

نظام لوحات القيادة الحديث ودوره في تقييم الأداء المستدام  
دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة

The modern dashboard system and its role in evaluating sustainable performance- Case  
Study of Phosphate Mines Company Tebessa

أ.د. بريكة السعيد

جامعة أم البواقي، الجزائر.

saidbrika2018@gmail.com

تاريخ التسليم: 2018/05/29، تاريخ التقييم: 2018/06/13، تاريخ القبول: 2018/06/14

ط.د. خلف الله كريم\*

جامعة أم البواقي، الجزائر.

karimkhaldfallah39@yahoo.fr

**Abstract :**

The use of the management scoreboard as a management control tool has recently begun to spread in many institutions because of its simplicity and ease. Which attracts attention about the scoreboard is that it depends on a number of important indicators and basic information about the activities of the institution, which basically allows to make the right decisions And achieve the objectives. And in the context of sustainable development, the scoreboard system is important, particularly with regard to performance measurement, so that it should adapt this tool to the principles of sustainable development, To shift its role from simply financial measuring of performance to measuring overall performance to measure of sustainable performance, including its dimensions: economic, social and environmental.

**Keywords:** scoreboard system, sustainable development, sustainable performance.

**ملخص :**

إن استعمال لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير بدأ ينتشر مؤخرا في كثير من المؤسسات نظرا لبساطتها وسهولتها. وما يلفت النظر للوحة القيادة أنها تعتمد على مجموعة من المؤشرات المهمة والمعلومات الأساسية المتعلقة بنشاط المؤسسة، والتي تسمح بشكل أساسي باتخاذ القرارات الرشيدة وتحقيق الأهداف المسطرة. و في إطار التنمية المستدامة تعد لوحات القيادة من الأهمية بمكان سيما فيما يتعلق بقياس الأداء، لذا كان من الواجب تكيف هذه الأداة مع مبادئ التنمية المستدامة، لينتقل دورها من مجرد قياس الأداء المالي إلى قياس الأداء الشامل بأبعاده الثلاث: الاقتصادي، الاجتماعي و البيئي.

**الكلمات المفتاحية:** نظام لوحات القيادة،

التنمية المستدامة، الأداء المستدام

\* المؤلف المراسل: كريم خلف الله ، الإيميل: [karimkhaldfallah39@yahoo.fr](mailto:karimkhaldfallah39@yahoo.fr)

**مقدمة:**

إن نظام مراقبة التسيير يعتبر من الأنظمة الهامة التي أدخلت على التسيير العام للمؤسسات، فهو النظام المحكم الذي يقوم بقياس و تقييم عمليات التسيير من أجل ضمان تسيير ما خططته المؤسسة والوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها، كما أن الهدف الرئيسي لمراقبة التسيير هو ضمان تحسين ظروف التسيير و توجيه المؤسسة إلى ما تسعى إليه في المستقبل من أهداف و استراتيجيات. و لكن في ظل اقتحام مفهوم التنمية المستدامة عالم المؤسسات تغيرت قواعد مراقبة التسيير لتخضع لمبادئ التنمية المستدامة و تنتقل من مجرد قياس الأداء المحاسبي و المالي إلى قياس و تقييم الأداء الشامل. و لعل من أهم الأدوات الفعالة التي تعتمد عليها مراقبة التسيير في عملية القياس لوحات القيادة التي تسمح بمتابعة و تحسين كل مستويات العمل و القرار في الوقت المناسب سواء من الناحية المالية أو من الناحية غير المالية، و تساعد على التحكم في الأداء الشامل و المستدام للمؤسسة، و تعكس الحاضر من أجل التنبؤ بالمستقبل، و ذلك بالاعتماد على مؤشرات دقيقة مستقاة من أنظمة معلوماتية فعالة و متينة.

**– إشكالية البحث:**

تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة داخل المؤسسات الاقتصادية، نظراً لما تضيفه للرقابة على المؤسسات من خصائص و مميزات خاصة في ظل اقتحام مفهوم التنمية المستدامة عالم المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال قدرة هذا النظام (مراقبة التسيير) على ترشيد و توجيه المؤسسة باستعمال أدوات فعالة لقياس و تقييم الأداء من خلال كشف الانحرافات و معرفة أسبابها و اقتراح الحلول الممكنة لذلك، من أهم هذه الأدوات نظام لوحة القيادة المدمج لأبعاد التنمية المستدامة. و بناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الآتي:

– ما مدى كفاءة و فعالية نظام لوحات القيادة في قياس و تقييم الأداء في ظل تبني المؤسسة الاقتصادية لمبادئ التنمية المستدامة؟

و انطلاقاً من هذا السؤال يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هو الوجه الجديد الذي أصبحت تتميز به مراقبة التسيير في إطار تبني و إدماج المنظمات لمبادئ التنمية المستدامة؟

2- بماذا يتميز نظام لوحات القيادة المدمج لأبعاد التنمية المستدامة عن النظام التقليدي؟

3- ما النتائج التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات باعتمادها لنظام لوحات القيادة المدمج لأبعاد التنمية المستدامة في قياس الأداء المستدام؟

**– فرضيات البحث:**

استناداً إلى مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

1- انتقل دور مراقبة التسيير في إطار التنمية المستدامة من مجرد تحليل و تقييم الأداء المالي و المحاسبي إلى تقييم الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة: الاقتصادي، الاجتماعي و البيئي، بالاعتماد على أنظمة حديثة للقياس.

2- نظام لوحات القيادة التقليدي لم يعد قادرا على إعطاء صورة متكاملة و شاملة عن أداء المنظمات الحديثة، لذا قامت هذه الأخيرة بتطوير هذا النظام و ابتكار أنظمة أخرى لغرض قياس الأداء الشامل بأبعاده الثلاثة، باعتماد المؤشرات المالية و غير المالية، بالإضافة إلى الاهتمام بالأبعاد الاجتماعية و البيئية.

3- سيؤدي انتهاج المؤسسة محل الدراسة للتنمية المستدامة إلى تحسين الأداء و خلق القيمة المستدامة، كما أن اعتمادها لنظام لوحات القيادة المدمجة لمبادئ التنمية المستدامة سيساهم في قياس الأداء الشامل و كشف مسببات ضعف الأداء و تقديم التصحيحات الضرورية التي تسمح بتحسين أدائها.

#### - أهمية البحث:

وتبرز أهمية البحث أيضا من خلال التحولات التي عرفتها أدوات مراقبة التسيير في ظل اقتحام مفهوم التنمية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، حيث إن دراسات عديدة تعرضت لنظام مراقبة التسيير و أدواتها، و دراسات عديدة أخرى تعرضت للتنمية المستدامة و كيفية إدماج أبعادها في المؤسسة الاقتصادية، كل منهما على حدة، إلا أن القليل جدا منها تعرض للإطارين معا، لذا فهذه الدراسة تتناول أحد أهم أدوات مراقبة التسيير و مبدأ عملها في إطار ضوابط التنمية المستدامة.

#### - أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تبيان مدى أهمية إدماج أبعاد التنمية المستدامة في أنظمة قياس الأداء عموما، و نظام لوحات القيادة خصوصا، كما يهدف إلى:

1. تبيان القاسم المشترك بين نظام مراقبة التسيير و التنمية المستدامة.
2. تبيان أهمية قياس الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.
3. التعريف بنظام لوحات القيادة المدمج لأبعاد التنمية المستدامة.
4. قياس و تقييم الأداء المستدام في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات بتبسة (للفترة 2010) نظرا لدورها في كل من المجالين الاقتصادي و الاجتماعي و للأثر البيئي المترتب على نشاطها الإنتاجي.

#### - منهجية البحث:

تماشيا مع طبيعة الموضوع و الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي لعرض ما هو متوفر أكاديميا من معلومات عن الموضوع خاصة فيما يتعلق بنظام مراقبة التسيير و مفهوم التنمية المستدامة و العلاقة بينهما، و كذا فيما يتعلق بنظام لوحات القيادة كأحد أدوات مراقبة التسيير، و الأسلوب التحليلي للبيانات المتعلقة بدراسة حالة المؤسسة محل الدراسة قصد التعرف على واقعها و مستوى أداءها. و لإنجاز هذا البحث و معالجة إشكاليته تم تقسيمه إلى جزئين: جزء نظري و جزء تطبيقي، حيث تم الاعتماد في إعداد الجزء النظري على قائمة متنوعة من الكتب و الدوريات الحديثة المتخصصة و بعدة لغات

(العربية، الفرنسية و الانجليزية) بالإضافة إلى مواقع للانترنت. أما بالنسبة للجزء التطبيقي فقد تم تجميع البيانات من مختلف مديريات و مصالح المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى التقارير السنوية و القوائم المالية للمؤسسة و موقعها على شبكة الانترنت.

### **I- قياس الأداء الشامل في إطار التنمية المستدامة**

#### **I-1 التنمية المستدامة**

ورد مفهوم التنمية المستدامة لأول مرة وبشكل مؤسس في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية عام 1987 لرئيسة وزراء النرويج **Brundtland** في تقرير بعنوان (مسيرنا المشترك) كالتالي: "التنمية المستدامة هي التنمية التي تلبي حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجاتهم" (Alain Jounot, 2004, p.03).

#### **I-2 الوجه الحديث لمراقبة التسيير في ظل التنمية المستدامة**

تهتم مراقبة التسيير التقليدية بتقييم الأداء المالي، بينما و في ظل تبنى المؤسسة لمبادئ التنمية المستدامة تعدى دور مراقبة التسيير لأبعد من ذلك، فأصبحت تهتم حديثاً بقياس الأداء الاجتماعي و البيئي، أي أن الأداء وفق الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة يطلق عليها الأداء الشامل، فأصبح دور مراقبة التسيير الحديث تقييم الأداء الشامل و المستدام.

و في ظل زيادة الوعي و تطور أذواق المستهلكين و زيادة وعي مختلف المؤسسات بالتحديات الاجتماعية و البيئية المفروضة، فإن دور المؤسسة في المجتمع قد توسع، و وظيفتها لم تعد منحصرة فقط في تحقيق الأهداف المالية في الأجل القصير و المتوسط لأجل إرضاء المساهمين، و لكنها اليوم تدمج الانشغالات المجتمعية التي تهدف إلى ترقية و زيادة الاستدامة في المؤسسة في الأجل الطويل. و بالموازاة مع تطور دور المؤسسة في المجتمع فإن مفهوم الأداء في المؤسسة قد تغير، بمعنى أن النظرة الكلاسيكية للأداء و التي تنحصر فقط في المنظور المالي و في الأجل القصير قد تغير و انتقل إلى منظور أوسع و أشمل ذو ثلاثة أبعاد (اقتصادي، اجتماعي و بيئي)، لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. (Crutzen, 2010, p.02)

#### **I-3 الأداء المستدام**

إن الأداء المالي لا يكفي للحكم على أداء المؤسسة ككل، فخلال القرن العشرين توسع مفهوم الأداء ليشمل أبعاد التنمية المستدامة، و اقترح تسميته بالأداء الشامل أو المستدام. و قد ظهر هذا المفهوم لأول مرة في أوروبا مع ظهور مفهوم التنمية المستدامة.

و قد عرفه (Baret 2006) على أنه: "تجميع دمج مختلف أبعاد الأداء في المؤسسة: أداء اقتصادي، أداء اجتماعي و أداء بيئي". كما ذكر أن الأداء المستدام مفهوم متعدد الأبعاد، و قياسه يعد من الصعوبة بمكان، مما يحتم على المؤسسة الالتزام بضرورة التحسين المستمر للأداء في إطار التنمية المستدامة. (Dohou, 2005, p.03)

و ذكر (M. Thierry 2007) أن الأداء المستدام يعني " أن الأداء ليس فقط النتائج المالية و تعظيم المنفعة للمساهمين، فديمومة الأداء يتطلب مراعاة مصالح العمال و المجتمع المحلي و الزبائن و البيئة الطبيعية و كذلك الأجيال المستقبلية". (Thierry, 2007, p.10)

#### **I-4 نظام مراقبة التسيير و الأداء المستدام**

في ظل الاهتمام بالانشغالات الاجتماعية و البيئية من طرف المؤسسات و في ظل تحول أبعاد الأداء من الأبعاد المالية البحتة إلى المنظور ثلاثي الأبعاد (الأداء المستدام )، فإن نظام مراقبة التسيير التقليدي يجب أن يتكيف مع هذه المتغيرات و كذا تكيف مختلف أدواته و بناء نظام للقيادة مدمج لمبادئ التنمية المستدامة، و إعداد مؤشرات خاصة بالأداء الشامل (أداء اقتصادي، أداء بيئي و أداء اجتماعي).  
 إذن فدور نظام مراقبة التسيير الحديث هو تقييم و قياس الأداء المستدام (أداء اقتصادي، أداء اجتماعي و أداء بيئي).

و بإدماج مبادئ التنمية المستدامة و المسؤولية المجتمعية في المؤسسة و ضرورة تكيف نظام مراقبة التسيير مع هذه المبادئ أطلق على نظام مراقبة التسيير تسمية حديثة: مراقبة التسيير المجتمعي ( Le contrôle de gestion sociétal). (Crutzen, 2010, pp.2-7).

#### **I-5 قياس الأداء الشامل:**

إن الأداء الشامل متعدد الأبعاد، فهو يمثل التفاعل بين أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة على مستوى المؤسسة. و يذكر أن مفهوم الأداء الشامل تم تناوله من قبل طرف عدد قليل من الكتاب، و الكل أجمع على أن الإشكالية تبقى في صعوبة قياسه، فالمؤسسات تعتمد فقط الأدوات التقليدية للقياس، و ليس هناك مبادرات كثيرة لاستحداث أدوات قياس الأداء الشامل إلا فيما يتعلق بلوحة القيادة المتوازنة، لوحة القيادة البيئية، المحاسبة البيئية... بمعنى أنه تم تكيف هذه الأدوات التقليدية مع أبعاد التنمية المستدامة. (Dohou, 2005, p.12)

و نظرا لصعوبة و تعقيد قياس الأداء المستدام اقترح (Reynaud) تقييم الأداء الشامل للمؤسسة إلى طرفين: الأداء الاقتصادي و الأداء المجتمعي ( performance socio-environnementale ou sociétale). بينما يرى (Capron et Quairel) بأن مفهوم الأداء الشامل عموما يساعد في تحسين تنبيه مختلف أطراف المؤسسة بمختلف انشغالات التنمية المستدامة، و يعد قياس الأداء لكل بعد من أبعاد الأداء الشامل الثلاثة على حدى أفضل طريقة لقياسه. (Essid, 2009, p.86)

#### **II- لوحة قيادة التسيير المدمجة لأبعاد التنمية المستدامة**

##### **II-1 مفهوم لوحات القيادة**

##### **II-1-1 تعريف لوحة القيادة**

أعطي للوحة القيادة عدة تعاريف من بينها ما يلي:

- "أداة للتسيير تضم مجموعة من المؤشرات المختارة و المصممة بطريقة تسمح بإعلام المسير حول:
- الأداء الماضي و الحاضر لمختلف الأنشطة الممثلة لمجال مسؤوليته.

