

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## دور لوحة القيادة في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة - بمخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد LTPS- بغرداية

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

مسار علوم التسيير تخصص: تدقيق و مراقبة التسيير

إعداد الطالبة: عجيبة حورية

نوقشت و أجزيت أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيساً	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر	الدكتور / بن ساسي إلياس
مشرفاً ومقرراً	جامعة غرداية	أستاذ محاضر	الدكتور / بن سانية عبد الرحمان
مناقشاً	جامعة غرداية	أستاذ مساعد ب	أستاذ / خامرة بوعمامة
مناقشاً	جامعة غرداية	أستاذ مساعد ب	أستاذة / بوقليمينة عائشة

2014/2013



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## دور لوحة القيادة في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة - بمخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد LTPS- بغرداية

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

مسار علوم التسيير تخصص: تدقيق و مراقبة التسيير

إعداد الطالبة: عجيبة حورية

نوقشت و أجزيت أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيساً	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر	الدكتور / بن ساسي إلياس
مشرفاً ومقرراً	جامعة غرداية	أستاذ محاضر	الدكتور / بن سانية عبد الرحمان
مناقشاً	جامعة غرداية	أستاذ مساعد ب	أستاذ / خامرة بوعمامة
مناقشاً	جامعة غرداية	أستاذ مساعد ب	أستاذة / بوقليمينة عائشة

2014/2013

# الشكر والعرفان

اللهم لك الحمد والشكر حتى ترضى ولك الحمد والشكر إذا رضيت ولك الحمد والشكر بعد الرضا ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد معلمنا وقدوتنا وشفيعنا، صلوات ربنا وسلامه عليه .

لا يسعني إلا أن أتوجه بجزيل الشكر بكل احترام وتقدير الأستاذ " بن سانية عبد الرحمان " على قبوله الإشراف على هذا العمل، فكان نعم المشرف بنصائحه، وتوجيهاته ودعمه المتواصل للتوجيه هذه الدراسة.

وأشكر أساتذتي بجامعة غرداية وعلى رأسهم الأستاذة شرع مريم وإلى قدوتي في العلم والعمل الأستاذ خامرة بوعمامة الذي لم ييخل بأي مساعدة جعله الله شعلة تنير درب الطلاب في العلم والمعرفة ، إضافة إلى موظفي مكتبة العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير .

كما أشكر الأستاذ الفاضل علماوي عطاالله على كل ما قدمه من مراجع طيلة المشوار الجامعي .  
و أشكر كل من ساعدني من موظفي مخبر الأشغال العمومية للجنوب البلاد بغرداية ، وأخص بالذكر السيد بن مسعود ياسين الذي أشرف على الدراسة التطبيقية رغم انشغالاته الكثيرة في مقر العمل .  
كما أشكر لجنة المناقشة على قبول المناقشة من أجل التصحيح والتصويب، وإعادة التوجيه لإثراء العمل.

وأخيرا أتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة .

إلى كل هؤلاء جزاكم الله خيرا

عجيلة حورية

# الإهداء

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

" تعلموا علم فإن تعلمه من خشية الله و طلبه عبادة ومذكراته تسيح "

بسم من سمى نفسه الودود أهدي ثمرة المجهود إلى أخف كلمة على اللسان وأثقلها في الميزان التي طاعتها بعد الأحد وقبل كل أحد إلى من ملكت قلبي حدائق حنان وروت ظمأ قلبي في المكان والزمان، رمز الحب والكلمة الطيبة واللحن الشجي والصدر الحنون وصاحبة الفضل

أمي الغالية حفظها الله.

إلى القلب الكبير الذي غمرني بحبه وعلمي وكان مصدر قوتي واحترامي

أبي الغالي حفظه الله.

إلى من سكن القلب وكان بلسما للجروح ومصدر سعادتي في هذه الحياة إخواني و أخواتي

إلى زوجات إخواني و براعم عائلتي .

إلى تؤام روحي و زهرة أيامي صديقتي طاهيري فاطمة

إلى جميع صديقاتي و زملائي تخصص تدقيق ومراقبة تسيير

إلى جميع من أحببتهم وأحبوني في الله.

## ملخص

حاولنا من خلال هذه الدراسة إلقاء الضوء على الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية ، حيث أن معظم المؤسسات تسعى إلى استخدام هذه الأداة بكفاءة وفعالية سعياً نحو تحسين الأداء والمحافظة عليها لاعتباره مقياس النجاح و الاستمرارية .

لذلك فقد قمنا بإسقاط الجانب النظري على مخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS بغرداية ، لمعرفة ما إذا كانت لوحة القيادة المتواجدة تساهم في تحسين الأداء ، ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضح لنا وجود لوحة قيادة تتماشى مع تصور المخبر و مميزات المتعلقة بالهيكل التنظيمي ، و أنه يتم إعداد هذه الأداة بإتباع خطوات منهجية و دقيقة ، كما أوضحت الدراسة مساهمة لوحة القيادة في اكتشاف الانحرافات و تحليل أسبابها وبالتالي اتخاذ القرارات صائبة و ذلك من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وضمن تحقيق أداء المؤسسة ككل .

**الكلمات المفتاحية :** أداء ، كفاءة ، فعالية ، لوحة القيادة .

## Résumé

D'après cette étude on est intéressé au rôle du tableau de bord à la perfectionnement de l'établissement économique , car la plupart des établissements veillent à utiliser cet outil par une compétence et une efficacité ,tout simplement , pour améliorer performance ainsi de le préserver parce qu' il est critère de succès et de continuité.

Ensuite, on a fait le lien entre la théorie et la pratique , cela est réalisé à l'aide d'un stage de sud LTPS à Ghardaïa . D'après notre stage on a trouvé les résultats suivants :

- Le tableau de bord va ensemble avec la conception du laboratoire et ses caractéristiques relatifs à l'organigramme.
- Le paramétré de cet outil est achevé bien précis , Ainsi que cette étude nous a montré que le tableau de bord contribue à découvrir les écartements et d' analyser leur causes évidemment de prendre des résolutions justes .
- Tout cela pour que les buts de l' établissement soient réalisé par une compétence et une efficacité ainsi pour assurer la réalisation de tout le performance de l'établissement.

**Mots clés:** Performance , efficacité , compétence , tableau de bord

قائمة

المحتويات

## قائمة المحتويات

الشكر والعرفان

الإهداء

ملخص

المقدمة

توطئة: ..... أ.

الإشكالية ..... أ.

الفرضيات : ..... ب.

مبررات اختيار الموضوع : ..... ب.

أهداف الدراسة : ..... ب.

أهمية البحث : ..... ج.

حدود الدراسة : ..... ج.

منهج الدراسة : ..... ج.

صعوبات البحث : ..... د.

هيكل الدراسة : ..... د.

## الفصل الأول

### الاطار النظري للأداء و لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد : ..... 6

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للأداء ولوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية ..... 7

المبحث الثاني : دراسات السابقة..... 32

خلاصة الفصل : ..... 37

## الفصل الثاني

### دراسة حالة بمخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد LTPS بغرداية

39.....	تمهيد :
40.....	المبحث الأول : الطريقة وأدوات الدراسة.....
50.....	المبحث الثاني : تحليل النتائج ومناقشتها.....
71.....	خلاصة الفصل:
72.....	الخاتمة.....
75.....	المراجع.....
79.....	الملاحق.....

## قائمة الجداول

- الجدول رقم 1 : يوضح لوحة قيادة المركز ..... 18
- الجدول رقم 2 : يوضح النسب حسب كل مسؤول..... 22
- الجدول رقم 3: يوضح المؤشرات الخاصة بلوحة القيادة..... 27
- الجدول رقم 4: يوضح الاستبيانات غير المسترجعة والملغاة والمعتمدة في الدراسة..... 47
- الجدول رقم 5: يوضح مقياس ليكرت الخماسي..... 48
- الجدول رقم 6: يوضح معاملات الثبات وصدق محاور الدراسة باستخدام طريقة كرو نباخ ألفا..... 50
- الجدول رقم 7: يوضح خصائص عينة الدراسة..... 51
- الجدول رقم 8: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة نحو مدى تطبيق لوحة القيادة..... 55
- الجدول رقم 9: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة طريقة إعداد لوحة القيادة بمخبر  
الأشغال العمومية..... 57
- الجدول رقم 10: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة نحو مدى مساهمة لوحة القيادة في  
اكتشاف الانحرافات واتخاذ القرارات..... 59
- الجدول رقم 11: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة نحو مدى مساهمة لوحة القيادة في  
تحسين الأداء بمخبر الأشغال العمومية..... 61
- الجدول رقم 12: يوضح لوحة قيادة الجودة بمخبر الأشغال العمومية لسنة 2012..... 64

## قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1: موازنة - تكلفة - الأجل ..... 19
- الشكل رقم 2: يوضح رموز وإشارات لوحة القيادة..... 22
- الشكل رقم 3: يوضح لوحة القيادة حسب التسلسل الهرمي..... 23
- الشكل رقم 4 يوضح مراحل إعداد لوحة القيادة..... 24
- الشكل رقم 5 : يوضح طريقة عمل لوحة القيادة..... 29
- الشكل رقم 6 : يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة..... 43
- الشكل رقم 7 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس ( ذكر / أنثى)..... 52
- الشكل رقم 8: : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن ..... 52
- الشكل رقم 9: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي ..... 53
- الشكل رقم 10: يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي ..... 53
- الشكل رقم 11: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيرة الخبرة..... 54

## قائمة الملاحق

- 80..... الملحق رقم 1: الاستبيان في صورته النهائية.
- 84..... الملحق رقم 2: الأساتذة المحكمين للاستبيان.
- 85..... الملحق رقم 3: الهيكل التنظيمي (LTPS).
- 86..... الملحق رقم 4: لوحة قيادة الجودة بمخبر الأشغال العمومية للجنوب البلاد (LTPS).
- 89..... الملحق رقم 5: نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

# المقدمة

## توطئة:

إن مكانة وسمعة أي مؤسسة مرهونة بكفاءتها ومساهمتها في التنمية الاقتصادية وكذا بمدى قدرتها على المنافسة وفرض وجودها في محيط يتسم بعدم الاستقرار والتغيير المستمر في مختلف المجالات بالخصوص في عصرنا الحالي، ففي مجال الأعمال بعد أن كان الأقوى من يمتلك أكبر رأس مال مادي، أصبح الأقوى هو من يستطيع الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب، من أجل استغلالها في اتخاذ قرار صائب.

وبالتالي تغيرت نظرة المؤسسة لمفهوم الأداء ، الذي كان ينظر إليه من زاوية واحدة وهي تعظيم دالة الربح وإنشاء القيمة للمساهمين أي ما يسمى بالأداء المالي والذي كانت تعمل على تحسينه عن طريق إدارتها باستعمال الأدوات المحاسبية التقليدية مركزة على دراسة وتحليل ما حققته في الماضي، صار لزاما على المؤسسة أن تنظر إلى الأداء من زوايا مختلفة ، وأن لا تكتفي بالعمل على إرضاء مساهميها فحسب، بل لابد من الالتفات لجميع أطراف أصحاب المصالح .

وانطلاقا من فكرة النظام مفتوح فإن المؤسسة الجزائرية في خضم هذه التطورات لا يمكن لها أن تبقى بمعزل عن تأثير هذه التغيرات السريعة، لذلك صار لزاما اليوم على المؤسسة ضرورة البحث عن تقنيات وأدوات تسيير حديثة تتلاءم مع متطلبات المحيط الجديد وتكمل محدودية الأدوات التقليدية، وتعتبر لوحة القيادة واحدة من تلك الأدوات لما لها من خصائص تميزها عن الأدوات التقليدية ومكنتها من توفير المعلومة المناسبة في الوقت المناسب.

## الإشكالية

و انطلاقا مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة كالاتي :

ماهو دور لوحة القيادة في تحسين الأداء الكلي بمخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS بقرطاجنة؟.

وضمن التساؤل أعلاه تدرج الأسئلة الفرعية التالية :

- هل يوجد تطبيق لوحة القيادة بمخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS بقرطاجنة؟
- هل يقوم مخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS بقرطاجنة بإتباع خطوات منهجية ودقيقة في إعداد لوحة القيادة؟
- ما مدى مساهمة لوحة القيادة في اكتشاف الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة بمخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS بقرطاجنة؟

## الفرضيات :

قصد الإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

### الفرضية الرئيسية :

— تساهم لوحة القيادة في تحسين الأداء الكلي بمخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS بغرداية.

### الفرضيات الفرعية :

- يوجد تطبيق للوحة القيادة بمخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS بغرداية؛
- يقوم مخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS بغرداية بإتباع خطوات منهجية ودقيقة في إعداد لوحة القيادة؛
- تساهم لوحة القيادة في اكتشاف الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة بمخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS بغرداية؛

## مبررات اختيار الموضوع :

هناك عدة مبررات يمكن إبرازها ضمن مبررات ذاتية وموضوعية .

### المبررات الذاتية :

- رغبتنا في إبراز مدى أهمية الاهتمام بلوحة القيادة وكيفية استغلالها بشكل فعال؛
- بحكم التخصص تدقيق و مراقبة التسيير وميلنا إلى المواضيع المتعلقة بمراقبة التسيير؛
- شعورنا بأهمية الموضوع خاصة في ظل التحولات والتحديات وشدة المنافسة التي تشهدها المؤسسة في الوقت الحالي.

### المبررات الموضوعية :

- عدم إعطاء المؤسسات الجزائرية الاهتمام والقدر الكافي لأدوات مراقبة التسيير ومنها لوحة القيادة؛
- إبراز دور و مكانة لوحة القيادة في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية.

## أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- إبراز ضرورة تحسين الأداء ، و أهميته كأحد الدعائم الأساسية لبقاء المؤسسة .
- محاولة التعرف على لوحة القيادة و أهميتها كأداة من أدوات مراقبة التسيير التي تساهم في تحسين الأداء .

– التعرف على واقع لوحة القيادة بالمؤسسات الجزائرية ودورها في تحسين الأداء ، مع أخذ مخبر الأشغال العمومية للجنوب البلاد LTPS كنموذج منها .

### أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من المساهمة العلمية والعملية التي يقدمها وتتجلى فيما يلي :

- تتمثل أهمية الدراسة في أهمية الموضوع قيد التحليل نظرا لحدائته و هو موضوع لوحة القيادة كأداة لتحسين الأداء الذي يضيف أهمية خاصة في الجانب النظري ، أما الجانب العملي فيعد هذا الموضوع من المواضيع الهامة خصوصا للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين أدائها بواسطة أدوات مراقبة التسيير الحديثة .
- بناء على الإطار النظري و العملي للإشكالية تأثير على الأبعاد لكل من لوحة القيادة وتحسين الأداء .
- تسلط هذه الدراسة الضوء على مخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS بغرداية ، ونبين كيف يمكن أن تؤثر لوحة القيادة في تحسين الأداء من أجل الارتقاء بمؤسستنا الاقتصادية .

### حدود الدراسة :

حتى تتضح ملامح وحدود الدراسة لا بد من تحديد المجال الزماني والمكاني لها .

### أولا : المجال المكاني

قد كان اختيارنا لمخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS بغرداية من أجل القيام بالدراسة الميدانية وذلك للأسباب التالية :

- اعتبار المخبر الوحيد على مستوى الجنوب في مجال تخصصه؛
- حصول المخبر على امتياز شهادة الإيزو ؛ وهذا ما يميزه عن باقي المؤسسات؛
- القدرة الإنتاجية الكبيرة للمؤسسة وما يتوفر عليه من تكنولوجيا عالية؛
- انفتاح المخبر على الأوضاع الحالية للسوق المحلي ، وما يستدعي بضرورة استغلال الأمثل للموارد المتاحة لنجاح المخبر في تطبيق الجودة ومواصفات إيزو 9000 لتحقيق ميزة تنافسية وبالتالي تحسين الأداء .

### ثانيا : المجال الزمني

امتدت الحدود الزمانية للدراسة من 2014/03/12 إلى 2014/05/15، تخللها تعايش مستمر للمخبر وعقد لقاءات متواصلة مع الإدارة ومختلف المصالح حسب ما أمكن الحصول على معطيات من طرف المؤسسة .

### منهج الدراسة :

تماشيا وطبيعة الدراسة التي تهدف إجراء تحليل علمي ومنهجي للإشكالية المطروحة بالإضافة إلى اختبار الفرضيات المقترحة ، تم استخدام المنهج الوصفي و التحليلي المتعلق بالجانب النظري و منهج دراسة الحالة المتعلق

بالدراسة الميدانية بمخبر LTPS ، كما ستتم الاستعانة بالاستمارة التي تضمنت مجموعة من الأسئلة تقيس آراء المسؤولين بالمخبر .

### صعوبات البحث :

- تشعب وجهات نظر الباحثين حول بعض المصطلحات مما أدى إلى صعوبة تحديدها بدقة؛
- صعوبة الوصول للمعلومات المطلوبة من المؤسسة؛
- عدم تجاوب بعض الموظفين وتماطلهم في الإجابة على الاستبيان.

### هيكل الدراسة :

من المعلوم أنه لنجاح أي عمل لابد من وضع خطة واضحة تسمح بتنظيم هذا العمل ، و في موضوعنا قمنا ببناء خطة نحاول من خلالها تنظيم البحث بشكل يسمح للقارئ فهم واستيعاب المعلومات الموجزة بسهولة ، ولهذا احتوت خطتنا على :

**الفصل الأول** الذي سوف نستعرض فيه إلى الاطار النظري ، حيث تناول المبحث الأول الأدبيات النظرية و ينقسم إلى ثلاثة مطالب الأول ماهية أداء المؤسسة و الثاني ماهية لوحة القيادة و الثالث دور لوحة القيادة في تحسين أداء و مؤشرات بناءها ، أما المبحث الثاني فهو يشتمل دراسات السابقة و ينقسم إلى مطلبين الأول عرض الدراسات السابقة و الثاني أوجه التشابه و اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

**الفصل الثاني** فلقد تمحور حول دراسة دور لوحة القيادة في تحسين الأداء بمخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS بغرداية ، من خلال مبحثين الأول طرق وأدوات الدراسة و الثاني تحليل النتائج ومناقشتها .

# الفصل الأول

الاطار النظري للأداء و لوحة القيادة

في المؤسسة الاقتصادية

**تمهيد :**

يعتبر الأداء بمثابة الوسيلة الأساسية لأي مؤسسة اقتصادية ترغب في بلوغ مرحلة التفوق والتميز لضمان البقاء والاستمرار وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويتطلب ذلك تحسين الأداء باستخدام الأدوات التسييرية الحديثة، مثل لوحة القيادة التي تتيح لنا قياس مدى كفاءة وفعالية هذه الأهداف والتأكد من سيرورة العمل على تنفيذها داخل المؤسسة بأقل تكاليف ممكنة وذلك باتخاذ القرارات المناسبة وبالجودة اللازمة ويقتضي هذا توفير المعلومة الجيدة في الوقت المناسب ، مما يتطلب من المؤسسة استخدام لوحة القيادة بما تحتويه من مؤشرات تساعد على اتخاذ القرار الواجب اتخاذه وتحقيق الأهداف .

كما سنحاول في هذا الفصل الأول بإلمام المفاهيمي للأداء و دور لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال :

**المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للأداء ولوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية**

**المبحث الثاني : دراسات السابقة**

## المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للأداء ولوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية

سنحاول من خلال هذا المبحث بتقديم الإطار نظري للأداء ولوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية ، و نستهلها بالتطرق في المطلب ماهية أداء المؤسسة ، وتليها في المطلب الثاني ماهية لوحة القيادة ، و سنتطرق إلى دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة و مؤشرات بناءها .

### المطلب الأول : ماهية أداء المؤسسة

هناك خلاف قائم حول مفهوم الأداء يعود السبب فيه إلى اختلاف وتعدد المعايير والمقاييس التي اعتمدها الكتاب والباحثون في الدراسة الأداء وقياسه، ويكمن في وراء هذا الخلاف تنوع الاتجاهات الأهداف ذات العلاقة كما يعتبر العامل الأكثر اسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي وهو البقاء الاستمرارية .

### الفرع الأول : مفهوم الأداء وأهميته

يشير مفهوم الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز ، والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية ، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة ، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيعتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب .

### أولا : مفهوم الأداء

مصطلح الأداء يرجع أصوله إلى اللاتينية من كلمة "performe" ويقصد بالمصطلح إنجاز وتحقيق نتائج واقعية. يعرف الأداء أنه : "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>.

يتبين أن الأداء يتمثل في عنصرين هما الفعالية والإنتاجية، العنصر الأول هو درجة بلوغ الهدف أي مقارنة الأهداف مسطرة يراد بلوغها والأهداف منجزة، العنصر الثاني هو الإنتاجية متمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها .

حسب d . p : " يعبر الأداء عن قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - الشيخ الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2010، ص217.

<sup>2</sup> - بوغابة كوثر، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، ( غ م)، جامعة ورقلة، 2012، ص4.

نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي وهو البقاء في سوقها استمرارها في نشاطها في ظل المنافسة، وعليه تتمكن من المحافظة على التوازن في المكافأة كل من المساهمين والعمال .

**فحسب ( Khem khem ) :** " الأداء هو مركز المسؤولية ( ورشة ، وحدة، مؤسسة... إلخ. ويعني الفعالية الانتاجية، حيث يحقق هذا المركز الأهداف التي تسبق وأن سطرها"<sup>1</sup>

وهنا يقتصر الأداء على الجانب الاقتصادي ( الفعالية، الإنتاجية ) مقابل غض النظر عن الجوانب أخرى. والتي لا يمكن إهمالها وأصبحت عنصرا هاما في تحديد مفهوم الأداء الشامل للمؤسسات . بإضافة إلى أن هذا التعريف لم يأخذ بعين الاعتبار الموارد اللازمة لتحقيق مستوى متميز من الأداء وهو عنصر هام في المعادلة إذا بإمكان المؤسسة تحقيق أهدافها المسطرة لكن مع هدر للموارد يفوق الحاجة أو المتعارف عليه في المؤسسة الأخرى.

ويعرفه حنفي محمد سليمان على "أنه تحقيق وإتمام المهام المكون لوظيفة الفرد أو الكيفية التي يحقق أو يشبع به الفرد متطلبات وظيفته"<sup>2</sup> . ومنه يمكن القول الأداء هو علاقة بين الكفاءة والفعالية يسعى لتحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة .

### ثانيا : أهمية الأداء

تكمن أهمية الأداء من خلال ثلاثة ابعاد رئيسية نظريا ، تجريبيا وإداريا .<sup>3</sup>

**فمن الناحية النظرية :** يعتبر الاداء هو مركز الادارة الاستراتيجية لأنه يمثل اختبار زمنيا للاستراتيجية المتبعة من قبل الادارة .

**ومن الناحية التجريبية :** تظهر أهميته من خلال استخدام أغلب الدراسات وبحوث الادارة الاستراتيجية مفهوم الأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها .

**أما الأهمية الادارية :** فتظهر من خلال حجم الاهتمام الكبير والمتميز الذي أولته المنظمات للأداء ونتائجه والتحولت التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء .

<sup>1</sup> - قورين حاج قويدر، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات اقتصادية ودوره في تحسين الأداء، جامعة الشلف، ص15. <http://www.docudes.com>

11:41 .2013/12/11

<sup>2</sup> - حنفي محمد سليمان، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، مصر، 1999، ص125.

<sup>3</sup> - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الدار البازوري، عمان، الأردن، 2009، ص384.

## الفرع الثاني: مكونات الأداء وأنواعه

## أولاً: مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هم الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها<sup>1</sup>.

1) **الفعالية (Efficacité):** ينظر الباحثون إلى مصطلح الفاعلية أنها أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الاهداف المسطرة .

**الفعالية حسب (Vincent pluche):** تعتبر القدرة على تحقيق النشاط المترقب والوصول إلى النتائج مرتقبة .

**حسب (Walker et Ruiper):** فإن الفعالية ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من نمو المبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة.

