

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

كود المذكرة: 87

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة امحمد بوقرة- بومرداس



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة نهاية الدراسة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

شعبة العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الموسومة بعنوان:

الفعالية التنظيمية من منظور لوحة القيادة
دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بومرداس

تحت إشراف الأستاذ:

شاشوة عبد الحميد

من إعداد الطالبين:

✓ العسكري ايدير

✓ هديبل عبد العزيز

السنة الدراسية: 2021_2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

كود المذكرة: 87

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة امحمد بوقرة- بومرداس



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة نهاية الدراسة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

شعبة العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الموسومة بعنوان:

الفعالية التنظيمية من منظور لوحة القيادة
دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بومرداس

تحت إشراف الأستاذ:

شاشوة عبد الحميد

من إعداد الطالبين:

✓ العسكري ايدير

✓ هديبل عبد العزيز

السنة الدراسية: 2021_2022

كلمة شكر

﴿رَبِّ أَوْزِنْنِي أَنْ أَشْكُرَ بِنِعْمَتِكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ حَالِيًا تَرْضَاهُ

وَأُخِطِّبِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ سورة النمل الآية 19

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى.

نحمد الله تعالى الذي جعلنا نُوَفِّقُ لإتمام هذا العمل الذي جاء بعد جهد طويل راجين منه تعالى أن يجعله خيرا وسعادة لمن يسلك درب العلم وأن يجعله صدقة جارية في ميزان حسناتنا.

ثم بعد نتوجه بالشكر الجزيل و التقدير الجليل إلى الأستاذ المشرف بارك الله فيه "هاشوة محمد الحميد" على كل ما قدمه لنا من توجيهات وملاحظات قيمة أضاءت لنا سبيل البحث، و كافة من كان له يد في تعليمنا من أساتذة و معلمين، و اخص بذكر الأستاذة حمدون فوزية وكل من ساعدنا على انجاز هذه المذكرة من عمال المكتبة و الإدارة ولهم منا تحية تقدير و احترام على كل ما يبذلونه من جهود بغية تذليل الصعوبات أمام الطلبة. الشكر موصول كذلك إلى كل عمال المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس الذين ساعدونا في انجاز هذا البحث، نخص بالذكر السيد "ميسي محمد أمين".

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

الإهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى:

- من قال فيهما الله عز وجل " وَ اخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَ

قُلْ رَبِّ ارْحَمْنِيمَا كَمَا رَحَّبَانِي صَغِيرًا " سورة الإسراء الآية (24)

أُمِّي اطال الله في عمرها و الى أبي رحمة الله عليه

- إلى اختي وكل أخواتي.

- إلى زوجتي و ابنائي.

- إلى كل الأهل و الأقارب و الأحبة و الأصدقاء و الزملاء.

- إلى كل اساتذتي الذين اخذت عنهم علما في جميع اطوار حياتي التعليمية.

الإهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى:

- من قال فيهما الله عز وجل " وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَ

قُلْ رَبِّ ارْحَمْنِيمَا كَمَا رَحِمْتَ رَبِّيَ صَغِيرًا " سورة الإسراء الآية (24)

أمي و أبي الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما.

- إلى كل إخوتي وأخواتي.

- إلى زوجتي و ابنائي.

- إلى كل الأهل و الأقارب و الأحبة و الأصدقاء و الزملاء.

- إلى كل اساتذتي الذين اخذت عنهم علما في جميع اطوار حياتي التعليمية.

المخلص

ملخص:

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

حيث حاولنا في هذه الدراسة عرض الأسس النظرية للفعالية التنظيمية و لوحة القيادة كاداة لقياسها، وتم محاولة الكشف عن واقع لوحات القيادة في المؤسسة محل الدراسة، ومساهمتها في تحسين الفعالية التنظيمية. وذلك بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة بومرداس-.

Résumé

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

Nous avons conclu de savoir dans quelle mesure contribuent le tableau de bord pour accroître l'efficacité organisationnelle en tant qu'outil nécessaire dans la gestion de l'entreprise dans la mesure où 'elle contribue à fournir l'information les plus importantes concernant ses différentes activités.

Comme elle assure aussi de fournir des indicateurs et des écarts à analyser et à corriger ce qui permet à l'entreprise de guider et de diriger son travail dans la bonne direction en fonction des objectifs fixés.

Nous avons essayé de présenter le cadre théorique de l'efficacité organisationnelle et l'instrument du tableau de bord dans sa mesure.

Nous avons identifié la réalité de tableau de bord dans le cas d'étude et sa contribution dans l'amélioration de l'efficacité organisationnelle

Ceci en appliquant l'aspect théorique à L'entreprise Algériennes Des Eaux – Unite de Bumerdes –

فهرس عام

الفهرس العام

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	إهداء
I	ملخص
III	الفهرس العام
VII	قائمة الجداول و الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ- ز	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: الأسس النظرية للفعالية التنظيمية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل عام إلى الفعالية التنظيمية
3	المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية
6	المطلب الثاني: صور و معايير و نسب قياس الفعالية التنظيمية
12	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية و مشاكل قياسها
15	المبحث الثاني: مداخل الفعالية التنظيمية
15	المطلب الأول: المداخل التقليدية في دراسة الفعالية التنظيمية
18	المطلب الثاني: المداخل الحديثة في دراسة الفعالية التنظيمية
22	المطلب الثالث: المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية
24	المبحث الثالث: المفاهيم الأخرى المرتبطة بالفعالية التنظيمية
24	المطلب الأول: الفعالية التنظيمية و علاقتها بالكفاءة
27	المطلب الثاني: الفعالية التنظيمية و علاقتها بالأداء
29	المطلب الثالث: الفعالية التنظيمية و علاقتها بالهيكل التنظيمي

فهرس المحتويات

32	خلاصة الفصل
33	الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لقياس الفعالية التنظيمية
34	تمهيد
35	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول لوحة القيادة
35	المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة
38	المطلب الثاني: دور لوحة القيادة و حدودها التنظيمية
40	المطلب الثالث: مكونات لوحة القيادة
45	المبحث الثاني: نظام لوحة القيادة في المؤسسة
45	المطلب الأول: أنواع لوحات القيادة في المؤسسة
49	المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام لوحة القيادة
53	المطلب الثالث: طرق و أدوات عرض لوحات القيادة في المؤسسة
56	المبحث الثالث: كيفية تصميم لوحة القيادة للفعالية التنظيمية
56	المطلب الأول: مراحل إعداد لوحة القيادة بالفعالية التنظيمية
59	المطلب الثاني: تنظيم محتوى لوحة القيادة بالفعالية التنظيمية
61	المطلب الثالث: وظائف لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية
63	خلاصة الفصل
64	الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة بومرداس -
65	تمهيد
66	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس
66	المطلب الأول: لمحة عن نشأة المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس
67	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس
72	المطلب الثالث: مهام و أهداف المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس
73	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة الجزائرية للمياه –وحدة بومرداس-
73	المطلب الأول: طريقة إعداد لوحات القيادة في المؤسسة المستقبلية

79	المطلب الثاني: عرض بعض المؤشرات المكونة للوحات القيادة في المؤسسة المستقبلية
93	المطلب الثالث: تقييم لوحة القيادة و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة المستقبلية
95	المطلب الرابع: اقتراح لوحة قيادة نموذجية خاصة بالمؤسسة المستقبلية
98	خلاصة الفصل
99	خاتمة عامة
104	قائمة المراجع
xiv-i	الملاحق

قائمة

الجداول و الأشكال

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	معايير لقياس فعالية التنظيمات المختلفة من منظور نظامي	19
2-1	معايير مختارة لجهات إستراتيجية مؤثرة	20
3-1	المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية	23
1-2	نموذج لوحة القيادة المالية	46
2-2	مختلف النسب الممكنة و المستعملة في لوحة القيادة	54
1-3	البعد المالي	75
2-3	بعد الزبائن	75
3-3	بعد العمليات الداخلية	76
4-3	بعد الموظفين	76
5-3	رقم الأعمال الإجمالي للمياه	80
6-3	ديون الزبائن	82
7-3	تطور عدد زبائن المياه	84
8-3	حجم الإنتاج و التوزيع للمياه و نسبة الضياع	85
9-3	عدد الحوادث و التدخلات	86
10-3	وضعية مصاريف الاستغلال	87
11-3	القيمة المضافة	89
12-3	وضعية مصاريف الاستثمار	90
13-3	عدد العمال الموظفين	92
14-3	برنامج التكوين	92
15-3	لوحة قيادة مقترحة	97-96

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	الأبعاد الثلاثة للفعالية التنظيمية	1-1
26	العلاقة بين الكفاءة و الفعالية	2-1
29	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	3-1
41	الشكل العام للوحة القيادة	1-2
43	الإضافات الواردة في لوحة القيادة	2-2
49	محاور لوحة القيادة المستقبلية	3-2
52	مراحل تصميم نظام لوحة القيادة	4-2
54	مثال لمنحنى بياني يوضح مبيعات الفصل الأول	5-2
55	مثال مدرج تكراري يوضح تغيرات الإنتاج خلال الفصل الأول	6-2
55	مثال دائرة نسبية تمثل توزيع حجم المبيعات حسب المنطقة	7-2
57	مراحل إعداد لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية	8-2
66	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه	1-3
68	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة بومرداس -	2-3
74	البطاقة الإستراتيجية لمؤسسة ADE	3-3
79	مسار إعداد لوحة القيادة في المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس	4-3
81	تطور رقم الأعمال	5-3
82	مجموع ديون الزبائن	6-3
84	تطور عدد الزبائن	7-3
86	تغيرات المياه الضائعة	8-3
88	وضعية مصاريف الاستغلال	9-3
89	القيمة المضافة	10-3
91	وضعية الاستثمارات	11-3

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	رقم الأعمال الإجمالي للمياه القيمة المضافة	ii
01-02	تطور عدد زبائن المياه لسنة 2021 ديون الزبائن لسنة 2020	iii
02-02	تطور عدد زبائن المياه لسنة 2021 ديون الزبائن لسنة 2020	iv
01-03	حجم الإنتاج والتوزيع للمياه ونسبة الضياع لسنة 2021 عدد الحوادث و التدخلات لسنة 2021	v
02-03	حجم الإنتاج والتوزيع للمياه ونسبة الضياع لسنة 2020 عدد الحوادث و التدخلات لسنة 2020	vi
04	وضعية مصاريف الاستغلال	vii
01-05	وضعية مصاريف الاستثمار لسنة 2021	viii
02-05	وضعية مصاريف الاستثمار لسنة 2020	ix
01-06	عدد العمال الموظفين لسنة 2021	x
02-06	عدد العمال الموظفين لسنة 2020	xi
01-07	برنامج التكوين لسنة 2020	xii
02-07	برنامج التكوين لسنة 2021	xiii
03-07	أهداف برنامج التكوين لسنة 2021	xiv

مقدمة عامة

أ. تمهيد

في ظل التطور الكبير الذي عرفته الحياة الاقتصادية و بيئة الأعمال ككل، أصبحت المنظمات تواجه العديد من الضغوطات و التحديات، والمتمثلة في المنافسة و نظم تكنولوجيا المعلومات و الإدارة بمفاهيمها و أساليبها المتطورة، لهذا وجب على المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الأرباح و البقاء في الريادة أن تسلك نهجا يؤدي بها إلى الاستغلال الأمثل و الرشيد لمواردها المالية و المادية و المعرفية. وعلى هذا الأساس عمدت معظم المؤسسات الناجحة على امتلاك أفضل الأدوات والكفاءات المناسبة التي تساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية والتفوق والتميز في الأداء، ومنه تشكل الفعالية كتعبير عن الأداء التنظيمي إحدى المحاور الهامة في علوم الإدارة والتنظيم للوقوف على مدى فعالية المؤسسة وتجاوبها مع التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط الداخلي والخارجي، إضافة إلى ذلك يمكن النظر للفعالية على أنها هدف تسعى إليه مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة. لكن تكمن الصعوبة في تحديد ماهية الفعالية بحكم أن الكثير من المؤسسات تملك نفس المكونات المادية والتكنولوجية لكنها تختلف من حيث النتائج، ويعود السبب في هذا الاختلاف إلى مدى التفاعل بين مختلف العوامل الإنتاجية.

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

ب. الإشكالية

ما مدى مساهمة لوحة القيادة في زيادة الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس؟

لتبسيط الإشكالية تم تقسيمها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية لتسهيل الإجابة عليها كالآتي:

1. ما المقصود بمفهوم الفعالية التنظيمية؟
2. ما الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس؟
3. كيف تساهم لوحة القيادة في قياس الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس؟

ج. الفرضيات

1. يمكن اعتبار الفعالية التنظيمية مفهوما مرنا؛
2. لوحة القيادة لها دورا مهما في المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس وذلك بإعطائها نظرة دقيقة ومختصرة عن وضعيتها؛
3. تساهم لوحة القيادة في قياس الفعالية التنظيمية من خلال تحليل مؤشراتها وذلك للتنبية بالانحرافات الحاصلة والعمل على تصحيحها.

د. أهداف الدراسة

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

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

هـ. متغيرات الدراسة

وتتضمن الدراسة متغيرين وهما: لوحة القيادة والفعالية التنظيمية

1- لوحة القيادة

لوحة القيادة متغير مستقل قابل للقياس يتطلب تحليله الاعتماد على مؤشرات المتابعة والإنجاز والوسائل التي تستخرج في شكل رسوم وأشكال بيانية وجداول مقارنة تحتوي على أرقام تسمح بتحديد الانحرافات والكشف عن المشاكل واتخاذ الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية.

2- الفعالية التنظيمية

الفعالية التنظيمية متغير تابع قابل للقياس، وتعتبر الأهداف كمؤشر لقياسها

و. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة التي بصدد القيام بها في ما يلي:

- حداثة الموضوع على مستوى البحث العلمي والمؤسسات الاقتصادية، فرغم تواجد لوحات القيادة في المؤسسات، إلا أن الدراسات الجامعية التي تناولتها تبقى قليلة، مما يشجع على محاولة إثراء هذا النوع من المواضيع التي تحاول الإحاطة بكل ما من شأنه تحسين أداء وفعالية المؤسسات؛
- التعرف على المؤشرات المهمة للفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية؛
- محاولة ربط الفعالية التنظيمية بنظام لوحة القيادة يسمح بتسليط الضوء على الفوائد التي تعود على المؤسسة؛
- محاولة التعريف بلوحة القيادة كأداة من أدوات التسيير والتي تكاد تكون مجهولة من طرف جمهور المسيرين؛
- ضرورة اكتساب المؤسسات لأدوات التسيير الفعالة كلوحات القيادة من أجل مواجهة التحديات والمتغيرات الاقتصادية.

ز. أسباب اختيار الموضوع

من الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا النوع من المواضيع ما يلي:

- رغبة الطالبين في الاطلاع أكثر على الموضوع والتعرف على المفاهيم المرتبطة به؛
- العلاقة بين التخصص المدروس في الجامعة وموضوع البحث، إضافة إلى الشعور بقيمة البحث في المواضيع التي تتناول التقنيات الحديثة للإدارة والتسيير؛
- الرغبة في إعطاء صبغة ميدانية تطبيقية حول الموضوع؛
- إثراء مكتبة الجامعة بموضوع الفعالية التنظيمية؛
- محاولة إظهار ضرورة الاعتماد على هذه الأداة من خلال إيضاح مدى أهميتها في اتخاذ القرارات.

ح. حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: لقد تمت هذه الدراسة في المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس؛
2. الحدود الزمنية: بدأت الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2021-2022 تحديدا من تاريخ 02 مارس 2022 في المؤسسة من خلال دراسة تطبيق نظام لوحة القيادة الخاص بالمؤسسة، ومن خلال أخذ النتائج المحصل عليها خلال السنتين (2020-2021)؛

ط. أدوات الدراسة

تم الاعتماد في الدراسة النظرية للموضوع على مراجع عديدة باللغة العربية واللغة الأجنبية تمثلت في الكتب والمجلات المتخصصة، إضافة إلى الرسائل والأطروحات ومواقع الانترنت التي لها علاقة بمتغيرات الموضوع، أما الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد ما يلي:

1- المقابلة: المقابلة، هي لقاء مباشر يجمع بين الباحث وأفراد العينة، وتم اتباعها لجمع المعلومات باعتبارها من أهم أدوات البحث وأكثر أدوات الدراسة صدقا.

● فترة المقابلة

تمت المقابلة في الفترة الممتدة من الثاني من مارس إلى منتصف شهر ماي، حيث كانت لمرتين في الأسبوع في الفترة الصباحية، وتمت مقابلة مدير المؤسسة وكذا رؤساء الدوائر، بالإضافة إلى مقابلة مع مسير خلية مراقبة التسيير لما لهذه الخلية من أهمية في إعداد لوحة القيادة موضوع الدراسة. وهذه المقابلات، كانت كافية للإلمام والإحاطة بجميع جوانب الدراسة بغية الإجابة على الإشكالية الأساسية للدراسة ومعالجة فرضيات الدراسة.

● طريقة المقابلة

كانت جل المقابلات مباشرة أي وجها لوجه وبحضور جميع الأطراف، وكانت الأسئلة مباشرة ونصف موجهة، وتم إنهاء كل مقابلة بتغذية عكسية للتأكد من المعلومات. وكانت محاور المقابلة كما يلي:

- من المسؤول عن إعداد لوحة القيادة بالمؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس؟
- كيف يتم إعداد لوحة القيادة في المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس؟
- ماهو دور لوحة القيادة في المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس؟
- ماهو المسار المعتمد لإنجاز لوحة القيادة في المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس وماهي الفترة المقررة لذلك؟
- كيف تساهم لوحة القيادة في قياس الفعالية التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بومرداس؟

2- الملاحظة

إلى جانب المقابلة تم استخدام الملاحظة كوسيلة ثانية للبحث، بهدف التأكد من الفرضيات، حيث تمت في مختلف مصالح المؤسسة المستقبلية.

3- تحليل الوثائق المحصل عليها من المؤسسة

تمثلت هذه الوثائق في مجموعة من الجداول الشهرية التي تستخدمها المؤسسة في إعداد لوحة القيادة، ولم يتم التحصل على هذه الأخيرة كونها وثائق سرية بالنسبة للمؤسسة.

ي. منهج البحث

تم اعتماد المنهج الذي فرضته طبيعة الدراسة كونها نظرية وميدانية في نفس الوقت، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الفصلين النظريين بغية استيعاب الإطار النظري للبحث، أما في الجانب الميداني فتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية في الميدان ودراسة مدى تطبيقها في المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس باستخدام أدوات الدراسة المذكورة سابقا.

ك. الدراسات السابقة

تم الاطلاع على عدة دراسات سابقة والاعتماد عليها في أخذ فكرة عن موضوع البحث، وأهمها:

1. دراسة عزيزي حنان بعنوان دور لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية -تقرت- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، فرع علوم التسيير، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، سنة 2014-2015. عالجت هذه الدراسة إشكالية إلى أي حد تمكن لوحة القيادة من قياس الفعالية التنظيمية لمؤسسة الاسمنت عين التوتة تقرت ؟ قامت الباحثة من خلال هذه الدراسة الى معرفة العلاقة الموجودة بين لوحة القيادة و الفعالية التنظيمية، حيث تم التوصل الى ان تحليل نتائج لوحة القيادة و دراسة مؤشرات الفعالية التنظيمية يتم على مستوى كل مصلحة في المؤسسة محل الدراسة.
2. دراسة سويس عبد الوهاب بعنوان الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2003-2004؛ قام الباحث من خلالها بدراسة الفعالية التنظيمية من زاوية الفكر التنظيمي ومن زاوية الهيكل التنظيمي، كما تناول طرق قياسها والعوامل المؤثرة فيها والمفاهيم المرتبطة بها كالكفاءة والأداء، كما تطرق إلى لوحة القيادة باعتبارها أداة تسمح بقياس الفعالية التنظيمية وأكد في خاتمة الدراسة أنها تشكل أداة التسيير الأكثر واقعية وملاتمة للإحاطة بالظاهرة التنظيمية بأبعادها ومطلقاتها الفلسفية المختلفة، وتعدد الأطراف التي هي بحاجة لقياس الفعالية التنظيمية؛

ل. هيكل الدراسة

في هذا الإطار تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول بعنوان الأسس النظرية للفعالية التنظيمية ويضم ثلاثة مباحث، المبحث الأول مدخل عام إلى الفعالية التنظيمية والذي يتضمن مفهوم الفعالية التنظيمية وأهميتها وخصائصها، صور ومعايير ونسب قياس الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها ومشاكل قياسها، أما المبحث الثاني فيضم المداخل الخاصة بدراسة الفعالية التنظيمية فقد تم التطرق إلى المداخل الخاصة بدراسة الفعالية

التنظيمية بنوعها التقليدية والحديثة مع القيام بالمقارنة بين هذين المدخلين، أما المبحث الثالث المعنون بالمفاهيم الأخرى المرتبطة بالفعالية التنظيمية، فقد تم الإشارة من خلاله إلى علاقة الفعالية التنظيمية بكل من الكفاءة والأداء والهيكل التنظيمي وذلك لأهمية تأثير هذه المفاهيم على الفعالية التنظيمية.

الفصل الثاني بعنوان لوحة القيادة كأداة لقياس الفعالية التنظيمية يضم أيضا ثلاثة مباحث، المبحث الأول مفاهيم عامة حول لوحة القيادة يتضمن ماهية لوحة القيادة، دور ومكانة لوحة القيادة وحدودها التنظيمية ومكونات لوحة القيادة. أما المبحث الثاني بعنوان نظام لوحة القيادة في المؤسسة، تم التطرق من خلاله إلى أنواع لوحات القيادة في المؤسسة، مراحل تصميم نظام لوحات القيادة وطرق وأدوات عرض لوحات القيادة في المؤسسة. بينما المبحث الثالث تم تخصيصه لكيفية تصميم لوحة القيادة بمزج الفعالية التنظيمية، ويضم في محتواه مراحل إعداد لوحات القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية، تنظيم محتوى لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية وكذا وظائفها لقياس الفعالية التنظيمية.

الفصل الثالث عبارة عن دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس ويضم تقديم عام للمؤسسة، ودراسة ميدانية لوحة القيادة في المؤسسة. وتم في الأخير اقتراح لوحة قيادة نموذجية مع عرض تقييم للدراسة من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية المتعلقة بالمؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس وكذا الخروج بمجموعة من الاقتراحات.

الفصل الأول:

الأسس النظرية للفعالية التنظيمية

تمهيد:

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم العديد من الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية المؤثرة على بقائها ونموها وقدرتها على الاستمرار، حيث يتميز النظام العالمي بحركته السريعة التي تتلاحق فيها التغيرات والتحولات وتتصاعد قوى التغير في مواطن عديدة من العالم، وتتبدل الأوضاع بسرعة متناهية وهو ما يحتاج من الحكومات وإدارة المؤسسات اتخاذ الترتيبات اللازمة وإدخال المزيد من التحسينات على مختلف البرامج والعمليات، بل وتعديل ثقافة هذه المؤسسات بكاملها حتى تستطيع مواجهة هذه التحديات ومن ثم تدعيم قدراتها على البقاء والنمو.

فالحاجة إلى البقاء و النمو والقدرة على التكيف مع المتغيرات العالمية هي المعايير الأساسية لنجاح هذه المؤسسات كمؤشرات يتحدد طبقاً لها مستوى الفعالية التنظيمية بمعناها الواسع، وهي ما يمكن النظر إليه باعتباره المطلب الأساسي للمؤسسات العصرية، سواء كانت تنتج سلعة أو تقدم خدمة، كما يمكن النظر إلى الفعالية التنظيمية باعتبارها المحرك الأساسي لطاقة التطوير و التحديث و التحسين المستمر للأداء في المؤسسات المعاصرة.

