

الأنظمة الحديثة لتقويم الأداء الشامل للمؤسسات بين النظرية والتطبيق

- دراسة حالة المؤسسات العمومية للإسمنت في الجزائر -

تاريخ الاستلام: 2013/4/30 تاريخ القبول: 2013/11/25

د. مراد كواشي (*)

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع موضوع أنظمة تقويم الأداء في مؤسسات الإسمنت العمومية الجزائرية. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة الذي يتألف من جميع مؤسسات الإسمنت العمومية الموجودة في الجزائر والمقدر عددها بـ: 12 مؤسسة، أما ما يتعلق بمُفردات العينة فهي تتمثل في الإطار العلي لمؤسسات الإسمنت سالفة الذكر، حيث تعمدنا توجيه الاستبيان لأربعة مديرين من كل مؤسسة، وهم: مدير المالية والمحاسبة، المدير التجاري، مدير الموارد البشرية، مدير التوريد. اعتمادا على المعطيات السابقة فقد قُدر حجم العينة بـ: 48 مديراً، غير أن عدد استمارات الاستبيان التي تمت الإجابة عنها بلغ 40 استمارة.

(*)كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير/جامعة أم البواقي/الجزائر.

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها اعتماد مؤسسات الإسمنت العمومية الجزائرية على أنظمة تقليدية لتقويم أدائها، بالإضافة إلى عدم اطلاع أغلب مسيري هذه المؤسسات على الأنظمة الحديثة لتقويم الأداء الشامل

Abstract

The aim of this study detected about the reality of the subject of performance evaluation systems in public institutions are una ware of the cement in Algeria. The study relied on a method of scanning the overall study population, which consists of all institutions of cement sheet in Algeria and the projected 12 Foundation, where intentionally directing the questionnaire to four directors from each institution, they are: Director of Finance and Accounting, Commercial Director, Human Resources Manager, Director of Supply. Depending on the previous data the sample size has been estimated with: 48 Director, but the number of questionnaires that were answered were 40 form. We have reached through this study to many of the most important results of which the adoption of the public institutions of the cement In Algeria on traditional systems to evaluate their performance, in addition to not that most of the managers of these institutions are une ware of modern systems to evaluate the overall performance of the institutions

مقدمة

اعتبر الربح لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه خاصة من طرف مفكري النظرية الاقتصادية الجزئية، وهذا من مُنطلق أن المؤسسة تُعبر عن أدائها من خلال الأرباح التي تحققها، أي إيراداتها الكلية مطروح منها التكاليف الكلية التي تحملتها. ومن ثم فالتصور الذي كان سائداً هو أن المؤسسة التي تُحقق أرباحاً أكبر هي التي لديها أداء جيد، ووفقاً لهذه النظرة كان أداء المؤسسة يُقوّم من خلال

نتائجها المالية والمحاسبية المستمدة من أنظمة تقويم الأداء التقليدية. غير أنه مع بداية تسعينات القرن الماضي تعرضت هذه الأنظمة لكثير من أوجه النقد، وقد تركزت هذه الانتقادات في أن هذه الأنظمة لم تُواكب التطورات الاقتصادية والإدارية والتكنولوجية التي شهدتها بيئة الأعمال الحديثة، فقد ترتب على التطورات الاقتصادية والفنية المتسارعة في بيئة الأعمال الحديثة أن أصبحت أنظمة تقويم الأداء قاصرة على توفير احتياجات ومُتطلبات مُستخدمي المعلومات بما يُمكنهم من الاعتماد عليها بشكل صحيح. وفي هذا الصدد يُشير بعض الباحثين إلى أن خط الابتكار والتجديد في أنظمة تقويم الأداء قد بدأ في التوقف منذ فترة طويلة نسبياً، ومن ثم فقد أصبحت هذه الأنظمة أقل مُلاءمة بالنسبة لعمليات المؤسسة واستراتيجيتها. وقد أدى هذا التوقف في تطور أنظمة تقويم الأداء إلى عدة مشكلات من أهمها: تقديم معلومات غير وافية لصناع القرار، عدم الاهتمام بمتطلبات مؤسسات اليوم واستراتيجياتها، عدم القدرة على توفير الصورة الواضحة والصادقة عن وضعية المؤسسة، ضعف الاهتمام ببيئة العمل، التركيز على المنظور قصير المدى...

أولاً: مشكلة الدراسة

في ظل الفُصور الملحوظ في أنظمة تقويم الأداء التقليدية، ظهر في الفترة الأخيرة العديد من المحاولات لتطوير أنظمة جديدة تواكب هذا التغيير حتى تتمكن المؤسسة من معرفة موقعها الحقيقي وترسم صورة صادقة لأدائها. وقد تم التوصل إلى اقتراح أنظمة حديثة لتقويم أداء المؤسسات وفقاً لأبعاد مالية وغير مالية مجتمعة. وعليه فإننا نرى بأنه من الضروري الوقوف من خلال الدراسة عن الإجابة على التساؤلات التالية: ما هي أهم أشكال المقارنات التي تعتمد عليها مؤسسات الإسمنت العمومية في عملية تقويم أدائها؟

✓ ما هو واقع أنظمة تقويم الأداء في مؤسسات الإسمنت العمومية؟
 ✓ ما هي درجة اطلاع مسيري مؤسسات الإسمنت العمومية على الأنظمة الحديثة لتقويم الأداء الشامل؟

ثانيا: أهمية الدراسة

إن الأهمية الكبيرة والمتزايدة لموضوع أنظمة تقويم أداء المؤسسة خصوصا منذ العشرية الأخيرة من القرن الماضي تُشكل أساسا لأهمية هذه الدراسة، ذلك أن تقويم الأداء يُعتبر مظهرا من مظاهر الإدارة الحديثة باعتباره أحد الأساليب الفنية التي تقيس كفاءة، ربحية، فعالية...المؤسسات. هذا وبالنظر إلى أهمية وقيمة المعلومة في النمط الحالي للاقتصاد (اقتصاد المعرفة)، فإن أنظمة تقويم الأداء تُعد مصادر جيدة للمعلومات سواء ما تعلق بالمحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، كما أن هذه الأنظمة لا تسمح فقط بمعرفة المشكلات قبل وقوعها، بل تسمح أيضا بتشخيصها وتحديد إمكانيات تلافيتها لاحقا.

ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الوصول إلى مجموعة من الأهداف التي من شأنها أن ترفع اللبس عن موضوع الأنظمة العالمية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسات، والتي من أهمها ما يلي:

✓ التعريف بالأنظمة الحديثة لتقويم الأداء الشامل للمؤسسات؛
 ✓ الوقوف على واقع موضوع تقويم الاداء الشامل في مؤسسات الإسمنت العمومية في الجزائر، نظرا لأهمية هذه المؤسسات الكبيرة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والمُجتمعية وللأثر البيئي المُترتب على نشاطها الإنتاجي؛
 ✓ تقديم بعض الاقتراحات التي قد تساعد المؤسسات على الاستفادة من المفاهيم والأنظمة الحديثة في مجال تقويم الأداء الشامل.

رابعا: فرضيات الدراسة

يقوم البحث على ثلاث فرضيات أساسية تُساعد بالتأكيد عن الإجابة على الإشكالية المعروضة:

الفرضية الأولى: تعتمد مؤسسات الإسمنت العمومية للوقوف على مستوى أدائها على أسلوب المقارنات التاريخية؛
الفرضية الثانية: تعتمد مؤسسات الإسمنت العمومية على أنظمة تقليدية لتقويم أدائها؛

الفرضية الثالثة: إن أغلب مسيري مؤسسات الاسمنت العمومية ليسوا على اطلاع على الأنظمة الحديثة لتقويم الأداء الشامل للمؤسسات.