نستنتج ان مما سبق الفعالية تعني عمل الاشياء الصحيحة كما يمكن من جهة اخرى ربط الفعالية بالمخرجات المؤسسة، حيث يعبر عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية على المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن :

$$\text{الفعالية} = \text{قيمة المخرجات الفعلية} / \text{قيمة المخرجات المتوقعة} * 100$$

نستنتج ان الفعالية تتعلق بدرجة بلوغ النتائج ، أي ان الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف.

## 2) الكفاءة (efficiency)

**تعريف الكفاءة حسب (wellber et Ruertz)** "هي قدرة مردودية المؤسسة" أي أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وما يقترب من معنى الإنتاجية.

**تعريف الكفاءة حسب (vincentanchet):** هي قدرة المؤسسة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الامكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة .

كما تعرف أنها استخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون الحصول على أي هدر ممكن .

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

<sup>1</sup> - الشيخ الداوي ، مرجع سبق ذكره، ص 219.

نستنتج أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج وتدنية التكاليف.

### ثانيا : أنواع الأداء

يمكن تقسيم الأداء حسب خمسة معايير وهي معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، معيار الطبيعة، معيار الوظيفة ومعيار السلوك

#### 1) حسب معيار المصدر : يقسم الأداء حسب هذا مصدره إلى أداء داخلي وأداء خارجي للمؤسسة<sup>1</sup>

– **الأداء الداخلي** : هو أداء متأتي من موارد المؤسسة الضرورية لسير نشاطها من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد البشرية، موارد المالية، موارد المادية .

– **الأداء الخارجي** : هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في الخارجي للمؤسسة .

#### 2) حسب معيار الشمولية : حسب هذا المعيار يقسم أداء المؤسسة إلى أداء كلي وجزئي<sup>2</sup>.

– **الأداء الكلي** : يتمثل في النتائج التي ساهمت أي جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، مثل الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك، بل يتطلب تضافر جهود جميع المصالح أو الوظائف.

– **الأداء الجزئي** : وهو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه الخاصة به بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به . وبتحقق كل أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة .

#### 3) حسب معيار الطبيعة : تمارس المؤسسة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة حيث تقسم إلى أهداف اقتصادية اجتماعية وإدارية<sup>3</sup>.

– **الأداء الاقتصادي** : يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة لبلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها ويتم قياسه باستخدام مقاييس الربحية .

<sup>1</sup> - حمودي أم العز، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، ( غ م ) ، جامعة ورقلة، 2012 ، ص 10.

<sup>2</sup> - عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، 2001، ص 89.

<sup>3</sup> - هياج عبد الرحمان، أثر مراقبة التسيير على الرفع من المستوى المالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، ( غ م ) جامعة ورقلة، 2012، ص 8.

- **الأداء الاجتماعي** : يعد الأساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث يتميز هذا النوع بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها، مما يزيد صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء.
- **الأداء الإداري** : يتمثل في الخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاية وفعالية ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات والبرمجة الخطية .
- 4) **حسب معيار الوظيفة** : يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، وينقسم الأداء حسب الوظائف المؤسسة يمكن حصرها في الوظائف الخمسة المالية الإنتاج، الأفراد، التسويق، التمويل.
- **أداء الوظيفة المالية** : يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل تكاليف ممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مردودية جيدة وتكاليف منخفضة .
- **أداء وظيفة الأفراد** : تكمن أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية يتم عن طريق الأفراد وكذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد وهو ما يوجب توظيف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسييرهم، تسييرا فعالا . وتحقيق فعالية الموارد البشرية لا يكون إلا بتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله .
- **الأداء الإنتاجي** : يتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع الذي تنتمي إليه، بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح بمزاومة المنافسين .
- **أداء وظيفة التمويل** : يتمثل أداؤها في تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين ، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد مرضية ممنوحة للعملاء وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.
- **أداء وظيفة التسويق** : يتمثل في قدرة على بلوغ أهدافها بأقل تكاليف ممكنة . هذا الأداء يمكن معرفته من مجموعة مؤشرات متعلقة بوظيفة كالحصصة السوقية، إرضاء العملاء، السمعة .

5) حسب معيار السلوك : وهذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء المهمة وأداء الضمني<sup>1</sup>.

– أداء المهمة : يمكن تعريفه كالآتي :

\* الأنشطة التي تحول الموارد الخام إلى سلع وخدمات التي تنتجها المؤسسة .

\* الأنشطة التي تساعد عملية تحويل الموارد الخام، وتوزيع منتجاتها الناتجة أو تقديم تخطيط هام، الاستخدام الاشراف، أو وظائف الموظفين التي تساعد المؤسسة في تحقيق الكفاءة والفعالية .

– أداء الضمني: ويتمثل في تلك السلوكيات التي تساهم في فاعلية المؤسسة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة، ومن بين تلك السلوكيات مثلا: المساعدة والتعاون مع الآخرين، التطوع لإنجاز أنشطة غير رسمية أي (لا تعتبر جزء من الوظيفة).

### الفرع الثالث : العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة

أن الأداء يتأثر بالعديد من العوامل، منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمسير التحكم فيها لزيادة أثارها الايجابية وتخفيض من سلبياتها، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيه ويقتضي التكيف معها أكثر .

وعلى خلاف الباحثين في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء، اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة ومجموعات متجانسة واعتمد أكثر على العوامل خارجية وأخرى داخلية.<sup>2</sup>

### أولا: العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسة

وهي مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن أثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء وقد تكون خطر يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف أثارها خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد، وتنقسم إلى :

1) العوامل الاقتصادية : وهي من أكثر العوامل تأثيرا على المؤسسة الاقتصادية وخاصة الصناعية منها، نظرا

لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة ومن جهة ثانية لكون المحيط الاقتصادي هو مصدر لمختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمختلف منتجاتها، وتنعكس آثار هذه العوامل على أداء المؤسسة في المدى القصير (كالمواد، الطاقة المنافسة). كما لها آثار في المدى الطويل .

<sup>1</sup> - حمودي أم العز، مرجع سبق ذكره، ص12 .

<sup>2</sup> - بجاوي نعيمة، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم الاقتصادية، (غ م)، جامعة باتنة، 2009، ص221.

- (2) **العوامل الاجتماعية والثقافية** : أن العامل الاجتماعي له تأثير كبيراً في محيط المؤسسة لأنه يؤثر على العوامل أخرى . و تتضمن العوامل الاجتماعية والثقافية نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والتيارات الفكرية للمجتمع الذي توجد فيه المؤسسة، وقد تقف في الكثير من الأحيان عائقاً أمام تحسين أداء المؤسسة.
- (3) **العوامل السياسية والقانونية** : وتتضمن على سبيل المثال السياسة الداخلية والخارجية للدولة، القوانين المنظمة للمؤسسات والأسواق، الاستقرار السياسي والأمني للبلاد، ولهذه التغيرات أثرها على الأداء فقد يكون إيجابياً وبالتالي يشكل فرصة لتحسين الأداء أو سلبياً يمثل خطراً يجب التخفيف من حدته .
- (4) **العوامل التكنولوجية** : تتمثل في المعارف العلمية ، البحث العلمي، براءات الاختراع، الابداع والابتكار وتساهم هذه العوامل إلى حد بعيد في تخفيض أو رفع حجم التكاليف، جودة المنتجات، وبالتالي مستويات الأداء . ولتحسينه على المسيرين أن يشجعوا أعمال البحث والتطوير التي تنعكس إيجابياً على أنشطة المؤسسة وبالتالي على أداءها .

#### ثانيا: العوامل الداخلية المؤثرة على أداء المؤسسة

وتتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها . وهنا يمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية والتقليل من آثارها السلبية وتتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها . لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها <sup>1</sup>:

- (1) **التحفيز** : يعد التحفيز العملية التي حضت باهتمام الكثير من الباحثين والدارسين هذا ما ترتب عنه العديد من التفسيرات والنظريات . " ويتمثل التحفيز في المؤسسة الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف " <sup>2</sup>.

يتبين من خلال هذا التعريف أن التحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجتهم ومحاوله تلبيتها، أو بإشعارهم أو تنبيههم إلى طاقاتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم . فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد، ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية، فالدور الجوهرى المسير في عملية التحفيز يكمن في معرفة كل حالة وتحديد الحوافز التي تتناسب معها، لتحقيق أو الحصول على أقصى ما يستطيع المحفز تقديمه للمؤسسة .

- (2) **المهارات** : يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات :

<sup>1</sup> - زيان عائشة، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، (غ م)، جامعة ورقلة ، 2012، ص 11 .

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م، 348.

- مهارة التقليد وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محدد مسبقا .
  - مهارة الإسقاط تسمح انطلاقا من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين بالوضعية الأولى.
  - مهارة الإبداع وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد .فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول . ويجب أن يكون مبدعا في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق مواجهتها.
  - الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع هي أهم وهذا لما لها من تأثير في تحسين أداء المؤسسة .
- 3) التكوين:** يعد التكوين نوعا من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ويظهر دورها في تحسين أداء في النقاط الآتية :<sup>1</sup>
- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل؛
  - يسمح التكوين بتحسين عملية التنظيم وتنسيق المهام؛
  - يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

### المطلب الثاني : ماهية لوحة القيادة

لوحة القيادة هي مصدر متنوع للمعلومات يسمح بإعطاء نظرة مبسطة لواقع المؤسسة من خلال المقاييس والمؤشرات المحملة هذا من جهة ، ومن جهة أخرى تمثل أداة لقيادة المؤسسة والتي أعطت لعملية المراقبة التسيير بعد ديناميكي سواء من حيث الرقابي أو الإداري .

### الفرع الأول : تعريف لوحة القيادة وأهميتها

#### أولا : ظروف نشأة لوحة القيادة

لقد ظهرت فكرة لوحة القيادة عام 1930م على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية ، التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المحددة وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948 والمعمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري، وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من "جدول التسيير" "جدول المراقبة" "لوحة المراقبة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - زيوان عائشة، مرجع سبق ذكره، ص12.

<sup>2</sup> - رقاد سليمة، بوغازي زينب، واقع لوحات القيادة في المؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطني، واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية : تحليل واستشراف الابداعات المستقبلية 14، 2013/05/13، جامعة مسيلة ، ص3 .

## ثانيا : تعريف لوحة القيادة

هناك عدة تعاريف للوحة القيادة نذكر منها :

- هي "عبارة عن وسيلة الاتصال واتخاذ القرار التي تسمح بمراقبة التسيير بلفت نظر المسؤول إلى النقاط الهامة أو النقاط المفاتيح المتعلقة بالسير وذلك قصد تحسينها"<sup>1</sup>؛
  - كما تعرف " بأنها تمثيل للمعلومات الرئيسية والضرورية للمسؤولين ( رجال الأعمال ،الحكومة) من أجل مراقبة تنفيذ برنامج لنشاط ما ،والتوجيه في حالة الانحرافات مقارنة بالخطط الموضوعة أو بالإسقاط عليها"<sup>2</sup>.
- يتضح من خلال التعريف أن لوحة القيادة تحتوي على المعلومات الأساسية والضرورية التي يحتاج إليها المسؤولون، وذلك من انطلقا من كون المدراء والمسؤولين يسمح لهم فقط بمتابعة المؤشرات الأساسية اليومية ( KPI) نظرا لانشغالهم الدائم بفحص الكثير من الأمور الخاصة بأنشطتهم وبالتالي فإن المؤشرات المحتوة في لوحة القيادة يستحسن أن تكون محدودة ( بين 5 إلى 10 مؤشرات).

## ثالثا : مزايا لوحة القيادة وأهميتها

- 1) مزايا لوحة القيادة : تتميز لوحة القيادة بأنها<sup>3</sup>
  - نظام سهل الاستعمال ويسهل ممارسة المسؤوليات؛
  - تساعد في تقييم الأداء في المدى القصير؛
  - تساعد في اتخاذ القرارات؛
  - تهدف إلى استعمال الأمثل لوسائل الاستغلال؛
  - توضح وضعية المؤسسة ومحيطها؛
  - توضح مدى تطابق النشاط الفعلي مع التقديري؛
  - توجه المسؤولين إلى إعطاء العناية واهتمام بمصلحة المؤسسة؛
  - تساهم في امكانية التحاور للازم بين أرباب العمل بهدف تدعيم وتطوير السبل الايجابية؛
  - تمكن من الاستغلال الفوري للمعلومات .

<sup>1</sup> - معراج هوراي، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان مطبوعات الجامعية، 2011، الجزائر، ص78.

<sup>2</sup> - مختاري الضاوية، دور لوحات القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ( غ م )، جامعة ورقلة، 2013، ص 45 .

<sup>3</sup> - بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي : صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة 14، 2009/04/15، ص05.

2) أهمية لوحة القيادة : إن للوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام للمعلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات في المدى القصير وكذا تسهيل ممارسة المسؤوليات ، ويمكن توضيح أهميتها في النقاط الآتية :<sup>1</sup>

### 1-2) عند وضع خطة المؤسسة :

- إلزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع الخطط الأخرى؛
- إشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف؛
- المساعدة على وضع السياسات واضحة مقدما؛
- تنظيم وتحديد المسؤولية مستوى من المستويات الادارية وكل فرد من أفرادها ، وكذا تحديد مركز المسؤولية تبعاً لذلك.

### 2-2) خلال سير نشاط المؤسسة :

- وضع كل العناصر اللازمة للمراقبة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية .
- تحديد نوعية المعطيات المستعملة وارسالها إلى مستويات العليا؛
- السماح بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة؛
- السماح بتقديم سريع ودائم لنتيجة المؤسسة؛
- السماح بإعطاء وضعية الخزينة ، متابعة تطور الهامش الإجمالي ومراقبة مستوى عتبة المردودية.

## الفرع الثاني : خصائص ومكونات لوحة القيادة

### أولا : خصائص لوحة القيادة

تتميز لوحة القيادة بعدة خصائص نذكر منها :<sup>2</sup>

- 1) أداة تلخيصية : حيث أصبحت لوحة القيادة تتكون من مؤشرات ( في الغالب من 5 إلى 10 ) والتي تساعد على تقديم المعلومات الأساسية لكل مسؤول عملي، فكثرة المؤشرات والمعلومات لا يسمح باتخاذ القرارات الملائمة في الأوقات المناسبة لأنها تؤدي إلى صعوبة قراءة لوحة القيادة وكذلك تضيق الوقت . كما تتميز المعلومة المقدمة من طرف لوحة القيادة بأنها ملائمة وموافقة للعوامل الأساسية للنجاح المرتبطة بكل مسؤول بالإضافة إلى أنها تقدم بطريقة فعالة تسهل عملية استعمالها ( منحنيات، جداول ).

<sup>1</sup> - نفس المراجع السابق، ص06.

<sup>2</sup> - صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع ادارة الأعمال، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ( غ م )، جامعة الجزائر، 2005، ص115.

(2) أداة تضم مؤشرات مالية وغير المالية : منذ 1992 اقترح كل من Kaplan و Norton في عدة مقالات أن

تسيير المؤسسة بالاعتماد على مؤشرات مالية وغير مالية بحيث تأخذ بعين الاعتبار انشغالين أساسيين :

— تحقيق الهدف وليس فقط استرجاع المسار المتبع؛

— خلق القيمة وليس مجرد تخفيض التكاليف.

(3) أداة سريعة لا اتخاذ القرارات : ففي ظل محيط سريع التغير لا بد من اتخاذ قرارات فورية وسريعة لأنه من النادر

أن تتوفر فرصة الحظ الثاني، وعليه أصبح الشكل الحديث للوحة القيادة يسمح بتقديم المعلومات الأساسية

بسهولة وبسرعة، كما أصبح يمكن المسؤولين من تحليل النتائج وتفسيرها لا اتخاذ القرارات الملائمة بأقصى سرعة

وفي أوقات مناسبة؛

(4) أداة للتسيير العام : يرى كل من Kaplan و Norton أن لوحة القيادة ليست مجرد أداة للقياس مدى تحقق

النتائج وإنما هي أداة للتسيير عام لأنها تعطي معنى للأحداث أو الأعمال بإعطائها تمثيلاً مشتركاً لمهمة المؤسسة

ككل، وتظهر الرغبة في التغيير ( تفكير وتوضيح استراتيجي مسبق قبل وضع لوحة القيادة وذلك على جميع

مستويات الادارة، مع احتمال إعادة النظر في الهيكلية ).

— تضغط على السلوكيات الشخصية للأفراد بتقديمها أهداف تفصيلية ( الكمية ، الأجال ) والتي تستخدم

لاحقا من طرف نظام الحوافز؛

— تدفع إلى تحسين الجودة التعلم في مجال المؤسسة.

### ثانيا : مكونات لوحة القيادة

لا يوجد شكل نموذجي للوحة القيادة بل هناك أشكال مختلفة تتغير حسب حجم المؤسسة والمستوى التنظيمي

الذي تتواجد به لوحة القيادة ، خصائص القطاع، حاجات المسؤولين .

غير أن هناك نقاط مشتركة في جميع أنواع لوحات القيادة نذكر منها <sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - مختاري الضاوية، مرجع سبق ذكره، ص 48.

الجدول رقم 1 : يوضح لوحة قيادة المركز

العناصر	النتائج	الهدف	الفروقات
الفقرة 1	خانة النتيجة	خانة الأهداف	خانة الانحراف
المؤشر أ المؤشر ب المؤشر ج	خانة المؤشرات أو الوسائط الاقتصادية	المسطرة	
		المراد بلوغها	
الفقرة 2			

المصدر : معراج هوراي، مصطفى الباهي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

1) منطقة المقاييس الاقتصادية : "la zone paramètres économiques" : تحتوي هذه المنطقة على قائمة الاصناف التي يمكن أن تكون مصلحة، ورشة، قسم أو أي وحدة إدارية أخرى . هذه الاصناف تابعة لمسؤول معين ، وتحتوي على مختلف المؤشرات التي تخص مجال نشاط ذلك المسؤول وتسمح له بالتركيز على النقاط الأساسية في إدارته .

2) منطقة النتائج المحققة "la zone résultats reels" : يمكن أن تكون هذه النتائج دورية كما يمكن أن تكون تراكمية، وهي تتعلق بمعلومات تخص النشاط مثل ( كمية المواد المستهلكة، ساعات العمل، عدد الوحدات المنتجة، وتحتوي أيضا على القيم النوعية مثل : ( عدد المسترجعات العملاء ، معدل الغياب... إلخ). إضافة إلى تلك المعلومات المتعلقة بالنشاط، غالبا ما ترد المعلومات المتعلقة بالأداء المالي لمركز المسؤولية مثل : (الهوامش، الاعباء والتكاليف، النتائج الوسيطة).

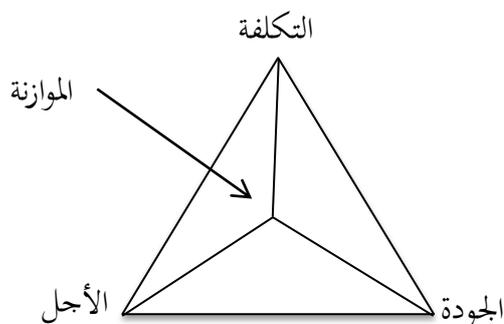
3) منطقة الأهداف "la zone objectifs" : هنا تظهر الأهداف التي حددت لفترة معينة وهي تقدم بنفس أسلوب الذي تقدم به النتائج ( أهداف دورية أو تراكمية ، أهداف تخص النشاط أو أهداف تخص الأداء المالي).

4) منطقة الانحرافات "la zone écarts" : وهي نتيجة الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية يعبر عنها بالقيمة المطلقة أو النسب المئوية وهي الأخرى يتم عرضها بنفس الطريقة الخاصة بالنتائج الأهداف وحتى تكون لوحة القيادة مبررة الاستخدام في قياس الأداء بالمؤسسة، لا بد لها أن تتوفر على مجموعة من متطلبات لكي تجعل منها أداة سارية المفعول طوال سير مختلف نشاطات المؤسسة وتمثل هذه المتطلبات فيما يلي<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> - مختاري الضاوية، مرجع سبق ذكره، ص 49.

- احترام الثلث الذهبي ( جودة - تكلفة - أجل ) QCD : لأن دقة المعلومة وسرعة الحصول عليها يكلفان تكلفة لا تكون مبررة إلا إذا كانت تلك الدقة الإضافية للمعلومة ضرورية من أجل الملاءمة، ولصالح النشاط المقرر، وأيضا إذا كانت سرعة الحصول عليها مرتبطة بأجل رد الفعل .

### الشكل رقم 1: موازنة - تكلفة - الأجل



المصدر : مختاري الضاوية، مرجع سبق ذكره، ص 49.

- يجب أن تكون متعلقة بالنشاط : الجداول الذي يبين النتيجة فقط غير كاف، فلوحة القيادة يجب أن تكون بمثابة تمثيل لبيان يجمع كل العناصر المرتبطة بتحقيق النتيجة .
- يجب أن تكون منشطة من طرف جميع العوامل : الجداول والبيانات لا جدوى منها أبد إذا لم تكن مرفقة بتعليق، كانت لا تساعد على اتخاذ القرارات لذا يجب أن تكون لوحة مرفقة بتعليق ومخططات النشاط ، كما يجب أن يكون تقدمها حركيا ، لاسيما فيما يتعلق بتوضيح اتجاه التغيير والتعرف على منحنى النمو وتحسينه .
- يجب أن يكون مؤشراتها محدودا : احتواءها على عدد كبير من المؤشرات ( أكثر من 15) يفقدها أهميتها، ومثال ذلك الحريق الذي حدث في مشروع النفق الواصل بين فرنسا وانكلترا سنة 1996 حيث كشفت مصلحة التحري أن الأنظمة الآلية للإنذار كانت تعمل بشكل جيد غير أن المسؤولين في مصلحة الأمن تلقوا عدد هائل من المنبهات ( صوتية، مرئية ... ) مما جعل من المستحيل ترتيب المعلومات الصادرة من هذه الأنظمة لإعطاء الأولوية للعمليات الأكثر فعالية ضد هذا الحريق.

### الفرع الثالث : أنواع لوحة القيادة ووظائفها

#### أولا : أنواع لوحة القيادة

يوجد نوعان أساسيان من لوحة القيادة التسييرية (de gestion ableaux de bord) يرمز لها باختصار (BG) وهي لوحة قيادة تم استعمالها في فرنسا، خاصة من طرف الفروع الفرنسية المستقلة للشركات الامريكية، والنوع (T)

الثاني هو بطاقة الأداء المتوازن (balance scorecard) ويرمز لها باختصار (BSC) وهي لوحة قيادة استعملت في (وأ م). هذا التصنيف يكون على أساس المنهجية المعتمدة في إعداد لوحات القيادة.

- 1) **لوحة القيادة التسييرية (TBG):** يمكن تصنيفها حسب aimé Roger إلى ثلاثة أنواع تتمثل فيما يلي: <sup>1</sup>
  - **لوحة القيادة الوظيفية:** تستعمل في التسيير الإداري لمصلحة أو لقسم ما أو لباقي الوحدات الأخرى وهي تتمحور حول النشاط العام للمؤسسة، في هذا النوع تتواجد أنواع فرعية خاصة بكل وظيفة لوحة قيادة تسويقية، المالية، الإنتاجية، الموارد البشرية؛
  - **لوحة القيادة الاستراتيجية:** وهي معدة لاحتياجات المدير ومساعدته تحتوي على مؤشرات تخص الصحة المالية للمؤسسة وموقعها التنافسي، وتعلق بالمحيطين الداخلي والخارجي للمؤسسة (النشاط والنتائج الاقتصادية). وتكشف الفرص والتهديدات التي تواجهها على المدى القصير، المتوسط، الطويل؛
  - **لوحة قيادة المشاريع:** وهي خاصة بتسيير المشاريع الكبيرة تتمحور حول إدارة ومتابعة المشروع من ناحية الجوانب التقنية، الجودة، التكاليف والآجال وبهذا فهي تحتوي على المعلومات ومؤشرات متعلقة بهذه المحاور الأربعة التي تخص المشاريع.

