المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية | المجلد:07، العدد: 02 (2021)، ص.ص. 61-74 | EISSN: 2588-252X * PISSN: 2437-0215

أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

The impact of the dashboard on improving the performance of the economic enterprise

خروبي يوسف [1،*]

[1] كُلّية العُلوم الاقتصاديّة مرباح، ورقلة، الجزائر (elkods.youcef@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 04 ديسمبر 2021م؛ **تاريخ القبول:** 10 جانفي 2022م؛ **تاريخ النشر:** 28 جانفي 2022م.

ملخص: تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة، وكذلك التعرف على مستوى استخدام لوحة القيادة في المؤسسة وكيفية تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر، وقد تم اتباع المنهج الوصفي في هذه الدراسة التي اعتمدت على توزيع (35) استبانة، وقد اجرينا الدراسة في الفترة الممتدة من شهر مارس إلى أفريل من السنة الحالية، وقد أوضحت النتائج أن هناك نسبة المستوى مرتفع لأثر استخدام لوحة القيادة في تحسين أداء هذه المؤسسة، كما توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تعميم استعمال لوحة القيادة على جميع مصالح وأقسام المؤسسة من أجل تحسين الأداء.

الكلمات المفتاحية:

لوحة قيادة، تحسين أداء، اتصالات الجزائر، مؤسسة اقتصادية، استراتيجية

Abstract:

This study aims to identify the impact of the dashboard in improving the performance of the economic institution from the point of view of the employees of the institution, through a field study in the institution of the Practical Directorate of Communications of Algeria Ouargla, as well as to identify the level of use of the dashboard in the institution and how to improve the performance of the Algerian Telecommunications Corporation

Key words :Dashboard, Performance improvement, Algerian communications, Economic enterprise, strategy

* المؤلف المرسل.

تمهيد :

نظرا للتطور الحاصل الذي تعرفه معظم المؤسسات الاقتصادية، خاصة في الطرق والأساليب التي تعتمدها في تسيير أنشطتها ووظائفها وتماشيا مع الأهداف والاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة بهدف تحقيق أهدافها، الأمر الذي ألزم المؤسسات الاقتصادية إلى استعمال أدوات مراقبة التسيير التي تسمح للمسيرين بالتحكم في سير أنشطة المؤسسة، من أهم هذه الأساليب المستعملة والمتمثلة في لوحة القيادة التي تزود المسيرين بالمعلومات الضرورية حول أداء المؤسسة، ويساعدها في قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المسطرة بالشكل الجيد، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال موضوع بحثنا المتعلق بأثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية مبرزين أثرها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال الدراسة التي سنجريها في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة كنموذج للمؤسسات الاقتصادية من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكال التالي :

هل هناك أثر لاستخدام لوحة القيادة بالمؤسسة الاقتصادية في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر؟

المحور الأول: مفاهيم عامة حول لوحة القيادة

المطلب الأول: مفاهيم وخصائص لوحة القيادة

فرع الأول: مفهوم لوحة القيادة

1- تعريف لوحة القيادة :

لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها والتي تكشف الاختلالات الحاصلة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المؤسسة.

2- تعريف لوحة القيادة لـ Michel Gervais:

لوحة القيادة تطابق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدى قصير و تسهل لهذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات[1].

من خلال التعريفين السابقين نستخلص أن لوحة القيادة عبارة عن مجموعة من المؤشرات توفر المعلومات الضرورية للمسيرين حول أداء المؤسسة , من خلال تثمين ما تحقق من انجازات أو كشف الاختلالات و الانحرافات في أداء المؤسسة الاقتصادية لتسمح للمسيرين باتخاذ القرارات المناسبة لأجل تنفيذ إستراتيجية المؤسسة[2] .

فرع الثاني: خصائص لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة أداة حديثة لمراقبة التسيير في أغلب الأحيان تخص الأجل القصير، ونجدها تتميز بالخصائص التالية عموما:[3]

- **الدورية:** وتتعلق بديناميكية لوحة قيادة ومدة تحسين المعلومات التي تحويها عن نشاطها المسؤول ويمكن التمييز بين عدة أشكال، فيمكن أن تكون:

يومية: تخص فريق عمل يتابع نشاط اليد العاملة لديه بشكل يومي مثل:
ساعات العمل الحقيقية، العطل المرضية، الغيابات، الوقت الضائع.
أسبوعية: وتكون في حالة مسؤول عن ورشة مثل الإنتاج الأسبوعي، المادة الأولية المستعملة في مصلحة البيع.
شهرية: وهي الحالة الأكثر تجسيدا في المؤسسات لأنها تتميز بـ: نظرة عامة على المؤسسة في ظرف قصير وقلة تكاليف إعدادها.
سنوية: وعادة تكون في مراقبة تجسيد إستراتيجية المؤسسة ومقارنة مع المنافسين مثل: المبيعات السنوية، الميزانيات التقديرية السنوية.