وفي هذا الصدد سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء علماً لأسس النظرية للفعالية التنظيمية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل عام إلى الفعالية التنظيمية

تم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الفعالية التنظيمية بمختلف تعاريفها وأهميتها وخصائصها وكذلك الأبعاد المختلفة لها، كما اشرنا فيه أيضاً إلى الصور ومعايير ونسب قياس الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها وكذا مشاكل قياسها.

المبحث الثاني: مداخل الفعالية التنظيمية

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

المبحث الثالث: المفاهيم الأخرى المرتبطة بالفعالية التنظيمية

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

المبحث الأول: مدخل عام إلى الفعالية التنظيمية

تعتبر الفعالية ذات أهمية كبيرة في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين إلى إيجاد نظرية تعتمد المنظمات لكي تكون فعالة، و لكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتنا وقياسها وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية المنظمات.

المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية

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

الفرع الأول: تعريف الفعالية التنظيمية

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

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

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

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

¹ خليل محمد حسين الشماخ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007، ص 327.

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

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

أنالإمكانية التي تتطلبها في الاستمرار أو الاستقرار تجعل التكيف البيئي وخلق التوازن المتحرك معه، من مستلزمات وجودها.¹

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

يمكن أن نستنتج من هذه التعاريف ما يلي:

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

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

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

¹ خليل محمدحسين الشماخ، مرجع سبق ذكره، ص327.

² عبدالسلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص222.

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

مما سبق تم استخلاص تعريف شامل للفعالية التنظيمية كمايلي:

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

الفرع الثاني: أهمية الفعالية التنظيمية

فيما يلي تبيان لأهمية الفعالية التنظيمية في المؤسسة

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

¹باج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة

أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2009-2010، ص 18.

²علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998، ص 399.

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

⁴نفس المرجع، ص 400.

الفرع الثالث: خصائص الفعالية التنظيمية

من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية مايلي:¹

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

المطلب الثاني: صور ومعايير ونسب قياس الفعالية التنظيمية

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

الفرع الأول: صور الفعالية التنظيمية

تأخذ الفعالية التنظيمية عدة صور تظهر في:²

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

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 230.

² صلاح الدين عون الله، مدخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، العدد 54، جويلية 1987، ص 9.

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

الفرع الثاني: معايير قياس الفعالية التنظيمية:

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

¹ عزيزي حنان: دور لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر علوم اقتصادية و علوم تجارية، فرع علوم التسيير، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، سنة 2014-2015، ص 10.

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

26. **الاستقرار:** ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي، وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماته، خاصة في فترة الأزمات (مخزون أمان لمواجهة الطوارئ).
27. **تكلفة الإدارة:** والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.
28. **مدى المشاركة** من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار، وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.
29. **برامج التكوين والتطوير:** وتتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة.
30. **التركيز على الإنجاز:** وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

الفرع الثالث: نسب الفعالية التنظيمية

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

1. الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة الإنتاج:

- **فعالية الآلات:** إجمالي عدد الوحدات المنتجة بالكمية/عدد ساعات تشغيل الآلات
← تشير هذه النسبة إلى فعالية تشغيل آلة والتي يعبر عنها بوحدات كمية أو نقدية، كما يمكن قياس فعالية استخدام الآلات من خلال:
عدد ساعات التشغيل الفعلية / إجمالي الطاقة النظرية للآلات
وعلى نفس المنوال يمكن حساب الفعالية في حالة التعطيل أو التوقف بغرض الصيانة.
- **فعالية المواد:** إجمالي عدد الوحدات المنتجة / إجمالي تكلفة المواد المستخدمة
← تشير هذه النسبة إلى فعالية الوحدة النقدية من المواد الأولية من خلال ما تحققه من إنتاج بالوحدات، ويمكن أن نعبر عنها أيضاً بالوحدات النقدية كما يلي:
إجمالي قيمة المخرجات (في شكل وحدات نقدية) / إجمالي تكلفة المواد المستخدمة
- **فعالية رأس المال:** عدد الوحدات المنتجة (بالكمية) / إجمالي الأموال المستثمرة
← تشير هذه النسبة إلى فعالية الوحدة النقدية الواحدة المستثمرة أو العائد على الاستثمار

¹ عزيزي حنان، مرجع سبق ذكره، ص 12.

- **فعالية تسيير المخزون:** عدد مرات نفاذ المخزون / عدد مرات طلب المخزون
← يفضل أن تكون هذه النسبة صغيرة جدا والتي تدل على وجود نظام فعال لمراقبة المخزون، كما يمكن حساب معدل دوران المخزون من خلال: إجمالي المخزون / معدل الاستخدام

2. الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة التسويق:

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

3. الفعالية التنظيمية على مستوى الوظيفة المالية:

- **الفعالية العامة:** صافي الأرباح قبل الضريبة / الأصول
← وتشير هذه النسبة إلى معدل دوران الأصول أو قدرتها على تحقيق الأرباح
- **فعالية الاستثمارات:** صافي المبيعات / الأصول المشتركة في العمليات
← وتشير هذه النسبة إلى معدل دوران الأصول المشتركة في العمليات
- **فعالية هيكل التمويل:** ويمكن أن تأخذ عدة صور
← قروض قصيرة الأجل / إجمالي القروض
وتشير هذه النسبة إلى نسبة التمويل قصير الأجل إلى إجمالي الديون
← قروض طويلة الأجل / إجمالي الأصول

وتشير هذه النسبة إلى نسبة التمويل طويل الأجل إلى إجمالي الأصول
← النقدية / الخصوم المتداولة

4. الفعالية التنظيمية على مستوى الموارد البشرية:

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

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية ومشاكل قياسها

باعتبار الفعالية التنظيمية مفهوم واسع فإن هناك عوامل كثيرة تتأثر بها، وكذلك عقبات ومشاكل تواجهها.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

يمكن أن نقدم مجموعة من العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية كما يلي:¹

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

الفرع الثاني: مشاكل قياس الفعالية التنظيمية

إن أسباب عدم وجود فلسفة شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع إلى النقاط التالية:²

- 1 - إن اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفعالية والتي تنطلق من فكرة الربح كمييار للفعالية يعاني الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع، ويمكن إرجاع هذا القصور إلى العوامل التالية:

¹ سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 236.

² عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 94.

- الخلل في أنظمة الضبط والنظم المحاسبية بشقيها العام والتحليلي وذلك بحكم الإهمال لمجموعة من المعلومات أو الجهل بها.
- تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية على دقة المعلومات كدرجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق، فتوجه المؤسسة إلى سوق غير تنافسي يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأرباح، هذه الأخيرة ليست مؤشر فعالية وإنما نتيجة لوضعية احتكارية.
- 2 - إن اعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة والتي تمثل إنتاج الثروة أو التفاعل الايجابي بين مكونات المؤسسة، لا يعتبر الأسلوب الأفضل لقياس الفعالية، وهذا بسبب إمكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة.
- 3 - إن المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقاً من مداخل كلاسيكية تركز على العمل ومداخل نيوكلاسيكية تركز على العامل ومداخل رياضية تركز على الرشد المحدود وإمكانية التنبؤ والتخطيط، فشلت هي الأخرى في التوصل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية.
- كذلك أدى اعتماد المدخل النظامي إلى رسم صورة شمولية لمختلف الظواهر التنظيمية، وإبراز دور العوامل البيئية في تحديد النتائج المحققة على مستوى المؤسسة. لكن الإفراط والتعميم لهذا المدخل أدى إلى صعوبات تواجهه في ميدان التطبيق، وذلك باعتبار أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية والخارجية معاً، وهذا ما يعتبر من المعطيات المستحيلة على الإطلاق، هذه الوضعية ساهمت في بروز المدخل التوفيق الذي أكد على العوامل الموقفية في عملية قياس الفعالية التنظيمية، والتي تعتبر بالنسبة لهم عملية توازن بين مجموعة المتغيرات المؤثرة.
- وبناء على تلك الأسباب التي تقف كعائق لإيجاد فلسفة قياس شاملة، يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية:¹

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

¹ عبد الوهاب سويس، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 10 11.

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

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

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

الفرع الثالث: الإرشادات الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية

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

- تحديد الهدف من عملية القياس.
- تحديد المستوى الذي تتم على أساسه عملية القياس: بمعنى قياس الفعالية هل يتم على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى وحدة تنظيمية أو على مستوى تنظيمي أو وظيفة من وظائف المؤسسة، فاعتماد معيار الربحية يكون على مستوى كل المؤسسة، بينما يمكن تحديد مساهمة كل وحدة تنظيمية في نسبة الأرباح المحققة.
- تحديد مجالات قياس الفعالية التنظيمية، فالمعايير التي تعتمد على مستوى وظيفة الإنتاج، تختلف من حيث الدلالة عن المعايير المعتمدة على مستوى وظيفة التسويق أو الموارد البشرية.
- يجب القيام بدراسة تحليلية لتحديد مختلف العلاقات بين النتائج المتحصل عليها وتفسيرها في ضوء الأهداف المسطرة، فعلى سبيل المثال تحديد درجة الارتباط بين النتائج المتحصل عليها لتعطينا نتائج أكثر دقة.
- في قياس الفعالية التنظيمية يستحسن استخدام أكثر من معيار وهذا لاعتبارات موضوعية بحكم المتغيرات التي تتكون منها الظاهرة أو تؤثر في الظاهرة.

¹ عبد السلام أبوقحف، مرجع سبق ذكره، ص 134.

- لا بد للقائم بالتحليل التنظيمي أن يقوم بدراسة لنتائج الفعالية المتحصل عليها زمنيا أو حسب قطاع النشاط، وهذا ما يسمح له بالوقوف على الانحرافات ايجابية كانت أو سلبية، ومنه تحديد العوامل البيئية داخلية أو خارجية والتي لها تأثير على نشاط المؤسسة.

المبحث الثاني: مداخل الفعالية التنظيمية

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

المطلب الأول: المداخل التقليدية في دراسة الفعالية التنظيمية

- ركزت أهم المداخل في قياس الفعالية التنظيمية على قدرة المؤسسة في قيامها بالعمليات التالية:
- الحصول على مختلف المدخلات: الموارد الضرورية للعملية الإنتاجية.
- القيام بعمليات المعالجة: التفاعل بين مختلف المدخلات.
- تحقيق المخرجات: والتي تتمثل في الأهداف المسطرة.

الفرع الأول: مدخل تحقيق الأهداف

يعتبر من أكثر المداخل شيوعا واستخداما في قياس الفعالية التنظيمية، وبموجبه ينظر إلى الفعالية على أنها المدى التي تتمكن من خلاله الإدارة من تحقيق أهدافها، ويقوم على أساس موازنة الأهداف المحققة مع ما تم تخطيطه، كذلك موازنة المخرجات بمدخلات.¹

ويفضل استخدام هذا المدخل في حالة وضوح الأهداف وقابلية قياس تحقيقها في الزمن البعيد، حيث يعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس فعالية المنظمة، فالأهداف الرسمية غالبا ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس في حين الأهداف التشغيلية يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس.

أولا: معايير هذا المدخل

- من أبرز المعايير لقياس الفعالية التنظيمية حسب هذا المدخل:²
- الإنتاجية: عدد الوحدات المنتجة في فترة زمنية محددة

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

² صلاح الدين عون الله، مرجع سبق ذكره، ص 16.

- الرضا الوظيفي: الروح المعنوية لدى الأفراد ودرجة الإقبال والتعاون على العمل (معدل التغيب)
- الكفاءة: نسبة المخرجات من الوحدات المنتجة إلى عدد محدد من وحدات المدخلات.
- الربحية: تقوم على التوازن بين الإنتاج والتكلفة والظروف المحيطة بهذه العمليات.

ثانيا: مشاكل وانتقادات مدخل الأهداف

يواجه هذا المدخل مجموعة من المشاكل أهمها:¹

- التركيز على الأهداف الرسمية فقط دون الأهداف غير الرسمية في المنظمات.
- صعوبة قياس بعض الأهداف التنظيمية بشكل كمي وخاصة في المؤسسات الغير هادفة للربح أو الحكومية.
- عدم اجتماع حول الأهداف أو الوسائل التي يقاس بها تحقيق الأهداف.
- الاهتمام بالأهداف المباشرة ذات المستوى الواحد وإهمال الأهداف المتعددة المستويات والمتشعبة.

الفرع الثاني: المدخل المعتمد على الموارد

يهتم هذا المدخل بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات، إذ يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاجه من موارد، وتعرف الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل على أنها "قدرة المؤسسة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة أو ذات قيمة".²

أولاً: مؤشرات هذا المدخل

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

¹فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص398.

²محمد حسن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 106.

ثانيا: مشاكل وانتقادات المدخل

وبالرغم من أهمية هذا المدخل في تقييم أداء المنظمات، إلا أنه قد تعرض كسابقه لبعض الانتقادات منها:¹

- عدم الفصل بين مفهومي الفعالية والكفاءة في معايير القياس.
- المبالغة في التركيز على المدخلات المتمثلة باستقطاب الموارد لدرجة قد تؤدي إلى تأثيرات سلبية على المخرجات.
- عدم ملائمة هذا المدخل لقياس الفعالية في حالة المنظمات غير الربحية أو الخدمية.

الفرع الثالث: مدخل العمليات الداخلية

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

أولا: مؤشرات هذا المدخل

فيما يتعلق بالمؤشرات التي يعتمد عليها هذا المدخل فهي:²

- وجود مناخ عمل إيجابي وتنامي روح الفريق الواحد والعمل الجماعي بين أعضاء المنظمة.
- وجود موارد بشرية مؤهلة ومدرية وقيادات فعالة.
- توافر الثقة المتبادلة فيما بين الإدارة والعاملين مما يزيد في درجة الرضا الوظيفي.

ثانيا: مشاكل وانتقادات مدخل العمليات

ورغم التوجه الجديد في هذا المدخل الذي يدعو للانتقال بمفهوم الفعالية التنظيمية من مجرد منظورات مجزأة إلى مدخل موحد متكامل، إلا أنه كغيره من المداخل واجه انتقادات أبرزها:³

- صعوبة مراقبة جميع الأنشطة والإجراءات الداخلية.
- التركيز على الوسائل لدرجة إهمال الغايات.

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

² محمد حسن أحمد، مرجع سبق ذكره ص 107.

³ بجاج الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

- ارتفاع تكلفة جميع البيانات حول العمليات.
- عدم الدقة في بيانات أغلبية العمليات.

المطلب الثاني: المداخل الحديثة في دراسة الفعالية التنظيمية

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

الفرع الأول:مدخل النظم

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

فمن الواضح أن هذا المنظور لا يهمل المداخل التقليدية ولكنه يراها جزءا من الصورة الكلية للفعالية التنظيمية التي لا بد من التركيز عليها جميعا، ليضمن استمرار النظام وقدرته الحصول على الموارد اللازمة بما يكفل له الاستمرار والاستقرار، وإيجاد علاقات فعالة مع المجتمع والبيئة المحيطة. ويمكن ترجمة معايير الفعالية التنظيمية إجرائيا إلى مؤشرات هي وسائل وليست غايات بحد ذاتها ومن ذلك:¹

- القدرة على إقامة علاقات مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات.
 - المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية.
 - كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحويلية.
 - مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.
- ويمكن تمثيل هذه المقاييس بمعدلات لقياس الفعالية تتناسب مع مختلف التنظيمات كما والجدول التالي يوضح ذلك:

¹ محمد قاسم القيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 91.

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

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

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

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

الفرع الثاني: مدخل العناصر الإستراتيجية

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

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

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

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-46.

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

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

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

ويعرف ذلك المدخل جملة من المشاكل يمكن تلخيصها فيما يلي:

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

الفرع الثالث: مدخل القيم المتنافسة

يقوم هذا المدخل بدراسة الفعالية التنظيمية على أنها ظاهرة تأخذ صور مختلفة حسب نظرة الفرد ومكانته في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فتقييم الفعالية التنظيمية يختلف بين مدير الإنتاج ومدير التسويق ومدير المالية وما إلى ذلك... ويمكن القول أن الفعالية التنظيمية أمر شخصي يرتبط بقيم الفرد ورغباته، وعليه نعتبر أن الفعالية التنظيمية ظاهرة متعددة المجالات. ومن أجل تطبيق هذا المدخل أخذ المهتمون بالموضوع يبحثون عن المواضيع المشتركة التي تطرحها معايير الفعالية التنظيمية (الثلاثون) والتي ذكرناها في المبحث الأول، وتم تشخيص ثلاثة مجاميع أساسية من القيم المتنافسة وهي:¹

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 47.

المجموعة الأولى: المرونة ضد السيطرة

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

المجموعة الثانية: الأفراد ضد المنظمة

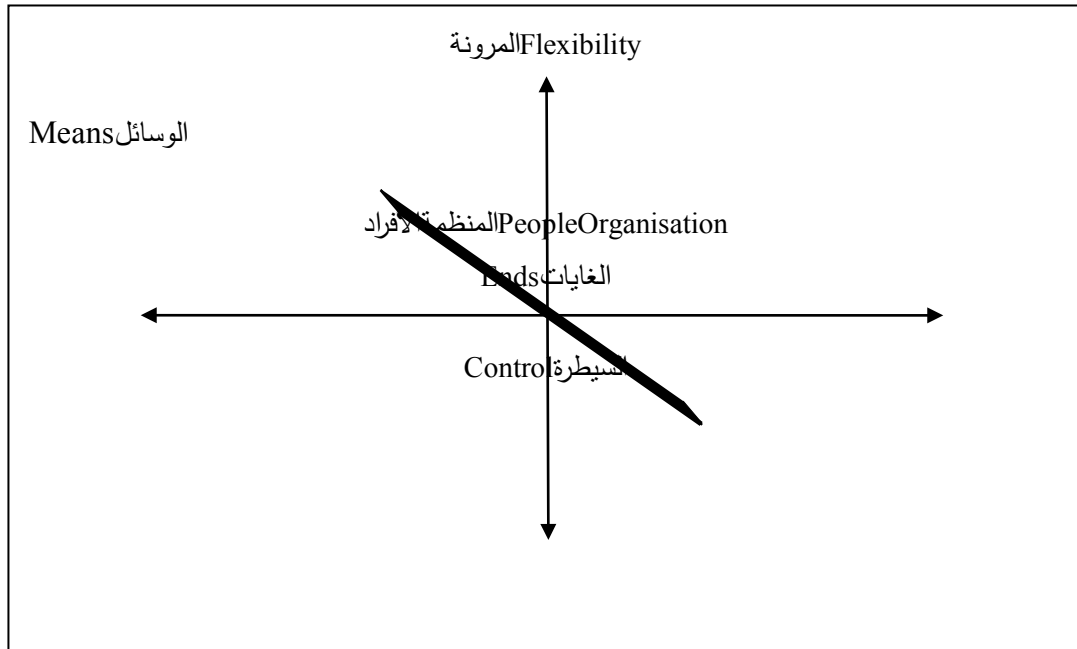
وتتعامل هذه المجموعة مع ما إذا كان المعيار يهتم بالأفراد ومستقبلهم أو بالمنظمة ومستقبلها.

المجموعة الثالثة: الوسائل - الغايات

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

هذه المجموعات الثلاث للفعالية التنظيمية يعكسها الشكل التالي:

الشكل (1-1): الأبعاد الثلاثة للفعالية التنظيمية



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

المطلب الثالث: المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

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

الفرع الأول: أسباب الاختلاف في مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

تتمثل هذه العناصر في الأسباب التالية:¹

- ✓ الاختلاف في طبيعة نشاط المنظمات التي كانت موضوع الدراسة والأساليب التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج والحجم وخصائص الهياكل المعتمدة، كل هذا يؤدي إلى اختلاف أساليب القياس والتقييم للفعالية.
- ✓ الاختلاف يعود للباحث القائم بالدراسة والذي ينطلق في تشريحه للظاهرة من خلفية نظرية معينة.
- ✓ تلعب دورة حياة المنظمة دوراً في تحديد محتوى الفعالية بحيث المنظمة التي هي في مرحلة الانطلاق تختلف من حيث معايير قياس الفعالية عن منظمة في مرحلة النمو بحكم الاختلاف في الخصائص التنظيمية والبيئة بصفة عامة.
- ✓ يعود أيضاً الاختلاف إلى المنظمة نفسها، فالمنظمة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تختلف باختلاف الأقسام والمستويات التنظيمية التي تتبناها، وعليه فإن الفعالية التنظيمية والمدخل الملائم للدراسة يختلف من قسم لآخر، الأمر يستدعي في النهاية ضرورة استخدام جملة من المعايير في آن واحد لقياس الفعالية التنظيمية.

الفرع الثاني: مجالات المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

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

والجدول التالي يبين أوجه المقارنة بين مختلف المداخل دراسة الفعالية التنظيمية:

¹ عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

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

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

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

المبحث الثالث: المفاهيم الأخرى المرتبطة بالفعالية التنظيمية

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

المطلب الأول: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة

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

الفرع الأول: مفهوم الكفاءة

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

أولاً: تعريف الكفاءة

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

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

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

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

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 222.

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

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

ثانيا : قياس الكفاءة

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

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

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

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

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

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

الفرع الثاني: العلاقة بين الكفاءة والفعالية

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

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

²خليل محمد حسين الشماع، مرجع سبق ذكره، ص ص 331-332.

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

ويوضح الشكل التاليفهومي الكفاءة والفعالية والعلاقة بينهما:

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

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

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

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

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

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

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

النتيجة: منتج مطلوب بأسعار وجودة منافسة.

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

النتيجة: منتج منخفض الجودة وغير مرغوب من العملاء.

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

النتيجة: منتج مرتفع الجودة ولكن لا يرغبه العملاء.

المطلب الثاني: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالأداء

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

الفرع الأول: مفهوم الأداء

أولاً: تعريف الأداء

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

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

ويعرف حسب Miller et Bromiley: على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"¹ وبالتالي نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المنظمة أي الكفاءة، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام أي الفعالية.²

ثانياً: قياس الأداء

- إن قياس الأداء عبارة عن تقييم مدى تحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي فإنه يمكن أن يكون:³
- قياساً مالياً معبراً عنه بالوحدات النقدية أو لديه علاقة بالجانب المالي مثل الأرباح وقيمة المبيعات، حصة المنظمة في السوق...
 - قياساً غير مالي معبراً عنه بوحدات غير مالية مثل عدد الشكاوى ونسبة إرضاء العميل ونسبة التغيب، عدد التسجيلات المحاسبية الخاطئة، مدة معالجة العمليات، جودة الخدمة...

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

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

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

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

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

ثالثا: أنواع الأداء

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

فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:¹

1- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة

الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية النمو، الأرباح... الخ.

2- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة

أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التكوين، أداء وظيفة التسويق.

