

آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر

د. م. راد كواشي
قسم علوم التسيير/ كلية العلوم الاقتصادية
جامعة أم البواقي، الجزائر

المستخلص:

نسى من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع عملية تقييم الأداء في مؤسسات الاسمنت العمومية الجزائرية، إذ اعتمدنا على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة الذي يتألف من جميع مؤسسات الإسمنت العمومية الموجودة في الجزائر والمقدر عددها بـ ١٢ مؤسسة، أما ما يتعلق بمفردات العينة فهي تتمثل في الإطارات العليا لمؤسسات الإسمنت المذكورة سلفاً، إذ تعمدنا توجيه الاستبانة لأربعة مديرين من كل مؤسسة، وهم: مدير المالية والمحاسبة، المدير التجاري، مدير الموارد البشرية، مدير التموين. وعليه فقد قُدر حجم العينة بـ: ٤٨ مديراً، غير أن عدد استمارات الاستبانة التي تمت الإجابة عنها بلغ ٤٠ استمارة. وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها استخدام أغلب مؤسسات الإسمنت العمومية في الجزائر لأدوات وأساليب تقليدية في تقييم أدائها، وإن معظم المؤشرات المستخدمة لتقييم أداء هذه المؤسسات هي مؤشرات تشغيلية يغلب عليها الطابع المالي، وإنها مؤشرات تعكس فقط الجوانب الداخلية لهذه المؤسسات.

المقدمة:

لقد تعاظمت في المدة الأخيرة أهمية موضوع الأداء بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، وهذا ما يُمكن تفسيره بجملة التحولات التي يشهدها العالم اليوم، والتي لا يُتوقع لها أن تقف عند حد معين. الأمر الذي أثر في جميع المؤسسات الاقتصادية وجعلها تتعرض إلى ضغوطات متنامية من أجل

تحسين مستويات أدائها، وذلك من خلال الاستعانة بالأنظمة الحديثة لتقييم الأداء. وفي هذا الإطار فإنه نظرًا للتطورات المتسارعة التي شهدتها موضوع تقييم الأداء، فقد احتل اهتماما بالغا من قبل الباحثين والمفكرين، وكذا من قبل مختلف المؤسسات التي أصبحت نظرتها لا تقتصر على مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، وإنما صارت تُفكر بعمق وشمولية في الكيفية التي ستكون عليها أنشطتها وأعمالها في المستقبل. كما يعد تقييم الأداء المؤسسي من أبرز المواضيع التي شهدت نقاشات فكرية حادة وصلت إلى حد التعارض في أحيان كثيرة، وذلك راجع أساسا إلى تعدد وتضارب آراء الباحثين والمفكرين الذين اختلفوا على أبسط المفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع.

أولاً: مشكلة الدراسة

لقد شهدت السنوات الأخيرة تحولات جذرية وسريعة في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، مما استلزم التفكير بجدية في إحداث تغييرات عميقة على طرق وأساليب الإدارة والتخطيط التقليدية، إذ أنه لم يعد من المقبول الاعتماد على دراسة الأحداث الماضية والتسليم بأن المستقبل ما هو إلا امتداد طبيعي للماضي. وبالتالي فقد أصبح نجاح المؤسسات في البيئة المعاصرة يعتمد على مدى قدرة وكفاءة أجهزتها الإدارية على استخدام المداخل والأساليب الإدارية الحديثة، وذلك بما يخدم توجهاتها ويرتقي بمستويات أدائها.

وعليه فإننا نرى بأنه من الضروري الوقوف من خلال الدراسة على الإجابة على التساؤلات التالية:

- ✓ ما أهم الأدوات التي تستخدمها مؤسسات الإسمنت العمومية في عملية تقييم أدائها؟
- ✓ ما طبيعة وخصائص مؤشرات الأداء المطبقة لتقييم أداء مؤسسات الاسمنت العمومية؟
- ✓ ما الشروط التي يراها مسيرو مؤسسات الاسمنت العمومية ضرورية لإنجاح عملية تقييم أداء مؤسساتهم؟

ثانياً: أهمية الدراسة

يُعد الأداء مفهوماً جوهرياً ومهماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، كما يعد البعد الأكثر أهمية والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة أو عدمه، فالأداء مفهوم واسع ومحتوياته مُتجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها. لذلك يحظى هذا المفهوم بأهمية كبرى في

تسيير المؤسسات، فقد نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أنه يعد العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدف المؤسسة الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية.

و أن عملية تقييم الأداء لا تقل أهمية عن مفهوم الأداء ذاته، فهي تُعد أمرا حيويا بالنسبة للمؤسسة، لذلك يقول شاكرو حوات: "انطلاقا من مقولة «ما لا يمكن تقييمه لا يمكن تسييره» تبرز أهمية التقييم، لأن بدونه لا يمكن للمؤسسة أن تعرف أين توجد الآن وإلى أين تتجه، لذلك فإن التقييم يُعد وسيلة مهمة لمعرفة مدى صواب القرارات التي تم اتخاذها...".^(١)

وعليه فإن أهمية هذه الدراسة تتبع من الدور الحيوي الذي من المفترض أن تؤديه المؤسسات الاقتصادية بمختلف أشكالها التنظيمية ومجالات عملها في الاقتصاد الكلي، إذ تعد هذه المؤسسات أدوات حديثة ومتطورة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة. فالمؤسسة الاقتصادية بوصفها المصدر الرئيس للثروة والأداة الفاعلة في اقتصاد أي دولة معنية بتطبيق أبعاد التنمية المستدامة، حيث إن ذلك يُتيح لها خدمة الاقتصاد وخدمة التنمية في آن واحد عن طريق الاهتمام بالبيئة وبالمجتمع دون التفریط في هدفها الرئيس الذي أنشئت من أجله وهو البعد الاقتصادي المتمثل في تعظيم الأرباح. وبالتالي فإن متابعة أعمالها وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات إنجازها وفعالية أدائها هي متطلبات ضرورية لتوجيهها ضمن الإطار الصحيح والمطلوب. وفي هذا الإطار يقول P.PINTO: "إن أخذ المؤسسة بفكرة الأداء الشامل سيكون له آثار إيجابية فيها، وذلك من خلال تخصيص الموارد بطريقة تُوافق ما بين مصالح: الزبائن، الموردين، المساهمين، العمال...".^(٢)

ثالثا: أهداف الدراسة

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

✓ التعريف بمفهوم الأداء، وأنواعه، وكذا مفهوم الأداء الشامل؛

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

رابعاً: فرضيات الدراسة

يقوم البحث على ثلاث فرضيات أساسية تُساعد بالتأكيد على الإجابة عن الإشكالية المعروضة:
الفرضية الأولى: تعتمد مؤسسات الإسمنت العمومية على أدوات تقليدية للوقوف على مستوى أدائها؛
الفرضية الثانية: تستخدم مؤسسات الإسمنت العمومية مؤشرات غير ملائمة في عملية تقييم أدائها؛
الفرضية الثالثة: تقييم أداء مؤسسات الإسمنت العمومية يغلب عليه الطابع المالي.

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: ١٢ 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 (البلدية)، مؤسسة الإسمنت الرئيس حميدو (الجزائر)، مؤسسة الإسمنت الشلف، مؤسسة الإسمنت زهانة (معسكر)، مؤسسة الإسمنت بني صاف (عين تموشنت)، مؤسسة الإسمنت سعيدة.

