



الاستشارات، أداة حديثة في خدمة أداء المؤسسات الجزائرية

The Consulting: A modern tool for improving the performance of Algerian institutions

مرباط سليمان

بسعيد نجيم *

مخبر MECAS، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان،

مخبر MECAS، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان،

الجزائر

الجزائر

slimanemrabet@yahoo.com

nadjim.bessaid@univ-tlemcen.dz

تاريخ النشر: 2025/09/04

تاريخ القبول: 2025/08/08

تاريخ الإرسال: 2025/06/15

ملخص:

اهتمام المؤسسة الاقتصادية بالاستشارات لتحسين الأداء أمراً ذو أهمية بالغة، فالاستشارات تلعب دوراً فعالاً في الفهم الحسن للتوجهات الكبرى للمحيطين الداخلي والخارجي. الاستعانة بالخبرات الخارجية من خلال الاستشارات يمكن المؤسسة من التشخيص الموضوعي لنقاط القوة والضعف وكذلك للفرص والتحديات، وهو الشيء الذي يفرض إلى وضع الخطط السليمة لتحسين الأداء. الورقة البحثية سلطت الضوء على مكانة الاستشارات في المؤسسات الجزائرية وأثرها على تحسين الأداء وخلصت إلى أنه ورغم ما تمّ تجسيده على أرضية الواقع إلا أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ما زالت تعاني من التأخر في الإحجام الجدي لهذه الأداة والتقنية الإدارية الحديثة بالشكل الذي ينشط تنافسها ويرفع من مستوى أدائها.

الكلمات المفتاحية: الاستشارات، المستشار، الأداء، مؤشرات الأداء، المؤسسات الجزائرية.

Abstract :

The economic institution's focus on consulting for performance improvement is of significant importance, as consulting plays an effective role in accurately understanding major trends within both the internal and external environments. Seeking external expertise through consulting enables the institution to objectively diagnose strengths, weaknesses, opportunities, and threats, which contributes to the formulation of sound strategies for enhancing performance. This research paper highlights through the posed research question the role of consulting in Algerian institutions and its impact on improving performance. The study adopted a descriptive-analytical approach and concluded that, despite certain initiatives being implemented in practice, Algerian economic institutions still suffer from a delay in the serious adoption of this modern managerial tool in a manner that would enhance their competitiveness and improve overall performance.

Key Words: Consulting, consultant, Performance, Performance indicators, Algerian institutions.

JEL Classification : M1, O2, L8

* مرسل المقال: بسعيد نجيم (Nadjim.bessaid@gmail.com)



المقدمة:

تسارع الاحداث الاقتصادية في جو تسوده العولمة، جعل من المنظمات تعيش في بيئة شديدة التغير، قوية المنافسة وصعبة التنبؤ. الاضطرابات هذه أثرت مباشرة على المزايا التنافسية للمؤسسات والتي جعلتها تتأكل بشكل متسارع. بحثا عن التأقلم السريع والحفاظ على الأداء العالي، اتجهت المؤسسات نحو الابداع والتعلم المستمر والمتواصل، غير أن الحلول المناسبة والفعالة غالبا تتطلب الاستعانة بالكفاءات الخارجية، ولعل أحد السبل المتاحة في هذا المجال هو اللجوء للاستشارات ومكاتب الدراسات والتي لها من المؤهلات ما يجعلها قادرة على مرافقة زبائننا بنجاعة نحو خلق المزايا التنافسية التي تسمح لها بالسيطرة على المنافسة ومن ثم حماية وتطوير حصصها السوقية.

الاستشارات ماهي إلا تلك الخدمات التي تقدم لأجل الوصول إلى أعلى مستويات النمو والأداء، من خلال ترشيد اتخاذ القرارات وتحسين التخطيط والعمليات وكذا الرفع من الإنتاجية والربحية. هذه الاستشارات ونظرا لدورها الفعال أخذت تنتشر في كل اقتصاديات العالم وتبحث عنها كل المؤسسات، ولعل المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات تواجه منافسة عالمية قوية وتضطرم بفقدانها السريع لميزاتها التنافسية، وللخروج من الأوضاع المتأزمة والحرجة فهي مجبرة على مواكبة الأوضاع واللجوء إلى الاستشارات من أجل تخطي الصعاب ورفع التحديات وجعلها في المستوى الذي يمكنها من بناء خطط استراتيجية تكسبها ميزات تنافسية تجعلها تتمتع بالأداء الراقى.

من خلال هذه الورقة البحثية سنحاول تسليط الضوء على حيثيات الاستشارات والإجابة على الإشكالية الآتية: ما مكانة الاستشارة عند المؤسسة الجزائرية وما أثرها على تحسين الأداء؟

و للإجابة عن هذا التساؤل الجوهرى، سوف نتطرق في جزء أول و بإتباع المنهج الوصفي، بإعطاء و تحليل تعاريف تدور في فلك الموضوع، و من ثم، عرض بعض التجارب الدولية بما في ذلك الجزائرية حول الاستشارات.

I . الاستشارات: الماهية و الفاعلون

تعتبر الاستشارة أحد المناهج الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لتجاوز المصاعب وإيجاد الحلول المناسبة والفعالة للرفع من قدراتها التنافسية وتحسين أدائها.

1 . تعريف الاستشارات:

مصطلح الاستشارات لغةً يقابل الكلمة الإنجليزية Consulting والذي تعني تلك العلاقة التي يتم من خلالها تبادل الأفكار والآراء حول موضوع أو إشكال معين. لقد أصبح هذا المصطلح شائعاً في عالم المؤسسات وإدارة الأعمال، ومع ذلك بقيت حقيقة هذا المصطلح غالباً غير مفهومة أو مفهومة بشكل خاطئ أو جزئي، الأمر يرجع لتعدد مهام مكاتب أو مؤسسات الاستشارة وكذا تنوع الخدمات المطلوبة من قبل المؤسسات.

