



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم التجارية الاقتصادية و علوم التسيير
قسم علوم المالية والمحاسبية

مذكرة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان : العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير
الشعبة : علوم مالية ومحاسبية
التخصص : تدقيق ومراقبة تسيير

بعنوان :

دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية

"دراسة حالة : مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بمديرية التوزيع ورقلة
للفترة 2018-2019 "

من إعداد الطالبتين : أسماء ذكار

سعاد بلعباس

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : /.... /2020

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ.د./.....(أستاذ محاضر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا /د

شريفة جعدي (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

/د..... (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2020/2019

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم التجارية الاقتصادية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان : العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير
الشعبة : علوم مالية ومحاسبية
التخصص : تدقيق ومراقبة تسيير

بعنوان :

دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية

"دراسة حالة : مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بمديرية التوزيع ورقلة
للفترة 2018-2019 "

من إعداد الطالبتين : أسماء ذكار

سعاد بلعباس

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2020/.... /....

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ.د./.....(أستاذ محاضر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا /د

شريفة جعدي (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

/د..... (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2020/2019

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

الإهداء

الحمد لله الذي نور بكتابه القلوب، فاستنارت بنوره العقول أحمدته أن جعل

الحمد فاتحة أسراره وخاتمة تصاريفه وأقداره أما بعد :

إلى سر وجودي، إليك أبي، إليك أمي، أطال الله في عمرهما وحفظهما

من كل سوء وختام الجنة إن شاء الله

إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله ووفقهم وسانهم في الدنيا ونالهم درجات

رفيعة في الآخرة

إلى رفيقات دربي عائشة ونجاة وأحلام وزميلتي "سعاد" وإلى كل

الأصدقاء وكل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد

أهدي هذا العمل المتواضع

أسماء

الإهداء

الحمد لله على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع
فاللهم انفعني بما علمتني، علمني ما ينفعني، وزدني علما

-آمين-

أهدي ثمرة عملي هذا المتواضع إلى روح الوالد الكريمة أسكنه الله فسيح جنانه

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها أُمي العزيزة وجدتي أطال الله في عمرهما

إلى من قاسموني حنان أُمي، إلى أخي الغالي (علي) الذي بمقام الأب

وأختي (صبرينة)، إلى كل أفراد عائلتي فردا فردا

إلى أصدقائي أجمعين وزملائي خاصة (صفاء)

وإلى رفيقتي " أسماء " إلى كل من ذكره قلبي ولم يكتبه قلبي.

سعاد

شكر وعرفان

الشكر الأول والأخير لرب العرش العظيم"

ننقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى جميع أساتذتنا الكرام

من الإبتدائي إلى الجامعة وخاصة

الدكتور " نمر محمد الخطيب" والدكتورة المشرفة " جعدي شريفة "

فهما مثال لرمز والعطاء ومصدر فخرنا واعتزازنا

نسأل الله أن يجازيها كل خير

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز على حسن الإستقبال

خاصة قوال محمد ومهدي عرباوي الذي لم يبخل علينا بتقديم المعلومات اللازمة،

كما لا ننسى كل من مد لنا يد المساعدة خاصة زملائنا زين الدين ومهدي لإتمام

هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بالشكر لجميع زملائي في الدفعة سنة ماستر تدقيق ومراقبة التسيير.

تعالج هذه الدراسة دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، معتمدين على دراسة حالة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بورقلة، وحاولنا الإجابة على الإشكالية المتمثلة في : ما مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بورقلة خلال الفترة 1018-2019 ؟

توصلت هذه الدراسة إلى أن لوحة القيادة تساهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة بإعتبارها أداة هامة من أدوات مراقبة التسيير، حيث تتدخل في معالجة مختلف المشاكل والانحرافات الحالية والمستقبلية في وقت قياسي مع ضمان المراقبة الأمثلية للتسيير للمساعدة في إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، مما يستدعي ضرورة إعتداد المؤسسة على لوحة القيادة عبر تعظيمها وتفعيلها في مختلف المستويات والأقسام. ومن خلال تحليلنا لنتائج لوحة القيادة ودراسة المؤشرات اتضح لنا أن لكل مصلحة لوحة القيادة خاصة بها ويتم عرضها في شكل جداول دون الاهتمام بالمنحنيات والرسومات البيانية، وفي هذا الإطار تم إعداد هذه الدراسة لإستوضح مدى دور لوحة القيادة في تحسين أداء من خلال وثائقها المقدمة والمقابلات الشخصية وتحليل نتائج متوصل إليها لسنتي 2019/2018.

الكلمات المفتاحية : لوحة قيادة، أداء، تقييم الأداء، مؤشرات، انحرافات، مراقبة التسيير.

Abstract : This study addresses the role of the dashboard in improving the performance of the Algerian Economic Institution, relying on a case study at the Central Power and Gas Distribution Corporation of The Center of Ouargla, and we tried to answer the problem of: How much does the dashboard contribute to improving the performance of the Power and Gas Distribution Corporation Ouargla during the period 1018-2019?

This study found that the dashboard contributes significantly to improving the performance of the institution as an important tool of management control, where it intervenes in addressing various problems and deviations current and future in record time while ensuring optimal control of management to help make the right decision at the right time, which calls for the need to rely the organization on the dashboard through its support and activation in various levels and departments. Through our analysis of the results of the dashboard and the study of indicators, we found that each stakeholder has its own dashboard and is displayed in the form of tables without attention to curves and graphs, and in this context this study was prepared to clarify the role of the dashboard in improving performance through its documentation and interviews and analysis of the results reached for 2018/2019.

Keywords : Dashboard, performance, performance evaluation, indicators, deviations, Management control.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية	
02	تمهيد :
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأداء ولوحة القيادة
23	المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية
30	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية لدور لوحة القيادة في تحسين الأداء	
32	تمهيد
33	المبحث الأول : الطرق و الأدوات المستخدمة
42	المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة
54	خلاصة الفصل الثاني
56	الخاتمة
59	المراجع
64	الملاحق
72	الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	مثال لشكل تقديم لوحة القيادة	(01 - 1)
30	مقارنة بين دراسات السابقة والحالية	(01 - 02)
46	تطور عدد الزبائن الجدد لشهر ديسمبر 2019 للكهرباء	(02 - 1)
47	تطور عدد الزبائن الجدد لشهر ديسمبر 2019 للغاز	(02 - 02)
48	المشتريات، المبيعات و ضياع الكهرباء لشهر ديسمبر 2019	(02 - 03)
49	المشتريات، المبيعات و ضياع الغاز لشهر ديسمبر 2019	(02 - 04)
50	رقم الأعمال للكهرباء والغاز 2018-2019	(02 - 05)
51	المبالغ المحصلة والمجمعة من زبائن الطاقة والأشغال لشهر ديسمبر 2019	(02 - 06)
51	أرصدة الديون تبعا لأصناف عملاء المؤسسة لسنتي 2018/2019	(02 - 07)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	مراحل إعداد لوحة القيادة	(01 - 01)
23	مجموعة من إشارات تعتمد على لوحة القيادة	(02 - 01)
24	دائرة نسبية توضح توزيع المبيعات	(03 - 01)
24	بعض أشكال المنحنى البياني لتقديم لوحة القيادة	(04 - 01)
39	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز ورقلة	(01 - 02)

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
64	الملحق رقم 01	01
65	الملحق رقم 02	02
66	الملحق رقم 03	03
67	الملحق رقم 04	04
68	الملحق رقم 05	05
69	الملحق رقم 06	06
70	الملحق رقم 07	07



تشهد المؤسسات الاقتصادية اليوم تحديات كبيرة نتيجة التطور الذي لحقها، حيث وجدت نفسها مرغمة على إعادة ترتيب أمورها وتحديد طرق تسييرها تماشياً مع هذه التحديات الجديدة، فأصبح لازماً على أي مؤسسة ترغب في الاستمرار في جني الأرباح والبقاء في دنيا الأعمال أن تسلك نهجاً يقضي بضرورة تحقيق سلوك اقتصادي رشيد، فتعمل على قياسه خلال فترات متتالية بالاعتماد على جملة من المؤشرات، ومن بين هذه المؤشرات نجد لوحة القيادة التي تعتبر من الأدوات الحديثة المستخدمة لقياس الأداء، وتسهيل عملية الرقابة حيث تمكن المسير من تسيير شؤونه وأخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة، وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها، وتغطية النقائص في تدقيق المعلومات.

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

◀ ما مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - ورقلة خلال الفترة

2018-2019 ؟

ومن أجل معالجة هذه الإشكالية والعمل على الإحاطة بجميع الجوانب المتعلقة بمحاور الموضوع قمنا

بتحليل هذه الأخيرة إلى الإشكاليات الفرعية التالية :

◀ ما الدور الذي تلعبه لوحة القيادة باعتبارها أداة من أدوات التسيير ؟

◀ هل المؤسسة محل الدراسة تستخدم لوحة القيادة ؟

◀ هل تلعب لوحة القيادة دوراً مهماً في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة ؟

فرضيات الدراسة :

◀ للوحة القيادة دور فعال في مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية؛

◀ تعتمد المؤسسة محل الدراسة على لوحة القيادة بشكل كبير في إظهار الإنحرافات الناتجة عن سوء التسيير؛

◀ تلعب لوحة القيادة دوراً مهماً في تحسين الأداء بإعطائها نظرة شاملة ودقيقة وسريعة عن وضعية مديرية

توزيع الكهرباء والغاز بورقلة.

مبررات اختيار الموضوع :

◀ ارتباط موضوع البحث في مجال التخصص (تدقيق ومراقبة التسيير)؛

- ◀ رغبتنا في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على مفاهيم المرتبطة به؛
- ◀ المساهمة في توسيع مجالات البحث العلمي كون الموضوع يستدعي المزيد من الدراسة والتحليل؛
- ◀ محاولة لفت نظر المؤسسات الجزائرية لدور لوحة القيادة في تحسين الأداء.

أهداف الدراسة :

- من خلال دراستنا لموضوع هذا البحث فإننا نهدف إلى تحقيق ما يلي :
- ◀ إلقاء الضوء على أهمية أداة لوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية؛
- ◀ التطرق إلى مفهوم الأداء وتقييم الأداء مع إبراز أهميته ومؤشراته؛
- ◀ علاقة أداة لوحة القيادة بالأداء وكيف تساهم بتحسينه؛
- ◀ الخروج بنتائج واقتراحات حول تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في تحسين الأداء بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، بحيث تمكن المسير من إعطاء الصورة الحقيقية عن وضعية المؤسسة ومدى فعالية مؤشرات هذه اللوحة في تحسين الأداء على وجه الخصوص، باعتبارها نظام معلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة تسيير أداء المؤسسات وتسهيل ممارسة المسؤوليات.

حدود الدراسة :

✓ الحدود المكانية :

لقد تمت هذه الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بورقلة.

✓ الحدود الزمنية :

كانت الدراسة محددة على أساس أن تتم في الفصل الثاني للموسم الجامعي 2020/2019 وبالتحديد في الفترة الممتدة من 01 مارس إلى 31 مارس في المؤسسة من خلال دراسة تطبيق نظام لوحة القيادة بأخذ النتائج المتحصل عليها في سنتين (2019/2018)، ولكن نظرا للظروف الإستثنائية (إنتشار

الوباء) تم غلق معظم المؤسسات في 2020/03/15 ومنع إستقبال الباحثين، وأستئنفت الدراسة في 2020/08/15 وتمت في 2020/08/30.

منهج الدراسة :

من اجل معالجة الموضوع والوصول إلى نتائج اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي بغية وضع إطار نظري لموضوع الدراسة بالاعتماد على المراجع المتمثلة في الكتب، الأطروحات، المذكرات والجرائد والمجلات، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد اعتمدنا بشكل كبير على أسلوب دراسة حالة من خلال المعطيات المختصل عليها من المؤسسة محل الدراسة والمقابلات الشخصية مع مختلف مصالح المؤسسة.

صعوبات البحث :

إن كل بحث لا يخلو من بعض الصعوبات التي يتلقاها الباحث ومن أهم الصعوبات التي تلقيناها في بحثنا

هذا:

◀ صعوبة كبيرة في الحصول على مراجع متعلقة بالموضوع بسبب تفشي الوباء؛

◀ غلق المؤسسة محل الدراسة أيضا بسبب تفشي الوباء الأمر الذي أدى بنا إلى التوقف عن العمل اضافة

إلى الشح في تزويدنا ببعض المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي.

هيكل البحث:

في هذا الإطار قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين :

الفصل الأول : يتمثل في الإطار النظري لمتغيري الدراسة ويضم مبحثين وفي كل مبحث مطلبين، حيث تناول

المطلب الأول عموميات حول الأداء في مؤسسة الاقتصادية والمطلب الثاني عبارة عن مدخل للوحة القيادة في

المؤسسة، أما المبحث الثاني فيضم الدراسات التطبيقية أي عرض الدراسات السابقة للموضوع ثم مقارنة بين هاته

الدراسات مع الدراسة الحالية.

الفصل الثاني : عبارة عن دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز ورقلة ويضم تقديم عام للمؤسسة وذلك من خلال

مبحثين، حيث تناول المبحث الأول الطرق والأدوات المستعملة في الدراسة أما المبحث الثاني عبارة عن عرض

نتائج هذه الدراسة ومناقشتها، لنصل في الأخير إلى الخاتمة التي عرضنا فيها تقييم البحث من خلال النتائج

المتوصل إليها في دراستنا الميدانية المتعلقة بمؤسسة سونلغاز والتوصيات التي خرجنا بها من خلال هذه الدراسة

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة
في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية

تمهيد:

نتيجة للثغرات الاقتصادية الحاصلة أصبح من الضروري على المؤسسات إستخدام التقنيات الحديثة في مراقبة التسيير عوض الإكتفاء بالأدوات الرقابية التقليدية، وتعتبر لوحة القيادة من أهم أدوات مراقبة التسيير الفعالة قادرة على تلبية الضروريات الحديثة لعملية التسيير والمساعدة في تحسين الأداء الذي يعتبر أحد المقومات الرئيسية في المؤسسات الاقتصادية، وفي هذا الفصل سنحاول الإلمام بمفاهيم حول الأداء ولوحة القيادة، ومن هذا المنطلق قسمنا الفصل إلى مبحثين أساسيين هما:

– المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للأداء ولوحة القيادة

– المبحث الثاني : الدراسات التطبيقية

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للأداء ولوحة القيادة

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر؛ إذ لا يكفي للبقاء واستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه" من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيدتها حتما في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل. للمساعدة في مواجهة التحديات الاقتصادية الجديدة والمنافسة الحادة واستمرار نشاطها ونموها، يجب عليها أن لا تكتفي بالاعتماد على أدوات تقليدية بل عليها أن تختار أدوات حديثة التسيير. لذا سنحاول من خلال هذا المبحث الإلمام بمفاهيم حول الأداء ولوحة القيادة.

المطلب الأول : عموميات حول تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول : ماهية الأداء

أولا : تعريف الأداء

- التعريف الأول: المفهوم اللغوي: يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse " كلمة الأداء "Performance" كلمة إنجليزية مشتقة من الكلمة القديمة "Performance" "المأخوذة من الكلمة "Performer" و التي تعني أتم أو أنجز أو أدى "Accompli"¹.
- التعريف الثاني : يعرفه أحمد سيد مصطفى : " على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة و فعالية"².
- التعريف الثالث: يعرفه كل من Miller et bromily بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"³.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال ترشيدها وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها.

¹ Dictionnaire De la Langue Française, 2001, p766-2001

² أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002، ص415.

³ الحسين عداي فلاح حسين، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 231.

