

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة يحي فارس – المدية –

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

مساهمة لوحة القيادة في تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

(دراسة حالة في مؤسسة POVAL وحدة الصمامات بالبرواقية)

مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

قسم: علوم التسيير

من إعداد الطالبة:

إيمان النجدي

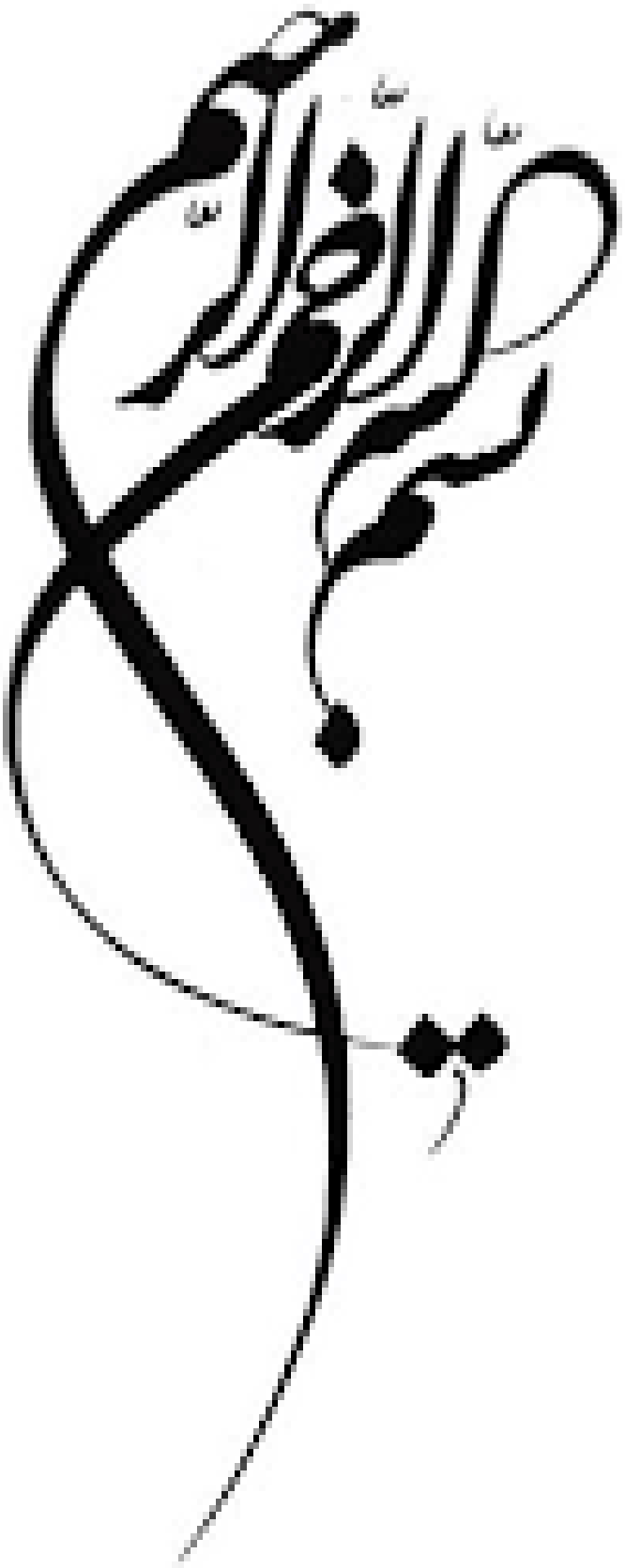
إشراف الدكتور:

علوطي لمين

أعضاء لجنة المناقشة:

أ. د. علوطي لمين	جامعة المدية	مقررا
أ.شبوطي حكيم	جامعة المدية	رئيسا
أ. باصور رضوان	جامعة المدية	ممتحنا

–السنة الجامعية 2023/2022 –



إهـــــداء

الحمد لله الذي سّو عنا الفضل جزيلا, وفضلنا على الكثير من خلقه تفضيلا وصلى الله على سيدنا محمد الذي بعته للخلق رسولا.

من الاعتراف و الوفاء والتقدير أن أتقدم بهذا الإهداء:

إلى الذي شجعني وحفزني على حب العلم وتحدي الصعاب إلى النبع المتدفق حبا ورعاية إلى أبي الغالي, عرفانا مني وتقديرا للتضحيات التي بذلها, داعيتا المولى عز وجل أن يرحمه وأن يسكنه فسيح جنانه وأن يجعل مثواه الفردوس الأعلى من الجنة.

إلى روحي التي لم أخدل أملها ووفيت بعهدي لها إلى من غمرتني بحنانها وأنارت قلبي بفيض دعاءها

إلى من لها الفضل العظيم إلى أمي الحبيبة, أمد الله في عمرها وشفاها وحفظها من كل سوء.

إلى أخواتي رانيا و راندا، سير الله أمرهم في الدنيا وستر عاقبتهم.

إلى كل من عرفتهم وراقت لنفسي صداقتهم.

حبيبتي وصديقتي "فدوى ربيح"

إلى الذين كانوا عونا وسندا لي طوال مشواري الدراسي ولم يبخلوا عليّ بنصائحهم....

"يزيد عصاد"

إلى كل الأهل و كل من لم تسعهم مذكرتي و وسعتهم ذاكرتي

وكل الشكر الى مؤسسة بوفال على حسن الاستقبال والمعاملة وتقديم المعلوات الازمة

إلى وكل من لجئت إليه ولم يردني، أساتذة قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إلى أستاذي المشرف على مذكرتي الأستاذ الكريم "علوطي لمين "

إيمان النجدي

شكر وتقدير

عملا بقوله تعالى: "لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ"

الآية (7) من سورة إبراهيم

أشكر الله عز وجل الذي وفقني في مشواري الدراسي ومنحني القوة على إنجاز هذا البحث.

واقتداء بسنة نبينا محمد صلى الله عليه وسلم لقوله:

"مَنْ لمْ يشْكُر النَّاسَ لَمْ يشْكُر اللهَ"

رواه أحمد والترميذي

أتوجه بالشكر وأسمى عبارات الامتنان والعرفان إلى أستاذي الفاضل: ***علوطي لمين*** على إشرافه لهذا البحث وعلى النصائح و التوجيهات.

شكرًا لك يا أمي لكونك القوة التي كنت أحتاجها دائمًا والحب الذي أدرك الآن أنني كنت أحظى به دائمًا.

شكرا لابن خالتي الذي كان دائم الحرص وسندي في كل القرارات.

شكرا صديقتي الحبيبة فدوى التي لم تردني وكانت العون الاساسي في مذكرتي .

"بارك الله فيكم وأدام عليكم الصحة والعافية"

إيمان النجدي

ملخص البحث:

حاولنا خلال دراستنا تحليل وتفسير العلاقة بين تقييم الأداء الاستراتيجي ولوحة القيادة لإيجاد قاعدة نظرية ومحاولة إسقاطها على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث عمدت معظم هذه المؤسسات إلى تبني هذه الأداة سعيا للحفاظ على متابعة أنشطتها واكتشاف انحرافاتها وكذا اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

ولدارسة ذلك حاولنا تطبيق النتائج النظرية على مؤسسة– بوفال– لمعرفة كيفية قدرة لوحة القادة على أن تساهم في تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، ومن خلال تحليل نتائج لوحة القيادة بالمؤسسة اتضح أن لوحة القيادة لا تساهم فعلا في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، وذلك لأن المؤسسة لا تهتم فعلا بدراسة المؤشرات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، تصحيح الانحرافات، تقييم الأداء الاستراتيجي.

Abstract

During our study, we tried to analyze and interpret the relationship between the strategic performance assessment and the dashboard to find a theoretical base and try to project it on the Algerian economic institution, as most of these institutions adopted this tool in an effort to maintain follow-up on their activities and discover their deviations, as well as take corrective measures in a timely manner.

To study this, we tried to apply the theoretical results to the Boufal Corporation to find out how the leaderboard can contribute to the evaluation of the strategic performance of the economic enterprise. You don't really care about studying and analyzing the indicators and taking appropriate corrective action.

Keywords: dashboard, correction of deviations, strategic performance evaluation

الفهرس

قائمة المحتويات	لصفحة
الإهداء	
الشكر والتقدير	
ملخص البحث	VII
فهرس المحتويات	VII - VII
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	VII
قائمة الملاحق	VII
المقدمة	أ – ح
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتقسيم الأداء الاستراتيجي	
تمهيد	2
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء الاستراتيجي	3
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي وأهميته	3
المطلب الثاني: مظاهر الأداء الاستراتيجي	5
المطلب الثالث: أدوات تقييم الأداء الاستراتيجي	8
المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي	11
المطلب الأول: قياس الأداء الاستراتيجي وأهدافه	11
المطلب الثاني: أهم مؤشرات تقييم الأداء الاستراتيجي	12
المطلب الثالث: قياس مؤشرات الأداء في المؤسسات الحكومية	13
خلاصة الفصل	**15**
الفصل الثاني: استخدام لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة	
تمهيد	17
المبحث الأول: مدخل إلى لوحة القيادة	18
المطلب الأول: لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء وأهدافها	18
المطلب الثاني: تصميم لوحة القيادة	21
المطلب الثالث: كيفية تصميم لوحة القيادة	26
المبحث الثاني : مؤشرات لوحة القيادة ومكوناتها	31
المطلب الأول: مؤشرات لوحة القيادة	31
المطلب الثاني: مكونات لوحة القيادة، انتقاء المعلومات واختيار المؤشرات	35
المبحث الثالث: استخدام لوحة القيادة كأسلوب لتقييم الأداء الاستراتيجي	38
المطلب الأول: دور لوحة القادة في تقييم الأداء ومكانتها في المؤسسة	38

المطلب الثاني: وظائف لوحة القيادة	40
المطلب الثالث: كيفية استخدام لوحة القيادة في تقييم الاداء الاستراتيجي والعلاقة الرابطة بينهما	42
خلاصة الفصل	45
الفصل الثالث: دراسة حالة للوحة القيادة في مؤسسة POVAL وحدة الصمامات بالبرواقية	
تمهيد	47
المبحث الأول: تقديم المؤسسة	48
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة	48
المطلب الثاني: أهداف ووظائف المؤسسة	51
المطلب الثالث: التعريف بوحدة الصمامات	52
المبحث الثاني: كيفية تطبيق لوحة القيادة في تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسة – بوفال –	56
المطلب الاول: أشكال لوحة القيادة في الوحدة	56
المطلب الثاني: التحليل العام لمؤشرات الوحدة	63
خلاصة الفصل	66
الخاتمة	**خ – ذ**
المصادر والمراجع	77–73
الملاحق	84–79

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجداول	الصفحة
(01)	المؤشرات القاعدية الخاصة بالأداء الاقتصادي	32
(02)	المؤشرات القاعدية الخاصة بالأداء البيئي	33
(03)	المؤشرات القاعدية الخاصة بالأداء الاجتماعي	35-34
(04)	لوحة القيادة الخاصة برقم الاعمال	36
(05)	لوحة القيادة الخاصة برقم الاعمال حسب المنتج	56
(06)	لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج المسترد	57
(07)	لوحة القيادة الخاصة بالمخزونات	58
(08)	لوحة القيادة الخاصة بالمشتريات	60-59
(09)	لوحة القيادة الخاصة بحالة الموظفين النشطين	61
(10)	لوحة القيادة الخاصة بتكاليف الموظفين	61
(11)	لوحة القيادة الخاصة بالخزينة	62
(12)	**le tableau de bord stratégique**	64

قائمة الأشكال البيانية

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(01)	تصميم لوحة القيادة	27
(02)	الشكل العام للوحة القيادة	28
(03)	مراحل اعداد لوحة القيادة	29
(04)	شكل تمثيلي لعوامل أساسية للنجاح و المؤشرات التي تقيسها	30
(05)	موقع لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير	40
(06)	الهيكل العام لمؤسسة بوفال	50

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
(01)	الخزينة	79
(02)	حالة الموظفين	80
(03)	المخزونات	81
(04)	المشتريات	82
(05)	الانتاج	83
(06)	رقم الاعمال	84

المقدمة

مقدمة

شهدت الجزائر في الآونة الأخيرة تحولات اقتصادية كبيرة، وذلك بدخولها نمطا جديدا يعتمد على اقتصاد السوق المبادلات الحرة ،وفي ظل هذه الظروف أصبح لزاما على مسيري المؤسسات الجزائرية وضع نظام فعال للرقابة على تنفيذ الخطط والبرامج، بمدى تقييم الأداء الاستراتيجي وتحقيق الفعالية فيه.

وباعتبار أن مراقبة التسيير هي مجموعة من الإجراءات ونظم المعلومات التي تساعد المسير في مراقبة سير الأنشطة، وتحسين الأداء، وذلك عن طريق وسائل وأدوات معينة منها لوحة القيادة والتي تمثل محور موضوع البحث.

وقد عرفت لوحة القيادة مجموعة من التحولات على مستوى منهجية التصميم والوظائف التي تقوم بها، فأصبحت من الوسائل الأكثر استعمالا في مجال قياس النتائج المحققة من قبل المؤسسات، إذا تحتوي على مؤشرات متعددة للمتابعة المستمرة فهي تنتشر في كل الاقسام وتستعمل لتقييم الأداء ولمراقبة التسيير وتساعد في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار على مستوى كل قسم داخل المؤسسة.

كما تبين أن لوحة القيادة من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير بحيث تمكن المسير 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، وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها وتغطية النقائص في تدفق المعلومات.

تعد لوحة القيادة أداة فعالة تقدم لقادة المؤسسات نظرة شاملة ومرئية لأداء المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. تساعد اللوحة القيادية في قياس الأداء بواسطة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIS)، وتوفر معلومات محدثة وموثوقة في مجالات مختلفة مثل المالية والعمليات والمبيعات وخدمة العملاء. كما يعد تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية أمرًا حاسمًا لضمان نجاحها واستدامتها في البيئة التنافسية الحالية. يواجه قادة المؤسسات التحديات الكبيرة في قياس ومراقبة الأداء بشكل فعال، واتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على معلومات موثوقة وشاملة. هنا يأتي دور لوحة القيادة في تحقيق هذه الأهداف.
بالإضافة إلى ذلك، تعمل اللوحة القيادية كأداة استراتيجية توضح الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. تعرض اللوحة بوضوح الأهداف والمخططات الاستراتيجية، وتساعد قادة المؤسسة في تقييم مدى تحقيق هذه الأهداف واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيقها. باستخدام اللوحة القيادية، يمكن للقيادة العليا اتخاذ القرارات الاستراتيجية

المستنيرة. توفر اللوحة بيانات ومعلومات حديثة وشاملة، تساعد في تحليل البيانات وكشف الاتجاهات والفروق في الأداء وهذا بهدف تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة.

تتبع أهمية استخدام لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية من كونها تسمح بتحديد المسؤوليات الفردية، وأداء كل مسير، كما تسمح بمتابعة كل التكاليف خاصة تلك التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة سوء سير العمليات، والتي تسمى بالتكاليف الخفية، كالتكاليف الناتجة عن غياب الموارد البشرية، او تلك الناتجة عن نقص جودة المنتجات، وتدارك تحمل المؤسسة لمثل هذه التكاليف يمكنها من تجنب خطر فقدان الزبائن او تحمل تكاليف إضافية خاصة بعملية معالجة المنتجات المعيبة.

وبالتالي تسمح لوحة القيادة بقيادة انشطة تقييم الأداء الاستراتيجي، فهي الركيزة الاساسية لاتخاذ القرارات العملية والاستراتيجية، وذلك لما تحتويه من مؤشرات مختلفة ومتباينة، والتي تبنى حسب احتياجات صانع القرار، وإمكانية التنبؤ ودراسة الاوضاع والتطورات ومراقبة النفيذ من خلال تقيم الاداء الاستراتيجي من أجل تحقيق أهداف واستراتيجية المؤسسة الاقتصادية .

وانطلاقا من ما تقدم جاءت هذه الدراسة لتتناول مساهمة لوحة القيادة ودورها في تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال التطرق الى دراسة ميدانية بإحدى هذه المؤسسات وهي شركة بوفال بالبرواقية.

وبناء مما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية:

ما مدى مساهمة لوحة القيادة في تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

عن هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية:

- ما نوع العلاقة بين لوحة القيادة وتقييم الاداء الاستراتيجي؟
- هل تملك مؤسسة بوفال لوحة قيادة قادرة على تقييم الاداء الاستراتيجي، وتحقيق الأهداف المرجوة؟
- كيف تساهم لوحة القيادة في مؤسسة بوفال على تقييم أداءها؟

الفرضيات:

- العلاقة بين لوحة القيادة وتقييم الاداء الاستراتيجي علاقة تكاملية.
- نعم تملك المؤسسة لوحة القيادة قادرة على تقييم الأداء الاستراتيجي تمكنها من تحقيق أهدافها المرجوة.
- تساهم لوحة القيادة في تقييم الأداء عن طريق توفير معلومات مركزية وشاملة تسمح للقادة بفهم وتحليل الأداء في جوانب مختلفة من المؤسسة والعمل على تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب باتخاذ القرارات المناسبة.

مبررات اختيار الموضوع:

تكمن أسباب اختيار البحث إلى اسباب موضوعية وأخرى شخصية نذكر منها:

- الرغبة في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المرتبطة به;
- محاولة إظهار ضرورة الاعتماد على هذه الأداة من خلال مدى أهميتها في تقييم الأداء;
- العلاقة بين التخصص المدروس في الجامعة وموضوع البحث إضافة إلى الشعور بقيمة البحث في المواضيع التي تتناول التقنيات الحديثة للتسيير ;
- التأكد من أن العملية التسييرية في المؤسسة لا تتم إلا بوجود لوحة القيادة.

أهداف الدراسة:

- تحليل وتفسير الدور الذي تلعبه لوحة القيادة بالمؤسسة الاقتصادية ومدى قدرتها على تقييم الأداء;
- فهم الية تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مختلف الوسائل والوثائق المستعملة فيها;
- التعرف بشكل تفصيلي على نظام لوحة القيادة في المؤسسة;
- توعية مسيري المؤسسة الاقتصادية بضرورة تطبيق نظام لوحة القيادة من خلال فوائدها في تحديد وضعية المؤسسة.

أهمية الدراسة:

- ظهور تحديات جديدة ومتغيرات اقتصادية أدت إلى ضرورة استعمال المؤسسة الاقتصادية لأدوات فعالة في مراقبة التسيير كلوحة القيادة;

- حداثة الموضوع على مستوى البحث العلمي والمؤسسة الاقتصادية، فرغم تواجد لوحات القيادة في المؤسسات إلا أن الدراسات الجامعية التي تناولتها تبقى قليلة، مما شجع على محاولة إثراء هذا النوع من المواضيع التي تحاول الإحاطة بكل ما من شأنه تقييم أداء المؤسسات;
- تزويد كليتنا بدراسة تتطرق إلى ميدان يمكن أن يدفع بطلاب اخرين إلى التعمق أكثر فيه;
- معرفة وإعطاء نموذج لشكل لوحة القيادة والمؤشرات المستعملة فيها;
- إظهار دور لوحة القيادة في تقييم الاداء الاستراتيجي.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة النظرية في دراسة استخدام لوحة القيادة كأداة لتقييم الاداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية.

أما حدود الدراسة التطبيقية فتمثلت في مساهمة لوحة القيادة ودورها في تقييم الاداء الاستراتيجي في مؤسسة بوفال وحدة الصمامات بالبرواقية، حيث تنصب هذه الدراسة على الفترة التي تمتد من 14الى غاية 24 ماي2023

المنهج المتبع:

تستدعي طبيعة موضوع الدراسة استخدام مناهج متعددة تفي بأغراض الموضوع الذي يدخل ضمن الدراسات الاقتصادية، لهذا يكون المنهج وصفيا في بعض الأجزاء المرتبطة بالمدخل العلمي للوحة القيادة للكيفية التي تساهم بها في تقييم الأداء، كما يكون تحليليا في الجوانب المتعلقة بالربط المباشر بين تقييم الأداء ولوحة القيادة من خلال العلاقة السببية القائمة بينهما، كما تم المزج بين المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة الميدانية لمؤسسة بوفال أين تمت الاستعانة كذلك بمنهج دراسة الحالة، لنكشف من خلاله الأبعاد الميدانية لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، والتطرق أيضا لتوجهات المؤسسة –بوفال– نحو تطبيق فعال لهذه الأداة، والولوج أكثر لمدى الاستفادة منها كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي، بالنسبة لأدوات الدراسة تمثلت في:

- **المقابلة الشخصية:** استكمالا للدراسة وأكثر دقة في البيانات والمعلومات، والإحاطة الشاملة بكل ما يتعلق بالمؤسسات محل الدراسة، من محيطها والبيئة الداخلية تم الاعتماد في جمعها والتأكد منها بالمقابلات الشخصية، هذه الأخيرة التي تعددت بين مسير المؤسسة والمديرين الماليين ورؤساء المصالح التجارية ومصالح المستخدمين.

❖ **الملاحظة:** من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسات محل الدراسة للمديريات والأقسام والمصالح، من بين أدوات البحث المستعملة كذلك المسح المكتبي بهدف التعرف على مختلف المراجع والبحوث المتناولة لموضوع الدراسة إضافة إلى المجلات والنشرات الإلكترونية، وكذا الاعتماد على الأنترنت كأداة بحث هي الأخرى.

الدراسات السابقة:

بعد البحث والتنقيب عن الدراسات السابقة المماثلة تم الوصول إلى المواضيع التالية:

- دراسة بونقيب احمد، **دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير**، مذكرة ماجستير في علوم تجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،2006

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى مساهمة لوحات القيادة المتواجدة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تفعيل نظام مراقبة التسيير لديها من خلال التعرف على وظيفة مراقبة التسيير، ودور لوحة القيادة في توجيه المسؤولين بشكل دوري واني بالمعلومات الضرورية حول سير الأنشطة، وإبراز دورها في تحقيق الفعالية، وتم التوصل إلى انه من بين العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير، ولعل انسب هذه الأدوات لوحة القيادة لأنها تسمح بمتابعة وقياس عدة ظواهر مالية وغير مالية، ككشف مصادر التكاليف الخفية، والتنبيه لوقوع أخطار محتملة كونها تعتمد على تحديد دوري للمعلومات.

- دراسة محمد العربي بن لخضر، **دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتورة في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة تلمسان،2016.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور لوحة القيادة من خلال مقوماتها(المكانة، المحتوى، التقديم، الدورية، التناسق، وجودة لوحة القيادة) في تحسين اتخاذ القرارات في مجالات التسويق الأساسية (المنتوج، التسعير، الترويج، التوزيع) بإتباع خطوات القرار، زيادة على اعتبار لوحة القيادة أداة فعالة للمراقبة الأتية على التسيير من اجل تحسين الأداء.

هيكل البحث:

بغية الإجابة على الإشكاليات واختبار صحة أو خطأ الفرضيات، قسمت الدراسة إلى ثلاث فصول وهم كالاتي:

يتناول **الفصل الأول** الأدبيات النظرية لتقييم الأداء الاستراتيجي حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، تضمن المبحث الأول الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء الاستراتيجي، أما المبحث الثاني سيعرض فيه قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي.

اما **الفصل الثاني** فخصص لتفسير استخدام لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة، حيث يشمل هذا الفصل على ثلاثة مباحث، المبحث الأول تضمن مدخل إلى لوحة القيادة، و ضمن المبحث الثاني مؤشرات لوحة القيادة ومكوناها، أما المبحث الثالث سيبرز من خلاله استخدام لوحة القيادة كأسلوب لتقييم الأداء الاستراتيجي.

