

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة آكلي امحمد اولحاج - البويرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الموضوع:

الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان-SC SEG-

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

تحت إشراف الأستاذ:
كريمة توفيق

من إعداد الطلبة:
عزاز إبراهيم
قرين بلال

اللجنة المناقشة:

أ- ميلود أوعيل رئيسا
أ- كريمة توفيق مشرفا
أ- ممتحنا

السنة الجامعية 2014/2015

كلمة شكر

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا ومباركا على هذه
النعمة الطيبة والنافعة، نعمة العلم والبصيرة؛
يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص
والتقدير الخاص إلى كل من مد لنا يد المساعدة وساهم
معنا في تذليل ما واجهتنا من صعوبات ونخص بالذكر :
الأستاذ المشرف كرمية توفيق الذي لم يبخل علينا
بتوجيهاته وإرشاداته القيمة.
الأهل والأقارب وكل الأصدقاء
دون أن ننسى موظفي شركة الاسمنت بسور الغزلان
على حسن الاستقبال خاصة السيدة معمرى فوزية.

الإهداء

الحمد لله كثيرًا الذي قدرنا على إتمام هذا العمل المتواضع
وأتمنى من الله عز و جل أن نكون قد وفقنا في ذلك وأهديه:
إلى أعز من أملك في هذا الوجود، إلى من رباني على مكارم الأخلاق والذي
العزيزين أطال الله في عمرهما و حفظهما من كل سوء.
إلى الأستاذ المشرف على هذا البحث: كرمية توفيق.
و إلى من بذل الجهد في إتمام هذا العمل و قاسمني و شاطرنى البحث: قرين
بلال.

إلى رفقاء الدرب: أيوب، يوسف، حكيم و خالد
إلى إخوتي و أخواتي و إلى كل الأصدقاء و الزملاء بكلية العلوم الاقتصادية و
علوم التسيير.

البراهمة

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وشيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح ولكن الأجل أن يتذكر من كان السبب في ذلك النجاح أهدي ثمرة هذا العمل: إلى مصباح دنيتي والتي سهرت الليالي لتربيتي و رعايتي والتي تستحق كل التقدير والعرفان إلى أمي الحنون.

- إلى الذي أنار دربي والذي أراد لي دوما العلى والنجاح إلى أبي الحنون.
- كما أتمنا لهم دوام الصحة و العافية وختام الجنة أن شاء الله.
- إلى إخوتي وفقهم الله و صانهم :رشيد وزوجته والكتكوت وسيم، وأبو عبيدة مصطفى .
- وإلى أخواتي الغاليات:سجية وأولادها، فايذة وأبنائها ، وذهبية ووردتيها ملاك ومرام، والى وهيبة والصغيرة شهيرة.
- إلى كل أحبائي: محمد ، فاتح ،رابح ، عمار، ياسين، وإلى الغالي الحاج معمر، إلى كل من قاسمني في المشوار الجامعي(البحري، نور الدين، محمد وسيارته، يوسف،احمد، فايز والسوري ، حسان ، سيد علي، لطفي، إبراهيم)
- إلى كل الذين تحملهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي.
- و في الأخير نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في هذا العمل.

يلال

الفهرس

كلمة شكر

الإهداء

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

قائمة الملاحق

أ-م مقدمة عامة

الفصل الأول: الإطار النظري للفعالية التنظيمية

02 تهميد

03 المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الفعالية التنظيمية

03 المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية

12 المطلب الثاني: معايير ونسب قياس الفعالية التنظيمية

16 المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية ومشاكل قياسها

20 المبحث الثاني: التوجهات الخاصة بدراسة الفعالية التنظيمية

20 المطلب الأول: التوجهات التقليدية في دراسة الفعالية التنظيمية

25 المطلب الثاني: التوجهات المعاصرة في دراسة الفعالية التنظيمية

30 المطلب الثالث: مقارنة بين التوجهات الخاصة بدراسة الفعالية التنظيمية

33 المبحث الثالث: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية الأخرى

33 المطلب الأول: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة

36 المطلب الثاني: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالأداء

39 المطلب الثالث: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالهيكل التنظيمي

43 خلاصة الفصل

الفصل الثاني: أسلوب لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية

45 تمهيد

46 المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن لوحة القيادة

46 المطلب الأول: ماهية وتطور لوحة القيادة

49 المطلب الثاني: الوظائف الأساسية للوحة القيادة وحدودها التنظيمية

53 المطلب الثالث: مكونات لوحة القيادة في المؤسسة

59	المبحث الثاني: تطبيقات نظام لوحة القيادة في المؤسسة
59	المطلب الأول: مراحل تصميم نظام لوحة القيادة
64	المطلب الثاني: أنواع لوحات القيادة في المؤسسة
69	المطلب الثالث: طرق عرض لوحات القيادة في المؤسسة وعوامل نجاحها
77	المبحث الثالث: تصميم لوحة القيادة بمزيج الفعالية التنظيمية
77	المطلب الأول: مراحل إعداد لوحة القيادة للفعالية التنظيمية
80	المطلب الثاني: تنظيم لوحة القيادة للفعالية التنظيمية
83	المطلب الثالث: وظائف لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية
87	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان - SC SEG -
89	تمهيد
90	المبحث الأول: تقديم عام لشركة الاسمنت بسور الغزلان
90	المطلب الأول: نشأة وتطور الشركة
91	المطلب الثاني: المكانة الاقتصادية للشركة
93	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة
98	المبحث الثاني: تقديم لوحة القيادة بشركة الإسمنت بسور الغزلان
98	المطلب الأول: لوحة القيادة الخاصة بمديرية الإنتاج
102	المطلب الثاني: لوحة القيادة الخاصة بإدارة الموارد البشرية
106	المطلب الثالث: لوحة القيادة الخاصة بدائرة التجارة ومصلحة مراقبة الجودة
108	المطلب الرابع: نماذج للوحات القيادة الخاصة بمصالح فرعية أخرى
112	المبحث الثالث: دور لوحة القيادة في زيادة الفعالية التنظيمية بشركة الاسمنت
112	المطلب الأول: أهداف لوحة القيادة بشركة الاسمنت
113	المطلب الثاني: تقييم نظام لوحات القيادة المتبع بشركة الاسمنت
114	المطلب الثالث: اقتراح مؤشرات إضافية في بعض لوحات القيادة في الشركة
120	خلاصة الفصل
122	خاتمة عامة
126	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	معايير لقياس فعالية التنظيمات من منظور نظمي	1-1
28	معايير مختارة لجهات إستراتيجية مؤثرة	2-1
32	المقارنة بين مختلف مداخل دراسة الفعالية التنظيمية	3-1
70	جدول لمتابعة نشاط تجاري	1-2
73	مختلف النسب الممكنة والمستعملة في لوحة القيادة	2-2
92	شركات الاسمنت بالجزائر	1-3
99	نموذج للوحة القيادة لدائرة الإنتاج	2-3
100	نموذج عام للوحة قيادة مديرية الإنتاج لسنة 2014	3-3
101	تطور كمية الإنتاج من 2005 إلى 2014	4-3
105	نموذج للوحة القيادة لدائرة الموارد البشرية	5-3
105	نموذج عام للوحة قيادة مديرية الموارد البشرية لسنة 2014	6-3
106	نموذج عام للوحة قيادة دائرة التجارة لسنة 2014	7-3
107	نموذج عام للوحة قيادة مصلحة مراقبة الجودة لسنة 2014	8-3
108	نموذج عام للوحة قيادة مديرية الصيانة لسنة 2014	9-3
109	نموذج عام للوحة قيادة مصلحة الشراء لسنة 2014	10-3
110	نموذج عام للوحة قيادة مصلحة الأمن الصناعي لسنة 2014	11-3
111	نموذج للوحة القيادة الخاصة بالنشاطات الاستثمارية لسنة 2014	12-3
116	توزيع عمال الشركة حسب الاقدمية	13-3
118	لوحة قيادة مقترحة للمديرية التجارية	14-3

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	منظور العلاقات الإنسانية للفعالية التنظيمية	1-1
11	علاقة الفعالية التنظيمية بنظرية Z	2-1
24	المدخل التقليدية للفعالية التنظيمية	3-1
30	الأبعاد الثلاثة للفعالية التنظيمية	4-1
35	مصفوفة تشخيص العلاقة بين الفعالية والكفاءة	5-1
39	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	6-1
41	مكونات الهيكل التنظيمي	7-1
52	تغذية عكسية لنظام لوحة القيادة	1-2
53	الشكل العام للوحات القيادة	2-2
56	الإضافات الواردة في لوحات القيادة	3-2
60	مراحل تصميم نظام لوحة القيادة	4-2
67	نموذج للوحة قيادة مالية	5-2
71	منحنى بياني يوضح المبيعات	6-2
71	منحنى بياني للوضعية التنافسية	7-2
72	مثال لمدرج تكراري يوضح تطور الإنتاج خلال أربعة أشهر	8-2
72	مثال لدائرة نسبية توضح توزيع حجم المبيعات حسب المناطق	9-2
75	مثال حول لوحة القيادة لمصلحة تجارية	10-2
78	مراحل إعداد لوحة القيادة للفعالية التنظيمية	11-2
86	لوحة القيادة الخاصة بمزيج الفعالية التنظيمية	12-2
97	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت	1-3
101	تطور حجم الإنتاج من 2005 إلى 2014	2-3
102	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	3-3
116	تطور توزيع العمال حسب الاقدمية	4-3
117	توزيع عمال صنف الإطار حسب الاقدمية	5-3

مقدمة عامة:

في وسط اقتصادي غالبا ما اتسم بالتعقيد وكثرة المتغيرات، وجدت المؤسسات الاقتصادية نفسها مرغمة على إعادة ترتيب أمورها وتحديد طرق تسييرها تماشيا مع هذه التحديات الجديدة، فأصبح لازما على أي مؤسسة ترغب في الاستمرار في جني الأرباح والبقاء في دنيا الأعمال أن تسلك نهجا يقضي بضرورة تحقيق سلوك اقتصادي رشيد مع تجسيد للأفكار القاضية بحتمية الاستغلال الأمثل و الفعال لمواردها المالية و المادية و المعرفية.

و على هذا الأساس عمدت معظم المؤسسات الناجحة إلى امتلاك أفضل الأدوات والكفاءات المناسبة التي تساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية والتفوق والتميز في أدائها، فمنذ انتشار الصناعة ذات الحجم الكبير ظهرت الحاجة إلى استخدام أدوات تسمح بمتابعة التكاليف ومحاولة التحكم في جميع الجوانب التنظيمية في المؤسسة، غير أن التأثيرات الناجمة عن التغير في المحيط الاقتصادي صعبت من مهمة المدراء و المسؤولين وكشفت عن عجز الأدوات المحاسبية التقليدية في تلبية الضروريات الحديثة للتسيير في هذه المؤسسات، مما أدى بالفكر التسييري إلى تطوير أداة تكميلية – للأدوات السابقة- تسمح بتوفير معلومات آنية وملائمة وتشغيلية تساعد المسيرين على اتخاذ قرارات سريعة و تمكنهم من المتابعة والتحكم بشكل جيد في السير اليومي للعمليات، هذه الأداة هي لوحة القيادة.

كما أن المؤسسات الجزائرية ليست بمما عن هذه الظروف والمتغيرات، فانتقال الجزائر من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق وافتتاح السوق الجزائري على الاستثمارات الأجنبية دفع بالمؤسسات الجزائرية إلى السعي قدما نحو إحداث تغييرات عديدة على مستوى وسائلها وطرق تسييرها بغية تحقيق أداء أفضل مما هو عليه، ونظرا لكون المبتغى الذي تتطلع إليه المؤسسات الجزائرية اليوم هو رفع فعاليتها التنظيمية من اجل تحسين أدائها؛ فإنه بات من الضروري عليها التطلع إلى استخدام التقنيات الحديثة في التسيير، عوض الاكتفاء بالاعتماد على أدوات رقابية تقليدية ثبت عجزها وتعتبر لوحة القيادة أحد هذه الأدوات الفعالة القادرة على تلبية الضروريات الحديثة لعملية التسيير.

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة لوحة القيادة في زيادة الفعالية التنظيمية في شركة الاسمنت بسور الغزلان؟

وعن هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما المقصود بمفهوم الفعالية التنظيمية؟

2- كيف يمكن للمؤسسة أن تصمّم نظام للوحات القيادة فعّال لقياس الفعالية التنظيمية؟

3- هل تعتمد شركة الاسمنت بسور الغزلان على لوحة القيادة فعلا كأداة لزيادة فعاليتها التنظيمية؟

وللإجابة على هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1- يمكن اعتبار أن الفعالية التنظيمية مفهوم مرن.

2- تعتبر لوحة القيادة وسيلة ملائمة لقياس الفعالية التنظيمية في المؤسسات.

3- لوحات القيادة المصمّمة بشركة الاسمنت بسور الغزلان لا تساهم بالقدر الكافي في تحسن الأداء.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذا الموضوع فيما يلي:

- 1- حداثة الموضوع على مستوى البحث العلمي والمؤسسات الاقتصادية الوطنية، فرغم تواجد لوحات القيادة في المؤسسات إلا أن الدراسات الجامعية التي تناولتها تبقى قليلة، مما يشجع على محاولة إثراء هذا النوع من المواضيع التي تحاول الإحاطة بكل ما من شأنه تحسين أداء المؤسسات؛
- 2- محاولة التعريف بلوحة القيادة كأداة من أدوات التسيير والتي تكاد تكون مجهولة من طرف جمهور المسيرين؛
- 3- ظهور تحديات جديدة ومتغيرات اقتصادية أدت إلى ضرورة استعمال المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأدوات فعالة في التسيير كلوحة القيادة؛
- 4- إظهار أثر لوحة القيادة على تحسين الأداء.

أهداف الدراسة:

- يتجلى الهدف الأساسي من هذه الدراسة في كشف الغموض عن الدور الذي تلعبه لوحات القيادة بالمؤسسات على وجه عام وفي المؤسسات الاقتصادية الوطنية بصفة خاصة في تحسين أدائها، بالإضافة أهداف أخرى منها:
- 1- تحليل وتفسير الدور الذي تلعبه لوحة القيادة بالمؤسسة الاقتصادية ومدى قدرتها على زيادة الفعالية التنظيمية؛
 - 2- فهم آلية تطبيق نظام لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مختلف الوسائل والوثائق المستعملة فيها؛
 - 3- التعرف بشكل تفصيلي على نظام لوحة القيادة المتبع في المؤسسة محل الدراسة؛
 - 4- توعية مسيري المؤسسة الاقتصادية بضرورة تطبيق نظام لوحة القيادة من خلال فوائدها في تحديد وضعية المؤسسة.

أسباب اختيار الموضوع:

إن دراسة هذا الموضوع و اختياره كان نتيجة لأسباب و دوافع أدت إلى التطرق إليه نذكر منها:

- 1- رغبتنا في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المرتبطة به؛
- 2- العلاقة بين التخصص المدروس في الجامعة وموضوع البحث، إضافة إلى الشعور بقيمة البحث في المواضيع التي تتناول التقنيات الحديثة للتسيير؛
- 3- الرغبة في إعطاء صبغة ميدانية تطبيقية حول هذا الموضوع؛
- 4- تقديم مساهمة في هذا النوع من المواضيع الحديثة بهدف إثراء المكتبة وتمكين طلاب آخرين من التعمق فيه أكثر؛
- 5- محاولة إظهار ضرورة الاعتماد على هذه الأداة من خلال إيضاح مدى أهميتها في اتخاذ القرارات.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الحدود الزمنية و المكانية، حيث كانت الدراسة الميدانية خلال سنة 2014 وذلك من خلال تحليل لوحة القيادة في هذه السنة، أما الحدود المكانية فقد تم إسقاط الجانب النظري من هذه الدراسة على دراسة

ميدانية لشركة الاسمنت -SC SEG- بسور الغزلان للوقوف على كيفية مراقبة سير أنشطتها من خلال تطبيق نظام لوحة القيادة

أدوات الدراسة:

تم الاعتماد على عدة مراجع باللغة العربية والأجنبية تمثلت في الكتب والمجلات المتخصصة، بالإضافة إلى الرسائل و الأطروحات ومواقع الانترنت التي لها علاقة بمتغيرات الموضوع وكل هذا كان في الجانب النظري، أي في الفصلين الأول والثاني، أما في الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد الأدوات التالية:

◀ الملاحظة: والتي اقتصرنا على ملاحظة وجود لوحات القيادة وطرق نشرها؛

◀ المقابلات الشخصية مع رؤساء المديرات والمصالح لتدعيم بعض الحقائق الملاحظة وللحصول على بعض المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة؛

◀ وبقصد تأكيد وإعطاء مصداقية لبعض المعلومات المجمعة من الملاحظة والمقابلة تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق والتقارير الداخلية التي تمس الموضوع مباشرة.

المنهج المستخدم في الدراسة:

بغية تحليل إشكالية الدراسة، وبهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة تم اعتماد المنهج الذي حتمته طبيعة الدراسة من حيث كونها نظرية وميدانية في نفس الوقت، حيث اعتمدنا في الفصلين النظريين على المنهج الوصفي التحليلي بغية إستيعاب الإطار النظري للبحث، أما في الجانب الميداني فتم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا ودراسة مدى تطبيقها في شركة الإسمنت بسور الغزلان باستخدام أدوات الدراسة الممكنة والمذكورة سابقا.

الدراسات السابقة:

اعتمدنا في هذا البحث على مجموعة من الدراسات السابقة التي ساعدتنا في أخذ فكرة عن موضوع البحث وأهمها:

1- دراسة سويسي عبد الوهاب حول الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2003-2004؛

ناقشت هذه الدراسة إشكالية إلى أي حد يمكن تحديد محتوى الفعالية التنظيمية؟ وإلى أي مدى يمكن قياسها؟

حيث كان الهدف من هذه الدراسة هو مساعدة الميسرين والمشرفين على المؤسسات في التفكير حول سبل قياس الفعالية التنظيمية من خلال عرض للإطار النظري للفعالية التنظيمية واقتراح منهجية تسمح بقياسها و اختيار مؤشرات من قبل الميسر نفسه.

وتوصلت الدراسة إلى أن لوحة القيادة تشكل كأداة تسييرية الوسيلة الأكثر واقعية وملائمة للإحاطة بالظاهرة التنظيمية بأبعادها ومنطلقاتها الفلسفية المختلفة، إضافة إلى أن التنظيم من زاوية التصميم لا يمكن اعتباره مجرد رسوم بيانية نطلق عليها الخرائط التنظيمية، بل نحاول من خلالها تجسيد الواقع التنظيمي للمؤسسة في أفضل صورة ممكنة.

2- دراسة قريشي محمد الصغير التي كانت حول لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية "دراسة حالة المديرية الفرعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بورقلة BADR BANK" رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2004؛

تناولت هذه الدراسة إشكالية هل بالإمكان تجسيد لوحة القيادة في مراقبة تسيير البنوك بحيث تساعد على قياس أداء البنوك الجزائرية مع توفر الشروط اللازمة لتصل إلى مرحلة اتخاذ القرار في الوقت الحقيقي؛ فقد حاول الباحث من خلال دراسته إسقاط الضوء على بعض النقاط في مراقبة تسيير البنوك وإنشاء نظام لوحة القيادة وفقا لطريقة GIMSI حيث توصل إلى أنها ليست بطريقة مثالية؛ وإنما تستجيب للمتطلبات الاقتصادية الحديثة المبينة على التكنولوجيا المتطورة لحركة الأموال والتجارة الالكترونية إلى غير ذلك، وبالتالي فإن أي بنك لا يستطيع اتخاذ القرار في الوقت الحقيقي ولا يمكنه أن يصمد أمام التحديات المختلفة؛

3- دراسة بلطرش مريم التي كانت حول دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010/2011

عاجلت هذه الدراسة إشكالية ما مدى مساهمة لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية الملائمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والهدف من هذه الدراسة هو إظهار مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على لوحة القيادة المالية كأداة تسيير حديثة وفعالة في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية، حيث قامت الباحثة بتقديم نموذج مقترح للوحة القيادة المالية يتضمن أهم المؤشرات المالية المساعدة على تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية.

المصطلحات المفتاحية:

الفعالية التنظيمية، لوحة القيادة، الأداء، الكفاءة

هيكلية الدراسة:

أما التقسيم المنهجي للبحث فقد قسمناه إلى ثلاثة فصول كما يلي:

الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للفعالية التنظيمية، واشتمل على ثلاثة مباحث، حيث حاولنا في المبحث الأول دراسة ماهية الفعالية التنظيمية بالتطرق إلى مختلف المفاهيم والتعاريف الخاصة بها وأهميتها وخصائصها وكذلك الأبعاد المختلفة لها، كما اشرنا فيه أيضا إلى معايير ونسب قياس الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها ومشاكل قياسها، أما في

مقدمة عامة

المبحث الثاني فتناولنا التوجهات الخاصة بدراسة الفعالية التنظيمية، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى العلاقة بين الفعالية التنظيمية وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى كالأداء والكفاءة والهيكل التنظيمي.

الفصل الثاني تحت عنوان أسلوب لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية ويحتوي على ثلاثة مباحث، المبحث الأول قدمنا فيه مفاهيم أساسية عن لوحة القيادة من حيث تعريفها وظروف نشأتها ومبادئها وأهميتها، وكذلك الوظائف الأساسية للوحة القيادة ومكوناتها، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه تطبيقات نظام لوحة القيادة في المؤسسة من خلال عرض لأهم مراحل تصميم نظام لوحة القيادة وأنواع لوحات القيادة في المؤسسة، وكذلك طرق عرضها وعوامل نجاحها، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى تصميم لوحة القيادة الخاصة بمزيج الفعالية التنظيمية من خلال إبراز مراحل وتنظيم لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية، وكذلك وظائفها لقياس الفعالية التنظيمية

الفصل الثالث قمنا فيه بدراسة حالة شركة الأسمت بسور الغزلان من خلال استعراض نماذج للوحات القيادة الخاصة بمختلف المديرات والمصالح الرئيسية فيها ومحاولة إسقاط محتوى الدراسة النظرية عليها.

وأخيرا ختمنا هذا البحث ككل بخاتمة أكدنا فيها على النقاط الرئيسية التي انطوى عليها موضوع البحث مع إرفاقنا لها بأهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال معالجتنا له، وكذلك بجملة من التوصيات والاقتراحات التي نراها مناسبة لمعالجة بعض الجوانب السلبية في الموضوع، وبغية فتح باب البحث من جديد في هذا الموضوع قمنا باقتراح بعض المواضيع التي لها علاقة مباشرة بموضوعنا كأفاق جديدة للدراسة.

تمهيد:

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم العديد من الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية المؤثرة على بقائها ونموها وقد رتحتها على الاستمرار، حيث يتميز النظام العالمي اليوم بحركته السريعة التي تتلاحق فيها التغيرات والتحولات وتتصاعد قوى التغيير في مواطن كثيرة من العالم، وتتبدل الأوضاع بسرعة متناهية وهو ما يحتاج من الحكومات وإدارة المؤسسات اتخاذ الترتيبات اللازمة وإدخال المزيد من التحسينات على مختلف البرامج والعمليات، بل وتعديل ثقافة هذه المؤسسات بكاملها حتى تستطيع مواجهة هذه التحديات ومن ثم تدعيم قدراتها على البقاء والنمو.

فالحاجة إلى البقاء والنمو والقدرة على التكيف مع المتغيرات العالمية هي المعايير الأساسية لنجاح هذه المؤسسات كمؤشرات يتحدد طبقاً لها مستوى الفعالية التنظيمية بمعناها الواسع، وهي ما يمكن النظر إليه باعتباره المطلب الأساسي للمؤسسات العصرية، سواء كانت تنتج سلعة أو تقدم خدمة، كما يمكن النظر إلى الفعالية التنظيمية باعتبارها المحرك الأساسي لطاقة التطوير والتحديث والتحسين المستمر للأداء في مختلف المؤسسات المعاصرة.

وفي هذا الصدد سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على الإطار النظري للفعالية التنظيمية من خلال المباحث

التالية:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الفعالية التنظيمية

وتناولنا فيه مفهوم الفعالية التنظيمية بمختلف تعاريفها وأهميتها وخصائصها وكذلك الأبعاد المختلفة لها، كما اشرنا فيه أيضاً إلى معايير ونسب قياس الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها ومشاكل قياسها.

المبحث الثاني: التوجهات الخاصة بدراسة الفعالية التنظيمية

وتطرقنا فيه إلى التوجهات الخاصة بدراسة الفعالية التنظيمية بنوعيتها التقليدية منها والحديثة، ثم قمنا بالمقارنة بين هذين التوجهين.

المبحث الثالث: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالمفاهيم الأخرى

أما في هذا المبحث فقد اشرنا إلى العلاقة بين الفعالية التنظيمية وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى كالكفاءة والأداء والهيكلة التنظيمية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الفعالية التنظيمية

بدأ الاهتمام بدراسة الفعالية التنظيمية في الخمسينيات من القرن الماضي، ويمكن القول أن من أولى الصعوبات التي تواجه الدارس لموضوع الفعالية التنظيمية هو الوصول إلى تعريف محدد لهذا المفهوم يقبل به الباحثون كأساس للدراسة في هذا المجال، ولعل ذلك راجع إلى تعدد المداخل والأبعاد في تناول موضوع الفعالية التنظيمية وتداخلها مع مفاهيم أخرى، ومن الصعوبات أيضا اختلاف نظرياتها وتعدد مؤشراتنا من باحث لآخر، وسنحاول في هذا المبحث إبراز الملامح المتعلقة بموضوع الفعالية التنظيمية وذلك من خلال توضيح مفهومها وأهم التعاريف الخاصة بها، وكذلك معايير قياسها، والعوامل المؤثرة فيها ومشاكل قياسها.

المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية

إن مفهوم الفعالية التنظيمية يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين، حيث لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم، وفيما يلي سنتناول جملة من التعاريف الخاصة بالفعالية التنظيمية :

الفرع الأول: تعاريف الفعالية التنظيمية

- 1- يعتبر برنارد (Barnard) أول من حاول أن يقدم تعريفا للفعالية التنظيمية معتمدا على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث عرفها بأنها "الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها" وبمعنى أكثر وضوحا فان المؤسسة تتسم بالفعالية حينما تستطيع تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت المؤسسة في ذلك، فإنها تتصف بعدم الفعالية، وهكذا فان الفعالية وفق هذا المفهوم ترتبط أساسا بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة.¹
- 2- يرى كاتز وكان (Katz et Kahn) أن الفعالية التنظيمية يمكن تعريفها وفهمها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب، فالفعالية تعني تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق، كما أنها تعني تعظيم عوائد الأفراد والإسهام في رفع كفاءة المؤسسة ككل، كما تشير أيضا إلى القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة.²
- 3- أما (ETZIONI) فقد عرف الفعالية التنظيمية "بأنها الدرجة التي تدرك أو تحقق بها المؤسسة أهدافها"³
- 4- ويرى كاست و روزنزويج (Kast et Rosenzweig) و نيجاندي (Negandhi) أن الفعالية تعني "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات، وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق رضا العملاء والعاملين بها وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحقيق النمو والربحية"⁴
- 5- أما ماهوني و ستيترز (Mahoney et Steers) وآخرون فينظرون إلى الفعالية على أنها الإنتاجية المرتفعة والمرونة وقدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة، بالإضافة إلى القدرة على الاستقرار والابتكار.⁵

¹ خليل محمد حسين الشماخ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007، ص 327.

² عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 92.

³ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة - الهيكل والتصميم -، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008، ص 41

⁴ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 93

⁵ نفس المرجع السابق، ص 93

6- أما الفار (Alvar) فقد أشار إلى أن الفعالية تعني "قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"، ومن هنا يتضح جليا ظهور مفهوم جديد للفعالية يرتبط بمتطلبات التكيف البيئي والنمو والبقاء فالمؤسسة تتعامل في إطار بلوغ أهدافها مع أوساط بيئية غير مستقرة، مما يعني أن الإمكانية التي تتطلبها في الاستمرار أو الاستقرار تجعل التكيف البيئي وخلق التوازن المتحرك من مستلزمات وجودها.¹

7- وهناك من نظر إلى الفعالية التنظيمية على أنها "تحقيق أفضل النتائج بأكثر العناصر ملائمة"²

8- أما أبو قحف فيعرفها بقوله "هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة".³ يمكن أن نستنتج من هذه التعاريف ما يلي:

- الفعالية التنظيمية ترتبط بالمؤسسة ككل من جميع جوانبها وأفرادها وليس بجانب معين أو فرد معين، لذا فان قياس الفعالية التنظيمية يعتبر بمثابة تقييم لأداء المؤسسة؛

- تتنوع أطراف المؤسسة التي تصدر الأحكام على الفعالية التنظيمية وبالتالي تتباين الأحكام حسب العلاقة والمنفعة وأطراف المؤسسة تختلف تبعا للنشاط الذي تعمل فيه؛

- تعدد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ويرجع ذلك إلى مجموعة الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، بحيث يكون لكل طرف حكم خاص على الفعالية التنظيمية بواسطة معايير تتماشى مع مصالحه ويمكن تقسيمها إلى:

◀ **أهداف اقتصادية:** تتعلق بالإنتاج والمبيعات والأرباح والحصة السوقية... الخ، ويهتم بها أكثر المالكين والمساهمين والإدارة.

◀ **أهداف اجتماعية:** تحقيق القدرة الشرائية للعمال وتوفير المرافق العمومية، القضاء على الروتين وبث روح الانتماء للفريق... الخ، ويخص المجتمع ككل.

◀ **أهداف نظامية:** العمل على تشغيل المؤسسة بكيفية تسمح لها بتحقيق الأهداف الأساسية كالبحت عن الاستقرار والمراقبة والمسؤولية وطرق الاتصال... الخ.

يلاحظ على المحاولات السابقة من قبل الباحثين في تعريف الفعالية أنها منطلقة من مداخل ومناهج متعددة أملتها لهم نظرهم للموضوع، مما أدى إلى المزيد من الاختلاف والغموض حول تعريف هذا المفهوم، وعليه يمكن أن توصف الفعالية التنظيمية بأنها مركب مفاهيمي مختلف المعاني ومتعدد الأبعاد، لذا فان الاعتماد على مدخل واحد يشوبه الكثير

¹ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 328

² شريف علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 1998، ص 39

³ أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 25

من الإشكال والنقص، ولهذا نرى أن التوجه لفهم الفعالية التنظيمية من منظور شمولي في محاولة للمزج بين المدخلات المتعددة أولى وأكثر نضجاً لتحديد المفهوم.¹

وتأسيساً لما سبق يمكن أن نجتمع تلك التعريفات على النحو التالي : هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، والنتائج المطلوب الوصول إليها، وكذلك قدرتها على الحفاظ على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، ومدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات الجماعة الإستراتيجية، بحيث تكون هذه الأحكام أساساً لغرض اتخاذ القرارات بهدف إحداث التغيير والتطوير التنظيمي.

الفرع الثاني: أهمية الفعالية التنظيمية

- تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة، فالمؤسسات إنما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليتها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي ومعنوي يبقى على حياتها ويساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه.

- تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه.²

- كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة، لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.³

- تعتبر أيضاً بمثابة أداة لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها، في جميع مجالات نشاطها فهي خاصية كلية وشولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.⁴

الفرع الثالث: خصائص الفعالية التنظيمية

من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي:⁵

1- الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن؛

2- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية... الخ؛

¹ بعاج الهاشمي، دور العملية التدريسية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، فرع

إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2009-2010، ص 18

² علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998، ص 228

³ فريد النجار، التنظيم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات، الكويت، الطبعة الثانية، 1999، ص 399

⁴ نفس المرجع، ص 400

⁵ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 230

- 3- التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها: المجتمع، الأفراد، المساهمين... الخ؛
- 4- التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد؛
- 5- النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث إن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم فيه تقييم فعالية المؤسسة؛
- 6- الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة، فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية.

الفرع الرابع: أبعاد الفعالية التنظيمية

هناك ثلاث أبعاد رئيسية للفعالية التنظيمية نوجزها فيما يلي:

أولاً: البعد الاقتصادي

يظهر البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية من وجهة نظر المسيرين والمساهمين وأصحاب المصالح بنسبة أكبر من خلال الاهتمام بمكانة وتطور المؤسسة في قطاع النشاط ودرجة تحقيق أهدافها، والتي تتمحور حول تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، وقد تبنت المدرسة الكلاسيكية هذا البعد من خلال ما جاءت به أفكار رواد هذه المدرسة وعلى رأسهم تايلور (F.Taylor) وفايول (H.Fayol)*

وقد طبق تايلور الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين أساسيتين هما: مشكلة زيادة الإنتاجية ومشكلة فعالية الإدارة معتبراً أن هاتين المشكلتين هما سبب نجاح أو فشل مؤسسات الأعمال، وأن في حل مشكلة تعظيم فعالية الإدارة الطريق لحل مشكلة زيادة الإنتاجية، ولا يتم ذلك إلا بتطبيق المبادئ الأربعة التالية:¹

- تنمية علم حقيقي للإدارة من خلال تجميع وتحليل وتصنيف المعلومات المتوفرة في مجال الإدارة لتكون مرجعاً للإداريين يسترشدون به عند الحاجة؛

- الاختيار العلمي للأفراد على أساس موضوعية دقيقة تعتمد على المهارة والتخصص؛

- تنمية وتدريب الأفراد على أسس علمية تتفق وطبيعة العمل الموكل إليهم للمحافظة على مستوى عال في الأداء والسلوك؛

- تنظيم الإدارة وتقسيم العمل فيها بطريقة تمكنها من القيام بواجباتها بشكل أكثر فعالية ضمن مبدأ التخصص.

و من خلال الدراسة التي قام تايلور يمكن إعطاء مفهوم للفعالية التنظيمية حسب البعد الاقتصادي كما يلي:²

◀ إن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال التحليل والتخطيط الدقيق باستعمال الأساليب العلمية ولا مجال للتخمين؛

* Frederick Winslow Taylor (1856-1915) مهندس أمريكي وخبير في تحسين فعالية العمل، اشتهر بأنه أب الإدارة العلمية

* Henry Fayol (1884-1925) مهندس فرنسي أهم كتبه "الإدارة العامة والصناعة" بين فيه أهمية الإنسان كمحور للعملية الإدارية

¹ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 22-23

² بعاج الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 30

- ◀ تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال مبادئ تقسيم العمل والتخصص ودراسة الحركة والوقت والاقتصاد في التكاليف والقضاء على الإسراف؛
- ◀ ركزت نظرية الإدارة العلمية على متغير العامل باعتباره رجل اقتصاد تحركه الدوافع المادية وهي الأكثر طلباً في ذلك الوقت، لان المجتمع في تلك الحقبة لم يصل إلى مرحلة الرخاء الاقتصادي، فالفعالية التنظيمية للمؤسسات ارتبطت بالمعايير الاقتصادية ونخص بالذكر (الكفاءة، الإنتاجية).
- كما يلاحظ أيضاً أن مفهوم الفعالية التنظيمية لدى تايلور ارتبط بالمستويات التشغيلية من المؤسسة "على مستوى كل الورشات" وتتحقق من خلال:
- الفصل بين المهام التخطيطية والتنفيذية؛
 - تقييم النشاط الإداري والإنتاجي يكون على أساس تكلفة المنتج، حيث أن الرفع من الكفاءة الإنتاجية يوحى إلى انخفاض التكاليف؛
 - الاعتماد على الأساليب العلمية في التنظيم بناءً على الأبحاث والتجارب عوض الاعتماد على التخمين والصدف؛
 - استخدام الأسلوب الوظيفي في النشاط الإداري، أي ضرورة منح المدير سلطة وظيفة تصل خارج حدود إدارته.

ثانياً: البعد الاجتماعي

بعد فشل الفكر الكلاسيكي في تقديم الحلول الجدية الكفيلة لمعالجة بعض أزمات المؤسسة وخاصة في مجال المشكلات العمالية وانخفاض كفاءة الأداء، تغيرت النظرة للأجراء في المؤسسة من كونهم كيانات ميكانيكية أو قطع غيار يمكن استبدالها، إلى كيانات اجتماعية عضوية فعالة، حيث دخل على الخط علماء النفس والاجتماع وركزوا اهتمامهم على متغيرات جديدة للفعالية التنظيمية كطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وروح الجماعة وإشباع الحاجات الإنسانية بتحفيز الفرد (مادياً ومعنوياً) والرضا الوظيفي... الخ، وهذا ما أعطى البعد الاجتماعي للفعالية التنظيمية والتي تبناه التيار النيوكلاسيكي من خلال الدراسات التي قام بها رواد ومفكرو هذا التيار مثل: التون مايو* (E.Mayo) و أبراهام ماسلو* (A.Maslow) وغيرهم، حيث اعتمدوا على مداخل العلوم الاجتماعية والنفسية في دراسة الدافعية للعمل، والتي تقر بأن للعوامل النفسية تأثير في ارتفاع إنتاجية المؤسسة.