### ثانيا : وظائف لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة أداة لمراقبة وكذلك تستعمل للمقارنة نظرا لما تحتويه من معلومات فهي تعتبر كذلك أداة للاتصال وتساعد على اتخاذ القرار، وفيما يلي نذكر أهم الوظائف: <sup>2</sup>

- 1) **أداة للمراقبة:** تسمح لوحة القيادة بالمراقبة المستمرة على ما تحقق ومقارنة الأهداف المحددة وهي تجلب الانتباه للنقاط الحساسة المفتاح للتسيير ومدى انحرافها بالنسبة للمعايير، وهي أيضا تسمح بتشخيص وفحص نقاط الضعف وإظهار النقائص ذات التأثير المباشر على نتيجة المؤسسة؛
- 2) **أداة الاتصال:** بمجرد صدور لوحة القيادة تصبح كأداة للاتصال بين مختلف المستويات الهرم الإداري ويجب أن تسمح للمنفذين أي أسفل الهرم بمناقشة النتائج وكذلك نقاط القوة والضعف ويجب كذلك أن تسمح هذه المناقشات بطلب وسائل إضافية أو تحديد أكثر لما هو مطلوب ومنتظر منهم (المنفذين). أما المسؤول في التسلسل الهرمي يجب أن ينسق الإجراءات والقرارات التصحيحية المزامنة القيام بها وقصد تعظيم النتائج الإجمالية بدلا من تعظيم الجزئي؛

<sup>1</sup> - مختاري الضاوية، كاوجة بشير، دور لوحات القيادة في تسيير النشاط اليومي للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الوطني، واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية: تحليل واستشراف الابداعات المستقبلية 14، 13/05/2013، جامعة مسيلة، ص 6.

<sup>2</sup> - معراج هوراي، مصطفى الباهي، مرجع سبق ذكره، ص 85 86.

(3) **أداة لا اتخاذ القرار** : تعطي لوحة القيادة معلومات لنقاط القوة والضعف للتسيير كما هو معروف وعن المزالق والانحرافات الممكنة لكن الأهم من ذلك يجب أن تكون هذه المعلومات سببا في اتخاذ إجراءات وأفعال ملموسة. إن معرفة نقاط القوة والضعف يجب أن يرفق ويتمم بتحليل الأسباب لهذه الظواهر وكذا يتبع بوضع الخطة التصحيحية التي تكون محددة المدة والمدى، هذا التكامل بين هذه المراحل يجعل لوحة القيادة تؤدي دورها كأداة مساعدة في اتخاذ القرار، ومن ثم تأخذ لوحة القيادة مكانها كوسط من بين الوسائل الأخرى المهمة في عملية التسيير؛

(4) **أداة للتحفيز لتنمية مهارات المسؤولين**: تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على التحديات التي واجهوها فهي تولد لديهم شعورا بالتقدم نحو تحقيق الأهداف وتحفيزهم لذلك، كما أن التحسين المستمر بالنقاط الأساسية في العملية والقيام بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول والاطلاع على المشاكل التي يواجهها المسؤولون في الأقسام المختلفة من هذا ينمي مهارات وقدرات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الاعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل، لذا يمكن القول ان لوحة القيادة تساهم بشكل كبير في تطوير ثقافة التسيير بالمؤسسة؛

(5) **أداة للتنبؤ**: لأنها تساعد على التنبؤ بالحالة المستقبلية للمؤسسة وذلك بناء على استقراء الماضي، ودراسة الحاضر للولوج إلى المستقبل، بمعنى آخر لوحة القيادة لا تقدر فقط الوضعية الحالية والماضية للمؤسسة، وإنما الوضعية المراد بلوغها مستقبلا أيضا وذلك انطلاقا من ملاحظة وتحليل اتجاهات مكونات لوحة القيادة. لذلك يمكن القول أنها تسمح بزيادة نسبة التأكد من المستقبل بالنسبة للمسير، في ظل بيئة ديناميكية تتميز بعدم التأكد.<sup>1</sup>

#### الفرع الرابع : أدوات ومبادئ ومراحل إعداد لوحة القيادة في المؤسسة

##### أولاً: أدوات لوحة القيادة :

للوحة القيادة أدوات مختلفة والأدوات أكثر شيوعا هي : الانحراف، النسب، الرسومات البيانية .

(1) **النسب** : هي علاقة بين مقاييس ذات معنى، فالنسبة وحدها لا معنى لها إذا لم تكن قيم في الزمن (أي التطور) أو في المكان، وطبيعة كل نسبة تختلف حسب المسؤول المقصود بهذه النسبة مثلا :

<sup>1</sup> - سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة، أطروحة دكتور، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (غ م)، ص168.

## الجدول رقم 2 : يوضح النسب حسب كل مسؤول

مديرية المصنع	مديرية تجارية	مديرية المالية	مديرية الأفراد
تكلفة الكلية للإنتاج / عدد الوحدات المصنعة	نتيجة وحدة مركز / رأس المال المخصص للوحدة	رأس المال الخاص / رأس المال الدائم	تكلفة الأفراد / عدد الأفراد

المصدر : هوراي معراج، مصطفى الباهي، مرجع سبق ذكره، ص 83 بتصرف .

- (2) الرسوم البيانية : هي أداة أكثر سهولة للاستيعاب وأكثر تعبير عن حالة تطور المؤسسة فالتمثيل البياني عبارة عن أشكال هندسية (منحنيات ، مدرجات تكرارية، دوائر نسبية) .
- (3) العلامات الساطعة : هي مؤشرات ذات أهمية خاصة بحيث تعبر عن إشارات مرئية تظهر الانحرافات المعبرة وذات دلالة، بعد مقارنة قيم المؤشر، والشكل التالي يوضح مجموعة من إشارات تعتمد على لوحة القيادة.<sup>1</sup>

## الشكل رقم 2: يوضح رموز وإشارات لوحة القيادة.



المصدر : نور الهدى حنون، مرجع سبق ذكره، ص 51.

- (4) الجداول : هي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل أعمدة وصفوف تسمح بمقارنة المعلومات المختلفة بين تقديرات النتائج المحققة واستخراج الفروقات فهي أداة الأكثر استعمالاً .

ثانياً : مبادئ تصميم لوحة القيادة: تظهر مبادئ التصميم كما يلي:<sup>2</sup>

- (1) التناسق التوافق مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة : يجب أن تقسم لوحة القيادة حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكما يجب أن تتناسب مع الهرم الإداري لكي تتطابق مع هيكل السلطة للمؤسسة ويمكن تشبيهها بمرم أين يظهر كل مسؤول في فئتين غير واضحتين تماماً ، فهو يتلقى تفويضاً بالسلطة من المستوى الهرمي الأعلى منه والذي يكون مطالباً اتجاههم بتقديم تقارير دورية ، وهو بدوره يفوض جزءاً من السلطة . وهذا الهيكل يلزم ويستوجب في كل مستوى من المسؤولية انتهاج ثلاثة أنواع من الاتصال نازل ، أفقي ، صاعد ومنه فإن :
- كل مسؤول له لوحة قيادة .

<sup>1</sup> - نور الهدى حنون، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، (غ م)، جامعة ورقلة ، 2012، ص 50.

<sup>2</sup> - معراج هوراي، مصطفى الباهي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

- كل لوحة قيادة سطر يضم مجموع النتائج والذي يجب أن يوجد في كل لوحة قيادة المسؤول الأعلى منه.
- لكل لوحة قيادة نفس الشكل عند المستوى وذلك تمكين الجمع.
- تجمع معلومات لوحة القيادة يجب أن يحترم التسلسل الهرمي.

### الشكل رقم 3: يوضح لوحة القيادة حسب التسلسل الهرمي

انحراف	مقدر	محقق	لوحة القيادة لمديرية العامة
انحراف	مقدر	محقق	لوحة القيادة المديرية المالية
انحراف	مقدر	محقق	لوحة القيادة مديرية الأفراد
انحراف	مقدر	محقق	لوحة القيادة مديرية الإنتاج

المصدر : معراج هواري، مصطفى الباهي، مرجع سبق ذكره ، ص 79 بتصرف.

(2) **معلومات شاملة وهادفة لكل مسؤول** : فإن كل المعلومات المجمعة للمسؤول فتخص بالضبط ما يسيره لأنه المقصود الأول بها لأنه يجد العناصر التي يحتاجها لتوضيح طرق التسيير وكذا اتخاذ القرار ولكن فيما يمكنه أن يتحكم فيه متوافق مع السلطة المفوضة له .

(3) **السرعة في الإعداد والتسليم** : في هذه المجال السرعة يجب أن تغلب على الدقة، فغالبا ما يكون الحصول على المعلومة تقديرية معيارية في مدة أفضل من الحصول على معلومات فعلية دقيقة ولكن في مدة أطول . الدور الأساسي للوحة القيادة يبقى دائما تنبيه المسؤول لتسييره حيث يجب عليه أن تتخذ اجراءات تصحيحية سريعة وفعالة، أما دقة النتائج فيتم تحصيلها من تقارير شهرية، ونتائج محاسبة التحليلية.

### ثالثا : مراحل إعداد لوحة القيادة في المؤسسة

تخضع عملية إعداد لوحة القيادة لمنهجية صارمة وذلك لأهمية هذه الأداة مراقبة التسيير . فقبل كل شيء يجب التحضير الجيد للمشروع وذلك بدراسة التنظيم الداخلي وتقييم مدى المنفعة أو الجدوى من وراء تبني هذه الأداة وفي حال الموافقة على المشروع . يشرع في المراحل الموالية<sup>1</sup> :

- 1) **تحديد الأهداف بدقة** : تعتبر الأهداف السبب الرئيسي لوجود لوحة القيادة، ويجب أن يكون الهدف ممكنا ومحددا من حيث المدة وأن يكون معقولا ، ويخضع تحديد الأهداف إلى :
  - الأهداف القابلة للقياس ( الزيادة، التخفيض، الثبات)؛
  - متابعة القياس بالأرقام ، نسب؛
  - تحديد مدة الهدف المراد قياسه ( التخفيض ، النسبة، الشهر).
- 2) **تحديد العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف** : يتم في هذه المرحلة:

<sup>1</sup> - رقاد سليمة، بوغازي زينب، مرجع سبق ذكره، ص 10.

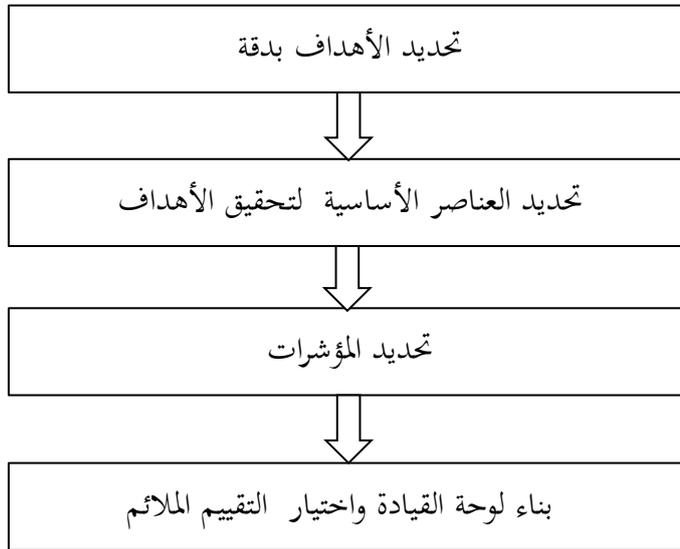
- تحديد المعلومات الضرورية .
- جمع المعلومات في المؤسسة أي البحث عن المعلومات الغير متوفرة ودراسة كيفية الحصول عليها .
- تصنيف عناصر المعلومات .

(3) تحديد المؤشرات : ويتم في هذه المرحلة :

- تحديد واختيار المؤشرات؛
- وضع المعايير والإجراءات التصحيحية.

(4) بناء لوحة القيادة واختيار التقييم الملائم : بعد تنفيذ المراحل الثلاثة السابقة الذكر يتعين اختيار الشكل الموافق لتقدمها، ( أي بناءها) بتبني أدوات تسمح بإظهار السهل والقراءة السريعة العامة لمتابعة النشاط كاللوحات الإحصائية، المقتطفات، الرسومات البيانية.

#### الشكل رقم 4 يوضح مراحل إعداد لوحة القيادة



المصدر : رقاد سليمة، بوغازي زينب، مرجع سبق ذكره، ص 10.

## المطلب الثالث : دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة ومؤشرات بناءها

تعتبر المؤشرات هي الجوهر الرئيسي للوحة القيادة باعتبارها المكون لها وتساعد المسؤولين في إدارة عملياتهم.

## الفرع الأول : مفهوم المؤشر وكيفية بنائه

## أولا : مفهوم المؤشر

يعرف المؤشر بأنه " عبارة عن معلومة دقيقة وضرورية، ملائمة للمسير، يعبر عنها بأشكال ووحدات مختلفة."<sup>1</sup>

كما يعرف بأنه "الصورة الأكثر تمثيل لوضعية معينة تخدم المؤسسة".<sup>2</sup>

وعليه فإن المؤشر أكثر من الرقم من حيث الدلالة إذ يعتبر وسيلة فعالة للتسيير وأقل تعقيدا. ويمكن اعتبار المؤشر بأنه عنصر قابل للملاحظة يشمل المقومات التالية :

- وضع الأهداف؛
- قياس أثر الأنشطة التي تم القيام بها؛
- معرفة اتجاه النتائج الفعلية والمحقق؛
- تقديم رؤية مستقبلية؛
- إعداد العلاقة القائمة على أساس ( سبب / أثر) بين النتائج الفعلية والمحققة؛
- فالمؤشر هو معلومة دقيقة وبسيطة وملائمة ، يحصل عليها المسير من مختلف أنشطة المؤسسة بحيث تمكنه من معرفة وضعية وقياس أداء المؤسسة، ويتكون المؤشر من وحدات كمية أو بيانية أو مادية وقد تكون أشكالا بيانية .

الشروط الآتية للمؤشر : يجب أن تتوفر الشروط يمكن ذكرها على الشكل الآتي :<sup>3</sup>

- 1) الدقة : يجب أن يعكس المؤشر الذي تم اختياره المعنى والأهمية للظاهرة التي تمت ملاحظتها؛
- 2) الوضوح والعلاقة مع النشاط : يجب أن تكون المؤشرات المعتمدة مفهومة من المستعملين وهذا يفترض البساطة وليس الاعتماد على معادلة رياضية جد معقدة تصعب من عملية تطبيقه من قبل المسير؛

<sup>1</sup> - بنور جهاد، قواسميه هبة، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، المنتدى الوطني، واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية : تحليل واستشراف الابداعات المستقبلية 14، 2013/05/13، جامعة مسيلة ، ص3.

<sup>2</sup> - سويسي عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 128.

<sup>3</sup> - رقاد سليمة، بوغازي زينب، مرجع سبق ذكره، ص 11.

- 3) **العدد المحدود** : أثبتت الدراسات أن العمليات لإدراكية الخاصة بالفرد لا يمكن لها التركيز سوى على عدد محدود من الاشارات؛
- 4) **غير قابلة للتلاعب** : لا يتم استعمال مؤشرات يمكن التلاعب بها بحيث يمكن إعطاء صورة غير حقيقية كتضخيم النتائج أو التقليل من أهميتها حسب الحاجة؛
- 5) **القدرة على التنبؤ** : يسمح المؤشر ذو القابلية للتنبؤ بتحضير مقرر ظهور المشاكل قبل حدوثها؛
- 6) **القابلية للتطور** : يجب أن تكون المؤشرات لها القدرة على أن تتغير عبر الزمن من منطلق أن لوحة القيادة أداة مرنة.

### ثانيا : كيفية بناء المؤشر

يتم بناء المؤشر على أساس: <sup>1</sup>

- **المعلومات المرتبطة بمدى المؤسسة**: هي مجموعة المعطيات المعالجة والتي يمكن للمستعمل التوصل إليها وتمثل في المعطيات الداخلية وخارجية المرتبطة بأطراف التعامل؛
- **قواعد البناء** : تركز هذه القواعد على الجانب التاريخي كعامل مهم في الوقوف على المعلومات التي ترتبط بالعمليات التي تقوم بها المؤسسة، وكذلك الأساليب الاحصائية والنماذج الرياضية التي تساعد في تحليل المعلومات وإعطاء معنى لها.

تحدد قواعد البناء من قبل المستعملين بحيث تتماشى مع تطورات التي يعرفها الفريق أو الجماعة من حيث مستوى التكوين والوعي .

### ثالثا : أنواع المؤشرات

هناك العديد من أنواع المؤشرات، منها ما يتعلق بالنتيجة ومنها مؤشرات مالية وغير مالية، مؤشرات كلية وأخرى جزئية، مؤشرات خاصة بالتقرير أو خاصة بالتحكم، وسيتم اعتماد على تصنيف الذي تأخذ طريقة (over) كونها الأسلوب المعتمد في إعداد لوحة القيادة وهي اختصار : أهداف ← متغيرات أساسية variables d'action responsibilities →

وهذه الطريقة تصنف المؤشرات إلى نوعين هما: <sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نور الهدى حنونة، مرجع سبق ذكره، ص55.

<sup>2</sup> - نعمة بجاوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة دكتورة العلوم في العلوم الاقتصادية شعبة تسيير مؤسسات ، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ( غ م)، جامعة باتنة، ص ص 256 258.

1) **المؤشرات الخاصة بالأهداف** : من بين أهداف لوحة القيادة السعي إلى التأكد من مدى تحقيق الأهداف المسطرة وبالتالي فتبدأ باختيار المؤشرات المتعلقة بهذه الأهداف ومن المهم عدم الاقتصاد في المؤشرات بل يجب اضافة إلى المؤشرات المتابعة الأهداف مثل (مؤشر النتيجة) اعتماد عدد من المؤشرات المفسرة لمدى تقدم المؤسسة في تنفيذ أهدافها (مثلا إذا كان هدف الربح يستعمل مؤشر الربح المحاسبي فيجب إتمام العملية بإضافة جدول حسابات النتائج الذي يعطي النتائج معلومات حول مختلف المكونات الربح كذلك بعض النسب).

2) **المؤشرات الخاصة بمتغيرات العمل** : بمجرد الانتهاء من اختيار المؤشرات خاصة بالأهداف تبدأ نفس العملية بالنسبة للمتغيرات العمل ، ولهدف حصر لوحة القيادة، يجب تقليص في عدد المؤشرات المتعلقة بمتغيرات العمل، ويتكون هذا النوع من المؤشرين التاليين :

- **مؤشرات التأثير** : تبين وضعية متغير ما في لحظة معينة وتعطي نتائج مخططات العمل؛
- **مؤشرات العمل** : تبين الجهود التي تضمن متابعة تنفيذ مخططات العمل وتجب عن التساؤل ( هل عملنا شيئا؟)، ولغرض تحديد حجم لوحة القيادة يجب اختيار مؤشرات التأثير في كل مرة حساب مؤشر العمل لأن ما يهم هو النتائج المتحصل عليها كما أنه غالبا ما يصعب متابعة لوحة قيادة لنشاط معين له العديد من مخططات العمل ، والجدول الموالي يوضح بعض المؤشرات الخاصة بلوحة القيادة .

### الجدول رقم 3: يوضح المؤشرات الخاصة بلوحة القيادة

الأهداف	المؤشرات الملائمة
المردودية جودة الخدمة	دراسة جيدة لحساب النتيجة التحليلية * نسبة الأرباح /الأصول . * معدل الطلبيات مسلمة كاملة وفي الأجل.
متغيرات العمل	* مؤشرات الملائمة
جودة المنتج	* مؤشرات التأثير : عدد المنتجات المصنعة والتي رفضها مراقب الجودة . * مؤشرات العمل : قائمة أجزاء الجودة قيد التنفيذ .
استلام الطلبيات	* مؤشرات التأثير : دفتر الطلبيات لستة أشهر المقبلة ، عدد العملاء الجدد . * مؤشرات العمل : رقم أعمال.

المصدر : بنور جهاد، قوسمية هبة ، مرجع سبق ذكره ، ص4.

وتبقى هذه المؤشرات دون فائدة إن لم يكن لها أساس مرجعي يسمح بتفسيرها، فالأرقام لوحدها لا تكفي إن لم تصاحبها أرقام أخرى، فالأساس المرجعي يسمح بتحديد الوضعية هل هي جيدة أم لا.

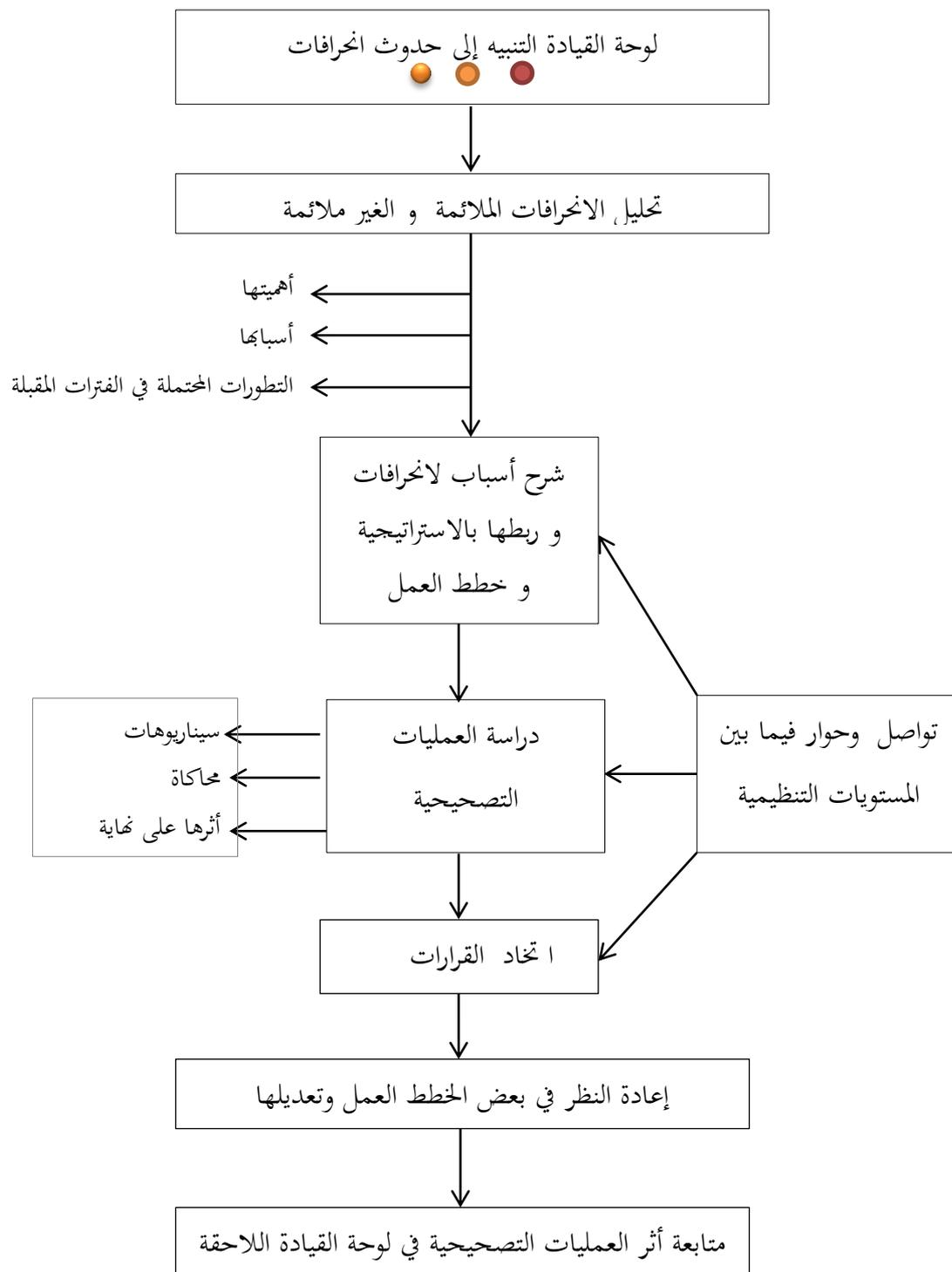
### الفرع الثاني : دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

#### أولا : طريقة عمل لوحة القيادة

إن الهدف الأساسي من استعمال لوحة القيادة هو الكشف عن الانحرافات عند وقوعها من أجل تحليلها والبحث عن أسبابها ، ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها ، والقيام بالإجراءات التصحيحية ، وبالتالي اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب .ويمكن القول أن كيفية عمل لوحة القيادة يمر بالمراحل التالية ويوضحها الشكل الموالي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التجارة ، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، (غ م)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006 ، ص 176 بتصرف.

