

مراقبة وقياس أداء الموارد البشرية باستخدام بطاقة التقييم المتعدد الأبعاد وهندسة القيمة "دراسة
عينة من المؤسسات الجزائرية"

**Monitoring and measuring the performance of human resources using the
method of multidimensional evaluation and value engineering: study of a
sample of Algerian companies**

سليمان مليكة^{*1}

¹كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مصطفى اسطيمبولي، معسكر (الجزائر)، slimanimk05@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/06/30

تاريخ القبول: 2024/02/20

تاريخ الاستلام: 2023/09/16

ملخص:

من خلال هذا البحث سنوضح أسلوب حديث للمراقبة يسمح بقياس أداء الموارد البشرية وأداء الوظائف والمتمثل في بطاقة الأداء المتوازن (التقييم المتعدد الأبعاد) وهندسة القيمة التي تعتبر امتداد لبطاقة الأداء المتوازن حيث بين NORTON ET CAPLAN في محور العمليات الداخلية على ضرورة تطبيق هندسة القيمة والتحسين المستمر للأفراد والعمليات للتحكم أكثر في جودة الأداء وتخفيض التكلفة. المهدف من هذه الدراسة توضيح طريقة قياس أداء الموارد البشرية باستخدام أساليب حديثة من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري وأسلوب الاستقصاء والتحليل الإحصائي في الدراسة الميدانية . بينت النتائج وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تطبيق أدوات مراقبة الأداء (التقييم المتعدد الأبعاد وهندسة القيمة) وأداء الموارد البشرية، كما يتضح وجود علاقة تأثير بين المتغيرين التي تم اختبارها من خلال الانحدار الخطي البسيط أي أن تطبيق مراقبة تكاليف الموارد البشرية باستعمال التقييم المتعدد الأبعاد وهندسة القيمة يؤدي إلى 14.3% من التغيرات التي تطرأ على تغير أداء الموارد البشرية. **الكلمات المفتاحية:** مراقبة الأداء - هندسة القيمة - التقييم المتعدد الأبعاد - التكلفة - أداء الموارد البشرية.

تصنيف JEL: P17-M410- C38 -M54-O15

Abstract:

Through this research, we will explain a modern method of monitoring that allows measuring human resources performance and job performance, which is represented by the balanced scorecard (multidimensional evaluation) and value engineering, which is considered an extension of the balanced scorecard, as NORTON ET CAPLAN demonstrated in the internal operations axis the necessity of applying value engineering and continuous improvement of individuals. And processes to control more the quality of performance and reduce costs.

The aim of this study is to clarify the method of measuring human resources performance using modern methods, Through the use of the descriptive and analytical approach in the theoretical aspect the method of investigation and statistical analysis In the field study.

The results showed that there is a moderate correlation between the application of performance monitoring tools (multidimensional evaluation and value engineering) and the performance of human resources. It is also clear that there is an influence relationship between the two variables that was tested through simple linear regression, meaning that the application of monitoring human resources costs using multidimensional evaluation and value engineering Value leads to 14.3% of the changes in human resources performance

Keywords performance monitoring - value engineering- multidimensional evaluation-cost- human resources performance

Jel Classification Codes : P17-M410- C38 -M54-O15

*سليمان مليكة.

الأداء هو القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من طرف الإدارة والعمال، فالمنظمات دائما تبحث عن الأداء المتميز وتبحث عن الطرق والوسائل التي تساعدها في قياس وتقييم الأداء بدقة، فبالرغم من تعدد وكثرة البحوث والدراسات التي اهتمت بموضوع الأداء إلا أن المجال لا يزال واسعاً، وخاصة أن الأداء لم يعد يرتبط بقياسات محددة يتفق عليها الجميع وإنما يرتبط بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية الداخلية والخارجية وتأثيرها المتبادل، فالأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة حسب التغير والتطور الذي يحدث على مستوى المنظمة والبيئة المحيطة بها .

الأداء يعكس مستوى وقدرة المنظمة على استغلال مواردها وقدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، فالأداء هو الهدف الرئيسي للمنظمة فهو يمثل مركز الإدارة الإستراتيجية، الذي يوضح مدى تحقيق الأهداف ومستوى تنفيذ الخطط، فالنتائج الضعيفة لا تشير بالضرورة إلى ضعف التنفيذ ففي حالة عدم تحقيق أهداف الأداء لا بد أن يكون هناك شيء ما خطأ، فالمعلومات المتعلقة بالأداء لا توفر تفسير أو تبرير لكنها توفر للمنظمة مؤشر يبين ضرورة القيام بالبحث والاستقصاء لمعرفة السبب . وعليه القياس هو أمر أساسي من اجل تحسين الأداء، فالمنظمات التي تهدف إلى تعظيم القيمة لكل الأطراف المعنية تعطي أولوية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأنها تسمح بمتابعة الأداء من خلال العلاقة السببية بين الكفاءة التي تجمع بين الأداء المالي وغير المالي. من خلال هذا البحث سنوضح أسلوب حديث للمراقبة يسمح بقياس أداء الموارد البشرية وأداء الوظائف والمتمثل في بطاقة الأداء المتوازن وطريقة هندسة القيمة التي تعتبر امتداداً لبطاقة الأداء المتوازن حيث بين NORTON ET CAPLAN في محور العمليات الداخلية على ضرورة تطبيق هندسة القيمة والتحسين المستمر للأفراد والعمليات للتحكم أكثر في جودة الأداء وتخفيض التكلفة وبالتالي القدرة على التحكم في أداء المنظمة في السوق، وسنركز أكثر على المحاور التي لها علاقة بالهندسة الوظيفية وإدارة أداء الموارد البشرية التي تتمثل في (محور العمليات الداخلية - محور التعلم والنمو - ومحور المسؤولية الاجتماعية).

وعليه طرحنا الإشكالية التالية: كيف يتم قياس أداء الموارد البشرية من خلال بطاقة التقييم المتعدد الأبعاد وهندسة القيمة ؟ .

فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية الأولى: تتباين المؤسسات محل الدراسة حسب خصائصها في تبني متغيرات الدراسة
الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات مراقبة الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الجزائرية

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات مراقبة تكاليف الموارد البشرية وتحسين

أداء الموارد البشرية

نوع الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة ضمن المنهج الوصفي التحليلي فمن اجل الوصول إلى أهداف الدراسة تم استخدام الكتب والدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالموضوع والدوريات والمقالات والتقارير والرسائل العلمية التي تناولت موضوع الدراسة من اجل التحليل النظري لمتغيرات البحث، أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء والتحليل الإحصائي للبيانات من خلال استجواب مجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية من خلال تصميم استمارة استجواب دراسة المتغيرات المستهدفة واختبار الفرضيات الموضوعية باستعمال الأدوات الإحصائية المناسبة.

أهداف الدراسة :

تتمحور أهداف هذه الدراسة في العناصر الرئيسية التالية :

- إبراز دور سائل المراقبة في تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية
- توضيح العلاقة بين تحسين وضبط أداء الموارد البشرية وعلاقته برفع رضا العمال وتحسين الموقع التنافسي للمنظمة
- توضيح أهمية اهتمام المنظمة بالمؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية
- دراسة سلوك المؤسسات الصناعية الجزائرية اتجاه تطبيق مفاهيم ووسائل مراقبة أداء الموارد البشرية

أهمية الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أهمية تطبيق نظام المراقبة ودوره في تحسين الجودة وتخفيض التكاليف ورضا العمال في المؤسسات الجزائرية، أي تحديد مدى التكامل الموجود بين أدوات المراقبة الحديثة كبطاقة الأداء المتوازن وهندسة القيمة وعلاقتها بتحسين أداء الوظيفي والاجتماعي ومساهمتها في تخفيض التكاليف.

دراسة اختلاف بيئة الأعمال الجزائرية عن البيئة الأعمال الدول المتطورة التي ظهرت فيها أدوات المراقبة وطبقت فيها وأثبتت فعاليتها كنظام إداري يتيح للمنظمة إمكانية استدامتها في السوق في الأجل الطويل المدى.

دراسة اختلاف ثقافة المؤسسة في الجزائر عن الدول المتطورة التي تتميز بوعي العمال على ضرورة توفر شروط الجودة والسلامة والأمن في المؤسسة عكس العامل الجزائري الذي يبحث عن منصب العمل بغض النظر عن قيمة الحقيقة المقدمة له.

تقسيم البحث

لدراسة موضوع البحث تم تقسيمه إلى ثلاث محاور رئيسية حيث خصص المحور الأول لتحديد مفهوم وأهمية إدارة الأداء، أما المحور الثاني فخصص لدراسة المفاهيم الخاصة ببطاقة الأداء المتعددة الأبعاد وهندسة القيمة ، والمحور الثالث خصص للدراسة الميدانية لتوضيح ودراسة علاقة الارتباط والتأثير لمتغيرات الدراسة في بيئة الأعمال الجزائرية .

المحور الأول: مفهوم وأهمية إدارة الأداء

أولا: مفهوم إدارة الأداء

أداء المنظمة مرتبط بعدة عوامل ومتغيرات داخلية وخارجية ¹ (KOTLER, KELLER, & MANCEAU, 2012, P210)، ويكون تأثير هذه العوامل إما ايجابي أو سلبي وتمثل العوامل الداخلية في: الموارد المادية والمالية والبشرية - النظام الداخلي - نوع الثقافة السائدة في المنظمة - طبيعة الوظائف المتوفرة أما العوامل الخارجية فتتمثل في: العوامل الاقتصادية - العوامل التكنولوجية - العوامل الاجتماعية والثقافية - العوامل السياسية والقانونية

يتم إدارة الأداء عن طريق إتباع الخطوات التالية :

تحديد الأهداف - التخطيط - توفير المواد الضرورية - تحليل ومتابعة الأداء عن طريق مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط أو المتوقع - تصحيح وإدخال التعديلات المناسبة لتحسين الأداء والتميز عن المنافسين وإرضاء رغبات العملاء وجميع الأطراف المعنية. ويعرف الأداء بأنه ² (GIRAUD, SAULPIC, & NAULLEAU, 2005, P88) "العلاقة بين الجهد والنتيجة ويكون في شكل معلومة كمية تبين درجة بلوغ الأهداف والخطط وتحقيق الخطط الموضوعة"، أي أن الأداء يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتنفيذ إستراتيجيتها بشكل عقلاي ومناسب مع ما تمتلكه من موارد . تعرف إدارة الأداء حسب 1998 Armistong ³ (إدريس و الغالي، 2009، ص114) على أنها "مدخل نظامي لتحسين وتطوير إدارة وكفاءة الأفراد من اجل زيادة الفعالية العامة للمنظمة".

كما عرفه البعض بأنه ⁴ (DORIATH, 2008, p129) "النتيجة التي تحققها المنظمة داخل محيطها التنافسي والتي تسمح برفع قدرتها التنافسية ومردوديتها بالإضافة إلى زيادة قدرتها على التأثير على المنظمات الأخرى التي تعمل معها في نفس القطاع"

كما يعرف بأنه⁵ (BAILAND & BOUVIER, 2018,P15) " معيار تقييم ذاتي يرتبط بالتطلعات المختلفة لأصحاب المصلحة مع المؤسسة "

من خلال هذه التعاريف يتضح أن مفهوم الأداء يختلف من باحث إلى آخر ويعود هذا الاختلاف إلى العناصر التي يعتبرها البعض رئيسية والبعض الآخر يعتبرها ثانوية، ولكن رغم ذلك تميل الكتب الأكاديمية إلى إلغاء الفوارق بين المفاهيم المختلفة للأداء وحصرها في مفهومين الأول قدم لكنه مازال متداول ومطبق فعليا في العديد من المنظمات ويتمثل تعريفه في الاعتماد على الفعالية المالية والكفاءة الاقتصادية أي الثنائية (فعالية/ كفاءة)، والثاني حديث ظهر في نهاية الثمانينات ويرتكز على التكلفة المالية والقيمة الاقتصادية أي الثنائية (تكلفة/ قيمة) من خلال توسيع مفهوم الأداء خارج المنظمة وربطه بأصحاب المصلحة .

ثانيا: مقاييس الأداء

يمكن تصنيف مقاييس الأداء حسب التصنيفات الستة العامة غير أن بعض المنظمات يمكن أن تطور تصنيفاتها الخاصة حسب ما يلائم عملياتها اعتمادا على أهدافها، والتصنيفات الستة هي كالتالي⁶ (MALHO & FERNANDEZ, 2009,P53):

- 1- الفعالية: هي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى درجة مطابقة المخرجات لمتطلبات المنظمة.
- 2- الكفاءة: هي خاصية من خصائص العمليات التي تشير إلى درجة تحقيق النتائج للأهداف الموضوعه بأدنى تكلفة.
- 3- الجودة: هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء.
- 4- التوقيت: هذه الخاصية تقيس مدى انجاز العمل المطلوب بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المحدد له، فلا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيت الأعمال وعادة ما تستند هذه المعايير على متطلبات العملاء .
- 5- الإنتاجية: وهي القيمة المضافة للعملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال وجميع المستلزمات المستخدمة.
- 6- السلامة: هذه الخاصية تقيس من جهة سلامة بيئة العمل ومن جهة أخرى سلامة السلعة والخدمة المقدمة للعملاء ومدى ملائمتها للمقاييس الصحية والبيئية .

