

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص: تدقيق و مراقبة التسيير

من إعداد الطالب : محمد ياسين قمان

بعنوان :

دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة - مديرية التوزيع ورقلة ريفي - SONELGAZ - DDOR

خلال الفترة: 2014- 2015

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2016/ 05 /23

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر	د. بن ساسي عبد الحفيظ
مشرفا و مقررا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر	د. الحاج عرابة
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ مساعد	أ. حجاج الهاشمي

السنة الجامعية: 2015 / 2016

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص: تدقيق و مراقبة التسيير

من إعداد الطالب : محمد ياسين قمان

بعنوان :

دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة - مديرية التوزيع ورقلة ريفي - SONELGAZ - DDOR

خلال الفترة: 2014-2015

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2016 / 05 / 23

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر	د. بن ساسي عبد الحفيظ
مشرفا و مقررا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر	د. الحاج عرابة
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ مساعد	أ. حجاج الهاشمي

السنة الجامعية: 2015 / 2016

* الإهداء *

وأفضل قسم الله للمرء عقله فليس من الخيرات شيء يقاربه

إذا أكمل الرحمان للمرء عقله فقد كلمت أخلاقه ومآربه

يعيش الفتى في الناس بالعقل انه على العقل يجري عمله وتجاربه

«الإمام على كرم الله وجهه»

إلى من قال الله فيهم «وَوَكَّلْنَا الْإِنْسَانَ بِرِوَالِدَيْهِ إِحْسَانًا»، ومن كان دعاؤهما لي سندا

ولا زالا لطريقي نبراسا.

أهدي ثمرة عملي إلى الوطن الغالي الذي أتاح لنا كل الوسائل المادية و البشرية للوصول إلى هذا المستوى بلاد
المليون و نصف المليون شهيد وأيضا إلى التي رفع الله من مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها إلى التي غمرتني بعطفها
وحنانها و حبها صاحبة القلب الواسع، صاحبة الفضل التي مهما فعلت وقلت لا أوفيها حقها، أمي الحنون.

إلى مرشدي إلى من منحني الإرادة وله الفضل في تعليمي، إلى من ندر نفسه وحياته ليتحمل المصاعب ومعلمي الصبر
على المتاعب من أجل تحقيق المكاسب إلى أبي الغالي أطل الله عمره.

إلى شموع التي تنير حياتي إخوتي الأعزاء رابحة ، ندير ، موحى ، خديجة.

إلى كل أهل وأقارب والجيران والأحباء

كما أهدي إلى من جمعني معهم مشوار دراستي و من حملت معهم لواء الصداقة وألفت فيهم طريق الرشده ، هشام ،
نجوى، عبدو، رياض ، محمد، سيد أحمد ، صفاء ، مجيد ، مليكة ، خديجة ، وإلى كل من يعرفني.

وصفوة القول قوله تعالى:

«يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ»

محمد ياسين

* الشكر *

قبل كل شيء، أشكر الله عز وجل الذي رزقني من العلم ما لم أكن أعلم، وأعطاني من القوة والمقدرة ما أحتاجه للوصول إلى هذا المستوى وإتمام هذا العمل.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى من ساعدني في إنجاز هذا عمل وخصص من وقته الكثير الأستاذ المشرف عرابة الحاج على توجيهاته القيمة وإرشاداته الصائبة وكان عملي معه فخرا لي وأدعو الله عز وجل أن يجازيه خير الثواب في الدنيا والآخرة.

كما لا يفوتني أن أشكر المؤطر كاتب عبد العزيز الذي كان عوناً لي في هذا الإنجاز.

وإلى كل من لم ييخل علياً بنصائحه وإرشاداته وتوجيهاته وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من بعيد أو من قريب ولو بكلمة طيبة.

محمد ياسين

ملخص البحث :

حاولت الدراسة التي بين أيدينا معرفة مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وللإجابة على الإشكالية قمنا بدراسة نظرية و تطبيقية للموضوع باستخدام بعض الأدوات المستعملة في البحث والمتمثلة في المقابلة الشخصية و الملاحظة؛ وذلك عن طريق دراسة حالة في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بورقلة ريفي حيث عملت المؤسسة إلى تبني هذه الأداة باعتبارها أهم الوسائل المستعملة لمراقبة التسيير فيها كونها تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها، من خلال النتائج المحققة والتي تظهر في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، ومحاولة إتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مصلحة مراقبة التسيير تابعة لقسم المالية والمحاسبة، مما يقلل من إستقلالية عمل مراقبة التسيير ، حيث يتم تحضير لوحات القيادة شهريا علما أن أهداف لوحات القيادة سنوية والإنجازات فصلية وبالتالي تحليل الإنحرافات يكون غير دقيق، كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة فصل مصلحة مراقبة التسيير عن قسم المالية والمحاسبة وجعلها تابعة لرئيس المدير العام مباشرة حتى تتمكن هذه المصلحة من مواصلة مهامها بطريقة مستقلة ، والعمل على تحديد الأهداف (شهريا وفصليا) حتى تتطابق مع طريقة التصميم مما يسهل عملية الدراسة والتحليل.

الكلمات المفتاح

لوحة القيادة ، مراقبة التسيير ، الأداء، مديرية التوزيع ورقلة ريفي.

Abstract :

This study attempted to demonstrate how can the dashboard contribute in improving the performance of Algerian enterprises, in order to solve it we conducted a theoretical and practical studies using interviews and observation through the case study of « The Direction of Distributing Electricity & Gas Ouargla » , this entity uses this tool considering it the most effective to control the management that allows the manager to have a general view on the enterprise situation and how much management methods are effective, through the results shown on the dashboard and couple of indicators related to the functions. Plus attempting to make the rectifying procedures. In the end the study resulted that it does exist a management audit included within the department of finance and accounting department, to realize that it is not independent. The dashboard is prepared monthly and its objectives are taken yearly beside the season achievements, but the analysis of the deviations wouldn't be accurate , The study has been concluded with these recommendations which are the necessity of separating the management audit from the finance & accounting departing then make her linked to the general manager directly so that this department can achieve its task independently , and determining the objectives (every month or every season) should fit the design methods in order to make the study and analysis easy.

Key words : Management Audit, Dashboard, performance , The Direction of Distributing Ouargla.

قائمة المحتويات

الصفحة

III.....	الإهداء.....
IV.....	الشكر.....
V.....	الملخص.....
VI.....	قائمة المحتويات.....
VII.....	قائمة الجداول.....
VIII.....	قائمة الأشكال.....
IX.....	قائمة الملاحق.....
X.....	قائمة الاختصارات والرموز.....
ب.....	المقدمة العامة.....

الفصل الأول : الأدبيات النظرية - المفاهيم المتعلقة بأداء ولوحة القيادة

3.....	المبحث الأول : الأدبيات النظرية - الإطار المفاهيمي للدراسة -
18.....	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية - الدراسات السابقة للموضوع -

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية - دراسة مديرية التوزيع ورقلة ريفي DDOR

25.....	المبحث الأول : الطريقة و الأدوات
30.....	المبحث الثاني: عرض تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية.....
57.....	الخاتمة.....
60.....	قائمة المراجع.....
64.....	الملاحق.....
78.....	الفهرس

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	جدول يوضح المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	21
(1-2)	جدول يوضح عرض موجز حول المؤسسة	27
(2-2)	مؤشر معدل خسارة الكهرباء لقسم العلاقات التجارية للثلاثي الأول لسنة 2015	33
(3-2)	مؤشر معدل خسارة الكهرباء للثلاثي الثاني لقسم العلاقات التجارية لسنة 2015	35
(4-2)	مؤشر معدل خسارة الكهرباء للثلاثي الثالث لقسم العلاقات التجارية لسنة 2015	36
(5-2)	مؤشر معدل خسارة الكهرباء للثلاثي الرابع لقسم العلاقات التجارية لسنة 2015	37
(6-2)	لوحة القيادة لقسم العلاقات التجارية 2015 باعتماد على معدل الخسارة	38
(7-2)	مؤشر فترة تسديد الزبائن لقسم العلاقات التجارية خلال الثلاثي الأول من سنة 2015	39
(8-2)	مؤشر فترة تسديد الزبائن لقسم العلاقات التجارية خلال الثلاثي الثاني من سنة 2015	40
(9-2)	مؤشر فترة تسديد الزبائن لقسم العلاقات التجارية خلال الثلاثي الثالث من سنة 2015	41
(10-2)	مؤشر فترة تسديد الزبائن لقسم العلاقات التجارية خلال الثلاثي الرابع من سنة 2015	42
(11-2)	مؤشر فترة تسديد الزبائن لقسم العلاقات التجارية خلال سنة 2015	43
(12-2)	مؤشر وقت انقطاع الكهرباء لقسم استغلال الكهرباء للثلاثي الأول لسنة 2015	44
(13-2)	مؤشر وقت انقطاع الكهرباء لقسم استغلال الكهرباء للثلاثي الثاني لسنة 2015	45
(14-2)	مؤشر وقت انقطاع الكهرباء لقسم استغلال الكهرباء للثلاثي الثالث لسنة 2015	46
(15-2)	مؤشر وقت انقطاع الكهرباء لقسم استغلال الكهرباء للثلاثي الرابع لسنة 2015	47
(16-2)	مؤشر وقت انقطاع الكهرباء لقسم استغلال الكهرباء لسنة 2015	48
(17-2)	مؤشر حوادث انقطاع الكهرباء لقسم استغلال الكهرباء للثلاثي الأول 2015	49
(18-2)	مؤشر حوادث انقطاع الكهرباء لقسم استغلال الكهرباء للثلاثي الثاني 2015	50
(19-2)	مؤشر حوادث انقطاع الكهرباء لقسم استغلال الكهرباء للثلاثي الثالث 2015	51
(20-2)	مؤشر حوادث انقطاع الكهرباء لقسم استغلال الكهرباء للثلاثي الرابع 2015	52
(21-2)	مؤشر حوادث انقطاع الكهرباء لقسم استغلال الكهرباء لسنة 2015	53

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	شكل العام للوحة القيادة	10
(2-1)	شكل منبهات تقييم الأداء	15
(3-1)	شكل الرقابة على لوحة القيادة	16
(1-2)	شكل يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء و الغاز ورقلة ريفي	28
(2-2)	شكل تمثيل قسم المالية والمحاسبة	29
(3-2)	معدل خسارة الكهرباء للثلاثي الأول من سنتي 2014 و 2015 ومقارنته مع الهدف المسطر	34
(4-2)	معدل خسارة الكهرباء للثلاثي الثاني من سنتي 2014 و 2015 ومقارنته مع الهدف المسطر	35
(5-2)	معدل خسارة الكهرباء للثلاثي الثالث من سنتي 2014 و 2015 ومقارنته مع الهدف المسطر	36
(6-2)	معدل خسارة الكهرباء للثلاثي الرابع من سنتي 2014 و 2015 ومقارنته مع الهدف المسطر	37
(7-2)	معدل خسارة الكهرباء لسنة 2015 ومقارنتها مع الهدف	38
(8-2)	فترة تسديد الزبائن خلال ثلاثي الأول من سنتي 2014 و 2015 ومقارنته مع الهدف المسطر	39
(9-2)	فترة تسديد الزبائن خلال ثلاثي الثاني من سنتي 2014 و 2015 ومقارنته مع الهدف المسطر	40
(10-2)	فترة تسديد الزبائن خلال ثلاثي الثالث من سنتي 2014 و 2015 ومقارنته مع الهدف المسطر	41
(11-2)	فترة تسديد الزبائن خلال ثلاثي الرابع من سنتي 2014 و 2015 ومقارنته مع الهدف المسطر	42
(12-2)	فترة تسديد الزبائن خلال 2015 ومقارنته مع الهدف المسطر	43
(13-2)	وقت انقطاع الكهرباء للثلاثي الأول من سنتي 2014-2015 ومقارنته مع الهدف المسطر 2015	44
(14-2)	وقت انقطاع الكهرباء للثلاثي الثاني من سنتي 2014-2015 ومقارنته مع الهدف المسطر 2015	45
(15-2)	وقت انقطاع الكهرباء للثلاثي الثالث من سنتي 2014-2015 ومقارنته مع الهدف المسطر 2015	46
(16-2)	وقت انقطاع الكهرباء للثلاثي الرابع من سنتي 2014-2015 ومقارنته مع الهدف المسطر 2015	47
(17-2)	وقت انقطاع الكهرباء خلال 2015 ومقارنته مع الهدف المسطر	48
(18-2)	مؤشر حوادث انقطاع الكهرباء للثلاثي الأول من سنتي 2014-2015 ومقارنته مع الهدف المسطر	49
(19-2)	مؤشر حوادث انقطاع الكهرباء للثلاثي الثاني من سنتي 2014-2015 ومقارنته مع الهدف المسطر	50
(20-2)	مؤشر حوادث انقطاع الكهرباء للثلاثي الثالث من سنتي 2014-2015 ومقارنته مع الهدف المسطر	51
(21-2)	مؤشر حوادث انقطاع الكهرباء للثلاثي الرابع من سنتي 2014-2015 ومقارنته مع الهدف المسطر	52
(22-2)	مؤشر حوادث انقطاع الكهرباء خلال 2015 ومقارنته مع الهدف المسطر	53

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان الملحق	رقم الملحق
64	لوحة القيادة الخاصة بمعدل خسارة الكهرباء لثلاثي الأول 2015	(1-2)
65	لوحة القيادة الخاصة بمعدل خسارة الكهرباء لثلاثي الثاني 2015	(2-2)
66	لوحة القيادة الخاصة بمعدل خسارة الكهرباء لثلاثي الثالث 2015	(3-2)
67	لوحة القيادة الخاصة بمعدل خسارة الكهرباء لثلاثي الرابع 2015	(4-2)
68	لوحة القيادة الخاصة فترة تسديد الزبائن لثلاثي الأول 2015	(5-2)
69	لوحة القيادة الخاصة فترة تسديد الزبائن لثلاثي الثاني 2015	(6-2)
70	لوحة القيادة الخاصة فترة تسديد الزبائن لثلاثي الثالث 2015	(7-2)
71	لوحة القيادة الخاصة فترة تسديد الزبائن لثلاثي الرابع 2015	(8-2)
72	لوحة القيادة الخاصة بوقت و حوادث انقطاع الكهرباء لثلاثي الأول 2015	(9-2)
73	لوحة القيادة الخاصة بوقت و حوادث انقطاع الكهرباء لثلاثي الثاني 2015	(10-2)
74	لوحة القيادة الخاصة بوقت و حوادث انقطاع الكهرباء لثلاثي الثالث 2015	(11-2)
75	لوحة القيادة الخاصة بوقت و حوادث انقطاع الكهرباء لثلاثي الرابع 2015	(12-2)
76	الأسئلة المطروحة في المقابلة	(13-2)

قائمة الإختصارات و الرموز

الإختصارات	اللغة الفرنسية	اللغة العربية
PDG	Président Directeur Générale	الرئيس المدير العام
DDOR	Direction De Distribution Ouargla Rural	مديرية التوزيع ورقلة ريفي
SDC	Société de Distribution Centre	شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط
SDE	Société de Distribution l'Est	شركة توزيع الكهرباء والغاز الشرق
SDO	Société de Distribution l'Ouest	شركة توزيع الكهرباء والغاز الغرب
SDA	Société de Distribution de d'Alger	شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر
OVAR	Objectifs, variables d'action, responsabilité	أهداف، متغيرات أساسية مسؤوليات
TEC	Temps equivalent de coupure	مدة انقطاع الكهرباء

المقدمة العامة

أ- توطئة:

تشهد البيئة الاقتصادية اليوم مجموعة من المتغيرات المتسارعة والمتلاحقة التي مست معظم المؤسسات وأثرت على مختلف العمليات المتعلقة بنشاطها ولاشك أن هذه الوضعية تمثل تحديا كبيرا على تسييرها، وعليه أصبحت مراقبة التسيير اليوم إحدى الوسائل الضرورية لقيادة المؤسسة كجزء مكمل ومدعم للعمليات الإدارية من خلال مسارها الذي يتضمن إعداد الأهداف ووضع الوسائل ومتابعتها للتحكم في النشاط وتصحيح الأخطاء والانحرافات إن حصلت .

فإن إشتداد المنافسة بين المؤسسات يفرض عليها البحث عن سبل جديدة وحديثة لتحسين أداء المؤسسة بالإضافة إلى سرعة إنتشار تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على المؤسسة تم وضع مؤشرات تساعد الإدارة على تسيير أنشطتها.

لهذا نجد أن لوحة القيادة التي تعد هي من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير والتي تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير وتوفر معلومات آنية وملائمة تساعد على إتخاذ القرارات وتمكنهم من متابعة و التحكم بشكل جيد في التسيير للعمليات وبالتالي تحسين الأداء، وبناء على ما سبق يمكن أن تبرز معالم الإشكالية من خلال الإنطلاق من تساؤل جوهري على النحو التالي:

كيف يمكن للوحة القيادة أن تساهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

من خلال هذه الإشكالية يمكن طرح عدة تساؤلات:

- ❖ هل تستعين المؤسسة محل الدراسة بلوحة القيادة ؟
- ❖ هل يتطابق إستخدام لوحة القيادة في المؤسسة مع أهدافها ؟
- ❖ ما مدى فعالية إستخدام لوحة القيادة في تحسين الأداء المؤسسة ؟

ب- الفرضيات :

للإجابة عن هذه الإشكالية وضعنا الفرضيات التالية:

- ❖ تستعين المؤسسة بلوحة القيادة لأنها من الأدوات الهامة لمراقبة و متابعة نشاطها ؛
- ❖ يكمن للمؤسسة الاقتصادية مراقبة أنشطتها و أدائها التشغيلي بواسطة التصميم الجيد للوحة القيادة، وتقديمها بمحتوى يسمح لها بتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها بما يتطابق مع أهدافها ؛
- ❖ تكمن فعالية لوحة القيادة في إظهار نقاط القوة والضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية، والقيام بي الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

ج- مبررات اختيار الموضوع:

و كانت من أهم أسباب إختيارنا للموضوع:

- ❖ العلاقة بين التخصص المدروس وموضوع البحث؛
- ❖ التغيب الملاحظ للأنظمة الرقابية في شتى المجالات بما فيها أدوات مراقبة التسيير والمتمثلة بلوحة القيادة ؛
- ❖ في ظل التغيير التكنولوجي السريع للبيئة الاقتصادية الجزائرية حولنا إظهار ضرورة إعتداد على هذه الأداة من خلال إيضاح مدى فعاليتها ومدى تأثيرها على إتخاذ القرار المناسب بما يخدم أهدافها لضمان البقاء والإستمرارية.

د - أهداف الدراسة:

- ❖ معرفة آلية تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة الوثائق المستعملة فيها ؛
- ❖ زيادة المساحة المعرفية لموضوع لوحة القيادة لما لها من أهمية في تقييم و تطوير الأداء بصفة عامة وتحسين الأداء بصفة خاصة في المؤسسة الإقتصادية ؛
- ❖ إزالة الغموض الذي يشوب هذه الأداة فمع أن الموضوع تم دراسته على مستوى العالمي وتطبيقه منذ عشرات السنين، إلا أن مفهوم هذه الأداة على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ما يزال يشوبه الغموض؛
- ❖ لفت انتباه مسؤولين المؤسسات الاقتصادية إلى الخصائص والمميزات التي تتمتع بها لوحة القيادة ودورها في إدارة وتحسين الأداء وبالتالي زيادة الاهتمام بها من أجل استغلالها في عملية قياس وتقييم الأداء على مستوى المؤسسات الاقتصادية .

ذ- أهمية الدراسة :

تعتبر لوحة القيادة أداة رقابية فعالة لايمكن الإستغناء عنها إذا حسن إستغلالها، بحيث أنه تعمل على تسهيل معرفة الفجوات وبالتالي تحديد مدى التعزيز و إعادة التأهيل المطلوب على مستوى وظيفة مراقبة التسيير كما تعمل على التأكد من تطبيق الإجراءات واللوائح الموضوعية وبالتالي فهي أداة مساعدة على تحسين الأداء .

ر - حدود الدراسة:

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد مجال الدراسة بما يلي:

الحدود المكانية: كانت الدراسة بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز ورقلة ريفي **DDOR** ، ب نصح القدس شارع الجمهورية ورقلة .

الحدود الزمنية: بدأت الدراسة من **1** مارس إلى **17** أفريل، فقد إقتصرت الدراسة على نشاط المؤسسة من خلال تطبيق نظام لوحة القيادة وذلك بأخذ سنتين للمقارنة (**2014-2015**) .

الحدود الموضوعية: إهتمت هذه الدراسة بالموضوع لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية محل الدراسة دون غيرها من الأدوات .

ز- المنهج البحث و الأدوات المستخدمة:

لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي سيرافق معظم نقاط البحث، خاصة فيما يتعلق بجانب التطبيقي وذلك من خلال عرض المعطيات وتحليلها وتفسيرها والربط بينها محاولة تفسير الظاهرة المدروسة واستخلاص النتائج.

ط- مرجعية الدراسة:

لقد تم الاستعانة بمجموعة من الكتب والمذكرات والمقتنيات العلمية و الوثائق المؤسسة التي لها علاقة مع الموضوع محل الدراسة.

هـ- صعوبات البحث:

من بين الصعبات التي واجهتنا خلال دراستنا للموضوع كما يلي :

- ❖ صعوبة موافقة الشركات على إجراء التريص ؛
- ❖ صعوبة الحصول على الوثائق من المؤسسة.

ي- هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على أسئلة الموضوع، واختبار صحة الفرضيات الموضوعة في هذه الدراسة تم تقسيم هيكل الموضوع كما يلي :

الفصل الأول والذي يحمل عنوان **الأدبيات النظرية- المفاهيم المتعلقة بأداء و لوحة القيادة** تم تقسيمه لمبحثين: الأول كان بعنوان الأدبيات النظرية -الإطار لمفاهيمي للدراسة - والذي يتناول البعد النظري لتحسين الأداء ولوحة القيادة ، أما المبحث الثاني والذي كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية - أي الدراسات السابقة للموضوع - التي لها علاقة بالموضوع .

الفصل الثاني فكان بعنوان **الدراسة التطبيقية- دراسة مديرية التوزيع ورقلة ريفي DDOR** حيث تم تخصيصه لدراسة الحالة ، وقسم إلى مبحثين الأول يتضمن المنهج و الأدوات المستخدمة في المبحث ، والمبحث الثاني خصص لعرض النتائج المتوصل إليها واختيار الفرضيات ومناقشة النتائج ، وفي الأخير ومن خلال الخاتمة فقد تم استعراض ما توصلنا له من نتائج ، وتوصيات وآفاق الدراسة .

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية- المفاهيم المتعلقة بأداء ولوحة

القيادة

تمهيد

لقد أدرجت النظريات الحديثة جميعاً وظيفة المراقبة ضمن الوظائف التسييرية، فالمراقبة هي مرحلة غير قابلة للانفصال عن التسيير، تقوم هذه الوظيفة بفحص نتائج الأداء الفعلي ومقارنتها بالأهداف المسطرة للتأكد من مدى تحقق التوافق بين مستويات الأداء من أجل تصحيح الأخطاء والانحرافات وإن عملية تصميم نظام مراقبة للتسيير مبني على تصور وتبني مجموعة من الأدوات والوسائل التي تساعد على تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات. وتعتبر لوحة القيادة أحد هذه الأدوات القادرة على تلبية الضروريات الحديثة لعملية التسيير فهي أداة مراقبة ومتابعة نشاطات كما أنها تسمح للمسيرين بمعرفة حالة وتطور القيادة في المؤسسة وسنحاول من خلال هذا الفصل الإلمام بمفاهيم حول الأداء ولوحة القيادة وتحليل العلاقة بينهما؛ ومن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين أساسين :

المبحث الأول: الأدبيات النظرية - الإطار المفاهيمي للدراسة - .

