء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لشركة مناجم الفوسفات بتبسة، والتي أفضت إلى تحقيق أداءٍ شامل بمعدل (41.87%) خلال سنة 2020، حيث أنّ مؤشر أداء البعد الاقتصادي الذي يشمل كلّ من (أداء البعد المالي، وأداء بعد الزبائن وأداء بعد العمليات الداخليّة) هو غير كافٍ، حيث بلغ معدّله المتوسط (43.31%)، في حين كان مؤشر أداء البعد الاجتماعي الذي يشمل كلّ من (أداء بعد التعلّم، وأداء البعد الاجتماعي) هو أيضاً غير كافٍ بمعدل متوسط (39.60%)، أمّا عن مؤشر أداء البعد البيئي فهو جيّد، وكان بمعدل (65.82%). وعليه، يمكن القول بأنّ أداء الشركة المحقّق لسنة 2020 هو غير كافٍ نظراً لتأثير جائحة كورونا على نشاط المؤسسة خلال هذه الفترة الاستثنائية من جهة، بالإضافة إلى اقتصر هذه الدراسة على بعض الأهداف التي تمّ اقتراحها لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وأيضاً للأوزان النسبية المعطاة لهذه الأبعاد وكذا لمؤشرات قياسها.

الفرع الثّاني: شروط نجاح بطاقة الأداء المتوازن في شركة مناجم الفوسفات

يستوجب بناء نظام فعّال لقياس الأداء المتوازن في شركة مناجم الفوسفات تعبئة مختلف العناصر الماديّة والبشريّة والتنظيميّة باعتبارها أساس نجاح عمل بطاقة الأداء المتوازن في القيام بالهدف الذي وُجدت من أجله، ويمكن إبراز أهمّ هذه العناصر في النقاط الآتية:

- يتطلّب نجاح تطبيق مشروع بطاقة الأداء المتوازن في شركة مناجم الفوسفات إلى الجديّة من طرف المسؤولين بضرورة التحسين والتّطوير؛
- يحتاج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركة مناجم الفوسفات إلى الدّعم والمساندة من قِبَل الإدارة العليا؛
- يتطلّب بناء نظام بطاقة الأداء المتوازن في شركة مناجم الفوسفات تشكيل فريق عمل لتطبيقها ومتابعة تنفيذها، وذلك بالاستعانة بالخبراء في هذا المجال.
- التّركيز في سيورة تصميم بطاقة الأداء المتوازن على رؤى وأهداف ومبادرات تتماشى مع خصوصيّة المؤسسة؛
- ضرورة التّريث في تحضير وتصميم بطاقة الأداء المتوازن بشكل جيّد وعدم الاستعجال في تحصيل التّائج؛
- عقد دورات تكوينيّة وورشات عمل يشارك فيها جميع الموظّفين لإثراء معارفهم حول هذه الأداة وكيفية استخدام المؤشرات والمبادرات لتقييم أداء كلّ فرد وكلّ وظيفة في المؤسسة؛
- تطوير الأهداف الإستراتيجيّة التي تعكس تطلّعات أصحاب المصلحة، مع ضرورة تحديد ونشر القيم التي تتماشى مع هذه الاستراتيجيات لتحقيق رؤية المؤسسة؛
- الاستفادة من أنظمة تكنولوجيا المعلومات في سيورة التّغذية العكسيّة والتعلّم؛

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

- الاقتصار عدد قليل من مؤشرات قياس الأداء في كلِّ بُعد من أبعاد البطاقة، مع وجوب ربط المعايير المحددة في البطاقة بالمقارنات المرجعية للمؤسسات الناجحة؛

- تحديث بطاقة الأداء المتوازن دورياً بهدف التحسين المستمر والتطوير، ومواكبة التغيرات المستمرة سواءً كان ذلك في جانب المؤشرات المستهدفة أو في جانب المبادرات الإستراتيجية، والتأكد من أنها تعكس التوجه المستقبلي للمؤسسة.

الفرع الثالث: آفاق تحسين الأداء الشامل في شركة مناجم الفوسفات

على الرغم من الإمكانيات المادية والبشرية التي تمتلكها شركة مناجم الفوسفات إلا أنه من خلال الدراسة التي تم القيام بها، يلاحظ أنّ النتائج المتحصّل عليها متوسطة وغير كافية، وهذا قد يرجع للطرف الاستثنائي الذي مرّت به الشركة سنة 2020، بالإضافة إلى العديد من نقاط الضعف التي تتخلّل جوانب أدائها. وعليه، يجب على الشركة لكي تحسّن من مستوى أدائها الشامل التركيز على العديد من العناصر، والتي من أبرزها:

- تفعيل سياستها التمويلية والاستثمارية، والعمل على تعظيم ربحيتها باستمرار، والرفع من مردوديتها أموالها الخاصة لضمان تحقيق أداء مالي جيد؛

- تحسين كفاءتها الإنتاجية، والتجاوب مع الطلب المتزايد على المنتج بالمواصفات المطلوبة، بما ينعكس على تحسين أدائها الإنتاجية؛

- تنمية وتطوير حصتها السوقية من خلال تحسين الخدمات المقدمة للزبائن من أجل كسب رضاهم، وبما يدعم ولاءهم لمنتجاتها وعلامتها التجارية؛

- مراجعة استراتيجياتها التسويقية المتبعة، والعمل على تطويرها بما يرفع أداءها التسويقي، ويحسّن من قدرتها التنافسية ويمكنها من مواجهة استراتيجيات منافسيها؛

- الاهتمام بتحسين كفاءة نشاطها الاستغلالي، وتطوير كفاءة إدارتها المالية بما ينعكس إيجابياً على تحسين أدائها التنظيمي؛

- تحسين ظروف العمل، وخلق بيئة محفزة للموظفين لضمان رفع إنتاجيتهم، وبما يدعم استقرارهم الوظيفي في المؤسسة، ويحسّن من أدائهم الاجتماعي؛

- التركيز على تنمية وتطوير مهارات ومعارف مواردها البشرية من خلال الرفع من نسبة تدريبهم وتكوينهم، وبما يحفّزهم نحو الإبداع والابتكار؛

- الاستجابة لتطلّعات واحتياجات الزبائن المتغيرة باستمرار، واستعدادهم من حوزة المنافسين باعتبارهم طرف مهمّ في حياة المؤسسة يضمن لها البقاء والاستمرار؛

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

- تحسين علاقة المؤسسة في تعاملها مع استخدام الموارد الطبيعية، وترسيخ ثقافة ترشيد استهلاكها والمحافظة عليها لاستمرار منفعتها للأجيال القادمة، وبما يضمن نجاحها في الالتزام بمسؤوليتها البيئية وإسهامها في مسعى التنمية المستدامة؛
- نشر ثقافة المؤسسة المواطنة في أوساط موظفيها، باعتبار المؤسسة جزءاً لا يتجزأ من المجتمع الذي تتواجد فيه تؤثر فيه وتتأثر به، وبما ينعكس إيجابياً على تحسين أدائها المجتمعي.

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة

خلاصة الفصل

لقد تمّ من خلال هذا الفصل التطبيقي التّعريف على مؤسسة اقتصادية لها وزنها الكبير في الاقتصاد الوطني، ألا وهي شركة مناجم الفوسفات بتبسة، وقد تمّ التطرّق لأهمّ التغيّرات التي مهّدت لظهورها كمؤسسة مستقلة تزاوّل نشاطها في قطاع المناجم، وأهمّ الوظائف التي تقوم بها لتحقيق أهدافها، مع التركيز بصفة خاصّة على واقع وظيفة مراقبة التسيير والأدوات الرقابية المستخدمة من خلال الوثائق المالية الرّسميّة والتقارير التي أمكن الحصول عليها بمساعدة بعض إدارات المؤسسة. كما كانت الزيارات التي تمّ القيام بها للمؤسسة "وحدة المقرّ بعاصمة الولاية تبسة"، وكذا لأهمّ وحداتها الإستراتيجية "المركّب المنجمي بئر العاتر" والمقابلات التي أجريت مع إدارتها أعطتنا نظرة عن واقع المؤسسة في إطار ممارستها لوظيفة مراقبة التسيير.

تعتمد شركة مناجم الفوسفات على نظام مراقبة يركّز في عمله على بعض الأدوات الرقابية في قياس الأداء كالحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية وجداول القيادة، حيث أنّ هذه الأدوات الكلاسيكية تقتصر على قياس وتقييم الأداء المالي والمحاسبي هي غير كافية، ولا تستجيب لاحتياجات التسيير المعاصر ومطالب أصحاب المصلحة الذين تربطهم علاقة وثيقة بالمؤسسة. وبناءً على ذلك، ومن أجل تكييف نظام مراقبة التسيير مع واقع المؤسسات المعاصر يجب العمل بأدوات ومفاهيم جديدة تستوعب المستجدات الزاهنة، وتلبي احتياجات مختلف الأطراف ذات المصلحة. وعليه، فمن خلال المعلومات التي تمّ الحصول عليها من وثائق المؤسسة محلّ الدراسة تمّ تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة حديثة لقياس وتقييم الأداء بمختلف أبعاده في شركة مناجم الفوسفات بالاستعانة ببرمجية "Designer BSC" خلال سنة 2020 للوقوف على نقاط القوّة في المؤسسة لتثمينها واستثمارها، ونقاط الضعف لمعالجتها وتصحيحها.



خاتمة



لقد تمّ من خلال هذه الدراسة تناول نظام مراقبة التسيير ودوره في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وهذا بالتّطرق إلى واقع تسيير المؤسسات الاقتصادية في الظروف الزّاهنة، وتأثير التّغيير المؤسّسي على مراقبة التسيير من خلال إبراز ملامحها الجديدة والمفاهيم المرتبطة بها في ظلّ فلسفة التّنمية المستدامة، كما تمّ التّعرض لأسس الأداء المؤسّسي ومقاربات إدارته وآلية تحسينه، مع تناول أهمّ أدوات مراقبة التسيير التقليديّة والحديثة في قياس وتقييم الأداء المؤسّسي. وبناءً على ما ورد في الجزء النظريّ الذي لا يكتمل إلّا من خلال دراسة تطبيقيةّ تُجسّد فيها الأدبيّات النظريّة إلى واقع ملموس، فقد تمّ اختيار شركة مناجم الفوسفات بتبسة لمحاولة إسقاط ما هو نظري على الميدان. حيث تمّ التّطرق أوّلاً إلى تقديم عام للمؤسسة محلّ الدراسة وواقع مراقبة التسيير فيها، بالإضافة إلى أدوات المراقبة المستخدمة فيها لقياس وتقييم الأداء، ثمّ اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للشركة بالاستعانة ببرمجة "BSC Designer" من أجل قياس أدائها الشّامل، ليتّم في الأخير عرض وتحليل نتائج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المقترحة، وكذا قياس الأداء الشّامل للشركة. وعلى هذا الأساس، ومما سبق ذكره سيتمّ مناقشة العناوين الآتية:

1. اختبار فرضيات الدراسة

بناءً على ماورد في هذه الدراسة بشقيها النظري والتّطبيقي، يمكن مناقشة الفرضيات التي بُنيت عليها في الآتي:

- على الرّغم من أنّ شركة مناجم الفوسفات تنشط في بيئة تشهد تحولات وتطوّرات عديدة في شتى المجالات، إلّا أنّ نظام مراقبة تسييرها يتّسم بالبساطة وعدم التّعقيد، ويستخدم أدوات ذات كميّة تقدّم مؤشّرات ماليّة بحتة، وتقتصر على قياس وتقييم الأداء المالي؛ وهو ما يدعم صحة الفرضية الأولى.
- يعتمد نظام مراقبة التسيير على مستوى شركة مناجم الفوسفات على أدوات تقليديّة لقياس مستوى إشباع رغبات أصحاب المصلحة، فالمؤسسة تقوم بإعداد جداول قيادة شهرية تعرض من خلالها مؤشّرات ماليّة يستفيد منها حملة الأسهم، كما أنّ الشركة تعمل على تلبية احتياجات زبائنها، بالإضافة إلى منتجها الألبني (الفوسفات) فهي بصدد تنفيذ مشروع جديد لإنتاج الحمض الفوسفوري، وهذا ما سيسمح بتوسيع دائرة زبائنها وحصتها السوقيّة، وأيضاً الشركة تقدّم خدمات اجتماعية وحيّة لموظفيها في إطار تحسين أدائها الاجتماعي، وكذلك تسعى إلى المحافظة على بيئتها حمايتها من التلوث الناجم عن نشاطها من خلال المبالغ الماليّة التي تخصّصها سنويّاً لعمليات التشجير؛ وعليه، فالشركة في هذا الإطار تخدم عدّة أفراف، وتسعى لتلبية احتياجاتهم المختلفة؛ وهو ما يدعم صحة الفرضية الثانية.
- تستخدم شركة مناجم الفوسفات نظام المحاسبة الماليّة من أجل إعداد الكشوفات الماليّة، والمحاسبة التحليلية لتحليل الأعباء وحساب مختلف التكاليف وسعر التكلفة، وبالإضافة إلى ذلك تُعدّ كلّ من الموازنات التقديرية وجدول القيادة من أجل إعطاء صورة واضحة عن تطوّر نشاط المؤسسة وتحديد كلّ من موانع القوّة لاستثمارها، وموانع الضعف لعلاجها، كما تقوم أيضاً بإعداد تقارير فيما يخصّ الجانب البيئي. وعليه، فالشركة لا تستخدم أدوات المراقبة الحديثة

لتحسين أدائها، وتكتفي فقط باستخدام الأدوات التقليدية، والتي يبقى مجالها محدود ويقتصر على تحسين الأداء المالي والمحاسبي قصير المدى، ولا تخدم أهداف البعد الاستراتيجي [لويل المدى]؛ وهو ما يدعم صحة الفرضية الثالثة.

- تُعدُّ بطاقة الأداء المتوازن من بين الأدوات الحديثة في قياس وتقييم الأداء، فهي تسمح بسدّ الفجوة بين المدى الطويل والقصير من خلال تبني التوجّه الاستراتيجي وربطه بتوازن الأداء. ومن خلال محاولة تطبيق نموذج قياس الأداء الشامل لشركة مناجم الفوسفات بتبسة عن طريق بطاقة الأداء المتوازن، يمكن إبراز أهم نتائج اعتمادها في الآتي:

- إظهار قصور أدوات المراقبة المطبقة بالشركة في تقييم الأداء؛
- إعطاء [لورة أشمل] عن الأداء من خلال عدّة مؤشرات، حتى يكون التقييم أكثر دالة؛
- تقديم معلومات عن الأداء الاجتماعي والبيئي، فضلاً عن الأداء الاقتصادي للشركة؛
- كشف الاختلافات بين أبعاد الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لضبط مسار الأداء الشامل؛
- مساعدة الشركة على اتخاذ قراراتها في الوقت المناسب؛
- تحسين [لورة الشركة] في المجتمع الذي تنشط فيه من خلال تلبية احتياجات الأ[لراف ذات المصلحة].

وعليه، فتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لشركة مناجم الفوسفات سيسمح لها بقياس وتقييم أدائها الشامل من خلال عرضها لمختلف مؤشرات الأداء ذات الطبيعة الكمية والنوعية. فهي إذن؛ تعتبر كقاعدة للمعلومات لتلبية احتياجات مختلف أ[لحاب المصلحة]؛ وهو ما يدعم صحة الفرضية الرابعة.

2. النتائج العامة للدراسة

بالإضافة إلى نتائج الدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها على مستوى شركة مناجم الفوسفات خلال سنة 2020، والتي كانت في فترة استثنائية مرّت بها الشركة جرّاء جائحة كورونا، وما انجّر عنها من تأثيرات على المؤسسة بشكل عام ونشالها بشكل خاص، يمكن عرض نتائج أخرى عن واقع المؤسسة محلّ الدراسة في النقاط الآتية:

- شركة مناجم الفوسفات بتبسة هي إحدى المؤسسات الاقتصادية العمومية التي نشأت ولا تزال ضمن نظام يقوم أساساً على مبدأ التخطيط والرقابة المركزية، فالإدارة في المؤسسات الاقتصادية خاضعة للسلطة المركزية والتي تُعيق حرية الإبداع والابتكار. فهي إذن تعاني من مشكلة سوء التسيير، والتي انعكست بدورها على نظام تسييرها، فهو هشّ ولا يستطيع مواجهة الظروف والمستجدات الحالية التي تفرضها بيئة العمل الراهنة.

- يُعدُّ نظام مراقبة التسيير على مستوى الشركة امتداداً لنظام مراقبة التسيير على مستوى المركّب المنجمي بجبل العنق باعتباره أهم وحدة تابعة للشركة، وهذا ما سيجعل من وظيفة مراقبة التسيير تؤدي دورها بشكل أفضل في متابعة تنفيذ المهام.

- يتّسم نظام مراقبة التسيير القائم على مستوى الشركة بالسلافة والروتينية في عمله، فهو نظام رقابي كلاسيكي يستند إلى أدوات رقابية تقليدية تعتمد على معلومات مالية بحتة تُستخدم في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة على المدى القصير، ومن بين هذه الأدوات:

• **محاسبة التكاليف؛** تعتمد الشركة على نظام محاسبة تحليلية مدعوم بتطبيقات حاسوبية، يتم على مستواه تتبع عناصر التكلفة لكلا المنتجين في المؤسسة على طول سلسلة الإنتاج وولاً إلى تحديد تكلفة الإنتاج النهائية لكل منهما. غير أنّ هذا النظام محدود، ويبقى عاجزاً عن تقديم حلول فعالة لمتطلبات التسيير الاستراتيجي للتكاليف في المؤسسة؛

• **الموازنات التقديرية؛** تقوم الشركة بإعداد موازنات تقديرية مفصلة وبرامج عمل مخططة لكامل السنة فيما يتعلق بالمواد الأولية، والإنتاج، والمبيعات ومحاوله تنفيذها من خلال الوسائل المتاحة لها؛ فهي إذن تعمل بمبدأ العمل بالتقديرات كونه يمثل أداة أساسية في سيرورة المراقبة، إلا أنّ هذه الأداة تركز على الجانب المالي فقط، وتعيق سيرورة الإبداع في المؤسسة؛

• **جداول القيادة؛** تعتمد الشركة على مجموعة من جداول القيادة، لكنّها بسيطة في شكلها ومضمونها، تستند إلى مؤشرات مالية بحتة غير كافية، ولا تستجيب لمتطلبات التسيير المعاصر واحتياجات مختلف أصحاب المصلحة، فهي إذن؛ تقتصر على تقييم النتائج المالية من خلال عملية المقارنة بين بيانات السنة الحالية وبيانات السنة الماضية واستخراج الانحرافات وحساب معدّل تطورها.

- **إعوبة تصميم نظام رقابي على مستوى الشركة** يغطّي متطلبات المسؤولية المجتمعية والتدقيق البيئي للشركة، وذلك لحداثة هذه الأنظمة وقلة الخبراء والمؤهلين في هذا المجال.

- **تنشط الشركة في سوق عالية التنافس،** وبعتمادها على منتج وحيد هو الفوسفات يجعلها عرضة لتقلبات أسعاره في الأسواق العالمية.

- **تعاني الشركة من مشاكل في عملية نقل الفوسفات الخام من المنجم إلى ميناء التصدير،** الأمر الذي يستدعي النظر إلى التقنية التي تستخدمها شركة مكتب الشريف للفوسفات بالمغرب، وهي تقنية أنبوب نقل لباب الفوسفات التي أُلقت سنة 2014، حيث تعتبر تكنولوجيا عالية الكفاءة والفعالية في حلّ مشكلة نقل الفوسفات الخام.

- **تعاني الشركة من انخفاض عدد الزبائن في السوق الأوروبية،** نتيجة غلق مصانع تحويل الفوسفات بناءً على اتجاه هذه الدول لحماية البيئة من فضلات هذه المصانع.

- **تتعرض الشركة لتهديدات كبيرة من المنافسين** خاصة من قبل شركة مكتب الشريف للفوسفات بالمغرب، والتي تُعتبر المجموعة الرائدة في مجال صناعة الفوسفات، ولذا يجب عليها بناء وحدة للدكاء التنافسي خاصة بها لردّ تحركات

منافسيها، وبما يمنحها ميزة التعرّف على التغيرات التي تُحدّد وجودها، والفرص التي إذا ما استثمارتها تساعدها على تطوير مكانتها التنافسية.

