جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

استخدام لوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية ودورها في تحسين الأداء

دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز بالمدية.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال

إعداد الطالبتان :

- عمراني ليلى
- علوات فاطمة

تحت إشراف

د/ باليشاني وهيبة

لجنة المناقشة

د/ باليشاني وهيبة	جامعة المدية	مشرفا
د/ قندوز أمينة	جامعة المدية	رئيسا
د/ يحياوي فاطمة	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2017/2018

الإهداء

بعد السجود لله حمدا وشكرا على هدايته وتوفيقه لي

أهدي ثمرة عملي:

إلى التي تخونني العبارات عند البوح لها بإحساسي، وتزول فيعجز لساني عن إختيار أرق الكلمات .

هي المعلمة والشاعرة، هي نسمة الفجر وبسمة القلب، وشمعة الدرب وحدك أمي أمي أمي الحبيبة .

وسألوني ذات مرة عن الذي جعل لي روحه جسرا للعبور إلى بر الأمان فقلت: هو بحر اللؤلؤ والمرجان، هو الذي مسح عليا دموع الشقاء، هو الذي جعل جراح الحياة، هو الذي تكبد المعاناة في سبيلي، هو الذي أدين له بالفرحة المتوثبة التي تحرك مشاعري .

إليك أبي وحدك أبي الحنون .

إلى روحه الطاهر جدي عبد الله رحمه الله .

إلى إخوتي: نسيمة، بلال، كريمة، بشري، عبد النور، شيماء .

إلى عصافير العائلة: لؤي، عبد الرحمان، قطرالندى، نعلة، أحمد، رشا .

إلى أزواج إخوتي: جمال وعيسى وإلى زوجة أخي أمينة وإلى كل عائلة عمراني وقاسمي وكربوعة وصراح وزروقي وسعيداني ومقدم .

إلى خالاتي وعماتي وجدتي وبابا الحاج وإلى خالي الحنون محفوظ.

كما لابد من ذكر أعز وأوفى أصدقائي وأحبائي : بشرى، سميلة، فتيحة، حورية، بهية، حياة، فاطمة ،شيماء،سمية، فوزية حمزة ،توفيق ،عبد الرحمان ،وإلى كل جميع طلبة جامعة المدية

ليلى

الإهداء

إلى أمي أجمل مخلوق في الدنيا

إلى أبي أحن قلب إلي

إليهما أهدي هذا العمل امتنانا وعرفانا بجميلهما عليا، أطال الله في عمرهما

إلى جوهر قلبي ورفيق دربي زوجي الغالي مولود الذي كان سند لي في حياتي اليومية والدراسية .

إلى إخوتي الأحباء: عبدالقادر، مريم، أحمد .

وإلى كل الأهل والأقارب.

إلى صديقاتي: زهرة، ليلى، هجيرة، سعاد، نجاة، حنان، فاطمة لزهراء .

إلى كل أساتذة وطلبة جامعة المدية .

فاطمة

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلو والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل .

الحمدالله رب العالمين ..و الصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم الأنبياء نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ..أما بعد .

أتوجه بالشكر لله سبحانه وتعالى على ما يسره لنا بإتمام هذه المذكرة ثم أدين بالفضل والعرفان وجميل الثنايا إلى كل من أسهم ويسر لنا مواصلة التعليم حتى هذه المرحلة والتوجيه المستمر نحو غد أفضل .

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتورة باليشاني وهيبة .

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير للكادر الإداري لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية والأخ محمد زيناني على تعاونهم معنا وماقدموه من معلومات مفيدة فلهم جميل الشكر والعرفان .

كم أتوجه بشكر الجزيل واحترامي وتقديري إلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين .

والشكر لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ماديا أو معنويا على إنجاز هذا العمل المتواضع .

وإلى كل من وقف بجانبي ودعمني ولو بالدعاء .

مستخلص

هدفت الدراسة التي بين أيدينا إلى معرفة مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، حيث عملت معظم هذه المؤسسات إلى تبني هذه الأداة باعتبارها أهم الوسائل المستعملة لمراقبة التسير بحيث يمكن للمسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها، من خلال النتائج المحققة والتي تظهر في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف ومحاولة اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب .

ولتحقيق هدف الدراسة قمنا بدراسة مؤسسة سونلغاز بالمدية وتوصلنا إلى النتائج التالية:

- تعد لوحة القيادة أداة من أدوات مراقبة التسيير المساعدة على تحقيق التسيير الجيد للمؤسسة؛
- تشكل لوحة القيادة وثيقة معلومات ملخصة تعبر عن وضعية المؤسسة؛
- تمثل لوحة القيادة وسيلة اتصال بين مختلف أطراف المؤسسة؛
-- تظهر الغاية من إعداد لوحة القيادة في تحقيق الأهداف المسطرة؛

الكلمات المفتاحية :

القيادة، لوحة القيادة، تقييم الأداء .

Résumé

La présente étude consiste de savoir à quel poit, le Tableau De Bord a participé à accroitre amélioration de performance au sein des sociétés économiques algériennes. Cette technique a été adoptée par la plupart des sociétés vu son importance en matiére du control de la gestion. Elle permet au gestionnaire d' avoir une vision globale sur la situation de la société et sur l'efficacité de systémes de gistion.Et ce, à travers les résultats affichés sur le tableau des indices des fonction, qui va également permettre de prendre les mesures nécessaires au moment opportun.

Pour atteindre l objectif de l étude, nous avons étudie la fondation sonlegeaz et atteint les résultats suvants:

– le tableau de bord est un outil de suive de la gestion qui contribue à la bonne gouvernance de l'organisation.

– le tableau de bord est un document d'information succinct qui refléte le satatut de l'organisation.

– le tableau de bord est un moyen de communication entre les différentes parties de l'organisation .

– le but de la mise en place du tableau de bord est d'atteindre les objectifs fisiés .

Mots clés:

Driving, tableau de bord. Performance évaluation .

فهرس المحتويات	
فهرس المحتويات	**الصحفة**
شكر	
الإهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	**I**
قائمة الجدوال	**V**
قائمة الأشكال	**VI**
فائمة الملاحق	**VII**
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة	**24-2**
تمهيد الفصل	**2**
المبحث الأول: ماهية القيادة	**3**
المطلب الأول: مفهوم القيادة	**3**
المطلب الثاني: أنواع القيادة	**4**
المطلب الثالث: وظائف القيادة	**5**
المبحث الثاني: أساسيات لوحة القيادة	**6**
المطلب الأول:مفهوم وخصائص لوحة القيادة	**6**

المطلب الثاني: الوظائف الاساسية للوحة القيادة	**7**
المطلب الثالث: أنواع لوحة القيادة	**11**
المبحث الثالث: عناصر لوحة القيادة	**14-13**
المطلب الأول: مصادر محتوى لوحة القيادة	**13**
المطلب الثاني: أهداف لوحة القيادة	**14**
المطلب الثالث: نماذج لوحة القيادة	**14**
المبحث الرابع: تصميم وعرض لوحة القيادة	**24-21**
المطلب الأول: مبادئ لوحة القيادة	**21**
المطلب الثاني: مراحل تصميم لوحة القيادة	**22**
المطلب الثالث: طرق عرض لوحة القيادة	**23**
خلاصة الفصل	**24**
الفصل الثاني: طرق تطوير الأداء في المؤسسات الإقتصادية	**44-26**
تمهيد الفصل	**26**
المبحث الاول: الإطار العام للأداء	**29-27**
المطلب الأول: مفهوم الأداء	**27**
المطلب الثاني: مكونات الأداء	**27**
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء	**29**
المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء في المؤسسة	**34-31**

المطلب الأول:مفهوم قياس وتقييم الأداءوفوائده	**31**
المطلب الثاني: مراحل قياس وتقييم الأداء	**32**
المطلب الثالث: معايير قياس وتقييم الأداء	**34**
المبحث الثالث: تقييم دور لوحة القيادة في تطوير الأداء	**37-35**
المطلب الأول: لوحة القيادة ودورها في تقييم وتحسين الأداء	**35**
المطلب الثاني: لوحة القيادة للقياس الأداء والمساعدة في إتخاذ القراررات	**36**
المطلب الثالث: معيقات وحدود لوحة القيادة	**37**
المبحث الرابع: بطاقة الأداء المتوازن "لوحة القيادة الإستشرافية "	**44-39**
المطلب الأول:مفهوم بطاقة الأداء المتوازن	**39**
المطلب الثاني:فوائد بطاقة الأداء المتوازن	**40**
المطلب الثالث:محاور بطاقة الأداء المتوازن	**42**
خلاصة الفصل	**44**
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة سونغاز بالمدية	**74-46**
تمهيد الفصل	**46**
المبحث الأول:نبذة عن مجمع للكهرباء والغاز وفرع التوزيع –المدية –	**53-47**
المطلب الأول: لمحة عن مجمع للكهرباء والغاز سونلغاز	**47**
المطلب الثاني: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز –فرع المدية –	**52**
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالمدية	**53**

المبحث الثاني: دراسة حالة للوحة القيادة سنة 2017	**74–57**
المطلب الأول: المؤشرات التجارية	**57**
المطلب الثاني:المؤشرات المالية	**96**
خلاصة الفصل	**74**
خاتمة عامة	**76**
قائمة المراجع	**80**
قائمة الملاحق	**85**

قائمة الجداول		
الرقم	**العنوان**	**الصفحة**
1-1	**الشكل العام للوحة القيادة**	**9**
1-2	**الفروع الجزائرية لإنتاج الكهرباء والغاز – سونلغاز –**	**49**
2-2	**الزبائن الجدد لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017**	**57**
3-2	**مشتريات الكهرباءلقسم العلاقات التجارية لسنة 2017**	**58**
4-2	**مبيعات الكهرباء لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017**	**60**
5-2	**رقم الأعمال لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017**	**61**
6-2	**مجموع ديون الزبائن العاديين لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017**	**62**
7-2	**الزبائن الجددلقسم العلاقات التجارية لسنة 2017**	**64**
8-2	**مشتريات الغازلقسم العلاقات التجارية لسنة 2017**	**65**
9-2	**مبيعات الغاز لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017**	**66**
10-2	**رقم الأعمال لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017**	**67**
11-2	**أرصدة ديون الزبائن المشكوك فيهم لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017**	**69**
12-2	**الطاقة الضائعة لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017**	**70**
13-2	**الطاقة الضائعة لوكلات التجارية لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017**	**71**
14-2	**تطور منحنى متوسط مدة التحصيل لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017**	**72**

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	نموذج لوحة القيادة الإستشرافية	17
2-1	شجرة القيمة	19
3-1	نموذج Navigateur de scandia	20
1-2	عملية تقييم الأداء في المؤسسة	33
1-3	الهيكل التنظيمي للشركة القابظة سونلغاز	52
2-3	الهيكل التنظيمي لمديرية الكهرباء والغاز المدية	53
3-3	الزبائن الجدد لسنتي 2016 و 2017 ومقارنته مع الهدف المسطر	58
4-3	مشتريات الكهرباء لسنتي 2016 و 2017 ومقارنتها مع الهدف المسطر	59
5-3	مبيعات الكهرباء لسنتي 2016 و2017 ومقارنته مع الهدف المسطر	60
6-3	رقم الأعمال لسنتي 2016و 2017 ومقارنته مع الهدف المسطر	62
7-3	مجموع ديون الزبائن العاديين لسنتي 2016 و 2017 ومقارنتهم مع الهدف المسطر	63
8-3	الزبائن الجدد لسنتي 2016 و2017 ومقارنتهم مع الهدف المسطر	64
9-3	مشتريات الغاز لسنتي 2016 و2017 ومقارنته مع الهدف المسطر	66
10-3	مبيعات الغاز لسنتي 2016و 2017 ومقارنته مع الهدف المسطر	67
11-3	رقم الأعمال لسنتي 2016 و2017 ومقارنته مع الهدف المسطر	68

12–3	أرصدةديون الزبائن المشكوك فيهم لسنتي 2016و 2017 ومقارنته مع الهدف المسطر	69
13–3	الطاقة الضائعة لسنتي 2016 و2017 ومقارنتها مع الهدف المسطر	70
14–3	الطاقة الضائعة للوكالات التجارية لسنتي 2016و2017 ومقارنتها مع الهدف المسطر	72
15–3	تطوير منحنى متوسط مدة التحصيل لسنتي 2016و2017 ومقارنته مع الهدف المسطر	73

قائمة الملاحق		
الرقم	**عنوان الملحق**	**الصقحة**
01	**– جدول الزبائن لقسم االعلاقات التجارية لسنة 2017** **– جدول المشتريات لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017** **– جدول المبيعات لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017** **– جدول الطاقة الضائعة لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017** **– جدول رقم الأعمال لقسم العلااقات التجارية لسنة 2017**	**85**
02	**جدول الطاقة الضائعة للوكالة التجارية لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017**	**86**
03	**–جدول ديون الربائن العاديين للوكالات لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017** **– جدول الزبائن لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017(قسم الغاز)** **– جدول مشتريات الغاز لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017**	**87**
04	**– جدول مبيعات الغاز لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017** **– جدول رقم الأعمال لقسم االعلاقات التجارية لسنة 2017** **– جدول أرصدة ديون الزبائن المشكوك فيهم لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017**	**88**
05	**جدول تطوير منحنى متوسط مدة التحصيل لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017**	**89**

تشهد البيئة الإقتصادية اليوم مجموعة من المتغيرات المتسارعة والمتلاحقة التي مست معظم المؤسسات وأثرت على مختلف العمليات المتعلقة بنشاطها ولاشك أن هذه الوضعية تمثل تحديا كبيرا على تسييرها، وتفترض عليها البحث عن الأدوات أكثر عملية لتحسين أداءها وتكسبها القدرة على المنافسة لتكون أكثر مرونة مع محيطها .

وعليه أصبحت مراقبة التسيير اليوم إحدى الوسائل الضرورية لقيادة المؤسسة كجزء مكمل ومدعم للعمليات الإدارية من خلال مسارها الذي يتضمن إعداد الأهداف ووضع الوسائل ومتابعتها للتحكم في النشاط وتصحيح الأخطاء والانحرافات إن حصلت وتحسين أداء المؤسسة ككل وأيضا لما تحققه من ضبط في تسيير النشاطات والتنسيق فيما بينها.

و إن مراقبة التسيير تسعى إلى اقتراح مجموعة من الأدوات والوسائل التي تساعد على تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات وبالتالي الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة.

ومن بين هذه الأدوات نجد لوحة القيادة التي تعد من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير والتي تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير إذ أن هذه الأداة تسمح بتوفير معلومات آنية وملائمة تساعد على اتخاذ القرارات وتمكنهم من متابعة والتحكم بشكل جيد في التسيير اليومي للعمليات وبالتالي تحسين الأداء .

وبناءا على ما سبق يمكن طرح **إشكالية** التالية :

ما مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز فرع التوزيع المدية ؟

وقصد إعطاء صورة واضحة للإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي لوحة القيادة وما هي خصائصها ؟
- ما المقصود بالأداء وكيف قياسه وتقييمه ؟
- ما دور لوحة القيادة في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز ؟
- هل تساهم لوحة القيادة في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز ؟

من أجل معالجة الموضوع من جانبين النظري والتطبيقي يمكننا تحديد الفرضيات التالية كمنطلق البحث:

1- لوحة القيادة هي أداة تسمح بتشخيص الوضعية الحقيقة للمؤسسة في وقت معين وتساعد على توفير معلومات مرتبطة بالأداء اليومي للمسؤولين ؛

2- الأداء هو درجة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة ويمكن قياسه وتقييمه من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع النتائج المطلوب تحقيقها ؛

3- تمثل لوحة القيادة أداة هامة لدى مؤسسة سونلغاز .

4- تساهم لوحة القيادة في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز .

مبررات اختيار الموضوع :

- الرغبة الشخصية للبحث في مفاهيم أساليب لوحة القيادة ؛

- محاولة إظهار ضرورة الاعتماد على هذه الأداة من خلال إيضاح مدى فعاليتها في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية ؛

- الرغبة في تشخيص هذا النوع من البحوث نتيجة افتقار المكتبات لهذا النوع من الدراسات النظرية والميدانية وبهذا يمكن الاستفادة منها .

أهداف الدراسة وأهميتها :

أهداف الدراسة :

- التعرف على لوحة القيادة ؛

- التعرف على الأداء وكيفية قياسه وتقييمه ؛

- معرفة مدى اعتماد هذه المؤسسات على لوحة القيادة كأداة لتحسين اداء المؤسسة ؛

- معرفة مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسيين أداء مؤسسة سونلغاز .

- لفت انتباه مسؤولي المؤسسات الاقتصادية إلى الخصائص والمميزات التي تتمتع بها لوحة القيادة ودورها في إدارة وتحسين الأداء وبالتالي زيادة الاهتمام بها من أجل استغلالها في عملية قياس وتقييم الأداء على مستوى المؤسسات الاقتصادية .

أهمية الدراسة :

تشمل أهمية هذا الموضوع في كون لوحة القيادة أهم أدوات مراقبة التسيير بحيث تمكن المسير من أخذ الصورة الحقيقية عن وضعية المؤسسة ومدى فعالية مؤشراتها في تحسين أداءها .

– إزالة الغموض الذي يشوب هذه الأداة فبمأن الموضوع تم دراسته على المستوى العالمي وتطبيقه منذ عشرات السنين، إلا أن مفهوم هذه الأداة على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ما يزال يشوبه الغموض؛

دراسات سابقة :

1- مختاري الضاوية، دور لوحة القيادة في إدارة قياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012-2013، قامت الباحثة من خلالها بدراسة مساهمة لوحة القيادة في مواجهة التحديات الحديثة أمام إدارة وقياس الأداء بمديرية الصيانة بالأغواط لمؤسسة سونطراك، وتوصلت من خلال دراستها إلى أن لوحة القيادة تمتاز بقدرتها على إعطاء صورة معبرة عن وضعية المؤسسة بصفة ملخصة وواضحة في نفس الوقت .

2- نعيمة يحياوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات،جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009، قامت الباحثة من خلالها بدراسة الواقع التطبيقي لأدوات مراقبة التسيير في التكيف مع المستجدات والظروف الحالية للمؤسسة الوطنية، أكدت الدراسة التي قمنا بها في الدور الفعال الذي يلعبه المحيط في تحديد أدوات التخطيط والتقييم لمراقبة التسيير في المؤسسات، رأينا من خلال البحث أن لكل مرحلة من مراحل تطور المنظمات أدوات وأساليب تتناسب مع متطلبات الظرف السائدة.

3- صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، قامت الباحثة من خلالها بدراسة نظام مراقبة التسيير وكيف يساعد المسيرين والمسؤولين في عملية اتخاذ القرارات باعتباره الوسيلة الفعالة لتحكم في التسيير وتوصلت من خلال دراستها إلى أن العملية التسييرية تعتمد على مجموعة من المبادئ التي تساعد المسيرين على القيام بعملهم بطريقة مناسبة وتمكنهم إذ ما أحسن استخدامها تجنب الكثير من الأخطاء.

أما دراستنا هذه سنقوم من خلالها بدراسة ما مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاقتصادية وما يميز من خلالها أن لوحة القيادة أداة جد هامة في المؤسسة باعتبارها تسمح بتحديد الانحرافات والكشف عنها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها بالتالي اتخاذ القرارات في نفس الوقت مما يؤدي إلى تحسين الأداء .

صعوبات لدراسة :

- عدم توفر المراجع المخصصة وذات الصلة مباشرة بالموضوع مع قلتها باللغة العربية .
- قصر فترة التربص مما لم يمكننا من الإلمام بكل الجوانب المتعلقة بالموضوع .

- وجود صعوبات في المؤسسة من انشغالات العمال في مؤسسة التربص .
- صعوبة الحصول على بعض البيانات الخاصة بالدراسة التطبيقية لسريتها أو تداخلها .
- صعوبة الوصول إلى بعض متخذي القرار لتحديد أثر لوحة القيادة على عملية تحسين الأداء .
- قلة الدراسات الميدانية حول موضوع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية .

الإطار الزمني والمكاني :

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في تطبيق هذه الأخيرة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية .

أما حدود الزمنية تم إعتماد في دراستنا على وثائق القانونية 2017، بالإضافة إلى قصر فترة الزمنية لدراسة التطبيقية والتي كانت خلال الفترة الممتدة ما بين 25 فيفري2018 إلى غاية 10 ماي 2018 .

المنهج المتبع :

لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي سيرافق دراسة معظم نقاط البحث، خاصة فيما يتعلق بالجانب التطبيقي وذلك من خلال عرض المعطيات وتحليلها وتفسيرها والربط بينها لمحاولة تفسير الظاهرة المدروسة وإستخلاص النتائج .

هيكل الدراسة :

قصد الإلمام بأهم الجوانب الرئيسية للموضوع فإنه تم تقسيم الموضوع إلى ثلاث فصول كما يلي :

الفصل الأول: حيث سنتناول أساسيات حول لوحة القيادة والقيادة، وسيتم من خلال التطرق إلى مفهوم القيادة، إضافة إلى عناصر لوحة القيادة و مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة وفي الأخير سنتطرق إلى تصميم وعرض لوحة القيادة في المؤسسة، أما الفصل الثاني سنقوم من خلاله بعرض طرق تطوير الأداء وذلك بالتعرض إلى إطار العام للأداء ثم قياس وتقييم الأداء في المؤسسة وبعدها ثم تقييم دور لوحة القيادة في تطوير الأداء، وفي الأخير سنتطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن ."لوحة القيادة الإستشرافية "،وفي الأخير تطرقنا إلى الفصل الثالث تناول دراسة تطبيقية بمؤسسة سونلغاز والتي حاولنا من خلالها إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري .

تمهيد الفصل

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة، حيث تقوم على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز

وتعتبر لوحة القيادة أداة من أدوات القادرة على تلبية الضروريات الحديثة لعملية التسيير فهي أداة مراقبة ومتابعة نشاطات كما أنها تسمح للمسيرين بمعرفة حالة وتطور القيادة في المؤسسة .

تعتبر لوحة القيادة أداة ملائمة وفعالة تنبه المسؤول عن مختلف العناصر الأساسية لعناصر التسيير من اجل تحسينها، ويمكن ايتعمال لوحة القيادة في أي مؤسسة (الدولة، مؤسسة اقتصادية، مؤسسة عسكرية ...الخ)، كما يمكن أن تأخذ عدة مستويات أفقية أو عمودية، بحيث تحدد في كل مستوى حسب المعلومات المتوفرة لديه .