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية - الدراسات السابقة للموضوع - .

المبحث الأول: الأدبيات النظرية - الإطار المفاهيمي لدراسة -:

هناك خلاف قائم حول مفهوم الأداء يعود السبب فيه إلى اختلاف وتعدد المعايير و المقاييس التي اعتمدها الكتاب و الباحثون في دراسة الأداء وقياسه، ويكمن لهذا الخلاف تنوع الاتجاهات والأهداف ذات العلاقة، فهو مفهوم جوهري وهام.

المطلب الأول: المفاهيم المتعلقة بتقييم وتحسين الأداء في المؤسسة:

ستتطرق في هذا المطلب إلى ما هو الأداء و تقييمه هذا بالنسبة للفرع الأول، أما في الفرع الثاني سنتناول مكونات الأداء.

الفرع الأول: مفهوم الأداء و تقييمه

1. مفهوم الأداء : Performance

التعريف الأول: الأداء حسب (A. Kherakhem) من جهة نظر هذا الكاتب فان الأداء يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة¹. نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بأعمال و أنشطة ومهارات بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

التعريف الثاني: تعريف الأداء حسب (D.kaiserergruber et J.handrieu) يعتبر الأداء حسب هذين الكاتبين إصدار حكم على الشريعة الاجتماعية لنشاط معين². نستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية.

2. أنواع الأداء: types de performances

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملية في الوقت ذاته، ويتم تصنيفه كما يلي³:

1.2 حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الأداء إلى:

¹ - Hammadouch Ahmed, **Critères de mesure de performances des entreprises publiques industrielles dans les P.V.D**, Thèse de doctorat d'état, institut des sciences économiques, Université d' Alger 1992, p135.

² - Daniel Kaiser gruler et jodee landriu **Tout n'est pas économiques**, édition l'aube, paris, 2000, p 119.

³ - عبد الملوك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة و الفعالية: مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة 2001 ص 89.

1.1.2 الأداء الكلي: هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية... الخ.

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

2.2 حسب معيار المصدر: يمكن تقسيم الأداء إلى:

1.2.2 الأداء الداخلي: وهو الأداء المتأتي من قدرة المؤسسة على تسيير نشاطها من مواردها الضرورية والتي تتمثل في (الموارد البشرية، المالية، المادي، التقنية.) .

2.2.2 الأداء الخارجي: هو الأداء الذي تحدته التغييرات في المحيط الخارجي على المؤسسة هذه التغييرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، كارتفاع رقم الأعمال نتيجة ارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، هذا النوع من الأداء يساعد على تحليل نتائج المؤسسة، وإذا كانت المتغيرات كمية يمكن قياسها.

إن استمرارية المؤسسة وقدرتها على مواجهة مفاجآت المحيط لا يتوقف عند الإعداد الجيد للمخططات والموازنات فحسب، إن لم يصاحبه متابعة مستمرة لتنفيذ وتكييف هذه المخططات بما يحقق النتائج والأهداف المرغوبة وتشكل هذه العملية المرحلة الثانية من مراقبة التسيير وتعرف بإسم متابعة (تقييم الأداء).

3. مفهوم تقييم الأداء: L'évaluation de performance

التعريف الأول: يعرف تقييم الأداء علما أنه المراقبة المستمرة للإنجازات لبرامج المؤسسة وتوثيقها ولاسيما مراقبة جوانب سير التقدم نحو أهداف طويلة المدى و الموضوعة سابقاً¹.

التعريف الثاني: أيضا هو عملية يتم من خلالها معرفة مدى تحقيق أو انجاز العاملين للمهام المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم وذلك وفق معايير موضوعة على أسس علمية².

¹ - عائشة هميلة، دور لوحة القيادة في تحسين الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة قاصدي مرباح، 2013، ص4.

² - مرتكز الخبرات المهنية للإدارة منهج تنمية الموارد البشرية و الأفراد: تقييم أداء المروسين وتحفيزهم، الطبعة الثالثة، 2003، ص3 .

4. مراحل تقييم الأداء: Les étapes d'évaluation de performance

تتمثل مراحل التقييم فيما يلي¹ :

1.4 جمع البيانات الإحصائية: لحساب كل من النسب والمعايير المطلوبة تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير اللازمة لذلك؛

2.4 تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: بعد مرحلة جمع البيانات تأتي مرحلة تحليل البيانات والمعلومات الإحصائية؛

3.4 إجراءات عملية التقييم: الاعتماد عليه من خلال استخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الممارس في المؤسسة؛

4.4 اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم: حيث أن نشاط المؤسسة منفذ ضمن الأهداف المخططة، وأن الانحرافات التي وقعت في النشاط قد حصرت بأكملها وأن أسبابها قد حددت وأن الحدود الملائمة لمعالجة هذه الانحرافات قد وضعت لسير نشاط المؤسسة نحو الأفضل؛

5.4 مرحلة متابعة التقييم: وتأتي بعد اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم ؛

6.4 دراسة الانحرافات وإصدار الحكم: وتتمثل في إحدى الحالات التالية :

- انحراف موجب: يكون لصالح المؤسسة كارتفاع الأرباح، ارتفاع حصة السوق، انخفاض التكاليف... الخ ؛

- انحراف سالب: هو انحراف ضد المؤسسة كاستهلاك المواد الأولية بكميات تفوق المعيارية... الخ ؛

- انحراف معدوم: ليس له تأثير على نتائج المؤسسة.

5. أهمية وأهداف تقييم الأداء:**1.5 أهمية تقييم الأداء:**

إن أهمية تقييم الأداء تكمن في مستويات عديدة منها²:

1.1.5 على مستوى الوظائف: إيجاد التوافق والتنسيق الأفضل بين مختلف نشاطات الوحدة الاقتصادية.

2.1.5 على مستوى الإدارة: إن النتائج المتوصل إليها في عملية التقييم يمكن أن تكون مقياساً للحكم على نجاح أو فشل وحدة اقتصادية في بلوغ الأهداف.

3.1.5 على مستوى الأفراد أو العاملين: يشجع جواً من التعامل الأخلاقي والثقة بين الأفراد في المؤسسة وتحسين أدائهم ومعرفة مواطن الخلل في عمل الأفراد.

4.1.5 على مستوى العمليات: يمكن تقييم الأداء من خلال دراسة مختلف العمليات الجارية.

5.1.5 على المستوى المالي: توفر عملية تقييم الأداء القاعدة التي يستند إليها متخذ القرار في التقييم.

¹ - مجيد الكرخي، تقويم الأداء بواسطة النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص32 .

² - خضار عبد الرحمن، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وأفاق تطويره، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة ورقلة، 2012، ص40.

2. أهداف تقييم الأداء:

نلخص الأهداف على ثلاث مستويات هي¹:

1.2 على مستوى المنظمة:

- يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية ؛
- استخدام النتائج في وضع معايير قياسية للأداء ؛
- توفير مناخ الثقة والتعامل الأخلاقي بين العاملين ؛
- تحقيق التقدم والرقي من خلال تنمية قدرات العاملين ورفع مستوى أدائهم.

2.2 على مستوى المديرين:

إن تقييم أداء العاملين يعتبر من أصعب العمليات التي يقوم بها المدراء لأنها موجهة إلى شخصية العامل وسلوكه فقد يصعب التحكم في ردود أفعال العاملين.

3.2 على مستوى الأفراد والعاملين:

إن الشعور الذي يعيشه العامل في المنظمة له الدور الأساس في تحديد مستوى أدائه، فكلما شعر أن حقوقه مصانة و أن العدالة تسود الجميع، كلما زاد شعوره بالمسؤولية.

الفرع الثاني: مكونات الأداء composites de performance

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسيرها.

1. الفعالية: Efficacité

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه مؤشر من مؤشرات مراقبة التسيير مراقبة التسيير في المؤسسة وهذا من المنطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، ويمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة وعليه فإن²:

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

وتقاس الفعالية بطريقتين:

1.1 الطريقة الأولى: تعتمد في القياس على عنصرين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$\text{الفعالية (نسبة)} = \frac{RM}{RP}$$

¹ - خضار عبد الرحمان مرجع سبق ذكره، ص41.

² - الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 7، 2009 ص219-220.

حيث:

RM: النتائج المحققة.

RP: النتائج المتوقعة.

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

2.1 الطريقة الثانية: تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانيات المستخدمة والإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة

ومن ثم:

$$\frac{MM}{MP} = \text{الفعالية (النسبة)}$$

حيث:

MM: الإمكانيات المستخدمة .

MP: الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

2. الكفاءة: l'efficience

الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمداخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك

استغلال عقلائي ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى وتقاس الكفاءة بطريقتين:¹

$$1.2 \text{ الكفاءة (نسبة)} = \frac{RP}{MP}$$

حيث:

RP: النتائج المتنبئ بها.

MP: الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.

$$2.2 \text{ الكفاءة (نسبة)} = \frac{RM}{MR}$$

حيث:

RM: النتائج المحققة (الأهداف المحققة)

MR: الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة)

¹ - الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص221-220

المطلب الثاني: أساسيات حول لوحة القيادة:

فرع الأول: مفهوم لوحة لقيادة:

1. تعريف لوحة القيادة

أخذ مفهوم لوحة القيادة عدة تعاريف نذكر منها:

التعريف الأول: تعرف على أنها مجموعة من المؤشرات المترتبة في نظام خاضع لمتابعة من طرف فريق العمل أو مسئول ما للمساعدة على اتخاذ القرار، وعلى التنسيق وعلى مراقبة نشاطات قسم معين، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسئول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها.¹

التعريف الثاني: كما تعرف على أنها وسيلة اتصال واتخاذ القرار، تسمح لمراقب التسيير بلفت انتباه المسئول حول النقاط الهامة المتعلقة بتسيير النشاط المؤسسة، وذلك قصد تحسينه.²

2. خصائص لوحة القيادة:

تتمثل خصائص لوحة القيادة فيما يلي:³

- ❖ إستعمال معلومات مالية وغير مالية وحتى غير كمية ؛
- ❖ إضافة إلى ذلك تستعمل معلومات خارجية ؛
- ❖ محتوى ملائم لمختلف المسؤولين ؛
- ❖ الدورية تكون حسب عمل مسئول؛
- ❖ سهولة القراءة، دقيقة؛
- ❖ يمكن تحسينها ؛
- ❖ سرعة الحصول على المعلومات من $j+1$ إلى $j+3$.

¹ - Claude Alazard et sabine séparai, **Contrôle de gestion**, édition Dunod, paris, 5^{eme} édition, 2001,p 590-591.

² - هواري معراج، مصطفى الباهي، **مدخل إلى مراقبة التسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011 ، ص78 .

³ - بلهائمي جلال طارق، **لوحة القيادة كأداة مراقبة التسيير المصرفي**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، نقود المالية وبنوك، جامعة سعد دحلب البلدة، 2006، ص 82.

3. الوظائف الأساسية للوحة القيادة:

تتميز لوحة القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة نذكر منها ما يلي¹:

- 1.3 أداة لقياس الإنجازات بالنسبة للأهداف:** تسمح لوحة القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش، نتيجة الصافية... الخ)، والنتائج غير المالية (الكمية المصنعة، المبيعات... الخ) ومقارنتها مع الأهداف المحددة مما يسمح بقياس أداء المسؤولين.
- 2.3 أداة للتشخيص:** لوحة القيادة تثير الانتباه حول الظواهر غير العادية يعني الظواهر التي تتجاوز الحد المسموح به والتي يعبر عنها بالقيمة المطلقة أو بالقيمة النسبية لكل مؤشر، وهي بذلك تعمل على تحذير المسؤولين الذين بدورهم سيبحثون عن أسباب الانحرافات ويتخذون الإجراءات التصحيحية اللازمة، وبصفة عامة تعتبر لوحة القيادة كاشف ممتاز للنقاط الضعيفة داخل المنطقة (عمل مزدوج).
- 3.3 أداة للحوار:** يجب على لوحة القيادة أن تنشأ الحوار بين مختلف المستويات الإدارية ففي الاجتماعات الخاصة يعلق كل مسير على نتائجه ويشرح أسباب الانحراف ومن خلال التحوار مع مختلف المسؤولين والإداريين يتم اقتراح الإجراءات التصحيحية ويتم التفاوض حول الأهداف الجديدة والإمكانيات اللازمة لتحقيقها .
- 4.3 وسيلة للإعلام:** تقوم لوحة القيادة بإعلام المؤطرين حول النتائج المحققة من المديرية الأخرى فهي تسهل الاتصال وتبادل المعلومات بين مختلف المسؤولين، وتحفز الأفراد على تقديم المعلومات الضرورية لتنفيذ العمل بطريقة جيدة.
- 5.3 وسيلة لتحسين الكفاءات:** تعمل لوحة القيادة على التحسين الدائم للنقاط الأساسية في تسيير المؤسسة من خلال معرفة المشاكل التي يعاني منها مختلف أقسام المؤسسة فهي تساعدهم في الاتصال مع بعضهم البعض من أجل إيجاد الحلول واتخاذ القرارات و بهذا تساهم في تطوير ثقافة تسيير في المؤسسة .

4. أهم المناطق المكونة للوحة القيادة:

إن أغلب لوحات القيادة تحتوي على أربع مناطق أساسية ستتعرف عليها فيما يلي²:

- 1.4 منطقة الأوصاف:** تتمثل عموما في مراكز المسؤولية (المصالح ، الورشات ،) وهذه الأوصاف تابعة لمسئول معين وكل صنف يرتبط بالجهة التي يفوض لها المسئول جزء من صلاحياته والتفاوض معها على تحقيق أهداف محددة فمثلا يمكن أن يمثل الصنف رقم 1 لصيانة والمسئول عنها هو مدير الصيانة وكل صنف من الأوصاف يضم مجموعة مؤشرات خاصة به تسمح للمسئول عن المركز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته.

ويجدر التنبيه إلى أن المؤشرات تعد المكون الرئيسي للوحات القيادة، إذ أن هذه الأخيرة ما هي سوى عرض لأهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عملياتهم وتسمح للمؤشرات بتقويم الأعمال وأداء العمال ومتابعة العمليات ورصد التغيرات.

¹ - Michel LEROY, le Tableau de bord au service de l'entreprise, éditions d'organisation, paris, 2^{eme} édition, 2001, p 42-43 .

² - حسين رحيم، أحمد بونقيب، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، المركز الجامعي برج بوغريريج وجامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، العدد الرابع، 2008، ص5-6.

2.4 منطقة النتائج الفعلية: إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون شهرية (خاصة بشهر واحد) أو تراكمية (مجموعة نتائج الشهر منذ بداية السنة) كما يمكن أن تكون شهرية وتراكمية معا، والمعلومات المتواجدة في لوحة القيادة ترتبط عادة بعنصرين: النشاط والأداء المالي لمركز المسؤولية ويعبر عن النشاط من خلال وحدات نشاط (عدد الوحدات المنتجة، كمية المواد المستهلكة، عدد ساعات العمل...).

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

4.4 منطقة الفروق: يتم الحصول على الفروق (الانحرافات) بإيجاد الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بالقيم المطلقة أو النسب المئوية، حسب طبيعة المؤشرات يتم عرض الفروق إما حسب الزمن (فروق شهرية، تراكمية أو الاثنين) أو حسب النشاط والأداء (فروق تخص النشاط أو تخص الأداء المالي أو الاثنين معا).

5.4 مناطق إضافية: في أغلب الأحيان يكون من الأفضل تكملة لوحة القيادة بنقاط أساسية مرجعية متمثلة في نتائج الدورة السابقة (مقارنة بنتائج الدورة الحالية)، الهدف المراد تحقيقه في نهاية الدورة، النتيجة المحتمل تحقيقها في نهاية السنة، وبرامج قيد التنفيذ بغرض تركيز الجهود على الأهداف التشغيلية .
ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل يوضح :

شكل رقم (1-1): الشكل العام للوحة القيادة .

منطقة الأصناف	النتائج	الأهداف	الفروق
الصنف 1: - مؤشر أ - مؤشر ب			
الصنف 2: الصنف ن:			

المصدر: حسين رحيم، أحمد بونقيب، مرجع سبق ذكره، ص5.

5. تعريف المؤشر:

يعرف المؤشر على أنه معلومة أو تجميع لمعلومات تساهم في ملاحظة وضعية المؤسسة من خلال اتخاذ القرار، ويكون دائما بصفة " المنبه " نتيجة أي فعل أو رد فعل، والمؤشر لا يحدد فقط الحالة ولكن يسمح بالتسيير الديناميكي¹. إن المؤشرات التي تعتمد في لوحة القيادة تركز بشكل أساسي على تقديم فكرة حول مستوى تحقيق الأهداف، الأمر الذي يتطلب التفكير حول محتواها وتحديددها بشكل دقيق مع الإشارة إلى أن " المؤشر قضية قابلة للنقاش وما هو إلا وسيلة قياس، إلا أن الحقيقة التي يسعى إليها هي أكثر تعقيدا². وللمؤشر الوظائف التالية:³

- ❖ متابعة العمليات والنشاطات؛
- ❖ تقييم العمليات؛
- ❖ فحص وضعية معينة، أو شكل معين؛
- ❖ التنبيه ومراقبة التغيرات، والمحيط الذي تعيش فيه المؤسسة.

6. أنواع المؤشرات:

توجد عدة أنواع من المؤشرات، ويمكن التمييز حسب طبيعة المؤشرات بين الأنواع التالية:⁴

1.6 مؤشرات النتائج: تقيس درجة الإشباع والتي تأخذ عدة أشكال كالقيمة منتظرة، أو القيمة محققة، وتقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط، أو تكاليف أو هامش محقق وما إلى ذلك.

ومن أمثلة هذه المؤشرات:

- ❖ كمية المنتجات المباعة ؛
- ❖ الحصة السوقية ؛
- ❖ عدد الطلبات المتحصل عليها ؛
- ❖ عدد القطع التي تشوبها عيوب إلى عدد القطع المنتجة.

2.6 مؤشرات الوسائل: هي مجموعة المؤشرات التي تحتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقا من

الوسائل المستخدمة ومن أمثلة هذه المؤشرات:

- ❖ ساعات العمل المباشرة / وحدات منتجة ؛
- ❖ حجم المواد الأولية المستهلكة / وحدات منتجة.

¹ -Fernandez Alain, **les nouveaux tableaux de bord de décideur**, édition d'organisation, paris, 2^{ème} édition, 2000, p95.

² - Mendoza .C, et autres, **Tableau de bord et balance Scorcard**, groupe le vue fiduciaire, paris, 2002, p 62.

³ - Claude Alazard, s .seprari, Op, Cit, p 596.

⁴ - عبد الوهاب سويبي، **الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص185-186.

3.6 مؤشرات الإنجاز: وتعمل على قياس مستوى إنجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين والمثال على ذلك : نسبة العمال المستفيدين من تكوين حول منهجية العمل في شكل أفواج، عدد حلقات الجودة المستغلة وعدد اقتراحات التحسين المقدمة.

4.6 مؤشرات البيئة: تسمح للمسئول بالحصول على معلومات حول بيئة عمله، وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية، وتطور معدلات الفائدة وما إلى ذلك.

7. تحضير المؤشرات وإعدادها:

من أجل تحضير مؤشرات فعالة ينصح بإتباع طريقة (OVAR) وهي اختصار ل:

Objectifs variables d'action responsabilité

بمعنى أهداف ← متغيرات أساسية ← مسؤوليات. وتمثل طريقة (OVAR): طريقة حديثة في مراقبة التسيير تسمح بربط الإستراتيجية بالعمليات اليومية والتنسيق ما بين المحاور الإستراتيجية وخطط العمل الواجبة التنفيذ، كما أنها تنبه المسؤولين في كل مستوى تنظيمي للأهداف الواجبة تحقيقها و الأنشطة الواجبة التركيز عليها.¹

وفيما يلي عرض لطريقة (OVAR):²

- دراسة المحيط وتحديد الإستراتيجية، و تحديد الأهداف؛
- البحث عن المتغيرات الأساسية التي تتحكم في درجة تحقيق الأهداف، فالمتغيرات الأساسية تمثل أهم العوامل الواجب التركيز عليها من أجل تحقيق الأهداف؛
- بعد أن يتم تحديد المتغيرات الأساسية يجب وضع خطط العمل كي لا تبقى الأهداف مجرد أماني، فالاعتماد على المتغيرات الأساسية يعود إلى معرفة الأسباب والخطط تبين الطريقة المتبعة في الوصول إلى الأهداف؛
- بعد وضع الخطط العملية لكل مسؤول أي كان مستواه، والأهداف المطلوب منه تحقيقها يتم تزويده بالمؤشرات التي تسمح له بمتابعة سير العمليات، ويجب أن تكون هذه المؤشرات موجهة نحو العناصر الثلاثة السابقة (الأهداف ، المتغيرات الأساسية، خطط العمل).

¹ - حسين رجب، أحمد بونقيب مرجع سبق ذكره، ص8.

² - سالم شرور، أثر استخدام لوحة القيادة التسويقية على تحسين الأداء الرقابي لإدارة التسويق، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، 2010، ص5.

8. أنواع لوحات القيادة:

تتنوع لوحة القيادة حسب طبيعة المسؤوليات المتواجدة بالمؤسسة وعموما نجد الأشكال التالية¹:

1.8 لوحة قيادة الاستغلال الوظيفية: تصاغ بشكل يجعلها وسيلة مساعدة لتقييم أداء وظيفة ما، حيث توفر المعلومات المباشرة والمفهومة في الطرف الزمني الملائم وتتفرع إلى:

1.1.8 لوحة قيادة مالية: تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة من تكاليف (أجور، علاوات، تكاليف خارج الاستغلال... الخ).

2.1.8 لوحة القيادة اجتماعية: هذه اللوحة تمدنا بجميع المعلومات الخاصة بالمستخدمين لمهنية منها والاجتماعية (عدد المستخدمين الإطارات التوظيف ، التكوين ، حوادث العمل ... الخ).

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

2.8 لوحة قيادة التسيير: تتعلق بكل جوانب نشاط المؤسسة أي أهما حصيلة تفاعل مختلف الأنواع السابقة تحتوي على المؤشرات الأساسية لمتابعة النشاط حسب الاتجاهات والسياسات المسطرة ، وهدفها متابعة النتائج ومراقبة التنفيذ المحقق بين مستويات المؤسسة توجه إلى المديرية العامة .

ولوحة القيادة التسييرية هي بدورها يمكن تصنيفها حسب **Roger AIM** إلى ثلاث أنواع رئيسية تتمثل في كل من:²

1.2.8 لوحة القيادة الوظيفية: تستعمل في التسيير الإداري لمصلحة أو لقسم ما أو لباقي الوحدات الأخرى وهي تتمحور حول نشاط العام للمؤسسة في هذا النوع تتواجد أنواع خاصة بكل وظيفة (لوحة القيادة التسويقية لوحة القيادة المالية، لوحة القيادة إنتاجية، لوحة قيادة الموارد البشرية).

2.2.8 لوحة القيادة الإستراتيجية: وهي معدة لاحتياجات المدير ومساعديه، تحتوي على مؤشرات تخص الصحة المالية للمؤسسة وموقعها التنافسي، وتتعلق بالحيطين الداخلي والخارجي للمؤسسة (النشاط والنتائج الاقتصادية)، وتكشف الفرص والتحديات التي قد تواجهها على المدى القصير، المتوسط أو الطويل.

