جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كليـــة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

لوحة القيادة ودورها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان

مذكـــرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهـــادة المـــاستر

تخصص: إدارة وتسيير المؤسسة

من إعـــداد الطالبتين:

- قسمي مسعودة
- حمدي نعيمة

تحـــت إشراف:

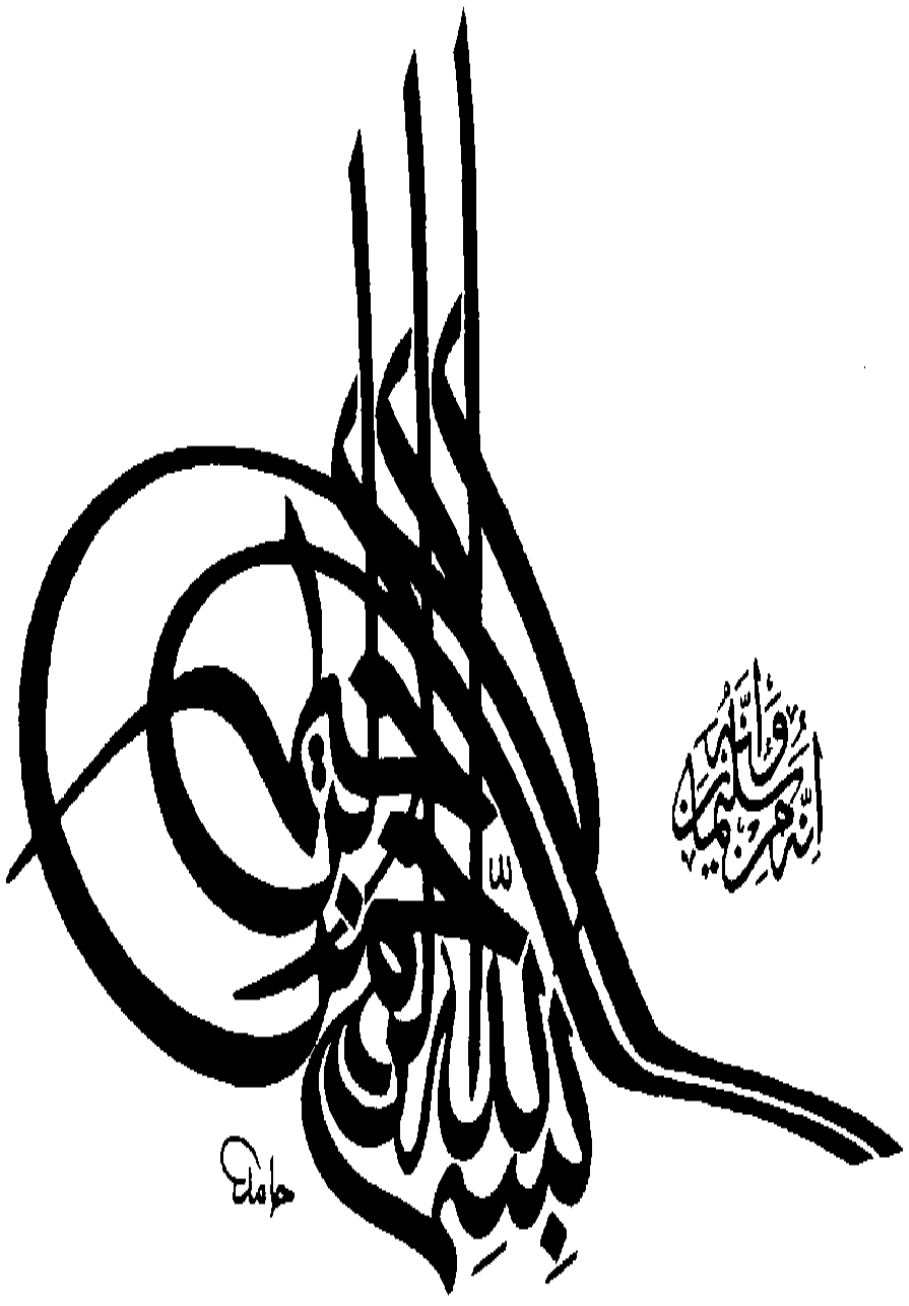
قبطان شوقي

أعضاء لجنة المناقشة

بوعزيز عبد الرزاق	أستاذ مساعد – أ –	رئيسا
قبطان شوقي	أستاذ محاضر – أ –	مشرفا ومقررا
ولد شرشالي سمية	أستاذة محاضرة –ب–	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية

2017- 2016


بسم الله الرحمن الرحيم
إنه من سليمان وإنه

شكر وعرفان

نشكر الله جل جلاله ونحمده حمدا كثيرا. الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، وأنعم علينا بنعمة العلم وكل النعم، كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير لأستاذنا المشرف "قبطان شوقي" الذي كان لنا نعم الأستاذ ولم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه، وكذلك نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من الأستاذ بولصنام محمد والأستاذتين العيداني حبيبة وكشيدة حبيبة، والأخ محمد أمين.

كما لا يفوتنا أن نشكر كل من قدم لنا يد المساعدة والمعلومات اللازمة في الدراسة الميدانية في مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان: باديس عبد الحق، عزيري مصطفى، خلفان يوسف، عيسات عبد الرزاق، بن عبد الله نور الدين، تواتي مسعودة وبوهلال فوزية.

ونشكر كل من كان سند لنا وقدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد.

إهداء

إلى قرة عيني وضياء دربي... إلى همس الأمان ولمس الحنان... إلى أجمل ما في الوجود من الخالق المعبود...

إلى التي بحبها غمرتني والتي حرمت نفسها وأعطتني... إلى التي في سبيل راحتي شقت ولأجلها تعلمت وأكملت... إلى حبيبتي وعشق قلبي التي كانت لي الأب والأم ... إلى أعز الصديقات مني هذه الكلمات...

أمي.....ثم أمي.....ثم أمي

إلى الذي غاب عن أعيننا ومازال يسكن قلبنا... إلى الذي علمني أولى الخطوات والاجتهاد في الحياة... إلى روح **أبي** الطاهرة رحمة الله عليه

إلى الذين تقاسمت معهم حلاوة الدنيا ومرها وأذكرهم في كل صلواتي ودعواتي **إخوتي وأخواتي**

إلى كل أساتذتي وأخص بالذكر أساتذة جامعة يحي فارس

إلى كل صديقاتي ورفيقات الدرب ومن شاركتني هذا العمل... إلى كل زميلاتي وزملائي في الدراسة... إلى كل طلاب العلم وخاصة طلبة وطالبات السنة الثانية ماستر إدارة وتسيير المؤسسة.

أهدي هذا العمل

مسعودة

إهداء

إلى التي كانت سر وجودي وعلمتني معنى الصبر وعدم اليأس إلى من بعطفها وحنانها غمرت قلبي، إلى ربيع الحياة وقارب النجاة ...إلى التي حرمت نفسها وأعطتني وفي سبيل سعادتي سعت، إلى الشمعة الباكية حبا وحنانا...أمي الغالية حفظها لي الله وأطال عمرها

إلى من عبد لي دروب الحياة بالحب والحنان، إلى الذي أهداني أحسن شيء في الدنيا الصبر والقناعة والرضا...إلى الذي كان مرشدي وسندي وعونني ولم يبخلني بشيء...أبي الغالي أطال الله عمره وحفظه ورعاه

إلى من عشت معهم وتقاسمنا حلاوة الحياة ومرارتها إخوتي وأخواتي

إلى أغلى ما في الوجود وأحلى فتيات عشقهن قلبي (هبة، إيناس، سمية أنفال، بشرى)

إلى كل أساتذتي وكل من علمني حرفا من الطور الابتدائي إلى الجامعي

إلى كل صديقاتي خاصة دليلة ومسعودة

أهدي ثمرة هذا الجهد

نعيمة

الفهرس

الفهرس

الصفحة

آية قرآنية
كلمة شكر
إهداءات
فهرس المحتويات
قائمة الجداول
قائمة الأشكال
الملخص
مقدمة ..... أ–ه

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول لوحة القيادة

تمهيـــد الفصل 02
المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة 03
المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة وأهميتها..... 03
المطلب الثاني: الخلفية التاريخية للوحة القيادة..... 05
المطلب الثالث: خصائص وأهداف لوحة القيادة..... 07
المبحث الثاني: أساسيات في لوحة القيادة..... 11
المطلب الأول: مكونات ومبادئ تقديم لوحة القيادة 11
المطلب الثاني: أشكال وأنواع لوحة القيادة 14
المطلب الثالث: مراحل إعداد لوحة القيادة 19
المبحث الثالث: وظائف ومقومات وعوامل نجاح لوحة القيادة..... 21
المطلب الأول: الوظائف الأساسية للوحة القيادة ومراحل استعمالها 21
المطلب الثاني: مقومات لوحة القيادة 23
المطلب الثالث: عوامل نجاح لوحة القيادة 24
خلاصة الفصل..... 26

الفصل الثاني: مدخل إلى الأداء وتقييم أداء المؤسسات

تمهيـــد الفصل..... 27
المبحث الأول: ماهية الأداء 28

المطلب الأول: تعريف الأداء وأهميته وخصائصه 28
المطلب الثاني: مكونات وأنواع الأداء 31
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء 37
المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء 41
المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته وأهدافه 41
المطلب الثاني: خطوات وأسس تقييم الأداء 43
المطلب الثالث: شروط تقييم الأداء ومعوقاته..... 46
المبحث الثالث: لوحة القيادة وتقييم أداء المؤسسة 49
المطلب الأول: لوحة القيادة لتقييم الأداء المالي 49
المطلب الثاني: لوحة القيادة لتقييم الأداء التنافسي 52
المطلب الثالث: لوحة القيادة لتقييم الأداء البشري..... 56
المطلب الرابع: لوحة القيادة لتقييم الأداء الاجتماعي 59
خلاصة الفصل..... 62

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان بالبويرة

تمهيـــد الفصل..... 63
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان..... 64
المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة 64
المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة 66
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة 69
المبحث الثاني: لوحة القيادة لتقييم الأداء المالي والتنافسي للمؤسسة 73
المطلب الأول: لوحة القيادة لتقييم الأداء المالي..... 73
المطلب الثاني: لوحة القيادة لتقييم الأداء التنافسي 78
المبحث الثالث: لوحة القيادة لتقييم الأداء البشري والاجتماعي للمؤسسة 83
المطلب الأول: لوحة القيادة لتقييم الأداء البشري 83
المطلب الثاني: لوحة القيادة لتقييم الأداء الاجتماعي 90
خلاصة الفصل..... 92
الخاتمة..... 93
قائمة المراجع..... 95
قائمة الملاحق 102

قائمة الجداول

قائمـــة الجـــداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1.1)	الشكل العام للوحات القيادة	11
(1.3)	شركات الإسمنت بالجزائر	67
(2.3)	تطور كمية الإنتاج من 2005 إلى 2016	68
(3.3)	المردودية التجارية للمؤسسة للفترة (2012-2015)	73
(4.3)	المردودية المالية للمؤسسة للفترة (2012-2015)	75
(5.3)	إنتاجية الآلات لمؤسسة الاسمنت بسور الغزلان وتغيرها (2013-2014)	76
(6.3)	إنتاجية العمل لمؤسسة الاسمنت بسور الغزلان	78
(7.3)	تطور الحصة السوقية للمؤسسة من 2013 إلى 2015	79
(8.3)	الحصة السوقية لـــ Gica & Frg	80
(9.3)	رقم الأعمال لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان ونسبة تغيره من 2012 إلى 2015	81
(10.3)	تطور معدل الغياب من 2014 إلى 2016	83
(11.3)	تطور معدل دوران العمل من 2014 إلى 2016	84
(12.3)	تطور معدل حوادث العمل من 2014 إلى 2016	86
(13.3)	تطور مؤشرات تقييم الأمن الصناعي للفترة 2012-2016	87
(14.3)	عدد الشكاوى المتعلقة بالأجور	89
(15.3)	عدد الترقيات في المؤسسة	89
(16.3)	عدد العمال الذين استفادوا من التدريب	90

قائمة الأشكال

قائمـــة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1.1)	مكونات لوحة القيادة المستقبلية	17
(1.2)	مثلث الأداء	33
(2.2)	الأداء الاقتصادي للمؤسسة	35
(3.2)	المصادر المختلفة للأداء	36
(4.2)	القوى الخمس لبورتر المؤثرة في الأداء	40
(1.3)	تطور كمية الإنتاج من 2005 إلى 2016	68
(2.3)	المردودية التجارية للمؤسسة للفترة (2012-2015)	74
(3.3)	المردودية المالية لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان للفترة (2012-2015)	75
(4.3)	إنتاجية الآلات لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان ومقدار تغيرها	77
(5.3)	تطور الحصة السوقية من 2013 إلى 2015	79
(6.3)	الحصة السوقية لكل من GICA & FRG	80
(7.3)	نسبة التغير في رقم أعمال مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان للفترة (2012-2015)	81
(8.3)	معدل دوران العمل لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان (2014-2015)	85
(9.3)	تطور حوادث العمل ومعدلاتها خلال الفترة 2014-2015	86
(10.3)	تطور مختلف مؤشرات قياس الأمن الصناعي للفترة 2012-2016	88

المنخص

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى ابراز دور لوحة القيادة في تحقيق تقييم فعال ومتوازن لأداء المؤسسة الاقتصادية، ومن أجل الوصول إلى ابراز هذا الدور قمنا بدراسة ميدانية لإحدى المؤسسات الاقتصادية هي مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان بولاية البويرة، حيث أردنا من خلال هذه الدراسة تقييم أداء المؤسسة من أربعة جوانب هي: الجانب المالي، الجانب التنافسي، الجانب البشري، والجانب الاجتماعي.

وأظهرت النتائج المتوصل إليها بأن هناك دور كبير للوحة القيادة في الوصول إلى تقييم فعال ومتوازن لأداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، الأداء، تقييم الأداء.

Résumé :

Cette étude vise à montrer le rôle du tableau de bord pour réaliser une évaluation efficace et équilibrée de la performance économique de l'entreprise, Est pour atteindre cette objectif, Nous avons choisi l'entreprise SC SEG (groupe industriel des ciments d'Algérie – société des ciments de Sour el ghozlane) pour faire tester un modèle d'évaluation de la performance basé sur quatre côté : Financier, Compétitive, Humain, Social.

Les résultats ont montré qu'il y a un rôle significatif du tableau de bord pour réaliser une évaluation efficace et équilibrée de la performance de l'entreprise.

Les mots clés : Tableau de bord, La performance, évaluation de la performance.

مقدمة

لقد تعاظمت في المدة الأخيرة أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، وهذا ما يمكن تفسيره بجملة من التحولات التي يشهدها العالم اليوم، والتي لا يتوقع لها أن تقف عند حد معين، الأمر الذي أثر في جميع المؤسسات الاقتصادية وجعلها تتعرض إلى ضغوطات متنامية من أجل تحسين مستويات أدائها، وذلك من خلال الاستعانة بالأنظمة الحديثة لتقييم الأداء.

وفي هذا الإطار فإنه نظرا للتطورات المتسارعة التي شهدها موضوع تقييم الأداء، فقد احتل اهتماما بالغا من قبل الباحثين والمفكرين، وكذا من قبل مختلف المؤسسات التي أصبحت نظرتها لا تقتصر على مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، وإنما صارت تفكر بعمق وشمولية في الكيفية التي ستكون عليها أنشطتها وأعمالها في المستقبل، هذا ما أدى إلى البحث عن أدوات حديثة وأحد أهم مفاتيح تحسين الأداء الشامل للمؤسسات هو الاعتماد على مختلف الأدوات الرقابية في مراقبة التسيير، ولعل أحسنها هي لوحة القيادة والتي توسعت استخداماتها لتشمل جميع مراكز المسؤولية داخل المؤسسة بعد ما كانت حكر على الإدارة العليا فقط.

والحديث عن موضوع لوحة القيادة دائما مستمر، ذلك للمكانة التي تلعبها هذه الأخيرة في مختلف المجالات خاصة في تقيم أداء المؤسسات، والتي تعتبر ضرورية من أجل التعرف على مستويات أداء هذه الأخيرة وتقييمها ومن ثم وضع الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة الانحرافات الموجودة في مختلف المستويات والوظائف.

- **إشكالية البحث:**

تمثل لوحة القيادة أحد أهم الوسائل والأدوات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في وقتنا الحالي في تقييم أدائها بمختلف جوانبه، فقد أصبح نجاح المؤسسات في البيئة المعاصرة يعتمد على مدى قدرة وكفاءة هذه الأجهزة الإدارية على استخدام المداخل والأساليب الإدارية الحديثة، وذلك بما يخدم توجهاتها ويرتقي بمستويات أدائها، واستنادا لما ذكرناه سابقا أدى بنا إلى الاهتمام في البحث في هذا الموضوع المتضمن الإشكالية التالية:

ما هو دور لوحة القيادة في الوصول إلى تقييم فعال ومتوازن لأداء المؤسسة الاقتصادية؟

وللتوسع أكثر في هذا الموضوع نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي لوحة القيادة؟
- ما مدى فعالية مؤشرات لوحة القيادة في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية؟

- ما هو مستوى أداء مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان SC SEG حسب مؤشرات التقييم المعتمدة في لوحة القيادة؟

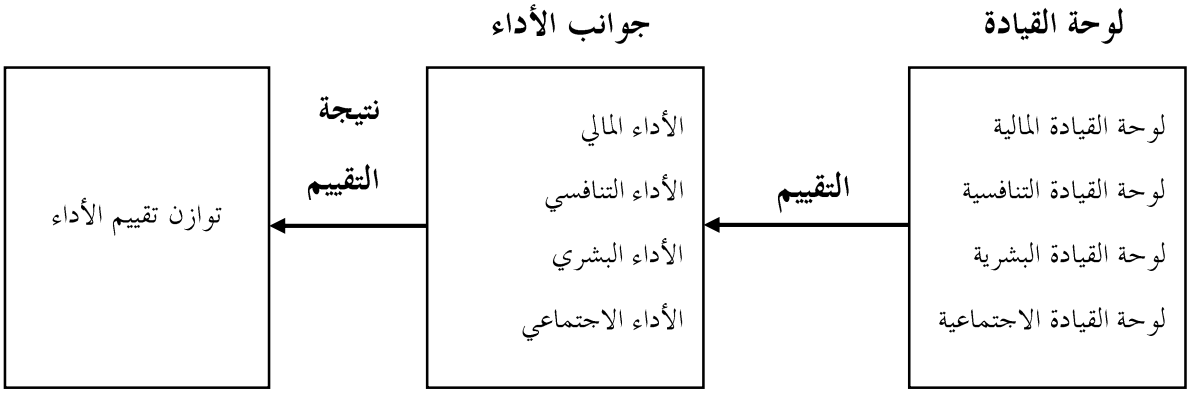
- **فرضيات البحث:**

وكإجابة أولية على الاشكالية نقترح الفرضيات التالية:

- للوحة القيادة دور كبير في الوصول إلى تقييم فعال لأداء المؤسسة في جانبها المالي.
- للوحة القيادة دور كبير في الوصول إلى تقييم فعال لأداء المؤسسة في جانبها التنافسي.
- للوحة القيادة دور كبير في الوصول إلى تقييم فعال لأداء المؤسسة في جانبها البشري.
- للوحة القيادة دور كبير في الوصول إلى تقييم فعال لأداء المؤسسة في جانبها الاجتماعي.

- **نموذج البحث:**

على ضوء الفرضيات الموضوعة سابقا نستنتج النموذج التالي:



- **أهمية البحث:**

تكمن أهمية البحث في أنه يدور حول موضوع الأداء في المؤسسات الاقتصادية والذي يعتبر من أهم مؤشرات كفاءة المؤسسات من عدمها، إذ أن أداء أي مؤسسة يعد المعيار الأساسي الذي يمكنها من بلوغ أهدافها وتحقيق التميز بين المؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى أنه يعكس الوضعية التي تكون فيه المؤسسة في مختلف مراحل نشاطها وعملها الذي تقوم به.

- **أهداف البحث:**

- الرغبة في معرفة ماهية ومحتوى لوحة القيادة.
- الرغبة في معرفة أهمية موضوع الأداء وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية.
- القيام بدراسة ميدانية لإحدى المؤسسات الاقتصادية للتعرف عن كثب عن دور لوحة القيادة في تقييم الأداء.

- **أسباب اختيار الموضوع:**

- يقيننا الشخصي بقيمة وأهمية الموضوع، والرغبة في البحث والاستطلاع في موضوع لوحة القيادة ودورها في تقييم الأداء.
- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الحساسة التي يجب أن تعنى بكثير من الاهتمام وذلك للدور الفعال الذي يلعبه الأداء الجيد للمؤسسات الاقتصادية في تحسين تنافسيتها.
- تقديم هذا البحث كإضافة للمراجع المتوفرة فيه بغرض استفادة الباحثين منه.

- **منهج البحث:**

ولدراسة هذا الموضوع والإجابة على الإشكالية، واختبار مدى صحة الفرضيات السابقة، تم الاستناد على المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص وتحليل الجانب النظري فيما يتعلق بلوحة القيادة وتقييم الأداء، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة حالة بالقيام بدراسة ميدانية لإحدى المؤسسات الاقتصادية وإجراء مقابلة مع مختلف مسؤولي مديرياتها وأقسامها.

- **الدراسات السابقة:**

من بين الدراسات التي أجريت في هذا الميدان:

-دراسة عريس الطاهر (2006/ 2007):

رسالة ماجستير بعنوان التحكم في قيادة المؤسسات باستعمال لوحة القيادة الاستراتيجية (دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر) بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر، توصل فيها الباحث إلى أن لوحة القيادة الاستراتيجية أداة تطويع في المستويات العليا وأداة اتصال بين الأفراد والمستويات التنظيمية في المؤسسة وتلعب دور في حل المشاكل التنظيمية، كما أنها محطة لإعادة النظر في تنظيم المؤسسة.

-دراسة سمية مصباح (2010/2009):

رسالة ماجستير بعنوان دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توسيع الشرق -قسنطينة) بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة منتوري -قسنطينة، توصلت فيها الباحثة إلى أن لوحة القيادة تعتبر وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات وليس عرض شامل للمعلومات فقط، بالإضافة إلى أنها لا تعتمد على جميع التمثيلات البيانية الممثلة للتغير الحاصل في المؤسسة في تسيير مواردها البشرية.

-دراسة بن لخضر محمد العربي(2015/2014):

أطروحة دكتوراه بعنوان دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية بجامعة أبي بكر بلقايد، بيّن فيها الباحث أن للوحة القيادة دور في فاعلية اتخاذ القرارات التسويقية، كما توصل إلى أن جل المؤسسات تعتمد على المؤشرات المالية في لوحة القيادة وتهميش للمؤشرات غير المالية.

-دراسة عرقوب وعلي (2015/2014):

أطروحة دكتوراه بعنوان دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات (دراسة حالة مجمع صيدال) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة امحمد بوقرة، توصل فيها إلى الدور الفعال للوحة القيادة في تحقيق رضا الزبون وولائه، والمساهمة الفاعلة للوحة القيادة المستقبلية في تحسين مختلف أبعاد الأداء الشامل.

-دراسة غزاز إبراهيم وقرين بلال (2015/2014):

مذكرة ماستر بعنوان الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة (دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان)، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة آكلي امحند – البويرة- توصلا فيها إلى أن لوحة القيادة كأداة تسييرية تشكل الوسيلة الأكثر واقعية وملائمة للإحاطة بظاهرة الفعالية التنظيمية وقياسها وذلك نظرا للمؤشرات التي تحتويها هذه الوسيلة في المؤسسة.

- **هيكل البحث:**

من أجل القيام بدراسة هذا البحث والوصول الي الهدف المسطر قمنا بتقسيمه الي ثلاثة فصول، سنقوم بتبيينها في النقاط التالية:

- **في الفصل الأول:** تناولنا مفاهيم عامة حول لوحة القيادة وذلك في ثلاثة مباحث حيث نتطرق في المبحث الأول إلى ماهية لوحة القيادة، وفي المبحث الثاني إلى أساسيات في لوحة القيادة، أما المبحث الثالث فنتناول فيه وظائف ومقومات وعوامل نجاح لوحة القيادة.
- **في الفصل الثاني:** تطرقنا الى مدخل للأداء وتقييم أداء المؤسسات في ثلاثة مباحث، حيث نتناول في المبحث الأول ماهية الأداء وفي المبحث الثاني ماهية تقييم الأداء، أما المبحث الثالث فسنتطرق إلى لوحة القيادة وتقييم الأداء في المؤسسة.
- **في الفصل الثالث:** قمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان، وكذلك قسمناه إلى ثلاثة مباحث حيث نتناول في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة، أما في المبحث الثاني فنتناول لوحة القيادة لتقييم الأداء المالي والتنافسي للمؤسسة، أما المبحث الثالث فنتناول فيه لوحة القيادة لتقييم الأداء البشري والاجتماعي.

- **صعوبات البحث:**

من بين الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة ما يلي:

- قلة المراجع في موضوع لوحة القيادة.
- عدم الحصول على معطيات كمية في جانب الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

الفصل الأول:

مفاهيم عامة حول لوحة القيادة

تمهيـــد الفصل:

إن الاهتمام بقياس وتقييم الأداء يعد أهم تقنية تشغل بال مسؤولي المؤسسات الاقتصادية بالدول المتقدمة والنامية على السواء في وقتنا الحاضر، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون أن تقييم الأداء يلعب دورا هاما في رسم التوجهات والاستراتيجيات التي تسير عليها المؤسسات لضمان بقائها واستمرارها وتفوقها على المنافسين، وحتى تستطيع المؤسسة الوصول إلى تقييم الأداء فإنه يجب عليها توفير الأداة التي تسمح لها بتحقيق هذا الهدف والوصول إليه بطريقة كفؤة وفعالة، وهذه الأداة تتمثل في لوحة القيادة التي تعتبر الأداة المثالية في تقييم الأداء باعتبارها أداة من أدوات مراقبة التسيير، فهي تعد المرآة التي تعكس أداء المؤسسات الاقتصادية، مما يسهل على المديرين اتخاذ القرارات ويمنحه القدرة على الإلمام بكل التغيرات بصفة مستمرة.

ويتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث في لوحة القيادة، حيث في المبحث الأول سنتطرق إلى تعريف لوحة القيادة وأهميتها، تطور لوحة القيادة وظروف نشأتها، وكل من خصائص وأهداف لوحة القيادة، أما في المبحث الثاني فسنتناول مكونات ومبادئ لوحة القيادة، وأشكالها وأنواعها بالإضافة إلى مراحل استعمال لوحة القيادة، أما المبحث الثالث فسنتناول فيه الوظائف الأساسية للوحة القيادة، مقوماتها ومراحل استعمالها، وأخيرا مزايا وعوامل نجاح لوحة القيادة.

المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة

للوحة القيادة دور كبير في مختلف المؤسسات لذا نجد العديد من الباحثين والاقتصاديين قد أولوا لها أهمية كبيرة في بحوثهم، وقد أعطوها عدة تعاريف منها ما سنتناوله في هذا المبحث، بالإضافة إلى أهمية لوحة القيادة وتطورها وظروف نشأتها، زيادة على ذلك سنتطرق إلى خصاص لوحة القيادة وأهداف هذه الأخيرة.

المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة وأهميتها

تتعدد تعاريف لوحة القيادة وتختلف باختلاف منظور كل باحث، كما لها أهمية بالغة في كل المؤسسات الاقتصادية.

أولا–تعريف لوحة القيادة:

من بين التعاريف التي أعطيت للوحة القيادة نذكر:

1- هي عبارة عن مجموعة من المعلومات التي قدمت في شكل موجز قصد إدارة المؤسسة ومراكز المسؤولية.[1]

2- لوحة القيادة هي أداة توحيد وهيكلة الاتصالات لأنها توفر لغة مشتركة من خلال رصد عدد محدود من المؤشرات والمعايير. [2]

3- يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها الجمع بين مجموعة من المعلومات الموجزة التي تعتبر أساسية في صنع القرار من طرف المديرين. [3]

4- هي مجموعة منظمة من المؤشرات التشغيلية والإدارية الدورية، والسهلة لتحديث نشاط معين، لجذب انتباه المدراء على النقاط الرئيسية في إدارتها. [4]

5- ويرى Michel Gervais أن لوحة القيادة هي أنظمة من المؤشرات التي تسعى لقياس الأداء العام للمؤسسة في مختلف أبعادها التأسيسية. [5]

---

[1] - Georges Langlois et autres, **Contrôle de gestion**, Foucher, France,2005/2006, P 349.

[2] - Caroline Semler, **Concevoir le tableau de bord**, 3eme édition, Dunod, Paris, 2011, P 16.

[3] - Nicolas Berland, Yves de rongé**, Contrôle de gestion**, 2eme édition, Iqnet, France, 2013, P 428.

[4] - Jean-Paul Monnot, Claude Sznulewicz, **Contrôle de gestion**, Hachette supérieur, Paris, 2008, P 462.

[5] - Michel Gervais, **Contrôle de gestion**, 7eme édition, économica, Paris, 2000, P 581.

6- هي عبارة عن مجموعة من المؤشرات والمعلومات الضرورية والتي من خلالها يمكن الحصول على رؤية شاملة وواضحة تسمح بكشف الاضطرابات واتخاذ القرارات لتوجيه التسيير بما يتوافق مع تحقيق الأهداف عن طريق الاستراتيجية، فلوحة القيادة إذن تعبر عن لغة مشتركة وموجودة بين أعضاء المؤسسة. [1]

يمكن استعمال لوحة القيادة في أي منظمة (الدولة، مؤسسة اقتصادية، مؤسسة عسكرية، مؤسسة تعليمية، هيئة معينة، ...الخ)، كما يمكن أن تأخذ لوحة القيادة عدة مستويات أفقية أو عمودية بحيث تتحدد في كل مستوى حسب المعلومات المتوفرة لديه، وبالتالي فالمؤسسة تحرص على مراقبة تسيير أعمالها من خلال لوحة القيادة من أجل تحسينها. [2]

ثانيا–أهمية لوحة القيادة:

تكمن أهمية لوحة القيادة باعتبارها نظام للمعلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات فيما يلي: [3]

أ–عند وضع خطة المؤسسة:

- ✓ إلزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى.
- ✓ اشتراك جميع الإداريين في وضع الأهداف.
- ✓ المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما.
- ✓ تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى من المستويات الإدارية وكل فرد من أفرادها، وكذا تحديد مراكز المسؤولية تبعا لذلك.

ب–من خلال سير نشاط المؤسسة:

- ✓ وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية.

---

[1] - بوزيد سفيان، **المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير واتخاذ القرار "دراسة حالة مؤسسة سوناطراك –وحدة آرزيو –"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس –المدية، الجزائر، 2010/2009، ص 56.

[2] - قريشي محمد الصغير، **لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية "حالة المديرية الفرعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية"**، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2003/2002، ص 44.

[3] - هميلة عائشة، **دور لوحة القيادة في تحسين الأداء "دراسة حالة مؤسسة لبند غاز بورقلة"**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة، الجزائر، 2013/2012، ص 8-9.

- ✓ تحديد نوعية المعطيات المستعملة في ارسالها إلى المستويات العليا.
- ✓ السماح بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
- ✓ السماح بإعطاء وضعية الخزينة، متابعة تطور الهامش الإجمالي ومراقبة مستوى عتبة المردودية.

بالإضافة إلى العناصر التالية: [1]

- ✓ تشكل لوحة القيادة وثيقة معلومات في شكل خلاصة حول وضعية المؤسسة.
- ✓ تبرز الغاية من لوحة القيادة في تحقيق الأهداف المحددة (أين تشكل المؤشرات التعبير الرقمي لهذه الأهداف).
- ✓ بالرغم من الحجم الكبير للمعلومات المرتبطة بنشاط المؤسسة ألا أنه يجب ألا تكون لوحة القيادة مزدحمة بالمعلومات وإنما تكون واضحة من خلال اعتماد مؤشرات تتعلق بالحصيلة.

المطلب الثاني: الخلفية التاريخية للوحة القيادة

شهد مصطلح لوحة القيادة العديد من التغيرات ليصل إلى هذا الاسم، كما أن نشوء لوحة القيادة يعود إلى مجموعة من الظروف التي طرأت على عملية تسيير المؤسسات.