- مختلف الأحداث التي يمكن أن تؤثر في الأداء مستقبلاً" (Jougleux yves, 2007, p.118).

## II-1-2 خصائص لوحة القيادة

تتميز لوحة القيادة بمجموعة من الخصائص منها:

### ✚ لوحة القيادة الفعالة تحوي أربعة عناصر أساسية:

- جدولاً يجمع المؤشرات الملائمة (لا تتعدى 10 مؤشرات)؛
  - شكلاً بيانياً لعرض المعلومة الأكثر تمثيلاً لمحتوى الجدول؛
  - تعليقاً واضحاً، موجزاً و دقيقاً حول أنشطة سابقة، حالية و مستقبلية؛
  - نقاط مرجعية (من قام بالإعداد، المصادر المستعملة، التاريخ...)
- ✚ **لوحة القيادة نظام معلومات حيث:** (سويسي، 2004، ص.163)
- بالرغم من الحجم الكبير للمعلومات المرتبط بنشاط المؤسسة، إلا أنه يجب أن لا تكون لوحة القيادة مزدحمة بالمعلومات، وإنما تكون واضحة من خلال اعتماد مؤشرات تتعلق بالحصيلة.
  - تظهر لوحة القيادة في شكل رسوم وأشكال بيانية وجدول مقارنة تحتوي على أرقام، تسمح بتحديد الانحرافات والكشف عن المشاكل و اتخاذ الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية.

## II-1-3 وظائف لوحة القيادة:

تظهر الأدوار التي تلعبها لوحة القيادة في الأنشطة التالية: (سويسي، 2004، ص.165-168)

- لوحة القيادة وسيلة تجميع لمعلومات رقمية واضحة وسهلة الفهم.
- لوحة القيادة كوسيلة تسيير، حيث كل نظام فرعي في المؤسسة يمكن أن يعتمد لوحة قيادة خاصة به، تساعد على الوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها.
- لوحة القيادة كوسيلة حوار بين مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسات من خلال اجتماع مختلف الجهات والهيئات التابعة للمؤسسة.
- لوحة القيادة كوسيلة قياس حيث تقدم النتائج في شكل مادي (كميات) أو مالي (رقم أعمال) بالنسبة للأهداف المسطرة والتي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة واستخراج الانحراف.

## II-2 لوحة القيادة الخاصة بالبعد الاقتصادي

إن أهم مبدأ يقوم عليه نظام لوحات القيادة هو إرفاق كل مركز مسؤولية بلوحة القيادة الخاصة به، كما هو عليه الحال في نظام تسيير الميزانية (ميزانية المبيعات، الإنتاج)، لذا فإن لكل وظيفة من وظائف المؤسسة لوحة القيادة التي تسمح للمسؤولين بالتحكم في نشاطاتهم. (بونقيب، 2006، ص.164)

و من أهم لوحات القيادة الممثلة للجانب الاقتصادي و التي تضم عادة المؤشرات المالية، نجد لوحة القيادة للإدارة المالية، لوحة القيادة لإدارة الإنتاج، لوحة القيادة لإدارة التسويق،...

## II-3 لوحة القيادة الاجتماعية

يعرفها (Jean-Pierre Taieb) أنها: " مجموعة معطيات اجتماعية على شكل مؤشرات تسمح بمتابعة تطور الأداء الاجتماعي للعمال و كذا فحص جودة الجو الاجتماعي " (Jean-Pierre, 2008, p.04).

و يعرفها (Bernard Martory) أنها: " مجموعة وسائل توضع تحت تصرف المسؤولين، فهي تجمع و تعرض معلومات من أجل اتخاذ قرارات اجتماعية جيدة "(Martory, 2004, p.25).  
و يجب أن تستجيب لوحة القيادة لعدة التزامات:

- **المصداقية:** المتغيرات يجب أن تحدد بدقة، كذلك الأمر بالنسبة لطرق الحساب.
- **الوضوح:** يجب أن ترتب المعلومة وفق أهميتها و تلخص في تقارير بيانية.
- **الحالية:** بعض المعلومات تفقد قيمتها بشكل سريع و البقية بشكل بطيء.
- **المرونة:** شكله يجب أن يتكيف مع تغير الأولويات لدى المستعملين.

و تتخذ لوحة القيادة الاجتماعية عدة أشكال بيانية كبقية لوحات القيادة الأخرى.

## II-4 لوحة القيادة البيئية

تعتبر لوحة القيادة البيئية أحد الأدوات الحديثة التي تستعمل في قياس الأداء البيئي كأحد أبعاد الأداء الشامل. يمكن تسميتها أيضا بلوحة قيادة التسيير البيئي أو لوحة القيادة الخضراء، لها نفس مبادئ لوحة القيادة التقليدية لكن ما يميزها هو أنها تحوي تضم فقط مؤشرات ذات طابع بيئي. (Heinz Werner Engel, Les tableaux de bord de gestion environnementale: Les indicateurs de performance environnementale, Disponible sur le lien: [http://www.eco-conseil.be/biblio/tableau\\_de\\_bord/gestion\\_environnementale/Germainefr.pdf](http://www.eco-conseil.be/biblio/tableau_de_bord/gestion_environnementale/Germainefr.pdf), Consulté le: 21-01-2017)

و تعرف لوحة القيادة البيئية (الخضراء) على أنها: " وثيقة تنظم بطريقة تركيبية - و للاستعمال الداخلي - مختلف المؤشرات البيئية العامة للمنظمة". (Heinz Werner Engel, Les tableaux de bord de gestion environnementale: Les indicateurs de performance environnementale, Disponible sur le lien: [http://www.eco-conseil.be/biblio/tableau\\_de\\_bord/gestion\\_environnementale/Germainefr.pdf](http://www.eco-conseil.be/biblio/tableau_de_bord/gestion_environnementale/Germainefr.pdf), Consulté le: 21-01-2017)

كما تعرف على أنها " أحد الأنواع الخاصة للوحات القيادة، تجمع مختلف المؤشرات البيئية التي يتم إعدادها بحسب الآثار البيئية لنشاط المؤسسة، تستعمل في إطار نظام الإدارة البيئية لغرض قياس الأداء البيئي "(Dauhou, 2009, p.44).

## III - لوحات القيادة الإستراتيجية المدمجة لأبعاد التنمية المستدامة

### III-1 لوحة القيادة المتوازنة

#### III-1-1 مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن وأهميتها:

طرح مفهوم لوحة القيادة المتوازنة من طرف روبرت كابيلن ودافيد نورتن (R. Kaplan & D. Norton) ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام 1992. حيث تعتمد على الرؤية والأهداف الإستراتيجية، التي يتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء، ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي عام، يسعى كل فرد في المنظمة إلى تحقيقه.