3. توصيات الدراسة

انطلاقاً من النتائج المذكورة سابقاً، يمكن اقتراح ما يلي:

- ينبغي على الشركة إتباع إستراتيجية للتّحسين المستمرّ، فيما يتعلّق بطريقة أداء العمّال لمهامهم، في تحسين جودة المنتج وتقليل الفاقد، وفي تدنية التّكاليف؛
- يتعيّن على الشركة الاستفادة من التجارب الرائدة في مجال دمج مبادئ التّنمية المستدامة في إستراتيجية المؤسسة أو في مجال إعداد تقارير التّنمية المستدامة المستعملة في الإفصاح عن الأداء البيئي والاجتماعي؛
- ينبغي على الشركة تبني الأدوات الرقائبيّة الحديثة في جميع مجالات التّسيير المختلفة، للحصول على نتائج أشمل وأدقّ، خالصة نظام القياس المتوازن للأداء من أجل تقييم أدائها الشامل، وتلبية احتياجات كافة أصحاب المصلحة؛
- يتوجّب على الشركة بذل مجهودات تسويقية أكبر في جذب زبائن جدد، واستغلال موقعها الجغرافي من أجل زيادة حصّتها السّوقية وتنفيذ مشروع إنتاج الحمض الفسفوري، وهذا من أجل فتح أسواق جديدة والاستفادة من مزايا إستراتيجية التنوع؛
- ضرورة تركيز الشركة على الحاجات الفعلية للزبائن من خلال استقراء آرائهم حول المنتج المقدم من قبلها ومن قبل منافسيها فيما يتعلّق بالأسعار والجودة وأداء خدمة التّوّيل... وغيرها، حتّى تتمكّن من اكتشاف ما يُخفي المنافسين والاستفادة منه في خياراتها الإستراتيجية المستقبلية؛
- يتعيّن على الشركة تكثيف البرامج التكوينية، خالصة في المجال البيئي لتتوافق ثقافة المورد البشري مع المتطلّبات البيئية، مع ضرورة تبني نظام الأمن والسلامة المهنية "OHSAS18000" لتدنية معدّل حوادث العمل المرتفع فيها؛
- يتعيّن على الشركة الإلحاح على تجارب الشّركات الرائدة في مجال الإدارة المسؤولة للموارد البشرية والاستفادة منها من خلال استقطاب المتخصّصين والخبراء والاستعانة بهم للإسهام في إنجاح تطبيقها؛
- ينبغي على الشركة التّحكم في التّكاليف البيئية والاجتماعية من خلال اعتماد نظام محاسبي ذاتي يُعنى بحاسبة المسؤولية المجتمعية، كما يجب عليها الإفصاح عن المعلومات المحاسبية البيئية للتعبير عن مدى التزامها بالتشريعات والقوانين البيئية.

4. آفاق الدراسة

من خلال هذه الدراسة، يمكن اقتراح المواضيع الآتية التي قد تشكّل امتداداً لهذا الموضوع وتكملة له:

- مراقبة التّسيير العمومي بين النظريّة والتّطبيق؛

- نظام مراقبة التسيير المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- إشكالية قياس الأداء الشامل في الإدارات العمومية؛
- اقتراح نظام لقياس الأداء المتوازن في قطاع الخدمات.



قائمة المراجع



I. المراجع باللغة العربية

1. إبراهيم؛ مسلم. (2017). قراءة في أهم المفاهيم الحديثة الخاصة بالحاسبة الإدارية للمؤسسة. مجلة البديل الاقتصادي، 04 (02)، جامعة الجلفة.
2. أبو النصر؛ مدحت محمد. (2012). الأداء الإداري المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
3. أبو النصر؛ مدحت محمد. (2015). الحوكمة الرشيدة "فن إدارة المؤسسات عالية الجودة"، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
4. أبو رحمة؛ محمد عبد الله محمود. (2008). مدى توفر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة "ABB" في بلديات قطاع غزة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الحاسبة والتمويل. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
5. أبو رذن؛ إيمان بشير محمد، العنزي؛ دلال شكر محمود. (2017). المرونة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة جامعة دهوك، 20 (02)، جامعة الموصل.
6. أبو زيد؛ محمد المبروك. (2009). التحليل المالي "شركات وأسواق مالية". الطبعة الثانية، الرياض، دار المريخ للنشر.
7. أبو شناف؛ زايد سالم، حمدي؛ محمود عباس. (2015). الحاسبة الإدارية. مجلتك الاقتصادية، المصدر: [https://www.4kotoob.com]
8. إحسان دهب جلاب. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان، دار صفاء للنشر.
9. أحمد؛ رقية الطيب علي. (2015). دور حوكمة الشركات في الحد من أزمة هروب رؤوس الأموال. الملتقى الدولي حول: أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات: دراسة بعض التجارب، (يومي 04 و 05 ماي)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02.
10. أحمد؛ زين العابدين عالم مصطفى، عمر؛ عبد اللطيف إمام حاج. (2006). الحاسبة الإدارية، السودان، جامعة السودان المفتوحة.
11. أحمد؛ زين العابدين عالم مصطفى، عمر؛ عبد اللطيف إمام حاج. (2011). الحاسبة الإدارية، صنعاء، دار الكتاب الجامعي.
12. إسماعيل؛ إسماعيل حجازي. (2006). مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات. مجلة العلوم الإنسانية، 06 (10)، جامعة بسكرة.
13. أقاسم؛ عمر، ساوس؛ الشيخ. (2011). إدارة تكاليف سلسلة الإمداد من خلال التكامل بين أسلوب إدارة التكلفة المستهدفة وأسلوب تحليل سلسلة القيمة. مجلة الحقيقة، 10 (04)، جامعة أدرار.
14. الأمين؛ ماهر، داود؛ ساميا أحمد. (2013). تأثير عدم التأكد البيئي العيني في مستوى تبني ممارسات الحاسبة الإدارية البيئية: دراسة تجريبية على بعض الشركات الصناعية السورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية "سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية"، 35 (01)، جامعة تشرين.
15. الأنصاري؛ أسامة عبد الخالق. (دون سنة نشر). الإدارة المالية. المصدر: [https://www.th3accountant.com]

16. أولاد زاوي؛ عبد الرحمان. (2014). واقع التسويق الدوائي الأخضر في مجمع صيدال الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 07 (12)، جامعة المسيلة.
17. أيت زيان؛ كمال، فرعون؛ أحمد. (2016). امتداد اثر المسؤولية ا اجتماعية للمؤسسات: من الأداء ا اجتماعي نحو تحقيق الأداء الشامل. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمناجنت، 07 (02)، جامعة معسكر.
18. بارك؛ نعيمة، عمارة؛ سلمى. (2018). الأداء البيئي كمدخل حديث كتساب مزايا تنافسية للمؤسسات الصناعية - شركة نوكيا نموذجاً -، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، 02 (02)، المركز الجامعي بميلة.
19. بحري؛ علي. (2018). تحليل الأداء المالي بالنسب المالية للمؤسسة ا قتصادية دراسة تطبيقية في مؤسسة مطاحن الحضنة للفترة (2011 - 2016). مجلة دراسات اقتصادية، 12 (03)، جامعة الجلفة.
20. البدارين؛ رقية، القواسمه؛ فريد محمد. (2013). دور المرأة في قيادة التغيير: دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الأردن. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، 16 (01)، جامعة عمان الأهلية.
21. بدري؛ عبد المجيد. (2021). ترشيد الأداء البيئي للمؤسسة ا قتصادية من خلال قياس أدائها المالي و قدرتها التنافسية. مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، 04 (02)، جامعة أدرار.
22. براهيمي؛ شراف. (2017). أثر الإدارة البيئية على كفاءة المشاريع الصناعية: دراسة حالة مؤسسة ا سمنت ومشتقاته "ECDE" بالشلف. أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة بسكرة.
23. برباش؛ توفيق. (2016). التغيير التنظيمي في المؤسسات ا قتصادية الجزائرية بين الحتمية البيئية وا اختيار ا استراتيجي: دراسة حالة مجموعة مؤسسات بوية سطيف وحالة مؤسسة مامي للمشروبات بسطيف. أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف.
24. برحومة؛ عبد الحميد، بن عامر؛ صافية. (2017). دور نظام الإنتاج في الوقت المحدد "JIT" في الحصول على المخزون الصفري دراسة ميدانية للمؤسسة الجزائرية "ALGAL +". مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 02 (01)، جامعة الوادي.
25. برحومة؛ عبد الحميد، بن عامر؛ صافية. (2018). محاولة تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد "JIT" في المؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية للشركة الجزائرية للإلكترونيك "CONDOR" برج بوعريريج. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 12 (03)، جامعة بسكرة.
26. برحومة؛ عبد الحميد، دغفل؛ فاطمة. (2016). دراسة إمكانية تطبيق نظام الإدارة البيئية "ISO14001" في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة: مؤسسة ا سمنت فارج بحمام الضلعة بالمسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 10 (16)، جامعة المسيلة.
27. برحومة؛ عبد الحميد، عزوز؛ منير. (2018). دور إدارة التخزين في تحسين إنتاجية المؤسسة الصناعية الجزائرية: حالة مؤسسة الرياض سطيف، فرع الحضنة للفترة (2010 - 2014) مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 11 (01)، جامعة الوادي.

28. بركان؛ دليلة. (2015). مؤشرات نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة ا قتصادية الجزائرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه "وحدة بسكرة". مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 09 (01)، جامعة بسكرة.
29. بروش؛ زين الدين، راشي؛ طارق. (2016). الإدارة البيئية وفقا للإيزو 14000 كآلية لتنفيذ ممارسة البعد البيئي الأخضر في وظائف المؤسسة: دراسة حالة شركة "SOMIPHOS". مجلة تنمية الموارد البشرية، 12 (01)، جامعة سطيف 02.
30. بريس؛ السعيد، يحيوي؛ نعيمة. (2012). أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها: دراسة حالة: ملينة الأوراس. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 01 (01)، جامعة ورقلة.
31. بسي؛ نعيمة. (2010). المؤسسات الجزائرية في مواجهة تحديات نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP". مجلة دراسات اقتصادية، 04 (03)، جامعة الجلفة.
32. البشتاوي؛ سليمان حسين. (2007). تطبيق المعرفة الجيدة: نظام إدارة التكاليف على أساس الأنشطة "ABC": دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي الأردني. مجلة دراسات، 34 (01)، جامعة الأردن.
33. بطاهر؛ بختة. (2017). مدى فعالية التحليل ا استراتيجي الخارجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة ا قتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسات "سونلغاز، متيجي، الحليب". مجلة الباحث الاقتصادي، 05 (08)، جامعة سكيكدة.
34. بطاينة؛ طلال محمد مفضي، عبد الصمد؛ نجوى. (2015). الإدارة البيئية للمنشآت الصناعية كمدخل حديث للتنمية التنافسي. المؤتمر الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، (يومي 08 و 09 مارس)، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
35. البكري؛ ثامر، بني حمدان؛ خالد. (2013). الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة "اش بي" في اعتمادها لإستراتيجية ا ستدامة. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 05 (01)، جامعة الشلف.
36. بلاسكة؛ صالح، مزياني؛ شرف الدين. (2013). مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات: دراسة مقارنة شركتي الحفنة والمراعي. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 02 (02)، جامعة ورقلة.
37. بلالي؛ أحمد، سملاي؛ محضيه. (2018). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية. مجلة رؤى اقتصادية، 08 (02)، جامعة الوادي.
38. بلعجوز؛ حسين. (2011). تطور بيئة الأعمال الحديثة وتأثيرها على محاسبة التسيير. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 04 (05)، جامعة المسيلة.
39. بلعجوز؛ حسين، بومصباح؛ صافية. (2015). أثر الذكاء ا استراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة جامعة برج بوعرييج. مجلة دراسات اقتصادية، 09 (01)، جامعة الجلفة.
40. بلعور؛ سليمان، مصيطفي؛ عبد اللطيف. (2005). إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز. المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، (يومي 08 و 09 مارس)، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.

41. بلغوثي؛ نصيرة. (2019). تحليل أنظمة رقابة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: دراسة حالة شركة "أن سي أي رويبة Nca Rouiba". مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، 13 (02)، المدرسة العليا للتجارة.
42. بلقاضي؛ بلقاسم، دويدي؛ خديجة هاجر. (2015). مراقبة التسيير وحوكمة المؤسسات "مقاربة نظرية". مجلة دراسات 15 (02)، البصيرة، مركز البحث - الجزائر.
43. بلقيدم؛ صباح. (2019). تخطيط موارد المؤسسة "ERP" وإدارة علاقات العملاء "CRM" كأدوات لتنفيذ التسيير في موبيليس. مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، 24 (03)، جامعة عنابة.
44. بلكبير؛ بومدين. (2013). أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق ابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات: إطار تحليلي لمجموعة من الدراسات السابقة. حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 07 (01)، جامعة قلمة.
45. بن الدين؛ أحمد. (2016). استخدام نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة "ABC" لتقدير تكلفة الخدمة المصرفية حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. مجلة التكامل الاقتصادي، 04 (04)، جامعة أدرار.
46. بن العايب؛ بلقاسم، بجمينة؛ مصطفى. (2016). أثر العوامل البيئية التنظيمية الداخلية على الأداء الوظيفي. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 02 (02)، جامعة الجلفة.
47. بن بريكة؛ عبد الوهاب، بكرون؛ حفصة. (2017). إدارة التكلفة استراتيجيا باستخدام تقنية التكلفة المستهدفة. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 08 (01)، جامعة الأغواط.
48. بن بوزيد؛ سليمان، هوارى؛ عامر. (2018). صعوبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن "BSC" كأداة لقياس أداء البنوك التجارية: دراسة عينة من البنوك التجارية في الجزائر. مجلة دراسات اقتصادية، 12 (03)، جامعة الجلفة.
49. بن حرز الله؛ مراد. (2017). تأثير الكفاءات القيادية في عملية إدارة التغيير. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 06 (02)، جامعة بسكرة.
50. بن دريس، مراد. (2022). رئيس قسم مراقبة الموازنة بالمركب المنجمي بجبل العنق.
51. بن رجدة؛ جوهر. (2013). دور تكنولوجيا المعلومات و اتصال في تنمية الأداء في المنظمة، مع لمحة حول تكنولوجيا المعلومات و اتصال في الجزائر. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 04 (01)، جامعة البليدة 02.
52. بن زكورة؛ العونية. (2019). أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية "بين التأصيل النظري والممارسات التطبيقية": دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 04 (02)، جامعة الوادي.
53. بن عبد العزيز؛ سفيان، صديق؛ زكرياء. (2018). أثر تكنولوجيا المعلومات و اتصال على الأداء الوظيفي في مؤسسات اتصالت بالجزائر: دراسة حالة مؤسسة اتصالت الجزائر بالعين الصفراء بولاية النعامة. مجلة المنهل الاقتصادي، 01 (01)، جامعة الوادي.
54. بن علي؛ عائشة، نوري؛ منير. (2015). دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة. مجلة المالية والأسواق، 02 (01)، جامعة مستغانم.

55. بن عمر؛ محمد البشير، دادن؛ عبد الغني. (2014). حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 07 (01)، جامعة الوادي.
56. بن عواق؛ شرف الدين أمين. (2014). دور اتجاهات نشر المسؤولية الاجتماعية في دعم نظام الإدارة البيئية داخل المؤسسة. مجلة رؤى اقتصادية، 04 (06)، جامعة الوادي.
57. بن عيدة؛ نصيرة. (2017). علاقة القيادة الإدارية بتحفيز المرؤوسين داخل المؤسسة الصناعية: دراسة حالة إطارات وعمال تحكم المؤسسة الوطنية نجاز حفر آبار المياه والأشغال الإلكترونية فوريما "FOREMHYD SPA". مجلة العلوم الاجتماعية، 11 (03)، جامعة الأغواط.
58. بن عيسى الشريف؛ عبد القادر، كيسرى؛ مسعود. (2015). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: دراسة تقييمية لمخرجات الجامعة الجزائرية من وجهة نظر مؤسسات سوق العمل. مجلة دراسات اقتصادية، 09 (03)، جامعة الجلفة.
59. بن عيسى؛ ليلي. (2015). مساهمة في تحسين أداء قطاع الخدمات العامة باعتماد التسيير العمومي الجديد والحكم الرشيد: دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر للفترة (2008 - 2013) أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.
60. بن عيشاوي؛ أحمد. (2006). إدارة الجودة الشاملة "TQM" في المؤسسات الخدمية. مجلة الباحث، 04 (04)، جامعة ورقلة.
61. بن عيشاوي؛ أحمد. (2013). إدارة الجودة الشاملة "TQM" السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 02 (01)، جامعة ورقلة.
62. بن عيشي؛ عمار. (2009). مساهمة البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات: دراسة حالة مؤسسة الكوابل الكهربائية بسكرة. مجلة الحقيقة، 11 (01)، جامعة أدرار.
63. بن كليب؛ سالم عبد الله. (2020). أثر تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استكشافية على الشركات الصناعية في محافظة حضرموت. مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 03 (01)، المصدر: [https://alrayan-university.edu.ye].
64. بن واضح؛ الهاشمي. (2014). تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر. أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01.
65. بن يمينة؛ خيرة، بن يمينة؛ فاطيمة الزهراء. (2019). التدقيق الاجتماعي كآلية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تنمية. كتاب جماعي محكم، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين-ألمانيا.
66. بني حمدان؛ خالد محمد، إدريس؛ وائل محمد. (2007). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي "مدخل معاصر"، عمان، دار البازوري للنشر.

67. بويعة؛ عبد الوهاب، بواشري؛ أمينة. (2019). أثر البحث والتطوير على جودة المنتجات الجديدة: دراسة حالة مركز البحث والتطوير بمجمع صيدال. مجلة الاقتصاد الجديد، 10 (01)، جامعة خميس مليانة.
68. بويعة؛ عبد الوهاب، مزغيش؛ عبد الحليم. (2013). العوامل المؤثرة في اختيار مؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازن "Balanced Scorecard". مجلة المؤسسة، 02 (02)، جامعة الجزائر 03.
69. بوجنان؛ خالدية. (2018). محاولة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية. مجلة دفاتر بواذكس، 07 (01)، جامعة مستغانم.
70. بوحديد؛ ليلي. (2015). دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة: مؤسسة سميت بياتنة خلال الفترة (2011-2013). مجلة الباحث الاقتصادي، 03 (03)، جامعة سكيكدة.
71. بوحديد؛ ليلي. (2017). دور استخدام تكنولوجيا المعلومات وا اتصال في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية. مجلة الحقيقة، 16 (03)، جامعة أدرار.
72. بوحنية؛ قوي، رضاني؛ عبد المجيد. (2011). الإدارة البيئية والتنمية الخضراء مع إشارة لحالة الجزائر. الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات "الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي"، (يومي 22 و 23 نوفمبر)، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.
73. بوخلخال؛ عبد الرحيم، الداوي؛ الشيخ. (2017). دور العلاقة بين القادة والمرؤوسين في تحسين وتطوير أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بمجمع سوناپراك بجاسي مسعود. مجلة الباحث، 17 (17)، جامعة ورقلة.
74. بوخلوة؛ باديس، بن خيرة؛ سامي. (2016). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بناءً على تجارب عالمية وعربية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 05 (01)، جامعة ورقلة.
75. بودراما؛ مصطفى. (2015). سبل تحسين تنافسية القطاع الصناعي في الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 09 (14)، جامعة المسيلة.
76. بودلة؛ يوسف، كواديك؛ حمزة. (2019). التزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ودوره في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تجارب بعض المؤسسات العالمية. مجلة دراسات وأبحاث، 11 (04)، جامعة الجلفة.
77. بوزيان؛ عثمان، بربار؛ صفية. (2018). أثر آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات لتحقيق التنافسية الاقتصادية: دراسة تطبيقية للمؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر "حالة NCA بالروبية". المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجمنت، 04 (02)، جامعة معسكر.
78. بوزيان؛ عثمان، بن يمينة؛ فاطيمة الزهراء. (2019). تقييم الأداء البيئي للمؤسسات من خلال بطاقة الأداء المتوازن "BSC": دراسة حالة مؤسسة سميت بسعيدة. مجلة البشائر الاقتصادية، 05 (02)، جامعة بشار.

79. بوزيان؛ عثمان، دداش؛ أمينة. (2017). الحوكمة و دورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات ا قتصادية. مجلة المالية والأسواق، 04 (01)، جامعة مستغانم.
80. بوسالم؛ أبوبكر، شهيد؛ هدى. (2017). دور أسلوب كايزن "الأمثوزج الياباني" في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة اتصا ت الجزائر للهاتف النقال أوريدو بوية بشار. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 04 (02)، جامعة أم البواقي.
81. بوسعدة؛ سعيدة. (2018). الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 14 (02)، جامعة الشلف.
82. بوتالبي؛ عمار. (2016). التكامل بين أنظمة: التكاليف، الإدارة، و الموازنة على أساس الأنشطة (ABC, ABM, ABB). مجلة دراسات اقتصادية، 10 (02)، جامعة الخلفة.
83. بوطوطن؛ محمد الصالح، خمار؛ زديرة. (2014). دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 01 (02)، جامعة أم البواقي.
84. بوطيبة؛ براج، أقاسم؛ حسنة. (2021). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات ا قتصادية: دراسة حالة مؤسسة ترانس كنال. مجلة الاقتصاد وإدارة الاعمال، 05 (03)، جامعة أدرار.
85. بوجمان؛ عادل. (2015). تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة ا قتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل "فرع جنرال كابل بيسكرة". أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
86. بومدين؛ يوسف. (2007). إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز. مجلة الباحث، 05 (05)، جامعة ورقلة.
87. بومزيد؛ إبراهيم. (2015). أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين. مجلة العلوم الانسانية، 15 (01)، جامعة بسكرة.
88. بومنقار؛ مراد، عيساوي؛ فلة. (2014). تمكين العاملين... مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، 01 (07)، جامعة قسنطينة 02.
89. تاويريت؛ نور الدين، بومعراف؛ نسيم. (2014). دور الثقافة التنظيمية في ا تجاه نحو التغيير التنظيمي. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 03 (01)، جامعة بسكرة.
90. تباري؛ رزيقة، رواجية؛ عيسى. (2019). المسؤولية ا جتماعية للشركات كحتمية إستراتيجية لممارسة الأعمال: الخيارات الإستراتيجية والتوجهات العامة. كتاب جماعي محكم، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين-ألمانيا.
91. ترغيني؛ صبرينة. (2017). دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة: دراسة تطبيقية لمؤسسة الكندي للصناعات الدوائية. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 01 (02)، جامعة جيجل.
92. تريكي؛ حسان. (2017). التغيير التنظيمي بين النظرية والتطبيق "مقاربة سوسولوجية". مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 06 (03)، جامعة بسكرة.