ثانيا : أهمية وخصائص الأداء¹

1- أهمية الأداء

يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية :

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها؛
- يتعدى أداة لمعرفة حالة المؤسسة؛
- يستعمل كأداة لمعرفة الإحتلال الواقع عند تحقيق الأهداف؛
- تحديد السبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.

2- خصائص الأداء

أما عن أهم خصائص الأداء فيمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين؛
- يساعد على ترجمة النتائج وتوضيحها؛
- يعتبر أداة لقياس نتائج المؤسسة وحساب الخسائر أو الفوائض.

الفرع الثاني : أنواع الأداء و أقسامه

أولاً: أنواعه

يوجد عدة أنواع من الأداء ويرجع ذلك إلى اختلاف معيار تصنيفه من باحث إلى باحث آخر وكل واحد له زاوية رؤية خاصة به، ومن بينها نذكر ما يلي²

1- حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ. الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة الذي ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو

ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع

القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتهم بشكل فعال.

¹ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المنظمة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2012، ص.ص 03-04.

² عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم دراسة حالة مؤسسة الكوابل ببسكرة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، 2002، ص.ص 17-20.

• الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

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

ب. الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في

إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي

تتحصل عليها المؤسسة، كخروج أو دخول منافس، والذي بدوره سيؤثر على أسعار منتوجات المؤسسة

سواء بالارتفاع أو بالانخفاض بالتالي يتأثر بدور رقم أعمالها وهامش ربحها.

2- حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى نوعين هما:

أ. الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة

التحتية في تكوينها دون انفراد أو جزء عنصر لوحده في تحقيقها.

ب. الأداء الجزئي: على عكس الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه،

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لأهداف الأنظمة الأخرى. وبتحقيق مجموع أداءات

الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة.

3- حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها

المؤسسة، وبالتالي ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها

في الوظائف الخمس التالية:

أ. أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية، فالأداء المالي

يتجسد في قدراتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل

مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

ب. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة

للإنتاجية مقارنة بمنافسيها، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالاستمرارية

والبقاء في المنافسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

- ت. أداء وظيفة الأفراد: يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدراتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد وكذلك وجود المؤسسة واستمراره أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاؤها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا.
- ث. أداء وظيفة التموين: يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على التموينات الضرورية ذات الجودة العالية في الأوقات المناسبة وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.
- ج. أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق كحصص السوق على سبيل المثال.

4- حسب معيار الطبيعة:

- تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها (إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية) يمكن تصنيف الأداء وفق هذا المعيار:
- أ. الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها.
- ب. الأداء الاجتماعي: وهو مدى بلوغ المؤسسة في تحقيق مسؤولياتهم الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.
- ج. الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً إستراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.
- د. الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

ثانيا: أقسامه

ينقسم الأداء إلى ثلاثة أقسام: ¹

- 1-الأداء البشري: ويخص العمال باعتبارهم العامل الأساسي للإنتاج.
- 2-الأداء التقني: وهو القدرة على تحريك الاستثمارات بطريقة فعالة، أي تحقيق الأهداف المسطرة في المجال التقني.
- 3-الأداء المالي: يمثل الفعالية في مجال استعمال الموارد المالية المتاحة، أي تحقيق الأهداف المالية المحددة مثل تحقيق رقم أعمال معين.

الفرع الثالث : أبعاد الأداء ومحدداته

أولا: أبعاد الأداء

وتتمثل في ²:

- 1-البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن و الموردين و تكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية؛
- 2-البعد التنظيمي: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة حيث يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة أن إلى هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والإقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفاعلية التنظيمية؛
- 3-البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها؛

¹ حمودي حير، أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي للشرق، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص 75.

² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 2009/07-2010، جامعة الجزائر، ص 217-218.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

4- البعد الاجتماعي: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في أن كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد، إذا إقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي فقط وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية.

ثانيا: محددات الأداء

تتمثل محددات الأداء في ما يلي¹:

1- الدافعية الفردية: ويشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛

2- القدرة على أداء العمل: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة؛

3- إدراك الدور والمكانة(المهمة): يشير الاتجاه يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد من الإلتقان في كل محددات الأداء، بمعنى أن الفرد عندنا يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجهها في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال.

الفرع الرابع : مفاهيم لتقييم الأداء

أولا: تعريف تقييم الأداء

- التعريف الأول²: يعرف على أنها عملية مراقبة، ولكن في الحقيقة هي جزء مهم من الرقابة الكلية والهدف منها تحديد المشكلة التي قد تعترض أداء المؤسسة.
- التعريف الثاني¹: ويعرف عملية تقييم الأداء على أنها تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة

¹ بخة هدار، دور معايير الصحة والسلامة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة ليند غاز وحدة ورقلة، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص 2.

² نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص 15.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

والمحددة مقدما و ثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية.

من التعريفات السابقة يمكن القول أن عملية تقييم الأداء شكل من أشكال الرقابة التي تركز على تحليل النتائج المتوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات، ومن ثم إتخاذ القرارات الصحيحة.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي²:

1- تخطيط الموارد البشرية: إن فعالية التقييم ونجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية، وخاصة وأن

المؤسسة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوة البشرية في السوق.

2- تحسين الأداء وتطويره: إن عملية التقييم تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم

تساعد الإدارة العليا في المؤسسة في معرفة وتحديد نقاط قوة والضعف لدى الأفراد العاملين فيها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل.

3- تحديد الإحتياجات التدريبية: أن الإحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا وإنما على الحاجات

الحقيقة التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

4- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى

الإنتاج الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات ووجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.

ثالثا: أهداف تقييم الأداء

¹ عادل عشي، مرجع سابق، ص 23.

² عبد الرحمان يوسف، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية-دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم لبواقي، الجزائر، 2014، ص 44.

تسعى عملية تقييم الأداء لتحقيق عدة أهداف يمكن تحديدها وفق ثلاث مستويات هي¹:

1- على مستوى المؤسسة

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المؤسسة ما يلي:

- تكوين مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المؤسسة احتمالات شكوى العاملين أو إتهامها بالحبابة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية او موضوعية؛
- النهوض بمستوى أداء العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر؛
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريقة الربط بين التكلفة والعائد؛

- التوثيق المنظم لتطوير أداء العاملين وبشكل الذي ينسجم مع القوانين وأنظمة العمل السائدة في البلد؛

2- على مستوى المديرين.

ان قيام المديرين و المشرفين على عملية تقييم الأداء يدفع بهم في حقيقة الأمر الى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات التالية :

- الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة؛
- الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة
- التعارف بين المدير والموظفين؛
- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

3- على مستوى المرؤوسين

أما أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء فهي:

¹ عبد الرحمان يوسف، مرجع سابق، ص 46.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل؛

- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب عملية بصورة مستمرة؛

المطلب الثاني : مدخل للوحة القيادة في المؤسسة

الفرع الأول: ماهية لوحة القيادة

أولاً: تعريف

- التعريف الأول¹ : يعرفها (Y. Ves Jean Saulou) " إن لوحة القيادة عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسير، والتي تسمح بإظهار الإنحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات الموقعة لإقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر".
- التعريف الثاني²: كما يعرفها R.Teller على أنها سيرورة عمليات تساعد على إتخاذ القرار وتسمح بالتدخل قبل وأثناء وبعد العملية، فهي نظام شامل للمعلومات الداخلية يسمح بتحقيق المركزية، ويساعد على تلخيص وتفسير مجموعة المعطيات التي تمثل أداء كل نشاط أو وظيفة من وظائف المؤسسة.
- التعريف الثالث³: ويعرفها Aburland"أنها هي إحدى الاساليب الأساسية للتعديل الداخلي والقيادة، تهدف الى تعبئة الموارد البشرية بالمؤسسة وجعل الأعمال التي يقوم بها مختلف الأعوان داخل المؤسسة المتناسقة، لكي تحقق الأهداف.

وعليه فإن لوحة القيادة عبارة عن تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والعلومات التي يحتاجها المسير من أجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومية.

ثانياً: خصائص لوحة القيادة

1 نجاة السر، فاطمة لانصاري، دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية- أدرار- الجزائر، 2016، ص 4.

2- أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجيستر، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف- المسيلة- الجزائر، 2006، ص 23.

3- سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة فلاش spa، مذكرة ماجيستر، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2002، ص.ص 70-71.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

من بين أهم خصائص لوحات القيادة توجد¹:

- لكل مسؤول عملي لوحة قيادة الخاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه؛
- يتم التركيز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول، و التي تعكس الإستراتيجية المتبعة؛
- يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم؛
- تسمح بكشف الخلل ويتم تعديلها لمطابقة احتياجات المسؤولين؛
- تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب؛
- تعتبر الفترة المحدودة من أهم مميزات لوحة القيادة مقارنة بالأدوات الأخرى؛

تعتبر أيضا أداة من الأدوات المستعملة لتحقيق أهداف المؤسسة وهي تساهم بشكل كبير في ذلك أي أنها ليست هدفا في حد ذاتها بل هي وسيلة، لذلك تعتمد على مؤشرات دقيقة معبرة ويتم إختيار المؤشرات الأساسية لقياس الأداء².

ثالثا: أهمية لوحة القيادة

تكمن أهمية لوحة القيادة فيما يلي: ³

- الأداة التي شملها التغيير وغيرت نحو الأفضل؛
- جزء من النظام الرقابي في المؤسسة، فهي بدورها وظيفة مراقبة التسيير؛
- تزود المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير والمتعلقة بالوضعية الحالية للمؤسسة كما يساعدها على التقدير المسبق للأحداث ويمكنها التفاعل والتكيف مع متطلبات والمحيط؛
- أداة مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب؛
- هي وسيلة للحوار والاتصال، وكذلك لإدارة الأزمات في المؤسسة.

رابعا: مبادئ لوحة القيادة

تتمثل مبادئ لوحة القيادة فيما يلي: ¹

¹ أحمد بونقيب، مرجع سابق، ص 119.

² Rafika Bouraib, **Tableau de bord, outils de pilotage de mesure et déévaluation de la performance de l'entreprise**, mémoire de Magistère, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2015, P 40.

³ وهبية مقدم، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة مستغانم، الجزائر، 2006، ص 105.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

- تتضمن معلومات ومؤشرات تعرض بشكل واضح، تحليلي، سهل التفسير، ويعكس سير المؤسسة في جميع المجالات؛
- تحتوي على مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها وتتضمن:
 - خط سير المؤسسة (تقديرات، أهداف...)
 - تقرير على الإنجازات المحققة؛
 - الانحرافات بين التقديرات والإنجازات المحققة.
- أن تكون متلائمة مع تنظيم المؤسسة وخاصة تقسيم المسؤوليات حيث يستوجب أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة واحدة ويمكن للمسؤول أن يتحصل على العديد من لوحات القيادة من الرؤوسين؛
- أن تكون لوحة القيادة متلائمة مع المستوى السلمي للسلطة ومع الوظائف وأهداف المؤسسة؛
- تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة الصغيرة يكون لها في اغلب الأحيان لوحة قيادة واحدة يمسكها إعادة المسؤول الأول، أما المؤسسة الكبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع، وعموماً يجب إعداد لوحة قيادة عامة على مستوى كافة المصالح والمديريات الفرعية كلوحة قيادة للإنتاج، لوحة قيادة للتسويق، لوحة قيادة للمالية؛
- لا توجد لوحة قيادة نموذجية ومع ذلك على المسؤول اختيار المعلومات التي يحتاجها ثم عرضها بشكل ملائم، وتشكيل لوحة قيادة خاصة به تتوافق مع أهدافه.

الفرع الثاني: مصادر لوحة القيادة وأهدافها

أولاً: مصادر لوحة القيادة

تمثل المصادر المعتمدة في لوحة القيادة في نوعين مصادر داخلية وأخرى خارجية:²

1- المصادر الداخلية

أ. المصادر المحاسبية: تشمل كلا من المحاسبة العامة والتحليلية، من تكاليف مختلفة (مباشرة، غير مباشرة)،

المردودية... إلخ

¹ فاطمة الزهرة بحبح، دور مراقبة التسيير في تفعيل لوحة القيادة في المؤسسة، مذكرة الماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم- الجزائر، 2016، ص 25.

² فاطمة الزهرة بحبح، المرجع السابق، ص 26.

ب. المصادر الإحصائية: عدد المستخدمين، دراسات تطور الأعباء... الخ

ت. المصادر المأخوذة من الميزانية: تقييم الاستثمارات، ترتيب الديون حسب مدة استحقاقها... الخ

ث. المصادر التقنية: الكمية المثلى للإنتاج، عدد ساعات العمل... الخ

2- المصادر الخارجية

- معلومات تخص المتعاملين مع المؤسسة بصورة مباشرة كالبنوك؛
- معطيات تقنية للنقابات المهنية كتحديد ساعات النشاط القصوى للعمل المستنبطة من الجمعيات العمالية لمختلف المستويات؛
- نتائج دراسة السوق.

ثانيا: أهداف لوحة القيادة

تظهر أهداف التي تلعبها والمكانة التي تحظى بها من خلال ما يلي:¹

1- لوحة القيادة كوسيلة تشخيص: يهدف بدرجة أولى إلى تعيين كافة العوامل التي تحول دون تحقيق

الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها لأجل تحسين الوضعية العامة، وعادة ما يكون مسؤول ومراكز المسؤولية قد خلصوا إلى نتائج تعبر عن أسباب الانحرافات والاحتياطات المأخوذة في كافة المستويات، وتهتم المديرية العامة بخلق تلاؤم بين كافة الإجراءات التصحيحية المفتوحة؛

2- لوحة القيادة كوسيلة حوار: إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة يكمن في خلق حوار عبر كافة مراكز

المسؤولية وهو ما يبرز الاجتماعات العامة وغيرها².

3- لوحة القيادة كوسيلة مراقبة ومقارنة: ويظهر من خلال اجتماع مختلف الجهات و الهيئات التابعة

للمؤسسة، بحيث كل مسير يقدم لوحة القيادة الخاصة بمصلحته، ويقوم بتحليل والتعليق على النتائج وشرح الانحرافات فمن خلال الحوار تتدخل الإدارة العامة للتنسيق بين مختلف العمليات التصحيحية لتحقيق أمثلية على مستوى كل مصلحة.

4- لوحة القيادة كوسيلة تحفيز المسؤولين: تهدف إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على

مستوى كافة مراكز المسؤوليات، وكذلك تساعد على الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين

¹ حنان عزيزي، دور لوحة القيادة لقياس الفاعلية التنظيمية، مذكرة الماستر، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2014، ص.ص 05-06.

² ALAZARD C., SEPARI S., « Contrôle de gestion », Edition, DUNOD, Paris, 2007, P 635.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

ويمكن أن تساهم أيضا في تحفيز العمال وهذا بإمدادهم بمعلومات أكثر موضوعية وأكثر وضوح وإمكانية التقييم (زيادة الأجور، العلاوات).

5- لوحة القيادة تساعد في عملية اتخاذ القرار: تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية عن النقاط

الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط القوة والضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية، القيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ويمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ كونها تمكن المؤسسة من تفادي الانحرافات مستقبلا.

6- لوحة القيادة كوسيلة تنبؤ: تساعد لوحة القيادة بالتنبؤ بالحالة المستقبلية وذلك بناء على استقرار

الماضي ودراسة الحاضر للولوج في المستقبل ويمكن القول أن لوحة القيادة تسمح بزيادة نسبة التأكد من المستقبل بالنسبة للمسير في ظل بيئة ديناميكية تتميز بعدم التأكد والحصول على مستقبل بقليل من الشكوك.

