

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع:

دور لوحة القيادة في قياس الفعالية التنظيمية  
دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر -SDA-

تحت إشراف:

أ.د رابح كشاد

إعداد الطالبين:

الوناس العسكري

سفيان قادري

مكان التريص: شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر-SDA-

فترة التريص: من 2018/03/06 إلى 2018/05/06

السنة الجامعية: 2017-2018



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع:

دور لوحة القيادة في قياس الفعالية التنظيمية  
دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر  
-SDA-

تحت إشراف:

أ.د رابح كشاد

إعداد الطالبين:

الوناس العسكري

سفيان قادري

مكان التريص: شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر-SDA-

فترة التريص: من 2018/03/06 إلى 2018/05/06

السنة الجامعية: 2017-2018

## كلمة شكر

نحمد الله سبحانه وتعالى الذي ثبته أقدامنا وهدى عزمنا ويسر لنا وسدد لساننا لإتمام هذا العمل المتواضع إلى آخر حرفة منه مزالا العقبات وميسرا لنا الصعوبات، فاللهم لك الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه .

ثم بعد نتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الجليل إلى الأستاذ المشرف ببارك الله فيه " رابع كشاد " على كل ما قدمه لنا من توجيهات وملاحظات قيمة أضاءت لنا سبيل البحث، وكافة من كان له يد في تعليمنا من أساتذة ومعلمين، وكل من ساعدنا على إنجاز هذه المذكرة من عمال المكتبة والإدارة ولهم منا تحية تقدير واحترام على كل ما يبذلونه من جهود بغية تذليل الصعوبات أمام الطلبة.

الشكر موصول كذلك إلى كل عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر الذين ساعدونا في إنجاز هذا البحث، نخص بالذكر السيد " سمير فلاق " .

ويطيب لنا تقديم خالص الشكر لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول وفحص وتدقيق هذه المذكرة.

نسأل الله عز وجل أن يحفظهم ويجازيهم خيرا.

إليكم جميعا جزيل الشكر والعرفان.

## إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من كان له علي فضل في طلب العلم، فأخص بالذكر

والذي الكريمين أطل الله في عمرهما

إلى كل إخوتي وأخواتي

إلى كل عائلتي وزملائي

إلى جميع رفقاء الدرب سنين الدراسة

إلى كل أساتذتي الذين أخذت عنهم علما في جميع أطوار حياتي التعليمية

إلى كل طالب للعلم يبتغي منه رفعة للإسلام ورفعة لأمته ووطنه.

الوناس

## إهداء

إلى اللذين اشترط الله مرضاته برضاها

وأودع الرحمة والحب فيهما

والذي الكريمين أعز ما أملك في الوجود

اللذين كان لهما الفضل في وكل الفضل في تربيتي وتعليمي

إلى أجمل هدية قدماها لي: إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى كل العائلة والزملاء...

إلى كل أساتذتي الذين أخذت عنهم ثمرة علم في حياتي الدراسية

إلى كل الزملاء والأصدقاء في درب الدراسة

إلى كل فاه وقلب دعا لي دعوة نجاح

والى كل من بحرف رشيدة ساعد.

سفيان

## الفهرس العام

### الفهرس العام

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	إهداء
I	الفهرس العام
IV	قائمة الجداول والأشكال
VI	قائمة المختصرات
VII	قائمة الملاحق
VIII	ملخص
أ - و	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للفعالية التنظيمية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الفعالية التنظيمية
3	المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية
6	المطلب الثاني: صور ومعايير ونسب قياس الفعالية التنظيمية
12	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية ومشاكل قياسها
15	المبحث الثاني: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية
15	المطلب الأول: المداخل التقليدية في دراسة الفعالية التنظيمية
18	المطلب الثاني: المداخل المعاصرة في دراسة الفعالية التنظيمية
22	المطلب الثالث: المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية
24	المبحث الثالث: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالمفاهيم المرتبطة بها
24	المطلب الأول: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة
27	المطلب الثاني: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالأداء
29	المطلب الثالث: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالهيكل التنظيمي
32	خلاصة الفصل

33	الفصل الثاني: أسلوب لوحة القيادة في قياس الفعالية التنظيمية
34	تمهيد
35	المبحث الأول: مدخل عام إلى لوحة القيادة
35	المطلب الأول: ماهية وتطور لوحة القيادة
38	المطلب الثاني: دور لوحة القيادة وحدودها التنظيمية
40	المطلب الثالث: مكونات لوحة القيادة
45	المبحث الثاني: تطبيقات نظام لوحة القيادة في المؤسسة
45	المطلب الأول: أنواع لوحات القيادة في المؤسسة
49	المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام لوحة القيادة
53	المطلب الثالث: طرق وأدوات عرض لوحات القيادة في المؤسسة
56	المبحث الثالث: أساسيات تصميم لوحة القيادة للفعالية التنظيمية
56	المطلب الأول: مراحل إعداد لوحة القيادة بالفعالية التنظيمية
59	المطلب الثاني: تنظيم محتوى لوحة القيادة بالفعالية التنظيمية
61	المطلب الثالث: وظائف لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية
63	خلاصة الفصل
64	الفصل الثالث: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر-SDA-
65	تمهيد
66	المبحث الأول: تقديم عام لشركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر-SDA-
66	المطلب الأول: تقديم مجمع سونلغاز
69	المطلب الثاني: تقديم المؤسسة المستقبلية -SDA-
74	المطلب الثالث: تقديم الوحدة المستقبلية "مديرية المالية والمحاسبة"
79	المبحث الثاني: دراسة نظام لوحة القيادة في الشركة
79	المطلب الأول: كيفية إعداد لوحات القيادة في شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر
81	المطلب الثاني: البطاقة الإستراتيجية وعلاقتها بلوحة القيادة في الشركة
84	المطلب الثالث: أهداف لوحة القيادة الخاصة بالشركة



## الفهرس العام

85	المبحث الثالث: دور لوحة القيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية في الشركة
85	المطلب الأول: عرض بعض المؤشرات المكونة للوحات القيادة الخاصة بالشركة
98	المطلب الثاني: تقييم نظام لوحات القيادة المعتمد في الشركة
100	المطلب الثالث: اقتراح لوحة قيادة استشرافية خاصة بالشركة
103	خلاصة الفصل
104	خاتمة عامة
108	قائمة المراجع
<b>xi-i</b>	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	معايير لقياس فعالية التنظيمات المختلفة من منظور نظامي	1-1
20	معايير مختارة لجهات إستراتيجية مؤثرة	2-1
23	المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية	3-1
46	نموذج لوحة القيادة المالية	1-2
54	مختلف النسب الممكنة والمستعملة في لوحة القيادة	2-2
82	المحور المالي	1-3
83	محور الزبائن	2-3
83	محور العمليات الداخلية	3-3
84	محور الموظفين	4-3
86	رقم الأعمال الإجمالي للكهرباء والغاز	5-3
88	مبيعات ومشتريات الطاقة الكهربائية ونسبة الضياع	6-3
89	مبيعات ومشتريات الطاقة الغازية ونسبة الضياع	7-3
91	ديون الزبائن les créances	8-3
92	تطور عدد زبائن الكهرباء	9-3
93	تطور عدد زبائن الغاز	10-3
94	المعدل المكافئ للانقطاع	11-3
94	عدد الحوادث في كل 100 كم حسب مديريات التوزيع	12-3
95	وضعية مصاريف الاستثمار	13-3
97	عدد العمال الموظفين	14-3
97	برنامج التكوين	15-3
100	لوحة قيادة استشرافية مقترحة خاصة بالشركة	16-3

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	الأبعاد الثلاثة للفعالية التنظيمية	1-1
26	العلاقة بين الكفاءة والفعالية	2-1
29	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	3-1
41	الشكل العام للوحة القيادة	1-2
43	الإضافات الواردة في لوحة القيادة	2-2
49	محاور لوحة القيادة المستقبلية	3-2
52	مراحل تصميم نظام لوحة القيادة	4-2
54	مثال لمنحنى بياني يوضح مبيعات الفصل الأول	5-2
55	مثال مدرج تكراري يوضح تغيرات الإنتاج خلال الفصل الأول	6-2
55	مثال دائرة نسبية تمثل توزيع حجم المبيعات حسب المنطقة	7-2
57	مراحل إعداد لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية	8-2
70	المديريات التابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر	1-3
72	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر	2-3
75	مخطط مديرية المالية والمحاسبة	3-3
81	البطاقة الإستراتيجية الخاصة بالشركة	4-3
86	تطورات رقم الأعمال	5-3
88	تمثيل بياني لتغيرات الطاقة الكهربائية الضائعة	6-3
90	تمثيل بياني لضياح الطاقة الغازية	7-3
91	تمثيل بياني يمثل مجموع ديون الزبائن	8-3
96	وضعية استثمارات الكهرباء	9-3
96	وضعية استثمارات الغاز	10-3

## قائمة المختصرات

شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر	SDA
نسبة التطور	TE
معدل الإنجاز	TR
توتر منخفض	BT
توتر متوسط	MT
توتر عالي	HT
ضغط منخفض	BP
ضغط متوسط	MP
ضغط عالي	HP
جيغا واط ساعي	GWh
مليون ميليمتر مكعب	Mm <sup>3</sup>
فاتورة مخصصة لغير الإدارات	FSM NON ADM
فاتورة مخصصة للإدارات	FSM ADM
نشاطات ذات طابع صناعي	ACI

## قائمة الملاحق

### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
i	رقم الأعمال بالمليون دينار جزائري	1
ii	مبيعات ومشتريات الطاقة الكهربائية ونسبة الضياع	2
iii	مبيعات ومشتريات الطاقة الغازية ونسبة الضياع	3
iv	ديون الزبائن Les créances	4
v	تطور عدد زبائن الكهرباء	5
vi	تطور عدد زبائن الغاز	6
vii	المعدل المكافئ للانقطاع (بالساعات)	7
viii	عدد الحوادث في كل 100 كم حسب مديريات التوزيع	8
ix	وضعية مصاريف الاستثمار	9
x	عدد العمال الموظفين	10

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين لوحة القيادة والفعالية التنظيمية، حيث خلصت لمعرفة إلى أي مدى تساهم لوحة القيادة في زيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة، باعتبارها إحدى الأدوات الأساسية في عملية التسيير، وكونها تساعد على توفير أهم المعلومات الخاصة بمختلف نشاطات الشركة، كما تضمن تقديم المؤشرات والانحرافات ليتم تحليلها وتصحيحها، والتي تمكن المؤسسة من توجيه وقيادة أنشطتها وأعمالها في الاتجاه السليم بناء على الأهداف المسطرة.

حيث حاولنا في هذه الدراسة عرض الإطار النظري للفعالية التنظيمية وأسلوب لوحة القيادة في قياسها، وتم محاولة الكشف عن واقع لوحات القيادة في الشركة محل الدراسة، ومساهمتها في تحسين الفعالية التنظيمية. وذلك بإسقاط الجانب النظري على شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر.

**الكلمات المفتاحية:** لوحة القيادة، الفعالية التنظيمية، المؤشرات، الأهداف.

### Résumé

Cette étude visait à étudier la relation entre le tableau de bord et l'efficacité organisationnelle.

Nous avons conclu de connaître dans quelle mesure contribue le tableau de bord pour accroître l'efficacité organisationnelle, en tant qu'outil nécessaire dans la gestion de l'entreprise, dans la mesure où elle contribue à fournir l'information la plus importante concernant ses différentes activités. Comme elle assure aussi de fournir des indicateurs et des écarts à analyser et à corriger ce qui permet à l'entreprise de guider et de diriger son travail dans la bonne direction en fonction des objectifs fixés.

Nous avons essayé de présenter le cadre théorique de l'efficacité organisationnelle et l'instrument du tableau de bord dans sa mesure, nous avons identifié la réalité de tableau de bord dans le cas d'étude et sa contribution dans l'amélioration de l'efficacité organisationnelle. Ceci en appliquant l'aspect théorique à la Société de Distribution d'électricité et du gaz d'Alger.

**Mots Clés :** Tableau de bord, l'efficacité organisationnelle, les indicateurs, les objectifs.

## تمهيد

تواجه المنظمات في وقتنا الحالي العديد من الضغوطات والتحديات الداخلية والخارجية المؤثرة على بقائها وقدرتها على الاستمرار والمنافسة وفرض وجودها في المحيط، حيث أصبح لزاما على كل مؤسسة ترغب في جني الأرباح والبقاء في دنيا الأعمال، أن تسلك نهجا يقضي بضرورة تحقيق سلوك اقتصادي رشيد، مع تجسيد للأفكار القاضية بحتمية الاستغلال الأمثل والفعال لمواردها المالية والمادية والمعرفية.

وعلى هذا الأساس عمدت معظم المؤسسات الناجحة على امتلاك أفضل الأدوات والكفاءات المناسبة التي تساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية والتفوق والتميز في الأداء، ومنه تشكل الفعالية كتعبير عن الأداء التنظيمي إحدى المحاور الهامة في علوم الإدارة والتنظيم للوقوف على مدى فعالية المؤسسة، وتجاوبها مع التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط الداخلي والخارجي، إضافة إلى ذلك يمكن النظر للفعالية على أنها هدف تسعى إليه مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة. لكن تكمن الصعوبة في تحديد ماهية الفعالية بحكم أن الكثير من المؤسسات تملك نفس المكونات المادية والتكنولوجية، لكنها تختلف من حيث النتائج، ويعود السبب في هذا الاختلاف إلى مدى التفاعل بين مختلف العوامل الإنتاجية.

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

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

## الإشكالية

إلى أي مدى تساهم لوحة القيادة في زيادة الفعالية التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر-SDA؟

وعن هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

1. ما المقصود بمفهوم الفعالية التنظيمية؟
2. ما الدور الذي تلعبه لوحات القيادة في شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر-SDA - ؟

3. كيف تساهم لوحات القيادة في قياس الفعالية التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر -SDA- ؟

### الفرضيات

1. يمكن اعتبار الفعالية التنظيمية مفهوما مرنا؛
2. تلعب لوحة القيادة دورا مهما في شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر -SDA-، وذلك بإعطائها نظرة دقيقة ومختصرة عن وضعيتها؛
3. تساهم لوحة القيادة في قياس الفعالية التنظيمية من خلال تحليل مؤشراتها، وذلك للتنبه بالانحرافات الحاصلة والعمل على تصحيحها.

### أهداف الدراسة

يكمن الهدف الأساسي لهذه الدراسة في كشف الغموض حول الدور الذي تلعبه لوحات القيادة بالمؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية الوطنية بصفة خاصة في تحسين أداءها، كما أن هناك أهداف أخرى منها:

- التعرف على لوحة القيادة والأهداف التي تحققها المؤسسة التي تمت دراسة حالتها؛
- تحليل وتفسير دور لوحات القيادة بالمؤسسات الاقتصادية، ومدى قدرتها على تحقيق وزيادة الفعالية التنظيمية فيها؛
- فهم آلية تطبيق نظام لوحات القيادة في المؤسسة محل الدراسة، ومعرفة مختلف الوسائل والوثائق المستعملة فيها؛
- توعية مسيري المؤسسة الاقتصادية بضرورة تطبيق نظام لوحات القيادة من خلال دورها في تحديد وضعية المؤسسة.

### أهمية الدراسة

- تكمن أهمية الدراسة التي نحن بصدد القيام بها في ما يلي:
- حداثة الموضوع على مستوى البحث العلمي والمؤسسات الاقتصادية، فرغم تواجد لوحات القيادة في المؤسسات، مما يشجع على محاولة إثراء هذا النوع من المواضيع التي تحاول الإحاطة بكل ما من شأنه تحسين أداء وفعالية المؤسسات؛
  - التعرف على المؤشرات المهمة للفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية؛
  - محاولة ربط الفعالية التنظيمية بنظام لوحة القيادة يسمح بتسليط الضوء على الفوائد التي تعود على المؤسسة؛
  - محاولة التعريف بلوحة القيادة كأداة من أدوات التسيير؛



- ضرورة اكتساب المؤسسات لأدوات التسيير الفعالة كلوحات القيادة من أجل مواجهة التحديات والمتغيرات الاقتصادية.

### أسباب اختيار الموضوع

- من الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار هذا النوع من المواضيع ما يلي:
- رغبتنا في الاطلاع أكثر على الموضوع والتعرف على المفاهيم المرتبطة به؛
- العلاقة بين التخصص المدروس في المدرسة وموضوع البحث، إضافة إلى الشعور بقيمة البحث في المواضيع التي تتناول التقنيات الحديثة للإدارة والتسيير؛
- الرغبة في إعطاء صبغة ميدانية تطبيقية حول الموضوع؛
- إثراء مكتبة المدرسة بموضوع جديد يتمثل في الفعالية التنظيمية؛
- محاولة إظهار ضرورة الاعتماد على لوحة القيادة من خلال إيضاح مدى أهميتها في اتخاذ القرارات؛
- لوحة القيادة من أدوات التسيير الضرورية المساهمة في تحسين الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية.

### حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: لقد تمت هذه الدراسة في شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر -SDA-؛
2. الحدود الزمنية: بدأت الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2017-2018 تحديداً من تاريخ 06 مارس إلى 06 ماي في الشركة، من خلال دراسة تطبيق نظام لوحات القيادة الخاصة بالشركة، وذلك بأخذ النتائج المحصل عليها خلال السنتين (2015-2016)؛

### أدوات الدراسة

اعتمدنا في دراستنا للموضوع على مراجع عديدة باللغة العربية واللغة الأجنبية تمثلت في الكتب والمجلات المتخصصة، إضافة إلى الرسائل والأطروحات والملتقيات والمقالات التي لها علاقة بمتغيرات الموضوع، حيث كان هذا من الجانب النظري، وذلك من خلال الفصلين الأول والثاني، أما في الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد ما يلي:

- ❖ **الملاحظة:** والتي اقتصرنا على وجود لوحات القيادة وطرق نشرها؛
- ❖ **المقابلات الشخصية** مع رؤساء المديرية والمصالح لتدعيم بعض الملاحظات وللحصول على المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة؛

❖ وبقصد تأكيد واعطاء مصداقية للمعلومات المحصلة من الملاحظة والمقابلات تمت الاستعانة بمجموعة الوثائق والتقارير الداخلية للشركة، والتي ترتبط بالموضوع مباشرة.

### منهج البحث

بعد تحليل إشكالية الدراسة، ويهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة تم اعتماد المنهج الذي فرضته طبيعة الدراسة كونها نظرية وميدانية في نفس الوقت، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي في الفصلين النظريين بغية استيعاب الإطار النظري للبحث، أما في الجانب الميداني فتم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية في الميدان، ودراسة مدى تطبيقها في شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر-SDA- باستخدام أدوات الدراسة المذكورة سابقا.

### الدراسات السابقة

تم الاطلاع على عدة دراسات سابقة والاعتماد عليها في أخذ فكرة عن موضوع البحث، وأهمها:  
1. دراسة سويسي عبد الوهاب بعنوان الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2003-2004؛

قام الباحث من خلالها بدراسة الفعالية التنظيمية من زاوية الفكر التنظيمي ومن زاوية الهيكل التنظيمي، كما تناول طرق قياسها والعوامل المؤثرة فيها، والمفاهيم المرتبطة بها كالكفاءة والأداء، كما تطرق إلى لوحة القيادة باعتبارها أداة تسمح بقياس الفعالية التنظيمية، وأكد في خاتمة الدراسة أنها تشكل أداة التسيير الأكثر واقعية وملاءمة للإحاطة بالظاهرة التنظيمية بأبعادها ومنطلقاتها الفلسفية المختلفة، وتعدد الأطراف التي هي بحاجة لقياس الفعالية التنظيمية؛

2. دراسة بن لخضر محمد العربي بعنوان دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، سنة 2014-2015. عالجت هذه الدراسة إشكالية ما مدى تأثير استخدام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية؟

من بين ما هدفت إليه الدراسة هو الوقوف على مدى استخدام لوحات القيادة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ورفع الغموض حول استخدام هذه الأداة في المجال التسويقي. حيث أكد الباحث في خاتمة الدراسة أنه لا يوجد لوحة قيادة مثالية وموحدة، وإنما هي أداة شخصية تحتوي على معطيات رقمية بما يتوافق مع كل مسئول، حيث أشار إلى أنه كلما تم إشراك المسؤولين العمليين في تصميمها كلما كان استخدامها مقبول لدى الجميع، وتمس جميع أطراف العملية.

## هيكل الدراسة

في هذا الإطار قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

**الفصل الأول** بعنوان الإطار النظري للفعالية التنظيمية ويضم ثلاثة مباحث، المبحث الأول مفاهيم عامة حول الفعالية التنظيمية، والذي يتضمن مفهوم الفعالية التنظيمية وأهميتها وخصائصها، صور ومعايير ونسب قياس الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها ومشاكل قياسها. أما المبحث الثاني فيضم المداخل الخاصة بدراسة الفعالية التنظيمية، فقد تطرقنا إلى المداخل الخاصة بدراسة الفعالية التنظيمية بنوعيتها التقليدية والمعاصرة، ثم قمنا بالمقارنة بين هذين المدخلين. أما المبحث الثالث عنوانه الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالمفاهيم المتعلقة بها، فقد أشرنا فيه إلى علاقة الفعالية التنظيمية بكل من الكفاءة والأداء والهيكل التنظيمي، وذلك لأهمية تأثير هذه المفاهيم على الفعالية التنظيمية.

**الفصل الثاني** بعنوان أسلوب لوحة القيادة في قياس الفعالية التنظيمية يضم أيضا ثلاثة مباحث، المبحث الأول مدخل عام إلى لوحة القيادة يتضمن ماهية وتطور لوحة القيادة، دورها ومكانتها وحدودها التنظيمية ومكوناتها. أما المبحث الثاني بعنوان تطبيقات نظام لوحة القيادة في المؤسسة تطرقنا فيه إلى أنواعها، مراحل تصميم نظام لوحات القيادة وطرق وأدوات عرضها في المؤسسة. بينما المبحث الثالث خصصناه لأساسيات تصميم لوحة القيادة للفعالية التنظيمية، ويضم في محتواه مراحل إعداد لوحات القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية، تنظيم محتوى لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية، وكذا وظائفها لقياس الفعالية التنظيمية.

**الفصل الثالث** عبارة عن دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر-SDA-، ويضم تقديم عام للشركة، ودراسة نظام لوحة القيادة في الشركة، ودور لوحة القيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية. لنصل في الأخير إلى الخاتمة التي عرضنا فيها تقييم البحث من خلال النتائج المتوصل إليها في دراستنا الميدانية المتعلقة بشركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر، والاقتراحات التي خرجنا بها من هذه الدراسة.

الفصل الأول  
الإطار النظري للفعالية  
التنظيمية

## تمهيد

تعتبر الفعالية التنظيمية من المواضيع الغامضة في مجال البحث، إذ لم تجد القدر الكافي من الدراسات العلمية لتحديد مفهومها وإطارها العلمي، وبما أن الفعالية هي أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار والنمو، فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين في الكثير من الميادين إلى إيجاد نظرية تعتمدها المنظمات لكي تكون فعالة، ولكن موضوع فعالية المنظمة هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها، وهذا أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها وقياسها، وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات وتعدد مداخل دراستها تبعاً لاختلاف المناهج التي يتبعها الباحثون في هذا المجال، مما يجعل البحث في هذا الموضوع من أصعب البحوث والدراسات.

ركزت البدايات الأولى لدراسة الفعالية التنظيمية على جوانب معينة للتنظيم، وأهملت الجوانب الأخرى، مما وجه الكثير من الباحثين إلى تبني نظرة حديثة أكثر شمولاً وتكاملاً في دراسة فعالية التنظيمات، كما يمكن النظر إلى الفعالية التنظيمية باعتبارها المحرك الأساسي لطاقة التطوير و التحديث و التحسين المستمر للأداء في المؤسسات المعاصرة. وفي هذا الصدد سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على الإطار النظري للفعالية التنظيمية من خلال المباحث التالية:

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الفعالية التنظيمية

تطرقنا فيه إلى مفهوم الفعالية التنظيمية بمختلف تعاريفها وأهميتها وخصائصها، كما أشرنا فيه أيضاً إلى صور ومعايير ونسب قياس الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها وكذا مشاكل قياسها.

## المبحث الثاني: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

تناولنا فيه المداخل الخاصة بدراسة الفعالية التنظيمية بنوعها التقليدية والحديثة، ثم قمنا بالمقارنة بين هذه التوجهين.

## المبحث الثالث: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالمفاهيم المرتبطة بها

في هذا المبحث أشرنا إلى العلاقة التي تربط الفعالية التنظيمية بالمفاهيم الإدارية كالكفاءة والأداء والهيكل التنظيمي.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الفعالية التنظيمية

يمكن القول بأن من أولى الصعوبات التي تواجه الدارس لموضوع الفعالية التنظيمية هو الوصول إلى تعريف محدد لهذا المفهوم، ولعل ذلك راجع إلى تعدد المداخل التي تتناول هذا الموضوع، وتداخلها مع مفاهيم أخرى، ومن الصعوبات أيضا اختلاف نظرياتها وتعدد مؤشراتها، وسنحاول في هذا المبحث إبراز الملامح المتعلقة بموضوع الفعالية التنظيمية.

## المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية

يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم التي يصعب تحديدها بدقة نظرا لعدم الاتفاق على ماهية الفعالية التنظيمية، وعدم الاتفاق على طبيعة مقاييسها. وفيما يلي سنتناول مجموعة من التعاريف الخاصة بالفعالية التنظيمية:

## الفرع الأول: تعريف الفعالية التنظيمية

1- يعتبر (BERNARD) أول من حاول أن يقدم تعريفا للفعالية التنظيمية، معتمدا على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث عرفها بأنها " الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها " وبمعنى أكثر وضوحا فإن المنظمة تتسم بالفعالية حينما تستطيع تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت في ذلك فإنها تتصف بعدم الفعالية، وهكذا فإن الفعالية وفق هذا المفهوم ترتبط أساسا بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة.<sup>1</sup>

2- أما (ETZIONI) فقد عرف الفعالية التنظيمية بأنها الدرجة التي تدرك أو تحقق بها المنظمة أهدافها.<sup>2</sup>

3- يرى (KATZ et KAHN) أن الفعالية التنظيمية يمكن فهمها وتعريفها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب، فالفعالية تعني تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق، كما أنها تعني تعظيم عوائد الأفراد والإسهام في رفع كفاءة المنظمة ككل، والفعالية تشير أيضا إلى القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة.<sup>3</sup>

4- وأشار (Alvar) إلى أن الفعالية تعني " قدرة المنظمة على البقاء و التكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققتها". ومن هنا يتضح جليا ظهور مفهوم جديد للفعالية، يرتبط بمتطلبات التكيف البيئي والنمو والبقاء، فالمنظمة تتعامل في إطار بلوغ أهدافها مع أوساط بيئية غير مستقرة، مما يعني

<sup>1</sup> خليل محمد حسين الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007، ص 327.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة - الهيكل والتصميم -، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008، ص 41.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 222.

أن الإمكانية التي تتطلبها في الاستمرار أو الاستقرار تجعل التكيف البيئي وخلق التوازن المتحرك معه، من مستلزمات وجودها.<sup>1</sup>

**5-** أما أبو قحف فيعرفها بقوله: "هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما يحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية، كما أنها ترتبط بالدرجة الأولى بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها. فالمنظمة التي تستطيع تحقيق أهدافها يمكن وصفها أو الحكم عليها بأنها منظمة فعالة والعكس بالعكس".<sup>2</sup>

يمكن أن نستنتج من هذه التعاريف ما يلي:

- الفعالية التنظيمية ترتبط بالمنظمة ككل من جميع جوانبها وأفرادها، وليس بجانب معين أو فرد معين، لذا فإن قياس الفعالية التنظيمية ينطبق على قياس الأداء الكلي للمنظمة (تقييم أداء المنظمة) أو أحد أجزائها ومعرفة مدى التقدم أو النجاح المحقق وذلك وفقا لمجموعة من المعايير التي تتلاءم مع طبيعة النشاط أو الهدف محل القياس.
- تعدد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويرجع ذلك إلى مجموعة الأطراف التي تتعامل معها المنظمة، بحيث يكون لكل طرف حكم خاص على الفعالية التنظيمية بواسطة معايير تتماشى مع مصالحه ويمكن تقسيمها إلى:
  - ❖ **أهداف اقتصادية:** تتعلق بالإنتاج والمبيعات والأرباح والحصة السوقية... الخ، ويهتم بها أكثر المالكين والمساهمين والإدارة.
  - ❖ **أهداف اجتماعية:** تحقيق القدرة الشرائية للعمال وتوفير المرافق العمومية، القضاء على الروتين وبث روح الانتماء للفريق... الخ، ويخص المجتمع ككل.
  - ❖ **أهداف نظامية:** العمل على تشغيل المنظمة بكيفية تسمح لها بتحقيق الأهداف الأساسية كالبحت عن الاستقرار والمراقبة والمسؤولية وطرق الاتصال... الخ.

يلاحظ من خلال المحاولات السابقة من قبل الباحثين في تعريف الفعالية التنظيمية أنها منطلقة من مداخل ومناهج متعددة أملت لها نظرهم للموضوع، مما أدى إلى المزيد من الاختلاف والغموض حول تعريف هذا المفهوم.

وعليه يمكن أن توصف الفعالية التنظيمية بأنها مركب مفاهيمي مختلف المعاني ومتعدد الأبعاد، لذا فإن الاعتماد على مدخل واحد يشوبه الكثير من الإشكال والنقص، ولهذا نرى أن التوجه لدراسة

<sup>1</sup> خليل محمد حسين الشماع، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 327.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 222.

الفعالية التنظيمية من منظور شمولي في محاولة للمزج بين المداخل المتعددة أولى وأكثر نضجا لتحديد المفهوم.<sup>1</sup>

وتأسيسا لما سبق يمكن أن نجمع تلك التعاريف على النحو التالي:  
هي الحكم على مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، والنتائج المطلوب الوصول إليها، وكذلك قدرتها على الحفاظ على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل، ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، ومدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات الجماعة الإستراتيجية، بحيث تكون هذه الأحكام أساسا لغرض اتخاذ القرارات بهدف إحداث التغيير والتطوير التنظيمي.

### الفرع الثاني: أهمية الفعالية التنظيمية

- تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاجتماعية إلى المؤسسات لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المؤسسات تمكنا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد، لا تجمعنا مؤسسة واحدة، فالمؤسسات إنما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي ومعنوي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه.
- تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي أخيرا معيار الحكم على نجاحه.<sup>2</sup>
- كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة، لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.<sup>3</sup>
- تعتبر أيضا بمثابة أداة لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها، في جميع مجالات نشاطها فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بجاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2009-2010، ص 18.

<sup>2</sup> علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998، ص 399.

<sup>3</sup> فريد النجار، التنظيم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات، الكويت، الطبعة الثالثة، 1999، ص 399.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 400.



### الفرع الثالث: خصائص الفعالية التنظيمية

من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي: <sup>1</sup>

- 1- الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
- 2- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية... الخ.
- 3- التنوع: حيث تستند منها جهات مختلفة ومتنوعة منها: المجتمع، الأفراد، المساهمين... الخ.
- 4- التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.
- 5- النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث إن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم فيه تقويم فعالية المؤسسة.
- 6- الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة، فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية.

### المطلب الثاني: صور ومعايير ونسب قياس الفعالية التنظيمية

سنحاول في هذا المطلب تحديد أهم الصور و المعايير والنسب الخاصة بالفعالية التنظيمية.

#### الفرع الأول: صور الفعالية التنظيمية

تأخذ الفعالية عدة صور تظهر في: <sup>2</sup>

- 1 - الصورة الاقتصادية: وهي الصورة المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تأخذ الأشكال التالية:
  - درجة تحقيق الأهداف
  - مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها
  - نوعية المنتجات والخدمات من قبل المؤسسة
- 2- الصورة الاجتماعية: وهي الصورة التي تعتمد من قبل الأجراء في المؤسسة كأطراف فاعلة وليس فقط كعوامل إنتاج، وتأخذ هذه الصور الأشكال التالية:
  - المناخ الاجتماعي في المؤسسة
  - طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة
  - النشاطات الاجتماعية للمؤسسة

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، 1998، ص230.

<sup>2</sup> صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، العدد 54، جويلية 1987، ص 9.

- 3- الصورة التنظيمية:** وهي ترتبط بالبناء التنظيمي و يمكن أن تأخذ الصورة التالية:
- **احترام الهيكل الرسمية:** والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم، والتي تختلف عن الهيكل الفعلية والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكل الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.
  - **العلاقات بين المصالح:** باعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل وأهداف خاصة بها، ويمكن أن تؤدي هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.
  - **نوعية انتقال المعلومات:** أفقي أو عمودي يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.
  - **مرونة الهيكل:** والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيها.

#### الفرع الثاني: معايير قياس الفعالية التنظيمية

- توصل الباحث Campbell. P من خلال دراسة لما كتب حول الفعالية التنظيمية إلى إيجاد حوالي ثلاثين معيارا استخدم لقياس الفعالية التنظيمية، وهذه المعايير هي: <sup>1</sup>
1. **الفعالية العامة:** تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي يصدرها الخبراء والمختصين والذين هم على علاقة مع المنظمة.
  2. **الإنتاجية:** وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة ونقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المنظمة أو بين منظمات تتشابه في النشاط.
  3. **مقارنة الإنتاجية أو التكاليف** بين الوحدات التنظيمية لنفس المنظمة أو بين منظمات تتشابه في النشاط.
  4. **الربحية:** وهي كمية الإيرادات من المبيعات بعد حذف التكاليف.
  5. **الجودة:** وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة للزبائن.
  6. **حوادث العمل:** ونقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.
  7. **النمو:** ونقاس عليه بواسطة حجم العمل أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمنظمة وحجم المبيعات، وعدد الابتكارات.
  8. **معدل التغيب:** والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره، 2003-2004، ص4.