الشكل رقم 5 : يوضح طريقة عمل لوحة القيادة



المصدر: أحمد بونقيب، مرجع سبق ذكره، ص 176 بتصرف.

1) كشف الانحرافات وتحليلها : تحتوي لوحة القيادة ضمن مكوناتها على الأهداف المراد الوصول إليها وتحقيقها ، والنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتم المقارنة بينهما ليظهر الانحراف، هناك مستوى مقبول من الانحراف لا

يتطلب الإسراع إلى البحث عن أسبابه والعمل على تصحيحه، عما هو مهم هنا هو التركيز على الانحرافات التي تجاوزت المقبول، وتنصب عملية التحليل على العناصر التالية:<sup>1</sup>

- الهوامش (انحراف حول المنتجات، حول الأعباء المتغيرة)؛
- الأعباء (انحراف حول أعباء المنتجات، حول تكاليف الوحدة)؛
- رقم الاعمال (انحراف في حجم المبيعات، أسعار المبيعات، نسبة التخفيض).

فالهدف من هذا التحليل هو توضيح مصدر الانحرافات وأسبابها التي يمكن أن تكون:

- خارجية (السوق، المنافسة، تغير الأذواق)؛
- داخلية (انقطاع المخزون، عجز تقني).

مع التنبيه إلى أن فترات حساب الانحرافات مرتبطة بنوعية النشاط أو الوظيفة، فهناك وظائف تحتاج إلى معرفة الانحرافات يوميا، وأخرى أسبوعيا أو شهريا...، كما أن الانحرافات السالبة (وهي الانحرافات غير ملائمة) منها ما هو غير قابل للاستدراك، والانحرافات الإيجابية هي (الانحرافات الملائمة) منها ما هو استثنائي ومنها ما هو مكرر هذا الأخير ما يجب استغلاله والبحث عن أسبابه.

**2) شرح أسباب الانحرافات:** بعد تحديد الانحرافات وتحليلها، يتم شرحها والوقوف على أهم أسبابها، وترفق عملية التحليل بتعليق كتابي يحرر من طرف المسؤول المعني، هذا التعليق يرافق لوحة القيادة المرسله إلى مستوى الأعلى ويتمحور حول:

- الانحرافات المهمة وأسبابها؛
- الرؤى المستقبلية الخاصة بالفترات المقبلة؛
- اقتراحات المسؤول حول العمليات المتبعة في أقسام أخرى.

**3) البحث عن العمليات التصحيحية:** تتم دراسة وتحليل العمليات بشكل دقيق ومفصل عن طريق السيناريوهات أو عن طريق المحاكاة، كما يتم معرفة تلك العمليات على نتائج نهاية السنة. وفي الأخير يتم ترتيب هذه العمليات التصحيحية وإعادة إدراجها فمن الاختيارات الاستراتيجية والخطط العملية المستقبلية للمؤسسة.

**4) اتخاذ القرارات:** تتطلب عملية استغلال لوحة القيادة بشكل جيد وجود قابلية على التواصل فيما بين الأفراد وذلك ضروري حتى تكون القرارات المتخذة بناء على نتائج لوحة القيادة صائبة قدر الإمكان وقابلة للتطبيق فقد يستدعي الأمر إعادة النظر في بعض خطط العمل وتعديلها، كما أنه في حالة عدم وجود تواصل غالبا ما تكون القرارات المتخذة تعسفية ولا تخدم سير نشاط المؤسسة، أن هذه العمليات الثلاثة (شرح الانحرافات البحث عن التصحيحية، اتخاذ القرارات). تتطلب وجود تواصل وحوار فيما بين

1 - أحمد بونقيب، مرجع سبق ذكره، ص 177.

المستويات التنظيمية المتسلسلة. وأخير لا بد من متابعة أثر العمليات التصحيحية على النتائج للاحقة للوحة القيادة، وذلك من أجل التأكد من الانحرافات قد تم تصحيحها فعلا، واستمرار العمليات التغذية العكسية لنظام لوحة القيادة

### ثانيا : مساهمة لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة

تعمل لوحة القيادة على تحسين أداء المؤسسة من خلال <sup>1</sup>:

- توضيح استراتيجية المؤسسة وترجمة أهدافها، من خلال استعمال مؤشرات لإيصال والتعبير عن المفاهيم قد تكون معقدة . أحيانا تحت شكل محدد جدا؛
  - تبلغ الأهداف مع المؤشرات الاستراتيجية ، حيث تقوم بتعبئة كل الفاعلين في النشاطات على وضعها لبلوغ أهداف الكل، وذلك بوضع وتعريف العلاقات السببية بشكل ديناميكي والذي يسمح للفاعلين بالتوزيع على الهيكل لفهم عمل المواجهة وتأثير نشاطهم على الأشخاص الآخرين؛
  - تخطط وتحدد الأهداف وتوافق مع الاستراتيجية ، وتقارن مستويات الأداء المنتظرة والإنجازات حيث تسلط على مواطن العجز؛
  - تقوية الخبرات ومتابعة الاستراتيجية وتوضح هذه العملية على مفهوم حصر النظام، فنجد أن المسيرين ملزمون بضمان ، أن الاستراتيجية نفذت كما حددت في بادئ الأمر وبعد ذلك إعادة اختبار فرضياتهم حتى يضمنوا بأن النظرة التي تقود نشاطهم ملائمة بالنظر للإنجازات والملاحظات للخبرة الملقاة من المؤسسة.
- يمكن استخلاص بأن لوحة القيادة تساهم في تحسين الأداء من خلال كشف الانحرافات وتصحيحها ، وتحقيق أهداف بكفاءة وفعالية وضمان مراقبة أداء المؤسسة ككل وهذا عن طريق عملية الاتصال والتنسيق فيما بينهم.

<sup>1</sup> - قورين حاج قويدر، مرجع سبق ذكره، ص18.

## المبحث الثاني : دراسات السابقة

## المطلب الأول : دراسات السابقة

حسب ما تما لاطلاع عليه كانت أهم الدراسات السابقة في هذا الموضوع كما يلي:

## أولاً : دراسة طارق الوزان ،

بعنوان " دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية "، دراسة حالة (gaz lind) للغازات الصناعية بورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2012/2013.

## هدفت هذه الدراسة إلى إجابة على الإشكالية التالية :

ما هو دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية ؟

## فرضيات الدراسة :

- لا تكاد تخل أي مؤسسة من استعمال الميزانية الاجتماعية ولوحة القيادة الاجتماعية على مستوى إدارة الموارد البشرية رغبة منها في متابعة أفضل لأداء المستخدمين بغرض الحصول على المعلومة الدقيقة التي سينبني عليها القرار ، المتعلق بإدارة المورد البشري؛
- لوحة القيادة تضم مؤشرات تقيس أداء المستخدمين بحيث يتم اختيارها بعناية بما يتوافق مع متابعة درجة تحقيق الأهداف على مستوى قسم الموارد البشرية ، وعلى مستوى المنظمة ككل.

## النتائج :

- أن المؤسسة تعتبر لوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير وهامة عند وقوع المشكل تستطيع تدخل في معالجة تلك المشكلة في أقرب وقت واتخاذ القرارات التصحيحية؛
- تعتبر لوحة القيادة وسيلة تنبؤية تستطيع المؤسسة تنبأ بها إلى المستقبل؛
- عند إعداد لوحة القيادة كل شهر يكون هناك اجتماع يتكون من مختلف شاغلي الوظائف المؤسسة وذلك من أجل مناقشة واستخراج لانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية؛
- الهدف من استخدام تقييم أداء المؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في العناصر التالية : الثقة بالنفس، الولاء للمؤسسة .

## التوصيات :

- المؤسسة من خلال الوظائف لابد أن تضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- أن تكون نتائج تقييم الأداء علنية وليس سرية مع إعطاء الأفراد العاملين حق التظلم؛
- ضرورة الاعتماد على سجل يسجل به تطور أداء العاملين ، كمصدر يعتمد عليه المشرفين في الحصول على المعلومات.

ثانيا : دراسة مريم حماني،

بعنوان " تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحات القيادة"، دراسة الحالة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة SNVI، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي علوم اقتصادية، مذكرة منشورة، جامعة ورقلة ، 2012/ 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى إجابة على الإشكالية التالية :

إلى أي مدى يساهم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحات القيادة في تقييم وتحسين وضعية المؤسسات الاقتصادية ؟.

فرضيات الدراسة :

- نظام مراقبة هو الطريقة التي نستطيع من خلالها تقييم وتوجيه موارد المؤسسة وضمان استعمالها بشكل أمثل لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية؛
- تقوم لوحة القيادة بتلخيص المعلومات التي تكون ذات طابع مالي وغير مالي بالإضافة إلى المعلومات المتنوعة الأخرى التي تخص مختلف النشاطات في المؤسسة وذلك لمساعدة المسؤولين بمتابعة الانحرافات التي تقع ومحاوله تصحيحها؛
- تعتبر لوحة القيادة من بين أهم أدوات مراقبة التسيير التي تساهم في تفعيل النظام في المؤسسة وذلك عن طريق السماح للمسؤول بتقييم أدائه ، وقيادة العمليات الخاصة به وذلك من أجل تحسين أدائه.

- النتائج :

- وظيفة مراقبة التسيير تزود المعلومات المناسبة في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرار المناسب؛
- تسمح مراقبة التسيير بتقييم محيط المؤسسة من الجانب الاجتماعي والجانب الاقتصادي؛
- لوحة القيادة أداة تساعد المسؤولين في عملية الرقابية؛
- لوحة القيادة أداة تسمح بمتابعة التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر.

- التوصيات :

- ضرورة ادراج مصلحة مستقلة لمراقبة التسيير عن باقي المصالح كي تستطيع مساعدة المسؤولين على حل المشاكل المتعلقة بالتسيير وتقديم النصائح والارشادات اللازمة؛
- ضرورة أن تتسم العملية الرقابية بطابع الحيادية والمرونة في اتخاذ الحلول المناسبة والتي تساهم في وضع حد لكل الانحرافات؛
- ضرورة أن تكون العملية الرقابية مقبولة لدى أعضاء المؤسسة لأن الرقابة الجدد صارمة تؤدي إلى استياء ينتج عنه روح معنوية متدنية وأداء غير فعال؛
- ضرورة اتباع اللامركزية في اتخاذ القرارات.

## ثالثا : دراسة بونقيب أحمد ،

"دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير"، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2006

هدفت هذه الدراسة إلى إجابة على الإشكالية التالية :

كيف يمكن للوحات القيادة أن تساهم في زيادة فعالية مراقبة التسيير؟ وما هو واقع ذلك في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟.

## فرضيات الدراسة :

- تعتبر لوحة القيادة المتواجدة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية تقليدية ولا تساهم بالقدر الكافي في تحسين عملية مراقبة التسيير؛
- تساعد لوحة القيادة على توفير معلومات مرتبطة بالأداء اليومي للمسؤولين على عكس الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير؛
- لوحات القيادة المتبعة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مركزة على الرقابة ودون أن تساعد المسؤولين على التحكم في السير اليومي لنشاطاتهم.

## - النتائج :

- نظام لوحات القيادة يناسب الهيكل التنظيمي الموجود في المؤسسة؛
- تسمح لوحات القيادة المتواجدة في المؤسسة من تحقيق التواصل والحوار بين المسؤولين؛
- المؤسسة لا تولي اهتماما بطريقة عرض لوحات القيادة داخل المؤسسة؛
- غالبية لوحات القيادة المتواجدة في المؤسسة تحتوي على مؤشرات مالية؛
- يوجد بعض المصالح التابعة إلى مستويات التشغيلية بدون لوحات قيادة .

## - التوصيات :

- ادراج لوحات قيادة خاصة بالمصالح التي تمتلك هذه الأداة؛
- تحسين نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة وجعله قادرا على توفير معلومات ذات مصداقية وفي فترات قصيرة، كضرورة وضع دفتر تحدد من خلاله كيفية إعداد المؤشرات ومصادر وجود المعلومات المستخدمة في تحضيرها، بغرض تسريع عملية تحرير لوحات القيادة بالمصالح التي هي بحاجة إلى تزويد دوري ومستمر بالمعلومات؛
- ضرورة إتباع الطرق العلمية المنهجية في تصميم لوحات قيادة تعكس الاحتياجات الفعلية للمسؤولين.

رابعاً : دراسة بركاني سمير،

"لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية" دراسة حالة للمجمع الصناعي للورق والسيلولوز بالجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم اقتصادية ، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2004.

هدفت هذه الدراسة إلى إجابة على الإشكالية التالية :

إلى أي مدى يمكن اعتماد فكرة لوحة القيادة كأداة تسييرية للعملية التسويقية في المجمع الصناعي للورق والسيلولوز بالجزائر؟.

فرضيات الدراسة :

- يتضمن تسيير العمليات التسويقية في المجمع الصناعي للورق والسيلولوز جميع الإجراءات والمسارات التي يتم من خلالها تحقيق أهداف المجمع؛
- تمثل لوحة القيادة التسويقية للمجمع في مجموع المؤشرات الكمية والكيفية المتعلقة بالنشاط التسويقي .
- تستخدم لوحة القيادة التسويقية للمجمع في تسيير المخططات العملية؛
- يمكن تطبيق نظام لوحة القيادة التسويقية على المؤسسة الجزائرية وهذا ما يستوجب توفر نظام معلومات تسويقي فعال .

النتائج :

- تعتبر لوحة القيادة التسويقية أداة متميزة تضمن التفاعل مستعملها مع حقيقة الأوضاع والقدرة على الإدراك السريع وتتكون من مجموعة المؤشرات تقيس الأهداف الكمية والكيفية؛
- يتوقف نجاح تطبيق لوحة القيادة التسويقية على فعالية نظام المعلومات التسويقي في تقديمه للمعلومات بصفة آنية ومستمرة تضمن تحديث المؤشرات التسويقية بالمعطيات الجديدة ليتسنى للمدير التسويقي اتخاذ قراراته حسب المعطيات الجديدة والترصد بانتظام لتطور متغيرات البيئة التنافسية؛
- يمكن تطبيق لوحة القيادة التسويقية على المؤسسة الجزائرية وهذا بتصميم نظام معلومات تسويقي فعال قادر على توفير المعلومات اللازمة للإدارة التسويق لتتمكن من استخراج مؤشرات لوحة قيادة تسويقية بصفة آنية ومستمرة.
- تعتبر لوحة القيادة التسويقية نظام معلوماتي قائم بذاته.

خامسا : دراسة حنونة نور الهدى،

"لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة مؤسسة الأعمال التكميلية للبناء بورقلة E.TRA.COB . مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر، 2012.

الإشكالية :

كيف يمكن للوحة القيادة أن تساهم في تحسين أو ترشيد القرارات التمويلية الفعالة في المؤسسة الأعمال التكميلية للبناء ؟.

النتائج :

- تحتوي لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة على مؤشرات مالية جزئية لا تكفي لاتخاذ القرارات اللازمة في المؤسسة؛
- تثبت لوحة القيادة النموذجية المقترحة عدم فعالية لوحة بالمؤسسة في اتخاذ القرارات التمويلية؛
- عدم اعتماد المؤسسة الأعمال التكميلية للبناء أصلا على لوحة القيادة في اتخاذ القرار التمويلي؛
- عدم الفهم الجيد للوحة القيادة من طرف المسؤولين .

المطلب الثاني : أوجه التشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تبين لنا أن موضوع لوحة القيادة من بين أهم أدوات مراقبة التسيير وهو محل اهتمام العديد من الباحثين، حيث أُنجزت دراسات متعددة فيه واتفقت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المضمون لكنها قد اختلفت نوعا ما سواء من حيث طريقة المعالجة أو من حيث الدارسة والعينة المدروسة، ولذا سنتناول في هذا المطلب ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .

أولاً: من حيث الهدف :

فإن ما تتميز به هذه الدراسة هو محاولة إظهار كيفية تحسين أداء المؤسسة بواسطة لوحة القيادة وتوضيح أثر الذي يمكن أن تحدثه من خلال المزايا والأدوار التي تساهم بطريقة مباشرة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .

ثانياً: من حيث العينة وطريقة المعالجة :

تميزت الدراسة الحالية من خلال جمع المعلومات بالاعتماد على استبانة من خلال جمع المعلومات وذلك لمعرفة وجهة نظر الرؤساء المصالح والوحدات حول هذه الأداة ، لأنها متواجدة في بعض المؤسسات لكن الاطلاع غير مسموح به للمسؤولين إلا المدير ، بإضافة استعمال المقابلة وتحليل وتأكيد الحقائق بالملاحظة في المؤسسة محل الدراسة، أما الدراسات السابقة فتم جمع المعلومات بواسطة المقابلة مع رؤساء مختلف المصالح وملاحظة . وتعتبر هذه الدراسة مكتملة للدراسات السابقة ، وتتميز بأنها تقدم آلية واضحة لتحسين الأداء من خلال تطبيق أدوات مراقبة التسيير ألا وهي لوحة القيادة .

## خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية و دور لوحة القيادة كأهم أدوات المساهمة فيه ، حيث قسم الفصل إلى مبحثين إذ تضمن المبحث الأول الإطار المفاهيمي للأداء ولوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية و أشار المبحث الثاني الدراسات السابقة التي ناقشت نفس الموضوع .

و اتضح لنا بأن لوحة القيادة أداة تسييرية ظهرت نتيجة لجهود الباحثين والمسيرين ، وتعتبر وسيلة لقيادة المؤسسة و تهدف لتحسين أداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية فهي ركيزة الأساسية لاتخاذ القرارات التصحيحية وهذا لما تحتويه من مختلف المؤشرات مالية ومحاسبية وأخرى غير محاسبية التي تبنى حسب احتياجات صنع القرار وامكانية التنبؤ ودراسة تطور مختلف التغيرات ومراقبة تنفيذ الاستراتيجية المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بكفاءة وفعالية لأجل بلوغ الأهداف المرجوة، واستخراج الفروقات الوقوع فيها مرة أخرى، ولبيان ما سبق ذكره سنتناول تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية.

# الفصل الثاني

دراسة حالة بمخبر الأشغال العمومية

جنوب البلاد **LTPS** بغرداية

**تمهيد :**

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية ودور لوحة القيادة في تعزيز ذلك الدور ؛ سنحاول إسقاط تلك المضامين على الواقع "بمنخبير الأشغال العمومية جنوب البلاد (LTPS)" بولاية غرداية لتكون حقلًا لدراستنا التطبيقية ؛ ولغرض البحث والتحليل قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي :

**المبحث الأول : الطريقة و أدوات الدراسة**

**المبحث الثاني : تحليل النتائج ومناقشتها**

## المبحث الأول : الطريقة وأدوات الدراسة

يتناول هذا المبحث تقديم المؤسسة محل الدراسة وأهم الأدوات والطرق المستخدمة في دراسة الحالة وتشمل (مجتمع وعينة الدراسة ، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ،...).

### المطلب الأول : طريقة الدراسة

#### الفرع الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

يعتبر قطاع الأشغال العمومية من أهم القطاعات الاستراتيجية التي تعتمد عليها الجزائر في دفع مسار التنمية من خلال كون نشاطه محورا للعديد من القطاعات الأخرى ، ومن خلال كثرة المؤسسات ذات الصلة بهذا القطاع ومن بينها مخبر الأشغال العمومية للجنوب بغرداية .

#### أولا : التعريف بمؤسسة LTPS و نشأتها

ظهر مخبر الأشغال العمومية بجنوب البلاد ضمن هيكله المخبر للأشغال العمومية والبيانات طبقا للمرسوم رقم 83-86 المؤرخ في 12/03/1983. في إطار التحول إلى الاستقلالية ، وتبلور الشركات والمؤسسات والدخول في اقتصاد السوق وقد صنفت مؤسسة LTPS من الدرجة الأولى يوم 10/10/1989 وأصبحت مستقلة بذاتها وشركة ذات أسهم رأسمالها الاجتماعي يقدر ب 40.000.000.00 دج ويصل حاليا إلى 3.030.000.000 دج، وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسات تم تجزئته إلى وحدتين سنة 1998 هما :

#### 1) وحدة غرداية : قسمت إلى المفوضات التالية :

- الأغواط؛
- البيض؛
- تمنراست؛
- عين صالح؛
- أدرار .

#### 2) وحدة ورقلة : تتفرع على مفوضات الوادي ، إليزي ، بوسعادة.

يقع مقر مخبر الأشغال العمومية بمنطقة النشاطات الصناعية ببو هراوة (طريق بريان غرداية) إضافة إلى المفوضات التابعة لها في مختلف ولايات الجنوب .

#### ثانيا : نشاط مؤسسة LTPS

##### مجالات نشاط المؤسسة :

نظرا لطبيعة المخبر الخدمية ، فإن المنتج النهائي هو إعداد تقارير ، تتضمن توضيح نتيجة التجارب التي قام بها المخبر ، حيث يصل عدد التقارير المنجزة في الشهر حوالي 90 تقريرا.

يتمثل النشاط الأساسي لمؤسسة LTPS في الدراسات الجيو تقنية في مجال الأشغال العمومية ومراقبة ومتابعة الإنجازات المختلفة للطرقات ، مدارج المطارات ومختلف المشاريع... إلخ. ويتمثل نشاط مؤسسة LTPS أساسا في النشاط التقني بالإضافة للنشاط الإداري :

### 1) النشاطات التقنية : وتتلخص في :

- تقوم بإجراء الدراسات الجيو تقنية للطرقات ، السكك الحديدية ، المطارات أرضيات البناء... إلخ ؛
- التحقق من مراقبة الدراسات؛
- الدراسات الهندسية والطبوغرافية للطرقات؛
- الدراسات الجيو مترية لرسم الطرقات؛
- مراقبة مواد البناء (الخرسانة ، الإسمنت ، القوالب ،... )؛
- إجراء التجارب على المواد ( التحليل في المخبر) ، المياه ، التربة؛
- مراقبة و متابعة إنجازات الطرق ، ومدارج المطارات والجسور والبنيات .

ويشمل هذا النشاط التدخل في المجالات التالية :

- هندسة التربة والأسس : وتضم الهندسة الجيولوجية ، والأسس السطحية والعميقة والصخور التربة.
- دراسات الطرقات : تقيس الطرقات.
- دراسة خواص المواد : تربة ، خرسانة ، ومواد أخرى،
- الدراسات الطبوغرافية : الدراسة الهندسية ، الدراسات التقنية لمحاجز المياه ،دراسات تطهير المياه.
- الدراسات الجيوفيزيائية : التنقيب الكهربائي ، القيام بمختلف التجارب.
- البحوث التطبيقية : كاستعمال التحويلات الكلسية ، والرمال الجبسية في إنشاء الطرق... إلخ.
- البحوث الجيو تقنية : الخرائط الجيو تقنية .

2) النشاطات الإدارية : تقوم بالتسيير الإداري للمستخدمين والتسيير المالي والمحاسبي للمصالح التقنية و الإدارية .

### ثالثا : وسائل مؤسسة LTPS

وتتمثل هذه الوسائل LTPS في الوسائل البشرية و الوسائل المادية.

1) الوسائل البشرية : وتتمثل في الموارد البشرية التي تتمثل في المهندسين والتقنيين في مختلف التخصصات التي تحتاجها المؤسسة ، كالأشغال العمومية ، والطبوغرافيا، والهندسة المدنية ،الميكانيك ،الأرضيات والجيولوجيا ،والري والفيزياء الكيمائية... إلخ. هذا بالإضافة إلى المساعدين.

2) الوسائل المادية : تستعمل مؤسسة LTPS العديد من الوسائل المادية كمخبر التجارب الجيو فيزيائية... إلخ. بالإضافة إلى آلات الحفر ، وعتاد القياس ، و الأجهزة الطبوغرافية ، وأجهزة الإعلام الآلي... إلخ.

