



دور لوحة القيادة في تحسين فعالية

أداء المؤسسة

دراسة حالة مديرية التسيير والتنظيم العقاريين الحضاريين

لولاية البويرة

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال الإستراتيجية

إشراف الأستاذة:

مرمات نبيلة

من إعداد الطالبين:

- جواهرة عبد الحكيم

- خليل فاطمة

لجنة المناقشة:

- أ. غازياون.....رئيسا

- أ. مرمات نبيلة.....مشرفا

- أ. يحياوي سمير.....مناقشا

السنة الجامعية: 2016-2017

كلمة شكر

نشكر الله عزّ وجلّ على توفيقنا في إنجاز هذا العمل.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة "مرمات نبيلة" على قبولها الإشراف على هذا البحث

وتوجيهاتها وإرشاداتها ونصائحها،

نشكر لجنة المناقشة على تكريمهم وقبولهم مناقشة وإثراء هذه المذكرة.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى زملائي وزميلاتي

كما نشكر كل من ساعدنا من بعيد أو قريب لإكمال هذا العمل.

إهداء

الحمد لله الذي وفقني لهذا، ولم أكن لأصل لهذا لولا فضله تعالى، أمّا بعد:

أهدي عملي هذا إلى من حملتني وهنا على وهن، إلى فرة عيني التي أنارت دربي "أمي العزيزة"

أطال الله في عمرها.

إلى الذي لم يدخر جهدا لتربيّتي، إلى من وفر لي كل المتطلبات التي أحتاج إليها "أبي الغالي"

حفظه الله وأطال في عمره.

إلى من أحمل لهم الحب والاحترام وإلى أعزّ الناس على قلبي، إخوتي وأخواتي.

إلى جميع أصدقائي

خاصة حسين

إلى جميع أهلي وأقاربي من قريب وبعيد.

عبد الحكيم

إهداء

أهدي عملي هذا إلى:

إلى المرأة العظيمة التي وهبتني الحياة وربتي وعلمتني والتي أوصى بها المهادي ثلاث وجعلت الجنة تحت قدميها

إلى أمي الحبيبة رحمها الله في عمرها.

إلى الرجل الكريم إلى سندي في الحياة إلى من تعب لأرتاح وأفنى حياته من أجل تعليمي

إلى أبي الغالي أطال الله في عمره.

إلى من قاسموني حلو الحياة ومرها، إخوتي وأخواتي

إلى صديقتي العزيزة نجية

وكل من ساعدني في إتمام هذا العمل المتواضع

وإلى كل من أحبهم ومحبوني.

فاطمة

فهرس

المحتويات

كلمة شكر

إهداء

الفهرس

فهرس الأشكال والجداول

مقدمة

الفصل الأول: مدخل إلى لوحة القيادة

تمهيد.....	18
المبحث الأول: ماهية لوحة	
القيادة.....	19
المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة وأسباب نشوئها	19
المطلب الثاني: أهمية و اهداف لوحة القيادة.....	22
المطلب الثالث: خصائص لوحات القيادة.....	24
المبحث الثاني: أنواع لوحات القيادة ومراحل إعدادها	26
المطلب الأول: أنواع لوحات القيادة.....	26
المطلب الثاني: تصميم وإعداد لوحات القيادة.....	39
المطلب الثالث: أنواع المؤشرات.....	42

49..... خلاصة الفصل

الفصل الثاني : الأداء في المؤسسة

51..... تمهيد

52..... المبحث الأول: مفهوم الأداء، أبعاده، مكوناته وأنواعه

52..... المطلب الأول: تعريف الأداء و أبعاده

54..... المطلب الثاني: مكونات الأداء و أنواعه

60..... المبحث الثاني: ماهية قياس و تقييم الأداء

60..... المطلب الأول: ماهية قياس الاداء

61..... المطلب الثاني: تقييم الأداء

64..... المبحث الثالث: كيفية تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة و مقوماتها

64..... المطلب الأول: مساهمة لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة

67..... المطلب الثاني: استخدام لوحة القيادة كأسلوب لتحسين الأداء

71..... خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

73..... المبحث الأول: نظرة حول المؤسسة

73..... المطلب الأول: تقديم المؤسسة ومراحل نشأتها

74..... المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

78..... المبحث الثاني: لوحات القيادة الخاصة بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين

78.....	المطلب الأول: لوحات القيادة الخاصة بالحالة الاجتماعية.....
85.....	المطلب الثاني: لوحات القيادة الخاصة بقسم المحاسبة و المالية.....
93.....	المطلب الثالث: لوحات القيادة الخاصة بقسم التحكم في المشاريع.....
103.....	المبحث الثالث: دور لوحة القيادة في الوكالة الولائية العقارية.....
103.....	المطلب الأول: دور لوحة القيادة في تحسين أداء الوكالة العقارية.....
104.....	المطلب الثاني: أداء لوحة القيادة بالوكالة.....
105.....	المطلب الثالث: العلاقة بين تقييم الأداء و لوحة القيادة.....
106.....	المطلب الرابع: أهم نتائج الدراسة.....
109.....	خاتمة.....
	قائمة
112.....	المراجع.....

مقدمة

مقدمة

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
74	المهكل التنظمي للمؤسسة	01
81	مؤشر معدل الغيابات الشهرية لسنة: 2010-2011-2012	02
105	الفاعلية في الحصول على النتائج المرغوبة في المؤسسة	03

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
21	لوحة القيادة	01
30	نموذج للوحة قيادة مالية	02
79	حالة الموظفين حسب الفئة الاجتماعية و المهنية 2016-12-31	03
80	لوحة حركة العمال الداخليين و الخارجيين حتى 2016-12-31	04
80	لوحة القيادة لحالة الموظفين في الوكالة العقارية البويرة حسب السن	05
81	لوحة القيادة حسب مؤشر الغيابات	06
82	لوحة مقارنة القوى الفعالة حتى 2016-12-31	07
82	لوحة القيادة حسب الفئة الاجتماعية و المهنية و حسب المهكل حتى 2016-12-31	08
83	لوحة قيادة الكتلة النقدية لسنة 2016	09
83	لوحة إحصائيات الكتلة النقدية حسب الحالة الاجتماعية و المهنية و علاقة العمل	10

84	لوحة القيادة الخاصة للكتلة النقدية 2016 حسب الإحالة و حسب نوع علاقة العمل.	11
86	لوحة لقيادة الخاصة بنفقات الموارد البشرية، موقف، تجهيزات، مرافق مختلفة، العقارات الحضرية + الرواتب و الرسوم المعرفية	12
87	لوحة القيادة احاصة بالنفقات	13
88	لوحة القيادة الخاصة ببنك التنمية المحلية البويرة.	14
89	لوحة قيادة حالة الأعمال المسيرة من طرف قسم التقاضي.	15
90	لوحة قيادة حالة الأعمال المدارة من قبل المحامين حتى 2016-12-31.	16
91	لوحة القيادة الخاصة بالملخص المالي لسنة 2016.	17
91	بيان الإيصالات على العميل + الصندوق الوطني للسكن.	18
92	بيان المقبوضات النقدية على العملاء.	19
92	حالة الصرف في الصندوق الوطني للسكن.	20
93	التطورات النقدية	21
93	بيع السلع المتاحة	22
94	المشاريع المكتملة و الكتب	23
94	مشاريع في طور الانجاز.	24
95	بيان الحسابات المدنية على مستوى البنك.	25
96	لوحة القيادة الخاصة بالمشتريات و استهلاك الوقود لسنة 2016.	26
97	لوحة قيادة حالة المصاريف.	27
98	مختلف المشتريات المتعلقة بالهواتف، هاتف المكتب و عتاد المكتب.	28

99	لوحة قيادة حالة استهلاك الكهرباء لسنة 2016.	29
100	لوحة قيادة فاتورة الهاتف من 2016-01-01 إلى 2016-12-31.	30
101	لوحة قيادة التدفق النقدي.	31
102	لوحة قيادة مصاريف الترويج ومنطقة النشاطات.	32

مقدمة:

إن الوسط الاقتصادي غالباً ما اتسم بالتعقيد وكثرة المتغيرات، وجدت المؤسسات الاقتصادية نفسها مرغمة على إعادة ترتيب أمورها وتحديد طرق تسييرها تماشياً مع هذه التحديات الجديدة، فأصبح لزاماً على أي مؤسسة ترغب في الاستمرار في جني الأرباح والبقاء في دنيا الأعمال أن تسلك نهجاً يقضي بضرورة تحقيق سلوك اقتصادي رشيد مع تجسيد للأفكار القاضية بجمعية الاستغلال الأمثل والفعال لمواردها المالية والمادية والمعرفية. وعلى هذا الأساس عمدت معظم المؤسسات الناجحة إلى امتلاك أفضل الأدوات والكفاءات المناسبة لتحقيق التفوق والتميز. فمنذ انتشار الصناعة ذات الحجم الكبير ظهرت الحاجة إلى استخدام أدوات تسمح بمتابعة التكاليف ومحاولة التحكم بها، غير أن التأثيرات الناجمة عن التغيير في المحيط الاقتصادي صعبت من مهمة المدراء والمسؤولين وكشفت عن عجز هذه الأدوات التسييرية في تلبية الضروريات الحديثة للتسيير؛ مما أدى بالفكر التسييري إلى تطوير أداة تكميلية- للأدوات السابق ذكرها - 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.

وتعد لوحة القيادة من أهم الوسائل المستعملة لتسهيل عملية القيادة بحيث تمكن المسير من تسيير شؤونه وأخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى ناجعة الفعالية فيها والوقوف على مختلف الأنشطة التي تقوم بها بهدف مراقبتها والتحكم فيها والاهتمام بالعنصر البشري باعتباره محور العمليات وتحويلات على مستوى منهجية التصميم والوظائف التي تقوم بها وأصبحت من الوسائل الأكثر استعمالاً في مجال القياس من خلال النتائج المحققة التي تظهر في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف .

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية :

ما مدى دور لوحة القيادة في تحسين فعالية قيادة المؤسسة ؟

كما يمكن طرح الاشكاليات الجزئية التالية :

1. ما الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في المؤسسة ؟
2. هل تحقق المؤسسة مستوى الفعالية التنظيمية عالية ؟
3. كيف تساهم لوحة القيادة في قيادة المؤسسة ؟

ولمعالجة هذه الاشكاليات تمت صياغة الفرضيات التالية :

1. تساعد لوحة القيادة على توفير معلومات مرتبطة بالأداء اليومي للمسؤولين على عكس الأدوات الأخرى .
2. تلعب لوحة القيادة دورا مهما في التسيير بإعطائها نظرة شاملة ودقيقة وسريعة ومختصرة عن وضعية المؤسسة .
3. بناء على المؤشرات المعتمدة في المؤسسة لتساهم لوحة القيادة بإعطاء للمسير معلومات تساعد في الوقت والمكان المناسبين سعيا لتحسين الأداء العام.

أسباب اختيار الموضوع:

1. رغبتنا في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المرتبطة به
2. محاولة إظهار ضرورة الاعتماد على هذه الأداة من خلال إيضاح مدى أهميتها و استعمالاتها المختلفة
3. محاولة اكتساب المعرفة و الخبرة حول لوحة القيادة و التعرف على مدى تحقيق أهدافها في تحسين فعالية آدائها.

أهداف الدراسة :

1. التعرف على لوحة القيادة و الإحاطة بمختلف المفاهيم عنها.
2. الوقوف على مدى استخدام لوحات القيادة في المؤسسات وفعاليتها في زيادة الأداء.
3. توضيح إمكانية مساهمة لوحة القيادة في قيادة المؤسسة

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذا الموضوع من كونه يحاول تقديم دراسة عن القيادة في المؤسسة باستخدام لوحة القيادة فهي تبين كيفية تصميم لوحة القيادة وكأداة لقياس الأداء ،إضافة إلى أنها تساهم في زيادة تحسين مؤسساتنا و لفت نظرها لضرورة الاستخدام و اللجوء إلى لوحات القيادة في القيام بأنشطتها التسييرية.

التعرف على أهم مؤشرات القيادة في المؤسسة الاقتصادية.

حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية : لقد تمت هذه الدراسة في مؤسسة
2. الحدود الزمنية: بدأت الدراسة في الفصل الثاني للموسم الجامعي 2017/2016

3. الحدود الموضوعية: اهتمت هذه الدراسة بالموضوع لوحة القيادة دورها في أداء المؤسسة محل الدراسة دون غيرها من الأدوات الأخرى.

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل معالجة الموضوع والوصول إلى نتائج اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي بغية وضع إطار نظري للإشكالية أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد اعتمدنا بشكل كبير على دراسة الحالة من خلال معطيات المحصل عليها المؤسسة والمقابلات الشخصية مع مختلف مصالح المؤسسة.

هيكل البحث:

في هذا الإطار قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين تاليين:
الفصل الأول يتمثل في مراجعة الأدبيات للوحة القيادة من مفاهيم عامة حول لوحة القيادة والذي يتضمن أهم تعريفات لوحة القيادة وأهميتها وخصائصها ومكانتها ودورها و أنواع ومؤشرات.
الفصل الثاني يتمثل في أداء المؤسسة حيث أن المبحث الأول يتمثل في مفهوم الأداء، أبعاده، مكوناته وأنواعه أما المبحث الثاني فيتمثل في ماهية قياس و تقييم الأداء أما المبحث الثالث فيتمثل في كيفية تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة و مقوماتها.
الفصل الثالث يتمثل في الجانب التطبيقي من خلال مهامها وأهميتها الاقتصادية وهيكلها التنظيمي، كما تعرضنا إلى تقديم لوحة القيادة بالمؤسسة من خلال أهدافها ومراحل إعدادها وتصميمها , حساب مؤشرات، طرق التقييم بالمؤسسة وفوائده، كما تطرقنا إلى بعض نتائج والتوصيات من خلال الدراسة .

إما عرض النتائج والمناقشة لنصل في الأخير إلى الخاتمة فقد عرضنا فيها تقييم البحث من خلال النتائج المتوصل إليها في دراستنا الميدانية المتعلقة بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين والتوصيات التي خرجنا من هذه الدراسة.

الفصل الأول

مدخل إلى

لوحة القيادة

تمهيد :

إن عملية إدارة المؤسسات في العديد من الأحيان تشبه بعملية قيادة الطائرات التي تشتمل على لوحة قيادة تتضمن العديد من المؤشرات تساعد القائد على توجيه الطائرة، فكيف يمكن لقائد مؤسسة الاستغناء عن آلية توفر له نفس المبتغى ، و من هنا ظهرت فكرة لوحة القيادة انطلاقاً من الحاجة للوقوف على حالة المؤسسة وبناء نظرة شاملة عليها انطلاقاً من معاينة مجموعة من المعطيات التي تجمع فيها، حيث يمكن اعتبار لوحة القيادة أداة تسمح بإعطاء نظرة مبسطة للوضعيات الموصوفة والواقع المترجم عبر المقاييس، كما أنها تسمح لمستعملها ببناء فكرة تلخيصية حول الحقيقة إذا ما تم تصميمها بشكل جيد و تمت مراعاة قواعد التقديم و المحتوى.

المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة وأسباب نشوتها

أ. مفهوم لوحة القيادة:

تعددت المفاهيم الخاصة بلوحة القيادة ومن أهمها:

التعريف الأول :

"لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات والمعلومات التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، وتكشف

الاضطرابات الحاصلة والتي تسمح كذلك باتخاذ قرارات التسيير والتوجيه لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة¹.

التعريف الثاني :

"لوحة القيادة هي تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة

نحو الاستعمال الحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم².

التعريف الثالث:

" لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات التي توضع بصفة دورية من قبل المسؤول من أجل توجيه قراراته ونشاطاته بقصد

إدراك أهداف الأداء³ . "

¹ محمد خليل و آخرون , مراقبة التسيير في المؤسسة شبكة الأبحاث و الدراسات الاقتصادية , ب س ن , ب ط ن , ص 26 .

² صفاء لشهب (نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار)، مذكرة ماجستير ،غير منشورة ،فرع إدارة الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية ،التسيير

،والعلوم التجارية ،جامعة الجزائر ،سنة 2005-2006 ، ص 113 .

³ عرقوب وعلي ، دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين اداء المؤسسة و تحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات ،

أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص تسيير منظمات ، جامعة بومرداس ، 2014-2015 ، ص 124 .

التعريف الرابع:

"هي عبارة عن أداة لقياس الأداء وتسهيل القيادة لنشاط أو عدة أنشطة في إطار مسعى التطور فلوحة القيادة تساهم في التخفيض من الارتباك وتسهيل تجنب الخطر لكل القرارات، كما أنها تساعد في اتخاذ القرار¹.

التعريف الخامس:

"لوحة القيادة عبارة عن جهاز رقمي للتسيير، يدل على نسبة احتمال وقوع إشكاليات في الحاضر أو المستقبل². من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات يتم اختيارها من طرف المسؤولين كمعايير تساعدهم على معرفة مدى تحقيقهم للأهداف التي سطروها. والسماح لهم بالتعرف على خصائص تسييرهم في فترات متقاربة، وتشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات المتواجدة مع الوضعية التنبؤية وكذا تبيان ما إذا كانت العمليات لفترة معينة قد أديت جيدا بالمقارنة مع الأهداف المسطرة وتقييم أداءات المؤسسة أو قسم منها، فهي أداة تساعد في اتخاذ القرار.

¹ Alain fernandez , nouveaux tableaux de bord des managers , Editions Eyrolles , 2 eme édition , 2013, p4.

² منتدى إشراق الجزائر, فرع المانجمنت والتسيير , <http://malina.yoo7.com/t2372-topic>

الجدول رقم(01): يمثل لوحة القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما .			
الفروقات	الأهداف	النتائج	
			الصف 1 مؤشر أ مؤشر ب
			الصف 2 الصف ن

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

ب. أسباب نشأة لوحة القيادة:

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

- 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 المرتبطة 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 الحركة 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.¹

المطلب الثاني: أهمية و أهداف لوحة القيادة

أ. أهمية لوحة القيادة

إن للوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام للمعلومات يساعد في معرفة المعلومات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات في المدى القصير وكذا تسهيل ممارسة المسؤوليات ويتضح أهميتها في النقاط التالية¹ :

¹ بوديار زهيه، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار في المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة

• عند وضع خطة المؤسسة:

- ✓ إلزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى .
- ✓ اشتراك جميع الإداريين في وضع الأهداف .
- ✓ المساعدة على وضع سياسات تكون واضح.
- ✓ يزود المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير كما يساعدها على التقدير المسبق للأحداث و يمكنها التفاعل و التكيف مع متطلبات المستعمل و المحيط .
- ✓ تنظيم و تحديد المسؤولية لكل مستوى من المستويات الإدارية وكل فرد من أفرادها, وكذا تحديد مراكز المسؤولية تبعاً لذلك .¹

• خلال سير نشاط المؤسسة:

- وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية.
- تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا.
- تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك.
- السماح بتحديد نقاط القوة و الضعف المؤسسة.
- جزء من النظام الرقابي في المؤسسة .
- السماح بتقديم سريع ودائم النتيجة في المؤسسة.²

¹ بن لخضر محمد العربي , دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسوسقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية , أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير , تخصص تسيير المؤسسات , جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2014-2015 , ص 15 .

² ريغة أحد الصغير , مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير, تخصص إدارة مالية , جامعة قسنطينة 2 , 2013-2014 , ص 55 .

ب. أهداف لوحة القيادة :

من بين أهداف لوحة القيادة نجد :

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

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

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

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

المطلب الثالث: خصائص لوحات القيادة

- ✓ لكل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه.
- ✓ يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول، والتي تعكس الإستراتيجية المتبعة.
- ✓ يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم.
- ✓ تسمح بكشف الخلل والتعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين.

- ✓ تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- ✓ إضافة إلى أن المعلومات التي تقدمها لوحة القيادة:
- ✓ تكون قليلة العدد.
- ✓ تكون مطابقة لاحتياجات المسؤول المعني.
- ✓ تحتوي على قيم مالية وغير مالية.
- ✓ يتم تحصيلها بسرعة مع القدرة على تحديد مصدرها.
- ✓ تكون واضحة وسهلة الشرح.
- ✓ يتم تمثيلها بشكل فعال للفت انتباه المعنيين.¹

¹ نور الهدى حنون، مذكرة ماستر ، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001 - 2002 ص ص 158 - 159 .

المبحث الثاني: أنواع لوحات القيادة ومراحل إعدادها ومؤشراتها

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.

المطلب الأول: أنواع لوحات القيادة

أ. لوحة القيادة الخاصة بإدارة الموارد البشرية (لوحة القيادة الاجتماعية):¹

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:

أولاً: مؤشرات تعداد المستخدمين

أ. توزيع المستخدمين حسب:

- الصنف، الرتبة

- السن، الأقدمية

- الجنس

- المديرية، المصلحة، الوحدة

¹ بونقيب أحمد، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006، ص 171.

- نموذج النظام (القانون) الأساسي

ب. حركات المستخدمين:

- المدخلات، المشغلين

- التحلي عن الوظيفة بسبب: الوفاة، التقاعد، النقل

- الاستقالة، التسريح، الترقية

ثانياً: مؤشرات الانضباط أثناء العمل:

- الغيابات (مبررة أو غير مبررة)

- التأخيرات

- الإجازات المرضية طويلة الأجل

- العطل المهنية، عطل الأمومة

ثالثاً: مؤشرات لمتابعة الأجور:

- مصاريف العمال / عدد العمال.

- الكتلة السنوية للأجور / عدد العمال.

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

- الأجر المتوسط حسب الفئات

رابعاً: 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.¹
- ب. لوحة القيادة الخاصة بالإدارة المالية:²

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:

أولاً: مؤشرات مالية تعكس الحالة المالية الإجمالية للمؤسسة:

¹الوازن طارق، دور لوحة القيادة في قياس و تقييم أداء الوارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013 ص 54.

²بوتقيب أحمد، مرجع سبق ذكره ص 166.

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.

ثالثا: مؤشرات تسيير عامة:

- التكلفة الإجمالية للوظيفة.

- تكلفة الوظائف التابعة للإدارة المالية (المحاسبة، إدارة الخزينة، قسم الدراسات المالية، الجبائية...)

الجدول رقم(02): 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

ج. لوحة القيادة الخاصة بإدارة التسويق:¹

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

أولا: مؤشرات السوق

- عدد الزبائن (المحتملين ، الفعليين ، الأوفياء ، الجدد ، المفقودين ...).

¹ بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه

، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014-2015، ص 76.

- الحجم الإجمالي للسوق بدلالة وحدات نقدية.

- نسبة النمو التي يشهدها السوق..

ثانيا: مؤشرات المنافسة

- عدد المنافسين.

- حصص السوق الخاصة بمنافسي المؤسسة.

- عدد المنتجات الجديدة المطروحة في السوق.

- عدد نقاط البيع.

- عدد الزيارات لدى الزبائن.

ثالثا: مؤشرات الهوامش

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

- 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 ...

د. لوحة القيادة الخاصة بإدارة الإنتاج:¹

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

أولا: مؤشرات قياس النشاط

- الكميات المنتجة ، قيد الإنجاز، المخزنة ...
- عدد ساعات العمل الخاصة بكل منتج ، طلبية ، نشاط (تصنيع ، تركيب...).

¹ بونقيب أحمد ,مرجع سبق , ص 179 .

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

- مخزونات المواد الأولية.

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

هـ. لوحة القيادة الإستراتيجية:¹

يؤكد الكتاب في إسهاماتهم على العلاقة بين الأهداف النابعة من الإستراتيجية، القيادة ومتابعة ميادين النشاط الاستراتيجي عبر لوحة القيادة، مما يستدعي التوجه نحو منظور أكثر شمولية وأكثر اهتماما بالإستراتيجية من خلال لوحات القيادة الإستراتيجية. تدخل لوحة القيادة الاستراتيجية في سياق منهجية شاملة تسمح للمؤسسة بالحصول على مزايا تنافسية جيدة و تكييف أساليب تنظيمها مع الاستراتيجية المعتمدة.