ثالثا: مفهوم المراقبة وعلاقتها بقياس الأداء:

نظام المراقبة هو عبارة عن مجموعة من الأجهزة والأدوات المطبقة باستعمال نظام المعلومات الموجه لتحقيق وضمان الترابط بين أنشطة التسيير، وهي أيضا أداة للقيادة وتوجيه العلاقة بين الإدارة والأطراف المعنية (العمال، العملاء، الموردون، الدولة، المنافسة....) كما تعتبر المراقبة إحدى الوظائف الإدارية التي تختص بمتابعة المهام المختلفة والتحقق من مدى تنفيذها، وهي توفر المعلومات عن مدى تحقيق الأهداف وتطبيق الخطط الموضوعة وتحديد العوامل التي ساهمت في تحقيق النجاح أو الفشل مع وضع الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء، ويرجع أصل مراقبة التسيير إلى FAYOL 1916⁷ (FAYOL, 2006, P44) الذي وضع مبادئ الإدارة الخمس وكانت مراقبة التسيير إحدى هذه المبادئ، وفي سنوات 1920 أصبحت تعرف بالمراقبة المالية التي تسمح بتسيير الأنشطة المختلفة من خلال المعطيات المحاسبية والمالية، وفي الوقت الحاضر تعتبر مراقبة التسيير وسيلة قياس وتقييم الأداء الشامل (المستدام) للمنظمة أي الأداء المالي وغير المالي.

المراقبة لها مفهومين المفهوم الانجلوسكسوني ويقصد بها ' التحكم '، والمفهوم الفرنسي الذي يربطها بمصطلح 'التفتيش'⁸ (BAROUCH, 2010, p66)، ولكن رغم اختلاف المصطلحات فمفهوم نظام المراقبة الحديث يرتبط بمفهوم البحث عن 'الانسجام' من اجل تحقيق وضعية أفضل وهذا المفهوم أوسع من مفهوم التحكم أو التفتيش، حيث نجد PETER DRUKER (1955)⁹ (BOUQUIN & KUSZLA, 2014, p 27) الذي بين ووضح مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج¹⁰ من اجل تحقيق أقصى حد من الانسجام من خلال عملية المراقبة، وهدف مراقبة التسيير هو المساعدة في اتخاذ القرارات لان الخطر المتعلق بالقرار يرجع مصدره إلى (تحديد الفرص، المخاطر، المشاكل، الأهداف، الحلول).

حسب Anthony 1965 مراقبة التسيير هي¹¹ (SEPARI & SOLLE, 2009,P78) "الإجراءات التي تساهم

في ضمان أن الموارد يتم الحصول عليها واستعمالها بفعالية وكفاءة من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية".

التعريف السابق يوضح أن مراقبة التسيير تعتمد على تحديد أهداف المنظمة من اجل وضع مخطط العمل لضمان المتابعة لنشاط المنظمة من خلال وضع الأدوات المناسبة التي تسمح بمتابعة ردود الأفعال الحقيقية لنشاطها وتحديد معايير الأداء، فالمرقب يعتبر مستشار اقتصادي للمنظمة من خلال مهمته المتمثلة في فهم مصدر الأخطاء ووضع الإجراءات التصحيحية على أساس الانحرافات الملاحظة، ومن جهة أخرى يوفر للمسؤولين معلومات واضحة ودقيقة ومنظمة من اجل اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب. في سنة 1998 قدم H.BOUQUIN تعريف لمراقبة التسيير بأنها تساعد المسيرين على فهم المستقبل وتفسير النتائج والقيام بعملية التوجيه وفهم رد فعل الأطراف المعنية¹² (SEPARI & SOLLE, 2009,P78).

فالمنظمة لا تواجه فقط مشكلة الحصول على الموارد وإنما أيضا مشكلة الملائمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وذلك من خلال تحقيق الانسجام بين كل الأصول المعنية، وهذا ما استدعى تطوير الإستراتيجية وأدوات المراقبة المناسبة من خلال إدارة الخطر والقيمة وحاليا يسمى " بنموذج الأعمال" الذي يتم تحديده من خلال العناصر التالية¹³ (MOLHO & FERNANDEZ, 2009,P12):

- تحديد الأسواق من خلال الثنائية (سوق /منتوج)
 - الأداء المتوقع حسب القطاع (مستوى الأرباح)
 - عوامل النجاح الرئيسية الموزعة حسب (السوق /منتوج) من خلال تحسين الجودة وتطوير المهارات الإدارية
- لهذا تعتبر مراقبة التسيير كمرجع لفهم الكفاءة الاقتصادية وغير الاقتصادية من خلال ثلاث عمليات¹⁴ (CAPPELLETTI, 2012,p25) (المنافسة، العمليات، خلق القيمة لكل الأطراف المعنية):

- فالمنافسة تحتاج إلى تحديد الإستراتيجية وعوامل النجاح ومؤشرات قياسها
- أما العمليات فتكون بتطوير الموارد التي تسمح بتطوير وضمان النجاح المستدام للمؤسسة
- أما خلق القيمة فيقاس بمعدل المدودية أو القيمة المضافة المحققة للجميع الأطراف المعنية، فخلق القيمة للمستهلك يرتبط بقيمة استعمال السلع أو الخدمات التي تمثل حاجات الزبائن وتوفيق السعر المدفوع، أما بالنسبة للعمال فتكون من خلال توفير الظروف المناسبة للعمل المادية والمعنوية التي تشجعه على رفع مردوديته في العمل، أما بالنسبة للمساهمين فتستلزم توفير ربح يفوق الإيرادات الدنيا المنتظرة أما الموردون فتنحسد القيمة في هامش الربح المحقق من خلال التعامل مع المنظمة، فالإستراتيجية يجب أن تتوافق مع مبدأ خلق القيمة خلال الزمن.

نموذج الأعمال يختلف من منظمة إلى أخرى حيث يجب على كل منظمة وضع نموذج يعكس مهمتها وإستراتيجيتها من اجل تحقيقها وقيادتها فلا يمكن تطبيق المراقبة بدون توضيح النموذج من اجل دراسة العلاقة السببية (سبب / نتيجة)، فالعديد من العوامل تؤثر على أساليب المراقبة الموضوعة لذا يجب الفهم الجيد لمختلف هذه العوامل من اجل اختيار الأدوات مناسبة للقيام بالمراقبة المطلوبة. وعليه يوجد عدة أنواع من أدوات مراقبة التسيير يمكن استخدامها حسب الهدف أو حسب الوظيفة أو المستعمل حيث يمكن تصنيفها حسب ظهورها أو حسب نطاق تطبيقها (إداري، تشغيلي)¹⁵ (JOUVEN, GONCALRES, 2003,P21) & CAPRONNIER, وفي العموم مراقبة التسيير تساهم في وضع نموذج لمعايير الأداء، وحاليا تعتبر مراقبة التسيير كأداة لقيادة الكفاءة وهي ضرورية في كل المنظمات ودورها الرئيسي هو ضمان تطبيق الإستراتيجية¹⁶ (DJERBI, DURAND, & SELMER, 2013,P35).

المحور الثاني: بطاقة الأداء المتعددة الأبعاد وهندسة القيمة

أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتعدد الأبعاد أو "بطاقة الأداء المتوازن":

أهم التيارات الفكرية والإدارية والمالية التي أدت إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن (BSC) balanced scorecard هو التطور الحاصل في مجال الجودة الذي قاد إلى إدارة الجودة الشاملة من مفهوم مراقبة الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة، وإدارة الجودة الشاملة مثلت مدخلا ركز على العملاء من خلال توفير منتجات وخدمات ذات جودة عالية لتشكل الجودة وسيلة مناسبة لاستمرار الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، فأصبح المسير بحاجة إلى عرض متوازن يمكنه من التعرف الشامل على جوانب عمل المنظمة في وقت واحد (عرض مالي وتشغيلي)، وفي الواقع تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام لقياس الأداء وتوفر للمسير وجهة نظر سريعة وشاملة لأعمال المنظمة حيث تشمل القيمة المالية بالإضافة إلى ثلاث محاور أخرى وهي: رضا العملاء، العمليات الداخلية، القدرة على التعلم والنمو، وفي السنوات العشر الأخيرة وبالضبط في سنة 2008 أضاف الباحثون محور خامس وهو محور المسؤولية الاجتماعية¹⁷ (RENAUD, 2011, P 3)، وأصبحت تسمى بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC) وهدفها خلق قيمة مستدامة على المدى الطويل الأجل، حيث دجت الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة (البعد الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي) بثلاث طرق مختلفة¹⁸ (DISTLER, 2010, p 8):

الطريقة الأولى: حسب 2003 KAPLAN et REISEN إضافة محور خامس يهتم بالمؤشر الاجتماعي للمنظمة.

الطريقة الثانية: حسب 2002 FEGGE et AL دمج التنمية المستدامة يكون بدمج المؤشرات الاجتماعية في كل جزء

من المحاور الأربعة من اجل تطوير بطاقة أداء متوازن مستدامة.

الطريقة الثالثة: اقترحها 2003 BIEKER تكون بالتعريف الواضح لإستراتيجية المنظمة وهو ما يضمن التوافق بين

الإستراتيجية والأداة.

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة نقاط الضعف التي ظهرت في أنظمة المراقبة التي يرى البعض أنها توقفت عن التطور منذ 1925¹⁹ (المغربي، 2009، ص38)، حيث يرى الباحثون أن جميع الوسائل الإدارية والمحاسبية كالميزانيات، طرق حساب التكاليف، المحاسبة العامة، التحليل المالي وغيرها من الطرق التقليدية أصبحت غير كافية وغي ملائمة في البيئة المعاصرة.

حسب الباحثان Norton et Caplan بطاقة الأداء المتوازن تعكس التوازن بين الأهداف القصيرة المدى والطويلة المدى

وبين المقاييس المالية وغير المالية، فهي تهتم بأهداف الإدارة الداخلية وأيضاً أصحاب المصلحة، أي أن بطاقة الأداء المتوازن تترجم أهداف المنظمة من خلال الربط بين مؤشرات الكفاءة والقيادة حيث يعمل كل محور على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتوسيع الحصة السوقية مع الأخذ في الاعتبار ملائمة السلوك الأخلاقي من خلال المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

بطاقة الأداء المتوازن سلطت الضوء على أهمية المؤشرات غير المالية حيث تشير الدراسات²⁰ (BERLAND N. ,

2009, P126) أن معظم المنظمات لا تزال تعطي اهتماما أكبر للمؤشرات المالية (56% من المؤشرات) تليها مؤشرات العملاء

(19%) ثم المؤشرات العمليات الداخلية (12%) ثم مؤشرات الابتكار والتعلم (5%).

نميز نوعين من بطاقة الأداء المتوازن²¹ (WEGMANN, 2012, p5) فهناك نسخة انجلوسكسونية -anglo-

saxonne وأخرى اسكندنافية scandinave، واللوحه الأكثر شهرة هي اللوحه التي قدمها Norton et Caplan أي

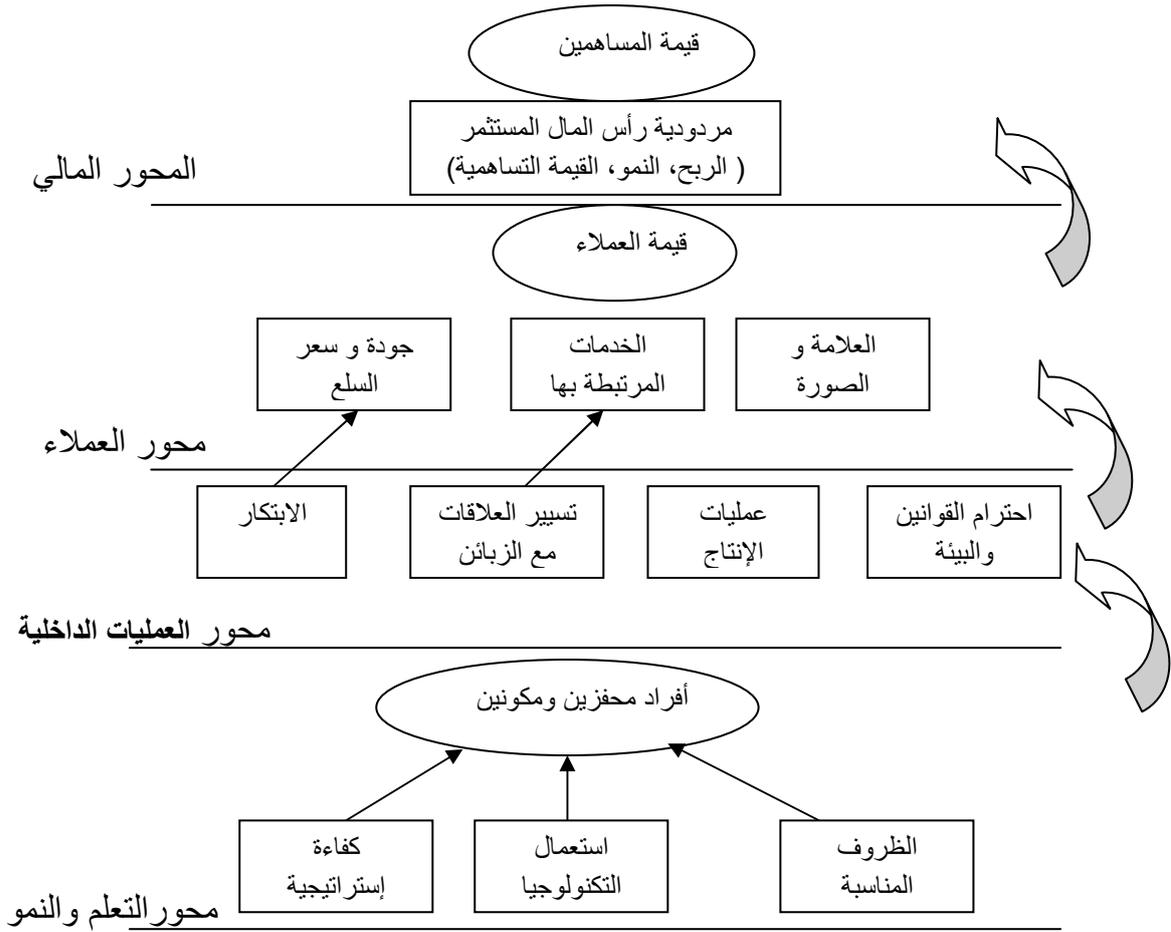
النسخة الانجلوسكسونية التي تؤكد الاهتمام بالأبعاد المالية وغير المالية.

