

المسؤولية الاجتماعية من خلال لوحة الأداء الإستراتيجية

بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE

قويدر الواحد عبد الله،

باحث مسجل بالدكتوراه، أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،
جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

عبد الحق سايجي

أستاذ محاضر صنف "أ" المدرسة الوطنية للإدارة، عضو بالمخبر.

الملخص: يلخص مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (RSE) على أن للمؤسسات التزامات معنوية تجاه الجهات الفاعلة الاجتماعية بخلاف المساهمين، يتجاوز المتطلبات القانونية والتنظيمية، وهذا بالاهتمام بالأبعاد الاجتماعية والبيئية لأنشطتها بعيدا عن الأبعاد الاقتصادية والمالية. ولقد حاولنا ترجمة هذه الدراسة في مؤسسات (RSE) على أن للمؤسسات التزامات معنوية تجاه الجهات الفاعلة الاجتماعية بخلاف المساهمين، يتجاوز المتطلبات القانونية والتنظيمية، وهذا بالاهتمام بالأبعاد الاجتماعية والبيئية لأنشطتها بعيدا عن الأبعاد الاقتصادية والمالية. وهي إحدى المؤسسات الرائدة في صناعة الإسمنت بالجزائر والتي أظهرت بصفة واضحة في توجهاتها الإستراتيجية واهتمامها بالتنمية المستدامة مركزة على ثلاثة أبعاد اقتصادية، الاجتماعية والبيئية. لذلك يتطلب على المؤسسات الالتزام بإستراتيجية تعمل على تفعيل هذه الالتزامات وترجمتها إلى واقع ملموس من خلال عمليات المراقبة وقياس الأداء، وذلك في نظام قيادة المؤسسة من خلال لوحة القيادة الإستراتيجية والذي يعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أداءات عملية.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، التنمية المستدامة، لوحة القيادة الإستراتيجية، أصحاب المصالح ومراقبة الأداء، الخريطة الاستراتيجية، بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

تمهيد

لقد اكتسب مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات* أهمية كبيرة في عالم أعمال اليوم وهذا لتنامي المطالبة يتبنى دور اجتماعي أكبر للمؤسسات. وهو ما انعكس على تزايد الاهتمام بمواضيع كإدارة الأعمال الأخلاقية، شفافية عمل المؤسسات، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وغيرها من المواضيع المرتبطة بإدارة المؤسسات. وضمن هذا

* تقابل المصطلح (RSE) Responsabilité Sociale de l'Entreprise

الإطار أصبحت المؤسسة الساعية إلى الربح والنمو والبقاء في السوق إلى البحث عن عقد لوظيفة اجتماعية واقتصادية والتي تدفع بمسؤوليتها لمواجهة التحديات البيئية والبشرية والذي يتوافق مع تطبيق مبادئ العمل للتنمية المستدامة.

وعليه تعتبر المسؤولية الاجتماعية ذلك الالتزام المستمر من قبل المؤسسات بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للعمال وعائلاتهم والمجتمع ككل، وذلك بالاعتماد على القيم الأخلاقية التي تحترم كل الأطراف ذات الصلة والتأثير بالمؤسسة (جماعات أصحاب المصالح) وكذلك المجتمع (الجماعات المحلية، جمعيات المستهلكين، الجمعيات الخيرية،...) والمحيط (المحافظة على البيئة). وهذا ما حتم على المؤسسات وضع نظام للتحكم والتسيير الداخلي للمؤسسة في المتغيرات الاجتماعية والبيئية وكيفية تعبئة العمال وتوجيه سلوكهم حول هذه القيم وذلك من خلال نظام بطاقة الأداء المتوازن.

ومن هذا فسوف نحاول في هذه الورقة البحثية على السؤال التالي: هل تهتم مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف بمتغيرات المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيتها من خلال بطاقة الأداء المتوازن وكيف؟

للإجابة على هذا السؤال، سوف نتطرق إلى عناصر الإطار النظري أولا لكل من المسؤولية الاجتماعية و بطاقة الأداء المتوازن الاجتماعية، ثم نتطرق إلى دراسة واقع المسؤولية الاجتماعية من خلال BSC بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE، وكيف تستعملها في استراتيجيتها، لتقديم الاقتراحات الممكنة.

الإطار النظري

1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (RSE)

لقد تعددت التعاريف وتباينت كون المسؤولية الاجتماعية في حقيقتها تركيبيا معقدا وليس مفهوما قابلا للقياس بمعايير موحدة عالميا أو حتى إقليميا، وهناك من الباحثين في هذا المجال يرى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو مفهوم لم يتحدد معالمه وأبعاده بدقة حتى يومنا هذا. وإذا عدنا إلى خلفية هذا المفهوم فترجع إلى أفكار العالم الاقتصادي آدم سميث والتي تصب في جانبها الأساسي على كون كافة المؤسسات تسعى لتقديم أفضل الخدمات لعموم المجتمع وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح، وبما ينسجم مع الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة (Cooper et al. 1974 p 141)

وفي هذا الصدد يشير العالم الاقتصادي Milton Friedman (الوجهة الليبرالية) بالقول هناك شيء واحد لا غيره في المؤسسات وبما تتحمله من مسؤولية اجتماعية، هو استخدامها للموارد وتصميمها للأنشطة المطلوبة لزيادة أرباحها على المدى الطويل وفق قواعد المنافسة الشريفة (Shaplin, 1985, p27) وقد طور هذا الاتجاه من قبل العديد من الكتاب والباحثين الكلاسيك، ومن أبرزهم David Ricardo، Alfred Marchal، J-S Mill وغيرهم. وقد انصبت هذه الإضافة على كون مساهمة المؤسسة في تقديم السلع والخدمات هو منفعة مقدمة للمجتمع، وأن المنافسة ستؤدي إلى تعظيم الفاعلية في الأداء، وبالتالي تخفيض التكاليف والتي ستعكس على أسعار المنتجات والخدمات المطروحة في السوق (Jacoby, 1973, p 191).