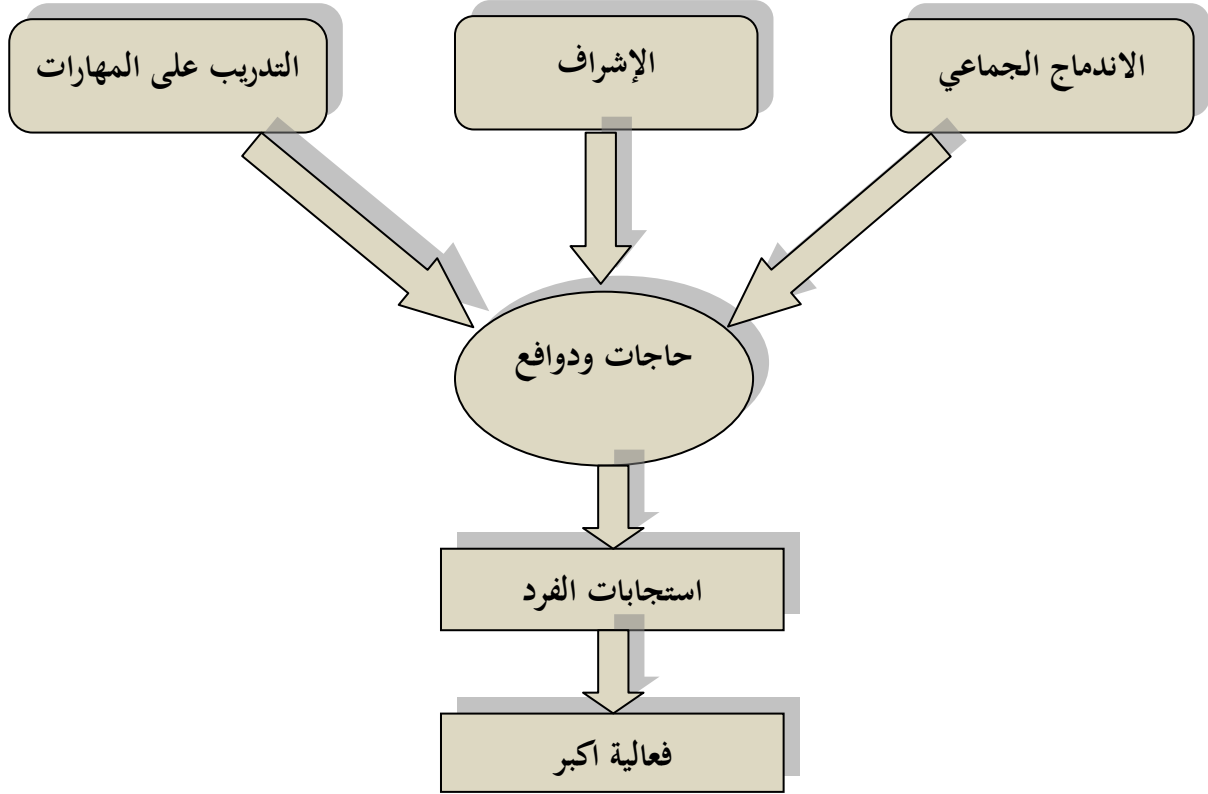
وقد اعتبر التون مايو (E.Mayo) أن قوة المؤسسة ترتبط بمدى ارتباط أعضائها، وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية يتوقف على دافعيتهم للعمل، وعليه فإن تحقيق الفعالية التنظيمية لأي إدارة هو العمل على إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق الاندماج الجماعي للأفراد بالاعتماد على القيادة التي تطابق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة ثم أهداف المؤسسة،

* E. MAYO (1880-1949) عالم نفس استرالي ورجل علاقات عامة، مؤسس علم الاجتماع الصناعي أهم دراساته تجارب هوثون

* A.Maslow (1908-1970) عالم نفس أمريكي ومن أشهر علماء النفس الذين أثروا على خط سير المناهج الدراسية (خاصة في علم الإدارة)

وتهتم بتحفيز العاملين لتنمية دافعيتهم للعمل و أيضا تهتم بالاتصال و التوجيه، ويتحقق ذلك من خلال عملية التدريب المتنوعة والمستمرة.¹

الشكل رقم(1-1): منظور العلاقات الإنسانية للفعالية التنظيمية



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 37

ثالثا: البعد الثقافي

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تهيمن على المؤسسات كالعولمة، حرية حركة رؤوس الأموال، الأيدي العاملة المتعددة الجنسيات، ثورة المعلومات، وظهور التكتلات... الخ، أصبح هناك أبعاد أخرى للفعالية التنظيمية كالبعد الثقافي، حيث وجب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف معها لكي تكفل بالنجاح والاستمرارية، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت كل أبعاد الفعالية التنظيمية، وخير دليل على هذا الكلام هو نجاح المؤسسات اليابانية والألمانية، والمرتبطة باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية مما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح، كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، المنافسة، التقدير للكفاءة والإبداع بالإضافة إلى القيادة الفعالة والاتصال، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة.²

¹ بعاج الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 35-36

² نفس المرجع، ص 44

ومن بين رواد البعد الثقافي للفعالية التنظيمية نجد البروفيسور الياباني ويليام أوشي* (W.Ouchi) الذي فسّر الفعالية التنظيمية من خلال نظرية "Z" في الإدارة التي تعتمد في تفسيرها للفعالية التنظيمية وكيفية زيادتها على الثقة، المصلحة العامة، العدالة، الألفة والمودة كما يلي:¹

- **الثقة:** من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع، ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكناً، فالعلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع وحسن نية الرؤساء والشركة على وجه العموم، وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك.
- **المصلحة العامة:** إن ما يميز الأسلوب الياباني في الإدارة هو نظرة الأفراد للمصلحة العامة قبل الخاصة فمراعاة ذلك سيعود بالنفع على الجميع في المدى الطويل لذلك نجد توضيحات في سبيل تحقيق الصالح العام.
- **العدالة:** العدالة والمساواة أمر حتمي يفرضه أسلوب الإدارة الياباني على المؤسسة وهما يسودان أوساط العاملين فالعقوبة أو المكافأة مبنيتان على أسس ثابتة لا تتغير مع الأفراد.
- **الألفة والمودة:** الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما ينطوي عليه من اهتمام وعدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش في أمان من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات حميمة. كما قام أوشي بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فعالية الإدارة في اليابان وهي:²
- ◀ **الوظيفة مدى الحياة:** إن أهم خاصية تتميز بها المؤسسة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة وهذا ما ينمي أواصر الثقة والالتزام اتجاه الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية.
- ◀ **التقويم والترقية:** إن إبطاء عملية التقويم والترقية يعتبر من الأمور الحيوية للتأكيد على الموظفين بأهمية الأداء على المدى البعيد.
- ◀ **مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة:** في الولايات المتحدة الأمريكية يقضي الموظف حياته الوظيفية بين العديد من المؤسسات ولكن ضمن اختصاص محدد، أما في اليابان فتتوزع حياة الموظف الوظيفية على عدة اختصاصات ولكن ضمن مؤسسة واحدة، فاليابانيون لا يتخصصون في أحد الحقول الفنية فحسب، وإنما يتخصصون بالإضافة إلى ذلك في جميع أعمال المؤسسة التي يقضون حياتهم الوظيفية فيها، وهذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وإنماء شعورهم بالالتزام اتجاه مؤسستهم.
- ◀ **عملية المراقبة الضمنية:** إن وسائل الرقابة الإدارية في أي شركة يابانية تتصف بقدر كبير من الأهمية والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية، لدرجة تبدو للشخص الغريب عن هذه المؤسسة وكأنها ليست موجودة، وهي في الحقيقة موجودة وبأكثر فعالية من الرقابة الإدارية التي تمارس في المؤسسات الغربية.

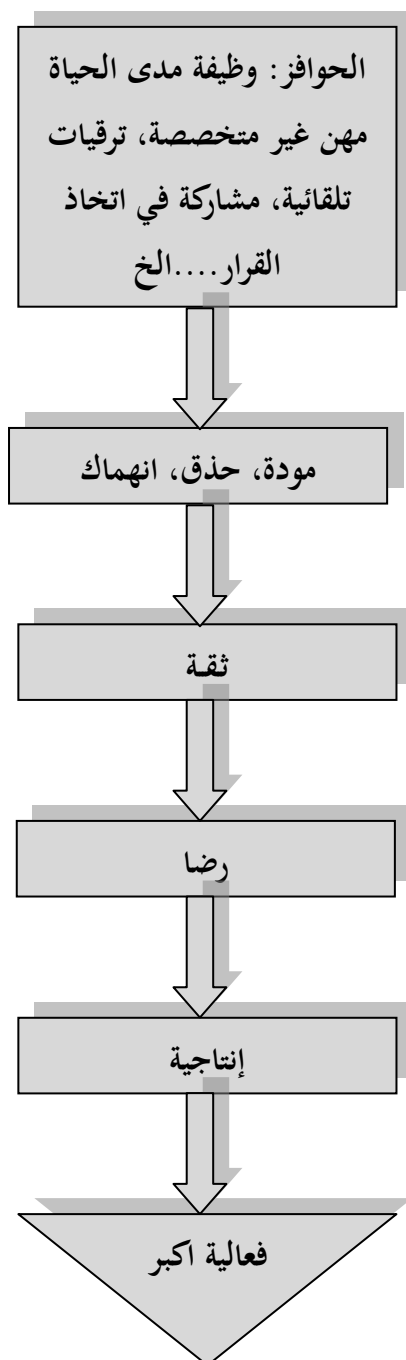
* W.Ouchi عالم اقتصاد ياباني ولد ونشأ في هونولولو في هاواي، من أبرز أعماله الفرق بين الشركات اليابانية والأمريكية في الإدارة

¹ صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 98

² خليل محمد حسن الشماخ و خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2005 . ص 107-108

- ◀ **اتخاذ القرارات:** عندما يراد اتخاذ قرار في مؤسسة يابانية فإن كل الذين يتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم، وعليه فالقرار ليس مسؤولية فردية وإنما يتخذ جماعيا وتحمل المجموعة التي اتخذته المسؤولية جماعيا في تنفيذه بعد توزيعه إلى عدد من المهام، وهذا ما يؤدي إلى المشاركة في حل المشكلات التي تواجه هذا التنفيذ بنفس طريقة المشاركة في اتخاذ القرار
- ◀ **القيم المشتركة:** من أهم خصائص التنظيم الياباني هو الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة وعلى الأخص شعور الفرد الياباني بالمسؤولية
- ◀ **النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين:** تشجع المؤسسات اليابانية على تكوين علاقات مشتركة وكلية حيث توفر مجموعة من الوسائل التي تقدم الدعم الاجتماعي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين، وبهذا بدلا من ارتباط الموظفين من خلال علاقة عمل واحدة تكون العلاقة بينهم متداخلة من خلال العديد من الروابط التي تضمهم في علاقة تتصف بالشمول الكلي، وهكذا فإن مشاعر الألفة والثقة والتفاهم تنمو وتترعرع.
- ◀ **الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية من خلال حلقاتها:** تعتمد الإدارة اليابانية على "حلقات الجودة"، والحلقة الواحدة منها عبارة عن مجموعة من العاملين يعملون طواعية في تحمل مسؤولية معينة، ويلتقون أسبوعيا لمناقشة الحلول الملائمة لمشاكل النوعية في مجالات أعمالهم المختلفة، وتتم هذه اللقاءات بموافقة الإدارة رسميا، كما تمارس اللجنة النقابية دورها في تدعيم الأدوار الفعالة والابتكارات داخل الحلقة، ويلخص الشكل التالي أهم ما ورد في هذه النظرية وعلاقتها بالفعالية:

الشكل رقم (1-2): علاقة الفعالية التنظيمية بنظرية Z



المصدر: بعاج الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 55

المطلب الثاني : معايير ونسب قياس الفعالية التنظيمية

سنحاول في هذا المطلب تحديد أهم المعايير والنسب الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية

الفرع الأول: معايير قياس الفعالية التنظيمية:

توصل الباحث Campbell.P من خلال دراسة لما كتب حول الفعالية التنظيمية إلى إيجاد حوالي ثلاثين معيارا استخدم لقياس الفعالية التنظيمية، وهذه المعايير هي:¹

- **الفعالية العامة:** تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي يصدرها الخبراء و المتخصصين والذين هم على علاقة مع المنظمة؛
- **الإنتاجية:** وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المنظمة أو بين منظمات تتشابه في النشاط؛
- **مقارنة الإنتاجية أو التكاليف** بين الوحدات التنظيمية لنفس المنظمة أو منظمات تتشابه في النشاط؛
- **الربحية:** وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف؛
- **الجودة:** وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة للزبائن؛
- **حوادث العمل:** وتقاس بمدى تكرارها و الزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية؛
- **النمو:** ونقف عليه بواسطة حجم العمل أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمنظمة وحجم المبيعات، وعدد الابتكارات؛
- **معدل التغيب:** والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر؛
- **دوران العمل:** ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم، والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي؛
- **الرضا الوظيفي:** ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم؛
- **التحفيز والدافعية:** وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة؛
- **الروح المعنوية:** ترتبط بالجماعة، عكس التحفيز الذي يرتبط بالفرد، وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء؛
- **الرقابة:** وهي التي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة؛
- **تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات** من خلال تحقيق التعاون و التنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة؛

¹ عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2003-2004، ص 4

- **المرونة والتكيف:** والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة؛
- درجة الاستقرار التي تتميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط؛
- الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط؛
- تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع؛
- **التطابق في الأدوار وقواعد السلوك:** وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء... الخ؛
- **المهارات العملية للمدراء:** والتي تسمح بتحقيق التفاعل الايجابي بين مختلف المدخلات؛
- **المهارات العملية لدى إدارة التنظيم:** والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى؛
- **إدارة المعلومات والاتصال:** والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح؛
- الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة؛
- **الاستفادة من البيئة:** من خلال الاستماع الدائم والقرب وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية؛
- **التقييم الخارجي:** والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم بالمؤسسة؛
- **الاستقرار:** ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي، وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماته، خاصة في فترة الأزمات (مخزون أمان لمواجهة الطوارئ)؛
- **تكلفة الإدارة:** والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال؛
- مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات، وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة؛
- **برامج التكوين والتطوير:** وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة؛
- **التركيز على الانجاز:** وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية؛

من خلال هذا الكم الهائل من المعايير التي تستخدم لقياس الفعالية التنظيمية يمكن القول أن الفعالية التنظيمية يمكن النظر إليها بشكل مختلف، كما يؤكد أيضا على عدم وجود اتفاق حول تعريف محدد لها كذلك بالرغم من أن المهتمين

بالتحليل التنظيمي يعتبرونها نقطة الانطلاق، إلا أن الدراسات الموجودة لا تشير إليها بشكل مباشر، وإنما تتعامل معها بطريقة ضمنية.

الفرع الثاني: نسب الفعالية التنظيمية:

انطلاقاً من المفهوم الواسع للفعالية التنظيمية بمختلف صورها، ومن خلال الوظائف المنوطة بالمؤسسة يمكن الإشارة إلى مجموعة من النسب التي تقدم لنا صورة من صور الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة:¹

أ- الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة الإنتاج:

■ **فعالية الآلات:** إجمالي عدد الوحدات المنتجة (بالكمية)/عدد ساعات تشغيل الآلات

← تشير هذه النسبة إلى فعالية تشغيل آلة والتي يعبر عنها بوحدات كمية أو نقدية، كما يمكن قياس فعالية استخدام الآلات من خلال:

عدد ساعات التشغيل الفعلية/إجمالي الطاقة النظرية للآلات

وعلى نفس المنوال يمكن حساب الفعالية في حالة التعطيلات أو التوقف بغرض الصيانة.

■ **فعالية المواد:** إجمالي عدد الوحدات المنتجة/إجمالي تكلفة المواد المستخدمة

← تشير هذه النسبة إلى فعالية الوحدة النقدية من المواد الأولية من خلال ما تحققه من إنتاج بالوحدات، ويمكن أن نعبر عنها أيضاً بالوحدات النقدية كما يلي:

إجمالي قيمة المخرجات (في شكل وحدات نقدية)/إجمالي تكلفة المواد المستخدمة

■ **فعالية رأس المال:** عدد الوحدات المنتجة (بالكمية)/إجمالي الأموال المستثمرة

← تشير هذه النسبة إلى فعالية الوحدة النقدية الواحدة المستثمرة أو العائد على الاستثمار

■ **فعالية تسيير المخزون:** عدد مرات نفاذ المخزون/عدد مرات طلب المخزون

← يفضل أن تكون هذه النسبة صغيرة جداً والتي تدل على وجود نظام فعال لمراقبة المخزون، كما يمكن حساب معدل دوران المخزون من خلال: إجمالي المخزون/معدل الاستخدام

ب- الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة التسويق:

■ **الفعالية العامة:** ويمكن أن تأخذ عدة صور

← قيمة المبيعات/التكاليف التسويقية

تقيس هذه النسبة فعالية ميزانية التسويق، أي فعالية وحدة نقدية واحدة لقيمة معينة من المبيعات

← مبيعات المؤسسة/مبيعات الصناعة

تقيس هذه النسبة حصة المؤسسة من مبيعات الصناعة

← الربح/صافي المبيعات

¹ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 111 - 133 (بتصرف).

وتقيس هذه النسبة هامش الربح كجزء من صافي الإيرادات المستحقة من المبيعات

▪ **فعالية التسيير:** الخصومات/المبيعات

← تشير هذه النسبة إلى نصيب الوحدة المباعة من الخصم الممنوح للزبون

▪ **فعالية الترويج:** المبيعات/تكاليف الترويج

← وتشير هذه النسبة إلى فعالية النشاط الترويجي من خلال فعالية الوحدة النقدية المستخدمة في الترويج كما

يمكن اعتماد النسبة التالية: المبيعات/حجم القوة البيعية

والتي تحدد فعالية رجل البيع الواحد بما يستطيع أن يبيعه.

▪ **فعالية التوزيع:** تكاليف التوزيع/المبيعات

← وتشير هذه النسبة إلى نصيب المبيعات بالوحدة الواحدة من تكاليف التوزيع.

ج- الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة المالية:

▪ **الفعالية العامة:** صافي الإرباح قبل الضريبة/الأصول

← وتشير هذه النسبة إلى معدل دوران الأصول أو قدرتها على تحقيق الأرباح

▪ **فعالية الاستثمارات:** صافي المبيعات/الأصول المشتركة في العمليات

← وتشير هذه النسبة إلى معدل دوران الأصول المشتركة في العمليات

▪ **فعالية هيكل التمويل:** ويمكن أن تأخذ عدة صور

← قروض قصيرة الأجل/إجمالي القروض

وتشير هذه النسبة إلى نسبة التمويل قصير الأجل إلى إجمالي الديون

← قروض طويلة الأجل/إجمالي الأصول

وتشير هذه النسبة إلى نسبة التمويل طويل الأجل إلى إجمالي الأصول

← النقدية/الخصوم المتداولة

وتشير إلى نسبة السيولة السريعة في مقابلة التزاماته الجارية

د- الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة الموارد البشرية:

▪ **الفعالية العامة:** إجمالي المخرجات(كمية، نقدية)/عدد العاملين

← وتشير هذه النسبة إلى مساهمة العامل الواحد في العملية الإنتاجية(كما أو نقدا)

ويمكن أن نقيسها أيضا من خلال:

← ميزانية اليد العاملة/عدد العاملين

وتشير إلى تكلفة العامل الواحد.

← ميزانية اليد العاملة/إجمالي المخرجات

حيث تشير هذه النسبة إلى نصيب الوحدة النقدية من المخرجات من تكلفة اليد العاملة.

▪ **فعالية حركية اليد العاملة:** عدد تاركي العمل / متوسط عدد العاملين

← وتستخدم هذه النسبة لقياس دوران العمل أو ما يطلق عليه نسبة التسرب أو ترك العمل

وتوجد نسب أخرى للتعبير عن الحركية مثل:

← عدد الوفيات / متوسط عدد العمال

وتمثل الفرص المتاحة للفرد في مجال الترقية.

← عدد أيام الغياب / عدد أيام العمل الإجمالية

وتعرف بنسبة التغيب وبنفس المنطق نستعملها في التأخير أو إصابات العمل أو العطل المرضية أو التكاليف المنجزة

من التأخر أو الحوادث أو عدد الشكاوى أو عدد النزاعات العمالية

▪ **فعالية التعيين:** عدد التعيينات من الخارج / متوسط عدد العمال

← وتشير هذه النسبة إلى عدم فعالية الترقية الداخلية

كذلك يمكن اعتماد نسب أخرى: عدد التعيينات الجديدة / عدد المتقدمين للوظائف الجديدة، وهي مؤشر لاستقطاب

عدد أكبر من طالبي العمل.

▪ **فعالية التدريب:** ميزانية التدريب / متوسط عدد العاملين

← وتقيس هذه النسبة نصيب العامل الواحد من ميزانية التدريب، كما يمكن النظر إليها من خلال زاوية الأجور:

ميزانية التدريب / ميزانية الأجور

بحيث نقيس الأهمية النسبية للتدريب مقارنة بالأجور

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية ومشاكل قياسها

باعتبار الفعالية التنظيمية مفهوم واسع فان هناك عوامل كثيرة تتأثر بها، وكذلك عقبات ومشاكل تواجهها

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

يمكن أن نقدم مجموعة من العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية كما يلي:¹

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد في المؤسسة؛
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة؛
- درجة الالتزام باللوائح و الإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي؛
- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي؛
- وحدة السلطة الآمرة والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة؛
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية؛

¹ سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 236

- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط، فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي و اللامركزية تفيد في كل ما هو روتيني؛
 - فلسفة التعامل مع البنية الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية؛
 - القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة؛
 - نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب؛
 - شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة؛
 - القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الاحترافية التي تتميز بها المؤسسة.
- كل هذه المتغيرات والتي ليست على سبيل الحصر ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببية، وعدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس

الفرع الثاني: مشاكل قياس الفعالية التنظيمية:

- إن أسباب عدم وجود فلسفة شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع إلى الأسباب التالية:¹
- 1- إن اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفعالية والتي تنطلق من فكرة الربح كمييار للفعالية يعاني الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع، ويمكن إرجاع هذا القصور إلى العوامل التالية:
 - الخلل في أنظمة الضبط و النظم المحاسبية بشقيها العام والتحليلي وذلك بحكم الإهمال لمجموعة من المعلومات أو الجهل بها؛
 - تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية على دقة المعلومات كدرجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق فتوجه المؤسسة إلى سوق غير تنافسي يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأرباح، هذه الأخيرة ليست مؤشر فعالية وإنما نتيجة لوضعية احتكارية.
 - 2- إن اعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة والتي تمثل إنتاج الثروة أو التفاعل الإيجابي بين مكونات المؤسسة لا يعتبر الأسلوب الفضل لقياس الفعالية، وهذا بسبب إمكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة.
 - 3- إن المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقاً من مداخل كلاسيكية تركز على العمل ومداخل نيوكلاسيكية تركز على العامل ومداخل رياضية تركز على الرشد المحدود وإمكانية التنبؤ والتخطيط فشلت هي الأخرى في التوصل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية.
- كذلك أدى اعتماد المدخل النظامي إلى رسم صورة شمولية لمختلف الظواهر التنظيمية، وابرز دور العوامل البيئية في تحديد النتائج المحققة على مستوى المؤسسة، لكن الإفراط والتعميم لهذا المدخل أدى إلى صعوبات تواجهه في ميدان

¹ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 94

التطبيق وذلك باعتبار أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية والخارجية معا، وهذا ما يعتبر من المعطيات المستحيلة على الإطلاق، هذه الوضعية ساهمت في بروز المدخل التوفيقي الذي أكد على العوامل الموقفية في عملية قياس الفعالية التنظيمية والتي تعتبر بالنسبة لهم عملية توازن بين مجموعة المتغيرات المؤثرة. وبناء على تلك الأسباب التي تقف كعائق لإيجاد فلسفة قياس شاملة يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية:¹

1- عدم وجود إجماع على تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة، فعلى سبيل المثال: اعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف نجد فيها تعميم كبير، إذ يختلف محتواها باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال، وبمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية، هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير الرسمية؟

2- مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية؛
3- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملائمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم، إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية، منه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة إلى أخرى.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن نجاعة قياس الفعالية التنظيمية تتوقف على تصميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المحاسبية والاقتصادية والمتغيرات السلوكية، وهذا ما سوف نقترحه من خلال اعتماد أسلوب لوحة القيادة في محاولة قياس الفعالية التنظيمية.

الفرع الثالث: الإرشادات الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية:

حتى يمكن ضبط نتائج مقبولة للفعالية التنظيمية، لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الإرشادات التالية في عملية القياس²

- تحديد الهدف من عملية القياس؛
- تحديد المستوى الذي تتم على أساسه عملية القياس: بمعنى قياس الفعالية هل يتم على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى وحدة تنظيمية أو على مستوى تنظيمي أو وظيفة من وظائف المؤسسة، فاعتماد معيار الربحية يكون على مستوى كل المؤسسة، بينما يمكن تحديد مساهمة كل وحدة تنظيمية في نسبة الأرباح المحققة؛
- تحديد مجالات قياس الفعالية التنظيمية، فالمعايير التي تعتمد على مستوى وظيفة الإنتاج، تختلف من حيث الدلالة عن المعايير المعتمدة على مستوى وظيفة التسويق أو الموارد البشرية؛

¹ عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره، ص 10-11

² عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 134

- يجب القيام بدراسة تحليلية لتحديد مختلف العلاقات بين النتائج المتحصل عليها وتفسيرها في ضوء الأهداف المسطرة، فعلى سبيل المثال تحديد درجة الارتباط بين النتائج المتحصل عليها لتعطينا نتائج أكثر دقة؛
- في قياس الفعالية التنظيمية يستحسن استخدام أكثر من معيار وهذا لاعتبارات موضوعية بحكم المتغيرات التي تتكون منها الظاهرة أو تؤثر في الظاهرة؛
- لا بد للقائم بالتحليل التنظيمي أن يقوم بدراسة لنتائج الفعالية المتحصل عليها زمنياً أو حسب قطاع النشاط، وهذا ما يسمح له بالوقوف على الانحرافات ايجابية كانت أم سلبية، ومنه تحديد العوامل البيئية (داخلية أو خارجية) والتي لها تأثير على نشاط المؤسسة.

المبحث الثاني: التوجهات الخاصة بدراسة الفعالية التنظيمية

بناء على أنه لا يوجد تنظيم أمثل يناسب جميع المؤسسات والظروف، بل إنه لكل نوع من التنظيم نتائج فعالة وفقا لمعطيات معينة (طبيعة النشاط، نوعية البيئة، مستوى الكفاءات التي تتوفر عليها...) فإننا نقف على التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية التنظيمية أو حالة عدم الاتفاق على تعريفها، بحيث لا يمكن تقييم الفعالية على أساس معيار واحد فقط، كل هذا ساهم في ظهور مجموعة من التوجهات والمداخل الخاصة بدراسة الفعالية التنظيمية، وفي هذا الإطار سنحاول في هذا المبحث تحديد هذه التوجهات الخاصة بدراسة الفعالية التنظيمية من خلال إبراز التوجهات التقليدية منها والمعاصرة، وكذلك مقارنتها مع بعضها البعض

المطلب الأول: التوجهات التقليدية في دراسة الفعالية التنظيمية

ركزت هذه المداخل في قياس الفعالية التنظيمية على قدرة المؤسسة في قيامها بالعمليات التالية:

- الحصول على مختلف المدخلات: الموارد الضرورية للعملية الإنتاجية.
- القيام بعملية المعالجة: التفاعل بين مختلف المدخلات.
- تحقيق المخرجات: والتي تتمثل في الأهداف المسطرة.

الفرع الأول: المدخل المعتمد على الموارد:

يهتم هذا المدخل بجانب المدخلات في دراسة الفعالية التنظيمية، إذ يفترض أن المؤسسة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاجه من موارد، وتعرف الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل على أنها "قدرة المؤسسة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة أو ذات قيمة"¹ ولدراسة مدخل موارد النظام قام الباحثان Yuchtman و Beashore بتقديم مقاييس للفعالية التنظيمية وترتيبها في شكل هرمي:²

- قمة الهرم: تحتوي على مجموعة المعايير المثالية والتي تقيم فقط عبر الزمن، والمثال على ذلك الاستخدام الأمثل للفرص والموارد الموجودة في البيئة.
- وسط الهرم: المعايير قبل المثالية، تمتاز بقلّة عددها نوعا ما ولها قيمة تناوبية فيما بينها، كما أنها تبدو مستقلة عن بعضها البعض عمليا، على الرغم من أنها ترتبط مع بعضها في الأداء والمثال على ذلك عمليات التنسيق وترجمة التصورات الإستراتيجية، وترتبط هذه المعايير بقياس المخرجات.
- قاعدة الهرم: هي مجموعة متغيرات فرعية كثيرة العدد تتعلق بأهداف جزئية أو وسائل لتحقيق الأهداف و ترتبط بالعمليات التنظيمية داخل المؤسسة، كذلك فإن قياس هذه المتغيرات تكون على المدى القصير والمثال على ذلك إنتاجية العامل أو تكاليف الصيانة أو الناتج التجاري للبائع.

¹ محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط و التنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2008، ص 102

² عبد الوهاب سويسبي، مرجع سبق ذكره، ص 20

وبناءً على هذا التقسيم قدم الباحثان التعريف التالي للفعالية التنظيمية: "القدرة على استغلال البيئة في الحصول على الموارد الثمينة أو النادرة لتثبيت وظيفتها"

وبصفة عامة فإن قياس الفعالية التنظيمية للمؤسسة بناءً على هذا المدخل يعتمد على مجموعة من المؤشرات والتي تصب كلها في مدي إمكانية المؤسسة الحصول على ما تحتاج إليه من موارد لمختلف أنشطتها.

أولاً: مؤشرات هذا المدخل:

- القوة التفاوضية للمؤسسة في الحصول على مواردها الأساسية؛
 - مرونة المؤسسة والتي تتمثل في مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية؛
 - القدرات والكفاءات البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة في رصد وفهم وتحليل خصائص بيئة العمل (أي القدرة على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة).
- ومن خلال ما سبق يمكن القول أن مدخل الموارد في قياس الفعالية التنظيمية يتماشى وبشكل خاص مع المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح كالجامعات والمستشفيات، والتي يصعب عليها قياس فعاليتها من خلال المخرجات، وعليه يتم التركيز على قدرتها في الحصول على احتياجاتها الضرورية كالتحويل أو الكفاءة البشرية.
- ثانياً: مشاكل و انتقادات هذا المدخل:**

وبالرغم من أهمية هذا المدخل في تقييم فعالية المؤسسات، إلا أنه قد تعرض لبعض الانتقادات منها:¹

- عدم الفصل ما بين مفهومي الفعالية والكفاءة في معايير القياس؛
- المبالغة في التركيز على المدخلات المتمثلة باستقطاب الموارد لدرجة قد تؤدي إلى تأثيرات سلبية على المخرجات؛
- عدم ملائمة هذا المدخل لقياس الفعالية في حالة المؤسسات غير الربحية أو الخدمية.

الفرع الثاني: مدخل العمليات الداخلية:

يهتم هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية بمدى فعالية العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة و نوعية المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها، وتعتبر المؤسسة فعالة وفقاً لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر والسلاسة وعدم وجود معوقات، كذلك إذا ارتفعت درجة رضا العاملين، ويتميز هذا المدخل في قياس الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها المورد الاستراتيجي الهام والحجر الأساس في أي تنظيم، إذ يتوقف نجاح المؤسسة على ما لديها من موارد بشرية مؤهلة ومدربة.

أولاً: مؤشرات هذا المدخل:

فيما يتعلق بالمؤشرات التي يعتمد عليها هذا المدخل فهي:²

- وجود مناخ عمل إيجابي وتنامي روح الفريق؛
- وجود موارد بشرية مؤهلة ومدربة وقيادات فعالة؛

¹ بعاج الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 25

² محمد حسن احمد، مرجع سبق ذكره، ص 107

- توافر الثقة المتبادلة فيما بين الإدارة والعاملين مما يزيد في درجة الرضا الوظيفي؛

ثانيا: مشاكل وانتقادات مدخل العمليات:

ورغم التوجه الجديد في هذا المدخل الذي يدعو للانتقال بمفهوم الفعالية التنظيمية من مجرد منظورات مجزأة إلى

مدخل موحد متكامل، إلا أنه كغيره من المداخل واجه انتقادات أبرزها:

- صعوبة مراقبة جميع الأنشطة والإجراءات الداخلية
- التركيز على الوسائل لدرجة إهمال الغايات؛
- ارتفاع تكلفة جمع البيانات حول العمليات؛
- عدم الدقة في بيانات أكثر العمليات.

الفرع الثالث: مدخل تحقيق الأهداف:

يعتبر من أكثر المداخل شيوعا واستخداما في قياس الفعالية التنظيمية، وبموجبه ينظر إلى الفعالية على أنها المدى

التي تتمكن من خلاله الإدارة من تحقيق أهدافها، ويقوم على أساس موازنة الأهداف المحققة مع ما تم تخطيطه كذلك موازنة المخرجات بالمدخلات.¹

ويفضل استخدام هذا المدخل في حالة وضوح الأهداف وقابلية قياس تحقيقها في الزمن البعيد، حيث يعتمد هذا

المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس فعالية المؤسسة، فالأهداف الرسمية غالبا ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس في حين الأهداف التشغيلية يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس.

وفي هذا الإطار يمكن القول أن الاختلاف في الأهداف بين المؤسسات أمر حتمي، إلا أن الباحث Etzioni ميز

بصفة عامة بين ثلاثة مجموعات من الأهداف:²

- أهداف اقتصادية: خاصة بالمؤسسات التي تنتج سلع وخدمات.
 - أهداف تتصل بالنظام والضبط: أي ضبط السلوك الإنحراقي كمؤسسات السجون والصحة العقلية.
 - أهداف اجتماعية وثقافية: وتدخل في هذه الخانة المؤسسات التي ترعى القيم كالجوامع ومراكز البحث.
- وعليه يمكن اعتبار مدخل الأهداف بسيط ومعقد في نفس الوقت، فالبساطة تظهر في تعريف الفعالية على أنها الدرجة التي تدرك فيها المؤسسة أهدافها، بينما التعقيد يبرز لما ندرك أن لمعظم المؤسسات أهداف متعددة ومتضاربة.

أولا: المداخل الفرعية لمدخل الأهداف:

ولإيضاح التساؤلات السابقة يمكن استعراض بعض المداخل الفرعية لمدخل تحقيق الأهداف:³

❖ مدخل الهدف السائد: يقصد بالهدف السائد بأنه الهدف الرسمي المعلن مثل: حجم الإنتاج في المؤسسات

الصناعية، وعدد الخريجين من الجامعات.

¹ نفس المرجع ، ص 105

² عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره، ص 15

³ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 97

❖ مدخل تعدد الأهداف: نظرا لأنه في كثير من الأحيان قد تسعى المؤسسة إلى تحقيق أكثر من هدف في وقت واحد فان حجم الإنتاج مثلا لا يمثل المقياس الصحيح و الكامل للفعالية، و بالتالي يمكن قياس الفعالية بقدرة المؤسسة على تحقيق أكثر من هدف، مثل تحقيق الأرباح ورضا العاملين في نفس الوقت.

❖ مدخل الأهداف الوسطية: يستند هذا المدخل على الأسلوب الاستقرائي في قياس الفعالية، حيث يستخدم مجموعة من المؤشرات التي ترتبط ارتباطا مباشرا وقويا بمقياس عام للفعالية، مثل الابتكار والتدريب... الخ

❖ مدخل الأهداف المرحلية: يستند هذا المدخل على فرضية مؤداها أن لكل مؤسسة مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، وهذه الأهداف مقسمة من الناحية الزمنية إلى أهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، وبالتالي تقاس فعالية المؤسسات بقدرتها على تحقيق هذه الأهداف المرحلية.

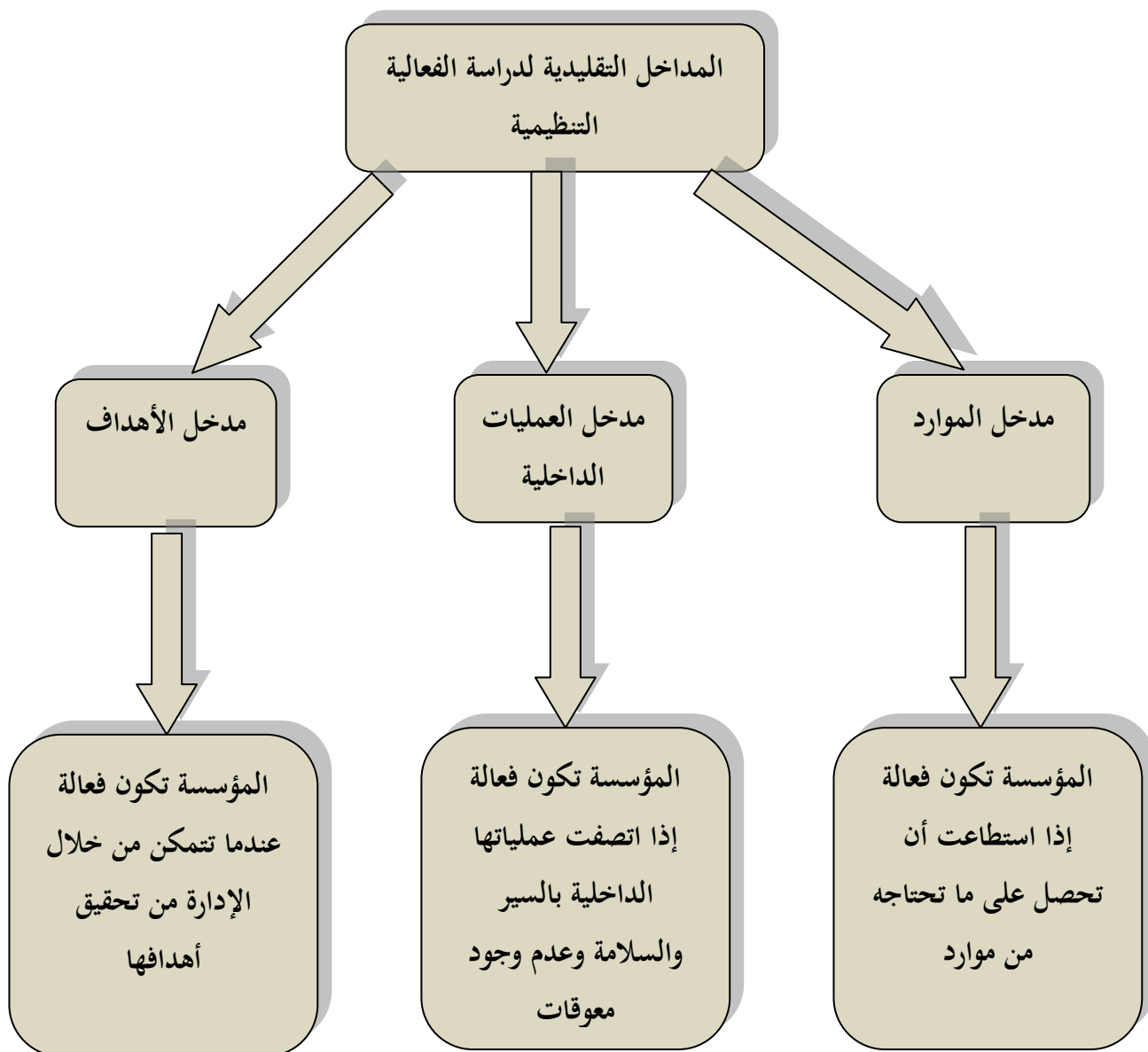
ثانيا: مشاكل وانتقادات مدخل الأهداف:

من أهم المشاكل التي يواجهها هذا المدخل ما يلي:¹

- التركيز على الأهداف الرسمية فقط دون الأهداف غير الرسمية في المؤسسات؛
- صعوبة قياس بعض الأهداف التنظيمية بشكل كمي وخاصة في مؤسسات غير الهادفة للربح أو الحكومية؛
- عدم إجماع حول الأهداف أو الوسائل التي يقاس بها تحقيق الأهداف؛
- الاهتمام بالأهداف المباشرة ذات المستوى الواحد وإهمال الأهداف المتعددة المستويات والمتشعبة.

¹ فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 398

الشكل رقم (1-3): المدخل التقليدية للفعالية التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على ما جاء في هذا المبحث

المطلب الثاني: التوجهات المعاصرة في دراسة الفعالية التنظيمية

نتيجة للقصور الذي ميز المداخل التقليدية في معالجة الفعالية التنظيمية وتركيزه على نظرة جزئية إما للأهداف أو العمليات أو الموارد، فقد توجهت الدراسات الحديثة من خلال المداخل التي اعتمدها إلى دمج العديد من المؤشرات في إطار متكامل لقياس الفعالية التنظيمية يسمح بتحقيق تكامل إيجابي بين متغيرات الفعالية التنظيمية.

الفرع الأول: مدخل النظم

إن مفهوم النظم يقتضي أن يتم النظر إلى التنظيم باعتباره كيانا مركبا يتكون من العديد من الأنظمة الفرعية المترابطة حيث لكل منها خصائصها التي تتميز بها، والتي تشكل في مجموعها نظاما متكاملا ومختلفا في خصائصه عن الأنظمة الفرعية، ويتكون النظام من عدة عناصر أهمها:¹

- المدخلات
 - العمليات: وهي الأنشطة التي يتم من خلالها تشغيل المدخلات
 - المخرجات: وهي العنصر الثالث المتمثل في السلع والخدمات التي يتم إنتاجها
 - المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية على التنظيم
 - التغذية العكسية التي من خلالها يتم رصد آراء المتفاعلين من السلع والخدمات المنتجة وكافة المتأثرين بها مما يشكل سببا للتعديل والتغيير في المدخلات بما ينسجم مع المعلومات التي توفرها التغذية العكسية.
- فمن الواضح أن هذا المنظور لا يهمل أهمية تحقيق الأهداف ولكنه يراها جزءا وعنصرا واحدا من عناصر عديدة لا بد من التركيز عليها جميعا ليضمن استمرار النظام وقدرته على الحصول على الموارد اللازمة بما يكفل له الاستمرار والاستقرار وإيجاد علاقات فعالة مع المجتمع و البيئة المحيطة.
- يركز مدخل النظم على أهمية الاهتمام بالوسائل والآليات أكثر من تركيزه على الأهداف فقط، لأنه يرى أنها لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال الاهتمام بكافة الوسائل.