في معناه العام، تشير الاستشارات إلى "الاستشارات المؤسساتية" أو "الاستشارات الإدارية" فهي عبارة عن مساعدة مقدمة من أجل تحسين الأداء، هذا المفهوم الواسع والبسيط في نفس الوقت يشير إلى العملية التي تستعين فيها



المؤسسة الاقتصادية بخدمات محترف خارجي، معروف بخبرته وتجربته في مجال معين، يُطلق على هذا المحترف اسم "الاستشاري" (Chris Haroun, 2016)

مع تقدم الثورة الصناعية وارتفاع وتيرة المنافسة، بدأت المؤسسات تبحث عن تحسين أدائها على كافة المستويات، ولعل التيلورية التي تم تطبيقها في مصانع فورد في بداية القرن العشرين، ثم نظام كانبان KANBAN الذي طوره مصانع تويوتا TOYOTA في الخمسينات، مثالان من بين الأمثلة الأكثر شهرة والمرتبطة بالاستشارة وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية وبالضبط على مستوى المركز العملي أو ما يعرف بورشات الانتاج. ومع مرور الوقت توسع هذا السعي لتحسين الأداء من خلال الاستعانة بالاستشارة ليشمل جميع وظائف المؤسسة من الموارد البشرية، التسويق، اللوجستيك والتمويل، الإنتاج، الإدارة المالية، الاستراتيجية، نظم المعلومات وغيرها من المجالات التي تستدعي الاستعانة الاستشارة (Jean Pierre Bouchez, 2019)

البحث المبكر عن تحسين الأداء من طرف المؤسسات من خلال البحث عن أصحاب التجارب والمؤهلات من داخل وخارج المؤسسة، فتح الباب أمام مجموعة من المحترفين لاغتنام الفرص وتقديم خدماتهم وهو الشيء الذي تولد عنه توسع وازدهار ما يعرف بالاستشارات وكذا المؤسسات الاستشارية، إلا أن هذا الامر لم يكن لتطور ويتبلور بالشكل الذي نراه اليوم لولا قانون البنوك الأمريكي لسنة 1933 (The Banking Act of 1933) والذي جاء من أجل فصل الأعمال والخدمات المصرفية عن الاستشارات (Mc Kenna , 1995)

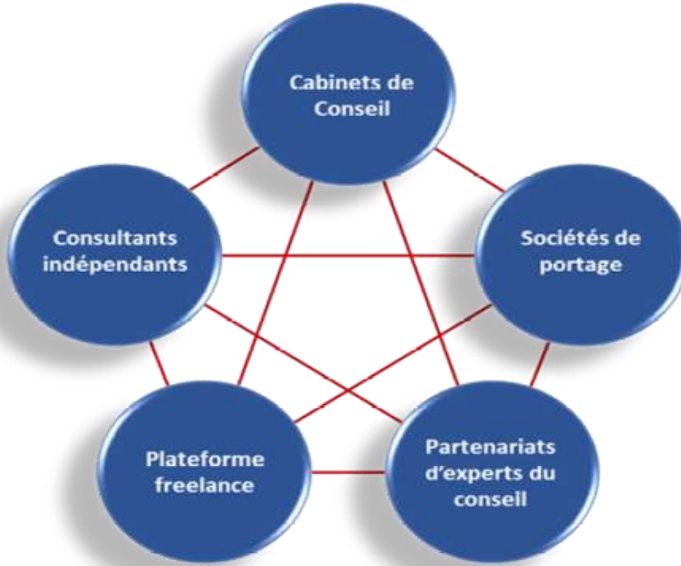
تعرف الاستشارات على أنها خدمة يتم التعاقد عليها مع أشخاص مؤهلين لمساعدة المؤسسة بطريقة موضوعية ومستقلة على تحديد وتحليل المشاكل التي تعيشها المؤسسة ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة والمساعدة على تطبيقها عند الطلب (Le Greiner ,Metzger, 1983) إذن فهي خدمة تأتي من أجل معالجة وضع يحدث صعوبات للمؤسسة، أما (F.ROY, 2008) فيحدد الاستشارة على أنها علاقة تعاقدية لمعانة ومعالجة وضعية الزبون أو المؤسسة والتي تقتضي حتما القيام بمجموعة من النشاطات واتخاذ القرارات والتي تكون تحت المسؤولية الكاملة للطرفين المتعاقدين (F.Roy, 2008). إذن فنتائج الاستشارة ليست ملقاة بالكامل على المؤسسة الاستشارية بل هي عبارة عن تضافر مجهودات الطرفين من أجل الوصول إلى النتائج المرضية، خاصة وأن الاستشارة تعمل على دراسة المحيطين الداخلي والخارجي والعمل على التحكم فيهما (E.H Shein,1999).

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بكل بساطة بأن الاستشارات ما هي إلا بحث وسعي من أجل تحسين أداء المؤسسة عن طريق الاستعانة والتعاقد مع ذوي المهارات الخارجيين القادرين على اقتراح الحلول الفعالة، للعلم فإنها تدخل فيما يعرف بالخدمات التجارية كثيفة المعرفة Knowledge Intensive Business Services (Strambach Simon, 1993).

2. الفاعلون في مجال الاستشارات:

في الوقت الذي تواجه فيه المؤسسات سوقاً متزايدة المنافسة، نجدها تتكيف وتبتكر من أجل الحفاظ وتدعيم أكبر لقدراتها التنافسية. ولعل الاستعانة بالمستشارين ومكاتب الاستشارات يعد وسيلة فعالة للاستفادة من الخبرات المتطورة والمفقودة لدى المؤسسات. غير أن هذه المكاتب قد تعددت أشكالها وتنوعت طرق وفنيات تقديم مهاراتها وخدماتها. وفقاً لـ (Hervé Baculard, 2014)، رئيس جمعية SYNTEC لاستشارات في الإدارة وعضو في مجموعة "التحالف من أجل التحول" Alliances pour le Changement التي تضم 140 استشارياً في أوروبا، يتم تقسيم الفاعلين في نشاط الاستشارات على النحو التالي:

الشكل 01: الفاعلون في مجال الاستشارات



المصدر: www.nts-advisory.com Consulter 10/01/2025

1.2 مكاتب الاستشارات. Cabinets de Conseil

تعد مكاتب الاستشارات من الفاعلين التقليديين في هذا القطاع، فهي مؤسسات واسعة الانتشار وتقدم خدمات استشارية للمنظمات بهدف رفع التحديات الفنية والتقنية والتنافسية التي تساعد على إيجاد الحلول بأعلى مستويات الجودة. عادةً ما تتكون هذه المكاتب من فرق استشارية عالية المهارات، وهم الموظفون المسؤولون عن تنفيذ مهام تتميز بالتعقد والتشعب وتفضي إلى اتخاذ قرارات مستنيرة وسريعة الفعالية، غير أنها باهظة التكاليف. من أبرز هذه المكاتب نجد BCG و Mc Kinsey. هذا الأخير قد سجل سنة 2022 رقماً للأعمال قدر بـ 15 مليار دولار من 3000 زبون عبر العالم.



