

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique

Université de Boumerdes

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

SGMG:13

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع

دور لوحة القيادة الإستشرافية في عملية اتخاذ القرار
دراسة حالة مؤسسة سوناطراك قسم الاستكشاف - بومرداس-

تحت إشراف الأستاذ:
بوعزوز جهاد

من إعداد الطلبة:
أسماء سليمي
شيخ خولة

دفعة جوان

السنة الجامعية 2022-2023

شكر وعرفان

بقلب خاشع أسجد للواحد الأحد الذي مدنا بالقوة لمواصلة هذا العمل المتواضع

فالحمد لله نحمده ونستعينه على فضله وعطاءه.

كلمة شكر وعرفان إلى من وجهنا وساعدنا في انجاز هذا العمل إلى الأستاذ "جهاد بوعزوز"

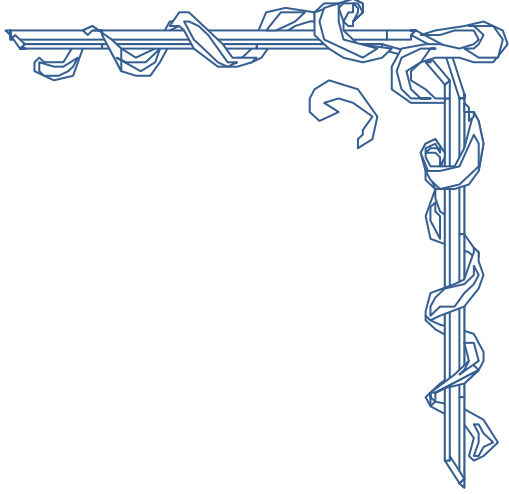
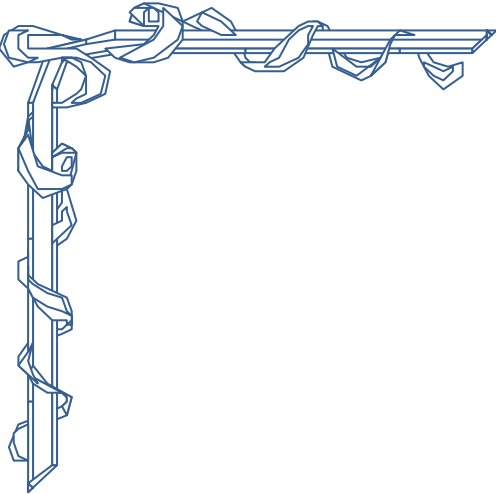
الذي لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته القيمة أدامه الله في خدمة العلم وطلبة العلم

مع فائق الاحترام والتقدير.

كما نتقدم بخالص الشكر إلى الذين لم يبخلوا علينا بالعطاء والبحث إلى "مؤسسة سونطراك"

ولا تفوتنا كذلك أن نشكر كل أساتذة القسم الذين كانوا بحق شموعاً أضاءوا لنا دروب الظلام.

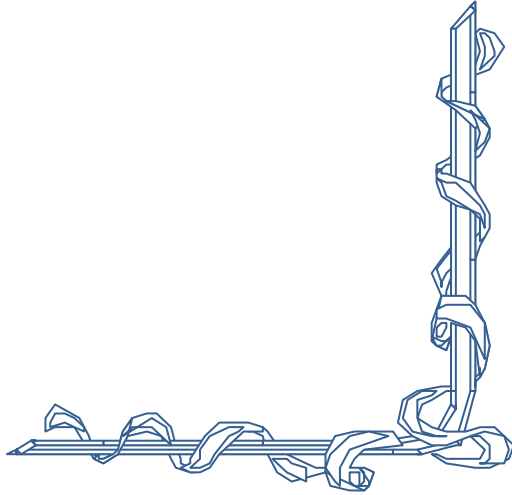
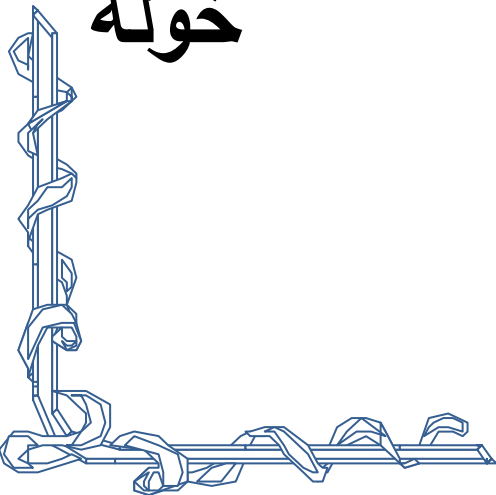
وإلى كل من وجهنا وساعدنا ولو بكلمة طيبة، نشكركم جميعاً وجزاكم الله خيراً.



الإهداء



اهدي ثمرة جهدي إلى أعز ما أملك أمي وأبي،
وإلى إخوتي، وكل من ساندني ورافقني في مشوار دراستي،
وكل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي حفظكم الله
ورعاكم.



خولة

الإهداء

الحمد لله

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

أغلى ما أملك أبي وأمي اللذان كنا سنداً لي دوماً في هذه الحياة
إلى أخي وأخواتي وأبناء أختي، وكل عائلتي إلى جميع أصدقائي وكل
أساتذتي.

إلى كل من له مكانة في قلبي.

أسماء

الملخص

تعتبر لوحة القيادة الإستشرافية أداة هامة من أدوات مراقبة التسيير، فهي تهتم بتحسين الأداء الشامل و اتخاذ القرارات الملائمة، يتناول هذا البحث دور لوحة القيادة الإستشرافية في اتخاذ القرار، ويبرز أهم العناصر المفاهيم والأفكار المرتبطة بكل من لوحة القيادة الإستشرافية وعملية اتخاذ القرار، حيث يبين أهداف وأهمية وأبعاد لوحة القيادة الإستشرافية، ويوضح مكانتها ضمن الأنظمة الإدارية الحديثة.

كما أنه يحلل مدى فعالية وتبني وتطبيق لوحة القيادة الإستشرافية في مؤسسات الجزائرية ، ومدى إسهامها في عملية اتخاذ القرار، وذلك بدراسة حالة مؤسسة سونطراك قسم الاستكشاف من خلال بناء نموذج لوحة القيادة الإستشرافية مناسب لها وتحليل نتائج مؤشرات.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة الإستشرافية، اتخاذ القرار، أبعاد لوحة القيادة الإستشرافية.

Résumé

Le tableau de bord de supervision est un outil de contrôle de gestion important Cette recherche porte sur le rôle du tableau de bord prospectif dans la prise de décisions. Les éléments les plus importants mettent en évidence les concepts et les idées associés à la fois au tableau de bord prospectif et au processus décisionnel. et démontre sa place dans les systèmes administratifs modernes.

Il analyse également l'efficacité, l'adoption et l'application du tableau de bord de surveillance dans les institutions algériennes, ainsi que la mesure dans laquelle il contribue à la décision. . processus, en étudiant le cas du département d'exploration de Sontarac en construisant un modèle du tableau de bord de surveillance qui lui convient et en analysant les résultats de ses indicateurs.

Mots-clés : Tableau de bord prospectif, prise de décision, dimensions du tableau de bord avant.

قائمة الجداول والأشكال والملحق

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
1	مؤشرات البعد البيئي التي تتناسب مع جميع المؤسسات
2	تطور معدل العائد على الأصول خلال الفترة (2019-2021)
3	تطور معدل العائد على الاستثمارات خلال الفترة (2019-2021)
4	تطور معدل العائد على حقوق الملكية (2019-2021)
5	تطور معدل نمو الأرباح خلال الفترة (2019-2021)
6	تطور معدل المردودية التجارية خلال الفترة (2019-2021)
7	تطور معدل نمو رقم الأعمال خلال الفترة (2019-2021)
8	تطور معدل نمو الإنتاج خلال الفترة (2019-2021)
9	تطور معدل نمو القيمة المضافة خلال الفترة (2019-2021)
10	تطور معدل تحسين الكفاءة الإدارية خلال الفترة (2019-2021)
11	تطور معدل تحسين الكفاءة الإدارية المالية خلال الفترة (2019-2021)
12	تطور مؤشر التفعيل العلاقة مع العاملين خلال الفترة (2019-2021)
13	تطور مؤشر تحفيز العاملين خلال الفترة (2019-2021)
14	تطور مؤشر إشراك العاملين خلال الفترة (2019-2021)
15	تطور معدل الاستثمارات الغير ملموسة خلال الفترة (2019-2021)
16	تطور معدل ترشيد الاستهلاك خلال الفترة (2019-2021)
17	تطور معدل ترشيد الاستثمار في الأراضي خلال الفترة (2019-2021)
18	تطور معدل ترشيد الاستثمار في المباني خلال الفترة (2019-2021)
19	النتائج المحققة في مختلف أبعاد لوحة القيادة الإستراتيجية لمؤسسة سونطراك قسم الاستكشاف
20	نموذج لوحة القيادة الإستراتيجية لمؤسسة سونطراك قسم الاستكشاف
21	أبعاد الأداء مؤسسة الشامل لمؤسسة سونطراك

قائمة الأشكال

الرقم	الصفحة
1	العلاقة السببية بين أبعاد لوحة القيادة الإستشرافية
2	الخطوات الأساسية لتصميم لوحة القيادة الإستشرافية
3	مراحل عملية اتخاذ القرار
4	الهيكل التنظيمي لقسم الاستكشاف
5	تطور مستوى أداء أبعاد لوحة القيادة الإستشرافية لمؤسسة سونطراك قسم الاستكشاف
6	مقارنة مستوى الأداء الشامل للمؤسسة بمستوى الأداء المستهدف

قائمة الملاحق

الرقم	الصفحة
1	ميزانية 31 ديسمبر 2019 جانب الأصول
2	ميزانية 31 ديسمبر 2019 جانب الخصوم
3	جدول حسابات الناتج 2019
4	ميزانية 31 ديسمبر 2021 جانب الأصول
5	ميزانية 31 ديسمبر 2021 جانب الخصوم
6	جدول حسابات الناتج 2021

قائمة المختصرات

الرقم	الاختصار	العبرة	الدلالة
1	ROA	Return On Assets	العائد على الأصول
2	ROI	Return On Investments	العائد على الاستثمارات
3	ROE	Return On Equity	العائد على حقوق الملكية

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

الملخص

الإهداء

قائمة الأشكال والجداول والملاحق

قائمة المختصرات.

فهرس المحتويات

المقدمة العامة..... أ - د

الفصل الأول: الأسس النظرية للوحة القيادة الإستشرافية.....

