

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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: التدقيق ومراقبة التسيير
من إعداد الطالبة: عائشة هميلة

بعنوان:

دور لوحة القيادة في تحسين الأداء

دراسة حالة مؤسسة ليند غاز بورقلة خلال 2012

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

جامعة قاصدي مرباح ورقلة..... رئيسا

الاستاذ/مزهودة نور الدين

جامعة قاصدي مرباح ورقلة..... مشرفا

أستاذة/ بلطرش حورية

جامعة قاصدي مرباح ورقلة.....مناقشنا

الاستاذ / قريشي محمد صغير

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية.

أهدي جهدي المتواضع إلى الذين رسموا معالم طريقنا إلى الخلق والعلم والفضيلة:

إلى والداي العزيزان: أمي وأبي أطال الله في عمرهما.

إلى إخوتي و أخواتي الأعزاء وأرجوا التوفيق لهم من العالي .

رمز الصداقة وحسن العلاقة زملاء الدراسة دفعة التسيير .

إلى كل من مد يد المساعدة لي وساهم معنا

في تدليل ما واجهتنا من صعوبات .

إليهم جميعا أقدم هذا الجهد العملي .

هبة عائشة

شكر

أشكر الله وأحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة نعمة العلم و البصيرة.

يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى من كانت عوني، الى من وجهتني و أعانتني

في إتمام هذه الدراسة الأستاذة الفاضلة بلطرش حورية، أسأل الله أن يجزيها كل خير.

وأشكر لجنة المناقشة لتفضلهم على قراءة المذكرة، ثم لا أنسى الشكر الخالص

للسيدة يحاوي والسيد ريغي ولكل عمال مؤسسة ليند غاز بورقلة.

هميلة عائشة

ملخص البحث:

حاولنا خلال دراستنا تحليل وتفسير العلاقة بين تحسين الأداء ولوحة القيادة لايجاد قاعدة نظري ومحاولة اسقاطها على مؤسسة اقتصادية الجزائرية، حيث عمدت معظم هذه المؤسسات إلى تبني هذه الأداة سعيا للحفاظ على متابعة أنشطتها و اكتشاف انحرافاتهما وكذا اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

ولدراسة ذلك حاولنا تطبيق النتائج النظرية على مؤسسة ليند غاز للغازات الصناعية لمعرفة كيف يمكن للوحة القيادة أن تساهم في تحسين الأداء في المؤسسة، ومن خلال تحليلنا لنتائج لوحة القيادة بالمؤسسة اتضح أن لوحة القيادة لا تساهم فعلا في تحسين أداء المؤسسة، وذلك لأن المؤسسة لا تهتم فعلا بدراسة المؤشرات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. **الكلمات المفتاحية:** لوحة القيادة، الأداء، تصحيح الانحرافات، تحسين الأداء.

Résumé:Nous avons essayé dans notre l'étude l'analyse et l'interprétation la relation entre l'amélioration de performance et le tableau de bord pour trouver une base théorique et tenter de renverser les entreprises économiques algériennes, où délibérément la plupart de ces entreprises à adopter cet outil afin de maintenir leurs activités et de détecter les écarts ainsi que prendre des mesures correctives en temps opportun.

Pour étudier cela, nous avons essayé d'appliquer les résultats théoriques sur l'entreprise **Linde gaz Industriel** de voir comment le tableau de bord qui contribuent à améliorer la performance, et à travers notre analyse des résultats de tableau de bord s'avère que le tableau de bord ne contribue pas à améliorer réellement la performance de l'entreprise **Linde gas Industriel**, parce que l'entreprise n'a pas pris la peine fait une étude des indicateurs et les analyses, et de prendre les mesures correctives appropriées.

Mots-clés: tableau de bord, la performance, corriger les déviations, l'amélioration de la performance.

الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية لمساهمة لوحة القيادة في تفعيل الأداء	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لتحسين الأداء
03	المطلب الأول : مفاهيم الأداء
04	المطلب الثاني : مفاهيم لتقييم الأداء
06	المطلب الثالث : أساليب تقييم الأداء
07	المبحث الثاني : تفسير وتحليل مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء
07	المطلب الأول : مفهوم لوحة القيادة
10	المطلب الثاني : تفسير وتحليل لوحة القيادة في تحسين الأداء
12	المطلب الثالث : الدراسات السابقة
14	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة الغازات الصناعية ليند غاز	
16	تمهيد
17	المبحث الأول : منهجية الدراسة
17	المطلب الأول : طريقة جمع المعلومات
19	المطلب الثاني : طريقة المعالجة
19	المبحث الثاني : النتائج والمناقشة

19	المطلب الأول : لوحة القيادة في المؤسسة
34	المطلب الثاني : عملية تقييم الأداء
37	المطلب الثالث : مناقشة الفرضيات والنتائج
40	خلاصة الفصل الثاني
42	الخاتمة
45	قائمة المصادر والمراجع
48	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
20	الوثيقة الأولى للمبيعات الطبية	(1-2)
23	الوثيقة الأولى للمبيعات الصناعية	(2-2)
26	الوثيقة الثانية للوحة القيادة	(3-2)
27	الوثيقة الثالثة للوحة القيادة	(4-2)
29	الوثيقة الرابعة للوحة القيادة	(5-2)
31	الوثيقة الخامسة للوحة القيادة	(6-2)
32	الوثيقة السادسة للوحة القيادة	(7-2)
35	وثيقة تحسين الأداء	(8-2)

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
21	نسب تحقيق المبيعات الطبية	(1-2)
21	شكاوي الزبائن (طبية)	(2-2)
22	نسب التسديد (طبية)	(3-2)
23	نسب تحقيق المبيعات الصناعية	(4-2)
24	شكاوي الزبائن (صناعية)	(5-2)
24	أداء الموزعين	(6-2)
25	نسب التسديد (صناعية)	(7-2)
26	مؤشرات أنشطة التمويل	(8-2)
27	نسب تحقيق إنتاجية السوائل الشهرية	(9-2)
28	نسب تطور الجودة والجاهزية	(10-2)
28	نسب ضياع توزيع السوائل	(11-2)
31	مؤشرات مصلحة الأمن	(12-2)
34	نسبة فعالية التدريب	(13-2)
33	نسبة الغيابات	(14-2)
35	مجموعة من مؤشرات تحسين الأداء 2012	(15-2)
36	نسب ضياع الأموال في حالة انعدام الجودة 2012	(16-2)

قائمة الملاحق

48	عملية الإنتاج في الورشات	ملحق(01)
49	المخزون النهائي	ملحق(02)
50	بطاقة الحوادث	ملحق(03)
51	طلب الشراء	ملحق(04)
52	أسئلة تقييم الموردين	ملحق(05)

المقدمة

في وسط اقتصادي غالبا ما يتسم بالتعقيد وكثرة المتغيرات، وجدت المؤسسات الاقتصادية نفسها مرغمة على إعادة ترتيب أمورها وتحديد طرق تسييرها تماشيا مع هذه التحديات الجديدة. فأصبح واجبا على أي مؤسسة ترغب في الاستمرار في تحقيق الأرباح والبقاء في دنيا الأعمال مع حتمية الاستغلال الأمثل لمواردها المالية والمادية والمعرفية، وعلى هذا الأساس عملت المؤسسات الناجحة إلى امتلاك أفضل الأدوات والكفاءات المناسبة لتحقيق التفوق والتميز، غير أن التأثيرات الناجمة عن التغير في المحيط الاقتصادي صعبت من مهمة المدراء و المسؤولين وكشفت عن عجز هذه الأدوات المحاسبية في تلبية الضروريات الحديثة للتسيير، مما أدى إلى تطوير أداة تكميلية لهذه الأدوات تسمح بتوفير معلومات آنية وملائمة وتشغيلية تساعد المسيرين على اتخاذ قرارات سريعة، وتمكنهم من المتابعة والتحكم بشكل جيد في السير اليومي للعمليات، هذه الأداة هي لوحة القيادة.

إن انفتاح السوق الجزائري على الاستثمارات الأجنبية دفع بالمؤسسات الجزائرية إلى إحداث تغييرات عديدة على مستوى وسائلها وطرق تسييرها من أجل تحقيق أداء أفضل وتعتبر لوحة القيادة واحدة من بين الأدوات الحديثة المستخدمة لتحسين أداء المؤسسات، فإنه بات من الضروري على المؤسسات الوطنية التطلع إلى استخدام التقنيات الحديثة في مراقبة التسيير، مقابل الاكتفاء بالاعتماد على أدوات رقابية تقليدية ثبت عجزها. ولوحة القيادة أحد هذه الوسائل الفعالة القادرة على تلبية الضروريات الحديثة لعملية التسيير، وتعد أيضا من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير بحيث تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى تحسين أدائها من خلال النتائج المحققة التي تظهر في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها وتغطية النقائص في تدفق المعلومات.

وبناء مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

عن هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية :

- ✓ ما نوع العلاقة بين لوحة القيادة وتحسين الأداء ؟
- ✓ هل تعتمد مؤسسة ليند غاز على لوحة القيادة كأداة لتفعيل الأداء ؟
- ✓ كيف تساهم لوحة القيادة ب ليند غاز في تفعيل الأداء ؟

الفرضيات:

- العلاقة بين لوحة القيادة وتحسين الأداء علاقة تكامل فيما بينهما.
- نعم تعتمد مؤسسة ليند غاز على لوحة القيادة كأداة فعالة في تحسين الأداء.
- تساهم لوحة القيادة في مؤسسة ليند غاز على تحسين الأداء من خلال العمل على تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب باتخاذ القرارات المناسبة.

مبررات اختيار البحث:

- رغبتنا في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المرتبطة به؛

- محاولة إظهار ضرورة الاعتماد على هذه الأداة من خلال مدى أهميتها في تحسين الأداء؛
- العلاقة بين التخصص المدروس في الجامعة وموضوع البحث إضافة إلى الشعور بقيمة البحث في المواضيع التي تتناول التقنيات الحديثة للتسيير.

أهداف الدراسة:

- تحليل وتفسير الدور الذي تلعبه لوحة القيادة بالمؤسسة الاقتصادية ومدى قدرتها على تحسين الأداء؛
- فهم آلية تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مختلف الوسائل والوثائق المستعملة فيها؛
- التعرف بشكل تفصيلي على نظام لوحة القيادة في المؤسسة؛
- توعية مسيري المؤسسة الاقتصادية بضرورة تطبيق نظام لوحة القيادة من خلال فوائدها في تحديد وضعية المؤسسة.

أهمية الدراسة :

- ظهور تحديات جديدة ومتغيرات اقتصادية أدت إلى ضرورة استعمال المؤسسة الاقتصادية لأدوات فعالة في مراقبة التسيير كلوحة القيادة؛
- حداثة الموضوع على مستوى البحث العلمي والمؤسسة الاقتصادية، فرغم تواجد لوحات القيادة في المؤسسات إلا أن الدراسات الجامعية التي تناولتها تبقى قليلة، مما شجع على محاولة إثراء هذا النوع من المواضيع التي تحاول الإحاطة بكل ما من شأنه تحسين أداء المؤسسات؛
- الرغبة في إعطاء صبغة ميدانية تطبيقية حول هذا الموضوع؛
- تزويد كليتنا بدراسة تتطرق إلى ميدان يمكن أن يدفع بطلاب آخرين إلى التعمق أكثر فيه؛
- معرفة وإعطاء نموذج لشكل لوحة القيادة و المؤشرات المستعملة فيها؛
- إظهار أثر لوحة القيادة على تحسين الأداء.

حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة النظرية في دراسة دور لوحة القيادة في تفعيل الأداء في المؤسسة الاقتصادية. أما حدود الدراسة التطبيقية فتمثلت في دور لوحة القيادة في تفعيل الأداء في مؤسسة ليند غاز خلال 1 ماي إلى غاية 30 جوان 2013.

المنهج المتبع:

تستدعي طبيعة موضوع الدراسة استخدام مناهج متعددة تفي بأغراض الموضوع الذي يدخل ضمن الدراسات تنصادية، لهذا يكون المنهج وصفيًا في بعض الأجزاء المرتبطة بالمدخل العلمي للوحة القيادة للكيفية التي يساهم بها في تحسين الأداء، كما يكون تحليليًا في الجوانب المتعلقة بالربط المباشر بين تحسين الأداء ولوحة القيادة من خلال العلاقة السببية القائمة بينهما، كما تم المزج بين المنهج الوصفي و التحليلي في الدراسة الميدانية لمؤسسة ليند غاز أين تمت الاستعانة كذلك بمنهج دراسة الحالة، لنكشف من خلاله الأبعاد الميدانية لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، والتطرق أيضا لتوجهات المؤسسة ليند غاز نحو تطبيق فعال لهذه الأداة، والولوج أكثر لمدى الاستفادة منها كأداة لتحسين الأداء، بالنسبة لأدوات الدراسة تمثلت في :

- **المقابلة الشخصية:** استكمالا للدراسة وأكثر دقة في البيانات والمعلومات، وللإحاطة الشاملة بكل ما يتعلق بالمؤسسات محل الدراسة، من محيطها والبيئة الداخلية تم الاعتماد في جمعها والتأكد منها بالمقابلات الشخصية، هذه الأخيرة التي تعددت بين مسير المؤسسة والمديرين الماليين ورؤساء المصالح التجارية ومصالح المستخدمين.
- **الملاحظة:** من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسات محل الدراسة للمديرين والأقسام والمصالح، ومن بين أدوات البحث المستعملة كذلك المسح المكتبي بهدف التعرف على مختلف المراجع والبحوث المتناولة لموضوع الدراسة إضافة إلى المجالات و النشرات الإلكترونية، والأقراص المضغوطة وكذا الاعتماد على الإنترنت كأداة بحث هي الأخرى.

صعوبات البحث:

عند القيام بهذه الدراسة وجدنا بعض الصعوبات نذكر منها:

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات الخاصة بأنظمة لوحة القيادة ومؤشراتها، وكذلك بعض الوثائق الضرورية التي تقوم المؤسسة على حرصها و إبقائها في سرية تامة خوفا من أن تكون نقطة ضعف على المؤسسة ومصدر قوة لمؤسسة أخرى في آن واحد.

هيكل البحث :

بغية الإجابة على الإشكاليات و اختبار صحة أو خطأ الفرضيات، قسمت الدراسة إلى فصلين وهما كالآتي :

يتناول الفصل الأول تحديد الإطار الذي ستدور حوله دراستنا هذه والذي قسمناه إلى مبحثين، خصص المبحث الأول لدراسة الإطار المفاهيمي لتحسين الأداء، أما المبحث الثاني فخصص لتفسير وتحليل مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء و أيضا الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في دراستنا، و فيما يخص الفصل الثاني فهو عبارة عن دراسة حالة تم فيه إسقاط جانب النظري على واحدة من بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حيث تم التطرق إلى تقديم المؤسسة مع عرض المنهجية المتبعة في الدراسة من خلال توضيح مختلف الأدوات المستعملة، وأيضا دراسة وتحليل ومقارنة نتائج لوحة القيادة بمؤسسة ليند غاز.

الفصل الاول
الادبيات النظرية لمساهمة لوحة القيادة
في تفعيل الاداء

تمهيد:

كي تستطيع المؤسسة 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، وتعتبر لوحة القيادة من أهم الوسائل المساعدة في تحسين الأداء واتخاذ القرارات المناسبة و الملائمة، وبناء على تقييم أدائه باستمرار تتمكن المؤسسة من معرفة مدى بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، لذا سنحاول من خلال هذا الفصل الإلمام بمفاهيم حول الأداء ولوحة القيادة و تحليل العلاقة بينهما وذلك من خلال مبحثين:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء.

المبحث الثاني : تفسير وتحليل لوحة القيادة في تحسين الأداء.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمى لتحسين الأداء

هناك خلاف قائم حول مفهوم الأداء يعود السبب فيه إلى اختلاف وتعدد المعايير و المقاييس التي اعتمدها الكتاب و الباحثون في دراسة الأداء وقياسه، ويكمن هذا الخلاف في تنوع الاتجاهات والأهداف ذات العلاقة، فهو مفهوم جوهرى وهام¹.

المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة و العاملين في إطار المنظمات فهو يعد مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمنظمات بشكل عام².

الفرع الأول: مفهوم الأداء

هناك العديد من التعاريف نذكر منها :

- يعبر مفهوم الأداء: "عن الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"³.
- ويعبر أيضا مفهوم الأداء: "عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها"⁴.
- عرف الأداء بأنه عملية يعبر فيها على الكفاءة عن طريق النسبة بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة، ومن جهة أخرى القيمة المضافة، والتي تعبر عن الفعالية وذلك وفق درجة تحقيق النتائج المتوقعة، وعليه فإن الأداء هو الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- فالكفاءة تشير إلى حسن استخدام الموارد وعدم إهدارها وتشمل الموارد كل من الأموال، الأفراد، المباني، الأراضي وحتى الوقت، زيادة المخرجات عن المدخلات في العملية الإنتاجية، كما تعرف بأنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة"⁵، أما الفاعلية فهي أ من أدوات مراقبة التسيير لأنها معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة⁶.

