

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي،الطور الثاني

الميدان : علوم اقتصادية وعلوم تجارية علوم التسيير

فرع علوم التسيير، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير

بغنوان:

دور لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية - تقرت خلال فترة 2013-2014

من إعداد الطالبة: عزيزي حنان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 27 / 05 / 2015

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر "أ"	الأستاذة/ مقدم ليلي
مقررا	جامعة ورقلة	أستاذ مساعد "أ"	الأستاذ/ بوخلخال عبد الرحيم
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر "أ"	الأستاذة/ بالاطرش حورية

السنة الجامعية: 2014/2015

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

الميدان : علوم اقتصادية و علوم تجارية علوم التسيير

فرع علوم التسيير تخصص تدقيق ومراقبة التسيير

بغنوان :

دور لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية - تقرت خلال الفترة 2013-2014

من إعداد الطالبة :عزيزي حنان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 27 / 05 / 2015

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- | | | | |
|--------|-------------|-------------------|-------------------------------|
| رئيسا | جامعة ورقلة | أستاذ محاضر " أ " | - الأستاذة/ مقدم ليلي |
| مقررا | جامعة ورقلة | أستاذ مساعد " أ " | - الأستاذ /بوخلخال عبد الرحيم |
| مناقشا | جامعة ورقلة | أستاذ محاضر "أ" | - الأستاذة/ بالاطرش حورية |

السنة الجامعية: 2014/2015

الإهداء

أهدي هذا العمل إلي أقرب الناس و أغلاهم إلي نبع العنان التي منحتني كل الأمان و كانت دوما الأقرع إلي قلبي ودفعتنني دوما إلي الأمام إليك **أمي** الغالية حفظك الله

إلي صاحب القلب الكبير والذي أعطاني الكثير **أبي الكريم**

إلي رمزا لعطاء الذي وهبتني القوة وعلمتني مواجهة الصعاب وسهرت علي راحتي والذي دعمتني كثيرا في دراستي إليك **جدتي** الغالية و **جدي** رحمه الله

إلي إخوتي : يونس و طارق وإسحاق و مجد الذين و عبد الرحمن

رقية , صفاء , مروة ,

إلي أعمامي , أخوالي , خالاتي

إلي صديقاتي : حنان هاجر حليلة نبيهة ثوريا أسماء شبيلة عباس عبد الرحمن

دون أن أنس زوجة أخي سارة وخطيبة أخي حفيفة

وأختي وردة وزوجها سليم و أولادها وأختي صونيا وأولادها

ولكل زملائي و زميلاتني في الجامعة

الشكر والتقدير

الشكر الأول والأخير لرب العرش العظيم

أتقدم بجزيل شكري و تقديري إلى كل من وقف بجانبي وساعدني وشجعني في
إنجاز هذا المذكرة وخاصة

الأستاذ المشرف "بوخلخال عبد الرحيم" على مجهدياته الجبارة التي بذلها معي
ونصائحه القيمة وصبر معي طوال فترة العمل

فهو مثال لرمز والعطاء ومصدر فخري واعتزازي

أسأل الله أن يجزيه كل خير

وأشكر كذلك لجنة المناقشة لتفضلهم على قراءة المذكرة

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل عمال الشركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية
تقرت على تعاونهم معنا و أخص بذكر

محمد طاهر وعائشة وعبد السميع و بوبكر زرقاني

إلى من علمني حرف في مشواري دراستي إلي جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية
وع التسيير و ع التجارية بجامعة ورقلة

كما أتقدم بالشكر لجميع زملائي في الدفعة تدقيق ومراقبة التسيير

حنان

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين لوحة القيادة و الفعالية التنظيمية، حيث تمت الدراسة على مؤسسة الإسمنت عين التوتة تقرت لمعرفة إلى إي مدى تمكن لوحة القيادة من قياس الفعالية التنظيمية في المؤسسة، ومن خلال تحليلنا نتائج لوحة القيادة و دراسة مؤشرات الفعالية التنظيمية اتضح لنا أن لكل مصلحة لوحة قيادة خاصة بها و يتم عرضها في شكل جداول دون الاهتمام بالمنحنيات والرسومات البيانية و التي يعتمد عليها في دراسة مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية بنسبة ضعيفة في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : لوحة قيادة، فعالية تنظيمية، الأهداف، مؤشرات .

Résumé:

Cette étude visait à étudier la relation entre le tableau de bord et l'efficacité organisationnelle, où l'étude a été menée sur la Fondation de ciment nommé Mulberry Touggourt pour voir dans quelle mesure permet le tableau de bord pour mesurer l'efficacité organisationnelle dans l'organisation, et à travers notre analyse des résultats du tableau de bord et l'étude des indicateurs de l'efficacité organisationnelle est devenu clair pour nous que par l'intérêt de son propre panneau et sont affichés sous forme de tableau, sans courbes d'intérêts, des graphiques et des mesures fiables dans l'étude des indicateurs de l'efficacité organisationnelle par la faiblesse du leadership dans l'organisation.

Mots clés: le leadership de la plaque, l'efficacité organisationnelle, les objectifs, les indicateurs.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
XI	قائمة الاختصارات والرموز
أ.ب.ج. د	مقدمة
1	الفصل الأول : مراجعة الأدبيات دراسة لوحة القيادة والفعالية التنظيمية
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الإطار النظري للوحة القيادة والفعالية التنظيمية
18	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
22	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : دراسة الميدانية (دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية -تقوت)
24	تمهيد
25	المبحث الأول : الطريقة و الأدوات
28	المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها
44	خلاصة الفصل
46	خاتمة
49	قائمة المصادر والمراجع
52	الملاحق
60	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	جدول يمثل عدد العمال حسب مركز البيع خلال سنة 2014 لمؤسسة (S.C.I.M.A.T).	(1- 2)
29	جدول لوحة القيادة الخاص بمصلحة تسير المستخدمين.	(2- 2)
31	جدول لوحة القيادة الخاص بقسم محاسبة التسيير.	(3- 2)
32	جدول لوحة القيادة الخاص بمصلحة الإمكانيات العامة للمشتريات.	(4- 2)
33	جدول لوحة القيادة الخاصة بسعر مبيعات مؤسسة .	(5- 2)
35	جدول لوحة القيادة الخاص بحركة العمال في مؤسسة الإسمنت عين التوتة.	(6- 2)
36	جدول يوضح حركة الغياب في مؤسسة .	(7- 2)
39	لوحة القيادة الخاص بمصلحة التدريب بالمؤسسة الإسمنت عين التوتة خلال الثلاثي الأول من سنة 2014.	(8- 2)
40	لوحة القيادة الخاص بمصلحة التدريب بالمؤسسة الإسمنت عين التوتة خلال العام 2014.	(9. 2)
41	لوحة القيادة النموذجية التي تقيس وتحقق الفعالية التنظيمية في المؤسسة.	(10. 2)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1-1)	تمثيل العام لوحدة القيادة النموذجية .	3
(2_1)	علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة.	10
(3_2)	بطاقة فنية لمؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية - تقرت.	26
(4_2)	يمثل المقارنة بين نتائج شهر الأول من سنة 2014 و الفعلي سنة 2013.	30
(5_2)	يمثل مجموع المؤشرات المحاسبة العامة	32
(6_2)	يوضح منحنى معدل تحقيق الهدف ونسبة تطور سعر المبيعات .	34
(7_2)	منحنى يوضح نسبة الغياب .	38

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
52	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية -تقرت.	ملحق رقم (01)
53	لوحة القيادة التكميلية لمصلحة تسيير المستخدمين .	ملحق رقم (02)
55	وثيقة مصاريف المستخدمين خلال العام 2014.	ملحق رقم (03)
56	وثيقة تمثل مصلحة الصيانة .	ملحق رقم (04)

قائمة الاختصارات و الرموز

الاختصار / الرمز	الدلالة باللغة الأصلية	الدلالة باللغة العربية
S.C.M.A.T	Société des ciments de Ain touta	تعني مؤسسة الإسمنت عين التوتة وحدة التجارية -تقرت
CDL	L Indetermine	العمال الدائمين: عقد غير منتهي إي غير محدده بمدة زمنية
CDD	D Détermine	العمال المؤقتين: عقد منتهي إي غير محدده بمدة معينة
CFIC	Centre de formations des industries des ciments	مركز تكوين صناعات الإسمنت

المقدمة العامة

أ. توطئة:

تواجه المنظمات الحالية العديد من الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية المؤثرة على بقائها و قدرتها على الاستمرار و المنافسة وفرض وجودها في المحيط يتسم بعدم الاستقرار والتغير المستمر وبالخصوص في عصرنا الحالي، ومدى توافر الموارد والإمكانيات المادية أو ندرتها، بقدر ما تتمثل في المنافسة و ضرورة تامين المورد البشرية باعتباره المنظم والمورد الأساسي الجوهرى بالمؤسسة .

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

وبعد العرض بكل ما سبق يمكننا صياغة الإشكالية التالية :

ب. الإشكالية :

❖ إلى أي حد تمكن لوحة القيادة من قياس الفعالية التنظيمية للمؤسسة الإسمنت عين التوتة تفرت ؟

من خلال هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في مؤسسة الإسمنت عين التوتة ؟
2. هل تحقق المؤسسة مستوى الفعالية التنظيمية عالية؟
3. كيف تساهم لوحة القيادة في قياس الفعالية التنظيمية في المؤسسة الإسمنت عين التوتة تفرت؟

ج. الفرضيات :

1. تلعب لوحة القيادة دورا مهما في مؤسسة الإسمنت عين التوتة بإعطائها نظرة دقيقة ومختصرة عن وضعية المؤسسة ؛
2. تحقيق المؤسسة الإسمنت مستوى الفعالية التنظيمية مقبولة ؛
3. تساهم لوحة القيادة في قياس الفعالية التنظيمية من خلال تحليل مؤشرات و ذلك للتنبيه بالانحرافات الحاصلة والعمل على تصحيحها وتعديها .

د. أسباب اختيار الموضوع:

1. رغبتنا في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المرتبطة به ؛
 2. نوع التخصص الذي ندرس فيه ألا وهو تدقيق ومراقبة التسيير ؛
 3. محاولة اكتساب المعرفة و الخبرة حول لوحة القيادة في ميدان .
 4. لوحة القيادة من الأدوات مراقبة التسيير الضرورية المساهمة في الفعالية التنظيمية .
- هـ. أهداف الدراسة :

الهدف من هذه الدراسة هو:

- أ. محاولة ربط لوحة القيادة بفعالية التنظيمية في المؤسسة الإسمنت عين التوتة تقرت؛
 - ب. فهم آلية استعمال وقياس لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مختلف الوسائل والوثائق المستعملة فيها؛
 - ج. التعرف على لوحة القيادة والأهداف التي تحققها المؤسسة محل الدراسة.
 - د. مدى تحقيق الفعالية التنظيمية والوعي بها من المؤسسة .
 - و. أهمية الدراسة : تتمثل أهمية الدراسة في ما يلي:
1. تتبع أهمية هذا الموضوع من كونه يحاول تقديم دراسة عن قياس فعالية التنظيمية في المؤسسة باستخدام لوحة القيادة فهي تبين كيفية تصميم لوحة القيادة وكأداة لقياس وبذلك بشكل أهمية للمسرين والمهتمين بموضوع.
 2. التعرف على أهم مؤشرات الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية.
- و. حدود الدراسة :

1. الحدود المكانية : لقد تمت هذه الدراسة في مؤسسة الاسمنت عين التوتة وحدة - تقرت؛
 2. الحدود الزمنية: بدأت الدراسة في الفصل الثاني للموسم الجامعي 2014 -2015 وبالتحديد من 22 فيفري إلى 23 مارس من خلال تطبيق دراسة نظام لوحة القيادة وذلك بأخذ سنتين للمقارنة (2013-2014)؛
 3. الحدود الموضوعية :اهتمت هذه الدراسة بالموضوع لوحة القيادة دورها في قياس الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة دون غيرها من الأدوات الأخرى .
- ز. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من اجل 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 الإسمنت عين التوتة والمقابلات الشخصية مع مختلف مصالح المؤسسة .

ح. صعوبات الدراسة :

إن كل باحث لا يخلو من بعض الصعوبات التي يتلقاها البحث، ومن أهم الصعوبات تلقيناها في بحثنا هذا نجد :

1. قلة المراجع باللغة العربية حول لوحة القيادة ؛

2. تحفظ مسؤولين في الكشف عن التقارير و الإحصائيات الرسمية للمؤسسة و كذلك في الإجابة عن بعض التساؤلات

خلال المقابلات معهم .

ط. هيكل البحث :

في هذا الإطار قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين تالين :

الفصل الأول يتمثل في مراجعة الأدبيات للوحة القيادة والفعالية التنظيمية إما المبحث الأول مفاهيم عامة حول لوحة القيادة والذي يتضمن أهم تعريفات لوحة القيادة وأهميتها وخصائصها ومكانتها ودورها و أنواع ومؤشراتها كما تعرضنا إلى مفاهيم عن الفعالية التنظيمية ويتضمن معايير ونسب قياس الفعالية التنظيمية ومدخل دراستها و مشاكل قياسها إما المبحث الثاني دراسات السابقة ويتضمن دراسات ماجستير ومداخلة ومذكرات باللغة الأجنبية .

الفصل الثاني يتمثل في إطار التطبيقي العلاقة بين لوحة القيادة والفعالية التنظيمية ويتمثل المبحث الأول في الطريقة والأدوات إما المبحث الثاني لعرض النتائج والمناقشة لنصل في الأخير إلى الخاتمة فقد عرضنا فيها تقييم البحث من خلال النتائج المتوصل إليها في دراستنا الميدانية المتعلقة بالمؤسسة الإسمنت عين التوتة وحدة التجارية والتوصيات التي خرجنا من هذه الدراسة .

الفصل الأول:

مراجعة الأدبيات

لوحة القيادة والفعالية التنظيمية

تمهيد:

في هذا الفصل نقوم بتحديد مفهوم لوحة القيادة وأهميتها وأنواعها وخصائصها ومكانة ودورها ومؤشراتها وبإضافة إلى مفهوم الفعالية التنظيمية وطرق قياسها ومدخل دراسة الفعالية التنظيمية هذا في المبحث الأول، وأما المبحث الثاني فتناولنا من خلاله عرض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، وسيتم تقسيم الفصل بالشكل الآتي:

المبحث الأول: أدبيات النظرية لوحة القيادة والفعالية التنظيمية .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة .

المبحث الأول: الإطار النظري لوحدة القيادة والفعالية التنظيمية

نحاول من خلال هذا البحث التطرق إلى مفهوم لوحة القيادة كأهم أداة، وبيان أنواعها مع ذكر مؤشرات أعدادها والتعرف على الفعالية التنظيمية ومعياريها .

المطلب الأول : تعريف لوحة القيادة وأهميتها

الفرع الأول: تعريف لوحة القيادة

- لوحة القيادة هي أداة تلخيصه تتضمن المعلومات الضرورية التي تسمح لكل مسؤول بتحليل الوضعيات لسبق الأحداث ولاتخاذ القرارات في أوقات قياسية وهي من جهة أخرى وسيلة اتصال مفضلة لدى جميع لفاعلين بالمؤسسة .¹

- يعرفها **Norbert qu'Edi** لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها والتي تكشف الاختلافات الحاصلة والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة .²

ومنه يمكن القول أن لوحة القيادة هي عبارة عن وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة وهي كذلك نظام للمعلومات المحصلة من مصادر داخلية وخارجية والمعروضة بشكل واضح تحليلي وتركيبى تتعلق بجميع وظائف المؤسسة، يكون هذا النظام شاملا وسهل الاستعمال كما يسهل ممارسة المسؤوليات وكذلك اتخاذ القرارات.