7- لوحة القيادة كوسيلة قياس: تقدم لوحة القيادة النتائج في شكل مادي (كميات) أو مالي (رقم

أعمال) بالنسبة للأهداف المسطرة والتي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة واستخراج الانحراف.

الفرع الثالث: مراحل إعداد لوحة القيادة وتصميمها

أولا: مراحل إعدادها: تخضع عملية إعداد لوحة القيادة إلى منهجية صارمة وذلك لمدى أهمية هذه الاداة في مراقبة التسيير، ومنه يجب التحضير الجيد للمشروع وذلك بدراسة التنظيم الداخلي للمؤسسة، وتقييم مدى المنفعة أو الفائدة المتخذة من وراء تبني هذه الاداة، وفي حال الموافقة عليه، يشرع في المراحل التالية¹:

1- تحديد الأهداف: بعد تحديد مسؤولي القطاعات المعنية بوضع لوحة القيادة يتعين تحديد الأهداف

والتي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحة قيادة، والهدف يجب أن يكون ممكنا ومحددا من حيث المدة وان يكون معقولا ومن الأفضل أن يكون نتيجة جلسات حوار ومناقشات مع الإدارة كي يكون أكثر قابلية للتحقيق .

¹ نور الهدى حنون، لوحة القيادة كإداة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة الأعمال التكميلية للبناء بورقلة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص 42.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

2- العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف: وهذا ما يسمح بتحديد المعايير التي تؤثر على الهدف وقد

تسمى بالعوامل الأساسية للتسيير أو التغيرات الإستراتيجية وهي متغيرات نشاط خاصة بكل مركز مسؤولية. كما يتم في هذه المرحلة مايلي:

- تحديد المعلومات الضرورية؛
- جمع المعلومات في المؤسسة؛
- البحث عن المعلومات غير المتوفرة ودراسة كيفية الحصول عليها؛
- تصنيف عناصر المعلومات.

3- إختيار المؤشرات الملائمة: بعد تحديد العناصر التي يتم قياسها ينبغي البحث عن المؤشرات التي

تسمح بمتابعة هذا القياس ، فعلى المسؤول أن يختار من بين المؤشرات المتوفرة ما يراها ملائمة أكثر لتحديد نشاطه، ويتم ذلك وفق المبدأين التاليين :

- تقليص عدد المؤشرات لتجنب التعقيد والتداخل؛
- إشترك المسؤولين في عملية اختيار المؤشرات.

4- بناء لوحة القيادة واختيار التقييم الملائم لها : بعد تنفيذ المراحل الثلاث السابقة الذكر يتعين

إختيار الشكل الموافق لتقديمها، أي بناء لوحة القيادة بتبني أدوات تسمح بالإظهار السهل والقراءة السريعة العامة لمتابعة النشاط؛ كاللوحات الإحصائية، المقتطفات، الرسومات البيانية،... الخ.

يمكن تلخيص المراحل السابقة في الشكل الموالي :

شكل رقم (01-01): يمثل مراحل إعداد لوحة القيادة



المصدر : من إعداد الطالبتين

ثانيا: التصميم لوحة القيادة

يتم تصميم لوحة القيادة بالشكل الذي يجعلها سهلة ومساعدة للمسؤولين في اتخاذ القرارات ومعرفة مناطق الخلل فيها، لذا ينبغي عند تصميمها أن¹:

- تخصيص وثيقة لمستعملها وتحديد الأهداف الموكلة إليه؛
 - جمع المعلومات للانتقال من مستوى إلى آخر وبالتالي تسهيل الحوار بين مختلف المسؤولين.
- ويظهر التصميم العام للوحة القيادة من خلال الأربع مناطق التالية:

1-منطقة المؤشرات الاقتصادية : تتمثل مختلف المؤشرات التي يتم اختيارها كعناصر أساسية في عملية

التسيير في المراحل السابقة.

2-منطقة النتائج : وهي نتائج متعلقة بالنشاط قد تكون دورية أو تراكمية، كما تكون كمية أو ذات

شكل كيفي، وإلى جانب ذلك تظهر عناصر أخرى خاصة بالأداء المراكز المسؤولية مثل:

- هامش المساهمة في رقم الأعمال بالنسبة لمراكز الإيرادات؛
- النواتج أو الأعباء بالنسبة لمركز الأعباء؛
- نتائج وسيطة كالقيمة المضافة أو القدرة على التمويل الذاتي بالنسبة لمركز الربح.

3-منطقة الأهداف : تظهر في هذه المنطقة الأهداف التي يتم اعتمادها لفئة معينة؛

4-منطقة الانحرافات : تظهر في هذه المنطقة الانحرافات سواء بالقيم المطلقة أو القيم النسبية.

الفرع الرابع : تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة والوسائل المستعملة فيها

أولا: تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة

¹ بلطرش مريم، دور لوحة القيادة المالية في تحسين أداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2011، ص 53.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

ان ضرورة برمجة هذه المراحل بصفة دقيقة و بجملة في شكل لوحة القيادة تعد سبيلا لتفادي الانحرافات

الخطيرة التي قد تتورط فيها المؤسسة وهذه الأخيرة قد تنتج عن ¹:

- إعداد التحليلات بطريقة غير منتظمة من البداية؛
- رفع الحصار الناجم عن أفعال سلبية من طرف الإدارة و الاطارات.

ومن خلال اهمية لوحة القيادة المذكورة سابقا تتضح اهمية تطبيقها في المؤسسة ويمكن توضيح كيفية تطبيقها

كالاتي :

1- عند انطلاق العمليات: تقسم إلى ثلاث مراحل تتمثل في ما يلي:

أ. تقديم أهداف العملية : على الإطارات الأساسية في المؤسسة أن يمولوها بكافة المعلومات الهامة كما

يجب عليهم العمل بلوحة القيادة حيث يجمعهم المسير الذي يقدم في حضور المدير الهدف والفائدة

من توليهم مهام المؤسسة، من أجل :

- معرفة إستخدام وسائل التسيير الحديثة في مختلف المستويات؛
- تقدير التكاليف التي يتطلب تحديدها؛
- معرفة طرق إستعمال وسائل تسيير الحديث في مختلف المستويات؛
- تقدير التكاليف التي يتطلب تحديدها.

ب. أمر التدخل: إن رغبة مدير المؤسسة في تطبيق لوحة القيادة تتمثل في إستعداده في الإنطلاق فيها

وذلك من أجل:

- إستغلال وتحضير وصيانة النتائج الجزئية المكتسبة؛
- إستخراج المعلومات التي توجه عمل لوحة القيادة.

ج. مساهمة المسؤولين في التحليل: من الضروري إشترك المسؤولين في التحليل لإعداد لوحة القيادة من

أجل:

- التعبير عن آرائهم للوضعية المنظور فيها خاصة حول المهام والأهداف الأساسية ومؤشرات النتائج
المأخوذة؛
- تقديم يد المساعدة في البحث عن أسس ومصادر المعلومات.

¹ بحیح فاطمة الزهرة، مرجع سابق، ص.ص 51-52.

2- عند إختيار المشروع:

أ. الإختيار في أول محاولة: قبل جعل لوحة القيادة عملية من الضروري إختبارها وتجربتها من المعطيات

القديمة، أو بتقديم مقارنة لمعطيات اخرى، وهدف هذه المحاولة هو:

- تحسين وتشخيص أكثر للوثائق وذلك بإستعمال شروط مقارنة للواقع خلال مدة معينة تكون قبل الإستعمال الرسمي؛

- الصيانة خلال هذه العملية مهمة وضرورية لتدقيق والضبط النهائي.

ب. نتائج أول محاولة: بعد إستعمالها لمدة تقدر ببضعة أشهر، يتم دراسة آراء و إقتراحات المسؤولين لتأكد

من انه:

- لكل منهم إمكانيات اعداد المؤشرات المترجمة للمهام الأساسية التي هي في حوزتهم، كذلك خلق نوع من المنافسة المهنية؛

- أن المؤشرات لا تقوم بعمل مزدوج فيما بينها؛

- لا يوجد نقص في هذه المؤشرات.

ت. تشكيل الإجراءات:

وهذه الإجراءات تتمثل فيما يلي:

- قواعد الإعداد: من الضروري تحديد الكتابي أو البياني لدور كل موظف أو مسؤول عن اعداد

الملفات ومصادر المعلومات، وطرق تموين المعطيات وهذا مع احترام قواعد الموضوعية عند اعداد الملفات والتقارير.

- إجراءات المراقبة: لايجب ان تكون لوحة القيادة ثابتة في شكلها الابتدائي ب يجب ان تتطور

مع تغيير تنظيم المؤسسة ومشاكلها، ومصادر المعلومات التي بحوزتها، ولتحقيق ذلك يستحسن التنبؤ بإجراءات.

ثانيا: الوسائل المستعملة فيها

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

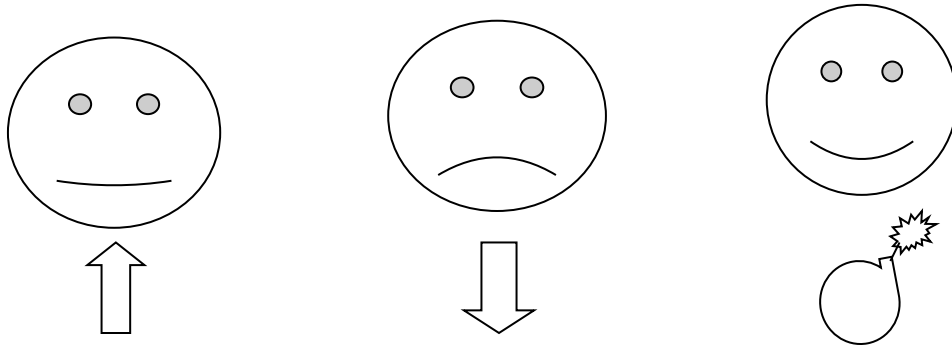
عند تصميم لوحة القيادة يستعمل عدة أدوات كالجداول والنسب والتمثيل البياني والعمليات الساطعة باعتبارهم الشكل الذي تظهر عليه المؤشرات¹ :

1-النسب :هي عبارة على علاقة بين عنصرين ماليين أو كميين، تكون بسيطة وسهلة الإستيعاب ،تساعد في معرفة وضعية المؤسسة في فترة ما بحيث يمكنها قياس الأداء مثل نسبة رقم اعمال كل بائع ،نسبة رضى الزبائن ...الخ.

2-التمثيل البياني : هو أداة أكثر سهولة للإستيعاب أو أكثر تعبيراً عن حالة تطور المؤسسة، فالتمثيل البياني عبارة عن أشكال هندسية (منحنيات، مدرجات تكرارية، دوائر نسبية..الخ)، معبرة عن بعض النسب أو الجداول، غير أن هذا التمثيل يكلف وقتاً طويلاً لإعداده، وهذا ما يسبب بطئاً في تقديم البيانات لإتخاذ الإجراءات التصحيحية في أقرب وقت ممكن.

3-العلامات الساطعة :هي مؤشرات ذات أهمية خاصة حيث تعبر عن إشارات مرئية تظهر الإنحرافات المعبرة و ذات دلالة، بعد مقارنة قيم المؤشرات بمعيار معين.

والشكل رقم (01-02) : يوضح مجموعة من إشارات تعتمد على لوحة القيادة.



المصدر: :نور الهدى حنوننة، مرجع سابق، ص 51.

4-القيم والإنحرافات : هي وسيلة تعطي نظرة سريعة وواقعية لنشاط المؤسسة كرقم أعمال كل وحدة، كما يمكن إستخراج عدد كبير من الإنحرافات من نظام رقابة الموازنة عن طريق مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة.

¹ رحيمة حاجي، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة GPL رقم704 - أم البواقي، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017، ص 72.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

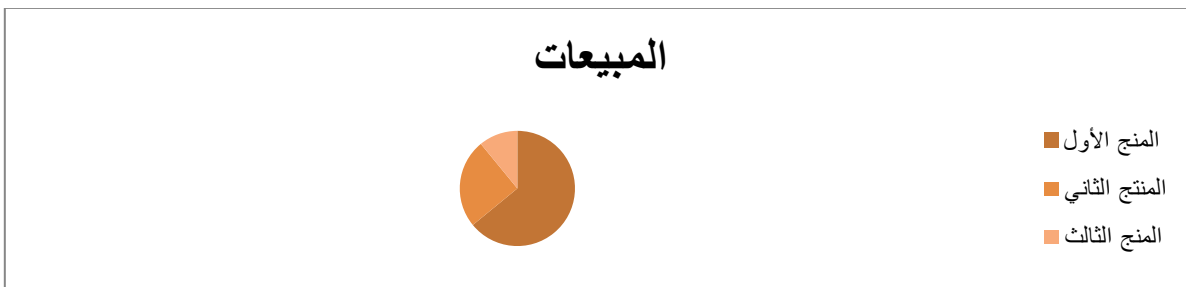
5- الجداول: هي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل أعمدة وصفوف تسمح بمقارنة المعلومات المختلفة بين التقديرات والنتائج المحققة واستخراج الفروقات فهي الأداة الأكثر استعمالاً في لوحة القيادة وعادة ما تكون في شكل نموذج عام، لكن قدرتها على إعطاء نظرة شاملة ودقيقة عن العمليات تتناسب عكسياً مع كثافتها.

جدول رقم (01-01) : مثال لشكل تقديم لوحة القيادة

المؤشرات	الشهر ن	الشهر 1+ن	الإنحراف	التغيير	التراكم في ن	التراكم 1+ن	الإنحراف	التغيير
الحسابات الجديدة								
القروض الممنوحة								
المبيعات								

المصدر : نور الهدى حنون، مرجع سابق، ص 50.

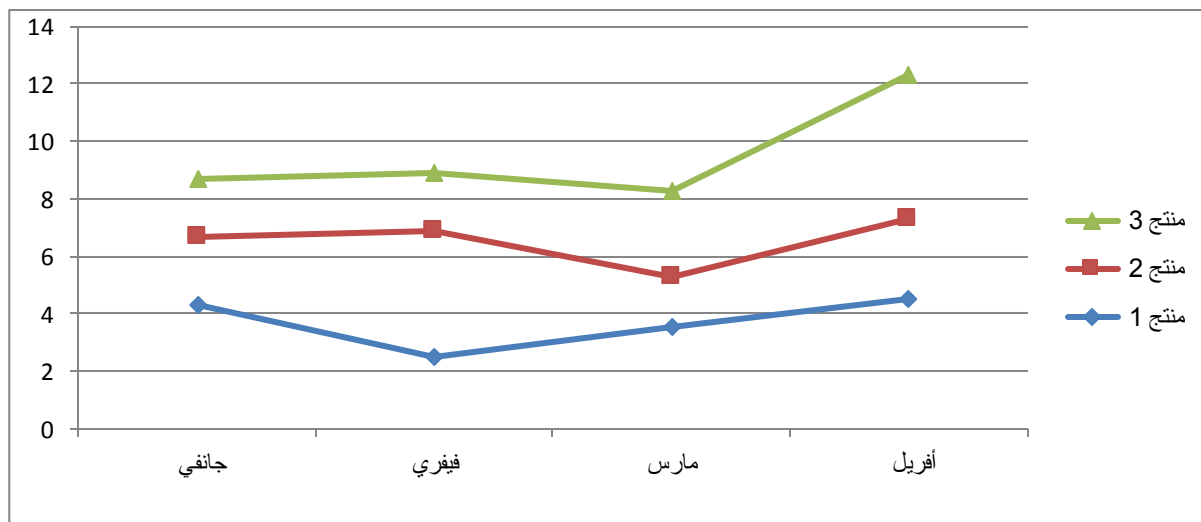
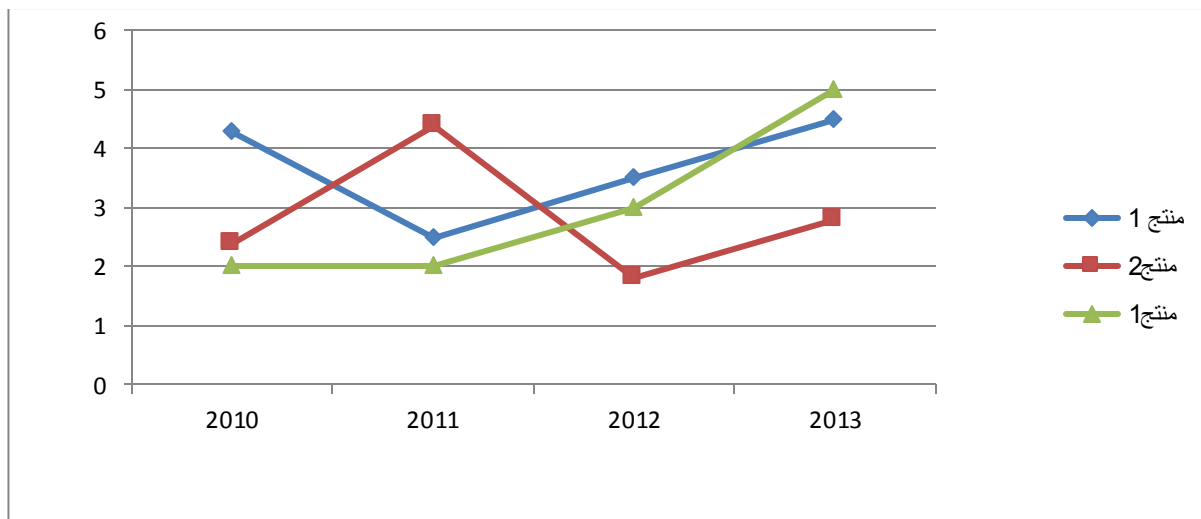
شكل رقم (03-01) : دائرة نسبية توضح توزيع المبيعات



المصدر : نور الهدى حنون، مرجع سابق، ص 52.