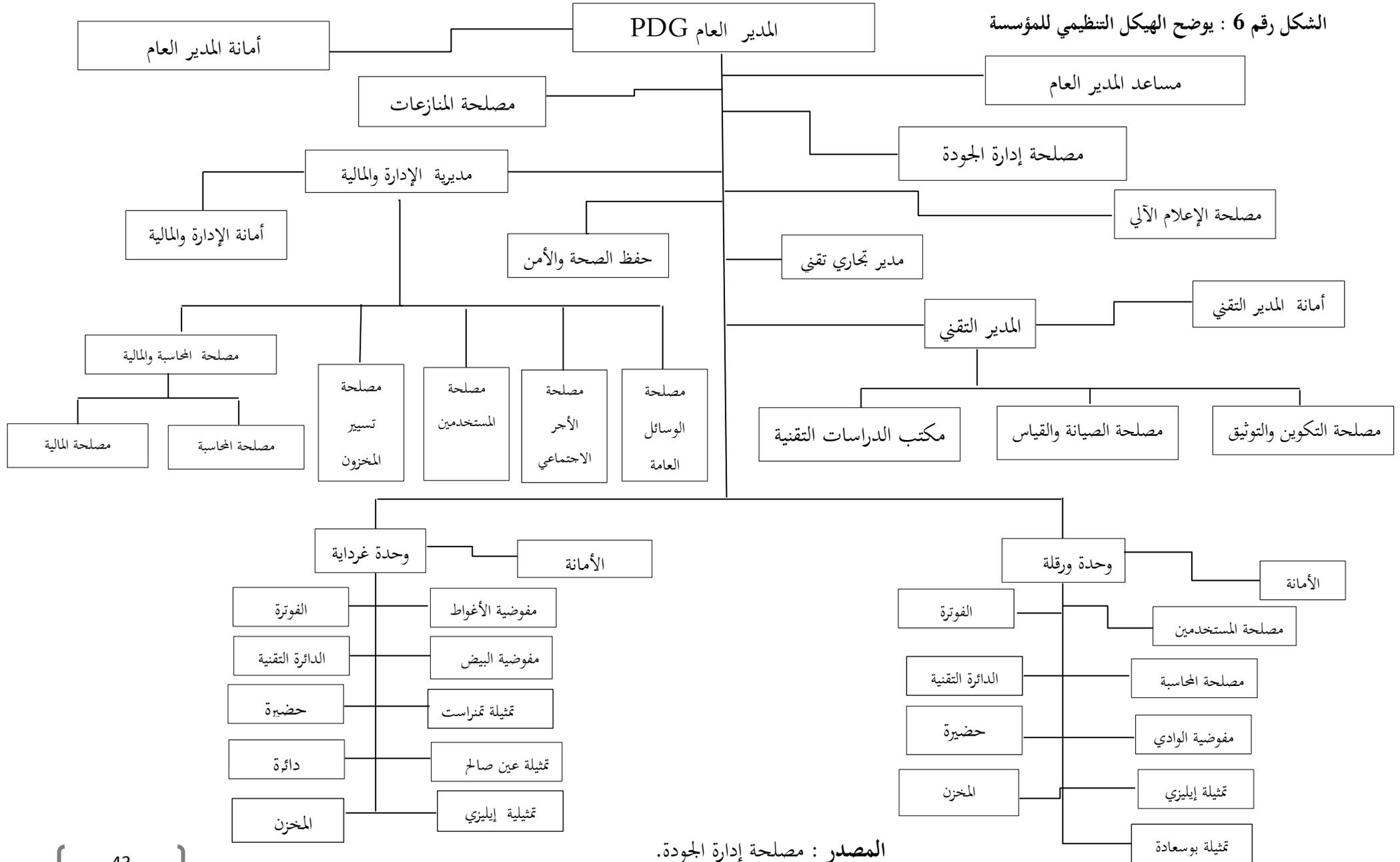
## رابعاً : أهمية وأهداف مخبر الأشغال العمومية LTPS

**(1) الأهمية الاقتصادية لمخبر الأشغال العمومية LTPS :** يؤدي مخبر الأشغال العمومية LTPS دورا كبيرا في تنمية الاقتصاد الوطني بفضل دعمه لقطاع الخدمات ، بالنظر يكون نشاطه يتعلق بالبنى التحتية ، و نظرا لما يقدمه من دراسات دقيقة و مراقبة إنجاز المشاريع الاقتصادية في مجال الأشغال العمومية . وفي إطار التنمية المحلية فهو يعد من أكبر الوحدات وأهمها على مستوى الجنوب الجزائري ، حيث يلعب دورا كبيرا في امتصاص البطالة على مستوى المنطقة ، وذلك من خلال توظيفه لموارد كفاءة وشابة بالإضافة إلى مساهمته في فك العزلة والربط بين الولايات بالإشراف على إنجاز الطرقات وتعبيدها.

**(2) أهداف مخبر LTPS :** إن تنوع خدمات المخبر وجودتها ، يسمح له بتلبية احتياجات زبائنه في الوقت والمكان

المناسب وفي ظل تبني هذا المخبر لنظام الجودة الشاملة فإنه يسعى بذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف التالية :

- تطبيق المقاييس العالمية لجودة تقديم خدماته؛
- تكوين الأفراد وتأهيلهم في مجال تخصصهم ؛
- محاولة إيجاد نظام معلومات فعال يساعد على اكتساب تقنيات جديدة في مجال الأشغال العمومية ؛
- امتصاص البطالة من خلال خلق مناصب جديدة؛
- اكتساب أفراد ذوي خبرة وكفاءات عالية ؛
- استيراد آلات حديثة من أجل تطوير خدماتها؛
- العمل على تخفيض التكاليف ؛
- محاولة تغطية الحاجات الوطنية وتوسيع الحصة السوقية ، وتعظيم الأرباح؛
- تطوير ثقافة التعامل مع الزبائن وتلبية طلباتهم من خلال محاولة التوفيق بين الجودة والسعر .



## خامسا : دراسة الهيكل التنظيمي العام

إن الهيكل التنظيمي يعكس مدى دور التنظيم الداخلي في إحداث التناسق بين أعضاء المؤسسة وتحقيق التوازن لهم ، ويضم الهيكل التنظيمي لمؤسسة LTPS ما يلي :

**(1) المديرية العامة :** و تمثل أهم هيئة في المخبر وأعلى سلطة به، حيث تقوم بتسيير المخبر ، وربط جميع مهام الوحدات والمفوضات التابعة له ، كما تقوم بتحديد الاستراتيجيات المناسبة لإدارة المخبر و إمضاء الوثائق فيما يخص العلاقات الخارجية للمخبر.

**(2) مساعد الرئيس المدير العام:** من أهم مهامه هو التنسيق بين مختلف الإدارات، ويقوم بالإشراف على الاستثمارات بما فيها المشتريات .

**(3) أمانة الرئيس المدير العام:** تتمثل مهمته في تنظيم المواعيد واستقبال المكالمات الهاتفية والبريد...إلخ.

**(4) مصلحة المنازعات :** وتختص بالجانب القانوني للمخبر، كحل النزاعات الواقعة بين المخبر وزبائنه أو مموليه

**(5) مصلحة إدارة الجودة:** وتتمثل أهم مهام هذه المصلحة فيما يلي :

— السهر على ضمان احترام مقاييس الجودة ؛

— تسيير الجودة ؛

— تكوين العمال ؛

— القيام بالتدقيق الداخلي؛

— نشر ثقافة الجودة ؛

— الحث على العمل الجماعي.

**(6) مديرية الإدارة والمالية:** تقوم بالإشراف والتنسيق بين المصالح التابعة لها ،وكذا التسيير المالي والمحاسبي لمختلف

المصالح الإدارية والتقنية ،بالإضافة إلى التسيير الإداري لجميع المستخدمين وتتمثل المصالح التابعة لها في :

**أ) مصلحة المحاسبة والمالية :** تقوم بالتسيير المالي والمحاسبي لمختلف المصالح الإدارية والتقنية وتتمثل أهم مهامها فيما يلي:

— متابعة مستحقات المؤسسات اتجاه مختلف الزبائن؛

— دراسة الملفات الخاصة بالدفع والشراء؛

— متابعة مداخيل المبيعات؛

— مراقبة الحساب مع البنوك ؛

— القيام بإجراءات التحليل المحاسبي ومراقبة رقم الأعمال والضرائب .

**ب) مصلحة تسيير المخازن:** تتمثل أهم وظائفها في:

— استقبال المواد الأولية ؛

— متابعة مخزون المواد الأولية ،ومراقبة جودتها عند الشراء.

ج) **مصلحة المستخدمين:** تعمل على المراقبة والمتابعة الإدارية للتكوين والإشراف على المكونين داخل المؤسسة، وتمثل مهام هذه الوظيفة في:

- تسير وإدارة المستخدمين؛
  - معالجة مشاكل العمال والاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية؛
  - المتابعة اليومية لأوراق التأشير اليومي؛
  - تحديد مرتبات وأجور العمال وفق برنامج ساعي خلال الشهر؛
  - تقوم كل ثلاثي بإنجاز تقرير النشاط فيما يخص التقييم لكل عامل؛
  - المتابعة الإدارية للتكوين مثل دفع أجور المكونين وعقود العمل الخارجية و هيئات التكوين؛
- د) **مصلحة الأجر الاجتماعي:** وتختص بأجور العاملين والمنح المقررة لهم.

هـ) **مصلحة الوسائل العامة:** هذه المصلحة تتكفل بتلبية كل حاجات الإدارة من عتاد مكثبي، وعتاد النقل وإجراء عمليات الجرد السنوي لهذا العتاد، كما تقدم خدمات للمصالح الأخرى، وتمثل مهامها في:

- تسديد رسوم الكهرباء والهاتف؛
- مسؤولية العتاد الإداري؛
- التكفل العمال؛

7) **المدير التقني:** تشمل مهامه في القيام بجميع النشاطات و التقنية في المخبر ككل، بالإضافة إلى توقيع الأوامر بالمهام وتضم المصالح التالية:

- أمانة المدير التقني؛
- مكتب الدراسات التقنية حيث يهتم بجميع الدراسات التي سوف يشرف عليها المخبر على إنجازها والقيام بها؛
- مصلحة الصيانة والقياس؛
- مصلحة التكوين والتوثيق.

8) **الوحدات:** تضم المديرية العامة وحدتين هما:

أ) **وحدة غرداية:** الواقعة بنفس المقر مكلفة بالقيام بمعظم النشاطات التقنية، إضافة إلى تسيير مختلف المفاوضات التابعة إليها أو إلى فروعها

ب) **وحدة ورقلة:** تقوم بنفس مهام وحدة غرداية، وتتفرع منها مفوضية الوادي وتمثيلية إليزي وتمثيلية بوسعادة.

سادسا: **دراسة الهيكل التنظيمي لوحدة غرداية**

1) **أمانة الوحدة:** تهتم بكل المسائل الخاصة بوحدة غرداية فقط، مهامها التنسيق بين إدارات الوحدة وتنظيم الاجتماعات.

- (2) **الفوترة** : وفيها يتم تحديد الفواتير الخاصة بإنجاز الأعمال ،حيث أن كل خدمة يقدمها المخبر يقوم بإعداد فاتورة لها تتضمن كل البيانات والعمليات مع تكلفة إتمام هذه الخدمة .
- (3) **الدائرة التقنية** : يشرف عليها المدير تقني ،والذي تتمثل مهامه في تسيير جميع النشاطات التقنية للمخبر ، حيث يقوم بجميع أنواع الدراسات الجيوتقنية والمراقبة والمتابعة مع القيام بوظيفة التحري.
- (4) **دائرة المخبر** : هذه الدائرة تعتبر أهم دائرة في مخبر الأشغال العمومية ،وتشمل على المصالح التالية :
- أ) **مصلحة الكيمياء** : ويتم فيها إجراء التحاليل الكيميائية للتربة ،الإسمنت والجبس ،الجير ، المياه ، الحجر ... ،
- ب) **مصلحة الخرسانة والطرق** : مهامها القيام بدراسات على خلطة الخرسانة (béton) والقيام بتجارب على التربة المخصصة لأشغال الطرق.
- ج) **مصلحة التجارب الميكانيكية** : تقوم بالتجارب التي تمكننا من معرفة درجة تحركات الأرضيات الحساسة للمياه وكذلك التجارب التي تعطي العناصر المستعملة في حساب قدرة تحمل الارض والتي تتمثل في درجة الاحتكاك الداخلية (angle de forttement interne) .
- د) **مصلحة المواد الحمر (les produit noir)** :تقوم بتشخيص مواد التزفيت و القيام بالخلطة .
- هـ) **مصلحة التشخيصات** : تقوم بتشخيص جميع أنواع التربة و الملاحظ في الهيكل التنظيمي للمخبر أنه تم تقسيمه وفق أساسين وهما:
- **التقسيم على أساس وظيفي**: يتضح من خلال تقسيم المخبر إلى عدة وظائف ومصالح.
  - **التقسيم على أساس جغرافي**: وهذا من خلال تفرع المخبر إلى وحدات ، والتي بدورها تنفرع إلى مفوضيات في مختلف ولايات الجنوب.

## الفرع الثاني : طرق الدراسة

### أولا : مجتمع و عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع رؤساء المصالح ورؤساء الوحدات بمخبر الأشغال العمومية بولاية غرداية و ورقلة . أما بالنسبة للعينة للدراسة فقد تم اعتماد أسلوب العينة المقصودة ، حيث تم توزيع 50 استمارة على وحدتين غرداية و ورقلة ، ونسجل الصعوبة الكبيرة التي تلقيناها في استرجاع الاستبانات بالنظر إلى بعد المسافة بين الوحدتين (غرداية و ورقلة ) ، و صعوبة تجاوب المستجوبين كل هذا مع ضيق الوقت التي نفذت فيه الدراسة . والجدول التالي يوضح الاستبانات الموزعة، المسترجعة، غير المسترجعة، الملغاة والمعتمدة في الدراسة.

## الجدول رقم 4: يوضح الاستبيانات غير المسترجعة والملغاة والمعتمدة في الدراسة

المعتمدة	الملغاة	الغير مسترجعة	المسترجعة	الموزعة	الاستبيانات البيانات
32	12	6	44	50	العدد
%64	%24	%12	%88	%100	النسبة

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (Excel).

## ثانيا : متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في المتغير التابع الذي يمثله أداء المؤسسة والمتغير المستقل المتمثل في لوحة القيادة.

## المطلب الثاني : أدوات الدراسة

## الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة

- من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان ، تمت تفرغ البيانات في ( EXCEL ) والاستعانة ببرنامج SPSS النسخة (20) ، وتم استخدام الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية :
- النسب المئوية : استخدمت لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخصائص الديمغرافية .
  - الوسط الحسابي : استخدم لقياس متوسط إجابات أفراد على فقرات الاستبانة .
  - الانحراف المعياري : استخدم لقياس مستوى التشتت في إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة .
  - معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) : لقياس مدى الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة في مقدرتها على تقديم نتائج متوافقة لردود المستجيبين اتجاه أسئلة الاستبانة.

## الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات وتدعيمها بالمقابلة مع بعض المسؤولين في المؤسسة قصد جمع بيانات جديدة واستخدامها في التحليل ، وكذلك الوثائق الرسمية للمؤسسة و فيما يلي توضيح ذلك :

## أولاً: الاستبيان

لقد تم اعتماد الاستبيان في هذه الدراسة ، لتحديد الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في تحسين الأداء من خلال آراء فئة الاطارات ورؤساء المصالح بصفتهم على علم بالمؤسسة والأدوات والتقنيات المتبعة فيها، وتضمن الاستبيان الأجزاء التالية:

**الجزء الأول :** ويتعلق بالمعلومات العامة لعينة الموظفين مثل : الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، نوع المنصب ، الخبرة في العمل ، والهدف من هذه البيانات هو معرفة خصائص أفراد العينة .

**الجزء الثاني :** ضم أسئلة حول تطبيق لوحة القيادة بمخبر الأشغال العمومية للجنوب البلاد (LTPS) ودورها في تحسين الأداء و يضم أسئلة الاستبيان المتعلقة بفرضيات الدراسة أي بالفقرات التي تغطي متغيرات الدراسة والتي تتكون من أربع محاور:

- **المحور الأول :** ضم أسئلة حول مدى تطبيق لوحة القيادة بمخبر الأشغال العمومية للجنوب البلاد (LTPS) المتمثل في المجموعة الأولى و الأسئلة من ( 1-7).
- **المحور الثاني :** ضم أسئلة حول طريقة إعداد لوحة القيادة بمخبر الأشغال العمومية ( LTPS ) والمتمثل في المجموعة الثانية و الأسئلة من ( 8 -13) .
- **المحور الثالث :** ضم أسئلة حول مدى مساهمة لوحة القيادة في اكتشاف الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة بمخبر الأشغال العمومية للجنوب البلاد ، والمتمثل في المجموعة الثالثة والأسئلة من (14- 17) .
- **المحور الرابع :** ضم أسئلة حول مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء بمخبر الأشغال العمومية ( LTPS ) ، والمتمثل في المجموعة الرابعة والأسئلة من ( 18 -25) .

تم إعداد الأسئلة وفق لمقياس ليكرت الخماسي (LIKERT SCALE) ( 5 درجات) ، و بما أن المقياس ترتيبى فقد أعطيت أرقام لدرجات مقياس ليكرت الخماسي تبدأ من 5 لدرجة موافق تماما وتنتهي ب 1 لدرجة غير موافق تماما بشكل تنازلي . وقد تم ضبط المتوسط المرجح بحساب طول الفئة و التي تساوي عدد المسافات الفاصلة بين الدرجات ( أي 4) على عدد درجات المقياس ( أي 5 ) وبالتالي :

طول الفئة هو  $0.8 = 5 / 4$  وبالتالي وزعت مجالات المتوسط كما هو موضح في الجدول (5) ، وكان الشكل العام لمقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي :

**الجدول رقم 5: يوضح مقياس ليكرت الخماسي**

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجات	5	4	3	2	1
المتوسط المرجح	( 4.20-5 )	(3.40-4.19)	(2.60-3.39)	(1.80-2.59)	( 1-1.79)

المصدر : من إعداد الطالبة .

**ثانياً: المقابلة**

من أجل تحقيق التكامل بين المنهج الكمي ( ممتثلاً في أداة الاستبيان ) المنهج الكيفي تم استعمال المقابلة مع الاستمارة للحصول على بعض المعلومات تفصيلية حول طريقة عمل لوحة القيادة ومناقشة نتائجها... إلخ. قمنا في بحثنا بإجراء مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة الجودة المكلف بوضع المؤشرات لوحة القيادة ، وأيضا من أجل الحصول على معلومات لم ترد في الاستبيان بهدف المساعدة في التحليل .

**ثالثاً: الوثائق**

تم الاعتماد على وثائق الخاصة المؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث ، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة وفروعها ، وسير العمل بمختلف مصالحها وعن أهم لوحات القيادة المتواجدة لديها .

**الفرع الثالث: صدق ثبات الاستبيان****أولاً: صدق الاستبيان**

يقصد بصدق الاستبيان أن الأسئلة تقيس فعلا ما وضعت له ، أي أنها تعكس الارتباط الشديد لأداة الدراسة بموضوع البحث وإشكالية . و لدراسة صدق أداة الدراسة استعملنا :

**صدق المحكمين :** وهذا لمعرفة الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرض الاستبيان على أستاذة متخصصة ثم إخراج الاستبيان في صورته النهائية بعد أخذ بعين الاعتبار ما أبدوه من ملاحظات و نصائح.

**صدق الاتساق الداخلي :** و ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة و الدرجة الكلية للمجال التابعة له .

**ثانياً: ثبات أداة الدراسة :**

يعني ثبات أداة الدراسة استقرارها و عدم تناقضها مع نفسها، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة.

وقد استخدمنا معامل كرو نباخ ألفا الذي تتراوح قيمته بين 0 و 1 حيث كلما اقتربت قيمته من 1 كان الثبات مرتفعا ، و يظهر الجدول التالي نتائج تطبيق ألفا على جميع محاور الاستبانة.

الجدول رقم 6: يوضح معاملات الثبات وصدق محاور الدراسة باستخدام طريقة كرو نباخ ألفا .

البيان	عدد الأسئلة	معامل ألفا
محاور الاستبانة بمجملها	25	0.927
المحور الأول	7	0.839
المحور الثاني	6	0.811
المحور الثالث	4	0.814
المحور الرابع	8	0.828
معامل الصدق	25	0.963

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS .

يتبين من خلال هذا الجدول أن معامل الثبات الداخلي ألفا كرو نباخ لكل محور في الاستبانة تجاوز 80% ، وبالنسبة لمعامل الثبات الداخلي للاستبانة فقد أخذ القيمة 0.92 ( 92% ) ، في حين بلغ معامل الصدق 0.96 و هي نسبة مرتفعة مما يؤكد على ثبات محتوى محاور الاستبانة بمجملها.

### المبحث الثاني : تحليل النتائج ومناقشتها

سنعرض في هذا المبحث مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل المقابلة ، وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان لغرض نفي أو إثبات الفرضيات من خلال الاستنتاجات الدراسة .

#### المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

#### الفرع الأول : خصائص عينة الدراسة

قصد التعرف على خصائص عينة الأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية ، حيث تمثلت عينة الدراسة في 32 فرد نوضح خصائصهم في الجدول التالي .

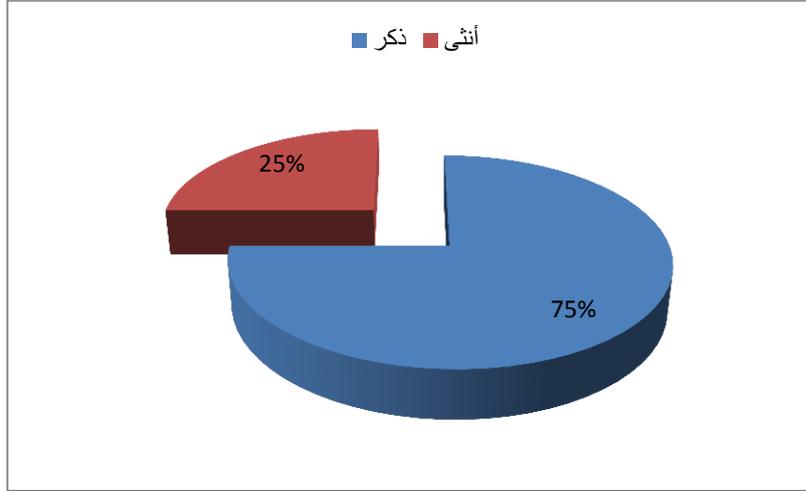
## الجدول رقم 7: يوضح خصائص عينة الدراسة

النسبة	التكرار	البيان	
75%	24	ذكر	الجنس
25%	8	أنثى	
/	/	أقل من 25 سنة	السن
40.6%	13	من 25 إلى 30 سنة	
34.4%	11	من 31 إلى 40 سنة	
25%	8	من 41 سنة فأكثر	
/	/	ثانوي فأقل	المستوى التعليمي
3.1%	1	بكالوريا	
62.5%	20	جامعي	
34.4%	11	دراسات عليا	
34.4%	11	رئيس وحدة	المستوى الوظيفي
65.6%	21	رئيس مصلحة	
31.3%	10	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة في العمل
34.4%	11	من 6 إلى 10 سنوات	
18.8%	6	من 11 إلى 15 سنوات	
15.6%	5	16 فأكثر	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (Excel).