9. دوران العمل: ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم، والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
10. الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
11. التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة.
12. الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة، عكس التحفيز الذي يرتبط بالفرد، وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.
13. الرقابة: وهي التي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
14. تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.
15. المرونة والتكيف: والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.
16. درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة، وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
17. الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
18. تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
19. النطاق في الأدوار وقواعد السلوك: وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء... الخ.
20. المهارات العملية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الايجابي بين مختلف المدخلات.
21. المهارات العملية لدى إدارة التنظيم: والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.
22. إدارة المعلومات والاتصال: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومات من دقة ووضوح.
23. الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.
24. الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم والقرب وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.
25. التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها المصلحة التي تربطهم بالمؤسسة.

26. **الاستقرار:** ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي، وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماته، خاصة في فترة الأزمات ( مخزون أمان لمواجهة الطوارئ).
27. **تكلفة الإدارة:** والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.
28. **مدى المشاركة** من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار، وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.
29. **برامج التكوين والتطوير:** وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة.
30. **التركيز على الإنجاز:** وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.
- من خلال هذا الكم الهائل من المعايير التي تستخدم لقياس الفعالية التنظيمية، يمكن القول أن الفعالية التنظيمية يمكن النظر إليها بشكل مختلف، كما يؤكد أيضا عدم وجود اتفاق حول تعريف محدد لها كذلك بالرغم من أن المهتمين بالتحليل التنظيمي يعتبرونها نقطة الانطلاق، إلا أن الدراسات الموجودة لا تشير إليها بشكل مباشر، وإنما تتعامل معها بطريقة ضمنية.

#### الفرع الثالث: نسب قياس الفعالية التنظيمية

انطلاقا من المفهوم الواسع للفعالية التنظيمية بمختلف صورها، ومن خلال الوظائف المنوطة بالمؤسسة يمكن الإشارة إلى مجموعة من النسب التي تقدم لنا صورة من صور الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة.<sup>1</sup>

#### أ الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة الإنتاج

- **فعالية الآلات:** إجمالي عدد الوحدات المنتجة بالكمية / عدد ساعات تشغيل الآلات
- ← تشير هذه النسبة إلى فعالية تشغيل آلة والتي يعبر عنها بوحدات كمية أو نقدية، كما يمكن قياس فعالية استخدام الآلات من خلال:
- عدد ساعات التشغيل الفعلية / إجمالي الطاقة النظرية للآلات
- وعلى نفس المنوال يمكن حساب الفعالية في حالة التعطيل أو التوقف بغرض الصيانة.
- **فعالية المواد:** إجمالي عدد الوحدات المنتجة / إجمالي تكلفة المواد المستخدمة

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مرجع سبق ذكره، 2003، ص ص 111-113 (بتصرف).

- ← تشير هذه النسبة إلى فعالية الوحدة النقدية من المواد الأولية من خلال ما تحققه من إنتاج بالوحدات، ويمكن أن نعبر عنها أيضا بالوحدات النقدية كما يلي:
- إجمالي قيمة المخرجات (في شكل وحدات نقدية) / إجمالي تكلفة المواد المستخدمة
- **فعالية رأس المال:** عدد الوحدات المنتجة (بالكمية) / إجمالي الأموال المستثمرة
- ← تشير هذه النسبة إلى فعالية الوحدة النقدية الواحدة المستثمرة أو العائد على الاستثمار
- **فعالية تسيير المخزون:** عدد مرات نفاذ المخزون / عدد مرات طلب المخزون
- ← يفضل أن تكون هذه النسبة صغيرة جدا والتي تدل على وجود نظام فعال لمراقبة المخزون، كما يمكن حساب معدل دوران المخزون من خلال: إجمالي المخزون / معدل الاستخدام

### ب الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة التسويق

- **الفعالية العامة:** ويمكن أن تأخذ عدة صور
- ← قيمة المبيعات / التكاليف التسويقية
- تقيس هذه النسبة فعالية ميزانية التسويق، أي فعالية وحدة نقدية واحدة لقيمة معينة من المبيعات
- ← مبيعات المؤسسة / مبيعات الصناعة
- تقيس هذه النسبة حصة المؤسسة من مبيعات الصناعة
- ← الربح / صافي المبيعات
- وتقيس هذه النسبة هامش الربح كجزء من صافي الإيرادات المستحقة من المبيعات
- **فعالية التسعير:** الخصومات / المبيعات
- ← تشير هذه النسبة إلى نصيب الوحدة المباعة من الخصم الممنوح للزبون
- **فعالية الترويج:** المبيعات / تكاليف الترويج
- ← وتشير هذه النسبة إلى فعالية النشاط الترويجي من خلال فعالية الوحدة النقدية المستخدمة في الترويج كما يمكن اعتماد النسبة التالية: المبيعات / حجم القوة البيعية والتي تحدد فعالية رجل البيع الواحد بما يستطيع أن يبيعه.
- **فعالية التوزيع:** تكاليف التوزيع / المبيعات
- ← وتشير هذه النسبة إلى نصيب المبيعات بالوحدة الواحدة من تكاليف التوزيع.

### ج-الفعالية التنظيمية على مستوى الوظيفة المالية

- **الفعالية العامة:** صافي الأرباح قبل الضريبة / الأصول
- ← وتشير هذه النسبة إلى معدل دوران الأصول أو قدرتها على تحقيق الأرباح
- **فعالية الاستثمارات:** صافي المبيعات / الأصول المشتركة في العمليات

- ← وتشير هذه النسبة إلى معدل دوران الأصول المشتركة في العمليات
- **فعالية هيكل التمويل:** ويمكن أن تأخذ عدة صور
  - ← قروض قصيرة الأجل/إجمالي القروض
  - وتشير هذه النسبة إلى نسبة التمويل قصير الأجل إلى إجمالي الديون
  - ← قروض طويلة الأجل/إجمالي الأصول
  - وتشير هذه النسبة إلى نسبة التمويل طويل الأجل إلى إجمالي الأصول
  - ← النقدية/الخصوم المتداولة
  - وتشير إلى نسبة السيولة السريعة في مقابلة التزاماته الجارية

#### د-الفعالية التنظيمية على مستوى الموارد البشرية

- **الفعالية العامة:** إجمالي المخرجات (كمية، نقدية)/ عدد العاملين
  - ← وتشير هذه النسبة إلى مساهمة العامل الواحدة في العملية الإنتاجية (كما أو نقدا) ويمكن أن نقيسها أيضا من خلال:
    - ← ميزانية اليد العاملة / عدد العاملين
    - وتشير إلى تكلفة العامل الواحد.
    - ← ميزانية اليد العاملة/إجمالي المخرجات
    - حيث تشير هذه النسبة إلى نصيب الوحدة النقدية من المخرجات من تكلفة اليد العاملة.
- **فعالية حركية اليد العاملة:** عدد تاركي العمل/متوسط عدد العاملين
  - ← وتستخدم هذه النسبة لقياس دوران العمل أو ما يطلق عليه نسبة التسرب أو ترك العمل وتوجد نسب أخرى للتعبير عن الحركية مثل:
    - ← عدد الوفيات / متوسط عدد العمال
    - وتمثل الفرص المتاحة للفرد في مجال الترقية.
    - ← عدد أيام الغياب/ عدد أيام العمل الإجمالي
    - وتعرف بنسبة التغيب وبنفس المنطق نستعملها في التأخير أو إصابات العمل أو العطل المرضية أو التكاليف المنجزة من التأخر أو الحوادث أو عدد الشكاوى أو عدد النزاعات العمالية
- **فعالية التعيين:** عدد التعيينات من الخارج/متوسط عدد العمال
  - ← وتشير هذه النسبة إلى عدم فعالية الترقية الداخلية
  - كذلك يمكن اعتماد نسب أخرى: عدد التعيينات الجديدة/ عدد المتقدمين للوظائف الجديدة، وهي مؤشر لاستقطاب عدد أكبر من طالبي العمل.
- **فعالية التدريب:** ميزانية التدريب/متوسط عدد العاملين

← وتقيس هذه النسبة نصيب العامل الواحد من ميزانية التدريب، كما يمكن النظر إليها من خلال زاوية الأجر بحيث نقيس الأهمية النسبية للتدريب مقارنة بالأجر.

**المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية ومشاكل قياسها**  
 باعتبار الفعالية التنظيمية مفهوم واسع فإن هناك عوامل كثيرة تتأثر بها، وكذلك عقبات ومشاكل تواجهها.

#### الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

- يمكن أن نقدم مجموعة من العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية كما يلي:<sup>1</sup>
- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد في المؤسسة.
  - أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.
  - درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
  - التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
  - وحدة السلطة الأمرة والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
  - تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
  - اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط، فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية في كل ما هو روتيني.
  - فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية.
  - القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
  - نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.
  - شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
  - القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الاحتراف التي تتميز بها المؤسسة.
- كل هذه المتغيرات والتي ليست على سبيل الحصر ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببية، وعدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس.

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 236.

## الفرع الثاني: مشاكل قياس الفعالية التنظيمية

- إن أسباب عدم وجود فلسفة شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع إلى النقاط التالية:<sup>1</sup>
- 1 - إن اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفعالية والتي تنطلق من فكرة الربح كمعيار للفعالية يعاني الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع، ويمكن إرجاع هذا القصور إلى العوامل التالية:
    - الخلل في أنظمة الضبط والنظم المحاسبية بشقيها العام والتحليلي وذلك بحكم الإهمال لمجموعة من المعلومات أو الجهل بها.
    - تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية على دقة المعلومات كدرجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق، فتوجه المؤسسة إلى سوق غير تنافسي يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأرباح، هذه الأخيرة ليست مؤشر فعالية وإنما نتيجة لوضع احتكارية.
  - 2 - إن اعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة والتي تمثل إنتاج الثروة أو التفاعل الإيجابي بين مكونات المؤسسة، لا يعتبر الأسلوب الأفضل لقياس الفعالية، وهذا بسبب إمكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة.
  - 3 - إن المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقاً من مداخل كلاسيكية تركز على العمل ومداخل نيوكلاسيكية تركز على العامل ومداخل رياضية تركز على الرشد المحدود وإمكانية التنبؤ والتخطيط، فشلت هي الأخرى في التوصل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية.
 

كذلك أدى اعتماد المدخل النظامي إلى رسم صورة شمولية لمختلف الظواهر التنظيمية، وإبراز دور العوامل البيئية في تحديد النتائج المحققة على مستوى المؤسسة. لكن الإفراط والتعميم لهذا المدخل أدى إلى صعوبات تواجهه في ميدان التطبيق، وذلك باعتبار أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية والخارجية معاً، وهذا ما يعتبر من المعطيات المستحيلة على الإطلاق، هذه الوضعية ساهمت في بروز المدخل التوفيقي الذي أكد على العوامل الموقفية في عملية قياس الفعالية التنظيمية، والتي تعتبر بالنسبة لهم عملية توازن بين مجموعة المتغيرات المؤثرة.

وبناء على تلك الأسباب التي تفق كعائق لإيجاد فلسفة قياس شاملة، يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 94.

<sup>2</sup> عبد الوهاب سويسبي، مرجع سبق ذكره، 2003-2004، ص ص 10-11.



1- عدم وجود إجماع على تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة، فعلى سبيل المثال: اعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف نجد فيها تعميماً كبيراً، إذ يختلف محتواها باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين، وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال، وبمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية، هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير الرسمية.

2- مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية.

3- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم، إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية، منه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة إلى أخرى.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن نجاعة قياس الفعالية التنظيمية تتوقف على تصميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المحاسبية والاقتصادية والمتغيرات السلوكية، وهذا ما سوف نقترحه من خلال اعتماد أسلوب لوحة القيادة في محاولة قياس الفعالية التنظيمية.

### الفرع الثالث: الإرشادات الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية

حتى يمكن ضبط نتائج مقبولة للفعالية التنظيمية، لابد من الأخذ بعين الاعتبار الإرشادات التالية في عملية القياس.<sup>1</sup>

- تحديد الهدف من عملية القياس.
- تحديد المستوى الذي تتم على أساسه عملية القياس: بمعنى قياس الفعالية هل يتم على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى وحدة تنظيمية أو على مستوى تنظيمي أو وظيفة من وظائف المؤسسة، فاعتماد معيار الربحية يكون على مستوى كل المؤسسة، بينما يمكن تحديد مساهمة كل وحدة تنظيمية في نسبة الأرباح المحققة.
- تحديد مجالات قياس الفعالية التنظيمية، فالمعايير التي تعتمد على مستوى وظيفة الإنتاج، تختلف من حيث الدلالة عن المعايير المعتمدة على مستوى وظيفة التسويق أو الموارد البشرية.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 134.

- يجب القيام بدراسة تحليلية لتحديد مختلف العلاقات بين النتائج المتحصل عليها وتفسيرها في ضوء الأهداف المسطرة، فعلى سبيل المثال تحديد درجة الارتباط بين النتائج المتحصل عليها لتعطينا نتائج أكثر دقة.
- في قياس الفعالية التنظيمية يستحسن استخدام أكثر من معيار وهذا لاعتبارات موضوعية بحكم المتغيرات التي تتكون منها الظاهرة أو تؤثر في الظاهرة.
- لا بد للقائم بالتحليل التنظيمي أن يقوم بدراسة لنتائج الفعالية المتحصل عليها زمنياً أو حسب قطاع النشاط، وهذا ما يسمح له بالوقوف على الانحرافات ايجابية كانت أو سلبية، ومنه تحديد العوامل البيئية داخلية أو خارجية والتي لها تأثير على نشاط المؤسسة.

### المبحث الثاني: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

بناء على عدم وجود تنظيم أمثل يناسب جميع المنظمات والظروف، بل إنه لكل نوع من التنظيم نتائج فعالة وفقاً لمعطيات معينة (طبيعة النشاط، نوعية البيئة، مستوى الكفاءات التي تتوفر عليها...) لهذا نقف على التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية التنظيمية أو حالة عدم الاتفاق على تعريفها، بحيث لا يمكن تقييم الفعالية على أساس معيار واحد فقط، كل هذا ساهم في ظهور مجموعة من المداخل لدراسة الموضوع من زوايا مختلفة.

### المطلب الأول: المداخل التقليدية في دراسة الفعالية التنظيمية

ركزت أهم المداخل في قياس الفعالية التنظيمية على قدرة المؤسسة في قيامها بالعمليات التالية:

- الحصول على مختلف المدخلات: الموارد الضرورية للعملية الإنتاجية.
- القيام بعمليات المعالجة: التفاعل بين مختلف المدخلات.
- تحقيق المخرجات: والتي تتمثل في الأهداف المسطرة.

### الفرع الأول: مدخل تحقيق الأهداف

يعتبر من أكثر المداخل شيوعاً واستخداماً في قياس الفعالية التنظيمية، وبموجبه ينظر إلى الفعالية على أنها المدى التي تتمكن من خلاله الإدارة من تحقيق أهدافها، ويقوم على أساس موازنة الأهداف المحققة مع ما تم تخطيطه، كذلك موازنة المخرجات بالمدخلات.<sup>1</sup>

ويفضل استخدام هذا المدخل في حالة وضوح الأهداف وقابلية قياس تحقيقها في الزمن البعيد، حيث يعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس فعالية المنظمة، فالأهداف الرسمية

<sup>1</sup> محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2007، ص 105.

غالبا ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس في حين الأهداف التشغيلية يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس.

#### أولاً: معايير هذا المدخل

- من أبرز المعايير لقياس الفعالية التنظيمية حسب هذا المدخل:<sup>1</sup>
- الإنتاجية: عدد الوحدات المنتجة في فترة زمنية محددة.
- الرضا الوظيفي: الروح المعنوية لدى الأفراد ودرجة الإقبال والتعاون على العمل (معدل التغيب).
- الكفاءة: نسبة المخرجات من الوحدات المنتجة إلى عدد محدد من وحدات المدخلات.
- الربحية: تقوم على التوازن بين الإنتاج والتكلفة والظروف المحيطة بهذه العمليات.

#### ثانياً: مشاكل وانتقادات مدخل الأهداف

- يواجه هذا المدخل مجموعة من المشاكل أهمها:<sup>2</sup>
- التركيز على الأهداف الرسمية فقط دون الأهداف غير الرسمية في المنظمات.
- صعوبة قياس بعض الأهداف التنظيمية بشكل كمي وخاصة في المؤسسات الغير هادفة للربح أو الحكومية.
- عدم إجماع حول الأهداف أو الوسائل التي يقاس بها تحقيق الأهداف.
- الاهتمام بالأهداف المباشرة ذات المستوى الواحد وإهمال الأهداف المتعددة المستويات والمنتشعبة.

#### الفرع الثاني: المدخل المعتمد على الموارد

يهتم هذا المدخل بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات، إذ يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاجه من موارد، وتعرف الفعالية التنظيمية وفقاً لهذا المدخل على أنها "قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة أو ذات قيمة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين عون الله، مرجع سبق ذكره، جويلية 1987، ص 16.

<sup>2</sup> فريد النجار، مرجع سبق ذكره، 1999، ص 398.

<sup>3</sup> محمد حسن أحمد، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 106.

### أولاً: مؤشرات هذا المدخل

- يعتمد هذا المدخل في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد، ومن أهم هذه المؤشرات:
- القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية.
  - قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.
  - قدرة متخذي القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمات.

### ثانياً: مشاكل وانتقادات المدخل

- وبالرغم من أهمية هذا المدخل في تقييم أداء المنظمات، إلا أنه قد تعرض كسابقه لبعض الانتقادات منها:<sup>1</sup>
- عدم الفصل بين مفهومي الفعالية والكفاءة في معايير القياس.
  - المبالغة في التركيز على المدخلات المتمثلة في استقطاب الموارد لدرجة قد تؤدي إلى تأثيرات سلبية على المخرجات.
  - عدم ملاءمة هذا المدخل لقياس الفعالية في حالة المنظمات غير الربحية أو الخدمية.

### الفرع الثالث: مدخل العمليات الداخلية

يهتم هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية بمدى فعالية العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة ونوعية المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها، وتعتبر المؤسسة فعالة وفقاً لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر والسلاسة وعدم وجود معوقات، كذلك إذا ارتفعت درجة رضا العاملين، ويتميز هذا المدخل في قياس الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها المورد الاستراتيجي الهام والحجر الأساس في أي تنظيم، إذ يتوقف نجاح المؤسسة على ما لديها من موارد بشرية مؤهلة ومدربة.

### أولاً: مؤشرات هذا المدخل

- فيما يتعلق بالمؤشرات التي يعتمد عليها هذا المدخل فهي:<sup>2</sup>
- وجود مناخ عمل إيجابي وتنامي روح الفريق الواحد والعمل الجماعي بين أعضاء المنظمة.
  - وجود موارد بشرية مؤهلة ومدربة وقيادات فعالة.
  - توافر الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين مما يزيد في درجة الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> Cameron. K, **Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education.** Administrative-Science-Quarterly, 1978, p 605.

<sup>2</sup> محمد حسن أحمد، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 107.

## ثانيا: مشاكل وانتقادات مدخل العمليات

ورغم التوجه الجديد في هذا المدخل الذي يدعو للانتقال بمفهوم الفعالية التنظيمية من مجرد منظورات مجزأة إلى مدخل موحد متكامل، إلا أنه كغيره من المداخل واجه انتقادات أبرزها: <sup>1</sup>

- صعوبة مراقبة جميع الأنشطة والإجراءات الداخلية.
- التركيز على الوسائل لدرجة إهمال الغايات.
- ارتفاع تكلفة جميع البيانات حول العمليات.
- عدم الدقة في بيانات أغلبية العمليات.

## المطلب الثاني: المداخل المعاصرة في دراسة الفعالية التنظيمية

نتيجة للقصور الذي ميز المداخل التقليدية في معالجة الفعالية التنظيمية وتركيزه على نظرة جزئية إما للأهداف أو الموارد أو العمليات، فقد توجهت الدراسات الحديثة من خلال المداخل التي اعتمدها إلى دمج العديد من المؤشرات في إطار متكامل لقياس الفعالية التنظيمية ليسمح بتحقيق تكامل إيجابي بين متغيرات الفعالية التنظيمية.

## الفرع الأول: مدخل النظم

إن مفهوم النظم يقتضي أن يتم النظر إلى التنظيم باعتباره كيانا مركبا من العديد من الأنظمة الفرعية المترابطة، حيث لكل منها خصائصها التي تتميز بها، والتي تشكل في مجموعها نظاما متكاملا ومختلفا في خصائصه عن الأنظمة الفرعية.

فمن الواضح أن هذا المنظور لا يهمل المداخل التقليدية ولكنه يراها جزءا من الصورة الكلية للفعالية التنظيمية التي لا بد من التركيز عليها جميعا، ليضمن استمرار النظام وقدرته الحصول على الموارد اللازمة بما يكفل له الاستمرار والاستقرار، وإيجاد علاقات فعالة مع المجتمع والبيئة المحيطة.

ويمكن ترجمة معايير الفعالية التنظيمية إجرائيا إلى مؤشرات هي وسائل وليست غايات بحد ذاتها، ومن ذلك: <sup>2</sup>

- القدرة على إقامة علاقات مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات.
- المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية.
- كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحويلية.
- مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> بعاج الهاشمي، مرجع سبق ذكره، 2009-2010، ص25.

<sup>2</sup> محمد قاسم القيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص91.

ويمكن تمثيل هذه المقاييس بمعدلات لقياس الفعالية تتناسب مع مختلف التنظيمات كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): معايير لقياس فعالية التنظيمات المختلفة من منظور نظامي

المتغيرات الأساسية	مصنع	مستشفى	جامعة
المدخلات/المخرجات	العائد على الاستثمار	عدد المرضى المعالجين	عدد أبحاث أعضاء هيئة التدريس
عمليات تحويلية/مدخلات	التغير في مستوى المخزون	معدل الاستثمار في التكنولوجيا الطبية	تكلفة نظام المعلومات
عمليات تحويلية/مخرجات	حجم المبيعات	عدد المرضى المعالجين	عدد الطلبة
المدخلات/المخرجات	التغير في رأس المال	التغير في عدد المرضى	التغير في عدد الطلبة

المصدر: محمد قاسم القيروتي، مرجع سبق ذكره، 2000، ص 92.

ولا يخلو هذا الأسلوب لقياس الفعالية التنظيمية من مشاكل أبرزها صعوبة قياس المؤشرات لقدرة التنظيم على التعايش مع البيئة المحيطة.

#### الفرع الثاني: مدخل العناصر الإستراتيجية

يفترض هذا المدخل أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها، وهذا المدخل يشبه مدخل النظم وإن ركز على جوانب مختلفة. فكلاهما يؤكد على أهمية التفاعل البيئي، لكن هذا المدخل لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية وإنما همه إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجيا في استمرار عمل المنظمة.<sup>1</sup>

كما يفترض هذا المدخل أن المنظمات ميادين سياسية تتصارع فيها المصالح المختلفة من أجل السيطرة على الموارد. ووفقا لهذا التصور تقاس فعالية المنظمات بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليهم المنظمة في بقائها ونجاحها المستقبلي.

ويبين الجدول رقم (1-2) قائمة للجهات الإستراتيجية المؤثرة على مصنع ما، والمعايير التي يمكن استخدامها لقياس الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، 2008، ص ص 45-46.

الجدول رقم (1-2): معايير مختارة لجهات إستراتيجية مؤثرة

الرقم	المؤثرون الإستراتيجيون	المعايير
1	المالكون	عائدات الاستثمار، النمو في الأرباح
2	الموظفون	الأجور، المزايا الأخرى، الرضا عن العمل
3	العملاء	السعر المناسب، نوعية السلعة أو الخدمة
4	الموردون	الرضا عن الدفعات، إمكانيات البيع المستقبلية
5	الدائنون	القدرة على دفع الديون
6	اتحادات العمال	أجور ومزايا عمل منافسة، ظروف عمل جيدة، الرغبة بالتفاوض العقلاني
7	الموظفون المحليون	التفاعل والتعاون بشأن الشؤون المحلية، عدم الإضرار بالبيئة
8	الجهات الحكومية	العمل وفق القانون، تجنب المخالفات

المصدر: محمد قاسم القيروتي، مرجع سبق ذكره، 2000، ص 95

ويعرف هذا المدخل جملة من المشاكل يمكن تلخيصها فيما يلي:

- عدم تطابق أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة يؤثر على الفعالية التنظيمية.
- صعوبة تحديد كافة الجهات الإستراتيجية وذات التأثير على التنظيم.
- إهمال وجود أفراد داخل المنظمة يتأثرون بما تقوم به بشكل غير مباشر وينعكس ذلك على فعاليتها التنظيمية.

### الفرع الثالث: مدخل القيم المتنافسة

يقوم هذا المدخل بدراسة الفعالية التنظيمية على أنها ظاهرة تأخذ صور مختلفة حسب نظرة الفرد ومكانته في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فتقييم الفعالية التنظيمية يختلف بين مدير الإنتاج ومدير التسويق ومدير المالية وما إلى ذلك... ويمكن القول أن الفعالية التنظيمية أمر شخصي يرتبط بقيم الفرد وورغباته، وعليه نعتبر أن الفعالية التنظيمية ظاهرة متعددة المجالات.

ومن أجل تطبيق هذا المدخل أخذ المهتمون بالموضوع يبحثون عن المواضيع المشتركة التي تطرحها معايير الفعالية التنظيمية (الثلاثون) والتي ذكرناها في المبحث الأول، وتم تشخيص ثلاثة مجاميع أساسية من القيم المتنافسة وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 47.

### المجموعة الأولى: المرونة ضد السيطرة

وتشير هذه المجموعة إلى بعدين متناقضين من القيم المرتبطة بالهيكل التنظيمي، فالمرونة تجسدها متغيرات الإبداع والتكيف والتغير بينما تتجسد السيطرة بمتغيرات الثبات والنظام ولمكانية التنبؤ.

### المجموعة الثانية: الأفراد ضد المنظمة

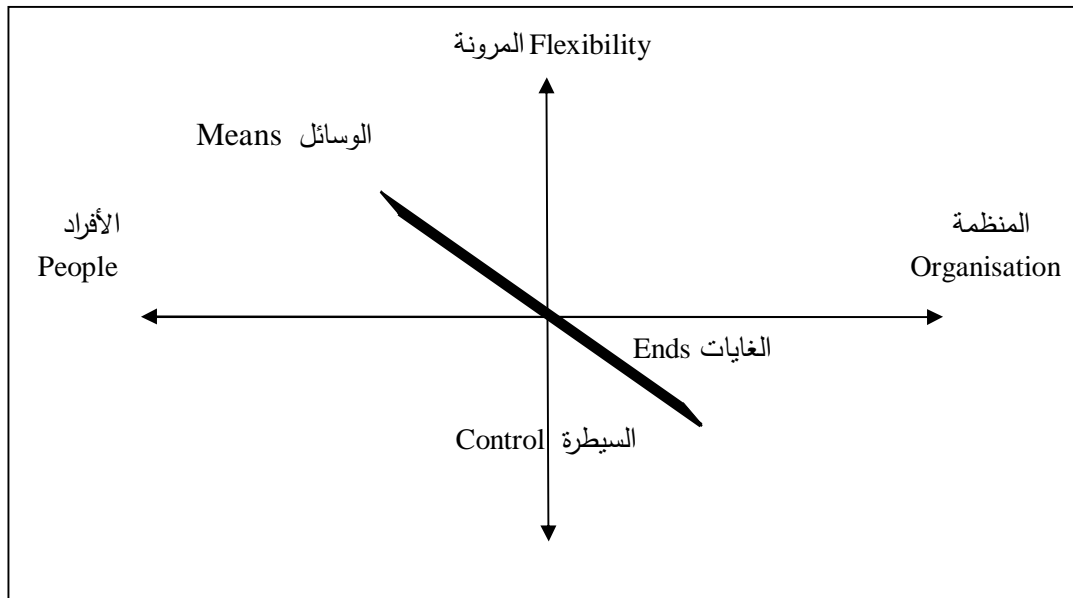
وتتعامل هذه المجموعة مع ما إذا كان المعيار يهتم بالأفراد ومستقبلهم أو بالمنظمة ومستقبلها.

### المجموعة الثالثة: الوسائل - الغايات

حيث تركز الوسائل على العمليات الداخلية في المدى الطويل، بينما تؤكد الغايات على النتائج النهائية في المدى القصير.

هذه المجموعات الثلاث للفعالية التنظيمية يعكسها الشكل التالي:

### الشكل (1-1): الأبعاد الثلاثة للفعالية التنظيمية



المصدر: مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 49.



**المطلب الثالث: المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية**

إن محاولة إيجاد معنى للبعد التنظيمي للفعالية يعتبر غاية ذات أهمية كبرى، كما تبقى الفعالية التنظيمية السند الهام للممارسين والقائمين بالتحليل التنظيمي، وحتى نتمكن من المقارنة بين مختلف المداخل التي اهتمت بدراسة الفعالية التنظيمية لا بد من الوقوف على أسباب التباين في الدراسات التي اهتمت بالموضوع، وكذلك مجالات المقارنة المختلفة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية.

**الفرع الأول: أسباب الاختلاف في مداخل دراسة الفعالية التنظيمية**

تتمثل هذه العناصر في الأسباب التالية:<sup>1</sup>

✓ الاختلاف في طبيعة نشاط المنظمات التي كانت موضوع الدراسة والأساليب التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج والحجم وخصائص الهياكل المعتمدة، كل هذا يؤدي إلى اختلاف أساليب القياس والتقييم للفعالية.

✓ الاختلاف يعود للباحث القائم بالدراسة والذي ينطلق في تشريحه للظاهرة من خلفية نظرية معينة.

✓ تلعب دورة حياة المنظمة دورا في تحديد محتوى الفعالية، بحيث المنظمة التي هي في مرحلة الانطلاق تختلف من حيث معايير قياس الفعالية عن منظمة في مرحلة النمو بحكم الاختلاف في الخصائص التنظيمية والبيئة بصفة عامة.

✓ يعود أيضا الاختلاف إلى المنظمة نفسها، فالمنظمة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تختلف باختلاف الأقسام والمستويات التنظيمية التي تتبناها، وعليه فإن الفعالية التنظيمية والمدخل الملائم للدراسة يختلف من قسم لآخر، الأمر يستدعي في النهاية ضرورة استخدام جملة من المعايير في آن واحد لقياس الفعالية التنظيمية.

**الفرع الثاني: مجالات المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية**

تسمح عملية المقارنة بين مختلف المداخل التي اهتمت بدراسة الفعالية التنظيمية على الحكم بشكل أفضل على الفعالية التنظيمية تحت الظروف الخاصة بكل مدخل، ومنه اختيار أساليب القياس الأكثر ملاءمة لواقع المنظمة موضوع الدراسة.

والجدول رقم (1-3) يبين أوجه المقارنة بين مختلف مداخل دراسة الفعالية التنظيمية:

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره، 2003-2004، ص 24.

الجدول رقم (1-3): المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

المدخل المعاصرة			المدخل التقليدية			المقارنة
القيم المتنافسة	أطراف التعامل	مدخل نظامي	الأهداف	العمليات الداخلية	موارد النظام	
أمور شخصية ترتبط بالفرد	التفاعل مع الأطراف التي لها مصلحة في بقاء المنظمة	مدخلات + معالجة + مخرجات	المخرجات	كفاءة المعالجة (العمليات التشغيلية)	الحصول على المدخلات	موضوع الفعالية
-التوازن مع مختلف المعايير السابقة	-التحفيز -المشاركة -تكامل أهداف مختلف الأطراف	-القدرة على تأمين الاحتياجات -القدرة التنافسية -كفاءة المعالجة -مرونة التكيف مع البيئة	-الإنتاجية -الكفاءة -الربحية	-مناخ تنظيمي ملائم -روح الفريق -الدافعية	-القوة التفاوضية -المرونة -الكفاءات	أساليب قياس الفعالية
في حالة عدم وضوح الأهداف والأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن	لما تكون قوة تأثير أطراف التعامل قوية وعلى المؤسسة الاستجابة	لما تكون العلاقة واضحة بين المدخلات والمخرجات	لما تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس ومحددة في إطار زمني	تتحقق من خلال الانسياب المنتظم لعملية التفاعل داخل المنظمة	بالتركيز للحصول على الاحتياجات الضرورية	الاستفادة

المصدر: عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره، 2003-2004، ص 26.

## المبحث الثالث: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالمفاهيم المرتبطة بها

يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية أمراً في غاية الأهمية لأنه معيار مهم في تحديد نجاح أي تنظيم أو فشله، ويقدر أهمية تحديد هذا المفهوم بقدر ما هناك صعوبة في التفريق بينه وبين المفاهيم المرتبطة به، ومن المصطلحات الأكثر ارتباطاً بمفهوم الفعالية هو اصطلاح الهيكل التنظيمي و الكفاءة والأداء، وبناء على ما سبق تبين أن الفعالية هي القيام بالعمل الصحيح والاهتمام بالقرارات الإستراتيجية كاختيار التشكيلة السلعية والسوق الملائمة، وبعبارة أخرى تفاعل مكونات المنظمة على المستوى الكلي بما تحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات خارجية وداخلية، ويهدف هذا المبحث إلى تحديد العلاقة بين مفهوم الفعالية التنظيمية ومفهوم كل من الكفاءة والأداء والهيكل التنظيمي حسب المطالب التالية:

## المطلب الأول: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة

كما سبقت الإشارة فإن مفهوم الفعالية التنظيمية لا يزال من المفاهيم الغامضة في مجال الإدارة والتنظيم، مما جعل البعض يلجأ إلى استخدام الكفاءة كمرادف للفعالية، ولتحديد العلاقة بينهما لا بد من التطرق للمفاهيم التالية:

## الفرع الأول: مفهوم الكفاءة

ارتبط مفهوم الكفاءة في الفكر الاقتصادي بكيفية تخصيص الموارد المحدودة والمتاحة للمجتمع من أجل تلبية حاجيات ورغبات الأفراد المتجددة والمتكررة.

## أولاً: تعريف الكفاءة

تعرف الكفاءة "على أنها الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة، أي أنها ترتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات".<sup>1</sup> وعليه فهي تشكل عنصراً من عناصر الفعالية، وتقاس الكفاءة في هذه الحالة كالتالي:

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

ويشير Peter F. Druker إلى أن الكفاءة تعني أداء ما ينفذ من عمل أو يتخذ من تصرف على نحو صحيح أو أفضل.<sup>2</sup>

كما تعرف أيضاً بأنها القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، وبعبارة أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المنظمة، كما يقصد

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 222.