- **التقدير الكمي:** عادة ما تكون المعلومات الموجودة في لوحة القيادة تحمل طابع كميا وذلك لتسهيل القياس والمقارنة من أجل إيجاد الإنحراف ما بين الأهداف والنتائج الحقيقية، مثلا بالوحدات، عدد القطع المنتجة والمباعة، عدد الساعات العمل، أو في شكل تقريبي مثل: الصيانة، رضا الزبائن في شكل نسبة مئوية وذلك لتسهيل التحليل وقياس الأداء (كاستعمال النسب، المنحنيات ...) وتحتوي على قيم مالية وغير مالية .

السرعة: تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها إلى المسؤول لجعل المعلومات مناسبة لتقييم الأداء وكذلك سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية

- بالرغم من الحجم الكبير للمعلومات المرتبطة بنشاط المؤسسة، إلا أنه يجب أن لا تكون لوحة القيادة مزدحمة بالمعلومات، وإنما تكون واضحة من خلال إعتماد على مؤشرات تتعلق بالحصيلة.
- تظهر لوحة القيادة في شكل رسوم وأشكال بيانية وجداول مقارنة تحتوي على أرقام، تسمح بتحديد الانحرافات والكشف عن المشاكل واتخاذ الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية[4].

الفرع الثالث: أنواع لوحات القيادة

تتمثل أنواع لوحات القيادة فيما يلي:

أخذت لوحة القيادة تتطور عبر الزمن وبعدما كانت وسيلة قياس أصبحت وسيلة إدارة أساسية، تسمح باتخاذ القرارات لمختلف الأطراف داخل المؤسسة، وتتمثل أنواعها فيما يلي:[5]

1 لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية):تشير لوحة القيادة الكلاسيكية أو المالية إلى أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة.

2 لوحة القيادة الإستراتيجية : تعبر لوحة القيادة الإستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر من المعلومات، فهي نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبينة ومنظمة لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة.

3 لوحة القيادة التسويقية :تعرف لوحة القيادة التسويقية على أنها العملية المفسرة للحالات التي تكون فيها الإدارة تسويقية والتنبؤ بالحالات المستقبلية والتفاعل والاستجابة مع التغيرات في الوقت المناسب.

4 لوحة القيادة الاجتماعية: لوحة القيادة الاجتماعية هي مجموعة من المؤشرات الضرورية لقياس النتائج الخاصة بالموارد البشرية وإدارتهم، ومتابعة تطور تنفيذ إستراتيجيتهم وإمكانية اتخاذ القرارات الاجتماعية الملائمة.

المطلب الثاني:-مكونات ووظائف لوحة القيادة

الفرع الأول: مكونات لوحة القيادة:

تتغير لوحة القيادة حسب حجم المؤسسة و طبيعة نشاطها، وفي هذا الصدد نشير إلى أن معظم لوحات القيادة تحتوى أربع مناطق كما هو مبين في الجدول التالي :

1- منطقة المقاييس الاقتصادية[6]:

توجد في الجهة اليمنى من لوحة القيادة التابعة لمسؤول معين في المؤسسة (منطقة المقاييس الاقتصادية) قائمة من الأصناف وتتمثل عموما في: مراكز مسؤولة، مصالح، ورشات، .....، هذه الأصناف تابعة لهذا المسؤول، وكل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزء من صلاحياته وتفاوض معها على تحقيق أهداف معينة، فيمكن أن يتمثل الصنف رقم 1 في إدارة إنتاج والمسؤول عنها هو مدير الإنتاج، وهذا الأخير خاضع لسلطة الإدارة العامة. إضافة إلى أن كل صنف يضم مجموعة من المؤشرات التي تخص دائرة نشاطه (عادة تكون هناك مؤشرات مشتركة)، وهذه المؤشرات تسمح للمسؤول عن المركز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته.

2- منطقة النتائج الفعلية:

إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون:

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

3- منطقة الأهداف:

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

- أهداف شهرية أو تراكمية أو الإثنين معا.
- أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الإثنين معا.