وفيما يخص **الفصل الثالث** فهو عبارة عن دراسة حالة تم فيه إسقاط الجانب النظري على واحدة من بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حيث تم التطرق إلى تقديم المؤسسة مع عرض المنهجية المتبعة في الدراسة من خلال توضيح الأدوات المستعملة، وأيضا دراسة وتحليل ومقارنة نتائج لوحة القيادة بمؤسسة بوفال، وأخيرا سيعرض خاتمة يبرز فيها نتائج الدراسة من الجانب النظري والتطبيقي، وتقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات وكذا أفاق الدراسة.

صعوبات البحث:

عند القيام بهذه الدراسة وجدت بعض الصعوبات يذكر منها:

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات الخاصة بتقييم الاداء الاستراتيجي ومؤشراته، وكذلك نقص المراجع الذى أدى بي إلى ضياع وقت أكبر في البحث.
- صعوبة الحصول على بعض الوثائق الضرورية التي تقوم المؤسسة على حرصها و إبقائها في سرية تامة خوفا من أن تكون نقطة ضعف على المؤسسة ومصدر قوة لمؤسسة أخرى في ان واحد.

الفصل الاول:

الأدبيات النظرية لتقييم الأداء الاستراتيجي

تمهيد:

يكتسي مفهوم قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي أهمية بالغة من طرف المفكرين والباحثين وصناع القرار في مجال إدارة الأعمال، فهو من أهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحديد تقييم مدى نجاحها في تحقيق أهدافها باعتبار أن أداء المؤسسات الاقتصادية يعكس النتيجة المنتظرة من مختلف أنشطتها حيث تتيح عملية تقييم الأداء الكشف عن سلامة أداء مختلف الوظائف ومحاولة تحسين الأداء الغير جيد للوصول إلى تطوير الأداء الكلي وبالتالي الأداء الاستراتيجي.

مما طرح لدى العديد من المؤسسات إشكالية اختيار الأداء الأمثل في قياس الأداء الكلي للمؤسسة حيث أصبح الاعتماد على المؤشرات المالية والبيانات المحاسبية فقط لا يعطي الصورة الدقيقة للأداء وكدا وضعية المؤسسة.

في هذا السياق نهدف ضمن هذا الفصل إلى تحليل الإطار النظري لتقييم الاداء الاستراتيجي، وبالتالي، سنتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الاول: الاطار المفاهيمي لتقييم الأداء الاستراتيجي

المبحث الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لتقييم الأداء الاستراتيجي

يمثل موضوع الأداء الاستراتيجي في الفكر التنظيمي أهمية حاسمة لاعتبارات تتعلق بكونه :

يمثل محورا مركزيا لتخمين نجاح وفشل المنظمات في قراراتها و خططها الاستراتيجية ، ولعدم توافق المعايير التي يمكنها تفسير كل جوانب أداء المنظمة ، كما توجه دراسة الأداء و قياسه وتحديدات عديدة لاسيما في المواضيع الاستراتيجية التي تؤشر تباين المفهوم و مؤشرات القياس على وفق اختلاف أهداف المنظمات و طبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المتعلقة بها.[1]

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء الاستراتيجي و أهميته

احتل موضوع الأداء الاستراتيجي في الفكر التنظيمي أهمية كبيرة للاعتبارات متعددة كونه الأساس الذي ترتكز عليه في قدرتها على البقاء و النمو وتحقيق المنافسة و استدامتها.

اولا: تعريف الأداء الاستراتيجي

لقد تعددت التعاريف التي تبين معنى الأداء الاستراتيجي حسب المفكرين والباحثين ومنها ما يلي:

تعريف1: اكد (Cokins)بان "الاداء الاستراتيجي يوضع قدرة المنظمات على انجاز خططها وتحويلها الى نتائج واقعية قابلة للقياس، ومن ثم تعزيز قدرتها على الاستجابة للمستجدات والتحولات المتسارعة التي تعيق قدرتها على تحقيق اهدافها.[2]

تعريف2: كما عرفه (George jones) بأنه "مقياس لكمية استعمال الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفعالية لإرضاء الزبائن وتحقيق الأهداف التنظيمية.[3]

تعريف3: يرى(Ansoof and Medonnelg)أن "الأداء الاستراتيجي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد وأن للأداء الاستراتيجي أسبقيات وفقا لمؤشرين هما: دورة حياة الشركة ومستوى الربحية

[1]. سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص 274.
[2]. لمى هادي خميس، المهارات الناعمة للموارد البشرية ودورها في الأداء الاستراتيجي، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة بغداد 2020ص26 .
[3]. حبيب مروع ناصر، أثر فاعلية فرق العمل في الأداء الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العدد 2، بغداد، 2020، ص 156.

اتضح من خلال التعريف أن الأداء الاستراتيجي يعطى تصورا متكاملا وشموليا عن مستقبل المؤسسة على المديين القريب والبعيد.

استنادا على ما تقدم من تعاريف نضع تعريف شامل للأداء الاستراتيجي على النحو الآتي "الأداء الاستراتيجي هو الحصيلة النهائية للمنظمة، وهو يعكس مدى استغلال المنظمة لكافة مواردها المادية والبشرية من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية".[1]

ثانيا: مفهوم تقييم الاداء الاستراتيجي: يعد تقييم الأداء الاستراتيجي المرآة التي تعكس صورة الشركة من خلال تنفيذ استراتيجياتها بمجموعة من الالتزامات المتعلقة بوظيفة الشراء وكذلك الوظائف الاخرى وصولا الى الاهداف التي تسعى لها الشركة.

تعريف 1: فقد وصفه(Bocher)بأنه نظام محاسبي يستعمل لغرض تقييم أداء مديري المؤسسات من وجهة نظر استراتيجية وهذا النظام يستعمل عندما يتم تفويض المسؤوليات للإدارة العليا لإدارة الأعمال الاستراتيجية.

أكد التعريف على أن تقييم الأداء الاستراتيجي هو نظام لتقييم الأداء المؤسسة.[2]

تعريف2: يعرف (Hunger and Wheelen)بأنه "عملية مقارنة النتائج المحققة مع النتائج المستهدفة تحقيقا، وتوفير التغذية الضرورية للأداء وذلك لغرض تقييم النتائج و التعديلات اللازمة".[3]

أوضح التعريف أن تقييم الأداء الاستراتيجي يقوم بعملية مقارنة بين الأداء المخطط له والأداء الفعلي،

وتحديد الانحرافات باستخدام التغذية العكسية واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

من خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

"يعتمد جوهر تقييم الأداء الاستراتيجي على أنه عبارة عن نظام ومرحلة من مراحل إدارة الاستراتيجية، يرتكز على ما يسمى بالتغذية العكسية".

---

[1] . أكرم أحمد الطويل، حكمت رشيد سلطان، العلاقات بين الأسبقيات التنافسية والاداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لا راء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، المجلة العربية للإدارة، جامعة الموصل، العراق، المجلد26، 2006، ص86.

[2] . عفيف وسام و رتال شهرزاد، أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

[3] . اية طالب جميل، الاعتماد الاكاديمي من وجهة نظر المتدرسيين المغتربين وتأثيره في الاداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، بحث ميداني، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد 93، المجلد 22. 2016. ص129.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي

بما ان تقييم الاداء الاستراتيجي يعد تشخيصا للمشاكل التي تواجه المؤسسة والحكم على كفاءتها في قيامها بأعمالها لذلك فهو له اهميه بالغه يمكن ابرازها في النقاط التالية:[1]

-تمكين المؤسسة من الاستغلال الامثل لمواردها

-يساعد المؤسسة على التحقيق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءه ممكنه

-اكتشاف الانحرافات نشاط من انشطه المؤسسة, حيث يساعد ذلك على ممارسه الوظيفة الرقابية واتخاذ الاجراءات التصحيحية لمنع تكرارها

- تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات

-تعد نتائج تقييم الاداء بالنسبة للمنظمة الاساس في تحديد الاستراتيجية الحالية او تعديلها

-يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الادارات والاقسام وبالتالي تحسين اداء المنظمة ككل

-تحديد سبيل لتطوير المنظمة بالقضاء على نقاط ضعفها

-تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة

- المساعدة في اتخاذ القرارات ولا سيما الاستراتيجية منها

- يمكن تقييم الاداء من خلال ابعاد اساسيه هي: (العوائد, المخاطر, رد فعل الاطراف ذوي المصلحة).

المطلب الثاني: مظاهر الأداء الاستراتيجي

إن اعتبار الأداء الاستراتيجي كنتيجة مرغوب فيها لنشاط المؤسسة الاقتصادية يؤدي إل طرح تساؤل منطقي حول :متى وكيف يكون الأداء استراتيجيا؟ وقد أجاب عن هذا السؤال كل من(Gust) سنة 1989 و (Torrington & Hall) سنة 1998، حيث وضع كل منهم مجموعة من المظاهر التي تعبر عن الأداء الاستراتيجي في المؤسسة، وقد حصرناها في هذا البحث في:

[1]. امنة قايد، نورة ظريف، اهمية بطاقة المتوان في قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية العمومية، مذكرة لنيل شهادة ماستر اكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بوضياف، المسيلة ، 2017/2016 ص11.

- **الالتزام** :الالتزام هو تأكيد على شعور العاملين بالارتباط بالمهمة والتزامها بتحقيق الأداء الاستراتيجي إذا ما قامت المنظمة بخلق ثقافة تنظيمية إلى الدرجة التي يكون فيها الأفراد مستعدين لبذل جهودهم وتقديم ولاءهم لها، وبالشكل الذي يعزز الميزة التنافسية حيث أن: [1]
  - احترام شروط الجودة يعتبر احد أبعاد الالتزام
  - ثقافة الالتزام تضمن التقيد بالوقت وشروط التسليم للزبون
  - رغبة الفرد بالالتزام تؤدي إلى تحقيق مرونة أكثر في الأداء
  - طاقة اكبر للإبداع في الأداء
  - تخفيض التكاليف عن طريق تقليل تكاليف الرقابة و تقليل دوران العمل.
- **التمكين**: يعتبر التمكين محور عملية اتخاذ القرار و هي كفلسفة تعني السماح لفرق الإدارة و الأفراد يكونوا مسؤولين عن قرارات عملهم و تجاوز الأهداف الشخصية و أهداف المنظمة إلى حالة الرؤيا المشتركة للمنظمة ،و السماح للقوى العاملة ان تتطور و تستخدم مهاراتها إلى أقصى حد ممكن لصالح المنظمة و لأنفسهم ،اي أن يرى دره وآخرون: بان التمكين هو عبارة عن عملية إعطاء المسؤولية ومنح السلطة الأزمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهارته لخدمة التنظيم.

هذا لا يعني إعطاء الحرية الكاملة للعاملين في انجاز الأعمال بل هناك مسالة من قبل الإدارة عما يحققون من نتائج. المسؤولية الخاصة باتخاذ القرار يتم تحويلها إلى المستويات الأدنى من الهيكل التنظيمي، حيث يمكن للأشخاص الذين يقومون بأداء المهام من اتخاذ القرارات الخاصة بمهارتهم وفي هذه الحالة سيمتلك العامل قدرة كبيرة على تحديد ما الذي يريد القيام به وتكون الرقابة غير ضرورية وذلك لأن العاملين سيديرون أنفسهم بأنفسهم.

إن الهدف من عملية التمكين هو الاستفادة من أثارها الجانبية على الأداء الوظيفي وتتمثل هذه الأهداف: [2]

- زيادة الدافع للتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية اكبر التي ينجزونها;
- زيادة فرصة الإبداع والابتكار;

-دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات;

[1]. حمزة رملي، مداخلة قياس الاداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الادوية في الجزائر، نموذج لقياس الاداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة المتوازن من الجيل الثالث BSC3، دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف ص 307.

[2]. مريم خثيم، اثر الشراكة الاستراتيجية على الاداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015/2014 ، ص 55.

- تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل;
- زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار الموظف بنفسه واحترام الذات.

- **ثقافة المنظمة:** فالمنظمة بامتلاكها ثقافة تنظيمية تميزها عن المنظمات الأخرى نتيجة إشراك العاملين فيها بمجموعة من العادات والمعتقدات والمعارف و المعاملات والمعايير الاجتماعية ويصف (النورة جي): الثقافة بأنها الكل المعقد من المعرفة و العقائد، الفنون، الأخلاق، القوانين، العرف، العادات وكل ما يمكن أن ينتقل إلى الإنسان عن مجتمعه.

يطلق القريوتي على الثقافة التنظيمية بأنها منظومة من المعاني و الرموز و المعتقدات والطقوس لممارسات التي طورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سيمة خاصة للمنظمة بحيث تخلق فيها عاما بين أعضائها حول ماهية المنظمة والسلوك المتوقع من الأعضاء.

ومن ذلك فان الثقافة المنظمة أبعاد سلوكية و استراتيجية الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تشكيل السلوك الإداري المعتقد على الموائمة بين البيئة الداخلية للمنظمة متمثلة بمواردها البشرية وبين قوى البيئية الخارجية ،وهذا ما يظهر اثر ثقافة المنظمة على الأداء الاستراتيجي من خلال قدرة المنظمة على تأسيس ثقافة تمكنها من تحقيق أهدافها من خلال العمل المشترك لأعضائها وقدرتهم على البقاء والعمل سويا. [1]

- **القيادة:** تعني القيادة " عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف"، هذا التأثير يتوقف على قدرة القائد الإداري على توجيه سلوكيات و أفكار الإفراد الواقعين تحت قيادته إلى أهداف المنظمة واستراتيجياتها. وقد وجدت مجموعة من الأبحاث إن الإفراد الذين يعملون في ظل القيادة المهملة يتميزون بدرجة أعلى من الرضا و الأداء العالي و الإنتاجية. أي أن للقيادة تأثير واضح على الأداء وهذا التأثير يعتمد على نمط قيادة المرؤوسين ،وكلما كان القائد يميل إلى نمط القيادة الكاريزمية كلما كان العاملين أكثر رضا و إنتاجية وتحقيق لمستويات عالية من الأداء . [2]

[1]. مريم ختيم. اثر الشراكة الاستراتيجية على الاداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق ص 56.
[2]. حمزة رملي، مداخلة قياس الاداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الادوية في الجزائر، مرجع سابق، ص 309.

المطالب الثالث: أدوات تقييم الأداء الاستراتيجي

إن من أهم أدوات تقييم الأداء الاستراتيجي نجد : بطاقة الأداء المتوازن، المقارنة المرجعية، نموذج لجنة معايير المحاسبية الأمريكية نموذج (Altman) أو نموذج الإفلاس أو(Delaney huselid) و نموذج (Zakon) .

1) **بطاقة الأداء المتوازن:**[1] اقترح كلا من (Norton and Kaplan) سنة 1992 نموذجها لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي ، أطلقا عليه اسم بطاقة الأداء المتوازن لتوسيع إطار قياس وتقييم الأداء ليشمل بالإضافة إلى الجانب المالي أبعادا أخرى تتعلق بكل من الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو ،ليضاف إليها فيما بعد بعدا أخرا هو البعد البيئي و الاجتماعي .

إن بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية تعمل على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى عمل فعلي، وتقوم بالربط بين المقاييس المالية و غير المالية للأداء، وكذلك بين مقاييس الأسباب مقاييس النتائج. إن الدافع وراء اقتراح هذه الأداة هو قصور مؤشرات الأداء المالية التي تتعلق بالأجل القصير وتتسم بالطبيعية التاريخية و لا تصلح للتعامل مع المستقبل وتتجاهل المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بكل من الجودة وتنمية الموارد البشرية ورضا الزبون ...الخ، حيث يرى البروفيسور(Kaplan) في هذا الشأن إن الاعتماد على المؤشرات المالية كمن يقود سفينته وهو ينظر إلى مؤخرتها بدلا من النظر إلى مقدمتها، اهتمامها بالخطوط السفلي في الهرم التنظيمي للمؤسسة الذي غالبا ما يكون الهدف منه تحسين ربحية المؤسسة على المدى القصير ، على عكس بطاقة الأداء المتوازن التي تهتم بالمؤسسة كذلك من الأعلى إلى الأسفل.

2) **المقارنة المرجعية:** إن المقارنة لمرجعية هي في الأصل أداة تم تطويرها من طرف الماليين و مراقبي التسيير من اجل تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ومقارنته بأداء منافسيها، الهدف من ذلك هو تحسين أدائها انطلاقا من ذلك هو تحسين أدائها انطلاقا من ملاحظة الطرق المستعملة من طرف الأحسن.

تعتبر شركة (Xerox) لصنع آلات التصوير الرائدة في استخدام المقارنة المرجعية في عملية تقييم أدائها بالمقارنة مع منافسيها، وهذا حينما شخص نائب رئيس الشركة أن السبب الرئيسي لتمكين اليابانيين من بيع

[1]. عبد الحميد مهري، استخدام تكاليف الجودة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة2 ،العدد 2، 2020، ص76-77.

منتوجاتها وانحدار الحصة السوقية للشركة هو كما صرح قائلا :"أننا نقارن مرجعيا إزاء أنفسنا ولا نمتلك نظرة خارجية بالتالي المقارنة المرجعية تسمح بتحديد نقاط مرجعية لمقاييس الأداء "التركيز الخارجي لأسلوب المقارنة المرجعية يخلق مقاييس تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاية وفعالية وجودة مقاييس الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية".

3) **نموذج لجنة معايير المحاسبة الأمريكية** : قامت لجنة معايير المحاسبة الأمريكية بوضع معيار(4u) الذي يتضمن نموذجا شاملا لتقييم الأداء، وأوصت فيه باختبار المنظمة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجها الاستراتيجية التي تتبعها يتكون هذا النموذج من ست مجموعات رئيسية لمؤشرات تقييم الأداء و المتمثلة بالاتي:[1]

المجموعة الأولى: المؤشرات البيئية :يجب أن تكون المنظمة على علم تام بمسؤوليتها البيئية، وذلك في نواحي عديدة مثل أسلوب استخدامها للمواد المحدودة وعمليات إعادة التدوير ودرجة الأمان والسلامة في عمليات المنظمة.

المجموعة الثانية: مؤشرات السوق والزبون: أصبح رضا الزبون من أهم اهتمامات المنظمة ،سواء من حيث رضاه عن جودة السلعة أو الخدمة ،وسرعة تقديمها والحصول عليها في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة وبالتنوع الذي يرغبه، ولهذا يتوجب على المنظمات أن تحدد مؤشرات الأداء التي تقيس مدى رضا الزبون الحالي و المرتقب.

المجموعة الثالثة: المؤشرات التنافسية: على المنظمة أن تعرف أحوال منافسيها ودراستها، وان تعرف إجراءات سير عملهم واستثماراتهم و أساليب تمويلهم والعمالة التي يستخدمونها.

المجموعة الرابعة: مؤشرات التشغيل الداخلية: أشارت اللجنة إلى أهمية جودة أداء الإجراءات الداخلية

للعمل، إلا أنها تعد نقطة اتصال بين الموردين والزبائن فهي تعمل على تحويل مدخلات إلى مخرجات فعلى المنظمة أن تحدد إجراءات العمل ذات الأهمية الكبيرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .

[1]. عفيف وسام ، رتال شهرزاد، أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي، مرجع سابق.

المجموعة الخامس: مؤشرات أداء الموارد البشرية: أن رضا العاملين لا يقل أهميته عن رضا الزبائن، ويجب أن يشعر العاملون بالرضا لكي تستمر المنظمة وتحقق أهدافها الاستراتيجية ،فلابد من مؤشرات لتقييم أداء الموارد البشرية كرفع الروح المعنوية ومدى الولاء للمنظمة .

المجموعة السادسة: المؤشرات المالية: هناك العديد من المؤشرات المالية لقياس الأداء منها: معدل زيادة الإرادات ،القيمة الاقتصادية المضافة، معدل العائد على الاستثمار، معدل العائد على المبيعات، معدل لعائد على الحقوق الملكية وربحية المنتجات [1].

- ✓ **نموذج (Altman)أو نموذج الإفلاس:** يعتمد هذا النموذج على المقاييس المالية أكثر من اعتماده على المقاييس غير المالية من خلال استخدام دالة متعددة المتغيرات تؤشر المنظمات ذات الأداء الضعيف و المنظمات ذات الأداء المرتفع التي تكون ذات مركز مالي قوي وقادر على الاستمرار.
- ✓ **نموذج (Delaney–Huselid):**قدم الكاتبان مقياسين إدراكيين لقياس أداء المنظمات اعتمادا على توجيه أسئلة الباحثين تتعلق بأداء منظماتهم ، مقارنة بأداء المنظمات المماثلة في القطاع الصناعي سمي المقياس الأول بادراك (الأداء النظمي) ويشمل جودة المتوج ، القدرة على تطوير منتجات جديدة ،كسب رضا الزبائن، القدرة على إدامة العلاقات الايجابية بين الإداريين و العاملين أما المقياس الثاني فيسمى بادراك (أداء السوق) ويشمل أداء الأنشطة التسويقية، نمو المبيعات، الربحية، الحصة السوقية ويعبر المقياسان مجتمعين عن أداء المنظمات.
- ✓ **نموذج (Zakon):** يعبر هذا النموذج عن المستوى الممكن الذي تستطيع المنظمة انجازه من الأهداف باستخدام مواردها الذاتية وقدرتها على تامين الموارد من المصادر الخارجية، واهم ما يميز هذا النموذج توجهاته المستقبلية ذات الطبيعة المتعددة الأبعاد ويعرف باسم (الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلا)[2]

[1]. صفاء ادريس عبودي، رياض أحمد محمد، امكانية اعتماد بطاقة الاداء الموازن في تقييم الاداء الاستراتيجي، مجلة تكريت العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة الموصل، العدد 41.العراق ،2018 ،ص 368.

[2]. امنة قايد، نورة ظريف، اهمية بطاقة المتوان في قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية العمومية، مرجع سابق، ص22.

المبحث الثاني: قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي

باعتبار الأداء الاستراتيجي نتيجة لأنشطة المؤسسة والتي يجب أن توافق أهدافها، إذا يظهر التساؤل الجوهري حول كيفية قياس هذه النتيجة، أي كيفية قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي.

المطلب الاول: قياس الاداء الاستراتيجي واهدافه

تعريف1: يشكل قياس الاداء الاستراتيجي الجزء الاهم من اي بنية تحتية تنظيمية، وادارة رئيسة لقياس جميع العمليات الادارية في المؤسسة، ويرتبط قياس الاداء بتقييم الاداء الاستراتيجي لتحديد مدى كفاية الاستراتيجيات لتحقيق اهداف المؤسسة، ومراجعة الاستراتيجيات وتحسينها، ووضع الاهداف التكتيكية. فعملية قياس الاداء ينبغي ان تبدء بوضع الاستراتيجية وتحديد الكيفية التي يمكن بها ربط الاهداف الاستراتيجية المنتجات والخدمات التي يحتاجها الزبون.[1]

تعريف2: كما ينظر لقياس الاداء الاستراتيجي انه: عملية جزئية في نطاق اداري اوسع واشمل هو

الرقابة، فاذا كانت الرقابة هي مجموعة الانشطة التي تمارسها المستويات الادارية المختلفة في وحدة اقتصادية معينة للتأكيد من توافق الاداء المحقق مع الاداء المخطط طبقا للمعايير الموضوعة لهذا الغرض وتحديد الفروق أسبابها، المسؤول عنها وكيفية تصحيحها. فإن قياس الاداء الاستراتيجي هو استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية واتخاذ القرارات التصحيحية.[2]

ومنه يمكن القول ان قياس الاداء الاستراتيجي عبارة عن عملية تهتم بجمع المعلومات الكمية والكيفية حول اداء المنظمة من اجل الوقوف على مدى تحقيقه للأهداف الاستراتيجية المسطرة ومدى التطابق بينها وبين ما تم تحقيقه من اداء بهدف تحديد الفجوة الاستراتيجية والعمل على تقليصها.