<sup>2</sup> Peter F. Druker, **Management: Tasks, responsibilities, practices**, published in United States by Truman Talley Books, 1986, p: 45.

بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة.<sup>1</sup> بمعنى فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة وبالتالي تخفيض التكاليف، فيتم استخدام أقل كم ممكن من المدخلات والموارد كالوقت والجهد والمال للحصول على أكبر منفعة.

### ثانيا : قياس الكفاءة

لغرض قياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة نذكر منها:<sup>2</sup>  
 أ. **المؤشرات المباشرة:** تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال المقارنة بين المخرجات والمدخلات خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يأتي:

- المقاييس الكلية للكفاءة (مثل الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية)؛
- المقاييس الجزئية للكفاءة (مثل المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات)؛
- المقاييس النوعية للكفاءة (مثل الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها).

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات (وغيرها من المؤشرات من نفس الطبيعة) عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

ب. **المؤشرات غير المباشرة:** تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات لأسباب التالية:

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوب للكفاءة؛
- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة في المنظمة.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية، هذا إضافة لدراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة.

### الفرع الثاني: العلاقة بين الكفاءة والفعالية

من خلال ما تقدم حول مفهوم الكفاءة والفعالية، نجد أن الكفاءة ترتبط بمستوى ودرجة استخدام الموارد، والفعالية ترتبط بالنتائج المترتبة على استخدام هذه الموارد، ومن هنا تتضح علاقة الارتباط بين المفهومين، فمفهوم الفعالية أكثر اتساعا من مفهوم الكفاءة وفي غالب الأحيان يمكن التعبير عن

<sup>1</sup> Mintzberg. H, *le Management au cœur des organisations*, édition d'Organisation, Paris, 1998, p : 480.

<sup>2</sup> خليل محمد حسين الشماخ، مرجع سبق ذكره، 2007، ص ص 331-332.

الكفاءة أنها متغير من متغيرات دالة الفعالية، كما نشير أن العلاقة الموجودة بين الكفاءة والفعالية ليست بالضرورة إيجابية، بل قد تأخذ اتجاهين متعاكسين بمعنى أن المنظمة التي تتميز بالفعالية في تحقيق الأهداف لا يعني بالضرورة أنها تتسم بالكفاءة في استخدام مواردها، والعكس صحيح حيث أن أحسن النتائج في الأجل الطويل ناتجة عن أحسن القرارات الإستراتيجية التي تضمن أن الأفعال الصحيحة قد نفذت (الفعالية)، ومن خلال المزج بين التصميم و التكنولوجيا التي تضمن بأن الأشياء قد تمت بشكل صحيح (الكفاءة) .

ويوضح الشكل التالي مفهومي الكفاءة والفعالية والعلاقة بينهما:

الشكل رقم (1-2): العلاقة بين الكفاءة والفعالية

		↑	
	(2)		(1)
فعالية عالية	تحقيق النتائج بإهدار الموارد		الوضع المثالي
محور الكفاءة		→	
	(4)		(3)
فعالية منخفضة	الوضع السلبي		حسن استخدام الموارد بدون نتائج
	كفاءة منخفضة	محور الفعالية	كفاءة عالية

المصدر: أحمد ماهر، الإدارة - المبادئ والمهارات -، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 22.

ويتضح من خلال هذا الشكل أن هناك أربع حالات لعلاقة الكفاءة والفعالية:

**الحالة الأولى:** اختيار جيد للأهداف مع استخدام وسائل رديئة في تحقيق هذه الأهداف.

النتيجة: إنتاج منتج مطلوب ولكن بأسعار مرتفعة أو جودة منخفضة.

**الحالة الثانية:** اختيار أهداف ملائمة مع استخدام أفضل الوسائل لاستغلال موارد المنظمة.

النتيجة: منتج مطلوب بأسعار وجودة منافسة.

**الحالة الثالثة:** اختيار أهداف غير ملائمة مع استخدام وسائل رديئة لاستغلال موارد المنظمة.

النتيجة: منتج منخفض الجودة وغير مرغوب من العملاء.

**الحالة الرابعة:** اختيار أهداف غير ملائمة مع استخدام أفضل الوسائل لاستغلال موارد المنظمة.

النتيجة: منتج مرتفع الجودة ولكن لا يرغبه العملاء.

### المطلب الثاني: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالأداء

تعتبر الفعالية التنظيمية المفهوم الأكثر شمولاً واتساعاً للأداء ويمثل هذا الأخير الركيزة الأساسية لقيام المنظمات، ولتحديد علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية التنظيمية لا بد من التطرق للمفاهيم التالية:

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء

##### أولاً: تعريف الأداء

يوجد اختلاف بين الكتاب والباحثين في تعريف مصطلح الأداء، حيث يرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر وأهداف استعمال هذا المصطلح، وفيما يلي ذكر بعض التعاريف:

يعرف Peter Druker الأداء على أنه: " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".<sup>1</sup> أي أن الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المنظمة لهدفها الرئيسي وهو البقاء في السوق واستمرار نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المنظمة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

ويعرف حسب Miller et Bromiley: على أنه " انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " وبالتالي نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المنظمة أي الكفاءة، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام أي الفعالية.<sup>2</sup>

##### ثانياً: قياس الأداء

- إن قياس الأداء عبارة عن تقييم مدى تحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي فإنه يمكن أن يكون:
- قياساً مالياً معبراً عنه بالوحدات النقدية أو لديه علاقة بالجانب المالي مثل الأرباح وقيمة المبيعات، حصة المنظمة في السوق...
  - قياساً غير مالي معبراً عنه بوحدات غير مالية مثل عدد الشكاوى ونسبة إرضاء العميل ونسبة التغيب، عدد التسجيلات المحاسبية الخاطئة، مدة معالجة العمليات، جودة الخدمة...

وفي الواقع ليس من السهل اختيار معيار القياس، حيث أن كل معيار غير كاف لوحده في قياس الأداء بشكل كامل سواء بالنسبة للمعايير التي تقيس الجانب المالي أو غير المالي، لذا يفضل دائماً استعمال المعيارين معاً لتقييم أداء المنظمات، وذلك من خلال:

<sup>1</sup> Peter Druker, **People and Performance**, Harvard Business School Press, 2007, p: 23.

<sup>2</sup> شوقي بورقية، التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء، ورقة بحث، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 6.

<sup>3</sup> Giraud. F, Saulpic. O, Naulleau. G, Demmond. M.H, Bescos. P.L, **Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance**, édition Gualinou, France, 2002, p : 21.

- تقييم تحولات المحيط الاقتصادية للمؤسسة؛
- تقييم درجة المنافسة والتي تحدد مزايا المنظمة التنافسية معبر عنها أساسا في السعر وجودة المنتج ونوعية الخدمة المقدمة؛
- تقييم مدى تلبية رغبات واحتياجات الزبائن؛
- تقييم سرعة تصميم المنتج والخدمات وتقديمها إلى السوق كما هو الحال في الصناعة المصرفية.

### ثالثا: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة لاستعمالها في تصنيف الأداء كمعيار الشمولية، الأجل و الطبيعة.

فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:<sup>1</sup>

- 1- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية النمو، الأرباح... الخ.
- 2- **الأداء الجزئي:** وهو 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 وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة التسويق.

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك بعض الباحثين الذين يرون أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى وظائفها.

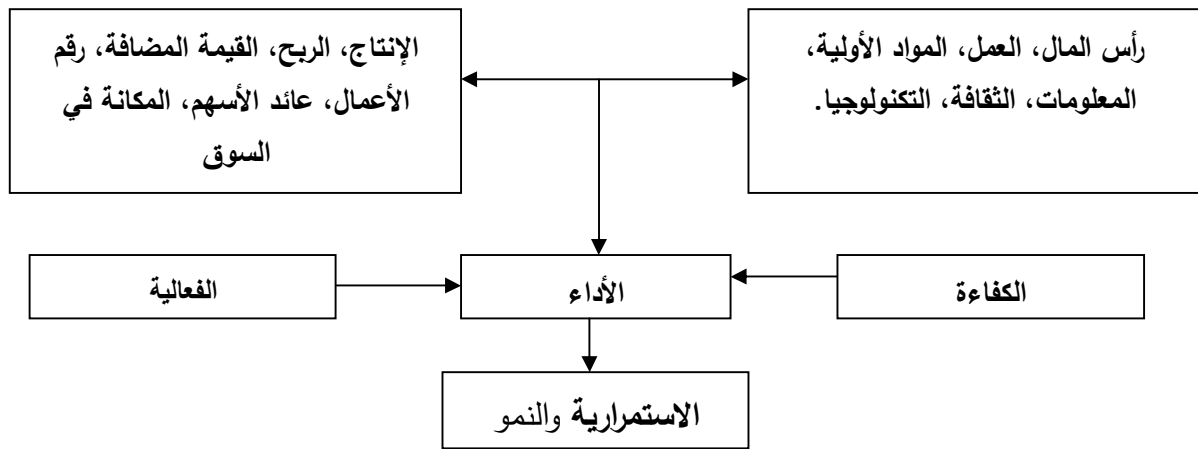
### الفرع الثاني: علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة

حسب ما سبق فإنه باستثناء المعالجات التي تنظر إلى الأداء على أنه سلوك بشري فإن البقية تركز حول ربطه بالفعالية والكفاءة سواء في المستوى الاستراتيجي أو في المستوى التشغيلي، حيث انه

<sup>1</sup> عبد المالك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الأول، 2001، ص 89.

لا يمكن الحكم على المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أنها حققت مستويات جيدة من الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد المتاحة يفوق مثيلاتها، كذلك بالنسبة للمؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل المواد المتاحة لها، إذا كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة، ومنه يمكن القول بأن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول على اختلاف طبيعته، والذي يمكن التعبير عنه بمعايير كمية أو نوعية أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الإستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية.<sup>1</sup> والشكل التالي يوضح هذه العلاقة:

الشكل رقم (1-3): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المالك مزهود، مرجع سبق ذكره، 2001، ص 88.

### المطلب الثالث: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي ذلك الشكل الذي تحدد من خلاله المنظمة تقسيم المهام وتوزيع الموارد بين مختلف الوحدات والأقسام، ويحظى هذا الموضوع باهتمام كبير لما له من أهمية في حياة المنظمات، فهو أحد الوسائل الفعالة واللازمة لتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات والإدارات وحتى يكون هذا الأخير فعالاً لا بد أن يتصف بمجموعة من الخصائص. سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية.

### الفرع الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي

تناول مفهوم الهيكل التنظيمي كثير من علماء التنظيم الأوائل المعاصرين، وفيما يلي سنقدم بعض تعاريف الهيكل التنظيمي:

<sup>1</sup> عبد المالك مزهود، نفس المرجع السابق، 2001، ص 88.



حسب J.Freeman يعتبر الهيكل التنظيمي على أنه " الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها".<sup>1</sup>

أما Weis فقد عرفه على أنه "نظام ثابت من العلاقات المتناسقة، حيث يفترض عمل هذا النظام تقسيم نشاطات محددة على أشخاص محددين، مع تحمل المسؤولية من كل عضو فيه، والتنسيق بين هذه النشاطات".<sup>2</sup>

### الفرع الثاني : خصائص الهيكل التنظيمي

لكي يؤدي الهيكل التنظيمي المهام التي وجد من أجلها، لا بد أن تتواجد فيه صفات وخصائص معينة والمتمثلة فيما يلي:<sup>3</sup>

1- **الاستفادة من التخصص:** يقتضي مبدأ التخصص أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بوظيفة واحدة.

2- **التنسيق بين أعمال المنظمة:** إن التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام في المنظمة يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية، ويجب أن تعمل جميع الوحدات بأكبر فعالية ممكنة في وقت واحد وبشكل مستمر.

3- **الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة:** تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات، فهناك نشاطات رئيسية ونشاطات ثانوية، والهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يعطي اهتماما خاصا للنشاطات الرئيسية، من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها.

4- **عدم الإسراف:** إن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفته، والهيكل التنظيمي يعتبر جيدا إذا تمكن المنظم من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية.

5- **الوضوح:** يجب أن يعرف كل جزء أو فرد في الهيكل التنظيمي وخاصة المديرين انتماءه، أين يقف، إلى أين يذهب للحصول على ما يحتاجه سواء كان ذلك معلومات أو قرارات.

6- **التعاون بين العاملين:** حيث يوفر المناخ الملائم الذي يشجع العاملين على تحقيق أهداف المنظمة، ولذلك يجب التركيز على روح الفريق والعمل الجماعي.

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص205.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص43.

<sup>3</sup> بغدود راضية، تحليل وتطوير الهياكل التنظيمية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007-2008، ص ص 20-21.

7- تحقيق الرقابة التلقائية: يعني مبدأ التفائية بأن لا تخضع وظيفتان يقصد من إحداها مراقبة الأخرى، وبرئاسة شخص واحد، ومثال على ذلك لأن لا يكون مسؤول الشراء في المنظمة هو نفسه من يتسلم البضاعة حين وصولها، والا قد تتعرض المنظمة إلى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة.

### الفرع الثالث: تأثير الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية والأداء

يعتبر الهيكل التنظيمي أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات في المنظمة، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفعالية في انجاز المهام لا بد وأن يتسم بالعناصر الأساسية وهي التوازن والاستمرارية والمرونة، وفي تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية و أداء المنظمة نذكر ما يلي: <sup>1</sup>

✓ إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالعناصر السابقة من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم، الذي بدوره يؤثر على أداء المنظمة ككل ورفع فعاليتها.

✓ الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة لا يسمح بأية علاقة للعاملين خارج إطاره الشيء الذي يؤدي إلى تخويفهم من أية اتصالات خارج هذا الإطار وجعلهم غير متحمسين لتحمل المسؤولية والشعور بالانتماء، على العكس من ذلك فإن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالمرونة يمكن اعتبارها بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية.

✓ كما أن الهيكل التنظيمي يعتبر من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من حيث العلاقة الوظيفية، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والتنفيذية، وبمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر فعال في رفع الفعالية التنظيمية للمنظمة وزيادة أدائها.

✓ وقد يكون للهيكل التنظيمي تأثير سلبي يتمثل في الحد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعود هذه النظرة السلبية إلى تعدد المستويات الإدارية مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المنظمة.

<sup>1</sup> شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009 - 2010، ص ص 95 - 96. (بتصرف).

## خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل موضوع الفعالية التنظيمية الذي يعد من أكثر المواضيع تداولاً خاصة في مجال الإدارة، لذا حاولنا التطرق إلى مناقشة مختلف المفاهيم التي تضمنت الفعالية التنظيمية بمختلف صورها ومداخلها وكذلك إبراز مختلف النماذج التي حاولت إيجاد وسائل لقياس الفعالية التنظيمية، كما تم التطرق للمفاهيم التي لها صلة بالفعالية التنظيمية والمتمثلة في الكفاءة الأداء والهيكلة التنظيمية.

ومن خلال الدراسات السابقة نجد أن التحدي الأبرز الذي يصادف أغلب الباحثين في موضوع الفعالية التنظيمية، هو حين الوصول إلى تسجيل النتائج وصدار الأحكام حول درجة فعالية المنظمة المعنية بالدراسة، فالطرق والأهداف تختلف من منظمة لأخرى، أما الأکید هو ضرورة تحديد الخطوات العريضة المناسبة والمميزة بين المنظمة الفعالة وغير الفعالة على حسب الأهداف المعلنة.

ومن منطلق أن كل ما لا يمكن قياسه يصعب تقييمه وبالتالي لا يمكن تسييره وإدارته بالشكل المطلوب فإن قياس الفعالية التنظيمية والأداء بصفة عامة يعتبر المبتغى الذي تسعى إليه مختلف المنظمات من أجل اتخاذ القرارات بما يتوافق مع تحسين الأداء لتحقيق الفعالية التنظيمية في المنظمة، وهناك وسائل متعددة لقياس الفعالية التنظيمية والأداء، ولعل أبرزها لوحة القيادة التي سوف نتناولها في الفصل الثاني.

## الفصل الثاني

أسلوب لوحة القيادة لقياس

الفعالية التنظيمية

**تمهيد:**

تسعى معظم المؤسسات الاقتصادية إلى المحافظة على استمرارية أنشطتها والسهر على تحسين أدائها بصفة دورية ومنظمة، فأصبح لزاماً عليها امتلاك أفضل الأدوات الرقابية والمهارات والكفاءات المناسبة لتحقيق الفعالية في أدائها، ومن بين هذه الأدوات نجد لوحة القيادة التي ظهرت فكرتها من منطلق تجميع المعلومات ومعالجتها وانتقائها، ثم تقديمها بشكل سريع للمسؤولين في المنظمة للسماح لهم بالوقوف على مختلف الأنشطة بهدف مراقبتها والتحكم فيها، وبالتطور الذي عرفته إدارة المعلومات والاهتمام بالعنصر البشري باعتباره محور العملية التنظيمية.

شهدت لوحة القيادة عدة تحولات على منهجية التصميم والوظيفة، فأصبحت من الوسائل الأكثر استخداماً في قياس النتائج المتحصل عليها من قبل المنظمات، وتعد الفعالية التنظيمية من بين الصور المعبرة عن النجاح، وهذا ما سوف نقوم بمعالجته في هذا الفصل من خلال التطرق إلى المفاهيم المرتبطة بلوحة القيادة وتحديد وظائفها ودورها في قياس الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

**المبحث الأول: مفاهيم عامة عن لوحة القيادة**

سنعرض فيه ماهية وتطور لوحة القيادة بالتطرق إلى تعريفها وخصائصها ومبادئها وأهميتها، والمكانة التي تحظى بها لوحة القيادة وحدودها التنظيمية وكذلك محتواها.

**المبحث الثاني: تطبيقات لوحة القيادة في المؤسسة**

في هذا المبحث سنتناول تطبيقات لوحة القيادة من خلال عرض بعض أنواعها، مراحل تصميم لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة، وكذلك طرق عرضها.

**المبحث الثالث: تصميم لوحة القيادة للفعالية التنظيمية**

هذا المبحث سنتطرق فيه إلى منهجية إعداد لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية، وتنظيم المحتوى وكذلك وظائفها لقياس الفعالية التنظيمية.

### المبحث الأول: مفاهيم عامة عن لوحة القيادة

إن التسيير الجيد والفعال للمنظمة يستوجب على القائمين عليها أن يكونوا ملمين بجميع المعلومات والمعطيات الخاصة بالمنظمة، سواء كانت من مصادر داخلية أو من مصادر خارجية، حتى يتسنى لهم أخذ نظرة عامة وشاملة عن وضعيتها، ومدى نجاعة أساليب التسيير والإدارة فيها تبعاً للنائج المتحصل عليها أو القيام بجمع وترتيب هذه المعلومات في جداول ورسومات بيانية مختلفة لتشكيل لوحة القيادة، هذه الأخيرة أصبحت من أهم الأدوات والوسائل المستخدمة حالياً لتصحيح الانحرافات واتخاذ القرارات داخل المنظمة.

### المطلب الأول: ماهية وتطور لوحة القيادة

لقد ظهرت فكرة لوحة القيادة في الثلاثينيات من القرن العشرين على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح بالسير نحو أهداف محددة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المعيارية، ومن أجل التعرف أكثر على مصطلح لوحة القيادة سنتطرق إلى العناصر التالية:

### الفرع الأول: تعريف لوحة القيادة وخصائصها

أخذ مفهوم لوحة القيادة عدة تعاريف متمثلة فيما يلي:

1- " لوحة القيادة هي أداة من أدوات المراقبة، من خلال معنى احتوائها على أهداف، مؤشرات قياس وانحرافات من أجل الإنذار بضرورة التدخل واتخاذ إجراءات تصحيحية، وهذا من أجل قيادة نشاط المؤسسة والمساعدة في اتخاذ القرار".<sup>1</sup>

2- " هي أداة إدارية متاحة للقائد وفريقه لاتخاذ القرارات والعمل على تحقيق هدف يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. تحتوي معلومات ووثائق تسمح لهم باستغلالها".<sup>2</sup>

3- " هي عبارة عن مجموعة من المؤشرات والمعلومات الضرورية، والتي من خلالها يتم الحصول على رؤية شاملة وواضحة تسمح بكشف الاضطرابات واتخاذ القرارات الموجهة للتسيير بما يتوافق مع تحقيق الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة".<sup>3</sup>

4- " هي وسيلة للعمل قصيرة الأجل، سريعة الإعداد، شديدة الارتباط بتحديد النقاط الأساسية للقرار والمسؤوليات بالمؤسسة. لا تجيب لوحة القيادة عن كل الأسئلة، لكنها تختار عدداً محدداً من المؤشرات المميزة والموافقة للمسؤوليات والمشكلات التي لها أكثر أهمية".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Caroline Salmer, *Concevoir Le Tableau De Bord*, édition Dunod, Paris, 2000, p 82.

<sup>2</sup> Daniel Boix et Bernard Féminier, *Manager L'équipe : Le Tableau De Bord Facile*, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2003-2004, p 4.

<sup>3</sup> Guedj. Norbert, *le Contrôle De Gestion Pour Améliorer La Performance De L'entreprise*, éd Organisation, Paris, 2000, p 285.

<sup>4</sup> Tisser D Guide, *Pratiques Pour La Gestion Des Unités Et Des Projets*, Insep, Paris, 1987, p 380.

- ومن خلال التعاريف المختلفة للوحة القيادة نستنتج ما يلي:
- تشكل لوحة القيادة وثيقة معلومات ملخصة حول الوضعية العامة للمؤسسة.
  - بواسطة لوحة القيادة يتم تحليل الوضعيات وتوقع التطورات والاستجابة في الوقت الفعلي.
  - تعتبر لوحة القيادة وسيلة اتصال متجانسة بالنسبة لمختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة.
  - تمثل أداة حوار بين الرئيس والمرؤوسين انطلاقا من الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها.
  - تبرز الغاية من لوحة القيادة في تحقيق الأهداف المحددة (حيث تشكل المؤشرات التعبير الرقمي لهذه الأهداف).
  - تبرز لوحة القيادة في شكل رسومات وتمثيلات بيانية، وجداول مقارنة تحتوي على أرقام، تسمح بتحديد الانحرافات والكشف عن الأسباب واتخاذ التدابير والإجراءات الضرورية لمعالجتها.
- وتعتبر لوحة القيادة أداة حديثة من أدوات مراقبة التسيير في أغلب الأحيان تخص الأجل القصير، وتتميز بالخصائص التالية عموما:<sup>1</sup>
- ✚ **الدورية:** وترتبط بديناميكية لوحة القيادة ومدة تحسين المعلومات التي تحتويها عن نشاط المسئول، ويمكن التمييز بين عدة أشكال، فيمكن أن تكون:
    - **يومية:** تخص فريق عمل معين يتابع نشاط اليد العاملة لديه بشكل يومي مثل: ساعات العمل الحقيقية، العطل المرضية، الوقت الضائع.
    - **أسبوعية:** وتكون في حالة مسئول عن ورشة مثل الإنتاج الأسبوعي، المادة الأولية المستعملة في مصلحة البيع.
    - **شهرية:** وهي الحالة الأكثر تجسيدا في المؤسسات لأنها تتميز بنظرة عامة عن 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:** في أغلب الأحيان المعلومات الموجودة في لوحة القيادة تحمل طابعا كميا، وذلك لتسهيل القياس والمقارنة من أجل تحديد الانحراف ما بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة، مثلا بالوحدات، عدد القطع المنتجة والمباعة، عدد ساعات العمل.

<sup>1</sup> بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص ص 13-14.

- ✚ **السرعة:** تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها إلى المسؤولين لجعل المعلومات مناسبة لتقييم الأداء والسرعة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- ✚ **الانتقاء:** يعين لكل مركز مسؤولية معلومات خاصة به، ومؤشرات يكون الاتفاق عليها مسبقا وهذا حسب أهداف وخصائص وطبيعة نشاط كل مسئول.
- ✚ **أداة تلخيصية (outil de synthèse):** فهي لا تشمل سوى المعلومات الضرورية لقيام كل مسئول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤوليته.
- ✚ **أداة تحفيز:** تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة لما يحققه المسؤولين من نتائج أعمال في فترات مختلفة، مما يؤدي إلى تحفيز المسؤولين لبعضهم البعض من أجل تحسين وضعيتهم للوصول إلى مستوى أداء أعلى.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مبادئ لوحة القيادة

- تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ، أهمها أنها:<sup>2</sup>
- تتضمن لوحة القيادة معلومات ومؤشرات، تعرض بشكل واضح وتحليلي سهل التفسير، تام ويعكس المؤسسة في مختلف المجالات ( مالية، استغلال، توزيع...).
- تحتوي مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها، وتتضمن:
  - خط سير المؤسسة ( أهداف، تقديرات...).
  - تقرير على الانجازات المحققة.
  - الانحرافات بين التقديرات والانجازات المحققة.
- تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسات، فإذا كانت المؤسسة صغيرة تكون في غالب الأحيان لها لوحة قيادة واحدة، يمسكها المسؤول الأول، أما إذا كانت المؤسسة كبيرة يكون لها لوحات قيادية تخص كل فرع أو مركز مسؤولية، وعموما يجب إعداد لوحة قيادة عامة على مستوى كافة المصالح والمديريات الفرعية، حيث إذا قرر المسؤولون اتخاذ القرارات التصحيحية لمعرفة طبيعة المشكلة، فإنهم يلجئون إلى لوحة قيادة جزئية لدراسة الأداء العام للمؤسسة ومردوديتها، وهو ما يعني أن المدير لا يمكن إعطائه كل المعلومات والمؤشرات، إنما فقط تلك التي تدل على الخطة العامة، ففراءة المعلومة من اللوحة الجزئية تسمح للمدير العام بتشخيص المشاكل وتحديد الأسباب.

<sup>1</sup> زاير واقية ومحفوظ مراد، مداخلة بعنوان لوحة القيادة وأثرها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017/03/06، ص4.

<sup>2</sup> بوديار زهية وجباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، ملخص لمداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، أبريل 2009، ص 5.



- لا توجد لوحة قيادة نموذجية، ومع ذلك على المسؤول اختيار المعلومات التي يحتاجها فقط ثم عرضها بشكل ملائم، ثم تشكيل لوحة قيادة خاصة به تتوافق مع أهدافه.

### الفرع الثالث: أهمية لوحة القيادة في المؤسسة

تعتبر لوحة القيادة من الأدوات الأساسية التي يعتمد عليها المسؤولون في المؤسسات من أجل تصحيح الانحرافات واتخاذ القرارات للمحافظة على السير الحسن للعمليات اليومية، لذلك تكتسي أهمية كبيرة والتي تكمن فيما يلي:<sup>1</sup>

- جزء من النظام الرقابي في المؤسسة؛
- الأداة التي شملها التغيير وغيرت نحو الأفضل هي بدورها وظيفة مراقبة التسيير؛
- تزويد المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير، والمتعلقة بالوضع الحالية للمؤسسة كما يساعدها على التقدير المسبق للأحداث ويمكنها التفاعل والتكيف مع متطلبات المستعمل والمحيط؛
- أداة مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبشكل جماعي؛
- هي وسيلة للحوار والاتصال، وكذلك لإدارة الأزمات في المنظمة؛
- تنظيم وتحديد المسؤوليات لكل مستوى من المستويات الإدارية وكل فرد من أفرادها، وكذا تحديد مراكز المسؤولية تبعاً لذلك.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: دور لوحة القيادة وحدودها التنظيمية

سنقدم في هذا المطلب الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في المؤسسة، والحدود التنظيمية لها وفق العناصر التالية :

#### الفرع الأول: دور ومكانة لوحة القيادة

يظهر دور ومكانة لوحة القيادة في المؤسسة فيما يلي:

#### أولاً: لوحة القيادة كوسيلة تجميع

إن عملية التجميع لا تعني حذف أو إهمال لمعلومات تتعلق بالمؤسسة، وتمثل لوحة القيادة بناء متكاملًا يوضح لنا ما هو غير عادي في المؤسسة في شكل معلومات رقمية واضحة وسهلة الفهم. وبمعنى آخر يستعملها المسؤول في اتخاذ القرارات الملائمة ولمكانية القراءة والفهم من النظرة الأولى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ضحاك نجية وبوعوبنة سليمة، لوحة القيادة آلية لحكومة المؤسسات، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017/04/25، ص 4.

<sup>2</sup> بوديار زهية وجباري شوقي، مرجع سبق ذكره، أبريل 2009، ص 6.

<sup>3</sup> عبد الوهاب سويسسي، مرجع سبق ذكره، 2003-2004، ص 165.

**ثانيا: لوحة القيادة كوسيلة تسيير**

تساعد لوحة القيادة على الوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسات نحو تحقيق الأهداف، هذه الوسيلة تتطلب:

- وجود منهجية للتصميم.
- اعتمادها من قبل كل مسئول داخل المؤسسة له أهداف يسعى للوصول إليها.
- القابلية للقراءة والفهم من قبل مختلف المسؤولين المتواجدين على مستويات السلم الهرمي.
- بناء لوحة القيادة كوسيلة تسيير تتطلب ديناميكية نحو كل اتجاهات الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

**ثالثا: لوحة القيادة أداة مساعدة في عملية اتخاذ القرار**

تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة، وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها لإظهار نقاط القوة والضعف التي تعاني منها كل مصلحة للقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ويمكن اعتبارها وسيلة تنبؤ كون أنها تمكن المؤسسة من تقادي الانزلاقات مستقبلا.<sup>1</sup>

**رابعا: لوحة القيادة كأداة تشخيص**

تهدف بالدرجة الأولى إلى تعيين كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الأجل المحددة، ومحاولة التحكم فيها لأجل تحسين الوضعية العامة، وعادة ما يكون كل مسئول ومراكز المسؤولية قد خلصوا إلى نتائج تعبر عن أسباب الانحراف والاحتياطات المأخوذة في كافة المستويات، وتهتم المديرية العامة بخلق تلاؤم بين كافة الإجراءات التصحيحية المفتوحة.<sup>2</sup>

**خامسا: لوحة القيادة كأداة لقياس الأداء**

تقدم لوحة القيادة النتائج في شكل مادي (كميات منتجة، كميات مباعة) أو مالي (رقم الأعمال، هوامش، نتائج صافية) بالنسبة للأهداف المسطرة، والتي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة واستخراج الانحرافات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة العمومية بالجزائر، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2004، ص 149.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 148.

<sup>3</sup> Leroy. M, *le tableau de bord au service de l'entreprise*, édition d'Organisation, Paris, 1998, p 42.

**سادسا: لوحة القيادة أداة لتحفيز المسؤولين**

تعتبر لوحة القيادة المرآة العاكسة للقدرات الإبداعية للمديرين ومستويات الأداء التي تم تحقيقها والتحديات المستمرة التي يواجهونها في إطار منهجية شاملة تنطلق من فترة التفاوض حول أهداف طموحة وواقعية، وبالتالي تحفيز الأفراد وتماسك الفريق.<sup>1</sup>

**الفرع الثاني: الحدود التنظيمية للوحة القيادة**

تعطي لنا لوحة القيادة صورة واضحة ومختصرة عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تكمن فعالية هذه الصورة في الحدود التنظيمية التالية:<sup>2</sup>

- 1- تحديد الأهداف:** من منطلق أن لوحة القيادة وسيلة تضمن للمؤسسة اكتشاف الوضعية من خلال الأهداف المسطرة، وعليه فإن غياب الأهداف يجعل من لوحة القيادة لا معنى لها، سواء على مستوى كل مصلحة أو على مستوى المؤسسة ككل. كذلك في حالة ما أن الأهداف المسطرة لا تتوافق مع السياسة العامة للمؤسسة فإن لوحة القيادة حتما ستوجه القرارات بشكل سلبي، وتتحول إلى عائق تنظيمي يؤثر على التنسيق والانسجام بين الوحدات التنظيمية المكونة للمؤسسة.
- 2- دقة المؤشرات:** في حالة ما إذا تم التأكد من الأهداف المسطرة وتطابقها مع السياسة العامة للمؤسسة وقبولها من طرف كل الأطراف، هناك يجب على المؤسسة إيجاد المؤشرات الأكثر دقة من أجل ضمان القيادة والسير الحسن لها في أفضل الشروط.
- 3- إمكانية القيام بالتغذية العكسية:** من الضروري أن تكون المؤشرات المختارة تسمح بمتابعة مختلف العمليات لتقييم فعالية القرارات المتخذة وضبطها وتعديلها في حالة الضرورة، أما إذا كان عكس ذلك فإن لوحة القيادة تؤثر سلبا على فعالية وأداء المؤسسة.
- 4- الانحرافات التنظيمية:** يمكن أن تستعمل لوحة القيادة في بعض الأحيان كأداة للتلاعب والمناورة بشكل سلبي على مدى تحقيق الأهداف، وذلك بالاعتماد على مؤشرات تقوم بتقديم نتائج خاطئة وتشويه الحقائق والتعميم وما ينعكس في شكل قرارات غير سليمة.

**المطلب الثالث: مكونات لوحة القيادة**

لا يوجد شكل نموذجي موحد للوحة القيادة، بل هناك عدة أشكال تتغير حسب ما يلي:

- حجم المؤسسة.
- المستوى التنظيمي.

<sup>1</sup> Leroy. M, **op.cit**, 1998, p 43.

<sup>2</sup> Alain Fernandez, **les nouveaux tableaux de bord des managers**, édition Eyrolles, Paris, 6<sup>ème</sup> édition, 2013, pp 362-364.

- خصائص القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.
- حاجات ورغبات المسؤولين.

غير أن هناك ما تشترك فيه جميع أنواع لوحات القيادة وهو كالأتي:

### الفرع الأول: الشكل العام للوحات القيادة

تحتوي لوحات القيادة في الغالبية على أربع مناطق أساسية موضحة في الشكل التالي:<sup>1</sup>

#### الشكل رقم (2-1): الشكل العام للوحة القيادة

منطقة المؤشرات أو مراكز التحليل	منطقة النتائج الفعلية	منطقة الأهداف	منطقة الفروقات
---------------------------------	-----------------------	---------------	----------------

Source : Leroy. M, Op.cit, 1998, p 65.