وبين هذا النهج والنهج الإداري والذي يقترح دمج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في النهج الاستراتيجي للمؤسسة وإدارتها في نفس السياق مع الأنشطة الاقتصادية، وفي هذا الإطار نجد (Bieker 2002p24) عندما قدم مفهوم " حالة قطاع الأعمال " فحسب هذه الحالة دمج الممارسات الاجتماعية والبيئية في إدارة الأداء يساهم في الأداء الاقتصادي.

التصميم الإداري للمسؤولية الاجتماعية (RSE) والذي يمكن تلخيصه بكونه يمثل العلاقة مع أصحاب المصالح والمجتمع الواسع برمته. فعمل المؤسسات اليوم هو أشبه بالمصنوفة Matrice من التعهدات والمسؤوليات، والتي تفوق في نطاقها وتعقيدها القوانين والأوجه المشابهة للتشريعات التي تصدرها الحكومة، وذلك بتحسيس المديرين في كون مسؤوليتهم الاجتماعية لا تنحصر داخل المؤسسة فحسب ولا ترتبط بالسوق حصراً، بل تمتد إلى أطراف وفئات متعددة. وبهذا الشكل فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يتمثل تحقيق التأثير الإيجابي نحو مصلحة المجتمع، وأن يتم تحقيق الأرباح والنمو على الأمد الطويل في نفس الوقت.

إن دمج المسؤولية الاجتماعية في نظام قيادة المؤسسة يتطلب التزام مراقب التسيير بوضع إستراتيجية التنمية المستدامة، والعمل على تنفيذها وتفعيل أهدافها الإستراتيجية. وعليه فتتمثل مهمة 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) (H. Bouquin, 2000, p54)، فالمراقبة الإستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي)، تختص بوضع وتحديد غايات وأهداف المؤسسة

والاستراتيجيات اللازم اتخاذها للوصول إلى هذه الأهداف. وهذا ما يجب أن يضمن التطبيق العملي للمسؤولية الاجتماعية في إدارة المؤسسة وتكاملها في عملية قياس الأداء. أما المستوى الثاني للمراقبة (مراقبة التسيير) فيتم من خلال التأثير على أعضاء التنظيم وذلك بهدف تنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية، فحين تختص المراقبة التشغيلية (المستوى الثالث) والمراقبة التشغيلية (والذي يتعلق بتنفيذ جميع المهام التي تم تناولها) وهذا لضمان الانسجام بين الإستراتيجية ومهام المديرين خاصة المهام الملموسة واليومية.

وبالنسبة لـ Burlaud 2004 ضمان انسجام المراقبة التشغيلية مع المراقبة الإستراتيجية بمعنى التحقق من أنه وصول الأبعاد الإستراتيجية إلى أدنى مستوى هرمي (في المنطق العمودي) والوصول إلى درجة أكثر موضوعية من عمليات التقويم (حسب المنطق الأفقي) فالأداء التشغيلي للمؤسسة هو مجموع المهام المؤداة يوميا وهذا حسب الإستراتيجية التي تم تفضيلها من طرف المديرين وهذا لنشر الأهداف العامة من حيث أنشطة الأعمال التي أجريت في مختلف مجالات الأنشطة ومهام المؤسسة (Demeester et all 2006). وهذا ما ينطوي على مبدأ التوافق الاستراتيجي لنظام القيادة والذي ناد إليه العديد من المؤلفين (Naro 2005) (Kaplan et Norton 2007) وحسب هذين المؤلفين فإن ضبط نظام للقياس وقيادة الأداء الاستراتيجي، لا بد من ترجمة الإستراتيجية في شكل قواعد عملية، معناه تحديد خرائط إستراتيجية للوحات القيادة الإستراتيجية.

وتشير الخريطة الإستراتيجية إلى الرسم التخطيطي الذي يوضح كيفية الربط ما بين الأهداف الإستراتيجية ومقاييس الأداء من خلال مجموعة متشابكة من العلاقات الافتراضية التي تكون سلسلة من علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس مسببات الأداء ومقاييس النواتج. فالاختصار فقط على مقاييس النواتج من دون مقاييس مسببات أداء تلك النواتج، لا يوضح كيفية تحقيق تلك النواتج، كما لا يوفر إنذارا مبكرا عن مدى التقدم نحو تنفيذ إستراتيجية المؤسسة. وعلى العكس فإن الاختصار على مقاييس مسببات أداء النواتج فقط دون مقاييس النواتج قد يحقق للمؤسسة التحسينات التشغيلية في الأجل القصير، ولكنها تفشل في معرفة ما إذا كانت هذه التحسينات التشغيلية تمثل الترجمة الصحيحة للأهداف الإستراتيجية في الأجل الطويل (سيد عبد الفتاح سيد، 2010، ص 135).

2- لوحة القيادة الإستراتيجية (ميزان سكور كارد) BSC

لقد ظهرت عبارة لوحة القيادة عام 1948م على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير والقائد بمتابعة تسيير المؤسسة، وذلك بمقارنة النسب المحصل عليها مع النسب المعيارية. ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948، حيث عرفها كل من (Gray et Pesquex 1991) بأنها أداة تسيير موجهة لمتابعة تحقيق الأهداف يتم استخدامها لتقييم الأداءات الفعلية للمؤسسة مقارنة بالأهداف المحددة مسبقا من قبل نظام التسيير. ونظرا للعجز الذي عرفته أنظمة القيادة التي تعتمد على المعلومات المالية فقط (لوحة القيادة العادية)، ظهر جيل جديد من لوحات القيادة وهذا سنة 1992 على يد كل من (Kaplan et Norton) مكمل لأدوات القيادة الإستراتيجية عرف باسم لوحة القيادة الإستراتيجية (بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard). وقد عرفها كل من (Gering and keith 2000) بأنها أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المؤسسة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وكذلك قياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة بما يدعم من قوة المؤسسة وموقعها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة التنفيذ الإستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة (Gering and keith 2000).