3.2.8 لوحة قيادة المشاريع: وهي لوحة قيادة خاصة بتسيير المشاريع الكبيرة، تتمحور حول إدارة ومتابعة المشروع من ناحية الجوانب التقنية، الجودة، التكاليف والآجال، وبهذا فهي تحتوي على معلومات ومؤشرات التي تخص المشاريع.

¹ - نقايس آمال، فاعلية لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري ، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر، تخصص، تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2015، ص 8-9.

² - الضاوية مختاري، دور لوحة القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص نظم المعلومات، جامعة ورقلة، 2012-2013، ص 50.

الفرع الثاني: تصميم و عرض لوحة القيادة:

وفي هذا الفرع سيتم عرض أهم المراحل الأساسية لتصميم نظام لوحات قيادة فعال، وأهم الطرق المتبعة في عرضها.

1.1. مراحل تصميم لوحة القيادة: تعتبر لوحة القيادة استثماراً مجدياً بالنسبة للمؤسسة، كونه يسمح بمتابعة عملية التسيير، كما يسمح للمسؤولين بمعرفة نقاط الخلل وتداركها في الوقت المناسب، وتخضع عملية تصميم لوحة القيادة إلى المراحل التالية:¹

1.1.1 دراسة محيط المؤسسة: في هذه المرحلة يتم التركيز على المؤسسة والسوق الذي تعمل فيه، وعلى ضوء ذلك يتم تحديد أهداف المؤسسة ككل وأهداف مراكز النشاط كما يتم وضع المؤشرات المناسبة لكل نشاط أو قسم أو مركز مسؤولية؛

2.1 وضع المؤشرات: المؤشر عبارة عن أداة لتقويم وضعية يقوم بتجميع مجموعة من المعلومات؛

3.1 تحديد المعايير: تبقى المؤشرات بدون فائدة إذا لم تقارن بالمعايير التي تم تحديدها، حيث تتم مقارنة المؤشرات الفعلية للوحات القيادة بقيم معيارية أو نموذجية، ويمكن أن تمثل هذه المعايير في أهداف تحدها المؤسسة؛ والمعايير تمثل في الحقيقة مؤشرات قياسية قد تكون مستوحاة من المنافسين الأوائل أو من مكاتب دراسات مختصة في مجال الاستثمارات وقياس الأداء؛

4.1 تجميع المعلومات: بعدما 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 لحصول عليها (يومية، شهرية... الخ)؛

5.1 اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة: تعتبر الأنظمة المعلوماتية أداة ضرورية في عملية تصميم نظام لوحات القيادة في المؤسسة، حيث أن عملية حجز واستخراج المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة كلما كانت الأنظمة المعلوماتية أفضل، ويبقى على المؤسسات أن تختار منها ما يناسبها (حجم المؤسسة، تكلفة النظام... الخ)؛

2. مراعاة طريقة عرض لوحات القيادة: إن من أهم مميزات لوحة القيادة هي لفت انتباه المسؤولين بعد عملية التصميم يتم اختيار طرق عرض لوحات القيادة بالشكل الذي تراه المؤسسة مناسباً، وفيما يلي عرض لأهم الطرق المتبعة في تحرير لوحات القيادة نذكر منها :

¹ - عائشة كدادة، دور لوحة القيادة المتواجدة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تفعيل تطبيق أدوات مراقبة التسيير، الندوة الوطنية الأولى حول واقع تطبيق نظام مراقبة التسيير، يومي 27/ 28 أكتوبر، 2014 ص4

❖ الجداول: Les Tableaux

هي الأداة الأكثر استعمالا في لوحة القيادة وغالبا ما تكون المصدر لكل الأدوات الأخرى البيانية والهندسية إذن هي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل أعمدة وصفوف تسمح هذه الجداول بمقارنة المعلومات المختلفة والتقديرات والنتائج المحققة وبالتالي استخلاص الفروقات أو المقارنة بين السلاسل الزمنية أو المقارنة بين النسب المختلفة¹.

❖ النسب: les Ratios

النسبة هي العلاقة بين عنصرين من عناصر البيئة في المؤسسة وهي الأكثر تعبيرا عن نشاط المؤسسة ونتائجها في مختلف وظائفها وترسل في شكل تقارير إلى المستويات العليا من أجل إعداد لوحة القيادة².

❖ المنحنيات: les Curves

تستخدم المنحنيات لتتبع تطور رقم الأعمال، الأعباء، الهوامش، الكميات وعليه عرض عدة منحنيات في نفس الوقت يساعد على إجراء المقارنة بين النتائج الفعلية والأهداف أو حتى النتائج الدورية السابقة³.

❖ الرسوم البيانية: Les graphiques

تعد الرسوم البيانية من بين الطرق المتبعة في إعداد لوحة القيادة إذ أن لها عدة مزايا هي:⁴

- تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة ؛
- شرح التغيرات الحاصلة والفرقات وتسمح بإلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة والاتجاهات العامة.

❖ المنبهات: Les clignotants

هي وسيلة تمثل عتبة الحدود النهائية للمؤسسة وهي تفحص أنشطة المصالح وتجاوز العمال للمسؤوليات الموكلة إليهم هذه الوسيلة تستعمل أساسا لقياس الأداء كما تساعد في إتخاذ القرار⁵ ويمكن أن تعرض هذه الوسيلة في أشكال مختلفة كالآتي:

شكل رقم (1-2) يوضح: منبهات تقييم الأداء .



المصدر: Michel, Gervais ,op cit,p619

¹ - ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية: حالة بنوك، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص42-43.

² - Michel Gervais, Control de gestion économique, paris, 2000, 7^{ème} édition, p613.

³ - Michel Leroy, Op.cit., p 77

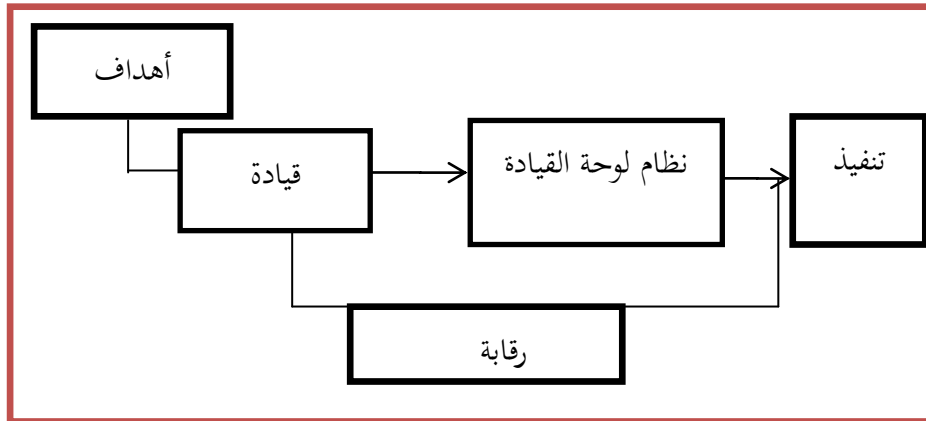
⁴ - بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006، ص160

⁵ -Michel, Gervais, Op .cit, p 617

3. الرقابة على نظام لوحة القيادة:

إن نظام القيادة في المؤسسة الاقتصادية الذي يعمل بواسطة لوحة القيادة يجب أن يخضع للرقابة لضمان فعاليته في تحسين الأداء وذلك بالنظر إلى الأهداف المحددة من قبل المؤسسة.¹
ويوضح الشكل التالي الرقابة على نظام لوحة القيادة:

شكل رقم (3-1) يوضح: الرقابة على لوحة القيادة.



المصدر : Fernandez Alain, 2000, Op.cit p18

حيث يتم وضع جدول أعمال خاص بتطبيق الرقابة على نظام لوحة القيادة يحتوي على ما يلي:

- ✓ تحديد الأهداف ويعتبر أهم عنصر، حيث يتخذ كمعيار يتم التأكد من خلاله بمدى فعالية نظام لوحة القيادة ؛
- ✓ بيان الفرق المكلّفة بالمراقبة حيث يجب أن تتوفر فيهم الكفاءة والخبرة والتجربة، وأن يكون لهم إطلاع كافي على أوضاع المؤسسة؛
- ✓ تاريخ مدة المراقبة ؛
- ✓ الملحقات .

4. العوائق التي تواجه لوحة القيادة:

من المشاكل المطروحة خلال تصميم لوحة القيادة تتمثل فيما يلي:²

1.4 المصدر: أي مصدر المعلومات الداخلية و الخارجية المتوفرة للمؤسسة ، من خلال التأكد من نوعية المعلومات.

2.4 الشكل: يجب أن يكون هناك تقديم واضح للمعلومات وإعطاء نظرة واضحة للنقاط الأساسية وما يساعد في ذلك هي الجداول الإحصائية، المنحنيات (أعمدة) والوثائق المحاسبية .

¹ -Michel, Gervais, Op.cit.p305

² -GUEDJ Norbert, Contrôle de gestion pour la performance de l'entreprise , 3^{eme} éditions d'organisation, paris, 2000, p285.

3.4 المدة: يجب أن تنتقل المعلومات في وقت المناسب الأخذ القرارات المناسبة كما تواجه المسؤولين عدة عراقيل عند تشكيل لوحة القيادة، وتتمثل في اختيار المؤشرات المفيدة من بين المؤشرات العديدة المتوفرة في المؤسسة، وحتى تكون لوحة القيادة فعالة لا بد أن تزود المديرين بالمؤشرات المفيدة فلوحة القيادة الثقيلة لا تقرأ وهذا يتطلب إدراك المنطق الاستراتيجي وهذا بدوره يتطلب معرفة معمقة وهي غالباً ما تكون قليلة، وبالإضافة لذلك لا بد من البحث في المعطيات و تصحيحها وترجمتها من أجل استخراج المعلومات، وذلك يفرض معرفة عميقة و دراية واسعة في الإحصائيات و الاقتصاد وهذه المعرفة تكون أيضاً قليلة، لهذا فإن عدم الدراية وقلة المعرفة بالإستراتيجية و الإحصائيات و الاقتصاد تعتبر من المشاكل التي تواجه المسيرين خلال تشكيل لوحة القيادة .

المطلب الثالث: مساهمة لوحة القيادة في تقييم و تحسين الأداء في المؤسسة:

قيادة المؤسسة في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد والحركة، يظهر دور ومكانة لوحة القيادة كوسيلة على مستوى المؤسسة بمختلف وظائفها ومستوياتها التنظيمية تسمح بالوقوف على مدى تحقق الأهداف وطبيعة الإجراءات التصحيحية التي يتخذها المسير من خلال تحليله للانحرافات وترجمة مسبباتها وبالتالي اتخاذ القرارات لازمة في الوقت المناسب .

و يمكن القول أن 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.

حيث تعتبر لوحة القيادة من أهم الأدوات التي تستخدم في تقييم وتحسين الأداء وذلك باستخدام عدة وسائل من بينها إستخراج الفروق بين النتائج الحقيقية والنتائج التقديرية، أي تحديد الانحرافات كما تقوم بتحديد الأخطاء في أقرب وقت ممكن لتفادي تفاقم الخسائر، وتفويض المسؤوليات يستوجب وجود أداة تسمح للمفوض بتقييم أداء المفوض إليه، و التأكد من مدى تحقيق هذا الأخير للأهداف والمهام المحددة له ولوحة القيادة هي أنجع وسيلة لذلك .

وتعمل لوحة القيادة على تحسين الأداء من خلال:

- ✓ توضيح إستراتيجية المؤسسة وترجمة أهدافها ؛
- ✓ تقوم بتبليغ كل الفاعلين في النشاطات على وضع المؤشرات التي تساعد في إعدادها وبالتالي تساعد على تحسين الأداء ؛
- ✓ تخطط وتحدد الأهداف، وتقارن مستويات الأداء المنتظرة والإنجازات المحققة، حيث تسلط الضوء على مواطن العجز في الأداء والتي تسعى إلى تحسينه ؛
- ✓ متابعة إستراتيجية المؤسسة، فنجد أن المسيرين ملزمون بضممان أن الإستراتيجية نفذت كما حددت في بادئ الأمر، وبعد ذلك إعادة اختبار فرضياتهم حتى يضمنوا بأن النظرة التي تقود نشاطهم تبقى ملائمة بالنظر للإنجازات والملاحظات وللخبرة المتقاة من المؤسسة¹.

¹ - حجاج زينب، شعيب حمزة، **مدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، الندوة الوطنية الأولى حول واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، جامعة البليدة 2، يومي 27/28 أكتوبر 2014، ص17.**

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية - الدراسات السابقة للموضوع - :

حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب الأول الدراسات العربية والمطلب الثاني الدراسات الأجنبية أما المطلب الثالث فكان المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية .

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية :

إن الجهود المبذولة من طرف الباحثين في مختلف العلوم تزيد من ثقافتنا ومستوانا التعليمي والعملية ولهذا سنتعرض لبعض الدراسات التي تناولت مثل هذا الموضوع .

1. عبد الوهاب السويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية: فرع التسيير، جامعة الجزائر 2004، حيث عالجت الإشكالية التالية: إلى أي حد يمكن تحديد محتوى الفعالية التنظيمية وإلى أي مدى يمكن قياسها؟ حيث هدفت هذه الدراسة إلى تبيين المتغير التنظيمي كمتغير نوعي، يتطلب معالجة خاصة. وإعطائه مكانة أساسية ضمن توليفة عوامل الإنتاج، و ذلك من خلال محاولة قياس مساهمته في العملية الإنتاجية، تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي من خلال هذه الدراسة ونتج ما يلي: تطرح عملية تحليل الفعالية التنظيمية العديد من الصعوبات على مستوى التصور والمنهجية باعتبارها أحكام تصدر من أطراف مختلفة مهما كانت منطقتاها متشابهة. أما على المستوى البراغماتي فكل طرف مهما كانت علاقته بالمؤسسة يحاول أن يحكم على فعالية مشاركته، أيضا تشكل الفعالية التنظيمية ظاهرة بأوجه متعددة، و هذا ما يؤكد على الكم الكبير من المعايير المقترحة لقياسها كما أنها ظاهرة متعددة المجالات، بمعنى أن الفعالية التنظيمية في مجال لا تعني الفعالية التنظيمية في مجال آخر، ومن أهم التوصيات التي أشار إليها الباحث يجب على مسير المؤسسة أن لا ينظر للأرقام المحققة على مستوى المؤسسة في صورها المختلفة (رقم أعمال، أرباح، كميات إنتاج،...) على أنها جمع عددي لمكونات المؤسسة، وإنما في صورة تفاعل بين هذه المكونات، وهذه الأخيرة ما هي إلا صورة من صور الفعالية التنظيمية، تسمح أيضا بالمنهجية المقترحة بمنح المسير وسيلة قابلة للتكيف مع مختلف متطلبات و أبعاد و محددات الفعالية التنظيمية. و على هذا الأساس يمكن تصميم لوحات قيادة لكل مؤسسة أو قطاع نشاط مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن وإمكانية المقارنة عبر الزمن.

2. بركاني سمير، لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية علوم تسيير، تخصص تسويق، جامعة البليدة، 2004، حيث عالج الباحث الإشكالية التالية : إلى مدى يمكن اعتماد فكرة لوحة القيادة التسويقية كأداة تسييرية للعملية التسويقية في المجمع الصناعي للورق السيلولوز بالجزائر؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أهمية لوحة القيادة السوقية للمسير الجزائري، المساهمة في توسيع الثقافة التسويقية داخل المؤسسة الجزائرية؛ رفع الغموض حول لوحة القيادة التسويقية. وقد أجريت الدراسة في المجمع الصناعي للورق المتواجد ببابا علي السيلولوز بالجزائر العاصمة، تم الاعتماد على الاستبيان من خلال هذه الدراسة وقد نتج عنها ما يلي: تبقى لوحة القيادة التسويقية أداة متميزة تضمن التفاعل لمستعملها مع حقيقة الأوضاع والمقدرة على الإدراك السريع لما يجري، فهي لغة مزدوجة بين الأرقام و الأشكال البيانية لا تخلو من المؤشرات منها من تقيس الأهداف الكيفية ومنها من تقيس الأهداف الكمية و تسمح بتسيير الاستراتيجيات والمخططات التسويقية؛ يتوقف نجاح تطبيق نظام لوحة القيادة التسويقية على فعالية نظام المعلومات التسويقي في تقديمه للمعلومات بصفة آنية و مستمرة تضمن تحديث المؤشرات التسويقية بالمعطيات الجديدة والترصد بانتظام لتطوير متغيرات البيئية التنافسية. ومن هذا المنطلق فإنه يمكن تطبيق نظام لوحة قيادة تسويقية على المؤسسة الجزائرية وهذا بتصميم نظام معلومات تسويقي، ومن أهم التوصيات التي أشار إليها الباحث تصميم لوحات قيادة تسويقية خاصة بكل فروع المؤسسة من أجل قياس أدائها ومدى مساهمتها في الأداء العام للمجمع، ربط أداة لوحة القيادة التسويقية بأحد البرمجيات المختصة في إعداد لوحات القيادة والتي تقوم بحساب المؤشرات وتمثيلهم بيانيا كبرمجة (Exécutive information system) EIS مثلا

3. دراسة بالهاشمي جيلالي طارق، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير المصرفي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود المالية وبنوك، جامعة البليدة، 2006، وعالج فيها الباحث الإشكالية التالية: **ما دور و مكانة لوحة القيادة بين أدوات مراقبة التسيير في القطاع المصرفي؟** وقد هدفت الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على نظام لوحة القيادة باعتباره أداة من أدوات مراقبة التسيير تسمح بالتحكم في التسيير و اقتناص كل الفرص المتاحة مع تنمية قدرتها التنافسية لضمان كل الفرص المتاحة مع تنمية قدرتها التنافسية لضمان نموها و تطويرها وقد أجريت الدراسة بالقرض الشعبي الجزائري، بالنسبة للمنهج المستخدم فهو المنهج الوصفي التحليلي، ومن نتائج الدراسة ما يلي: تظهر المراقبة الموازنة قصورا ملحوظا في قيادة المصرف نحو أهدافه لذلك تعتبر لوحة القيادة أداة تسيير قصيرة المدى تسمح بقيادة النشاط (اليومي، الأسبوعي، أو الشهري) حسب حاجة لكل المتغيرات الطارئة مع إمكانية تصحيح الانحرافات الناتجة مقارنة مع التقديرات واتخاذ الإجراءات المناسبة؛ يجد نظام مراقبة التسيير مبتغاه ويستغل أحسن استغلال في إطار اللامركزية و تفويض السلطات وكذا توطيد العلاقات الإنسانية الذي يسمح بتسيير الثقافة التسييرية في كل المستويات ومن أهم التوصيات التي أشار إليها الباحث إعطاء المكانة الملائمة لمصلحة مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي لإعطائها وزنها الحقيقي الذي يكون بمثابة الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المصرف، بما أن هناك عقوبات لمرتكبي الأخطاء، يجب وضع نظام لتحفيز الموظفين و المسؤولين على أداء مهامهم باشتراكهم في اتخاذ القرار مثلا (على الأقل إبداء رأيهم كما أنه يساعد على إرساء الثقافة التسييرية فيهم .

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:

1. Mahmoudia mehenna, l'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprises publiques algériennes, mémoire En Vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences Economiques option mangement des entreprises, Université mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, 2012. la problématique de cet étude été formaliser de la manière suivante **Quelle est la spécificité du système de contrôle de gestion et du suivi de la performance dans les EPE ?**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى تطبيق نظام الرقابة وقياس الأداء باستخدام لوحة القيادة المتواجدة على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية وكذا معرفة هل لوحة القيادة لها دور في تفعيل نظام الرقابة وقياس الأداء، وللإجابة عن الإشكالية المطروحة سابقا ثم إتباع في هذه الدراسة المنهج الوصفي ذلك من خلال عرض وتفسير وتحليل المعطيات و الربط بينها لمحاولة تفسير الظاهرة محل الدراسة واستخلاص النتائج و بل بالإضافة إلى دراسة الميدانية اعتمادا على أسئلة المقابلة و الملاحظات و بقصد تأكيد و إعطاء مصداقية لبعض المعلومات فنستخلص أن لوحة القيادة هي أداة من أدوات مراقبة التسيير لذلك لها دور كبير في الرقابة الإدارية في المؤسسات الجزائرية أما النتائج متوصل إليها تلعب لوحة القيادة دورا مهما بإعطائها نظرة شاملة دقيقة ومختصرة عن وضعية المؤسسة ، لوحة القيادة تساهم في فعالية نظام الرقابة بالمؤسسة .

2. Mohamed Bakour « conception d'un tableau de bord applique a la Bibliothèque

universitaire de l'université A.Mira-Bejaia »،L'étude est une Mémoire En vue de l'obtention du diplôme de Magister en bibliothéconomie et Sciences de l'information Option : Management Quel "de l'information 2006،la problématique de cet étude été formaliser de la manière suivante **tableau de bord pour la BU de Bejaia ?**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى استعمال لوحة القيادة في المكتبة الجامعية الجزائرية للوصول إلى الرضاء ويعتبر كمييار لقياس فعالية هذه المكاتب وللإجابة عن الإشكالية المطروحة سابقا ثم إتباع في هذه الدراسة المنهج الوصفي في الجزء النظري وذلك من خلال عرض وتفسير وتحليل المعطيات و الربط بينها لمحاولة تفسير الظاهرة محل الدراسة واستخلاص النتائج بإضافة إلى دراسة حالة الجامعة بجاية في الدراسة الميدانية اعتمادا على أسئلة المقابلة و الملاحظات و بقصد تأكيد و إعطاء مصداقية لبعض المعلومات المجمعة من الملاحظة ثم الاستعانة بمجموعة الوثائق الداخلية التي تمس الموضوع مباشرة ، أما النتائج المتوصل إليها فتلخص في أن لوحة القيادة وصفة يجب تطبيقها وليست إجبارية في تحسين المكتبية، كما أنها تعتبر أداة تكميلية تساعد في اتخاذ القرار ، أما التوصيات فكانت يجب على الجامعة تحديد المؤشرات استنادا إلى مقياس ISO 11620، وقد إنصبت هذه الدراسة على المكتبة جامعة كنموذج و كحالة لهذه المؤشرات .

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية:

جدول رقم (1-1) يوضح: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

رقم وعنوان الدراسة	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	نقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية
1.الفعالية التنظيمية :تحديد المحتوى القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة.	الاعتماد فيها على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع و تحليلها و تحديد النتائج المتوصل إليها .	. إضافة إلى المنهج الوصفي تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي وهذا ما لا يوجد في دراستنا الحالية .
2.لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية.	الاعتماد فيها على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع و تحليلها و تحديد النتائج المتوصل إليها .	لم تختص الدراسة بلوحة قيادة واحدة بل تطرقت إلى لوحة القيادة التسويقية بشكل أوسع.
3.لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير المصرفي.	يظهر في أن مكانة لوحة القيادة تكمن في القدرة على الرقابة على أداء المؤسسة باعتبارها أداة أساسية من أدوات مراقبة التسيير تسمح بالتحكم الجيد والفعال في التسيير.	التركيز على لوحة القيادة بشكل كبير من طرف المصلحة و هذا ما لم يتم اعتماده من طرف الدراسة السابقة بحيث لا توجد مصلحة خاصة بمراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة .
4. Application de contrôle administrative sur la base du système de tableau de bord dans les entreprises publiques algériennes.	إتفقت دراستنا الحالية مع هذه الدراسة من حيث المضمون بالنسبة للمتغير المستقل (لوحة القيادة) .	تم الجمع فيها ما بين المتغيرين.
5. conception d'un tableau de bord applique a la Bibliothèque.	إتفقت دراستنا الحالية مع هذه الدراسة من حيث المضمون بالنسبة للمتغير المستقل (لوحة القيادة) في الجانب النظري .	مؤسسات الدراسة هي مجموعة من المكاتب الجامعية بينما دراستنا الحالية إعتمدت في دراسة الحالة على مؤسسة اقتصادية واحدة .