و تقوم هذه الأداة بترجمة مهمة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء والتي تمثل إطار عمل لتطبيق إستراتيجيتها. كما تعتبر لوحة القيادة المتوازنة أداة تقييم فضلا عن كونها أداة إستراتيجية، حيث تعتمد أربعة محاور لتقييم أداء المنظمة بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط، الذي يعتبر غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن المنظمة، إذ أصبح من المعروف أن المقاييس التقليدية (العائد على الاستثمار، القيمة الاقتصادية المضافة،...) التي تركز على المحور المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة، و أن

الاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة و حجم السوق و رضا العملاء و العاملين، يمكن أن تؤدي إلى معرفة أكبر بالعوامل التي توجه المحور المالي. (Niven, 2008, p.09)

و تعرف لوحة القيادة المتوازنة أو المستقبلية (équilibré ou prospectif) على أنها نظام إداري يترجم رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ إستراتيجياتها، ولا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية فحسب ، بل تؤكد أيضا على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة وذلك لمقابلة أهدافها المالية" (Horngren, 2010, p.92).

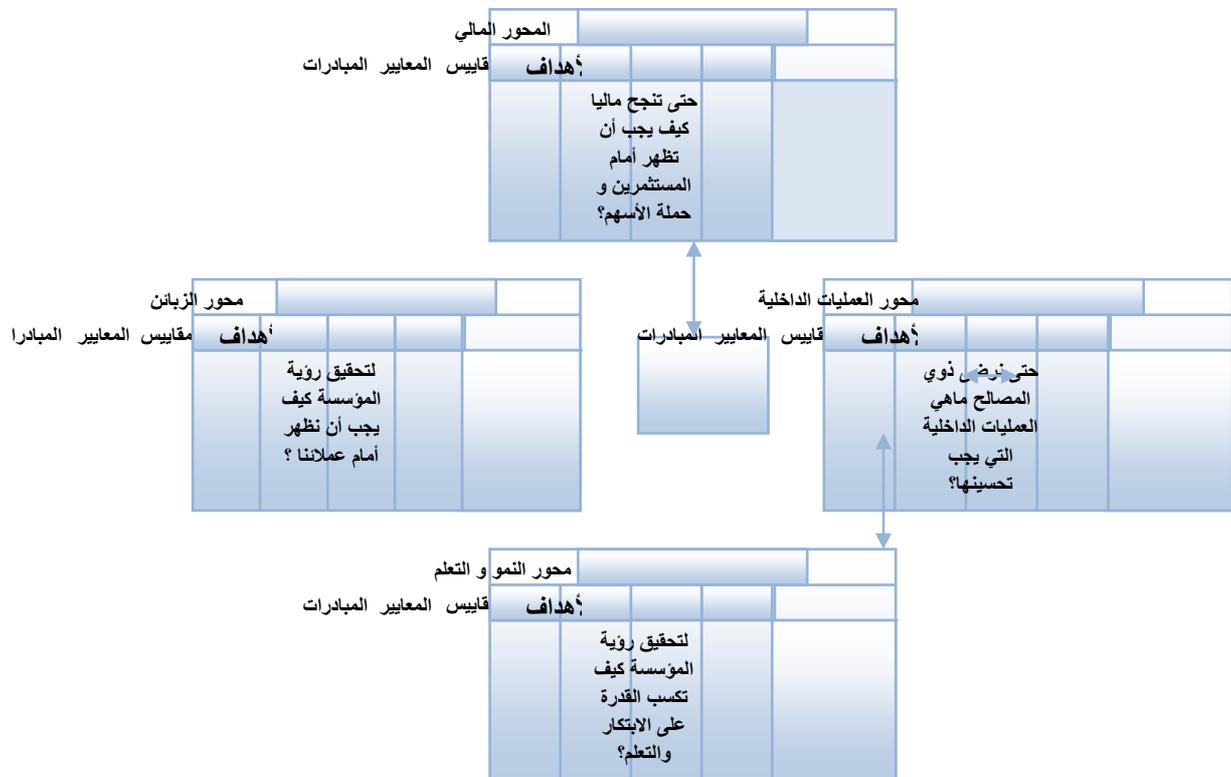
و تستمد لوحة القيادة المتوازنة أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد. وبالتالي تقلل هذه الأداة من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل، ولكنها تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل. على سبيل المثال، السعي لزيادة رضا العميل يشير إلى مبيعات أعلى ودخل أعلى في المستقبل (Horngren, 2010, p.93).

### III - 1-2 محاور لوحة القيادة المتوازنة

تضم لوحة القيادة المتوازنة أربعة محاور أساسية، هي كالتالي: (Degos, 2010, pp.87-90)

- 1- المحور المالي: و يتضمن جوانب مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، وتكلفة المنتجات، والربحية، والتدفق النقدي... ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة.
  - 2- محور العملاء: ويحوي جوانب تتعلق بجودة خدمة العملاء ورضا العملاء مثل تحقيق رغبات العملاء عن طريق منتجات أو خدمات جديدة، والاستجابة لاحتياجات أو شكاوى العملاء، وتحسين الخدمة أو أساليب التسويق والبيع، وزيادة المعرفة بالمنتجات.
  - 3- محور العمليات الداخلية: و يعنى بجوانب العمليات الداخلية مثل تطوير الشركة من الداخل والمحافظة على مستوى الأداء الأمثل.
  - و يشمل أهدافا مثل: جودة المنتج، وقت التقدم في التصنيع، سرعة تغيير الإنتاج من منتج إلى منتج آخر، جودة التصميم، العلاقة مع الموردين، تطوير أنظمة العمل الإدارية، استخدام تقنية المعلومات، التعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة....
  - 4- محور النمو و التعلم: يتعلق بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تقنية متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة. وقد تشمل هذه المهام تطبيق أسلوب إداري جديد، يقوم على تقدير وتقديم عدد من المنتجات الجديدة، وعدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين، والدوافع والحوافز لدى العاملين للابتكار والتطوير، لأنه بدون التعلم والإبداع والابتكار لا يمكن الاستمرار، وذلك لأن المنافسين يتطورون، وبالتالي ستخرج المؤسسة التي لا تتطور من المنافسة والسوق.
- و يمكن عرض مختلف محاور لوحة القيادة المتوازنة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (02) لوحة القيادة المتوازنة



Source: Jessica Keyes, **Implementing the project management balanced scorecard**, CRC Press, USA, 2011, p 02.

### III-2- لوحة القيادة المتوازنة المستدامة

بالرغم من اعتبار بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لقياس الأداء و حل مشاكل الإدارة ما عدا فيما يتعلق بإدارة الاستدامة، ولذا ظهرت محاولات كثيرة لدمج عناصر استدامة المنظمات في لوحة القيادة المتوازنة، واتخذت هذه المحاولات صوراً عديدة منها لوحة القيادة المتوازنة للاستدامة أو بطاقة الأداء المتوازن المستدامة التي تشمل الأبعاد البيئية والاجتماعية وبطاقة الأداء البيئي المتوازن والتي تختص بالبعد البيئي فقط (راضي، 2005، ص.03).