تعكس لوحة القيادة الاستراتيجية شكل مفصل بما فيه الكفاية مع بساطته لكي يسمح بالقيادة الحقيقية لمختلف الهيآت، كما تقوم لوحة القيادة الاستراتيجية على مفهوم المؤشرات، و المؤشر يمثل معلومة لها معنى خاص لمستعملها، و منه يمكن القول أن لوحة القيادة الاستراتيجية يمكن تعريفها بصورة أخرى على

أنها نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبنية و منظمة لغاية محددة و هي تحقيق أهداف خاصة بطرق معينة.

"لوحة القيادة الإستراتيجية عبارة عن نظام هادف من المؤشرات التي تسمح بمتابعة تطور الإستراتيجية واتخاذ توجهات خاصة بذلك، فهي عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي يتم إعدادها بهدف السماح للمسيرين، أخذ نظرة عن حالة الأنظمة التي يتم قيادتها وتحديد التوجهات التي ستؤثر عليها."

كما أن لوحة القيادة الإستراتيجية تصب في نفس منحنى خصائص لوحة القيادة للتسيير إلا أنه:

➤ لا يجب على المؤشرات المستعملة أن تكون عبارة عن مجموعة من المؤشرات المحاسبية، بل يجب أن تكون عبارة عن مؤشرات

خاصة (Spécifiques).

¹ عريس الطاهر ، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الاستراتيجية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة

- تعطي الأولوية للمؤشرات التي تسمح بدمج مفاهيم الجودة، المهلة و سلسلة القيمة (" بذلك يتم التأكيد على فكرة أن الوظيفة يمكنها خلق القيمة [...] أي المساهمة في بناء تفوق تنافسي ") .
- كون أن الإستراتيجية لا يجب أن تكون جامدة، تصبح الديناميكية (Réactivité) خاصة أساسية يجب أن تتصف بها لوحة القيادة الإستراتيجية، وذلك عبر سرعة الإنجاز والاستشارة.
- ومما سبق يمكن أن نستنتج أن لوحة القيادة الاستراتيجية تقوم على ثلاث أسس قاعدية تتمثل في:
 - إدماج أهداف ذات بعد استراتيجي بداخل لوحة القيادة (تمكن المسؤول من قيادة وحدته التنظيمية نحو الأهداف المسطرة)؛
 - عملية تفصل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية و النتائج المستقبلية، حيث أن النتائج الآنية تشكل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة و الإيرادات التي تحققها، بينما النتائج المستقبلية أو المنتظرة لا تظهر إلا في نشاطات لاحقة؛
 - تعمل على دمج و اختيار مؤشرات ذات طابع كمي و نوعي و مالي (إن مختلف لوحات القيادة الخاصة بالمؤسسة تتميز بالتباين و عدم التمفضل، هذا ما يخلق صعوبات على مستوى الاتصال والتنسيق بين أعضاء فريق الإدارة المسؤول عن القيادة.
 - و عليه فان الهدف من التعايش بين المؤشرات الكمية و النوعية و المالية في لوحة قيادة واحدة يتجلى في النقاط التالية:
- تنسيق أفضل لمختلف لوحات القيادة بغرض الرفع من أداء نظام لوحة القيادة الاستراتيجية للمؤسسة؛
- تنمية وضيقة القيادة في مختلف المستويات التنظيمية؛
- تعويض التعقيد المرتبط بعدد هام من المؤشرات ببساطة في أساليب قياس هذه المؤشرات.

و . لوحة القيادة المتوازنة :

أولاً: منظورات لوحة القيادة المتوازنة :

إن لوحة القيادة المتوازن ل Kaplan و Norton هي معاً منهج استراتيجي ونظام إدارة أداء يعمل من خلال أربعة منظورات (ربعيات) هي المالي ، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو.

إن هذه المنظورات تتضمن مقاييس تتراوح ما بين 16-20) مقياسا بعد أن كان المقترح 35 مقياس و هذا العدد الكبير يشكل صعوبة في استخدامها و الاستفادة منها بشكل فاعل، ولربما يحدث إرباكا في عملها، كما أنه بإمكان المنظمات أن تضيف مقاييس أخرى تناسب وطبيعة عملها، وحذف أخرى مع المحافظة على الإطار العام للبطاقة.¹

* المنظور المالي:

إن المنظور المالي يبحث هل أن تطبيق المنظمة لاستراتيجيتها و تنفيذها لها يساهم في الوصول إلى تحقيق الأهداف والتحسينات المطلوبة من طرف المنظمة .

تتحلى أهمية هذا المنظور في أن كل المقاييس أو المعايير المستخدمة في المنظورات الأخرى ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي .

ويضم هذا المنظور مقاييس مثل: التدفقات النقدية، العائد على الاستثمار، النتيجة المالية والعائد على رأس المال المستثمر إن المقاييس المالية تقيس المؤشرات التجارية والتي يكون من السهل تحديدها وحسابها.

* منظور الزبائن:

إن هناك نجاحا متزايدا من أهمية التركيز على الزبائن و أهمية إرضائهم في كل الأعمال، إنه إذا كان الزبائن غير راضين فإنهم سيبحثون عن موردين آخرين يلبون حاجاتهم , لذا فإن المنظمات اليوم تضع متطلبات وحاجات الزبائن في صميم استراتيجيتها مما ينعكس على نجاح المنظمة وبقائها واستمرار نشاطها في السوق.

ومن خلال هذا المنظور في البطاقة فإن المنظمة تتمكن من ترجمة رسالتها ورؤيتها بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم و رغباتهم .

وعامة فإن اهتمامات العملاء تتمثل في : الوقت، الجودة، الأداء والخدمة والكلفة.

¹سلطاني عادل , دور لوحة القيادة المتوازنة في تقييم رأس المال البشري بالمنظمة , مذكرة لنيل شهادة الماجستير , تخصص مالية و محاسبة

, جامعة محمد بوضياف المسيلة , 2014 -2015 , ص 56 .

ويحتوي هذا المنظور على عدة مقاييس منها: رضى العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد وربحية و العملاء، وحصّة المنظمة في السوق من القطاعات المستهدفة.

ويذكر Kaplan و Norton أن الأهداف الاستراتيجية أفي منظور العملاء تعتمد بشكل أساسي على إتباع المنظمة تقنيات تحليل ربحية العملاء التي تدعم بناء وصياغة إستراتيجية ناجعة للمنظمة تهدف إلى:

- ✓ تحليل مستوى الربحية المتحققة من تعامل المنظمة مع مجامع وشرائح مختلفة من العملاء.
- ✓ محاولة التأثير على سلوكيات العملاء غير المرغوبين وجعلهم مرغوبين للمنظمة.
- ✓ إعداد وترتيب نسب مئوية للعملاء المتعاملين مع المنظمة على وفق مستوى الربحية المتحقق منهم مقارنة مع حجم المبيعات المقدمة لهم

* منظور العمليات الداخلية:

منظور العمليات الداخلية يتعلق بالعمليات التي تخلق القيمة المتوقعة من العملاء، إنه يركز على كل الأنشطة والعمليات المتاحة المطلوبة التي تتفوق بها المنظمة وتساعد على تحقيق القيمة المتوقعة من العملاء إنتاجية وفاعلية معا.

ويقصد بالعمليات الداخلية جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، ومن خلال هذا المنظور تجرى مقابلة حاجات العملاء وأهداف حملة الأسهم والمالكين.

وعليه فإن المقاييس الداخلية لبطاقة التقديرات المتوازنة تنبثق من عمليات الأعمال التي لها أثر على رضى العملاء، وتقنياتها المطلوبة لضمان المواصلة على خط قيادة السوق.

إن العمليات الداخلية تشير إلى نشاطات العمل التي تشكل سلسلة القيمة للمنظمة، إن المقاييس الداخلية تزود المسيرين بإشارات كيف أن الأعمال تؤدي بفاعلية و فعالية.

تعال ل Norton / Kaplan (1992) إن القضية المفتوحة هي الارتباط بين هذه المجموعة من المقاييس ومهمة المنظمة.

إن هذه المقاييس يجب أن تحدد بدقة وبجذر من طرف أولئك الذين يعرفون توجه المهمة الداخلية والعمليات الداعمة.

وتتضمن هذه المقاييس مقاييس مثل: النوعية، الإنتاجية، ومهارات

* منظور التعلم والنمو:

إن هذا المنظور يتعلق بالوظائف (رأس المال البشري) ، الأنظمة (رأس المال المعلوماتي) والمناخ (رأس المال التنظيمي)

للمنظمة

والمقاييس المشتركة تضم قدرة المنظمة على الابتكار، التحسين والتعلم.

وهناك من يطلق على منظور النمو والتعلم بالجماعات، والمقاييس النموذجية فيها هي: عدد العاملين، الإصابات والغيابات

عن العمل

وقد ضم Kaplan و Norton تدريب العاملين والمواقف الثقافية للشركة المتعلقة بكل من التحسينات الذاتية للأفراد

والتحسينات الذاتية للشركة.

وقد ذكر كل من Kaplan و Norton أن منظور التعلم والنمو أو منظور الابتكار والتحسين يهدف لدفع التحسين في

باقي الربيعات، لقد استشهدوا بمقاييس مثل مؤشر التحسن واستطلاع موقف الموظفين.

إن الفكرة الأساسية التي يتضمنها منظور التعلم والنمو هي أن نجاح منظمة الأعمال يستند على أن صعود الأفراد إلى أعلى

الهرم التنظيمي يوجد قيمة للمنظمة، إذا كان هذا الصعود قائما على تراكم خبرة ومعرفة واسعة وتجربة مستنيرة، كما أن تدهور

مستوى العاملين من ناحية الأداء قد تجد تفسيراً له في أحيان عديدة بنقص المعرفة والخبرة.

إن ملخص المنظور الرابع الخاص بالتعلم والنمو أنه يركز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم

المعلومات والإجراءات الإدارية داخل التنظيم ومحاولة مواءمتها للمحيط الذي تعيش منظمة الأعمال فيه والعمل على رضی

العاملين من خلال إجراء مسح بمساهماتهم بالقرارات والتميز بعمل جيد وتوفير مناخ جيد للعمل كما ينبغي، والتشجيع الفاعل من أجل الإبداع.

ويمكن قياس المحافظة على العاملين باستمرارهم في العمل بالمنظمة و مدى الاهتمام بهم و حمايتهم، وكذلك نسبة دوران العمل، إذ كلما كانت هذه النسبة مرتفعة فإن هذا مؤشر ينذر بالخطر و العكس صحيح.

كما أن الأبحاث والدراسات أكدت وجود ارتباطات وعلاقات مهمة بين مقاييس معنويات العاملين وهو مقياس منظور النمو والتعلم وبين رضى العملاء وهو مقياس مهم من منظور العملاء، وكذلك رضى العملاء قد تم ربطه بسرعة تسديد المستحقات عليهم وهذا أدى إلى التقليل من الذمم المدينة وبذلك أدى إلى ارتفاع العائد على رأس المال المستثمر، كما وجدت أيضا علاقة ارتباط ما بين معنويات العاملين وعدد الاقتراحات المقدمة من العاملين¹

المطلب الثاني: تصميم و إعداد لوحة القيادة

أ. تصميم لوحة القيادة

أولاً: تناسق لوحات القيادة مع التنظيم في المؤسسة

ترتكز عملية التنظيم على أساس تفويض السلطات من أجل تسهيل تنفيذ المهام، وبما أن الغرض الأساسي من لوحات القيادة هو مساعدة المسؤولين على التحكم الجيد في نشاطاتهم، فمن الضروري أن يكون هناك تطابقاً بين تنظيم المؤسسة وتنظيم نظام لوحات القيادة. فعملية تفويض السلطات في المؤسسة تشبه في عملها هرماً يتم فيه ما يلي:

✓ كل مسؤول أياً كان مستواه التنظيمي (ماعداد الإدارة العليا) يتلقى تفويضاً من مستوى تنظيمي أعلى منه، كما يجب على هذا المسؤول أن يقدم تقريراً دورياً حول النتائج التي حققها.

¹ مقدم وهيبه ، دور لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني ،

جامعة طاهر مولاي بسعيدة ، 11/10/نوفمبر 2009 .

✓ كل مسؤول يقوم بتفويض جزء من سلطته إلى المستوى التنظيمي الأدنى منه مباشرة، وفي هذا الهرم التنظيمي للوحات القيادة، فإن كل مسؤول يحقق عملية التواصل في ثلاث اتجاهات:

* **تواصل تنازلي:** أين يتلقى مدير قسم معين تفويضا (مهمة مرفقة بوسائل) ويلزم بتحقيق الأهداف الموكلة إليه.

* **تواصل أفقي:** تتطلب عملية تحقيق الأهداف وعملية التسيير اليومي تواسلا فيما بين الأقسام أو المصالح المتواجدة في نفس المستوى التنظيمي، (وجود تبادل للمعلومات بين مركز الصيانة ومركز الإنتاج مثلا، كوجوب علم المسؤول عن مركز الصيانة بعدد ساعات عمل الآلات).

* **تواصل تصاعدي:** يقوم كل مسؤول بتقديم تقرير دوري حول النتائج التي حققها. ولكي يستطيع نظام لوحات القيادة تحقيق هذا التواصل يجب أن يتميز بما يلي:

✓ كل مسؤول له لوحة القيادة الخاصة به.

✓ كل لوحة قيادة تحتوي على إطار تلخيصي يتم فيه تجميع مختلف التفاصيل التي تحدد النتيجة النهائية لمركز المسؤولية المعني، مرفوقة بتعليق المسؤول وتحليلاته، وهذا الإطار التلخيصي يظهر في لوحة القيادة للمستوى التنظيمي الأعلى منه مباشرة.

✓ يجب أن يتم عرض لوحات القيادة المتواجدة بنفس المستوى التنظيمي بشكل متجانس ومتشابه لتسمح بتجميع المعطيات (تجميع مؤشرات).

✓ عملية تجميع المعلومات المتواجدة بلوحات القيادة والمصادقة عليها تنطلق من المستويات السفلى وتتم تعاقبيا، فمن غير المعقول أن يتصرف المدير العام في نتائج قسم معين قبل المسؤول عن هذا القسم. والشكل الموالي يوضح مبدأ تداخل لوحات القيادة.

ثانيا: معلومات لوحات القيادة ملخصة وهادفة

ويتعلق الأمر باختيار من بين جميع المعلومات المتاحة تلك التي تهم المسؤول في إدارته، فعملية الاختيار تركز على تحديد المؤشرات المناسبة والتي تتوافق مع مجال عمل المسؤول والمهام الموكلة إليه، كما يجب جمع المعلومات ذات العلاقة فيما بينها بغرض الحصول على مؤشرات ذات دلالة. و يجب التنبيه في هذه النقطة كذلك إلى أن عملية البحث عن مؤشرات جيدة يمكن أن تؤدي إلى تعطيل عملية عرض لوحات القيادة.

ثالثا: السرعة في تحضير لوحات القيادة :

بما أن الدور الفعلي للوحات القيادة هو تنبيه المسؤولين حول السير اليومي لعملياتهم، فهذا يستوجب تحضير لوحات القيادة بسرعة، فغالبا ما يكون الحصول على معطيات تقديرية معيارية في مدة قصيرة أفضل من الحصول على معلومات فعلية دقيقة في مدة أطول، كأن يتم تقييم المخزون باستخدام التكاليف المعيارية عوض انتظار عملية الجرد للحصول على نتائج فعلية ودقيقة لا يستفاد منها نظرا لطول فترة تحصيلها. ويتم تحصيل أغلبية المعطيات من التقارير الشهرية ونتائج المحاسبة العامة و التحليلية، ويقوم مراقب التسيير في هذا المجال بمساعدة المسؤولين في تحضير المعايير و التكاليف التاريخية التي تسمح لهم باستعمالها في تحضير لوحات القيادة بشكل أسرع وفعال .

كما يجب التنبيه في هذه النقطة إلى أن أغلبية لوحات القيادة يتم تحريرها كل شهر، و تستغرق مدة التحضير من 5 إلى 8 أيام غالبا، إلا أن هناك أقساما في المؤسسة تحتاج إلى معلومات يومية ومتجددة حول نشاطها، مما يوجب تحريرها يوميا للوحات القيادة في هذه الأقسام. وكي يكون هناك تناسق بين مختلف لوحات للقيادة في المؤسسة (تحرير شهري)، يتم تشكيل لوحة القيادة الشهرية لبعض الأقسام عن طريق تجميع المعلومات والنتائج اليومية والأسبوعية التي تك تكون الشهر¹.

ب. إعداد لوحة القيادة

تعتبر أهم محطة في وضع نظام لوحة القيادة في المؤسسة لأنها تكون من بعد ما تم دراسة وتحليل محيط المؤسسة ، تأتي المحطة الثانية والتي تسعى لوضع النظام من خلال خمسة 05 مراحل متتابعة هي :

أولاً: دراسة محيط المؤسسة

تعد دراسة وتحليل محيط المؤسسة من الموضوعات العامة عند اختيار الإستراتيجية المناسبة وتحديد الأهداف حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة. وقد تم تعريف محيط المؤسسة بأنه مجموعة العناصر أو المتغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة فقد يكون عاملا مساعدا و يخلق فرصة أو قد يكون عائقا أمام المؤسسة يخلق تحديا ويتوقف نجاح المؤسسة على مدى تأقلمها مع المحيط الخارجي بطريقة تزيد من درجة استهدافها من الفرص، وقدرتها على مقاومة التهديدات، وهذا ما يتطلب معرفة ما يجري في البيئة من تغيرات ايجابية وسلبية.

¹ بونقيب أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 138 .

والعديد من عناصر المحيط يمكن أن تؤثر في تصميم لوحة القيادة، وفي هذه المرحلة يتم التركيز على معرفة محيط المؤسسة من

ناحية: السوق، الإستراتيجية و نمط التسيير فيها.

ثانيا: المؤسسة و السوق الذي تعمل فيه

ثالثا: موارد وسياسات واستراتيجيات المؤسسات: منها

- مستوى التجهيزات المتواجد بالمؤسسة .
- السياسة الداخلية للمؤسسة .
- الثقافة السائدة في المؤسسة .
- إستراتيجية المؤسسة .¹

ثانيا: تحديد الأهداف

بعد تحديد مسؤولي القطاعات المعنية بوضع لوحة القيادة يتعين تحديد الأهداف والتي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحة

القيادة .والهدف يجب أن يكون ممكنا ومحددا من حيث المدة وأن يكون معقولا، ومن الأفضل أن يكون نتيجة جلسات حوار

ومناقشات مع الإدارة كي يكون أكثر قابلية للتحقيق.

* الانتقال من الإستراتيجية إلى الأهداف .

* اختيار الأهداف .

ثالثا: اختيار المؤشرات وإعدادها

تتكون لوحة القيادة من مجموعة من المؤشرات التي تعمل على تزويد المسؤولين بمعلومات مفيدة لقيادة نشاطاتهم وسنحاول

فيما يلي إعطاء المفاهيم الأساسية التي تخص هذه المؤشرات ، ويعرف المؤشر هو " معلومة رقمية مختارة ، ومؤشر متغير الأساسية

الدليل معايير المراقبة وله عدة تسميات مختلفة

¹ Alain fernandez , l'essentiel de tableaux de bord , édition group eyrolles , paris 2 eme édition ,

2009 p 82 .

المطلب الثالث: أنواع المؤشرات

أ. حسب طبيعتها :

أولاً: مؤشرات النتائج ومؤشرات المتابعة.

ثانياً: المؤشرات الرقابية والمؤشرات القيادية.

ثالثاً: مؤشرات مالية ومؤشرات تشغيلية.

رابعاً: مؤشرات مركزة و مؤشرات مجملة

ب. حسب دورها بالنسبة لمتخذ القرار

- مؤشرات الإنذار

- مؤشرات التوازن

- مؤشرات الاستطلاع

ج. حسب مستعملها

- مؤشرات عامة

- مؤشرات محلية

- مؤشرات شخصية

- مؤشرات جماعية

د. اختيار المؤشرات :

- الملاءمة

- سهولة تحضيرها

- سهولة القراءة.

هـ. تجميع المعلومات :

بعد ما تتم عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها، تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات انطلاقاً 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، شهرياً...)

وفيما يخص أهم الشروط الواجب توفرها في المعلومات بغرض تحضير المؤشرات هي:

أولاً: القدرة على الوصول إلى المعلومة

ثانياً: توفر المعلومات المراد استعمالها

ثالثاً: تكلفة المعلومة

رابعاً: المعلومة لها فترة حياة محدودة نوعاً ما

خامساً: صحة المعلومات ومصداقيتها¹

و. لوحة القيادة نظام للقياسات :

● لوحة القيادة لقياس الأداء Outil de Mesure de performance : من خلال المعلومات التي تعتمد عليها

لوحة القيادة من نتائج متمثلة في مثلاً في (الكميات المنتجة، المباعية) وأهداف مسطرة والمقارنة بينها للحصول على انحراف

يقيم ويقيس أداء مختلف مراكز المسؤولية.

● لوحة القيادة كأداة للتشخيص Outil de Diagnostic :

¹ شعبان سهام , محاولة تصميم لوحة القيادة الاستشرافية لمؤسسة صحية جزائرية , مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير , تخصص ادارة أعمال ,

جامعة محمد بوقرة بومرداس , 2013- 2014 , ص 27 .

تقوم لوحة القيادة بلفت انتباه المسؤولين نحو الظواهر غير الطبيعية التي تعيق تحقيق الأهداف، وتشخيص الوضعية الحالية لمختلف الوظائف للمؤسسة من خلال معرفة أسباب الانحرافات وتصور العمليات الممكنة، وتقوم بالكشف عن نقاط القوة والضعف و تحديد مسؤوليات كل مشرف.

● **لوحة القيادة كأداة للحوار Outil de Dialogue :** بظهور لوحة القيادة تمكنت من قيامها بدور فعال في خلف

حوار دائم بين مختلف المستويات التنظيمية من خلال صعود المعلومات وبين مختلف مراكز المسؤولية في الاجتماعات بحيث يقدم كل مسؤول لوحة القيادة الخاصة بمصلحته ويعلق على النتائج ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التصحيحية المتخذة على مستواه ويطلب في حالة الاحتياج إلى وسائل إضافية ومن خلال الحوار بين مختلف مسؤولي المؤسسة تتدخل الإدارة العامة للتنسيق بين مختلف العمليات التصحيحية من أجل

الحصول على الأمثلة الشاملة لكل المصالح، فيمكن أن تتعارض أهداف مختلف المصالح بالرغم من النظرة الجزئية الموجبة، إلا أن النتيجة الكلية يمكن أن تكون سلبية، وعليه فلوحة القيادة تعتبر وسيلة الحوار الفعالة داخل المؤسسة والدعامة الأساسية في تحليل النتائج.

● **لوحة القيادة كأداة للإعلام Outil de Communication :** تسمح لوحة القيادة بإعلام المسؤولين في

المؤسسة بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة ومجموع المؤسسة، لكن يجب تفادي حدوث صراعات داخلية تؤثر على الأهداف المسطرة.

● **لوحة القيادة كأداة لتحفيز المسؤولين Outil de Motivation :** تلعب لوحة القيادة

دور المرأة التي تعكس أداء المسيرين وقدراتهم الإبداعية في رفع التحدي لتحقيق الأهداف الموجودة وتحفيزهم من خلال إطلاعهم على نسبة التحقيق بشكل آني يدفعهم إلى زيادة جهد أكبر.