المصدر: من إعداد الطالب بمساعدة المشرف .

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل وبدءا بالمبحث الأول والذي يتضمن عرض الإطار العام للأداء وتقييمه الذي يعتبر النشاط الأساسي في أي مؤسسة، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية، كما توصلنا إلى أن عملية تحسين الأداء تعتبر من السياسات الإدارية المهمة التي تدفع المؤسسات إلى الأمام .

قمنا بالتطرق إلى لوحة القيادة في المؤسسة باعتبارها الأداة الهامة التي تسعى إلى تحسين الأداء، كما تساعد على إتخاذ القرارات كونها تزود المديرين بالمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير، وتسمح بمعرفة نقاط الضعف ونقاط القوة ومعرفة أسبابها ووضع الإجراءات التصحيحية لها .

أما المبحث الثاني فكان بعنوان الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، والذي تم من خلال استعراض أهم جوانب هذه الدراسات و المتمثلة في الهدف من الدراسة، و الإشكالية المطروحة و المنهج المتبع وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل إليها والتوصيات المقترحة،ومن ثم إبراز أوجه التشابه و الاختلاف بين هذه الدراسات فيما بينها ومع دراستنا الحالية .

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية - دراسة مديرية التوزيع ورقلة ريفي

DDOR

تمهيد

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بتحسين الأداء ولوحة القيادة نظرا لكونها من أهم الآليات التي تساعد على التحكم الجيد في الأداء المؤسسة ورغبة منا في إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي قمنا بدراسة حالة بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز والآن SONELGAZ تعد ثاني أكبر مؤسسة في الجزائر بعد سونطراك، وهي المؤسسة الوحيدة حاليا في إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز وتلعب هذه المؤسسة دور إستراتيجي في الاقتصاد الوطني وذلك باعتبار منتوجها أساس كل قطاع إنتاجي، خدماتي أو زراعي وكذا الخدمات المختلفة التي تقدم إلى العائلات والمستهلكين الصناعيين، ومن هذا المنطلق فوجود لوحة القيادة في هذه المؤسسة يعتبر ضرورة حتمية في دعم النظام الرقابي والمساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة ومن خلال هذا الفصل سنتعرف على دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية داخل المديرية.

ولدراسة أكثر تفصيلا ووضوحا في هذا الفصل فقد تم تقسيمه إلى مبحثين هما :

المبحث الأول : طريقة وأدوات الدراسة .

المبحث الثاني : عرض، تحليل ومناقشة النتائج الدراسة التطبيقية .

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات الدراسة:

قبل الشروع في دراسة دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية على مستوى المؤسسة، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على مجتمع الدراسة وأدوات الدراسة المستعملة و ذلك من خلال المطلبين التاليين :

المطلب الأول: مجتمع و منهجية الدراسة:

يحتوي هذا المطلب على فرعين الأول يتناول مؤسسة الدراسة ، أما الثاني منهج الدراسة .

الفرع الأول: مؤسسة الدراسة:

يجب أن نشير في بداية الأمر إلى أن هذا العنصر (التعريف العام بالمؤسسة) ليس مجرد سرد تاريخي لظروف إنشاء المؤسسة، بل هو المرحلة التمهيدية لدراسة التطبيقية للمؤسسة والإمام بما والفهم الجيدين لها.

أولاً:لمحة تاريخية عن شركة سونلغاز Sonelgaz:

كان توزيع الكهرباء والغاز قبل سنة 1946 من مهام مؤسسات خاصة هدفها تحقيق الربح والتي تمثلت في مجموعة من المشتريين الفرنسيين الخواص نظرا لاعتبار أن الجزائر ولاية هامة بالنسبة لها.

وبعد الحرب العالمية الثانية تدهورت حالة الاقتصاد الفرنسي الأمر الذي جعل الحكومة الفرنسية مجبرة على بذل أقصى مجهوداتها للنهوض باقتصادها من جديد، ولم تجد الحكومة الفرنسية أمامها إلا أن تقوم بتأميم استغلال الكهرباء وتم ذلك بموجب الأمر رقم 46-628 المؤرخ في 08/07/1946 و القاضي بإنشاء المؤسستين EDF, GDE في فرنسا سنة 1947 وطبقا للمرسوم رقم 47-1002 المؤرخ في 05/6/1947 أنشأت في الجزائر مؤسسة EGA ذات الطابع العمومي والتي كلفت بإنتاج نقل وتوزيع الكهرباء والغاز، وبعد استقلال الجزائر سنة 1962 قررت الحكومة الجزائرية استمرارية سير الشركة على حساب ما كانت عليه وهذا طبقا للقانون 62-157 المؤرخ في 31-12-1962.

أما في سنة 1991 تغيرت الطبيعة القانونية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز وأصبحت ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 14-09-1991 والقاضي بتغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة عمومية ذات الطابع التجاري والصناعي.¹

¹ -وثائق المؤسسة

وفي سنة 2002 يقرر المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 19 ربيع الأول 1423 الموافق ل 01/06/2002 المتضمن نظام المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز والمسماة سونلغاز على أنها شركة مساهمة (SPA) على أن يكون مقر الشركة بمدينة الجزائر ويمكن نقله لأي مكان لآخر من التراب الوطني ، وفي سنة 2004 تم تغيير تنظيم المؤسسة وذلك باستحداث ثلاثة فروع تتمثل:

- ❖ سونلغاز إنتاج الكهرباء ؛
- ❖ مسير شبكة نقل الكهرباء ؛
- ❖ مسير شبكة نقل الغاز¹.

بنسبة لتنظيم مديرية التوزيع فقد وضعت هياكل سليمة موزعة على أربع مستويات : SDA ، SDC SDE SDO وهي كما يلي:

- SDC :شركة التوزيع الكهرباء و الغاز للوسط ← Société de Distribution Centre ؛
- SDA : شركة التوزيع الكهرباء والغاز الجزائر ← Société de Distribution de d'Alger ؛
- SDE :شركة التوزيع الكهرباء و الغاز شرق ← Société de Distribution l'Est ؛
- SDO :شركة التوزيع الكهرباء و الغاز غرب ← Société de Distribution l'Ouest .

ومن هذا المنطلق فقد قمنا بدراسة تطبيقية في مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز ورقلة ريفي DDOR، التابعة لي المديرية العامة لتوزيع الكهرباء و الغاز للوسط SDC .

ثانيا: مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز ورقلة ريفي التي تعد من إحدى المؤسسات الاقتصادية الطاقوية الناشطة في مدينة ورقلة، وقد قمنا باختيار مديرية التوزيع ورقلة ريفي ، وذلك لمكانتها وكبر حجمها وامتلاكها لعدد من الخبراء فهي تعد مثال للمؤسسات الكبرى و الناجحة في الجزائر وذلك باعتبارها شركة ذات أسهم مختصة في إنتاج، نقل، وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية، كما أنها تحتل المرتبة الأولى من ناحية إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية على المستوى الوطني، حيث إقتصرت دراستنا بمصلحة الموازنة و مراقبة التسيير التي تقوم بالاستعمال العديد من الأدوات مراقبة التسيير الحديثة، حيث يسعى المسيرين إلى تحقيق الأفضل للمؤسسة ، وذلك من خلال مراقبتهم الدائمة للتسيير بمقارنتهم بنتائج الفعلية مع الأهداف المسطرة وتحليل الإنحرافات ووضع الإجراءات التصحيحية لها.

ثالثا: تقديم المؤسسة محل الدراسة: تأسست مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز ورقلة ريفي في مطلع السبعينيات، وأصبحت منذ إعادة الهيكلة سنة 2005 تابعة إلى المديرية العامة للتوزيع بالوسط SDC (البلدية) ، والجدول الموالي عرض موجز عن المؤسسة².

¹ - www.sonelgaz.com/ar/articles, consulté le 15/mars/2016, 20:32.

² -www.sdc.dz,consulté le 06/mars/ 2016, 03 :10.

جدول رقم (1-2) يوضح: عرض موجز حول المؤسسة.

التسمية:	مديرية التوزيع ورقلة ريفي DDOR
رأس المال الإجمالي:	5500.000.000.00 دج
الطبيعة القانونية:	بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002.
حقل النشاط:	13 بلدية تنشط عبر وكالتين تجارية (وكالة تقرت، وكالة الزاوية العابدية).
عدد الزبائن الموصولون بالكهرباء و الغاز:	الكهرباء 58909 ، الغاز 19037 .
الموقع :	نهج القدس شارع الجمهورية ورقلة.

المصدر: www.sdc.dz,op,cite

رابعاً: نشاطات المؤسسة:

تتمثل فيما يلي:¹

1. توزيع الطاقة الكهربائية بالمعايير القياسية:

حيث يتكون نظام الكهرباء من 03 أنواع من الزبائن:

- ❖ زبائن التوتر المرتفع (**haute tension**) استهلاك المصانع؛
- ❖ زبائن التوتر المتوسط (**moyenne tension**) استهلاك طاقة أكبر؛
- ❖ زبائن التوتر المنخفض (**basse tension**) استهلاك العادي.

2. توزيع الطاقة الغازية لكافة زبائنها حسب المتطلبات:

حيث تتمثل نسبة تغطية سونلغاز السوق الوطنية للغاز بـ 50% فهي تشتري الغاز من مؤسسة سونطراك منقولة عبر قنوات الغاز ويتم استعمال الشبكات كما يلي:

- ❖ ذات الضغط المرتفع (**haute pression**) لاستهلاك المصانع؛
- ❖ ذات الضغط المتوسط (**moyenne pression**) لاستهلاك طاقة أكبر؛
- ❖ ذات الضغط المنخفض (**basse pression**) استهلاك عادي .

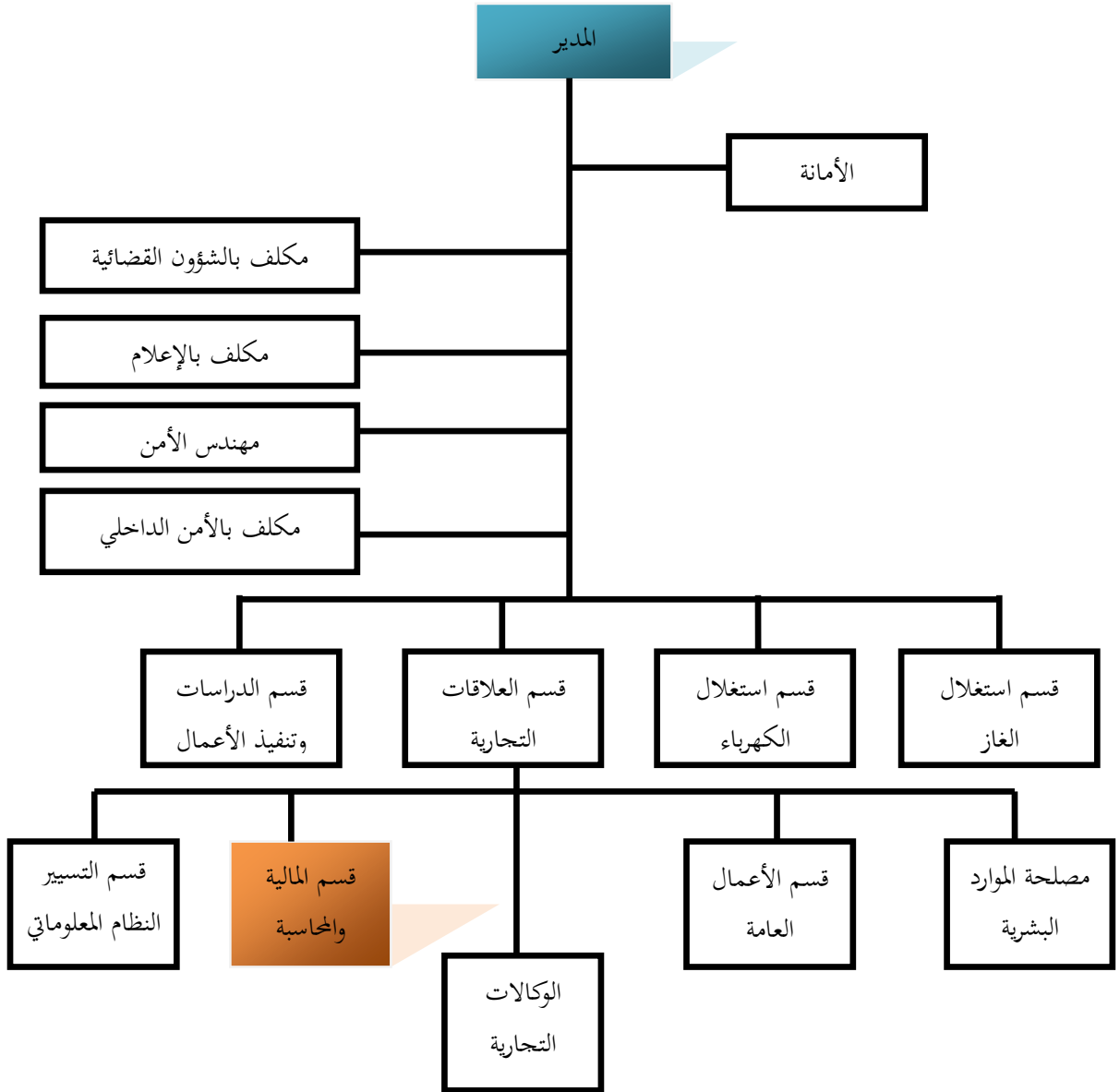
¹ - www.sonelgaz.com,op,cite.

خامسا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

وفي ما يلي شكلين يوضحان الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع ورقلة ريفي وقسم المالية والمحاسبة للمؤسسة محل الدراسة :

1. تقديم مديرية التوزيع ورقلة ريفي DDOR:

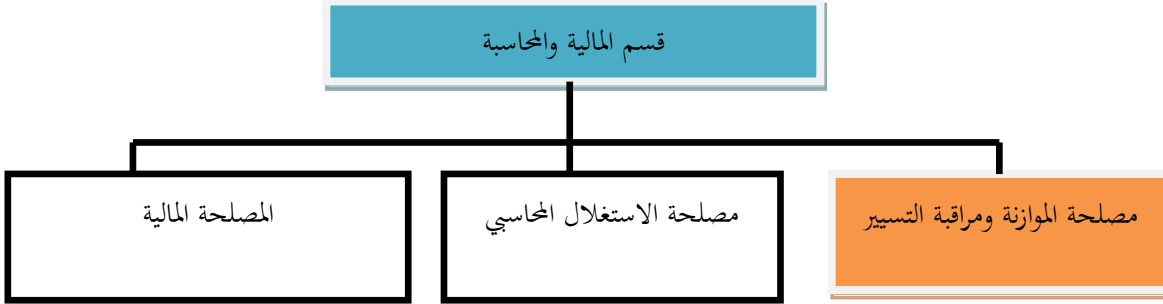
شكل رقم (1-2) يوضح: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز ورقلة ريفي:



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق .

2. تقديم قسم المالية والمحاسبة:

شكل رقم (2-2) يوضح: قسم المالية والمحاسبة .



مصدر: من إعداد الطالب بمساعدة المؤطر.

1. مهام ومصالح قسم المالية والمحاسبة :

يمكن إدراج مختلف مهام ومصالح قسم المالية ومحاسبة فيما يلي:

1.1 مصلحة المالية :

- ❖ التحقق من دفع المستحقات على المستوى المحلي؛
- ❖ متابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية والحسابات البريدية الجارية؛
- ❖ إعداد تقديرات الخزينة قصيرة الأجل؛
- ❖ إجراء التقارير البنكية والحسابات البريدية الجارية.

2.1 مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير:

- ❖ إعداد الموازنة السنوية للمديرية؛
- ❖ إعداد لوحة القيادة وميزانية النشاط للمديرية.

3.1 مصلحة الاستغلال :

- ❖ المراقبة والتسجيل المحاسبي للعمليات ؛
- ❖ حساب النتائج المحاسبية للمديرية؛
- ❖ التحقق من النشاط الضريبي الغير مركزي؛
- ❖ ضبط ملف الاستثمارات ؛
- ❖ التحقق من ربط والمبادلات بين المراكز المحاسبية الأخرى ومقر المديرية العامة للتوزيع؛
- ❖ مراقبة عن طريق الوسائل الخاصة أو الخارجية فروقات الجرد (المخزونات، الاستثمارات...الخ).

الفرع الثاني : منهجية الدراسة:

إنطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها ؛ وأهمها معرفة مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بمديرية التوزيع الكهرباء و الغاز ورقلة ريفي تم الاعتماد المنهج الوصفي بالدرجة الأولى لتحليل المعلومات التي لها علاقة ب الموضوع وتصنيفها وتلخيص نتائجها من خلال إخضاعها الأدوات البحث العلمي المعروفة ؛ مع تحري الموضوعية والصرامة العلمية ما أمكن لهذه المعلومات تم جمعها من مصادر مختلفة لكنها جميعاً ترتبط بالموضوع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ؛ بغرض الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية ؛ مع المنهج تطبيقي قصد إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة وتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها .

المطلب الثاني : أدوات الدراسة:

بعد اختيارنا لمنهج الدراسة ومؤسسة الدراسة وحب علينا تحديد أدوات البحث المستعملة في جمع المعلومات والبيانات، ولهذا ارتأينا أن أفضل الأدوات للوصول إلى النتائج حول الموضوع هي أسلوب المقابلة الشخصية والملاحظة.

1. **المقابلة الشخصية:** إتمدنا على أسلوب المقابلة الشخصية لقسم المالية و المحاسبة مع رئيس مصلحة الموازنة و مراقبة التسيير؛ وهذا للحصول على المعلومة مباشرة من أجل شرح الأسئلة للوصول إلى إجابات صحيحة وسليمة تمكننا من الحصول على بعض المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة.

2. **الملاحظة:** استخدمنا في هذا البحث الملاحظة كوسيلة ثانية بغرض التأكد من فرضيات البحث، وتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة العلمية حيث اقتصرنا على ملاحظة كيفية و طرق إعداد لوحة القيادة الموجودة داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: عرض، تحليل و مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية:

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي في دراسة ومعرفة بدور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال التعرف على الأدوات الرقابية التي تستعملها المؤسسة في متابعة سير عمليات، مع التركيز على لوحات القيادة لمديرية التوزيع الكهرباء و الغاز ورقلة ريفي وإعطائها قدراً معتبراً في هذا الفصل للتمكن من معرفة واقعها ومجال استعمالها وكذا مدى مساهمتها في تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة،

المطلب الأول: عرض لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة :**الفرع الأول: أدوات مراقبة التسيير المستخدمة داخل المؤسسة**

من أهم أدوات مراقبة التسيير التي تستعمل في المؤسسة خلال إنجازها لمهامها نجد ما يلي:

1. **المحاسبة العامة:** عن طريق الميزانيات وجدول حسابات النتائج... الخ .
2. **المحاسبة التحليلية:** حيث تحظى هذه المحاسبة باهتمام كبير من طرف المؤسسة لأنها تساهم في عملية اتخاذ القرار.
3. **الموازنة التقديرية:** وهي من الأدوات أكثر أهمية بنسبة للمؤسسة وتملك مصلحة خاصة بها وعلى أساسها يتم تحضير لوحة القيادة .

4. لوحة القيادة: يتم إعدادها كل شهر و من خلالها تتم عملية المقارنة بين ما هو مقدر في الموازنة التقديرية وما هو محقق في النشاط الفعلي للمؤسسة وعليه يتم استخراج الإنحرافات ووضع الإجراءات التصحيحية لها .

الفرع الثاني: تقييم نظام لوحة القيادة المتبع بالمؤسسة

كل مؤسسة لها لوحة قيادة خاصة بما تتناسب مع احتياجاتها وحجمها ونشاطها، لذلك سيتم الاعتماد على المعايير العامة والمشاركة التي تتحكم في فعالية لوحة القيادة والمتمثلة في:

- مراحل إعداد لوحة القيادة الخاصة بمديرية التوزيع ورقلة ريفي DDOR ؛

- فترة الحصول على المعلومات الخاصة بلوحة القيادة لمديرية التوزيع ورقلة ريفي DDOR؛

- أهم المؤشرات التي تعتمد في إعداد لوحة القيادة في المديرية التوزيع ورقلة ريفي DDOR ؛

- عرض لأهم لوحات القيادة المستعملة لمديرية التوزيع ورقلة ريفي DDOR .

1. مراحل إعداد لوحة القيادة بمديرية التوزيع ورقلة ريفي¹:

تعتبر لوحة القيادة الوسيلة المفضلة من اجل اتخاذ المسؤولين للتدابير الملائمة وهذا من خلال تحليل المؤشرات، وهي وسيلة نشاط في المدى القصير شديدة الوضوح وسريعة الاتصال بمفهوم النقاط الهامة لاتخاذ القرارات والمسؤوليات في المؤسسة . كما تعتبر لوحة القيادة أداة مخاطبة واتصال بين الرئيس والمرؤوس، والمسؤول عن إعداد لوحة القيادة للمؤسسة هي مصلحة الموازنة و مراقبة التسيير التي تقوم بإعدادها شهريا وفقا للمراحل التالية:

- طلب إعداد لوحة القيادة وهو عبارة عن تصريح تقدمه المديرية العامة إلى مديريات التوزيع وهذا التصريح يكون مرفوق بالمؤشرات الواجب دراستها مع تقديم الوقت المحدد لإتمام عمل لوحة القيادة لمدة أقصاها من 15-20 يوم، تبعث هذه الوثيقة إلى مديريات التوزيع (مع العلم توجد 15 وحدة توزيع) .

وصول الأمر بالتصريح يبدأ عمل لوحة القيادة التي فيها توضيح المؤشرات التالية:

- ❖ معدل خسارة الكهرباء **Taux de perte électricité**؛
- ❖ معدل خسارة الغاز **Taux de perte gaz** ؛
- ❖ أجل تسديد الديون **Délai crédit client** ؛
- ❖ معدل انقطاع الكهرباء **Taux de coupeur en électricité** ؛
- ❖ معدل انقطاع الغاز **Taux de coupeur en gaz** ؛
- ❖ الخزينة **Trésorier** ؛
- ❖ الموارد البشرية **Resources Humaines** ؛
- ❖ وضعية فريق العمل **Situation des effectives** ؛
- ❖ تكوين احترافي مختص **Formation professionnelle spécialisée** ؛
- ❖ حالة العمليات **Etat des affaires contentieux** ؛
- ❖ حوادث العمل **Accidents de travail** .

¹ -مقابلة مع رئيس قسم المالية والمحاسبة .

- ثم الأقسام المختصة تقوم ببعث لوحة القيادة حسب كل اختصاص إلى المدير (PDG) .
- تقوم مصلحة مراقبة التسيير و الميزانية بجمع لوحات القيادة للأقسام ثم تقوم باستخراج لوحة القيادة العامة للمؤسسة.

- بعد استخراج لوحة القيادة العامة للمؤسسة يجرى اجتماع لمناقشة المؤشرات.