وعليه لتعرف على العناصر المذكورة سابقا سنحاول تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث إذ سنتعرف في المبحث الأول إلى مفاهيم القيادة والمبحث الثاني المفاهيم الأساسية حول لوحة القيادة وفي المبحث الثالث عناصر لوحة القيادة وفي المبحث الأخير سنتعرف على كيفية تصميم وعرض لوحة القيادة في المؤسسة .

المبحث الأول: ماهية القيادة.

أصبح للقيادة دور مهم في فاعلية الإدارة إلى حد أصبحت معه الحاجة ملحة للقادة الأكفاء للإدارة وقيادة التنظيمات الحديثة، وتلعب القيادة دورا أساسيا في العمل، فهي الرأس المفكر للتنظيم وبدونها يفقد التنظيم قدرته على تحقيق أهدافه .

المطلب الأول : مفهوم القيادة .

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمه لها والاستمرارية والتميز .

الفرع الأول : تعريف القيادة .

تعرف القيادة على أنها: نشاطات وفعاليات ينتج عنها انماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة .[1]

وتعرف القيادة على انها: القدرة على التأثير بلآخرين من خلال الإتصال للسعي يحماس و إلتزام إلى تحقيق أهداف مخططة، وتنسيق القدرة على أن تسبق مجهودات ونشاطات أعضاء الجماعة أو الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة.[2]

القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة[3].

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن القيادة النشاط الذي يمارسه شخص لتأثير في الناس وجعلهم معاومون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه .

الفرع الثاني: أهمية القيادة:

تبرز أهمية القيادة من خلال الأمور التالية:[4]

أ- قدرة المدير على تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج ؛

[1]بشير العلاق ،القيادة الإدارية ، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع،الأردن،عمان،2010 ص:13-14.
[2]محمد عمر الزغبي، القيادة الإدارية دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان ،الطبعة الأولى 2014،ص-52.
[3]زيد منير عبوي، القيادة ودرها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2007، ص:11.
[4]محمد عمر الزغبي، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره،ص: 53-54.

ب- قوة تأثير التخطيط والتنظيم والرقابة في تحقيق أهداف المنظمة ؛

ت- مساعدة المنظمة في وضع تصور ورؤية مستقبلية لها ؛

ث- مساعدة المنظمة في التعامل مع المتغيرات البيئية والمؤثرة بها بطرق مباشرة أو غير مباشرة ؛

ج- تحفز القيادة الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة ؛

ح- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الأراء ؛

خ- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم من أهم الموارد الأساسية بالمنظمة ؛

د- تساهم القيادة في تنفيذ كافة المفاهيم والسياسات ولإستراتيجيات ؛

المطلب الثاني: أنواع القيادة.

ويمكن تصنيف القيادة إلى نوعين:

1-القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم، أي اللوائح والقوانين، التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها .[1]

ففي معظم المشروعات أو غيرها لابد من وجود قائد بعين الإدارة أو توجيه هذا المشروع وهذا القائد لعينة الإدارة أو الهيئة كمدير لها، وهذا هو القائد الرسمي.[2]

2- القيادة غير الرسمية: هي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي فقد يكون البعض منهم في مستوي الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصية بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمنافسة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقابين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادته شكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات .[3]

[1] زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص:26.

[2]. محمد حسين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية ، دار المسيرة، عمان، الأردن،2008، ص: 30

[3] فرارسة كريمة، دحماني عائشة،أساليب القيادة في تنمية الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم تسير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة المدية، 2009-2010، ص: 05

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما أن تجتمعان في شخص واحد.

المطلب الثالث: وظائف القيادة .

يمكن النظر إلى القيادة كجهود مؤثرة يبذلها المديرون لمساعدة مرؤوسيهم على إنجاز الأعمال، وتحقيق حاجاتهم وتوقعاتهم. ويتم ذلك بالقيام بنوعين من الوظائف هما: وظيفة الاهتمام بالعمل، ووظيفة الاهتمام بالناس.

كما هناك بعض الوظائف الأساسية هي: [1]

1- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وبصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي يواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها أو غامضة لا يسهل إدراكها وفهمها.

2- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استنادا إلى ما يتمتع به القائد من حكمة و إدراك .

3- توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له من نفوسها من شعور بالثقة والاحترام .

4- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات .

5- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة .

6- العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة سماوية أو عملا اجتماعيا.

7- تمثل الجماعة رسميا والتعبير عنها أمام الغير وأمام غيرها من الجماعة .

[1] - زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص: 17-18.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة .

لقد ظهرت لوحة القيادة عام 1930 على أنها متابعة النسب والبيانات الضرورية التى تسمح للمسير أو الفائدة بمتابعة المؤسسة نحو الأهداف المسطرة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المتحصل عليها والنسب المعيارية، ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948 وكان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري، وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من جدول التسيير، جدول المراقبة، لوحة القيادة، إلا أن جل التعريفات المقدمة لهذه الأداة لها معنى واحد .

المطلب الأول: مفهوم وخصائص لوحة القيادة .

مثلما هو الحال عليه في عملية قيادة الطائرة، التي تسوجب وجود لوحة قيادة تزود الطيار بالمعلومات الضرورية للتحكم بها، وذلك عن طريق المؤشرات المحتواة فيها كمؤشر الارتفاع عن سطح الأرض، مؤشر البنزين، السرعة...الخ .

نفس الشيء بالنسبة للسيارة أو السفينة أو غيرهما من المركبات، كذلك هو الحال بالنسبة للوحات القيادة في المؤسسات، حيث أنها تحتوي على مجموعة من المؤشرات التي تزود المسؤولين بالمعلومات الضرورية، من أجل قيادة المؤسسة أو الوحدة التي تخص كل مسؤول، وتوجيه الأنشطة نحو مساراتها الصحيحية ولهذه الأداة خصائص سنتعرف عليها من خلال هذا المبحث .

الفرع الأول: مفهوم لوحة القيادة.

تعرف على أنها مجموعة من المؤشرات المترتبة في نظام خاضع لمتابعة من طرف فريق العمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرار، وعلى التنسيق وعلى مراقبة نشاطات قسم معين .[1]

كما تعرف على انها وسيلة اتصال واتخاذ القرار، تسمح لمراقب التسيير بلفت انتباه المسؤول حول النقاط الهامة المتعلقة بتسيير النشاط المؤسسة، وذلك قصد تحسينه .[2]

كما تعرف أيضا بأنها " جدول ملخص يعرض دوريا سلسلة من المؤشرات الأساسية من أجل متابعة التسيير العام للمؤسسة، أو التسيير المحلي لمركز مسؤولية .[3]

ومن خلال ما سبق يمكن يعريف لوحة القيادة على أنها تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات يتم اختيارها من طرف المسؤولين لمعرفة حالة وتطور المؤسسة .

[1] Claude Alazard et sabine séparai,contrôle, de gestion, édition Dunod, paris,5emmeedition,2001,p590-591.
[2] هواري معراج، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011،ص:78.
[3] Yves DE RONGER ;Karine CERRADA, contrôle de gestion, Pearson, éducation, paris, 2emme edition, 2009,p 252.

الفرع الثاني: خصائص لوحة القيادة .

تتمثل خصائص لوحة القيادة فيما يلي:[1]

_ تمثل بحث دائم ومنظم لكل مستوى عن مؤشرات ونتائج والعمليات ؛

_ تعد وسيلة للحوار في المؤسسة وللنقاش بين مختلف المستويات حول أهداف كل واحد في المؤسسة والوسائل التي تقع تحت حكمه ؛

_ تتميز بسرعة الحصول على المعلومات وسهولة تطويرها ؛

_ تضم بالإضافة إلى المعلومات المالية معطيات مادية وحتى خارجية، عددها قليل مركزة على النقاط الأساسية التي تسمح بالعمل مما يجعل تقديمها جذاب وفعال وقراءتها سهلة وسريعة .

المطلب الثاني: الوظائف الأساسية للوحة القيادة.

تتميز لوحة القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة نذكر منها ما يلي: [2]

1- أداة لقياس الإنجازات بالنسبة للأهداف

تسمح لوحة القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش، النتيجة الصافية....)، والنتائج غير المالية (الكمية المصنعة، المبيعات....) ومقارنتها مع الأهداف المحددة مما يسمح بقياس أداء المسؤولين.

2- أداة للتشخيص:

لوحة القيادة تثير الإنتباه حول الظوهر غير عادية يعني الظواهر التي تتجاوز الحد المسموح به والتي يعيبر عنها بالقيمة المطلقة أو بالقيمة النسبية لكل مؤشر، وهي بذلك تعمل على تحذير المسؤولين الذين بدورهم سيبحثون عن أسباب الانحرافات ويتخذون الإجراءات التصحيحية اللازمة، وبصفة عامة تعتبر لوحة القيادة كاسف ممتاز للنقاط الضعيفة داخل المنطقة (عمل مزدوج) .

3- أداة للحوار:

يجب على لوحة القيادة أن تخلق الحوار بين مختلف المستويات الإدارية، ففي الاجتماعات الخاصة يعلق كل مسير على نتائجه ويشرج أسباب الانحراف من خلال التحاور مع مختلف المسؤولين والإداريين يتم اقتراح إجراءات تصحيحية ويتم التفاوض حول الأهداف الجديدة والإمكانيات الازمة لتحقيقها .

[1] H. loning et autres," Le Contrôle de Gestion: Organisation et Mise en Oeuvre", edition. Dunod, paris,2emme edition, 2003, p 145.

[2] MICHEL LEROY , Le tableau de brod au service de l، entreprise, édition d organisation, paris, ddeuxème triage,2001,p 42-43

4- وسيلة للإعلام :

تقوم لوحة القيادة على إعلام المؤطرين حول النتائج المحققة من المديريات الأخرى فهي تسهل الاتصال وتبادل المعلومات بين مختلف المسؤولين، وتحفز الأفراد على تقديم المعلومات الضرورية لتنفيذ العمل بطريقة جيدة .

5- وسيلة لتحسين الكفاءات:

تعمل لوحة القيادة على التحسين الدائم للنقاط الأساسية في تسيير المؤسسة من خلال معرفة المشاكل التي تعاني منها مختلف أقسام المؤسسة فهي تساعدهم في الإتصال مع بعضهم البعض من أجل إيجاد الحلول واتخاذ القرار وبهذا تساهم في تطوير ثقافة التسيير في المؤسسة .

الفرع الثاني: مكونات لوحة القيادة.

لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة، بل هناك أشكال مختلفة تتغير حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، وكذا المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة وخصائص القطاع وحاجات المسؤولين، غير أن هناك نقاطا مشتركة تشترك فيها كافة أنماط لوحات القيادة، إذ أن معظم لوحات القيادة تحتوي على اربعة مناطق.

أولا: الشكل العام للوحاات القيادة.

إن أغلب لوحات القيادة تحتوي على أربع مناطق أساسية سنتعرف عليها فيما يلي:[1]

– منطقة الأصناف: تتمثل عموما في مراكز المسؤولية (المصالح، الورشات، ....) وهذه الأصناف تابعة لمسؤل معين وكل صنف يرتبط بالجهة التي يفوض لها المسؤول جزء من صلاحياته والتفاوض معها على تحقيق أهداف محددة فمثلا يمكن أن يمثل الصنف رقم 1 نشاط الصيانة والمسؤول عنها هو مدير الصيانة وكل صنف من الأصناف يضم مجموعة مؤشرات خاصة به تسمح للمسؤول عن المركز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته .

ويجدر التنبيه إلى أن المؤشرات تعد المكون الرئيسي للوحات القيادة، إذ أن هذه الأخيرة ما هي سوى عرض لأهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين قي إدارة عملياتهم وتسمح المؤشرات بتقويم الأعمال والأداء العمال ومتابعة العمليات ورصد التغيرات.

–منطقة النتائج الفعلية: إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون شهرية (خاصة بشهر واحد) أو تراكمية (مجموعة نتائج الشهر منذ بداية السنة) كما يمكن أن تكون شهرية وتراكمية معا، والمعلومات المتواجدة في لوحة القيادة ترتبط عادة بعنصرين: النشاط والاداء المالي لمركز المسؤولية ويعبر عن النشاط من خلال وحدات

[1] حسين رحيم، محمد بونقيب، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة،العدد الرابع،2008 ، ص-ص: 5-7.

نشاط (عدد الوحدات المنتجة، كمية الموارد المستهلكة، عدد ساعات العمل...)، وكذا من خلال مؤشرات، مثل معدل الغياب، حصة السوق، وغيرها .

– **منطقة الأهداف:** تظهر في هذه المنطقة من لوحة قيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة والأهداف المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون أهداف شهرية وتراكمية أو الإثنين معا، كما تمكن أن تكون أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الأثنين معا .

– **منطقة الفروق:** يتم الحصول على الفروق (الانحرافات) بإيجاد الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بالقيم المطلقة أو النسب المئوية، حسب طبيعة المؤشرات يتم عرض الفروق إما حسب الزمن (فروق شهرية، تراكمية أو الاثنين) أو حسب النشاط والأداء (فروق تخص النشاط أو تخص الأداء المالي أو الاثنين معا) .

– **مناطق إضافية في لوحة القيادة:** في أغلب الأحيان يكون من الأفضل تكملة لوحة القيادة بنقاط أساسية مرجعية متمثلة في نتائج الدورة السابقة (مقارنة بنتائج الدورة الحالية)، الهدف المراد تحقيقه في نهاية الدورة، النتيجة المحتمل تحقيقها في نهاية السنة، وبرامج قيد التنفيذ بغرض تركيز الجهود على لأهداف التشغيلية.

ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي :

الجدول رقم (1–1): الشكل العام لوحة القيادة.

منطقة الأصناف	النتائج	الأهداف	الفروق
الصنف 1: – مؤشر أ – مؤشر ب الصنف 2: الصنف ن:			

المصدر: حسين رحيم، محمد بونقيب، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة الأبحاث الاقتصادية والادارية، جامعة محمد خضير بسكرة، العدد الرابع، ص 5.

ثانيا: المؤشرات.

1- تعريف المؤشر: يعرف المؤشر على أنه معلومة أو تجميع المعلومات تساهم في ملاحظة وضعية المؤسسة من خلال متخذ القرار، ويكون دائما بصفه " المنبه " نتيجة خاص بأي فعل أو رد فعل، والمؤشر لا يحدد فقط الحالة ولكن يسمح بالتسيير الديناميكي.[1]

إن المؤشرات التي تعتمد في لوحة القيادة تركز بشكل أساسي على تقديم فكرة حول مستوى تحقيق الأهداف، الأمر الذي يتطلب التفكير حول محتواها بشكل دقيق مع الإشارة إلى أن " المؤشر قضية قابلة للنقاش وما هو إلا وسيلة للقياس، إلا أن الحقيقة التي يسعى إليها هي أكثر تعقيدا " .[2]

وللمؤشر الوظائف التالية :[3]

_ متابعة العمليات والنشاطات ؛

_ تقييم العمليات ؛

_ فحص وضعية معينة، أو شكل معين ؛

_ التنبه ومراقبة التغيرات والمحيط الذي تعيش فيه المؤسسة .

2- أنواع المؤشرات .

توجد عدة أنواع من المؤشرات، ويمكن التمييز حسب طبيعة المؤشرات بين الأنواع التالية :[4]

أ – مؤشرات النتائج:

تقيس درجة الإشباع والتي تأخذ عدة أشكال كقيمة منتظرة، أو قيمة محققة، وتقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف قي شكل مستوى النشاط، أو تكاليف أو هامش محقق وما إلى ذلك .

ومن أمثلة هذه المؤشرات:

_ كمية المنتجات المباعة ؛

_ الحصة السوقية ؛

_ عدد الطلبات المتحصل عليها ،

[1] Fernadez A,< les nouveaux tableaux de bord de décideur< ; éditon organisation, paris, 2émme édition,2000,p95.
[2] Mendoza C, et autres, tableau de bord et balanced scorecards, groupe le vue fiduciaire, paris, 2002, p 62.
[3] C.alazard, s. seprari, opcit, p 596.
[4] عبدالوهاب سوبسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس ياستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتورا في التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص-ص: 185-186.

_ عدد القطع التي تشوبها عيوب إلى عدد القطع المنتجة .

ب– مؤشرات الوسائل :

هي مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقا من الوسائل المستخدمة ومن أمثلة هذه المؤشرات :

_ ساعات العمل المباشرة / وحدات منتجة ؛

_ حجم المواد الأولية المستهلكة / وحدات منتجة .

ج: مؤشرات الإنجاز:

وتعمل على قياس مستوى إنجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين والمثال على ذلك :

– نسبة العمال المستفيدين من تكوين حول منهجية العمل في شكل أفواج .

– عدد حلقات الجودة المستغلة وعدد اقتراحات التحسين المقدمة .

د. مؤشرات البيئة:

تسمح للمسؤول بحصول على معلومات حول بيئة عمله، وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية، وتطور معدلات الفائدة وما إلى ذلك.

المطلب الثالث: أنواع لوحات القيادة .

يوجد نوعان أساسيان من لوحة القيادة هما :[1]

1– بطاقة الأداء المتوازن scarcard balanced ويرمز لها باختصار ب BSC أوTBP وهي لوحة القيادة التي استعملت في و م أ، هذا التصنيف يكون على أساس المنهجية المعتمدة في إعداد لوحة القيادة .

2– لوحة القيادة تسييرية Tableaux de bord de gestion ويرمز له باختصار TBG وهي لوحة قيادة يتم استعمالها في فرنسا، خاصة من طرف الفروع الفرنسية المستقلة للشركات الأمريكية مثل IBM Farance.

[1] الضاوية مختاري، دور لوحة القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسة اقتصادية، رسالة ماجستير في علوم تسير، تخصص نظم المعلومات، جامعة ورقلة، 2012-2013، ص: 50.

ولوحة القيادة تسييرية هي بدورها يمكن تصنيفها حسب Roge AIM إلى ثلاث أنواع رئيسية تتمثل في كما من :

_ **لوحة القيادة الوظيفية:** تستعمل في التسيير الإداري لمصلحة أو لقسم ما أو لباقي الوحدات الأخرى وهي تتمحور حول نشاط العام للمؤسسة في هذا النوع تتواجد أنواع خاصة بكل وظيفة (لوحة القيادة التسويقية،لوحة القيادة المالية، لوحة القيادة إنتاجية، لوحة القيادة الموارد البشرية).

– **لوحة القيادة الإستراتيجية:** وهي معدة لاحتياجات المدير ومساعدته، تحنوي على مؤشرات تخص الصحة المالية للمؤسسة وموقعها التنافسي، وتتعلق بالمحيطين الداخلي والخارجي لمؤسسة (النشاط والنتائج الاقتصادية)، وتكشف الفرص والتهديدات التي قد تواجهها على المدى القصير، المتوسط أو الطويل .

– **لوحة قيادة المشاريع:** وهي لوحة قيادة خاصة بتسيير المشاريع الكبيرة، تتمحور حول إدارة ومتابعة المشروع من ناحية الجوانب التقنية، الجودة التكاليف والآجال، وبهذا فهي تحتوي على معلومات ومؤشرات متعلقة بهذه المحاور الأربعة التي تخص المشاريع .

المبحث الثالث: عناصر لوحة القيادة .

لوحة القيادة فرضتها المنافسة والحاجة إلى نظام معلومات يتم من خلاله تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية ونحاول من خلال هذا المبحث معرفة عناصر هذه الأداة ومصادرها .

المطلب الأول: مصادر محتوى لوحة القيادة.

تتمثل المصادر المعتمدة في إعداد المعلومات المحتواة في لوحة القيادة في نوعين ،مصادر داخلية وأخرى خارجية :[1]

أولا: المصادر الداخلية:

تتمثل في :

- **المصادر المحاسبية** :التكاليف المختلفة (مباشرة وغير مباشرة) ،المردودية ...

– المصادر الإحصائية:عدد المستخدمين، دراسات تطور الأعباء، ...

– المصادر المأخوذة من الميزانية :تقييم الإستثمارات، ترتيب الديون حسب مدة استحقاقها ...

– المصادر التقنية : الكمية المثلى للإنتاج ، عدد ساعات العمل ،...

ثانيا: المصادر الخارجية :

تتمثل في:

- معلومات تخص المتعاملين مع المؤسسة بصورة مباشرة كالبنوك .

- معطيات تقنية للنقابات المهنية كتحديد ساعات النشاط القصوى للعمل المستنبطة من الجمعيات العمالية لمختلف المستويات .

[1] بودیار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال في لاتخاذ القرار في المؤسسة، Chaouki-dj@ yahoo.com, Zahiaboud@ yahoo.fr.ص: 7

المطلب الثاني: أهداف لوحة القيادة.

الهدف الأساسي لوحة القيادة هو توفير نظام معلومات يسمح لكل مسؤول بالحصول على أداة تساعد باستمرار في قياس :[1]

- نتائجه الحالية ؛
- الانحرفات عن الأهداف ؛
- النتائج المقدرة في نهاية السنة ؛
- التطورات المحققة مقارنة بالسنوات الماضية ؛
- الحصول على مؤشرات شاملة لمقارنة الأداءات الحقيقة بالأهداف والتفاعل معها كل حسب مستواه؛
- تنظيم نظام تقارير الذي يسمح للمستوى الأعلى بمتابعة النتائج المحققة للمستوى الأدنى منه والانحرفات الناتجة والإجراءات التصحيحية المتخذة أو التي ستتخذ ؛
- تسمح لوحة القيادة بتوضيح الإستراتيجية ومخططات العمل إلى المستويات الهرمية الأدنى وتحقيق التناسق حسب التوجهات الإستراتيجية الرئيسية بين مراكز المسؤولية، تسعى لوحة القيادة إلى تنشيط تفاعل المسؤولين حسب الالتغيرات الطارئة من خلال المقارنة الدائمة للنتائج مع التقديرات؛
- تزود مختلف مسؤولي المؤسسة بالمعلومات التي يحتاجها لقيادة أداء مركزه فهي ليست خاصة بالمديرية العامة فقط؛
- تسمح بتقيم نتائج الإجراءات التصحيحية وذلك بترقية وتحسين التقديرات والأهداف المختارة ؛
- تسمح بتوضيح حالة كل مركز مسؤولية في كل لحظة "بالأهداف المسطرة ".