ثانيا: اهداف قياس الاداء الاستراتيجي:هناك مجموعة من الأهداف الهامة التي يرنو إليها تقييم الأداء الاستراتيجي، مثل:

[1]. وليد لطرش، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2017 ص 103.
[2]. لطيفة بكوش، تقييم الاداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة المتوازن، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2021/2020 ص 8.7.

- ❖ تقييم جميع الإجراءات والعمليات والخطط والتكلفة الخاصة بكل نشاط وقيمة الأرباح الخاصة بكل قسم أو خدمة مُقدمة عبر مؤسسة العمل
- ❖ الوقوف على دور فريق العمل وكل موظف داخل المؤسسة ومدى تأثير كل منهم في سير العمل، وهل يُساهمون بالفعل في تحقيق أقصى نجاح الاستراتيجية وخطط العمل أم لا
- ❖ التعرف على كيفية تحسين وتطوير الأداء والتطبيق العملي للاستراتيجيات الناجحة من أجل الوصول إلى أعلى معدل إنتاجية ممكنة
- ❖ الوصول إلى الطرق الصحيحة التي يُمكن من خلالها ترجمة استراتيجيات العمل سواء القديمة أو الحديثة المناسبة للشركة إلى مجموعة من خطط العمل وطرق القياس بشكل دقيق يضمن تنفيذها بعد ذلك بشكل صحيح
- ❖ تطبيق مفهوم الجودة داخل مؤسسة العمل في ضوء ما تتطلبه استراتيجية العمل، وبالتالي ضمان نجاح استراتيجية وخطط العمل
- ❖ العمل على تحويل الاستثمار غير الملحوظ إلى استثمار ملحوظ بالفعل، ويتم ذلك من خلال الاهتمام بعدة نقاط أساسية داخل مؤسسة العمل تشمل:(تحديد رؤية وأهداف المؤسسة للمرحلة القادمة، التركيز على مهام وسلوكيات الموظفين في تطبيقها، التنظيم والهيكل الإداري داخل مؤسسة العمل ، الاهتمام بالموارد البشرية عبر تعزيز روح فريق العمل والعمل الجماعي وتوفير قدر جيد من التمكين من أجل الإبداع في العمل ، الاهتمام بالعملاء وطريقة التواصل مع كل منهم).[1]

المطلب الثاني : أهم مؤشرات تقييم الأداء الاستراتيجي

- أما المؤشرات التي يُمكن من خلالها متابعة مدى نجاح الأداء الاستراتيجي داخل الشركات ؛ فهي تشمل ما يلي:

❖ تمكن أفراد العمل من فهم كينونة تحسين الأداء الاستراتيجي ورسم الخطط والخرائط الاستراتيجية ؛ ويُعد هذا المقياس هو الأساس الأول والمؤشر الأهم في قياس نجاح استراتيجية وأداء الشركة ؛ حيث أنه عدم توافر القدرة على التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء من أدعى أسباب تراجع مؤسسة العمل بأكملها

[1]. موقع الكتروني « https://www.almrsal.com »

- ❖ توضيح العلاقة بين الأهداف والإنجازات وبين الخطة الاستراتيجية التي يتم اتباعها ، وبالتالي ؛ التعرف على مدى ما حققته الشركة من نجاحات أو إخفاقات من خلال الرجوع دائمًا لمتوسط الإحصائيات التي يجب أن يتم إصابتها عبر خطة العمل
- ❖ تقييم مدى توفر قدرة المدراء على اكتشاف نقاط الضعف والقوة لدى الموظفين ، والتعرف على فاعلية الطرق التي يتم اتباعها من أجل تعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف
- ❖ مدى القدرة من الاستفادة من تقييم الخطة الاستراتيجية وكيفية توظيف تلك الفائدة في تغيير نظام الإدارة في العمل نحو الأفضل
- ❖ معرفة دور القياس الاستراتيجي في تحديد أهم المشكلات التي تعوق دون نجاح خطة العمل والاستراتيجية الأساسية المتبعة داخل المؤسسة
- ❖ قياس مؤشر أداء الأطقم الإدارية داخل الشركة، وهو من أهم المقاييس التي يُساعد تقييمها بشكل سليم على نجاح المشروع بشكل كبير
- ❖ كما أن بطاقة قياس الأداء الإداري من أهم المؤشرات ذات الدور الكبير في دعم استراتيجية العمل والتخطيط الاستراتيجي وتقييم مسيرة العمل في الوقت ذاته
- ❖ كما أن قياس مدى تطور مهارات وخبرات فريق العمل عبر المتابعة والتدقيق الكامل من المؤشرات الهامة أيضًا في تقييم نجاح مؤسسة العمل.[1]

المطلب الثالث : قياس مؤشرات الاداء في المؤسسات الحكومية

مؤشرات الأداء في المؤسسات الحكومية يكون لها طبيعة مختلفة نوعًا ما عن المؤسسات الخاصة، حيث ينطوي تقييم وقياس مؤشرات الأداء هنا على المقاييس والمؤشرات التالية:

- ❖ التعرف على دور كل مؤسسة في تقديم الخدمات المعنية بتقديمها إلى المستهلكين بشكل يحمل معايير الجودة المتعارف عليها عالميًا قدر الإمكان
- ❖ تقنين أوضاع الموظفين داخل الشركة ، وعدم السماح بالانتقال من درجة او رتبة وظيفية إلى أخرى أعلى إلّا بعد استيفاء الشروط التي تتمثل أهمها في قضاء عدد السنوات المنصوص عليه في لائحة الأحوال

[1]. موقع الكتروني، مرجع سابق

المدنية للانتقال من درجة إلى أخرى ، ومن ثم الترقية ، وبالتالي ؛ يتم الاعتماد هنا على مؤشر تطبيق نظام الترقيات بشكل صحيح من أجل تقييم خطط العمل داخل المؤسسة

- ❖ تقييم درجة انضباط الموظفين والتزامهم بالمهام الموكلة إليهم وحرصهم بالفعل على القيام بعملهم وتنفيذ الأنشطة اليومية الخاصة بمهام الوظيفة على أكمل وجه
- ❖ قياس مدى قدرة مدير مؤسسة العمل على تنظيم الوضع الإداري بشكل سليم ، والتعرف على الأهداف التي تنص عليها الوزارة التي تنتمي إليه أي مؤسسة عمل ومعدل الإنجازات الخاصة بالمؤسسة والمقارنة بين الأهداف والإنجازات ، ومن ثم الوقوف بشكل كبير على مدى التزام هذه المؤسسة
- ❖ قياس مدى قدرة مؤسسات العمل على رفع كفاءة موظفيها وما هي الدورات وورش العمل التي تقوم بها كل مؤسسة من أجل تطوير مهارات الموظفين وخصوصًا الفريق الإداري لديها ، ومدى فاعلية وتأثير تلك التدريبات على مسيرة مؤسسة العمل
- ❖ الاعتماد على المؤشرات واستطلاعات الرأي التي يُمكن من خلالها التعرف على مدى جودة الخدمات المقدمة من مؤسسة العمل عبر تقييم مدى رضاء العملاء والمستهلكين عنها
- ❖ ويُذكر أن جميع المؤسسات العامة والوزارات الحكومية تُخصص أرقام خاصة للشكاوى ؛ وبالتالي ؛ فإن عدد الشكاوى التي ترد حول أي خدمة مُقدمة من أي من مؤسسات العمل عامل هام في تقييم عمل والتزام مؤسسة العمل ، وتوجيهها إلى التحسين والتطوير في حالة كان هناك نسبة كبيرة من عدم رضاء العملاء عن الخدمات الخاصة بهذه المؤسسة.[1]

[1]. موقع الكتروني، مرجع سابق

خلاصة الفصل:

حاولنا خلال هذا الفصل الاعتماد على ابراز أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي داخل المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال:

– عرض الادبيات النظرية لتقييم الاداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، وذلك باعتباره احد أهم أشكال الأداء في العصر الحالي.

وكخلاصة لهذا الفصل وجدت أنه كالاتي:

يعد تقييم الأداء الاستراتيجي عملية جد مهمة التي تهدف إلى تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية وقدرتها على تنفيذ استراتيجيتها بنجاح. يهدف التقييم إلى تحديد القواعد الأساسية والتوجهات الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق التنمية والنجاح المستدام للمؤسسة.

الفصل الثاني:

استخدام لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة

تمهيد:

منذ انتشار الصناعة ذات الحجم الكبير, ظهرت الحاجة إلى استخدام ادوات رقابية تسمح بمتابعة التكاليف قصد التحكم فيها, من ابرزها المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية، غير أن التأثيرات الناجمة عن التغيير في المحيط الاقتصادي صعبت من مهمة المسيرين, في هذه الادوات الرقابية على تلبية بعض ضرورات التسيير الحديث، وهو ما دفع الباحثين إلى تطوير أدوات تكميلية أكثر شمولا، ولعل أهم هذه الأدوات والأكثر استعمالا في المؤسسات لوحه القيادة، ويعود سبب اختيار هذه الأداة من بين أدوات مراقبه التسيير لا نها تسمح بتوفير معلومات انية وملائمة ومستقبلية تساعد المسيرين على اتخاذ قرارات سريعة، وتمكنهم من المتابعة والتحكم بشكل جيد في التسيير اليومي للعمليات.

ان المهمة الاساسية لإدارة المؤسسة هي التنسيق بين مختلف الموارد من اجل تحقيق غايات محددة في ظل التغير المحيطة بالمؤسسة ،وذلك من خلال وضع مجموعة إجراءات وتنظيمات ، بإضافة إلي نظام رقابي يسمح بمتابعة سير العمليات وتسهيل عمل الافراد ، ولعل لوحة القيادة من أكتر أدوات التسيير الهامة والمستعملة لتسير اليومي والاستراتيجي لما تحتويه من مؤشرات تمكنها من المتابعة المستمرة، كما تضمن مراقبة سير الأنشطة والعمليات واتخاد القرارات المناسبة.

لوحة القيادة، المعروفة أيضًا بـ "لوحة القياس" أو "لوحة الأداء"، تلعب دورًا حاسمًا في تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية. تعد اللوحة أداة تحليلية تُستخدم لقياس ومراقبة أداء المؤسسة بشكل شامل، وتوفر رؤية استراتيجية واضحة للقيادة العليا بشأن كيفية تحقيق أهدافها ومخططاتها الاستراتيجية.

في هذا السياق نهدف ضمن هذا الفصل إلى تحليل الإطار النظري لاستخدام لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة. من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مدخل الى لوحة القيادة.

المبحث الثاني: مؤشرات لوحة القيادة ومكوناتها.

المبحث الثالث: استخدام لوحة القيادة كأسلوب لتقييم الاداء الاستراتيجي.

المبحث الاول: مدخل إلى لوحة القيادة

إن التسيير الجيد للمؤسسة يستدعي أن يكون مسيروها ملمين بجميع المعلومات والمعطيات سواء كانت من مصدر داخلي او خارجي حتى يتمكنوا من أخد نظرة شاملة عن وضعيتها ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها تبعا للنتائج المحققة، وبهذا أصبحت لوحة القيادة من أهم أدوات ووسائل اتخاذ القرار في المؤسسة الحديثة.

المطلب الأول: لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء وأهدافها

من بين الأدوات التي تستعملها مختلف مصالح المؤسسة لتقييم الأداء ما يسمى بلوحة القيادة التي تسمح بالوقوف على مختلف الأنشطة بهدف مراقبتها والتحكم فيها، ومعرفة أسباب القصور في حقيق الأهداف بسرعة، من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

1-ماهية لوحة القيادة:

سنتطرق فيما يلي إلى كل من لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء وظروف نشأتها، تعريف لوحه القيادة مع ذكر خصائصها، أهمية أهداف لوحه القيادة.

- لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء وظروف نشأتها:

جاءت لوحة القيادة في إطار الخصائص الجديدة المنتظرة من أدوات مراقبه التسيير، فهي أداة قديمة تم تجديدها سواء من ناحية مبادئها أو من ناحية تطبيقها. ويشكل لفظ لوحه القيادة بعض الغموض، فغالبا ما يشار إليه على أنه وسيلة للمتابعة المالية المطلقة والمبنية انطلاقا من المؤشرات التي يعتبرها مستعملي أداة مراقبة الموازنات أو التقارير على انها اساسية، وتتميز لوحة القيادة من الأدوات التقليدية لمتابعة الأداء بما يلي[1]:

-قدرتها على الموازنة بين تكلفه ودقه واجل المعلومة;

- الطبيعة الأصلية للمعلومة والتي تبين الاداء المتعدد الابعاد عوضا عن الاداء المالي;

وجود الطريقة للاختيار توجه المثابة نحو مؤشرات مرتبطة بالاستراتيجية وكيفية تبويبها في مخططات العمل عوضا عن توجيهها نحو كل ما يمكن قياسه اقتصاديا وهي طريقة (OVAR).

لقد ظهرت فكرة وعبارة لوحة القيادة عام 1930م على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية، التي تسمح للمسير أو القائد متابعة تسيير المؤسسة الأهداف المحددة وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية، ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الامريكية عام 1948م، وكان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري. ومع بداية الثمانينات طورت لوحه القيادة التي كانت سائدة من قبل نظرا لعدم كفايتها وتمييزها بردت الفعل المتأخرة، فتم ربطها بالاستراتيجية من خلال طريقة

[1]. بوحديد ليلى، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية لشركة الاسمنت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة – 2015/2014 ص 59-60

الباحثون الفرنسيون وهي طريقة(**OVAR**) والتي تعتبر الاسلوب المعتمد في اعداد لوحه القيادة. وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من جدول التسيير الى جدول المراقبة الى لوحه القيادة.[1]

وقد ساهمت التكنولوجيات الحديثة للمعلومة والبرمجيات المتكاملة في فتح المجال أمام أنظمة مرنة داخل نظام المعلومات من بينها: نظام(enterprise resources planning)(ERP)

الذي يسمح بفهم لوحة القيادة واعدادها، حيث تصعد فيها المعلومة بشكل سريع وبمصداقية.

أولا: تعريف لوحة القيادة:

عرفت لوحة القيادة مجموعة تحولات على مستوى منهجية التصميم والوظائف التي تقوم بها، وأصبحت من الوسائل الأكثر استعمالا في مجال قياس النتائج المحققة، ولقد وردت عدة تعاريف فيما يلي:

–تعرف لوحة القيادة على أنها: مجموعة من المؤشرات القيادية، المعدة بشكل دوري حسب احتياجات المسؤول من أجل توجيه قراراته وأنشطته لأجل تحقيق أهداف الأداء.[2]

–عرف (Dalloz) في طبعته الخامسة، لوحة القيادة بأنها "تمثيل للملومات الرئيسية والضرورية للمسؤولين قاموس التسيير (رجال الأعمال، حكومة،...الخ) من أجل مراقبة تنفيذ برنامج نشاط ما، والتوجيه في حالة الانحرافات مقارنة بالخطط الموضوعة أو بالإسقاط عليها"[3]. في هذا التعريف مفهوم مؤشرات الأداء يظهر بوضوح، وأيضا مفهوم الاتجاه والتوقع في نهاية التعريف.

–كما تم تعريف لوحة القيادة على أنها ""عرض تلخيصي ودوري لمؤشرات التسيير التي تسمح للمسؤولين بمراقبة ومتابعة تحقيق أهداف الوحدة الإدارية والإبلاغ عنها وعرفت أيضا أنها "مجموعة مؤشرات مصممة بالسماح للمسيرين بأن يكونوا على دراية بوضع معين وتطور الأنظمة التي يديرونها وتحديد الاتجاهات التي ستؤثر على وظائفهم".

بناء على ما سبق، يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول من أجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومية، ولكون وقت المدراء والمسؤولين يسمح لهم فقط بمتابعة المؤشرات الأساسية اليومية نظرا لانشغالهم الدائم بفحص الكثير من الأمور الخاصة بأنشطتهم وبالتالي، فإن المؤشرات المحتوات في لوحة القيادة يستحسن أن تكون محدودة (بين 05 إلى 10 مؤشرات).[4]

---

[1]. GUEDJ N. et autres, Le contrôle de gestion pour améliorer la performance des entreprises, Edition D'Organisation, Paris, 3éme édition, 2000, P 261.

[2].Jean- pierre jobard, pierre Grégory, Gestion, Paris, Dalloz, 1995 ،p609.

[3] .AIM R. 100 Questions pour comprendre et agir indicateurs et tableaux de bord, Afnor, France, 2011, p 3.

[4]. عائشة هميلة، دور لوحة القيادة في تحسين الاداء، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة- ،2013/2012.

خصائص لوحة القيادة

تتميز لوحة القيادة بجملة من الخصائص وهي:

1) خصائص لوحة القيادة: من بين أهم خصائص لوحة القيادة ما يلي [1]:

- لكل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه;

-يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول، والتي تعكس الاستراتيجية المتبعة;

-يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم;

تسمح بكشف الحلل والتعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين وتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

ثانيا: أهمية لوحة القيادة

إن للوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام للمعلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات في المدى القصير وكذا تسهيل ممارسة المسؤوليات ، ويمكن إيضاح أهميتها في النقاط التالي:[2]

- **عند وضع خطة للمؤسسة**

-إلزام كل مسؤول ووضع خطط تتناسب مع الأقسام الأخرى

- اشتراك جميع الإداريين في وضع الأهداف

- تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى من المسؤوليات الإدارية وكل فرد من أفرادها وكذا تحديد مراكز المسؤولية تبعا لذلك.

- **خلال سير نشاط المؤسسة**

– وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الاجراءات الصحيحة

–تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات

–تسهيل عملية الحصول على الائتمان

– السماح بتقديم سريع ودائم لنتيجة المؤسسة

– السماح بإعطاء وضعية الخزينة ، متابعة تطور الهامش الاجمالي ومراقبة مستوى عتبة المردودية.

[1]. بونقيب أحمد، لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006-2007، ص 134-135

[2]. بحيح فاطمة زهرة دواح بلقاسم، دور مراقبة التسيير في تفعيل لوحة القيادة في المؤسسة – دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري – مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم – 2016/2015، ص 21

إليك بعض الأهمية الرئيسية للوحة القيادة في تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية:[1]

- ✓ **قياس الأداء:** توفر اللوحة القيادية مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIS) التي تساعد في قياس أداء المؤسسة في مجالات مختلفة مثل المالية والعمليات والمبيعات وخدمة العملاء. يتم تتبع هذه المؤشرات بشكل منتظم وتقديمها في شكل سهل الفهم وبصورة مرئية على اللوحة.
- ✓ **رؤية استراتيجية:** تساعد اللوحة القيادية في توضيح الرؤية والاستراتيجية العامة للمؤسسة. يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية وتمثيلها بوضوح على اللوحة، مما يمكن القيادة العليا من تقييم ما إذا كانت الأهداف تحققت أم لا ومن اتخاذ الإجراءات اللازمة.
- ✓ **اتخاذ القرارات الاستراتيجية:** توفر اللوحة القيادية معلومات وبيانات حديثة وموثوقة للقيادة العليا، مما يمكنها من اتخاذ القرارات الاستراتيجية المستنيرة. يمكن استخدام اللوحة لتحليل البيانات وتحديد الاتجاهات والاتجاهات الجديدة وتحديد المجالات.

ثالثا :اهداف لوحة القيادة:

تبعا للميزات التي انفردت بها لوحة القيادة فأبعادها ووظائفها تبرز في النقاط التالية:

–أداة لتشخيص المنظمة تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص المنظمة ، الغاية منها الوصول إلى تحقيق دقيق لوضعيتان هذا التشخيص بهدف بدرجة أولى تعيين كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الاهداف المسطرة في الآجال المحددة ومحاولة التحكم فيها لأجل تحسين الوضعية المالية.

–أداة مقارنة وذلك لقيامها بمقارنة الاهداف المعيارية المسطرة مع النتائج المحصل عليها، وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة وهي بالتالي تلفت الإنتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير، إضافة إلى تشخيص نقاط القوة والضعف في المنظمة.

–أداة حوار وتشاور إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة يمكن خلق حوار عبر كافة مراكز المسؤولية وكونه هاما يبرز عند عقد الاجتماعات العامة وغيرها.[2]

–أداة للرقابة تسمح لوحة القيادة بالمراقبة المستمرة عليما تحقق ومقارنة الأهداف المحددة، تجلب الانتباه للنقاط الحساسة التي هي بمثابة مفتاح للتسيير ومدى انحرافها بالنسبة للمعيار.[3]

المطلب الثاني: تصميم لوحة القيادة

يعتبر وضع نظام لوحات القيادة بالمؤسسة استثمارا مربحا نظرا للمزايا العديدة لهذه، والتي تسمح خاصة بمتابعة النقاط الأساسية في عملية التسيير، وفي هذا الطلب سيتم التطرق الى مبادئ وخصائص لوحة القيادة والوسائل المستعملة فيها .

[1]. موقع الكتروني، الأهمية الرئيسية للوحة القيادة في تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية.
[2]. ناصر دادي عدون واخرون، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010، ص 148-149
[3]. هواري معراج واخرون، مدخل الى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 78.

أولا: مبادئ لوحة القيادة

تحتوي على مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها تتضمن :

–خط سير المؤسسة (تقديرات، أهداف);

–تقرير على الإنجازات المحققة;

–الانحرافات بين التقديرات والإنجازات المحققة.

- أن تتلاءم مع تنظيم المؤسسة وخاصة تقسيم المسؤوليات حيث يستوجب أن يكون لكل مسؤول لوحة القيادة واحدة ويمكن للمسؤول أن يتحصل على العديد من لوحات القيادة من المرؤوسين ;
- أن تكون لوحة القيادة متلائمة مع المستوى السلمي للسلطة ومع الوظيفة وأهداف المؤسسة;
- تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسة، فالمؤسسة الصغيرة يكون لها غالبا لوحة القيادة واحدة يمسكها عادة المسؤول الاول، أما المؤسسة الكبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع، وعموما يجب إعداد لوحة القيادة عامة على مستوى كافة المصالح والمديريات الفرعية;
- لا توجد لوحة قيادة نموذجية ومع ذلك على المسؤول اختيار المعلومات التي يحتاجها ثم عرضها بشكل ملائم.[1]

ثانيا: أدوات لوحة القيادة:

يمكن تحديد ومعرفة أدوات لوحة القيادة كما يلي[2]:

– **النسب**: هي العلاقة بين مجموعتين أو عنصرين وحتى تؤدي هذه النسب دورها القيادي لابد أن تعبر عن الحقيقة، وتكون بسيطة وسهلة الاستيعاب.

– **الجداول**: هذه الأداة هي الأكثر استعمالا في لوحة القيادة، حيث تعتبر مصدر كل الأدوات الأخرى ، حيث هي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل أعمدة وصفوف، تسمح بمقارنة المعلومات المختلفة سواء كانت مقارنة بين التقديرات والنتائج الفعلية ومنه استخراج الفروقات، أو مقارنة بين السلاسل الزمنية أو مقارنة بين النسب المختلفة.

– **التمثيل البياني**: تحتوي التمثيلات البيانية على بعض الامتيازات مقارنة بالجداول، من أهمها تسهيلها لفهم كذا للانحرافات والظواهر المختلفة وتوضيحها للتغيرات.