تمهيد الفصل..... 02

المبحث الأول: عموميات حول لوحة القيادة الإستشرافية..... 03

المطلب الأول: نشأة ومفهوم لوحة القيادة الإستشرافية..... 03

المطلب الثاني: أهداف وأهمية لوحة القيادة الإستشرافية..... 05

المطلب الثالث: وظائف لوحة القيادة الإستشرافية..... 07

المبحث الثاني: أبعاد لوحة القيادة الإستشرافية والعوامل المؤثرة فيها..... 08

المطلب الأول: أبعاد لوحة القيادة الإستشرافية..... 08

المطلب الثاني: العلاقة بين أبعاد لوحة القيادة الإستشرافية..... 10

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في لوحة القيادة الإستشرافية..... 12

المبحث الثالث: تصميم و تنفيذ لوحة القيادة الإستشرافية..... 13

المطلب الأول: مراحل تصميم لوحة القيادة الإستشرافية..... 13

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية.....	16
المطلب الثالث: مقومات نجاح لوحة القيادة الإستشرافية ومعوقات تطبيقها.....	17
خلاصة الفصل.....	21
الفصل الثاني: اتخاذ القرار وعلاقته بلوحة القيادة الإستشرافية.....	
تمهيد الفصل.....	23
المبحث الأول: عموميات حول اتخاذ القرار.....	24
المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار.....	24
المطلب الثاني: خصائص وأهمية اتخاذ القرار.....	25
المطلب الثالث: ظروف عملية اتخاذ القرار.....	27
المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه.....	29
المطلب الأول: مراحل عملية اتخاذ القرار.....	29
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.....	34
المطلب الرابع: الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار.....	35
المبحث الثالث: أبعاد لوحة القيادة الإستشرافية وعلاقتها باتخاذ القرار.....	36
المطلب الأول: البعد المالي وبعد الزبائن وعلاقته باتخاذ القرار.....	36
المطلب الثاني: بعد العمليات الداخلية والتعلم والنمو وعلاقته باتخاذ القرار.....	41
المطلب الثالث: البعد البيئي والمجتمعي وعلاقته باتخاذ القرار.....	44
خلاصة الفصل.....	48

الفصل الثالث: دراسة حالة لوحة القيادة الإستشرافية بشركة سوناطراك -قسم

الاستكشاف - بومرداس.....

تمهيد الفصل.....50

المبحث الأول: نظرة عامة عن مؤسسة سوناطراك قسم الاستكشاف (بومرداس).....51

المطلب الأول: لمحة حول شركة سوناطراك.....51

المطلب الثاني: تقديم قسم الاستكشاف (بومرداس).....54

المطلب الثالث: مهام ونشاطات وأهداف قسم الاستكشاف (بومرداس).....54

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لقسم الاستكشاف (بومرداس).....56

المبحث الثاني: محاولة تصميم نموذج لوحة القيادة الإستشرافية لمؤسسة سونطراك قسم الاستكشاف

.....59

المطلب الأول: تصميم مؤشرات لوحة القيادة الإستشرافية لمؤسسة سونطراك قسم الاستكشاف.....59

المطلب الثاني: تحديد الأوزان النسبية لمؤشرات أبعاد لوحة القيادة الإستشرافية لمؤسسة سونطراك قسم

الاستكشاف75

المطلب الثالث: تحديد النسب المستهدفة لمؤشرات أبعاد لوحة القيادة الإستشرافية لمؤسسة سونطراك قسم

الاستكشاف78

المبحث الثالث: عرض و تحليل مؤشرات أبعاد لوحة القيادة الإستشرافية لمؤسسة سونطراك قسم

الاستكشاف.....80

المطلب الأول: عرض نموذج لوحة القيادة الإستشرافية لمؤسسة سونطراك قسم الاستكشاف.....80

المطلب الثاني: تحليل أبعاد الأداء الشامل لمؤسسة سونطراك قسم الاستكشاف.....87

المطلب الثالث:العلاقة بين لوحة القيادة الإستشرافية وعملية اتخاذ القرار في مؤسسة سونطراك قسم

الإستكشاف-بومرداس-.....89

91.....	خلاصة الفصل
93.....	الخاتمة
97.....	قائمة المراجع
103.....	الملاحق

المقدمة

أصبحت المؤسسات تواجه تحديات جديدة نظرا لكثرة التغيرات وتطورات على المناهج الإدارية والاقتصادية خصوصا مع انتشار الثورة الرقمية في كل الميادين، وهذا راجع إلى التطور الكبير والمتسارع الذي تعرفه المؤسسات حاليا، وشدة المنافسة والتعقد الشديد.

في ظل هذه الظروف، وجب على المنظمة البحث على وسائل وأدوات وتقنيات جديدة تسمح لها بالبقاء وتحسين كفاءتها و مساهمتها في التنمية الاقتصادية، وفي خلق قيمة مضافة على الصعيد الاقتصادي، وفرض وجودها في محيط يتسم بعدم الاستقرار والتغيير المستمر.

نتيجة لما سبق ظهر أسلوب جديد من أساليب تقييم الأداء الشامل للمؤسسة، بحيث يأخذ في الحسبان الأبعاد المالية وغير المالية، ويسمى هذا الأسلوب لوحة القيادة الإستشرافية، يستخدم في توسيع قياس الأداء ليشمل عدة أبعاد وجمعها في خريطة واحدة وربطها بإستراتيجية المؤسسة وأهدافها طويلة المدى، حيث تسمح هذه الأداة بعرض سريع وديناميكي لمجموعة من مؤشرات الأداء مما تسهل على المسير عملية اتخاذ القرار.

إشكالية البحث:

انطلاقا من المعطيات السابقة، ولمعرفة وتحليل دور لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرار قمنا بصياغة الإشكالية التالية:

❖ ما هو دور لوحة القيادة الإستشرافية في عملية اتخاذ القرار؟

وسعيا لمعالجة هذه الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما المقصود بلوحة القيادة الإستشرافية وما هي أبعادها؟
2. ما هي خطوات اتخاذ القرار وما هي علاقته بلوحة القيادة الإستشرافية؟
3. كيف تساهم لوحة القيادة الإستشرافية في اتخاذ القرار بمؤسسة سونطراك قسم الاستكشاف

—بومرداس—؟

فرضيات البحث:

و للإجابة على الأسئلة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1. تعتبر لوحة القيادة الإستشرافية من بين أدوات مراقبة التسيير الحديثة، التي تشمل وتتضمن عدة أبعاد مترابطة ومتكاملة فيما بينها ويتم تصميمها وفق مراحل متتالية.
2. تساهم لوحة القيادة الإستشرافية في عملية اتخاذ القرار من خلال المعلومات الواردة من المؤشرات التي تحتويها الأبعاد المالية وغير مالية.

3. نظرا لأهمية لوحة القيادة الإستشرافية تحرص مؤسسة سونطراك على استخدامها وتصميمها على الوجه الصحيح لغرض استغلالها في اتخاذ القرارات وتصحيح الانحرافات إن وجدت.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في كونها تناولت أداة مهمة من الأدوات الحديثة لقياس و تقييم الأداء في المؤسسات والمتمثلة في لوحة القيادة الإستشرافية، والتي لها الأثر الفعلي في عملية ترشيد القرارات داخل المؤسسات الجزائرية، وتمكننا من معرفة كيفية تصميم لوحة القيادة الإستشرافية وإبراز دورها كأداة مساعدة في اتخاذ القرار.

أهداف الدراسة:

ركزنا في دراستنا هذه إلى الخروج بجملة من الأهداف منها:

- معرفة أهمية كل بعد من أبعاد لوحة القيادة الإستشرافية.
- معرفة أساسيات عملية اتخاذ القرارات و ترشيدها.
- إبراز دور لوحة القيادة الإستشرافية في عملية اتخاذ القرارات.
- معرفة مدى مساهمة لوحة القيادة الإستشرافية في اتخاذ القرارات وإسقاط هذه النظرية على المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة سونطراك قسم الاستكشاف.

أسباب اختيار الموضوع:

- لم يكن اختيارنا لهذا الموضوع بمحض الصدفة، وإنما كان نتيجة عدة اعتبارات والتي تتمثل في:
- المكانة التي أصبحت تحتلها مراقبة التسيير وأدواتها الحديثة في المنظمات العالمية بعد أن كانت ذات دور ثانوي، والمكانة التي يجب أن تعطى لها في المؤسسات.
 - محاولة إضافة مرجع جديد للمكتبة الجامعية.
 - من بين الأسباب الأخرى التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع هو ارتباطه بتخصصنا حيث أن لوحة القيادة الإستشرافية أداة من أدوات التسيير وكوننا طلاب قسم علوم التسيير فإننا سنكون أمام واقع استخدامها في المستقبل.

الدراسات السابقة:

1. عبد الوهاب سويس، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 2004.

تناول هذا البحث دور لوحة القيادة في تحسين مستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسة، وأبرز مكانتها الهامة كأداة لمراقبة التسيير وكوسيلة أساسية من وسائل قياس الأداء الشامل للمؤسسة، والنتائج التي وصلت إليها هذه الدراسة هي أن لوحة القيادة كأداة تسييرية الوسيلة الأكثر واقعية وملائمة للإحاطة بالظاهرة التنظيمية بأبعادها ومنطلقاتها الفلسفية المختلفة، وتعدد الأطراف التي هي بحاجة لقياس الفعالية التنظيمية (المساهمين والعمال والنقابة والزبائن) بحيث تمنح الإطار المنهجي في شكل بناء يأخذ جداول ورسومات بيانية ومجموعة مؤشرات تمكن كل طرف من قياس الفعالية التنظيمية حسب نظريته وأهدافه وتتيح له الفرصة من الوقوف على الفعالية التنظيمية من زاوية الأطراف الأخرى. وبعبارة أخرى تمكن لوحة القيادة كوسيلة قياس للفعالية التنظيمية من إدراج مؤشرات للقياس حتى ولو كانت متناقضة فيما بينها، وذلك نظر للأبعاد المختلفة المشكلة لها، وإمكانية المقارنة بين مختلف صورها وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية الخاصة بلوحة القيادة كوسيلة الأكثر ملائمة لقياس الفعالية التنظيمية.

2. خلف الله كريم، دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس و تقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة، دراسة حالة لمؤسسة المناجم الفوسفات، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف،

2011، 2012.

بحيث عالج هذا الموضوع مدى كفاءة وفعالية الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء في ظل تبني المؤسسة الاقتصادية لمبادئ التنمية المستدامة ومن أهم هذه الأدوات بطاقة الأداء المتوازن حيث أنه لم تعد المعلومات المحاسبية والمؤشرات المالية لوحدها كافية للحكم على الأداء، بل تتطلب الأمر للبحث عن معلومات خارجية، إذ عجزت الأدوات التقليدية عن توفير مثل هذه المعلومات مما شكل دافعا للبحث عن أدوات جديدة تتناسب مع الظروف الجديدة، وتعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى منتجات العصر الحديث، ومن بين الأدوات المستحدثة في قياس وتقييم الأداء غدت تسمح بسد الفجوة بين المدى الطويل وال المدى القصير، بالإضافة إلى أنها تعتمد على مؤشرات جديدة غير مالية تسمح بإعطاء صورة أوضح عن الأداء.

فيما يخص موضوع بحثنا فقد تناولنا جميع أبعاد لوحة القيادة الإستشرافية وعدم تركيزها على البعد المالي فقط بل اهتمت بالأبعاد الأخرى والتي لها علاقة تكاملية بالبعد المالي.