المطلب الثالث: نماذج لوحة القيادة.

أن التحول الاقتصادي التقليدي نحو اقتصاد قائم على علم المعرفة واعتماد التكنولوجيا والمهارات الفنية وأرس المال المعرفي والفكري يدفع المؤسسات الحديثة إلى الاهتمام أكثر بالمعلومات وتجميعها وغربلتها وتقديمها بشكل

[1] Alain fernandez, Les nouveaux tableau de bord des décideurs, 2eme Edition, paris, Edition d' organisation,2002, p7.

سريع للمسؤول خصوصا المنافسة الشديدة التي تنتجها جل القطاعات وذلك بالسماح للوقوف على مختلف الأنشطة بهدف مراقبتها والتحكم فيها .

من هذا المنطلق ظهرت فكرة لوحة القيادة كوثيقة تحمل المعلومات على أداء المؤسسة .[1]

اولا: نموذج لوحة القيادة الإستشرافية :Balaneced scorecard

ادى التنافس في عصر المعلومات وفي ظل ظروف بيئة تتصف بتعقيد عملية المنافسة إلى الحاجة لمعلومات مالية وغير مالية مترابطة لاستخدامها وتقييم أداء المؤسسة الاستراتيجي، ومن هنا جاءت لوحة القيادة الاستشرافية وتمس بطاقة الأداء المتوازن (Balaneced scorecard) التي طورها (Kaplan.Norton) بعد مشروع بحث مع 12 مؤسسة كبرى في الولايات المتحدة الأمريكية لتحديد متطلبات المدارء الأداء، وكانت نتيجة ذلك وفق ما جاء به kaplon.norton حيث يمكن اعتبارها أولا نظام قياس ويمكن المؤسسة من اختيار المؤشرات والقياسات الملائمة وفقا لحاجات وطبيعة عملها ورغبات الإدارة والقادة في عرض مختلف الجوانب الذاتية والموضوعية في محتوى هذه المؤشرات والقياسات وكذلك فإن لوحة القيادة الإستشرافية تعد أيضا نظام إدارة استراتيجي لكونها تحاول أن توازن وتربط بين رؤية ورسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وانعكاسها من خلال تجسيدها في أربعة محاور وهي :

1/ المنظور المالي: Financial Prespective

يعد المنظور المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء، ويمثل نتائج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتجية المؤسسة، ويركز على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد إلى رأسمال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، والعائد على حقوق المالكين، العائدعلى إجمالي الأصول فالأهداف المالية النموذجية يجب أن تتماشى مع الأبارح وقيمة المساهمين، يبين كذلك المنظور تقييم الأداء الحالي ومقارنته مع نتائج الأداء المالي لمؤسسة منافسة .

إن كل هذه القياسات في المنظورات الأخرى للوحة القيادة الإستشرافية يجب أن ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي، وإن هذا الربط بالأهداف المالية يدرك بصورة واضحة أن الأهداف البعيدة المدى

[1] بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بالقايد تلمسان، 2014-2015، ص: 18.

للأعمال هي خلق عوائد مالية للمستثمرين وكل الاستراتيجيات والبرامج والصادرات ينبغي أن تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المالية .

2/ منظور الزبائن : Custamers prespective

في هذا المنظور في الوحة الإستشرافية يحدد المدارء قطاعات الزبائن والأسواق التي تتنافس فيها المؤسسة ومقاييس أداء الأعمال في هذه القطاعات المستهدفة، وهذا وإن منظور الزبائن يشمل على عدة مقاييس أداء أساسية أو عامة للعوائد أو النتائج الناجمة من الإستراتيجية المصاغة والمنفذة بشكل جيد، وإن مقاييس العوائد الأساسية تضم رضا الزبائن والاحتفاظ بهم واكتساب زبائن جدد، وربحية الزبائن، حصة السوق في القطاعات المستهدفة، ويذكر (A.tkinson kaplon)أن الأهداف الاستراتيجية في منظور الزبائن تعتمد بشكل أساسي على اتباع المؤسسة لتقنيات تحليل ربحية الزبائن .[1]

3/ منظور العمليات الداخلية :Internal pracess prespective

ويقصد به جمع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات والتي يتم من خلالها مقابلة الزبائن وغايات وأهداف المالكين. إن هذا المنظور يكشف عن اختلاف بين لوحة القيادة الاستشرافية في قياس الأداء، إذ أن المداخل التقليدية تحاول مراقبة وتحسين العمليات القائمة الموجودة، غير أن مدخل لوحة القيادة الاستشرافية عادة ما يحدد العمليات الجديدة كليا والتي من الضروري أن تتفوق فيها المؤسسة من أجل تلبية أهدافها المالية والخاصة بالزبائن، هذا وإن أهداف العمليات الداخلية تسلط الضوء على العمليات الأكثر أهمية لنجاح استراتيجية الأعمال، إضافة إلى أن أنظمة قياس الأداء التقليدية تركز على عمليات تسليم منتجات وخدمات اليوم إلى زبائن اليوم، غير ان موجهات النجاح المالي بعيدة المدى يمكن أن تطلب من المؤسسة أن تخلق كل المنتجات والخدمات الجديدة والتي سوف تلبي الحاجة الناشئة للزبائن الحاليين والمستقبلين .[2]

4/ منظور التعلم والنمو: Learning Growth prespective

يرتكز هذا المنظور حول التعلم التنظيمي والنمو والذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المؤسسة من ثلاث موارد أساسية :

_ الأفراد العاملين بجميع مستوياتهم ؛

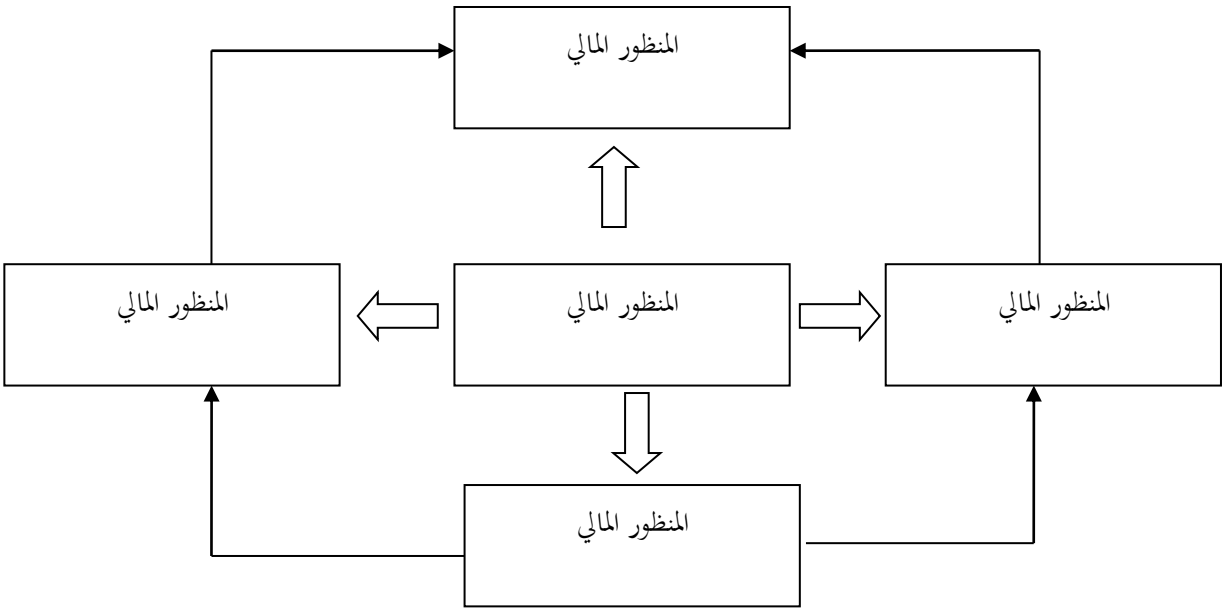
[1] طاهر محسن الغالبي" وآخرون، أسياسيات الأداء، وبطاقة الأداء المتوازن"، دار للنشر، عمان 2009،ص: 191.
[2] Kaplan.R.Nortan D. > linking The Balenced scorcard to strategy > california Mangment Review vol 39 N 1996.P 53-73.

_ النظم ؛

_ الإجراءات التنظيمية ؛

فيجب على المؤسسات الاستثمار في الأفراد ذوي مستويات ماهرة وتعلم عال وتقنيات إنتاج المعلومات المساندة مع تغير الإجراءات الروتينية التنظيمية لتلبية متطلبات المنظورين السابقين (الزبائن، والعمليات الدخلية).

الشكل رقم (1-1) : نموذج لوحة القيادة الاستشرافية:Kaplan, Norton 1992



المصدر : طاهر الغالي "واخرون ، أساسيات الأداء، وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر ،عمان، 2009، ص:193.

ويتمثل جوهر لوحة القيادة الاستشرافية في ربطه لمحاور الأربعة مع سلسة من العلاقات السببية، effet de causalite لذا فقد أكد كل من Norton.Kaplan على أن الأهداف الإستراتيجية لا تتكون من مجموعة عشوائية من المقاييس، بل يجب أن تتكون من تمثيل متوازن للمقاييس المالية وغير المالية لهذا تسمى كذلك بطاقة الأداء المتوازن وأن هذا النموذج ليس مجرد تجميع للمقاييس المالية وغير المالية، بل يجب أن تتضمن مقاييس للمخرجات ومحركات أداء هذه المخرجات ترتبط معا في مجموعة من علاقات السببية، وقد افترض كل من Kaplan.Narton سلسلة من العلاقات السببية التالية:

تعتبر مقاييس النمو والتعلم محركات لمقاييس عمليات التشغيل الداخلي والتي تعتبر بدورها محركات لمقاييس الزبائن والتي تعتبر محركات للمقاييس المالية.

ولقد لقي هذا النموذج بعض الانتقادات نذكر منها:

_ المؤشرات المالية هي قاعدة ونتيجة تصب فيها كل أنشطة المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها ؛

_ إنه يشتمل على نموذج ضمني غير واضح للمؤسسة ؛

_ أن عملية تطوير نموذج ... وتنفيذه تستنفذ وقتا طويلا ؛

_ اعتماد نموذج على فرضية رئيسية وهي وجود علاقات سببية بين المحاور الربعة المكونة له ؛

_ لوحة القيادة الاستشرافية يمكن ان تتعارض مع المنطق العمودي للوسيلة المستعملة في نظام الموزنات؛

_ لوحة القيادة المتوازنة تسمح بقيادة أحسن للإستراتيجية لكن ليس معناه أنها تعطي نظام تطور في مدة قصيرة، فالمؤشرات الخاصة بالعاملين لا تستفسر عن التغيرات التي تطرأ في المحيط .

ثانيا : نموذج: Navigateur de scandai

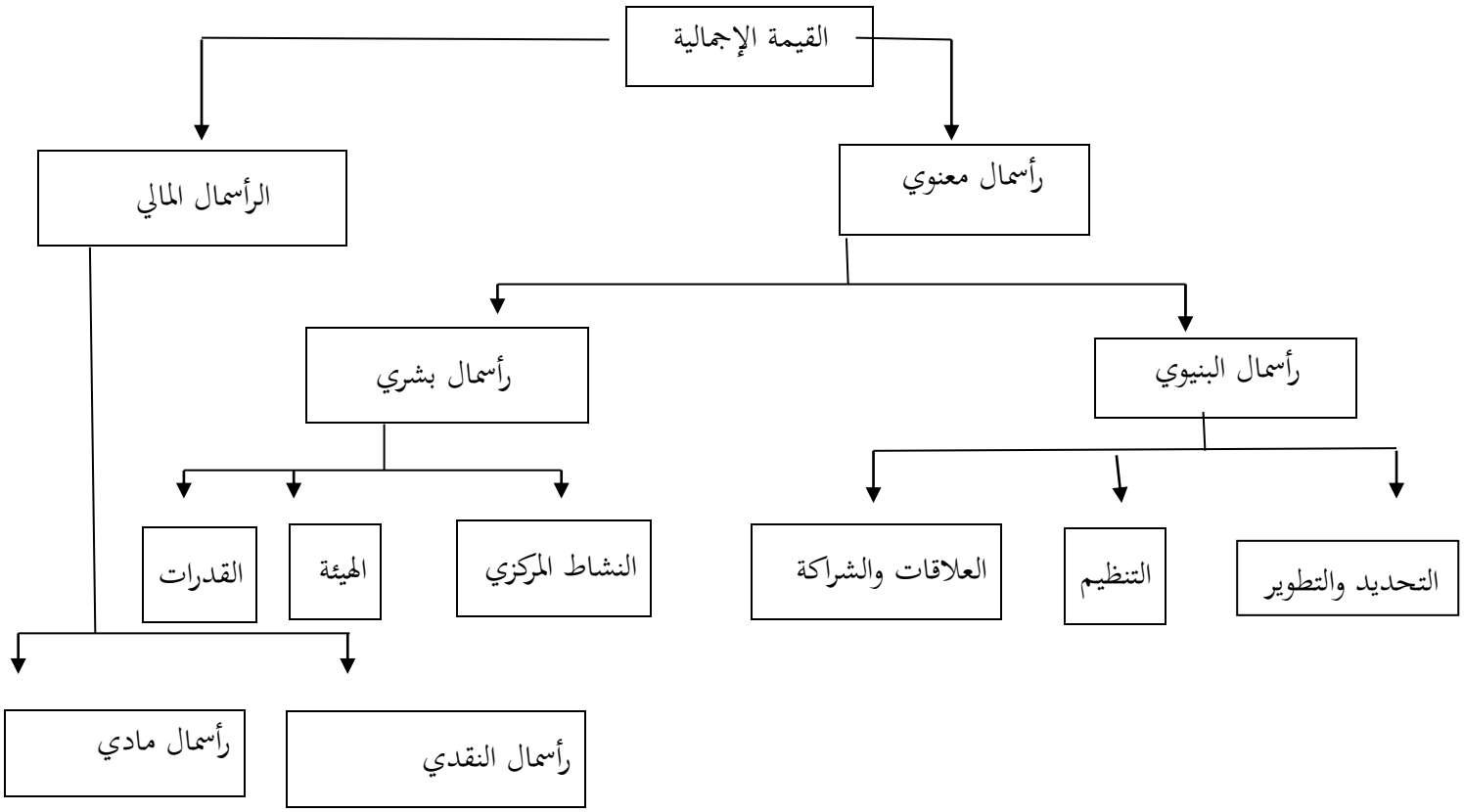
قام Edvisson بتطوير لوحة القيادة المتوازنة بإدخال مفهوم سلسة القيمة والدور الهام للموارد غير الملموسة وهنا ظهر مفهوم الرأسمال المعنوي ليكون في صلب نموذج لقياس الأداء بعد عدة دراسات أكدت وجود علاقات بين الرأسمال المعنوي ونمو المؤسسة (crary, Baker, Gerard, Ballot 1996) وحسب كل من Roos.J.Edvisson.Lفإن نمو رأس المال المعنوي يتكون من عنصرين هما: [1]

_ الرأسمال البشري ؛

_ الرأسمال البنيوي ؛

[1] أبو فضة صالح، " نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الإستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية" 2006، -رسالة دكتوراه- أكاديمية العربية للعلوم المصرفية، عمان، 2006، ص:21

الشكل (2-1): شجيرة القيمة حسب Roos.Edvisson.L



المصدر: طاهر الغالي وآخرون، أساسيات الأداء، وبطاقة الأداء المتوازن، دار الوائل لنشر، عمان، 2009 ،ص: 40

بحيث أن الرسمال البشري يتكون من :

- القدرات : كفاءة العمال بمعارفهم وأعمالهم (الخبرة والتجربة).
- الهيئة: وتقدر بتحفيزهم، سلوكهم وقيادتهم

_ النشاطات الفكرية: معناه رغبتهم في تعميق معارفهم والبحث عن اكتساب معلومات جديدة وتطوير قدراتهم داخل المؤسسة .

_ العلاقات مع أطراف المؤسسة (زبائن، مساهمين، موردين)

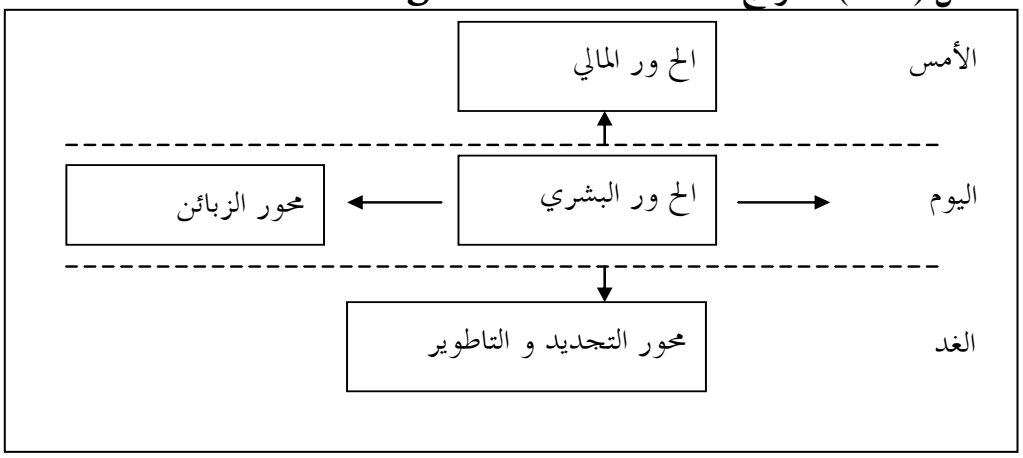
_ تنظيم المؤسسة من خلال البنية التحتية، تدريب العمال وتثقيفهم على الأنظمة وكيفيات العمل التي يجب إتباعها .

_ التجديد والتطوير: يقدران بعدد المنتوجات الجديدة، المصاريف المتعلقة بال بحث والتطوير، العلامة المسجلة، براءة الإختراع .

ويتكون نموذج لوحة القيادة الاستراتجية Navigateur de scandia والذي تم تصميمه في شركة التأمين والخدمات المالية السويدية من طرف Edvissonمن أرلعة محاور للوحة القيادة المتوازنة: المحور المالي، الزبائن، محور الأجراءات ومحورالتجديد والتطوير، ويتوسطهم في المزكر المحور البشري.يجد الإشارة إلى أن نموذج scandia جاء بفكرة تقسيم المحاور حسب الزمن بحيث أن المحور المالي يمثل الأمس (الماضي) ومحور الإجراءات والزبائن ، والمحور البشري يمثلون اليوم (الحاضر) ومحور التجديد والتطوير يمثل الغد (المستقبل).

وركز هذا النموذج على المحور البشري باعتباره عنصر مهم لنمو المؤسسة وذلك بإدخال مؤشرات لقياس أداء المؤسسة في اهتمامها بالعنصر البشري والكفاءات وهيئات المستخدمين وتم تصنيف مستخدمي المؤسسة إلى: المتعاونين، العمال، التقنيين المتعاملين مع المؤسسة. المسافرين (التجاريين)، المتعاقدين (المتربصين،المستثمرين) ويهدف هذا التصنيف إلى تحقيق توازن بين الموارد البشرية والبنية التحتية للمؤسسة .

الشكل (1-3): نموذج Navigateur de scandia.



المصدر: نذيرة راقي،لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الإقتصاديةالعمومية،أطروحة دكتورا، السنة، الجامعة، التخصص،ص23.

ثالثا: لوحة القيادة: GIMSI

نموذج أو طريقة Gimisi وتعتبر النموذج الفرنسي الحديث لنظام قياس الأداء لمصممه Alain Fernandezحيث ترتكز الطريقة في إعذاذ لوحة القيادة زيادة على إستراتيجية المؤسسة كذلك الأهداف التشغلية لها وإشراك العاملين في مختلف مستوياتهم في إعداد لوحة القيادة الخاصة بكل مركز مسؤلية بحيث يقسم نموذج gimsi مراحل إعداد لوحة القيادة إلى عشرة مراحل متتالية مجتمعة في أربعة أقسام أساسية .[1]

[1] Kaplan.R.Nortan.D, Reference above, p80.

المبحث الرابع: تصميم وعرض لوحة القيادة في المؤسسة.

يعتبر وضع لوحات القيادة بالمؤسسة استثمارا مربحا نظرا لمزيا العديدة لهذه الأداة، فهي تسمح بمتابعة النقاط الأساسيةفي عملية التسيير، وفي هذا المبحث سيتم عرض أهم المراحل الأساسية لتصميم نظام لوحات القيادة الفعالة، وأهم الطرق المتبعة في عرضها .

المطلب الأول: مبادئ لوحة القيادة :

باعتيارها أداة من ادوات مراقبة التسيير فإن وضعها يخضع للمبادئ التالية:[1]

1- الإنسجام مع الهيكل التنظيمي: حيث يجب أن يتوافق المخطط العام للوحات القيادة مع تقسييم المسؤوليات سواء أفقيا (خطوط المسؤولية) أو عموديا(مستويات السلطة) وهذا ما يسمح ب:

_ أن يكون لكل مسؤول لوحة قبادة خاصة به، تحتوي على مؤشرات مناسبة له، تمكنه من الفهم الجيد للوضعية والتدخل السريع الفعال متى كان ذلك ضروريا ؛

_ القدرة على تجميع لوحات القيادة في نفس الخط الهرمي نظرا لبنيتها المتشابهة ؛

_ أن تحتوي كل لوحة القيادة على تجميع لنتائجها حيث يظهر هذا التجميع في لوحة القيادة للمستوى الأعلى .

2- السرعة في جمع ونشر المعلومات: فمن الضروري تقليص آجال جمع المعطيات إلى أدنى حدود ممكنة وليس من الضروري أن تكون نهائية أو متناهية في الدقة، كما هو الحال في تقارير البعدية للنشاط بل يمكن اعتماد معطيات تقريرية لأنها أجدى وأنفع حين ورودهافي الوقت المناسب، من معلومات دقيقة بعد فوات الأوان وهذا ما يتوافق مع القدرة على إنذار المسؤولين مبكرا فيما يخص الاختلافات المختلفة ؛

3- التركيز على النقاط الهامة: حيث يجب اختيار الكم النهائي من المعطيات و المعلومات أكثرها نفعا للمسؤول مع الحرص على قلة عددها وتلخيصها، وفي الأخير يجب عرض لوحة القيادة في شكل يسهل قراءتها بسرعة.

[1] ناصر دادي عدون، عبدالله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الإقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 20010،ص:149-150.