4- منطقة الفروقات:

ويتم الحصول على الفروقات بإيجاد الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيم مطلقة أو بنسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات، ويتم عرض الفروقات بنفس الطرق السابقة[7].

الفرع الثاني: وظائف لوحة القيادة:

هناك عدة وظائف أساسية للوحة القيادة داخل المؤسسة نذكر منها مايلي[8]:

- **وسيلة لتشخيص المؤسسة:** تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص المؤسسة، الغاية منها الوصول إلى تحديد دقيق لوضعيتها، حيث يهدف هذا التشخيص إلى تعيين العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة.
- **أداة لمقياس الأداء:** بمقارنة النشاط الحقيقي بالأهداف المسطرة، حيث تأخذ بعين الاعتبار النتائج الكمية (كمية منتجة، كمية مباعة) مقارنة بالأهداف المحددة سابقا وفارق النتائج يمثل الانحراف.
- **وسيلة بيداغوجية:** تعمل لوحة القيادة على التحسين الدائم في النقاط الأساسية في تسيير الإطارات وإيجاد الحلول ومعرفة مشاكل الآخرين وترقية تكوين الاقتصادي للمسؤولين ومؤهلاتهم للتطور والاتصال مع الزملاء.
- **وسيلة لتحفيز المسؤولين:** تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة لما حقق المسئولون من نتائج وبرهان لتحدياتهم الكبرى تظهر في تقرير شامل عندما تأخذ أهدافهم طابع الطموح والواقعية.
- **وسيلة إعلام:** تهدف لوحة القيادة إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤولية.
- **وسيلة لاتخاذ القرارات:** لوحة القيادة تقدم المعلومات على النقاط الأساسية في التسيير وتحديد الانحرافات وتحديد النقاط الأساسية في التسيير وتحديد الإنحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط الضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية والقيام بإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وبالتالي تمكن المؤسسة من تفادي انحرافات مستقبلا .
- **أداة رقابة ومقارنة:** تسمح لوحة القيادة بمراقبة النتائج المحصل عليها مع الأهداف المحددة، كما تسمح بتشخيص نقاط الضعف في المؤسسة.
- **وسيلة تسيير:** تساعد لوحة القيادة بالوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها[9].

المطلب الثالث: مبادئ لوحة القيادة و مميزاتها

الفرع الأول: مبادئ لوحة القيادة: تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها:

تتضمن معلومات ومؤشرات تعرض بشكل واضح، تحليلي، سهل التفسير، ويعكس سير المؤسسة في جميع المجالات .
يحتوي مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها وتتضمن:

- خط سير المؤسسة (تقديرات، أهداف....).
- تقرير على الانجازات المحققة.
- الانحرافات بين التقديرات و الانجازات المحققة.
- لوحة القيادة للإدارة العامة تحوي لوحات القيادة للمصالح الفرعية للمؤسسة، بالإضافة إلى أن المعلومات الخاصة بعملية مراقبة التسيَير لا تدمج في لوحة القيادة للإدارة العامة بل تدمج في لوحات القيادة الخاصة بالمصالح[10].

الفرع الثاني: مزايا لوحة القيادة: تتميز لوحة القيادة بأنها[11]:

- ✓ نظام سهل الاستعمال ويسهل ممارسة المسؤوليات.
- ✓ تساعد في تقييم الأداء في المدى القصير.
- ✓ تساهم في اتخاذ القرارات.
- ✓ توضيح وضعية المؤسسة ومحيطها.
- ✓ توضيح مدى تطابق النشاط الفعلي مع التقديري.
- ✓ توجه المسؤولين بإعطاء العناية والاهتمام بمصلحة المؤسسة.
- ✓ تمكن من الاستغلال الفوري للمعلومات

المطلب الرابع: مراحل تصميم لوحة القيادة وطرق عرضها:

تمر لوحة القيادة بمجموعة من المراحل عند إعدادها والتي تجعلها سهلة التطبيق وواضحة الأهداف.

الفرع الأول : مراحل تصميم لوحة القيادة[12]:

تخضع عملية إعداد لوحة القيادة لمنهجية صارمة وذلك لمدى أهمية هذه الأداة في مراقبة التسيير، فقبل كل شيء يجب التحضير الجيد للمشروع وذلك بدراسة التنظيم الداخلي للمؤسسة وتقييم مدى المنفعة أو الجدوى المتوخاة من وراء تبني هذه الأداة، وفي حال الموافقة على تبني المشروع، يشرع في المراحل التالية:

- **تحديد الأهداف:** بعد تحديد مسؤولي القطاعات المعنية بوضع لوحة القيادة يتعين تحديد الأهداف والتي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحة القيادة، والهدف يجب أن يكون ممكنا ومحددا من حيث المدة وأن يكون معقولا، ومن الأفضل أن يكون نتيجة جلسات حوار ومناقشات مع الإدارة كي يكون أكثر قابلية للتحقيق.
- **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 ما يلي:

- تحديد وتصنيف عناصر المعلومات الضرورية.
- جمع المعلومات في المؤسسة والبحث عن المعلومات غير المتوفرة ودراسة كيفية الحصول عليها.