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

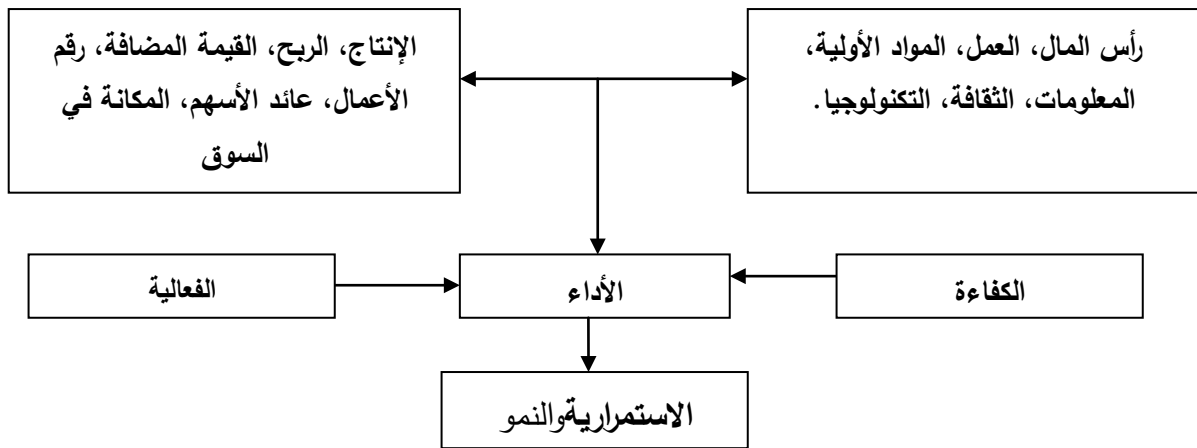
الفرع الثاني: علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة

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

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

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

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



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

المطلب الثالث: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالهيكل التنظيمي

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

سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية

الفرع الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي

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

¹ عبد المالك مزهود، نفس المرجع السابق، ص 88.

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

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

الفرع الثاني : خصائص الهيكل التنظيمي

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

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

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

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

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

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

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

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

² ناصردادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص43.

³ بحدود راضية، تحليل وتطوير الهياكل التنظيمية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007-2008، صص20-21.

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

الفرع الثالث: تأثير الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية والأداء

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

- ✓ إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالعناصر السابقة من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم، الذي بدوره يؤثر على أداء المنظمة ككل ورفع فعاليتها.
- ✓ الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة لا يسمح بأية علاقة للعاملين خارج إطاره الشيء الذي يؤدي إلى تخويفهم من أية اتصالات خارج هذا الإطار وجعلهم غير متحمسين لتحمل المسؤولية والشعور بالانتماء، على العكس من ذلك فإن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالمرونة يمكن اعتبارها بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية.
- ✓ كما أن الهيكل التنظيمي يعتبر من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات المعلمن حيث العلاقة الوظيفية، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والتنفيذية، وبمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر فعال في رفع الفعالية التنظيمية للمنظمة وزيادة أدائها.
- ✓ وقد يكون للهيكل التنظيمي تأثير سلبي يتمثل في الحد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعود هذه النظرة السلبية إلى تعدد المستويات الإدارية مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المنظمة.

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

خلاصة الفصل:

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

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

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

الفصل الثاني:
لوحة القيادة كأداة لقياس
الفعالية التنظيمية

تمهيد:

تهدف معظم المؤسسات الاقتصادية اليوم إلى المحافظة على استمرارية أنشطتها والسهر على تحسين أدائها بصفة دورية ومنظمة، فأصبح لزاماً عليها امتلاك أفضل الأدوات الرقابية والمهارات والكفاءات المناسبة لتحقيق الفعالية في أدائها، ومن بين هذه الأدوات نجد لوحة القيادة التي ظهرت فكرتها من منطلق تجميع المعلومات ومعالجتها وانتقائها ثم تقديمها بشكل سريع للمسؤولين في المنظمة للسماح لهم بالوقوف على مختلف الأنشطة بهدف مراقبتها والتحكم فيها، وبالتطور الذي عرفته إدارة المعلومات والاهتمام بالعنصر البشري باعتباره محور العملية التنظيمية شهدت لوحة القيادة عدة تحولات على منهجية التصميم والوظيفة، فأصبحت من الوسائل الأكثر استخداماً في قياس النتائج المتحصل عليها من قبل المنظمات، وتعد الفعالية التنظيمية من بين الصور المعبرة عن النجاح، وهذا ما سوف نقوم بمعالجته في هذا الفصل من خلال التطرق إلى المفاهيم المرتبطة بلوحة القيادة وتحديد وظائفها ودورها في قياس الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول لوحة القيادة

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

المبحث الثاني: نظام لوحة القيادة في المؤسسة

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

المبحث الثالث: كيفية تصميم لوحة القيادة للفعالية التنظيمية

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

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول لوحة القيادة

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

المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة

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

الفرع الأول: تعريف لوحة القيادة وخصائصها

أخذ مفهوم لوحة القيادة عدة تعاريف متمثلة فيما يلي:

- 1- " لوحة القيادة هي أداة من أدوات المراقبة، من خلال معنى احتوائها على أهداف، مؤشرات قياس وانحرافات من أجل الإنذار بضرورة التدخل واتخاذ إجراءات تصحيحية وهذا من أجل قيادة نشاط المؤسسة والمساعدة في اتخاذ القرار".¹
- 2- " هي أداة إدارية متاحة للقائد وفريقه لاتخاذ القرارات والعمل على تحقيق هدف يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. يحتوي معلومات ووثائق تسمح لهم باستغلالها".²
- 3- " هي عبارة عن مجموعة من المؤشرات والمعلومات الضرورية والتي من خلالها يتم الحصول على رؤية شاملة وواضحة تسمح بكشف الاضطرابات واتخاذ القرارات الموجهة للتسيير بما يتوافق مع تحقيق الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة".³
- 4- " هي وسيلة للعمل قصيرة الأجل، سريعة الإعداد، شديدة الارتباط بتحديد النقاط الأساسية للقرار والمسئوليات بالمؤسسة، لا تجيب لوحة القيادة عن كل الأسئلة لكنها تختار عددا محددا من المؤشرات المميزة والموافقة للمسئوليات والمشاكل الأكثر أهمية".⁴

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

² Daniel Boix et Bernard Féminier, **Manager L'équipe : Le Tableau De Bord Facile**, édition Dunod, Paris, 2^{ème} édition, 2003-2004, p 4.

³ Guedj. Norbert, **le Contrôle De Gestion Pour Améliorer La Performance De L'entreprise**, édition d'Organisation, Paris, 2000, p 285.

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

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

¹ بن لخضر محمد العريبي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص ص 13-14.

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

الفرع الثاني: مبادئ لوحة القيادة

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

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

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

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

الفرع الثالث: أهمية لوحة القيادة في المؤسسة

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

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

المطلب الثاني: دور لوحة القيادة وحدودها التنظيمية

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

الفرع الأول: دور ومكانة لوحة القيادة

يظهر دور ومكانة لوحة القيادة في المؤسسة فيما يلي:

أولاً: لوحة القيادة كوسيلة تجميع :

إن عملية التجميع لا تعني حذف أو إهمال لمعلومات تتعلق بالمؤسسة وتمثل لوحة القيادة بناء متكامل يوضح لنا ما هو غير عادي في المؤسسة في شكل معلومات رقمية واضحة وسهلة الفهم. وبمعنى آخر يستعملها المسئول في اتخاذ القرارات الملائمة وإمكانية القراءة والفهم من النظرة الأولى. ³

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

² بوديار زهية وجباري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 6.

³ عبد الوهاب سويس، مرجع سبق ذكره، ص 165.

ثانيا: لوحة القيادة كوسيلة تسيير:

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

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

ثالثا: لوحة القيادة أداة مساعدة في عملية اتخاذ القرار

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

رابعا: لوحة القيادة كأداة تشخيص

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

خامسا: لوحة القيادة كأداة لقياس الأداء

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

¹ ناصر دادي عدون و عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة العمومية بالجزائر، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2004، ص 149.

² نفس المرجع، ص 148.

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

سادسا: لوحة القيادة لتحفيز المسؤولين

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

الفرع الثاني: الحدود التنظيمية للوحة القيادة

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

1- تحديد الأهداف: من منطلق أن لوحة القيادة وسيلة تضمن للمؤسسة اكتشاف الوضعية من خلال الأهداف المسطرة، وعليه فإن غياب الأهداف يجعل من لوحة القيادة لا معنى لها، سواء على مستوى كل مصلحة أو على مستوى المؤسسة ككل. كذلك في حالة ما أن الأهداف المسطرة لا تتوافق مع السياسة العامة للمؤسسة فإن لوحة القيادة حتما ستوجه القرارات بشكل سلبي وتتحول إلى عائق تنظيمي يؤثر على التنسيق والانسجام بين الوحدات التنظيمية المكونة للمؤسسة.

2- دقة المؤشرات: في حالة ما إذا تم التأكد من الأهداف المسطرة وتطابقها مع السياسة العامة للمؤسسة وقبولها من طرف كل الأطراف، هناك يجب على المؤسسة إيجاد المؤشرات الأكثر دقة من أجل ضمان القيادة والسير الحسن للمؤسسة في أفضل الشروط.

3- إمكانية القيام بالتغذية العكسية: من الضروري أن تكون المؤشرات المختارة تسمح بمتابعة مختلف العمال لتقييم فعالية القرارات المتخذة وضبطها وتعديلها في حالة الضرورة، أما إذا كان عكس ذلك فإن لوحة القيادة تؤثر سلبا على فعالية وأداء المؤسسة.

4- الانحرافات التنظيمية: يمكن أن تستعمل لوحة القيادة في بعض الأحيان كأداة للتلاعب والمناورة بشكل سلبي على مدى تحقيق الأهداف وذلك بالاعتماد على مؤشرات تقوم بتقديم نتائج خاطئة وتشويه الحقائق والتعميم وما ينعكس في شكل قرارات غير سليمة.

المطلب الثالث: مكونات لوحة القيادة

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

¹ Leroy. M, *op.cit*, p 43.

² Alain Fernandez, *les nouveaux tableaux de bord des managers*, édition Eyrolles, Paris, 6^{ème} édition, 2013, pp 362-364.

• المستوى التنظيمي.

• خصائص القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.

• حاجات ورغبات المسؤولين.

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

الفرع الأول: الشكل العام للوحات القيادة

تحتوي لوحات القيادة في الغالبية على أربعة مناطق أساسية موضحة في الشكل التالي:¹

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

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

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

أولاً: منطقة المؤشرات أو مراكز التحليل

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

ثانياً: منطقة النتائج الفعلية

إن النتائج المعروضة في هذه المنطقة يمكن أن تكون:

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

والمعلومات المتواجدة في لوحة القيادة مرتبطة ب:

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

¹ Leroy. M, Op.cit, pp 65-71.

← التكاليف والأعباء؛

← المنتجات؛

← هوامش ومساهمات (منتجات-أعباء)؛

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

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

ثالثا: منطقة الأهداف

تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي تم تحديدها مسبقا لفترة زمنية معينة، ويتم استخدام نفس الأسلوب المتبع في منطقة النتائج لعرض هذه الأهداف:

- أهداف شهرية أو أهداف تراكمية؛
- أهداف تخص النشاط أو أهداف تخص الأداء المالي.

رابعا: منطقة الفروقات

هذه الفروقات يتم الحصول عليها بتحديد الفرق بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة (الفعالية)، ويعبر عنها إما بقيم مطلقة أو بنسب مئوية، ويتم عرضها بنفس الطريقة السابقة:

- فروقات شهرية أو فروقات تراكمية،
- فروقات خاصة بالنشاط أو فروقات خاصة بالأداء المالي.

خامسا: إضافات أخرى في لوحة القيادة

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

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

وفي الشكل الموالي بعض الإضافات الممكنة في لوحة القيادة:

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

الإضافات

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

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

الفرع الثاني: المؤشرات

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

أولاً: أنواع المؤشرات

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

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

¹ Alain Fernandez, Op.cit, 6^{ème} édition, p 257.

² بوديار زهية وجباري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 13-14.

"عدد عقلائي تتحصل عليه من خلال العلاقة بين عددين يمثلان كميتين ماديتين أو سلعتين مائيتين" منها:

- ساعات العمل المباشرة/ وحدات منتجة.
 - حجم المواد الأولية المستهلكة/ وحدات منتجة.
 - عدد ساعات تشغيل الآلات/ عدد ساعات الآلات المتاحة.
3. مؤشرات الإنجاز: تعمل على قياس مستوى إنجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين، ومن أمثلة ذلك:

- نسبة العمال المستفيدين من تكوين حول منهجية العمل في شكل أفواج.
 - عدد حلقات الجودة المستغلة وعدد اقتراحات التحسين المستغلة.
4. مؤشرات البيئة: تسمح للمسئول بحصوله على معلومات حول بيئة عمله، وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكتملة، ويمكن ان تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية، وتطور معدلات الفائدة... الخ.

ثانيا: آليات اختيار المؤشرات

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

¹ بوديار زهية، جباري سوقي، نفس المرجع السابق، ص 14.

المبحث الثاني: نظام لوحة القيادة في المؤسسة

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

المطلب الأول: أنواع لوحات القيادة في المؤسسة

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

الفرع الأول: لوحة القيادة الكلاسيكية " المالية "

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

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

أولاً: ماهية لوحة القيادة المالية

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

ثانياً: أهداف لوحة القيادة المالية

الأهداف المسطرة من قبل الإدارة تتمثل فيما يلي:

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

ثالثاً: محتويات لوحة القيادة المالية

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

رابعاً: حدود لوحة القيادة المالية

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

والجدول التالي يمثل نموذجاً للوحة قيادة في المؤسسة:

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

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

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

الفرع الثاني: لوحة القيادة الإستراتيجية

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

أولاً: تعريف لوحة القيادة الإستراتيجية ومحتواها

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

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

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

ثانياً: منهجية بناء لوحة القيادة الإستراتيجية

يمكن إيضاح منهجية بناء لوحة القيادة الإستراتيجية وفق الخطوات التالية:

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

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

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

¹ Savall. H, Zardet. V, *Maitriser les Coûts et les Performance Cachés*, édition Economica, Paris, 2^{ème} édition, 1990, p67.

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

أولاً: المحور المالي

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

ثانياً: محور الزبائن

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

ثالثاً: محور العمليات الداخلية

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

رابعاً: محور التعلم التنظيمي

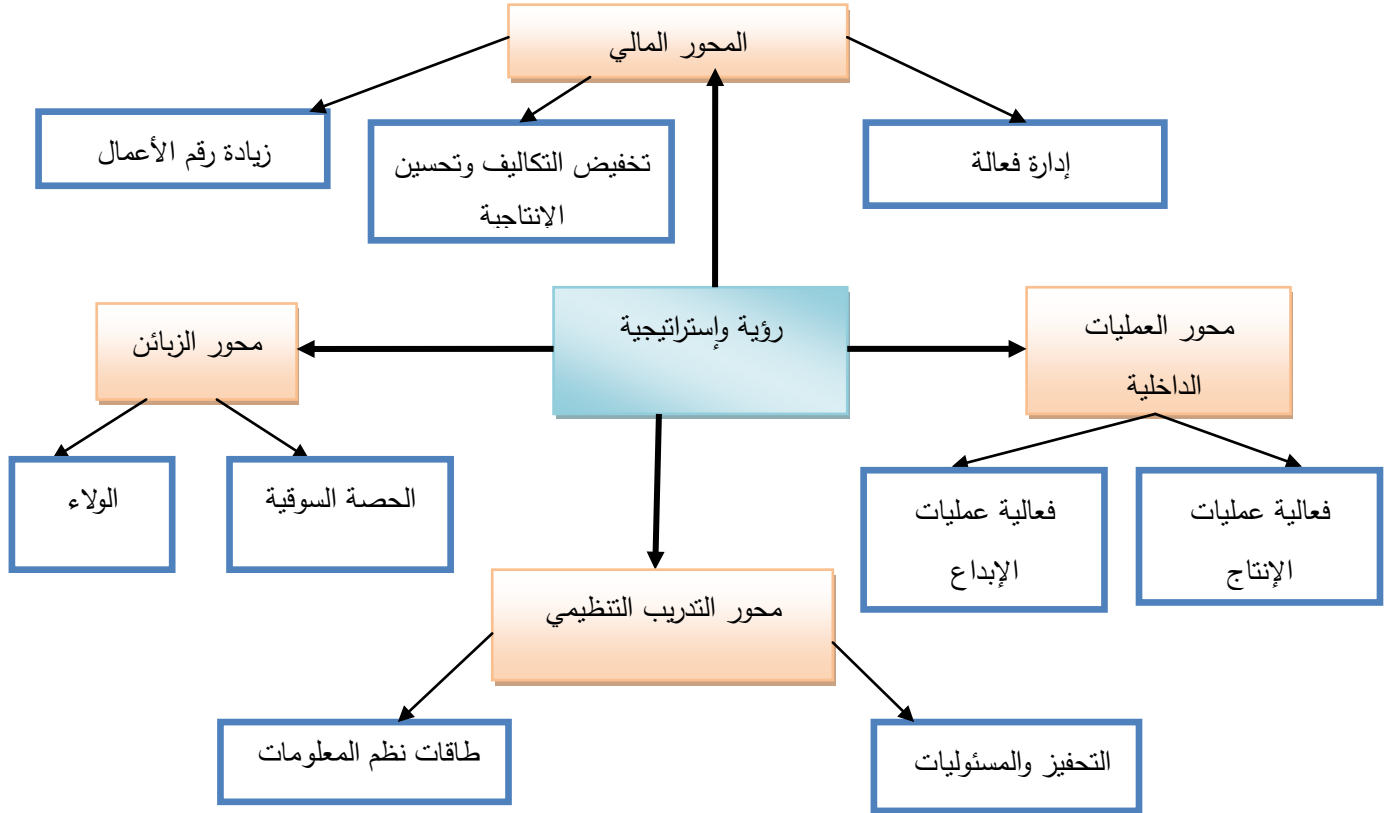
يتعلق هذا المحور بمختلف الهياكل القاعدية التي يجب على المؤسسة أن تضعها لتحسين الأداء وتفعيل النمو على الأمد الطويل، ويمكن الإشارة إلى أن التعلم التنظيمي يتشكل من ثلاثة عناصر هي: (الأفراد، النظم، والإجراءات).

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

وفي الشكل الآتي تبيان لمختلف مكونات لوحة القيادة المستقبلية:

¹ Kaplan. R et Norton. D, **le tableau de bord prospectif**, Ed Organisation, Paris, 1998, pp 38-40.

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



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

<http://www.gregoriae.com/dmdocuments/1999-11.pdf>

المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام لوحة القيادة

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

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

يمكن تمثيل المراحل الخمس لعملية تصميم نظام لوحات القيادة حسب الشكل الموالي:

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



المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الأول: دراسة المؤسسة والتعرف عليها

تتم دراسة المؤسسة من خلال التطرق إلى بعض العناصر وهي:

أولاً: المؤسسة والسوق الذي تعمل فيه

هنا يجب معرفة وضعية المؤسسة وحصتها في السوق لتسهيل فهم الإستراتيجية المتبعة وما يترتب عنها من آثار، وهناك عدة عوامل تحدد من خلالها درجة تعقد السوق (complexité du marché)

منها: تغير رغبات الزبائن، المنافسة، التنوع في المنتجات، الموردون والشركاء، التشريعات القانونية...الخ.

ثانيا: تحديد واختيار إستراتيجية المؤسسة

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

ثالثا: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

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

الفرع الثاني: تحديد الأهداف

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

الفرع الثالث: اختيار المؤشرات وإعدادها

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

❖ **معلوماتية:** تسمح المعلومات للمؤسسة بقياس النتائج للسياسات الاجتماعية وتنفيذها.

¹ Alain Fernandez, *les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, édition d'organisation, Paris, 3^{ème} édition, 2003, P 195.

² *Ibid*, 3^{ème} éd, p 217.

❖ **تشخيصية:** والتشخيص يقصد به العمل على إبراز الانحرافات بين قياس المؤشر والقيم التي تعتبر نماذج أو معايير، هذه المعاينة تسمح بتوضيح وجود ارتباط بين المتغيرات أم لا، ودراسة التوقعات.

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

الفرع الرابع: تجميع المعلومات

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

الفرع الخامس: اختيار نظام المعلومات المناسب

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

يعرف نظام المعلومات على أنه "مجموعة الإجراءات التي يتم من خلالها تجميع أو استرجاع، تشغيل، تخزين ونشر المعلومات، بغرض دعم عمليات صنع القرار وتحقيق الرقابة داخل المنظمة".²

أدى التقدم التكنولوجي إلى ظهور العديد من الأنظمة المعلوماتية التي تستطيع تسهيل عمل لوحات القيادة، ويبقى على المؤسسات أن تختار منها ما يناسبها (حجم المؤسسة، تكلفة النظام...).

المطلب الثالث: طرق وأدوات عرض لوحات القيادة في المؤسسة

الفرع الأول: القوائم المالية والجداول

تقوم هذه الأدوات بتزويد المسيرين بالمعلومات المفصلة وهي أساساً وثائق للعمليات المحاسبية تقدم في شكل جداول متضمنة شروطاً قانونية وتنظيمية، وإظهار هذه القوائم ضمن لوحة القيادة يساعد

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

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

في التحليل من خلال ترجمتها في شكل نسب مئوية ودراسة التغيرات في شكل منحنيات، وتتمثل هذه الأدوات في الميزانية وجدول حسابات النتائج... الخ

الفرع الثاني: النسب

النسبة هي علاقة بين عنصرين ماليين أو كميين من عناصر بيئة المؤسسة، وهي الأكثر تعبيراً عن نشاط المؤسسة ونتائجها في مختلف وظائفها، وترسل في شكل تقارير إلى المستويات العليا من أجل استخدامها في إعداد لوحات القيادة.¹

حيث تلتزم هذه النسب عادة بالمبادئ التالية:

✖ في حالة توفر نسبة واحدة فقط لا يكون لها معنى، بحيث أنها تتغير في الوقت والمجال الذي يعنيها.

✖ يجب تزويد التقرير بتحليل الزيادة في النسب الدالة على تحسين وضعية المؤسسة.

✖ لا يجب أن تكون النسب كثيرة وهذا ليسهل فهمها، ولكن بالمقابل يجب أن تكون بالمقدار الكافي والكفيل بتقديم صورة أصح وأوضح عن وضعية المؤسسة.

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

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

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

Source: C. Alazard et S. Sépari, **contrôle de gestion**, édition Dunod, France, 5^{ème} édition, 2001, p 593.

¹ بوديار زهية وجباري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 8.