● **لوحة القيادة كأداة لتحسين الكفاءات Outil d'Amélioration des compétences :** تقوم لوحة

القيادة بعملية تحسيسية دائمة للمسيرين حول تسييرهم وتعبئتهم لتحقيق الأهداف، والإبداع في إيجاد الحلول المناسبة وإثراء معارفهم وقدراتهم وتكوينهم على اتخاذ القرارات والاتصال ومع معاونيهم من أجل تحفيزهم.

● **لوحة القيادة كأداة للتنبؤ Outil de prévision :** تساعد لوحة القيادة بالتنبؤ بالحالة المستقبلية وذلك بناء

على استقراء الماضي ودراسة الحاضر وذلك بغية استعماله في المستقبل وهذا يعني أن لوحة القيادة لا تقدم فقط الوضعية

الحالية والماضية، بل دراسة الوضعية المراد بلوغها مستقبلا انطلاقا من دراسة وملاحظات اتجاهات مكونات لوحة القيادة، التي تعبر عليها بمدى تحقيق الأهداف، لذلك يمكن القول أن لوحة القيادة تسمح بزيادة نسبة التأكد في المستقبل بالنسبة للمسير في ظل بيئة ديناميكية تتميز بعدم التأكد.

● **لوحة القيادة كأداة لتجميع المعلومات : Outil de collection d'information**

لوحة القيادة بناء متكامل من خلال تجميع المعلومات الضرورية والتي توضح لنا ما هو غير عادي في المؤسسة في شكل معلومات رقمية واضحة وسهلة الفهم وإمكانية القراءة من خلال نظرة واحدة.

● **لوحة القيادة تساعد في عملية اتخاذ القرار : تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب**

الاهتمام بها في المؤسسة وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها إظهار نقاط القوة والضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية، القيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ويمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ كون أنها تمكن المؤسسة من تفادي الانزلاقات مستقبلا.¹

ي. المفاهيم المرتبطة بلوحة القيادة :

تتمثل المفاهيم المرتبطة بلوحة القيادة في الفعالية و الأهداف والقيادة والمؤشرات، والتي سيتم مناقشتها عنصر بعنصر كما يلي:

أولا: الفعالية: تتحقق الفعالية التنظيمية حسب TAYLOR من خلال التحليل و التخطيط الدقيق للمدخلات

والإجراءات والمخرجات لأي نظام ، إضافة إلى مبدأ تقسيم العمل و التخصص فيه وتحليل العمل بطريق عملية، ودراسة الحركة و

الوقت الاقتصادي في التكاليف و القضاء على الإسراف . حيث ركزت نظرية الإدارة العلمية على متغير العامل باعتباره رجل

اقتصادي تحركه الدوافع المادية و هي الأكثر طلبا في ذلك الوقت، لان المجتمع في تلك الحقبة لم يصل مرحلة الرخاء

الاقتصادي. لذلك فالفعالية التنظيمية للمؤسسات ارتبطت بالمعايير الاقتصادية (كالفعالية الإنتاجية).

ومن نتائج الدراسات المرتبطة بالتنظيم العلمي للعمل و التي ساهمت في رفع الفعالية التنظيمية نذكر منها:

¹ عبد الوهاب سويسي ، الفعالية التنظيمية ، تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ،

- تقسيم العمل على أساس التفكير و التنفيذ لتحقيق مبدأ التخصص.
- التركيز على الحوافز لزيادة الإنتاجية واعتماد أسلوب نمطي في التحفيز.
- الاختيار و التدريب العلمي للعامل للوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية.
- يمكن التعبير عن الفعالية التنظيمية بالرشادة الإنتاجية عند TAYLOR .

ثانيا : الأهداف: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف معينة يحددها المساهمين أو الإدارة العليا انطلاقا من رصد وتقييم نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة .

فيعرف الهدف التنظيمي على أنه " حالة تسعى المؤسسة للوصول إليها ويعتبر غاية أو نتيجة نهائية توجه المؤسسة الجهود لتحقيقه ."

كما يعرف الهدف أيضا على أنه "نقطة نهائية تعمل المؤسسة للوصول إليها من منطلق أنها عملية مستمرة تحقق هدف البقاء".
أو هو " نتيجة لفعل إرادي يتطلب مضاعفة الجهود " .

الهدف = التنبؤ + الإدارة

تظهر أهمية الأهداف في كونها تعتبر الموجه الأول للأنشطة، وتمكن من معرفة الكفاءة إضافة إلى إعطاء صورة عن أهمية ووضع المؤسسة في المستقبل؛

ثالثا: القيادة: تشير القيادة إلى مجموع العمليات التصحيحية التي يجب القيام بها بمناسبة حادثة معينة. فهي أفعال تتعلق بالموارد والمنتجات وتزامنها مع انحراف كل منهما عن المستويات المحددة في إطار أفق زمني .

توجد مجموعة من الأساليب للقيادة تضمن تحمل مسؤوليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة ومن بين هذه الأساليب نجد :
- القيادة المستقلة : في هذه الحالة يتحمل المسؤول بمفرده عملية اتخاذ القرار وتطبيقه بعد تحليل نتائج لوحة قيادته .

- القيادة التشاورية: يتخذ المسؤول في هذه الحالة القرار بعد التشاور مع زملاء في نفس المستوى الهرمي أو مع مسؤولين في مستويات أعلى؛

- القيادة بواسطة المستوى الهرمي الأعلى: بعد عملية تحليل نتائج لوحة القيادة من قبل المشرف على وحدة تنظيمية داخل المؤسسة، يقوم بإعلام المسؤول الأعلى بالنتائج، ويقترح عند الاقتضاء عملية قيادة يعود فيها القرار إلى المسؤول الأعلى .
مجالات القيادة المستقلة ترتبط بالمؤشرات المحلية والخاصة لوحدة تنظيمية محددة، أما مجالات القيادة التشاورية والقيادة بواسطة المستوى الهرمي الأعلى فإنها ترتبط بمؤشرات ذات نزعة شمولية تتواجد في عدة لوحات قيادة، إذ تتطلب عمل تنسيقي متكامل فيما بينها لتعطي رؤية أكثر وضوح حول مستوى الفعالية المطلوب .

ترتب القيادة بناء على مدى العملية التسييرية من مستوى عملي إلى تكتيكي إلى استراتيجي .

- مستوى القيادة العملية: يعبر عنه غالبا بالضبط أو التعديل لإجراء معد مسبقا، ويرتبط هذا المستوى بالمدى القصير.
- مستوى القيادة التكتيكية: هو كيف الموارد (مالية وبشرية وتقنية مع العامل الزمني) المتواجدة على مرأى الحالة المدروسة .
- مستوى القيادة الإستراتيجية: تتمثل في الرقابة وتصحيح الانحرافات المحتملة على أساس الأهداف الإستراتيجية المسطرة .

رابعا: المؤشرات: تعتبر المؤشرات الركيزة الأساسية في لوحة القيادة من خلال تقديم فكرة حول مستوى تحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي يستدعي معرفة محتواها وتحديدتها بشكل دقيق¹.

¹ سويسبي عبد الوهاب , مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39.

خلاصة الفصل

تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة في مجال الإدارة وذلك من كونها تمثل شكل مختصر و منهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية و بعدد محدود ,تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناء على مجموعة من الأهداف الواقعية . و عرفت لوحة القيادة تطورا ملحوظا في المحتوى و الدور الذي تلعبه . و انتقلت من اعتماد المؤشرات المالية و الكمية إلى المؤشرات النوعية , و منه إمكانية اعتمادها في مجال قياس الفعالية , كذلك توفرها على خاصية أساسية تتمثل في كونها أداة مرنة يمكن إدخال التعديلات الضرورية عليها حسب الضرورة و يمكن اعتبارها كأداة شخصية ترتبط بالمسير و ظروف عمله و هذا ما ينطبق على تعريف الفعالية باعتبارها أحكام شخصية تختلف من شخص لأخر و من مؤسسة لأخرى و إلى ذلك .

تمهيد :

إن عملية إدارة المؤسسات في العديد من الأحيان تشبه بعملية قيادة الطائرات التي تشتمل على لوحة قيادة تتضمن العديد من المؤشرات تساعد القائد على توجيه الطائرة، فكيف يمكن لقائد مؤسسة الاستغناء عن آلية توفر له نفس المبتغى ، و من هنا ظهرت فكرة لوحة القيادة انطلاقاً من الحاجة للوقوف على حالة المؤسسة وبناء نظرة شاملة عليها انطلاقاً من معاينة مجموعة من المعطيات التي تجمع فيها، حيث يمكن اعتبار لوحة القيادة أداة تسمح بإعطاء نظرة مبسطة للوضعيات الموصوفة والواقع المترجم عبر المقاييس، كما أنها تسمح لمستعملها ببناء فكرة تلخيصية حول الحقيقة إذا ما تم تصميمها بشكل جيد و تمت مراعاة قواعد التقديم و المحتوى.

المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة وأسباب نشوتها

أ. مفهوم لوحة القيادة:

تعددت المفاهيم الخاصة بلوحة القيادة ومن أهمها:

التعريف الأول :

"لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات والمعلومات التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، وتكشف الاضطرابات الحاصلة والتي تسمح كذلك باتخاذ قرارات التسيير والتوجيه لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة¹.

التعريف الثاني :

"لوحة القيادة هي تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة نحو الاستعمال الحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم².

التعريف الثالث:

" لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات التي توضع بصفة دورية من قبل المسؤول من أجل توجيه قراراته ونشاطاته بقصد إدراك أهداف الأداء³ . "

¹ محمد خليل و آخرون , مراقبة التسيير في المؤسسة شبكة الأبحاث و الدراسات الاقتصادية , ب س ن , ب ط ن , ص 26 .

² صفاء لشهب (نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار)، مذكرة ماجستير ،غير منشورة ،فرع إدارة الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية ،التسيير ،والعلوم التجارية ،جامعة الجزائر ،سنة 2005-2006 ، ص 113 .

³ عرقوب وعلي ، دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين اداء المؤسسة و تحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص تسيير منظمات ، جامعة بومرداس ، 2014-2015 ، ص 124 .

التعريف الرابع:

"هي عبارة عن أداة لقياس الأداء وتسهيل القيادة لنشاط أو عدة أنشطة في إطار مسعى التطور فلوحة القيادة تساهم في التخفيض من الارتباك وتسهيل تجنب الخطر لكل القرارات، كما أنها تساعد في اتخاذ القرار¹.

التعريف الخامس:

"لوحة القيادة عبارة عن جهاز رقمي للتسيير، يدل على نسبة احتمال وقوع إشكاليات في الحاضر أو المستقبل². من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات يتم اختيارها من طرف المسؤولين كمعايير تساعدهم على معرفة مدى تحقيقهم للأهداف التي سطروها. والسماح لهم بالتعرف على خصائص تسييرهم في فترات متقاربة، وتشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات المتواجدة مع الوضعية التنبؤية وكذا تبيان ما إذا كانت العمليات لفترة معينة قد أديت جيدا بالمقارنة مع الأهداف المسطرة وتقييم أداءات المؤسسة أو قسم منها، فهي أداة تساعد في اتخاذ القرار.

¹ Alain fernandez , nouveaux tableaux de bord des managers , Editions Eyrolles , 2 eme édition , 2013, p4.

² منتدى إشراق الجزائر, فرع المانجمنت والتسيير , <http://malina.yoo7.com/t2372-topic>

الجدول رقم(01): يمثل لوحة القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما .			
الفروقات	الأهداف	النتائج	
			الصف 1 مؤشر أ مؤشر ب
			الصف 2 الصف ن

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

ب. أسباب نشأة لوحة القيادة:

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

- 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 المرتبطة 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 الحركة 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.¹

المطلب الثاني: أهمية و أهداف لوحة القيادة

أ. أهمية لوحة القيادة

إن للوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام للمعلومات يساعد في معرفة المعلومات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات في المدى القصير وكذا تسهيل ممارسة المسؤوليات ويتضح أهميتها في النقاط التالية¹ :

¹ بوديار زهيه، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار في المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة

• عند وضع خطة المؤسسة:

- ✓ إلزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى .
- ✓ اشتراك جميع الإداريين في وضع الأهداف .
- ✓ المساعدة على وضع سياسات تكون واضح.
- ✓ يزود المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير كما يساعدها على التقدير المسبق للأحداث و يمكنها التفاعل و التكيف مع متطلبات المستعمل و المحيط .
- ✓ تنظيم و تحديد المسؤولية لكل مستوى من المستويات الإدارية وكل فرد من أفرادها, وكذا تحديد مراكز المسؤولية تبعاً لذلك .¹

• خلال سير نشاط المؤسسة:

- وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية.
- تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا.
- تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك.
- السماح بتحديد نقاط القوة و الضعف المؤسسة.
- جزء من النظام الرقابي في المؤسسة .
- السماح بتقديم سريع ودائم النتيجة في المؤسسة.²

¹ بن لخضر محمد العربي , دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسوسقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية , أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير , تخصص تسيير المؤسسات , جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2014-2015 , ص 15 .

² ريغة أحد الصغير , مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير, تخصص إدارة مالية , جامعة قسنطينة 2 , 2013-2014 , ص 55 .

ب. أهداف لوحة القيادة :

من بين أهداف لوحة القيادة نجد :

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

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

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

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

المطلب الثالث: خصائص لوحات القيادة

- ✓ لكل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه.
- ✓ يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول، والتي تعكس الإستراتيجية المتبعة.
- ✓ يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم.
- ✓ تسمح بكشف الخلل والتعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين.

- ✓ تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- ✓ إضافة إلى أن المعلومات التي تقدمها لوحة القيادة:
- ✓ تكون قليلة العدد.
- ✓ تكون مطابقة لاحتياجات المسؤول المعني.
- ✓ تحتوي على قيم مالية وغير مالية.
- ✓ يتم تحصيلها بسرعة مع القدرة على تحديد مصدرها.
- ✓ تكون واضحة وسهلة الشرح.
- ✓ يتم تمثيلها بشكل فعال للفت انتباه المعنيين.¹

¹ نور الهدى حنون، مذكرة ماستر ، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001 - 2002 ص ص 158 - 159 .

المبحث الثاني: أنواع لوحات القيادة ومراحل إعدادها ومؤشراتها

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.

المطلب الأول: أنواع لوحات القيادة

أ. لوحة القيادة الخاصة بإدارة الموارد البشرية (لوحة القيادة الاجتماعية):¹

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:

أولاً: مؤشرات تعداد المستخدمين

أ. توزيع المستخدمين حسب:

- الصنف، الرتبة

- السن، الأقدمية

- الجنس

- المديرية، المصلحة، الوحدة

¹ بونقيب أحمد، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006، ص 171.

- نموذج النظام (القانون) الأساسي

ب. حركات المستخدمين:

- المدخلات، المشغلين

- التحلي عن الوظيفة بسبب: الوفاة، التقاعد، النقل

- الاستقالة، التسريح، الترقية

ثانياً: مؤشرات الانضباط أثناء العمل:

- الغيابات (مبررة أو غير مبررة)

- التأخيرات

- الإجازات المرضية طويلة الأجل

- العطل المهنية، عطل الأمومة

ثالثاً: مؤشرات لمتابعة الأجور:

- مصاريف العمال / عدد العمال.

- الكتلة السنوية للأجور / عدد العمال.

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

- الأجر المتوسط حسب الفئات

رابعاً: 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.¹
- ب. لوحة القيادة الخاصة بالإدارة المالية:²

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:

أولاً: مؤشرات مالية تعكس الحالة المالية الإجمالية للمؤسسة:

¹الوازن طارق، دور لوحة القيادة في قياس و تقييم أداء الوارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013 ص 54.

²بوتقيب أحمد، مرجع سبق ذكره ص 166.

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.

ثالثا: مؤشرات تسيير عامة:

- التكلفة الإجمالية للوظيفة.

- تكلفة الوظائف التابعة للإدارة المالية (المحاسبة، إدارة الخزينة، قسم الدراسات المالية، الجبائية...)

الجدول رقم(02): 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

ج. لوحة القيادة الخاصة بإدارة التسويق:¹

تمثل أهم المؤشرات المستخدمة في لوحة القيادة الخاصة بإدارة التسويق في:

أولا: مؤشرات السوق

- عدد الزبائن (المحتملين ، الفعليين ، الأوفياء ، الجدد ، المفقودين ...).

¹ بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه

، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014-2015، ص 76.

- الحجم الإجمالي للسوق بدلالة وحدات نقدية.

- نسبة النمو التي يشهدها السوق..

ثانيا: مؤشرات المنافسة

- عدد المنافسين.

- حصص السوق الخاصة بمنافسي المؤسسة.

- عدد المنتجات الجديدة المطروحة في السوق.

- عدد نقاط البيع.

- عدد الزيارات لدى الزبائن.

ثالثا: مؤشرات الهوامش

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

- 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 ...

د. لوحة القيادة الخاصة بإدارة الإنتاج:¹

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

أولا: مؤشرات قياس النشاط

- الكميات المنتجة ، قيد الإنجاز، المخزنة ...
- عدد ساعات العمل الخاصة بكل منتج ، طلبية ، نشاط (تصنيع ، تركيب...).

¹ بونقيب أحمد ,مرجع سبق , ص 179 .

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

- مخزونات المواد الأولية.

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

هـ. لوحة القيادة الإستراتيجية:¹

يؤكد الكتاب في إسهاماتهم على العلاقة بين الأهداف النابعة من الإستراتيجية، القيادة ومتابعة ميادين النشاط الاستراتيجي عبر لوحة القيادة، مما يستدعي التوجه نحو منظور أكثر شمولية وأكثر اهتماما بالإستراتيجية من خلال لوحات القيادة الإستراتيجية. تدخل لوحة القيادة الاستراتيجية في سياق منهجية شاملة تسمح للمؤسسة بالحصول على مزايا تنافسية جيدة و تكييف أساليب تنظيمها مع الاستراتيجية المعتمدة.

تعكس لوحة القيادة الاستراتيجية شكل مفصل بما فيه الكفاية مع بساطته لكي يسمح بالقيادة الحقيقية لمختلف الهيآت، كما تقوم لوحة القيادة الاستراتيجية على مفهوم المؤشرات، و المؤشر يمثل معلومة لها معنى خاص لمستعملها، و منه يمكن القول أن لوحة القيادة الاستراتيجية يمكن تعريفها بصورة أخرى على

أنها نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبنية و منظمة لغاية محددة و هي تحقيق أهداف خاصة بطرق معينة.

"لوحة القيادة الإستراتيجية عبارة عن نظام هادف من المؤشرات التي تسمح بمتابعة تطور الإستراتيجية واتخاذ توجهات خاصة بذلك، فهي عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي يتم إعدادها بهدف السماح للمسيرين، أخذ نظرة عن حالة الأنظمة التي يتم قيادتها وتحديد التوجهات التي ستؤثر عليها."

كما أن لوحة القيادة الإستراتيجية تصب في نفس منحنى خصائص لوحة القيادة للتسيير إلا أنه:

➤ لا يجب على المؤشرات المستعملة أن تكون عبارة عن مجموعة من المؤشرات المحاسبية، بل يجب أن تكون عبارة عن مؤشرات

خاصة (Spécifiques).

¹ عريس الطاهر ، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الاستراتيجية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة

- تعطي الأولوية للمؤشرات التي تسمح بدمج مفاهيم الجودة، المهلة و سلسلة القيمة (" بذلك يتم التأكيد على فكرة أن الوظيفة يمكنها خلق القيمة [...] أي المساهمة في بناء تفوق تنافسي ") .
- كون أن الإستراتيجية لا يجب أن تكون جامدة، تصبح الديناميكية (Réactivité) خاصة أساسية يجب أن تتصف بها لوحة القيادة الإستراتيجية، وذلك عبر سرعة الإنجاز والاستشارة.
- ومما سبق يمكن أن نستنتج أن لوحة القيادة الاستراتيجية تقوم على ثلاث أسس قاعدية تتمثل في:
 - إدماج أهداف ذات بعد استراتيجي بداخل لوحة القيادة (تمكن المسؤول من قيادة وحدته التنظيمية نحو الأهداف المسطرة)؛
 - عملية تفصل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية و النتائج المستقبلية، حيث أن النتائج الآنية تشكل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة و الإيرادات التي تحققها، بينما النتائج المستقبلية أو المنتظرة لا تظهر إلا في نشاطات لاحقة؛
 - تعمل على دمج و اختيار مؤشرات ذات طابع كمي و نوعي و مالي (إن مختلف لوحات القيادة الخاصة بالمؤسسة تتميز بالتباين و عدم التمفصل، هذا ما يخلق صعوبات على مستوى الاتصال والتنسيق بين أعضاء فريق الإدارة المسؤول عن القيادة.
 - و عليه فان الهدف من التعايش بين المؤشرات الكمية و النوعية و المالية في لوحة قيادة واحدة يتجلى في النقاط التالية:
- تنسيق أفضل لمختلف لوحات القيادة بغرض الرفع من أداء نظام لوحة القيادة الاستراتيجية للمؤسسة؛
- تنمية وظيفية القيادة في مختلف المستويات التنظيمية؛
- تعويض التعقيد المرتبط بعدد هام من المؤشرات ببساطة في أساليب قياس هذه المؤشرات.

و . لوحة القيادة المتوازنة :

أولاً: منظورات لوحة القيادة المتوازنة :

إن لوحة القيادة المتوازن ل Kaplan و Norton هي معاً منهج استراتيجي ونظام إدارة أداء يعمل من خلال أربعة منظورات (ربيعات) هي المالي ، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو.

إن هذه المنظورات تتضمن مقاييس تتراوح ما بين 16-20) مقياسا بعد أن كان المقترح 35 مقياس و هذا العدد الكبير يشكل صعوبة في استخدامها و الاستفادة منها بشكل فاعل، ولربما يحدث إرباكا في عملها، كما أنه بإمكان المنظمات أن تضيف مقاييس أخرى تناسب وطبيعة عملها، وحذف أخرى مع المحافظة على الإطار العام للبطاقة.¹

* المنظور المالي:

إن المنظور المالي يبحث هل أن تطبيق المنظمة لاستراتيجيتها و تنفيذها لها يساهم في الوصول إلى تحقيق الأهداف والتحسينات المطلوبة من طرف المنظمة .

تتحلى أهمية هذا المنظور في أن كل المقاييس أو المعايير المستخدمة في المنظورات الأخرى ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي .

ويضم هذا المنظور مقاييس مثل: التدفقات النقدية، العائد على الاستثمار، النتيجة المالية والعائد على رأس المال المستثمر إن المقاييس المالية تقيس المؤشرات التجارية والتي يكون من السهل تحديدها وحسابها.

* منظور الزبائن:

إن هناك نجاحا متزايدا من أهمية التركيز على الزبائن و أهمية إرضائهم في كل الأعمال، إنه إذا كان الزبائن غير راضين فإنهم سيبحثون عن موردين آخرين يلبون حاجاتهم , لذا فإن المنظمات اليوم تضع متطلبات وحاجات الزبائن في صميم استراتيجيتها مما ينعكس على نجاح المنظمة وبقائها واستمرار نشاطها في السوق.

ومن خلال هذا المنظور في البطاقة فإن المنظمة تتمكن من ترجمة رسالتها ورؤيتها بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم و رغباتهم .

وعامة فإن اهتمامات العملاء تتمثل في: الوقت، الجودة، الأداء والخدمة والكلفة.

¹سلطاني عادل , دور لوحة القيادة المتوازنة في تقييم رأس المال البشري بالمنظمة , مذكرة لنيل شهادة الماجستير , تخصص مالية و محاسبة

, جامعة محمد بوضياف المسيلة , 2014 -2015 , ص 56 .

ويحتوي هذا المنظور على عدة مقاييس منها: رضى العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد وربحية و العملاء، وحصص المنظمة في السوق من القطاعات المستهدفة.