الشكل رقم (04-01) : بعض أشكال المنحنى البياني لتقديم لوحة القيادة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية



المصدر : نور الهدى حنون، مرجع سابق، ص 52.

المبحث الثاني : الدراسات التطبيقية

إن مختلف الأبحاث والدراسات السابقة التي يتم الاطلاع عليها تعتبر من مراحل المنهجية في البحث العلمي وذلك التعرف على المساهمات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ولقد تم الاطلاع على العديد من الدراسات فيما يخص موضوع بحثنا وسنعرض أهم وأبرز ما توفر لدينا لذا سنتناول في هذا المبحث الدراسات التي لها علاقة مع موضوع الدراسة الحالية وفق مطلبين الأول يتمثل في عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع والثاني مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية .

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

سنتطرق لعرض موجز لأهم الدراسات والأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة.

الفرع الأول: عرض الدراسات العربية

تمثلت الدراسات السابقة باللغة العربية مذكرات ماستر والمجستير وأطروحات الدكتوراه ، وكذلك مجلة، والتي قمنا بعرضها من خلال :

1- دراسة : أحمد بونقيب، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، 2006.¹

حيث كانت الإشكالية كالتالي: كيف يمكن للوحات القيادة ان تساهم في زيادة فعالية مراقبة التسيير؟

وماهو واقع ذلك في المؤسسة الجزائرية الاقتصادية؟

ويتجل هدف الاساسي من هذه الدراسة في كشف الغموض عن الدور الذي تلعبه لوحات القيادة بالمؤسسات على وجه عام وفي المؤسسات الاقتصادية الوطنية بصفة خاصة، إضافة إلى محاولة التعريف بلوحة القيادة التي تكاد تكون مجهولة من طرف جمهور المسيرين، ولتحليل العلاقة بين متغيرات الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي كان حاضرا في معظم نقاط البحث خاصة في الدراسة الميدانية، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي أن المؤسسة مقسمة على شكل مراكز مسؤولية مما يساعد في عملية مراقبة التسيير، كما انها تتبع مبدأ فصل المهام بين هذه المراكز مما يسهل عملية تحديد المسؤوليات ومتابعة تنفيذ المهام بكل أفضل، وأن المؤسسة تستعمل أربع أدوات في عملية مراقبة التسيير هي المحاسبة العامة ومحاسبة التحليلية وتسيير الميزانية ولوحات القيادة .

¹ أحمد بونقيب، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006 .

2- دراسة: سمية صباح، "دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية"، 2010¹.

عالجت هذه الدراسة إشكالية ما مدى مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الجزائرية؟

حيث هدفت إلى الإعتماد على لوحة القيادة الاجتماعية كأداة جيدة لتسيير الموارد البشرية كونها تستعمل للتخطيط من خلال تقييم النتائج المختلفة على المدى القصير والمتوسط والنتائج المتراكمة على المدى الطويل، متبعة عدة مناهج (المنهج الوصفي التحليلي، المنهج التاريخي، المنهج الإحصائي ومنهج دراسة حالة)؛ ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن لوحة القيادة تعتبر وسيلة مساعدة لإتخاذ القرارات وليست عرض شامل للمعلومات فقط؛ ويتبع مدير الموارد البشرية في إعدادها للوحة القيادة الاجتماعية على تحديد الأهداف وإختيار المؤشرات؛ ولا تعتمد على جميع التمثيلات البيانية؛ فلوحة القيادة أداة حقيقية تضم مركبات لتسيير الموارد البشرية لتحسينها.

3- دراسة: محمد العربي بن لخصر، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، 2015².

عالجت هذه الدراسة إشكالية ما مدى تأثير إستخدام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للوحة القيادة في تحسين إتخاذ القرارات التسويقية؟

حيث هدفت إلى توضيح النماذج الحديثة في تصميم لوحات القيادة والوقوف على مدى إستخدامها في المؤسسات الجزائرية وتقييم دور هذه الأداة في الرقابة علة الأنطة التسويقية وتحسين إتخاذ قراراتها، حيث إتبع منهج دراسة حالة المتمثلة في دراسة إحصائية عبر توزيع إستبيان على 103 مؤسسة إقتصادية بالجزائر العاصمة؛ وتوصلت الدراسة إلى أن أغلبية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تستعمل لوحة القيادة 59.8% من عينة الدراسة بسبب تأخر الإنفتاح الإقتصادي في الجزائر وحدائث هذه الأداة في المؤسسات التسييرية، وهنأط إغفال في

¹ سمية صباح، دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.

² محمد العربي بن لخصر، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد التلمسان، الجزائر، 2015.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

إستعمال مقومات لوحة القيادة من طرف أغلب المسيرين في المؤسسة الجزائرية، وأن هذه المقومات تؤثر في إتخاذ القرار التسويقي بدرجات متفاوتة

4- دراسة : نجاة محزوز، زينب بن مالة، نحو تطبيق لوحة القيادة في تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، 2017¹.

عالجت هذه الدراسة إشكالية ما مدى إستعداد مكتبات الجامعة 8 ماي 1945-قائمة لتطبيق اسلوب لوحة القيادة في تسيير شؤونها وتقييم أداء بها ؟

حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى استعداد مكتبات جامعة 8 ماي 1945- قائمة- لتطبيق لوحة القيادة في تقييم أداء العاملين ورفع مستوى كفاءتهم وإظهار اهميتها للمسؤولين بالمكتبات الجامعية، تم الاعتماد فيها على المنهج الوصفي، أما في جمع البيانات فقد لجأت الى المقابلة كأداة رئيسية مع اعتماد على اسلوب إحصائي في تحليل البيانات من خلال أجوبة التي قدمتها، ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل الى أن مكتبات جامعة 8 ماي 1945 تستخدم أساليب تقليدية في تقييم أداء العاملين كجداول المراقبة ونماذج التقييم؛ وأن مسؤلي مكتبات 8 ماي 1945 يستخدمون مؤشرات لوحة القيادة في عملية التقييم لكن يطلق عليه بجداول المراقبة وذلك لتقييم أداء العاملين ، كورقة حضور.

5- دراسة : لمين علوطي، نذير راقي، "لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية"، 2017².

حيث كانت إشكالية الدراسة بعنوان: ما الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية العمومية بإعتبارها كأداة من أدوات مراقبة التسيير ؟
حيث إتبع الباحثان المنهج الإستقرائي مع إستخدام أسلوب الوصف والتحليل ودراسة الحالة، خلصت الدراسة إلى أن هناك إستعمال للوحات القيادة في مؤسسة سونلغاز وهي تقام شهريا من طرف المسؤولين

¹ نجاة محزوز، زينب بن مالة، نحو تطبيق لوحة القيادة في تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945-قائمة ، الجزائر، 2017.

² لمين علوطي، نذير راقي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية- دراسة حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة، دراسات مجلة دولية علمية محكمة ، العدد 28، جامعة الأغواط، الجزائر، 2017.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

ويتعملون في إعدادها طريقة الجداول معتمدين على الأرقام مركزين في ذلك على الجانب المالي دون الجوانب الأخرى ؛ ومن أهم التوصيات هي إدراج لوحات القيادة الخاصة بالمصالح التي لا تمتلك هذه الأداة، أيضا الإهتمام بطريقة عرض لوحات القيادة وذلك بالإعتماد على الأشكال البيانية المعبرة.

الفرع الثاني: عرض الدراسات الأجنبية

-1 Houda Zian، "المساهمة في دراسة لوحات القيادة في دعم القرارات للشركات الصغيرة والمتوسطة بحثا عن الأداء"، 2013¹.

"Contribution a l'étude des tableaux de bord dans l'aide a la décision des PME en quete de performances"

الغرض من هذه الدراسة هو أن تؤدي إلى فهم أفضل لممارسات الرقابة الإدارية للمؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم، وبشكل أكثر تحديدا المكان الذي تحتفظ به هذه الشركات لوحات القيادة في إدارة أداؤها ؛ وتوفير إطار للتفاهم يسمح لمديري المشاريع الصغيرة ومتوسطة الحجم بفهم أداة لوحة القيادة بشكل أفضل لإستهداف أعمالهم التحفيزية إستنادا إلى العوامل التي تؤثر على ممارسات لوحة القيادة؛ عبر إستخدام تحليل إستخدام تحليل إستكشافي وتحليل تأكيدي، ومن خلال دراسة تجريبية. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تطوير نموذج نظري تكاملي يشرح ممارسات لوحة القيادة للشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث يجب أن يتضمن عوامل الطوارئ التنظيمية والسلوكية، وخصائص لوحة القيادة، ومراقبة الأداء ؛ الفهم لإستخدام ممارسات لوحة القيادة في المؤسسة يسمح للقادة والمسيرين ووحدات التحكم لإستهداف أفضل لإجراءاتها الحافزة لرفع أداؤها.

-2 Mohamed Bouamama، "التحديات الجديدة لنظام قياس الأداء: حالات لوحات القيادة"، 2015².

¹ Houda Zian, **Contribution a l'étude des tableaux de bord dans l'aide a la décision des P*ME en quete de performances**, Thèse de Doctorat, université Montesquieu – bordeaux IV, France, 2013.

² Mohamed Bouamama, **Nouveau défis du système de mesuse de la performance : cas des tableaux de bord**, Thèse de doctorat, Université de Bordeaux, France, 2015.

Nouveaux défis du système de mesure de la performance:

cas des tableaux de bord.

تهدف هذه الأطروحة إلى تحديد تأثير عوامل الطوارئ على فائدة لوحات القيادة المتوازنة في إدارة أداء الشركات فإنه من الممكن أن تكون هناك حاجة إلى تحديد مدى تأثير هذه العوامل على الأداء ؛ وإلى إدماج تأثير عوامل الطوارئ في نظام قياس الأداء، من خلال منهجية افتراضية استقصائية وموقف إيجابي، وتم وضع نموذج تفسيري لمنفعة لوحات القيادة المتوازنة في إدارة أداء الشركات الناشئة. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المؤشرات التشغيلية لا تزال أقل إستخداما في مؤشرات الإستثمار الأوروبية مقارنة بالمؤشرات المالية بسبب غلبة التدابير المالية في نظم تقييم الأداء في إتفاقات الاستثمار الدولية ؛ أهمية تطوير لوحة قيادة قادرة على مواكبة التغيرات التنظيمية والبيئية والتكنولوجية، أي يجب أن تكون المرنة والقدرة على التكيف معايير تصميم رئيسية لتوفير الدعم المناسب للعمل والرفع من الأداء.

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية

بعد إستعراضنا للدراسات السابقة التي تم إجرائها في مجال الدراسة نجد أن هناك أوجه إختلاف وأوجه تشابه في عدة جوانب أهمها ما يلي:

الجدول رقم (1-2) يوضح مقارنة بين دراسات السابقة والحالية

رقم وعنوان الدراسة	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	نقاط إختلاف مع الدراسة الحالية
1- أحمد بونقيب، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، 2006	تم إتباع منهج الوصفي التحليلي في كل من الدراستين.	ركزت الدراسة السابقة على دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، أما الدراسة الحالية ركزت على دور لوحة القيادة في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

<p>تم إعتداد في الدراسة السابقة على الإستبيان في جمع المعلومات اما الدراسة الحالية قد إعتمدت على الدراسة الحالية.</p>	<p>توافق الدرستين من حيث مضمون المتغير المستقل (لوحة القيادة).</p>	<p>3- سمية صباح، " دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية"، 2010</p>
<p>تم الاعتماد في الدراسة السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، المنهج التاريخي، المنهج الإحصائي ومنهج دراسة حالة)، اما الدراسة الحالية قد إعتمدت على المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة.</p>	<p>توافق الدرستين من حيث مضمون المتغير المستقل .</p>	<p>4- محمد العربي بن لخضر، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، 2015</p>
<p>كانت الدراسة السابقة في المكاتب الجامعية بينما الدراسة الحالية التي قمنا بها كانت في مؤسسة إقتصادية واحدة.</p>	<p>تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في كل من الدرستين، بإضافة الى توافرها من حيث مضمون المتغير المستقل (لوحة القيادة).</p>	<p>2- نجة محزوز، زينب بن مالة، نحو تطبيق لوحة القيادة في تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، 2017</p>
<p>إتبع الباحثان في الدراسة السابقة على المنهج الإستقرائي مع إستخدام أسلوب الوصف والتحليل ودراسة الحالة، أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على منهج وصفي تحليلي مع دراسة حالة.</p>	<p>توافق الدرستين من حيث نوع الشركة التي تمت فيها دراسة الحالة.</p>	<p>5- ملين علوطي، نذير رافي، "لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية"، 2017</p>

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

<p>ركزت الدراسة السابقة على المساهمة في دراسة لوحات القيادة في دعم القرارات للشركات الصغيرة والمتوسطة بحثا عن الأداء، أما الدراسة الحالية على دور لوحة القيادة في تحسين الاداء في المؤسسة الاقتصادية .</p>	<p>توافق الدراستين من حيث مضمون المتغير المستقل (لوحة القيادة).</p>	<p>Houda Zian "المساهمة في دراسة لوحات القيادة في دعم القرارات للشركات الصغيرة والمتوسطة بحثا عن الأداء"، 2013</p>
<p>اعتمدت الدراسة السابقة على المنهج الاستقصائي، بينما الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>تشابه من حيث الهدف، ركزت الدراسة السابقة على تحديد تأثير عوامل الطوارئ على فائدة لوحات القيادة المتوازنة في إدارة أداء، بينما الدراسة الحالية على دور لوحة القيادة في تحسين الأداء.</p>	<p>Mohamed Bouamama, الجديدة لنظام قياس الأداء: حالات لوحات القيادة"، 2015¹</p>

المصدر: من إعداد الطالبتان

¹ Mohamed Bouamama, **Nouveau défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord**, Thèse de doctorat, Université de Bordeaux, France, 2015.