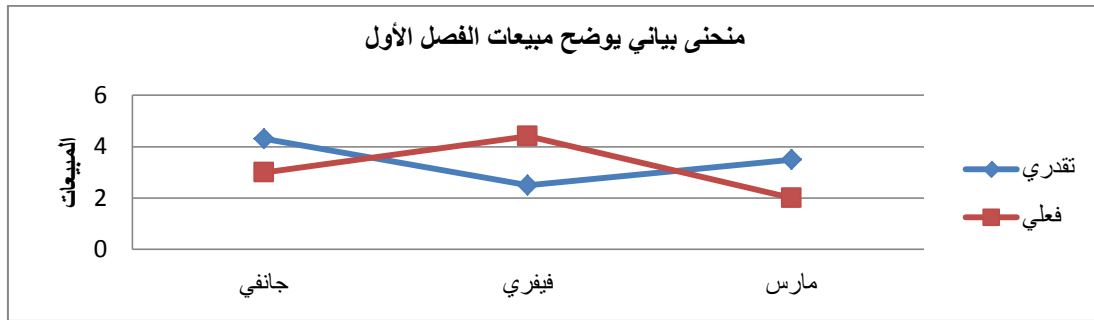
الفرع الثالث: المنحنيات والرسومات البيانية

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

أولاً: المنحنيات

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

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

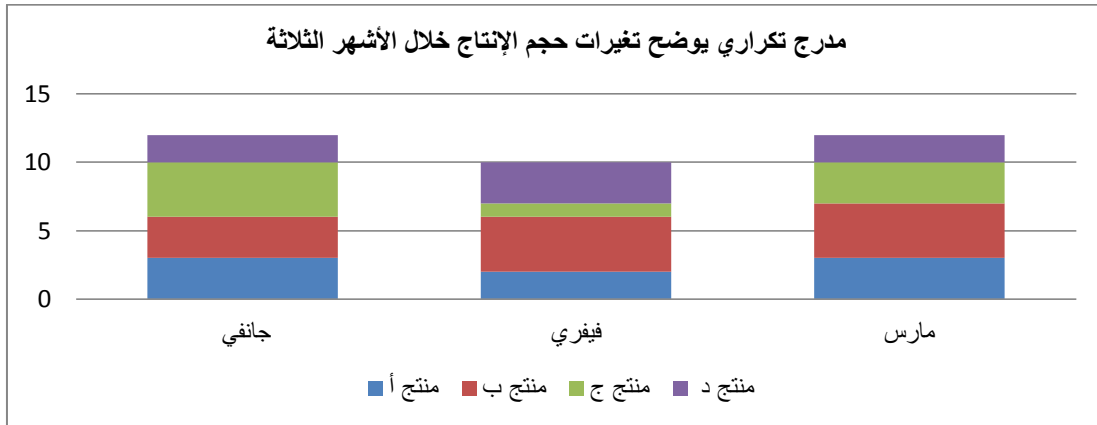


المصدر: من إعداد الطالبين

ثانياً: الرسومات البيانية

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

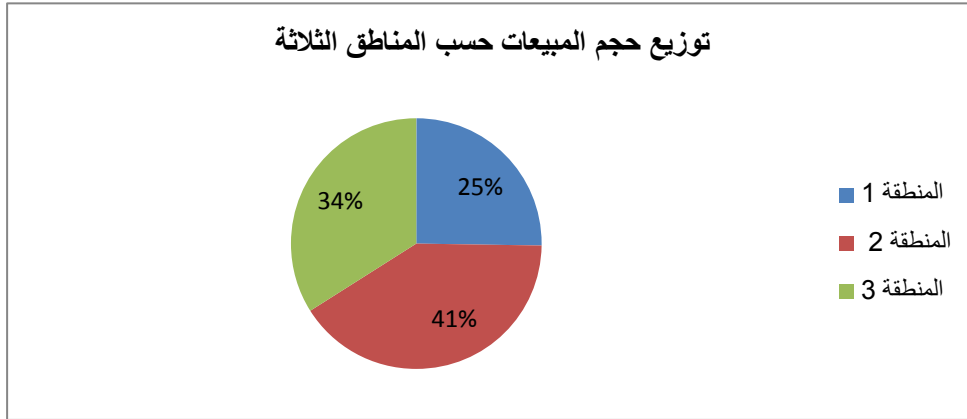
الشكل رقم (2-6): مثال مدرج تكراري يوضح تغيرات حجم الإنتاج خلال الأشهر الثلاثة الأولى



¹ Michel Gervais, **contrôle de gestion**, édition Economica, France, 7^{ème} édition, 2000, p 613.

المصدر: من إعداد الطالبين

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



المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الرابع: المنبهات

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



أداء سيء



أداء متوسط



أداء جيد

المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الخامس: التقارير ومحاضر الاجتماعات

تمثل هذه الأدوات خلاصة دراسة تشاورية حول مشكلة معينة، أو مسألة هامة، وتتجسد هذه المناقشة في كتابة تقرير عن النتائج المتوصل إليها، وإعداد محاضر تشمل جميع جوانب الاجتماع، هذه التقارير والمحاضر تدعم النماذج السابقة الذكر وتفسر بعض الغموض الذي يكتنفها.²

¹ Michel Gervais, Op-cit, p 619.

² Idem, p 619.

المبحث الثالث: كيفية تصميم لوحة القيادة للفعالية التنظيمية

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

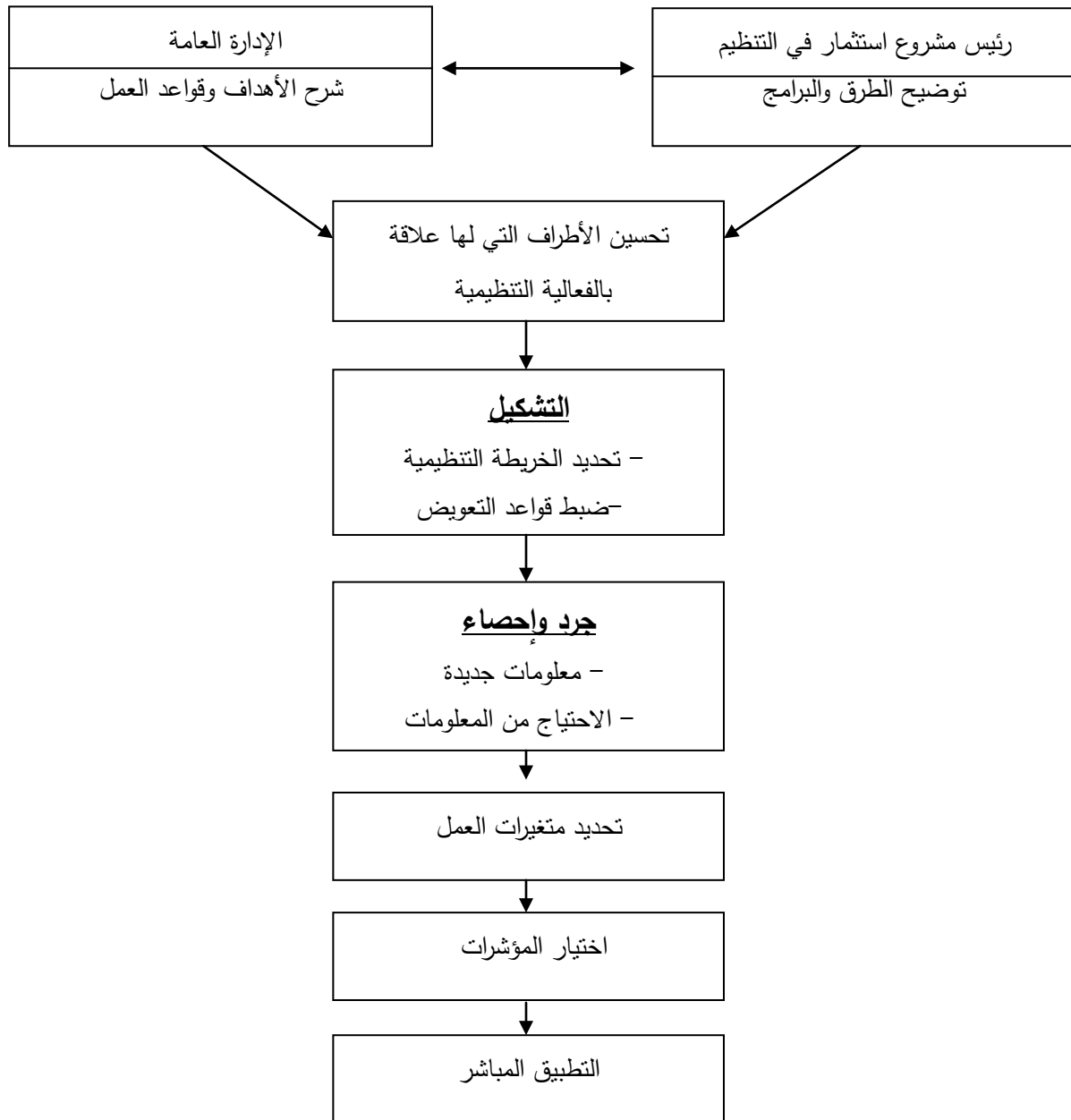
المطلب الأول: مراحل إعداد لوحة القيادة للفعالية التنظيمية

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

الفرع الأول: مراحل عملية إعداد لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية

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

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



المصدر: عبد الوهاب سويسبي، مرجع سبق ذكره، 204.

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

¹ عبد الوهاب سويسبي، نفس المرجع السابق، ص ص 205-206.

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

الفرع الثاني: إرشادات إدارية لإعداد لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية

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

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

¹ عبد الوهاب سويس، نفس المرجع السابق، ص 206.

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

المطلب الثاني: تنظيم محتوى لوحة القيادة بالفعالية التنظيمية

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

الفرع الأول: تنظيم المحتوى من حيث المعلومات وخصائصها

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

أولاً: مصادر محتوى لوحة القيادة

تتمثل المصادر المعتمدة في إعداد المعلومات المحتواة في لوحة القيادة في نوعين هما:²

1. المصادر الداخلية: تتمثل في:

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

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

² بوديار زهية وجباري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 6.

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

2. **المصادر الخارجية:** متمثلة في:

← معلومات تخص المتعاملين مع المؤسسة بصورة مباشرة.

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

← نتائج دراسة السوق.

ثانيا: خصائص معلومات لوحة القيادة

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

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

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

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

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

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

الفرع الثاني: هيكل لوحة القيادة للفعالية التنظيمية

يتم اختيار المؤشرات التي تتشكل منها لوحة القيادة للفعالية التنظيمية بعناية كبيرة على أساس الأهداف المسطرة، ويحدد محدود وذلك راجع إلى الطاقة الإدراكية للفرد لا تستوعب عدد كبير من المعلومات، ونشير أيضا أنه غالبا يساء استعمال مؤشرات الفعالية التنظيمية، فعلى سبيل المثال اعتماد مؤشرات الإنتاجية يمكن أن يتجنب أو ينفذ أهداف المؤسسة وتكون له أكثر من ذلك آثار سلبية في التركيز على الكم وإغفال الاستقلالية ومسؤولية الأطراف في تحقيق الأهداف. كما ينتظر من لوحة القيادة أن تكون المحرك للطاقت الإبداعية وتوجيه السلوكيات نحو تفجير الطاقات الكامنة، عوض أن تعمل على مراقبة الأفراد أثناء قيامهم بالنشاط.

¹ عبد الوهاب سويس، مرجع سبق ذكره، ص 208.

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

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

المطلب الثالث: وظائف لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية

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

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

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

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

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

¹ نفس المرجع، ص 209.

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

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

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

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

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

² عبد الوهاب سويس، مرجع سبق ذكره، ص 211.

خلاصة الفصل:

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

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

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

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

الفصل الثالث

دراسة حالة المؤسسة

الجزائرية للمياه

- وحدة يومرداس -

تمهيد

بعد أن تم التطرق في الفصلين النظريين إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بلوحة القيادة وكذا الفعالية التنظيمية، بصفتها أداتان حديثتان لقياس ومراقبة التسيير، وبالاكتفاء على الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع المدروس، وبغية الإحاطة بجميع جوانب الموضوع تم إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع، وذلك باختيار المؤسسة الجزائرية للمياه، بالتحديد وحدة بومرداس، كمؤسسة مستقبلية. وبعد التبرص الذي دام حوالي شهرين، وبعد الإلمام بأكبر قدر من المعلومات، تم حوصلة نتائج الدراسة الميدانية وعرضها بطريقة منهجية، حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس،

حيث تم التطرق من خلاله إلى نشأة المؤسسة المستقبلية، هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى مهامها وأهدافها

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس،

يضم هذا المبحث، طريقة إعداد لوحات القيادة في المؤسسة المستقبلية، مع عرض بعض المؤشرات المكونة لها، وتقييم لوحة القيادة في المؤسسة المستقبلية، ونظرا لبعض العيوب والنقائص تم اقتراح لوحة قيادة استشرافية لتحقيق أقصى فعالية تنظيمية.

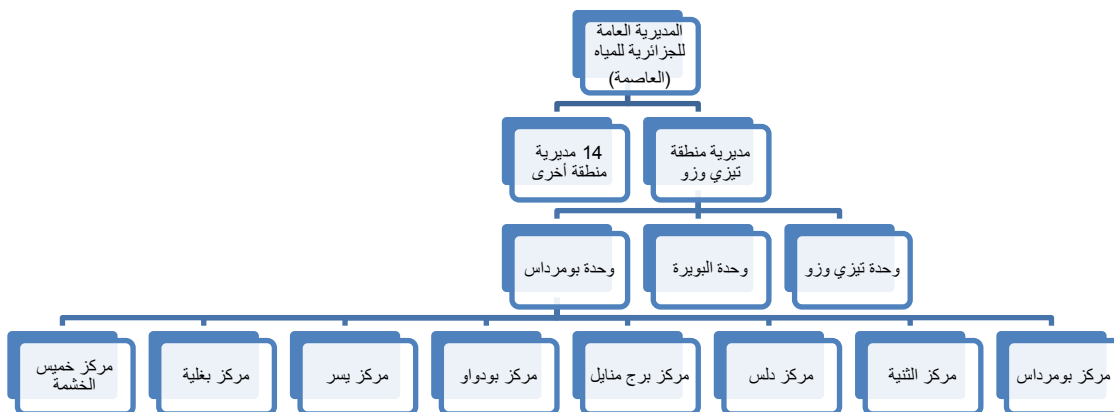
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس

تعد المؤسسة الجزائرية للمياه مؤسسة اقتصادية تجارية تزود المواطنين والمؤسسات العمومية والخاصة بالمياه، سواء للشرب أو للاستعمالات الأخرى. وفيما يلي سيتم التعرف أكثر على المؤسسة الجزائرية للمياه، وبالتحديد وحدة بومرداس كونها المؤسسة محل الدراسة ومكان التريص.

المطلب الأول: لمحة عن نشأة المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس

أنشأت المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بومرداس بمقتضى المرسوم 332/03 المؤرخ في 01 شعبان 1430 الموافق لـ 14 ماي 1983 كقسم تحت اسم توفير المياه وتسييرها وتوزيعها، وبناء على القرار رقم 87/15 المحدد للنظام المؤقت للمؤسسة، تم تغيير القسم إلى مركز توزيع المياه مع الاستفادة من امتيازات للخدمة العمومية للتزويد بمياه الشرب والفلاحة والتطهير وهذا في 24 أكتوبر 1985. وبأحكام المرسوم 101/88 المؤرخ في 06 ماي 1988 تحولت من مركز إلى وحدة توفير المياه وتسييرها وتوزيعها. وفي عام 2001 تغير اسمها إلى وحدة الجزائرية للمياه التابعة لمنطقة تيزي وزو والتي تشغل 1200 موظف وتنقسم المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس إلى ثمانية مراكز والمتمثلة في: مركز بومرداس، الثنية، دلس، برج منايل، بودواو، يسر، بغلية، وخميس الخشنة. ويمثل الشكل الموالي مخطط البنية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية للمياه وتمركزها على مستوى التراب الوطني

الشكل رقم: 3-1: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه



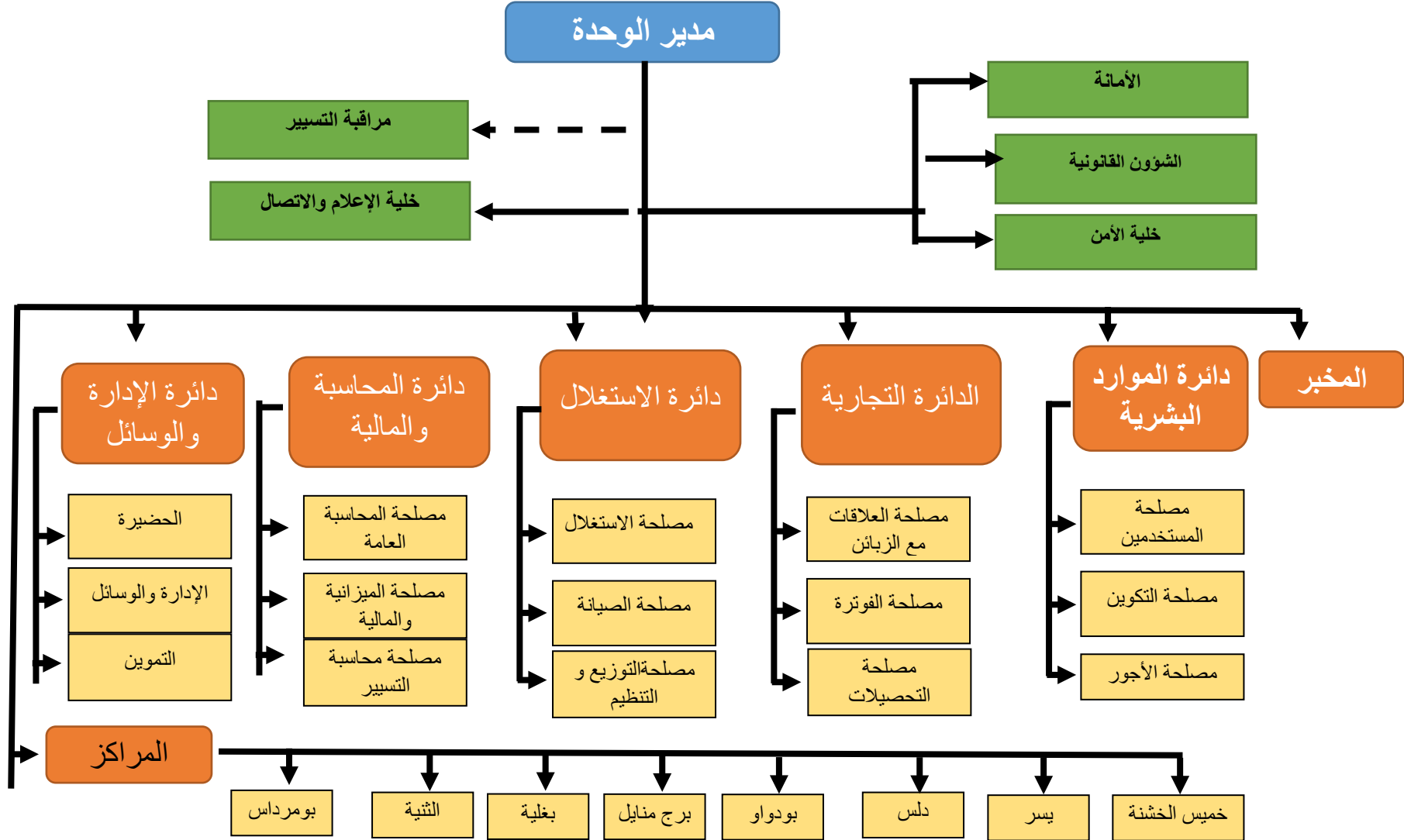
المصدر: من إعداد الطالبين، بناء على المعلومات المقدمة من قبل المؤسسة المستقبلة
مقر المديرية العامة للمؤسسة الجزائرية للمياه بالجزائر العاصمة، وتتفرع هذه الأخيرة إلى
(15) خمسة عشر مديرية منطقة في الولايات التالية: الجزائر العاصمة، تيزي وزو، سطيف،

قسنطينة، باتنة، عنابة، سوق اهراس، وهران، سعيدة، شلف، بشار، معسكر، تمنراست، ورقلة، الجلفة. وكل مديرية منطقة تضم بدورها مجموعة من الوحدات، وبالنسبة لمديرية منطقة تيزي وزو تضم وحدة البويرة، تيزي وزو وبومرداس، وكل وحدة تضم مجموعة من المراكز. وبالنسبة لوحدة بومرداس فهي المؤسسة مكان التريص ومحل الدراسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس، هو وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة إذا تم استخدامه بشكل جيد ومناسب والعكس صحيح والبنية التنظيمية للوحدة موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس



ويمكن شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة المستقبلية كالتالي:

للمؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس كغيرها من المؤسسات عدة مصالح ولكل مصلحة مهام ووظائف تتمثل فيمايلي:

1- مدير الوحدة: هو المسؤول والمسير للمؤسسة نجده على رأس مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي له الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ومن مهامه التمتع بسلطة تمكنه من القيام بمسؤوليات كاملة لتحقيق الأهداف.

2- الأمانة: وهي الوسيط بين المسؤول والمصالح الداخلية والخارجية للمؤسسة ويكمن دورها في تسجيل الرسائل واستقبال الزوار وكذلك استقبال المكالمات الهاتفية للمدير ولها دور فعال في حفظ أسرار المهنة.

3- خلية الأمن: وهي المسؤولة عن توفير الأمن والمحافظة على كل ما هو ملك للشركة من معدات وتجهيزات أي كل ممتلكاتها بصفة عامة لتوفير الظروف الأمنية وشروط الوقاية.

4- الشؤون القانونية: تعتبر من أهم المصالح الموجودة لدى المؤسسة بصفقتها الواجهة القانونية التي تضمن هئية المؤسسة سواء مع الزبائن أو المتعاملين. كما أن المصلحة تعتبر همزة وصل بين كل المصالح وتقوم بدراسة ملفات ديون الزبائن بحيث تكون دراسة كل ملف على حدا ومن ثم استدعاء الزبون لتسوية وضعيته بصفة ودية عن طريق إعداره، كما أن المؤسسة تقدم تسهيلات وهذا عن طريق الدفع بالتقسيط، وإذا لم يتم التوصل إلى نتيجة فإن الملف يحال مباشرة إلى القضاء للفصل فيه.

5- خلية الإعلام والاتصال: وهي العنصر الأساسي في المؤسسة فهي تقوم بالنشر والتوزيع والإعلام وذلك عن طريق وسائل الإعلام كالجرائد والإذاعة، بالإعلام المسبق للمواطن أثناء وجود خلل كقطع الماء على سبيل المثال. بالإضافة إلى مسؤوليتها عن كل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي وصيانتها ووضع البرامج والبرمجيات التي تساعد وتسهل من العمل وتحسن من أداء جميع الدوائر والمصالح.

6- مراقبة التسيير: تعتبر هذه الخلية همزة وصل بين جميع الدوائر ومراكز التوزيع ومدير الوحدة حيث تقوم بإعداد جميع العمليات والبرامج المنجزة في شكل جداول شهرية لتسهيل المقارنة بين الأهداف المسطرة وما هو منجز فعلا فهي المسؤولة عن إعداد لوحدة القيادة داخل المؤسسة.

7- **المخبر:** يقوم بمراقبة وتحليل المياه للتأكد من سلامتها من الجراثيم المؤذية وذلك من أجل إيصال مياه صالحة للشرب للمواطن ومراقبة نوعية المياه الموزعة عبر شبكات التوزيع.

كما يضم الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه خمس دوائر كمايلي:

8- **دائرة الموارد البشرية:** وهذه الدائرة تضم ثلاثة مصالح هي:

أ- **مصلحة المستخدمين:** وتقوم بمتابعة المسار الوظيفي لكل عمال ومهني المؤسسة من تاريخ تنصيبهم إلى غاية نهاية مسارهم المهني، مع الحفاظ على حقوقهم.

ب- **مصلحة التكوين:** وهي المسؤولة عن تكوين العمال في مجال عملهم ويكون هذا التكوين إجباري على كل عامل وهناك مركزين للتكوين خاصين بمؤسسة الجزائرية للمياه عبر كامل التراب الوطني، مركز التكوين بتيڤي وزوالخاص بالتقنين، مركز التكوين بقسنطينة الخاص بالإداريين، إضافة إلى مركز خاص أو خارجي هو مركز وهران.

ت- **مصلحة الأجور:** يتم على مستواها تسيير أنظمة المكافآت والتحفيز، بالإضافة إلى الأجور.

9- **الدائرة التجارية:** بما أن المؤسسة تحمل طابع تجاري وصناعي فإنه يستلزم وجود دائرة تجارية تشرف على الشؤون الاقتصادية والتجارية في المديرية كما تقوم بمتابعة الملفات ومراسلات مستهلكي الماء ونجد في هذه الدائرة ما يلي:

أ- **مصلحة العلاقات مع الزبائن:** وهي المصلحة المكلفة باستقبال الزبائن، الرد على انشغالاتهم ومعالجة شكاويهم.

ب- **مصلحة الفوترة:** هذه المصلحة تهتم بعملية الفوترة حسب المواعيد المحددة لكل ثنائي أو ثلاثي، وهي مجهزة بأحدث وسائل الإعلام الآلي.

ت- **مصلحة التحصيلات:** وهي المسؤولة عن متابعة وتحصيل ديون الزبائن الذين لم يسددوا فواتيرهم.

10- **دائرة الاستغلال:** وهي المشرفة على مراقبة عملية توزيع المياه والصيانة ومتابعة امتداد شبكات المياه وتجسيدها بمخططات بيانية لإعطاء صورة تقنية لنشاط المؤسسة والسهر على كل ما يتطلبه العمل التقني كما لها ثلاثة مصالح وهي:

أ- **مصلحة الاستغلال:** وهي المصلحة المسؤولة أو المشرفة على عمليات إنتاج المياه.