سنتناول خصائص عينة الدراسة فتمثل حسب ما توضحه الأشكال الموالية :

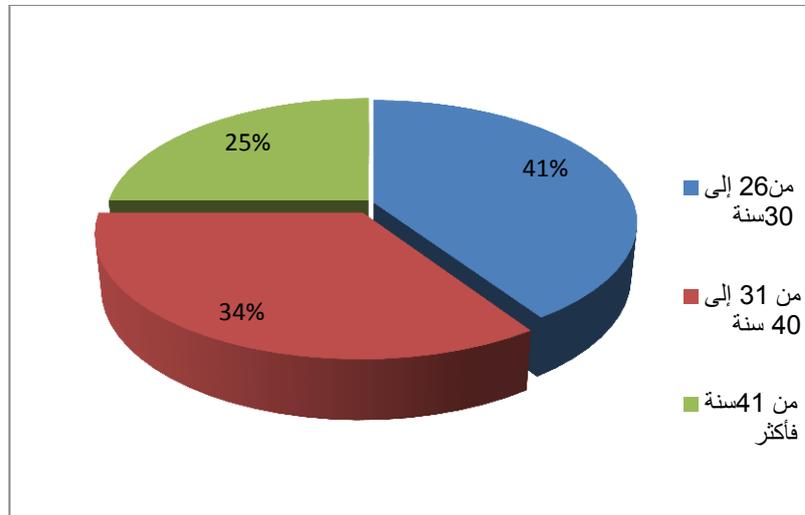
الشكل رقم 7 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس ( ذكر / أنثى )



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج ( Excel ).

نلاحظ من خلال الشكل وكما توضحه نسب الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة تقدر ب 75% مرتفعة ، مقابل نسبة الإناث 25% و هذا يرجع إلى طبيعة العمل ومتطلبات المهنة وخصوصيتها .

الشكل رقم 8 : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

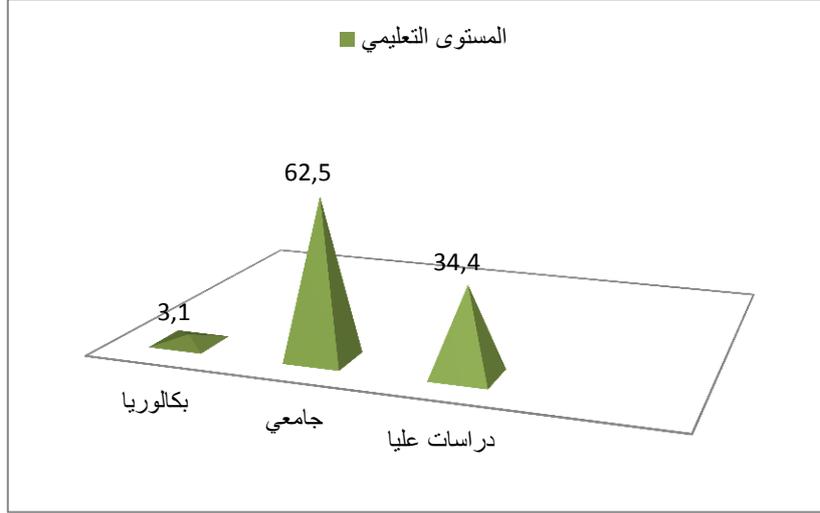


المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج ( Excel ).

يظهر من الشكل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن نلاحظ أن فئة من "26-30" سنة تمثل أكبر نسبة من العينة بحوالي 40.60% ، وتليها فئة من "31-40" سنة بنسبة 34.40% ثم الأعمار من 41 سنة فأكثر بنسبة 25% ، أي أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا في عينة دراستنا هي الفئة الفتية إضافة إلى كونها أكثر تمثيلا ، مما قد

ينعكس إيجابيا على نتائج دراستنا بفضل حداثة تخرج بعضهم من الجامعات ، إضافة إلى ميلهم إلى إبداء الرأي الصريح مما يساهم في صحة نتائج الدراسة .

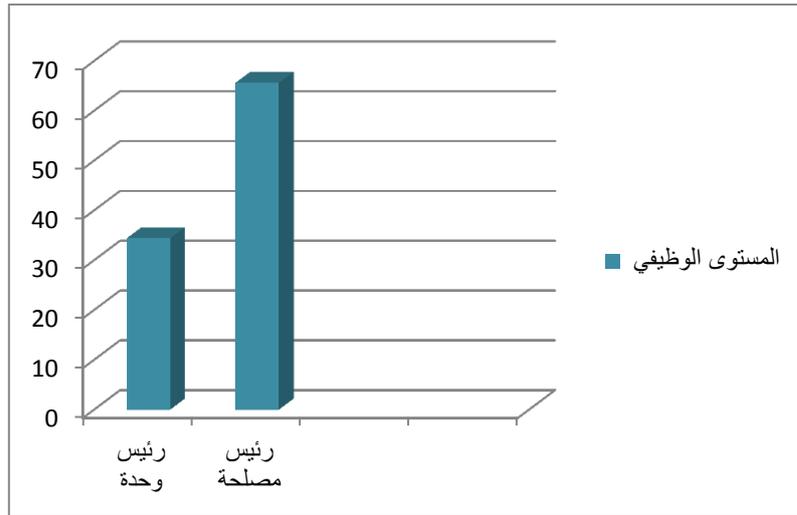
### الشكل رقم 9: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج ( Excel ).

يظهر من خلال الشكل أعلاه أن أكبر فئة من العينة متحصلين على شهادات جامعية بنسبة 62.5 % وتليها فئة مستوى دراسات عليا ( ماجستير ودكتوراه ) أو شهادة معادلة لها بنسبة 34.4 % ثم تليها حاملي شهادة بكالوريا بنسبة 3.1 % ، مما يدل على أن المنحبر يلجأ إلى توظيف يد عاملة ذات مستوى تعليمي عالي.

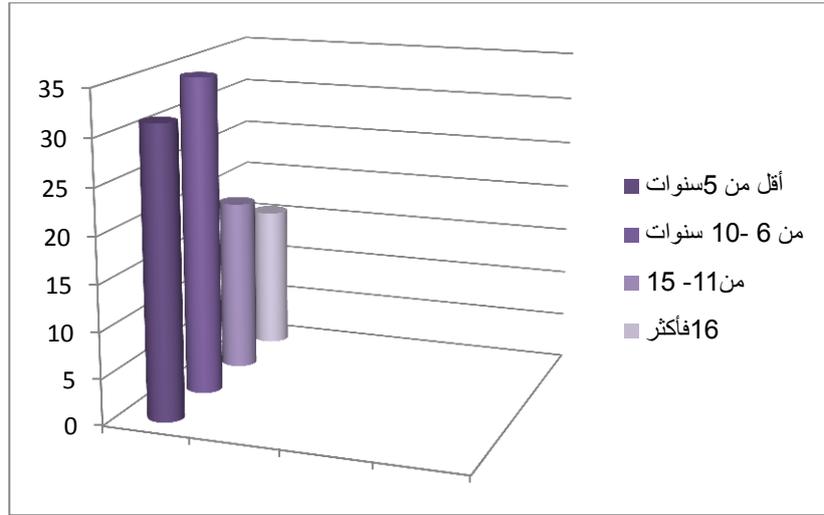
### الشكل رقم 10: يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج ( Excel ).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من العينة تمثلت في رؤساء المصالح بنسبة 65.6 % ، ثم تليها فئة رؤساء الوحدات و المدراء بنسبة 34.4 %.

## الشكل رقم 11: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيرة الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (Excel).

مثلت فئة أصحاب الخبرة من "6-10" نسبة 34.4 % ، مما يفيد في الإجابة على محاور الأسئلة الاستبيان التي تتطلب نوعا من المعرفة بالمؤسسة ، وتليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر 31.3 % ثم تليها الفئة من "15-11" بنسبة 18.8 % ، في حين مثلت الفئة 16 فأكثر نسبة 15.6 % مما يدل أن المخبر يعتمد على كفاءات ذات خبرة

## الفرع الثاني : تحليل نتائج محاور الاستبيان واختبار الفرضيات

سيتم عرض مختلف النتائج الخاصة بمحاور الاستبيان و تحليلها لتعرف على واقع تبني المؤسسة محل الدراسة لكل محور من هذه المحاور

أولا : نتائج المحور الأول المتعلقة بأسئلة مدى تطبيق لوحة القيادة بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم 8: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة نحو مدى تطبيق لوحة القيادة

المحور	رقم السؤال	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
مدى تطبيق لوحة القيادة بمخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS	1	يوجد بمؤسستنا هيكل تنظيمي يبين المستويات الادارية في مختلف خطوط السلطة والمسؤولية	4.47	0.51	1	موافق تماما
	2	يإمكان أدوات مراقبة التسيير توجيه الموارد بكفاءة وفعالية نحو تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة	4.22	0.71	2	موافق تماما
	3	مؤسستنا تولي اهتماما لأدوات التسيير الحديثة ومن بينها لوحة القيادة	4.16	0.63	4	موافق
	4	توجد بمؤسستنا لوحة قيادة خاصة بكل مصلحة	4.19	0.74	3	موافق
	5	تتوافق لوحة القيادة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة	4.03	0.74	6	موافق
	6	تحتوي لوحة القيادة على مؤشرات مالية و محاسبية	3.88	0.75	7	موافق
	7	تتكون لوحة القيادة من مؤشرات أخرى غير مالية	4.06	0.84	5	موافق
		المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	4.14	0.51		موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

## أولا : مدى تطبيق لوحة القيادة بمخبر الأشغال العمومية

يلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أن الفقرة " يوجد بمؤسستنا هيكل تنظيمي يبين المستويات الادارية في مختلف خطوط السلطة والمسؤولية " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.47 وبدرجة موافق تماما و هذا ما يؤكد الشكل رقم ( 6 ) لأن بواسطة الهيكل التنظيمي يتم تحديد مراكز المسؤولية وتوضيح المهام . و يلاحظ بالنسبة للفقرة " بإمكان أدوات مراقبة التسيير توجيه الموارد بكفاءة وفعالية نحو تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة " التي احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.22 و بدرجة موافق تماما ، مما يدل على مساهمة أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة وفعالية النشاط من خلال قدرة هذه الوظيفة على توجيه موارد المؤسسة بكفاءة نحو تحقيق الأهداف المرجوة ، و تليها الفقرة " توجد بمؤسستنا لوحة قيادة خاصة بكل مصلحة " التي احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب 4.19 وبدرجة موافق مما يدل على أن كل مصلحة تقوم بوضع الأهداف و المؤشرات المراد بلوغها ، ثم تليها الفقرة " مؤسستنا تولي اهتماما لأدوات التسيير الحديثة ومن بينها لوحة القيادة " بمتوسط حسابي 4.16 وبدرجة موافق و يتضح من خلاله بأن المؤسسة تولي اهتماما لأدوات مراقبة التسيير ، ثم تليها الفقرة " تتكون لوحة القيادة من مؤشرات أخرى غير مالية " بمتوسط حسابي 4.06 بدرجة موافق مما يدل أنها تحتوي على مؤشرات غير مالية وهذا ما يميز أدوات التسيير الحديثة وهذا ما يوضحه مؤشرات خاصة بالمؤشرات التي تهتم بالموارد البشرية كما هي موضحة في الجدول رقم ( 12 ) ، ثم تليها الفقرة " تتوافق لوحة القيادة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة " بمتوسط حسابي 4.03 وهي تشير إلى درجة موافق لتوضيح طرق التسيير وما يمكن من التحكم فيه عن طريق السلطة المفوضة لكل مسؤول ، أما فيما يتعلق بالفقرة " تحتوي لوحة القيادة على مؤشرات مالية و محاسبية " احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.88 و هي تشير إلى درجة موافق .

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع فقرات المحور الأول ، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول بلغ 4.14 وهي تشير إلى درجة إجابة موافق ، والتي توضحها موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة و هذا ما يظهر في انحراف المعياري 0.51 ، ويتبين أن واقع تطبيق لوحة القيادة بمخبر الأشغال العمومية كان مرتفعا .

وكخلاصة لما سبق يمكن الاجابة على الفرضية الفرعية الأولى للدراسة إيجابا ، أي يوجد تطبيق لوحة القيادة بمخبر الأشغال العمومية للجنوب البلاد فعلا .

ثانيا : نتائج المحور الثاني المتعلقة بأسئلة حول طريقة إعداد لوحة القيادة بالمؤسسة محل الدراسة  
الجدول رقم 9: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة طريقة إعداد لوحة القيادة  
بمخبر الأشغال العمومية

المحور	رقم السؤال	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
طريقة إعداد لوحة القيادة بمخبر الأشغال العمومية للجنوب	8	يتم بناء لوحة القيادة بإتباع خطوات دقيقة وواضحة	4.00	0.88	2	موافق
	9	يتم إعداد جدول لكل مؤشر قبل اعتماده للحكم على ملاءمته.	4.06	0.76	1	موافق
	10	تولي المؤسسة اهتماما بطريقة عرض لوحة القيادة	3.72	0.96	3	موافق
	11	يتم استعمال الأشكال البيانية في لوحة القيادة لتوصيل المعلومات لمستعملها	3.59	1.04	4	موافق
	12	يتم نشر لوحة القيادة على شكل أوراق جداريات	3.59	1.10	5	موافق
	13	يتم نشر لوحة القيادة على لوحات الإلكترونية	2.38	0.83	6	غير موافق
			المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	3.55	0.67	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

ثانيا : طريقة إعداد لوحة القيادة بمخبر الأشغال العمومية للجنوب البلاد

نلاحظ من خلال الجدول ( 9 ) أن الفقرة " يتم إعداد جدول لكل مؤشر قبل اعتماده للحكم على ملاءمته " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.06 وبدرجة موافق مما يدل أنه يتم تحديد المؤشر بدقة حتى لا يفقد مصداقيته ، ويلاحظ بالنسبة للفقرة " يتم بناء لوحة القيادة بإتباع خطوات دقيقة وواضحة " والتي احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.00 و بدرجة موافق مما يدل أن المؤسسة تولي اهتماما ببنية لوحة القيادة ، وتليها الفقرة " تولي المؤسسة اهتماما بطريقة عرض لوحة القيادة " بمتوسط حسابي 3.72 وبدرجة موافق و هذا يعني أن المؤسسة تولي اهتماما لعرض لوحة القيادة وذلك للفت نظر المسؤولين باعتبارها مساعدة على اتخاذ القرارات ، ثم تليها الفقرتين " يتم استعمال الأشكال البيانية في لوحة القيادة لتوصيل المعلومات لمستعملها " و " يتم نشر لوحة القيادة على شكل أوراق جداريات " بمتوسط حسابي قدره 3.59 وهي تشير بدرجة موافق مما يدل أنه يتم عرض

لوحة القيادة على شكل جداول وهذا ما يؤكد الجدول رقم ( 12 ) لأن استعمال الأشكال يلعب دورا هاما في لفت انتباه المسؤولين وتحفيزهم من خلال العرض المباشر والمرئي للنتائج المحققة و الأهداف قيد التنفيذ ، وفيما يتعلق بالفقرة " يتم نشر لوحة القيادة على لوحات الإلكترونيات " احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.38 وهي تشير إلى درجة غير موافق و هذا يدل أن هذه الفقرة غير محققة في المؤسسة محل دراستنا ، وهذا يوضح عدم استعمال نظام آلي مرتبط بلوحة القيادة يسمح بإصدار الإشارات ضوئية أو صوتية في حالة ظهور الانحراف طارئ ، و مثلا عن ذلك استعمال برنامج (power point) أو (Excel) فهذه الطريقة تساعد على توضيح الوضعية أسرع وأكثر لفتا للانتباه المسؤولين. يلاحظ أن الانحراف المعياري لكل فقرة كبير جدا و هذا يدل على تشتت كبير في إجابات.

كما نلاحظ من خلال الجدول ( 9) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع فقرات المحور الثاني ، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني 3.55 وهي تشير إلى درجة إجابة موافق ، والتي توضحها موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متفاوتة و هذا ما يظهر في انحراف المعياري 0.67 و بشكل عام يتبين أنه يتم إعداد لوحة القيادة بمخبر الأشغال العمومية بإتباع خطوات منهجية ودقيقة .

وكخلاصة لما سبق يمكن الإجابة على الفرضية الفرعية الثانية للدراسة إيجابا ، أي يقوم مخبر الأشغال العمومية بإتباع خطوات منهجية ودقيقة في إعداد لوحة القيادة .

ثالثا : نتائج المحور الثالث المتعلقة بأسئلة مدى مساهمة لوحة القيادة في اكتشاف الانحرافات واتخاذ القرارات بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم 10: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة نحو مدى مساهمة لوحة القيادة في اكتشاف الانحرافات واتخاذ القرارات

المحور	رقم السؤال	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
اتخاذ القرارات المناسبة مدى مساهمة لوحة القيادة في اكتشاف الانحرافات	14	استخدام لوحة القيادة يساهم بصيغة فعالة في توضيح المهام	4.31	0.54	1	موافق تماما
	15	تقوم لوحة القيادة بتصحيح الانحرافات في قياس الأداء	4.06	0.72	2	موافق
	16	يتطلب إصلاح الخطأ اتخاذ قرارات سهلة وسريعة نتيجة استخدام لوحة القيادة	3.72	0.77	3	موافق
	17	تسمح لوحة القيادة باكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها والمتسببين فيها و اتخاذ التدابير اللازمة	3.72	0.92	4	موافق
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		4.01	0.49	موافق	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

ثالثا : مدى مساهمة لوحة القيادة في اكتشاف الانحرافات واتخاذ القرارات بمخبر الأشغال العمومية للجنوب البلاد

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن الفقرة " استخدام لوحة القيادة يساهم بصيغة فعالة في توضيح المهام " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.31 و بدرجة موافق تماما مما يدل أن لوحة القيادة تساهم بشكل كبير في توضيح المهام الموكل لأفراد العينة ، أما فيما يتعلق بالفقرة " تقوم لوحة القيادة بتصحيح الانحرافات في قياس الأداء " فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.06 أي بدرجة موافق مما يدل أن لوحة القيادة تسعى لتصحيح الانحرافات المتعلقة بقياس الأداء ومعالجتها قبل فوات الأوان ، وتليها مباشرة الفقرتين " يتطلب إصلاح الخطأ اتخاذ قرارات سهلة وسريعة نتيجة استخدام لوحة القيادة " و " تسمح لوحة القيادة باكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها والمتسببين فيها و اتخاذ التدابير اللازمة " بمتوسط حسابي 3.72 وبدرجة موافق مما يدل

أن استخدام لوحة القيادة يسهل اكتشاف الانحرافات و تفسير أسبابها لتفادي الوقوع فيها و يتم على ذلك الأساس لا اتخاذ قرارات صائبة .

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع فقرات المحور الثالث ، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 4.01 و هي تشير إلى درجة إجابة موافق ، والتي توضحها موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة و هذا ما يظهر في انحراف المعياري العام 0.49 .

و بشكل عام يتبين أن واقع مساهمة لوحة القيادة في اكتشاف الانحرافات واتخاذ القرارات بمخبر الأشغال العمومية كان مرتفعا ، و هذا ما يوضحه الجدول رقم ( 12 ) الذي يتم بواسطته مقارنة المخطط مع المحقق ومعرفة الانحراف و تحليله ثم على أساسه يتم اتخاذ القرارات اللازمة .

وكخلاصة لما سبق يمكن الاجابة على الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة إيجابا ، أي تساهم لوحة القيادة في اكتشاف الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة .

رابعا : نتائج المحور الرابع المتعلقة بأسئلة مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم 11: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة نحو مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء بمخبر الأشغال العمومية

المحور	رقم السؤال	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة	
مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء بمخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS	18	تعمل لوحة القيادة على ابراز أهداف المروددية	3.75	0.80	7	موافق	
	19	تحدد المهام والأهداف المراد تحقيقها بواسطة معايير قياس الأداء .	3.97	0.74	5	موافق	
	20	يتم تحقيق الأداء بالمؤسسة عندما تكون الأهداف المحددة محققة.	4.25	0.62	2	موافق تماما	
	21	يتم تحقيق أداء المؤسسة عندما تكون معظم النتائج محققة بأدنى التكاليف	4.44	0.56	1	موافق تماما	
	22	تعتبر لوحة القيادة أداة فعالة في تطوير نظام المعلومات والاستغلال الجيد له	4.25	0.67	3	موافق تماما	
	23	يحسن استعمال لوحة القيادة في تطوير الأداء المؤسسة بشكل دوري ومستمر	4.09	0.73	4	موافق	
	24	تعتبر لوحة القيادة وسيلة اتصال وحوار بين مختلف المستويات داخل المؤسسة	3.91	0.73	6	موافق	
	25	توجد لدى مؤسستنا رؤية واضحة ومشاركة عما ستكون عليه مستقبلا.	3.41	0.87	8	موافق	
			المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	3.93	0.47		موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

#### رابعاً : مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء بمخبر الأشغال العمومية للجنوب البلاد

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن الفقرة " يتم تحقيق أداء المؤسسة عندما تكون معظم النتائج محققة بأدنى التكاليف " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.44 و بدرجة موافق تماما مما يدل أنه يتم تحقيق أداء المؤسسة عند بلوغ معظم النتائج المحققة وبأدنى التكاليف وهذا يعني تحقيق الكفاءة ، وتليها مباشرة الفقرتين " يتم تحقيق الأداء بالمؤسسة عندما تكون الأهداف المحددة محققة " و " تعتبر لوحة القيادة أداة فعالة في تطوير نظام المعلومات والاستغلال الجيد له " بمتوسط حسابي 4.25 و بدرجة موافق تماما ، ويتضح من خلال هذا أن المؤسسة تهتم بمؤشرات الكفاءة و الفعالية في تسيير أنشطتها و المركزة على تحقيق الأهداف وهي نقطة إيجابية وذلك للمتابعة سير أنشطتها و المساهمة في تحسين الأداء ، وتعتبر لوحة القيادة أداة فعالة في تطوير نظام المعلومات والاستغلال الجيد له فهذه ميزة أساسية للوحة القيادة لأنها تقوم بالتزويد الدوري و الفوري للمسؤول بالمعلومات الآنية و المتعلقة بسير النشاط و تساعد في اتخاذ القرار ، وتليها الفقرة " يحسن استعمال لوحة القيادة في تطوير الأداء المؤسسة بشكل دوري ومستمر " بمتوسط حسابي 4.09 و بدرجة موافق مما يدل أنه بواسطة لوحة القيادة يتم تطوير أداء المؤسسة بشكل دوري ومستمر ، وتليها الفقرة " تحدد المهام والأهداف المراد تحقيقها بواسطة معايير قياس الأداء " بمتوسط حسابي 3.97 و بدرجة موافق وهذا يعني أنه يتم وضع أسس ومعايير لاستعمالها في قياس الأداء و تكون محددة وقابلة للتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها وتغطيتها لكل جوانب الأداء ، وتليها الفقرة " تعتبر لوحة القيادة وسيلة اتصال وحوار بين مختلف المستويات داخل المؤسسة " بمتوسط حسابي 3.91 و بدرجة موافق وهذا يعني أنها تساعد على الحوار واتصال بين مختلف المصالح في اتجاه أفقي وعمودي وذلك من خلال جمع المعلومات المتعلقة بمؤشرات لوحة القيادة ، وتليها الفقرة " تعمل لوحة القيادة على إبراز أهداف المرادوية " بمتوسط حسابي 3.75 و بدرجة موافق مما يدل بأن لوحة القيادة المطبقة تعمل على إبراز أهداف المرادوية. ويظهر هذا جليا في الجدول رقم ( 12 ) و تعتبر المرادوية عامل أساسي لتحسين الأداء . و فيما يتعلق بالفقرة " توجد لدى مؤسستنا رؤية واضحة ومشاركة عما ستكون عليه مستقبلا " احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.41 بدرجة موافق ، مما يدل أن المخبر لديه نظرة الاستراتيجية واضحة و أهداف مراد بلوغها مستقبلا .

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع فقرات المحور الرابع ، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع بمتوسط حسابي 3.93 و هي تشير إلى درجة إجابة موافق ، والتي توضحها موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة و هذا ما يظهر في انحراف المعياري 0.47 ، ويتبين أن واقع مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء بمخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS كان مرتفعا .

وكخلاصة لما سبق يمكن الاجابة على الفرضية الرئيسية للدراسة إيجابا ، أي تساهم لوحة القيادة في

تحسين الأداء بمخبر الأشغال العمومية للجنوب البلاد LTPS.