أولا–تطور لوحة القيادة:

لقد ظهر مصطلح لوحة القيادة حسب Malo منذ سنة 1932 في فرنسا في مجال النظام المحاسبي وقيادة المؤسسة، ومع بداية التسعينات ودخول مفاهيم التسيير الأمريكية أصبحت لوحة القيادة تعنى بالتقارير إلى أن دخلت في عمليات القيادة الخاصة بمتابعة الأهداف.

ومع بداية التسعينات ظهر مصطلح بطاقة القيادة الاستشرافية (بطاقة الأداء المتوازن)، وتطور هذا المصطلح نتيجة البحوث المتتالية في الدول الأنجلوسكسونية وبلدان الإسكندنافية مثل أعمال Scandia 1993 في السويد وهذا المفهوم الجديد قياس الأداء الذي جاء به Norton وKaplan في لوحة القيادة الاستشرافية يعتمد على رؤية متعددة الأبعاد في قياس الأداء حسب أربعة محاور أساسية.

[1]- غزاز ابراهيم، قرين بلال، **الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة "دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان – البويرة"**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي امحند –البويرة–، الجزائر، 2015/2014، ص47-48.

وفي هذه الأثناء كانت جل المؤسسات الكبيرة في فرنسا تخضع لمراقبة الدولة باعتبارها مؤسسات عمومية، وكانت انشغالات الدولة تتمثل أكثر في تحريك الاقتصاد ودفع وتيرة التشغيل وتألق صورة فرنسا في الخارج، حيث كان البعد المالي في التقارير ليس له الأولوية في تسيير المؤسسات، لهذا كان مفهوم لوحة القيادة محصور في تقارير تحمل مؤشرات كمية مثل (الإنتاج، المخزون، معدل تغيب العمال ...الخ). [1]

أما إدارة الأعمال الأمريكية في تلك الفترة كانت متشبعة بثقافة التقرير الموجهة للمساهمين، وكانت المؤشرات المالية تأخذ الحيز الأكبر في هذه التقارير، ولكن مع بداية التسعينات تم التفطن إلى ضرورة الاهتمام بالمؤشرات غير المالية والتي تغطي البعد الزمني من حيث أنها منطلق للاستثمار الآجل، أين ظهر النموذج الأمريكي للوحة القيادة من خلال أبحاث Kaplan وNorton وسميت بطاقة الأداء المتوازن (لوحة القيادة الاستشرافية).

ثم تطور هذا المفهوم نتيجة البحوث المتتالية في الدول الأنجلو سكسونية وبلدان الإسكندنافية إلى أن ظهر مفهوم جديد للوحة القيادة في قياس الأداء من خلال أبحاث Edvisson وScandia في السويد والذي ركز أكثر على مفهوم مراقبة الأداء من خلال الرأسمال الفكري.

وفي سنة 2000 اقترح Alain Fernandez نموذج جديد للوحة القيادة في فرنسا ومتمثلة في نموذج Gimsi والذي يتضمن أربعة مراحل أساسية في تصميم لوحة القيادة وركزت على مفهوم توزيع الأهداف على كل مستويات المؤسسة (الاستراتيجي، التكتيكي، والتشغيلي)، وتجدر الإشارة أنه كان هناك نماذج أخرى للوحة القيادة نذكر منها: مصفوفة المحددات والنتيجة والتي طورها Fitzgerald وآخرون، ونموذج آخر للوحة القيادة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسات الخدمية المطورة من طرف Anthony Atkinson ومبني على مقاربة حول نظرية ذوي الحقوق. [2]

[1] - بن لخضر محمد العربي، **دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد –تلمسان، الجزائر، 2015/2014، ص 16.

[2] - بن لخضر محمد العربي، المرجع نفسه، ص17.

ثانيا–ظروف نشأة لوحة القيادة:

تعود ظروف نشأة لوحة القيادة لما يلي: [1]

1) باعتبار أن المؤسسة نظام يتشكل من مجموعة من العناصر المتعددة والمتفاعلة والمترابطة والغاية من وجودها اتخاذ القرارات التي تسمح بتحقيق التوازن بين مختلف المدخلات وتحقيق الأهداف المسطرة لمختلف الأطراف المكونة لها والمرتبطة بها، لذلك يجب أن يتوفر لها مجموعة مؤشرات فعالة تضمن لها القيادة السليمة والحركة السريعة والاستجابة لمختلف المؤشرات.

2) باعتبار أن عملية التسيير تتجه نحو تشخيص العوائق التي تواجه تحقيق الأهداف، فإن لوحة القيادة تشكل نظام معلومات الذي يسمح بضبط الحركية وتحديد المهلة الكافية للقيام بالإجراءات التصحيحية الناجحة.

3) تعكس لوحة القيادة صورة مختصرة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث تتواجد في كل المستويات التنظيمية وتحتوي على المعلومات الضرورية لمختلف العمليات التي يقوم بها كل مسؤول حسب تخصصه، ومنه تقديم النتائج إلى المستويات العليا في شكل مؤشرات هامة تسمح بالقيادة والتي من خلالها يقف على وضعية تقدم أشغال مخطط الأعمال المسطر على مستوى المؤسسة.

المطلب الثالث: خصائص وأهداف لوحة القيادة

تشتمل لوحة القيادة على جملة من الخصائص التي تميزها عن باقي أدوات مراقبة التسيير، ولها مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها

أولا–خصائص لوحة القيادة:

تعتبر لوحة القيادة أداة حديثة لمراقبة التسيير في أغلب الأحيان تخص الأجل القصير، ونجدها تتميز بالخصائص التالية عموما [2]

1- الدورية: وتتعلق بديناميكية لوحة القيادة ومدى تحسين المعلومات التي تحويها عن نشاطها المسؤول، وقد تكون يومية، أسبوعية، شهرية.

[1] - مصباح سمية، **دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الشرق – قسنطينة"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري – قسنطينة، الجزائر، 2010/2009، ص 20.

[2] - بن لخضر محمد العربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 13-15.

2- التقدير الكمي: عادة ما تكون المعلومات الموجودة في لوحة القيادة تجمع طابعا كميا وذلك لتسهيل القياس والمقارنة من أجل إيجاد الانحراف ما بين الأهداف والنتائج الحقيقة، مثلا: بالوحدات، عدد القطع المنتجة والمباعة، عدد ساعات العمل، او في شكل تقرير مثل: الصيانة، رضا الزبائن في شكل نسبة مئوية وذلك لتسهيل التحليل وقياس الأداء (كاستعمال النسب، المنحنيات ...الخ) وتحتوي على قيم مالية وغير مالية.

3- السرعة: تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها إلى المسؤول لجعل المعلومات مناسبة لتقييم الأداء وكذلك سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية مثلا: لوحة القيادة اليومية يجب أن تكون في اليوم الموالي، لوحة القيادة الشهرية يجب ألا تتعدى خمسة أيام بعد انتهاء الشهر المعني بالقياس، ولكن هذا مع مراعاة مصداقية المعلومات وضرورتها وكذا تكلفتها.

4- الانتقاء: يعين لكل مركز مسؤولية معلومات خاصة به ومؤشرات يكون الاتفاق عليها مسبقا، وهذا حسب أهداف وخصائص وطبيعة كل مسؤول.

5- موجهة النشاط: لا تفي لوحة القيادة شيئا بدون مخططات الأنشطة فتقسيمها يجب أن يكون ديناميكيا، يتبع التغيرات ويستجيب لخاصيتين من خصائص المسير القيادة والتنشيط.

6- الآنية: تعتبر هذه الخاصية أهم ما يميز لوحة القيادة، حيث أن الخاصية الآنية تتمثل في الفترة القصيرة التي تعد فيها، حيث تسمح باتخاذ القرارات الضرورية في أقرب وقت من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. [1]

7- أداة للاستعمال المتداول: نظرا للاستخدام المتكرر لها، يشترط في لوحات القيادة سهولة الفهم والوضوح، بمعنى ضرورة تحقيقها لاتصال جيد بين المفوض والمفوض إليه، تعود هذه الميزة للعدد المحدود والانتقاء الجيد للمؤشرات، وكذا اختيار أشكال ملائمة ومعبرة عن تلك المؤشرات. [2]

8- أداة تضم مؤشرات مالية وغير مالية: منذ 1992 اقترح كل من Norton وKaplan في عدة مقالات أن تسيير المؤسسات بالاعتماد على مؤشرات مالية وغير مالية، بحيث تأخذ بعين الاعتبار انشغالين: [3]

---

[1] - مرغني وليد، **دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسات البنكية "دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"**، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، 2011/2010، ص96.

[2] - عقون سعاد، **نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل اقامته بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة فلاش الجزائر"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002/2001، ص 143.

[3] - صفاء لشهب، **نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار "دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية لموزاية"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2005، ص 115.

- تحقيق الهدف وليس فقط استرجاع المسار المتبع.
- خلق القيمة وليس مجرد تخفيض التكاليف.

ثانيا–أهداف لوحة القيادة:

من بين أهداف لوحة القيادة نجد: [1]

أولا–لوحة القيادة أداة رقابة ومقارنة: وذلك لأنها تقوم بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة سابقا مع النتائج المحصل عليها وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة وهي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير، وتشخيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

ثانيا–لوحة القيادة أداة حوار وتشاور: إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة هو تسيير عملية الحوار عبر كافة مراكز المسؤولية، وهذا انطلاقا من الاجتماعات المختلفة إذ يمكن للأفراد التابعين للمسير من التعليق على النتائج المتوصل إليها في إطار نشاطاتهم وعلى المسؤول في المنطقة أن ينسق بين الإجراءات التصحيحية المتخذة بخلق تلاؤم بين مختلف الإجراءات المقترحة من طرف جميع المستويات رغبة منه في توحيد المعايير وخلق خطاب مشترك بين أفراد المنظمة.

ثالثا–لوحة القيادة تسهل عملية الاتصال والتحفيز: تهدف لوحة القيادة إلى اعلام المسؤولين بالنتائج المحصلة على مستوى كافة مراكز المسؤوليات، وكذلك تساعد على الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين ويمكن أن تساهم أيضا في تحفيز العمال وهذا بإمدادهم بمعلومات أكثر موضوعية وأكثر وضوح لإمكانية التقييم (زيادة في الأجر، علاوات... الخ).

رابعا–لوحة القيادة أداة لاتخاذ القرار: تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط القوة والضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ويمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ كون أنها تمكن المؤسسة من تفادي الانزلاقات مستقبلا.

[1] - محمد خليل وآخرون، **مراقبة التسيير في المؤسسة**، على الموقع: www. Rr4ee.net,24/11/2016.

بالإضافة إلى: [1]

-رسم اهتمامات على الجوانب الأكثر أهمية في الوقت.

-تنعكس بشكل مفيد على مختلف مشاكل المؤسسة.

-تمنحهم رؤية واسعة عن نشاط أعمالهم.

-لتوعيتهم عن المخاطر المحتملة الناجمة عن الماضي أو قرار في المستقبل.

[1] - Pierre Maurin, **Le tableau de bord en clair**, Ellipses édition marketing, Paris, 2009, P 16.

المبحث الثاني: أساسيات في لوحة القيادة

في هذا المبحث سنتناول مكونات لوحة القيادة ومبادئها، بالإضافة إلى أشكالها وأنواعها، وأخيرا مراحل إعدادها، وكلها عناصر أساسية ينبغي أن تقوم عليها لوحة القيادة في أي مؤسسة، إضافة إلى أن إعداد لوحة القيادة يتطلب جملة من المراحل تمثل منطلق نجاح لوحة القيادة في تقييم الأداء، وهذا ما يتطلب التركيز على هذه المرحلة من أجل الإعداد السليم للوحة القيادة.

المطلب الأول: مكونات ومبادئ تقديم لوحة القيادة

وتعتبر كل من مكونات ومبادئ تقديم لوحة القيادة التي سندرجها ضرورية لقيام لوحة القيادة، حيث أن كل لوحات القيادة يجب أن تتوفر فيها هذه المكونات والمبادئ.

أولا–مكونات لوحة القيادة:

لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة، بل هناك أشكالا مختلفة تتغير حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، وكذا المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة وخصائص القطاع وحاجات المسؤولين، غير أن هناك نقاط مشتركة تشترك فيها كافة أنماط لوحات القيادة، وفي هذا الصدد نشير إلى أن معظم لوحات القيادة تحتوي أربع مناطق كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (1.1): الشكل العام للوحات القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
منطقة الأصناف	**النتائج**	**الأهداف**	**الفروق**
الصنف 1: -مؤشر أ -مؤشر ب **الصنف 2:** **الصنف ن**			

المصدر: رحيم حسين، بونقيب أحمد، **دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، الجزائر، 2008، ص5.

من خلال الجدول السابق نجد: [1]

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

ويجدر التنبيه إلى أن المؤشرات تعد المكون الرئيسي للوحات القيادة، إذ أن هذه الأخيرة ما هي سوى عرض لأهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عملياتهم، والمؤشر ليس مجرد رقم رجعي، بل هو يمثل دليلا مستوحى من مجموعة معطيات وأهداف، ومن أمثلة المؤشرات: نمو المبيعات، معدل التغيب، عدد الطلبيات، ...الخ، وتسمح المؤشرات بتقويم الأعمال وأداء العمال ومتابعة العمليات ورصد التغيرات.

ب–منطقة النتائج الفعلية: إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون شهرية (خاصة بشهر واحد) أو تراكمية (مجموعة نتائج الشهر منذ بداية السنة)، كما يمكن أن تكون شهرية وتراكمية معا، والمعلومات المتواجدة في لوحة القيادة ترتبط عادة بعنصرين: النشاط والأداء المالي لمراكز المسؤولية، ويعبر عن النشاط من خلال وحدات نشاط (عدد الوحدات المنتجة، كمية المواد المستهلكة، عدد ساعات العمل، ...الخ) وكذا من خلال مؤشرات نوعية مثل : معدل الغياب، حصة السوق، وغيرها، أما بالنسبة للأداء المالي لمراكز المسؤولية فيعبر عنه من خلال الأعباء والتكاليف، هوامش ومساهمات المنتجات، النتائج الوسيطية (قيمة مضافة، التمويل الذاتي، ...) وغيرها.

وفضلا عن عرض نتائج لوحات القيادة شهريا وتراكميا، يمكن عرض النتائج المرتبطة بالنشاط والأداء المالي في وثيقة واحدة معبر عنها بمؤشرات كمية ومالية، أو الفصل ما بين نتائج الأداء المالي والنتائج المتعلقة بالنشاط لنفس مراكز المسؤولية لتسهيل عملية المتابعة وتحديد الخلل.

ج–منطقة الأهداف: تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة، والأهداف المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون أهداف شهرية أو تراكمية أو الاثنين معا، كما يمكن أن تكون أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الاثنين.

[1] رحيم حسين، بونقيب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص6.

د–منطقة الفروق: يتم الحصول على الفروق أو الانحرافات بإيجاد الفرق ما بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيم مطلقة أو نسب مئوية، حسب طبيعة المؤشرات، ويتم عرض الفروق إما حسب الزمن (فروق شهرية، تراكمية) أو الاثنين معا.

ه–مناطق إضافية في لوحة القيادة: في أغلب الأحيان يكون مفضل تكملة لوحات القيادة بنقاط أساسية مرجعية مثل: نتائج الدورة السابقة (للمقارنة بنتائج الدورة الحالية) الهدف المراد تحقيقه في نهاية الدورة، النتيجة المحتمل تحقيقها في نهاية السنة، والبرنامج قيد التنفيذ بغرض تركيز الجهود على الأهداف التشغيلية المتبقية. [1]

ثانيا–مبادئ تقديم لوحة القيادة:

باعتبارها أداة من أدوات التسيير فإن وضعها يخضع للمبادئ التالية: [2]

1–الانسجام مع الهيكل التنظيمي:

وذلك كما يلي:

–توافق المخطط العام للوحات القيادة مع تقسيم المسؤوليات.

–أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة خاصة، تحتوي على مؤشرات مناسبة له.

–القدرة على تجميع وحدات القيادة في نفس الخط الهرمي.

–أن تحتوي كل لوحة قيادة على تجميع لنتائجها، حيث يظهر التجميع في لوحة القيادة للمستوى الأعلى.

2–السرعة في جمع ونشر المعلومات:

وذلك بـــ:

–تقليص آجال جمع المعطيات إلى أدنى حدود ممكنة وليس من الضروري أن تكون نهائية أو متناهية في الدقة.

[1]- رحيم حسين، بونقيب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص7.

[2]- هميلة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص8.

3-التركيز على النقاط الهامة:

عن طريق: [1]

-الحرص على قلة المعلومات ونفعيتها للمسؤول، والمعلومات أيضا تكون في لوحة قيادة معلقة إن أمكن الأمر، لتسهل مناقشتها في اجتماعات العمل.

-إذن فلوحة القيادة تشكل ركيزة عند عقد اجتماعات العمل، وعند حل المشاكل الكبرى، وعموما فاستعمالها يتم عن طريق تبادل الملفات والاجتماعات.

المطلب الثاني: أشكال وأنواع لوحة القيادة

للوحات القيادة العديد من الأشكال المستخدمة للتعبير عن مختلف الظواهر، كما لها أنواع مختلفة من الأنواع تنوعت وتزايدت مع مرور الزمن.

أولا-أشكال لوحة القيادة:

وتتضمن الأشكال التالية: [2]

1) **الجداول:** تتميز الجداول بكونها تظهر مباشرة وفوريا القيم والانحرافات (بالنسي والقيم) بالنسبة للتنبؤات أو بالنسبة لأي معيار مرجعي آخر (سنة سابقة، المنافسة ...) غير أن لها عيوبا تتمثل في أنها لا تهتم ببعض التطورات التي تتوالى خلال أشهر، كما أنها لا تمكن من إجراء مقارنات بين عدة ظواهر مترابطة.

2) **المخططات البيانية:** تمتلك التمثيلات البيانية بعض الامتيازات مقارنة بالجداول من أهمها تسهيلها لفهم الظواهر المختلفة وتوضيحها للتغيرات والانحرافات.

3) **الإشارات أو الرموز:** وهي تمثيلات معينة مثل: الأسهم أو إشارات ملونة تظهر في حالة المؤشر (تنبئ بوجود انحراف من خلال اللون الأحمر إذا كان غير ملائم، وباللون الأخضر إذا كان ملائما مثلا)، ويمكن أيضا أن تكون إشارات ضوئية على شاشة الحاسوب فإن أضاءت أعلمت عن وجود حالة غير عادية، تسمح هذه الرموز بالتركيز على المستعجل والضروري.

---

[1] - هميلة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص8.

[2] - الوزان طارق، **دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية "دراسة حالة بمؤسسة lindgaz للغازات الصناعية بورقلة"**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة، الجزائر، 2013/2012، ص4.

ثانيا–أنواع لوحة القيادة:

توجد أنواع كثيرة للوحة القيادة، إلا أن معظم المؤسسات تعتمد على الأنواع التالية:

1–لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية): تعتبر لوحة القيادة المالية خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في الأداء الكلي، وتشكل لوحة القيادة المالية أداة في يد الإدارة العامة لمراقبة العملية التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها، اتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيها، يتعلق هذا الأخير بقرارات خاصة بالاستثمار والسياسة التجارية والسياسة المالية.

وعليه يمكن اعتبارها وثيقة تدخل في إطار إعداد التقارير الخاصة بعملية التسيير في كل مستوى من خلال مجموعة من المؤشرات المالية المتنوعة تقوم على مقارنة النتائج المحاسبية بين فترة وأخرى، ويخضع تقديم المؤشرات للنظام المحاسبي السائد، وتسمح المؤشرات المالية من جهة أخرى بانتقال المعلومات بشكل نمطي بين مختلف المصالح ومنه المستويات العليا بشكل أسرع وأكثر تجانسا، وهذا ما يسهل عملية المقارنة بين مختلف الفروع والأنشطة.

تحتوي لوحة القيادة المالية على مجموعة مؤشرات تتعلق بالخزينة والهيكلة المالية والمردودية المالية لرؤوس الأموال، والتي من خلالها يمكن مراقبة التوازن المالي الشامل والمردودية الكلية وشروط الاستغلال. [1]

2–لوحة القيادة الاستراتيجية: تعتبر شكلا متطورا من لوحات القيادة، وهي تسعى نحو عكس وعرض استراتيجيات وسياسات المؤسسة بشكل مفصل وبسيط وسلس لضمان تفعيل وتطوير عمليات ومسارات الإدارة والقيادة في المؤسسة، وهي أداة تعمل على ترسيخ أسس التسيير الاستراتيجي الناجح في المؤسسة وربطه بالتسيير التكتيكي والتسيير العملي بما يضمن تنسيقها وتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنها تعتمد على مؤشرات مفصلة وموضحة لسير مختلف عمليات وأنشطة المؤسسة المرتبطة بتنفيذ استراتيجياتها وتطبيق توجهاتها وسياساتها

وتعتمد لوحة القيادة الاستراتيجية على ثلاثة أسس رئيسية، أولها إدماج أهداف ذات بعد استراتيجي في هذه الأداة وذلك أنها تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية من طرف المؤسسة عن طريق ضمان كفاءة وفعالية مختلف أقسام ومصالح المؤسسة وتفعيلها لعملياتها ومسارها، وثانيها ربط المؤشرات بتحقيق نتائج حالية ونتائج مستقبلية، وهو أنها على عكس لوحة القيادة المالية تتضمن مؤشرات مالية تتعلق بتحسين النتائج المالية للمؤسسة

[1] - عريس طاهر، **التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الاستراتيجية "دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2006، ص 122.

وتحليل أدائها الماضي إضافة إلى مؤشرات غير مالية تعمل على تحديد افاق تطوير أدائها المستقبلي من خلال تحسين أداء مواردها البشرية وتفعيل أدائها التسويقي، وثالثها أنها تحتوي مؤشرات ومقاييس كمية ونوعية، وهو ما يعطيها القدرة على تحسين الأداء الشامل للمؤسسة وإرضاء مختلف أصحاب المصالح المرتبطة بها.

وهذه الوسيلة الهامة تتجاوز حصر أداء المؤسسة في البعد المالي وتحيط بمختلف جوانب الأداء الشامل والمستدام للمؤسسة من خلال قياس وتقييم عناصره وأبعاده والعمل على تحسينها وتطويرها، إضافة إلى دورها الهام في قيادة وإدارة الأداء الشامل للمؤسسة وهي تصبو إلى ضمان نظام لوحة قيادة استراتيجية ناجع وقادر على تحسين وتطوير الأداء الشامل للمؤسسة وارضاء مختلف الأطراف المرتبطة بها، ومفسرا جيدا لمختلف سلوكياتهم، ومدعم بمؤشرات واضحة ومبسطة وسهلة القراءة والتحليل.

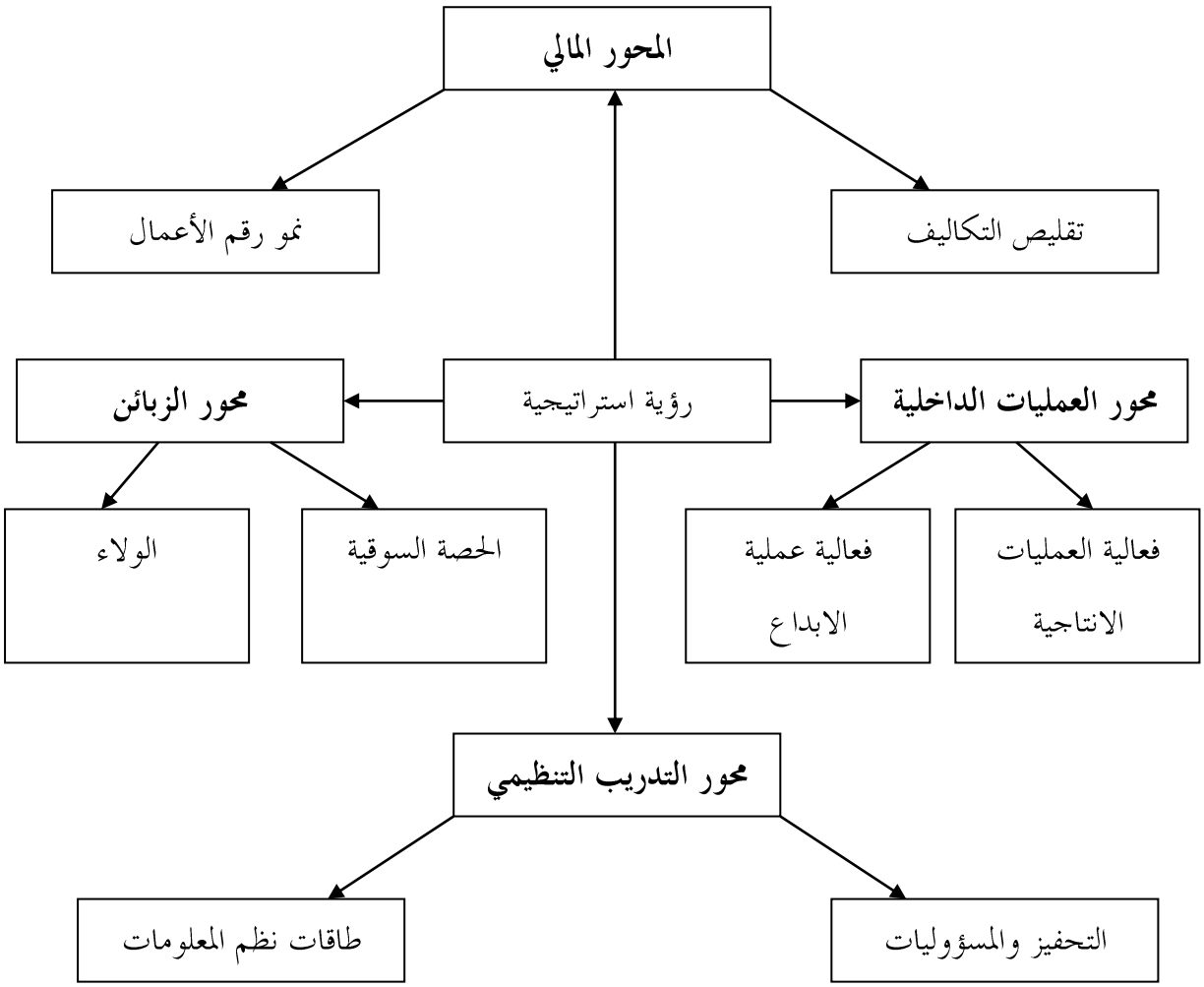
كما تعتمد لوحة القيادة الاستراتيجية على لوحات فرعية متعلقة بكل وظيفة من وظائف المؤسسة وقياس مدى تحسنها وتطورها، لهذا فهي تشمل لوحة قيادة مالية تركز على المؤشرات والمقاييس المالية والمحاسبية وتعوض لوحة القيادة المالية الكلاسيكية وتكون أكثر مرونة منها، لوحة قيادة تسويقية تهتم بتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة وإرضاء الزبون والعمل على تحقيق ولائه، لوحة قيادة إنتاجية تحتوي على مختلف المؤشرات التي تحدد مدى كفاءة المؤسسة في تسيير عملياتها الإنتاجية، ولوحة قيادة تنظيمية مرتبطة بتكوين وتحفيز الموارد البشرية والعمل على تحسين أدائها وإشراكهم في إنجاح استراتيجيات المؤسسة وتحقيق مختلف أهدافها، وتكامل هذه اللوحات وخلاصتها تشكل لوحة القيادة الاستراتيجية التي تتيح للمؤسسة الاطلاع على مستواها في مختلف جوانب الأداء وهو ما يساهم في تعظيم أرباحه وزيادة حصتها السوقية، وتحسين موقعها التنافسي في مجال عملها.[1]

3-لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة): ظهر هذا المصطلح سنة 1992 في مقال لـــ Kaplan ثم Norton في مجلة Harvard Business Revu وفي سنة 1996 نشرا كتاب حول موضوع لوحة القيادة المستقبلية، يقدمان فيه فلسفة جديدة حول القيادة متجاوزين استعمال المؤشرات المالية فقط، حيث تم ادراج محاور استراتيجية تركز على مؤشرات أكثر دقة ترتبط بالنوعية والأجل والقيمة، مقدرة من قبل الزبون وتحسين العمليات الداخلية ونعني بذلك الجانب التنظيمي.

[1] - عرقوب وعلي، **دور لوحة القيادة المستقبلية في تحقيق أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات –دراسة حالة مجمع صيدال**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة –بومرداس، الجزائر، 2015/2014، ص 128-129.

كما تختلف لوحة القيادة المستقبلية عن لوحة القيادة الاستراتيجية، من حيث أن هذه الأخيرة تأخذ بعين الاعتبار التكيف مع مكونات المؤسسة، بمعنى إمكانية تصميم لوحة القيادة على أساس النشاط القائم ومتغيراته مع الأهداف المسطرة، بينما لوحة القيادة المستقبلية تقترح قائمة نوعية من المؤشرات تم تجميعها في أربعة محاور أساسية [1]، موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1.1): مكونات لوحة القيادة المستقبلية



المصدر: كولال أمينة، **الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة مع دراسة حالة مصنع بيوتيك بجسر قسنطينة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2008، ص50.

[1] - كولال أمينة، **الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة مع دراسة حالة مصنع بيوتيك بجسر قسنطينة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2008، ص47.

من الشكل السابق نلاحظ المحاور الأربعة تتمثل في: [1]

-المحور المالي: ترتكز لوحة القيادة المستقبلية على المؤشرات المالية وذلك للتقييم الفعال للآثار الاقتصادية ذات الطابع الكمي للنشاطات السابقة وتسمح بتحديد ما إذا كانت الاهتمامات وتطبيق الاستراتيجية يساهم في تحسين النتيجة المالية.

-محور الزبائن: بفضل هذا المحور يتمكن المسيرون من تحديد القطاعات السوقية المقصودة بالإضافة إلى مؤشرات الأداء الخاصة بكل قطاع سوقي تم تحديده، ويحتوي هذا المحور على مجموعة من المؤشرات النوعية والشاملة للنتيجة التي يجب أن تكون عليها الاستراتيجية المحددة والتي يتم تطبيقها بصرامة، وتعتبر هذه المؤشرات مفاتيح للنتائج المرتبطة بالإشباع وولاء الزبائن، توسيع رقعة الزبائن، المردودية حسب شرائح الزبائن والحصة السوقية من خلال القطاع الذي تم تحديده.

-محور العمليات الداخلية: يركز مسيري المؤسسة على المحور بغرض تحديد العمليات الأساسية للمؤسسة والتي تحقق لها التفوق، لكونها تسمح بـــ:

- منح خدمات تمكنها من جذب الزبائن وجعلهم أكثر ولاء في القطاعات السوقية التي تم اختيار العمل فيها.
- ضمان مردود مالي منتظر من قبل المساهمين.

-محور التدريب التنظيمي: يتعلق هذا المحور بمختلف الهياكل القاعدية التي يجل على المؤسسة أن تصنعها لتحسين الأداء وتفعيل النمو على المدى الطويل، وما تجدر الإشارة إليه أن للمؤسسات حظوظ قليلة فيما يتعلق بقدرتها على تحقيق الأهداف على المدى الطويل والخاصة بالزبائن والعمليات الداخلية بواسطة تكنولوجيات متقادمة.

إعداد لوحة القيادة المستقبلية يتطلب توفر بعض الشروط ومن أهمها: [2]

- تحديد رؤية المؤسسة واستراتيجياتها.

---

[1] كولال أمينة، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-49.

[2] - شرقي فاتح، **واقع وآفاق نظام مراقبة التسيير في المؤسسات العمومية الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة انجاز المنشآت الأساسية"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2010/2009، ص 56.

-إعداد مؤشرات لقياس تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.

-توفر مقاييس مرجعية تنافسية.

-تحديد مقاييس الأهداف في الأجل القصير مقابل الأجل الطويل.

-ضمان التأقلم الاستراتيجي المطلوب والمناسب لأغراض التنفيذ والمراقبة.