منهجية الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة الذي يتألف من جميع مؤسسات الإسمنت العمومية الموجودة في الجزائر والمُقدر عددها بـ: 12 مؤسسة، وفي ما يلي عرض لهذه المؤسسات: مؤسسة الإسمنت الما لبيض (تبسة)، مؤسسة الإسمنت الحامة بوزيان (قسنطينة)، مؤسسة الإسمنت عين توتة (باتنة)، مؤسسة الإسمنت حجار السود (سكيكدة)، مؤسسة الإسمنت عين الكبيرة (سطيف)، مؤسسة الإسمنت صور الغزلان (البويرة)، مؤسسة الإسمنت مفتاح (البليدة)، مؤسسة الإسمنت الرايس حميدو (الجزائر)، مؤسسة الإسمنت الشلف، مؤسسة الإسمنت زهانة (معسكر)، مؤسسة الإسمنت بني صاف (عين تموشنت)، مؤسسة الإسمنت سعيدة.

ثانياً: عينة الدراسة

على اعتبار أننا اعتمدنا على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، فإن عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة.

ثالثا: مفردات العينة

أما ما يتعلق بمفردات العينة فهي تتمثل في الإطار العاليا لمؤسسات الإسمنت سالفة الذكر، حيث تعمدنا توجيه الاستبيان لأربعة مديرين من كل مؤسسة، وهم: مدير المالية والمحاسبة، المدير التجاري، مدير الموارد البشرية، مدير التموين. ويرجع سبب اختيارنا لهؤلاء المديرين دون غيرهم لأنه من المفروض أنهم يمتلكون من المعلومات ما يُمكنهم من الإجابة عن هذا الاستبيان، وعليه فإنهم الأقدر على تفهم طبيعة أسئلة الاستبيان دون غيرهم من بقية المديرين. اعتمادا على المعطيات السابقة فقد قُدر حجم العينة بـ: 48 مديراً، غير أن عدد استمارات الاستبيان التي تمت الإجابة عليها بلغ 40 استمارة.

رابعا: أداة الدراسة

تحقيقا لأهداف الدراسة فقد اعتمدنا الأداة التي يتم استخدامها عادة في مثل هذه البحوث من أجل جمع المعلومات الأولية، حيث إن هذه الأداة تتمثل في استبيان شامل هدفه الحصول على أجوبة شافية لأسئلة الدراسة. وقد اشتملت قائمة الاستبيان على عدد من الأسئلة يُكمل بعضها بعضا، وذلك بعد أن قدمنا لهذا الاستبيان بنص قصير يُعرّف بالهدف من الدراسة ويُبين الجهة التي أعدته.

خامسا: اختبار الاستبيان

بعدها أنهينا التصميم الأولي للاستبيان، وبهدف التأكد من ملاءمته لجمع البيانات المطلوبة تم إخضاعه لاختبار الصدق VALIDITY وذلك بغرض التأكد من أن أداة القياس تقيس بدقة ووضوح المفهوم المحدد وليس أي مفهوم آخر. حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المُحكّمين من الأساتذة المختصين في المنهجية العلمية، وفي علوم التسيير بصفة عامة، وأيضا بعض المُمارسين، وتم تزويدهم

بإشكالية الدراسة للاستنارة بها. وقد طلبنا من الجميع إبداء الرأي حول مدى وضوح عبارات الأسئلة ومُناسبتها لأغراض الدراسة. وللتحقق من ثبات القياس للسؤال رقم 2 فقد تم إجراء اختبار الثبات RELIABILITY والذي يهدف إلى قياس درجة الاتساق الداخلي لمحتوى الأفكار المطروحة للدراسة، والثبات من الناحية الإحصائية يعني الحصول على نفس النتائج إذا ما تم قياس نفس الشيء لعدة مرات متتالية. وفي هذا الإطار فقد اعتمد في قياس الثبات على اختبار ألفا كرونباخ CRONBACH ALPHA، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.89، وهي نسبة غاية في الامتياز تفوق بكثير الحد الأدنى المقبول في مثل هذه الدراسات والذي يساوي 0.60. وعليه فإن نتائج هذا الاختبار تُشير إلى ارتفاع درجة الاتساق الداخلي بين الأفكار التي يتضمنها هذا السؤال، وهذا ما يدل على تمتعها بدرجة ثبات عالية.

سادسا: معيار تحكيم إجابة المستجيبين

من أجل قياس درجة موافقة الإطارات التي شملها الاستبيان على الأفكار التي تضمنها السؤال رقم 2، فقد تم استخدام مقياس ليكرت LIKERT المترج. حيث أُعطيت أوزانا تقيس تلك الدرجات، وقد حُددت هذه الأوزان بخمس نقاط من 1 إلى 5، وطلب ممن شملهم الاستبيان تحديد درجة الموافقة على الأفكار المطروحة للدراسة، وقد كان سلم القياس كما يلي: غير موافق تماما: 1 نقطة، غير موافق: 2 نقطة، على الحياد: 3 نقاط، موافق: 4 نقاط، موافق تماما: 5 نقاط. فحسب هذا السلم كان ترجيح الإجابات المُقدمة بخصوص كل فكرة تضمنها الاستبيان.

الإطار النظري

أولاً: القصور في أنظمة تقويم الأداء التقليدية

على الرغم من تطور طرق الإنتاج واستخدام التكنولوجيا الحديثة، إلا أن أنظمة تقويم الأداء قد تخلفت عن هذا التطور بشكل كبير. ويتمثل التحدي الذي ينبغي مواجهته في هذا المجال في توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، الأمر الذي أدى إلى التشكيك في إمكانية أنظمة تقويم الأداء المستخدمة حالياً على مواكبة المستجدات البيئية الحديثة. وفي هذا الإطار يرى (COOPER, 2000) أن مشكلة هذه الأنظمة تتمثل في أنها مازالت تعمل حتى بداية التسعينيات من القرن الماضي بنفس الأفكار التي كانت سائدة منذ عام 1920، حيث يقول إن: "أنظمة تقويم الأداء المتعارف عليها تستمد مبادئها ومفاهيمها من مبادئ الإدارة العلمية التي صاغها فريدريك تيلور. ويضيف الباحث أن هذه المبادئ قد ظهرت في ظل ظروف مختلفة عما هي عليه الآن (في سنة 2000)، فقد كانت المؤسسات تواجه منافسة محدودة، فضلاً عن قيام المؤسسة بإنتاج عدد محدود من المنتجات". وقد خلص الباحث إلى أن التغيير في بيئة الأعمال المعاصرة قد خلق الحاجة إلى ضرورة تطوير أنظمة حديثة لتقويم أداء المؤسسات.

وعلى ضوء ما تقدم، نخلص إلى نتيجة هامة مفادها أن أنظمة تقويم الأداء المتعارف عليها لا تتلاءم مع متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة مما ينعكس على جودة المعلومات التي تُوفرها. وعليه فإن هناك حاجة ملحة إلى البحث عن أساليب ومداخل ملائمة لتطوير هذه الأنظمة.

ثانياً: أهم الأنظمة الحديثة لتقويم الأداء الشامل للمؤسسات

إن عملية تقويم الأداء هي عملية قديمة قدم المؤسسات نفسها، فمنذ أن شرع الإنسان في ممارسة النشاط الاقتصادي كان إجراء تقويم الأداء مُرادفاً له وإن لم يكن

معروفا بالمُسميات المتداولة حالياً. فقد كان القياس التقليدي قائماً على أساس مؤشرات مالية بحتة تُركز على النتيجة النهائية وبالذات الربح المُتحقق من النشاط، ورغم أن هذا المقياس هو عنصر أساسي وحيوي في عملية تقويم الأداء إلا أنه نتيجة لتطور الحياة بجوانبها المختلفة والتطور التكنولوجي الكبير الذي سهل من عمليات الإنتاج الواسع فإن عنصر القياس المالي لوحده أصبح غير كاف لإعطاء صورة واضحة عن موقف المؤسسة الفعلي، وعليه كان لابد من إضافة مؤشرات أخرى ترتبط بالجوانب غير المالية للأداء مثل الجودة والمرونة والإبداع والمسؤولية الاجتماعية... لذلك سنحاول في هذا الإطار التطرق إلى أهم الأنظمة التي ابتدعها الفكر الإداري العالمي في ميدان تقويم الأداء الشامل للمؤسسة، حيث سنركز بشكل خاص على:

- نظام التقارير الثلاثية؛
- نظام مبادرة الإبلاغ العالمية؛
- نظام لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية؛
- نظام بطاقة الأداء المُتوازن.