## المطلب الثاني : استكمال الدراسة الكمية للمقاربة الكيفية للوحة القيادة المتواجدة بمخبر LTPS

قصد استكمال نتائج الدراسة المحققة في الاستبيان نقدم في هذا المطلب نتائج المقابلة التي تم إجراؤها بمناسبة هذه الدراسة ، وهذا تحقيقا للتكامل بين المنهجين الكمي الذي (أداته الاستبيان) والكيفي (أداته المقابلة) وتعطى نتائج هذه المقابلة تحليلا لأثر لوحة القيادة في قياس الأداء وتوضيحا أكثر لخلفيات إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان .

### الفرع الأول : تقديم لوحة القيادة الخاصة بمخبر الأشغال العمومية (LTPS)

إن عملية متابعة النشاط والخطط المبرمجة يتطلب تحضير نماذج ملخصة ومعبرة عن طبيعة النشاط بواسطة مؤشرات دقيقة تسمح بتحديد وضعية التنفيذ من أجل اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب وهذا ما يتم بواسطة ما يدعى لوحة القيادة التي تم اعتمادها منذ سنة 2004 م ، و يوجد نوعين من لوحات القيادة على مستوى المخبر لوحة القيادة التسييرية ولوحة قيادة الجودة . حيث يتم إعداد لوحة القيادة خاصة من طرف كل مسؤول و ذلك حسب اختصاصه ونشاطه في هذا المجال ، وفي الأخير تجمع كل لوحات القيادة الخاصة بكل النشاطات ووظائف المؤسسة وتقدم إلى مسؤول تسيير الجودة وذلك من أجل وضع لوحات القيادة في شكل واحد وتعبر عن المؤسسة ككل ، و تكون دورية لوحة القيادة شهرية، فصلية و ذلك حسب متطلبات نشاط المؤسسة .<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : دراسة لوحة قيادة الجودة بمخبر الأشغال العمومية للجنوب البلاد (LTPS)

لوحة القيادة للجودة لسنة 2012 تتكون ضمن مكوناتها من أهداف المراد الوصول إليها والنتائج الفعلية التي تم تحقيقها ، وتتم المقارنة ليظهر الانحرافات و يمكن تقسيمها إلى الانحرافات الإيجابية وهي ملائمة و الانحرافات السلبية غير ملائمة و سيتم تحليل نتائج ومعرفة أسباب الانحرافات كما هو موضح في الجدول الموالي :

<sup>1</sup> - مقابلة مع مسؤول مصلحة الجودة ، حول لوحة القيادة وتحليل مؤشراتها في المؤسسة ، بمخبر الأشغال العمومية ، 12 / 05 / 2014 ، (مقابلة شخصية ) ، 14:00 إلى 16:00 .

الجدول رقم 12: يوضح لوحة قيادة الجودة بمخبر الأشغال العمومية لسنة 2012

المصالح	الأهداف	النسبة	طريقة حساب المؤشرات	النتائج المطلوبة	النتائج المحققة	التردد	الملاحظات
التسيير	- ضمان تنفيذ مخطط الإنتاج	%	محقق / متوقع	%100	% 87	سنوية	
	- ضمان سير الأعمال	%	رقم الأعمال المنجزة / رقم الأعمال المقررة.	%100	% 67	سنوية	
	- ضمان فعالية الأعمال المنجزة	%	رقم الأعمال الناجعة / رقم الأعمال المنجزة	%100	% 100	سنوية	
تحسين المحتوى	- ضمان تنفيذ التدقيق	%	رقم التدقيق المحقق / رقم التدقيق المخطط	%100	% 100	برنامج التدقيق	
	- احترام آجال إنجاز التدقيق	%	رقم التدقيق ضمن الآجال / رقم إجمالي التدقيق	%100	% 00	برنامج التدقيق	
	- خفض نسبة غير مطابقة	%	رقم أخطاء السنة الحالية / رقم أخطاء السنة الماضية	0.9	0.3	سنوية	
القيمية التجارية	- زيادة رقم الأعمال بالنسبة للسنة الماضية	%	رقم الأعمال السنة الحالية / رقم الأعمال السنة الماضية	% 5	% 3	سنوية	
	- تحسين نجاح العروض	%	رقم العروض الناجعة / رقم العروض المقترحة	% 90	% 59	سنوية	
	- ضمان جمع و استرجاع معلومات الزبائن	%	رقم التحقيقات الصادرة / رقم التحقيقات المستلمة	%100	%60.5	سنوية	
	- زيادة نسبة إرضاء الزبائن	%	نسبة إحصاء رضا الزبائن	% 80	% 71	سنوية	
	- خفض نسبة غير مطابقة	%	رقم أخطاء غير مطابقة للسنة الحالية/ رقم أخطاء السنة الماضية	0.9	1	سنوية	

الدراسات	-	احترام الآجال	%	رقم الدراسات المعالجة ضمن الآجال / رقم الدراسات	95 %	87.5 %	سنوية
	-	تحسين العروض على أساس مطابقة النتائج	%	رقم التعديلات	00 %	00 %	سنوية
	-	خفض نسبة غير مطابقة	%	رقم أخطاء غير مطابقة للسنة الحالية/ رقم أخطاء السنة الماضية	0.9	00	سنوية
مراقبة الأشغال	-	احترام الآجال	%	رقم التدخلات ضمن الآجال / رقم إجمالي التدخلات	90 %	94.5 %	سنوية
	-	تحسين العروض على أساس مطابقة النتائج	%	رقم نتائج الرقابة المطابقة / رقم الرقابة المنجزة	100 %	98 %	سداسية
	-	احترام برامج التدخلات لفريق المراقبة	%	رقم البرامج المنفذة / رقم الكلي للبرامج	90 %	96 %	سنوية
	-	خفض نسبة غير مطابقة	%	رقم أخطاء غير مطابقة للسنة الحالية/ رقم أخطاء السنة الماضية	0.9	2	سنوية
الحفر	-	احترام الآجال	%	رقم التدخلات ضمن الآجال / رقم التدخلات	100 %	50 %	سداسية
	-	تحسين العروض على أساس مطابقة النتائج	%	رقم الحفر غير مطابقة / رقم الكلي للحفر	00 %	00 %	سداسية
	-	خفض النسبة غير مطابقة	%	رقم أخطاء غير مطابقة للسنة الحالية / رقم أخطاء السنة الماضية	0.9	3	سنوية
تجارب مخبرية	-	تحسين العروض على أساس مطابقة النتائج	%	رقم التجارب الخاطئة	00 %	00	سداسية
	-	احترام الآجال	%	رقم التجارب المنفذة ضمن الآجال / رقم التجارب المنفذة	80 %	78.4 %	سداسية
	-	تخفيض النسبة الغير مطابقة	%	رقم أخطاء غير مطابقة للسنة الحالية/ رقم أخطاء السنة الماضية	0.9	1	سنوية
الموارد البشرية	-	زيادة من القدرات للاستجابة للاحتياجات الحقيقية بكفاءات	%	رقم الأشخاص المقدر / رقم الأشخاص المنتجة	100 %	48 %	سنوية
	-	تكوين وتحسين الموظفين	%	رقم الأعوان المكونة / رقم الأعوان الفاعلين	25 %	37 %	سنوية
	-	ضمان تحقيق تكوين الموظفين	%	رقم التكوينات المنفذة / رقم التكوينات المتوقعة	50 %	35 %	سنوية
	-	خفض النسبة الغير مطابقة	%	رقم أخطاء غير مطابقة للسنة الحالية / رقم أخطاء السنة الماضية	0.9	0.3	سنوية

المواد المادية	-	احترام الآجال	%	رقم التدخلات ضمن الآجال / رقم التدخلات	% 100	سنوية	
	-	خفض النسبة غير مطابقة للتقرير للتدقيق النهائي	%	رقم أخطاء غير مطابقة للسنة الحالية/ رقم أخطاء السنة الماضية	0.9	سنوية	00
	-	توفير الوسائل المادية والضرورية	%	رقم الطلبات المنفذة / رقم الطلبات المقدمة	%100	سنوية	%99
	-	احترام برنامج الفحص و معايير المراجعة	%	المحقق / المتوقع	% 100	سداسية	%95
التمويل	-	التحكم في المشتريات	%	رقم المشتريات المطابقة / رقم المشتريات	%100	سنوية	%100
	-	احترام الآجال	%	رقم المشتريات المحققة في الآجال/ رقم المشتريات المحققة	% 90	سنوية	%98
	-	تنفيذ الطلبات	%	رقم الطلبات المحققة / رقم الطلبات المقدمة	% 80	سنوية	%97

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة.

### 1) تحليل المؤشرات الخاصة بمصلحة التسيير

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بالنسبة للمؤشر ضمان تنفيذ مخطط الإنتاج بالقيمة حيث كان المخطط 100 % فانخفض إلى 87 % وهذا رجع إلى تطبيق قانون الصفقات العمومية الذي كان قد طبق بالمخبر سنة 2011. وفيما يخص مؤشر ضمان وضعية الأعمال فنلاحظ انخفاض مستمر من 100% إلى 67 % فهو كذلك راجع لمشكلة قانون الصفقات العمومية الذي أحدث تغيرات مما أدى إلى الانحراف سلبي .

– أما بالنسبة لمؤشر ضمان فعالية الأنشطة المنفذة فنلاحظ كلما خطط تم تنفيذه و تؤكد النسبة 100 % و منه نستخلص أن المؤسسة محل الدراسة تسعى جاهدة لضمان نجاعة الأعمال المنجزة وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية .

### 2) تحليل المؤشرات الخاصة بمصلحة تحسين المحتوى

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مؤشر ضمان تنفيذ التدقيق تم تحقيقه بنسبة 100 % وهذا ما يؤكد جودة خدمات التدقيق المقدمة و المستوى العالي من تقارير المنجزة.

– أما بالنسبة لمؤشر خفض النسبة الغير مطابقة فنلاحظ أن المخطط يجب أن لا يتجاوز 0.9 في حين بلغ المحقق 0.3 و هذه نسبة مقبولة عموما وتهدف المؤسسة محل الدراسة لتقديم خدمات مميزة وتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل ثم تلبيتها بطريقة أفضل من المنافسين .

### 3) تحليل المؤشرات الخاصة بمصلحة التقنية التجارية

من خلال الجدول السابق نلاحظ نسبة زيادة رقم أعمال بالنسبة لسنة الماضية عرفت انخفاضا لأن المخطط كان يقدر بنسبة زيادة 5 % و لم يتم تنفيذ إلا 3 % مما أدى إلى انحراف سلبي .

– أما بالنسبة لمؤشر تحسين نجاح الأنشطة كان من المفترض على المخبر مسك المشاريع 90 % و انخفض إلى 59 % نتيجة فقدان لعدد من العملاء و هذا راجع إلى زيادة عدد المنافسين بسبب تطبيق قانون الصفقات العمومية الذي أدى إلى ارتفاع تكاليف المشاريع المعروضة ، لدى على المخبر التكيف و تماشي مع متغيرات البيئة السريعة من أجل التصدي للبيئة الخارجية حتى يتمكن من تقوية قدرته التنافسية .

– و بالنسبة لمؤشر ضمان استرجاع المعلومات الزبائن فنلاحظ انخفاض من 100% إلى 60.5 % وهذا راجع لعزوف بعض الزبائن عن مقترحاتهم وآرائهم .

– وفيما يخص مؤشر تحسين نسبة رضا الزبائن فنلاحظ انخفاض النسبة من 80 % إلى 71 % وهذا ما يبرر أنه لا يوجد هناك وفاء لهؤلاء العملاء المخبر .

– أما بالنسبة لمؤشر خفض النسبة الغير مطابقة فنلاحظ ارتفاع من 0.9 إلى 1 وهذا راجع إلى رفض بعض الزبائن الملحوظ في هذه السنة . و لكن حسب مسؤول تسيير الجودة يتضح أن المؤسسة تسعى جاهدة لمعرفة نظرة

الزبائن إليها ومدى رضاهم عن مخرجاتها فبالنسبة إليها أهم عامل لتحسين الأداء هو حيازة على ميزة تنافسية وهو رضا زبائنها وبالتالي ولائهم لها .

#### 4) تحليل المؤشرات الخاصة بمصلحة الدراسات

يظهر من الجدول السابق أن مؤشر احترام الآجال انخفض من 95% إلى 87.5% ، وهذا راجع إلى تأخر بعض الدراسات و ذلك نتيجة لنقص الموارد والمعدات خاصة بتلبية احتياجات .

- و بالنسبة لمؤشر تحسين العروض على أساس مطابقة النتائج فنلاحظ أن كل الدراسات جيدة وهذا يدل على ربح الوقت والجهد نتيجة التحكم الداخلي وعدم اللجوء للخارج أي يد عاملة مؤهلة و ذات كفاءة .
- أما بالنسبة لمؤشر خفض النسبة الغير مطابقة للنتيجة فكانت تساوي 0 أي أقل من 0.9 وهي نتيجة تؤكد أن أداء الدراسات في حالة جيدة ومستمرة نتيجة يد عاملة مؤهلة وكفئة مما ينعكس بالإيجاب على مخرجات المخبر .

#### 5) تحليل المؤشرات الخاصة بمصلحة مراقبة الأشغال

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مؤشر احترام الآجال فنلاحظ المخطط هو 90% و المحقق 94.5% وهذه نتيجة إيجابية ترجع لنقص عدد التدخلات في هذه السنة بفضل توفر الشروط الملائمة من ناحية الموارد المادية والبشرية .

- أما بالنسبة لمؤشر تحسين العروض على أساس مطابقة النتائج فنلاحظ انخفاض من 100% إلى 98% وهذا راجع لتوظيف موظفين جدد بحكم أن مؤسسة محل الدراسة تعتمد على العقود المؤقتة في التوظيف .
- و بالنسبة لمؤشر احترام برامج التدخلات لفريق مراقبة فكل ما خطط تم تنفيذه مما يدل على كفاءة وخبرة فريق العمل في إنجاز الأعمال الموكل إليه .
- أما بالنسبة لمؤشر خفض النسبة غير مطابقة للنتائج فنلاحظ ارتفاع من 0.9 إلى 2 وهذا راجع لنقص الخبرة لدى الموظفين الجدد.

#### 6) تحليل المؤشرات الخاصة بمصلحة الحفر

يظهر من خلال الجدول السابق أن مؤشر احترام الآجال فيما يخص التدخلات انخفض من 100% إلى 50% و هذا راجع لنقص آلات التنقيب والحفر .

- و بالنسبة لتحسين وضعية الخدمات فكل ما خطط تم تنفيذه أي أداء جيد وهذا نتيجة اليد العاملة المؤهلة التي يتميز بها فريق العمل المكلف و هذا يعني تقديم خدمات في مستوى عال .
- أما بالنسبة لمؤشر خفض النسبة الغير مطابقة فنلاحظ ارتفاع من 0.9 إلى 3 و السبب راجع إلى انفصال رئيس هذه المصلحة الذي كان متميز في العمل نتيجة الخبرة و الأقدمية .

## 7) تحليل المؤشرات الخاصة بمصلحة التجارب

يظهر من خلال الجدول السابق أن نسبة مؤشر تحسين وضعية التجارب المخبرية فنلاحظ نتيجة تساوي صفر وهذا يعني على نجاح كل التجارب .

- و بالنسبة لمؤشر احترام الآجال انخفض من 80 % إلى 78 % وهذا الانحراف راجع لعدم وفرة اللوازم و المعدات الخاصة بعملية التجارب .
- أما بالنسبة لمؤشر خفض النسبة غير مطابقة فنلاحظ ارتفاع من 0.9 إلى 1 وهذا ارتفاع راجع لزيادة عدد التجارب بشكل ملحوظ في هذه السنة .

## 8) تحليل المؤشرات الخاصة بمصلحة الموارد البشرية

يظهر من الجدول السابق أن مؤشر تقييم قدرات و مهارات الموظفين انخفض من 100 % إلى 48 % وهذا بسبب بعد المقيم عن المرؤوسين أي لم تتم عملية تقييم المهارات والقدرات الموظفين في حد ذاتها .

- و بالنسبة لمؤشر التكوين وتدريب الموظفين فنلاحظ المخطط يقدر ب 25 % وارتفاع إلى 37 % وهذا يوضح تدريب الموظفين وتكوينهم الذي يؤدي إلى تحسين وتطوير أداء المورد البشري وهذا ما يؤثر إيجابا على رضا الزبائن ، وبالتالي إقبالهم على الخدمات المقدمة من قبل المخبر .
- أما بالنسبة لمؤشر ضمان تحقيق التكوين فكانت النسبة المنجزة أقل من المرجحة وتمثلها النسب على التوالي 35 % و 50 % و هذا رجع أساسا لعدم وفرة معاهد التكوين المتخصصة وخبراء في مجال الأشغال العمومية.

## 9) تحليل المؤشرات الخاصة بمصلحة الوسائل المادية

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مؤشر احترام الآجال نلاحظ انخفاض من 100% إلى 98% وهذا بسبب زيادة عدد تدخلات فريق العمل .

- و بالنسبة لمؤشر خفض النسبة الغير مطابقة للتقرير النهائي فنلاحظ أنه يتوجب النسبة أقل من 0.9 وكانت المنفذة تساوي 0 وهي نسبة مقبولة عموما .
- أما بالنسبة لمؤشر توفير الوسائل المادية الضرورية فيتضح انخفاض النسبة من 100% إلى 99 % وهذا راجع إلى نقص اليد العاملة المؤهلة نتيجة توظيف موظفين جدد .
- و بالنسبة لاحترام برنامج ومعايير المراجعة فنلاحظ انخفاض من 100 % إلى 95 % و راجع هذا لعدم وجود الوسائل و الأدوات الضرورية اللازمة للعملية المراجعة التي تعتبر كأساس مرجعي لهذه العملية .

**10) تحليل المؤشرات الخاصة بمصلحة التموين**

يتضح من خلال الجدول السابق أن مصلحة التموين قد حققت نتائج جيدة فيما يخص مؤشر التحكم في المشتريات فكل ما خططت ما تنفيذه أين بلغت النسبة 100% وهذا نتيجة الاستغلال العقلاني و الأمثل للموارد المتاحة والحفاظ عليها من الهدر والضياع وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة و فعالية .

- و بالنسبة لمؤشر احترام الآجال فنلاحظ ارتفاع الإيجابي و مستمر حيث كان المخطط 90% و ارتفاع إلى 98% مما يدل أن هناك انضباط شديد لتسليم الطلبيات في المواعيد .
- و فيما يخص مؤشر تنفيذ الطلبيات فنلاحظ أن نسبة المحققة 97% وهي أعلى من المخططة حيث تقدر بنسبة 80% وهذا نتيجة السهر على تنفيذ الطلبيات المقدمة من طرف الزبائن وتسليمها في المواعيد المحددة و بهذا يتم تحسين رضا الزبائن وبالتالي تحقيق الأهداف الموضوعية .

## خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل المتمثل في الدراسة الميدانية تطبيق مضامين الدراسة النظرية على الواقع بمخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد (LTPS) بغرداية ، حيث قسم هذا الفصل إلى مباحثين إذ تضمن المبحث الأول الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة وأشار المبحث الثاني إلى عرض النتائج ومناقشتها وتحليلها ، وقد تم استخدام منهجين وذلك تحقيقا للتكامل بينهما المنهج الكمي الذي ( أدوات الاستبيان ) والكيفي ( أدوات المقابلة ) ، وقد كانت كل النتائج الاستبيان الإيجابية وهذا ما يؤكد لنا بوضوح أن لوحة القيادة تعتبر من بين أهم أدوات مراقبة التسيير في المخبر لأنها يتم بواسطتها متابعة سير البرامج السنوية و الفصلية ، وذلك باعتبارها أداة مساهمة في تحسين الأداء و بدورها تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة لأنها تعمل على توفير المعلومة للمسؤولين في الوقت المناسب و القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة وجود انحرافات ومحاولة تعزيز الانحراف الملائم ( الإيجابي )، سعيا إلى تحقيق الأهداف الموضوعية إلى مستوى أعلى من أجل البقاء و الاستمرار .

الخاتمة

في ظل التغيرات السريعة التي يفرضها المحيط العالمي تصبح حتمية التغير في الأساليب التسيير بالمؤسسة الجزائرية أكثر من ضرورة ، لأن التحول الاقتصادي وزيادة حدة المنافسة دفع بالمؤسسة لتطوير نظام قيادتها باختيار أفضل أدوات التسيير ، و لم تعد المؤسسة تكتفي بالأدوات التقليدية لغاية تحقيق أدائها نظرا لنقص مصداقيتها خاصة مع زيادة الحاجة لمعلومات دقيقة وسريعة لا تتخذ القرارات المناسبة ، فقد أضحى الاهتمام بلوحة القيادة ضرورة ملحة ومطلبا هاما لا يمكن للمؤسسة تجاهله.

وقد تم التوصل من خلال الدراسة إلى نتائج التطبيقية كالاتي :

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى : يوجد تطبيق للوحة القيادة بمخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS بغرداية و تم التحقق من هذه الفرضية مما يدل على صحتها لكون لوحة القيادة تم اعتمادها منذ سنة 2004 وهذا ما أكدته دراسة لوحة القيادة المتواجدة في المخبر ، كما يمتلك نوعين من لوحات القيادة .
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية : " يقوم مخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS بغرداية بإتباع خطوات منهجية ودقيقة في إعداد لوحة القيادة" . و تم التحقق من هذه الفرضية مما يدل أنه يتم إعداد لوحة القيادة بمخبر الأشغال العمومية بإتباع خطوات منهجية ودقيقة .
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة : " مدى مساهمة لوحة القيادة في اكتشاف الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة بمخبر الأشغال العمومية للجنوب البلاد " تم التحقق من هذه الفرضية مما يدل أن لوحة القيادة تساهم في اكتشاف الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة .
- كما أكدت دراسة لوحة القيادة المتواجدة بالمخبر وحسب بعض المسؤولين أنه يتم تحليل أسباب الانحراف و أخذها بعين الاعتبار وهذا يساهم بشكل إيجابي في عدم الوقوع فيها مرة أخرى .
- بالنسبة للفرضية الرئيسية للدراسة : " تساهم لوحة القيادة في تحسين الأداء بمخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS بغرداية " . تم التحقق من هذه الفرضية مما يدل أن بلوغ الأهداف بكفاءة وفعالية يعتمد بشكل أساسي على لوحة القيادة .

## الاقتراحات و التوصيات :

- على ضوء النتائج التي توصل إليها يمكن تقديم توصيات التالية :
- لا بد من الاهتمام بلوحة القيادة أكثر لما لها من أثر على تحسين الأداء .
- ضرورة إشراك جميع المسؤولين في عملية وضع المؤشرات مما يساهم بقبول العمل بهذه أداة وتجنب الرفض والعدائية.
- ضرورة توعية المسؤولين باستخدام و أهمية لوحة القيادة وعدم تركها مع السجلات والأوراق المحاسبية و اعتبارها كأداة للرقابة فقط .
- ضرورة القيام بدورات تكوينية حول فائدة لوحة القيادة و أهميتها في قياس وتحسين الأداء .
- يجب تقييم لوحة القيادة ومتابعتها لأنها مرنة ( ذات طبيعة متغيرة ) تبعا لتغير الأهداف ، نظرا لعدم التحديد اليومي للمعلومات لوحة القيادة فقد تفقد مزاياها و المتمثلة في التزويد الدوري و السريع للمسؤولين بالمعلومات الآنية و التشغيلية .
- السرعة في تحضير هذه الأداة مما يساهم في زيادة أهميتها في المخبر .
- ضرورة استغلال وجود الاعلام الآلي بالمخبر في إعداد لوحة القيادة و ذلك عن طريق برنامج (power point) باستعمال ألوان و الرسومات الملفتة للانتباه المسؤولين في حالة الانحرافات الطارئة .

## آفاق الدراسة :

- يمكن القول أن مجال الدراسة يبقى مفتوحا على كافة الباحثين للإسهام أكثر في الدراسة، لذلك يمكن أن نقترح بعض الإشكاليات عليها تشكل مواضيع بحث مستقبلا.
- واقع تطبيق لوحة القيادة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- معوقات تطبيق لوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .
- دور لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية .

المراجع

## المراجع

## أولاً: الكتب

- حنفي محمد سليمان ، إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، مصر ، 1999.
- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الدار اليازوري، عمان، الأردن، 2009 .
- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م
- معراج هوراي ، مصطفى الباهي ، مدخل إلى مراقبة التسيير ، ديوان مطبوعات الجامعة ، الجزائرية ، 2011.

## ثانياً: رسائل التخرج

- أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التجارية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، (غ م)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006.
- بركاني سمر، لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم اقتصادية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (غ م)، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 2004 .
- حمودي أم العز، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، (غ م) ، جامعة ورقلة، 2012.
- زيوان عائشة ، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتعزيز قيمة المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية علوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة ، ( غ م )، 2012
- سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، (غ م) ، جامعة الجزائر ، 2004 .
- صفاء لشهب ، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، فرع ادارة الأعمال ، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، ( غ م ) ، جامعة الجزائر ، 2005 .
- طارق الوزان ، دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية ، ( غ م )، جامعة ورقلة ، 2013 .

- مختاري الضاوية، دور لوحات القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، (غ م )، جامعة ورقلة، 2013 .
- مريم حماني، تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحات القيادة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم اقتصادية ، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية ،(غ م ) ، جامعة ورقلة ، 2013.
- نور الهدى حنونة ، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة ، ( غ م )، 2012 .
- هباج عبد الرحمان ، أثر مراقبة التسيير على الرفع من المستوى المالي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، (غ م)، جامعة ورقلة ، 2012 .
- يحيوي نعيمة ، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة العلوم في علوم الاقتصادية ،( غ م)، جامعة باتنة ، 2008 .

#### المجلات المحكمة والملتقيات

- بوديار زهية ، جباري شوقي ، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة ، الملتقى الدولي : صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة مسيلة 14،15/04/2009 .
- بونور جهاد ، قواسمية هبة ، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الوطني ، واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية : تحليل واستشراف الابداعات المستقبلية 13،14/05/2013، جامعة مسيلة
- رقاد سليمة ، بوغازي زينب ، واقع لوحات القيادة في المؤسسة الجزائرية ، الملتقى الوطني ، واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية : تحليل واستشراف الابداعات المستقبلية 13،14/05/2013 ، جامعة مسيلة
- الشيخ الداوي ، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد السابع ، جامعة الجزائر ، 2010.
- عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد الأول، 2001 .

- مختاري الضاوية ، كاوجة بشير ، دور لوحات القيادة في تسيير النشاط اليومي للمؤسسات الاقتصادية ،  
الملتقى الوطني ، واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية : تحليل واستشراف الابداعات المستقبلية  
13،14/05/2013، جامعة مسيلة .

#### المواقع الالكترونية

- قورين حاج قويدر ، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات اقتصادية ودوره في تحسين الأداء ، جامعة  
الشلف ، <http://www.docudes.com> في 11/12/2013 . 11:41

الملاحق



جامعة غرداية  
كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
ماستر تدقيق و مراقبة التسيير



## استمارة استبيان

### مؤسسة LTPS

أخي / أختي المستجيب (ة). السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته .

نرجو منكم التكرم بالاطلاع على الاستبانة المرفقة والإجابة على الاسئلة المتضمنة فيها بوضع العلامة (X) بالخانة التي تتفق مع وجهة نظركم ؛ حيث نقوم بإجراء دراسة حول : دور لوحه القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية *Tableau de bord* - دراسة ميدانية بمنخبير الاشغال العمومية للجنوب *LTPS* بغرداية ؛ وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير .

- إن لاستجابتكم الكريمة الأثر البالغ في مساندة مسعانا العلمي وتحقيق أهداف الدراسة كما نؤكد بأن المعلومات التي ستقدمونها سوف تعامل بكل سرية ؛ ولن تستخدم إلا الأغراض البحث العلمي .

" تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والشكر على المساعدة "

من إعداد الطالبة : عجيبة حورية

## الجزء الأول : معلومات عامة

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- السن: أقل من 25 سنة  26-30 سنة  31-40 سنة  41 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي فأقل  بكالوريا  جامعي  دراسات عليا
- 4- المستوى الوظيفي : رئيس وحدة  رئيس مصلحة
- 5- الخبرة: أقل من 5 سنوات  6-10 سنوات  11-15 سنوات  16 فأكثر

## الجزء الثاني: أسئلة حول تطبيق لوحة القيادة بمخبر الأشغال العمومية LTPS ودورها في تحسين أداء المؤسسة

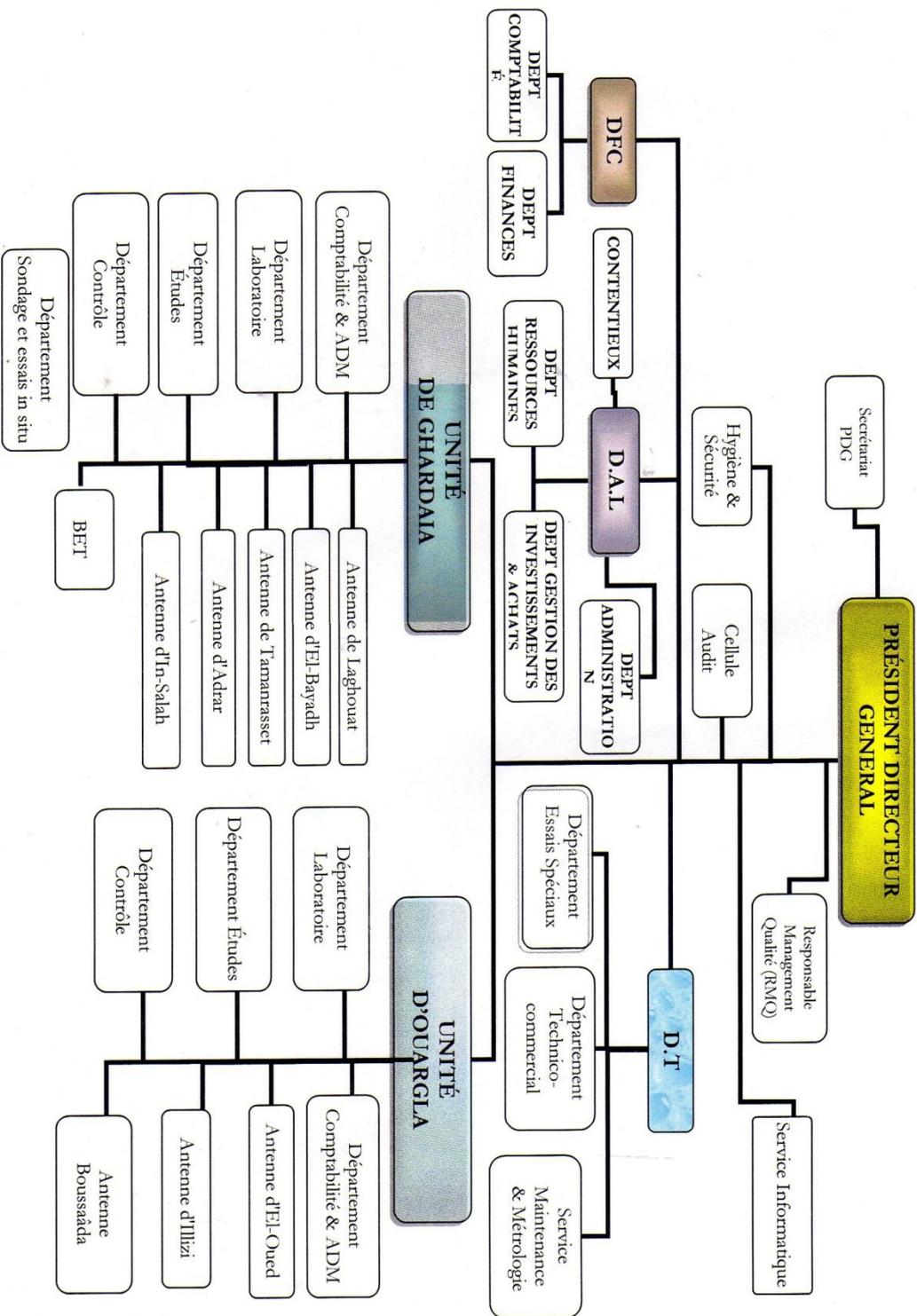
المحاور	الرقم	الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
أولا : مدى تطبيق لوحة القيادة بمخبر الأشغال العمومية LTPS للجنوب	1	يوجد بمؤسستنا هيكل تنظيمي يبين المستويات الادارية في مختلف خطوط السلطة والمسؤولية.					
	2	بإمكان أدوات مراقبة التسيير توجيه الموارد بكفاءة وفعالية نحو تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.					
	3	مؤسستنا تولي اهتماما لأدوات التسيير الحديثة ومن بينها لوحة القيادة .					
	4	توجد بمؤسستنا لوحة قيادة خاصة بكل مصلحة .					
	5	تتوافق لوحة القيادة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة .					
	6	تحتوي لوحة القيادة على مؤشرات مالية و محاسبية					
	7	تتكون لوحة القيادة من مؤشرات أخرى غير مالية					

المحاور	الرقم	الفقرات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
للتحسين LTPS للجهود	8	يتم بناء لوحة القيادة بإتباع خطوات دقيقة وواضحة					
	9	يتم إعداد جدول لكل مؤشر قبل اعتماده للحكم على ملاءمته.					
	10	تولي المؤسسة اهتماماً بطريقة عرض لوحة القيادة					
	11	يتم استعمال الأشكال البيانية في لوحة القيادة لتوصيل المعلومات لمستعمليها					
	12	يتم نشر لوحة القيادة على شكل أوراق جداريات					
	13	يتم نشر لوحة القيادة على لوحات إلكترونية					
	14	استخدام لوحة القيادة يساهم بصيغة فعالة في توضيح المهام .					
ثالثاً: مدى مساهمة لوحة القيادة في اكتشاف الانحرافات واتخاذ القرارات	15	تقوم لوحة القيادة بتصحيح الانحرافات في قياس الأداء					
	16	يتطلب إصلاح الخطأ اتخاذ قرارات سهلة وسريعة نتيجة استخدام لوحة القيادة					
	17	تسمح لوحة القيادة باكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها والمتسببين فيها و اتخاذ التدابير اللازمة					

المحاور	الرقم	الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
رابعاً: مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء بمخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS	18	تعمل لوحة القيادة على إبراز أهداف المردودية					
	19	تحدد المهام والأهداف المراد تحقيقها بواسطة معايير قياس الأداء .					
	20	يتم تحقيق الأداء بالمؤسسة عندما تكون الأهداف المحددة محققة.					
	21	يتم تحقيق أداء المؤسسة عندما تكون معظم النتائج محققة بأدنى التكاليف .					
	22	تعتبر لوحة القيادة أداة فعالة في تطوير نظام المعلومات والاستغلال الجيد له					
	23	يجسن استعمال لوحة القيادة في تطوير الأداء المؤسسة بشكل دوري ومستمر					
	24	تعتبر لوحة القيادة وسيلة اتصال وحوار بين مختلف المستويات داخل المؤسسة .					
	25	توجد لدى مؤسستنا رؤية واضحة ومشتركة عما ستكون عليه مستقبلاً.					

## الملحق رقم 2: الأساتذة المحكمين للاستبيان

جامعة	الدرجة	الأستاذ
غارداية	محاضر أ	بلعور سليمان
غارداية	محاضر أ	مصطفى عبد اللطيف
غارداية	مساعد ب	خامرة بوعمامة
غارداية	مساعد ب	بهاز لويزة
غارداية	مساعد ب	خلف الله بن يوسف





مخبر الأشغال العمومية في جنوب البلاد  
LABORATOIRE DES TRAVAUX PUBLICS DU SUD

TABIEAU DE BORD QUALITÉ 2012

structure : LTPS

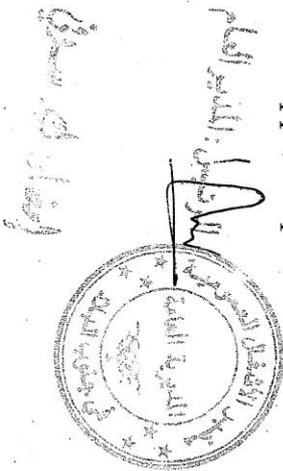
PCS	OBJECTIF	Indic	Méthode de calcul	cible	Réal	fréquence
Management	Assurer la réalisation du Plan de production en valeur	Taux de Ré	Réalisé / prévu	100%	87%	Annuelle
	Assurer la mise en œuvre des actions	Taux	Nb des actions réalisées / Nb des actions décidées dans la RD	100%	67%	Chaque RD
	Assurer l'efficacité des actions réalisées	Taux	Nb des actions efficaces / Nb des actions réalisées	100%	100%	Annuelle
Amélioration Continue	Assurer la réalisation des audits	Taux	Nb des audits réalisés / Nb des audits planifiés	100%	100%	Programme d'audit
	Respecter les délais de réalisation des audits	Taux	Nb des audits dans les délais / Nb total des audits	100%	00%	Programme d'audit
	Réduire le taux des non-conformités	Taux	Nb des NCS de l'année n / Nb des NCS de l'année n-1	<0.9	0.3	Annuelle
Technico-Commercial	Augmenter le CA par rapport à (N-1)	Taux	CA de (N) / CA (N-1)	5%	3%	Annuelle
	Améliorer la réussite des offres	Taux de réussite	Nb des offres réussies / Nb des offres soumises	≥90%	59%	Annuelle
	Assurer le recueil et le retour des informations des clients	Taux	Nb des enquêtes émises / Nb des enquêtes reçues	100%	60.5%	Annuelle
	Améliorer le taux de Satisfaction des Clients	Taux	Taux de satisfaction des clients $\frac{S1+S2+S3}{Is}$	≥80%	71%	Annuelle
	Réduire le taux des non-conformités	Taux	Nb des NCS de l'année n / Nb des NCS de l'année n-1	<0.9	1	Annuelle

Études		Contrôle de chantier		Sondage		Essais en Labo		R. Humaine			
➤ Respecter les délais	Taux	Nb des études traitées dans les délais / Nb des études	95%	87.5%	Annuelle	➤ Améliorer les prestations en termes de conformité des résultats	Nb	Nombre des essais effectués	00	00%	Semestrielle
➤ Améliorer les prestations en termes de conformité des résultats	Nb	Nombre de modifications	00	00	Annuelle	➤ Respecter les délais	Taux	Nb des essais effectués dans les délais / Nb des essais effectués	80%	78.4%	Semestrielle
➤ Réduire le taux des non-conformités	Taux	Nb des NCS de l'année n / Nb des NCS de l'année n-1	<0.9	00	Annuelle	➤ Réduire le taux des non-conformités	Taux	Nb des NCS de l'année n / Nb des NCS de l'année n-1	<0.9	1	Annuelle
➤ Respecter les délais	Taux	(Nb d'intervention dans les délais) / (Nb d'intervention)	90%	94.5%	semestrielle	➤ Optimiser « l'évaluation des compétences » pour répondre aux besoins réels des compétences	Taux	Nb des personnes évaluées / Nb des personnes productives	100%	48%	Annuelle
➤ Améliorer les prestations en termes de conformité des résultats	Taux	(Nb des résultats de contrôle conforme) / (Nb des contrôles effectués)	100%	98%	semestrielle	➤ Former et perfectionner le personnel	Taux	Nb d'agent formé / Nb d'effectif	>5%	37%	Annuelle
➤ Respecter les programmes des interventions des équipes de contrôle	Taux réalisation	(Nb des programmes réalisés) / (Nb total des programmes)	96%	96%	Annuelle	➤ Assurer la réalisation de formation du personnel	Taux	Nb des formations effectuées / Nb des formations prévues	50%	35%	Annuelle
➤ Réduire le taux des non-conformités	Taux	Nb des NCS de l'année n / Nb des NCS de l'année n-1	<0.9	2	Annuelle	➤ Réduire le taux des non-conformités		Nb des NCS de l'année n / Nb des NCS de l'année n-1	<0.9	0.33	Annuelle
➤ Respecter les délais	Taux	Nb d'interventions dans les délais / Nb d'interventions	100%	50%	Semestrielle						
➤ Améliorer les prestations en termes de conformité des résultats	Taux	Nb des sondages non conformes / Nb sondages total	00%	00	Semestrielle						
➤ Réduire le taux des non-conformités	Taux	Nb des NCS de l'année n / Nb des NCS de l'année n-1	<0.9	3	Annuelle						

R Matérielles		Taux	Nb des interventions dans les délais /Nb des interventions	100%	98%	Annuelle
➤ Respecter les délais						
➤ Réduire le taux de la non-conformité par rapport au dernier audit	Nb	Nb des NCS de année n / Nb des NCS de année n-1	<09	00	Annuelle	
➤ Mettre à disposition les moyens matériels nécessaires	Taux	Nb des commandes réalisées / Nb des commandes exprimées	100%	99%	Annuelle	
➤ Respecter le programme de vérification et d'étalonnage	Taux	Réalisé / prévu	100%	95%	semestrielle	
Approvisionnement						
➤ Matriser les achats	Taux	Nb des achats conformes/Nb des achats	100%	100%	Annuelle	
➤ Respecter les délais	Taux	Nb des achats réalisés dans les délais /Nb des achats réalisés	90%	98%	Annuelle	
➤ Réalisation des commandes	Taux	Nb des commandes réalisées /Nb des commandes exprimées	80%	97%	Annuelle	

Revu le : 12/01/2012

Approuvé par le PDG



## الملحق رقم 5: نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

Statistiques		
الجنس		
N	Valide	32
	Manquante	0

الجنس					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	24	75,0	75,0	75,0
	أنثى	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Statistiques		
السن		
N	Valide	32
	Manquante	0

السن					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	26-30 سنة	13	40,6	40,6	40,6
	31- 40 سنة	11	34,4	34,4	75,0
	41 سنة فأكثر	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Statistiques		
المستوى التعليمي		
N	Valide	32
	Manquante	0

المستوى التعليمي					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بكالوريا	1	3,1	3,1	3,1
	جامعي	20	62,5	62,5	65,6
	دراسات عليا	11	34,4	34,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Statistiques		
المستوى الوظيفي		
N	Valide	32
	Manquante	0

المستوى الوظيفي					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس وحدة	11	34,4	34,4	34,4
	رئيس مصلحة	21	65,6	65,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Statistiques		
الخبرة		
N	Valide	32
	Manquante	0

الخبرة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل 5 سنوات	10	31,3	31,3	31,3
	6-10 سنوات	11	34,4	34,4	65,6
	11-15 سنوات	6	18,8	18,8	84,4
	16 فأكثر	5	15,6	15,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الانحراف المعياري	م حسابي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0,51	4,47	46,88%	15	53,12%	17	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	يوجد بمؤسستنا هيكل تنظيمي يبين المستويات الادارية في مختلف خطوط السلطة والمسؤولية .
0,71	4,22	34,38%	11	56,25%	18	6,25%	2	3,12%	1	0,00%	0	بإمكان أدوات مراقبة التسيير توجيه الموارد بكفاءة وفعالية نحو تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.
0,63	4,16	28,12%	9	59,38%	19	12,50%	4	0,00%	0	0,00%	0	مؤسستنا تولي اهتماما لأدوات التسيير الحديثة ومن بينها لوحة القيادة .
0,74	4,19	34,38%	11	53,12%	17	9,38%	3	3,12%	1	0,00%	0	توجد بمؤسستنا لوحة قيادة خاصة بكل مصلحة .
0,74	4,03	25,00%	8	56,25%	18	15,62%	5	3,12%	1	0,00%	0	تتوافق لوحة القيادة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
0,75	3,88	18,75%	6	53,12%	17	25,00%	8	3,12%	1	0,00%	0	تحتوي لوحة القيادة على مؤشرات مالية ومحاسبية
0,84	4,06	31,25%	10	50,00%	16	12,50%	4	6,25%	2	0,00%	0	تتكون لوحة القيادة من مؤشرات أخرى غير مالية

الانحراف المعياري	م حسابي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0,88	4	31,25%	10	43,75%	14	18,75%	6	6,25%	2	0,00%	0	يتم بناء لوحة القيادة بإتباع خطوات دقيقة وواضحة
0,76	4,06	31,25%	10	43,75%	14	25,00%	8	0,00%	0	0,00%	0	يتم إعداد جدول لكل مؤشر قبل اعتماده للحكم على ملاءمته.
0,96	3,72	21,88%	7	40,62%	13	25,00%	8	12,50%	4	0,00%	0	تولي المؤسسة اهتماما بطريقة عرض لوحة القيادة
1,04	3,59	21,88%	7	34,38%	11	25,00%	8	18,75%	6	0,00%	0	يتم استعمال الأشكال البيانية في لوحة القيادة لتوصيل المعلومات لمستعملها
1,1	3,59	21,88%	7	37,50%	12	21,88%	7	15,62%	5	3,12%	1	يتم نشر لوحة القيادة على شكل أوراق جداريات
0,83	2,38	0,00%	0	12,50%	4	21,88%	7	56,25%	18	9,38%	3	يتم نشر لوحة القيادة على لوحات الإلكترونية

الانحراف المعياري	م حسابي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0,54	4,31	34,38%	11	62,50%	20	3,12%	1	0,00%	0	0,00%	0	استخدام لوحة القيادة يساهم بصيغة فعالة في توضيح المهام.
0,72	4,06	28,12%	9	50,00%	16	21,88%	7	0,00%	0	0,00%	0	تقوم لوحة القيادة بتصحيح الانحرافات في قياس الأداء
0,77	3,72	12,50%	4	53,12%	17	28,12%	9	6,25%	2	0,00%	0	يتطلب إصلاح الخطأ اتخاذ قرارات سهلة وسريعة نتيجة استخدام لوحة القيادة
0,92	3,72	21,88%	7	37,50%	12	31,25%	10	9,38%	3	0,00%	0	تسمح لوحة القيادة باكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها والمتسببين فيها واتخاذ التدابير اللازمة

الانحراف المعياري	م حسابي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0,8	3,75	15,62%	5	50,00%	16	28,12%	9	6,25%	2	0,00%	0	تعمل لوحة القيادة على ابراز أهداف المردودية
0,74	3,97	18,75%	6	65,62%	21	9,38%	3	6,25%	2	0,00%	0	تحدد المهام والأهداف المراد تحقيقها بواسطة معايير قياس الأداء .
0,62	4,25	34,38%	11	56,25%	18	9,38%	3	0,00%	0	0,00%	0	يتم تحقيق الأداء بالمؤسسة عندما تكون الأهداف المحددة محققة.
0,56	4,44	46,88%	15	50,00%	16	3,12%	1	0,00%	0	0,00%	0	يتم تحقيق أداء المؤسسة عندما تكون معظم النتائج محققة بأدنى التكاليف .
0,67	4,25	34,38%	11	59,38%	19	3,12%	1	3,12%	1	0,00%	0	تعتبر لوحة القيادة أداة فعالة في تطوير نظام المعلومات والاستغلال الجيد له
0,73	4,09	28,12%	9	56,25%	18	12,50%	4	3,12%	1	0,00%	0	يحسن استعمال لوحة القيادة في تطوير الأداء المؤسسة بشكل دوري ومستمر
0,73	3,91	18,75%	6	56,25%	18	21,88%	7	3,12%	1	0,00%	0	تعتبر لوحة القيادة وسيلة اتصال وحوار بين مختلف المستويات داخل المؤسسة .
0,87	3,41	3,12%	1	53,12%	17	28,12%	9	12,50%	4	3,12%	1	توجد لدى مؤسستنا رؤية واضحة ومشاركة عما ستكون عليه مستقبلا.

الانحراف المعياري	م حسابي	
0,51	4,14	مدى تطبيق لوحة القيادة بمخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS
0,67	2,44	طريقة إعداد لوحة القيادة بمخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS
0,6	3,95	مدى مساهمة لوحة القيادة في اكتشاف الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة
0,49	4,01	مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء بمخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS
0,47	3,93	دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية Tableau de bord

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	32	100,0
	Exclus	0	,0
	Total	32	100,0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,839	7

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	32	100,0
	Exclus	0	,0
	Total	32	100,0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,811	6

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	32	100,0
	Exclus	0	,0
	Total	32	100,0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,814	4

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	32	100,0
	Exclus	0	,0
	Total	32	100,0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,828	8

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,927	25