2.2 مؤسسات الوساطة. Sociétés De portage

الوساطة في التوظيف هي شكل من أشكال الحديثة للتوظيف يجمع بين ثلاثة أطراف وهم: الخبير، مؤسسة الوساطة (مؤسسة مضلة) والربون (المؤسسة الربون). فالخبير يعمل لدى المؤسسة الوسيطة لصالح المؤسسة التي تطلب الاستشارة، ما يميز الوساطة في التوظيف هو الخبير الذي له قدرة البحث عن الزبناء وجلبهم وتمتعه بدرجة عالية من الاستقلالية مع الاستفادة من حالة الموظف. للعلم فإن الوساطة في التوظيف لا تخص إلا الأداء عالي المهارة والموجهة للأشخاص المعنويين (Ottman, Gazier 2023). هذا النموذج من العمل يقدم العديد من المزايا نجد منها:

- تمكين الاستشاري من العمل بشكل مستقل مع تقديم خدماته مقابل أتعابه.
- تقليل الأعباء الإدارية، القانونية، الضريبية والمحاسبية التي غالبًا ما تصاحب حالة العمل الحر أو المستقل.
- الحفاظ على مزايا الموظف كالتأمين الاجتماعي، التقاعد والإجازات المدفوعة.

3.2 الشراكات بين الخبراء في مجال الاستشارات Partenariats d'experts De Conseils

الشراكات بين الخبراء في مجال الاستشارات أصبحت واسعة الانتشار نظرا للفائدة الكبيرة التي تجنيها مختلف أطراف الشراكة، فهي تستدعي القيام بتبادل المهارات والكفاءات والتجارب وهذا لسد النقص التي يعاني منها كل طرف، وبالتالي فهي نوع من أنواع التعاون التنافسي (Coopétition) المبني على المزج بين التعاون والتنافس لسد نقص هيكلي في الموارد (Gnyawali & Park, 2011) وعليه فغايتها مبنية بشكل أساسي على تبادل المنافع والمصالح وليس على الإيثار (Crozier et Friedberg, 2014) هذه الشراكات تأخذ عادة الأشكال التالية:

- اللجوء إلى الاستشاريين المستقلين من قبل المكاتب التقليدية: العديد من مكاتب الاستشارات المعروفة تتعاون مع استشاريين مستقلين الذين يقدمون خبرات متخصصة قد تكون مفقودة أو غير متوفرة داخليًا في هذه المكاتب.
- التحالفات بين مكاتب الاستشارات المتوسطة الحجم: تهدف هذه الشراكات إلى دمج المهارات والموارد لتقديم خدمات أكثر شمولاً.
- التعاون بين الاستشاريين المستقلين: بعض الاستشاريين يتعاونون لتبادل المعارف وتعزيز خدماتهم.

4.2 الاستشاريون الأحرار أو المستقلون. Consultants Indépendants

كما يدل عليه اسمه فهو مستشار مستقل بذاته يتعامل بشكل مباشر مع زبائنه. في أغلب الأحيان يكون متخصصا في مجال محدد كالرقمنة أو الذكاء الاصطناعي أو الاعلام الآلي أو المالية أو غير ذلك من المجالات التي تتطلب توجيها يتطلب أفكارا فعالة وإبداعية. المستشار المستقل لا يعمل على توقيع عقد عمل لا متناهي مع زبائنه وإنما ينتهي التعاون بين الطرفين بمجرد إنجاز المهام المطلوبة. خلال العقدين الأخيرين شهد عدد الاستشاريين المستقلين في القطاعات المتخصصة الموجهة لخدمة المؤسسات زيادة كبيرة، فعلى سبيل المثال، بين عامي 2007 و2015، ارتفع عدد وظائف الاستشاريين في مجال الاستشارات والإدارة بنسبة 65%، وفي مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بنسبة 29% حسب منصة Syntec Consulting.

5.2 المنصات الخاصة بالاستشاريين المستقلين Plateformes de Consultants Freelance

تسهل المنصات المخصصة للاستشاريين المستقلين التقارب المباشر بين المستشارين وزبائنهم المحتملين، مما يسمح بالحصول على خدمات أكثر تخصيصًا مع علاقات مرنة وتكاليف أكثر شفافية وتنافسية. المنصات توفر للمستشار المستقل سوقًا بدون حدود جغرافية فهي تفتح له فرص التعامل مع عدد لا محدود من الزبائن، كما توفر طرقًا فعالة للوصول إلى قاعدة عالمية من المواهب.

3 تنظيم مهمة المستشار:

المراحل المتعاقبة لمهمة المستشار تكاد تكون نمطية، فحسب (Fabrice Cartier, 2013) مهمة الاستشاري عمومًا تتكون من ثماني مراحل تتقدمها عملية التقييم والتشخيص وتنتهي بإعداد تقرير نهائي، هذه المراحل هي:

- التقييم والتشخيص: تحليل وضع المنظمة وتحديد احتياجاتها.
- صياغة التوصيات: تقديم حلول وسيناريوهات متنوعة لعرضها على العميل.
- تخطيط الموارد: تحديد الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ المهمة.
- اقتراح خطة عمل: تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها لتنفيذ السيناريو المختار.
- تنفيذ الخطة: تنفيذ الحلول المختارة.
- مرافقة التغيير: مساعدة في الانتقال وتدريب الموظفين على الأساليب والممارسات الجديدة.
- المتابعة والتقييم: تنظيم مجموعات عمل لتقييم فعالية الإجراءات المتخذة.
- التقارير: تقديم تقارير دورية عن تقدم المشروع.

يُعتبر التشخيص غالبًا المرحلة الأكثر حساسية في مهمة الاستشارة، فالتشخيص الغير صحيح أو الغير كامل قد يعرض المشروع بأكمله للخطر. كما أنه ولتحديد مسؤوليات وتفادي النزاعات ولقياس نتائج بشكل موضوعي فمن الضروري تحديد بدقة وبالتعاون مع الزبناء مؤشرات الأداء الرئيسية Key Performance Indicators (KPI) وبالتالي فالأداء وطرق قياسه تكتسي أهمية كبيرة في هذه العملية.

II . مفهوم الأداء وطرق قياسه:

الأداء كان ولا يزال أحد المفاهيم التي تعطي نظرة واضحة ودقيقة حول أوضاع المؤسسة الحالية والمستقبلية، ولعل تعريف الأداء يعد المنطلق السليم لاحتوائه والتحكم فيه.

1. تعريف الأداء :

يُعدّ الأداء مفهومًا يتم الحديث عنه بشكل أساسي في مجال الأعمال، إلا أنه يظل معقدًا بسبب تعدد أبعاده. عادةً ما يتم التعامل معه من خلال مفهومي الفعالية والكفاءة (Henry bouquin, 2004)، فعلى المؤسسة الناجحة أن تكون فعالة أي قادرة على تحقيق أهدافها وكذلك أن تكون كفؤة، من خلال تحسين استخدام الموارد للوصول إلى هذه الأهداف.