#### أولاً: منطقة المؤشرات أو مراكز التحليل

- يمكن ترتيب العناوين التي تشكل هذا الجزء من لوحة القيادة من خلال تصميمين:
- عرض قائمة وحدات الإدارة التي يرغب مستلم لوحة القيادة الخاص بها في إتباع الأداء الكلي لأنها تخضع لسلطته.
- تحديد مجموعة من المؤشرات الفردية التي تعتبر من المحاور الأساسية للإدارة.
- الاختيار بين هذين المنهجين يعتمد على مستوى التنظيم، تقنية التجميع المستخدمة لتنفيذ القرارات وطريقة الاتصال التي يعتمدها المديرون ومراقبة التسيير.

#### ثانياً: منطقة النتائج الفعلية

إن النتائج المعروضة في هذه المنطقة يمكن أن تكون:

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

والمعلومات المتواجدة في لوحة القيادة مرتبطة ب:

- ⊕ **النشاط:** ويعبر عنها من خلال وحدات النشاط كعدد الوحدات المنتجة، كميات المواد الأولية المستهلكة، عدد الوحدات المباعة، عدد ساعات تشغيل الآلات، اليد العاملة... الخ
- ⊕ **الأداء المالي لمراكز المسؤولية:** وتضم العناصر التالية:
  - ← التكاليف والأعباء؛

<sup>1</sup> Leroy. M, Op.cit, 1998, pp 65-71.

← المنتوجات؛

← هوامش ومساهمات (منتوجات-أعباء)؛

← نتائج إضافية (قيمة مضافة، تمويل ذاتي...).

فغالبا ما يكون من الضروري إضافة معدلات الإنتاجية، أو العائد، أو الربحية أو التسيير.

### ثالثا: منطقة الأهداف

تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي تم تحديدها مسبقا لفترة زمنية معينة، ويتم

استخدام نفس الأسلوب المتبع في منطقة النتائج لعرض هذه الأهداف:

- أهداف شهرية أو أهداف تراكمية؛

- أهداف تخص النشاط أو أهداف تخص الأداء المالي.

### رابعا: منطقة الفروقات

هذه الفروقات يتم الحصول عليها بتحديد الفرق بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة (الفعالية)،

ويعبر عنها إما بقيم مطلقة أو بنسب مئوية، ويتم عرضها بنفس الطريقة السابقة:

- فروقات شهرية أو فروقات تراكمية،

- فروقات خاصة بالنشاط أو فروقات خاصة بالأداء المالي.

### خامسا: إضافات أخرى في لوحة القيادة

في أغلب الحالات من الأفضل إكمال الحد الأدنى من لوحة القيادة بإضافة نقاط أساسية مرجعية

منها:

- نتائج الدورة السابقة لنفس المدة، بهدف مقارنة نتائج الدورة الحالية بنتائج الدورة السابقة؛
- نتائج اثنا عشر شهرا الماضية (المجموع السنوي المتحرك) لتقادي تأثير الظواهر الموسمية؛
- الهدف المرجو في نهاية الدورة يذكر المسؤولين طوال السنة بالنقطة المراد الوصول إليها؛
- عرض النتيجة المتوقع تحقيقها في نهاية الدورة، ويتم هذا العرض دوريا أو مرة أو مرتين في السنة (مثلا في نهاية شهر جوان أو نهاية شهر سبتمبر)، فهنا لا يتعلق الأمر بهدف جديد ولكن بالنقطة المراد بلوغها في نهاية الدورة مع الأخذ في الحسبان الفروقات التي حدثت والنتائج المحتملة للأشهر المتبقية، من بداية عرض النتيجة، وتستمر مقارنة الفروقات بالأهداف المبدئية؛
- البرنامج قيد التنفيذ وهذا للتركيز على الأهداف التشغيلية المتبقية، وإعداد برامج وخطط عمل جديدة للوصول للهدف النهائي المنشود.

وفي الشكل الموالي بعض الإضافات الممكنة في لوحة القيادة:

الشكل (2-2): الإضافات الواردة في لوحة القيادة

← الإضافات →

المؤشرات	النموذج الأساسي			النتيجة الفعلية للسنة السابقة	النتيجة المحتمل تحقيقها نهاية السنة	أهداف نهاية السنة	البرنامج قيد التنفيذ
	النتائج	الأهداف	الفروقات				

Source: Leroy. M, Op.cit, 1998, p 72.

الفرع الثاني: المؤشرات

من المكونات الرئيسية للوحة القيادة نجد المؤشرات، وتعتبر لوحة القيادة بمثابة عرض لهذه المؤشرات التي تساعد المسؤولين للقيام بنشاطاتهم. ويعرف المؤشر على أنه " معلومة أو مجموعة معلومات تساهم في تقدير الوضعية من طرف صاحب القرار".<sup>1</sup>

أولاً: أنواع المؤشرات

توجد عدة أنواع من المؤشرات تقوم أساساً على الفصل بين الأهداف ومتغيرات العمل، وتتكيف مع خصوصيات كل مؤسسة، تسمح ببناء لوحة قيادة خاصة بها، ويمكن التمييز حسب طبيعة المؤشرات بين الأنواع التالية:<sup>2</sup>

- 1. مؤشرات النتائج:** تقيس درجة الإشباع وتأخذ عدة أشكال كقيمة محتملة أو محققة، وتقيس أيضاً درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط أو تكاليف أو هامش محقق وما إلى ذلك. فبالمقارنة بين القيمة التي تأخذها المؤشرات والأهداف المسطرة يمكن الوقوف على الفعالية التنظيمية للمؤسسة، ومن أمثلة هذه المؤشرات: حجم المبيعات، الحصة السوقية، عدد الطلبات، عدد الزبائن، عدد القطع المعيبة، وعدد القطع المنتجة.
- 2. مؤشرات الوسائل:** هي مجموعة الوسائل التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقاً من الوسائل المستخدمة، تظهر المؤشرات في شكل نسب (ratios)، وتمثل النسبة "عدد عقلاني تتحصل عليه من خلال العلاقة بين عددين يمثلان كميتين ماديتين أو سلعتين ماليتين" منها:

<sup>1</sup> Alain Fernandez, Op.cit, 6<sup>ème</sup> édition, 2013, p 257.

<sup>2</sup> بوديار زهية وجباري شوقي، مرجع سبق ذكره، أبريل 2009، ص ص 13-14.

- ساعات العمل المباشرة/ وحدات منتجة.
  - حجم المواد الأولية المستهلكة/ وحدات منتجة.
  - عدد ساعات تشغيل الآلات/ عدد ساعات الآلات المتاحة.
3. مؤشرات الإنجاز: تعمل على قياس مستوى إنجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين، ومن أمثلة ذلك:
- نسبة العمال المستفيدين من تكوين حول منهجية العمل في شكل أفواج.
  - عدد حلقات الجودة المستغلة وعدد اقتراحات التحسين المستغلة.
4. مؤشرات البيئة: تسمح للمسئول بحصوله على معلومات حول بيئة عمله، وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكتملة، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية، وتطور معدلات الفائدة... الخ.

#### ثانياً: آليات اختيار المؤشرات

- يعتمد المسؤول عند القيام بعملية اختيار المؤشرات على بعض المعايير منها:
1. **الدقة:** أي أن يعكس المؤشر الذي تم اختياره المعنى والأهمية للظاهرة التي تمت ملاحظتها.
  2. **الوضوح والعلاقة مع النشاط:** أي أن تكون المؤشرات سهلة الفهم من طرف مستعملها.
  3. **العدد المحدود:** الذي يمكن للمسئول من تكيف حجم المعلومات التي لديه بالقدر الممكن استيعابه وتسييره بشكل أفضل.
  4. **عدم القابلية للتلاعب:** وذلك بالابتعاد عن المؤشرات التي يمكن التلاعب فيها، أو التلاعب بها لتضخيم النتائج أو التقليل من أهميتها.
  5. **القدرة على التنبؤ:** بالمشاكل قبل حدوثها، وبالتالي تمكين متخذ القرار من اتخاذ كافة التدابير والإجراءات اللازمة لتفادي المشكلة، بدل التدابير العلاجية.
  6. **القابلية للتطور:** حيث أن المؤشرات التي تعتمد في لوحة القيادة يمكنها التغير مع مرور الوقت من منطلق أن لوحة القيادة أداة مرنة من حيث الاستعمال، ومنه فإن المؤشرات التي تم قبولها يمكن تغييرها حسب نوعية المشكلة الطارئة على النشاط.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوديار زهية، جباري شوقي، مرجع سبق ذكره، أبريل 2009، ص 14.

### المبحث الثاني: تطبيقات نظام لوحة القيادة في المؤسسة

يعتبر إدراج نظام لوحة القيادة بالمؤسسة استثمارا مريحا نظرا للمزايا المتعددة لها، والتي تسمح خاصة بمتابعة المراحل الأساسية في عملية التسيير والمتعلقة بالوضعية الحالية للمؤسسة والتقدير المسبق للأحداث، كما تسمح لها بالتكيف والتفاعل مع متطلبات المستخدم والمحيط، وفي هذا المبحث سيتم عرض أهم أنواع لوحات القيادة في المؤسسة، وكذلك عرض لأهم المراحل الأساسية لتصميم نظام لوحة قيادة فعال وأهم الطرق التي يتبعها المسير لعرضها.

#### المطلب الأول: أنواع لوحات القيادة في المؤسسة

يمكن الحديث عن عدة أنواع من لوحات القيادة والتي تعبر عن تطور الدور الذي أصبحت تحتله في تسيير وإدارة المؤسسات، وتتمثل هذه الأنواع من لوحات القيادة فيما يلي:

#### الفرع الأول: لوحة القيادة الكلاسيكية " المالية " :<sup>1</sup>

تقوم الفكرة الكلاسيكية للوحة القيادة على الفرضية التالية والخاصة بمتخذ القرار بحيث:

- يملك القدرة على فهم وادماج كل المعلومات.
- يملك القدرة على اتخاذ كل أنواع القرارات.
- يملك القدرة على التفكير العقلاني.

#### أولاً: ماهية لوحة القيادة المالية

تعتبر لوحة القيادة المالية ملخصاً رقمياً لنشاطات المؤسسة حيث يبين الارتباط والانسجام بين مختلف المصالح ومدى مساهمتها في مردودية المؤسسة، وتتشكل لوحة القيادة في يد الإدارة العامة لمراقبة سير العمليات واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها من أجل اتخاذ القرارات الفعالة التي توجه المؤسسة للمسار الصحيح فيما يخص الاستثمار، السياسة التجارية والسياسة المالية.

#### ثانياً: أهداف لوحة القيادة المالية

الأهداف المسطرة من قبل الإدارة تتمثل فيما يلي:

- قياس فعالية المورد البشري بين الواقع والمتوقع، واستخراج الانحرافات وإبراز التطور مقارنة مع الدورات السابقة.
- تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتعلقة بمستقبل المؤسسة، الاستثمارات، أساليب التمويل، متابعة الخزينة، تحسين فترات دوران المخزون وتطور الهوامش... الخ.

<sup>1</sup> مراكشي محمد أمين، مطبوعة في مراقبة التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2012، ص ص 90-92.



### ثالثاً: محتويات لوحة القيادة المالية

تحتوي لوحة القيادة المالية على مجموعة من المؤشرات تتعلق بالخزينة والهيكلية المالية والمردودية المالية لرؤوس الأموال، والتي تساعد على مراقبة: التوازن المالي الشامل والمردودية الكلية وشروط الاستغلال.

### رابعاً: حدود لوحة القيادة المالية

تظهر على مستوى لوحة القيادة مجموعة من نقاط الضعف منها:

- تخدم احتياجات الإدارة العامة من معلومات وتهمل احتياجات المصالح الأخرى، وتعتبر أيضاً منتجة للمعلومات وليست مستقبلية لها.
- هي وسيلة متابعة أكثر مما هي وسيلة قيادة، حيث أن المؤشرات المالية تعلم المسير عن مستوى تحقيق الأهداف، لكن ما يجدر الإشارة إليه أن اللغة المالية لوحدها ليست ملائمة بشكل كافي لعملية القيادة، وذلك لكونها تمنح المعلومات في وقت متأخر.

والجدول التالي يمثل نموذجاً للوحة قيادة مالية في المؤسسة:

الجدول رقم (2-1): نموذج لوحة القيادة المالية

المؤشر	كيفية الحساب	السنة ن	السنة ن+1	نسبة التطور	الملاحظة
المؤشر 1					
المؤشر 2					
.					
.					
.					
المؤشر ن					

المصدر: بن خروف دليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية المؤسسة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص 113.

### الفرع الثاني: لوحة القيادة الإستراتيجية

تدخل لوحة القيادة الإستراتيجية في سياق منهجية شاملة تسمح للمؤسسات الحصول على مزايا تنافسية جديدة وتكييف أساليب تنظيمها مع الإستراتيجية المعتمدة.

**أولاً: تعريف لوحة القيادة الإستراتيجية ومحتواها**

تمثل لوحة القيادة الإستراتيجية " الإستراتيجية والموازنة المقررة من قبل المؤسسة في شكل مفصل بما فيه الكفاية مع بساطته لكي يسمح بالقيادة الحقيقية لمختلف الهيئات".<sup>1</sup>

لوحة القيادة الإستراتيجية تتشكل من مجموعة مؤشرات مبنية ومنظمة لتحقيق غاية أو هدف محدد بطرق معينة، وكذلك يمكن التعبير عن المؤشر على أنه إشارة في حالة اشتغالها يعني تسجيل انحرافات في الأهداف المسطرة والنتائج المحققة. ومما سبق يمكن استنتاج أن لوحة القيادة الإستراتيجية قائمة على ثلاثة أسس رئيسية وهي:

- ✓ إدماج أهداف ذات بعد استراتيجي بداخل لوحة القيادة.
- ✓ عملية ربط المؤشرات المرتبطة بالنتائج الحالية والنتائج المستقبلية.
- ✓ تعمل على دمج واختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي ومالي.

**ثانياً: منهجية بناء لوحة القيادة الإستراتيجية**

يمكن إيضاح منهجية بناء لوحة القيادة الإستراتيجية وفق الخطوات التالية:

1. توضيح الأهداف الإستراتيجية للمشرف على القيادة في شكل نتائج آنية ونتائج مؤجلة، حيث تظهر أهداف النتائج الآنية في شكل اقتصاد في الأعباء أو زيادة في الإيرادات، بينما أهداف النتائج المؤجلة تظهر في شكل استثمارات للاقتصاد في الأعباء.
2. ترجمة الأهداف في شكل مؤشرات وتحديد قياسها بشكل كمي أو نقدي أو نوعي، وتتطلب هذه المرحلة تدخل الإدارة العامة لتوضيح بعض الأهداف بغرض إمكانية تجسيد الإستراتيجية المعتمدة.
3. البحث عن مؤشرات ترتبط بالتشغيل الداخلي والتسيير العملي: والتي يمكن أن تفسر بقوة عمل الوحدة التنظيمية.
4. اختيار توقيت تحليل المؤشرات: ما تجدر الإشارة أنه ليس من الضروري أن تكون عملية متابعة المؤشرات بنفس التواتر، والمعيار المفيد في اختيار تواتر عملية القيادة يتمثل في إمكانية الضبط والتعديل قبل نهاية فترة تطبيق الإستراتيجية.

**الفرع الثالث: لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة) Le Tableau de bord Prospectif**

نظام قياس متوازن الأداء، تعتمد على المؤشرات المالية وغير المالية، حيث تمنح لوحة القيادة المستقبلية إطار عمل متكامل يترجم المشروع المستقبلي ولستراتيجية المؤسسة في شكل متجانس من

<sup>1</sup> Savall. H, Zardet. V, *Maitriser les Coûts et les Performance Cachés*, édition Economica, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 1990, p67.

مؤشرات الأداء، إضافة إلى ذلك يتجاوز عملية القياس إلى اعتباره حجر الزاوية لعمليات التسيير، حيث تتمثل محاور لوحة القيادة في العناصر التالية:<sup>1</sup>

#### أولاً: المحور المالي

ترتكز لوحة القيادة المستقبلية على المؤشرات المالية وذلك للتقييم الفعال للآثار الاقتصادية ذات الطابع الكمي للنشاطات السابقة، وتسمح بتحديد ما إذا كانت الاهتمامات وتطبيق الإستراتيجية يساهم في تحسين النتيجة المالية.

#### ثانياً: محور الزبائن

بفضل محور الزبائن يتمكن المسيرين من تحديد القطاعات السوقية المقصودة بالإضافة إلى ذلك مؤشرات الأداء الخاصة بكل قطاع سوقي تم تحديده، ويحتوي هذا المحور على مجموعة من المؤشرات النوعية والشاملة للنتيجة التي يجب أن تكون عليها الإستراتيجية المحددة والتي يتم تطبيقها بصرامة.

#### ثالثاً: محور العمليات الداخلية

يركز مسيرو المؤسسة على هذا المحور بغرض تحديد العمليات الأساسية والتي تسمح لها بالتفوق من خلال منح خدمات تمكنها من جذب الزبائن، وجعلهم أكثر ولاء في القطاعات السوقية التي تم اختيار العمل فيها وضمان مردود مالي منتظر من قبل المساهمين.

#### رابعاً: محور التعلم التنظيمي

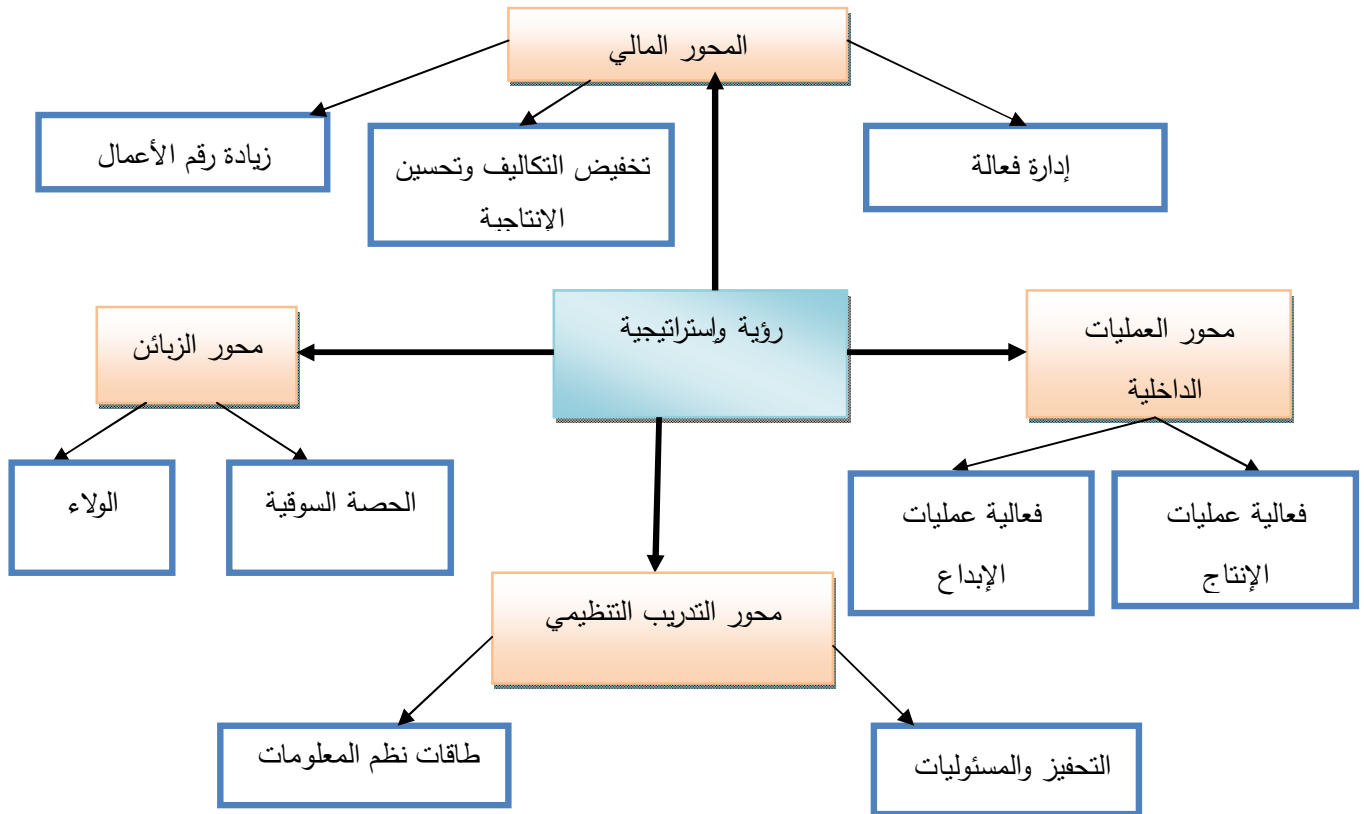
يتعلق هذا المحور بمختلف الهياكل القاعدية التي يجب على المؤسسة أن تضعها لتحسين الأداء وتفعيل النمو على الأمد الطويل، ويمكن الإشارة إلى أن التعلم التنظيمي يتشكل من ثلاثة عناصر هي: (الأفراد، النظم، والإجراءات).

من هنا نستنتج أن لوحة القيادة المستقبلية إطار جديد يسمح بإدماج المؤشرات الإستراتيجية إلى جانب المؤشرات المالية للأداء السابق، وتقتصر محددات للأداء المالي المستقبلي، تتمثل في الزبائن والعمليات الداخلية والتعلم التنظيمي.

وفي الشكل الآتي تبيان لمختلف مكونات لوحة القيادة المستقبلية:

<sup>1</sup> Kaplan. R et Norton. D, **le tableau de bord prospectif**, édition d'Organisation, Paris, 1998, pp 38-40.

الشكل رقم (2-3): محاور لوحة القيادة المستقبلية



Source : Grégory Wegmann, les Tableaux de Bord Stratégiques : Analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois, 2000, p 6.

### المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام لوحة القيادة

عند القيام بعملية تصميم وتحضير لوحة القيادة فإنه يجب التطرق إلى كل ما يؤثر على سير المؤسسة، فالاعتماد على إعداد المؤشرات فقط في تصميم لوحات القيادة يعتبر خطأ كبيراً، فمن الجيد اعتبار أن المؤشرات أهم مكوناتها غير أنها تبقى مجرد أدوات وضعت لتلبية حاجيات المسيرين في ظل كل ما يحيط بالمؤسسة، فضمن التناسق بين لوحات القيادة المعدة والإستراتيجية المتبعة يتحقق من خلال تحليل محيط المؤسسة وتحديد الإستراتيجيات والمسؤوليات، وأهم المراحل المتبعة في تصميم نظام لوحات القيادة هي :

1. دراسة المؤسسة والتعرف عليها.
2. تحديد الأهداف.
3. إعداد المؤشرات.
4. تجميع المعلومات.
5. اختيار نظم المعلومات المناسبة.

### الفرع الأول: دراسة المؤسسة والتعرف عليها

تتم دراسة المؤسسة من خلال التطرق إلى بعض العناصر وهي:

#### أولاً: المؤسسة والسوق الذي تعمل فيه

هنا يجب معرفة وضعية المؤسسة وحصتها في السوق لتسهيل فهم الإستراتيجية المتبعة وما يترتب عنها من آثار، وهناك عدة عوامل تحدد من خلالها درجة تعقد السوق (complexité du marché) منها: تغير رغبات الزبائن، المنافسة، التنوع في المنتجات، الموردون والشركاء، التشريعات القانونية... الخ.

#### ثانياً: تحديد واختيار إستراتيجية المؤسسة

عملية وضع لوحات القيادة ترتبط أساساً بالإستراتيجية المختارة، فلو أن المؤسسة اختارت إستراتيجية الريادة بالتكلفة فإن وضع نظام التقارير (reporting) التقليدي الذي يحتوي على مؤشرات قادر أن يسمح لها بتطبيق إستراتيجيتها، بينما إذا اختارت الإستراتيجية الثانية فهذا يعني أنها تتعقب تطورات السوق وتتابع تغير رغبات الزبون، كي تتمكن من تقديم أفضل ما يمكن وتنتهز الفرص المتاحة وتواجه المنافسين، وهنا يكون نظام لوحات القيادة الحديثة هو ما يلزمها لتطبيق هذه الإستراتيجية بشكل أفضل.<sup>1</sup>

#### ثالثاً: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتمثل هذه المرحلة في معرفة نشاطات المؤسسة وتوزيع السلطة وتحديد المهام والمسئوليات، فهذه الإجراءات ضرورية للبدء في إعداد نظام لوحات القيادة الذي يتناسب مع طريقة التنظيم المتبعة.

#### الفرع الثاني: تحديد الأهداف

تتم عملية تحديد الأهداف عبر مراحل وضع الإستراتيجية، فالمرحلة الأولى يتم فيها دراسة الموارد الخاصة بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي... الخ، وبعد ذلك يتم تحليل المحيط ودراسته لتحديد وضعية المؤسسة مقارنة بمنافسيها، ثم وضع الإستراتيجية، أما المرحلة الثانية يتم فيها اختيار الإستراتيجيات الملائمة، وفي المرحلة الثالثة تترجم الإستراتيجية المختارة إلى أهداف كمية مع الإشارة إلى رزنامة النشاطات التقديرية المعبرة عن التقدم في العمليات المرغوب فيها، وكل هدف يرفق ببرنامج عمل، وكل برنامج عمل يحدد المسئوليات والوسائل الضرورية لتنفيذ العمليات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Alain Fernandez, *les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, édition d'organisation, Paris, 3<sup>ème</sup> édition, 2003, P 195.

<sup>2</sup> *Ibid*, 3<sup>ème</sup> éd, p 217.

**الفرع الثالث: اختيار المؤشرات وإعدادها**

في سابق الذكر بينا أن المؤشرات هي المكون الرئيسي للوحات القيادة، حيث أن لوحة القيادة هي عرض لأهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسير في إدارة عملياته، فالمؤشرات في لوحة القيادة تركز بشكل أساسي على تقديم فكرة حول مستوى تحقيق الأهداف، فهذا يتطلب التفكير في محتواها وتحديد إعدادها بشكل دقيق. كما أن لهذه المؤشرات ثلاثة أدوار رئيسية ومهمة هي:

- ❖ **معلوماتية:** تسمح المعلومات للمؤسسة بقياس النتائج للسياسات الاجتماعية وتنفيذها.
- ❖ **تشخيصية:** والتشخيص يقصد به العمل على إبراز الانحرافات بين قياس المؤشر والقيم التي تعتبر نماذج أو معايير، هذه المعاينة تسمح بتوضيح وجود ارتباط بين المتغيرات أم لا، ودراسة التوقعات.

❖ **توقعية:** فالمؤشرات المنبئة تسمح بكشف العناصر المحتملة التي تؤدي إلى إحداث الخلل الوظيفي وتحديد الوسائل المهمة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة التطورات الإيجابية.

**الفرع الرابع: تجميع المعلومات**

بعدما تتم عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات انطلاقاً من المعلومات التي تمتلكها المؤسسة، وفي هذه المرحلة كل مسئول يقوم بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه كما تحدد المدة اللازمة للحصول عليها (يومياً، شهرياً...).

**الفرع الخامس: اختيار نظام المعلومات المناسب**

إن أهم ما يهدف إليه نظام المعلومات هو تمكين المسيرين وأصحاب القرار داخل المؤسسة من التحكم الجيد في أداءها، من خلال مدهم بمعلومات ملائمة وصالحة لاتخاذ قرارات تزيد من فعالية الأداء في المؤسسة، وتعمل على التقليل أو الحد من أثر المخاطر المرتبطة بعدم التأكد.<sup>1</sup>

يعرف نظام المعلومات على أنه "مجموعة الإجراءات التي يتم من خلالها تجميع أو استرجاع، تشغيل، تخزين ونشر المعلومات، بغرض دعم عمليات صنع القرار وتحقيق الرقابة داخل المنظمة".<sup>2</sup> أدى التقدم التكنولوجي إلى ظهور العديد من الأنظمة المعلوماتية التي تستطيع تسهيل عمل لوحات القيادة، ويبقى على المؤسسات أن تختار منها ما يناسبها ( حجم المؤسسة، تكلفة النظام...).

<sup>1</sup> مداني بن بلغيث، أهمية إصلاح النظام المحاسبي للمؤسسات في ظل أعمال التوحيد الدولية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 53.

<sup>2</sup> علي عبد الهادي مسلم، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية: المبادئ والتطبيقات، مركز التنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 1994، ص 16.

من خلال ما سبق يمكن تمثيل المراحل الخمس لعملية تصميم نظام لوحات القيادة حسب الشكل الموالي:

### الشكل (2-4): مراحل تصميم نظام لوحة القيادة



المصدر: بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، 139.

### المطلب الثالث: طرق وأدوات عرض لوحات القيادة في المؤسسة

من أهم ما يميز لوحات القيادة في المؤسسة لفت انتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذلك يجب احتواء لوحات القيادة على معلومات تلخيصية ومرتبطة وشمولية، ويمكن أن تكون عبارة عن لافتات، لوحات، شاشة كمبيوتر، أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات. بعد القيام بعملية التصميم يتم اختيار طرق عرض لوحات القيادة، وذلك باختيار الطريقة الأنسب للعرض، وفي ما يلي سنتطرق إلى أهم الطرق والأدوات المتبعة في عرض لوحات القيادة.

#### الفرع الأول: القوائم المالية والجداول

تقوم هذه الأدوات بتزويد المسيرين بالمعلومات المفصلة وهي أساسا وثائق للعمليات المحاسبية تقدم في شكل جداول متضمنة شروطا قانونية وتنظيمية، وإظهار هذه القوائم ضمن لوحة القيادة يساعد في التحليل من خلال ترجمتها في شكل نسب مئوية ودراسة التغيرات في شكل منحنيات، وتتمثل هذه الأدوات في الميزانية وجدول حسابات النتائج... الخ<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: النسب

النسبة هي علاقة بين عنصرين ماليين أو كمييين من عناصر بيئة المؤسسة، وهي الأكثر تعبيرا عن نشاط المؤسسة ونتائجها في مختلف وظائفها، وترسل في شكل تقارير إلى المستويات العليا من أجل استخدامها في إعداد لوحات القيادة.<sup>2</sup>

حيث تلتزم هذه النسب عادة بالمبادئ التالية:

- في حالة توفر نسبة واحدة فقط لا يكون لها معنى، بحيث أنها تتغير في الوقت والمجال الذي يعينها.
- يجب تزويد التقرير بتحليل الزيادة في النسب الدالة على تحسين وضعية المؤسسة.
- لا يجب أن تكون النسب كثيرة وهذا ليسهل فهمها، ولكن بالمقابل يجب أن تكون بالمقدار الكافي والكفيل بتقديم صورة أصح وأوضح عن وضعية المؤسسة.

والجدول التالي يبين النسب الممكنة والمستعملة من طرف مديريات المؤسسة في إعداد لوحة القيادة:

<sup>1</sup> بوديار زهية وجباري شوقي، مرجع سبق ذكره، أبريل 2009، ص 9.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 8.



الجدول (2-1): مختلف النسب الممكنة والمستعملة في لوحة القيادة

المدير العام	مدير المستخدمين	المدير المالي	المدير التجاري	مدير الإنتاج
القيمة المضافة	رأس المال الخاص	تكاليف المستخدمين	نتيجة الوحدة	تكلفة المنتجات المالية
الفاعلية	رأس المال الدائم	الفاعلية	رأس المال في بداية الوحدة	عدد وحدات المصنع
النتائج	الاستثمارات الثابتة	تكاليف اجتماعية	هامش المشتريات	الكمية المصنعة
رقم الأعمال	العقارات الصافية	الفاعلية	رقم الأعمال	عدد ساعات عمل الآلات
النتائج	رقم الأعمال	التكاليف المالية	رقم الأعمال	النفايات
رقم الأعمال الخاص	الفاعلية	القروض	عدد المبيعات	الكميات المنتجة

Source: C. Alazard et S. Sépari, **contrôle de gestion**, édition Dunod, France, 5<sup>ème</sup> édition, 2001, p 59.

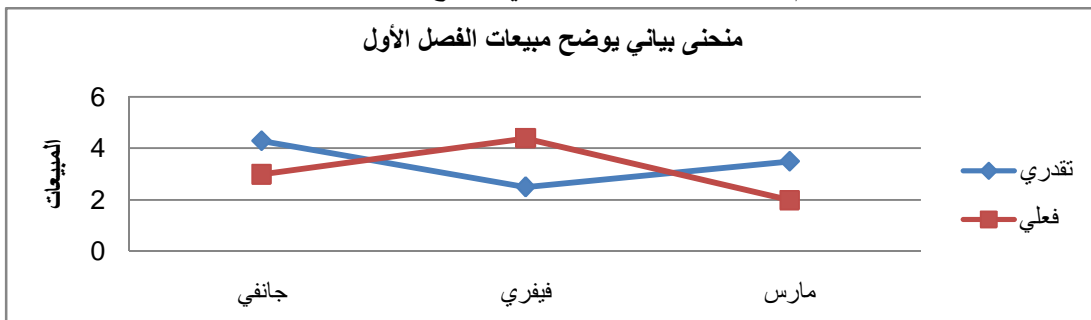
الفرع الثالث: المنحنيات والرسومات البيانية

من المزايا التي تتصف بها هذه الأدوات أنها تسهل عملية فهم الظواهر المعقدة، كما تسمح أيضا بإلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة والاتجاهات العامة، وهناك عدة أنواع من الرسومات المستعملة في لوحة القيادة منها:

أولاً: المنحنيات

هي أداة من الأدوات الإحصائية والرياضية قد يكون خطأ مستقيماً أو منكسراً، يعكس حالة ما مقارنة مع وضعية معينة أو خلال فترة زمنية معينة، تشرح التطورات وتوضح التغيرات الحاصلة.<sup>1</sup> وفيما يلي أمثلة عن نماذج للمنحنيات المستعملة في لوحة القيادة:

الشكل رقم (2-5): مثال لمنحنى بياني يوضح مبيعات الفصل الأول



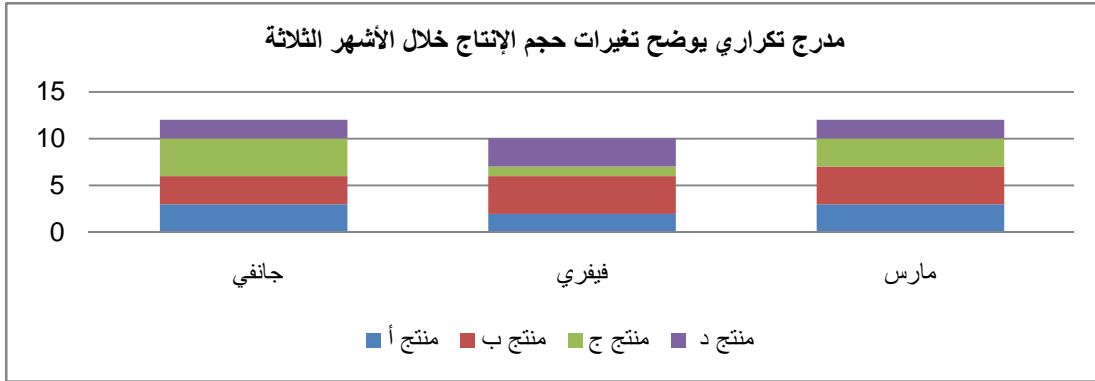
المصدر: من إعداد الطالبين

<sup>1</sup> Michel Gervais, **contrôle de gestion**, édition Economica, France, 7<sup>ème</sup> édition, 2000, p 613.