2. فترة الحصول على المعلومات الخاصة بلوحة القيادة مؤسسة:

بعد التطرق إلى مراحل إعداد لوحة القيادة للمؤسسة ومن خلال المقابلة مع المسؤولين تم الخروج بالآتي:

تعتمد المؤسسة على فترة زمنية تقدر بشهر لتزويد نظام لوحة القيادة الخاصة بما بمعلومات، وهذه المدة تعتبر فترة طويلة، فهناك مديريات تحتاج إلى متابعة أسبوعية وهنا نلاحظ إفتقار لوحة قيادة المؤسسة إلى أهم ميزة وهي التزويد الدوري والسريع للمسؤولين بالمعلومات التي تساعد في إتخاذ القرارات قبل تفاقم الأوضاع.

3. أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المديرية التوزيع الكهرباء و الغاز ريفي بورقلة لإعداد لوحة القيادة:

بعد التطرق إلى مراحل إعداد لوحة قيادة بل المؤسسة ومن خلال المقابلة مع المسؤولين تعتمد المؤسسة سونالغاز على أهم

المؤشرات هي:

1.3 معدل الخسارة Taux de perte:

وهو معدل يتم حسابه لمعرفة الكمية الضائعة من الكهرباء المشتراة، وقياس انحرافات بين المشتريات والمبيعات ويتم حسابه كما

يلي:

$$\text{معدل الخسارة} = 100 \times \frac{\text{المشتريات} - \text{المبيعات}}{\text{المشتريات}}$$

2.3 فترة التسديد Délai credit client:

بقياس العلاقة بين رصيد العوائد الواجب دفعها ورقم الأعمال المتعلقة بلوحة القيادة لتلك الفترة ويعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{فترة التسديد} = \frac{\text{مجموع العائدات الواجبة الدفع}}{\text{رقم الأعمال}} \times \text{المدة}$$

3.3 مدة انقطاع الكهرباء Temps equivalent de coupure TEC:

وهو معدل وقت انقطاع الكهرباء الذي يعاني منه الزبون ويعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{مدة انقطاع الكهرباء} = \frac{\text{عدد الزبائن المعنية بالقطع}}{\text{رقم الأعمال}} \times \text{مدة}$$

4.3 حوادث انقطاع الكهرباء: Accidents coupure d'électricité:

يساوي عدد الحوادث المسجلة

على طول الشبكة لكل 100 كلم ويعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{حوادث انقطاع الكهرباء} = \frac{\text{عدد الحوادث المسجلة}}{\text{طول الشبكة لكل 100 كلم}}$$

4. عرض لأهم لوحات القيادة المستعملة .

تهدف مديرية التوزيع ورقلة ريفي من خلال استعمالها للوحة القيادة إلى مراقبة ومتابعة نشاطاتها، حيث تسجل التطور المحقق بالنسبة للسنة الماضية وكذا نسبة الإنجاز و الهدف المسطر ، واستخراج الانحرافات ووضع الإجراءات التصحيحية وهذا ما يسمح لها بالوقوف على الأسباب واتخاذ الإجراءات المناسبة في كل حالة؛ سنحاول التطرق إلى لوحات القيادة لقسم العلاقات التجارية ؛ وقسم استغلال الكهرباء بناء على المعلومات المتحصل عليها من مصلحة الميزانية و مراقبة التسيير .

و تتمثل أبرز أهداف هذه الأقسام فيما يلي:

❖ تحسين وقت انقطاع التيار الكهربائي الموجه للزبائن ؛

❖ تحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن ؛

❖ تحسين نوعية وضمان استمرارية خدمات الكهرباء .

المطلب الثاني: تحليل نتائج لوحة القيادة بالمؤسسة محل الدراسة:

تعد لوحة القيادة من بين أهم الأدوات التي تعتمد عليها مديرية التوزيع ريفي ورقلة في عملية الرقابة على أنشطتها ومجالها التسييري من خلال إعطاء نظرة شاملة ودقيقة، مختصرة عن وضعية المؤسسة.

الفرع الأول: تحليل، مناقشة الجداول والنتائج المقدمة:

فيما يلي سنقوم بعرض لوحة القيادة لقسم العلاقات التجارية لسنة 2015 بإعتماد على مؤشر الخسارة ومؤشر فترة التسديد .

1. مؤشر معدل الخسارة: **Taux de perte** :

1.1 لوحة قيادة للثلاثي الأول (مارس 2015):

جدول رقم (2-2) يوضح: مؤشر معدل خسارة الكهرباء لقسم العلاقات التجارية للثلاثي الأول لسنة 2015:

نسبة الإنجاز TR%	الأهداف	نسبة التطور TE %	الإنجاز		المؤشرات
			2015	2014	
20.0	462	11.0	92.50	83.40	المبيعات
19.3	524	16.9	101.00	86.41	المشترريات
13.7	62	64.70	8.50	3.0	الخسارة (GWh)
71.0	11.8	58.14	8.41	3.52	معدل الخسارة %

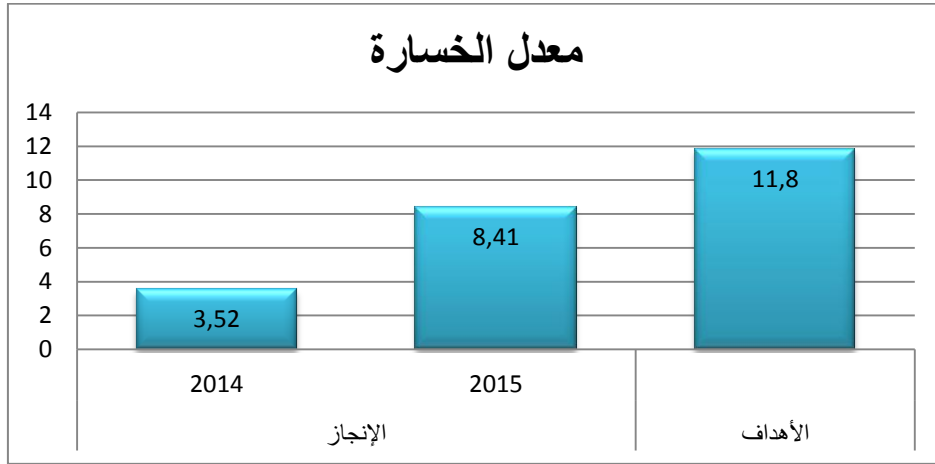
المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق .

$$100 \times \frac{\text{إنجاز 2015} - \text{إنجاز 2014}}{\text{إنجاز 2015}} = \text{TE نسبة التطور}$$

$$100 \times \frac{\text{إنجاز 2015}}{\text{الأهداف}} = \text{TR نسبة الإنجاز}$$

حيث:

شكل رقم (2-3) يوضح: معدل خسارة الكهرباء للثلاثي الأول من سنتي 2014 و 2015 ومقارنته مع الهدف المسطر لسنة 2015:



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

نلاحظ أن معدل الخسارة بالنسبة للثلاثي الأول من عام 2014 بالنسبة للمؤسسة هو 3.52% أما المعدل المحقق للثلاثي الأول من عام 2015 هو 8.41% ما يمثل فارق 4.89 نقطة هذا يعني أن الثلاثي الأول لسنة 2015 لم يكن إنجاز جيد ويعتبر إنجاز سلبي بالنسبة لنفس الفترة من السنة الفارطة (2014). أما فيما يخص إنجاز الفصل الأول لسنة 2015 ومقارنته مع الهدف المسطر نلاحظ أن مديرية التوزيع ورقلة ريفي (DDOR) حققت هدفها الفصلي حيث قدرت نسبة الانجاز بـ 71.0%، وهي نسبة جيدة مقارنة مع الهدف السنوي (11.8)، يعود سبب انخفاض معدل خسارة الكهرباء إلى التسيير الجيد من طرف المسير.

2.1 لوحة القيادة للثلاثي الثاني (جوان 2015):

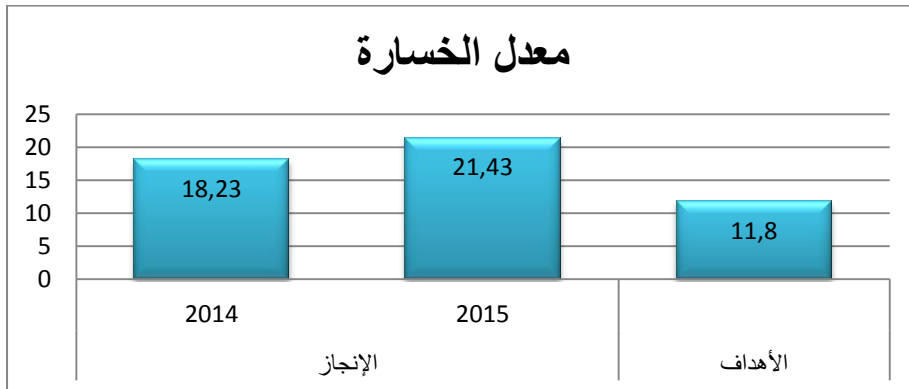
جدول رقم (2-3) يوضح: مؤشر معدل خسارة الكهرباء للثلاثي الثاني لقسم العلاقات التجارية لسنة 2015:

نسبة الإنجاز TR%	الأهداف Obj	نسبة التطور TE%	الإنجاز		المؤشرات
			2015	2014	
40.6	462	15.5	187.5	162.4	المبيعات
45.5	524	20.2	238.67	198.55	المشتريات
82.5	62	41.3	51.1	36.2	الخسارة (GWh)
181.1	11.8	17.5	21.43	18.23	معدل الخسارة %

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

شكل رقم (2-4) يوضح: معدل خسارة الكهرباء للثلاثي الثاني من سنتي 2014 و 2015 والمقارنة مع الهدف

المسطر لسنة 2015:



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

نلاحظ أن معدل الخسارة بالنسبة للثلاثي الأول من عام 2014 بالنسبة للمؤسسة هو 18.23% أما المعدل المحقق للثلاثي الثاني من عام 2015 هو 21.43% ما يمثل فارق 3.2 نقطة هذا يعني أن الثلاثي الأول لسنة 2015 إنجاز سلبي ويعتبر إيجابي بالنسبة لنفس الفترة من السنة الفارطة (2014).

أما فيما يخص إنجاز الفصل الثاني لسنة 2015 ومقارنته مع الهدف المسطر نلاحظ أن مديرية التوزيع ورقلة ريفي (DDOR) لم تحقق هدفها لهذا الفصل حيث قدرت نسبة الإنجاز بـ 181.1%، وهي نسبة غير جيدة مقارنة مع الهدف السنوي (11.8)، يعود سبب ارتفاع معدل خسارة الكهرباء إلى سرقتها من طرف المستهلك (سرقة الأسلاك من الشبكة) بالإضافة إلى الخسارة الناجمة عن تخريب الأسلاك الكهرباء أثناء التوصيل وهذا راجع لارتفاع درجة الحرارة لفصل الصيف.

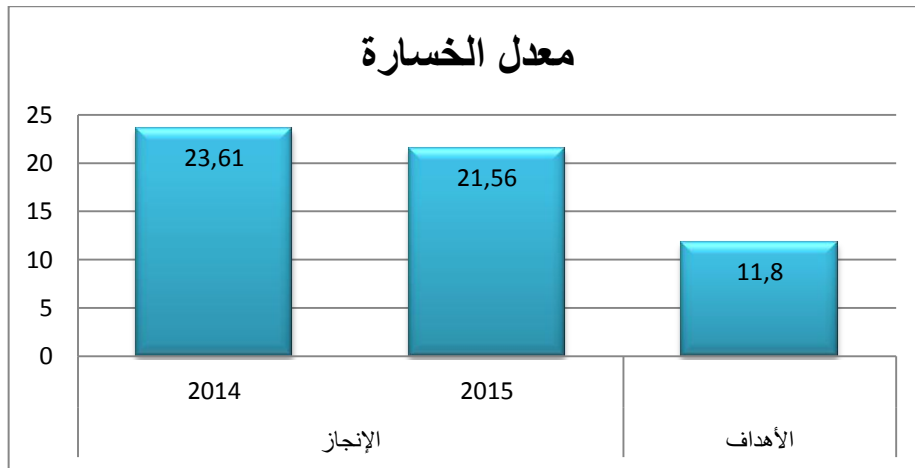
3.1 لوحة القيادة للثلاثي الثالث (سبتمبر 2015):

جدول رقم (2-4) يوضح: مؤشر معدل خسارة الكهرباء للثلاثي الثالث لقسم العلاقات التجارية لسنة 2015:

المؤشرات	الإنجاز		نسبة التطور TE%	الأهداف Obj	نسبة الإنجاز TR%
	2015	2014			
المبيعات	356.7	308.0	15.8	462	77.2
المشتریات	454.77	403.24	12.8	524	86.8
الخسارة (GWh)	98.1	95.2	3.0	62	158.2
معدل الخسارة %	21.56	23.61	-8.7	11.8	182.2

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

شكل رقم (2-5) يوضح: معدل خسارة الكهرباء للثلاثي الثالث من سنتي 2014 و 2015 ومقارنته مع الهدف المسطر لسنة 2015:



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

نلاحظ أن معدل الخسارة بالنسبة للثلاثي الثالث من عام 2014 بالنسبة للمؤسسة هو 23.61%، أما معدل الخسارة للثلاثي الثالث من عام 2015 هو 21.56% ما يمثل فارق إيجابي 2.05- نقطة هذا يعني أن الثلاثي الثالث لسنة 2015 كان نسبة إنجاز جيدة مقارنة للسنة الفارطة (2014).

أما فيما يخص إنجازات الفصل الثالث لسنة 2015 ومقارنتها مع الأهداف نلاحظ أن مديرية التوزيع ورقلة ريفي (DDOR) لم تحقق هدفها لهذا الفصل حيث قدرت نسبة الانجاز بـ 182.2%، وهي نسبة غير جيدة مقارنة مع الهدف السنوي يعود سبب ارتفاع معدل خسارة الكهرباء إلى بسبب احتمال خطأ الموظفين في ضبط الإستهلاك الحقيقي الموجود في العداد.

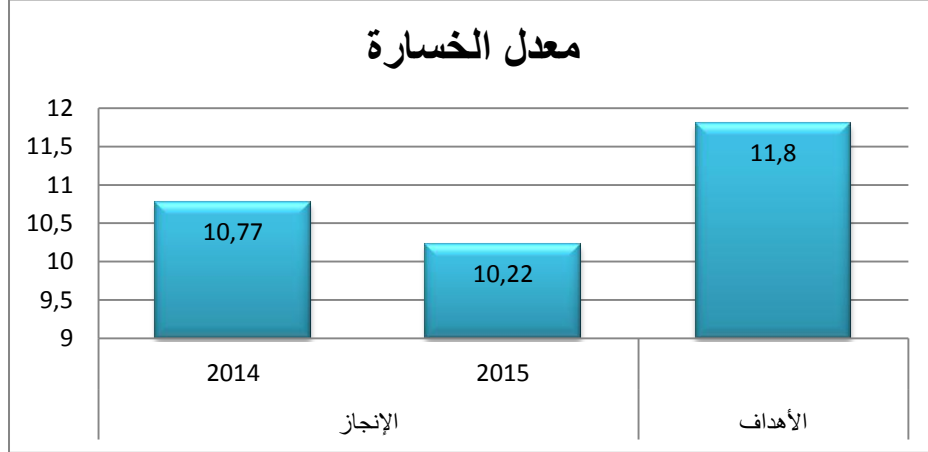
4.1 لوحة القيادة للثلاثي الرابع (ديسمبر 2015):

جدول رقم (2-5) يوضح: مؤشر معدل خسارة الكهرباء لقسم العلاقات التجارية للثلاثي الرابع لسنة 2015:

نسبة الإنجاز TR	الأهداف Obj	نسبة التطور TE	الإنجاز		المؤشرات
			2015	2014	
108.3	462	12.5	500.5	444.8	المبيعات
106.4	524	11.8	557.52	498.45	المشتریات
91.9	62	6.1	57.0	53.7	الخسارة (GWh)
86.4	11.8	-5.1	10.22	10.77	معدل الخسارة %

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

شكل رقم (2-6) يوضح: معدل خسارة الكهرباء للثلاثي الرابع من سنتي 2014-2015 ومقارنته مع الهدف المسطر 2015:



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

نلاحظ أن معدل الخسارة بالنسبة للثلاثي الرابع من عام 2014 بالنسبة للمؤسسة هو 10.77% أما المعدل المحقق للثلاثي الرابع من عام 2015 هو 10.22% ما يمثل فارق بـ 0.55- نقطة، هذا يعني أن الثلاثي الرابع لسنة 2015 كان إنجاز فيه جيد ويعتبر إيجابيا بالنسبة للفترة الفارطة من سنة 2014، أما فيما يخص إنجاز الفصل الرابع لسنة 2015 ومقارنته مع الهدف المسطر نلاحظ أن مديرية التوزيع ورقلة ريفي (DDOR) حققت هدفها في هذا الفصل حيث قدرت نسبة الانجاز بـ 86.4%، وهي نسبة جيدة مقارنة مع الهدف السنوي (11.8)، حيث استطاعت المؤسسة الوصول إلى نتيجة ايجابية .

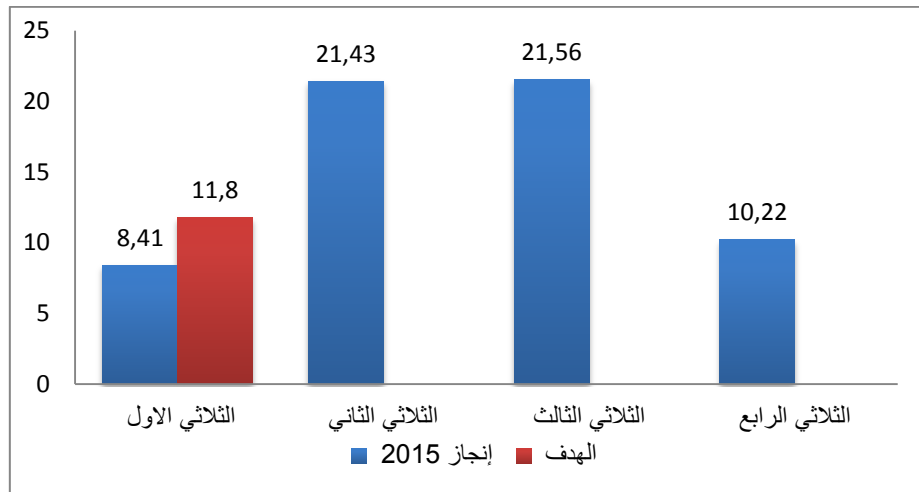
5.1 لوحة القيادة لسنة 2015 باعتماد على (معدل الخسارة %):

جدول رقم (2-6) يوضح: لوحة القيادة لقسم العلاقات التجارية 2015 باعتماد على (معدل الخسارة):

الفصول	إنجاز 2015	الأهداف Obj	الفرق
الثلاثي الأول	8.41	11.8	-3.39
الثلاثي الثاني	21.43	11.8	9.63
الثلاثي الثالث	21.56	11.8	9.76
الثلاثي الرابع	10.22	11.8	-1.58

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

شكل رقم (2-7) يوضح: معدل خسارة الكهرباء لسنة 2015 ومقارنتها مع الهدف المسطر:



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة لم تتمكن من تحقيق هدفها خلال الثلاثي الثاني و الثالث من سنة 2015 حيث كانت مقارنة الانجاز مع الهدف المسطر بـ (11.8) أي بفارق 9.63 لثلاثي الثاني و 9.76 لثلاثي الثالث هذه النتيجة تعتبر غير ايجابية ، إنما استطاعت المؤسسة (DDOR) خلال سنة 2015 تقليل معدل الخسارة ، حيث بلغ انجاز خلال الثلاثي الأول بـ 8.41 و الثلاثي الرابع بـ 10.22 علما أن الهدف المسطر هو (11.8) فنلاحظ أن المديرية استطاعت تحقيق هدفها وهذا يعود إلى حسن التسيير (توفر اليد العاملة المؤهلة) والمراقبة الجيدة وسرعة في اتخاذ القرارات .

2. مؤشر فترة التسديد الزبائن "قسم العلاقات التجارية" Délais crédit clients :

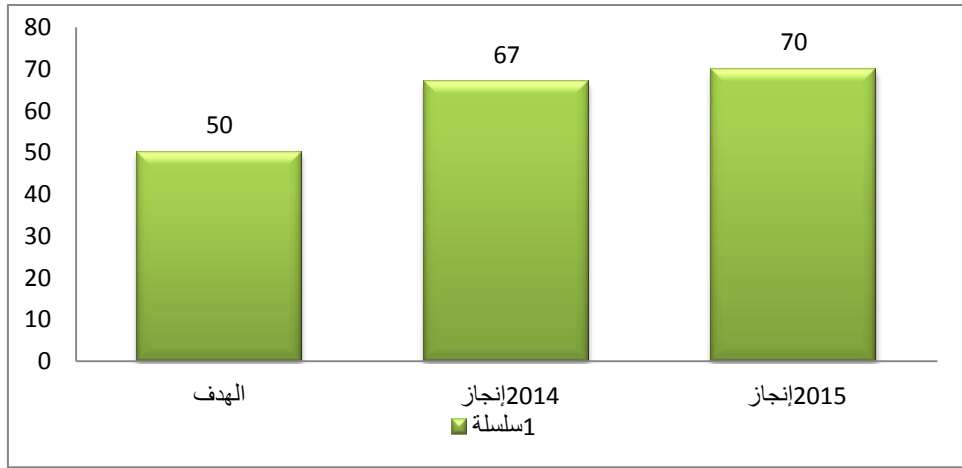
1.2 الثلاثي الأول: (مارس 2015):

جدول رقم (2-7) يوضح: مؤشر فترة تسديد الزبائن لقسم العلاقات التجارية خلال الثلاثي الأول من سنة 2015:

إنجاز 2015	إنجاز 2014	الأهداف Obj	فترة تسديد الزبائن بالأيام خلال الثلاثي الأول
يوم 70	يوم 67	يوم 50	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

شكل رقم (2-8) يوضح: فترة تسديد الزبائن خلال الثلاثي الأول من سنتي 2014-2015 ومقارنته مع الهدف المسطر.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

حساب نسبة التطور كما يلي:

$$\text{نسبة التطور TE} = 100 \times \frac{\text{إنجاز 2015} - \text{إنجاز 2014}}{\text{إنجاز 2015}}$$

$$\text{حساب نسبة التطور} = \frac{67 - 70}{70} = 4.28\%$$

نلاحظ أن فترة تسديد الزبائن للثلاثي الأول 2015 قدرت بـ 70 يوم في حين أن فترة التسديد الزبائن لنفس الثلاثي من عام 2014 قدر بـ (67) يوم أي بفارق 03 أيام، كما نلاحظ أن خلال 2015 لم نستطيع تحقيق الهدف المسطر (50 يوم)، حيث كانت نسبة تطور سلبية بـ 4.28% يعود سبب عدم تسديد الزبائن إلى غلاء المعيشة و عدم توفر السيولة وعليه يجب على مديرية التوزيع ورقلة ريفي (DDOR) إعطاء مهلة للزبائن من أجل تسديد مستحقاتهم وإلا فإنها تقوم بإجراءات صارمة (قطع الكهرباء+ غرامة التأخير في التسديد) .