بالنسبة لهذين المعيارين، يقترح (A. Bourguignon, 1998) نَحْجًا للأداء في الإدارة من خلال ثلاثة مستويات: أداء النتائج، أداء العمل، وأداء النجاح. من جانبه (P. Lorino, 2000) يعرف الأداء على أنه كل ما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مؤكّدًا بذلك ارتباطه المباشر بالاستراتيجية والغايات المحددة من طرف المنظمة. أما بالنسبة لـ (J. B. Carriere, 1999)، فيختصر الأداء في تطور الشركة ونموها، وفي نفس السياق وتماشيا مع نفس الأفكار نجد أن الباحث (P. Barillot, 2001) يربط الأداء بتحقيق النجاح، والذي يلخصه في ذلك الاعتراف الإيجابي الذي تحصل عليه المؤسسة من السوق. وأخيرًا، بالنسبة لـ (W Azan, 2007)، فإن الأداء يقتصر على فكرة تطوير المؤسسة، فكلما حققت المؤسسة تطورًا كلما كان أداءها إيجابيًا ومقبولًا.

2. قياس الأداء :

من خلال ما سبق من تعاريف نجد أن الأداء وسيلة ثمينة للتعرف على التألق والنجاح الذي تحققه المؤسسة، إلا أن الأمر لن يكون مضبوطًا إلا إذا كان بوسع المؤسسة قياس الأداء بأدوات دقيقة وتشمل كل النواحي نظرا لطابعه المتعدد الابعاد. القياس الشامل للأداء وفقا للأدبيات النظرية يقاس من أربعة جوانب وهم: المالي أو الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والمجتمعي.

1.2 الأداء المالي أو الاقتصادي: Performance financière ou économique

عادة يقاس الأداء المالي للمؤسسة من خلال المؤشرات الكلاسيكية المعروفة وهي مؤشر العائد على الاستثمار (ROI) Return On Investment والعائد على حقوق الملكية (ROE) Return On Equity، كما يقترح كذلك (Alfred Sloan, 1963) مؤشر آخر وهو القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) Economic Value Added.

- العائد على الاستثمار: ROI هذا المؤشر يقيس ربحية رأس المال المستخدم من قبل المؤسسة. وهو يمثل النسبة بين نتيجة العمليات ورؤوس الأموال المستثمرة في المؤسسة.
- العائد على حقوق الملكية: ROE هذا المؤشر يقيس ربحية حقوق الملكية التي استثمرها المساهمون في المؤسسة. يتم حسابه من خلال قسمة النتيجة الصافية على حقوق الملكية.
- القيمة الاقتصادية المضافة: EVA هذا المؤشر يقيس القيمة التي يتم إنشاؤها للمساهمين. يُعرّف كفارق بين النتيجة التشغيلية وتكلفة رأس المال المستثمر، مما يوفر رؤية أكثر دقة للربحية الفعلية للمؤسسة بعد تعديل تكلفة رأس المال.

2.2 الأداء التنظيمي Performance organisationnelle

يشير الأداء التنظيمي إلى الطريقة التي يتم بها هيكلة المؤسسة لتحقيق أهدافها، وكذلك إلى فعالية الوصول إلى تلك الأهداف المسطرة. وفقًا لـ (Michel Kalika, 1988)، يتعلق هذا الأداء بشكل أساسي بفعالية الهيكل التنظيمي، وليس بالآثار الاجتماعية أو الاقتصادية التي قد تنجم عنه. المعايير التي تسمح بتقييم هذه الفعالية تشمل: الالتزام بالهيكل الرسمي، جودة العلاقات بين المكونات المختلفة للمنظمة، فعالية تدفق المعلومات، مرونة الهيكل، وكذلك تأثير قوة القيادة.



في هذا السياق، يجب على المؤسسة أن تهدف إلى تقليل تكاليف المعاملات والتنظيم. قد تكون هذه التكاليف صريحة، مثل التكاليف المرتبطة بالإدارة السيئة، أو قد تكون ضمنية، نتيجة لوجود اختلالات داخلية أو إدارة غير فعّالة، مما يولّد تكاليف مخفية للمؤسسة.

عادة يقاس الأداء التنظيمي من خلال الأداء الاجتماعي والأداء المجتمعي.

3.2 الأداء الاجتماعي Performance sociale

يشمل الأداء الاجتماعي المؤشرات الرئيسية التي تسمح بتقييم جودة العلاقات الاجتماعية والروابط داخل المؤسسة. فهو يعكس قدرة المؤسسة على إدارة الجوانب الاجتماعية بسلاسة، حيث يعد عاملاً رئيسياً لضمان سير العمل بكفاءة، خاصة في المنظمات الحديثة. وفقاً لـ (C. Marmuse, 1997) يتم قياس هذا الأداء من خلال طبيعة العلاقات الاجتماعية، وتأثيرها على جودة القرارات الجماعية، وكذلك مستوى النزاعات والأزمات الاجتماعية (من حيث العدد، الشدة، والحدة...). كما يعد مستوى رضا الموظفين مؤشراً مهماً في قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

4.2 الأداء المجتمعي Performance sociétale

يظهر الأداء المجتمعي كبعد حديث من أبعاد الأداء، وهو يعكس التزام الشركة في مجالات مثل البيئة، والمساعدات الإنسانية، والثقافة. لتقييم هذا الأداء، يتم استخدام أدوات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (RSE)، التي تتيح قياس مدى مراعاة الشركة للمواضيع الاجتماعية والبيئية في أنشطتها. الأداء بصفته بُعداً بالغ الأهمية، فنجد دائماً موضوع عمليات استشارية.

III. استشارات الأداء : Performance Consulting

استشارات الأداء هي عملية أساسية تستعين المؤسسة من خلالها بجلب مستشارين لاقتراح حلولاً إبداعية تمكنها من إرساء أداء منظم وشامل يحسن من القدرات الإنتاجية للمؤسسة ويساعدها من أجل الوصول للأهداف المحددة (عبد العزيز جميل مخيمر، 2000)

عادة يعمل مستشار الأداء على تشخيص وتحليل نقاط الضعف والقوة لأداء المؤسسة ومن ثم بناء مخططات جديدة تشمل كافة الجوانب المراد تصحيحها ثم اقتراحها على الإطارات المعنية بالمصادقة عليها وتطبيقها مع الأخذ بالتوصيات المرفقة، وأخيراً العمل على تنفيذها (Dick Groete, 1996)

ضمن ما يدرس لتقييم الأداء نجد ما يلي:

1. الأداء الاقتصادي والمالي:

لتحفيز وتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، الاستشاري عادة ما يركز على بعض العناصر الجوهرية منها:

- الفهم العميق لكيفية بناء الميزة التنافسية للمؤسسة.
- البحث في طرق ومصادر خلق القيمة.
- دراسة وفهم تطورات السوق وسبل تكيف المؤسسة مع التغيرات البيئية.
- التحديد الدقيق لمرتكزات الميزة التنافسية.