3- لوحة القيادة الاستراتيجية BSC

تتميز لوحة القيادة الاستراتيجية (وفق الشكل رقم 01)، بعدة مزايا تمثل أهم خصائصها (عبد الفتاح المغربي ص 287، ص 288):

- تهتم بالمؤشرات المالية وغير المالية، حيث نجد أن عندما تكون مؤشرات الأداء المالية وغير المالية متصلة بدرجات مناسبة، فإن العديد من المؤشرات غير المالية مثل رضا الزبائن، قدرة المؤسسة على التجديد والابتكار، قدرات العمال إلخ، تعمل كمؤشرات موجهة للأداء المالي المستقبلي ففي العديد من المؤسسات الرائدة نجد أن التصنيفات في العوامل غير المالية أدت إلى نتائج كبيرة من الناحية المالية.

- توضح علاقات السبب والنتيجة حيث أن وصف الأهداف ومؤشرات الأداء المحددة في جانب التعلم والنمو التي تؤدي إلى تحسينات في العمليات الداخلية يؤدي هذا في المقابل إلى زيادة رضا الزبائن وحصصة المؤسسة في السوق، وأيضا صافي الدخل وثروة المساهمين، إن كل مؤشر في BSC هو جزء من سلسلة السبب والنتيجة وعامل من العوامل ذات التأثير في تكوين الإستراتيجية مما يؤدي إلى فهم أفضل للإستراتيجية وتحقيق النتائج المالية.

- تعمل على إيصال الإستراتيجية إلى أعضاء المؤسسة من خلال مجموعة مترابطة وملتصدة من الأهداف العملية المقاسة والمفهومة واسترشادا بـ BSC يتخذ المسيرين والموظفون قرارات ويقومون بأفعال تهدف إلى تجسيد إستراتيجية المؤسسة.

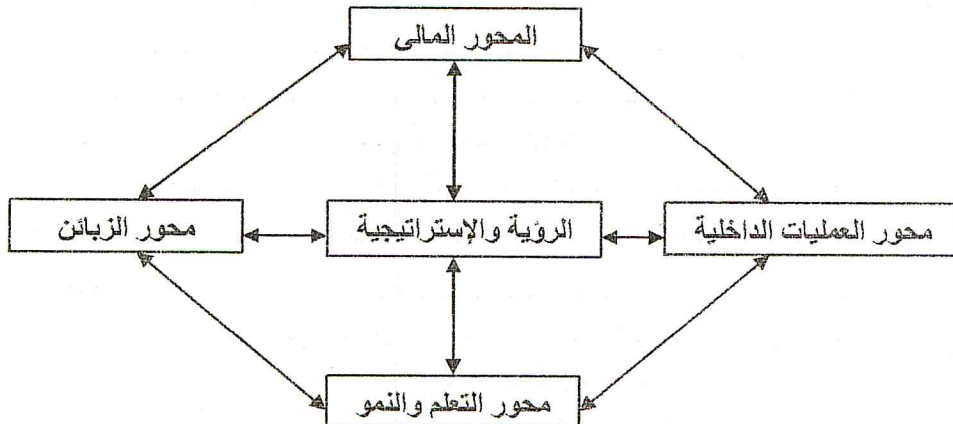
- الاهتمام بالنموذج المحاسبي الشامل وتجاوز النموذج المحاسبي التقليدي المبني على التقارير السنوية أين يتم التركيز على بناء الأصول الداخلية للمؤسسة وذلك بإضافة التقييم للأصول غير الملموسة أو العمل على إدراكها واستغلالها، كما أن إضافة الأصول غير الملموسة في التقييم تمكن المؤسسة من:

- توصيل التطوير إلى كل الأطراف الداخلية والخارجية.

- إظهار الآثار السلبية في القوائم المالية عند عدم استعمال المؤسسة للأصول غير الملموسة.

تشكل لوحة القيادة الإشرافية في كونها إطار عمل متكامل يترجم المشروع المستقبلي وإستراتيجية المؤسسة في شكل متجانس من مؤشرات الأداء. إضافة إلى ذلك يتجاوز عملية القياس إلى اعتبارها حجر الزاوية للعمليات التسييرية، بحيث تكون وسيلة اتصال وربط خاصة بين النشاطات وإستراتيجية المؤسسة. وتعتمد على مجموعة من المؤشرات تبرز محددة الأداء الحاضر والمستقبلي وذلك بربط النتائج التي تسعى إلى تحقيقها مع العوامل المحددة لها، ويعمل المسيرين من خلال ذلك على حشد الطاقات والمعارف والكفاءات لمختلف الأطراف نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

شكل رقم 01: لوحة القيادة الاستراتيجية BSC



إن بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ألزم المؤسسات بنشر تقرير سنوي حول أثر أنشطتها على المحيط والمجتمع. والاهتمام بالبحث في كيفية تحكم نظام التسيير الداخلي للمؤسسة للمتغيرات الاجتماعية والبيئية، وكيفية تعبئة العمال وتوجيه سلوكهم حول هذه القيم تم تطوير BSC بإدماج الاهتمام بالبيئة ومحاولة تطبيقه في إشكالية التنمية المستدامة وهذا ما أظهر مفهوم Sustainable Balanced Scorecard

حيث تم إضافة محور خامس يسمى " المجتمع " أو بإدخال إستراتيجية التنمية المستدامة على مستوى المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن BSC وحسب Beker et Gunnder هناك عدة نماذج لدمج المحيط والمجتمع BSC وتتمثل في (Naro 2008): الطريقة الجزئية: ويتم دمج مؤشر أو اثنين للتنمية المستدامة في أجزاء من BSC مختارة بدقة؛ الطريقة الكلية: حيث يتم دمج بعد المحيط والمجتمع وكل أبعاد BSC مما يسمح بترقية مفهوم التنمية المستدامة في المؤسسة؛ الطريقة العرضية: ويتم دمج إستراتيجية التنمية المستدامة في مخطط لسبب، نتيجة إضافة محور خامس لـ BSC يضم مؤشرات وأهداف المؤسسة فيما يخص البيئة والمجتمع.