### ثانيا: الرسومات البيانية

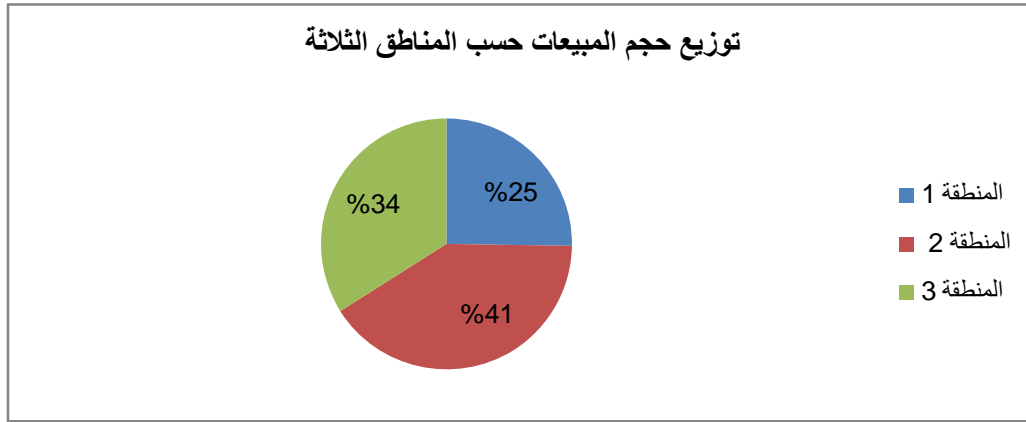
هذه الوسيلة تسمح للمسير بشرح التطورات وتوضيح التغيرات الحاصلة في المعدل أو الاتجاه، تقوم بتحويل النسب إلى بيانات، وفيما يلي أمثلة عن الأشكال البيانية التي توضح النسب:

الشكل رقم (2-6): مثال مدرج تكراري يوضح تغيرات حجم الإنتاج خلال الأشهر الثلاثة الأولى



المصدر: من إعداد الطالبين

الشكل رقم (2-7): مثال لدائرة نسبية تبين توزيع حجم مبيعات المؤسسة حسب المنطقة



المصدر: من إعداد الطالبين

### الفرع الرابع: المنبهات

المنبهات هي إشارات مرئية تظهر لتبين حدوث انحرافات خطيرة ناتجة عن حدوث شيء غير اعتيادي في سير العمليات كاقتراب المؤشر من منطقة الخطر، فمثلا عند تجاوز نسبة شكاوى العملاء حدا معيناً تظهر إشارة ضوئية تنبه المسيرين بضرورة التدخل لمعالجة الوضع بسرعة، بينما إذا لم تصدر أي إشارة فيعني أن العملية تسير بانتظام.<sup>1</sup> توجد هناك عدة أشكال للمنبهات تستعمل في لوحات القيادة منها:

<sup>1</sup> Michel Gervais, Op-cit, 2000, p 619.



أداء سيء



أداء متوسط



أداء جيد

### الفرع الخامس: التقارير ومحاضر الاجتماعات

تمثل هذه الأدوات خلاصة دراسة تشاورية حول مشكلة معينة، أو مسألة هامة، وتتجسد هذه المناقشة في كتابة تقرير عن النتائج المتوصل إليها، وإعداد محاضر تشمل جميع جوانب الاجتماع، هذه التقارير والمحاضر تدعم النماذج السابقة الذكر وتفسر بعض الغموض الذي يكتنفها.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: أساسيات تصميم لوحة القيادة للفعالية التنظيمية

تشكل لوحة القيادة نموذجاً ملخصاً لمعلومات ضرورية للمسيرين، وتشكل في نفس الوقت وسيلة إعلام وتحذير وحث على اتخاذ القرارات الملائمة لتحقيق الأهداف المسطرة. ومن جهة أخرى تعتبر الفعالية التنظيمية حكم يصدره الفرد أو الجماعة على التنظيم. أي على النشاطات والنتائج والآثار المنتظرة، بناء على اختيار مجموعة معايير للتقدير والقياس ترتبط بمصالح القائمين بعملية التقييم. وعليه سنحاول في هذا المبحث إعطاء تصميم لوحة القيادة للفعالية التنظيمية من خلال تحديد مراحل إعداد لوحة القيادة وتنظيم محتواها، ووظائفها لقياس الفعالية التنظيمية وفق ما يلي:

### المطلب الأول: مراحل إعداد لوحة القيادة للفعالية التنظيمية

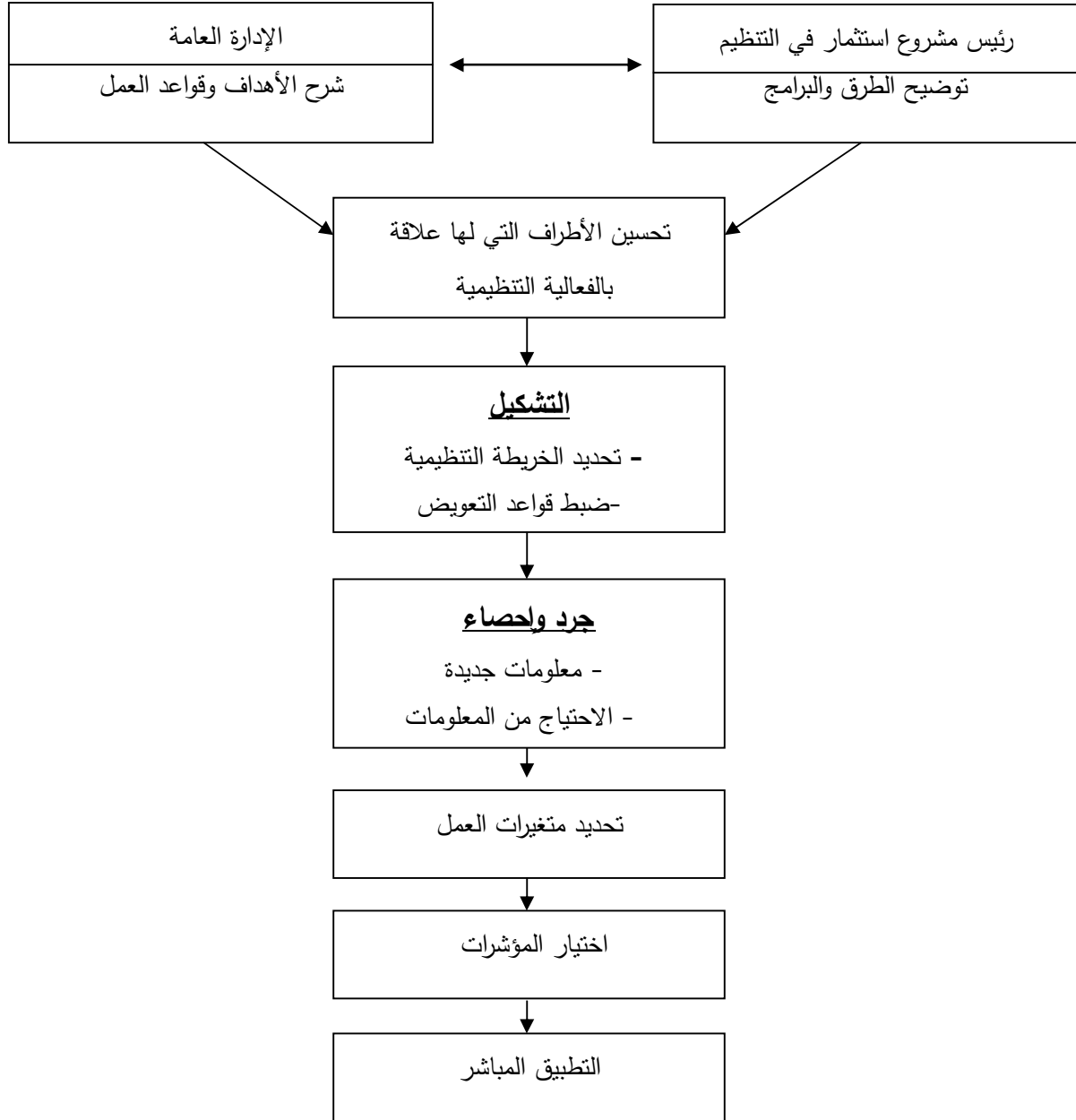
تساهم لوحة القيادة في تحسين مباشر لطاقة رد فعل المؤسسة تجاه المشاكل التي تطرح على مستوى بيئتها الداخلية والخارجية.

### الفرع الأول: مراحل عملية إعداد لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية

يمكن التمييز بين المراحل التي تمر بها عملية إعداد لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> Idem, p 619.

الشكل رقم (2-8): مراحل إعداد لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية



المصدر: عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره، 2003-2004، ص 204.

بهدف إعداد لوحة القيادة دون عراقيل تذكر، نتبع الخطوات التالية كما تم توضيحه في الشكل رقم (2-8) بحيث:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويسي، نفس المرجع السابق، 2003-2004، ص ص 205-206.

- يجب على الإدارة العامة أن تكون على علم بما يمكن أن تنتظره من لوحة القيادة كأداة تسيير وتشخيص وحوار وقرار، وهذا يتم بواسطة شرح الأهداف وتحضير وتكوين الإطارات بهدف استعمالها؛
- تشرك الإدارة العامة أطراف متخصصة لهم القدرة على تشخيص المشكلات ووصف الطرق وبناء البرامج التي تسمح بإظهار الطاقة الكامنة غير المستغلة، ويجب أن تكون الأهداف بعدد محدود، واضحة، ولها أفق زمني محدد وتكون قابلة للقياس.
- تساعد الإدارة المشاركين على تحسين مختلف أعضاء المؤسسة بأهمية التنظيم كعنصر من عناصر الإنتاج وأهميته الاستثمارية وكيفية الاستفادة القصوى منه، ويتحقق ذلك من خلال تجسيد العملية التنظيمية ومساعدة أعضاء المؤسسة على فهمها وقياسها وعدم الانحراف لتحقيق الفعالية التنظيمية؛
- تشكل مرحلة جرد ولحساء المعلومات المتواجدة والاحتياجات من المعلومة نقطة انعطاف أساسية في تفعيل دور لوحة القيادة، هذه الأخيرة تركز بشكل أساسي على نظام المعلومات والذي بدوره يعتبر الطاقة التي تحتاجها لوحة القيادة للقيام بالمهام المنوطة بها.
- تشكل عملية تحديد متغيرات العمل مرحلة حاسمة في منهجية إعداد لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية، وذلك بالنظر للخط الذي يمكن أن يظهر بين الأهداف ومتغيرات العمل، هذه الأخيرة تمثل المحددات الأساسية للنجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف المسطرة.

#### الفرع الثاني: إرشادات إدارية لإعداد لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية

إن التصور المعاصر للإدارة (management) والذي يعتمد بشكل كبير على التفويض والمسئولية (حيز أكبر للحركة)، تسمح للعملية التنظيمية بأن تكون أكثر حركية وتفاعل وتتبنى مفهوم القرب والاستماع، وهذه المفاهيم التي يمكن تجسيدها من خلال لوحة القيادة تسمح بالوقوف على الفعالية التنظيمية وذلك من منطلق أنها: <sup>1</sup>

- ❖ تجسد النشاط التنظيمي للمؤسسة.
- ❖ أداة ارتباط هرمية بين مختلف المستويات التنظيمية.
- ❖ تسمح بالاتصال بين مختلف المصالح وتساهم في نفس الوقت في النشاطات والعمليات.
- ❖ تضمن نظرة مشتركة للتنظيم، وفي غيابها يصعب إعداد لوحة القيادة.
- ❖ يساهم في التفويض المتوازن للسلطة، والتي تسمح للمسيرين بردة الفعل السريعة واتخاذ القرارات الضرورية، ويجعل منها مصدرا للتحفيز وزيادة مستوى الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويسبي، نفس المرجع السابق، 2003-2004، ص 206.

- ❖ تسمح المؤشرات للمسؤولين بالحكم على فعالية القرارات المتخذة والتي من خلالها تتم عملية القيادة (pilotage).
- ❖ تشكل المؤشرات في المستقبل قاعدة لتقييم الفعالية التنظيمية وتسمح لمجموع فرق العمل بالمساهمة في هذا المسار.
- ❖ انطلاقاً من اعتبار المؤشرات المعتمدة في لوحة القيادة تأخذ الطابع الرسمي، فإنها تسمح بتوضيح العقود التي تبرم بين المسير والإدارة العامة وتحديد ما ينتظره كل طرف والذي ينعكس على الفعالية التنظيمية.

### المطلب الثاني: تنظيم محتوى لوحة القيادة بالفعالية التنظيمية

هناك ارتباط بين عملية اختيار مؤشرات الفعالية التنظيمية والقيمة المضافة الحقيقية الناتجة عن التفاعل الايجابي لمختلف مكونات المؤسسة بمختلف صيغها المادية والمعنوية.

### الفرع الأول: تنظيم المحتوى من حيث المعلومات وخصائصها

تحتوي لوحة القيادة على مجموعة من المعلومات، حيث تكون هذه الأخيرة في خدمة كل المؤسسة، حتى تتمكن من دراسة الاحتياجات من حيث عملية الاتصال كمتغير تنظيمي. بمعنى أن يكون كل طرف في المؤسسة على علم بطريقة العمل وكيفية تحسينه أو القيام به بأفضل طريقة وفعالية أكبر، حيث يجب على الطاقم المسير للمؤسسة الاستماع للمسؤولين من أجل مد يد العون في إنجاز المهام الموكلة إليهم. تعرف المعلومة على أنها " بيانات (Data) تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين، يقود إلى اتخاذ قرار. <sup>1</sup> ومن الواضح أن التعريف متأثر بعلاقة المعلومات بصناعة القرارات واتخاذها.

### أولاً: مصادر محتوى لوحة القيادة

تتمثل المصادر المعتمدة في إعداد المعلومات المحتواة في لوحة القيادة في نوعين هما: <sup>2</sup>

#### 1. المصادر الداخلية: تتمثل في:

- ← المصادر المحاسبية: التكاليف المختلفة (مباشرة وغير مباشرة)، المرودية...
- ← المصادر الإحصائية: عدد المستخدمين، دراسات تطور الأداء...
- ← المصادر المأخوذة من الميزانية: تقييم الاستثمارات، ترتيب الديون حسب مدة استحقاقها...

<sup>1</sup> عامر إبراهيم قنديلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 30.

<sup>2</sup> بوديار زهية وجباري شوقي، مرجع سبق ذكره، أبريل 2009، ص 6.

← **المصادر التقنية:** الكمية المثلى للإنتاج، عدد ساعات العمل...

2. **المصادر الخارجية:** متمثلة في:

← معلومات تخص المتعاملين مع المؤسسة بصورة مباشرة.

← معطيات تقنية للنقابات المهنية كتحديد ساعات العمل القصوى المستتبهة من الجمعيات العمالية لمختلف المستويات.

← نتائج دراسة السوق.

**ثانياً: خصائص معلومات لوحة القيادة**

لكي تكون المعلومة المحتواة في لوحة القيادة ذات فاعلية أكبر يجب أن تختص بما يلي: <sup>1</sup>

■ **الحيادية:** وهي التعبير عن الأحداث التي تظهرها المعلومة بدون تشويه أو تظليل، أي أن تكون عاكسة لحقيقة النشاط والظروف التي يؤدي فيها بشكل واضح.

■ **القابلية للتكيف:** وتعني استجابة المعلومة للتغيرات الحاصلة بكيفية تمكن من مراجعتها بشكل مستمر لكي تعكس الواقع الذي تصوره بطريقة أفضل.

■ **التنظيم:** وجوب التدقيق والتركيز على تنظيم المعلومة مهما كانت طبيعتها (كمية أو نوعية) حتى تتمكن من الانتقال بين مختلف المستويات التنظيمية دون مشاكل تذكر، إذ أن انتقال المعلومة من مستوى تنظيمي إلى آخر يفقدها قيمتها وبالتالي لا تعكس الفعالية التنظيمية.

■ **سهولة الترجمة:** تتعلق بالقراءة المباشرة والواضحة بدون غموض، وكذلك طريقة تقديمها. كما تسمح إمكانية الترجمة بتفادي الشك وإمكانية الحوار الصريح حول الأهداف المسطرة.

■ **التكلفة:** يجب الحصول على المعلومات مهما كانت لكن من منطلق أن تكون تكلفتها أقل ما يمكن، فالأمتلية للمعلومة كمورد تبدأ من تخفيض تكاليف تحصيلها.

**الفرع الثاني: هيكله لوحة القيادة للفعالية التنظيمية**

يتم اختيار المؤشرات التي تتشكل منها لوحة القيادة للفعالية التنظيمية بعناية كبيرة على أساس الأهداف المسطرة وبعدد محدود، وذلك راجع إلى الطاقة الإدراكية للفرد أنها لا تستوعب عدد كبير من المعلومات، ونشير أيضاً أنه غالباً يساء استعمال مؤشرات الفعالية التنظيمية، فعلى سبيل المثال اعتماد مؤشرات الإنتاجية يمكن أن يتجنب أو يتفادى أهداف المؤسسة وتكون له أكثر من ذلك آثار سلبية في التركيز على الكم وإغفال الاستقلالية ومسؤولية الأطراف في تحقيق الأهداف.

كما ينتظر من لوحة القيادة أن تكون المحرك للطاقت الإبداعية وتوجيه السلوكيات نحو تفجير الطاقات الكامنة، عوض أن تعمل على مراقبة الأفراد أثناء قيامهم بالنشاط.

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويبي، مرجع سبق ذكره، 2003-2004، ص 208.

أما فيما يخص إعادة هيكلة لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية والأسباب التي تؤدي إلى إدخال تعديلات عليها يعود بالدرجة الأولى إلى الحالات التالية:<sup>1</sup>

- ◆ ما تكون المؤشرات غير ملائمة وتجاوزها الزمن.
- ◆ لما يتم التغيير في تركيبة الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.
- ◆ لما يحدث تطور في مستوى كفاءة الأطراف المسؤولة على التسيير وتكون لديهم الرغبة في إيجاد مؤشرات جديدة تمنح لهم آفاق وتحديات جديدة تشكل في ذاتها عوامل تحفيزية.

### المطلب الثالث: وظائف لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية

من منطلق أن البحث عن تحقيق الفعالية التنظيمية يعني إيجاد أفضل المؤشرات للقيام بالأنشطة المختلفة بشكل أفضل، وفي ظل بيئة تتميز بعدم الاستقرار، فمن بين الوظائف التي تؤديها لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية ما يلي:

#### الفرع الأول: لوحة القيادة كأداة فعالة في تحسين عملية مراقبة التسيير

إن تصميم ووضع نظام للوحات القيادة لا يعتبر غاية في حد ذاته، فبمجرد الانتهاء من عملية تحضيره يبدأ عمل المسؤولين، فيتم تحليل المعطيات ثم شرح الانحرافات، وفي الأخير اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتتطلب عملية استغلال لوحات القيادة بشكل جيد وجود قابلية التواصل بين الأفراد والمسؤولين، وكل هذا ضروري كي تكون القرارات المتخذة قابلة للتطبيق، فعلى أهمية جودة تصميم لوحات القيادة تبقى هذه الأخيرة مجرد أداة للوصول إلى الكفاءة على مستوى مختلف وظائف المؤسسة.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية أداة لتفعيل النظام الرقابي بموضوعية أكبر

تعتبر لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية من الأدوات الأكثر موضوعية، والتي تساهم في تفعيل الأنظمة الرقابية الحديثة بالنظر إلى المؤشرات الكمية التي تحتويها، والتي تكون في غالبها أكثر دقة ومرونة، فالنظام الرقابي الذي يعطي تفاصيل كمية ومحددة هو أفضل من ذلك الذي يقدم آراء عمومية وصفية وغير محددة كميًا، ومثال ذلك لو أن المدير العام طلب تقريرًا من مشرفي عمل في أحد المصانع في قسمين مختلفين حول أداء الموارد البشرية فيهما، وقدم الأول تقريرًا يشير فيه إلى أن معنويات العاملين جيدة وشكاويهم ضمن الحدود المقبولة ودوران العمل تحت السيطرة، في حين أشار الآخر إلى أن معدل الغيابات وصل إلى 4%، وأن الشكاوى وصلت إلى 60 شكوى (مقارنة بـ 40

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، 2003-2004، ص 209.

<sup>2</sup> رحيم حسين و بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، 2008، ص 13.



شكوى في العام الماضي) وأن نسبة دوران العمل هي 12% فإن التقرير الثاني هو الأكثر موضوعية ودقة في طرح المؤشرات لأنه حدد بالأرقام القاطعة حالة الأداء.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية تسمح بالسبق وسرعة الحركة

تقوم لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية على أساس البحث عن مؤشرات تختصر عامل الزمن ويسمح محتواها بتوقع الظواهر ومنه احتواء المشاكل قبل حدوثها، فاعتماد المؤشرات المالية في قياس الفعالية التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى تأخر في زمن الحركة لأنها تتطلب معالجة أطول من المؤشرات المادية كحجم الإنتاج أو مؤشرات تتعلق بالموارد البشرية كالتغيب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 249.

<sup>2</sup> عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره، 2003-2004، ص 211.

**خلاصة الفصل:**

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل تأكد أن لوحة القيادة أداة جد مهمة في مجال إدارة المعلومات في المؤسسة، وهذا لكونها تمثل شكلا مختصرا ومنهجيا لمجموعة المؤشرات التي يتم اختيارها بدقة وعناية وبعدد محدود، حيث تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم، من أجل ضمان تسيير فعال بناء على مجموعة الأهداف الواقعية.

تلعب لوحة القيادة دورا هاما في المؤسسة، كما عرفت عدة تطورات في محتواها، حيث انتقلت من اعتماد المؤشرات المالية والكمية إلى اعتماد المؤشرات النوعية ومنه إمكانية اعتمادها في مجال قياس الفعالية التنظيمية في المؤسسة. كما تعتبر أداة مرنة يمكن إدخال التعديلات الضرورية التي تتناسب والتغيرات التي تطرأ على نشاط المؤسسة، وتعتبر أيضا أداة شخصية ترتبط بالمسئول وظروف عمله وهذا ما ينطبق على تعريف الفعالية التنظيمية باعتبارها أحكاما شخصية تختلف من شخص لآخر ومن مؤسسة لأخرى وما إلى غير ذلك.

وتتأثر فعالية لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية بعدة متغيرات مرتبطة بعامل الوقت ومن هذه المتغيرات ما يلي:

- فترة إنتاج المعلومات من مختلف المصادر المتعلقة بنشاط المؤسسة.
- فترة إنتاج لوحات القيادة في حد ذاتها، بما في ذلك الإعداد والتصميم وهذا يرتبط بشكل خاص مع تواجد نظام معلومات ملائم على مستوى المؤسسة يمكن من تزويد لوحات القيادة بالمعلومات الضرورية وقت الحاجة إليها.
- فترة استجابة المسؤولين انطلاقا من المؤشرات التي تحتويها لوحة القيادة، والتي ترتبط بدورها بظروف العمل، ومنه يتمكن المسير من التنبؤ وأخذ المبادرة في شكل جدار دفاعي في حالة التهديد أو استغلال خاصية التميز والهجوم في حالة الفرص.

## الفصل الثالث

دراسة حالة شركة توزيع

الكهرباء والغاز الجزائر

**-SDA-**

**تمهيد**

بعد ما تناولنا في الدراسة النظرية موضوع الفعالية التنظيمية ولوحة القيادة بما في ذلك عرض لأهم المفاهيم والمكونات التي تساعد على قياس الفعالية التنظيمية باستعمال لوحة القيادة ودورها في تحسين أداء المؤسسة.

سيتم في هذا الفصل التطبيقي القيام بدراسة ميدانية لفرع من فروع المؤسسة الوطنية الجزائرية "سونلغاز" الذي يسعى جاهدا لكسب الرهانات المستقبلية ومواجهة التحديات المرتقبة وهي شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر -SDA-، وذلك من خلال التعرف على أهم الأدوات الرقابية التي تستعملها الشركة في متابعة سير عملياتها، والمتمثلة في لوحات القيادة وإعطائها قدرا معتبرا في هذا الفصل للتمكن من معرفة واقعها ومجال استعمالها، وكذا مساهمتها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالشركة محل الدراسة.

ومن أجل أن يكون تقديمنا لدراسة الحالة تقديمًا منهجيا، وبأسلوب علمي، وبهدف أن يتم إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري بميدان الواقع، ارتأينا أن تكون خطة الفصل مقسمة على أجزاء تظهر في شكل مباحث، وهي كالتالي:

**المبحث الأول:** تقديم عام لشركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر -SDA-

**المبحث الثاني:** دراسة نظام لوحات القيادة في شركة توزيع الكهرباء والغاز -SDA-

**المبحث الثالث:** دور لوحات القيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز -

-SDA

ثم النتائج والاقتراحات التي تم استنتاجها من خلال الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم عام لشركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر -SDA-

يعتبر قطاع الكهرباء والغاز من أهم القطاعات الحيوية التنموية للنهوض بالصناعة والحياة الاجتماعية، وبالتالي فإن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ووعيا منها لضرورة الكهرباء من خلال المسؤوليات الملقاة على عاتقها، فإنها قطعت أشواطاً منذ نشأتها، والتي حققت فيها نتائج متواصلة، وذلك لوجود عاملين أساسيين هما حاجة السكان المتزايدة باستمرار وحاجة القطاعات الاقتصادية (صناعة، فلاحية، خدمات) المتزايدة. حيث نتطرق في هذا المبحث إلى عرض شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر، وذلك وفق ثلاثة مطالب متمثلة في تقديم مجمع سونلغاز، تقديم المؤسسة المستقلة « SDA »، وأخيراً تقديم الوحدة المستقبلية (مصلحة المالية والمحاسبة).

## المطلب الأول: تقديم مجمع سونلغاز

هي شركة جزائرية ذات أسهم مختصة في إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة (الكهرباء والغاز)، وتلبية احتياجات الزبائن في الوقت وفي أحسن الظروف وبأحسن نوعية. كما أنها تحتل المرتبة الأولى من ناحية الإنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز على المستوى الوطني.

## الفرع الأول: نشأة مجمع سونلغاز

لقد مرت "سونلغاز" بعدة مراحل منذ نشأتها نوردتها في ما يلي:

- سنة 1947: تم إنشاء شركة الكهرباء والغاز والتي كلفت بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، وذلك بمقتضى المرسوم رقم 1002/47 الصادر بتاريخ 1947/06/05.
- سنة 1962: احتفظت بعد الاستقلال بإطارها القانوني فيما يتعلق بكونها مؤسسة عمومية وذلك من خلال المرسوم 157/62 الصادر بتاريخ 1962/12/31، المتعلق بسير التقنين.
- سنة 1969: نشأت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" بمقتضى الأمر رقم 59/69 الصادر بتاريخ 1969/07/28 الصادر في الجريدة الرسمية بتاريخ 1969/08/01 المتعلق بصيغة المؤسسة العمومية، الذي قرر إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ويحدد أهدافها ومداخلها.
- سنة 1983: إعادة هيكلة "سونلغاز" وذلك بميلاد ست (6) شركات تابعة.
- سنة 1991: أصبحت "سونلغاز" مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، حيث غيرت المؤسسة إطارها القانوني، وذلك بمقتضى القرار التنفيذي رقم 475/91 الصادر بتاريخ 1991/12/14.

- سنة 1995: تم تجميع أن "سونلغاز" مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وفق الأمر رقم 280/95 الصادر بتاريخ 1995/12/17 الذي تضمن المهام التي يجب على المؤسسة إتباعها في مهمتها للخدمات العمومية.
  - سنة 1998: إنشاء الفروع المحيطية منها شركة صيانة وخدمات السيارات (MPV(Maintenance Prestations Véhicules).
  - سنة 1999: صدور المرسوم التنفيذي بتاريخ 1999/05/11 الذي قرر تحويل الشركات التابعة لها إلى شركات أسهم.
  - سنة 2002: أصبحت الشركات التابعة لسونلغاز شركات ذات أسهم.
  - سنة 2004: إنشاء ثلاث شركات "مهن قاعدية"، الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز.
  - سنة 2005: إنشاء فرعين جديدين (المهن المحيطة)، الشركة المدنية لطب العمل ومركز البحث وتطوير وإعادة هيكلة بعض الفروع المحيطة
  - ♦ أدمجت الشركات الأربعة لصيانة وخدمات السيارات لتكون شركة وحيدة هي شركة صيانة وخدمات السيارات.
  - ♦ وكذلك الأمر بالنسبة لشركات صيانة المحولات الثلاثة التي تم جمعها في شركة وحيدة هي شركة خدمات المحولات الكهربائية.
  - سنة 2006: تم إنشاء خمس شركات "مهن قاعدية" أخرى، يتمثل الفرع الأول في مسير منظومة الكهرباء وهو مكلف بإدارة نظام إنتاج ونقل الكهرباء، كما تم إنشاء أربعة فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز، هي:
    - 🇩🇿 الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز الجزائر.
    - 🇩🇿 الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز الوسط.
    - 🇩🇿 الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز الشرق.
    - 🇩🇿 الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز الغرب.
- خلال السنة ذاتها ( سنة 2006)، وفي سياق دعم تنظيم "سونلغاز" على شكل مجمع وإنجاز برنامج تطوير هام للمجمع، عادت مؤسسات الأشغال الخمسة (شركة أشغال الكهرباء، شركة الأشغال والتركيب الكهربائي، شركة إنجاز القنوات، شركة إنجاز المنشآت الأساسية وشركة التركيب الصناعي) إلى أحضان مجمع "سونلغاز"، بقرار من السلطات العمومية بعد أن كانت عبارة عن هياكل إنجاز مدمجة في المؤسسة، ثم رقيت إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة الهيكلة التي تمت في 1983.
- سنة 2007: جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة لسونلغاز لترتقي إلى فرع هو معهد التكوين في الكهرباء والغاز.

- سنة 2009: تم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز مع إنشاء شركة هندسة الكهرباء والغاز.

- سنة 2017: تمت إعادة هيكلة جديدة أسفرت على دمج المؤسسات مع بعضها البعض على غرار كل من:

- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الوسط.
- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الشرق.
- الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز الغرب.

حيث أدمجت هذه الشركات الثلاث لتصبح واحدة تحت مسمى "الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الوسط"، فيما بقيت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الجزائر « SDA » لوحدها نظرا للخصوصية التي تتمتع بها العاصمة.

أصبحت سونلغاز اليوم مجمعا صناعيا يتكون من 44 شركة منها:

- ◀ 14 شركة: متحكممة فيها بنسبة 100%؛
- ◀ 7 شركات: متحكممة فيها بنسبة 50% إلى 51%؛
- ◀ 18 شركة: مساهمة فيها مع مؤسسات المجمع؛
- ◀ 5 شركات: مساهمة فيها مع مؤسسات أخرى.

#### الفرع الثاني: مهام وأهداف مجمع سونلغاز

تم إنشاء مجمع سونلغاز من أجل القيام بعدة مهام وتحقيق أهداف عديدة.

##### أولا: مهام المجمع

تقوم الشركة الوطنية للكهرباء والغاز منذ نشأتها بعدة مهام نذكر منها ما يلي:

- ضمان إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز في إطار احترام شروط الوقاية والأمن بأقل التكاليف.
- تركيب وتصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز.
- تخطيط ووضع برامج سنوية وعلى المدى الطويل.
- ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرنامج المسطر.
- توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات، البنايات)، لضمان سير مهمتها.
- تحديد السياسة التجارية، والتعريف بالإمكانيات المتعلقة بالتطبيق، وكذلك بأجهزة الحساب والقياس.

- ضمان تنفيذ برامج التطوير للهياكل الكهربائية والغازية، خصوصا برامج توصيل الكهرباء وتوزيع الغاز.

#### ثانيا: أهداف المجمع

تسعى شركة "سونلغاز" من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق وبلوغ مجموعة من الأهداف والنتائج تتمثل في ما يلي:

- البحث عن الفعالية في كافة الميادين، وعن أقل تكلفة للطاقة الموزعة مع الحصول على هامش يمكن كحد أدنى من إعادة التمويل والحصول على موارد للتنمية الذاتية.
  - ضرورة تحضير المؤسسة للمنافسة مهما كانت الحالة الصحية التي عليها، والتي يجب أن تكون مدرجة في الاستراتيجيات التنموية.
  - استقلالية التسيير ودماج قوانين التسيير التجارية العالمية المقبولة.
  - تركيز المؤسسة على مهمتها الأساسية مع احترام مبدأ الاستثمار الذي يجب أن يوجه الإستراتيجية من أجل إعادة الانتشار للنشاطات.
  - الحصول على حصة السوق العالمي.
- وعموما فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة في المستقبل، حيث تعتبر شركة "سونلغاز" من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط.