تحسن الأداء الاقتصادي هو ثمرة الاستراتيجية الواضحة، والتي يتم تبنيها وتجسيدها على أرضية الواقع من خلال الاهتمام بالإجراءات الضرورية على كل المسؤوليات والمستويات أي المستوى التشغيلي وخط التدرج والقمة الاستراتيجية للمؤسسة (Malika AHMED ZAID, 2011). للإشارة فإن تبني أساليب العمل الجديدة والمقترحة قد تبدو مخيفة، إلا أنها إذا كانت تتلاءم وأوضاع المؤسسة فإنها حتما ستدفع بالمؤسسة للاهتمام بها وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة.

2. الأداء التنظيمي:

مراجعة الأداء التنظيمي يدفع بالاستشاري إلى التركيز على مدى فعالية الهيكل التنظيمي، مع مراعات:

- مدى الالتزام بالهيكل التنظيمي الرسمي.
 - طبيعة العلاقات بين مختلف المستويات للمنظمة.
 - مرونة الهيكل لمواجهة التغيرات التي تطرأ على البيئة.
- هذه الجوانب وغيرها للأداء التنظيمي تنعكس إيجاباً على فعالية العمليات الداخلية وقدرات المؤسسة على الانسجام والتكيف مع التغيرات (Hanane Mahida ; Hadj M'hamed Mehor, 2015)

3. الأداء الاجتماعي:

- تحليل الأداء الاجتماعي غالباً ما تعتمد فيه المؤسسات على الاستشاري المتخصص في الموارد البشرية والذي يقيم مدى نجاحها في السيطرة على الشق الاجتماعي (RACHEDI ; N. MEKSEM, 2021) بصفة عامة تشخيص الأداء الاجتماعي يركز فيه الاستشاري على ما يلي:
- طرق التحكم في الصراعات الاجتماعية.
 - مستوى الرضا للموظفين.
 - معدلات التأخر، الغياب والتخلي عن المنصب، والتي تعد مؤشراً واضحاً على سوء المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة.
 - مساهمة الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات.

4. الأداء المجتمعي:

- لم تعد المؤسسة تلك الوحدة الاقتصادية التي يقتصر دورها على إنتاج وتوزيع السلع أو الخدمات، وإنما أصبحت تساهم وبشكل معتبر في التقدم والرفاهية الاجتماعية. فالمؤسسة اليوم لا تعمل فقط من أجل تحقيق وتحسين الأهداف المالية كما هو سائد، ولكن تهتم أيضاً بتلك الجوانب المهمة والاساسية والمتعلقة بالاستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية، (J. B. Fouda, 2011)

يراجع الاستشاري الأداء المجتمعي من خلال مدى اهتمام المؤسسة بـ:

- إقحام الأهداف البيئية، مثل التقليل من التلوث.
- المساهمة في حملات توعية المؤسسات بضرورة الاهتمام بالمسؤوليات البيئية.



- مراقبة نوعية المدخلات ومنتجات المؤسسة وتأثيرها المحتمل على البيئة.
- الاهتمام بالبيئة بعد الاستهلاك وما ينجر عنه من أضرار للبيئة.

IV. سوق الاستشارات العالمي:

لقد أصبحت الاستشارات أحد الاهتمامات الكبرى للمؤسسات لما لها من مساهمات كبرى في إيجاد الحلول الفعالة للمشاكل النابعة من المنافسة والتي أصبحت تزيد وتيرتها يوما بعد يوم. فعلى المستوى العالمي بلغ حجم السوق الاستشارات حوالي 371,04 مليار دولار أمريكي سنة 2024 على أن يبلغ حجمه 469.28 مليار دولار أمريكي سنة 2029 أي بنمو قدره 4,96%. هذه الأرقام إن دلت على شيء فإنما تدل ذلك الاهتمام المتزايد بالاستشارات والمكانة التي تتمتع بها، للعلم فإن منطقة آسيا-المحيط الهادئ هي صاحبة أسرع نمو خلال الفترة 2019-2029 (أنظر إلى الجدول أسفله). هذه الديناميكية تنشطها استثمارات ضخمة تقوم بها كبرى المؤسسات، فعلى سبيل المثال مؤسسة KPMG الأمريكية للاستشارات أعلنت سنة 2023 على استثمار قدره 2 مليار دولار على أن ترتفع مداخيلها بحوالي ب 12 مليار دولار خلال الخمس سنوات المقبلة، وهذا بالتعاون مع مؤسسة مايكروسفت في مجال الذكاء الاصطناعي لأجل الرفع من جودة وسرعة التحليل.

الجدول 01: تطور سوق الاستشارات العالمي

Période d'étude	2019 - 2029
Taille du Marché (2024)	USD 371.04 Billion
Taille du Marché (2029)	USD 469.28 Billion
CAGR (2024 - 2029)	4.96 %
Marché à la Croissance la Plus Rapide	Asie-Pacifique
Plus Grand Marché	Amérique du Nord

المصدر:

<https://www.mordorintelligence.com/fr/industry-reports/consulting-service-market>