4-لوحة القيادة الاجتماعية: هي مجموعة معطيات اجتماعية تسمح بمتابعة تطور العمالة، مراقبة زيادة الكتلة الأجرية، قياس نمو كفاءات وانتاجية المأجورين وفحص جودة الجو الاجتماعي، ويؤكد أيضا أن لوحة القيادة الاجتماعية وبصفة عامة تسمح بقياس النتائج الواقعية لمختلف جوانب السياسة الاجتماعية، تحديد الانحرافات واتخاذ القرارات اللازمة، فهي مجموعة من المعطيات على شكل مؤشرات ضرورية لقياس النتائج الخاصة بالموارد البشرية وإدارتهم، متابعة تطور تنفيذ استراتيجياتهم وإمكانية اتخاذ القرارات الاجتماعية الملائمة. [1]

إضافة إلى أن هذه اللوحة تمدنا بجميع المعلومات بالمستخدمين المهنية منها والاجتماعية (عدد المستخدمين، الإطارات، التوظيف، التكوين، حوادث العمل ... الخ). [2]

المطلب الثالث: مراحل إعداد لوحة القيادة

تخضع عملية إعداد لوحة القيادة لمنهجي صارمة وذلك لأهمية هذه الأداة في عملة التسيير، فقبل كل شيء يجب التحضير الجيد للمشروع وذلك بدراسة التنظيم الداخلي للمؤسسة وتقييم مدى المنفعة أو الجدوى المتوخاة من وراء تبني لوحات القيادة كأداة للتحكم في قيادة المؤسسة، وفي حال تبني الموافقة على تبني المشروع يشرع في المراحل التالية: [3]

1) تحديد الأهداف: بعد تحديد مسؤولي القطاعات المعنية بوضع لوحة القيادة يتعين تحديد الأهداف التي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحات القيادة، ويجب أن يكون الهدف ممكنا ومحددا ومعقولا، ومن الأفضل أن يكون وليد جلسات حوار ومناقشات مع الإدارة كي يكون أكثر قابلية للتحقيق.

---

[1] - بوبزاري صراح حمدي، **لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية**، على الموقع: www.iefpedia.com, 15/11/2016

[2] - سليم عماد الدين، **مراقبة التسيير في الجماعات المحلية (محاولة لعرض سيرورة مراقبة التسيير في بلدية الجزائر الوسطى)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة –بومرداس، الجزائر، 2007/2006، ص 39.

[3] - قويدر الواحد عبد الله، **مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته OCDE الشلف"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي –الشلف، الجزائر، 2007، ص 91.

2) تحديد العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف: وهذا ما يسمح بتحديد المعايير التي تؤثر على الهدف وتسمى بالعوامل الأساسية للتسيير أو المتغيرات الاستراتيجية وهي متغيرات نشاط خاصة بكل مركز مسؤولية كما يتم في هذه المرحلة ما يلي:

- تحديد المعلومات الضرورية.

- جمع المعلومات المتوفرة في المؤسسة وتصنيف عناصرها.

- البحث عن المعلومات غير المتوفرة ودراسة سبل الحصول عليها.

3) اختيار المؤشرات الملائمة: المؤشر هو عبارة عن معلومة دقيقة ضرورية وملائمة للمسير يعبر عنه في شكل وحدات متنوعة وله وظائف متعددة مثل: المتابعة لعمل أو نشاط عملية، تشخيص الوضعية أو المشكل، مراقبة المحيط والتغيرات. [1]

تعريف المؤشرات عادة يمر على: [2]

- التذكير بالأهداف والمهمات المحددة للرئيس.

- تسليط الضوء على العوامل الرئيسية للنجاح التي يجب أن يركز عليها الشخص المسؤول لتحقيق أهدافه.

وعلى المسؤول الاختيار ما بين المؤشرات المتوفرة ما يراها أكثر ملائمة لتحديد نشاطه وذلك وفقا للمبدأين التاليين:[3]

- تقليص عدد المؤشرات لتجنب التعقيد والتداخل.

- اشراك المسؤولين في عملية اختيار المؤشرات.

4) بناء لوحة القيادة واختيار التقديم الملائم لها: بعد اختيار المؤشرات، يتعين اختيار الشكل الموافق لتقديمها، أي بناء لوحات القيادة بتبني أدوات تسمح بالإظهار السهل والقراءة السريعة للمؤشرات العامة لمتابعة النشاط كاللوحات الإحصائية، المقتطفات، الرسومات البيانية. [4]

---

[1] - مرغني وليد، مرجع سبق ذكره، ص 99.

[2] -Michel Gervais, **Contrôle de gestion**, 9eme édition, économica, Paris, 2009, P 669.

[3] - قويدر الواحد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 92.

[4] - قويدر الواحد عبد الله، المرجع نفسه، ص 92.

المبحث الثالث: وظائف ومقومات وعوامل نجاح لوحة

في هذا المبحث سنتناول كل من وظائف لوحة القيادة ومقوماتها، بالإضافة إلى كل من مزاياها وعوامل نجاحها، إذ تتميز لوحة القيادة بقدرتها على القيام بالعديد من الوظائف في المؤسسة كما أن لها مجموعة من المقومات التي تقوم عليها.

المطلب الأول: الوظائف الأساسية للوحة القيادة ومراحل استعمالها

للوحة القيادة مجموعة من الوظائف التي تميزها عن باقي الأدوات، كما أن استعمالها يمر على جملة من المراحل التي سنتعرف عليها من خلال هذا المطلب

أولا–الوظائف الأساسية للوحة القيادة:

تؤدي لوحة القيادة جملة من الوظائف تتمثل فيما يلي: [1]

1–أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات: تسمح لوحة القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش، ...الخ) والنتائج غير المالية (عدد الوحدات المنتجة، ...الخ)، ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين، كما أنها تعتبر أداة هامة تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات، كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي.

2–أداة حوار واتصال: تسمح لوحات القيادة بعملية الحوار ما بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي تخذها، كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعده في إدارة عملياته، مما يسمح للمسؤولين على جميع المستويات بالتواصل فيما بينهم ومع الإدارة العليا من خلال الاطلاع على النتائج والأهداف الظاهرة في لوحات القيادة بمختلف مصالح المؤسسة.

3–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 على ذلك، كما ان التحسيس المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير، والقيام بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول والاطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولون في الأقسام المختلفة من المؤسسة ينمي مهارات وقدرات

[1] - رحيم حسين، بونقيب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 4-5.

المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل.

4-التنبيه بالحالات الطارئة: تلعب لوحة القيادة دور وقائي حيث تعمل كمنبه في حالة تجاوز المؤسسة عتبة معينة، أو أي نوع من المنبهات، وتوجد بعض الأنظمة المتخصصة تساعد في تشخيص أو توضيع بعض العناصر التي تبين تواجد الخطأ وتقوم بالإنذار. [1]

ثانيا-مراحل استعمال لوحة القيادة:

ويتم ذلك كما يلي: [2]

1- يتم حساب الانحرافات وتحليلها:

حساب وتحليل الانحرافات يسمح بتحديد ما إذا كانت:

- متعلقة فقط بالشهر موضوع الدراسة أو لها آثار على الأشهر المقبلة وفي هذه الحالة يمكن تقدير تأثيرها على نتائج نهاية السنة.
- ناجمة عن انحرافات في الشهر السابق.
- تعود إلى أسباب خارجية (إضراب، الظروف الجوية، القوانين التنظيمية، ...الخ).

2- ترجمة أسباب الانحرافات: من خلال التقرير المصاحب للوحات القيادة يمكن إظهار تحليل الانحرافات وذكر أسبابها، وذلك من طرف مراقب التسيير وعلى إثر الحوار مع المسؤول المعني، أما إذا كانت المؤسسة صغيرة يمكن أن يتم التحليل بشكل شفهي على إثر لجنة للإدارة أو اجتماع خاص.

3- وضع النشاطات التصحيحية: النشاط التصحيحي هو نشاط استدراكي أو تعديلي أو موجه لإعادة قيادة الوحدة من طرف المسؤول، وتوجيهها نحو مسارها الصحيح، وقبل إجراء هذا النشاط يجب التأكد من دقة التنبؤات والتحقيقات، فمن بين كل الانحرافات الملاحظة نختار تلك ذات الدلالة ويتم تحليلها بكل عناية لمعرفة أسبابها قبل تصحيحها.

[1] - بن لخضر محمد العربي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

[2] - الوزان طارق، مرجع سبق ذكره، ص 4-5.

المطلب الثاني: مقومات لوحة القيادة

وحتى تكون لوحة القيادة فعالة يجب توفر مجموعة من المقومات التي تركز عليها المؤسسات في تطبيقها لهذه الأداة: [1]

- **محتوى لوحة القيادة:** يجب أن تكون المعلومات التي تقوم عليها لوحة القيادة شاملة في خدمة كل مؤسسة ملائمة لنشاطها، وتوفر المعلومات الملائمة يتطلب من الإدارة أن تكون في الاستماع للمسؤولين العمليين حتى يمكن مساعدتهم على لنجاز المهام المطلوبة، ومنه إيجاد مؤشرات ميدانية (مالية، غير مالية، نوعية، خارجية ...) تكون نتيجة التفاعل بين المسير والقائم بتنفيذ الأعمال، وعدم الاكتفاء بالمؤشرات المالية فقط دون المؤشرات النوعية (قياس الجودة، رضا الزبائن، ...).
- **هيكلة لوحة القيادة:** تتشكل لوحة القيادة من مجموعة من المؤشرات يتم اختيارها بعناية كبيرة على أساس الأهداف المسطرة وبعدد مصور، وذلك راجع إلى أن الطاقة الإدراكية للإنسان لا تستوعب عدد مرتفع من المعلومات، وأن اعتماد العديد من المؤشرات سوف يقضي على المعلومة الأساسية، وكذلك يجب مراعاة طريقة تقديمها وشكلها والتي يمكن اعتماد بعض الأدوات لتحسين فعاليتها:
  - **الانحرافات:** والتي توضح الفارق بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة والتي تعكس كيفية سير العمليات وتفاعلها وذلك من خلال مراقبة مراكز المسؤولية.
  - **النسب:** وبالرغم من تركيزها على الأنشطة في المدى القصير إلا أنها تقدم صورة عن تطور العمليات من خلال معلومات محاسبية أو تسويقية.
  - **الرسوم البيانية والعلامات الساطعة والجداول:** كلها وسائل مساعدة لتقديم المعلومات والتي تعكس صورة للواقع العملي.
- **توقيت لوحة القيادة:** يجب استغلال المعلومة بناء على توقيتها في عملية اتخاذ القرار ويجب تفادي الفصل بين المعلومة وطبيعة العملية، بمعنى يجب تقديم المعلومة الخاصة بنشاط معين حسب التوقيت الملائم، على المدى القصير، المتوسط أو الطويل لتقديم صمرة أكثر دقة عن واقع النشاط وسيرورة المؤسسة، كما أن اعتماد بعض الوسائل التقنية مثل: برمجيات Excel لحساب بعض المؤشرات وتحضيرها في شكل منحنيات بيانية بسرعة،

[1] - بن لخضر محمد العربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 91-94.

كما أن استعمال البريد الإلكتروني الداخلي يساعد على وصولها إلى المسؤولين ومتخذي القرار في أسرع وقت وأكثر أمان.

- **جودة لوحة القيادة:** تتمثل جودة لوحة القيادة في جودة المعلومات التي تحملها لهذا فإن وجود نظام للمعلومات الإدارية ضروري في المؤسسة بحيث ان مخرجات هذا النظام هي مدخلات لوحة القيادة التي يتم استغلالها في شكل مؤشرات ومعطيات رقمية، كلما كانت الإدارة حريصة على دقة هذه المعلومات وتدعم وجود نظام للمعلومات (تسويقية، محاسبية، ...) بالوسائل المادية والبشرية لجمع المعلومات كلما كانت درجة مصداقية وجودة لوحة القيادة كبيرة.

- **درجة تناسق لوحة القيادة:** وهو التركيز على تنظيم المعلومة مهما كانت طبيعتها حتى تتمكن من الانتقال بين مختلف المستويات التنظيمية دون عوائق تذكر، إذ أن انتقال المعلومات من مستوى تنظيمي إلى مستوى آخر يفقدها شيء من قيمتها فيقدم كل مسؤول تقريرا دوريا في شكل لوحة قيادة حول النتائج التي تم تحقيقها إلى المستوى التنظيمي الأعلى منه، وهناك يتم جمع كل لوحات القيادة للمرؤوسين في لوحة قيادة واحدة وهذا ما يقوي درجة التناسق بين لوحة القيادة وضبط توزيع المسؤوليات حسب الهيكل التنظيمي.

- **ثقافة التسيير في المؤسسة:** إن من بين العوامل الأساسية لنجاح نظام لوحات القيادة وزيادة فعاليته هو تبني المؤسسة ثقافة تسيير تقبل بهذه الأداة ومستوى الحوار والاتصال الذي تفرضه، وكذلك اعتمادها أكثر على التسيير بالأهداف والتي تمنح لكل مسؤول مجموعة من الأهداف يجب عليه تحقيقها في فترة زمنية معينة، وتقوم لوحة القيادة بلفت انتباه المسؤول لأي انحراف غير مقبول بين ما تم إنجازه فعليا (النتائج) وما كان مخططا له (الأهداف) في وقته، واقناعه بأن لوحة القيادة هي أداة لمتابعة وتقييم الأداء وليس لمراقبة نشاطه فقط، وعليه يقوم بتقديم تعليقا على النتائج المحققة. [1]

المطلب الثالث: عوامل نجاح لوحة القيادة

غالبا ما يشكل وضع نظام للوحة القيادة هاجسا ويولد ضغطا نفسيا لدى المسؤولين العمليين، يتمثل في العدائية والرفض لهذا النظام، حيث يعتبر المسؤولون أن الهدف الأساسي من لوحات القيادة هو الرقابة على أنشطتهم، كما أنه يشعرهم بنقص ثقة من طرف الإدارة تجاههم، فهم ملزمون شهريا بتقديم التقارير، هذا إضافة

[1] - بن لخضر محمد العربي، مرجع سبق ذكره، ص93-94.

إلى أن الوقت المخصص للوحات القيادة هو وقت ضائع وغير مفيد في نظرهم، والأنشطة العملية لا يمكن إدارتها من خلال أرقام، وما لوحة القيادة إلا وثيقة إضافية كغيرها، وهناك الكثير من الوثائق التي يعدها هؤلاء.

وعليه يجب الانتباه إلى هذه النقاط عند عملية تصميم وتحرير لوحات القيادة، إذ يتعين على إدارة المؤسسة أن تخفف من حدة هذا الضغط النفسي المتولد لدى المسؤولين العمليين، وذلك من خلال تحقيق التواصل والتكوين اللازم للمسؤولين، ولذلك ينبغي عند عملية تصميم ووضع نظام لوحات القيادة، الحرص على اشراك كل المسؤولين عند وضع لوحات القيادة، وتحسيسهم بأن هذه اللوحات ليست للرقابة عليهم وإنما لتحسين الأداء ومتابعة الأعمال. [1]

وفضلا عن هذه العوامل السيكولوجية التي يجب الانتباه إليها، هناك هفوات تقنية أخرى قد تقع فيها المؤسسات عند وضع لوحات القيادة هي: [2]

- الاكتفاء بالمؤشرات المالية فقط دون المؤشرات التشغيلية.
- افتقاد لوحات القيادة للتعليقات على النتائج المحققة.
- عدم استعمال المنحنيات والرسوم البيانية.
- احتواء لوحة القيادة على عدد كبير من المؤشرات، وهو ما يفقدها أهميتها.

[1] - رحيم حسين، بونقيب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 12.

[2] - رحيم حسين، بونقيب أحمد، المرجع نفسه، ص 12.

خلاصة الفصل:

إن من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو أهدافها في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال هو الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير، ولعل أنسب الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة على المدى القصير هي لوحة القيادة، إذ تسمح بمتابعة وقياس عدة ظواهر مالية وغير مالية على عكس الأنظمة الرقابية الأخرى.

كما أن الأهمية البالغة للوحة القيادة دفعت بالمؤسسات إلى إعطائها الأولوية عن باقي الأدوات، فهي تعمل على توفير معلومات آنية وتشغيلية بشكل مبسط وملخص يسمح للمسؤول بمتابعة انجازاته، كما تسمح بخلق تواصل رأسي وأفقي بين مختلف مراكز المسؤولية.

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى مراحل إعداد لوحة القيادة، والتي يجب مراعاة سلامة إعدادها وتصميمها لأن من بين ما يضمن نجاح لوحة القيادة في أداء وظيفتها أو المهمة التي أعدت من أجل تأديتها هو الإعداد السليم لها، كما رأينا في هذا الفصل كذلك الأهمية البالغة التي تلعبها لوحة القيادة في تقييم الأداء، وهذا الأخير الذي سنتعرف عليه من خلال دراستنا للفصل الموالي.

الفصل الثاني:

مدخل إلى الأداء وتقييم أداء المؤسسات

تمهيـــد الفصل:

لقد تزايدت أهمية موضوع الأداء بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، وهذا ما يمكن تفسيره بجملة من التحولات التي يشهدها العالم اليوم، والتي لا يتوقع لها أن تقف عند حد معين، الأمر الذي أثر في جميع المؤسسات الاقتصادية وجعلها تتعرض إلى ضغوطات متنامية من أجل تحسين أدائها، وذلك من خلال الاستعانة بمختلف الأنظمة والوسائل لتقييم الأداء.

وفي هذا الإطار فإنه نظرا للتطورات المتسارعة التي شهدها موضوع تقييم الأداء، فقد احتل اهتماما بالغا من قبل الباحثين والمفكرين، وكذا من قبل مختلف المؤسسات التي أصبحت نظرتها لا تقتصر على مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، وإنما صارت تفكر بعمق وشمولية في الكيفية التي ستكون عليها أنشطتها وأعمالها في المستقبل.

كما يعد موضوع تقييم الأداء في المؤسسة من أبرز المواضيع التي شهدتها نقاشات فكرية حادة وصلت إلى حد التعارض في أحيان كثيرة، وذلك راجع أساسا إلى تعدد وتضارب أراء الباحثين والمفكرين الذين اختلفوا على أبسط المفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وينقسم كل مبحث إلى ثلاثة مطالب، حيث في المبحث الأول سنتناول تعريف الأداء وأهميته وخصائصه، مكونات وأنواع الأداء، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في الأداء، أما في المبحث الثاني فيتم التطرق إلى تعريف تقييم الأداء وأهميته وأهدافه، ثم خطوات وأسس تقييم الأداء، إضافة إلى شروط تقييم الأداء ومعوقاته، وفيما يخص المبحث الثالث فإننا سنتناول مجموعة من المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء والتي تتمثل في: مؤشرات الأداء المالي، مؤشرات الأداء البشري والاجتماعي، ومؤشرات الأداء التنافسي.

المبحث الأول: ماهية الأداء

إن الأداء مفهوم واسع ويتعلق بميادين ومجالات مختلفة، حيث لقي اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمفكرين، الذين كثيرا ما اختلفوا حوله حيث ينظر إليه كل واحد منهم من زاوية مختلفة ومن وجهات نظر متعددة، فهناك من راه بأنه مصطلح له مجموعة من المرادفات كالكفاءة والفعالية، وهناك من يرى بأنه مفهوم منفرد بذاته، وهذا ما سنتعرف إليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف الأداء وأهميته وخصائصه

يشمل الأداء على جملة من التعاريف المختلفة، كما له مجموعة من الخصائص التي تميزه عن مصطلحات ومفاهيم أخرى، بالإضافة إلى أهميته البالغة في كل مؤسسة.

أولا– تعريف الأداء:

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، رغم ذلك من الصعب إعطاء تعريف مبسط ومحدد له، فالأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية "Performance" التي تعني "To performe"، أي ننجز أو نؤدي عملا، [1] ويقال في اللغة أدى الشيء أي قام به وقضاه. [2]

- ويعرف الأداء بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. [3]
- وترى A. Bourguignon أن الأداء هو: انجاز الأهداف التنظيمية بغض النظر عن نوعها أو طبيعتها، وأنه يعد مفهوما متعدد الأبعاد وذلك لتعدد اهداف المؤسسة التنظيمية فضلا عن أنه يعد مفهوم غير موضوعي لأنه يرتبط بطبيعة ونوعية المعايير المختارة، ومن أجل توضيح هذا التعريف أكثر اقترحت A. Bourguigno مجموعة من الخصائص المميزة للأداء حيث أنها ترى أن هذا الأخير هو مفهوم ديناميكي وليس ستاتيكي، كما أن الأداء مرتبط بمدى إمكان تقييمه من خلال الاعتماد على مجموعة متوازنة من المؤشرات. [4]

---

[1]- قدوري سارة، **دور استخدام أدوات التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة التسوية وأشغال الطرق بورقلة خلال الفترة 2014/2012"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة، الجزائر، 2015/2014، ص 48.

[2] - محمد عبد الوهاب عشماوي، **دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية**، المؤسسة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2014، ص 55.

[3]- ابراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الاداء الوظيفي: بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 105.

[4]- مراد كواشي، **آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة "دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت العمومية في الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد التاسع، العدد 33، الجزائر، 2013، ص 171-172.

- ويعرف أيضا على أنه النتيجة النهائية لنشاطات المؤسسة والذي يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد بكفاءة، لتقديم مخرجات تتوافق مع أهدافها وملائمة لزبائنها ومستخدميها. [1]

وللأداء ثلاثة أبعاد أساسية نستنتجها من خلال هذه التعاريف تتمثل فيما يلي: [2]

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وهناك من يصنف أبعاد الأداء إلى الأصناف التالية: [3]

1-البعد التنظيمي: ويعني الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها.

2-البعد الاجتماعي: يشير إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم.

3-البعد البيئي: والذي يرتكز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها. [4]

ثانيا- خصائص الأداء:

يتضمن الأداء مجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها في النقاط التالية: [5]

1- الأداء مفهوم واسع: يختلف مفهوم الأداء باختلاف الجماعات والأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة للمالكين قد يعني الأرباح، أما للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجر الجيد، أو مناخ العمل، في حين قد يعني للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها المؤسسة.

---

[1] - أحمد غسان مثقال مصطفى القاسم، **تأثير الفطنة المؤسسية على الأداء المؤسسي**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2013، ص 9-10.

[2] - نايل سالم فلاح، **مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في ّليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي**، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2007، ص2.

[3] - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 108-109.

[4] - مومن شرف الدين، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات –باتنة"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس –سطيف، الجزائر، 2012/2011، ص 52.

[5] - قلبو حسينة، **دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي " دراسة حالة كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر –بسكرة "**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة، الجزائر، 2015، ص 39-40.

لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المؤسسة.

2- الأداء مفهوم متطور: إن معايير الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق يمكن ان تكون غير ملائمة للحكم على أداء المؤسسة تمر بمرحلة النمو أم النضج، كما أنه قد تواجه توليفة معينة من العوامل البشرية التقنية المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف او ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات معتمدة ومتغيرة عبر الزمن.

3- الأداء مفهوم شامل: يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة إذ أن المعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن الأداء، لذلك يستخدم إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

4-الأداء مفهوم غني بالتناقضات: إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل، منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا، ويظهر هذا التناقض مثلا: عند ما يسعى القادة إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية لهم، ...الخ.

5-الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسات: يؤثر أداء المؤسسات على سلوك القائد، فإن كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الاستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف. [1]

[1] - قلبو حسينة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

ثالثا– أهمية الأداء:

تتمثل أهمية الأداء في النقاط التالية: [1]

- ✓ يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.
- ✓ يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.
- ✓ من الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية حيث تشتمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها على مضامين ودلالات اختص بالأداء بشكل ضمني أو بشكل مباشر ويعود السبب إلى أن الأداء يعتبر اختبارا زمنيا للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة والمؤسسة. [2]

المطلب الثاني: مكونات وأنواع الأداء

إن المكونات التي سنتناولها تعتبر بمثابة عناصر أساسية لا يمكن الاستغناء عنها في الأداء، كما أن هذا الأخير له مجموعة من الأنواع التي تحظى بأهمية بالغة في مختلف المستويات.

أولا– مكونات الأداء:

يشمل الأداء مكونين أساسيين يتمثلان فيما يلي:

1– الكفاءة: يرى B. Martory & D. Crozet هي العلاقة بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة للحصول عليها. [3]

وتعرف بأنها قيمة الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات، وهي بالتالي مفهوم للرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، إلا أن قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين هما: مدى توافر

---

[1] - صالح بلاسكة، **قابلية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة بعض المؤسسات"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس –سطيف، الجزائر، 2012/2011، ص 3.

[2] - موزاوي عبد القادر، **دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء الوظيفة التسويقية داخل المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة صيدال"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2013/2012، ص 104.

[3]- Bernard Martory, Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines : pilotage de social et performances**, 8 eme édition, Dunod, Paris, 2013, P 171.

الطاقات البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، وسبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف، [1] وهي كذلك القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة. [2]

وتصاغ الكفاءة وفق العلاقة التالية: [3]

الكفاءة= النتائج المنجزة (المخرجات)/ الموارد المستخدمة (المدخلات)

2- الفعالية: يرى B. Martory أن الفعالية تعني درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسيلة المستخدمة. [4]

أو هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية. [5] وهي مؤشر لمدى تحقيق الأهداف، لذلك فهي تهتم بالأهداف التي تحددها المؤسسة ومدى تحقيقها، بالإضافة إلى تحسين عملياتها الداخلية والحصول على الموارد التي توصف بالندرة من البيئة التي تعمل فيها.[6]

ويعبر عنها بالعلاقة التالية: [7]

الفعالية= النتائج المنجزة/ الأهداف المسطرة

وبما أن الأداء يتكون من الكفاءة والفعالية فإن له علاقة بهذين الأخيرين ومن أجل توضيح العلاقة بينهم يمكننا الإشارة إلى نموذج Gilbert الذي هو عبارة عن مثلث يصف العلاقة بين كل من الأداء والكفاءة والفعالية وذلك كما يوضحه الشكل التالي:

---

[1] - وصفي لكساسية، **تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 80.

[2] - سعد صادق بحيري، **إدارة توازن الأداء**، الدار الجامعية، مصر، 2003-2004، ص 201.

[3] - ريغة أحمد الصغير، **تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة -2-، الجزائر، 2014/2013، ص7.

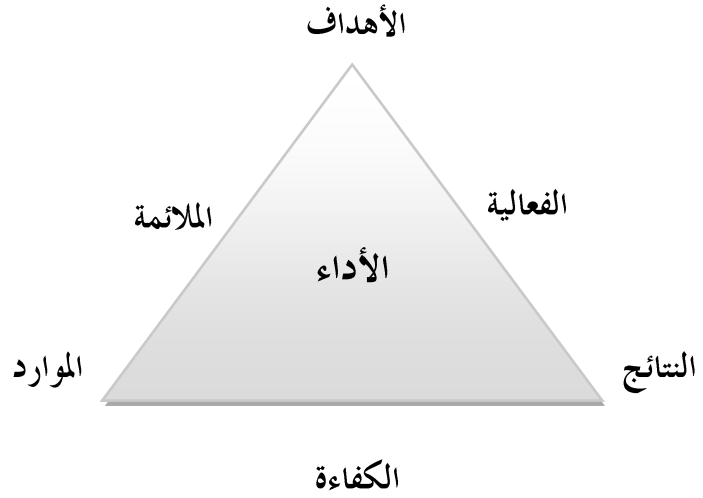
[4]- Bernard Martory, Daniel Crozet, Op.cit, P 171.

[5] - سعد صادق بحيري، مرجع سبق ذكره، ص201.

[6] - وصفي لكساسية، مرجع سبق ذكره، ص81.

[7] - ريغة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 6.

الشكل (1.2): مثلث الأداء



المصدر: ريغة أحمد الصغير، **تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة -2-، الجزائر، 2014/2013، ص 8.

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أن بتحليل أضلاع مثلث الأداء يمكن فهم العلاقة التي تربط مختلف المفاهيم مع بعضها البعض كما يلي: [1]

- يشير الضلع الذي يربط النتائج بالأهداف إلى الفعالية ويسمح بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها أم لا.
- ويشير الضلع الذي يربط النتائج بالموارد إلى الكفاءة ويسمح بمعرفة مدى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف والموارد.
- أما الضلع الذي يربط الأهداف بالموارد فيرمز للملائمة ويسمح بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة قد استخدمت أحسن الموارد وأكثرها ملائمة لتحقيق أهدافها أم لا.

وفيما يتعلق بالأداء فهو يعكس كل من مفهوم الكفاءة والفعالية ويمثل التفاعل الذي يحدث بين كل من الأهداف والموارد والنتائج.

[1] - ريغة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 8.

ثانيا– أنواع الأداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعلمي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية، الطبيعة، المصدر، والمعيار الوظيفي:

1– حسب الشمولية:

فحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى: [1]

أ– الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو ...الخ

ب– الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

2– حسب الطبيعة:

من خلال هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء كالتالي: [2]

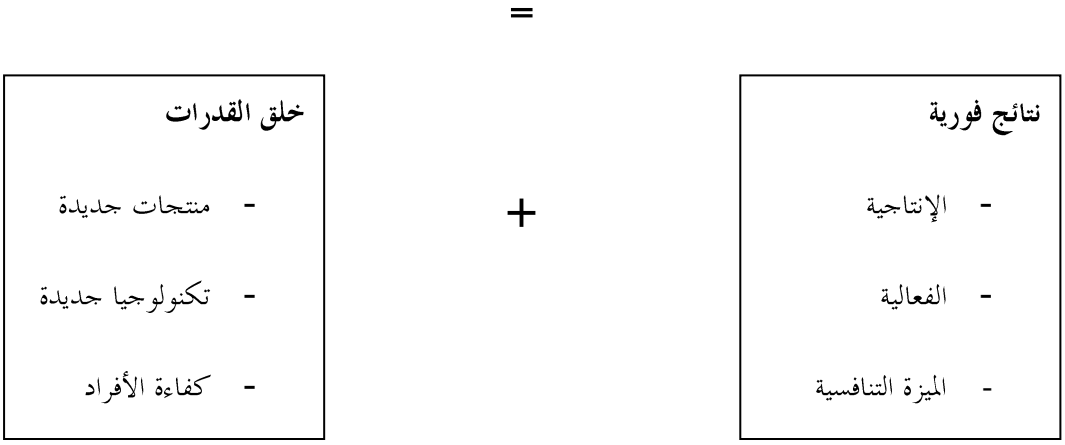
أ– الأداء الاجتماعي: فهو يتأتى من خلال اهتمام المؤسسة بتحسين المجالات الستة المشكلة لظروف الحياة المهنية، وهي: ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب، ومباشرة العمل الاستراتيجي.

ب– الأداء الاقتصادي: فهو يتكون بدوره من النتائج الفورية على المدى القصير وخلق القدرات على المدى الطويل، وهذا كما يوضحه الشكل التالي:

[1] - عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، الجزائر، نوفمبر 2001، ص89.

[2] - مراد كواشي، مرجع سبق ذكره، ص 174.

الشكل (2.2): الأداء الاقتصادي للمؤسسة



المصدر: مراد كواشي، **آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة "دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت العمومية في الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد التاسع، العدد 33، الجزائر، 2013، ص174.

كما يؤكد H. Savall علاقة التكامل والترابط بين كل من أداء المؤسسة الاقتصادي وأدائها الاجتماعي، حيث أن الأداء الاقتصادي لن يتأتى إلا من خلال اهتمام المؤسسة بأدائها الاجتماعي.

ج- الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا. [1]

3- حسب المصدر:

حيث قسم B. Martory أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي: [2]

أ- الأداء الداخلي: ينسجم أساسا عن المزاوجة بين كل من الأداء البشري، الأداء التقني، والأداء المالي، حيث أن الأداء البشري هو الذي ينبغي أن يحظى بالأولوية عند وضع السياسات التطويرية للمؤسسة، أما الأداء التقني فهو مرتبط بالاستغلال الفعال للاستثمارات، في حين أن الأداء المالي ينجم عن الاستعمال الأمثل للموارد المالية.