93. تقرارت؛ يزيد. (2017). استخدام أدوات التحليل المالي في تشخيص الوضع المالي للمؤسسات الاقتصادية في ظل الإصلاح المحاسبي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير "BCR" بولاية سطيف للفترة (2011 - 2014). مجلة بحوث، 11 (02)، جامعة الجزائر.
94. تقرورت؛ محمد، فلاح؛ كريمة. (2018). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية في ضوء النماذج الرائدة - نموذج مقترح-. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 02 (01)، المركز الجامعي بميلة.
95. التكريتي؛ إسماعيل يحي. (2006). محاسبة التكاليف، عمان، دار الحامد للنشر.
96. التكريتي؛ إسماعيل يحي. (2007). محاسبة التكاليف المتقدمة "قضايا معاصرة"، عمان، دار ومكتبة الحامد.
97. تلايحية؛ نوة، بوغليطة؛ إهام. (2013). دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية بشركة سونطراك بسكيكدة. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 04 (02)، جامعة الأغواط.
98. تومي؛ عبد الرحمان، تومي؛ رحمة. (2017). التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي. مجلة التنمية الاقتصادية، 02 (02)، جامعة الوادي.
99. تي؛ أحمد، بالي؛ حمزة، عبد اللاوي؛ عبقة. (2016). دور نظم الإدارة البيئية "ISO 14000" في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات الصناعية. مجلة التنمية الاقتصادية، 01 (02)، جامعة الوادي.
100. تاتي؛ الحبيب، بركنو؛ نصيرة. (2014). دور اقتصاد الأخضر في خلق الوظائف الخضراء والمساهمة في الحد من الفقر. الملتقى الدولي حول: تقييم سياسات الإقلال من الفقر في الدول العربية في ظل العولمة، (يومي 08 و 09 ديسمبر)، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03.
101. الجبوري؛ ميسر إبراهيم، التّك؛ أسيل زهير رشيد. (2014). المسؤولية الاجتماعية و التزام بالجودة وانعكاساتها على القيم المنظمة...، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
102. جدي؛ شوقي. (2014). تمكين العاملين وعلاقته بالوء التنظيمي. مجلة الباحث، 14 (14)، جامعة ورقلة.
103. جري؛ عبد الحكيم. (2018). دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف. أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01.
104. جريبي؛ السبتي. (2018). مرونة المؤسسة وفق نظرية الموارد والكفاءات: المرونة كفاءة تنظيمية. حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 23، الجزء 02، جامعة قلمة.
105. الجريدة الرسمية. (2011). العدد 12، السنة الثامنة والأربعون، المصدر: [http://www.joradp.dz].
106. جعفري؛ أسماء، العايب؛ عبد الرحمان. (2017). تأصيل نظري لأثر التدقيق الداخلي المتكامل على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية. مجلة تنمية الموارد البشرية، 12 (02)، جامعة سطيف 02.
107. جميل؛ أحمد، زيد الخير؛ ميلود. (2014). مدخل المقارنة المرجعية من خلال الأدلة الإرشادية للجوائز الجودة. مجلة العلوم الإنسانية، 14 (02)، جامعة بسكرة.

108. جواد عمر؛ بلخير أرزي؛ فتحي. (2014). دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. مجلة دفاتر اقتصادية، 05 (01)، جامعة الجلفة.
109. جواد عمر؛ بلخير. (2014). التكوين و أثره على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاد والمناجنت، 13 (02)، جامعة تلمسان.
110. جودي؛ حيدر حمزة. (2012). إدارة التغيير في المصارف وتأثيرها بمنافسة المصارف الأجنبية: دراسة حالة مصرف ا ثثمان العراقي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية الإدارية، 08 (23)، جامعة الكوفة.
111. الجيران؛ نادر حمد، محمود؛ حسن توفيق. (2015). دراسة تحليلية لنظم التكاليف التقليدية والحديثة. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 06 (01)، جامعة البليدة 02.
112. الحبيطي؛ قاسم محسن، يحي؛ زياد هاشم. (2006). تأثير التطورات في بيئة الأعمال على المحاسبة الإدارية في القرن الحادي والعشرين. بحوث مستقبلية، 04 (04)، جامعة الخدبة بالعراق.
113. حجاج؛ عبد الرؤوف، بن رنو؛ أحلام. (2015). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية: دراسة حالة مؤسسة نفطال بمقاطعة الوقود حاسي مسعود للفترة (2011 - 2014). المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 02 (03)، جامعة ورقلة.
114. حجاج؛ مراد، شنين؛ عبد النور، زرقون؛ محمد. (2019). دراسة قدرة الخصائص المؤسسية على تفسير الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية التقليدية والحديثة لمؤسسات الإسمنت الجزائرية: دراسة تطبيقية لمؤسسات المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر للفترة (2011 - 2016). المجلد 05، العدد 01: جامعة ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية.
115. حجاج؛ نفيسة، زرقون؛ عمر الفاروق، زرقون؛ محمد. (2017). أثر استثمار في تكنولوجيا المعلومات و اتصال على الأداء المالي: دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية للفترة (2010 - 2014). مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 10 (01)، جامعة غرداية.
116. حجازي؛ إسماعيل، معاليم؛ سعاد. (2012). دور التسيير على أساس الأنشطة "ABM" في تحسين أداء المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية، 12 (04)، جامعة بسكرة.
117. حدو؛ علي، الجوزي؛ جميلة. (2015). تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدام لتطوير الأداء البيئي للشركات البترولية. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 08 (01)، جامعة الوادي.
118. حريرية؛ عتيقة، تيطراوي؛ خالد. (2013). تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة الأقمشة الصناعية "TIDAL" بالمسيلة. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 01 (01)، جامعة الجزائر 02.
119. حريم حسين. (2003). إدارة المنظمات "منظور كلي"، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر.

120. حساين؛ عبد الرحيم محمد عبد الرحيم. (2018). المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات العامة "رؤية مقترحة". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 02 (08)، المركز القومي للبحوث بفلسطين.
121. حسناوي؛ بلال. (2014). دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات. مذكرة ماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01.
122. حسين؛ أحمد حسين علي. (2008). المحاسبة الإدارية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
123. حسين؛ رحيم، مناصرية؛ رشيد. (2011). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظم إدارة البيئة "ISO 14000" على تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية. الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات "الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي"، (يومي 22 و 23 نوفمبر)، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.
124. حفناوي؛ أمال. (2019). تحسين الأداء البيئي من أجل تفعيل المسؤولية البيئية المستدامة في منظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة السميت بتبسة. مجلة التمكين الاجتماعي، 01 (04)، جامعة الأغواط.
125. حليلو؛ نبيل، مرابط؛ شوقي. (2017). التغيير التنظيمي كآلية لتحسين خدمات الإدارة المحلية. مجلة الإنسان والمجتمع، 06 (02)، جامعة بسكرة.
126. حمد؛ شفاء. (2020). دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحليل البيئة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة. مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية، 05 (01)، جامعة تبسة.
127. الحناوي؛ محمد صالح، العبد؛ جلال إبراهيم. (2002). الإدارة المالية "مدخل القيمة واتخاذ القرارات". الإسكندرية، الدار الجامعية.
128. حنين؛ ماري طونيوس عبد السيد. (2017). الأدوات الإستراتيجية للمحاسبة الرشيقة ودورها في تطوير سياسات المنظمة. مجلة البحوث المالية والتجارية، 18 (02)، الجزء 02، جامعة بور سعيد.
129. الحيايلى؛ وليد ناجي. (دون سنة نشر). المدخل في المحاسبة الإدارية، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك.
130. خالد؛ عادل. (2018). أثر تطبيق نظام تكاليف الأنشطة كأساس لضبط التكاليف الصناعية وترشيدها: دراسة حالة شركة "SOMIPHOS" وية تبسة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 05 (01)، جامعة أم البواقي.
131. خالفي؛ خالد. (2014). دور نظام المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 03 (01)، جامعة البلدة 02.
132. خاوي؛ محمد، عريوة؛ محمد. (2017). أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، 02 (04)، جامعة المسيلة.

133. خروفة؛ رعد محمد يحيى. (2010). قوة القيادة أداة لدعم مجا ت التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، تنمية الرافدين، 32 (99)، جامعة الموصل.
134. الخزاعلة، صهيب شبلي. (2019). كيفية استخراج الفوسفات. المصدر: [https://mawdoo3.com].
135. خضور؛ رسلان، شبانة؛ نادية. (2014). دراسة تحليلية لتنافسية ا قتصاد السوري. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 01 (02)، جامعة أم البواقي.
136. خلف الله؛ كريم. (2019). نظام مراقبة التسيير المدمج لأبعاد المسؤولية المجتمعية وأثره على استدامة القيمة للمؤسسة ا قتصادية: دراسة حالة الشركة الوطنية لمناجم الفوسفات بتبسة. أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي.
137. خلفه؛ سارة، عيساوي؛ فلة. (2018). التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 02 (01)، جامعة الجلفة.
138. خليل؛ عطا الله وارد، العشماوي؛ محمد عبد الفتاح، الفصل؛ بسمان. (2008). الحوكمة المؤسسية "المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة"، القاهرة، مكتبة الحرية للنشر.
139. خليلي؛ أحمد. (2018). أثر المسؤولية ا جتماعية على الأداء المالي للمؤسسات ا قتصادية. مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، 02 (02)، جامعة المسيلة.
140. الخناق؛ سناء عبد الكريم. (2005). مظاهر الأداء ا ستراتيحي والميزة التنافسية. المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، (يومي 08 و 09 مارس)، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.
141. خنفر؛ عايد راضي. (2014). ا قتصاد البيئي " ا قتصاد الأخضر". مجلة أسيوط للدراسات البيئية، 39، جامعة أسيوط.
142. دادن؛ عبد الغني، أيمن؛ أسماء. (2021). اختبار قدرة المؤشرات التقليدية والحديثة على تفسير القيمة السوقية المضافة: دراسة تطبيقية حالة المؤسسات ا قتصادية المسعرة في بورصة الجزائر للفترة (2002 - 2017).. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 08 (01)، جامعة ورقلة.
143. دادي عدون؛ ناصر. (2004). تقنيات مراقبة التسيير، لحاسبة التحليلية، الجزء الأول، الجزائر، دار المحمدية العامة.
144. الداوي؛ الشيخ. (2009). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، 07 (07)، جامعة ورقلة.
145. الداوي؛ الشيخ، بوخلخال؛ عبد الرحيم. (2017). دور العلاقة بين القادة والمرؤوسين في تحسين وتطوير أداء المؤسسة ا قتصادية الجزائرية: دراسة حالة المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بمجمع سوناطراك بحاسي مسعود. مجلة الباحث، 17 (17)، جامعة ورقلة.
146. الداوي؛ الشيخ، شتاتحة؛ عائشة. (2011). ا لتزام بمعايير الإدارة البيئية نحو تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات "الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي"، (يومي 22 و 23 نوفمبر)، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.

147. دبايش؛ محمد نجيب. (2011). استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحديد تكاليف الإنتاج: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
148. دبار؛ حمزة، زين؛ عيسى. (2017). سياسات ونظم الإدارة البيئية في المؤسسات الاقتصادية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة: شركة روائح الورود بولاية الوادي. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 02 (01)، جامعة الوادي.
149. دبون؛ عبد القادر. (2008). دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغير في المؤسسة. مجلة الباحث، 06 (06)، جامعة ورقلة.
150. دبي؛ علي، عبد الواحد؛ نسيم. (2020). أهمية التكلفة المستهدفة في تحقيق ميزة التكلفة أقل: دراسة حالة شركة الأنايب وعتاد الري بالسقي بولاية برج بوعريش. مجلة البشائر الاقتصادية، 06 (01)، جامعة بشار.
151. دبيان؛ عبد المقصود. (1999). أساسيات محاسبة التكاليف، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
152. دحماني؛ عزيز، عياط؛ سعاد. (2016). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار. مجلة البشائر الاقتصادية، 02 (06)، جامعة بشار.
153. درغام؛ ماهر موسى. (2012). مدى توفر المقومات اللازمة لتطبيق نظام الموازنة على أساس النشاط "ABB": دراسة حالة الجامعات العاملة في قطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 03، جامعة فلسطين.
154. درويش؛ صالح. (2016). محاسبة الأنشطة كبديل استراتيجي للتحكم في تكاليف المؤسسات الاقتصادية. أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس.
155. دهوم؛ محمد الأمين، كرابلي؛ بغداد. (2019). بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن و مساهمته في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية والمواد النافعة "ENOF" وحدة وادي الفضة بالشلف. مجلة الاقتصاد والتسيير، 12 (01)، جامعة وهران 02.
156. دهيمي؛ جابر. (2015). مساهمة المواصفة القياسية "ISO 14001" في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات: دراسة مقارنة بين شركتي الإسمنت "ACC & SCAEK". مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 09 (02)، جامعة بسكرة.
157. دودين؛ حمد يوسف. (2009). معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 09 (02)، جامعة الزرقاء الأهلية.
158. الدوري؛ زكريا مطلق. (2008). الهدم الخلاق وإمكانية اعتماده كنموذج إبداعي في المنظمات العربية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 14 (51)، جامعة بغداد.
159. الذهبي؛ جليلية عيدان، القسوس؛ مؤاب دليل. (2009). أثر الموازنة على أساس الأنشطة في تنفيذ استراتيجيات التنافسية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بمعمل تموز. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 15 (55)، جامعة العلوم والتكنولوجيا باليمن.

160. راجح؛ ميثاق أحمد. (2020). محددات ومتطلبات التوجه ا استراتيجي نحو التنمية المستدامة في ظل انتشار الأوبئة. وقائع المؤتمر الدولي الافتراضي حول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق التنمية المستدامة إبان تفشي الأوبئة "تحت شعار تحديات الحاضر وآفاق المستقبل"، الجزء 02، (يومي 15 و16 سبتمبر) المركز الديمقراطي العربي ألمانيا، برلين.
161. رجم؛ خالد، زيراري؛ بثينة، عوني؛ بوجمة. (2019). تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 15 (02)، جامعة الشلف.
162. رحيب؛ حسين. (2012). إشكالية قياس أثر التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال "مدخل منهجي". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 32، جامعة بغداد.
163. رشيد؛ صالح عبد الرضا، جلاب؛ إحسان دهنش. (2015). الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، عمان، دار المناهج للنشر.
164. رضوان؛ طارق، السعداوي؛ إيمان. (2020). أثر الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة التعليمية: تحليل الدور الوسيط للقدرات التنظيمية: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث المالية والتجارية، الجزء 02، 21 (03)، جامعة بور سعيد.
165. رملي؛ حمزة. (2017). قياس الأداء ا استراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر: نموذج لقياس الأداء ا استراتيجي با اعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث "BSC III". مجلة الإستراتيجية والتنمية، 07 (12)، جامعة مستغانم.
166. زاير؛ وافية. (2014). بطاقة الأداء المتوازن أداة للتنفيذ الإستراتيجي: دراسة حالة ملبنة التل بسطيف. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 05 (01)، جامعة البليدة 02.
167. زايري؛ بلقاسم، مقدم؛ وهيبه. (2013). المسؤولية ا اجتماعية للشركات "أداة لتحقيق التكامل بين التنمية ا اقتصادية والتنمية ا اجتماعية في الدول العربية". مجلة دفاتر اقتصادية، 04 (02)، جامعة الجلفة.
168. زرزار؛ العياشي، غياد؛ كريمة. (2014). فاعلية المقارنة المرجعية في تطوير جودة التعليم العالي. ملفات الأبحاث الاقتصاد والتسيير، 03 (01)، جامعة محمد الأول.
169. زرقون؛ محمد، عرابة؛ الحاج. (2014). أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة ا اقتصادية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 01 (01)، جامعة ورقلة.
170. زرقون؛ محمد؛ حجاج؛ نفيسة، حجاج؛ صليحة. (2010). دراسة قدرة مؤشرات الأداء المالي التقليدية والحديثة في تفسير عوائد الأسهم: دراسة حالة الشركات المدرجة في بورصة قطر للفترة (2010 - 2015)، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، 02 (01)، جامعة الأغواط.
171. زرقى؛ عمار. (2012). التعهيد بإدارة الصيانة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية "مدخل لتحسين الإنتاجية": دراسة حالة المركب المنجمي للفسفاط بجبل العنق - بئر العاتر. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.

172. زرنوح؛ أحمد. (2017). الأداء في المنظمة. مجلة سوسيلوجيا، 01 (03)، جامعة الجلفة.
173. زرواط؛ فاطيمة الزهراء، بن علي؛ أمال. (2017). المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ميزة إستراتيجية على العمليات التسويقية: دراسة حالة: مؤسسة "ORSIM" لإنتاج اللوالب والبراغي والصنابير ولواحقها بوادي أرهيو بغليزان. مجلة أبحاث اقتصادية، 12 (16)، جامعة البليدة 02.
174. زروخي؛ فيروز، أنساع؛ رضوان. (2018). إشكالية التنمية المستدامة وتحدياتها. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 02، عدد خاص، جامعة جيجل.
175. زريقات محمد؛ الغرايبة، محمد عبد الرحمان، الحداد؛ لارا محمد. (2013). تكاليف الوكالة والحاكمية المؤسسية "دليل من الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية". المؤتمر الدولي الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول: حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية "تجربة الأسواق الناشئة"، (يومي 17 و 18 أفريل)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
176. الزعبي؛ علي فلاح، العنزي؛ عادل عبد الله. (2015). الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، عمان، دار البازوري العلمية للنشر.
177. زعور؛ نعيمة، كردودي؛ سهام، ضيف أحمد. (2017). التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 01 (01)، جامعة خنشلة.
178. زعيتي؛ فاتح، قريتي؛ فارس. (2020). حوكمة المؤسسات كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة ودور مراقبة التسيير في تعزيز مبادئها. وقائع المؤتمر الدولي الافتراضي حول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق التنمية المستدامة إبان تفشي الأوبئة "تحت شعار تحديات الحاضر وآفاق المستقبل"، الجزء 02، (يومي 15 و 16 سبتمبر) المركز الديمقراطي العربي ألمانيا، برلين.
179. زغيب؛ مليكة، قرقاد؛ عادل. (2018). دور لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في تفعيل حوكمة المؤسسة. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، 04 (01)، المركز الجامعي بميلة.
180. زناقى؛ بشير، معاريف؛ محمد. (2017). دور نظم تخطيط موارد المنظمة "ERP" في تعزيز ركائز الحوكمة: دراسة استطلاعية بمؤسسة مواد التنظيف "هنكل" بعين تموشنت. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 03 (01)، جامعة الجلفة.
181. زواتيني؛ عبد العزيز. (2012). الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين: دراسة حالة القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز "بن بولعيد" بالبليدة. مجلة التنظيم والعمل، 01 (03)، جامعة معسكر.
182. زوزو؛ رشيد، بورس؛ نور الدين. (2013). الثقافة التنظيمية مفتاح نجاح المؤسسة "انتقال من ثقافة الفرد إلى تروسيخ ثقافة المؤسسة". مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 01 (01)، جامعة الجزائر 02.
183. زياتي؛ خولة، بوغليطة؛ إلهام. (2019). أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS". مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 06 (04)، جامعة أم البواقي.
184. الزيدي؛ ناظم جواد، الخزرجي؛ قصي إسماعيل مدب. (2016). دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في استجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي: بحث ميداني في قطاع البلديات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22 (49)، جامعة بغداد.

185. الساعدي؛ مؤيد، غالي؛ حسين حريجة، وادي؛ أمير غانم. (2013). تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء مجالس الكليات بجامعة كربلاء. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15 (02)، جامعة القادسية.
186. ساكر؛ محمد العربي، ريس؛ عبد الحق. (2011). مساهمة المنشآت الصناعية لدى الدول النامية في تفعيل الأداء البيئي "تجربة شركة تنمية نفط عمان". الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات "الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي"، (يومي 22 و 23 نوفمبر)، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.
187. سالم؛ إلياس. (2013). العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء البشري المتميز. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 06 (09)، جامعة المسيلة.
188. سالم؛ يسمينة، بلمهدي؛ رنده، هرباجي؛ حمزة. (2018). مساهمة نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة "ABC" في تخفيض التكاليف: دراسة حالة مؤسسة بسكويت البرهان مسعودي "مبخور" بالعلمة. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 05 (03)، مركز رقاد للدراسات والأبحاث بالأردن.
189. ساوس؛ الشيخ، هيري؛ أسيا، بن شريف؛ مبروكة. (2017). التدقيق الاجتماعي كآلية لتحسين الأداء الاجتماعي من وجهة نظر موظفي القطاع الصحي لولاية أدرار. مجلة الحقيقة، 16 (03)، جامعة أدرار.
190. السبوع؛ سليمان سند. (2009). مدى تبني الشركات الصناعية الأردنية لتقنية المحاسبة الإدارية البيئية والمحاسبة عن التكاليف البيئية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 05 (04)، جامعة الأردن.
191. ستر؛ العلجة. (2018). دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج السمنت "عين الكبيرة" بسطيف. مجلة تنمية الموارد البشرية، 13 (01)، جامعة سطيف 02.
192. ستر؛ العلجة. (2018). دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وتوجيهها نحو تحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة مؤسسة السمنت "عين الكبيرة" بسطيف. أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01.
193. سعادة؛ الويزة. (2013). بطاقة الأداء المتوازن من أجل القيادة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.
194. سعيد؛ سناء عبد الرحيم، الباوي؛ عبد الرضا ناصر. (2010). الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 83 (08)، الجامعة المستنصرية.
195. السعيد؛ صالح. (2013). قياس الكفاءة الفنية للمؤسسة الإنتاجية باستخدام دالة كوب دوغلاس. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 17 (06)، جامعة الجزائر 03.