الشكل رقم (1-1) : تمثيل العام لوحدة القيادة النموذجية

منطقة المؤشرات أو مركز التحليل	منطقة التحقيقات أو النتائج	منطقة الأهداف	منطقة الانحرافات
--------------------------------	----------------------------	---------------	------------------

soucie : Michel Leroy : le tableau de bord au Service de l'entreprise ixième tirage éditions d

organisation2001p66

¹. صفاء لشهب، (نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، سنة 2005-2006 ص113.

². رجم خالد، محاضرات في (مقياس الأسس النظرية لمراقبة التسيير)، سنة 2013.

الفرع الثاني: 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 التالية :¹

1- 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؛
- تنظيم و تحديد المسؤولية لكل مستوى من المستويات الإدارية وكل فرد من أفرادها ,وكذا تحديد مراكز المسؤولية تبعاً لذلك ؛
- 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 ؛

- السماح بتقديم سريع ودائم النتيجة في المؤسسة؛

الفرع الثالث :خصائص لوحة القيادة :

تتمثل خصائص لوحة القيادة فيمايلي²:

- أداة كمية: حيث تضم معلومات كمية مقدمة عن شكل مؤشرات نسب، جداول، منحنيات.. الخ

- أداة تلخيصه: تشمل المعلومات الضرورية لقيام لكل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات التي تحت مسؤوليته؛

¹بوديارزمية، جباري شوقي، (لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار في المؤسسة)،الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة مسيلة 14-15/04/2009 ص6،

² نور الهدى حنونة، (لوحة القيادة كأداة لنشر قرار التمويل في المؤسسة اقتصادية)، مذكرة ماستر ، غير منشورة، جامعة الجزائر 2001-2002 ص ص158-159 .

- أداة للاستعمال المتداول: نظرا للاستخدام المتكرر لها كما يشترط فيها سهولة الفهم والوضوح ؛
- أداة لتجميع الخبرات والتعليم : حيث تمكن عملية إعداد ووضع لوحة قيادة من الحصول على قاعدة للعمليات وتسمح بصياغة معايير تحكم أداء الأعمال ؛
- أداة التسيير: باعتبارها الأساس في تقييم أداء المسؤولين العاملين بالنظر إلى الأهداف المخطط لها ؛
- لوحة القيادة يجب إن تظهر على شكل مخطط تحليلي إجمالي جامع للمعلومات إلى أعلي درجة من الترتيب ؛¹
- تعتبر الخاصية الآتية أهم ما يميز لوحة القيادة عن الأدوات الأخرى للمراقبة وتمثل في الفترة القصيرة التي تعد فيها لوحة القيادة حيث تسمح باتخاذ القرارات الضرورية في اقرب وقت لتحقيق الأهداف المحددة ؛²

المطلب الثاني : دور وأنواع لوحة القيادة ومؤشراتها

تظهر دور و أنواع لوحة القيادة كوسيلة على مستوى المؤسسة بمختلف وظائفها التنظيمية التي تسمح بالوقوف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الشركة وتظهر في النشاط التالية:

الفرع الأول : دور لوحة القيادة

من بين أدور لوحة القيادة نجد :³

- لوحة القيادة كوسيلة تشخيص : يهدف بدرجة أولى إلى تعيين كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة ، ومحاولة التحكم فيها لأجل تحسين الوضعية العامة ؛
- وعادة ما يكون مسؤول و مراكز المسؤولية قد خلصوا إلى نتائج تعبر عن أسباب الانحرافات والاحتياطات المأخوذة في كافة المستويات ، وتهتم المديرية العامة بخلق تلاءم بين كافة الإجراءات التصحيحية المفتوحة ؛
- لوحة القيادة كوسيلة حوار: إن الهدف الرئيس للوحة القيادة يكمن في خلق حوار عبر كافة مراكز المسؤولية و هو ما يبرز الاجتماعات العامة وغيرها ؛

¹ رجم خالد ، نفس المرجع .

² ناصردعدون، معزوي ليندة ،(مراقبة التسيير في المؤسسة لاقتصادية حالة البنوك)، دار المحمدية العامة ،الطبعة الأولى ،الجزائر، سنة 2004 ،ص 40.

³ ناصردعدون- وعبد الله قويدر الواحد ،(مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية المؤسسة العمومية بالجزائر) ،دار المحمدية العامة الطبعة الأولى،الجزائر،السنة 2004

لوحة القيادة كوسيلة كأداة مراقبة ومقارنة: وذلك لقيامها بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة مع النتائج المتحصل عليها، وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة وهي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير، وتشخيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة؛

لوحة القيادة كوسيلة تحفيز المسؤولين : تهدف إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها مستوى كافة مراكز المسؤوليات، وكذلك تساعد على الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين ويمكن أن تساهم أيضا في التحفيز العمال وهذا بإمدادهم بمعلومات أكثر موضوعية وأكثر وضوح لإمكانية التقييم (زيادة في الأجر، علاوات)؛

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

لوحة القيادة كوسيلة تنبؤ: تساعد لوحة القيادة بالتنبؤ بالحالة المستقبلية وذلك بناء على استقراء الماضي ودراسة الحاضر للولوج في المستقبل و يمكن القول أن لوحة القيادة تسمح بزيادة نسبة التأكد من المستقبل بالنسبة للمسير في ظل بيئة ديناميكية تتميز بعدم التأكد والحصول على مستقبل بقليل من الشكوك؛

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 .²

الفرع الثاني: أنواع لوحة القيادة ومؤشراتها

تتمثل لوحة القيادة في مجموعة من أنواع و المؤشرات وهي كالتالي :

أولا: أنواع لوحة القيادة

تنوع لوحة القيادة حسب طبيعة المسؤوليات المتواجدة بالمؤسسة وعموما نجد الإشكال التالية³ :

لوحة قيادة تفصيلية :

- لوحة قيادة الاستغلال الوظيفية : تصاغ بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة لتقييم أداء وظيفة ما ، حيث توفر المعلومات المباشر والمفهومة في الظرف الزمني الملائم تنفرع إلى :
- لوحة قيادة مالية : تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة من(مدا خيل تكاليف أجور ،علاوات ،تكاليف خارج استغلال..... الخ)

¹ ناصر دعدون وعبد الله قويدر الواحد مرجع سبق ذكره ص149

² رجم خالد مرجع سبق ذكره

³ من الموقع : <http://www.startimes.com> تم الاطلاع عليه يوم الخميس على الساعة 30 - 07 - 01 - 2015

- لوحة قيادة اجتماعية: هذه اللوحة تمدنا بجميع المعلومات بالمستخدمين المهنية منها والاجتماعية (عدد المستخدمين، الإطارات، التوظيف، التكوين، حوادث العمل... الخ)؛

- لوحة قيادة تقنية: هذه اللوحة تلمس الجانب التقني (عدد الآلات، حالات العطب، الصيانة... الخ)

لوحة قيادة شاملة :

لوحة القيادة التسيير : وهي تتعلق بكل جوانب نشاط المؤسسة أي أنها حصيلة تفاعل مختلف الأنواع السابقة تحتوي على المؤشرات والمعلومات الأساسية لمتابعة النشاط حسب الاتجاهات و السياسات المسطرة وهدفها متابعة النتائج ومراقبة التنفيذ المحقق بين مستويات المؤسسة توجه إلى المديرية العامة .

ثانيا: أنواع مؤشرات لوحة القيادة

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 مختلفة¹ .

✓ مؤشرات النتائج (Résulta) ومؤشرات المتابعة (Suivi)

يمكن للمؤشر أن يهتم بمتابعة سير العمليات أو الأحداث التي هي في طور الانحياز (مؤشر متابعة)، كما يمكن للمؤشر أن يشير إلى النتيجة النهائية لعملية أو لحدث قد تم (مؤشر نتائج)، و يرتبط هذان النوعان من المؤشرات بالزمن ومجال التطبيق (ضيق أو واسع)، فيمكن لمؤشر النتائج الذي يخص مستوى ضيقا أو مجالا زمنيا قصيرا أن يصبح مؤشر متابعة على نطاق أوسع أو في مجال زمني طويل نوعا ما² .

✓ مؤشر الانجاز: وتعمل على قياس مستوى إنجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين: ومن أمثلة عن ذلك

- نسبة العمال المستفيدين من تكوين حول منهجية العمل في تشكل أفواج ؛
- عدد حلقات الجودة المستغلة وعدد اقتراحات التحسين المقدمة ؛

✓ مؤشرات الوسائل: هي مجموعة من المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقا من الوسائل

المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب (ratios)، وتمثل النسبة "عدد عقلائي تحصل عليه من خلال العلاقة بين العددي يمثلان كميتين ماديتين أو ماليتين" ومن أمثلة هذه المؤشرات

- ساعات العمل المباشرة / وحدات منتجة

- عدد العقود الصادرة / عدد الممثلين

¹Unités et des projets paris Insep édition. 1987p314Domiminiquetisser. qu'ide. Pratique pour la gestion des

²بونقيب أحمد، (دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير)، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC نيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير فرع غير منشورة ص144

✓ مؤشرات البيئة: تسمح للمسؤول بحصول على معلومات حول بيئة عمله وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح ، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكتملة، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية وتطور معدلات الفائدة وما إلى ذلك .

✓ مؤشرات حسب النشاط:

+ مؤشرات إنتاجية ؛

+ مؤشرات التسويقية ؛

+ مؤشرات المنافسة ؛

+ مؤشرات البشري¹ .

الطلب الثالث : ماهية الفعالية التنظيمية

تعرف الفعالية من عدة جوانب، وكل تعريف يركز على نقطة معينة للمؤسسة ومن خلال ذلك نذكر بعض المفاهيم المتعلقة بالفعالية

الفرع الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية

يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم التي يصعب تحديدها بدقة نظرا لعدم الاتفاق على ماهية الفعالية، وعدم الاتفاق على طبيعة مقاييسها هذا، ويمكن النظر إلى الفعالية التنظيمية على أساس أنها المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية² .

ولعل من أهم التعريفات التي تناولت الفعالية التنظيمية تعريف **Alvar و Etzioni** حيث يعرف الفعالية على:

1. فقد عرف **Etzioni** الفعالية بأنها الدرجة التي تدرك أو تحقق بها المنظمة أهدافها.³

2. كما عرفها **ألفار Alvar** على أنها القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها⁴ .

ونستنتج من التعريف السابق .

¹ بوديارزمية، جباري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص13

² سنوسي علي، تقييم مستوي الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، دراسة تطبيقية على للمستشفيات العمومية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة المسيلة، الجزائر، سنة 2003، ص293.

³ مؤيد سعيد السالم، (نظرية المنظمة الهيكل و التصميم)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، السنة 2005-2007 ص41.

⁴ بلقسام سلاطية، أسماء بن تركي، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، السنة 2013 ص18

إن الفعالية تتعلق بأهداف المؤسسة ونتائجها وبالتالي هي نسبة المخرجات الفعالية إلى المخرجات المتوقعة

وذلك حسب الصياغة التالية¹:

$$\frac{\text{كمية المخرجات الفعالية}}{\text{كمية المخرجات المتوقعة}} = \text{الفعالية}$$

الفرع الثاني: المفاهيم المرتبطة بالفعالية التنظيمية

من المفاهيم الأكثر ارتباطا بمفهوم الفعالية هي الكفاءة والأداء والإنتاجية وبناء اعلي ما سبق تبين أن الفعالية هي القيام بالعمل الصحيح والاهتمام بالقرارات الإستراتيجية كاختيار التشكيلية السلعية والسوق الملائمة وعلى عكس فالكفاءة ترتبط بالمستوي الجزئي من التحليل التنظيمي بمعنى الأمور التشغيلية بينما الأداء هو عبارة عن الكفاءة والفعالية معا والإنتاجية هي مقياس التقدم التقني.

- تعريف الكفاءة: يعرفها **Efficient** على أنها الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة و ترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات وعلمية فهي تشكل عنصر من عناصر الفعالية، وتقاس بالنسبة التالية²:

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

- تعريف الإنتاجية: **Productivité** تعرف نظريا بأنها العلاقة ما بين الإنتاج وعناصر الإنتاج، بمعنى العلاقة كمية المخرجات والكميات اللازمة من عناصر الإنتاج أو المدخلات³.

تعرف الأداء: على انه محاولة تحقيق الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهوم (الفعالية) وهي الوصول الأهداف المطلوبة و(الكفاءة) وهي تخفيض الموارد المستخدمة يعني أن⁴

$$\text{الكفاءة} \times \text{الفعالية} = \text{الأداء}$$

—العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة والإنتاجية :

¹ بشكي إبراهيم، تقييم أداء التنظيمي باستخدام بطاقة أداء المتوازن، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك ناحية حوض بركاوي، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، فحص و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة سنة 2013 ص8.

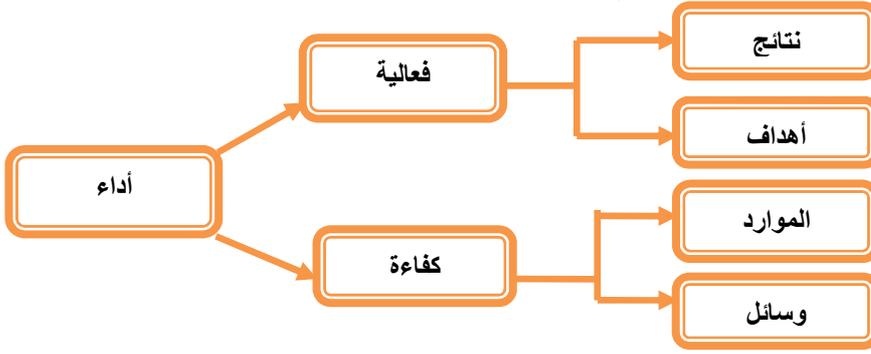
² عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، سنة 1993 ص92

³ بعالج الهاشمي، دور العملية التدريسية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة دراسة حالة سونغاز فرع الاغواط، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، غير منشورة سنة 2004-2008 ص19

⁴ بشكي إبراهيم، نفس مرجع سابق، ص3

خلال مفهوم الكفاءة والفعالية نجد أن مفهوم الفعالية أكثر أتساع من مفهوم الكفاءة و أن الكفاءة تربط بالمدى القصير والمتغيرات ذات الطابع الكمي بينما الفعالية ترتبط بالمدى الطويل والمتغيرات النوعية الظاهرة التنظيمية كمتغير أساسي يناقش من زاوية الفعالية والكفاءة ومخرجات تتمثل في تحقيق الأهداف¹، أما الإنتاجية فهي علاقة بين كمية المتاحة من سلعة معينة ، كمية عوامل الإنتاج المستخدمة في تحقيق هذا الإنتاج² .