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل والذي تضمن الأدبيات النظرية حول الأداء ولوحة القيادة إستخلصنا أن لوحة القيادة تعتبر أداة جد هامة في تحسين أداء المؤسسة كونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية وتمكن المؤسسة من مراقبة سير نشاطها، وقد عرفت لوحة القيادة تطورا ملحوظا في المحتوى والدور الذي تلعبه لتوفرها على خاصية أساسية تتمثل في كونها أداة مرنة يمكن إدخال التعديلات الضرورية عليها حسب الضرورة، ويمكن إعتبارها أداة تشخيصية تساعد المسيرين على إستخراج الإنحرافات ووضع الإجراءات التصحيحية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية لدور لوحة

القيادة في تحسين الأداء

تمهيد :

نهدف من خلال هذا الفصل إلى إبراز دور لوحة القيادة في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم التطرق إلى حيثيات الإشكالية من خلال الدراسة الميدانية لمتابعة دور لوحة القيادة لشركة سونلغاز توزيع الوسط بمديرية التوزيع ورقلة، حيث حاولنا تتبع ودراسة إجراءات إعداد لوحة القيادة وصولاً إلى لوحة القيادة وأين يكمن دورها في تحسين الأداء وكيف يتجلى أثرها عليه، وهذا من خلال دراسة معطيات لوحات القيادة والقوائم المالية لسنوات 2017-2018-2019 مركزين على قسم المحاسبة والمالية كونه مركز لوحة القيادة بالمؤسسة، وعليه تم استخلاص النتائج التي تؤكد أو تنفي أثر لوحة القيادة في تأثير على الأداء للمؤسسة محل الدراسة.

لكن الهدف الأساسي من خلال هذا الفصل فيتمثل في إختبار مدى صدق فرضيات الدراسة، وذلك في

مبحثين :

- المبحث الأول : الطرق والأدوات المستخدمة
- المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول : الطرق و الأدوات المستخدمة

بعد أن تم إختيارنا لأحد أهم الشركات الوطنية والإستراتيجية على المستوى الوطني وهي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) والمثلة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بورقلة، والمكلفة بتوزيع هاته الطاقة عبر القنوات، أين سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى الطريقة المستعملة في الدراسة في مطلبنا الأول ثم إلى الأدوات المستعملة كمطلب ثاني.

المطلب الأول : تقديم العام لشركة سونلغاز

الفرع الأول: تعريف بشركة سونلغاز

1- نشأة الشركة : تأسست بمرسوم فرنسي مؤرخ في 5 جوان 1947 هو الذي أنشأ شركة كهرباء وغاز الجزائر EGA في ذلك الوقت، كانت هناك 16 شركة تتقاسم التنازلات عن الكهرباء في الجزائر مجموعة Lebon والشركة الجزائرية للإضاءة والقوة SAEF في الوسط وفي الغرب وشركة Bourbonnais في الشرق وكذا مصانع Lévy في قسنطينة، وكان إكتشاف الغاز في العام 1956 حدثا هاما في تاريخ الشركة.

لقد تم إنشاء سونلغاز وفقا للأمر رقم 69 - 59، المؤرخ في 28 جويلية 1969 (الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 1 أوت 1969)، المتضمن حل شركة "كهرباء وغاز الجزائر EGA" وإنشاء الشركة الجديدة المتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، ويندرج هذا النص في إطار تدابير تأميم القطاعات الحيوية للإقتصاد الوطني وهي العملية التي إنطلقت في 1966، بل قبل هذا التاريخ بالنسبة لبعض القطاعات.

كما شهدت سونلغاز وفقا للأمر رقم 69 - 59، المؤرخ في 28 جويلية 1969 (الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 1 أوت 1969)، المتضمن حل شركة "كهرباء وغاز الجزائر EGA" وإنشاء الشركة الجديدة المتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، ويندرج هذا النص في إطار تدابير تأميم القطاعات الحيوية للإقتصاد الوطني وهي العملية التي إنطلقت في 1966، بل قبل هذا التاريخ بالنسبة لبعض القطاعات.

2-إعادة الهيكلة: لم يكن قرار ترقية بعض النشاطات المندجة داخل سونلغاز إلى فروع خيارا متعمدا، بل

كان بديلا أملاه الظرف الإقتصادي السائد آنذاك، والمبني على قوانين المنافسة والقدرة التنافسية الجديدة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور لوحة القيادة في تحسين الأداء

وقد عرفت سونلغاز إعادة هيكلة أولى في العام 1983، أدت إلى ظهور الفروع التالية :

أ. فروع الأشغال:

- شركة أشغال الكهرباء كهريف؛
- شركة أشغال و التركيب الكهربائي كهركيب؛
- شركة هندسة الكهرباء والغاز إينيرغا؛
- شركة إنجاز القنوات كاناغاز؛
- شركة التركيب الصناعي التركيب؛
- AMC لصناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

كما شهدت سونلغاز إعادة هيكلة ثانية في جانفي 1998 أسفرت عن ظهور تسعة فروع و هي :

- فرع مكلف بصيانة التجهيزات الصناعية MEI؛
 - ثلاثة فروع مكلفة بتصليح المحولات الكهربائية TRANSFO (الوسط، الشرق والغرب)؛
 - فرع مكلف بأشغال الطباعة SATINFO؛
 - أربعة فروع مكلفة بصيانة وخدمات السيارات MPV (الجزائر، قسنطينة، وهران، ورقلة).
- كما شهدت مديرية التوزيع هي الأخرى إعادة هيكلة سنة 2005 حيث تم تقسيمها إلى أربعة مديريات توزيع وهي :

- مديرية التوزيع الجزائر SDA؛
- مديرية التوزيع للوسط SDC؛
- مديرية التوزيع للشرق SDE؛
- مديرية التوزيع للغرب SDO.

ب. فروع المهن القاعدية:

- الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE؛
- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG؛
- شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط SDC؛

- شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب SDO؛
- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE؛
- شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر SDA؛
- شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق SDE؛
- مسيرو منظومة الكهرباء OSE؛
- شركة كهرباء سكيكدة؛
- شركة كهرباء تارقة؛
- شركة كهرباء برواقية؛
- شركة كهرباء كودية الدراوش؛
- لجنة ضبط الكهرباء والغاز (CREG).

ت. فروع المهن الخيطية:

- شركة صيانة التجهيزات الصناعية؛
- صيانة و خدمات السيارات؛
- صيانة و خدمات السيارات؛
- المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي؛
- شركة خدمات المحولات الكهربائية؛
- شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية و الكهربائية؛
- شركة الوقاية و العمل الآمن؛
- مركز البحث و تطوير الكهرباء والغاز؛
- معهد تكوين في الكهرباء و الغاز؛
- صندوق الخدمات الاجتماعية و الثقافية لعمال الصناعة الكهربائية والغازية؛
- الجزائرية لتكنولوجيا المعلومات؛
- شركة الأملاك العقارية للصناعات الكهربائية و الغازية؛
- شركة روية للإنارة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور لوحة القيادة في تحسين الأداء

الفرع الثاني : تأسيس مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز

1- تقديم الشركة محل الدراسة: تأسست مديرية التوزيع ورقلة حضري في مطلع السبعينيات، وأصبحت منذ إعادة الهيكلة سنة 2005 تابعة إلى المديرية العامة للتوزيع بالوسط (البلدية)، شكلها القانوني شركة ذات أسهم و يقدر رأسمالها بـ : 5.500.000.000،00 دج.

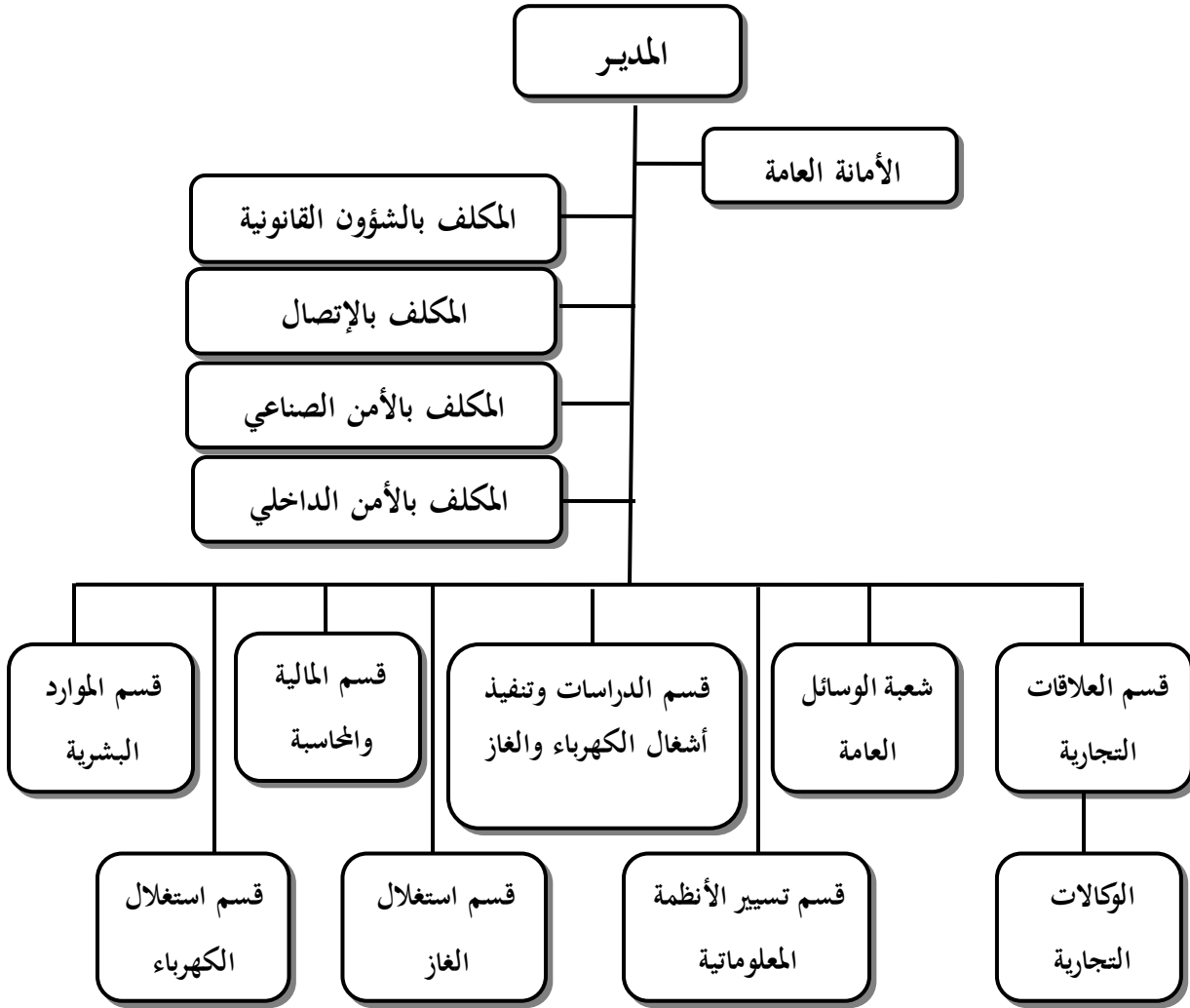
2- حقل النشاط: تنشط الشركة عبر ثلاثة وكالات تجارية لتوزيع الكهرباء والغاز العمومي، وكالة تجارية للتوزيع بدائرة حاسي مسعود ووكالتان تجاريتان لتوزيع الكهرباء والغاز العمومي بمدينة ورقلة. بالنسبة للموارد البشرية فإن الشركة يشغل بها حوالي 298 عامل، يتوزعون على ثلاثة أصناف : إطارات، مهرة، تنفيذيين.

3- الموقع: يقع مقر الشركة في نهج القدس ورقلة.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة التوزيع الكهرباء و الغاز-ورقلة

إن الهيكل التنظيمي يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها، وهو الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة (الأعلى، الأسفل والجانبين) وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجال مختلف المناصب ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمديرية كما يلي :

الشكل (2-1): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز ورقلة.



المصدر: قسم المالية و المحاسبة

عرض الهيكل التنظيمي للمديرية:

- 1- المدير: وتتمثل مهامه إدارة المؤسسة وإصدار الأوامر كما يقوم بالمصادقة على الملفات.
- 2- الأمانة: الأمانة والسرية التامة في العمل، وتسجيل البريد الوارد والصادر.
- 3- المكلف بالشؤون القانونية: يشرف على جميع المنازعات الخاصة بملفات المؤسسة.
- 4- المكلف بالإتصال: يقوم بعمليات الإتصال الخارجية الخاصة بالمؤسسة مثل الإذاعة والتلفزيون.
- 5- المكلف بالأمن الصناعي: يقوم بمتابعة الإحتياطات الأمنية أثناء القيام بأشغال الإنجاز أو صيانة شبكات الكهرباء وقنوات الغاز.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور لوحة القيادة في تحسين الأداء

- 6- **المكلف بالأمن الداخلي:** يهتم بالأمن الداخلي للمؤسسة.
- 7- **قسم إستغلال الغاز:** يهتم بالصيانة الدورية والمتابعة المستمرة لشبكة قنوات الغاز، كما يشرف على عمليات إصلاح الأعطاب والخلل الذي يصيب قنوات الغاز عرضيا، نتيجة لأشغال الحفر التي تقوم بها جهات أخرى في إنجاز مشاريع بناء أو تهيئة.
- 8- **قسم إستغلال الكهرباء:** يهتم بالصيانة الدورية والمتابعة المستمرة لشبكة الكهرباء، كما يشرف على عمليات إصلاح الأعطاب والخلل الذي يصيب شبكة الكهرباء، الذي غالبا ما ينتج عن سوء الأحوال الجوية بالإضافة إلى تنفيذ برامج دعم وتقوية الشبكة، كالرفع من قوة المحولات الكهربائية عند زيادة الطلب.
- 9- **قسم الدراسات و تنفيذ أشغال المهرباء والغاز:** يشرف هذا القسم على عمليات إنجاز ومتابعة المشاريع الجديدة سواء كانت تتعلق بالكهرباء أو الغاز، من الدراسة التقنية للمشروع إلى الإشراف على عمليات المناقصة ثم إختيار المقاول المنجز و متابعة إنجازه من خلال مراقبي أشغال إلى غاية إستلام المشروع.
- 10- **قسم العلاقات التجارية :** يتابع هذا القسم طلبات الزبائن الخاصة بربط الزبائن الجدد بشبكة الكهرباء و الغاز من خلال القيام بالدراسات التقنية لمواقع هذه الطلبات، ثم الشروع في عمليات التحصيل لمستحقات الربط بالشبكة، ومتابعة خدمات ما بعد الربط، المتمثلة في رصد كمية الإستهلاك الدوري من خلال ما هو مسجل في العداد، ثم القيام بعمليات الفوترة و التحصيل، وتصنف زبائنهم بحسب قوة الإستهلاك المطلوبة وهم كالأتي (ضغط منخفض، ضغط متوسط، ضغط عالي بالنسبة للكهرباء، وضخ منخفض، وضخ متوسط، وضخ عالي بالنسبة للغاز)، كما تصنف المؤسسات و الشركات بـ (الزبائن الإداريين)، كما يشرف على إستقبال طلبات الزبائن المتعلقة بخدمات إستمرار التموين وحل المشاكل التقنية التي تعيق التموين أحيانا، للإشارة كل هذه المهام تنفذ على مستوى الوكالة التجارية للتوزيع التابعة لقسم العلاقات التجارية.
- 11- **الوكالات التجارية :** وهي تابعة لقسم العلاقات التجارية، تتواجد بها صناديق تحصيل مستحقات الشركة من الزبائن، واستقبال ودراسة ومتابعة انشغالات الزبائن فيما يخص التسديد والتموين بالكهرباء والغاز.
- 12- **قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية :** يشرف هذا القسم على المعالجة الآلية للمعلومات التي ترده من جميع أقسام المديرية، ثم يرسلها إلى المديرية العامة بالبلدية، كما يستقبل معلومات أخرى واردة من البلدية ليحولها إلى القسم المعني في المديرية، أيضا من مهامه معالجة أرصدة إستهلاك الزبائن الدورية، ثم سحب وطباعة تلك الفواتير لترسل للزبائن عبر الوكالة التجارية، كما يعالج معلومات أجور العمال التي ترده من قسم الموارد البشرية، ثم سحب وطباعة تلك الجداول والكشوف التي يستعين بها قسم الموارد البشرية، كما يعالج المعلومات المالية و المحاسبية

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور لوحة القيادة في تحسين الأداء

الواردة أو الصادرة من قسم المحاسبة إلى مديرية المالية بالبلدية، أيضا يقوم بطباعة كل الجداول والكشوف المحاسبية و المالية.