1 - علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالى الإستراتيجي، دار صفاء عمان ، 2011، ص 64 .
2- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية بيروت 2005، ص41.
3 - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة، بدون طبعة، مصر، 2003، ص219.
4- خالد محمد بنى حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر، دار البازوري العلمية للنشر، بدون طبعة، 2009، ص383.
5- عمر حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة، ص116-117.
6- مريم بطرش، دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالى واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة الأشغال التكميلية للبناء - ورقلة - مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، ، 2011 ، ص3-4.

الفرع الثاني: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي فى الوقت ذاته، ويتم تصنيفه كمايلي:

حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الأداء إلى:

- **الأداء الكلي:** هو الذي يتجسد بالإجازات التي ساهمت جميع الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة فى تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية... الخ.
- **الأداء الجزئي:** هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق¹.
- حسب معيار المصدر: ينقسم أداء المؤسسة إلى:
- **الأداء الداخلي:** وهو الأداء المتأني من قدرة المؤسسة على تسيير نشاطها من مواردها الضرورية والتي تتمثل فى الموارد (البشرية، المالية، المادية (التقنية)).
- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الذي تحدثه التغييرات فى المحيط الخارجي على المؤسسة هذه التغييرات تعكس الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، كارتفاع رقم الأعمال نتيجة ارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، هذا النوع من الأداء يساعد على تحليل نتائج المؤسسة، و إذا كانت المتغيرات كمية يمكن قياسها².

المطلب الثاني: مفاهيم لتقييم الأداء

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

تقييم الأداء:

- يعرف تقييم الأداء علمانه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها ولاسيما مراقبة جوانب سير التقدم نحو أهداف طويلة المدى والموضوعة سابقا³.

1- عبد المللك مرهودة "لأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول جامعة بسكرة 2001، ص89.

2- بختة هدار، دور معايير السلامة والصحة المهنية فى تحسين أداء العاملين فى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة ليند غاز فرع ورقلة. مذكرة ماستر منشورة. قسم علوم التسيير. تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح ص26.

3- سيد محمد جاد الرب، إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء، مطبعة العشري، مصر 2009. ص50.

– أيضا هو عملية يتم من خلالها معرفة مدى تحقيق أو انجاز العاملين للمهام المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم وذلك وفق معايير موضوعة على أسس علمية¹.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء وأهدافه

- أولا: أهمية تقييم الأداء: إن أهمية تقييم الأداء تكمن في مستويات عديدة منها:
- على مستوى الوظائف: إيجاد التوافق والتنسيق الأفضل بين مختلف نشاطات الوحدة الاقتصادية.
 - على مستوى الإدارة: إن النتائج المتوصل إليها في عملية التقييم يمكن أن تكون مقياسا للحكم على نجاح أو فشل الوحدة الاقتصادية في بلوغ الأهداف.
 - على مستوى الأفراد أو العاملين: يشجع جوا من التعامل الأخلاقي و الثقة بين الأفراد في المؤسسة و تحسين أدائهم ومعرفة مواطن الخلل في عمل الأفراد.
 - على مستوى العمليات: يمكن تقييم الأداء من دراسة مختلف العمليات الجارية.
 - على المستوى المالي: توفر عملية تقييم الأداء القاعدة التي يستند إليها متخذ القرار في التقييم.

ثانيا: أهداف عملية تقييم الأداء : نلخص الأهداف على ثلاث مستويات هي:

• على مستوى المنظمة:

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

• على مستوى المديرين:

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

• على مستوى الأفراد والعاملين:

- إن الشعور الذي يعيشه العامل في المنظمة له الدور الأساس في تحديد مستوى أداءه، فكلما شعر أن حقوقه مصانة و أن العدالة تسود الجميع، كلما زاد شعوره بالمسؤولية².

1- مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد-تقييم أداء الرؤوسين وتحفيزهم- ط 3، 2003، ص01.

2- حضار عبد الرحمان، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وآفاق تطويره دراسة حالة مؤسسة Plast-Afrique غرداية، مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية. جامعة ورقلة، 2012، ص40-41.

المطلب الثالث: أساليب تقييم الأداء

الفرع الأول: مراحل تقييم الأداء

تتمثل مراحل التقييم فيما يلي:

أولاً: جمع البيانات الإحصائية: لحساب كل من النسب والمعايير المطلوبة تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات و المعلومات والتقارير اللازمة لذلك.

ثانياً: تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية : بعد مرحلة جمع البيانات تأتي مرحلة تحليل البيانات والمعلومات الإحصائية.

ثالثاً: إجراءات عملية التقييم: هدف هذه العملية إلى التوصل لحكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه من خلال استخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الممارس في مؤسسة اقتصادية.

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

خامساً: مرحلة متابعة التقييم: وتأتي بعد اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم .

سادساً: دراسة الانحرافات وإصدار الحكم : وتتمثل في:

- انحراف موجب: يكون لصالح المؤسسة كارتفاع الأرباح، ارتفاع حصة السوق، انخفاض التكاليف... الخ.
- انحراف سالب: هو انحراف ضد المؤسسة كاستهلاك المواد الأولية بكميات تفوق المعيارية... الخ.
- انحراف معدوم: ليس له تأثير على نتائج المؤسسة¹.

الفرع الثاني : عرض لأهم أساليب تقييم الأداء

هناك عدة وسائل وأدوات تعتمد عليها مراقبة التسيير في تقييم الأداء :

المحاسبة التحليلية : هي تقنية لتحديد التكاليف التي لها علاقة بنشاط المؤسسة بهدف تحديد تكاليف الإنتاج وأسعار التكلفة ومختلف النتائج التحليلية²، تعتبر أيضا المحاسبة التحليلية وسيلة لمراقبة التسيير³.

تعرف المحاسبة التحليلية على أنها طريقة لمعالجة المعلومات وهي تهدف من جهة إلى معرفة تكاليف مختلف وظائف المؤسسة، ومن جهة أخرى وضع التقديرات الخاصة بالتكاليف والمنتجات¹.

1- مجيد الكرجي، تقويم الأداء بواسطة النسب المالية الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008، ص32.

2-Ali, Sahraoui, comptabilité de gestion, Alger, Berti Edition, 2004 p 9.

3-رحال علي، سعر التكلفة والمحا سبة التحليلية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 1994، ص1.

الموازنات التقديرية: تعتبر الموازنات التقديرية إحدى الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع لغرض مراقبة التسيير، وهي تندمج ضمن إطار التسيير الإستراتيجي ففي البداية يتم وضع المخطط الإستراتيجي لتغطية مدة تتراوح بين الخمسة إلى عشر سنوات. ثم تقسم أهداف المخطط الإستراتيجي إلى أهداف متوسطة المدى في إطار المخطط العملي لمدة ثلاثة سنوات مثلاً، وبناءً عليه يتم وضع الموازنات للمدى القصير (تقديرات للسنة المقبلة)².

لوحة القيادة : إن استعمال الأدوات المحاسبية والموازنية فقط غير كافي لمواجهة النقائص التي يمكن أن تظهر أثناء تسيير المؤسسة ومحاولة تحسين نتائجها، وهذا راجع لعدم التطبيق الجيد لهذه الأدوات من جهة و إلى محدوديتها من جهة أخرى، فغالباً ما تأتي متأخرة ولا تعطي صورة واضحة عن العوامل الأساسية لقيادة المؤسسة. ولمعالجة هذه النقائص لجأت بعض المؤسسات إلى وضع نظام جديد هو لوحة القيادة والتي تسمح للمسيرين بالحصول على نظرة مركبة عن المؤشرات الأساسية ومحيطها وذلك في الوقت الحقيقي والمناسب، وبالتالي فهي تسمح باتخاذ القرارات الملائمة نظراً لتركيزها على المعلومات الأكثر أهمية فقط وليس على كل المعلومات. وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في المبحث الموالي³.

المبحث الثاني: تفسير وتحليل مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة

الفرع الأول: مفهوم لوحة القيادة

هناك العديد من التعاريف نذكر منها :

- لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات والمعلومات التي تسمح بإعطاء نظرة شاملة وكشف الاختلالات و اتخاذ القرارات التوجيهية، لبلوغ الأهداف المرجوة التي وضعتها الإستراتيجية⁴.
- لوحة القيادة هي وسيلة رقمية تشير إلى المستوى المحتمل للمشاكل الفعلية والمستقبلية، وهي تتكون من مجموعة مؤشرات لتزويد المسؤولين بالمعلومات الأساسية لقيادة نشاطاتهم⁵.
- لوحة القيادة هي وسيلة تساعد على التنبؤ و على اتخاذ القرارات، تتكون من مجموعة مؤشرات قليلة العدد من خمسة إلى عشرة وضعت بكيفية تسمح للمسيرين بمعرفة اتجاه التطورات التي تطرأ على المؤسسة وبتحديد العوامل التي تؤثر عليها في الآجال المناسبة¹.

4- Jean – piérre jobard, Pierre Gégory, Gestion, Paris, Dalloz, 1995, Op cit, p609.

1- Armand dayan, Manuel de Gestion, Paris, Edition Ellipses, 1999, Volume I p809.

3-<http://www.Educnet.Education.fr>

4-Guedj Norbert, Control de Gestion Pour Améliorer La Performance, 3eme éditions D'organisation, Paris. 2000P285

4-<http://wwweducnet.education.fr>.

ومن خلال التعاريف السابقة نعرف لوحة القيادة على أنها نظام معلومات يسمح بمعرفة دائمة ومستمرة وسريعة للبيانات الضرورية لمراقبة تسيير المؤسسة وقياس أدائها واتخاذ القرارات الضرورية.

أولا : مبادئ وضع لوحة القيادة:

باعتبارها أداة من أدوات التسيير فإن وضعها يخضع للمبادئ التالية:

• الانسجام مع الهيكل التنظيمي:

- توافق المخطط العام للوحات القيادة مع تقسيم المسؤوليات.
- أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة خاصة، تحتوي على مؤشرات مناسبة له.
- القدرة على تجميع وحدات القيادة في نفس الخط الهرمي.
- أن تحتوي كل لوحة القيادة على تجميع لنتائجها حيث يظهر هذا التجميع في لوحة القيادة للمستوى الأعلى.

• السرعة في جمع ونشر المعلومات:

- تقليص آجال جمع المعطيات إلى نى حدود ممكنة وليس من الضروري أن تكون نهائية أو متناهية في الدقة.

• التركيز على النقاط الهامة:

- الحرص على قلة المعلومات ونفعيتها للمسؤول²، والمعلومات أيضا تكون في لوحة قيادة معلقة إن أمكن الأمر، لتسهيل مناقشتها في اجتماعات العمل.

- إذن فلوحة القيادة تشكل ركيزة عند عقد اجتماعات العمل، وعند حل المشاكل الكبرى وعموما فاستعمالها يتم عن طريق تبادل الملفات و الاجتماعات³.

ثانيا : أهمية لوحة القيادة :

- تكمن أهمية لوحة القيادة باعتبارها نظام للمعلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات فيمايلي:

• عند وضع خطة المؤسسة:

- إلزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى؛
- اشتراك جميع الإداريين في وضع الأهداف؛
- المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما؛
- لتنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى من المستويات الإدارية وكل فرد من أفرادها، وكذا تحديد مراكز المسؤولية تبعاً لذلك⁴.

• من خلال سير نشاط المؤسسة:

- وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية؛

5-Bernard colasse, Encyclopedie de comptabilité, contrôle de gestion et d'audit, paris,Economica, 2000, p1133

2- ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الإقتصادية، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف. سنة النشر مجهولة، دار المحمدية - الجزائر- ص148.

2-George Langlois, Carole Bonnier, Contrôle de Gestion, France 1992,p257.

4- jean Gebier, Organisation Et Fonctionnement de l'entreprise, corleImpimere, France, 1993.p 828

- تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا؛
 - تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك؛
 - السماح بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة؛
 - السماح بإعطاء وضعية الخزينة، متابعة تطور الهامش الإجمالي ومراقبة مستوى عتبة المردودية.
- ثالثا : مصادر محتوى لوحة القيادة¹ :

تمثل المصادر المعتمدة في إعداد المعلومات المحتواة في لوحة القيادة في نوعين مصادر داخلية وأخرى خارجية:

المصادر الداخلية: تتمثل في:

- المصادر المحاسبية: التكاليف المختلفة (المباشرة والغير مباشرة)، المردودية... الخ
 - المصادر الإحصائية: عدد المستخدمين، دراسات تطور الأعباء... الخ
 - المصادر المأخوذة من الميزانية: تقييم الاستثمارات، ترتيب الديون حسب مدة استحقاقها... الخ
 - المصادر التقنية: الكمية المثلى للإنتاج، عدد ساعات العمل... الخ
- المصادر الخارجية: تتمثل في:

- ✓ معلومات تخص المتعاملين مع المؤسسة بصورة مباشرة كالبنوك.
- ✓ معطيات تقنية للنقابات المهنية كتحديد ساعات النشاط القصى للعمل المستنبطة من الجمعيات العمالية لمختلف المستويات.
- ✓ نتائج دراسة السوق².

الفرع الثاني: خصائص لوحة القيادة

تميز لوحة القيادة بالعديد من الخصائص أهمها:

- 1- تعتبر الخاصية الآنية أهم ما يميز لوحة القيادة عن الأدوات الأخرى للمراقبة وتمثل في الفترة القصيرة التي تعد فيها لوحة القيادة، حيث تسمح باتخاذ القرارات الضرورية في أقرب وقت من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
- 2- لكل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه، حيث يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لأعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم³.
- 3- تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- 4- تسمح بكشف الخلل والتعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين.

1- مرابط عبد الرحيم « دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية» دراسة حالة مؤسسة الكهرباء و الغاز "سونلغاز" - ورقة - مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح بورقلة، 2012 ص4

2- <http://iefpedia.com/arab/wp.content/uploads>

3- صفية خلادي، « دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير» دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" ورقة حضري ص35.

- إضافة إلى أن المعلومات التي تقدمها لوحة القيادة تكون قليلة العدد و مطابقة لاحتياجات المسؤول المعني، وتحتوي على القيم المالية و الغير مالية، فيتم تحصيلها بسرعة مع القدرة على تحديد مصادرها، وتكون أيضا واضحة وسهلة الشرح¹.

الفرع الثالث : أنواع لوحة القيادة ووظائفها

أنواعها:

• لوحة القيادة الكلاسيكية:

إن لوحة القيادة الكلاسيكية خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم المدروية الشاملة، حيث أنها تمثل سلاحا في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية و إكتشاف تغيرات ودراسة أسبابها واتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم، ويتمثل دورها في تقديم المعطيات المالية الضرورية للمسيرين، لتقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من الإدارة².

• لوحة القيادة الإستراتيجية:

تعكس كل من " الإستراتيجية والموازنة المقررة من قبل المؤسسة في شكل مفصل بما فيه الكفاية مع بساطتها لكي تسمح بالقيادة الحقيقية لمختلف الهيئات". وتقوم على ثلاث مبادئ أساسية هي :

5- إدماج أهداف ذات بعد إستراتيجي بداخل لوحة القيادة.

6- عملية تفصل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية والمستقبلية، فالنتائج الآنية تتشكل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة والإيرادات التي تحققها أما النتائج المستقبلية لا تظهر إلا في نشاطات لاحقة.

7- تعمل على دمج واختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي ومالي³.

• لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة): فهي تختلف عن لوحة القيادة الإستراتيجية، من حيث أن هذه الأخيرة تأخذ

بعين الاعتبار التكيف مع مكونات المؤسسة، فلوحة القيادة المستقبلية تقترح قائمة نوعية من المؤشرات تم تجميعها في

المحاور التالية: المحور المالي ، ومحور الزبائن، و محور العمليات الداخلية ومحور التدريب التنظيمي⁴.

1- Dayan A. Manuel De Gestion, Volume 1, éd Ellipses, Paris, 1999, P120.

2 -Alain Frenandez, «Les Nouveaux Tableaux Des Bords Eralls »édition D'organisation, Paris , 2008,P06

3- عبد الوهاب سويسي ، تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، فرع التسيير ، غير منشورة جامعة الجزائر. 2004 ص21-24 .

4- مرابط عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره ص15 .

المطلب الثاني : تفسير وتحليل لوحة القيادة في تحسين الأداء

الفرع الأول : وظائف لوحة القيادة

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

أولاً : أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات : تسمح لوحة القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، هوامش...)، والنتائج غير مالية كذلك (عدد الوحدات المنتجة...) ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين. والمقارنة بالأنظمة المحاسبية التقليدية فإن لوحات القيادة تساعد على التأكد من الاستعمال الأمثل والفعال للموارد، من خلال إنفرادها بالقدرة على قياس التكاليف الخفية كالتكاليف الناتجة عن غياب العمال وتدني جودة المنتجات...، وغيرها من التي يصعب حسابها وتحديدتها باستعمال الأدوات المحاسبية القديمة التقليدية¹.

تعتبر لوحة القيادة أداة هامة تساعد المسؤولين في اتخاذ القرارات، كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي، فعلى عكس أنظمة الميزانية و المحاسبة التي تعتمد على معلومات تاريخية والرقابة على العمليات السابقة فإن لوحة قيادة أداة تنبؤ لمجرى العمليات المستقبلية (فعن طريق نتائج الأشهر الماضية يمكن التنبيه إلى احتمالية حدوث أخطار متوقعة في الأشهر القادمة) فهي أداة قيادة وتحكم. فتحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل².