تتحقق الفعالية التنظيمية من زاوية مدخل النظم بوجود وعي وتفاعل كامل مع المكونات البيئية، إذ لا بد لأي مؤسسة من الاهتمام بإيجاد علاقات فعالة وجيدة مع المستفيدين والمتعاملين معها، والجهات الحكومية الأخرى، وكافة الجهات ذات التأثير على مجريات العمل فيها، كما أن استمرار التنظيم يتطلب استمرار الجهد لتأمين كافة المدخلات من مواد خام وقوى بشرية وخطوط إنتاج والتعامل مع المستجدات البيئية المختلفة، ومنها التغيير في وعي وأذواق المستهلكين وإلا سيكون مصير التنظيم معرضا للخطر.

ويمكن ترجمة معايير الفعالية التنظيمية إجرائيا إلى مؤشرات هي وسائل وليست غايات بحد ذاتها ومن ذلك:²

✓ القدرة على إقامة علاقات مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات؛

¹ محمد قاسم القريني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008، ص 117

² نفس المرجع، ص 118

- ✓ المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية؛
- ✓ كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحويلية؛
- ✓ وضوح خطوط الاتصالات؛
- ✓ مستوى مقبول من الصراعات يمكن السيطرة عليه؛
- ✓ مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.

ويمكن تمثيل هذه المقاييس بمعدلات لقياس الفعالية تتناسب مع مختلف التنظيمات كما يوضحه الجدول رقم (1-1)

الجدول رقم (1-1): معايير لقياس فعالية التنظيمات من منظور نظمي

المتغيرات الأساسية	مصنع	مستشفى	جامعة
المدخلات/المخرجات	العائد على الاستثمار	عدد المرضى المعالجين	عدد أبحاث أعضاء هيئة التدريس
عمليات تحويلية / مخرجات	التغير في مستوى المخزون	معدل الاستثمار في التكنولوجيا الطبية	تكلفة نظام المعلومات
عمليات تحويلية / مخرجات	حجم المبيعات	عدد المرضى المعالجين	عدد الطلبة
المدخلات / المخرجات	التغير في رأس المال	التغير في عدد المرضى	التغير في عدد الطلبة

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 119

الفرع الثاني: مدخل العناصر الإستراتيجية

يفترض هذا المدخل أن المؤسسة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من اجل ضمان تواصل وجودها، وهذا المدخل يشبه مدخل النظم، فكلاهما يؤكد على أهمية التفاعل البيئي، إلا أن هذا المدخل لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية وإنما هم إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجيا في استمرار عمل المؤسسة، فالجامعات الحكومية تتعامل مع الفعالية التنظيمية من

حيث قدرة الجامعة على استقطاب الطلبة الجدد دون أن تهتم كثيرا بموضوع توظيفهم، لان هذه الجامعات لا تتأثر بتوظيف أو عدم توظيف هؤلاء الخريجين، بينما تتأثر بشكل مباشر بإقبال الطلبة عليها، فان لم يحدث ذلك سوف تتعثر عملية نجاح هذه الجامعات، إضافة إلى موضوع اهتمامها بالطلبة واستقطابهم تهتم كثيرا ببناء علاقات طيبة مع الجهات المالية و التشريعية لان فشلها في ذلك سينعكس سلبا على ميزانيتها المالية.

كما أن هذا المدخل يفترض أن المؤسسات ميادين سياسية تتصارع فيها المصالح المختلفة من اجل السيطرة على الموارد ووفقا لهذا التصور تقاس فعالية المؤسسات بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في بقائها ونجاحها المستقبلي.¹

أولا: مشاكل مدخل العناصر الإستراتيجية:

إن تناول الفعالية التنظيمية من زاوية الأطراف المشاركة يطرح مجموعة من المشاكل يمكن تلخيصها كما يلي:²

- عدم تطابق أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة يؤثر على الفعالية التنظيمية،
- الصياغة السيكولوجية للفعالية (فائدة أطراف التعامل) تحمل الأنشطة والمهام التي تقوم بها المؤسسة و هذا يعتبر تجاهل لجزء من الحقيقة التنظيمية؛
- إهمال حقيقة وجود أفراد داخل المؤسسة يتأثرون بما تقوم به المؤسسة بشكل غير مباشر وينعكس ذلك على فعاليتها التنظيمية؛

ثانيا: نماذج مدخل العناصر الإستراتيجية

لمواجهة المشاكل السابقة قدم هذا المدخل أكثر من نموذج يتناسب مع ظروف وطبيعة عمل المؤسسة، وتمثل هذه النماذج فيما يلي:³

- ❖ **النموذج النسبي:** يعني إعطاء ترجيح نسبي لكل طرف من أطراف التعامل حتى تكون لهم نفس الأهمية النسبية.
- ❖ **نموذج القوة:** يتم تحديد الطرف الأقوى في معادلة التعامل، ومنه تحاول إشباع حاجاته باعتبار أن هذا الطرف يؤثر بشكل مباشر على بقاء المؤسسة.
- ❖ **نموذج العدالة الاجتماعية:** هو عكس نموذج القوة، بحيث تسعى المؤسسة إلى إشباع الطرف الأقل رضا من خلال الرد على تظلماته وشكاويه، وبمعالجة أسباب الشكاوى تضمن رضا جميع الأطراف وتحقق الفعالية التنظيمية.

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 46

² عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره، ص 21

³ نفس المرجع، ص 22

❖ **النموذج التطوري:** حسب هذا النموذج تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عامل الزمن في تعاملها مع مختلف الأطراف والتي ترتبط بدورة حياتها، فعلى سبيل المثال يكون المستهلك أهم طرف تتعامل معه المؤسسة في مرحلة النشأة.

وعليه تختار المؤسسة النموذج الذي يتناسب مع ظروفها، وتقاس الفعالية التنظيمية في هذه الحالة بمدى تحقيقها لأهداف أي طرف ومدى إشباعها لحاجاته، كذلك فإن أهم ما ميز هذا المدخل هو تركيزه على مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية والتي لها علاقة بنشاط المؤسسة.

الجدول رقم (1-2): معايير مختارة لجهات إستراتيجية مؤثرة

الرقم	المؤثرون الإستراتيجيون	المعايير
1	المالكون	عائد الاستثمار، النمو في الأرباح
2	الموظفون	الأجور، المزايا الأخرى، الرضا عن العمل
3	العملاء	السعر المناسب، نوعية السلعة او الخدمة
4	الموردون	الرضا عن الدفعات، إمكانيات البيع المستقبلية
5	الدائنون	القدرة على دفع الديون
6	اتحادات العمال	أجور ومزايا عمل منافسة، ظروف عمل جيدة، الرغبة بالتفاوض العقلاني
7	الموظفون المحليون	التفاعل والتعاون بشأن الشؤون المحلية، عدم الإضرار بالبيئة
8	الجهات الحكومية	العمل وفق القانون، تجنب المخالفات

المصدر: محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 122

الفرع الثالث: مدخل القيم المتنافسة

المبدأ الأساسي في هذا المدخل هو أن المعيار الذي نستخدمه في قياس فعالية المؤسسة هي الرغبات أو القيم التي يفضلها العامل في تلك المؤسسة، فليس غريبا إذا رأيت مالك المؤسسة يقيم فعاليتها بأسلوب مغاير للتقييم الذي يقدمه مدير الحسابات، أو مدير الإنتاج، أو مدير التسويق، أو مدير الموارد البشرية، كما أن هذا المدخل يفترض عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع بشكل تام، كذلك لا يوجد إجماع بخصوص أي الأهداف تتقدم على بعضها البعض، لذلك نجد أن الفعالية التنظيمية هي موضوع شخصي، أي انه يرتبط بالقيم الشخصية للفرد المقيم و تفضيلاته ورغباته،

ومن هذه الزاوية نستطيع القول أن التقييم ربما يجبرنا عن المقيم وقيمته أكثر مما يجبرنا عن الموقف الحقيقي لفعالية المؤسسة.¹

ومن اجل تطبيق هذا المدخل اخذ المهتمون بالموضوع يبحثون عن المواضيع المشتركة التي تطرحها معايير الفعالية التنظيمية (الثلاثون) والتي ذكرناها في المبحث الأول، وتم تشخيص ثلاثة مجاميع أساسية من القيم المتنافسة وهي:²

المجموعة الأولى: المرونة ضد السيطرة

وتؤشر هذه المجموعة بعدين متناقضين من القيم للهيكال التنظيمي، فالمرونة تجسدها متغيرات الإبداع و التكيف والتغير بينما تتجسد السيطرة بمتغيرات الثبات و نظام وإمكانية التنبؤ.

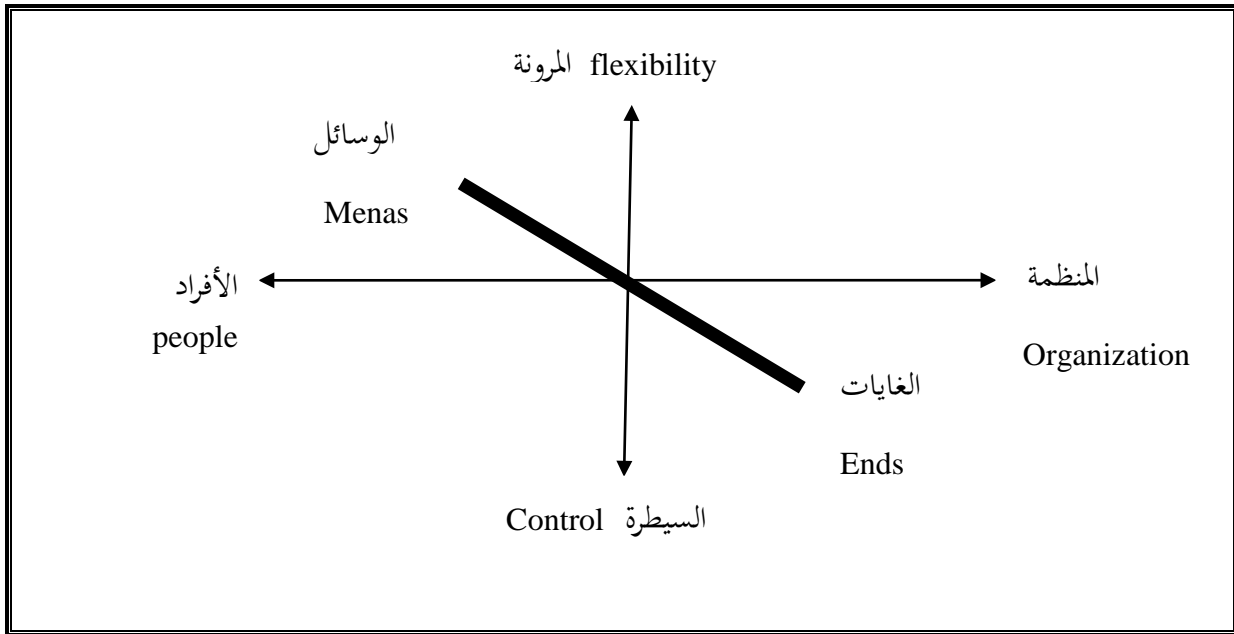
المجموعة الثانية: الأفراد ضد المؤسسة

وتتعامل هذه المجموعة مع ما إذا كان المعيار يهتم بالأفراد و مستقبلهم أو بالمنظمة ومستقبلها.

المجموعة الثالثة: الوسائل - الغايات

حيث تركز الوسائل على العمليات الداخلية في المدى الطويل، بينما تؤكد الغايات على النتائج النهائية في المدى القصير هذه المجاميع الثلاثة للفعالية التنظيمية يعكسها الشكل التالي

الشكل رقم(1-4): الأبعاد الثلاثة للفعالية التنظيمية



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 49

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 47

² نفس المرجع، ص 47

المطلب الثالث: مقارنة بين التوجهات الخاصة بدراسة الفعالية التنظيمية

إن محاولة إيجاد معنى للبعد التنظيمي للفعالية يعتبر غاية ذات أهمية كبرى، كما تبقى الفعالية التنظيمية السند الهام للممارسين و القائمين بالتحليل التنظيمي، وحتى تتمكن من المقارنة بين مختلف المداخل التي اهتمت بدراسة الفعالية التنظيمية لا بد من الوقوف على أسباب التباين في الدراسات التي اهتمت بالموضوع، وكذلك مجالات المقارنة المختلفة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية.

الفرع الأول: أسباب الاختلاف في مداخل دراسة الفعالية التنظيمية:

تتمثل هذه الأسباب في العناصر التالية:¹

- ◀ الاختلاف في طبيعة نشاط المؤسسات التي كانت موضوع الدراسة و الأسباب التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج و حجم و خصائص الهياكل المعتمدة، كل هذا يؤدي إلى اختلاف أساليب القياس و التقييم للفعالية؛
- ◀ الاختلاف يعود للباحث القائم بالدراسة و الذي ينطلق في تشريحه للظاهرة من خلفية نظرية معينة (التيار الكلاسيكي أو التيار الحديث...)
- ◀ تلعب دورة حياة المؤسسة دورا في تحديد محتوى الفعالية بحيث المؤسسة التي هي في مرحلة الانطلاق تختلف من حيث معايير قياس الفعالية عن مؤسسة في مرحلة النمو بحكم الاختلاف في الخصائص التنظيمية و البيئية بصفة عامة؛
- ◀ يعود أيضا الاختلاف إلى المؤسسة نفسها، فالمؤسسة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تختلف باختلاف الأقسام والمستويات التنظيمية التي تتبناها، وعليه فان قياس الفعالية التنظيمية و المدخل الملائم للدراسة يختلف من قسم لآخر، الأمر الذي يستدعي في النهاية ضرورة استخدام جملة من المعايير في آن واحد لقياس الفعالية التنظيمية؛
- ◀ اختلاف الجهات أو الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة والتي لها مصالح معها والتي تؤثر فيها وتتأثر بها بشكل مباشر أو غير مباشر(ملاك، زبائن، موردون، بنوك....)، يجعل من اعتماد أكثر من مدخل أمر ضروري ليعكس لنا صورة متوازنة للفعالية التنظيمية آخذين بعين الاعتبار اهتمامات مختلف هذه الأطراف.

الفرع الثاني: المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية:

تسمح عملية المقارنة بين مختلف المداخل التي اهتمت بدراسة الفعالية التنظيمية على الحكم بشكل أفضل على الفعالية التنظيمية تحت الظروف الخاصة بكل مدخل، ومنه اختيار أساليب القياس الأكثر ملائمة لواقع المؤسسة موضوع الدراسة والجدول التالي يبين أوجه المقارنة بين مختلف مداخل دراسة الفعالية التنظيمية.

¹ عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره، ص 24

الجدول رقم (1-3): المقارنة بين مختلف مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

المقارنة	المداخل التقليدية	المداخل المعاصرة	المقارنة	المداخل التقليدية	المداخل المعاصرة
المقارنة	موارد النظام	العمليات الداخلية	الأهداف	مدخل نظامي	أطراف التعامل
القيم المتنافسة	الحصول على المدخلات	كفاءة المعالجة (العمليات التشغيلية)	المخرجات	المدخلات+ المعالجة+ المخرجات	التفاعل مع الأطراف التي لها مصلحة في بقاء المؤسسة
موضوع الفعالية	القوة	مناخ تنظيمي ملائم	الإنتاجية	القدرة على تامين	التحفيز
أساليب قياس الفعالية	التفاوضية	روح الفريق	الكفاءة	الاحتياجات	المشاركة
المرونة	الكفاءات	الدافعية	الرجية	القدرة التنافسية	تكامل أهداف مختلف الأطراف
الاستفادة	بالتركيز على الحصول على الاحتياجات الضرورية	تتحقق من خلال الانسياب المنتظم لعملية التفاعل داخل المؤسسة	ما تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس و محددة في إطار زمني	القدرة على مرونة التكيف مع البيئة	أهداف مختلفة
الاستفادة	الحصول على الاحتياجات الضرورية	تتحقق من خلال الانسياب المنتظم لعملية التفاعل داخل المؤسسة	ما تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس و محددة في إطار زمني	القدرة على مرونة التكيف مع البيئة	أهداف مختلفة
الاستفادة	الحصول على الاحتياجات الضرورية	تتحقق من خلال الانسياب المنتظم لعملية التفاعل داخل المؤسسة	ما تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس و محددة في إطار زمني	القدرة على مرونة التكيف مع البيئة	أهداف مختلفة

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 26

المبحث الثالث: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية الأخرى

يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية أمرا في غاية الأهمية لأنه معيار مهم في تحديد نجاح أي تنظيم أو فشله، ويقدر أهمية تحديد هذا المفهوم بقدر ما هنالك صعوبة في التفريق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى التي ترتبط بالفعالية التنظيمية، فمن المصطلحات الأكثر ارتباطا بمفهوم الفعالية هو اصطلاح الهيكل التنظيمي و الكفاءة والأداء، وبناءا على ما سبق تبين أن الفعالية هي القيام بالعمل الصحيح والاهتمام بالقرارات الإستراتيجية كاختيار التشكيلة السلعية والسوق الملائمة، وبعبارة أخرى تفاعل مكونات المؤسسة على المستوى الكلي بما تحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات خارجية وداخلية، و على العكس فالكفاءة ترتبط بالمستوى الجزئي من التحليل التنظيمي، وفي هذا الصدد وبغرض إظهار الفرق بين الفعالية التنظيمية وغيرها من المفاهيم الإدارية سنحاول في هذا المبحث تحديد العلاقة بين مفهوم الفعالية التنظيمية ومفهوم كل من الكفاءة والأداء والهيكل التنظيمي وفق المطالب التالية:

المطلب الأول: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة

لتحديد العلاقة بين الفعالية التنظيمية و الكفاءة لابد من الإلمام بالمفاهيم الخاصة بالكفاءة

الفرع الأول: تعريف الكفاءة وعلاقتها بالفعالية:

أولا: تعريف الكفاءة: هناك عدة تعاريف للكفاءة نذكر منها:

- تعرف على أنها "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر"¹
- كما تعرف أيضا "الحصول على ما هو أكثر نظير ما هو اقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي انه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات"²
- وتعرف أيضا "على أنها الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، وترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات"³ وعليه فهي تشكل عنصرا من عناصر الفعالية، وتقاس بالنسبة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة المدخلات}$$

¹ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2005، ص 41

² علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 6

³ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 92

ثانيا: قياس الكفاءة:

لغرض قياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة نذكر منها:¹

- أ. **المؤشرات المباشرة:** تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المؤسسة من خلال المقارنة بين المخرجات (السلع والخدمات) و المدخلات (الموارد المستخدمة) خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يأتي:
- المقاييس الكلية للكفاءة (مثل الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية)
 - المقاييس الجزئية للكفاءة (مثل المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات)
 - المقاييس النوعية للكفاءة (مثل الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها)

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات (وغيرها من المؤشرات من نفس الطبيعة) عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس

ب. **المؤشرات غير المباشرة:** تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المؤسسات للأسباب الآتية:

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة؛
- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات و الأقسام المختلفة للمؤسسة.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة، و ذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية، هذا إضافة إلى دراسة و تحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية و المادية و المالية و المعلومات المتاحة.

وعليه تقاس الكفاءة عموما بنسبة إنتاج النظام "المخرجات" إلى الموارد "المدخلات" المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج، و انطلاقا من ذلك فإنه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل التالية:²

- زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة؛
- زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات؛
- انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة؛
- انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات.

ثالثا: علاقة الكفاءة بالفعالية

انطلاقا من التركيز على أن موضوع الفعالية والكفاءة يرتبط بالمؤسسة والعنصر البشري وتفاعلهما مع بعضهما البعض يمكن أن نميز بين المتغيرات التالية:

- المؤسسة: يمكن اعتبارها على أنها تركز على عمليات داخلية أو خارجية
- الأفراد: يمكن اعتبار تصرفاتهم على أنها تصرفات عقلانية أو طبيعية

¹ خليل محمد حسين الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 331-332

² ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 145

وبناء على تفاعل هذه المتغيرات يمكن تشكيل المصفوفة التالية والتي تعبر عن تشخيص العلاقة بين الفعالية والكفاءة من خلال الشكل التالي:¹

الشكل رقم(1-5): مصفوفة تشخيص العلاقة بين الفعالية والكفاءة

توجه خارجي	توجه داخلي	المؤسسة الأفراد
(2) كفاءة خارجية تعظيم المركز العلاقة القائمة	(1) كفاءة داخلية تعظيم نسبة المدخلات تدئته التكاليف	سلوك عقلائي
(4) فعالية خارجية تعظيم الإشباع المؤسسي	(3) فعالية داخلية تعظيم تحفيز أعضاء المؤسسة	سلوك طبيعي

المصدر: عبد الوهاب سوسي، مرجع سبق ذكره، ص 30

ويتم قراءة هذه المصفوفة كما يلي:

- **مكونات الكفاءة الداخلية:** تماثل المفهوم العام للإنتاجية من خلال مراقبة تدفق العمل لتحقيق العملية الإنتاجية بشكل امثل كما ونوعا، وهذا يتطلب ضمان تحويل المدخلات إلى المخرجات من خلال تدئته التكاليف باعتماد التخصص وتقسيم العمل بشكل عام، ويمكن قياسها بواسطة:

إنتاج/ساعة عمل، تكاليف السلع المباعة، مردودية رأس المال المستثمر

- **مكونات الكفاءة الخارجية:** ترتبط بالحصول على الموارد النادرة وتوزيع المنتجات وفي نفس الوقت تواجه مشاكل خاصة على المستويين الجزئي والكلبي ترتبط بالأسواق (سوق الموارد وسوق المنتجات النهائية) وتتعلق بقرارات التموين التوطين، سياسات الأسعار، تجزئة الأسواق... الخ، كذلك إن فهم الكفاءة الخارجية يرتبط بالانتقال والتحويل الجيد للموارد التقنية والمعلومات بين المؤسسة والبيئة، ويمكن قياس الكفاءة الخارجية بواسطة تكلفة رأس المال، الحصة السوقية، تكلفة المواد الأولية، تكلفة العمل، تنمية منتجات جديدة، تنمية أسواق جديدة.

- **مكونات الفعالية الداخلية:** ترتبط بإشباع رغبات وتطلعات مختلف الأفراد التي تشكل منها المؤسسة باعتماد أساليب تحفيز تساهم في قيامهم بمختلف المهام المنوطة إليهم، وصيانة العلاقات القائمة بين مختلف الأفراد والجماعات، والتأكيد على التعاون كعنصر من عناصر الفعالية، ويرتبط التحفيز بالعديد من العوامل مثل: محتوى المهام وشروط العمل ونظام

¹ عبد الوهاب سوسي، مرجع سبق ذكره، ص 30

التعويضات ونوعية العلاقات التنظيمية التي تربط الأفراد والجماعات والمناخ التنظيمي، ويمكن قياس الفعالية الداخلية بواسطة معدل دوران العمل، معدل التغيب، عدد الشكاوى، اتجاهات الأفراد، المناخ التنظيمي، الإضرابات.

- **مكونات الفعالية الخارجية:** ترتبط هذه المكونات بالعلاقات القائمة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، ليس على مستوى التبادلات التقنية والمعلومات بالضبط وإنما في قدرة المؤسسة على إشباع تطلعات مختلف الأطراف الإستراتيجية التي لها علاقة بالمؤسسة (ملاك، زبائن، موردون، مقرضون، جماعات محلية...). والمجتمع بصفة عامة، ويمكن قياس الفعالية الخارجية بواسطة درجة إشباع مختلف أطراف التعامل، المسؤولية الاجتماعية، القدرة على تحديد الفرص والمخاطر والمستوى المعيشي.

الفرع الثاني: تحليل العلاقة بين الكفاءة والفعالية

من خلال مصفوفة التشخيص السابقة يمكن التأكيد على أن الكفاءة ترتبط بالمتغيرات التقنية الاقتصادية والمعلومات، أما الفعالية فتهتم أكثر بالجوانب الإنسانية والمتغيرات ذات الطابع النوعي، كذلك من خلال دراسة متغيرات الفعالية لا يعني ذلك الاهتمام ببعض وقبولها وإهمال البعض الآخر، وذلك من منطلق أن كل مجموعة متغيرات تشكل جزء من موضوع الفعالية يرتبط بوضعية معينة بالمؤسسة (كالهيكلة، الأفراد، البيئة، التكنولوجيا... الخ).¹

المطلب الثاني: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالأداء

كذلك لتحديد العلاقة بين الفعالية التنظيمية والأداء لا بد من الإلمام بالمفاهيم الخاصة بالأداء

الفرع الأول: مفهوم الأداء

أولاً: تعريف الأداء: يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في حقل اقتصاد وتسيير المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد، وقد تباينت وجهات النظر بين الكتاب والباحثين حول تعريف الأداء، وفيما يلي ذكر بعض التعاريف الخاصة بالأداء:

◀ تعريف الأداء حسب (Miller et Bromily): ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه: "انعكاس لکیفية

استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"²

نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة

ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية

◀ كذلك يعرف الأداء على أنه: "البحث عن تعظيم العلاقة أو النسبة بين النتائج والوسائل انطلاقاً من وجود

هدف محدد"³

◀ تعريف الأداء حسب (P. DRUKER): ينظر "دراكر" إلى الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية

والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال" أي أن الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة

¹ نفس المرجع السابق، ص 31

² عداي الحسين فلاح، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 231

³ Fernandez. A, les nouveaux tableaux de bord des décideurs, éd, organisation, paris, 2éd, 2000, p 41

لهدفها الرئيسي وهو البقاء في السوق واستمرار نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.¹

ثانياً: أبعاد الأداء

بعد أن تعرضنا سابقاً إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي للأداء، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب الاجتماعي والتنظيمي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، إذ تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:²

❖ **البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية أحر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

❖ **البعد الاجتماعي:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا يُنصح بإعطاء أهمية معتبرة للمُناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ... الخ).

ثالثاً: أنواع الأداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة لاستعمالها في تصنيف الأداء كمعيار الشمولية، الأجل والطبيعية، ومن أنواع الأداء نذكر ما يلي:³

¹ P.Druker, l'avenir du management selon Drucker, Editions village mondial, Paris, 1999, p 73.

² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، 2009، ص 219

³ عبد الملك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم -، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، 2001، ص 89

1- 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 وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية الأرباح النمو... الخ.

2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك بعض الباحثين الذين يرون أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى وظائفها.

- أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية... الخ، فإنه يمكن وإن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية تصنيف الأداء إلى اجتماعي، سياسي، تقني... الخ، وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول احد الباحثين: "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج".

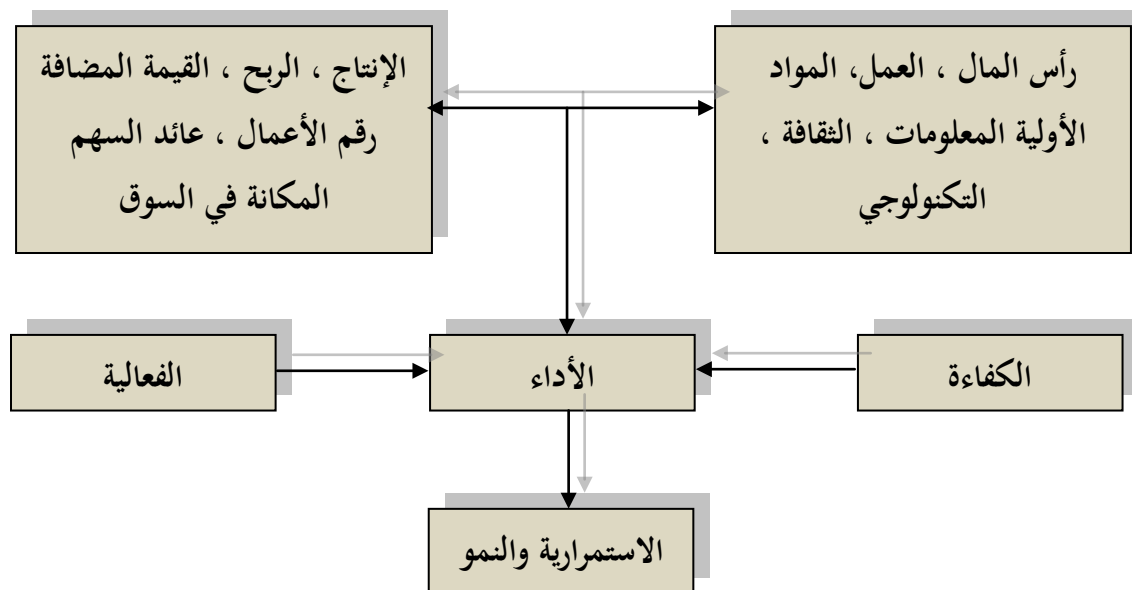
- وإلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء الثقافي أو التقني أو السياسي للمؤسسة وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافا من هذا القبيل، كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمخيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لإصدار امتيازات لصالحها.

الفرع الثاني: علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة

حسب ما سبق فإنه باستثناء المعالجات التي تنظر إلى الأداء على انه سلوك بشري فإن البقية تركز حول ربطه بالفعالية والكفاءة سواء في المستوى الاستراتيجي أو في المستوى التشغيلي، حيث انه لا يمكن الحكم على المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أنها حققت مستويات جيدة من الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها، كذلك بالنسبة للمؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لها، إذا كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة، ومنه يمكن القول بان الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول على اختلاف طبيعته، والذي يمكن التعبير عنه بمعايير كمية أو نوعية أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الإستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية،¹ والشكل التالي يوضح هذه العلاقة:

¹ نفس المرجع السابق، ص 88

الشكل رقم (1-6): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المالك مزهود، مرجع سبق ذكره، ص 88

المطلب الثالث: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي ذلك الشكل الذي تحدد من خلاله المنظمة تقسيم المهام وتوزيع الموارد بين مختلف الوحدات والأقسام، كما انه احد الوسائل اللازمة والفعالة والتي تستطيع المؤسسة من خلالها أن تحقق أهدافها، وفي هذا الصدد سنحاول في هذا المطلب تحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية

الفرع الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي

تناول مفهوم الهيكل التنظيمي كثير من علماء التنظيم الأوائل والمعاصرين، وفيما يلي سنقدم بعض تعاريف الهيكل التنظيمي:

عرفه Max Weber بأنه "مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية، تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدروا الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشيد والكفاءة"¹

أما Weis فقد عرفه على انه "نظام ثابت من العلاقات المتناسقة، حيث يفترض عمل هذا النظام تقسيم نشاطات محددة على أشخاص محددين، مع تحمل المسؤولية من كل عضو فيه، والتنسيق بين هذه النشاطات"²

غير أن بعض علماء الإدارة اجمعوا على تعريفه بأنه "الإطار العام الذي يحدد من في التنظيم لديه السلطة على من

¹ محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999، ص 293

² ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 43

ومن في التنظيم مسؤول أمام من، فهو على ذلك يتركب من مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية ذات السلطات والمسؤوليات المحددة، مع إيضاح خطوط الاتصال واتجاهات العلاقات بين الأفراد شاغلي تلك المراكز¹

الفرع الثاني: مكونات الهيكل التنظيمي

لقد قام هنري ميتزبارغ Henry Mintzberg بتقسيم هيكل المنظمة إلى خمسة أجزاء تتمثل فيما يلي:²

◀ **الإدارة التشغيلية:** تمثل قاعدة المنظمة، وتضم الأفراد الذين يؤدون أنشطة العمل الأساسية في المنظمة بغرض إنتاج سلع وتقديم خدمات.

◀ **القمة الإستراتيجية:** وهناك من يسميها الإدارة العليا، وهي التي تشغل أعلى جزء من الهيكل التنظيمي، كما أنها تمثل الموقع الذي يمكن من رؤية المنظمة ككل.

◀ **رئيس المنظمة:** يمثل القائد الأعلى والمسؤول عن توجيه وإرشاد باقي العاملين نحو تحقيق الأهداف ويتمتع الرئيس عادة بصلاحيات واسعة تسمح له بحرية الحركة والتصرف في شتى شؤون العمل.

◀ **الإدارة الوسطى التنفيذية:** وتمثل حلقة وصل بين القمة الإستراتيجية والإدارة التشغيلية، يشغل وظائفها مجموعة من رؤساء الأقسام والمراقبون، ويعمل أعضاؤها في ضوء الخطة التي أقرتها القمة الإستراتيجية.

◀ **الجانب التقني المهني:** يشمل هيكل السلطة لكل الإدارات السابقة، فبالنسبة لهذا الجانب فهو يقع خارج الهيكل التنظيمي ويضم الاختصاصيين الذين يضعون المعايير أو الأسس لتنسيق أعمال المنظمة.

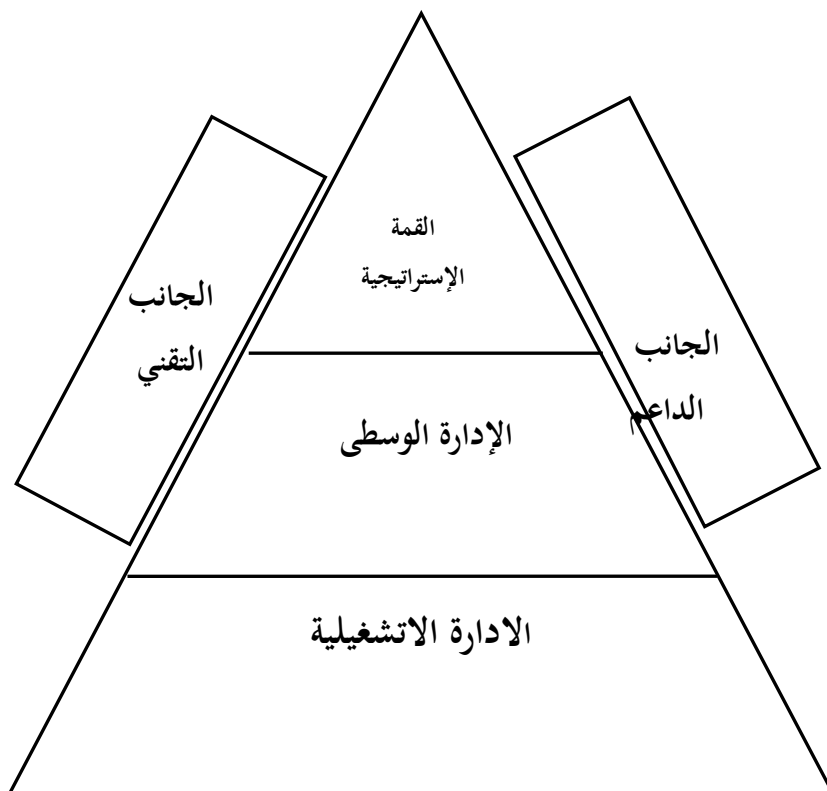
◀ **الجانب المساعد أو الداعم:** يقوم بتوفير بعض الخدمات التي الإدارات الأخرى مثل: العلاقات العامة الخدمات القانونية، خدمات المطاعم... الخ، ومثال على ذلك نجد في الجامعة خدمات الإيواء، خدمات بريدية، المكتبة والمطاعم.

والشكل التالي يوضح مكونات الهيكل التنظيمي حسب Henry Mintzberg:

¹ صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2003، ص 267

² بغدود راضية، تحليل وتطوير الهياكل التنظيمية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن- رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2007/2008، ص 28، (بتصرف)

الشكل رقم (1-7): مكونات الهيكل التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين حسب معطيات الفرع الثاني

الفرع الثالث: تأثير الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية والأداء

يعتبر الهيكل التنظيمي احد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة في المؤسسة، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمؤسسة الكفاءة والفعالية في انجاز المهام لا بد و ان يتسم بثلاث خصائص أساسية وهي: التوازن والمرونة والاستمرارية، وفي تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية وأداء المنظمة نذكر ما يلي:¹

❖ إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالخصائص السابقة (التوازن، المرونة، الاستمرارية) من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم، وبالتالي زيادة أدائهم الذي بدوره يؤثر على أداء المؤسسة ككل ورفع فعاليتها التنظيمية.

❖ الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة لا يسمح بأية علاقات للعاملين خارج إطاره الشيء الذي يؤدي إلى تخويفهم من أية اتصالات خارج هذا الإطار وجعلهم غير متحمسين لتحمل المسؤولية والشعور

¹ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010/2009، ص 95-96، (بتصرف)

بالانتماء، على العكس من ذلك فإن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالمرونة يمكن اعتبارها بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن لها أن تتطور لتستوعب المتغيرات المستجدة وتشجع العاملين على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين العمل وتطويره وبالتالي المساهمة في زيادة فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

❖ كما أن الهيكل التنظيمي يعتبر من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المؤسسة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والتنفيذية، وبمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر فعال في رفع الفعالية التنظيمية للمنظمة وزيادة أدائها.

❖ وقد يكون للهيكل التنظيمي تأثير سلبي يتمثل في الحد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتعود هذه النظرة السلبية إلى تعدد المستويات الإدارية مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل:

يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية من أكثر المفاهيم تداولاً في العديد من المجالات خاصة في الإدارة وعلى الرغم من ذلك فإنه لم يعط الاهتمام الكافي من حيث الشرح والتوضيح لأسباب عديدة، لذا حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى مناقشة مختلف المفاهيم التي تناولت الفعالية التنظيمية بمختلف أبعادها ومداخلها وكذلك إبراز مختلف النماذج التي حاولت إيجاد وسائل لقياس الفعالية التنظيمية، كما تم التطرق للمفاهيم الأخرى والتي على صلة بالفعالية التنظيمية والمتمثلة في الأداء والكفاءة والهيكل التنظيمي

من خلال الدراسات السابقة للفعالية التنظيمية من قبل الباحثين يتبين لنا الاختلاف في وجهات النظر والأفكار بين الكتاب والمفكرين، ونتيجة لهذا الاختلاف أخذت الفعالية التنظيمية عدة صور تحت تأثير الإطار الفكري والفلسفي للباحثين، تتمثل في الصور الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وبقي الاختلاف بين هذه الدراسات في تحديد أنجع صورة للفعالية التنظيمية والتي يمكن للمؤسسات من خلالها أن تحقق أهدافها.

ومن منطلق أن كل ما لا يمكن قياسه يصعب تقييمه وبالتالي لا يمكن تسييره وإدارته بالشكل المطلوب فان قياس الفعالية التنظيمية والأداء بصفة عامة يعتبر المبتغى الذي تسعى إليه مختلف المؤسسات من اجل اتخاذ القرارات بما يتوافق مع تحسين الأداء لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة، وهناك وسائل متعددة لقياس الفعالية التنظيمية والأداء، ولعل أبرزها لوحة القيادة التي سوف نتناولها في الفصل الثاني.