حدود الدراسة:

يمكن حصر حدود الدراسة فيما يلي:

الإطار الزمني: فيما يخص الإطار الزمني اعتمدنا على تقارير المؤسسة للسنوات 2019 إلى 2021.

الإطار المكاني: فيما يتعلق بالإطار المكاني فتتعلق الدراسة بمؤسسة سونطراك قسم الاستكشاف -بومرداس- .

منهج الدراسة:

قمنا بالاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري و التطبيقي، بالإضافة إلى دراسة حالة مؤسسة سونطراك قسم الاستكشاف.

أدوات الدراسة والتحليل:

اعتمدنا في هذه الدراسة على مختلف المراجع والمصادر والتي تتمثل في (الكتب، المجلات والمقالات، المذكرات، المواقع الإلكترونية) وفيما يخص الجانب التطبيقي اعتمدنا على التقارير المقدمة من طرف المؤسسة والاحصائيات والبيانات عن مختلف المؤشرات المالية وغير مالية.

تقسيمات البحث:

من أجل معالجة هذا البحث قمنا بتقسيمه إلى جانب نظري وآخر تطبيقي، يشمل الجانب النظري على فصلين، بحيث تناولنا في الفصل الأول الأسس النظرية للوحة القيادة الإستشرافية ، والتفصيل في جميع أبعادها بالإضافة إلى استعراض مراحل تصميمها ومتطلبات تطبيقها وعوامل نجاحها ومعوقاتها. أما عن الفصل الثاني فتطرقنا إلى عملية اتخاذ القرار، وتحليل العلاقة الموجودة بين أبعاد لوحة القيادة الإستشرافية واتخاذ القرار.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي قمنا بإسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على دراسة حالة مؤسسة سونطراك قسم الاستكشاف -بومرداس-.

الفصل الأول

الأسس النظرية للوحة القيادة الإستشرافية

تمهيد:

نتيجة التغيرات الاقتصادية الحاصلة أصبح من الضروري على المؤسسات استخدام التقنيات الحديثة في مراقبة التسيير، حيث نجد أن المؤسسة أصبحت تهتم كثيرا بقياس وتقييم أداءها اعتمادا على أسس ونظريات ونماذج ومؤشرات قياسية، وكذا معايير وأساليب تحدد من خلاله مستوى الأداء وجودته وتتخذ القرارات المناسبة، وتعتبر لوحة القيادة الإستشرافية من أهم أدوات مراقبة التسيير، ومن أشهر وأدق طرق في اتخاذ القرار، لكونها تعتمد على مجموعة من الأبعاد المالية وغير المالية وتفاعلها، بحيث تساعد المؤسسة على متابعة وتقييم وتحسين مختلف أدائها الشامل، وتمكن المسيرين من اتخاذ القرارات الصحيحة وترشيدها.

المبحث الأول: عموميات حول لوحة القيادة الإستراتيجية.

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى بعض المفاهيم العامة للوحة القيادة الإستراتيجية من حيث نشأتها، خصائصها، أهدافها وأهميتها وبعض الوظائف الرئيسية التي صممت من أجلها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم لوحة القيادة الإستراتيجية.

أولاً: تعريف لوحة القيادة

للوحة القيادة عدة تعاريف من بينها نذكر:

❖ هي تشخيص دائم في المؤسسة يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية وبيانات أو منحنيات، فلوحة القيادة في التسيير موجزة معبرة، يستطيع المسير تقديم تسلسل للأحداث ويعيد فحص ومواجهة التوجهات وتصحيح القرارات.¹

❖ يضيف Yves jean soulou أن لوحة القيادة هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسئول والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر.²

❖ ويعرفها (G.CHRISTOPHE) أنها "أداة تساعد في اتخاذ القرارات والتنسيق وهي مشكلة من مجموعة من المؤشرات المصممة لتمكين المسيرين من معرفة تطور الأنظمة التي يقودونها وتحديد التوجهات المؤثرة على مستقبل المؤسسة".³

ثانياً: التطور التاريخي للوحة القيادة الإستراتيجية

بعد التطور السريع الذي عرفه الاقتصاد العالمي في ثمانينات وتسعينات القرن الماضي، تزايدت حدة المنافسة بين المؤسسات، حيث ظهرت المعالم الأولى للوحة القيادة المتوازنة في بداية 1983، حيث كتب كابلن عن كيفية قياس المنظمات لأدائها، وذكر أن أبعاد مفقودة في عملية القياس وهي المقاييس الغير مالية، وفي سنة 1987 ألف كتاب بعنوان "RELEVANCE LOST" رفقة "JOHNSON" كاتجاه رئيسي حيث ظهر مدخل الأداء المتوازن ينتقد فيه المدخل التقليدي المركز علي الجانب المالي فقط.⁴

¹ -GILBERT PILLOT, Maitrise Du Control De Gestion, édition Sedifer, P 110.

² -زراقي حنان، لوحة القيادة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة مستغانم، 2014- 2015، ص: 3.

³ -عرقوب وعلي، "دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات"، حالة مجمع صيدال، أطروحة شهادة الدكتوراة، العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2014، 2015، ص 124.

⁴ -عبد الرحيم محمد، "قياس الأداء: النشأة، التطور التاريخي، الأهمية، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص: 521.

وفي عام 1992 كان أول ظهور للوحة القيادة الإستشرافية علي يد كابلن ونورتن بمشاركة عدد من الشركات من مجالات مختلفة حيث استغرقت الدراسات عاما كاملا، ونتجت عنها بلورة مفهوم واضح وتصور شامل عن بطاقة الأداء المتوازن، وعرضت نتائج الدراسة في الذي حمل اسم كل من كابلن ونورتن، وكان من " THE BALANCEB SEORECARD " كتاب أكثر الكتب انتشارا حول العالم.¹

ثالثا: تعريف لوحة القيادة الإستشرافية

✓ طرح مفهوم لوحة القيادة الإستشرافية من طرف كابلن ونورتن ونوقشت لأول مرة من جامعة هارفارد عام 1992، حيث تعتمد على الرؤية الإستراتيجية، والتي يتم ترجمتها إلى نظام مقاييس الأداء، ينعكس بدوره في صورة إتمام وتوجه استراتيجي عام، يسعى كل فرد في المنظمة إلى تحقيقه.²

✓ و تعرف لوحة القيادة الإستشرافية على أنها "نظام إداري يترجم رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها، ولا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية فحسب، بل تؤكد أيضا على الأهداف الغير مالية التي يجب أن تحققها المنظمة وذلك لمقابلة أهدافها المالية.³

✓ وتعرف أيضا بأنها "أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها من خلال ترجمة البرامج إلى مجموعة من منظورات الأداء المالية، والغير مالية الملموسة والغير الملموسة، الداخلية والخارجية.⁴

✓ كما تعرف أيضا على أنها "مدخل لقياس الأداء المؤسسي من خلال عدة أبعاد متساوية الأهمية والمتمثلة في: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد المجتمعي و البيئي.

¹ – MANEL BENZERAFA, L'universalité d'un outil de gestion en question: Cas de la balanced Scorecard dans les administrations de l'état, thèse de doctorat en sciences de gestion, option management public, Université Paris 10, Paris, France, 2007, PP 41,42.

²– REBERT, KAPLAN, DAVID, NORTON (1992), **The Balanced S CORECOR D Measure That Druve Peformance** : Harvard Business Review , cit, P 71.

³– CHARLEST, Horngrem et autres, **Contrôle De Gestion et Gestion Budgétaire**, 4 éme édition, Pearson éducation, France, 2010, P 92

⁴ -الخفاجي، نعمة عباس، إحسان محمد ياغي، "بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية"، منشور متعدد الأبعاد، دار الأيام لنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص 43.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن لوحة القيادة الإستشرافية هي عبارة عن نظام لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة حيث يشمل هذا النظام مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء المنظمة.

رابعاً: خصائص لوحة القيادة الإستشرافية

تتميز لوحة قيادة الإستشرافية بالعديد من الخصائص والصفات، يمتثل أهمها في ما يلي:

- تُوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية وبين مختلف أبعاد الأداء وبين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، لذا يطلق عليها أيضاً تسمية لوحة القيادة المتوازنة.
- تركز على مختلف أبعاد وجوانب الأداء الشامل دون إهمال أحدها، وترتبط بينها بعلاقات سببية تبين تفاعلها وتأثيرها ببعضها.
- تعدد أبعادها وتنوعها بين أبعاد خارجية ممثلة في البعد المالي وبعد الزبائن وأبعاد داخلية متمثلة في بعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم، وهي أبعاد مترابطة ومتفاعلة فيما بينها.
- توفير المعلومات المناسبة والكافية لعمل المؤسسة على إرضاء مختلف أصحاب المصالح المرتبطة بها.
- استعمال مؤشراتها ونتائجها في تفعيل صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنبؤ بالمستقبل.¹
- يقوم بقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كمياً ومالياً.
- تقوم لوحة القيادة الإستشرافية على أساس مجموعة من الروابط الراسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية و بعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية.²

المطلب الثاني: أهداف وأهمية لوحة القيادة الإستشرافية

سننظر في هذا المبحث لعرض أهداف لوحة القيادة الإستشرافية وأهميتها كنظام إداري:

1. أهداف لوحة القيادة الإستشرافية:

¹ - عرقوب وعلي، مرجع سبق ذكره، ص 137، 138.

² - جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، "استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي و التشغيلي للأصول الفكرية"، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية و تحديات القرن الحادي والعشرين، السعودية، 08-19 ماي 2010، ص: 13.

للوحة القيادة عدة أهداف من أهمها ما يلي:

- ✓ المساعدة في تقييم الأداء في المدى القصير.
- ✓ معرفة وضعية الخزينة.
- ✓ متابعة تطور الهامش الإجمالي ومراقبة مستوى عن المردودية.
- ✓ تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل.
- ✓ توفير خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد.¹

2. أهمية لوحة القيادة الإستشرافية:

حدد "رويت كابلن" و"دافيد نورتن" أهمية لوحة القيادة الإستشرافية في مساعدة المنظمات عبر التركيز على ما ينبغي عمله لرفع وتحسين مستويات الأداء، عن طريق توفير مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية من أجل تحليل ومراقبة أداء المنظمة، فالمسير يحتاج إلى مؤشرات وأدوات تقيس جوانب متعددة من الأداء لمراقبة اتجاه سير نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة والتمكن من متابعة النتائج، فضلا عن مراقبة التطور في بناء الأصول غير الملموسة المطلوبة لتحقيق النمو المستمر في الحاضر والمستقبل، وتكمن أهميتها في:

- تساعد لوحة القيادة على التنبؤ والتي من خلالها يمكن مقارنة المقدر بالفعلي.
- إمكانية اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- وضع مجموعة شاملة من الأهداف الإستراتيجية الرئيسية.
- تعتبر لوحة القيادة أداة تدخل ضمن وظائف مراقبة التسيير.
- ربط الأهداف الإستراتيجية بالمستهدفات طويلة الأجل والميزانيات السنوية.
- تعكس أداء المؤسسة في أبعاد هامة و متفاعلة، ما يمنح لمسيرها نظرة شمولية عن سير مختلف العمليات و النشاطات دون إهمال أي منها.
- تدعم عملية صنع واتخاذ القرارات والتنبؤ، وتحسن من الكفاءة الإدارية لمسييري وإطارات المؤسسة.