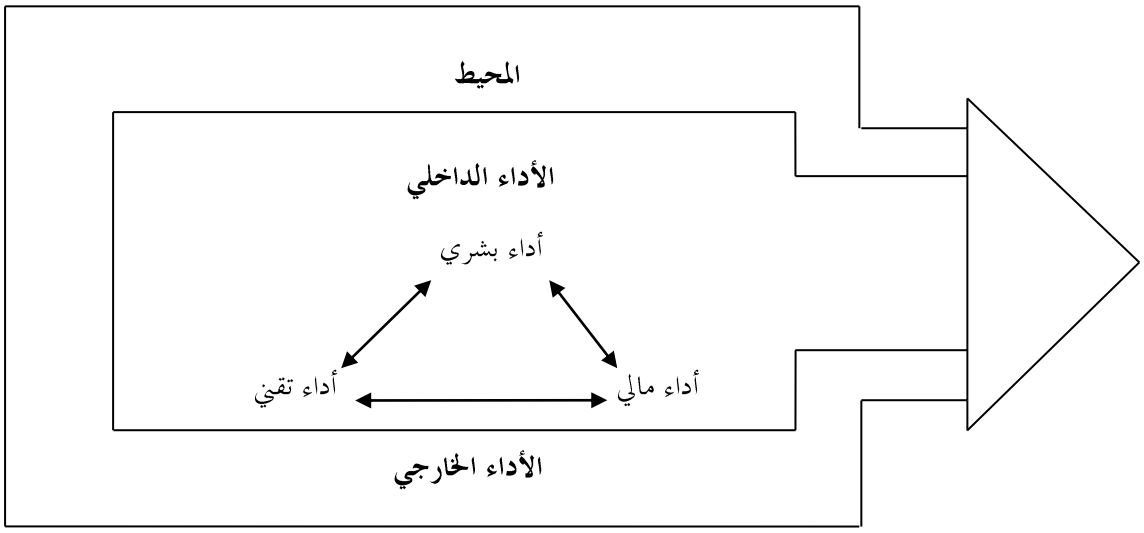
[1] - قاسمي عز الدين، **تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة نفطال –وحدة شفة بالبليدة**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2015/2014، ص 11.

[2] - Bernard Martory, **Contrôle de gestion sociale**, 3 eme édition, Vuibert, Paris, 2001, P236-237.

ب– الأداء الخارجي: فهو مرتبط بمدى قدرة المؤسسة على التأثير، التعايش، والتفاعل مع المحيط الذي توجد فيه.

والشكل التالي يقدم توضيح لكل من الأداء الداخلي والخارجي:

الشكل (3.2): المصادر المختلفة للأداء



Source: Bernard Martory, **Contrôle de gestion sociale**, 3 eme édition, Vuibert, Paris, 2001, P237.

4– حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار بالوظائف والأنشطة المتوفرة لدى المؤسسة، ويمكن حصر الأداء في الوظائف التالية: [1]

أ– أداء الوظيفة المالية: يتجسد أداء هذه الوظيفة في المؤسسات في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، ويتجسد في مدى شرعية وصحة العمليات المالية: التزوير، وحسن استخدام الأموال العامة وترتيب استعمالها واحترام القواعد القانونية.

ب– أداء وظيفة الإنتاج: ليتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وحدود الامكانية المتاحة.

ج– أداء وظيفة التسويق: ويتمثل بشكل عام في تعريف العميل بالخدمة وتسهيل التقاء المنتج به بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها.

[1] - قلبو حسينة، مرجع سبق ذكره، ص ص 37-44.

د- أداء وظيفة التموين: ويتجسد أداءها من خلال إبرام عقود والتزويد بالمنتوجات والتجهيزات عن طريق الاقتراحات والتفاوض للحصول على أفضل الأسعار وأحسن النوعيات للتجهيزات والخدمات المقدمة من طرف الموردين.

ه- أداء وظيفة الموارد البشرية: فمردودية المؤسسة مرتبطة بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية، كذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المؤسسة.

و- أداء وظيفة العلاقات العامة: وتهدف هذه الوظيفة إلى تنمية العلاقات الوطيدة بين المؤسسة وزبائنها وتحسين صورتها وطبيعتها في أذهانهم ولها الدور الهام في تحقيق الاتصال بين المؤسسة وجمهورها الواسع سواء الداخلي والذي يضم كل من الموظفين، الزبائن، الموردين، أو الجمهور الخارجي ويتمثل في الصحافة ووسائل الإعلام.

إضافة إلى ذلك هناك من يرى أن الأداء السياسي هو كذلك أحد أنواع الأداء التي يجب ان تحظى بالاهتمام و**الأداء السياسي** يتجسد في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة ان تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى، والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة. [1]

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

فالعوامل المؤثرة في الأداء تنقسم إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية كما يلي:

1- العوامل الداخلية:

تتميز بصدورها عن عناصر تقع في محيط المؤسسة ومن ثم فإن هذه العوامل تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية لذلك فهي تخضع إلى حد ما إلى تحكم المؤسسة، وهي بصفة عامة تشمل مختلف المتغيرات أو القوى المؤهلة للتأثير على الأداء سلبا أو إيجابا والتي قد يمكن للمسير أن يحدث فيها التغيرات التي تسمح بتحقيق أو إلغاء آثارها السلبية وتعظيم آثارها الإيجابية، وعلى الرغم من هذه المميزات إلا أنه يمكن أن نصنف هذه العوامل حسب الجانب الذي تتعلق به في المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين هما: [2]

[1] - عشي عادل، **الأداء المالي للمؤسسة: قياس وتقييم "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة 2002/2001**، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر –بسكرة، الجزائر، 2002/2001، ص 22.

[2] - عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 93-94.

أ- العوامل التقنية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

- ✓ نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات
- ✓ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- ✓ تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- ✓ نوعية المنتوج، شكله ومدى مناسبة التغليف له.
- ✓ التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- ✓ التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- ✓ مستويات الأسعار.
- ✓ الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب- العوامل البشرية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص: [1]

- ✓ التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.
- ✓ مستوى تأهيل الأفراد.
- ✓ التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- ✓ نظامي المكافآت والحوافز.
- ✓ الجو السائد بين العمال والعلاقة بين المشرفين والمنفذين.
- ✓ نوعية المعلومات.

[1] - عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 94.

2- العوامل الخارجية:

وهي تتمثل في مجموعة من المتغيرات التي يمكن أن نصنفها إلى ما يلي: [1]

أ- العوامل السياسية: إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأمينات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات،

ب- العوامل الاقتصادية: تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها ...الخ.

ج- العوامل الاجتماعية: تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم ...الخ.

د- العوامل التكنولوجية: وتشمل معدلات الانفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

ه- العوامل البيئية والتشريعية: منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين. [2]

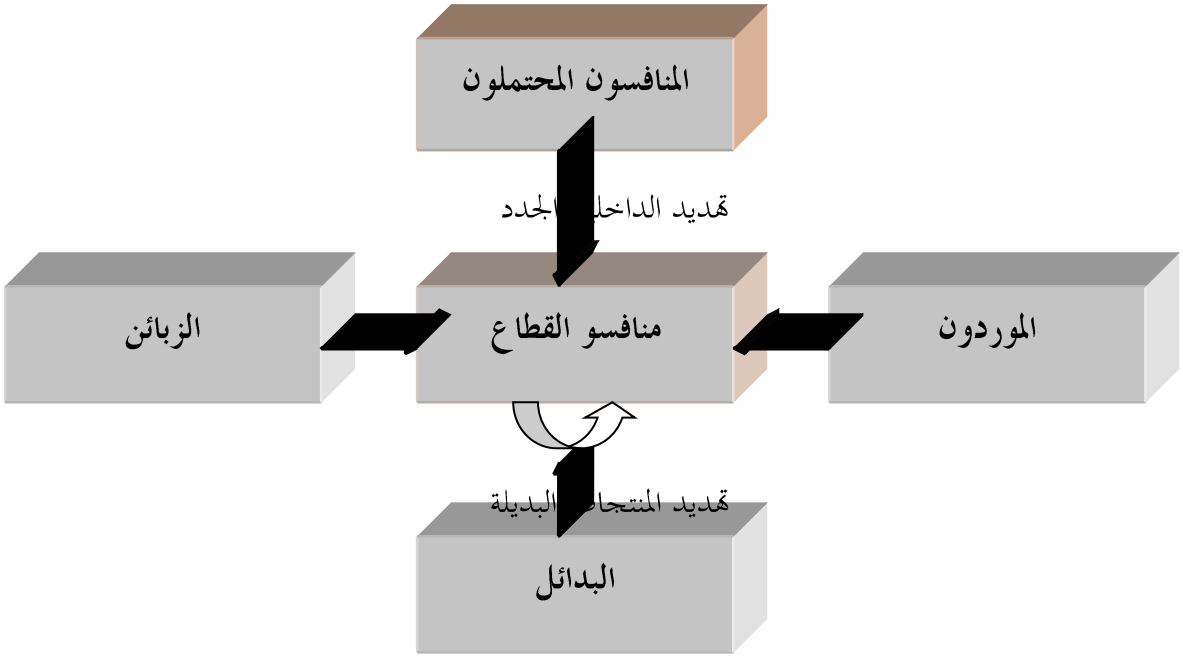
أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها: العملاء أو المستفيدون من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة، وتتمثل هذه العوامل حسب "بورتر" في خمس قوى يوضحها الشكل التالي:

---

[1] - تيمجغدين عمر، **دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية "دراسة حالة مؤسسة كوندور في برج بوعريريج"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة، الجزائر، 2013/2012، ص 52-53.

[2] - تيمجغدين عمر، المرجع نفسه، ص 53.

الشكل (4.2): القوى الخمس لبورتر المؤثرة في الأداء



المصدر: تيمجغدين عمر، **دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية "دراسة حالة مؤسسة كوندور في برج بوعريريج"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة، الجزائر، 2013/2012، ص54.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

إن الحكم على أداء أي مؤسسة إن كان جيدا، أو كما ترغب به هذه المؤسسة أم لا، لا يتم إلا من خلال عملية تقييم الأداء، هذه الأخيرة التي تلعب دورا هاما في الكشف عن مختلف الانحرافات التي تنتج في عملية الأداء، وذلك من أجل تصحيحها وبغية اجتنابها في المستقبل من أجل الحصول على مستوى الأداء المرغوب أو الذي تم التخطيط له من طرف المؤسسة قبل بداية أنشطتها.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته وأهدافه

إن مفهوم تقييم الأداء يشمل عدة تعريفات وله أهمية بالغة في الوصول الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها من خلاله.

أولا– تعريف تقييم الأداء:

- يعرف بأنه شكل من أشكال الرقابة، يركز على تحليل النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات، بهدف الوقوف على تحقيق أهداف وحدات الأعمال في استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام وترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية. [1]
- هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات لكي يتم اتخاذ قرارات تصحيح مسار الأنشطة عند انحرافها. [2]
- عملية تقييم الأداء عبارة عن عملية تحليل انتقادي شامل للخطط والأهداف، واستغلال الموارد المالية والبشرية والمادية أحسن استغلال وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة، وتسمح عملية تقييم الأداء في المؤسسة على تحديد الانحرافات الناشئة ليتمكن المديرون من اتخاذ قرارات صحيحة وتفاديا لانحرافات في المستقبل. [3]

---

[1] - حمزة محمود الزبيدي، **التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 81.

[2] - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص107.

[3] - غدير محمود المهتدي، **استخدام مؤشرات تقييم الأداء المالية التقليدية والقيمة الاقتصادية لقياس التغيير في القيمة السوقية للأسهم "دراسة حالة بنك فلسطين"**، رسالة ماجستير، كلية التجارة والمحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2014، ص17.

ثانيا– أهمية تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء هي أحد المقومات الرئيسية للعملية الرقابية، تستند على مقارنة الأداء الفعلي لكل نشاط من أنشطة المؤسسة وكذلك الأداء الكلي لها بمؤشرات محددة مسبقا لتحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة.

كما يقدم تقييم الأداء معلومات حول مستوى الأداء وهو يمثل الأساس في عملية التخطيط حيث أن المعلومات الناتجة عن تقييم الأداء تعطي مؤشرات حول كفاءة عمل المؤسسة، ومعرفة احتياجاتها المستقبلية، لذلك تكمن أهمية تقييم الأداء في المؤسسة فيما يلي: [1]

– تساعد على توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الاشراف.

– ابراز العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها.

– مساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطاتهم نحو المجالات التي تخضع للقياس والحكم.

– يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة.

– يعتبر أهم الركائز التي تبنى عليها عملية الرقابة والضبط.

– إضافة إلى أن تقييم الأداء يعد أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير. [2]

– التحقق من أن المؤسسة تقوم بتطبيق حقيقي لخطط عملها وخطط تحركها لتحقيق أهدافها وإيصال خدماتها واحداث نوع من الاستدامة في نشاطاتها ومشاريعها. [3]

---

[1] - غدير محمود المهتدي، مرجع سبق ذكره، ص20.

[2] - موسى محمود أبو حطب، **فاعلية نظام تقيم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين "حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية"**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص16.

[3] - عبد الوهاب محمد جبين، **تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف**، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009، ص 26.

ثالثا– أهداف تقييم الأداء:

تعتبر الأهداف عنصرا هاما في عملية التخطيط الاستراتيجي، كما تعتبر عنصرا هاما في الرقابة وتقييم الأداء، ويساعد وضع الأهداف على توجيه جهود الأفراد في المؤسسة، وتخصيص الموارد بين مختلف أوجه النشاط والإدارات والتنسيق بينها وتحديد الأهداف بدقة ووضوح يساعد على إيجاد الدافع لدى المديرين والعاملين لبذل أقصى جهود ممكنة، وتقليل حدة الصراعات والاختلافات وتنمية الشعور بالولاء والانتماء، خاصة إذا اشترك الافراد في وضعه هذه الأهداف المطلوب تحقيقها، وتهدف عملية تقييم الأداء إلى: [1]

– الحصول على أفضل عائد ودفع حركة التنمية، حيث أن تحقيق التنمية يتم عادة من خلال التوسع وإقامة المنظمات الجديدة، بالإضافة إلى زيادة قدرة وكفاءة المنظمات الموجودة والقائمة فعلا.

– التأكد من أن تنفيذ الأهداف الموضوعة بأعلى درجة من الكفاية

– التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقا للأهداف المرسومة مقدما.

إضافة إلى العناصر التالية: [2]

– التأكد من أن المسؤولين يتحفزون نحو تحقيق الأهداف المخطط لها من قبل.

– تشخيص المجالات التي تكون بحاجة إلى إجراءات تصحيحية والعمل على معالجتها.

– التمكين من اجراء المقارنات بين مختلف الأقسام داخل المؤسسة لتحديد المجالات التي يجب ان تجرى فيها التحسينات.

– ربط جميع الأجهزة الإدارية بمختلف مستوياتها بالوسائل التي تجعلها قادرة على قياس الأداء، وبالتالي اتخاذ القرارات المستندة إلى حقائق علمية وموضوعية توفرها عملية تقيم الأداء.

المطلب الثاني: خطوات وأسس تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء لا تتم مباشرة إذ لابد أن تمر بخطوات للوصول إلى النتائج المرجو من هذه العملية، كما ولابد أن تكون هناك مجموعة من الأسس التي نقوم عليها هذه العملية.

---

[1] - محمد قدري حسن، **إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء –تقييم الأداء –تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015/2014، ص 175.

[2] - مسعودي سناء، **تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية دراسة حالة وكالتي bna & cpa بالوادي للفترة 2009-2012**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2015/2014، ص 28.

أولا- خطوات تقييم الأداء:

وتشمل هذه الخطوات ما يلي: [1]

1- جمع المعلومات الضرورية: تعتبر المعلومات شيئا ضروريا وموردا أساسيا في عملية التقييم، حيث لا يمكن اتخاذ القرار دون توفر المعلومات الكافية وبالجودة العالية وفي الوقت المناسب، ويمكن الحصول على المعلومات من ثلاثة مصادر وهي:

أ- الملاحظة الشخصية: تتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان العمل والملاحظة شخصيا ما يجري فيه، حيث يشعر المسؤولون هنا بالرضا على قيامهم بالملاحظة، فهذه الطريقة تعتبر من أقدم الوسائل للحصول على المعلومة.

ب- التقارير الشفوية: تتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تكون بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث يتم من خلالها التعرف على أهم الإنجازات والمشاكل التي تعترض مختلف الأعمال.

ج- التقارير الكتابية: تقدم هذه التقارير معلومات ومعطيات كاملة في شكل إحصاءات مفصلة، فبعضها وصفية وأخرى إحصائية ومن مصادرها نجد: الميزانية، جدول حسابات النتائج، ...الخ.

2- قياس الأداء الفعلي: هي المرحلة الثانية من عملية التقييم، حيث تمكن هذه المرحلة المؤسسة من قياس كفاءاتها وفعاليتها، وذلك من خلال اختبارها لمجموعة من المؤشرات والمعايير، وعليه فإن قياس الأداء يهدف إلى التشخيص ويمكن أن يتبنى من خلاله الانحرافات إن وجدت.

3- اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم: في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة، وأن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها، وأن أسبابها قد حددت، والحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت والخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

4- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات: والتي حدثت في الخطة الإنتاجية، وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة.

[1] - مسعودي سناء، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

ثانيا– أسس عملية تقييم الأداء:

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة هي: [1]

1– تحديد أهداف المؤسسة: لكل مؤسسة عدد من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولا تحديد هذه الأهداف ودرايتها للتعرف على مدى دقتها وواقعيتها، ويتمثل التحقيق لأهاف المؤسسات في ترجمة الهدف العام وتحيله إلى مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تعبر عن أوجه النشاط الرئيسية تعبيرا دقيقا وبطريقة عملية على أن يتم ترتيب هذه الأهداف بحسب أهميتها النسبية ومدى ارتباطها بالأهداف القومية.

2– وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف: وضع الخطط التفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط يعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة، ثم كيفية الحصول عليها من ناحية أخرى

والخطط التفصيلية تعني وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات النشاط خلال الفترة المحددة، ويتطلب تعدد الخطط ضرورة التنسيق فيما بينها على ضوء الأهداف الموضوعة وحتى يمكن من واقع هذه الخطط وضع الخطة الرئيسية المتكاملة للنشاط.

3– تحديد مراكز المسؤولية: تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية المختلفة، والتي تتمثل في الوحدات التنظيمية أو الإدارات المختصة بأداء نشاط معين، ولها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط وفي حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها.

وتتطلب عملية تقييم الأداء كذلك إيضاح اختصاصات كل مركز من مراكز المسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز بعضها البعض، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.

4– تحديد معايير أداء النشاط: تعتبر خطوة تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة بأكملها، أو على مستوى مراكز المسؤولية فيها، من أهم الجوانب في عملية التقييم، لذا كان من الضروري انتقاء المعايير والمؤشرات التي تعتبر أصدق تعبير عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية وبالنسبة للمنظمة ككل.

5– توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ: تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية، ويستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط

[1] - محمد قدري حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 187-189.

الوثيق بين فاعلية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة، إذ تعتمد نتائج التقييم في موضوعيتها ودقتها على دقة جميع البيانات وتسجيلها.

6- تصميم نظام معلومات لمتابعة حصر البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي: نجاح عملية تقييم الأداء يتطلب وجود نظام للمعلومات يعمل على تجميع البيانات المتعلقة بنتائج التنفيذ الفعلي حتى يمكن استخدامها كمدخلات للدراسة والتحليل بغرض التوصل إلى النتائج المتعلقة بتقييم أعمال المؤسسة إعداد التقرير الخاص بذلك وتوافر نظام المعلومات فقط لا يكفي، بل لابد من انسيابية هذه المعلومات في اتجاهيها، التغذية العادية والتغذية العكسية.

المطلب الثالث: شروط تقييم الأداء ومعوقاته

عملية تقييم الأداء تخضع لجملة من الشروط التي لا يمكن الاستغناء عنها، ذلك حتى تكون عملية تقييم الأداء فعالة وتسير بطريقة صحيحة، كما أن هناك مجموعة من المعوقات التي تعرقل سير تقييم الأداء وهذا ما سنراه من خلال هذا المطلب.

أولا- شروط تقييم الأداء:

من أجل أن تتمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق أهداف إجراؤها يجب أن تتوفر أو تتحقق فيها مجموعة من الشروط: [1]

1- توفر المعلومات الكافية: كما سبق تناوله فإن عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل أولها جمع المعلومات وهي تعد الأساس في التقييم، فيجب على المؤسسة الحصول عليها بمختلف الطرق المتاحة لديها وذلك بمعالجة جميع المعطيات المتوفرة لديها، حيث يشترط أن تكون هذه المعلومات كافية لتتبع الأداء وتطوره ويجب أن تمس جميع أنشطة المؤسسة ولتحقيق كل ما سبق ذكره يفرض على المؤسسة إنشاء نظام للمعلومات.

2- تحديد معدلات الأداء المرغوب: من أجل تسهيل عملية المقارنة يجب على المؤسسة تحديد معدلات معيارية للأداء تمكنها من تحديد نسبة مسؤولية الانحرافات الموجبة ومسؤولية الانحرافات السالبة، فمن الأفضل أن تحدد هذه المعدلات بمشاركة العاملين لمسيريهم لتكون تحفيزا لهم لبلوغها.

[1] - تالي رزيقة، مرجع سبق ذكره، ص 15-16.

3- استمرار عملية التقييم: ويعني ذلك عدم الاقتصار على فترة زمنية معينة بل يجب أن تمارس على طوال حياة المؤسسة وعلى فترات دورية قد تقصر وقد تطول وهذا حسب طبيعة الموضوع المراد قياسه وتقييمه، فمثلا تقييم جودة المنتوجات يكون يومي، أما تقييم أداء رجال البيع فمن المستحسن أن يكون شهريا.

ثانيا- معوقات تقييم الأداء:

تواجه عملية تقييم الأداء كثيرا من المشكلات والتحديات لابد من إيجاد الحلول الملائمة لها، حيث تعتبر الصعوبة في تحديد وتطوير معايير لقياس الأداء من المشكلات والمعوقات التي تواجه الإدارة خاصة لأن لكل مؤسسة أهدافها ومميزات تختلف عن غيرها، الأمر الذي يجعل اعتماد وحدة لقياس الأداء في غاية الصعوبة إضافة إلى ذلك هناك بعض المنتجات والخدمات التي يصعب قياسها كميا وعلى الرغم من ذلك فإن المشكلات والمعوقات يمكن تحديدها تتمثل فيما يلي:

- الصعوبة في تحديد المفاهيم التي تحتاجها تقييم الأداء للوصول إلى نموذج يستند إلى إطار نظري ويستخدم كنموذج متكامل وواضح وعلى درجة من الدقة والموضوعية وقد تكون الصعوبة هنا بسبب اختلاف البيئات التنظيمية وطبيعة أهدافها. [1]

إضافة إلى الصعوبة السابقة هناك بعض المعوقات الأخرى التي تتمثل فيما يلي: [2]

- كون إنجازات المؤسسة هي نتائج تفاعل العديد من العوامل والظواهر غير المتجانسة فيما بينها من جهة، وصعوبة تكميم الكثير منها من جهة أخرى.
- قياس الرضا الوظيفي الذي يعتبر هدفت فرعيا بالنسبة لوظيفة الأفراد يعتبر من الأمور المستعصية على الباحثين والممارسين على حد السواء، حتى ولو توصل الباحثون أو المقيمون له إلى حكم ما في وقت ما فهو يبقى مؤقتا وظرفيا، لأن العامل الراضي اليوم عن عمله قد يكون غدا ساخطا عليه ولأتفه الأسباب.
- الأداء مفهوم مجرد اجتماعيا مكون في أذهان باحثي ومنظري التنظيمات، مما جعل اسقاطه على واقع المؤسسات وتحويله إلى مفهوم ملموس أمرا صعبا خاصة إذا تعلق الأمر بقياسه أو تكميمه.

---

[1] - بنيه حيزية، **أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة المسبك بالبرواقية"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2010، ص 68.

[2] - عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 98.

- قياس الأداء تعرض لنفس إشكالية قياس الإنتاجية من حيث قصره على الموارد البشرية فقط أو تعميمه على باقي عوامل الإنتاج، الإشكالية التي نتجت أصلا عن مفهوم الأداء في حد ذاته، وذلك من حيث اعتبار مصطلح الأداء يشمل كامل المؤسسة أم يخص مواردها البشرية فقط.
- عملية تقييم الأداء لا تعدو إلا أن تكون قياسا لإنجازات عنصر العمل فقط دون باقي العناصر حسب الباحثين الذين يحصرونه في المورد البشري فقط.
- إشكالية المفاضلة بين بين التقييم النقدي والعيني لأن الاعتماد على الأول وحده لا يسمح بالتعبير حقيقة عن تغيرات الأداء خاصة الظواهر النوعية أو غير النوعية أو غير القابلة للتقييم النقدي، أما الاعتماد على الثاني فيطرح إشكالية عدم تجانس المدخلات والمخرجات فيما بينها مما يجعل الجمع بينهما ككميات عينية أمرا غير منطقي وغير ممكن. [1]

[1] - عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 98.

المبحث الثالث: لوحة القيادة وتقييم أداء المؤسسة

إن عملية تقييم الأداء لابد أن تقوم على مجموعة من المؤشرات التي توضح مسار أداء المؤسسة، سواء كان بشكل صحيح ويحقق أهداف المؤسسة أو العكس، وهذه المؤشرات هي الأساس في عملية التقييم إذ بدونها لا يمكن أن تتم هذه العملية.

تختلف وتتعدد مؤشرات تقييم وقياس الأداء غير أننا في هذا المبحث سنركز على كل من مؤشرات الأداء المالي، المؤشرات التنافسية أو التسويقية، مؤشرات الأداء البشري، ومؤشرات الأداء الاجتماعي.

المطلب الأول: لوحة القيادة لتقييم الأداء المالي

تقييم الأداء المالي يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية، وتعظيم العائد على الاستثمار. [1]

يعتبر تقييم الأداء المالي جزءا من العمل الإداري المتواصل، والذي يشمل مجموعة من الإجراءات التي تتخذها الإدارة للتأكد من أن الموارد المالية المتاحة تستخدم بكفاءة وفعالية مطبقا للمعايير الفنية والاقتصادية المحددة. [2]

ومؤشرات تقيم الأداء المالي تتمثل فيما يلي:

أولا– المردودية: تعرف المردودية على أنها ذلك الارتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمت في تحقيقها حيث تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية، وتعرف بأنها تأخذ عدة أشكال وقياسها صعب، وتحسب عن طريق العلاقة: [3]

المردودية = النتيجة /الوسائل المستخدمة

وهي قياس نقدي للأداء، تطبق على أصل أو مجموعة من الأصول، تكون في المدى القصير أو الطويل، وتنقسم إلى:

[1] - تيمجغدين عمر، مرجع سبق ذكره، ص 60.

[2] - سعادة سميحة، **تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام جدول تدفقات الخزينة "دراسة حالة مؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير بورقلة**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة، الجزائر، 2013/2012، ص 6.

[3]- André Boyer et autres, **Panorama de la gestion**, éditions d'organisation, Paris, 2000, P P 150-152.

1- المردودية التجارية (معدل الربحية)

تسمى بمعدل الربحية أو الهامش الصافي، وهي تعبر على العلاقة الموجودة بين المداخيل المحققة في فترة زمنية معينة ورقم أعمال المؤسسة خلال نفس الفترة. ويعبر عليها رياضيا بالعلاقة التالية: [1]

المردودية التجارية = المداخيل (النتيجة) / رقم الأعمال

ويفضل الكثير من المحللين الاعتماد على علاقة المردودية المالية بصفة محللة تظهر فيها المردودية التجارية كالتالي:[2]

المردودية المالية = المداخيل/ رقم الأعمال × رقم الأعمال/ رأس المال

(معدل الربحية) (ثقل رأس المال)

عوض الاعتماد فقط على معدل الربحية، وهذا لأن هذا الأخير لا يمكن من معرفة مدى مساهمة رأس المال المستثمر في بلوغ الربحية المحققة، وعليه لا يمكن الاعتماد عليه في المقارنة بين المؤسسات، فيمكن لمؤسسة ما تحقيق معدل ربحية أكبر من غيرها وهذا فقط لأنها استعملت كتلة رأس مال أكبر من المؤسسات الأخرى.

وكما تتفرع المردودية المالية إلى نوعين على أساس ملكية رأس المال، يمكن للمردودية التجارية هي الأخرى أن تتفرع كذلك إلى نوعين، ولكن هذه المرة يكون التقسيم على أساس ملكية المداخيل. فنميز بين مداخيل خاصة بالمؤسسة والمعبر عليها بـــ (النتيجة الصافية)، ومداخيل خاصة بالمقرضين والمتمثلة في الفوائد.

فنجد المردودية التجارية للمؤسسة، ويعبر عليها رياضيا بالعلاقة التالية: [3]

المردودية التجارية للمؤسسة = النتيجة الصافية / رقم الأعمال

---

[1] - قبطان شوقي، **أهمية اعتماد منظور ذوي المصلحة لتحقيق تقييم متكامل لأداء المنظمات كأداة للتسيير الفعال**، ملتقى أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات (دراسة بعض التجارب)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، يومي 4 و5 ماي 2015، ص7.

[2] - قبطان شوقي، المرجع نفسه، ص 8.

[3] - قبطان شوقي، المرجع نفسه، ص8.

2- المردودية المالية (مردودية الأموال الخاصة): تهتم المردودية المالية بإجمالي أنشطة المؤسسة وتدخل في مكوناتها كافة العناصر والحركات المالية، حيث تأخذ النتيجة الصافية من جدول حسابات النتائج والأموال الخاصة في الميزانية. [1]

مردودية الأموال الخاصة Rcp= النتيجة الصافية/ نتيجة الأموال الخاصة

حيث تحدد العلاقة أعلاه مستوى مشاركة الأموال الخاصة في تحقيق نتائج صافية تمكن المؤسسة من استعادة ورفع حجم الأموال الخاصة، ويمكن بقراءة معمقة تعريف مردودية الأموال الخاصة على أنها معدل المردودية الاقتصادية عند مستوى استدانة معدوم.

والحكم على مدى كفاية هذه النسبة يتم بالمقارنة مع مؤسسات نفس القطاع أو المقارنة مع أسعار الفائدة والمستوى العالي لهذه النسبة دليل على كفاءة المؤسسة إلا انه في بعض الحالات يعتبر كذلك، لأن النسبة العالية الناتجة عن مستوى عال من الديون ومستوى منخفض من الأموال الخاصة يصحبها مستوى عال من الخطورة.

3- المردودية الاقتصادية: تهتم المردودية الاقتصادية بالنشاط الرئيس، وتستبعد النشاطات الثانوية وذات الطابع الاستثنائي، حيث تحمل في مكوناتها عناصر دورة الاستغلال ممثلة بنتيجة الاستغلال من جدول حسابات النتائج والأصول الاقتصادية من الميزانية.[2]

معدل المردودية الاقتصادية Re = نتيجة الاستغلال بعد الضريبة/ الأصول الاقتصادية

أي تقيس مساهمة الأصول الاقتصادية في تكوين نتيجة الاستغلال، أي حساب مساهمة كل وحدة نقدية مستثمرة كأصول في تكوين نتيجة الاستغلال.

إن المردودة الاقتصادية والمردودية المالية مؤشرين غير متساويين في القيمة إلا في حالات خاصة، ويعود السبب في عدم التساوي إلى وجود أثر الرفع المالي، هذا الأخير يتمثل في الفرق بين المردودية المالية والمردودية الاقتصادية، ويسمح أثر الرفع المالي بمعرفة الأثر الإيجابي أو السلبي لديون المؤسسة على مردوديتها المالية. [3]

[1] - André Boyer et autres, Op.cit, P 152.

[2] - André Boyer et autres, Ibid, P 153.

[3] - عشي عادل، مرجع سبق ذكره، ص85.

ثانيا– الإنتاجية: ويعنى بالإنتاجية أنها كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج، فهذا المؤشر يعكس مدى كفاءة المؤسسة الصناعية في استغلال الموارد الاقتصادية، لأنه يمثل العلاقة بين الإنتاج وبين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية.

والإنتاجية تنقسم إلى قسمين هما: [1]

1- **الإنتاجية الكلية:** والتي يتم بموجبها قياس العلاقة بين كافة عناصر الإنتاج ومستلزماته المستخدمة في العمليات الإنتاجية، والإنتاج المتحقق من العمليات الإنتاجية التي يقوم بها مشروع الأعمال، وبالتالي الإنتاجية الكلية يمكن قياسها من خلال الصيغة التالية:

الإنتاجية الكلية= قمة الإنتاج الكلي / قيمة عوامل الإنتاج ومستلزماته

2- **الإنتاجية الجزئية:** وتعبر عن العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) وأحد عناصر الإنتاج وتعد مقياسا يعبر عن قدرة أحد عناصر الإنتاج على تكوين الإنتاج النهائي أو الوسيط.

الإنتاجية الجزئية = المخرجات (كمية أو قيمة) / أحدد مدخلات الإنتاج (كمية أو قيمة)

ومن مؤشرات الإنتاجية الجزئية ما يلي:

أ– إنتاجية العمال = الناتج (المخرجات) / عدد العمال

حيث كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على ارتفاع مستوى الإنتاجية.