تمهيد:

تسعى معظم المؤسسات الاقتصادية اليوم إلى المحافظة سير أنشطتها باستمرار والسهر على تحسين أدائها بصفة دورية ومنتظمة، فأصبح لزاما عليها امتلاك أفضل الأدوات الرقابية والكفاءات المناسبة لتحقيق الفعالية في أدائها، ومن بين هذه الأدوات نجد لوحة القيادة التي ظهرت فكرتها في بداية الأمر من منطلق تجميع المعلومات وغربلتها وتقديمها بشكل سريع للمسؤول الأول عن المؤسسة لتسمح له بالوقوف على مختلف الأنشطة التي تقوم بها بغرض مراقبتها والتحكم فيها وبالتطور الذي عرفته إدارة المعلومة و الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره محور العملية التنظيمية عرفت لوحة القيادة مجموعة من التحولات على مستوى منهجية التصميم والوظائف التي تقوم بها، فأصبحت من الوسائل الأكثر استعمالا في مجال قياس النتائج المحققة من قبل المؤسسات، وتشكل الفعالية التنظيمية إحدى تلك الصور المعبرة عن النجاح، وهذا ما سوف نقوم بمعالجته في هذا الفصل من خلال الإلمام بالمفاهيم الأساسية للوحة القيادة وتحديد وظائفها ودورها في قياس الفعالية التنظيمية للمؤسسة وفق المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن لوحة القيادة

وستتناول فيه ماهية وتطور لوحة القيادة بالتطرق إلى تعريفها وظروف نشأتها ومبادئها وأهميتها، وكذلك الوظائف الأساسية للوحة القيادة ومكوناتها.

المبحث الثاني: تطبيقات نظام لوحة القيادة في المؤسسة

أما في هذا المبحث فسنتناول تطبيقات نظام لوحة القيادة في المؤسسة من خلال عرض مراحل تصميم نظام لوحة القيادة و أنواع لوحات القيادة في المؤسسة، وكذلك طرق عرضها وعوامل نجاحها.

المبحث الثالث: تصميم لوحة القيادة بمزيج الفعالية التنظيمية

وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى تصميم لوحة القيادة الخاصة بمزيج الفعالية التنظيمية من خلال إبراز مراحل وتنظيم لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية، وكذلك وظائفها لقياس الفعالية التنظيمية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن لوحة القيادة

الإدارة الجيدة للمؤسسات تستدعي أن يكون مسيروها ملمين بجميع المعلومات والمعطيات، تنظيمية منها أو مالية أو محاسبية... الخ، وسواء كانت من مصادر داخلية أو خارجية، حتى يتمكنوا من أخذ نظرة شاملة عن وضعيتها ومدى نجاعة أساليب الإدارة والتسيير فيها تبعاً للنتائج المحققة بها، والقيام بجمع هذه المعلومات في جداول وتمثيلات بيانية مختلفة لتشكيل ما يسمى بلوحة للقيادة، هذه الأخيرة التي أصبحت من أهم أدوات التسيير الحديثة لاتخاذ القرارات في المؤسسة كما أن كل الجهود التي تبذل من طرف المؤسسات من أجل النمو والتطور تبقى محدودة وغير مجدية، إن لم توجد لديها إدارة فعالة تهتم بانشغالات عمالها وأهدافهم وكل الجوانب التنظيمية الأخرى في المؤسسة، ولهذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى المفاهيم الأساسية للوحة القيادة من خلال التعريف بها وبظروف نشأتها، وكذلك إبراز وظائفها الأساسية وحدودها التنظيمية ومكوناتها وفق المطالب التالية:

المطلب الأول: ماهية وتطور لوحة القيادة

الفرع الأول: تعريف لوحة القيادة:

هناك العديد من التعاريف للوحة القيادة نذكر منها:

- 1- لوحة القيادة هي "مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرارات، وعلى التنسيق، وعلى مراقبة نشاطات قسم معين، وهي أداة اتصال واتخاذ قرار تسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية، لإدارة وتسيير وظيفته وتحسين أدائها"¹
- 2- لوحة القيادة هي "تشخيص دائم في المؤسسة، يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول أو منحنيات أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في التسيير موجزة و معبرة يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل للأحداث، ويعيد فحص ومواجهة الصعوبات وتصحيح القرارات"²
- 3- لوحة القيادة هي "أداة مرنة تسمح بعرض بشكل سريع و بسيط و ديناميكي لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهي إذن وسيلة لتجميع المعلومة المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب وعادة ما يقارن جدول قيادة التسيير بجدول قيادة السيارة، هذا الأخير يعطينا من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات اللازمة عن تشغيل السيارة ويقودنا في الاتجاه الصحيح"³

الفرع الثاني: أسباب نشأة لوحة القيادة

انطلاقاً من التعاريف المقدمة للوحة القيادة يمكن القول أن نشأتها ترجع للأسباب التالية:⁴

¹ Claude Alazard et Sabine Sépari, contrôle de gestion, Dunod, Paris, 5ème édition, 2001, p 590-591.

² بوديار زهيه، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار في المؤسسة، ملخص لمداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة

الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، أفريل 2009، ص 4

³ www.centrepatronalist qa.ca, site sur internet consulter au 23 mars 2015 à 19 :08.

⁴ عبد الوهاب سويسبي، مرجع سبق ذكره، ص 163

- ◀ باعتبار أن المؤسسة نظام يتشكل من مجموعة من العناصر المتعددة والمتفاعلة والمترابطة والغاية من وجودها اتخاذ القرارات التي تسمح بالتوازن بين مختلف المدخلات وتحقيق الأهداف المسطرة لمختلف الأطراف المكونة لها والمرتبطة بها، فإنه يجب أن تتوفر لها مجموعة مؤشرات فعالة تضمن لها القيادة السليمة والحركة السريعة والاستجابة لمختلف المؤثرات؛
- ◀ باعتبار أن عملية التسيير تتجه نحو تشخيص العوائق التي تواجه تحقيق الأهداف المسطرة واتخاذ الإجراءات الضرورية لضبط مسار عملية تحقيق الأهداف، فإن لوحة القيادة تشكل نظام للمعلومات الذي يسمح بضبط الحركية وتحديد المهلة الكافية للقيام بالإجراءات التصحيحية الناجحة؛
- ◀ 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 تقدم النتائج إلى المستويات العليا في شكل مؤشرات هامة تسمح له بالقيادة والتي من خلالها يقف على وضعية تقدم أشغال مخطط الأعمال المسطرة على مستوى المؤسسة؛
- ◀ توجد المؤسسات في قلب عملية تحول جذرية، إذ في الوقت الحالي المنافسة ليست في المجال الصناعي وإنما في مجال المعلومة، ففي الحقبة الصناعية كان أداء المؤسسات يرتبط بمقدارها في مجال الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير و القدرة على إدماج التطور التقني في الآلة الإنتاجية بشكل يسمح بالإنتاج بالحجم الكبير لمنتجات نمطية تضمن النجاح، لكن في العشرية الأخيرة من القرن العشرين ظهرت أهمية المعلومة وفي نفس الوقت أدت إلى تقادم أسس المنافسة التي يقوم عليها عصر الصناعة، بحيث أدت هذه الحقبة الجديدة إلى الاعتماد على كفاءات من نوع آخر تتمثل في قدرة المؤسسة على تعبئة واستغلال الأصول غير الملموسة والتي أصبحت أكثر أهمية من الاستثمار وتسيير الأصول المادية؛
- ◀ ضرورة تكييف هياكل المؤسسات وتكييف عملية ممارسة السلطة واتخاذ القرارات ومراقبة المعلومات ومعطيات التسيير الجديدة واستغلال مختلف الكفاءات والممارسات الموجودة لبناء واستعمال أساليب تسمح بالاستفادة من المعلومة في خدمة الأهداف المسطرة والمتمثلة في لوحة القيادة.

الفرع الثالث: مبادئ لوحة القيادة

تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ نذكر منها:¹

- ❖ تتضمن معلومات ومؤشرات تعرض بشكل تحليلي، واضح، سهل التفسير، تام ويعكس سير المؤسسة في جميع المجالات (مالية، استغلال، توزيع...)
- ❖ تحتوي مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها وتتضمن:
- ✓ خط سير المؤسسة (تقديرات، أهداف...)

¹ بوديار زهيه، جباري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 4

✓ تقرير على الانجازات المحققة

✓ الانحرافات بين التقديرات والانجازات المحققة

- ❖ تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة صغيرة تكون لها في أغلب الأحيان لوحة قيادة واحدة، يمسكها عادة المسؤول الأول، أما إذا كانت المؤسسة كبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع، وعموماً يجب إعداد لوحة قيادة عامة على مستوى كافة المصالح والمديريات الفرعية كلوحة قيادة للإنتاج، لوحة قيادة للتسويق، لوحة قيادة للمالية، حيث إذا قرر المسؤولون اتخاذ القرارات التصحيحية لمعرفة طبيعة المشكلة، فإنهم يلجئون إلى لوحة قيادة جزئية لدراسة الأداء العام في المؤسسة ومردوديتها، وهو ما يعني أن المدير العام لا يمكن إعطاءه كل المعلومات والمؤشرات، إنما فقط تلك التي تدله على الخطة العامة، فقراءة المعلومات من اللوحات الجزئية تسمح للمدير العام بتشخيص المشاكل وتحديد الأسباب؛
- ❖ لوحة القيادة للإدارة العامة تحوي لوحات القيادة للمصالح الفرعية للمؤسسة بالإضافة إلى أن المعلومات الخاصة بعملية مراقبة التسيير لا تدمج في لوحة القيادة للإدارة العامة بل تدمج في لوحات القيادة الخاصة بالمصالح؛
- ❖ لا توجد لوحة قيادة نموذجية ومع ذلك على المسؤول اختيار المعلومات التي يحتاجها ثم عرضها بشكل ملائم وتشكيل لوحة قيادة خاصة به تتوافق مع أهدافه.

الفرع الرابع: أهمية لوحة القيادة في المؤسسة

تلعب لوحة القيادة دوراً هاماً في المؤسسة يتمثل فيما يلي:¹

- تشكل لوحة القيادة وثيقة معلومات في شكل خلاصة حول وضعية المؤسسة؛
- تتجه لوحة القيادة نحو مراقبة التسيير واتخاذ القرار؛
- تسمح لوحة القيادة للمسؤول في المؤسسة بتحليل الوضعيات وتوقع التطورات والاستجابة في الوقت الفعلي؛
- تعتبر لوحة القيادة وسيلة اتصال متجانسة بالنسبة لمختلف الأطراف التي تشكل منها المؤسسة؛
- تمثل لوحة القيادة أداة مخاطبة بين الرئيس والمرؤوسين انطلاقاً من الأهداف المسطرة التي يسعيان لتحقيقها؛
- تبرز الغاية من لوحة القيادة في تحقيق الأهداف المحددة (أين تشكل المؤشرات التعبير الرقمي لهذه الأهداف)؛
- بالرغم من الحجم الكبير للمعلومات المرتبطة بنشاط المؤسسة إلا أنه يجب أن لا تكون لوحة القيادة مزدحمة بالمعلومات وإنما تكون واضحة من خلال اعتماد مؤشرات تتعلق بالحصيلة؛
- تظهر لوحة القيادة في شكل رسوم وأشكال بيانية وجداول مقارنة تحتوي على أرقام وتسمح بتحديد الانحرافات والكشف عن المشاكل واتخاذ الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية؛

¹ نفس المرجع السابق، ص 3

- يجب أن تتلاءم لوحة القيادة مع تنظيم المؤسسة خاصة تقسيم المؤسسات، إذ لا بد أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة واحدة، غير أنه على هذا الأخير أن يتحصل على العديد من لوحات القيادة من المرؤوسين وهو ما يعرف بمبدأ التداخل (principe de cigogn)¹.

المطلب الثاني: الوظائف الأساسية للوحة القيادة وحدودها التنظيمية

سنقدم في هذا المطلب الوظائف الأساسية التي تقوم بها لوحة القيادة، كما سنوضح أيضا حدودها التنظيمية ومستعملوها:

الفرع الأول: مستعملوا لوحة القيادة

- إن لوحة القيادة أداة تسيير مستعملة من طرف كل المسؤولين: مدراء الإدارات، مسؤولوا الأقسام، رؤساء المشاريع، رؤساء المصانع، رؤساء الورشات، أمناء المخازن، مدراء البيع....

- بما أن هناك عدة لوحات قيادة في المؤسسة فإن لكل مسؤول لوحة قيادة خاص به، ويرتبط محتواها وفقا لطبيعة وظيفته وأهدافها ويستعمل (أي يوضع تحت تصرف) كل المرؤوسين الخاضعين لسلطة هذا المسؤول، حيث يجب أن يطلعهم على محتواها ويشركهم في إعدادها لتكون أداة عملية حقيقية.

- قي المؤسسة يمكن أن نجد لوحة قيادة عامة للمدير العام، لوحة قيادة لوظيفة التسويق، لوحة قيادة لوظيفة الإنتاج، لوحة قيادة اجتماعية...، بالإضافة إلى لوحات قيادة فرعية عن هذه الوظائف مثل لوحة قيادة رئيس ورشة إنتاج المنتج "س"، أو لوحة قيادة رجل البيع "س"، أو لوحة قيادة أمين المخزن "س..."، إذن وفقا للنموذج التنظيمي (الهيكلي التنظيمي) و حجم وثقافة المؤسسة تكون لوحة القيادة أقل أو أكثر انتشارا، غير أنها تفرض وجودها بقوة كلما ازداد حجم المعلومات المراد التحكم فيها، بالإضافة إلى كونها على مستوى الإدارة العامة تلعب دورا هاما في المساعدة على القيادة (pilotage) من خلال تركيزها على كل ما هو مهم و ضروري في مجال التسيير، وتقل منفعتها كلما ابتعدنا عن الميدان (المستوى التنفيذي) لأن معرفة كل الأحداث تتطلب الاتصال المباشر.²

الفرع الثاني: الوظائف الأساسية للوحة القيادة

تتميز لوحات القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة منها:³

أولا: أداة لقياس الأداء والمساعدة على اتخاذ القرارات

- تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش...) والنتائج غير المالية كذلك (عدد الوحدات المنتجة...)، ومقارنتها بالأهداف المحددة مما يسمح بقياس أداء المسؤولين، ومقارنة بالأنظمة المحاسبية التقليدية فإن

¹ داداي ناصر عدون، معزوي ليندة و لهواسي هجيرة، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 40

² مقدم وهبية، لوحة القيادة: "مرآة المؤسسة"، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2006/2007، ص 105

³ بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة أعمال، جامعة

محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 127-128

لوحات القيادة تساعد المسؤولين على التأكد من الاستعمال الأمثل والفعال للموارد، من خلال انفرادها بالقدرة على قياس التكاليف الخفية كالتكاليف الناتجة عن غياب العمال وتدني جودة المنتوجات...، وغيرها من التكاليف التي يصعب حسابها أو تحديدها باستعمال الأدوات المحاسبية التقليدية.

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

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

ثانيا: أداة حوار واتصال

- تسمح لوحات القيادة بعملية الحوار بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها، كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعد في إدارة عملياته

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

ثالثا: أداة للتحفيز وتنمية 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 و تحفزهم لذلك، كما أن 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 كل هذا ينمي مهارات وقدرات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل، لذا يمكن القول أن لوحة القيادة تساهم بشكل كبير في تطوير ثقافة التسيير بالمؤسسة.

رابعاً: أداة للتنبؤ

تساعد لوحة القيادة في التنبؤ بالحالة المستقبلية وذلك بناءً على استقرار الماضي ودراسة الحاضر للولوج في المستقبل وبمعنى آخر فإن لوحة القيادة لا تقدم فقط الوضعية الماضية والحالية، وإنما الوضعية المراد بلوغها مستقبلاً انطلاقاً من دراسة وملاحظة اتجاهات مكونات لوحة القيادة التي يعبر عنها بالأهداف لذلك يمكن القول أن لوحة القيادة تسمح بزيادة نسبة التأكد من المستقبل بالنسبة لمسير الموارد البشرية في ظل بيئة ديناميكية تتميز بعدم التأكد.

خامساً: أداة للمراقبة

تشكل لوحة القيادة الأداة المفضلة في نظام المراقبة انطلاقاً من كونها تسمح بتعديل مستوى التجريد والذي يتحقق من خلال تدفق معلومات دقيقة يوفرها نظام المعلومات، كما تعمل لوحة القيادة على توجيه وإرشاد قسم الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة، وضبط مسار عمل المورد البشري والمؤسسة على حد سواء.

الفرع الثالث: الحدود التنظيمية للوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة صورة مختصرة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، وصورة لأي قسم من أقسام المؤسسة وتوقف فعالية هذه الصورة على الحدود التالية:¹

أولاً: تحديد الأهداف

انطلاقاً من اعتبار لوحة القيادة هي وسيلة تضمن اكتشاف الوضعية من خلال الأهداف المسطرة، وعليه فإن غياب الأهداف يجعل من لوحة القيادة لا معنى لها، كذلك في حالة ما أن الأهداف المسطرة لا تتوافق أو لا تندمج مع السياسة العامة للمؤسسة فإن لوحة القيادة تعمل على توجيه القرارات بشكل سلبي وتتحول إلى عائق تنظيمي يؤثر على التنسيق والانسجام بين مختلف الوحدات التنظيمية.

ثانياً: دقة المؤشرات

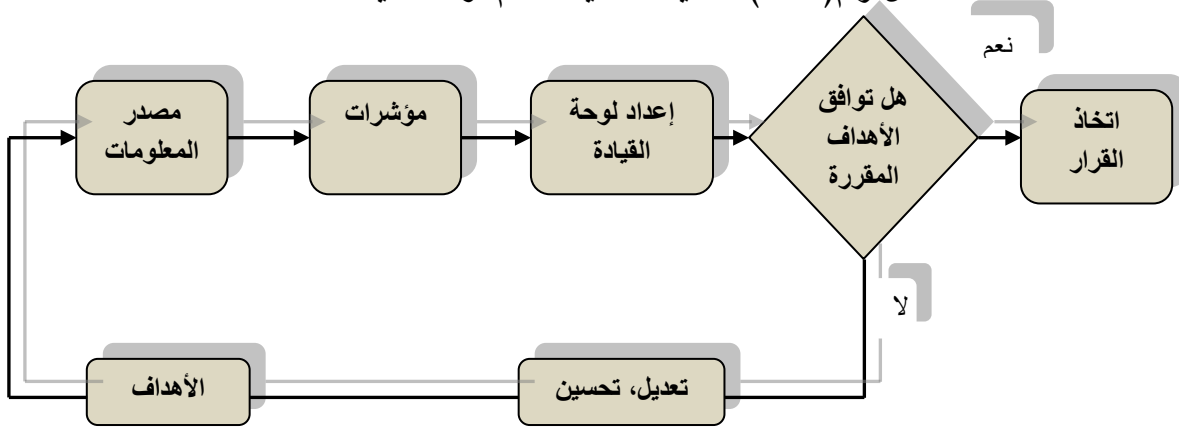
في حالة التأكد من الأهداف المسطرة وتطابقها مع السياسة العامة للمؤسسة وقبولها من قبل أطراف المؤسسة فإنه يجب عليها إيجاد المؤشرات الدقيقة التي تضمن قيادة المؤسسة في أحسن الشروط، لكن في حالة ما تكون هذه المؤشرات غير مضبوطة بدقة فإنها تنعكس سلباً على العملية التنظيمية من منطلق تقديم صور خاطئة لوضعية المؤسسة، وعليه فإن القرارات المتخذة تكون لها انعكاسات سلبية على فعالية المؤسسة.

ثالثاً: إمكانية القيام بالتغذية العكسية

انطلاقاً من تحديد الأهداف واتخاذ القرارات التي تسمح بالقيام بمختلف الأعمال التي تدخل في نطاق تحقيق الأهداف المسطرة والتي يمكن متابعتها من خلال لوحة القيادة، وعليه فمن الضروري أن تكون المؤشرات المختارة تسمح بمتابعة مختلف الأعمال لتقييم فعالية القرارات المتخذة وضبطها وتعديلها في حالة الضرورة، وفي حالة العكس فإن لوحة القيادة يكون لها أثر سلبي، والشكل (2-1) يوضح عملية التغذية العكسية في نظام لوحة القيادة

¹ Fernandez. A, les nouveaux tableaux de bord des décideurs, éd, organisation, paris, 3éd, 2003, p 347- 349

الشكل رقم (1-2): تغذية عكسية لنظام لوحة القيادة



Source : Michel Gervais, Contrôle de gestion, économique, France, 7ème édition, 2000, P 306

رابعاً: الانحرافات التنظيمية

يمكن أن تستعمل لوحة القيادة كأداة للتلاعب والمناورة، تؤثر بشكل سلبي على درجة تحقيق الأهداف المسطرة وذلك من خلال:

- بناء لوحة القيادة بالاعتماد على مؤشرات تقوم على تحقيق أهداف خاصة تقدم نتائج خاطئة على مستوى المؤسسة ككل؛
- القيام بنشر النتائج الايجابية فقط على لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة تعتمد على مبدأ الحذر في تعاملها مع بيئتها"محاولة منها تقديم صورة ايجابية لها؛
- إمكانية استعمال لوحة القيادة الاجتماعية لغاية تشويه الحقائق والتعميم وما ينعكس في شكل قرارات غير سليمة تشجع إيجاد بيئة تنظيمية تميزها الصراعات بصورها المختلفة.

المطلب الثالث: مكونات لوحة القيادة في المؤسسة

لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة، بل هناك أشكال مختلفة تتغير حسب:

- حجم المؤسسة
- المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة
- خصائص القطاع
- حاجات المسؤولين

غير أن هناك نقاط مشتركة تشترك فيها جميع أنواع لوحات القيادة وهذه النقاط هي:

الفرع الأول: الشكل العام للوحات القيادة:

إن أغلب لوحات القيادة الحالية تحتوي على أربع مناطق رئيسية تظهر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-2): الشكل العام للوحات القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
المؤشرات	النتائج	الأهداف	الفروقات
<p>الصف 1:</p> <p>مؤشر أ</p> <p>مؤشر ب</p> <p>الصف 2:</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>الصف ن:</p>			
<p>منطقة المقاييس الاقتصادية</p> <p>منطقة النتائج</p> <p>منطقة الأهداف</p> <p>منطقة الفروقات</p>			

Source: C.Alazard et S. Sépari, Op.Cit, p 595

أولاً: منطقة المقاييس الاقتصادية:

توجد في الجهة اليمنى من لوحة القيادة التابعة لمسؤول معين في المؤسسة (منطقة المقاييس الاقتصادية) قائمة من الأصناف "rubriques" وتتمثل عموماً في (مراكز مسؤولية، مصالح، ورشات، ...)، هذه الأصناف تابعة لهذا المسؤول و كل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزءاً من صلاحيات وتفاوض معها على تحقيق أهداف معينة، فيمكن أن يتمثل الصنف رقم 1 في إدارة إنتاج، والمسؤول عنها هو مدير الإنتاج، وهذا الأخير خاضع لسلطة الإدارة العامة، كما يشترط أن يكون لكل صنف موجود بلوحة القيادة وزن اقتصادي مقارنة بمجموع النشاطات في المؤسسة، بمعنى أهمية النشاط في المؤسسة، إضافة إلى أن كل صنف يضم مجموعة من المؤشرات و التي تخص دائرة نشاطه (عادة تكون هناك مؤشرات مشتركة)، وهذه المؤشرات تسمح للمسؤول عن المركز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته.¹

¹ C. Alazard et S.Sépari, op.cit ,p 595.

ثانيا: منطقة النتائج الفعلية:

إن النتائج المعروضة في هذه المنطقة يمكن أن تكون:

- شهرية (خاصة بشهر واحد)، تراكمية (مجموعة نتائج الشهر منذ بداية السنة).
- شهرية وتراكمية معا.

والمعلومات المتواجدة في لوحة القيادة تربط ب:

- أ- النشاط: ويعبر عنها من خلال وحدات النشاط كعدد الوحدات المنتجة، كمية المواد المستهلكة، عدد ساعات العمل...، إضافة إلى قيم غير مالية (نوعية) مثل: معدل الغياب، حصة السوق... وغيرها.
- ب- الأداء المالي لمراكز المسؤولية: وتضم العناصر التالية:

- الأعباء والتكاليف
- هوامش ومساهمات المنتجات
- النتائج الوسيطة (قيمة مضافة، التمويل الذاتي...)

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

ثالثا: منطقة الأهداف:

تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة، ويتم استخدام نفس الأسلوب في عرض الأهداف:

- أهداف شهرية أو تراكمية أو الاثنين معا
- أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الاثنين

رابعا: منطقة الفروقات:

ويتم الحصول على الفروقات بإيجاد الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيم مطلقة أو بنسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات، ويتم عرض الفروقات بنفس الطرق السابقة:

- فروقات شهرية أو تراكمية أو الاثنين
- فروقات تخص النشاط أو فروقات تخص الأداء المالي أو الاثنين معا

خامسا: مناطق إضافية في لوحة القيادة:

- في أغلب الأحيان يكون من الأفضل تكملة لوحات القيادة بنقاط أساسية مرجعية منها:¹
- نتائج الدورة السابقة، لتسمح بعملية مقارنة نتائج الدورة الحالية بالنتائج السابقة؛

¹ بونقيب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 131-132

- نتائج 12 شهرا الماضية (المجموع السنوي المتحرك)، لتفادي تأثير الظواهر الموسمية؛
 - الهدف المراد تحقيقه في نهاية الدورة: فهو يذكر المسؤولين طوال السنة الجارية بالنقطة المراد الوصول إليها (تذكير المسؤول بالتزاماته في تحقيق الأهداف المحددة)؛
 - عرض النتيجة المحتمل تحقيقها في نهاية السنة، ويمكن أن يتم هذا العرض دوريا أو مرة أو مرتين في السنة (كأن يكون في نهاية شهر جوان ونهاية شهر سبتمبر)، ففي هذه الحالة لا يتعلق الأمر بهدف جديد ولكن بالنقطة المراد الوصول إليها في نهاية الدورة مع الأخذ في الحسبان الفروقات التي حدثت والنتائج المحتملة للأشهر المتبقية من بدأ عرض النتيجة، وتستمر عملية مقارنة الفروقات بالأهداف المبدئية؛
 - البرنامج قيد التنفيذ: وهذا لتركيز الجهود على الأهداف التشغيلية المتبقية وإعداد برامج عمل جديدة تسمح بالوصول إلى الهدف النهائي المرتبط بالسنة العملية.
- وفي ما يلي الإضافات الواردة في لوحة القيادة

الشكل رقم(2-3): الإضافات الواردة في لوحات القيادة

الإضافات							المؤشرات
البرامج قيد التنفيذ	أهداف نهاية السنة	عرض النتيجة المحتمل تحقيقها نهاية السنة	نتائج السنة السابقة	لوحة القيادة الأساسية			
				فروقات	أهداف	نتائج	
							-
							-
							-

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 132

الفرع الثاني: المؤشرات

تعتبر المؤشرات المكون الرئيسي للوحات القيادة، حيث أن لوحة القيادة هي عرض لأهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عملياتهم.

أولاً: تعريف المؤشر:

المؤشر هو "معلومة أو تجميع لمعلومات تساهم في تقدير الوضعية معينة من قبل صاحب القرار"¹ المؤشر هو "يتعدى كونه رقماً فهو في الحقيقة أداة تسيير معقدة نوعاً ما، تجمع فيها مجموعة من المعلومات لتعرض بشكل يسمح للمسؤولين بمتابعة تحقيق الأهداف وبرامج العمل"²

ثانياً: أنواع المؤشرات:

إن المؤشرات وسيلة للقياس تتميز بالبساطة والملائمة ويجب أن تكون لها القدرة على القياس في أوقات قصيرة، وتنقسم المؤشرات إلى عدة أنواع منها:³

أ. مؤشرات النتائج: تقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط، أو التكاليف، أو الهوامش المحققة وما إلى ذلك، ومن أمثلة هذه المؤشرات:

- حجم المبيعات
- الحصة السوقية
- عدد الطلبات
- عدد الزبائن

- عدد القطع المعيبة إلى عدد القطع المنتجة

ب. مؤشرات الوسائل: هي مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقاً من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب، حيث تمثل النسبة عدد عقلائي تتحصل عليه من خلال العلاقة بين كميتين ماديتين أو سلعتين ماليتين، ومن أمثلة هذه المؤشرات:

- ساعات العمل المباشرة/عدد الوحدات المباشرة

- عدد العقود الصادرة/عدد الممثلين

- عدد ساعات استعمال الآلات/عدد ساعات الآلات المتاحة

ج. مؤشرات الانجاز: وتعمل على قياس مستوى انجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين، ومن أمثلة ذلك:

¹ بوديار زهيه، جباري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 13

² بونقيب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 133

³ نفس المرجع أعلاه، ص 13-14

- نسبة العمال المستفيدين من تكوين حول منهجية العمل في شكل أفواج
- عدد حلقات الجودة المستغلة وعدد اقتراحات التحسين المقدمة
- د. مؤشرات البيئة: تسمح للمسؤول بالحصول على معلومات حول بيئة عمله، وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكتملة، ويمكن ان تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية وتطور معدلات الفائدة وما إلى ذلك.
- كما أن عملية اختيار المؤشرات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الخصائص التالية:
- الدقة: أي أن يعكس المؤشر الذي تم اختياره المعنى والأهمية للظاهرة التي تمت ملاحظتها؛
- الوضوح والعلاقة مع النشاط: أي أن تكون المؤشرات مفهومة من قبل مستعملها؛
- العدد المحدود: والذي يمكن المسير من تكيف حجم المعلومات التي لديه بالقدر الممكن استيعابه وإدارته بشكل جيد؛
- عدم قابلية المؤشرات للتلاعب: بالابتعاد عن المؤشرات الممكن التلاعب فيها، أو التلاعب بها لتضخيم النتائج أو التقليل من أهميتها؛
- القدرة على التنبؤ: أي التنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها، وبالتالي تمكين متخذ القرار من اتخاذ كافة التدابير الوقائية للمشكلة بدل التدابير العلاجية؛
- القابلية للتطور: حيث أن المؤشرات المعتمدة في لوحة القيادة يمكنها التغير عبر الزمن من منطلق أن لوحة القيادة أداة مرنة من حيث الاستعمال، ومنه فان المؤشرات التي تم قبولها يمكن تغييرها حسب نوع المشاكل المطروحة؛

الفرع الثالث: عوائق تشكيل نظام لوحة القيادة

تواجه لوحة القيادة عند إعدادها العديد من المشاكل نوجزها فيما يلي:¹

- عادة ما تستخدم لوحة القيادة كأداة للرقابة بدلا من أن تكون موجهة نحو التحكم في التسيير واتخاذ القرار؛
- عادة ما تستعمل المؤسسة نفس لوحة القيادة لعدة سنوات، بحيث لا يطرأ عليها أي تغيير ولا تحسين من تماشيا مع التغيرات الداخلية والخارجية؛
- عادة ما يكون المكلفون بتصميم لوحة القيادة على المستوى المركزي، فتكون بعيدة جدا على أرض الواقع والاحتياجات الحقيقية لمستعملها؛
- ليس هناك لوحة قيادة ملائمة وموجهة لكل مسؤول باعتبارها أداة شخصية، إلا أن وجود لوحة قيادة واحدة وشاملة لا تأخذ بعين الاعتبار خصائص النشاط؛

¹ بلهاسمي جيلالي طارق، لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2006، ص 9-10

- عادة ما يكون تصميم لوحة القيادة داخليا، أي حسب طريقة تسيير المؤسسة فقط دون مقارنتها بمؤسسات أخرى منافسة له؛
- يؤدي تأخر الحصول على المعلومات إلى عدم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب؛
- تستعمل لوحة القيادة في أغلب الأحيان الأنظمة المحاسبية والمالية التي تعطي نظرة جزئية لأنشطة المؤسسة؛
- عادة ما يكون تصميم لوحة القيادة دون مشاركة مستعمليها النهائيين، لدى فهي تتضمن مؤشرات بدون معنى لهم؛

المبحث الثاني: تطبيقات نظام لوحة القيادة في المؤسسة

يعتبر وضع نظام لوحات القيادة بالمؤسسة استثمارا مربحا نظرا للمزايا العديدة لهذه الأداة، والتي تسمح خاصة بمتابعة النقاط الأساسية في عملية التسيير والمتعلقة بالوضعية الحالية للمؤسسة والتقدير المسبق للأحداث، كما تمكن المؤسسة من التكيف والتفاعل مع متطلبات المستعمل والمحيط، وفي هذا المبحث سيتم عرض أهم المراحل الأساسية لتصميم نظام لوحات قيادة فعال، وكذلك أنواع لوحات القيادة الخاصة بمختلف مراكز المسؤولية و أهم الطرق المتبعة في عرضها وفق المطالب التالية:

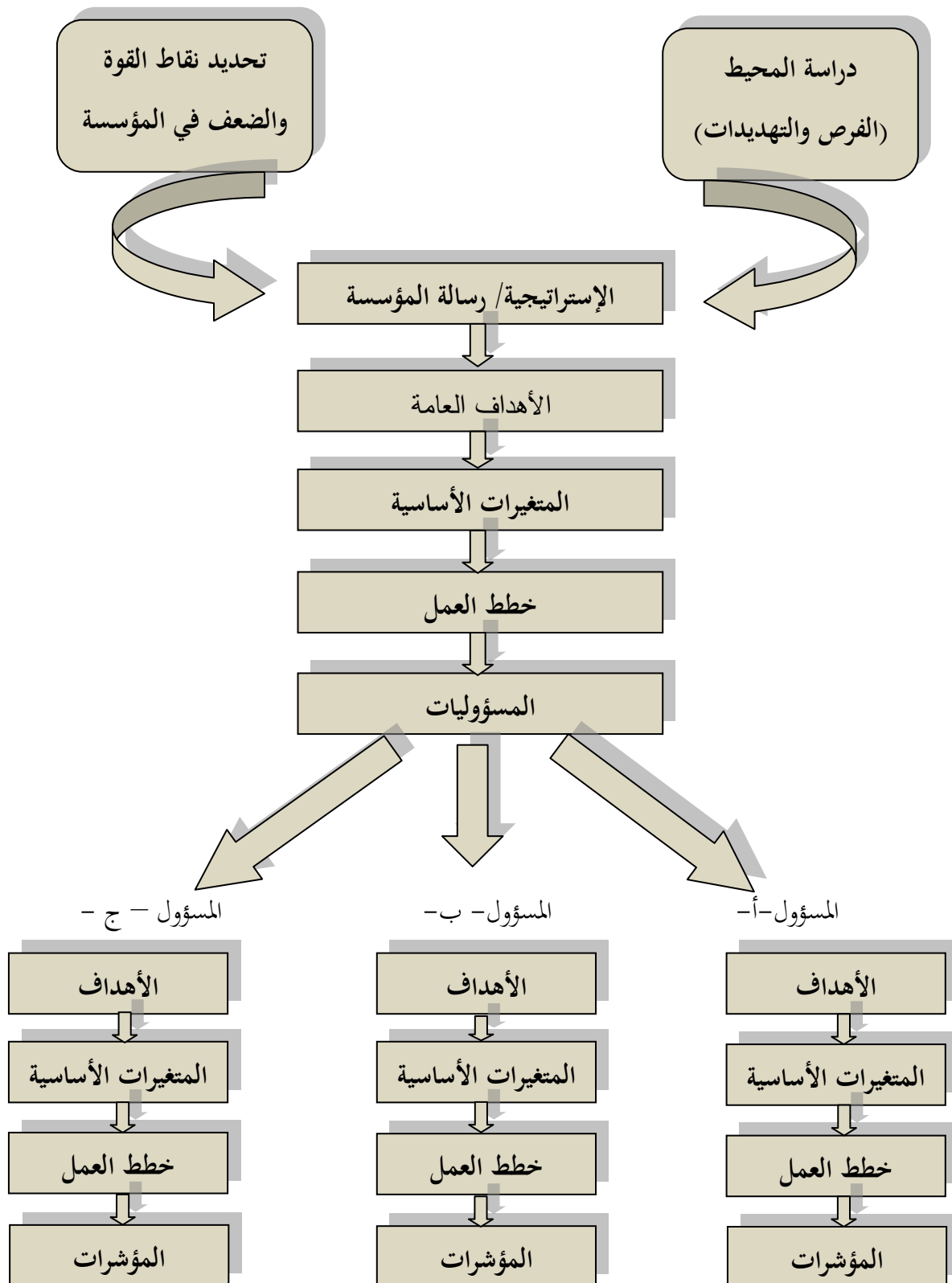
المطلب الأول: مراحل تصميم نظام لوحة القيادة

عند القيام بعملية تصميم نظام لوحات القيادة فإنه يجب التطرق إلى كل ما من شأنه التأثير على المؤسسة، فحصر عملية تصميم نظام لوحات القيادة في إعداد المؤشرات فقط يعتبر خطأ كبيرا، فصحيح أن المؤشرات هي أهم مكونات لوحة القيادة غير أن هذه المؤشرات تبقى مجرد أدوات تم وضعها لتلبية حاجيات المسؤولين في ظل الظروف المحيطة بالمؤسسة لذا يجب التطرق إلى المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة و تحليله و تحديد الاستراتيجيات والمسؤوليات من أجل ضمان التناسق بين لوحات القيادة المعدة و الإستراتيجية المتبعة، وأهم المراحل الأساسية المتبعة لتصميم نظام لوحات القيادة هي:

1. دراسة المؤسسة و التعرف عليها.
2. تحديد الأهداف.
3. إعداد المؤشرات
4. تجميع المعلومات.
5. اختيار نظم المعلومات المناسبة

فالمرحلة الخمس المذكورة تنقسم إلى قسمين: قسم يضم المرحلتين الأولى والثانية، والمتعلق بدراسة محيط المؤسسة وتحديد الاستراتيجيات والمسؤوليات المتوافقة مع الهيكل التنظيمي، والقسم الآخر يضم المراحل الثالثة والرابعة والخامسة ويمثل تصميم لوحات القيادة بالمعنى الضيق والذي يتعلق بتحديد خطط العمل الواجبة التنفيذ من طرف المسؤولين واختيار المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذه الخطط، والشكل الموالي يوضح أهم مراحل تصميم نظام لوحة القيادة:

الشكل رقم (2-4): مراحل تصميم نظام لوحة القيادة



المصدر: بونقيب احمد، مرجع سبق ذكره، ص 139

الفرع الأول: دراسة محيط المؤسسة و التعرف عليها:

سيتم عرض أهم ما في هذه المرحلة وكل ما من شأنه أن يمس مباشرة بعملية تصميم لوحات القيادة، وفي هذه

المرحلة سيتم التركيز على العناصر التالية:

- المؤسسة و السوق الذي تعمل فيه.
- موارد و سياسات وإستراتيجية المؤسسة.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أولاً: المؤسسة والسوق الذي تعمل فيه:

بادئ الأمر يجب معرفة وضعية المؤسسة وحصتها في السوق كي تسهل عملية فهم الإستراتيجية المطبقة و الآثار

الناجمة عنها، وهناك عدة عوامل أساسية تحدد من خلالها درجة تعقد السوق (Complexité du marché) منها: تغير رغبات الزبائن، المنافسة، التنوع في المنتجات، الموردون والشركاء، التشريعات القانونية و غيرها.