13- قسم المالية والمحاسبة : يعتبر هذا القسم بمثابة المسير الرئيسي للشركة و القائم على التنسيق بين جميع الأقسام وإستقبال أعمالهم اليومية في شكل وثائق محاسبية، وهو الوحيد الذي بإمكانه معرفة المركز المالي للشركة حيث يقوم بالتسجيلات المحاسبية مهما كان نوعها من أجل تحديد نتيجة الدورة، كما يقوم بإعداد ميزان المراجعة الشهري و جدول حسابات النتائج وكذلك الملاحق، بالإضافة إلى متابعة ومراقبة الخزينة المالية للشركة من خلال عمليات المقاربة البنكية، كما يعمل على المراقبة والتأكد من صحة المعلومات القادمة من طرف مختلف الأقسام المتواجدة بالشركة، أيضا يعد التصاريح الشهرية المتعلقة بالضمان الإجتماعي والضرائب و يقوم بتسديد مستحقاتها، بالإضافة إلى تسديد بعض المصاريف المتعلقة بالمستخدمين.

14- قسم الموارد البشرية : من بين مهام هذا القسم هو الإشراف على توظيف المستخدمين وإتخاذ كل الإجراءات اللازمة لذلك، تسيير شؤون العاملين وتأطيرهم، إعداد الأجور والقيام بعمليات الترقية والتكوين إعداد المراسلات للمصالح الضمان الإجتماعي، والتنسيق مع الصندوق الوطني للتقاعد فيما يخص العمال البالغين لسن التقاعد، بالإضافة إلى إعداد التصاريح الشهرية المتعلقة بالتعاضدية وصندوق الخدمات الإجتماعية والثقافية.

15- شعبة الوسائل العامة : تقوم بتأمين كل إحتياجات الأقسام من أجل السير الحسن لوظائف الشركة وذلك بداء بتوفير مستلزمات الأدوات المكتبية، ووسائل النقل لأصحاب المهام والإيواء والإطعام، كما تشرف على صيانة المباني الإدارية وكل أدوات ومعدات الشركة، وتسخر كل وسائل الشركة في خدمة أقسام الشركة¹.

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور لوحة القيادة في تحسين الأداء

المطلب الثاني : نشاط المؤسسة وأهدافها

الفرع الأول: مهام مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز

مهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها عبر الشبكة الرئيسية التي تربط ما بين محطات توليد وإنتاج الكهرباء، وما بين محطات التوزيع المتواجدة على مستوى المدن والولايات، ثم يتم توزيعها بواسطة شبكة أخرى تربط ما بين محطات التوزيع وما بين العدادات الخاصة بالزبائن، كذلك بالنسبة لتوزيع الغاز العمومي يتم نقله عبر قنوات رئيسية من محطات تخزين الغاز التابعة لشركة سوناطراك إلى محطات توزيع سونلغاز في المدن والولايات، ثم يتم إيصاله عبر قنوات فرعية إلى عدادات الزبائن، وتجدر الإشارة إلى أن سونلغاز تقوم بشراء الغاز من شركة سوناطراك و لا تقوم بإنتاجه¹.

في هذا الإطار نجد أربعة مهام هي :

- مهمة تسمح بممارسة إحتكار إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها وكذا التوزيع العمومي للغاز؛
- مهمة صيانة المنشآت والتجهيزات المرتبطة بهذه النشاطات وتجديدها؛
- مهام ذات طابع تجاري (مساعدة الزبون، أخذ مساهمات، إنشاء فروع)؛
- مهام الدراسات الهندسية والتطوير.

الفرع الثاني : أهداف المؤسسة

- توسيع وتحسين شبكات الكهرباء والغاز؛
- التحسين والسرعة في أداء الخدمات؛
- الإنتاج والنقل والتوزيع وإنجاز الكهرباء بالجزائر وخارجها ؛
- التوزيع وإنجاز الغاز عن طريق القنوات بالجزائر وخارجها ؛
- التنمية بكل الوسائل وبكل النشاطات التي لها علاقة مباشرة مع تصنيع الكهرباء والغاز بشتى الطرق في الجزائر وخارجها بشراكة مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية ؛
- سونلغاز كشركة ذات أسهم تضمن مهمة المصلحة العمومية طبقا للتشريعات والتنظيمات المعمول بها.

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور لوحة القيادة في تحسين الأداء

المطلب الثالث: الأدوات المستعملة في الدراسة

الفرع الأول: تحديد المنهج و متغيرات الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

سيتم في هذا الجانب استخدام منهج دراسة حالة من خلال المعطيات المحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة والمقابلات الشخصية مع مختلف مصالح المؤسسة، لجمع المعلومات المتوصل إليها، بناء على الإشكالية المطروحة ومجموع الفرضيات التي قدمت في هذا البحث التي تمكننا من الإلمام بجوانب الموضوع والوصول إلى الأهداف واستخلاص النتائج، وذكر أهم المراحل التي تمر بها المؤسسة:

أ. دراسة محيط المؤسسة والتعرف عليها؛

ب. تحديد الأهداف؛

ت. اختبار الفرضيات؛

ث. تجميع المعلومات؛

ج. اختيار نظم المعلومات المناسبة؛

ثانياً: متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

✓ المتغير المستقل: هو لوحة القيادة

✓ المتغير التابع: الأداء

الفرع الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة

بعد إختيارنا لمنهج الدراسة في المؤسسة وجب علينا تحديد أدوات البحث المستعملة في جمع المعلومات

والبيانات ولهذا إن أفضل الأدوات للوصول إلى نتائج حول الموضوع هي :

أسلوب المقابلة الشخصية والملاحظة والوثائق ولوحات القيادة المتحصل عليها من المؤسسة.

أولاً : المقابلة الشخصية : اعتمدنا على أسلوب المقابلة الشخصية مع رؤساء المصالح داخل المؤسسة، وهذا

للحصول على المعلومات المباشرة من أجل شرحها للوصول إلى إجابات صحيحة وسليمة وأيضاً تمكننا من

الحصول على بعض الوثائق المرتبطة بموضوع الدراسة والوصول إلى نتائج حسنة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور لوحة القيادة في تحسين الأداء

ثانيا : الملاحظة : استخدمنا في هذا البحث الملاحظة كوسيلة ثانية بغرض التأكد من فرضيات البحث وذلك لتشخيص وضعية المؤسسة والحصول على معلومات لم يمكن من الحصول عليها أثناء إجراء المقابلات.

ثالثا : الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة : هي عبارة عن لوحات القيادة المتواجدة في المؤسسة لذا قمنا بتحليلها واستخراج الإنحرافات واتخاذ القرارات المناسبة لتصحيحها.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تستعمل المؤسسة لوحة القيادة في التسيير بشكل مستمر وذلك للتعرف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة وكذا لرفع التقارير اللازمة إلى المديرية الجهوية بخصوص كل ما حققته المؤسسة من إنجازات شهريا وثلاثيا وسداسيا من كل سنة، بالإضافة الى حوصلة النهائية، تكون في شهر ديسمبر، تجمع لوحات القيادة الخاصة بالمصالح في لوحة قيادة كلية في مصلحة المالية والمحاسبية، وستتطرق في هذا المبحث الى عرض ما توصلنا اليه من نتائج في المطلب الاول ثم سنقوم بتحليل هذه النتائج ومناقشتها في المطلب الثاني.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

الفرع الأول : كيفية عرض لوحة القيادة

- من خلال الدراسة الميدانية والاطلاع على وثائق المؤسسة وملاحظة سير العمل فيها يمكن استنتاج ما يلي:
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على نظام من لوحات القيادة يتناسب مع الهيكل التنظيمي لها، حيث أن كل مصلحة لديها لوحة قيادة؛
 - تعتمد المؤسسة محل الدراسة بشكل كبير على الجداول في عرض لوحة القيادة؛
 - تقارن لوحة القيادة في المؤسسة المحققة مع الاهداف المسطرة، كما تقارن نتائج شهر معين بنتائج نفس الشهر من السنة السابقة وتسجل تطورات الحاصلة، وهذا ما يساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات المناسبة؛
 - تحتوي المؤسسة على عدة أقسام وكل قسم لديه رئيس، ويجتمع كل رؤساء الأقسام لمناقشة النتائج المحققة والانحرافات المسجلة خلال كل شهر ومقارنة النتائج مع باقي الماطق؛

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور لوحة القيادة في تحسين الأداء

ومن خلال ما سبق فإن لوحة القيادة في مؤسسة سونلغاز تتناسب في شكلها مع متطلبات النظرية للوحة القيادة، وتكون في شكل جداول دون الاعتماد على الأشكال البيانية.

الفرع الثاني: أشكال لوحة القيادة في المؤسسة

تتكون لوحة القيادة من مجموعة من المؤشرات، توضح مدى السير الحسن للأنشطة، وتظهر الانحرافات الموجودة، وتشكل لوحة القيادة في مؤسسة سونلغاز - ورقة - من:

أولاً: لوحة القيادة الشهرية

تتضمن لوحة القيادة الشهرية كل المؤشرات الشهرية حسب العمليات التي تقوم بها مؤسسة سونلغاز-ورقة- في كل شهر

ثانياً: لوحة القيادة السنوية

تتضمن لوحة القيادة السنوية مؤشرات حسب العمليات التي تقوم بها المؤسسة سونلغاز-ورقة- وهي عبارة عن مجموع العمليات الشهرية التي تقوم بها لوحات القيادات الشهرية وتتكون هذه الوثيقة من جدول يحتوي على 12 عملية وكل عملية تترجم من خلال مؤشر خاص، مع تحديد أهداف كل عملية حسب عدد الأشهر. وهي (قسم الموارد البشرية، قسم العلاقات التجارية، قسم المالية والمحاسبة، مصلحة الشؤون العامة، مصلحة الشؤون القانونية، قسم الدراسات والأشغال الكهرباء والغاز، قسم التقنيات الكهربائية، قسم التقنيات الغاز، قسم أنظمة الاعلام الألي، قسم الصفقات العمومية، قسم الأمن الداخلي قسم الأمن الخارجي).

المطلب الثاني: اعداد لوحة القيادة في المؤسسة

كما تم توضيحه سابقاً، يتم وضع لوحة القيادة حسب الوظائف الموجودة في المؤسسة، وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى لوحة القيادة في قسم المالية والمحاسبة وقسم العلاقات التجارية، وذلك من خلال الوثائق التالية الممثلة للوحة القيادة :

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور لوحة القيادة في تحسين الأداء

1- من لوحة قيادة المؤسسة لتطور عدد الزبائن الجدد لشهر ديسمبر (الكهرباء/2019) :

جدول رقم (01-02) : يبين تطور عدد الزبائن الجدد لشهر ديسمبر 2019 للكهرباء

المحقق %	تطور %	المستهدف	2019		2018		
			المتراكم	الشهر	المتراكم	الشهر	
1120.7	-0.5	6260	7056	498	7093	573	BT (توتر منخفض)
78.5	-1.9	130	102	11	104	6	MT (توتر متوسط)
0	0	0	0	0	0	0	HT (توتر مرتفع)
1120.0	-0.5	6390	7158	509	7197	579	مجموع (BT+HT+MT)

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الملحق رقم 01

التعليق :

يبين لنا الجدول رقم (01-02) تطور عدد الزبائن والمتراكم من الكهرباء (HT. MT.BT) لشهر ديسمبر 2019 ويتم دراسة التطور مقارنة بنفس الشهر من سنة 2018 وكذا معرفة نسبة الإنجاز الشهري مقارنة بالمستهدف السنوي حيث كان هدف المؤسسة السنوي لسنة 2019 هو الوصول إلى عدد زبائن جدد يقدر ب 6390 (BT+MT) وهو ما تم التوقيع عليه في عقد الأداء منذ بداية السنة حيث نلاحظ أنه تم تحقيق 7158 (المتراكم) من الزبائن وهذا ما يعادل نسبة الإنجاز 1120.0 % كما نلاحظ كذلك انخفاض في عدد الزبائن شهر ديسمبر 2019 الذي قدر ب 509 مقارنة بنفس الشهر من سنة 2018 اين كان عدد الزبائن 579 أي بنسبة تطور تقدر ب -0.5 ، كما نلاحظ كذلك عدم وجود زبائن جدد في التوتر العالي.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور لوحة القيادة في تحسين الأداء

2- من لوحة قيادة المؤسسة لتطور عدد الزبائن الجدد لشهر ديسمبر (الغاز/2019) :

جدول رقم (02-02) : يوضح تطور عدد الزبائن الجدد لشهر ديسمبر 2019 للغاز.

المحقق %	تطور %	الستهدف	2019		2018		
			المتراكم	الشهر	المتراكم	الشهر	
89.4	-3.3	4850	4334	351	4481	556	BP (توتر منخفض)
275.0	83.3	4	11	0	6	-1	MP (توتر متوسط)
0	0	0	0	0	0	0	HP (توتر مرتفع)
89.5	-3.2	4854	4345	351	4487	555	مجموع (BP+HP+MP)

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الملحق رقم 02

التعليق :

يمثل الجدول رقم (02-02) تطور عدد الزبائن الجدد والمتراكم من الغاز (BP.MP.HP) لشهر ديسمبر 2019 ويتم دراسة التطور مقارنة بنفس الشهر من سنة 2018 وكذا معرفة نسبة الإنجاز الشهري مقارنة بالمستهدف السنوي فنلاحظ أن المستهدف السنوي في الغاز هو 4854 موزع بين 4850 زبائن ضغط منخفض (BP) وأربعة زبائن ضغط متوسط (MP)، حيث حققت المؤسسة الأهداف المطلوبة منها ونسبة إنجاز إجمالية تقدر ب 89.5 %

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور لوحة القيادة في تحسين الأداء

3- من لوحة قيادة المؤسسة (المشتریات، المبیعات، و ضیاع الکهرباء لشهر ديسمبر/2019)

جدول رقم (02-03) : يوضح المشتریات، المبیعات و ضیاع الکهرباء لشهر ديسمبر 2019.

الشهري			المتراكم			الهدف	نسبة المحقق	مبيعات الكهرباء السنوات
2019	2018	التطور %	2019	2018	التطور %			
115.41	99.33	16.18	1833.02	1643.19	11.55	1772.5	103.4	مجموع BT/MT GWh
62.88	48.38	29.97	1165.12	1036.65	12.39	1138	102.4	BT
52.53	50.95	3.09	667.90	606.54	10.12	634.5	105.3	MT
141.28	148.20	-4.67	1709.70	1788.16	-4.39	1880.0	90.9	المبيعات HT
120.28	118.66	1.36	2032.95	1866.30	8.93	1959.0	103.8	المشتریات صافي
141.28	148.20	-4.67	1709.70	1788.16	-4.39	1880.0	90.9	مجموع المشتریات HT
4.88	19.33	-74.77	199.93	223.11	-10.39	186.5	107.2	ضياع (GWh)
4.06	16.29	-12.24	9.83	11.95	-2.12	9.53	103.2	الضياع %

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على الملحق رقم 03.