ب– إنتاجية الآلات= الناتج (المخرجات) / عدد ساعات عمل الآلة بدون توقف

ج– إنتاجية الأجر = الناتج (المخرجات) / إجمالي الأجور

حيث كلما ارتفعت النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع إنتاجية الأجور، أي مساهمة الأجور في الإنتاج.

المطلب الثاني: لوحة القيادة لتقييم الأداء التنافسي

قبل التطرق إلى مؤشرات الأداء التسويقي يجب أن نشير إلى أن الأداء التنافسي يرتبط بالبيئة التنافسية للمؤسسة، حيث يجسد الأداء التنافسي النجاح الذي ينتج ليس فقط من أنشطة وعمليات المؤسسة وإنما أيضا من قدرة هذه الأخيرة على التكيف والاندماج في المناخ التنافسي الذي يميز قطاعها الذي تنشط فيه.

[1] - تيمجغدين عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص 67-69.

أما بخصوص مؤشرات الأداء التنافسي التي سنركز عليها فهي تتمثل فيما يلي:

أولا– الحصة السوقية:

يعتبر Clark أن الحصة السوقية من اهم المقاييس التسويقية، حيث أن عدد القطع المباعة تحدد القدرة التنافسية، وتعتمد عليها المؤسسات في بناء ما أصبح يعرف باقتصاديات السوق بالاعتماد على الإنتاج الكبير، ولا يكفي تحليل عدد القطع ولكن السوق المتاح لها أصبح يلعب دورا فاعلا في التقييم، حيث أن الاختلاف في الأسعار قد يضاعف الأرباح والعوائد.

وتعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المؤسسة من علامة معنية مقسومة على مجموع مبيعات المؤسسات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات، كما تعرف على أنها النسبة بين حصة المؤسسة وحصة السوق الإجمالية أو سوق المنافس الأحسن أداء ويتم قياس مؤشر الحصة السوقية عندما تقوم المؤسسات بتحديد الحصة السوقية التي يجب تغطيتها وخدمتها، مقارنة مع المنافسين في نفس القطاع سواء مقارنة مع الحصة السوقية للمؤسسة التي تملك أكبر حصة سوقية في القطاع نفسه أو مع الحصة السوقية للمؤسسة لأكبر ثلاث مؤسسات قائدة للسوق إذ يمكن الوصول إلى هذه الحصة خلال فترة زمنية معينة، ويمكن تحقيقها بشكل يتناسب مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة. [1]

وعموما يمكن التعبير عن الحصة السوقية للمؤسسة بالعلاقة التالية: [2]

الحصة السوقية للمؤسسة = مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة / مبيعات الصناعة في نفس الفترة

أما الحصة السوقية النسبية فيتم حسابها وفق العلاقة التالية: [3]

الحصة السوقية النسبية= (مبيعات المؤسسة في فترة زمنية/مبيعات أعلى ثلاث مؤسسات في الصناعة) ×100

ثانيا– المبيعات: تعد المعلومات عن المبيعات الفعلية من أهم معلومات الأداء التي تصل إلى مدير التسويق، وفي البداية نذكر أن أحد الأهداف الرئيسية للتسويق هو خلق حجم مربح من المبيعات، فإذا كانت المبيعات الفعلية في

---

[1] - محاط أميرة، **أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –فرع ميلة"**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص 43.

[2] - علاء عباس، **التسويق: مدخل لقضايا تسويقية معاصرة**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2013، ص 409.

[3] - نزار عبد المجيد رشيد البراوي، فارس محمد النقشبندي، **التسويق المبني على المعرفة: مدخل الأداء التسويقي المتميز**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص351.

طريقها لتحقيق الهدف فإن حالة المؤسسة –سواء حاليا أو في المستقبل القريب– غالبا ما تكون على ما يرام، أما إذا كانت المبيعات الفعلية أقل من الهدف، فإنه يقع على عاتق مدير التسويق مسؤولية اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

ولكن لابد من توخي الحذر عند هذه النقطة حيث أن عملية التقييم ليست بهذه البساطة، حيث أن الأرقام الاجمالية قد تكون مظللة للغاية، كما قد تحجب أخطاء خطيرة في الأداء، ولهذا السبب يجب تحليل وتجزئة البيانات الخام عن المبيعات قبل ان تبدأ إدارة التسويق في التقييم الفعلي للأداء حتى تتمكن من تحديد نوع الإجراء التصحيحي المطلوب. [1]

ثالثا– رضا الزبون: على الرغم مما تواجهه مؤسسات اليوم من منافسة حادة إلا أنها تستطيع التغلب على والتفوق على أداء منافسيها إذا ما أحسنت التصرف في كسب زبائنها من خلال القيام بأداء أفضل في تلبية حاجات الزبون ورغباته والعمل على إرضائه.

إن للزبون قيمة عالية لدى المؤسسات ويتعلق رضاه بمستوى الأداء الذي تقدمه المؤسسات ووضع التوقعات السليمة التي تدور في ذهن الزبون تحقيقا لحاجاته ورغباته ومن الصعب تحقيق حالة الرضا لدى الزبون أمام وعود غيرها لأن الزبون يقارن بين الخدمتين، وإذا ما وضعت المؤسسة توقعات متدنية عند ذلك فلن تستطيع جذب ما يكفي من الزبائن على الرغم من أنها قد ترضي بعض زبائنها الدائمين، لذا فالمؤسسة الأكثر نجاحا هي تلك التي تستطيع رفع مستوى توقعاتها وتوفير أداء ينسجم وهذه التوقعات، وتسعى مثل هذه المؤسسات إلى ما يسمى بقناعة الزبون الكلي، ويعد رضا الزبون هو أساس بقاء أي مؤسسة.

فالمؤسسة أدركت أن الزبون هو الأكثر أهمية في عملياتها لأنه الفرد الذي يستخدم منتجاتها ويزودا بالأرباح، ويعد من المعايير المهمة في تقييم أداء المؤسسة واتجاهاتها المستقبلية ولاسيما في ظل التكنولوجيا المتقدمة وأجهزة الاتصالات، كما أن قدرة المؤسسة على تحقيق رضا الزبون بخصوص المنتج المقدم من قبلها سوف تقلل من احتمال توجه الزبون إلى مؤسسات أخرى منافسة، وإذا كان الزبون راضيا عن المنتج فإن قرار عودته إلى المؤسسة يكون سريعا. [2]

[1] - محمد فريد الصحن وآخرون، **التسويق**، الدار الجامعية، مصر، 2003/2002، ص 401-402.

[2] - نزار عبد المجيد رشيد البراوي، فارس محمد النقشبندي، مرجع سبق ذكره، ص ص 249-254.

وهناك مجموعة من الأبعاد لرضا الزبون تتمثل فيما يلي: [1]

1- الملائمة: تتعلق بمدة قدرة المؤسسة على أداء مهامها بشكل صحيح واستخدام الآليات المناسبة في إدارة مدخلاتها.

2- الجودة: تشير إلى كيفية إدارة المؤسسة لبرامجها ومدى جودة المواد والأدوات المستخدمة لتحقيق التوقعات.

3- الاستفادة: يشير إلى مدى تحقيق المنفعة المتميزة في استخدام منتجات المؤسسة.

4- خدمة الزبون: تتعلق بطبيعة التفاعل بين الزبائن والعاملين في المؤسسة على النحو العام.

رابعا- الإبداع: يعرف الإبداع بأنه التفكير المختلف والذي يعني توافر المهارات والبراعات التي يتم من خلالها التوصل إلى أفكار وملاحظات جديدة تماما، بمعنى آخر فإن الإبداع أو التفكير المختلف هو القدرة على رؤية بعض الأشياء بطرق جديدة. [2]

إن الإبداع يكون مطلبا رئيسيا وعنصرا هاما في البيئات المعقدة والمتغيرة، ولكي يوجد النجاح في هذه البيئات يجب: [3]

- ✓ تحديد طبيعة المهام والاعمال.
- ✓ يستخدم المدير الفعال كل مزايا المشاركة.
- ✓ دمج الجميع نحو تحقيق الأهداف.
- ✓ دعم الإبداع الشخصي والجماعي.
- ✓ إن منظمات التعلم تكون مستعدة لمواجهة اختبارات المنافسة والتغيير التنظيمي.

وتتميز أهمية الإبداع في كون أن البنية الصناعية والسوق غير مستقرة للتغيرات، فالمؤسسات المنافسة في داخل القطاع الصناعي لا تنتظر حدوث مختلف التغيرات حتى تحدث رد الفعل، بل تشارك وتحدث التغيرات لكي كون التغير، ولهذا فالإبداع يلعب درا كبيرا في استمرارية أي مؤسسة متواجدة داخل صناعة تتميز بالمنافسة وفي تحسين أدائها نحو الأفضل، ومن بين أهم مصادر المعلومات الأولية الأساسية للإبداع، نجد المعلومات والاقتراحات

---

[1] - نزار عبد المجيد رشيد البراوي، فارس محمد النقشبندي، مرجع سبق ذكره، ص258.

[2] - سيد محمد جاد الرب، **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2013، ص91.

[3] - سيد محمد جاد الرب، المرجع نفسه، ص 209.

المستنبطة من الاحتكاك بالمستعملين والمستهلكين، بمعنى الأفكار والمعلومات الناتجة من السوق ومن الإصغاء لحاجات الزبائن والعملاء أي المعلومات والأفكار الناتجة عن الاتصال المباشر مع السوق. [1]

المطلب الثالث: لوحة القيادة لتقييم الأداء البشري

يعرف أداء العاملين على أنه العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق، وفي ضوء ذلك يتم تقدير مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع الذي رافق مسيرتهم عبر فترة زمنية تقدر عادة بسنة واحدة. [2]

وتشمل مؤشرات الأداء البشري ما يلي: [3]

1- الغيابات: ويقصد بها انقطاع العامل عن الحضور إلى مقر عمله مما يقلل من عدد الأفراد المتاحين للعمل ويتم حساب معدل الغياب كما يلي:

معدل الغياب = مجموع ساعات الغياب/ إجمالي عدد ساعات العمل

ويعبر عن معدل شدة الغياب كما يلي:

معدل شدة الغياب = عدد الأيام المفقودة بسبب الغياب /عدد مرات الغياب

أما معدل أيام العمل المفقودة فيعبر عنه كما يلي:

معدل أيام العمل المفقودة = ((عدد أيام العمل المفقودة بسبب الغياب – الفقد نتيجة الإيقاف) / (عدد أيام العمل العادية + عدد أيام العمل الإضافية)) × 100

[1] - شيقارة هاجر، **الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005/2004، ص 130-131.

[2] - محمد أحمد عبد النبي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص 189.

[3] - محمد عبد الفتاح الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 156-161.

2- دوران العمل: حيث يشير دوران العمل إلى حركية القوى العاملة داخل المؤسسة (خروج العمال نتيجة الانتقال أو الفصل أو الوفاة أو الترقية، بالإضافة إلى حركة انضمام العمال الجدد للمؤسسة) ويتم حساب معدل دوران العمل من خلال المعادلات التالية: [1]

معدل الانفصال = (عدد الافراد تاركي العمل خلال الفترة الزمنية / عدد العاملين خلال نفس الفترة) × 100

معدل الانضمام = (عدد الافراد الذين يتم تعيينهم خلال الفترة الزمنية / عدد العاملين خلال نفس الفترة) × 100

معدل دوران العمل= ((عدد الأفراد الذين تم تعيينهم + عدد الأفراد تاركي العمل خلال الفترة) / (عدد العاملين خلال نفس الفترة)) × 100

3- إصابات العمل (حوادث العمل): تؤثر إصابات العمل إلى حد بعيد كبير في عدد ساعات العمل الفعلية المتاحة ويتم حساب معدل إصابات العمل من خلال المعادلة التالية:

معدل إصابات العمل = (مجموع عدد إصابات العمل × عدد ساعات العمل الفعلية) / مجموع ساعات العمل الكلية

4- الأمن الصناعي: صحة العاملين وأمنهم الصناعي وجهتين لعملة واحدة، فحينما تسعى الإدارة إلى المحافظة على صحة العاملين تحرص أيضا على سلامتهم وتوفير الامن لهم لكي يؤدوا أعمالهم على أحسن وجه بعيدا عن احتمال إصابتهم أو تعرضهم للأخطار في مواقع العمل، وأفضل تعريف للأمن الصناعي هو الذي يجمع بين الامن والصحة معا في حماية الموارد البشرية ورعايتها صحيا تطبيقا للمبدأ القائل أن الوقاية خير من العلاج. [2]

5- الاستقالات: ويقصد بالاستقالة ذلك الطلب التحريري الذي يتقدم به الموظف للجهة الرسمية التي يتبع لها مبديا فيه رغبته في إنهاء علاقته الوظيفية بصورة نهائية وذلك باختياره وبإرادته، ولا يعتبر مجرد تقديم الاستقالة بمثابة الانتهاء من الخدمة وإنما على الموظف المستقيل أن يستمر بخدمته حتى صدور الموافقة الصريحة الرسمية

[1]- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 162-163.

[2] - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 249.

بقبولها، أو حتى مضي المدى القانونية التي تحددها القوانين عادة بثلاثين يوما اعتبارا من تاريخ تقديمها، فإن لم ترفض خلال هذه المدة اعتبر السكوت عليها بمثابة القبول الضمني. [1]

6- التقييم الذاتي: حيث يقوم العامل بتقييم نفسه من خلال نموذج للتقييم الذاتي، ويكون هذا التقييم نافعا ومفيدا حينما يرغب المشرف في دمج الأفراد وزيادة مشاركتهم الذاتية في عملية الأداء، ويتطلب نظام التقييم الذاتي أن يقوم الموظف باستكمال نموذج الأداء والذي سبق وأن تعرض له عند مقابلة التقييم، هذا ويفيد التقييم الذاتي في التعرف على جوانب القوة والضعف ومحاولة الموظف تصحيح الأخطاء التي يقع فيها وبما يؤدي إلى زيادة كفاءة أدائه مستقبلا. وفي أثناء مقابلة الأداء يتفق العامل مع المدير على الشكل النهائي لأداء الوظيفة، وهذا المنهج يكون جيدا عندما يتفق كل من المدير والموظف على الأهداف المستقبلية للأداء وأيضا على وضع خطط التطوير الضرورية، [2] يتميز هذ الأسلوب في أنه ينمي المقدرة لدى الأفراد بالاعتماد على النفس، وسيساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي، وزيادة خبرتهم في العمل، وفهمهم له، وتنمية ملكة التقدير والحكم لديهم. [3]

7-الأجور: الأجر هو المقابل المادي الذي يتم حسابه وفقا لساعات العمل التي يؤديها العامل، ويستحق كل يوم أو كل أسبوع ويتباين بتباين عدد الساعات المؤداة، كما أن الأجور تساهم في توفي اتجاهات إيجابية ناحية العمل (الرضا الوظيفي) لإبعاد الشكاوى والغيابات والحوادث وتقليل معدلات حالات ترك العمل، بالإضافة إلى المساهمة في الربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجور وصولا إلى الرقي الادائي بين العاملين. [4]

8- الترقية: ويقصد بها نقل الشخص من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أخرى، [5] ويشمل مصطلح الترقية كل ما يطرأ على الموظف من تغيير في مركزه القانوني، يكون من شأنه تقديره وتمييزه على أقرانه، فعبر الترقية السليم المبنية على الجدارة والكفاءة والفعالية تحصل المؤسسة على التوافق والانسجام بين الفرد ووظيفته وبالتالي السير عبر مسارات وظيفية سليمة وخاصة إذا أوضحت المؤسسة للمستخدمين خرائط الترقية منذ بداية العمل. [6]

---

[1] - محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص283.

[2] - سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية**، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2009/2008، ص 522.

[3] - مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد**، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 104.

[4] - محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2005، ص 172.

[5] - صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر**، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 409.

[6] - بوبطرخ عبد الكريم، **دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري –قسنطينة، الجزائر، 2012/2011، ص 61.

9- المكافآت: وهي التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها، وتعتبر المكافآت التشجيعية عنصرا فعالا في نوع من التغيير في الأجر بحسب العمل ومقداره، وهي تصرف لقاء انجاز معين. [1]

10- التدريب: يسعى التدريب إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد، ومجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التدريب، كما يمكن اعتبار التدريب على أنه تأقلم مع العمل، أو أنه تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل. [2]

المطلب الرابع: لوحة القيادة لتقييم الأداء الاجتماعي

ويمكن تصنيفها إلى:

1- **حماية البيئية:** يشمل على قياس كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى به، لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل فيه المنشأة داخل نطاقها الجغرافي، حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة المتولدة عن أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والتربة والبيئة والبحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك من أضرار. [3]

2- خدمة المجتمع: وتشمل في مجملها جل النشاطات التي تهدف إلى تحقيق رفاهية المجتمع ويندرج ضمنها: [4]

أ- أنشطة عامة:

- ❖ تدعيم المؤسسات العلمية.
- ❖ تدعيم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية.
- ❖ تدعيم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية.

---

[1] - بوبطرخ عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 64.

[2] - أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 319.

[3] - نوفان حامد محمد العليمات، **القياس المحاسبي لتكاليف أنشطة المسؤولية الاجتماعية والافصاح عنها في القوائم المالية الختامية "حالة تطبيقية على شركة مصفاة البترول الأردنية المساهمة العامة المحدودة**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص 46.

[4] - بولصنام محمد، **واقع وآفاق الإفصاح الاجتماعي في الجزائر "دراسة حالة قطاع الاتصالات"**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015/2014، ص54.

إضافة إلى: [1]

ب- أنشطة خاصة بالنقل والمواصلات:

- ❖ المساهمة في رصف وإنشاء الطرقات.
- ❖ توفير وسائل النقل للعاملين.

ج- أنشطة خاصة بالخدمات الصحية:

- ❖ تدعيم البرامج التي تحد من الاوبئة والأمراض.

د- أنشطة خاصة بالإسكان:

- ❖ المساهمة في تنفيذ برامج الإسكان.
- ❖ إنشاء مساكن للعاملين.

ه- أنشطة خاصة برعاية مجموعات معينة من الأفراد:

- ❖ المساهمة في توفير وجبات غذائية لغير القادرين ماليا.
- ❖ المساهمة في رعاية المعوقين أو ذوي العاهات.
- ❖ المساهمة في رعاية الطفولة والمسنين.

من جانب آخر هناك من يرى أن مؤشرات الأداء الاجتماعي تقيس فعالية مختلف الأنشطة الاجتماعية التي تؤديها المنظمات من خلال مجالات المسؤولية الاجتماعية ومقارنة هذه المؤشرات الكمية والقيمية لسنوات عديدة للوقوف عند تطورها ومدى تعاملها مع الأداء الاجتماعي المطلوب للمنظمة، وهنا نستطيع تحديد بعض هذه النسي والمؤشرات على سبيل المثال لا الحصر: [2]

1- قياس مكافأة القوى العاملة من خلال الأجور والمزايا المدفوعة للوقوف عند عدم العناية بهم في مختلف المجالات الاجتماعية.

---

[1] - بولصنام محمد، مرجع سبق ذكره، ص 54-55.

[2] - سعدون مهدي الساعي، **محاسبة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال** على الموقع: www. Un.org, 06/02/2017

معامل قياس مدى مكافأة العمال = (الأجور المدفوعة + المزايا الممنوحة) / (متوسط الأجر للعامل + عدد العمال)

2- قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالإسكان وتوفير وسائل المواصلات.

مساهمة المؤسسة = عدد الأفراد المشمولين بالسكن أو النقل ...الخ /عدد العمال

2- قياس مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة والمجتمع بشكل عام في المؤسسة.

مساهمة المؤسسة = تكاليف المساهمة في بناء المدارس والمستشفيات والأندية الاجتماعية / إجمالي التكاليف الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة

3- قياس مدى مساهمة المؤسسة في أبحاث منع التلوث والضوضاء وتجميل المنطقة.

مساهمة المؤسسة = إجمالي ميزانية أبحاث منع التلوث أو الضوضاء أو تجميل المنطقة / إجمالي ميزانية الأبحاث

4- مدى مساهمة المؤسسة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة المحيطة.

مساهمة المؤسسة = كلفة المساهمة للمؤسسة المعنية / إجمالي تكاليف مساهمة المؤسسات في المنطقة

5- قياس مدى استغلال المؤسسة للموارد الاقتصادية المتاحة في المنطقة.

مساهمة المؤسسة = تكاليف عناصر الإنتاج من داخل المؤسسة / تكاليف عناصر الإنتاج الكلي أو من خارج المؤسسة

6-قياس مدى مساهمة المؤسسة في الدراسات والأبحاث التطويرية للمنتوج [1]

مساهمة المؤسسة = تكاليف الأبحاث والدراسات التطويرية للمنتوج / تكاليف الإنتاج الاجمالية

[1] - سعدون مهدي الساعي، مرجع سبق ذكره.

خلاصة الفصل:

إن مفهوم الأداء يظهر فعلا كمفهوم جوهري يستدعي ضرورة الاهتمام به ومتابعة من طرف جميع المؤسسات باعتباره المحدد الرئيسي لقدرتها على تحقيق استراتيجياتها وبلوغ أهدافها المتمثلة في البقاء، الاستمرارية والنمو، حيث يتم التركيز على بعض الجوانب كالكفاءة والفاعلية.

من ناحية أخرى تكتسي عملية تقييم الأداء هي الأخرى أهمية بالغة باعتبارها الوسيلة التي من خلالها تتمكن المؤسسة من مقارنة أدائها الفعلي بما هو مخطط وتحديد الانحرافات، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتجنب مثل هذه الانحرافات في المستقبل وحتى لا تؤثر على أهدافها، كما أن هذه العملية تعطي نظرة دقيقة وصحيحة عما يجري في المؤسسة وتسمح لها بالتأقلم بشكل فعال مع متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة.

وفي هذا الفصل تطرقنا إلى مؤشرات تقييم الأداء المتمثلة في كل من مؤشرات تقييم الأداء المالي، ومؤشرات تقييم الأداء التنافسي، ومؤشرات تقييم الأداء البشري، ومؤشرات تقييم الأداء الاجتماعي وهي المؤشرات التي من خلالها تتم عملية تقييم الأداء، أي بمعنى آخر هي التي الأداة التي نقيس بها أداء المؤسسات، والتي سنقوم بالاعتماد عليها في الدراسة الميدانية في الفصل الموالي.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان بالبويرة

تمهيـــد الفصل:

نظرا للأهمية البالغة التي تكتسيها لوحات القيادة في المساعدة على تقييم أداء المؤسسات من أجل تحسينه ورفعه إلى مستويات مرغوبة، فإننا في هذا الفصل قمنا بدراسة ميدانية لإحدى المؤسسات الوطنية الجزائرية والتي تسعى جاهدة لمواجهة المنافسة من أجل الوصول إلى الريادة وهي شركة الإسمنت بسور الغزلان SC SEG، وذلك من خلال تقييم أدائها باستخدام مؤشرات لوحة القيادة وبالاعتماد على المعلومات المسلمة من طرف المؤسسة بالإضافة إلى المقابلات مع رؤساء بعض مديرياتها وذلك لأن المؤسسة كبيرة الحجم ومتعددة المستويات في هيكلها التنظيمي بالإضافة إلى انها تعتمد على نظام شبكي، بغية معرفة مدى مساهمة لوحة القيادة المتبعة في هذه المؤسسة في تقييم أدائها وتحسينه.

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، وسنتناول في المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة الاسمنت من نشأة وتطور لهذه المؤسسة وأهميتها الاقتصادية إلى هيكلها التنظيمي، أما في المبحث الثاني فسنقوم بتقييم كل من الأداء المالي والأداء التنافسي لمؤسسة الاسمنت، وفي المبحث الثالث نقوم بتقييم الأداء البشري والأداء الاجتماعي لهذه المؤسسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان

تعتبر شركة الإسمنت بسور الغزلان من أهم المؤسسات المتواجدة في القطر الوطني والتي يتمثل دورها في تزويد السوق الداخلي بمادة الإسمنت خاصة مع تزايد الطلب على هذه المادة، حيث سنتعرف على أهم المراحل التي شهدتها في تطورها والمكانة الاقتصادية لها ضمن الشركات الوطنية التي تنشط في نفس المجال، بالإضافة إلى عرض لهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة

أولا– نشأة هذه الوحدة: تم إنشاء هذه المؤسسة بموجب عقد عمل تم إمضاؤه بين المؤسسة الوطنية لمواد البناء وشركة F.Smidth الدانماركية بتاريخ 1976/11/26م، يخول هذا العقد للشركة الدانماركية مهمة تركيب وتجهيز مصنع الاسمنت–مفتاح اليد– بطاقة إنتاج تصل 1 مليون طن سنويا من الإسمنت و3000 طن من الكلينكر يوميا. [1]

وفيما يلي مخطط إنشاء هذه الوحدة:

- ✓ إمضاء العقد في 11/26/ 1979م.
- ✓ سريان مفعول العقد في 1980/02/26م.
- ✓ انطلاق أشغال الإنجاز في 1980/08/26م.
- ✓ بداية الإنتاج في 1983/10/20م.
- ✓ بيع أول دفعة من المنتوج في 1983/12/05م.
- ✓ الاستلام الجزئي للوحدة في 1984/02/26م.
- ✓ الاستلام الكلي (النهائي) للوحدة في 26/ 1986/02م.

[1] - كرمية توفيق، **تمكين العاملين "دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008/2007، ص136.

ثانيا– إعادة هيكلة المؤسسة الأم واستقلالية وحدة سور الغزلان:

على غرار المؤسسات الجزائرية الأخرى فإن المؤسسة الأم المسماة "المؤسسة الوطنية لمواد البناء" عرفت عدة تغيرات منذ نشأتها كما عرفت بعدة تسميات نذكر منها: [1]

- أول تسمية كانت المؤسسة الوطنية لمواد البناء.
- التسمية الثانية ظهرت مباشرة بعد إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية، حيث أصبحت هذه المؤسسة تعرف بالمؤسسة الوطنية للإسمنت وسط.
- بعد ذلك تم تجميع مختلف شركات ومواد البناء في مجمع واحد.

في جانفي 1989تم تقسيم المؤسسة الوطنية إلى فروع ومنه ظهرت التسمية الجديدة "شركة الاسمنت لسور الغزلان –فرع المؤسسة الوطنية للإسمنت وسط–"، وفيما يلي بعض المعطيات الخاصة بإنشاء وحدة سور الغزلان:

- ❖ تاريخ الإنشاء جانفي 1989م.
- ❖ هي شركة عمومية ذات أسهم.
- ❖ رأس مالها الاجتماعي يقدر بـــ 1.900.000.000 دج.
- ❖ رقم اعمالها يقدر بـــ 2.800.000.000 دج.
- ❖ ويبلغ عدد عمالها 459 عاملا.
- ❖ وتتربع على مساحة إجمالية تقدر بـــ 389.907 م^2 منها 111.000 م^2 مبنية
- ❖ والشركة متحصلة على شهادة الجودة:
  - إيزو 9002 تاريخ الحصول عليها أفريل 2002.
  - إيزو 9001 تاريخ الحصول عليها سبتمبر 2003.
  - تجديد شهادة إيزو 9001 في 2008 و2013 و2016.
- ❖ وهي متحصلة على حق وضع علامة تاج الخاصة بمنتوج الإسمنت، تاريخ الحصول عليها أفريل 2006.

[1] - كرمية توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 137.

ثالثا– الموقع الجغرافي للوحدة:

تقع هذه المؤسسة على بعد حوالي 120 كلم جنوب شرق الجزائر العاصمة، كما تبعد عن مدينة البويرة بـــ 25 كلم، وهي تحتل موقعا استراتيجيا متميزا بحيث أنها تتوسط كل من التل والهضاب العليا، وتسمح لها هذه الوضعية بلعب دور اقتصادي مهم بالجهة الوسطى من البلاد، كما تسمح بتلبية حاجات العديد من الولايات بالإسمنت وهذه الولايات هي: الأغواط، بجاية، البليدة، البويرة، تمنراست، تيزي وزو، الجزائر، الجلفة، المدية، المسيلة، بومرداس، تيبازة، عين الدفلة، برج بوعريريج، بسكرة، واد سوف، غرداية. [1]

المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة

تعتبر وحدة سور الغزلان واحدة من شركات الإسمنت المتواجدة عبر التراب الوطني، التي تسعى إلى تلبية حاجات السوق الوطنية من الإسمنت الذي يسجل عجزا كبيرا وقد فاق هذا العجز في بداية هذه الألفية الأربعة ملايين طن سنويا، مما دفع بالدولة إلى فتح باب الاستيراد، فهي تغطي جزءا هاما من متطلبات منطقة الوسط، كما أن المؤسسة تعمل جاهدة وذلك من أجل بقائها والمحافظة على استمراريتها في عملية الإنتاج، ولها علاقات اقتصادية وتجارية مع الموردين والعمال، أما الآن فقد ازداد الطلب على مادة الإسمنت خاصة بإطلاق مختلف المشاريع الاقتصادية، غير أن الإنتاج انتعش هو الآخر مع دخول المؤسسة الجزائرية للإسمنت السوق، ولكن تبقى دائما السوق الوطنية غير مشبعة وتعاني عجزا في مادة الإسمنت وخاصة في فصل الصيف نظرا لازدياد أشغال البناء، إلى غاية اكتمال المشاريع القادمة التي قد تسدد هذا العجز.

والجدول التالي يوضح توزيع مختلف وحدات الاسمنت في الجزائر مع الطاقة الإنتاجية لكل واحدة منها.

[1] - كرمية توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 137.

الجدول رقم (1.3): شركات الاسمنت بالجزائر

اسم الوحدة	الطاقة الإنتاجية السنوية	اسم الوحدة	الطاقة الإنتاجية السنوية
وحدة الرايس حميدو	300 ألف طن	وحدة عين كبيرة	1 مليون طن
وحدة مفتاح	1 مليون طن	وحدة سور بوزيان	1 مليون طن
وحدة حجر السود	1 مليون طن	وحدة سور الغزلان	1 مليون طن
وحدة زهانة	1 مليون طن	وحدة عين التوتة	1 مليون طن
وحدة سعيدة	1 مليون طن	وحدة تبسة	500 ألف طن
وحدة الشلف	2 مليون طن	وحدة حمام الضلعة (المسيلة) وهي وحدة خاصة	2 مليون طن

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المقابلة مع المكلف بإعداد الميزانية.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن وحدة سور الغزلان لديها طاقة إنتاجية تقدر بـــ 1 مليون طن وهي متساوية مع سبع وحدات أخرى كما هي موضحة في الجدول ماعدا وحدة الشلف ووحدة حمام الضلعة التي تفوقهما بالضعف، وتعتبر الطاقة الإنتاجية لوحدة سور الغزلان لا بأس بها مقارنة مع وحدة تبسة ووحدة الرايس حميدو.

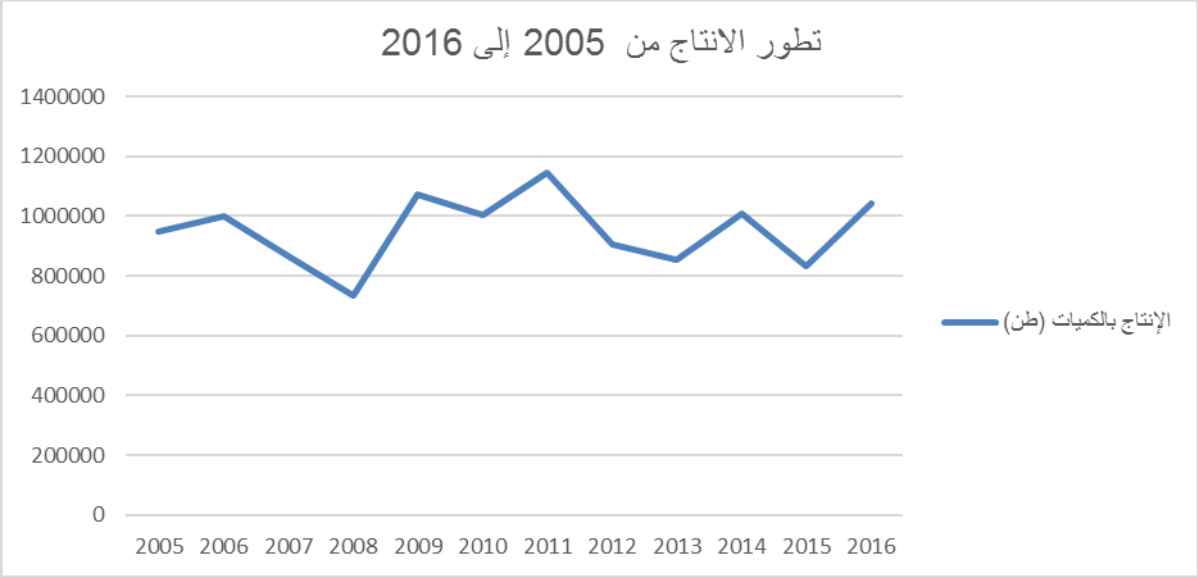
كما أن الإنتاج في وحدة سور الغزلان شهد عدة مراحل ما بين ارتفاع وانخفاض وتذبذب في الكمية المنتجة ويمكن أن نلاحظ تطور حجم الإنتاج لوحدة سور الغزلان كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2.3): تطور كمية الإنتاج من 2005 إلى 2016

السنوات	الإنتاج بالكميات (طن)
2005	946708
2006	1000184
2007	866199
2008	735761
2009	1072538
2010	1004912
2011	1143675
2012	905068
2013	855591
2014	1010079
2015	834616
2016	1043000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المقابلة مع المكلف بإعداد الميزانية.