و هناك آراء متعددة في كيفية إدماج بعد الاستدامة في لوحة القيادة المتوازنة، حيث يرى ( Janet B. Butler & Sandra Cherie Henderson ) أن هناك ثلاثة إمكانيات لدمج الأمور البيئية والاجتماعية في لوحة القيادة المتوازنة وهي: (Butler and Henderson, 2011, p.04)

- دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة.
- إضافة بعد خامس يأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان.
- تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي.

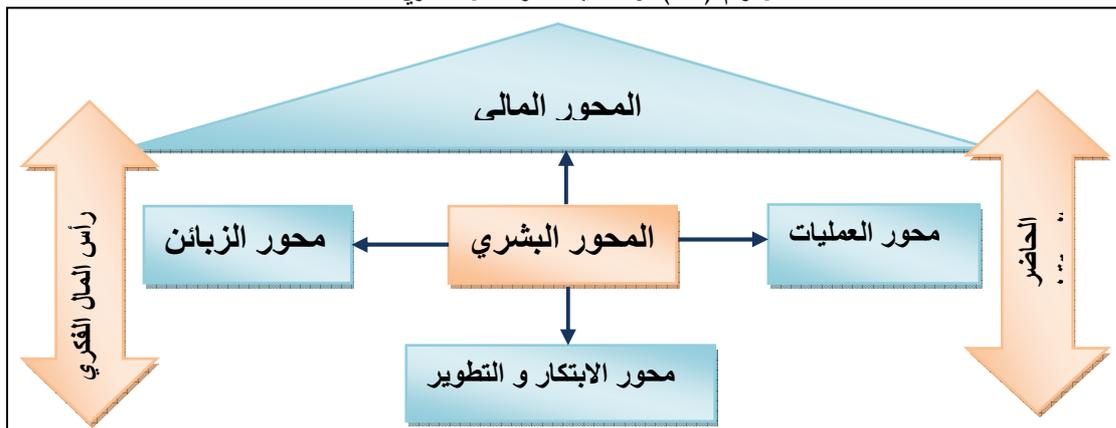
### II-3 لوحة القيادة للرأس المال الفكري (الاسكندنافية)

اقترح الباحثان " أدفينسن ومالون " (Edvinsson & Malone) أداة فعالة لقياس الرأس المال الفكري تسمى بنموذج سكانديا أو لوحة قيادة الرأس المال الفكري. و ما يرمي إليه الباحثان من خلال هذه الأداة أبعد من القياس بل يؤكدان على العلاقة بين الموارد البشرية للمنظمة وقيمتها الاقتصادية.

أطلق على نموذج قياس الرأس المال الفكري اسم (Navigateur de Skandia) نسبة إلى اسم المؤسسة، و يعني (المستكشف الاسكندنافي) و هو عبارة عن لوحة قيادة مقتبسة من لوحة القيادة الأنجلوساكسونية (بطاقة الأداء المتوازنة)، فقط أنها تهتم أكثر بالرأس المال الفكري. و تتكون من خمسة محاور لخلق القيمة: القدرة المالية، العلاقة مع الزبائن، العمليات التنظيمية، الموارد البشرية و التجديد و الابتكار و التطوير. (Lambert, 2008, p.34)

و يمكن عرض نموذج لوحة قيادة الرأس المال الفكري من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (04) لوحة قيادة الرأس المال الفكري



Source: John Rudolph Raj and A. Seetharaman, *The role of accounting in the knowledge economy*, African Journal of Business Management Vol. 6(2), without country, 2012, p 471.

و عموما تعتبر لوحة القيادة الاسكندنافية أداة لتخطيط و إدارة و متابعة الرأس المال الفكري، مع الأخذ بعين الاعتبار العناصر الخاصة بالماضي لحسن تسيير الحاضر و توقع المستقبل.

و ما يميز هذه الأداة عن باقي الأدوات المستعملة في قياس أداء المؤسسة هو أنه "يحتوي على بعد خاص بالمسؤولية الاجتماعية، ذلك أن أهم ابتكار جاءت به هذه الأداة هو الاهتمام الكبير بالموارد البشرية حيث أنه تم مراعاة و دمج جزء مهم خاص بالأداء الاجتماعي و المتعلق بالأفراد. و عليه، فإن البعد المتعلق بالعنصر

البشري حضى بالاهتمام اللازم من خلال التركيز على قياس كفاءة و قدرة الأفراد و المتطلبات التي يجب على المؤسسة أن توليها لهم حتى تضمن تأهيلهم". (العايب، 2009، ص.13)

و عموما كل محور من المحاور المكونة للوحة القيادة الخاصة بالرأسمال الفكري تضم مجموعة من المؤشرات تسمح بضبط الأداء المستقبلي للمؤسسة (Khouatra, 2005, p.14)

#### IV - الدراسة التطبيقية:

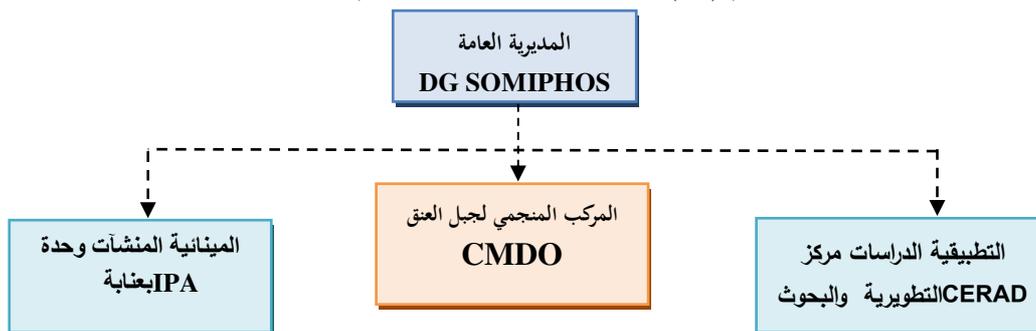
الجانب التطبيقي هو بمثابة إسقاط لكل الأمور النظرية التي تناولناها بالدراسة في الجانب النظري من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات بتبسة، و قد تم اختيار هذه الأخيرة كونها تعتبر الأكثر مناسبة للإسقاط، حيث تعتبر المؤسسة المختارة الوحيدة التي تنشط في مجال استخراج و تصنيع و تصدير مادة الفوسفات على المستوى الوطني، بالإضافة إلى تبنيها و إدماجها لمبادئ التنمية المستدامة، فخلافا لمشاركتها في خلق الثروة الوطنية فهي تشارك أيضا في الحفاظ على البيئة لإدراكها بأن نوع نشاطها يغلب عليه الطابع المنجمي الذي ينجر عنه انبعاث الغبار و بالتالي تلويث البيئة. كذلك في إطار انتهاج المؤسسة لسياسة التنمية المستدامة فقد حضرت طويلا للحصول على شهادات المطابقة، فحصلت سنة 2007 على شهادتي (ISO 9001 و ISO 14001) و لا تزال بصدد التحضير للحصول على شهادة (OHSAS 18000).

و كل ذلك في سبيل تعزيز الأداء الشامل في إطار التنمية المستدامة. و بناء على ما سبق سيتم تقديم محاولة لقياس الأداء الشامل في مؤسسة (SOMIPHOS) من خلال اقتراح نماذج لكل من لوحة القيادة الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية.