الشكل رقم (1-2) علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة



المصدر: بعالج الهاشمي مرجع سبق ص 20

الفرع الثالث: معايير ونسب قياس الفعالية التنظيمية

أولاً: معايير قياس الفعالية التنظيمية

إن التطور الكبير في عدد المؤسسات العامة ونوعها و حجمها وأتساع أهدافها يتطلب التأكد من فعاليتها وهنا تبرر مشكلة رئيسة تواجه الدراسيين والممارسين ألا وهي مسألة إيجاد معايير علمية لقياس فعالية المؤسسة وسنكتفي بما توصل إليه الباحث كاميل (Campbell p) الذي لنا هذه المعايير في ثلاثين معايير وهي:³

- الفعالية العامة: تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي تحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين لها علاقة بالمؤسسة
- الإنتاجية: وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي والجماعي لكل وحدة التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تتشابه في النشاط ؛
- الربحية: وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف ؛
- الجودة: وترتبط بالمنتجات أو خدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن ؛
- حوادث العمل: وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذين يستغرقه ؛

¹ عبد الوهاب سوسي، مرجع سبق ذكره، ص 27-33

² بعالج الهاشمي، نفس المرجع سبق، ص 19

³ مرجع نفسه ، ص 27 28

- معدل النمو في المؤسسة: وينتق عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات ؛
- معدل التغيب: والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر؛
- معدل دوران العمل: ويشير إلى عدد الأفراد الذي تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي ؛
- الرضا الوظيفي: و يقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم ؛
- التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة ؛
- الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة "عكس التحفيز يرتبط بالفرد" وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء ؛
- الرقابة: والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة ؛
- تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق و تصميم شبكة اتصال فعالة؛المرونة والتكيف: والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق و الظروف المستجدة ؛
- درجة الاستقرار: التي تتميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط ؛
- الاندماج والتوافق: بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط ؛
- تمتع المؤسسة بالشرعية: والقبول قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع ؛
- التطابق: في الأدوار وقواعد السلوك وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة توقعات الأداء ؛
- المهارات العملية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الايجابي بين مختلف المداخلات ؛
- المهارات العملية لدى إدارة التنظيم والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى؛
- إدارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح ؛
- الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة ؛
- الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم وحرصها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية ؛
- التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقليمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة ؛
- الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها
- خلصه في فترة الأزمات ؛

- مصاريف الإدارة :والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة بمقابل ما يقومون به من أعمال ؛
 - مدى المشاركة :من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة؛
 - برامج التدريب والتطوير :وتمثل حجم الجهود المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها؛
 - التركيز على الانجاز :وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.
- ثانياً: نسب قياس الفعالية التنظيمية :

انطلاقاً من المفاهيم المتعلقة بالفعالية التنظيمية ، يمكن الإشارة إلى مجموعة من النسب التي تقدم لنا صورة من صور الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة :¹

أ. الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة الإنتاج :

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

- تشير هذه النسبة إلى فعالية ساعة تشغيل آلة و التي نعبر عنها بوحدات كمية أو نقدية و يمكن قياس فعالية استخدام الآلات من خلال

عدد ساعات التشغيل الفعلية ÷ إجمالي الطاقة النظرية للآلات

و على نفس المنوال يمكن حساب الفعالية في حالة التعطل أو التوقف بغرض الصيانة و ما إلى ذلك.

* فعالية المواد : إجمالي عدد الوحدات المنتجة ÷ إجمالي تكلفة المواد المستخدمة

- تشير هذه النسبة عن فعالية الوحدة النقدية من المواد الأولية من خلال ما تحققه من إنتاج بالوحدات، و يمكن أن نعبر عنها أيضاً بالوحدات النقدية

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

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

- و تشير إلى فعالية الوحدة النقدية الواحدة المستثمرة أو العائد على الاستثمار.

* فعالية تسيير المخزون : عدد مرات نفاذ المخزون ÷ عدد مرات طلب المخزون

¹ عبد الوهاب سوسي، مرجع سبق ذكره، ص 6.

- يفضل أن تكون هذه النسبة صغيرة جدا والتي تدل على وجود نظام فعال لمراقبة المخزون، كما يمكن حساب معدل دوران المخزون من خلال.

إجمالي المخزون ÷ معدل الاستخدام

ب. الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة التسويق :

* الفعالية العامة : و يمكن أن تأخذ عدة صور

- قيمة المبيعات ÷ التكاليف التسويقية

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

مبيعات المؤسسة ÷ مبيعات الصناعة

و تقيس هذه النسبة حصة المؤسسة من مبيعات الصناعة

- الربح ÷ صافي المبيعات

و تقيس هذه النسبة هامش الربح كجزء من صافي الإيرادات المستحقة من المبيعات

* فعالية التسعير : الخصومات ÷ المبيعات

و تشير إلى نصيب الوحدة المباعة من الخصم الممنوح للزبون

* فعالية الترويج : المبيعات ÷ تكاليف الترويج

و تشير إلى فعالية النشاط الترويجي من خلال فعالية الوحدة النقدية المستخدمة في الترويج، كذلك يكمن اعتماد نسبة

المبيعات ÷ حجم القوة البيعية و التي تحدد فعالية رجل البيع الواحد بما يستطيع أن يبيعه.

* فعالية التوزيع : تكاليف التوزيع ÷ المبيعات

و تشير إلى نصيب المبيعات بالوحدة الواحدة من تكاليف التوزيع .

ج. الفعالية التنظيمية على مستوى الوظيفة المالية :

* الفعالية العامة : صافي الأرباح قبل الضريبة ÷ الأصول

و يشير إلى معدل دوران الأصول أو قدرتها على تحقيق الأرباح.

و نعتد أيضا تكلفة المبيعات ÷ صافي المبيعات و تشير إلى فعالية النشاط البيعي.

* فعالية الاستثمارات : صافي المبيعات ÷ الأصول المشتركة في العمليات¹

و تشير هذه النسبة إلى معدل دوران الأصول المشتركة في العمليات.

* فعالية هيكل التمويل : و يمكن أن تأخذ صور مختلفة

- قروض قصيرة الأجل ÷ إجمالي القروض، و تشير إلى نسبة التمويل قصير الأجل إلى إجمالي الديون
- قروض طويلة الأجل ÷ إجمالي الأصول، و تشير إلى نسبة التمويل طويل الأجل إلى إجمالي الأصول
- النقدية ÷ الخصوم المتداولة : و تشير إلى نسبة السيولة السريعة في مقابلة التزاماته الجارية

د. الفعالية التنظيمية في مجال وظيفة الموارد البشرية :

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

و تشير إلى مساهمة العامل الواحد في العملية الإنتاجية (كما أو نقدا)

و أيضا يمكن أن نقيسها من خلال :

- ميزانية اليد العاملة ÷ عدد العاملين، و تشير إلى تكلفة العامل الواحد.
- ميزانية اليد العاملة ÷ إجمالي المخرجات، و تشير إلى نصيب الوحدة النقدية من المخرجات من تكلفة العمالة.

* فعالية حركية اليد العاملة : عدد تاركي العمل ÷ متوسط عدد العاملين

و تستخدم لقياس دوران العمل أو ما يطلق عليه بنسبة التسرب أو ترك العمل.

و توجد نسب أخرى للتعبير عن الحركية مثل :

- عدد الترقيات ÷ متوسط عدد العمال، و تمثل الفرص المتاحة للفرد في مجال الترقية.

- عدد أيام الغياب ÷ عدد أيام العمل الإجمالية، و تعرف بنسبة التغيب و بنفس المنطق نستعملها في التأخير أو إصابات العمل أو العطل المرضية أو التكاليف المنجزة من التأخر أو الحوادث أو عدد الشكاوي أو عدد النزاعات العمالية.

* فعالية التعيين : عدد التعيينات من الخارج ÷ متوسط عدد العمال

و تشير إلى عدم فعالية الترقية الداخلية.

¹ عبد الوهاب سوسي، مرجع سبق ذكره، ص 6-7

كذلك يمكن اعتماد نسب أخرى : عدد التعيينات الجديدة ÷ عدد المتقدمين للوظائف الجديدة، و هي مؤشر لاستقطاب عدد أكبر من طالبي العمل.

* فعالية التدريب : ميزانية التدريب ÷ متوسط عدد العاملين

و تقيس نصيب العامل الواحد من ميزانية التدريب و كذلك يمكن النظر إليها من خلال زاوية الأجور.

ميزانية التدريب ÷ ميزانية الأجور، بحيث نقيس الأهمية النسبة للتدريب مقارنة بالأجور.¹

المطلب الرابع: مداخل دراسة قياس الفعالية التنظيمية ومشكلها

الفرع الأول: مداخل دراسة قياس الفعالية التنظيمية

يمكن تطبيق المداخل المختلفة لقياس الفعالية التنظيمية على نحو التالي :

● القدرة على تحقيق الأهداف:

إن فعالية التنظيم يتمثل في قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف التي أنشأ من أجلها وهي تأدية المؤسسة للخدمات المطلوبة بشكل جيد وبتكلفة قليلة وبالنسبة للمؤسسة الخاصة القدرة على تحقيق أقصى ربح ممكن و التفوق على المنافسين أو التوسيع والانتشار لحصول على حصة معينة من السوق وحسب طبيعة العمل والأهداف التي تختلف من تنظيم إلى آخر ، لقياس الفعالية الافتراض بأن لدى كافة التنظيمات أهداف واضحة قابلة للقياس كما "ونوعا" وأن هناك اتفاقا عاما "أو جماعا" من قبل العاملين في التنظيم على هذه الأهداف ، وهي افتراضات تحتاج إلى مناقشة للتأكد من مدى صدقيتها لان كثير من المنظمات الإدارية لا تضع دوما "أهدافها محددة قابلة للقياس .

وإن أحد المشاكل التي تبرز في تبين هذا المنهج لقياس الفعالية التنظيمية هي الافتراض بأن هناك أهدافا واضحة يمكن قياسها والذين يحددون هذه الأهداف هم الإدارة العليا وأطراف كثيرة تشارك في صياغة الأهداف التنظيمية و كذلك وجود عدة مستويات من الأهداف الاستراتيجية، ومتوسطة المدى، وقصيرة المدى وبينما تتركز أهداف الموظفين في الحصول على أكبر قدر من المزايا والمنافع، بينما يهدف أنصار من السهل تحقيقه، وينطلق دعاء هذا المدخل لقياس الفعالية من افتراضين رئيسيين وهما

1- إن لكل منظمة غاية نهائية تسعى للوصول إليها ؛

¹ عبد الوهاب سوسي، مرجع سابق، ص ص 7-8

2- أنه بالإمكان تحديد الغاية النهائية لكل منظمة ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها ويستخدم دعاء هذه المدخل عددا من المعايير لقياس الفعالية و لعل أبرزها وأكثرها شيوعا واستخداما هي الإنتاجية والرضا الوظيفي الربحية .¹

• مدخل النظم :

تحول الاتجاه من مدخل الأهداف إلى مدخل النظم في قياس الفعالية وتعد دراسة (georgopoulosstonnenburn) من وائل الدراسات في استخدام مدخل النظم التحليل فاعلية المنظمات وقد حددت مفهومها للفاعلية بأنها مدى قدرة المنظمة كنظام اجتماعي على تحقيق الأهداف الموجودة دون أن يكون في ذلك إضعاف لوسائلها ومواردها أو جهاد القدرات وطاقت أفرادها ويتفق مع هذا المفهوم كل من ركزت نماذج النظم بصورة عامة على الجوانب المهمة التالية في قياس الفعالية وهي :

- 1- قدرة المنظمة على تأمين المداخلات اللازمة لعملياتها ونشاطاتها ؛
- 2- كفاءة عمليات الإنتاج ؛
- 3- مرونة المنظمة في التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية ؛
- 4- الاستقرار و التوافق الداخلي والإنتاجية .

وبالرغم من حسنات مدخل النظم العديدة إلا أنه يعاني من مجالات قصور عديدة وهي :

1. لا يركز مدخل النظم على أهداف محدد ينبغي أن تسعى المنظمات إليه وإنما يضع التركيز كله على الوسائل اللازمة لتحقيق الفعالية الكلية وكذلك يعتمد المدخل على معيار البقاءSurvival المؤشر نهائي لقياس الفعالية ؛
2. يلتزم مدخل النظم جانب القياس الكمي والافتراض البديهي هنا أن كل منظمة ينبغي أن تتوفر لديها إمكانات عالية للقياس وهو افتراض يصعب تحقيقه في أحوال كثيرة و إمكانية لقياس الفعالية الداخلية فإن احتمال وجودها وتواترها لقياس الرضا في البيئة يبدو صعب المنال .²

• مدخل العناصر الإستراتيجية

هذا المدخل يشبه مدخل النظم وركز على جوانب مختلفة فكلالهما يؤكد على أهمية التفاعل البيئي ،لكن هذا المدخل لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية وإنما هم إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجيا في استمرار عمل المنظمة . ويفترض هذا المدخل أن المنظمات ميادين سياسية تتصارع فيها المصالح المختلفة من أجل السيطرة على الموارد ,ووفقا لهذا التصور تقاس فاعلية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليه المنظمة في بقائها ونجاحها المستقبلي فكل من هذه المجموعات الإستراتيجية لديه أهداف خاصة معينة يسعى إلى تحقيقها .³

¹ محمد قاسم القريوبي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة السنة 2010، ص116

² كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن ، السنة 2004، ص321-32.

³ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-46

مدخل القيم المتنافسة :

يستند هذا المدخل في تحديد الفعالية التنظيمية إلى عدد من الشواهد الواقعية تؤكد كلها على عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفاعلية و ذلك نظرا لارتباطها بالقيم الشخصية لمن يتولى القيام بعملية التقييم، وهذا يعني أن البحث عن تقييم موضوعي أمر غير ممكن لأن العوامل الذاتية هي التي تحدد بالضبط المطلوب من العمل وضمن هذا لسياق يهتم البعض بالعوامل الداخلية مثل الرضا و الكفاءة و المهارة ،بينما يهتم البعض الأخر بالعوامل الخارجية مجسدة في العلاقة مع أطراف التعامل الخارجي في حين يمثل الاهتمام بالهياكل التنظيمية كإجراءات و نظم العمل وجهة نظر فريق ثالث من المهتمين بالموضوع وهناك أربعة نماذج تعتبر من مكونات القيم المتنافسة يحاول كل واحد منها تحديد الفعالية وفق متغير واحد أو أكثر وهي نموذج العلاقات الإنسانية و نموذج نظام المفتوح و نموذج الهدف الرشيد و نموذج العلاقات الداخلية¹

الفرع الثاني: مشاكل قياس الفعالية التنظيمية:

وبناء على تلك المدخل الدراسات يمكن ذكر مشكلات أو الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية :

- 1- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية و تحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة، فعلى سبيل المثال اعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف، نجد فيها تعميم كبير، إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين، و في نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال
 - 2- مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية؛
 - 3- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة و مدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط و الحجم، إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية و البيئية و التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية و منه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة لأخرى.
- و بناء على ما سبق يمكن القول أن قياس الفعالية التنظيمية تتوقف على تصميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المحاسبية و الاقتصادية و المتغيرات السلوكية.²

¹ عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، غير منشورة جامعة 20 أوت 55 سكيكدة سنة ،ص63

² عبد الوهاب سوسي، مرجع سبق ذكره ، صص 11-12

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1. دراسة سويسي عبد الوهاب "رسالة دكتوراة 2004" بعنوان "الفعالية التنظيمية تحديد محتوى وقياس استعمال لوحة القيادة" قام الباحث من خلالها بدراسة الفعالية التنظيمية من زاوية الفكر التنظيمي ومن زاوية تصميم الهيكل التنظيمي , كما تناول طرق قياسها والعوامل المؤثر فيها والمفاهيم المرتبطة بها بالكفاءة والأداء كما تطرق إلى لوحة القيادة باعتبارها أداة تسمح بقياس الفعالية التنظيمية وهدفت الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية إلى أي حد يمكن تحديد محتوى الفعالية التنظيمية و إلى أي مدى يمكن قياسها؟ وأكد في خاتمة أنها تشكل الأداة التسرية الأكثر واقعية وملائمة بالظاهرة التنظيمية بأبعادها ومنطقها الفلسفية المختلفة , وتعدد الأطراف التي هي بحاجة لقياس الفعالية التنظيمية ، وتوصل إلى النتائج التالية :
 - ترتبط الفعالية التنظيمية بمدى تحقيق الأهداف و في نفس الوقت تنطلق من عدم وجود رشادة مطلقة فالمؤسسة غير مثالية في اتخاذ القرار بحكم ؛
 - ترتبط الفعالية التنظيمية أكثر بالمتغيرات النوعية ذات العلاقة المباشرة بالعنصر البشري؛
 - تشكل الفعالية التنظيمية ظاهرة بأوجه متعددة، و هذا ما يؤكد على الكم الكبير من المعايير المقترحة لقياسها.
 2. دراسة بونقيب أحمد "رسالة ماجستير 2006" بعنوان : "دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير "دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC ، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف مسيلة 2006. تناول فيها الباحث أربعة فصول ودراسة نظام مراقبة من مختلف الجوانب ،عالج فيها إشكالية دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير و ماهو واقع ذلك في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، ويتجلى الهدف الأساسي من هذه الدراسة في كشف الغموض الذي تلعبه لوحات القيادة بالمؤسسات على وجه عام و في المؤسسات الاقتصادية الوطنية بصفة خاصة.