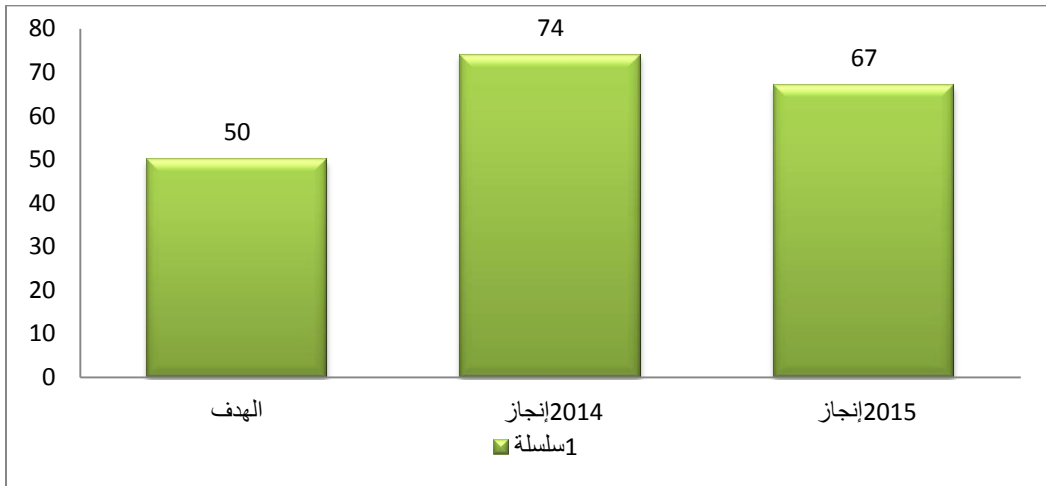
2.2 الثالثي الثاني: (جوان 2015):

جدول رقم (2-8) يوضح: مؤشر فترة تسديد الزبائن لقسم العلاقات التجارية خلال الثالثي الثاني من سنة 2015:

إنجاز 2015	إنجاز 2014	الأهداف Obj	فترة تسديد الزبائن بالأيام خلال الثالثي الثاني
67 يوم	74 يوم	50 يوم	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

شكل رقم (2-9) يوضح: فترة تسديد الزبائن خلال الثالثي الثاني لسنتي 2014-2015 ومقارنتها مع الهدف المسطر.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

حساب نسبة التطور كما يلي:

$$\text{نسبة التطور TE} = 100 \times \frac{\text{إنجاز 2015} - \text{إنجاز 2014}}{\text{إنجاز 2015}}$$

$$\text{حساب نسبة التطور} = \frac{74 - 67}{67} = -10.44\%$$

نلاحظ خلال الثالثي الثاني من سنة 2015 استطاعت المؤسسة أن تقلص فارق تسديد ديون الزبائن ما بين فترة 2014 و 2015 إلى 07 أيام وذلك بسبب حسن التسيير (إعطاء مهلة لتسديد) حيث نسبة تطور كانت ايجابية ب -10.44% بالرغم من ذلك أن (DDOR) لم تستطيع الوصول إلى هدفها المسطر 50 يوم .

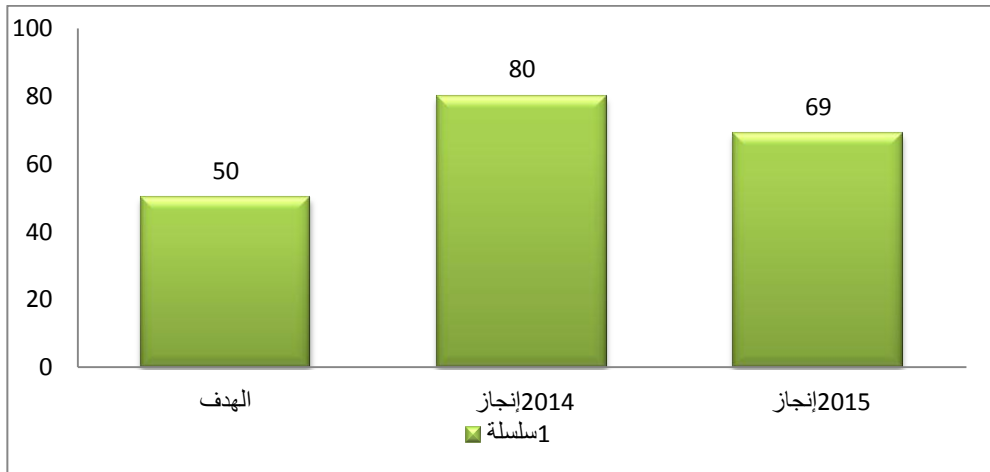
3.2 الثلاثي الثالث: (سبتمبر 2015):

جدول رقم (2-9) يوضح: مؤشر فترة تسديد الزبائن لقسم العلاقات التجارية خلال الثلاثي الثالث من سنة 2015:

إنجاز 2015	إنجاز 2014	الأهداف Obj	فترة تسديد الزبائن بالأيام خلال الثلاثي الثالث
يوم 69	يوم 80	يوم 50	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

شكل رقم (2-10) يوضح: فترة تسديد الزبائن خلال الثلاثي الثالث من سنتي 2014-2015 ومقارنتها مع الهدف المسطر:



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

نلاحظ خلال الثلاثي الثالث من سنة 2015 استطاعت المؤسسة أن تقلص فارق تسديد ديون الزبائن إلى 11 يوم وذلك بسبب حسن التسيير بالرغم من ذلك لأنها لم تستطيع الوصول إلى الهدف المسطر 50 يوم لسنة 2015 .

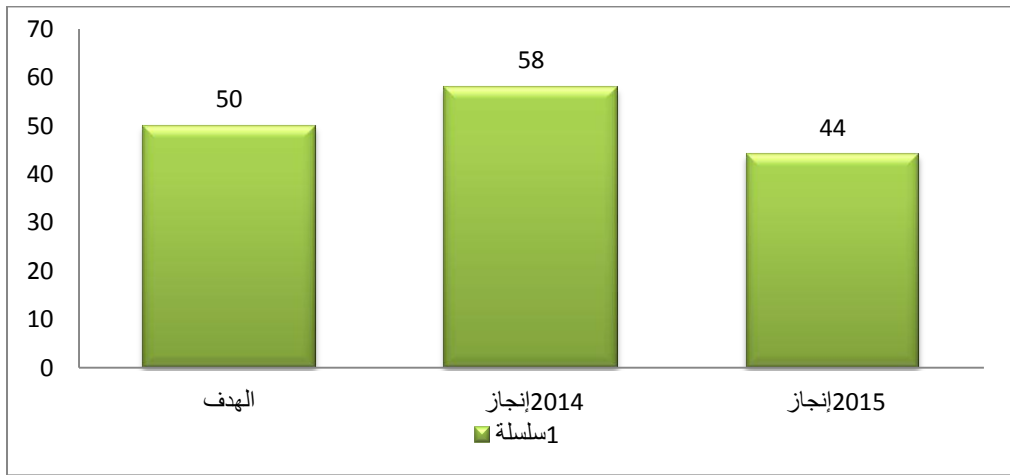
4.2 الثالثي الرابع: (ديسمبر 2015):

جدول رقم (2-10) يوضح: مؤشر فترة تسديد الزبائن لقسم العلاقات التجارية خلال الثالثي الرابع من سنة 2015:

إنجاز 2015	إنجاز 2014	الأهداف Obj	فترة تسديد الزبائن بالأيام خلال الثالثي الرابع
يوم 44	يوم 58	يوم 50	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

شكل رقم (2-11) يوضح: فترة تسديد الزبائن خلال الثالثي الرابع من سنتي 2014-2015 ومقارنتها مع الهدف المسطر:



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

حساب نسبة التطور كما يلي:

$$\text{نسبة التطور TE} = 100 \times \frac{\text{إنجاز 2015} - \text{إنجاز 2014}}{\text{إنجاز 2015}}$$

$$\text{حساب نسبة التطور} = \frac{58 - 44}{44} = -31.81\%$$

نلاحظ من خلال ما سبق أن المؤسسة استطاعت خلال الفصل الرابع 2015 تحقيق الهدف المسطر حيث أن الهدف

المسطر لتسديد الزبائن هو 50 يوم ومدة إنجاز تسديد الزبائن هي 44 يوم بفارق 06 أيام حيث نسبة تطور كانت ايجابية بـ 33.81% وهذا بفضل التحكم الجيد و التحسين المستمر لتسيير.

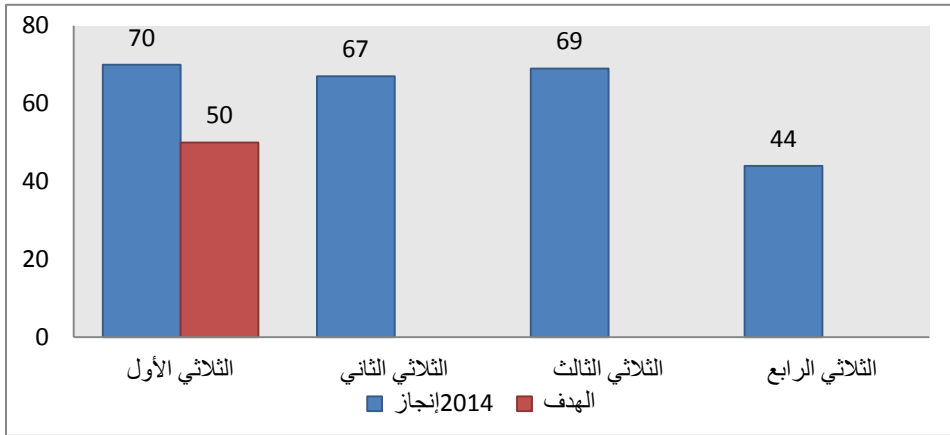
5.2 لوحة القيادة لسنة 2015 باعتماد على (فترة تسديد الزبائن):

جدول رقم (2-11) يوضح: فترة تسديد الزبائن خلال سنة 2015:

الفصل	إنجاز 2015	الأهداف Obj	الفرق
الثلاثي الأول	70	يوم 50	20
الثلاثي الثاني	67	يوم 50	17
الثلاثي الثالث	69	يوم 50	19
الثلاثي الرابع	44	يوم 50	-6

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

شكل رقم (2-12) يوضح: فترة تسديد الزبائن خلال سنة 2015 ومقارنتها مع الهدف المسطر:



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

نلاحظ أن المؤسسة استطاعت تقليص من فترة تسديد الزبائن خلال سنة 2015 واستطاعت تحقيق الهدف المسطر وذلك خلال الثلاثي الرابع من سنة 2015 .

لوحة القيادة لقسم استغلال الكهرباء: لوحة القيادة هي الأداة المختصة بقسم الكهرباء ومحددة للأهداف والاستراتيجيات وكذا الإنجازات وهذا باعتماد على مؤشر وقت انقطاع الكهرباء ومؤشرات حوادث انقطاع الكهرباء.

3. مؤشر وقت انقطاع الكهرباء: **TEC Temps equivalent de coupure**

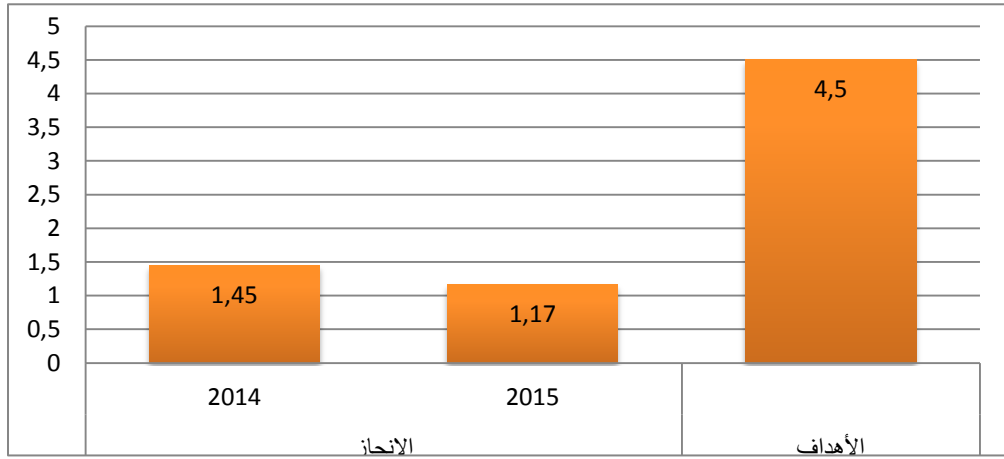
1.3 لوحة القيادة للثلاثي الأول (مارس 2015):

جدول رقم (2-12) يوضح: مؤشر وقت انقطاع الكهرباء لقسم استغلال الكهرباء للثلاثي الأول لسنة 2015:

نسبة إنجاز TR	الأهداف Obj	نسبة تطور TE	إنجاز		TEC (h)
			2015	2014	
26.06	4.5	- 19.12	1.17	1.45	مصلحة التقنية للكهرباء

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

جدول رقم (2-13) يوضح: وقت انقطاع الكهرباء للثلاثي الأول من سنتي 2014-2015 ومقارنته مع الهدف المسطر 2015:



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

نلاحظ أن وقت انقطاع الكهرباء للثلاثي الأول من عام 2014 بالنسبة للمؤسسة هو 1.45 (ساعة)، أما وقت انقطاع الكهرباء بالنسبة للثلاثي الأول من 2015 هو 1.17 (ساعة) ما يمثل نسبة تطور 19.12% - هذا يعني أن الثلاثي الأول من 2015 كان وقت انقطاع فيه قليل بالنسبة لنفس الثلاثي من السنة الفارطة.

أما بالنسبة للهدف المسطر 2015 هو 4.5 (ساعة)، هذه النسبة إيجابية مما يعني أن المؤسسة خلال هذا الثلاثي إستطاعت تحقيق الهدف المسطر.

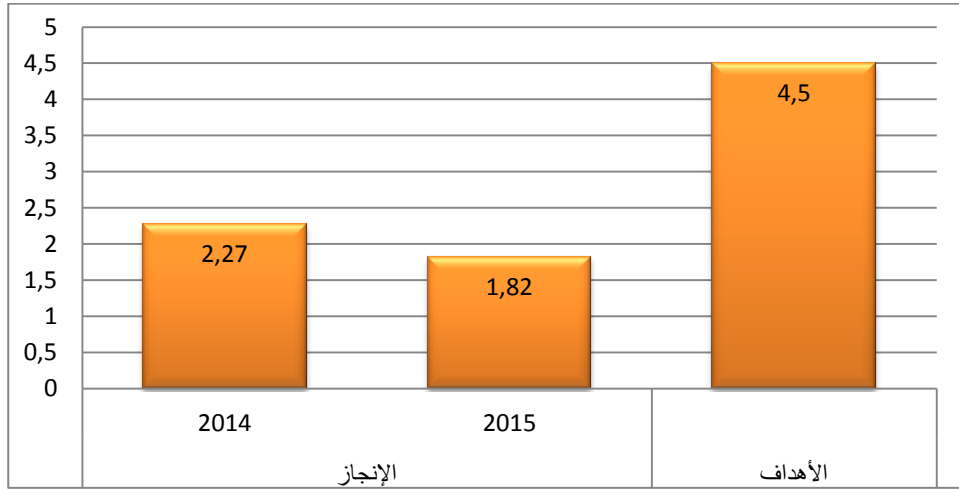
2.3 لوحة القيادة للثلاثي الثاني (جوان 2015):

جدول رقم (2-13) يوضح: مؤشر انقطاع الكهرباء لقسم استغلال الكهرباء للثلاثي الثاني جوان 2015:

نسبة إنجاز TR	الأهداف Obj	نسبة تطور TE	إنجاز		TEC (heure)
			2015	2014	
40.52	4.5	- 19.66	1.82	2.27	مصلحة التقنية للكهرباء

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

شكل رقم (2-14) يوضح: وقت انقطاع الكهرباء للثلاثي الثاني من سنتي 2014-2015 ومقارنتها مع الهدف المسطر 2015:



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

نلاحظ أن وقت انقطاع الكهرباء للثلاثي الثاني من سنة 2014 هي 2.27 (ساعة)، أما مدة انقطاع الكهرباء بالنسبة لنفس الثلاثي من سنة 2015 هي 1.82 (ساعة) يمثل نسبة تطور -19.66 %، هذا يعني أن الثلاثي الثاني لسنة 2015 كان إنجاز فيه جيد ويعتبر إيجابي بالنسبة لنفس الفترة من سنة 2015 .
أما الهدف المسطر 2015 هو 4.5 (ساعة) ، هذه نسبة أيضا ايجابية بالنسبة لإنجاز 2015 هذا ما يدل أن المؤسسة خلال الثلاثي الثاني حققت الهدف المسطر وذلك بسبب المراقبة المحكمة وقلة الحوادث انقطاع الكهرباء.

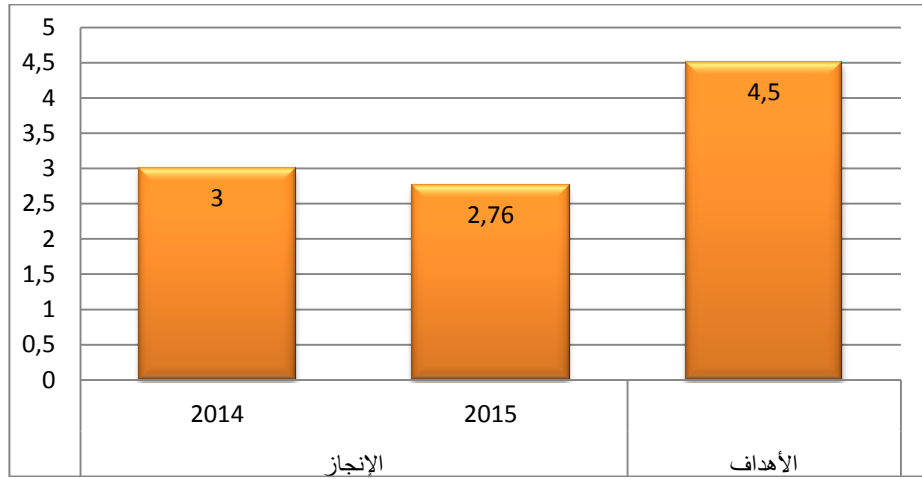
3.3 لوحة القيادة للثلاثي الثالث (سبتمبر 2015):

جدول رقم (2-14) يوضح: مؤشر وقت انقطاع الكهرباء لقسم استغلال الكهرباء للثلاثي الثالث لسنة 2015:

نسبة إنجاز TR	الأهداف Obj	نسبة تطور TE	إنجاز		TEC (heure)
			2015	2014	
61.37	4.5	- 7.96	2.76	3	مصلحة التقنية للكهرباء

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

شكل رقم (2-15) يوضح: وقت انقطاع الكهرباء للثلاثي الثالث من سنتي 2014-2015 ومقارنتها مع الهدف المسطر 2015:



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

نلاحظ أن وقت انقطاع الكهرباء للثلاثي الثالث عام 2014 هو 03 (ساعة) في حين أن معدل انقطاع الكهرباء لنفس الثلاثي الثالث من سنة 2015 هو 2.76 (ساعة) ما يمثل نسبة تطور 7.96 % .
 أما الهدف المسطر 2015 4.5 (ساعة) ، فإن نسبة الإنجاز تمثل 61.33% وهذه نسبة ايجابية بالنسبة للإيجار 2015 ما يدل أن المؤسسة خلال هذا الثلاثي حققت الهدف المسطر بسبب السيطرة الجيدة على جهاز التحكم في المؤسسة.

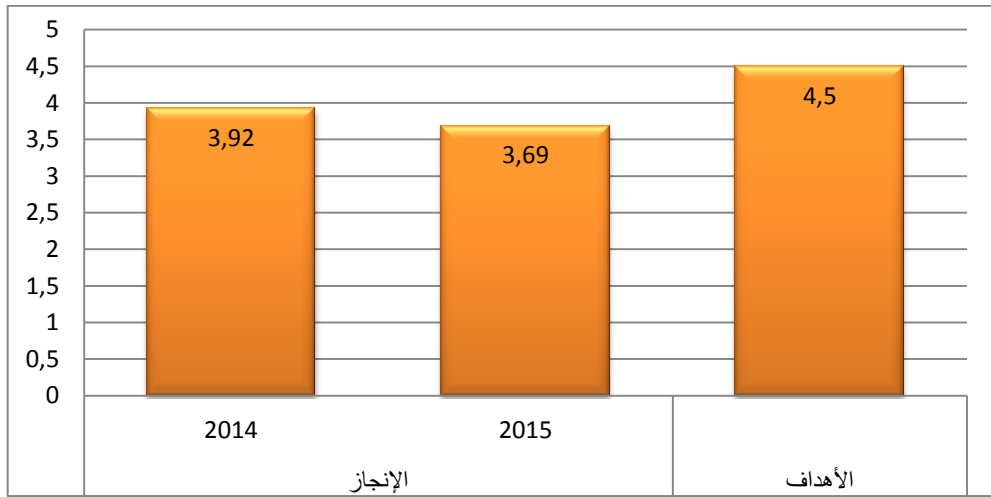
4.3 لوحة قيادة للثلاثي الرابع (ديسمبر 2015):

جدول رقم (2-15) يوضح: مؤشر انقطاع الكهرباء لقسم استغلال الكهرباء للثلاثي الرابع لسنة 2015:

نسبة إنجاز TR	الأهداف Obj	نسبة تطور TE	إنجاز		TEC (heure)
			2015	2014	
82.07	4.5	- 6.20	3.69	3.92	مصلحة التقنية للكهرباء

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

شكل رقم (2-16) يوضح: مؤشر انقطاع الكهرباء لقسم استغلال الكهرباء للثلاثي الرابع من سنتي 2014-2015 ومقارنته مع الهدف المسطر لسنة 2015 .



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

نلاحظ أن وقت انقطاع الكهرباء للثلاثي الرابع من سنة 2014 هي 3.92 (ساعة)، أما مدة انقطاع الكهرباء بالنسبة لنفس الثلاثي من سنة 2015 هي 3.69 (ساعة) يمثل نسبة تطور -6.20 %، هذا يعني أن الثلاثي الرابع لسنة 2015 لم يكن فيه إنجاز جيد مقارنته ب الثلاثي الأول و الثاني والثالث بسبب الخلل في جهاز التحكم و يعتبر إيجابي بالنسبة لنفس الفترة من سنة 2015 .

أما الهدف المسطر 2015 هو 4.5 (ساعة) ، هذه نسبة أيضا ايجابية بالنسبة لإنجاز 2015 هذا ما يدل أن المؤسسة خلال الثلاثي الرابع حققت الهدف المسطر.