المطلب الثاني: مراحل تصميم لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة استثمارا مجديا بالنسبة للمؤسسة، كونه يسمح بمتابعة عملية التسيير، كما يسمح للمسؤولين بمعرفة نقاط الخلل وتداركها في الوقت المناسب، وتخضع تصميم لوحة القيادة إلى المراحل التالية: [1]

1- دراسة محيط المؤسسة : في هذه المرحلة يتم التركيز على المؤسسة والسوق الذي تعمل فيه، وعلى ضوء ذلك يتم تحديد أهداف المؤسسة ككل وأهداف مراكز النشاط كما يتم وضع المؤشرات المناسبة لكل نشاط أو قسو أو مركز مسؤولية ؛

2- وضع المؤشرات: المؤشر عبارة عن أداة تقويم وضعية يقوم بتجميع مجموعة من المعلومات ؛

3- تحديد المعايير: تبقى المؤشرات بدون فائدة إذا لم تقارن بالمعايير التي تم تحديدها، حيث يتم مقارنة المؤشرات الفعلية للوحات القيادة بقيم معيارية أو نموذجية، ويمكن أن تتمثل هذه المعايير في أهداف تحددها المؤسة والمعايير تمثل الحقيقة مؤشرات قياسية قد تكون مستوحاة من المنافسين الأوائل أو من مكاتب دراسات مختصة في مجال الا ستثمارات وقياس الأداء ؛

4- تجميع المعلومات : بعدما تتم عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها، تبدأ، مرحلة تشكيل المؤشرات انطلاقا من المعلومات التي تمتلكها المؤسسة

وفي هذه المرحلة يقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه كما تحدد المدة اللازمة للحصول عليها (يوميا، وشهريا....).

5- اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة: تعتبر الأنظمة المعلوماتية أداة ضرورية في عملية تصميم نظام لوحات القيادة في المؤسسة، حيث أن عملية حجز واستخراج المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة وقراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب احتواء لوحات القيادة على معلومات تلخيصية ، مرتبة ، وشمولية ؛

ويمكن للوحة القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر، لوحة، لافتة أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات وهناك عدة طرق لتصميم لوحات القيادة منها الجدوال، الرسومات البيانية .

[1] عائشة كدادسة، دور لوحة القيادة المتواجدة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تفعيل تطبيق أدوات مراقبة التسيير، الندوة الوطنية الأولى حول واقع تطبيق نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة البليدة2، يومي 28/27 اكتوبر2014، ص:4

المطلب الثالث: طرق عرض لوحات القيادة.

إن من أهم مميزات لوحة القيادة هي لفت انتباه المسؤلين وسهولة قراءة المعلومات المتوجداة بها، لذا يجب احتواء لوحة القيادة على معلومات تلخيصية مرتبة وشاملة ويمكن للوحة القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر، لوحة، لافتة أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات بعد عملية التصميم يتم اختيار طرق عرض لوحات القيادة بالشكل الذي تراه المؤسسة مناسبا، وفيما يلي عرض لأهم الطرق المتبعة في تحرير لوحات القيادة :[1]

1- الجدوال: هي الأداة الأكثر استعمالا في لوحة القيادة وغالبا ما تكون المصدر لكل الأدوات الأخرى البيانية والهندسية إذن هي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل أعمدة وصفوف تسمح هذه الجدوال بمقارنة المعلومات المختلفة والتقديرات والنتائج المحققة وبالتالي استخلاص الفروقات أو المقارنة بين السلاسل الزمنية أو المقارنة بين النسب المختلفة .

2- النسب : النسبة هي العلاقة بين عنصرين من عناصر البيئة في المؤسسة وهي الأكثر تعبيرا عن نشاط المؤسسة ونتائجها في مختلف وظائفها وترسل في شكل تقارير إلى مستويات العليا من أجل إعداد لوحة القيادة.

3- المنحنيات: تستخدم المنحنيات لتتبع تطور رقم الأعمال، الأعباء، الهوامش، الكميات وعليه عرض عدة منحنيات في نفس الوقت تساعد على إجراء المقارنة بين النتائج الفعلية والأهداف أو حتى النتائج الدورية السابقة.

4- الرسومات البيانية:

تعد الرسومات البيانية من بين الطرق المتبعة في إعداد لوحة القيادة إذ أن لها عدة مزايا هي:

_ تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة ؛

_ شرح الظواهر الحاصلة والفروقات؛

_ تسمح بالإلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة والاتجاهات العامة .

[1] Michel gervais, opcit, p 613 .

خلاصة الفصل:

يمكن القول أن القيادة عملية التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، وأصبحت للقيادة دور مهم في فاعلية الإدارة. وتلعب دور أساسيا في العمل، فهي الرأس المفكر للتنظيم، وبدونها يفقد التنظيم قدرته على تحقيق أهدافه.

وتعتبر لوحة القيادة من الأدوات التي تعمل على تزويد المديرين والمسيرين بشكل فوري وآني بالمعلومات الضرورية حول سير الأنشطة تساعد على اتخاذ التصحيحات السريعة و الملأئمة . فهي أداة تسمح بتشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين وتساعد غلى توفير معلومات مرتبطة بالأداء اليومي للمسؤولين .

وتعتبر لوحة القيادة تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول من أجل التحكم الجيد في تسيير المعمليات اليومية .

تمهيد الفصل :

يعتبر الأداء من المفاهيم الواسعة الانتشار في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، نظرا لما تكتسبه من أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية، فالأداء أصبح شغلا شاغلا على مستوى الوظائف والعمليات المرتبطة بنشاط المؤسسة الاقتصادية

وأن استمرارية المؤسسة وقدرتها على مواجهة مفاجآت المحيط لا يتوقف عند الإعداد الجيد للمخططات، وإنما يصاحبه متابعة مستمرة لتنفيذ وتكييف هذه المخططات بما يحقق النتائج والأهداف المرغوبةوتشكل هذه العملية المرحلة الثانية من مراقبة التسيير وتعرف باسم متابعة وتقييم الأداء الذي يعتبر قياس الأداء الفعلي ومقارنته بنتائج مطلوب تحقيقها باعتماد على مجموعة من الأدوات

وتعتبر لوحة القيادة من اهم هذه الأدوات لأغراض جد متعددة، وهي تنتشر في كل الأقسام وتستعمل لقيادة وتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية وتساعد أيضا على توفير المعلومات الازمة لاتخاذ القرارت على مستوى كل قسم وظيفي في المؤسسة .

إلا أن هذه الأداة وجهت لها انتقادات مما أدى التفكير في أداة أكثر ملائمة تسمح بمتابعة وتحسين مستويات العمل، والقرارات في الوقت المناسب هذه الأداة تسمى بلوحة القيادة المتوازنة.

والتعرف على العناصر المذكورة سابقا يمكن تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث:

المبحث الأول الإطار العام للأداء، وفي المبحث الثاني قياس وتقييم الأداء في المؤسسة، أما في المبحث الثالث سنتعرف على تقييم دور لوحة القيادة في تطوير الأداء وفي الأخير سنتناول في المبحث الرابع بطاقة الأداء المتوازن .

المبحث الأول: الإطار العام للأداء

يحظى مفهوم الأداء لأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، إذ أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمها كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاءوالاستمرارية .

المطلب الأول: مفهوم الأداء .

يشير الأداء إلى تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض .[1]

كما أن الأداء هو قياس للنتائج، وهو يجيب على سؤال بسيط، هل أتممت عملك بمعنى اتخذت ما هو مطلوب منك في عملك.[2]

ويلاحظ أن مفهوم الأداء اقتصر لدى الكثير من الباحثين على إسهامات الموارد البشرية، دون غيره من الموارد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام المهام الموكل إليهم، حيث يعبر الأداء عند بعضهم عن قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويرى آخرون أنه ينحدر مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فكل عامل يعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله.[3]

مما سبق نستنتج أن الأداء هو درجة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة سواء على المستوى الإستراتيجي أو العملي بالاستغلال العقلاني للموارد المتاحة.

المطلب الثاني: مكونات الأداء.

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها .

---

[1] راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار جامعية لنشر والتوزيع، إسكندرية، 2000، ص:209.
[2] محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة، لنشر والتوزيع، إسكندرية،2003، ص:367.
[3] نعيمة يحياوي، سعيد بريش،أهمية تكامل بين أدوات مراقبة في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليات، مجلة أداء مؤسسات الجزائرية، جامعة الجزائر، العدد1، 2012-2011،ص:28.

1- الفعالية:

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة وهذا من المنطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، ويمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة وتقاس الفعالية كما يلي: [1]

الفعالية = قيمة المخرجات / قيمة المخرجات المتوقعة × 100

وتقاس الفعالية بطريقتين:

أ: الطريقة الأولى: تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، ومن ثم:

RM/RPالفعالية (نسبة)=

حيث:

: النتائج المحققة .RM

: النتائج المتوقعة .RP

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف .

ب- الطريقة الثانية: تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانيات المستخدمة والإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة ومن ثم:

MM/MP الفعالية (النسبة) =

حيث :

: الإمكانيات المستخدمة .MM

: الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.MP

[1] الدادي الشيخ، تحليل الأسس النظرية النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث ورقلة، العدد7، 2009، ص-ص: 219-220.

2- الكفاءة:

الكفاءة صفة ملازة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلاني ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، وهناك تعريف أخر ينظر للكفاءة على أنها الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي أبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى وتقاس الكفاءة بطريقتين:

أ- الكفاءة (نسبة) = MP/RP

حيث :

:النتائج المتنبؤ بها .RP

: الموارد المتنبأ باستخدامها لتحقيق النتائج المتنبأبها .MP

- الكفاءة (نسبة) = RM/MR

حيث :

:نتائج المحققة (الأهداف المحققة)RM

:الموارد المستخدمة (الوسائل المستخدمة) .MR[1]

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء .

هناك عدة عوامل تؤثر على الأداء يمكن ذكرها فيما يلي : [2]

1- غياب الأهداف المحددة :

إن المؤسسات التى تعمل دون أن يكون لديها خططا شاملة وتفصيلية للعمل ومعدلات إنتاج محددة لا تستطيع أن تقيس ما تحقق من إنجارات وأن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم .

وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المؤسسة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، ويتساوي في هذه الحالة الموظف ذو الأداء المرتفع مع الذي يكون أداءه

[1] الدادي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص-ص:221-220 .

[2] محمد لمين مراكشي، دور نظام الحوافز في تحسين الأداء للموارد البشرية،أطروحة الدكتوراه في التسيير، جامعة البليدة،2012، ص: 45-47.

محدودا أو معدوما، وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في تطبيق تقارير الأداء تؤدي إلى صعوبة قياس معدلات أداء الموظفين المنتجين وغير المنتجين، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الداء، حيث لا يكافئ الموظف المنتج بما يستحقه، مما يؤدي إلى تعميق شعور عدم المبالاة ومن ثم تدني مستوى أدائه .

2- عدم مشاركة العمال أو الموظفين في التسيير :

إن عدم مشاركة العمال في تسيير المؤسسة يؤدي إلى ضعف شعورهم بالمسؤولية اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب تحقيقها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء العمل، وكذا المشاركة في وضع الحلول المناسبة التي يعترض سبل التنفيذ، وينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا، ومن ثم انخفاض الحماس للعمل، مما يؤدي إلى تدني مستوي الأداء لديهم .

3- إشكالية التقييم لدى المؤسسة .

من العوامل المؤثرة على أداء العنصر البشري عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الفرد والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى، والتي يحصل عليها، كما كانت عوامل التحضير على الأداء مؤثرة .

4- مدى مناسبة الحوافز للأداء :

إن أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل الأفراد يقدمون أداء أقل بكثير مما يتوقع منهم هو غياب الجوافز المناسبة، ولذلك فإنه يتعين على المؤسسة أن تدرس نظام الحوافز الموجودة بها وأن تعمل على جعله مناسبا لاحتياجاتها وذلك كأساس لأي محاولة لتنمية قدرات العاملين فيها .

5- التسيب الإداري :

يعتبر التسيب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العنصر البشري في المؤسسة فالتسيب يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به .

المبحث الثاني : قياس وتقييم الأداء في المؤسسة .

إن استمرارية المؤسسة وقدرتها على مواجهة مفاجآت المحيط لا يتوقف عند الإعداد الجيد للمخططات والموزانات فحسب، إن لم يصاحبه متابعة لتنفيذ وتكييف المخططات بما يحقق النتائج والأهداف المرغوبة وتشكل هذه العملية المرحلة الثانية من مراقبة التسيير وتعرف باسم متابعة وتقييم الأداء،إذ لا يمكن الوصول إلى تحسين الأداء إلا عن طريق توفر الآليات المناسبة لتقييمه، ومنه ارتأينا أن نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم القياس وتقييم الأداء ومن ثم مراحل تقيم الأداء معايير تقييم الأداء بغية توضيح الرؤية أكثر.

المطلب الأول :مفهوم قياس وتقييم الأداء وفوائداه .

قبل التطرق إلى قياس وتقييم الأداء تعطى فكرة وجيزة عن مفهوم الأداء، وقد اختلف مفهومه باختلاف المدارس والنظريات في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي ومن خلال كل تلك التعاريف يمكن القول أن " الأداء يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها (الكفاءة) سواء على المستوى الاستراتيجي أو العملي باستغلال كامل وعقلاني للموارد (الفعالية) المتاحة ".[1]

الفرع الأول : مفهوم قياس وتقييم الأداء

تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى الهدف المحدد فإن تقييم الأداء هو استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية.وتعرف عملية تقييم الأداء على أنها عملية اتخاذ القرارات بناء على معلومات لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق أهدافها .

وفي الحقيقة لا يمكن اعتبار تقييم الأداء في حد ذاته عملية اتخاذ القرار وأنما هو بما يتضمنه من قاعدة معلوماتية يعتبر عملية مساعدة فقط .[2]

وعلى هذا الأساس فإن تقييم الأداء هو قياس لأداء ومقارنة النتائج المطلوبة تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء .

[1] عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاء والفعالية،مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة،العدد1،نوفمبر 2001،ص،ص: 95 96.
[2] نعيمة يحياوي، سعيد بريش،مرجع سابق ذكره،ص:30

الفرع الثاني :فوائد تقييم الأداء .

إن عملية تقييم الأداء لها فوائد تتمثل في النقاط التالية:[1]

1. يعتبر تقييم الأداء أهم الركائز التي تبني عملية المراقبة والضبط ؛

2. يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة،

3. يفيد تقييم الأداء في تزويد الإدارة بالمعلومات لازمة لاتخاذ القرارات الهامة سواء لتطوير أو الاستثمار أو عند إجراء تغيرات جوهرية ؛

4. يعتبر من اهم مصادر البيانات لازمة للتخطيط ؛

5. يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل ؛

6. إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترفية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أداءهم .

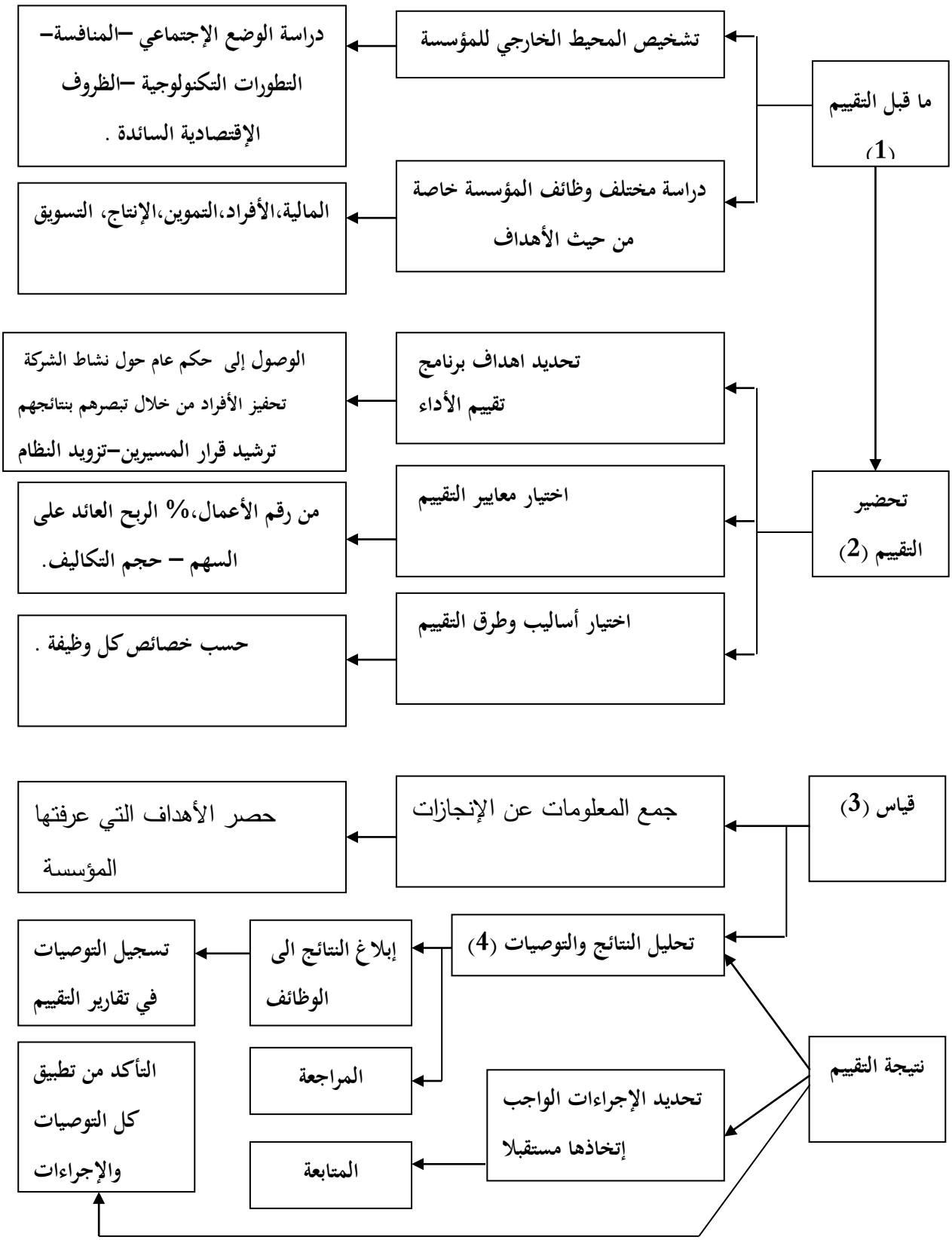
المطلب الثاني : مراحل قياس وتقييم الأداء .

إن تقييم الأداء يمر بأربع مراحل تبدأ بمرحلة التشخيص (ماقبل التقديم) ويتم فيها تشخيص المحيط الخارجي للمؤسسة مع دراسة مختلف وظائف المؤسسة ، مرحلة التحضير والتقييم، ويتم فيها تحديد الأهداف (وذلك بعد التشخيص الذي في المرحلة الأولى) واختيار معايير التقييم وكذلك أساليب وطرق التقييم، ثم مرحلة التقييم وفي هذه المرحلة يتم جمع المعلومات عن الانجازات التي تحققها المؤسسة ومن ثم مرحلة تحليل النتائج والتوصيات وهي المرحلة الأخيرة التي تخرج بها المؤسسة بنتيجة التقييم على ضوء المعلومات التي تحصلت عليها في المرحلة السابقة والتي على إثرها تتخذ القرارت وتحدد الإجراءات الواجب اتخاذها مستقبلا .

ولغرض إيصال فكرة أوضح نورد الشكل التالي :

[1] حسن محمد قدري، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء- تقييم الأداء-تحسين الأداء، الدار الجامعية الجديدة إسكندرية، 2014-2015،ص:182.

الشكل رقم (2-1) : عملية تقييم الأداء في المؤسسة.



.المصدر: نعيمة يحياوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009-ص ,224.

المطلب الثالث : معايير قياس تقييم الأداء .

توجد ثلاثة معايير لقياس تقييم الأداء وهي:

1- معيار الملائمة : أي ملائمة الوسائل المستخدمة مقارنة بالأهداف .

2- معيار الكفاءة: (استخدام أقل للموارد اللازمة لبلوغ النتائج) .

يعني هذا المصطلح " فعل أشياء على نحو صحيح، أي أن هذا المفهوم يستخدم عندما يتعلق الأمر بمدخلات النظم أي بالاستغلال العقلاني لها، فالكفاءة تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، ويعبر عنها عادة بنسبة المخرجات إلى المدخلات أي الكفاءة هي علاقة بين نتائج والنتجات المحصلة والوسائل المستعملة " تكاليف ذات الطبيعة المختلفة" اقتصادية بسيكولوجية ..الخ ،وهذه العلاقة (تكلفة/ أداء) ذات معني خاص في المقارنة بين أكثر من مؤسسة من نفس الفرع الاقتصادي فضائيا أو في أزمنة مختلفة وفي نفس المؤسسة دينامكيا .

إذ الكفاءة تتعلق بإنجاز المهمة بطريقة سليمة وتقاس بالنظر لعلاقة المدخل والمخرج، فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية يعتبر مؤشر على زيادة الكفاءة وكذا زيادة الإنتاج مع بقاء التكاليف على خالها.[1]

3- معيار الفعالية: (تحقيق الأهداف، أي الوصول لنتائج مطابقة للأهداف).

تعني خاصية ما هو فعال أي خاصية الفرد أو النظام الذي ينتج القدر الأقصى من النتائج بأقل قدر ممكن من المجهود، فالفعالية مصطلح يستخدم عندما يتعلق الأمر بمخرجات المؤسسة ومقارنتها مع الأهداف .[2]

إن الفعالية تعني انجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب ويمكن قياسها بحصة المؤسسة في السوق التنافسي أو بمقدار إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها، فالفعالية تقيم بالنسبة إلى أهداف المؤسسة، إلى أي حد يتم تحقيق النتائج المقدرة أو المرغوبة، أي تقييم الفعالية بدلالة الفرق بين النتيجة المحصلة والهدف المحدد مسبقا، فتنجدر الملاحظة أنه يمكن أن تكون نفس المؤسسة أو نفس القسم فيها ذو كفاءة ولكنه غير فعال، وقد يكون في الوضعية العكسية أو تتطابق فيه والكفاءة في الاتجاه لنفس الفترة.

[1] ناصر دادون عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية تطبيقية دار المحمدية،الجزائر،2004،ص:20.
[2] عبد الفتاح بو خمخم، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في المنشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منشوري قسنطينة،2002، ص:126.