ثانياً: عينة الدراسة

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

ثالثاً: مفردات العينة

أما ما يتعلق بمُفردات العينة فهي تتمثل في الإطار العاليا لمؤسسات الإسمنت المذكورة سلفاً، إذ تعمدنا توجيه الاستبانة 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 هذه الاستبانة، وعليه فإنهم الأقدر على تفهم طبيعة أسئلة الاستبانة دون غيرهم من بقية المديرين. اعتمادا على المعطيات السابقة فقد قُدر حجم العينة بـ: ٤٨ مديراً، غير أن عدد استمارات الاستبانة التي تمت الإجابة عليها بلغ ٤٠ استمارة.

رابعاً: أداة الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة فقد اعتمدنا الأداة التي يتم استخدامها عادة في مثل هذه البحوث من أجل جمع المعلومات الأولية، حيث إن هذه الأداة تتمثل في استبانة شاملة هدفها الحصول على أجوبة شافية لأسئلة الدراسة. وقد اشتملت قائمة الإستبانة على عدد من الأسئلة يُكمل بعضها بعضاً، وذلك بعد أن قدمنا لهذه الاستبانة بنص قصير يُعرّف بالهدف من الدراسة ويُبين الجهة التي أعدته.

خامساً: اختبار الاستبانة

بعدما أنهينا التصميم الأولي للاستبانة ، 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. إذ تم عرض الاستبانة على مجموعة من المُحكّمين من الأساتذة المتخصصين في المنهجية العلمية، وفي علوم التسيير بصفة عامة، وأيضاً بعض المُمارسين، وتم تزويدهم بإشكالية الدراسة للاستشارة بها. وقد طلبنا من الجميع إبداء الرأي حول مدى وضوح عبارات الأسئلة ومُناسبتها لأغراض الدراسة.

ولقد أخذنا بعين الاعتبار كل الملاحظات التي أبداهها المحكمون، إذ تم على أساسها إدخال التعديلات المطلوبة، التي دارت في مُجملها حول النقاط التالية: حذف بعض العبارات، تعديل أو إعادة صياغة بعضها، إعادة ترتيب بعضها الأخر. ولقد استقرت الأداة على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على العينة المبحوثة.

وللتحقق من ثبات القياس للسؤال رقم ٢ و ٣ فقد تم إجراء اختبار الثبات RELIABILITE الذي يهدف إلى قياس درجة الاتساق الداخلي لمحتوى الأفكار المطروحة للدراسة، والثبات من الناحية الإحصائية يعني الحصول على النتائج نفسها إذا ما تم قياس الشيء نفسه لعدة مرات متتالية. وفي

هذا الإطار فقد أُعتمد في قياس الثبات على اختبار ألفا كرونباخ CRONBACH ALPHA، إذ بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ ٠,٩٢، وهي نسبة غاية في الامتياز تفوق بكثير الحد الأدنى المقبول في مثل هذه الدراسات والذي يساوي ٠,٦٠.

سادسا: معيار تحكيم إجابة المستجيبين

من أجل قياس درجة موافقة الإطارات التي شملتها الاستبانة على الأفكار التي تضمنها السؤال رقم ٢ و ٣، فقد تم استخدام مقياس ليكرت LIKERT المتدرج. إذ أُعطيت أوزانا تقيس تلك الدرجات، وقد حُددت هذه الأوزان بخمس نقاط من ١ إلى ٥، وطلب ممن شملتهم الإستبانة تحديد درجة الموافقة على الأفكار المطروحة، وقد كان سلم القياس كما يلي: غير موافق تماما: ١ نقطة، غير موافق: ٢ نقطة، على الحياد: ٣ نقاط، موافق: ٤ نقاط، موافق تماما: ٥ نقاط.

الإطار النظري

أولاً: مفهوم أداء المؤسسة

على الرغم من تنوع وتعدد الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الأداء المؤسساتي، وكذا استمرارية اهتمام وتركيز المؤسسات الاقتصادية على مختلف عناصره، إلا أنه لم يتم حتى الآن التوصل إلى إجماع أو اتفاق بين مختلف الآراء حول مفهوم مُوحد ومُحدد له. غير أنه تبقى التعاريف المقترحة من طرف كل من A.BOURGUIGNON و M.LEBAS هي من أكثر التعاريف تداولاً في حقل علوم التسيير، وذلك قد يرجع إلى كونهما من أشهر المتخصصين في هذا الميدان.

إذ ترى A.BOURGUIGNON أن الأداء هو: "إنجاز الأهداف التنظيمية بغض النظر عن نوعها أو طبيعتها، وأنه يُعد مفهوماً متعدد الأبعاد وذلك لتعدد أهداف المؤسسة التنظيمية، فضلاً عن أنه مفهوم غير موضوعي لأنه مرتبط بطبيعة ونوعية المعايير المختارة"^(٣). ومن أجل توضيح هذا التعريف أكثر اقترحت A.BOURGUIGNON مجموعة من الخصائص المميزة للأداء، حيث إنها ترى أن هذا الأخير هو مفهوم ديناميكي وليس ستاتيكيًا، كما أن معنى الأداء مُرتبط بمدى إمكان تقييمه من خلال الاعتماد على مجموعة مُتوازنة من المؤشرات، وذلك في إطار ميدان نشاط محدد وأفق زمني معين. وفيما يلي عرض لهذه الخصائص:

- ليس للأداء معنى في لحظة زمنية معينة، فهو لا يُفهم إلا بشكل ديناميكي وعلى المدى الطويل؛

وأنه لا يكون للأداء دلالة إلا إذا امتلكت المؤسسة القدرة على تجديد نتائجها الإيجابية في المستقبل؛
 - ليس للأداء معنى إلا إذا استطعنا تقييمه، أي استطعنا وصفه من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات المتفاوتة التعقيد؛
 - لا يمكن التعبير عن الأداء إلا من خلال مجموعة متوازنة من المؤشرات المتكاملة، والتي قد تكون متعارضة أحيانا. وذلك لوصف نتيجة ما أو السيرورة التي أدت إلى تلك النتيجة؛
 - إن الأداء مرتبط بميدان نشاط وبأفق زمني.
 كما عدت A.BOURGUIGNON أنه لا يوجد تعريف مُفصل للأداء يُمكن إسقاطه على جميع المؤسسات، لذلك فإن كل مؤسسة مُلزَمة بتقديم تعريف لهذا المفهوم على وفق خصوصياتها الداخلية والخارجية^(٤).