#### IV-1 التعرف بالمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات (SOMIPHOS)

تعتبر المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات مؤسسة ذات أسهم، و هي مؤسسة فرعية من المؤسسة الأم FERPHOS-group، حيث بدأت (SOMIPHOS) ممارسة نشاطها بشكل مستقل عن (FERPHOS) بتاريخ 01 جانفي 2005، و هي متخصصة في عمليات البحث والاستغلال والمعالجة وتسويق مادة الفوسفات المتواجدة بالمركب المنجمي جبل العنق لمختلف الأسواق داخليا و خارجيا. و هي مؤسسة مساهمة برأسمال اجتماعي قدره 1.600.000.000 دج. و تضم المؤسسة ثلاث وحدات كالتالي:

شكل رقم (05) وحدات المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات



Source :[www.ferphos.com](http://www.ferphos.com).

#### IV- 2 نظام لوحات القيادة في المؤسسة محل الدراسة

إن عملية متابعة تنفيذ الموازنة والخطط المبرمجة يتطلب تحضير نماذج ملخصة ومعبرة عن طبيعة النشاط بواسطة مؤشرات دقيقة تسمح بتحديد وضعية التنفيذ من أجل اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب وهذا ما يتم بواسطة لوحات القيادة.

و إعداد لوحة القيادة في مؤسسة (SOMIPHOS)، يتم بصفة دورية، و هناك لوحات قيادة شهرية و أخرى سنوية.

تقوم مختلف الأقسام و المصالح بإعداد بطاقات أداء مساعدة (canevas) بمثابة لوحات قيادة تحوي مؤشرات خاصة بنوع النشاط الممارس، و يقوم مراقب التسيير بتجميع تلك البطاقات ليقيم بإعداد لوحة القيادة الشاملة للمؤسسة.

و بالنسبة لمؤشرات لوحة القيادة تتصف بأنها مجمعة وشاملة كلما اتجهت نحو المستوى الأعلى إلا إذا كانت هناك الحاجة إلى معرفة تفاصيل وضعيات معينة.

وعموما تضم لوحة القيادة في المؤسسة العناصر التالية:

- ما تحقق في الفترة الماضية؛
- ما تحقق في الفترة الحالية؛
- النمو بالقيمة والنسبة؛
- الأهداف المحددة؛
- معدل الإنجاز؛
- ملاحظات.

#### IV- 3 قياس و تقييم الأداء المستدام للمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات -تيسة-

فيما يلي لوحات القيادة للأداء الشامل المقترحة لسنة 2010، متمثلة في لوحة القيادة الخاصة بالبعد الاقتصادي، لوحة القيادة للبعد الاجتماعي و لوحة القيادة للبعد البيئي.



## IV- 3- 1 النموذج المقترح للوحة القيادة الاقتصادية لسنة 2010:

## جدول رقم (05) لوحة القيادة الاقتصادية لمؤسسة SOMIPHOS لسنة 2010

لوحة قيادة الأداء الاقتصادي المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة الفترة 2010						
المؤشر	طريقة الحساب	2009	2010	%	الأداء المستهدف	نسبة الانجاز
انتاجية العامل	قيمة أو حجم الإنتاج/ عدد العمال	طن 585.17	طن 985.35	44.32%	طن 1204.09	% 81.83
الحصة السوقية	حجم المبيعات/ إجمالي مبيعات المنافسين	05%	08.85%	77%	% 10.82	% 81.79
عائد رأس المال المستثمر	الأرباح الصافية/ رأس المال المستثمر	18.74 - %	% 1100.53	% 192	% 192	% 573.19
القيمة المضافة	(ح/71+ح/72+ح/73+ح/74) (ح/75)-(ح/61+ح/62)	4.530.000.000	5.210.000.000	% 15.01	4.906.000.000	% 106.19
تكاليف عدم المطابقة/ التكاليف	تكاليف عدم مطابقة للجودة/ إجمالي التكاليف	% 0.73	% 0.58	% 20.54-	/	/
عدد شكاوى الزبائن	/	00	00	00	00	00

**تعليقات (قراءة للوحة القيادة):**

- تراجع انتاجية العامل بسبب تراجع حجم الإنتاج الناتج عن فقدان بعض الزبائن.
- ارتفاع الحصة السوقية ناتج عن ارتفاع حجم المبيعات إلا أن المؤسسة لم تستطع تحقيق الحصة السوقية المستهدفة.
- ارتفاع العائد من رأس المال المستثمر نتيجة ارتفاع الأرباح الصافية.
- ارتفاع القيمة المضافة نتيجة زيادة قيمة المبيعات مقابل التكاليف.
- علاقة جيدة مع الزبائن نظرا لعدم وجود شكاوى.

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من تقارير المؤسسة لسنتي 2009-2010

## IV- 3- 2- النموذج المقترح للوحة القيادة الاجتماعية لسنة 2010:

## جدول رقم (06) لوحة القيادة الاجتماعية لمؤسسة SOMIPHOS لسنة 2010

لوحة قيادة الأداء الاجتماعي المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS نسبة						
الفترة: 2010						
نسبة الانجاز	الأداء المستهدف	%	2010	2009	طريقة الحساب	المؤشر
/	/	% 00	% 05	% 05	عدد الموظفين الإناث/ عدد العمال	إدماج المرأة
%93	13.480.000	% 16.58-	12.536.652	15.030.021	/	تكلفة التكوين
%93	33201.97	% 23.16-	30878.45	40187.22	تكاليف التكوين/ عدد المتكونين	تكلفة التكوين للفرد
/	/	% 17.39-	19	23	/	عدد حوادث العمل
/	/	%00	0.12	0.12	عدد الأيام الضائعة*1000/ عدد ساعات العمل	معدل خطورة الحوادث
/	/	%07.25	34772.32	32421.26	مجموع الأجور السنوية/عدد العمال/12	متوسط الأجر الشهري للفرد

تعليقات (قراءة للوحة القيادة):

- مشاركة وإدماج المرأة.
- انخفاض تكاليف التكوين نظرا لتراجع عدد الأفراد المتكونين، مما يعكس انفتاح المؤسسة أكثر في مجال الإدارة، بالإضافة إلى أن تراجع التكاليف يزيد من أرباح المؤسسة، و ذلك ما تحقق فعلا بتحقيق نتيجة صافية قدرها (3000.000.000 دج).
- تراجع عدد حوادث العمل دليل على التزام المؤسسة بمعايير الصحة و السلامة المهنية.
- تحسن متوسط الأجر الشهري للعامل.

ملحقات (جداول، منحنيات، أشكال بيانية،...)

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من تقارير المؤسسة لسنتي 2009-2010.