تعتبر لوحة القيادة أداة تكميلية لنظام تسيير الميزانية، حيث تستعمل في عملية مراقبة الميزانية ويتم وضع فيها أهم المؤشرات التي يرغب المسؤول في متابعتها باستمرار و التي تساعد على تحقيق الأهداف بشكل جيد واتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعديل في العمليات .

ثانياً : أداة حوار واتصال : تسمح لوحة القيادة بالحوار بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة ، فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها، كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعد في إدارة عملياته .

يجب على الإدارة العليا تحقيق التنسيق فيما بين الإجراءات التصحيحية المتخذة على مستوى مراكز المسؤولية، والتركيز على تحسين الأداء الإجمالي للمؤسسة ، بدلا من التعظيم الجزئي، (يمكن أن يتم اتخاذ إجراء تصحيحي مفيد لمركز مسؤولية ما، إلا أنه يعود بالضرر على أداء المسؤولية ككل، لذا يجب الانتباه إلى هذه النقطة). ففي بعض الحالات يكون من الأجدر مراجعة الأهداف المبدئية، ولا يتم ذلك إلا بواسطة دراسات منتظمة (مرتين في السنة)، مما يسمح للمسؤولين على جميع المستويات بالتواصل فيما بينهم وبين الإدارة العليا والتفاوض على أهداف جديدة .

1-H.Savall Et V.Zaritet, Maitriser Les coutes Et Les performances Cachés, 2emeEdition, Economica, Paris1989, p5.

2- عبد الله حمد الجاساسي ، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.ص129.

ثالثا : أداة للتحفيز ولتنمية مهارات المسؤولين :

تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها، فلوحة القيادة تولد لديهم شعورا بالتقدم نحو تحقيق الأهداف وتحفزهم لذلك، كما أن التحسين المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير والقيام بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول و الإطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولين في الأقسام المختلفة من المؤسسة، كل هذا ينمي قدرات ومهارات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل، لذا يمكن القول أن لوحة القيادة تساهم بشكل كبير في تطوير ثقافة التسيير بالمؤسسة¹.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة

على حسب ماتم الإطلاع عليه من الدراسات السابقة لخصنا مايلي :

✓ الدراسة الأولى:

بونقيب أحمد« دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير » دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC،مذكرة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف مسيلة2006.

والذي تناول فيها الباحث أربعة فصول،عالج فيها إشكالية دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير و ماهو واقع ذلك في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،ويتجلى الهدف الأساسي من هذه الدراسة في كشف الغموض الذي تلعبه لوحات القيادة بالمؤسسات على وجه عام و في المؤسسات الاقتصادية الوطنية بصفة خاصة. ومما نتج في هذه الدراسة:

- مجال استعمال لوحات القيادة في المؤسسة وجدسوءاستخدام لهذه الأداة في مجال مراقبة التسيير.

- عدم قدرتها على لعب دورها الرئيسي المتمثل في تكملة عجز الأنظمة الرقابية الأخرى الراجع إلى نقص الاهتمام بهذه الأداة من طرف المسيرين.

✓ الدراسة الثانية:

مریم بلطرش« دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي و اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية»،دراسة حالة مؤسسة الأشغال التكميلية للبناء بورقلة،مذكرة لنيل شهادة الماستر ،تخصص مالية مؤسسة،جامعة ورقلة 2011 وقسمت إلى ثلاث فصول عالجتها فيها الباحثة إشكالية المدى الذي يمكن أن تساهم به لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية المناسبة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

1- بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة-AMC- ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- مسيلة- 2006 ص128.

من بين ما تهدف إليه هذه الدراسة هو إظهار مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على لوحة القيادة المالية كأداة تسيير حديثة وفعالة فى تحسين الأداء المالى واتخاذ القرارات المالية، وتوعية المؤسسات بضرورة إنشاء لوحة القيادة المالية من خلال إبراز فوائدها وآثارها على الأداء المالى للمؤسسة، وتوجيه متخذ القرار المالى إلى طرق إنشاء لوحة القيادة المالية.

أهم ما توصلت إليه الدراسة أن مؤسسة الأشغال لتكميلية للبناء تعتمد على لوحة القيادة المالية فى تلخيص نشاطاتها المالية ومجمل نشاطاتها الأخرى ومن خلال التحليل وجد أنها لا تساهم فعلا فى تحسين الأداء المالى واتخاذ القرارات المالية واتخاذ الإجراءات التعديلية اللازمة.

✓ الدراسة الثالثة:

عريس الطاهر « التحكم فى قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية »، دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 2007.

لقد تناول الباحث فيها أربعة فصول تحت إشكالية كيف يمكن إخضاع نشاط خلقي وإبداعي كالإستراتيجية إلى صرامة التقييم، والتي سنتطرق فيها إلى هذه الأداة المتمثلة فى لوحة القيادة الإستراتيجية، عبر محاولة تطويق كل الأوجه ومجالات اختصاصها والتفاعلات التي تهيكلها، والأبعاد التي ترمي إليها، فكان الهدف من هذه الدراسة إقامة لوحة قيادة إستراتيجية فى مؤسسة بريد الجزائر، تهدف إلى رفع أداء المؤسسة ككل.

ومن خلال هذه الدراسة نتج ما يلي :

- ظهرت لوحة القيادة الإستراتيجية من المستويات العليا، وأداة اتصال بين الأفراد والمستويات التنظيمية فى المؤسسة والتي يمكن أن تلعب دورا هاما فى حل المشاكل التنظيمية وحتى الاجتماعية الخاصة بالمؤسسة وذلك عبر تدقيق وضبط عملية الاتصال؛
- يمكن أن تكون لوحة القيادة الإستراتيجية أو بالأحرى مسار تحقيق نظام لوحة القيادة الإستراتيجية كإطار يسمح ببناء الإستراتيجية ومن ثم ضبطها؛
- يمكن للوحة القيادة الإستراتيجية أن تكون محطة لإعادة النظر فى تنظيم المؤسسة من خلال إظهار نقاط الضعف، والتي يمكن التماسها خلال تحقيق و إعداد نظام القيادة بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية.

خلاصة :

حاولنا خلال هذا الفصل الاعتماد على إبراز فعالية لوحة القيادة في تحسين الأداء، وكذلك درسنا تقييم الأداء وذلك من خلال مبحثين كما يلي :

المبحث الأول : تطرقنا فيه إلى مفاهيم الأداء وأنواعه وتقييمه وأهميته وأهدافه كما تعرضنا لأهم مراحل تقييم الأداء و أساليبه والتي تحدد مسار و وضعية المؤسسة.

المبحث الثاني: تفسير وتحليل لوحة القيادة في تحسين الأداء من خلال إعطاء مفهوم للوحة القيادة و ذكر خصائصها و مبادئها وكذا أهميتها و أهدافها ثم تطرقنا لأنواعها ووظائفها، كما تساعد بذلك على اتخاذ القرارات التصحيحية وتحسين الأداء بالمؤسسة وأخيرا تعرضنا إلى دراسات سابقة.

أما في الفصل الثاني سنتطرق إلى دراسة حالة مؤسسة ليند غاز وكيفية عرض لوحة القيادة وأشكالها ثم عملية تقييم الأداء فيها، والعلاقة التي تربط كل من لوحة القيادة والأداء بالمؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثاني
دراسة حالة مؤسسة الغازات الصناعية
ليند غاز

تمهيد :

تطرقنا في الفصل الأول إلى تقييم الأداء للمؤسسة، بعد ذلك قمنا بدراسة لوحة القيادة ودورها في تحسين الأداء، وتدعيما للجانب النظري الذي تطرقنا إليه نتناول في هذا الفصل دراسة الحالة التطبيقية المتعلقة بإحدى المؤسسات الجزائرية، وهي المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية (ليند غاز) فرع ورقلة خلال سنة 2012 وذلك من خلال ما يلي :

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية (الطريقة والأدوات).

- المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.

المبحث الأول : منهجية الدراسةالمطلب الأول : طريقة جمع المعلوماتالفرع الأول : مجتمع و عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في أحد المؤسسات الكبرى التي تنشط في الاقتصاد الوطني بولاية ورقلة، والتي تقوم على تدعيمه بمختلف الغازات الصناعية والطبية لمختلف القطاعات التي هي بحاجة إليها، وكعينة للدراسة اخترنا مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة.

"GI" هي مؤسسة تدرج تحت شركة المساهمة SPA برأسمال قدره 1500 مليون دج، وهي مؤسسة متواجدة في جميع أنحاء الوطن تتكون من تسعة وحدات : الجزائر، عنابة، قسنطينة، رغاية، وهران، البويرة، سيدي بلعباس، أريزو وسكيكدة، والعديد من نقاط البيع المتواجدة في ولايات الوطن.

تعتبر هذه من أقدم المصانع في منطقة الجنوب الشرقي، حيث انطلق الإنتاج بالوحدة في سنة 1960، والوحدة تقع حاليا على مساحة تبلغ 11455م²، وآخر توسع كان في سنة 1993، وشملت 2455م²، تغطي هذه الوحدة الطلب على الغازات الصناعية في منطقة الجنوب من الوطن، وكما كانت الممول الوحيد للمؤسسات البترولية في حاسي مسعود و عين صالح وبركاوي وحاسي الرمل... الخ.

تكمن الأهمية في الكمية الهائلة من المنتوجات التي تنتجها المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية، والتي ترجع بالفائدة على العديد من القطاعات، فهي تستخدم منتجاتها في القطاع الصحي حيث تزود مؤسسات المستشفيات بالأوكسجين وغيره من الغازات المستخدمة للخدمات الصحية و في قطاع التعليم، حيث تقوم بتزويد كل من المعاهد و الجامعات بالغازات الصناعية اللازمة للتعليم و البحث العلمي، كما تزود الحرفيين بالغازات الصناعية اللازمة لحرفهم، وأيضا الصناعات الغذائية والقطاع الفلاحي.

لقد اكتسبت المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية أهمية اقتصادية بالغة بالنسبة للاقتصاد الوطني من خلال الأهمية الحيوية للقطاعات، وكما تظهر أهميتها الوطنية من حيث تواجدها بواسطة وحداتها الإنتاجية ومراكز توزيعها في مختلف مناطق الوطن، وفي كل مكان مما سهل عليها عملية التقرب من المستهلكين من خلال تلبية طلباتهم.

المنافسون :

المباشرة :

شركة فرنسية : Airliquide (société française)

شركة جزائرية: société Algérienne(privé) : Cogiz

شركة جزائرية: société Algérienne: Ores Gaz

الغير مباشرة :

الموزعين (Concessionnaire):

أهم عملاء المؤسسة :

طبي (Médical) :

- الشركات الوطنية؛

- الإدارات؛

-وزارة الدفاع الوطني؛

- القطاع الصحي؛

- القطاع الخاص.

صناعي :

- الحرفيين؛

- وزارة الدفاع الوطني؛

- الموزعين؛

- الإدارة؛

- الشركات الوطنية.

الفرع الثاني : طبيعة المتغيرات

تضمن موضوع دراستنا دور لوحة القيادة في تحسين الأداء، وأخذنا كمتغيرين كميّين الأول تمثل في تقييم الأداء الذي يعبر عن قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين المساهمين والعمال، وأيضا تقييم النتائج من قبل جميع الأطراف أصحاب المصلحة (مساهمين، والعملاء، والموظفين)، أما المتغير الثاني فتمثل في لوحة القيادة والتي تعد من أهم الوسائل المستعملة ، مراقبة التسيير وتظهر من خلال مؤشرات متعلقة بجميع الوظائف بهدف تصحيح الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة.

الفرع الثالث : أدوات الدراسة

الملاحظة: من خلال قيامنا ببعض الزيارات الميدانية والتي اقتصرنا على ملاحظة وجود لوحات القيادة وطرق عرضها، فمثلا لاحظنا كيفية وضع لوحات القيادة بالمؤسسة في شكل جداول مليئة بالبيانات، وأيضا المنحنيات التي توضح و تسهل عملية قراءة المؤشرات الموضوعية.

المقابلات الشخصية: مع رؤساء المصالح للحصول على بعض المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة، وبقصد التأكيد وإعطاء مصداقية بعض المعلومات المجمعة من الملاحظة و المقابلة ثم الاستعانة بمجموعة الوثائق والتقارير الداخلية التي تمس الموضوع مباشرة.

المطلب الثاني : طريقة المعالجة

يتم ذلك عن طريق جمع كل المعلومات المتمثلة في المدخلات المطلوبة والتي تكون في شكل وثائق أو في شكل فاتورات ثم تعالج هذه البيانات والمعطيات التي تم إدخالها، وتحول إلى قاعدة بيانات محاسبية في شكل مخرجات وتتمركز لدى مصلحة المحاسبة وبهذا يتم إرسالها إلى مديرية العامة، وتتم هذه المعالجة بواسطة برنامجين تمثلا في:

✓ برنامج Gcom

✓ برنامج Soft+، لما قديمان وبطيئان أي قليلا السرعة في تبادل أو تقديم المعلومات وبهذا سيتم تجديده أو تغييره وذلك

إبتداء من العام المقبل.

المبحث الثاني : النتائج والمناقشة

المطلب الأول : لوحة القيادة في المؤسسة

الفرع الأول : كيفية عرض لوحة القيادة

- من خلال القيام بالدراسة الميدانية والتي تميزت بالملاحظة والإطلاع على الوثائق تم الخروج بما يلي :
- نظام لوحة القيادة المتبع يتناسب مع الهيكل التنظيمي لها حيث أن كل المصالح بلديها لوحة القيادة.
 - تعتمد المؤسسة محل الدراسة بشكل كبير على الجداول المليئة بالبيانات في عرض لوحات القيادة، وأيضا المنحنيات والرسوم البيانية ويتم عرض هذه المنحنيات بعدة ألوان مما يكسبها ميزتها الأساسية المتمثلة في لفت انتباه المسؤولين.
 - غياب نظام المنبهات الصوتية ووجود المرئية في حالة ظهور انحرافات طارئة.
 - تعتمد المؤسسة محل الدراسة على الواجهات لنشر لوحات القيادة، سواء إلكترونية أو العادية، هذا الإجراء يتيح المجال للوحة القيادة بالقيام بدورها الفعلي وذلك عن طريق تحفيز المسؤولين خلال العرض المباشر للنتائج المحققة والأهداف قيد التنفيذ.

وعليه نستنتج أن لوحة القيادة تتناسب في شكلها مع متطلبات لوحة القيادة النظرية لكن ما يعاب عليها أنها

تظهر في عدة وثائق مما يشترت التركيز ويقلل من سهولة تصحيح الانحرافات، وكذلك أنه لا توجد لوحة قيادة عامة في المؤسسة.

كيفية إعداد لوحة القيادة:

إن نظام لوحة القيادة بالمؤسسة يتم تزويده بمعلومات شهرية، في حين أن بعض المصالح تحتاج إلى تحديد أسبوعي للمعلومات، فالمديرية الأم بالجزائر هي التي تقوم بإعداد المؤشرات الخاصة بلوحة القيادة إلى الفروع التابع لها فرع (ورقلة)، ويجب أن تكون متناسقة ومتلائمة مع الأهداف العامة للمؤسسة إذ نجد أن لوحة القيادة للمؤسسة تستوفي أهم المناطق الأساسية المفترض وجودها، فبعد الإتمام من تنفيذ لوحة القيادة ترسل الوثائق الستة إلى المديرية العامة (ليند غاز بالجزائر)، لمناقشة تلك الوظائف وعلى ضوءها يتم تشكيل لوحة القيادة العامة للمؤسسة.

وبالتالي نستنتج أن إعداد لوحة القيادة في المؤسسة يتمتع بالمركزية وإن مؤسسة ليند غاز مجرد منفذ لأوامر في

إعدادها.

الفرع الثاني: أشكال لوحة القيادة في المؤسسة

إن لوحة القيادة مشكلة من مجموعة مؤشرات توضح السير الحسن لأداء الأنشطة كما تظهر الخلل الذي يشوبها، وتشكل لوحة القيادة بمؤسسة ليند غاز من ستة وثائق تختلف عن بعضهما البعض من حيث المضمون والهدف وهي كالتالي:

الوثيقة الأولى: تتمثل هذه الوثيقة من جدولين يحتويان على مؤشرات خاصة بمصلحة المبيعات الصناعية والطبية كلتاهما تقوموا على نفس المؤشرات إلى أن إحداها طبية والأخرى صناعية، تضمنت مؤشرات حول نسبة تحقيق المبيعات الطبية و الصناعية، عدد شكاوي الزبائن، حالة أداء الموزعين و نسبة التسديد، فالجدول رقم (1.2) المتعلق بالمبيعات الطبية يظهر لنا الانحراف للأشهر المدروسة الحاصل بين النتائج الفعلية مقارنة بالأهداف المسطرة.