- **اختيار 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.
- **بناء لوحة القيادة واختيار التقييم الملائم لها:** بعد تنفيذ المراحل الثلاث السابقة الذكر يتعين اختيار الشكل الموافق لتقديمها، أي بناء لوحة القيادة بتبني أدوات تسمح بالإظهار السهل والقراءة السريعة العامة لمتابعة لنشاط كاللوحات الإحصائية، المقتطفات، الرسومات البيانية، ...الخ.
- **اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة:** تعتبر المعلومة أداة لازمة في عملية تصميم نظام لوحة القيادة في المؤسسة، حيث أن عملية حجز واستخراج المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل، ويبقى على المؤسسة أن تختار منها ما يناسبها (حجم المؤسسة، تكلفة النظام،....)[13].
- **مراعاة طريقة عرض لوحة القيادة:** إن من أهم مميزات لوحة القيادة لفت انتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب إحتواء لوحة القيادة على معلومات تلخيصية مرتبة وشاملة، ويمكن للوحة القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر، لوحة لافتة، وهناك عدة أدوات لتصميمها منها الجداول، الرسومات والتمثيلات البيانية، الرموز.....

الفرع الثاني: طرق عرض لوحة القيادة:

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

- **الجداول:** تحتوي الجداول على أرقام وبيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة وتسمح لمستعمليها بالقيام بعمليات حسابية تكميلية، غير أن قدرة الجداول على إعطاء نظرة شمولية وسريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة.
- **الرسومات البيانية:** مقارنة بالجداول المرقمة فإن الرسومات البيانية لها عدة مزايا هي:

-تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة.

-شرح التغيرات الحاصلة والفروقات.

-تسمح بإلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة والاتجاهات العامة.

- **المنبّهات:** ويتعلق الأمر بإشارات مرئية (Signaux visuels) تظهر لتبين حدوث انحرافات خطيرة نتجت عن حدوث شيء غير عادي في سير العمليات كاقتراب المؤشر من منطقة الخطر[14].

الفرع الثالث: ماهية الأداء، أنواعه وتحسينه

من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد للأداء وهذا نظرا لاستخدامه على نطاق واسع في ميدان الأعمال هذا من جهة، ولتعدد الزاوية التي ينظر إليه من جهة أخرى، والأداء يتنوع لعدة أنواع لكن رغم ذلك إلا أن مجموعة العوامل التي تؤثر على كل هذه الأنواع.

المحور الثاني: الدراسات السابقة

1-**تحليل مستوى تبني لوحة القيادة في المؤسسات الجزائرية وأثرها على تحسين أدائها الشامل:** دراسة حالة لمجمع صيدال وحدة الدار البيضاء، دراسة منشورة في مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، حيث عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية:

ماهو أثر تبني لوحة القيادة المتوازنة على تحسين الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية تبني لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسات الجزائرية، كما أنه يسعى لتوضيح مستوى تبني وتطبيق هذه الأداة في مؤسسة صيدال

1-1-أ عامر حاج دحو , أ حميميش نرجس، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فيلامب: المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، يلاحظ من خلال هذه الدراسة اعتماد المؤسسة على المؤشرات المالية في تقييم الأداء وإهمالها لباقي المؤشرات الأخرى حيث إن المؤشرات المالية تعطي المعلومات عن الوضعية المالية للمؤسسة على المدى القصير فقط، وهو ما يجعلها غير فعالة في اتخاذ القرارات وتبني الاستراتيجيات على المدى الطويل .

1-2-لمين علوطي، نذيرة راقي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية: دراسة حالة فرع مجمع سونلغاز بالمدية، مقال منشور، المنهج المتبع هو المنهج الاستقرائي مع استخدام أسلوبي الوصف والتحليل في دراسة الحالة

وتوصل الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى أن هناك استعمال شهري للوحة القيادة من طرف سونلغاز والاعتماد على المؤشرات المالية فقط في إعدادها دون التركيز على المؤشرات الأخرى.