– **الرموز**: هي تمثيلات معينة أو إشارات ملونة تظهر في حالة المؤشر (إعطاء لون معين يوحي بوجود انحراف غير ملائم، ولون آخر يوحي للانحراف الملائم)، ويمكن أيضا أن تكون إشارات ضوئية على الحاسوب، حيث تسمح على الأمور المستعجلة اللازمة هذه الرموز بالتركيز.

---

[1]. مريم بالأطرش، دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010 ص52.

[2]. بن سعيد محمد، قدوري هودة سلطان، تجارب نموذجية لتطبيق أليات مراقبة التسيير في تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة لمؤسسات جزائرية -

ثالثا: مستويات وأنواع لوحات القيادة

أخذت لوحة القيادة تتطور عبر الزمن وانتقلت بعدما كانت وسيلة قياس إلى وسيلة إدارة أساسية، تسمح باتخاذ القرارات لمختلف الأطراف داخل المؤسسة.

1_لوحة القيادة الاستراتيجية: لوحة القيادة الاستراتيجية تقوم بتجميع المعطيات الضرورية للسيطرة على تنفيذ الاستراتيجية، على المدى الطويل نسبيا، و تستعمل من قبل الإدارة العليا مثلا(الحصة السوقية، تكاليف والأسعار، فائض الإنتاج، الاستثمارات.....).[1]

تعبر لوحة القيادة الاستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر من المعلومات" فهي نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبينة ومؤسسة لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة".

تقوم لوحة القيادة الاستراتيجية على ثلاث أسس أساسية تتمثل في :

– دمج أهداف ذات بعد استراتيجي بداخل لوحة القيادة: تمكن الرئيس من قيادة وحدته التنظيمية (مصلحة، دائرة أو قسم) نحو الأهداف المسطرة، من خلال التحليل المستمر لطريقة عمل مجال مسؤولياته واتخاذا القرارات الضرورية.

– عملية تمفصل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية والنتائج المستقبلية: حيث أن النتائج الآنية تتشكل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة والإيرادات التي تحققها، بينما النتائج المستقبلية (المنتظرة) لا تظهر إلا في نشاطات لاحقة للمؤسسة. كما تسمح أيضا المؤشرات المرتبطة بالمستقبل بإعطاء تفسير للنتائج الآنية في نفس الفترة والتنبؤ بالفترة لاحقة.

–العمل على دمج و اختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي.

2– لوحة القيادة التسييرية: لوحة القيادة التسييرية تقوم بنقل المعطيات الأساسية للسيطرة على سير المؤسسة في المدى القصير، يتم إنشائها في فترات قصيرة ما يسمح للمسيرين بالممارسة السريعة للإجراءات التصحيحية و أيضا توقع الأحداث. فيوجد العديد من لوحات قيادة تسييرية ترتبط بكل مركز مسؤولية و نذكر منها:[2]

أ: لوحة القيادة المالية: تشير لوحة القيادة المالية إلى أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة. فهي سلاح في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها، واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالاستثمار، والسياسة التجارية والمالية.

وتكمن أهمية لوحة القيادة المالية في تطوير و إحياء لوحات قيادة مالية موثوقة وذات صلة وبالتالي تكون واحدة من الإجابات الضرورية في المجتمع و تقدم كل من:

–الفهم الجيد للبيئة الاقتصادية و المالية;

[1] . G .Langlois, et autres K , Contrôle de gestion, épreuve n 7 decf, éditions Foucher. Vanves 2005.P348.349

[2]. مرجع سابق، G.Langlois, et autres ص350

– أداة توجيه لتنفيذ الميزانية;

–تعتبر وسيلة حوار و اتصال ضمن المجتمع الداخلي و نحو الخارج أيضا:[1]

و يتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة وتهدف إلى:

– قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة والتوقع، واستخراج الانحرافات وإبراز التطور بالنسبة لفترات سابقة;

– تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتعلقة بمستقبل المؤسسة كالاستثمارات، أساليب التمويل متابعة الخزينة، تحتوي لوحة القيادة المالية على مجموعة مؤشرات تتعلق بالخزينة والهيكل المالي والمردودية المالية لرؤوس الأموال، والتي من خلالها يمكن مراقبة: التوازن المالي الشامل، المردودية الكلية وشروط الاستغلال.[2]

ب: لوحة القيادة الاجتماعية هي وسيلة تسيير تسمح بقياس التوقعات و التحقق منها سواء كانت قصيرة الأجل أم متوسطة، و تؤمن الوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا ، فهي تجمع دوريا مجموعة من المؤشرات تختارها كأسس و مبادئ قوية للعمل بها.

"هي وسيلة تسييرية تساعد على اختيار و عرض المعلومات التي تعد بمثابة مفاتيح لاتخاذ القرار هذه اللوائح يجب أن تكون سهلة القراءة و ملائمة لكل مستعمل كما ستحتوي على جزء من المعطيات في شكل أهداف مسطرة و أيضا قياس الانحرافات و ترك تعليق عنها".[3]

لوحة القيادة للموارد البشرية تم تصميمها لتوجيه إدارة وظيفة الموارد البشرية ، لكن عناصر لوحة القيادة هاته هي مؤشرات أساسية مقدمة لنجاح الموظفين، تبرز العديد من المقاييس الموجزة للوحة القيادة لوظيفة الموارد البشرية أكثر في لوحة القيادة الاجتماعية الشاملة.[4]

أهدافها:

–تقوم بمتابعة التوقعات من خلال عدد الغيابات، التقاعد، حوادث العمل

– متابعة الأهداف: من اجل القيام بعملية تقييم تسيير الموارد البشرية يتم تحديد الهدف بوضوح معبر عنه كميا وبعدها الرقابة على مدى انجاز هذه الأهداف

---

[1] . Bruno Carlier, Christophe rupiah-robert, construire ses tableaux de bord financiers, territorial éditions, imprimé par les deux ponts, 2013. P 06.

[2] . سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، مذكرة دكتوراه، غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003 ص 187-188.

[3] .سمية مصباح، دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2010،ص 41

[4] . Dave Ulrich, tableaux de bord sociaux, mesure la contribution des salariés à l'exécution de la stratégie, Harvard business school presse, 2005 p 165

– العمليات التصحيحية بعد مشاهدة الانحرافات عبر المؤشرات المعروضة و اكتشاف الأسباب يتم التدخل بإجراء التصحيحات اللازمة.

3– لوحة القيادة المستقبلية(المتوازنة): ظهر مصطلح لوحة القيادة المستقبلية سنة 1992 على يد الكاتبان (Norton and Kaplan) بحيث اقترحا قائمة نوعية من المؤشرات وقد تجاوزت استعمال المؤشرات المالية فقط، حيث تم إدراج محاور استراتيجية تركز على مؤشرات أكثر دقة ترتبط بالنوعية والآجال والقيمة مقدرة من قبل الزبون وتحسين العمليات الداخلية أي الجانب التنظيمي. هذا النوع يعتمد على مجموعة من المؤشرات تبرز للمسؤولين محددات الأداء الحاضر والمستقبلي.

*الأربع مجالات المحتملة للوحة القيادة (المتوازنة): مالية، الزبائن، العمليات، التعلم و النمو.[1]

وقد كانت أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه الأداة هي:

– الهاجس الكبير الذي واجهه المدراء، و المتمثل في وجود هوة كبيرة بين استراتيجية المؤسسة وبين النشاطات اليومية التنفيذية

– المؤشرات المالية وحدها لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة، وما النتائج المالية المحققة إلا ثمرة لسلسلة من العمليات الأساسية في المؤسسة كالبحث و التطوير والاهتمام بالعنصر البشري، لذا أصبح من الواجب الاهتمام بها ووضع مؤشرات لمتابعتها و تحسينها

– وجود المؤسسة في محيط تنافسي يتطلب القدرة على رؤية الأداء في مجالات متعددة وبشكل متزامن وتسمح لوحة القيادة المتوازنة باتخاذ القرارات المستقبلية وضمت مؤشرات غير مالية مثل: الابتكار والتدريب.

والمحاور الأساسية الأربعة التي ترتكز عليها عملية تقييم الأداء حسب الباحثين هي:

– المحور المالي L’axe Financier

– محور الزبائن L’axe clients

– محور العمليات الداخلية "L’axe" processus internes

–محور التعلم و النمو او التدريب التنظيمي "L’axe" apprentissage organizational

- **المحور المالي**: يركز هذا المحور على تقييم نتائج الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة. لذا يتم الاعتماد على مؤشرات مالية ، ويتم تحديد ما مدى مساهمة الاستراتيجية المطبقة في تحسين النتائج المالية.
- **محور الزبائن**: يمكن هذا المحور المدراء من التعرف بدقة على القطاعات السوقية المستهدفة، كما يسمح لهم بقياس مدى نجاح المؤسسة في هذه القطاعات وذلك بالاعتماد على مؤشرات أساسية مثل: رضى الزبائن، المردودية حسب أنواع الزبائن، حصة السوق حسب القطاعات المستهدفة....، .

[1]. بوشو جميلة، مداخلة لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة بوفال – وحدة المضخات بالبرواقية ، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات و تفعيل الابداع، يوم 25أفريل 2017، جامعة البليدة 2

- **محور العمليات الداخلية**: يركز مسيرو المؤسسة على محور العمليات الداخلية بغرض تحديد العمليات الأساسية في المؤسسة وتلك التي يجب التركيز عليها و تطويرها و الإبداع فيها من أجل جذب الزبائن.
- **محور التعلم والنمو**: يتمثل المحور الأخير للوحة القيادة المتوازنة في التدريب التنظيمي. فمن خلال الأهداف المحددة في المحاور الثلاثة السابقة تتحدد المجالات التي يجب على المؤسسة الاهتمام بها كي تتمكن من تحسين أدائها، ومن ثم تحقيق أهداف المحاور الأخرى. ويضم محور التدريب التنظيمي المجالات التالية:

–تكوين العمال وتنمية مهاراتهم، وتوفير الأنظمة المعلوماتية اللازمة للعاملين.

المطلب الثالث: كيفية تصميم لوحة القيادة

تخضع عملية لوحة القيادة لمنهجية القيادة صارمة وذلك لمدى أهمية هذه الأداة في مراقبة التسيير، فقبل كل شيء يجب التحضير الجيد للمشروع وذلك بدراسة التنظيم الداخلي للمؤسسة وتقييم مدى المنفعة أو الجدوى المتأتية من وراء تبني هذه الأداة، و في هذا المطلب سيتم التطرق الي تصميم لوحة القيادة ومراحلها.

أولا: تصميم لوحة القيادة

يتم تصميم لوحة القيادة بالشكل الذي يجعلها سهلة ومساعدة للمسيرين في اتخاذ القرارات ومعرفة مناطق الخلل فيها، لهذا ينبغي عند تصميمها أن:[1]

- تحافظ على عدد قليل من المؤشرات التي تكون مهمة للمسيرين ;
- تخصيص وثيقة لمستعمليها وتحديد الأهداف الموكلة إليه ;
- جمع المعلومات للانتقال من مستوى إلى أخر وبالتالي تسهيل الحوار بين مختلف المسؤولين.

ويظهر التصميم العام للوحة القيادة من خلال الأربع مناطق التالية:

- **منطقة المؤشرات الاقتصادية**: تمثل نختلف المؤشرات التي يتم اختيارها كعناصر أساسية في عملية التسيير في المراحل السابقة.

[1]. رقاد سليمة، بوغازي زينب، واقع لوحات القيادة في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة BCR، الملتقى الوطني الأول حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية: تحليل الموجود من أجل استشراف الإبداعات المستقبلية ، جامعة المسيلة، يومي 13، 14 ماي ، 2013، ص 11.

- **منطقة النتائج:** وهي نتائج متعلقة بالنشاط قد تكون دورية أو تراكمية ،كما تكون كمية او ذات شكل كيفي ،والى جانب ذلك تظهر عناصر أخرى خاصة بالأداء المالي لمراكز المسؤولية مثل:
  - هامش المساهمة في رقن الأعمال بالنسبة لمراكز الإيرادات ;
  - النواتج أو الأعباء بالنسبة لمراكز الأعباء ;
  - نتائج وسيطة كالقيمة المضافة أو القدرة على التمويل الذاتي بالنسبة لمراكز الربح.
- **منطقة الأهداف:** تظهر في المنطقة الأهداف التي يتم اعتمادها للفترة المعنية.
- **منطقة الانحرافات:** تظهر في هذه المنطقة الانحرافات سواء بالقيم المنطلقة أو القيم النسبية.

وهناك تصميمات أكثر تفصيلا سنعرض منها ما :

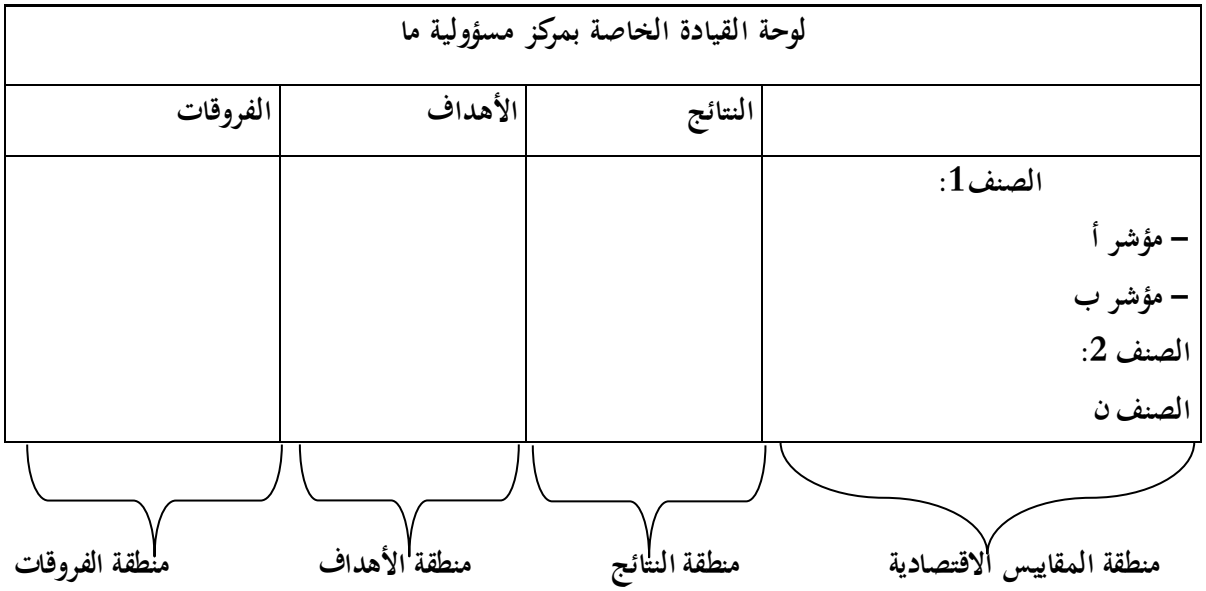
الشكل رقم(01) تصميم لوحة القيادة

	تصميم الأساسي			نتائج السنة المالية	النتيجة المحتمل تحقيقها في نهاية السنة	أهداف نهاية السنة	البرنامج قيد التنفيذ
المؤشر	التحقيقات	الانحرافات	الأهداف				

المصدر: بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مرجع سابق، ص 55.

ويمكن إظهار الشكل العام للوحة القيادة والمؤشرات المستخدمة فيما يلي :

الشكل رقم(02) الشكل العام للوحة القيادة



Source : C.Alazard et S.Sépari. contrôle de gestion.5éme édition , dunod,2001,P595

ثانيا: مراحل تصميم لوحة القيادة:

عند القيام بعملية تصميم نظام لوحات القيادة فانه يجب التطرق إلى كل ما من شانه التأثير على المؤسسة، فحصر عملية تصمين نظام لوحات القيادة في إعداد المؤشرات فقط يعتبر خطا كبيرا، فصحيح أن المؤشرات هي أهم مكونات لوحة القيادة غيران هذه المؤشرات تبقى مجرد أدوات تم وضعها لتلبية حاجيات المسؤولين في ظل ظروف المحيطة بالمؤسسة ،لذا يجب التطرق إلى المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة وتحليله وتحديد الاستراتيجيات والمسؤوليات من اجل ضمان التناسق بين لوحات القيادة المعدة والاستراتيجية المتبعة.[1] واهم المراحل الأساسية المتبعة لتصميم نظام لوحات القيادة هي:[2]

[1]. أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مرجع سابق، ص 138

[2]. رحيم حسين، أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة الأبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 4، 2008، ص 7-9.

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.
2. **تحديد الأهداف** :بعد تحديد مسؤولي القطاعات المعنية بوضع لوحة القيادة يتعين تحديد الأهداف والتي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحة القيادة .
3. **إعداد المؤشرات:** المؤشر عبارة عن أداة لتقويم وضعية، وهو عبارة عن تجميع لمجموعة من المعلومات. ويمكن التمييز ما بين ثلاثة مجموعات من المؤشرات:

- **مؤشرات نتائج ومؤشرات متابعة:** يمكن للمؤشر أن يهتم بمتابعة سير العمليات أو الأحداث التي هي في طور الانجاز(مؤشر متابعة)،كما يمكن للمؤشر أن يشير إلى النتيجة النهائية لعملية أو لحدث قد تم فعلا (مؤشر نتائج).
- **مؤشرات قيادية ومؤشرات رقابية:** يمكن للمؤشر أن يزود المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج الحقيقية للمركز المكلف بتنفيذ بعض الخطط وبرامج العمل.
- **مؤشرات مالية ومؤشرات تشغيلية:** يمكن لمؤشر ما أن يتم تحضيره إما انطلاقا من معطيات المحاسبية المالية وإما من معطيات تشغيلية، والمعطيات التشغيلية تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية بصورة أسرع من المعطيات المالية، لان هذه الأخيرة تتطلب مدة زمنية أطول لتحضيرها، عكس المعطيات التشغيلية.

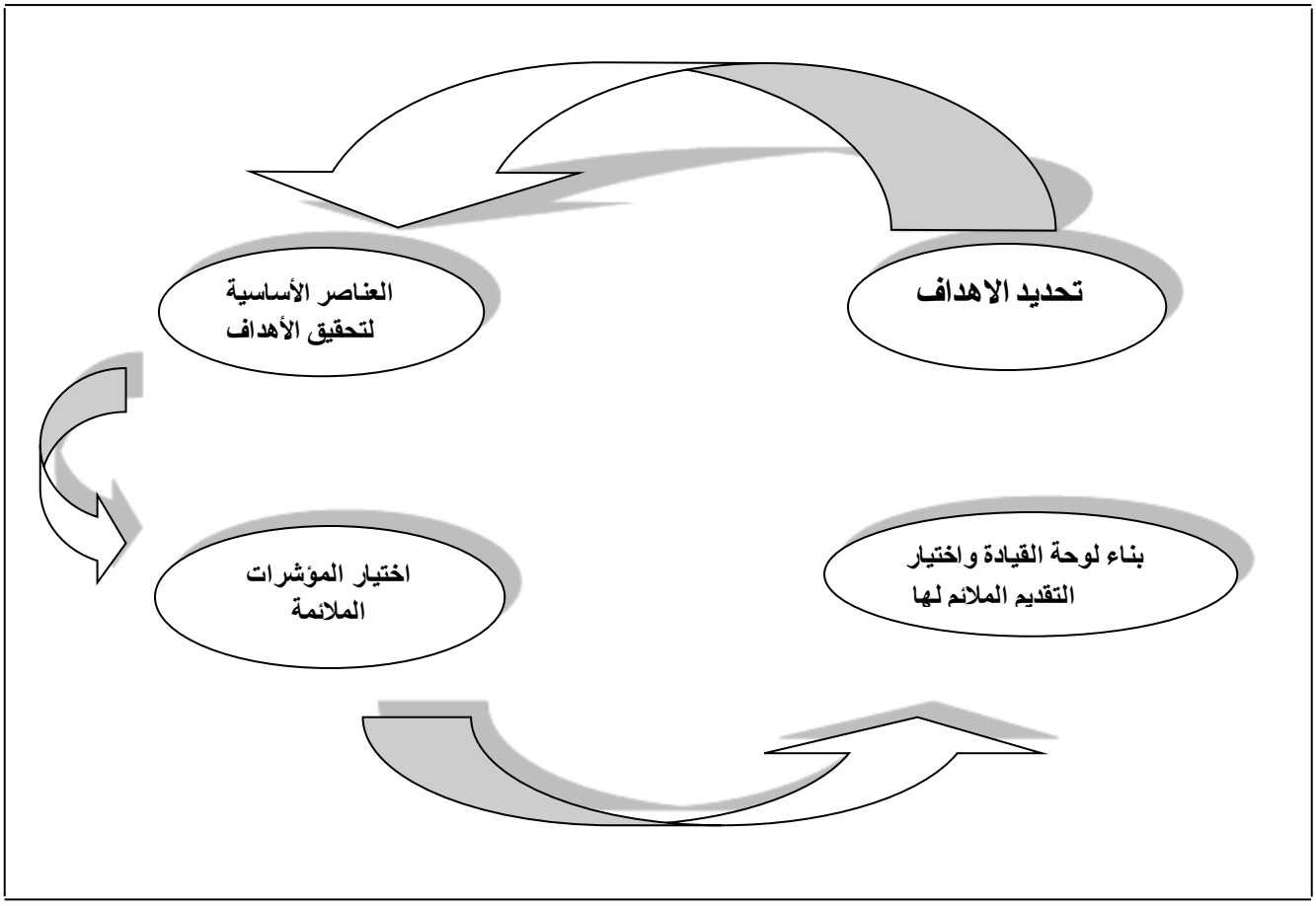
ونظرا لكون المؤشرات تمثل جوهر أية لوحة قيادة، فان سلامة هذه الأخيرة مرتبطة بشكل كبير بمدى سلامة المؤشرات الموضوعة، مع الحرص على تحقيق البساطة والوضوح والملائمة عند وضعها.

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

5.**اختيار نظم المعلوماتية المناسبة:** تعتبر المعلوماتية أو (الإعلام الآلي) أداة ضرورية في عملية تصميم نظام لوحات القيادة في المؤسسة، حيث أن عملية حجز واستخراج المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل ،ويبقى على المؤسسات ان تختار منها ما يناسبها (حجم المؤسسة، تكلفة النظام...).فالمراحل الخمس المذكورة تنقسم إلى قسمين :قسم يضم المرحلة (1+2) ،والمتعلقة بدراسة محيط المؤسسة وتحديد الاستراتيجيات والمسؤوليات المتوافقة مع الهيكل التنظيمي وهو يطابق المرحلة 1و2 من تصميم نظام مراقبة التسيير، والقسم الأخر يضم المراحل (3+4+5)،ويمثل تصميم لوحات القيادة بالمعنى الضيق والذي يتعلق بتحديد خطط العمل الواجبة التنفيذ من طرف المسؤولين واختيار المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذه الخطط.

وبمكن تلخيص المراحل السابقة لإعداد لوحة القيادة في المخطط الموالي:

الشكل رقم(03)مراحل إعداد لوحة القيادة



المبحث الثاني: مؤشرات لوحة القيادة ومكوناتها

تعتمد لوحة القيادة على مجموعة محددة من المؤشرات الأساسية والمعايير الأدائية التي تتعلق بمختلف جوانب العمل الاستراتيجي للمؤسسة. يتم تتبع وقياس هذه المؤشرات بانتظام وتمثيلها بشكل مرئي على اللوحة، مما يتيح للقادة فهم أداء المؤسسة واتخاذ القرارات المستنيرة.

المطلب الاول: مؤشرات لوحة القيادة

تعتمد لوحة القيادة على مجموعة متنوعة من المؤشرات لتوفير رؤية شاملة للأداء العام للمؤسسة. كما يوجد هنالك بعض المؤشرات الشائعة التي يمكن استخدامها في لوحة القيادة داخل المؤسسات الاقتصادية.