ومما نتج في هذه الدراسة:

 - مجال استعمال لوحات القيادة في المؤسسة وجد سوء استخدام لهذه الأداة في مجال مراقبة التسيير .
 - عدم قدراتها على لعب دورها الرئيسي المتمثل في تكملة عجز الأنظمة الرقابية الأخرى الرجوع إلى الاهتمام بهذه الأداة من طرف المسيرين .
 3. مداخلة بوديار زهية وجباري شوقي بعنوان : "لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة " الملتقى الدولي : صنع القرار في المؤسسة اقتصادية " جامعة مسيلة
- تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية: " كيف تساهم لوحة القيادة في اتخاذ القرارات الفعالة في المؤسسة ؟

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية عند الإجابة على الإشكالية :

-لوحة القيادة تشكل أداة جد هامة في مجال إدارة المعلومة .

-لوحة القيادة تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم.

-لوحة القيادة أداة مرنة يمكن إدخال التعديلات الضرورية عليها.

4. دراسة مختاري الضاوية بعنوان : "دور لوحة القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية "رسالة ماجستير 2010"تهدف هذه دراسة إلى مساهمة لوحة القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة وعلى مستوى مديرية الصيانة بالاغواط من خلال الدراسة التطبيقية بصفة خاصة من خلال توثيق البحث في الموضوع لوحات القيادة باللغة العربية ولفت انتباه مسؤولي المؤسسات الاقتصادية إلى الخصائص والمميزات التي تتمتع بها لوحات القيادة و دورها إدارة و قياس الأداء . توصلت الدراسة إلى النتائج ، تتميز لوحات القيادة بقدرتها على إعطاء صورة معبرة عن وضعية المؤسسة بصفة ملخصة وشاملة في نفس الوقت لكل من يطلع عليها لكنها خاصة بالمسؤول الذي يستعملها أولاً،بالمسؤول الأعلى منه ،كما يمكن أن يستخدمها باقي أعضاء الفريق الواحد .

- غياب لوحات القيادة على مستوى دوائر ومصالح المديرية ، ما عدا دائرة المناهج إضافة إلى وجود لوحة قيادة خاصة بالمدير فقط.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

مجلة حسين إبراهيم و إسماعيل وآخرون بعنوان " compressive revicw of orgainzational Effectivités in sport "مراجعة إنضغاط الفعالية التنظيمية في مجال الرياضة "قام الباحثين بدراسة الفعالية التنظيمية من جانب الرياضة تهدف إلى إعداد الندوات والمشاريع البحثية التي تسودها في مجال الإدارة الرياضة و فهم سلوك التنظيمي هي واحد من الأساسية الدراسة وكذلك دراسة الفعالية التنظيمية في المنظمات غير الربحية موضوع الدراسة وتقدم التوصيات ولاقتراحات ,وتوصلت إلى إنها أداة فعالة لقياس فعالية في البيئة الرياضية وعدم بخالصة الشباب الرياضية الربح وكذلك ركزت عن النماذج الخامسة في معظم الطريقة التي تقييم بما الفعالية التنظيمية وكذلك من بين نتائجها توصلت أن الإطار النظري غير مناسبة لهذا النوع من التنظيم و مراجعة البيئة للفعالية التنظيمية من خلال الإطار النظري التقليدية والحديث .

المطلب الثالث: دراسة مقارنة بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم إجرائها في مجال الدراسة نجد أنه هناك أوجه تشابه أوجه اختلاف في عدة جوانب أهمها:

- ✓ ركزت مجمل الدراسات التي تناولت لوحة القيادة على الفعالية التنظيمية و قياس الأداء و اتخاذ القرار و ؛
- ✓ تناولت مجمل الدراسات الإجراءات المرتبطة بلوحة القيادة والمتمثلة في ،قياس المؤشرات ،نظام مراقبة التسيير ،كيفية قياس الفعالية التنظيمية ؛
- ✓ كلا لدراسات توصلت إلى نفس النتيجة الرئيسة وهي أن وجود نظام لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية مهم وفي صالحها ؛
- ✓ عملية التقييم في معظم المؤسسات تتم على أساسا لخبرة الشخصية وليس على أساس الكفاءة العلمية للعمال.

أوجه تشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- ✓ كلا لدراسات توصلت إلى نفس النتيجة الرئيسة وهي أن وجود أداة من أدوات مراقبة التسيير وهي لوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية مهم وفي صالحها ؛
- ✓ معظم لوحات القيادة المتواجدة في المؤسسات محل الدراسات تحتوى على المؤشرات المالية فقط و لا تقوم بالعمل المطلوب منها وهو استخراجا لانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية؛
- ✓ عملية التقييم في معظم المؤسسات تتم على أساس الخبرة الشخصية و ليس على أساس الكفاءة العلمية للموظفين ؛
- ✓ عملية القياس في معظم المؤسسات تكون من خلال قياس الفعالية التنظيمية و قياس أداء العاملين ؛
- ✓ تناولت دراسة (عبد الوهاب سويسي) نفس المتغيرين مع الدراسة الحالية ؛
- ✓ بالنسبة للمنهج المستخدم للمعالجة معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية والمنهج التحليلي لمعرفة دقيقة ومفصلة للجانب التطبيقي .

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

- ✓ بعض الدراسات تناولت المتغير المستقل (لوحة القيادة)وهي دراسة (مختاري الضاويه) ودراسة (بوديار زهية جباري شوقي) و دراسة (أحمد بونيقب) والأخرى المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) دراسة (حسين إبراهيم وإسماعيل و آخرون) ماعدا دراسة واحدة تناولت المتغيرين دراسة (عبد الوهاب سويسي)؛
- ✓ تمت الدراسة في المؤسسات الاقتصادية و دراسة أخرى الاستطلاعية
- ✓ اختلفت عن دراستنا في دراسة الفعالية التنظيمية دراسة (حسين إبراهيم وإسماعيل و آخرون)من وجهة نظر الرياضة و دراسة أخرى من زاوية الفكر التنظيمي(عبد الوهاب سويسي).

✓ أما بالنسبة لعينة الدراسة فوجدنا اختلاف بين الدراسات فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة معظمها طبقت في المؤسسات محل الدراسة والبعض الاخرى أسقطت دراسته على عينة من الشباب منظمة غير ربحية دراسة (حسين إبراهيم وإسماعيل و آخرون)

لقد كان للدراسات السابقة الأهمية البالغة في إثراء وتزويد الدراسة الحالية بالمعلومات والنقاط الجوهرية التي من شأنها تدعيم هذا البحث وذلك من خلال الاختلافات الموجودة بين هذه الدراسات إلا أنها أجمعت على استنتاج واحد وهو أن الفعالية التنظيمية ولوحة القيادة لها علاقة متكاملة و متدخلة في قياس وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية وهذا ما سيتم اختياره على مؤسسة محل الدراسة

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل والذي تضمن المفهوم العام لوحدة القيادة ونسب و مشكل قياس الفعالية التنظيمية نستخلص أن هذه الأخير تهدف إلى تجنيد الطاقات والقدرات من اجل الاستعمال وقياس الفعال والملائم للموارد المتاحة في المؤسسة التجارية من اجل بلوغ الأهداف المسطرة وفقا الإستراتيجية المؤسسة كما تسمح بمقارنة الأهداف بالنتائج المحققة وكذلك الانحرافات واستخراج الفروقات و التصحيحية لتفادي الوقوع في مثل هذه الانحرافات مستقبلا وهذا بالاخذ بمختلف أدوات مراقبة التسيير الحديثة إلى جانب هذا سنتطرق إلى لوحة القيادة بصفتها أداة من أدوات المراقبة الحديثة في تحقيق الفعالية التنظيمية في الفصل الثاني .

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية (دراسة حالة مؤسسة

الإسمنت عين التوتة وحدة التجارية –

تقرت –)

(S.C.I.M.A. T)

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول من الجانب النظري إلى مختلف مفاهيم المتعلقة بلوحة القيادة والفعالية التنظيمية بصفتها أداتان حديثتان لقياس و أداة من أدوات مراقبة التسيير، وكذا الدراسات السابقة حول هذا الموضوع وبغية تقريب الفهم أكثر فقد حاولنا إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع.

وقد وقع اختيارنا على مؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجاري بتقرت، والتي من خلالها سنحاول معرفة مدى استعمال لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية في المؤسسة التجارية ومن خلال التعرف على بعض أدوات مراقبة التسيير التي تستخدم فيها ونذكر منها الموازنات التقديرية ولوحة القيادة ومدى فعالية أداة لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة ، وسوف نتطرق إلى لوحة القيادة لمختلف مصالح المؤسسة

وقسمنا هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات ؛

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها .

المبحث الأول : الطريقة والأدوات

سنقوم في هذا المبحث التعرف على الطريقة و الأدوات التي سنستخدمها في جمع المعلومات مع تحديد مجتمع الدراسة.

المطلب الأول : مجتمع الدراسة

الفرع الأول : لمحة تاريخي عن المؤسسة الاسمنت

نشأة مؤسسة الإسمنت (S.C .I.M.A.T) مند الفترة الاستعمارية لصنع وبيع مواد البناء ونمت هيكلتها بعد الاستقلال فأصبحت تابعة للقطاع العام مؤسسة الوطنية لبيع مواد البناء، بعد ذلك تمت هيكلتها من مؤسسة وطنية إلى مؤسسة جهوية مقسمة إلى ثلاثة نواحي شرق قسنطينة، غرب وهران، ووسط الجزائر ثم تم تجمعها في سنة 2010 في مجمع سمي بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائري.

وتعتبر مؤسسة الإسمنت عين توتة الوحدة التجارية بتقوت، من بين الوحدات النشيطة التي تسعى جاهدة للحصول على أحسن التقنيات والخدمات ووضع الإعلام الآلي في خدمة مصالحها وهذا للحصول على نتائج أكثر ايجابية ومرودية لتحقيق الأهداف المطلوبة ومن اجل مواكبة التطور التكنولوجي السريع وهي شركة ذات طابع صناعي تجاري ولها أهمية في بناء اقتصاد الوطن والمساهمة كسائر الشركات الأخرى.

الفرع الثاني : تعريف الوحدة التجارية - تقوت -

تقع وحدة تقوت في تراب دائرة تقوت ولاية ورقلة يحدها شمالا المنطقة الصناعية وجنوبا مصلحة الضمان الاجتماعي وشرقا مؤسسة النقل بالسكة الحديدية وغربا مؤسسة النقل البري للحفلات، تبلغ مساحتها 16000 متر مربع .

و لتوضيح الإطار الإعلامي والشكلي للوضعية المؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقوت نقترح بطاقة فنية :

الشكل رقم (2-3) : بطاقة فنية عن مؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت (S. C. I. M. A. T)

- إسم المؤسسة : مؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت .
- عنوان المؤسسة : شارع 05 جويولة ، ص ب 52، تقرت.
- تأسيس المؤسسة : تأسست الوحدة التجارية في فيفري 1972.
- رأس المال الاجتماعي : 225000000000.
- الشكل القانوني للمؤسسة : مؤسسة الأسهم .
- قطاع نشاط المؤسسة : تجاري .
- نوعية النشاط: تعبئة وتوزيع الإسمنت.
- توزيع النشاط : تغطي الوحدة كل من ولايات ورقلة ،إليزي والوادي.
- مراكز البيع: تتكون الوحدة من تسعة مراكز بيع وهي : (تقرت، ورقلة ،إليزي ،جانت ،برج الحواس ،عين أميناس ،برج عمر إدريس، دبداب،المغير) .
- مراكز البيع في طريق الانشاء: سيتم فتح ثلاث مراكز بيع جديدة في البلديات التالية :البرمة ،الحجيرة وجامعة .
- عدد العمال :تشغل الوحدة عدد عمال يقدر ب :56 عامل موزعين على مهام مختلفة تابع للشركة.

جدول رقم (2-1) : يمثل عدد العمال حسب مركز البيع خلال سنة 2014 مؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية

مركز البيع	العمال التابعين للشركة
تقرت	39
ورقلة	04
إليزي	04
جانت	03
المغير	02
دبداب	01
برج عمر ادريس	01
برج الحواس	01
عين أميناس	01
المجموع	56

المصدر : من إعداد الطالبة بناء تقارير مؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت

ومن خلال الجدول نلاحظ أن هناك تركيز كبير للمستخدمين من مركز البيع في تقرت كونها تمثل أهم مركز من حيث النشاط التجاري ولطبيعة نشاط المؤسسة المتمثل في تعبئة و توزيع الاسمنت.

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة:

تضم الدراسة متغيرين وهما لوحة القيادة والفعالية التنظيمية

1- بالنسبة ل لوحة القيادة :

لوحة القيادة متغير مستقل قابل للقياس يتطلب تحليله بالاعتماد على مؤشرات المتابعة والانجاز والوسائل والتي تستخرج في شكل رسوم وأشكال بيانية وجداول مقارنة تحتوي على أرقام، تسمح بتحديد الانحرافات والكشف عن المشاكل واتخاذ الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية.

2- بالنسبة لفعالية التنظيمية :

الفعالية التنظيمية متغير تابع قابل للقياس أنها تركز عن مجموعة من الأهداف كمؤشر لقياسها و بناءا على الموارد المتاحة على مستوى البيئة الخارجية والبيئة الداخلية .

المطلب الثالث : أدوات والبرامج المستخدمة في الدراسة

من أجل استكمال إجراءات الدراسة الميدانية وجمع مختلف البيانات ومعلومات و القيام بتحليلها اعتمدنا على الأدوات التالية :

أ- **المقابلة** : وذلك بالتحاوور مع مسؤولين ذوي خبرة في الشركة والحصول على معلومات منهم تخص البحث وكيفية التعامل في المؤسسة مع الوسائل والطرق ومدى تقبل العمال واستجابتهم للأدوات الحديثة للتغيير، التي تحدث وذلك لمسايرة المؤسسة حيث سمحت لنا الفرصة بمقابلة بعض أعضاء هذه المصالح وطرح بعض الأسئلة وكانت كالتالي:

■ كيف تساهم لوحة القيادة في المؤسسة ؟

■ ماهي أهم المؤشرات المستخدمة في عملية القياس؟ وغيرها من الأسئلة التي تساعد في الوصول إلى نتائج البحث .