بالنسبة للنسخة الانجلوسكسونية ل Norton et Caplan فكانت تهتم بأربعة أبعاد ومؤخرا تم إضافة المحور الخامس

وهذه المحاور هي كالتالي: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، المسؤولية الاجتماعية ويكون الترابط فيما بينها كما هو

موضح في الشكل التالي:

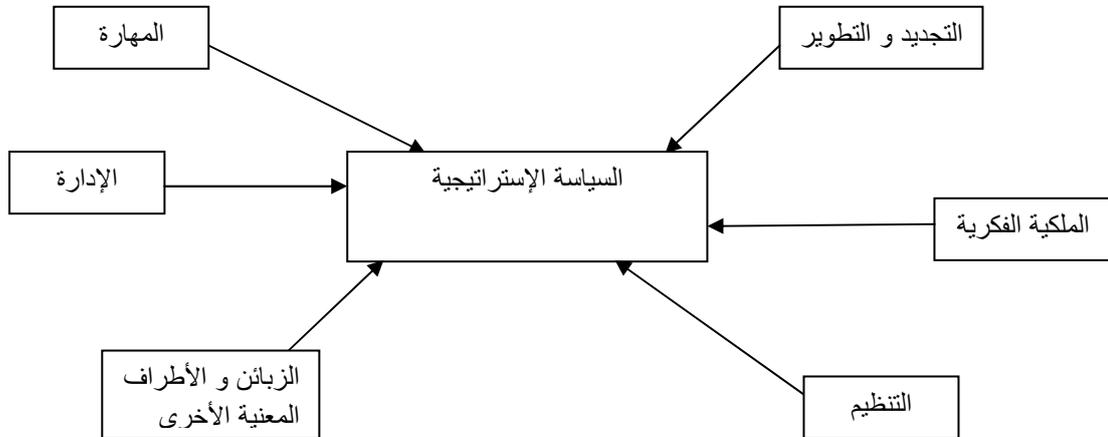
الشكل رقم (01): بطاقة الأداء المتوازن حسب Norton et caplan



Source : HENRI BOUQUIN, CATHERINE KUSZLA, le contrôle de gestion presse universitaire de France, 1^{ère} édition novembre 1986 10^{ème} édition janvier 2014, p 532

أما بالنسبة للنسخة الاسكندنافية ل Navigator et Edvinsson من شركة سويدية فهي تهتم بأبعاد القيادة الداخلية وتشمل الموارد البشرية والموارد التكنولوجية والتنظيمية وتستند على إستراتيجية تقوم على الموارد والكفاءات كما موضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم (02) : بطاقة الأداء المتوازن الاسكندنافية



Source : GREGORY WEGMANN, les tableaux de bord stratégiques –analyse typologique proposition d'un guide de mise en place et description d'un processus d'élaboration, paris 1- Orsay, p 5

ثانيا: أهم التيارات الفكرية لظهور بطاقة الأداء المتعددة الأبعاد :

لوحة القيادة للمؤشرات المالية وغير المالية أو ما يسمى "بطاقة الأداء المتوازن" أو "بطاقة الأداء المتعددة الأبعاد" التي تعتبر كتطور للوحة القيادة le tableaux de bord التي كانت تهتم بعرض ومراقبة المؤشرات المالية فقط لتتطور لأبعد من ذلك من خلال الاهتمام بمؤشرات أخرى غير مالية، حيث ظهرت في أمريكا الشمالية خلال سنوات 1990 وأهم المفكرين الذين ساهموا في ظهور هذه الأداة²² (BOUQUIN & KUSZLA, 2014,p531): johnson et kaplan 1987 من خلال كتاب "الملائمة المفقودة la pertinence perdue" الذي وضع أول خطوة للمحاسبة على أساس الأنشطة وبين خصوصية المؤشرات غير المالية، ثم تلتها أبحاث fisher 1992 ، kaplan et norton 1992-1996 ، bruns et mc kinnon ، 1992 .

المفهوم الأصلي لبطاقة الأداء المتوازن يعود لسنة 1992 أما التطبيق الفعلي لها كان حتى منتصف سنة 2000 حيث بدأ الاهتمام أكثر بأغراض واستخدامات بطاقة الأداء المتوازن BSC.

ثالثا: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تعرف بطاقة التقييم أو الأداء المتوازن بأنها خريطة إستراتيجية مشتركة وتعتبر كنقطة مرجعية مركزية للمنظمة من خلال إتباع منهج من أعلى إلى أسفل top-down²³ (BERLAND, 2009, P126)، أي الربط بين أهداف المستويات العليا والمستويات السفلى.

بطاقة الأداء المتوازن هي منهج متوازن الأبعاد يهتم بالأبعاد الداخلية والخارجية للأداء باستناد للرؤية الإستراتيجية للمنظمة²⁴ (WEGMANN, 2011,P6).

فالعامل المهم في بطاقة التقييم المتوازن هو الربط بين المؤشرات المختلفة التي تسمح بتوضيح العلاقة السببية (سبب - نتيجة) أثناء وضع المؤشرات وتنفيذ الإستراتيجية.

كما أكد الباحثان Norton et Caplan على أهمية الأصول غير الملموسة كرأس المال الفكري المتعلق بالعامل البشري والعلامة التجارية اللذان يلعبان دورا كبيرا في:

- تدعيم القدرة على تنمية وتطوير منتجات مبتكرة
- التمكن من إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية وملائمة لمختلف رغبات العملاء
- تساعد على تحفيز قدرات ومواهب العمال من اجل تحقيق التطوير المستمر، والتقدم في تكنولوجيا المعلومات .

رابعا: المحاور المكونة لبطاقة الأداء المتوازن:

شملت المرحلة الأولى التحول من مؤشر واحد إلى مؤشرات متكاملة: من خلال تحويل اعتماد الإستراتيجية على المؤشرات المالية وحدها إلى إضافة مؤشرات غير مالية وقد أطلق عليها اسم "الموازنة الرباعية لتسجيل الأداء"²⁵ (المحسن، 2008،ص73) ، وأطلق عليها هذا الاسم لأنها تستند في قياس أداء المنظمة على أربعة مؤشرات متوازنة ومتكاملة :

- 1- مؤشرات تسويقية: تقيس كفاءة المنظمة في إدارة العملاء
- 2- مؤشرات تشغيلية : تقيس قدرة المنظمة في إدارة الإنتاج والعمليات
- 3- مؤشرات تدريبية: تقيس كفاءة رأس المال البشري في المنظمة وقدرته على التعلم والنمو
- 4- مؤشرات مالية: تقيس قدرة المنظمة في تحقيق التدفقات المالية والسيولة النقدية

تلخصت وظيفة بطاقة الأداء المتوازن في التوفيق والتنسيق بين المؤشرات السابقة، فعند حدوث خلل في محور من المحاور الأربعة السابقة يؤثر ذلك على المحاور الأخرى نظرا لوجود علاقة سببية (سبب ونتيجة) بين المحاور الأربعة²⁶ (يوسف، 2005، ص162).

الدراسة توصلت إلى اكتشاف أربعة مجالات أساسية يجب قياس مؤشراتهما وأيضا أربعة أطراف اعتبارية أساسية تؤثر على طريقة العمل ونتائج المنظمة وهم: الموردون- الموظفون (العمال) - العملاء (المستهلكين) - المالكون بما فيهم المساهمين .

1) المحور المالي : يمثل الأهداف الاقتصادية القصيرة الأجل وعادة الأهداف المالية تتمثل في رقم الأعمال والربحية ومعدل النمو والقيمة المحققة للمساهمين بالإضافة إلى البقاء والازدهار، يتم قياس البقاء من خلال التدفق النقدي وزيادة الحصة السوقية²⁷ (BERLAND N. , 2009,P126)، أي يقيس هذا الجانب الربحية الإستراتيجية ومستوى التكاليف لان تخفيض التكاليف مع تعظيم الأرباح هو الهدف الاستراتيجي للمنظمة من اجل تحقيق الاقتصاد السلمي، عن طريق اهتمام المنظمة بالعائد على رأس المال، تقليل التكاليف، رفع مستوى المبيعات.

2) محور العملاء : قياس رضا المستهلك يعتبر مؤشر من مؤشرات المراقبة على أداء المنظمة، فانخفاض هذا المؤشر أو عدم نموه بمعدل المنافسين يضع المنظمة في مشكلة كبيرة، ونقصد برضا المستهلك "الحالة أو الوضع الذي يشعر به الفرد عند قيامه باستهلاك معين استطاع به إشباع توقعاته، كما أن درجة الرضا تعتمد على الطريقة التي يعالج بها الفرد الفجوة الواقعة بين توقعاته وبين الأداء الفعلي "²⁸ (الصريفي، 2009، ص299)

لذا أخذت حاجات العملاء بعين الاعتبار في بطاقة التقييم المتوازن من خلال احتوائها على محور العملاء الذي يهتم بحاجات ومتطلبات العملاء، حيث أن تحقيق أهداف العملاء يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال الإيرادات المحققة الناتجة عن استمرار التعامل معهم ووفائهم للمنظمة، وقبل تصميم بطاقة الأداء المتوازن يجب تحديد الأهداف من حيث المواعيد 'الوقت' والجودة والتكلفة، من خلال مراقبة تكاليف الإنتاج ودمج عملية التفاوض مع الموردين في عنصر (الجودة والتكلفة والوقت) باعتبارهم عناصر مؤثرة على أداء المنظمة.

يوفر هذا المحور الطرق التي سيتم بها خلق القيمة للعملاء وكيفية تحقيق ذلك والأسباب التي ستجعل العملاء على استعداد لدفع المقابل المالي، لذلك فجهود تطوير المنشأة ينبغي أن تركز على العملاء فعند فشل المنظمة في تقديم المنتجات والخدمات المناسبة للعملاء فهذا يعني فقدان جزء كبير منهم وهذا يؤدي إلى انخفاض المبيعات وعدم تحقيق الإيرادات المالية .

أظهرت الدراسات أن العمل مع عملاء راضين يصبح أكثر ربحية مع الوقت، فولاء العميل يبلغ ذروته نموذجيا من خلال زيادة كمية مشترياتهم وبالتالي تقليل تكلفة خدمة العملاء الجدد ، وفي نفس الوقت ضمان رغبة العميل في دفع سعر معين في سلعة يثق بها، فزيادة 5 % من ولاء العملاء ينتج عنه ب 25 % زيادة في الربح²⁹ (LEFEBUR & VENTURI, 2005,P117) ومنه أداء المنظمة الموجه للعملاء موجه لتحقيق الغايات والأهداف المالية، ويتضح من ذلك أن رضا العملاء يعد احد أهم الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والتي تنعكس على المنظور المالي بزيادة الأرباح ونمو حجم المبيعات.

3) محور العمليات الداخلية :

تعرف بمؤشرات التحسين الداخلية أي تحسين الإنتاجية والجودة بتكلفة اقل باستعمال عمليات هندسة القيمة والتحسين المستمر³⁰ (LORING & autre, 2008,P160) ، فبعد التعرف على حاجات العملاء في المحور العملاء يتم التعرف على ما يجب القيام به داخليا لتلبية هذا الطلب من خلال تحديد العمليات التي تخدم هذا الاتجاه، وهذا يستوجب تقييم العمليات الداخلية التي لها أكبر تأثير على رضا العملاء مثل: الزمن، الجودة، رأس المال البشري ، خبرة الموظفين أي تقييم الكفاءات الأساسية والتكنولوجيا التي تمكن من المحافظة على صورتها في السوق.