¹ -حجاج زينب، بصري ريمة، "بطاقة الأداء المتوازن ولوحات القيادة كأدوات حديثة لمراقبة التسيير"، ينظم ملتقى وطني، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2017، ص: 6.

وتستمد لوحة القيادة الإستراتيجية أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل في تقرير موحد، وبالتالي تقلل هذه الأداة من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل، ولكنها تهتم بتحسينات القوة في المقاييس غير مالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل، على سبيل المثال السعي لزيادة رضا العميل يشير إلى مبيعات أعلى ودخل أعلى في المستقبل.¹

المطلب الثالث: وظائف لوحة القيادة الإستراتيجية

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

- **وسيلة لتشخيص المؤسسة:** تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة الإستراتيجية من تشخيص المؤسسة الغاية منها لوصول إلى تحديد دقيق لوضعيتها، حيث يهدف هذا التشخيص إلى تعيين العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة.²

أداة للقياس الأداء: بمقارنة النشاط الحقيقي بالأهداف المسطرة ، حيث تأخذ بعين الاعتبار النتائج الكمية (كمية منتجة، كمية مباع) مقارنة بالأهداف المحددة سابقا وفارق النتائج يمثل الانحراف.

- **وسيلة بيداغوجية:** تعمل لوحة القيادة الإستراتيجية على التحسين الدائم في النقاط الأساسية في تسيير الإطارات، وإيجاد الحلول ومعرفة مشاكل الآخرين وترقية تكوين الاقتصادي للمسؤولين ومؤهلاتهم للتطور والاتصال مع الزملاء.

وسيلة لتحفيز المسؤولين: تعتبر لوحة القيادة الإستراتيجية مرآة عاكسة لما حققه المسؤولون من نتائج

وبرهان لتحدياتهم الكبرى تظهر في تقرير شامل عندما تأخذ أهدافهم طابع الطموح والواقعية.³

وسيلة إعلام: تهدف لوحة القيادة الإستراتيجية إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤولية.

- **أداة لاتخاذ القرارات:** لوحة القيادة الإستراتيجية تقدم المعلومات على النقاط الأساسية في التسيير وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط الضعف التي يعاني منها كل مركز والقيام بإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وبالتالي تمكن المؤسسة من تقادي انحرافات مستقبلا.

¹ -وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، " أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 153.

² - Michel Gervais, *Contrôle De Gestion*, 7^{ème} édition économique, panis, 2000, P 589.

³ -عبد الوهاب السويسي، "الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، 2004، ص:ص: 165، 168.

أداة رقابة ومقارنة: تسمح لوحة القيادة الإستشرافية بمراقبة النتائج المحصل عليها مع الأهداف المحددة، كما تسمح بتشخيص نقاط الضعف في المؤسسة.

- وسيلة تسيير: تساعد لوحة القيادة الإستشرافية بالوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها.¹

المبحث الثاني: أبعاد لوحة القيادة الإستشرافية و العوامل المؤثرة فيها

المطلب الأول: أبعاد لوحة القيادة الإستشرافية

تعتبر لوحة القيادة الإستشرافية من الأدوات الحديثة في القيادة حيث كانت تُظهر في صورها أربعة جوانب جوهرية تتوسطها الرؤية الإستراتيجية لأنها تعتبر نقطة البداية وتتمثل هذه الأبعاد في أبعاد خارجية (البعد المالي، وبعد العملاء) وأبعاد داخلية (بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).

ومع مطلع الألفية الثالثة ظهرت العديد من المبادرات لاقتراح لوحة قيادة الإستشرافية تتصف بطابع الاستدامة، فاقترح (J.SUPIZET) لوحة القيادة الإستشرافية الكلية (Total BSC) التي توضح العلاقات السببية والترابط بين ستة أطراف رئيسية وهي المؤسسة، المساهمين، الزبائن، الشركاء، الموردين، والمجتمع ككل ممثل في الجماعات المحلية ومختلف الجمعيات الاجتماعية والبيئية، كما أن (T.BIEKER) اقترح إضافة بعد خامس للوحة القيادة الإستشرافية يهتم بقياس وتحسين الأداء الاجتماعي، أما النموذج النهائي للوحة القيادة الإستشرافية المستدامة (Sustainable BSC) تم اقتراحه سنة 2001 من طرف (K.HOCKERTS) الذي أضاف الأداء المجتمعي الذي يشمل البعد الاجتماعي والبيئي كبعد خامس للوحة القيادة الإستشرافية لضمان التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية وتفعيل إسهامها في التنمية المستدامة لمجتمعها، وفيما يلي سنتطرق إلى كل بعد:

• البعد المالي:

يتضمن تحديد آلية تقييم مالي واضح للوضع الحالي و توقع ما يمكن وقوعه في المستقبل، ويقترح البعد طرق تحليل معينة للمؤشرات المالية بغرض التأكد من مناخ نشاط المؤسسة وهو أمر مهم كونه سيحدد نوعية القرارات الإستراتيجية المستقبلية والمؤشرات المالية الضرورية² ويسمح هذا البعد ب:

✓ معرفة مدى نجاح المؤسسة ماليا.

¹ -لمين علوطي، "لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية و العمومية"، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المدية، الجزائر، 2017، ص: 86، 87.

² - RALPER F, S , Business Process Management and the Blanced Scorecard-Using Processes as St rategtec PRIVERS,New Jersey, Usa: JOHN Wiley\$ sons, Hobok, 2007, P 104.

✓ يرتبط بدرجة كبيرة بباقي الأبعاد.

✓ تقييم الإستراتيجية بصفة عامة على أساس الأهداف التي تم وضعها قبل التنفيذ.

• بعد الزبائن

ويحوي جوانب تتعلق بجودة خدمة العملاء ورضا العملاء مثل تحقيق رغبات العملاء عن طريق منتجات أو خدمات جديدة، والاستجابة لاحتياجات أو شكاوى العملاء، وتحسين الخدمة أو أساليب التسويق والبيع، وزيادة المعرفة بالمنتجات، وهي تساعد على تغطية تصور كبير في كثير من الشركات والمؤسسات التي لا تقوم بقياس مثل هذه الأهداف، فنادرا ما تجد شركة تطلب منك إبداء الرأي في الخدمة بعد تلقيها، في حين أن الشركات في الدول المتقدمة ترسل استطلاعات مستمرة للتعرف على رغبات واحتياجات العملاء. إن الشركات في الدول المتقدمة ترسل استطلاعات مستمرة للتعرف على رغبات واحتياجات العملاء. إن الشركات التي لا تتابع احتياجات وطلبات العملاء واقتراحاتهم وشكاوهم مهددة بأن يذهب هؤلاء العملاء تدريجيا إلى منافس آخر يحقق رغباتهم وغير ذلك من المهام المتعلقة بالعمليات.¹

• بعد العمليات الداخلية (Internal Processes Perspective)

يقصد ببعد العمليات الداخلية لوحدة الأعمال جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات الزبائن وغايات وأهداف حملة الأسهم المالكين، وإن الأداء الجيد لخدمات العملاء ينشأ من العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل المنشأة، ومن ثم يطلب من المديرين التركيز على العمليات الداخلية الأساسية وتحقيق التناسق بينها لإيجاد قيمة للعملاء والمساهمين.

• بعد النمو و التعلم (Learning and Growth Perspective)

يتعلق بعد التعلم والنمو بقدرة المنظمات على إنتاج منتجات جديدة أو ابتكار تقنيات متطورة وتطبيق سياسات إدارية حديثة، وقد تشمل هذه المهام تطبيق أسلوب إداري جديد، يقوم على تقدير وتقديم عدد من المنتجات الجديدة، وعدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين والدوافع والحوافز لذي العاملين للابتكار والتطوير، لأنه بدون التعلم والإبداع والابتكار لا يمكن الاستمرار، وذلك لأن المنافسين يتطورون، وبالتالي ستخرج المنظمات التي لا تتطور من المنافسة والسوق، واستخدام هذا البعد يساعد المنظمات على مراقبة تطورها وقدرتها على الابتكار والتجديد مقارنة بالمنظمات الأخرى، ويجب على إدارات المنظمات في العصر الحالي الاستثمار مع أفراد ذوي مستويات مهارة وعلم العال مع تغيير الإجراءات الروتينية

¹– Jean-Guy Degos, **Système budgétaire-écarts rétrospectifs- et tableaux de bord prospectifs**, Collection e- theque, France, 2010, p p: 87, 90.

التنظيمية وذلك لإغلاق الفجوة الكبيرة ما بين موارد التعلم التنظيمي وما سيكون مطلوباً منها لإنجاز وتحقيق الأهداف للأداء الناجح في المستقبل.

• البعد المجتمعي:

إن قياس وتقييم مستوى الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية يهدف إلى الكشف عن مدى وفاء تلك المؤسسات عن مسؤولياتها الاجتماعية فالظروف الاقتصادية المعاصرة تفرض على كافة المؤسسات التكيف والاستجابة للمتطلبات الاجتماعية لكافة الأطراف ذات العلاقة بتلك المؤسسات من أجل ضمان استمراريتها في الأنشطة بما يحقق المصالح المشتركة بموجب العقد الاجتماعي الذي يلزم تلك المؤسسات بالعمل على تعظيم الربحية الاجتماعية عن طريق تبني المسؤولية الاجتماعية.¹

• البعد البيئي:

ويرتبط البعد البيئي باستهلاك الطاقة والمواد الخام والانبعثات الملوثة...الخ؛ ويتحدد الهدف الاستراتيجي للبعد البيئي وفقاً للمفاهيم البيئة الحيوية الصناعية ويرتبط بالمقاييس التي يمكن اشتقاقها من نظم الإدارة البيئية ونظم المحاسبة الإدارية البيئية وتحليل دورة حياة المنتجات، ويرى "Beiker Gminder" أن لوحة القيادة الإستراتيجية يمكن أن تكون أداة أفضل لدمج نظم الإدارة البيئية والاجتماعية في العمليات التشغيلية الأساسية لمنظمات الأعمال ويعتمد إظهار ودمج البعد البيئي على الرأي الذي ينادى بتخطيط وتقييم السلوك الأخضر على مستوى الإستراتيجية التشغيلية، ومن ثم فإن نظام قياس الأداء المتكامل يجب أن يؤسس عند هذا المستوى.²