أما M.LEBAS فقد كان يربط الأداء دائما بالمستقبل، إذ يرى أن هذا المُصطلح ما هو إلا تعبير عن: "القدرة على الذهاب أو التوجه أينما نريد". وأنه يقترح معنيين للأداء، أحدهما ضيق والآخر واسع، فحسب المعنى الضيق فإن الأداء هو الأثر أو النتيجة، في حين أنه وحسب المعنى الواسع فإن الأداء هو مجموعة المراحل المنطقية والأساسية التي ينبغي قطعها من أجل بلوغ نتيجة معينة. كما أنه ومن أجل الزيادة في توضيح مفهوم الأداء اقترح M.LEBAS مجموعة من الخصائص المُميزة له، إذ يعد أن الأداء هو مفهوم ذاتي ومتعدد الأبعاد وهو مرتبط دوما بمرجع معين وبمجال مسؤولية، وفيما يلي عرض لهذه الخصائص:

- يُعد الأداء مفهوما متعدد الأبعاد، وذلك لتعدد أهداف المؤسسة؛
 - يرتبط الأداء دوما بمرجع معين، غالبا ما يكون الغاية أو الهدف المرجو تحقيقه؛
 - يُعد الأداء مفهوما ذاتيا وليس موضوعيا، لأنه ناجم عن عملية بطبيعتها ذاتية تعتمد على مقارنة ما هو مستهدف مع ما هو منجز فعلا؛
 - يرتبط الأداء بمجال مسؤولية، وذلك لأن المسؤول هو من ينبغي عليه المناورة من خلال مجموعة من المعايير التي من شأنها التأثير على مستوى الأداء.
- غير أنه وحسب M.LEBAS، فإن الأداء يبقى دائما مفهوما غامضا وذلك لأنه يحمل في جعبته العديد من المعاني^(٥).

أما C.BONNEFOUS^(٦) و P.LORINO^(٧) فإنهما يتفقان على أن الأداء هو: "فقط،

كل ما من شأنه الإسهام في تعظيم الزوج: تكلفة - قيمة". غير أنه ونتيجة لغياب البعد العملي لهذا التعريف فقد اقترح هذان الباحثان تعريفاً آخر أكثر واقعية، وهو: "أن الأداء هو فقط كل ما من شأنه الإسهام في بلوغ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة".

في حين يرى P.PINTO أن الأداء هو: "قدرة المؤسسة على تجديد أداؤها العادية - وليس أداؤها الاستثنائية - خلال مدة طويلة نسبياً، حيث إنه غالباً ما يُعبر عن هذه الأداءات العادية بالاعتماد على معدلات النمو والهوامش"⁽⁸⁾.

فضلاً عما سبق، فإن هناك بعض المفكرين الذين ركّزوا في تحديدهم لمفهوم الأداء على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة، ومدى قدرة هذه الأخيرة على تكيف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها من أجل تحقيق أهدافها. فالأداء على وفق هذا المنظور يعني النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها مع التأثيرات الخارجية، واستغلال ذلك من قبل المؤسسة لتحقيق أهدافها.

في الوقت الذي ركّز فيه بعضهم الآخر من المفكرين على منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد في تعريفهم للأداء، إذ يعدون هذا الأخير هو مُحصلة قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة. فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وفي السياق نفسه يُعد مزيج الموارد والقدرات هو المُحدد الرئيس لمستوى أداء المؤسسة.

ويُستدل مما تقدم أن الأداء مفهوم واسع، ويشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالفشل والنجاح، المخطط والفعلي، الكمي والنوعي

لهذا يمكن القول إنّ الأداء يُمثل تلك السيرورة الشاملة والمستمرة التي تعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف البيئي، أو فشلها وانكماشها، وذلك على وفق معايير وأسس معينة، وعلى ضوء السعي لتحقيق الأهداف المُحددة مسبقاً.

إلا أن مفهوم الأداء لن تكتمل صورته من دون التطرق إلى أنواعه، وهذا ما سوف نتناوله من خلال النقطة الموالية.

ثانياً: أنواع أداء المؤسسة

لقد اختلف معظم الباحثين في تحديد وحصر أهم أنواع الأداء المؤسساتي، فمنهم من ميز بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، في حين ميز بعضهم الآخر مابين الأداء الداخلي والأداء الخارجي، كما أن هناك من تحدث عن الأداء المُستدام... وفيما يلي سنستعرض أهم أنواع أداء المؤسسة التي أُقترحت من طرف أبرز الباحثين والمتخصصين في هذا المجال.

اذ يرى H.SAVALL أن للمؤسسة نوعين أساسيين من الأداء هما الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي.

ففيما يتعلق بالأداء الاقتصادي، فهو يتكون بدوره من النتائج الفورية على المدى القصير وخلق القدرات على المدى الطويل، وهذا كما يُوضحه الشكل الموالي

شكل رقم (١) : الأداء الاقتصادي للمؤسسة

الأداء الاقتصادي

نتائج فورية	=	خلق القدرات
- الإنتاجية		- منتجات جديدة
	+	
- الفعالية		- تكنولوجيا جديدة
- الميزة التنافسية		- كفاءة الأفراد

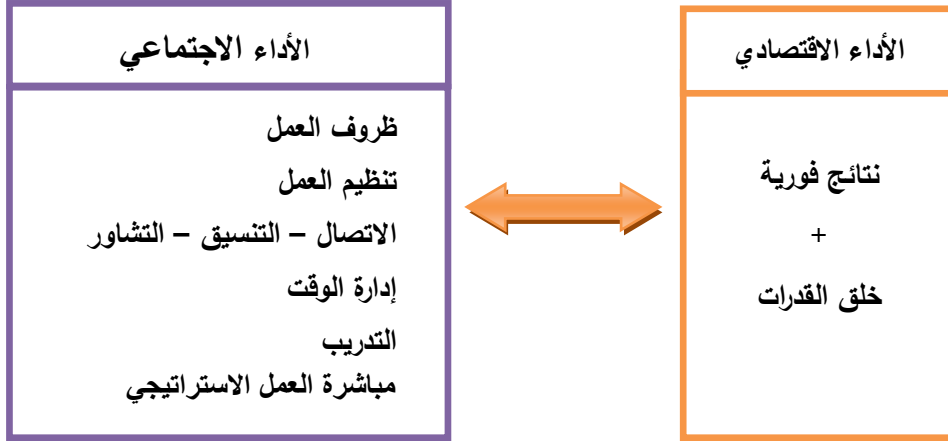
Source: Henri SAVALL, Véronique ZARDET: "Maitriser les coûts et les performances cachés", éd: ECONOMICA, Paris, 1995, P78.

أما أداء المؤسسة الاجتماعي فهو يتأتى من خلال اهتمامها بتحسين المجالات الستة المُشكلة لظروف الحياة المهنية، وهي: ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب، ومباشرة العمل الاستراتيجي.^(٩)

كما يؤكد هذا الباحث علاقة التكامل والترابط بين كل من أداء المؤسسة الاقتصادي وأدائها الاجتماعي، حيث إن الأداء الاقتصادي لن يتأتى إلا من خلال اهتمام المؤسسة بأدائها الاجتماعي،

وهذا كما يبينه الشكل الموالي

شكل رقم (٢): الارتباط ما بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي للمؤسسة



Source: Henri SAVALL, Véronique ZARDET: Op.cit, P112.