أ- نظام التقارير الثلاثية TRIPLE BOTTOM LINE REPORTING

تتعامل المؤسسات مع كميات كبيرة من المعلومات البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وتواجه تحديات لتكييفها في عدد محدود من المؤشرات الحاكمة حتى تستطيع تقويم أدائها واتخاذ قرارات التطوير. وفي هذا الإطار فقد ظهر حديثاً نظام التقارير الثلاثية كنموذج فائق يُساعد المؤسسات على تقويم أدائها وفقاً لثلاثة أبعاد هامة اقتصادية واجتماعية وبيئية، وكل بعد من هذه الأبعاد يُمثل تحدياً هائلاً بالفعل لإدارة المؤسسة. وقد طُور مفهوم التقارير الثلاثية من طرف الباحث JOHN ELKINGTON وذلك من خلال إصداره سنة 1997 لكتابه الذي يحمل عنوان: "CANNIBALS WITH FORKS"، والذي من خلاله أوضح أنه على

المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار نتائجها البيئية والاجتماعية بنفس درجة اهتمامها بنتائجها المالية (GENDRE-AEGERTER, 2008). وفي هذا الإطار يرى الباحثان (ROBERT-DEMONTROND & JOYEAU, 2008) أنه لن تكون للمؤسسة شرعية إلا إذا أخذت بعين الاعتبار الأبعاد الثلاثة المُشكلة لنظام التقارير الثلاثية.

ولقد تزايد في الوقت الراهن استخدام المؤسسات للتقارير الثلاثية عن نتائج أعمالها نتيجة التنافس من أجل جذب العملاء ورؤوس الأموال، وينبع هذا الأمر من فكرة أن المؤسسات لا تُعد مجرد كيانات اقتصادية فقط، وهو الأمر الذي يدفع إدارة هذه المؤسسات إلى التفكير في المشروع الاقتصادي ليس فقط من المنظور التجاري ولكن أيضا من المنظورين الاجتماعي والبيئي. وعليه فإن الفكرة الأساسية التي تكمن وراء ظهور مفهوم التقارير الثلاثية عن نتائج الأعمال عند تقويم أداء المؤسسات تتمثل في أن الأداء المالي لم يعد هو المُحدد الوحيد لوضع المؤسسة في السوق أو لمستوى نجاحها عموما، بل يتعين عليها الاستجابة للمطالب الخاصة بتوفير المزيد من المعلومات عن الآثار الاجتماعية والبيئية لأنشطتها.

وفي ما يلي عرضٌ مُوجز للأبعاد الثلاثة لهذا النظام (ORSE, 2003)

مؤشرات الأداء الاقتصادي: وهي تُغطي الأمور المرتبطة بالتعاملات الاقتصادية للمؤسسة وتُركز على كيفية تغير الوضع الاقتصادي للأطراف أصحاب المصلحة نتيجة لأنشطة المؤسسة. وعليه فإنه من الناحية الاقتصادية تضمن التقارير الثلاثية عن نتائج أعمال المؤسسة توافر الشفافية والمعلومات المالية في الوقت المناسب لكل من المستثمرين والعاملين والعملاء والشركاء التجاريين والموردين.

مؤشرات الأداء الاجتماعي: تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الاجتماعية داخل الموقع الذي تعمل فيه، وعليه فإن التركيز من خلال هذا المنظور يكون على

الصالح العام للمجتمعات التي تعمل فيها المؤسسات. حيث يُوفر نظام التقارير الثلاثية معلومات عن المعايير والممارسات الأخلاقية والتنمية المهنية، وكذا بيانات خاصة بتعيين العاملين والتبرعات الخيرية.

مؤشرات الأداء البيئي: تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الطبيعية الحية وغير الحية مُتضمنة النظم البيئية الحيوية والأرض والهواء والماء، وتُساعد تلك المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية وكذا إظهار الأهداف البيئية للمؤسسات.

ومع ذلك فإن فكرة التقارير الثلاثية لا تعني قيام المؤسسة بتقسيم المسؤولية القانونية إلى عنصر اقتصادي وآخر اجتماعي وثالث بيئي، والنظر لأي منهم بمعزل عن الآخر، بل على العكس يجب النظر إلى كافة العناصر كوحدة واحدة، حيث إن أي عنصر منهم يُسهم بنفس القدر في تحقيق الهدف النهائي للمؤسسة. وفي هذا الإطار يرى JOHN ELKINGTON أن النتائج الثلاث المُشكلة لهذا النظام ترتبط في ما بينها، كما أنها تتعارض في بعض الأجزاء، وعليه يُضيف هذا الباحث أن المؤسسات التي تستطيع أن تُقدم لفئات أصحاب المصالح صورة واضحة عن مستقبلها وعن قدرتها على تحقيق مستويات أداء جيدة في هذه المجالات الثلاثة مقارنة بمنافسيها هي التي يُمكنها التفوق في النهاية (HARSCOET, 2007).

ونتيجة لأهمية نظام التقارير الثلاثية وكذا الشهرة الكبيرة التي أضحى يتمتع بها، فقد تم اعتماده رسمياً من طرف المفوضية الأوروبية بداية من شهر أبريل سنة 2000 كأداة لقياس القيمة العليا للمؤسسات، وهي القيمة التي لا تأخذ فقط بعين الاعتبار الأداء الاقتصادي للمؤسسة، ولكن أيضاً مدى مساهمتها في حماية البيئة وتنمية المجتمع المحلي الذي تنتمي إليه (LÉPINEUX, 2003). وهذا ما دفع كلاً من

(DOHOU & BERLAND, 2009) إلى اعتبار أن نظام التقارير الثلاثية أصبح يُمثل المقاربة الأنجلوسكسونية الرئيسية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة.

ب-نظام مبادرة الإبلاغ العالمية GLOBAL REPORTING INITIATIVE

تُعد مبادرة الإبلاغ العالمية مؤسسة مستقلة تتمثل مهمتها في تطوير ونشر المبادئ التوجيهية المعمول بها عالمياً وذلك بغرض رفع تقارير شاملة عن أداء المؤسسات، ونقترح هذه المؤسسة مجموعة متناغمة من المؤشرات لكي تُستخدم طوعياً من قبل المؤسسات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية لرفع التقارير عن الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها. ولقد بدأت هذه المؤسسة عملها في عام 1997 من خلال شراكة تم إجراؤها بين منظمة ائتلاف الاقتصاديات المسؤولة تجاه البيئة COALITION FOR ENVIRONMENTALLY RESPONSIBLE ECONOMIES، وهي منظمة غير حكومية أمريكية تهتم بحماية البيئة من جهة وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة من جهة أخرى. ولقد أصبحت هذه المؤسسة مستقلة في عام 2002 حيث اتخذت من أمستردام الهولندية مقراً لها وذلك بعد أن كان مقرها في بوسطن في الولايات المتحدة الأمريكية (-RASOLOFO, 2009).