المطلب الثاني: العلاقة بين أبعاد لوحة القيادة الإستراتيجية

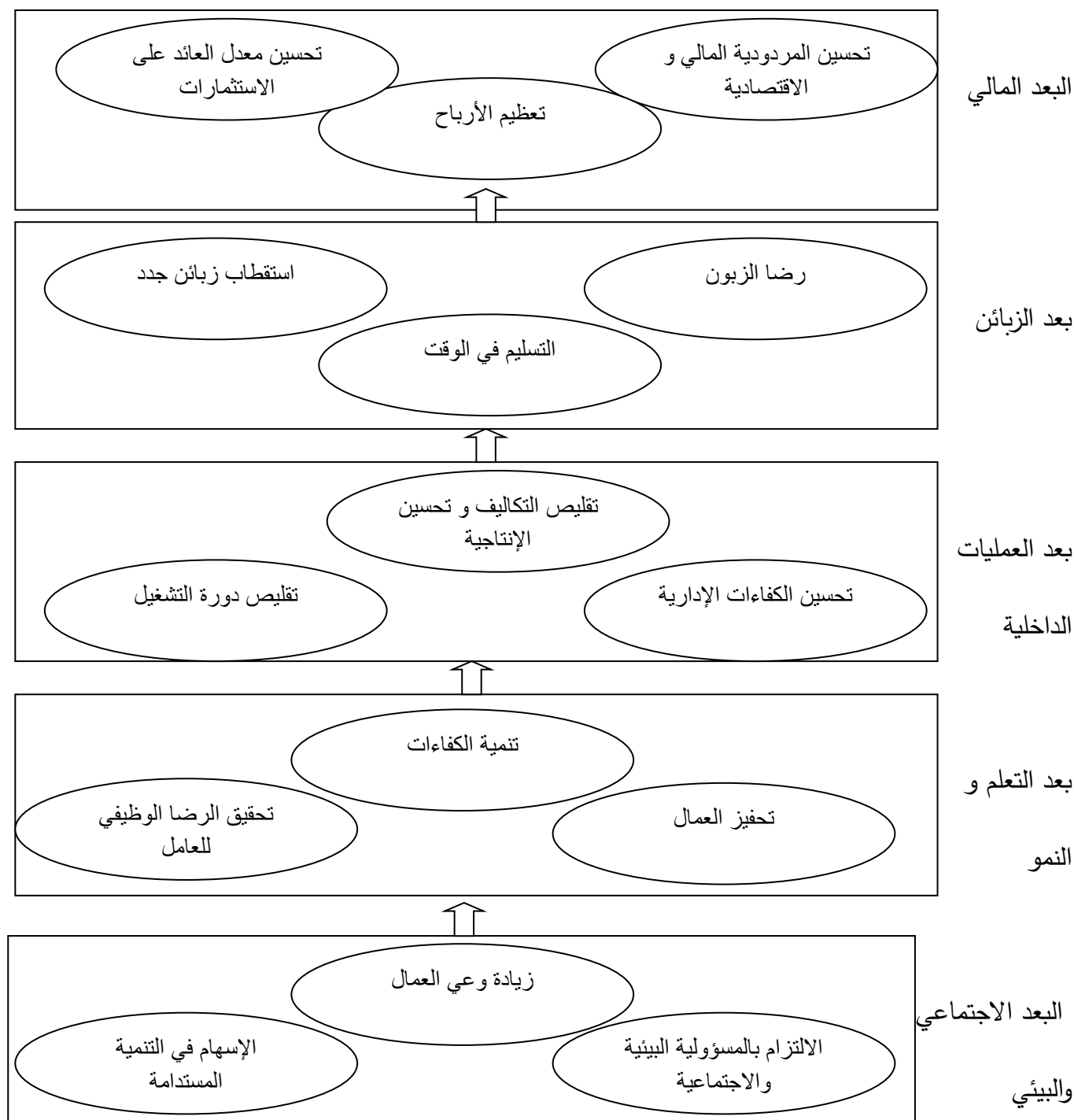
توجد علاقات السبب والنتيجة بين أبعاد لوحة القيادة الإستراتيجية والتي تمكن من اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة، فهناك تكامل بين مقاييس الأداء المالية والغير المالية في لوحة القيادة الإستراتيجية حيث أن كل بعد يتأثر بمستوى أداء البعد الآخر وتنعكس نتائج أدائه على مؤشرات، فتحسين الأداء البيئي للمؤسسة والتزامها بمسؤولياتها الاجتماعية وإسهامها في التنمية المستدامة يزيد من وعي عمالها في تحقيق النمو وتطوير مجتمعهم، وهو ما يفضي إلى تحسين بعد التعلم والنمو بتطوير العاملين ومهارتهم وقدرتهم المعرفية والعلمية ودفعهم نحو الإبداع والابتكار يؤدي إلى تطوير وتحسين العمليات الداخلية ويحسن في مستوى الكفاءة الإنتاجية والإدارية ومن ثمة زيادة رضا الزبائن وبالتالي زيادة

¹ - أمين السيد لطفي، "المراجعة الإستراتيجية"، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 33.

² - Bieker, T., Dyllick, T., Gminder, C.U. and Hockerts, K. (2001) "Towards A sustainability Balanced Scorecard Linking Environmental and Social Sustainability to Business", in the internet at <http://www.ch.using.iwoe.org/nsf.webs/lwo> 2001.

الإرادات وتعظيم الأرباح المالية وبالتالي تحسين الأداء المالي، وهكذا يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية من الأسفل إلى الأعلى وتجسيدها على أرض الواقع واستشراف مستقبلها والشكل التالي يوضح العلاقة السببية بين أبعاد لوحة القيادة الإستراتيجية:

الشكل رقم(1): العلاقة السببية بين أبعاد لوحة القيادة الإستراتيجية



المصدر: عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص:،

يبين الشكل السابق أن هذه العلاقة ليست في اتجاه واحد يصب في تحقيق الأهداف المالية فقط، بل هي علاقة تفاعلية تبادلية في اتجاهين، صاعدة إلى البعد المالي و نازلة منه أيضا، مؤكداً أن تحسين الأداء المالي ينعكس علي تحسين أداء الأبعاد الأربعة السابقة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في لوحة القيادة الإستشرافية

تخضع أنظمة تقييم الأداء بشكل عام ولوحة القيادة الإستشرافية بشكل خاص إلى مجموعة من العوامل التي تجعلها تختلف من محيط إلى آخر، ومن أهم هذه العوامل حجم المؤسسة، وبنيتها وطريقة تنظيمها.

➤ **حجم المؤسسة:** يعد حجم المؤسسة من العوامل الرئيسية التي تستدعي اهتمام الإدارة عند وضع نظام لتقييم الأداء، حيث ينبع هذا الاهتمام من الرأي السائد حول كون المؤسسات الكبيرة أكثر تعقيدا، مما يجعلها تتطلب درجة كبيرة في اللامركزية وأنظمة رقابية متكاملة.

➤ **درجة عدم التأكد في البيئة:** تلعب البيئة دورا هاما في تحديد الأنظمة فالظروف الاقتصادية التي تتطور فيها المؤسسات تؤثر على الأسلوب الذي تستخدمه هذه الأخيرة في تقييم أداءها، حيث يشير "كابن و نورتن" 80% من مؤشرات لوحة القيادة الإستشرافية هي مؤشرات غير مالية، وبذلك يمكن القول أن التوجه نحو استخدام لوحة القيادة الإستشرافية يرتبط إيجابيا بدرجة عدم الاستقرار في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة.¹

➤ **الهيكل التنظيمي:** يشكل الهيكل التنظيمي أحد أهم المتغيرات على التقييم والرقابة على الأداء، حيث غالبا ما تتوفر مؤسسات تتميز بالتنوع واللامركزية على أنظمة متطورة لقياس وتقييم الأداء، حيث يقول الباحثان "كابن و نورتن" أنها تعد نظام اتصال من الأعلى إلى الأسفل يعمل على ترجمة وتوضيح رؤية وإستراتيجية المؤسسة لكافة الأفراد بداخلها، وبالتالي فاعتماد المؤسسة على هياكل مركزية من شأنه أن يوفر سلبا على تنفيذ الإستراتيجية لذلك يشجع الباحثان على تبني هياكل غير مركزية تسمح بانتقال المعلومة بكل حرية.

المبحث الثالث: تصميم وتنفيذ لوحة القيادة الإستشرافية

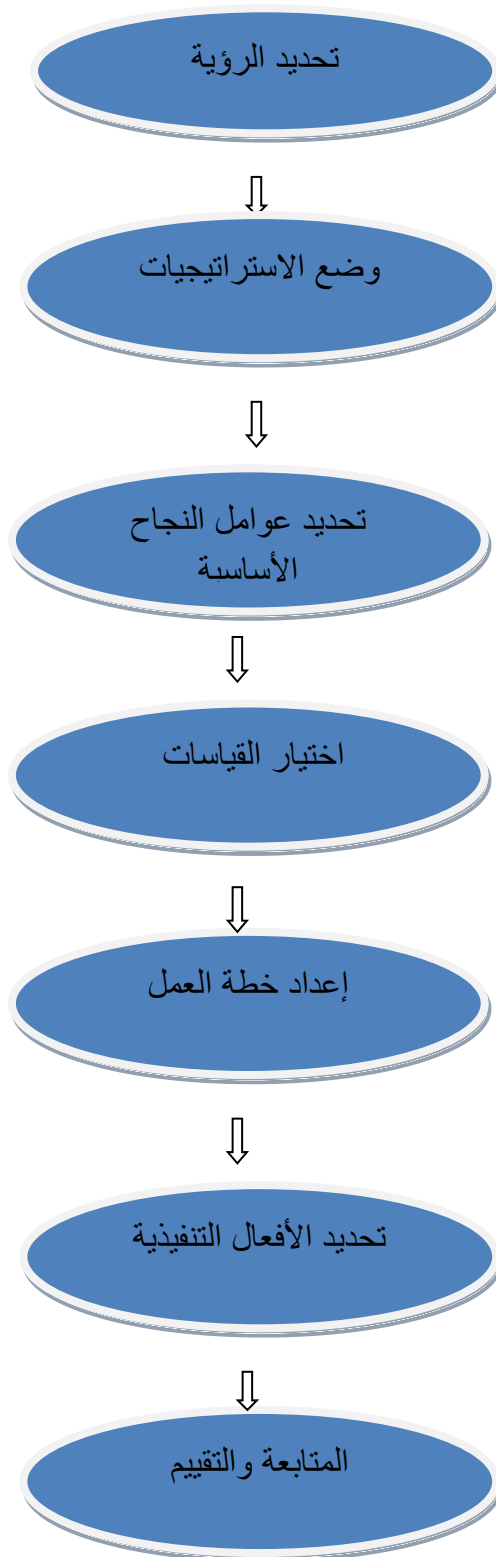
¹ - أحمد الصغير ريغة، "تقييم أداء المؤسسة الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قسنطينة، 2014، ص: 85.

إن عملية تصميم لوحة القيادة الإستشرافية تخضع لعدة خطوات ومعايير يجب إتباعها، ومتطلبات يجب توفرها من أجل مطابقتها للهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مراحل تصميم لوحة القيادة الإستشرافية

يمكن تلخيص الخطوات التفصيلية لتصميم لوحة القيادة الإستشرافية في المراحل التالية:

الشكل رقم (2): الخطوات الأساسية لتصميم لوحة القيادة الإستشرافية



المصدر: عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2015 ص: 170.