ويذكر Kaplan و Norton أن الأهداف الاستراتيجية أفي منظور العملاء تعتمد بشكل أساسي على إتباع المنظمة تقنيات تحليل ربحية العملاء التي تدعم بناء وصياغة إستراتيجية ناجحة للمنظمة تهدف إلى:

- ✓ تحليل مستوى الربحية المتحققة من تعامل المنظمة مع مجامع وشرائح مختلفة من العملاء.
- ✓ محاولة التأثير على سلوكيات العملاء غير المرغوبين وجعلهم مرغوبين للمنظمة.
- ✓ إعداد وترتيب نسب مئوية للعملاء المتعاملين مع المنظمة على وفق مستوى الربحية المتحقق منهم مقارنة مع حجم المبيعات المقدمة لهم

* منظور العمليات الداخلية:

منظور العمليات الداخلية يتعلق بالعمليات التي تخلق القيمة المتوقعة من العملاء، إنه يركز على كل الأنشطة والعمليات المتاحة المطلوبة التي تتفوق بها المنظمة وتساعد على تحقيق القيمة المتوقعة من العملاء إنتاجية وفاعلية معا.

ويقصد بالعمليات الداخلية جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، ومن خلال هذا المنظور تجرى مقابلة حاجات العملاء وأهداف حملة الأسهم والمالكين.

وعليه فإن المقاييس الداخلية لبطاقة التقديرات المتوازنة تنبثق من عمليات الأعمال التي لها أثر على رضى العملاء، وتقنياتها المطلوبة لضمان المواصلة على خط قيادة السوق.

إن العمليات الداخلية تشير إلى نشاطات العمل التي تشكل سلسلة القيمة للمنظمة، إن المقاييس الداخلية تزود المسيرين بإشارات كيف أن الأعمال تؤدي بفاعلية و فعالية.

تعال ل Norton / Kaplan (1992) إن القضية المفتوحة هي الارتباط بين هذه المجموعة من المقاييس ومهمة المنظمة.

إن هذه المقاييس يجب أن تحدد بدقة ويجذر من طرف أولئك الذين يعرفون توجه المهمة الداخلية والعمليات الداعمة.

وتتضمن هذه المقاييس مقاييس مثل: النوعية، الإنتاجية، ومهارات

* منظور التعلم والنمو:

إن هذا المنظور يتعلق بالوظائف (رأس المال البشري) ، الأنظمة (رأس المال المعلوماتي) والمناخ (رأس المال التنظيمي)

للمنظمة

والمقاييس المشتركة تضم قدرة المنظمة على الابتكار، التحسين والتعلم.

وهناك من يطلق على منظور النمو والتعلم بالجماعات، والمقاييس النموذجية فيها هي: عدد العاملين، الإصابات والغيابات

عن العمل

وقد ضم Kaplan و Norton تدريب العاملين والمواقف الثقافية للشركة المتعلقة بكل من التحسينات الذاتية للأفراد

والتحسينات الذاتية للشركة.

وقد ذكر كل من Kaplan و Norton أن منظور التعلم والنمو أو منظور الابتكار والتحسين يهدف لدفع التحسين في

باقي الربيعات، لقد استشهدوا بمقاييس مثل مؤشر التحسن واستطلاع موقف الموظفين.

إن الفكرة الأساسية التي يتضمنها منظور التعلم والنمو هي أن نجاح منظمة الأعمال يستند على أن صعود الأفراد إلى أعلى

الهرم التنظيمي يوجد قيمة للمنظمة، إذا كان هذا الصعود قائما على تراكم خبرة ومعرفة واسعة وتجربة مستنيرة، كما أن تدهور

مستوى العاملين من ناحية الأداء قد تجد تفسيراً له في أحيان عديدة بنقص المعرفة والخبرة.

إن ملخص المنظور الرابع الخاص بالتعلم والنمو أنه يركز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم

المعلومات والإجراءات الإدارية داخل التنظيم ومحاولة مواءمتها للمحيط الذي تعيش منظمة الأعمال فيه والعمل على رضی

العاملين من خلال إجراء مسح بمساهماتهم بالقرارات والتميز بعمل جيد وتوفير مناخ جيد للعمل كما ينبغي، والتشجيع الفاعل من أجل الإبداع.

ويمكن قياس المحافظة على العاملين باستمرارهم في العمل بالمنظمة و مدى الاهتمام بهم و حمايتهم، وكذلك نسبة دوران العمل، إذ كلما كانت هذه النسبة مرتفعة فإن هذا مؤشر ينذر بالخطر و العكس صحيح.

كما أن الأبحاث والدراسات أكدت وجود ارتباطات وعلاقات مهمة بين مقاييس معنويات العاملين وهو مقياس منظور النمو والتعلم وبين رضى العملاء وهو مقياس مهم من منظور العملاء، وكذلك رضى العملاء قد تم ربطه بسرعة تسديد المستحقات عليهم وهذا أدى إلى التقليل من الذمم المدينة وبذلك أدى إلى ارتفاع العائد على رأس المال المستثمر، كما وجدت أيضا علاقة ارتباط ما بين معنويات العاملين وعدد الاقتراحات المقدمة من العاملين¹

المطلب الثاني: تصميم و إعداد لوحة القيادة

أ. تصميم لوحة القيادة

أولاً: تناسق لوحات القيادة مع التنظيم في المؤسسة

ترتكز عملية التنظيم على أساس تفويض السلطات من أجل تسهيل تنفيذ المهام، وبما أن الغرض الأساسي من لوحات القيادة هو مساعدة المسؤولين على التحكم الجيد في نشاطاتهم، فمن الضروري أن يكون هناك تطابقاً بين تنظيم المؤسسة وتنظيم نظام لوحات القيادة. فعملية تفويض السلطات في المؤسسة تشبه في عملها هرماً يتم فيه ما يلي:

✓ كل مسؤول أياً كان مستواه التنظيمي (ماعداد الإدارة العليا) يتلقى تفويضاً من مستوى تنظيمي أعلى منه، كما يجب على هذا المسؤول أن يقدم تقريراً دورياً حول النتائج التي حققها.

¹ مقدم وهيبه ، دور لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني ،

جامعة طاهر مولاي بسعيدة ، 11/10/نوفمبر 2009 .

✓ كل مسؤول يقوم بتفويض جزء من سلطته إلى المستوى التنظيمي الأدنى منه مباشرة، وفي هذا الهرم التنظيمي للوحات القيادة، فإن كل مسؤول يحقق عملية التواصل في ثلاث اتجاهات:

* **تواصل تنازلي:** أين يتلقى مدير قسم معين تفويضا (مهمة مرفقة بوسائل) ويلزم بتحقيق الأهداف الموكلة إليه.

* **تواصل أفقي:** تتطلب عملية تحقيق الأهداف وعملية التسيير اليومي تواسلا فيما بين الأقسام أو المصالح المتواجدة في نفس المستوى التنظيمي، (وجود تبادل للمعلومات بين مركز الصيانة ومركز الإنتاج مثلا، كوجوب علم المسؤول عن مركز الصيانة بعدد ساعات عمل الآلات).

* **تواصل تصاعدي:** يقوم كل مسؤول بتقديم تقرير دوري حول النتائج التي حققها. ولكي يستطيع نظام لوحات القيادة تحقيق هذا التواصل يجب أن يتميز بما يلي:

✓ كل مسؤول له لوحة القيادة الخاصة به.

✓ كل لوحة قيادة تحتوى على إطار تلخيصي يتم فيه تجميع مختلف التفاصيل التي تحدد النتيجة النهائية لمركز المسؤولية المعني، مرفوقة بتعليق المسؤول وتحليلاته، وهذا الإطار التلخيصي يظهر في لوحة القيادة للمستوى التنظيمي الأعلى منه مباشرة.

✓ يجب أن يتم عرض لوحات القيادة المتواجدة بنفس المستوى التنظيمي بشكل متجانس ومتشابه لتسمح بتجميع المعطيات (تجميع مؤشرات).

✓ عملية تجميع المعلومات المتواجدة بلوحات القيادة والمصادقة عليها تنطلق من المستويات السفلى وتتم تعاقبيا، فمن غير المعقول أن يتصرف المدير العام في نتائج قسم معين قبل المسؤول عن هذا القسم. والشكل الموالي يوضح مبدأ تداخل لوحات القيادة.

ثانيا: معلومات لوحات القيادة ملخصة وهادفة

ويتعلق الأمر باختيار من بين جميع المعلومات المتاحة تلك التي تهم المسؤول في إدارته، فعملية الاختيار تركز على تحديد المؤشرات المناسبة والتي تتوافق مع مجال عمل المسؤول والمهام الموكلة إليه، كما يجب جمع المعلومات ذات العلاقة فيما بينها بغرض الحصول على مؤشرات ذات دلالة. و يجب التنبيه في هذه النقطة كذلك إلى أن عملية البحث عن مؤشرات جيدة يمكن أن تؤدي إلى تعطيل عملية عرض لوحات القيادة.

ثالثا: السرعة في تحضير لوحات القيادة :

بما أن الدور الفعلي للوحات القيادة هو تنبيه المسؤولين حول السير اليومي لعملياتهم، فهذا يستوجب تحضير لوحات القيادة بسرعة، فغالبا ما يكون الحصول على معطيات تقديرية معيارية في مدة قصيرة أفضل من الحصول على معلومات فعلية دقيقة في مدة أطول، كأن يتم تقييم المخزون باستخدام التكاليف المعيارية عوض انتظار عملية الجرد للحصول على نتائج فعلية ودقيقة لا يستفاد منها نظرا لطول فترة تحصيلها. ويتم تحصيل أغلبية المعطيات من التقارير الشهرية ونتائج المحاسبة العامة و التحليلية، ويقوم مراقب التسيير في هذا المجال بمساعدة المسؤولين في تحضير المعايير و التكاليف التاريخية التي تسمح لهم باستعمالها في تحضير لوحات القيادة بشكل أسرع وفعال .

كما يجب التنبيه في هذه النقطة إلى أن أغلبية لوحات القيادة يتم تحريرها كل شهر، و تستغرق مدة التحضير من 5 إلى 8 أيام غالبا، إلا أن هناك أقساما في المؤسسة تحتاج إلى معلومات يومية ومتجددة حول نشاطها، مما يوجب تحريرها يوميا للوحات القيادة في هذه الأقسام. وكي يكون هناك تناسق بين مختلف لوحات للقيادة في المؤسسة (تحرير شهري)، يتم تشكيل لوحة القيادة الشهرية لبعض الأقسام عن طريق تجميع المعلومات والنتائج اليومية والأسبوعية التي تك تكون الشهر¹.

ب. إعداد لوحة القيادة

تعتبر أهم محطة في وضع نظام لوحة القيادة في المؤسسة لأنها تكون من بعد ما تم دراسة وتحليل محيط المؤسسة ، تأتي المحطة الثانية والتي تسعى لوضع النظام من خلال خمسة 05 مراحل متتابعة هي :

أولاً: دراسة محيط المؤسسة

تعد دراسة وتحليل محيط المؤسسة من الموضوعات العامة عند اختيار الإستراتيجية المناسبة وتحديد الأهداف حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة. وقد تم تعريف محيط المؤسسة بأنه مجموعة العناصر أو المتغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة فقد يكون عاملا مساعدا و يخلق فرصة أو قد يكون عائقا أمام المؤسسة يخلق تحديا ويتوقف نجاح المؤسسة على مدى تأقلمها مع المحيط الخارجي بطريقة تزيد من درجة استهدافها من الفرص، وقدرتها على مقاومة التهديدات، وهذا ما يتطلب معرفة ما يجري في البيئة من تغيرات ايجابية وسلبية.

¹ بونقيب أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 138 .

والعديد من عناصر المحيط يمكن أن تؤثر في تصميم لوحة القيادة، وفي هذه المرحلة يتم التركيز على معرفة محيط المؤسسة من

ناحية: السوق، الإستراتيجية و نمط التسيير فيها.

ثانيا: المؤسسة و السوق الذي تعمل فيه

ثالثا: موارد وسياسات واستراتيجيات المؤسسات: منها

- مستوى التجهيزات المتواجد بالمؤسسة .
- السياسة الداخلية للمؤسسة .
- الثقافة السائدة في المؤسسة .
- إستراتيجية المؤسسة .¹

ثانيا: تحديد الأهداف

بعد تحديد مسؤولي القطاعات المعنية بوضع لوحة القيادة يتعين تحديد الأهداف والتي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحة

القيادة .والهدف يجب أن يكون ممكنا ومحددا من حيث المدة وأن يكون معقولا، ومن الأفضل أن يكون نتيجة جلسات حوار

ومناقشات مع الإدارة كي يكون أكثر قابلية للتحقيق.

* الانتقال من الإستراتيجية إلى الأهداف .

* اختيار الأهداف .

ثالثا: اختيار المؤشرات وإعدادها

تتكون لوحة القيادة من مجموعة من المؤشرات التي تعمل على تزويد المسؤولين بمعلومات مفيدة لقيادة نشاطاتهم وسنحاول

فيما يلي إعطاء المفاهيم الأساسية التي تخص هذه المؤشرات ، ويعرف المؤشر هو " معلومة رقمية مختارة ، ومؤشر متغير الأساسية

الدليل معايير المراقبة وله عدة تسميات مختلفة

¹ Alain fernandez , l'essentiel de tableaux de bord , édition group eyrolles , paris 2 eme édition ,

2009 p 82 .

المطلب الثالث: أنواع المؤشرات

أ. حسب طبيعتها :

أولاً: مؤشرات النتائج ومؤشرات المتابعة.

ثانياً: المؤشرات الرقابية والمؤشرات القيادية.

ثالثاً: مؤشرات مالية ومؤشرات تشغيلية.

رابعاً: مؤشرات مركزة و مؤشرات مجملة

ب. حسب دورها بالنسبة لمتخذ القرار

- مؤشرات الإنذار

- مؤشرات التوازن

- مؤشرات الاستطلاع

ج. حسب مستعملها

- مؤشرات عامة

- مؤشرات محلية

- مؤشرات شخصية

- مؤشرات جماعية

د. اختيار المؤشرات :

- الملاءمة

- سهولة تحضيرها

- سهولة القراءة.

هـ. تجميع المعلومات :

بعد ما تتم عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها، تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات انطلاقاً 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، شهرياً...)

وفيما يخص أهم الشروط الواجب توفرها في المعلومات بغرض تحضير المؤشرات هي:

أولاً: القدرة على الوصول إلى المعلومة

ثانياً: توفر المعلومات المراد استعمالها

ثالثاً: تكلفة المعلومة

رابعاً: المعلومة لها فترة حياة محدودة نوعاً ما

خامساً: صحة المعلومات ومصداقيتها¹

و. لوحة القيادة نظام للقياسات :

• لوحة القيادة لقياس الأداء Outil de Mesure de performance : من خلال المعلومات التي تعتمد عليها

لوحة القيادة من نتائج متمثلة في مثلاً في (الكميات المنتجة، المباعية) وأهداف مسطرة والمقارنة بينها للحصول على انحراف يقيم ويقيس أداء مختلف مراكز المسؤولية.

• لوحة القيادة كأداة للتشخيص Outil de Diagnostic :

¹ شعبان سهام , محاولة تصميم لوحة القيادة الاستشرافية لمؤسسة صحية جزائرية , مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير , تخصص ادارة أعمال ,

تقوم لوحة القيادة بلفت انتباه المسؤولين نحو الظواهر غير الطبيعية التي تعيق تحقيق الأهداف، وتشخيص الوضعية الحالية لمختلف الوظائف للمؤسسة من خلال معرفة أسباب الانحرافات وتصور العمليات الممكنة، وتقوم بالكشف عن نقاط القوة والضعف و تحديد مسؤوليات كل مشرف.

● **لوحة القيادة كأداة للحوار Outil de Dialogue :** بظهور لوحة القيادة تمكنت من قيامها بدور فعال في خلف

حوار دائم بين مختلف المستويات التنظيمية من خلال صعود المعلومات وبين مختلف مراكز المسؤولية في الاجتماعات بحيث يقدم كل مسؤول لوحة القيادة الخاصة بمصلحته ويعلق على النتائج ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التصحيحية المتخذة على مستواه ويطلب في حالة الاحتياج إلى وسائل إضافية ومن خلال الحوار بين مختلف مسؤولي المؤسسة تتدخل الإدارة العامة للتنسيق بين مختلف العمليات التصحيحية من أجل

الحصول على الأمثلة الشاملة لكل المصالح، فيمكن أن تتعارض أهداف مختلف المصالح بالرغم من النظرة الجزئية الموجبة، إلا أن النتيجة الكلية يمكن أن تكون سلبية، وعليه فلوحة القيادة تعتبر وسيلة الحوار الفعالة داخل المؤسسة والدعامة الأساسية في تحليل النتائج.

● **لوحة القيادة كأداة للإعلام Outil de Communication :** تسمح لوحة القيادة بإعلام المسؤولين في

المؤسسة بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة ومجموع المؤسسة، لكن يجب تفادي حدوث صراعات داخلية تؤثر على الأهداف المسطرة.

● **لوحة القيادة كأداة لتحفيز المسؤولين Outil de Motivation :** تلعب لوحة القيادة

دور المرأة التي تعكس أداء المسيرين وقدراتهم الإبداعية في رفع التحدي لتحقيق الأهداف الموجودة وتحفيزهم من خلال إطلاعهم على نسبة التحقيق بشكل آني يدفعهم إلى زيادة جهد أكبر.

● **لوحة القيادة كأداة لتحسين الكفاءات Outil d'Amélioration des compétences :** تقوم لوحة

القيادة بعملية تحسيسية دائمة للمسيرين حول تسييرهم وتعبئتهم لتحقيق الأهداف، والإبداع في إيجاد الحلول المناسبة وإثراء معارفهم وقدراتهم وتكوينهم على اتخاذ القرارات والاتصال ومع معاونيهم من أجل تحفيزهم.

● **لوحة القيادة كأداة للتنبؤ Outil de prévision :** تساعد لوحة القيادة بالتنبؤ بالحالة المستقبلية وذلك بناء

على استقراء الماضي ودراسة الحاضر وذلك بغية استعماله في المستقبل وهذا يعني أن لوحة القيادة لا تقدم فقط الوضعية

الحالية والماضية، بل دراسة الوضعية المراد بلوغها مستقبلا انطلاقا من دراسة وملاحظات اتجاهات مكونات لوحة القيادة، التي تعبر عليها بمدى تحقيق الأهداف، لذلك يمكن القول أن لوحة القيادة تسمح بزيادة نسبة التأكد في المستقبل بالنسبة للمسير في ظل بيئة ديناميكية تتميز بعدم التأكد.

● **لوحة القيادة كأداة لتجميع المعلومات : Outil de collection d'information**

لوحة القيادة بناء متكامل من خلال تجميع المعلومات الضرورية والتي توضح لنا ما هو غير عادي في المؤسسة في شكل معلومات رقمية واضحة وسهلة الفهم وإمكانية القراءة من خلال نظرة واحدة.

● **لوحة القيادة تساعد في عملية اتخاذ القرار : تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب**

الاهتمام بها في المؤسسة وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها إظهار نقاط القوة والضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية، القيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ويمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ كون أنها تمكن المؤسسة من تفادي الانزلاقات مستقبلا.¹

ي. المفاهيم المرتبطة بلوحة القيادة :

تتمثل المفاهيم المرتبطة بلوحة القيادة في الفعالية و الأهداف والقيادة والمؤشرات، والتي سيتم مناقشتها عنصر بعنصر كما يلي:

أولا: الفعالية: تتحقق الفعالية التنظيمية حسب TAYLOR من خلال التحليل و التخطيط الدقيق للمدخلات

والإجراءات والمخرجات لأي نظام ، إضافة إلى مبدأ تقسيم العمل و التخصص فيه وتحليل العمل بطريق عملية، ودراسة الحركة و

الوقت الاقتصادي في التكاليف و القضاء على الإسراف . حيث ركزت نظرية الإدارة العلمية على متغير العامل باعتباره رجل

اقتصادي تحركه الدوافع المادية و هي الأكثر طلبا في ذلك الوقت، لان المجتمع في تلك الحقبة لم يصل مرحلة الرخاء

الاقتصادي. لذلك فالفعالية التنظيمية للمؤسسات ارتبطت بالمعايير الاقتصادية (كالفعالية الإنتاجية).

ومن نتائج الدراسات المرتبطة بالتنظيم العلمي للعمل و التي ساهمت في رفع الفعالية التنظيمية نذكر منها:

¹ عبد الوهاب سويسي ، الفعالية التنظيمية ، تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ،

- تقسيم العمل على أساس التفكير و التنفيذ لتحقيق مبدأ التخصص.
- التركيز على الحوافز لزيادة الإنتاجية واعتماد أسلوب نمطي في التحفيز.
- الاختيار و التدريب العلمي للعامل للوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية.
- يمكن التعبير عن الفعالية التنظيمية بالرشادة الإنتاجية عند TAYLOR .

ثانيا : الأهداف: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف معينة يحددها المساهمين أو الإدارة العليا انطلاقا من رصد وتقييم نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة .

فيعرف الهدف التنظيمي على أنه " حالة تسعى المؤسسة للوصول إليها ويعتبر غاية أو نتيجة نهائية توجه المؤسسة الجهود لتحقيقه ."

كما يعرف الهدف أيضا على أنه "نقطة نهائية تعمل المؤسسة للوصول إليها من منطلق أنها عملية مستمرة تحقق هدف البقاء".
أو هو " نتيجة لفعل إرادي يتطلب مضاعفة الجهود " .

الهدف = التنبؤ + الإدارة

تظهر أهمية الأهداف في كونها تعتبر الموجه الأول للأنشطة، وتمكن من معرفة الكفاءة إضافة إلى إعطاء صورة عن أهمية ووضع المؤسسة في المستقبل؛

ثالثا: القيادة: تشير القيادة إلى مجموع العمليات التصحيحية التي يجب القيام بها بمناسبة حادثة معينة. فهي أفعال تتعلق بالموارد والمنتجات وتزامنها مع انحراف كل منهما عن المستويات المحددة في إطار أفق زمني .

توجد مجموعة من الأساليب للقيادة تضمن تحمل مسؤوليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة ومن بين هذه الأساليب نجد :
- القيادة المستقلة : في هذه الحالة يتحمل المسؤول بمفرده عملية اتخاذ القرار وتطبيقه بعد تحليل نتائج لوحة قيادته .

- القيادة التشاورية: يتخذ المسؤول في هذه الحالة القرار بعد التشاور مع زملاء في نفس المستوى الهرمي أو مع مسؤولين في مستويات أعلى؛

- القيادة بواسطة المستوى الهرمي الأعلى: بعد عملية تحليل نتائج لوحة القيادة من قبل المشرف على وحدة تنظيمية داخل المؤسسة، يقوم بإعلام المسؤول الأعلى بالنتائج، ويقترح عند الاقتضاء عملية قيادة يعود فيها القرار إلى المسؤول الأعلى .
مجالات القيادة المستقلة ترتبط بالمؤشرات المحلية والخاصة لوحدة تنظيمية محددة، أما مجالات القيادة التشاورية والقيادة بواسطة المستوى الهرمي الأعلى فإنها ترتبط بمؤشرات ذات نزعة شمولية تتواجد في عدة لوحات قيادة، إذ تتطلب عمل تنسيقي متكامل فيما بينها لتعطي رؤية أكثر وضوح حول مستوى الفعالية المطلوب .

ترتب القيادة بناء على مدى العملية التسييرية من مستوى عملي إلى تكتيكي إلى استراتيجي .