ب- **مصلحة الصيانة:** وهي المصلحة المكلفة بصيانة كل ما هو خاص بالوحدة من عتاد ومستلزمات وقنوات توزيع ومحطات ضخ.

ت- مصلحة التوزيع والتنظيم: وهي المصلحة المسؤولة عن توزيع المياه للوحدة.

11- دائرة المحاسبة والمالية: وتضم ثلاثة مصالح وهي:

أ- مصلحة المحاسبة العامة: تقوم هذه المصلحة بمعالجة جميع العمليات المحاسبية وإظهار كافة البيانات والمعلومات وتحليل النتائج.

ب- مصلحة الميزانية والمالية: تتكفل بإدارة الشؤون المالية إصدار الشيكات ومراقبة الإيرادات والنفقات لمعرفة وضعيتها المالية وإعداد الميزانية المالية للمؤسسة.

ت- مصلحة محاسبة التسيير: تقوم هذه المصلحة بمراجعة ومراقبة العمليات المحاسبية ومتابعتها على مستوى المؤسسة.

12- دائرة الإدارة والوسائل: وهي الدائرة المكلفة بتمويل العتاد وتوفيره وتظم ثلاثة مصالح وهي:

أ- الحظيرة: وهي المسؤولة عن تسيير وصيانة العتاد التابع لحضيرة المؤسسة

ب- مصلحة الإدارة والوسائل العامة: هذه المصلحة تقوم بشراء كل ما تحتاجه المؤسسة وذلك بإبرام الصفقات، مع الاهتمام بتسيير الوسائل العامة للمؤسسة

ت- مصلحة التمويل: هي المسؤولة عن الموارد واللازم. تقوم هذه المصلحة بتدوين كل استثمارات في سجلات رسمية وتعرض على الهيئات القضائية.

13- المراكز: ويوجد ثمانية مراكز موزعة عبر ولاية بومرداس وفق تقسيم مدروس وهي: مركز

بومرداس، مركز الثنية، مركز بغلية، مركز برج منايل، مركز بودواو، مركز دلس، مركز يسر، مركز خميس الخشنة.

المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس

تأسست المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس لتؤدي نفس مهام وأهداف المؤسسة الجزائرية للمياه، وهي كما يلي:

الفرع الأول: مهام المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس

المؤسسة مكلفة بتنفيذ السياسة الوطنية للماء على مستوى ولاية بومرداس التي تتضمن عدة جوانب أهمها:

- توفير ومعالجة المياه وضمان الماء الصالح للشرب للمواطنين
- استغلال وتسيير وصيانة الأنظمة التي تسمح بالإنتاج، التحويل، المعالجة، النقل والتخزين.
- جمع وضخ المياه وتطبيق تسعيرات استهلاك المياه
- استغلال وتسيير المياه لولاية بومرداس
- القيام بكل استثمار يتصل بأهدافها
- المبادرة بكل عمل يهدف الى تنظيم وتسيير الخدمة العمومية للمياه الممنوحة للأشخاص المعنويين العموميين أو الخواص لحساب الدولة أو الجماعات المحلية
- البحث على القيام بخطوات من شأنها التشجيع على ارتباط أكبر عدد من المستهلكين بالشبكات العمومية
- تنمية جميع المهام ذات الصلة بالاقتصاد في الماء وبالأخص، تحسين فعالية وصيانة شبكة توزيع المياه، ومحاربة التبذير عن طريق القيام بإعلانات توعوية للمستهلكين.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس

تهدف المؤسسة إلى ما يلي:

- تحديث تقنيات الإدارة
- تحسين توزيع المياه على المواطنين من خلال إتقان إدارة الشبكات ومكافحة التسربات والهدر في الموارد المائية
- استمرارية الخدمة وجودة المياه الموزعة
- إعادة تأهيل القيمة الاقتصادية للمياه من خلال التحكم الأفضل بالوظيفة التجارية
- دعم تطوير الخدمة العامة من خلال الإعلام والتعميم
- المساهمة في تحسين الترسنة القانونية والتنظيمية التي تحكم إدارة خدمة المياه العامة

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس

يتناول هذا المبحث جميع نتائج دراسة الحالة، حيث تم اعتماد منهج دراسة الحالة باعتباره المنهج الذي يختص بدراسة جميع الجوانب المتعلقة بدراسة الظاهرة، وتم اعتبار مؤشرات لوحة القيادة كوحدة للدراسة، مع الأخذ بجميع الجوانب المحيطة بموضوع الدراسة، من جمع المعلومات والبيانات عن طريق أدوات الدراسة، وعرض للنتائج وتحليلها بطريقة منهجية علمية ثم الوصول إلى الاستنتاجات النهائية وإسقاطها على فرضيات الدراسة.

مجتمع الدراسة، يتمثل في المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس، ونظرا لسرية الوثائق بالمؤسسة المستقبلية لم يتم التحصل على لوحة القيادة وتم العمل بما تم التحصل عليه من وثائق، وكانت عينة الدراسة متمثلة في مجموعة من الجداول الشهرية حيث تضم الأهداف المسطرة والمنجزة ومجموعة من المعلومات الأخرى التي تستخدم في إعداد لوحة القيادة داخل المؤسسة.

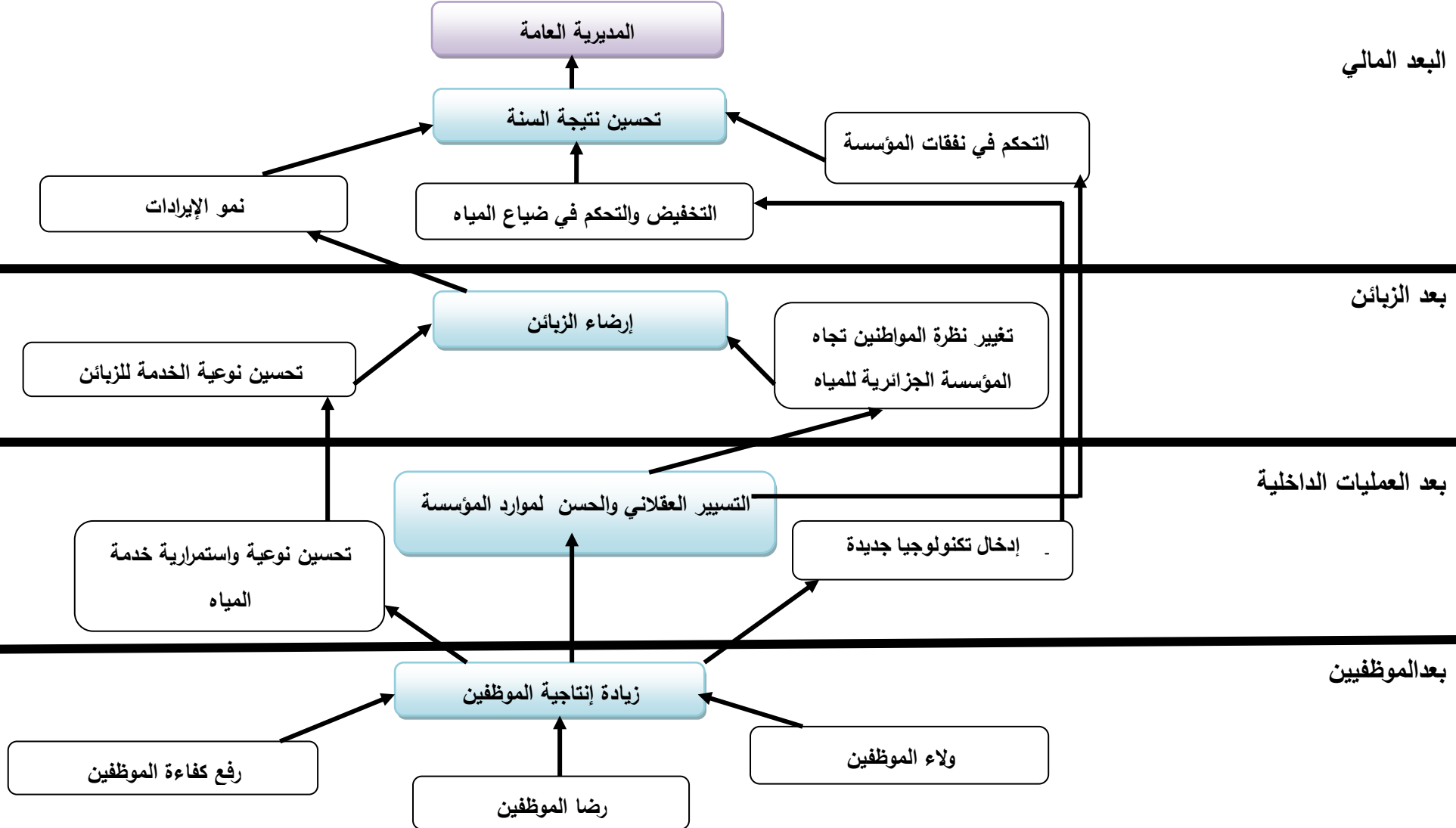
المطلب الأول: طريقة إعداد لوحات القيادة في المؤسسة المستقبلية

تصمم لوحات القيادة للمؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس بالاعتماد على مجموعة من المعطيات انطلاقا من البطاقة الاستراتيجية المخططة من قبل المديرية العامة. وتتمثل منهجية تحضير لوحات القيادة في المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس فيما يلي:

الفرع الأول: إعداد البطاقة الاستراتيجية للمؤسسة المستقبلية

يصل المؤسسة محل الدراسة مخطط توجيهي لتنمية نشاطاتها فيتم اجتماع المدير مع رؤساء الدوائر ومسير خلية المراقبة والتسيير، إعداد البطاقة الاستراتيجية للوحدة، بحيث تترجم رؤية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية المترابطة لتقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية. وتعتبر هذه البطاقة المنطلق الأساسي لتحضير لوحات القيادة، وفيما يلي عرض البطاقة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس.

الشكل رقم (3-3): البطاقة الإستراتيجية للمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بومرداس



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق داخلية للمؤسسة، وعلى نتائج المقابلة مع المدير بتاريخ 07 مارس 2022 على الساعة العاشرة صباحا المقابلة

يتمثل الشكل أعلاه في البطاقة الإستراتيجية للمؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس، حيث تضم رؤية استراتيجية ومجموعة من الأهداف الموزعة على الأبعاد الأربعة وهي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد الموظفين. يقاس مدى التقدم في تحقيق الأهداف بمجموعة من المقاييس، التي هي عبارة عن مجموعة من المؤشرات، بالإضافة إلى مجموعة من الإجراءات التي تتمثل في اقتراحات تسهل تحقيق الأهداف.

الفرع الثاني: أهم المؤشرات المعتمدة في تحضير لوحات القيادة

في الجدول الموالي، سيتم عرض أهم المؤشرات التي تربط المحاور الأربعة للبطاقة الاستراتيجية، والتي لها دور أساسي في تحضير لوحات القيادة:

أولاً: البعد المالي

الجدول رقم (3-1): البعد المالي

الأهداف	الإجراءات	المؤشر	المسؤول
رفع النتيجة المالية	تحسين إدارة عملية التغطية	ديون الزبائن	الدائرة التجارية
تعظيم أرباح الشركة	التحكم في مبيعات المياه	رقم الأعمال	الدائرة التجارية
ترشيد النفقات	متابعة ومراقبة نفقات المؤسسة	وضعية مصاريف المؤسسة	دائرة المالية والمحاسبة
التخفيض من ضياع المياه	إدخال تكنولوجيا جديدة	كمية المياه الضائعة	دائرة الاستغلال
التمويل والإمداد	التسيير الحسن والعقلاني لموارد المؤسسة	مصاريف الاستغلال	دائرة الإدارة والوسائل

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على البطاقة الاستراتيجية للمؤسسة واعتماداً على نتائج

المقابلة مع رؤساء الدوائر بتاريخ 09 مارس 2022 من الساعة 9 صباحاً إلى 12

يعتبر البعد المالي من أهم الأبعاد بالنسبة للمؤسسة، حيث يعطي صورة واضحة عن مدى تحقيق أهدافها لتقييم مستوى أدائها ومقارنتها مع ما خطط له.

ثانياً: بعد الزبائن

الجدول رقم (3-2): بعد الزبائن

الأهداف	الإجراءات	المؤشر	المسؤول
إرضاء الزبائن	الرفع من سرعة معالجة طلبات الزبائن	تطور عدد زبائن المياه	الدائرة التجارية
تحسين رضا المواطنين	ضمان تغطية كافة حاجيات المواطنين	تطور عدد زبائن المياه	الدائرة التجارية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على البطاقة الاستراتيجية للمؤسسة واعتماداً على نتائج

المقابلة مع رئيس الدائرة التجارية بتاريخ 09 مارس 2022 على الساعة 9 صباحاً

إن الهدف الأساسي لبعد الزبائن بالنسبة للمؤسسة هو إرضاء زبائنها والمحافظة عليهم وتستطيع المؤسسة من خلال هذا البعد معرفة نظرة الزبائن إليها.

ثالثا: بعد العمليات الداخلية

الجدول رقم (3-3): بعد العمليات الداخلية

الإجراءات	الأهداف	المؤشر	المسئول
مراقبة الشبكات والقنوات	التقليل من عدد الحوادث	عدد الحوادث	دائرة الاستغلال

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على البطاقة الاستراتيجية للمؤسسة واعتمادا على نتائج المقابلة مع رئيس دائرة الاستغلال بتاريخ 09 مارس 2022 على الساعة 10 صباحا

يبحث بعد العمليات الداخلية عن كيفية زيادة كفاءة وفعالية العمليات الأساسية التي تحقق الأهداف الاستراتيجية وذلك من خلال التحكم فيها.

رابعا: بعد الموظفين

الجدول رقم (3-4): بعد الموظفين

الأهداف	الإجراءات	المؤشر	المسئول
تحسين المناخ الوظيفي في المؤسسة	تدعيم المؤسسة بطاقات ومواهب جديدة	التوظيف	دائرة الموارد البشرية
رفع كفاءة الموظفين	إعداد المديرين التنفيذيين ذوي كفاءة عالية.	التكوين	دائرة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على البطاقة الاستراتيجية للمؤسسة واعتمادا على نتائج المقابلة مع رئيس دائرة الموارد البشرية بتاريخ 09 مارس 2022 على الساعة 11 صباحا

يحدد بعد الموظفين المجالات التي يجب أن تبذل فيها المؤسسة من أجل أدائها وتحقيق نموها في المدى الطويل وتعديل إجراءاتها من خلال تحسين المناخ الوظيفي ورفع كفاءة الموظفين.

الفرع الثالث: مراحل إعداد لوحة القيادة بالمؤسسة

بعد عرض البطاقة الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية للمياه والاتفاق على أهم المؤشرات يتم

إعداد لوحة القيادة باتباع المراحل التالية:

أولا: دراسة محيط المؤسسة والتعرف عليها

دراسة محيط المؤسسة والتعرف عليها من حيث وضعيتها وحصتها في السوق، أول خطوة يجب إتباعها لإعداد لوحات القيادة، وتعتبر المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس محتكرة لتوزيع الماء الصالح للاستغلال في ولاية بومرداس، وبالتالي فهي لا تولي اهتماما لجانب المنافسة.

ثانيا: تحديد الأهداف

بعد القيام بدراسة المؤسسة والتعرف عليها يتم تحديد الأهداف مع مراعاة السياسة العامة للمؤسسة المستقبلية ومواردها المتاحة. كما يجب أن يكون معبرا عنها بقيم قابلة للقياس وتنفيذها يكون في مدة زمنية محددة.

وتتمثل أهداف المؤسسة المستقبلية فيما يلي:

- ضمان توزيع المياه الصالحة للاستغلال ذات الجودة العالية؛
 - تطوير الشبكات والقنوات والتوسع فيها حتى تسمح بربط الزبائن الجدد سواء كانوا أفرادا أو شركات؛
 - ضمان التوزيع الجيد للمياه، مع احترام كل الشروط والإجراءات الأمنية بأدنى تكلفة؛
 - الموازنة بين عرض المياه وطلبات الزبائن.
- وبالتالي فأهداف لوحات القيادة في المؤسسة محل الدراسة تتمثل في:
- ❖ العمل على تنبيه المسؤولين بمختلف العناصر الأساسية في عملية التسيير لتحسين المؤسسة وتطويرها؛
 - ❖ توضيح إلى أي حد تتوافق وتتطابق الأنشطة التقديرية مع الأنشطة الفعلية؛
 - ❖ التعرف على وضعية المؤسسة وتقييم الأداء في الأجل المتوسط؛
 - ❖ توجيه المسؤولين والمسيرين نحو اتخاذ القرارات الصائبة؛
 - ❖ العمل على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة؛
 - ❖ تسمح باكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة؛
 - ❖ التنبيه بالانحرافات التي تحصل في لوحة القيادة للأنشطة الغير العادية للمؤسسة أو المشاكل المالية أو التقنية أو التنظيمية سواء كانت مؤقتة أو دائمة.

ثالثا: اختيار المؤشرات

بعد الانتهاء من المرحلتين الأولى والثانية أي بعد تحديد العناصر التي يتم قياسها ينبغي على المسير أن يختار المؤشرات التي تساعد من بين المؤشرات المشار إليها سابقا، وذلك لمتابعة سير العمليات والتحليل الاستراتيجي للمؤسسة، حيث تعطي توضيح معمق حول عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة.

رابعا: تجميع المعلومات

في هذه المرحلة يتم تجميع المعلومات المتحصل عليها وترتيبها ترتيبا ملائما لتسهيل قراءتها واستعمالها من طرف المسؤولين، ويشترط في المعلومة أن تتميز بالصحة والدقة وسهولة فهمها، كما يجب أن تتوفر القدرة للحصول عليها.

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

1- على مستوى المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس

15 يوما بعد اليوم 30 من الشهر الأول يتم استقبال البيانات الخاصة بإعداد لوحات القيادة وتجميعها من قبل رؤساء الدوائر على شكل جداول، وفي نفس الوقت يتم تجميع، ترتيب وربط البيانات الواردة من مراكز التوزيع إلى الدوائر، وتنقل هذه البيانات إلى مراقبي التشغيل على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس، أين يتم معالجتها وتوحيدها لتصبح معلومات قابلة للاستعمال، وبعد اجتماع مع المدير تتم صياغة هذه المعلومات في شكل لوحات قيادة ثم طباعتها وعرضها على شكل جداول أو رسومات بيانية.

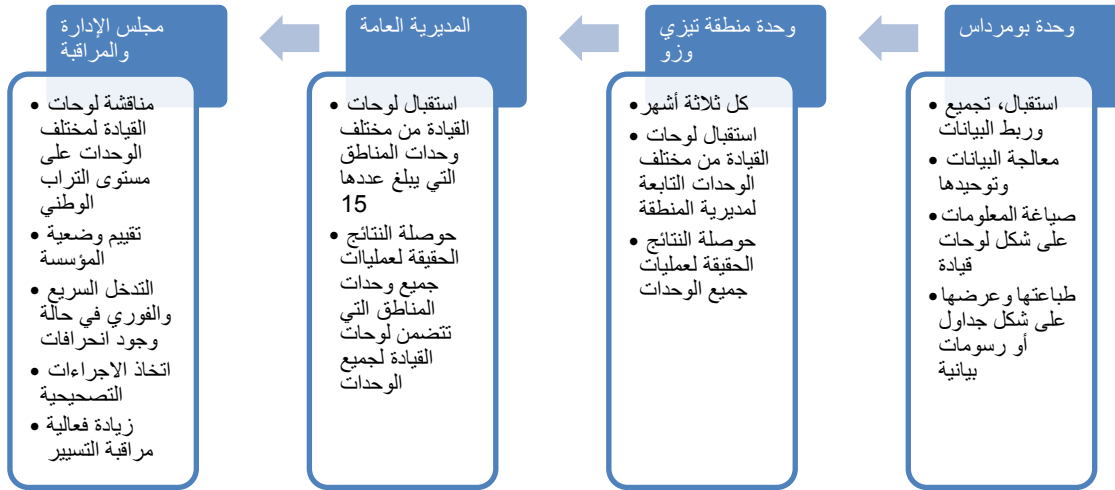
2- على مستوى مديرية منطقة تيزي وزو

تصل مديرية منطقة تيزي وزو كل ثلاثي، مختلف لوحات القيادة التابعة إلى الوحدات التي تديرها، والمتمثلة في وحدة تيزي وزو، وحدة بومرداس ووحدة البويرة، أين يتم تجميع المعلومات وعرضها بواسطة برامج مكتبية أو عن طريق تقارير، وترسل حوصلة النتائج إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

3- على مستوى المديرية العامة بالجزائر العاصمة

تصل المديرية العامة بالجزائر العاصمة لوحات القيادة الخاصة بمديريات المناطق، التي عددها (15) خمسة عشر، يتم تجميع المعلومات عن طريق تقارير أو برامج مكتبية وعرضها على مجلس الإدارة والمراقبة على مستوى الإدارة العليا للمديرية العامة وذلك برئاسة المدير العام وبحضور مدراء المناطق ومدراء الوحدات، ويتم تقييم الأداء ووضعيات مختلف الوحدات وذلك بمقارنة الأنشطة التقديرية مع الأنشطة الفعلية. وفي الأخير يتم تحديد نقاط القوة والضعف لكل وحدة مع تنبيه المدراء بالانحرافات ومختلف المشاكل، ويتم توجيههم إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية. وفيما يلي مخطط يبين مسار إعداد لوحة القيادة بالمؤسسة المستقبلية.