1-3-زاير وافية، محفوظ مراد، جعبوب هناء، مداخلة بحثية بعنوان لوحة القيادة وأثرها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية: عالجت هذه المداخلة الإشكالية التالية: ما دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، حيث لخصت هذه الدراسة إلى أن لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير وكأداة لتحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية، حيث رأى الباحث من خلال الدراسة إلى أهمية لوحة القيادة في مساعدة في التسيير داخل المؤسسة، كما أنها تساعد المسيرين في اتخاذ القرارات ومراقبة الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة ومدى تنفيذها.

2- الدراسات باللغة الأجنبية:

سنتطرق في هذا المطلب إلى بعض الدراسات الأجنبية المتعلقة بالموضوع

2-1- Mahmoudia mehenna, **l'applicabilité d'un système de control de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprises publiques algériennes :** mémoire En Vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences Economiques option mangement des entreprises Université mouloud Mammeri de Tizi Ouzou 2012 . 2012 La problématique de cet étude formaliser, de la manière suivante **Quelle est la spécificité du système de contrôle de gestion et du suivi de la performance dans les EPE?**.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى تطبيق نظام الرقابة وقياس الأداء باستخدام لوحة القيادة المتواجدة على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية، وكذا معرفة هل لوحة القيادة لها دور في تفعيل نظام الرقابة وقياس الأداء، وللإجابة عن الإشكالية المطروحة .

2-2 – SADAOUI Farid , CHIHA Khemissi..00 , Comment le tableau de bord prospectif peut être un outil de mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise publique ? : Cas ENIEM. Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion Delly Brahim-Alger 3, la problématique de cet étude été formaliser de la manière suivante « Comment le tableau de bord prospectif peut être un outil de mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise publique ».

هدفت هذه الدراسة في هذا المقال إلى معرفة كيف تكون لوحة القيادة المستقبلية أداة مساعدة في تنفيذ الاستراتيجيات في مؤسسة وطنية ENIEM، من خلال تقديم لوحة القيادة ولوحة المعلومات المستقبلية كأداة مساهمة في تجسيد الاستراتيجيات لدى مؤسسة ENIEM المؤسسة محل دراسة الحالة.

رابعا: مجتمع و عينة الدراسة

- ✓ **مجتمع الدراسة:** يمثل مجتمع البحث أو الدراسة، ويتكون كافة الإداريين والعمال والتقنيين ورؤساء المصالح في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة .

- ✓ **وحدة المعاينة**: وتمثل العينة التي يوزع عليها الاستبيان في المؤسسة محل الدراسة، وهي جزء من المجتمع الكلي للدراسة.
- ✓ عينة الدراسة: بعد تحديد مجتمع الدراسة و البالغ عددهم 35 عامل، تم حساب و تحديد حجم العينة المستهدفة.
- ✓ تقنية المعاينة: هنا يكون أفراد مجتمع الدراسة متباينين في الخصائص بحيث يشكل كل منهم طبقة (إطارات سامية ، اطارات، عمال تقنيين، الخ.....)

1- أدوات الدراسة

اعتمدنا على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية والتي استخدمت في جمع ومعالجة البيانات للتوصل إلى النتائج كما يلي:

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 22 للتوصل إلى ما يلي:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا.

2- مصفوفة الارتباطات لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

3- تحليل الانحدار البسيط لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر).

4- تحليل اختبار تي تاست (T test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.

الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم استخدام التحكيم وإجراء الاختبارات للتحقق من صدق وثبات الاستبيان كمايلي:

1- **صدق المحكمين**: لمعرفة مدى وضوح وملائمة العبارات بالاستبيان تم عرضه على أستاذ متخصص في مجال الإحصاء (الملحق رقم 01)، وبعدما قام بتصويب الإستبيان ظهر في شكله النهائي.

2- **ثبات الاستبيان**: تم فحص عبارات الإستبيان من خلال معامل آلفا لكرونباخ الذي يعتبر نسبته مقبولة عند القيمة (0.62) لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها والجدول التالي يمثل قيمة معامل آلفا لكرونباخ لإجابات أفراد العينة كمايلي:

الجدول رقم1: معامل الثبات باستخدام طريقة آلفا كرونباخ

المقياس	عدد العبارات	معامل آلفا كرونباخ
استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة	9	0.746
تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر	11	0.786

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل آلفا كرونباخ لمقياس استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة قدر بـ 0.746 أي أن 74.6 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجابتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، ووصل معامل آلفا كرونباخ لمقياس تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر إلى 0.786 أي أن 78.6 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجابتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، وتعبر النتائج على مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان.

المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات من الاستبيان وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها نتعرض إليها كما يلي:

الفرع الأول – توزع أفراد العينة بالنسبة لمتغير العمر:

توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كمايلي:

الجدول رقم(2/2): توزع أفراد العينة حسب خاصية العمر

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
1	العمر	من 25 إلى 35 سنة	9	25.7
		من 36 إلى 50 سنة	19	54.3
		50 سنة فأكثر	7	20.0
المجموع الكلي			**35**	**100**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول تحصلت الفئة العمرية ما بين 36 إلى 50 سنة على أعلى نسبة والمقدرة بـ 54.3% وذلك بـ 19 تكرار، تليها الفئة العمرية ما بين 25 إلى 35 سنة على نسبة 54.3% وذلك بـ 09 تكرارات، وفي الأخير الفئة العمرية أكثر من 50 سنة على أدنى نسبة والمقدرة بـ 20% وذلك بـ 07 تكرارات.

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (2-1): الأعمدة التكرارية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية العمر

الفرع الثاني – توزع أفراد العينة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم(3/2): توزع أفراد العينة حسب خاصية مستوى التعليم

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
2	المستوى التعليم	مهندس	9	25.7
		ليسانس	15	42.9
		تقني سامي	6	17.1
		تقني	5	14.3
المجموع الكلي			**35**	**100**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن فئة من الموظفين المتحصلين على شهادة الليسانس تحصلت على أعلى نسبة و المقدرة ب:42.9**%** و تليها فئة المهندسين بنسبة تقدر ب**25.7%** و فئة العمال ذوي مستوى التقني السامي تحصلت على نسبة تقدر ب 17.1 **%**، تليها فئة العمال التقنيين بأدنى نسبة و المقدرة بـ 14.3%.

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الفرع الثالث – توزع أفراد العينة بالنسبة لمتغير منصب العمل:

توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كمايلي:

الجدول رقم(3/2): توزع أفراد العينة حسب خاصية منصب العمل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نتائج المقياس:

الجدول رقم (6/2) : مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الثلاثي

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
من 1 إلى 1.66	**منخفض**
من 1.67 إلى 2.33	**متوسط**
من 2.34 إلى 3	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الباحث

مرتفعة، بينما نجد أن العبارة رقم 03 (**تتوفر لوحة القيادة على المؤشرات المناسبة لقياس مستوى الأداء**) احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.31 و بانحراف معياري يقدر بـ 0.68 بدرجة متوسطة.

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت بـ 7.567 عند درجة حرية قدرها 34 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة لصالح عينة الدراسة، حيث قدر متوسطها بـ 2.49 وانحراف معياري قدره 0.38من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت بـ 10.171 عند درجة حرية قدرها 34 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر لصالح عينة الدراسة، حيث قدر متوسطها بـ 2.62 وانحراف معياري قدره 0.36 **وهذا يثبت وجود تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر بدرجة مرتفعة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.**

الفرع الخامس: الإجابة الإحصائية عن السؤال الثالث

أولا – اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية: ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة والمتغير التابع هو تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر، والجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقبل والمتغير التابع:

جدول رقم (2–9): معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R-deux)
أ- المتغير المستقل: استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة **ب- المتغير التابع: تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر**	**0.563**	**0.317**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة وتحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر هو (0.563) أي هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (0.317)، بمعنى أن (31.7) بالمائة من تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر يعود لاستخدام لوحة القيادة بالمؤسسة والنسبة المتبقية (68.7) بالمائة ترجع للعوامل الأخرى المؤثرة في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر.
وعليه: "**توجد علاقة طردية متوسطة بين استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة وتحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر** ".

ثانيا– تباين خط الانحدار للمتغير التابع والمستقل: يوضح الجدول أدناه تحليل خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة.