ثانياً: موارد و سياسات وإستراتيجية المؤسسة:

أ- مستوى التجهيزات المتواجد بالمؤسسة: يستخدم في نظام لوحات القيادة أدوات عالية التكنولوجيا لذا يجب معرفة قدرة المؤسسة على إدماج تجهيزات تكنولوجيا جديدة وما مدى تجاوب المستعملين و الأفراد في المؤسسة مع الأنظمة المعلوماتية الحديثة، بمعنى: هل وجود هذه التجهيزات الحديثة يعرقل أم يساعد عمل الأفراد بالمؤسسة؟ ففي حالة قدرة المتعاملين في المؤسسة على استخدام هذه الأجهزة واستفادتهم منها في نشاطهم فإن ذلك سيكون دافعا قويا إلى وضع نظام لوحات قيادة متطور، وهنا يجب التذكير إلى أن جعل العمليات تنفّذ آليا لا يحدث بين ليلة وضحاها، بل يتأتى ذلك تدريجيا كي يتماشى مع خصوصيات المؤسسة.¹

ب- السياسة الداخلية للمؤسسة: يعتبر نظام لوحات القيادة أداة هامة للمساعدة في اتخاذ القرارات، لذا وجب الاهتمام بنمط الإدارة المطبق في المؤسسة، وقد قدم كل من Blake و Mouton ملخصا حول الأنواع المختلفة من الإدارة حسب المعيارين التاليين: المصلحة الموجهة للأفراد و المصلحة الموجهة للإنتاج، وقد اجتمع مختلف علماء الإدارة على أن النمط الإداري الأكثر فعالية هو ذلك الذي يتم فيه الاهتمام بالمعيارين، أي الإدارة بالمشاركة، لذا يجب معرفة النمط الإداري المتبع من طرف المؤسسة أهو تقليدي أم قائم على مبدأ المشاركة؟ ففي المبدأ الأول يكون تفويض السلطة شكليا (المرؤوس يتخذ القرارات بالشكل الذي يرغب فيه رئيسه)، والمهم هنا ليس التحليل التفصيلي لمبادئ الإدارة في المؤسسة ولكن من غير المنطقي تأسيس نظام لوحات قيادة في ظل نظام مركزي يتم فيه اتخاذ جميع القرارات على مستوى شخص واحد، بل يجب وجود مراكز مستقلة حتى يمكن الحديث عن تطبيق نظام لوحات القيادة.²

¹ نفس المرجع السابق، ص 140

² نفس المرجع، ص 141

ج- الثقافة السائدة في المؤسسة: تعتبر ثقافة المؤسسة مجموعة من العادات و السلوكات المتفق عليها بين أعضاء الفريق مما يكسبها قوة ودلالة تظهر في تصرفات الأفراد، وكلما كانت ثقافة المؤسسة قوية كلما كان من الصعب إدراج أي شيء غريب في المؤسسة، لذا فعلى مصمم نظام لوحات القيادة أن ينتبه لهذه النقطة وأن يعمل على دمج المميزات الخاصة لثقافة المؤسسة في عملية وضع نظام لوحات القيادة، كما أن عليه أن يأخذ بعين الاعتبار ردود فعل الأفراد عند وضع النظام، فلوحات القيادة الحديثة تكون موجهة نحو الزبائن، بمعنى أنه يتم استعمال معايير حكم خارجية على أداء المؤسسة و الأفراد بها (معدل رضى الزبائن...) وهذا غير مألوف لدى الأفراد حيث عادة ما يكون نظام الحكم و التقييم داخليا فهذا التغيير الثقافي عادة ما تصاحبه نتائج و آثار يجب التوقي و الحذر في التعامل معها.¹

د- إستراتيجية المؤسسة: عملية وضع لوحات القيادة مرتبطة أساسا بالإستراتيجية المختارة، فلو أن مؤسسة اختارت إستراتيجية الريادة بالتكلفة فإن وضع نظام التقارير (Reporting) التقليدي الذي يحتوي على مؤشرات مالية كفيلا أن يسمح لها بتطبيق إستراتيجيتها، بينما إذا قامت مؤسسة باختيار الإستراتيجية الثانية فهذا يعني أنها تتقرب تطورات السوق وتتابع تغير رغبات الزبائن كي تتمكن من تقديم أفضل الخدمات وتنتهز الفرص الجديدة وتواجه المنافسة، وهنا يكون نظام لوحات القيادة الحديثة هو ما يلزمها لتطبيق هذه الإستراتيجية بشكل أفضل.²

ثالثا: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تمثل هذه المرحلة في معرفة نشاطات المؤسسة و توزيع السلطات فيها وتحديد المسؤوليات، فكل هذا ضروري جدا للبدء في وضع نظام لوحات القيادة الذي يتناسب مع طريقة التنظيم المتبعة في المؤسسة.

الفرع الثاني: تحديد الأهداف:

إن توضيح عملية تحديد الأهداف عبر مراحل وضع الإستراتيجية، حيث أن المرحلة الأولى يتم فيها دراسة الموارد الخاصة بالمؤسسة، وطبيعة الهيكل التنظيمي...، وبعد ذلك يتم تحليل المحيط ودراسته لتحديد وضعية المؤسسة مقارنة بمنافسيها، ثم وضع الخطوط العريضة للإستراتيجية، أما المرحلة الثانية فيتم فيها اختيار الاستراتيجيات الأكثر ملائمة (استعمال السيناريوهات لذلك)، و في المرحلة الثالثة تترجم الاستراتيجيات المختارة إلى أهداف كمية مع الإشارة إلى رزنامة النشاطات التقديرية والتي تعبر عن التقدم في العمليات المرغوب فيها، وكل هدف يرفق ببرنامج عمل، وكل برنامج عمل يحدد المسؤوليات و الوسائل الضرورية لتنفيذ العمليات.³

الفرع الثالث: اختيار المؤشرات وإعدادها:

كما بينا من قبل فان المؤشرات تعتبر المكون الرئيسي للوحات القيادة، حيث أن لوحة القيادة هي عرض لأهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عملياتهم، فالمؤشرات التي تعتمد في لوحة القيادة تركز بشكل أساسي على تقديم فكرة حول مستوى تحقيق الأهداف، الأمر الذي يتطلب التفكير في محتواها وتحديد إعدادها وإعدادها

¹ Fernandez. A, 3éd, op.cit, p 190

² Ibid, p 195-196

³ Ibid, p217

بشكل دقيق مع الإشارة إلى أن المؤشر قضية قابلة للنقاش وما هو إلا "معلومة أو تجميع لمعلومات تساهم في تقدير وضعية معينة من قبل صاحب القرار"، إلا أن الحقيقة التي يسعى إليها أكثر تعقيدا.¹ كما أن المؤشرات تلعب ثلاث ادوار رئيسية ومهمة هي:²

✓ **معلوماتية:** الدور الأول للمؤشرات يدور حول المعلومات، فهذه الأخيرة تسمح للمؤسسة بقياس النتائج للسياسات الاجتماعية وتنفيذها.

✓ **تشخيصية:** الدور الثاني للمؤشرات يتعلق بالتشخيص، ويقصد به العمل على إبراز الانحرافات بين قياس المؤشر والقيم التي تعتبر نماذج أو معايير، هذه المعايير تسمح بتوضيح وجود ارتباط بين المتغيرات أم لا ودراسة التوقعات.

✓ **توقعية:** الدور الثالث للمؤشرات هو التوقع، فالمؤشرات المنبهاة تسمح بكشف العناصر المحتملة التي تؤدي إلى إحداث الخلل الوظيفي وتحديد الوسائل المهمة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة التطورات الايجابية للنشاطات المشغولة.

الفرع الرابع: تجميع المعلومات:

بعد ما تتم عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات انطلاقا من المعلومات التي تمتلكها المؤسسة، وفي هذه المرحلة يقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه كما تحدد المدة اللازمة للحصول عليها (يومية، شهريا...).

الفرع الخامس: اختيار نظم المعلومات المناسب:

نظراً لما تشهده المؤسسات في الوقت الراهن من تزايد وتنوع احتياجاتها من المعلومات، فقد ظهرت عدة أنواع من نظم المعلومات بغرض تلبية تلك الاحتياجات ودعم مستويات إدارية محددة في المؤسسة، كما أن التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساهم بشكل كبير في تطوير النظم القائمة وإيجاد نظم جديدة مستندة أساسا على هذه التكنولوجيا الحديثة والتي تستخدم في مجالات تطبيقية حيوية داخل المؤسسة.³

فيعرف نظام المعلومات على انه: "نظام من الأفراد والمعدات والإجراءات والمستندات ووسائل الاتصال الذي يجمع البيانات ويقوم بعملية تشكيل وتخزين واسترجاع وعرض البيانات لاستخدامها في التخطيط والموازنات التخطيطية، وفي الموازنة والرقابة وغيرها من العمليات الإدارية"⁴

¹ للاطلاع أكثر على تعريف المؤشرات وأنواعها عد المطلب الثالث من المبحث السابق، ص 56

² Perret Bernard, Indicateurs sociaux-état des lieux et perspectives, sit sur internet : (www.cerc.gov.fr/doct) Janvier 2002 consulter au : 29-03-2015 à 14 :23

³ مرعي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص 31

⁴ صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة للنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص 51

فالتقدم التكنولوجي الهائل أدى إلى ظهور العديد من الأنظمة المعلوماتية التي تستطيع تسهيل عمل لوحات القيادة ويبقى على المؤسسات أن تختار منها ما يناسبها (حجم المؤسسة، تكلفة النظام،...)، ومن بين أنواع نظم المعلومات نجد:

- نظم معالجة المعاملات
- نظم معلومات التسيير
- نظم دعم (مساندة) القرار
- نظم معلومات المسيرين

المطلب الثاني: أنواع لوحات القيادة في المؤسسة

إن أهم مبدأ يقوم عليه نظام لوحات القيادة هو إرفاق كل مركز مسؤولية بلوحة القيادة الخاصة به، كما هو عليه الحال في نظام تسيير الميزانية (ميزانية المبيعات، الإنتاج...)، لذا فإن لكل وظيفة من وظائف المؤسسة لوحة القيادة التي تسمح للمسؤولين بالتحكم في نشاطهم، ولوحات القيادة المتواجدة في المؤسسة تربطها علاقات أفقية ورأسية (تبادل معلومات، الاشتراك في بعض المؤشرات...)، وفيما يلي عرض للوحات القيادة الخاصة بأهم الوظائف في المؤسسة

الفرع الأول: لوحة القيادة الخاصة بإدارة الموارد البشرية (لوحة القيادة الاجتماعية)

تتكون لوحة القيادة الاجتماعية من مجموعة من المؤشرات منها ما تقيس الأهداف الكيفية ومنها ما تقيس الأهداف الكمية، حيث تسمح بتسيير الاستراتيجيات والمخططات للموارد البشرية في جميع المؤسسات، ومن أهم المؤشرات الخاصة بلوحة القيادة الاجتماعية نذكر ما يلي:¹

أ. مؤشرات تعداد المستخدمين:

أ. توزيع المستخدمين حسب:

- الصنف، الرتبة
- السن، الأقدمية
- الجنس
- المديرية، المصلحة، الوحدة
- نموذج النظام(القانون) الأساسي

ب. حركات المستخدمين:

المدخلات، المشغلين

التخلي عن الوظيفة بسبب: الوفاة، التقاعد، النقل

¹ شنوفي نور الدين، أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2011، ص 174 - 175

الاستقالة، التسريح، الترقية

ثانيا: مؤشرات الانضباط أثناء العمل:

الغيابات (مبررة أو غير مبررة)

التأخيرات

الإجازات المرضية طويلة الأجل

العطل المهنية، عطل الأمومة

ثالثا: مؤشرات لمتابعة الأجور:

- مصاريف العمال / عدد العمال.

- الكتلة السنوية للأجور / عدد العمال.

- نسبة الزيادة في الأجور. (يتم مقارنتها بمعايير خارجية).

- الأجر المتوسط حسب الفئات

رابعا: مؤشرات خاصة بالتكوين:

- التكوين الأساسي (الأولي)

- مصاريف التكوين / كتلة الأجور السنوية.

- عدد العمال الذين خضعوا للتكوين / عدد العمال الكلي.

- عدد الدورات التدريبية (داخلية، خارجية).

- الحجم الساعي للتكوين

خامسا: مؤشرات خاصة بقياس إنتاجية إدارة الموارد البشرية:

- المساهمة الاقتصادية لكل عامل: رقم الأعمال / عدد العمال.

- القيمة المضافة / عدد العمال.

- مصاريف العمال / القيمة المضافة.

- مصاريف العمال / إجمالي الأعباء في المؤسسة.

الفرع الثاني: لوحة القيادة الخاصة بالإدارة المالية:

إن الدور الأساسي للإدارة المالية هو تزويد مختلف الإدارات في المؤسسة بالبيانات المحاسبية الضرورية في عملية التسيير (حساب التكاليف،...)، لذا تظهر عادة في لوحة القيادة الخاصة بالإدارة المالية ثلاثة أنواع من المؤشرات وهي:¹

¹ بونقيب احمد، مرجع سبق ذكره، ص 170-171

أولاً: مؤشرات مالية تعكس الحالة المالية الإجمالية للمؤسسة:

يمكن حساب المؤشرات المالية انطلاقاً من جدول حسابات النتائج و الميزانية، فبواسطة جدول حسابات النتائج يمكن حساب:

- القيمة المضافة.
- فائض الاستغلال.
- قدرة التمويل الذاتي،..
- وانطلاقاً من الميزانية يمكن حساب:
- تطور رأس المال العامل.
- تطور احتياجات رأس المال العامل.
- الأموال الخاصة / الأموال الدائمة
- المردودية المالية للاستثمارات = رقم الأعمال خارج الرسم ل 12 شهر الماضية .
القيمة الإجمالية للاستثمارات الصافية
- السحب على المكشوف من طرف البنك (من الأفضل أن تساوي قيمته الفعلية الصفر)

ثانياً: مؤشرات مالية تخص الإدارة المالية:

- حجم القروض المحصلة.
- معدل الفوائد المتوسط للديون المالية.
- القيمة الإجمالية للمصاريف المالية.
- قيمة النواتج المالية.
- رصيد الخزينة.
- ثالثاً: مؤشرات تسيير عامة:
- التكلفة الإجمالية للتوظيف.
- تكلفة الوظائف التابعة للإدارة المالية (المحاسبة، إدارة الخزينة، قسم الدراسات المالية، الجبائية...)

الشكل رقم(2-5): نموذج للوحة قيادة مالية

المؤشر	كيفية الحساب	السنة ن	السنة ن+1	نسبة التطور	الملاحظة
المؤشر 01					
المؤشر 02					
المؤشر ن					

المصدر: بن خروف دليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية مؤسسة، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص 113

الفرع الثالث: لوحة القيادة الخاصة بإدارة التسويق:

تتمثل أهم المؤشرات المستخدمة في لوحة القيادة الخاصة بإدارة التسويق في¹:

أولاً: مؤشرات السوق:

- عدد الزبائن (المحتملين ، الفعليين ، الأوفياء ، الجدد ، المفقودين ...).
- الحجم الإجمالي للسوق بدلالة وحدات نقدية.
- نسبة النمو التي يشهدها السوق..

ثانياً: مؤشرات المنافسة:

- عدد المنافسين.
- حصص السوق الخاصة بمنافسي المؤسسة.
- عدد المنتجات الجديدة المطروحة في السوق.
- عدد نقاط البيع.
- عدد الزيارات لدى الزبائن.

ثالثاً: مؤشرات الهوامش:

- الهامش التجاري الإجمالي (حسب المنتج ، المناطق، ...).

¹ بونقيب احمد، مرجع سبق ذكره، ص 169

- نسبة الهامش (الهامش / رقم الأعمال %).

رابعا: مؤشرات التكاليف:

- قيمة التخفيضات (الحسومات) الممنوحة بسبب : الوفاء ، حجم المشتريات ، شروط

- خاصة أخرى....

- تكلفة وظيفة التسويق بدلالة نسبة رقم الأعمال.

- تكلفة العمليات التجارية (إشهار ، ترويج للمبيعات ، معارض ...).

خامسا: مؤشرات الإنتاجية:

- رقم الأعمال المتوسط المحقق من طرف كل بائع.

- عدد زيارات الزبائن الخاصة بكل بائع.

سادسا: مؤشرات الجودة:

- النزاعات الحاصلة مع الزبائن (العدد ورقم الأعمال).

- عدد الشكاوى .

- عدد الزبائن الراضين.

- نسبة الطلبات غير المسلمة في مواعيدها.

- الزمن المتوسط المخصص من طرف كل بائع لكل زبون.

- شهرة المنتجات، العلامة ...

الفرع الرابع: لوحة القيادة الخاصة بإدارة الإنتاج:

إن المهمة الأساسية لإدارة الإنتاج هي تصنيع الكميات المحددة من المنتجات في مواعيدها وبأقل التكاليف وبالجودة

المطلوبة، وعلى ضوء هذه المهام فإن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذه المتغيرات الأساسية لوظيفة الإنتاج تركز على:¹

أولا: مؤشرات قياس النشاط:

- الكميات المنتجة ، قيد الإنجاز، المخزنة ...

- عدد ساعات العمل الخاصة بكل منتج ، طلبية ، نشاط (تصنيع ، تركيب...).

- عدد الساعات المدفوعة الأجر (عطل ، تكوين...).

- مخزونات المواد الأولية.

¹ نفس المرجع السابق، ص 166

ثانيا: مؤشرات الأعباء والتكاليف:

- الأعباء الإجمالية بحسب طبيعتها (يد عاملة، مواد أولية ، ..) أو بحسب الجهة التي خصصت لها (طلبيات، حصص ، نشاطات معينة ...).
- تكلفة الإنتاج الوحودية للمنتجات المصنعة (تكاليف متغيرة ، تكاليف كلية).
- تكلفة ساعة عمل آلة وساعة عمل يدوي

ثالثا: مؤشرات جودة الخدمة:

- نسبة الفضلات .
- عدد المنتجات المعيبة.
- عدد الطلبيات التي لم تنفذ في مواعيدها.
- عدد شكاوى الزبائن.
- عدد ساعات العطل في الآلات.

رابعا: مؤشرات الأمن:

- عدد الحوادث.
- عدد الأيام التي توقف فيها العمل بسبب الحوادث.

خامسا: مؤشرات الإنتاجية:

- معدل استعمال التجهيزات والآلات.
- كمية المواد الأولية المستهلكة / الكميات المنتجة
- الكميات المنتجة / ساعات العمل الفعلية

المطلب الثالث: طرق عرض لوحات القيادة في المؤسسة وعوامل نجاحها

إن من أهم مميزات لوحة القيادة هي لفت انتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب احتواء لوحات القيادة على معلومات تلخيصه ومرتبة وشمولية، ويمكن للوحة القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر، لوحة، لافتة، أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات، بعد عملية التصميم يتم اختيار طرق عرض لوحات القيادة بالشكل الذي تراه المؤسسة مناسبة وفيما يلي عرض لأهم الطرق المتبعة في تحرير لوحات القيادة:

الفرع الأول: طرق عرض لوحات القيادة

أولاً: القوائم المالية والجداول

تحتوي الجداول على أرقام و بيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة وتسمح لمستعملها بالقيام بعمليات حسابية تكميلية، غير أن قدرة الجداول على إعطاء نظرة شمولية وسريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة.¹ أيضاً تعتبر القوائم المالية مصدر للمعلومات الداخلية للمؤسسة، حيث أن اعتمادها في لوحة القيادة يساعد في التحليل وذلك من خلال استنتاج مكوناتها على شكل نسب وتوازنات، ودراسة تغيراتها في شكل منحنيات، وبالتالي يسهل تشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة ومعرفة ذمتها المالية ونتيجتها الحقيقية ومن ثم اتخاذ قرارات ملائمة تساهم نسبياً في تحسين الأداء العام.

وتجدر الإشارة إلى عنصرين هامين يظهران من خلال هذه القوائم وهما الهامش الإجمالي والقيمة المضافة اللذان لهما اثر فعال في تسيير المؤسسة، ويسمح بقياس ومراقبة قدرتها التجارية، وبالنسبة للقيمة فهو مؤشر يستعمل لعدة أغراض تحليلية تساعد المسير أو المدير في مراقبة تطور المؤسسة وذلك لاستنتاج سياساتها الاقتصادية وقدرات مسيريه.² والشكل الموالي يمثل لوحة قيادة تم عرضها على شكل جدول

الجدول رقم(2-1): جدول لمتابعة نشاط تجاري

جدول متابعة نشاط تجاري لشهر....					
المؤشرات	شهر السنة السابقة	شهر السنة الحالية	الفرق
عدد الزيارات الفعلية أو المحققة					
معدل التكرار اليومي للزيارات					
عدد الزبائن الجدد					
عدد الطلبات الجديدة					

المصدر: بونقيب احمد، مرجع سبق ذكره، ص 159

¹ M.Gervais, Op.Cit, p 616.

² بوديار زهيه، جباري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 9-10

ثانيا: الرسومات البيانية والمنحنيات

مقارنة بالجدول المرقمة فإن الرسومات البيانية والمنحنيات لها عدة مزايا هي:

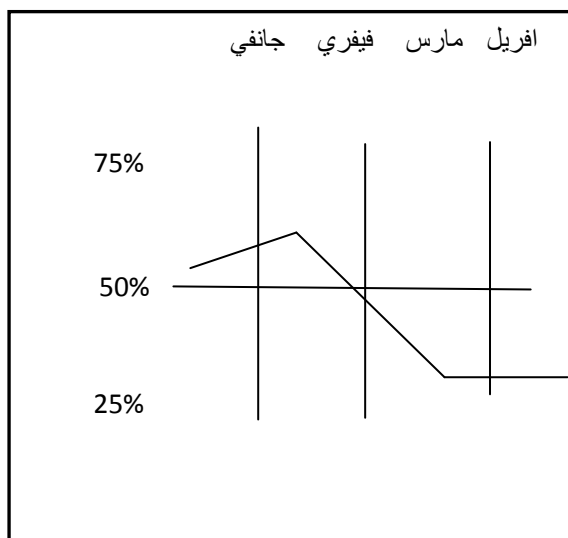
- تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة؛
- شرح التغيرات الحاصلة و الفروقات؛
- تسمح بإلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة و الاتجاهات العامة، وهناك عدة أنواع من الرسومات المستعملة في لوحات القيادة منها:

أ- المنحنيات

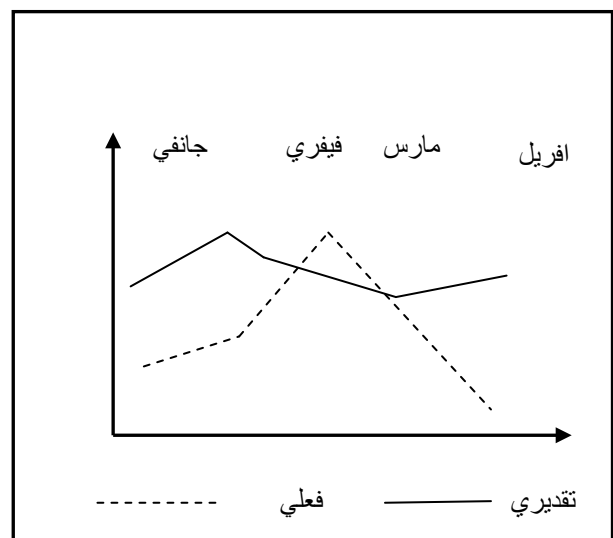
هو أسلوب من الأساليب الإحصائية والرياضية قد يكون خطا مستقيما أو منكسرا يعكس حالة ما مقارنة مع وضعية معينة أو خلال فترة زمنية معينة، هذه الوسيلة تقوم بشرح التطورات وتوضيح التغيرات الحاصلة في عنصر من العناصر.¹

وفيما يلي بعض النماذج للمنحنيات البيانية:

الشكل رقم(2-7): منحني بياني للوضعية التنافسية



الشكل رقم(2-6): منحني بياني يوضح المبيعات



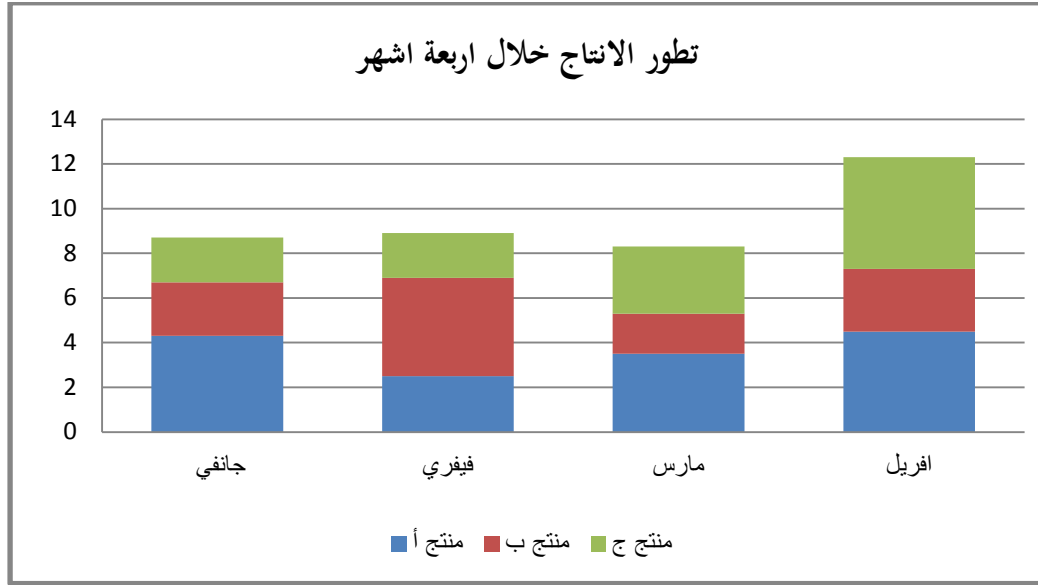
المصدر: نفس المرجع السابق، ص 9

ب- الرسومات البيانية

هذه الوسيلة تسمح بشرح التطورات وتوضيح التغيرات في المعدل والاتجاه، وهي تعكس النسب في شكل بيانات، وفيما يلي بعض الأشكال البيانية التي توضح النسب:

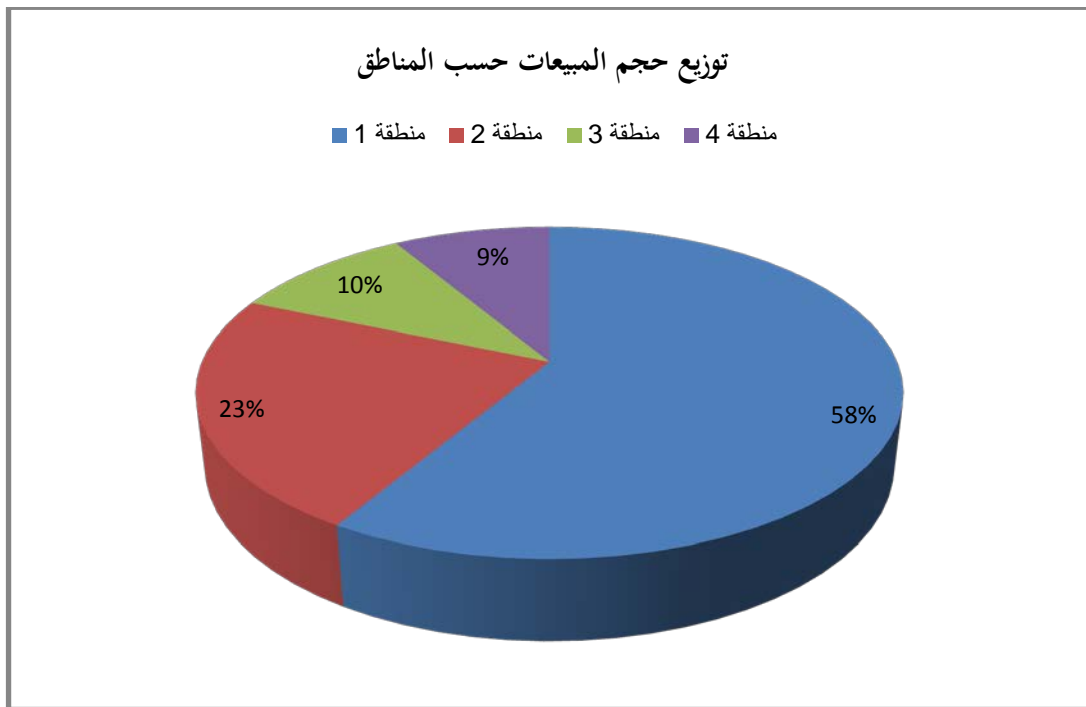
¹ M.Gervais, Op.Cit.p.616.

الشكل رقم(2-8): مثال لمدرج تكراري يوضح تطور الإنتاج خلال أربعة أشهر



المصدر: من إعداد الطالبين

الشكل رقم(2-9): مثال لدائرة نسبية توضح توزيع حجم المبيعات حسب المناطق



المصدر: من إعداد الطالبين

ثالثا: النسب

النسبة هي علاقة بين عنصرين من عناصر البيئة في المؤسسة، وهي الأكثر تعبيرا عن نشاط المؤسسة ونتائجها في مختلف وظائفها، وترسل في شكل تقارير إلى المستويات العليا لاستخدامها في إعداد لوحة القيادة، وعموما فالنسب تلتزم عادة بالمبادئ التالية:¹

- في حالة توفر نسبة واحدة فقط لا يكون لها معنى، بحيث أنها تتغير في الوقت والمجال الذي يعينها؛
- يجب تزويد التقرير بتحليل الزيادة في النسب الدالة على تحسين وضعية المؤسسة؛
- لا يجب أن تكون النسب كثيرة وهذا ليسهل فهمها، ولكن بالمقابل يجب أن تكون بالمقدار الكافي والكفيل بتقديم صورة أوضح وأصح عن وضعية المؤسسة.

والجدول التالي يبين مختلف النسب الممكنة والمستعملة من طرف مديريات المؤسسة في إعداد لوحة القيادة:

الجدول رقم(2-2): مختلف النسب الممكنة والمستعملة في لوحة القيادة

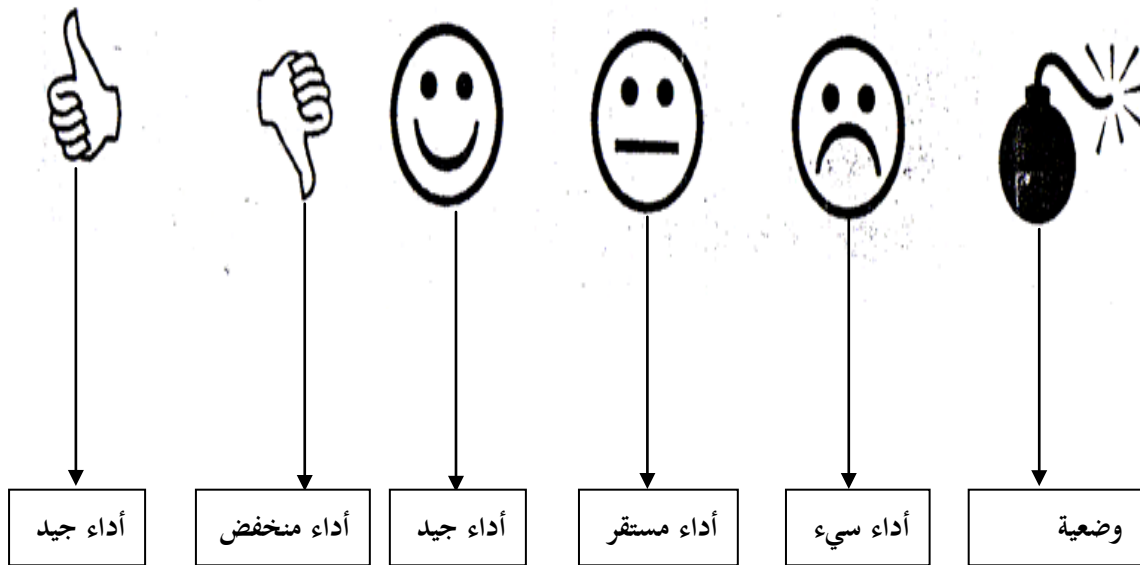
المدير العام	مدير المستخدمين	المدير المالي	المدير التجاري	مدير الإنتاج
القيمة المضافة	رأس المال الخاص	تكاليف المستخدمين	نتيجة الوحدة	كلفة المنتجات الإجمالية
الفاعلية	رأس المال الدائم	الفاعلية	رأس المال في بداية الوحدة	عدد وحدات المصنع
النتائج	الاستثمارات الثابتة	تكاليف اجتماعية	هامش المشتريات	الكمية المصنعة
رقم الأعمال	العقارات الصافية	الفاعلية	رقم الأعمال	عدد ساعات عمل الآلات
النتائج	رقم الأعمال	التكاليف المالية	رقم الأعمال	النفائيات
رقم الأعمال الخاص	الفاعلية	القروض	عدد المبيعات	الكميات المنتجة

source : C. Alazard et S.Sépari, op.cit ,p 593

¹ بوديار زهيه، جباري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 8

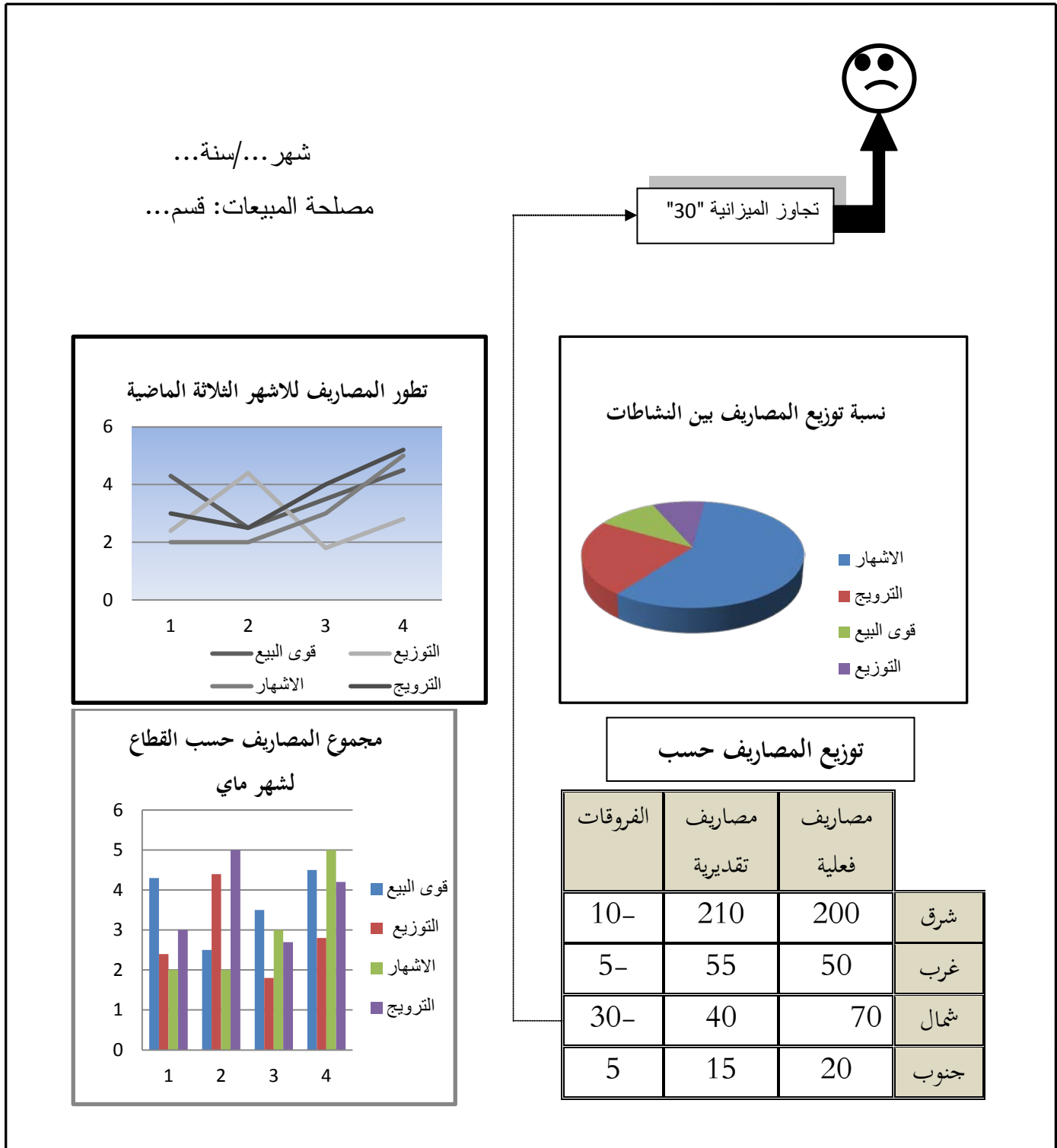
رابعاً: المنبهات

ويتعلق الأمر بإشارات مرئية (Signaux visuels) تظهر لتبين حدوث انحرافات خطيرة نتجت عن حدوث شيء غير عادي في سير العمليات كاقتراب المؤشر من منطقة الخطر، فمثلاً عند تجاوز نسبة شكاوى العملاء حداً معيناً تظهر إشارة ضوئية تنبه المسؤولين بضرورة معالجة الوضع بسرعة، بينما إذا لم تصدر أي إشارة فهذا يعني أن العملية تسير بشكل جيد¹، وهناك أشكال عديدة للمنبهات منها:



¹ M.Gervais, Op.Cit .p.619.

الشكل رقم (2-10): مثال حول لوحة القيادة لمصلحة تجارية



المصدر: بونقيب احمد، مرجع سبق ذكره، ص 162

الفرع الثاني: عوامل نجاح لوحات القيادة:

إن وضع نظام لوحات القيادة غالبا ما يشكل هاجسا ويولد ضغطا نفسيا لدى المسؤولين العاملين يتمثل في العدائية والرفض لهذا النظام، حيث ينظر على أن:¹

- الهدف الأساسي من لوحات القيادة هو الرقابة على نشاطاتهم؛
 - هناك نقص ثقة من طرف الإدارة اتجاه المسؤولين العاملين، فهم ملزمون شهريا بتقديم التقارير؛
 - الوقت المخصص للوحات القيادة هو وقت ضائع وغير مفيد والنشاطات العملية لا يمكن إدارتها من خلال أرقام؛
 - لوحة القيادة وثيقة إضافية كغيرها (هناك الكثير من الوثائق).
- لذا يجب الانتباه إلى هذه النقاط عند عملية تصميم وتحرير لوحات القيادة، كما يجب على إدارة المؤسسة أن تخفف من حدة هذا الضغط النفسي المتولد لدى المسؤولين العاملين وذلك من خلال تحقيق التواصل والتكوين اللازم للمسؤولين وعند عملية تصميم ووضع نظام لوحات القيادة يفترض القيام بالعمليات التالية:
- ◀ إشراك المسؤولين العاملين في تحضير لوحات القيادة، و التناقش معهم حول الأهداف؛
 - ◀ تحسيس المسؤولين العاملين بأهمية هذه الأداة، وإبراز دورها في تحسين أداءهم و ليس الرقابة عليهم؛
 - ◀ القيام بدورات تكوينية يكشف فيها الغموض عن هذه الأداة، كما يجب تحديد الهدف الأساسي من وضع هذا النظام والآثار الايجابية المتوقعة منه؛
 - ◀ أن يقوم مراقب التسيير بالتنسيق وأن يتميز أو يتصف بالدبلوماسية والواقعية.