أولا: تعريف مؤشرات لوحة القيادة

يمكن تعريف مؤشرة لوحة القيادة على أنه: وسيلة قياس ترتبط بأكبر المميزات لضبط وإدراك المستحيل وتحيط بجميع المظاهر، ومؤشر لوحة القيادة أيضا يفر بنتائج تقديرية وبحدود كمية التكاليف والسلوكيات والمواقف والآراء، وهذا على شكل نسب، إشارات...إلخ.[1]

ويعرف أيضا على أنه: تجسيد الحوادث الملاحظة المأخوذة المناسبة المنتهية بالحسابات ويسمح بمطابقتها كميا وكيفيا بتطورات السلوك ومواقف جميع الإجراءات.[2]

من خلال ما سبق، يمكن القول أن مؤشر لوحة القيادة عبارة عن معلومة أو كمية أو كيفية تساهم في تقدير وضعية معينة من قبل صاحب القرار، فهي عنصر قابل للملاحظة.

يشمل مؤشر لوحة القيادة المقاومة التالية:[3]

- وضع الأهداف
- قياس أثر الأنشطة التي تم القيام بيها
- الملاحظة اتجاه النتائج وتقديم رؤية مستقبلية، ومقارنة النتائج مع المعطيات الخارجية
- إعداد العلاقات القائمة على أساس "سبب/أثر" بين مخططات الأعمال والنتائج المحققة.

ثانيا: مؤشرات لوحة القيادة الخاصة بالأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيني:

اقترحت المبادرة العالمية للإبلاغ(GRI) باقتراح مؤشرات خاصة بأبعاد الأداء الشامل الثلاثة مجتمعة، موضحة في الجداول المالية:

[1] . FERNANDEZ A, Les nouveaux tableaux de bord des managers, Edition D'Organisation, Paris, 2003, P232.
[2] . AIM R, Indicateurs et tableaux de bord, Afnor, France, 2006. P 34
[3]. SUPIZET J, Le management de la performance durable, Edition D'Organisation, Paris, 2002, P 85

الجدول رقم(01): المؤشرات القاعدية الخاصة بالأداء الاقتصادي

الأداء الاقتصادي	
تقييم الأداء الاقتصادي (المالي): قياس عوامل المردودية، الإنتاجية، والفعالية،... الخ، والتي تعكس الوضعية الاقتصادية للمؤسسة وتبين قدرتها على الإجابة على انشغالات حاجات مالكيها والاطراف المالية.[1]	
أهم المؤشرات	
الزبائن	• رقم الأعمال الصافي. • التقسيم الجغرافي للأسواق.
الموردين	• تكلفة السلع، المواد الأولية والخدمات المشترات. • نسبة الصفقات الموافقة للشروط المتفق عليها/ عدد الصفقات
العمال	• الأجور المدفوعة، المنح.
المستثمرون	• الأرباح المتأتية من الاستثمار في مختلف الأدوات المالية. • رفع/تخفيض العوائد غير موزعة في نهاية الدورة.
القطاع العمومي	• مجموع الضرائب المدفوعة. • الإعانات المتحصل عليها.

Source:JOUGLEUX M. et LIVIAN Y-F, **Management et contrôle de gestion**, Editions Foucher, Paris, 2007, P 143.

[1] . AFNOR, Développement durable:De la stratégie à l'opérationnel, Afnor, France, 2007 P54

الجدول رقم (02): المؤشرات القاعدية الخاصة بالأداء البيئي

الأداء البيئي	
الأداء البيئي تفاعل المؤسسات مع البيئة المحيطة من خلال كيفية استغلال وإدارة الموارد الطبيعية والتحكم في التلوث ويتم التقيم من خلال قياس تأثيرات أنشطة المؤسسة على البيئة.	
أهم المؤشرات	
المواد الأولية	• الاستهلاك الإجمالي للمواد الأولية حسب النوع (دون المياه). • نسبة المواد المستهلكة(في شكل نفايات مسترجعة).
الطاقة	• الاستهلاك المباشر للطاقة. • الاستهلاك غير المباشر للطاقة.
المياه	• الاستهلاك الاجمالي للمياه.
التنوع الإحيائي	• موقع ومساحة الأرض التي يمارس فيها النشاط (مملوكة/مؤجرة) المتواجدة في مناطق تمتاز بتنوع حيوي غني. • تحديد أهم تأثيرات الأنشطة الممارسة على التنوع الحيوي.
الانبعاثات الغازية، صرف المياه، النفايات	• انبعاث غازات الدفيئة. • كمية النفايات حسب النوع وحسب الاتجاه الذي ستستعمل فيه.
المنتجات والخدمات	• التأثيرات البيئية لأهم المنتجات والخدمات. • نسبة المنتجات المباعة والقابلة للاسترجاع، ونسبة ما استرجع منها فعلا. • الالتزام بالنظم والقوانين البيئية، المحلية والوطنية والعالمية.

Source: JOUGLEUX M.et LIVIAN **Y-F**, **Management et contrôle de gestion**, **Editions** Foucher, Paris, 2007,P143.

الجدول رقم (03): المؤشرات القاعدية الخاصة بالأداء الاجتماعي

الأداء الاجتماعي	
تقييم الاداء الاجتماعي هو عملية التي تقيس عبرها المؤسسة أدائها الاجتماعي المتعلق بمهمتها وأهدافها الاجتماعية، إضافة إلى أهداف المساهمين الأساسيين. يمكن أن يكون تقييم الأداء الاجتماعي عملية داخلية أو خارجية. فعندما تكون داخلية تعتبر" تقييما ذاتيا"، وعندما تكون خارجية تعتبر" تدقيقا اجتماعيا"، أو "تصنيفا اجتماعيا".[1]	
المؤشرات القاعدية	
التشغيل	• نوع التوظيف ونوع العقد. • خلق مناصب عمل ورقم الأعمال المتوسط.
العلاقات بين العمال والإدارة	• نسبة العمال الذين تمثيلهم المنظمات النقابية المستقلة أو جهات أخرى. • القواعد والإجراءات المعلوماتية الخاصة بالتفاوض مع العمال حول تعديلات أنشطة المؤسسة، مثل إعادة البناء الهيكلي.
الصحة والأمن	• أساليب تسجيل والتصريح بحوادث العمل والأمراض المهنية. • التعريف باللجان الرسمية الممثلة للعمال. • حوادث العمل العادية، حوادث العمل المميتة، أيام العمل الضائعة، معدل الغيابات. • التعريف ببرامج الوقاية من فيروسي(HIV/SIDA)
التدريب والتعليم	• متوسط عدد ساعات التدريب لكل عامل حسب السنة أو حسب الفئة التي ينتمي إليها العامل.
تنويع وتكافؤ الفرص	• التعريف بسياسات أو برامج تكافؤ الفرص. • البنية التنظيمية للإدارة العامة مع توضيح عدد النساء والرجال، مع مؤشرات التنوع الثقافي.
مؤشرات خاصة: حقوق الإنسان	
الاستراتيجية والتسيير	• التعريف بالاستراتيجيات، الخطوط التوجيهية والإجراءات الموجهة لتسيير أنشطة المؤسسة في إطار احترام حقوق الإنسان، مع تباين ميكانيزمات متابعة النتائج. • إثبات تأثير استراتيجيات احترام حقوق الإنسان على قرارات الاستثمار والشراء وكذا اختيار الموردين والمناولين من الباطن.

[1]. شبكة تعليم وتشجيع المؤسسات الصغيرة، تقييم الأداء الاجتماعي، متوفر على الموقع الالكتروني: 2014:
http//www.arabic.microfinancegateway.org/content/article/detail/24624

	• قواعد وإجراءات التقييم ومتابعة الأداء (في إطار حقوق الإنسان) فيما يتعلق بسلاسل التموين وعند المناولين من الباطن، مع توضيح أنظمة المتابعة وكذا مختلف النتائج.
عدم التمييز	• التعريف بالسياسة العامة ومختلف الإجراءات.
حق التفاوض وتنظيم الجمعيات	• التعريف بالسياسة العامة ومختلف الإجراءات
عمالة الأطفال	• التعريف بالسياسة العامة ومختلف الإجراءات
العمل الشاق	• التعريف بالسياسة العامة ومختلف الإجراءات
مؤشرات خاصة: مسؤولية المنتجات	
صحة وسلامة المستهلكين	• التعريف بسياسة حماية صحة المستهلكين.
المنتجات والخدمات	• التعريف بالسياسة، إجراءات/أنظمة التسيير وميكانيزمات الرقابة في شكل معلومات خاصة بالمستهلك وكذا بطاقات التعريف بالمنتجات.
احترام الحياة الخاصة	• التعريف بالسياسة، إجراءات/أنظمة التسيير وميكانيزمات الرقابة التي تهدف إلى احترام الحياة الخاصة للمستهلك

Source: JOUGLEUX M.et LIVIAN **Y-F**, **Management et contrôle de gestion**, **Editions** Foucher, Paris, 2007, P144.

من خلال الجداول السابقة، نلاحظ أن تقرير (GRI) اقترح مؤشرات قاعدية لقيادة سياسة التنمية المستدامة للمؤسسة تمثل محاور الأداء الثلاثة: الأداءء الاقتصادي، الاداء البيئي والاداء الاجتماعي مجتمعة.

المطلب الثاني: مكونات لوحة القيادة، انتقاء المعلومات و اختيار المؤشرات:

إن تصميم لوحة قيادة فعالة تفي بدورها كواحدة من أهم الأدوات المساعدة على قيادة المنظمة، يستوجب وتوفرها على مؤشرات تم اختيارها طبقا لمعايير عقلانية مراعين في ذلك عدد من العوامل الأساسية التي تكون سببا في تحقيق تلك الأهداف و التي تعرف بالعوامل الأساسية للنجاح.

يعرف (Henri Bouqin) العوامل الأساسية للنجاح على أنها مجموعة من الإمكانيات التي ترى الأطراف المعنية أنها تمنح المنظمة ميزة في الأداء تعطيها الأفضلية على المؤسسات أو المنظمات الأخرى أو تعطيها مستوى أداء مقبول.[1]

[1] .Henri Bouquin. Le Contrôle de Gestion 9éme Edition. Paris Presses Universitaires De France. 2010 P 51.

بعد تحديد أهداف المنظمة من ثم تحديد العوامل الأساسية للنجاح، يتم تحديد المؤشرات التي يمكن تعريفها على أنها ملومات، رقمية في غالب الأحيان، تقيس وتعبر على تطورات العوامل الأساسية للنجاح، كما أنه قد يكون لعامل أ ساسي للنجاح عدة مؤشرات. أنظر الشكل التمثيلي أدناه.

الشكل رقم (04): شكل تمثيلي لعوامل أساسية للنجاح و المؤشرات التي تقيسها

العوامل الأساسية للنجاح	المؤشرات
إنتاج النوعية المطلوبة في الآجال المحددة	عدد التأخيرات عدد الطلبيات متوسط أجال التويع (دورة ن) متوسط أجال التوزيع (دورة ن– ن)
الإنتاج بأقل التكاليف	التكلفة الحقيقية – التكلفة المعيارية التكلفة المعيارية
الحصول على مردود معين من العمال	الكميات المنتجة ساعات العمل الساعات الإضافية الأسبوعية عدد العمال الحاضرون خلال الأسبوع

Source : G. Langlois, C. Bonnier et M. Bringer. Control de gestion, Edition BERTI. Alger 2008, p 353

يمكن تصنيف المؤشرات حسب طبيعتها إلى مؤشرات اقتصادية، مؤشرات تشغيلية ومؤشرات تجارية وفق الآتي:

1– مؤشرات اقتصادية: ونجد ضمن هذا الصنف عدد من المؤشرات نذكر منها:

أ. مؤشرات النشاط: كرقم الأعمال، المبيعات، التكاليف، مستوى الإنتاج...،

ب. مؤشرات تخص تسيير دورة الاستغلال: مستوى المخزون والسرعة دورانه، مستوى الحقوق وسرعة دورانها، تغيرات رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل و الخزينة...،

ج. مؤشرات الأداء المالي: الهوامش المحققة معدلاتها، المردودية الاقتصادية والمالية...،

2– مؤشرات تشغيلية: من بين هذه المؤشرات يذكر:

أ. مؤشرات الجودة : نسبة التنميق (**retouches**)، العيوب في المنتجات، نسبة شكاوي الزبائن ....،

ب. مؤشرات تخص الزبائن: عدد الزبائن، أهم الزبائن وفاء الزبائن، أصناف الزبائن...،

ج. مؤشرات السوق: حصة السوق، مستويات الطلب، حجم المنافسة...،

إن مصداقية لوحة القيادة تابعة لجودة المؤشرات التي تكونها، و بالتالي لا بد أن تتوفر فيها بعض الشروط والخصوصيات التي تضمن صحتها وملائمتها و من بين هذه الشروط يذكر[1]:

1- الملائمة: بحيث يمثل المؤشر أداة القياس المناسبة للمتغير المستهدف

2- الدقة الزمنية: يجب أن يكون متوفرا في الوقت المطلوب

3- الثقة: يكون خال من الأخطاء وقابل للتأكيد بحيث يتسنى للمستخدم التأكد من صحته في أي وقت

4- الوضوح: سهل الفهم والتفسير بحيث يضع المستخدم في الصورة بمجرد الاطلاع عليه

5- وحدة الطبع: بحيث يسمح بالقيام بعملية المراقبة في الزمن، المقارنة الأفقية بين حدات متشابهة.

[1] . Renée Demeestére, Philippe Lorino, Nicolas Mottis. Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise. 4éme édition, Paris M Dunod, 2009, P 85

المبحث الثالث: استخدام لوحة القيادة كأسلوب لتقييم الأداء الاستراتيجي

تلعب لوحة القيادة دورًا حيويًا في تحفيز التفاعل وتحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية. من خلال توفير رؤية شاملة للأداء .

المطلب الأول: دور لوحة القيادة في تقييم الأداء ومكانتها في المؤسسة

سيتم التطرق في هذا الطلب إلى إظهار دور لوحة القيادة في المؤسسة والمكانة التي تحظى بها.

أولا: دور لوحة القيادة في تقييم أداء المؤسسة

لقيادة المؤسسة في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد والحركية، يظهر دور ومكانة لوحة القيادة كوسيلة على مستوى المؤسسة بمختلف وظائفها ومستوياتها التنظيمية تسمح بالوقوف على مدى تحقيق الأهداف وطبيعة الإجراءات التصحيحية التي يتخذها المسير من خلال تحليله الانحرافات وترجمة مسبباتها. وتظهر الأدوات التي تلعبها والمكانة التي تحظى بها في النشاط من خلال ما يلي:[1]

1- لوحة القيادة كوسيلة تجميع: تعبر لوحة القيادة عن بناء نظام معلوماتي متكامل عن المؤسسة في صورة معلومات كمية واضحة وسهلة الفهم. تمكن متخذ القرار من استغلالها بيسر و فعالية.

2- **لوحة القيادة وسيلة مراقبة ومقارنة:** لوحة القيادة تساعد المدير في مراقبة التسيير ومراقبة كل الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، حيث تسمح بمراقبة دائمة للنتائج بالنسبة للأهداف في إطار خطوات الميزانية، وتثير الانتباه إلى النقاط التي تهم التسيير وانحرافاته المحتملة بالنسبة للنتائج المتوقعة كما أنها تسمح بتقدير نقاط الضعف. كل ماله انعكاس على المؤسسة، إن نوعية وظيفة المقارنة والتقدير تكون حسب ملائمة المؤشرات المأخوذة، كما تجدر الإشارة إلى أن لوحة القيادة تسمح بمتابعة وضعية السوق وإعطاء معلومات حول المنافسين وتقييم أدائه.

3-لوحة القيادة كأداة للحوار والاتصال: عند مقارنة ومعاينة النتائج فإن لوحة القيادة تسمح بالاتصال وذلك بتسهيل تبادل المعلومات بين رؤساء الأقسام، أي تسمح بالحوار بين مختلف المستويات الهرمية عن طريق إصدار تعليمات، تقديم قرارات، تبادل معلومات...، كما تسمح للمسؤول أن يفسر نتائج عمله، ويحدد نقاط القوة والضعف.

[1]. رحيمة حاجي، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة نفطال رقم704، مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي- 2017/2016 ، ص 60-61-62

4_ لوحة القيادة كوسيلة إعلام: تساهم لوحة القيادة في بعض الحالات في إعلام المشرفين على المؤسسة (مساهمين، أعضاء مجلس الإدارة، المدراء الرئيسيين...الخ)، بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة وعلى مستوى المؤسسة ككل.

5_لوحة القيادة كوسيلة لتحسين كفاءات الإطارات: تمكن لوحة القيادة من التحسين والتعبئة المستمرة للمسيرين نحو الأهداف المسطرة، لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة، وإثراء معارف الإطارات المسيرة من حيث القدرة على اتخاذ القرار والقدرة على الاتصال مع المسؤولين والقدرة على تحفيزهم.

6_لوحة القيادة كوسيلة قياس: تقدم لوحة القيادة النتائج في شكل مادي (كميات) أو ماي (رقم أعمال) بالنسبة للأهداف المسطرة والتي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة واستخراج لانحراف وتصحيحها.

7_لوحة القيادة مساعد في اتخاذ القرار: إن لوحة القيادة تعطي معلومات حول النقاط المهمة للتسيير على أن تكون إجبارية وممكنة بواسطة تحليل أسباب هذه الظواهر، وبوضع أعمال تصحيحية ومتابعتها للحد منها، من خلال هذه الشروط تعتبر لوحة القيادة كمساعد لا تخاذ القرار، وتأخذ مكانها الحقيقي فيم مجموع وسائل مراقبة التسيير .

8_لوحة القيادة كجهاز: إنذار تلعب لوحة القيادة دور احصائيا، وذلك بكشف الانحرافات والتجاوزات في الأداء، وتسمح للمدير بفحص الأنشطة المتغيرة والتركيز على الحالات غير العادية، وكشف تجاوزات العمال.

9_القيادة وسيلة لتقييم الأداء: تؤكد لوحة القيادة على أهمية القيام بتحليلات معمقة، والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة إزاء الانحرافات التي تعاني منها المؤسسة، أي توضيح أهمية قيام المسير بعمل ما أو تحليل معمق تجاه القطاع الذي يوجد به مشاكل، وتوجه المسير للقيام بالإصلاحات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين.

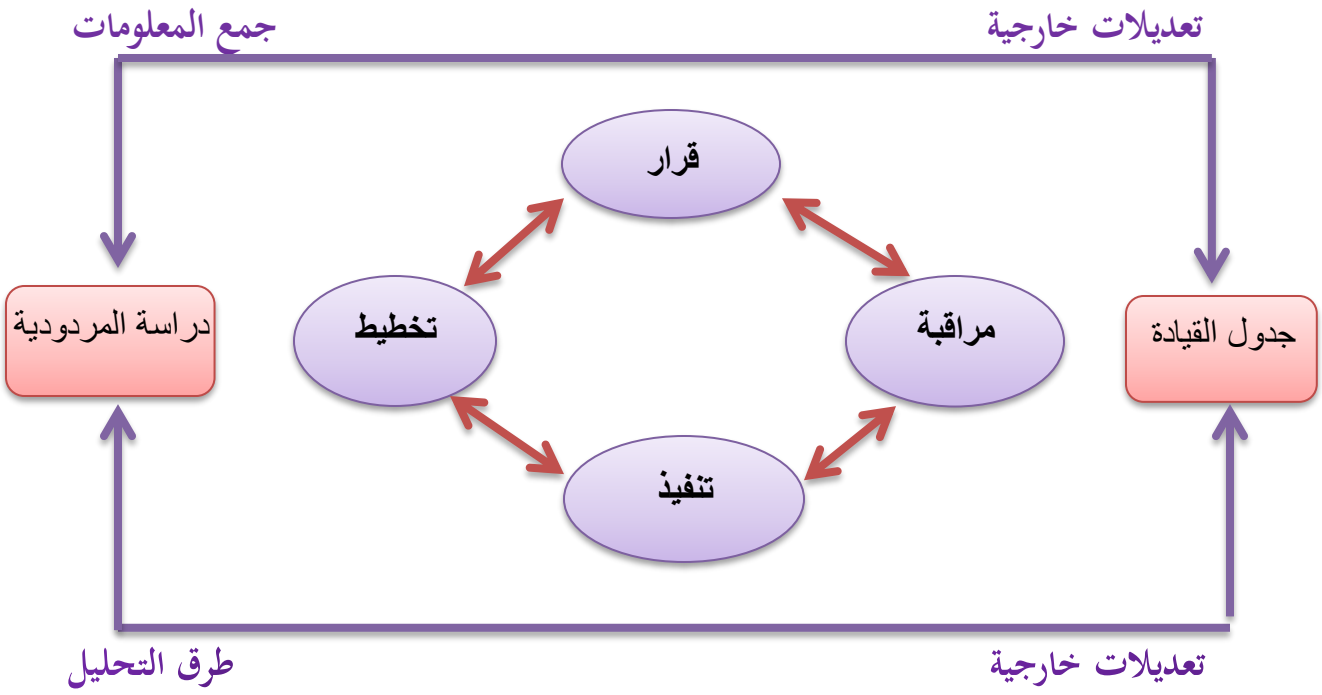
10_لوحة القيادة وسيلة للتشخيص المالي: حيث تقوم بعرض التحليل المالي للمؤسسة من خلال دراسة الميزانية وجدول حسابات النتائج، مع حساب لمختلف النسب والتعليق عليها.

ثانيا: مكانة لوحة القيادة في المؤسسة

يمثل التسيير مجموعة العمليات المنسقة والمتكاملة فيما بينها، وهو العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المؤسسات، وذلك بالاستغلال العقلاني للموارد المتاحة، وتعتمد المؤسسة في ذلك على مجموعة تقنيات تحقق لها أهداف، حيث تقوم بجمع المعلومات ثم وضع خطة لسير أعمالها، ويتم التنفيذ وفق الخطة المرسومة تتبعها في ذلك عملية المراقبة وبعد ذلك اتخاذ القرار، لكن للانتقال من مرحلة من المراحل السابقة الذكر لا بد من اللجوء إلى تقنيات معينة تظهر من خلالها لوحة القيادة التي تشكل حلقة وصل بين وظيفتي المراقبة واتخاذ القرارات، حيث يتم تزويدها بمعلومات خاصة بأهداف المؤسسة، إنجازها، والانحرافات

التابعة لها، والتي بموجبها يتم اتخاذ القرارات المناسبة. إذن فلوحة القيادة تمثل نظام للمراقبة، وقاعدة لاتخاذ القرارات، ويمكن حديد موقع لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(05)موقع لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير



المصدر: رحيمة حاجي، مرجع سبق ذكره، ص 63

المطلب الثاني: وظائف لوحة القيادة

تتميز لوحة القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية ففي المؤسسة منها:

أولا: أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات :تسمح لوحة القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، هوامش...) والنتائج غير مالية كذلك (عدد الوحدات المنتجة...) ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين، والمقارنة بالأنظمة المحاسبة التقليدية فإن لوحات القيادة تساعد على التأكد من الاستعمال الأمثل والفعال للموارد، من خلال انفرادها بالقدرة على قياس التكاليف الخفية كالتكاليف الناتجة عن غياب العمال وتدني جودة المنتجات...، وغيرها من التي يصعب حسابها وتحديدها باستعمال الأدوات المحاسبية القديمة التقليدية[1].

[1] .H. Savall et V. Zárate K, Maitriser Les couts et Les performances Cachés, 2éme Edition, Economico, Paris1989, p5.