3-1) أبعاد العمليات الداخلية : ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية وهي كالتالي:

- عملية الابتكار: الابتكار والإبداع هو أساس التميز في المنافسة فهو يهدف إلى تحسين أسلوب العملية الإنتاجية من الناحيتين التقنية والاقتصادية حيث يكمن الجانب التقني من تحسين جودة المنتجات وسرعة معالجة المدخلات، أما الجانب الاقتصادي فيتمثل في خفض التكاليف مما ينتج عنه نتائج إيجابية في المردودية والتميز في التكلفة والجودة وقد حددت خمسة أشكال للابتكار³¹ (LACHMANN.J, 1993,p22): إنتاج منتج جديد، إدخال طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق، استعمال مصدر جديد للمواد الأولية، اكتشاف آلات أو أجهزة جديدة، تحقيق تنظيم جديد، ومن خلال هذه العناصر نجد أن الابتكار هو إدخال طريقة أو أسلوب جديد في العملية الإنتاجية بطريقة تضمن تحقيق الجودة المطلوبة وبالتالي تحقيق رضا وولاء العملاء، ومن ناحية أخرى تخفيض التكاليف والقدرة على التحكم في مستوى الأسعار.
- عملية التشغيل: تتمثل في العمليات الخاصة بالإنتاج والجودة الإنتاج في الوقت المناسب .
- خدمات توصيل المبيعات: تتمثل في العمليات الخاصة بتوصيل المنتج وخدمات ما بعد البيع من خلال توفير الخدمة والمساعدة للعميل بعد البيع، حيث تهتم المنظمات الناجحة بمراقبة وفهم درجة توافق خصائص المنتج مع احتياجات العميل.
- منظور العمليات الداخلية يشكل تحليلاً لعمليات ووظائف المنظمة الداخلية ويتضمن التحليل التعرف على القدرات التي تحتاجها للارتقاء بذاتها، أما منظور العملاء ففي هذه الحالة يتوسع ليشمل كل الأطراف التي تتعامل معها .

3.2) تحسين أداء العمليات الداخلية

وضع الباحثان طريقتين لتحسين أداء محور العمليات الداخلية والتي تتمثل في استعمال أسلوب هندسة القيمة وأسلوب التحسين المستمر

- (1) هندسة القيمة: العمليات الداخلية تتعدد وتختلف فتصبح تشكل تكلفة زائدة ، لذا يمكن الاعتماد في ذلك على نموذج porter المسمى سلسلة القيمة la chaine de valeur حيث يتضمن هذا النموذج وصفا لكل عمليات المنظمة ابتداء من تحليل احتياجات العملاء والانتهاؤ بتقديم السلعة له، ويتم بعد ذلك تحليل هذه العمليات بهدف استبعاد كل العمليات التي لا تخلق قيمة للعميل بصورة مباشرة أو

غير مباشرة أما العمليات المتبقية فيتم وصفها من حيث التكاليف وزمن العملية والجودة، وبالتالي ستوفر النتائج أساسا لاختيار الأساليب لقياس هذه العمليات، بهدف تحديد الثنائية (تكلفة/قيمة) لكل عنصر في سلسلة القيمة للقيام بالتقييم المطلوب³² (BERLAND & DERONGE, 2010,P33).

الشكل رقم (03) : مجموعة العمليات المتكاملة التي تمثل نموذج سلسلة تحقيق القيمة



Source : NICOLAS BERLAND, YVES DERONGE, contrôle de gestions perspectives stratégiques et managériales, édition PEARSON, France , 2010, P 33

يرى KAPLAN³³ (HEMICI, HENOT, & RAIMBOUR, 2017,P 23) أن هندسة القيمة

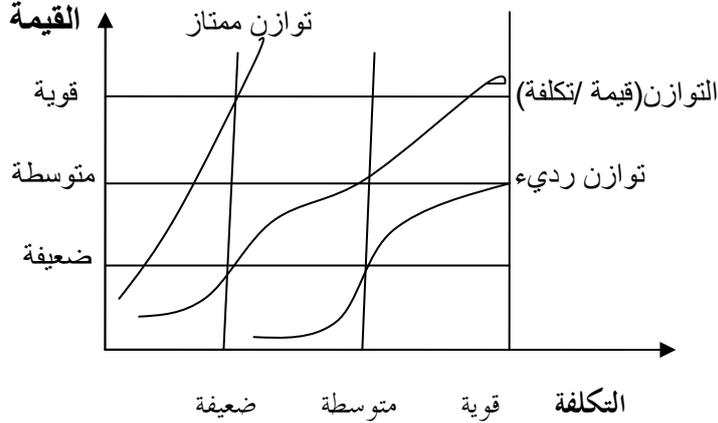
هي أداة من أدوات إدارة التكلفة التي يستعملها المخطط أثناء مرحلة تصميم المنتج وتصميم الوظائف من اجل توجيه الجهود نحو تخفيض تكلفة التصنيع المستقبلية ، وهي تستلزم تقييم العلاقة (تكلفة/قيمة) لكل نشاط من خلال مؤشر القيمة الذي يتم حسابه من خلال العلاقة التالية³⁴ (BERLAND و DERONGE ، ، 2010,P506) :

$$\text{مؤشر القيمة} = \frac{\text{الأهمية (المنفعة)}}{\text{التكلفة}}$$

فإذا كان المؤشر اقل من 1 فهذا يعني أن النشاط مكلف مقارنة بالمنفعة المنتظرة. أما إذا كان المؤشر اكبر من 1 هذا يعني أن النشاط له منفعة اكبر مقارنة بتكلفته.

يمكن تقييم القيمة المنتظرة عن طريق الربط بين النتائج والجهد لمستوى عرض معين من خلال العلاقة بين قيمة المحققة والتكاليف وهذا ما يوضحه المخطط (قيمة / تكلفة)³⁵ (GIORDANO, 2006,P309):

الشكل رقم (04): تحقيق العلاقة (تكلفة/ قيمة)



Source : JEAN LOUISS GIORDANO, l'approche qualité perçue, édition l'organisation, paris, 2006, P309

تعتمد هندسة القيمة على العمل على إيجاد طريقة ملائمة لتخفيض التكلفة الفعلية من اجل الوصول إلى تحقيق التساوي بين التكلفة المستهدفة والتكلفة المتوقعة وذلك بمقارنة المنظمة مع المنافسين لتكوين رؤية واضحة وتشخيص فرص تحسين أو تخفيض التكلفة، وهي تركز على عملية الفحص والاختبار لكل مكون من مكونات المنتج لتحديد العوامل المؤثرة في تكلفته ومحاولة تخفيض هذه التكلفة وتحسين عملية الإنتاج بحذف الوظائف غير الضرورية التي تزيد من تكلفة الإنتاج.

من بين التقنيات المستعملة لتحقيق هندسة القيمة هي الإدارة على أساس الأنشطة (MBA) التي تساعد على تصميم المنتج والوظائف وذلك بتفكيك العمليات إلى مكونات الأنشطة الرئيسية ومن ثم تحديد تكلفة الأنشطة ومحاولة تحسينها أو إلغائها للوصول إلى التكلفة المستهدفة، فطريقة التكلفة المستهدفة تقوم بإدارة القيمة للمساهمين أو العملاء من اجل التخفيض الملائم للتكاليف باستعمال محاسبة التكاليف بالأنشطة من خلال اعتبار أن المنتج يستهلك أنشطة وبالتالي يمكن تحديد مصدر تكلفة الأنشطة التي لا تساهم في الأداء العام على المدى البعيد أي أنها تسمح بتصنيف الأنشطة حسب قيمتها المحققة³⁶ (BUIN & SIMON, 2009, P171).

وهذا ما يسمى بتحليل رافعة النشاط levers d'action فعدد قليل من الأسباب يساهم بشكل أساسي في تحقيق النتائج³⁷ (BERLAND & SIMON, 2010, p250)، أي أن فهم رافعة النشاط يسمح بتحديد وفهم مصدر التكلفة وتوقع كفاءة الأداء وبالتالي تخفيض التكاليف وتحسين الأداء، فتحديد مسببات الأداء يجب أن يكون بطريقة مستمرة من اجل ضمان الملائمة بين عوامل النجاح والتغير الداخلي والخارجي.

التوجهات الإستراتيجية المتمثلة في تسيير الثنائية (تكلفة / قيمة) تستدعي الانتباه إلى الإجراءات العملية والأنشطة المتعلقة بالعمليات أو بالمنتج التي تعتبر عنصر مكون للإستراتيجية وعلى هذا تسيير المؤسسة يستلزم أيضا تسيير القيمة المتوقعة للزبائن والعمال وكل الأطراف المعنية .

القيمة تبقى ذاتية يحددها الطرف الذي أنتجت من اجله فبالنسبة للزبون تتمثل القيمة في الخصائص المادية والمعنوية التي يعترف بها، وبالنسبة للمساهم تتمثل في العوائد على رؤوس الأموال المستثمرة، وبالنسبة للعامل تتمثل في الامتيازات المالية والمعنوية التي توفرها

المنظمة له، أما بالنسبة للمجتمع فعادة تتمثل في مدى احترام المؤسسة للطبيعة وحماية البيئة وصحة المستهلك ورضا المجتمع وبنفس الطريقة يتم تحديد القيمة لباقي الأطراف ذات المصلحة كالموردين والدولة.

- (ب) التحسين المستمر:

يعتبر التحسين المستمر عاملاً أساسياً للتطوير المستمر لجودة أداء المنظمة وآلية لبناء المعارف الجديدة بواسطة الإبداع ومشاركة العمال ويعتبر مبدأ أساسياً للقضاء على الانحرافات في الأداء وتطبيق مبدأ المعيب الصفرى .

فالتحسين المستمر هو إحدى تقنيات إدارة الأداء الإستراتيجي يتكامل مع تقنية هندسة القيمة ويعتبر التحسين المستمر للجودة عنصر أساسى في إدارة الجودة الشاملة ويرى Deming³⁸ (الغزاوي، 2015، ص 64) أن تحسين الجودة يؤدي إلى تكاليف منخفضة حيث تقل الأخطاء ويتحقق الاستعمال الملائم للوقت والموارد ، مع ضرورة اشتراك جهود التحسين بين جميع الأقسام وتوجيهها إلى فائدة الأطراف المعنية .

أدركت المنظمات أن الطريقة الفعالة لاستعادة الموارد المالية المنفقة على الأنشطة التي لا تضيف قيمة عن طريق بذل جهود أكبر لتحسين جودة المنتج وعمليات إنتاجه ، يمكن أن يتم التحسين من خلال الاهتمام والتركيز على عدد من العناصر أهمها النظر إلى العمليات كعملية واحدة سواء كانت مرتبطة بالإنتاج أو بأنشطة أخرى وجعل جميع العمليات فعالة وذات كفاءة ، وتوقع التغيرات في رغبات العملاء وضبط أداء العملية باستخدام معايير مختلفة والبحث عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج بهدف التخلص منها، كما تستخدم المقارنة المرجعية (benchmarking) من خلال المقارنة مع أفضل المنافسين بهدف تطوير الميزة التنافسية وتحقيق التحسين المستمر.

تنطلق فكرة التحسين المستمر من مبدأ أن كل شيء قابل للتحسين بصفة مستمرة وهذا لا يقتصر على المنتجات فقط بل يشمل المؤسسة وكل ما يتصل بها، وأصل هذا المفهوم هو ياباني طوره الباحث yashuhino monden حيث أطلق على فكرة التحسين المستمر مصطلح Kaizen وهي كلمة مركبة من مفهومين هما "kai" وتعني باليابانية التغيير و "zen" تعني الجيد ، والمقصود بهذا المصطلح هو العمل على إحداث التغيرات على نحو جيد وبشكل مستمر لان البيئة غير مستقرة ومتغيرة باستمرار³⁹ (GIORDANO, 2006,P309, p. 12).

يعرف التحسين المستمر⁴⁰ (المسعودي، 2010، ص179) بأنه سلسلة مستمرة من التغيرات الصغيرة والمتزايدة وغير المفاجئة ولا تتطلب نفقات كبيرة وإنما تتطلب جهود مستمرة مع ضرورة التزام المنظمة والأفراد بها، ولا تستوجب عملية التحسين المستمر وجود خلل معين للقيام بعملية الإصلاح وإنما تعتمد على التحسينات المستمرة والطويلة الأجل.

وبتعريف آخر⁴¹ (BAILAND & BOUVIER, 2008,p63) " فرص التحسين لا تنتهي مهما بلغت الكفاءة والفعالية في الأداء وذلك بسبب تغير رغبات وتوقعات العملاء المتغيرة بصفة دائمة".

يمكن أيضا تعريفها⁴² (عقيلي، 2015، ص 60) بأنها الجهود المستمرة لتبسيط وتصميم كل المنتجات والعمليات من اجل التحسين المستمر للجودة وخدمة الزبون وتحقيق تخفيض الأسعار وتخفيض التكاليف على طول دورة حياة المنتج .

استعمل مصطلح تكلفة التحسين المستمر (kaizen costing) بشكل واسع في المنظمات اليابانية كأداة لإدارة وتخفيض التكاليف عن طريق إجراء تحسينات تدريجية بسيطة بدلا من التحسينات الكبيرة، يمكن تحديد الفرق الأساسي بين تكلفة التحسين المستمر والتكلفة المستهدفة هو أن التكلفة المستهدفة تطبيق في مرحلة التصميم، بينما تكلفة التحسين المستمر تركز على عمليات الإنتاج عن طريق زيادة كفاءة الإنتاج بالتركيز على التحسين المستمر في التكاليف والجودة والتسليم للعميل حسب حاجاته أو يفوقها والتحديث المستمر للموارد البشرية .