جدول رقم (10/2): قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة: تحليل التباين الأحادي ANOVA[a]

النموذج		مجموع مربعات الانحدار Somme des carrés	درجة حرية الانحدار ddl	معدل مربعات الانحدار Moyenne des carrés	قيمة اختبار تحليل التباين F	مستوى دلالة الاختبار Sig.
1	الانحدار Régression	1.403	1	1.403	15.291	.000[b]
	البقايا Résidu	3.028	33	0.092		
	المجموع Total	4.430	34			

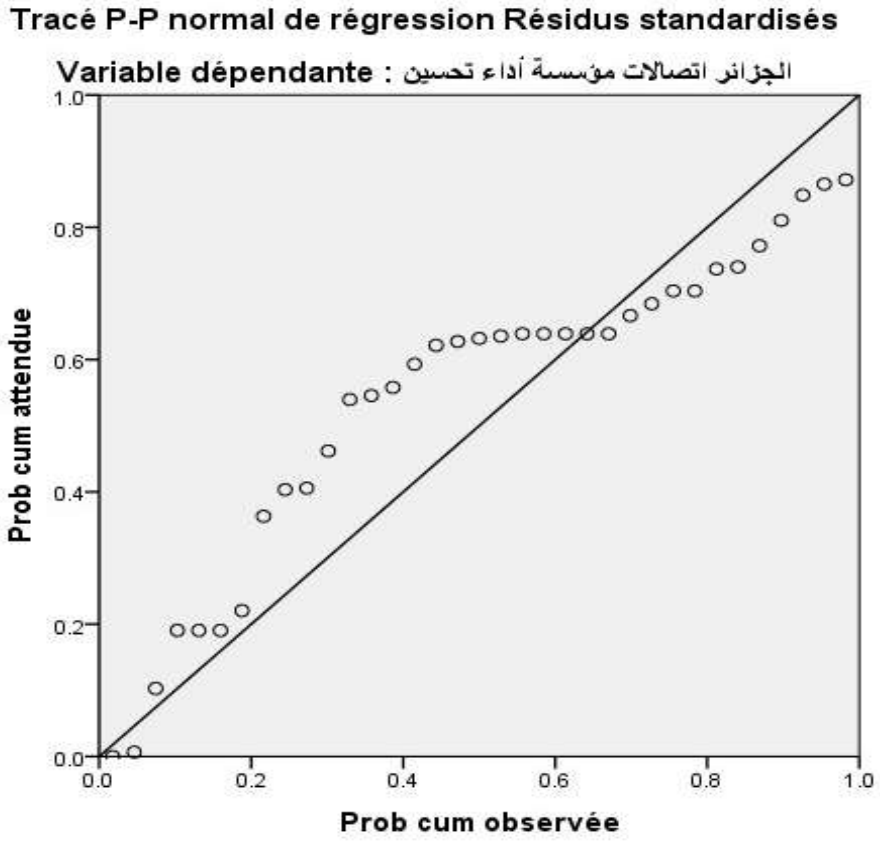
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

b. المتغير المستقل استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة a. المتغير التابع تحسين أداء المؤسسة

من خلال الجدول نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 1.403 ومجموع مربعات البواقي هو 3.028 ومجموع المربعات الكلي يساوي 4.430؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 33؛
- معدل مربعات الانحدار هو 1.403 ومعدل مربعات البواقي هو 0.092؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 15.291؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفض فرضية العدم، ونقبل الفرض البديل وبالتالي فان خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(9/2): الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل



المصدر: مخرجات التحليل الاحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الرسم البياني أن النتائج تتجمع حول خط مستقيم مما يدل أن الدالة تأخذ شكل خطي وهو ما يتوافق مع الانحدار الخطي البسيط.

ثالثا– دراسة معاملات خط الانحدار

يمثل الجدول أدناه قيم معاملات خط الانحدار للعلاقة بين استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة وتحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم(11/2): قيم معاملات خط الانحدار المعاملات Coefficients[a]

النموذج	معاملات غير قياسية Coefficients non standardisés		معاملات قياسية Coefficients standardisés	قيمة t	مستوى الدلالة Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
الثابت (Constante)	1.298	0.342		3.795	0.001
استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة	0.531	0.136	**0.563**	3.910	0.000

a. المتغير التابع تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن ثابت خط الانحدار يساوي 1.298 والذي يمثل قيمة a بالجدول، وبلغت الدلالة الإحصائية Sig (0.001) وهي مقبولة لأنها أقل من 0.05 فتصبح معادل خط الانحدار مبدئيا هي: Y=a+bX

وبتعويض القيم نجد المعادلة التالية:

$$Y=1.298+0.531\ X$$

حيث أن X يمثل المتغير المستقل استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة و Y يمثل المتغير التابع تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر.

نستنتج من معادلة خط الانحدار أن زيادة استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة ولو بقيمة 1 سيزيد تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر بقيمة 0.531.