#### المطلب الثاني: تقديم المؤسسة المستقبلية « SDA »

##### الفرع الأول: التعريف بالشركة

شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر « SDA » هي شركة نتجت عن التطورات الحاصلة بالشركة الأم "سونلغاز" بعد القرار المتخذ والمطبق سنة 2006، وهو خلق أربع شركات للتوزيع. وهي شركة عمومية ذات أسهم برأس مال يقدر ب 9 مليار دينار جزائري، لها أربع مديريات تابعة لها، مقرها الرئيسي شارع خليفة بوخالفة الجزائر العاصمة. حيث تضمن لزيائنها القاطنين في ولاية الجزائر نقل وتوزيع الكهرباء والغاز في شبكة غاز بطول 4653,83 كم بمختلف الضغوطات (منخفض، متوسط وعالي)، وشبكة كهرباء تمتد بطول 10433,96 كم بمختلف التوترات (منخفض، متوسط وعالي). وتعد متعاملا تاريخيا في مجال الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر لدورها الهام والفعال في التطور الاقتصادي والاجتماعي، ولمساهمتها في تطوير بنية الكهرباء والغاز مما جعل لها مكانة عالية ومرموقة في اقتصاد الجزائر.

كما تقوم شركة توزيع الكهرباء والغاز بمهام عديدة نذكر منها ما يلي:

● ضمان توزيع طاقة كهربائية وغازية ذات جودة؛

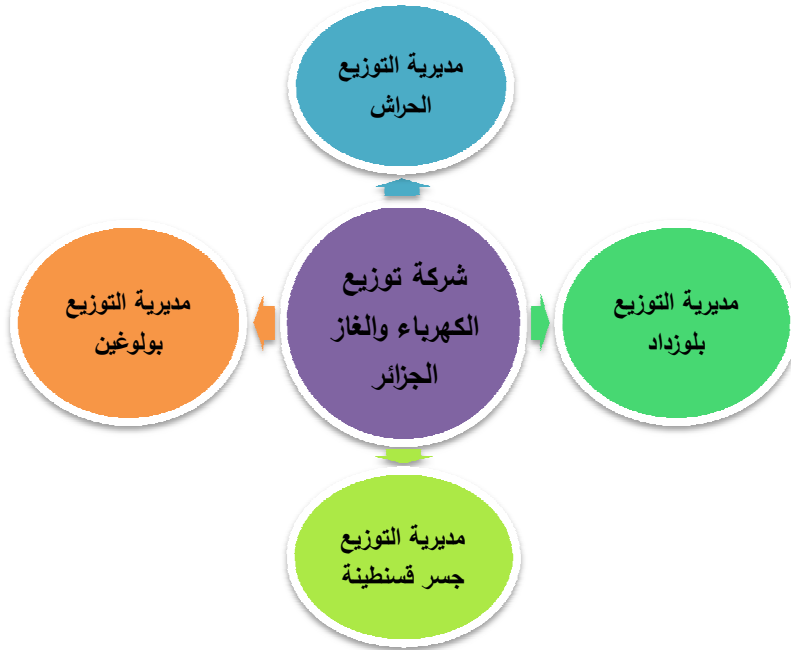


- ضمان التوزيع العمومي للغاز، مع احترام كل الشروط والإجراءات الأمنية بأدنى تكلفة؛
- الامتثال واحترام القواعد والقوانين التقنية الخاصة بالشركة مع حماية المحيط والمحافظة عليه.
- تطوير شبكات توزيع الكهرباء والغاز والتوسع فيها حتى تسمح بربط الزبائن الجدد سواء كانوا أفراد أو شركات.
- الاستغلال الأمثل لشبكات توزيع الكهرباء والغاز والمداومة على مراقبتها وصيانتها.
- تسويق الكهرباء والغاز.
- الموازنة بين عرض الطاقة الكهربائية والغازية وطلبات الزبائن.

### الفرع الثاني: عرض مديريات التوزيع للشركة وخصائصها

الشكل الموالي يوضح مديريات التوزيع التابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر:

الشكل رقم (3-1): المديريات التابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبين

### أولا: مهام مديريات التوزيع

تعتبر مديرية التوزيع وحدة لامركزية للمديرية العامة للتوزيع ولها طابع تجاري وعمومي، حيث تمتلك سلطة اتخاذ القرار بنفسها ولها وسائلها الخاصة بها، من بين المهام الموكلة إليها ما يلي:

- العمل على ربط الزبائن بالكهرباء والغاز؛
- تطبيق سياسات تجارية على مستوى المديرية خلال تعاملها مع الزبائن؛

- تقديم خدمات عالية الجودة والمراقبة الدائمة لشبكات التوزيع من أجل إصلاحها في حالة وجود عطب والعمل على صيانتها؛
- إدارة عمليات التوزيع للطاقة الكهربائية والغازية على مستوى الأراضي التابعة لها؛
- العمل على إرضاء الزبون بدرجة أولى وتقديم خدمات جديدة من أجل استقطاب عملاء جدد، وبالتالي الزيادة من أرباح الشركة؛
- ضمان إطار مهام الميزانية وفق الشروط المطلوبة للخدمة والنوعية والأمن، حيث أن توزيع الكهرباء والغاز تطبق عليه سياسات تجارية في هذا المجال.

#### ثانيا: خصائص مديريات التوزيع

- إدارة الزبائن والعمل على خدمتهم؛
- إدارة كافة الأعمال التي تتعلق بالكهرباء والغاز؛
- إدارة الموارد البشرية والمادية (الموظفين، المواد واللوازم، المعدات والأدوات...)
- إنشاء وحدة الميزانية مع المراقبة الدائمة على تنفيذها وتطبيقها؛
- تمثيل الشركة على أراضي الإقليم التابعة لها؛
- التطوير الدائم لمبيعات مشروع الطاقة الكهربائية والغازية.

#### الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي الخاص بالشركة

يمثل الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية الإطار العام للتسلسل الإداري لشركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر



المصدر: مديرية المالية والمحاسبة بالمؤسسة

تتمثل المهام المختلفة للمديريات المكونة للهيكل التنظيمي الخاص بالشركة في ما يلي:

#### 1- مديرية التجارة والتسويق: تعمل مديرية التجارة والتسويق على:

- الدراسات الإحصائية التجارية؛
- الدراسات التسويقية؛
- وضع القوانين التجارية وتحديد مساراتها؛
- تطوير وصيانة الأنظمة؛
- تسيير المعاملات التجارية.

**2- المديرية التقنية للكهرباء:** تعمل هذه المديرية على:

- نمذجة وتوحيد وتطوير شبكات الكهرباء؛
- مراقبة واستغلال الشبكات الكهربائية؛
- صيانة شبكات الكهرباء وأعمال تحت الضغط.

**3- المديرية التقنية للغاز:** تختص بالقيام ب:

- توحيد و نمذجة شبكات الغاز؛
- تطوير وصيانة شبكات الغاز؛
- مراقبة استغلال شبكات الغاز.

**4- فرع الموارد البشرية:** من مهامه العمل على:

- تحديد أجور العاملين بالشركة فيما يخص إطارات المديرية التابعة لها؛
- تسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية؛
- تدريب وتكوين العاملين؛
- وضع تحت تصرف العاملين اللوائح وقوانين العمل؛

**5- مديرية المالية والمحاسبة:** تعمل على:

- عمليات الحاسبة المركزية؛
- تسيير الملفات الجبائية والاحتجاجات؛
- تسيير الموجودات العينية؛
- تسيير العمليات المالية والعقود؛
- مراقبة التسيير؛
- متابعة حسابات الخزينة واعداد التقارير المالية.

**6- قسم الأعمال العامة:** تعمل على ما يلي:

- ضمان تسيير الوسائل والأدوات وتحضير الهياكل العملية للمشتريات الكلية؛
- ضمان الخدمات المختلفة مع الشركاء واعداد الإحصائيات؛
- تنظيم وتسيير حظيرة السيارات ومكتبة المديرية، وضمان تمويلها بالوثائق.

**7- مساعد المدير العام:** مهامه العمل على:

- إنجاز العمليات الضرورية لنشاط الإدارة فيما يخص العلاقات الداخلية والخارجية للشركة وتنظيم الوقت؛
- معالجة الملفات المقدمة لها؛
- تنفيذ الاجتماعات والتنقلات؛

**8- مساعد الاتصال مكلف بالاتصالات الداخلية والخارجية للشركة، وتعمل على ما يلي:**

- تصميم وتنظيم المعلومة الموجهة للعمامة وللزبون خاصة باستعمال وسائل الإذاعة المحلية؛
- المساهمة مع المديرية العمامة في الأنشطة التجارية؛
- اقتراح مواضيع حول الإعلان والإعلام نحو الزبون وفق المعطيات المحلية.

**9- الأمانة العمامة تكون تحت إشراف المديرية، من مهامها:**

- المراسلات والبريد (الموارد والمصالح)؛
- تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن؛
- تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمديرية؛
- طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف الأعمال وكتابة البرقيات.

**10- مديرية الأمن الداخلي تعمل على:**

- المشاركة في إعداد مخطط الأمن الداخلي للمديرية بالتعاون مع السلطات المحلية؛
- القيام بمهنة "SIE" الحماية الداخلية للمبنى؛
- المتابعة بطريقة مؤقتة كل أوجه الأمن الداخلي للشركة من خلال عملية التفتيش،

**المطلب الثالث: دراسة الوحدة المستقبلية "مديرية المالية والمحاسبة"**

يتكون قسم المالية والمحاسبة من عدة موظفين منهم الإطارات وأعاون التنفيذ هي تابعة للمديرية، وهي مجموعة من المصالح المكلفة بتحقيق الأهداف والبرامج المسطرة مسبقا، كما تعتبر النواة الأساسية لنظام المحاسبة في شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر، لكونها تعمل على جمع البيانات وتحديد النتائج، وتقديم المعطيات بإعداد مختلف الميزانيات.

**الفرع الأول: دور ومهام المديرية**

يتمثل دور ومهام مديرية المالية والمحاسبة فيما يلي:

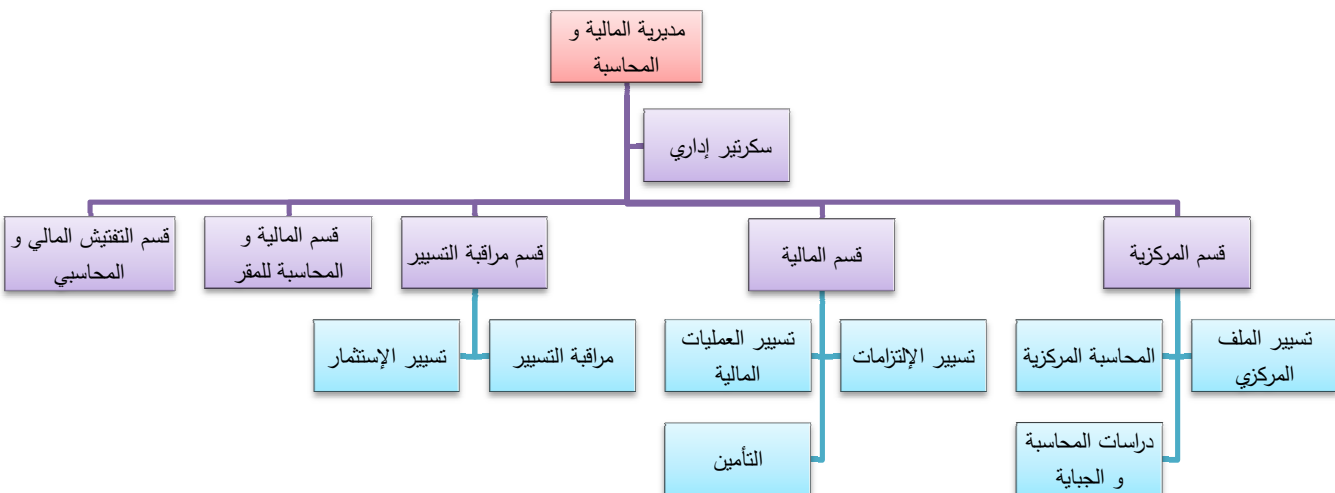
- التسيير الدائم لقيم التدفقات المالية؛
- مراقبة نشاطات البنوك؛
- تسيير العجز والفائض على المدى القصير، والبحث على تحسين تسيير الفائض؛
- ضمان متابعة العقود مع الطاقة والمناجم الممولة من طرف الدولة (الكهرباء الريفية، نفقات اجتماعية أخرى)؛
- ضمان التنسيق اليومي للأنشطة البنكية والبريدية والسهر على تسجيلها محاسبيا؛
- تحضير العوامل الضرورية لكل تغيير يطرأ على السياسة المالية؛
- ضمان تسيير اتفاقية القروض وضمن التسديدات؛

- ضمان التسجيل المحاسبي للأعمال لمقر المديرية العامة للتوزيع؛
- إنتاج وتحليل وضعية التقارب لمجموع الحسابات للميزانية النابعة من فعاليتها؛
- ضمان المراقبة المحاسبية والمالية للوحدات ومصالح المديرية العامة للتوزيع؛
- المراقبة بشكل مستمر لمطابقة الأعمال التسييرية والقوانين الملائمة؛
- فحص ومراقبة وتعزيز عمل الفروع؛
- المشاركة في قواعد إجراءات وطرق تطوير الميزانيات السنوية لكل المستويات؛
- مراقبة التسيير، دراسة وتحليل الصورة الاقتصادية لنشاطات المديرية، تحليل النفقات... الخ؛
- تفقد التطبيق الجيد في إطار المالية والمحاسبة والجباية للقواعد والأحكام المتساوية والقانونية داخليا وخارجيا؛
- ضمان البعثات العامة والخاصة المطلوبة من طرف المديرية العامة للتوزيع؛
- مراقبة الملفات المحاسبية؛
- تسجيل العمليات الخاصة المحققة في آخر الدورة على مستوى وحدات المالية والمحاسبة؛
- إعداد وتحويل الملفات المحاسبية لإدارة الضرائب.

### الفرع الثاني: تقديم الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة

يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمديرية المالية والمحاسبة بمختلف أقسامها.

الشكل رقم (3-3): مخطط مديرية المالية والمحاسبة بشركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر



المصدر: مديرية المالية والمحاسبة

تتكون مديرية المالية والمحاسبة من خمسة أقسام رئيسية وهي:

#### أولاً: قسم المركزية

حيث يتم على مستوى هذا القسم ثلاث عمليات أساسية وهي:

#### 1- المحاسبة المركزية

- مركزية ومراقبة الوثائق المحاسبية؛
- إعداد وتحليل النتائج الدورية والسنوية لشركة التوزيع؛
- حفظ المعاملات لا سيما على مستوى التمويل في نهاية العام ومحاسبة الهياكل المركزية؛
- ضمان التنسيق بين جميع الهياكل المالية والمحاسبية اللامركزية؛
- مركز لجميع المعلومات المحتملة لتسهيل الحسابات؛
- إعداد وتقديم وثائق محاسبة الضرائب المركزية والصيانة وأي منظمة تطلب ذلك؛

#### 2- دراسات المحاسبة والجباية

- التأكد من الدراسات المتعلقة بالإجراءات المحاسبية؛
- إجراء التعديلات على الرسم البياني للحسابات؛
- ضمان الامتثال لتطبيق المحاسبة واللوائح الضريبية؛
- إعداد التصريحات الضريبية المركزية؛
- التحقيق من تنسيق الوحدات؛

#### 3- تسيير الملف المركزي (استثمارات طويلة المدى)

- الحفاظ على رأس المال؛
- عملية الجرد الفعلي للأصول الثابتة.

#### ثانياً: قسم المالية

يقوم قسم المالية بثلاثة مهام أساسية وهي:

#### 1- تسيير العمليات المالية وعقود العمليات

- وضع مخطط مالي متوسط المدى ليس سنوي وضمان متابعته؛
- إنشاء ميزانية على المدى القصير لشركة التوزيع؛
- تحليل الفرق بين التقدير والفعلي؛
- التأكد من اللوائح المركزية؛
- مراقبة تنفيذ الشروط المصرفية؛

- إدارة احتياجات الفوائض القصيرة المدى والبحث باستمرار لتحسين الفوائض؛
- التأكد من متابعة العقود مع وزارة الطاقة والمناجم الممول من طرف الدولة؛
- التأكد من عملية الدفع (في الخارج) من الجزء النقدي من العقود الممولة (الاعتماد المستندي - المورد، المشتري)؛
- التأكد من دفع نفقات البعثة في الخارج؛
- توفير الأموال للوحدات اللامركزية؛
- إدارة العمليات المحاسبية من خلال التوليف قبل إحالتها إلى المحاسبة.

## 2- تسيير الالتزامات (الضمانات)

- رصد ومراقبة تنفيذ المشاريع الاستثمارية الممولة؛
- إتباع قواعد السوق؛
- ضمان إدارة عقود القروض وجداول السداد؛
- مراقبة وضمن سداد القروض من الممولين في تاريخ صحيح وقيمة جيدة؛
- ضمان السيطرة على شروط وأحكام دفعات القروض (الرسم والعمولات على القروض)؛
- إدارة الضمانات المصرفية.

## 3- التأمين

- تنفيذ وثيقة التأمين التي تحددها الشركة الأم؛
- الوحدة النقدية المستوردة بشأن التأمين؛
- ضمان تسوية أفساط التأمين؛
- تمثيل SDA في الخبرات.

## ثالثا: قسم المالية والمحاسبة للمقر

يتلخص دور هذا القسم في المهام التالية:

- التأكد من مقر إدارة السجلات المحاسبية لشركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر؛
- إنتاج وتحليل التسويات لجميع حسابات الميزانية العمومية الخاضعة لولايتها القضائية؛
- الاحتفاظ بالكتب القانونية؛
- ضمان المراقبة المالية والمحاسبية لوحدات وخدمات شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر؛
- عمليات رصد وتوطيد حسابات فرعية.



#### رابعاً: قسم مراقبة التسيير

يختص هذا القسم بمراقبة التسيير وتسيير الاستثمار

##### 1- مراقبة التسيير

- المشاركة في تعريف القواعد والإجراءات وأساليب إعداد لوحات القيادة والموازنات السنوية لجميع المستويات؛
- تقديم الدراسات والتحليلات الرقابية الإدارية من جميع الأنواع على الربحية الاقتصادية، الاتجاهات، التوزيع وتحليل التكاليف.. الخ؛
- تطوير أدوات التوجيه من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية (لوحة القيادة...)
- توحيد الخطط متوسطة وطويلة الأجل لشركة التوزيع؛
- إعداد لوحات القيادة والموازنات.

##### 2- تسيير الاستثمار

- دمج ومراقبة الميزانيات الرأسمالية؛
- المشاركة في إنشاء ورصد أعمال الميزانيات النقدية لجزء من الاستثمار؛
- المشاركة في تعريف المحافظة على إجراءات إدارة الاستثمار؛
- إعداد الدراسات المستقبلية.

#### خامساً: قسم التفتيش المالي والمحاسبي

يقوم هذا القسم بالعمليات التالية:

- إجراء المراقبات اللازمة لمديريات التوزيع، نظراً لضمان الحماية والحفاظ على الأصول؛
- التحقق من التطبيق الصحيح في القواعد المالية والمحاسبية والضريبية والمتطلبات القانونية والتنظيمية الداخلية والخارجية؛
- توفير البعثات المخصصة والمطلوبة من قبل شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر.

**المبحث الثاني: دراسة نظام لوحة القيادة في مؤسسة -SDA-**

تعتبر لوحة القيادة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائري عن المقارنة بين التقديرات والإنجازات للشركة، وإيجاد نسبة الإنجاز أو الانحراف بينهما من خلال مجموعة من المؤشرات، فهي توضح صورة السير الحسن لأداء الأنشطة كما تظهر نقاط القوة والضعف في الشركة.

**المطلب الأول: كيفية إعداد لوحات القيادة في شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائري**

تتشكل لوحات القيادة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائري بالاعتماد على مجموعة من المعطيات التي يتم تحضيرها في شكل جداول، والتي توضح من خلال سير الأنشطة التي تقوم بها الشركة.

**الفرع الأول: منهجية تحضير لوحات القيادة في شركة SDA**

يعتمد تحضير لوحات القيادة في شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائري بإتباع المراحل التالية:

**أولاً: دراسة محيط الشركة والتعرف عليها**

تعتبر دراسة محيط الشركة والتعرف عليها أول خطوة يجب إتباعها لإعداد لوحات القيادة، لذلك يجب التعرف على وضعية الشركة وحصتها في السوق، وكونها محتكرة لتوزيع الكهرباء والغاز في الجزائر، فهي لا تولي اهتماما من جانب المنافسة.

**ثانياً: تحديد الأهداف**

بعد القيام بدراسة الشركة والتعرف عليها، يتم تحديد الأهداف مع مراعاة السياسة العامة للمجمع "سونلغاز" ومواردها المتاحة. كما يجب أن يكون معبرا عنها بقيم قابلة للقياس، وتنفيذها يكون في مدة زمنية محددة.

**ثالثاً: اختيار المؤشرات**

بعد الانتهاء من المرحلتين الأولى والثانية، أي بعد تحديد العناصر التي يتم قياسها ينبغي على المسير أن يختار المؤشرات التي تساعده، والمتمثلة في مجموعة من المعلومات التي تهتم بمتابعة سير العمليات والتي تشير للنتيجة النهائية للعملية.

وكذلك يعتمد هذا التحضير على التحليل الإستراتيجي الخاص بالشركة، حيث تعطي توضيح معمق حول عوامل النجاح الرئيسية للشركة.

**رابعاً: تجميع المعلومات**

تقوم في هذه المرحلة بتجميع المعلومات التي تحصلت عليها، وترتيبها ترتيباً ملائماً لتسهيل قراءتها واستعمالها من طرف المسؤولين، ويشترط في المعلومة أن تتميز بالصحة والدقة وسهولة فهمها، كما يجب أن تتوفر القدرة في الحصول عليها.

**خامساً: اختيار نظام المعلومات الأنسب**

بعد عملية تجميع المعلومات وترتيبها لابد على الشركة اختيار نظام لعرض هذه المعلومات، علماً أن الشركة تعتمد على مجموعة من البرامج (Logiciels) حسب نشاط كل قسم.

**الفرع الثاني: فترة تحضير لوحات القيادة في الشركة**

هناك مرحلتين يتم إتباعهما لتحضير لوحات القيادة في الشركة، فالأولى تتم على مستوى مديريات التوزيع الأربعة، وذلك كل شهر لتنتقل إلى شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر. أما المرحلة الثانية تتم على مستوى مقر الشركة، وذلك بعد كل ثلاثي (ثلاثة أشهر)، اعتماداً على لوحات القيادة المقدمة من طرف مديريات التوزيع الأربعة، ثم يتم عرضها في اللجنة المشتركة للمديريات، حيث يترأسها الرئيس المدير العام للشركة بحضور رؤساء مديريات التوزيع.

**الفرع الثالث: الخطوات المتبعة وكيفية جمع البيانات لتحضير لوحات القيادة**

يتم تجميع المعلومات التي يحتاجها المسؤول من أجل تحضير لوحات القيادة وفق مجموعة من المراحل وهي:

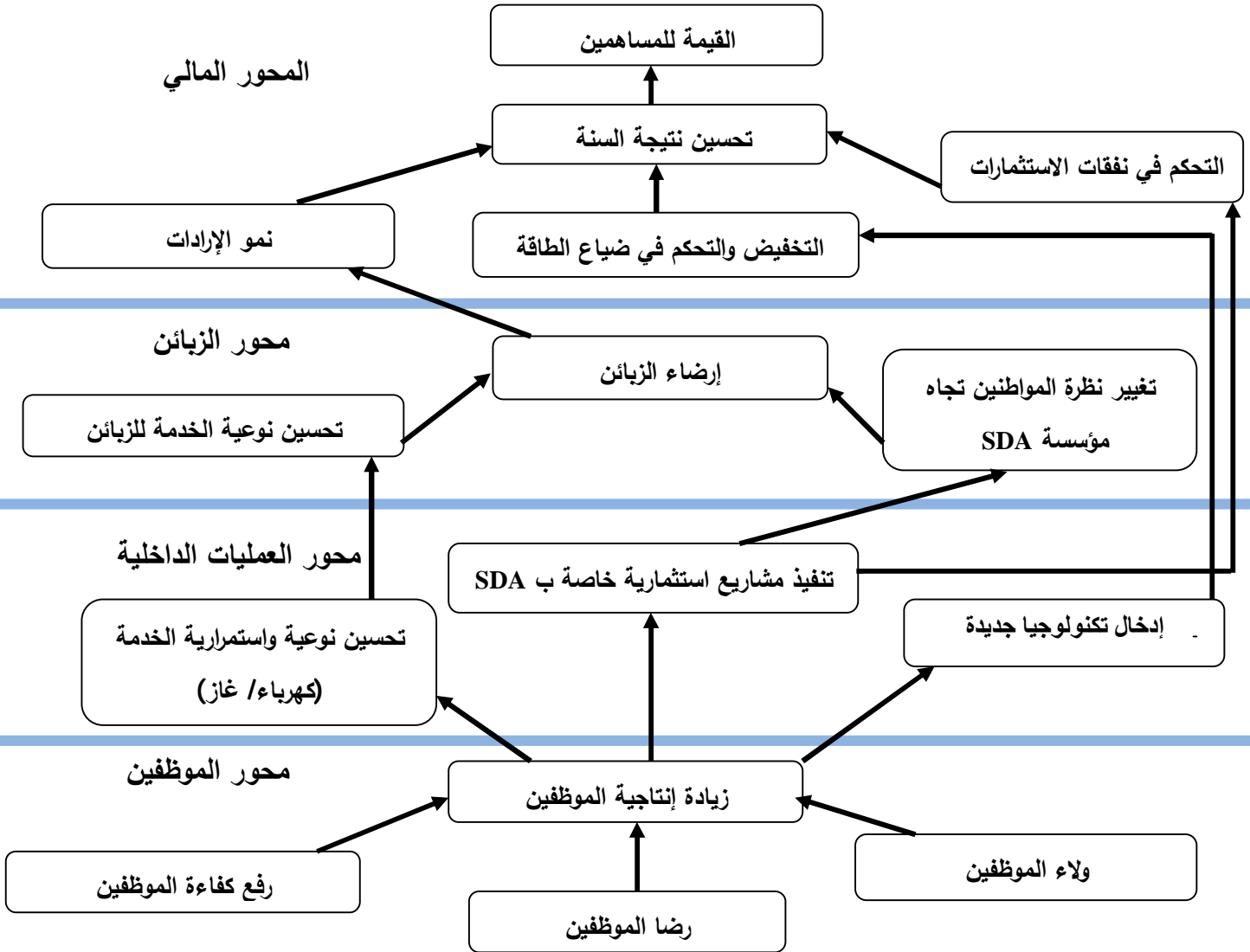
1. وضع مدة محددة وهي 15 يوماً بعد اليوم 30 من الشهر الأول، وذلك لاستقبال البيانات الخاصة بإعداد لوحات القيادة.
2. جمع وربط البيانات من الوحدات المركزية الخاصة بالمقر (شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر).
3. نقل البيانات إلى مراقبي التسيير.
4. معالجة البيانات وتوحيدها لتصبح معلومات قابلة للاستعمال (تحضير لوحات القيادة).
5. صياغة هذه المعلومات في شكل لوحات قيادة، يتم طبعها وعرضها على شكل جداول أو رسومات بيانية.
6. القيام بعملية النشر عن طريق برامج (Word, Excel, Power Point) أو عن طريق التقارير.
7. يتم عرض لوحات القيادة أمام الرئيس المدير العام لشركة التوزيع -SDA- بعد كل ثلاثة أشهر، وذلك لاتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: البطاقة الإستراتيجية وعلاقتها بلوحة القيادة

تعتبر البطاقة الإستراتيجية أو بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام إداري تساعد الشركة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية. كما تعتبر من بين الأدوات التي يعتمد عليها بشكل أساسي في تحضير لوحات القيادة، كونها توضح وبسهولة المؤشرات المستعملة.

الفرع الأول: عرض البطاقة الإستراتيجية الخاصة بشركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر  
يمثل الشكل الآتي نموذج البطاقة الإستراتيجية المعتمد في الشركة:

الشكل رقم (3-4): البطاقة الإستراتيجية الخاصة بالشركة



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

الفرع الثاني: المؤشرات المتواجدة في البطاقة الإستراتيجية والمعتمدة في تحضير لوحات القيادة في الجدول الموالي، سوف نقوم بعرض بعض أهم المؤشرات الفعالة التي تربط المحاور الأربعة للبطاقة الإستراتيجية، والتي لها دور أساسي في تحضير لوحات القيادة:

أولاً: المحور المالي

الجدول رقم (3-1): المحور المالي

المسئول	المؤشر	الإجراءات	الأهداف
المديرية التجارية لكل من SDA و مديريات التوزيع	ديون الزبائن	❖ التغطية: تحسين إدارة عملية التغطية	❖ رفع النتيجة المالية (SDA)
المديرية التجارية	رقم الأعمال	❖ التحكم في مبيعات الطاقة	❖ تعظيم أرباح الشركة
مديرية المالية والمحاسبة لكل من SDA ومديريات التوزيع "قسم مراقبة التسيير"	وضعية مصاريف الاستثمارات	❖ متابعة نفقات الاستثمار	❖ مراقبة النفقات
المديرية التجارية لكل من SDA ومديريات التوزيع	كمية الطاقة الضائعة	❖ إدخال تكنولوجيا جديدة	❖ التخفيض من ضياع الطاقة الكهربائية والغازية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على البطاقة الإستراتيجية

ثانيا: محور الزبائن

الجدول رقم (3-2): محور الزبائن

المسئول	المؤشر	الإجراءات	الأهداف
المديرية التجارية	تطور عدد زبائن الكهرباء	❖ الرفع من سرعة معالجة طلبات الزبائن	❖ إرضاء الزبائن
المديرية التجارية	تطور عدد زبائن الغاز	❖ ضمان تغطية كافة حاجيات المواطنين	❖ تحسين رضا المواطنين

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على البطاقة الإستراتيجية

ثالثا: محور العمليات الداخلية

الجدول رقم (3-3): محور العمليات الداخلية

المسئول	المؤشر	الإجراءات	الأهداف
مديرية تقنيات الكهرباء	المعدل المكافئ للانقطاع	❖ المتابعة المستمرة للشبكات والخطوط الرئيسية للكهرباء	- التخفيض من عدد الانقطاعات في التيار الكهربائي
مديرية تقنيات الكهرباء	عدد الحوادث	❖ مراقبة الشبكات والخطوط الكهربائية	- التقليل من عدد الحوادث

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على البطاقة الإستراتيجية

رابعاً: محور الموظفين

الجدول رقم (3-4): محور الموظفين

المسئول	المؤثر	الإجراءات	الأهداف
مديرية الموارد البشرية	التوظيف	❖ تدعيم الشركة بطاقات ومواهب جديدة	تحسين المناخ الوظيفي في الشركة
مديرية الموارد البشرية	التكوين	❖ إعداد المديرين التنفيذيين ذي كفاءة عالية.	رفع كفاءة الموظفين

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على البطاقة الإستراتيجية

المطلب الثالث: أهداف لوحة القيادة الخاصة ب SDA

نستخلص أهداف لوحات القيادة الخاصة بالشركة انطلاقاً من أهداف الشركة، وعليه كما ذكرنا من قبل أن أهدافها تتمثل في ما يلي:

- ضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية ذات جودة عالية؛
- تطوير شبكات توزيع الكهرباء والغاز والتوسع فيها حتى تسمح بربط الزبائن الجدد سواء كانوا أفراداً أو شركات؛
- ضمان التوزيع العمومي للغاز، مع احترام كل الشروط والإجراءات الأمنية بأدنى تكلفة؛
- الموازنة بين عرض الطاقة الكهربائية والغازية وطلبات الزبائن.

وبالتالي فأهداف لوحات القيادة في الشركة تتمثل في:

- ❖ العمل على تنبيه المسؤولين بمختلف العناصر الأساسية في عملية التسيير من تحسينها وتطويرها؛
- ❖ توضيح إلى أي حد تتوافق وتتطابق الأنشطة التقديرية مع الأنشطة الفعلية؛
- ❖ التعرف على وضعية الشركة، وتقييم الأداء في الأجل المتوسط؛
- ❖ توجيه المسؤولين والمسيرين نحو اتخاذ القرارات الصائبة؛
- ❖ العمل على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الشركة؛
- ❖ تسمح باكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف للشركة؛

❖ التنبيه بالانحرافات التي تحصل في لوحة القيادة للأنشطة الغير عادية للشركة أو المشاكل المالية أو التقنية أو التنظيمية سواء كانت مؤقتة أو دائمة.

### المبحث الثالث: دور لوحة القيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية في الشركة

تلعب لوحة القيادة دورا هاما في إبراز الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال الإجراءات التي تستخدمها الشركة في مراقبة ومتابعة نسب إنجاز الأهداف المحددة، وكذا نسب التطور مقارنة بالفترات السابقة. وفي هذا المبحث سنقوم بعرض بعض المؤشرات المكونة للوحات القيادة الخاصة بمديرياتها، اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف الشركة، وعليه سنحاول اقتراح لوحة قيادة استشرافية اعتمادا على البطاقة الإستراتيجية.

#### المطلب الأول: عرض بعض المؤشرات المكونة للوحات القيادة الخاصة بالشركة

من خلال التعرف على استخدامات لوحات القيادة بشركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر، ونظرا لكبر حجم الشركة وتعدد المستويات في الهيكل التنظيمي، سنكتفي بعرض بعض مؤشرات لوحات القيادة، اعتمادا على الجداول والتمثيلات البيانية التي يمكن من خلالها قياس الفعالية التنظيمية، وهذا بمقارنة ما تم إنجازه مع البرنامج المسطر في بداية السنة.

#### الفرع الأول: مؤشرات لوحة القيادة الخاصة بمديرية التجارة والتسويق

تتابع هذه المديرية تطورات المؤشرات، وذلك من خلال التسجيلات الشهرية والثلاثية للمعلومات في لوحة القيادة الخاصة بذلك، وهذا من أجل موافاة الإدارة بهذه التطورات بصفة حينية.