الشكل 3-4: مسار إعداد لوحة القيادة في المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس



المصدر: من إعداد الطالبين، اعتمادا على نتائج المقابلة مع مسير خلية المراقبة والتسيير للمؤسسة الجزائرية للمياه بتاريخ 16 مارس 2021 على الساعة 10 صباحا

المطلب الثاني: عرض بعض المؤشرات المكونة للوحات القيادة في المؤسسة المستقبلية

نظرا لسرية الوثائق بالمؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس، لم يتم التحصل على أي نموذج للوحة القيادة، ولذلك تم الاكتفاء بعرض بعض مؤشرات لوحات القيادة اعتمادا على الجداول المقدمة في وثائق من قبل المؤسسة المستقبلية، وتم اقتراح تمثيلات بيانية، وذلك لتسهيل عملية قياس الفعالية التنظيمية، وهذا لمقارنة ما تم إنجازه مع البرنامج المسطر في بداية السنة. حيث تم حساب نسبة التطور والإنجاز كما يلي:

$$\text{نسبة التطور} = \frac{\text{زاج}/2021 - \text{زاج}/2020}{\text{زاج}/2020} \times 100$$

$$\text{نسبة الإنجاز} = \frac{\text{زاج}/2021}{\text{فاد}/2021} \times 100$$

الفرع الأول: مؤشرات لوحة القيادة الخاصة بالدائرة التجارية

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

أولاً: رقم الأعمال الإجمالي للمياه

فيما يلي مجموعة من المعلومات الخاصة برقم الأعمال الإجمالي للمياه

الجدول رقم (3-5): رقم الأعمال الإجمالي للمياه

البيان	الفعلي		نسبة التطور %	أهداف سنة 2021	نسبة الإنجاز %
	2020	2021			
رقم أعمال المياه (10^3 KDA)	645854	547994	-15	684326	80
تخليص الاشتراكات الثابتة (10^3 KDA)	204216	218758	07	207417	105
الأشغال (10^3 KDA)	93428	88230	-06	52000	170
رقم الأعمال الإجمالي	943498	854982	-09	943743	91

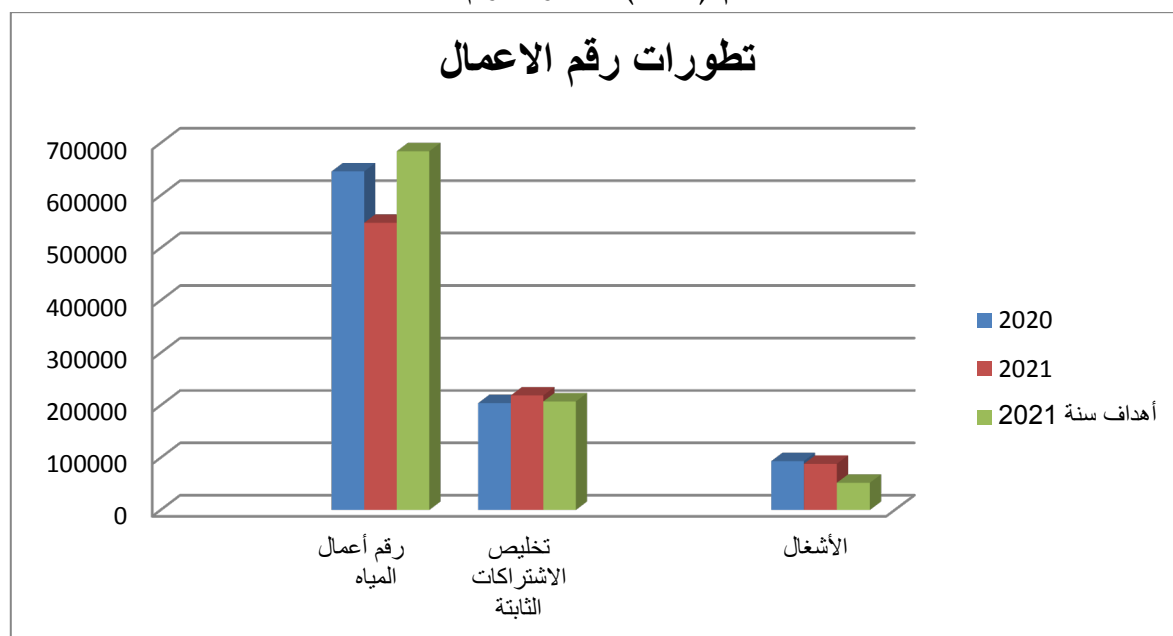
المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الملحق رقم 01 المقدم من طرف المؤسسة

التحليل

يلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- انخفاض رقم الأعمال الإجمالي من سنة 2020 إلى سنة 2021،
 - نقص رقم أعمال المياه بنسبة 15% لسنة 2021 مقارنة بسنة 2020،
 - زيادة رقم أعمال تخليص الاشتراكات الثابتة بـ 07%
 - انخفاض رقم أعمال الأشغال بنسب 06%
 - المؤسسة حققت نسبة إنجاز قدرت بـ 91% من الأهداف المسطرة.
- بغية دراسة وتحليل النتائج، تم عرض المعلومات السابقة المدونة في الجدول أعلاه على شكل تمثيل بياني كما يلي:

الشكل رقم (3-5): تطورات رقم الأعمال



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول (3-5)

المناقشة

- لقراءة التمثيل البياني أعلاه بطريقة تخدم الدراسة، تمت مقابلة رئيس الدائرة التجارية بتاريخ 21 مارس في الفترة الصباحية، وكانت النتائج المستخلصة مايلي:
- انخفاض رقم الأعمال من سنة 2020 إلى سنة 2021، راجع للاضطرابات التي مست عملية توزيع المياه بسبب نقص هذه الأخيرة على مستوى السدود مما أدّى إلى تذبذب في عمليات التوزيع ونقص الاستهلاك اليومي.
 - نقص في رقم أعمال المياه بنسبة 15% لسنة 2021 مقارنة بسنة 2020، راجع إلى نقص في الاستهلاك اليومي للمياه بالدرجة الأولى الذي أدى بدوره إلى نقص المبيعات.
 - زيادة رقم الأعمال تخليص الاشتراكات الثابتة المقدرة ب 07% راجع إلى زيادة عدد الزبائن الجدد.
 - انخفاض رقم أعمال الأشغال بنسبة 06% راجع إلى عدم امتثال الزبائن لتسديد ديونهم المتراكمة في الآجال المحددة بسبب جائحة كورونا.
 - أما فيما يخص انخفاض رقم الأعمال الإجمالي فهو راجع إلى السياسة المتبعة من طرف المسؤولين في التسيير العقلاني للمياه نظرا لأزمة المياه التي تعيشها البلاد بالإضافة إلى جائحة كورونا التي ساهمت بشكل كبير في انخفاض رقم الأعمال.

ثانيا: ديون الزبائن

وفيما يلي مجموعة من المعلومات الخاصة بديون الزبائن

الجدول رقم (3-6): ديون الزبائن KDA 10³ (créances)

البيان	تراكمي 2020	تراكمي في 2021	نسبة التطور %	أهداف 2021	نسبة الإنجاز %
ديون الزبائن	2 073 681	2 064 422	-0.5	1 659 688	124

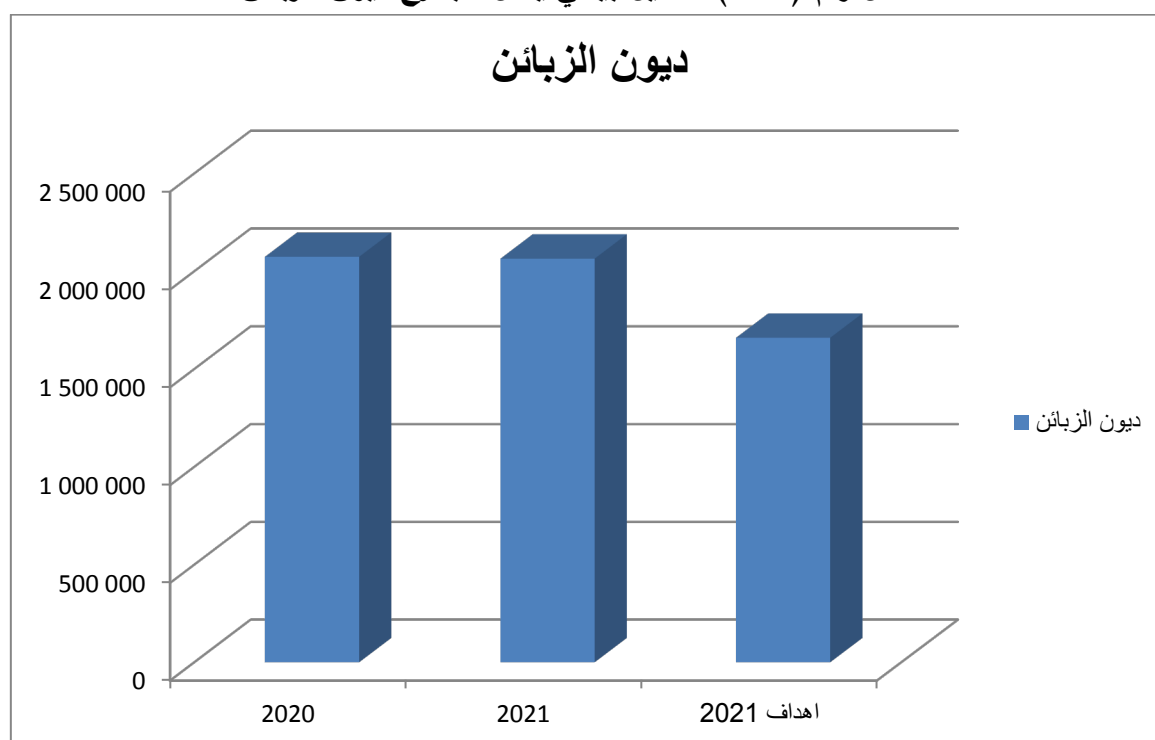
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم 02-01 والملحق 02-02 المقدم من طرف المؤسسة

التحليل

يلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- ارتفاع نسبة الإنجاز التراكمي لسنة 2021 بنسبة 124% مقارنة بسنة 2020، مع ديون إجمالية بلغت 2 064 422 مليون دج
- تقارب بين الهدف المسطر في بداية السنة وما تم تحقيقه،
- بغية دراسة وتحليل النتائج، تم عرض المعلومات السابقة المدونة في الجدول أعلاه على شكل تمثيل بياني كما يلي:

الشكل رقم (3-6): تمثيل بياني يمثل مجموع ديون الزبائن



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول (3-8)

المناقشة

لقراءة التمثيل البياني أعلاه بطريقة تخدم الدراسة، تمت مقابلة رئيس الدائرة التجارية بتاريخ 21 مارس في الفترة الصباحية، وكانت النتائج المستخلصة ما يلي:

- ارتفاع نسبة الإنجاز التراكمي لسنة 2021 بنسبة 124% مقارنة بسنة 2020 مع ديون إجمالية بلغت 2 064 422 مليون دج راجع إلى تهرب الزبائن من تسديد ديونهم تجاه المؤسسة.

ثالثا: تطور عدد زبائن المياه

وفيما يلي مجموعة من المعلومات الخاصة بتطور عدد زبائن المياه

الجدول رقم (3-7): تطور عدد زبائن المياه

البيان	الفعلي		نسبة التطور %	أهداف 2021	نسبة الإنجاز %
	2021	2020			
الزبائن الحقيقيين	187 453	172 095	09	184 633	102
الزبائن الجرافيين (بدون عداد)	23 881	27 057	-12	15 896	150
مجموع الزبائن	211 334	199 152	06	200 529	105

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم 01-02 والملحق 02-02 المقدم من طرف المؤسسة

التحليل

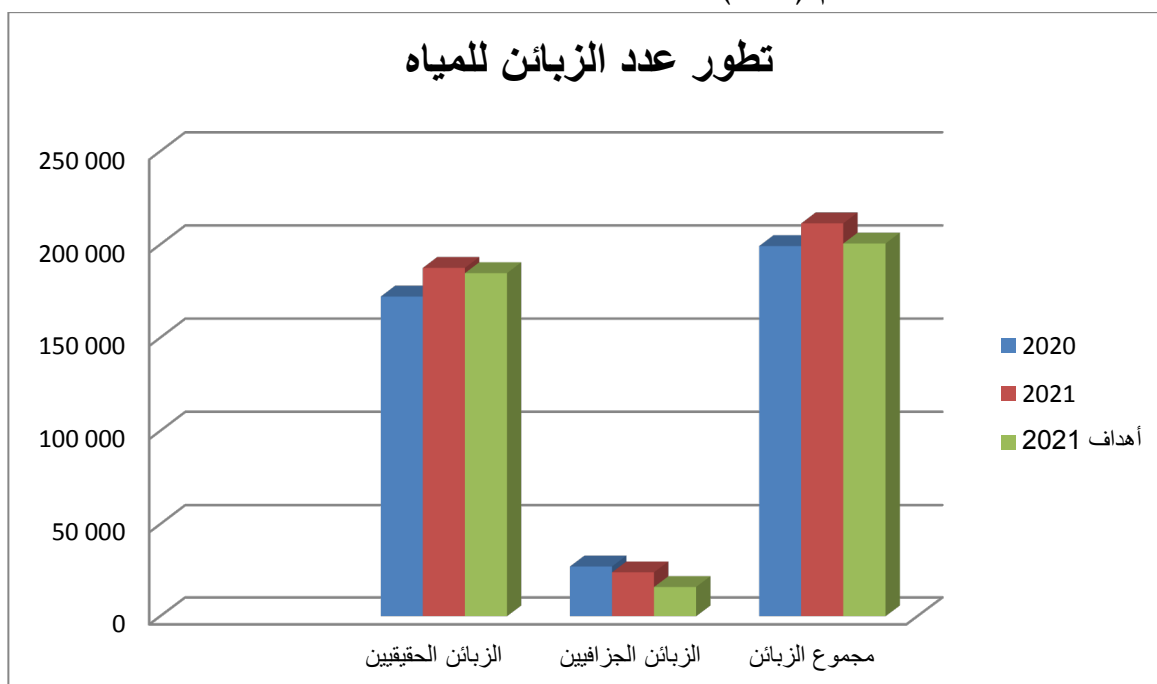
يلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- النتائج المحققة فاقت الأهداف المسطرة بنسبة 105%

بغية دراسة وتحليل النتائج، تم عرض المعلومات السابقة المدونة في الجدول أعلاه على شكل

تمثيل بياني كما يلي:

الشكل رقم (3-7): تطور عدد زبائن المياه



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول (3-10)

المناقشة

لقراءة التمثيل البياني أعلاه بطريقة تخدم الدراسة، تمت مقابلة رئيس الدائرة التجارية بتاريخ 21 مارس في الفترة الصباحية، وكانت النتائج المستخلصة ما يلي:

- النتائج المحققة فاقت الأهداف المسطرة بنسبة 105% وهذا راجع للاستراتيجية المحكمة في ربط الزبائن الجدد بالمياه.

رابعاً: حجم الإنتاج والتوزيع للمياه ونسبة الضياع

وفيما يلي مجموعة من المعلومات الخاصة بحجم الإنتاج والتوزيع للمياه ونسبة الضياع

الجدول رقم (3-8): حجماً لإنتاج والتوزيع للمياه ونسبة الضياع

البيان	الفعلي		نسبة التطور %	أهداف 2021	نسبة الإنجاز %
	2021	2020			
الإنتاج (10^3 m^3)	90856	65952	-27	92000	72
التوزيع (10^3 m^3)	82679	60016	-27	83720	72
المياه الضائعة (10^3 m^3)	8177	5936	-27	8280	72
نسبة المياه الضائعة %	9.89	9.89	00	9.89	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الملحق رقم 03-01 والملحق 03-02 المقدم من طرف المؤسسة

ملاحظة: تم حساب المياه الضائعة بطرح الإنتاج من التوزيع، وتم حساب نسبة المياه الضائعة بقسمة المياه الضائعة على التوزيع مع ضرب النتيجة في مائة

التحليل

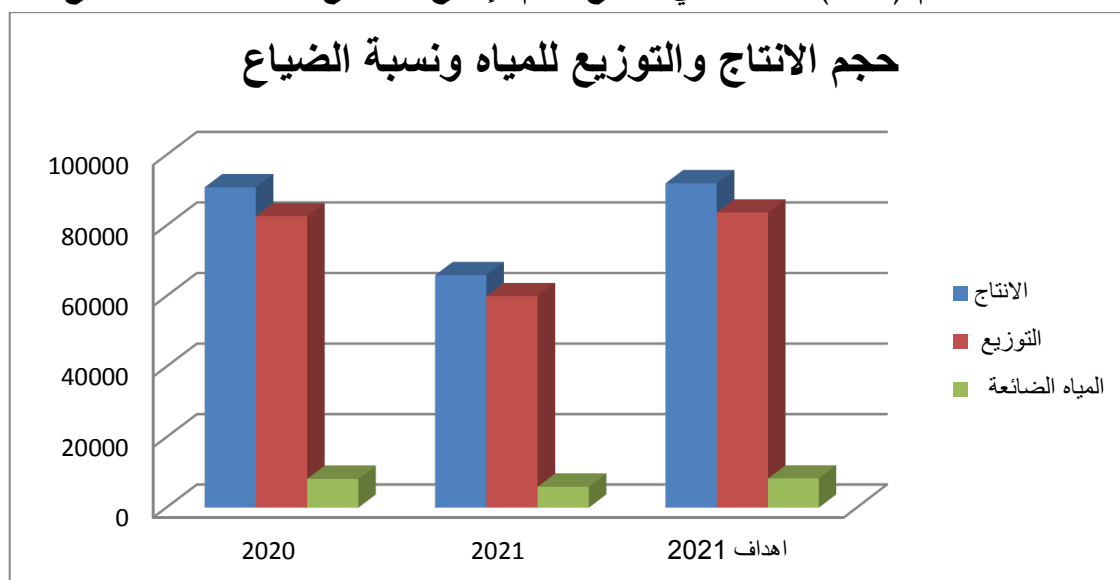
يلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- انخفاض في حجم الإنتاج والتوزيع على التوالي سنة 2021 مقارنة بسنة 2020 قدر ب 27%،
ويمعدل ضياع قدر ب 9.89%.

- تحسن في هذا المؤشر مقارنة بالأهداف المسطرة المقدرة ب 9.89%،

بغية دراسة وتحليل النتائج، تم عرض المعلومات السابقة المدونة في الجدول أعلاه على شكل تمثيل بياني كما يلي:

الشكل رقم (3-8): تمثيل بياني يوضح حجم الإنتاج والتوزيع للمياه ونسبة الضياع



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول (3-8)

المناقشة

لقراءة التمثيل البياني أعلاه بطريقة تخدم الدراسة، تمت مقابلة رئيس الدائرة التجارية بتاريخ 21 مارس في الفترة الصباحية، وكانت النتائج المستخلصة ما يلي:

يشكل ضياع المياه نزيف مالي بالنسبة للمؤسسة وله آثار سلبية تتمثل في تدني نوعية الخدمة ويساهم بشكل كبير في تقليص أرباح المؤسسة كما يشكل خطورة كبيرة قد تمس شبكة التوزيع ككل، وتلف القنوات مما يؤدي إلى الخسارة بالنسبة للمؤسسة وتذمر الزبائن.

ويعتبر تحسن حجم الإنتاج والتوزيع مؤشرا جيدا، وهذا التحسن راجع إلى مختلف أنواع الرقابة المستخدمة على مستوى التسيير كالمراقبة الدورية والمستمرة للشبكات والقنوات.

الفرع الثاني: مؤشرات لوحة القيادة الخاصة بدائرة الاستغلال.

تهتم هذه الدائرة بتسيير الشبكات والقنوات الرئيسية وهذا لتجنب الحوادث التي ينتج عنها آثار سلبية متعددة. وفيما يلي مجموعة من المعلومات الخاصة بعدد الحوادث والتدخلات

الجدول رقم (3-9): عدد الحوادث والتدخلات

معدل الإنجاز %	أهداف 2021	معدل التطور %	الفعلي		القنوات
			2021	2020	
117	900	31	1052	803	القنوات الرئيسية
99	3600	-18	3568	4362	القنوات الفرعية للتوزيع
103	4500	-11	4620	5165	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم 03-01 والملحق 03-02 المقدم

من طرف المؤسسة

التحليل

يلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- تحسن في العدد المتوسط للحوادث على مستوى القنوات الفرعية للتوزيع حيث انخفضت النسبة سنة 2021 مقارنة بسنة 2020، بينما نلاحظ زيادة في عدد الحوادث على مستوى القنوات الرئيسية حيث بلغت هذه الزيادة نسبة 31%،

- معدل الحوادث تجاوز 103% بالنسبة للأهداف المسطرة.

الفرع الثالث: مؤشرات لوحة القيادة الخاصة بدائرة الإدارة والوسائل

تقوم دائرة الإدارة والوسائل بانجاز لوحة القيادة الخاصة بها حيث تساعد في معرفة مجمل المصاريف المنجزة ومقارنتها بالأهداف المسطرة مما يمكنها من التحكم في النفقات المؤسسة.

وفيما يلي مجموعة من المعلومات الخاصة بوضعية مصاريف الاستغلال، حيث يسجل في هذا القطاع كل الأعمال الحاصلة والخاصة بتمويل وإمداد المؤسسة بكل ما تحتاجه من موارد وطاقات وفق البرنامج المسطر من الإدارة

الجدول رقم (3-10): وضعية مصاريف الاستغلال (10³ KDA)

معدل الإنجاز %	أهداف 2021	نسبة التطور %	الفعلي		مؤسسة الجزائرية للمياه ADE
			2021	2020	
71	232 764	-41	166 298	280 700	المشتريات المستهلكة
86	78 007	-33	67 191	100 144	الخدمات
104	852 110	08	889 275	821 712	مصاريف المستخدمين
82	700	-03	571	591	الرسوم والضرائب
46	9 730	-	4 439	0	مصاريف التأمين
96	1 173 311	-06	1 127 774	1 203 147	إجمالي مصاريف الاستغلال

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم 04 المقدم من طرف المؤسسة

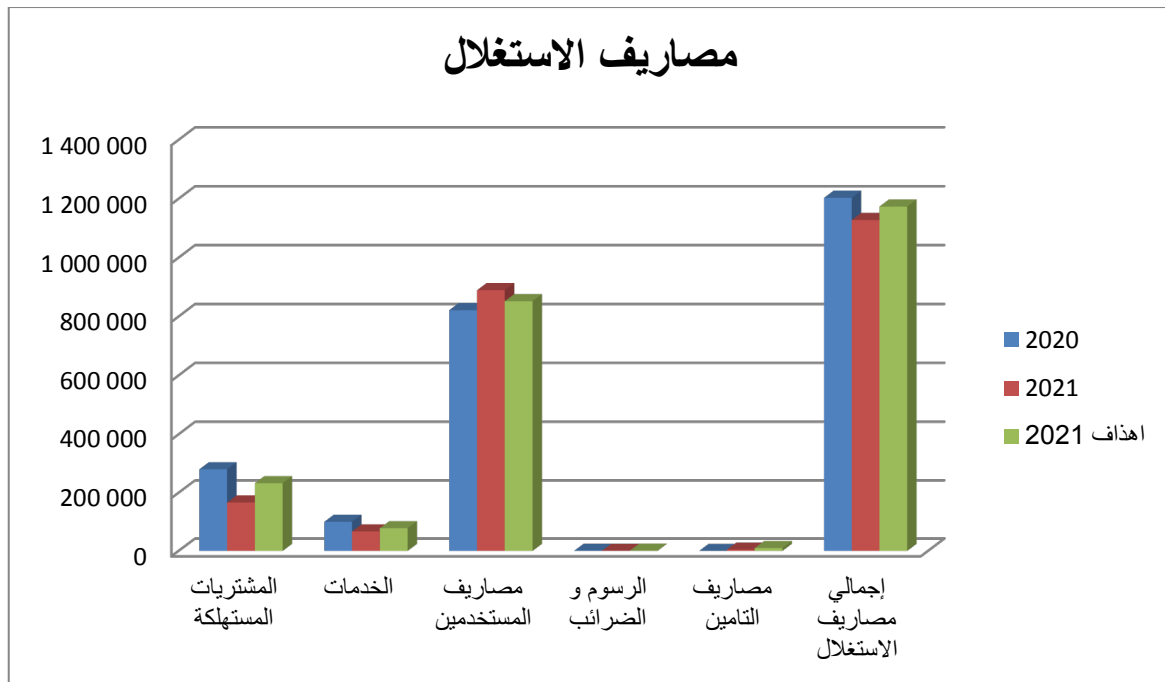
التحليل

يلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- مصاريف الاستغلال حققت نسبة تطور قدرت ب -06% من الأهداف المسطرة.

بغية دراسة وتحليل النتائج، تم عرض المعلومات السابقة المدونة في الجدول أعلاه على شكل تمثيل بياني كما يلي:

الشكل رقم: (3-9) تمثيل بياني يوضح وضعية مصاريف الاستغلال



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول (3-10)

المناقشة

لقراءة التمثيل البياني أعلاه بطريقة تخدم الدراسة، تمت مقابلة رئيس دائرة الإدارة والوسائل بتاريخ 21 مارس في الفترة الصباحية، وكانت النتائج المستخلصة ما يلي:

- النتيجة المحققة في انخفاض مصاريف الاستغلال هي نتيجة للمجهودات المعتبرة التي قامت بها المؤسسة والمتابعة الدورية والمستمرة بواسطة لوحة القيادة لمختلف نشاطاتها من أجل التسيير الجيد وتحقيق الفعالية التنظيمية في مختلف أنشطتها.

لكن فيما يخص مصاريف المستخدمين نلاحظ أنها أخذت حصة الأسد من مجموع مصاريف الاستغلال مما يدل على أن المؤسسة تقوم بعملية إدماج للعمال بصفة غير مدروسة، علما ان مصاريف المستخدمين يفوق رقم الأعمال الإجمالي للمياه لسنة 2021.