المبحث الثالث: تقييم دور لوحة القيادة في تطوير الأداء .

لقيادة المؤسسة في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد والحركية، يظهر دور ومكانة لوحة القيادة كوسيلة على مستوى المؤسسة بمختلف وظائفها ومستوياتها التنظمية تسمح بالوقوف على مدى تحقق الأهداف وطبيعة الإجراءات التصحيحة التي يتخذها المسير من خلال تحليله للانحرافات وترجمة مسبباتها وبالتالي اتخاذ القرارات لازمة في الوقت المناسب .

المطلب الأول: لوحة القيادة ودورها في تقييم وتحسين الأداء .

لوحة القيادة مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها والتي تكشف الاختلافات الحاصلة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتجية المؤسسة .

تعتبر لوحة القيادة من أهم الأدوات التي تستخدم في تقييم وتحسين الأداء وذلك باستخدام عدة وسائل من بينها استخراج الفروقات بين النتائج الحقيقة والنتائج التقديرية، أي تحديد الإنحرافات كما تقوم بتحديد الأخطاء في أقرب وقت ممكن لتفادي تفاقم الخسائر، وتفويض المسؤوليات يستوجب وجود أداة تسمح للمفوض من تقييم أداء المفوض إليه، والتأكد من مدى تحقيق هذا الأخير للأهداف والمهام المحددة له ولوحة القيادة هي أنجع وسيلة لذلك .

وتعمل لوحة القيادة لى تحسين الأداء من خلال :[1]

1- توضيح إستراتيجية المؤسسة وترجمة أهدافها ؛

2- تقوم بتبليغ كل الفاعلين في النشاطات على وضع المؤشرات التي تساعد في إعدادها وبالتالي تساعد على تحسين الأداء ؛

3- تخطط وتحدد الأهداف، وتقارن مستويات الأداء المنتظرة والإنجازات المحققة، حيث تسلط الضوء على مواطن العجز في الأداء والتي تسعى إلى تحسينه ؛

[1] حجاج زينب، شعيب حمزة، تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، الندوة الوطنية الأولى حول واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، جامعة البليدة 2، يومي 28/27أكتوبر 2014، ص:17.

4- متابعة أستراتيجية المؤسسة، فنجد أن المسيرين ملزمون بضمان أن الإستراتيجية نفذت كما حدث في بادئ الأمر، وبعد ذلك إعادة اختبار فرضياتهم حتي يضمنوا بأن النظرة التي تقود نشاطهم تبقى ملائمة بالنظر للإنجازات والملاحظات وللخبرة الملتقاة من المؤسسة .

المطلب الثاني :لوحة القيادة للقياس والمساعدة في إتخاذ القرارت .

تسمح لوحة القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، والهوامش...) والنتائج غير الماليةكذلك عدد الوحدات المنتجة ...ومقارنتها بالأهداف المحددة،مما يسمح بقياس أداء المسؤولين، ومقارنة بالأنظمة المحاسبية التقليدية فإن لوحات القيادة تساعد المسؤولين على التأكد من الاستعمال الأمثل والفعال للموارد، من خلال انفرادها بالقدرة على قياس التكاليف الخفية كالتكاليف الناتجة عن غياب العمال وتدني جودة المنتوجات وغيرها من التكاليف التي يصعب حسابها باستعمال الأدوات المحاسبية التقليدية .[1]

كما تعتبر لوحات القيادة أداة هامة تساعد المسؤولين في اتخاذ القرارات، كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي، فعلى عكس أنظمة الميزانية والمحاسبة التي تعتمد على معلومات تاريخية والرقابة على العمليات السابقة فإن لوحة القيادة أداة تنبؤ لمجرى العمليات المستقبلية(فعن طريق نتائج الأشهر الماضية يمكن التنبيه إلى احتمالية حدوث أخطار متوقعة في الأشهر القادمة) فهي أداة قيادة وتحكم .[2]

كما تعتبر لوحات القيادة أداة تكميلية لنظام تسيير الميزانية، حيث تستعمل في عملية مراقبة الميزانية ويتم فيها وضع أهم المؤشرات التي يرغب المسؤول في متابعتها باستمرار والتي تساعد في تحقيق أهدافه بشكل جيد واتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعديل في العمليات، (فترة مراقبة الميزانية عادة ما تكون شهرية، بينما لوحات القيادة تسمح بالمتابعة اليومية للعمليات).

كما تسمح لوحة القيادة بمعرفة نقاط الضعف ومعرفة أسبابها، ولإجراءات المتابة التصحيحية لازمة هذه القيود توفرها لوحات القيادة، مما يجعلها أداءة هامة للمساعدة على اتخاذ القرارات، ويكسبها مكانة هامة ضمن مجموعة وسائل المتابعة الأخرى وبصفة عامة لوحة القيادة يجب أن تساعد على :

_ اتخاذ القرارات في الوقت المناسب للمؤسسة ؛

[1] حجاج زينب، شعيب حمزة،مدى تطبيق أدوات مراقبة التسييرفي المؤسسة الإقصادية، الندوة الوطنية الأولى حول واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصاديةجامعة البليدة 2، يومي 28/27 أكتوبر 2014 ،ص: 17.

[2] أحمد بونقيب، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة،2006، ص: 127.

_ اتخاذ القرارات الطارئة ؛

_ توفير المعلومات الضرورية لكل متخذ قرار ؛

_ قيادة مختلف الأهداف .

المطلب الثالث: معيقات وحدود لوحة القيادة .

إن التغيرات البيئة الاقتصادية أدى إلى وجود عدة معيقات وحدود تنقص من فعالية لوحة القيادة .

الفرع الأول : معيقات التي تواجه لوحة القيادة .

وعليه من بين العوائق التي تواجه لوحة القيادة نجد ما يلي: [1]

1- صعوبة تحديد المهام مراكز المسؤوليات ؛

2-إشكالية تحديد العناصر الأساسية المحددة للمهام ؛

3- صعوبة تحديد المعايير طرق القياس ؛

4- إشكالية إختيار المؤشرات (كمؤشر: النتيجة، المتابعة، المراجعة، القيادة، المالي، غير المالي المركب، المستهدف..الخ، لقياس تطور المعايير المحددة للعناصر الأساسية ومدى خضوعها للشروط والتي من بينها :

* **الملائمة والمصداقية** : والتي تربط بضرورة تلبية المؤشر المستفدين لاحتياجات المستفدين بصورة جيدة .

* **الوفاء والموضوعية:** أي إلزامية تغيير المؤشر وتناسبه مع مستوى التغير الذي يطرأ على الظاهرة التي هي قيد الدراسة أو القياس .

* **السرعة والسهولة:** وهذا يعني سرعة الحصول على المعلومة وسهولة الوصول إليها ليتم استعمالها في الوقت المناسب .

5- أن تكون هذه المؤشرات ثابتة على مدى الزمن، يعنى استعمال طرق قياس موحد زمنيا ؛

6- أن تكون هذه المؤشرات معبرة، إذ أن هذه المؤشرات معبرة، إذ أن هذه الأخيرة ليست هدفا في حد ذاتها وأنها هي وسيلة لمراقبة مراكز المسؤوليات ؛

[1] يدو محمد، وآخرون، معوقات فشل تطبيق أدوات مراقبة التسيير الاقتصادية الجزئارية، الندوة الوطنية الأولىحول واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة البليدة2، يومي 27-28أكتوبر 2014،ص-ص: 9-8 .

7- أن تكون هذه المؤشرات مختصرة وغير معقدة لاستعمالها بكل سهولة .

الفرع الثاني: حدود لوحة القيادة

لقد بين الواقع التطبيقي لهذه الأداة وجود عدة حدود تنقص من فعاليتها ومن بينها:[1]

1- عدم وجود لوحة القيادة موحدة لكل قسم أو مستوى تسلسلي ؛

2- إعداد لوحة القيادة منذ بداية بشكل محدد مع عدم اكتراث بتكييفها لاحتياجات الجديدة، أو الأهداف الجديدة أو الوسائل ،

3- يبقى هدف لوحة القيادة هو نفسه هدف الرقابة، فليس هناك سعى لجعلها يساعد على التغيير أو التحسين،

4- غالبا ما تكون لوحة القيادة هي نفسها لجميع الأقسام، وهذا قد لا يتناسب مع بعض المهام ،

5- إن تصميم لوحات القيادة من مهام الذين سيستعملونها وهذا سيجعلها بعيدة عن الواقع أو الميدان ؛

6- يتم في بعض الأحيان إختيار مؤشرات لا ترتبط بالإستراتيجية وهذا سيحول دون توجيها في الوقت المناسب ؛

7- غياب الأساس المرجعي الخارجي للمؤشرات فغالبا ما يتم إعدادها بشكل داخلي الأمر الذي سيقف دون مقارنة مع المؤسسات المنافسة ؛

8- لا تسمح لوحة القيادة بتوضيح العلاقة الأفقية بين المؤشرات .

ونتيجة لكل هذه تم التفكير في كيفية تطوير لوحة القيادة جديدة تسمح بمتابعة وتحسين مستويات العمل والقرار في الوقت المناسب سواء من الناحية مالية أو من الناحية غير مالية وتساعد في التحكم في الأداء، وتعكس تقسيم العلاقات الأفقية في المؤسسة وكذلك تعكس حاضر من أجل التنبؤ بالمستقبل ونوصلت الأبحاث ألى ابتكار لوحة قيلدة جديدة تجمع كل هذه المتطلبات وأطلق عليها إسم لوحة القيادة المتوازنة،أو بطاقة الأداء المتوازن والتي سيتم التعرف عليها في المبحث الموالي .

[1] نعيمة يحياوي، مرجع سبق ذكره، ص-ص:262-261

المبحث الرابع: بطاقة الأداء المتوازن " لوحة القيادة الإستشرافية "

إن سعي المؤسسة للوصول إلى أداء أكثر شمولية وإحداث القيمة لكل في ظل تزايد ضغوطات شركائها الداخليين والخارجيين يحتم عليها استعمال أدوات تسييرية تسمح بتخليص وتكامل الأبعاد والأهداف (البعد الأنتاجي التجاري، المالي، والموارد البشرية)وهوما يجسد في بطاقة الأداء المتوازن والتي سنتناولها في هذا المطلب.

المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوزان .

تعد بطاقة الأداء المتوازن من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس نشاطات ومستوى أداء المنطمة وإستراتيجيتها الموضوعة، وهي تهدف إلى تطوير جديدة تستند في فلسفتها إلى أربعة محاور هي: المالية العملاء العمليات الداخلية، العاملين، والتي سيتم الحديث عنها لاحقا .

الفرع الأول: تقديم بطاقة الأداء المتوازن .

انتقاد لطرق القياس التقليدية التي كانت تعتمد على المؤشرات المالية فقد قدم كل من kaplanو Norton في بداية التسعينات طريقة لقياس أداء المؤسسة، والمسماة بطاقة الأداء المتوازن (Tableau de bord prospéctif) حيث تهتم هذه البطاقة بقياس وتقييم الأداء من خلال تعريف المجموعة من مؤشرات مالية وغير مالية المرتبطة مباشرة بالمؤسسة وهذا بتصنيفها إلى أربعة محاور رئيسية تتمثل في محور المالي، محور الزبون، محور العنليات الداخلية، ومحور التطور التنظيمي، فحسب Kaplan و Norton بطاقة الأداء المتوازنة هي وسيلة تسمح بترجمة إستراتيجية المؤسسة على شكل سلسلة من الأهداف و المؤشرات الخاصة بكل محور من محاور الأربعة والتي تسمح بدورها بقياس تحقيق من هذه الأهداف وبالتالي الأداء الكلي للمؤسسة .

تسمى بطاقة الأداء المتوازنة لوحة قيادة الإستشرافية أو لوحة قيادة المتوازنة، لأنها تعكس التوازن بين الأهداف القصيرة وطويلة الأجل والمؤشرات مالية وغير مالية الداخلية والخارجية، كما أن هدفها ليس فقط خلق القيمة المضافة الماضية ولكن أيضا تقدير محدادت الأداء المستقبلي .[1]

[1] توتي مريم، رفيقة حاجي، بطاقة أداء المتوازن ودورها كأداة لتقييم الأداء، ندوة الوطنية الأولى حول واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الآقتصادية، جامعة البليدة2، يومي27-28أكتوبر 2014،ص:6.

الفرع الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن balanced score card

بطاقة التقييم للأداء عبارة عن نظام إداري يهدف إلى مساعدة المديرين على ترجمة رؤية وإستراتيجات المنظمة إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة وتضمن بطاقة التقييم المتوازن للأداء تقييم أداء المنظمة من خلال العناصر الأربعة الأساسية، الجانب المالي، جانب العمليات الداخلية، جانب التعلم والنمو .[1]

بطاقة الأداء المتوازن تترجم مهام وخطط المنظمة في شكل مجموعة من معايير الأداء وتعطي إطار للقياس الإستراتيجي ويقوم نظام BSC بتحديد وتقييم عوامل النجاح الأساسية CSFS والتي تعتبر ضرورية في تلبية حاجات وأهداف المنظمة لتأكد النجاح المستقبلي وذلك بالتعمق في فهم العلاقة بين السبب وأثر الناجم عنه .[2]

كما أنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية وإستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف، والقياسات الإستراتيجية المترابطة وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن .[3]

تضمن معظم بطاقات قياس المتوازن للأداء مقاييس للربحية ومقاييس لرضاء المستهلك ومقاييس لابتكار والتجديد ومقاييس داخلية للكفاء والجودة والوقت .[4]

وفي الأخير يمكن استخلاص مما سبق أن BSC نظام يعمل على تسهيل الأعمال التي تساهم في تلبية احتياجات كل متعاملين مع المؤسسة .

المطلب الثاني :فوائد بطاقة الأداء المتوازن

إن أنظمة قياس وتقييم الأداء في المنظمة تؤثر على جميع سواء داخل المنظمة أوخارجها إذ ما أرادت المنظمة أن تستمر، وتحقق نجاحا خاصة في عنصر المعلومات والمعرفة لذا عليها أن تصمم أنظمة قياس وتقويم للأداء، تكون مشقة بالأصل من إستراتيجيتها وقدراتها، وأن تكون أنظمة القياس شاملة، ولا تركز على جانب واجد كالجانب المالي، ومن هنا فإن بطاقة الأداء المتوازن تركز على أربعة محاور رئيسية هي: المالي، المتعاملين مع المنظمة، العاملين والعمليات، وبالتالي تقدم للمنظمات الفوائد التالية: [5]

[1]حسن محمد قدري، مرجع سبق ذكره، ص: 247 .
[2]صادق البحيري، أدارة توازن الأداء، دار الجامعية، الإسكندرية، 2004-2003، ص:209.
[3]عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غريبة، التخطيط الإستراتيجي بقياس بطاقة أداء المتوازن، المكتبة العضوية لنشر ةالتوزيع، مصر، 2006، ص: 191.
[4]صلاح الدين عبد المنعم المبارك، وآخرون، محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، إسكندرية، 2003،ص: 183.
[5]إبراهيم الخلوفي الملكاوي، إدارة الأداء بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع،عمان الطبعة الأولى،2009،ص:88-93

1- توفير وسائل لقياس النتائج:

لا تستطيع تحسين شئ، لا تستطيع قياسه، لذا لابد من تطوير وسائل أو وسيلة قياس بناء على أولويات الخطةالإستراتيجية، التي تقدم النشاطات والأعمال الأساسية التي توجه وتقيس وتحدد الأعمال الرئيسية التي يرغب المدير بمراقبتها ونتابعتها ؛

2- إدارة بالحقائق :

الهدف من عمل وسائل القياس والتقويم هي بقاء المدير بشكل دائم على إطلاع بالمنظمة من جوانب عدة وبالتالي يستطيع اتخاذ قرارت أكثر رشدانية نتيجة لاستناده علة معلومات حقيقية وواقعية، وقد أطلق على هذا النظام اسم إدارة بالحقائق من قبل (baldrige criteai).

3- تكييف إستراتيجية مع أهداف الأداء الرئيسية مع جميع مستويات المنظمة :

أن أي إستراتيجية لابد وأن تكون منسجمة ومتناغمة مع جميع المستويات التنظيمية، فبطاقات الأداء المتوازن تعمل على تحقيق ذلك حتى على المستوى الفردي، إذا يستطيع الفرد فهم مؤشرات الأداء الرئيسية التي تحكم السيطرة والمسؤولية وفهم العلاقة بينها وبالتالي تحقيق النجاح للمنظمة بشكل عام ؛

4- فاعلية أكثر في إدارة والقياس الأداء :

حيث أنها تمكن من قياس ومتابعة الأداء لضمان سيره مع الخطة الموضوعية، وهذا يؤذي إلى اكتشاف المشاكل وتسهل حلها، كما تؤدي أيضا إلى اكتشاف الفرص وبالتالي اغتنامها، ويتم الاعتماد على تقارير الماضية للأداء وربطها بما سيكون عليه الأداء في المستقبل ؛

5- تسهيل عملية الإتصال :

بطاقة الأداء المتوازن تسهل عملية الإتصال بين جميع الأقسام والإدارات داخل المنظمة وتسهل الحصول على المعلومات وتوصيلها للمعنيين، وتركز بطاقة الأداء المتوازن على تنشيط عملية الإتصال، الأمر الذي ينعكس على إيصال المعلومات للمحتاجين بالوقت المناسب ما ينعكس على حل المشاكل بسرعة .

6- تعظيم الاستثمارت في تكنولوجيا المعلومات :

غالبية المنظمات لديها مستوعات للبيانات إضافة إلى المعدات والبرمجيات ذات العلاقة، التي تساعد في جمع البيانات والتحليلها، فبطاقة الأداء كإستراتيجية تحليلية في المنظمة تعمل بانسجام على جمع مصادر البيانات ومعلومات الموجودة في المنظمة وتخزين المعلومات ونشرها ؛

7- تقديم الحلول لعديد من المشكلات :

توفر بطاقة الأداء المتوازن حزمة من الحلول لعدد من مشكلات التي تواجه المنظمة، إذ توفر الحلول للعديد من متطلبات العمل وهذه الحلول يمكن تصنيفها أو تدريجها من المستوى الفردي إلى مستوى المنظمة ككل ؛

8- تقديم نظرة شاملة عن الأداء في المنظمة :

حيث أنها تركز على جميع النواحي وليس النواحي المالية فقط، بل تركز أيضا على النواحي الإنسانية حيث أنها تؤثر بالمخرجات كما أنها تهتم بالعملاء والعلميات الداخلية ؛

9- تنفذ في عملية التغير وإدارة التغيير :

حيث أنها توجه المنظمة باستمرار لتكيف مع سوق، الأمر الذي يقود المنظمة إلى تغير الناجح الذي يسانده الجميع ويسهم في تكييف المنظمة مع كافة مستجدات .

المطلب الثالث: محاور بطاقة الأداء المتوازن

لبطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور تتمثل في ما يلي :[1]

1- المحور المالي :

يرى أن النجاح في الجوانب الخاصة بالعمليات الداخلية والتعليم والعملاء يساند جانب الأداء BSC مدخل المالي وفحص الارتباط بين أدوات الإدارة المالية والجوانت المتوانة يثبت هذا الرأي، وأن إدارة التكاليف المشروع تعتبر خطوة هامة نحو نجاح ويجب عدم انتظار حتى تخرج نفقات المشروع لإدارتها، والسؤال الخاص ماذا يكون فيها يجب الإجابة عليه لأن فريق العمل يعرف ما هو متوقع أن يكون فيها، لقائد المشروع ويتوقع ما يجب أن ينجز في ظل الوقت والمال والمخصصان للجهد ؛

[1] صادق بحيري، مرجع سبق ذكره، ص:212.

2- محور العمليات الداخلية :

يوجد نوعين من العمليات تأخذ في الاعتبار عند تقييم المشروع وهما العمليات الداخلية التي من خلالها ينفذ المشروع والعمليات التي يحاول المشروع أن يحسنها وقد يتضمن تقدير عمليات المشروع قدر من الموضوعية إلا أن التخطيط الجيد والتوقعات الواضحة تعطى ضمان لصحتها، كما أن فحص وتحديث خطة المشروع باستمرار تمكن من توقع المشاكل واتخاذ الخطوات لازمة لتجنبها وعملية الاتصال تكون أداء هامة لإدراة المشروع خاصة الاتصالات الداخلية، يجب أن تكون ذات كفاءة وتتم في وقت المناسب ؛

3- محور العملاء :

يعتبر التعرف على عملاء المشروع ومعرفة احتياجاتهم بغية إرضاءهم من المؤشرات الهامة التي تساعد على تحقيق نجاح المشروع، والعملاء الرئيسيون هم الذين يجب الإهتمام بإرضائهم، والمشروع يجب أن يحسن تعامله مع الإدارة الداخلية بصورة دائمة بغرض تخفيض التكلفة وزيادة قدرته التنافسية في السوق، وعموما فإن المشروع بصورة مباشرة أو غير مباشرة يسعى إلى تحسين خدماته وكسب رضا العملاء ؛

4- محور العاملين (تعليم والتنمية الذاتية) :

المشروعات المطروحة تتصف بالقدرة على توسيع قاعدة المهارة والثقة لدى فريق العمل لديها ومما يزيد من ثقة ويشجع على اتخاذ القرارات الجزئية، وتحقيق النجاح المتنامي والكفاءة العالية المرتبطة بوجود خطط فعالة وواضحة للمشروع واستخدام أفضل التدريبات يؤدي إلى رفع مستوى الأداء في المشروع .

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى إطار العام للأداء الذي يعتبر الذافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمها، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية .

كما توصلنا إلى أن عملية تقييم الأداء تعتبر من السياسات الإدارية المهمة التي تدفع الإدارات للعمل.

كما أن لوحة القيادة تعتبر الأداة الهامة التي تسعى إلى تحسين الأداء، وتساعد على اتخاذ القرارات كونها تزودهم بالمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي، وتسمح بمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف ومعرفة أسبابها.

إلا أن هذه الأداة وجهت لها انتقادات أدت إلى التفكير في اداة أكثر ملائمة تسمح بمتابعة وتحسين مستويات العمل، والقرارات في الوقت المناسب سواء من الناحية المالية أو من الناحية الغير المالية، هذه الأداة تسمى بلوحة القيادة المتوازنة.