وهذا ما يؤكد صحة **الفرضية القائلة بوجود أثر لاستخدام لوحة القيادة بالمؤسسة على تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر، بعلاقة طردية متوسطة بمعنى كلما زاد استخدام لوحة القيادة بالمؤسسة زاد تحسين أداء بمؤسسة اتصالات الجزائر والعكس بالعكس.**

الفرع السادس: الإجابة الإحصائية عن السؤال الرابع:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر حسب الخصائص الشخصية لأفراد العينة

كانت الفرضية الرئيسية الرابعة هي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر تعود إلى الخصائص الشخصية التالية: (العمر، المستوى التعليمي، منصب العمل والخبرة).

الجدول رقم (12/2): قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر حسب الخصائص الشخصية

المتغير التابع: تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر

الخاصية	الطريقة المعتمدة	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
العمر	ANOVA	0.045	دال
المستوى التعليمي	ANOVA	0.009	دال
منصب العمل	ANOVA	0.018	دال
الخبرة المهنية	ANOVA	0.001	دال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من نتائج الجدول أعلاه سيتم تأكيد قبول أو رفض الفرضية حسب كل متغير على حدى كما يلي:

أولا- بالنسبة لخاصية السن: يوضح الجدول رقم 01 بالملحق رقم 06 نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حول المتغير التابع تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر تبعا لخاصية السن.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.045 وهي أقل من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في مستوى تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر لدى المبحوثين تبعا للسن.

ثانيا- بالنسبة لخاصية المستوى التعليمي:

يوضح الجدول رقم 02 بالملحق رقم 06 نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حول المتغير التابع تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر تبعا لخاصية المستوى التعليمي.

خامسا: نتائج الدراسة :

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.009 وهي أقل من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في مستوى تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر لدى المبحوثين تبعا للمستوى التعليمي.

ثالثا- بالنسبة لخاصية منصب العمل:

يوضح الجدول رقم 03 بالملحق رقم 06 نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حول المتغير التابع تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر تبعا لخاصية منصب العمل.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة Sig قدرت ب 0.018 وهي أقل من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في مستوى تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر لدى المبحوثين تبعا لمتغير منصب العمل.

رابعا- بالنسبة لخاصية الخبرة المهنية:

يوضح الجدول رقم 04 بالملحق رقم 06 نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حول المتغير التابع تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر تبعا لخاصية الخبرة المهنية.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة Sig قدرت ب 0.001 وهي أقل من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في مستوى تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر لدى المبحوثين تبعا لمتغير الخبرة المهنية.

قائمة المراجع:

1-ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسات الاقتصادية، دار المحمدية العامة، ص 148.

2- ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر،{بتصرف}

3-بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تسيير المؤسسات، جامعة تلمسان، 2015، ص 13،14.

4-تجيني ليلى، مدى فعالية استخدام لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة، مذكرة ماستر، تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، جامعة مستغانم، 2015، ص 34.

5-مريم بوعافية، دور لوحة القيادة في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر، تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2017، ص 13.

6-مدونة الباحث، **لوحة القيادة**، 15 أوت 2020، http://researchereconomy11.blogspot.com/2016/02/blog-post_74.html

7-مدونة الباحث، مرجع سابق.

8- لمين علوطي، نذيرة راقي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية، دراسات_ العدد الاقتصادي_ المجلد: 8 العدد1، جامعة الاغواط، 2017، ص 86.

9- لمين علوطي، نذيرة راقي، مرجع سابق، ص 87.

10-بحيح فاطمة زهرة، دور مراقبة التسيير في تفعيل لوحة القيادة في المؤسسة ، مذكرة ماستر، تدقيق محاسبي و مراقبة التسيير ، جامعة مستغانم ، 2016، ص 15.

11-بحيح فاطمة زهرة، مرجع سبق ذكره، ص16

12- زرارقي حنان، لوحة القيادة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، إدارة واقتصاد المؤسسة، جامعة مستغانم، 2015، ص 5.

13- براق عيسى، كداتسة عائشة، برامقي رضية، مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير، مداخلة،الملتقى الوطني مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع ،جامعة البليدة 02، 2017/04/25

14 بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة المسيلة، 2006، ص 1.159،160،161

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

خروبي يوسف (2021)، **أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 07 (العدد 02)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 61-74.

يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نَسب المُصنَّف – غير تجاري – منع الاشتقاق 4.0 دولي** (CC BY-NC 4.0).

المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نَسب المُصنَّف – غير تجاري – منع الاشتقاق 4.0 دولي** (CC BY-NC 4.0).

The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.
Algerian Review of Studies in Accounting and Finance is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0).