- مستوى القيادة العملية: يعبر عنه غالبا بالضبط أو التعديل لإجراء معد مسبقا، ويرتبط هذا المستوى بالمدى القصير.
- مستوى القيادة التكتيكية: هو كيف الموارد (مالية وبشرية وتقنية مع العامل الزمني) المتواجدة على مرأى الحالة المدروسة .
- مستوى القيادة الإستراتيجية: تتمثل في الرقابة وتصحيح الانحرافات المحتملة على أساس الأهداف الإستراتيجية المسطرة .

رابعا: المؤشرات: تعتبر المؤشرات الركيزة الأساسية في لوحة القيادة من خلال تقديم فكرة حول مستوى تحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي يستدعي معرفة محتواها وتحديدتها بشكل دقيق¹.

¹ سويسبي عبد الوهاب , مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39.

خلاصة الفصل

تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة في مجال الإدارة وذلك من كونها تمثل شكل مختصر و منهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية و بعدد محدود ,تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناء على مجموعة من الأهداف الواقعية . و عرفت لوحة القيادة تطورا ملحوظا في المحتوى و الدور الذي تلعبه . و انتقلت من اعتماد المؤشرات المالية و الكمية إلى المؤشرات النوعية , و منه إمكانية اعتمادها في مجال قياس الفعالية , كذلك توفرها على خاصية أساسية تتمثل في كونها أداة مرنة يمكن إدخال التعديلات الضرورية عليها حسب الضرورة و يمكن اعتبارها كأداة شخصية ترتبط بالمسير و ظروف عمله و هذا ما ينطبق على تعريف الفعالية باعتبارها أحكام شخصية تختلف من شخص لأخر و من مؤسسة لأخرى و إلى ذلك .

الفصل الثاني

مفاهيم حول الأداء

ومساهمته في تحسين

أداء المؤسسة

تمهيد:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشمل بامتياز أهم أهداف المنظمة ، حيث توقف كفاءة أداء المؤسسة في أي قطاع كان على مختلف الأعمال التي تقوم بها المنظمات .

إن عملية تقييم الأداء و بالأخص أداء لوحات القيادة في المنظمات تؤثر على مسار حياة المؤسسات وتمنحها الفرصة في وضع الانحرافات المختلفة و معالجتها و سوف نتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مفهوم الأداء، أبعاده و مكوناته و أنواعه

المبحث الثاني: ماهية قياس و تقييم الأداء

المبحث الثالث: مساهمة لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة

المبحث الأول: مفهوم الأداء، أبعاده و مكوناته و أنواعه

إن التطرق إلى أداء المؤسسة العمومية بدراسة نظرية يعد مطلباً ضرورياً للإحاطة بجميع جوانبه وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى عناصر أساسية هي: مفهوم الأداء أين يتم عرض مجموعة من التعاريف التي تسمح بتوضيح معناه. ثم عرض أبعاده، مكوناته و أخيراً أنواعه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء و أبعاده

أ. مفهوم الأداء

يعد الأداء مؤشراً هاماً تبنى عليه العديد من القرارات الهامة، فهو يحدد اتجاهات سير نشاط المنظمة سلباً وإيجاباً، ويحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية، وبذلك يعكس مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها. وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء بسبب تعدد و اختلاف مؤشرات قياسه تبعاً لاختلاف طبيعة عمل المنظمات وأهدافها و الجهات التي تقيسه¹.

إن أصل كلمة أداء إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة Performare التي تعني إعطاء، وذلك بأسلوب كلي، الشكل لشيء ما، و بعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة Performance و أعطتها معناها.²

و يرى بعض الباحثين فيه ما يلي: الأداء هو " القدرة على الإنتاج بفعالية (استهلاك القليل من الموارد) للسلع و الخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، أجل، خيار، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي".³

بالإضافة إلى الاختلاف في تعريف الكفاءة والفعالية يمحصر بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه يجعله مرادفاً إما للكفاءة أو الفعالية. فمنهم من يرى أن: " مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل، و منهم من يرى بأنه يمثل " الكيفية التي

¹ توفيق سريع علي باسردة، تكامل إدارة المعرفة و الجودة الشاملة و أثره على الأداء، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2006، ص123

² تمجددين نور الدين، عبد الحق بن تقات، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ط2، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي تحديات الأداء البيئي المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص240.

³ P. lorino, l'economist est le manageur, éd.enag.alger.1991.p56.

تستخدم بما الوحدة الانتاجية مواردها المادية و البشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة¹ و منهم من يرى أنه "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله".²

و Ingram Et Mcdonnel الذي يرى أن الأداء هو " يعتبر نتيجة لتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يعتبر أيضا مقياس النجاح"³

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه " القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه في العامل الكفاء المدرب و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه و إنشاء علاقة عادلة بينهما ، و للتمكن من ترقية الموظف تجري له اختبارات أداء ، أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و تقييم أداء العامل لعمله و سلوكه في فترة زمنية محددة".⁴

أما (D.Kaisergruber Et J. Handrieu) حيث يعبر هذين الكاتبين عن الأداء " أنه إصدار حكم على : الشرعية الاجتماعية لنشاط معين". نستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل و معرفة اجتماعية بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية.⁵

كما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي: أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط و الأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها ، الأداء إذن هو الكفاءة و الفعالية معا.

¹ جمال خنشور، التقييم الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد لانتاج المشروبات الغازية و العصير المركز خلال عامي 84-85، جامعة باتنة، 1987، ص8

² عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية (مفهوم و تقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001، ص86.

³ ناصر أمين أحمد علي، اثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العامة في المناطق المؤهلة صناعيا، دراسة ميدانية، قدّمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك ، 26 كانون 2002، ص40

⁴ بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المنتجات البترولية المتعددة نفضال مسيلة منطقة سطيف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ص02.

⁵ Bernoux.p et autres, les nouvelles approches sociologique des organisation, ed seuil,paris1996,p50.

ب. أبعاد الأداء

بعد أن تعرّضنا سابقا إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي و الاجتماعي، وهذا من منطلق أن الاداء مفهوم شامل؛ إذا تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

أولاً: البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ، ومن ثم يكون لدى مسيرى المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أنّ هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

ثانياً: البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ،لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم .لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة ، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات،... إلخ)

المطلب الثاني: مكونات الأداء و أنواعه

أ. مكونات الأداء

هناك من يرى أن الأداء يتكون من:

1. **كمية العمل:** يعبر عن مقدار الطاقة العقلية و النفسية و الجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
2. **نوعية العمل:** تعني مستوى الدقة، الجودة، وما مدى مطابقتها(الجهد المبذول للمواصفات) ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كمية تعبر، ما يهم نوعية وجوده الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الانتاج للمواصفات و التي تقيس درجة الإبداع و الابتكار في الأداء.

3. نمط إنجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله و قياسه ببعض الحركات و الوسائل و الطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الانجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة و مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.¹

وهناك من يرى أن مصطلح الأداء يتكون من مكونين رئيسيين هما الفعالية و الكفاءة، أي أنّ المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية و الكفاءة في تسييرها؛ وعليه سنقوم بتحليل و تفصيل هذين المصطلحين الهامين فيما يلي:

● الفعالية:

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

تعريف الفعالية حسب (Vincent Plauchet): ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها: "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، و الوصول إلى النتائج المرتقبة".

تعريف الفعالية حسب (Walker Et Ruibert): تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبهما تنجسد في " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات و تعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ"

حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة الفعلية المخرجات}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

المصدر: الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 219

إذاً نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج ، أي أن الفرق بين النتائج المتوقعة وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس بالعكس و العكس صحيح.

¹ سميرة طهراوي، تقييم الأداء و تأثيره على دافعية الموظفين، دراسة حالة شركات الدراسات التقنية و الهندسة المعمارية Setam بالمدينة ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص مالية ، المركز الجامعي لذكور يحي فارس بالمدينة ، 2007-2008، ص 2 و 3.

• الكفاءة:

يتميّز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الانسانية و الاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب و الباحثين حول

تعريفه، و عليه سنقتصر هنا على تناول و تحليل بعض الاسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفني بالغرض من الدراسة،وهي:

تعريف الكفاءة حسب (Wallber Et Ruekertz): الكفاءة هي " قدرة مردودية المؤسسة" بمعنى أن الكفاءة هي

مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمرجات مقارنة بالمدخلات ،وهو ما يقترّب من معنى الانتاجية.

تعريف الكفاءة حسب (Vincent Plauchet): الكفاءة هي " القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من

الامكانيات ،والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة" نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط

تدنية التكاليف(أي استعمال مدخلات أقل)

إذا نستنتج مما سبق من تعريفات لهذا المصطلح أن الكفاءة تعني عمل الاشياء بطريقة صحيحة، كما جوهر الكفاءة يتمثل

في تعظيم الناتج، و تدنية التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف

محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة.

ج. أنواع الأداء:

بعدها تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد أنواع الداء يفرض اختيار معايير

التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة اشكال هي: معيار مصدر الأداء ، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي و معيار

الطبيعة، كل معيار على حدى يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

1. حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين ، الأداء الذاتي أو الداخلي و الأداء الخارجي.¹

• **الأداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من

التوليفة التالية:

✓ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية من

خلال تسيير مهاراتهم.

¹ الهلة سناء بريقيش، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية،دراسة حالة مؤسسة الغازات الصناعية،وحدة ورقلة، مذكرة

ليسانس غير منشورة في علوم التسيير،جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2009-2010،ص26-27.

✓ الأداء التقني: و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

✓ الأداء المالي: و يكمن في فعالية تعبئة الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

● الأداء الخارجي: هو " الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة"

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل

عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع او خروج أحد المنافسين .

2. حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي و أداء جزئي.

● الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون

انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها

الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

● الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، و بتحقيق مجموع أدوات الأنظمة التحتية يتحقق

الأداء الكلي للمنظمة.¹

3. حسب المعيار الوظيفي:

ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: الوظيفة المالية،

وظيفة الانتاج، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، وظيفة التمويل، و يضيف البعض الآخر وظيفة البحث و التطوير ووظيفة

العلاقات العمومية

● أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها

على تحقيق التوازن المالي و توفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، و تحقيق معدل مردودية جيد و تكاليف منخفضة.

¹ عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص90.

- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الانتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمشيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي عليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية و بتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة و تخفيض نسبة توقف الآلات و التأخر في تلبية الطلبات.
- أداء وظيفة الأفراد: يتحلى من خلال مجموعة من المؤشرات و المعايير يمكن ذكر:
 - عائد الأفراد.
 - عدد الحوادث و الإجراءات التأديبية التي كلما قلّ عددها دلّ ذلك على الأداء الجيد
 - التعييبية ويقصد بها المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل.
- أداء وظيفة التموين: يتمثل في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية و في الآجال المحددة و بشروط دفع مرضية و الحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، و تحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.
- أداء وظيفة البحث و التطوير: يمكن دراسة أداء وظيفة البحث و التطوير بدراسة المؤشرات التالية:
 - الجو الملائم للاختراع و الابتكار و التجديد.
 - وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.
 - نسبة و سرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.
 - درجة التحديث ومواكبة التطور.
- أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة. هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق.
- أداء وظيفة العلاقات العمومية: الأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين و أخيرا الدولة، بالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم و استقرار في الأرباح الموزعة ، أما الموظفين، الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم و معنويات مرتفعة، أما الموردين، الأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد و

الاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد ما عليهم طويلة و منتجات في الآجال المناسبة و الجودة العالية.¹

4. حسب معيار الطبيعة: تبعا لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، أهداف سياسية... يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، وأداء سياسي.

● **الأداء الاقتصادي:** يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها و يتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيم المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) و تدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...)

● **الأداء الاجتماعي:** في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى و خاصة منها الاقتصادية، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

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

● **الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.²

¹ الهناء سناء، بريقش عائشة، مرع سبق ذكره، ص28-30.

² عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس و تقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة 2000-2001، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2001-2002، ص-ص9-10.

المبحث الثاني: ماهية قياس و تقييم الأداء

لقد جرت العادة على استعمال كلمتي القياس و التقييم في عملية الرقابة بمفهوم واحد دون تمييز و لكن في الأصل الكلمتان تحملا معنيين و خاصة إذا تم ربطهما بالأداء.

المطلب الأول: قياس الأداء

تعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة¹، و سوف نتناول في هذا العنوان تعريفين لقياس الأداء، خطوات قياس الأداء و أخيرا و ليس آخرا فوائد قياس الأداء.

أولاً: التعريف الأول: القياس هو " تحديد قيمة شيء بمقارنته بمقيار متفق عليه"، ومعنى ذلك أن القياس هو مقارنة الشيء المراد قياسه بشيء آخر معروف قدره و متفق عليه، و إنّ مفهوم القياس يختلف عن مفهوم التقييم².

ثانياً: التعريف الثاني: القياس هو " تحديد كمية أو طاقة عنصر معين و غياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين و استخدام الطرق التجريبية التي قد تكون ذات دلالة". إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة³.

إضافة إلى التعريفين السابقين سوف نقوم بتحديد خطوات عملية قياس الأداء كما يلي:

- **الخطوة الأولى:** التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه و هو ما يعني تحليل ووصف و تصنيف و تقييم الوظائف.

- **الخطوة الثانية:** تحديد أسس او معايير التقييم و إعلام المقيمين و المقيمين و لا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما و نوعا في أذهان الطرفين من عاملين و مشرفين لا تخرج عن الأسس:

✓ الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون و التي قد تؤثر على مستويات أدائهم ، و من تلك الصفات مستوى المدافعية، والقدرة على المبادرة و الحماس للعمل...

✓ السلوك و التصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل ، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها، أو عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها و ما إلى ذلك من وحدات العمل.

¹ عمار بن عشي، مرجع سبق ذكره، ص 05.

² قديد فوزية، مرجع سبق ذكره، ص 42.

³ عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

✓ النتائج التي يصل غليها أو يحققها العامل كنسبة الربح، أو التكلفة، أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف.

● الخطوة الثالثة: إطلاع المرؤوس و مناقشته بالتقرير عن أدائه

● الخطوة الرابعة: اتخاذ الاجراءات المناسبة لتصحيح المسار و تلافي أي خروج عن المعايير المحددة¹.

ثالثا: فوائد قياس الأداء:

تتمثل فوائد قياس الأداء فيما يلي:

✓ للتعرف على تحقيق متطلبات العملاء و كيف نعرف أننا نزود عملائنا بالمنتجات و الخدمات التي يريدونها.
 ✓ مساعدتنا في فهم العمليات التي نقوم بها و لبيان ما نعرفه و ما لا نعرفه و لمعرفة أين تكمن المشكلات.
 ✓ للتأكد من أن القرارات قائمة على الحقائق و ليس على العواطف هل أن قراراتنا قائمة على حقائق أو أرقام موثقة أم البديهية و العاطفة.

✓ لبيان مواضع و أماكن التحسين المطلوب و أين يكمن الأفضل و كيف نستطيع أن نحقق الأفضل.

✓ بيان إمكانية تحقيق الأفضل و هل لدينا صورة واضحة له².

المطلب الثاني: تقييم الأداء:

هناك عدّة تعاريف لتقييم الأداء و سنحاول الاقتصار على مجموعة منها لإيضاح معناه، تقييم الأداء يعني تقديم حكما ذو قيمة

على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفا.

من التعريف يتضح أن عملية التقييم تتمثل في عنصرين أساسيين هما: القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير و

المؤشرات، وإصدار أحكام على ما تم قياسه، فيتبين من هنا أن القياس مرحلة أساسية من عملية التقييم³.

عملية تقييم الأداء هي " عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات ، الغرض منها فحص المركز المالي و الاقتصادي للمنظمة في

تاريخ معين و ذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي و المراجعة الإدارية"¹

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص345-347.

² فتوح محمد عبد العال، مؤشرات قياس الأداء، مدير البحوث و التطوير بشركة لبنك، مصر، ص6.

³ عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص14.

ويرى البعض أن عملية تقييم الأداء هي: "قياس الأداء و مقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث و يحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء". و يرى البعض الآخر بأنها "عملية قياس موضوعية لحجم و مستوى ما تم إنتاجه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما و نوعاً، و على شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم و المطلوب"².

يرتبط تقييم الأداء في هذه الحالة بالمكافأة و يرجع سبب ذلك إلى الأنظمة و الإجراءات التي كانت تعتمد على نتائج التفاعل و القدرات و مهارات الفرد و مقارنتها بأنظمة الحوافز و الأجور³.

ويرى (عساف1988) عملية تقييم الاداء بأنها "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف و محاولة تعزيز الاولى و مواجهة الثانية ، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن و في المستقبل"⁴ و يحقق نظام تقييم الأداء فوائد كثيرة لكل من الفرد و تلك المنظمات التي يعمل بها.

حيث يساهم تقييم الأداء في تطوير القدرات الذاتية للأفراد كونه يبيّنهم بوجوب ضعفهم و يدبّم على معالجة مظاهر الضعف لديهم(زوليف،2001)، و تبرز الشعور بالعدالة لدى الموظفين و أن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار، مما يؤدي إلى دفعهم للعمل باجتهاد و جدية و إخلاص، حتى يتمكنوا من الحصول على احترام و تقدير رؤسائهم.

و هناك من يعرف تقييم الأداء بأنه "معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة الصناعية و كيفية استخدام الموارد، وحساب المنافع و التكاليف و آثار ذلك على الوحدة نفسها"، وهناك تعاريف أخرى تركز على الكفاءة و الفعالية كمعيار للقياس و ربطها بطبيعة هدف عملية التقييم بوصفها مرشداً للنشاط في المؤسسة، و عليه فإن "تقييم الأداء عملية القصد منها التوصل إلى الحكم على

¹ محمد الصغير قريشي، الأداء المالي و أدوات قياسه ومراقبته، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، الملتقى:

مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، جامعة عنابة، الجزائر، ص299.

² نائلة نعمان روبين النونو، مرجع سبق ذكره، ص21.

³ السعيد بريش، نعيمة بجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها(دراسة حالة ملبنة الأوراس)،

الملتقى: مجمع مداخلات الملتقى الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، جامعة عنابة، الجزائر، ص299.

⁴ نسرين محمد عبد الحمود، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و مجالات إدارة الموارد البشرية و أثرها على الأداء(دراسة ميدانية بين قطاعي البنوك و التأمين في الأردن، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة أعمال جامعة اليرموك، 2004، ص48.

درجة كفاءة و فعالية المؤسسة ككل، و لكافة جوانب النشاطات و العلاقات المختلفة، و أن عملية التقييم بهذا يجب أن تكون شاملة لكل جزئيات وأقسام النشاط في المؤسسة، فيتم تقييم كل مركز على حدى ثم تجميع النتائج لتصل إلى التقييم الشامل للمؤسسة ككل".

مما سبق ذكره من تعاريف تقييم الأداء نحاول اقتراح التعريف التالي: تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية، ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفا في عملية التخطيط ومن ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات

المبحث الثالث: كيفية تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة ومقوماتها.

المطلب الأول: مساهمة لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة

أولاً: تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة.

إنّ ضرورة برمجة هذه المراحل بصفة دقيقة و مجملة في شكل لوحة القيادة، تعد سبيلاً لتفادي الانحرافات الخطيرة التي قد تتورط فيها المؤسسة، وهذه الأخيرة قد تنتج عن¹:

- إعداد التحليلات بطريقة غير منتظمة في البداية.
- رفع الضغط الناتج عن أفعال سيكولوجية سلبية من طرف الغدارة أو الغطارات، ومن خلال أهمية لوحة القيادة المذكورة تتضح أهمية تطبيقها في المؤسسة، و يمكن توضيح كيفية تطبيقها كالآتي:
- عند انطلاق العمليات: تقسم إلى ثلاث مراحل تتمثل في تقديم أهداف العملية، أمر التدخل و مساهمة المسؤولين في التحليل.
- 1. تقديم اهداف العملية: خلال المرحلة الأولى ، على الإطارات الاساسية في المؤسسة أن تقدّم للمؤسسة كافة المعلومات الهامة، كما يجب عليهم العمل بلوحة القيادة حيث يجمعهم المسير الذي يقدم في حضور مدير المؤسسة الهدف و الفائدة من توليهم المهام بالنسبة للمؤسسة(مراقبة نتائجهم الخاصة، و تحضير عملياتهم، اتصالاتهم بالإدارة... إلخ) وهذا من أجل:
- معرفة طرق استعمال وسائل التسيير الحديثة في مختلف المستويات، تقديم التكاليف التي يتطلب تجديدها.
- 2. أمر التدخل: إنّ رغبة مدير المؤسسة في تطبيق لوحة القيادة، وهذا لضرورتها من أجل نجاح المشروع تتمثل اساسا في استعدادده للانطلاق فيها، وذلك من أجل:
- استغلال و تحضير وصيانة النتائج الجزئية المكتسبة.
- استخراج المعلومات و التي بدورها توجه عمل لوحة القيادة.
- 3. مساهمة المسؤولين في التحليل: من الضروري إشراك المسؤولين في التحليل لإعداد لوحة القيادة وذلك من أجل:
- التعبير عن آرائهم للوضعية المنظور فبيها خاصة حول المهام والاهداف الأساسية و مؤشرات النتائج المأخوذة

¹بودبار زهية و حباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة،-<http://iefpedia.com/wp-content/uploads/2010/3>

- تقديم يد المساعدة في البحث عن أسس و مصادر المعلومات.

وهذا الاشتراك يعتبر كذلك مهما، لأنه يعطي للوحة القيادة روحا جديدة للتسيير داخل المؤسسة.

• عند اختيار المشروع:

1. الاختيار في أول محاولة: قبل جعل لوحة القيادة عملية من الضروري اختيارها ، و تجريدها من المعطيات القديمة أو بتقديم

مقارنة لمعطيات أخرى، وهدف هذه المحاولة هو:

- تحسين و تشخيص أكثر للوثائق، وذلك باستعمال شروط مقارنة للواقع خلال مدة معيّنة تكون قبل الاستعمال الرسمي.

- الصيانة خلال هذه العملية مهمة و ضرورية للتدقيق و الضبط النهائي.

2. نتائج أول محاولة: بعد استعمالها لمدة تقدر ببضعة أشهر، يتم دراسة آراء و اقتراحات المسؤولين المعنيين للتأكد من أنه:

- لكل منهم إمكانية إعداد المؤشرات المترجمة للمهام الاساسية التي هي في حوزتهم، وكذلك خلق نوع من المنافسة المهنية.

- إن المؤشرات لا تقوم بعمل مزدوج فيما بينها.

- لا يوجد نقص في هذه المؤشرات.

3. تشكيل الإجراءات: و هذه الإجراءات تتمثل فيما يلي:

• قواعد الإعداد: من الضروري التحديد الكتابي أو البياني لدور كل موظف و مسؤول عن إعداد الملفات و مصادر المعلومات ،

و طرق تموين المعطيات، و هذا مع احترام القواعد الموضوعية عند إعداد الملفات و التقارير،

• إجراءات المراقبة: لا يجب أن تكون لوحة القيادة ثابتة في شكلها الابتدائي، بل يجب أن تتطور مع تعيّر تنظيم المؤسسة و

مشاكلها، و مصادر المعلومات التي يحوزتها، و لتحقيق كل ذلك يستحسن التنبؤ بإجراءات قاعدية للاختيار، ودراسة الملفات و

معلومات لوحة القيادة.

انطلاقا من المعلومات المتوفرة من المصادر الداخلية و الخارجية للمؤسسة يمكن تصميم لوحة القيادة بأشكال مختلفة و متبينة

زمنيا (أسبوعية، شهرية، سنوية)، بحيث تكون تركيبة المعلومات ممثلة في جداول أو نسب، قوائم مالية، أو اشكال بيانية و توازنات

تسهل على المسير قراءة و معرفة مستوى الأداء، هذا ما يفرض خصوصية الاطلاع على لوحة القيادة في بعض الاحيان عندما

تحتوي على معلومات سرّية و ترميز يلفت انتباه المسؤولين بما تحتويه من معلومات ملخصة و مرتبة و شمولية.