الشكل رقم (1.3): تطور كمية الإنتاج من 2005 إلى 2016



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول السابق.

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ المراحل التي مر بها الإنتاج في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان من سنة 2005 إلى غاية 2016، حيث نجد أن هذه المؤسسة شهدت استقرار في الإنتاج نوعا ما وإن وجدت بعض الاختلالات فهي في سنة 2008 حيث كان حجم الإنتاج 737561 طن وفي سنة 2013 كان 855591 طن، أما سنة 2016 فقد كان انتاجها يبلغ 1043000 طن حيث عرفت هذه السنة ارتفاعا في حجم الإنتاج مقارنة بالسنة السابقة، فحسب ما أفادنا به رئيس قسم الأمن الصناعي فإن هذه السنة شهدت توقف للعمل لمدة شهرين ابتداء من جانفي من أجل تغيير بعض التجهيزات الإنتاجية، لكن بعدها كانت الانطلاقة من جديد في مارس من نفس السنة ولكن بقوة، أما سنة 2011 فقد بلغ الإنتاج فيها ذروته حيث وصل فيه حجم الإنتاج إلى 1143675 طن وهي تعتبر أحسن سنة في هذه الفترة الزمنية، وعموما يرتبط الإنتاج بكمية الطلب على الإسمنت بالإضافة إلى ما تحدده الدولة حيث تفرض على كل وحدة بأن لا تتجاوز حد معين.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

لا شك أن سر نجاح أي مؤسسة يكمن في مدى اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يوافق مختلف نشاطاتها وتوزيع مهامها وفق المخطط البنيوي العام الذي تعمل على تحقيقه وهذا دون إهمال التنسيق فيما بينها.

لقد تم تعديل الهيكل التنظيمي بتاريخ 08 ماي 2005 حيث أصبحت تحتوي هذه المؤسسة على خمس مديريات رئيسية وهي: مديرية المالية، مديرية الموارد البشرية، مديرية الاستغلال، مديرية التطوير، مديرية تجارية، وتحتوي كل مديرية على دوائر ومديريات فرعية لكل واحدة منها مجموعة من المصالح، ويترأس المؤسسة رئيس مدير عام يساعده مساعد الجودة، مساعد الأمن والبيئة ومصلحتين تضم مراقبة الحسابات، ومهندس الإعلام الآلي والهيكل التنظيمي للمؤسسة يبرز ذلك أكثر (أنظر الملحق رقم 1).

وسنقوم في هذا المطلب بشرح جميع المديريات والمصالح باختصار:

- ✓ **مساعد الجودة**

ونجد في هذه المصلحة المكلف بمراقبة الجودة لأن المؤسسة متحصلة على شهادة الجودة: إيزو 9002 في 2002 وإيزو 9001 في 2003 وتجديدها في 2008 و2013 و2016.

وهذا المكتب يقوم بالمحافظة على مكتسبات المؤسسة في تطبيق نظام الجودة وإرضاء الزبون وإعداد كتاب وجيز الجودة، كما تقوم هذه المصلحة بمراقبة نوعية الإسمنت، حيث أن المؤسسة تتوفر على مخبر مجهز بما يسمح بمراقبة نوعية الإسمنت في مختلف مراحل العملية الإنتاجية من خلال فحص مجموعة من العينات يوميا والتدخل في

حالة وجود عينات غير مطابقة للمواصفات قصد الحصول في النهاية على إسمنت في حدود المعايير المعمول بها في السوق.

✓ **مساعد الأمن والبيئة**

يتمثل دوره في الاهتمام بالأمن الداخلي والخارجي للمؤسسة، المحافظة على البيئة بمنع التلوث

✓ **مراقب الحسابات**

إعداد الميزانيات التقديرية ومراقبة الحسابات وإعداد تقارير مع محافظ الحسابات

✓ **مهندس الإعلام الآلي**

تتمثل مهمته في متابعة شبكة الإعلام الآلي وخاصة بالمديرية العامة وصيانة البرامج التي يعمل بها المصالح المختلفة وتصليح الأعطاب وتقييم الطلبات لشراء أجهزة الإعلام الآلي أي يكمن دوره في المحافظة على نظام الإعلام الآلي في المؤسسة والسهر على السير الحسن لشبكة المعلومات الداخلية، إضافة إلى مختلف أجهزة الحاسوب الموزعة على دوائر ومصالح المؤسسة.

أما بالنسبة للمديريات فهي تتوزع كالتالي:

أولا- مديرية المالية:

والتي تتكون من سكريتاريا للمديرية ومديرية فرعية التي تنقسم بدورها إلى ثلاثة مصالح وهي:

1- مصلحة المحاسبة: هناك المحاسبة العامة التي تقوم بتسجيل مختلف العمليات التي تتم على مستوى المؤسسة والتي منها مداخيل المبيعات ومخرجات المخزون من الإسمنت، وكذا مشتريات المواد واللوازم إضافة إلى المحاسبة التحليلية التي تهتم بتوزيع الأعباء المباشرة وتحديد تكاليف الإنتاج.

2- مصلحة المالية: وتهتم بالجانب المالي للمؤسسة، وهو يمثل النواة التي حولها تدور مختلف التسجيلات الخاصة بالمؤسسة، وتقوم بتسجيل القوائم المالية النهائية خلال فترات زمنية محددة بالإضافة إلى مصلحة المبيعات التي تهتم بالبيع بعين المكان بالنظر إلى الطلب الكبير.

3- مصلحة الميزانية: يتمثل دورها في التخطيط والمتابعة وإعداد الميزانيات التقديرية وفي نهاية كل سنة يتم مقارنة ما تحقق فعلا مع ما هو مخطط له.

ثانيا– مديرية الاستغلال:

نجد فيها ثلاثة مصالح رئيسية: الإنتاج، الصيانة، التموين.

1- مصلحة الإنتاج: تقوم بمتابعة العملية الإنتاجية في مراحلها المختلفة، وهي تعمل بالتنسيق التام والمباشر مع مصلحة مراقبة النوعية، ونجد فيها أربعة فروع:

– **المواد الأولية:** ومن مهامها استغلال مناجم الكلس والصلصال والجبس، وتزويد المصنع بمختلف المتفجرات وكذا المعدن الحديدي.

– **مكتب مناهج الإنتاج:** يمثل قلب العملية الإنتاجية ومن مهامه مراقبة مطاحن الإسمنت وتسيير ومتابعة تكاليف الإنتاج.

– **الإرسال:** هناك فريقان مهمتهما هي تعبئة الإسمنت في الأكياس، وكذلك في صهاريج الشاحنات.

– **التصنيع:** وهناك تتم العملية الإنتاجية للإسمنت.

2– مصلحة الصيانة: تعتبر الصيانة المحرك الرئيسي فتوقفها يلحق الضرر بالوحدة، فهي التي تسهر على المراقبة الدورية للآلات والأجهزة، وهذا حفاظا على السير العادي للنشاط الإنتاجي وتتولى البحث عن قطع الغيار اللازم وإنجاز برامج صيانة دورية، وهي تتكون من قسم الأمن الصناعي ومصلحة الدراسات والتخيط، إضافة إلى مصلحة صيانة المعدات السائرة، مصلحة مناهج الصيانة ومصلحة العمليات.

3– مصلحة التموين:

تتكون من ثلاثة فروع:

– **تسيير المخزون:** وتشمل على مخزون رئيسي ومخزونات ثانوية، يسهر على تسييرها فريق متكامل يقوم بتسجيل ومتابعة مختلف المدخلات والمخرجات من السلع.

– **الشراء:** وتهتم بتزويد المؤسسة باحتياجاتها المختلفة المتواجدة داخل الوطن من تجهيزات، أدوات، رمل، ...الخ.

– **الاستيراد:** وتهتم بتزويد المؤسسة بما تحتاجه من مواد لا تتوفر في السوق المحلي.

ثالثا– مديرية التطوير: وتتكون هذه المديرية من سكريتارية وإدارة يكمن دورها الأساسي في البحث والتطوير واختيار الآلات الجديدة المساهمة في بحث برامج الإنتاج الجديدة.

رابعا– المديرية التجارية:

ويتمثل دورها في تسويق المنتج وتتكون من ثلاثة أقسام وهي قسم الفوترة، قسم التغطية، قسم المبيعات.

– **قسم الفوترة:** مهمته استقبال الزبائن يوميا وتحرير الفواتير لهم ويقبض مبلغها كما يحرر إشعار التسليم وفي نهاية كل يوم يقوم رئيس القسم بتسجيل مبالغ الفواتير.

– **قسم التغطية:** مهمته رصد ومراقبة كميات الإسمنت التي خرجت من قسم المبيعات.

– **قسم المبيعات:** مهمته تسليم الكميات المباعة للزبائن وإحصائها، كما يقوم ببرمجة الإنتاج الشهري للرد على طلبات الزبائن وله علاقة بمصالح المؤسسة التالية: المحاسبة، الميزانية، التموين والإنتاج.

خامسا– مديرية الموارد البشرية: تسهر على تنظيم أعمال المؤسسة من أجل السماح باستقطاب وتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها وهذا لأقصى فعالية ممكنة، كما أنها تقوم بالإشراف على عملية الحضور والغياب ودراسة تطوره وأسبابه، وكذلك تقوم بوضع مقاييس الترقية وقياس الكفاءة، وتوجد بها ثلاثة مصالح رئيسية: مصلحة الموظفين، مصلحة الوسائل العامة، مصلحة التكوين ويتم على مستوى هذه الأخيرة تطوير علية تكوين الموظفين داخل وخارج المؤسسة.

المبحث الثاني: لوحة القيادة لتقييم الأداء المالي والتنافسي للمؤسسة

في هذا المبحث سنقوم بتقييم كل من الأداء المالي والأداء التنافسي لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان وذلك بالاعتماد على المؤشرات الكمية، وفقط التي توفرت فيها المعلومات لدينا، والتي تعتبر أكثر دلالة على الأداء من المؤشرات النوعية.

المطلب الأول: لوحة القيادة لتقييم الأداء المالي

لتقييم الأداء المالي سنقوم بالاعتماد على مؤشري المردودية التجارية والمردودية المالية، أما مؤشر الإنتاجية فسنعتمد فيه فقط على المؤشرات الفرعية له، والتي توفرت فيه المعلومات لدينا.

أولا– مؤشر المردودية التجارية (معدل الربحية):

نقوم بحساب المردودية التجارية بالاعتماد على القانون المدرج في الفصل الثاني وذلك كما يلي:

المردودية التجارية = المداخيل الجارية (النتيجة)/رقم الاعمال

ويمكن أن نوضح المردودية التجارية للمؤسسة في الجدول التالي:

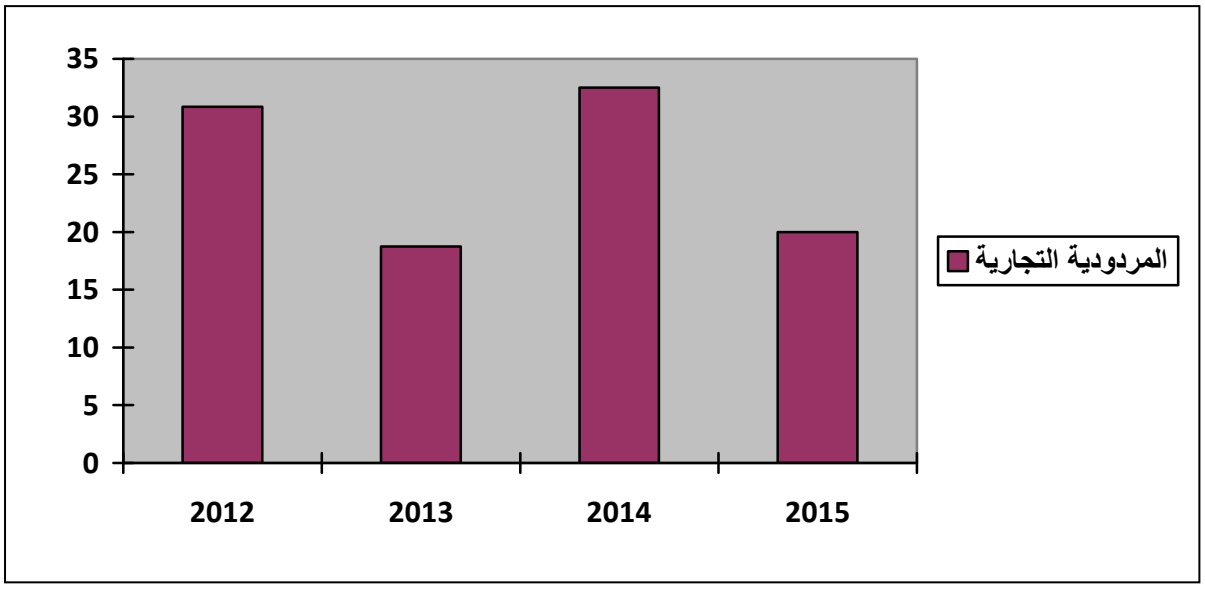
الجدول رقم (3.3): المردودية التجارية للمؤسسة للفترة (2012–2015)

البيان / السنوات	النتيجة (دج)	رقم الأعمال (دج)	المردودية التجارية (%)
2012	1355847780.10	4394902193.54	30.85
2013	857864985.54	4574902028.51	18.75
2014	1893975529.32	5825272107.14	32.51
2015	980862969.42	4908421071.84	19.98

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية الختامية للمؤسسة وجدول حسابات النتائج.

ويمكن أن نوضح أكثر التطور الذي شهدته المردودية التجارية لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان في الشكل التالي:

الشكل رقم (2.3): المردودية التجارية للمؤسسة للفترة (2012-2015)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول السابق.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق والشكل أعلاه أن المردودية التجارية للمؤسسة خلال السنة 2012 كانت تبلغ 30.85% أما سنة 2013 فقد انخفضت إلى 18.75% ثم ارتفعت من جديد وذلك خلال سنة 2014 حيث بلغت نسبة 32.51% وتعد هذه السنة أحسن سنة في الفترة المدروسة باعتبارها قد حققت أعلى فعالية مالية، إلا أنها قد عادت إلى الانخفاض وذلك في سنة 2015 بشكل ملحوظ حيث وصلت خلالها إلى حدود 19.98% أي تقريبا انخفضت بنسبة 12% ما يعني أن هناك انخفاض في الفعالية المالية للمؤسسة في هذه السنة، غير أن المتوسط العام الذي كانت تسير به المردودية التجارية في هذه الفترة يعد لا بأس به حيث قدر بـــ 25.52 %، أي أن المؤسسة خلال هذه الفترة قد حققت فعالية مالية لا بأس بها وهذا ما يفسره المعدل (المتوسط) العام.

ثانيا- مؤشر المردودية المالية:

وتحسب وفق العلاقة التالية:

المردودية المالية = المداخيل الجارية (النتيجة) / رأس المال المستثمر

وسنوضح مقدار المردودية المالية للفترة (2012-2015) لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان من خلال الجدول التالي:

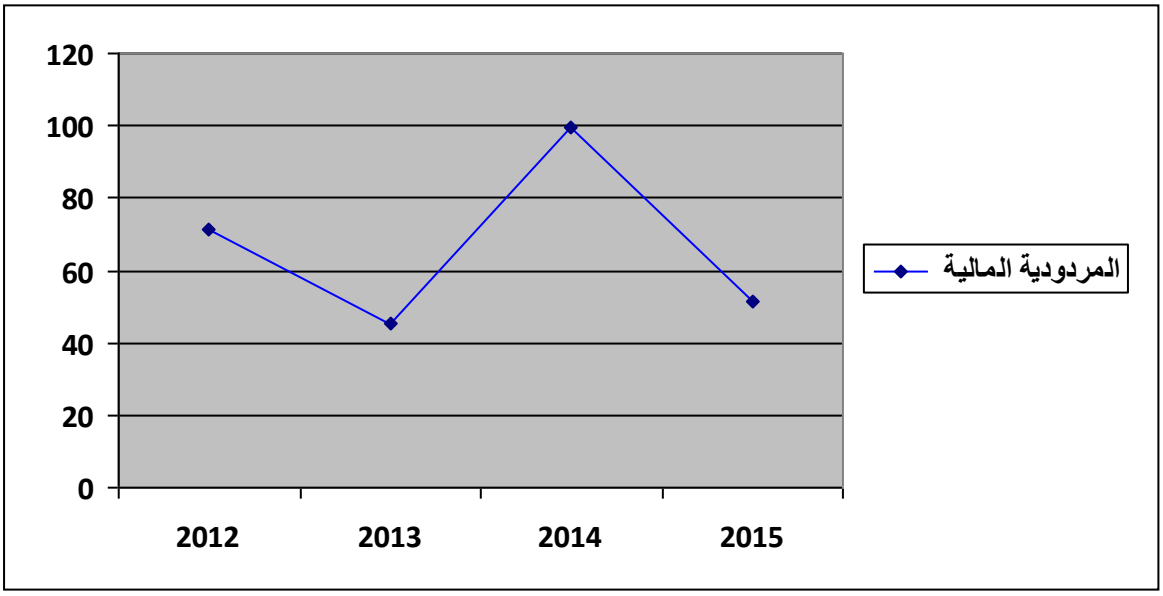
الجدول رقم (4.3): المردودية المالية للمؤسسة للفترة (2012-2015)

البيان / السنوات	النتيجة (دج)	رأس المال المستثمر (دج)	المردودية المالية (%)
2012	1355847780.10	1900000000	71.36
2013	857864985.54	1900000000	45.15
2014	1893975529.32	1900000000	99.68
2015	980862969.42	1900000000	51.62

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول حسابات النتائج والميزانية الختامية للمؤسسة.

كما يمكن أن نوضح المردودية المالية للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3.3): المردودية المالية لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان للفترة (2012-2015)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول أعلاه.

من خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ أن المردودية المالية للمؤسسة عرفت تغيرا ملحوظا ما بين ارتفاع وانخفاض، حيث كانت نسبة المردودية المالية في سنة 2012 في حدود 71.36 % ثم انخفضت في السنة التي تليها حيث وصلت إلى 45.15 % لتعرف في سنة 2014 ارتفاع ملحوظ وممتاز حيث وصلت إلى 99.68 % ما يعني أن هناك فعالية عالية لرأس المال، وتعتبر هذه السنة الأحسن في هذه الفترة (2012-2015) لأنها عرفت أعلى معدل في فعالية رأس المال، أما في سنة 2015 فقد عاودت هذه النسبة في الانخفاض في حدود 51.62 %، أما

فيما يخص المعدل (المتوسط) العام للمردودية المالية خلال هذه الفترة فقد قدر بـــ 66.95 % وهو معدل جيد ويدل على الفعالية العالية التي حققها رأس مال المؤسسة.

ثالثا– مؤشر الإنتاجية:

وفيما يخص مؤشر الإنتاجية فإننا سنقتصر على الإنتاجية الجزئية فقط، حيث سنقوم فيها بحساب وتقييم إنتاجية الآلات، وفيما يتعلق بالإنتاجية الكلية فإننا لن نتطرق إليها نظرا لعدم توفر المعلومات الخاصة بها لدينا.

1– إنتاجية الآلات:

إنتاجية الآلات= الناتج (المخرجات)/ عدد ساعات عمل الآلة بدون توقف

ويمكننا تلخيص نتائج السنوات المدروسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5.3): إنتاجية الآلات لمؤسسة الاسمنت بسور الغزلان وتغيرها (2013–2016)

البيان / السنوات	كمية الناتج (وحدة)	عدد ساعات عمل الآلات بدون توقف	إنتاجية الآلات (وحدة/ساعة عمل آلة)	مقدار التغير في إنتاجية الآلات
2013	855591	1506.06	568.09	–
2014	1010079	1717.83	587.99	19.9
2015	834616	533.94	1563.18	975.12
2016	1043000	1509.78	690.82	872.36-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المقابلة مع رئيسة قسم الإنتاج.

ولكي نوضح أكثر التغير في إنتاجية الآلات فإننا نعتمد على الطريقة الثلاثية في الحساب وذلك في السنة الأولى وتكون السنوات الأخرى بنفس الطريقة كما يلي:

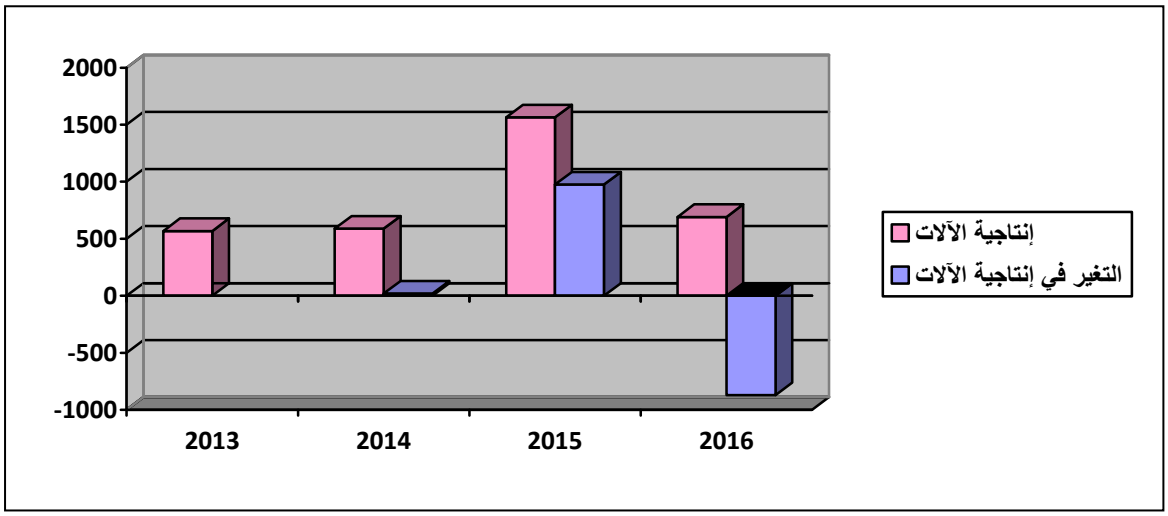
عندما تكون عدد ساعات عمل الآلات بدون توقف 1506.06 ساعة فإن كمية الناتج تكون 855591 وحدة، وعندما تكون عدد ساعات عمل الآلات بدون توقف 1717.83 ساعة فإننا نفترض أن كمية الناتج مجهولة ومنه:

كمية الناتج المفروض إنتاجها = (855591 × 1717.83) / 1506.06

كمية الناتج المفروض إنتاجها = 975897.29 وحدة

نلاحظ أن كمية الناتج المفروض إنتاجها هي 975897.29 وحدة في حين أن المؤسسة قد أنتجت كمية 1010079 وحدة أي أن الآلات حققت لنا زيادة بمقدار 34181 وحدة في سنة 2014 مقارنة بسنة 2013، وبقسمة قيمة هذا الفرق على عدد ساعات العمل التي حققت لنا ناتج 1010079 وحدة الموضحة في الجدول السابق نجد مقدار التغير يقدر بـــ 19.9 وحدة /ساعة عمل الآلات، أي أن إنتاجية الآلات تغيرت بهذا المقدار مقارنة بسنة 2013، وبنفس الطريقة نحسب التغير لكل من سنتي 2015 و2016.

الشكل رقم (4.3): إنتاجية الآلات لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان ومقدار تغيرها



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول السابق.

يتضح من خلال الرسم أعلاه والجدول السابق أن إنتاجية الآلات قد عرفت ارتفاعا من سنة 2013 إلى غاية 2015 حيث كانت في السنة الأولى 568.09 وحدة /ساعة عمل الآلات وفي السنة الثانية ارتفعت إلى 587.99 وحدة، أما سنة 2015 فقد شهدت هي الأخرى ارتفاعا كبيرا حيث وصلت فيه إنتاجية الآلات إلى 1563.18 أي تضاعفت على السنتين السابقتين بـــ 3 مرات تقريبا، وهي تدل على مساهمة الآلات في الإنتاج، أما في سنة 2016 فقد عرفت هذه الإنتاجية انخفاضا ملحوظا هو الآخر حيث وصلت إلى 690.82 وحدة في الساعة، أما بالنسبة للتغير في إنتاجية الآلات فقد كان في سنة 2014 يقدر بـــ 19.9 أما في سنة 2015 فقد ارتفع بشكل ملحوظ حيث وصل إلى مقدار 975.12 وحدة /ساعة عمل الآلات، والجدير بالملاحظة هنا أن هذه الزيادة الكبيرة في تغير قد تعود إلى زيادة عدد الآلات المستخدمة لأن عدد ساعات عمل الآلات لم ترتفع بشكل كبير، أما سنة 2016 فقد انخفض التغير في إنتاجية الآلات بـــ 872.36 وحدة للآلات.

2- إنتاجية العمال:

ويتم حسابها وفق العلاقة التالية:

إنتاجية العمل = الناتج (كمية أو قيمة) / عدد العمال

الجدول رقم (6.3): إنتاجية العمل لمؤسسة الاسمنت بسور الغزلان

البيان / السنوات	كمية الناتج (وحدة)	عدد العمال	إنتاجية العامل (وحدة/عامل)
2014	1010079	459	2000.60
2015	834616	414	2015.98
2016	1043000	337	3094.95

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المقابلة في مديريتي الإنتاج والموارد البشرية.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إنتاجية العمال تسير بمعدل متزايد خلال هذه السنوات حيث كانت في سنة 2014 في حدود 2000.60 وحدة لكل عامل، لترتفع في سنة 2015 إلى 2015.98 وحدة ثم ارتفعت في سنة 2016 كذلك لتصل إلى 3094.95 وحدة لكل عامل، وهذا الارتفاع يشير إلى الارتفاع في مستوى الإنتاجية فهناك علاقة طردية بين هذا المعدل أو المؤشر ومستوى الإنتاجية، أما متوسط إنتاجية العامل فقد قدر بـــ 2370.51 وحدة لكل عامل، ما يعني أن إنتاجية المؤسسة خلال هذه السنوات تحسنت لكن ذلك لأن عدد العمال انخفض، وليس لأن كمية الناتج زادت، حيث نلاحظ في سنة 2015 كمية الناتج انخفضت مقارنة بالسنة السابقة.

المطلب الثاني: لوحة القيادة لتقييم الأداء التنافسي

وهنا نقوم بتقييم الأداء التنافسي للمؤسسة بالاعتماد على كل من مؤشر الحصة السوقية والمبيعات (رقم الأعمال)، أما مؤشر رضا الزبون والإبداع فلا يمكن قياسهما كميا لذلك لم نعتمد عليهما في تقييم هذا الأداء.

أولا- مؤشر الحصة السوقية:

نقوم بحساب الحصة السوقية بالاعتماد على القانون السابق ذكره في الفصل السابق وذلك للسنوات 2013، 2014، 2015 كما يلي:

الحصة السوقية = مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة / مبيعات القطاع في نفس الفترة.

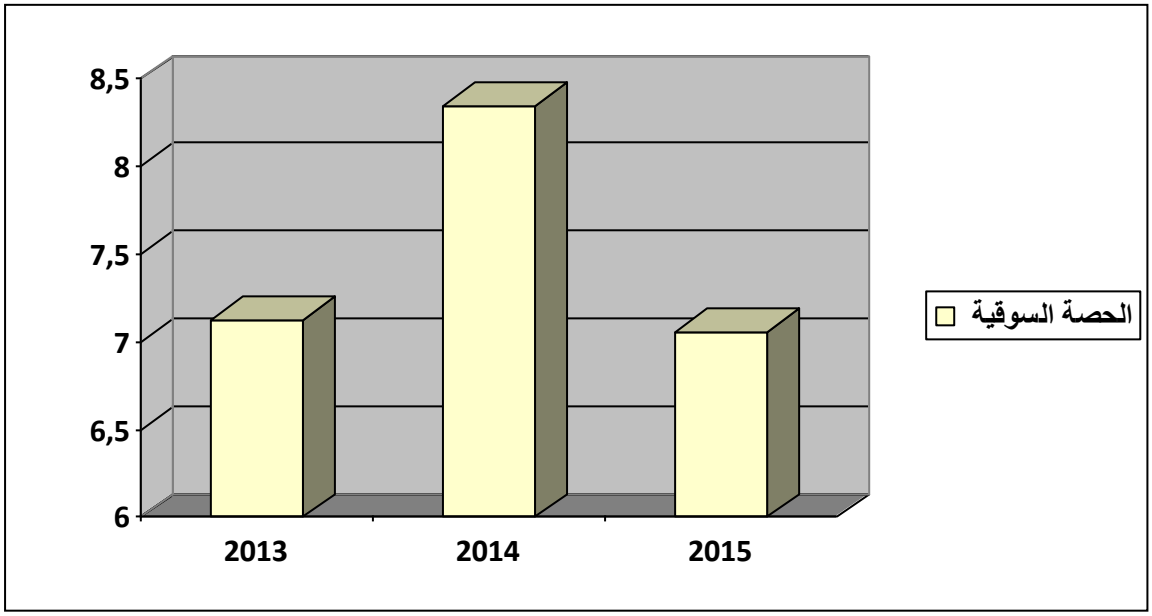
1-بالنسبة لمؤسسة سور الغزلان:

الجدول رقم (7.3): تطور الحصة السوقية للمؤسسة من 2013 إلى 2015

السنوات / المبيعات	2013	2014	2015
مبيعات المؤسسة (طن)	856546	1003176	848113
مبيعات القطاع (مليون طن)	12000000	12000000	12000000
الحصة السوقية (%)	%7.13	%8.35	%7.06

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الشكل رقم (5.3): تطور الحصة السوقية من 2013 إلى 2015



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول السابق.

من خلال الشكل أعلاه والجدول السابق نلاحظ أن الحصة السوقية لمؤسسة سور الغزلان لم تشهد تطورا ملحوظا خلال هذه السنوات الثلاث لأنها بنسب متقاربة ماعدا سنة 2014 التي وصلت إلى 8.35% وهي غير

بعيدة على النسبتين الأخرتين، وهذه الحصة السوقية المتحصلة عليها تمثل حصة سور الغزلان من الحصة الكلية لـــ GICA وهي متحصلة على حصة متساوية مع بقية الوحدات الأخرى التابعة لـــ GICA.

2- بالنسبة لـــ GICA:

حسب المعلومات المستلمة من عند المكلف بالميزانية فإن حصة الصناعة تقدر بـــ 18 مليون طن سنويا وعليه فإن الحصة السوقية تظهر كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (8.3): الحصة السوقية لـــ Gica & Frg

المبيعات	الحصة السوقية
مبيعات GICA (12000000 طن سنويا)	%67
مبيعات FRG (6000000 طن سنويا)	%33

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من قبل المكلف بالميزانية.