¹ نفس المرجع السابق، ص 163

المبحث الثالث: تصميم لوحة القيادة بمزيج الفعالية التنظيمية

تشكل لوحة القيادة شكل ملخص و بيداغوجي لمعلومات ضرورية للمسؤول عن قيادة المؤسسة، وتشكل في نفس الوقت وسيلة إعلام وتحذير وحث على اتخاذ القرار الملائم لتحقيق الأهداف المسطرة، ومن جهة أخرى تعتبر الفعالية التنظيمية حكم يصدره الفرد أو الجماعة على التنظيم، أي على النشاطات والمنتجات والنتائج والآثار المنتظرة بناء على اختيار مجموعة معايير للتقدير والقياس ترتبط بمصالح القائمين بعملية التقييم، وعليه سوف نحاول في هذا المبحث إعطاء تصميم للوحة القيادة بمزيج الفعالية التنظيمية من خلال تحديد مراحل إعداد لوحة القيادة للفعالية التنظيمية وتنظيم محتواها، وكذلك وظائفها لقياس الفعالية التنظيمية وفق المطالب التالية:

المطلب الأول: مراحل إعداد لوحة القيادة للفعالية التنظيمية

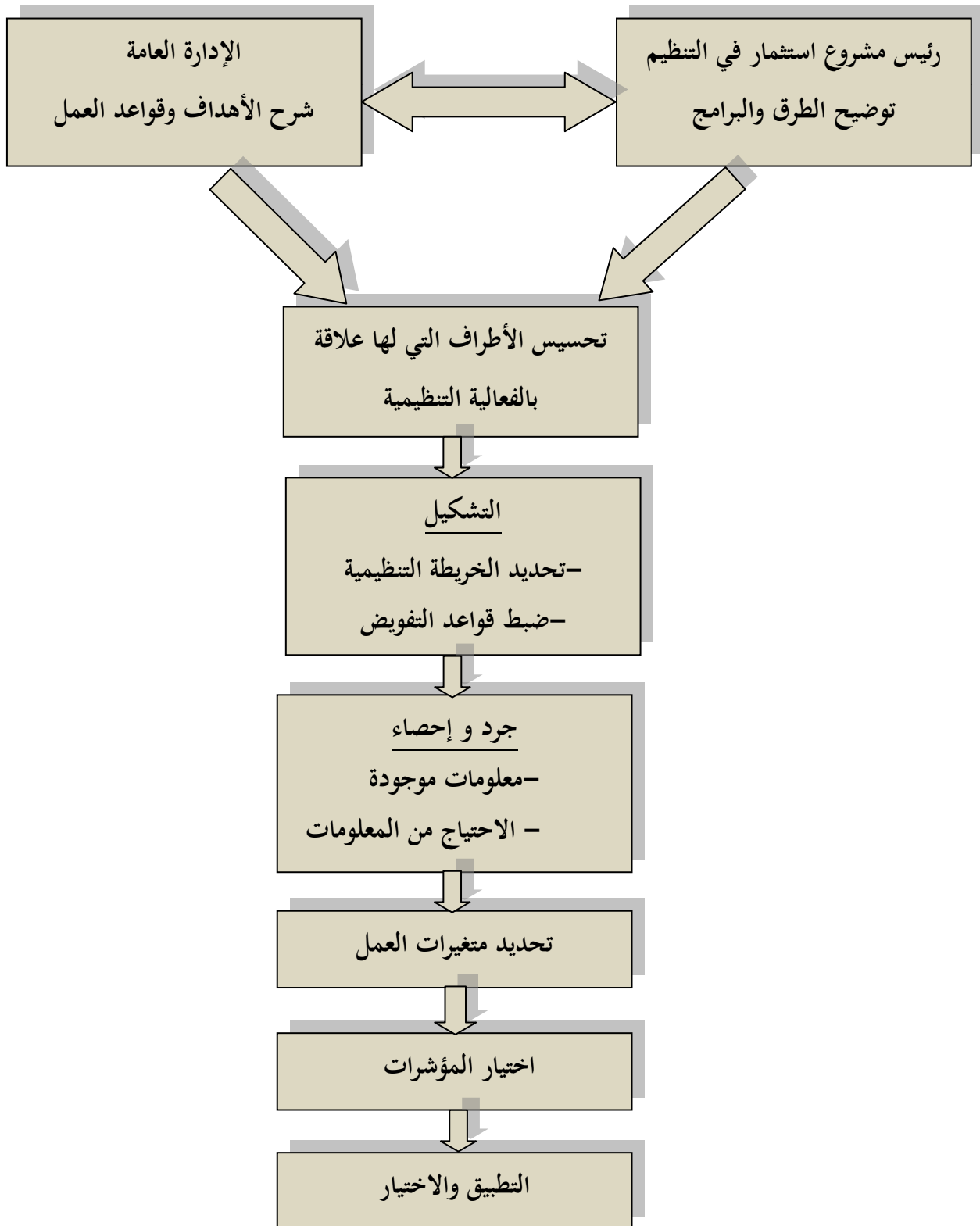
تشكل عملية إعداد لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية استثمار استراتيجي للمؤسسة، إذ تساهم في تحسين مباشر لطاقة رد فعل المؤسسة تجاه المشاكل التي تطرح على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية لها

الفرع الأول: مداخل عملية إعداد لوحة القيادة للفعالية التنظيمية

انطلاقاً من الشكل رقم (2-11) يمكن التمييز بين المداخل التي تمر بها عملية إعداد لوحة القيادة الخاصة بالفعالية

التنظيمية

الشكل رقم (2-11): مراحل إعداد لوحة القيادة للفعالية التنظيمية



المصدر: عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره، ص 204

- لتشكيل لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية دون عراقيل نتبع الخطوات التالية كما هو موضح في الشكل رقم (2-11) بحيث:¹
- ◀ أن تكون الإدارة العامة على دراية بما يمكن وما يجب أن تنتظره من لوحة القيادة كأداة تسيير وتشخيص و وسيلة حوار وقرار، وهذا يتم بواسطة شرح الأهداف وتحضير وتكوين مجموع الإطارات بغرض القدرة على استعمالها؛
 - ◀ كما تشرك الإدارة العامة أطراف متخصصة (مستشارون في التنظيم) لهم القدرة على تشخيص المشكلات ووصف الطرق وبناء البرامج التي تسمح بإظهار الطاقات الكامنة غير المستغلة، ويجب أن تكون الأهداف بعدد محدود، واضحة، ولها أفق زمني محدد وقابل للقياس؛
 - ◀ كذلك تعمل الإدارة العامة بمساعدة المشاركين على تحسيس مختلف أعضاء المؤسسة بأهمية التنظيم كعنصر من عناصر الإنتاج وأهميته الاستثمارية وكيفية الاستفادة القصوى منه، ويتحقق ذلك من خلال تجسيد العملية التنظيمية ومساعدة أعضاء المؤسسة على فهمها وإمكانية قياسها وعدم الانحراف لتحقيق الفعالية التنظيمية؛
 - ◀ بالإضافة إلى ذلك يجب التأكيد على ضرورة عقد القران بين لوحة القيادة والخريطة التنظيمية للمؤسسة بحيث نشير إلى وجود خطر رفض لوحة القيادة وانحراف الدور الذي قامت من أجله إن لم تكن منسجمة مع الهيكل القائمة، ومنه قان الأخطاء التنظيمية تنعكس على أداء لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية، لذلك كلما احترمت الهيكل التنظيمية المبادئ التنظيمية السابقة الذكر كلما انعكس ذلك إيجابيا على دور لوحة القيادة في إبراز حقيقة العملية التنظيمية ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة (باعتبار الأهداف مجموعة معلومات معالجة والهيكل تشكل شبكة لانتقال هذه المعلومات)؛
 - ◀ تشكل أيضا مرحلة جرد وإحصاء المعلومات المتواجدة والاحتياجات من المعلومة نقطة انعطاف أساسية في تفعيل دور لوحة القيادة، هذه الأخيرة تركز بشكل أساسي على نظام المعلومات والذي بدوره يعتبر من مصادر الطاقة التي تحتاجها لوحة القيادة لأداء المهام المنوطة بها؛
 - ◀ تشكل عملية تحديد متغيرات العمل مرحلة حاسمة في منهجية إعداد لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية وذلك بالنظر للخلط الذي يمكن أن يظهر بين الأهداف ومتغيرات العمل، هذه الأخيرة تمثل المحددات الأساسية للنجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف المسطرة، ويجب أن يتحكم المسؤول في تطويرها والتحكم فيها؛
 - ◀ تتميز مرحلة المؤشرات التي تظهر في لوحة القيادة بمجموعة من الخصائص تتمثل في الوضوح والعدد القليل وغير قابلة للتأويل والتزامن والبساطة بما يسمح بالقيادة، كما يمكن التعبير عن المؤشرات بوحدات مادية (كميات مصنعة، كميات مباعه، تعداد العمالة، ساعات العمل، عدد الزبائن... الخ) أو يمكن التعبير عنها بوحدات نقدية (رقم أعمال، تكاليف الإنتاج، هوامش، أعباء العنصر البشري... الخ) أو في شكل نسب تتعلق بالإنتاجية و المردودية وغيرها*.

¹ نفس المرجع السابق، ص 205-206

* أنواع المؤشرات الخاصة بلوحة القيادة تم التطرق إليها في المبحث الأول

◀ يجب أن نولي عناية كبيرة لنوعية عرض المؤشرات باستعمال الجداول والرسوم المستخدمة، وتمكن في نفس الوقت من تقديم نظرة سريعة ودقيقة وملخصة حول مستوى الفعالية التنظيمية المرتبطة بدرجة تحقيق الأهداف، كذلك الاكتشاف السريع للانحرافات عن الأهداف المسطرة سواءً كانت موجبة أو سالبة، ومنه يمكن اتخاذ التدابير الضرورية لتصحيح الوضعية بالاعتماد على المقارنة مع الأهداف المسطرة، وتمكن الإدارة العامة من القيادة السليمة للمؤسسة بشكل يمكن من تحقيق هدف الإستراتيجية؛

الفرع الثاني: إرشادات إدارية لإعداد لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية:

إن التصور المعاصر للإدارة (management) والذي يعتمد بشكل كبير على التفويض والمسؤولية (حيز أكبر للحركة) تسمح للعملية التنظيمية بأن تكون أكثر حركية وتفاعل وتتبنى مفهوم القرب والاستماع، وهذه المفاهيم يمكن تجسيدها من خلال لوحة قيادة تسمح بالوقوف على الفعالية التنظيمية وذلك من منطلق أنها:¹

- تجسد النشاط التنظيمي للمؤسسة؛
- أداة ارتباط هرمية بين مختلف المستويات التنظيمية؛
- تسمح بالاتصال بين مختلف المصالح وتساهم في نفس الوقت في النشاطات والعمليات؛
- تضمن نظرة مشتركة للتنظيم وفي غيابها يصعب إعداد لوحة القيادة.
- تساهم في التفويض المتوازن للسلطة والتي تسمح للمسيرين برد الفعل السريع واتخاذ القرارات الضرورية ويجعل منها مصدرا للتحفيز وزيادة مستوى الفعالية التنظيمية؛
- تسمح للمؤشرات للمسؤولين بالحكم على فعالية القرارات المتخذة والتي من خلالها تتم عملية القيادة (pilotage).
- تشكل المؤشرات في المستقبل قاعدة لتقييم الفعالية التنظيمية، وتسمح لمجموع فرق العمل بالمساهمة في هذا المسار.
- انطلاقا من اعتبار المؤشرات المعتمدة في لوحة القيادة تأخذ الطابع الرسمي فإنها تسمح بتوضيح العقود التي تبرم بين المسير والإدارة العامة وتحديد ما ينتظره كل الأطراف والذي ينعكس على الفعالية التنظيمية.

المطلب الثاني: تنظيم لوحة القيادة للفعالية التنظيمية

ترتبط عملية اختيار تنظيم مؤشرات الفعالية التنظيمية بالقيمة المضافة الحقيقية الناتجة عن التفاعل الإيجابي لمختلف

مكونات المؤسسة المادية منها والمعنوية

الفرع الأول: تنظيم المحتوى من حيث المعلومات وخصائصها

لإعطاء صورة متناسقة للفعالية التنظيمية يجب أن تكون المعلومات التي تقوم عليها لوحة القيادة في خدمة كل المؤسسة لكي تتمكن من دراسة احتياجاتها من حيث عملية الاتصال كمتغير تنظيمي، فالمعلومة تشكل الذاكرة بالنسبة للعملية التنظيمية وعنصر التفوق للمؤسسة في مواجهة تعقيدات البيئة الخارجية، وتعرف المعلومة بصفة عامة بأنها: "عبارة

¹ نفس المرجع السابق، ص 206

عن مجموعة من البيانات المنظمة والمرتبطة بموضوع معين، والتي تشكل الحقائق والمفاهيم والآراء والاستنتاجات والمعتقدات التي تشكل خبرة ومعرفة محسوسة ذات قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع، ونحصل على المعلومات نتيجة معالجة البيانات من خلال عمليات التبويب والتصنيف والتحليل والتنظيم بطريقة مخصصة تخدم هدف معين¹

أولاً: مصادر محتوى لوحة القيادة

تتمثل المصادر المعتمدة في إعداد المعلومات المحتواة في لوحة القيادة في نوعين هما:²

أ- المصادر الداخلية

وتتمثل في :

- ◀ المصادر المحاسبية: التكاليف المختلفة (مباشرة وغير مباشرة)، المردودية...
- ◀ المصادر الإحصائية: عدد المستخدمين، دراسات تطور الأداء...
- ◀ المصادر المأخوذة من الميزانية: تقييم الاستثمارات، ترتيب الديون حسب مدة استحقاقها....
- ◀ المصادر التقنية: الكمية المثلى للإنتاج، عدد ساعات العمل،....

ب- المصادر الخارجية

وتتمثل في:

- ◀ معلومات تخص المتعاملين مع المؤسسة بصورة مباشرة
- ◀ معطيات تقنية للقطاعات المهنية كتحديد ساعات النشاط القسوى للعمل المستنبطة من الجمعيات العمالية لمختلف المستويات.
- ◀ نتائج دراسة السوق.

ثانياً: خصائص معلومات لوحة القيادة

يمكن حصر الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة التي تحتويها لوحة القيادة حتى تتمكن من تقديم صورة واضحة لقياس الفعالية التنظيمية للمؤسسة في العناصر التالية:³

- ✓ **الدقة:** تتحدد درجة دقة المعلومات بمدى تمثيلها للموقف أو الحدث الذي تصفه، وتتوقف درجة الدقة المطلوبة في المعلومات على احتياجات المستخدم وطبيعة المشكلة، وعدم الدقة هي الآفة التي تعاني منها المعلومات في معظم دول العالم الثالث مما يجعل تحويلها إلى معلومات من أجل اتخاذ القرارات على ضوء معطياتها أمر محفوف بقدر كبير من المجازفة.
- ✓ **الملائمة:** وهي أن تكون المعلومات مناسبة لحجم وطبيعة الاستخدام بدون زيادة أو نقصان أو خروج عن الموضوع، بمعنى أن تتلاءم المعلومات مع الغرض الذي أعدت له، والحكم على مدى ملائمة المعلومة هو الذي

¹ بن حروف جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي في المؤسسة واتخاذ القرارات، مرجع سبق ذكره، ص 29

² بوديار زهية، جباري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 6

³ نفس المرجع أعلاه، ص 30-32 (بتصرف)

يؤثر على سلوك متخذ القرار وتجعله يعطي قرارا يختلف عن القرار الذي يمكن اتخاذه في حالة غياب هذه المعلومات.

✓ **عمر المعلومة:** بمعنى تقديم المعلومات في الوقت المناسب، وبالتالي تصل المعلومات إلى متخذ القرار قبل أن تفقد قدرتها على التأثير على القرار المتخذ، فكلما تأتي المعلومة بشكل مبكر كلما تسمح بإحداث السبق في النقاش بين متغيرات العملية التنظيمية.

✓ **الشمول:** بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة كاملة تغطي كافة جوانب الموضوع واهتمامات مستخدميها أو جوانب المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها، أي أن تكون المعلومات التي جمعت من اجل اتخاذ القرار في موضوع معين شاملة لكل جوانبه.

✓ **الوضوح وسهولة الترجمة:** أن تكون المعلومات بسيطة ومفهومة وغير معقدة وسهلة التطبيق، و وضوح المعلومات يجعلها أكثر فائدة في المجال المطلوب، وكذلك الطريقة التي يتم بها تقديم هذه المعلومات، كما تسمح إمكانية الترجمة بتفادي الشك وإمكانية الحوار الصريح حول الأهداف المسطرة.

✓ **التنظيم:** يجب التركيز على تنظيم المعلومة مهما كانت طبيعتها (كمية أو نوعية) حتى تتمكن من الانتقال بين مختلف المستويات التنظيمية دون عوائق تذكر، إذ أن انتقال المعلومة من مستوى تنظيمي إلى مستوى يفقدها الكثير من قيمتها وبالتالي لا تعكس الفعالية التنظيمية الحقيقية.

✓ **المرونة:** وهي إمكانية المعلومات وقدرتها على تلبية احتياجات المستخدم وان يستفيد منها في أكثر من غرض في نفس الوقت، وتعني أيضا استجابة المعلومة للتغيرات التي تحدث بكيفية تمكن من مراجعتها بشكل مستمر لكي تعكس الواقع الذي تصوره بشكل أفضل، كل هذا يسمح بتمكين رأس مال المعلومات بطريقة أكثر مرونة ومنه إمكانية الاستجابة لاحتياجات المشرفين على قياس الفعالية التنظيمية.

✓ **التكلفة:** وهي أن لا تزيد تكلفة الحصول على المعلومة عن العائد المتوقع من استخدامها فالامثلية للمعلومة كمورد تبدأ من تخفيض تكاليف الحصول عليها.

✓ **إمكانية المقارنة:** يقصد بإمكانية المقارنة القابلة لتحديد خصائص معينة نتيجة مقارنة جزئين من المعلومات مثل العناصر المشتركة والاختلافات.

✓ **الجودة:** يمكن أن تتحقق جودة المعلومات بأمرين أحدهما الموضوعية والآخر تجنب الأخطاء والتزوير، ويقصد بالموضوعية عدم التحيز في معالجة البيانات وطرق عرضها، ويرجع التحيز إلى عدة أسباب منها المصلحة الشخصية لمعالج البيانات وحالته النفسية ودرجة تفاعله... الخ.

✓ **القابلية للقياس:** يعني إمكانية تسجيل المعلومات وفحصها من خلال تدوينها وتحليلها وتبويبها وتصنيفها بشكل يمكن استرجاعها في أي وقت.

الفرع الثاني: هيكلية لوحة القيادة للفعالية التنظيمية

تشكل لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية من مجموعة مؤشرات يتم اختيارها بعناية كبيرة على أساس الأهداف المسطرة وبعدها محصور وذلك راجع إلى أن الطاقة الإدراكية للإنسان لا تستوعب عدد مرتفع من المعلومات، ونشير أيضا أنه غالبا ما يساء استعمال مؤشرات الفعالية التنظيمية، فعلى سبيل المثال اعتماد مؤشرات الإنتاجية يمكن أن يتجنب أو يتفادى أهداف المؤسسة وتكون له أكثر من ذلك آثار سلبية انطلاقا من تركيزها على الكم وإغفال الاستقلالية ومسؤولية الأطراف في تحقيق الأهداف (الجانب النوعي).

وعليه تتحول لوحة القيادة إلى وسيلة لمراقبة الإنتاجية أكثر منها لتحسين الفعالية التنظيمية والوقوف على الإختلالات التي تواجه تنظيم المؤسسة.¹

أما فيما يتعلق بإعادة هيكلية لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية والأسباب التي تؤدي إلى إدخال تعديلات عليها يعود بالدرجة الأولى إلى الحالات التالية:²

- لما تكون المؤشرات غير ملائمة وتجاوزها الزمن.
- لما يتم تغيير في تركيبة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- لما يحدث تطور في مستوى كفاءة الأطراف المسؤولة على التسيير وتحذوهم الرغبة في إيجاد مؤشرات جديدة تمنح لهم آفاق وتحديات جديدة تشكل في ذاتها عوامل تحفيزية.

المطلب الثالث: وظائف لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية

من منطلق أن البحث على الفعالية التنظيمية يعني إيجاد أحسن المؤشرات للقيام بمختلف الأنشطة والأعمال بشكل أفضل، وفي ظل بيئة تتميز بعدم الاستقرار يمكن أن نوجز أهم وظائف لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية فيما يلي:

الفرع الأول: لوحة القيادة كأداة فعالة في تحسين عملية مراقبة التسيير

إن تصميم و وضع نظام للوحات القيادة لا يعتبر غاية في حد ذاته، فبمجرد الانتهاء من عملية تحضيره يبدأ عمل المسؤولين، فيتم تحليل المعطيات ثم شرح الانحرافات، وفي الأخير اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتتطلب عملية استغلال لوحات القيادة بشكل جيد وجود قابلية على التواصل فيما بين الأفراد المسؤولين، وكل هذا ضروري كي تكون القرارات المتخذة قابلة للتطبيق، فعلى أهمية جودة تصميم لوحات القيادة تبقى هذه الأخيرة مجرد أداة للوصول إلى الكفاءة على مستوى مختلف وظائف المؤسسة، ولذلك فإن فهم الانحرافات وتحليلها بصورة سليمة هي الخطوة الحاسمة حيث تعد القاعدة لاتخاذ إجراءات تصحيحية تفاديا لتكرارها من جهة، وبحثا عن بدائل تسييرية أفضل لتحقيق مستوى فعالية أكبر.³

¹ عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره، ص 210

² نفس المرجع، ص 210

³ رحيم حسين، بونقيب احمد، دور لوحات القيادة في دعم مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008، ص 13

الفرع الثاني: تساهم لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية في تفعيل النظام الرقابي بموضوعية أكثر

تعتبر لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية من الأدوات الأكثر موضوعية التي تساهم في تفعيل الأنظمة الرقابية الحديثة بالنظر إلى المؤشرات الكمية التي تحتويها، والتي تكون في غالبها أكثر دقة ومرونة، فالنظام الرقابي الذي يعطي تفاصيل كمية ومحددة هو أفضل من ذلك الذي يقدم آراء عمومية وصفية وغير محددة كمياً، ومثال ذلك لو أن المدير العام طلب تقريراً من مشرفي عمل في أحد المصانع في قسمين مختلفين حول أداء الموارد البشرية فيهما، وقدم الأول تقريراً يشير فيه إلى أن معنويات العاملين جيدة وشكاويهم ضمن الحدود المقبولة ودوران العمل تحت السيطرة، في حين أشار الآخر إلى أن العيادات وصل إلى 4%، وأن الشكاوى وصلت هذا العام إلى 60 شكوى (مقارنة بـ 40 شكوى في العام الماضي) وأن نسبة دوران العمل هي 12% فإن التقرير الثاني هو أكثر موضوعية ودقة في طرح المؤشرات لأنه حدد بالأرقام القاطعة حالة الأداء.¹

الفرع الثالث: لوحة القيادة كأداة إدراك منسجم للفعالية التنظيمية

تشكل لوحة القيادة وسيلة تضمن لمتخذ القرار إدراك الحالة في لحظة معينة، مع الإشارة إلى أن تصميم لوحة القيادة لا تضمن بشكل مطلق إدراك الأشياء، بحيث أنه لكل مسؤول عن اتخاذ القرارات طريقته الخاصة في رؤية الأشياء ودراسة متغيرات البيئة حسب اهتماماته وكفاءته الشخصية.

وعليه فإنه يجب أن تضمن لوحة القيادة نظرة منسجمة للنظام المراد الإشراف عليه وقيادته بناءً على أهداف مسطرة بشكل مسبق، ومنه تساعد لوحة القيادة على قياس الجهود المنجزة والجهود التي يتم إنجازها مستقبلاً بشكل يتلاءم مع متطلبات المؤسسة، كما تلعب دوراً وقائياً في حالة حدوث إختلالات تنظيمية، وتسمح بالقيام بتشخيص متغيرات العملية التنظيمية والذي بدوره يمكن من تقديم عناصر إيجابية للأخطاء التي تؤثر على العملية التنظيمية.

كما تشكل لوحة القيادة وسيلة مرجعية من خلال دورها في تقديم نظرة مشتركة لمجموع أعضاء المؤسسة أمام نفس الإشكالية المطروحة ومنه يتمكن كل طرف تقديم مساهمته ليتحقق في الأخير التأزر الإيجابي على مستوى المؤسسة. كما تسهل لوحة القيادة عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين مختلف الأطراف، كذلك لا يمكن اعتبار لوحة القيادة وسيلة نمطية وإنما تخضع عملية عرض المعلومات لتوجيهات وتأثيرات القائمين على قيادة المؤسسة وبناءً على ذلك تخضع لوحة القيادة إلى ضبط وتعديلات تجعل منها أكثر ملائمة للواقع التنظيمي للمؤسسة.²

الفرع الرابع: لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية كوسيلة للانتقال من ثقافة المنتج إلى ثقافة الزبون

إن النظام التقليدي أصبح اليوم لا يناسب المؤسسات في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية فالمؤسسة ليس لها الخيار إلا أن تلبي رغبة المستهلك في الوقت الذي يناسبه، ومع التطورات التكنولوجية أصبحت المعلومة متوفرة وبشكل سريع فتؤثر في نظام معلومات المؤسسة، ومن أجل الظفر بالميزة التنافسية يجب مراجعة عميقة لهيكل المؤسسة والاتجاه نحو

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2008، ص 249

² عبد الوهاب سويسبي، مرجع سبق ذكره، ص 212

السوق، واعتبار أن الزبون دائما على صواب وبهذا يحدث تغير جذري لكل جوانب المؤسسة، وإصلاح نظام قياس الأداء المناسب لكل المستويات من اجل خلق قيمة مقبولة لدى الزبون.¹

فكثير من لوحات القيادة تحمل مؤشرات قياس أداء توجيه الزبائن فنجد الكل معني بتحسين الإنتاج والخدمات من اجل كسب ثقة الزبون، وقد تكون مؤسسة ما تبحث عن زبون جديد مكلف بثلاثة أو خمسة أضعاف ما يكلفه زبون قديم لان هذه السياسة أصبحت غير كافية والزبون أصبح اليوم عامل مهم في رسم سياسة المؤسسة.²

الفرع الخامس: تقوم لوحة القيادة الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية على التمييز بين مراكز المسؤولية

ويكون ذلك بشرط أن يتم دمج مؤشرات تكون المسؤولية فيها مشتركة وتظهر عملية الاتصال الأفقي وهذا بسبب أن العملية التنظيمية هي كل متكامل وعبرة عن تدفق يجعل من المؤسسة شبكة اتصال يمكن تجسيدها من خلال لوحة القيادة بواسطة مؤشرات نميز فيها بين المستويات العملية والمستويات الإستراتيجية، أي بين ما هو يومي وبين ما هو في المستقبل، كذلك تجدر الإشارة أن المؤشرات الخاصة بالفعالية التنظيمية لا تركز فقط على المسؤولية وإنما تقيس مدى مساهمة المسؤول في تحقيق الأهداف المسطرة.³

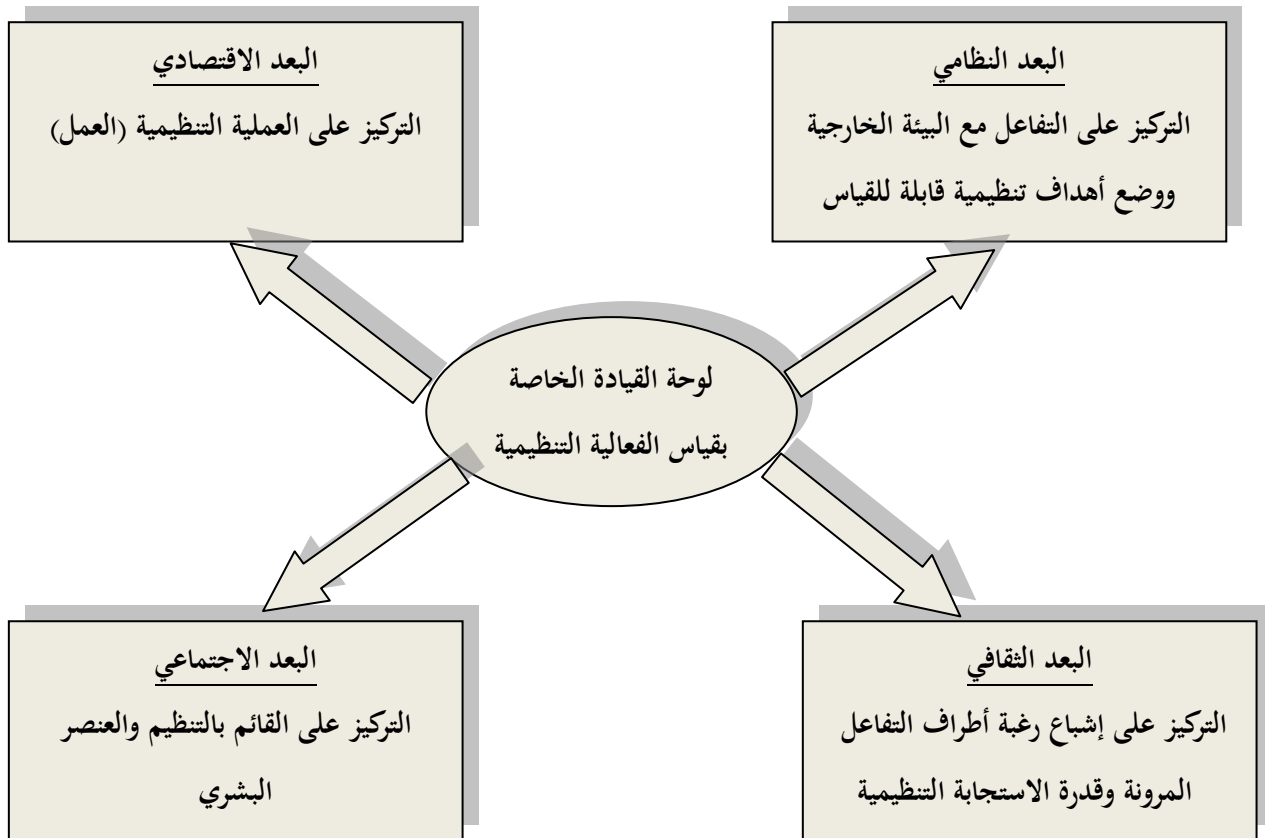
ويمكن توضيح لوحة القيادة الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية من خلال الشكل التالي:

¹ محمد الصغير قريشي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة ورقلة، 2003، ص 48

² نفس المرجع، ص 49

³ عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره، ص 213

الشكل رقم (2-12): لوحة القيادة الخاصة بمزيج الفعالية التنظيمية



المصدر: عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره، ص 214

خلاصة الفصل:

تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة في مجال إدارة المعلومة وذلك من كونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية و بعدد محدود حيث تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناء على مجموعة من الأهداف الواقعية، وعرفت لوحة القيادة تطورا ملحوظا في المحتوى والدور الذي تلعبه وانتقلت من اعتماد المؤشرات المالية والكمية إلى المؤشرات النوعية، ومنه إمكانية اعتمادها في مجال قياس الفعالية التنظيمية، كذلك توفرها على خاصية أساسية تتمثل في كونها أداة مرنة يمكن إدخال التعديلات الضرورية عليها حسب الضرورة، ويمكن اعتبارها كأداة شخصية ترتبط بالمسير وظروف عمله وهذا ما ينطبق على تعريف الفعالية التنظيمية باعتبارها أحكام شخصية تختلف من شخص لآخر ومن مؤسسة لأخرى و إلى ذلك.

وتتأثر فعالية لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية بثلاث متغيرات ترتبط بعامل الزمن تتمثل في:

- فترة إنتاج المعلومات من مختلف المصادر المتعلقة بنشاط المؤسسة.
- فترة إعداد وتصميم لوحة القيادة، وهذا يرتبط بشكل خاص مع تواجد نظام معلومات ملائم على مستوى المؤسسة يمكن من تموين لوحات القيادة بالمعلومات الضرورية حين الحاجة.
- فترة رد فعل المسؤولين انطلاقا من المؤشرات التي تحتويها لوحة القيادة، والتي ترتبط بدورها بظروف عمل المؤسسة، ومنه يتمكن المسير من التنبؤ وأخذ المبادرة في شكل جدار دفاعي في حالة التهديد أو استغلال خاصية التميز والهجوم في حالة الفرص.

تمهيد:

نظرا لكون نظام لوحات القيادة واحدا من بين أهم الآليات التي تساعد على التحكم الجيد في أداء المؤسسة والرفع من فعاليتها التنظيمية، فإنه سيتم في هذا الفصل التطبيقي القيام بدراسة ميدانية لواحدة من المؤسسات الوطنية الجزائرية التي تسعى جاهدة لكسب الرهانات المستقبلية ومواجهة المنافسة المحلية والأجنبية المرتقبة وهي شركة الاسمنت بسور الغزلان - SC SEG -، وذلك من خلال التعرف على أهم الأدوات الرقابية التي تستعملها الشركة في متابعة سير عملياتها والمتمثلة في لوحات القيادة وإعطائها قدرا معتبرا في هذا الفصل للتمكن من معرفة واقعها ومجال استعمالها وكذا مدى مساهمتها في عملية زيادة الفعالية التنظيمية بالشركة محل الدراسة، وسيتم الاقتصار على دراسة نظام لوحات القيادة الخاص ببعض المديرات والمصالح الرئيسية فقط نظرا لكون حجم المؤسسة وتعدد المستويات في هيكلها التنظيمي وكون اغلب المصالح الفرعية متشابهة فيما بينها فيما يخص نظام لوحات القيادة المتبع، حيث ستكون الدراسة الميدانية في هذا الفصل وفق المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لشركة الاسمنت بسور الغزلان

وستتناول فيه نشأة وتطور هذه الشركة والمكانة الاقتصادية لها ضمن الشركات الوطنية المنافسة لها، بالإضافة إلى عرض مفصل لهيكلها التنظيمي.

المبحث الثاني: تقديم لوحة القيادة بشركة الاسمنت بسور الغزلان

وستتطرق في هذا المبحث إلى واقع استخدام نظام لوحات القيادة في الشركة من خلال عرض لبعض نماذج لوحات القيادة الخاصة ببعض المديرات والمصالح الرئيسية في الشركة.

المبحث الثالث: دور لوحة القيادة في زيادة الفعالية التنظيمية بشركة الاسمنت

أما في المبحث الثالث فسنحاول أن نحدد الدور الذي تؤديه لوحة القيادة في زيادة الفعالية التنظيمية في شركة الاسمنت من خلال التطرق إلى أهداف لوحة القيادة في الشركة محل الدراسة وتقييم نظام لوحات القيادة المتبع فيها بالإضافة إلى اقتراح بعض المؤشرات الإضافية التي بإمكانها أن تجعل لوحة القيادة في الشركة أكثر فعالية.

المبحث الأول: تقديم عام لشركة الإسمنت بسور الغزلان

تعتبر شركة الإسمنت بسور الغزلان من أهم المؤسسات المتواجدة في القطر الوطني والتي يتمثل دورها في تزويد السوق الداخلي بمادة الإسمنت، وهي تلعب دور أساسي في توفير هذه المادة خاصة في السنوات الأخيرة، وسنحاول في هذا المبحث تقديم نظرة عامة عن الشركة من خلال التطرق إلى ظروف نشأتها ومراحل تطورها والمكانة الاقتصادية لها ضمن الشركات الوطنية التي تنشط في نفس المجال، بالإضافة إلى عرض مفصل لهيكلها التنظيمي وفق المطالب التالية:

المطلب الأول: نشأة و تطور الشركة

الفرع الأول: نشأة هذه الوحدة:

تم إنشاء هذه الشركة بموجب عقد عمل تم إمضائه بين المؤسسة الوطنية لمواد البناء وشركة ف. سميث F.SMIDTH الدانمركية بتاريخ 1976/11/26م، يخول هذا العقد للشركة الدانمركية مهمة تركيب و تجهيز مصنع الإسمنت-مفتاح اليد-بطاقة إنتاج تصل 1 مليون طن سنويا من الإسمنت و 3000 طن من الكلينكر يوميا. و في ما يلي مخطط إنشاء هذه الوحدة:¹

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

الفرع الثاني: إعادة هيكلة المؤسسة الأم و استقلالية وحدة سور الغزلان

على غرار المؤسسات الجزائرية الأخرى فان المؤسسة الأم المسماة "المؤسسة الوطنية لمواد البناء" عرفت عدة تغيرات منذ نشأتها، كما عرفت بذلك بعدة تسميات نذكر منها:

- أول تسمية كانت: المؤسسة الوطنية لمواد البناء؛
- التسمية الثانية ظهرت مباشرة بعد إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية، حيث أصبحت هذه الشركة تعرف بالمؤسسة الوطنية للإسمنت وسط؛
- بعد ذلك تم تجميع مختلف شركات و مواد البناء في مجمع واحد؛
- في جانفي 1989م تم تقسيم المؤسسة الوطنية إلى فروع ومنه ظهرت التسمية الجديدة «شركة الاسمنت لسور الغزلان- فرع المؤسسة الوطنية للإسمنت وسط-».

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

وفيما يلي بعض المعطيات الخاصة بإنشاء وحدة سور الغزلان:¹

- ◀ تاريخ الإنشاء جانفي 1989م
- ◀ وهي شركة عمومية ذات أسهم
- ◀ رأس مالها الاجتماعي يقدر ب 1.900.000.000 دج
- ◀ رقم أعمالها يقدر ب 2.800.000.000 دج
- ◀ ويبلغ عدد عمالها 459 عاملا
- ◀ وتتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 389.907 م² منها 111.000 م² مبنية
- ◀ والشركة متحصلة على شهادة الجودة:²

– إيزو 9002 تاريخ الحصول عليها أفريل 2002

– إيزو 9001 تاريخ الحصول عليها سبتمبر 2003

– تجديد شهادة ايزو 9001 في سنتي 2008 و 2013

◀ وهي متحصلة على حق وضع علامة تاج الخاصة بمنتوج الإسمنت، تاريخ الحصول عليها أفريل 2006

الفرع الثالث: الموقع الجغرافي للوحدة

تقع هذه الشركة على بعد حوالي 120 كلم جنوب شرق الجزائر العاصمة، كما تبعد عن مدينة البويرة ب 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 وغرداية.

المطلب الثاني: المكانة الاقتصادية للشركة

تعتبر وحدة سور الغزلان واحدة من شركات الإسمنت الثلاثة عشر المتواجدة عبر التراب الوطني التي تسعى إلى تلبية حاجات السوق الوطنية من الإسمنت، والذي يسجل عجزا كبيرا في السوق الوطنية، حيث فاق هذا العجز في بداية هذه الألفية الأربعة ملايين طن سنويا، مما دفع بالدولة إلى فتح باب الاستيراد، أما الآن فقد ازداد الطلب على مادة الإسمنت خاصة بإطلاق مشروع الإنعاش الاقتصادي، غير أن الإنتاج انتعش هو الآخر مع دخول الشركة الجزائرية للإسمنت السوق، وهي شركة خاصة (أوراسكوم المصرية) وتصل طاقة إنتاجها الحالية 2 مليون طن سنويا، ورغم ذلك تبقى دائما السوق الوطنية غير مشبعة وتعاني عجزا في مادة الإسمنت وخاصة في فصل الصيف، و في الجدول الموالي سنين توزيعا لمختلف وحدات الإسمنت بالجزائر مع الطاقة الإنتاجية لكل واحدة

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

² انظر الملحق رقم (1) ، (2) ، (3)

الجدول رقم(3-1): شركات الاسمنت بالجزائر

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

المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

يتضح من خلال هذا الجدول أن وحدة سور الغزلان لديها طاقة إنتاجية تقدر ب 1 مليون طن سنويا غير أن هذه العتبة لم تحققها إلا في سنوات 1987، 2006، 2009، 2010، 2011، 2014، وذلك بسبب التذبذب في الإنتاج حيث بلغ الإنتاج في أسوأ أحواله 500862 طن سنة 1995م.¹

كما أن الموقع الاستراتيجي لهذه الوحدة يلعب دور هام في الاقتصاد الوطني، فبحكم توسطها شمال البلاد فهي تعتبر الممون الرئيسي للعديد من ولايات الوسط و الجنوب كما أشرنا إليه آنفا، إضافة إلى البيع بالتجزئة، وقد حققت أرباحا سنوية معتبرة فاقت 62 مليار سنتيم في 2002، و 47 مليار سنتيم في 2003، و 44 مليار سنتيم سنة 2005 و 60 مليار سنتيم سنة 2006، وبلغت الأرباح سنة 68.5 مليار سنتيم سنة 2014

¹ للاطلاع أكثر على تطور الإنتاج من سنة 1984 إلى 2014 انظر الملحق رقم (10)

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة

لقد تم تعديل الهيكل التنظيمي بتاريخ 08 ماي 2005 حيث أصبحت تحتوي هذه الشركة على خمس (05) 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، ويتأأس المؤسسة رئيس مدير عام يساعده مساعد الجودة، مساعد الأمن والبيئة ومصطلحتين تضم مراقبة الحسابات، ومهندس الإعلام الآلي والهيكل التنظيمي للمؤسسة يبرز ذلك أكثر.