196. سفير؛ محمد، حمادة؛ يمينة، مولاي؛ بوعلام. (2018). آليات قياس الأداء ا اجتماعي للمؤسسات وطرق الإفصاح عنه. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 02 (02)، جامعة الجلفة.
197. السكارنه؛ بلال خلف. (2013). التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الثانية، عمان، دار المسيرة للنشر.
198. سلطان؛ كريمة. (2018). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسة ا قتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة "كونديا لصناعة العصائر والحليب" بولاية بجاية. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، 12 (01)، جامعة سكيكدة.
199. سلفاوي؛ بدر، بركة؛ محمد. (2018). محاولة تقييم الأداء الشامل للمؤسسات البترولية العاملة بالجزائر للفترة (2011 - 2015). مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 07 (01)، جامعة ورقلة.
200. سلمان؛ علاء جاسم. (2014). استعمال تقنية التحسين المستمر في تطوير أداء المنظمة بالتطبيق على بنك سبأ الإسلامي بفرع الحديدية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 41، جامعة بغداد.
201. سلمان؛ علاء جاسم، فرج؛ مشتاق كامل. (2014). دور المقارنة المرجعية في تحسين أداء المنظمة بالتطبيق على بنك سبأ الإسلامي وبنك التضامن الإسلامي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 40، جامعة بغداد.
202. السلنتي؛ لمياء السعيد، دكروري؛ منى إبراهيم. محمد؛ سلوى محمد حسين. (2018). أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 09 (03)، الجزء 02، جامعة قناة السويس.
203. سليمان؛ محمد مصطفى. (2009). دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الإسكندرية، الدار الجامعية.
204. سليمان؛ مليكة، هوارى؛ مغنية. (2018). دور التدقيق في تقييم الأداء المستدام "المالي والبيئي وا اجتماعي": دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 02 (01)، جامعة جيجل.
205. السنفي؛ عبد الله عبد الله. (2013). ا دارة المالية. صنعاء، دار الكتاب الجامعي.
206. سويسي؛ هوارى. (2009). دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة. مجلة الباحث، 07 (07)، جامعة ورقلة.
207. شادي؛ خولة. (2017). المعلومات وصنع القرار عبر اليقظة الإستراتيجية: نحو نظام فعال لسيرورة المعلومات. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 07 (12)، جامعة المسيلة.
208. شارف؛ عبد القادر، رضاني؛ لعلا. (2017). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية ا ستشفائية أحمد بن عجيل بالآغواط. مجلة الباحث، 17 (17)، جامعة ورقلة.
209. شاكري؛ سمية. (2017). ا قتصاد الأخضر كآلية لتحقيق التنمية المستدامة. مجلة حقوق الإنسان، 04 (15)، مركز جيل المستقبل.
210. شايب؛ نبيل. (2018). إشكالية تحقيق التنمية المستدامة في ظل متطلبات الواقع البيئي الجزائري قراءة نظرية وصفية لفهم حتمية التطور ورهانات التسيير البيئي. المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، 09 (01)، جامعة الجزائر 03.

211. شداد؛ ناصر. (دون سنة نشر). التفكير الإبداعي ودوره في تحسين أداء المؤسسة ا قتصادية: دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بوية تيسمسيلت. أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف.
212. شرقق؛ سمير، قحام؛ وهيبه. (2016). ا قتصاد الأخضر لمواجهة التحديات البيئية وخلق فرص عمل: مشاريع ا قتصاد الأخضر في الجزائر. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 03 (02)، جامعة أم البواقي.
213. شرقق؛ خليل. (2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات ا قتصاد بالجامعات الجزائرية. أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
214. شرقق؛ خليل. (2016). نموذج مقترح لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، 02 (02)، المركز الجامعي بميلة.
215. شريف؛ إسماعيل، عبدات؛ عبد الوهاب. (2015). إشكالية مساهمة ا قتصاد الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة ومحاربة الفقر في الجزائر. مجلة الاقتصاد الجديد، 06 (01)، جامعة خميس مليانة.
216. شريقي؛ عمر، براهمي؛ لبنى. (2017). دور التدقيق البيئي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، 04 (02)، جامعة برج بوعرييج.
217. الشعار؛ اسحق محمود. (2013). أثر العوامل الإستراتيجية والنكثكية في نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الأردني. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 09 (04)، الجامعة الأردنية.
218. الشعباني؛ صالح إبراهيم يونس. (2016). إستراتيجية تكامل أدوات إدارة التكلفة في ظل حوكمة الشركات: دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في نينوى. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، 01 (02)، جامعة المسيلة.
219. شلاي؛ عمار. (2019). نموذج مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المؤسسات ا قتصادية. المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، 02 (02)، جامعة سطيف.
220. الشميمري؛ أحمد بن عبد الرحمن، هيجان؛ عبد الرحمن بن أحمد، غنام؛ بشرى بنت بدير المرسى. (2004). مبادئ إدارة الأعمال "الأساسيات و اتجاهات الحديثة"، الرياض، مكتبة العبيكان للنشر.
221. شناني؛ نوال. (2013). دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 07 (01)، جامعة بسكرة.
222. شنيتر؛ عبد الرحمن طاهر. (2016). قياس تأثير التوجه ا ستراتيحي في إدارة التغيير التنظيمي: بحث تطبيقي في شركة زين العراق ا تصات. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 08 (15)، جامعة الأنبار.
223. شنيخر، عبد النور. (2022). رئيس مديرية المالية والمحاسبة بشركة مناجم الفوسفات بتبسة.

224. شنين؛ عبد النور، زرقون؛ محمد. (2015). دراسة قدرة المؤشرات التقليدية والحديثة على تفسير الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة: حالة بورصة الجزائر للفترة (2000 - 2013). مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 01 (01)، جامعة ورقلة.
225. شيخ؛ عبد القادر، عوادي؛ مصطفى، العيفة رحيمة. (2019). أثر المحاسبة البيئية في تحقيق تنمية مستدامة. مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، 02 (02)، جامعة تبسة.
226. صالح؛ إلياس، درويش؛ عمار. (2015). محاسبة التكاليف البيئية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ببني صاف "SCIBS". مجلة العلوم الاقتصادية، 10 (01)، جامعة سيدي بلعباس.
227. صخري؛ عمر، عبادي؛ فاطمة الزهراء. (2012). دور الدولة في دعم تطبيق نظم إدارة البيئة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة الجزائر. مجلة الباحث، 11 (11)، جامعة ورقلة.
228. صقور؛ مجد، الصّرن؛ رعد. (2018). الإدارة الإستراتيجية، سوريا، منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
229. صيام؛ وليد زكريا. (2009). مدى استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في شركات الصناعة الدوائية المساهمة العامة الأردنية. مجلة دراسات، 36 (02)، جامعة الأردن.
230. صيفي؛ حسنية، بن عمارة؛ نوال. (2015). قياس الأداء المالي باستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة: دراسة حالة المؤسسات المدرجة في مؤشر "CAC40" للفترة (2008 - 2013). مجلة الباحث، 15 (15)، جامعة ورقلة.
231. ضامن؛ وهيبية. (2016). إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن "BSC" في شركات التصات الجزائرية لتقييم أدائها استراتيجي: دراسة ميدانية شاملة لتعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف. مجلة الاقتصاد الصناعي، 06 (02)، جامعة باتنة.
232. الضمور؛ فيروز مصلح، مقراش؛ فوزية. (2018). أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة صناعة الأدوية صيدال بالجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 11 (01)، جامعة المسيلة.
233. ضيائي؛ نوال. (2014). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و الموارد البشرية. مجلة التنظيم والعمل، 03 (01)، جامعة معسكر.
234. ضيف؛ دنيا، قاسمي؛ كمال. (2017). واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 10 (18)، جامعة المسيلة.
235. طالب؛ عباس صباح. (2019). دور تقنية التكلفة المستهدفة في تخفيض تكاليف المنتجات: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة المشروبات الغازية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 14 (48)، جامعة بغداد.
236. الطائي؛ علي حسون فندي، القيسي؛ فاضل حمد. (2016). انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز المنظمي: بحث ميداني في وزارة المالية "الهيئة العامة للضرائب". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22 (87)، جامعة بغداد.

237. الطائي؛ يوسف حجيم سلطان، الجنابي؛ سجاد محمد عطية، الذجاوي؛ عامر عبد كريم. (2015). إدارة الحكمة ودورها في تحقيق استدامة لمنظمات الأعمال: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات في جامعة الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 12 (35)، جامعة الكوفة.
238. طرشي؛ محمد، يخلف؛ إيمان. (2017). الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية من منظور محاسبي. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 03 (02)، جامعة الشلف.
239. الطرلي؛ محمد مفتاح. (2014). مدى تأثير التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة في أنظمة التكاليف الحالية. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، (03)، الجامعة الأسمرية الإسلامية زيتين بليبيا.
240. طوايبي؛ أحمد. (2011). محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة "ABC": دراسة حالة شركة نפטال. مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، 08 (01)، المدرسة الوطنية العليا للاقتصاد والإحصاء التطبيقي.
241. طويهر؛ طه مدني، مناصرية؛ رشيد، شطبية؛ زينب. (2017). التغيير التنظيمي وأثره على رضا العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصا ت الجزائر بالأغواط. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 03 (01)، جامعة ورقلة.
242. العاشق؛ وسيلة عبد العزيز. (2016). التخطيط ا ستراتيجي "بطاقة الأداء المتوازن". المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، 07 (07)، جامعة مصراتة.
243. العامري؛ صالح مهدي محسن، الغالي؛ طاهر محسن منصور. (2006). الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للنشر.
244. العايب؛ سليم، زاوي؛ نوال. (2016). استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته. حوليات جامعة الجزائر، 29 (02)، جامعة الجزائر 01.
245. العايب؛ عبد الرحمان. (2011). التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة ا قتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة. أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف.
246. العايب؛ عبد الرحمان، جعفري؛ أسماء. (2017). تأصيل نظري لأثر التدقيق الداخلي المتكامل على تحسين الأداء ا ستراتيجي للمؤسسة ا قتصادية. مجلة تنمية الموارد البشرية، 12 (02)، جامعة سطيف 02.
247. العايب؛ عبد الرحمان، قراوي؛ أحلام. (2020). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء البيئي للمؤسسة ا قتصادية: دراسة حالة شركة الإسمنت عين الكبيرة. مجلة تنمية الموارد البشرية، 15 (01)، جامعة سطيف 02.
248. العايب؛ عبد الرحمن. (2011). وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات ا قتصادية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسات العمومية لصناعة ا سمنت في الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 11 (11)، جامعة سطيف.
249. العبادي؛ هاشم فوزي دباس، الدعمي؛ وليد عباس جبر. (2010). دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي الكلفة: دراسة مقارنة بين معمل اسمنت النجف الشرف ومعمل اسمنت الكوفة الجديد. مجلة مركز دراسات الكوفة، 01 (16)، جامعة الكوفة.

250. عباس؛ نجمة، روازقي؛ محمد. (2017). محاولة بناء نموذج لتطبيق نظام الوقت المحدد "JIT" في المؤسسات الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 10 (17)، جامعة المسيلة.
251. عبد الحليم؛ نادية راضي. (2005). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد خاص، 21 (02)، جامعة الأزهر.
252. عبد الدايم؛ هبة أحمد؛ غريب؛ نجلاء مأمون. (2017). صناعة الفوسفات دوليا ومحليا. بنك الاستثمار القومي، 06 (06)، المصدر: [http://www.nib.gov.eg].
253. عبد الرحمن؛ ماجدة محسن، الداؤد؛ الفن ناظر. (2016). إمكانية إقامة مستلزمات نظام الإنتاج في الوقت المحدد "JIT": دراسة استطلاعية لآراء المديرين في معامل المياه المعدنية في محافظة دهوك. المجلة العربية للإدارة، 36 (02)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
254. عبد الستار؛ رجاء رشيد. (2007). تحليل انحرافات باعتماد الموازنات التخطيطية كأساس لتقويم الأداء: بحث تطبيقي عن شركة بغداد للمشروبات الغازية. مجلة الإدارة والاقتصاد، (63)، المصدر: [https://www.iasj.net > iasj]
255. عبد الصمد؛ سميرة، العقون؛ سهام. (2017). فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات. مجلة الاقتصاد الصناعي، عدد خاص، 07 (01)، جامعة باتنة.
256. عبد المنعم؛ أسامة، الراوي؛ عادل صالح، عويس؛ وليد عمر. (2015). التكامل الكلفوي ما بين أسلوب التكلفة المستهدفة و6 سيجما للوصول لمراحل الجودة الشاملة للشركات الصناعية الأردنية المطبقة لها. مجلة دراسات اقتصادية وتجارية ومالية، 04 (01)، جامعة الجزائر 03.
257. عبدات؛ عبد الوهاب، شريف؛ إسماعيل. (2015). إشكالية مساهمة اقتصاد الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة ومحاربة الفقر في الجزائر. مجلة الاقتصاد الجديد، 06 (01)، جامعة خميس مليانة.
258. عبدوس؛ عبد العزيز. (2013). سياسة انفتاح التجاري ودورها في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الجزائرية كمؤشر تنافسية مع التركيز على مؤشر إنتاجية العامل. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 02 (01)، جامعة ورقلة.
259. عبيدة؛ سعاد، قوجيل؛ سهام. (2020). أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 14 (02)، جامعة بسكرة.
260. عثمان؛ الأميرة إبراهيم، محمد؛ أحمد عبد المالك. (2006). مبادئ المحاسبة الإدارية. الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
261. عثمان؛ ناصر صالح محمود. (2019). دور التنمية المستدامة في الحفاظ على التوازن البيئي من مفهوم نظري. مجلة الجديد في البحوث الزراعية، 24 (01)، جامعة الإسكندرية.
262. عثمان؛ أحسين، عمران؛ الزين. (2018). أثر إدارة المعرفة على الأداء ا استراتيجي في المؤسسة ا اقتصادية با اعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث "BSC III": دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" المديرية العامة بتبسة. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، 04 (01)، المركز الجامعي بيلة.

263. عدون؛ ناصر دادوي. (1998). اقتصاد المؤسسة، الجزائر، دار المحمدية العامة.
264. عدون؛ ناصر دادوي، قويدر الواحد؛ عبد الله. (دون سنة نشر). مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة ا قتصادية: المؤسسة العمومية بالجزائر، دار المحمدية العامة، الجزائر.
265. عرقوب؛ وعلي. (2015). تحليل مستوى تبني لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسات الجزائرية وأثره على تحسين أدائها الشامل: دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 08 (01)، جامعة الوادي.
266. العريفي؛ منصور محمد إسماعيل. (2011). الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، صنعاء، دار الكتاب الجامعي للنشر.
267. عريوة؛ محاد، فرحات؛ عباس. (2017). قياس وتقييم الأداء في القطاع العمومي الخلي بتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة "ABB": دراسة عينة من البلديات. مجلة معارف، 12 (22)، جامعة البويرة.
268. عزوي؛ أعمار، بوزيد؛ سايح. (2011). دور المسؤولية ا جتماعية والبيئية للمؤسسة ا قتصادية في إرساء الثقافة البيئية. الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات "الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي"، (يومي 22 و 23 نوفمبر)، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.
269. عطوي؛ راضية. (2017). الإدارة الإستراتيجية للتكاليف ومختلف الطرق التي يمكن استعمالها لتخفيض التكاليف وتحسين الأرباح. أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01.
270. عطوي؛ مراد سليم، نور؛ عبد الناصر إبراهيم حافظ. (2014). أثر المقارنات المرجعية "Benchmarking" في التحسين المستمر لجودة المنتجات و العمليات: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10 (02)، جامعة الأردن.
271. عطية؛ إحسان رزاق، محمد؛ محمد تعبان، كاظم؛ عز الدين حسن. (2016). إمكانية تطبيق نظام الموازنة على أساس النشاط "ABB" في مديرية بلديات بابل. مجلة دراسات محاسبية ومالية، عدد خاص، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية.
272. العكازي؛ فاطمة الزهراء، مزريق؛ عاشور. (2019). مساهمة تطبيق نظم الإدارة البيئية "ISO14000" في تحسين الأداء التنافسي للمنظمات الصناعية: دراسة حالة مؤسسة ا سمنت ومشتقاته بالشلف. مجلة البشائر الاقتصادية، 05 (02)، جامعة بشار.
273. العلق؛ بشير. (2008). مبادئ الإدارة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر.
274. عليان؛ رجي مصطفى. (2015). إدارة التغيير، عمان، دار صفاء للنشر.
275. العماري؛ حنان سليمان، السريتي؛ الحسين رمضان، الدنفور؛ إبراهيم عبد الله. (2019). مدى توفر مقومات تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بالشركات الصناعية اللببية. مجلة البحوث الأكاديمية، (14)، المصدر: [http://lam.edu.ly]
276. عماري؛ سمير، زيد؛ أيمن. (2018). نظام الإدارة البيئية كألية لتطوير الأداء ا ستراتيجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة إسمنت عين التوتة. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، 07 (06)، جامعة تمنغست.

277. عمران؛ العربي، قطاف؛ ليلي. (2017). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" بتبسة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 10 (18)، جامعة المسيلة.
278. عمراوي؛ سمية، كعواش؛ خير الدين؛ جمعة، كعواش؛ محمد. (2018). توجه الجزائر نحو اقتصاد الأخضر من خلال الطاقات المتجددة "نماذج لمؤسسات خضراء". مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 02 (02)، جامعة جيجل.
279. العمري؛ أصيلة، شيخ؛ عبد القادر. (2019). إسهامات المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سلوكيات المواطنة في منظمات الأعمال تجربة شركة "NCA" بالروبية. مجلة المنهل الاقتصادي، 02 (01)، جامعة الوادي.
280. العمري؛ جميلة، زرقون؛ محمد. (2016). دور الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة وكالات شركات التأمين في ولاية ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 04 (02)، جامعة ورقلة.
281. عمري؛ سامي، مهدي؛ ذوادي. (2020). تقييم الأداء الشامل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة اسمنت عين الكبيرة بسطيف. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 23 (01)، جامعة الجزائر 03.
282. عميرات؛ إيمان، سالمي؛ الرشيد. (2017). المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بين الواجب القانوني والتحفيز الجبائي. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 06 (01)، جامعة ورقلة.
283. العناتي؛ رضوان محمد. (2009). مدى تطبيق شركات الكهرباء في الأردن لنظام التكاليف والإدارة المبني على الأنشطة. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 09 (01)، جامعة الزرقاء.
284. عواج؛ سامية. (2017). الذكاء العاطفي للقائم بالعلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية للقائم بالعلاقات العامة بمؤسسات بلدية سطيف أمودجا "الرياض، سونلغاز، جامعة محمد دباغين، المؤسسة الخدمائية أووريدوو للاتصالات". مجلة آفاق للعلوم، 02 (08)، جامعة الجلفة.
285. عوادي؛ عبد القادر، شيخ؛ عبد القادر، العيفة؛ رحيمة. (2019). استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 04 (02)، جامعة المسيلة.
286. عوض؛ عبد الستار سالم، سلمان؛ منصور، صالح؛ ثابت علي. (2013). أثر إدارة أداء العاملين في بناء رأس المال الفكري: دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة كركوك. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 36 (96)، جامعة بغداد.
287. عياش؛ زبير، بن يوسف؛ خلف الله، سعداوي؛ مراد مسعود. (2021). دور الأداء الإستراتيجي في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بالبويرة والأغواط. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 07 (02)، جامعة الشلف.
288. العيداني؛ إلياس. (2018). بطاقة الأداء المتوازن "BSC" كمدخل من مداخل تفعيل مفهوم حوكمة المؤسسات. مجلة المعيار، 08 (02)، جامعة تيسمسيلت.