والجدول رقم 02 بالملحق يبين Sustainable Blanced Scorecard وكيفية دمج بعد البيئة والمجتمع في BSC معتمداً على الطرق السابقة. فمن خلال بطاقة الأداء المتوازن المستدام SBSC تتجسد المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة من خلال التوازن في تحقيق الأرباح والانخراط في أنشطة المجتمع وذلك:

-الاهتمام والتحسين المستمر لقدرات ومهارات الموظفين، والعمل على توفير مكان عمل صحي يفي بمتطلباتهم حتى يمكن للموظفين تقديم أفضل ما عندهم، وتعزيز دوافع وانتماء الموظفين للمؤسسة؛ - تطوير المسارات التي تسمح للمؤسسة من التميز اجتماعيا وبيئيا من خلال دمج مفهوم التنمية المستدامة في التعامل مع الموردين من خلال احترام الاتفاقيات وتشجيع اختيار المنتجات بطرق أخلاقية ومسؤولية؛

-الاقتصاد من الموارد والطاقة والعمل على تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف وانخراط عمال المؤسسة في حماية البيئة أين يتم توعيتهم وتدريبهم حول مسائل تتعلق بالبيئة والصحة والسلامة؛ - تسعى المؤسسة لتطوير مفهوم المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وبيئيا لدى زبائنها من خلال الاهتمام أكثر بتحسين المستمر للجودة والخدمات التي تقدمها حيث تعتمد قيمة المؤسسة بصورة متزايدة على الأصول غير المادية مثل السمعة (شهرة المؤسسة) حيث تحتاج لتحسين أدائها الاجتماعي والبيئي مما يكسبها مزايا تنافسية.

- في المحور المالي تحاول المؤسسة تحقيق مستوى مقبولا من المردودية مع مساهمتها في التنمية المستدامة، ما يؤدي إلى سمعتها وقدرة حصولها على تمويل وتسهيلات وبذلك تنمي مزايا تنافسية؛

- لقد تم إضافة محور يتعلق بالبيئة والمجتمع حيث يتضمن مؤشرات عن كافة الأنشطة التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية، ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية أفراد المجتمع والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

الجانب التطبيقي: دراسة واقع المسؤولية الاجتماعية من خلال BSC بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE

1- تقديم المؤسسة المعنية: تمتلك الجزائر العديد من المؤسسات الصناعية، إذ تعتبر مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE من أهم هذه المؤسسات في مجال صناعة الإسمنت، يبلغ رأسمالها 6.241.000.000 دج حاصلة شهادة ISO9001 طبعة 2000 في سنة 2003 والمجددة في سنتي 2006 ثم 2009 لمدة ثلاثة سنوات المقبلة.

تقع مديريتها العامة بشارع الحمادية على بعد 1 كم غرب مركز مدينة الشلف، أما وحدتها الإنتاجية فتقع غرب ولاية الشلف بحوالي 7 كم بالمنطقة الصناعية لبلدية وادي سلي، وبهذا فهي تحتل موقعا إستراتيجيا هاما لأنها تربط بين عدة ولايات، وذلك لمحاذاتها للطريق الوطني رقم 4 الرابط بين الجزائر ووهران، وكذا شبكة السكة الحديدية الرابطة بين الولايتين. وقد أنشأت هذه المؤسسة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 325/82 الخاص بإعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لمواد البناء (SNMC) في 30 أكتوبر 1982 ، وأصبحت تعرف باسم ECDE.

كما تحولت في 9 أكتوبر 1989 إلى شركة مساهمة عمومية مستقلة برأس مال أولي قدره 80 مليون دينار جزائري والمتشكل من المساهمات التالية:

- 40% من صندوق مساهمة الكيمياء -نيرو كيمياء-صيدلة
- 30% من صندوق مساهمة الناجم-المحروقات-هيدروليك
- 30% من صندوق مساهمة البناء

يتمثل النشاط الأساسي للمؤسسة في إنتاج وتسويق مادة الاسمنت البورتلاندي 5, 42 CPJCEMND المطابق للمواصفات NA442.2000.

2- تحليل نموذج لوحة القيادة المتوازنة للمؤسسة: لقد سعت مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف "ECDE" إلى تبني رؤية إستراتيجية تطويرية يتم من خلالها تحقيق نموها واستدامتها لما يكفل لها الدور الاجتماعي اللازم لذلك. وذلك بتقييم الآثار المترتبة على نشاطها على العاملين لها ومستوى رفاهيتهم، وعلى المجتمع المحلي والبيئة المحيطة بها، ثم على المجتمع ككل، اقتناعاً منها بأهمية ذلك ومردوده على نشاطها واستثماراتها وأرباحها ونموها واستدامتها، وبناء علاقة بين الأهداف الإستراتيجية وخطط العمل على مستويات مختلفة من التسلسل الهرمي.

وكان ذلك ضمن نموذج إدارة الجودة System Management Quality حسب المواصفات ISO 9001-2008 المعتمد من طرف مؤسسة ECDE، حيث عملت على تبني المدخل الإداري في تفسير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في مختلف محاور البطاقة (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية والتمرن والنمو)، وذلك بتحديد العمليات اللازمة والمؤشرات الموافقة لكل عملية ومحور، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم 03 في الملحق وفق التالي:

من خلال الجدول رقم 03، نلاحظ أن مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE ركزت على ثلاثة أبعاد: الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، حيث عملت على بناء علاقة بين الأهداف الإستراتيجية وخطط العمل على مستويات مختلفة من التسلسل الهرمي، فاختيار المؤشرات كان على حسب أهداف كل مركز مسؤولية ومتغيرات العمل المتوفرة لتحقيقها (كل رئيس وحدة إدارية يشارك في وضع مؤشرات لوحة القيادة ليقدّم رؤية متوازنة لأداء المؤسسة).