الجدول رقم 1.2 : الوثيقة الأولى للمبيعات الطبية

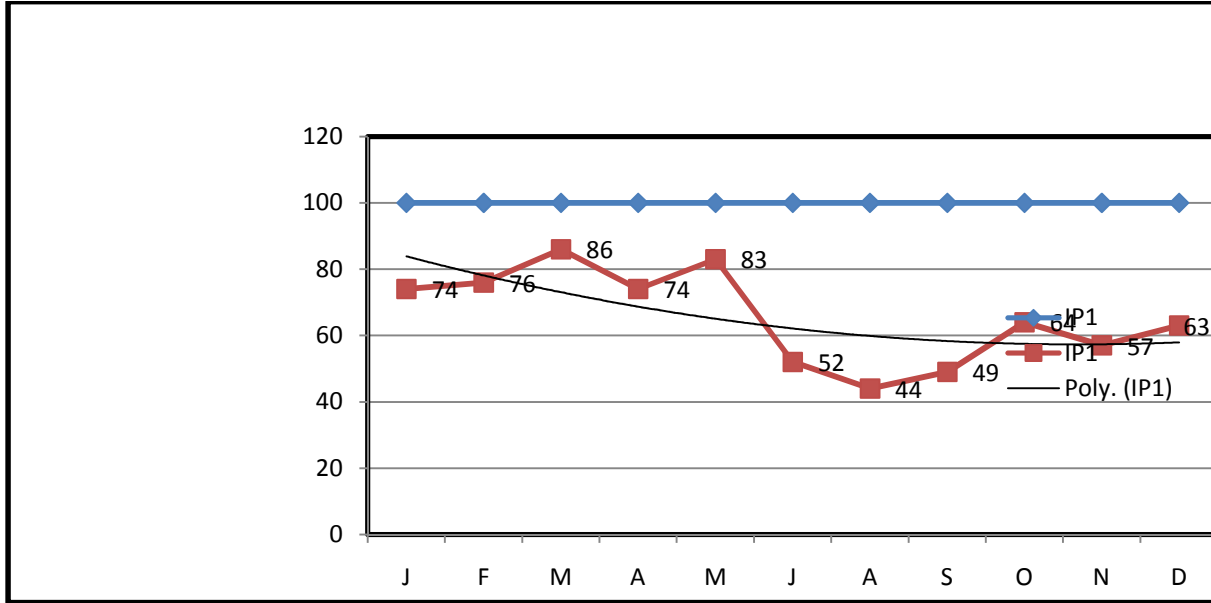
النتائج												
ديسمبر				جويلية			افريل		فيفري	الأهداف		
% 63	% 57	% 64	% 49	% 44	% 52	% 44	% 83	% 74	% 86	% 76	100%	Ip1 نسبة تحقيق المبيعات الصناعية
% 1	% 1	% 0	% 0	% 0	0%	0%	% 1	1%	% 0	0%	5%	Ip2 عدد شكاوي الزبائن
73						73.3					75%	IP3 حالة أداء الموزعين
% 12.09	% 12.21	% 12.78	% 10.96	% 10.14	9.14%	8.6%	8.16%	7.04%	6.65%	% 7.24	3%	Ip4 نسبة التسديد

المصدر: من وثائق المؤسسة

وتهدف إلى متابعة كمية المبيعات الطبية المحققة في السنة، فمثلا مؤشر حالة أداء الموزعين من بين أهم المؤشرات التي تقوم على بيه المستمر أثناء قيام ممثلي بيع الغازات في مناطق أخرى تكون تابعة للمؤسسة، وكذا معرفة الحالة التي يكون بها هذا المؤشر هل هو بحالة جيدة وسليمة أم سيئة ويدرس خلال ستة أشهر، مع احترام القواعد الخاصة ببيع المنتج كمنتوج نهائي مع ملحقاته

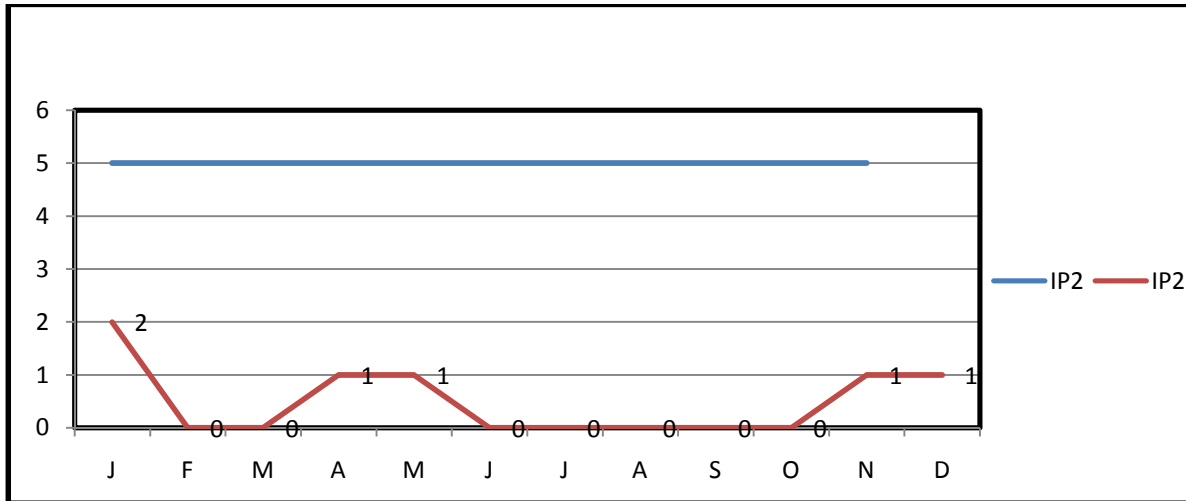
من خلال محله وتنظيمه الإداري ورقم الأعمال وعلاقته مع الزبائن، والهدف منه هو تسهيل الانتشار للمنتوج وتحقيق الربح بأقل تكلفة وأقل عبئ ممكن في هذه الحالة.

الشكل رقم 1.2 : نسب تحقيق المبيعات الطبية



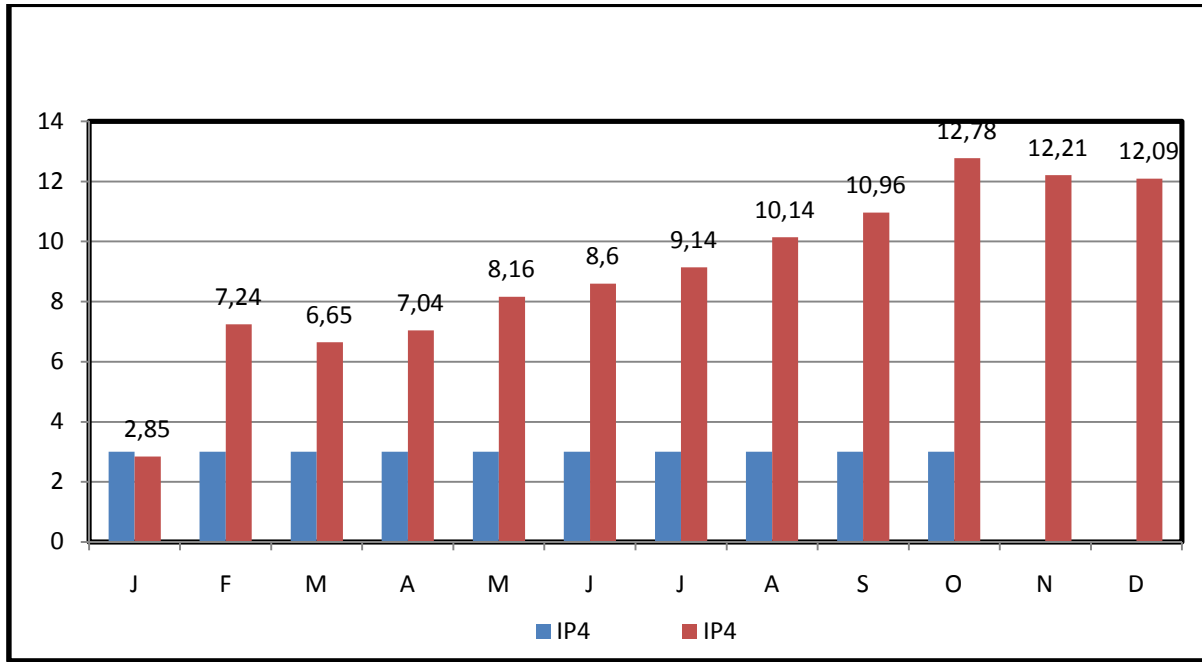
المصدر : من وثائق المؤسسة

الشكل رقم 2.2 : شكاوي الزبائن



المصدر : من وثائق المؤسسة

الشكل رقم 3.2 : نسب التسديد



المصدر : من وثائق المؤسسة

الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة :

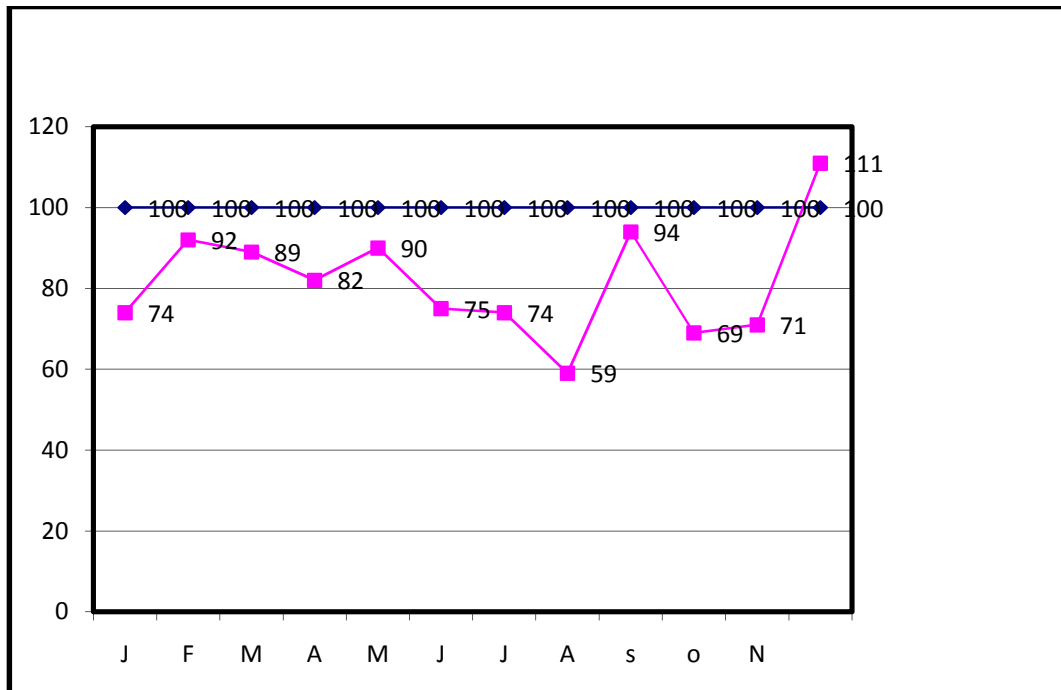
- تلبية طلبات الزبائن.
 - تحسين العلاقة مع الزبون والاحتكاك بهم.
 - تصليح الآلات التي بسببها انخفضت المبيعات.
 - وضع عمال مستخلفين أو بدا ئل بالنسبة للعمال الأصليين في حالة خروجهم عطل.
- نستطيع القول أن مؤشرات مصلحة المبيعات الصناعية هي نفسها مؤشرات مصلحة المبيعات الطبية، وكذا يظهر لنا النتائج الحاصلة فعلا خلال الأشهر المدروسة فهو يبين ما تم تحقيقه من مبيعات، والشكاوي التي قد تصدر من الزبائن، و أيضا نالة الأداء التي يكون بها الموزعين تدرس خلال ستة أشهر، وأخيرا ما قد تم تسديده خلال الشهر، وهذا ما يبينه لنا الجدول التالي:

الجدول رقم 2.2 : الوثيقة الأولى للمبيعات الصناعية

النتائج													الأهداف	المؤشرات
ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي			
%111	71%	%69	%94	%59	%74	%75	%90	%82	%89	%92	%74	%100	Ip5 نسبة تحقيق المبيعات الصناعية	
%0	%4	%1	%1	%1	%1	%4	%1	%7	%3	%6	%2	%2	Ip6 عدد شكاوي الزبائن	
%75						%73.3						%75	IP7 حالة أداء الموزعين	
%3.05	3.07%	%2.8	%3.22	%2.73	%3.31	%3.36	%3.02	%2.42	%3.03	%2.73	%2.85	%3	Ip8 نسبة التسديد	

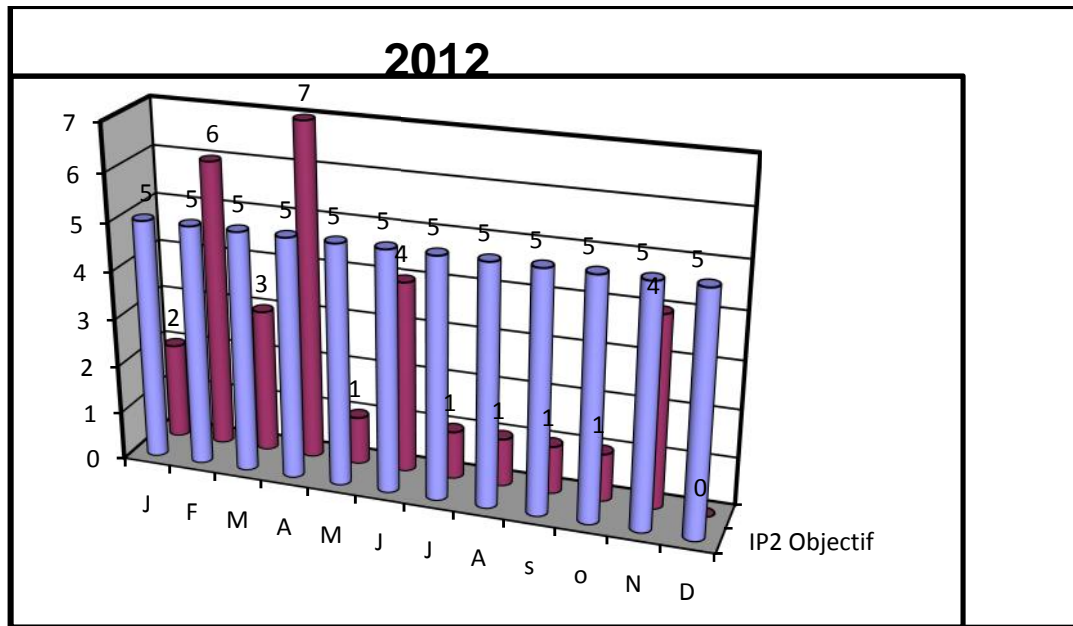
المصدر: من وثائق المؤسسة.

الشكل رقم 4.2 : نسب تحقيق المبيعات الصناعية



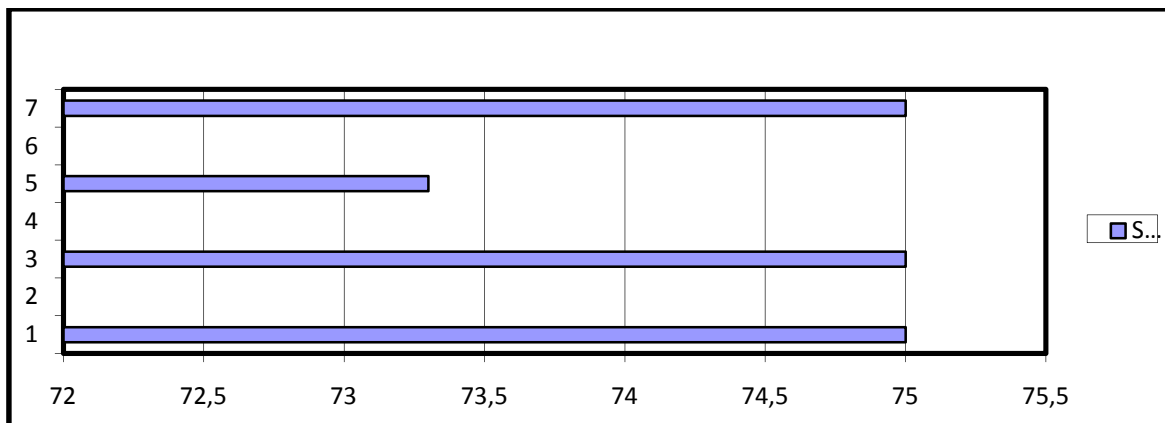
المصدر: من وثائق المؤسسة

الشكل رقم 5.2 : شكاوي الزبائن



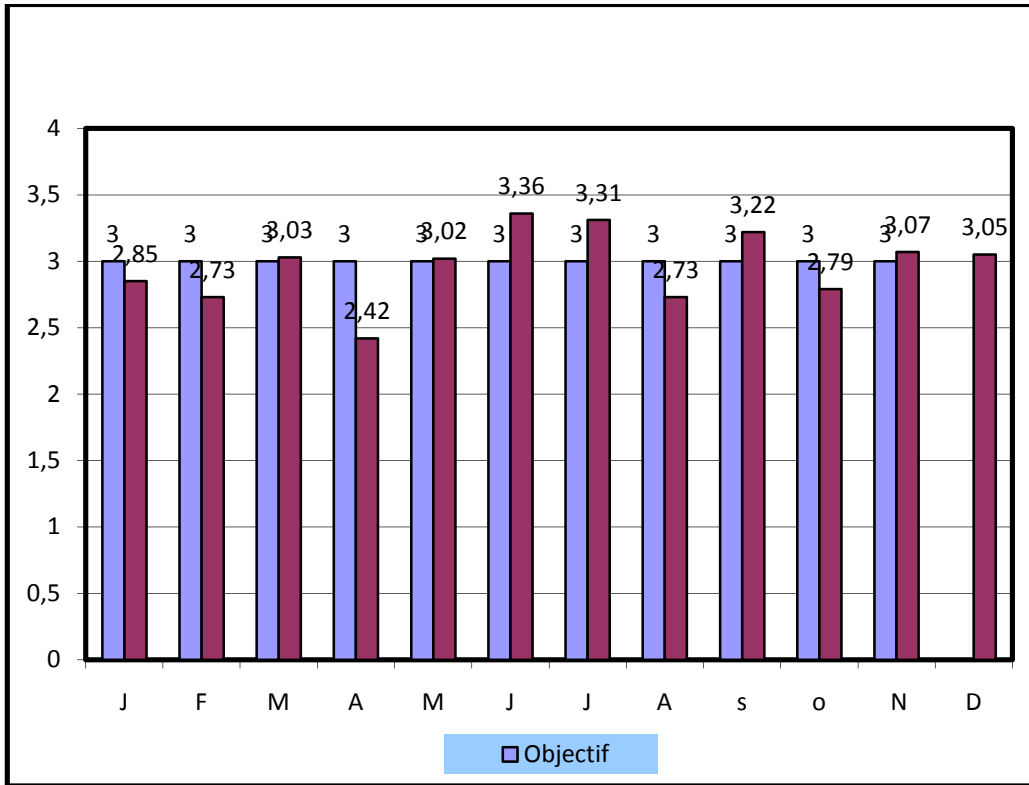
المصدر : من وثائق المؤسسة

الشكل رقم 6.2: أداء الموزعين



المصدر : من وثائق المؤسسة

الشكل رقم 7.2: نسب التسديد



المصدر : من وثائق المؤسسة.

الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة :

- تلبية طلبات الزبائن.
 - تحسين العلاقة مع الزبون ومطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة.
 - تصليح الآلات التي بسببها انخفضت المبيعات.
 - وضع عمال مستخلفين أو بدا ئل بالنسبة للعمال الأصليين في حالة خروجهم عطل.
- نستنتج أن الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة لم تكن في مستوى ما تدل عليه المؤشرات في لوحة القيادة خاصة فيما يتعلق حالة أداء الموزعين ونسبة التسديد، وبالتالي لا تسمح هذه الإجراءات بتصحيح الانحرافات بمصلحة المبيعات الصناعية والطبية.

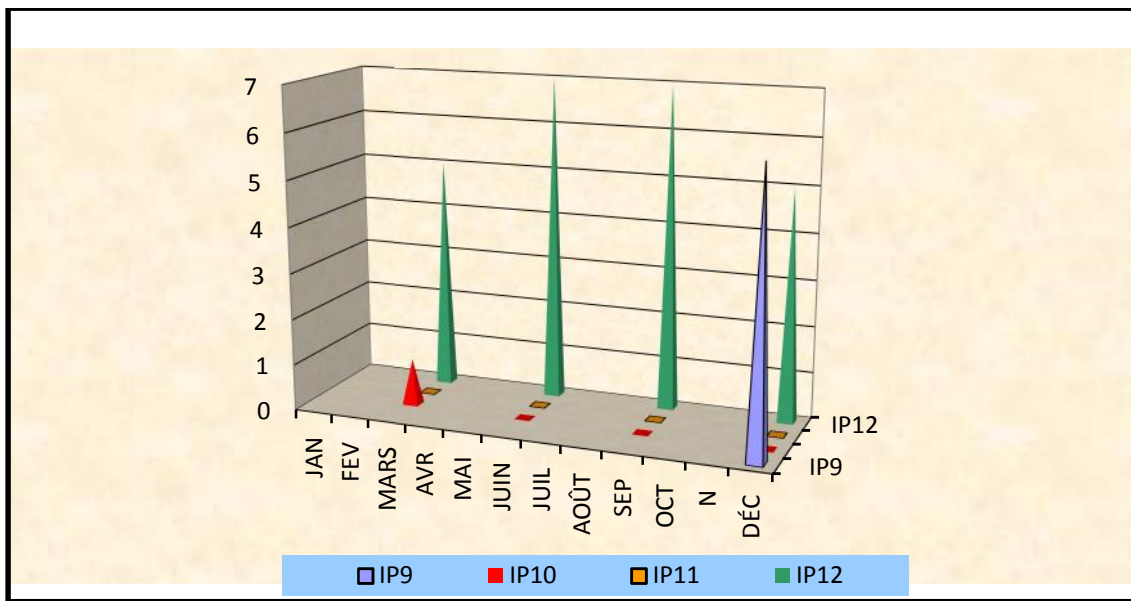
الوثيقة الثانية: تتعلق هذه الوثيقة بمصلحة التموين تضمنت جدول به معلومات توضح نوعية السلعة، والسعر، وقت التسليم، خدمة، والشهادة، وتهدف إلى الاختيار الأمثل والأحسن للموردين الأوائل من خلال متابعة نشاطهم مع التقييم الكامل لقدراتهم وذلك لسنة 2012. فيظهر لنا هذا الجدول مؤشرات التموين التي تتمثل في عدد الموردين الأوائل خلال شهر ديسمبر فقط، عدد الأخطاء التي قد تقع أثناء دخول البضائع، عدد حالات فراغ المخزون ومدة المحددة لمعالجة طلبيات الشراء.

الجدول رقم 3.2 : الوثيقة الثانية للوحة القيادة

النتائج					المؤشرات
ديسمبر	سبتمبر	جوان	مارس	الأهداف	
6	2	2	2	5	Ip9 عدد الموردين الأوائل
0	0	0	1	0	Ip10 عدد أخطاء دخول البضائع
0	0	0	0	0	IP11 عدد حالات فراغ المخزون
5	7	7	5	5	IP12 مدة معالجة طلب الشراء

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق مقدمة من المؤسسة.

الشكل رقم 8.2 : مؤشرات أنشطة التموين.



المصدر: من وثائق المؤسسة

لا نرى انحراف كبير بل المؤسسة حققت ما تم وضعه كهدف بالنسبة لما هو محقق وهنا لم يتم اتخاذ أي إجراءات.

الوثيقة الثالثة: وتظهر في هذه الوثيقة عدة مؤثرات الخاصة بمصلحة إنتاج السوائل تشير إلى بعض المعطيات التالية: إنتاجية

السوائل، توفر السوائل، نسبة جودة المنتج، نسبة الضياع عند إنتاج السوائل و نسبة الضياع عند توزيع السوائل، وتهدف إلى إنتاج

السوائل والحرص على عدم ضياعها أو فقدانها لسنة 2012. وتمثل الانحرافات الناتجة خلال الشهر في الجدول التالي:

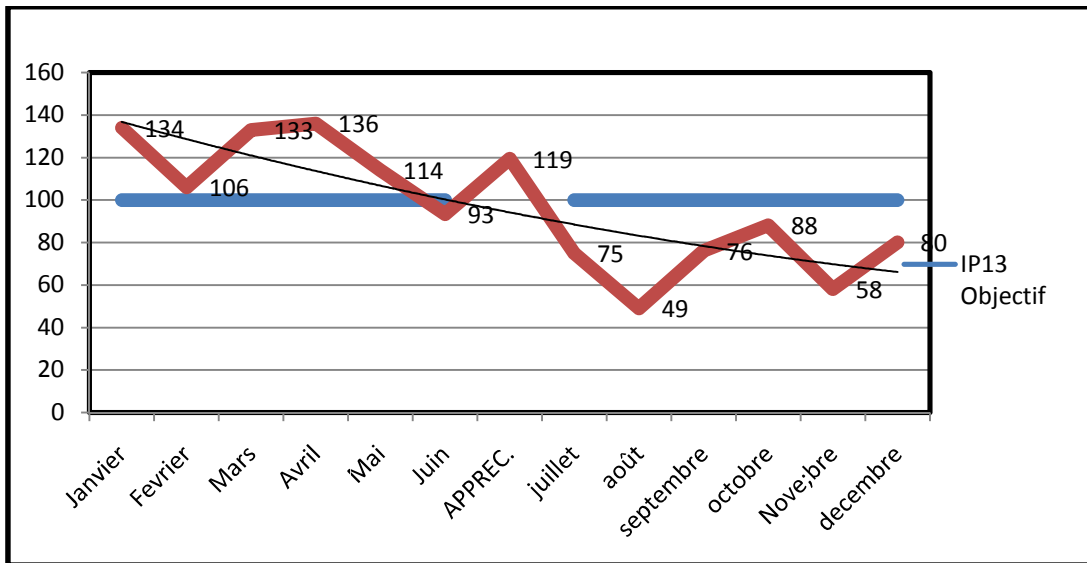
جدول رقم 4.2 : الوثيقة الثالثة للوحة القيادة

النتائج											الأهداف	المؤشرات
نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جون	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي		
%58	%88	%76	%49	%75	%93	%114	%136	%133	%106	%134	%100	IP13 نسبة إنتاجية سوائل
%87	%51	%37	%38	%35	%50	%58	%64	%55	%63	%24	%100	IP16 نسبة توفير السوائل
%100	%100	%100	%100	%100	%96	98%	%100	%100	%100	%100	%100	IP17 نسبة جودة المنتج
%12	%12	%11	%14	%14	%10	%12	%9	%12	%10	%17	%6	IP18 نسبة ضياع عند انتاج السوائل
	0.034	06823-	0.069	0.028	0.71	0.062	0.076	0.057	0.321-	0.07-	%1	IP19 نسبة ضياع توزيع السوائل

المصدر : من وثائق المؤسسة

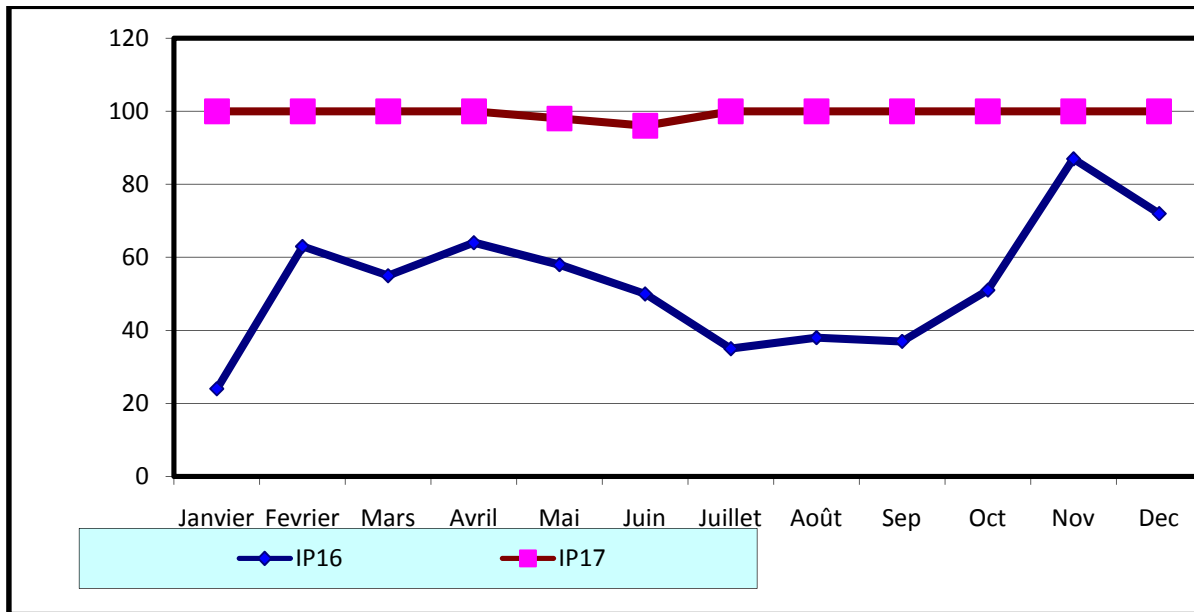
نستنتج أن كل المؤشرات المستعملة تساهم فعلا في التنبيه المبكر والمباشر لأي خلل يمكن أن يحدث في إنتاجية السوائل، توفر السوائل والحرص على عدم ضياعها أو فقدانها وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لقسم إنتاج السوائل.

الشكل رقم 9.2 : نسب تحقيق إنتاجية السوائل الشهرية



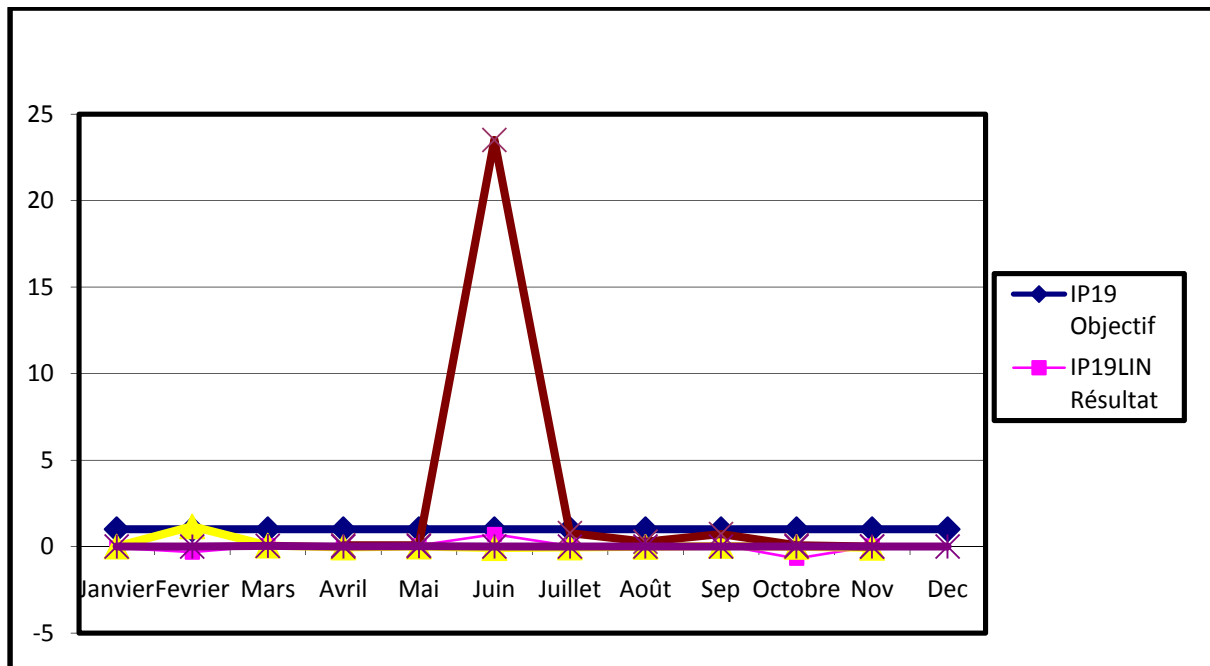
المصدر : من وثائق المؤسسة.

الشكل رقم 10.2 : نسب تطور الجودة والجاهزية



المصدر : من وثائق المؤسسة

الشكل رقم 11.2: نسب ضياع توزيع السوائل



المصدر : من وثائق المؤسسة.

الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة:

- اللجوء إلى إصلاح الآلات أو استبدالها في حالة فسادها.
 - زيادة ساعات إضافية لتعويض ما تم خسارته في حالة وجود عطل بالآلات.
 - محاولة دراسة المنتج ومطابقته للمواصفات المطلوبة.
 - نستنتج أن الإجراءات المتخذة غير كافية لخلق التوازن وتصحيح الانحرافات خاصة أن الفرق بين الأهداف وما هو محقق بعيد جدا ومتذبذب في مصلحة إنتاج السوائل .
- الوثيقة الرابعة: تتمثل هذه المصلحة في إنتاج الغاز والخدمات وتقوم على تجميع المعلومات المتعلقة بفرقة الصيانة، كمية الإنتاج، مخزون، تحويل القارورات... الخ، وهذا أهم ما تسعى إليه المؤسسة ويتم تحليل هذه المؤشرات بعد عرضها في الجدول لسنة 2012 كالتالي:

جدول رقم 5.2 : الوثيقة الرابعة للوحة القيادة

النتائج									المؤشرات
ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	الأهداف	
80%	58%	88%	76%	49%	75	92%	94%	100%	lp20 نسبة تحقيق الإنتاج
80%	58%	88%	76%	49%	75%	93%	115%	100%	p21نسبة المردودية
									IP22 عدد الشكاوي
85%	87%	51%	37%	38%	35%	50%	58%	74%	P23نسبة الجاهزية للآلة
100%	100%	100%	100%	100%	100%	96%	58%	100%	lp24 نسبة وفاء الآلة
12%	12%	12%	11%	14%	14%	10%	12%	6%	lp25 نسبة ضياع المنتج

المصدر: من وثائق المؤسسة.