❖ المفهوم الياباني لفكرة التحسين المستمر :

ينظر إلى عملية التحسين المستمر على أنها عملية تدريجية في شكل خطوات صغيرة مدروسة بشكل جيد ولا تأتي دفعة واحدة، وترتكز على العنصر البشري أكثر من العنصر المادي أو التكنولوجي فالتحسينات المستهدفة تعتمد على العنصر البشري الذي يتمتع بالمهارة عالية لان العنصر البشري هو المحور الأساسي لأي عملية تغيير تتم على مستوى المنظمة.

❖ المفهوم الأمريكي لفكرة التحسين المستمر :

ترتكز الإدارة الأمريكية في عملية التحسين المستمر على مفهوم الابتكار والتقدم في التقنيات والمعرفة و يركز على العناصر الحديثة لتحل مكان القديمة وهذا ما يعرف بعملية التحسين المستمر الذي يحدث دفعة واحدة من اجل تحقيق تحسينات كبيرة والوصول إلى أعلى مستوى في الأداء والجودة ، من هذا المفهوم نلاحظ انه ينظر إلى عملية التحسين المستمر على أنها عملية واسعة النطاق تشكل قفزات سريعة و كبيرة بالاعتماد على التكنولوجيا المعقدة والمتطورة وإمكانيات مادية كبيرة .

4) محور التعلم والنمو:

يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن توفرها المنظمة من اجل تحقيق جانب العمليات الداخلية بأعلى مستوى من جل خلق أكبر مستوى من القيمة للأطراف المعنية، و يتحقق من خلال الاهتمام بجلب الكفاءات ونظام التدريب والتحفيز المطبق في المنظمة من اجل توفير القدرات والمهارات المطلوبة .

محور العملاء والعمليات الداخلية يحدد أهم المعايير والأكثر أهمية للمنظمة للقيام بعملية المنافسة العالمية حيث يستوجب العمل باستمرار على التحسين المنتجات والعمليات أو عرض منتجات جديدة، حيث أن هناك علاقة مباشرة بين قيمة المنظمة وقدرتها على الابتكار والتحسين المستمر⁴³ (afnor, 2011) ، فتسويق منتجات مبتكرة يخلق قيمة مضافة للعملاء وبالتالي زيادة القيمة للمساهمين.

محور التعلم والنمو يضمن للمنظمة القدرة على التجديد كشرط أساسي للاستمرار والبقاء على المدى البعيد، وفي هذا المحور تدرس المنظمة ما يجب القيام به للاحتفاظ بالأفراد الذين يتميزون بالمهارة والكفاءة العالية وتوفير المعرفة التقنية المطلوبة من خلال التكوين المستمر

5) محور المسؤولية الاجتماعية :

المفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ناتج من تحليل نظرية أصحاب المصلحة، فدمج المسؤولية الاجتماعية مع النظام يتطلب السيطرة على الأداء الاجتماعي والبيئي .

فحسب LAURE LAVORATA عرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها " هي دمج تطوعي للانفعالات الاجتماعية، والبيئية للمؤسسة اتجاه نشاطها التجاري وعلاقتها مع كل الأطراف المعنية الداخلية والخارجية من اجل تحقيق التزاماتها القانونية المطبقة من خلال الاستثمار في رأس المال الإنساني واحترام محيطها البيئي"⁴⁴ (Lavorata, 2010,p12) أي تحقيق الكفاءة الثلاثية التي تعرف ب(Plante, profit, People 3 P) ، (الربح ، الأفراد، البيئة)⁴⁵ (BADDACHE, 2010,p14)

وبتعريف آخر هي "التزام متخذ القرار بإتباع أسلوب للعمل يؤمن من خلاله حماية المجتمع ككل مع تحقيق المنفعة الخاصة"⁴⁶ (JONQUIERES, 2009 P 12) وهذا ما يتماشى مع تعريف برنامج الأمم المتحدة للتنمية المستدامة بأنها تنمية تسمح بتلبية احتياجات ومطالبات الأجيال في الحاضرة دون الإحلال بالقدرة على تلبية احتياجات الأجيال في المستقبل"⁴⁷ (CAPPELLETTI, 2006,p 137) ونتج عن ظهور مفهوم التنمية المستدامة مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

نماذج المراقبة الإدارية القديمة ركزت على فهم الأداء الاقتصادي وقياس عوامل المنافسة ، والباحثون الحاليون يعتبرون الأداء الاجتماعي والبيئي أيضا عامل استراتيجي يجب الاهتمام بقياس أدائه، فكفاءة أداء المؤسسة هي متعددة الأبعاد حسب BURLAUND et ALL⁴⁸ (CAPPELLETTI, 2006,p 137) فهذه المراقبة مبنية وموجهة خصوصا للبحث عن المنافسة انطلاقا من التحكم في العلاقة (قيمة / تكلفة) فهي تتعلق بإدارة وقياس الأداء الشامل.

وهذا ما برهنه MEVELLEC 1990⁴⁹ (MOLHO & FERNANDEZ, 2009,p 104) "المراقبة الحديثة تفوق الاهتمام بالسيطرة وقيادة الموارد المالية والمادية إلى تسيير الأداء الشامل (البيئي والمالي والاجتماعي).

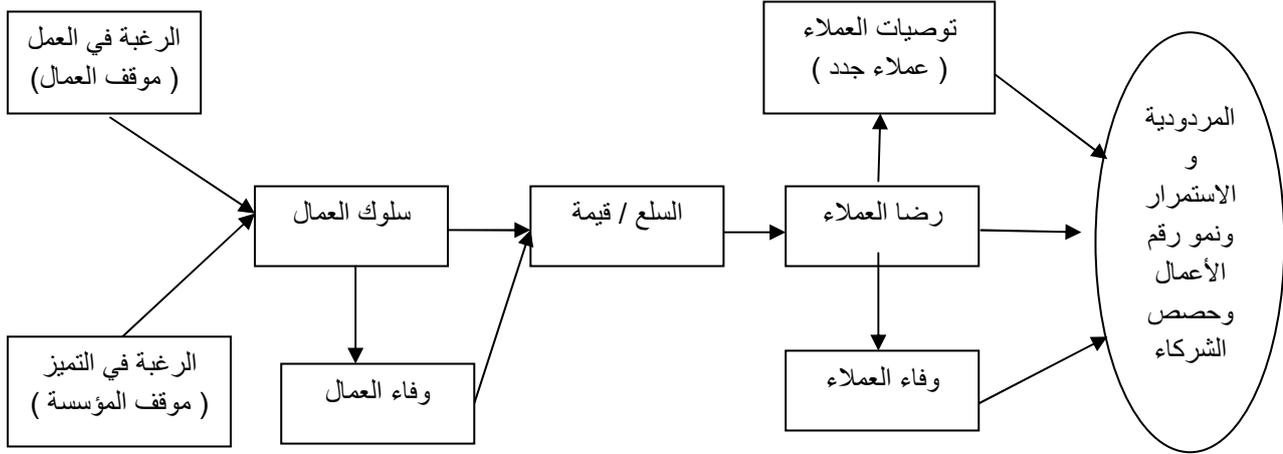
أما JOHNSON 1992⁵⁰ (CAPPELLETTI, 2006,p 142) بين أن كل الأطراف الفاعلة في المنظمة هم مصدر تحقيق المنافسة من خلال نشاطهم في خلق القيمة وفي نفس الوقت المولد للتكلفة.

حاليا توسع مفهوم الأداء ليشمل البعد البيئي والاجتماعي، أي أن المؤسسة تحقق أهدافها مع احترام مسؤولياتها وبهذا أصبحت المنظمة تعمل على وضع معايير الأداء الشامل (الكلي) من خلال دمج المعايير الاقتصادية مع المعايير البيئية والاجتماعية من اجل تحقيق مختلف أبعاد الأداء التي تتمثل في⁵¹ (DJERBI, DURAND, & SELMER, 2013,p95):

- **الأداء المالي:** وضع نظام للمحاسبة لقياس مؤشرات النتائج والاستغلال (فائض الاستغلال، القيمة الحالية الصافية VAN....) وذلك من اجل تحقيق احتياجات الأطراف المعنية.
 - **الأداء الوظيفي:** يتعلق بعمليات الإنتاج (سلع أو خدمات) ويركز على تسيير التكاليف العملية أو ما يعرف بالقيمة أي إدراك الزبون للقيمة المحصل عليها من المنتج .
 - **الأداء الاجتماعي:** الأداء الاجتماعي يتعلق باختيار الأنشطة على مستوى المنظمة ومستوى الحماية والرفاهية التي توفرها للعمال من جهة ومن جهة أخرى تلبية حاجات المجتمع تحقيق الرفاهية والحماية لهم من خلال التقليل من الآثار الجانبية لاستهلاك السلع والخدمات.
 - **الأداء البيئي:** كل منظمة لها اثر معين على البيئة وهو يختلف من منظمة إلى أخرى من خلال وضع منهج الإدارة البيئية من اجل تحسين الأداء البيئي وقياس الآثار الجانبية لإنتاج واستهلاك (السلع والخدمات) على البيئية وعملية تسيير النفايات.
- ظهور مفهوم الأداء الشامل صاحبه ظهور مفهوم الإدارة بالأهداف التي ينتشر استعمالها في العديد من المنظمات والتي تعني⁵² (حنفي، 2007، ص19) " إقامة معايير ومستويات لفعالية المراكز الإدارية وتحويلها إلى أهداف قابلة للقياس داخل نطاق زمني معين مع ربط تلك الأهداف أفقيا وعموديا " .

ومن خلال المحاور السابقة يتضح أن بطاقة التقييم(الأداء) المتوازن توفر نوعين من المراقبة احدهما مالي والآخر غير مالي والنوعان يكملان بعضهما لان هناك تأثير متبادل للعوامل المالية وغير المالية كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل قم (05):السلسلة "عمال - عملاء - ربح"



Source : NICOLAS BERLAND, mesurer et piloter la performance , E-book www.management.free.fr , paris , 2009 , P 140

وبهذا تحولت النظرة من shareholder نحو النظرة إلى stakeholder ، فنظرة shareholder التي تهتم بالشركاء (المساهمين) هي نظرة تقليدية للأداء تركز على الأداء المالي الموجه إلى تحقيق نصيب أكبر للمساهمين، أما نظرة stakeholders (الأطراف المعنية) ونقصد بالأطراف المعنية⁵³ (MANUEL & autre, 2010, P18) " كل فرد أو مجموعة من الأفراد قد تتأثر مصالحهم بدرجة تحقيق أهداف المنظمة أو تؤثر فيها " أي توسع مفهوم الأداء ليشمل مجموع الفاعلين (الزبائن، العمال، المجتمع، الموردون ...) مع عدم إقصاء التوجه الحالي نحو المسؤولية الاجتماعية. بمفهومها البيئي والاجتماعي من خلال توفير الحماية البيئية والعلاقة الاجتماعية .

المحور الثالث: الدراسة الميدانية

شملت الدراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمختلف أحجامها (صغيرة متوسطة و كبيرة) التي تتوزع على مختلف مناطق الوطن وتم الاتصال الكترونيا ب 60 مؤسسة ناشطة من خلال توزيع استمارة معدة الكترونيا باستعمال Google drive -Google formes- ولكن تم استرجاع 49 استمارة فقط ومن بينها ثلاث استمارات لم تكن فيها الإجابة كاملة فتم إقصاؤها من العينة المدروسة، وبالتالي اقتضرت العينة على 46 مؤسسة فقط أي قدرت نسبة استجابة المؤسسات محل الدراسة ب 70% من العينة وهي نسبة مقبولة يمكن استخدام البيانات المتوفرة من خلالها لجراء التحليلات اللازمة لمحاور الدراسة.

أولا: متغيرات الدراسة والأدوات المستعملة :

تتضمن الاستمارة ثلاثة أجزاء أساسية تعبر عن المتغيرات المعتمدة، حيث يتضمن الجزء الأول معلومات خاصة بالمؤسسات المدروسة، أما الجزئين المتبقين فيحصان متغيرات الدراسة التي وزعت إلى متغيرات تابعة ومستقلة كما هي موضحة في الجدول رقم(01).