إما البرنامج المستخدمة في معالجة المعطيات، فقد تم استخدام الاكسال 07(Excel2007) استخراج نتائج مختلفة متمثلة في أشكال و الرسوم البيانية ومنحنيات وغيرها .

ب- **الملاحظة**: إلى جانب المقابلة استخدمنا الملاحظة كوسيلة ثانية للبحث، بهدف التأكد من الفرضيات، و حيث تمت خلال هذه الدراسة الميدانية أين تواجدنا في مختلف مصالح المؤسسة قمنا بالتطرق إلى وثائق المؤسسة المتمثلة في لوحات القيادة الخاصة بالمؤسسة.

ت- **تحليل الوثائق المحصل عليها من المؤسسة** : وقد كانت هذه الوثائق عبارة عن لوحات القيادة المستخدمة في المؤسسة لذلك فقد قمنا بتحليل هذه لوحات للوصول نتائج تهمنا في المبحث الثاني .

المبحث الثاني :نتائج الدراسة ومناقشتها

تعتمد لوحة القيادة لمؤسسة الإسمنت على المقارنة بين المقدار والمحقق من نفس السنة من كل سداسي أو ثلاثي وكذلك السنة الحالية مع السنة الماضية للمؤسسة و إيجاد نسبة الانجاز أو الانحراف بينهما من مجموعة من المؤشرات ،فهي توضح صورة السير الحسن لأداء الأنشطة كما تظهر عيب أو لخلل الذي يؤثر فيها .

المطلب الأول :لوحة القيادة في المؤسسة

ونظرنا للمؤسسة الإسمنت عين التوتة لم تستخدم لوحة القيادة الإجمالية أو العامة لمختلف المصالح المؤسسة وكل مصلحة لوحة قيادة خاص بها من حيث الشكل والمضمون والهدف فسوف نتطرق إلى مختلف أنواع لوحات القيادة للمؤسسة لكل مصلحة على حدا ثم نقوم بتحليلها الوضعية المختلفة .

تمثل هذه الوثيقة على المقارنة بين الأشهر خلال سداسي الأول من سنة 2014 كل ما يخص الموظفين في المؤسسة من تصنيفات الموظفين والأجر الذي يتقاض هو الحالة الاجتماعية و المنح المدفوعة وغير مدفوعة ومصاريف التدريب وعدم وجود مؤشرات تقيس فعلا أداء العامل وتكون مقارن بين شهر جانفي و فيفري ومارس وهذه المصلحة لديها لوحة قيادة تكاملية أنظر إلى الملحق رقم (2)

الفرع الأول : أشكال للوحة القيادة في المؤسسة

جدول رقم (2-2): لوحة القيادة الخاصة بمصلحة تسيير المستخدمين

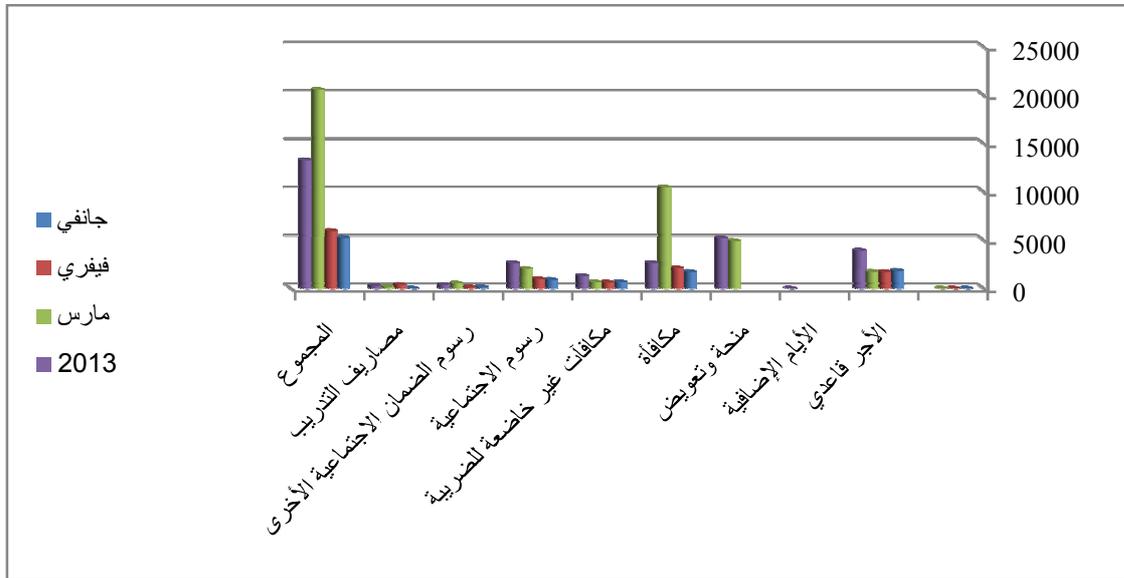
البيان	تقدير العام	نتائج 2014									2013	2014-2013	
		جانفي		فيفري		مارس		2014	سداسي 1	تراكمي		القيمة	%
		مقدر	محقق	مقدار	المحقق	مقدار	المحقق	مقدار	المحقق	R/P			
الأجر قاعدي	21211	1794	1824	1794	1713	5500	1732	5382	5269	98%	3932	1337	34%
الأيام الإضافية								-	-	0%	-	-	
منحة وتعويض	19984					5048	4934	5048	4934	98%	5199	3335	209%
مكافأة	16994	1190	1721	1190	2105	735	10486	3115	14312	459%	2622	11690	446%
مكافآت غير خاضعة للضريبة	8097	624	664	624	632	624	648	1872	1944	104%	1293	651	50%
رسوم الاجتماعية	21873	1121	900	1121	977	2838	2051	5080	3928	77%	2613	1315	50%
رسوم الضمان الاجتماعية الأخرى	2444	141	126	141	133	292	534	574	793	138%	391	-138	15%
مصاريف التدريب	1945	89	-	447	395	238	180	774	575	74%	287	288	100%
المجموع	92548	4959	5235	5317	5955	11569	20565	21845	31755	145%	13277	18478	139%

المصدر: من وثائق مصلحة تسيير المستخدمين

تعليق :

- أن لوحة القيادة هذه فيها. بعض مؤشرات والمناطق محقق و المقدر ولكن فيها بعض مؤشرات لا تعتبرها مؤشرات ولا تدخل فيها أنها لا تشترك في تفسير واتخاذ الاجراءات في وقت المناسب و اكتشاف الانحراف و تصحيح في عملية تقويم الذي يسمح في أداءها و في الفعالية التنظيمية وفي تحقيق الأهداف و الإستراتيجية
- نلاحظ من خلال لوحة القيادة لمصلحة تسيير المستخدمين أنها لا تحتوي على كامل مؤشرات بل تقتصر على ثلاثة مؤشرات فقط وهي المكافأة و مصاريف التدريب و مكافأة غير خاضعة للضريبة وغياب بعض المناطق مثل منطقة الانحراف، وكذلك نستنتج أن المؤشرات المتخذة لم تكن في المستوى حيث لا يوجد أي إجراءات متخذة لديها وبالتالي لا تساهم في تحسين وتصحيح الانحرافات وكذلك المؤسسة لا تعتمد على الواجهات الالكترونية المعبرة الألوان في مصلحة ومن بين المؤشرات الناقصة نجد مايلي:
- مؤشرات لقياس إنتاجية إدارة الموارد البشرية ؛
- مؤشرات الأمن ؛
- مؤشرات خاصة بالترقية حسب الفئات.

الشكل رقم (2-4) : يمثل المقارنة بين نتائج ثلاثة شهر الأول من سنة 2014 والفعلي سنة 2013



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول رقم (2-2) وبرنامج (Excel)

مؤشرات مصلحة تسيير المستخدمين :

• حساب مؤشرات متابعة الأجور

- الكتلة السنوي للأجور / عدد العمال

قيمة الكتلة السنوية للأجور هي 105992818 مصدرها أنظر إلى الملحق رقم (3)

$$1892728.9 = 56 / 105992818$$

وبالنسبة لتمثيل لوحات القيادة الخاصة بهذه المصلحة فإنها ممثلة بشكل جيد، غير أنه ينصح بضرورة استعمال الرسوم البيانية لإظهار هذه المؤشرات خلال الأشهر كاستعمال المنحنى البياني لإظهار التطورات خلال السنوات الماضية فالهدف من استعمال الرسوم البيانية هو التعبير بشكل أفضل والابتعاد عن الأرقام المضلة .

جدول رقم (2-3): لوحة القيادة الخاصة مصلحة محاسبة العامة

المؤشرات	الهدف	المحقق	المجموع
قيمة مضافة	-98993	-18360	18.55%
نتيجة استغلال	-51407	-42251	82.19%
استهلاك خارج رسم	0.23	1.04	452.17%
خدمات خارج رسم	0.04	0.20	500.00%
مصاريف المستخدمين	0.01	0.03	300.00%

المصدر: من وثائق المؤسسة

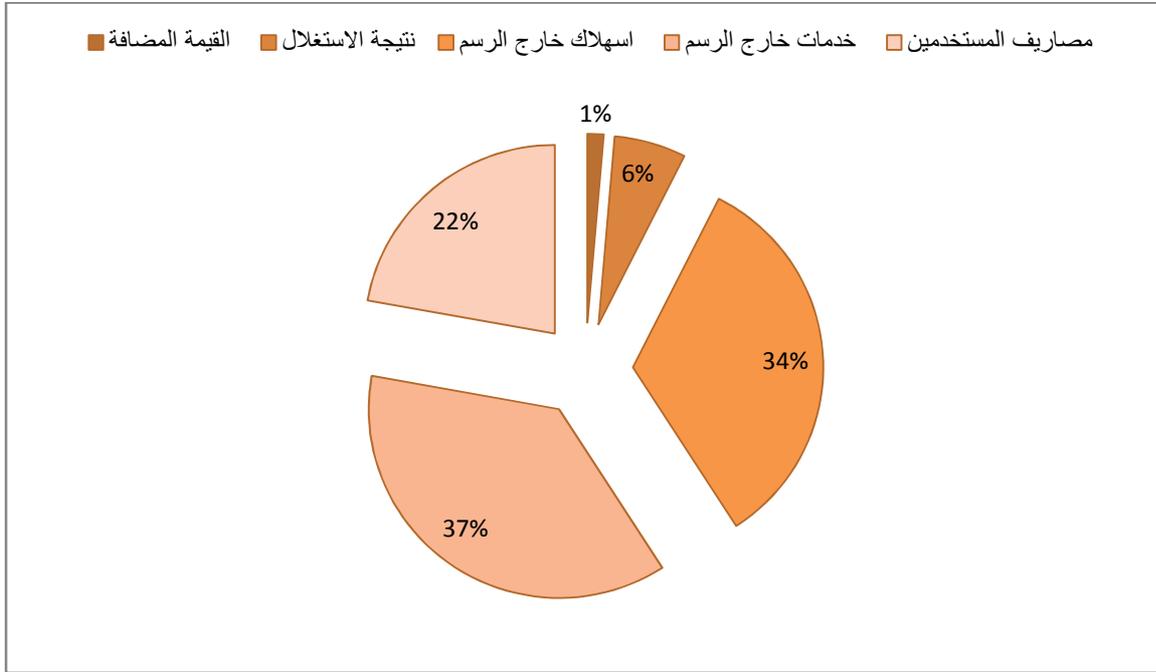
تقوم مصلحة المحاسبة العامة بالجهاز جداول قيادة الخاص به حيث تساعد في معرفة الأعمال المنجزة ومقارنتها مما هو مخطط له للقيام بالإجراءات التصحيحية، ومعرفة الانحرافات لتحقيق الأهداف المسطرة لذلك .

والجدول بين بعض المؤشرات التي يستعملها المصلحة للمساعدة في تحقيق الأهداف وكذلك في اتخاذ القرارات اللازمة وهي

- قيمة مضافة ؛
- نتيجة استغلال ؛
- استهلاك خارج رسم ؛
- خدمات خارج رسم ؛
- مصاريف المستخدمين ؛

هذه النسب هي الأكثر تعبيراً عن نشاط المؤسسة ونتاجها في مختلف وظائفها، تقدم صورة للعملية التنظيمية من خلال المعلومات المحاسبية أو المالية يمكن من خلالها إعطاء فعالية أكثر للمؤسسة تمكنها من ضمان أداء تنظيمي يساعدها في تحقيق أهدافها ومعرفة وضعية المؤسسة في جوانب عدة سواء محاسبية والغير المحاسبية.

الشكل رقم (2-5) : يمثل مجموع المؤشرات



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم (2-3) وبرنامج (Excel)

الهدف من هذه الشكل هو تسهل للمسير عملية قراءة المؤشرات بطريقة سريعة

جدول رقم (2-4): لوحة القيادة الخاصة مصلحة الإمكانيات العامة للمشتريات

مؤشر متابعة	الهدف	منطقة النتائج			
		ثلاثي 1	ثلاثي 2	ثلاثي 3	ثلاثي 4
شكاوي المنتجات التي تم شراؤها	$3 \leq$	إي مطالبات	إي مطالبات	إي مطالبات	إي مطالبات
متوسط الوقت اللازم لتجهيز طلب للشراء	30	12	14	13	13
تحقيق برنامج التطبيق.	$\geq 80\%$	86%	80%	89%	84%

الهدف الخاص : هو تحسين إدارة النفايات

		منطقة النتائج			
مؤشر متابعة	الهدف	ثلاثي 1	ثلاثي 2	ثلاثي 3	ثلاثي 4
النفائيات الخطرة الخاصة بالمؤسسة	100%	100%	100%	100%	100%

الهدف الخاص: السيطرة على قواعد الأمن لحماية صحة وسلامة العمال وأصحاب المصلحة

		منطقة النتائج			
مؤشر متابعة	الهدف	ثلاثي 1	ثلاثي 2	ثلاثي 3	ثلاثي 4
عدد الحوادث العمل	شهر/حوادث 0	0%	0%	0%	0%

المصدر: من وثائق المؤسسة

تعليق:

نلاحظ هذه الوثيقة أنها تحتوي على ثلاثة جداول متفرقة و فيها المؤشرات ،ولا يوجد مناطق المحقق والمقدر والانحراف ونسبة التطور الذي من خلاله يكتشف الانحراف الحاصلة ولا تعبر على لوحة القيادة النموذجية ،بإضافة إلى هذه العوامل التي يجب الانتباه لها، هناك هفوات تقنية أخرى تقع فيها المؤسسات و هي:

- الاكتفاء بالمؤشرات المالية فقط دون النوعية (قياس الجودة،...).

- افتقاد لوحات القيادة للتعليقات على النتائج المحققة.

- عدم استعمال منحنيات و الرسوم البيانية.

جدول رقم (2-5) : لوحة القيادة الخاصة بالمبيعات المؤسسة .