وحسب نموذج إدارة الجودة SMQ المعتمد من طرف مؤسسة ECDE فقد تم تحديد العمليات الخاضعة للتقييم في التقسيم التالي:

1- عمليات الانجاز: هذه السلسلة من العمليات تمثل صلب عمليات المؤسسة وتبدأ باكتشاف احتياجات الزبائن و تذهب إلى حد إرضائهم:

الرقم	عنوان العملية	رمز العملية
1	الزبائن	R1
2	التموين	R2
3	المقالع	R3
4	الاستغلال	R4

2- العمليات المساعدة : وتساهم هذه العمليات في السير الجيد لعمليات الانجاز اين تزودها بالموارد اللازمة:

الرقم	عنوان العملية	رمز العملية
1	الموارد البشرية	S1
2	الصيانة	S2
3	الأمن و مناخ العمل	S3
4	تطوير الهياكل	S4

3- عمليات الإدارة : ويتعلق الأمر بالعمليات التالية:

الرقم	عنوان العملية	رمز العملية
1	الإدارة	M1
2	إدارة الجودة و البيئة	M2

ولقد تم تمثيل نتائج الروابط و التفاعلات لهذه العمليات في الخريطة العامة لعمليات المؤسسة كما هو موضح في الجدول رقم 04 الملحق : الخريطة العامة للعمليات لمؤسسة الاسمنت ECDE .

الارتباطات ما بين العمليات في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE ، التفاعلات ما بين العمليات حددت و رسمت في ملفات العمليات " بطاقة التفاعلات "

المخرجات/الزبائن المدخلات/الموردين	M1	M2	R1	R2	R3	R4	R5	S1	S2	S3	S4
المديرية العامة/M1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
إدارة الجودة و البيئة/M2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
الزبائن/R1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
التموين/R2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
المقالم/R3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
الاستغلال/R4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
المخبر/R5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
الموارد البشرية / S1	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X	X
الصيانة / S2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
الأمن و بيئة العمل / S3	X	X	X	X	-	X	X	X	X	-	X
تطوير الهياكل / s4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-

وتحدد المدخلات والمخرجات طبيعة الارتباطات ما بين العمليات والتي حددت في بطاقات الارتباطات لكل عملية كما هو موضح في المصفوفة التالية:

عمليات ECDE	M1	M2	R1	R2	R3	R4	R5	S1	S2	S3	S4
ISO 9001-2008											
4- نظام إدارة الجودة											
4-1 المستلزمات (المتطلبات) العامة	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4-2 مستلزمات المتعلقة بالوثائق	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5- مسؤولية الإدارة											
5-1- التزامات الإدارة	X										
5-2 الاستماع إلى الزبائن	X		X			X					
5-3 سياسة الجودة	X										
5-4- SMQ مستلزمات (المتطلبات) العامة	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5-5- SMQ المسؤولية و السلطة، ممثل الإدارة، الاتصال الداخلي	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X	X
5-6 شجرة (revue) الإدارة	X	X									
6- إدارة العمليات											
6-1- تهيئة الموارد	X							X			
6-2- الموارد البشرية، الكفاءات، نوعية وتكوين								X			
6-3- المشاكل									X	X	X
6-4- بيئة العمل				X	X	X	X			X	X
7- نجاح المنتج											
7-2 مخطط انجاز المنتج				X	X	X					
7-2 تحديد المستلزمات المتعلقة بالمنتج، نشر مستلزمات متعلقة بالمنتج، الاتصال مع الزبائن	X	--	X								
7-3 مخطط التشكيل (التصميم) و التطوير	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
7-4 عمليات الشراء			X	X							
7-5-1 التحكم في الإنتاج و تقديم الخدمات			X	X	X	X					
7-5-2 تصحيح عمليات الإنتاج و تقديم الخدمات	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
7-5-3 Traçabilité المطابقة						X					
7-5-4 ملكية الزبائن	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
7-5-5 حفظ المنتج						X					
7-6 التحكم في تشكيل المتابعة و القياس							X				
8- لقياس، التحليل و التحسين											
8-2-1 رضا الزبائن	X	X	X								
8-2-2 التدقيق الداخلي	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8-2-3 المتابعة و قياس العمليات	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8-2-4 المتابعة و قياس المنتج					X	X					
8-3 التحكم في المنتجات الغير مطابقة			X	X	X	X	X				
8-4 تحليل النتائج	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8-5 التحسين المستمر، الإجراءات التصحيحية، الإجراءات الوقائية	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

3- الإستنتاجات والإقتراحات لتحسين النموذج المتبنى

تعتبر مؤسسة الاسمنت ومشتقاته ECDE من بين المؤسسات الرائدة في صناعة الاسمنت ومشتقاته على المستوى الوطني حيث إكتسبت خبرة طويلة في هذا المجال، وهذا ما أهلها لأن تتبوأ مكانة إقتصادية وإجتماعية هامة على المستوى المحلي وحتى على المستوى الوطني. ومع تنامي إلتزاماتها الاجتماعية والبيئية والتي عملت على ترجمتها في توجهاتها الاستراتيجية من خلال مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء حيث تبنت مؤخراً نموذج بطاقة الأداء المتوازن BSC لتفعيل هذه الإستراتيجية وهو ما تصوره الدراسة المقدمة حيث تم استخلاص النتائج التالية:

- تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن BSC في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE جاء بإقتراح من مسؤول نظام إدارة الجودة SMQ على المديرية العامة، والتي وافقت عليه إدراكاً منها لأهميته في ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها، وبخاصة بعدما ضمنتها التوجهات الاجتماعية والبيئية، ولكن يبقى غالبية أعضاء المؤسسة يجهلون أهداف وكيفية عمل النموذج.
- ما يلاحظ على نموذج بطاقة الأداء BSC المعتمد من طرف مؤسسة ECDE أن مؤشرات هذا النموذج لا تعكس التوجهات المعلنة من طرف المؤسسة، وغير متضمنة للأبعاد الاجتماعية والبيئية كما ينص على ذلك المدخل الإداري في تفسيره للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات RSE.
- فيما يخص الخرائط الاستراتيجية والتي تعمل على إيجاد الروابط بين مختلف العمليات والمحاور وكذلك بين مسببات الأداء ومسببات النواتج، فقد ظهر ذلك في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته ECDE من خلال الخريطة العامة لعمليات المؤسسة والخرائط لمختلف إرتباطات ما بين العمليات لنفس المؤسسة، وما يمكن ملاحظته هو كثرة هذه الارتباطات وتعقيدها مما يصعب من تحديد طبيعة هذه الارتباطات.
- المؤشرات المستعملة في كل محور غير كافية ولا تعكس الأداء المراد الحصول عليه وبخاصة التي تعمل على تعظيم قيمة العوائد لكل طرف.

وبناء على ذلك يمكن وضع الإقتراحات التالية لتحسين النموذج:

- ضرورة فهم غاية وكيفية عمل نظام بطاقة الأداء المتوازن BSC والذي يعتمد على بناء فريق عمل لوضع النموذج العملي لمقياس الأداء، فضلاً عن إستطلاع آراء المديرين والعاملين وفريق العمل لمؤسسة ECDE لتحديد ذلك.

- استخدام مقاييس أداء جيدة وموضوعية تنبع من داخل المؤسسة وتعكس حقيقة توجهات كل محور من محاور البطاقة وبخاصة عندما نضمنها الطابع الاجتماعي والبيئي.

ضرورة تطبيق نظام BSC في ضوء تكلفته والمنافع المتوقع الحصول عليها من تطبيقه، وهو ما يجب مراعاته من طرف مؤسسة ECDE عند تطبيق نظام BSC كما يمكن الاستفادة من تجارب الآخرين في تقليل تكلفة تطبيقه وتعظيم المنافع المتوقع الحصول عليها من تطبيقه.

النتائج العامة

من خلال هذه الدراسة تبين لنا ما يلي :

يعمل نظام بطاقة الأداء المتوازن BSC على ترجمة رسالة وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء والتي تساعد المديرين على توجيه الطاقات والموارد والمعلومات لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما جعل مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE تتبنى هذا النموذج في ترجمتها لإستراتيجيتها المتضمنة للتوجهات إجتماعية وبيئية في القيام بنشاطها في شكل مؤشرات ومقاييس يمكن قياسها والتحكم فيها.

- يساعد نظام BSC على تقييم الأداء المالي وغير المالي في الأجل الطويل والقصير، ويوازن بين الأداء الداخلي والخارجي وهذا ما تعمل مؤسسة الاسمنت ومشتقاته ECDE على تحقيقه ، كما يساعد على تحقيق التوافق التنظيمي من خلال النظر إلى جميع العاملين في المؤسسة على أنهم فريق عمل واحد متكامل.

- يدعم المركز التنافسي للمؤسسة حيث يقوم نظام الأداء المتوازن BSC بتوفير مجموعة من المقاييس التي تساعد على تعظيم قيمة العوائد لأصحاب المصالح.

- ويعمل على إيجاد الروابط بين مختلف العمليات والمحاور وكذلك بين مسيات الأداء ومسيات النواتج من خلال الخرائط الإستراتيجية لبلوغ الأهداف. وهذا ما تبين لنا من خلال الخريطة العامة لعمليات مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE وخرائط لمختلف العمليات لنفس المؤسسة.

كما أخذنا على النموذج ما يلي:

- يحتاج مقياس الأداء المتوازن إلى كم هائل من المعلومات، و يقوم على عدة مقاييس مالية وغير مالية، ونظراً لأن بعض هذه المقاييس وصفية في طبيعتها فإن متخذ القرار، عادة ما يلجأ إلى التقدير الشخصي أثناء عملية التقييم.
- لا يوضح مقياس الأداء المتوازن بدقة كيفية تحديد العملاء والمنافسين وكسب الحصة السوقية خاصة من المنافسين المتميزين في نفس مجال الصناعة.
- عدم القدرة على تحقيق التوازن المطلق بين أبعاد مقياس الأداء المتوازن وذلك لعدم وجود وزن نسبي لتقييم كل بعد.
- تعرض النظام للفشل في حالة استخدام مقاييس أداء لا تعبر عن الأداء الجيد وغير نابعة من الأقسام الداخلية للمؤسسة
- كثرة عدد المقاييس وتعارضها في بعض الأحيان كما هو مبين في خريطة العمليات لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE.
- الافتقار إلى التحديد الواضح لكيفية الربط ما بين مقاييس الأداء بأهداف وإستراتيجيات المؤسسات وخاصة عندما تتضمن الإستراتيجيات والتوجهات الإجتماعية والبيئية، كما هو الحال في إستراتيجية مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE. على اعتبار عدم وجود مؤشرات محددة متفق عليها لتحديد هذه التوجهات.
- وحتى يتم الاستعمال الأحسن لهذه الوسيلة، يمكن اتباع ما تم اقتراحه أعلاه لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE ، بالإضافة إلى العمل على إيجاد التكامل ما بين مقياس الأداء المتوازن وأدوات الادارة الإستراتيجية (التخطيط الإستراتيجي، ادارة التكلفة،...). وضرورة فهم كيفية تطبيق مقياس الأداء المتوازن الذي يعتمد على بناء فريق عمل لوضع النموذج العملي لمقياس الأداء فضلا عن إستطلاع آراء المديرين والعاملين وفريق العمل لتحديد وإستخدام مقاييس أداء جيدة تنبع من داخل أقسام المؤسسة.