وكما أشرنا إليه أنفا فان الشركة يتأأسها رئيس مدير عام حيث انه يقع في قمة الهرم التنظيمي يساعده كل من ❖ **مساعد الجودة:** ونجد في هذه المصلحة المكلف بمراقبة الجودة، لأن الشركة متحصله على شهادة الجودة iso9001 ، كما أنها متحصله على حق وضع علامة تاج الخاصة بمنتج الإسمنت، تاريخ الحصول عليها أفريل 2006، وهذا المكتب يقوم بالمحافظة على مكتسبات الشركة في تطبيق نظام الجودة وإرضاء الزبون وإعداد كتاب وجيز الجودة، كما تقوم هذه المصلحة بمراقبة نوعية الاسمنت حيث أن الشركة 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 للشركة، المحافظة على البيئة بمنع التلوث وتسييد المتضررين من 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 وتقديم الطلبات لشراء أجهزة الإعلام الآلي، يعني يكمن دوره في المحافظة على نظام الإعلام الآلي في الشركة والسهر على السير الحسن لشبكة المعلومات الداخلية إضافة إلى صيانة مختلف أجهزة الحاسوب الموزعة على دوائر و مصالح الشركة.

الفرع الأول: مديرية المالية

والتي تتكون من سكرتاريا للمديرية ومديرية فرعية التي تنقسم بدورها إلى 03 مصالح وهي: مصلحة الميزانية، مصلحة المالية ومصصلحة المحاسبة، وسنشرع في إيضاح دور كل مصلحة على حدى:

أولا: مصلحة المحاسبة

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

ثانيا: مصلحة المالية

وتهتم بالجانب المالي للشركة وهو يمثل النواة التي حولها تدور مختلف التسجيلات الخاصة بالشركة ويقوم بتسجيل القوائم المالية النهائية خلال فترات زمنية محددة، بالإضافة إلى مصلحة المبيعات التي تهتم بالبيع بعين المكان بالنظر إلى الطلب الكبير.

ثالثا: مصلحة الميزانية

يتمثل دورها في التخطيط والمتابعة وإعداد الميزانيات التقديرية، وفي نهاية كل سنة يتم مقارنة ما تحقق فعلا مع ما هو مخطط له.

الفرع الثاني: مديرية الاستغلال

تتكون هذه المديرية من 03 مديريات فرعية وهي : مديرية فرعية للإنتاج، مديرية فرعية للصيانة ومديرية فرعية للتموين هذه المديريات تنقسم بدورها إلى مصالح كما يلي:

أولا: مديرية فرعية للإنتاج

و تتكون من:

أ- مصلحة المواد الأولية:

ومن بين مهامها الأساسية ما يلي:

- ◀ استخراج المواد الأولية وتركيبها؛
- ◀ استغلال مناجم الكلس والصلصال والجب؛
- ◀ التزود من المصنع بمختلف المتفجرات وكذا المعدن الحديدي؛
- ◀ المشاركة في اجتماعات مختلف ورشات العمل بالمصنع؛
- ◀ تطوير علاقات عمل مع المصالح الخارجية مثل: الولاية، البلدية، المؤسسات... الخ.

ب- مصلحة مكتب مناهج الإنتاج (BMP):

وهو يمثل قلب العملية الإنتاجية، ومن بين مهامه ما يلي:

- ✓ مراقبة مطاحن الإسمنت؛
- ✓ تسيير ومتابعة تكاليف الإنتاج؛
- ✓ مراقبة عملية الإنتاج وتحليل التوقفات؛
- ✓ إعداد دفاتر الشروط والحالات اليومية إضافة إلى إعداد الميزانيات النصف سنوية والسنوية.

ج- مصلحة الصنع:

تقوم بمتابعة العملية الإنتاجية في مراحلها المختلفة، وهي تعمل بالتنسيق التام و المباشر مع مصلحي مراقبة النوعية ومكتب مناهج الإنتاج، أي صناعة الاسمنت منذ دخول المواد الأولية إلى غاية تحويلها التام إلى اسمنت.

د- مصلحة الإرسال (Expédition):

هناك فريقان يعملان وفق نظام 8x2، مهمتهم هي تعبئة الإسمنت في الأكياس (en sac) وكذلك في صهاريج الشاحنات (en vrac) بطاقة 2000 طن يوميا لكل واحد منهما.

ثانيا: مديرية فرعية للصيانة

ويتمثل دورها في صيانة الماكينات وإعادة تصليحها والمحافظة على خط الإنتاج، وهناك نوعين من الصيانة صيانة دورية ومبرمجة وصيانة ظرفية، وقبل إصدار أوامر للصيانة يجب التحقق من:

☞ وجود وقت كاف للصيانة

☞ وجود وسائل مادية وبشرية

☞ وجود قطع الغيار اللازمة

أ- مصلحة الأمن الصناعي:

وتنحصر مهامها في الوقاية والمراقبة والتدخل في مختلف ورشات الوحدة، إضافة إلى مراقبة المحيط حسب مخطط التدخل اليومي.

ب- مصلحة الدراسات و التخطيط:

تقوم بتوفير مختلف الوسائل الضرورية التي تسمح بضمان تحقيق المشاريع و كذا تسهيل إنجازها.

ج- مصلحة صيانة المعدات السائرة (Entretien matériel roulant):

وتقوم بمراقبة وصيانة معدات العمل ووسائل النقل دوريا، كما تقوم بإصلاح الأعطاب الحاصلة على مستوى هذه المعدات.

د- مصلحة مناهج الصيانة (BMM):

تراقب و تتفحص و تنظم التدخلات التي يجب القيام بها على مستوى كل ورشات المصنع.

ه- مصلحة العمليات:

بحيث أن كل ورشة لها فريق مكون من مجموعة من الميكانيكيين والكهربائيين الذين يقومون بالتدخل يوميا وفق برامج يحددها مكتب مناهج الصيانة.

ثالثا: مديرية فرعية للتموين و تسيير المخزون

تتكون من ثلاثة مصالح هي:

أ- مصلحة تسيير المخزون:

وتشتمل على مخزون رئيسي و مخزونات ثانوية، يسهر على تسييرها فريق متكامل يقوم بتسجيل ومتابعة مختلف المدخلات و المخرجات من السلع، حيث أن عملية التخزين تتم وفق إجراءات تنظيمية محكمة من تحرير محضر الاستلام إلى الجرد للعتاد.

ب- مصلحة الشراء المحلي:

وتهتم بتزويد الشركة بمجالاتها المختلفة المتواجدة داخل الوطن مثل: معدن الحديد، الرمل، التجهيزات والأدوات... الخ وتتم عملية الشراء وفق إجراءات إدارية معينة حيث في عمليات الشراء الدورية تتم عملية الشراء من الممون المعتاد التعامل معه، أما في حالة شراء بضاعة هامة ومعتبرة فيتم الشراء بعد نشر عرض المناقصة في الصحف الوطنية، ويتم الشراء وفق إجراءات الصفقات أي اختيار أحسن عرض.

ج- مصلحة الاستيراد:

وتهتم بتزويد الشركة بما تحتاجه من مواد لا تتوفر في السوق المحلي مثل الآلات، وسائل النقل، تجهيزات، الآجر المخصص للفرن وغيرها، كما توجد كذلك المصلحة الفرعية * عبور* والتي تسهر على نقل المواد و السلع المستوردة.

الفرع الثالث : مديرية التطوير

وتتكون هذه المديرية من سكرتارية وإدارة، يكمن دورها الأساسي في البحث والتطوير واختيار الآلات الجديدة والمساهمة في بحث برامج الإنتاج الجديدة.

الفرع الرابع: المديرية التجارية

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

أولاً: قسم الفوترة

مهمته استقبال الزبائن يومياً وتحرير الفواتير لهم ويقبض مبلغها، كما يحرر إشعار التسليم، وفي نهاية كل يوم يقوم رئيس القسم بتسجيل مبالغ الفواتير.

ثانياً: قسم التغطية

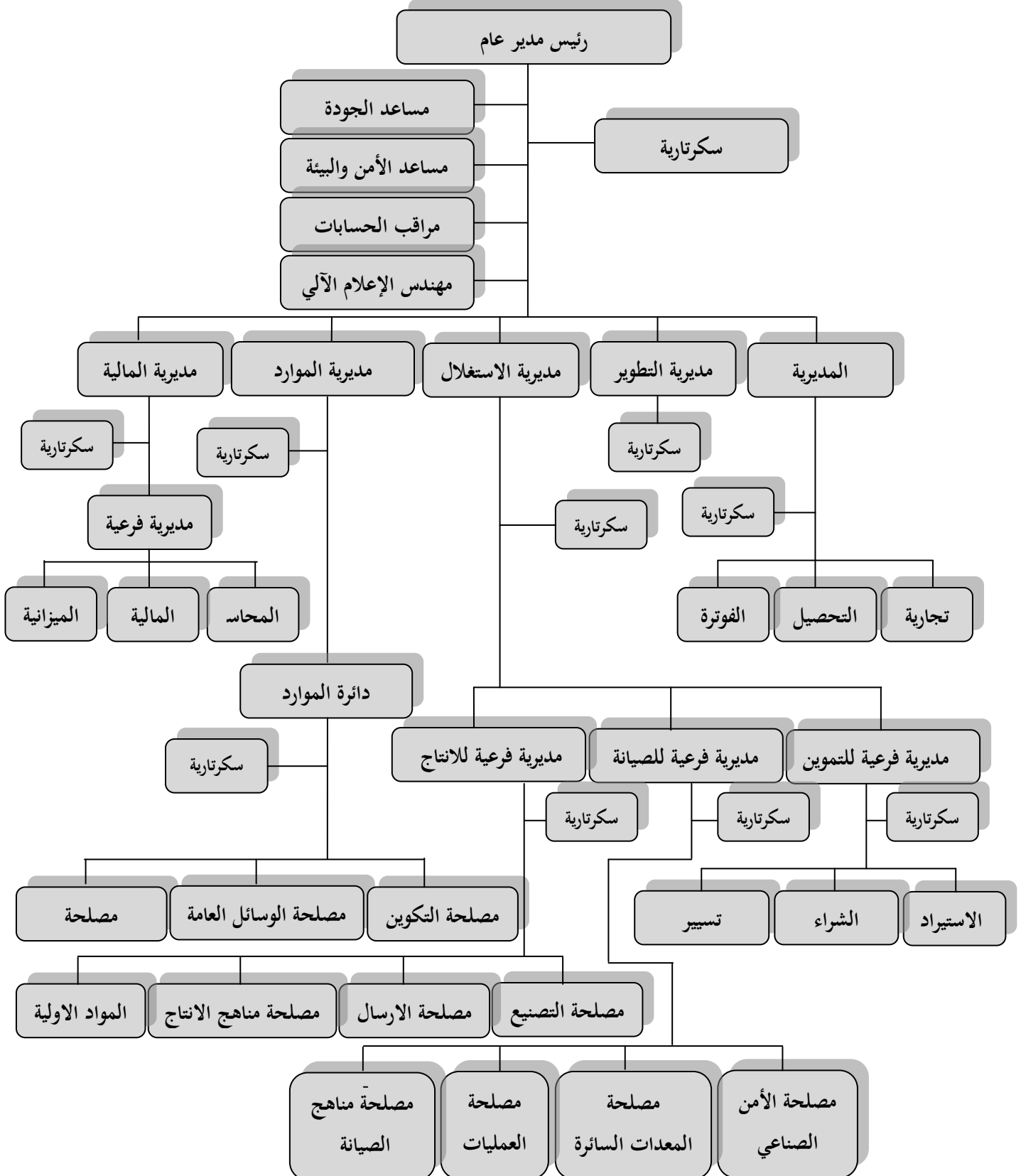
مهمته رصد ومراقبة كميات الاسمنت التي خرجت من قسم المبيعات.

ثالثاً: قسم المبيعات

مهمته تسليم الكميات المباعة للزبائن وإحصائها، كما يقوم ببرمجة الإنتاج الشهري للرد على طلبات الزبائن وله علاقة بمصالح المؤسسة التالية: المحاسبة الميزانية، التمويل، والإنتاج

و الشكل رقم (3-1) يوضح بشكل مفصل الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت بسور الغزلان

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المبحث الثاني: تقديم لوحة القيادة بشركة الإسمنت بسور الغزلان

في هذا المبحث سيتم التعرف على واقع استخدامات نظام لوحات القيادة بشركة الاسمنت بسور الغزلان، ونظرا لكبر حجم الشركة وتعدد المستويات في هيكلها التنظيمي، سنكتفي بعرض لوحات القيادة لبعض المديریات والمصالح الرئيسية كمديرية الإنتاج ومديرية الموارد البشرية وغيرها وفق المطالب التالية:

المطلب الأول: لوحة القيادة الخاصة بمديرية الإنتاج

كما بينا من قبل فان المديرية الفرعية للإنتاج بمصالحها الثلاث (مصلحة المواد الأولية، مصلحة مكتب مناهج الإنتاج ومصلحة الصنع) يتمثل دورها في متابعة العملية الإنتاجية عبر جميع مراحلها بدءا من استخراج المواد الأولية وتركيبها ومرورا بعملية مراقبة الإنتاج وتحليل التوقفات إلى غاية الإنتاج النهائي للاسمنت

الفرع الأول: مكونات وحدة إنتاج الاسمنت

نوع الاسمنت المنتج من قبل الشركة هو: (ciment oux ajouts cpj/42.5) وتضم وحدة إنتاج الاسمنت ما يلي:¹

- ◀ محجرة لسحق المواد الأولية سعة 100طن/سا
- ◀ تجنيس مسبق وخزن الطين سعة 2x300طن
- ◀ تجنيس مسبق وخزن حجر الكلس سعة 2x3500طن
- ◀ مطاحن من نوع tirax-unidan بقطر 4.4م وطول 9.85م وسعة 2x140طن/سا
- ◀ خزانات تجنيس سعة 2x800طن
- ◀ فرن دوار من نوع unax بالتسخين المسبق ذو الأربع طوابق حلزونية الشكل قطرها 5.5م وطولها 89م وبسعة 3000طن/يوم
- ◀ خزانات حجر الكلس المحروق (clinker) سعة 3x1500طن/سا
- ◀ مطاحن للمواد الإضافية بسعة 1000طن/سا
- ◀ تخزين الجبس stok de gypes بسعة 2000طن/سا
- ◀ مطاحن اسمنت unidan بقطر 4.4م وطول 12م وسعة 2x100طن/سا
- ◀ خزانات الاسمنت بدون تغليف بسعة 2x200طن/سا
- ◀ مخبر يحتوي على مقياس بالأشعة وتجهيزات الإعلام الآلي
- ◀ استهلاك المواد الأولية من حجر الكلس calcair بسعة 4500طن/سا
- ◀ معالج المياه ومخزن زيت الوقود 5000م

وللاطلاع على عملية تصنيع الاسمنت يمكن العودة إلى الملحق رقم (4) processus de fabrication ciment

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

الفرع الثاني: تصميم لوحة القيادة لمديرية الإنتاج لسنة 2014

بالنسبة للوحة القيادة الخاصة بهذه المديرية فإنها تحتوي على ثلاثة مؤشرات رئيسية هي:¹
 المؤشر الأول: الإنتاج الحقيقي/الإنتاج التقديري، وهو أهم مؤشر معتمد في إعداد لوحة القيادة الخاصة بمديرية الإنتاج مع تحديد نسبة % 100 كميّار، ويتم حساب هذا المؤشر بصفة دورية (سنوي أو سداسي)
 المؤشر الثاني: معدل الإضافات من المواد الخام، وهو نسبة مئوية يتم حسابها بشكل سنوي مع نسبة % 15 كميّار
 المؤشر الثالث: معدل التلف في أكياس الاسمنت، ويتم حسابه بصفة سنوية مع اخذ نسبة % 0.5 كميّار
 والجدول التالي يبين تصميمها للوحة القيادة الخاصة بمديرية الإنتاج لسنة 2014

الجدول رقم (3-2): نموذج للوحة القيادة لدائرة الإنتاج

المؤشر	الفترة الزمنية	المعيار	النتائج	الملاحظات والتعليقات
الإنتاج الحقيقي/الإنتاج التقديري	سنة 2014	100%	101%	
معدل الإضافات من المواد الخام	سنة 2014	15%	13.43%	
معدل التلف في أكياس الاسمنت	سنة 2014	0.5%	0.7%	

المصدر: المديرية الفرعية للإنتاج

من خلال إعداد وعرض لوحة القيادة الخاصة بمديرية الإنتاج لسنة 2014 تبين لنا أنه في هذه السنة حققت شركة الاسمنت بسور الغزلان كما معتبر من الإنتاج حيث بلغ حوالي 1010079 طن، أي بنسبة % 101 مقارنة مع الإنتاج التقديري، ويعود هذا الارتفاع إلى استغلالها عدد كاف من المواد الأولية والمشتريات وهو ما يعبر عنه برقم الأعمال الحقيقي للشركة هذا من جهة، و من جهة أخرى نلاحظ أن معدل التلف في أكياس الاسمنت فاق المعدل الطبيعي المأخوذ كميّار(0.5%)، حيث بلغت نتيجة هذا المؤشر % 0.7، أي أن هناك خلل ما في عملية تعبئة الاسمنت داخل الأكياس أو عيب في نوعية الأكياس المستعملة، وهناك تصميم آخر للوحة القيادة الخاصة بمديرية الإنتاج كما يبينها الجدول التالي:²

¹ انظر الملحق رقم (5)

² انظر الملحق رقم (6) - ص (5/1)

الجدول رقم(3-3): نموذج عام للوحة قيادة مديرية الإنتاج لسنة 2014

لوحة قيادة مديرية الإنتاج					
الأهداف	المؤشر	المعيار	الفترة الزمنية	مصدر المعلومات	النتائج
تحقيق التقديرات المتوقعة من الإنتاج	الإنتاج الحقيقي/الإنتاج التقديري	100%	سداسي أو سنوي	مصلحة الميزانية	101%
الملاحظة: فرن التسخين الدوار في وضعية جيدة					
تخفيض معدل التلف في أكياس الاسمنت	معدل التلف في أكياس الاسمنت	0.5%	سداسي أو سنوي	مصلحة الشحن	0.27%
الملاحظة: معدل التلف في أكياس الاسمنت في المستوى المتوسط					
ترشيد الإضافات من المواد الخام	معدل الإضافات من المواد الخام	15%	سداسي أو سنوي	المخبر	13.43%
الملاحظة: يجب خفض المعدل السنوي من الإضافات من مادة الكلس					

مدير الإنتاج

المصدر: المديرية الفرعية للإنتاج

كما أن هناك بيانات أخرى ثانوية خاصة بالمصالح التابعة لهذه المديرية والتي تتضح من خلالها الأسباب التي أدت إلى تدني كمية الإنتاج أو زيادة الاستهلاكات خلال فترة زمنية معينة، كنسبة تطور الإنتاج خلال السنوات السابقة، غير أن هذه الأخيرة لا تكون بصفة دورية، ويمكن تمثيلها بواسطة منحنيات أو أعمدة بيانية، وكمثال لذلك نقترح الجدول التالي الذي يبين تطور كمية الإنتاج من سنة 2005 إلى سنة 2014

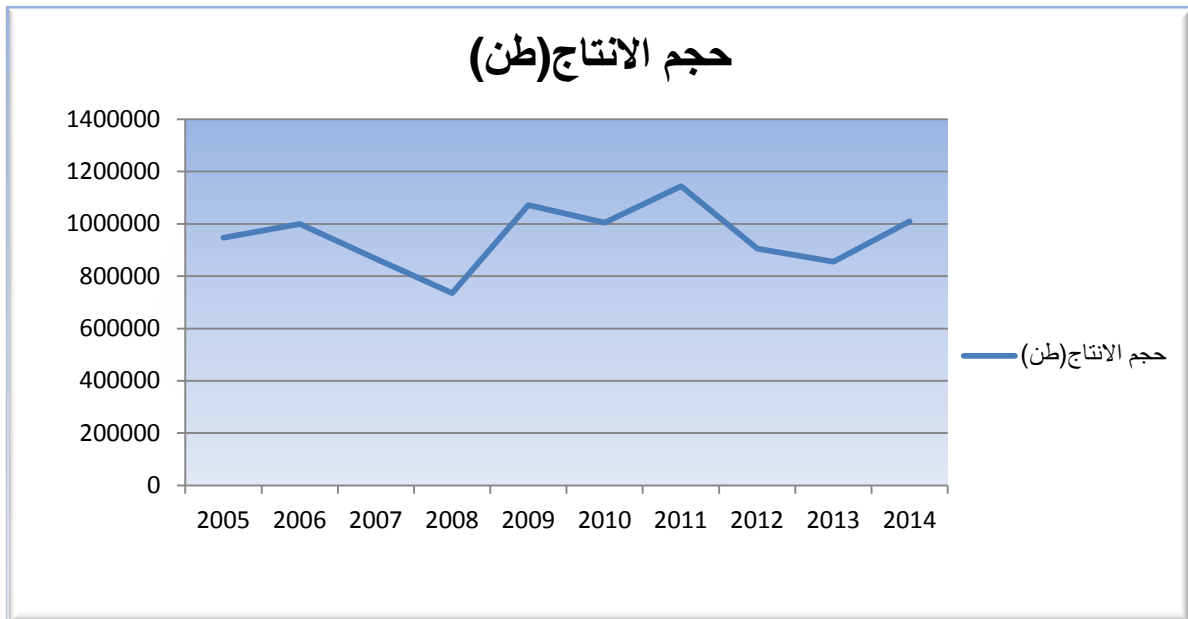
الجدول رقم(3-4): تطور كمية الإنتاج من 2005 إلى 2014

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

المصدر: مديرية الإنتاج

والتمثيل البياني لهذا الجدول يكون كالتالي:

الشكل رقم(3-2): تطور حجم الإنتاج من 2005 إلى 2014



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق

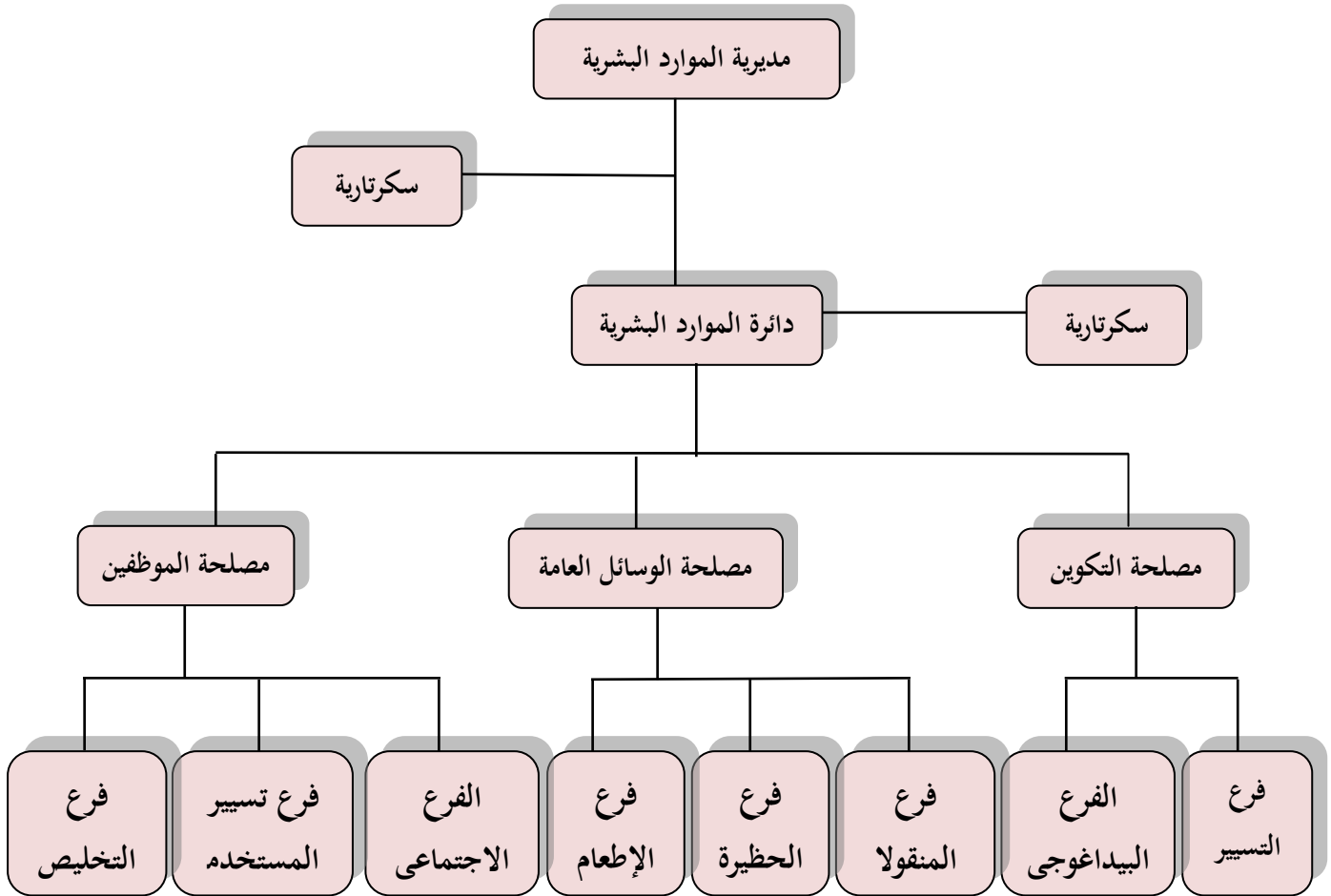
المطلب الثاني: لوحة القيادة الخاصة بإدارة الموارد البشرية

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في الشركة، فهي تسهر على تنظيم أعمال الشركة من أجل السماح باستقطاب و تنمية الموارد البشرية و الاحتفاظ بها وهذا بأقصى فعالية ممكنة، وتتكون مديريةية الموارد البشرية من سكرتارية للمديرية ومن دائرة الموارد البشرية التي تنقسم إلى ثلاثة مصالح وهي مصلحة المستخدمين ، مصلحة الوسائل العامة و مصلحة التكوين وهذه الأخيرة تنقسم بدورها إلى فروع وتعتمد تنظيم الموارد البشرية وفقا للقوانين سارية المفعول المتعلقة بقوانين العمل وخاصة القانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل وعلى الاتفاقية التي تنظم العمل

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

يتمثل الهيكل التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم(3-3): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: الوجيه التنظيمي لدائرة الموارد البشرية

و من أهم مهام مديرية الموارد البشرية نجد:

- ☞ المساهمة في تنمية أنظمة الموارد البشرية؛
 - ☞ إعداد و تسيير أنظمة التعويض، التكوين، الإتصال، الإعلام، تقييم الأداء؛
 - ☞ تسيير الملفات الإدارية للموظفين و جمع المعلومات المتعلقة بذل؛
 - ☞ السهر على تطبيق نظام التعويض (الأجر، العلاوات، المزايا الاجتماعية، الخ)؛
 - ☞ جمع المعلومات و تحليلها لمعرفة حاجات الشركة من التوظيف و التكوين من خلال الرجوع إلى مختلف هياكل المؤسسة؛
 - ☞ السهر على تطبيق نظام تقييم الأداء؛
 - ☞ تنشيط و تسيير و تفعيل الموارد البشرية و تنميتها من خلال الترقية و النقل؛
 - ☞ تقديم المساعدة و النصائح لكل هياكل المصنع فيما يخص تسيير الموارد البشرية؛
 - ☞ تأمين الإمداد و تسيير الحظيرة، إضافة إلى إطعام الموظفين؛
 - ☞ تسيير و متابعة الأنشطة المرتبطة بالشركاء الاجتماعيين؛
 - ☞ تسيير النزاعات الفردية و الجماعي؛
- وسوف نتطرق إلى كل مصلحة على حدى:

أولاً: مصلحة الموظفين

و تقوم بجملة من الوظائف و هي:

- تحضير خطط التوظيف و ترقية العمال؛
- تحضير و إعداد و تطبيق مخطط المسار الوظيفي للعمال؛
- إعداد تقارير النشاط الشهري الخاص بذات المصلحة و كذا الميزانية السنوية؛
- السهر على تطبيق كل القرارات الإدارية (عقاب، ترقية..... الخ)؛
- تنسيق و مراقبة و توجيه أنشطة مختلف فروع المصلحة، إضافة إلى السهر على احترام إجراءات تأديب العمال؛
- السهر على صحة أمن أماكن العمل؛
- مراقبة و جمع وثائق التنقيط الخاصة بتقييم الموظفين؛

ثانياً: مصلحة الوسائل العامة

وتقوم عموماً بالوظائف التالية :

- ✓ برمجة و متابعة مشتريات المنقولات والتجهيزات والمكاتب و وسائل التنظيف والصيانة؛
- ✓ تخطيط برنامج التنفيذ السنوي وفق حاجيات الشركة وتحديد إجراءات وطرق التنفيذ؛
- ✓ التأكد اليومي من تنفيذ برنامج النقل؛
- ✓ تأمين تسيير وسائل الإيواء الفردية والجماعية ، إضافة إلى إيواء الزائرين؛

✓ السهر على تسيير المطعم (تنظيم ، تحضير الأطباق ، شروط الصحة ، بيع التذاكر، الإطعام ، المخزون... الخ).

ثالثا: مصلحة التكوين

و تتكون من فرعين هما فرع التكوين وفرع التسيير، ونجد من جملة مهام هذه المصلحة ما يلي:

* المساهمة في تحديد حاجيات المؤسسة من تكوينات و مناهج بيداغوجية؛

* تنفيذ مخطط التكوين؛

* متابعة تحقق البرامج المطبقة و الوسائل البيداغوجية و كذا الامتحانات؛

* تنشيط اجتماعات المكونين؛

* مراقبة التقييم البيداغوجي؛

* مراقبة سريان مختلف عمليات التكوين الداخلية والخارجية؛

* متابعة تمرن الموظفين؛

* المساهمة في تكوين المؤطرين للمحافظة على نظام الجودة.

الفرع الثاني: تصميم لوحة القيادة لمديرية الموارد البشرية لسنة 2014

بالنسبة للوحة القيادة الخاصة بمديرية الموارد البشرية فإنها تحتوي على مؤشرين رئيسيين هما:¹

المؤشر الأول: عدد العمال الجدد/عدد العمال ككل، حيث يسمح هذا المؤشر بتحديد نسبة التوظيف السنوي للعمال

مع اخذ نسبة % 100 كمييار، ويتم حساب هذا المؤشر بصفة دورية (سداسي)

المؤشر الثاني: تكاليف التكوين الحقيقية/مجموع تكاليف الأجور، ويسمح هذا المؤشر بتحديد نسبة مصاريف التكوين

الذي يتلقاه العمال كل سداسي مقارنة بمجموع تكاليف الأجور، ويأخذ هذا المؤشر نسبة % 1 كمييار، ويتم حسابه

كل ستة أشهر

والجدول التالي يبين تصميمها للوحة القيادة الخاصة بمديرية الموارد البشرية لسنة 2014

¹ انظر الملحق رقم (7)

الجدول رقم(3-5): نموذج للوحة القيادة لدائرة الموارد البشرية

الملاحظات والتعليقات	النتائج		المعيار	الفترة الزمنية	المؤشر
	خلال السنة	خلال فترة القياس			
	38%	28%	100%	سداسي	عدد العمال الجدد/عدد العمال ككل
	6%	6%	1%	سداسي	تكاليف التكوين الحقيقية/مجموع تكاليف الأجر

المصدر: دائرة الموارد البشرية

و هناك تصميم آخر للوحة القيادة الخاصة بمديرية الموارد البشرية والذي عادة ما يكون كجزء من لوحة القيادة الإجمالية للمؤسسة كما يبينها الجدول التالي:¹

الجدول رقم(3-6): نموذج عام للوحة قيادة مديرية الموارد البشرية لسنة 2014

النتائج	مصدر المعلومة	الفترة الزمنية	المعيار	المؤشر	الأهداف	مديرية الموارد البشرية
38%	مصلحة التوظيف	سنوي	100%	عدد العمال الجدد/عدد العمال ككل	تحقيق مخطط التوظيف	
الملاحظة:						
6%	مصلحة التكوين	سنوي	1%	تكاليف التكوين الحقيقية/مجموع تكاليف الأجر	رفع معدلات التكوين الدورية	
الملاحظة:						

المصدر: دائرة الموارد البشرية

¹ انظر الملحق رقم(6)- ص (5/4)

المطلب الثالث: لوحة القيادة الخاصة بدائرة التجارة ومصلحة مراقبة الجودة

الفرع الأول: لوحة القيادة الخاصة بدائرة التجارة

بالنسبة للوحة القيادة الخاصة بدائرة التجارة فإنها تحتوي على مؤشرين رئيسيين هما:¹

المؤشر الأول: عدد شكاوى العملاء التي تم معالجتها/عدد الشكاوى الإجمالي، حيث يسمح هذا المؤشر بمعرفة مدى استجابة مصالح الشركة ومديرياتها المختلفة للشكاوى التي يقدمها العملاء والسرعة في معالجتها، حيث يأخذ نسبة 100 % كمعيار، ويتم حساب هذا المؤشر بصفة دورية (سنوي)

المؤشر الثاني: رقم الأعمال الحقيقي/ رقم الأعمال التقديري، ويسمح هذا المؤشر بمقارنة رقم الأعمال الذي حققتة الشركة مع الأهداف التي سطرتها، ويأخذ هذا المؤشر نسبة 100% كمعيار، ويتم حسابه كل سنة والجدول التالي يبين تصميمها للوحة القيادة الخاصة بمديرية دائرة التجارة لسنة 2014

الجدول رقم (3-7): نموذج عام للوحة قيادة دائرة التجارة لسنة 2014

لوحة قيادة دائرة التجارة					
النتائج	مصدر المعلومة	الفترة الزمنية	المعيار	المؤشر	الأهداف
100%	سجلات شكاوى العملاء	سنوي	100%	عدد شكاوى العملاء التي تم معالجتها / عدد شكاوى العملاء ككل	رفع معدل شكاوى العملاء التي تم معالجتها
الملاحظة:					
99.97%	دائرة التجارة	سنوي	100%	رقم الأعمال الحقيقي / رقم الأعمال التقديري	مستوى رقم الأعمال المحقق مقارنة مع الأهداف المسطرة
الملاحظة:					

مدير دائرة التجارة

المصدر: وثائق مقدمة من دائرة التجارة

¹ انظر الملحق رقم(6) - ص (5/1)

الفرع الثاني: لوحة القيادة الخاصة بمصلحة مراقبة الجودة

تحتوي لوحة القيادة الخاصة بمصلحة مراقبة الجودة على مؤشرين هما:¹

المؤشر الأول: مجال تطبيق بطاقة المراقبة الخاصة بمعياري (R28J) الذي يدخل في تركيبة الاسمنت، حيث يهدف هذا المؤشر إلى ضمان مطابقة نوعية الاسمنت الذي يتم إنتاجه للمعايير المعمول بها (NA 442)، ويأخذ هذا المؤشر المجال التالي كمعيار $42.5\text{Mpa} \leq R28J \leq 62.5\text{Mpa}$

المؤشر الثاني: النسبة المئوية من العنصر C3A التي يتضمنها المنتج، حيث يهدف هذا المؤشر إلى ضمان تحقيق الجودة في تركيبة المنتج، ويأخذ هذا المؤشر المجال [7-11%] كمعيار.

والجدول التالي يبين تصميمًا للوحة القيادة الخاصة بمصلحة مراقبة الجودة لسنة 2014

الجدول رقم (3-8): نموذج عام للوحة قيادة مصلحة مراقبة الجودة لسنة 2014

لوحة قيادة مصلحة مراقبة الجودة							
النتائج	مصدر المعلومة	الفترة الزمنية	المعيار	المؤشر	الأهداف	مسؤول مراقبة الجودة	
	تقرير المخبر	سداسي أو سنوي	$42.5\text{Mpa} \leq R28J \leq 62.5\text{Mpa}$	مجال تطبيق بطاقة المراقبة الخاصة بمعياري (R28J)	ضمان مطابقة نوعية الاسمنت الذي يتم إنتاجه للمعايير المعمول بها (NA 442)		
<u>الملاحظة:</u>							
	تقرير المخبر	سداسي أو سنوي	7-11%	النسبة المئوية من العنصر C3A التي يتضمنها المنتج	ضمان تحقيق الجودة في تركيبة المنتج		
<u>الملاحظة:</u>							

المصدر: مصلحة مراقبة الجودة

¹ انظر الملحق رقم (6) - ص (5/2)

المطلب الرابع: نماذج للوحات القيادة الخاصة بمصالح فرعية أخرى

الفرع الأول: لوحة القيادة الخاصة بمديرية الصيانة

وتحتوي على مؤشر واحد وهو: معدل توفر ورشات العمل، غير أن هذا المؤشر يشمل عدة ورشات فرعية كالورشة الخاصة بتجديد الفرن والورشة التابعة لمصلحة الإنتاج¹

والجدول التالي يبين تصميمًا للوحة القيادة الخاصة بمديرية الصيانة لسنة 2014

الجدول رقم (3-9): نموذج عام للوحة قيادة مديرية الصيانة لسنة 2014

لوحة قيادة مديرية الصيانة					
النتائج	مصدر المعلومة	الفترة الزمنية	المعيار	المؤشر	الأهداف
	مخطط الصيانة الوقائي	سنوي	120>83% cru>90% four>80% ciment>85%	معدل توفر ورشات العمل	السعي إلى توفير عدد أكبر من ورشات الصيانة
الملاحظة:					

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مسؤول إدارة الجودة

الفرع الثاني: لوحة القيادة الخاصة بمصلحة الشراء

وتحتوي على أربعة مؤشرات رئيسية وهي:²

المؤشر الأول: عدد الطلبات الملبات/عدد الطلبات ككل، وهو خاص بالطلبات الأجنبية ويأخذ نسبة 80% كمعيار

المؤشر الثاني: عدد الطلبات الملبات/عدد الطلبات ككل، وهو خاص بالطلبات المحلية ويأخذ نسبة 80% كمعيار

المؤشر الثالث: التجديد في المخزون/المخزون الإجمالي، وهو خاص بالتغير في المخزون، ويأخذ نسبة 100% كمعيار

المؤشر الرابع: عدد الوحدات السابقة من المنتج في المخزون/عدد الوحدات ككل، ويأخذ نسبة 0% كمعيار

والجدول التالي يبين تصميمًا للوحة القيادة الخاصة بمصلحة مراقبة الجودة لسنة 2014

¹ انظر الملحق رقم (6) - ص (5/3)

² انظر الملحق رقم (6) - ص (5/2)

الجدول رقم (3-10): نموذج عام للوحة قيادة مصلحة الشراء لسنة 2014

لوحة قيادة مصلحة الشراء					
الأهداف	المؤشر	المعيار	الفترة الزمنية	مصدر المعلومة	النتائج
تلبية رغبات المستخدمين من الشراء الأجنبي (الاستيراد)	عدد الطلبات الملبات/عدد الطلبات ككل	80%	سداسي أو سنوي	مصلحة الشراء وتسيير المخزون	
الملاحظة:					
تلبية رغبات المستخدمين من الشراء المحلي	عدد الطلبات الملبات/عدد الطلبات ككل	80%	سداسي أو سنوي	مصلحة الشراء و تسيير المخزون	
الملاحظة:					
تلبية طلبيات الشراء	التحديد في المخزون/المخزون الإجمالي	100%	سداسي أو سنوي	GDS	
الملاحظة:					
تفادي النقص في المخزون	عدد الوحدات السابقة من المنتج في المخزون/عدد الوحدات ككل	0%	سداسي أو سنوي	GDS	
الملاحظة:					

مدير مصلحة الشراء

المصدر: دائرة التموين وتسيير المخزون

الفرع الثالث: لوحة القيادة الخاصة بمصلحة الأمن الصناعي

تحتوي لوحة القيادة الخاصة بمصلحة الأمن الصناعي على مؤشرين هما:¹

المؤشر الأول: معدل تكرار حوادث العمل، حيث يهدف هذا المؤشر إلى معرفة عدد حوادث العمل التي تتكرر خلال فترة زمنية معينة من اجل العمل على الحد منها، ويأخذ هذا المؤشر المجال [10-15] كمعيار.
المؤشر الثاني: معدل درجة خطورة حوادث العمل، ويسمح هذا المؤشر بمعرفة عدد حوادث العمل التي تكون ذات خطورة من بين إجمالي حوادث العمل، ويأخذ هذا المؤشر المجال [0.2-0.3] كمعيار.
والجدول التالي يبين تصميمًا للوحة القيادة الخاصة بمصلحة الأمن الصناعي لسنة 2014

الجدول رقم (3-11): نموذج عام للوحة قيادة مصلحة الأمن الصناعي لسنة 2014

لوحة قيادة مصلحة مراقبة الجودة					
النتائج	مصدر المعلومة	الفترة الزمنية	المعيار	المؤشر	الأهداف
	TB	سداسي أو سنوي	[10-15]	معدل تكرار حوادث العمل	تقليل معدل تكرار حوادث العمل
الملاحظة:					
	TB	سداسي أو سنوي	[0.2-0.3]	معدل درجة خطورة حوادث العمل	تقليل درجة الخطورة في حوادث العمل
الملاحظة:					

مسؤول مراقبة الجودة

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مديرية الصيانة

¹ انظر الملحق رقم (6) - ص (5/4)، والملحق رقم (8)

الفرع الرابع: لوحة القيادة الخاصة بالنشاطات الاستثمارية

وتحتوي على ثلاثة مؤشرات رئيسية و هي:¹

المؤشر الأول: تكاليف الاستثمار الحقيقية/تكاليف الاستثمار التقديرية، حيث يسمح هذا المؤشر بمعرفة مدى تطبيق حجم الاستثمار الذي كان مخططا له، ويأخذ النسبة $\geq 30\%$ كمعيار

المؤشر الثاني: تكاليف الاستثمار/رقم الأعمال، ويسمح بتحديد حجم الاستثمار الذي تقوم به الشركة مقارنة برقم الأعمال الذي حققته خلال فترة زمنية معينة عادة ما تكون سنة، ويأخذ نسبة 20% كمعيار.