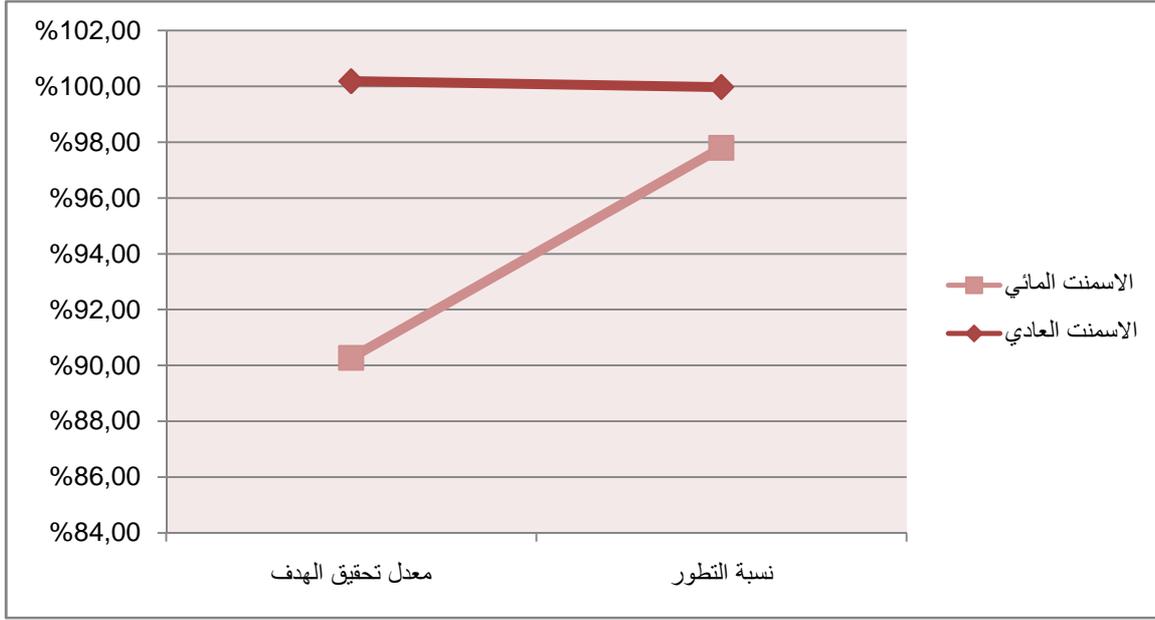
المنتجات	سنة 2014		معدل تحقيق الهدف	الفعلي 2013	نسبة التطور
	المقدار	الفعلي			
الإسمنت العادي	8453.70	8468.50	100.18%	869004	-9.90%
الإسمنت المائي	12904.16	12900.5	99.97%	13187.97	-2.17%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الوثائق المؤسسة

وتتمثل المصلحة في المؤشرات التالية :

- الإسمنت العادي .
- الإسمنت المائي .

الشكل رقم (2-6) : منحني يوضح معدل تحقيق الاهداف ونسبة تطور سعر المبيعات



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم (2-5) وبرنامج (Excel)

تحليل

كيفية حساب منتج الإسمنت العادي

● معدل تحقيق الهدف = (الفعلي 2014 / لمقدار 2014) * 100

$$100\% = 100 * (8453.70 / 8468.50)$$

● نسبة التطور = -9.90%

نلاحظ من خلال لوحة القيادة للمبيعات إن سعر المبيعات المقدرة لمنتج الإسمنت العادي كانت 8453.70 دج أما بالنسبة

سعر المبيعات الفعلية كانت 8468.50 دج و بمعدل تحقيق قدرة 100.18% ونسبة التطور كانت -9.90% وأما

12900.5 بمعدل تحقيق قدرة 99.97% ونسبة التطور كانت 2.17%

ويعود سبب عدم استعمال الأدوات التحليلية و الإحصائية لسوء التقدير الذي يراجع لعدم دراسة البيئة للسوق. ا

الاستنتاج :

مؤشرات موجود في لوحة القيادة هل تسمح بتحقيق الفعالية التنظيمية أم لا من خلال المؤشرات التي تعتبر من

مؤشرات جانب النظري القياس الفعالية التنظيمية .

نلاحظ من خلال لوحات القيادة المتواجد هناك تعدد في الوثائق وهذا يصعب اتخاذ الإجراءات التصحيحية فيها

والمؤشرات غير كافية في لوحة القيادة في المؤسسة ولا تقاس مؤشرات الفعالية التنظيمية وغياب بعض المؤشرات

وكذلك منطقة الانحراف وهذا ما يصعب من قياس الفعالية المؤسسة وستتطرق إليها في الفرع الثاني هل متخذ القرار يهتم بقياس الفعالية التنظيمية أم لا.

الفرع الثاني : دراسة مؤشرات الفعالية التنظيمية في المؤسسة (S. C .I. M. A. T.)

من خلال لوحات القيادة التي تدرس هذه المؤشرات و التي تطرقنا إليها في الجانب النظري من دراسة التي تحتوي على ثلاثون مؤشر لقياس الفعالية التنظيمية فإننا سوف نختار منها بعض المؤشرات لدراستنا التطبيقية وهي كالتالي مؤشر برامج التدريب والتطوير و مصاريف الإدارة و معدل التغيب

أولا :مؤشر مصاريف الإدارة

الجدول رقم (2-6)جدول القيادة الخاص بحركة العمال في مؤسسة الإسمنت عين التوتة تقرت

الفارق في العمال	عدد العمال مارس 2014	عدد العمال مارس 2013	البيان
0	5	5	الإطارات
-3	10	13	عون تأهيل
-2	4	6	عون تنفيذ
-5	19	24	مجموع العمال دائمين
2	3	5	الإطارات
+2	27	25	عون تأهيل
+3	7	4	عون تنفيذ
+4	37	33	مجموع العمال مؤقتين
-1	56	57	مجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على وثائق مؤسسة

هذا الجدول لبيان حصيلة التغيرات الناتجة عن حركة دخول وخروج العمال في حالة التقاعد أو الاستقالة أو التسريح... الخ. تقوم مصلحة تسيير المستخدمين بإعداد لوحة قيادة كل ثلاثي، تقوم على أساسها متابعة حركة دخول وخروج العمال في المؤسسة ومقارنتها مع نفس الشهر من السنة السابقة مع السنة الحالية لمعرفة، احتياجاتها ومصاريف العمال والمصلحة التي فيها ناقص أو زيادة في عدد العمال المساعدة في اتخاذ القرارات اللازمة لذلك، و يبين كذلك عمال المؤسسة من مختلف الأصناف إطارات، عمال مؤهلون عمال تنفيذيين سواء كانوا عمالا دائمين أو مؤقتين .

التحليل :

- بالنسبة للعمال الدائمين: CDL

الإطارات : نلاحظ أنهم لم يحصل عليه إي تغير ويعود ذلك أن العمال ذوي خبرة ومهارة ؛

عون تأهيل : حيث هناك انخفاض في عدد عمال عون تأهيل من شهر مارس 2013 إلى شهر مارس 2014 ويعود سبب في ذلك منهم من تحول إلى التقاعد ؛

عون تنفيذ : هناك انخفاض في عمال التنفيذ ب 4 نتيجة عن سياسة متابع من طرف إدارة المؤسسة لتتخذها إجراءات معينة حيث كان عدد العمال دائمين في مارس 24 وأصبح 19 عمل ويعود أسباب ذلك إلى العمال في التدريب ب 5 عمال دائمين ناتجة عن إدارة المؤسسة للاعتماد ها على سياسة استبدال العمال جدد؛

- بالنسبة للعمال مؤقتين CDD

الإطارات: هناك انخفاض 2 إطار من مارس 2013 إلى فيفري 2014 وتعود أسباب ذلك إلى السياسة المتخذة من إدارة المؤسسة الاسمنت التي تعمل على تخفيض التكاليف؛

عمال التنفيذ : هناك ارتفاع في هذه فئة من العمال بحيث كان عدد العمال في مارس 24 عام 2013 وأصبح في مارس 11 عام 2014 وتعود أسباب ذلك إلى سياسة الاستقرار المتخذة من طرف إدارة المؤسسة لهذه الفئة لأنها تحتاج إلى خبرة عمال في هذا الجانب ؛

عمال تأهيل : نلاحظ ارتفاع في عدد عمال لكون الشركة تحتاج إلى العمال تأهيل التي تعمل على الاستقرار في هذا الصنف من العمال ومؤسسة تحتاج إلى عمل في هذا المجال للإنتاج الجيد ؛

جدول رقم (2-7): يوضح حركة الغياب في مؤسسة

المجموع %	عدد الأيام 2014	عدد الأيام 2013	طبيعة الغياب
19%	496.88	243.55	حودث عمل
78%	2091.07	1319.1	عطلة مرضي
1%	19.56	16	غياب بدون اجر
0%			غياب مدفوع الأجر
3%	77	144.78	عطلة بدون الأجر
0%			أجاز غير مدفوعة الأجر
0%			تأخير
0%		48	تعليق
100%	2684.51	1771.43	مجموع العام

الانحراف	2014	2013	العام
268.66	116697.62	116428.96	الأيام العمل
913.08	2684.51	1771.43	الأيام الغياب
0	0	0	الأيام العمل الإضافية

مجموع الغياب

2.25%	مجموع الغياب سنة 2014%
1.5%	مجموع الغياب سنة 2013%
0.75%	الانحراف

المصدر: من وثائق مؤسسة

تتكون هذه الوثيقة من ثلاثة وثائق:

ثانياً: مؤشر معدل التغيب: يقاس مؤشر معدل الغياب في المؤسسة كل شهر أي شهرياً يمثل ويقس مؤشر معدل غياب فيعدد الغياب الشهري داخل المؤسسة ومن بين الغابات تتمثل فيها يلي:

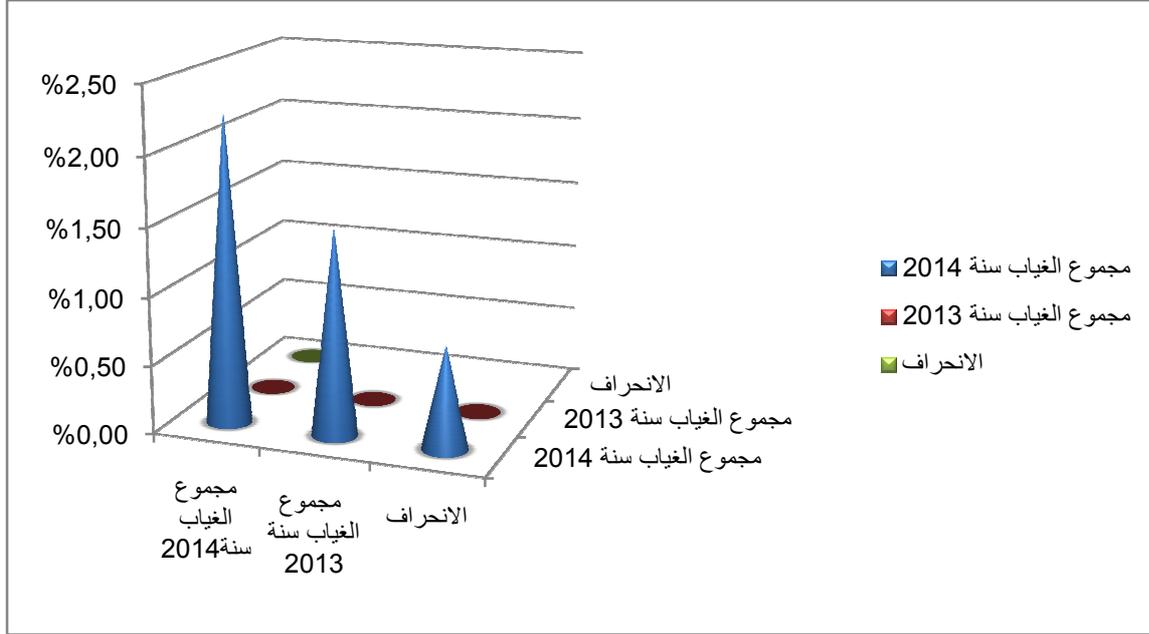
- حوادث عمل؛
- عطلة مرضي؛
- غياب بدون الأجر؛
- غياب مدفوع الأجر؛
- مرض العمال؛
- التأخير؛

ومن خلال هذه الغابات تعتبر كغياب بالنسبة للمؤسسة فلا بد أن تقيس مؤشر معدل تغيب وذلك بعلاقة التالية :

معدل عدد غياب العمال =

عدد الأيام الغياب / عدد الأيام العمل

الشكل رقم (2-8): يوضح نسبة الغياب



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على جدول رقم (7.2) وبرنامج (Excel)

نستنتج من خلال الشكل الذي يبين لنا نسبة الغياب في تحسين مستمر خلال سنتين 2013 و 2014، لأن نسبة الانحراف تقدر ب 0.75 وهذا ما يحسن على زيادة إنتاجية العامل من خلال الإجراءات المتخذة في تصحيح الانحرافات في مصلحة تسيير المستخدمين

التحليل :

بمجموع ساعات الغياب عند جميع العمال في سنة 2014 كان 2684.51 ساعة خلال العام مقارنة بالسنة الماضية التي كانت 2091.07 ساعة عمل منها 496.88 مرضو حوادث عمل، وهذه الحوادث التي كانت صفرا في الفصول الأخيرة بسبب الوعي الجيد وحذر العمال في احترام تعليمات الصحة والسلامة وخاصة ميناء آثار الوقائية الشخصية؛ ونحن نسجل 797.32 في إجازة أمومة للسيدات هذه الأرقام تعطي نسبة عالية من التغيب 2.25% من ساعات العمل، والذي كان 116697.62h خلال السنة و تحسب النتائج كالتالي:

● **معدل عدد غياب العمال بالأيام خلال العام 2014**

✓ عدد الأيام الغياب / عدد الأيام العمل

$$1\% = 116428.96 / 1771.43 =$$

في سنة 2013 كان معدل الغياب 1%

إما في سنة 2014 كان 23%

$$23\% = 116697.62 / 2684.51 =$$

الجدول رقم (2-8): جدول القيادة الخاص بالتدريب بالمؤسسة الإسمنت خلال ثلاثي الأول من سنة 2014

Lieu format ion	العمال		TAUX %	Durée /jrs			Hommes/ Moi			Cout de la		
	مقدار	المحقق		المقدار	المحقق	%	المقدار	المحقق	TAUX %	المقدار	المحقق	TAUX %
CFLC	5	2	40%	25j	0j	0%	6hm	0h m	0%	774 000	1939 84	25%
تكوين خارجي الوطن	0	0		0j	0j		0hm	0h m		0	0	
تكوين خارج المؤسسة	0	34	0%	0j	19j	0%	0hm	29h m	0%	0	3814 10	0%
تكوين داخل المصنع	0	52	0%	0j	1j	0%	0hm	2h m	0%	0	0	
المجموع	5	88	0	25	20	0	6	32	0	774 000	5753 94	74%

المصدر: من وثائق المؤسسة

نلاحظ أن المحقق أكبر من المقدر خاصة في تكوين خارجي المؤسسة وتكوين داخل المصنع كان سواء التقدير و دورات التدريبية في مؤسسة جاء صدفة لتقييم أداء العامل .

تنجز أيضا مصلحة تسيير المستخدمين خلال العام إيثان لوحات القيادة ، يتم من خلال متابعة التكوينات الخاصة بالعمال عددا و قيمها داخل أو خارج الوطن وهذه الجداول يكون سداسينا و سنويا .
وقد استعملنا المؤشرات التالية :

ثالثا : مؤشر برامج التدريب والتطوير

- تكوين خارجي الوطن ؛
- تكوين خارج المؤسسة ؛
- تكوين داخل المصنعة

أولا : لوحة القيادة ثلاثي الأول من سنة 2014.