## IV- 3- 3- النموذج المقترح للوحة القيادة البيئية لسنة 2010:

## جدول رقم (07) لوحة القيادة البيئية لمؤسسة SOMIPHOS لسنة 2010

لوحة قيادة الأداء البيئي المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة الفترة: 2010						
المؤشر	طريقة الحساب	2009	2010	%	الأداء المستهدف	نسبة الانجاز
الاستثمارات البيئية	/	2000.000	3000.000	50 %	2.700.000	111.11 %
عدد الأفراد المكونين	/	17	20	17.64 %	30	66.66 %
تكلفة التكوين للفرد	/	1051000	1200000	14.17 %	/	/
تطور استهلاك الطاقة	/	16.45	16.01	02.67- %	< 16	100.62 %
معدل استهلاك الكهرباء (كيلواط/طن)	/	13.95	13.93	14.33- %	< 13	107.15 %
معدل استهلاك الغاز الطبيعي (م3/طن)	/	0.63	0.62	01.58- %	0.60	103.33 %
معدل استهلاك المياه (م3/طن)	/	65.12	57.21	12.14- %	62	92.27 %
انبعاثات غبار الفوسفات (ملغ/م3)	/	25481	23894	06.22- %	24500	97.52 %
النفايات	/	2263	2107	06.89- %	/	/
سعة الزيوت المستعملة (لتر)	/	400	420	05 %	500	84 %
الأحماض (لتر)	/	161.5	155	04.02- %	150	103.33 %
الورق المسترجع (كغ)	/					
نفايات أخرى (طن)	/					

**تعليقات (قراءة للوحة القيادة):**

- الوعي و الإدراك بضرورة المساهمة في حماية البيئة و يتبين ذلك من خلال حجم الاستثمارات في المجال البيئي.
- تأهيل و تكوين 66.66 % من عدد الأفراد المقترحين للتكوين.
- ارتفاع تكاليف التكوين مرتبط بعدد الأفراد المكونين.
- بالرغم من انخفاض معدل استهلاك الطاقة الكهربائية إلا أن المؤسسة لم تحقق الهدف المنشود ( أقل من 16 كيلواط/طن).
- بالرغم من انخفاض معدل استهلاك الغاز الطبيعي إلا أن المؤسسة لم تحقق الهدف المنشود ( أقل من 1.3 م3/طن).
- بالرغم من انخفاض معدل استهلاك المياه إلا أن المؤسسة لم تحقق الهدف المنشود ( في حدود 0.60 كيلواط/طن).
- حققت المؤسسة نتائج جيدة أحسن مما كانت تهدف إليه فيما يتعلق بانبعاث غبار الفوسفات، حيث حققت معدل 57.21 ملغ/م3 مقابل 62 ملغ/م3 كمييار.
- حققت المؤسسة نتائج جيدة أحسن مما كانت تهدف إليه فيما يتعلق بطرح الزيوت المستعملة، حيث حققت معدل 23894 لتر مقابل 24500 لتر كمييار.
- انخفاض محسوس في معدل طرح الأحماض.
- حققت المؤسسة نتائج حسنة فيما يتعلق بحجم الورق المسترجع لكن ليس كما كانت تهدف إليه، حيث تم تحقيق معدل 420 كغ من الورق المسترجع مقابل 500 كغ كمييار.
- حققت المؤسسة نتائج حسنة فيما يتعلق بطرح النفايات الصلبة لكن ليس كما كانت تهدف إليه، حيث تم تحقيق معدل 155 طن من النفايات مقابل 150 طن كمييار.

ملحقات (جداول، منحنيات، أشكال بيانية،...)

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من تقارير المؤسسة لسنتي 2009-2010

**خاتمة:**

بعد الانتهاء من الدراسة جزئياً النظري و التطبيقي تم التوصل إلى نتيجة عامة مفادها أن اعتماد مراقبة التسيير على أدوات حديثة مدمجة لمبادئ التنمية المستدامة من شأنها تقديم صورة أشمل للأداء، حيث بعدما كانت مراقبة التسيير تجد نفسها في الجانب المحاسبي فقط أصبحت في هذا الإطار تساهم في تقييم الأداء الشامل و المستدام بأبعاده الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي و البيئي) و ذلك بالاعتماد على أدوات حديثة فعالة أهمها: لوحات القيادة التسييرية و الإستراتيجية المدمجة لمبادئ التنمية المستدامة، كلوحة القيادة البيئية، بطاقة الأداء المتوازن المستدامة... إلخ، حيث تعمل هذه الأدوات على قياس الأداء الشامل من خلال مؤشرات دقيقة يتم إعدادها انطلاقاً بالاعتماد على مراجع عديدة مثل تقرير (GRI)

**نتائج البحث:**

- تعتمد المؤسسة فقط الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير: محاسبة عامة، محاسبة تحليلية، تسيير الميزانية، لوحة القيادة... إلا أنها و في ظل توجهها نحو تبني التنمية المستدامة في استراتيجيتها لا تعتمد على الأدوات الحديثة خاصة تلك التي تعتمد على المؤشرات الغير مالية، مثل لوحات القيادة المدمجة لمبادئ التنمية المستدامة، بطاقة الأداء المتوازن... إلخ.
- تراجع إنتاجية العامل بسبب تراجع حجم الإنتاج الناجم عن فقدان بعض الزبائن.
- ارتفاع الحصة السوقية نتيجة ارتفاع حجم المبيعات إلا أن المؤسسة لم تستطع تحقيق الحصة السوقية المستهدفة.
- ارتفاع العائد من رأس المال المستثمر نتيجة انتعاش الأرباح الصافية.
- ارتفاع القيمة المضافة نتيجة زيادة قيمة المبيعات مقابل التكاليف.
- علاقة جيدة مع الزبائن نظراً لعدم وجود شكاوى.
- انخفاض تكاليف التكوين نظراً لتراجع عدد الأفراد المكونين، مما يعكس انفتاح المؤسسة أكثر في مجال الإدارة، بالإضافة إلى أن تراجع التكاليف يزيد من أرباح المؤسسة.
- تراجع عدد حوادث العمل دليل على التزام المؤسسة بمعايير الصحة و السلامة المهنية.
- الوعي و الإدراك بضرورة المساهمة في حماية البيئة و يتبين ذلك من خلال ارتفاع حجم الاستثمارات في المجال البيئي.
- زيادة الاهتمام بالتكوين في المجال البيئي.
- استهلاك معقول للطاقة في حدود ما هو مخطط.
- تراجع مستويات انبعاث غبار الفوسفات، و كذا تسجيل مستويات أداء جيدة في مجال تسيير النفايات بأنواعها.

**التوصيات:**

انطلاقاً من نتائج الدراسة النظرية و الميدانية يمكن اقتراح ما يلي:

- على المؤسسة الاعتماد و الاستفادة من التجارب العالمية في مجال إدماج مبادئ التنمية المستدامة في إستراتيجية المؤسسة أو في مجال إعداد تقارير التنمية المستدامة المستعملة في الإفصاح عن الأداء البيئي و الاجتماعي، أو على الأقل محاولة الالتزام بالمقررات و المبادئ التي تقترحها المنظمات و الوكالات الدولية المختصة في مجال التنمية المستدامة، لا سيما التي تعنى بالرقابة منها، مثل وكالات التصنيف الائتماني و الاجتماعي، منظمات التقييس،...
- توظيف الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس و تقييم الأداء الشامل، للحصول على نتائج أشمل و أدق، خاصة فيما يتعلق بلوحات القيادة الخاصة بالتسيير أو الاستراتيجية. بالإضافة إلى التحكم في التكاليف البيئية و الاجتماعية من خلال اعتماد نظام محاسبي ذاتي يعنى بمحاسبة المسؤولية المجتمعية.
- على المؤسسة الالتزام و تكيف عناصر نشاطها بمبادئ و ضوابط التنمية المستدامة من خلال:
  - الاستغلال الأمثل للرأسمال البشري في المؤسسة و ذلك بالاهتمام أكثر بالجانب الاجتماعي، كالسماع لانشغالات العمال، التكوين المستمر، المشاركة في القرارات الإستراتيجية، التحفيز،...
  - الاهتمام أكثر بالبحث و التطوير في مجال تخفيض التلوث لغرض المشاركة في حماية البيئة و عدم الإضرار بالمجتمع.
  - تجديد التسجيل للحصول على مختلف المواصفات القياسية (ISO 9001 و ISO 14001) و مواصلة السعي للحصول على المواصفة (OHSAS 18000)، ذلك يساعد المؤسسة على كسب ثقة العملاء و تفعيل الحوار مع باقي الأطراف ذات المصلحة.
  - السعي أكثر إلى تحسين صورة المؤسسة في مختلف الأسواق، ليس فقط من خلال تحسين المنتج و إنما أيضا من خلال المشاركات و المساهمات الخيرية و التتموية.
  - التحسيس بأهمية السلوك البيئي، مثل: التأكد من إغلاق و إطفاء الحواسيب، الطابعات، المكيفات، المدفأة،... قبل الخروج من المكاتب أو الورشات.
  - الاستفادة من النفايات و البقايا و مخلفات عملية الإنتاج (إعادة التدوير، بيع...).

## قائمة المراجع:

## أ- باللغة العربية:

- 1) بونقيب، أحمد.(2005-2006). دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير. جامعة محمد بوضياف المسيلة: مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.
- 2) سويسي، عبد الوهاب.(2003-2004). *الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة*. جامعة الجزائر: أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية.
- 3) خلف، الله كريم.(2011-2012). *الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير و دورها في قياس و تقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة*. جامعة فرحات عباس سطيف: مذكرة ماجستير (غير منشورة) دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات بتبسة.
- 4) العايب، عبد الرحمان.(10-11 نوفمبر 2009). *التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة "حالة قطاع صناعة الاسمنت بالجزائر"*. جامعة محمد بوضياف-المسيلة:الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة.
- 5) راضى عبد الحليم، نادية.(ديسمبر 2005)، *دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة*. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.(العدد الثاني)

## ب- باللغة الأجنبية:

- 1) Afnor,(2007). *Développement durable: De la stratégie à l'opérationnel*, Afnor, France.
- 2) Alain Jounot,(2004), *100 Questions pour comprendre et agir le développement durable* France : Afnor.
- 3) Angèle, Dauhou-Renaud,(2009) *Le système de management environnemental comme moyen de contrôle de la déclinaison et de l'émergence des stratégies environnementales*, Thèse pour l'obtention du grade de docteur en sciences de gestion, Université de Poitiers.
- 4) Angèl, Dohou, et Nicolas, Berland,( jeudi 24 mai2005) *Mesure de la performance globale des entreprises*, 28<sup>ème</sup> congrès de l'association francophone de comptabilité: "Comptabilité et Environnement", Univ-Poitiers.
- 5) Anne Krupicka et Benjamin Drevton,(2005) *Le développement durable: Une problématique de gestion?*, 14<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique, IAE.univ-poitiers.
- 6) Bernard, Martory,(2004) *Les tableaux de bord sociaux*, éditions liaisons, paris.
- 7) Charles T. Horngren et autres,(2010) *contrôle de gestion et gestion budgétaire*, 4<sup>ème</sup> édition. France : Pearson éducation.
- 8) Didier ,Lambert, (septembre2008)*Capital immatériel et Systèmes d'Information*, La Recherche au CIGREF, Cahier n° 4, Paris.
- 9) Jean, Desmazes et Jean-Philippe, Lafontaine.(mai 2007) *L'assimilation des budgets environnementaux et du tableau de bord vert par les entreprises*, Actes 28<sup>ème</sup> du congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers.
- 10) John Rudolph, Raj and A. Seetharaman.(2012). *The role of accounting in the knowledge economy*, African Journal of Business Management Vol. 6(2), without country.

- 11) Jean-Guy Degos. (2010). *Systeme budgétaire-écarts rétrospectifs- et tableaux de bord prospectifs*, Collection e-theque, France.
- 12) Jean-Pierre Taïeb, (2008) *Les tableaux de bord de la gestion sociale*. paris : Dunod.
- 13) Jessica, Keyes, (2011) *Implementing the project management balanced scorecard*, USA: CRC Press.
- 14) Khouatra, Djamel, (15-16 septembre 2005) *Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale*, 16<sup>ème</sup> Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine –.
- 15) M. Thierry, (octobre 2007) *la performance à quel prix?*, 6<sup>ème</sup> entretiens de Valpré, centre de congrès et de séminaires de Valpré, Lyon.
- 16) Michel, Gervais, (2000), *contrôle de gestion*, 7<sup>ème</sup> édition, economica, paris.
- 17) Moez Essid, (octobre 2009), *Les mécanismes de contrôle de gestion de la performance globale: Le cas des indicateurs non financiers de la RSE*, Thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion. paris : université Paris-sud, faculté Jean Monnet.
- 18) Muriel, Jougleux, et Yves-Frédéric, Livian. (2007). *Management et contrôle de gestion*. Paris : éditions Foucher.
- 19) Nathalie Crutzen et Didier Van Caillie. (2010). "Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise: Quelques pistes d'adaptation des outils existants", Humanisme & Entreprise Revue Multidisciplinaire sur le Management des Organisations, (n° 297), Editeur A.A.E.L.S.H.U.P, paris.
- 20) Patrick Widlocher et Isabelle Querne, (2009), *Le guide du développement durable en entreprise*. paris : Eyrolles.
- 21) Paul de Backer. (2005). *Les indicateurs financiers du développement durable: couts, tableaux de bord, rentabilité*. paris : éditions d'organisation.
- 22) Paul R. Niven. (2008). *Balanced scorecard step by step for government and nonprofit agencies*, 2<sup>nd</sup> edition, Acid free-paper, Hoboken-USA.
- 23) Wegmann, Grégory. (2009). *Les tableaux de bord du capital intellectuel*. France : Afnor Editions.
- 24) Yves, De Rong, é et Karine, Cerrada. (2008). *contrôle de gestion*. 2<sup>ème</sup> édition. France : Pearson éducation.

#### - المواقع الإلكترونية:

- 1- شبكة تعليم وتشجيع المؤسسات الصغيرة، تقييم الأداء الاجتماعي، متوفر على الرابط:  
<http://www.arabic.microfinancegateway.org/content/article/detail/24624>، تاريخ الاطلاع: 2016-01-10.

2- Heinz Werner Engel, *Les tableaux de bord de gestion environnementale: Les indicateurs de performance environnementale*, Disponible sur le lien: [http://www.eco-conseil.be/biblio/tableau\\_de\\_bord/gestion\\_environne\\_mentale/Germainefr.pdf](http://www.eco-conseil.be/biblio/tableau_de_bord/gestion_environne_mentale/Germainefr.pdf), Consulté le: 21-01-2017.

3- Séverin A. Latif DA Silva, *Le tableau de bord outil d'aide à la décision*, Disponible sur le lien: <http://www.cfirconsulting.net/content/le-tableau-de-bord-outil-d%E2%80%99aide-%C3%A0-la-d%C3%A9cision>, Consulté le: 18-01-2015.