و انطلاقاً من الشكل السابق تتضح لنا أن مراحل بناء لوحة القيادة الإستشرافية تتمثل في:

- **تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وصياغة رسالتها:** تعبر الرؤية عن طموحات المؤسسة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد وهي تساعد في صياغة الرسالة، وهذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة تدل على الغرض الأساس الذي وجدت المؤسسة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها.¹
- **وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة :** تترجم عملية صياغة إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل و الذي يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد.²
- **تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الإستراتيجية:** تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية بحيث تحدد المؤسسة أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة هي ما ونشير إلى أن مفاتيح النجاح تركز على التغيرات التي يجب أن تمارسها المؤسسة وهي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية وتساعد على تحديد القياسات الأساسية (تنمية قدرات وأداء الموظفين مثلاً).
- **اختيار القياسات:** بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يجب التعبير عن هذه العوامل كمياً ، أي يجب قياسها، يتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه (نستعمل مؤشر معدل الغيابات لمعرفة رضا الموظفين و انتمائهم للمؤسسة مثل).
- **إعداد خطط العمل:** ونعني بها بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً لإنجاز الأهداف والرؤية الإستراتيجية ،يتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج واختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل وتحديد المدة اللازمة

¹ -إبراهيم نعيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات"، عالم الكتاب الحديث، 2009، ص:17.

² -فاطمة راشدي سويلم العوض، "تأثير الرابط المتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن و نظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير المعارف التنظيمية"، مذكرة ماجستير، كلية التجارة الإسلامية، غزة، 2007، ص:110.

للتطبيق ولضمان حسن تطبيق الإستراتيجية فيجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر.¹

• **تحديد الأفعال التنفيذي:** في هذه المرحلة يتم تحديد الأنشطة والعمليات اللازمة لتطبيق لوحة القيادة المستقبلية على أرض الواقع، وتعريفها لجميع عمال المؤسسة بمختلف مستوياتهم التنظيمية وتوضيح دور كل واحد منهم في تنفيذها وإلزامهم بالتقيد بمتطلبات تحسين الأداء الشامل، ووضع خطط العمل التي من شأنها تفعيل هذه الأداة الإستراتيجية بما يتناسب مع رؤية المؤسسة، وهذا بتحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتوزيعها، وتحديد المسؤوليات، وتطوير مختلف البرامج والأنظمة، إضافة إلى قيام الفريق المكلف بتنفيذ ومتابعة وربط مؤشرات أبعادها بأنظمة معلومات المؤسسة لوحة القيادة المستقبلية وقواعد بياناتها وتوضيح آليات وأهميتها لجميع العمال، وهنا يتم إنهاء نموذج لوحة القيادة المستقبلية ووضعه وتنفيذه بشكل فاعل يضمن تحقيقه للأهداف المرجوة منه.²

• **متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن:** للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الإستراتيجية ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمؤسسة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية.³

المطلب الثاني: متطلبات تنفيذ لوحة القيادة الإستشرافية

إن توفير المتطلبات الأساسية يعد شرطاً ضرورياً قبل البدء في استخدام لوحة القيادة الإستشرافية، وهذا من أجل نجاح تصميمها وتنفيذها، وتتمثل أهم هذه المتطلبات في:⁴

• دعم والتزام الإدارة العليا؛

¹ -نورة محمد، ملوح مريم، بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم أداء المؤسسات، "نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الجوهية للهندسة ريفية بالجلفة"، ملتقى وطني، 2017، جامعة البليدة2

² -المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، رمضان فهم، "التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص: 248.

³ -عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية"، دراسة حالة مؤسسة نفطال، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 03 ديسمبر 2015، ص ص: 140، 141.

⁴ -مروان محمد أبو فضة، ماهر موسى درغام، "أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد السابع عشر، العدد الثانيين 2009، ص: 752.

- إدراك الإدارة لأهمية لوحة القيادة الإستشرافية؛
- وجود قابلية ورغبة للتغيير؛
- وجود الدافعية لتبني لوحة القيادة الإستشرافية.
- إشراك العاملين (مساهمة الموارد البشرية)
- التوفر على موارد بشرية كفئة ومتخصصة ويعتبر تحسين هذا البعد هو الهدف الأساسي لتحسين جميع الأبعاد الأخرى، حيث أنها كلها تصب في تطوير الأداء المالي للمؤسسة الذي يشكل النواة الأساسية لتحسين أدائها الاقتصادي ومن ثم تحسين أدائها الشامل، وهو المقياس الأهم لمدى نجاح إدارتها الإستراتيجية في تحقيق أهدافها المسطرة، ومدى قدرتها على البقاء والاستمرار وخلق القيمة المضافة وتحقيق ميزة تنافسية هامة في مجال نشاطها.
- النقد بمبادئ الإدارة الإستراتيجية.
- تحديد واضح للأهداف الإستراتيجية.
- اعتبار لوحة القيادة الإستشرافية نظاما إداريا شاملا ومتكاملا.
- وجود نظام ناجع للاتصال والتواصل.

المطلب الثالث: مقومات نجاح و معوقات تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى ذكر عوامل نجاح لوحة القيادة الإستشرافية في المؤسسة، كما سنقوم بعرض الصعوبات التي تواجه المؤسسة عند تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية.

أولاً: مقومات نجاح لوحة القيادة الإستشرافية:¹

- دعم الإدارة العليا: حتى تكون عملية تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية ناجحة لا بد من دعم الإدارة العليا له، فعندما يدرك العاملون في المنظمة بأن الإدارة تدعم جهود تطبيق النظام بقوة فان ذلك يساعد في التزام هؤلاء العاملين بتنفيذ النظام وإسراعهم في عملية التطبيق بالإضافة إلى أنه يخفف من معارضتهم لتطبيقه.
- الحوافز المادية والمعنوية: ينبغي التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم لنظام أو تطبيقه، وهذا يعتبر دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق النظام.

¹ -بني حمدان، وإائل محمد صبحي إدريس، "الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي"، منهج معاصر، دار الباروزي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007 ص: 376.

- **تكوين فرق العمل:** حيث أن تطبيق النظام يشمل المنظمة ككل، من الضروري تشكيل فرق عمل تتمتع بروح الفريق والتماسك إذ أن العمل الجماعي من أهم مقومات نجاح أي مشروع.
- **فعالية الاتصال:** ليس كل الاتصالات التي تجري داخل المؤسسة وخارجها فعالة، فحتى تصل الرسالة إلى المرسل إليه ويفهم مضمونها كما قصدها المرسل ينبغي أن تركز الإدارة على عملية الاتصال بالشكل السليم . إن النظام الجيد يحتاج إلى عقد اجتماعات وإجراء اتصالات ومناقشات بين العاملين وذلك لإقرار خطة العمل والمحاور الرئيسة للمقاييس التي ينبغي التركيز عليها.
- **إدارة التغيير:** تطالب عملية تطبيق النظام إجراء عدة تغييرات في المنظمة، سواء كان ذلك التغيير متعلقا بالثقافة أم بالأنظمة أم بالأفراد، إن تغيير البيئة مستمر ومتواصل وكذلك متطلبات العملاء أو المستفيدين من الخدمة، وبالتالي فإن على المنظمة أن تجري التغييرات المطلوبة حتى تتمكن من مواكبة هذه التغييرات.
- **دراسة لانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية :** قياس وتقويم الأداء يجب دراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بهدف إنجاح بطاقة الأداء المتوازن وأهمها :
التقييم الشامل على مستوى الشركة ويمكن أن يشمل هذا التقييم ما يلي:
 - ✓ تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة .
 - ✓ مناقشة سبل بناء إمكانات وطاقات الشركة المادية والبشرية .
 - ✓ أخذ القيم والحاجات الخاصة بالشركة بعين الاعتبار .
 - ✓ تحديد الأهداف والنتائج المرغوبة للشركة .
 - ✓ تعريف وبناء الاستراتيجيات بعد أخذ رؤية الشركة المستقبلية ورسالتها بعين الاعتبار .
 - ✓ وضع الأهداف الإستراتيجية لجميع محاور البطاقة.
 - ✓ صياغة الأهداف الإستراتيجية في الخريطة الإستراتيجية.
 - ✓ دراسة المبادرات التي تحدث في الشركة مثل تحسين العمليات التشغيلية والدورات التدريبية والبحث والتطوير وموازنة الأداء وغيرها.
 - ✓ اتخاذ القرار الملائم بخصوص أتمتة الأنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الشركة والوقت والتكلفة اللازمين لذلك.

- ✓ إتباع خطوات منظمة تدعم إستراتيجية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن ولجميع الأبعاد علي مختلف المستويات.
- ✓ وتنتهي تلك الخطوات بمرحلة التقييم وإجراء التغيير عند الحاجة .
- **تحديد الأهداف بشكل واضح وتعريف المقاييس بشكل دقيق:** من الأهمية بمكان أن يتم تحديد الأهداف بطريقة يفهمها القائمون على التنفيذ، كما يجب مراعاة الدقة والموضوعية في تعريف المقاييس المرتبطة بالأهداف.

ثانيا: معوقات تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية¹

- هناك العديد من المعوقات والعراقيل التي تعترض تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية، والتي يتمثل أهمها في:
- ✓ استعجال بناء لوحة القيادة الإستشرافية، مما يضعف من مصداقية مؤشرات خاصة المؤشرات غير المالية، ويفقدها خاصية التوازن والانسجام بين أبعادها الخمسة.
 - ✓ صعوبة ترسيخ ثقافة وفكر لوحة القيادة الإستشرافية في وسط جميع عمال المؤسسة ومواجهة مقومة للتغيير من العديد منهم.
 - ✓ استحالة تحسين جميع مؤشرات لوحة القيادة الإستشرافية في نفس الوقت وتعظيم نتائجها، مما يتطلب تحديد أهمية كل منها وأوزانها النسبية.
 - ✓ كثرة المؤشرات والمقاييس وتنوعها، مما يفرض على المؤسسة اختيار الأنسب منها، والأكثر تماشيا مع رؤيتها المستقبلية وأهدافها، مع تحديد العدد المناسب لها دون زيادة أو نقصان.
 - ✓ التكاليف العالية لتصميم وتطبيق هذه الأداة الإستراتيجية، ما يحد من تبنيها في العديد من المؤسسات.
 - ✓ نقص الموارد البشرية الكفئة ذات الخبرة في بناء ومتابعة نتائج مؤشرات لوحة القيادة الإستشرافية.
 - ✓ صعوبة تفسير العديد من العلاقات المسببية بين المؤشرات والأبعاد، ما يضعف من مصداقية العديد من نتائج لوحة القيادة الإستشرافية، ويحد من فاعليتها تتطلب مؤشرات وأبعادها توافر جميع المعلومات الضرورية، وهو أمر صعب في كثير من الأحيان نظرا لتنوع هذه المعلومات بين معلومات مالية وأخرى غير مالية، إضافة إلى اختلاف فعالية أنظمة المعلومات من مؤسسة لأخرى.

¹ -نعيمه يحيوي، "بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة لتقييم في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 18، جامعة باتنة، الجزائر، جوان 2008، ص ص: 29، 30.