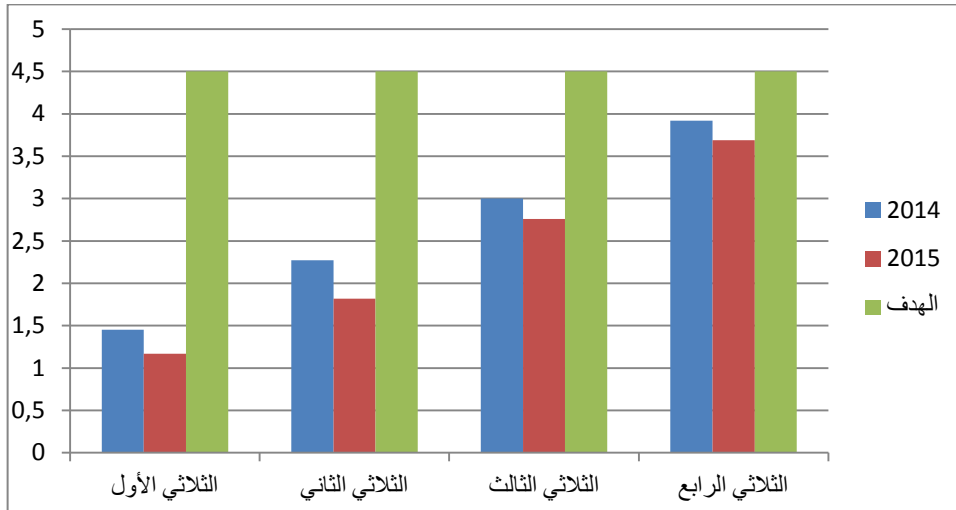
5.3 لوحة قيادة لسنة 2015 لقسم استغلال للكهرباء:

جدول رقم (2-16) يوضح: مؤشر انقطاع الكهرباء لقسم استغلال الكهرباء لسنة 2015

Obj الأهداف	إنجاز		TEC (heure)
	2015	2014	
4.5	1.17	1.45	الثلاثي الأول
4.5	1.82	2.27	الثلاثي الثاني
4.5	2.76	3	الثلاثي الثالث
4.5	3.69	3.92	الثلاثي الرابع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

شكل رقم (2-17) يوضح: مؤشر انقطاع الكهرباء لقسم استغلال الكهرباء لعام 2015:



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

نلاحظ أن وقت انقطاع الكهرباء بين سنتي 2014 و 2015 استطاعت المؤسسة تحقيق الهدفها المسطر في سنة 2015

برغم من ارتفاع مدة انقطاع الكهرباء بين الفصول وبلوغ ذروته العظمى خلال الثلاثي الرابع وهذا راجع إلى خلل في جهاز التحكم حيث يتراوح ما بين 1.17 (ساعة) حد أدنى و 3.69 (ساعة) كحد أقصى، حيث تعتبر هذه النتيجة ايجابية وهذا ما يدل أن المؤسسة خلال سنة 2015 تحسن أدائها بشكل جيد وهذا راجع إلى تسخير المؤسسة كل الإمكانيات المادية والبشرية من أجل تحسين الخدمات المقدمة للزبائن .

4. مؤشر حوادث انقطاع الكهرباء: Accidents coupure d'électricité :

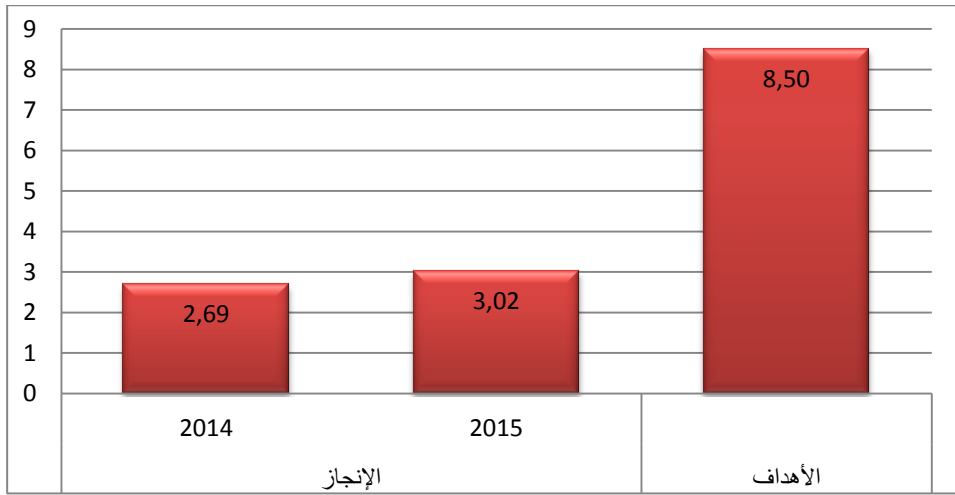
1.4 لوحة القيادة للثلاثي الأول (مارس 2015):

جدول رقم (2-17) يوضح: مؤشر حوادث انقطاع الكهرباء لقسم استغلال الكهرباء للثلاثي الأول لسنة 2015:

مصالح تقنية للكهرباء	إنجاز		نسبة إنجاز TR	الأهداف Obj	نسبة تطور TE
	2015	2014			
مجموع	3.02	2.69	35.53	8.5	12.27

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

شكل رقم (2-18) يوضح: مؤشر حوادث انقطاع الكهرباء لقسم استغلال الكهرباء للثلاثي الأول من سنتي 2014-2015 ومقارنته مع الهدف المسطر 2015:



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على الجدول السابق.

نلاحظ أن معدل حوادث انقطاع الكهرباء التراكمي (مصالح الأربعة) للثلاثي الأول من 2014 هو 2.69 أما معدل حوادث انقطاع لنفس الفترة من سنة 2015 هو 3.02 هذا ما يعني أن الثلاثي الأول لسنة 2015 لم يكن إنجاز جيد وتعتبر سلبية لنفس الفترة من السنة الفارطة 2014.

أما بالنسبة للهدف المسطر هو 8.5 بفارق 5.48 لسنة 2015 فإن نسبة إنجاز تمثل 12.27% هذه ايجابية بالنسبة لإنجاز الثلاثي الأول من 2015 مما أدى إلى تحقيق الهدف المسطر خلال الثلاثي وهذا راجع إلى التدخل السريع من أجل حل المشاكل في شبكة الكهرباء .

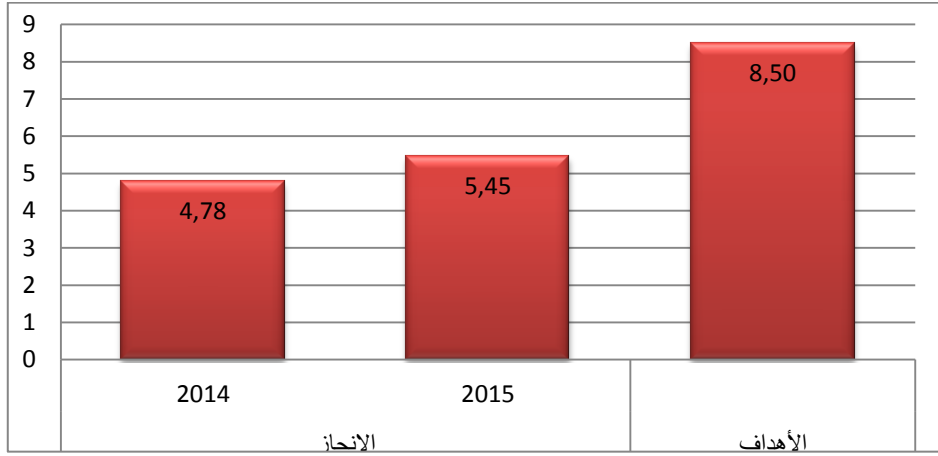
2.4 لوحة القيادة للفصل الثاني (جوان 2015):

جدول رقم (2-18) يوضح: مؤشر حوادث انقطاع الكهرباء لقسم استغلال الكهرباء للفصل الثاني لسنة 2015:

مصالح تقنية للكهرباء	إنجاز		نسبة تطور TE	الأهداف Obj	نسبة إنجاز TR
	2014	2015			
المجموع	4.78	5.45	14.04	8.5	64.13

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

شكل رقم (2-19) يوضح: مؤشر حوادث انقطاع الكهرباء لقسم استغلال الكهرباء للثلاثي الثاني من سنتي 2014-2015 ومقارنته مع الهدف المسطر.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

نلاحظ أن معدل حوادث انقطاع الكهرباء التراكمي (مصالح الأربعة) للثلاثي الثاني من عام 2014 هو 4.78 أما معدل الحوادث انقطاع الكهرباء لنفس الثلاثي من عام 2015 هو 5.45 ما يمثل نسبة تطور 14.04% هذا يعني أن إنجاز الثلاثي الثاني من 2015 كان سيء بالمقارنة بالثلاثي الثاني من 2014 أما بالنسبة للهدف المسطر سنة نسبة إنجاز تمثل 64.13% هذه النسبة ايجابية بالنسبة للإنتاج الثلاثي الثاني من 2015، أدى ذلك إلى تحقق الهدف المسطر خلال هذا الثلاثي وذلك يرجع إلى وجود مراقبة الجيدة في شبكة الكهرباء.

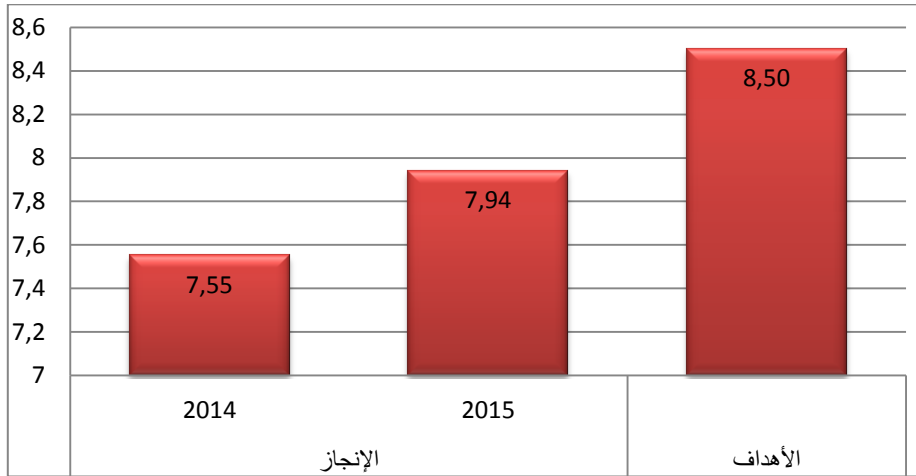
3.4 لوحة القيادة للثلاثي الثالث (سبتمبر 2015):

جدول رقم (2-19) يوضح: مؤشر حوادث انقطاع الكهرباء لقسم استغلال الكهرباء للثلاثي الثالث من سنة 2015:

مصالح تقنية للكهرباء	إنجاز		نسبة تطور TE	الأهداف Obj	نسبة إنجاز TR
	2014	2015			
المجموع	7.55	7.94	5.16	8.5	93.43

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

شكل رقم (2-20) يوضح: مؤشر حوادث انقطاع الكهرباء للثلاثي الثالث من سنتي 2014-2015 ومقارنته مع الهدف المسطر: 2015



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على الجدول السابق.

نلاحظ أن معدل حوادث انقطاع الكهرباء التراكمي (مصالح الأربعة) للثلاثي الثالث من سنة 2014 هو 7.55 أما معدل حوادث انقطاع الكهرباء لنفس الثلاثي من سنة 2015 هو 7.94 ما يمثل نسبة تطور 5.16 % هذا يعني أن إنجاز الثلاثي الثالث من 2015 كان سيء بالمقارنة بإنجاز نفس الثلاثي من سنة 2014 أما بالنسبة للهدف المسطر 8.5 فإن المؤسسة استطاعت تحقيق الهدف خلال هذا الثلاثي لحوادث انقطاع الكهرباء للمؤسسة.

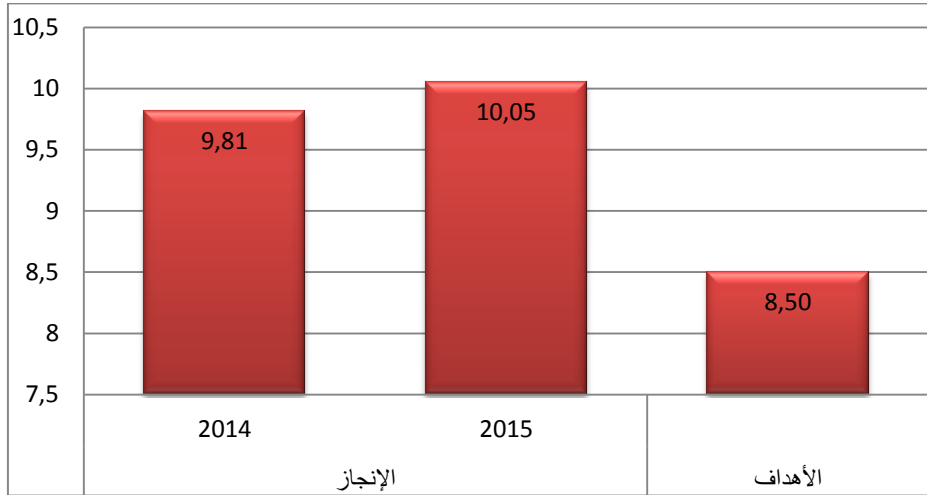
4.4 لوحة القيادة للثلاثي الرابع (ديسمبر 2015):

جدول رقم (2-20) يوضح: يمثل مؤشر حوادث انقطاع الكهرباء لقسم استغلال الكهرباء للثلاثي الرابع 2015:

مصالح تقنية للكهرباء	إنجاز		نسبة تطور TE	الأهداف Obj	نسبة إنجاز TR
	2015	2014			
المجموع	10.05	9.81	2.44	8.5	118.22

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

شكل رقم (2-21) يوضح: مؤشر حوادث انقطاع الكهرباء لقسم استغلال الكهرباء للثلاثي الرابع لسنتي 2014-2015 ومقارنته مع الهدف المسطر 2015:



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

نلاحظ أن معدل حوادث انقطاع الكهرباء التراكمي (مصالح الأربعة) للثلاثي الرابع من سنة 2014 هو 9.81 أما معدل حوادث انقطاع الكهرباء لنفس الثلاثي من سنة 2015 هو 10.05 ما يمثل نسبة تطور 2.44 % هذا يعني أن إنجاز الثلاثي الرابع من 2015 كان سيء بالمقارنة بإنجاز نفس الثلاثي من سنة 2014 أما بالنسبة للهدف المسطر 8.50 فإن المؤسسة لم تستطيع تحقيقه خلال هذا الثلاثي فعلى المؤسسة التدخل في الوقت المناسب من أجل تقليل هذه الحوادث.

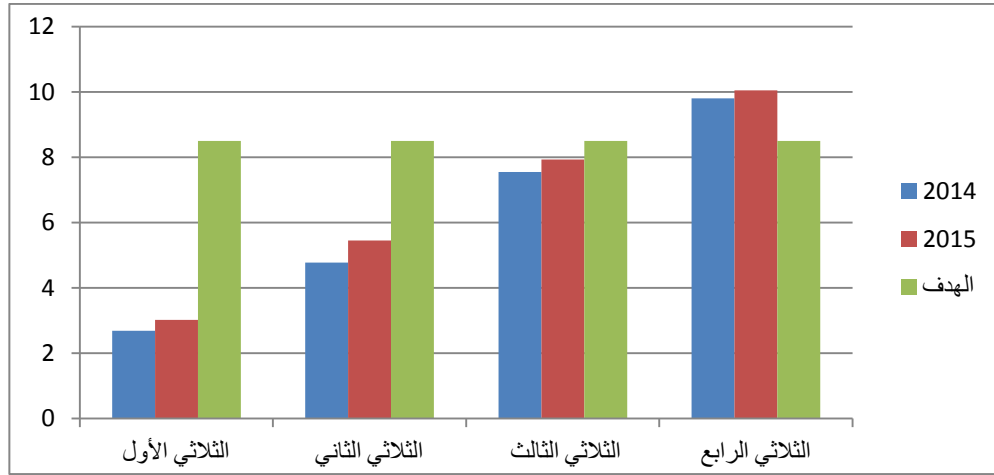
5.4 لوحة القيادة لسنة 2015 لقسم استغلال الكهرباء باعتماد على مؤشر حوادث انقطاع الكهرباء.

جدول رقم (2-21) يوضح: يمثل مؤشر حوادث انقطاع الكهرباء لقسم استغلال الكهرباء لسنة 2015:

الأهداف Obj	إنجاز		مصالح تقنية للكهرباء
	2015	2014	
8.5	3.02	2.69	الثلاثي الأول
8.5	5.45	4.78	الثلاثي الثاني
8.5	7.94	7.55	الثلاثي الثالث
8.5	10.05	9.81	الثلاثي الرابع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

شكل رقم (2-22) يوضح: معدل حوادث انقطاع الكهرباء لسنة 2015 ومقارنته مع الهدف المسطر:



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق.

نلاحظ أن بالرغم من ارتفاع حوادث انقطاع الكهرباء بالنسبة لسنة 2015 إلا أن المؤسسة استطاعت تحقيق هدفها المسطر للثلاثي الأول و الثاني و الثالث مقارنتا مع حوادث انقطاع الكهرباء لسنة 2014، أما بلغت ذروته خلال الثلاثي الرابع بـ 10.05 حيث تعتبر هذه النتيجة سلبية لأن المؤسسة تجاوزت الهدف المسطر بـ 8.5 وهذا راجع إلى سوء أحوال الجوية السنة.

من خلال هذه النتائج نستنتج ما يلي:

تعمل لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة على قيادة المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال تزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة على المدى القصير، وتقييم الأداء بمقارنة الأداء الفعلي مع ما هو مخطط واستخراج الفروق وتحليل الانحرافات والعمل على وضع الإجراءات التصحيحية والتأكد من تطبيقها فعلا، حيث تساهم لوحة القيادة الفعالة في دعم فعالية مراقبة التسيير داخل المؤسسة، بدءا من فترة الحصول على المعلومات ومجالات إستعمالها إنتقالا إلى كيفية إستخراج الإنحراف وتحليله، كما تساهم في ترشيد المؤسسة نحو أداء الأفضل.

غير أنه يمكن ملاحظة ما يلي:

إن لوحات القيادة الموجودة في مؤسسة مختلف أنواعها تساهم في تحسين أداء المؤسسة بقدر غير كافي بسبب وجود عدة نقاط ضعف تجعل لوحات القيادة لا تلعب دورها الأساسي، وإذا تم تطوير هذه الأداة في المستقبل سيكون لها أثرا واضحا وفعال على عملية مراقبة التسيير من أجل تحسين أداء المؤسسة .

بالرغم من ذلك توجد نقاط القوة سنحاول التطرق إليها:

توجد مصلحة خاصة بمراقبة التسيير، الرغبة لدى أفراد مصلحة مراقبة التسيير في تطوير لوحة القيادة وجعلها أداة تساهم في تحسين أداء المؤسسة، الانضباط الكبير داخل مؤسسة DDOR من طرف الموظفين، وجود عدة أدوات لمراقبة التسيير إلى جانب لوحة القيادة مثل المحاسبية العامة والموازنة التقديرية وبالتالي يمكن القول أن أدوات مراقبة التسيير ضرورية في المؤسسة حتى تتمكن من تحسين عملية مراقبة التسيير بشرط أن تتوفر الكفاءة والخبرة والتحكم الجيد في هذه الأدوات من أجل تطوير وتحسين أداء المؤسسة من الأسوء الى الأحسن.

حيث توجد عدة عقبات تجعل المؤسسة لا تحقق أهدافها :

إن الأهداف المعتمدة في لوحات القيادة هي أهداف سنوية وليست فصلية علما أن الانجازات الفصلية مما يؤدي إلى عدم معرفة الانحرافات الناتجة بدقة،تحتوي لوحة القيادة على عدة مؤشرات مما يصعب من دراستها وتحليلها ، ارتباط مصلحة مراقبة التسيير قسم المالية والمحاسبية وهذا ما يؤثر على اتخاذها القرار بسرعة وعدم استقلاليتها، لوحة القيادة في المؤسسة لا يتم عرضها بواسطة (منحنيات، منبهات، دوائر...) وبالتالي لا معنى لها، جهل بعض الموظفين للوحات القيادة واعتبارها جدوال للتسجيل ومتابعة النشاط (لما تطرح سؤال على المعنيين يقول لك نحن نعمل هكذا) .

ومن خلال ما سبق تعتبر لوحة القيادة أداة تقليدية تستعمل للرقابة وبالتالي لا تلبي احتياجات المسؤولين ولا تساعدهم بشكل الكافي من أجل اتخاذ القرار بسرعة و دقة ، فلا بد من تطوير وتحديث هذه الأداء حتى تكون فعالة أكثر في عملية مراقبة التسيير لأنها من الأدوات الهامة التي تساهم في تطوير و تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية .

خلاصة الفصل:

لقد خصص هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي من دراستنا، وكان الهدف منه تطبيق ما تم التوصل له في الجانب النظري واختبار مدى تطابقه مع الواقع العملي، واختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها. إذ تبين لنا أن لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات التي توضع بصفة دورية من قبل المسؤول من أجل توحيد قراراته كما أنها تقوم بإعطاء النتائج والأفاق المنتظرة من منهجيته لهذا فهي تعتبر أهم أداة من أدوات مراقبة التسيير، والتي تساهم في ضمان كفاءة وفعالية التسيير وكذا تساعد على تقييم وتحسين أداء في المؤسسة.

الخاتمة العامة

إن من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها هو الإستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير و لعل أنسب الأدوات التي تسمح بتقييم أداء المؤسسة على المدى القصير هي لوحة القيادة وقد توسع إستخدامها ليشمل مراكز للمسؤولية داخل المؤسسة، ومن هذا المنطلق اخترنا في دراستنا موضوع و هو دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية . كما توصلنا من خلال دراستنا الميدانية لمديرية التوزيع الكهرباء و الغاز ورقلة ريفي **DDOR**، أن الأداء يعتبر الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمها، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

حيث أن لوحة القيادة تعتبر من الأدوات الهامة التي تسعى إلى تحسين الأداء من خلال تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة ومعرفة أسبابها، إلا أن هذه الأداة وجهت لها انتقادات أدت إلى التفكير في أداة أكثر ملائمة تسمح بمتابعة وتحسين مستويات العمل والقرارات في الوقت المناسب سواء من الناحية المالية أو من الناحية الغير المالية، وهذه الأداة تسمى بلوحة القيادة المتوازنة.

إختبار الفرضيات :

لقد قامت دراستنا على ثلاث فرضيات التي فيما يلي سيتم اختبارها:

الفرضية الأولى:

تستعين المؤسسة بلوحة القيادة لأنها تعتبر من الأدوات الأكثر ملائمة من خلال تزويدها للمسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة على المدى القصير و ذلك بمقارنة الأداء الفعلي مع ما هو مقدر وتحديد الإنحرافات والعمل على تصحيحها وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى ؛

الفرضية الثانية:

من خلال الدراسة تبين لنا أن إستخدام لوحة القيادة لا يتطابق مع أهداف المؤسسة محل الدراسة وذلك راجع لطريقة تصميم وإعداد لوحة القيادة في المؤسسة، علما أن لوحة القيادة الفصلية التي كانت موضوع دراستنا أهدافها سنوية وبتالي الإنحراف يكون غير دقيق وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية ؛

الفرضية الثالثة:

تكمن فعالية لوحة القيادة في تحسين الأداء لأنها تعتبر من أهم الأدوات التي تعتمد في تقييمها لنشاط حتى تضمن تحسين الأداء وذلك بإستخدامها لعدة وسائل من بينها إستخراج الفروق بين النتائج الحقيقية والنتائج الفعلية أي تحديد الإنحرافات كما تقوم بتحديد الأخطاء في أقرب وقت ممكن لتفادي تفاقم الخسائر وتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة ؛

أولا: نتائج الدراسة:

- لا يتم الرجوع إلى لوحة القيادة إلا في نهاية الشهر عندما يتم طلبها من طرف المديرية العامة بغرض تقييم أداء المؤسسة؛
- وجود مصلحة مراقبة التسيير تابعة لقسم المالية والمحاسبة، مما يقلل من إستقلالية عمل مراقبة التسيير؛

- تعتمد المؤسسة على الجداول المليئة بالأرقام وتحمل الرسومات البيانية، التي تعبر بشكل أفضل، كما أنها لا تستخدم المنبهات و الألوان التي تسهل قراءة لوحة القيادة؛
- إن قلة الإهتمام بهذه الأداة من طرف الميسيرين يرجع بالأساس إلى عدم تبني ثقافة التسيير بأهداف، ما يضعف من قدرة لوحة القيادة على مكانتها في التسيير، بحيث لا تعكس حقيقة النشاط؛
- يتم تحضير لوحات القيادة شهريا وفصليا علما أن أهداف لوحات القيادة سنوية والإنجازات فصلية وبالتالي تحليل الإنحرافات يكون غير دقيق ؛
- تسمح لوحة القيادة للمسير بتحليل الوضعيات وتوقع التطورات والإستجابة لها في الوقت المطلوب؛
- تظهر الغاية من إعداد لوحة القيادة في تحقيق الأهداف المسطرة.