الجدول رقم (1): متغيرات الدراسة

الرمز	المتغير	الأسئلة الخاصة بكل متغير
Y	قيادة أداء الموارد البشرية	
Y1	التعلم والنمو وسرعة التأقلم مع البيئة الرقمية والتكنولوجية الحديثة	5-1
Y2	الربحية والحصة السوقية	10-6
Y3	التحكم في تكاليف الموارد البشرية " الثنائية (تكلفة/قيمة)"	15-10
Y4	الابتكار والتطوير	20-15
Y5	المهارة والكفاءة في الأداء	25-21
X	أدوات قياس أداء الموارد البشرية	
X1	تطبيق هندسة القيمة	26-30
X2	تطبيق التقييم المتعدد الأبعاد	35 - 31

1) قاعدة القرارات لتحديد الإجابات المتعلقة بمحاور الدراسة:

لتحديد الإجابات المتعلقة بمحاور الدراسة المعبر عنها في أجزاء الاستمارة الثانية والثالثة تم اعتماد مقياس ليكارت الثلاثي وعلى أساسه تم تحديد قاعدة القرار كما يلي :

الجدول رقم (02) : سلم ليكارت لتحديد الإجابات

الرقم	1	2	3
الإجابة	نعم	محايد (بدون رأي)	لا

حساب المدى : قيم المقياس الثلاثي كالتالي 3-2-1 اذن : المدى = 3-1=2

حساب طول الفئة بقسمة المدى على عدد اجابات المقياس أي $0.66 = 3/2$ و الهدف من ذلك هو تحديد الطول الفعلي لمجال كل إجابة حيث قدر ب 0.66 حيث :

يضاف الطول إلى الإجابة رقم 1 ويصبح المدى يساوي $1.66 = 0.66+1$ وبالتالي يحدد مجال الإجابة الأولى بالمجال التالي [1.66-1] أي أن كل متوسط يقع في هذا المجال تكون الإجابة (نعم)

مجال الإجابة الثانية $2.33 = 0.66+1.67$ و كون المجال [2.33-1.67] أي أن كل متوسط الحسابي الذي يقع في هذا المجال تكون الإجابة محايد (بدون رأي)

أما مجال الإجابة الثالثة $3 = 0.66+2.34$ ويكون المجال [3- 2.34] أي أن كل متوسط حسابي يقع في هذا المجال تكون الإجابة (لا)

للإشارة حددت قيمة المتوسط الفرضي ب 1.66 باعتبارها أقصى درجة للموافقة

2) الأدوات الإحصائية المستعملة :

تم استعمال برنامج SPSS (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية) في تحليل البيانات من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج SPSS من بينها :

استخدام أساليب الإحصاء الوصفي : بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية ومن بين هذه الأساليب :

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف البيانات الخاصة بالمؤسسات المدروسة و توزيع إجاباتها حسب الإجابات المقترحة وحسب التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتحليل بيانات و دراسة الخصائص.

- حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري: المتوسطات الحسابية هي احد مقاييس النزعة المركزية أما الانحراف المعياري فهو احد مقاييس التشتت لتحديد درجة الموافقة من عدمها، ومعرفة مدى تشتت الإجابات عن الإجابة المتوسطة.
- حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ : لقياس مدى الاتساق الداخلي بين العبارات والمحاور الخاصة بالاستبيان من اجل معرفة قدرتها على قياس المتغيرات المدروسة واخذ النسبة المعتمدة في العلوم الاجتماعية والمالية وهي 60 % فكما زاد معامل الثبات عن هذه القيمة دل على ثبات ومصداقية الأداة وإمكانية الاعتماد عليها .
- إستخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي: من خلال الاعتماد على بعض أساليب الإحصاء الاستدلالي لدراسة العلاقة بين المتغيرات المختلفة واختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة 5 % ومن بين هذه الأساليب:
- إستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة بمقارنة المتوسط العام للإجابات مع المتوسط الفرضي
- إستخدام تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لتحليل الفروق الموجودة حيث أن قاعدة القرار المعتمدة في هذه الحالة هي تستند إلى قوة الدلالة الإحصائية فيشر F عند مستوى معنوية اقل من 0.05 عندها تقبل الفرضية وفي حالة العكس ترفض الفرضية .
- استخدام معامل الارتباط من اجل قياس درجة الارتباط بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة.

3) حساب ثبات الاستبيان

- يعرف الثبات بأنه التناسق في نتائج الاستبيان في حالة ما أعيد استعمالها مرة أخرى والتأكد من أن الاستبيان مناسب لما نريد قياسه ، و من اجل اختبار مدى التناسق الداخلي لفقرات الاستبيان استخدمنا معامل ألفا كرونباخ alpha de cronbach .
- باستخدام برنامج SPSS تم حساب معامل ألفا كرونباخ لجميع أسئلة الاستمارة و كان يساوي 0.915 وبالتالي الأداة تعتبر ذات ثبات مقبول بدرجة عالية فهو يقترح من 1 حيث تجاوز معامل ألفا 0.60 أي ($0.60 < \text{Alpha} < 0.90$) هو الحد الأدنى للثبات في العلوم المالية والإدارية (انظر الجدول رقم 03)

الجدول رقم (03): معامل الثبات و الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان (ألفا كرونباخ)

الرقم	المتغير	قيمة ألفا
1	التعلم والنمو وسرعة التأقلم مع البيئة الرقمية والتكنولوجية الحديثة	0.914
2	الربحية والحصة السوقية	0.911
4	التحكم في تكاليف الموارد البشرية " الثنائية (تكلفة/قيمة)"	0.912
5	الابتكار والتطوير	0.913
6	المهارة والكفاءة في الأداء	0.909
7	أدوات قياس أداء الموارد البشرية	0.908
	جميع الفقرات كوحدة واحدة	0.915

المصدر : من إعداد الباحثة باستعمال معطيات SPSS

4) حساب معامل الصدق:

- يتم حساب معامل الصدق من خلال حساب جذر معامل الثبات ويعني أن المقياس يقيس فعلا ما وضع لقياسه ويمكن توضيح النتائج الخاصة بمعامل الصدق في الجدول رقم 04 تبرز معطيات الجدول درجة الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور من محاور الدراسة وانسجامها مع بعضها مما يدعم مصداقية الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الضرورية للتحليل واختبار الفرضيات حيث تجاوزت معاملات الصدق لكل متغير 0.94 كما أن معاملات الصدق كانت مقبولة بحيث تعكس قدرة الأداة على قياس المتغيرات المحددة في الدراسة التي كانت تساوي 0.943

الجدول رقم (04): معامل الصدق لأستلة الاستمارة

المتغير	عدد الأسئلة	معامل الثبات	معامل الصدق
التعلم والنمو وسرعة التأقلم مع البيئة الرقمية والتكنولوجية الحديثة	05	0.914	0.940
الربحية والحصة السوقية	05	0.911	0.942
التحكم في تكاليف الموارد البشرية " الثنائية (تكلفة/قيمة)"	05	0.912	0.945
الابتكار والتطوير	05	0.913	0.942
المهارة والكفاءة في الأداء	05	0.909	0.941
أدوات قياس أداء الموارد البشرية	10	0.908	0.940
جميع الأسئلة	35	0.915	0.943

المصدر : من إعداد الباحثة باستعمال معطيات SPSS

ثانيا : النتائج و مناقشتها :

1 (التوزيع التكراري للعبارات الخاصة بالمتغير "مراقبة أداء الموارد البشرية ":

(ا) تطبيق هندسة القيمة

يوضح الجدول التالي إجابات المؤسسات محل الدراسة بالقيم المطلقة والتكرارات النسبية حول العبارات التي تشير إلى تطبيق

هندسة القيمة لتكاليف الموارد البشرية كوسيلة للمراقبة على الأداء

الجدول رقم (05) الانحرافات والمتوسطات الحسابية لعبارات المتغير الأول " تطبيق هندسة القيمة "

المتغير	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X1.1	تقوم المنظمة بتحليل الوظائف لتحديد الوظائف المولدة للقيمة	2.59	0.77
X1.2	تقيس المنظمة مردودية كل فرد على حدى	2.68	0.71
X1.3	تقوم المنظمة بالتخلص من الأنشطة والوظائف التي ليس لها قيمة مضافة في المؤسسة	2.63	0.81
X1.4	تقوم المنظمة بالتحليل الوظيفي	2.57	0.76
X1.5	تعتبر المنظمة أن تطبيق هندسة القيمة يساهم في تخفيض التكاليف	2.87	0.85
المجموع X2		2.68	0.84

المصدر : من إعداد الباحثة باستعمال معطيات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام للمتغير الخاص بتطبيق هندسة القيمة على مستوى العينة المدروسة يساوي 2.68 وبانحراف معياري يساوي 0.84 ويتضح لنا أن المتوسط الحسابي للمحور اكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي (2.34) الذي يمثل الحد الأدنى للإجابة ب "لا" وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بتطبيق هندسة القيمة من خلال طريقة التكاليف المستهدفة كأداة للمراقبة على تكاليف إدارة الموارد البشرية، كما أن نتائج الجدول توضح أيضا أن المتوسط الحسابي للعبارات الخاصة ب (X1.1 - X1.2 - X1.3 - X1.4 - X1.5) تتراوح بن 2.57 و 2.87 أي أنها تقع في المجال المحدد للإجابة ب "لا" [3 - 2.34] أما بالنسبة للانحراف المعياري العام للمحور الثاني فيساوي 0.84 وهو يبين مقدار التشتت والاختلاف في الإجابات .

(ب) تطبيق مراقبة تكاليف إدارة الموارد البشرية باستعمال التقييم المتعدد الأبعاد

الاهتمام بالابتكار والتكوين والتدريب المستمر ينتج عنه تكاليف مرتفعة ولكن هذه التكاليف تخفض من تكاليف التشغيل على المدى الطويل من خلال مردودية العامل وانخفاض الأخطاء والتبذير أثناء العمل ، بالإضافة إلى التكاليف الخاصة بعدم المطابقة وما ينتج عنها من تكاليف إضافية و يبين الجدول الموالي المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة بعبارات المتغير الثاني .

الجدول رقم (06): الانحرافات و المتوسطات الحسابية لعبارات المتغير الثاني " مراقبة تكاليف إدارة الموارد البشرية باستعمال التقييم المتعدد الأبعاد "

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	المتغير
0.72	1.52	تضع المنظمة إستراتيجية لتحقيق اقل تكلفة ممكنة	X2.1
0.65	1.50	تطبق المنظمة طرق ومبادئ للمراقبة والتحكم في تكاليف الموارد البشرية .	X2.2
0.68	1.58	تراقب المؤسسة تكاليف الابتكار والتطوير	X2.3
0.77	2.47	تراقب المنظمة مردودية تكاليف التكوين والتحسين المستمر لتحقيق الكفاءة والمهارة المطلوبة	X2.4
0.75	2.36	تقيس المنظمة جودة وتنظيم العمليات الداخلية	X2.5
0.69	1.64		المجموع X2

المصدر : من إعداد الباحثة باستعمال معطيات SPSS

يتضح من نتائج الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للمتغير يساوي 1.64 والانحراف المعياري يقدر ب 0.69 أي أن المؤسسات محل الدراسة تطبق طريقة المراقبة المتعددة الأبعاد في إدارة الموارد البشرية حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور اقل من المتوسط الحسابي الافتراضي لأداة القياس الذي قدر ب 1.66 وهو يقع في المجال المخصص للإجابة ب "نعم" [1-1.66] نلاحظ أيضا أن المتوسط الحسابي ل (X2.1 - X2.2 - X2.3) يقع في حدود المجال المحدد للإجابة ب "نعم" [1-1.66] حيث قدر المتوسط على التوالي ب 1.58 - 1.50 - 1.52 أي أن المؤسسات محل الدراسة تضع إستراتيجية للتحكم في التكاليف من خلال مراقبة تكاليف إدارة الموارد البشرية لتحقيق اقل تكلفة ممكنة ولكنها تركز على مراقبة تكاليف الابتكار والتطوير. أما بالنسبة للعبارة الخاصة ب (X2.4 - X2.3) فتراوح بين 2.47 و 2.36 وهذه المتوسطات تقع في المجال المخصص للإجابة ب "لا" [2.34 - 3] ومن خلال تحليل العبارات والأجوبة الخاصة بهذه العبارات فيبين لنا أن المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بتطبيق المراقبة على تكاليف التكوين والتحسين المستمر ولا تراقب أداء العمليات الداخلية .

2) تحليل و اختبار تباين المؤسسات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة

يتضمن هذا الجزء قياس التباين في تبني متغيرات الدراسة التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الأولى وما تفرع عنها من فرضيات فرعية وتنص الفرضية الرئيسية الأولى على انه (تباين المؤسسات محل الدراسة حسب خصائصها في تبني متغيرات الدراسة) الفرضية الصفرية H0: لا تباين المؤسسات محل الدراسة حسب خصائصها في تبني تطبيق أدوات المراقبة الموارد البشرية الفرضية البديلة H1 : تباين المؤسسات محل الدراسة حسب خصائصها في تبني تطبيق أدوات المراقبة الموارد البشرية من اجل اختبار التباين تم استعمال اختبار التباين الأحادي بين تطبيق أدوات مراقبة أداء الموارد البشرية وبعض خصائص المؤسسة (الحجم، الملكية، نطاق السوق، امتلاك شهادة الايزو 9001، امتلاك شهادة الايزو 14001) كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (07): اختبار التباين الثاني

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	
0.547	0.323	45	الحجم
0.458	0.358	45	الملكية
0.053	0.943	45	نطاق السوق
0.392	0.752	45	امتلاك شهادة الايزو 9001

المصدر : من إعداد الباحثة باستعمال معطيات SPSS

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول السابق نلاحظ ما يلي :

بالنسبة لمتغير الحجم : قدرت قيمة F ب 0.323 و بمستوى دلالة يساوي 0.547 أي أكبر من 0.05 وبالتالي هناك تباين في تبني أبعاد تطبيق أدوات مراقبة أداء الموارد البشرية وحجم المؤسسة

بالنسبة لمتغير الملكية : قدرت قيمة F ب 0.358 و بمستوى دلالة يساوي 0.458 أي أكبر من 0.05 وبالتالي هناك تباين في تبني أبعاد تطبيق أدوات مراقبة أداء الموارد البشرية وطبيعة ملكية المؤسسة

بالنسبة لمتغير نطاق السوق : قدرت قيمة F ب 0.943 و بمستوى دلالة يساوي 0.053 أي أكبر من 0.05 وبالتالي هناك تباين في تبني أبعاد تطبيق أدوات مراقبة أداء الموارد البشرية وطبيعة السوق الذي تنشط فيه المؤسسة

بالنسبة لمتغير امتلاك شهادة الايزو 9001 : قدرت قيمة F ب 0.752 و بمستوى دلالة يساوي 0.392 أي أكبر من 0.05 وبالتالي هناك تباين في تبني أبعاد تطبيق أدوات مراقبة أداء الموارد البشرية وخصائص المؤسسة

من نتائج المتغيرات السابقة يتضح لنا وجود تباين بين تبني أبعاد تطبيق أدوات مراقبة أداء الموارد البشرية وخصائص المؤسسة وبالتالي فأنا نرفض الفرضية المبدئية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تباين بين خصائص المؤسسات المدروسة وتطبيق أدوات مراقبة أداء الموارد البشرية.