289. الغالي؛ طاهر محسن منصور، إدريس؛ وائل محمد صبحي. (2007). الإدارة الإستراتيجية "منظور منهجي متكامل". عمان، دار وائل للنشر.
290. الغالي؛ طاهر محسن منصور، إدريس؛ وائل محمد صبحي. (2009). سلسلة إدارة الأداء ا استراتيجي "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، عمان، دار وائل للنشر.
291. غالم؛ كمال، بن خليف؛ طارق، مروش؛ يوسف. (2022). دور بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات ا قتصادية الجزائرية: دراسة عينة من المؤسسات ا قتصادية بوية المسيلة. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، 05 (01)، جامعة تيارت.
292. غالمي؛ العالية. (2018). التحليل المالي وأدوات التوازن المالي في إطار ميزانية المؤسسة. مجلة مفاهيم، 01 (01)، جامعة الجلفة.
293. غجاني؛ إبتسام، بوقلقول؛ الهادي. (2021). التغيير التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة ا قتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالة للفترة (2010 - 2019). مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 14 (03)، جامعة غرداية.
294. غزيباون؛ علي. (2015). نحو منظور متكامل لتقييم أداء مؤسسات التعليم الجامعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "BSC". مجلة معارف، 10 (19)، جامعة البويرة.
295. غزيباون؛ علي، عليلي؛ نادية. (2019). استخدام أدوات مراقبة التسيير لتفعيل آليات الحوكمة في المؤسسات ا قتصادية. مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، 04 (02)، جامعة البويرة.
296. غضاب؛ رانية. (2017). استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة، التسيير التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة ا قتصادية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بيسكرة. أطروحة دكتوراه الطور الثالث "LMD" في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بيسكرة.
297. غضاب؛ رانية، شحتاني؛ عبد العالي. (2018). تحقيق ميزة التكلفة الأقل باستخدام نظم التكلفة والتسيير على أساس الأنشطة. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، 07 (01)، المركز الجامعي بتمنغست.
298. غول؛ فرحات. (2008). الوجيه في اقتصاد المؤسسة، الجزائر، دار الخلدونية للنشر.
299. فارس؛ فضيل، ضويفي؛ حمزة. (2011). المحاسبة البيئية كآلية لدعم وتحسين الأداء البيئي في ظل المسؤولية ا اجتماعية للمؤسسة. الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات "الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي"، (يومي 22 و 23 نوفمبر)، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.
300. الفراء؛ عبد الشكور عبد الرحمن. (2012). قياس فعالية نظام محاسبة التكاليف: دراسة ميدانية على المشروعات الصناعية السعودية. مجلة جامعة الأزهر بغزة "سلسلة العلوم الإنسانية"، 14 (02)، جامعة الأزهر بغزة.

301. الفراء؛ عبد الشكور عبد الرحمن. (2013). دور المعلومات المحاسبية في تقييم أداء وظيفة التسويق ونشاط البيع دراسة تحليلية للتقارير والقوائم المالية السنوية المنشورة للشركات المساهمة السعودية. مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، 51 (01)، جامعة الأزهر بغزة.
302. فرعون؛ أحمد. (2017). الأداء الشامل في المؤسسات ا قتصادية: دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر. أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف.
303. فركوس؛ محمد. (2001). الموازنات التقديرية "أداة فعالة للتسيير". الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
304. الفروخ؛ فايز عبد الرحمان. (2010). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي: عمان، دار جليس الزمان للنشر.
305. الفضل؛ مؤيد محمد، نور؛ عبد الناصر إبراهيم، الراوي؛ عبد الخالق مطلق. (2006). المحاسبة الإدارية، عمان، دار المسيرة للنشر.
306. فكار؛ عثمان، قنذري؛ حورية. (2016). دور التكوين في تحسين أداء المنظمة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 02 (05)، جامعة البليدة 02.
307. فكرون؛ نسرين. (2015). دور نظم المعلومات في تحسين تنافسية الشركات دراسة حالة شركة نפטال- بسكرة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 09 (01)، جامعة بسكرة.
308. قابوسة؛ علي، طيبي؛ حمزة. (2014). منظومة الإدارة البيئية السليمة والتنمية المستدامة في المناطق الريفية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 02 (01)، جامعة الوادي.
309. قادري؛ محمد. (2019). دور المسؤولية ا اجتماعية والبيئية للمؤسسة ا قتصادية في دعم نظم الإدارة البيئية: حالة الشركات القطرية. مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، 04 (01)، جامعة البويرة.
310. قاسمي؛ كمال، ضيف؛ دنيا. (2017). واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة مديرية التجارة لوية المسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 10 (18)، جامعة المسيلة.
311. قاشي؛ يوسف، خلدون؛ زينب. (2015). الحوكمة كأداة لتسيير المخاطر وتجنب الوقوع في أزمات مالية في المؤسسات المالية. الملتقى الدولي حول: أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات: دراسة بعض التجارب، (يومي 04 و 05 ماي)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02.
312. قدور؛ نبيلة، العرايبي؛ حمزة. (2018). المقارنة المرجعية كآلية حديثة لتقييم وتحسين الأداء المالي في المؤسسة ا قتصادية: دراسة مقارنة بين مجمع صيدال ومؤسسة حكمة للأدوية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 05 (02)، جامعة أم البواقي.
313. قدوري هودة؛ صلطان، بن سعيد؛ محمد. (2014). دورة حياة المؤسسة ا قتصادية و أثرها على استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة "ABC". مجلة دفاتر اقتصادية، 05 (01)، جامعة الجلفة.
314. قرارية؛ رمة، دريس؛ ناريمان. (2018). تقييم الأداء الشامل للمؤسسة ا قتصادية الملتزمة اجتماعيا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة ا اجتماعية. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، 03 (02)، جامعة المسيلة.

315. قراوي؛ أحلام. (2020). المسؤولية البيئية كمدخل لمساهمة المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين الكبيرة بسطيف. مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، 03 (04)، جامعة أدرار.
316. قراوي؛ أحلام. (2020). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام للمؤسسة ا قتصادية الجزائرية: دراسة حالة شركة الإسمنت لعين الكبيرة بسطيف. مجلة التكامل الاقتصادي، 08 (01)، جامعة أدرار.
317. قراوي؛ أحلام، العايب؛ عبد الرحمان. (2020). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء البيئي للمؤسسة ا قتصادية: دراسة حالة شركة الإسمنت لعين الكبيرة. مجلة تنمية الموارد البشرية، 15 (01)، جامعة سطيف 02.
318. قربي؛ شافية، حاج صحراوي؛ حمودي. (2016). دور المسؤولية ا اجتماعية في دعم سمعة المؤسسة: دراسة تحليلية من وجهة نظر إطارات مؤسسة روية للمشروعات غير الغازية. مجلة الباحث، 16 (16)، جامعة ورقلة.
319. قرقاد؛ عادل، زغيب؛ مليكة. (2018). دور لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في تفعيل حوكمة المؤسسة. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، 04 (01)، المركز الجامعي بميلة.
320. قريشي؛ حليلة السعدية. (2014). دور التسويق الأخضر في تعزيز مبادئ التنمية المستدامة: شركة سوناطراك الجزائرية نموذجاً. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 2014 (04)، جامعة بغداد.
321. القريشي؛ علي حاتم. (2017). مدخل ا قتصاد البيئي، حوض الفرات، دار الكتب والوثائق ببغداد للنشر.
322. قريشي؛ محمد الصغير. (2015). المسؤولية ا اجتماعية والبيئية في القطاع المصرفي دراسة تقييمية لمجموعة من البنوك العاملة في الجزائر. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 03 (02)، جامعة ورقلة.
323. قريشي؛ محمد، سبتي؛ لطيفة. (2015). دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين. مجلة الاقتصاد والتنمية، 03 (02)، جامعة المدية.
324. قورين؛ حاج قورين. (دون سنة نشر). نظام محاسبة التكاليف ودوره في مراقبة التسيير بالمؤسسات ا قتصادية، المصدر: [\[https://library.nawroz.edu.krd\]](https://library.nawroz.edu.krd)
325. قويدر التومي؛ إيمان، فثيت؛ حميد. (2020). دور الإعلان في تحسين الأداء التسويقي من وجهة نظر المستهلكين: دراسة ميدانية على عينة ميسرة من مستهلكي المنتجات الغذائية لمؤسسة "SIM" في الجزائر. الريادة لاقتصاديات الأعمال، 06 (03)، جامعة الشلف.
326. قويدر الواحد؛ عبد الله، السايحي؛ عبد القادر. (2012). المسؤولية ا اجتماعية من خلال لوحة الأداء الإستراتيجية بمؤسسة ا سمنت بالشلف "ECDE". مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، 07 (13)، المدرسة العليا للتجارة.
327. قويدري؛ محمد، براهيم؛ شراف. (2016). استخدام الإدارة البيئية كمدخل لترشيد استهلاك الموارد ا قتصادية في المشاريع الصناعية مع الإشارة إلى حالة مؤسسة ا سمنت ومشتقاته بالشلف "ECDE" للفترة (2000 - 2013). الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 08 (01)، جامعة الشلف.

328. القيسي؛ فاضل حمد سلمان، إبراهيم؛ صفا محمد. (2016). دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح المنظمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22 (92)، جامعة بغداد.
329. كافي؛ فريدة، طالم علي. (2017). الإنتاج الأنظف كإستراتيجية لدعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة مؤسسة فرتيال بعنابة. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، 03 (01)، المركز الجامعي بميلة.
330. كافي؛ مصطفى يوسف. (2016). إدارة الأداء: عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر.
331. الكبيسي؛ مجدي وائل. (2014). مدى تطبيق التكلفة المستهدفة وهندسة القيمة كمدخل لتخفيض التكاليف في الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية. مجلة دراسات، 41 (02)، جامعة الأردن.
332. كتاب سطور. (2019). كيفية استخراج الفوسفات. المصدر: [https://sotor.com].
333. كنانة؛ خيرى مصطفى. (2007). مدخل إلى إدارة الأعمال، الإسكندرية، دار جرير للنشر.
334. كحالة؛ جبرائيل جوزيف، حنان؛ رضوان حلوة. (2009). المحاسبة الإدارية "مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء"، عمان، دار الثقافة للنشر.
335. كردوسي؛ محمد. (2020). دور محاسبة التسيير في قياس الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، 03 (02)، جامعة الوادي.
336. كرومي؛ سعيد، فراح؛ العربي. (2011). أهمية الرصد الذاتي البيئي والإدارة البيئية في تحسين أداء المؤسسات الصناعية. الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات "الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي"، (يومي 22 و 23 نوفمبر)، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.
337. كسبة؛ فادي محمد. (2015). دور إدارة الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى بغزة.
338. كشاط؛ منى. (2018). متطلبات نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسات "ERP". مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 02 (01)، جامعة خنشلة.
339. كعواش؛ جمال الدين. (2017). أثر الممارسات الإدارية للمالك - المسير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
340. كنفوش؛ محمد. (2009). نظام "ABC" ودوره في تحسين الأداء واستدامته بالمؤسسة. مجلة جديد الاقتصاد، 04 (01)، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين.
341. كواشي؛ مراد رابح، بودودة؛ مريم السعيد. (2017). نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخبز الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخبز الصحي بالجزوات. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 13 (02)، جامعة الأردن.

342. كواشي؛ مراد. (2010). بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية، 21 (02)، جامعة قسنطينة 02.
343. كواشي؛ مراد. (2013). آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات ا سممت العمومية في الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية، 09 (33)، جامعة البصرة.
344. كواشي؛ مراد، سعدي؛ مفيدة. (2017). المسؤولية ا اجتماعية كأداة لتحسين الأداء البيئي في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسة ا سممت الماء الأبيض بتبسة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 04 (02)، جامعة أم البواقي.
345. كيسرى؛ مسعود، بن عيسى الشريف؛ عبد القادر. (2015). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: دراسة تقويمية لمخرجات الجامعة الجزائرية من وجهة نظر مؤسسات سوق العمل. مجلة دراسات اقتصادية، 09 (03)، جامعة الجلفة.
346. اللبدي؛ نزار عوني. (2015). تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دون بلد نشر، دار دجلة للنشر.
347. لحسين؛ عبد القادر. (2011). محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز. الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات "الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي"، (يومي 22 و 23 نوفمبر)، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.
348. لراس؛ شفيقة. (2018). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء ا استراتيجي للمؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقياس. مجلة البحوث السياسية والإدارية، 07 (01)، جامعة الجلفة.
349. لشهب؛ صفاء. (2009). دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة ورفع كفاءتها. مجلة الأبحاث الاقتصادية، 04 (03)، جامعة البلدة 02.
350. لصاق؛ حيزية، لصاق؛ نصر الدين. (2017). أثر إدماج البعد البيئي على تحسين الأداء البيئي في المؤسسات الصناعية الجزائرية. مجلة معارف، 12 (23)، جامعة البويرة.
351. لصنوني؛ حفيظة، ميمون؛ إيمان. (2017). دور المبادئ الدولية لحوكمة الشركات حسب المنظمة الدولية للتعاون ا قتصادي والتنمية "OCDE" في تخفيض الممارسات المحاسبية ا احتيالية "مشاكل الوكالة": دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، 01 (02)، جامعة المسيلة.
352. لطرش؛ وليد. (2018). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي: دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر. أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
353. لعمور؛ رميلة، صيتي؛ عبد اللطيف. (2019). اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة جامعة غرداية. مجلة رؤى اقتصادية، 09 (02)، جامعة الوادي.
354. لعنان؛ مسيكة. (2013). دور الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة: دراسة ميدانية بميناء بجاية. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 01 (01)، جامعة الجزائر 02.

355. لواج؛ عبد الرحيم، لطرش؛ بلال. (2017). تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة المؤسسة المينائية بجن جن جيغل. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 01 (01)، جامعة جيغل.
356. ماضي؛ زين العابدين. (2015). بطاقة الأداء المتوازن كنظام متكامل لصياغة وتنفيذ الرؤية الإستراتيجية لتقييم الأداء لمؤسسات الإسمنت العمومية الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية، 15 (02)، جامعة بسكرة.
357. مالية؛ سليمة. (2018). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في شركة سوبالوكس 2000 لصناعة العطور و مستحضرات التجميل للفترة (2013 - 2016). مجلة دراسات اقتصادية، 12 (03)، جامعة الجلفة.
358. مجباس؛ حيدر عبد المحسن، الحدراوي؛ حامد كريم، الحدراوي؛ حميدة كريم. (2018). الإدارة ا لكترونية ودورها في تحسين الأداء ا ستراتيجي: دراسة تطبيقية في الجامعة المستنصرية. مجلة جامعة جيهان- أربيل العلمية، عدد خاص، 02، جامعة جيهان.
359. المجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين. (2012). المحاسبة الإدارية والإدارة المالية، عمان، المجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين.
360. محمد؛ محمد هاني، عبوي؛ زيد منير. (2015). إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال "قياس الأداء المتوازن". عمان، دار المعتر للنشر.
361. محمدي؛ نورة، قريشي؛ محمد الصغير. (2016). أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات الصناعية البتروكيمياوية المدرجة في سوق المال السعودي. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 05 (01)، جامعة ورقلة.
362. محمودي؛ حسين. (2016). أهمية نظام الأجور ودوره للرفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة الإنتاجية المتوسطة. أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
363. محمودي؛ حسين، برحومة؛ عبد الحميد. (2015). مساهمات بعض نظريات المنظمة في بلورة مفهوم الأجر: دراسة حالة وحدة نفضال ببشار. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 08 (13)، جامعة المسيلة.
364. محفي؛ أمين، عامر؛ حبيبة. (2017). دور تبني الإدارة البيئية في المؤسسة ا قتصادية الجزائرية في دعم متطلبات تحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر. مجلة البشائر الاقتصادية، 03 (02)، جامعة بشار.
365. مخلوفي؛ عبد السلام، سيرات؛ سامية. (2016). دور التسويق ا جتماعي في تعزيز المسؤولية ا جتماعية للمؤسسات. مجلة معارف، 11 (20)، جامعة البويرة.
366. مخلوفي؛ عبد السلام، عبدلي؛ مباركة. (2014). فعالية "VIGEO" في قياس الأداء البيئي للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسات جزائرية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 01 (02)، جامعة أم البواقي.
367. مدفوني؛ مليكة. (2018). ا سثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" بتبسة. أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01.

368. مرابط؛ شوقي، حليلو؛ نبيل. (2017). التغيير التنظيمي كآلية لتحسين خدمات الإدارة المحلية. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 06 (02)، جامعة بسكرة.
369. مزاد؛ سامي، سلام؛ شرين. (2019). أثر تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية وفق رؤية المملكة 2030: دراسة ميدانية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 05 (02)، جامعة الجلفة.
370. مرداوي؛ كمال، بن سيروود؛ فاطمة الزهراء. (2011). إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسات التربية والتعليم لولاية قسنطينة. مجلة الاقتصاد والمجتمع، 07 (07)، جامعة قسنطينة 02.
371. مرنيش؛ حمدي، حمدي باشا؛ نادية. (2020). التكامل بين أدوات مراقبة التسيير لتعزيز الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات. مجلة الإبداع، 10 (01)، جامعة البليدة 02.
372. مزريق؛ عاشور. (2013). بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء استراتيجي لمنظمات الأعمال. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 17 (06)، جامعة الجزائر 03.
373. مزهود؛ هشام. (2019). إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة: حالة مؤسسات المناطق الصناعية لولاية سطيف. أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01.
374. مزهود؛ عبد المليك. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية، 01 (01)، جامعة بسكرة.
375. مزهود؛ نور الدين. (2016). دور نظام تخطيط موارد المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار "ENTP". مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 05 (01)، جامعة ورقلة.
376. مزهود؛ نور الدين. (2017). أثر نظام المعلومات المتكامل "ERP" نموذجاً على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العاملة بالجزائر للفترة (2008 - 2013). أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
377. مزهود؛ نورالدين. (2016). دور نظام تخطيط موارد المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار "ENTP". مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 05 (01)، جامعة ورقلة.
378. مزياي؛ نور الدين، بلاسكة؛ صالح. (2013). أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الإستراتيجية للمؤسسة. مجلة الباحث الاقتصادي، 01 (01)، جامعة سكيكدة.
379. مسدوي؛ دليلة، مطالي؛ ليلي. (2021). التسويق الأخضر كأحد التوجهات الحديثة للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة. مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، 04 (01)، جامعة تيسمسيلت.
380. مسغوني؛ منى. (2013). تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.

381. مسغوني؛ منى. (2014). البعد ا استثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات: دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 03 (01)، جامعة ورقلة.
382. مسكين؛ الحاج، يعقوبي؛ خليفة. (2020). جودة نظام التكاليف على أساس الأنشطة "ABC" ومتطلبات تطبيقه في المؤسسة ا اقتصادية الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 13 (01)، جامعة المسيلة.
383. المشهاني؛ عمر إقبال توفيق، الركابي؛ علي خلف. (2011). دور المحاسبة في المحافظة على البيئة ودعم التنمية المستدامة. الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات "الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي"، (يومي 22 و 23 نوفمبر)، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.
384. مصيطفى؛ عبد اللطيف، مراد؛ عبد القادر. (2013). أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة ا اقتصادية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 02 (02)، جامعة ورقلة.
385. المطارنة؛ غسان فلاح، البشتاوي؛ سليمان حسين. (2007). أثر تطبيق نظام تكاليف ا نتاج في الوقت المحدد "JIT" على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية. مجلة دراسات، 34 (02)، جامعة الأردن.
386. مطر؛ محمد. (2003). التحليل المالي وا ئتماني "الأساليب والأدوات وا ستخدامات العملية". عمان، دار وائل للنشر.
387. معزوزي؛ عيسى، بن تريح؛ بن تريح. (2019). دور أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالعمليات في بلورة التميز البيئي لمنظمات الأعمال: دراسة حالة شركة عجيبة للبتترول بمصر. مجلة الإستراتيجية والتنمية، 09 (05)، جامعة مستغانم.
388. المعماري؛ عبد الغفور حسن كنعان، المولى؛ حافظ جاسم عرب. (2010). تقييم كفاءة الأداء ا اقتصادي للشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى للفترة (2002 - 2007): دراسة تحليلية مقارنة. مجلة تنمية الرافدين، 99 (32)، جامعة الموصل.
389. المغربي؛ محمد الفاتح محمود بشير. (2016). أصول الإدارة والتنظيم. عمان، دار الجنان للنشر.
390. مغنية؛ هواري، سليمان؛ مليكة. (2018). دور التدقيق في تقييم ا داء المستدام "المالي والبيئي وا جتماعي": دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 02 (01)، جامعة جيجل.
391. مقدم؛ عبد الجليل. (2015). نظام الإدارة البيئية كإستراتيجية تنافسية للمؤسسات الصناعية: حالة شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" بتبسة خلال الفترة (2004 - 2013). مجلة دراسات اقتصادية، تجارية ومالية، 04 (02)، جامعة الجزائر 03.
392. مقدم؛ وهيبه. (2014). تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية ا جتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري. أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران.
393. مقدم؛ وهيبه، زايري؛ بلقاسم. (2013). المسؤولية ا جتماعية للشركات، أداة لتحقيق التكامل بين التنمية ا اقتصادية والتنمية ا جتماعية في الدول العربية. مجلة دفاتر اقتصادية، 04 (02)، جامعة الجلفة.