تمهيد الفصل :

تعد مؤسسة سونغاز ثاني أكبر مؤسسة في الجزائر بعد سونطراك، وهي المؤسسة الوحيدة حاليا في إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز وتلعب هذه المؤسسة دور إستراتيجي في الاقتصاد الوطني وذلك باعتبار منتوجها أساس كل قطاع إنتاجي، خدماتي أو زراعي وكذا الخدمات المختلفة التي تقدم إلى العائلات والمستهلكين الصناعيين .

ومن هذا المنطلق قمنا بإجراء تربصنا التطبيقي في مديرية التوزيع بالمدية .

وسنقدم في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، أما المبحث الثاني: دراسة حالة للوحة القيادة لسنة 2017 .

خلاصة الفصل :

بعد أن تعرفنا في الفصلين على لوحة القيادة والأداء في مؤسسة حولنا في هذا الفصل إسقاط ما سبق من خلال التربص الذي أجريناه بالمديرية المدية، بحيث تمكن من معرفة مؤشرات لوحة القيادة التي تعتمد عليها على مستوى هذه المؤسسة .

إذ تبين لنا أن لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات التي توضع من قبل المسؤول من أجل توحيد قرارته كما أنها تقوم بإعطاء النتائج والأفاق المنتظرة من منهجية لهذا فهي تعتبر أهم أداة من أدوات مراقبة التسيير التي تساهم في ضمان كفاءة وفعالية التسيير وكذا تساعد على تقييم وتحسين أداء في المؤسسة .

المبحث الأول: نبذة عن مجمع للكهرباء والغاز وفرع التوزيع –المدية – .

تعتبر سونلغاز المتعامل التاريخي في ميدان إمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قطاعات أخرى ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج .

ومنذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع السياق الجديد إذ أضحت مجمعا صناعيا يتألف من 29 شركة .

المطلب الأول: لمحة عن مجمع الكهرباء والغاز سونلغاز .

مرت شركة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية :[1]

أولا : مرحلة 1944– 1947

لقد أنشأت هذه الشركة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل أجر زهيد وبقيت على هذا الحال إلى غاية عام1947حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي وسميت باسمه ولقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز واستعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج .

ثانيا:مرحلة1947–1969

في هذه المرحلة ظهرت شركة سونلغاز تحت اسم كهرباء وغاز الجزائر والتي تجمع بين إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز الكهربائي وكان ذلك بتحديد بتاريخ 05 جوان 1947 .

ثالثا: مرحلة 1969–1991

وتبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأمين مجمع سونلغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى وهذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 والذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل وتأسيس المديرية الوطنية للكهرباء والغاز رسميا .

[1] مدرية التوزيع للكهرباء والغاز سونلغاز المدية

رابعا: مرحلة 1991–2014

في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى الشركة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وبدأت أعمالها بصفة عامة إلى غاية سنة 1998 السنة التي فتحت فيها البورصة وتم عرض جزء من رأس مال الشركة وترجع هذه المتغيرات للأسباب التالية :

لبيع عن طريق الأسهم ويقدر ب 20%

- تسهيل وتقديم الخدمات للزبون والاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص).

- أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز وتبيعه).

خامسا: مرحلة ما بعد 2004

تحولت إلى شركة ذات أسهم بعدما كانت شركة عمومية ذات طابع تجاري صناعي طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت وتميزت هذه المرحلة بنشاط كثيف على جميع الأصعدة حيث انطلقت إعادة الهيكلة والتوزيع في جويلية 2004 حيث بدأت عملية التحول بإنشاء ثلاث شركات العمل :

* لإنتاج الكهرباء SPE

* لنقل الكهرباء GRTE

* لنقل الغاز والكهرباء GRTG

واستمرت العملية في عام 2006 اعتبار من 01 جانفي مع ظهور شركات توزيع الكهرباء وهي على التوالي :

* مؤسسة توزيع الشرق SDE

*مؤسسة توزيع الغرب SDO

* مؤسسة توزيع الوسط SDC والتي تشمل ولاية المدية

مؤسسة توزيع الجزائر .

وفيما يلي سنتطرق لكل فروع شركة سونلغاز والتي تحتوي على 32 فرع.

جدول رقم(2–1): الفروع المكونة لمجمع الكهرباء والغاز –سونلغاز –

الرقم	الفروع	
01	شركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء	SPE
02	الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء	GRTE
03	الشركة لجزائرية لتسير شبكة نقل الغاز	GRTG
04	شركة توزيع الغاز والكهرباء	SDA
05	شركة توزيع الكهرباء للوسط	SDC
06	شركة توزيع الغاز والكهرباء للشرق	SDE
07	شركة توزيع الغاز والكهرباء للغرب	SDO
08	مسير منظومة الكهرباء	OS
09	شركة كهرباء ترقه	SKT
10	شركة كهرباء كودية الدراوش	SKD
11	شركة كهرباء البرواقية	SKB
12	شركة الكهرباء سكيكدة	SKS
13	شركة أشغال الكهربة	KAHRIF
14	شركة إنجاز القنوات	KANAGHAZ
15	شركة الأشغال والتركيب الكهربائي	KAHRAKIB
16	شركة إنجاز المنشأت الأساسية	INERGA

17	شركة التركيب الصناعي	ETTERKIB
18	شركة هندسة الكهرباء والغاز	CEEG
19	شركة صيانة التجهيزات الصناعية	MEI
20	صيانة وخدمات السيارات	MPV
21	الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام	SAT–INFO
22	المنجز الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي	CAMEG
23	شركة خدمات محولات كهربائية	SKMK
24	شركة النقل والشحن الإستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية	TRANSMEX
25	شركة الوقاية والعمل الأمني	SPAS
26	مركز البحث و تطوير الكهرباء والغاز	CREDEG
27	معهد التكوين في الكهرباء والغاز	IFEG
28	صندوق الخدمات الإجتماعية والثقافية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية	FOSC
29	شركة طب العمل للصناعات الكهربائية والغازية	SMT
30	الجزائر إنفور مالسبون تكنولوجي	ELIT
31	شركة الأملاك الغازية للصناعات الكهربائية والغازية	SOPIEG
32	نزل المزارعين	HMP

Conference de prese : Rapport annuel et comptes de :SOURCE:

Gestion consolid és du Groupe SONEL GAZ21 juin 2010

الفرع الثاني :أهداف سونلغاز

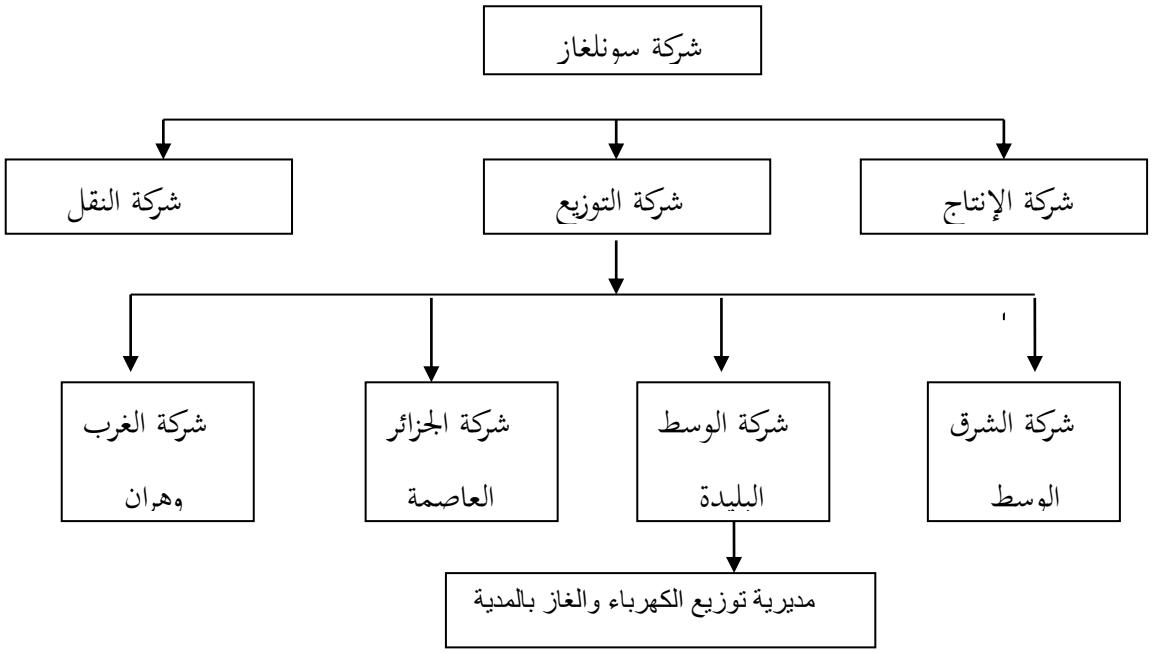
- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج وتوزيعها وتسويقها.
- تطوير تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها ، ودراسة كل أشكالها .
- تطوير أشكال الشراكة سواء مع مؤسسات وطنية أو أجنبية .
- إنشاء فروع لها بالجزائر أو الخارج.
- تحسين مستوى العمال .
- الحفاظ على المناصب شغل .
- القيام بخدمات عامة ذات جودة .
- المسايرة مع الأوضاع الراهنة و التغييرات .
- تطوير كفاءات التسيير والتنظيم.
- ترقية البحث و التطوير .
- تطوير سوقها الوطني والعالمي .
- مؤسسة تضمن تنمية مستدامة.
- توسيع شبكة التوزيع أو إيصالها إلى أكبر قدر ممكن من الزبائن التابعين للمنطقة.
- ضمان الانتظام في توزيع الكهرباء والغاز من حيث الوقت 24 سا بدون انقطاع والكمية اللازمة والنوعية الجيدة في ظروف أمنية جيدة بالنسبة للمواطن والعمال.

بالإضافة إلى ذلك تعطي المؤسسة الأهمية البالغة للمسائل البيئية، لذلك فهي الإضافة الجدية من أجل تحقيق تنوع في المصادر الطاقة الكهربائية، اعتمادا على الموارد المتجددة خصوصا الطاقة الشمسية التي تمتلكها الجزائر.

المطلب الثاني: التعريف بمدرية التوزيع الكهرباء والغاز–فرع المدية–

هي مؤسسة مختصة في مجال توزيع الكهرباء و الغاز في أنحاء ولاية المدية وفقا للصلاحيات المخولة لها من طرف مؤسسة توزيع الوسط وقد تم إنشاؤها سنة 1971 بعدما كانت ولاية المدية تندرج ضمن مدرية البليدة ويقع مقرها بمركز بلدية المدية، وكانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء والغاز الذي أنشئ في 10 جانفي 1977 وفي جويلية 2004 أصبحت شركة جهوية.[1]

الشكل (3–1) :الهيكل التنظيمي للشركة القابضة سونلغاز.



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين لمديرية سونلغاز

المهام الموكلة إليها .

تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف شركة الوسط لاستعماله في الخدمات والنشاطات التي تقوم بها ومن مهامها مايلي :

– تطبيق السياسة التجارية المتبعة والتي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء والغاز) بأثمان معقولة وبأمان ونوعية جيدة، كما تسعى المديرية لتخفيض كلفة منتجاتها والاستمرارية في الخدمات.

– تسيير الموارد البشرية والمادية التابعة للمديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن .

– تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة والمقاطعات .

[1] رئيس مصلحة المستخدمين سونلغاز .

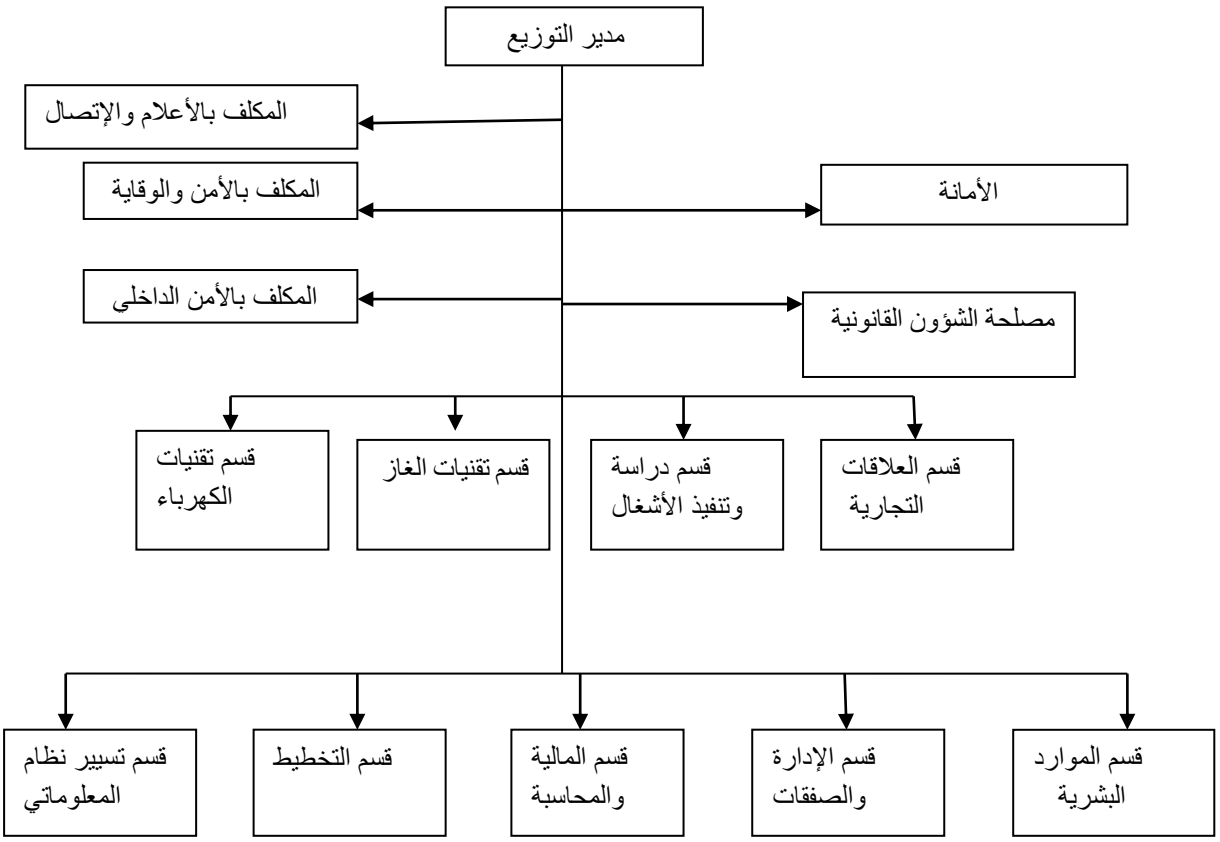
-توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي صيانة المنشآت الكهربائية والغازية .

- استمرارية الخدمات والمشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع وورشات وبالتالي خلق مناصب شغل متخصصة ومتميزة .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالمدية .

تعمل المديرية الجهوية بالمدية تحت وصاية شركة الوسط بالبليدة والتي بدورها توجه من طرف شركة التوزيع وتضم المديرية الجهوية بالمدية 383 عامل فيهم عمال المقاطعات التابعة للمديرية . [1]

الشكل رقم (3-2):الهيكل التنظيمي لمديرية الكهرباء والغاز بالمدية .



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين لمديرية سونلغاز

[1] رئيس مصلحة المستخدمين سونلغاز .

وفيما يلي شرح مبسط عن كل المهام :

1– **مدير التوزيع**: يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المركز حيث يقوم بالسهر على المتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمركز، ولها بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:

* الأمر بالصرف في حدود 40000.00 دج ولا يستطيع أن يأمر بالصرف على عمليات مقاولة تفوق تكاليفها 40000.00 دج إلا بالرجوع إلى مدير المنطقة .

* الإمضاء على الوثائق المحاسبية .

* إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين (علاوات، ترقية... الخ).

* يقوم بالتقييم السنوي للميزانية الإختتامية للمركز .

*يشرف على الموزانات التقديرية .

* يمثل المديرية لدى السلطات المحلية .

* يتعهد بإنجاز ما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناءا على الموازنة التقديرية .

2– الأمانة :تهتم بمتابعة البريد الوارد والصادر من وإلى المركز وتقوم بوظائف الاتصال مستعملة في ذلك كلأجهزة الاتصال (الهاتف، الفاكس...الخ).

3– مكلف بالشؤون القانونية :يقوم بمتابعة الجوانب القانونية للمديرية .

4– مكلف الإعلام والإتصال:ويحرص على توفير المعلومات التي تتعلق بالعاملين داخل المديرية وتوزيعها في الوقت المناسب .

5– المكلف بالأمن :دوره هو التقليل من الحوادث حفض الأمن سواء الأمن الداخلي أو الأمن الخارجي (حوادث مرور، أو التي تتعلق بالكهرباء والغاز).

6– قسم المالية والمحاسبة : ويعتبر المحور الأساسي للمركز لما يقوم به من تسيير شامل للبرامج الأشغال السنوية للمركز وإعداد الميزانية السنوية العامة والموزانات التقديرية، وهو مكلف بتقديم الحصيلة النهائية ومتابعة المتعاملين الخواص في إطار الأشغال الموكلة إليهم .

7- قسم النظام المعلوماتي: تم إنشاء هذا المركز حديثا بتاريخ 01 جانفي 1997، وهو يحتوي على معدات حديثة، مهمته معالجة العلومات بواسطة الإعلام الآلي لقوانين استهلاك الزبائن لكل من الكهرباء والغاز، يتولى رئاسة هذا المركز مهندس دولة ومجموعة من المختصين في الإعلام الآلي، وللمركز علاقة مباشرة مع مصلحة العلاقات التجارية .

8- قسم الدراسات والأشغال :تتكفل هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز لزبون من حيث الكمية وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة فتحرر بذلك مخطط دراسة PLAND'ETUDE والذي يشمل كل ما يتعلق بالدراسة التي قامت بها .

9- قسم استغلال الشبكات: وهي المسؤولة عن تسيير شبكات التوزيع (الكهرباء والغاز) وعن صيانتها وتحرص على مدى استمرارها في التوزيع كما ونوعا مع احترام المعايير المعترف بها، ومن بين المهام التي تمارسها هذه المصلحة نذكر:

- اكتشاف أي خلل على مستوى شبكة التوزيع للغاز يؤدي إلى تسربه
- مراقبة التحولات الكهربائية، وتموين الوكالات بأجهزة القياس .
- إصلاح أي عطب في العدادات (الكهرباء والغاز) .
- رسم الخرائط الهيكلية الغازية والكهربائية .

تحتوي على كل ما يخص العامل إلى غاية خروجه من المديرية وتضم شعبة المستخدمين 04 عمال موزعين حسب الوظائف التالية :

- رئيس مصلحة الموارد البشرية.
- عون مسير رئيس المستخدمين .
- عون تسيير المستخدمين .
- موظف إداري .

10- **مصلحة العلاقات التجارية:** تهتم بتسيير طلبات بالزائن،وهي نقطة الوصل بين الزبون والمديرية، ومن مهامها:

-تسيير مختلف طلبات الزبائن من الكهرباء والغاز تلبيتها.

-حساب الفواتير المتعلقة بالطاقة المستهلكة.

-متابعة مختلف الديون مع الزبائن.

-مراقبة قواعد وإجراء التسيير.

11- فرع الإنجازات: وهي بمثابة شركة إنجازات مصغرة تعمل لفائدة المركز، وهي تقوم بإنجاز بعض المشاريع على أرض الميدان من الكهرباء وغاز على حساب المركز، وأهم مؤهلات بشرية ومادية معتبرة حيث خضع هذا الفرع السلطة المدير مباشرة على مستوى المركز.

12- فرع الإمكانيات: ويتم توفير كل الأجهزة المستعملة داخل المركز والوكالات التابعة له فهو يوفر :

- المكاتب.
- سيارات تستعمل لمختلف التنقلات التي يتحتاجها العمل.
- أجهزة الإعلام ومعدات العمل.
- تجهيزات البناء والترميمات ...الخ.

13- قسم التخطيط : المسؤول على التخطيط طويل المدى لتوسيع الشبكة (الكهرباء والغاز) .

المبحث الثاني: دراسة حالة للوحة القيادة سنة 2017 .

تهدف مؤسسة سونلغاز باستعمالها للوحة القيادة إلى مراقبة ومتابعة نشاطاتها، حيث تسجل التطور المحقق بالنسبة للنسة الماضية وكذا نسبة الإنجاز الهدف المسطر، وهذا مايسمح لها بالوقوف على الأسباب واتخاذ الإجراءات المناسبة في كل حالة .

المطلب الأول: المؤشرات التجارية .

من أجل إعداد لوحة القيادة تعتمد مؤسسة سونلغاز على عدة مؤشرات لهذا سنحاول في هذا المطلب عرض هذه المؤشرات .

أولا: بالنسبة للكهرباء :

1- الزبائن : (الزبائن الجدد) .

يتضح في الجدول التالي .

الجدول رقم (2-2) : الزبائن الجدد لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017:

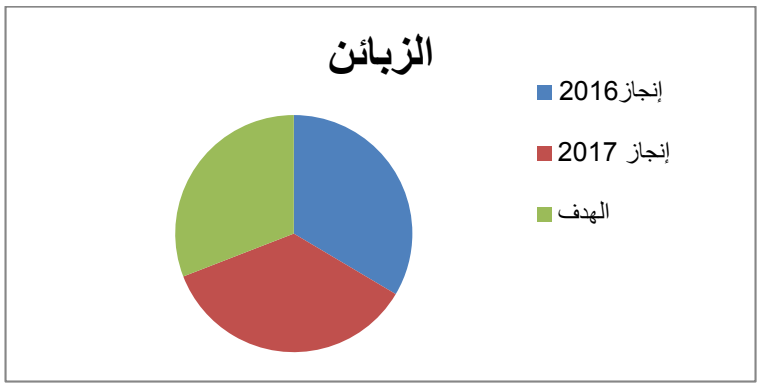
المؤشر	إنجاز		نسبة التطور الشهر TE%	مجموع الإنجاز		مجموع نسبة التطور	الهدف المسطر 2017	نسبة التنفيذ TR%
	2016	2017		2016	2017			
الزبون الجديد	857	773	-9.80%	9193	9757	6.14%	8470	115%

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة .

حيث أن : نسبة التطور TE=(إنجاز 2017 – إنجاز 2016)/ إنجاز2016) * 100 .

نسبة التنفيذ TR= (إنجاز 2017 / الهدف المسطر) * 100 .