✓ تعارض أهداف بعض أبعاد لوحة القيادة الإستشرافية خاصة البعد المالي والبعد البيئي، حيث أن البعد المالي يركز على تعظيم مردودية وربحية الاستثمارات، في حين أن البعد البيئي يهدف إلى ترشيدها خاصة تلك المتعلقة بالاستثمار في الموارد الطبيعية، وهو ما يفرض التوفيق بينها، مما يصعب الأمر على المؤسسة في تعظيم أرباحها ومرد وديتها بالتوازي مع تقليص بعض من استثماراتها.

✓ تغير الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من مرحلة لأخرى، ما يفرض تعديلات جذرية على مؤشرات لوحة القيادة الإستشرافية، وهو ما يتطلب الكثير من الإمكانيات والموارد المالية والبشرية.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل بصفة عامة إلى نشأة ومفهوم لوحة القيادة الإستشرافية وأهميتها وكيفية تصميمها ومختلف أبعاده حيث تعتبر من بين أهم أدوات مراقبة التسيير الحديثة، وهو ما يفرض على كل مؤسسة تسعى للتفوق بناءها بصفة فاعلة من خلال تصميم مؤشراتنا وربطها برؤية المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها وتطبيقها بشكل جيد يضمن فعاليتها في تحسين مختلف جوانب أداء المؤسسة وتحقيق تميزها وتفوقها، فهي تساعد إدارة المؤسسة وتقدم تحليلا من شأنه أن يمكن من مقارنة الأهداف المسطرة مع النتائج المحققة، إضافة إلى ضرورة العمل على تعزيز عوامل نجاحها وتجنب المعوقات والعراقيل التي قد تقضي إلى إفشالها.

الفصل الثاني

اتخاذ القرار وعلاقته بأبعاد

لوحة القيادة الإستشرافية

تمهيد

إن اتخاذ القرارات الإدارية يعد من المهام الجوهرية والأساسية في المنظمة، ومقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات وأساليب اتخاذها، وما لديهم من معطيات ومعلومات تضمن رشد وفعالية القرارات المتخذة، وتدرك أهمية وضوحها ودقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

لذلك حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم وخصائص عملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى مراحل اتخاذه وأهم الصعوبات التي تعرقل سير عملية اتخاذ القرار وعلاقة اتخاذ القرار بإبعاد لوحة القيادة الإستشرافية كونها من بين أهم أدوات مراقبة التسيير.

المبحث الأول: عموميات حول اتخاذ القرار

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى عملية اتخاذ القرار في المنظمات من خلال ذكر مفهومه، خصائصه، أهميته في المؤسسة والخطوات التي يتبعها متخذ القرار للوصول إلى أفضل حل وكذلك إلى ظروف اتخاذ القرار وأساليبه.

المطلب الأول: تعريف اتخاذ القرار

يلقى موضوع اتخاذ القرارات اهتماماً بالغاً لدى الكتاب والباحثين والإداريين، حيث يعتبره العديد منهم من المهام الجوهرية في المنظمة، وهو نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات التي تتم داخل المؤسسة لذا قبل التطرق لعملية اتخاذ القرار يجب أولاً معرفة ما هو القرار والذي يعرف بأنه:

- عرفه "young" بأنها الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو مجموعة حالات محتملة في المنظمة".¹
- و عرفه "barnaed" بأنها "ذلك التصرف العقلاني الذي يأتي نتيجة التدابير والحساب والتفكير".²
- أما " Harisson " فعرفها على أنها "خطة أو مرحلة من عملية مستمرة تتضمن تصميم عدة بدائل ترتبط بهدف أو بعدة أهداف، تدفع توقعات إنسان ما في هذه الخطة إلى تحديد طرق حل مشكل معين...".³

أما فيما يخص عملية اتخاذ القرار فقد عرفها الخبراء والباحثين كما يلي :

- هي العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، بعد دراسة النتائج المتوقعة من حل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم.
- هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل: اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات، وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ وفي ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة.

¹ -محمد عبد العالي أنعمي، مؤيد الفضل، "الإحصاء المتقدم في دعم القرارات"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص:15.

² -عبد الغفار حنفي، "تنظيم إدارة الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص: 96.

³ - يحيى خديجة، "محاضرات في نظرية اتخاذ القرار"، موجهة لطلبة تخصص اقتصاد كمي، جامعة بومرداس، 2021-2022، ص: 1.

- و عرفها "سايمون" أنها عملية البحث عن حل أوسط ويعني ذلك أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقاً تاماً غير البديل الذي تم اختياره، ويكون عادةً أفضل البدائل فقط حدود الظروف السائدة.¹

- أما قاموس العلوم السياسية فيعرف فيها أنه العملية التي يتم من خلالها تحديد المشكلات والوصول إلى البدائل واختيار أحد هذه البدائل.

وفي الأخير يمكننا استخراج تعريف شامل :

"هي عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة".

المطلب الثاني: خصائص وأهمية اتخاذ القرار

أولاً : خصائص اتخاذ القرار

إن من أهم خصائص عملية اتخاذ القرار ما يلي:²

- إن عملية اتخاذ القرار مرحلة متقدمة من العملية الإدارية، فالقرار يقوم بالأساس على وجود مهمة عمل يجب أن تنفذ أو مشكلة قائمة تحتاج إلى حل ، وفي كلتا الحالتين يجب توافر الإمكانيات بين أيدي متخذي القرار، ويفترض توافر بدائل للتنفيذ وحلول للمشكلة والقرار الإداري يكون باختيار البديل الأمثل من بين الإمكانيات المتاحة والحاجات و المتطلبات المفروضة والشروط والعوامل والظروف داخل البيئة وخارجها، وهذا ناتج عن كون عملية صنع القرار و اتخاذه يحتويان على المفاضلة والاختيار والتوفيق والتركيب والتصنيف والترتيب بين الإمكانيات المتاحة والأهداف المرسومة.
- إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار.
- تعد عملية اتخاذ القرار وظيفة إدارية وعملية تنظيمية حيث تعد من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها المدير كما أنها عملية تنظيمية حيث أن اتخاذ القرارات عملية أكبر من أن ينفرد بها وحده، فالمدير في الوقت الحاضر لا يعمل في عزلة بل يتأثر في قراراته بآراء المحيطين وبأفكارهم المدير وبطبيعة البيئة التي يعمل بها.
- إن عملية اتخاذ القرار هي عملية عامة و هذا يعني أنها تشمل معظم المنظمات على اختلاف تخصصاتها . وشاملة حيث تشمل جميع المناصب الإدارية في المؤسسات.
- إنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.

¹ - أمل أحمد طعمة، "اتخاذ القرار و السلوك القيادي"، الطبعة الأولى، ديوان للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2006، ص: 17.

² - عامر ناصر المنصور، "الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار حامد، عمان، 2006، ص: 32.

- إنها عملية تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بها.
- تتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية أي أنها تمر من مرحلة إلى مرحلة و باستمرار. إن أي قرار إداري لابد و أن يكون امتداد من الحاضر إلى المستقبل لأن معظم القرارات الإدارية بالمؤسسات هي امتداد واستمرار للماضي.

ثانياً: أهمية اتخاذ القرار

لا يمكن أداء أي نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها الجاز كل الأنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمؤسسة (كالإنتاج، التسويق، التمويل والموارد البشرية أو أداء أي وظيفة إدارية (كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها؟ ومتى؟ ومن من؟ وبأي تكلفة؟ وغير ذلك، حيث تتمثل أهمية اتخاذ القرار فيما يلي: ¹

❖ **اتخاذ القرارات عملية مستمرة:** يمارس الإنسان اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية ، فعند قيامه من نومه يقرر ماذا يأكل؟ ماذا يلبس؟

وإذا كان هذا هو موقف الإنسان العادي فإن مجال العمل في المؤسسات ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق و الموارد البشرية وغيرها.

❖ **اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله:** لكل ذي مهنة أدواته التي يستخدمها في عمله فالنجار أدواته المنشار، والكاتب أدواته القلم ... وهنا نسأل ما هي أداة المدير في عمله اليومي؟.

إن اتخاذ القرارات هي أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به؟ ومتى يتم القيام به؟ وأين يتم القيام به؟ وعليه فإنه كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

❖ **القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:** ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل ، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثيرا كبيرا على نجاح المنظمة أو فشلها ، فلا شك أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة ، منذ أمد بعيد ، مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة ، وصعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها ، كما أن فشل الشركة IBM في اتخاذ قرارات فعالة في مواجهة إنتاج الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي بتكلفة منخفضة ، أدى إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر الشخصي وأصبحت مهددة بترك هذا السوق ،

¹ أحمد ماهر، "اتخاذ القرارات بين العلم و الابتكار"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 34.

وهذا الحال ينطبق تماما على الأمم والشعوب ، حيث تلعب القرارات الإستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.

❖ **اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة:** إن الدور الإداري في وظائف المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف ، فوظيفة الإنتاج تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد ماذا تنتج ؟ وما هو الحجم الأنسب للإنتاج ؟ ما هي فترة الخطة الإنتاجية ، ومن المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية معينة ؟

كذلك فإن نشاط التسويق به عدد من القرارات الخاصة بتخطيط السوق والتسعير والترويج وغيرها . وبالنسبة لوظيفة الموارد البشرية فإنها تتضمن العديد من القرارات الهامة الخاصة بتعيين الأفراد وترقياتهم وتقلاتهم وإنهاء خدماتهم وغيرها . أما بالنسبة لوظيفة التمويل فإن هناك قرارات عديدة مثل تحديد حجم رأس المال ، ومصادر الحصول عليه من داخل المنظمة أم من خارجها ، وكذا القرارات الخاصة بإدارة رأس المال واستخداماته في المنطقة.

❖ **اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية:** يرى البعض أن اتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط نظرا لأن العديد من نشاطات وظيفة التخطيط ينطوي على سلسلة من القرارات، ولكننا نرى أن اتخاذ القرارات ليس جوهر وظيفة التخطيط وحدها ، ولكنه أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة ، لأن كل هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة .

المطلب الثالث : ظروف اتخاذ القرار

بناءا على البيانات والمعلومات المتوفرة فإن القرارات يمكن أن تتخذ في ظل ظروف محددة تتباين فيها صعوبة عملية اتخاذ القرار وكذلك الآليات والأساليب المعتمدة في ذلك وسنتعرف على هذه الظروف فيما يلي:¹

أولا : حالة التأكد التام

يقصد بحالة التأكد التام توفر كافة المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار وبشكل كامل ودقيق ، وهنا يكون لدى متخذ القرار معلومات عن الظروف التشغيلية وأسعار الموارد والقيود والمحددات المفروضة على العمل وكذلك الخيارات المتاحة والعائد المترتب على كل منها.

¹ -ديمة وليد حنا الربضي، "نموذج التنبؤ الإحصائي و استخداماتها في ترشيد القرارات الإدارية و المالية و الاقتصادية في المنظمات"، المنظمة العربية لتنمية الإدارية: بحوث و دراسات، جامعة الدول العربية، مصر، 2016، ص: 06.