394. مقيمح؛ صبري. (2017). إدارة المعرفة وأثرها على تحسين الأداء المستدام للمؤسسات ا قتصادية: دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة. مجلة دراسات اقتصادية، 06 (02)، جامعة قسنطينة 02.
395. مقيمح؛ صبري. (2019). تقييم الأداء البيئي بمنظمات الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق. مجلة الاقتصاد والمالية، 05 (02)، جامعة الشلف.
396. ملح؛ يحي سليم. (2009). التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية "بحوث ودراسات"، المصدر: [https://www.neelwafurat.com]
397. المليجي؛ رضا إبراهيم. (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. القاهرة، عالم الكتب.
398. منصور؛ منصور عبد القادر محمد. (2013). أثر الحوكمة على فاعلية اتخاذ القرارات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة في قطاع غزة. الملتقى الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، (يومي 19 و 20 نوفمبر)، الجزء الأول، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف.
399. منصور؛ إلهام. (2018). أثر رأس المال الفكري على تحقيق الأداء ا ستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، 02، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية.
400. مهدي؛ إيناس ضياء. (2018). ا اتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الإستراتيجية. مجلة جامعة جيهان - أربيل العلمية، عدد خاص، الجزء A، (02)، جامعة جيهان.
401. مهدي؛ مراد. (2018). أثر المتغيرات الدولية على وظيفة التكوين في المؤسسة ا قتصادية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات "SOMIPHOS" بتبسة. أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس.
402. موسى؛ عبد الناصر، بوجمان؛ عادل. (2015). التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة-. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 09 (01)، جامعة بسكرة.
403. مولاي لخضر؛ عبد الرزاق، شنيبي؛ حسين. (2011). أثر تبني المسؤولية ا جتماعية على الأداء المالي للشركات. الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات "الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي"، (يومي 22 و 23 نوفمبر)، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.
404. مولاي؛ أمينة، كافي؛ ميمون. (2015). استخدام التحليل في مركبات أساسية و التحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة و أثره على الأداء با ستعانة بسلم أندرسن و بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بوية سعيدة. مجلة الباحث، 15 (15)، جامعة ورقلة.
405. مومن؛ فاطمة الزهراء، عطا الله؛ عمر، جرموني؛ أسماء. (2017). دور حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية. مجلة العلوم الادارية والمالية، 01 (01)، جامعة الوادي.

406. ميمون؛ الطاهر، شارف؛ عبد القادر. (2018). أثر ا ل التزام بالمسؤولية ا اجتماعية للمؤسسات الصحية في تحسين جودة الخدمة المقدمة: دراسة حالة مستشفيات و ية الأغواط. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، 03 (01)، جامعة المسيلة.
407. التجار؛ فريد. (2014). التسويق الأخضر للتنمية المستدامة، الإسكندرية، منشأة المعارف جلال حزبي وشركاؤه.
408. نجم؛ عبود نجم. (2006). أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركة الأعمال، عمان، مؤسسة الوراق للنشر.
409. منصور؛ ريزان، ياسين؛ أيام. (2016). تأثير المعرفة البيئية بمفهوم المحاسبة الخضراء على الأداء التسويقي دراسة ميدانية في الشركة العامة لمصفاة بانياس. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية "سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية"، 38 (01)، جامعة تشرين.
410. نعلاني؛ عبد المحسن. (2018). إدارة الأداء الوظيفي "مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية": الرياض، دار جامعة الملك سعود للنشر.
411. نعمون؛ محمد عز الدين، قندوز؛ بلال. (2020). مساهمة أدوات القيادة على أساس الأنشطة في إدارة أداء المؤسسة ا قتصادية. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، 04 (01)، جامعة الأغواط.
412. نفاذي؛ محمد صديق. (2017). ا قتصاد الأخضر كأحد آليات التنمية المستدامة لجذب ا استثمار الأجنبي دراسة ميدانية بالتطبيق على البيئة المصرية. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، 17، جامعة الأزهر.
413. النمري؛ نصر الدين. (2015). التكامل بين مؤشر القيمة ا قتصادية المضافة وبطاقة الأداء المتوازن ودوره في تقييم الأداء وقيادته نحو خلق القيمة. مجلة معارف، 10 (10)، جامعة البويرة.
414. نوري؛ بتول محمد، سلمان؛ علي خلف. (2011). حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 02 (02)، جامعة البليدة 02.
415. نوري؛ منير، بوشاشية؛ نادية. (2013). آليات ومحددات تفعيل حوكمة الشركات مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية. الملتقى الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، (يومي 19 و 20 نوفمبر)، الجزء الأول، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف.
416. الوادي؛ محمود حسين، الزعبي؛ علي فلاح. (2011). مستلزمات ادارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية: دراسة تحليلية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 04 (08)، جامعة أدرار.
417. الوافي؛ الطيب. (2012). الريادة في الأداء البيئي: شركة نوكيا أمودجا. مجلة الباحث، 11 (11)، جامعة ورقلة.
418. الوحيد؛ مهدي علي، حسن؛ خالد أحمد. (2018). دور عمليات إدارة الأداء في تميز المنظمات: دراسة تحليلية في شركة سعد العامة. مجلة الإدارة والاقتصاد، 24 (107)، الجامعة المستنصرية.
419. وكال؛ نور الدين، خليفة؛ الحاج. (2016). التشخيص المالي أداة لرسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة. مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية، 01 (01)، جامعة تبسة.
420. ويكيبيديا، فوسفات. المصدر: [https://ar.wikipedia.org].

421. اليامور؛ علي حازم يونس. (2010). استخدام نظام الإدارة على أساس الأنشطة "ABM" في تحديد فرص تخفيض التكلفة: دراسة حالة في معمل ألبان الموصل. مجلة تنمية الرافدين، 32 (98)، جامعة الموصل.
422. يامين؛ إسماعيل يونس. (2018). أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في الأداء المالي للبنوك: دراسة حالة البنك العربي والبنك الإسلامي الأردني. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 18 (01)، جامعة الزرقاء.
423. يجياوي؛ إلهام. (2005). نظام الإنتاج في الوقت المحدد "JAT" وأثره على الجودة وتكاليفها. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 06 (12)، جامعة باتنة.
424. يجياوي؛ إلهام. (2020). تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء الإنتاجي في شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة. مجلة المعيار، 10 (04)، جامعة تيسمسيلت.
425. يجياوي؛ إلهام، بوحديد؛ ليلي. (2014). الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية: حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعلب "NCA" بالروبية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 03 (01)، جامعة ورقلة.
426. يجياوي؛ إلهام، عبد الصمد؛ نجوى. (2012). أثر التحديات البيئية على الأداء التسويقي في المؤسسات الصناعية دراسة حالة لشركة سميت الجزائرية "SCIMAT" بباتنة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 01 (01)، جامعة ورقلة.
427. يجياوي؛ إلهام، كيلاني؛ صونية. (2011). إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية بجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر. مجلة دراسات اقتصادية، 05 (02)، جامعة الجلفة.
428. يجياوي؛ نعيمة. (2009). أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق: دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 01.
429. يجياوي؛ نعيمة، خديجة؛ لدرع. (2011). بطاقة أداء المتوازن "BSC" أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات: دراسة ميدانية. الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات "الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي"، (يومي 22 و 23 نوفمبر)، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.
430. الجيوي؛ صبرينة بنت مسلم. (2012). إدارة الأداء في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، 24 (03)، جامعة الملك سعود.
431. يخلف؛ جمال الدين، حامدي؛ محمد. (2020). دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المنظمات. مجلة جديد الاقتصاد، 15 (01)، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين.
432. يدو؛ محمد، سياخن؛ مريم، رباح؛ صبرينة. (2017). دور أدوات مراقبة التسيير في ترسيخ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية. الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، (يوم 25 أفريل)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02.

433. يوسف؛ يوسف دوالب، صالح؛ حميد علي. (2016). دور المقارنة المرجعية الداخلية في تشخيص فجوة الأداء والتحسين المستمر: دراسة حالة في معهد الإدارة / الرصافة. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية الجامعة، 06 (02)، جامعة المثنى.

II. المراجع باللغة الأجنبية

1. Abderrahim; Nadia. (2015). **L'intelligence économique et ses répercussions sur le contrôle de gestion: Cas des EPE de la wilaya de Tlemcen**, Thèse en vue de l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et Sciences de Gestion, Université de Tlemcen.
2. Abdull Razab; Muhamad Firdaus, Mohamed Udin; Zulkifli, Osman; Wan Nadzri. (2015). **Understanding The Role of GHRM Towards Environmental Performance**. Journal of Global Business and Social Entrepreneurship, 01(02), source: [<http://www.gbse.com.my>].
3. Affes; H. (2016). **The Determinants of the Implementation of ERP according to Management Control System and the Global Performance of the Firm: Case of Tunisia**. Journal of Global Economics, 04(03), source: [<https://www.hilarispublisher.com>].
4. Ahsina; Khalifa. (2011). Systèmes de Contrôle de Gestion et Performance: essai de modélisation. revue-el-bahith, 09(09), Université Ouargla.
5. Ahsina; Khalifa. (2012). Management Control Systems and Performace: Essay of Modelling, Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 01(09), source: [<https://www.hilarispublisher.com>].
6. Ait Iaza; Samira, Daanoune; Rachid. (2018). **Les outils de mesure de performance environnementale: Cas d'une entreprise Aéronautique au Maroc**. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 02(01), source: [www.revuecca.com].
7. Akrich; Saïd, Ouabouch; Lhoussaine, El ghazi; Btissam. (2017). **Pilotage de la Performance Durab: Nouveau Champs D'application du Contrôle de Gestion?**, Finance & Finance Internationale, (07), source: [<https://revues.imist.ma>].
8. Alami; Saad. (2019). **La Performance par La Mise en Place du Contrôle de Gestion: Cas de L'hôpital Public**. Revue D'Etudes en Management et Finance D'organisation, 03(08), source: [<http://revues.imist.ma>].
9. Alami; Sophia & al. (2020). **Le Contrôle de Gestion Environnemental à la Cohésion de L'organisation: Etude de cas au sein d'une entreprise Marocaine**. La Revue Internationale des Sciences de Gestion, 03(04), source: [<https://www.revue-isg.com>].
10. Alazard; Claude, Sépari ; Sabine. (2001). **Contrôle de gestion "Manuel & Applications"**. 5^e édition, Dunod, Paris.

11. Alimoradi; Abbas & Borzoupour; Sepideh. (2017). Strategy, Management Accounting Systems, and Performance of Iranian Petrochemical Companies in the Light of Contingency Theory, Iranian Journal of Oil & Gas Science and Technology, 06(02), source: [<http://ijogst.put.ac.ir>].
12. Amagoh; Francis. (2008). **Perspectives on Organizational Change: Systems and Complexity Theories**. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, 13(03), source: [<https://www.innovation.cc>].
13. Antić; Ljilja, Sekulić; Vesna. (2005). **Organizing as the Phase of Management Process and Management Accounting**. Series: Economics and Organization, 02(03), Facta Universitatis. source: [<http://facta.junis.ni.ac.rs>].
14. AnuSingh; Lather, Shikha; Goyal. (2015). **Impact of Green Human Resource Factors on Environmental Performance in Manufacturing Companies**. International Journal of Engineering and Management Sciences, 06(01), Society For Science de Nature.
15. Arikboğa; F. Şebnem. (2012). **From Environmental Responsibilities to Green Management: Case of Turkey and A Comparative Analysis**. Siyasal: Journal of Political Sciences, (47), İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi tarafından yayımlanmaktadır.
16. Autissier; David, Vandangeon-Derumez; Isabelle. (2007). **Les Managers de Première Ligne et le Changement**. Revue française de gestion, 05(174), source: [<https://www.cairn.info>].
17. Azan; Wilfrid. (2010). **Compétence des contrôleurs de gestion, utilisation d'ERP et impératif technologique, une analyse empirique**. source: [<https://hal.archives-ouvertes.fr>].
18. Azzarradi; Otman, Fikri; Khalid. (2017). **Modes de Contrôle et Dynamique du Changement: cas du Secteur Public Marocain**. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 01(02), source: [www.revuecca.com].
19. Baudry; Olivier & al. (2010). **Le Contrôle de Gestion en Mouvement État de L'art et meilleures Pratiques**, Paris, Éditions d'Organisation.
20. Bazarouj; Rajaa, Omari Alaoui; L. Zhor. (2019). **Nécessité d'un Contrôle de Gestion Moderne dans Les Etablissements Publics: Une Analyse Théorique**. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 03(03), source: [<https://www.revuecca.com>].
21. Benatiya Anadaloussi; Manal, Alij; Noureddine. (2017). **Impact of a Sustainable Strategy on Control Systems: Case Study Approach of a Public Transport Company**. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 01(03)₂, source: [www.revuecca.com].

22. Bescos; P.L. & al. (1997). **Contrôle de gestion et management**. 4^e Edition, Paris, Edition Montchrestien.
23. Bin-Nashwan; Saeed Awadh, Abdullah; NurFarhana Salihah, Obaid; Mohammed Mahdi. (2017). **A Review of Literature in Management Control System (MCS), Business Strategy, and Firm's Performance**. International Journal of Management Research & Review, 07(02), Published by IJMRR. All rights reserved.
24. Bisbe; Josep, Otley; David. (2004). The Effects of The Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation, **Accounting, Organizations and Society**, (29), source: [<http://citeseerx.ist.psu.edu>].
25. Boitier; Marie. (2008). **L'influence des Systèmes de Gestion Intégrés sur L'intégration des Systèmes de Contrôle de Gestion**. Comptabilité – Contrôle – Audit, 14(01), source: [<https://www.cairn.info>].
26. Bon; Abdul Talib, A. Zaid; Ahmed, Jaaron; Ayham. (2018). **Green human resource management, Green supply chain management practices and Sustainable performance**. Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bandung, Indonesia, (March 06-08), IEOM Society International.
27. Borza; Mioaraa, Talmaciu; Mihai. (2014). **Incidence of green business on developing the entrepreneurial environment from Metropolitan Area of Iași**. Procedia Economics and Finance, 15, source: [<https://www.sciencedirect.com>].
28. Boussetta; Mohamed, Alami; Saad. (2017). **L'adoption du Contrôle de Gestion à l'Hôpital Marocain : Explication par l'approche PLS**, Revue de consolidation comptable & de management de la performance, 13(04), European Scientific Institute, ESI.
29. Bouten; Lies, Hoozée; Sophie. (2016). **Let's do it safely: how Altrad Balliauw configured a package of control system**. Journal of Cleaner Production, (xxx), source: [<https://ps.booksc.org>].
30. Bredmar; Krister. (2017). **Digitalisation of Enterprises Brings New Opportunities to Traditional Management Control**. Business Systems Research, 08(02), Society for advancing business information technology.
31. Buble; Marin. (2015). **Tendencies in Evolution of 21ST Century Management**. Management Journal of Contemporary Management Issues, Special issue , 20, Faculty of Economics, Business and Tourism, Split, Croatia.
32. Bucata; George, Rizescu; Alexandru Marius. (2016). **Management Style as a Triggering Factor for Organizaion Effectiveness and Efficiency**. Journal of

- Defense Resources Management, 07(02)13, the Regional Department of Defense Resources Management Studies (DRESMARA) of Brasov.
33. Burma; Zehra Alakoç. (2014). **Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations**. Research Institute for Progression of Knowledge, 01(02), International Journal of Education and Social Science, Research Institute for Progression of Knowledge, source: [www.ijessnet.com].
 34. Carenys; J.. (2012). **Management Control Systems: A Historical Perspective**. International Journal of Economy, Management and Social Sciences, 01(01), source: [http://www.waprogramming.com].
 35. Čekanavičius; Linas, Bazytė; Rugilė, Dičmonaitė; Agnė. (2014). **Green Business: Challenges And Practices**. The academic journal Ekonomika, 93(01), The rapidly developing economies of Central and Eastern Europe.
 36. Chanegrih; Tarek. (2010). **Les changements dans Les Outils de Contrôle de Gestion: Une analyse Comparative**, source: [https://halshs.archives-ouvertes.fr].
 37. Chanegrih; Tarek. (2012). **Les Outils de Contrôle de Gestion: Entre Stabilité et Changement**. Revue management et avenir, 08(58), source: [https://www.cairn.info].
 38. Chatelain-Ponroy; Stéphanie, Sponem; Samuel. (2007). **Évolutions et Permanence du Contrôle de Gestion**. Économie et Management, (123), source: [https://halshs.archives-ouvertes.fr].
 39. Chauvey; Jean-Noël. (2010). **Hypocrisie, déraison: les nouveaux leviers du contrôle?**, Association Francophone de Comptabilité, 16(01), source: [https://www.cairn.info].
 40. Chrisostom; Aleri Odaya, Monari; Fronica. (2018). **Influence Green Logistics Management on Performance of registered Automotive Firms in Kenya**. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 08(04), Human Resource Management Academic Research Society.
 41. Ckouekam; Odette. (2015). **Géographie du Capital et Contrôle des Grandes Entreprises au Cameroun: Impact du Contexte Socio-Politique et Culturel**, Thèse en vue de l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, École Doctorale des Sciences de Gestion Spécialité: Sciences de Gestion, Université de Bordeaux et de L'université de Yaounde II.
 42. Corfmat ; Daniel, Helluy; Arnauld, Baron; Philippe. (2000). **La Mutation du Contrôle de Gestion**. Paris, Editions d'organisation.
 43. Daabaji ; Abouziane. (2018). **Modélisation des Processus de la Performance au Niveau de La Fonction Contrôle de Gestion**, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 02(02), source: [www.revuecca.com].

44. Daanoune; Rachid, Chilouah; Ismail. (2018). **Le Contrôle de Gestion dans Les Collectivités Territoriales au Maroc: Cas d'une Commune Urbaine**, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 02(01), source: [www.revuecca.com].
45. Daanoune; Rachid, Maimouni; Soukaina. (2018). **Les Pratiques du Contrôle de Gestion dans Les P.M.E.: Cas d'entreprises de La Région du Nord du Maroc**, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 02(01), source: [www.revuecca.com].
46. Dangereux; Katia. (2016). **Contrôle de Gestion et Innovation Produit: Observation et Interprétation des Influences Réciproques**, Thèse en vue de L'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, Préparée au sein de l'école doctorale EDEG Économie et Gestion Et de l'unité de recherche MRM Montpellier Recherche en Management.
47. De Lira; Arnaldo Morozini & al. (2012). **Uses of ERP Systems and their Influence on Controllershship Functions in Brazilian Companies**. Journal of Information Systems and Technology Management, 09(02), TECSI FEA USP source: [https://www.redalyc.org].
48. Degos; Jean Guy, Zian; Houda. (2019). **Le Tableau de Bord: Outil de Pilotage de La Performance dans Les Petites et Moyennes Entreprises**, La Revue Marocaine de contrôle de gestion, (08), source: [https://revues.imist.ma].
49. Dehbi; Sara, Angade; Khadija. (2017). **Le Système D'information et Le Positionnement du Module Contrôle de Gestion Cas: Système D'information SAP**. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 01(03), source: [https://www.revuecca.com].
50. Demiral; Özge. (2017). **Cost-Sharing Payment Plans and Cost-Saving Green Management Practices: The Case of Seasonal Employees in Turkey's Small- and Medium-Sized Touristic Hotels**. International Journal of Managerial Studies and Research, 05(12), source: [https://www.arcjournals.org].
51. Demiral; Özge. (2018). **The Match of Non-Environmental Preferences of Job Interviewers and Job Applicants: A Descriptive Analysis of Natural Resource Intensive Businesses in Turkey**. Academic Review of Economics and Administrative Sciences, 11(04), Ömer Halisdemir Üniversitesi, source: [https://dergipark.org.tr].
52. Dropulić; Ivana. (2013). **The Effect Of Contingency Factors on Management Control Systems: A Study of Manufacturing Companies in Croatia**. Economic Research, 26(01), Issue sup, source: [https://hrcak.srce.hr].

53. Ducrocq; Charles & al. (2012). **Les Compétences du Contrôleur de Gestion : des Besoins autant Humains que Techniques**. Revue management et avenir, 05(55), source: [<https://www.cairn.info>].
54. Durmaz; Yakup, Yaşar; Hatice Vildan. (2016). **Green Marketing and Benefits to Business**. Business and Management Studies, 02(02), source: [<http://bms.redfame.com>].
55. Efremova; Mila, Miceski; Trajko. (2016). **The Management and its role in the International Business**. Journal of Economics, 01(02), source: [<https://js.ugd.edu.mk>].
56. El Alaoui; Hamza, Kabbaj; Smail. (2018). **In Which Sense, The Determinants of The Global Performance Interact?**, Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 02(01), source: [<https://www.revuecca.com>].
57. El Haouary; Ouadie, Skouri; Abdelhamid. (2018). **Le Contrôle de Gestion et L'apprentissage Organisationnel: Vers La Construction d'un Cadre Théorique Intégratif**. Workshop international en management sur le thème, Management des organisations: recherches et pratiques, (04 & 05 Mai), l'ENCG de Kénitra (Maroc).
58. El haouary; Ouadie, Skouri; Abdelhamid. (2019). **La Relation Contrôle de Gestion – Apprentissage Organisationnel: Une étude Exploratoire**. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 03(03), source: [www.revuecca.com].
59. El Kadiri Boutchich; Driss, Gallouj; Nizar. (2014). **Approche Contingente autour du Système d'Audit Interne en Milieu des Collectivités Territoriales Marocaines, Faculté des Sciences Juridiques et Sociales - Oujda, Maroc**, Dossiers de Recherches en Economie et Gestion, 03(01), source: [<https://revues.imist.ma>].
60. Franklin; Udjo Eseroghene, Aguenza; Benjamin Balbuena, Obstacles. (2016). **Resistance and Impact of Change in Organizations: An Examination of the Saudi Telecommunication Company**. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 06(04), source: [www.hrmars.com].
61. Frezatti; Fábio & al. (2015). **The Structure of Artefacts of Management Control in the Innovation Process: Does Exist Association with the Strategic Profile?**. Brazilian Business Review, 12(01), Brazilian business school, source: [<https://www.bbronline.com.br>].
62. Friday; Ekahe Abanyam, Raymond; Uwameiye. (2019). **Green Business Best Practices for Enterprises Sustainability in South-South, Nigeria**. International Journal of Business Marketing and Management, 04(03), source: [www.ijbmm.com].