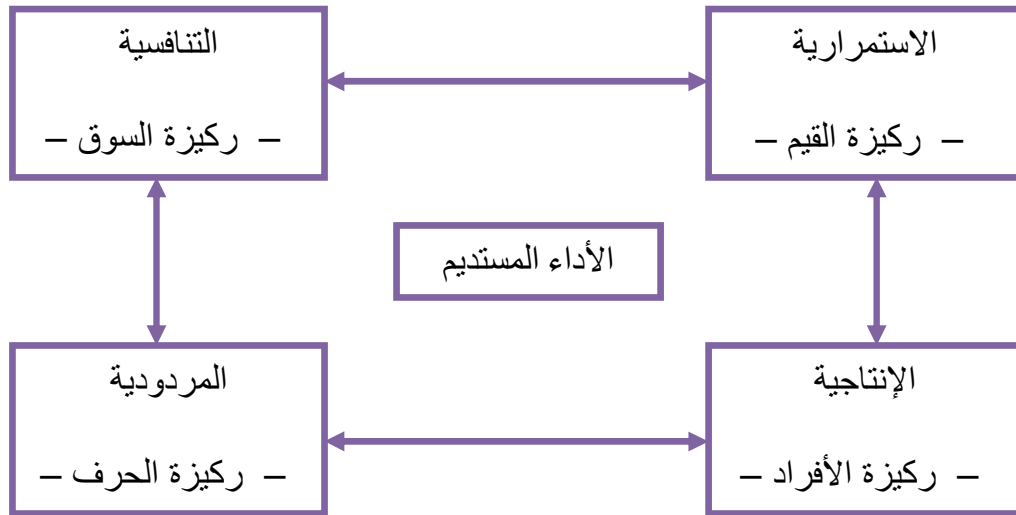
لذلك فإن المقاربة الاجتماعية الاقتصادية التي جاء بها H.SAVALL ترى أن هناك تكاملا ما بين أداء المؤسسة الاقتصادي وأدائها الاجتماعي، وهذا على خلفية أن النشاط الاقتصادي للمؤسسة وممارستها الاجتماعية يتواجدان داخل نسق مشترك من العلاقات، هذا النسق الذي سيحدد الأداء الإجمالي للمؤسسة، وهو الذي تم الاتفاق على تسميته بالأداء الاجتماعي الاقتصادي LA PERFORMANCE SOCIO-ECONOMIQUE. غير أن ما يُؤخذ على نظرة SAVALL للأداء أنها جاءت مُركّزة على المحيط الداخلي للمؤسسة وأهملت محيطها الخارجي.

أما P.PINTO فهو يعتبر بأن أداء المؤسسة يجب أن يحظى بالديمومة والاستمرارية، لهذا نجد أن هذا الباحث هو من أكبر المُنظرين الذين نادوا بفكرة الأداء المُستدام، والذي عرّفه على أنه: "مدى قدرة المؤسسة على تجديد أدائها خلال مدة طويلة نسبيا، وليس فقط ما حققته من أداءات استثنائية في لحظات زمنية متقطعة"^(١٠).

كما يرى هذا الباحث أن الأداء المُستدام هو أحسن نظام لتخصيص الموارد وتوزيعها ما بين: الزبائن، العمال، والمساهمين، فضلا عن أنه أكبر خيار مُربح بالنسبة للمؤسسة. وهو يقوم على أربع ركائز أساسية تربطها علاقات تعاضدية جداً قوية، وهي: القيم، الأسواق، الأفراد، الحرف، حيث إن كل ركيزة تُعد رهانا رئيساً لأداء المؤسسة.

- ركيزة القيم لضمان الاستمرارية؛
 - ركيزة السوق لضمان التنافسية؛
 - ركيزة الأفراد لضمان الإنتاجية؛
 - ركيزة الحرف لضمان المردودية.
- وذلك كما يُوضحه الشكل الموالي

شكل رقم (٣) : الركائز الأربع للأداء المستدام



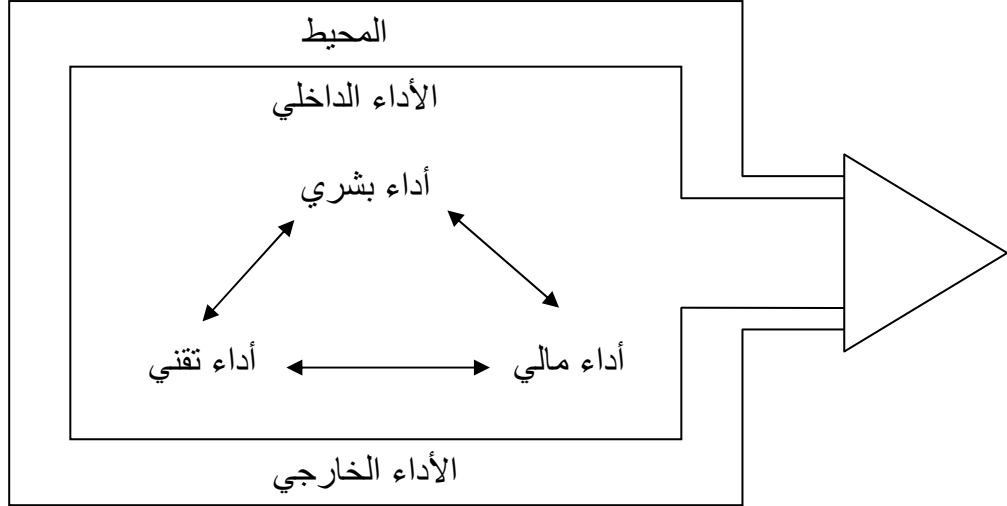
Source: Paul PINTO: "La performance durable", éd: DUNOD, Paris, 2003, P11.

كما يعد هذا الباحث أن أحسن مؤشر للتعبير عن الأداء المُستدام هو رقم الأعمال والنتيجة التشغيلية للمؤسسة^(١١).

في حين أن R.MOORE قدم تصورا للأداء المُستدام بشكل متأثر بفلسفة التنمية المُستدامة التي تبحث عن الترقية المُتزامنة لكل من الرفاهية الاقتصادية، حماية المحيط، والعدالة الاجتماعية^(١٢).

أما B.MARTORY و D.CROZET فإنهما قسّما أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي، وذلك كما يُوضحه الشكل الموالي

شكل رقم (٤) : المصادر المختلفة لأداء المؤسسة



Source: Bernard MARTORY, Daniel CROZET: "Gestion des ressources humaines - pilotage social et performance -", éd: DUNOD, Paris, 2005, P169.

من خلال الشكل السابق يتبين لنا أن B.MARTORY و D.CROZET عدا أن الأداء الداخلي للمؤسسة ينجم أساسا عن المزاوجة بين كل من الأداء البشري، الأداء التقني، والأداء المالي. حيث إن الأداء البشري هو الذي ينبغي أن يحظى بالأولوية عند وضع السياسات التطويرية للمؤسسة، أما الأداء التقني فهو مرتبط بالاستغلال الفعال للاستثمارات، في حين أن الأداء المالي ينجم عن الاستعمال الأمثل للموارد المالية. أما فيما يتعلق بالأداء الخارجي فهو مرتبط بمدى قدرة المؤسسة على التأثير، التعايش، والتفاعل مع المحيط الذي توجد فيه^(١٣).

فضلا عن الأنواع السابقة من الأداء، فإن الحديث قد كثر مؤخرا عن نوع جديد من الأداء المؤسساتي وهو الأداء الشامل. ونظراً لكون هذا الأخير يُشكل محور دراستنا فقد قررنا التطرق إليه بشكل مُفصل من خلال النقطة الموالية

ثالثاً: مفهوم أداء المؤسسة الشامل

إن مؤسسات اليوم لا تُعد كيانات اقتصادية فحسب، بل كيانات ترتبط كذلك بالوطن الذي تعمل فيه، فهي تعمل في بيئات اجتماعية واقتصادية مُعقدة، إذ تتعرض لضغوط من طرف أصحاب هذه المؤسسات من أجل تحقيق الكفاية الاقتصادية، ولضغوط أخرى من أجل تحمل مسؤولياتها سواء

من جانب الحكومة، أو هيئات المجتمع المدني، أو المُستهلكين. وعلى الرغم من الجدل الدائر بشأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أمر ليس بجديد، فقد حظي باهتمام أكبر في السنوات الأخيرة في ضوء ظهور الحركات المناهضة للعولمة، وفصائح الفساد في المؤسسات، واستمرار الظروف السيئة التي تُعاني منها الكثير من الدول النامية.