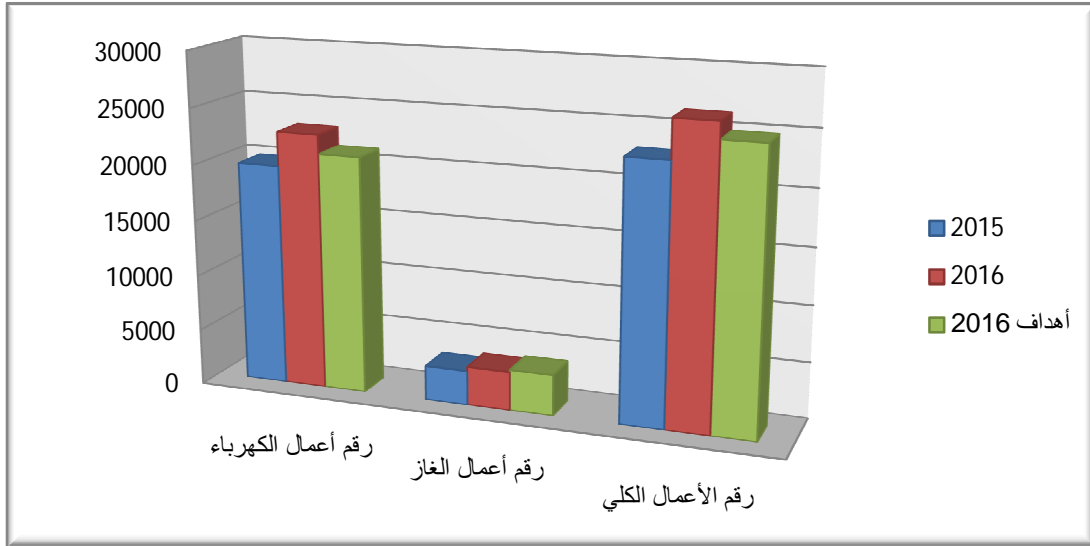


الجدول رقم (3-5): رقم الأعمال الإجمالي للكهرباء والغاز

نسبة الإنجاز %	أهداف سنة 2016	نسبة التطور %	الفعلي		البيان
			2016	2015	
108	21193	15	22889	19850	رقم أعمال الكهرباء (م دج)
108	20142	15	21732	18877	رقم أعمال BT و MT (م دج)
106	12620	10	13421	12159	BT
110	7522	24	8312	6718	MT
110	1051	19	1157	993	HT
95	3658	12	3461	3084	رقم أعمال الغاز (م دج)
93	3536	12	3271	2930	رقم أعمال BP و MP (م دج)
89	3029	12	2707	2426	BP
111	507	12	564	503	MP
156	122	23	190	155	HP
106	24851	15	26350	22934	رقم الأعمال الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف الشركة

الشكل رقم (3-5): تطورات رقم الأعمال



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

انطلاقاً من معطيات الجدول رقم (3-5) والتمثيل البياني الخاص بها، نلاحظ أن الشركة حققت تطوراً في رقم الأعمال من سنة 2015 إلى سنة 2016، وهذا راجع للسياسة التنظيمية المحكمة التي مكنتها من متابعة تنفيذ برامجها حيث حققت:

- زيادة في رقم أعمال التوتر المنخفض والمتوسط للكهرباء بنسبة 15% لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015، وهذا راجع إلى الزيادة في عدد الزبائن بالدرجة الأولى الذي أدى بدوره إلى زيادة المبيعات بالنسبة للتوتر المنخفض، وزيادة عدد المحولات الكهربائية الراجع إلى الاستثمار في المجال الفلاحي والصناعي بالنسبة لزبائن التوتر المتوسط؛
  - أما فيما يخص زبائن التوتر العالي، فإن زيادة رقم الأعمال المقدر بـ 19%، وهذا راجع إلى زيادة عدد المحطات الكهربائية لنوع خاص من الزبائن الجدد والمدمجة ضمن قائمة الضغط العالي كمحطات المياه وانتشار بعض المصانع الكبرى.
  - أما بالنسبة للغاز نلاحظ من خلال نفس الجدول أن الشركة حققت زيادة في رقم الأعمال بالنسبة لكل نوع من أنواع زبائنها:
  - فمثلاً رقم أعمال الضغط المنخفض والمتوسط عرف زيادة بنسبة 12% لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015. كما نلاحظ أيضاً زيادة بـ 23% في رقم الأعمال الخاص بزبائن الضغط العالي، وهذا راجع إلى عدة أسباب كزيادة عدد الزبائن، زيادة عدد محطات الغاز الخاصة بالزبائن الجدد والمدمجة ضمن قائمة الضغط العالي، زيادة عدد المحولات الخاصة بالغاز.
  - أما فيما يخص رقم الأعمال الإجمالي نلاحظ أن الشركة حققت نسبة إنجاز قدرت بـ 106% من الأهداف المسطرة.
- هذه النتيجة المحققة في ارتفاع رقم أعمال الشركة هي نتيجة لمجهودات معتبرة قامت بها إداريا وميدانيا والمتابعة الدورية والمستمرة بواسطة لوحة القيادة لمختلف نشاطاتها، من أجل التسيير الجيد وتحقيق الفعالية التنظيمية في مختلف أنشطتها.

$$\text{نسبة التطور TE} = \frac{\text{إنجاز 2016} - \text{إنجاز 2015}}{\text{إنجاز 2015}} * 100$$

$$\text{نسبة الإنجاز TR} = \frac{\text{إنجاز 2016}}{\text{أهداف 2016}} * 100$$

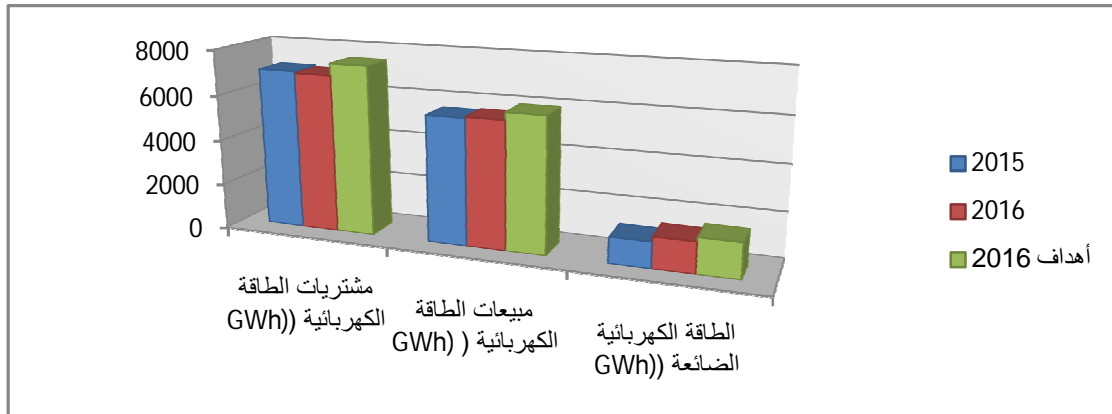
الجدول رقم (3-6): مبيعات ومشتريات الطاقة الكهربائية ونسبة الضياع

نسبة الإنجاز %	أهداف 2016	نسبة التطور %	الفعلي		البيان
			2016	2015	
94	5926	1	5592	5544	مبيعات الطاقة الكهربائية (GWh)
95	5444	1	5158	5107	مبيعات الطاقة الكهربائية BT و MT (GWh)
94	3157	-2	2953	3009	BT
96	2286	5	2205	2098	MT
90	482	-1	434	437	HT
93	7462	-1	6948	7025	مشتريات الطاقة الكهربائية (GWh)
93	6980	-1	6514	6589	مشتريات الطاقة الكهربائية BT و MT (GWh)
90	482	-1	434	437	مشتريات الطاقة الكهربائية HT (GWh)
88	1537	-8	1356	1481	الطاقة الكهربائية الضائعة (GWh)
95	22,01	-7	20,82	22,48	نسبة الطاقة الكهربائية الضائعة %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف الشركة

$$\text{نسبة الضياع} = \frac{\text{المستريات} - \text{المبيعات}}{\text{المستريات}} * 100$$

الشكل رقم (3-6): تمثيل بياني يوضح تغيرات الطاقة الكهربائية الضائعة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

يشكل ضياع الكهرباء نزيف مالي بالنسبة للشركة، وتدني نوعية الخدمة بسبب هذه الظاهرة المنتشرة في وسط مجتمعنا، وتساهم بشكل كبير في تقليص أرباح الشركة، كما تشكل خطورة كبيرة قد تمس شبكة التوزيع ككل، واحتراق المولدات مما يؤدي إلى الخسارة وتدمير الزبائن.

حيث يظهر تحليلنا للجدول رقم (3-6)، الخاص بمبيعات ومشتريات الكهرباء ونسبة الضياع أن الشركة حققت زيادة مبيعات إجمالية بالنسبة لزبائن التوتر المنخفض والتوتر المتوسط تقدر ب 1%، أما بالنسبة للمشتريات كان هناك انخفاض يقدر ب 1%-، وبمعدل ضياع قدر ب 20,82% لسنة 2016 مقارنة ب 22,48% في سنة 2015.

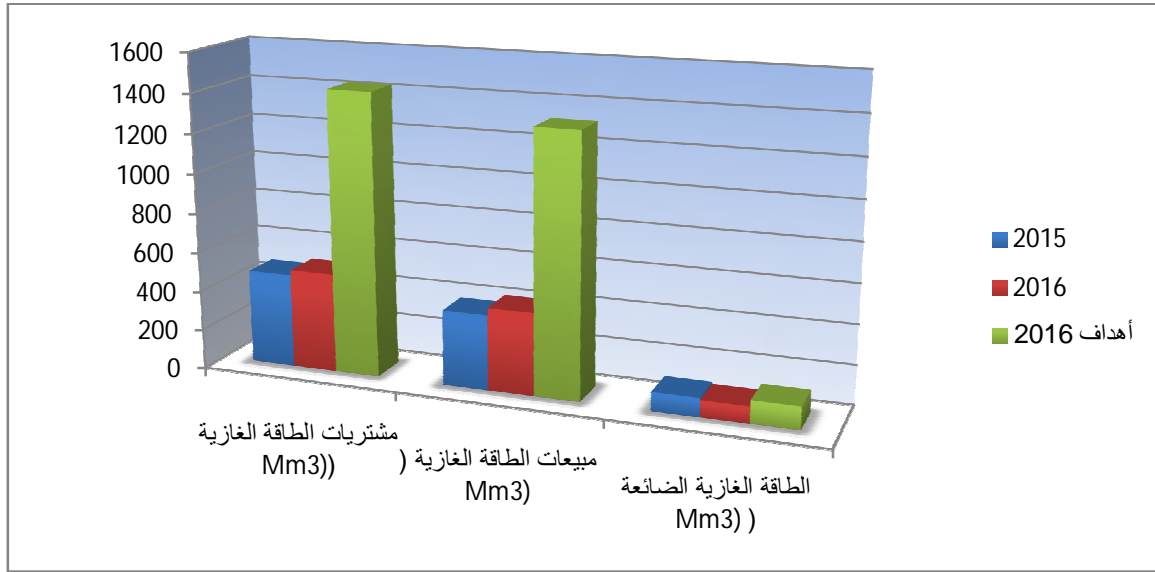
فمن خلال قراءتنا للجدول لاحظنا تحسنا في هذا المؤشر مقارنة بالأهداف المسطرة المقدر ب 22,01%، هذا التحسن راجع إلى مختلف أنواع الرقابة المستخدمة على مستوى التسيير كالمراقبة الدورية والمستمرة للعدادات الكهربائية، والمراقبة قبل الرصد والتحصيل لهذه الأخيرة (العدادات).

الجدول رقم ( 3-7): مبيعات ومشتريات الطاقة الغازية ونسبة الضياع

نسبة الإنجاز %	أهداف 2016	نسبة التطور %	الفعلي		البيان
			2016	2015	
83	1252	1	1036	1027	مبيعات الطاقة الغازية ( Mm <sup>3</sup> )
83	1171	1	967	961	مبيعات الطاقة الغازية من BP وMP ( Mm <sup>3</sup> )
82	1005	1	826	818	BP
85	167	-1	141	143	MP
87	80	5	70	66	HP
81	1382	-1	1120	1126	مشتريات الطاقة الغازية ( Mm <sup>3</sup> )
81	1302	-1	1050	1060	مشتريات الطاقة الغازية من BP وMP (Mm <sup>3</sup> )
87	80	5	70	66	مشتريات الطاقة الغازية من HP (Mm <sup>3</sup> )
64	130	-16	83	99	الطاقة الغازية الضائعة (Mm <sup>3</sup> )
79	10	-15	7,92	9,36	نسبة الطاقة الغازية الضائعة %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف الشركة

الشكل رقم (3-7): تمثيل بياني لضياع الطاقة الغازية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

من خلال معطيات الجدول رقم (3-7) يتضح ما يلي:

حققت الشركة مبيعات إجمالية بالنسبة للضغط المتوسط والضغط المنخفض قدر ب 1%، أما المشتريات فقد حققت انخفاض بنسبة قدرت ب (-1%) ، وبمعدل ضياع قدر ب 7,92% سنة 2016 مقارنة ب 9,36% سنة 2015، حيث نلاحظ هناك تحسن في مؤشر نسبة ضياع الطاقة الغازية مقارنة بالأهداف المسطرة قدر ب 10% وهذا راجع إلي سياسة الشركة في مواجهة كل أشكال التعدي على المنشآت عن طريق المحاضر واللجوء إلى العداد للفصل فيها.

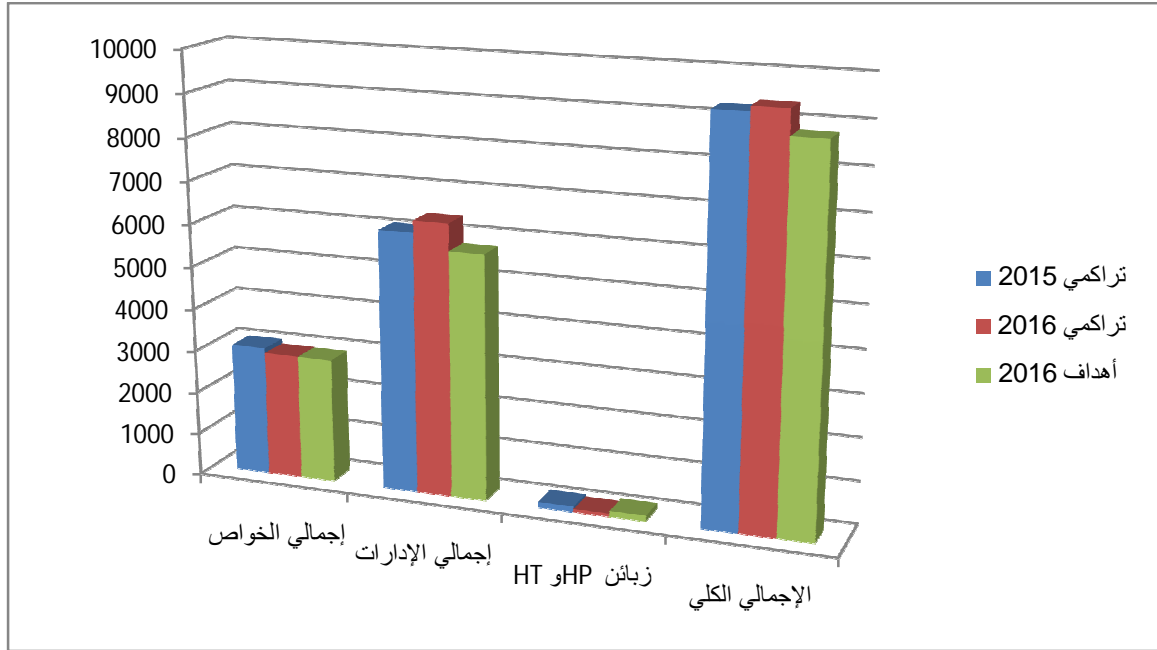
حيث تعتبر هذه النتائج المحصل عليها سنة 2016 دليل على سعي الشركة لتحسين مردودية تجارتها في الكهرباء والغاز بنوعيهما المنخفض والمتوسط، حيث تمكنت من تقليل المادة الضائعة، وهذا ما يظهر الفعالية التنظيمية لها في تجارة الكهرباء والغاز التي تحققت من خلال المتابعة الدورية لتطبيق البرنامج المسطر بواسطة لوحات القيادة.

الجدول رقم (3-8): ديون الزبائن ( créances )

البيان	تراكمي 2015	تراكمي في 2016	نسبة التطور %	أهداف 2016	نسبة الإنجاز %
المشركين العاديين	2172	2185	1	1981	110
FSM NON ADM	80	65	-19	87	74
MT/MP ACI	527	415	-21	584	71
Travaux	260	257	-1	261	98
إجمالي الخواص	3038	2922	-4	2914	100
FSM ADM	2968	3161	7	2786	130
MT/ MP ADM	1815	1981	9	1786	110
Travaux	1295	1218	-6	1154	105
إجمالي الإدارات	6078	6359	5	5726	111
زبائن HT و HP	125	70	-44	132	53
المجموع الكلي	9241	9352	1	8772	106

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف الشركة

الشكل رقم (3-8): تمثيل بياني يمثل مجموع ديون الزبائن



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات الجدول السابق

انطلاقاً من الجدول رقم (3-8) لديون الزبائن نلاحظ ارتفاعاً في نسبة الإنجاز للتراكمي في 2016 بنسبة 106% مقارنة بسنة 2015 مع ديون إجمالية بلغت 9352 مليون دج، هذا راجع إلى تهرب الزبائن من تسديد ديونهم تجاه المؤسسة. كما نلاحظ من خلال التمثيل البياني أن هناك تقارب بين الهدف المسطر في بداية السنة وما تم تحقيقه، ومن هنا نستطيع القول أن الشركة تحقق فعالية تنظيمية.

الجدول رقم (3-9): تطور عدد زبائن للكهرباء

البيان	الفعلي		نسبة التطور %	أهداف 2016	نسبة الإنجاز %
	2015	2016			
زيادة عدد الزبائن	26236	23914	-9	27376	87
BT	26157	23859	-9	27320	87
MT	79	54	-32	53	102
HT	0	1	-	3	33
إنهاء الاشتراك	12391	13833	12	0	-
BT	12327	13759	12	0	-
MT	64	74	16	0	-
HT	0	0	-	0	-
مجموع الزبائن	38627	37747	-2	27376	138
BT	38484	37618	-2	27320	138
MT	143	128	-10	53	242
HT	0	1	-	3	33

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الوثائق المقدمة من طرف الشركة

انطلاقاً من معطيات الجدول رقم (3-9) نلاحظ انخفاضاً في عدد زبائن الكهرباء قدر بـ 37747 زبون سنة 2016 مقارنة بسنة 2015 التي قدرت بـ 38627 زبون بنسبة (-2%)، كما ينقسم عدد زبائن الشركة الجدد على النحو التالي:

- 37618 زبون مشترك للتوتر المنخفض يتمثل في العائلات وأصحاب المحلات التجارية.
  - 128 زبون مشترك في التوتر المتوسط يجمع بين الإدارات العمومية والمستشفيات التي تحتاج طاقة كهربائية لتسيير الآلات الطبية.
  - زبون واحد مشترك بالنسبة للتوتر العالي.
- نلاحظ أن النتائج المحققة فاقت الأهداف المسطرة بنسبة 138% هذا راجع للإستراتيجية المحكمة في ربط الزبائن الجدد بالكهرباء.

الجدول رقم (3-10): تطور عدد زبائن الغاز

البيان	الفعلي		نسبة التطور %	أهداف 2016	نسبة الإنجاز %
	2015	2016			
زيادة عدد الزبائن	26251	22109	-16	34082	65
BP	26227	22098	-16	34059	65
MP	25	11	-56	23	48
HP	-1	0	-100	0	-
إنهاء الاشتراك	1462	855	-39	0	-
BP	1144	869	-40	0	-
MP	16	16	0	0	-
HP	2	0	-100	0	-
مجموع الزبائن	27713	22994	-17	34082	67
BP	27671	22967	-17	34059	67
MP	41	27	-34	23	117
HP	1	0	-100	0	-

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف الشركة

انطلاقا من معطيات الجدول رقم (3-10) لاحظنا انخفاض في عدد زبائن الشركة الجدد من الطاقة الغازية قدر عددهم 22994 زبون سنة 2016 مقارنة بسنة 2015 حيث قدر عددهم ب 27713 زبون، أي بنسبة انخفاض بلغت (-17%)، هذا راجع إلى توقف المشاريع التنموية التي عرفتها ولاية الجزائر بسبب الأزمة المالية.

حيث ينقسم عدد زبائن الشركة الجدد من الغاز لسنة 2016 على النحو التالي:

- 22967 زبون عادي للضغط المنخفض يتمثل في المواطنين.
- 27 زبون للضغط المتوسط يتمثل في المؤسسات الخدمية كالإدارات العمومية.

الفرع الثاني: لوحة القيادة الخاصة بمديرية تقنيات الكهرباء والغاز

تهتم هذه المديرية بتسيير شبكات الكهرباء والغاز والخطوط الرئيسية، وهذا لتجنب الحوادث التي ينتج عنها آثار سلبية متعددة.



الجدول رقم (3-11): المعدل المكافئ للانقطاع (بالساعات)

مديريات التوزيع	الفعلي		نسبة التطور %	أهداف 2016	نسبة الإنجاز %
	2016	2015			
م ت بلوزداد	3,2	3,14	2	2,69	119
م ت بولوجين	3,4	3,63	-6	3,96	86
م ت الحراش	4,04	3,82	6	4,47	90
م ت جسر قسنطينة	8,75	9,05	-3	6,34	138
SDA	4,09	4,98	-18	4,04	93

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف الشركة

انطلاقا من معطيات الجدول رقم (3-11) نلاحظ أن المعدل المكافئ للانقطاع على مستوى شركة SDA قد انخفض بنسبة (-18%) سنة 2016 مقارنة سنة 2015، وحسب المسئول فإن المعدل المكافئ للانقطاع تعاني منه مختلف مديريات التوزيع، حيث تسعى الشركة جاهدة لمعالجة الخلل.

إن إجمالي المعدل المكافئ للانقطاع المحقق من طرف الشركة هو في اتجاه ايجابي نحو تحقيق الهدف المسطر.

الجدول رقم (3-12): عدد الحوادث في كل 100 كم حسب مديريات التوزيع

مديريات التوزيع	الفعلي		معدل التطور %	أهداف 2016	معدل الإنجاز %
	2016	2015			
م ت بلوزداد	54,52	51,86	5	46,68	117
م ت بولوجين	32,04	34,61	-7	33,02	97
م ت الحراش	69,63	61,07	14	54,29	128
م ت جسر قسنطينة	71,09	81,11	-12	46,21	154
SDA	56,48	56,47	0	43,56	130

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف الشركة

انطلاقا من معطيات الجدول رقم (3-12) نلاحظ أن هناك تحسن في العدد المتوسط للحوادث على مستوى مديريتي التوزيع لكل من بولوجين وجسر قسنطينة، حيث انخفض بنسبة (-7%) و (-12%) على التوالي سنة 2016 مقارنة مع سنة 2015، بينما نلاحظ زيادة في عدد الحوادث في كل 100 كم على مستوى مديريتي التوزيع لكل من بلوزداد والحراش، حيث بلغت هذه الزيادة نسبة 5% و 14%

على التوالي، جراء حالات السرقة للكوابل الكهربائية، واحتراق المحولات، وكذلك سقوط بعض الأعمدة الكهربائية نتيجة تدهور الظروف المناخية.

كما نلاحظ أن معدل الحوادث تجاوز 30% بالنسبة للأهداف المسطرة، بالرغم من المجهودات التي تبذلها الشركة في مراقبة الشبكات والخطوط الكهربائية لتقليل عدد الحوادث، وهذا لتحسين جودة الخدمات بهدف إرضاء الزبائن.

### الفرع الثالث: لوحة القيادة الخاصة بقسم المالية والمحاسبة

يقوم قسم المالية والمحاسبة بإنجاز لوحة القيادة الخاص به، حيث يساعد في معرفة الأعمال المنجزة ومقارنتها بما هو مخطط له للقيام بالإجراءات التصحيحية ومعرفة الانحرافات لتحقيق الأهداف المسطرة لذلك.

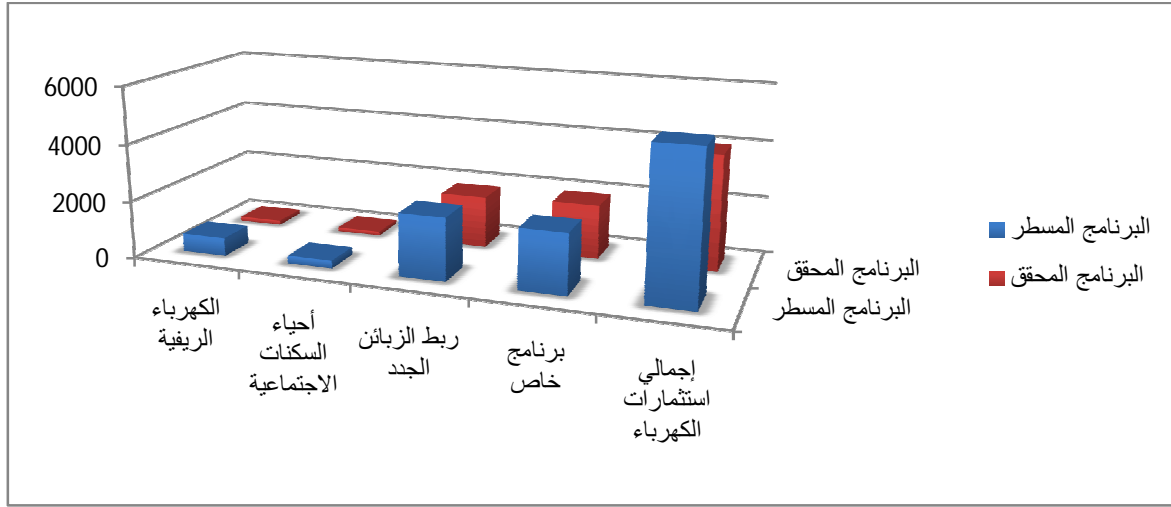
الجدول رقم (3-13): وضعية مصاريف الاستثمار (مليون دج)

معدل الإنجاز %	أهداف 2016	نسبة التطور %	الفعلي		شركة التوزيع SDA
			2016	2015	
24	637	66	157	236	الكهرباء الريفية
52	271	298	140	47	أحياء السكنات الاجتماعية
83	2178	120	1813	1512	ربط الزبائن الجدد
91	2089	85	1898	2233	برنامج خاص
77	5174	100	4009	4028	المجموع الكلي للكهرباء
-	0	-	0	0	برنامج عمومي
49	210	96	104	108	أحياء السكنات الاجتماعية
71	665	111	470	425	ربط الزبائن الجدد
44	147	72	65	91	برنامج خاص
63	1023	102	639	624	المجموع الكلي للغاز
57	1908	111	1084	973	الاستثمارات الأخرى
71	8104	102	5732	5625	إجمالي الاستثمارات

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف الشركة

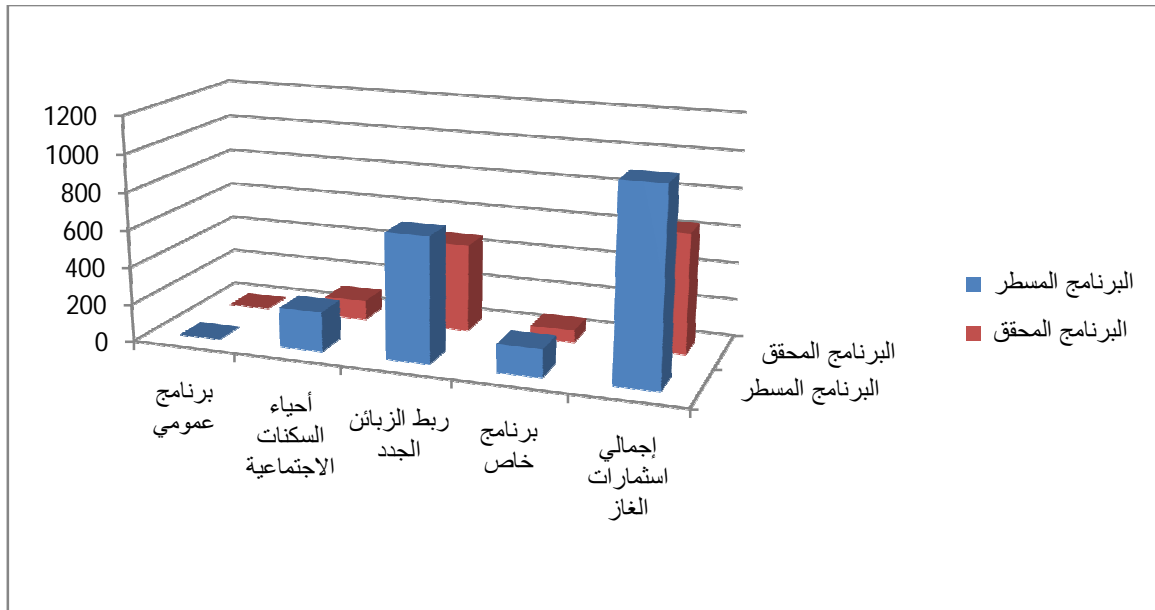
تسجل الشركة كل الأعمال الحاصلة في هذا القطاع والخاصة بتقوية وتمديد شبكات النقل والتوزيع وربط الزبائن الجدد وتمويلهم بهذه المادة، وكذا كل ما يتعلق ببرنامج الكهرباء الريفية، وكل ما يلزم هذه الأعمال من صيانة وتبديل للشبكات التالفة أو الغير صالحة، ولتوضيح مدى تحقيق الفعالية التنظيمية في هذا القطاع نمثل معطيات الجدول في الرسم البياني الموالي لكل من استثمارات الكهرباء والغاز:

الشكل رقم (3-9): وضعية استثمارات الكهرباء



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات الجدول

الشكل رقم (3-10): وضعية استثمارات الغاز



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات الجدول

حققت الشركة نتائج معتبرة في تطبيق البرنامج المسطر في سنة 2016 في مجال نقل وتوزيع الكهرباء والغاز، حيث يبين التمثيل البياني التقارب الكبير بين البرنامج المحقق والبرنامج المسطر، ومنه نستطيع القول أن الشركة تحقق فعالية تنظيمية في هذا المجال.

الفرع الثاني: لوحة القيادة الخاصة بقسم الموارد البشرية

تستخدم مؤسسة SDA لوحة القيادة في قطاع الموارد البشرية من أجل مراقبة كل ما يخص الكفاءات والعمالة من تغيرات في التكوين والتأهيل والتوظيف، وذلك لعدم الوقوع في أي نقائص ولتحقيق أهدافها.

أولا: التوظيف

الجدول رقم (3-14): عدد العمال الموظفين

البيان	الفعلي		نسبة التطور %	أهداف 2016	نسبة الإنجاز %
	2015	2016			
إطارات	62	36	-42	41	88
مؤهلين	76	46	-39	34	135
تنفيذيين	141	85	-40	75	113
المجموع	279	167	-40	150	111

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف الشركة

من خلال معطيات الجدول رقم (3-14)، نلاحظ أن الشركة سجلت انخفاض في جميع نسب التوظيف في سنة 2016 مقارنة بسنة 2015، رغم ذلك نلاحظ أن مجموع العمال الموظفين قد تجاوز ما تم تحديده في برنامج التوظيف لسنة 2016.

ثانيا: التكوين

الجدول رقم (3-15): برنامج التكوين

معدل الإنجاز %		أهداف 2016		الفعلي				نوع التكوين
				2016		2015		
عدد الموظفين	عدد العمليات	عدد الموظفين	عدد العمليات	عدد الموظفين	عدد العمليات	عدد الموظفين	عدد العمليات	
18	20	1115	170	203	34	192	18	التكوين على مستوى المؤسسة
29	50	805	299	231	149	342	158	التأهيل المهني
24	23	159	40	38	9	200	8	تكوين مهني متخصص
23	38	2079	509	472	192	734	184	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف الشركة

يبين الجدول رقم (3-15) عدد الموظفين الذين تم برمجتهم من أجل تكوينهم سنة 2015 وسنة 2016 وأيضا مختلف أنواع التكوين، وكذا عدد الذين استفادوا من التكوين في كل تخصص، وعدد العمليات والمراحل التي خصصت لذلك.

تبرمج الشركة في بداية كل سنة برنامجا خاصا لتكوين الموظفين يتضمن عددهم مقسمين على عدة مراحل (العمليات)، وهذا التكوين يكون إما داخليا على مستوى الشركة أو خارجيا، يكون إما في مراكز التكوين التابعة لها أو المعاهد المتخصصة لضمان فعالية الشركة، وقد برمجت خلال هذه الفترة ما يلي:

- 2079 موظف من أجل التكوين في 509 عملية.
  - 159 موظف (إطارات) لتكوينهم تكوينا متخصصا في 40 عملية، حقق منها 9 عمليات شملت 38 موظف.
  - 805 موظف برمجوا لتأهيلهم مهنيا عبر 299 عملية حقق منها 149 عملية شملت 231 موظف.
  - 1115 عامل لتكوينهم داخل المؤسسة في 170 عملية حققت منها 34 عملية شملت 203 عامل.
- حققت الشركة من هذا البرنامج الكلي نسبة 23% وأجل الباقي للفترات المقبلة من السنة.

#### المطلب الثاني: تقييم لوحات القيادة بالفعالية التنظيمية في الشركة

يتم اللجوء في عملية تقييم نظام لوحات القيادة إلى معايير محددة يركز عليها في ذلك، ونظرا لعدم وجود نظام لوحات قيادة نموذجي أي أن كل مؤسسة لها لوحة قيادة خاصة بها تتناسب مع احتياجاتها وحجمها ونشاطاتها، فإنه سيتم الاعتماد في عملية تقييم النظام المتبع على المعايير العامة والمشاركة التي تتحكم في فعالية لوحات القيادة والمتمثلة في:

- طريقة عرض لوحات القيادة؛
  - فترة الحصول على المعلومات الخاصة لإعداد لوحات القيادة؛
  - طريقة التصميم.
- وبالاستناد على هذه المعايير المتبعة في التقييم يمكن الخروج بفكرة حول مدى تأثير نظام لوحات القيادة المتبع من طرف شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر على فعاليتها التنظيمية.