شكل رقم (3-3): الزبائن الجدد من سنتي 2016 و 2017 ومقارنتهم مع الهدف المسطر لسنة 2017 .



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على الجدول السابق .

تعليق:

نلاحظ أن عدد الزبائن من عام 2016 بالنسبة للمؤسسة هو 9193 زبون أما عدد الزبائن من عام 2017 هو 9757 زبون ما يمثل فارق 600 زبون هذا يعني أن إرتفاع في عدد الزبائن بالنسبة لنفس الفترة من السنة الفارطة (2016).

و نسبة التطور الشهري هو (9.80- %) هذا يعني إنخفاض بالنسبة لسنة الفارطة أما نسبة التطور الإجمالي يقدر بنسبة زيادة بمعدل 6.14 % .

أما بالنسبة للهدف المسطر 2017 تم تجاوزه بمعدل 115 % وهذا يعني أن المؤسسة حققت الهدف .

2- مشتريات الكهرباء .

تتضح من خلال الجدول التالي .

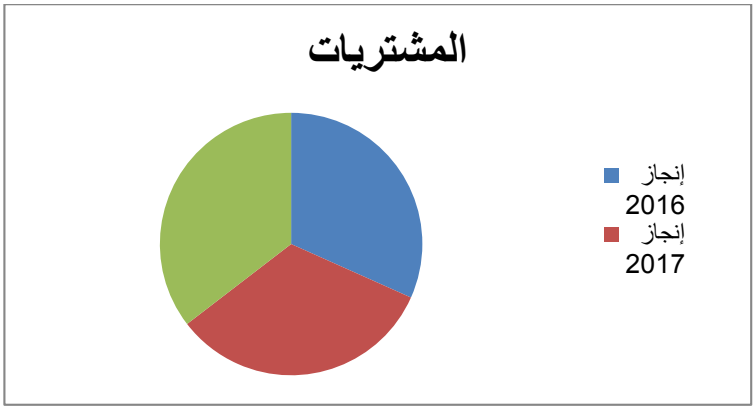
جدول رقم (2-3): مشتريات الكهرباء لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017 .

المؤشر	إنجاز شهر 12		نسبة التطور الشهر	مجموع الإنجاز		مجموع نسبة التطور	الهدف	نسبة التنفيذ
	2016	2017		2016	2017			
مشتريات التوزيع	72.64	75.5	%4	821.93	854.19	%4	919	%93

مشتريات مؤسسات الصناعية الكبرى	3.37	3.42	1%	39.68	39.65	0%	44	90%
مجموع المشتريات	76.01	78.92	%1	861.61	893.84	%4	963	%93

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة .

شكل رقم (3–4) : مشتريات الكهرباء من سنتي 2016 و 2017 ومقارنتها مع الهدف المسطر لسنة 2017.



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على الجدول السابق .

تعليق:

نلاحظ أن مجموع المشتريات في سنة 2016 بالنسبة للمؤسسة هو 861.61 وحدة أما بالنسبة لسنة 2017 هو 983.84 وحدة ما يمثل فارق 32.23 نقطة هذا يعني أن مشتريات لسنة 2017 كان جيد وتعتبر إيجابية لنفس الفترة من السنة الفارطة (2013) .

نلاحظ أن مجموع نسبة التطور الشهري تجاوز 1% بالنسبة لسنة الماضية، أما نسبة التطور الإجمالي لسنة 2017 بالنسبة للمؤسسة هو 4% هذا يعني أن المؤسسة في تحسن بالنسبة لسنة الماضية .

أما بالنسبة للهدف المسطر 2017 مقدر ب 963 وحدة تم إنجاز منها 93 % هذا يعني أن المؤسسة حققت الهدف (إيجابية) .

3- المبيعات:

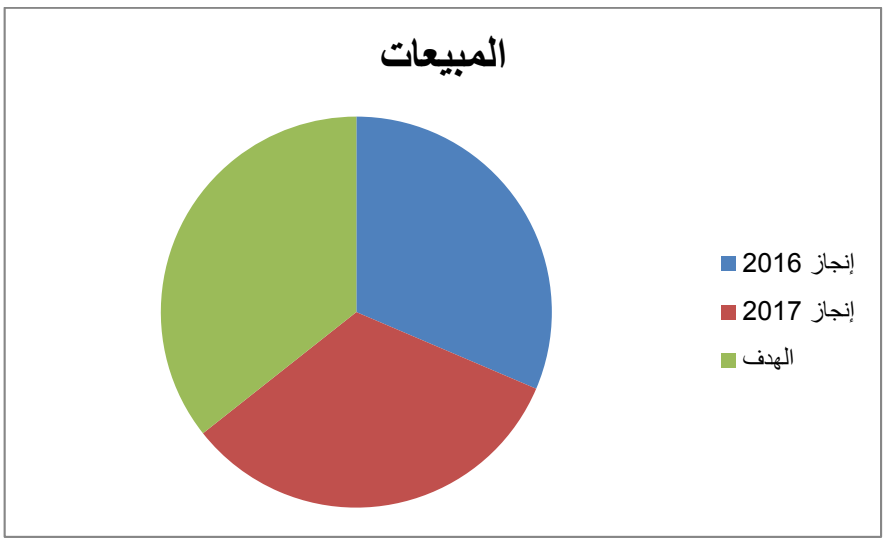
تتضح من خلال الجدول التالي :

جدول رقم(2-4) : مبيعات الكهرباء لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017 .

المؤشر	إنجاز ديسمبر		نسبة تطور الشهر TR	مج الإنجاز		مج نسبة التطورTR	هدف المسطر 2017	نسبة التنفيذTR
	2016	2017		2016	2017			
شدة منخفضة BT	33.98	35.7	5%	516.34	549.23	6.37%	586.86	94%
شدة متوسطة MT	19.16	21.3	11%	204.47	206.6	1.04%	321	89%
مج مبيعات التوزيع (Gwh)	53.14	57	7%	720.81	755.83	4.86%	817.86	92%

المصدر: وثائق الداخلية للمؤسسة .

شكل رقم (3-5): مبيعات لسنتي 2016 و 2017 ومقارنته مع الهدف المسطر لسنة 2017 :



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على الجدول السابق .

تعليق :

نلاحظ أن شدة منخفضة في سنة 2016 بالنسبة للمؤسسة هو 33.98 وحدة أما شدة منخفضة في سنة 2017 هو 35.7 وحدة ما يمثل فارق 1.72 وحدة هذا يعني أن المؤسسة في إنجاز جيد بالنسبة لنفس السنة الفارطة 2016 .

أما بالنسبة لشدة متوسطة من سنة 2016 بالنسبة للمؤسسة هو 19.16 وحدة أما شدة متوسطة في سنة 2017 هو 21.3 وحدة ما يمثل فارق 2.14 وحدة هذا يعني أن المؤسسة لسنة 2017 كانت في تحسن .

نلاحظ أن نسبة التطور الشهري بالنسبة للمبيعات لسنة 2016 بالنسبة للمؤسسة هو 7% أما المجموع الإجمالي المحقق من عام 2017 هو 4.86% ما يمثل الفارق 2.14 % هذا يعني أن المؤسسة في إنخفاض .

أما بالنسبة للهدف المسطر نلاحظ أن كلا الهدفين لم يتم تحقيقها إلا أن نسبة MT 94% أقل تدهور من BT 89% أي أن المؤسسة خلال السنة لم تحقق الهدف، السبب في ذلك عدم توزيع السكن، نقص في عدد الزبائن الجدد.

4- رقم الأعمال :

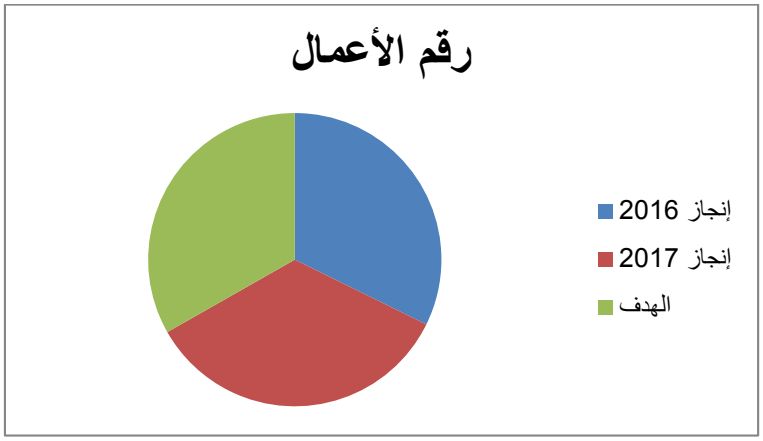
تتضح من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (2-5) :رقم الأعمال لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017

	شهر ديسمبر		نسبة التطور الشهري	إنجاز الإجمالي		نسبة التطور الإجمالي	الهدف2017	نسبة التنفيذ
	2016	2017		2016	2017			
BT+MT+HT	240.48	251.32	%4.51	3235.2	3457.4	%7	3330	%103.8
BT	157.14	165.22	%5.14	2313.10	2544.86	%10	2308	%110.2
MT	73.21	75.87	%3.63	800.85	793.60	%-1	912	%87.02
HT	10.13	10.23	%0.99	121.2	118.89	%-2	110	%108.8

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة .

شكل رقم (3–6): رقم الأعمال لسنتي 2016 و2017 ومقارنته مع الهدر المسطر لسنة 2017 .



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على الجدول السابق .

تعليق:

نلاحظ أن مجموع المبيعات BT+MT+HT مقدر بنسبة 4.51% في التطور الشهري، أما بالنسبة للتطور الإجمالي 7% هذا يعني أن نسبة الشدة محققة .

أما بالنسبة للهدف المسطر لسنة 2017 فإن نسبة الإنجاز تمثل 103.8% أي أن المؤسسة خلال السنة حققت الهدف المسطر.

5– مجموع ديون الزبائن العاديين للوكالات 2017 :

تتضح من خلال الجدول التالي :

جدول (2–6): ديون الزبائن العاديين لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017 :

الوكالة التجارية	رصيد 2016/12/31 (1)	رصيد 2017/12/31 (2)	نسبة التطور TE %(2)/(1)	الهدف 2017	نسبة التنفيذ %TR
المدية	29.36	18.93	-35.52%	26.24	100%
قصر البخاري	3.4	2.61	-23.24%	3.06	100%

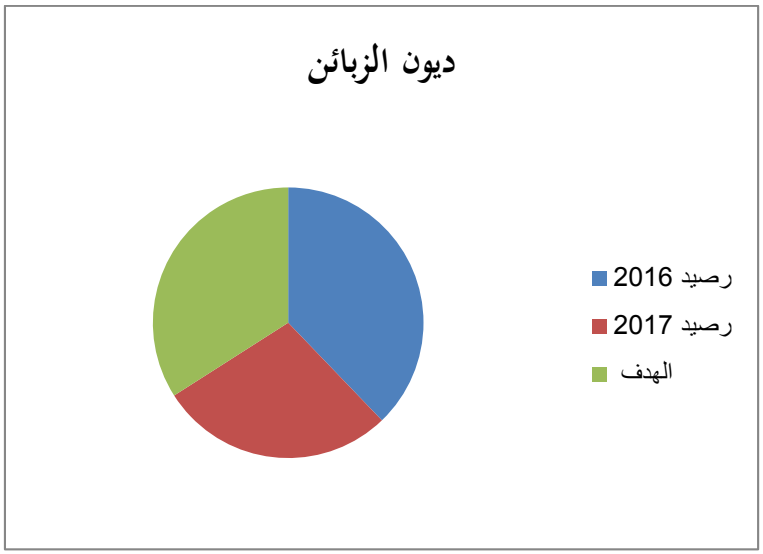
البرواقية	4.28	2.91	-32.01%	3.85	100%
بني سليمان	6.6	5.61	-15.00%	5.94	100%
تابلاط	2.49	2.07	-16.87%	2.24	100%
عين بوسيف	7.05	5.13	-27.23%	6.35	100%
شهبونية	1.15	0.59	48.70%	1.04	100%
شهيد رويس هارون	29.53	24.55	-16.86%	26.58	100%
مجموع DD	83.87	62.4	-25.60%	75.48	100%

المصدر : الوثائق الداخلية للمؤسسة .

حيث أن : TR = (رصيد 2017 / رصيد 2016) * 100 .

TR – 100 . عندما تكون النتيجة أكبر من 100 %

شكل رقم(3–7) : ديون الزبائن العاديين لسنتي 2016و 2017 ومقارنته مع الهدف المسطر لسنة 2017 :



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على الجدول .

تعليق :

نلاحظ أن جميع الوكالات التجارية التابعة لمديرية التوزيع سونلغاز بالمدية مجموع ديونها في تحسن بنسبة -25.6% .

أما بالنسبة للهدف المسطر 2017 فهو محقق لجميع الوكالات التجارية التابعة للمديرية .

ثانيا: بالنسبة للغاز .

1- الزبائن الجدد :

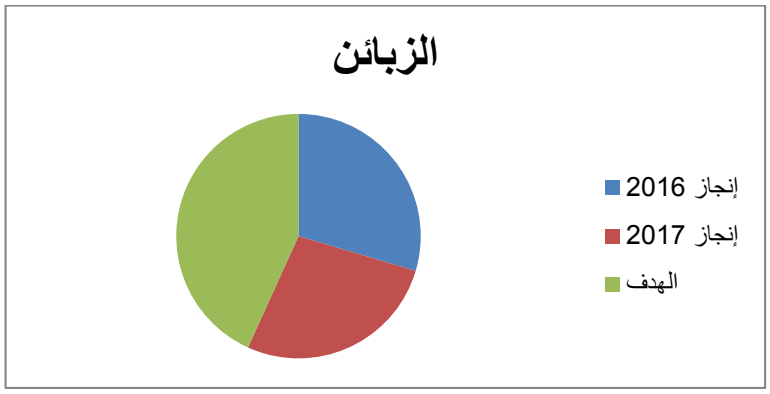
تتضح من خلال الجدول التالي :

جدول (2-7) : الزبائن الجدد لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017 :

		شهر ديسمبر		نسبة التطور الشهري	مجموع الإنجاز		مجموع نسبة التطور	الهدف	نسبة التنفيذ
		2016	2017		2016	2017			
الزبائن الجدد	PT	668	967	%45	6564	6038	- 8 %	9551	%63

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة .

شكل رقم (3-8): الزبائن الجدد لسنتي 2016 و 2017 ومقارنته مع الهدف المسطر لسنة 2017 :



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على الجدول .

تعليق :

نلاحظ أن عددالزبائن الجدد في الغاز لسنة 2016 بالنسبة للمؤسسة هو 6564 زبون، أما بالنسبة لسنة 2017 هو 6038 زبون ما يمثل فارق 526 زبون هذا يعني أن إنخفاض عدد زبائن بالنسبة لنفس الفترة الفارطة 2016.

بالنسبة للهدف المسطر لسنة 2017 بمعدل 63% وهذا يعني أن المؤسسة في تدهور لم تستطع تحقيق الهدف . والسب في ذلك هو عدم توزيع السكن، التوقعات كان مبالغ فيها نوعا ما ، عدم تسديد الفاتورة .

2- مشتريات الغاز :

تتضح من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (2-8) :مشتريات الغاز لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017 :

	شهر ديسمبر		نسبة التطور الشهري	CUMUL		TE	الهدف 2017	TR
	2016	2017		2016	2017			
مشتريات BP MP	350.88	437.38	%24.6	1973.5	2157.5	%9.32	1799.2	%119.9
مشتريات HP	17.31	14.165	-%18.2	164.1	108.66	-33.8%	208	%52.24
مج المشتريات (Mht)	89.95	89.665	-%0.3	986.03	962.84	-2.3%	2007.2	%47.97

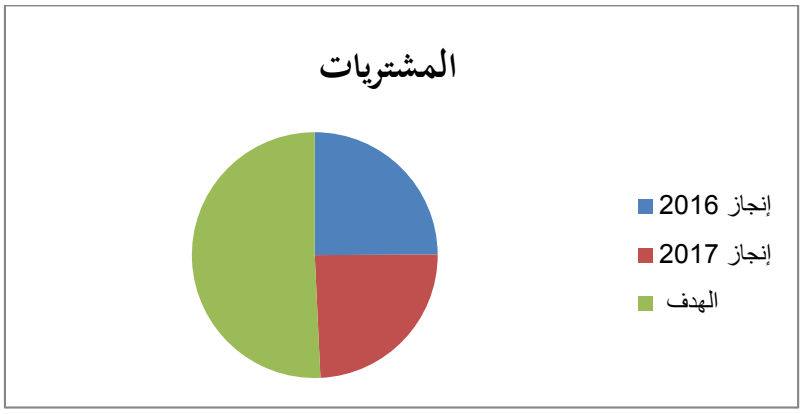
المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة .

حيث: MP: ضغط المتوسط .

BP : ضغط المنخفض.

HP: ضغط العالي .

شكل رقم (3–9): مشتريات الغاز لسنتي 2016 و2017 ومقارنتها مع الهدف المسطر لسنة 2017:



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على الجدول .

تعليق :

نلاحظ أن نسبة التطور الشهري بالنسبة مشتريات (BP MP) بالنسبة للمؤسسة هو 24.6% أما التطور الإجمالي هو 9.32% مايمثل فارق 15.28 نقطة هذا يعني أن مشتريات الغاز لسنة 2017 كان إنجاز فيه سيئ ويعتبر سلبا بالنسبة للمؤسسة بالنسبة لنفس الفترة الفارطة من سنة 2016 .

أما بالنسبة للهدف المسطر 2017 فإن نسبة التطور التنفيذي هو 119.9% هذا يعني أن المؤسسة استطاعت تحقيق الهدف بنسبة 9% .

3– المبيعات:

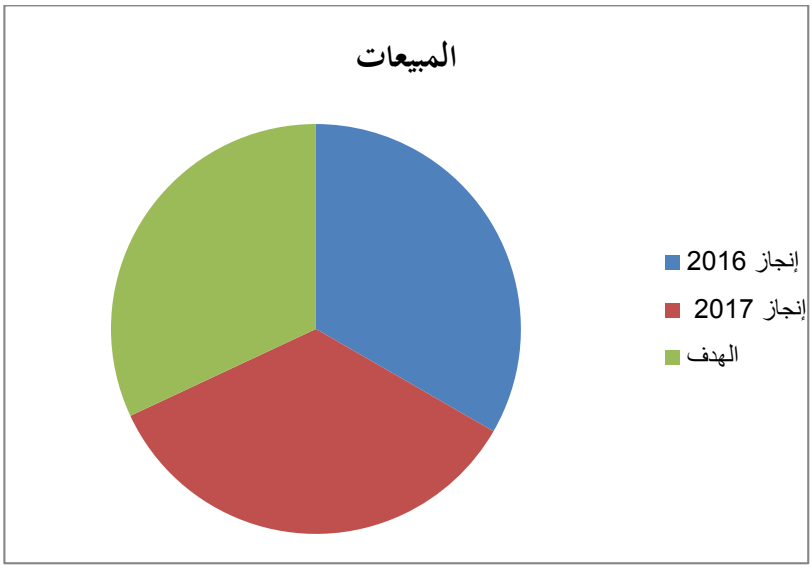
تتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2–9): مبيعات الغاز لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017:

	شهر ديسمبر		نسبة تطور الشهري	الإجمالي		نسبة التطور الإجمالي	الهدف	نسبة التنفيذ
	2016	2017		2016	2017			
شدة منخفضةBP	116.51	146.48	%26	1765.23	1898.79	%8	1644	%115
شدة متوسطة MP	10.28	13.05	%27	99.03	103.16	%4	95	%109

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة .

شكل رقم (3–10): مبيعات الغاز لسنتي 2016 و 2017 ومقارنته مع الهدف المسطر لسنة 2017.



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على الجدول السابق.

تعليق:

نلاحظ أن BP لمبيعات الغاز بالنسبة لتطور الشهري هو 26% أما التطور الإجمالي 8% ما يمثل فارق 18 نقطة، هذا يعني أن مبيعات 2017 كانت جيدة بالنسبة لسنة الفارطة.

ونلاحظ أن MP للمبيعات الغاز بالنسبة لتطور الشهري هو27%أما التطور الإجمالي 4% ما يمثل فارق23 نقطة، هذا يعني أن مبيعات 2017 كانت جيدة بالنسبة لسنة الفارطة .

أما بالنسبة للهدف المسطر بالنسبة لشدتين المتوسطة والمنخفضة فإنه جيد وهذا يعني أن المؤسسة إستطاعت تحقيق الهدف .

4– رقم الأعمال:

تتضح من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (2–10) : رقم الأعمال لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017 .

	شهر ديسمبر		نسبة تطور الشهري	الإجمالي		مج نسبة تطور الإجمالي	الهدف المسطر	نسبة التنفيذ
	2016	2017		2016	2017			

BP+MP+HP	247.67	255.25	-13%	3278.05	3447.12	%5	740	%466
BP+MP	230.36	241.09	5%	3113.95	3338.66	%7	666	%501
HP	17.31	14.16	-18%	164.102	108.66	%-34	74	%147

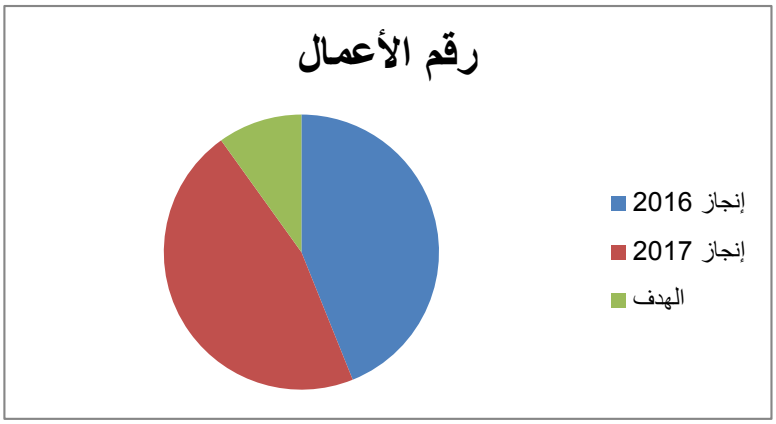
المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة .

حيث: MP: ضغط متوسط .

HP:ضغط عالي .

BP : ضغط منخفض .

شكل رقم (3-11): رقم الأعمال لسنتي 2016 و2017 ومقارنته مع الهدف المسطر لسنة 2017 :



المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على الجدول .