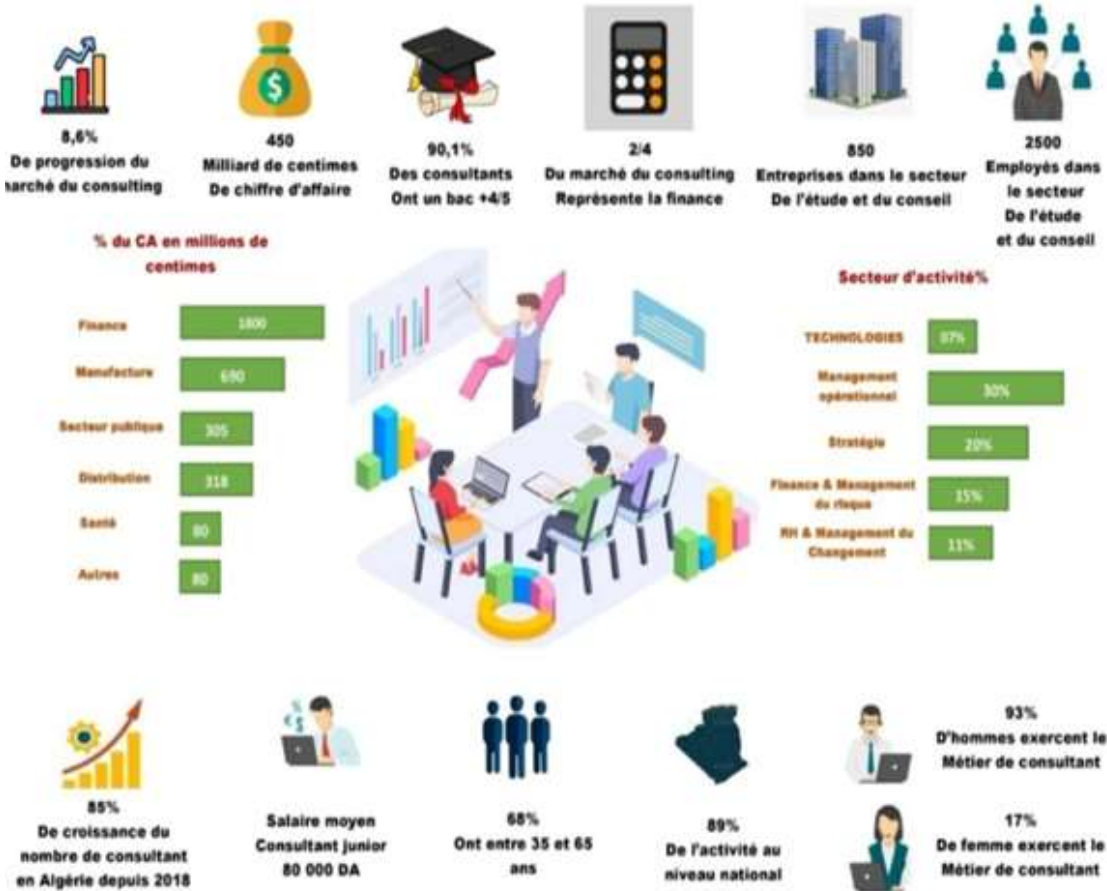
Consulter 16/03/2025

أمام هذا التطور الهائل لسوق الاستشارات العالمي يمكننا أن نتساءل عن مكانة الجزائر وهذا ما سنجيب عنه في الفقرات الموالية.

V. سوق الاستشارات في الجزائر:

البحث في سوق الاستشارات الجزائري جعلنا ومن الوهلة الأولى نلاحظ وجود ضبابية كبيرة تحوم حول هذا القطاع، فهو يتميز بتكتم وانعدام شبه كلي للمعلومات والاحصائيات المتعلقة به، فهذه الوضعية تجعل من البحث في هذا المجال صعبة. الاحصائيات المتداولة لسنة 2023 تشير إلى أن حجم السوق يقدر بحوالي 450 مليار سنتيم محققا نموا في نفس السنة بنسبة 8,6%. القطاع يضم حوالي 850 مؤسسة استشارية في مختلف التخصصات ويشغل 2500 مستشارا يتحصلون على أجر متوسط يقدر بـ 80000 دج شهريا. الجهود الاستشارية نجدها تلمس أكثر الجانب الاستراتيجي، المالي والمناجمت حيث تستحوذ على 65% من مجموع الاهتمامات المتعلقة بالاستشارة وهذا نظرا لم هذه الجوانب من أثر مباشر على تنافسية المؤسسات (أنظر إلى الشكل أسفله).

الشكل 02: أرقام وإحصائيات حول سوق الاستشارات في الجزائر



المصدر: الموقع الإلكتروني لوزارة الصناعة والمناجم، وثيقة العمل رقم DGVSEES/2023/87

الرجوع إلى إحصائيات سوق الاستشارات الجزائرية للعشرية الماضية نجعلنا نلاحظ وفقا للإدارة العامة للمراقبة الاستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصاءات التابعة لوزارة الصناعة أن قطاع الاستشارات في الجزائر قد شهد نموا مستمرا وإن كان محتشما، نابعا من محاولات التطور والاستفادة من التوجهات الكبرى للاقتصاد العالمي. فلقد بلغت

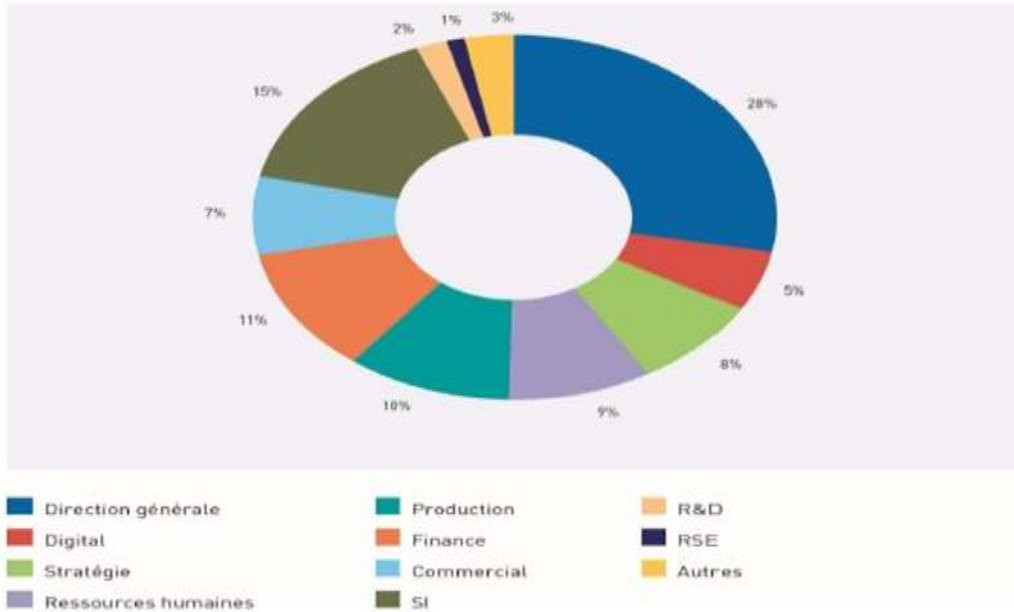


السوق المحلية الجزائرية للدراسات والاستشارات نموًا يقدر بـ 1.9% بين عامي 2017 و2019، نتج عنها إيرادات تقدر بـ 500 مليون يورو، ويعمل بها حوالي 15000 شخص عبر 193 مكتب استشاري. غالبًا ما تستعين الشركات الكبرى في الجزائر بمكاتب استشارية دولية مثل KPMG وSYNTEC وBCG، التي تتعاون بشكل متكرر مع استشاريين محليين. كما أن القطاع العام يعد أكبر مستهلك لخدمات الاستشارات، يليه القطاع المالي والصناعي.