تعتبر لوحة 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 غلى احتمالية حدوث أخطار متوقعة في الأشهر القادمة) فهي أداة قيادة وتحكم. فتحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في: الجودة، الإنتاجية ،التكنولوجيا والتكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل[1].

تعتبر لوحة القيادة أداة تكميلية لنظام تسيير الميزانية، حيث تستعمل في عملية مراقبة الميزانية ويتم وضع فيها أهم المؤشرات التي يرغب المسؤول في متابعتها باستمرار والتي تساعد على تحقيق الأهداف بشكل جيد واتخاذ الإجراءات الصحيحة والتعديل في العمليات.

ثانيا: أداة حوار واتصال :تسمح لوحة القيادة بالحوار بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها، كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعده في إدارة عملياته.

يجب على الإدارة العليا تحقيق التنسيق فيما بين الإجراءات التصحيحية المتخذة على مستوى مركز المسؤولية، والتركيز على تحسين الأداء الإجمالي للمؤسسة، بدلا من التعظيم الجزئي، (يمكن أن يتم اتخاذ إجراء تصحيحي مفيد لمركز مسؤولية ما، إلا أنه يعود بالضرر على أداء المسؤولية ككل، لذا يجب الانتباه إلى هذه النقطة)ز ففي بعض الحالات يكون من الأجدر مراجعة الأهداف المبدئية، ولا يتم ذلك إلا بواسطة دراسات منتظمة (مرتين في السنة)، مما يسمح للمسؤولين على جميع المستويات بالتواصل فيما بينهم وبين الإدارة العليا والتفاوض على أهداف جديدة.

ثالثا: أداة للتحفيز ولتنمية مهارات المسؤولين:تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها، فلوحة القيادة تولد لديهم شعورا بالتقدم نحو تحقيق الأهداف وتحفزهم

لذلك، كما أن التحسين المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير والقيام بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول والاطلاع على المشاكل التي واجهها المسولين في الأقسام المختلفة من المؤسسة، كل هذا ينمي قدرات ومهارات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم

[1]. عبد الله حمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.ص129.

ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل، لذا يمكن القول أن لوحة القيادة تساهم بشكل كبير في تطوير ثقافة التسيير بالمؤسسة[1].

المطلب الثالث: كيفية استخدام لوحة القيادة في تقييم الاداء الاستراتيجي والعلاقة الرابطة بينهما

باستخدام اللوحة القيادية، يمكن للقيادة العليا اتخاذ القرارات الاستراتيجية المستنيرة. توفر اللوحة بيانات ومعلومات حديثة وشاملة، تساعد في تحليل البيانات وكشف الاتجاهات والفروق في الأداء.

أولا: الاستعمال التطبيقي للوحة القيادة

ان تطبيق نظام لوحات القيادة غالبا يكون هاجسا ويولد ضغطا نفسيا لدى المسؤولين العمليين، يتجلى في العدائية والرفض لهذا النظام، حيث ينظر له على ان:

- ❖ الهدف الاساسي من لوحات القيادة والتقارير هو الرقابة على نشاطهم
- ❖ تشعرهم بنقص الثقة من طرف الادارة ،لهذا فهم ملزمون بتقديم تقارير شهريا
- ❖ ان لديهم ما يكفي من الوثائق والاوراق ولوحات القيادة هي اضافة
- ❖ نشاطاتهم العملية لا يمكن ادارتها من خلال الارقام .

لذا يجب على ادارة المؤسسة ان تخفف من حدة هذا الضغط النفسي المتولد لدى المسؤولين العمليين وذلك من خلال اعلامهم وتكوينهم بأهمية لوحة القيادة والاثار الايجابية المتوقعة منها، وابراز دورها في تحسين ادائهم وليس الرقابة عليهم.[2]

يتم استعمال لوحة القيادة وتطبيقها بشكل فعال اذا ما تم اعطاءها مكانتها في الثقافة التسييرية للمؤسسة وترسيخ مبادئ مراقبة التسيير والتي تتجلى اولا في وجود مراقب للتسيير يتبع المديرية العامة مباشرة.

قبل كل شيء يجب تبيان الفرق بين مسؤولية مراقب التسيير ومستعملي لوحة القيادة:

- ➢ مهام مراقب التسيير هو تحديد فائدة النظام في التسيير ومحتوى لوحة القيادة والتنسيق بين مركز المسؤولية.

[1]. بونقيب أحمد، لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مرجع سابق، ص128

[2]. بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015، 84

- مهام مستعملي لوحة القيادة مهما كان مستواهم الهرمي يمكن في حفظ هذا الملف من خلال معرفة طبيعة كل القيم المتوفرة في لوحة القيادة لتحليل الانحرافات الناجمة لاتخاذ القرارات المناسبة. وعادة ما تكون مراكز المسؤولية في المؤسسة بعيدة عن بعض، لذلك يجب استعمال التكنولوجيا الحديثة لتامين توفر المعلومات كل مراكز المسؤولية كالفاكس والتلكس والاعلام الالي باستعمال Intranet، وبهذا يمكن تجنب ضياع الوقت وسهولة الوصول للمعلومة.

ثانيا: استخدام لوحة القيادة في تقييم الاداء

يعتبر وضع نظام لوحات القيادة استثمارا مجديا بالنسبة الى المؤسسة، كونه يسمح بمتابعة عملية التسيير باستمرار، ويلفت نظر المسؤولين الى نقاط الخلل التي يجب تداركها في الوقت المناسب. وتخضع عملية تصميم وتطبيق لوحات القيادة في تقييم الاداء الى مراحل الاساسية التالية:[1]

- **تحليل بيئة المؤسسة:** ويتم في هذه المرحلة التركيز على المؤسسة والسوق الذي تعمل فيه، (موارد واستراتيجية المؤسسة، والهيكل التنظيمي للمؤسسة). وعلى ضوء ذلك يتم تحديد اهداف المؤسسة ككل، واهداف مراكز المسؤولية فيها.

- **وضع المؤشرات:** وهنا يتم اختيار المؤشرات المناسبة للتعبير عن مدى التقدم نحو تحقيق الاهداف المسطرة. وتجدر الاشارة الى ضرورة شمول المؤشرات على كل من الجوانب المالية وغير المالية، كما يجب الاكتفاء بعدد محدود من المؤشرات.

ومن أجل تحضير مؤشرات فعالة ينصح باتباع طريقة (OVAR)، وهي طريقة حديثة في مراقبة التسيير تسمح بربط الاستراتيجية بعمليات المؤسسة، والتنسيق ما بين المحاور الاستراتيجية وخطط العمل الواجبة التنفيذ، كما أنها تنبه المسؤولين في كل مستوى تنظيمي بالأهداف الواجب تحقيقها والأنشطة الواجب التركيز عليها.

- **تحديد المستهدفات:** تبقى المؤشرات بدون فائدة إذا لم تقارن بقيم مستهدفة يتم تحديدها، حيث تتم مقارنة المؤشرات الفعلية للوحات القيادة بقيم معيارية أو نموذجية. و يمكن أن تتمثل هذه المستهدفات في

[1]. ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الالات الصناعية PMO- مذكرة ماجيستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2014، ص 54-55 .

أهداف تحددها المؤسسة كما قد تكون مستوحاة من المنافسين الأولين، أو من مكاتب دراسات مختصة في مجال الاستشارات وقياس الأداء.

- **تقييم الأداء** : بعد أن تتم عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها وتحديد القيم المستهدفة تقوم المؤسسة بقياس أداء أنشطتها المعنية بعملية التقييم وذلك من خلال تحديد درجة التقدم نحو تحقيق الأهداف عن طريق مقارنة القيمة المنجزة مع القيمة المستهدفة، وذلك ضمن إطار ما يسمى بمعدل إنجاز الأهداف أين يتم قسمة معدل الإنجاز الفعلي على معدل الإنجاز المتوقع.

ثالثا: العلاقة الرابطة بين لوحة القيادة وتقييم الأداء الاستراتيجي

لوحة القيادة تعتبر أداة رئيسية في عملية تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة. وتكمن العلاقة الرابطة بين الاثنين في الآتي[1]:

توفير رؤية شاملة: تهدف لوحة القيادة إلى توفير رؤية شاملة للأداء الاستراتيجي للمؤسسة. من خلال استخدام المؤشرات والمعايير المحددة، يتم تمثيل البيانات بشكل مرئي ومفهوم على اللوحة، مما يساعد القادة وصناع القرار على فهم أداء المؤسسة بشكل أفضل.

تحليل الأداء: يمكن للوحة القيادة توفير بيانات تحليلية تفصيلية حول الأداء الاستراتيجي. توفر المؤشرات الموجودة على اللوحة نقاط بيانات قابلة للتحليل والمقارنة، وبالتالي تساعد في تحديد النقاط القوية والضعف وفهم العوامل التي تؤثر على الأداء الاستراتيجي.

اتخاذ القرارات: تساعد لوحة القيادة في توجيه عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. عندما يتم تقديم البيانات والمعلومات بشكل مرئي ومنهجي، يمكن للقادة استنتاج الانحرافات والمشكلات والفرص الناشئة، وبالتالي يمكنهم اتخاذ القرارات المستنيرة لتحسين الأداء الاستراتيجي.

التتبع والمراقبة: تسمح لوحة القيادة بتتبع ومراقبة الأداء الاستراتيجي على مدار الزمن. يمكن للقادة رؤية تطور الأداء ومدى تحقيق الأهداف المحددة، وبالتالي يمكنهم اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة في حالة الحاجة.

[1]. موقع إلكتروني، العلاقة بين لوحة القيادة و تقييم الاداء الاستراتيجي« https//ar.m.wikipedia.org » .

خلاصة الفصل:

من خلال دراسة هذا الفصل والذي تضمن الأدبيات النظرية حول لوحة القيادة استخلص أن لوحة القيادة أداة جد هامة في تقييم الاداء الاستراتيجي للمؤسسة كونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اخيارها بعناية وتمكن المؤسسة من مراقبة سير نشاطها، وقد عرفت لوحة القيادة تطورا ملحوظا في المحتوى والدور الذي تلعبه لتوفرها على خاصة أساسية تتمثل في كونها أداة مرنة يمكن إدخال التعديلات الضرورية عليها حسب الضرورة، ويمكن اعتبارها أداة تشخيصية تساعد المسيرين على استخراج الانحرافات ووضع الإجراءات التصحيحية لتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة للوحة القيادة في مؤسسة poval وحدة الصمامات بالبرواقية

تمهيد:

بعدما تم التطرق سابقا في الجانب النظري إلى معرفة المفاهيم الأساسية لتقييم الاداء الاستراتيجي، ومختلف مؤشرات تقييمه في المؤسسات الاقتصادية، والتطرق للأطر النظرية التي تحوي لوحة القيادة باعتبارها أهم الأدوات التي تستخدم في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية ، والتي تستخدم من اجل الوصول إلى أهدافها المسطرة، سيتم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع من خلال دراسة حالة لإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتمثلة في مؤسسة بوفال وحدة الصمامات – بالبرواقية –.والتي تعتبر كقاعدة أساسية في الصناعة الجزائرية، والصناعة الثقيلة، خاصة أنها تساهم بشكل كبير في نمو الاقتصاد الوطني. ومن خلال هذا الفصل سنتعرف على دور لوحة القيادة في تقييم الاداء الاستراتيجي المؤسسة الوطنية – بوفال – الصناعية .

ولدراسة أعمق وأكثر تفصيل لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الاول: تقديم المؤسسة (بوفال)

المبحث الثاني: كيفية تطبيق لوحة القيادة في تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسة – بوفال–

المبحث الاول: تقديم المؤسسة (بوفال).

لقد مرت الجزائر بمعاناة منذ الاستقلال من وصولها إلى التنمية بمختلف أنواعها, بحيث و بعد رحيل المستعمر الفرنسي لم يبق للاقتصاد الوطني إلا هياكل لا يوجد من له معرفة بتسييرها, ورغم كل هذا إلا انه كان هناك من يبحث محاولا انقاد الأمر, فبعد مرحلة التسيير الذاتي انتهجت المسار الاشتراكي ,وذلك بالمخططات الثلاثية و الرباعية..الخ ومن بين الهياكل المنشاة في تلك المرحلة المناطق الصناعية التي استفادت منه معظم ولايات الوطن ومن بينها ولاية المدية, التي اعتمدت بلدية بالبرواقية بإنشاء هذه القاعدة سنة 1969 ومن بين هذه المنشآت مؤسسة بوفالPOVAL.

وتعتبر مؤسسة بوفال مؤسسة عريقة ,ولها امتداد تاريخي, كما تعتبر من المؤسسات الاشتراكية التي كانت لها مشاكل وما تزال إلى حد اليوم , خاصة وان الجزائر انتهجت العديد من الإصلاحات الاقتصادية التي تأثرت بها ,ولكن ليس كباقي المؤسسات الأخرى وذلك لكونها تسير وحداتها بطريقة عقلانية نوعا ما.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

نشأت مؤسسة (بوفال) بموجب قانون التسيير الاشتراكي سنة1975 وكانت تسمى آنذاك المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية SONACOME وفي سنة 1983 صدر المرسوم رقم 01/ 83 المؤرخ في جانفي 1983 المتضمن إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لإنتاج عتاد الري ENPMH والتي أوكلت لها مهمة إنتاج عتاد الري وذلك في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية التي قامت بها الدولة الجزائرية.

ثم أصبحت في سنة 1997 مؤسسة عمومية اقتصادية . شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر ب: 1.200.000.000 دينار جزائري تحت اسم مؤسسة مضخات وصمامات الجزائر (بوفال). وهذا في الخامس من أوت1997.

وعلى إثرها انقسمت المؤسسة إلى ست وحدات إنتاجية متخصصة تساهم بطريقة مباشرة في تنمية الاقتصاد الوطني, المتخصصة في مجال الري والمحروقات. وهي اليوم مؤسسة مستقلة ذاتيا في تسيير شؤونها الداخلية و الخارجية لكنها لا تزال تابعة للقطاع العام أي هي ملك للدولة.

بوفال هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم رأسمالها يقدر ب:328 مليار سنتيم متخصصة في إنتاج عتاد الري. تقع بالمنطقة الصناعية بالبرواقية, ولاية المدية ,ومقرها المركزي متواجد بالرويبة في الجزائر العاصمة.

تقوم هذه الأخيرة بعدة أنشطة في مجال الري و المحروقات حيث تقوم بإنتاج المضخات والصمامات بمختلف أنواعها وأشكالها ,ولها وراشات خاصة بصيانة العتاد, وحدات تقوم بتحويل المواد الأولية إلى منتجات كما يتم تسويق منتجاتها إلى مختلف ولايات الوطن, وتصدر كذلك إلى الخارج لمجموعة من الدول مثل إيطاليا السنغال....الخ.

كان عدد عمالها في سنة 1975 عند إنشائها 3600 عاملا موزعين على وحداتها , و بعد الإصلاحات الاقتصادية ,ودخول الجزائر مرحلة اقتصاد السوق ,تم التقليص من عدد العمال ليصبح سنة 1997 حوالي 1400 عامل ,وذلك لعدة أسباب منها إنتاج الجزائر لسياسة الخوصصة و الشروط التي فرضت عليها من طرف صندوق النقد الدوليFMI ومن بينها تسريح العمال.

وأصبحت المؤسسة الآن تضم أربعة وحدات إنتاجية عوض ستة وهي:

- وحدة الصمامات بالبرواقية.
- وحدة المسبك بالبرواقية.
- وحدة الصيانة بالبرواقية.
- وحدة المضخات بالبرواقية.

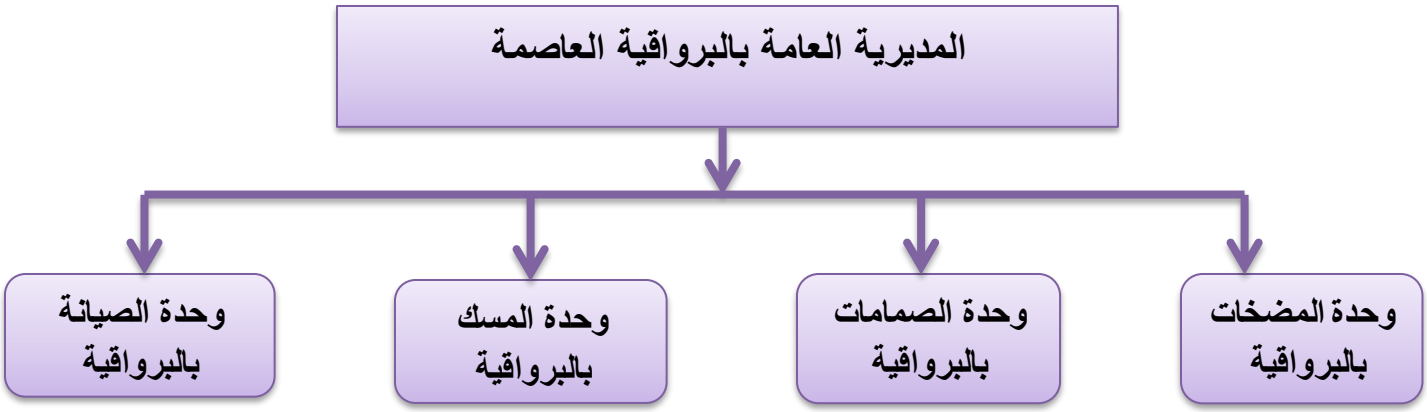
بالإضافة إلى المديرية العامة بالبرواقية.

الفرع الاول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال وتحليله.

يمثل التنظيم الهيكلي توزيع الصلاحيات و المسؤوليات والتدفق المعلوماتي بالإضافة إلى الطريقة التي مر بها التدرج في المسؤوليات ,ويعتبر التنظيم الهيكلي للمؤسسة من النوع الهرمي الذي تختلف فيه المسؤوليات حسب الناصب وهذا يساعد عل تسهيل الاتصال عبر مختلف مستويات الهيكل التنظيمي.

أولا: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة بوفال

الشكل رقم(05): الهيكل العام لمؤسسة



المصدر: من خلال المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

ثانيا: 1/ تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال

تحتوي بوفال على أربعة وحدات و تقوم كل واحدة بإنتاج و توزيع ما تنتجه ما عدا:

وحدة الصيانة التي تعد وحدة خدماتية. وهذه الوحدة مستقلة في الإنتاج و التسيير وذلك حسب نشاط كل وحدة, إضافة إلى مديرية عامة تتحكم في جميع الوحدات ونلخص المديرية و وحدات المؤسسة كما يلي:

- المديرية العامة :تتواجد بالجزائر العامة وهي تتحكم في جميع الوحدات وتتخذ القرارات الخاصة بهذه الوحدات سواء كانت لصالحها أو ضدها في حالة سوء التسيير او المشاكل التي تنجم عنها :ومهمتها الرئيسية هي التسيير العام للمؤسسة.
- وحدات إنتاج المضخات تختص في إنتاج المضخات بمختلف أنواعها, وأشكالها وأحجامها ,وتعتمد في شراء بعض المواد الخام الأولية من وحدة المسبك بالإضافة إلى اعتمادها على السوق الخارجية و المحلية أيضا, وتتحكم في نشاطها المتمثل في الإنتاج والبيع من خلال التسيير الذاتي كما تعتبر هذه الوحدة مستقلة ذاتيا وماليا في تسيير شؤونها الداخلية و الخارجية.
- وحدة إنتاج الصمامات: وحدة الصمامات بالبرواقية تختص في إنتاج الصمامات بمختلف أنواعها, وأشكالها وأحجامها, وتعتمد في شراء المواد الأولية الخام المتمثلة في جميع الأجسام الصمامات من وحدة

المسبك بالإضافة إلى اعتمادها على السوق الخارجية و المحلية أيضا, وتتحكم في نشاطها المتمثل في الإنتاج والبيع من خلال التسيير الذاتي كما تعتبر هذه الوحدة مستقلة ذاتيا وماليا في تسيير شؤونها الداخلية و الخارجية.

- وحدة الصيانة بالبرواقية: وتهتم هذه الوحدة بصيانة الآلات والمعدات الثابتة والمتحركة المتوفرة لدى المؤسسة.
- وحدة المسبك بالبرواقية: تقوم هذه الوحدة بتحويل المواد الخام إلى منتجات نصف مصنعة وأخرى تامة الصنع ,تتمثل النصف مصنعة في أجسام الصمامات مثلا التي تعتبر بمثابة المادة الأولية بالنسبة لوحدة الصمامات, وتعتمد هذه الوحدة في توزيع منتجاتها على البيع المباشر لوحدات المؤسسة أو السوق الخارجي، كما لديها هيكل إداري خاص بها و استقلالية في التسيير.

– هذا فيما يخص تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال

المطلب الثاني: أهداف ووظائف المؤسسة

أولا: أهداف المؤسسة:

أنشأت مؤسسة بوفال كباقي المؤسسات الصناعية الأخرى .من أجل تحقيق جملة من الأهداف ونذكر منها:

- تلبية متطلبات السوق الوطنية و الدولية، بمختلف منتجات الصمامات و المضخات التي تستعمل في قطاع الري باعتباره قطاع هام في الاقتصاد الوطني و العالمي.
- المساهمة في قطاع المحروقات وتزويده بالمنتجات(الموارد) مثل الصمامات الخاصة بالمحروقات التي تحتاجها، و التي تساهم في تمويل الصناعات البترولية.
- تغطية السوق الداخلية بمختلف المنتجات التي تلبي متطلبات القطاعات التي تحتاج إليها, ومحاولة التخلص من الاعتماد على الخارج.
- الاندماج مع المؤسسات الوطنية الكبرى والمساهمة في تطوير و تنمية الدولة الجزائرية من الناحية الاقتصادية, و المساهمة في تحقيق مخطط التنمية الذي تنتجه الجزائر.

ثانيا: وظائف المؤسسة:

من التعريف السابق لمؤسسة بوفال نستنتج أن مهمتها أو وظيفتها الرئيسية هي العملية الإنتاجية, أي أنها تقوم بعملية تحويل المدخلات من شكل أو نمط إلى آخر و المتمثل في المنتجات النهائية الموجهة للبيع. و تعتمد على طريقتين في الإنتاج هما:

1 الإنتاج حسب الطلب.

2 الإنتاج الدائم (المستمر).

حيث أنها تنتهج الطريقة الأولى للمنتجات الغير المطلوبة بكثرة, أما الطريقة الثانية تنتهجها للمنتجات المطلوبة بكثرة, و يتم التعرف على الطلب الدائم من خلال الدراسات التي يقوم بها مسير المؤسسة, بالإضافة إلى خبرتهم المكتسبة في هذه المنتجات.

كما أن من مهام المؤسسة القيام ببعض الدراسات التي تخص أذواق المستهلكين, وذلك عبر مصالحها الخاصة لدراسة السوق و متطلباتها وبما أن مؤسسة بوفال هي مؤسسة إنتاجية, فإنها تقوم بجميع الوظائف الأخرى التي تعتمدها المؤسسة الصناعية, و ذلك حتى تستطيع تحقيق وظيفتها الرئيسية و تتمثل هذه الوظائف فيما يلي:

1- الشراء : ومهمتها تموين المؤسسة بكل متطلبات الإنتاج.

2- التخزين : و تعتبر وظيفة مكملة للشراء و الإنتاج.

3- الإنتاج : و تهتم بتحويل المدخلات إلى قطع تامة الصنع.

4- التوزيع : و مهمتها صرف المنتجات إلى الأسواق ودراسة هذه الأخيرة.

المطلب الثالث: التعريف بوحدة الصمامات.

نظرا لتعدد وحدات مؤسسة بوفال وكبر حجمها سنقتصر دراستنا على إحدى وحداتها المتمثلة في وحدة الصمامات بالبرواقية المتخصصة في إنتاج الصمامات بمختلف أنواعها وأشكالها ,والتي تقوم بتموين بعض الدول المجاورة بمنتجاتها المتمثلة في الصمامات بشتى أنواعها و أحجامها سواء المستعملة في مجال الري أو المحروقات.