ثانيا: مقومات لوحة القيادة

حتى تكون لوحات القيادة فعالة يجب توفر مجموعة من المقومات التي تركز عليها المؤسسات في تطبيقها لهذه الأداة¹:

أ. **محتوى لوحة القيادة:** يجب أن تكون المعلومات التي تقوم عليها لوحات القيادة شاملة في خدمة كل المؤسسة ملائمة لنشاطها، وتوفر المعلومات الملائمة يتطلب من الغدارة أن تكون في الاستماع للمسؤولين العاملين حتى يمكن مساعدتهم على إنجاز المهام المطلوبة، ومنه إيجاد مؤشرات ميدانية (مالية، غير مالية، نوعية، خارجية...) تكون نتيجة للتفاعل بين المسير والقائم بتنفيذ الأعمال، وعدم الاكتفاء بالمؤشرات المالية فقط دون المؤشرات النوعية (قياس الجودة، رضا الزبائن) و يمكن حصر الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومات للوحة القيادة حتى تكون فعالة في العناصر التالية:

- **الحيادية:** و تعني التعبير عن الأحداث التي تظهرها بدون تشويه أو تظليل، وعليه يجب أن تعكس حقيقة النشاط و الظروف التي تؤدي فيها بشكل أفضل.
 - **القابلية للتكيف:** و تعني استجابة المعلومات للتغيرات التي تحدث بكيفية تمكن من مراجعتها بشكل مستمر لكي تعكس الواقع الذي تصوره بشكل أفضل.
 - **سهولة الترجمة:** و تتمثل في القراءة المباشرة و الواضحة بدون غموض، وكذلك الطريقة التي يتم تقديم هذه المعلومة ، كما تسمح بإمكانية الترجمة بتفادي الشك، وإمكانية الحوار الصحيح حول الأهداف المسطرة.
 - **شاملة:** أن تكون المعلومات شاملة لكل أنشطة الوحدة و لكن مقدمة بشكل ملخص و لا تعوض في الجزئيات التي تخلق الحساسية بين المسؤول و معاونيه، فهناك معلومات نوعية و كمية، مالية و غير مالية، داخلية و خارجية.
- ب. **هيكلية لوحة القيادة:** تتشكل لوحة القيادة من مجموعة من مؤشرات يتم اختيارها بعناية كبيرة على أساس الاهداف المسطرة و بعدد محصور، و ذلك راجع إلى أن الطاقة الإدراكية للانسان لا تستوعب عدد مرتفع من المعلومات، وأن اعتماد العديد من المؤشرات سوف يقضي المعلومة الأساسية، وكذلك مراعاة طريقة تقديمها و شكلها و التي يمكن اعتماد بعض الأدوات التي تساعد على تحسين فعاليتها²:

¹ سويسبي عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 208.

² نفس المرجع، ص 210.

- الانحرافات: و التي توضح الفارق بين النتائج المتحصل عليها و الأهداف المسطرة و التي تعكس كيفية سير العمليتين وتفاعلها و ذلك من خلال مراقبة مراكز المسؤولية.
- النسب: و بالرغم من تركيزها على الأنشطة في المدى القصير إلا أنها تقدّم صورة عن تطور العمليات من خلال معلومات محاسبية أو تسويقية.
- الرسوم البيانية والعلامات الساطعة و الجداول الإحصائية: كلها وسائل مساعدة لتقديم المعلومات و التي تعكس صورة للواقع العملي.

المطلب الثاني: استخدام لوحة القيادة كأسلوب لتحسين الأداء

يعتبر وضع نظام لوحات القيادة استثمارا مجديا بالنسبة إلى المؤسسة، كونه يسمح بمتابعة عملية التسيير باستمرار، ويلفت نظر المسؤولين إلى نقاط الخلل التي يجب تداركها في الوقت المناسب. وتخضع عملية تصميم وتطبيق نظام لوحات القيادة في تقييم الأداء إلى المراحل الأساسية التالية¹:

- تحليل بيئة المؤسسة: ويتم في هذه المرحلة التركيز على المؤسسة والسوق الذي تعمل فيه، (موارد واستراتيجية المؤسسة، والهيكل التنظيمي للمؤسسة). وعلى ضوء ذلك يتم تحديد أهداف المؤسسة ككل، وأهداف مراكز المسؤولية فيها.
- وضع المؤشرات: وهنا يتم اختيار المؤشرات المناسبة للتعبير عن مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المسطرة، وتجدر الإشارة إلى ضرورة شمول المؤشرات على كل من الجوانب المالية وغير المالية، كما يجب الاكتفاء بعدد محدود من المؤشرات.
- ومن أجل تحضير مؤشرات فعالة ينصح باتباع طريقة (OVAR)، وهي طريقة حديثة في مراقبة التسيير تسمح بربط الاستراتيجية بعمليات المؤسسة، والتنسيق ما بين المحاور الاستراتيجية وخطط العمل الواجبة التنفيذ، كما أنها تنبه المسؤولين في كل مستوى تنظيمي بالأهداف الواجب تحقيقها والأنشطة الواجب التركيز عليها.

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

➤ **تحديد المستهدفات:** تبقى المؤشرات بدون فائدة إذا لم تقارن بقيم مستهدفة يتم تحديدها، حيث تتم مقارنة المؤشرات الفعلية للوحات القيادة بقيم معيارية أو نموذجية. ويمكن أن تتمثل هذه المستهدفات في أهداف تحددها المؤسسة كما قد تكون مستوحاة من المنافسين الأولين، أو من مكاتب دراسات مختصة في مجال الاستشارات وقياس الأداء.

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

1- دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المؤسسة ومكانتها في المؤسسة:

دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المؤسسة:

يتضح دور لوحة القيادة فيما يلي¹:

➤ **لوحة القيادة كوسيلة تجميع:** إن عملية التجميع لا تعني حذف أو إهمال لمعلومات تتعلق بالمؤسسة وتمثل لوحة القيادة بناء متكامل يوضح لنا ما هو غير عادي في المؤسسة في شكل معلومات رقمية واضحة وسهلة الفهم.

➤ **لوحة القيادة كأداة مراقبة:** تشكل لوحة القيادة الأداة المفضلة في نظام المراقبة انطلاقاً من كونها تسمح بتعديل مستوى التجريد، والذي يتحقق من خلال تدفق لمعلومات دقيقة يوفرها نظام المعلومات للمؤسسة. كذلك ما تجدر الإشارة إليه أن المراقبة من خلال لوحة القيادة لا تعني العقاب وإنما توجيه وإرشاد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة وذلك من خلال تدخل قمة الهرم التنظيمي في شكل مسار عمل المؤسسة.

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

¹ مراكشي محمد أمين، مطبوعة في مراقبة التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2012، ص: 84-85-86.

➤ لوحة القيادة كوسيلة إعلام: يمكن استعمال لوحة القيادة في بعض الحالات لإعلام المشرفين على المؤسسة بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة ومجموع المؤسسة، لكن مع الحذر أن يكون لهذا الانعكاس السلبي في حدوث صراعات تنظيمية تؤثر على الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

➤ لوحة القيادة كوسيلة لتحسين كفاءات الإطارات: تسمح لوحة القيادة أن تلعب دور التحسين والتعبئة المستمرة للمسيرين نحو الأهداف المسطرة، والعزف الذهني **Brainstorming** لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة، وإثراء معارف الإطارات المسيرة من حيث القدرة على اتخاذ القرار والقدرة على الاتصال بالمسؤولين والقدرة على تحفيزهم.

➤ لوحة القيادة كوسيلة قياس: تقدم لوحة القيادة النتائج في شكل مادي (كميات) أو مالي (رقم أعمال) بالنسبة للأهداف المسطرة والتي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة واستخراج الانحراف.

لوحة القيادة كوسيلة تسيير: تساعد لوحة القيادة على الوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها، هذه الوسيلة تتطلب:

- وجود منهجية لتصميمها.
- اعتمادها من قبل كل مسؤول داخل المؤسسة له أهداف يسعى إلى تحقيقها (بمعنى لكل نظام فرعي من نظام المؤسسة يمكن أن يعتمد لوحة قيادة خاصة به).
- القابلية للقراءة والفهم من قبل مختلف المسؤولين المتواجدين على مختلف مستويات السلم الهرمي.
- بناء لوحة القيادة كوسيلة تسيير تتطلب ديناميكية نحو كل اتجاهات الهيكل التنظيمي.

➤ لوحة القيادة كوسيلة تشخيص: تثير لوحة القيادة الانتباه نحو الظواهر الطبيعية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف. ومنه قيام المشرفين على المؤسسة لمعرفة أسباب الانحرافات وتصور العمليات التصحيحية الممكنة، ومدى تأثيرها على النتائج كذلك تسمح لوحة القيادة بالكشف من نقاط الضعف في الجانب التنظيمي للمؤسسة كالتداخل الوظيفي أو تحديد غير دقيق للمسؤوليات وما إلى ذلك من عيوب تنظيمية تنعكس على تحقيق الأهداف.

- مكانة لوحة القيادة في المؤسسة:

للوحة القيادة مكانة هامة في المؤسسة، فلا يستطيع المسير أو العاملين بأي أداء إلا بتوفرها، وسيتم التعرف على مكانتها ضمن حلقة التسيير، وكذا مكانتها ضمن أنظمة مراقبة التسيير، وفيما يلي نلخص مكانة لوحة القيادة في المؤسسة¹:

- مكانة لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير:

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

- مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير: تعتمد وظيفة مراقبة التسيير بدرجة كبيرة على نظام لوحة القيادة، لأنه

يعرض المعلومات الضرورية عرضاً تاماً سهل الفهم وملخص المحتوى، ونظام عمل لوحة القيادة يعتمد على النظام المحاسبي الذي تستمد منه المعلومات الضرورية واللازمة للتحليل، التشخيص واتخاذ القرار،... وتعتمد كذلك على نظام الموازنات في تحديد شكلها وهيكلها، وذلك في ضوء الخطة العامة للمؤسسة.

¹ بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، موقع أنترنيت.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم استعراض التعريف بالأداء وكذا تقييمه ،بالإضافة إلى أداء لوحة القيادة في المؤسسة، إذ تقوم على توفير المعلومات اللازمة و الكافية لإدارة المنظمة من أجل اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص تنمية و تطوير الأداء بتوفير شروط و عوامل الرضا في إنجاز الأعمال في المؤسسة.

كما أشرنا إلى مجموعة الدراسات والآراء والأبحاث التي تناولت تقييم أداء المؤسسات وتقييم أداء لوحات القيادة في مختلف الزوايا كونها عملية ضرورية لارتباطها بمختلف الأعمال التي تمس المؤسسات سواء ارتبطت بالموارد البشرية أو الموارد المالية للمؤسسة. فبالنسبة إلى عملية تقييم أداء المؤسسة على مستوى الموارد البشرية مثلا تقوم من خلال تزويد المنظمة بالمعلومات الموضوعية و الدقيقة حول إنجازات هذا العامل بالمنظمة ، كما أن لوحة القيادة في المؤسسة تعتبر كمقياس لمختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة و توجههم نحو تحسين الأداء واتخاذ القرارات الإدارية المختلفة.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

المبحث الأول: نظرة حول المؤسسة

المطلب الأول: تقديم المؤسسة ومراحل نشأتها

أ. التعريف بالوكالة العقارية

هي مؤسسة عمومية تهتم بالتنظيم و التسيير العقاري، وهي بذلك مؤسسة ذات طابع اقتصادي و تجاري حيث تحصّلت على سجلها التجاري في عام 2005 و يبلغ عدد عمالها 2015 عامل و تترجع على مساحة تقدر بـ 6000م² ، ولها 05 فروع حيث تقع الوكالة بفروعها في ولاية البويرة، ومن بين أهداف الوكالة نجد:

- ✓ تتكلف بتسيير جميع تراب الولاية.
- ✓ تنظيم و تسيير التراث العقاري للجماعة المحلية قصد تحقيق الربح وإضافة رصيد عقاري مهم للجماعة المحلية.
- ✓ ترقية برامج التعمير و التهيئة داخل القطاع الحضاري التابعة له.
- ✓ القضاء على البناءات الفوضوية والسكنات القصديرية من أجل الوصول إلى نسيج عمراني متناسق.
- ✓ حماية و ترسيم التراث العقاري للجماعة المحلية من كل الأخطار التي يمكن التعرض لها.
- ✓ حماية المحيط و البيئة و ذلك باحترام أدوات التهيئة و التعمير

ب. مراحل نشأة الوكالة:

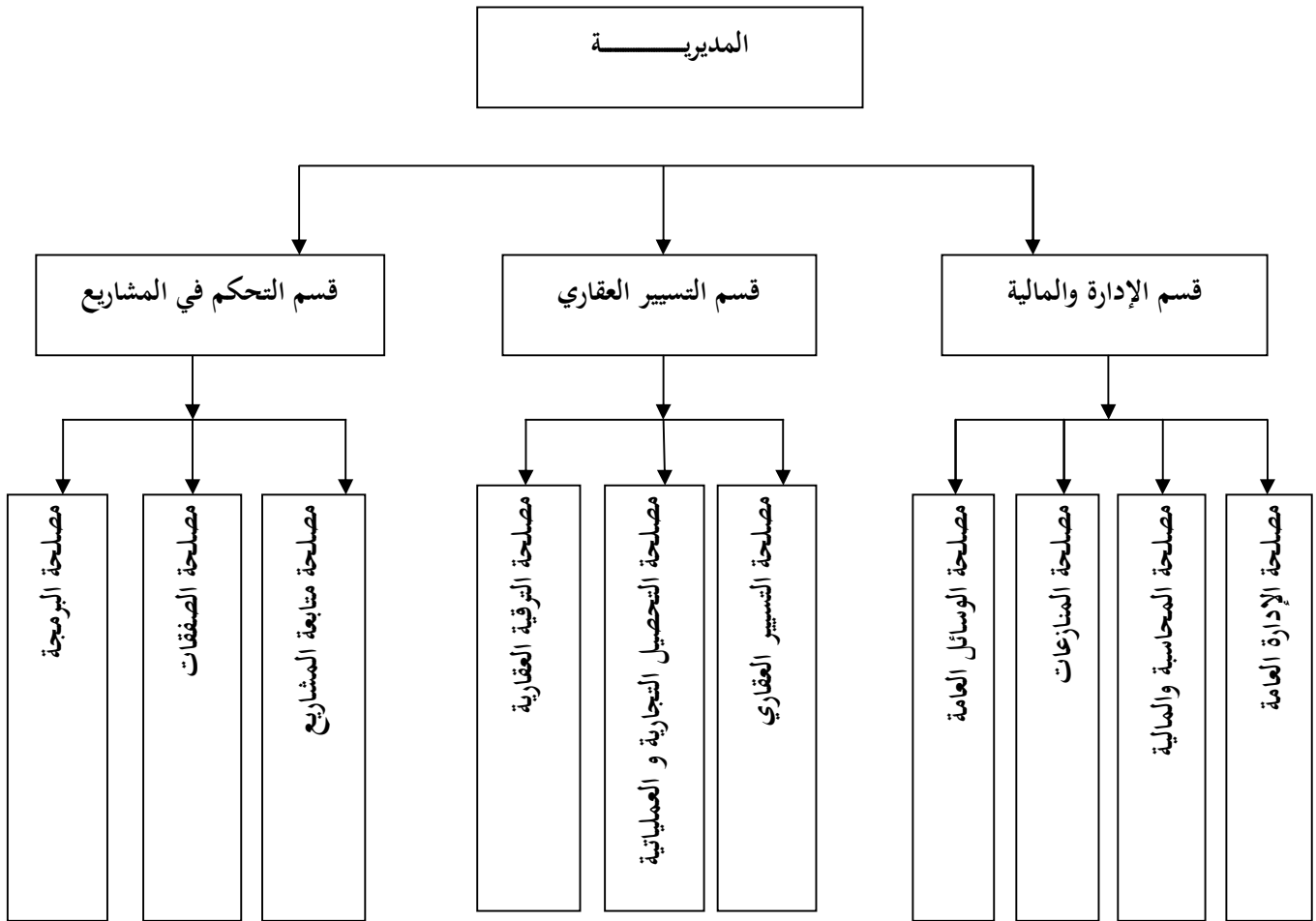
أنشأت الوكالة الولائية العقارية بموجب قانون 405-90 المؤرخ في 22-12-1990 الذي يحدد قواعد أحداث وكالات محلية للتسيير والتنظيم العقاريين الحضريين وتنظيم ذلك.

أنشأت الوكالات المحلية للتسيير والتنظيم العقاريين، حسب المادة الثانية من نفس المرسوم المذكور أعلاه وتمثل مهمتها العامة في حيازة جميع العقارات أو الحقوق العقارية المخصصة للتعمير لحساب الجماعة المحلية وتقوم بتنقل ملكية هذه الأخيرة، حيث عدل المرسوم بمرسوم تنفيذي رقم 408-03 المؤرخ في 05-11-2003 الذي يحدد قواعد أحداث وكالات للتسيير والتنظيم العقاريين الحضريين وتنظيم ذلك.

بعد ذلك صدر قرار الوالي رقم 1470 المؤرخ في 26-07-2005، حيث أنحلت الوكالات المحلية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضاريين للبلديات و ما بين البلديات لولاية البويرة، و حلت محلها الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضاريين لولاية البويرة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم (01): يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من الوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاريين الحضاريين.

أولاً: المديرية: تنقسم إلى ثلاث أقسام: قسم الإدارة والمالية، قسم التسيير العقاري، قسم التحكم في المشاريع.

1. قسم الإدارة المالية: ينقسم هذا القسم إلى (04) مصالح وهي:

أ. مصلحة الإدارة العامة (المستخدمين): تقوم هذه المصلحة بمراقبة الموظفين في السيرورة اليومية من ساعة الدخول إلى ساعة الخروج.

- تحرير السندات الإدارية مثل سندات العطل و مقررات التنصيب.
- تكوين العمال المتربصين.
- تسيير الموارد البشرية.

● السهر على تطبيق الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

● السهر على تطبيق قانون العمل داخل الوكالة.

ب. مصلحة المحاسبة و المالية: تقوم هذه المصلحة بـ:

● تأدية مهمة مسك الدفاتر المحاسبية للوكالة.

● السهر على الاستخدام العقلاني للموارد المالية المتاحة.

● وضع مخطط التمويل خاص بالوكالة و السهر على تنفيذه.

● السهر على تحقيق التوازن بين كل المصالح و الدوائر فيما يخص الوضع المالي.

● وضع مخطط محاسبي خاص بالوكالة.

● تطبيق طرق محاسبية و مالية تخدم الوكالة.

ج. مصلحة المنازعات : تقوم هذه المصلحة بـ:

● تمثيل الوكالة في القضاء بأنواعه فيما يخص النزاعات التي ترفع ضدها و التي ترفعها ضد الآخرين.

● يشارك في إعداد الهيكل و النظام لعمل الوكالة

● يعلم باقي مصالح الوكالة بمختلف القوانين والمراسيم وكذا الأوامر.

أ. مصلحة الوسائل العامة : تقوم هذه المصلحة بـ:

● تسيير و إدارة الوسائل المتاحة من عقارات و منقولات.

- الحفاظ على النظافة و الأمن على مستوى الوكالة.
- الحفاظ على الأرشيف الخاص بكل الوثائق المتعلقة بالدائرة.
- 2. قسم التسيير العقاري: ينقسم هذا القسم إلى ثلاث (03) مصالح و هي:
 - أ. مصلحة التسيير العقاري: تقوم هذه المصلحة بـ:
 - حيازة العقارات أو الحقوق العقارية المخصصة للتعمير.
 - بيع الأراضي بعد تجزئتها.
 - توفير الوثائق اللازمة للتسيير العقاري مثل رخصة البناء، الشهادة المطابقة...
 - إعداد العقود الخاصة بالعقارات بصفة عامة المنتقاة من طرف المستفيدين.
 - إعداد البيان الوصفية للتقسيم الخاصة بالمشروع السكنية.
 - ب. مصلحة التحصيل و المصلحة التجارية و العملياتية: تقوم هذه المصلحة بـ:
 - إعداد أوامر التسديد للزبائن من تحصيل مستحقاتها.
 - تحضير الوثائق اللازمة.
 - القيام بعمليات البيع و محلات و سكنات ترقية.
 - تحصيل أموال الوكالة المودعة لدى الزبائن.
 - ج. مصلحة الترقية العقارية: تقوم هذه المصلحة بـ:
 - إعداد وإيداع ملفات المشاريع لدى الصندوق الوطني للسكن للحصول على اتفاقية التمويل.
 - الاتصال بالمستفيدين من السكنات من أجل تسوية وضعيتهم.
- 3. قسم التحكم في المشاريع: ينقسم هذا القسم إلى ثلاث (03) مصالح و هي:
 - أ. مصلحة متابعة المشاريع: تقوم هذه المصلحة بـ:
 - التنقل إلى ورشات البناء لمختلف المشاريع.
 - متابعة المشاريع من كل الجوانب.
 - ب. مصلحة الصفقات: تقوم هذه المصلحة بـ:
 - إعداد عقود الصفقات بعد اختيار المقاول و التفاوض معه حول الصفقة.
 - إعداد محاضر فتح الأظرف ومحاضر العروض لاختيار المقاول أو المهندس المعماري.

ج. مصلحة البرمجة: تقوم هذه المصلحة بـ:

- دراسة الأرضية من أجل تجسيد المشاريع على أرض الواقع سواء كان متجرّاً أو بناء سكني....
- متابعة مكاتب الدراسات من أجل إحضار مخططات المشاريع و مراجعتها.

1. لوحة القيادة الخاصة بإدارة الموارد البشرية:

تلعب إدارة الموارد البشرية دور هام في وكالة التسيير و التنظيم العقاريين على تنظيم أعمال الوكالة من أجل السماح باستقطاب و تنمية الموارد البشرية و الاحتفاظ بها و هذا بأقصى فعالية ممكنة ومن أهم مهام مديرية الموارد البشرية نجد:

- المساهمة في تنمية أنظمة الموارد البشرية .
- تسيير الملفات الإدارية للموظفين و جمع المعلومات المتعلقة بذلك
- إعداد و تسيير أنظمة التعويض، الإعلام و الاتصال، تقييم الأداء
- السهر على تطبيق نظام تعويض الأجر، العلاوات، المزايا الاجتماعية... إلخ
- جمع المعلومات و تحليلها لمعرفة حاجات الوكالة من التوظيف من خلال الرجوع إلى مختلف هياكل الوكالة.
- السهر على تطبيق نظام تقييم الأداء.
- تنشيط و تسيير و تفعيل الموارد البشرية و تنميتها من خلال الترقية و النقل.
- تقديم المساعدة والنصائح لكل هياكل الوكالة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.
- مصلحة الموظفين تقوم بجملة من الوظائف هي:
- تحضير خطط التوظيف و ترقية العمال.
- إعداد تقارير النشاط الشهري الخاص بذات المصلحة وكذا الميزانية السنوية.
- السهر على تطبيق كل القرارات الإدارية (عقاب، ترقية...)
- تنسيق و مراقبة و توجيه أنشطة مختلف فروع المصلحة إضافة إلى السهر على احترام اجراءات تأديب العمال.
- السهر على صحة أمن أماكن العمل.
- مراقبة و جمع وثائق التنقيط الخاصة بتقييم الموظفين.

المبحث الثاني: لوحات القيادة الخاصة بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقارين.