63. Godener; Armelle, Fornerino; Marianela. (2005). **La Métamorphose du Contrôle de Gestion**, L'Expansion Management Review, 04(119), source: [https://www.cairn.info].
64. Goswami; Meghna. (2015). **Employee Specific Attributes for Managing Organisational Change: An Empirical Study**. The International Journal of Business & Management, 03(08), source: [www.theijbm.com].
65. Goyal; Monika. (2013). **Future Outlook of Green Management Practices**. Journal of Business and Management, 14(06), source: [www.iosrjournals.org].
66. Güner; Samet. (2018). **Evaluation of The evolution of Green Management with a Kuhnian Perspective**. Business Research, Springer, 11(04), source: [https://link.springer.com].
67. Gupta; Munish. (2017). **An Effectual Analysis on Green Business: An Holistic Approach for Transformation of the Economy**. International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication, 05(06), source: [http://www.ijritcc.org].
68. H. Shekari, A. R. Ghatari. (2013). **Promoting Corporate Image: A Reflection on Green Supply Chain Management Approach**, International Journal of Management and Business Research, 03 (04), source: [https://www.sid.ir].
69. H; Affes. (2016). **The Determinants of The Implementation of ERP according to Management Control System and The Global Performance of The Firm: Case of Tunisia**. Journal of Global Economics, 04 (03), source: [https://www.hilarispublisher.com].
70. Hamel; Gary. (2009). **Moon Shots for Management**. Harvard Business Review, source: [https://www.dea.univr.it].
71. Hamini A.. (2001). **Gestion Budgétaire "Prévision et Modèle Comptable"**, Alger, Berti Editions.
72. Hared; Bashir Abdisamad, Abdullah; Zarifah, Huque; Sheikh Mohammed Rafiul. (2013). **Management Control Systems: A review of literature and a theoretical framework for future researches**. European Journal of Business and Management, 05(26), source: [www.iiste.org].
73. Hasan; Ali. (2016). **Green Management System**. Jurnal Media Wisata, 14(01), Sekolah Tinggi Pariwisata AMPTA Yogyakarta, Indonesia, source: [http://jurnal.ampta.ac.id].
74. Herriau; Christophe, Touchais; Lionel. (2021). **The Role of Control Systems in the Process of Change: Application to a Family Business Succession**, source: [https://hal.archives-ouvertes.fr].

75. Ho; Yi-Hui, Lin; Chieh-Yu, Tsai; Jung-Shun. (2014). **An Empirical Study on Organizational Infusion of Green Practices in Chinese Logistics Companies.** Journal of Economic and Social Studies, 04(02), International Burch University.
76. İkinci; Sinem Somunoğlu. (2014). **Organizational Change: Importance of Leadership Style and Training,** Sciedu Press Management and Organizational Studies, 01(02), source: [<http://www.sciedu.ca>].
77. Ilmen; Faisal, Samia Jirari, Benchekroun Aiboud; Bouchra. (2018). **La Maîtrise des Comptabilité Indicateurs RSE par L'audit Certification Qualité, Social et Environnemental, un Gage d'un Pilotage Pérenne de La Performance Globale: Etude Exploratoire d'une Entreprise Agroalimentaire.** Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 02(02), source: [www.revuecca.com].
78. Ioana; Vosloban Raluca. (2013). **Organizational Change and Employees' Reactions – A Theoretical and Practical Framework.** Economy Series, (02), Annals of the “Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, source: [<https://ideas.repec.org>].
79. Issor; Zineb. (2017). **La Performance de L'entreprise: un Concept Complexe aux Multiples Démentions.** Revue - Projectique, 02(17), source: [<https://www.cairn.info>].
80. Janićijević; Nebojša. (2012). **The Influence of Organizational Culture on Organizational Preferences Towards the Choice of Organizational Change Strategy.** Economic Annals, 57(193), the Faculty of Economics, University of Belgrade, source: [<http://www.doiserbia.nb.rs>].
81. Jovanović; Zoran. (2015). **Management and Changes in Business Environment.** Ekonomika, Journal for Economic Theory and Practice and Social Issues, 61(02), source: [<http://www.ekonomika.org>].
82. Kamasak; Rifat, Yozgat; Ugur, Yavuz; Meltem. (2016). **Government Policies, Implementation Leadership and Green Management Practices in an Emerging Economy.** International Journal of Trade, Economics and Finance, 07(04), source: [<http://www.ijtef.org>].
83. Karagülle; Ali Özgür. (2012). **Green Business for Sustainable Development and Competitiveness: an Overview of Turkish Logistics Industry.** Procedia Economics and Finance. 41, source: [www.sciencedirect.com].
84. Karmeni; kerim. (2015). **Rôle du contrôle dans L'innovation : Le Cas des Réseaux de Franchise.** Thèse en vue de l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, Institut supérieur de gestion, Ecole doctorale SESAM/ EDOSEG, Université de Lille 01, Université de Sousse.

85. Kasztelan; Armand. (2017). **Green Growth, Green Economy and Sustainable Development: Terminological and Relational Discourse**. Prague Economic Papers, 26(04), The Prague University of Economics and Business, source: [https://pep.vse.cz].
86. Kossi; Ezou. (2019). **La Relation entre le Système de Contrôle de Gestion et La Stratégie D'entreprise dans Les Etablissements Vinicoles au Brésil et en France**, Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 03(03), source: [https://www.revuecca.com].
87. L. Daly; John. (2002). **Pricing for Profitability "Activity-Based Pricing for Competitive Advantage"**, New York, Published by John Wiley & Sons, Inc.
88. Loknath; Y., Abdul Azeem; B.. (2017). **Green Management – Concept and Strategies**. National Conference on Marketing and Sustainable Development, (13 & 14 October), source: [https://www.researchgate.net].
89. Löning; Hélène. (2008). **Le contrôle de gestion Organisation, Outils et Pratiques**, 3^e édition, Paris, Dunod.
90. Louizi; Donia. (2019). **Conduite du Changement Organisationnel: vers un Meilleur Contrôle Structurant**. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 03(01), source: [www.revuecca.com].
91. Loulid; Mohamed. (2019). **Le rôle du Système de Contrôle de Gestion dans La Prévention des Risques Organisationnels: Cas des Offices Marocains à Activité Marchande**. La Revue Marocaine de Contrôle de Gestion, (08), source: [https://revues.imist.ma].
92. Maghraoui; Sara. (2018). **Le Contrôle de Gestion entre Les Théories des Organisations et Les Défis des Tendances Managériales Actuelles**. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 02(04), source: [www.revuecca.com].
93. Mahmoudia; Mehenna. (2012). **L'applicabilité d'un Système de Contrôle de Gestion fondé sur Le Tableau de Bord Prospectif dans L'entreprise Publique Algérienne: Cas d'ALFEL filiale du G.I. FONDAL** Mémoire En vue de l'obtention du diplôme De Magister en Sciences Economiques, Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Université de Tizi-Ouzou.
94. Maimouni; Soukaina, Daanoue; Rachid. (2018). **Les Pratiques du Contrôle de Gestion dans Les P.M.E.: Cas d'Entreprises de La Région du Nord du Maroc**, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 02(01), source: [www.revuecca.com].
95. Masingue; Antoine, Philippart; Audrey, Lorain; Jérémy. (2016). **La Place de La Fonction Contrôle de Gestion au sein de L'organisation des Conseils Départementaux: une question controversée contribution au débat au**

- travers de la méthode des scenarii, Gestion et management public, 05(02), source: [<https://www.cairn.info>].
96. Mayegle; François-Xavier, Wandji; Georges. (2017). **The Influence of Environmental Contingency on Management Control Practices in Economies Without Financial Markets: The Case of Cameroon**. Noble International Journal of Economics and Financial Research, 02(07), source: [<https://napublisher.org>].
97. Mesbah; Yakout. (2016). **Les Changements des Systèmes de Contrôle de Gestion Cas d'un Echantillon des Entreprises Algériennes**, Thèse en vue de l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et de Gestion, Université de Tlemcen.
98. Meyssonier; François, Pourtier; Frédéric. (2006). **Les ERP Changent-ils Le Contrôle de Gestion?**. Comptabilité – Contrôle – Audit, 12(01), source: [<https://www.cairn.info>].
99. Miceski; rajko, Tashkov; Tihomir. (2017). **The manager and his role in developing a successful transport business**. Journal of Economics, 02(01), source: [<https://www.doi.org>].
100. Missaoui; Khadija, Benyetho; Kaoutar. (2017). **Contrôle de Gestion et Choix Stratégiques dans Les PME Marocaines**, Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 01(03), source: [<https://www.revuecca.com>].
101. Mjidila; Botaina, El Wazani; Youssef, Souaf; Malika. (2017). **Contrôle de Gestion et Performance dans les Organisations Publiques Marocaines: Quelles Spécificités?**. European Scientific Journal, 13(19), European Scientific Institute, ESI, source: [<https://eujournal.org>].
102. Moumene; Jihane, Benhrimida; Mohamed. (2017). **La Mise en Place d'un Système de Contrôle de Gestion dans Les Organisations Publiques Marocaines**, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 01(03), source: [www.revuecca.com].
103. Muhamad Firdaus; Abdull Razab, Zulkifli; Mohamed Udin, Wan Nadzri; Osman. (2015). **Understanding The role of GHRM Towards Environmental Performance**. Journal of Global Business and Social Entrepreneurship, 01(02), source: [<http://www.gbse.com.my>].
104. Nafzaoui; Mohammed Achraf, El Hammoumi; Zineb. (2018). **Les Dispositifs du Contrôle de Gestion en Matière de Pilotage de La Performance Globale**. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 02(04), source: [www.revuecca.com].
105. Nafzaoui; Mohammed Achraf, Seghyar; Nabil. (2020). **L'influence du Management de La Responsabilité Sociétale des Entreprises sur la**

- Configuration du système de Contrôle de Gestion des entreprises: Proposition d'un Modèle Explicatif.** Revue Internationale des Sciences de Gestion, 03(01), source: [<https://www.revue-isg.com>].
106. Nakri; Soufiane, Redouane; Najwa. (2018). **Contrôle de Gestion: Levier de Performance pour Le Capital Investisseur.** La Revue Marocaine de Contrôle de Gestion, (01), source: [<https://revues.imist.ma>].
107. Naranjo-Gil; David. (2016). **Role of Management Control Systems in Crafting Realized Strategies,** Journal of Business Economics and Management, 17(06), Vilnius Gediminas Technical University, source: [<https://journals.vgtu.lt>].
108. Ngoc; Ho Thuy, Anh; Nguyen Tu. (2016). **Green Economy Development in Vietnam and the Involvement of Enterprises.** Low Carbon Economy, 07(01), source: [<http://www.scirp.org>].
109. Nogatchewsky; Gwenaëlle. (2010). **Les Modes de Contrôle entre Clients et Fournisseurs.** source: [<https://halshs.archives-ouvertes.fr>].
110. Orozco, Daniel Ballesteros. (2016). **Understanding the impact of Management Control Systems over capabilities and organizational performance, under the influence of perceived environmental uncertainty.** Doctoral Thesis, International Doctoral Programme in Entrepreneurship and Management, the Department of Business in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, the Universitat Autònoma de Barcelona.
111. Otman; Azzarradi, Fikri; Khalid. (2017). **Modes de Contrôle et Dynamique du Changement: Cas du Secteur Public Marocain,** Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 01(02), source: [www.revuecca.com].
112. Oubba; Omar, Akrich; Said. (2018). **La Responsabilité Sociétale et La Performance au sein des Petites et Moyennes Entreprises d'Agadir: Attitudes et Perceptions.** Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 02(03), source: [www.revuecca.com].
113. P.L. Bescos & al. (1997). *Contrôle de Gestion et Management*, 4^e édition, Paris, Edition Montchrestien.
114. Pushpakumara; W. D. Haritha, al. (2019). **Developing A Framework for Scrytinizing Strategic Green Orientation and Organizational Performance with Relevance to the Sustainability of Tourism Industry.** European Journal of Social Sciences Studies, 04(03), source: [<https://oapub.org › soc>].
115. Rao; M.Subba, Srinivasulu; R. (2013). **Role of Management in Today's Changing World Environment and Emerging Challenges of Organizational**

- Behaviour?**. International Journal of Pharmaceutical Sciences and Business Management, 01(01), Dhaka: International journal of pharmaceutical sciences and business management, source: [<https://www.academia.edu>].
116. Razzouki; Mustapha, Benazzi; Khadija. (2019). **La Relation entre Système du Contrôle de Gestion et Mesure de La Performance**, Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 03(03), source: [<https://www.revuecca.com>].
117. Renaud; Angèle. (2014). **Le Contrôle de Gestion Environnemental: Quels Rôles pour Le Contrôleur de Gestion ?**. Comptabilité Contrôle Audit, 20(02), source: [<https://www.cairn.info>].
118. Rimi; Nadia Newaz. (2016). **Green HRM for Green Services: A Proposed Best Practices Green HRM Model for Green Banking Performance in Bangladesh**. European Journal of Business and Management, 08(08), source: [www.iiste.org].
119. Roque; Ana Filipa, Alves; Maria do Céu, Raposo; Mário. (2018). **Control Systems and Strategy: A Literature Review**. Journal of Management and Marketing Review, 03(04), Global Academy of Training & Research (GATR) Enterprise.
120. Sadik; Amina, Rigar; Sidi Mohamed. (2018). **Performance Financière et Performance Environnementale: Cas des entreprises cotées certifiées ISO14001**. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 02(03), source: [www.revuecca.com].
121. Said El Messaoudi; Asmaa, Belakouiri; Abdelghani; Rigar; Sidi Mohamed. (2018). **La Contingence du Contrôle de Gestion. Cas Des Offices Marocains à Caractère Industriel et Commercial**. La Revue Marocaine de Contrôle de Gestion, Numéro spécial : "Le contrôle de gestion - Passé, Présent et Futur", (01), source: [<https://revues.imist.ma>].
122. Saidi; Charaf, Abbassi; Abdelali, Makloul; Youssef. (2019). **Contribution a La Conceptualisation des Dimensions de La Responsabilité Sociétale Comme Antécédentes de La Satisfaction des Usagers/Clients: Application au Service Public de Transport Commun Urbain**. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 03(03), source: [www.revuecca.com].
123. Sara; Dehbi, Angade; Khadija. (2017). **Le Système D'information et Le Positionnement du Module Contrôle de Gestion Cas: Système D'information SAP**, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 01(03), source: [www.revuecca.com].
124. Sengupta; Mousumi, Sengupta; Nilanjan. (2015). **Green HRM: A Tool for Organizational Sustainability**, Proceedings of the Fourth International

- Conference on Global Business, economics, Finance and Social Sciences, (December 18 et 20), EKolkata-India, source: [<http://globalbizresearch.org>].
125. Sépari; Sabine, & al . (2017). **Management et contrôle de gestion "Manuel". 4^e Edition**, Paris, Edition Francis Lefebvre, Dunod.
126. Sépari; Sabine, Solle; Guy, Le Cœur; Louis. (2014). **Management et contrôle de gestion: L'essentiel en fiches. 2^e Edition**, Paris, Dunod.
127. Shekari; H., Ghatari; A. R.. (2013). **Promoting Corporate Image: A Reflection on Green Supply Chain Management Approach**, International Journal of Management and Business Research, 03(04). source: [<https://ijmbr.srbiau.ac.ir>].
128. Sihag; Vikrant, Rijdsijk; Serge A.. (2019). **Organizational Controls and Performance Outcomes: A Meta-Analytic Assessment and Extension**. Journal of Management Studies, 56(01), John Wiley & Sons Ltd and Society for the Advancement of Management Studies, source: [<https://papers.ssrn.com>].
129. Skibińska Wioletta, Kot; Iga. (2015). **Green Management in Companies' Policies and Activities**. The 2015 WEI International Academic Conference Proceedings, Vienna, Austria, source: [<https://www.westeastinstitute.com>].
130. Slavoljub; Sljivic, Srdjan; Skorup, Predrag; Vukadinovic. (2015). **Management control in modern organizations**, International Review, (03-04), Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, source: [<https://aseestant.ceon.rs>].
131. Smith; E.E., Perks; S. . (2010). **A perceptual study of the impact of green practice implementation on the business functions**. Southern African Business Review, 14(03), source: [<https://www.ajol.info>].
132. Sreedhar; Ch. Jyothi. (2016). **Application of Ancient Indian Philosophy in Modern Management**. International Journal of Research and Development-A Management Review, 05(04), source: [<http://www.irdindia.in>].
133. Strielkowski; Wadim, Shishkin; Anatoly, Galanov; Vladimir. (2016). **Modern Management: Beyond Traditional Managerial Practices**. Polish Journal of Management Studies, 14(02), Czestochowa University of Technology, source: [<https://yadda.icm.edu.pl>].
134. Subba Rao; M., Srinivasulu; R.. (2013). **Role of Management in Today's Changing World Environment and Emerging Challenges of Organizational Behaviour?**. International Journal of Pharmaceutical Sciences and Business Management, 01(02), source: [<https://www.academia.edu>].
135. Tachouola; Vincent. (2019). **Les Systèmes de Contrôle de Gestion dans Les Entreprises: une Analyse Typologique**, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 03(03), source: [www.revuecca.com].

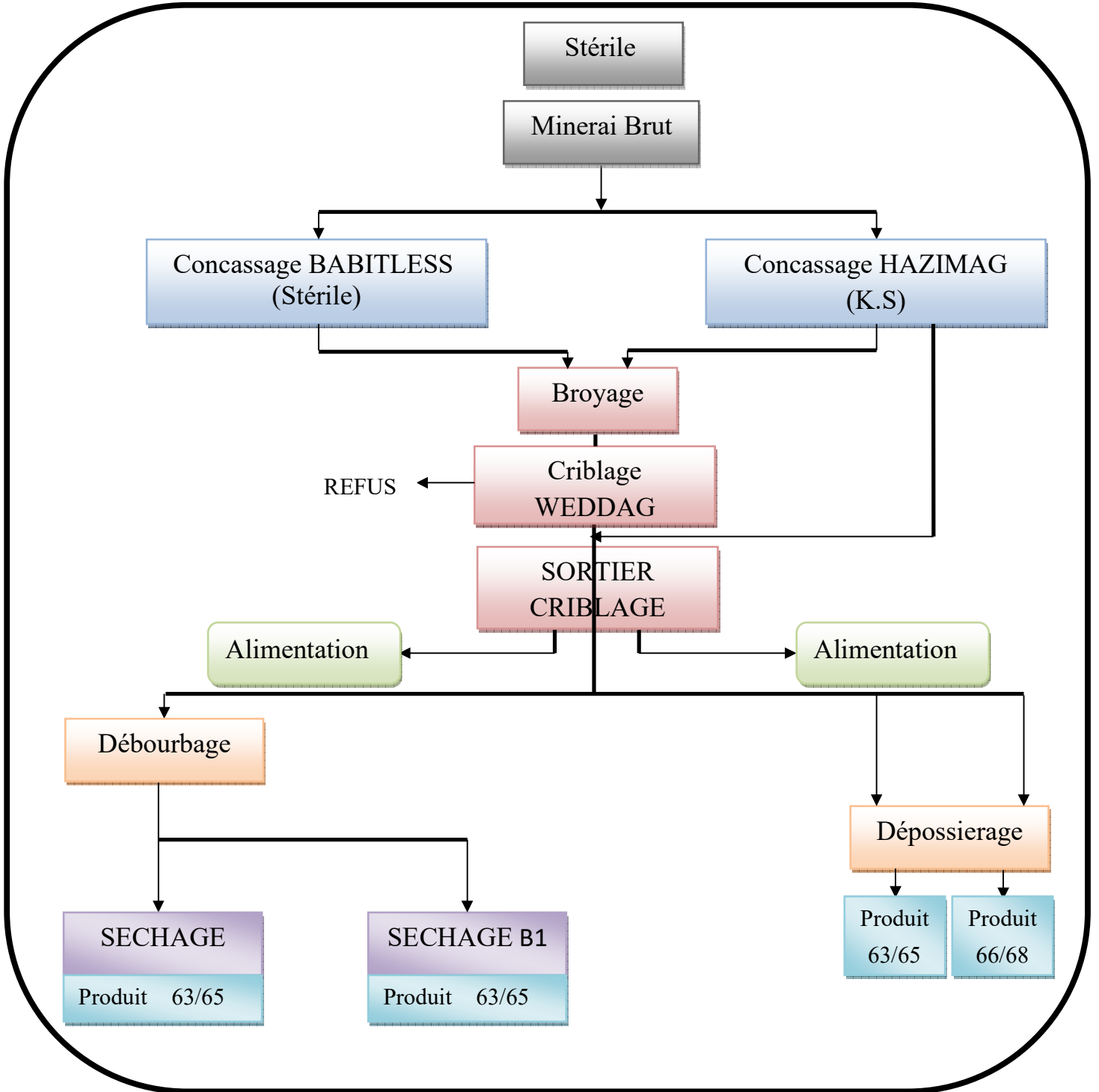
136. Tahrouch; Mohamed, Aajly; Abdellah, Fouad; Fadoua. (2019). **La conduite de changement en entreprise**, La Revue Marocaine de Contrôle de Gestion, (08), source: [<https://www.cairn.info>].
137. Tam; Hage, Taruna; Dr.. (2016). **Green management: Road to sustainability & corporate efficiency**. International Journal of Applied Research, , 02(01) 01, source: [<https://www.allresearchjournal.com>].
138. Tariyan; Azam. (2016). **The Impact of Green Innovation Types on Organization Performance in The Construction Industry**. IOAB Journal, 07(07), source: [<https://www.iioab.or>].
139. Tefera; Orthodox, Mutambara; Emmanuel. (2016). **Effect of organizational changes on employees' motivation at a Country Club in Kwazulu Natal: from the employees' participation perspectives**. African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, 05(01), source: [<http://www.ajhtl.com>].
140. Theriou; Nikolaos, Maditinos; Dimitrios, Theriou; Georgios N. (2017). **Management Control Systems and Strategy: A Resource Based Perspective. Evidence from Greece**. International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research, 10(02), Eastern Macedonia and Thrace Institute of Technology, Kavala, source: [<https://www.econstor.eu>].
141. Touchais; Lionel, Herriau; Christophe. (2009). **Le Contrôle de Gestion dans une Dynamique de Changement**, Revue management et avenir, 02(22), source: [<https://www.cairn.info>].
142. Touicher; Ouardia, Loulid; Mohamed. (2020). **Du Tableau de Bord Classique au Tableau de bord Prospectif**. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 04(01), source: [www.revuecca.com].
143. Turki Olfa. (2011). **Les pratiques du contrôle de gestion face au changement**, source: [<https://halshs.archives-ouvertes.fr>].
144. Ussahawanitchakit; Phaprukbaramee. (2017). **Management Control Systems and Firm Sustainability: Evidence from Textile and Apparel Businesses in Thailand**. Asian Academy of Management Journal, 22(02), source: [<http://web.usm.m>].
145. Uygur; Akyay, Musluk; Berat Yasin, Ilbey; Nail. (2015). **Examining The Influence of Green Management on Operation Functions: Case of a Business**. Research Journal of Business and Management, 02(03), source: [<https://dergipark.org.tr>].
146. Vuko; Tina, Ojvan; Ivica. (2013). **Controlling and Business Efficiency**. Croatian Operational Research Review, 04(01), Croatian Operational Research Society, source: [<https://hrcak.srce.hr>].