3) تحليل واختبار علاقة الارتباط بين تطبيق أدوات مراقبة الموارد البشرية وقيادة أداء الموارد البشرية

بعد القيام بعملية وصف وتشخيص متغيرات الدراسة واستكمالاً لهذه العملية لا بد من التعرف على العلاقة بين تطبيق أدوات مراقبة الموارد البشرية وقيادة أداء الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة

تحديد العلاقة سيتم من خلال استعمال مجموعة من الأدوات الخاصة بالتحليل الإحصائي والتي تساعد في تفسير العلاقة من خلال تحديد علاقة الارتباط بين متغيرات أدوات مراقبة ومتغيرات أداء ثم تحديد الارتباط الكلي الموجود

سيتم قياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة من خلال استخدام معامل الارتباط PEARSON لتوضيح مدى وجود علاقة خطية (درجة الارتباط الخطي) بين المتغيرين واتجاه هذه العلاقة الذي يكون بين (1) و (-1) والإشارة الموجبة تعني أن العلاقة طردية أما الإشارة السالبة تعني أن العلاقة سلبية بين المتغيرين

استعمل معامل الارتباط من اجل اتخاذ القرار حول ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثانية " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات مراقبة الموارد البشرية وقيادة أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الجزائرية"

فرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط بين تطبيق أدوات مراقبة الموارد البشرية وقيادة أداء الموارد البشرية

فرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباط بين تطبيق أدوات مراقبة الموارد البشرية وقيادة أداء الموارد البشرية

من اجل قبول الفرضية الفرعية الثالثة قامت الباحثة باختبار قيمة معامل الارتباط عند مستوى المعنوية 0.05 أي 5% أدوات مراقبة الموارد البشرية (X) وقيادة أداء الموارد البشرية (Y) موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (08): نتائج علاقات الارتباط بين تطبيق أدوات مراقبة الموارد البشرية وقيادة أداء الموارد البشرية

مؤشرات أداء الموارد البشرية					Y	X مراقبة الموارد البشرية معامل الارتباط
Y5	Y4	Y3	Y2	Y1		
0.346	0.339	0.360	0.552	0.597	0.440	
0.018	0.021	0.014	0.000	0.000	0.002	مستوى الدلالة

المصدر : من إعداد الباحثة باستعمال معطيات SPSS

يشير الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين تطبيق مراقبة أداء الموارد البشرية X وقيادة أداء الموارد البشرية Y حيث بلغ معامل الارتباط 0.440 وتشير هذه القيمة إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تطبيق أدوات مراقبة الموارد البشرية وقيادة أداء الموارد البشرية، أما مستوى الدلالة يساوي 0.002 وهو أقل من 0.05 وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين محور أدوات مراقبة أداء الموارد البشرية ومحور قيادة أداء الموارد البشرية نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تطبيق أدوات مراقبة أداء الموارد البشرية X وتحقيق التعلم والنمو وسرعة التأقلم مع البيئة الرقمية والتكنولوجية المعاصرة Y1 حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.597 و بمستوى دلالة 0.000 أي أقل من 0.05 ومما تقدم يتضح وجود عدد قليل من المؤسسات الصناعية الجزائرية التي تهتم بتطبيق المراقبة على أداء إدارة الموارد البشرية لقياس مدى مساهمتها في تحقيق التعلم والنمو بالجودة المطلوبة.

كما نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تطبيق أدوات مراقبة أداء الموارد البشرية X ومحور الأرباح والحصة السوقية Y2 حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.552 و بمستوى دلالة 0.000 أي أقل من 0.05 ومما تقدم يتضح قلة اهتمام المؤسسات الصناعية الجزائرية بتطبيق المراقبة على أداء إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يساهم في رفع الحصة السوقية من خلال التميز بالجودة والابتكار والتطور.

نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين تطبيق المراقبة على أداء إدارة الموارد البشرية X والتحكم في تكاليف الموارد البشرية تحقيق العلاقة (تكلفة/قيمة) Y3 حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.360 و بمستوى دلالة 0.014 أي أقل من 0.05 ومما تقدم يتضح عدد قليل جدا من المؤسسات الصناعية الجزائرية التي تهتم بتطبيق المراقبة على أداء إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يساهم في تحقيق التحكم في تكاليف الموارد البشرية والتي تساهم بدورها في رفع مستوى الأرباح وخفض مستوى التكاليف من خلال الاحتفاظ بالمواد البشرية المولدة للقيمة والتخلي عن الأفراد والوظائف التي لا تشكل قيمة للمؤسسة.

نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين تطبيق تكاليف المراقبة على أداء إدارة الموارد البشرية X ومحور الابتكار والتطوير Y4 حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.339 و بمستوى دلالة 0.014 أي أقل من 0.05 ومما تقدم يتضح أيضا قلة عدد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تهتم بتطبيق أدوات المراقبة على أداء إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يساهم في تحقيق الابتكار والتطوير على مستوى المؤسسة .

نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المراقبة على أداء إدارة الموارد البشرية X ومحور المهارة وكفاءة الأداء الوظيفي Y5 حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.346 و بمستوى دلالة 0.018 أي أقل من 0.05 ومما تقدم يتضح أن عدد قليل من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تهتم بتطبيق المراقبة على أداء إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يساهم في تحقيق الكفاءة في الأداء .

4) قياس اثر تطبيق أدوات مراقبة وقياس أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء الموارد البشرية

سيتم قياس اثر تطبيق أدوات مراقبة أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء الذي تضمنته الفرضية الرئيسية الثالثة وما تفرع عنها من فرضيات فرعية و قد استخدمت الباحثة لهذا الغرض تحليل نموذج الانحدار البسيط والذي عن طريقه سيتم تحديد تأثير تطبيق أدوات مراقبة أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء الموارد البشرية.

أيضا سيتم استخدام معامل التفسير R^2 الذي يستخدم لقياس مقدار مساهمة تطبيق أدوات مراقبة وقياس أداء الموارد البشرية لتفسير التغيرات التي تطرأ على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الجزائرية

من اجل اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط استخدمت الباحثة قيمة احصاءة الاختبار (t) ومستوى الدلالة لها ومقارنته بمستوى الدلالة 0.05 ، وذلك من اجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة ومدى صحتها التي تنص على (وجود علاقة تأثير

معنوي ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات مراقبة أداء الموارد البشرية و تحسين أداء الموارد البشرية) من خلال اختبار الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H0: عدم وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لتطبيق أدوات مراقبة أداء الموارد البشرية و تحسين أداء الموارد البشرية

الفرضية البديلة H1: وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لتطبيق أدوات مراقبة أداء الموارد البشرية و تحسين أداء الموارد البشرية

من اجل قبول الفرضية الفرعية من عدمها تم استخدام اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) : الانحدار الخطي بين (y- x)

sig	t	R ²	R	X	(Constant)	تطبيق أدوات مراقبة أداء الموارد البشرية X
				β1	β0	
0.014	2.612	0.143	0.375	0.380	1.252	أداء الموارد البشرية Y

المصدر : من إعداد الباحثة باستعمال معطيات SPSS

من خلال الجدول السابق يمكن كتابة صيغة المعادلة كالتالي : $Y=1.252 + 0.380 X$

حيث Y تمثل المتغير المعتمد أي التابع (أداء الموارد البشرية)

و X تمثل المتغير المستقل (تطبيق أدوات مراقبة أداء الموارد البشرية)

يتضح من خلال الجدول أن قيمة t و هي قيمة احصاءة الاختبار تساوي 2.612 ومستوى الدلالة لها يساوي 0.014 وهو اقل من 0.05 لهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة (وجود انحدار خطي) أي أن تطبيق أدوات مراقبة أداء الموارد البشرية له تأثير على أداء الموارد البشرية

من الجدول يتضح أيضا أن معامل التفسير R² بلغت قيمته 0.143 أي أن تطبيق أدوات مراقبة أداء الموارد البشرية يؤدي إلى 14.3% من التغيرات التي تطرأ على تغير أداء الموارد البشرية ، أما النسبة المتبقية 85.7% فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى خارج مجال الدراسة .

يتضح من خلال هذا البحث أن تغير مفهوم قياس الأداء التقليدي الذي كان يعتمد على تعظيم الأرباح من خلال الاهتمام بالمؤشرات المالية إلى منهج حديث في قياس الأداء يدمج كل المؤشرات المالية وغير المالية في عملية القياس والتركيز الاستراتيجي المرتبط بالعملاء بمختلف أنواعهم، وتحليل المشاكل من خلال تقسيم عمل المنظمة في شكل مهام وأنشطة والاعتماد في التحليل على منطق (عمل - مورد)، بالإضافة إلى تحديد زمن الدورة لضمان أن متطلبات العملاء تقدم بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب.

كما يتضح أن في بطاقة الأداء المتعددة الأبعاد تبقى الأهداف المالية هي الهدف النهائي ورأس مال البشري والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والمسؤولية الاجتماعية هي وسيلة لتحقيق الأهداف المالية، حيث نجد المهارة البشرية تسمح بالتطوير التنظيمي وتحسين العمليات الداخلية والتي تساهم كلها في تحسين الإنتاج وبالتالي تحقيق رضا العملاء وفي الأخير خدمة الأهداف المالية، وهذا ما قام به NORTON ET CAPLAN من خلال الربط بين المؤشرات القبلية والمؤشرات البعدية من خلال العلاقة السببية (سبب/نتيجة) للمؤشرات " المالية - العملاء - التنظيمية - البشرية - البيئية والاجتماعية"

وتعتبر هندسة القيمة أداة مهمة للإدارة في سعيها لتسيير التكاليف والأرباح بطريقة إستراتيجية عن طريق التأكد من أن المنتج يمكن إنتاجه بأقل تكلفة ممكنة، وعليه يمكن تسعيره بشكل تنافسي من خلال تحديد مصادر القيمة، ويعتبر التحسين المستمر عاملاً أساسياً للتطوير المستدام لجودة أداء المنظمة وآلية لبناء المعارف الجديدة بواسطة الإبداع ومشاركة العمال، ويعتبر مبدأ أساسياً للقضاء على الانحرافات في الأداء وهي إحدى تقنيات إدارة الإستراتيجية

وبالتالي نظام التشخيص والقيادة والسيطرة من خلال المراقبة لا يقتصر على حساب التكاليف وإنما تحديد الأنشطة المنتجة للقيمة وغير المنتجة للقيمة، أي تحديد الأنشطة التي لها تأثير حقيقي على كفاءة الأداء، حيث أصبحت المراقبة تساهم في إعادة تصميم المنتج أو إعادة تنظيم المنظمة وإعادة هندسة الوظائف من خلال تحليل وتوصيف الوظائف ثم تحديد الأنشطة والعمليات وتشخيص قيمتها إذا كانت مولدة للقيمة أم لا وعلى أساس هذا التشخيص يتم إلغاء الأنشطة غير المولدة للقيمة.

النتائج الخاصة بفرضيات البحث:

الفرضية الأولى التي كانت حول افتراض وجود تباين بين المؤسسات محل الدراسة حسب خصائصها في تبني متغيرات الدراسة حيث تبين من خلال النتائج وجود تباين بين تبني أبعاد تطبيق أدوات مراقبة أداء الموارد البشرية وخصائص المؤسسة.

أما الفرضية الثانية الخاصة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات مراقبة الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الجزائرية فنتائج الدراسة التحليلية بينت وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تطبيق أدوات مراقبة أداء الموارد البشرية وقيادة أداء الموارد البشرية حيث بلغ معامل الارتباط 0.440، وهذا راجع إلى خصائص العينة المدروسة وبيئة الأعمال الجزائرية.

أما الفرضية الثالثة التي كانت حول افتراض وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات مراقبة أداء الموارد البشرية وتحسين أداء الموارد البشرية، فتبين من خلال الدراسة التحليلية باستعمال الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة تأثير ضعيفة فتطبيق أدوات مراقبة أداء الموارد البشرية له تأثير على أداء الموارد البشرية بقيمة 0.143 أي تطبيق أدوات مراقبة أداء الموارد البشرية يؤدي إلى 14.3% من التغيرات التي تطرأ على تغير أداء الموارد البشرية، أما النسبة المتبقية 85.7% فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى خارج مجال الدراسة.