المطلب الأول: لوحات القيادة الخاصة بالحالة الاجتماعية

أولاً: مراحل إعداد لوحة القيادة المتبعة من طرف المؤسسة الخاصة بالموارد البشرية:

يقوم بها مسؤوليها كما يلي:

المرحلة الأولى: تحديد النتائج المراد بلوغها.

المرحلة الثانية: الجمع المنتظم للمعلومات لمختلف مصالح المؤسسة و البحث عن معلومات جديدة داخل المؤسسة ثم اختيار المعلومات المهمة و المفيدة التي تساعد للقيام بنشاط المؤسسة .

المرحلة الثالثة: ترتيب و تنظيم المعلومات المختارة في جداول تظهر في الأخير على شكل مؤشرات تمكن من إعطاء صورة واضحة عن وضعية المؤسسة.

المرحلة الرابعة: إظهار المؤشرات في شكل جداول ليسهل قراءة الوضعية التي تكون عليها المؤسسة ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب.

ثانياً: تصميم لوحات القيادة :

يقوم المسؤول بالمؤسسة بتصميم لوحات القيادة و ذلك بإظهار المعلومات في شكل جداول ومنحنيات بيانية وتتضمن في الأخير عند تصميمها مناطق

- منطقة المؤشرات: تظهر فيها المؤشرات التي تم إعدادها من طرف المسؤول ضمن لوحة الموارد البشرية حيث تعتمد على مؤشرات منها: مؤشر عدد العاملين - مؤشر معدل الغياب.... وغيرها
- منطقة النتائج الفعلية: تظهر هذه المنطقة النتائج الفعلية في نشاط المؤسسة
- منطقة الأهداف: و تبين الوكالة ما تريد بلوغه من أهداف اجتماعية من خلال إظهار النتائج المرغوب الحصول عليها و التي تكون بشكل توقعات تضعها المؤسسة من خلال لوحة القيادة.

ثالثاً: فترات إعداد لوحات القيادة:

يقوم المسؤول عن لوح قيادة الموارد البشرية بإعداد لوحة القيادة الاجتماعية شهريا حتى تكون هناك مراقبة دائمة لوضعية المؤسسة و تتمكن من تصحيح الوضع في الوقت المناسب وحتى لا تتفاقم المشاكل على المؤسسة و يساعد ذلك على اكتشاف

التغيرات التي تحدث وكذلك للتأكد من تحقيق الأهداف المسطرة ، يتم إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة بشكل فردي و يتم إدخالها في المناقشات و الاجتماعات الخاصة بالمؤسسة لأنها تعتبر عنصر أساسي في عمليات المناقشة و الاجتماعات فهي تساعد على اكتشاف الانحراف في الوقت المناسب و التأكد من تحقيق الأهداف التي تكون متناسقة ومتلائمة مع الأهداف العامة للمؤسسة .

• لوحة القيادة الخاصة بفئة العمال الناشطين في الوكالة لسنة 2016:

الجدول رقم (03): يمثل حالة الموظفين حسب الفئة الاجتماعية و المهنية 2016-12-31:

المعدل	المجموع العام	المجموع		متمهن		CID-CIP-PID		مدعم CTA		متعاقد		موظف دائم		الفئة المهنية
		أنثى	ذكر	أز ثى	ذكر	أز ثى	ذكر	أنثى	ذكر	أز ثى	ذكر	أنثى	ذكر	
	290	180	110	03	02	15	05	27	13	15	10	120	80	
0.04%	04	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	//	04	إطار مسير
0.08%	08	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	02	06	إطار سامي
0.8%	80	/	/	03	02	01	01	02	04	04	06	12	45	إطار متوسط
0.01%	01	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	01	مسير
1.97%	197	/	/	06	05	05	03	20	15	08	05	40	90	منقذ
100%	290	/	/	09	07	06	04	22	19	12	11	54	146	المجموع

نلاحظ من خلال هذه اللوحة أنّ فئة إطار مسيرٍ تمثل نسبة 0.04%، أما بالنسبة للإطار السامي تمثل نسبة 0.08%، و الإطار المتوسط تمثل نسبة 0.8%، و المسير بنسبة 0.01% و المنقذ يمثل 1.97%، ومن هنا نستخلص أنّ أغلبية العمال موزعين في قسم التنفيذ لأنها تمثل أعلى نسبة حيث أغلبية العمال فيها ذكور.

الجدول رقم(04): لوحة حركة العمال الداخليين و الخارجيين حتى 2016-12-31:

الوكالة العقارية حتى 2016-12-31	الحركة من 2016-01-01 حتى 2016-12-31						الوكالة العقارية حتى 2016-12-31	التعيين
	دخول							
							دائم	
							متعاقد	
							عقد عمل مدعم	
							ما قبل التشغيل	
							متمهن	
					12	17	المجموع	

من خلال لوحة قيادة حركة العمال الداخليين و الخارجيين من 2016-01-01 إلى 2016-12-31 المتمثل في العمال الدائمين و المتعاقدين و عقود عمل مدعم و ما قبل التشغيل و المتمهين أن عدد العمال الداخليين 17 و عدد العمال الخارجيين 12، ونلاحظ زيادة في عدد العمل الداخليين بـ 05 عمال و هذا يساهم في تحسين وظائف أداء المؤسسة.

الجدول رقم(05): لوحة القيادة لحالة الموظفين في الوكالة العقارية للبويرة حسب السن:

الحالة	30-20	40-30	50-40	60-50	أكبر من 60	المجموع
متمهن						
عقود ما قبل التشغيل						
متعاقد						
عقد مدعم						
دائم						
المجموع						
المعدل	25%	60%	10%	05%	//	100%

من خلال هذه اللوحة نلاحظ أن الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاري حالة الموظفين حسب السن حيث وجدنا أن الفئة من 40-30 تمثل 65 من إجمالي العمال، وتليها الفئة 30-20 بنسبة 25%، بينما الفئة من 40 إلى 50 تمثل نسبة 10% و الفئة من 50 إلى 60 سنة تمثل نسبة 5%، بينما الفئة أكبر من 60 سنة فهي غير موجودة بالوكالة، ومنه نستخلص أن الوكالة تعتمد على أنشطتها على الفئة الشبابية القادرة على إنجاز المهام بشكل أفضل و بطريقة جيّدة و بالتالي تؤدي إلى تحسين في أداء أعمال الوكالة

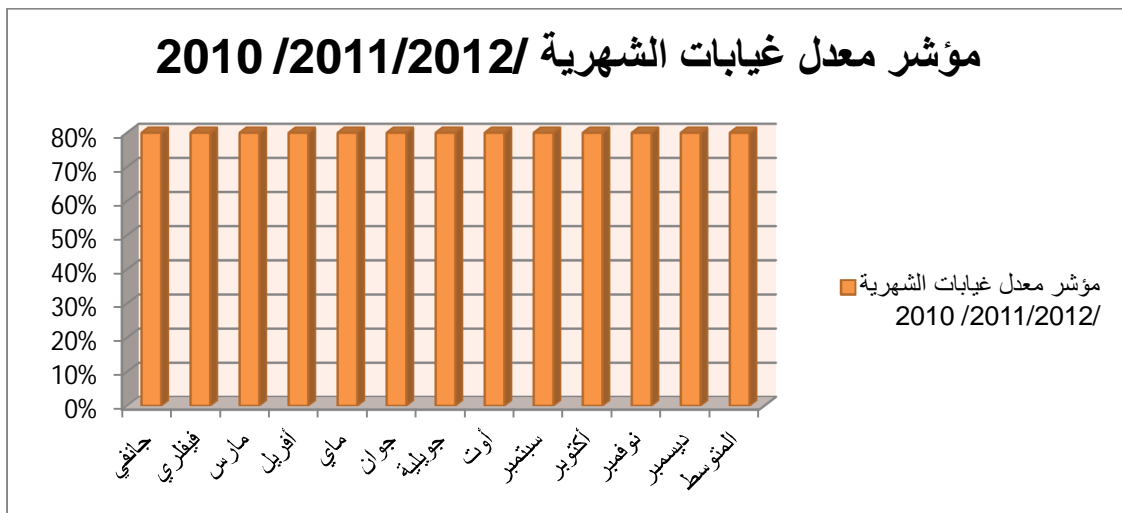
الجدول رقم(06): يمثل لوحة القيادة حسب مؤشر الغيابات:

		متوسط	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
2010	مؤشر معدل غيابات الشهرية	3%	2%	2%	2%	3%	6%	5%	4%	3%	1%	4%	2%	1%	3%
2011	مؤشر معدل غيابات الشهرية	4%	1%	2%	3%	4%	4%	6%	3%	6%	2%	3%	1%	2%	4%
2012	مؤشر معدل غيابات الشهرية	3%	2%	2%	2%	4%	5%	4%	5%	1%	3%	4%	1%	2%	3%

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال اللوحة أعلاه أن مؤشر الغياب خلال السنوات 2010 - 2011 - 2012 كانت المعطيات ثابتة غير متغيرة بالنسبة للمؤسسة التي كانت بمعدل يقدر ب 80% وهذا راجع إلى أنّ عدد الغياب من 0 إلى 3 يعدّ جيد بالنسبة للمؤسسة أي أن المؤسسة تحقق 80% من الهدف. وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم(02): مؤشر معدل غيابات الشهرية لسنة 2010-2011-2012.



• بعض اللوحات الأخرى الخاصة بهذا القسم:

الجدول رقم(07): يمثل لوحة مقارنة القوى الفعالة حتى 2016/12/31 :

الفئة	دائم		متعاقد		عقد مدعم		عقد ما قبل التشغيل		متمهن		المجموع	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
إطار مسير												
إطار سامي												
إطار متوسط												
وكيل رئيسي												
وكيل التنفيذ												
المجموع												

الجدول رقم(08): يمثل لوحة القيادة حسب الفئة الاجتماعية المهنية وحسب الهيكل حتى 2016-12-31

المجموعة الهيكل	إطار مسير	طار سامي	إطار متوسط	التحكم	التنفيذ	المجموع	بما في ذلك النساء
D.GLE							
D.A.F							
D.G.F.I							
الهوائيات							
المجموع							

الجدول رقم(09): يمثل لوحة قيادة الكتلة النقدية لسنة 2016:

السنة	دائم	متعاقد	عقود ما قبل التشغيل	عقد مدعم	متمهين	موظفين الوكالة العقارية	الكتلة النقدية
2015							
2016							

1. لوحة القيادة الخاصة بمصلحة الأجور: و يتم تقسيمها حسب نوع العمل أو حسب التقسيم الإداري للوكالة .

الجدول رقم (10): لوحة قيادة إحصائيات الكتلة النقدية حسب الحالة الاجتماعية و المهنية و علاقة العمل:

نوع علاقة العمل	داخل		خارج		المجموع	
	العدد	الكتلة النقدية	%	العدد	الكتلة النقدية	%
إطار مسير						
إطار سامي						
إطار متوسط						
التحكم						
التنفيذ						
المجموع						

									PE	
										المجموع العام

الجدول رقم (11): لوحة قيادة الكتلة النقدية 2016 حسب الإحالة وحسب نوع علاقة العمل:

نوع علاقة العمل	داخل		خارج		المجموع		%	المجموع	%	
	المجموع	%	المجموع	%	المجموع	%				
D.G	PERM									
	TOTAL									
D.A.F	CONT									
	CTA									
	PE									
	TOTAL									
D.M.O	PERM									
	CONT									
	CTA									
	APP									
	PE									
	TOTAL									
D.G.F.I	PERM									
	CONT									
	CTA									
	APP									
	PE									
	TOTAL									
الفروع الـ05	PERM									
	CONT									
	CTA									
	PE									
	TOTAL									
المجموع	PERM									
	CONT									
	CTA									
	APP									
	PE									
										المجموع العام

المطلب الثاني: لوحات القيادة الخاصة بقسم المحاسبة والمالية:

يقوم هذا القسم بالإنتفاق على الموارد البشرية، والموقف، والتجهيزات ويتم عبر مرافق المختلفة والعقاري الحضري و يتم فيه القيام بأعمال المتابعة والدراسة ومختلف الأعمال الخاصة بهذه المصلحة .

1. مصلحة المحاسبة المالية الخاصة بالموارد البشرية: تقوم بأعمال الموارد البشرية و دراسة الموارد البشرية
2. مصلحة المحاسبة والمالية الخاصة بالموقف: تقوم بأعمال الدراسة و تنفيذ العمل.
3. مصلحة المحاسبة والمالية الخاصة بالتجهيزات: تقوم بتنفيذ الأعمال و متابعة الأعمال.
4. مصلحة المحاسبة و المالية الخاصة بنفقات الرواتب: تعمل على تفعيل الأجور، التعويض على الدخل، نهاية الخدمة و منحة المردود الجماعي، وكذلك تقوم بحساب الضريبة على الأجر و الضمان الاجتماعي.
5. الضريبة المتمثلة في الضريبة على النشاط المهني، والضريبة على ربح الشركات
6. الرسوم المصرفية: ويتم فيها حساب مبالغ البنوك و الديون.

الجدول رقم (12): يمثل لوحة القيادة الخاصة بنفقات الموارد البشرية، موقف، تجهيزات، مرافق مختلفة، العقارات الحضرية.

نفقات الموارد البشرية، موقف، تجهيزات، مرافق مختلفة، العقارات الحضرية											
المجموع	تجهيزات		موقف		موارد بشرية		مرافق مختلفة - عقارات حضرية				/ الفروع
	متابعة	أعمال	أعمال	دراسة	دراسة الموارد البشرية	أعمال الموارد البشرية	متنوع	دراسة	متابعة	أعمال	
											البويرة
											عين بسام
											الأخضرية
											سور الغزلان
											مشدالة
											المجموع

نفقات الرواتب، TVA&TAP&IBS والرسوم المعرفية																
المجموع	الرسوم المعرفية		TVA&TAP&IBS			كتلة الرواتب					/ الفروع					
	الديون	مبلغ البنوك	الضريبة على ربح الشركات IBS	الضريبة على النشاط المهني TAP	الضريبة TVA	CNAS الضمان الاجتماعي	الضريبة على الدخل IRG	العمل الجماعي	التعويض الإضافي على الدخل	أجر		الضريبة على الدخل	الضريبة على الدخل	الضريبة على الدخل	الضريبة على الدخل	
															البويرة	
																عين بسام
																الأخضرية
																سور الغزلان
																مشدالة
																المجموع

1. مصلحة المحاسبة و المالية الخاصة بالحالية: ويتم فيها حساب مصاريف الإشهار و المحضر القضائي، المنازعات، ومبلغ الضمان، وإرجاع مبلغ الضمان، الوسائل العامة، ترميم المقرات و مختلف الأعمال التابعة لهذا القسم و حصّة الخدمات الاجتماعية.

الجدول رقم (13): يمثل لوحة القيادة الخاصة بالنفقات:

النفقات											
المجموع	حصّة الخدمات الاجتماعية	مختلف	ترميم المقرات	الوسائل العامة	مبلغ إرجاع الضمان	مبلغ الضمان	الخزينة	المنازعات	المحضر القضائي	مصاريف الاشهار	الفروع
											الوكالة العقارية
											البويرة
											عين بسام
											الاخضرية
											سور الغزلان
											مشدالة
											المجموع

2. مصلحة المالية: تقوم بحساب مختلف المعاملات التي تمس السكن التساهمي الاجتماعي ، السكن الترقوي السكن المحلي، شراء الأكشاك و البناء الترقوي، المحلات التجارية، قطع الأراضي، مبلغ الضمان على المحل التجاري ، مبلغ الضمان على قطع الأرض، مبلغ الضمان على السكن ، دفتر شروط الأعباء، و المصاريف المختلفة.

الجدول رقم (14): يمثل لوحة القيادة الخاصة ببنك التنمية المحلية بالبويرة

قائمة حساب بنك التنمية المحلية BDL البويرة رقم:														
شهر	السكن التساهمي الاجتماعي	السكن الترقوي المدعم	محلي	كراء الأكشاك	الترقوي	السكن الترقوي	محل تجاري	قطع الأراضي	مبلغ الضمان على المحل التجاري	مبلغ الضمان على أرض	مبلغ الضمان على مسكن	دفتر شروط الأعباء	مصاريف مختلفة	المجموع
جانفي														
فيفري														
مارس														
أفريل														
ماي														
جوان														
جويلية														
أوت														
سبتمبر														
أكتوبر														
نوفمبر														
ديسمبر														
المجموع														

2. مصلحة المنازعات: تقوم بدراسة مختلف القضايا المتعلقة بالوكالة و هي تنقسم إلى نوعين: قسم التقاضي وقسم

الأعمال المدارة من طرف المحامين

الجدول رقم (15): يمثل لوحة قيادة حالة الأعمال المسيرة من طرف قسم التقاضي.

المجموع	جزائي	إداري		تجاري	مدني	عقاري	
							إلى
							ضد
							الخبرة
							الجاري
							المجموع
							إلى
							ضد
							الخبرة
							الجاري
							المجموع
							إلى
							ضد
							الخبرة
							الجاري
							المجموع
							المجموع

الجدول رقم (16): يمثل لوحة قيادة حالة الأعمال المدارة من طرف المحامين حتى 31-12-2016:

المجموع	اجتماعي		جزائي	إداري	تجاري	مدني	عقاري		
								إلى	المحكمة
								ضد	
								الخبرة	
								خلال	
								المجموع	
								إلى	المجلس
								ضد	
								الخبرة	
								خلال	
								المجموع	
								إلى	المحكمة العليا
								ضد	
								الخبرة	
								خلال	
								المجموع	
									المجموع

6. الملخص المالي العام لعام 2016: يتم فيه حساب الأرباح الخاصة بالوكالة وكذلك الخسائر (أنظر الجدول رقم 12).

الجدول رقم (17): يمثل لوحة القيادة الخاصة بالملخص المالي لسنة 2016

ملخص مالي لسنة 2016	
الأرباح لصالح الوكالة	الخسائر (خسائر ضد الوكالة)
98%	2 %

من خلال هذه اللوحة نلاحظ أن الأرباح لصالح الوكالة قفي سنة 2016 بنسبة 98% وهي تمثل نسبة كبير جدا من الأرباح و لديها فائض، أما نسبة الخسائر ضعيفة جدا بنسبة 2% ومن هنا يمكن القول أن المؤسسة في حالة جيّدة و لديها حسن أداء جيّد و هي في حالة استمرار و تطور.

7. لوحة القيادة الخاصة بمصلحة التحصيل: تتكون من المقبوضات النقدية و الصندوق الوطني للسكن حيث تضم إجمالي المبلغ المدوع من طرف الزبون و المبلغ العام للصندوق الوطني للسكن. حيث يتم من خلالها الوصول إلى حساب المجموع العام و تقديم جميع الملاحظات.

- بيان المقبوضات النقدية على العملاء: يتم فيها حساب حصيلة الإيرادات المتوقعة من طرف الزبون ومبلغ الصرف من أجل حساب الفارق بينهما .

2. الاسترداد:

أ. بيان الإيصالات على العميل + الصندوق الوطني للسكن:

الجدول رقم (18): يمثل بيان الإيصالات على العميل + الصندوق الوطني للسكن

الفرع	إجمالي المودع من طرف الزبون	المبلغ العام في الصندوق الوطني للسكن	المجموع العام	ملاحظات
البويرة				
الاحضرية				
عين بسام				
سور الغزلان				
مشدالة				
المجموع				

يمثل الجدول بيان الإيصالات على العميل و الصندوق الوطني للسكن في مختلف الفروع التابعة للوكالة الخاصة بالدوائر.

ب. بيان المقبوضات النقدية على العملاء:

الجدول رقم (19): يمثل بيان المقبوضات النقدية على العملاء

الفرع	حصيلة الارادات المتوقعة	مبلغ صرف ممارسة الزبون 2016	الفارق
البويرة			
الاخضرية			
عين بسام			
سور الغزلان			
مشدالة			
المجموع			

يمثل الجدول بيان المقبوضات النقدية على العملاء، المتمثل في حصيلة الإيرادات المتوقعة ومبلغ صرف ممارسة الزبون لسنة 2016 بالنسبة لمختلف الفروع التابعة للوكالة.

8. حالة الصرف في الصندوق الوطني للسكن: يتم فيه حساب الإيرادات المتوقعة للصندوق الوطني للسكن، المبالغ العامة للصندوق الوطني للسكن و الفرق بينهما.

- التطورات النقدية المتعلقة بالزبون و الصندوق الوطني للسكن حيث يتم في كل سنة قياس التطورات النقدية.

ج. حالة الصرف في الصندوق الوطني للسكن:

الجدول رقم (20): يمثل حالة الصرف في الصندوق الوطني للسكن.

الفرع	حصيلة الارادات المتوقعة للصندوق الوطني للسكن	المبلغ العام في الصندوق الوطني للسكن	الفارق
البويرة			
الاخضرية			
عين بسام			
سور الغزلان			
مشدالة			
المجموع			

3. التطورات النقدية:

الجدول رقم (21): يمثل التطورات النقدية

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
الزبون					
الصندوق الوطني للسكن CNL					
المجموع					

يمثل هذا الجدول لوحة القيادة الخاصة بالتطورات النقدية للزبون و الصندوق الوطني للسكن عبر مختلف السنوات من 2012 إلى غاية 2016.

المطلب الثالث: لوحات القيادة الخاصة بقسم التحكم في المشاريع

1.1 في حالة البيع العقاري: مصلحة الصفقات تقوم بحساب بيع السلع المتاحة من خلال عرض إشعار مع وضع تاريخ الإصدار و المادة.

د. التسويق والإستراد:

1. بيع السلع المتاحة:

الجدول رقم (22): يمثل بيع السلع المتاحة.

الرقم	إشعار	تاريخ الإصدار	الموضوع	فتح الطيات في:	حاجب المحكمة (محقق المحكمة)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					

2.1 في حالة المشاريع المنتهية و المباعية: يتم وضع برامج و تقييم المشاريع و تقديم الملفات إلى fmps ، وضع القرارات الصادرة، مقدار المعنوية الذي يتبقى للدفع إلى تاريخ التسليم.

3.1 مشاريع في طور الانجاز

1. حالة الملفات المدفوعة إلى FNPOS

أ. المشاريع المكتملة و الكتب:

الجدول رقم (23): يمثل المشاريع المكتملة و الكتب

البرنامج	المشروع	عدد ملفات FNPOS	عدد القرارات الصادرة	مقدار المعونة التي تبقى للدفع	تاريخ التسليم
LSP					
LPA					
المجموع(01)					

ب. مشاريع في طور الانجاز:

الجدول رقم (24): يمثل مشاريع في طور الانجاز

البرنامج	المشروع	عدد ملفات FNPOS	عدد القرارات الصادرة	مقدار المعونة التي تبقى للدفع	تاريخ التسليم
LPA					
المجموع(02)					
المجموع العام (01)+(02)					

4. بيان الحسابات المدنية على مستوى البنك

الجدول رقم (25): يمثل بيان الحسابات المدنية على مستوى البنك.

ملاحظة	المبلغ	عدد الملفات غير المصححة	المبلغ	رقم الملف	البنك	
					البويرة	CNEP الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي
					عين بسام	
					سور الغزلان	
					مشدالة	
					المجموع	
					البويرة	BDL (بنك التنمية المحلية)
					عين بسام	
					سور الغزلان	
					المجموع	
					BNA	BNA البنك الوطني الجزائري
					CPA	CPA القرض الشعبي الوطني
					SOCIETE GENERALE	S,G) SOCIETE GENERALE)
					بنك الخليج	A,G,B
					المجموع	

عرض بعض لوحات القيادة الخاصة بأعمال أخرى للوكالة:

1. لوحات القيادة المرتبطة بمشريات و استهلاك الوقود

الجدول رقم (28): يمثل مختلف المشتريات المتعلقة بالهواتف، هاتف المكتب و عتاد المكتب.