ثانيا: الإقتراحات :

إستنادا إلى النتائج المتوصل إليها نقدم الإقتراحات التالية:

- توعية المسؤولين الجزائريين بأهمية ودور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة، وبرمجة حصص تكوينية حول طريقة الإستخدام الأمثل لهذه الأداة وإبراز دورها داخل المؤسسة ؛
- من الأحسن فصل مصلحة مراقبة التسيير عن قسم المالية والمحاسبة ، وجعلها تابعة للرئيس المدير العام مباشرة حتى تتمكن هذه المصلحة من مواولة مهامها بطريقة جيدة ومستقلة ؛
- العمل على تحديد الأهداف الفصلية حتي تتطابق مع طريقة التصميم لوحة القيادة مما يسهل عملية الدراسة والتحليل؛
- تطبيق مبدأ بالأهداف و العمل على مشاركة العاملين في تحديد الأهداف و العمل على تحمل المسؤولية من خلال تقييمهم و مكافأتهم حسب الأهداف المنجزة ؛
- الإهتمام بطريقة تقديم لوحة القيادة وفترة تحضيرها، من خلال إستخدام الأشكال البيانية في عرض لوحة القيادة وهذا للفت إنتباه المسؤولين إلى الإنحرافات الهامة بشكل سريع، وإستعمال المنبهات بالألوان لزيادة الرقابة من خلال إستباق وقوع المشاكل .

ثالثا: أفاق الدراسة :

إن هذا العمل لم يعطي تفسيراً كاملاً لهذه الأدوات خصوصا أنها حديثة في المؤسسات الجزائرية و هذا مايفتح المجال لموضوعات بحث أخرى وإشكاليات تنتظر المعالجة :

- دور نظام المعلومات في تصميم وإعداد لوحات القيادة في المؤسسات الاقتصادية؛
- دور لوحة القيادة في تسيير المخاطر في المؤسسة؛
- معوقات تطبيق لوحة القيادة في المؤسسات الجزائرية .

قائمة المراجع

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

I- الكتب:

- 1-مرتکز الخبرات المهنية للإدارة منهج تنمية الموارد البشرية و الأفراد: تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم، الطبعة الثالثة، 2003.
- 2-ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية 'حالة بنوك'، دار الحمديّة العامة، الجزائر، 2004.
- 3-مجيد الكرخي، تقويم الأداء بواسطة النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 4-هوارى معراج، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011 .

II- المذكرات والرسائل العلمية

أ- أطروحات الدكتوراه:

- 5-عبد الوهاب السويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة والتسيير في علوم الاقتصادية فرع تسيير جامعة الجزائر، 2004.
- ب-مذكرات الماجستير:
- 6-بركاني سيمر، لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية علوم تسيير، تخصص تسويق، جامعة البلدية سعد دحلب، 2004 .

- 7-دراسة بلهاشمي جيلالي طارق، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير المصرفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود المالية وبنوك، جامعة سعد دحلب البلدية، 2006.
- 8-بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006.

- 9- سالم شرور، أثر استخدام لوحة القيادة التسويقية على تحسين الأداء الرقابي لإدارة التسويق، رسالة ماجستير غير منشورة، تسويق، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، 2010 .
- 10-الضاوية مختاري، دور لوحة القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص نظم المعلومات، جامعة ورقلة، 2013.
- ج-مذكرات الماستر:
- 11-بختة هدار، دور معايير السلامة وصحة المهنية في تحسين أداء العاملين، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012 .
- 12-خضار عبد الرحمان، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وآفاق تطويره، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة ورقلة، 2012.
- 13-نقايس أمال، فاعلية لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري ، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2015.
- 14-عائشة هميلة، دور لوحة القيادة في تحسين الأداء،مذكرة لنيل شهادة الماستر،تخصص تدقيق ومراقبة التسيير،جامعة ورقلة قاصدي مرياح،2013.
- IV- المجالات والدوريات العلمية:
- 15-عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، " العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001 .
- 16-حسين رحيم، أحمد بونقيب، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، المركز الجامعي برج بوعريبيج وجامعة فرحات عباس سطيف الجزائر ، العدد الرابع ، 2008.
- 17-الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 7، 2009 .
- 18-حجاج زينب، شعيب حمزة، مدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية،الندوة الوطنية الأولى حول واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، جامعة البليدة 2، يومي 27/28أكتوبر 2014.
- 19-عائشة كدادسة، دور لوحة القيادة المتواجدة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تفعيل تطبيق أدوات مراقبة التسيير، الندوة الوطنية الأولى حول واقع تطبيق نظام مراقبة التسيير، يومي 27/ 28 أكتوبر، 2014 .

ثانيا: المصادر والمراجع باللغة الفرنسية:

I- الكتب:

20-Daniel Kaiser gruler et jodee landriu **Tout n'est pas économiques**, édition l'aube, paris, 2000.

21-Fernandez Alain, **les nouveaux tableaux de bord de décideur**, édition d'organisation, paris, 2^{ème} édition, 2000.

22-GUEDJ Norbert, **Contrôle de gestion pour la performance de l'entreprise**, 3^{ème} éditions d'organisation, paris, 2000.

23-Michel Gervais, **Control de gestion économique**, paris, 2000, 7^{ème} édition.

24-Claude Alazard et sabine séparai, **Contrôle de gestion**, édition Dunod, paris, 5^{ème} édition, 2001.

25-Mendoza .C, et autres, **Tableau de bord et balance Scorcard**, groupe le vue fiduciaire, paris, 2002 .

26-Michel LEROY, **le Tableau de bord au service de l'entreprise**, éditions d'organisation, paris, 2^{ème} édition, 2001.

II-المذكرات والرسائل العلمية:

أ- أطروحات الدكتوراه:

27-Hammadouch Ahmed, **Critères de mesure de performances des entreprises publiques industrielles dans les P.V.D**, Thèse de doctorat d'état, institut des sciences économiques, Université d' Alger 1992.

ب- مذكرات الماجستير:

28-Mohamed Bakour « **conception d'un tableau de bord applique a la Bibliothèque universitaire de l'université A.Mira-Bejaia** », L'étude est une Mémoire En vue de l'obtention du diplôme de Magister en bibliothéconomie et Sciences de l'information Option : Management de l'information 2006.

29-Mahmoudia mehenna, **l'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprises publiques algériennes**, mémoire En Vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences Economiques option mangement des entreprises, Université mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, 2012.

III-المواقع الالكترونية :

30- www.sonelgaz.com/ar/articles, consulté le 15/mars/2016, 20:32.

31-www.sdc.dz, consulté le 06/mars/ 2016, 03 :10.

الملاحق

ملحق رقم (01): لوحات القيادة لمختلف المصالح الخاصة بمديرية التوزيع الكهرباء و الغاز ورقلة ريفي سنة 2015 :

(1-2) ملحق يوضح مؤشر معدل خسارة الكهرباء لشهر (مارس) 2015:

Achats, Ventes et Pertes Électricité

Ventes élec.	Mois Mars		Cumul à Mars		Obj.	Réali (%)
	2014	2015	2014	2015		
			évol (%)	évol (%)		
Total (GWh)	20,1	24,8	23,2	83,4	462	20,0
BT	12,4	15,8	27,1	58,0	342	18,8
MT	7,7	9,0	16,8	25,4	120	23,5
Achats Nets	27,33	31,20	14,1	86,41	524	19,3
Perte (GWh)	7,22	6,43	-11,0	3,0	62	13,7
Perte (%)	26,42	20,60	-5,82	3,52	11,8	71,0

L'évolution 11 % des ventes est dû essentiellement à l'évolution (BT 11 % et MT 11 %) par rapport à la même période en 2014

Année	Janv.	Fév.	Mas.
2013	5,24	2,16	8,53
An.Mob.13	12,73	12,29	12,39
2014	-4,62	-7,08	3,52
An.Mob.14	10,21	9,69	9,95
2015	4,48	2,96	8,41
An.Mob.15	11,28	11,77	11,52

(2-2) ملحق يوضح مؤشر معدل خسارة الكهرباء لشهر (جوان) 2015:

Achats, Ventes et Pertes Électricité

Ventes élec.	Mois Juin		Cumul à Juin			Obj.	Réali (%)
	2014	2015	évol (%)	2014	2015		
Total (GWh)	23,2	27,7	19,6	162,4	187,5	15,5	40,6
BT	13,1	16,6	26,8	109,4	127,0	16,0	37,1
MT	10,1	11,1	10,4	53,0	60,6	14,4	50,5
Achats Nets	50,83	63,11	24,2	198,55	238,67	20,2	45,5
Perte (GWh)	27,67	35,41	28,0	36,2	51,1	41,3	82,5
Perte (%)	54,45	56,11	1,67	18,23	21,43	17,5	181,1

L'évolution 15,5 % des ventes est dû essentiellement à l'évolution (BT 16 % et MT 14,4 %) par rapport à la même période en 2014

Année	Janv.	Fév.	Mas.	Avr.	Mai	Juin
2013	5,24	2,16	8,53	5,35	7,00	15,00
An. Mob. 13	12,73	12,29	12,39	13,11	8,16	9,93
2014	-4,62	-7,08	3,52	-0,22	5,77	18,23
An. Mob. 14	10,21	9,69	9,95	9,49	10,46	12,51
2015	4,48	2,96	8,41	2,46	8,96	21,43
An. Mob. 15	11,28	11,77	11,52	11,06	11,57	12,74

(3-2) ملحق يوضح مؤشر معدل خسارة الكهرباء لشهر (سبتمبر) 2015:

Achats, Ventes et Pertes Électricité

Ventes élec.	Mois Sept			Cumul à Sept			Obj.	Réali (%)
	2014	2015	évol (%)	2014	2015	évol (%)		
Total (GWh)	43,8	39,9	-8,9	308,0	356,7	15,8	462	77,2
BT	32,6	27,8	-14,7	222,5	257,8	15,8	342	75,4
MT	11,2	12,1	7,9	85,5	98,9	15,7	120	82,4
Achats Nets	58,35	57,61	-1,3	403,24	454,77	12,8	524	86,8
Perte (GWh)	14,52	17,70	21,9	95,2	98,1	3,0	62	158,2
Perte (%)	24,88	30,72	5,85	23,61	21,56	-8,7	11,8	182,2

L'évolution 16 % des ventes est dû essentiellement à l'évolution (BT 16 % et MT 16 %) par rapport à la même période en 2014

Année	Janv.	Fév.	Mars.	Avr.	Mai	Juin	Juillet	Aout	Sept
2013	5,24	2,16	8,53	5,35	7,00	15,00	20,04	20,59	21,06
An.Mob.13	12,73	12,29	12,39	13,11	8,16	9,93	9,69	11,20	12,24
2014	-4,62	-7,08	3,52	-0,22	5,77	18,23	25,07	23,39	23,61
An.Mob.14	10,21	9,69	9,95	9,49	10,46	12,51	14,51	13,83	14,18
2015	4,48	2,96	8,41	2,46	8,96	21,43	23,69	20,23	21,56
An.Mob.15	11,28	11,77	11,52	11,06	11,57	12,74	11,13	9,69	10,28

(4-2) ملحق يوضح مؤشر معدل خسارة الكهرباء لشهر (ديسمبر) 2015:

Achats, Ventes et Pertes Électricité

Ventes élec.	Mois Décembre		Cumul à Décembre		Obj.	Réali (%)
	2014	2015	2014	2015		
		évol (%)		évol (%)		
Total (GWh)	26,6	27,7	444,8	500,5	462	108,3
BT	16,9	16,2	329,9	369,7	342	108,1
MT	9,7	11,5	114,9	130,9	120	109,1
Achats Nets	34,69	37,92	498,45	557,52	524	106,4
Perte (GWh)	8,12	10,24	53,7	57,0	62	91,9
Perte (%)	23,42	27,00	10,77	10,22	11,8	86,4

L'évolution 12,5 % des ventes est dû essentiellement à l'évolution (BT 12% et MT 14 %) par rapport à la même période en 2014

Année	Janv.	Fév.	Mars.	Avr.	Mai	Juin	Juillet	Aout	Sept	Oct	Nov.	Déc.
2013	5,24	2,16	8,53	5,35	7,00	15,00	20,04	20,59	21,06	13,53	9,63	10,94
An.Mob.13	12,73	12,29	12,39	13,11	8,16	9,93	9,69	11,20	12,24	11,83	11,40	10,94
2014	-4,62	-7,08	3,52	-0,22	5,77	18,23	25,07	23,39	23,61	14,15	9,82	10,77
An.Mob.14	10,21	9,69	9,95	9,49	10,46	12,51	14,51	13,83	14,18	11,78	10,98	10,77
2015	4,48	2,96	8,41	2,46	8,96	21,43	23,69	20,23	21,56	13,57	8,99	10,22
An.Mob.15	11,28	11,77	11,52	11,06	11,57	12,74	11,13	9,69	10,28	10,58	9,90	10,22

(5-2) ملحق يوضح مؤشر فترة التسديد الزبائن لشهر (مارس) 2015:

Délais Crédit Clients

PAR RAPPORT AU 31/12/2014
Par catégorie de clients

	déc-14	mars-14	mars-15	Objectif	écart
Solde global	521	429	480		
AO	58	67	70	50	20
FRM	0	0	0		
MT/MP (ACI)	54	74	67	50	17
Total Privés	82	94	96		
FSM ADM	359	319	337	250	87
MT/MP ADM	292	293	264		
Total ADM	333	310	309		
Total énergie	86	99	99	84	15

Délais crédit clients MT/MP privé sans les eaux est 53 J

(6-2) ملحق يوضح مؤشر فترة التسديد الزبائن لشهر (جوان) 2015:

Delais Crédit Clients

PAR RAPPORT AU 31/12/2014 Par catégorie de clients

	déc-14	juin-14	juin-15	Objectif	�cart
Solde global	521	439	441		
AO	58	74	67	50	17
FRM	0	30	0		
MT/MP (ACI)	54	77	61	50	11
Total Privés	82	102	91		
FSM ADM	359	341	268	250	18
MT/MP ADM	292	292	269		
Total ADM	333	323	268		
Total �nergie	86	105	92	84	8

Delais crédit clients MT/MP privé sans les eaux est 48 J

(7-2) ملحق يوضح مؤشر فترة التسديد الزبائن لشهر (سبتمبر) 2015:

Delais Crédit Clients

	déc-14	sept-14	sept-15	Objectif	�cart
Solde global	521	572	516		
AO	58	80	69	50	19
FRM	0	0	0		
MT/MP (ACI)	54	81	64	50	14
Total Privés	82	115	99		
FSM ADM	359	374	290	250	40
MT/MP ADM	292	298	256		
Total ADM	333	346	277		
Total �nergie	86	113	88	84	4

Delais crédit clients MT/MP privé sans les eaux est 47 J

PAR RAPPORT AU 31/12/2014
Par catégorie de clients

(8-2) ملحق يوضح مؤشر فترة التسديد الزبائن لشهر (ديسمبر) 2015:

Délais Crédit Clients

	déc-14	déc-14	déc-15	Objectif	écart
Solde global	521	521	399		
AO	58	58	44	50	-6
FRM	0	0	0		
MT/MP (ACI)	54	54	48	50	-2
Total Privés	82	82	64		
FSM ADM	359	359	253	250	3
MT/MP ADM	292	292	227		
Total ADM	333	333	243		
Total énergie	86	86	65	84	-19

Délais crédit clients MT/MP privé sans les eaux est 33 J

PAR RAPPORT AU 31/12/2014
Par catégorie de clients

(9-2) ملحق يوضح مؤشر حوادث و وقت انقطاع الكهرباء لشهر (مارس) 2015:

2. Paramètres d'exploitation

Paramètres	Réal. du mois Mars			Réal. Cumulée à Mars			Obj. Annuelle	TR%
	2014	2015	TE %	2014	2015	TE %		
classiques								
END (MWh)	31,99	8,99	-71,89	64,85	54,41	-16,1	-	-
Ouv. Disj %	3,37	2,48	-26,32	8,97	9,33	3,99	40	23,32
Incidents %	1,27	0,94	-26,02	2,69	3,02	12,27	8,5	35,53
T.E.C (heure)	0,88	0,27	-69,3	1,45	1,17	-19,12	4,5	26,06
Av. Transfo %	0	0	-	0	0	-	0,6	0

Amélioration des paramètres d'exploitation mensuels et cumulés à l'exception des incidents aux 100 km et les ouvertures disjoncteurs dont on note une dégradation due aux amorçages provoqués par la pollution.

(10-2) ملحق يوضح مؤشر حوادث و وقت انقطاع الكهرباء لشهر (جوان) 2015:

2. Paramètres d'exploitation

Paramètres	Réal. du mois juin			Réal. Cumulée à juin			Obj. Annuelle	TR%
	2014	2015	TE %	2014	2015	TE %		
classiques								
END (MWh)	9,99	3,37	-66,25	95,89	82,44	-14,02	-	-
Ouv. Disj %	3,18	1,36	-57,14	12,32	12,07	-2,03	40	30,18
Incidents %	1,25	0,52	-58,34	4,78	5,45	14,04	8,5	64,13
T.E.C (heure)	0,27	0,08	-71,90	2,27	1,82	-19,66	4,5	40,52
Av. Transfo %	0,11	0	-100	0,11	0	-100	0,6	0

Commentaire: Amélioration des paramètres d'exploitation mensuels et cumulés à l'exception des incidents aux 100 km dont nous enregistrons une dégradation due aux réalisations antérieures.

(11- 2) ملحق يوضح مؤشر حوادث و وقت انقطاع الكهرباء لشهر (سبتمبر) 2015:

2. Paramètres d'exploitation

Paramètres	Réal. du mois Sept			Réal. Cumulée à Sept			Obj. Annuelle	TR%
	2014	2015	TE %	2014	2015	TE %		
classiques								
END (MWh)	9,69	39,01	302,61	129,39	134,92	4,27	-	-
Ouv. Disj %	1,60	2,19	36,87	17,27	17,69	2,43	40	44
Incidents %	0,89	1,03	15,73	7,55	7,94	5,16	8,5	93,43
T.E.C (heure)	0,14	0,51	265,36	3	2,76	-7,95	4,5	61,37
Av. Transfo %	0	0,10	-	0,45	0,39	-14,37	0,6	64,23

Légère dégradation des paramètres d'exploitation mensuels à cause des intempéries soit 9 incidents suite intempéries, pour les paramètres cumulés la dégradation a touché les incidents aux 100

(12-2) ملحق يوضح مؤشر حوادث و وقت انقطاع الكهرباء لشهر (ديسمبر) 2015:

2. Paramètres d'exploitation

Paramètres	Réal. du mois Décembre		Réal. Cumulée à Décembre			Obj. Annuelle	TR%
	2014	2015	TE %	2014	2015		
classiques							
END (MWh)	26,08	9,99	-61,69	205,17	204,86	-	-
Ouv. Disj %	3,33	1,73	-48,10	26,37	19,91	40	49,76
Incidents %	1,01	0,77	-23,95	9,81	10,05	8,5	118,22
T.E.C (heure)	0,43	0,44	2,30	3,92	3,69	4,5	82,07
Av. Transfo %	00	00	-	0,45	0,38	0,6	62,72

Commentaires :

Amélioration des paramètres d'exploitation mensuels à l'exception du TEC dont on note une légère dégradation à cause des amorçages dus à la pollution, par rapport à la situation cumulée l'amélioration du paramètres ouvertures disjoncteurs ainsi que l'END néanmoins une légère dégradation est enregistrée aux paramètres incidents aux 100km,

(13-2) الأسئلة المطروحة في المقابلة:

- 1- ما هي الفترة الزمنية المعتمدة للتزود بالمعلومات الخاصة بتحضير لوحة القيادة ؟
- 2- ما هو عدد المديرين بمجمع SONELGAZ وما هي المصالح التي تمسها لوحة القيادة داخل مديرية التوزيع ورقلة ريفي ؟
- 3- كيف يتم إعداد مراحل لوحة القيادة الخاصة بمديرية التوزيع ورقلة ريفي DDOR ؟
- 4- كيف يتم استخراج الانحرافات ومعالجتها بالنسبة للوحة القيادة ؟
- 5- على ماذا تعتمد المؤسسة في وضع المؤشرات الخاصة بلوحة القيادة ؟
- 6- هل تشجع لوحة القيادة في المؤسسة التواصل والحوار بين المصالح المختلفة ؟
- 7- هل يوجد أدوات أخرى تساعد المسير في اتخاذ قراراته ؟
- 8- ماذا تمثل لوحة القيادة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة ؟
- 9- ما هي المشاكل التي تواجهها لوحة القيادة في المؤسسة ؟
- 10- كيف يتم طلب إعداد لوحة القيادة لمديرية التوزيع ورقلة ريفي ؟
- 11- ما هي الصعوبات التي تواجهها المؤسسة في طريقة عرض لوحة القيادة ؟

الفهرس الصفحة

III الإهداء.....

IV الشكر.....

V الملخص.....

VI قائمة المحتويات.....

VII قائمة الجداول.....

VIII قائمة الأشكال.....

IX قائمة الملاحق.....

X قائمة الاختصرات و الرموز.....

ب المقدمة العامة.....

الفصل الأول: الأدبيات النظرية - المفاهيم المتعلقة بأداء ولوحة القيادة

2 تمهيد.....

3 المبحث الأول: الأدبيات النظرية - الإطار لمفاهيمي للدراسة -.....

3 المطلب الأول: المفاهيم المتعلقة بتقييم وتحسين الأداء في المؤسسة.....

3 الفرع الأول: مفهوم الأداء و تقييمه.....

6 الفرع الثاني: مكونات الأداء.....

8 المطلب الثاني: أساسيات حول لوحة القيادة.....

8 الفرع الأول: مفهوم لوحة قيادة.....

14 الفرع الثاني: تصميم و عرض لوحة القيادة.....

17 المطلب الثالث: مساهمة لوحة القيادة في تقييم و تحسين الأداء في المؤسسة.....

18 المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية - الدراسات السابقة للموضوع -.....

18 المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية.....

20 المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.....

21 المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....

22 خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية- دراسة مديرية التوزيع ورقلة ريفي DDOR

24.....	تمهيد.....
25.....	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة.....
25.....	المطلب الأول: مجتمع و منهجية الدراسة.....
25.....	الفرع الأول: مؤسسة الدراسة.....
30.....	الفرع الثاني: منهجية الدراسة.....
30.....	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....
30.....	المبحث الثاني: عرض، تحليل ومناقشة النتائج الدراسة التطبيقية.....
30.....	المطلب الأول: عرض لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة.....
30.....	الفرع الأول: أدوات مراقبة التسيير المستخدمة داخل المؤسسة.....
31.....	الفرع الثاني: تقييم نظام لوحة القيادة المتبع بالمؤسسة.....
33.....	المطلب الثاني: تحليل نتائج لوحة القيادة بالمؤسسة محل الدراسة.....
33.....	الفرع الأول: تحليل، مناقشة الجداول والنتائج المقدمة.....
55.....	خلاصة الفصل.....
57.....	الخاتمة.....
60.....	قائمة المراجع.....
64.....	الملاحق.....
78.....	الفهرس.....