تعريف وحدة الصمامات:

هي وحدة من وحدات مؤسسة بوفال، وظيفتها الأساسية تكمن في إنتاج مختلف أنواع الصمامات مثل صمامات المحروقات، صمامات الري وصمامات أخرى ....الخ. تقع هذه الوحدة بالمنطقة الصناعية بالبرواقية ولاية المدية، وبما أنها مرت بالمراحل المختلفة للإصلاحات الاقتصادية فهي تعتمد في تسييرها على التسيير الذاتي بلغ عدد عمالها سنة 2002 نحو 206 عامل وعدد العمال بها في تناقص مستمر سنة بعد أخرى

وذلك لكبر سنهم و إحالتهم على التقاعد و انتهاج الوحدة سياسة تجميد الوظائف ويبلغ عمالها اليوم حوالي 150 عاملا بما فيهم الإدماج المهني و عقود ما قبل التشغيل.

تتكون وحدة الصمامات من أربعة دوائر في تسييرها الإداري, حيث تختص كل دائرة في جزء من التسيير و إضافة إلى هذه الدوائر توجد وظيفة تساهم في إنجاح عمل الوحدة, وتعتبر مستقلة عن الدوائر الأخرى, وهي وظيفة مراقبة التسيير, وهي تأتي مباشرة بعد مدير الوحدة.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لوحدة الصمامات وتحليله.

تتكون من أربعة دوائر التي ذكرنا سابقا, وتختص كل واحدة منها في مجال معين من التسيير, وكل هذه الدوائر تسعى جاهدة لتحقيق أهداف الوحدة وفعالية التسيير ولتوضيح مهمة كل دائرة, وهدفها في التسيير الداخلي للوحدة سنقوم بتوضيح الهيكل الإداري لوحدة الصمامات وتحليل دوائرها والتعرف عليها وفيما يلي الهيكل الإداري للوحدة:

ثانيا: تحليل الهيكل الإداري لوحدة الصمامات:

يسمح هذا التنظيم بتفويض السلطة من الهيئات العليا التنفيذية, بحيث يأخذ الشكل الهرمي في التسيير, ومن الشكل الموضح نتعرف على كل الدوائر وهي كما يلي:

- مدير الوحدة: هو موظف إداري بوحدة الصمامات لديه خبرة مهنية في التسيير، وذلك من خلال المناصب التي شغلها بالمؤسسة.
- الأمانة: يحتل جهاز الأمانة مكانة أساسية في أي مؤسسة, وفي مؤسسة بوفال على الخصوص ,بحيث يتواجد بالبناية المخصصة للإدارة, وهي عبارة عن قاعة كبيرة نسبيا، تشرف عليه سيدة لها خبرة في الميدان.

- عمالة التجارة: وتقوم هذه الدائرة بدور الوسيط بين الوحدة و المحيط الخارجي, وتنقسم إلى مصلحتين هما البيع و التموين.
- عمالة الإنتاج: وهي الدائرة التي تدرس وتحلل مراحل تحويل المواد الأولية من نمط إلى آخر وتتلخص في تصنيع جميع القطع المطلوبة من طرف الزبائن حسب الطلبية المعدة من طرف دائرية التسويق.
- عمالة الموارد البشرية: المشرفون على هذه الدائرة يقومون بتسيير مختلف المستخدمين وتحليل ودراسة مشاكلهم ,كما تقوم هذه الدائرة بمتابعة أداء العمال وتحديد نقاط القوة والضعف, و إعداد بطاقات الأجر وتسجيل الغيابات.
- عمالة المحاسبة والمالية :تقوم هذه الدائرة بتسيير الشؤون المالية للوحدة وتنقسم الى مصلحتين هما:

1)– **مصلحة المحاسبة العامة**: وتكمن مهمتها في الإشراف على الأعمال اليومية والسنوية أو الدورية, من مدخلات ومخرجات.....الخ.

2)– **مصلحة المحاسبة التحليلية**: والهدف الذي تعمل على تحقيقه هذه المصلحة هو التقليص من التكاليف بأكبر قدر ممكن وكشف الانحرافات وتحديد مسؤولياتها.

الفرع الثاني: أهداف ووظائف الوحدة:

تعتبر وحدة الصمامات الوحيدة في أفريقيا لذلك هي تعمل من اجل تحقيق أهداف مسطرة مسبقا, وخاصة الربح و الاستمرارية, وذلك بالاعتماد على وظائف منها الرئيسية ومنها المساعدة, ويمكننا تلخيص أهداف ووظائف الوحدة فيما يلي:

أولا: الأهـداف: تتمثل أهداف وحدة الصمامات بالدرجة الأولى فيما يلي:

- السعي لتحقيق الهدف الرئيسي والمتمثل في الربح والاستمرارية, وكذا محاولة التطوير إنتاجها لإرضاء زبائنها للتموقع في السوق الداخلية و الخارجية.
- المساهمة في تنمية قطاع الري و ذلك بتزويده بما يحتاجه من صمامات وكذا تنمية قطاع المحروقات بما يحتاجه هو الآخر.

ثانيا: الوظائف تتمثل وظائف الوحدة فيما يلي:

- الوظيفة الرئيسية تتمثل في إنتاج الصمامات بمختلف أنواعها و أحجامها.
- وظيفة الشراء.
- وظيفة البيع.

المبحث الثاني: كيفية تطبيق لوحة القيادة في تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسة بوفال

المطلب الأول: أشكال لوحة القيادة في الوحدة

تعرف المؤسسة استخدام لوحة القيادة بشكل واسع بحيث توجد بكل الأقسام لوحات قيادة تعرض مختلف المؤشرات الخاصة بها في (Rapport d'activité Manuelle) وسوف يتم عرضها وفق ما يلي:

أولا: لوحات القيادة الخاصة برقم الاعمال:

يمثل الجدول التالي لوحة القيادة الخاصة برقم الأعمال H.T الذي يتمثل في المنتج النهائي، الفائدة وإعادة البيع كانت المقارنة بين المتوقع والمحقق خلال شهر ديسمبر.

جدول رقم(04): لوحة القيادة الخاصة برقم الاعمال H.T

1.1.T -رقم الاعمال H.T

الشهر			
التعيينات	المتوقع "1"	المحقق "2"	"2/1"
المنتج النهائي	10360	263	3%
الفائدة	16156	80178	496%
اعادة البيع	17462	905	5%
المجموع	43978	81346	180%

رقم الاعمال خارج التكلفة	81346	184%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

كما يمثل الجدول الاتي لوحات الخاص برقم الاعمال حسب المنتج حيث يتمثل في الصمامات، التركيبات، بيع الخدمة وكذا إعادة البيع ومقارنتها حسب المتوقع والمحقق.

الجدول رقم(05): لوحة القيادة الخاصة برقم الاعمال حسب المنتج

T- 2.1. رقم الأعمال حسب المنتج

التعيينات	المتوقع "1"	المحقق "2"	1/2 %
الصمامات من حديد	-	50	0%
اخرى من حديد	10360	794	8%
فولاذ الصمامات	-	-	0%
التركيبات	-	-	0%
اكسسوارات	-	481	0%
بيع الخدمة	16156	80178	496%
إعادة البيع كما هيا	17462	905	5%
المجموع	43978	82408	186%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أنه تسعى مؤسسة POVAL إلى تحقيق أعلى نسبة فيما يخص رقم الأعمال H.T ، حيث يمثل الجدول أعلاه القيمة المتوقعة و المحققة من حيث كمية المنتج النهائي، الفائدة و كمية المنتج المعاد بيعه. فبالنسبة للمنتج النهائي كانت التوقعات أعلى من الكمية المحققة خلال الشهر من 43978إلى81346 على التوالي (حيث تمثل النسبة المحققة 3% من المتوقعة). أما بالنسبة للفائدة المحققة من بيع المنتوج الذي تركبه مؤسسة POVAL تفوق التوقعات بنسبة عالية جدا، حيث حققت نسبة 496%

و ذلك من خلال بيعها لمختلف أنواع الصمامات المصنوعة من الحديد، و هذا ما سمح بتحقيق رقم أعمال H.Tبنسبة 186% وكذا حسب المنتج بنفس النسبة. في الأخير من النتائج المحققة نجد أن رقم أعمال هذه المؤسسة يشكل انحراف ملائم مقارنة بالنسب المتوقعة.

ثانيا: لوحات القيادة الخاصة بالإنتاج المستورد:

يمثل الجدول التالي لوحات القيادة الخاصة بالإنتاج المسترد PV-HT الذي يتمثل في صمامات من حديد، تركيبات، اكسسوارات.... وتعاقد من الباطن حيث سيتم المقارنة بين المتوقع والمحقق خلال شهر ديسمبر.

الجدول رقم (06):لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج المسترد

الانتاج المسترد PV-HT

التعينات	الشهر		
	المتوقع 1	المحقق 2	% 2/1
صمامات من حديد	14757	9	0
أخرى من حديد	12928	540	%4
تركيبات	-	-	%0
اكسسوارات	811	-	%0
فولاد الصمامات	-	-	%0
صمامات RVH	-	-	%0
VBS	-	-	%0
فولاد P	-	-	%0
تعاقد من الباطن	7000	905	%13
المجموع	35496	1454	%4

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

من خلال النسب الموضح في الجدول نلاحظ أنه يمثل المنتوج أعلاه نسبة المنتوج المسترد PV-HT المحقق مقارنة بالمنتوج المتوقع خلال مدة شهر واحد، حيث أن المؤسسة تتوقع كمية عالية من المنتوج بمختلف أنواعه، و لكن النسبة المحققة ضعيفة مقارنة بالتوقعات. في حين أن المؤسسة منتوجها يقتصر على الصمامات المصنوعة من الحديد فقط، رغم وجود عدة تخصصات تركيبية واكسسوارات. فنلاحظ أن النسبة المحققة من الإنتاج بلغت 4% من الكمية المتوقع انتاجها، و هي نسبة ضعيفة جدا. يظهر الجدول الانحراف غير الملائم DVR بين كمية الإنتاج المحققة وكمية الإنتاج المتوقعة، وهذا راجع لكمية السلع التي تم اقتناؤها مقارنة بالكمية المتوقعة.

ثالثا: لوحات القيادة الخاصة بالمخزونات

يمثل الجدول التالي لوحة القيادة مقارنة بين المخزون الأولي والجرد النهائي خلال شهر ديسمبر.

الجدول رقم(07):لوحة القيادة الخاصة بالمخزونات

التعينات	ST. AU 31/12/2021	المخزون الاولي	المقبلات	مخارج	الجرد النهائي
مواد خام	29725	33823	107	269	33661
إجمالي	14329	14991	-	-	14991
مستهلكات التوريد	2214	2471	489	485	2437
أدوات	7409	7194	339	109	7424
معدات العلاقات العامة(240) 381	4963	4751	-	264	4487
اخر	464	19	-	-	19
مخزن بالخارج	1316	1316	-	-	1316
مجموع	46091	49574	935	1127	49344

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

مخزون المواد والتوريدات T.3.1

تعيينات	ST.au 31/12/21	مخزون أولي	المقبلات	المخارج	الجرد النهائي
بضائع القيمة	10314	10314	1662	1662	10314

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه يمكن تفسير مختلف المواد والتوريدات المخزنة و التي تستعمل في عمليات التصنيع أو فيما يتعلق بالاستخدام اليومي في العلاقات العامة، حيث أنه تتنوع المخزونات بين المواد الخام القابلة للتحويل و التصنيع، و مستهلكات التوريد و أدوات أخرى مختلفة، و معدات العلاقات العامة. كما تعتمد المؤسسة على مخازن خارج نطاق المؤسسة، حيث نلاحظ أن النسب جد متقاربة فيما بينها وفي الأخير نجد ان مجموع المخزون الأولي يقدر ب49574 مقارنة بالجرد النهائي الذي قدر ب49344.

رابعا: لوحات القيادة الخاصة بالمشتريات

يمثل الجدول التالي لوحة القيادة الخاصة بالمشتريات مقارنة بين المحقق والمتوقع لشهر ديسمبر:

الجدول رقم (08): لوحة القيادة الخاصة بالمشتريات

عمليات الشراء المحلية

التعيينات	متوقع	محقق	%
مواد ومكونات	3679	92	3%
لوازم وموارد استهلاكية	221	1841	833%
معدات العلاقات العامة	294	-	0%
بضائع	3000	12294	0%
استثمار	-	606	0%
مجموع	7194	14833	836%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

من خلال معطيات الجدول أعلاه، نفسر معدلات التحقيق الخاص بالمشتريات التي تقتنيها مؤسسة POVAL، فإن هذه الأخيرة تقتني حوالي 3% من المواد الخام و المكونات التي تستخدمها في عملية التصنيع من الكمية المتوقع اقتناؤها حيث كان التوقع 3679 وحقق 92 فقط، فهي كمية ضعيفة جدا.

أما فيما يخص اللوازم و المواد الاستهلاكية فهي تقتني ما يعادل 833 % من اللوازم المتوقع استعمالها وهذا راجع لاحتياجاتها التي فاقت التوقع بنسبة كبيرة، و تقتني ما يقارب 50 % من البضائع المختلفة مقارنة بالتوقعات الأولية. فنرى أنه حققت المؤسسة في عملية الشراء المحلية بنسبة تقدر ب836% مقارنة بتوقعها وهذا راجع على أن المؤسسة تحتاج لعملية الشراء أكبرا من التوقعات لما يزيد في إنتاجها وينتج عنها تكاليف أكبر.

رابعا: لوحات القيادة الخاصة بحالة الموظفين

يمثل الجدول التالي لوحة القيادة الخاصة بحالة الموظفين مقارنة بين المتوقع والمحقق لشهر ديسمبر.

الجدول رقم (09): لوحة القيادة الخاصة بحالة الموظفين النشطين

تعيينات	مؤقت	دائم	مؤقت	دائم	مؤقت	دائم	المتوقع		المحقق	
							المؤقت	الدائم	المؤقت	الدائم
اطارات	2	42	-	-	-	-	11	33	2	42
نميكن	0	7	-	-	-	-	-	8	0	7
تنفيذ	6	57	-	1	1	-	7	52	5	58
المجموع	8	106	0	1	1	0	18	93	7	107

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه يمكن تفسير أن مؤسسة POVAL تتوفر على طاقة بشرية تقدر بـ 114 موظف، موزعة بين الإطارات الذين يمثلون 44 موظفا، منهم اثنان (02) يعملون بصفة مؤقتة، و 42 موظفا يعملون بصفة دائمة. أما بالنسبة للعمال المنفذين فيتراوح عددهم 63 موظفا، منهم 06 يعملون بصفة مؤقتة و 57 موظفا دائمون. فنجد أنه تحصلت على أكبر طاقة بشرية مقارنة مع التوقع الذي قدر ب 111 عامل ولم يكن الفارق كبير.

الجدول رقم (10): لوحة القيادة الخاصة بتكاليف الموظفين

		الشهر		
	توقعات سنوية	المتوقع	المحقق	%
كشف الرواتب	69871	5644	6358	%113
CNAS26	2282	-	1192	DIV
المسؤول والاعمال الاجتماعية	16064	1466	127	%9
تدريب	1224	94	-	0%
المجموع	89441	7204	7677	%107

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

أما بالنسبة إلى الجدول الذي يوضح تكاليف الموظفين فنجد أنه تنفق المؤسسة حوالي 113% على رواتب الموظفين أي ما يفوق 13% من القيمة المتوقعة. كما أن المؤسسة تخصص نفقات أخرى على

التعويضات الاجتماعية، و تدريب الموظفين لاكتساب خبرات في العمل. حيث تبلغ النسبة الإجمالية لمختلف التكاليف حوالي 107% أي ما يفوق 7% من القيمة المتوقعة.

خامسا: لوحات القيادة الخاصة بالخزينة

يمثل الجدول التالي لوحة القيادة الخاصة بخزينة المؤسسة مقارنة بين المتوقع والمحقق لشهر ديسمبر.

الجدول رقم(11): لوحة القيادة الخاصة بالخزينة

	الشهر		
	المتوقع*1*	المحقق*2*	½%
1- رصيد البداية	**111404**	**25036**	**22%**
تكاليف الموظفين	7414	8987	121%
مصروفات عامة	2500	3323	133%
الضرائب	543	-	0%
دفع المورد	17207	8231	48%
مصاريف مالية	50	454	908%
ديون خارجية	-	-	0%
قروض السداد	-	-	0%
تحويل الوحدات	6874	10938	207%
نفقات اخرى	-	-	0%
2- اجمالي النفقات	**34588**	**31933**	**92%**
على المبيعات	5381	655	12%
على الديون 2022	23145	95949	0%
على الديون 21الاسترداد	8628	-	0%
تحويل بين الوحدات	-	14216	0%
الايرادات اخرى	200	20	10%
اجمالي الايرادات	**37354**	**110840**	**297%**

توازن	2766	78907	2853%
رصيد نهاية الفترة	114170	103943	%91

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

من خلال معطيات جدول الخزينة، نلاحظ:

رصيد البداية المحقق كان يمثل 25036 و لكن رصيد النهاية فكان 103943، ما يعني أن الانحراف غير ملائم DVR. و هذا راجع للأسباب التالية:

تكاليف الموظفين المحققة كانت أكبر من التكاليف المتوقعة بنسبة 121% تأكد انحراف غير ملائم، و كذلك بالنسبة للمصروفات العامة و المصاريف المالية بنسب 133%و908% على التوالي مقارنة بالتوقع وهذا راجع لازدياد نسب عملية الشراء غير المتوقعة، و كذا التحويل بين الوحدات فنجد أنه قدرت النسبة ب207% الذي يفوق فيها التحقيق على التوقع بقيمة 10938، مما جعل إجمالي النفقات المتوقعة يفوق المحققة.

و لكن إذا ما قارنا اجمالي الإرادات الذي كان يقدر بـ 110840 مع إجمالي النفقات الذي قدر ب37354 بنسبة 297% فإن الانحراف هنا جد ملائم FVR ، و هذا راجع إلى ما يلي:

المبيعات المحققة كانت أقل من المتوقع بنسبة 12%، بالإضافة إلى تحويل كمية كبيرة من المبيعات بين الوحدات 14216، وإيرادات أخرى بنسبة 10%، فنجد هنا الانحراف ملائم، مما جعل المؤسسة تحقق توازنا يقدر بـ 78907 و رصيد نهائي يقدر بـ 103943.

المطلب الثاني: التحليل العام لمؤشرات الوحدة

بعد دراسة وتحليل نتائج أشكال لوحة القيادة الخاصة بتقرير النشاط اليدوي (Rapport d'activité Manuelle)

الجدول رقم(12): (le tableau de bord stratégique)

المؤشر	المتوقع	المحقق	الانحراف	ملائم/غير ملائم
– رقم الأعمال	43978	81346	%186	FVR
– حجم الإنتاج	35496	1454	%4	DVR
– عدد العمال	111	114	3+	DVR
–تكاليف الموظفين	7204	7677	%107	DVR
– المخزونات	49574	49344	%0.99	DVR
– المشتريات	7194	14833	%836	FVR
– الخزينة	114170	103943	% 91.04	FVR

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

يظهر جدول الواجهة الاستراتيجي أعلاه مقارنة عامة لمختلف العوامل المدروسة سابقا (رقم الأعمال، الإنتاج، عدد العمال، المخزونات، المشتريات و الخزينة) بين المتوقع و المحقق و نسبة الانحراف بينهما، حيث نلاحظ أن:

رقم الأعمال حقق انحرافا ملائما PVR نسبته 186 % ، أما بالنسبة حجم الإنتاج فقد سجلنا فيه انحرافا غير ملائم DVR نسبته 4 % ، أما بالنسبة لعدد العمال فقد زاد بثلاث (03) عمال فقط و ذلك نظرا لسياسة المؤسسة المتبعة اتجاه تقليل عدد العمال بسبب قلة النشاط الانتاجي.

أما فيما يخص المخزونات فقد سجلت انحرافا غير ملائم DVR بسبب التحويلات بين الوحدات، و لكن في الأخير نلاحظ أن مؤسسة POVAL حققت انحرافا ملائما PVR في ما يخص الخزينة حيث بلغت نسبته 91 % ، و ذلك راجع إلى سياسة لوحة القيادة، فهي ترفع حجم التوقعات فيما يخص النفقات و تحقق نسبة أقل لذلك كان الانحراف ملائما.

خلاصة الدراسة:

مما سبق تقديمه من معلومات عامة حول مؤسسة POVAL، ومن خلال تحليل جميع المعطيات المقدمة في الجداول السابقة خلال شهر ديسمبر، فإن القدرة الإنتاجية لهذه المؤسسة في تناقص مستمر، و ذلك بداية من تقليص عدد الموظفين بها إلى غاية الدراسات والتوقعات التي تقترحها لوحة القيادة في المؤسسة وصولا إلى عملية تقييم الأداء. ولتفادي الوقوع في خسائر فادحة تكلف المؤسسة خسارة المزيد من العمال و خسارة سمعتها في سوق العمل، تعتمد لوحة القيادة على سياسة رفع سقف التوقعات لتفادي أي خسائر في حال ما إذا كان المحقق من النفقات مرتفع مقارنة بالمتوقع. فجميع الإحصائيات و الدراسات تشير أن نسبة النجاح المحققة على مستوى المؤسسة أقل بكثير من التوقعات التي تصبو إليها، و هذا ما يعكس سوء تسيير لوحة القيادة لمختلف النشاطات على مستوى مؤسسة POVAL و بالتالي سوء تقييم الأداء.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة –بوفال– بالبرواقية والتي تطرقنا فيها إلى معرفة وتقديم لوحة القيادة بالمؤسسة وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول جاء بتقديم عام حول المؤسسة بما في ذلك من تعريف وهيكل تنظيمي وأهداف، أما بالنسبة للمبحث الثاني قمنا بإعداد كيفية تطبيق لوحة القيادة في تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسة – بوفال– خلال شهر ديسمبر، عن طريق دراسة وتحليل النسب والنتائج، والتي لاحظنا من خلالها أن لوحة القيادة لا تساهم فعلا في تقييم الأداء واتخاذ القرارات

و الإجراءات التعديلية اللازمة، والتي لا تسمح للمؤسسة بتحقيق قدرة انتاجية عالية وربح وفير، وهذا راجع لعدة اسباب نذكر منها المركزية في اتخاذ القرارات، تقليص عدد العمال، الدراسات والتوقعات التي تقترحها لوحة القيادة لا تساهم في انجاح القدرة الانتاجية لعدم كفاءة اطارات لوحة القيادة، ومن خلا تحليلنا لنتائج هذه المؤشرات نجد أن المؤسسة في حالة سيئة. إذن يجب عليها أن تركز على كل المؤشرات الأساسية دون إهمال بعضها وخاصة المؤشرات المالية.

وبشكل عام يمكن القول أن هناك سوء استعمال لهذه الأداة في مجال مراقبة التسيير، فلوحة القيادة المتواجدة بالمؤسسة ليست رقابة ذاتية تسمح للمسؤولين بالتحكم في نشاطاتهم وتحفيزهم نحو تحقيق أداء أفضل، بل هي أداة لتقييم النتائج وتصعيد المعلومات شهريا إلى الجهات العليا بغرض التحقق من مطابقة الأهداف مع النتائج الفعلية، فهي لوحة قيادة تقليدية مركزة على الرقابة فإذن هي لا ترقى إلى تلبية الضروريات الحديثة للتسيير.