التعليق :

يبين لنا الجدول (02-03) المشتریات والمبيعات الکهرباء (HT.MT.BT) حيث أن النسب المحققة تبدو متناسبة مع الأهداف السنوية المسطرة خاصة أن نسبة المبيعات هي 103.4 % وهي مماثلة لنسبة المشتریات 103.8% في حين أن نسبة الضیاع هي 9.83 لسنة 2019 وهي نسبة مقبولة وتحسن ملحوظ مقارنة مع نسبة الضیاع المستهدفة سنوي 9.53%.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور لوحة القيادة في تحسين الأداء

4- من لوحة قيادة المؤسسة (المشتريات، المبيعات، وضياع الغاز لشهر ديسمبر)

جدول رقم (02-04) : يوضح المشتريات، المبيعات وضياع الغاز لشهر ديسمبر 2019.

الشهري			المتركم			الهدف	نسبة المحقق	مبيعات الكهرباء السنوات
2019	2018	التطور %	2019	2018	التطور %			
61.0	41.9	45.7	1057.1	969.6	9.0	1151.8	91.8	مجموع (MTh)
48.2	35.6	35.2	955.3	852.9	12.0	1066	89.6	BP
12.9	6.2	106.1	101.8	116.7	-12.81	86	118.3	MP
50.2	67.5	-25.7	663.6	787.9	-10.07	1015	65.4	المبيعات HP
145.8	159.3	-8.5	1108.8	964.4	14.97	1185	93.6	المشتريات صافي
84.8	117.4	-27.8	51.7	-5.3	-1082.12	33	155.7	ضياغ (GWh)
58.14	73.71	-15.57	4.66	-0.55	5.21	2.8	166.5	نسبة الضياغ

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على الملحق رقم 04.

التعليق:

بين الجدول رقم 4.2 المشتريات والمبيعات الخاصة بالغاز المضغوط لشهر ديسمبر 2019/2018 والتراكمي لسنة كاملة. يظهر من خلال النتائج المحققة بأن هناك تحقيق للأهداف في المشتريات والمبيعات الطاقة الغازية حيث أن اقترابنا من الهدف يكاد يكون 100 % إلا أن المستهدف من الطاقة الضائعة لم يحقق حيث كان الهدف 33 في حين تم ضياغ 51.7 لسنة 2019 ونلاحظ من خلال المبيعات ومشتريات الغاز ونسبة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور لوحة القيادة في تحسين الأداء

الضيق أن المؤسسة حققت زيادة في مبيعاتها الإجمالية بالنسبة للضغط المتوسط والمنخفض قدر ب 9.0 % في حين أن المشتريات حققت زيادة معتبرة قدرت ب 14.97 %.

5- تطور رقم الأعمال لسنتي 2018/2019

جدول رقم (02-05) : يوضح رقم الأعمال للكهرباء والغاز 2018-2019.

مجموع(1)+ HT+HP	HP	HT	مجموع (كهرباء+غاز)	غاز	كهرباء	
12420.63	155.55	4325.82	7939.27	358.71	7580.56	2018
13177.23	138.87	4146.06	8892.30	398.82	8493.48	2019
6.09	-10.72	-4.16	12.00	11.18	12.04	التطور
13413	218	5185	8009.7	441.7	7568	هدف 2019

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الملحق (05)

التعليق :

من خلال قراءتنا للجدول قم (02-05) نلاحظ بأن المؤسسة حققت زيادة في رقم الأعمال الإجمالي من سنة 2018 إلى 2019 بنسبة مقدرة ب 6.09 % وهذا من خلال زيادة في رقم الأعمال لكل نوع من زبائنها فمثلا الزيادة المقدرة 12.00 % في رقم الأعمال الكهرباء والغاز بتوتر وضغط منخفض ومتوسط وإنخفاض رقم الأعمال بالنسبة لزبائن التوتر العالي وتوتر والضغط العالي بإنخفاضات متفاوتة علا التوالي % -4.16 و - 10.72%

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور لوحة القيادة في تحسين الأداء

6- تبين المبالغ المحصلة والمجمعة من زبائن الطاقة والأشغال لشهر ديسمبر

جدول رقم (02-06) : يوضح المبالغ المحصلة والمجمعة من زبائن الطاقة والأشغال لشهر ديسمبر

بالكيلو دينار

المجموع	الطاقة	الأشغال		
902265	85748	816517	2018	
980861	109472	871389	2019	
8.71	27.67	6.72	% التطور	
8004928	12721130	6732815	2018	
8433159	1443050	6990109	2019	
5.35	13.44	3.82	% التطور	

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على الملحق 06

التعليق :

يبين الجدول رقم (02-06) المبالغ المحصلة والمجمعة من زبائن الطاقة وخدمات الأشغال المقدمة من طرف المؤسسة حيث أن هناك زيادة في المجموع الإجمالي قدر ب 5.35 % في سنة 2019 مقارنة مع سنة 2018 فيما يخص المبالغ المحصلة من الطاقة حيث أن المؤسسة هي المحتكر الوحيد لهذه المادة الحيوية والعكس للأشغال ولعل السبب في ذلك يعود لنقص عمليات الأشغال الخاصة بمشاريع كبيرة.

جدول رقم (02-07) : يوضح أرصدة الديون تبعا لأصناف عملاء المؤسسة لسنتي

2019/2018

31-12-2019	31-12-2018	TEV (%)	
2456.7	1760.8	39.5	إجمالي الديون
1016.0	616.3	64.9	OA(47003+47004)

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور لوحة القيادة في تحسين الأداء

40.3	40.8	-1.2	OA(47005+47008)
1056.4	657.1	60.8	إجمالي AO الزبائن العاديين
644.9	453.6	37.3	FSM ADM الادارات
0.0	0.3	-100.0	FRM فوترة على شكل منكرة
372.9	306.5	21.7	MT/MP (ACI)
78.2	72.7	7.6	MT/MP S/ eaux
399.7	336.2	18.9	MT/MP (ADM)
772.6	642.7	20.2	MT/MP global
2451.8	1753.6	39.8	إجمالي الطاقة
2.3	4.7	-50.4	ACJ أشغال الخواص
1.6	1.6	0.0	ADM أشغال الإدارة
0.9	0.9	0.0	CX أشغال محل النزاع
4.3	7.2	-32.7	إجمالي الأشغال
1.8	7.2	-75.0	HT
0.0	0	#DIV/0	HP

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الملحق 07

تعليق :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02-07) أن الديون تم تقليصها فيما يخص غالبية زبائن المؤسسة حيث يظهر ذلك جلا في زيادة الديون للزبائن العاديين وبنسبة 60.8% كما وكذلك الفوترة على شكل مذكرة انخفضت بنسبة -100.0% وبالمقابل مازال هناك ارتفاع في الديون في نهاية 2019 ب 37.3% مقارنة ب 2018 ، حيث يعود انخفاض الديون لسياسة المؤسسة في قطع التيار الكهربائي عن الزبائن المتخلفين عن الدفع لأكثر من فاتورة واحدة .

المطلب الثالث : مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها :

- 1- (الجدول رقم 01-02 و 02-02) : تطور عدد الزبائن لشهر ديسمبر 2019 للكهرباء والغاز.
 - لاحظنا انخفاض في عدد الزبائن (توتر المنخفض) لسنة 2019 مقارنة بسنة 2018 بنسبة -0.5% وهذا راجع إلى إلغاء بعض الزبائن لإشراكاتهم الخاصة بالكهرباء؛
 - وأيضا انخفاض في عدد الزبائن (توتر المتوسط) لسنة 2019 مقارنة بسنة 2018 بنسبة -1.9% ولم يحقق نسبة الإنجاز المطلوب؛
 - عدم وجود زبائن جدد في التوتر العالي لأن تقديم خدماته مكلفة ولا يخص إلا الشركات الكبرى؛
 - لاحظنا انخفاض في عدد الزبائن الضغط المنخفض لسنة 2019 مقارنة بسنة 2018 بنسبة -3.3% أي انحراف سلبي وهذا راجع إلى عدم الانطلاق في المشاريع الجديدة وبالتالي انخفاض في عدد الزبائن الجدد؛
 - أما بالنسبة لضغط المتوسط لاحظنا ارتفاع في عدد الزبائن بالنسبة لسنة 2019 مقارنة بسنة 2018 بنسبة 83.3% وهذا راجع إلى زيادة الوعي لدى المستهلك وأن سعر الغاز أقل بكثير من سعر الكهرباء.
- 2- (الجدول رقم 03-02 و 04-02) : المشتريات والمبيعات وضياع (الكهرباء +الغاز) لشهر ديسمبر :

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور لوحة القيادة في تحسين الأداء

- لاحظنا أنه تم تحقيق المستهدف للكهرباء بنسبة إنجاز قدرت بـ 103.4% وللغاز بنسبة 91.8% وهذا راجع الى تكثيف عمل لجان المراقبة بما أنه من الأهداف الأساسية للمؤسسة رفع نسبة التحصيلات وتخفيض نسبة الضياع؛
 - لاحظنا انخفاض في المبيعات كهرباء بنسبة 4.39%- والغاز بنسبة 10.07%- وهذا راجع لعوامل خارجية وزيادة معتبرة في المشتريات الكهرباء وتحقيق نسبة إنجاز قدرت بـ 103.8% اما بالنسبة للغاز تم تحقيق إنجاز قدرت بـ 93.9% كان سببها انطلاق المشاريع المجمدة من طرف الدولة بالاضافة الى زبائن جدد لم تتم فوترتهم بعد؛
 - ومن جهة اخرى كان الإنخفاض في نسبة الضياع للكهرباء في 2019 بنسبة 10.39%- وهذا بسبب التعدي على الشبكة الكهربائية كالسرقة والإحتيال في العداد.
- 3- (الجدول رقم 02-05) : تطور رقم الأعمال لسنتي 2019/2018 للكهرباء والغاز**
- لاحظنا زيادة في رقم الأعمال الإجمالي لسنة 2019 مقارنة بسنة 2018 بنسبة 6.09% وهذا راجع إلى زيادة في عدد الزبائن من خلال توصيلات الجديدة وإعادة إشترك الزبائن الملغين اشتراكهم، ومن جهة أخرى عدم وجود منافس للمؤسسة واحتكارها لهذا السوق.
- 4- (الجدول رقم 02-06) : المبالغ المحصلة والمجمعة من الزبائن الطاقة والأشغال لشهر ديسمبر 2019**
- لاحظنا زيادة في قيمة المبالغ لسنة 2019 مقارنة بسنة 2018 وهذا بسبب زيادة المساهمة من طرف النشاط الأساسي للمؤسسة بيع الطاقة الكهربائية والغازية، وهذا راجع لاستهلاك الطاقة المتزايد المرتبط بالحالة الجوية، وكما لاحظنا سابقا أن هناك زيادة عدد الزبائن مقارنة بخدمات الأشغال التي غالبا ما تكون مرتبطة بالمؤسسات العمومية، وأيضا تتم عملية الربط بالكهرباء أي البيع في حين يكون التحصيل مؤجل ومنه يظهر مبلغ تحصيلات الأشغال ضئيل جدا مقارنة بتحصيلات الطاقة.
- 5- (الجدول رقم 02-07) : أرصدة الديون تبعا لأصناف عملاء المؤسسة**
- لاحظنا ارتفاع في نسب الديون لمختلف المتعاملين مع المؤسسة وهذا راجع إلى عدم تحصيل الديون المستحقة والتي مست بشكل خاص الزبائن الذين لهم أكثر من فاتورة غير مدفوعة وكإجراء ردعي لجأت المؤسسة لقطع التيار الكهربائي وأخذ العداد منهم للحد من ارتفاع في نسبة الديون.

خلاصة الفصل :

لقد حاولنا في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة سونلغاز وحدة ورقلة وذلك بالوقوف على دور لوحة القيادة في تحسين الأداء.

وأهم النتائج المتوصل إليها هي:

- أن لوحة القيادة أداة مساعدة للمسؤولين في عملية مراقبة التسيي؛
- تبسيط المعلومات للمسؤول على شكل جداول ونسب وهذا معناه أن المسؤول أو المدير يستطيع مراقبة المؤسسة من كل الجوانب وهذا ما يساعده في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة؛
- بينت لوحة قيادة المؤسسة محل الدراسة المتمثلة في الوثائق التي قمنا بتحليلها ودراستها أن لها دور كبير في معرفة وضعية المؤسسة تجاه كل من : تطور الزبائن، مشتريات ومبيعات وضياع الكهرباء والغاز، تطور رقم الأعمال، المبالغ المجمعة والمحصلة من زبائن الطاقة والأشغال وأرصدة ديون عملاء المؤسسة للفترة 2018-2019 ؛ وبالتالي يمكننا القول بأن دور لوحة القيادة يستخلص في التوضيحات التي تقدمها للمسير من خلال المؤشرات التي تعبر عن واقع التسيير في المؤسسة ومنه تعمل على تحسين الأداء ككل فيها.

الخاتمة

خاتمة :

تسعى معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تبني أدوات تسيير حديثة تساعدها في الرقابة على سير مختلف أنشطتها، ومن بين هذه الأدوات نجد لوحة القيادة التي تعتبر أداة جد هامة وضرورية في المؤسسة وذلك لدورها الفعال في تحسين أداء المؤسسة، لكونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات والتي يتم اختيارها بعناية ودقة وبعدد محدد، بحيث تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم وذلك بناء على مجموعة من الأهداف المسطرة وذلك من خلال اعتماد المؤسسة على لوحة القيادة التي تجعلها أمام صورة واضحة لها، فهي تسمح بتوفير المعلومات الضرورية للمسيرين، و ذلك بالتحكم في مختلف أنشطة المؤسسة عن طريق متابعة الانحرافات و إجراء التصحيحات المناسبة.

لقد حاولنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع معرفة دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة سونلغاز وحدة ورقلة للإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في:

- ما مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ورقلة (خلال فترة 2018،2019)؟

إختبار الفرضيات ونتائج البحث :

فيما يخص اختبار الفرضيات تم التوصل الى النتائج التالية :

✓ الفرضية الاولى :

تساهم لوحة القيادة في مؤسسة سونلغاز في تفعيل الأداء من خلال العمل على تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب باتخاذ القرارات المناسبة، وهذا ما تم إثباته من خلال اتخاذ المؤسسة للإجراءات التصحيحية المناسبة التي تساهم في تحسين الأداء وذلك من خلال الإعتماد على بعض المؤشرات و الاهتمام بها وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

✓ الفرضية الثانية :

تستخدم المؤسسة محل الدراسة لوحة القيادة لمراقبة ومتابعة سير نشاطها من خلال تزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية في المدى القصير وعليه تتم عملية المقارنة بين النتائج المحققة والتقديرات واستخراج الانحراف

الخاتمة

ووضع التصحيحات المقترحة في تقرير شهري ، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

✓ الفرضية الثالثة :

إبراز الوضعية المالية الحالية للمؤسسة من خلال مؤشرات مالية، وذلك من خلال قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها، لإعطاء نظرة شاملة ودقيقة عن وضعية المالية لمديرية توزيع كهرباء والغاز ورقلة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

أما فيما يتعلق بنتائج الدراسة فهي كما يلي :

✓ نتائج الدراسة النظرية :

- تعتبر لوحة القيادة وسيلة تنبؤية تستطيع المؤسسة تنبأ بها إلى المستقبل؛
- أن المؤسسة بفعل لوحة القيادة التي تعتبر كأداة من أدوات مراقبة التسيير هامة عند وقوع مشكل تستطيع تدخل في معالجة تلك المشكل في وقت قياسي واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة؛
- عند إعداد لوحة القيادة كل شهر يكون هناك اجتماع يتكون من مختلف وظائف المؤسسة وذلك من أجل مناقشة واستخراج الانحرافات إن وجدت ومن ثم يتم معالجة تلك الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية؛
- ينظر الأفراد العاملين بالمؤسسة إلى تقييم الأداء على أنه مهم؛
- عدم استقلالية مصلحة مراقبة التسيير فهي تابعة لمصلحة المالية والمحاسبة مما يؤثر على سرعة اتخاذ القرارات؛
- عدم استخدام نظام المنبهات الذي يرتبط دوما بهذه الأداة؛
- عرض لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة على شكل جداول مليئة بالأرقام دون استعمال الرسومات البيانية؛
- تعتبر لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة أداة لتقييم النتائج ورفع المعلومات شهريا إلى الجهات العليا و أداة تهم بتحفيز العاملين نحو الأداء الأفضل؛
- استعمال نظام المنبهات لتبين حدوث الانحرافات الخطيرة والغير عادية في سير العمليات كاقتراب المؤشر من منطقة الخطر.