المؤشر الثالث: عدد دفاتر الشروط المصادق عليها من قبل المؤسسة/عدد دفاتر الشروط المقدمة، ويسمح هذا المؤشر كذلك بتقدير حجم الاستثمار، ويأخذ نسبة 60% كمعيار.

الجدول رقم (3-12): نموذج للوحة القيادة الخاصة بالنشاطات الاستثمارية لسنة 2014

المؤشر	الفترة الزمنية	المعيار	النتائج	الملاحظات والتعليقات
تكاليف الاستثمار الحقيقية/تكاليف الاستثمار التقديرية	سنة 2014	$\geq 30\%$	51.5%	
تكاليف الاستثمار/ رقم الأعمال	سنة 2014	20%	17%	
عدد دفاتر الشروط المصادق عليها من قبل المؤسسة/ عدد دفاتر الشروط المقدمة	سنة 2014	60%	50%	

المصدر: وثائق مقدمة من مساعد المدير مكلف بالجودة

¹ انظر الملحق رقم (9)

المبحث الثالث: دور لوحة القيادة في زيادة الفعالية التنظيمية بشركة الاسمنت

تعتمد شركة الاسمنت بسور الغزلان في إعداد لوحة القيادة الخاصة بمختلف مديرياتها ومصالحها على مؤشرات جزئية لا تكفي لمعرفة الوضعية المالية الصحيحة للشركة وأداء مختلف المصالح والمديريات التابعة لها واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة في الوقت المناسب، وعليه سيتم في هذا المبحث اقتراح لوحة قيادة نموذجية للشركة تحتوي على مؤشرات أخرى إضافية بإمكانها أن تجعل لوحات القيادة الموجودة في المؤسسة أكثر فعالية وفق المطالب التالية:

المطلب الأول: أهداف لوحة القيادة بشركة الاسمنت

تتبع أهداف لوحة القيادة انطلاقاً من أهداف الشركة التي تريد الوصول إليه، وعليه كما ذكرنا من قبل أن أهداف المؤسسة تتمثل في:

- ❖ تقديم أحسن منتج من حيث الجودة والتنوع على المستوى المحلي والوطني، حيث لا مجال للمقارنة و المنافسة مع المؤسسات الأخرى؛
- ❖ رفع حجم الإنتاج السنوي من اجل تلبية الطلب المتزايد على مادة الاسمنت وتحقيق أكبر ربح ممكن عن طريق دعم وتحسين معدات وآلات الإنتاج؛
- ❖ كسب ثقة المستفيد وكذلك أصحاب المشاريع بتقديم منتج ذات جودة ونوعية وهذا من خلال إتباعها مقاييس ومعايير عالمية.

وبالتالي فهذه لوحة القيادة في الشركة يتمثل في:

- ◀ تنبيه المسؤولين بمختلف العناصر الأساسية في عملية التسيير من أجل تحسينها؛
- ◀ توضيح مدى توافق ومطابقة النشاط الفعلي بالتقديري؛
- ◀ تعمل على معرفة وضعية الشركة وتقييم الأداء في المدى المتوسط؛
- ◀ توجه المسير أو المسؤول نحو اتخاذ القرارات الصائبة؛
- ◀ تعمل على تحقيق الأهداف المحددة للشركة؛
- ◀ تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف للشركة؛
- ◀ التنبيه بالانحرافات الحاصلة في لوحة القيادة لأي نشاط غير عادي للشركة أو مشكلة مالية أو تقنية أو تنظيمية مؤقتة أو دائمة.

المطلب الثاني: تقييم نظام لوحات القيادة المتبع بشركة الاسمنت

يتم اللجوء عادة في عملية التقييم إلى معايير محددة يتركز عليها في ذلك، ونظراً لعدم وجود نظام لوحات قيادة نموذجي أي أن كل مؤسسة لها لوحة القيادة التي تناسب مع احتياجاته وحجمها ونشاطاتها، فإنه سيتم الاعتماد في عملية تقييم النظام المتبع على المعايير العامة والمشاركة التي تتحكم في فعالية لوحات القيادة والمتمثلة في:

— طريقة عرض لوحات القيادة

— فترة الحصول على المعلومات

— طريقة التصميم

و بالاستناد إلى هذه المعايير يمكن الخروج بفكرة حول مدى تأثير نظام لوحات القيادة المتبع من طرف شركة الاسمنت على فعاليتها التنظيمية

الفرع الأول: طريقة عرض لوحات القيادة

من خلال القيام بالدراسة الميدانية و التي تميزت بالملاحظة والإطلاع على الوثائق تم الخروج بما يلي:

❖ نظام لوحات القيادة المتبع في الشركة يتناسب مع الهيكل التنظيمي لها حيث أن معظم المديرين والمصالح لها لوحة القيادة الخاصة بها؛

❖ تعتمد شركة الاسمنت بسور الغزلان بشكل كبير على الجداول المليئة بالبيانات في عرض لوحات القيادة بينما يبقى استعمال المنحنيات والرسوم البيانية قليلا جدا؛

❖ الغياب التام لنظام المنبهات "Les clignotants" والذي يقضي بوجود نظام معلوماتي مرتبط بلوحة القيادة يسمح بإصدار إشارات صوتية أو مرئية في حالة ظهور انحرافات طارئة؛

❖ لا تعتمد الشركة محل الدراسة على الواجهات في نشر لوحات القيادة سواءً الالكترونية منها أو العادية (تعليق لوحات القيادة المنشورة في أوراق على الجداريات)، بل تكتفي بنشرها ثم وضعها داخل الأدراج مع الملفات المحاسبية الأخرى، وهذا الإجراء من شأنه أن يكون حاجزا أمام قيام لوحة القيادة بدورها الفعلي والمتمثل في تحفيز المسؤولين من خلال العرض المباشر والمرئي للنتائج المحققة و الأهداف قيد التحقيق؛

الفرع الثاني: فترة تحضير المعلومات المكونة للوحات القيادة

يعاب على نظام لوحات القيادة المتبع بالشركة محل الدراسة أنه يتم تزويده بمعلومات سدادسية أو سنوية، في حين أن بعض المصالح تحتاج إلى تجديد شهري أو أسبوعي للمعلومات كمديري الإنتاج والصيانة والبعض الآخر يحتاج إلى معلومات يومية كمصلحة البيع، كما يلاحظ غياب دفتر تحدد من خلاله كيفية إعداد المؤشرات ومصادر وجود المعلومات المستخدمة في تحضيرها.

وعليه فإن اعتماد الشركة محل الدراسة على فترة زمنية تقدر بسنة أو ستة أشهر لتزويد نظام لوحات القيادة بالمعلومات يفقدها أهميتها مقارنة بالأنظمة الرقابية الأخرى (المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية)، فكما هو معروف فإن الميزة الأساسية للوحدة القيادة الفعالة هي التزويد الدوري والسريع للمسؤول بالمعلومات الآنية والتشغيلية كي تساعده في اتخاذ القرارات قبل تفاقم الأوضاع، ولهذا يمكن اعتبار معظم لوحات القيادة المتواجدة بالشركة محل الدراسة تقارير سنوية أو سدادسية موجهة خصوصا للمستويات التنظيمية الأعلى بغرض التحقق من مدى تحقيق المرؤوسين للأهداف المحددة وليست أدوات رقابة ذاتية تسمح للمسؤولين بقيادة العمليات الخاصة بهم وتحسين أدائهم بشكل دوري ومستمر.

الفرع الثالث: طريقة التصميم والمحتوى للوحات القيادة

بعدها تم التطرق في عملية التقييم لحد الآن إلى أهم الأمور المحيطة بتطبيق هذه الأداة (طريقة العرض، فترة تحصيل المعلومات)، سيتم في هذا العنصر معالجة أهم ما في لوحة القيادة ألا وهو المؤشرات، فمن خلال الدراسة المبدئية التي خصت لوحات القيادة لهذه الشركة لوحظ ما يلي:

- ◀ غالبية المؤشرات الموجودة بلوحات القيادة سنوية أو سداسية، أي أنها مؤشرات قيادية وليست رقابية؛
- ◀ فترة تزويد لوحات القيادة بالمعلومات الضرورية تأتي متأخرة لكون المؤشرات المستخدمة هي مؤشرات قيادية؛
- ◀ المؤشرات المستخدمة في الكثير من المديريات والمصالح توحى بعدم وجود توافق بين المهام، أي أن هناك نوع من التداخل في المهام وبالتالي تداخل في المؤشرات المحددة والمؤشرات الواجب تواجدها لمتابعة سير العمليات الخاصة بكل مديريةية أو مصلحة؛
- ◀ وجود بعض المصالح بدون لوحات قيادة مثل: مصلحة الدراسات والتخطيط ومصلحة العمليات .

المطلب الثالث: اقتراح مؤشرات إضافية في بعض لوحات القيادة في الشركة

سيتم في هذا المطلب اقتراح بعض المؤشرات الإضافية التي ليست موجودة في لوحات القيادة الخاصة بالشركة محل الدراسة، والتي تتناسب مع الاحتياجات الفعلية للمسؤولين، الشيء الذي يجعل لوحات القيادة المستخدمة في شركة الاسمنت أكثر فعالية.

الفرع الأول: مؤشرات إضافية خاصة بمديرية الإنتاج

المهمة الأساسية لهذه المديرية هي السهر على السير الحسن للعملية الإنتاجية وتوفير الكميات المطلوبة من الاسمنت في الوقت المناسب وبال جودة المناسبة، انطلاقاً من هذه المتغيرات الأساسية الواجب التحكم فيها يتم اقتراح المؤشرات التالية على مستوى مديريةية الإنتاج

1- المؤشرات المستعملة من طرف المديرية من قبل هي:

- الإنتاج الحقيقي/الإنتاج التقديري
- معدل الإضافات من المواد الخام
- معدل التلف في أكياس الاسمنت

2- المؤشرات المقترحة:

☞ مؤشر خاص بالجودة: عدد الوحدات المعيبة / حجم الإنتاج.

☞ حجم الإنتاج شهريا

☞ الاستهلاكات الشهرية من المواد الأولية

وبما أن المؤشرات المستعملة من طرف المديرية هي سداسية أو سنوية فإنه ينصح بأن تكون هذه المؤشرات شهرية أو أسبوعية، إضافة إلى ضرورة استعمال نظام المنبهات، بينما تبقى للمسؤول عن هذه المديرية الحرية في وضع المعايير التي تتناسب مع أهدافه.

الفرع الثاني: مؤشرات إضافية خاصة بمديرية الموارد البشرية

يتمثل الدور الأساسي لمديرية الموارد البشرية في متابعة شؤون العمال وكل ما يتعلق بالعنصر البشري التابع للشركة (غيابات، أيجور، عطل سنوية، تكوين، تسريح...)، وكون المؤشرات المستعملة من طرف مديرية الموارد البشرية للشركة لا تغطي جميع نشاطات المصلحة، فإنه يتم اقتراح المؤشرات الإضافية التالية:

1- المؤشرات المستعملة من طرف المديرية من قبل هي:

- عدد العمال الجدد/عدد العمال ككل
- تكاليف التكوين الحقيقية/مجموع تكاليف الأيجور

2- المؤشرات المقترحة:

☞ الحركة الشهرية للعمال حسب الفئات شهريا

☞ عدد الغيابات مقدرة بالساعات/ عدد ساعات العمل النظرية

☞ معدل الغيابات مدفوعة الأجر

☞ معدل الغيابات غير مدفوعة الأجر

☞ توزيع الأيجور حسب الفئات

وبالنسبة لتمثيل لوحات القيادة الخاصة بهذه المصلحة فإنها ممثلة بشكل جيد، غير أنه ينصح بضرورة استعمال الرسوم البيانية لإظهار تطور هذه المؤشرات خلال السنوات أو الأشهر، كاستعمال المنحنى البياني لإظهار تطور مصاريف التكوين خلال السنوات الماضية و استعمال الدوائر النسبية لإظهار توزيع الأيجور حسب الفئات، فالهدف من استعمال الرسوم البيانية هو التعبير بشكل أفضل والابتعاد عن الأرقام المضللة والغامضة.

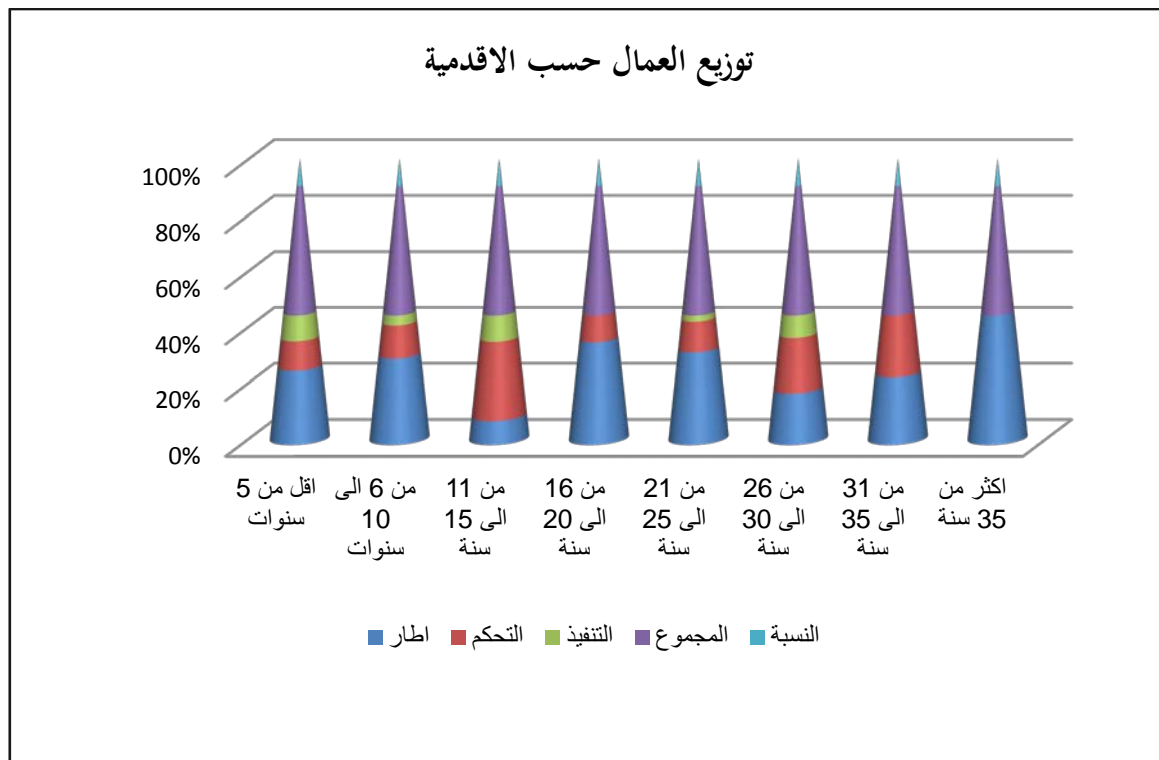
وكمثال على ذلك نقترح الجدول التالي مع التمثيل البياني التابع له

الجدول رقم (3-13): توزيع عمال الشركة حسب الأقدمية

الصفة	اقل من 5 سنوات	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	أكثر من 35 سنة	المجموع
إطار	83	26	20	19	15	39	12	1	215
التحكم	33	10	66	5	5	42	11	0	172
التنفيذ	29	3	22	0	1	17	0	0	72
المجموع	145	39	108	24	21	98	23	1	459
النسبة	31.59	8.5	23.53	5.23	4.58	21.35	5.01	0.22	100

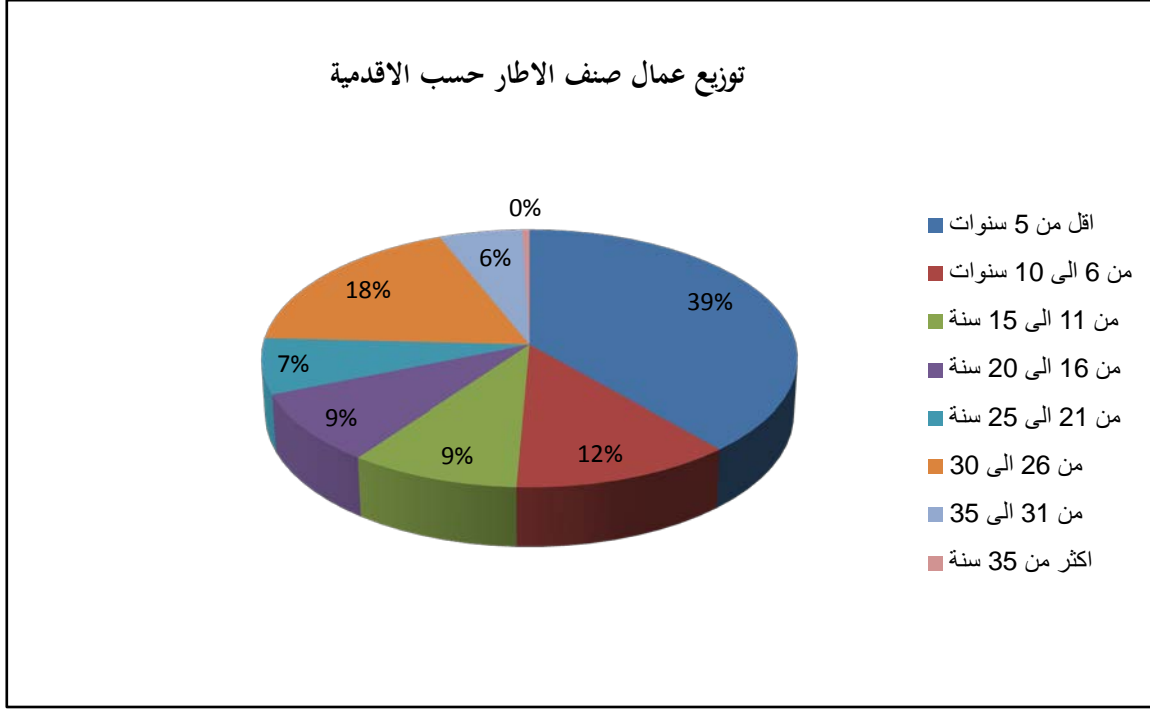
المصدر: من إعداد الطالبين بناء على وثائق الشركة

الشكل (3-4): تطور توزيع العمال حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الجدول السابق

أو تمثيل مؤشر توزيع العمال الاقدمية عن طريق الدوائر النسبية مثلما يوضحه الشكل التالي:
الشكل رقم (3-5): توزيع عمال صنف الإطار حسب الاقدمية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الجدول السابق

الفرع الثالث: مؤشرات إضافية خاصة بالمديرية التجارية

المهمة الأساسية لهذه المديرية هي تسويق المنتج، بالإضافة إلى المهام الأخرى التابعة لمصالحها الثلاث مثل:

- ✓ التكفل بشكاوى الزبائن
- ✓ تسليم الطلبات إلى أصحابها
- ✓ المعاملة الجيدة مع الزبائن
- ✓ متابعة تحركات المنافسين ومعرفة الحصة السوقية للشركة

1- المؤشرات المستعملة من طرف المديرية من قبل هي:

– عدد شكاوى العملاء التي تم معالجتها/عدد الشكاوى ككل

– رقم الأعمال الحقيقي/رقم الأعمال التقديري

2- المؤشرات المقترحة:

☞ قيمة الديون المستحقة شهريا

☞ توزيع المبيعات (حسب المناطق، حسب الزبائن، حسب المؤسسات المتعاقد معها)

- ☞ معدل الطلبات غير المسلمة في مواعيدها
- ☞ معدل الشكاوى المسجلة شهريا
- ☞ عدد النزاعات مع الزبائن
- ☞ مستحقات المؤسسة/رقم الأعمال الشهري.

أما فيما يخص طريقة العرض، فإن للمديرية الحرية في اختيار الأشكال البيانية التي تراها مناسبة والتي تسمح بالتعبير بشكل أفضل عوض الجداول المليئة بالأرقام.

وفيما يلي نموذج للوحة قيادة مقترحة بمؤشرات إضافية خاصة بالمديرية التجارية

الجدول رقم (3-14): لوحة قيادة مقترحة للمديرية التجارية

الأهداف	المؤشر	الفترة الزمنية	النتائج
إرضاء الزبائن	<ul style="list-style-type: none"> - عدد الطلبات غير المسلمة في مواعيدها - عدد الشكاوى المسجلة شهريا - عدد النزاعات مع الزبائن 	<ul style="list-style-type: none"> كل شهر كل شهر كل شهر 	
مستحقات المؤسسة لدى الزبائن	<ul style="list-style-type: none"> - مستحقات المؤسسة/رقم الأعمال الشهري 	كل شهر	

المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الرابع: مؤشرات إضافية خاصة بمديرية الصيانة

تتمثل المهمة الأساسية لهذه المديرية في القيام بالصيانة الوقائية والتدخل لتصليح الآلات والمعدات التابعة للشركة من أجل ضمان السير الحسن للعملية الإنتاجية مع تخفيض تكاليف الصيانة، وبما أن المؤشرات المستعملة من قبل هذه المديرية هي مؤشرات حول النتائج (لا تركز أكثر على الجانب الوقائي)، أي أنها عبارة عن تقارير سنوية لما تم تنفيذه دون وضع أهداف محددة، فإنه سيتم وضع مؤشرات قيادية تسمح بالتحكم الجيد في نشاط هذه المديرية

1- المؤشرات المستعملة من طرف المديرية من قبل هي:

- معدل توفر ورشات العمل، حيث يأخذ هذا المؤشر عدة معايير، كل واحد منها خاص بمصلحة معينة

2- المؤشرات المقترحة:

☞ تكلفة الصيانة فعلية/التكلفة معيارية

- ☞ زمن التدخل الفعلي/الزمن المعياري
- ☞ عدد التدخلات الوقائية/العدد المقدر
- ☞ معدل طلبات التصليح التي لم يتم تنفيذها أسبوعياً.
- ☞ معدل الساعات المستغرقة لتصليح العطل

الفرع الخامس: مؤشرات إضافية خاصة بمصلحة الشراء

إن المهمة الأساسية لهذه المصلحة هي ضمان تامين وحدات الإنتاج بالكميات المحددة من المواد الأولية وبالجودة المطلوبة وبأقل التكاليف وفي الوقت المحدد.

1- المؤشرات المستعملة من طرف المصلحة من قبل هي:

- عدد الطلبات الملبات/عدد الطلبات ككل
- عدد الطلبات الملبات/عدد الطلبات ككل
- التجديد في المخزون/المخزون الإجمالي
- عدد وحدات من المنتج في المخزون/عدد الوحدات ككل

2- المؤشرات المقترحة:

- ☞ قيمة المشتريات الفعلية/قيمة المشتريات المعيارية
- ☞ عدد شكاوى قسم الإنتاج
- ☞ عدد الوحدات التي تم إرجاعها من طرف وحدات الإنتاج
- ☞ الموردون المعتمدون / إجمالي الموردين
- ☞ عدد الطلبات الطارئة التي لم يتم تنفيذها
- ☞ تطور أسعار المواد الأولية (مع تمثيل بياني للسنوات الماضية).

خلاصة الفصل:

حاولنا خلال هذا الفصل تقييم فعالية دور لوحة القيادة بشركة الاسمنت بسور الغزلان-SC SEG- وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث وكل مبحث تتخلله ثلاثة أو أربعة مطالب، حيث جاء المبحث الأول بتقديم عام حول شركة الاسمنت بسور الغزلان من نشأة وتطور هذه الشركة ومكانتها الاقتصادية، بالإضافة إلى عرض مفصل لهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فتناول شكل وتصميم لوحة القيادة و واقع استخدام نظام لوحات القيادة في الشركة من خلال عرض لبعض نماذج لوحات القيادة الخاصة ببعض المديریات والمصالح الرئيسية في الشركة، أما المبحث الثالث والأخير فخصص لتقييم الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في زيادة الفعالية التنظيمية في شركة الاسمنت من خلال التطرق إلى أهداف لوحة القيادة في الشركة محل الدراسة وتقييم نظام لوحات القيادة المتبع فيها، بالإضافة إلى اقتراح بعض المؤشرات الإضافية التي بإمكانها أن تجعل لوحة القيادة في الشركة أكثر فعالية.

ومن خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها توصلنا إلى أن لوحة القيادة بالشركة لا تؤدي دورها كما يجب في الرفع من الفعالية التنظيمية في الشركة لعدة أسباب نذكر منها:

- المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا بطريقة عرض لوحات القيادة، فهي تعتمد على الجداول المليئة بالأرقام وتحمل الرسومات البيانية التي تعبر بشكل أفضل، كما أنها لا تستخدم نظام المنبهات الذي يرتبط اسمه دوما بهذه الأداة.
- المعلومات المكونة للوحات القيادة الخاصة بالشركة سدادسية أو سنوية، مما يفقد لوحة القيادة أهم مزاياها والمتمثلة في التزويد الدوري والسريع للمسؤولين بالمعلومات الآنية والتشغيلية.
- غالبية لوحات القيادة المتواجدة بالشركة تحتوي على مؤشرات موجهة لمتابعة النتائج النهائية، وعدم وجود مؤشرات تشغيلية تسمح بالمتابعة اليومية لسير العمليات.

و عليه يجب على الشركة أن تعتمد مؤشرات كلية شاملة لجميع أنشطتها ومناسبة لتحليل الوضعية الصحيحة لها

خاتمة عامة

إن التحولات والتغيرات الحاصلة في عالمنا المعاصر جعلت من الفعالية التنظيمية تنصدر المواضيع المطروحة للبحث والنقاش في الفكر التسييري والاقتصادي الحديث، فجراء الثورة العلمية والتكنولوجية الشاملة وتفتح الأسواق و إزالة القيود الجمركية أصبح مطلوباً من المؤسسات سواء الحكومية أو الخاصة أن تحقق الفعالية بجميع أوجهها الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية.

فالفعالية التنظيمية تعتبر موضوعاً على غاية من الأهمية في دراسة نظريات التنظيم والإدارة للمؤسسات، وقد تمت في هذه الدراسة محاولة مناقشة مختلف المفاهيم المرتبطة بتحليل الفعالية التنظيمية وتناقضاتها، لكي يتم فهم أكثر للظاهرة والاهتمام بها، فباعتبار أن جوهر العملية الإدارية على مستوى المؤسسة يتمثل في إمكانية قياس مختلف متغيراتها يتجلى لنا المغزى من إمكانية قياس الفعالية التنظيمية كونها المبتغى الذي تسعى إليه المؤسسات اليوم؛

كما أن من أهم العوامل التي تساعد على توجيه المؤسسة نحو تحقيق فعاليتها التنظيمية هو الاستعمال الجيد لأدوات التسيير الإداري، ولعل أنسب الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم الجيد في سير الأنشطة المختلفة للمؤسسة على المدى القصير هي لوحة القيادة التي تشكل أداة جد هامة في إدارة المؤسسة، كونها تمثل شكل مختصر ومبسط للمعلومات والمؤشرات التي تحملها، والتي تمكن المؤسسة من توجيه وقيادة أنشطتها وأعمالها في الاتجاه السليم بناء على الأهداف المسطرة.

وفي نهاية هذا البحث سنتطرق إلى مختلف النتائج والآراء التي تم التوصل إليها كخلاصة لدراسة إشكالية الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة، والإجابة على مختلف التساؤلات الفرعية للتأكد من مدى صحة الفرضيات، ثم محاولة تقديم توصيات واقتراحات مبنية على النتائج السابقة والتي يمكن الاستفادة منها.

أولاً: نتائج الدراسة

من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى النتائج التالية:

- تشكل الفعالية التنظيمية ظاهرة متعددة الصور، وهذا ما يؤكد الكم الكبير من المعايير المقترحة لقياسها، كما أنها ظاهرة متعددة المجالات، بمعنى أن الفعالية التنظيمية في مجال لا تعني الفعالية التنظيمية في مجال آخر، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى كون الفعالية التنظيمية مفهوم مرن؛
- رغم تعدد صور الفعالية التنظيمية إلا أنها في غالب الأحيان تفسر على أساس الدرجة التي تحقق فيها المؤسسة أهدافها؛
- تتحدد فعالية المؤسسات من خلال أبعاد أساسية أهمها، البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد الثقافي؛
- تعتبر الفعالية التنظيمية مبرراً لوجود التنظيم واستمراره وتطوره، كما تمثل معيار للحكم على نجاحه؛
- كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييماً للأداء الكلي للمؤسسة، لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها؛

- لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث إن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم فيه تقويم فعالية المؤسسة؛
- يرتبط مفهوم الفعالية التنظيمية ارتباطاً وثيقاً مع بعض المفاهيم الإدارية الأخرى كالكفاءة والأداء والهيكل التنظيمي؛
- تشكل لوحة القيادة كأداة تسييرية الوسيلة الأكثر واقعية وملاءمة للإحاطة بظاهرة الفعالية التنظيمية وقياسها وذلك نظراً للمؤشرات المتعددة والمعلومات التي تحتويها لوحات القيادة في المؤسسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية؛
- تعد لوحة القيادة أداة مهمة من أدوات مراقبة التسيير، فهي وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة توضح للمسير العناصر الأساسية الخاصة بحياة المؤسسة وتطور أداء العمليات فيها؛
- تظهر لوحة القيادة في عدة أشكال (رسوم وأشكال بيانية وجداول مقارنة) حيث تحتوي على أرقام و نسب تسمح بتحديد الانحرافات والكشف عن المشاكل واتخاذ الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية في الوقت المناسب أي أن هناك علاقة تكامل بين نظام لوحات القيادة المتواجد في المؤسسة وفعالية أنظمة الرقابة على سير العمليات فيها؛
- أهم عنصر في لوحات القيادة هي المؤشرات، حيث يشير المؤشر إلى معلومة رقمية مختارة هدفها تقديم حسابات أو تقارير دورية متقاربة عن معدلات وإنجاز المهام، كما يشترط أن تتوفر في المؤشر الملائمة، الموضوعية، الوفاء، السرعة والسهولة؛
- تتبع شركة الاسمنت بسور الغزلان نظام لوحات القيادة، غير أن غالبية لوحات القيادة المتواجدة بالشركة محل الدراسة تحتوي على مؤشرات مالية موجهة لمتابعة النتائج النهائية، وعدم وجود مؤشرات تشغيلية تسمح بالمتابعة اليومية لسير العمليات؛
- غالبية لوحات القيادة المتواجدة بالشركة عبارة عن جداول مليئة بالبيانات، بينما يبقى استعمال المنحنيات والرسوم البيانية قليلاً جداً؛
- لوحات القيادة المتواجدة بالشركة غير مصممة بشكل يعكس أو يلي احتياجات المسؤولين، فبمقارنة المحتوى وانشغالات كل مسؤول يظهر الخلل في طريقة الإعداد؛
- عدم قدرة لوحات القيادة المتواجدة بالشركة على لعب دورها الرئيسي المتمثل في تكملة عجز الأنظمة الرقابية الأخرى وهذا راجع إلى نقص الاهتمام بهذه الأداة من طرف المسيرين، ويتجلى ذلك من خلال طريقة عرضها وتصميمها التي لا تتماشى مع أهم المبادئ التي يقوم عليها نظام لوحات القيادة، أي أنها لا تساهم في تحسين الأداء في الشركة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة؛

ثانيا: التوصيات والاقتراحات

وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها تم اقتراح التوصيات التالي ذكرها:

- * تحسين نظام المعلومات الخاص بشركة الاسمنت وجعله قادرا على توفير معلومات ذات مصداقية وفي فترات قصيرة، كضرورة وضع دفتر تحدد من خلاله كيفية إعداد المؤشرات ومصادر وجود المعلومات المستخدمة في تحضيرها بغرض تسريع عملية تحرير لوحات القيادة بالمصالح التي هي بحاجة إلى تزويد دوري ومستمر بالمعلومات؛
- * السرعة في تحضير هذه الأداة كي تكون ذات أهمية للشركة؛
- * الاهتمام بطريقة عرض لوحات القيادة وذلك بالاعتماد على الأشكال البيانية المعبرة والابتعاد عن الجداول المليئة بالأرقام المضللة؛
- * نشر لوحات القيادة على واجهات بغرض لفت انتباه المسؤولين المعنيين حول أهم النتائج و الأهداف، كما ينصح باستخدام الألوان في عرض الرسوم البيانية عوض اللونين الأبيض والأسود، كما يستحسن استخدام نظام المنبهات "Les clignotants" للكشف عن الانحرافات غير العادية؛
- * ضرورة إتباع الطرق العلمية المنهجية في تصميم لوحات قيادة تعكس الاحتياجات الفعلية للمسؤولين؛
- * عدم الاكتفاء باستخدام المؤشرات المالية، بل يجب إدراج مؤشرات أخرى غير مالية تسمح بإعطاء نظرة واقعية حول الأداء؛
- * ضرورة اهتمام إدارة الشركة بجمعية الاستثمار في هذه الأداة وذلك من خلال تخصيص مصلحة مختصة في هذا المجال تهتم بالإعداد والتكوين، كما أن نجاح لوحات القيادة يقتضى ضرورة إشراك المسؤولين في تحضيرها بغرض تفادي العدائية والرفض نحوها، فغالبا ما ينظر إلى لوحات القيادة على أنها أداة موجهة للرقابة على أداء المسؤولين وليس للمساعدة على تحسين أدائهم؛
- * أما فيما يتعلق بالمؤسسات الوطنية الجزائرية فإنه ينصح بضرورة البدء في انتهاج طرق حديثة في عملية التسيير بغية الصمود والبقاء في دنيا الأعمال.

ثالثا: آفاق الدراسة

وبعد هذه الدراسة والتوصل إلى بعض النتائج ظهرت عدة نقاط مازالت مجهولة والتي يمكن أن تكون موضوعات بحث أخرى مستقبلا نذكر منها:

- ☞ الثقافة التنظيمية وأثرها على تطبيق نظام لوحات القيادة.
- ☞ معوقات تطبيق نظام لوحات القيادة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- ☞ واقع لوحات القيادة في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب باللغة العربية

- 1- أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995
- 2- ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجود الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
- 3- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2005
- 4- خليل محمد حسين الشماع، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2007
- 5- خليل محمد حسن الشماع و خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2005
- 6- دادي ناصر عدون، معزوي ليندة ولهواسي هجيرة، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004
- 7- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002
- 8- شريف علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 1998
- 9- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005
- 10- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2008
- 11- صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2001
- 12- صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2003
- 13- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993
- 14- على السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998
- 15- عداي الحسين فلاح، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000
- 16- فريد النجار، التنظيم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات، الطبعة الثانية، الكويت، 1999
- 17- محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2008
- 18- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
- 19- محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999
- 20- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة - الهيكل والتصميم -، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008

قائمة المراجع

- 21- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004
- 22- شنوفي نور الدين، أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2011

ثانيا: الكتب باللغة الفرنسية

- 23- Claude Alazard et Sabine Sépari, contrôle de gestion, Dunod, Paris, 5ème édition, 2001
- 24- Fernandez. A, les nouveaux tableaux de bord des décideurs, éd, organisation, paris, 2éd, 2000
- 25- Fernandez. A, les nouveaux tableaux de bord des décideurs, éd, organisation, paris, 3éd, 2003,
- 26- Michel Gervais, Contrôle de gestion, economica, France, 7ème édition, 2000
- 27- P.Druker, l'avenir du management selon Drucker, Editions village mondial, Paris,1999

ثالثا: الرسائل والمذكرات

- 28- بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006
- 29- بلهاشمي جيلالي طارق، لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة سعد دحلب، البليدة 2006
- 30- بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2009-2010،
- 31- بغدود راضية، تحليل وتطوير الهياكل التنظيمية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن- رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2008/2007
- 32- بن خروف دليمة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009
- 33- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2010/2009

قائمة المراجع

- 34-** عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2003-2004
- 35-** علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001
- 36-** مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010
- 37-** محمد الصغير قريشي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة ورقلة، 2003
- 38-** مقدم وهيبية، لوحة القيادة: "مرآة المؤسسة"، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2006/2007

رابعا: الملتقيات

- 39-** بوديار زهيه، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار في المؤسسة، ملخص لمداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، أبريل 2009

خامسا: المجلات

- 41-** رحيم حسين، بونقيب احمد، دور لوحات القيادة في دعم مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008
- 42-** عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، 2001

سادسا: مواقع الانترنت

- 1-** www.centrepatronalist.qa.ca, site sur internet consulter au : 23 mars 2015 à 19 :08.
- 2-** www.cerc.gov.fr/doct , Janvier 2002, consulter au : 29-03-2015 à 14 :23