الفرع الرابع: مؤشرات لوحة القيادة الخاصة بقسم المالية والمحاسبة

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

أولاً: القيمة المضافة

وفيما يلي مجموعة من المعلومات الخاصة بالقيمة المضافة

الجدول رقم (3-11): القيمة المضافة للسنتين 2021/2020

البيان	الفعلي		نسبة التطور %	أهداف 2016	نسبة الإنجاز %
	2020	2021			
القيمة المضافة (KDA 10 ³)	472925	430157	-09	408127	105

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الملحق رقم 01-01 المقدم من طرف المؤسسة

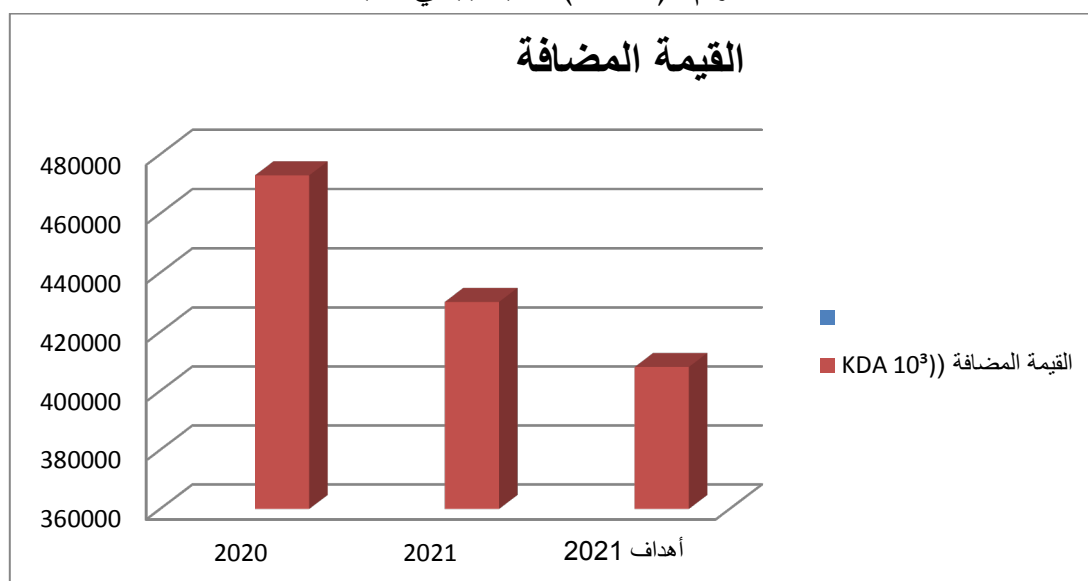
التحليل

يلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- انخفاض القيمة المضافة مقارنة مع سنة 2020 حيث نلاحظ أن مبلغ القيمة المضافة في سنة 2020 كان يقدر بـ 472925 (KDA 10³) بينما سنة 2021 فكان يقدر بـ 430157 (KDA 10³) أي ما يعادل نسبة تطور بـ (-09%)،

- تحسن في هذا المؤشر لسنة 2021 مقارنة بالأهداف المسطرة المقدرة بـ 105%،
بغية دراسة وتحليل النتائج، تم عرض المعلومات السابقة المدونة في الجدول أعلاه على شكل تمثيل بياني كما يلي:

الشكل رقم: (3-10) تمثيل بياني للقيمة المضافة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الجدول (3-11)

المناقشة

لقراءة التمثيل البياني أعلاه بطريقة تخدم الدراسة، تمت مقابلة رئيس دائرة المالية والمحاسبة بتاريخ 21 مارس في الفترة الصباحية، وكانت النتائج المستخلصة ما يلي:

- انخفاض القيمة المضافة للمؤسسة راجع إلى انخفاض رقم الأعمال
- تحسن في هذا المؤشر لسنة 2021 مقارنة بالأهداف المسطرة المقدرة ب 105%، راجع إلى مختلف أنواع الرقابة المستخدمة على مستوى التشغيل.

ثانيا: وضعية مصاريف الاستثمار

وفيما يلي مجموعة من المعلومات الخاصة بوضعية مصاريف الاستثمار

الجدول رقم (3-12): وضعية مصاريف الاستثمار (مليون دج)

البيان	الفعلي		نسبة التطور %	أهداف 2021	معدل الإنجاز %
	2020	2021			
مصاريف الاستثمار	53315	7802	-85	54889	14

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم 05-01 وعلى الملحق 05-

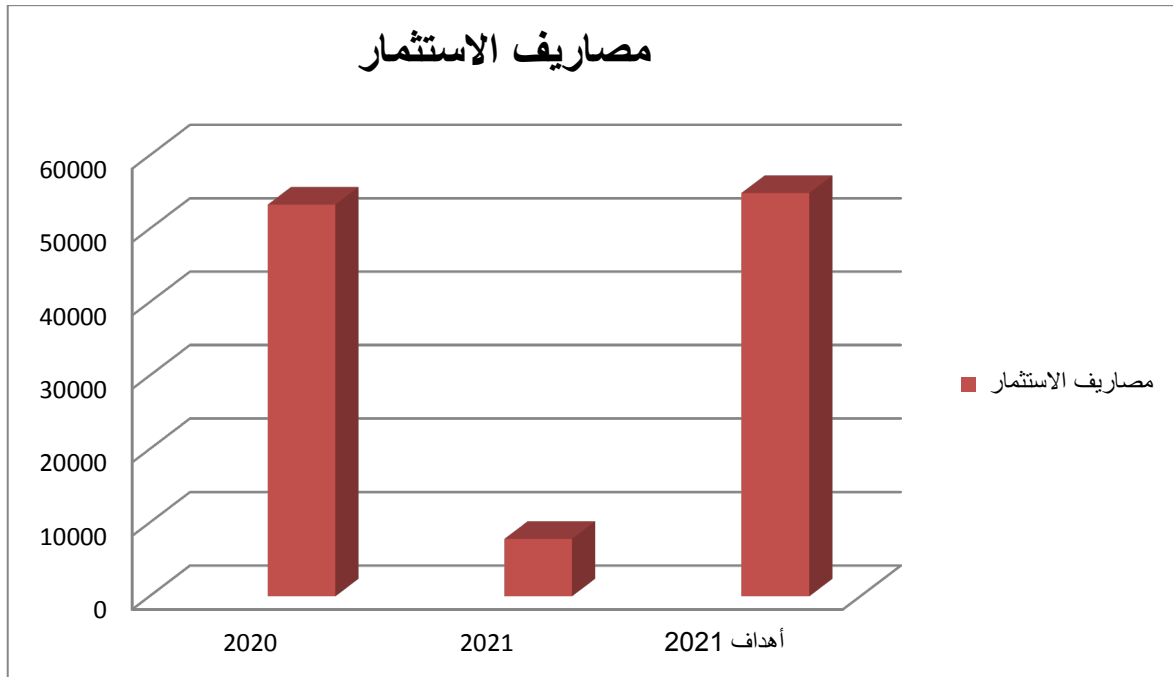
02المقدم من طرف المؤسسة

التحليل

يلاحظ من الجدول أعلاه:

-انخفاض كبير في مصاريف الاستثمار حيث لم يتجاوز معدل الإنجاز 14% وبغية دراسة وتحليل النتائج، تم عرض المعلومات السابقة المدونة في الجدول أعلاه على شكل تمثيل بياني كما يلي:

الشكل رقم (3-11): وضعية مصاريف الاستثمارات



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول رقم (3-12)

المناقشة

لقراءة التمثيل البياني أعلاه بطريقة تخدم الدراسة، تمت مقابلة رئيس دائرة المالية والمحاسبة بتاريخ 21 مارس في الفترة الصباحية، وكانت النتائج المستخلصة ما يلي:

تسجل الشركة كل الأعمال الحاصلة في هذا القطاع والخاصة بتقوية وتمديد شبكات النقل والتوزيع وربط الزبائن الجدد وتموينهم بهذه المادة وكل ما يلزم هذه الأعمال من صيانة وتبديل للشبكات التالفة أو الغير صالحة

الفرع الخامس: مؤشرات لوحة القيادة الخاصة بقسم الموارد البشرية

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

أولاً: التوظيف

وفيما يلي مجموعة من المعلومات الخاصة بعدد العمال الموظفين

الجدول رقم (3-13): عدد العمال الموظفين

البيان	الفعلي		نسبة التطور %	أهداف 2021	نسبة الإنجاز %
	2021	2020			
إطارات	281	269	4	295	95
مؤهلين	313	295	6	327	96
تفنيين	605	626	-3	710	85
المجموع	1199	1190	0.75	1332	90

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم 01-06 والملحق 02-06 المقدم من طرف المؤسسة

التحليل

يلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- ارتفاع نسبة التوظيف الخاصة بسنة 2021 مقارنة بسنة 2020،
- مجموع العمال الموظفين لم يتجاوز ما تم تحديده في برنامج التوظيف لسنة 2021.

ثانياً: التكوين

وفيما يلي مجموعة من المعلومات الخاصة ببرنامج التكوين

الجدول رقم (3-14): برنامج التكوين

معدل الإنجاز %		أهداف 2021		الفعلي				نوع التكوين
				2021		2020		
عدد الموظفين	عدد العمليات بساعات	عدد الموظفين	عدد العمليات بساعات	عدد الموظفين	عدد العمليات بساعات	عدد الموظفين	عدد العمليات بساعات	
38	31	195	1160	75	365	35	225	تكوين الموظفين التقنيين
19	9	168	2035	32	192	16	110	تكوين موظفي التسير (الإطارات)
29	17	363	3195	107	557	51	335	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم 01-07 والملحق 02-07 والملحق 03 المقدم من طرف المؤسسة

يبين الجدول رقم (3-15) عدد الموظفين الذين تم برمجتهم من أجل تكوينهم سنة 2020 وسنة 2021 وأيضا مختلف أنواع التكوين وكذا عدد الذين استفادوا من التكوين في كل تخصص وعدد العمليات والمراحل التي خصصت لذلك.

تبرمج المؤسسة في بداية كل سنة برنامجا خاصا لتكوين الموظفين يتضمن عددهم ويكونون مقسمين على عدة عمليات وهذا التكوين يكون إما داخليا على مستوى الشركة أو خارجيا، إما في مراكز التكوين التابعة لها أو المعاهد المتخصصة لضمان فعالية الشركة، حيث نلاحظ أن المؤسسة قامت بالزيادة في نسبة التكوين بالنسبة لجميع الموظفين سنة 2021 مقارنة بسنة 2020، رغم ذلك نلاحظ أن مجموع العمال الذين تم ارسالهم للقيام بدورات تكوينية لم يتجاوز الأهداف المسطرة خلال سنة 2021 وما تم تحديده في برنامج التكوين لسنة 2021.

المطلب الثالث: تقييم لوحة القيادة و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة المستقبلية

سيتم بداية التعرف على دور لوحة القيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس، ثم تقييمها

الفرع الأول: دور لوحة القيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس

تلعب لوحة القيادة دورا هاما في إبراز الفعالية التنظيمية وذلك من خلال الإجراءات التي تستخدمها المؤسسة في مراقبة ومتابعة نسب إنجاز الأهداف المحددة وكذا نسب التطور مقارنة بالفترات السابقة. ويتم اللجوء في عملية تقييم نظام لوحات القيادة إلى معايير محددة يركز عليها في ذلك، ونظرا لعدم وجود نظام لوحات قيادة نموذجي أي أن كل مؤسسة لها لوحة قيادة خاصة بها تتناسب مع احتياجاتها وحجمها ونشاطاتها، فإنه سيتم الاعتماد في عملية تقييم النظام المتبع على المعايير العامة والمشاركة التي تتحكم في فعالية لوحات القيادة والمتمثلة في:

- طريقة عرض لوحات القيادة؛
- فترة الحصول على المعلومات الخاصة لإعداد لوحات القيادة؛
- طريقة التصميم.

وبالاستناد على هذه المعايير المتبعة في التقييم يمكن الخروج بفكرة حول مدى تأثير نظام لوحات القيادة المتبع من طرف مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة بومرداس على فعاليتها التنظيمية. ومما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

- قامت المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس بالمتابعة الميدانية، الدورية والمستمرة بواسطة لوحة القيادة من أجل التسيير الجيد وتحقيق الفعالية التنظيمية في مختلف أنشطتها.
- تقارب بين الهدف المسطر في بداية السنة لديون الزبائن وما تم تحقيقه، يثبت أن المؤسسة تحقق فعالية تنظيمية.
- تلعب لوحة القيادة دورا هاما في إبراز الفعالية التنظيمية وذلك من خلال الإجراءات التي تستخدمها المؤسسة في مراقبة ومتابعة نسب إنجاز الأهداف المحددة وكذا نسب التطور مقارنة بالفترات السابقة.
- الفرع الثاني: تقييم لوحات القيادة بمزيج الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس**

مما سبق تم الخروج بما يلي:

1- تقييم نظام لوحة القيادة بصفة عامة

- نظام لوحات القيادة المتبع في الشركة يتناسب مع الهيكل التنظيمي لها حيث أن كل الدوائر والمصالح لها لوحة القيادة الخاصة بها؛
 - تعتمد المؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة بومرداس- بشكل كبير على الجداول المليئة بالبيانات في عرض لوحات القيادة، بينما يبقى استعمال المنحنيات والرسومات البيانية قليلا جدا؛
 - الغياب التام لنظام المنبهات " Les clignotants " والذي يقضي بوجود نظام معلوماتي مرتبط بلوحة القيادة يسمح بإصدار إشارات صوتية أو مرئية في حالة انحرافات طارئة؛
 - تعتمد كل دائرة على برنامج يسمح لها بجمع المعلومات بهدف بناء لوحة القيادة الخاصة بها؛
 - يعاب على نظام لوحات القيادة المتبع في المؤسسة محل الدراسة أنه يتم تزويده بمعلومات ثلاثية، في حين أن بعض الأقسام تحتاج إلى اتخاذ قرارات سريعة كدائرة الاستغلال والصيانة.
- وعليه فإن اعتماد المؤسسة محل الدراسة على فترة زمنية تقدر بثلاثة أشهر لتزويد نظام لوحات القيادة بالمعلومات يفقدها أهميتها مقارنة بالأنظمة الرقابية الأخرى، فكما هو معروف فإن الميزة الأساسية هي التزويد الدوري والسريع للمسؤول بالمعلومات الآنية والتشغيلية كي تساعد في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب قبل فقدانها أهميتها وفعاليتها، ولهذا يمكن اعتبار معظم لوحات القيادة المتواجدة بالمؤسسة « ADE » تقارير فصلية لأنشطة المؤسسة موجهة خصوصا للمستويات التنظيمية العليا بغرض التحقق من مدى تحقيق الرؤوسين للأهداف المحددة وليست أدوات رقابة ذاتية تسمح للمسؤولين بقيادة العمليات الخاصة بهم وتحسين أدائهم بشكل دوري ومستمر.

2- تقييم مؤشرات لوحات القيادة المستخدمة في المؤسسة

بعد التطرق في عملية التقييم إلى أهم الأمور المحيطة بتطبيق هذه الأداة (طريقة العرض، فترة تحصيل المعلومات)، سيتم في هذا العنصر معالجة أهم ما في لوحة القيادة ألا وهو المؤشرات، فمن خلال الدراسة الميدانية التي خصت لوحات القيادة الخاصة بهذه المؤسسة لوحظ ما يلي:

♦ غالبية المؤشرات التي تحتويها لوحات القيادة فصلية أو سنوية، أي أنها مؤشرات قيادية وليست رقابية؛

♦ فترة تزويد لوحات القيادة بالمعلومات الضرورية تأتي متأخرة لكون المؤشرات المستخدمة هي مؤشرات قيادية؛

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

المطلب الرابع: اقتراح لوحة قيادة نموذجية خاصة بالمؤسسة.

إن من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال هو الاستعمال الجيد لأدوات التسيير، ولعل أنسب الأدوات التي تسمح بتزويد القيادات الإدارية بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة على المدى القصير هي لوحة القيادة.

وانطلاقا من فترة التربص التي دامت حوالي شهرين، وبعد تحليل وثائق المؤسسة المستقبلية، وكذا المقابلة مع رؤساء المصالح والمسيرين التي أتيحت للطالبين المقابلة معهم، وانطلاقا من المكتسبات النظرية التي تم إسقاطها على المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس، تم اقتراح لوحة القيادة بالشكل الذي يجعلها سهلة ومساعدة للمسيرين في اتخاذ القرارات ومعرفة مناطق الخلل فيها، وذلك بناء على وابتاع الخطوات التالية:

- الحفاظ على عدد قليل من المؤشرات المهمة بالنسبة للمسيرين
- جمع المعلومات بطريقة الجداول وعرضها عن طريق البيان لتسهيل تحليلها
- التركيز على المؤشرات الاقتصادية، وعلى منطقة النتائج المتعلقة بالنشاطات الدورية والتراكمية، مع إظهار الأداء المالي كهامش المساهمة في رقم الأعمال بالنسبة لمركز الإيرادات، النواتج والأعباء، القيمة المضافة، القدرة على التمويل الذاتي، ...
- التركيز على منطقة الأهداف، مع إظهار منطقة الانحرافات سواء بالقيم المطلقة أو النسبية،

وفيما يلي اقتراح للوحة قيادة استشرافية كما هو مبين في الجدول أدناه
الجدول رقم (3-15): لوحة قيادة مقترحة

الأبعاد	الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات	الإنجازات (سنة 2021)		أهداف 2021	معدل الإنجاز %	المبادرات الاستراتيجية
البعد المالي	تعظيم أرباح الشركة	رقم الأعمال	الاجمالي للمياه		854 982	91	التحكم في مبيعات المياه
	رفع النتيجة المالية	ديون الزبائن	الإجمالي للمياه		2 064 422	124	تحسين إدارة عملية التغطية
	مراقبة النفقات	وضعية مصاريف الاستثمار	المياه		7 802	14	متابعة نفقات الاستثمارات
	التمويل والإمداد	وضعية مصاريف الاستغلال	الموارد		1 127 774	96	متابعة مصاريف الاستغلال
	التخفيض من ضياع المياه	كمية المياه الضائعة	المياه	الإنتاج	65 952	72	إدخال تكنولوجيا جديدة
بعد الزبائن	إرضاء الزبائن	تطور عدد زبائن المياه	المياه	التوزيع	60 016	72	معالجة طلبات الزبائن
			المياه	المياه الضائعة	5 936	72	
			المجموع		211 334	105	
	التقليل من عدد الحوادث	عدد الحوادث	القنوات الرئيسية		1052	117	مراقبة الشبكات والقنوات الرئيسية
			القنوات الفرعية للتوزيع		3568	99	
بعد العمليات الداخلية	عدد الحوادث	عدد الحوادث	المجموع		4620	103	

التوظيف وتوفير الحاجات من اليد العاملة	95	295	281	إطارات		التوظيف	تحسين المناخ الوظيفي في المؤسسة	بعد الموظفين
	96	327	313	مؤهلين				
	85	710	605	تنفيذيين				
	90	1332	1199	المجموع				
كشف المواهب وإعداد المديرين التنفيذيين ذوي الكفاءات العالية	38	195	75	تكوين الموظفين التقنيين	عدد الموظفين	التكوين	رفع كفاءة الموظفين	
	19	168	32	التكوين موظفي التسيير (الإطارات)				
	29	363	107	المجموع				
	31	1160	365	تكوين الموظفين التقنيين	عدد العمليات بالساعات			
	9	2035	192	تكوين موظفي التسيير (الإطارات)				
	17	1160	557	المجموع				

المصدر: من إعداد الطالبين بإسقاط الجانب النظري على التطبيقي

من خلال الشكل أعلاه، المتمثل في نموذج مقترح للوحة القيادة، تتوفر جميع المعلومات الضرورية للمسيرين، مما تسمح لهم بالتحكم في مختلف أنشطة المؤسسة، وذلك عن طريق متابعة الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة. بحيث تسهل على المسير العملية الرقابية بتقديم معلومات سريعة ودقيقة مع تلخيص المعلومات لتكون سهلة الفهم.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم إسقاط الجانب النظري على المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس وذلك للوقوف على واقع دور لوحة القيادة في قياس الفعالية التنظيمية، حيث يمكن القول أن المؤسسة تستعمل لوحة القيادة كأداة في تسييرها الداخلي لما تحققه من تسهيلات في التسيير واتخاذ القرارات وكذا سهولة نقل وتحليل المعلومة من مراكز التوزيع إلى إدارة الشركة حيث تقدم لها تقارير شهرية تلخص كل ما برمجته المؤسسة وما تم تحقيقه من هذا البرنامج، كما يقدم أيضا كل قسم معلومات خاصة بنشاطه إلى قسم مراقبة التسيير من أجل تركيبها في لوحة قيادة إجمالية تقدم إلى مدير المؤسسة الذي بدوره يقوم بتقديمها إلى مديرية منطقة تيزي وزو، لنقوم هذه الأخيرة بإرسالها إلى المديرية العامة التي تعرضها مباشرة على مجلس الإدارة والمراقبة.

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

خاتمة عامة

خاتمة:

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

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

ومن أهم العوامل التي تساعد على توجيه المؤسسة نحو تحقيق فعاليتها التنظيمية والاستعمال الجيد لأدوات التسيير الإداري هي لوحة القيادة، حيث تعد من أنسب الأدوات التي تسمح بتزويد المسؤولين بالمعلومات الضرورية للتحكم الجيد في سير الأنشطة المختلفة للمؤسسة على المدى القصير، كونها تمثل شكل مختصر ومبسط للمعلومات والمؤشرات التي تحملها، والتي تمكن المؤسسة من توجيه وقيادة أنشطتها وأعمالها في الاتجاه السليم بناء على الأهداف المسطرة.

ومن خلال الفصل الأول تم إبراز مفهوم وأهمية الفعالية التنظيمية ودورها وعلاقتها بمفهوم الكفاءة والأداء، وجاء الفصل الثاني ليرز دور ومكانة لوحة القيادة في التسيير وخلق التواصل بين مختلف وحدات المؤسسة. أما الفصل الأخير فقد تم القيام بدراسة ميدانية لواقع تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس، وتأثيرها على الفعالية التنظيمية لإحداث تقارب بين الجانب النظري والتطبيقي.

ومن خلال الدراسة لهذا الموضوع تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

أ. نتائج اختبار الفرضيات:

تشكل الفعالية التنظيمية ظاهرة متعددة الصور، وهذا ما يؤكد الكم الكبير من المعايير المقترحة لقياسها، كما أنها ظاهرة متعددة المجالات، بمعنى أن الفعالية التنظيمية في مجال لا تعني الفعالية التنظيمية في مجال آخر، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى كون الفعالية التنظيمية مفهوما مرنا؛

- رغم تعدد صور الفعالية التنظيمية إلا أنها تفسر على أساس الدرجة التي تحقق فيها المؤسسة أهدافها؛

- تعتبر الفعالية التنظيمية مبررا لوجود التنظيم واستمراره وتطوره، كما تمثل معيارا للحكم على نجاحه؛

- يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة، لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.

لوحة القيادة لها دورا مهم في المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس وذلك بإعطائها نظرة دقيقة ومختصرة عن وضعيتها، وتعد لوحة القيادة أداة مهمة من أدوات مراقبة التسيير فهي وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة توضح للمسئول العناصر الأساسية الخاصة بحياة الشركة وتطور أداء العمليات فيها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية؛

- تظهر لوحة القيادة في عدة أشكال (رسوم وأشكال بيانية وجداول مقارنة) حيث تحتوي على أرقام ونسب تسمح بتحديد الانحرافات والكشف عن المشاكل واتخاذ الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية في الوقت المناسب، أي أن هناك علاقة تكامل بين نظام لوحات القيادة المتواجد في المؤسسة وفعالية أنظمة الرقابة على سير الأنشطة فيها؛

- أهم عنصر في لوحة القيادة هو المؤشرات، حيث يشير المؤشر إلى معلومة رقمية مختارة هدفها تقديم تقارير دورية مقارنة، كما يشترط أن تتوفر في المؤشر الملائمة، الموضوعية، السرعة والسهولة؛

- تظهر فعالية لوحات القيادة في الفعالية التنظيمية من خلال قياس مؤشراتها.