المراجع:

سيد عبد الفتاح سيد، نموج مقترح للتكامل بين ابتكارات المحاسبة الإدارية لدعم المنشآت للتميز عالمياً، رسالة دكتوراه، كلية التجارة و إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2010.

I-Demeestre .R,Lorino P et Mottis N,contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, 3eme édition, Dumod ,Paris.2006.

2- Gray J, et Pesqueux Y, « le tableau de bord ,outil de gestion, une comparaison France- états unis » les cahiers de recherche du group HEC.1991.

3- Kaplan.R.S et Nortn D.P, L'alignement stratégique, Eyrolles editions d'Organisation, Paris ,2007.

4- Naro G, « Responsabilité sociale d'entreprise et pilotage des performances, in la responsabilité sociale de l'entreprise », coordonné par le roy F,et Marchesnary m. édition EMS ,Paris,2005(59-71).

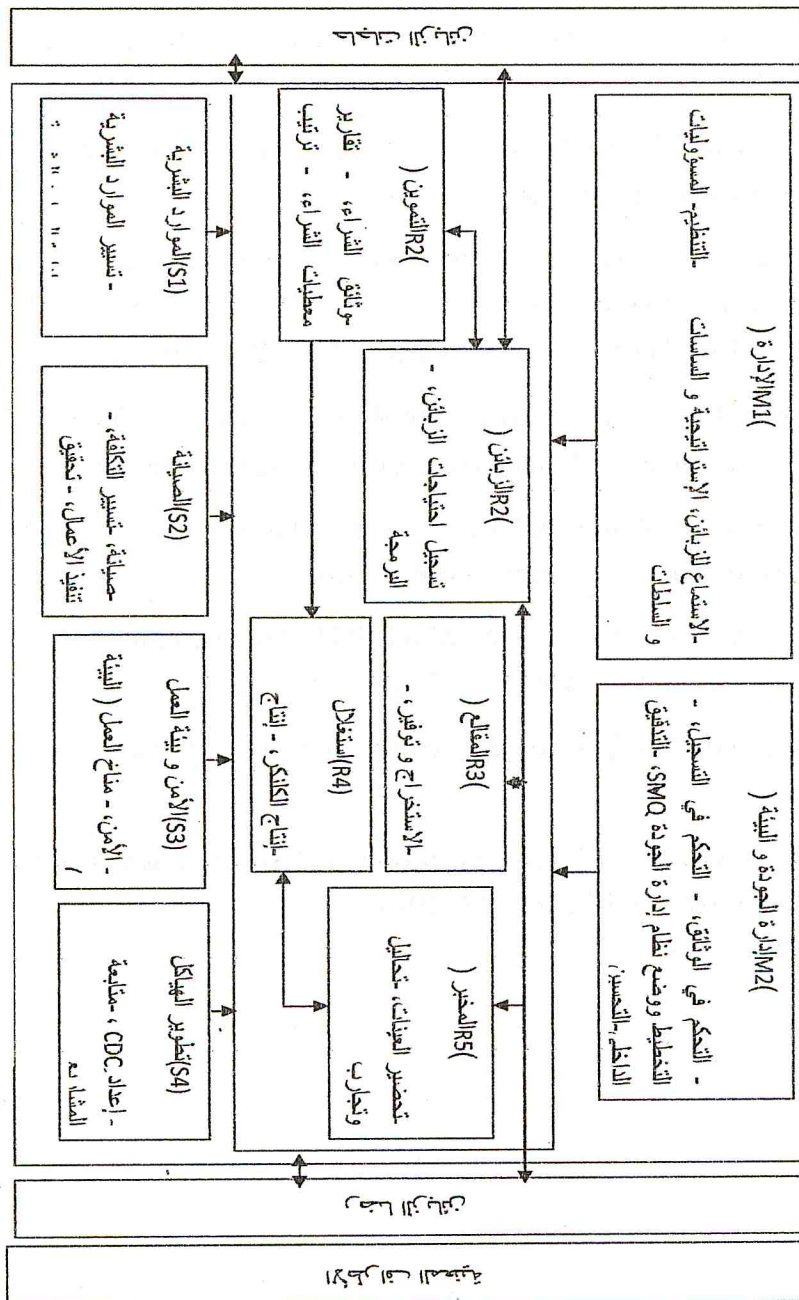
5- Naro G,Noguera, l'intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise ,enjeux et perspectives des.

6- « Sust ainability Balanced Scorecard » revue de l'organisation responsable, Vol 3, N°1, Mai, 200(P 24-38).

7-Cooper,Skery et raiborn, Mitchell,H “,Accounting for corporte social Responsibility” ;M,S,V ,B,T Vol 22,N° 2,Spring .1974.