الهدف منها تحقيق مردودية عالية والاستغلال الأمثل للآلات من خلال تفادي ضياع الإنتاج والسهر علي حفاظ الآلات وتجديدها في حالة انتهاء صلاحيتها أو فسادها، والمقارنة بين الإنجاز الحقيقي و الأهداف الموضوعه. نلاحظ من خلال الجدول أن:

- مؤشر تحقيق الإنتاج لقد سجل انخفاضاً وخاصة في شهر أوت وذلك بسبب عطل في آلة الإنتاج لمدة أربع ساعات أدى إلى نقص في المبيعات المحققة، ويليه مؤشر المردودية الذي لم يكن في المستوى المطلوب خلال الأشهر التي تم فيها تسجيل انخفاض في النسبة. ثم عدد الشكاوي والذي لم يتم تسجيل فيه أيضاً أي شكوى بمعنى هناك خلل ما.
- أما مؤشر نسبة الجاهزية للآلة يتغير مع نسبة سير الآلات إذ يعني استخدامه في تعبئة القارورات يرفع من نسبته وذلك على حسب الطلبات، وكذلك العكس إذ لم يتم استخدامه تنخفض النسبة مع وفاء الآلة وبذلك تأثر بيع الإنتاج.
- ثم يأتي مؤشر نسبة وفاء الآلة إذا كانت أقل من الهدف المحدد فهذا يعني أن هناك عطل في الآلة وبذلك ينخفض مستوى الإنتاج.

و أخيراً مؤشر نسبة ضياع المنتج عالية لأن مخزون الأكسجين أو ضغط تخزين الأكسجين منخفض جداً، فسجل ارتفاع في نسبه تجاوزت فيه الهدف المحدد في الجدول بسبب الضياع عند التكيف أي نقص الضغط أدى إلى خسارة الأكسجين أو ضياعه. الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة:

- تصليح الآلات.
- تغيير خزان (صهريج).
- جلب المواد الأولية بأسرع وقت ممكن.

نستنتج أن كل المؤشرات المستعملة تساهم فعلاً في التنبيه المبكر والمباشر لأي خلل يمكن أن يحدث في كمية الإنتاج، مخزون، تحويل القارورات، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة بالنسبة لقسم الصيانة والإنتاج. نستنتج المؤشرات المتخذة لم تكن في المستوى حيث لا يوجد أي إجراءات متخذة لإصلاح الخلل في نسبة تحقيق الإنتاج و نسبة المردودية، وبالتالي لا تساهم في تحسين وتصحيح الانحرافات في مصلحة إنتاج الغاز والخدمات.

الوثيقة الخامسة : تظهر هذه الوثيقة مدى التطبيق الشامل للقواعد الأمنية وذلك من خلال القيام بدورات تدريبية مرتان في السنة، وهذا يكون من طرف الحماية المدنية فتقوم بتجميع عمال المؤسسة والقيام بدورية خاصة ثم توعيتهم وتوجيههم في حالة ما وقعت حوادث أو أخطار كإفلات قارورة أو تسرب الغازات بالمؤسسة، وتهدفمنها إلى إظهار مواقع الخطر والحوادث التي قد تقع خلال السنة 2012، وهي تخص مصلحة الأمن تتبعه بالمؤشرات التالية: مؤشر نسبة التذبذبات، مؤشر نسبة الخطورة، ومؤشر عدد أيام بدون وقوع حوادث. والجدول التالي يبين لنا ذلك :

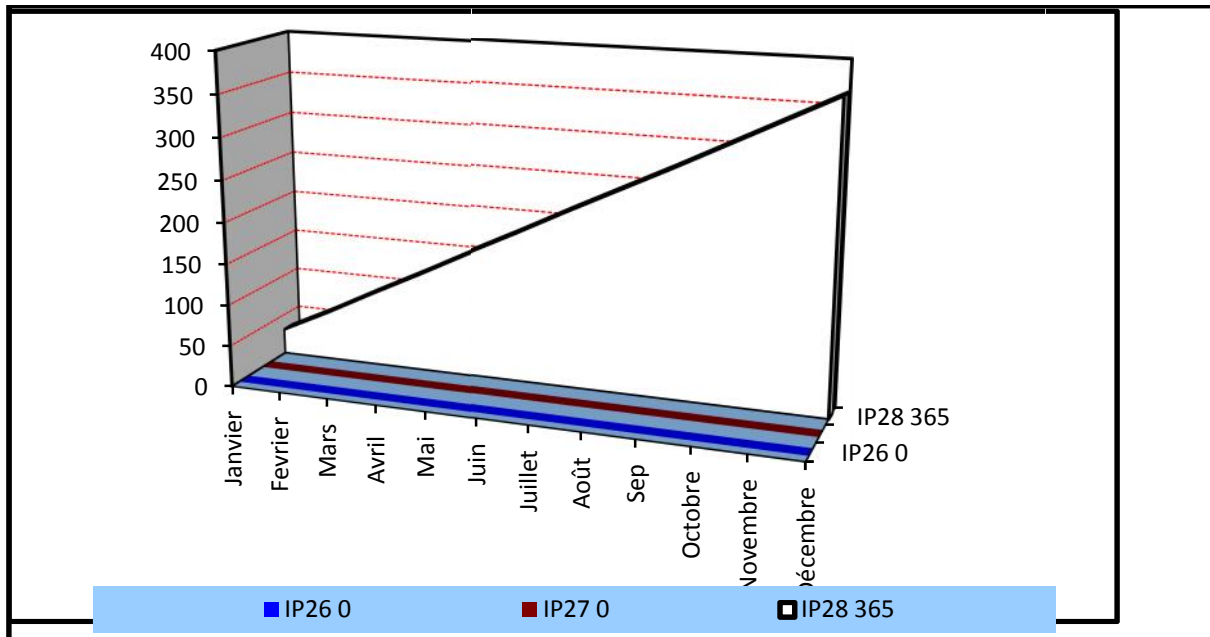
جدول رقم 6.2 : الوثيقة الخامسة للوحة القيادة

النتائج												الأهداف	المؤشرات
ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	p26نسبة التذبذبات
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	p27نسبة الخطورة
366	335	304	273	243	213	182	152	121	91	60	31	365	IP28 عدد أيام بدون وقوع حوادث

المصدر: من وثائق المؤسسة.

نلاحظ أن: مؤشر نسبة التذبذبات لا يحتوي على أي خلل بالمؤسسة بشكل عام، أما مؤشر الخطورة المتعلق بدراسة أماكن المخاطر مثل ورشات العمل، الآلات... الخ، فلا وجود لأي مخطر، وأخيرا مؤشر عدد الأيام بدون وقوع حوادث أنه لا وجود لحوادث ويتم حساب كل شهر مع الشهر الموالي. لا وجود لأي إجراء لان كل لم يظهر لنا أي انحراف بالمؤشرات.

الشكل رقم 12.2 : مؤشرات مصلحة الأيمن



المصدر: من وثائق المؤسسة

من خلال المنحنى نجد أن كل المؤشرات الخاصة بمصلحة الأمن موجبة أي جيدة بمعنى لا وجود لخطورة في العمل مع احترام القانون وعدم إخلال بالشروط المدنية و البيئية المتبعة بالمؤسسة.

الوثيقة السادسة :

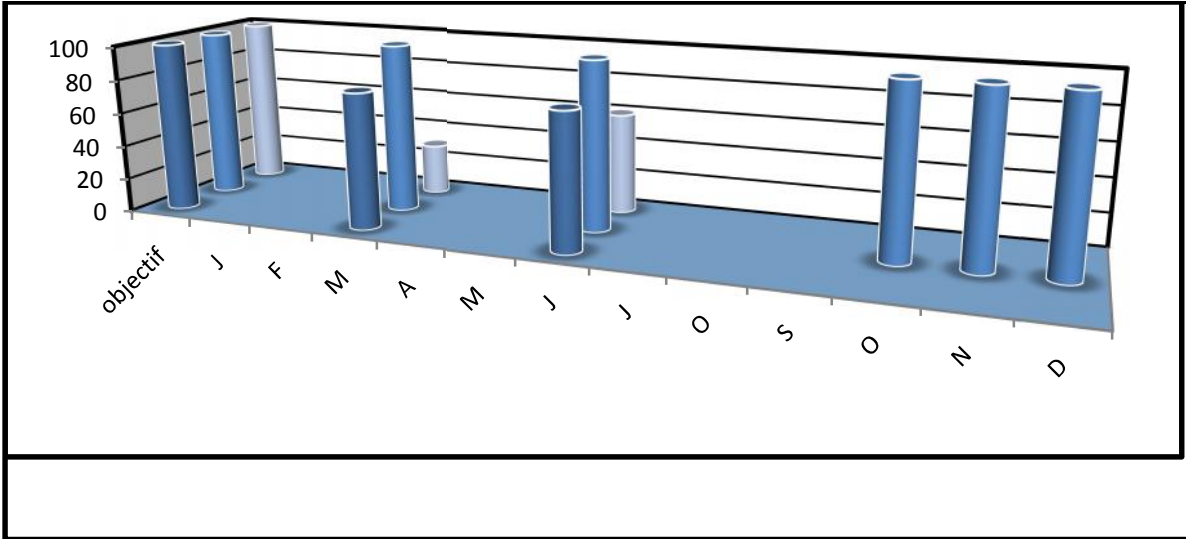
تتعلق هذه الوثيقة بمصلحة تسيير القدرات أو الكفاءات تحتوي على جدول يظهر لنا مؤشرات وهي: نسبة الغياب، نالية التدريب، وعدد الحالات المتناقضة، واحترام مخطط التدريبات، وتهدف إلى تطوير المبيعات من خلال تحسين خدمات الإنتاج وتنميته وتظهر في الجدول التالي :

جدول رقم 7.2 : الوثيقة السادسة للوحة القيادة

النتائج												المؤشرات	
ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي		الأهداف
%80	%80	%80				%80			%80		%50	%100	المؤشرات 35p نسبة فعالية التدريب
%80	%80	%80	%80	%80	%80	%80	%80	%80	%80	%80	%50	%90	36p نسبة الغيابات
%100	%100	%100				100%			100%			%100	37P عدد الحالات المتناقضة
%30	%30	%30				%60			%30			%100	38P الحظ رام مخطط التدريبات

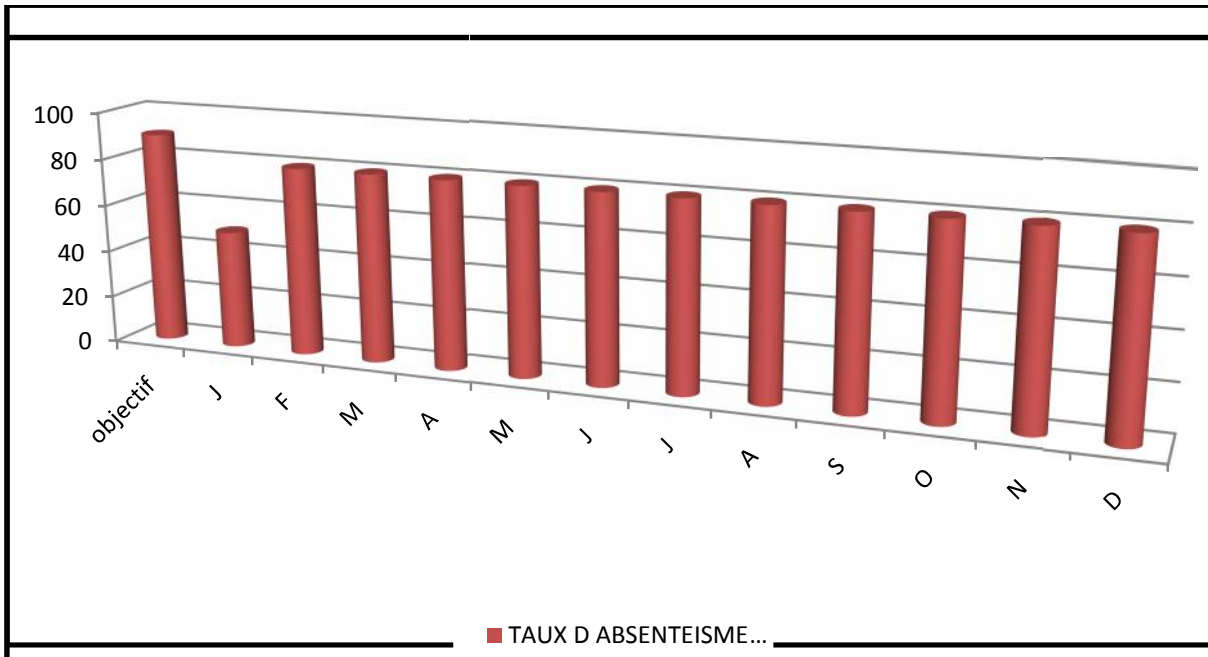
المصدر: من وثائق المؤسسة

الشكل رقم 13.2: نسبة فعالية التدريب



المصدر: من وثائق المؤسسة

الشكل 14.2: نسبة الغيابات



المصدر: من وثائق المؤسسة.

أما المنحنى الذي يبين لنا نسبة الغيابات في تحسن مستمر خلال سنة 2012، وأخيرا يأتي مؤشر احترام مخطط التدريبات سجل تدهور بمستوى الكفاءة لسنة 2012، وهذا ما يؤثر على إنتاجية العامل.

نستنتج من خلال ما سبق أن لوحة القيادة تشكل من ستة وثائق مختلفة عن بعضها البعض، لكن هذا ما يجعل المسير أو المسؤول يبذل جهد أكبر ووقت أطول في تدفق المعلومات بسرعة أو قد يرتكب أخطاء في نقل المعلومات من وثيقة إلى أخرى، مما يفقدها خاصيتها الآنية التي تميزها عن غيرها من أدوات التسيير، وتمثل تلك الخاصية في الفترة القصيرة التي تعد فيها

- لوحة القيادة. إضافة إلى ذلك تجعل الإجراءات التصحيحية لوضع المؤسسة تتخذ في وقت أطول عكس ما لو كانت لوحة القيادة في جدول واحد فقط.
- الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة:
- زيادة في ميزانية التدريب.
 - إعادة النظر في مخطط التدريبات والالتزام به.
 - تطبيق عقوبة الغيابات (خصم الراتب).
- نستنتج أن الإجراءات المتخذة تساهم فعلا في تصحيح الانحرافات في لوحة القيادة في مصلحة تسيير القدرات أو الكفاءات.

المطلب الثاني : عملية تقييم الأداء

الفرع الأول : كيفية تقييم الأداء بمؤسسة ليند غاز لسنة 2012

يعتبر تقييم الأداء من أهم نشاطات إدارة المؤسسة، التي يتم من خلالها اتخاذ قرارات هامة، وإن عملية تحسين الأداء بالمؤسسة يقوم بها المسؤول العام (المدير) بالمديرية الأم بعد رفع تقارير الأداء إليه كل شهر ثم اتخاذ القرارات المناسبة لتحسينه، تقوم مؤسسة ليند غاز بحسابات في مراقبة الأداء فمعظم المصالح تقوم بقياس الأداء من خلال مؤشرات لوحة القيادة ويوضح لنا هذا بأن مؤشرات الأداء تدخل ضمن محتوى مؤشرات لوحة القيادة، أما مصلحة الرئيسية المتخصصة بحساب أهم مؤشرات تحسين الأداء هي مصلحة الأمن، تستخدم هذه الأخيرة أربعة مؤشرات في متابعة الأداء ومراقبته و اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب وذلك بدراستها وتحليلها وتفسيرها ثم القيام على تحسينها والتأكد من تحقق الأهداف.