ومع ذلك، فإن نشاط الاستشارات في الجزائر لا يزال محدودًا مقارنة بالاقتصادات في الدول المتقدمة، خاصة إذا ما قورن بالدول المتطورة مثل فرنسا التي تتمتع بتاريخ طويل وانتشار واسع في هذا المجال. فوفقًا لـ INSEE المعهد الوطني للإحصاء والدراسات الاقتصادية في فرنسا (Valérie Bauban, 2019) يضيف أن سوق الاستشارات الفرنسي يشهد زيادة بنسبة 3.6% بين 2017 و2019، محققًا إيرادات بقيمة 4.1 مليار يورو، ويعمل فيه 108000 شخص عبر 12750 مكتب استشاري. كما يلاحظ أن الاتجاه العام لسوق الاستشارات الجزائري يسير وفقًا للاتجاه العام لسوق الاستشارات الإفريقي والذي شهد سنة 2023 نموًا قدره 1.9% ليبلغ 3.1 مليار دولار، على أن يبلغ نمو قدره 5% سنة 2024، للعلم الاستشارة في إفريقيا تمس كل جوانب العملية التسييرية كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل 03: سوق الاستشارات الإفريقي

Répartition du Marché du consulting africains par secteurs d'activités 2023



المصدر:

<https://consultingquest.com/fr/connaissances/lindustrie-africaine-du-conseil>

Consulter le 12/03/2025



1. تأثير الاستشارات على أداء المؤسسات الجزائرية

عملية قياس الأداء في المؤسسة يعتبر ذو أهمية بالغة، ولعل المؤسسة الجزائرية كمثيلاتها من المؤسسات تتفاوت من حيث القياس الدقيق والمستمر لأدائها. من بين الدراسات المتوفرة في هذا المجال نجد دراسة بن أحمد نجا وشمة نوال (بن أحمد نجا وشمة نوال، 2023) والتي خلصت إلى قلة الوعي لدى المؤسسات الجزائرية بأهمية قياس الأداء، وهو الوضع الذي يشكل عائقا كبيرا لاستشاريين ومكاتب الدراسات لتفهم الوضع وتقديم الحلول. أمّا دراسة بوجمعة عمرون (بوجمعة عمرون، 2015) تبين بأن المؤسسات الجزائرية، تركز بشكل رئيسي على الجوانب المالية وكذا الاقتصادية للأداء، بينما يتم تجاهل الأبعاد الثلاثة الأكثر حداثة وهم الأداء التنظيمي والاجتماعي والمجتمعي كما هو مبين في الجدول الموالي. في هذا الصدد يشير خير الدين شرواتي (خير الدين شرواتي، 2018) إلى أن الأداء التنظيمي والأداء الاجتماعي والأداء المجتمعي، يتطلب تدخل الخبير الخارجي المتخصص لسد الفجوات في هذه المجالات.

الجدول 02: قياس الأداء في المؤسسة الجزائرية

الأداء الاقتصادي والمالي	الأداء التنظيمي	الأداء الاجتماعي	لا رأي
89%	5%	2%	4%

المصدر:

Boudjemaa Amroune (2015), performance de l'entreprise : bâtir la performance de la PME dans pays émergents et en développement : cas de l'Algérie, Editions universitaires

إن تقييم تأثير الاستشارات على تحسين الأداء من خلال ما سبق من تحاليل وعرض للدراسات يعتبر أمرا صعبا نظرا لمحدودية الدراسات في هذا المجال وقلتها، فهو موضوع يحتاج إلى المزيد من الدراسات الواسعة من حيث مجتمع الدراسة والأكثر دقة من حيث الأدوات المستعملة والنتائج المتوصل إليها وكذلك أكثر تخصصا من حيث الجمع بين الظاهرتين في آن واحد (الاستشارات وقياس الأداء). كما يجب أن نلفت الانتباه إلى أن الدراسات في هذا الجانب تستوجب وجود مكاتب متخصصة في استشارات تحسين الأداء والتي لاتزال المعلومات المتعلقة بها في الجزائر نادرة من حيث العدد والتخصص، وكذلك المؤسسات الاقتصادية المهتمة بتحسين الأداء من خلال الاستشارات المؤهلة والقادرة فعلا على اقتراح الحلول الفعالة والمتماشية مع خصوصيات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.



الخاتمة:

لقد بات من الواضح أن للاستشارات أهمية بالغة في تحسين الأوضاع التنافسية للمؤسسة من خلال الفهم الحسن والمهني للظروف التي تنشط فيها المؤسسة والذي يمكنها من وضع الاستراتيجيات المناسبة وتوفير الإمكانيات القادرة على جعل الأداء في أعلى مستوياته. هذه الوضعية جعلت من الاستشارات تأخذ مكانة هامة في مؤسسات الاقتصاديات المتطورة، والتي نلمسها من خلال الاحصائيات التي تعكس حقيقة الوضع. أما بالنسبة للمؤسسات الجزائرية واستعانتها بالاستشارة ومكاتب الدراسات فما زال محتشما ومحدودا وهذا بسبب التأخر في استجابة المؤسسات المحلية تجاه الأدوات والتقنيات الإدارية الحديثة، وكذلك العوامل الثقافية التي تعيق الاستعانة بها، كما لا ننسى الجانب المالي والذي يتطلب القيام باستثمارات جد مكلفة.

كذلك تحسين الأداء وجعله راقيا أصبح أمرا بديهيا وضروريا للمؤسسات، إلا أنه لا يزال بعيدا عن أن يكون مدججا بشكل كامل في المؤسسات الجزائرية، فنتائج الدراسة تبين بأن المؤسسة الجزائرية لا زالت تعني بالأداء المالي والاقتصادي بشكل أساسي وتتجاهل الجوانب الأخرى المكملة له والمتمثلة في الأداء التنظيمي والأداء الاجتماعي والأداء المجتمعي، وهو ما ينعكس سلبا على القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية.

لقد أثبتت الوقائع بأن للاستشارات أثرا إيجابيا وملموسا على تحسين الأداء، ولعل إيجاد حلقة الربط بين العنصرين لدى المؤسسة الجزائرية سيجعلها أكثر اهتماما بالموضوع وأكثر تنافسية. فالمنافسة الشديدة التي تعمل فيها المؤسسة الجزائرية لا تترك لها مجالا للانتظار والتريث، بل تتطلب منها اغتنام الفرص المتاحة في أسرع وقت ممكن حتى تلتحق بالركب فترفع من مستوى الأداء وتحسن من تنافسيتها.