✓ نتائج الدراسة التطبيقية :

- أن لوحة القيادة أداة مساعدة للمسؤولين في عملية مراقبة التسيير؛

الخاتمة

- تبسيط المعلومات للمسؤول على شكل جداول ونسب وهذا معناه أن المسؤول أو المدير يستطيع مراقبة المؤسسة من كل الجوانب وهذا ما يساعده في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة؛
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة بشكل كبير على الجداول المليئة بالبيانات في عرض لوحات القيادة، بينما بقي استعمال الحيات والرسوم البيانية قليل جدا؛
- إعتقاد المؤسسة على فترة زمنية تقدر بشهر لإعداد لوحة القيادة يفقدها الميزة الأساسية وهي التزويد الدوري السريع للمسؤول بالمعلومات الآتية كي تساعده في اتخاذ القرارات وفي الأوقات المناسبة؛
- عدم وجود مقدرات شهرية حقيقية أو مدروسة بلوحة القيادة واعتمادها على مقارنة شهرية أو سنوية ماضية مع ما هو منجز فعلا لا يعطي صورة حقيقية عن أداء المؤسسة؛
- لوحة القيادة الموجودة بالمؤسسة تقليدية، حيث نجد كأداة لتقييم النتائج وإرسالها للشركة الأم بغرض التحقق من مطابقة الأهداف الموكلة للمؤسسة مع النتائج الفعلية.

التوصيات المقترحة : من بين التوصيات نذكر مايلي:

- فصل مصلحة مراقبة التسيير عن مصلحة المالية والمحاسبة كي تقوم بمهامها بشكل أحسن؛
- الاهتمام بطرق عرض لوحة القيادة من خلال عرضها في رسومات وأشكال بيانية و استخدام الألوان المعبرة؛
- ضرورة اعتماد المؤسسات الجزائرية هذه الأداة باعتبارها أداة فعالة في مراقبة التسيير؛
- ضرورة تعظيم وتفعيل لوحة القيادة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- الاهتمام بطرق عرض لوحة القيادة من خلال عرضها في رسومات وأشكال بيانية و استخدام الألوان المعبرة؛
- من خلال الوظائف على المؤسسة أن تضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- إعداد لوحة القيادة يجب أن يكون يومي وأسبوعي لكي تساعد المسؤولين في عملية التسيير الجيد للمؤسسة.

آفاق البحث :

يمكن لهذا البحث المتواضع أن يكون نقطة بداية لدراسات أخرى تبحث في هذا المجال منها:

الخاتمة

- معوقات تطبيق نظام لوحة القيادة بالمؤسسة الاقتصادية؛
- دور لوحة القيادة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية؛
- دور لوحة القيادة في تقييم تكوين العمال في المؤسسات الاقتصادية.

**أخيرا أملنا أن نكون قد وفقنا في دراسة هذا الموضوع وجنينا من ورائها أجر لاجتهاد وأجر الإصابة
والله من وراء القصد وهو يهدي السبيل**



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب :

- 1- أحمد سيد مصطفى، "إدارة البشر (الأصول و المهارات)"، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002.
- 2- الحسين عداي فلاح حسين، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000.

الأطروحات والمذكرات :

أ. الأطروحات

- 3- فطيمة زعزع، أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه، جامعة لحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2017.
- 4- لكحل نزهة، لوحة القيادة الاستشرافية ودورها في تطوير أداء المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه، البلدة 2018.
- 5- محمد العربي بن لخضر، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد التلمسان، الجزائر، 2015.
- 6- نور الدين شنوني، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.

ب. المذكرات

- 7- أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر، 2006.
- 8- أحمد بونقيب، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006.

- 9- بجة هدار، دور معايير الصحة والسلامة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة ليند غاز وحدة ورقلة، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.
- 10- بلطرش مريم، دور لوحة القيادة المالية في تحسين أداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2011.
- 11- حمودي حيمر، أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي للشرق، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008.
- 12- حنان عزيزي، دور لوحة القيادة لقياس الفاعلية التنظيمية، مذكرة الماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014.
- 13- رحيمة حاجي، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة GPL رقم 704 - أم البواقي، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017.
- 14- سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة فلاش spa، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2002.
- 15- سمية صباح، دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.
- 16- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المنظمة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2012.
- 17- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، 2002.
- 18- عبد الرحمان يوسف، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية-دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم لبواقي، الجزائر، 2014.
- 19- فاطمة الزهرة ببح، دور مراقبة التسيير في تفعيل لوحة القيادة في المؤسسة، مذكرة الماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-الجزائر، 2016.

- 20- نجاة السر، فاطمة لانصاري، دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية-أدرار- الجزائر، 2016.
- 21- نجاة محزوز، زينب بن مالة، نحو تطبيق لوحة القيادة في تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945-قلمة، الجزائر، 2017.
- 22- نور الهدى حنونة، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة إقتصادية-دراسة حالة مؤسسة الأعمال التكميلية للبناء بورقلة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012.
- 23- وهيبه مقدم، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة مستغانم، الجزائر، 2006.

المجلات :

- 24- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد07، جامعة الجزائر، 2010.
- 25- لمن علوطي، نذير راقي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الإقتصادية العمومية- دراسة حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة، دراسات مجلة دولية علمية محكمة، العدد 28، جامعة الأغواط، الجزائر، 2017.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 26- ALAZARD C, SEPARI S, « **Contrôle de gestion** », Edition, DUNOD, Paris, 2007.
- 27- Dictionnaire De la Langue Française, 2001 .
- 28- Houda Zian, **Contribution a l'étude des tableaux de bord dans l'aide a la décision des P*ME en quete de performances**, Thèse de Doctorat, université Montesquieu – bordeaux IV, France, 2013.

- 29– Mohamed Bouamama, **Nouveau défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord**, Thèse de doctorat, Université de Bordeaux, France, 2015.
- 30– Rafika Bouraib, **Tableau de bord, outils de pilotage de mesure et déévaluation de la performance de l'entreprise**, mémoire de Magistère, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2015.



قائمة الملاحق

Clientèle électricité

Accroissement

	2018		2019		Objectif	évol° (%)	Réal (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul			
Total(BT+MT)	579	7 197	509	7 158	6 390	-0,5	112,0
BT	573	7 093	498	7 056	6 260	-0,5	112,7
MT	6	104	11	102	130	-1,9	78,5
HT	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!

Nombre

	2018	2019	évol° (%)
Total(BT+MT)	169 133	176 291	4,23
BT	166 612	173 668	4,23
MT	2 521	2 623	4,05
HT	8	8	0,00

Nouveaux abonnés

Année 2019		
	Mois	Cumul
BT	499	6832
MT	24	140

Réabonnés

Année 2019		
	Mois	Cumul
BT	182	1599
MT	00	02

Résiliations

Année 2019		
	Mois	Cumul
BT	183	1375
MT	13	40

Clientèle gaz

Accroissement

	2018		2019		Objectif	évoP (%)	Réal (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul			
Total(BP+MP)	555	4 487	351	4 345	4 854	-3,2	89,5
BP	556	4 481	351	4 334	4 850	-3,3	89,4
MP	-1	6	0	11	4	83,3	275,0
HP	0	0	0	0		#DIV/0!	#DIV/0!

Nombre

	2018	2019	évoP (%)
Total	87 944	92 289	4,94
BP	87 877	92 211	4,93
MP	67	78	16,42
HP	8	8	0,00

Nouveaux abonnés

Année 2019		
	Mois	Cumul
BP	356	4345
MP	00	11

Réabonnés

Année 2019		
	Mois	Cumul
BP	23	280
MP	00	00

Résiliations

Année 2019		
	Mois	Cumul
BP	28	291
MP	00	00

Achats, ventes et pertes électricité (MT/BT)

Ventes élec.	Mois			Cumul			Obj	Réal ^o
	2018	2019	évol ^o (%)	2018	2019	évol ^o (%)		
Total BT/MT (GWh)	99,33	115,41	16,18	1 643,19	1 833,02	11,55	1 772,5	103,4
BT	48,38	62,88	29,97	1 036,65	1 165,12	12,39	1 138,0	102,4
MT	50,95	52,53	3,09	606,54	667,90	10,12	634,5	105,3
HT	148,20	141,28	-4,67	1 788,16	1 709,70	-4,39	1 880,0	90,9
Achats Nets	118,66	120,28	1,36	1 866,30	2 032,95	8,93	1 959,0	103,8
Perte (GWh)	19,33	4,88	-74,77	223,11	199,93	-10,39	186,5	107,2
Perte (%)	16,29	4,06	-12,24	11,95	9,83	-2,12	9,53	103,2

Achats, ventes et pertes gaz

Ventes gaz	Mois			Cumul			Objectif	Réal°
	2018	2019	évol°(%)	2018	2019	évol° (%)		
Total (MTh)	41,9	61,0	45,7	969,6	1 057,1	9,0	1 151,8	91,8
BP	35,6	48,2	35,2	852,9	955,3	12,0	1 066	89,6
MP	6,2	12,9	106,1	116,7	101,8	-12,81	86	118,3
HP	67,5	50,2	-25,7	737,9	663,6	-10,07	1 015	65,4
Achats	159,3	145,8	-8,5	964,4	1 108,8	14,97	1 185	93,6
Perte (MTh)	117,4	84,8	-27,8	-5,3	51,7	-1 082,12	33	155,7
Perte (%)	73,71	58,14	-15,57	-0,55	4,66	5,21	2,8	166,5

Chiffre d'affaires hors taxes en MDA

	Électricté	Gaz	Total(1) elec/gaz	HT	HP	Total (1) +HP+HT
2018	7 580,56	358,71	7 939,27	4 325,82	155,55	12420,63
2019	8 493,48	398,82	8 892,30	4 146,06	138,87	13177,23
Evolution (%)	12,04	11,18	12,00	-4,16	-10,72	6,09
Objectif 2019	7568	441,7	8009,7	5185	218	13413

Encaissements en KDA

		Energie	Travaux	Total
Mois	2018	816 517	85 748	902 265
	2019	871 389	109 472	980 861
Evolution (%)		6,72	27,67	8,71
Cumul	2018	6 732 815	1 272 113	8 004 928
	2019	6 990 109	1 443 050	8 433 159
Evolution (%)		3,82	13,44	5,35

	31/12/2018	31/12/2019	TEV (%)
Solde des creances en MDA			
Solde global	1760,8	2456,7	39,5
AO (47003+47004)	616,3	1016,0	64,9
AO (47005+47008)	40,8	40,3	-1,2
AO global	657,1	1056,4	60,8
FSM ADM	453,6	622,9	37,3
FRM	0,3	0,0	-100,0
MT/MP (ACI)	306,5	372,9	21,7
MT/MP S/eaux	72,7	78,2	7,6
MT/MP (ADM)	336,2	399,7	18,9
MT/MP global	642,7	772,6	20,2
Total énergie	1753,6	2451,8	39,8
Trvx ADM	4,7	2,3	-50,4
Trvx ACI	1,6	1,6	0,0
CX trvx	0,9	0,9	0,0
Total Trav	7,2	4,8	-32,7
HT	7,2	1,8	-75,0
HP	0	0,0	#DIV/0!



فهرس المحتويات

الفهرس

الصفحة	الفهرس
III	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال البيانية
XI	قائمة الاختصارات الرموز
XII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية	
02	تمهيد:
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء ولوحة القيادة
03	المطلب الأول: عموميات حول تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية
03	الفرع الأول : ماهية الأداء
03	أولا : تعريف الأداء
04	ثانيا : أهمية وخصائص الأداء
04	الفرع الثاني : أنواع الأداء و أقسامه
04	أولا : أنواع الاداء
07	ثانيا : أقسامه
07	الفرع الثالث : أبعاد الأداء ومحدداته
07	أولا : أبعاد الاداء
08	ثانيا : محددات الأداء

الفهرس

08	الفرع الرابع : مفاهيم لتقييم الأداء
08	أولا : تعريف تقييم الأداء
09	ثانيا : أهمية تقييم الأداء
09	ثالثا : اهداف تقييم الأداء
11	المطلب الثاني: مدخل للوحة القيادة في المؤسسة
11	الفرع الأول: ماهية لوحة القيادة
11	أولا : تعريف لوحة القيادة
11	ثانيا : خصائص لوحة القيادة
12	ثالثا : أهمية لوحة القيادة
12	رابعا : مبادئ لوحة القيادة
13	الفرع الثاني: مصادر لوحة القيادة وأهدافها في المؤسسة
13	أولا : مصادر لوحة القيادة
13	ثانيا : أهداف لوحة القيادة
15	الفرع الثالث :مراحل إعداد لوحة القيادة وتصميمها
15	أولا : مراحل اعداد لوحة القيادة
17	ثانيا : تصميم لوحة القيادة
17	الفرع الرابع : تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة والوسائل المستعملة فيه
17	أولا : تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة
19	ثانيا : الوسائل المستعملة فيها
23	المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية
23	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

الفهرس

23	الفرع الأول: عرض الدراسات العربية
26	الفرع الثاني: عرض الدراسات الأجنبية
27	المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية
30	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
32	تمهيد
33	المبحث الأول: الطرق و الأدوات المستخدمة
33	المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة سونلغاز
33	الفرع الأول: تعريف بمؤسسة سونلغاز
36	الفرع الثاني : تأسيس مؤسسة سونلغاز
36	الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز ورقلة
40	المطلب الثاني: نشاط المؤسسة وأهدافها
40	الفرع الأول: مهام شركة سونلغاز
40	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة
41	المطلب الثالث: الأدوات المستعملة في الدراسة
41	الفرع الأول: تحديد المنهج و متغيرات الدراسة
41	أولا : تحديد المنهج
41	ثانيا : متغيرات الدراسة
41	الفرع الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة
41	أولا : المقابلة الشخصية
42	ثانيا : الملاحظة

الفهرس

42	ثالثا : الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة
42	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
42	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
42	الفرع الأول : كيفية عرض لوحة القيادة
43	الفرع الثاني : أشكال لوحة القيادة في المؤسسة
43	أولا : لوحة قيادة شهرية
43	ثانيا : لوحة قيادة سنوية
43	المطلب الثاني: اعداد لوحة القيادة في المؤسسة
51	المطلب الثالث : مناقشة نتائج الدراسة
54	خلاصة الفصل
56	الخاتمة
59	المراجع
64	الملاحق
72	الفهرس