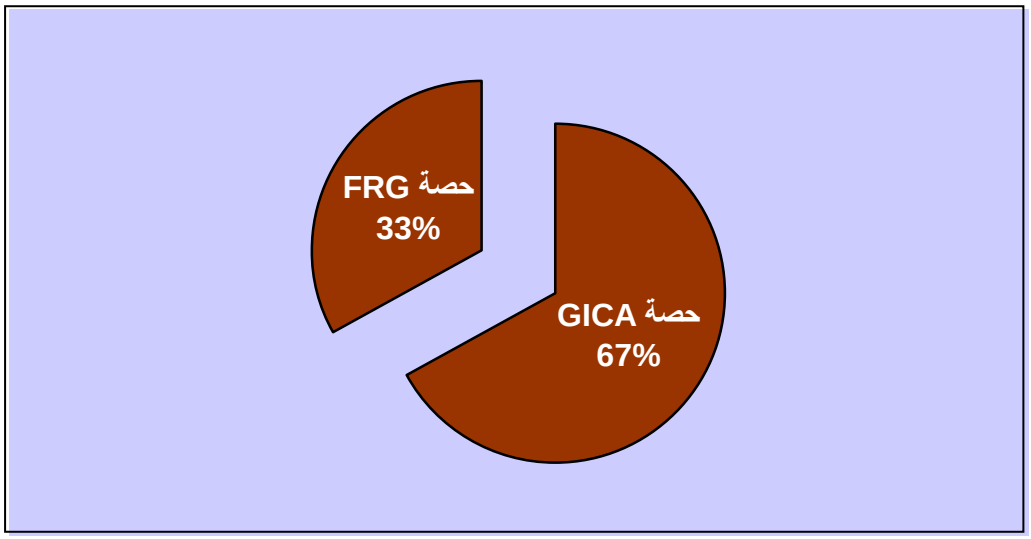
حيث:

Gica: هي شركة الإسمنت الجزائرية والتي من أحد فروعها مؤسسة سور الغزلان للإسمنت.

Lafarge: هي تسمية شركة الإسمنت الخاصة وهي شركة فرنسية.

ويمكن أن نبين الحصة السوقية لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان بالشكل التالي:

الشكل رقم (6.3): الحصة السوقية لكل من GICA & FRG



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول السابق.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن GICA تمثل المؤسسة الرائدة في السوق، وذلك لأن لها أكبر حصة سوقية في القطاع حيث تبلغ حصتها نسبة 67% بالمقارنة مع الشركة الأخرى التي لا تمثل سوى 33 % ففرع GICA يفوق المؤسسة الأخرى بالضعف، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على تميزها وكثرة الطلب على هذا النوع من الإسمنت، مما يقود بنا إلى الحكم على أداء هذه المؤسسة من حيث مؤشر الحصة السوقية على أنه أداء جيد ومتميز ويضمن لها البقاء في السوق ومواجهة المنافسة السائدة فيه.

ثانيا– مؤشر المبيعات (رقم الأعمال):

شهدت مؤسسة سور الغزلان تطور في رقم أعمالها من 2012 إلى 2015 كما يوضحه الجدول التالي:

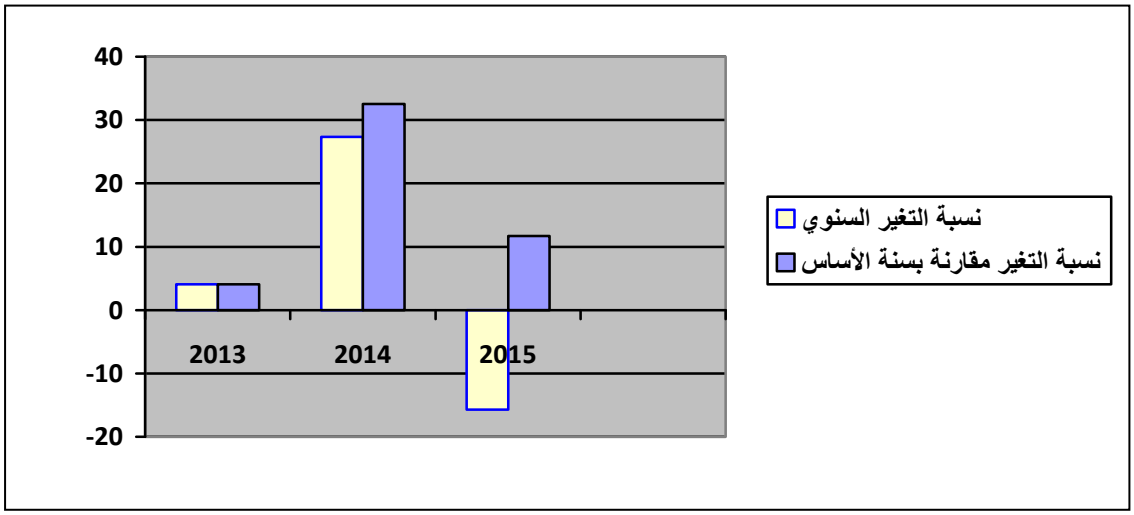
الجدول رقم (9.3): رقم الأعمال لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان ونسبة تغيره من 2012 إلى 2015

السنوات	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال (دج)	4394902193.54	4574902028.51	5825272107.14	4908412071.84
نسبة التغير السنوي	–	% 4.09	% 27.33	% 15.73-
نسبة التغير مقارنة بسنة الأساس	–	% 4.09	% 32.54	% 11.68

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول حسابات النتائج للمؤسسة.

ويمكن أن نوضح أكثر تطور رقم الأعمال من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (7.3): نسبة التغير في رقم أعمال مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان للفترة (2012–2015)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول أعلاه.

يوضح لنا الجدول السابق والشكل أعلاه التطور الذي عرفه رقم الأعمال لمؤسسة الإسمنت من 2013 إلى 2015 حيث كانت نسبة التغير السنوي في السنة الأولى 4.09 %، بينما نجد سنة 2014 قد بلغت فيها هذه النسبة 27.33 % كأعلى قيمة خلال هذه الفترة إلا أن هذه الأخيرة قد انخفضت في سنة 2015 بمعدل 15.73 %، أما فيما يخص هذا التغير وذلك بالمقارنة مع سنة الأساس فنجد أن نسبة التغير في سنة 2013 هي نفسها نسبة التغير السنوي السابق، أما في سنة 2014 فقد ارتفع فيه معدل تغير رقم الأعمال بنسبة 32.54 %، وفي سنة 2016 نجد أن نسبة التغير كانت بـــ 11.68 % فقط مقارنة بالسنة السابقة.

المبحث الثالث: لوحة القيادة لتقييم الأداء البشري والاجتماعي للمؤسسة

إن الأداء البشري لأي مؤسسة يعد المحرك الرئيسي لسير مختلف العمليات والأنشطة بها باعتبار أن العنصر البشري هو المسؤول الأول والذي يقوم بمختلف المهام والوظائف داخل المؤسسة، كما أن للأداء الاجتماعي دور كبير في الرفع من الأداء الكلي للمؤسسة، وفي هذا المبحث سنقوم بتقييم كل من الأداء البشري والاجتماعي لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان بالاعتماد على ما توفر لدينا من معلومات في هذا الخصوص.

المطلب الأول: لوحة القيادة لتقييم الأداء البشري

إن تقييم الأداء البشري يتم بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات الكمية والكيفية، وقد اعتمدنا في تقييمنا هذا على المؤشرات الكمية والتي سنتناولها كما يلي:

1- مؤشر الغيابات: وسنتناول فيه معدل الغياب فقط نظرا لعدم توفر المعلومات الكافية في كل من معدل شدة الغياب ومعدل أيام العمل المفقودة.

ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

معدل الغياب = مجموع ساعات الغياب / إجمالي عدد ساعات العمل

ونلخص نتائج السنوات المدروسة في (2014-2016) في الجدول التالي:

الجدول رقم (10.3): تطور معدل الغياب من 2014 إلى 2016

البيان / السنوات	مجموع ساعات الغياب	إجمالي عدد ساعات العمل	معدل الغياب (%)
2014	3312	907766	0.36
2015	3242	924394	0.35
2016	16717	739124	2.26

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المقابلة مع مدير مديرية الموارد البشرية.

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن معدل الغياب خلال هذه السنوات الأخيرة ابتداء من سنة 2014 لم يعرف تغير كبير بين سنة 2014 وسنة 2015، إلا أنه عرف ارتفاع في سنة 2016 حيث وصل إلى 2.26 % بعد ما كان في كل من سنة 2014 و2015 على التوالي: 0.36 %، 0.35 %، ويعود السبب في هذا الارتفاع

في السنة الأخيرة إلى زيادة ساعات الغياب فيها بسبب توقف المؤسسة عن العمل لمدة شهرين ابتداء من شهر جانفي من أجل القيام ببعض التغييرات في العتاد والتجهيزات الإنتاجية واستثمارات أخرى، وحسب ما أوردنا به مدير مديرية الموارد البشرية فإنه تم حساب عدد ساعات وأيام التوقف عن العمل ضمن الغيابات.

2- مؤشر دوران العمل:

ويمكن حسابه من خلال المعادلات التالية:

معدل الانفصال = (عدد الأفراد تاركي العمل خلال الفترة / عدد العاملين خلال نفس الفترة) × 100

معدل الانضمام = (عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم خلال الفترة / عدد العاملين خلال نفس الفترة) × 100

معدل دوران العمل = (عدد الأفراد تاركي العمل + عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم خلال الفترة) / (عدد العاملين خلال نفس الفترة) × 100

ويمكن تلخيص نتائج هذه المعادلات في الجدول التالي:

الجدول رقم (11.3): تطور معدل دوران العمل من 2014 إلى 2016

البيان / السنوات	عدد الأفراد تاركي العمل	عدد العاملين	معدل الانفصال (%)	عدد الأفراد الذين تم تعيينهم	عدد العاملين	معدل الانضمام (%)	الأفراد تاركي العمل+ الأفراد المعينين	عدد العاملين	معدل دوران العمل (%)
2014	15	459	**3.26**	46	459	**10.02**	61	459	**13.28**
2015	63	414	**15.21**	18	414	**4.34**	81	414	**19.56**
2016	70	344	**20.34**	0	344	**0**	70	344	**20.43**

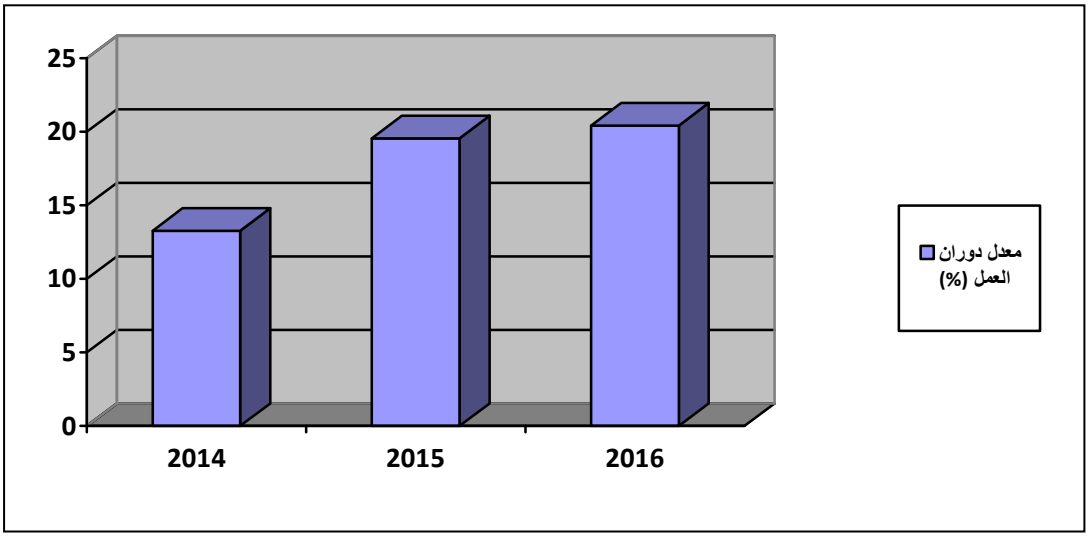
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المقابلة مع مدير مديرية الموارد البشرية.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل الانفصال في ارتفاع مستمر حيث كان في سنة 2014 يقدر بـــ 3.26 % ليتضاعف في سنة 2015 بحوالي خمس مرات ويصل إلى 15.21 % أما في سنة 2016 فقد وصل هذا المعدل إلى 20.34 %، ويعود هذا الارتفاع في معدل انفصال العمال عن العمل هو ارتفاع عدد الأفراد تاركي العمل خلال هذه السنوات وهذا ما يوضحه الجدول، أما بالنسبة لمعدل الانضمام فقد عرف انخفاض من 10.32

% خلال سنة 2014 إلى 4.34 % في سنة 2015 لينعدم في سنة 2016 بسبب عدم وجود تعيين لأفراد جدد، كما نلاحظ من خلال الجدول أن هناك علاقة عكسية بين معدل الانفصال ومعدل الانضمام حيث نجد أن الأول في ارتفاع في حين الثاني في انخفاض.

وفيما يخص معدل دوران العمل فنجده هو الآخر عرف ارتفاعا خلال هذه السنوات حيث كان في سنة 2014 يساوي 13.28 % ثم 19.56 % في سنة 2015 أما في سنة 2016 فقد وصل إلى 20.43 %، ويمكن أن نوضح معدل دوران العمل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (8.3): معدل دوران العمل لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان (2014-2015)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول السابق.

3- مؤشر حوادث العمل:

ويمكن حساب معدل حوادث العمل من خلال العلاقة التالية:

معدل حوادث العمل = (مجموع إصابات العمل × عدد ساعات العمل الفعلية) / مجموع ساعات العمل الكلية

ونلخص نتائج السنوات في الجدول التالي:

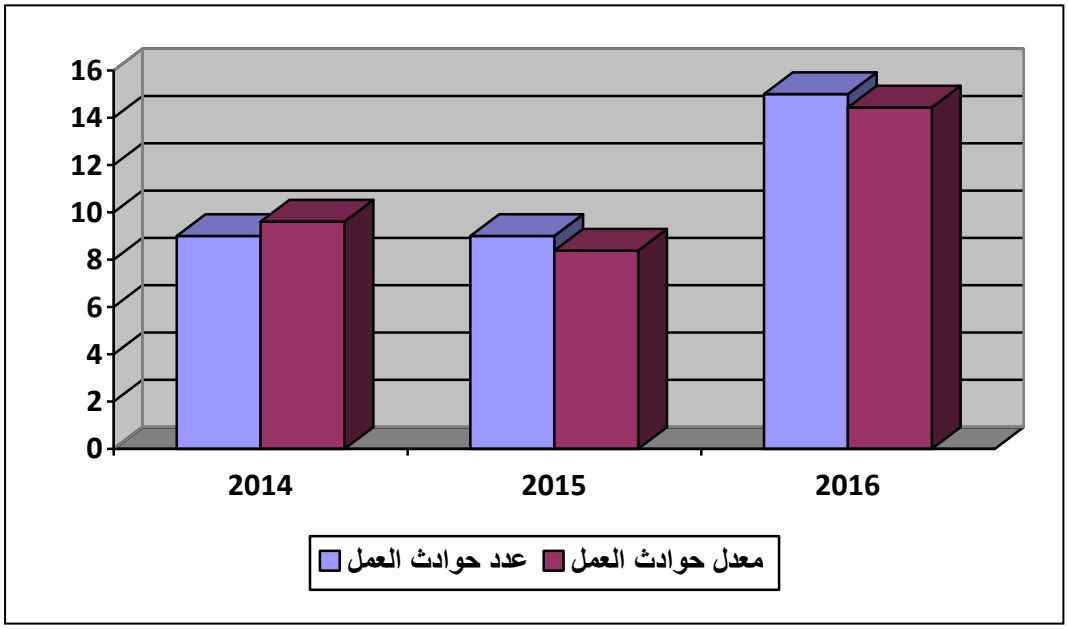
الجدول رقم (12.3): تطور معدل حوادث العمل من 2014 إلى 2016

البيان / السنوات	مجموع إصابات العمل	عدد ساعات العمل الفعلية	مجموع ساعات العمل الكلية	معدل حوادث العمل (حادث/ساعة عمل فعلية)
2014	9	969408	907766	9.61
2015	9	861696	924394	8.38
2016	15	711744	739124	14.44

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المقابلة مع رئيس قسم الأمن الصناعي.

ويمكن أن نوضح عدد حوادث العمل ومعدل حوادث العمل في الشكل التالي:

الشكل رقم (9.3): تطور حوادث العمل ومعدلاتها خلال الفترة 2014-2015



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول أعلاه.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن عدد حوادث العمل عرف ثباتا في السنتين 2014 و2015 حيث قدر بـــ 9 حوادث عمل، أما سنة 2016 فقد ارتفع بشكل ملحوظ إلى 15 حادث عمل، أما فيما يخص معدل حوادث العمل فنجد في سنة 2014 ما يقارب 9.61 حادث عمل/ سنة عمل فعلية، أما سنة 2015 فقد انخفض إلى 8.38 حادث عمل/ سنة عمل فعلية، وفي سنة 2016 ارتفع هذا المعدل إلى 14.44 حادث عمل/ سنة عمل فعلية، ما يعني أن هذه المعدلات الخاصة بحوادث العمل تؤثر على عدد ساعات العمل الفعلية المتاحة ما يجعل هذه الساعات غير مستغلة على أكمل وجه.

4- مؤشر الأمن الصناعي: وفي اطار حماية العاملين والحفاظ على سلامتهم الأمنية فقد قامت هذه المؤسسة بالعديد من الإجراءات الوقائية لتحقيق الأمن الصناعي منها: تدريب وإعلام العمال، اجبارية استخدام مختلف معدات الحماية كالقفازات، حزام وأحذية السلامة، الخوذة، ...الخ، وضع تدابير الوقاية وكيفية التعامل مع الحوادث ومختلف اللوحات الارشادية، إرشادات التعامل مع المواد الكيماوية، ... والكثير من الإجراءات.

ومن أجل تقييم الأمن الصناعي فإن المؤسسة تعتمد على قياس ثلاثة مؤشرات وهي: نسبة التردد، ونسبة الخطورة ومؤشر الحوادث للحكم على الأمن الصناعي للمؤسسة وما إذا كانت هذه المؤشرات في المستوى المرغوب فإنها تعتمد على قواعد الحصر التي يمنحها القانون الدولي للعمل حيث يحصر كل مؤشر منهما بين معدلين في 7 فئات حيث تعبر كل فئة عن مستوى معين للأداء المحقق (أنظر الملحق رقم 4).

وقد كانت هذه المؤشرات خلال الفترة (2012-2016) كما يبينها الجدول التالي:

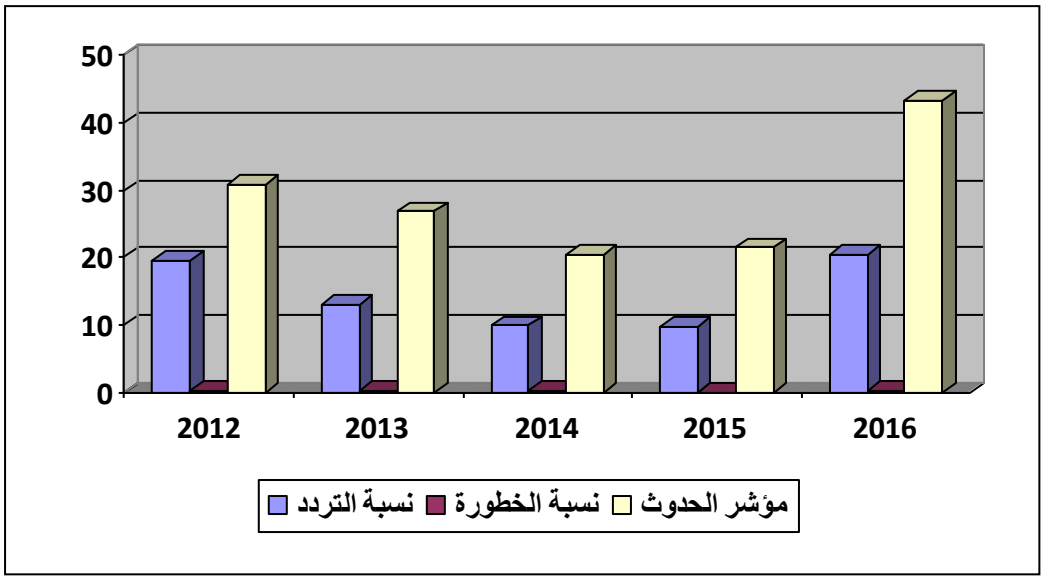
الجدول رقم (13.3): تطور مؤشرات تقييم الأمن الصناعي للفترة 2012-2016

البيان / السنوات	نسبة التردد (حادث عمل /مليون ساعة عمل)	نسبة الخطورة (يوم ضائع /1000 ساعة عمل)	مؤشر الحدوث (حادث /1000 عامل)
2012	19.41	0.31	30.8
2013	12.98	0.28	26.77
2014	9.91	0.20	20.35
2015	9.73	0.10	21.47
2016	20.42	0.27	43.10

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المقابلة مع رئيس قسم الأمن الصناعي.

وفي الشكل الموالي سنوضح تغير وتطور كل من نسبة التردد ونسبة الخطورة ومؤشر الحدوث

الشكل رقم (10.3): تطور مختلف مؤشرات قياس الأمن الصناعي للفترة 2012-2016



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول السابق.

من خلال الجدول السابق والشكل أعلاه نلاحظ أن من مؤشرات قياس أداء الأمن الصناعي التي تم التطرق إليها عرفت تغير تارة بارتفاع وتارة أخرى بانخفاض، فبالنسبة لنسبة التردد نجد أن نسبة 19.41 حادث عمل/ مليون ساعة في سنة 2012 تقع ضمن المستوى السليم أو اللائق، أما نسبة 12.98 حادث عمل/مليون ساعة لسنة 2013 فنجدها ضمن المستوى الجيد، وفي سنة 2014 و2015 والتي بلغ فيها هذا المعدل على التوالي 9.91 و9.73 حادث عمل/مليون ساعة فهي تقع في المستوى الجيد جدا، وفيما يخص سنة 2016 والتي قدرت فيها هذه النسبة بـــ 20.42 حادث عمل/مليون ساعة فهي ضمن المستوى المتوسط، أما بالنسبة لنسبة الخطورة فقد بلغ في سنوات 2012، 2013، 2014، 2015، 2016 على التوالي: 0.31، 0.28، 0.20، 0.10، 0.27 يوم ضائع/1000 ساعة عمل وهي تقع على التوالي في المستويات التالية: أداء سليم أو لائق، أداء جيد، أداء جيد جدا، أداء جيد، أي أن رغم وجود حوادث العمل إلا أنها قليلة الخطورة و لم تؤدي إلى تضييع ملحوظ في ساعات وأيام العمل.

وبالنسبة لمؤشر الحدوث فقد عرف انخفاضا من سنة 2012 إلى 2014 حيث كان في الأولى 30.8 حادث/1000 عامل ثم في سنة 2013 انخفض إلى 26.77 حادث/ 1000 عامل ليصل سنة 2014 إلى 20.35 حادث/ 1000 عامل، ثم عرف ارتفاع طفيف في سنة 2015 في حدود 21.47 حادث/ 1000 عامل ليشهد ارتفاعا ملحوظا في سنة 2016 حيث وصل مؤشر الحدوث إلى 43.10 حادث/ 1000 عامل.

5- مؤشر الاستقالات: لم تعرف الفترة التي قمنا بدراستها (2013- 2016) أي استقالة لأي عامل من عمال المؤسسة حسب المعلومات المتوفرة في الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة بالإضافة إلى المقابلة مع مدير مديرية الموارد البشرية، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على توفير الجو الملائم للعمل والذي يسمح للعمال بأداء مهامهم دون أي عوائق أو ضغوط في العمل.

6- مؤشر الأجور:

ولكي نتمكن من معرفة ما إذا كانت الأجور تحظى بالقبول والرضا من قبل العاملين فإننا نركز على عدد الشكاوى الخاصة بالأجور باعتبار أن لها علاقة مباشرة مع الأجور، وهذا ما سنوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (14.3): عدد الشكاوى المتعلقة بالأجور

السنوات	2014	2015	2016
عدد الشكاوى	12	8	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المقابلة مع مدير مديرية الموارد البشرية.

من خلال الجدول (13.3) نلاحظ أن عدد الشكاوى المتعلقة بالأجور في انخفاض من سنة 2014 إلى 2016، حيث كانت في سنة 2014 في حدود 12 شكوى، ثم تليها سنة 2015 بـــ 8 شكاوى، لتصل خلال سنة 2016 إلى 5 شكاوى، أي أن هناك تحسن تدريجي في مستوى الأجور ما أدى إلى هذا الانخفاض في عدد الشكاوى، بالإضافة إلى أنه يعبر عن مستوى استجابة المؤسسة لهذه الشكاوى وهذا ما يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

7- مؤشر الترقية:

ويمكن أن نلخص عدد الترقيات للسنوات المدروسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15.3): عدد الترقيات في المؤسسة

السنوات	2014	2015	2016
عدد الترقيات في السنة	51	45	15

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المقابلة مع مدير مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن عدد الترقيات في السنة تسير بوتيرة متناقصة حيث كانت في سنة 2014 في حدود 51 ترقية وفي سنة 2015 انخفضت إلى 45 ترقية، أما في سنة 2016 فقد انخفضت بشكل ملحوظ حيث وصلت إلى 15 ترقية، وهذا لا يشجع نوعا ما العمال على العمل بوتيرة أحسن وبالتالي يؤثر على أدائهم.

8- مؤشر المكافآت: لم تسجل السنوات الثلاث (2014، 2015، 2016) أي مكافآت تذكر سواء كانت مادية أو معنوية.

9- مؤشر التدريب:

ففيما يخص التدريب فقد عرف خضوع مجموعة من العمال إلى برامج تدريبية في كل سنة، والجدول التالي يوضح عدد العمال الذين استفادوا من التدريب

الجدول رقم (16.3): عدد العمال الذين استفادوا من التدريب

السنوات	2014	2015	2016
عدد العمال الذين استفادوا من التدريب	268	270	253

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المقابلة مع مدير مديرية الموارد البشرية.

المطلب الثاني: لوحة القيادة لتقييم الأداء الاجتماعي

من أجل تقييم الأداء الاجتماعي لهذه المؤسسة قمنا بالاعتماد فقط على المقابلة مع رئيس قسم الأداء الاجتماعي وقسم البيئة، حيث لم تكن لدينا معلومات رقمية عن مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الأداء الاجتماعي لأنها من صلاحية المدير العام للمؤسسة، وبالتالي كان تقييمنا للأداء الاجتماعي كما يلي:

أولا- حماية البيئة:

من أجل المحافظة على البيئة فإن المؤسسة قامت بجملة من الإجراءات والتعديلات تتمثل في:

- ✓ وضع مصفاة كبيرة من أجل منع تسرب الاسمنت في الهواء والزيوت.
- ✓ استرجاع المياه المتسربة أثناء العملية الإنتاجية وذلك بتصفيتها وإعادة إدخالها في العملية الإنتاجية.
- ✓ بيع فضلات التغليف.

- ✓ السعي من أجل الحصول على ISO 14000 (لا تزال بمثابة مشروع).

ثانيا– خدمة المجتمع:

1– أنشطة عامة: وذلك عن طريق

- ✓ تدعيم فريقي كرة السلة لسور الغزلان وعين بسام.
- ✓ دعم الأنشطة الدينية ودعم بناء المساجد وذلك عن طريق تقديم كميات من الإسمنت.

2– أنشطة خاصة بالنقل والمواصلات:

- ✓ توفير حافلات لنقل العمال من وإلى المؤسسة.
- ✓ دعم مؤسسة النقل SPA STV بعد إفلاسها وذلك عن طريق تقديم بعض وسائل النقل الخاصة بها لهذه المؤسسة من أجل استمرار عملها في مجال النقل.

3– أنشطة خاصة بالخدمات الاجتماعية:

- ✓ تتوفر المؤسسة على سيارة إسعاف وعيادة صغيرة بها طبيب وممرض ومختلف المعدات الطبية من أجل القيام بالإسعافات الأولية في حالة إصابة أحد العمال، كما أن المؤسسة تقع على حافة الطريق الولائي رقم 27 وهو كثير حوادث المرور لذلك فإن المؤسسة لها صلاحية القيام بمختلف الإسعافات الأولية في حالة وجود مصابين، وسيارة الإسعاف الخاصة بها تتولى نقل الجرحى إلى عيادتها أما إذا كانت الإصابات خطيرة فإنها تنقلهم لأقرب مستشفى.
- ✓ توفر المؤسسة سيارة للعمال في حالة مرضهم أو مرض أحد أفراد عائلتهم من أجل التنقل، كما أن سيارة الإسعاف هي الأخرى تكون تحت تصرفهم.
- ✓ تقوم المؤسسة بمختلف الإجراءات المتعلقة بالعلاج لكل من العمال وعائلاتهم والقيام بمختلف انشغالات العامل بوثائق الضمان الاجتماعي.

إن كل هذه الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل الرفع من أدائها الاجتماعي من شأنها أن تحقق الرضى لدى العمال وهذا ما يرفع ويحسن من أدائهم في مهامهم وأعمالهم مما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة الكلي، وبالتالي نقول إن الأداء الاجتماعي للمؤسسة في مسار جيد يسمح لها بتحقيق أهدافها التي تسعى إليها.

خلاصة الفصل:

إن أداء مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان سواء كان ذلك في الجانب المالي أو التنافسي أو البشري أو الاجتماعي يعد أداء جيدا فهي مؤسسة رائدة في مجال صناعة الإسمنت، وتسعى دائما لتحسين جودة منتوجها بما يتناسب مع متطلبات زبائنها كما أنها تعمل على اشباع السوق الداخلي الذي يعاني عجزا كبيرا في مادة الإسمنت ومد السوق الخارجي بالإسمنت مستقبلا، كما أن أغلب المؤشرات التي اعتمدنا عليها في تقييم أداء المؤسسة تشير إلى الأداء الجيد لها إن لم نقل ممتاز وهذا بدوره يقودنا إلى أن المؤسسة بهذه الوتيرة المرتفعة للأداء فإنها ستتمكن من بلوغ كل الأهداف المسطرة.

كما يتضح لنا من خلال هذه الدراسة الميدانية أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لمختلف الجوانب التي تناولناها، حيث تسعى إلى الرفع من أدائها المالي وزيادة الأرباح بصفة دائمة، كما نجد أن الجانب التنافسي فيها يحظى باهتمام بالغ من أجل احتلال الصدارة، أما فيما يخص الجانب البشري فإن المؤسسة تسعى دائما لتحقيق الرضا لدى العنصر البشري، أما جانبها الاجتماعي فهي تسعى فيه دائما إلى تقديم خدمات تستجيب لمختلف متطلبات محيطها سواء الداخلي أو الخارجي.

خاتمة

تشكل لوحة القيادة أداة هامة في إدارة المؤسسة، كونها تمثل شكلا مختصرا ومبسطا للمعلومات والمؤشرات التي تحملها، والتي تمكن المؤسسة من توجيه وقيادة أنشطتها وأعمالها في الاتجاه السليم بناء على الأهداف المسطرة، ومن منطلق أن المؤسسة نظام متكامل من الأنظمة الفرعية، فقد توجب على الإدارة العامة بدورها الاعتماد على لوحة القيادة كأداة لتوجيه قيادة أنشطتها وأفرادها، فلوحة القيادة قد عوضت مفهوم الرقابة، من جهة أخرى تحاول أن تتبع تنفيذ الأنشطة والعمليات وكذا تحديد الانحرافات والاستجابة في الوقت الفعلي.

وفي إطار تناولنا لهذه الدراسة التي عالجنا فيها إشكالية دور لوحة القيادة في تقييم فعال ومتوازن لأداء المؤسسة الاقتصادية، بتقييم جملة من المؤشرات المالية، التنافسية، البشرية والاجتماعية لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان، تبين لنا الدور الفعال الذي تلعبه لوحة القيادة في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، توصلنا على ضوء هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي نقررها فيما يلي:

- حققت المؤسسة فعالية مالية وفعالية عالية في رأس المال، كما أن إنتاجيتها عرفت مسارا يسير في طريق التحسن، وهذا ما يسمح لنا بالقول بأن الأداء المالي للمؤسسة في وضع جيد من خلال تناولنا لهذه المؤشرات الخاصة بلوحة القيادة المالية ومنه نثبت صحة الفرضية الأولى أي أن للوحة القيادة دور كبير في الوصول إلى تقييم فعال لأداء المؤسسة في جانبها المالي.
- للمؤسسة حصة سوقية كبيرة جعلتها رائدة في القطاع، بالإضافة إلى التطور الذي لاحظناه في رقم الأعمال رغم بعض التذبذب الذي عرفه هذا الأخير من خلال عملية التقييم إلا أن أداء المؤسسة التنافسي بقي في مستوى مرغوب، وبالتالي يتبين لنا الدور الكبير للوحة القيادة في الوصول إلى تقييم فعال لأداء المؤسسة في جانبها التنافسي وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- إن كل مؤشرات الأداء البشري التي تم تقييمها توحي بتحقق الرضا لدى العمال ومكنتنا من الاطلاع على وضع العنصر البشري داخل المؤسسة سواء من حيث الأمن الصناعي في المؤسسة والذي يعمل دائما على إدخال كل الإجراءات التي توفر السلامة المهنية للعمال أو من خلال الترقيات التي تقوم بها أو معدل دوران العمل وغيرها من المؤشرات المدروسة، وهذا ما يعكس الدور الكبير للوحة القيادة في تقييم فعال لأداء المؤسسة في جانبها البشري، وهذا بدوره يثبت صحة الفرضية الثالثة.