لقد كانت النظرة التقليدية لمسؤولية المؤسسات - كما أوجزها بعض الاقتصاديين من أمثال ميلتون فريدمان في السبعينات من القرن الماضي - تتمثل في سداد الأجور للعاملين مُقابل العمل الذي يقومون به، وتقديم السلع والخدمات للمستهلكين مُقابل ما يدفعونه من أموال، وسداد الضرائب للحكومات التي تُقدم بدورها الخدمات العامة للمواطنين، واحترام سيادة القانون عن طريق احترام العقود المبرمة. غير أن هذه النظرة التقليدية لم تعد مقبولة الآن، فمؤسسات اليوم تُعنى بما هو أكثر من مجرد تقديم السلع والخدمات للمستهلكين وسداد حصة عادلة من الضرائب، وذلك باختصار لأنها أصبحت مُطالبة بالاهتمام بأدائها الشامل.

فما المقصود بأداء المؤسسة الشامل؟

أداء المؤسسة الشامل: هو الذي يأخذ بعين الاعتبار مطالب مختلف فئات أصحاب المصالح: العمال، الموردين، الزبائن، المحيط المُجتمعي، المحيط الطبيعي... حيث إنه يبحث عن إرضائهم بطريقة أكثر توازناً وعدالة، وذلك من دون إهمال نمو المؤسسة وتطورها خدمة للملاك والمساهمين^(١٤).

أما S.BREVZARD، عند تقديمه لكتاب: "Le guide de la performance globale"، فيرى أن مفهوم الأداء الشامل للمؤسسة ليس له معنى إلا إذا تم تناوله من خلال أربعة أبعاد متكاملة^(١٥)، تتمثل في الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء المُجتمعي والأداء البيئي. **الأداء الاقتصادي:** وهو الذي يأتي في مقابل الثقة التي وُضعت في المؤسسة من طرف المساهمين والزبائن.

الأداء الاجتماعي: وهو الذي يعكس وضعية العمال داخل المؤسسة.

الأداء المُجتمعي LA PERFORMANEC SOCIETALE: وهو الذي يعكس إسهام المؤسسة في تنمية وتطوير محيطها، وكذا تحسين موقعها داخل المجتمع الذي توجد فيه. **الأداء البيئي:** وهو الذي يعكس مدى إسهام المؤسسة في حماية البيئة والحفاظ عليها.

وعليه فإن مُحصلة هذه الأنواع الأربعة من الأداء تُشكل ما أصبح يعرف بالأداء الشامل للمؤسسة. ولقد لاحظنا في السنوات الأخيرة تزايد اهتمام الباحثين والمؤسسات بالأداء البيئي، وذلك لأن الضغوطات الاجتماعية والقانونية المتزايدة أصبحت تُلزم المؤسسات على احترام وحماية البيئة التي تتواجد فيها وإلا ستفقد مصداقيتها. وفي هذا الإطار يقول O. BOIRAL: "إن المسألة البيئية تُشكل حاليا رهانا استراتيجيا بالنسبة للمؤسسات...، كما أن الأداء البيئي أصبح يعد مصدراً للتطور والنمو، وليس قيدياً يجب احترامه"^(١٦).

في حين يعد H. DUROURET أنه: "ينبغي على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار عند إعداد استراتيجياتها العديد من الجوانب، مثل: حماية المحيط، احترام الحقوق الاجتماعية وحقوق الإنسان. وذلك من خلال العمل على التوفيق ما بين المردودية الاقتصادية من جهة، والمسؤولية الاجتماعية واحترام المحيط من جهة ثانية. إذ أن دور المؤسسة لا يجب أن ينتهي عند خلق القيمة لمصلحة المساهمين، بل إن أدائها الشامل يرتبط أيضا بكفاءة أفرادها، وكذا نوعية علاقات الشراكة التي تربطها مع مختلف المتعاملين معها..."^(١٧).

أما A. DAYAN فيرى أنه انطلاقاً من اعتبار المؤسسة خلية اقتصادية واجتماعية، فإنها لكي تبلغ المستوى المطلوب من الأداء على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي ينبغي عليها المحافظة على شركائها الأساسيين: المساهمين، العمال...، وكذا العمل على تقديم المنفعة إلى المجتمع الذي توجد فيه^(١٨).

وتجدر الإشارة إلى أنه في خضم دراستنا لمختلف أنواع الأداء في المؤسسة، تبين لنا أن موضوع الأداء الاجتماعي قد أثار جدلاً واسعاً من طرف مختلف الباحثين والمفكرين، وذلك بين مؤيد لمسؤولية المؤسسة الاجتماعية وبين مُعارض لها.

اذ تعود جذور هذا النقاش إلى السبعينات من القرن الماضي، حين عد FRIEDMAN أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي تحقيق الأرباح، وأن أي تفسير آخر لهذه المسؤولية خارج هذا المعنى سيؤثر سلباً في عوائد المساهمين وبالتالي في استمرارية النظام الرأسمالي ككل. وعلى خلاف ذلك يرى DRUCKER أن تحقيق الأرباح لا يتعارض مع مسؤولية المؤسسة الاجتماعية، وذلك لأنه بواسطة هذه الأرباح يُمكن للمؤسسة توسيع استثماراته وبالتالي خلق وظائف جديدة. في حين يرى CAROLL أنه ينبغي على المؤسسة إعطاء الأولوية إلى مسؤولياتها الاقتصادية من خلال تحقيق

الأرباح ومسؤولياتها القانونية من خلال احترام التشريعات والقوانين السارية، فمتى انتهت من إنجاز هذه المسؤوليات أمكن لها التفكير في إتمام مسؤولياتها الاجتماعية خدمة للمجتمع الذي توجد فيه^(١٩). أما عن نتائج الدراسات السابقة التي خاضت في طبيعة العلاقة ما بين كل من الأداء الاقتصادي للمؤسسة وأدائها الاجتماعي فقد جاءت مُتباينة ومُتضاربة، والجدول الموالي يبين لنا نتائج هذه الدراسات التي أُنجزت خلال الفترة ١٩٨٢-٢٠٠٠.

جدول رقم (١): طبيعة العلاقة بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي للمؤسسة

السنة	الباحث	عدد الدراسات	طبيعة العلاقة بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي		
			موجبة	منعدمة	سالبة
1982	ARLOW et GANNON	7	3	1	3
1985	ULLMAN	24	15	5	4
1996	PAVA et KRAUSZ	21	12	1	8
1997	GRIFFIN et MAHON	62	33	9	20
1999	ROMAN et al	52	33	14	5
2000	DECOCK	42	28	12	2
	المجموع	208	124	42	42

Source: Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE): "Les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance économique des entreprises", P11, in: <http://www.bourgogne.pref.gouv.fr>, consulté le: 15.10.2007.