كما ساهم هذا البحث في توضيح الجانب النظري لمراقبة أداء الموارد البشرية باستخدام التقييم المتعدد الأبعاد وهندسة القيمة ودراسة الواقع العملي لتطبيق هذه المفاهيم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث حاولنا توضيح أهمية تطبيق أدوات المراقبة في رفع الأداء الموارد البشرية وبذلك تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والمقترحات سنعرضها فيما يلي:

النتائج العامة :

- يختلف سلوك المؤسسات الاقتصادية حسب الخصائص المميزة لها من حيث (الحجم، نطاق السوق المستهدف، الملكية، الالتزام بالمعايير العالمية للجودة حسب عدد شهادات الايزو المتحصل عليها..) والتي يكون لها تأثير على توجهات المنظمة في مجال الرؤية الإستراتيجية وعملية التسيير وتحسين الأداء والاهتمام بالعملاء من خلال القيمة المقدمة لهم.
- الأداء الأمثل يقابله مستوى أدنى من التكاليف ويتحقق ذلك باستعمال أدوات المراقبة المناسبة التي تعمل على تحديد العناصر غير المولدة للقيمة التي يمكن التخلي عنها وبالتالي ينخفض مستوى التكاليف ويرتفع مستوى الأرباح على المدى الطويل.
- توجد علاقة ترابط و تكامل بين تطبيق أدوات المراقبة وتحسين الأداء الموارد البشرية من خلال متابعة المؤشرات المالية المتعلقة بالتكاليف والأرباح والمؤشرات غير المالية المتعلقة برضا العمال والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة .
- تمثل عملية المراقبة حجر الأساس في عملية التسيير وتنفيذ الإستراتيجية من خلال متابعة انحراف الأداء المخطط عن الأداء المحقق.
- تحقيق ميزة تنافسية من خلال التميز بالجودة والتكلفة يكون من خلال تطبيق أدوات المراقبة المناسبة على التكاليف والجودة من اجل ضمان استدامة الميزة التنافسية، فالميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على الأداء المتفوق مقارنة بالمنظمات الأخرى من خلال إنتاج سلع أو خدمات أكثر كفاءة وفعالية عن منافسيها .
- تطبيق أدوات المراقبة واعتبارها أداة مساهمة في تحسين الأداء يرتبط بالثقافة السائدة في المنظمة ونظرتها للمستقبل.
- المراقبة هي عملية مستمرة ومنهجية ومنظمة تتم من خلال تطبيق مجموعة من الوسائل المختلفة التي يرتبط استعمالها مع نوع الأهداف المحددة في الإستراتيجية وطبيعة الأداء المستهدف.
- نجاح مهمة المراقبة يعتمد أيضا على نوعية الموارد البشرية المتوفرة مع ضرورة التكوين (التدريب) المستمر من اجل التلاؤم مع احدث الوسائل والأدوات المستعملة .
- من اجل الحفاظ على مستوى الأداء المتميز في السوق يجب توفير الوسائل المالية الضرورية من اجل القيام ببرامج التكوين الضرورية لتحديد المعارف والاتصال الدائم مع الجامعات و الهيئات الدولية من اجل التعرف على مستجدات البيئة الحالية.

التوصيات :

من خلال الدراسة السابقة تم التوصل إلى التوصيات التالية :

- يجب أن يؤخذ الأداء الموارد البشرية بعين الاعتبار عند وضع الإستراتيجية وتوضيح أساليب التنفيذ والمراقبة.
- خلق ثقافة تحسين الأداء في المنظمة واقتناع الأفراد بما يساعدها في بلوغ أهدافها لان تحقيق الأداء المتميز يكون بمشاركة كل الأفراد داخل المنظمة فتحقيق القيمة للأطراف المعنية مسؤولية الجميع من خلال مشاركة كل الأقسام والوحدات في رفع الأداء.
- الاهتمام بالموارد البشرية وتطوير العلاقات معهم لرصد احتياجاتهم ومحاولة تليتها.
- ضرورة تغيير نظرة المؤسسات التي تهتم بالشركاء إلى الاهتمام بجميع الأطراف المعنية الأخرى(العملاء، الموردون، العمال.....) بسبب علاقة المنفعة المتبادلة بين الأطراف المعنية والمؤسسة .
- الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره عنصر حرج في إدارة أداء المؤسسة واستخدام التكوين المستمر لتطوير قدراتهم.

- تشجيع المؤسسات على تحقيق المسؤولية الاجتماعية التي تدعم الأداء وذلك من خلال المؤتمرات والندوات التعليمية لنشر الوعي بضرورة الالتزام بالأداء الاجتماعي للمؤسسات في السوق.
- وجوب تحقيق علاقة منفعة تبادلية مع العمال تسمح بزيادة إمكانية كل منهما في رفع القيمة، فجودة الموارد البشرية هي انعكاس مستوى جودة أداء المؤسسة لذا يجب التحقق من أن المورد البشري يمتلك القدرة والكفاءة على توفير مستوى الجودة المطلوب ومشاركته في تحديد الأهداف لان أداء المورد البشري وجودته يؤثر على أداء المنظمة .
- مراعاة المبادئ العامة للتنظيم مع ضرورة وضع الأفراد المناسبين في المكان المناسب ووضع إجراءات عمل واضحة وتحديد الوظائف والمسؤوليات، وكذلك حفظ السجلات والوثائق بطريقة مناسبة تتماشى مع التطورات التكنولوجية الحديثة ، وتوفير نظام معلومات يسهل عملية الاتصال الداخلي والخارجي .

- ¹ PHILIPPE KOTLER, KEVIN KELLER, DELPHINE MANCEAU, marketing management , édition PEARSON , France, 2012, P 210
- ² FRANCOISE GIRAUD, OLIVIER SAULPIC, GERARD NAULLEAU, et autre, contrôle de gestion et pilotage de la performance, édition GUALINO, France, 2005, P 88
- ³ وائل محمد صبحي إدريس – طاهر محسن منصور الغالي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر، الاردن، 2009، ص 114
- ⁴ BRIGITTE DORIATH, contrôle de gestion en 20 fiches, édition DUNOD, France, 2008, p 129
- ⁵ STEPHANE BAILAND, ANNE-MARIE BOUVIER, management des entreprises, édition DUNOD, paris, 2018, P 15
- ⁶ DENIS MALHO, DOMINIQUE FERNANDEZ, tableau de bord outil de performance, édition EYROLLES, france, 2009, P 53
- ⁷ H.FAYOL, administration industrielle et générale, édition DONOD, paris, 2006, P 44
- ⁸ GILLES BAROUCH, améliorer votre efficacité, édition AFNOUR, France, 2010, p 66
- ⁹ HENRI BOUQUIN, CATHERINE KUSZLA, le contrôle de gestion, presse universitaire , France, 1^{ère} édition novembre 1986 10^{ème} édition janvier 2014 , p 27
- ¹⁰ *الاهداف هي صورة لحالة مستقبلية مرغوبة تحاول المنظمة تحقيقها .
- ¹¹ SABINE SEPARI, GUY SOLLE, management et contrôle de gestion DSCG 3, édition DUNOD, paris, 2009, P 78
- ¹² SABINE SEPARI, GUY SOLLE, management et contrôle de gestion DSCG 3 édition DUNOD, paris, 2009, P 78
- ¹³ DENIS MOLHO, DOMINIQUE FERNANDEZ., tableau de bord outil de performance, édition EYROLLES, france, 2009, P 12
- ¹⁴ LAURENT CAPPELLETTI, contrôle de gestion immatériel, édition DUNOD, paris, 2012, p 25
- ¹⁵ SARA JOUVEN, AMETIE GONCALRES, XAVIER CAPRONNIER, le contrôle de gestion sociale , édition DUNOD ,France , 2003 , P 21
- ¹⁶ ZOUHIR DJERBI, ZAVIER DURAND, CAROLINE SELMER, management et contrôle de gestion , édition EYROLLES, France , 2013, P 35
- ¹⁷ Angèle RENAUD, l'articulation des indicateurs environnementaux entre contrôle diagnostique et contrôle interactif , article 6^{ème} congrès du RIODD 16-17 JOIN 2011 LUXEMBURG, P 3
- ¹⁸ FANA RASOLOFO-DISTLER , conception d'un system de tableaux de bord intégration de développement durable , une démarche qui articule méthode OVAR et BSC , revue contrôle et stratégie France, 27MAI 2010, p 8
- ¹⁹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي ، المكتبة العصرية، مصر، 2009 ، ص 38
- ²⁰ NICOLAS BERLAND , mesurer et piloter la performance , E-book www.management.free.fr , paris,2009 , P 123
- ²¹ GREGORY WEGMANN, les tableaux de bord stratégiques –analyse typologique proposition d'un guide de mise en place et description d'un processus d'élaboration, paris 1- Orsay ,2012,p 5
- ²² HENRI BOUQUIN, CATHERINE KUSZLA, le contrôle de gestion presse universitaire de France, 1^{ère} édition novembre 1986 10^{ème} édition janvier 2014 , p 531
- ²³ NICOLAS BERLAND ,op,cit P 126
- ²⁴ GREGORY WEGMANN, les tableaux de bord stratégiques une instrumentation du contrôle de gestion (stratégique concepts, instrumentation et enquête), 22^{ème} congrès de l'AFC, mai 2011, France, P 6
- ²⁵ توفيق محمد عبد المحسن ، الاتجاهات الحديثة في الجودة و القياس باقة الأداء المتوازن ، دار الفكر العربي ، مصر ، 2008، ص 73
- ²⁶ محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005 ،ص 162
- ²⁷ NICOLAS BERLAND , op, cit, p 126
- ²⁸ محمد الصريفي، إدارة التسويق ، المؤسسة الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، 2009، ص 299
- ²⁹ RENE LEFEBUR, GILLES VENTURI, gestion de la relation client, édition EYROLLES, France, 2005, P 117
- ³⁰ HELENE LORING , et autre, contrôle de gestion, 3^{ème} édition DUNOD, paris, 2008, P160
- ³¹ LACHMANN.J, le financement des stratégies de l'innovation, édition economica, paris ,1993 p 22
- ³² NICOLAS BERLAND, YVES DERONGE, contrôle de gestions perspectives stratégiques et managériales, édition PEARSON, France , 2010, P 33
- ³³ FAROUK HEMICI, CHRISTOPHE HENOT, PHILIPPE RAIMBOURG, contrôle de gestion, édition BREAL, France, 2017,P 23
- ³⁴ NICOLAS BERLAND, YVES DERONGE, contrôle de gestions perspectives stratégiques et managériales,op.cit, P506
- ³⁵ JEAN LOUISS GIORDANO, l'approche qualité perçue, édition l'organisation, paris, 2006, P309
- ³⁶ XAVIER BUIN, FRENGOIS-XAVIER SIMON , les nouveaux visages du contrôle de gestion 3^{ème} édition, édition DUNOD, paris, 2009, P171
- ³⁷ NICOLACE BERLAND, FRONCOIS-XAVIER SIMON, le contrôle de gestion et mouvement , édition EYROLLES, France , 2010 , p 250
- ³⁸ محمد عبد الوهاب العزاوي، ادارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الاردن، 2015 ،ص 64

- ³⁹ JEAN LOUISS GIORDANO, l'approche qualité perçue, édition l'organisation, paris, 2006, P12
- ⁴⁰ حيدر علي المسعودي ، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا ، دار اليازدي للنشر ، الأردن ، 2010، ص 172
- ⁴¹ STEPHANE BAILAND, ANNE-MARIE BOUVIER, management des entreprises, édition DUNOD, paris, 2008, P 63
- ⁴² عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2005، ص 60
- ⁴³ www.afnor.fr rapport ' qualité et contrôle de gestion ' 2011
- ⁴⁴ Laur Lavorata , marketing durable , édition Bréal, paris ,2010p12 .
- ⁴⁵ FARID BADDACHE, le développement durable, édition EYROLLES, France , 2010 , p14
- ⁴⁶ Michel JONQUIERES , le manuel du management environnementale, audits et indicateurs environnementaux, colloque sur la place de la dimension européenne dans la comptabilité contrôle audit , Strasbourg , France , 2009 P 12
- Alain Cheveau, Jean. J. Rosé, L'entreprise responsable, , L'entreprise responsable- Edition d'organisation – Paris, 2003,p27 ⁴⁷
- ⁴⁸ LAURENT CAPPELLETTI, le contrôle de gestion socioéconomique de la performance (enjeux , conception , et implantation), revue finance – contrôle stratégie , volume 9n°01 mars 2006 , p 137
- ⁴⁹ DENIS MOLHO , DOMINIQUE FERNANDEZ, tableau de bord outil de performance, édition EYROLLES, france, 2009,p 104
- ⁵⁰ LAURENT CAPPELLETTI, le contrôle de gestion socioéconomique de la performance (enjeux , conception , et implantation), revue finance – contrôle stratégie , volume 9n°01 mars 2006 , p 142
- ⁵¹ ZOUHIR DJERBI, ZAVIER DURAND, CAROLINE SELMER, management et contrôle de gestion ,op.cit , P 95
- ⁵² عبد الغفار حنفي ، إدارة موارد الإمداد المشتريات و المخازن ، الدار الجامعية ، مصر ، 2007، ص 19
- ⁵³ CARTIER MANUEL et autre , maxi fiches de stratégie ,édition DUNOD , PARIS , 2010, P 18