وتجدر الإشارة إلى أن المبادرة العالمية للإبلاغ هي أكثر الأطر العالمية للإبلاغ استخداماً لتقويم الأداء بالنسبة لمعايير حقوق الإنسان، والعمل، والبيئة، ومكافحة الفساد، بالإضافة إلى معايير مواطنة الشركات. ومبادرة الإبلاغ العالمية هي عملية يشترك فيها أصحاب مصلحة مُتعددون، وتتلخص رسالتها في أن تجعل من الإبلاغ الاقتصادي والبيئي والاجتماعي ممارسة روتينية تستجيب لأعلى مواصفات الصرامة والمصداقية والوضوح والقابلية للمقارنة

شأنه في ذلك شأن التقارير المالية المعروفة. وتعمل مبادرة الإبلاغ العالمية على صياغة ونشر مبادئ توجيهية للإبلاغ عن الاستدامة تكون قابلة للتنفيذ عالمياً، وتتبع المؤسسات هذه المبادئ التوجيهية طوعاً في الإبلاغ عن الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها.

وتهدف مبادرة الإبلاغ العالمية إلى مساعدة المؤسسات عن طريق تحديد المجالات التي ينبغي تحسينها وزيادة التواصل مع أصحاب المصلحة، كما أنها تهدف إلى مساعدة المنظمات غير الحكومية والنقابات عن طريق تيسير الحوار مع أرباب العمل وتقديم معلومات متماسكة، بالإضافة إلى مساعدة كل من المستثمرين من خلال التعهد بوضع منهج مُوحد يُشبه الإبلاغ المالي، وأيضاً الحكومات من خلال توفير أداة مرنة تُعد مصدراً لمختلف أنواع المعلومات.

وتنقسم المؤشرات المقترحة إلى ثلاثة أنواع: مؤشرات اقتصادية ومؤشرات بيئية وأخرى اجتماعية. حيث تقيس المؤشرات الاقتصادية تأثير المؤسسة على الوضعية الاقتصادية لأصحاب المصالح وكذا تأثيراتها على الأنظمة الاقتصادية على المستوى المحلي والوطني والعالمي، ومن أمثلة هذا النوع من المؤشرات نذكر: الأرباح الصافية، الهامش الإجمالي، نسب المديونية، إنتاجية العمل... في حين تقيس المؤشرات البيئية تأثير المؤسسة على الأنظمة الطبيعية، ومن أمثلة هذا النوع من المؤشرات نذكر: إجمالي استهلاك المؤسسة من الطاقة والماء، انبعاثات الغازات التي تُسببها المؤسسة، الحجم الكلي لنفايات المؤسسة... (IRIBARNE, 2006)، أما المؤشرات الاجتماعية فنقيس تأثير المؤسسة على مواردها البشرية، ومن أمثلة هذا النوع من المؤشرات نذكر: معدل دوران العمل، معدل حوادث العمل، حجم ميزانية التكوين...

وعموماً يشتمل نظام GRI على 97 مؤشراً في المجموع، 50 منها مؤشرات أساسية و47 مؤشرات إضافية، وتُعتبر المؤشرات الأساسية مهمة بالنسبة لمعظم المؤسسات وكذا فئات أصحاب المصالح.

ولقد أثار عدد المؤشرات وتنوعها تساؤلات لدى العديد من المؤسسات تتعلق بتكلفة إصدار التقارير بما يتفق والمبادئ التوجيهية، وكانت نتيجة ذلك أن معظم معدي التقارير بموجب المبادرة يختارون استخدام المؤشرات التي يشعرون أنها مُتصلة أوثق اتصال بمؤسساتهم. كما أن هناك مؤسسات تحتج بأنها قد تتعرض لخطر إمكانية الكشف عن معلومات حساسة عبر بعض المؤشرات، غير أن زواد هذه المبادرة يردون على هذه الانتقادات بأن المبادئ التوجيهية لا تزال في طور التحسين، وهم الآن بصدد التعلم من تجاربهم ومن تعليقات أصحاب المصالح. ورغم هذه الانتقادات فإن هناك العديد من الباحثين على غرار (GIAMPORCARO-) (SAUNIÈRE, 2006) و (RASOLOFO-DISTLER, 2009) من يرى أن نظام GRI يُعد من أكثر الأنظمة تقدماً في مجال تقويم الأداء الشامل للمؤسسات.

ج- نظام لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية

وضعت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية نظاماً يتصف بالتكامل والشمولية لتقويم أداء المؤسسات، وذلك بالاعتماد على مجموعة متكاملة من الأبعاد التي تم تحديدها بعناية ودقة من أجل تغطية جميع جوانب الأداء الشامل للمؤسسة. كما أوضحت هذه اللجنة أنه على كل مؤسسة أن تختار مؤشرات الأداء التي تُناسب طبيعة عملها وظروفها واحتياجاتها الاستراتيجية.

يتكون هذا النظام من ستة أبعاد رئيسية، تتمثل في: بُعد المؤشرات المالية، بُعد مؤشرات السوق والمستهلك، بُعد المؤشرات التنافسية، بُعد مؤشرات أداء الموارد

البشرية، بُعد مؤشرات التشغيل الداخلية، بُعد المؤشرات البيئية. حيث يشتمل كل بعد على مجموعة من مؤشرات تقويم الأداء وذلك على النحو التالي:

المجموعة الأولى: بُعد المؤشرات المالية

وفقا لهذا البعد فإن هناك العديد من المقاييس والمؤشرات الموجهة لتقويم الأداء المالي للمؤسسة من وجهة نظر كل من المساهمين والمالكين، وفيما يلي عينة من هذه المؤشرات: ربحية المبيعات، معدل العائد على رأس المال، معدل العائد على حقوق الملكية، ربحية العملاء، القيمة الاقتصادية المضافة...

المجموعة الثانية: بُعد مؤشرات السوق والمستهلك

لقد أصبح رضا العميل من أهم اهتمامات المؤسسة، ولكون هذا الرضا يستند إلى توفير مجموعة كبيرة من الخصائص في المنتج مثل الجودة، السعر، سرعة الإمداد، تعدد الاستخدامات وغيرها، لذلك يُفترض أن تعمل المؤسسة بجهد كبير وإبداع أفضل في هذا الجانب. ومن أجل ذلك لها عليها أن تُحدد مؤشرات الأداء التي تقيس مدى رضا العملاء الحاليين والمرتبين، وكذا مؤشرات ترك العملاء السابقين التعامل مع المؤسسة. كما يُمكن استخدام مؤشرات أخرى بناء على تقسيم السوق إلى قطاعات سواء على أساس جغرافي أم على أساس مجموعات العملاء لتحديد الربحية سواء لكل قطاع أو لكل عميل أو لكل منطقة جغرافية على حدة، ولقد اقترحت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية بعض المؤشرات لتقويم هذا البعد أهمها: نصيب المؤسسة من السوق، عدد العملاء الجدد أو الذين تم فقدهم، رضا العملاء، مدى جودة المنتج، مدى جودة النقل، سرعة الرد على العملاء...

المجموعة الثالثة: بُعد المؤشرات التنافسية

يجب على المؤسسة أن تعرف أحوال منافسيها وتدرسها وتتوافر لديها معلومات وافية عن نقاط الضعف ونقاط القوة التي يتمتعون بها، وكذا عن العمليات الداخلية وإجراءات سير العمل لديهم واستثماراتهم وأساليب تمويلهم ونوع العمالة التي يستخدمونها. وإذا تجاهلت المؤسسة هذه المعلومات فإنها لن تشعر بمنافسيها إلا بعد أن يتفوقوا عليها، وفيما يلي بعض المؤشرات المقترحة من طرف اللجنة لتقويم هذا البعد: حصة السوق لكل منافس، مدى جودة منتجات المنافسين، مدى سرعة تقديم السلعة أو الخدمة لدى المنافسين، المؤشرات المالية لدى المنافسين، رضا العملاء عن المنافسين...