من خلال الجدول السابق، يتبين لنا أنه من مجموع ٢٠٨ دراسات أُجريت لاختبار نوعية العلاقة ما بين أداء المؤسسة الاقتصادي وأدائها الاجتماعي، هناك ١٢٤ دراسة وجدت أن هذه العلاقة إيجابية، وهو ما يُمثل حوالي ٦٠% من مجموع الدراسات. في حين أن ٢٠% من هذه الدراسات وجدت أن العلاقة سالبة، وهي النسبة نفسها التي وجدت أنه لا توجد علاقة أصلاً بين أداء المؤسسة الاقتصادي وأدائها الاجتماعي.

إن هذه النتائج تُشير إلى أن الوصول إلى تفسير شامل ودقيق لطبيعة العلاقة ما بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي للمؤسسة مازال يعد هدفاً صعب المنال.

مما سبق يتبين لنا أن اهتمام المؤسسة بأدائها الشامل يجعل منها مواطناً صالحاً، وذلك لأنها لا تسعى إلى تحقيق المصلحة المالية لحملة الأسهم فقط، بل مصالح أصحاب المنفعة الآخرين كافة. وأن الأمر لا يتوقف عند كونه مجرد مشاركة في الأعمال الخيرية، فلكي تكون المؤسسة مسؤولة

اجتماعياً، فإن الأمر يعنى ما هو أبعد من تقديم التبرعات الخيرية، إذ يعنى أيضا المشاركة الفعالة في البرامج التعليمية والالتزام بحماية البيئة. وحتى تكون المؤسسة مواطناً صالحاً، فإن ذلك يعنى المشاركة بالوقت والجهد على مستويات المؤسسة كافة من أجل تحسين ظروف المجتمعات التي تعمل فيها، إلى جانب العمل على وفق مبادئ الشفافية والمسؤولية، وإنتاج السلع والخدمات الآمنة ذات الجودة العالية.

ويجب أن تصبح المواطنة الصالحة للمؤسسات عادة وليست مجرد حدث فردي يتعلق بالقيام بعمل نبيل، كما يجب أن تصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة، إذ يتعين على المؤسسات أن تسعى دائماً إلى التميز وليس مجرد تحقيق مؤشرات مالية جيدة. كما يجب أن تكون الاستجابة لاهتمامات العملاء والموظفين والمجتمعات جزءاً لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار داخل أي مؤسسة، إذ قد يُمثل ذلك في نهاية الأمر الفرق بين النجاح والفشل من الناحية التجارية.

الجانب العملي

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

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما أهم الأدوات التي تستخدمها مؤسسات الإسمنت العمومية في عملية تقييم أدائها؟
يحتوي الجدول رقم ٢ على نتائج التحليل الإحصائي لأجوبة مفردات العينة عن السؤال المتعلق بالأدوات المستخدمة في تقييم الأداء.

جدول رقم (٢) : الأدوات المستخدمة في تقييم أداء المؤسسات محل الدراسة

الأدوات	التكرار	النسبة المئوية
التقارير الدورية	40	100%
لوحة القيادة	31	77.5%
مقاييس الإنتاجية	34	85%
الموازنات التقديرية	40	100%
القوائم المالية	40	100%

من خلال بيانات الجدول السابق نلاحظ ما يلي

- لقد أفاد كل المستجوبين أن مؤسسات الإسمنت العمومية تستخدم كلاً من التقارير الدورية، الموازنات التقديرية والقوائم المالية بشكل دائم من أجل تقييم أدائها.
 - كما أفاد ٧٧,٥% من المستجوبين باستعمال لوحة القيادة في تقييم أداء مؤسساتهم.
 - في حين أفاد ٨٥% من المستجوبين باستخدام الموازنات التقديرية في تقييم أداء مؤسساتهم.
 - أما ما يتعلق بسؤالنا عن إمكان استخدام هذه المؤسسات لأدوات أخرى لم نذكرها ضمن الاقتراحات، فقد كانت كل الإجابات بالنفي.
- غير أنه من خلال المقابلات التي أجريناها مع العديد من المستجوبين تبين لنا أن أغلب مؤسسات الإسمنت العمومية يفتقد لنظام المحاسبة التحليلية، وعليه يمكن القول مبدئياً إن مؤسسات الإسمنت العمومية إضافة لاستخدامها فضلاً عن استخدامها أدوات تقليدية لتقييم أدائها، فإنها تفتقد لأسلوب إداري أثبت جدارته في مجال تسيير المؤسسات وهو المحاسبة التحليلية.
- كما لاحظنا من خلال المقابلات التي رافقت عملية توزيع الإستبانة وتعبئته عدم وجود اتفاق عام حول مفهوم تقييم الأداء المؤسسي وماذا يُقصد به وما هي جوانبه الرئيسية، وبالتالي يمكن القول ان هناك غموضاً في مفهوم تقييم أداء المؤسسة وخطا بينه وبين تقييم أداء العاملين لدى بعض المستجوبين.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

- ما طبيعة وخصائص مؤشرات الأداء المطبقة لتقييم أداء مؤسسات الإسمنت العمومية؟
- يحتوي الجدول رقم ٤ نتائج التحليل الإحصائي لأجوبة مفردات العينة عن مدى الموافقة على الأفكار المعبرة عن طبيعة وخصائص مؤشرات الأداء.

جدول رقم (٤): مدى الموافقة على الأفكار المُعبّرة عن طبيعة وخصائص مؤشرات الأداء

في المؤسسات محل الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		على الحياد		غير موافق		غير موافق تماما		درجة الموافقة الأفكار
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
0,89	2,85	5	2	12,5	5	50	20	27,5	11	5	2	تستخدم مؤسستكم مؤشرات ملائمة لتقييم الأداء
0,86	4,35	55	22	30	12	10	4	5	2			بصفة عامة فإن تقييم الأداء في مؤسستكم يغلب عليه الطابع المالي
0,59	4,4	45	18	50	20	5	2					من أجل التقييم الجيد لأداء مؤسستكم ينبغي الاعتماد على كل من المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية
0,85	3,925	30	12	35	14	32,5	13	2,5	1			من أجل التقييم الجيد لأداء مؤسستكم ينبغي الاعتماد على كل من المؤشرات التشغيلية والمؤشرات الإستراتيجية
0,73	4,15	35	14	45	18	20	8					من أجل التقييم الجيد لأداء مؤسستكم ينبغي الاعتماد على مؤشرات تعكس كل من الجوانب الداخلية والجوانب الخارجية للمؤسسة
0,78	3,935	34		34,5		23,5		7		1		المعدل

يُلاحظ من خلال بيانات الجدول السابق ما يلي

- تُقدر قيمة المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة حول الفكرة الأولى والمتعلقة باستخدام المؤسسات المبحوثة لمؤشرات ملائمة لتقييم أدائها ب: ٢,٨٥ وهي بذلك أقل من المتوسط ٣. وعليه فهي تقع ضمن المجال على الحياد (٢,٦-٣,٤)، وانحراف معياري بلغ ٠,٨٩.
- في حين أن قيم المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة حول الأفكار الأربع الأخيرة كلها أكبر من المتوسط وهي تقع ضمن المجال موافق (٣,٤-٤,٢) بالنسبة للعبارتين الثانية والثالثة، والمجال موافق تماما (٤,٢-٥) بالنسبة للعبارتين الرابعة والخامسة.
- إن النسبة المئوية الممثلة لدرجة موافقة المستجوبين على الفكرة الأولى المتعلقة باستخدام هذه المؤسسات لمؤشرات ملائمة لتقييم أدائها لم تتجاوز ١٧,٥%، وهذا مقابل نسبة رفض وصلت

إلى ٣٢,٥%، في حين بلغت نسبة التردد ٥٠%. غير أنه وبشكل عام بلغت نسبة موافقة المستجوبين على مُجمل الأفكار المتعلقة بطبيعة وخصائص مؤشرات الأداء ٦٨,٥%، وهذا مقابل نسبة تردد بلغت ٢٣,٥%، أما نسبة الرفض فقدت بـ ٨%.