الخاتمة

باستخدام لوحة القيادة في تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، يتم تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية القوية والمبنية على أسس موثوقة. تساهم هذه الأداة في تحسين إدارة المؤسسة وتنمية أداءها بشكل مستمر. بالإضافة إلى ذلك، تساعد اللوحة القيادية في تعزيز التواصل والشفافية داخل المؤسسة، حيث يتم عرض البيانات والأداء بشكل مرئي لجميع أعضاء الفريق.

عند استخدام لوحة القيادة بفاعلية، يتم تعزيز القدرة على التحكم في العمليات وتحقيق الأهداف المحددة. يمكن للقادة الاقتصاديين والمديرين استخدام المعلومات والبيانات المتاحة على اللوحة لتحديد النقاط القوية والضعف في المؤسسة، وتحديد الفرص والتحديات المستقبلية، واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحقيق النجاح المستدام.

في الختام، تعد لوحة القيادة أداة قيمة في تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية. تمكن القادة من رؤية واضحة للمؤسسة وأدائها، وتمكنهم من اتخاذ القرارات المستنيرة وتحقيق النجاح. إن استخدام اللوحة القيادية يساهم في بناء وتعزيز الثقة والتميز في سوق الأعمال، ويساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة والنمو المستدام في المؤسسة الاقتصادية.

اختبار الفرضيات:

ومن خلال كل ما سبق يمكن إثبات أو نفي فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- تتمثل الفرضية الأولى في أن العلاقة بين لوحة القيادة وتحسين الاداء علاقة تكامل فيما بينها، كون أن لوحة القيادة أداة لقياس الأداء وتساعد في اتخاذ القرارات فهي أداة لقيادة الاداء، وهذا ما تم يثبت **صحة الفرضة الأولى**.
- تتمثل الفرضة الثانية في أنه تملك المؤسسة لوحة قيادة قادرة على تقييم الأداء الاستراتيجي تمكنها من تحقيق أهدافها المرجوة، وبعد الدراسة استخلصنا ان المؤسسة تملك لوحة قيادة ولكن أدائها ضعيف لا يساهم في تقييم الاداء الاستراتيجي بشكل جيد، وبالتالي لا تملك كفاءة ولا فعالية تجعلها تساهم في تحقيق الاهداف المرجوة بسبب التوقعات غير المدروسة بشكل جيد، وهذا **ما ينفي صحة الفرضية الثانية**
- تتمثل الفرضية الثالثة في أنه تساهم لوحة القيادة في تقييم الأداء عن طريق توفير معلومات مركزية وشاملة تسمح للقادة بفهم وتحليل الأداء في جوانب مختلفة من المؤسسة والعمل على تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب باتخاذ القرارات المناسبة، وهذا ما لم يتم إثباته من خلال عدم اتخاذ المؤسسة للإجراءات التصحيحية المناسبة التي تساهم في تحسين الأداء، وذلك من خلال إهمال بعض

المؤشرات وعدم الاهتمام بها رغم أهميتها وذلك بسبب مركزية اتخاذ القرار، وهذا ما تم يثبت **نفي الفرضية الثالثة**

نتائج الدراسة:

لقد شكل الفصل الأول الأدبيات النظرية لتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة من خلال التعرض لمفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي وقياسه وأدواته، لهذا كانت نتائج الفصل الأول كالتالي:

- يمثل تقييم الأداء المراقبة المستمرة ويعد تشخيصا للمشاكل التي تواجه المؤسسة والحكم على كفاءتها في قيامها بأعمالها المرجوة، حيث تساهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء المؤسسة، فهو يساعد الرؤساء والقادة على اكتشاف جوانب الضعف والقصور وكذا تحديد مستوى الأداء المحقق جيدا كان أم سيئا.

و بالنسبة للفصل الثاني فقد تضمن استخدام لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي من خلال التعرض لمفهوم لوحة القيادة وخصائصها ووظائفها فكانت النتائج كالاتي:

- تساهم لوحة القيادة في التحسين والتعبئة المستمرة للمسيرين نحو الأهداف المسطرة، وتقوم على تقديم النتائج من خلال المقارنة واكتشاف الانحرافات كونها وسيلة قياس وتعكس مستويات الأداء التي يحققونها. ويتمثل الدور الأساسي للوحة القيادة أداة تحقق تقييم الأداء داخل المؤسسة، من خلال استنتاج الفروقات بين النتائج المحققة والتقديرات، وكذا تحديد المسؤوليات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في اقرب الآجال.
- أما بالنسبة للفصل الثالث فلقد شكل تقييم فعالية دور لوحة القيادة لمؤسسة بوفال بالبرواقية في تقييم الاداء الاستراتيجي، وذلك من خلال تقديم لوحة القيادة بالمؤسسة وأشكالها ونمذجتها وكذلك تحليل نسب المؤشرات والنتائج، فتوصلنا من خلال هذا الفصل أن لوحة القيادة بالمؤسسة لا تساهم في تحسين أدائها، لعدة أسباب منها المركزية في اتخاذ القرارات، وعدم قدرة الموارد البشرية في المؤسسة على اتخاذ القرارات مباشرة والتعديل والتحسين، تقليص عدد العمال ، مما ينعكس على أداء المؤسسة بالسلب، ومن خلال تحليلنا لنتائج هذه المؤشرات أن المؤسسة في حالة سيئة، والإجراءات التصحيحية المتخذة من طرف المؤسسة أغلبها ليست في المستوى.

التوصيات: بعد إتمام الدراسة ومعرفة شكل لوحة القيادة بالمؤسسة نقترح التوصيات التالية:

- تحسين أو تغيير نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة وجعله قادرا على توفير معلومات ذات مصداقية وفي فترات قصيرة.
- السرعة في تحضير هذه الأداة لتكون ذات أهمية كبيرة للمؤسسة.
- ضرورة استخدام لوحة القيادة لكي تسمح لها بإعطاء نظرة واقعية حول الأداء.
- ضرورة اهتمام إدارة المؤسسة على الاستثمار في هذه الأداة من خلال تخصيص مصلحة مختصة بالمجال.

آفاق الدراسة: وبعد هذه الدراسة والتوصل إلى بعض النتائج ظهرت عدة نقاط مجهولة لعلها تكون محل دراسات لاحقة لمعالجتها.

- دور لوحة القيادة في تحقيق الميزة التنافسية.
- دور نظام مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية.
- معيقات تطبيق نظام لوحة القيادة بالمؤسسة الاقتصادية.
- واقع لوحة القيادة في المؤسسات الخدمية الاقتصادية.
- مساهمة لوحة القيادة الاستراتيجية ودورها في تسيير نظام المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع والمصادر

أولا: قائمة المراجع باللغة العربية

I. الكتب:

1. سيد محمد جاد الرب، **التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع**، مصر، 2016.
2. ناصر دادي عدون وآخرون، **مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة**، الجزائر، 2010، ص 148- 149.
3. هواري معراج وآخرون، **مدخل إلى مراقبة التسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.

II. الرسائل والمذكرات:

أ. أطروحات الدكتوراه:

1. حمزة رملي، **مداخلة قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر**، نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة المتوازن من الجيل الثالث BSC3، دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف.
2. عبد الوهاب سويسي، **الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة**، مذكرة دكتوراه، غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.
3. محمد العربي بن لخضر، **دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر،2015.
4. وليد لطرش، **دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2017.

ب. مذكرات ماجستير:

5. أحمد الصغير ريغة، **تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن–دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO**– مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2014.

1. أحمد بونقيب، **لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC**، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006-2007.

2. سمية مصباح، **دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية**، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2010.

ج. مذكرات الماستر:

1. آمنة قايد، نورة ظريف، **أهمية بطاقة الأداء في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية العمومية**، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بوضياف، المسيلة.
2. رحيمة حاجي، **دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة نفطال رقم704**، مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي- 2017/2016.
3. عائشة هميلة، **دور لوحة القيادة في تحسين الأداء**، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة- ،2013/2012.
4. فاطمة الزهراء بحيح، دواح بلقاسم، **دور مراقبة التسيير في تفعيل لوحة القيادة في المؤسسة – دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري** – مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس – مستغانم – 2016/2015.
5. لطيفة بكوش، **تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة المتوازن**، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2021/2020.
6. مريم بالأطرش، **دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر.
7. مريم خثيم، **اثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015/2014.
8. وسام عفيف و شهرزاد رتال، **أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي**، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

III. المجلات:

1. مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، رحيم حسين، أحمد بونقيب، **دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير**،العدد 4، 2008. ص 7-9.
2. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، لمى هادي خميس، **المهارات الناعمة للموارد البشرية ودورها في الأداء الاستراتيجي** ، جامعة بغداد 2020. ص26
3. المجلة العربية للإدارة، أكرم أحمد الطويل، حكمت رشيد سلطان، **العلاقات بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى**، جامعة الموصل، العراق، 2006، المجلد26، ص86.
4. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، آية طالب جميل، **الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر المتدرسيين المغتربين وتأثيره في الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي**، بحث ميداني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد 93، المجلد 22. 2016. ص129.
5. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عبد الحميد مهري، **استخدام تكاليف الجودة في تقييم الأداء الاستراتجي للمؤسسات الاقتصادية**، جامعة قسنطينة2 ،العدد 2، 2020، ص76-77.
6. مجلة تكريت العلوم الإدارية والاقتصادية ،صفاء إدريس عبودي، رياض أحمد محمد، **إمكانية اعتماد بطاقة الأداء الموازن في تقييم الأداء الاستراتيجي**،، جامعة الموصل، العدد 41.العراق، 2018 ،ص 368.
7. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ناصر حبيب مروع، **أثر فاعلية فرق العمل في الأداء الاستراتيجي**، جامعة بغداد، العدد 2، بغداد، 2020، ص156.

IV. الملتقيات والأعمال الدراسية:

1. جميلة بوشو، **مداخلة لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة بوفال** – وحدة المضخات بالبرواقية ، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات و تفعيل الإبداع، يوم 25أفريل 2017، جامعة البليدة 2.
2. سليمة رقاد، زينب بوغازي، **واقع لوحات القيادة في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة BCR، الملتقى الوطني الأول حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية:** تحليل الموجود من أجل استشراف الإبداعات المستقبلية ، جامعة المسيلة، يومي 13، 14 ماي ، 2013.

3. عبد الله حمد الجساسي، **أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.**
4. ليلى بوحديد، دور **لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية لشركة الاسمنت**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر – باتنة –
5. محمد بن سعيد، قدوري هودة سلطان، **تجارب نموذجية لتطبيق أليات مراقبة التسيير في تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية** – دراسة حالة لمؤسسات جزائرية.

V. الوثائق:

1. موقع الكتروني « https: //www.almrsal.com »
2. موقع إلكتروني، العلاقة بين لوحة القيادة و تقييم الاداء الاستراتيجي.
https//ar.m.wikipedia.org
3. موقع الكتروني، الأهمية الرئيسية للوحة القيادة في تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية.
4. شبكة تعليم وتشجيع المؤسسات الصغيرة، تقييم الأداء الاجتماعي، متوفر على الموقع الالكتروني: :2014
http//www.arabic.microfinancegateway.org/content/article/detail/24624

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية:

a) Ouvrages généraux :

1. AFNOR, Développement durable:De la stratégie à l'opérationnel, Afnor, France, 2007.
2. G.Langlois, et autresK, Contrôle de gestion, épreuve n 7 decf, éditions Foucher. Vanves 2005.
3. GUEDJ N. et autres, Le contrôle de gestion pour améliorer la performance des entreprises, Edition Organisation, Paris, 3éme édition, 2000.

4. H. Savall et V. ZaritetK, Maitriser Les couts et Les performances Cachés, 2éme Edition, Econonica, Paris1989.
5. Henri Bouquin. Le Contrôle de Gestion 9éme Edition. Paris Presses Universitaires De France. 2010.
6. Jean- pierre jobard, pierre Grégory, Gestion, Paris, Dalloz, 1995.
7. Renée Demeestére, Philippe Lorino, Nicolas Mottis. Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise. 4éme édition, Paris M Dunod, 2009, P 85.
8. SUPIZET J, Le management de la performance durable, Edition D'Organisation, Paris, 2002.

b) Ouvrages spéciaux :

1. AIM R. 100 Questions pour comprendre et agir indicateurs et tableaux de bord, Afnor, France, 2011.
2. AIM R, Indicateurs et tableaux de bord, Afnor, France, 2006.
3. Bruno Carlier, christopheruprich-robert, construire ses tableaux de bord financiers, territorial editions, imprimé par les deux-ponts, 2013.
4. Dave Ulrich, tableaux de bord sociaux, mesure la contribution des salariés a l'exécution de la stratégie, Harvard business school press, 2005.
5. FERNANDEZ A, Les nouveaux tableaux de bord des managers, Edition D'Organisation, Paris, 2003.

قائمة الملاحق

الملحق رقم(1):الخزينة

ENTREPRISE : POVAL /Spa
UNITE : VANNES BERROUAGHIA
Periode :Décembre[redacted]

T.8 - TRESORERIE

U = KDA

Mois			Rubrique	Réalisé	Prévisions	CUMUL			
Prévu (1)	Réalisé (2)	% (2/1)		Année N-1	Année N (3)	Prévu (4)	Réalisé (5)	% (5/4)	% (5/3)
111 404	25 036	22%	1 - Solde debut période (A)	19371	13 000	13 000	19 371		
7 414	8 987	121%	* Frais de personnel	5700	89440	89 440	99 908	112%	#REF!
2 500	3 323	133%	* Dépenses générales	3487	15065	15 065	96 804	643%	#REF!
543		0%	* Impots et taxes	2410	30292	30 292	22 263	73%	#REF!
17 207	8 231	48%	* Reglement fournisseurs	20716	193006	193 006	91 831	48%	#REF!
50	454	908%	* Frais financiers	221	2083	2 083	3 035	146%	#REF!
		0%	* Dettes externes		16036	16 036	-	0%	#REF!
		0%	* Remboursement Emprunts				-	0%	#REF!
6 874	10 938	207%	* virement inter-unités	5150	61192	61 192	274 153	448%	#REF!
		0%	constitution	110499	110499	110 499	22 448	20%	#REF!
		0%	* Autres dépenses	1075	296	296	196	66%	#REF!
34 588	31 933	92%	2 - TOTAL DEPENSES	149 258	517 909	517 909	610 638	118%	118%
5 381	655	12%	* Sur Ventes	30	55 604	55 604	3 210	6%	6%
23 145	95949	[redacted]	* Sur Créances 2022	16 168	162 896	162 896	166 089	102%	102%
8 628		0%	* Sur Créances ant 2021	14 438	280 462	280 462	219 564	78%	78%
		0%	Restitution	7000	108919	108 919	107 894	99%	#REF!
	14 216	0%	* Virement inter-unités	3 978	9 166	9 166	197 784	2158%	2158%
200	20	10%	* Autres recettes	626	2 032	2 032	669	33%	33%
37 354	110 840	297%	3 - TOTAL RECETTES	42 240	619 079	619 079	695 210	112%	112%
2 766	78 907	2853%	4 - Solde (3-2)	- 107 018	101 170	101 170	84 572	84%	84%
114 170	103 943	91%	6 - SOLDE FIN DE PERIODE (A-D+E)	- 87 647	114 170	114 170	103 943	91%	91%

الملحق رقم(2):حالة الموظفين

ENTREPRISE POVAL SPA

UNITE : VANNES BERROUAGHIA

Periode :Décembre2

T.7.1- SITUATION DU PERSONNEL ACTIFS

Désignations	Mois m-1		Entrées		sortie		Mois m				
	Temporaires	Permanents	Temporaires	Permanents	Temporaire	permanents	PREVU		REALISE		EVO
							Tempo.(1)	perman	Tempo (3)	perman	3/1
Cadres	2	42					11	33	2	42	-
Maitrise	0	7					0	8	0	7	-
Execution	6	57		1	1		7	52	5	58	
TOTAL	**8**	**106**	**0**	**1**	**1**	**0**	**18**	**93**	**7**	**107**	

T.7.2- SITUATION DU PERSONNEL INSCRITS

Désignations	Mois m-1		Arrivées		Départs		Mois m				
	Temporaires	Permanents	Temporaires	Permanents	Temporaires	permanents	PREVU		REALISE		EVO
							Tempo.(1)	permanents	Tempo.(3)	Perman.(4)	3/1
Cadres	2	42					11	33	2	42	18%
Maitrise	0	7						8	0	7	#DIV/0!
Execution	6	57		1	1		7	52	5	58	71%
TOTAL	**8**	**106**	**0**	**1**	**1**	**0**	**18**	**93**	**7**	**107**	**1529%**

NB :

T.7.3- FRAIS DE PERSONNEL

	Prévisions Annuelles	Mois			Cumul		
		Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Masse Salariales	69871	5644	6358	**113%**	69871	71068	102%
CNAS 26	2282		1192	**#DIV/0!**	2282	13776	604%
Charg.&œuvres .sociales	16 064	1 466	127	**9%**	16 064	1422	9%
Formation 2%	**1224**	**94**		**0%**	**1224**		0%
TOTAL **	89441	**7204**	**7677**	**107%**	89441	**86266**	96%
DtPr.incit.(dépar.ret)							

الملحق رقم(3):المخزونات

Entreprise POVAL SPA

UNITE : VANNES BERROUAGHIA

Periode :Décembre[redacted]

T.3 - STOCKS

T.3.1 STOCKS MATIERES ET FOURNITURES

Désignations	St. au 31/12/21	Stock Initial	Entrées	Sorties	Stock Final
- Matiéres 1ère	29 725	33 823	107	269	33 661
Bruts	14 329	14 991			14 991
-Fournitures Consommables	2 214	2 471	489	485	2 437
- Outillage	7 409	7 194	339	109	7 424
- PR Equipements (240) 3181	4 963	4 751		264	4 487
Autre	464	19			19
Stock a l'exterieur	1 316	1 316			1 316
TOTAL	**46 091**	**49 574**	**935**	**1 127**	**49 344**

Note : les stocks au 31.12.2020 ont été corrigés après inventaire

Désignations	St. au 31/12/21	Stock Initial	Entrées	Sorties	Stock Final
Marchandises Valeur	10 314	10 314	1 662	1 662	10 314

T.3.3 STOCKS DES ENCOURS

Désignations	St. au 31/12/21	Stock Initial	Entrées	Sorties	Stock Final
Encours 260	26 513	26 571	376	277	26 670

الملحق رقم(4): المشتريات

Unité : VANNES BERROUAGHIA

Periode :Décembre2022

T.5 - ACHATS

T.5.1 ACHATS LOCAUX

Désignations	Rappel N-1	Prévu N	Mois			Cumul		
			Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Matières et Composants	1 746	34 190	3679	92	3%	34190	6449	19%
Fournitures et Consom	5 153	6 995	221	1841	833%	6995	8607	123%
PR Equipements	61	2 358	294		0%	2358	0	0%
Marchandises	35 096	26 061	3000	12294	0%	26061	20792	80%
investissement	1 460			606	0%		2750	0%
TOTAL	43 516	**69 604**	**7194**	**14833**	**836%**	**69604**	**38598,08**	**222%**

cessions internes (2) Achats	Rappel N-1	BRUT	Mois	UFB cumul
	650			1087

Désignations	Réal.N-1	Prévu N	Mois					
			Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Matières et Composants		14 000	1471		0	11355	0	
Fournitures et Composants					0	0	0	
PR Equipements		1 750	184		0	3168	0	
Marchandises	25 620	13 000	12500		0	31000	23996	%
TOTAL	25 620	**28 750**	**14155**	**0**	**0%**	**45523**	**23996**	53%

الملحق رقم(5): الإنتاج

UNITE : VANNES BERROUAGHIA

Periode :Décembre[redacted]

T.2 - PRODUCTION

T.2.1 PRODUCTION VALORISEE PV-HT

U : 10*3 DA

Mois					Cumul de la Période			
Prévu "1"	Réalisé "2"	% "2/1"	Désignations	Réal. N-1	Prévu "4"	Réalisé "5"	% 5/4	
14757	9	0%	Vannes Fonte		207817	9	0%	193060
12928	540	4%	Autres P. Fonte	3945	135795	1859	1%	122867
		0%	Raccords et brid	0			0%	0
811		0%	Accessoires		6388		0%	5577
		0%	Vannes Acier				0%	0
		0%	VannesRVH				0%	0
		0%	VBS				0%	0
		0%	Autres P. Acier				0%	0
7000	905	13%	Sous traitance	75629	100000	111937	112%	93000
35 496	**1454**	4%	TOTAL	**79574**	**450000**	**113805**	**25%**	414504

Mois					Cumul de la Période		
Prévu "1"	Réalisé 2	% "2/1"	Désignations	Réal. N-1	Prévu "4"	Réalisé "5"	% 5/4
521	1	0%	Vannes Fonte	20	7 433	1	0%
168	9	5%	Autres P. Fonte	49	2 021	31	2%
		#DIV/0!	Raccords			0	0%
230		0%	Accessoires		1 714	0	0%
		#DIV/0!	Vannes Acier		0	0	0%
		#DIV/0!	VannesRVH		0	0	0%
		#DIV/0!	Vannes Acier		0	0	0%
		#DIV/0!	VBS		0	0	0%
		#DIV/0!	Brides		0	0	0%
		#DIV/0!	Autres P. Acier		0	0	0%
	165	#DIV/0!	Sous traitance	2622		1845	0%
919	**175**	19%	TOTAL	**2691**	**11 168**	**1 877**	17%

الملحق رقم(6): رقم الأعمال

UNITE : VANNES BERROUAGHIA

Periode :Décembre [redacted]

T.1 - CHIFFRE D'AFFAIRES

T.1.1 - CHIFFRE D'AFFAIRES H.T

U : 10*3 DA

Mois						Cumul de la Période			
Prévu "1"	Réalisé "2"	% "2/1"	Désignations	Réal. N-1	Prév. N. "3"	Prévu "4"	Réalisé "5"	% 5/4	% 5/3
10 360	-263	-3%	Produits finis	19 345	198 018	198 018	3438	2%	2%
16 156	80 178	496%	Prestations	123 087	134 465	134 465	256 463	191%	191%
17 462	-905	-5%	Revente en l'état	163 993	105 812	105 812	90712	86%	86%
43978	**79010**	180%	**S/TOTAL**	**306 425**	**438295**	**438295**	**350613**	**80%**	**80%**
		0	Cession I/U	268	0	0	69	0%	0%
		0	Dont Produits finis		0	0	0	0%	0%
43978	**79010**	**180%**	**TOTAL CA HT**	**306 694**	**438295**	**438295**	**350682**	**80%**	**80%**

Chiffre d'Affaires Hors Cession Inter Unités :	79010	180%

T.1.2 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PRODU

Mois						Cumul de la Période			
Prévu "1"	Réalisé "2"	% "2/1"	Désignations	Réal. N-1	Prevu N "3"	Prévu "4"	Réalisé "5"	% 5/4	% 5/3
	50	0%	Vannes Fonte	2931	104445	104445	878	1%	1%
10360	4794	48%	Autres P. Fonte	14838	89317	89317	1873	2%	2%
		0%	Vannes acier		0	0	0	0%	0%
		0%	Raccords		0	0	3	0%	#DIV/0!
	481	0%	Accessoires	113	4256	4256	684	16%	16%
16 156	80 178	496%	Prestations	127 762	134 465	134 465	256 462	191%	191%
17462	-905	-5%	Revente en l'etat	160780	105812	105812	90713	86%	86%
43978	**79010**	180%	**S/TOTAL**	**306424**	**438295**	**438295**	**350613**	**80%**	**80%**
		0%	Cession I/U	268		0	69	0%	0%
43978	**79010**	180%	**TOTAL**	**306694**	**438295**	**438295**	**350682**	**80%**	**0%**