المجموعة الرابعة: بُعد مؤشرات أداء الموارد البشرية

إن رضا العاملين لا يقل أهمية عن رضا العملاء وذلك باعتبارهم من أهم موارد المؤسسة، لذا يجب أن يشعر العاملون بالرضا لكي تستمر المؤسسة وتُحقق أهدافها الاستراتيجية، وذلك لأن أداء العاملين هو المُحدد الرئيسي لأداء المؤسسة على مختلف المستويات. وقد اقترحت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية بعض المؤشرات لتقويم أداء الموارد البشرية منها: عدد ساعات التدريب لكل فرد، معدل دوران العاملين، مستويات رضا العاملين، مدى ولاء العاملين...

المجموعة الخامسة: بُعد مؤشرات التشغيل الداخلية

إن كفاءة ودقة إجراءات العمل الداخلية تُسهم بدرجة كبيرة في تحويل المدخلات إلى مخرجات بأفضل الطرق والأساليب، وذلك بأعلى درجة من الجودة وبأقل تكلفة وفي الوقت المطلوب وبقيمة مضافة عالية، كما أنها تُعد نقطة الوصل الأساسية مع الموردين من جهة والزبائن من جهة أخرى. وهنا يجب أن تُحدد المؤسسة إجراءات العمل ذات الأهمية الكبيرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وقد اقترحت

اللجنة بعض المؤشرات لتقويم هذا البعد أهمها: الوقت اللازم لتطوير المنتج، عدد المنتجات الجديدة، متوسط فترة التشغيل، مؤشرات عدم الجودة...

المجموعة السادسة: بُعد المؤشرات البيئية

يجب على المؤسسة إغارة أهمية كبيرة لمسئولياتها تجاه البيئة من الاستخدام العقلاني والرشيد للموارد النادرة إلى درجة الأمان والسلامة في عمليات المؤسسة والعمل على التقليل من التلوث البيئي، وقد اقترحت اللجنة المؤشرات التالية لتقويم البعد البيئي: نسبة المواد التي تم تدويرها إلى إجمالي المواد، حجم الملوثات البيئية التي تُسببها المؤسسة، عدد حالات الإصابات والحوادث التي حدثت بسبب المؤسسة، حجم الميزانية التي خصصتها المؤسسة للأبحاث والدراسات الهادفة إلى تقليل التلوث في أنشطتها...

د- نظام بطاقة الأداء المتوازن THE BALANCED SCORECARD

طُورت بطاقة الأداء المتوازن BSC في الو.م.أ من طرف كل من دافيد نورتن David Norton وروبرت كابن Robert Kaplan، وذلك في أعقاب النقد اللاذع الذي وُجه إلى أدوات التقويم التقليدية بسبب اعتمادها على المؤشرات المالية التي تتميز بطابعها التاريخي وتوجهها نحو الماضي وإهمالها للمستقبل (KAPLAN & NORTON, 1996).

نشأ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في بداية التسعينيات من القرن الماضي عندما قام كل من كابن ونورتن بإجراء دراسة بعنوان "قياس الأداء في مؤسسة المستقبل" بمشاركة 12 مؤسسة من مجالات مختلفة (JAULENT & QUARES, 2006)، وكان الدافع الأساسي لهذه الدراسة هو تبيان أن طرق تقويم الأداء التقليدية المعتمدة على البيانات التاريخية لم تعد تفي بالغرض المطلوب لاتخاذ قرارات فاعلة. وقد

استغرقت الدراسة عاما كاملا وكانت النتيجة وضع حجر الأساس لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وفي جانفي 1992 نشر هذان الباحثان نتائج بحثهما في مجلة HARVARD BUSINESS REVIEW (GEHRKE & HORVÁTH, 2002) وذلك من خلال مقال حمل عنوان " THE BALANCED SCORECARD THAT DRIVE PERFORMANCE"، حيث اعتبرا أن الحاجة إلى زيادة المعرفة اللازمة لمعالجة مشكلة عجز الأدوات المالية عن توفير المعلومات اللازمة لإدارة المؤسسات الحديثة هي التي دعتهما إلى التقدم بهذه الفكرة (SPECKBACHER et al, 2003). والذي حثهما أكثر على العمل في هذا الاتجاه هو أنشطة التجديد والابتكار والتدريب التي أصبحت السمة البارزة لمؤسسات هذا العصر، لهذا فقد أصبح من غير المعقول أن يتم الحكم على جودة أداء هذه الأنشطة باستخدام أساليب تقويم الأداء التقليدية، ومن هنا برزت الحاجة إلى إيجاد أنظمة تقويم شاملة ومُتوازنة تعكس حقيقة الإنجاز الفعلي في المؤسسة. وفي سنة 1996 قام كل من كابيلن ونورتين بنشر ثلاثة مقالات أوضحا فيها أنه غالبا ما تفشل الاستراتيجيات؛ لأن تنفيذها لم يتم بالشكل الصحيح، كما أن أقل من 10% فقط من الاستراتيجيات الموضوعة بطريقة مُلائمة يتم تنفيذها بشكل صحيح. وقُدمت نتائج هذه الأبحاث في كتاب "BALANCED SCORECARD THE" الذي نُشر سنة 1996، والذي كان من أكثر الكتب مبيعا حول العالم في ذلك العام، كما أنه حصل في سنة 1997 على جائزة أحسن كتاب في علم الإدارة والأعمال والذي تمنحه THE AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION (NØRREKLIT, 2003).

هذا ومع بداية الألفية الثالثة أصبحت مختلف المؤسسات في العالم - وليس في الدول الأنجلوسكسونية فحسب - تتسارع لتطبيق هذه البطاقة نتيجة للسمعة الممتازة

التي اكتسبتها، وهذا ما جعل (McPHAIL et al, 2008) يعتبرها أكثر أنظمة تقويم الأداء شعبية وانتشارا حول العالم، حيث تُشير الإحصائيات أن 60% من أغنى 1000 مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية تستخدم BSC. في حين ذكرت الباحثة (BOURGUIGNON et al, 2004) في إحدى دراساتها أن 98%، 83%، و 72% من المؤسسات الألمانية، الإنجليزية، والإيطالية على التوالي تُولي اهتماماً كبيراً بهذه الطريقة وهذا حتى سنة 2002، كما أشارت نفس الباحثة أيضاً إلى أن 20% من المؤسسات في هذه الدول تسعى إلى تطبيق BSC. أما في السويد فقد ذكر كل من (AX & BJØRNENAK, 2005) أن 27% من المؤسسات السويدية في سنة 2000 تستعمل BSC، بينما إذا أخذنا بعين الاعتبار تلك المؤسسات التي أبدت رغبتها في استخدام BSC في المستقبل القريب فإن هذه النسبة سترتفع إلى 61%، في حين أنه في فرنسا لم تلق بطاقة الأداء المتوازن نفس الدرجة من الاهتمام بدليل أن نسبة استخدامها في المؤسسات الفرنسية لم تتجاوز 3%، وهذا ما فسرتّه الباحثة (2002 BOURGUIGNON et al) بتأثر غالبية المؤسسات الفرنسية بنظام لوحة القيادة الذي طبقتّه لمدة تجاوزت الخمسين سنة، لذلك فقد كان من الصعب على هذه المؤسسات أن تتنازل عن هذا النظام لصالح بطاقة الأداء المتوازن. كما أن هناك العديد من الباحثين الفرنسيين من يرى أن هناك نقاطاً مشتركة كثيرة ما بين لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن، إلى درجة أنهم اعتبروا أن بطاقة الأداء المتوازن ما هي إلا نموذج مُطور عن لوحة القيادة. في حين يرى البعض الآخر أن بطاقة الأداء المتوازن لم تقدم أي إضافة للوحة القيادة، كما أنها لا تتلاءم مع طرق التسيير الفرنسية.