تعليق:

نلاحظ أن التطور الشهري بالنسبة للمؤسسة 13- % فهو في تحسن أما التطور الإجمالي هو 5% يمثل مجموع المبيعات (BP+ MP+ HP) .

أما بالنسبة للهدف المسطر 2017 تم تجاوزه بمعدل 147% وهذا يعني أن المؤسسة حققت الهدف .

5- أرصدة ديون الزبائن المشكوك فيهم .

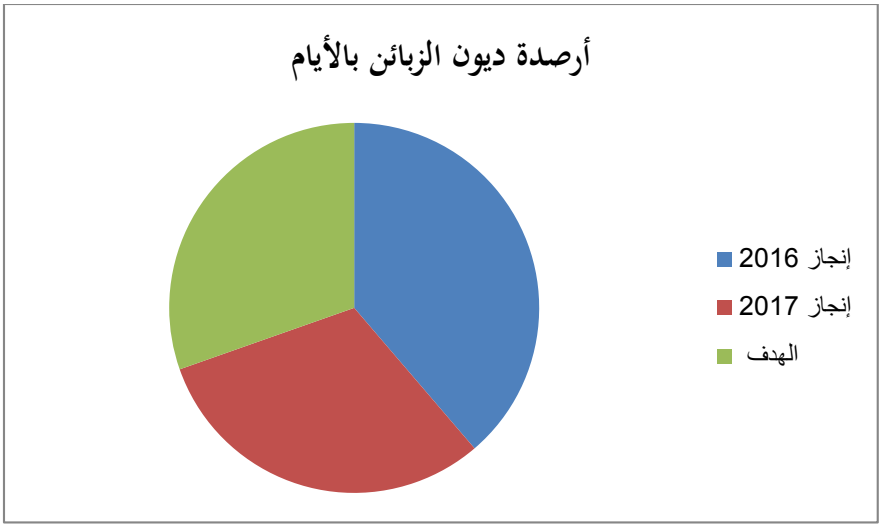
تتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم)2-11(: أرصدة ديون الزبائن المشكوك فيهم لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017.

	الأهداف	إنجاز 2016	إنجاز2017
فترة تسديدالزبائن	62 يوم	79 يوم	63 يوم

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة .

شكل رقم (3-12): أرصدة ديون الزبائن المشكوك فيهم لسنتي 2016 و 2017 ومقارنتهم مع الهدف المسطر لسنة 2017 .



المصدر:من إعداد الطالبة باعتماد على الجدول .

تعليق:

نلاحظ أن مدة تحصيل الزبائن في سنة 2016 قدر ب 79 يوم في حين أن مدة التحصيل ديون الزبائن لنفس الفترة من عام 2017 قدر ي (63) يوم أي بفارق 16 يوم .

كما نلاحظ أن خلال 2017 لم تستطيع تحقيق الهدف المسطر 62 يوم .

المطلب الثاني: المؤشرات المالية .

في هذا المطلب سنحاول التطرق إلى المؤشر المالي التي تعتمد عليه مؤسسة سونلغاز في إعداد لوحة القيادة لقسم العلاقات التجارية .

1- الطاقة الضائعة .

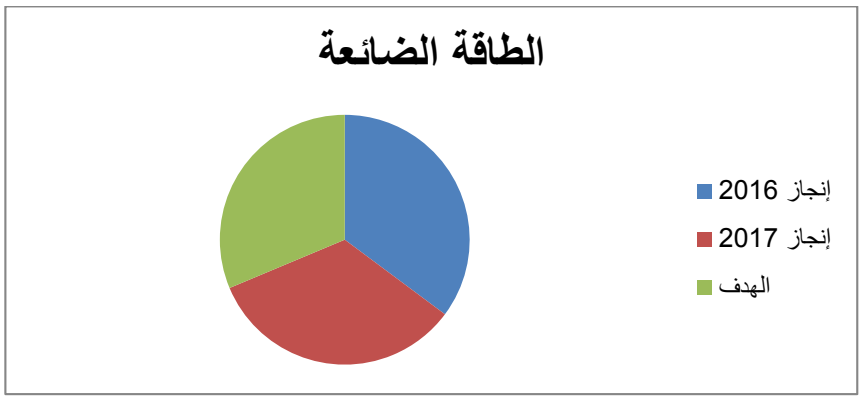
تتضح من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (2-12) : الطاقة الضائعة لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017.

	شهر ديسمبر		نسبة التطور الشهري	الإجمالي		نسبة التطور الإجمالي	الهدف 2017	نسبة التنفيذ
	2016	2017		2016	2017			
الطاقة الضائعة(Gwh)	19.66	18.50	-5.09	101.1	96.27	%-5	90	%107
الطاقة الضائعة %	%27	%25.5	-5.56	12.3	11.3	%-8	9.79	%115

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة .

شكل رقم(3-13): الطاقة الضائعة لسنتي 2016 و2017 ومقارنتها مع الهدف المسطر لسنة 2017 .



المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على الجدول السابق .

تعليق :

بالنسبة للوحدة :

نلاحظ أن الطاقة الضائعة في ديسمبر 2016 يقدر ب 19.66 وحدة وفي عام 2017 يقدر ب 18.5 وحدة تحسن بنسبة 5.9-% أما في الإجمالي نسبة ضياع في تحسن بنسبة 5-%

أما الهدف المسطر يجب أن لايفوت 90 وحدة هذا يعني أن الهدف لم يتم تحقيقه .

وهذا راجع إلى اعتماد على مؤشرات سنوات السابقة وفي 2015 كان نسبة الضياع 100 وحدة إلا أن إمكانيات المالية والمادية تم وضعها في سنة 2016 و 2015 لم تكن نفسها التي تم وضعها خلال سنة 2017. ووضعنا نفس المعايير ولكن لم يتم وضع نفس أمكانيات اللازمة لتحقيق الهدف .

بالنسبة للنسبة :

نلاحظ نسبة الضياع في سنة 2016 مقدرة ب 25% وهذا يعني أنها في تحسن بالنسبة للشهر أما في الإجمالي فإن في تحسن .

أما بالنسبة للهدف المسطر تم تجاوزه ب 115% وهذا يعني أن المؤسسة في تدهور .

2- الطاقة الضائعة للوكالات التجارية .

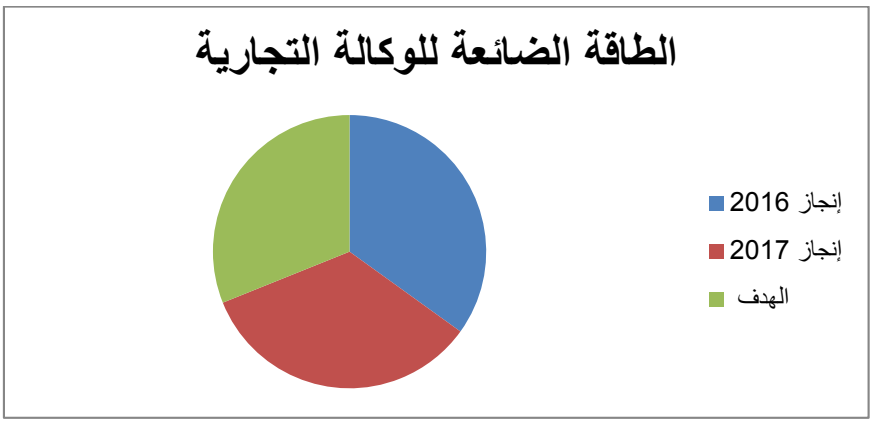
تتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(2-13): الطاقة الضائعة لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017 .

	طاقة الطائعة الإجمالية (Gwh)			الهدف الإجمالي	TR%
	2016	2017	نسبة التطور		
المدية+ الشهيد رويس	41.6	41.45	%-0.36	36.76	%112.76
قصر البخاري	11.52	8.82	%-30.61	10.16	%86.81
البرواقية	12.25	10.64	%-15.13	11.34	%93.83
بني سليمان	14.96	16.86	%11.27	13.48	%125.07
تابلاط	6.13	8.05	%23.85	5.24	%153.63
عين بوسيف	9.74	8.49	%-14.72	8.35	%101.68
الشهونية	4.92	4.04	%-21.78	4.67	%86.51
المجموع DD	101.12	98.35	%-2.82	90	%109.28

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة .

شكل رقم (3–14): الطاقة الضائعة لسنتي 2016 و 2017 ومقارنته مع الهدف المسطر لسنة 2017:



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على الجدول السابق .

تعليق:

نلاحظ أن التحسن لاتوجد في جميع الوكالات التجارية .

أما بالنسبة للهدف المسطر لسنة 2017 يمثل 90 وحدة نلاحظ أن الهدف لم يتم تحقيقه إلا أن نسبة التنفيذ متدهورة لن تحقق الهدف 109.28% .

3– تطوير منحنى متوسط مدة التحصيل للوكالات التجارية

تتضح من خلال الجدول التالي :

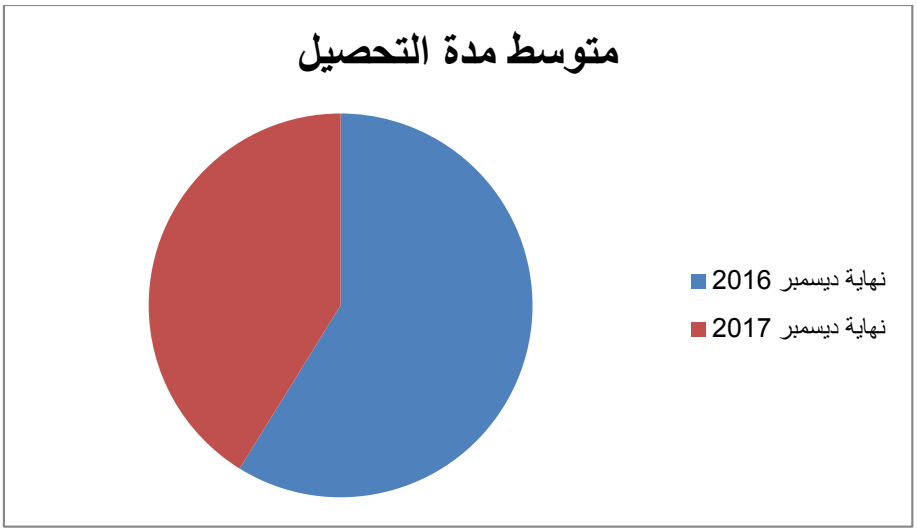
جدول رقم (2–14) : منحني متوسط مدة التحصيل لقسم العلاقات التجارية لسنة 2017 :

الوكالة	نهاية ديسمبر 2016 (يوم)	نهاية ديسمبر 2017 (يوم)	ديسمبر 2017/2016
المدية	18	9	–9
قصر البخاري	3	2	–1
البرواقية	3	2	–1
بني سليمان	7	5	–2
تابلاط	5	4	–1

عين بوسيف	8	5	-3
الشهبونية	3	1	-2
شهيد رويس	18	16	-2
مجموع مديرية التوزيع	10	7	-3

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة .

شكل رقم (3-15): متوسط مدة التحصيل للوكالات التجارية لسنتي 2016و 2017 ومقارنته مع الهدف المسطر .



المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على الجدول السابق .

تعليق :

نلاحظ أن جميع الوكالات التجارية في نهاية السنة 2016 متوسط مدة التحصيل هو 10 أيام، أما بالنسبة لمتوسط مدة التحصيل لسنة 2017 هو 07 أيام، مايمثل فارق 3 أيام هذا يعني وجود تحسن بالنسبة للمؤسسة .

خاتمة:

إن من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها هو الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير، ولعل أنسب الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة على المدى القصير هي لوحة القيادة، والتي ارتكزت عليها هذه الدراسة .حيث تم إبراز مفهومها وخصائصها وأهم أنواعها بالإضافة إلى مؤشراتها قمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز .

ومن هذا المنطلق اخترنا في دراستنا موضوع استخدام لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية ودورها في تحسين الأداء.

من خلال الفصل الأول تعرفنا على أن لوحة القيادة تستعمل في المؤسسة لتكملة الأنظمة المحاسبية التقليدية، فهي تعمل على توفير المعلومات آنية وتشغيلية بشكل مبسط وملخص يسمح للمسؤول بمتابعة إنجازاته، كما تسمح بخلق تواصل رأسي وأفقي بين مختلف مراكز المسؤولية .

أما الفصل الثاني تطرقنا إلى إطار العام للأداء الذي يعتبر الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمها، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية . كما توصلنا إلى أن عملية الأداء تعتبر من السياسات الإدارية المهمة التي تدفع الإدارات للعمل .

وفي الفصل الأخير أين تم القيام بدراسة ميدانية لواقع تطبيق لوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية، وتأثيرها على فاعلية اتخاذ القرارات التسييرية لإحداث تقارب بين الجانب النظري والتطبيقي باستعمال دراسة الحالة في هذه المؤسسة .

فالدراسة التطبيقية التي أجريناها بمؤسسة سونلغاز أوصلتنا إلى معرفة طريقة إعداد لوحة القيادة باعتماد على المؤشرات، فلوحة القيادة تعد من أهم أدوات مراقبة التسيير بالمؤسسة نظرا للدور الذي تقدمه لعملية التسيير من خلال تحسين الأداء في المؤسسة.

اختبار صحة الفرضيات:

عند اختبار الفرضيات توصلنا إلى ما يلي:

الفرضية الأولى:

تنص على أن لوحة القيادة هي أداة تسمح بتشخيص الوضعية الحقيقة للمؤسسة في وقت معين وتساعد على توفير معلومات مرتبطة بالأداء اليومي للمسؤولين .

تم إثبات هذه الفرضية باعتبار لوحة القيادة تسمح بتشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة باعتماد على مجموعة من المؤشرات يتم اختيارها من طرف المسؤولين تسمح لهم بمعرفة حالة وتطور موضوع القيادة .

الفرضية الثانية:

تنص على أن الأداء هو درجة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة ويمكن قياسه وتقييمه من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع النتائج المطلوب تحقيقها .

تم إثبات هذه الفرضية باعتبار تقييم الأداء هو قياس لأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لها حدث ويحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

الفرضية الثالثة:

تنص على أن لوحة القيادة أداة هامة لدى مؤسسة سونلغاز .

تم تأكيد هذه الفرضية وذلك لاعتماد مؤسسة سونلغاز على لوحة القيادة باعتبارها أداة هامة في المؤسسة، تساهم في اكتشاف الانحرافات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب مما يؤدي إلى تحسين الأداء في المؤسسة.

الفرضية الرابعة :

تنص على أن لوحة القيادة تساهم في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز .

تم تأكيد هذه الفرضية باعتبار لوحة القيادة تساهم في تصحيح الانحرافات وبالتالي اتخاذ القرارات السليمة .

نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تعد لوحة القيادة أداة من أدوات مراقبة التسيير المساعدة على تحقيق التسيير الجيد للمؤسسة؛
- تشكل لوحة القيادة وثيقة معلومات ملخصة تعبر عن وضعية المؤسسة؛
- تمثل لوحة القيادة وسيلة اتصال بين مختلف أطراف المؤسسة؛
- تظهر لوحة القيادة في شكل رموز وأشكال بيانية وجداول مقارنة تسمح بتحديد الانحرافات والكشف عنها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها؛
- تظهر الغاية من إعداد لوحة القيادة في تحقيق الأهداف المسطرة؛
- يجب أن تكون لوحة القيادة واضحة وتعتمد على مؤشرات بالنظر إلى كبر حجم المعلومات المرتبطة بنشاط المؤسسة.

الاقتراحات والتوصيات:

استنادا إلى النتائج المتوصل إليها نقدم الاقتراحات التالية:

- ضرورة الفهم الجيد للوحة القيادة من طرف المسؤولين عنها ؛
- إقامة دوريات تدريبية للمسيرين وتوعيتهم بكيفية إعداد لوحة القيادة بالمؤسسة ؛

- ضرورة اعتماد المؤسسات الجزائرية على هذه الأداة وباعتبارها أداة فعالة في مراقبة التسيير؛
- ضرورة تعظيم وتفعيل لوحة القيادة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؛
- وجوب اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة للانحرافات الملاحظة عن الأهداف المسطر؛.
- اعتماد في عرض لوحات القيادة على الأشكال البيانية المعبرة والابتعاد عن الجداول المليئة بالأرقام المضللة

أفاق دراسات الأخرى:

- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية.
- لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية ودورها في اتخاذ القرار.
- دور لوحة القيادة في تفعيل وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية .
- لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية .

أولا: المراجع باللغة العربية:

*** الكتب باللغة العربية .**

1- بشير العلاق، **القيادة الإدارية**، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.

2- محمد عمر الزغني، **القيادة الإدارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2014.

3- زيد منير عبوي، **القيادة ودورها في العملية الإدارية**، دار البداية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

4- محمد حسين العجمي، **الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.

5- هواري معراج، مصطفى الباهي، **مدخل إلى مراقبة التسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

6- ناصر دادي عدون، عبدالله قويدر الواحد، **مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الإقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010.

7- راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار جامعية لنشر والتوزيع، إسكندرية، 2009.

8- محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعية الجديدة لنشر والتوزيع، إسكندرية، 2003.

9- حسن محمد قدري، **إدارة الأداء المتميز قياس الأداء – تقييم الأداء–تحسين الأداء**، الدار الجامعية الجديدة، إسكندرية، 2014-2015.

10- ناصر دادون عدون، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**، دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، 2004.

11- صادق البحيري، **إدارة توازن الأداء**، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003 - 2004 .

12- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، **التخطيط الإستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن**،المكتبة العضوية لنشر والتوزيع،مصر، 2006 .

13- صلاح الدين عبد المنعم المبارك، وآخرون، **محاسبة التكاليف**، الدار جامعية، إسكندرية، 2003 .

14- إبراهيم الخلوفي الملكاوي، **إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009 .

15- طاهر محسن الغالبي" وآخرون، **أسياسيات الأداء، وبطاقة الأداء المتوازن"**، دار للنشر، عمان 2009،

*** مذكرات وأطروحات ورسائل :**

1- عبدالوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس ياستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتورا في التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2003 .

2- الضاوية مختاري، دور لوحة القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسة اقتصادية، رسالة ماجستير في علوم تسير، تخصص نظم المعلومات، جامعة ورقلة، 2012-2013 .

3- محمد لمين مراكشي، دور نظام الحوافز في تحسين الأداء للموارد البشرية، أطروحة الدكتوراه في التسيير، جامعة البليدة،2012 .

4 - نعيمة يحياوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009 .

5- فرارسة كريمة، دحماني عائشة، أساليب القيادة في تنمية الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم تسير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة المدية 2009- 2010 .

6- بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادةفي تحسين القرارات التسويقية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، أطروحة الدكتوراة، تسيير المؤسسات، جامعة أبي بكر بالقايد تلمسان،2014 -2015 .

7- نعيمة يحياوي، سعيد بريش، أهمية تكامل بين أدوات مراقبة في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليات، مجلة أداء مؤسسات الجزائرية، جامعة الجزائر، العدد 1، 2012-2011 .

8- أحمد بونقيب، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة،2006 .

9- لشهب صفاء، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2005 .

10- أبو فضة صالح، " نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الإستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية" – رسالة دكتوراه- أكاديمية العربية للعلوم المصرفية، عمان، 2006.

*** المدخلات في الملتقيات:**

1- يدو محمد، وآخرون، معوقات فشل تطبيق أدوات مراقبة التسيير الاقتصادية الجزئارية، الندوة الوطنية الأولى حول واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة البليدة2، يومي 27-28أكتوبر 2014 .

2- توتي مريم، رفيقة حاجي، بطاقة أداء المتوازن ودورها كأداة لتقييم الأداء، ندوة الوطنية الأولى حول واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الآقتصادية، جامعة البليدة2، يومي27-28أكتوبر 2014.

3- عائشة كدادسة، دور لوحة القيادة المتواجدة بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية في تفعيل تطبيق أدوات مراقبة التسيير، الندوة الوطنية الأولى حول واقع تطبيق نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة البليدة 2، يومي 28/27 أكتوبر 2014 .

4- حجاج زينب، شعيب حمزة، تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، الندوة الوطنية الأولى حول واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، جامعة البليدة 2، يومي 28/27أكتوبر 2014.

*** المقالات:**

1- عبد الفتاح بو خمخم، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في المنشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منشوري قسنطينة،2002 .

2- الدادي شيح، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث ورقلة،العدد 7، 2009 .

3- حسين رحيم، محمد بونقيب، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة،العدد الرابع،2008 .

4- عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاء والفعالية،مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة،العدد1،نوفمبر 2001 .

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية:

*** الكتب باللغة الفرنسية :**

1- Claude Alazard et sabine séparai,contrôle, de gestion, édition Dunod, paris,5emmeedition,2001.

2- Yves DE RONGER ;Karine CERRADA, contrôle de gestion, Pearson, éducation, paris, 2emme edition, 2009.

3- H. loning et autres," Le Contrôle de Gestion: Organisation et Mise en Oeuvre", edition. Dunod, paris,2emme edition, 2003 .

4- MICHEL LEROY , Le tableau de brod au service de l، entreprise, édition d organisation, paris, ddeuxème triage,2001 .

5-Fernadez A,< les nouveaux tableaux de bord de décideur< ; éditon organisation, paris, 2émme édition,2000 .

6- Mendoza C, et autres, tableau de bord et balanced scorecards, groupe le vue fiduciaire, paris, 2002 .

7- Alain fernandez, Les nouveaux tableau de bord des décideurs, 2eme Edition, paris, Edition d' organisation,2002 .

*** باللغة الإنجليزية:**

1- Kaplan.R.Nortan D. > linking The Balenced scorcard to strategy > california Mangment Review vol 39 N 1996.

مواقع إلكترونية:

1- زهية بوديار، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال في لاتخاذ القرار في المؤسسة، chaouki-dj yahoo.com, zahiaboud yahoo.fr.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على اشرف خلق الله وخاتم الانبياء

ومن ولاه سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وبعد:

اهدي ثمرة جهدي الى سبب وجودي الى الوالدين

الكريمين، الى امي التي اسال الله ان يتغمدها برحمته

ويسكنها فسيح جناته والى ابي اطال الله بعمره والى

كل اخوتي والعائلة الكريمة .

الى صديقتي وزميلتي يمينة والى كل من ساندي في

انجاز هذا العمل من قريب او من بعيد والى كل الاهل

والاقارب ولا انسى بالذكر زملائي وزميلاتي .

فاطمة الزهراء


بسم الله الرحمن الرحيم