من خلال التأمل في هذه النتائج يتضح لنا جليا أن معظم الإطارات المُسيرة لمؤسسات الإسمنت العمومية غير مُقتنعة بفعالية مؤشرات الأداء المُستخدمة حاليا في تأدية الدور المنوط بها، والمُتمثل في تقديم صورة صادقة وواضحة عن وضعية المؤسسة في تاريخ معين. وذلك يرجع إلى الاعتماد شبه الكلي على كل من المؤشرات المالية والتشغيلية، وأيضا تلك المؤشرات التي تعكس جوانب المؤسسة الداخلية فقط، وهذا على حساب كل من المؤشرات غير المالية والمؤشرات الإستراتيجية، وكذا المؤشرات التي تعكس جوانب المؤسسة الخارجية. ولقد لمسنا هذا من خلال عديد من المقابلات التي أجريناها مع هذه الإطارات، إذ تبين لنا أن بعضهم يجهل تماما ما يحدث خارج أسوار مؤسسته، إلى درجة أن المدير المالي لإحدى المؤسسات يجهل عدد مؤسسات الإسمنت العمومية في الجزائر فما بالك بالأمر الإستراتيجية!؟

وفضلا عما سبق فإنه حتى المؤشرات المالية التي يتم الاعتماد عليها لتقييم أداء مؤسسات الإسمنت العمومية هي مؤشرات تقليدية تفتقد للحدثة والدقة، هذا في ظل غياب أبسط الأنظمة المعلوماتية والمحاسبية على غرار المحاسبة التحليلية.

ثالثا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما شروط نجاح عملية تقييم أداء مؤسسات الإسمنت العمومية؟

يُظهر الجدول رقم ٣ نتائج التحليل الإحصائي لأجوبة مفردات العينة عن مدى الموافقة على الأفكار المعبرة عن شروط نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة.

جدول رقم (٤): مدى الموافقة على الأفكار المُعبّرة عن شروط نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات محل الدراسة مرتبة ترتيبا تنازليا

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		على الحياد		غير موافق		غير موافق تماما		درجة الموافقة الأفكار
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
0,22	4,95	95	38	5	2							وجود نظام شامل لتقييم الأداء
0,26	4,92	92,5	37	7,5	3							الاستمرار في عملية التقييم
0,33	4,87	87,5	35	12,5	5							وجود نظام معلومات متكامل وفعال
0,36	4,85	85	34	15	6							وجود نظام فعال للحوافز
0,42	4,85	87,5	35	10	4	2,5	1					هيكل تنظيمي واضح
0,32	4,89	89,5		10		0,5						المعدل

من خلال بيانات الجدول السابق نلاحظ ما يلي

- على وفق آراء المستجوبين يعد وجود نظام شامل لتقييم الأداء أول شرط لنجاح عملية تقييم الأداء، يأتي بعد ذلك الاستمرارية في عملية التقييم وكذا وجود نظام معلومات متكامل وفعال.
- إن قيم المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة حول الأفكار الخمس المُعبّرة عن شروط نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة كلها تتجاوز بكثير قيمة المتوسط (٣)، وهي تقع ضمن المجال موافق تماما (٢،٤-٥).
- النسب المئوية كانت معبرة تماما عن الموافقة المطلقة على الأفكار الدالة على شروط نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة، حيث إن ٨٩,٥% من المُستجوبين الذين أجابوا عن الإستبانة وافقوا تماما على الأفكار المُقترحة. وذلك مقابل نسبة موافقة بلغت ١٠%، في حين أن نسبة التردد لم تتجاوز ٠,٥%، أما نسبة الرفض فقد كانت معدومة.
- كما نلاحظ عدم وجود تشتت كبير في آراء المُستجوبين حول هذه الأفكار، حيث إن قيم الانحرافات المعيارية عموما كانت محصورة بين ٠,٢٢ و ٠,٤٢.
- إن هذه النتائج تُظهر ميلا عاليا نحو قبول الأفكار الدالة على شروط نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة، وهذا ما يعكس مستوى الإدراك العالي لأهمية هذه الشروط في إنجاز عملية تقييم الأداء الشامل.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

من خلال دراستنا لهذا الموضوع، تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها ما يلي:

- ١- هناك اختلاف بين معظم المفكرين والباحثين حول المعايير والمؤشرات الحديثة التي يُمكن استخدامها لتقييم أداء المؤسسة، كما أن هناك عدم اتفاق على تعريف مُوحد لمفهوم الأداء المؤسساتي، فالبعض يعد أن هذا المفهوم هو مرادف لثنائية "جودة، تكلفة"، في حين يعده بعضهم الآخر مرادفًا لثلاثية "جودة، تكلفة، آجال"، وهناك من يعتمد على مؤشرات أخرى كالليقظة، المرونة، الاقتراب... لتعريف هذا المفهوم.
- ٢- هناك اختلاف بين معظم المفكرين والباحثين في تحديد وحصر أهم أنواع الأداء المؤسساتي، فمنهم من ميز بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، في حين ميز بعضهم الآخر ما بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي، كما أن هناك من تحدث عن الأداء المُستدام...
- ٣- إن الأداء بشكل عام يُمثل تلك السيرورة الشاملة والمُستمرة التي تعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف البيئي، أو فشلها وانكماشها، وذلك على وفق معايير وأسس معينة، وعلى ضوء السعي لتحقيق الأهداف المُحددة مسبقاً.
- ٤- إن اهتمام المؤسسة بأدائها الشامل يجعل منها مُواطنًا صالحًا، وذلك لأنها لا تسعى إلى تحقيق المنفعة المالية للملاك فقط، بل منفعة أصحاب المصالح الآخرين كافة. وأن الأمر لا يتوقف عند كونه مجرد مُشاركة في الأعمال الخيرية، فلكي تكون المؤسسة مسؤولة اجتماعيًا، فإن الأمر يعني ما هو أبعد من تقديم التبرعات الخيرية، إذ يعني أيضا المشاركة الفعّالة في البرامج التعليمية والالتزام بحماية البيئة. وحتى تكون المؤسسة مُواطنًا صالحًا، فإن ذلك يعني المُشاركة بالوقت والجهد من أجل تحسين ظروف المجتمعات التي تعمل فيها، إلى جانب العمل على وفق مبادئ الشفافية والمسؤولية، وإنتاج السلع والخدمات الآمنة ذات الجودة العالية.
- ٥- لتقييم الأداء أهمية حيوية، لأن المؤسسة التي لا تعرف أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يُمكن لها أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتالي لا يُمكنها الوصول إلى حيث تريد.
- ٦- إن نجاح مهمة تقييم الأداء تتوقف على دقة وملاءمة المؤشرات المُختارة، وعلى قابليتها للتقييم والاحتساب لتؤدي الغرض المطلوب. وهناك العديد من المؤشرات التي يُمكن الاعتماد عليها في هذا الإطار، وبالرغم من أن كل منها يُعبر عن زاوية معينة من زوايا الأداء، إلا أنه من مُجمل هذه

المؤشرات يُمكن الاستدلال على مستوى الأداء الشامل للمؤسسة. والمطلوب هو انتقاء المؤشرات الملائمة للمؤسسة المُراد تقييم أدائها.