من هنا يتضح أن نظام BSC هو أكبر من كونه نظام تقويم تقليدي للأداء، إذ من الممكن استخدامه كنظام إدارة استراتيجي على المدى الطويل (HAOUET,)

(2008)، وذلك لأنه يُعالج النقص في أنظمة الإدارة التقليدية، أي أنه يُعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط استراتيجية المؤسسة بعيدة المدى مع أنشطتها قريبة المدى. وفي هذا الإطار يقول (BUGHIN et al, 2007): "لقد أثبتت التجارب أن BSC ليست فقط أداة لتقويم الأداء بل هي أيضا نظاماً للإدارة الاستراتيجية من شأنه أن يسمح بتوضيح وإيصال استراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال ترجمتها إلى مجموعة من الأهداف والمؤشرات التي تم تجميعها في إطار أربعة منظورات تُشكل القاعدة الأساسية لنظام تطوير استراتيجي".

ثالثاً: الانتقادات الموجهة للأنظمة الحديثة لتقويم الأداء الشامل للمؤسسات

على الرغم من حداثة الأنظمة التقييمية السابقة وكذا محاولتها تدارك النقائص التي كانت تُعاني منها أنظمة التقييم التقليدية، خاصة ما تعلق بضرورة الاعتماد على مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء بدلاً من التركيز الحصري على المؤشرات المالية فقط، إلا أنها لم تتج من عديد الانتقادات.

وحيث إنّ الأنظمة الثلاثة الأولى التي تم تناولها من خلال هذه الدراسة، وهي نظام التقارير الثلاثية، نظام مبادرة الإبلاغ العالمية، ونظام المحاسبة الإدارية الأمريكية، تم انتقادها بسبب عدم إعطائها أهمية كبيرة من أجل إحداث توازنات بين مختلف مؤشرات تقويم الأداء، وخاصة الموازنة بين أهداف المؤسسة الطويلة الأجل وأهدافها القصيرة، وكذا الموازنة ما بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، إضافة إلى الموازنة ما بين المؤشرات التي تعكس جوانب المؤسسة الداخلية والمؤشرات التي تُعبر عن جوانبها الخارجية. إضافة إلى هذا النقد فإن هناك من يرى أن هذه الأنظمة الثلاثة تفتقد إلى المرونة الكافية، الأمر الذي قد ينجم عنه مشاكل كبيرة عند تطبيقها على مختلف المؤسسات. كما أن هناك من يرى أن هذه الأنظمة الثلاثة

فضلاً عن قلة اهتمامها بالجوانب الاستراتيجية للأداء، فإنها لم تقترح آليات واضحة من أجل الربط ما بين استراتيجية المؤسسة بعيدة المدى وأنشطتها قصيرة الأجل. غير أن أهم نقد وُجه إلى هذه الأنظمة جاء نتيجة لمحاولتها تقويم الأداء الشامل للمؤسسة بناء على افتراض أن هذا الأخير يتألف من مجموع الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، وعليه فهي تفترض أنه من خلال الجمع بين هذه الأداءات الثلاثة يُمكن الحصول في النهاية على أداء المؤسسة الشامل. غير أن هذه الفكرة لاقت نقداً لاذعاً من طرف أغلب الباحثين والمختصين وذلك لأنها أهملت العلاقات والتأثيرات المتبادلة التي قد تحدث بين كل من الأبعاد الاقتصادية والأبعاد الاجتماعية والأبعاد البيئية للأداء الشامل.

الجانب العملي

بعد تطبيق إجراءات الدراسة كما أُشير إليها سابقاً تم الحصول على النتائج

التالية:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما هي أهم أشكال المقارنات التي تعتمد عليها مؤسسات الإسمنت العمومية في

عملية تقويم أدائها؟

يتضمن الجدول رقم 1 نتائج التحليل الإحصائي لأجوبة مفردات العينة عن

السؤال المتعلق بالمقارنات الممكنة للوقوف على مستوى أداء المؤسسة.

جدول رقم 1: المقارنات الممكنة للوقوف على مستوى أداء المؤسسات محل

الدراسة

لا		نعم		الأجوبة	العبارات
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		

مقارنة أدائها مع معايير قياسية دولية	3	%7.5	37	%92.5
مقارنة أدائها مع معايير قياسية وطنية	5	% 12.5	35	%87.5
مقارنة أدائها لسنة معينة مع أدائها في سنوات سابقة	40	% 100	0	%0
مقارنة أدائها مع مؤسسات مماثلة لها لنفس الفترة الزمنية	18	% 45	22	% 55

يُلاحظ من خلال بيانات الجدول السابق ما يلي

- لقد أفاد 7.5% فقط من المستجوبين بأنهم يُقارنون مستويات أداء مؤسساتهم مع معايير قياسية دولية، ومن خلال مقابلاتنا معهم ذكروا لنا أنهم يلجؤون أحيانا إلى تقارير مؤسسات الإسمنت الرائدة عالميا وخاصة مؤسسة لافارج والتي يتم نشرها عبر شبكة الإنترنت من أجل إجراء مقارنات بين مستويات أداء هذه المؤسسات وأداء مؤسساتهم، غير أن هذه العملية غالبا ما تتم في إطار مبادرات شخصية من طرف هذه الإطارات وليس بشكل مستمر ومنظم.
- كما أفاد 12.5% من المستجوبين بأنهم يُقارنون مستويات أداء مؤسساتهم مع معايير قياسية وطنية، في حين نفى بقية المستجوبين قيامهم بمثل هذه العملية مُعللين ذلك بعدم وجود معايير قياسية وطنية أصلا.
- أما ما يتعلق بمقارنة مؤسسات الإسمنت العمومية لأدائها في سنة معينة مع أدائها في سنوات سابقة، فإن كل المستجوبين الذين وُجه لهم الاستبيان أكدوا لنا أنهم يجرون بشكل دوري ومُنظم هذه المقارنة.
- أما ما يخص مقارنة مؤسسات الإسمنت العمومية لأدائها مع مؤسسات مماثلة لها لنفس الفترة، فإن 45% من هذه الإطارات أقرت بإجرائها بشكل دوري ومُنظم لمقارنات بين أداء مؤسساتها وبقية مؤسسات الإسمنت التابعة لمجمع إسمنت الجزائر خاصة تلك القريبة منها جُغرافيا.
- وبناء على ما سبق يُمكن القول إنّ كل مؤسسات الإسمنت العمومية في الجزائر تلجأ بشكل دوري ومُنظم إلى المقارنات التاريخية للوقوف على مستوى أدائها، وذلك من خلال مقارنة أدائها لسنة معينة مع أدائها لسنوات سابقة. في حين أن المقارنات

الأخرى سواء مع معايير قياسية دولية أو وطنية أو مع مؤسسات أخرى مُماثلة فإنها قليلة الحدوث، وحتى وإن أُجريت فإنها لا تتم في إطار رسمي.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما هو واقع أنظمة تقويم الأداء في مؤسسات الإسمنت العمومية؟

يحتوي الجدول رقم 2 نتائج التحليل الإحصائي لأجوبة مفردات العينة عن مدى الموافقة على الأفكار المعبرة عن واقع أنظمة تقويم الأداء في مؤسسات الإسمنت العمومية.