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

ب. الاقتراحات

بعد إتمام الدراسة وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها تم اقتراح مايلي:

- ◆ ضرورة اهتمام إدارة المؤسسة بحتمية الاستثمار في هذه الأداة وذلك من خلال تخصيص مصلحة مختصة في هذا المجال تهتم بالإعداد والتكوين، كما أن نجاح لوحات القيادة يقتضي ضرورة إشراك المسؤولين في تحضيرها بغرض تقادي المشاكل، فغالبا ما ينظر إلى لوحات القيادة على أنها أداة موجهة للرقابة على أداء المسؤولين وليس للمساعدة على تحسين أدائهم؛
- ◆ ضرورة إتباع الطرق العلمية المنهجية في تصميم لوحات القيادة تعكس الاحتياجات الفعلية للمسؤولين؛
- ◆ تحسين نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة وذلك بالاعتماد على نظام يدمج جميع البرامج الخاصة بكل دائرة وجعله قادرا على توفير معلومات ذات مصداقية وفي الوقت المناسب؛

- ◆ السرعة في تحضير هذه الأداة كي تكون ذات أهمية للمؤسسة؛
- ◆ الاهتمام بطرق عرض لوحات القيادة وذلك بالاعتماد على الأشكال البيانية المعبرة واجتتاب الجداول المليئة بالأرقام صعبة الفهم؛
- ◆ يستحسن استخدام نظام المنبهات (les clignotants) للكشف عن الانحرافات غير العادية في مختلف الأنشطة؛
- ◆ وضع أسس واضحة لاختيار أهداف المؤسسة وتقييمها؛
- ◆ الاهتمام بمؤشرات الفعالية التنظيمية وضرورة أخذها بعين الاعتبار ضمن مؤشرات لوحات القيادة؛

ج. نتائج الدراسات السابقة:

1- دراسة عزيزي حنان: مذكرة ماستر 2014-2015 بعنوان، دور لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية.

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يظهر تصميم لوحة القيادة في أربعة مناطق تتمثل في منطقة المؤشرات و منطقة النتائج و منطقة الأهداف و منطقة الانحرافات.
- ترتبط بلوحة القيادة عدة مفاهيم منها الفعالية و الأهداف و القيادة و المؤشرات.
- تم التوصل الى ان المؤسسة محل الدراسة لا تولي اهتمام لبعض مؤشرات الفعالية رغم أهميتها و ذلك بسبب مركزية اتخاذ القرار.

2 - دراسة سويسي عبد الوهاب: رسالة دكتوراه 2004 بعنوان، الفعالية التنظيمية تحديد محتوى و قياس استعمال لوحة القيادة.

من خلال هذه الدراسة تم توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- ترتبط الفعالية التنظيمية بالأهداف المحققة للوحة القيادة.
- الفعالية التنظيمية مرتبطة بعدة مفاهيم ادارية كالكفاءة و الاداء و الهيكل التنظيمي.
- ترتبط الفعالية التنظيمية اكثر بالمتغيرات النوعية ذات العلاقة المباشرة بالعنصر البشري.
- الفعالية التنظيمية لها اوجه متعددة نظرا لتنوع المعايير المقترحة لقياسها.

و. آفاق الدراسة:

وبعد هذه الدراسة وانطلاقاً من النتائج المتوصل إليها، ظهرت عدة نقاط لا تزال مجهولة والتي يمكن أن تكون محل دراسات في المستقبل منها:

- ← القيادة الإدارية وعلاقتها بلوحة القيادة والتنظيم؛
- ← واقع لوحات القيادة بشكلها الفعلي في المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة بومرداس؛
- ← تطبيقات لوحة القيادة الاستشرافية المستدامة ودورها في تحسين الفعالية التنظيمية.

قائمة المراجع

اولا : الكتب باللغة العربية

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

ثانيا: الكتب باللغة الاجنبية

- 1- Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des décideurs, édition d'organisation, Paris, 3^{ème} édition, 2003.
- 2- Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des managers, édition Eyrolles, Paris, 6^{ème} édition, 2013.
- 3- Caroline Salmer, Concevoir Le Tableau De Bord, édition Dunod, Paris, 2000.
- 4- Claude Alazard et Sabine Sépari, contrôle de gestion, édition Dunod, France, 5^{ème} édition, 2001.
- 5- Daniel Boix et Bernard Féminier, Manager L'équipe : Le Tableau De Bord Facile, édition Dunod, Paris, 2^{ème} édition, 2003-2004.
- 6- Giraud.F et autres, le Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance, édition Gualino, France, 2002.
- 7- Guedj. Norbert, le Contrôle De Gestion Pour Améliorer La Performance De L'entreprise, édition d'Organisation, Paris 3^{ème}, 2000.
- 8- Henri Mintzberg., le Management au cœur des organisations, édition d'Organisation, Paris, 1998.
- 9- Henri Savall.et Veronique Zardet., Maitriser les Couts et les Performance Cachés,édition Economica, Paris, 2^{ème} édition, 1990.
- 10- Kaplan. S Robert et Norton. P David, le tableau de bord prospectif, édition d' Organisation, Paris, 1998.
- 11- Leroy Michel, le tableau de bord au service de l'entreprise, édition d'Organisation, Paris, 1998.
- 12- Michel Gervais, contrôle de gestion, édition Economica, France, 7^{ème} édition, 2000.
- 13- Peter Druker, Management: Tasks, responsabilities-practices, New York ,Harper and Row, 1973-1974.

ثالثا: المجلات

- 1- رحيم حسين و بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، 2008.
- 2- عون الله صلاح الدين ،مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، العدد 54، جويلية 1987

3- مزهود عبد المالك ، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الأول، 2001.

رابعاً: الرسائل والمذكرات

1- بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2009-2010.

2- بغدود راضية، تحليل وتطوير الهياكل التنظيمية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007-2008.

3- بن خروف دليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009.

4- بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015.

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

6- سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية : تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.

7- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009-2010.

- 8- عزيزي حنان: دور لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر علوم اقتصادية و علوم تجارية، فرع علوم التسيير، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2014-2015.
- 9- مداني بن بلغيث، أهمية إصلاح النظام المحاسبي للمؤسسات في ظل أعمال التوحيد الدولية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

خامسا: الملتقيات

- 1- بوديار زهية وجباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، ملخص مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، أفريل 2009.
- 2- زاير وافية ومحفوظ مراد، ملخص مداخلة بعنوان لوحة القيادة وأثرها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017/03/06.
- 3- ضحاك نجية وبوعويينة سليمة، لوحة القيادة آلية لحوكمة المؤسسات، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017/04/25.

سادسا: المقالات

- 1-camreron.K, Measuring organizational effectiveness in institutions of higher éducation, administrative-science-quarterly, 1978.
- 2- Gregory Wegmann, les Tableaux de Bord Stratégiques : Analyse comparative d'un modèle Nord-Américain et d'un modèle suédois, 2000.
- 3- Peter Druker, people and performance, Harvard Business school press, 2007.

الملاحق

الملحق رقم : 01

EVALUATION DU 4ème TRIMESTRE ET ANNEE 2021 : SIEGE ZONE

KDA 10³

SIEGE ZONE DE : BOUMERDES REALISATIONS T4 & Année 2021		Réal 2020	Obj T4 2021	Réal T4 2021	Obj 2021	Réalis 2021	Taux de Réal T4 2021	Taux de Réal Année 2021	
T C R T A B L E A U C O M P T E S R E S U L T A T	TCR	Chiffre d'affaires	943 498	226 147	169 124	943 743	854 982	74,78%	90,59%
		Eau	645 854	161 147	107 290	684 326	547 994	66,58%	80,08%
		RFA	204 216	52 000	55 492	207 417	218 758	106,72%	105,47%
		Travaux	93 428	13 000	6 342	52 000	88 230	48,78%	169,67%
		Prestations						#DIV/0!	#DIV/0!
		Cessions eau						#DIV/0!	#DIV/0!
		autres à préciser						#DIV/0!	#DIV/0!
		I.PRODUCTION DE L'EXERCICE	943 498	226 147	169 124	943 743	854 982	74,78%	90,59%
		Achats consommés	393 323	103 991	78 834	464 664	360 712	75,81%	77,63%
		dont Energie	232 521	74 700	49 511	307 000	218 416	66,28%	71,15%
		dont Produits chimiques	8 464	1 375	2 393	5 500	10 423	174,04%	189,51%
		Cessions eau						#DIV/0!	#DIV/0!
		Services extérieurs et autres consommations	77 250	16 113	32 373	70 952	64 113	200,91%	90,36%
		II.CONSUMMATIONS DE L'EXERCICE	470 573	120 104	111 207	535 616	424 825	92,59%	79,32%
		III.VALEUR AJOUTEE(I-II)	472 925	106 043	57 917	408 127	430 157	54,62%	105,40%
		Charges de personnel	1 046 640	334 700	299 367	1 281 594	1 231 886	89,44%	96,12%
		Impôts et taxes et versements assimilés	26 983	11 684	5 281	37 118	32 872	45,20%	88,56%
		IV.EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	- 600 698	- 240 341	- 246 731	- 910 585	- 834 601	102,66%	91,66%
		Autres produits opérationnels						#DIV/0!	#DIV/0!
		Autres charges opérationnelles						#DIV/0!	#DIV/0!
		Dotations aux amortisms et aux provisions	35 989	11 500	8 490	43 000	35 490	73,83%	82,53%
		Reprise sur pertes de valeur et provisions						#DIV/0!	#DIV/0!
		V.RESULTAT OPERATIONNEL	- 636 687	- 251 841	- 255 221	- 953 585	- 870 091	101,34%	91,24%
		Produits financiers						#DIV/0!	#DIV/0!
		Charges financières						#DIV/0!	#DIV/0!
		VI.RESULTAT FINANCIER	-	-	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
		VII.RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS(V+VI)	- 636 687	- 251 841	- 255 221	- 953 585	- 870 091	101,34%	91,24%
		Total des produits des activités ordinaires	943 498	226 147	169 124	943 743	854 982	74,78%	90,59%
		Total des charges des activités ordinaires	1 580 185	477 988	424 345	1 897 328	1 725 073	88,78%	90,92%
		VIII.RESUL NET ACTIVIT ORDINAIRES	- 636 687	- 251 841	- 255 221	- 953 585	- 870 091	101,34%	91,24%

الملحق رقم 01-02

ALGERIENNE DES EAUX
ZONE DE : Tizi Ouzou
UNITE DE :Boumerdes

Rapport du Mois de :

DECEMBRE

2021

Désignation	Obj 2021	Réalisations du mois	Réalisations 2021 Cumulées	Taux Réalis Cum /Obj 2021
Volumes facturés (10 ³ m ³)	34 442	2 383	29 316	85%
Ratio V.FV.D	41%	54%	49%	119%
Ratio V.FV.P	37%	49%	44%	119%
Total abonnés	200 529	211 334	211 334	105%
au réel	184 633	187 453	187 453	102%
au forfait	15 896	23 881	23 881	150%
Pose de compteurs	13 676	522	10 128	74%
Chiffre d'Affaires KDA (H.T)	943	67	863	92%
EAU	684	42	551	81%
RFA	207	22	219	106%
Prestation, Travaux	52	3	93	179%
Encaissements eau KDA	1 508 312	116 295	1 275 472	85%
Encaissements Travaux KDA	68 068	5 000	116 748	172%
Créances Total KDA	1 659 688	2 064 422	2 064 422	124%
dont eau	1 540 815	1 918 740	1 918 740	125%

الملحق رقم 02-02

ALGERIENNE DES EAUX
ZONE DE : Tizi Ouzou
UNITE DE :Boumerdes

Rapport du Mois de : **DECEMBRE** 2020

Désignation	Obj 2020	Réalisations du mois	Réalisations 2020 Cumulées	Taux Réalis Cum /Obj 2020
Volumes facturés (10 ³ m ³)	35 700	3 704	32 620	91%
Ratio V.F/V.D	45%	60%	39%	88%
Ratio V.F/V.P	41%	55%	36%	88%
Total abonnés	187 340	199 152	199 152	106%
au réel	177 340	172 095	172 095	97%
au forfait	10 000	27 057	27 057	271%
Pose de compteurs	21 000	2 723	15 544	74%
Chiffre d'Affaires KDA (H.T)	958	109	946	99%
EAU	709	77	647	91%
RFA	197	22	206	105%
Prestation, Travaux	52	10	93	179%
Encaissements eau KDA	1 508 312	149 304	1 282 336	85%
Encaissements Travaux KDA	62 499	14 264	124 672	199%
Créances Total KDA	1 791 988	2 073 681	2 073 681	116%
dont eau	1 666 926	1 937 161	1 937 161	116%

الملحق رقم 01-03

ALGERIENNE DES EAUX
ZONE DE : Tizi Ouzou
UNITE DE : Boumerdes

Rapport du Mois de :

DECEMBRE

2021

Désignation	Obj 2021	Réalisations du mois	Réalisations 2021 Cumulées	Taux Réalis Cum /Obj 2021
Nombre de Communes gérées au détail	32	32	32	100%
Nombre de Communes desservies en gros	0	0	0	
Production Total (10^3 m^3)	92 000	4874	65952	72%
Eau souterraine	11890	2 282	18311	154%
Eau superficielle	60470	1 230	29 247	48%
Eau dessalement	19640	1 362	18 394	94%
Volumes distribués (10^3 m^3)	83 720	4 435	60 016	72%
Ratio V.D/V.P	91%	91%	91%	100%
Fuites réparées adduction	900	61	1052	117%
Fuites réparées distribution	3 600	284	3568	99%
Contrôle de chloration au niveau usagers	51072	2404	38982	76%
Contrôle de chloration au niveau ouvrages	69840	6416	67402	97%
Analyses bact. et physico-chim partielles	25536	1462	18419	72%
Analyses bact. et physico-chim complètes	526	66	610	116%

الملحق رقم 02-03

ALGERIENNE DES EAUX

ZONE DE : Tizi Ouzou

UNITE DE :Boumerdes

Rapport du Mois de : **DECEMBRE** 2020

Désignation	Obj 2020	Réalisations du mois	Réalisations 2020 Cumulées	Taux Réalis Cum /Obj 2020
Nombre de Communes gérées au détail	32	32	32	32
Nombre de Communes desservies en gros	0	0	0	0
Production Total (10 ³ m ³)	87 150	6742	90856	104%
Eau souterraine	10050	830	9727	97%
Eau superficielle	58400	4376	61501	105%
Eau dessalement	18700	1536	19627	105%
Volumes distribués (10 ³ m ³)	79 307	6 135	82 679	104%
Ratio V.D/V.P	91%	91%	91%	100%
Fuites réparées adduction	800	47	803	100%
Fuites réparées distribution	3 000	411	4362	145%
Contrôle de chloration au niveau usagers	51072	3550	37608	74%
Contrôle de chloration au niveau ouvrages	69840	7378	86468	124%
Analyses bact. et physico-chim partielles	25536	1683	18628	73%
Analyses bact. et physico-chim complètes	526	44	484	92%

الملحق رقم 04

EVALUATION DU 4ème TRIMESTRE ET ANNEE 2021 : SIEGE ZONE

SIEGE ZONE DE : BOUMERDES REALISATIONS T4 & Année 2021		Réal 2020	Obj T4 2021	Réal T4 2021	Obj 2021	Réalis 2021	Taux de Réal T4 2021	Taux de Réal Année 2021	
T A B L E A U D E F I N A N C E M E N T	TABLEAU DE FINANCEMENT	Solde début période	301 335	27 792		125 272	0,00%	0,00%	
		Encaissement :	1 407 010	413 470	358 636	1 576 380	1 392 220	86,74%	88,32%
		Eau+RFA	1 282 337	396 453	343 483	1 508 312	1 275 473	86,64%	84,56%
		* Créances antérieures	445 562	118 936	88 033	452 494	481 919	74,02%	106,50%
		* Facturation de l'exercice	836 775	277 517	255 450	1 055 818	793 554	92,05%	75,16%
		Travaux	124 673	17 017	15 153	68 068	116 747	89,05%	171,52%
		* Créances antérieures	9 293	5 105	1 658	20 420	11 219	32,48%	54,94%
		* Facturation de l'exercice	115 380	11 912	13 495	47 648	105 528	113,29%	221,47%
		Prestations	-	-	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
		* Créances antérieures						#DIV/0!	#DIV/0!
		* Facturation de l'exercice						#DIV/0!	#DIV/0!
		Virement inter unités	110 270					#DIV/0!	#DIV/0!
		Vente reforme						#DIV/0!	#DIV/0!
		Autres (à préciser)	760					#DIV/0!	#DIV/0!
		Total encaissements	1 518 040	413 470	358 636	1 576 380	1 392 220	86,74%	88,32%
		dont encais RGQE de l'eau	124 021	37 219	33 006	158 073	128 971	88,68%	81,59%
		dont encais Tarif assainissement	265 629	60 828	70 017	252 130	278 561	115,11%	110,48%
		Décaissements :	126 805	8 369	3 724	91 449	18 491	44,50%	20,22%
		Sur dettes			3 724	20 132	18 491	#DIV/0!	91,85%
		Sur investissements	126 805	8 369		71 317		0,00%	0,00%
		Sur charges d'exploitation	1 203 147	287 114	325 664	1 173 311	1 127 774	113,43%	96,12%
		Achats consommées	280 700	62 821	81 502	232 764	166 298	129,74%	71,44%
		Services	100 144	19 174	15 225	78 007	67 191	79,40%	86,13%
		Frais de personnel	821 712	205 119	228 900	852 110	889 275	111,59%	104,36%
		Impôts et taxes	591		37	700	571	#DIV/0!	81,57%
		Frais financiers						#DIV/0!	#DIV/0!
		Frais divers (ASSURANCE)			-	9 730	4 439	#DIV/0!	45,62%
		Remboursement des detentions pour compte économie+qualité+gestion						#DIV/0!	#DIV/0!
		Tarif assainissement	109 185	36 000	19 005	166 115	124 419	52,79%	74,90%
		Frais de siège zone	24 000	6 000	6 000	24 000	32 000	100,00%	133,33%
		Frais de siège DG	56 000		88 069		88 095	#DIV/0!	#DIV/0!
		Autres (CNAS 9% + œuvre social + mutuelle + alimentation caisse)	167 835	49 000	21 249	192 000	86 294	43,37%	44,94%
		Total Décaissements	1 686 972	386 483	463 711	1 646 875	1 477 073	119,98%	89,69%
		Solde de trésorerie	- 168 932	26 987	- 105 075	- 70 495	- 84 853	-389,35%	120,37%
		Solde de fin de période	132 403	54 779	19 427	54 777	19 427	35,46%	35,47%

الملحق رقم 01-05

ALGERIENNE DES EAUX

ZONE DE : Tizi Ouzou

UNITE DE :Boumerdes

Rapport du Mois de : DECEMBRE 2021

Désignation	Obj 2021	Réalisations du mois	Réalisations 2021 Cumulées	Taux Réalis Cum /Obj 2021
Total Investissement KDA	54889	0	7802	14%

الملحق رقم 02-05

ALGERIENNE DES EAUX

ZONE DE : Tizi Ouzou

UNITE DE :Boumerdes

Rapport du Mois de : **DECEMBRE** 2020

Désignation	Obj 2020	Réalisations du mois	Réalisations 2020 Cumulées	Taux Réalis Cum /Obj 2020
Total Investissement KDA	115450	8218	53315	46%

الملحق رقم 01-06

ALGERIENNE DES EAUX
ZONE DE : Tizi Ouzou
UNITE DE : Boumerdes

Rapport du Mois de :

DECEMBRE

2021

Désignation	Obj 2021	Réalisations du mois	Réalisations 2021 Cumulées	Taux Réalis Cum /Obj 2021
Total Effectif	1 332	1199	1199	90%
Cadres	295	281	281	95%
Maitrises	327	313	313	96%
Executions	710	605	605	85%
dont Agent de Sécur & Gardien	91	89	89	98%
Masse Salariale KDA	1 281 594	99 669	1 227 856	96%
Frais de mission et de prise en charge KDA		184	970	

الملحق رقم 02-06

ALGERIENNE DES EAUX
ZONE DE : Tizi Ouzou
UNITE DE :Boumerdes

Rapport du Mois de : **DECEMBRE** 2020

Désignation	Obj 2020	Réalisations du mois	Réalisations 2020 Cumulées	Taux Réalis Cum /Obj 2020
Total Effectif	1250	1190	1190	95%
Cadres	240	269	269	112%
Maitrises	335	295	295	88%
Executions	675	626	626	93%
dont Agent de Sécur & Gardien	96	93	93	97%
Masse Salariale KDA	800 000	131 097	1 046 520	131%
Frais de mission et de prise en charge KDA		194	1 658	

الملحق رقم 01-07

Zone de Tizi-Ouzou

2020

DIRECTION CENTRALE DES RESSOURCES HUMAINES ET FORMATION
DEPARTEMENT CENTRAL DE LA FORMATION

Tableau récapitulatif des actions de formation prévues par structure et par filière

Structures	Technique			Gestion			Total				Taux / Masse Salariale %
	Nombre Participants	Nombre H/J Formation	Coût	Nombre Participants	Nombre H/J Formation	Coût	Nombre Participants	Nombre H/J Formation	Coût	La Masse Salariale	
Siège de Zone							0	0	0		#DIV/0!
Unité de Tizi-ouzou							0	0	0		#DIV/0!
Unité de Boumerdes	35	225	2376	16	110	1285	51	335	3661	915 328	0,40%
Unité de Bouira							0	0	0		#DIV/0!
Unité de Tillesdit							0	0	0		#DIV/0!
Unité de Koudiet Acerdoun							0	0	0		#DIV/0!
Total Général	35	225	2376	16	110	1285	51	335	3661	915328	0,40%

Bilan de Formation Année 2020

الملحق رقم 02-07

2021

ALGERIENNE DES EAUX
DIRECTION CENTRALE DES RESSOURCES HUMAINES ET FORMATION
DEPARTEMENT CENTRAL DE LA FORMATION

Tableau récapitulatif des actions de formation Réalisées par structure et par filière

Structures (Siège Zone, Unité de Distribution, Unité de production, Siège Direction Générale)	Technique			Gestion			Total			La Masse Salariale	Taux / Masse Salariale %
	Nombre participants	Nombre H/J Formation	Coût	Nombre participants	Nombre H/J Formation	Coût	Nombre participants	Nombre H/J Formation	Coût		
UNITE DE DISTRIBUTION DE BOUMERDES	75	365	4751	32	192	2688	107	557	7439	1240735	1%
Total Général											

NOMBRE H/J FORMATION = NOMBRE DE PARTICIPANT X NOMBRE DE JOUR DE
FORMATION

الملحق رقم 03-07

برنامج التكوين لسنة 2021
تعداد

DIRECTION CENTRALE DES RESSOURCES HUMAINES ET FORMATION
DEPARTEMENT CENTRAL DE LA FORMATION

Tableau récapitulatif des actions de formation prévues par structure et par filière

U=KDA

Structures	Technique			Gestion			Total				Taux / Masse Salariale %
	Nombre Participants	Nombre H/J Formation	Coût	Nombre Participants	Nombre H/J Formation	Coût	Nombre Participants	Nombre H/J Formation	Coût	La Masse Salariale	
Siège de Zone											#DIV/0!
Unité de Boumerdes	195	1160	12995	168	875	13149	363	2035	26144	1176000	2,22%
Unité de											#DIV/0!
Unité de											
Unité de											
Total Général											