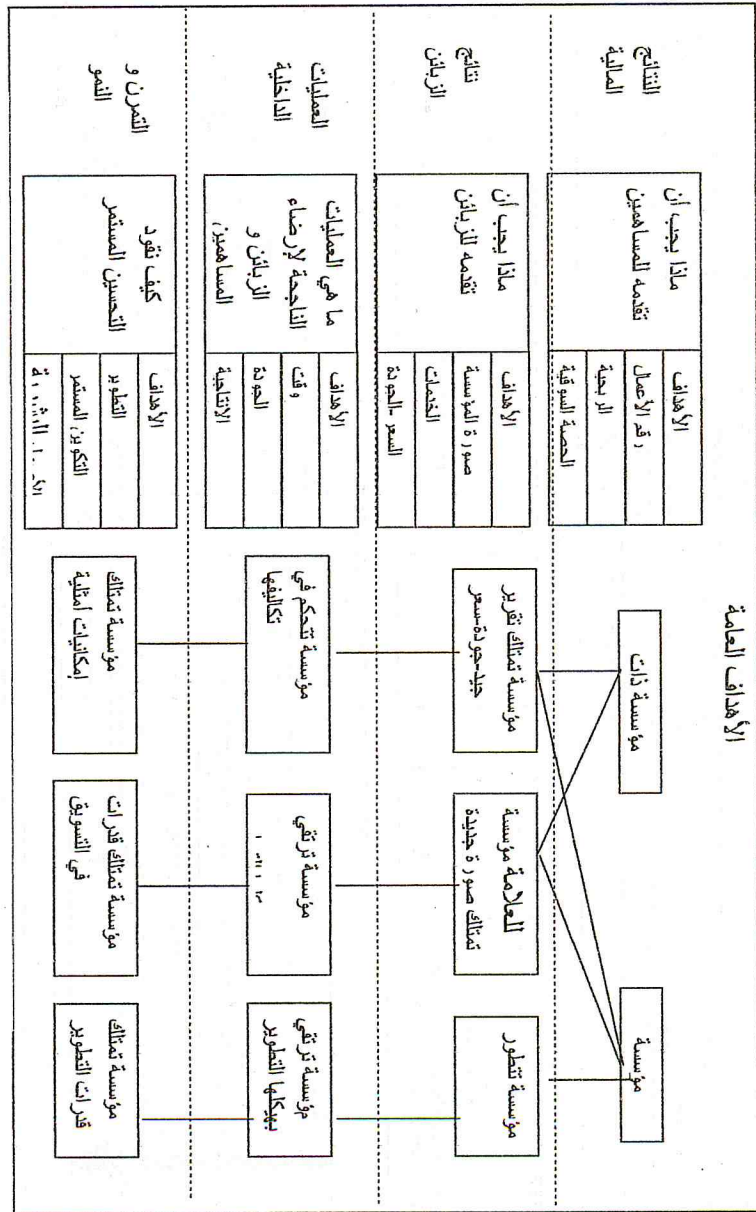
8- Sharplin, Artehan, strategiciq management, sing arpore, MC,Graw-hill.,1985

9- Jacoby,Neil H. Cooperaté power and social responsibility, new york.macmillan publising co.INC.1973.

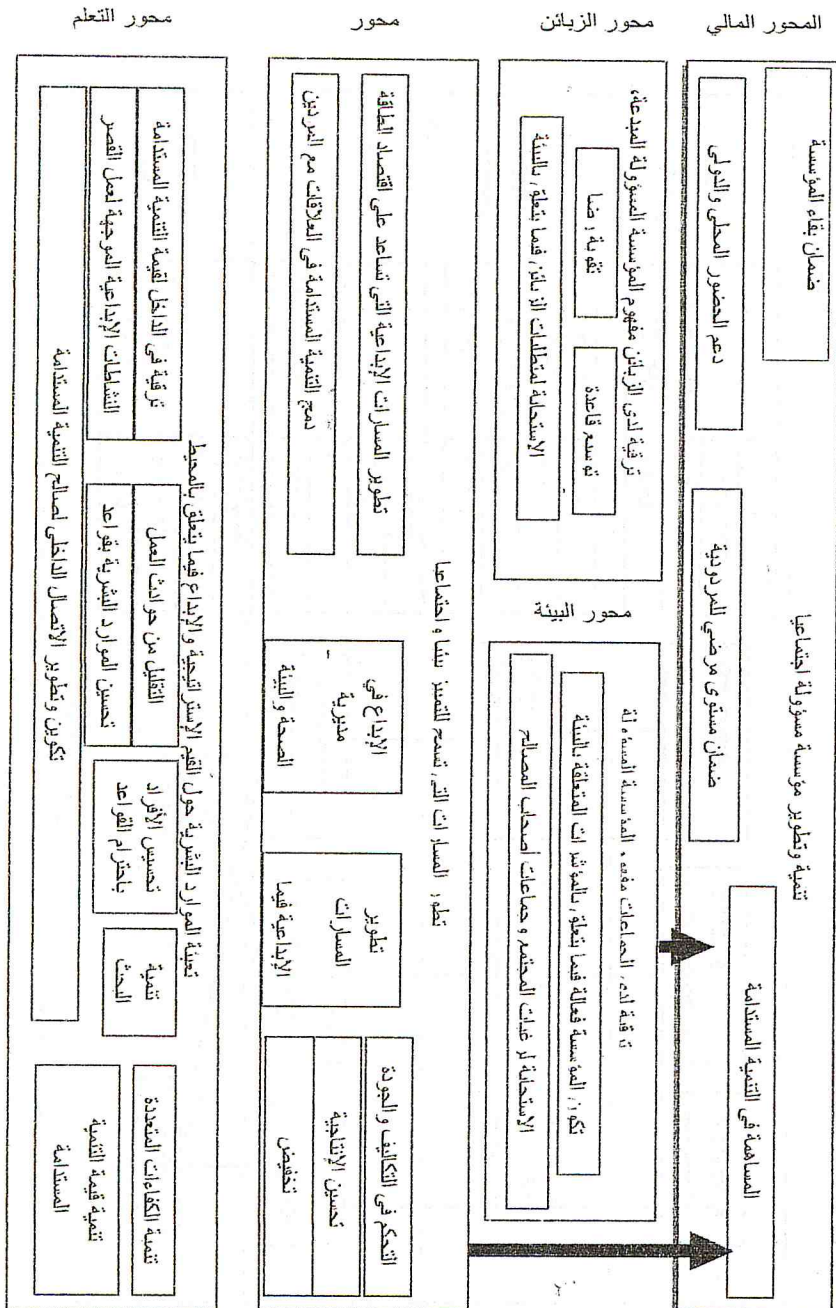


المصدر : مديرة التخطيط والتنظيم و مراقبة التسيير ل ECDE

ECDE الأوروبية والاستراتيجية الرائدة الوطنية في صناعة الإنترنت لمؤسسة



المصدر



Source : Gerald Naro, Les indicateurs sociaux Du contrôle de gestion social aux développements recents du pilotage et du reporting : www.Pedagogie.ae mont pellier .FR, 21/1109