تحليل :

تتم مؤسسة الإسمنت بتكوين جميع العمال وفي جميع المستويات وفي جميع التخصصات وفي جميع أماكن العمل ويشمل التكوين الخاص بمصلحة الأمن والصيانة جميع العاملين بها الذين هم بحاجة لاكتساب معارف فكرية أو مهارات تطبيقية تم الشأن هذا تطبيق نوعين من التكوينات :

التكوين داخل الوطن : يكون في الحالة العامة والضرورية مستعينة بمراكز التدريب التابعة للمؤسسة الإسمنت و تتراوح المدة الزمنية في هذه الحالة من 6 أشهر إلى 3 سنوات على الأكثر أما بالنسبة للتكوين في إطار الملتقيات والمحاضرات فيجب أن لا يتجاوز 15 يوما

التدريب من خارج الوطن : فانتهاج المؤسسة سياسة التدريب من خارج الوطن هذا النوع من لتدريب يتبين من داخل لمديرية بحضور المديرين الذين يحضرون من الشركات الأجنبية التي تتعامل معها مؤسسة الإسمنت والتي تتحمل مصاريف النقل، الإقامة الخاصة بالمديرين خلال فترة التدريب ويجب التنويه مست الجوانب الخاصة

تكوين داخل المصنعة : بضرورة العمل، الأخطار المهنة، تقنيات التسيير الخاص بالأمن الصناعي، و طرق زيادة فعالية سياسة والإعلام الآلي اللغات الأجنبية خاصة اللغة الفرنسية وهذا الشأن أنفقت المؤسسة الإسمنت مبلغ 1979004000 دج سنة 2014 أي أن المؤسسة تعمل الاتصال الدائمة بالتطورات الحاصلة في المجال لكسبها واستغلالها في نشاطاتها وينعكس عليها ذلك في تحقيق مختلف لأهداف تسعى إليها المؤسسة في تحقيق استراتيجيتها .

ثانيا: الجدول رقم (2-9): جدول القيادة الخاص بالتدريب بالمؤسسة الإسمنت خلال العام من سنة 2014

Lieu formation	Effectif		المجموع %	Durée /jrs			Hommes/Moi			Cout de la		
	المقدار	المحقق		المقدار	المحقق	المجموع %	المقدار	المحقق	المجموع %	المقدار	المحقق	المجموع %
CFIC	15	14	93%	50j	55j	110%	34hm	35hm	103%	1945000	1361954	70%
تكوين خارجي الوطن	0	0			0j		0hm	0		0	0	
تكوين خارج الشركة	0	49	0%	0%	48j	0%	0hm	107hm	0%	0	603690	0%
تكوين داخل المصنع	0	53	0%	0%	2j	0%	0hm	5hm	0%	0	13360	0%
المجموع	15	116	1	50	105	1	34	147	1	194500	1979004	102%

المصدر: من وثائق المؤسسة

نستنتج من خلال ما سبق أن لوحة القيادة تشكل من ثمانية وثائق مختلف عن بعضها البعض، لكن هذا ما يجعل المسير أو المسؤول يبذل جهد أكبر و وقت أطول

في تدفق المعلومات بسرعة أو قد يرتكب عليها أخطاء في نقل المعلومات من وثيقة إلى آخر مما يفقد خاصيتها الآنية التي تميزها عن غيرها من أدوات التسيير، وتمثل تلك الخاصية في الفترة القصير التي تعد فيها .

الجدول رقم (2-10): لوحة القيادة النموذجية التي تقيس وتحقق الفعالية التنظيمية في المؤسسة :

يمكن للمؤسسة إدراج المؤشرات المتبقية التي لم تستخدمها من قبل مثل هذه المؤشرات الموجودة في الجدول:

منطقة المؤشرات	منطقة النتائج	منطقة الأهداف	منطقة الانحرافات
مكافأة			
مصاريف التدريب			
مصاريف الإدارة			
معدل التغيب			
برامج التدريب والتطور			

لا توجد الفعالية التنظيمية في المؤسسة لان لم تقس بكفاءة من خلال الإنتاجية المؤسسة وعدم ادراك المسؤولين بها وعدم تحققها

الفرع الثالث: كيفية عرض للوحة القيادة

نتائج المتحصل عليها من خلال عرض أنواع للوحة القيادة الموجودة في المؤسسة محل الدراسة الميدانية التي تتميز بالملاحظة والاطلاع على الوثائق نستنتج بما يلي :

من خلال ما سبق أن لوحة القيادة تشكل من أربعة مصلح مختلفة عن بعضها البعض، لكن هذا ما يجعل أن المسير أو المسؤول لم يتفقون على جداول موحد في اعداد لوحة القيادة وهذه يعود سباب في غياب مصلحة مراقبة التسيير في المؤسسة

و نلاحظ من خلال عرض لوحة القيادة أن المؤسسة تستخدم عدد من المؤشرات كمؤشرات النتائج تمثل (عدد الطلبات، عدد الزبائن) ومؤشرات الانجاز (مثل نسبة العمال المستخدمين من التدريب) و مؤشرات البيئة (مواد الأولية) إضافة إلى ذلك تجهل بعض المؤشرات مثل مؤشرات مصلحة تسيير المستخدمين ومؤشرات الوسائل

و يعتبر الدور و الهدف الأساسي من وضع نظام لوحة القيادة في المؤسسة هو مساعدة المسؤولين والمديرية العامة على التحكم والتقييم الجيد لمتابعة نشاطاتها والتأكد من تحقيق الأهداف المسطرة وذلك عن طريق تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب و هذا ما تم (طرحه في الفريضة الأول) غير أننا لاحظنا في مؤسسة الإسمنت بوحدة تقرت مايلي :

- عدم وجود مصلحة خاصة لمراقبة التسيير
- أن كل رئيس مصلحة هو المسؤول عن وضع لوحة القيادة شهريا أو ثلاثي أو سداسي الخاصة بها؛
- لا يوجد عملية حوار و تنسيق بين المصالح في مؤسسة ؛
- حيث أن معظم المصالح الموجودة في المؤسسة لا تحتوي على لوحات القيادة النموذجية ؛
- قياس الفعالية التنظيمية شيء غير ملموس في مؤسسة ويكون قياسها متوسط جدا وهذا يعود لعدم فهمهم لهذا المصطلح و هذا ما تم (طرحه في الفريضة الثاني) ؛
- وجود مصالح في المؤسسة بدون لوحات القيادة مثل مصلحة الإمكانيات العامة للمشتريات ومصلحة الأمن والصيانة عبر عنها بالجدول ملاءة بالكتابة والأرقام رغم أهميتها وهذا يؤثر عليها سلبا؛
- غلبه اللوحات القيادة الموجودة في مؤسسة لا تحتوي على المؤشرات التي تبين وتقيم الأداء ؛
- تعتبر لوحات القيادة الموجودة في المؤسسة على تقرير سداسي وسنويا فقط ؛
- غياب المؤشرات لوحات القيادة الموجودة في المؤسسة التي من خلالها تعرف عن وضعيتها وهذا ما تم (طرحه في الفريضة الثالثة) ؛
- حيث يقدم كل مسؤول لوحة القيادة الخاصة بمصلحة،ويلعب على النتائج ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التصحيحية المتخذة على مستوى مصلحة الخاصة بها.
- عند إعداد لوحة القيادة كل سداسي لا يكون هناك اجتماع بين المصالح وذلك من أجل المناقشة بل كل مصلحة ترسل العمل إلى الأمانة العامة ولا يوجد هناك لوحة قيادة عام عن الشركة؛
- تكون قياس الفعالية التنظيمية في المؤسسة التجارية بالنسبة متوسط وهذا لعدم فهمهم ؛
- لا تعتمد المؤسسة محل الدراسة على الواجهات لنشر لوحات القيادة سواء الكترونية أو العادية هذا الإجراءات تفتح المجال للوحة القيادة بالقيام بدورها الفعلي وذلك عن طريق تحفيز المسؤولين خلال العرض المباشر للنتائج المحققة وأهداف قيد التنفيذ .
- 📌 وعليه نستنتج أن لوحة القيادة لا تتناسب في شكلها مع متطلبات لوحة القيادة النظرية ماعدا لوحة القيادة لمصلحة المستخدمين وغياب لمؤشرات لها كان ما يعاب عليها أنها تظهر في عدة وثائق مما يشتت التركيز ويقلل من سهولة تصحيح الانحرافات وكذلك لا توجد لوحة قيادة عامة وعدم الاهتمام بمؤشرات الفعالية التنظيمية في المؤسسة و عدم إدراك المسؤولين بها .

المطلب الثاني: مناقشة النتائج الدراسة

من خلال ما تم التطرق إليه وحسب النتائج المتحصل عليها عن طريق كيفية عرض لوحة القيادة في المؤسسة.

- يعد وجود مصلحة مستقلة لمراقبة التسيير في المؤسسة مهم لكونها تساعد في مراقبة ومتابعة التطورات نشاطات المؤسسة و تسهيل عملية اتخاذ الإجراءات والقرارات التصحيحية بكفاءة وفعالية ؛
- وجود مراقب التسيير الذي يقوم بمساعدة الإدارة العامة بمتابعة أهدافها داخل المؤسسة ويعمل على تطوير الثقافة وفهمها؛
- ضرورة الحور وتنسيق بين رؤساء لمصالح المؤسسة لترسيخ الثقافة وتبادل المعلومات ؛
- على المؤسسة الاهتمام بتصميم و إعداد لوحة القيادة التابع لها ؛
- ضرورة الاهتمام بمؤشرات قياس الفعلية التنظيمية بمستوى عالي لزيادة أداء العامل و إعطاء صورة حسن للمؤسسة ؛
- يجب أن تكون إعداد لوحة القيادة شهريا أو أسبوعا خاصة للمصالح التي بحاجة إلى ذلك ؛
- تطوير من عملية القياس الفعلية التنظيمية في المؤسسة ؛
- إن لوحة القيادة لها علاقة مع الفعلية التنظيمية من حيث القياس وهي علاقة تكامل و تداخل فما بينها ؛
- إدراج لوحات قيادة الخاصة بجميع المصالح التي لا تملك لوحة القيادة ؛
- يجب القيام بأعداد لوحة القيادة العامة في المؤسسة .

مناقشة نتائج الدراسات السابقة مع نتائج المتحصل عليها من الدراسة الحالية :

اختلفت نتائج الدراسات السابقة بالنسبة للاهتمام المؤسسات على لوحات القيادة وكيفية تقييم في نظام مراقبة التسيير وقياس الفعلية التنظيمية في المؤسسة :

✚ إن النتائج السابقة تؤكد صحة نتائج الدراسة الثالثة من الدراسات السابقة و أشارت نتائج بعضا لدراسات إلى وجود اتجاه ايجابي نحو تطبيق لوحات القيادة ودورها في المؤسسات اقتصادية مثل دراسة (أحمد بونقيب) في حين أشارت الدراسات الأخرى إلى الفعلية التنظيمية تحديد محتوى وقياس باستعمال لوحة القيادة (عبد الوهاب سويسي) وأشارت دراسة آخر إلى أهمية دور لوحات القيادة في اتخاذ القرار(زهية بوديار، جباري)؛

✚ تباينت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث مساهمة لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير؛

دراسة (أحمد بونقيب) بينما اقتصر باقي الدراسات على مساهمة لوحات القيادة في اتخاذ القرار (زهية بوديار) والمتغير التابع (الفعلية التنظيمية)؛

✚ كانت معظم الدراسات المستعملة في الدراسة هي دراسة الحالة ما عدا دراسة ؛

✚ إن النتائج السابقة تؤكد صحة نتائج الدراسة السادسة من الدراسات السابقة وهي كمصدر و مدخل لتعرف على مستوى الفعلية التنظيمية في المؤسسة .

خلاصة الفصل الثاني :

ما يمكننا قوله في نهاية هذا الفصل أن من خلال دراستنا لحالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة في تقرت التي قمنا بها تبين لنا أن المؤسسة الإسمنت التجارية أنها لا تملك نظاما فعالا لمراقبة التسيير بحكم أننا لاحظنا عدة نقائص تتخلل هذا النظام ومن خلال عرض للوحات القيادة المتواجدة في المؤسسة وجدنا أنها لا تتطابق مع لوحات القيادة النموذجية المتعارف عليها في المؤسسة الاقتصادية .

الخلاصة

الخاتمة

تسعي معظم المؤسسات الاقتصادية والتجارية الجزائرية إلى تبني أدوات حديثة تساعد في الرقابة على سير مختلف أنشطتها ومن بين هذه الأدوات نجد لوحة القيادة كأهم أداة، لذلك حيث شملت دراستنا هذه على معرفة وتوضيح العلاقة بين هذه الأداة والفعالية التنظيمية بالمؤسسة حيث تمحورت إشكالية الدراسة في إلى أي حد تمكن لوحة القيادة من قياس الفعالية التنظيمية في المؤسسة للإجابة على هذه الإشكالية قسمت الدراسة إلى فصلين نظري وتطبيقي الذي جاء بدراسة العلاقة بين لوحة القيادة والفعالية التنظيمية في المؤسسة الإسمت عين التوتة - تقرت.

أولا: نتائج اختبار الفرضيات

- 1- تتمثل الفرضية الأول: نعم تلعب لوحة القيادة دورا مهما 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 الأول 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 البيئة؛
- 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 الثاني: مما سبق يتضح لنا أن المؤسسة الإسمت تحقق مستوى الفعالية التنظيمية ضعيفة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأول للدراسة.

- 3- الفرضية الثالث: تساهم لوحة القيادة في قياس الفعالية التنظيمية من خلال تحليل مؤشراتته وذلك للتمييز بالانحرافات الحاصلة والعمل على تصحيحها وتعديها وهذا ما لم يتم إثباته 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 يثبته خطأ الفرضية الثالثة.

ثانيا: توصيات الدراسة

بعد إتمام الدراسة ومعرفة شكل لوحة القيادة وكيفية قياس الفعالية التنظيمية بالمؤسسة نقترح التوصيات التالية :

- إنشاء مصلحة لمراقبة التسيير تابعة للأمانة العامة، تعمل على مساعدة المسؤولين التشغيليين في حل مشاكلهم ومساعدتهم في اتخاذ القرارات في المؤسسة عين التوتة وحدة تقرت ؛
- إعداد لوحات القيادة شهريا بالنسبة للأقسام التي بحاجة إلى تزويد العمل يومي و دوري ؛
- إن يكون هناك مؤشرات الفعالية التنظيمية داخل لوحة قيادة في المؤسسة ؛
- الاهتمام بطرق عرض لوحة القيادة من خلال عرضها في رسومات و أشكال بيانية مع استخدام الألوان المعبرة عن ذلك ؛
- استخدام نظام المنبهات لتبين عند حدوث انحراف خطيرة نتجت عن حدوث شيء غير عادي في سير العمليات كاقتراب المؤشر من منطقة الخطر؛
- إتباع طرق عملية منهجية في تصميم و إعداد لوحة قيادة ؛
- اهتمام إدارة المؤسسة بالإسمنت بلوحة القيادة أكثر من اجل نجاح هذه الأداة وفعاليتها في أداها؛
- يجب على المؤسسة عند التوظيف في الوظائف أن تضع الشخص المناسب في مكان المناسب ؛

ثالثا: أفاق البحث

وبعد هذه الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج ظهرت عدة نقاط مجهولة تكون محل دراسات لاحقة لمعالجتها :

- واقع لوحة القيادة في قطاعات البنوك والمؤسسات المالية ؛
- دور لوحة القيادة التسويقية المؤسسات التجارية ؛

قائمة المصادر والمراجع

الكتب :

1. بلقسام سلاطينية، أسماء بن تركى، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع مصر، الطبعة الأولى السنة 2013.
2. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، سنة 1993
3. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة المنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، السنة 2004 .
4. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة السنة 2010.
5. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل و التصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، السنة 2005-2007 .
6. ناصر داداي عدون و معزوي ليندة، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية حالة البنوك، دار المحمدية العامة، الجزائر الطبعة الأولى السنة 2004.
7. ناصر داداي عدون و عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى السنة 2004.

ثانيا: البحوث الجامعية :

1. أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC مذكرة شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، غير منشورة، في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، جامعة الجزائر سنة 2016.
2. بعالج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة دراسة حالة سونلغاز فرع الاغواط، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3 غير منشورة سنة 2004-2008.
3. سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، فرع التسيير، غير منشورة، في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة 2001-2002.
4. صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير فرع إدارة الأعمال، غير منشورة، في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة 2005-2006.
5. عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، غير منشورة، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة سنة .