جدول رقم 2: مدى الموافقة على الأفكار المعبرة عن واقع أنظمة تقويم الأداء في

مؤسسات الإسمنت العمومية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق تماماً		موافق		على الحياد		غير موافق		غير موافق تماماً		درجة الموافقة	الأفكار
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
0,92	2,9	2,5	1	25	10	37,5	15	30	12	5	2	تتوفر مؤسساتكم على نظام واضح ومحدد لتقويم الأداء	
0,76	2,32			7,5	3	27,5	11	55	22	10	4	يُزود الجهاز الذي قام بعملية التقويم الجهات المختلفة في المؤسسة بكل المعلومات عن مستوى الأداء	
0,93	2,55			17,5	7	32,5	13	37,5	15	12,5	5	يرتبط نظام الحوافز في مؤسساتكم بشكل أساسي بنظام تقويم الأداء	

												يُشكل نظام تقويم الأداء في مؤسساتكم أداة مساعدة في اتخاذ القرارات
0,75	2,87			22,5	9	42,5	17	35	14			
0,82	2,32			10	4	25	10	52,5	21	12,5	5	يُعطي نظام تقويم الأداء جميع أنشطة مؤسساتكم المعدل
0,84	2,59	0,5		16,5		33		42		8		

اعتمادا على بيانات الجدول السابق يُمكن إبراز الملاحظات التالية:

- لقد جاءت كل قيم الوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة حول الأفكار الخمسة المعبرة عن نظام تقويم الأداء أقل من قيمة المتوسط (3)، وهي تقع ضمن المجال غير موافق وعلى الحياد. غير أن معدلها عموما كان 2.59، وهو يقع ضمن المجال غير موافق (1.8-2.6)، وبانحراف معياري بلغ معدله 0.84.
- ومن خلال النسب المالية يتبين لنا أن 50% من المستجوبين غير موافقين عن الأفكار المُعبرة عن نظام تقويم الأداء، في حين أن نسبة التردد بلغت 33%، أما نسبة القبول فقد بلغت 17%.

لقد جاءت هذه النتائج مُعبرة ومنطقية، فحسب آراء جل المستجوبين الذين التقينا بهم فإن مجموعة الأدوات التقليدية المُستخدمة في مؤسسات الإسمنت العمومية والمتمثلة في: التقارير الدورية، لوحة القيادة، مقاييس الإنتاجية... لا يُمكن أصلا أن تُطلق عليها تسمية نظام لتقويم الأداء، وكيف يُمكن لمؤسسات ذات طابع استراتيجي كمؤسسات الإسمنت العمومية أن تُواجه منافسة مؤسسة لافارج الرائدة عالميا في مجال صناعة الإسمنت والتي تستخدم أحدث الأدوات والأساليب الإدارية، في حين أن العديد من مؤسسات الإسمنت العمومية يفتقر حتى لأنظمة المحاسبة التحليلية؟!!

لذلك فإن أغلب المستجوبين غير مُقتنعين بأنظمة تقويم الأداء المُستخدمة في مؤسساتهم، وذلك لأنها تعتمد على أساليب روتينية مطبقة منذ عشرات السنين، وبالتالي فهي تفنقر لأي جديد في مجال الإدارة الحديثة. ومن جهة أخرى نعتقد أن تجاوز هذا الواقع المُر يبقى مرهوناً بمدى توافر إرادة التغيير لدى الإطارات العليا لهذه المؤسسات، والتي قد تتبثق عن مدى اطلاع هذه الإطارات على ما يحدث على المستوى العالمي من إبداعات في أنظمة تقويم الأداء الشامل تهدف في مُجملها إلى مراعاة كل من الأداء الاجتماعي والمُجتمعي والبيئي في عملية التقويم، وهذا ما سوف نتناوله من خلال النقطة الموالية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما هي درجة اطلاع مسيري مؤسسات الإسمنت العمومية على الأنظمة الحديثة لتقويم الأداء الشامل؟

يتضمن الجدول رقم 3 نتائج التحليل الإحصائي لأجوبة مُفردات العينة عن السؤال المتعلق بمدى الاطلاع على الأنظمة الحديثة لتقويم الأداء الشامل.

جدول رقم 3: مدى اطلاع المُستجوبين على الأنظمة الحديثة لتقويم الأداء

الشامل

لا		نعم		الأجوبة الأنظمة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
97.5%	3 9	2.5%	1	نظام بطاقة الأداء المُتوازن
97.5%	3 9	0%	1	نظام لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية

نظام التقارير الثلاثية	0	%0	4	%100
نظام مبادرة الإبلاغ العالمية	0	%0	4	%100

ومن خلال بيانات الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- هناك 97.5% من المستجوبين لم يسبق لهم وأن اطلعوا على واحد من الأنظمة التالية: نظام بطاقة الأداء المتوازن، نظام لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية؛
- أما في ما يخص نظام التقارير الثلاثية ونظام مبادرة الإبلاغ العالمية، فإنه لم يسبق لأي إطار من الأربعة إطارات الذين أجابوا عن الاستبيان أن اطلعوا عليهما. تُعد النتائج السابقة جد مُخيفة، فهي تُشير إلى الضعف الكبير لاطلاع المستجوبين على ما يحدث من تطور علمي على مستوى العالم في مجال الإدارة والتسيير، كما أنها تدل أيضا على فشل سياسة التكوين التي ترصد لها سنويا هذه المؤسسات ميزانيات ضخمة، وهذا ما تأكد لنا من خلال عديد المقابلات التي أجريناها مع هذه الإطارات.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

- من خلال الدراسة النظرية والميدانية لهذا الموضوع، تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها ما يلي:
- 1- أنّ أغلب مؤسسات الإسمنت العمومية تستخدم أدوات وأساليب تقليدية في تقويم أدائها، وهذا في ظل غياب أبسط الأنظمة المعلوماتية والمحاسبية على غرار المحاسبة التحليلية.
 - 2- تبين لنا أيضا من خلال تحليل نتائج الاستبيان أن أنظمة تقويم الأداء المُعتمدة في مؤسسات الإسمنت العمومية في الجزائر تفتقر إلى عنصر الشمولية،

وهذا بسبب تركيزها على الأداء الاقتصادي، وإهمالها لكل من الأداء الاجتماعي، والأداء المجتمعي، والأداء البيئي. وذلك يرجع إلى حصر هذه المؤسسات لجهودها من أجل تحقيق مسؤولياتها الاقتصادية، في حين نجدها قد أهملت بقية مسؤولياتها الأخرى.

3- لقد اتضح لنا من خلال تحليل نتائج الاستبيان أن الغالبية العظمى من المستجوبين ليسوا على اطلاع على ما يحدث من تطور في مجال الإدارة والتسيير بشكل عام، وفي الأنظمة العالمية لتقويم الأداء الشامل بشكل خاص.

4- إن الأداء الشامل هو الذي يأخذ بعين الاعتبار مطالب مختلف فئات أصحاب المصالح: العمال، الموردين، الزبائن، المجتمع، البيئة... حيث إنه يبحث عن إرضائهم بطريقة أكثر توازناً وعدالة، وذلك من دون إهمال نمو المؤسسة وتطورها خدمة للملاك والمساهمين. وعليه فإن الأداء الشامل للمؤسسة هو مُحصلة أدائها الاقتصادي، والاجتماعي، والمجتمعي، والبيئي.

5- أنّ المؤشرات المالية أصبحت عاجزة لوحدها عن تقديم صورة صادقة وشاملة عن أداء المؤسسة، لكن هذا لا يعني جواز التخلي عنها بل يجب الاحتفاظ بها وتدعيمها بمؤشرات أخرى غير مالية. ومنه يمكن القول إنّ المؤشرات غير المالية تُعد مُكملة للمؤشرات المالية وليست بديلة عنها.

6- من خلال استعراضنا لأهم الأنظمة المطبقة حالياً على المستوى العالمي في مجال التقويم الشامل لأداء المؤسسات تبين لنا أنها حاولت تجاوز النظرة التقليدية في التقويم التي كانت تُركز على المؤشرات المالية، وبدأت في التعامل مع المؤشرات غير المالية التي تُحقق مصالح كافة الأطراف ذوى العلاقة بالمؤسسة، حيث إنها اقترحت فلسفات حديثة تسعى إلى الإلمام بجميع أبعاد وجوانب أداء المؤسسة سواء كانت الاقتصادية، أم الاجتماعية، أم البيئية، أم المجتمعية.

7- تُعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم أنظمة تقويم الأداء الشامل التي ابتكرت في بداية التسعينيات، وقد أصبحت من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد وأوسعها انتشاراً على المستوى العالمي. وهي تُعتبر نظام تقويم أداء متوازن ومُتكامل وأداة لترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تُحقق رؤية ومُهمة المؤسسة.

ثانياً: التوصيات

من خلال ما تم عرضه بالتحليل والنقاش في هذه الدراسة، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها يُمكن الخروج بالتوصيات التالية:

1- ينبغي على المؤسسات وضع تقارير مفصلة عن أهدافها الاجتماعية، والبيئية، والمُجتمعية، ثم تقويم مدى تحقيق هذه الأهداف. مع ضرورة تقادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف، أو عدم بذل الجهد المطلوب في تحديدها مما يجعلها أهدافاً هلامية بعيدة عن أي تقويم موضوعي.

2- الاقتداء بالمؤسسات الرائدة عالمياً في مجال التنمية المُستدامة والسير على خُطاهها، سواء فيما يتعلق بكيفية إدماج أبعاد التنمية المُستدامة ضمن انشغالات إدارة المؤسسات، أم في مجال إعداد تقارير التنمية المُستدامة المُستخدمة في الإفصاح عن الأداء البيئي والاجتماعي والمُجتمعي.

3- نظراً للعلاقة الوثيقة بين فعالية عملية التقويم ومدى دقة وصحة البيانات والمعلومات المسجلة، فإن تطوير أنظمة المعلومات وأجهزة الاتصال في المؤسسات يُعد أمراً ضرورياً من أجل الحصول على مُستلزمات العملية التقويمية من معلومات وبيانات بالكمية والجودة المطلوبتين، وفي الوقت المناسب.

4- إن نجاح عملية تقويم الأداء تتطلب وجود نظام لتقويم الأداء يتميز بالشمولية، أي أنه يشمل المجالات المختلفة لتقويم الأداء. بالإضافة إلى ضرورة تمتعه بالسرعة، والوضوح والبساطة.

5- إن نجاح عملية تقويم الأداء تتطلب توافر نظام حوافز فعّال، سواء كانت هذه الحوافز مادية أم معنوية، بحيث يُحقق هذا النظام ربطاً متيناً بين الأهداف المُنجزة فعلاً وبين الأهداف المُخططة. لأن غياب مثل هذا النظام يُضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح مسار الأداء والارتقاء به إلى المستوى المطلوب.

6- إن عملية تقويم الأداء تتطلب وجود جهاز مُناسب ومُؤهل يُكلف بمهمة مُتابعة ومُراقبة التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة، وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية، كما يجب أن يتمتع الكادر البشري المُكون لهذا الجهاز بالكفاءة وبالإلمام العميق بعملية التقويم، هذا بالإضافة إلى الخبرة الكافية والمعرفة التطبيقية بضرورة نشاط المؤسسة.

- 7- ضرورة نشر مفاهيم تقويم الأداء الحديثة من خلال المؤتمرات والندوات العلمية وتنفيذ الدورات التدريبية، مع حث الجامعات على تدريس الأنظمة الحديثة لتقويم الأداء الشامل في تخصصات الاقتصاد والتسيير...
- 8- ضرورة دعم ومُساندة الإدارة العليا للمؤسسات لاستخدام الأنظمة الحديثة لتقويم الأداء الشامل، وهي أنظمة قد بدأ استخدامها في الدول المتطورة خاصة نظام بطاقة الأداء المتوازن، وذلك للاستفادة من مزاياها المتعددة.

المراجع

1. AX, Christian and BJØRNENAK, Trond, (2005), Bundling and diffusion of management accounting Innovations - the case of the balanced scorecard in Sweden-, Management Accounting Research, 16, P2.
2. BOURGUIGNON, Annick et al, (2004), The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension, Management Accounting Research, 15, P108.
3. BOURGUIGNON, Annick et al, (2002), L'irréductible dimension culturelle des instruments de gestion: l'exemple du tableau de bord et du balanced scorecard, Comptabilité-Contrôle-Audit, numéro spécial, P15.
4. BUGHIN, Christiane et al, (2007), La performance partenariale : mythe ou réalité ?, in La performance en management, sous la direction de Christian CADIEU, Presse universitaire de RENNES, P94.
5. COOPER, R, (2000), Cost management: From Frederick Taylor to the present, journal of cost management, September / October, PP4-9.

- 6- DOHOU, Angèle and BERLAND, Nicolas, (2009), Mesure de la performance globale des entreprises, in: <http://www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p154.pdf>, consulté le: 13 mai 2009, P16.
- 7- GEHRKE, Ingmar and HORVÁTH, Peters, (2002), Implementation of performance measurement: a comparative study of French and German organizations, in performance measurement and management control, volume 12, Elsevier science Ltd, UK, P175.
- 8- GENDRE-AEGERTER, Delphine, (2008), La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale: une approche par la cartographie cognitive, thèse de doctorat en sciences économiques et sociales, la Faculté des Sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg, Suisse, P141.
- 9- GIAMPORCARO-SAUNIERE, Stéphanie, (2006), L'investissement socialement responsable entre l'offre et la demande
- 10- HAOUET, Chaker, (2008), Informatique décisionnelle et management de la performance de l'entreprise, cahier de recherche N°2008-01, laboratoire Orléanais de gestion, P23.
- 11- HARSCOET, Erwan, (2007), Développement d'une comptabilité environnementale orientée vers la création de valeur: l'application a un investissement de prévention des pollutions, thèse de doctorat en génie industriel, l'école nationale supérieure d'arts et métiers, CHAMBERY, FRANCE, P61.
- 12- IRIBARNE, Patrick, (2006), Les tableaux de bord de la performance, 2^{ème} édition, éd: DUNOD, Paris, P252.
- 13- KAPLAN, Robert and NORTON David, (1996), The balanced scorecard: translating strategy into action, Harvard Business School Publishing Corporation, BOSTON, P8.
- 14- LÉPINEUX, François, (2003), Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable a l'égard de la cohésion sociale?, thèse de doctorat en sciences de gestion, Conservatoire national des arts et

- métiers, Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation, Paris, P93.
- 15- McPHAIL, Ruth et al, (2008), Human resource managers' perceptions of the applications and merit of the balanced scorecard in hotels International, *Journal of Hospitality Management*, 27, P624.
- 16- NØRREKLIT, Hanne, (2003), The Balanced Scorecard what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard, *Accounting Organizations and Society*, 28, P591.
- 17- Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (2003), Analyse comparative d'indicateurs de développement durable, P10, in <http://www.industrie.gouv.fr/pdf/devdurable1.pdf>, consulté le: 20.03.2010.
- 18- Patrick JAULENT, Marie-Agnès QUARES, (2006), *Pilotez vos performances*, éd: AFNOR, P59.
- 19- RASOLOFO-DISTLER, Fana, (2009), *Conception et mise en œuvre d'un système de pilotage intégrant la responsabilité sociale de l'entreprise: une méthode combinatoire*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paul Verlaine, Metz, France, P68.
- 20- ROBERT-DEMONTROND, Philippe and JOYEAU, Anne, (2008), Résistances des consommateurs à la labellisation sociale: de la critique des modalités à la critique de la logique économique sous-jacente, 9th International Conférence Marketing Trends, VENICE, P3.
- 21- SPECKBACHER, Gerhard et al, (2003), A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries, *Management Accounting Research*, 14, P363.