قائمة المراجع:

- بن أحمد سعدية، شمة نوال (2023)، مؤشرات قياس الأداء المستخدمة المؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة استقصائية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 17 العدد 01، الصفحات 353-372
- بوجمعة عمرو، أداء المؤسسة، بناء أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية والناشئة: حالة الجزائر، منشورات الجامعات الأوروبية، 2015.
- خير الدين شرواتي (2018)، إقامة المكاتب الاستشارية الدولية في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 6، العدد 1، الصفحات 437-45
- دانييل لا برون أداء الشركات العامة الجزائرية: هل هي مسألة خصخصة أم حوكمة الشركات؟، 2013.
- دليل مكاتب الدراسات والاستشارات، وزارة الصناعة الجزائرية، الموقع الإلكتروني، وثيقة عمل رقم 2018/DGVSEES/20126.
- صوفيان فريموس، أفريقيا: التأثير الإيجابي، العمل من أجل تأثير اجتماعي أفضل، منشورات EMS، 2020.



- عبد العزيز علي مخيمر (2000)، نظم ومهارات استشارات تحسين الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص 14
- محمد الفتحي، عوامل نجاح الخدمة الاستشارية، سلسلة الملفات العلمية (1) القاهرة 1989.
- محمد عبد الرحمان، دور الاستشاريين في التنظيم، سلسلة الإدارة والتنظيم (3)، 1989.
- محمد فوزي العشري، الاستشارات الإدارية تنوع غير محدود، دار المسيرة، 2021.
- A. Bourguignon (2009), Performance et contrôle de gestion, Ed Economica. P54
- Rachedi A. & Meksem N. (2021), La réalité des pratiques d'évaluation de la performance RH en Algérie, Journal of Academic Finance, volume 12.
- Alfred P Sloan (1963), Mes années à la Général Motors, Ed Hommes et Techniques. P82
- Amal chadlia, performance des entreprises algériennes, 2014.
- Armitage.H et Chai.J (2001), Quality and performance, CMA management ,P 20.
- Boudjemaa Amroune, Performance de l'entreprise, Bâtir la performance de la PME dans les pays émergents et en développement : cas de l'Algérie, Ed universitaires européennes, 2015. P82
- Carine Chemin-Bouzir, Corinne Vercher-Chaptal(2020), Vers un processus de conseil alternatif , , Revue française de gestion N° 289.
- Chris Haroun (2016), Management Consulting introduction: What does A consultant do & Best practices, Broché P54
- Crozier Michel et Friedberg Erhard (2014), l'acteur et le système, Editions Du Seuil. P26
- Curnow, B & Reuvid, J (2005), International Guide to Management Consultancy: The Evolution, Practice and Structure of Management Consultancy worldwide, (Second Edition), Kogan Page Publishers.P 151.
- Daniel Bacquerot et Thierry Luthi (2011), Améliorer la performance de l'entreprise, Eyrolles, P122.
- Daniel Labaronne (2013), Performances Des Firms Publiques Algériennes : Une Question De Privatisation ou de Gouvernances Des firmes ?
- Denis molho et Dominique Fernandez-poisson (2003), La performance globale de l'entreprise, Edition d'organisations, P52.
- Dick Groete(1996), The Complete Guide To Performance Appraisal , Chapt 2 : Consulting Performance , pages 34-37 , Amacom Books. P22
- F. Roy (2008), La consultation en entreprise, Théories, Stratégies, Pratiques, Presses de L'université de Montréal. P 60



- Fabrice Cartier (2013), Réussir Ma première mission de consultant, studynamapro. P95
- Gérard Landy et Bruno Saint voirin (2006), Performance de l'entreprise, 100 questions, broché, P96
- Germain Christophe (2006), Le pilotage de la performance dans les PME en France : une Comparaison des pratiques de bord des organisations familiales et les filiales. Revue Internationale PME, Vol 19, n° 1, p. 69-94.
- Gnyawali, Devi R, PARK, Byung-Jin (Robert), 2009. Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises : A Multilevel Conceptual Model. Journal of Small Business Management. Vol. 47, n° 3, pp. 308-330
- Greiner, L.E.; Metzger, R.O. (1983): consulting to management, Prentice Hall. P 58
- Hanane Mahida et Hadj M'hamed Mehor, La Dimension Organisationnelle Dans La Performance De L'entreprise Algérienne , مجلة نور للدراسات الاقتصادية , Volume 1, Numéro 1, Pages 140-158.
- Henry Bouquin (2004), Entrepreneuriat, gouvernance et performance, Economica. P75
- Hervé Baculard, Consulting Au Quotidien, 200 fiches ; Dossier 2 : Les Acteurs Du Consulting, Dunod, P 28
- <https://www.consultor.fr/articles/conjonctures-mckinsey-cale-roland-berger-au-plus-haut> consulter 14/02/25
- J. B. Carrière (1999), Gestion des performances au travail, de Boeck. P22
- J. B. Fouda (2011) La Pertinence de la Performance sociétale des entreprises dans un contexte de développement équitable, La Revue des sciences de Gestion (n 247-248) pages 149 à 158.
- Jean Pierre Bouchez (2019), Conseil le livre du consultant et du client, Broché.P32
- Jean Yves Ottman, Bernard Gazier (2023), entre emploi atypique et entrepreneuriat : le partage salarial comme 'forme d'emploi de transiyion', Hall P64
- Jim Collins (2002), De la performance à l'excellence, Ed Pearson, P 88.
- Lippitt G.et Lippitt R.(1986), The consulting process in action (2nd. edition). San Diego, California: University Associates Inc., P 96.
- Malika AHMED ZAID (2011), Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes, Universidad Politécnica de Valencia & Ciriec-Espana



- Mc Kenna, Christopher D. (1995). "The origin of modern Management consulting". Business and Economic History.24(1). Cambridge University Press.51-58.
- Michel Kalika (1988), Structures d'entreprises : réalités, déterminants, Performances, Economica. P36
- Michel Verstraeten (2007), Consultants en organisations, Deboeck, P93.
- Patrice stern (2014), Risques et fantasmes du métier de consultant, l'expansion management review N° 155, 2014.
- Philippe Lorino (2000), Méthodes et pratiques de la performance, Editions d'organisations. P34
- Pierre Simonet (2009), le conseil, jean pierre Bouchez, eyerolles, P75
- Shein, E.H. (1999), Process Consultation Revisited: bulding the helping relationship. New York ; Addison Wesley . p44
- Strambach, Simone (1993), Knowledge Intensive Business Services in the Rhine Neckar Area, in Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie ,85/4, pp.354-365.
- Syntec Consulting : Les Tendances Du Métiers Du Conseil, nts-advisory.com. Consulter 02/03/25
- W. Azan (2007), Système de pilotage et performance, éditions ESKA. P75
- Yue Cai Hillon, Geraldine, Mark E Hillon (2016), A discursive Framework for research in management consulting , Recherches en Sciences de Gestion (N° 117) ,P 75-98
- Yue Cai-Hillon, Collin Bunch (2016), socioeconomic consulting éducation in America ,Recherches en Sciences de Gestion N° 93 .
- Zineb Issor (2017), la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, Revue Projections ,2017