قائمة المصادر والمراجع

6. عبد الوهاب سوسي ،الفعالية التنظيمية تحديد محتوى وقياس باستعمال لوحة القيادة،مذكرة دكتوراة ،فرع التسيير سنة 2004.

7. نور الهدى حنونة ،لوحة القيادة كأداة لتسيير يد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر ،فرع التسيير كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير جامعة ورقلة ،السنة 2001-2002.
ثالثة مداخلة :

بود يار زهية ،جباري شوقي ،لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة،سنة 2006.

رابع :المجالات ومتقيات :

1. علي سنوسي ،تقييم مستوي الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر،دراسة تطبيقية على للمستشفيات العمومية ،جامعة المسيلة الجزائر، مجلة الاقتصاديات شمال إفريقيا -العدد السابع،سنة دار النشر غير موجودة .

خامسا : المحاضرات

2. خالد درجم ،محاضرات في مقياس الأسس النظرية لمراقبة التسيير ،سنة 2013.

سدسا : مواقع الانترنت:

1. من الموقع :<http://www.startimes.com> تم الاطلاع عليه يوم الخميس على الساعة 30 : 07- 01 - 2015.

ثانيا : المراجع والمصادر باللغة الأجنبية :

- Domiminique tisser. qu'ide. Pratique pour la gestion des Unités etdes projets paris Insep édition. 1987.

Michel Leroy:le tableau de bord au Service de l'entreprise ixièmetirage éditions organisation 2001



الملاحق

الملحق رقم 02

Unité Commerciale TOUGGOURT
Structure Gestion des Ressources Humaines

Suivi du Tableau de Bord 04^{eme} Revue de Processus Ex.2014

Objectif Général N° 2 de la S.CIM.A.T :

Amélioration Continue du Système de Management Intégré

Objectifs Spécifiques du Processus :

A- Formation : Développement & Amélioration Continue des Compétences

A-1- Taux du Personnel Formé : (Périodicité de Mesure : Trimestrielle)

Indicateurs de Suivi	01° Trm	02° Trm	03° Trm	04° Trm	09 mois
Nombre du Personnel Programmé	5	5	2	3	15
Nombre du Personnel Réalisé	3	7	3	16	29
Cible ≥ 80% du Personnel Formé	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%
Taux du Personnel Formé	60.00%	140.00%	150.00%	533.33%	193.33%
Écart	-20.00%	60.00%	70.00%	453.33%	113.33%

Analyse :

Le taux du personnel qui sont réalisés les formations par apport les prévision durant ce trimestre est atteinte le 100% ce qui fait que nous somme dans une bon vois suite a la coordination permanente entre nos service, Ainsi, que la réalisation de l'année est atteinte le 100% du personnel qui a réalisés des formations par apport les prévisions.

A-2- Nombre d'Action de Formation Réalisée/ Prévues : (Périodicité de Mesure : Trimestrielle)

Indicateurs de Suivi	01° Trm	02° Trm	03° Trm	04° Trm	Année
Nombre d'Action Prévues	5	4	2	2	13
Nombre d'Action Réalisée	5	8	2	7	22
Cible ≥ 80% d'Action Réalisée	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%
Taux d'Action de Formation Réalisée	100.00%	200.00%	100.00%	350.00%	169.23%
Écart	20.00%	120.00%	20.00%	270.00%	89.23%

Analyse :

Le nombre des actions réalisés par apport les prévision durant ce trimestre est 100% , tenant ici qu'il ya des formations hors budget , et qui sont programmées par la direction générale , Ainsi, que la réalisation de l'année est 169% du personnel qui a réalisés des formations par apport les prévisions.

A-3- Taux du Personnel Compétent : (Périodicité de Mesure : Trimestrielle)

Indicateurs de Suivi	01° Trm	02° Trm	03° Trm	04° Trm	Année
Nombre du Personnel Evalué	57	59	58	56	56
Cible ≥ 80% du Personnel Compétent	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%
Taux Moyen du Personnel Compétent	78.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.75%
Écart	-2.00%	-5.00%	-5.00%	-5.00%	-4.25%

Analyse :

Comparaison entre le taux des compétences qui est estimé à 75% dans le Quatrième trimestre et les autres trimestres, on a marqués qu'il ya une stabilité enregistré au niveau des compétences de nos personnel et cela a cause de la stabilité des effectifs , où le développement sera de plus en plus et L'analyse des écarts entre la cible et l'évaluation par la hiérarchie est programmé courant l'année prochaine par la réalisation du plan de formation 2015.à travers les formations diplomates planifiées en faveur des travailleurs.

B- Sécurité : Accidents de Travail du Personnel:

(Périodicité de Mesure : Mensuelle)

Indicateurs de Suivi / Mois	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Année
Cible = 0 (Zéro Accident de travail & Zéro Jour Perdu)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nombre d'Accidents Enregistrés	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Nombre du Jour Perdu:		43											43
- Presque Accident													0
- Premier Soins													0
- Accident sans Arrêt de Travail													0
- Accident avec Arrêt de Travail		43											43
- Fatalité													0
Écart 01	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Écart 02	0	43	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	43

Analyse :

Autre que l'accident qui est enregistré dans le premier trimestre de cette année, Aucun autre accident de travail a été enregistré, vu le respect permanent par les travailleurs vers l'application des consignes de santé et sécurité au travail, avec le suivi quotidiennement de la direction et les directives pour le port des EPI,

Recommandations :

Des réunions périodiques doivent être tenues périodiquement pour sensibiliser les personnels sur le rôle de chacun en vers le système de management intégré.

D-Frais d'emplois :**Masse salariale :**

Désignation	Cadre		Maîtrise		Exécution		Total	
	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD
Masse Salariale (DA)	10 287 304	4 907 377	16 572 577	39 655 222	27 471 778	7 098 561	54 331 659	51 661 159
Total	10 287 304	4 907 377	16 572 577	39 655 222	27 471 778	7 098 561	54 331 659	51 661 159
							105 992 818	

Réalisation budgétaire & Charges du Personnel :

Rubrique	Prévisions Annuelles	Cumul au 30/09/2014				Réalisation du 4 ^{em} TRIM 2014				Cumul à fin d'année				Evolution 2 014 - 2 013	
		2 013		Prévis.		2 013		Prévis.		2 013		Prévis.		Valeur	%
		Réal.	Prévis.	Réal.	Prévis.	Réal.	Prévis.	Réal.	Prévis.	Réal.	Prévis.				
Salaire de base	21 211	14 616	17 033	15 270	19 878	6 267	5 500	34 494	23 300	20 770	- 13 724	60%			
Heures supplémentaires														#DIV/0!	
Primes et Indemnités (PRI/PRC/PRT/PRA)	19 984	8 510	16 029	12 891	14 070	5 932	6 527	22 580	21 961	19 418	- 3 162	86%			
Autres primes & indemnités	16 994	20 319	9 579	33 177	30 452	3 349	6 096	50 771	12 928	39 273	- 11 498	77%			
Primes non imposables	8 097	4 611	5 919	5 778	7 368	2 178	2 017	11 979	8 097	7 795	- 4 184	65%			
Charges Sociales	21 873	13 760	16 016	12 142	22 973	5 857	3 977	36 733	21 873	16 119	- 20 614	44%			
Autres Charges Sociales	2 444	3 219	1 795	2 013	4 139	649	604	7 358	2 444	2 617	- 4 741	36%			
Total	90 603	65 035	66 371	81 271	98 880	24 232	24 721	163 915	90 603	105 992	- 57 923	65%			

الملحق رقم 04



ملحق رقم (04)
المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر

GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE

SOCIETE DES CIMENTS DE AÏN TOUTA

« S.C.I.M.A.T. »

ش.ذ.ا. - رأسمالها الاجتماعي : 2.250.000.000.00 D A :
N° Identification Fiscale : 099805180720724 - N° Article d'Imposition : 05010212840 - N° Registre de Commerce : 0222106/B/98
UNITE COMMERCIALE DE TOUGGOURT

PROGRAMME DE LUBRIFICATION ET D'ENTRETIEN

ANNEE 2014

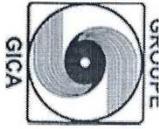
Organe ou machine	Date	Type d'huile	Opération d'entretien	Durée de vidange et d'entretien
Tous les moteurs réducteurs	45/06/30	Tassilia 90	Vidange	à Chaque année
Elévateur à godets (paliers)	2014/01/01 2014/04/03 2014/07/03 2014/10/03 2014/12/29	Graisse	Changement	à Chaque trois mois
Compresseur atlas copco GA15		Rotoinject fluide ou tiska 68	Vidange	à Contrat A après (4000 heures) Contrat B après 8000 heures Par message d'avertissement
Compresseur GA15 et ZE3	01/01/2014	refroidisseurs	nettoyage	à chaque trois mois
	03/04/2014 03/07/2014 03/10/2014 29/12/2014	Filtre à air	Nettoyage	à chaque trois mois
		Filtre à huile	Remplacer	à chaque vidange
		Condensats	Purge	à chaque fin de poste
Compresseur atlas copco ZE3		Roto Z	Vidange	à Contrat A après (4000 heures) Contrat B après (8000 heures) Par message d'avertissement

شركة الإسمنت عين التوتة
الوحدة التجارية بقرت
مصلحة الصيانة

Paliers des tapis, des vannes, des vis de refus, dépoussiéreur, crible, et des ventilateurs		Graisse	Graissage	à Chaque semaine
Paliers des turbines de remplissage		Graisse	Graissage	à Chaque semaine (graissage en marche)
Filtre d'air comprimé d'ensacheuse			Nettoyage	à Chaque mois
Ensacheuse elle-même			Soufflage	à chaque fin de poste
Surpresseur GMA	2014/07/01 2014/12/29	Tiska 68	vidange	à Chaque six mois
Compresseurs à vis HIBON	2014/07/03 2014/12/29	Chelia 40	Vidange	à Chaque six mois
Moteurs électriques des compresseurs		Graisse	Graissage	à Chaque semaine
Vanne d'inversion d'air des compresseurs		Graisse	Graissage	à chaque mois
Filtre(Dépoussiéreur)			Nettoyage	à Chaque semaine
Filtre haut silo			Nettoyage	à chaque mois
Centre de distribution de ciment (CDC)			Nettoyage	à Chaque semaine

BOUDOUH.K





المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
GROUPE INDUSTRIEL DES CEMENTS D'ALGERIE
 SOCIETE DES CEMENTS DE AÏN TOUTA
 « S.C.I.M.A.T. »
UNITE COMMERCIALE TOUGGOURT

S.P.A. au capital social de : 2.250.000.000,00 D.A. : شن.إ.د. - رأسمالها الإجمالي : 099805180720724 - N° Article d'imposition : 05010212840 - N° Registre de Commerce : 0222106

Plan de maintenance préventive

Fait à Touggourt le 31/12/2013

Opération exécutable en fonctionnement	Exécutant	Machine : Compresseur d'air ATLAS COPCO GA15												Observation
		Fréquence												
Opérations		J	M	T	S	A	C1	C2						
Vérifier le niveau d'huile du compresseur vidange	Dépoteur	X												contrôle
Nettoyer la cartouche de filtre d'air	Dépoteur		X											A l'arrêt
Remplacer la cartouche de filtre d'air	Dépoteur			X										A l'arrêt
Changer la cartouche de filtre d'huile	Mécanicien							X						A l'arrêt
Contrôler la lecture	Dépoteur	X												A l'arrêt
Contrôler l'étanchéité des raccords	Dépoteur					X								A l'arrêt
Vérifier l'état des canalisations	Dépoteur						X							A l'arrêt
Contrôler le système de refroidissement	Mécanicien			X										A l'arrêt
Changer les roulements de moteur et compresseur	Mécanicien						X							A l'arrêt
Vérifier le clapet d'aspiration	Mécanicien					X								A l'arrêt
Vérifier l'état de l'accouplement	Mécanicien						X							A l'arrêt
Nettoyer le dispositif de commande	électricien			X										A l'arrêt
Changement séparateur d'huile	Mécanicien										X			A l'arrêt
Surveiller le bruit compresseur	Mécanicien	X												
Vérifier le robinet de vidange	Dépoteur	X												En marche

DATE : 05/01/2014

J= jour -M mensuel T = trimestrielle -S = semestrielle- A = annuelle- c1=4000h- c2=8000

شركة الإسمنت عين توتة
 الوحدة الإنتاجية بقرت
 مصلحة الصيانة

الفهرس

الفهرس

III.....	الإهداء
IV.....	الشكر
V.....	الملخص
VI.....	قائمة المحتويات
VII.....	قائمة الجداول
VIII.....	قائمة الأشكال
IX.....	قائمة الرموز والمختصرات
X.....	قائمة الملاحق
أ.....	المقدمة

الفصل الأول : مراجعة الأدبيات دراسة لوحة القيادة والفعالية التنظيمية

02.....	تمهيد:
03.....	المبحث الأول:الإطار النظرية لوحة القيادة والفعالية التنظيمية.
03.....	المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة وأهميتها
03.....	الفرع الأول :تعريف لوحة القيادة
04.....	الفرع الثاني: أهمية لوحة القيادة
04.....	الفرع الثالث :خصائص لوحة القيادة
05.....	المطلب الثاني :دور وأنوع لوحة القيادة ومؤشراتها
05.....	الفرع الأول :دور لوحة القيادة
06.....	الفرع الثاني : أنواع لوحة القيادة ومؤشراتها

06.....	أولا : أنواع لوحة القيادة
07.....	ثانيا : أنواع مؤشرات لوحة القيادة
08.....	المطلب الثالث : ماهية الفعالية التنظيمية
08.....	الفرع الأول : مفهوم الفعالية التنظيمية
09.....	الفرع الثاني : المفاهيم المرتبطة بالفعالية التنظيمية
10.....	الفرع الثالث : معايير ونسب قياس الفعالية التنظيمية
10.....	أولا :معايير قياس الفعالية التنظيمية
12.....	ثانيا: نسب قياس الفعالية التنظيمية
15.....	المطلب الرابع مداخل دراسة قياس الفعالية التنظيمية و مشكلها
15.....	الفرع الأول : مداخل دراسة قياس الفعالية التنظيمية
17.....	الفرع الثاني :مشاكل قياس الفعالية التنظيمية
18.....	المبحث الثاني:الدراسات السابقة
18.....	المطلب الأول :الدراسات السابقة باللغة العربية.....
19.....	المطلب الثاني :الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
20.....	المطلب الثالث:دارسة مقارنة بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية.....
22.....	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني:دراسة الميدانية (حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية – تقرت (S. C .I. M. A. T)
24.....	تمهيد
25.....	المبحث الأول : الطريقة والأدوات
25.....	المطلب الأول : مجتمع الدراسة

25	الفرع الأول: لمحة تاريخي عن مؤسسة الإسمنت
25	الفرع الثاني : تعريف الوحدة التجارية – تقرت
27	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة
27	المطلب الثالث : أدوات والبرامج المستخدمة في الدراسة
28	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
28	المطلب الأول : لوحة القيادة في المؤسسة
29	الفرع الأول : أشكال للوحة القيادة في المؤسسة
35	الفرع الثاني : دراسة مؤشرات الفعالية التنظيمية في المؤسسة (S. C .I. M. A. T)
40	الفرع الثالث : كيفية عرض للوحة القيادة
42	المطلب الثاني :مناقشة النتائج الدراسة
44	خلاصة الفصل الثاني
46	الخاتمة
49	قائمة المراجع
52	الملاحق
60	الفهرس