٧- إن مُعظم المؤشرات المُستخدمة لتقييم أداء مؤسسات الإسمنت العمومية هي مؤشرات تشغيلية يغلب عليها الطابع المالي، وأنها مؤشرات تعكس فقط الجوانب الداخلية لهذه المؤسسات.

ثانياً: التوصيات

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

- ١- يجب أن تُصبح المُواطنة الصالحة للمؤسسات عادة وليست مُجرد حدث فردي يتعلق بالقيام بعمل نبيل، كما يجب أن تُصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة، إذ يتعين على المؤسسات أن تسعى دائماً إلى التميز وليس مجرد تحقيق مؤشرات مالية جيدة. كما يجب أن تكون الاستجابة لاهتمامات العملاء والبيئة والمجتمعات جزءاً لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات.
- ٢- نظراً للعلاقة الوثيقة بين فعالية عملية التقييم ومدى دقة وصحة البيانات والمعلومات المسجلة، فإن تطوير أنظمة المعلومات وأجهزة الاتصال في المؤسسات يُعد أمراً ضرورياً من أجل الحصول على مُستلزمات العملية التقييمية من معلومات بالكمية والجودة المطلوبتين، وفي الوقت المناسب.
- ٣- إن نجاح عملية تقييم الأداء يتطلب وجود نظام لتقييم الأداء يتميز بالشمولية، فضلاً عن ضرورة تمتعه بالسرعة، الوضوح والبساطة. كما يتطلب أيضاً نجاح هذه العملية توفر 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.
- ٤- يجب أن يكون للمؤشر اتجاه الخيارات الإستراتيجية نفسه الذي تم تبنيه وتطبيقه من طرف المؤسسة، كما ينبغي أن تُغطي مؤشرات الأداء كل أنشطة المؤسسة.

هوامش البحث:

- 1) Chaker HAOUET: "Informatique décisionnelle et management de la performance de l'entreprise", cahier de recherche N°2008-01, laboratoire Orléanais de gestion, P17.
- 2) Paul PINTO: "La performance durable", éd: DUNOD, Paris, 2003, P5.
- 3) Annick BOURGUIGNON: "Peut-on définir la performance", revue française de comptabilité, N°269, P65.
- 4) Annick BOURGUIGNON: Op.cit, P65.
- 5) M.LEBAS: "Oui, il faut définir la performance", revue française de comptabilité, N°269, P69.
- 6) Chantal BONNEFOUS: "La performance et ses indicateurs: éléments de définition", in indicateurs de performance, sous la direction de Chantal BONNEFOUS et Alain COURTOIS, éd: HERMES science Europe, Paris, 2001, PP24-25.
- 7) Philippe LORINO: "Méthodes et pratiques de la performance", 3^{ème} édition, éd: d'organisation, Paris, 2003, PP5-9.
- 8) Paul PINTO: Op.cit, P8.
- 9) Henri SAVALL, Véronique ZARDET: op.cit, P114.
- 10) Paul PINTO: Op.cit, P9.
- 11) Ibid, P8.
- 12) Ricky MOORE: Op.cit, P44.
- 13) Bernard MARTORY, Daniel CROZET: "Gestion des ressources humaines – pilotage social et performance –", éd: DUNOD, Paris, 2005, PP168-169.
- 14) Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD): "Le guide de la performance globale", éd: D'organisation, 2^{ème} tirage, Paris, 2006, P10.
- 15) Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD): Op.cit, P20.
- 16) Olivier BOIRAL: "Stratégies de dépollution et compétitivité: pour une approche contingente 'de l'hypothèse de porter'", XII^{ème} conférence de l'association international de management stratégique, P02.
- 17) Hugues du ROURET: "Pour que l'entreprise soit le moteur du développement durable", PP25-26, in: <http://www.etudes.ccip.fr/archrap/pdf03/rou0303.pdf>, consulté le: 13.05.2008.
- 18) Armand DAYAN: "Manuel de gestion", volume 1, éd: ELLIPSES, Paris, 1999, P795.
- 19) François MEYSSONNIER, Fana RASOLOFO-DISTLER: "Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique", P3, in: <http://www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p21.pdf>, consulté le: 15.03.2008.

الملحق رقم ١ : الإستبانة في صيغتها النهائية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أم البواقي
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

إن هذه الدراسة تندرج في إطار بحث أكاديمي ، والهدف منها هو دراسة آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة، لذلك نهيب بك أن تولي هذه الإستبانة اهتمامك، فمشاركتك ضرورية رأيك عامل أساسي من عوامل نجاحها وكن على يقين أن المعلومات التي تقدمها هدفها الوحيد هو البحث العلمي وأننا لن ندرج في أثناء تحليلنا للمعطيات أي معلومة تعرف بشخصك أو بمؤسستك، وهذا حفاظا على سرية المعلومات ومصداقية البحث العلمي.

شكرا جزيلاً على تعاونك

نرجو من سيادتك وضع علامة X في الخانة المناسبة، وهذا بما يتفق مع وجهة نظرك:

١ - الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء: من بين الأساليب التالية، ما الأسلوب المعتمد لدى مؤسستكم من أجل تقييم الأداء؟ (يمكن شطب أكثر من خانة)

- التقارير الدورية
- لوحة القيادة
- مقاييس الإنتاجية
- الموازنات التقديرية
- القوائم المالية
- جميع ما ذكر سابقا
- أخرى، أذكرها:.....
- لا أعلم

٢- طبيعة وخصائص مؤشرات الأداء: أمامك مجموعة من العبارات ما درجة موافقتك على ما جاء فيها؟

الإجابات					العبارات
موافق تماماً	موافق	على الحياد	غير موافق	غير موافق تماماً	
					تستخدم مؤسستكم مؤشرات ملائمة لتقييم الأداء
					بصفة عامة فإن تقييم الأداء في مؤسستكم يغلب عليه الطابع المالي
					من أجل التقييم الجيد لأداء مؤسستكم ينبغي الاعتماد على كل من المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية
					من أجل التقييم الجيد لأداء مؤسستكم ينبغي الاعتماد على كل من المؤشرات التشغيلية والمؤشرات الإستراتيجية
					من أجل التقييم الجيد لأداء مؤسستكم ينبغي الاعتماد على مؤشرات تعكس كلا من الجوانب الداخلية والجوانب الخارجية للمؤسسة

٣- شروط نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة: أمامك مجموعة من العبارات ما درجة موافقتك على ما جاء فيها؟

الإجابات					من أجل نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة فإن الأمر يتطلب:
موافق تماماً	موافق	على الحياد	غير موافق	غير موافق تماماً	
					وجود نظام شامل لتقييم الأداء
					وجود نظام معلومات متكامل وفعال
					وجود نظام فعال للحوافز
					الاستمرار في عملية التقييم
					وجود هيكل تنظيمي واضح