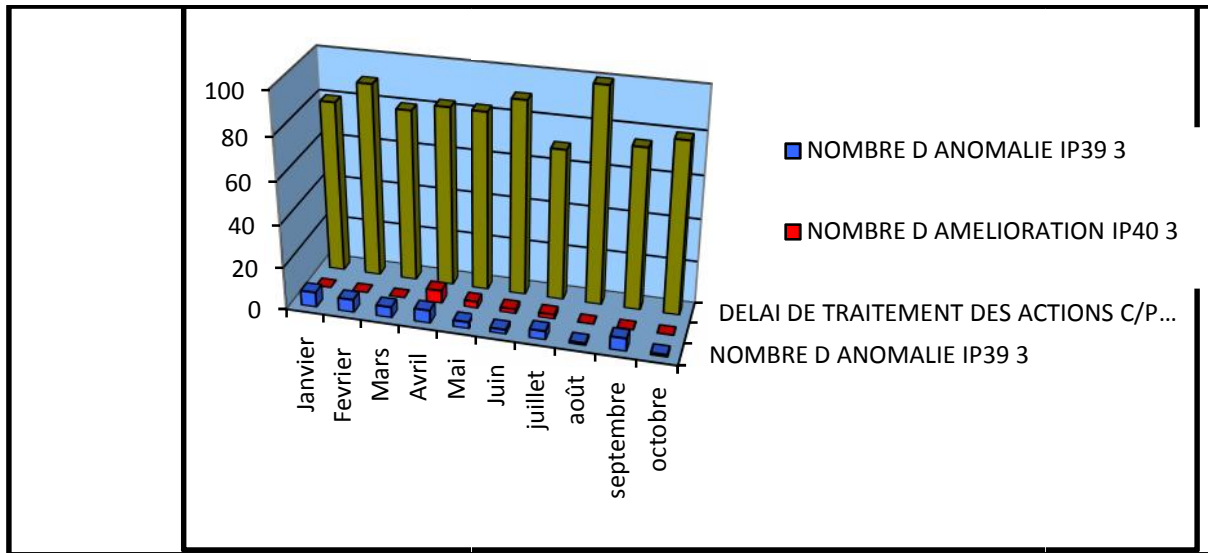
إن الشكل التالي يوضح نسب لتحسين الأداء المتعلقة بمؤسسة ليند غاز لسنة 2012:

الجدول رقم 8.2 : وثيقة تحسينات الأداء

النتائج												الأهداف	المؤشرات
ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي		
1	5	1	6	1	4	2	3	6	5	6	7	3	IP39 عدد النقائص
0	0	0	0	0	2	2	3	6	0	0	0	3	IP40 عدد التحسينات
80	75	80	75	100	70	90	83	83,3	80	90	80	80%	IP41 مدة معالجة الأنشطة
2.12	0.68	0.83	1.21	2.021	1.717	0.798	0.839	1.071	0.839	0.785	0.768	0.7	IP42 ضياع الأموال في حالة إنعدام الجودة

المصدر: من وثائق المؤسسة

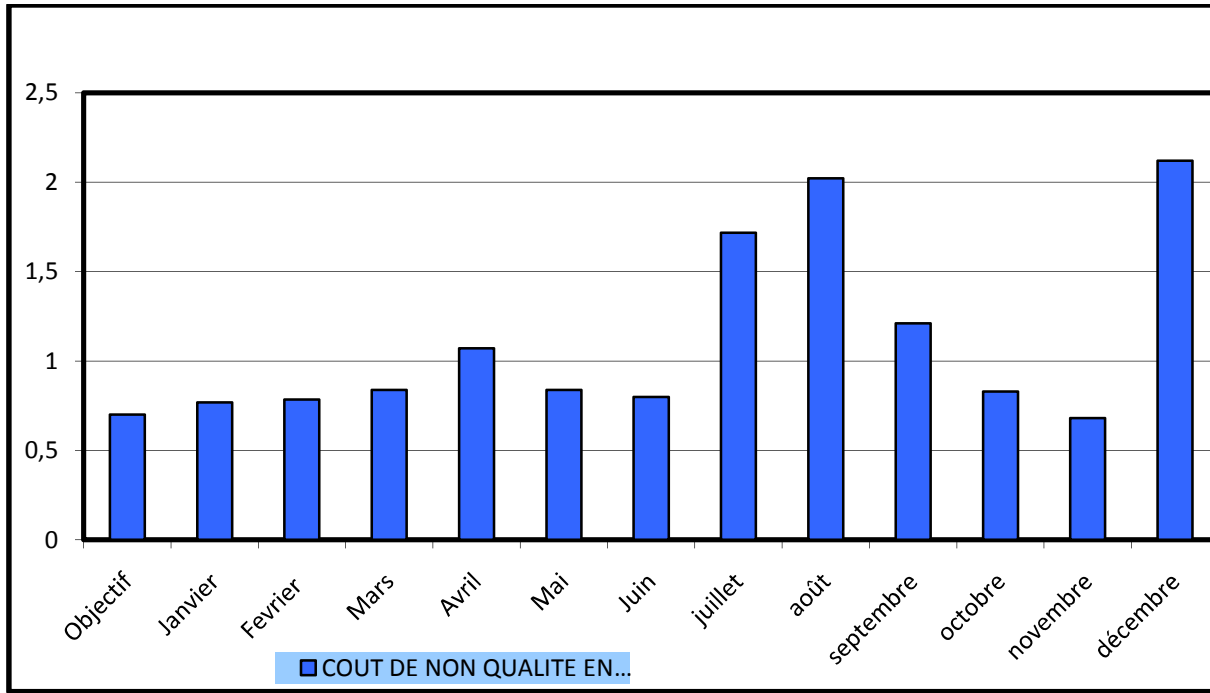
الشكل رقم 15.2 : مجموعة من مؤشرات تحسين الأداء 2012



المصدر: من وثائق المؤسسة

يمثل لنا هذا المنحنى الحالة التي يؤول إليها كل من مؤشر عدد النقائص و عدد التحسينات اللازمة لذلك ولا ننسى أيضا مؤشر مدة معالجة الأنشطة.

الشكل رقم 16.2 : نسب ضياع الأموال في حالة انعدام الجودة 2012



المصدر: من وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول النسب التي حققتها المؤسسة في سنة 2012 :

إن الهدف الأساسي من هذه المؤشرات هو اكتشاف النقائص و الأخطاء التي قد تقع فيها المؤسسة ثم الحرص الكامل على متابعتها و تحسينها المستمر ثم الاستفادة منها لتفادي وقوعها مستقبلا. فالمؤشر الأول يعبر عن عدد النقائص المتعلقة مثلا بشكاوي الزبائن، فلا يجب تجاوز ثلاثة انحرافات أحوادث ونرى أنه تم تسجيل 47 حادثة خلال سنة 2012، وهذا ناتج عن إهمال من جانب العامل بصفة كبيرة وأيضاً قد تحدث بسبب عطل الآلة، أما بخصوص مؤشر عدد التحسينات التي قد تحققها المؤسسة ويعني استمرارية في متابعة الانحراف والحرص على ذلك عن طريق فتح بطاقة حوادث (ملحق رقم) للتحسين الكامل، فنلاحظ أن النسبة حققتها المؤسسة كان أقل مما توقعته وهذا بسبب القرارات الخاطئة.

ثم المؤشر الخاص بمدة المعالجة المطلوبة في العمل والتي تم استغراقها خلال تصحيح الانحرافات يظهر لنا أن بعض النسب ليست في المستوى المطلوب فما لاحظناه من المقارنة أن النتائج ليست جيدة.

! مؤشر ضياع الأموال وهو مؤشر مالي يقيس حالة ضياع الأموال خلال انعدام الجودة والتي قد تؤثر بها على

رأسمال الشركة، ولقد أظهرت لنا النتائج نسب سلبية لمعظم أشهر سنة 2012.

الفرع الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء ولوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة إحدى الأدوات التي تحقق تقييم الأداء داخل المؤسسة، فسبق وأن ذكرنا أن لوحة القيادة بمؤسسة ليند

غاز تتشكل من ستة وثائق مختلفة عن بعضها البعض إذ يقوم المسؤول عنها بجمع المعلومات وترتيبها ووضعها في جدول يسمى

لوحة القيادة حيث تحتوي هذه الأخيرة على عدة مؤشرات منها مالية و غير مالية، وتعتمد أيضا على مؤشرات أساسية لقياس الأداء منها الأداء المالي والأداء التسويقي والأداء البشري أيضا.

سنة ليند غاز تقوم باللجوء للوحة القيادة أثناء القيام بتحسين أدائها من خلال تطبيقها الجيد لمؤشراتها إلا أننا

نلاحظ مايلي:

ت لوحه القيادة والإفراط فيها جعلها أكثر تعقيدا في دراستها وتحليلها بدقة، وبهذا أصبح من الصعب القيام بالإجراءات التصحيحية في أقرب وقت ممكن وأيضا اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

سنة ليس لديها لوحة قيادة مالية بها مؤشرات مالية مما أفقدها توازنها ورها القيادي لها في كونها أداة تسيير وقيادة تسمح بمعرفة مسار المؤسسة.

الإجراءات التصحيحية المتخذة من طرف المؤسسة أغلبها ليست في المستوى يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصحيحة خاصة في الأقسام الحساسة مثل قسم التموين والإنتاج والمبيعات الصناعية والطبية

وبعد هذه الإجراءات لم تكن مناسبة فإنها كذلك انعكست على أداء المؤسسة الذي يظهر في مؤشرات الأداء الذي كان متذبذب بالتالي فان لوحة القيادة في مؤسسة ليندي غاز لا تساهم فعلا في تحسين الأداء المؤسسة وذلك لان المؤسسة لا تهتم فعلا بدراسة

المؤشرات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة

ويعود السبب في ذلك إلى المركزية في اتخاذ القرار وعدم قدرة الموارد البشرية في المؤسسة على اتخاذ القرارات مباشرة والتعديل والتحسين مباشرة مما ينعكس على أداء المؤسسة بالسلب

وفي الختام يمكن القول أن الأداء الذي وصلت إليه المؤسسة كان بسبب النتائج السلبية التي سجلت فيها تدهورا لعام

2012 مما أثر على أدائها وجعلها تفقد توازنها فلم تحقق بذلك كل من الكفاءة والفعالية، وكذا الأهداف التي كانت تسعى للوصول إليها.

المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات والنتائج

الفرع الأول: مناقشة الفرضيات :

من خلال توصلنا إلى النتائج والتي سبق ذكرها في المطلب السابق سنتطرق في هذا المطلب إلى مناقشة النتائج من خلال الفرضيات المطروحة والتي سنوجزها كما يلي:

- تتمثل الفرضية الأولى في أن العلاقة بين لوحة القيادة وتحسين الأداء علاقة تكامل فيما بينهما، كون أن لوحة القيادة أداة لقياس الأداء وتساعد في اتخاذ القرارات فهي أداة لقيادة الأداء وهذا ما تم إثبات صحة الفرضية الأولى.
- تتمثل الفرضية الثانية نعم تعتمد مؤسسة ليندي غاز على لوحة القيادة كأداة فعالة في تفعيل الأداء وهذا ما لم يتم ته من خلال عدم الاعتماد على تحليل وتفسير كل مؤشراتهما بسبب عدم كفاءة المورد البشري بالإضافة إلى مركزية اتخاذ القرارات ما تم إثبات خطأ الفرضية الثانية.

- تتمثل الفرضية الثالثة في تساهم لوحة القيادة في مؤسسة ليند غاز في تفعيل الأداء من خلال العمل على تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب باتخاذ القرارات المناسبة، وهذا ما لم يتم إثباته من خلال عدم اتخاذ المؤسسة رءاءات التصحيحية المناسبة التي تساهم في تحسين الأداء وذلك من خلال إهمال بعض المؤشرات وعدم الاهتمام بها رغم أهميتها وذلك بسبب مركزية اتخاذ القرار وهذا ما تم إثباته خطأ الفرضية الثالثة.

الفرع الثاني : مناقشة نتائج الدراسة

- من خلال دراستنا لفعالية لوحة القيادة ودورها في تحسين الأداء، وبمعالجة بعض جوانب هذا الموضوع، ودراسة واقع حالة إحدى المؤسسات الجزائرية، وهي المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية (ليند غاز) فرع ورقلة، وبعد ربط النتائج بالفرضيات، وذلك بهدف الإجابة عن الإشكالية المطروحة سابقا والمتمثلة في: "ما مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية" وكذلك للإجابة عن التساؤلات الفرعية، توصلنا إلى النتائج التالية:
- لوحة القيادة ناسب في شكلها مع متطلبات لوحة القيادة النظرية لكن ما يعاب عليها أنها تظهر في عدة وثائق مما يشتت التركيز ويقلل من سهولة تصحيح الانحرافات، وكذلك أنه لا توجد لوحة قيادة عامة في المؤسسة.
- إعداد لوحة القيادة في المؤسسة يتم بتعدد مؤشرات لوحة القيادة والإفراط فيها جعلها أكثر تعقيدا في دراستها وتحليلها بدقة، بهذا أصبح من الصعب القيام بالإجراءات التصحيحية في أقرب وقت ممكن وأيضا اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، المؤسسة ليس لديها لوحة قيادة مالية ومؤشرات مالية مما أفقدها توازنها ودورها القيادي لها في كونها أداة تسيير وقيادة تسمح بمعرفة مسار المؤسسة بالمركزية وأن مؤسسة ليند غاز مجرد منفذ لأوامر في إعدادها.
- ✓ الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة لم تكن في مستوى ما تدل عليه المؤشرات في لوحة القيادة خاصة فيما يتعلق حالة أداء الموزعين ونسبة التسديد، وبالتالي لا تسمح هذه الإجراءات بتصحيح الانحرافات بمصلحة المبيعات الصناعية والطبية.
- كل المؤشرات المستعملة تساهم فعلا في التنبيه المبكر والمباشر لأي خلل يمكن أن يحدث في إنتاجية السوائل، توفر السوائل الحرص على عدم ضياعها أو فقدانها وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لقسم إنتاج السوائل.
- ✓ الإجراءات المتخذة غير كافية لخلق التوازن وتصحيح الانحرافات خاصة أن الفرق بين الأهداف وما هو محقق بعيد جدا ومتذبذب في مصلحة إنتاج السوائل .
- كل المؤشرات المستعملة تساهم فعلا في التنبيه المبكر والمباشر لأي خلل يمكن أن يحدث في كمية الإنتاج، مخزون، تحويل القارورات، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة بالنسبة لقسم الصيانة والإنتاج.
- نستنتج المؤشرات المتخذة لم تكن في المستوى حيث لا يوجد أي إجراءات متخذة لإصلاح الخلل في نسبة تحقيق الإنتاج و نسبة المر دودية، وبالتالي لا تساهم في تحسين وتصحيح الانحرافات في مصلحة إنتاج الغاز والخدمات.
- نستنتج أن الإجراءات المتخذة تساهم فعلا في تصحيح الانحرافات في لوحة القيادة في مصلحة تسيير القدرات أو الكفاءات.

- الإجراءات التصحيحية المتخذة من طرف المؤسسة أغلبها ليست في المستوى يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصحيحة خاصة في الأقسام الحساسة مثل قسم التموين والإنتاج والمبيعات الصناعية والطبية.
 - وبمأن هذه الإجراءات لم تكن مناسبة فإنها كذلك انعكست على أداء المؤسسة الذي يظهر في مؤشرات الأداء الذي كان متذبذب.
 - بالتالي فإن لوحة القيادة في مؤسسة "ليند غاز" لا تساهم فعلا في تحسين أداء المؤسسة، وذلك لأن المؤسسة لا تهتم فعلا بدراسة المؤشرات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .
 - ويعود السبب في ذلك إلى المركزية في اتخاذ القرار وعدم قدرة الموارد البشرية في المؤسسة على اتخاذ القرارات المباشرة والتعديل والتحسين مباشرة مما ينعكس على أداء المؤسسة بالسلب.
- مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة:**
- ✓ إن النتائج السابقة تؤكد صحة نتائج الدراسة الأولى من الدراسات السابقة وهي أن مجال استعمال لوحة القيادة في المؤسسة وجد سوء استخدام لهذه الأداة في مجال مراقبة التسيير، وأيضا دم قدرتها على لعب دورها الرئيسي المتمثل في تكملة عجز الأنظمة الرقابية الأخرى الراجع إلى نقص الاهتمام بهذه الأداة من طرف المسيرين.
 - ✓ إن النتائج السابقة تؤكد صحة نتائج الدراسة الثانية وهي أن لوحة القيادة لا تساهم فعلا في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية واتخاذ الإجراءات التعديلية اللازمة.
 - ✓ إن النتائج السابقة تؤكد خطأ نتائج الدراسة الثالثة وهي:
 - ظهرت لوحة القيادة الإستراتيجية من المستويات العليا، وأداة اتصال بين الأفراد والمستويات التنظيمية في المؤسسة والتي يمكن أن تلعب دورا هاما في حل المشاكل التنظيمية وحتى الاجتماعية الخاصة بالمؤسسة وذلك عبر تدقيق وضبط عملية الاتصال؛
 - يمكن أن تكون لوحة القيادة الإستراتيجية أو بالأحرى مسار تحقيق نظام لوحة القيادة الإستراتيجية كإطار يسمح ببناء الإستراتيجية ومن ثم ضبطها؛
 - يمكن للوحة القيادة الإستراتيجية أن تكون محطة لإعادة النظر في تنظيم المؤسسة من خلال إظهار نقاط الضعف، والتي يمكن التماسها خلال تحقيق و إعداد نظام القيادة بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية.

خلاصة:

حاولنا خلال هذا الفصل تقييم فعالية دور لوحة القيادة لمؤسسة ليند غاز للغازات الصناعية (Linde gaz) بور قلة في تحسين الأداء، وذلك من خلال مبحثين كما يلي :

فالمبحث الأول تطرقنا فيه إلى مجتمع الدراسة و طريقة جمع المعلومات و أدوات الدراسة ثم معالجة المعلومات، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى تقديم لوحة القيادة بالمؤسسة وأشكالها وكذلك نمذجتها في المؤسسة، ثم تقييم الأداء وعلاقة لوحة القيادة بالأداء ودورها الفعال في تحسين الأداء.

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن لوحة القيادة بالمؤسسة لا تساهم في تحسين أدائها، لعدة أسباب منها المركزية في اتخاذ القرارات، ومن خلال تحليلنا لنتائج هذه المؤشرات أن المؤسسة في حالة سيئة. إذ يجب عليها أن تركز على كل المؤشرات الأساسية دون إهمال بعضها وخاصة المؤشرات المالية.