147. Wanza; Sr. Lucy, Nkuraru; Janet Kagwiria. (2016). **Influence of Change Management on Employee Performance: A Case of University of Eldoret, Kenya**. International Journal of Business and Social Science, 07(04), Center for Promoting Ideas, USA, source: [<https://ijbssnet.com>].
148. Yilmaz; Şadiye İlkus, Düren; Zeynep. (2010). **The Role of Green Business Strategies on Sustaining Competitive Advantage**. EUL Journal of Social Sciences, 01(01), European University of Lefke, source: [<https://dergipark.org.tr>].
149. Zhang; Yun. (2009). **Study on the Innovational Function of the Management, the Canadian Center of Science and Education**. International Journal of Business and Management, 04(06), The Canadian Center of Science and Education, source: [<https://www.ccsenet.org>].
150. Zoran; Jovanović. (2015). **Management and Changes in Business Environment**. Ekonomika, Journal for Economic Theory and Practice and Social, 61(02), source: [<https://ageconsearch.umn.edu>].



الملاحق





الملحق رقم (02): الميزانية المتوقعة لشركة مناجم الفوسفات لسنة 2020

**FERPHOS Group
SOMIPHOS-SPA**

ACTIF	Note	Net	PASSIF	Note	Net
ACTIFS NON COURANTS			CAPITAUX PROPRES		
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif			Capital émis	8	1,600,000,000
Immobilisations incorporelles	1	8,574,316	Capital non appelé		
Immobilisations corporelles	2	3,580,889,698	Ecart d'évaluation		-
Terrains		-	Primes et réserves	9	31,953,059,889
Bâtiments		435,493,364	Ecart de réévaluation		-
Autres immobilisations corporelles		3,145,396,334	Ecart d'équivalence		-
Immobilisations en concession		-	Résultat net	10	1,460,802,283
Immobilisations encours	3	902,237,557	Autres capitaux propres - Report à nouveau	11	1,393,927,657
Immobilisations financières	4	31,915,608,195	Liaisons inter unités		-
Titres mis en équivalence		-	Part de la société consolidante		-
Autres participations et créances rattachées		-	Part des minoritaires		-
Autres titres immobilisés		6,650,000,000			
Prêts et autres actifs financiers non courants		24,991,387,241	TOTAL CAPITAUX PROPRES		36,407,789,829
Impôts différés actif		274,220,954			
TOTAL ACTIF NON COURANT		36,407,309,766			
					-
ACTIFS COURANTS			PASSIFS NON COURANTS		0
Stocks et encours	5	1,581,546,270	Emprunts et dettes financières		-
Créances et emplois assimilés	6	4,495,655,110	Impôts (différés et provisionnés)	12	4,389,000
Clients		1,922,193,779	Autres dettes non courantes		-
Autres débiteurs		590,114,501	Provisions et produits constatés d'avance	13	1,674,081,354
Impôts		1,983,346,830	TOTAL PASSIFS NON COURANTS		1,678,470,354
Autres actifs courants		-	PASSIF COURANT		0
Disponibilités et assimilés	7	1,190,113,375	Fournisseurs et comptes rattachés	14	3,993,292,156
Placements et autres actifs financiers courants		-	Impôts	15	936,594,363
Trésorerie		1,190,113,375	Autres dettes	16	658,477,819
TOTAL ACTIF COURANT		7,267,314,755	Trésorerie passif		-
			TOTAL PASSIFS COURANTS		5,588,364,338
					-
TOTAL GENERAL ACTIF		43,674,624,521	TOTAL GENERAL PASSIF		43,674,624,521

الملحق رقم (03): جدول النتائج المتوقع لشركة مناجم الفوسفات لسنة 2020

**FERPHOS Group
SOMIPHOS-SPA**

Rubriques	Note	Montants
Ventes et produits annexes (chiffres d'affaires)		6,863,519,849
Variation stocks produits finis et en cours	-	83,432,662
Production immobilisée		4,121,651
Subventions d'exploitation		-
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE		6,784,208,838
Achats consommés	-	1,100,816,005
Services extérieurs et autres consommations	-	1,053,029,576
	-	2,153,845,581
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		4,630,363,257
Charges de personnel	-	2,253,015,819
Impôts, taxes et versements assimilés	-	13,901,115
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		2,363,446,323
Autres produits opérationnels		113,740,213
Autres charges opérationnelles	-	209,674,985
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-	919,296,610
Reprise sur pertes de valeur et provisions		12,735,264
V- RESULTAT OPERATIONNEL		1,360,950,206
Produits financiers		1,246,572,424
Charges financières	-	15,549,128
VI- RESULTAT FINANCIER		1,231,023,296
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		2,591,973,502
Participation des travailleurs aux benefices	-	451,329,607
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	702,315,780
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		22,474,168
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		8,179,730,906
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 6,718,928,623
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		1,460,802,283
Eléments extraordinaires (produits)		-
Eléments extraordinaires (charges)		-
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRES		-
		-
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1,460,802,283

SOMIPHOS – SPA

Comptes cumulés au 31/12/2019

BILAN ACTIF

ACTIF	Note	2019		
		Brut	Amortissement	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles		455 169 555,77	448 508 754,35	6 660 801,43
Immobilisations corporelles		14 597 342 359,22	10 974 217 063,33	3 623 125 295,89
Terrains		-	-	-
Bâtiments		1 356 682 036,92	986 592 985,60	370 089 051,32
Autres immobilisations corporelles		13 240 660 322,31	9 987 624 077,74	3 253 036 244,57
Immobilisations en concession		-	-	-
Immobilisations encours		615 531 730,20	134 750 255,94	480 781 474,26
Immobilisations financières		31 696 268 045,66	-	31 696 268 045,66
Titres mis en équivalence		-	-	-
Autres participations et créances rattachées		-	-	-
Autres titres immobilisés		6 685 000 000,00	-	6 685 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		24 696 908 284,66	-	24 696 908 284,66
Impôts différés actif		314 359 761,00	-	314 359 761,00
TOTAL ACTIF NON COURANT		47 364 311 690,86	11 557 476 073,62	35 806 835 617,23
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours		2 273 234 356,77	215 516 604,13	2 057 717 752,63
Créances et emplois assimilés		4 687 484 763,49	34 540 385,05	4 652 944 378,44
Clients		1 826 436 939,93	34 540 385,05	1 791 896 554,89
Autres débiteurs		650 016 299,14	-	650 016 299,14
Impôts		2 211 031 524,42	-	2 211 031 524,42
Autres actifs courants		-	-	-
Disponibilités et assimilés		1 666 655 995,24	-	1 666 655 995,24
Placements et autres actifs financiers courants		-	-	-
Trésorerie		1 666 655 995,24	-	1 666 655 995,24
TOTAL ACTIF COURANT		8 627 375 115,50	250 056 989,18	8 377 318 126,32
TOTAL GENERAL ACTIF		55 991 686 806,36	11 807 533 062,81	44 184 153 743,55



PASSIF	Note	2019
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis		1 600 000 000,00
Primes liées au capital		
Ecart d'évaluation		
Primes et réserves		34 511 489 829,14
Ecart de réévaluation		-
Ecart d'équivalence		-
Résultat net		958 007 048,98
Autres capitaux propres - Report à nouveau	-	92 021 330,63
Liaisons inter unités		
Part de la société consolidante		
Part des minoritaires		
TOTAL CAPITAUX PROPRES		36 977 475 547,49
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières		-
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		2 116 125 884,32
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		2 116 125 884,32
PASSIF COURANT		
Fournisseurs et comptes rattachés		3 576 282 296,66
Impôts		783 811 039,96
Autres dettes		730 458 975,13
Trésorerie passif		-
TOTAL PASSIFS COURANTS		5 090 552 311,75
TOTAL GENERAL PASSIF		44 184 153 743,56

0,00

الملحق رقم (05): الميزانية الفعلية لشركة مناجم الفوسفات لسنة 2020

SOMIPHOS – SPA

Comptes cumulés au 31/12/2020

BILAN ACTIF

ACTIF	Note	2020		
		Brut	Amortissement	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles		433 721 775,66	429 337 338,83	4 384 436,83
Immobilisations corporelles		14 410 013 459,25	11 033 425 865,84	3 376 587 593,41
Terrains		-	-	-
Bâtiments		1 296 644 040,72	1 000 877 665,28	295 766 375,44
Autres immobilisations corporelles		13 113 369 418,53	10 032 548 200,57	3 080 821 217,97
Immobilisations en concession		-	-	-
Immobilisations encours		692 002 957,56	128 400 767,44	563 602 190,12
Immobilisations financières		33 468 424 542,56	-	33 468 424 542,56
Titres mis en équivalence		-	-	-
Autres participations et créances rattachées		-	-	-
Autres titres immobilisés		6 685 000 000,00	-	6 685 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		26 453 889 734,78	-	26 453 889 734,78
Impôts différés actif		329 534 807,77	-	329 534 807,77
TOTAL ACTIF NON COURANT		49 004 162 735,03	11 591 163 972,12	37 412 998 762,92
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours		2 220 783 129,45	271 067 433,23	1 949 715 696,22
Créances et emplois assimilés		4 208 181 919,91	58 248 779,76	4 149 933 140,14
Clients		1 748 513 354,42	34 932 312,21	1 713 581 042,22
Autres débiteurs		620 366 850,00	-	620 366 850,00
Impôts		1 839 301 715,48	23 316 467,56	1 815 985 247,92
Autres actifs courants		-	-	-
Disponibilités et assimilés		1 053 462 692,90	-	1 053 462 692,90
Placements et autres actifs financiers courants		-	-	-
Trésorerie		1 053 462 692,90	-	1 053 462 692,90
TOTAL ACTIF COURANT		7 482 427 742,25	329 316 212,99	7 153 111 529,26
TOTAL GENERAL ACTIF		56 486 590 477,29	11 920 480 185,10	44 566 110 292,18



PASSIF	Note	2020
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis		1 600 000 000,00
Primes liées au capital		
Ecart d'évaluation		
Primes et réserves		35 290 876 975,66
Ecart de réévaluation		-
Ecart d'équivalence		-
Résultat net		1 354 813 291,62
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-
Liaisons inter unités		-
Part de la société consolidante		
Part des minoritaires		
TOTAL CAPITAUX PROPRES		38 245 690 267,28
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières		-
Impôts (différés et provisionnés)		132 709 901,62
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		2 251 710 820,55
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		2 384 420 722,17
PASSIF COURANT		
Fournisseurs et comptes rattachés		2 264 747 168,44
Impôts		881 902 184,06
Autres dettes		789 349 950,23
Trésorerie passif		-
TOTAL PASSIFS COURANTS		3 935 999 302,73
TOTAL GENERAL PASSIF		44 566 110 292,18



SOMIPHOS – SPA
31/12/2020

Comptes cumulés au

COMPTE DE RESULTATS

Rubriques	Note	2020	2019
Ventes et produits annexes (chiffres d'affaires)		7 116 578 433,29	7 274 635 937,76
Variation stocks produits finis et en cours		61 603 744,80	244 074 714,37
Production immobilisée		9 237 500,99	15 885 665,52
Subventions d'exploitation			
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE		7 187 419 679,08	7 534 596 317,65
Achats consommés	-	1 140 900 844,32	1 150 874 644,76
Services extérieurs et autres services extérieurs	-	1 067 444 021,94	1 265 623 642,63
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE		- 2 208 344 866,25	- 2 416 498 287,39
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		4 979 074 812,83	5 118 098 030,26
Charges de personnel	-	2 703 339 489,62	2 827 296 219,10
Impôts, taxes et versements assimilés	-	24 411 579,42	12 553 457,45
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		2 251 323 743,78	2 278 248 353,71
Autres produits opérationnels		95 589 532,78	136 788 510,40
Autres charges opérationnelles	-	268 284 585,77	311 008 016,54
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-	1 111 340 277,08	1 103 180 330,46
Reprise sur pertes de valeur et provisions		9 462 182,02	13 529 579,18
V- RESULTAT OPERATIONNEL		976 750 595,73	1 014 378 096,29
Produits financiers		1 661 547 197,97	937 733 330,22
Charges financières	-	21 855 865,97	4 231 346,53
VI- RESULTAT FINANCIER		1 639 691 332,00	933 501 983,69
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		2 616 441 927,74	1 947 880 079,99
Participation des travailleurs au bénéfice	-	542 137 716,66	479 003 524,49
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	616 768 828,22	517 233 226,22
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	-	102 722 091,24	6 363 719,70
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 954 018 591,85	8 629 011 457,15
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 7 599 205 300,23	- 7 671 004 408,17
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 354 813 291,62	958 007 048,98
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRES			-
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1 354 813 291,62	958 007 048,98



E.P.E SOMIPHOS		TABLEAU DE BORD DU MOIS DE N° Année								En 10 ³ DA	
N°	AGREGATS	Cptes SCF	Mois		Evolution		Cumul à fin Mois		Evolution		
			Année -1	Année	Ecart en valeur	%	Année -1	Année	Ecart en valeur	%	
1	Ventes de marchandises	700									
2	Ventes de produits finis et S/produits	701&702									
3	Ventes de Travaux	704									
4	Ventes d'Etudes	705&706									
5	Autres	74									
6	Chiffre d'Affaires	70									
	Dont C.A réalisé au sein du Groupe										
7	Production stockée ou Déstockée	72									
8	Production Immobilisée	73									
9	Subvention d'exploitation	74									
10	Production de la période										
11	Achats consommés	60									
12	Dont Achats de Marchandises vendues	600									
13	Matières premières	601									
14	Achats d'Etudes & prestations	604									
15	Services extérieurs	61									
16	Autres Services extérieurs	62									
17	Consommations de la période										
18	Valeur Ajoutée										
19	Charges de Personnel	63									
20	Impôts, Taxes & Versements assimilés	64									
21	E.B.E										

Autres Agrégats	Cptes SCF	Cumul à fin Mois		Evolution	
		Année -1	Année	Ecart en valeur	%
Concours Bancaire Courants dont :	519				
Découvert Bancaire					
Créances Clients (montant bruts)	411				
Effectif total (Agents)					
Dont permanents					


 ش.م.د.ا SOMIPHOS شركة مناجم الفوسفات
 Société Des Mines De Phosphate
 SOMIPHOS spa. Filiale du Groupe MANAL


صوميفوس

Bilan Reboisement - Mine de Djebel onk

Bir el Ater

Actions reboisement:	Année de réalisation	moyens matériels et humains	Le responsable	Le but	résultats
600 arbres Eucalyptus -Schinus molle oliviers	2008-2017	-Retro chargeur	Sari Mourad	Dans le cadre de la protection de l'environnement	Fin de l'opération avec succès
900 arbres Eucalyptus -oliviers	2017 Octobre /novembre/avril	-bull dozer	Chef de service environnement		
800 arbres Eucalyptus -Schinus molle Acacia saligna- Mimosa	2018 Novembre/mai	-Des travailleurs			
600 arbres Eucalyptus -Schinus molle oliviers	2019 Octobre /novembre/avril				
1500 arbres Eucalyptus -Schinus molle Cupressus- Casuarina-	2020 Octobre /novembre/avril				
1000 arbres Eucalyptus -Schinus molle Cupressus- Casuarina- pin maritime	2021 Novembre/mai				




SOMIPHOS  **شركة**


E.P.E S.P.A *Société Des Mines De Phosphate
SOMIPHOS spa. Filiale du Groupe MANAL* م.أ.ع ش.ذ.ا

REF /02/ M.S/SER.ENVI Bir el ater le 06/04/2022

A Monsieur le Directeur de la sécurité SOMIPHOS
Par hiérarchisation
- BILAN STATISTIQUES DE LA GESTION DES DECHETS 1^{ere} Trimestre 2022
COMPLEXE MINIER DE DJEBEL ONK

Désignation	Type de déchets	
	Quantité générée	Quantité récupérée ou recyclée En stockage
Huiles Et Transformateurs Des Déchets De PCB	38 Transformateurs 178 batteries 6000 litres huiles PCB	
Huiles Usagées	7800 litres	Vers NAFTAL TEBESSA
Filtres A Huiles Usagées	261 filtres	RECUPERER ENR ANNABA
Filtres A Gas-oil Usages	106 filtres	RECUPERER ENR ANNABA
Filtres A Air Usagées	46 filtres	RECUPERER ENR ANNABA
Batteries Usagées	17 Batteries	Vers ENPEC SETIF
Pneumatiques Usées	11.56 tonnes	RECUPERER ENR ANNABA
Ferrailles	28.12 tonnes	RECUPERER ENR ANNABA
Pièces De Rechanges Usées	0.2 tonnes	0.2 tonnes
Bandes Transporteuses	2093 mètres linières Lot estimé a 7.36 tonnes	RECUPERER ENR ANNABA
Tambours usées+ rouleaux	9 tambours +256 rouleaux Total 265	RECUPERER ENR ANNABA
Inertes Stérile	1 908 412 TONNES	1 908 412 TONNES
Déchets Médicaux	1.8 kg	Vers l'hôpital de Bir El Ater
La boue / secteur débouillage	31600 tonnes	L'arrosage des pistes

Chief de Service Hygiène et Environnement

 **honor8X** République Économique «Société des Minier de Phosphates», capital social de 1.600.000.000 DA, Adresse : ZHUM.II, BP 122
Tébessa-Algérie fax 037643740

Ministère de l'Environnement et du Développement Durable
 Observatoire National de l'Environnement et de Développement Durable
 Station de Surveillance de l'Environnement de Tébessa

Tébessa le 02-01-2022

Réf 01/CV/SST/ONEDD/2022

Bulletin d'Analyses

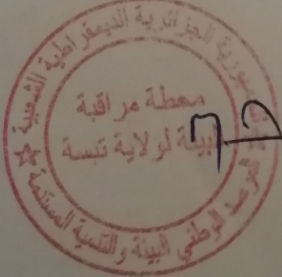
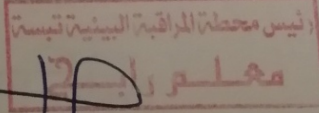
Pour le compte de : Société des Mines de Phosphate
 Adresse : Complexe de phosphate Djebel Onk commune Bir El Ater
 Spécification de l'échantillon : Rejet Industriel, au nombre de (01) échantillon
 Lieu de prélèvement : Point de rejet final - Zone 02 Djemidjema -
 Prélèvement effectué par : Station de Surveillance de Tébessa, le 22-12-2021
 Date d'entrée de l'échantillon au laboratoire : 22-12-2021
 Trimestre : 4


Présentation des Résultats d'Analyses

Paramètres	Unités	Résultats	Valeurs limites	Normes d'analyses
Température	°C	16	30	Multi-Paramètres
pH	/	8,38	6,5 - 8,5	
MES	mg/l	22	35	ISO 11923, 1997
DCO		100	120	ISO 6060, 1989
DBO5		16	35	ISO 5815, 1989
Hydrocarbures totaux		0,2	10	Méthode Rodier
Huiles et graisses		1,4	20	Méthode Rodier
Plomb		< 0,1	0,5	ISO 8288, 1986
Cadmium		< 0,03	0,2	ISO 8288, 1986
Chrome		< 0,2	0,5	ISO 8288, 1986
Fer		< 0,1	03	ISO 8288, 1986
Cuivre		< 0,1	0,5	ISO 8288, 1986
Nickel		< 0,2	0,5	ISO 8288, 1986
Zinc		< 0,1	03	ISO 8288, 1986
Manganèse		< 0,1	01	ISO 8288, 1986
Phosphore total		0,1	10	ISO 6878: 2004

Norme : Décret exécutif n°06-141 du 19 avril 2006 définissant les valeurs limites des rejets d'effluents liquides industriels, Annexe I.

Interprétation : D'après les résultats d'analyses, on constate que l'échantillon analysé présente des valeurs des paramètres physico-chimiques conformes aux normes en vigueur.



honor 8X