## الفرع الأول: طريقة عرض لوحات القيادة

- من خلال القيام بالدراسة والتي تميزت بالملاحظة والإطلاع على الوثائق تم الخروج بما يلي:
- نظام لوحات القيادة المتبع في الشركة يتناسب مع الهيكل التنظيمي لها، حيث أن معظم المديریات والمصالح لها لوحة القيادة الخاصة بها؛
  - تعتمد شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر بشكل كبير على الجداول المليئة بالبيانات في عرض لوحات القيادة، بينما يبقى استعمال المنحنيات والرسومات البيانية قليلا جدا؛
  - الغياب التام لنظام المنبهات " Les clignotants"، والذي يقضي بوجود نظام معلوماتي مرتبط بلوحة القيادة يسمح بإصدار إشارات صوتية أو مرئية في حالة انحرافات طارئة؛
  - تعتمد كل مديرية على برنامج يسمح لها بجمع المعلومات بهدف بناء لوحة القيادة الخاصة بها؛

## الفرع الثاني: فترة تحضير المعلومات المكونة

يعاب على نظام لوحات القيادة المتبع في الشركة أنه يتم تزويده بمعلومات ثلاثية، في حين أن بعض الأقسام تحتاج إلى اتخاذ قرارات سريعة كمديرية تقنيات الكهرباء والغاز. وعليه فإن اعتماد الشركة على فترة زمنية تقدر بثلاثة أشهر لتزويد نظام لوحات القيادة بالمعلومات يفقدها أهميتها مقارنة بالأنظمة الرقابية الأخرى، فكما هو معروف فإن الميزة الأساسية هي التزويد الدوري والسريع للمسئول بالمعلومات الآنية والتشغيلية، كي تساعده في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب قبل فقدانها أهميتها وفعاليتها، ولهذا يمكن اعتبار معظم لوحات القيادة المتواجدة بالشركة « SDA » تقارير فصلية لأنشطة الشركة موجهة خصوصا للمستويات التنظيمية العليا بغرض التحقق من مدى تحقيق المرؤوسين للأهداف المحددة وليست أدوات رقابة ذاتية تسمح للمسئولين بقيادة العمليات الخاصة بهم وتحسين أدائهم بشكل دوري ومستمر.

## الفرع الثالث: طريقة التصميم والمحتوى للوحات القيادة

- بعد التطرق في عملية التقييم إلى أهم الأمور المحيطة بتطبيق هذه الأداة (طريقة العرض، فترة تحصيل المعلومات)، سيتم في هذا العنصر معالجة أهم ما في لوحة القيادة ألا وهو المؤشرات، فمن خلال الدراسة الميدانية التي خصت لوحات القيادة الخاصة بهذه الشركة لوحظ ما يلي:
- ◆ غالبية المؤشرات التي تحتويها لوحات القيادة فصلية أو سنوية، أي أنها مؤشرات قيادية وليست رقابية؛
  - ◆ فترة تزويد لوحات القيادة بالمعلومات الضرورية تأتي متأخرة لكون المؤشرات المستخدمة هي مؤشرات قيادية؛

♦ وجود عدد كبير من المؤشرات في لوحات القيادة الخاصة بمختلف الأقسام يفقد لوحة القيادة فعاليتها التنظيمية ويجعلها تشبه إلى حد كبير تقرير شامل حول نشاط المؤسسة الفصلي.

### المطلب الثالث: اقتراح لوحة قيادة استشرافية خاصة بالشركة

إن من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال هو الاستعمال الجيد لأدوات التسيير، ولعل أنسب الأدوات التي تسمح بتزويد القيادات الإدارية بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة على المدى القصير هي لوحة القيادة. وفي هذا الصدد وعلى ما تم التطرق إليه في تحليلنا لبعض لوحات القيادة في الشركة، سنحاول اقتراح لوحة قيادة استشرافية خاصة بالشركة.

الجدول رقم (3 - 16): لوحة قيادة استشرافية مقترحة خاصة بالشركة

المحور	الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات	الإنجازات (سنة 2016)		أهداف 2016	معدل الإنجاز %	المبادرات الإستراتيجية
المحور المالي	تعظيم أرباح الشركة	رقم الأعمال	الكهرباء:		22889	108	التحكم في مبيعات الطاقة
			الغاز:		3461	95	
			الإجمالي(م. دج):		26350	106	
المحور المالي	رفع النتيجة المالية	ديون الزبائن	الإجمالي		9352	106	تحسين إدارة عملية التغطية
			الكهرباء		4009	77	متابعة نفقات الاستثمارات
			الغاز:		639	63	
الإجمالي:		5732	71				
المحور المالي	التخفيض من ضياع الطاقة الكهربائية والغازية	كمية الطاقة الضائعة	مشتریات		6948	93	إدخال تكنولوجيا جديدة
			الكهرباء		5592	94	
			مبيعات طاقة ضائعة		1356	88	

	81	1382	1120	مشتریات	الغاز			
	83	1252	1036	مبيعات				
	64	130	83	طاقة ضائعة				
الرفع من سرعة معالجة طلبات الزبائن	87	27376	23914	زيادة عدد الزبائن	تطور عدد زبائن الكهرباء	إرضاء الزبائن	محور الزبائن	
	-	0	13833	إنهاء الاشتراك				
	138	27376	37747	المجموع				
ضمان تغطية كافة حاجيات المواطنين	65	34082	22109	زيادة عدد الزبائن	تطور عدد زبائن الغاز	تحسين رضا المواطنين	محور العمليات الداخلية	
	-	0	855	إنهاء الاشتراك				
	67	34082	22994	المجموع				
المتابعة المستمرة للشبكات والخطوط الرئيسية للكهرباء	93	4,4	4,09	المقر	المعدل المكافئ للانقطاع ( بالساعات)	التخفيض من عدد الانقطاعات في التيار الكهربائي	محور العمليات الداخلية	
	119	2,69	3,2	م ت بلوزداد				
	86	3,96	3,4	م ت بولوجين				
	90	4,47	4,04	م ت الحراش				
	138	6,34	8,75	م ت جسر قسنطينة				
مراقبة الشبكات والخطوط الرئيسية	130	43,56	56,48	المقر	عدد الحوادث	التقليل من عدد الحوادث	محور الموظفين	
	117	46,68	54,52	م ت بلوزداد				
	97	33,02	32,04	م ت بولوجين				
	128	54,29	69,63	م ت الحراش				
	154	46,21	71,09	م ت جسر قسنطينة				
التوظيف وتوفير الحاجات من اليد العاملة	88	41	36	إطارات	التوظيف	تحسين المناخ الوظيفي في الشركة	محور الموظفين	
	135	34	46	مؤهلين				
	113	75	85	تنفيذيين				
	111	150	167	المجموع				
كشف المواهب وإعداد المديرين التنفيذيين ذوي الكفاءات العالية	18	1115	203	التكوين على مستوى الشركة	عدد الموظفين	رفع كفاءة الموظفين		
	29	805	231	تأهيل مهني				
	24	159	38	تكوين مهني متخصص				
	23	279	472	المجموع				



	20	170	34	التكوين على مستوى الشركة	عدد العمليات	التكوين		
	50	299	149	تأهيل مهني				
	23	40	9	تكوين مهني متخصص				
	38	509	192	المجموع				

المصدر: من إعداد الطالبين

## خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر، وذلك للوقوف على واقع دور لوحة القيادة في قياس الفعالية التنظيمية، حيث يمكننا القول أن الشركة تستعمل لوحة القيادة كأداة في تسييرها الداخلي لما تحققه من تسهيلات في التسيير واتخاذ القرارات، وكذا سهولة نقل وتحليل المعلومة من مديريات التوزيع الأربعة إلى إدارة الشركة، حيث تقدم لها تقارير شهرية تلخص كل ما برمجته الشركة وما تم تحقيقه من هذا البرنامج، كما يقدم أيضا كل قسم معلومات خاصة بنشاطه إلى مديرية المالية والمحاسبة، من أجل تركيبها في لوحة قيادة إجمالية تقدم إلى مدير الشركة ليعرضها هو أيضا على إدارة المجمع "سونلغاز".

يعتبر أسلوب لوحة القيادة أسلوب ناجح في تحقيق الفعالية التنظيمية للشركة، وذلك لسهولة متابعة النتائج المحققة بهذه الأداة، كما يسهل أيضا اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية في حال حدوث أي خلل أو عجز في الإنجاز خلال فترة معينة من السنة لتداركها في الفترة التي بعدها باتخاذ التدابير اللازمة، لذلك أي تحقيق للفعالية التنظيمية باستعمال لوحة القيادة.

خاتمة عامة

## خاتمة

إن التحولات والتغيرات الحاصلة في عالمنا المعاصر جعلت من الفعالية التنظيمية تنصدر المواضيع المطروحة للبحث والنقاش في الفكر التسييري والاقتصادي الحديث، فجراء الثورة العلمية والتكنولوجيا الشاملة وتفتح الأسواق وازالة القيود الجمركية، أصبح مطلوبا من المؤسسات سواء العمومية أو الخاصة أن تحقق الفعالية بجميع أوجهها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

ولعل تداخل أنشطة المؤسسة واشتداد المنافسة والتغير المستمر في المحيط الداخلي والخارجي، جعلها تحت ضرورة ملحة على إدارة وتخطيط أنشطتها بما يتكيف مع هذه التغيرات، والرقابة عليها من خلال نظام فعال يوفر المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ قرارات سليمة لضمان نجاحها.

ومن أهم العوامل التي تساعد على توجيه المؤسسة نحو تحقيق فعاليتها التنظيمية والاستعمال الجيد لأدوات التسيير الإداري هي لوحة القيادة، حيث تعد من أنسب الأدوات التي تسمح بتزويد المسؤولين بالمعلومات الضرورية للتحكم الجيد في سير الأنشطة المختلفة للمؤسسة على المدى القصير، 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 خلال الفصل الأول، تم إبراز مفهوم وأهمية الفعالية التنظيمية ودورها وعلاقتها بمفهومي الكفاءة والأداء، حيث تناول الفصل الثاني دور ومكانة لوحة القيادة في التسيير وخلق التواصل بين مختلف وحدات المؤسسة. أما الفصل الأخير، فقد تم القيام بدراسة ميدانية في شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر، وتأثيرها على الفعالية التنظيمية لإحداث تقارب بين الجانب النظري والتطبيقي.

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى الاستنتاجات الآتية:

## نتائج اختبار الفرضيات

- تشكل الفعالية التنظيمية ظاهرة متعددة الصور، وهذا ما يؤكد الكم الكبير من المعايير المقترحة لقياسها، كما أنها ظاهرة متعددة المجالات، بمعنى أن الفعالية التنظيمية في مجال لا تعني الفعالية التنظيمية في مجال آخر، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى كون الفعالية التنظيمية مفهوما مرنا؛
- رغم تعدد صور الفعالية التنظيمية إلا أنها تفسر على أساس الدرجة التي تحقق فيها المؤسسة أهدافها؛
- تعتبر الفعالية التنظيمية مبررا لوجود التنظيم واستمراره وتطوره، كما تمثل معيارا للحكم على نجاحه؛
- يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة، لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.

تلعب لوحة القيادة دورا مهما في شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر، وذلك بإعطائها نظرة دقيقة ومختصرة عن وضعيتها، وتعد لوحة القيادة أداة مهمة من أدوات مراقبة التسيير. فهي وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة توضح للمسئول العناصر الأساسية الخاصة بحياة الشركة وتطور أداء العمليات فيها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية؛

- تظهر لوحة القيادة في عدة أشكال (رسوم وأشكال بيانية وجداول مقارنة)، حيث تحتوي على أرقام ونسب تسمح بتحديد الانحرافات والكشف عن المشاكل واتخاذ الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية في الوقت المناسب، أي أن هناك علاقة تكامل بين نظام لوحات القيادة المتواجد في الشركة وفعالية أنظمة الرقابة على سير الأنشطة فيها؛
- أهم عنصر في لوحة القيادة هو المؤشرات، حيث يشير المؤشر إلى معلومة رقمية مختارة هدفها تقديم تقارير دورية متقاربة، كما يشترط أن تتوفر في المؤشر الملاءمة، الموضوعية، السرعة والسهولة؛
- تظهر فعالية لوحات القيادة في الفعالية التنظيمية من خلال قياس مؤشراتها.

تساهم لوحة القيادة في قياس الفعالية التنظيمية من خلال مؤشراتها، وذلك للتعبيه بالانحرافات الحاصلة والعمل على تصحيحها وتعديلها، وهذا ما يتم إثباته من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة التي تساهم في قياس الفعالية التنظيمية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

## الاقتراحات

- بعد إتمام الدراسة وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها، تم اقتراح ما يلي:
- ◆ ضرورة اهتمام إدارة الشركة بحتمية الاستثمار في هذه الأداة، وذلك من خلال تخصيص مصلحة مختصة في هذا المجال تهتم بالإعداد والتكوين، كما أن نجاح لوحات القيادة يقتضي ضرورة إشراك المسؤولين في تحضيرها بغرض تفادي المشاكل، فغالبا ما ينظر إلى لوحات القيادة على أنها أداة موجهة للرقابة على أداء المسؤولين، وليس للمساعدة على تحسين أدائهم؛
- ◆ ضرورة اتباع الطرق العلمية المنهجية في تصميم لوحات القيادة تعكس الاحتياجات الفعلية للمسؤولين؛
- ◆ تحسين نظام المعلومات الخاص بالشركة، وذلك بالاعتماد على نظام واحد يدمج جميع البرامج الخاصة بكل المديرية وجعله قادرا على توفير معلومات ذات مصداقية وفي الوقت المناسب؛
- ◆ السرعة في تحضير هذه الأداة كي تكون ذات أهمية للشركة؛
- ◆ الاهتمام بطرق عرض لوحات القيادة، وذلك بالاعتماد على الأشكال البيانية المعبرة واجتتاب الجداول المليئة بالأرقام المظلمة؛
- ◆ يستحسن استخدام نظام المنبهات (les clignotants) للكشف عن الانحرافات غير العادية في مختلف الأنشطة؛
- ◆ وضع أسس واضحة لاختيار أهداف الشركة وتقييمها؛
- ◆ ضرورة الفصل في بعض المسؤوليات الخاصة بالشركة كجعل مصلحة مراقبة التسيير مستقلة عن مديرية المالية والمحاسبة؛
- ◆ الاهتمام بمؤشرات الفعالية التنظيمية وضرورة أخذها بعين الاعتبار ضمن مؤشرات لوحات القيادة؛

## آفاق الدراسة

- وبعد هذه الدراسة والتوصل إلى النتائج ظهرت عدة نقاط لا تزال مجهولة، والتي يمكن أن تكون محل دراسات في المستقبل منها:
- ← واقع لوحات القيادة في المستشفيات الجزائرية؛
  - ← القيادة الإدارية وعلاقتها بلوحة القيادة والتنظيم؛
  - ← تطبيقات لوحة القيادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحسين الفعالية.

أولاً: الكتب باللغة العربية

1. أبو قحف عبد السلام، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
2. أحمد محمد حسن، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
3. دادي عدون ناصر وقويدر عبد الله الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة العمومية الجزائرية، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2004.
4. دادي عدون ناصر، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية -دراسة نظرية وتطبيقية-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
5. السالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة-الهيكل والتصميم-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008.
6. السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998.
7. الشماع خليل محمد حسين، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثالثة، 2007.
8. العامري صالح مهدي محسن والغالي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
9. العميان محمد سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
10. قنديلجي عامر إبراهيم والجنابي علاء عبد القادر، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
11. القيروتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
12. المصري سعيد محمد، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
13. النجار فريد، التنظيم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1999.

ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية

1. Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des décideurs, édition d'Organisation, Paris, 3<sup>ème</sup> édition, 2003.
2. Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des managers, édition Eyrolles, Paris, 6<sup>ème</sup> édition, 2013.
3. Caroline Salmer, Concevoir le tableau de bord, édition Dunod, France, 2000.
4. Claude Alazard et Sabine Sépari, Contrôle de gestion, édition Dunod, France, 5<sup>ème</sup> édition, 2001.
5. Daniel Boix et Bernard Féminier, Manager l'équipe : le tableau de bord facile, édition Dunod, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2003-2004.
6. Giraud. F et autres, le contrôle de gestion et pilotage de la performance, édition Gualino, France, 2002.
7. Guedj Norbert, le Contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, édition d'Organisation, Paris, 3<sup>ème</sup> édition, 2000.
8. Henri Mintzberg, le management au cœur des organisations, édition d'Organisation, Paris, 1998.
9. Henri Saval et Véronique Zardet, maitriser les couts et les performances cachés, édition Economica, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 1990.
10. Kaplan. S Robert et Norton. P David, le tableau de bord prospectif, édition d'Organisation, Paris, 1998.
11. Leroy Michel, le tableau de bord au service de l'entreprise, édition d'Organisation, Paris, 1998.
12. Michel Gervais, contrôle de gestion, édition Economica, France, 7<sup>ème</sup> édition, 2000.
13. Peter Drucker, Management: tasks-resposabilities-practices, New York, Harper and Row, 1973-1974.

ثالثا: المجلات

1. رحيم حسين وبونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في علم مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، 2008.
2. عون الله صلاح الدين ، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، العدد 54، جويلية 1987.
3. مزهود عبد المالك ، الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الأول، 2001.



رابعاً: الرسائل والمذكرات

1. بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2009-2010.
2. بغود راضية، تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007-2008.
3. بن خروف دليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009.
4. بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015.
5. بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.
6. سويبي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
7. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009-2010.
8. مداني بن بلغيث، أهمية إصلاح النظام المحاسبي للمؤسسات في ظل أعمال التوحيد الدولية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

خامساً: الملتقيات

1. بوديار زهية وجباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار في المؤسسة، ملخص لمداخلة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، أفريل 2009.

2. زاير وفيية ومحفوظ مراد، ملخص لمداخلة بعنوان لوحة القيادة وأثرها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017/03/06.
3. ضحاك نجية وبوعويينة سليمة، لوحة القيادة آلية لحوكمة المؤسسات، ملخص لمداخلة ضمن الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، الجزائر 2017/04/25.

**سادسا: المقالات**

1. Cameron. K, Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education, administrative-science-quarterly, 1978.
2. Grégory Wegmann, les Tableaux de Bord Stratégiques : Analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois, 2000.
3. Peter Druker, people and performance, Harvard Business School Press, 2007.

الملحق رقم 1: رقم الأعمال بالمليون دج

Tableau de Bord 4 TR 2016

➔ ACTIVITE COMMERCIALE

CHIFFRE D'AFFAIRES ELEC GAZ EN MDA

DESIGNATION	4 TR			CUMUL 4 TR			OBJECTIF	
	2015	2016	T.E.	2015	2016	T.E.	2016	TR %
<b>CA ELEC</b>	<b>5 166</b>	<b>6 099</b>	<b>18%</b>	<b>19 850</b>	<b>22 889</b>	<b>15%</b>	<b>21 193</b>	<b>108%</b>
<b>CA (BT MT)</b>	<b>4 915</b>	<b>5 819</b>	<b>18%</b>	<b>18 877</b>	<b>21 732</b>	<b>15%</b>	<b>20 142</b>	<b>108%</b>
BASSE TENSION	3 233	3 695	14%	12 159	13 421	10%	12 620	106%
MOYENNE TENSION	1 682	2 124	26%	6 718	8 312	24%	7 522	110%
HAUTE TENSION	251	280	12%	973	1 157	19%	1 051	110%
<b>CA GAZ</b>	<b>532</b>	<b>593</b>	<b>11%</b>	<b>3 084</b>	<b>3 461</b>	<b>12%</b>	<b>3 658</b>	<b>95%</b>
<b>CA (BP MP)</b>	<b>484</b>	<b>542</b>	<b>12%</b>	<b>2 930</b>	<b>3 271</b>	<b>12%</b>	<b>3 536</b>	<b>93%</b>
BASSE PRESSION	354	404	14%	2 426	2 707	12%	3 029	89%
MOYENNE PRESSION	129	139	7%	503	564	12%	507	111%
HAUTE PRESSION	49	51	4%	155	190	23%	122	156%
<b>TOTAL CA</b>	<b>5 698</b>	<b>6 692</b>	<b>17%</b>	<b>22 934</b>	<b>26 350</b>	<b>15%</b>	<b>24 851</b>	<b>106%</b>

الملحق رقم 2: مبيعات ومشتريات الطاقة الكهربائية ونسبة الضياع

Tableau de Bord 4 TR 2016

## ➔ ACTIVITE COMMERCIALE

### ACHATS, FACTURATIONS, TAUX DE PERTES ELECEN GWH

DESIGNATION	4 TR			CUMUL 4 TR			OBJECTIF	
	2015	2016	T.E.	2015	2016	T.E.	2016	TR %
<b>ACHATS</b>	<b>1 620</b>	<b>1 675</b>	<b>3%</b>	<b>7 025</b>	<b>6 948</b>	<b>-1%</b>	<b>7 462</b>	<b>93%</b>
ACHATS BT MT	1 507	1 571	4%	6 589	6 514	-1%	6 980	93%
ACHATS HT	113	104	-7%	437	434	-1%	482	90%
<b>FACTURATIONS</b>	<b>1 434</b>	<b>1 441</b>	<b>0%</b>	<b>5 544</b>	<b>5 592</b>	<b>1%</b>	<b>5 926</b>	<b>94%</b>
<b>FACTURATIONS BT HTA</b>	<b>1 322</b>	<b>1 337</b>	<b>1%</b>	<b>5 107</b>	<b>5 158</b>	<b>1%</b>	<b>5 444</b>	<b>95%</b>
BASSE TENSION	797	785	-2%	3 009	2 953	-2%	3 157	94%
MOYENNE TENSION	524	552	5%	2 098	2 205	5%	2 286	96%
HAUTE TENSION	113	104	-7%	437	434	-1%	482	90%
<b>PERTES</b>	<b>186</b>	<b>234</b>	<b>26%</b>	<b>1 481</b>	<b>1 356</b>	<b>-8%</b>	<b>1 537</b>	<b>88%</b>
<b>TAUX DE PERTES</b>	<b>12,33%</b>	<b>14,89%</b>	<b>21%</b>	<b>22,48%</b>	<b>20,82%</b>	<b>-7%</b>	<b>22,01%</b>	<b>95%</b>

الملحق رقم 3: مبيعات ومشتريات الطاقة الغازية ونسبة الضياع

Tableau de Bord 4 TR 2016

## → ACTIVITE COMMERCIALE

### ACHATS, FACTURATIONS, TAUX DE PERTES GAZ EN Million m<sup>3</sup>

DESIGNATION	4 TR			CUMUL 4 TR			OBJECTIF	
	2015	2016	T.E.	2015	2016	T.E.	2016	TR %
<b>ACHATS</b>	<b>296</b>	<b>304</b>	<b>2%</b>	<b>1 126</b>	<b>1 120</b>	<b>-1%</b>	<b>1 382</b>	<b>81%</b>
ACHATS BP MP	282	286	1%	1 060	1 050	-1%	1 302	81%
ACHATS HP	14	18	25%	66	70	5%	80	87%
<b>FACTURATIONS</b>	<b>170</b>	<b>173</b>	<b>2%</b>	<b>1 027</b>	<b>1 036</b>	<b>1%</b>	<b>1 252</b>	<b>83%</b>
<b>FACTURATIONS BP MP</b>	<b>155</b>	<b>155</b>	<b>0%</b>	<b>961</b>	<b>967</b>	<b>1%</b>	<b>1 171</b>	<b>83%</b>
BASSE PRESSION	121	132	10%	818	826	1%	1 005	82%
MOYENNE PRESSION	35	23	-34%	143	141	-1%	167	85%
HAUTE PRESSION	14	18	25%	66	70	5%	80	87%
<b>PERTES</b>	<b>127</b>	<b>131</b>	<b>3%</b>	<b>99</b>	<b>83</b>	<b>-16%</b>	<b>130</b>	<b>64%</b>
<b>TAUX DE PERTES</b>	<b>44,91%</b>	<b>45,72%</b>	<b>2%</b>	<b>9,36%</b>	<b>7,92%</b>	<b>-15%</b>	<b>10,00%</b>	<b>79%</b>

الملحق رقم 4: ديون الزبائن les créances

Tableau de Bord 4 TR 2016

## → ACTIVITE COMMERCIALE

### CREANCES (MDA) :

DESIGNATION	CUMUL 2015	2016			OBJECTIF		
		AU 3 TR 2016	CUMUL 2016	TE%	TE% 16/15	2016	TR %
AO	2 172	3 209	2 185	-32%	1%	1 981	91%
FSM	80	92	65	-29%	-19%	87	134%
MT/MP ACI	527	666	415	-38%	-21%	584	141%
TRAVAUX	260	264	257	-3%	-1%	261	101%
<b>S-TOTAL PRIVES</b>	<b>3 038</b>	<b>4 230</b>	<b>2 922</b>	<b>-31%</b>	<b>-4%</b>	<b>2 914</b>	<b>100%</b>
FSM	2 968	3 217	3 161	-2%	7%	2 786	88%
MT/MP	1 815	2 118	1 981	-6%	9%	1 786	90%
TRAVAUX	1 295	1 229	1 218	-1%	-6%	1 154	95%
<b>S-TOTAL ADM</b>	<b>6 078</b>	<b>6 564</b>	<b>6 359</b>	<b>-3%</b>	<b>5%</b>	<b>5 726</b>	<b>90%</b>
HP HT	125	151	70	-53%	-44%	132	188%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>9 241</b>	<b>10 945</b>	<b>9 352</b>	<b>-15%</b>	<b>1%</b>	<b>8 772</b>	<b>94%</b>

الملحق رقم 5: تطور زبائن الكهرباء

Tableau de Bord 4 TR 2016

➔ **ACTIVITE COMMERCIALE**

**ACCROISSEMENT ABONNÉS ELEC**

DESIGNATION	2015	2016	T.E.	2015	2016	T.E.	2016	TR %
<b>NOUVEAUX CLIENTS</b>	<b>8 754</b>	<b>7 838</b>	<b>-10%</b>	<b>38 627</b>	<b>37 747</b>	<b>-2%</b>	<b>27 376</b>	<b>138%</b>
BASSE TENSION	8 723	7 815	-10%	38 484	37 618	-2%	27 320	138%
MOYENNE TENSION	31	22	-29%	143	128	-10%	53	242%
HAUTE TENSION	0	1	-	0	1	-	3	33%
<b>RESILIATIONS</b>	<b>2 901</b>	<b>3 393</b>	<b>17%</b>	<b>12 391</b>	<b>13 833</b>	<b>12%</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
BASSE TENSION	2 873	3 372	17%	12 327	13 759	12%	0	-
MOYENNE TENSION	28	21	-25%	64	74	16%	0	-
HAUTE TENSION	0	0	-	0	0	-	0	-
<b>ACCROISSEMENT</b>	<b>5 853</b>	<b>4 445</b>	<b>-24%</b>	<b>26 236</b>	<b>23 914</b>	<b>-9%</b>	<b>27 376</b>	<b>87%</b>
BASSE TENSION	5 850	4 443	-24%	26 157	23 859	-9%	27 320	87%
MOYENNE TENSION	3	1	-67%	79	54	-32%	53	102%
HAUTE TENSION	0	1	-	0	1	-	3	33%



الملحق رقم 6: تطور عدد زبائن الغاز

Tableau de Bord 4 TR 2016

## ➔ ACTIVITE COMMERCIALE

### ACCROISSEMENT ABONNÉS GAZ

DESIGNATION	4 TR			CUMUL 4 TR			OBJECTIF	
	2015	2016	T.E.	2015	2016	T.E.	2016	TR %
<b>NOUVEAUX CLIENTS</b>	<b>6 363</b>	<b>5 325</b>	<b>-16%</b>	<b>27 713</b>	<b>22 994</b>	<b>-17%</b>	<b>34 082</b>	<b>67%</b>
BASSE PRESSION	6 352	5 309	-16%	27 671	22 967	-17%	34 059	67%
MOYENNE PRESSION	11	16	45%	41	27	-34%	23	117%
HAUTE PRESSION	0	0	-	1	0	-100%	0	-
<b>RESILIATIONS</b>	<b>423</b>	<b>265</b>	<b>-37%</b>	<b>1 462</b>	<b>885</b>	<b>-39%</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
BASSE PRESSION	417	259	-38%	1 444	869	-40%	0	-
MOYENNE PRESSION	6	6	0%	16	16	0%	0	-
HAUTE PRESSION	0	0	-	2	0	-100%	0	-
<b>ACCROISSEMENT</b>	<b>5 940</b>	<b>5 060</b>	<b>-15%</b>	<b>26 251</b>	<b>22 109</b>	<b>-16%</b>	<b>34 082</b>	<b>65%</b>
BASSE PRESSION	5 935	5 050	-15%	26 227	22 098	-16%	34 059	65%
MOYENNE PRESSION	5	10	100%	25	11	-56%	23	48%
HAUTE PRESSION	0	0	-	-1	0	-100%	0	-



الملحق رقم 7: المعدل المكافئ للانقطاع (بالساعات)

Tableau de Bord 4 TR 2016

## ➔ GESTION DES RESEAUX ELECTRICITE

### TEC (Heures)

DD	4 TR			CUMUL 4 TR			OBJECTIF	
	2015	2016	T.E.	2015	2016	T.E.	2016	TR %
BELOUIZDAD	0,67	0,61	-9%	3,14	3,2	2%	2,69	119%
BOLOGHINE	1,31	0,82	-37%	3,63	3,4	-6%	3,96	86%
EL HARRACH	0,88	1,04	18%	3,82	4,04	6%	4,47	90%
GUE DE CNE	2,31	2,06	-11%	9,05	8,75	-3%	6,34	138%
<b>SDA</b>	<b>1,32</b>	<b>1,17</b>	<b>-11%</b>	<b>4,98</b>	<b>4,09</b>	<b>-18%</b>	<b>4,4</b>	<b>93%</b>

Une réduction de 11.4% est enregistrée durant le 4<sup>ème</sup> trimestre 2016, et de -18% du TEC cumulée 2016 à celui réalisé durant l'exercice 2015. Le TEC global de la SDA est sur une tendance favorable à l'objectif assigné. Cette tendance est affichée particulièrement par la Direction de Distribution BOLOGHINE.

الملحق رقم 8: نسبة الحوادث في كل 100 كم

Tableau de Bord 4 TR 2016

## ➔ GESTION DES RESEAUX ELECTRICITE

### INCIDENTS AUX 100 KM

DD	4 TR			CUMUL 4 TR			OBJECTIF	
	2015	2016	T.E.	2015	2016	T.E.	2016	TR %
BELOUIZDAD	14,13	14,88	5%	51,86	54,52	5%	46,68	117%
BOLOGHINE	10,23	8,32	-19%	34,61	32,04	-7%	33,02	97%
EL HARRACH	14,3	20,35	42%	61,07	69,63	14%	54,29	128%
GUE DE CNE	24,16	16,49	-32%	81,11	71,09	-12%	46,21	154%
<b>SDA</b>	<b>15,39</b>	<b>15,01</b>	<b>-2%</b>	<b>56,47</b>	<b>56,48</b>	<b>0%</b>	<b>43,56</b>	<b>130%</b>

En dépit d'une réduction de 2% enregistrée durant le 4<sup>ème</sup> trimestre 2016, le taux incident cumulée 2016 dépasse de 30% l'objectif assigné.

Avec 553 sinistres enregistrés en 2016, les agressions d'ouvrages souterrains cumulés représentent 21% des causes d'incidents sur les réseaux HTA.

Une tendance positive des taux incidents trimestre et cumulé est constatée sur les résultats de la Direction de Distribution de BOLOGHINE. Par contre la tendance de réalisation est négative au niveau de la Direction de Distribution EL HARRACH.

La Direction de distribution de GUE DE CONSTANTINE enregistre une amélioration de son taux de 10%, cependant l'objectif assigné est largement dépassé.

الملحق رقم 9: وضعية مصاريف الاستثمار

Tableau de Bord 4 TR 2016

➔ INDICATEURS FINANCIERS

SITUATION DE DÉPENSES D'INVESTISSEMENT EN MDA:

LIBELLE	CUMUL 4 TR			OBJECTIF	
	2015	2016	T.E.	2016	TR %
ELECTRIFICATION RURALE	236	157	66%	637	25%
QUARTIER LOTISSEMENT SOCIAUX	47	140	298%	271	52%
RACCORDEMENT CLIENTELE NOUVELLE	1 512	1 813	120%	2 178	83%
PROGRAMME PROPRE	2 233	1 898	85%	2 089	91%
<b>TOTAL ELECTRICITE</b>	<b>4 028</b>	<b>4 009</b>	100%	<b>5 174</b>	77%
DISTRIBUTION PUBLIC GAZ	0	0	-	0	-
QUARTIER LOTISSEMENT SOCIAUX	108	104	96%	210	49%
RACCORDEMENT CLIENTELE NOUVELLE	425	470	111%	665	71%
PROGRAMME PROPRE	91	65	72%	147	44%
<b>TOTAL T GAZ</b>	<b>624</b>	<b>639</b>	102%	<b>1 023</b>	62%
AUTRES	973	1 084	111%	1 908	57%
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>5 625</b>	<b>5 732</b>	102%	<b>8 104</b>	71%

الملحق رقم 10: عدد العمال الموظفين

Tableau de Bord 4 TR 2016

## → ACTIVITE RESSOURCES HUMAINES

### RECRUTEMENTS

DESIGNATION	CUMUL 4 TR			OBJECTIF	
	2015	2016	T.E.	2016	TR %
CADRE	62	36	-42%	41	88%
MAITRISE	76	46	-39%	34	135%
EXECUTION	141	85	-40%	75	113%
<b>TOTAL</b>	<b>279</b>	<b>167</b>	<b>-40%</b>	<b>150</b>	<b>111%</b>

### CUMUL DES RECRUTEMENTS PAR DD

DESIGNATION	CUMUL 4 TR 2015				CUMUL 4 TR 2016				OBJECTIF	
	C	M	E	TOTAL	C	M	E	TOTAL	2016	TR %
SIEGE	14	3	3	20	7	6	1	14	2	700%
BELOUIZDAD	8	23	30	61	5	10	18	33	40	83%
BOLOGHINE	12	19	53	84	6	13	22	41	45	91%
EL HARRACH	13	11	33	57	11	10	24	45	33	136%
GUE DE CNE	15	20	22	57	7	7	20	34	30	113%
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>76</b>	<b>141</b>	<b>279</b>	<b>36</b>	<b>46</b>	<b>85</b>	<b>167</b>	<b>150</b>	<b>111%</b>