- توفر المؤسسة جملة من الخدمات الاجتماعية سواء كان ذلك لعمالها في المؤسسة أو للمجتمع أو فيما يخص البيئة من أجل الوصول إلى أداء جيد وفعال يسمح لها بتحقيق التميز على المؤسسات وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة بأن للوحة القيادة دور كبير في الوصول إلى تقييم فعال لأداء المؤسسة في الجانب الاجتماعي.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نقترح بعض الاقتراحات والتي نلخصها فيما يلي:

- العمل المستمر على تبني وتطوير الأنظمة الإدارية المرتكزة على لوحة القيادة في المؤسسات، وبناء نموذج يتناسب مع أهداف المؤسسة ويتماشى مع مركزها التنافسي.
- ضرورة التطبيق الناجع والسليم للوحات القيادة لضمان فعاليتها في تقييم الأداء وتحسينه.
- ضرورة تركيز المؤسسات على تحسين كل من أدائها الاجتماعي والبيئي وإعطاء أولوية لهما والعمل على ترسيخ الثقافة البيئية لدى عمالها.
- إشراك المسؤولين العمليين في تصميم وتحضير لوحة القيادة وتحسيسهم بأهمية هذه الأداة، وإبراز دورها في تحسين أدائهم وليس الرقابة عليهم.
- ضرورة اتباع الطرق العلمية المنهجية في تصميم لوحة قيادة تعكس الاحتياجات الفعلية للمسؤولين، وتنويع المؤشرات في لوحات القيادة وعدم اقتصارها على المؤشرات المالية فقط.
- حرص الإدارة على دورية لوحة القيادة من خلال احترام مواعيد التحضير والإرسال للمسؤولين واستعمال التقنيات الحديثة في ذلك، من أجل زيادة فعالية عملية تقييم الأداء وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- ضرورة البحث المستمر والدائم في موضوع لوحة القيادة، فهو يبقى دائما موضوعا واسعا ويحتاج البحث والتجديد.

آفاق البحث:

إن هذا العمل الذي قمنا به تشوبه نقائص رغم اجتهادنا، هذه النقائص قد تكون مفتاح لمواضيع جديدة نقترحها فيما يلي:

- أهمية لوحة القيادة في تحسين الأداء الاجتماعي.
- التكنولوجيات الحديثة وأثرها على تطبيق لوحة القيادة.

قائمة المراجع

قـــائمة المراجـــع

آية من القرآن

أولا– المراجع باللغة العربية:

أ– الكتب:

– أحمد غسان مثقال مصطفى القاسم، **تأثير الفطنة المؤسسية على الأداء المؤسسي**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2013.

– أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2001.

– البراوي نزار عبد المجيد رشيد، فارس محمد النقشبندي، **التسويق المبني على المعرفة: مدخل الأداء التسويقي المتميز**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

– الزبيدي حمزة محمود، **التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

– الصحن محمد فريد وآخرون، **التسويق**، الدار الجامعية، مصر، 2003/2002.

– الصيرفي محمد عبد الفتاح، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

– المحاسنة ابراهيم محمد، **إدارة وتقييم الاداء الوظيفي: بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

– بحيري سعد صادق، **إدارة توازن الأداء**، الدار الجامعية، مصر، 2003-2004.

– حجازي محمد حافظ، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2005.

– سيد محمد جاد الرب، **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2013.

– سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية**، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2009/2008.

– شاويش مصطفى نجيب، **إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد**، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

– عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

– عبد الباقي صلاح الدين محمد، **إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر**، الدار الجامعية، مصر، 2005.

- عبد النبي محمد أحمد، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.

- عشماوي محمد عبد الوهاب، **دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية**، المؤسسة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2014.

- علاء عباس، **التسويق: مدخل لقضايا تسويقية معاصرة**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2013.

- قدري محمد حسن، **إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء –تقييم الأداء –تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015/2014.

- وصفي لكساسية، **تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

ب– المذكرات والرسائل والأطروحات:

- الوزان طارق، **دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية "دراسة حالة بمؤسسة lindgaz للغازات الصناعية بورقلة"**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة، الجزائر، 2013/2012.

- بن لخضر محمد العربي، **دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد –تلمسان، الجزائر، 2015/2014.

- بنيه حيزية، **أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة المسبك بالبرواقية"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2010.

- بوبطرخ عبد الكريم، **دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري –قسنطينة، الجزائر، 2012/2011.

- بوزيد سفيان، **المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير واتخاذ القرار "دراسة حالة مؤسسة سوناطراك –وحدة آرزيو –"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس –المدية، الجزائر، 2010/2009.

- بولصنام محمد، **واقع وآفاق الإفصاح الاجتماعي في الجزائر "دراسة حالة قطاع الاتصالات"**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015/2014.

- تيمجغدين عمر، **دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية "دراسة حالة مؤسسة كوندور في برج بوعريريج"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة، الجزائر، 2013/2012.

- ريغة أحمد الصغير، **تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة -2-، الجزائر، 2014/2013.

- سعادة سميحة، **تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام جدول تدفقات الخزينة "دراسة حالة مؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير بورقلة**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة، الجزائر، 2013/2012.

- سليم عماد الدين، **مراقبة التسيير في الجماعات المحلية (محاولة لعرض سيرورة مراقبة التسيير في بلدية الجزائر الوسطى)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة –بومرداس، الجزائرـــ 2007/2006.

- شرقي فاتح، **واقع وآفاق نظام مراقبة التسيير في المؤسسات العمومية الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة انجاز المنشآت الأساسية"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2010/2009.

- شيقارة هاجر، **الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005/2004.

- صالح بلاسكة، **قابلية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة بعض المؤسسات"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس – سطيف، الجزائر، 2012/2011.

- صفاء لشهب، **نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار "دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية لموزاية"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2005.

- عبد الوهاب محمد جبين، **تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف**، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنس العالمية، سوريا، 2009.

- عرقوب وعلي، **دور لوحة القيادة المستقبلية في تحقيق أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات –دراسة حالة مجمع صيدال**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة –بومرداس، الجزائر، 2015/2014.

- عريس طاهر، **التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الاستراتيجية "دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2006.

- عشي عادل، **الأداء المالي للمؤسسة: قياس وتقييم "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة 2002/2001**، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر –بسكرة، الجزائر، 2002/2001.

- عقون سعاد، **نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل اقامته بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة فلاش الجزائر"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002/2001.

- غدير محمود المهتدي، **استخدام مؤشرات تقييم الأداء المالية التقليدية والقيمة الاقتصادية لقياس التغيير في القيمة السوقية للأسهم "دراسة حالة بنك فلسطين"**، رسالة ماجستير، كلية التجارة والمحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2014.

- غزاز ابراهيم، قرين بلال، **الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة "دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان – البويرة"**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي امحند –البويرة–، الجزائر، 2015/2014.

- قاسمي عز الدين، **تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة نفطال –وحدة شفة بالبليدة**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2015/2014.

- قدوري سارة، **دور استخدام أدوات التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة التسوية وأشغال الطرق بورقلة خلال الفترة 2014/2012"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة، الجزائر، 2015/2014.

- قريشي محمد الصغير، **لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية "حالة المديرية الفرعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية"**، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2003/2002.

- قلبو حسينة، **دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي " دراسة حالة كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر –بسكرة "**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة، الجزائر، 2015.

- قويدر الواحد عبد الله، **مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته OCDE الشلف"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي –الشلف، الجزائر، 2007.

- كرمية توفيق، **تمكين العاملين "دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008/2007.

- كولال أمينة، **الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة مع دراسة حالة مصنع بيوتيك بجسر قسنطينة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2008.

- محاط أميرة، **أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –فرع ميلة"**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة، الجزائر، 2014/2013.

- مرغني وليد، **دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسات البنكية "دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"**، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، 2011/2010.

- مسعودي سناء، **تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية دراسة حالة وكالتي bna & cpa بالوادي للفترة 2009-2012**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2015/2014.

- مصباح سمية، **دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الشرق – قسنطينة"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري – قسنطينة، الجزائر، 2010/2009.

- موزاوي عبد القادر، **دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء الوظيفة التسويقية داخل المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة صيدال"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2013/2012.

- موسى محمود أبو حطب، **فاعلية نظام نقيم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين "حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية"**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.

- مومن شرف الدين، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات –باتنة"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس – سطيف، الجزائر، 2012/2011.

- نايل سالم فلاح، **مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي**، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2007.

- نوفان حامد محمد العليمات، **القياس المحاسبي لتكاليف أنشطة المسؤولية الاجتماعية والافصاح عنها في القوائم المالية الختامية "حالة تطبيقية على شركة مصفاة البترول الأردنية المساهمة العامة المحدودة**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2010.

- هميلة عائشة، **دور لوحة القيادة في تحسين الأداء "دراسة حالة مؤسسة ليند غاز بورقلة"**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة، الجزائر، 2013/2012.

ج– المقالات والمداخلات:

- رحيم حسين، بونقيب أحمد، **دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، الجزائر، 2008.

- عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، الجزائر، نوفمبر 2001.

- مراد كواشي، **آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة "دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت العمومية في الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد التاسع، العدد 33، الجزائر، 2013.

- قبطان شوقي، **أهمية اعتماد منظور ذوي المصلحة لتحقيق تقييم متكامل لأداء المنظمات كأداة للتسيير الفعال**، ملتقى أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات (دراسة بعض التجارب)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، يومي 4 و5 ماي 2015.

ثانيا– المراجع باللغة الفرنسية:

أ– الكتب:

- André Boyer et autres, **Panorama de la gestion**, éditions d'organisation, Paris, 2000.

- Bernard Martory, **Contrôle de gestion sociale**, 3eme édition, Vuibert, Paris, 2001.

- Bernard Martory, Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines : pilotage de social et performances**, 8 eme édition, Dunod, Paris, 2013.

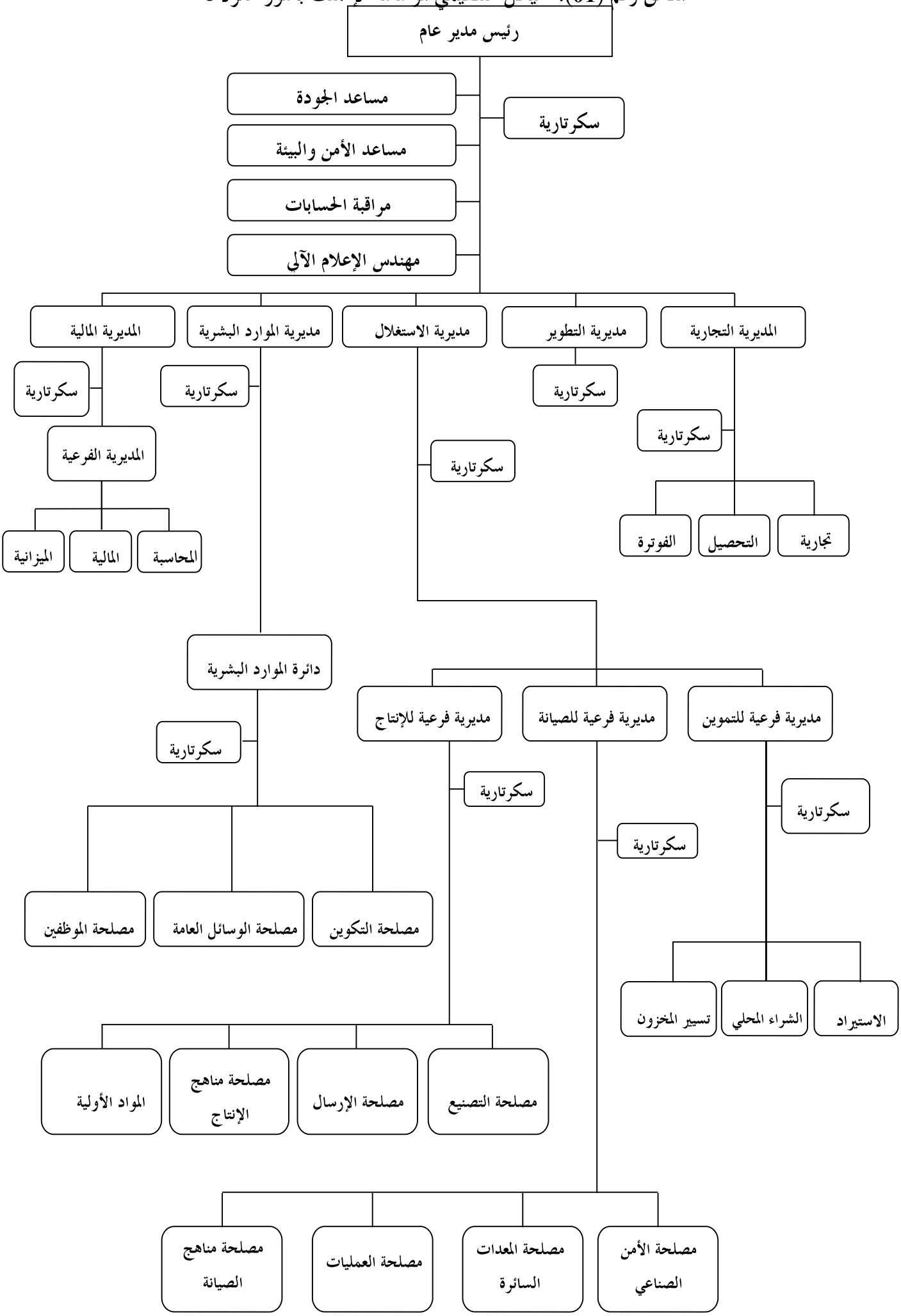
- Caroline Semler, **Concevoir le tableau de bord**, 3eme édition, Dunod, Paris, 2011.
- Georges Langlois et autres, **Contrôle de gestion**, Foucher, France,2005/2006.
- Jean-Paul Monnot, Claude Sznulewicz, **Contrôle de gestion**, Hachette supérieur, Paris, 2008.
- Michel Gervais, **Contrôle de gestion**, 7eme édition, économica, Paris, 2000.
- Michel Gervais, **Contrôle de gestion**, 9eme édition, économica, Paris, 2009.
- Nicolas Berland, Yves de rongé**, Contrôle de gestion**, 2eme édition, Iqnet, France, 2013.
-Pierre Maurin, **Le tableau de bord en clair**, Ellipses édition marketing, Paris, 2009.

ثالثا– المراجع الإلكترونية:

- محمد خليل وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة على الموقع: Http:// www. Rr4ee.net, 24/11/2016
- بويزاري محمد صراح حمدي، لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية على الموقع:
Http :// www.iefpedia.com, 15/11/2016.
- سعدون مهدي الساعي، محاسبة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على الموقع:
Http:// www.Un.or,06/02/2017.

الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان



المصدر: وثائق المؤسسة

الملحق رقم (02): الميزانيات الختامية للمؤسسة خلال السنوات 2013، 2014، 2015

Bilan 2013

CIMENTERIE SOUR EL GHOZLANE
DIRCTION DES FINANCES SERVICE COMPTABILITE GENERAL
N° D'IDENTIFICATION:

EDITION DU: **08/03/2017 8:45**
EXERCICE: **01/01/13 AU 31/12/13**
PERIODE DU: **01/01/13 AU 31/12/13**

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles		15 729 897,63	3 486 945,97	12 242 951,66
Immobilisations corporelles				
Terrains		785 862 169,33	128 173 700,93	657 688 468,40
Bâtiments		4 485 987 135,51	4 394 790 762,67	91 196 372,84
Autres immobilisations corporelles		14 115 350 931,60	12 499 374 906,44	1 615 976 025,16
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours		855 986 851,90		855 986 851,90
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants		31 796 321,12		31 796 321,12
Impôts différés actif		102 728 815,06		102 728 815,06
TOTAL ACTIF NON COURANT		**20 393 442 122,15**	**17 025 826 316,01**	**3 367 615 806,14**
ACTIF COURANT				
Stocks et encours		2 280 471 280,78	47 622 231,00	2 232 849 049,78
Créances et emplois assimilés				
Clients		67 438 270,75	7 703 986,83	59 734 283,92
Autres débiteurs		131 405 888,59		131 405 888,59
Impôts et assimilés		383 056 948,46		383 056 948,46
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie		2 646 133 553,44		2 646 133 553,44
TOTAL ACTIF COURANT		**5 508 505 942,02**	**55 326 217,83**	**5 453 179 724,19**
TOTAL GENERAL ACTIF		**25 901 948 064,17**	**17 081 152 533,84**	**8 820 795 530,33**

المصدر: وثائق المؤسسة.

CIMENTERIE SOUR EL GHOZLANE
DIRCTION DES FINANCES SERVICE COMPTABILITE GENERAL
N° D'IDENTIFICATION:

EDITION DU: **08/03/2017 8:52**
EXERCICE: **01/01/13 AU 31/12/13**
PERIODE DU: **01/01/13 AU 31/12/13**

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	NOTE	2013	2012
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		1 900 000 000,00	1 900 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		3 887 963 700,37	3 065 644 009,97
Ecart de réévaluation		1 287 919,98	1 680 969,39
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		857 864 985,54	1 355 847 780,10
Autres capitaux propores - Report à nouveau			-2 268 089,70
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		**6 647 116 605,89**	**6 320 904 669,76**
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		91 509 817,00	91 509 817,00
Impôts (différés et provisionnés)			49 771 996,13
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		540 677 974,03	510 561 493,64
TOTAL II		**632 187 791,03**	**651 843 306,77**
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		612 850 057,51	291 500 580,23
Impôts		254 633 380,27	427 806 127,06
Autres dettes		674 007 695,63	677 171 758,49
Trésorerie passif			
TOTAL III		**1 541 491 133,41**	**1 396 478 465,78**
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		**8 820 795 530,33**	**8 369 226 442,31**

المصدر: وثائق المؤسسة.

Bilan 2014

CIMENTERIE SOUR EL GHOZLANE
DIRCTION DES FINANCES SERVICE COMPTABILITE GENERAL
N° D'IDENTIFICATION:

EDITION DU: **08/03/2017 8:59**
EXERCICE: **01/01/14 AU 31/12/14**
PERIODE DU: **01/01/14 AU 31/12/14**

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles		20 554 797,63	5 444 993,77	15 109 803,86
Immobilisations corporelles				
Terrains		785 862 169,33	151 745 174,77	634 116 994,56
Bâtiments		4 486 636 435,51	4 407 607 232,15	79 029 203,36
Autres immobilisations corporelles		14 521 130 351,34	12 826 371 107,10	1 694 759 244,24
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours		1 513 511 829,02		1 513 511 829,02
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants		21 485 704,49		21 485 704,49
Impôts différés actif		132 970 731,06		132 970 731,06
TOTAL ACTIF NON COURANT		**21 482 152 018,38**	**17 391 168 507,79**	**4 090 983 510,59**
ACTIF COURANT				
Stocks et encours		2 404 086 877,08	44 162 069,79	2 359 924 807,29
Créances et emplois assimilés				
Clients		69 733 072,56	7 703 986,83	62 029 085,73
Autres débiteurs		347 316 980,77		347 316 980,77
Impôts et assimilés		219 792 463,53		219 792 463,53
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie		3 364 802 270,58		3 364 802 270,58
TOTAL ACTIF COURANT		**6 405 731 664,52**	**51 866 056,62**	**6 353 865 607,90**
TOTAL GENERAL ACTIF		**27 887 883 682,90**	**17 443 034 564,41**	**10 444 849 118,49**

المصدر: وثائق المؤسسة.

CIMENTERIE SOUR EL GHOZLANE
DIRCTION DES FINANCES SERVICE COMPTABILITE GENERAL
N° D'IDENTIFICATION:

EDITION DU: **08/03/2017 9: 0**
EXERCICE: **01/01/14 AU 31/12/14**
PERIODE DU: **01/01/14 AU 31/12/14**

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	NOTE	2014	2013
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		1 900 000 000,00	1 900 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		4 394 883 685,91	3 887 963 700,37
Ecart de réévaluation			1 287 919,98
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		1 893 975 529,32	857 864 985,54
Autres capitaux propores - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		**8 188 859 215,23**	**6 647 116 605,89**
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		91 509 817,00	91 509 817,00
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		578 133 613,29	540 677 974,03
TOTAL II		**669 643 430,29**	**632 187 791,03**
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		574 849 078,89	612 850 057,51
Impôts		454 735 329,69	254 633 380,27
Autres dettes		556 762 064,39	674 007 695,63
Trésorerie passif			
TOTAL III		**1 586 346 472,97**	**1 541 491 133,41**
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		**10 444 849 118,49**	**8 820 795 530,33**

المصدر: وثائق المؤسسة.

Bilan 2015

CIMENTERIE SOUR EL GHOZLANE
DIRCTION DES FINANCES SERVICE COMPTABILITE GENERAL
N° D'IDENTIFICATION:099810389015121

EDITION DU: **08/03/2017 9: 9**
EXERCICE: **01/01/15 AU 31/12/15**
PERIODE DU: **01/01/15 AU 31/12/15**

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles		22 864 797,63	7 917 644,07	14 947 153,56
Immobilisations corporelles				
Terrains		785 862 169,33	175 316 618,61	610 545 550,72
Bâtiments		4 486 636 435,51	4 418 764 407,34	67 872 028,17
Autres immobilisations corporelles		14 585 957 088,32	13 133 452 546,58	1 452 504 541,74
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours		2 126 257 871,72		2 126 257 871,72
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants		15 633 331,61		15 633 331,61
Impôts différés actif		107 159 164,04		107 159 164,04
TOTAL ACTIF NON COURANT		**22 130 370 858,16**	**17 735 451 216,60**	**4 394 919 641,56**
ACTIF COURANT				
Stocks et encours		2 649 453 835,84	44 162 069,79	2 605 291 766,05
Créances et emplois assimilés				
Clients		51 219 494,34	7 591 057,23	43 628 437,11
Autres débiteurs		305 197 679,13		305 197 679,13
Impôts et assimilés		447 794 278,19		447 794 278,19
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie		2 874 349 512,82		2 874 349 512,82
TOTAL ACTIF COURANT		**6 328 014 800,32**	**51 753 127,02**	**6 276 261 673,30**
TOTAL GENERAL ACTIF		**28 458 385 658,48**	**17 787 204 343,62**	**10 671 181 314,86**

المصدر: وثائق المؤسسة.

CIMENTERIE SOUR EL GHOZLANE
DIRCTION DES FINANCES SERVICE COMPTABILITE GENERAL
N° D'IDENTIFICATION:099810389015121

EDITION DU: **08/03/2017 9:21**
EXERCICE: **01/01/15 AU 31/12/15**
PERIODE DU: **01/01/15 AU 31/12/15**

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	NOTE	2015	2014
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		1 900 000 000,00	1 900 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		5 718 784 215,23	4 394 883 685,91
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		980 862 969,42	1 893 975 529,32
Autres capitaux propores - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		**8 599 647 184,65**	**8 188 859 215,23**
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		91 509 817,00	91 509 817,00
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		563 995 600,20	578 133 613,29
TOTAL II		**655 505 417,20**	**669 643 430,29**
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		652 170 507,16	574 849 078,89
Impôts		283 140 028,02	454 735 329,69
Autres dettes		480 718 177,83	556 762 064,39
Trésorerie passif			
TOTAL III		**1 416 028 713,01**	**1 586 346 472,97**
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		**10 671 181 314,86**	**10 444 849 118,49**

المصدر: وثائق المؤسسة.

الملحق رقم (03): جداول حسابات النتائج للمؤسسة خلال السنوات 2013، 2014، 2015

Compte de résultat / nature 2013

CIMENTERIE SOUR EL GHOZLANE
DIRCTION DES FINANCES SERVICE COMPTABILITE GENERAL
N° D'IDENTIFICATION:

EDITION DU: **08/03/2017 8:53**
EXERCICE: **01/01/13 AU 31/12/13**
PERIODE DU: **01/01/13 AU 31/12/13**

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	NOTE	2013	2012
Ventes et produits annexes		4 603 205 563,99	4 387 796 359,51
Variation stocks produits finis et en cours		-28 303 535,48	7 105 834,03
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		**4 574 902 028,51**	**4 394 902 193,54**
Achats consommés		-1 361 266 207,12	-1 175 522 587,35
Services extérieurs et autres consommations		-953 254 927,44	-595 647 436,40
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**-2 314 521 134,56**	**-1 771 170 023,75**
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		**2 260 380 893,95**	**2 623 732 169,79**
Charges de personnel		-852 772 010,61	-732 863 018,00
Impôts, taxes et versements assimilés		-83 215 746,78	-82 422 795,20
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**1 324 393 136,56**	**1 808 446 356,59**
Autres produits opérationnels		42 577 839,08	19 700 699,21
Autres charges opérationnelles		-21 137 301,27	-11 825 169,20
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-731 613 561,97	-412 308 780,85
Reprise sur pertes de valeur et provisions		444 121 801,76	311 675 919,27
V- RESULTAT OPERATIONNEL		**1 058 341 914,16**	**1 715 689 025,02**
Produits financiers		1 600 211,07	4 478 415,04
Charges financières		-4 451 560,58	-3 039 420,64
VI-RESULTAT FINANCIER		**-2 851 349,51**	**1 438 994,40**
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		**1 055 490 564,65**	**1 717 128 019,42**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-201 165 968,00	-325 537 728,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		3 540 388,89	-35 742 511,32
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		**5 063 201 880,42**	**4 730 757 227,06**
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		**-4 205 336 894,88**	**-3 374 909 446,96**
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**857 864 985,54**	**1 355 847 780,10**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**857 864 985,54**	**1 355 847 780,10**

المصدر: وثائق المؤسسة.

Compte de résultat / nature 2014

CIMENTERIE SOUR EL GHOZLANE
DIRCTION DES FINANCES SERVICE COMPTABILITE GENERAL
N° D'IDENTIFICATION:

EDITION DU: **08/03/2017 9: 4**
EXERCICE: **01/01/14 AU 31/12/14**
PERIODE DU: **01/01/14 AU 31/12/14**

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	NOTE	2014	2013
Ventes et produits annexes		5 877 816 732,91	4 603 205 563,99
Variation stocks produits finis et en cours		-52 544 625,77	-28 303 535,48
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		**5 825 272 107,14**	**4 574 902 028,51**
Achats consommés		-1 260 582 956,25	-1 361 266 207,12
Services extérieurs et autres consommations		-882 045 077,14	-953 254 927,44
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**-2 142 628 033,39**	**-2 314 521 134,56**
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		**3 682 644 073,75**	**2 260 380 893,95**
Charges de personnel		-969 795 279,31	-852 772 010,61
Impôts, taxes et versements assimilés		-118 246 345,87	-83 215 746,78
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**2 594 602 448,57**	**1 324 393 136,56**
Autres produits opérationnels		218 901 573,98	42 577 839,08
Autres charges opérationnelles		-17 285 075,30	-21 137 301,27
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-531 823 354,75	-731 613 561,97
Reprise sur pertes de valeur et provisions		219 005 943,48	444 121 801,76
V- RESULTAT OPERATIONNEL		**2 483 401 535,98**	**1 058 341 914,16**
Produits financiers		4 422 589,92	1 600 211,07
Charges financières		-1 274 948,95	-4 451 560,58
VI-RESULTAT FINANCIER		**3 147 640,97**	**-2 851 349,51**
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		**2 486 549 176,95**	**1 055 490 564,65**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-573 055 053,00	-201 165 968,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-19 518 594,63	3 540 388,89
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		**6 267 602 214,52**	**5 063 201 880,42**
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		**-4 373 626 685,20**	**-4 205 336 894,88**
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**1 893 975 529,32**	**857 864 985,54**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**1 893 975 529,32**	**857 864 985,54**

المصدر: وثائق المؤسسة.

Compte de résultat / nature 2015

CIMENTERIE SOUR EL GHOZLANE
DIRCTION DES FINANCES SERVICE COMPTABILITE GENERAL
N° D'IDENTIFICATION:099810389015121

EDITION DU: **08/03/2017 9:27**
EXERCICE: **01/01/15 AU 31/12/15**
PERIODE DU: **01/01/15 AU 31/12/15**

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	NOTE	2015	2014
Ventes et produits annexes		4 932 177 882,20	5 877 816 732,91
Variation stocks produits finis et en cours		-49 161 628,99	-52 544 625,77
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		25 404 818,63	
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		**4 908 421 071,84**	**5 825 272 107,14**
Achats consommés		-1 184 542 328,03	-1 260 582 956,25
Services extérieurs et autres consommations		-1 013 904 835,69	-882 045 077,14
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**-2 198 447 163,72**	**-2 142 628 033,39**
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		**2 709 973 908,12**	**3 682 644 073,75**
Charges de personnel		-711 223 035,98	-969 795 279,31
Impôts, taxes et versements assimilés		-109 894 016,35	-118 246 345,87
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**1 888 856 855,79**	**2 594 602 448,57**
Autres produits opérationnels		38 304 727,02	218 901 573,98
Autres charges opérationnelles		-18 922 452,82	-17 285 075,30
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-658 239 227,81	-531 823 354,75
Reprise sur pertes de valeur et provisions		65 765 667,04	219 005 943,48
V- RESULTAT OPERATIONNEL		**1 315 765 569,22**	**2 483 401 535,98**
Produits financiers		4 383 877,16	4 422 589,92
Charges financières		-5 626 301,72	-1 274 948,95
VI-RESULTAT FINANCIER		**-1 242 424,56**	**3 147 640,97**
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		**1 314 523 144,66**	**2 486 549 176,95**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-252 688 026,00	-573 055 053,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-80 972 149,24	-19 518 594,63
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		**5 016 875 343,06**	**6 267 602 214,52**
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		**-4 036 012 373,64**	**-4 373 626 685,20**
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**980 862 969,42**	**1 893 975 529,32**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**980 862 969,42**	**1 893 975 529,32**

المصدر: وثائق المؤسسة.

الملحق رقم (04): حساب مؤشرات الأمن الصناعي

أولا– نسبة التردد Taux de fréquence:

نسبة التردد = (عدد الحوادث × 10^6 ساعة عمل) / عدد ساعات العمل الحقيقية

حيث: TF تقاس بـــ حادث/ مليون ساعة عمل.

سيء	TF> 40
متواضع	30<TF<40
متوسط	20<TF<30
لائق	15<TF<20
جيد	10<TF<15
جيد جدا	5<TF<10
ممتاز	TF<5

ثانيا: نسبة الخطورة Taux de gravité:

نسبة الخطورة = (عدد الأيام × 10^3) / عدد ساعات العمل

حيث: تقاس TG بـــ يوم ضائع/ 1000 ساعة عمل.

سيء	TG> 1
متواضع	0.8<TG<1
متوسط	0.5<TG<0.8
لائق	0.3<TG<0.5
جيد	0.2<TG<0.3
جيد جدا	0.1<TG<0.2
ممتاز	TG<0.1

ثالثا– مؤشر الحدوث Indice de fréquence:

مؤشر الحدوث= (عدد الحوادث مع الفقد × 1000 ساعة عمل) / عدد العاملين

حيث: تقاس IF بـــ حادث/ 1000 عامل.

الملحق رقم (05): نموذج لوحة القيادة المعتمد في البحث لتقييم فعال ومتوازن لأداء المؤسسة

الجانب المالي:

- مؤشر المردودية التجارية
- مؤشر المردودية المالية
- مؤشر الإنتاجية

الجانب التنافسي:

- مؤشر الحصة السوقية
- مؤشر المبيعات (رقم الأعمال)

الجانب البشري:

- مؤشر الغيابات
- مؤشر دوران العمل
- مؤشر حوادث العمل
- مؤشر الأمن الصناعي
- مؤشر الاستقالات
- مؤشر الأجور
- مؤشر الترقية
- مؤشر المكافآت
- مؤشر التدريب

الجانب الاجتماعي:

- حماية البيئة
- خدمة المجتمع
  - أنشطة عامة
  - أنشطة خاصة بالنقل والمواصلات
  - أنشطة خاصة بالخدمات الاجتماعية