مشتريات الهواتف النقالة للمكتب وعتاد المكتب من 01-01-2016 إلى 31-12-2016					
المبلغ	تاريخ الفاتورة	رقم الفاتورة	التعيين	الهيكل	المزود
	المجموع (01):				
	المجموع (02):				
	المجموع العام:				

- بعض الفواتير المتعلقة بالوكالة:
- فاتورة الكهرباء و فاتورة الهاتف

الجدول رقم (29): يمثل لوحة قيادة حالة استهلاك الكهرباء لسنة 2016

حالة استهلاك الكهرباء لسنة 2016											
POS UF2	فرع سور الغزلان	المقر القديم القادرية	فرع الأخصرية المقر الجديد	فرع الأخصرية المقر القديم	فرع عين بسام	فرع مشدالة	فرع عين بسام	فرع البويرة	المقر السابق البويرة	التركيبة	الفترة
										المديرية	
											2015-12-31
											2016-04-08
											2015-07-13
											2016-02-17
											2016-03-09
											2016-04-11
											216-05-03
											216-05-17
											2016-06-09
											2016-07-19
											2016-07-13
											2016-08-11
											2016-09-11
											2016-10-13
											2016-11-10
											2016-11-14

الجدول رقم (31): يمثل لوحة قيادة التدفق النقدي

التدفق النقدي											
المصاريف											
هوائيات	مصاريف التسيير	التخصيص	LSP	ترويجية	LPA	مرافق مختلفة	RHP	موقف	معدات	منطقة النشاطات	المجموع
AWGRFU											
البويرة											
عين بسام											
الأخضرية											
سور الغزلان											
مشدالة											
المجموع											

مصاريف السكنات LPA وLSP												
المجموع	LPA					LSP					الفروع	
	مختلف LPA	LPA VRD	متابعة LPA	دراسة LPA	أعمال LPA	مختلف LSP	LSP VRD	متابعة LSP	دراسة LSP	أعمال LSP		
												البويرة
												عين بسام
												الأخضرية
												سور الغزلان
												امشدالة
												المجموع

الجدول رقم (32): يمثل لوحة قيادة مصاريف الترويج و التقسيم و منطقة النشاطات

مصاريف الترويج والتقسيم ومنطقة النشاطات												
المجموع	Z-A	التقسيم					الترويج					الهوائيات
		مختلف التقسيمات	تقسيم الدراسة	متابعة التقسيم	متابعة التقسيم	تقسيم VRD	مختلف الترويجات	ترويج VRD	متابعة الترويج	ترويج الأعمال	ترويج الأعمال	
												البويرة
												عين بسام
												الأخضرية
												سور الغزلان
												مشدالة
												المجموع

المبحث الثالث: دور لوحة القيادة في الوكالة الولائية العقارية

المطلب الأول: دور لوحة القيادة في تحسين أداء الوكالة العقارية

وذلك من خلال الأدوار التي تلعبها و يتضح دور لوحة القيادة في الوكالة العقارية للتسيير و التنظيم العقاريين من خلال مختلف الاستخدامات المختلفة لهذه اللوحات من خلال مختلف الأدوار.

تعتبر لوحة القيادة وسيلة تجميع فهي تقوم بتجميع مختلف المعلومات و لا تقوم بإهمال أو حذف لأي معلومة تتعلق بالوكالة، فهي تعتبر بناء متكامل يوضح لنا ما هو غير عادي في الوكالة في شكل معلومات رقمية واضحة وسهلة الفهم.

كذلك تعتبر الوكالة لوحة القيادة كأداة جيّدة للمراقبة فهي تعتبرها أفضل أداة في نظام المراقبة انطلاقا من كونها تسمح بتعديل مستوى التجريد و الذي يحقق من خلال تدفق المعلومات دقيقة يوفرها نظام المعلومات للمؤسسة ، كذلك ما تجدر الإشارة إليه أن المراقب من خلال لوحة القيادة لا تعني العقاب و إنما توجيه و إرشاد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة و ذلك من خلال تدخل قمة الهرم التنظيمي في مسار عمل المؤسسة

تعتبر أيضا كأداة للحوار و الاتصال من خلال مقارنة و معاينة النتائج فهي باتصال ن خلال تبادل المعلومات بين رؤساء الأقسام أي تسمح بالحوار بين مختلف المستويات الهرمية عن طريق إصدار التعليمات ، تقديم قرارات تبادل معلومات.

كما تسمح للمسؤول أن يفحص نتائج عمله و يحدد نقاط القوة و الضعف.

و لوحة القيادة كوسيلة للإعلام في الوكالة حيث يقوم الرؤوسين في الوكالة بإعلام النتائج المحققة على مستوى كل مصلحة ، ولكن مع الحذر أن يكون لهذا انعكاس سلبي في حدوث صراعات تنظيمية تؤثر على الأهداف المسطرة في المؤسسة.

ومن الأدوار التي تلعبها لوحة القيادة في الوكالة ، إذ تعتبر وسيلة لتحسين كفاءات الإطارات ، تسمح لوحة القيادة في لعب دور التحسين و التعبئة المستمرة للمسؤولين لتحقيق الأهداف المسطرة لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة و إثراء معارف الإطارات المسيرة من حيث القدرة على اتخاذ القرار و القدرة على الإتصال بالمسؤولين و القدرة على تحفيزهم.

وفي دور آخر فلوحة القيادة في هذه الوكالة تعمل على قياس النتائج في شكل مادي لكميات أو مالي بالنسبة للأهداف المسطرة و التي تشكل قيمة مرجعية تسمح بالمقارنة و استخراج الانحرافات.

تساعد كذلك المسيرين في التسيير ، تساعد لوحة القيادة على الوقوف على المشكل الذي تواجهه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها ، حيث يقوم المسير في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاري على :

- ✓ وضع منهجية لتصميمها.
- ✓ قيام كل مسؤول بالوكالة على تحقيق الأهداف المسطرة (حيث كل نظام فرعي بالوكالة يعتمد على لوحة خاصة به.
- ✓ قابلية القراءة والفهم من قبل مختلف المسؤولين المتواجدين بالوكالة و في مختلف المستويات.
- ✓ بناء لوحة القيادة كوسيلة تسيير تتطلب ديناميكية نحو كل اتجاهات الهيكل التنظيمي.

وفي دور آخر للوحة القيادة داخل الوكالة أنما تعمل على الانتباه للظواهر الطبيعية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف ، إذ يعمل المشرفين داخل الوكالة على معرفة أسباب الانحرافات و تصور العمليات التصحيحية الممكنة و مدى تأثيرها على النتائج ، كذلك تساعد لوحة القيادة بالكشف على نقاط الضعف في الجانب التنظيمي للوكالة.

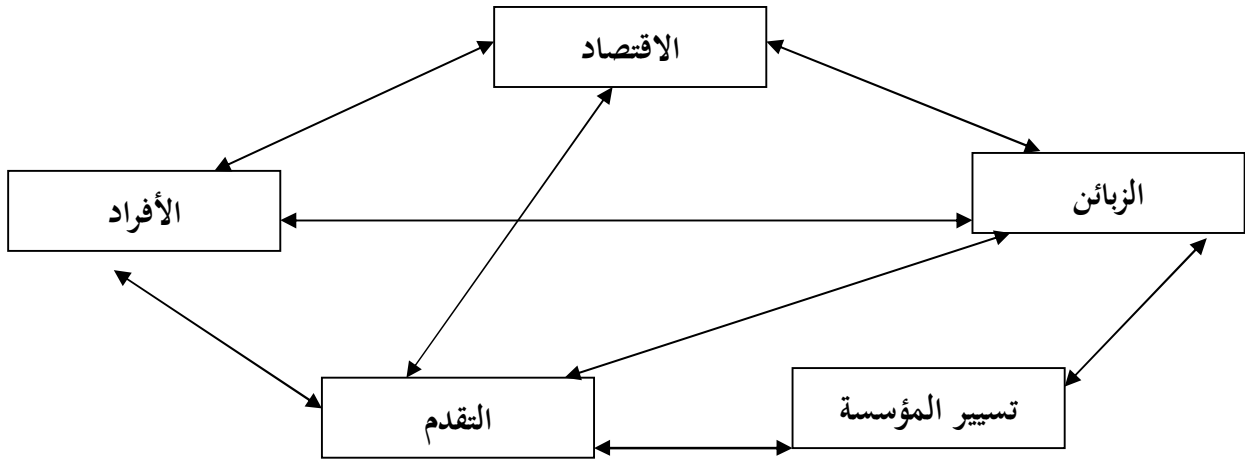
كما يمكن اعتبار لوحة القيادة كأداة شخصية ترتبط بالمسير و ظروف عمله حيث تؤكد لوحة القيادة في الوكالة على أهمية القيام بالتحليلات المعمقة و القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة إزاء مختلف الانحرافات التي تعاني منها المؤسسة. إذ يقوم كل مسير بعمله من خلال التحليل المعمق تجاه القطاع الذي يوجد به مشاكل و توجه المسير للقيام بالاصلاحات المطلوبة في الوقت المناسب.

المطلب الثاني: أداء لوحة القيادة بالوكالة

ويقصد بأداء الوكالة على أنه الطريق التي توصل إلى تحقيق اهدافها و اقترابها من اتجاهات المؤسسة و يرجع أداء المؤسسة إلى فكرتين مهمتين هما:

- ✓ الفعالية في الحصول على النتائج المرغوبة.
- ✓ الفاعلية في الحصول على النتائج المرغوبة و تحفيز المصادر المستعملة و تقمّم المؤسسة أداءها كما يلي:

الشكل رقم (03): يمثل الفاعلية في الحصول على النتائج المرغوبة في المؤسسة.



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مستندات المؤسسة

سبق وذكرنا أن لوحة القيادة في الوكالة تتشكل من عدّة وثائق، وقد قمنا بعرضها لمختلف أقسام الوكالة ، لكن قمنا بعرض لوحة القيادة الخاصة بالموارد البشرية و المالية و إضافة إلى مختلف اللوحات الاخرى ، وقد وجدنا أن المسؤول عنها يقوم بجمعها و ترتيبها ووضعها في جدول يسمى بلوحة القيادة حيث تحتوي هذه الأخيرة على مؤشرات حسب طبيعة نشاط أو الأنشطة التي تقوم بها الوكالة، و قد قمنا بتحليل بعض هذه اللوحات وجدنا أنها تساعد المرؤوسين باتخاذ القرار في مختلف الأنشطة المتعلقة بالوكالة سواء يتعلق الأمر بالموارد المالية و البشرية للوكالة و عليه فقد تبين لنا من خلال رؤيتنا لهذه اللوحات و لمختلف المؤشرات الموجودة فيها بانها كانت جيّدة و أنها فعالة إذ ساعد في اتخاذ القرارات و معرفة الوضعية الصحيحة للمؤسسة و منه أثبتت هذه الأداة (لوحة القيادة المقترحة) فعاليتها بالوكالة و ذلك من خلال مساهمتها في اتخاذ القرارات اللازمة و إيجاد الحلول الكفيلة و السليمة لإنعاش الحالة المالية للوكالة لأن الهدف الأساسي من لوحة القيادة بالوكالة هو المقارنة بين الإنجاز الحقيقي أو الفعلي و إنجاز المتوقع للتنبؤ بالنتائج المستقبلية.

وعليه فعلى المؤسسة العمل على الحفاظ على لوحة القيادة و العمل جاهدة للحفاظ عليها و بقائها و التوسع فيها باستخدام

مؤشرات كليّة و شاملة لجميع أنشطة الوكالة التي تساعد على التنبؤ بالمستقبل و اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالوكالة.

المطلب الثالث: العلاقة بين تقييم الأداء ولوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة إحدى الأدوات التي تحقق الأداء داخل المؤسسة فسبق وأن ذكرنا أن لوحة القيادة للوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاريين تتشكل من عدة لوحات لمختلف الأقسام إذ يقوم المسؤول عنها بجمع المعلومات و ترتيبها ووضعها في جدول يسعى لوصف القيادة حيث تحتوي هذه الأخيرة على مؤشرات منها مالية و غير مالية .

فالوكالة الولائية تقوم باللجوء إلى لوحة القيادة أثناء القيام بتحسين أدائها من خلال تطبيقها لمؤشراتهم إلا أننا نلاحظ ما يلي:

- ✓ تعدد مؤشرات لوحة القيادة و الاقتراب منها يجعلها أكثر تعقيدا في دراستها و تحليلها بدقة و بها أصبح من الصعب القيام بالإجراءات التصحيحية في أقرب وقت ممكن .
- ✓ المؤسسة لديها لوحة قيادة مالية وهذه لها دور القيادي، كونها أداة تسيير تسمح بمعرفة مسار المؤسسة.
- ✓ الإجراءات التصحيحية المتخذة من قبل المؤسسة ليست في المستوى الذي يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات التصحيحية خاصة بأقسام الحساب .

المطلب الرابع: أهم نتائج الدراسة

- ✓ عندما كانت تقع الوكالة في بعض المشاكل لا توم بإجراءات تصحيحية في الوقت المناسب ، بل تقوم بتأجيلها إلى السنة المقبلة و من ثم تقوم بمعالجة المشاكل و اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة،أما اليوم فهي تقوم بأعمالها في الوقت المحدد بفضل لوحة القيادة .
- ✓ إنّ الوكالة بفضل لوحة القيادة التي تعتبر كأداة من أدوات مراقبة التسيير و هامة عند وقوع المشكل تستطيع التدخل في معالجة ذلك المشكل في أقرب وقت و اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة.
- ✓ تعتبر لوحة القيادة وسيلة تنبؤية تستطيع التنبأ بها إلى المستقبل.
- ✓ عند إعداد لوحة القيادة كل شهر يكون هناك اجتماع يتكون من من مختلف وظائف المؤسسة وذلك من اجل مناقشة و استخراج الانحرافات غن وجدت ومن ثم يتم معالجة تلك الانحرافات و اتخاذ الاجراءات التصحيحية.

- ✓ التكوين المستمر للأفراد و إطارات الموارد البشرية في المؤسسة بكيفية تجهيز لوحات القيادة و الميزانيات الاجتماعية وكل أساليب تسيير الموارد البشرية باعتبارها العنصر الفعلي في المؤسسة.
- ✓ ينظر الأفراد العاملين إلى تقييم الأداء على أنه مهم.
- ✓ يعتمد تقييم الأداء في المؤسسة على أساس النتائج.
- ✓ الهدف من استخدام تقييم أداء لوحات القيادة بالمؤسسة هو الوصول إلى مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ومعرفة مختلف الانحرافات.

خاتمة

خاتمة:

تقارن عملية إدارة المؤسسات في العديد من الأحيان بعملية قيادة الطائرات، والتي تشمل على لوحة قيادة تتضمن العديد من المؤشرات التي تساعد القائد في توجيه الطائرة، فكيف يمكن لقائد مؤسسة الاستغناء عن آلية توفر له نفس المبتغى. إن إعداد لوحة القيادة يمكن أن يكون فرصة لبناء نظام قياسات متجانس بين الإستراتيجية والقرارات العملية المتخذة، حيث لا يمكن إدماج مؤشرات قيادة جديدة بنجاح إلا عبر تفكير حول هذه القياسات وكيفية إدارتها، هذا التفكير يجب أن يخص الأشكال التمثيلية (Représentation) التي تتضمنها هذه المؤشرات ودورها في النموذج السبي للأداء. و في هذا الإطار يجب تفسير المؤشرات المعتمدة بحذر انطلاقاً من واقع وجود أشكال ذهنية مختلفة بين المصمم (le Concepteur) والمستعمل (L'utilisateur) والتي يمكن أن تقود إلى استنتاجات وأعمال غير مرغوب فيها، في هذا الإطار يمكن البناء والتحدي الجماعي للمؤشرات انطلاقاً من الإجماع حولها، أن يكون حلاً لهذه المشكلة.

ولوحة القيادة كأداة للقيادة لا يمكن أن تكون دقيقة إلا إذا أدت إلى إعادة تحديد وتوضيح القياسات والأهداف الإستراتيجية عبر مسارات تضمن عودة الخبرة والمعلومة، كما يجب أن تساهم في دعم التغيير.

نتائج اختبار الفرضيات

1. تتمثل الفرضية الأولى: نعم تلعب لوحة القيادة دوراً مهماً في مراقبة التسيير بإعطائها نظرة دقيقة ومختصرة عن وضعية المؤسسة و تعد لوحة القيادة أداة مهمة من أدوات مراقبة التسيير فهي وثيقة تركيبه ملخصة وشاملة توضح للمسير العناصر الأساسية الخاصة بحياة المؤسسة وتطور أداء العمليات فيها وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى للدراسة.

- ✓ يظهر تصميم لوحة القيادة في أربعة مناطق تتمثل في منطقة المؤشرات ومنطقة النتائج و منطقة الأهداف ومنطقة الانحرافات؛
- ✓ يوجد العديد من أنواع المؤشرات وهي مؤشرات النتائج ومؤشرات الانجاز وأخير مؤشرات البيعة؛
- ✓ يشير المؤشر إلى معلومة رقمية مختارة هدفها تقديم تقارير دورية متقاربة عن معدلات إنجاز المهام؛
- ✓ ترتبط بلوحة القيادة عدة مفاهيم منها الفعالية و الأهداف و القيادة والمؤشرات؛
- ✓ تظهر فعالية لوحات القيادة في الفعالية التنظيمية من خلال قياس مؤشراتهم.

2. الفرضية الثانية: مما سبق يتضح لنا أن مديرية التسيير و التنظيم العقاري تحقق مستوى الفعالية التنظيمية متوسطة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى للدراسة.

3. الفرضية الثالثة: تساهم لوحة القيادة في قياس الفعالية من خلال تحليل مؤشراتته وذلك للتنبيه بالانحرافات الحاصلة والعمل على تصحيحها وتعديها وهذا ما لم يتم إثباتهن خلال عدم اتخاذ المؤسسة للإجراءات التصحيحية المناسبة التي تساهم في قياس الفعالية التنظيمية وذلك من خلال إهمال بعض المؤشرات الفعالية وعدم الاهتمام بها رغم أهميتها وذلك بسبب مركزية اتخاذ القرار وهذا ما تم يثبتته خطأ الفرضية الثالثة.

التوصيات :

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

1. ضرورة الفهم الجيد للوحة القيادة من طرف المسؤولين عنها؛
2. إقامة دوريات تدريبية للمسيرين وتوعيتهم على كيفية إعداد لوحة القيادة بالمؤسسة؛
3. ضرورة اعتماد المؤسسات الجزائرية على هذه الأداة باعتبارها أداة فعالة في مراقبة التسيير؛
4. ضرورة تعظيم وتفعيل لوحة القيادة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

آفاق الدراسة :

بعد عرض وتحليل الدراسة التي بين أيدينا تنشأ لنا مجموعة من الأفكار والآفاق المستقبلية تساعد الباحثين في دراسات لاحقة

أهمها:

1. واقع لوحة القيادة في مراقبة تسيير المؤسسات الخدمية؛
2. دور لوحة القيادة التسويقية في المؤسسات الاقتصادية؛
3. معوقات نظام لوحة القيادة في المؤسسات.

فهرس الأشكال

والجداول

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية:

1. فتوح محمد عبد العال، مؤشرات قياس الأداء، مدير البحوث و التطوير بشركة لينك، مصر.
 2. جمال خنشور، التقييم الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد لانتاج المشروبات الغازية و العصير المركز خلال عامي 84-85، جامعة باتنة، 1987.
 3. السعيد بريش، نعيمة يجياوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها(دراسة حالة ملبنة الأوراس)، الملتقى : مجمع مداخلات الملتقى الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، جامعة عنابة، الجزائر.
 4. عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية (مفهوم و تقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001.
 5. محمد خليل و آخرون ، مراقبة التسيير في المؤسسة شبكة الأبحاث و الدراسات الاقتصادية ، ب س ن ، ب ط ن .
 6. مراكشي محمد أمين، مطبوعة في مراقبة التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2012.
 7. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- ثانياً: المذكرات
8. بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية،دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المنتجات البترولية المتعددة نفضال مسيلة منطقة سطيف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .
 9. بن لخضر محمد العربي ، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسوسقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2014-2015 .
 10. بونقيب أحمد ، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2006 .

11. توفيق سريع علي باسردة، تكامل إدارة المعرفة و الجودة الشاملة و أثره على الأداء، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2006.
12. ريعة أحد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، 2013-2014.
13. ريعة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2014.
14. سلطاني عادل، دور لوحة القيادة المتوازنة في تقييم رأس المال البشري بالمنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية و محاسبة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2014-2015.
15. سميرة طهراوي، تقييم الأداء و تأثيره على دافعية الموظفين، دراسة حالة شركات الدراسات التقنية و الهندسة المعمارية Setam بالمدينة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص مالية، المركز الجامعي لدكتور يحي فارس بالمدينة، 2007-2008.
16. شعبان سهام، محاولة تصميم لوحة القيادة الاستشرافية لمؤسسة صحية جزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2013-2014.
17. صفاء لشهب (نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، سنة 2005-2006.
18. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس و تقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببيسكرة 2000-2001، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بيسكر، 2001-2002.
19. عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر 2003-2004.

20. عرقوب وعلي , دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين اداء المؤسسة و تحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو
حوكمة المؤسسات , أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير , تخصص تسيير منظمات , جامعة بومرداس ,
2015-2014
21. عريس الطاهر , التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الاستراتيجية , مذكرة مقدمة لنيل شهادة
الماجستير , تخصص إدارة أعمال , جامعة الجزائر , 2007-2006 .
22. ناصر أمين أحمد علي , اثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العامة في المناطق المؤهلة صناعيا,
دراسة ميدانية , قَدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير غير منشورة في إدارة أعمال , جامعة
اليرموك , 26 كانون 2002 .
23. نسرین محمد عبد الحمود, العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و مجالات إدارة الموارد البشرية و أثرها على
الأداء(دراسة ميدانية بين قطاعي البنوك و التأمين في الأردن, قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على
درجة الماجستير في تخصص إدارة أعمال جامعة اليرموك, 2004.
24. نور الهدى حنون, (وحة القيادة كأداة لتشريد قرار التمويل في المؤسسة اقتصادية), مذكرة ماستر , غير منشورة, جامعة
الجزائر, 2001 – 2002 .
25. الهناء سناء بركيش, دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية, دراسة حالة مؤسسة الغازات
الصناعية, وحدة ورقلة, مذكرة ليسانس غير منشورة في علوم التسيير, جامعة قاصدي مرياح ورقلة, 2010-2009.
26. الوازن طارق , دور لوحة القيادة في قياس و تقييم أداء الوارد البشرية , مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر , تخصص تدقيق و
مراقبة التسيير , جامعة قاصدي مرياح ورقلة , 2013-2012 .
- ثالثا: الملتقيات و المجالات
27. 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.

28. تمجددين نور الدين، عبد الحق بن تقات، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، ط2، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي تحديات الأداء البيئي المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و23 نوفمبر 2011.
29. محمد الصغير قريشي، الأداء المالي و أدوات قياسه ومراقبته، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، الملتقى: مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، الطبعة الثانية ، نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و23 نوفمبر 2011، جامعة عنابة، الجزائر.
30. مقدم وهيبية ، دور لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية، مداخله مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني ، جامعة طاهر مولاي بسعيدة ، 10/11/2009/نوفمبر 2009 .
31. منتدى إشراق الجزائر، فرع المناجمنت والتسيير ، <http://malina.yoo7.com/t2372-topic> ، رابعا: باللغة الفرنسية
32. Alain fernandez , l'essentiel de tableaux de bord , édition group eyrolles , paris
2 eme édition , 2009.
33. Alain fernandez , nouveaux tableaux de bord des managers , Editions
Eyrolles , 2 eme édition , 2013.
34. Bernoux.p et autres, les nouvelles approches sociologieque des
organisation, ed seuil, paris1996.
35. P. lorino, l'economist est le manageur , éd.enag.alger.1991.