الخاتمة

الخاتمة العامة :

تشكل لقيادة أداة جد هامة في إدارة المؤسسة، كونها تمثل شكل مختصر ومبسط للمعلومات والمؤشرات التي تحملها، والتي تمكن المؤسسة من توجيه وقيادة أنشطتها وأعمالها في الاتجاه السليم بناء على الأهداف المسطرة. ومن منطلق أن المؤسسة نظام متكامل من الأنظمة الفرعية، فقد توجب على الإدارة العامة بدورها الاعتماد على لوحة القيادة كأداة لتوجيه قيادة الأنشطة من جهة، والأفراد من جهة ثانية، وقد لاحظنا كيف أن لوحة القيادة قد عوضت مفهوم الرقابة، من منطلق آخر تحاول أن تتبع تنفيذ الأنشطة والعمليات وكذا تحديد الانحرافات والاستجابة في الوقت الفعلي .

تمثلت الدراسة في تحليل :راسة لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية و آثارها على تحسين الأداء الكلي، وذلك بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا المتمثلة في:

ما مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

- نتائج الدراسة :

لقد شكل الفصل الأول الإطار النظري المفاهيمي لمساهمة لوحة القيادة في تفعيل الأداء من خلال التعرض لمفهوم الأداء وتقييمه و أدواته، وكذلك التعرض لمفهوم لوحة القيادة وخصائصها وأنواعها ووظائفها، لهذا كانت نتائج الفصل الأول كالتالي :

- 1- يمثل تقييم الأداء المراقبة المستمرة، وتساهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء المؤسسة، فهو يساعد الرؤساء والقادة على اكتشاف جوانب الضعف والقصور وكذلك تحديد مستوى الأداء المحقق جيدا كان أم سيئا؛
- 2- تساهم لوحة القيادة في التحسين والتعبئة المستمرة للمسيرين نحو الأهداف المسطرة، وتقوم على تقديم النتائج من خلال المقارنة و اكتشاف الانحرافات كونها وسيلة قياس وتعكس مستويات الأداء التي يحققونها. ويتمثل الدور الأساسي للوحة القيادة أداة تحقق تقييم الأداء داخل المؤسسة، من خلال استنتاج الفروقات بين النتائج المحققة و التقديرات، وكذا تحديد المسؤوليات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في اقرب الآجال.

أما الفصل الثاني فلقد شكل لنا تقييم فعالية دور لوحة القيادة لمؤسسة ليند غاز للغازات الصناعية (Linde gaz) بور قلة في تحسين الأداء، وذلك من خلال التعرض فيهالي مجتمع الدراسة و طريقة جمع المعلومات و أدوات الدراسة ثم معالجة المعلومات، وأيضا إلى تقديم لوحة القيادة بالمؤسسة وأشكالها وكذلك نمذجتها في المؤسسة، ثم تقييم الأداء وعلاقة لوحة القيادة بالأداء ودورها الفعال في تحسين الأداء، فتوصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن لوحة القيادة بالمؤسسة لا تساهم في تحسين أدائها، لعدة أسباب منها المركزية في اتخاذ القرارات، وعدم قدرة الموارد البشرية في المؤسسة على اتخاذ القرارات مباشرة والتعديل والتحسين مباشرة مما ينعكس على أداء المؤسسة بالسلب، ومن خلال تحليلنا لنتائج هذه المؤشرات أن المؤسسة في حالة سيئة، والإجراءات التصحيحية المتخذة من طرف المؤسسة أغلبها ليست في المستوى.

ومن خلال النتائج السابقة الذكر ثبتت أو نفي صحة الفرضيات التالية:

- تتمثل الفرضية الأولى في أن العلاقة بين لوحة القيادة وتحسين الأداء علاقة تكامل فيما بينهما، كون أن لوحة القيادة أداة لقياس الأداء وتساعد في اتخاذ القرارات فهي أداة لقيادة الأداء، وهذا ما تم إثبات صحة الفرضية الأولى.
- تتمثل الفرضية الثانية نعم تعتمد مؤسسة ليندي غاز على لوحة القيادة كأداة فعالة في تفعيل الأداء وهذا ما لم يتم إثباته من خلال عدم الاعتماد على تحليل وتفسير كل مؤشراتهما بسبب عدم كفاءة المورد البشري بالإضافة إلى مركزية اتخاذ القرارات ما تم إثبات خطأ الفرضية الثانية.

تتمثل الفرضية الثالثة في تساهم لوحة القيادة في مؤسسة ليند غاز في تفعيل الأداء من خلال العمل على تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب باتخاذ القرارات المناسبة، وهذا ما لم يتم إثباته من خلال عدم اتخاذ المؤسسة للإجراءات التصحيحية المناسبة التي تساهم في تحسين الأداء وذلك من خلال إهمال بعض المؤشرات وعدم الاهتمام بها رغم أهميتها وذلك بسبب مركزية اتخاذ القرار وهذا ما تم إثبات خطأ الفرضية الثالثة.

نتائج الدراسة بالدراسات السابقة:

- ✓ إن النتائج السابقة تؤكد صحة نتائج الدراسة الأولى من الدراسات السابقة وهي أن مجال استعمال لوحة القيادة في المؤسسة وجد سوء استخدام لهذه الأداة في مجال مراقبة التسيير، وأيضاً لم يدم قدرتها على لعب دورها الرئيسي المتمثل في تكملة عجز الأنظمة الرقابية الأخرى الراجع إلى نقص الاهتمام بهذه الأداة من طرف المسيرين.
- ✓ إن النتائج السابقة تؤكد صحة نتائج الدراسة الثانية وهي أن لوحة القيادة لا تساهم فعلاً في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية واتخاذ الإجراءات التعديلية اللازمة.
- ✓ إن النتائج السابقة تؤكد خطأ نتائج الدراسة الثالثة وهي:
 - ظهرت لوحة القيادة الإستراتيجية من المستويات العليا، وأداة اتصال بين الأفراد والمستويات التنظيمية في المؤسسة والتي يمكن أن تلعب دوراً هاماً في حل المشاكل التنظيمية وحتى الاجتماعية الخاصة بالمؤسسة وذلك عبر تدقيق وضبط عملية الاتصال.
 - يمكن أن تكون لوحة القيادة الإستراتيجية أو بالأحرى مسار تحقيق نظام لوحة القيادة الإستراتيجية كإطار يسمح ببناء الإستراتيجية ومن ثم ضبطها، ويمكن للوحة القيادة الإستراتيجية أن تكون محطة لإعادة النظر في تنظيم المؤسسة من خلال إظهار نقاط الضعف، والتي يمكن التماسها خلال تحقيق و إعداد نظام القيادة بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية.
 - وبشكل عام يمكن القول أن هناك سوء استعمال لهذه الأداة في مجال مراقبة التسيير، فلوحة القيادة المتواجدة بالمؤسسة ليست رقابة ذاتية تسمح للمسؤولين بالتحكم في نشاطاتهم و تحفيزهم نحو تحقيق أداء أفضل، بل هي أداة لتقييم النتائج وتصعيد المعلومات شهرياً إلى الجهات العليا بغرض التحقق من مطابقة الأهداف مع النتائج الفعلية، فهي لوحة قيادة تقليدية مركزة على الرقابة إذ أن هي لا ترقى إلى تلبية الضروريات الحديثة للتسيير.

التوصيات : بعد إتمام الدراسة ومعرفة شكل لوحة القيادة بالمؤسسة نقتراح التوصيات التالية :

- تحسين أو تغيير نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة وجعله قادرا على توفير معلومات ذات مصداقية وفي فترات قصيرة؛
- السرعة في تحضير هذه الأداة لكي تكون ذات أهمية كبيرة للمؤسسة؛
- ضرورة استخدام لوحة قيادة مالية بما مؤشرات مالية لكي تسمح لها بإعطاء نظرة واقعية حول الأداء؛
- ضرورة اهتمام إدارة المؤسسة على الاستثمار في هذه الأداة من خلال بتخصيص مصلحة مختصة المجال؛

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

- دور لوحة القيادة في تحقيق الميزة التنافسية؛
- دور نظام مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؛
- معوقات تطبيق نظام لوحة القيادة بالمؤسسة الاقتصادية؛
- واقع لوحة القيادة في المؤسسات الخدمية الاقتصادية.

قائمة المراجع والمصادر

الكتب :

- 1- الجساسي عبد الله حمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- 2- الكرخي مجيد، تقويم الأداء بواسطة النسب المالية الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 3- بلوط حسن إبراهيم، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية بيروت 2005.
- 4- بني حمدان خالد محمد ، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر، دار البازوري العلمية للنشر، بدون طبعة، 2009.
- 5- جاد الرب سيد محمد، إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء، مطبعة العشري، مصر 2009.
- 6- رحال علي، سعر التكلفة والمحاسبة التحليلية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 1994.
- 7- سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة، بدون طبعة، مصر، 2003 .
- 8- طالب علاء فرحان ، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الإستراتيجي، دار صفاء عمان ، 2011.
- 9- عدون ناصر دادوي ، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، سنة النشر مجهولة، دار المحمدية - الجزائر ص 148.
- 10- مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد-تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم- ط 3، 2003.
- 11- وحامد عمر، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة.

المذكرات

- 12- بلطرشريم، دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة الأشغال التكميلية للبناء - ورقلة - مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، 2010-2011.
- 13- بونقي أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة-AMC- ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- مسيلة- 2006.
- 14- خضار عبد الرحمان، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وآفاق تطويره دراسة حالة مؤسسة Plast- Afrique غرداية، مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية. جامعة ورقلة، 2012.
- 15- خلا ديصفية، «دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير» دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" ورقلة حضري.
- 16- سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، غير منشورة جامعة الجزائر 2004.

- 17- مرابط عبد الرحيم « دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية» دراسة حالة مؤسسة الكهرباء و الغاز "سونلغاز" - ورقة - مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح بورقلة 2011.
- 18- هداربختة، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة ليند غاز فرع ورقلة. مذكرة ماستر منشورة، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح 2012.

المجلات :

- 19- عبد المليك مزهودة" الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول جامعة بسكرة 2001.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

الكتب:

- 20-Armand dayan, Manuel de Gestion, Paris, Edition Ellipes, 1999.
- 21-Bernard colasse, Encyclopedie de comptabilité, contrôle de gestion et d'audit, paris,Economica, 2000.
- 22- Dayan A. Manuel De Gestion, Volume 1,éd Ellipses, Paris,1999.
- 23 -Frenandez Alain, «Les Nouveaux Tableaux Des Bords Eralls »édition D'organisation, Paris , 2008.
- 24 -Guedj Norbert, Control de Gestion Pour Améliorer La Performance,3emeéditions D'organisation,Paris, 2000.
- 25 -Géber,jean, Organisation Et Fonctionnement de l'entreprise, corleImpimere, France, 1993.
- 26 -H.Savall Et V.Zaritet, Maitriser Les coutes Et Les performances Cachés, 2emeEdition, Econonica, Paris1989.
- 27 -LangloisGeorge,Bonnier Carole, Contrôle de Gestion, France 1992.
- 28 -Pierre Gégory,piérre jobard, Jean, Gestion, Paris, Dalloz1995.
- 29 -SahraouiAli, comptabilité de gestion, Alger,Berti Edition, 2004 .

المواقع الإلكترونية:

- 30-<http://wwweducnet.education.fr>.
- 31-<http://iefpedia.com/arab/wp.content/uploads>.
- 32-<http://www Educnet.Education.fr>.

قائمة الملاحق



QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES FOURNISSEURS

Exercice :

Fiche N°:

LINDE GAS Algérie Onat

Management Qua:

Copié Conforme

NOM / RAISON SOCIALE :
SPECIALITE :

Si le fournisseur est certifié ISO, la remise d'une copie de son certificat le dispense de remplir le questionnaire ci-dessous.

ORGANISATION ET SYSTEME QUALITE Effectif du fournisseur :

	Oui	Non	COMMENTAIRES
- Existe-t-il un organigramme nominatif ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Les différentes fonctions sont-elles définies par écrit ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Existe-t-il un programme de formation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- La direction a-t-elle définie une politique Qualité ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Y-a-t-il un Responsable Qualité ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Un manuel qualité est-il en application ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Fait-il référence à des procédures écrites ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Les prestations font-elles systématiquement l'objet d'un plan Qualité ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Des audits internes qualité sont-ils effectués ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Des actions correctives sont-elles mises en œuvre ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Envisagez vous une démarche qualité ISO délais ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

QUALITE DES PRODUITS (dans la spécialité concernée).

	OUI	NON	COMMENTAIRES
- Les offres/contrats font-ils l'objet d'un examen systématique (revue) avant vérification/approbation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Y-a-t-il une procédure d'établissement de la spécification des produits ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- La spécification des prestations fait-elle l'objet d'un examen systématique (revue) avant vérification/approbation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Les processus de contrôle sont-ils décrits et mise en œuvre ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Y-a-t-il une procédure de gestion des documents nécessaires aux prestations et / ou produits à l'occasion des prestations ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Y-a-t-il une procédure d'évaluation, de sélection et de contrôle des fournisseurs (ou sous traitants) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- La réalisation des prestations est-elle planifiée (avec identification des procédés à mettre en œuvre, des codes et normes de référence, des besoins en compétences et équipements) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- La réalisation des prestations s'appuie-t-elle sur des procédures écrites ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- Modalités de contrôle et vérification des produits :
- Modalités de traitement des écarts constatés lors des contrôles et vérifications
- Citez vos références

NOM :

VISA :

DATE :



Linde Gas Algerie

DEMANDE D'ACHAT

Primaire

Secondaire

TYPE D'ACHAT
<input type="checkbox"/> Revente <input type="checkbox"/> Investissement <input type="checkbox"/> Fonctionnement

UNITE DEMANDEUR :		DEMANDE D'ACHAT		UNITE : SIEGE	
N°: /		PAGE : 1			
Titre		Nom & Prénom		Date	
Emetteur de la demande					
Responsable de la Structure					
Directeur ou Responsable des Achats					
Plant Manager (pour DAP site)					
Fournisseurs Proposés		Adresse fournisseur		E-mail / Numéro de Tél	

Achat spécifique
(Préciser le type, si spécifique)

Type :

Remplacement Pièce
Urgence achat
Monopole fournisseur

Intitulé de la Demande :

N°	Désignation Complète	Code Linde	Stock existant	Quantité demandée	Date de livraison souhaitée	Lieu de Livraison

Exigences Particulières
(Préciser les conditions, s'il y a lieu)

Conditions Qualité

Conditions Alimentaires

Conditions sécuritaires

Conditions environnementales

N.B. Si aucune exigence particulière n'est précisée par le demandeur, l'acheteur n'est pas tenu d'exiger, du fournisseur, des certificats ou certifications liés aux conditions ci-dessus



LINDE GAS ALGERIE
Direction Opérations Bouteilles

D- STOCKS PRODUITS FINIS / MATIERES PREMIERES & CONSOMMABLES

	UM	STOCKS INITIAL	ENTREE	ACHAT	CONSO	SORTIE	STOCK
C2H2	M3						
GOX	M3						
GAN	M3						
GAR	M3						
CO2 B	KG						
N2O B	KG						
MEL	M3						
FREON	KG						
OE	KG						
HELIUM	M3						
CARBURE DE CALCIUM	TONNE						
CHLORURE CALCIUM	KG						
ACETONE	KG						
ACIDE							
HUILE							

E- TABLEAU DE BORD INDICATEURS PROCESSUS

N° IP	Libellé	Pilote	Période	Objectif	Résultat	Commentaires
IP 20	Taux de Réalisation valorisée du					
IP 21	Ratio de productivité Global Condit. %					
IP 22	Nbr réclam. sur non-conformité produit Condit.					
IP 23	Taux de disponibilité Condit. %					
IP 24	Taux de Fiabilité Condit. %					
IP 25	% Petes Condit. Global					
IP 29 PGP	Ratio Conso Eau/ C2H2 (M3/M3)					
IP 33	Ratio Conso Carbuire/ C2H2 (M3/M3)					



LINDE GAS ALGERIE
Direction Opérations Bouteilles

FLASH MENSUEL

Site : ouargla

Edité le : _____
Mois : _____
Emetteur : _____

Référence N° : _____
Exercice : _____
Destinataire(s) : _____

A-PRODUCTION PHYSIQUE

Produits	UM	Réal	% Réal	HM	% Disp	H Pan.	% Fiab	H/A
C2H2	KG							
GOX	M3							
GAN	M3							
GAR	M3							
CO2 BLLES	KG							
CO2 Glace	KG							
N2O BLLES	KG							
MELANGES	KG							
FREONS	KG							
OE	KG							

B- BILAN HORAIRE DE FONCTIONNEMENT DES ATELIERS

HEURES D'ARRETS	CONDITIONNEMENT							
	C2H2	GOX	GAN	GAR	CO2 B+G	N2O B	MEL	FREON
PREVENTIF								
COUPURE EAU								
COUPURE ELECTRICITE								
MANQUE VIDE								
MANQUE M/P								
MISE EN REGIME								
TOTAL DIVERS								
PANNE MECA								
PANNE ELECTRIQUE								
PANNE INSTRUMENT ME								
TOTAL PANNES								
TOTAL HEURES D'ARRET								

C- CONSOMMATIONS DES ATELIERS

Ateliers	C2H2	GOX	GAN	GAR	CO2 B+G	N2O B	MEL	FREON
ELECTRICITE								
EAU (M ³)								
CARBURE								
CHLORURE								
ACETONE								
AZOTE GAZ								
ACIDE SULFERIQUE								
ANTI TARTRE								
TISKA 100								
FREONS								