وعلى سبيل المثال لو كان لدى شخص مبلغ من المال يرغب باستثماره في مجالات مختلفة ويعرف على وجه الدقة العائد الذي سيحصل عليه من كل محال فإنه سيختار المجال الذي سيعطيه أعلى عائد ممكن، ولكن هذه الحالة قليلة الحدوث في عالم اليوم وربما تختص بعدد بسيط من القرارات المبرمجة.

ثانياً: حالة عدم التأكد

وفي هذه الحالة يكون أمام متخذ القرار عدة بدائل دون أن يعرف أو يقدر احتمال حدوث كل بديل لعدم توفر أية بيانات سابقة . كما في حالة إنتاج منتج جديد، فهذه القرارات التي تتخذ في حالة عدم التأكد تكون مثلاً عندما ترسم المؤسسة أهدافها وسياساتها العامة وتكون الإدارة فيها في ظروف لا تعلم فيها مسبقاً بإمكانية حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقعة وجودها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توفر البيانات والمعلومات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها، فهي إذن قرارات تتخذ في ظل ظروف من الممكن حدوثها ولكن لا يمكن معرفة درجة احتمال حدوثها.

ثالثاً: حالة المخاطرة

هي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع وبالتالي على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل، وكذلك درجة احتمال حدوثها وتتميز هذا النوع من القرارات حين يكون للقرارات التي يتم اتخاذها بصورة متكررة عدة نتائج محتملة الوقوع كما أن الظروف المحيطة بمتخذ القرار دائماً تكون نفسها ، بالإضافة إلى توفر المعلومات المتعلقة بتلك الظروف مسبقاً.

■ ويتطلب اتخاذ القرار في حالة المخاطرة 3 شروط أساسية وهي:

- ✓ غالباً ما تتخذ القرارات تحت ظروف ومؤشرات معروفة مسبقاً.
- ✓ يوجد لكل قرار أكثر من نتيجة.
- ✓ توفر المعلومات المسبقة يمكن استعمالها في تحديد الاحتمال وفي هذه الحالة تلعب قدرات المسير دوراً بالغ الأهمية في تقدير الاحتمالات لإعطاء فعالية للقرار المتخذ.

رابعاً: حالة الإبهام أو الغموض التام

وقد تسمى أحياناً حالة النزاع أو المنافسة الشديدة وهنا يتسم ظرف اتخاذ القرار بعدم الوضوح التام، كما أن الأهداف غير واضحة لمتخذ القرار والبدايل صعبة التحديد كذلك المعلومات حول العوائد غير متوفرة، مثال على هذا الأمر لو أن المدرس قسم طلابه إلى مجموعات و طلب من كل مجموعة إكمال مشروع بدون أن يعطيهم الموضوع أو يحدد لهم الاتجاهات أو أي دليل يساعدهم في عملهم.

المبحث الثاني: اتخاذ القرار وعلاقته بأبعاد لوحة القيادة الإستشرافية

المطلب الأول: مراحل عملية اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة خطوات وهي كما يلي:¹

1. تحديد المشكلة:

تعني دراسة الحالة الكائنة وتحري أسبابها الحقيقية ، وبمعنى آخر تحديد الحالة التي لا يرضى عنها المدير في الجهاز الإداري ويريد التخلص منها ، ويجب على المدير التحري عن السبب الرئيسي بشأنها لذلك يقع على من له سلطة اتخاذ القرار حيث يجب الاستعانة بمن له الخبرة الفنية والمتخصصة والخطأ في تحديد المشكلة يؤدي إلى أخطاء في جميع المراحل التالية لها ، (أي يجب التعرف على مشكلات القرار الإداري / وضع الأولويات لحل المشكلات / إعادة صياغة المشكلة) ، وغالبا ما تكون المشكلات في شكل مما يلي:

- مشكلات تقليدية أو روتينية: تتناول مسائل يومية تتكرر باستمرار مثل دوام العاملين .
- مشاكل حيوية: يكون نطاق أثارها أوسع من المشكلات التقليدية على سير العمل مثل وضع الخطط .
- مشكلات طارئة: تحدث بشكل طارئ بسبب التغير في ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة أو عوامل أخرى مثل تعطل الآلات.

2 . تحليل المشكلة:

بعد أن يتعرف الباحث على طبيعة المشكلة و يحددها فإنه يقوم بتحليلها، أي تصنيفها وتجميع البيانات والحقائق و المعلومات المتعلقة بها، و من الضروري تصنيف المشكلة لغرض معرفة الفرد الذي سيقوم باتخاذ القرارات بشأنها والأفراد الذين يجب استشارتهم عند اتخاذ القرار والأفراد الذين يجب أن يبلغوا بصور القرار ومحتواه ، و الأفراد الذين سينقلون القرار وعادة يتم التصنيف حسب أربعة أسس هي:

- الفترة الزمنية المستقبلية للقرار (أي الفترة الزمنية التي ينبغي على المنشأة الالتزام بما للقيام بالعمل المتعلق بالقرار).

- وقع القرار على الوظائف والمجالات الأخرى . عدد الاعتبارات النوعية التي تدخل في القرار .
- مدى التكرار المنتظم للقرار .

¹ - خليل محمد العزاوي، "إدارة اتخاذ القرار الإداري"، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 24.

3 . مرحلة تحديد البدائل الممكنة:

البدائل هي الحلول أو الوسائل أو الأساليب المتاحة أمام الرجل الإداري لحل مشكلة قائمة وتحقيق الأهداف المطلوبة، ويعد البديل الوسيلة الموجودة أمام متخذ القرار لحل المشكلة القائمة ويشترط في هذا البديل أن يتميز بما يلي:

- أن تكون له القدرة على حل المشكلة (أي القدرة على تحقيق بعض النتائج التي يسعى متخذ القرار الوصول إليها).
- أن يكون في حدود الموارد والإمكانات المتاحة.
- ويجب أن يقوم متخذ القرار بوضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يتضمن عدم وقوعه في الخطأ ولكي لا يختار البديل الغير مناسب.

4 . مرحلة تقييم كل بديل:

بعد تحليل البدائل الممكنة تأتي مرحلة تقييم نتائج البدائل وتقييم مزايا وعيوب كل بديل ومدى مساهمته في حل المشكلة موضوع البحث، وهذه الخطوة تستلزم التنبؤ بالمستقبل وغالبا ما يرافق مقارنة البدائل وتقييمها الشك وعدم التأكد من صلاحيتها.

ولابد من مراعاة عدة اعتبارات في هذه المرحلة منها:

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى الكفاية التي يحققها من حيث الاقتصاد والسرعة و الإتقان.
 - أثار تنفيذ البديل على العمل داخل المؤسسة أو خارجها وفي المجتمع ككل.
 - الآثار النفسية و الاجتماعية للبديل.
 - مناسبة الوقت والظروف لتبني هذا البديل.
 - استجابة المرؤوسين للبديل.
 - الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل.
- ومن الطبيعي أن نجاح المدير في تقييمه للبدائل أمر يتوقف على مدى صدق وحداثة البيانات التي يجب أن يحاط بها وعلى مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب قبل إصدار القرار.¹

¹ عبد الغاني بيسيرني، عبد الله، "أصول علم الإدارة العامة"، الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص: 297.

5. اختيار أفضل حل:

وهي عملية الاختيار لأحد البدائل من بين البدائل المتاحة في ضوء الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من جهة، ودرجة المعرفة والخبرة السابقة التي يتمتع بها متخذ القرار من جهة أخرى، حيث يجب أن تخضع عملية التقييم إلى مراجعة من حيث مدى دقة المعلومات التي يستند عليها القرار، وهل يرتبط القرار بأهداف المؤسسة؟ وهل تم تقييم جميع البدائل؟ وهل توجد معلومات جديدة قد تؤثر على اختيار القرار النهائي للبديل؟ وتتطلب هذه المرحلة جهود فكرية كبيرة من متخذ القرار لإجراء الموازنة والتقييم لمزايا وعيوب كل بديل من البدائل المتعددة المقترحة، إضافة إلى أنها تتأثر بعوامل واعتبارات متعددة يجب أخذها بالاعتبار وهي كما يلي:

- درجة المخاطرة .
- الاقتصاد في الجهد والنفقات.
- الإمكانات والموارد المتاحة .
- المعلومات.

6. التنفيذ ومراقبة القرار:

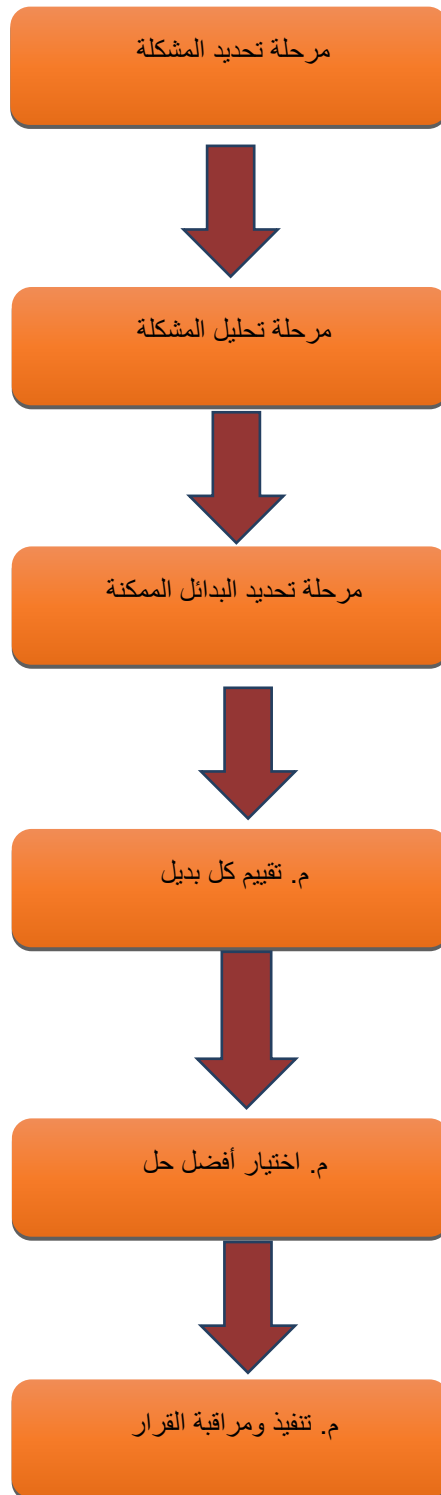
إن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي مجرد اختبار البديل الأفضل، بل يستلزم متابعة التنفيذ، وترتبط متابعه بعدة خطوات.

- **صياغة وإعلان القرار:** بعد صياغته يجب إعلانه أو نشره بوسائل الإعلان المختلفة، التي تكفل إيصاله إلى كافة الأشخاص المعنيين والجهات التي يهمها موضوعه أو المختصة بتنفيذه، وحتى يكون تنفيذه سهلاً يجب أن تكون الصياغة مختصرة وبسيطة وواضحة ومميزة، فالصياغة الواضحة للقرار تساعد على فهم مضمونه، ويجب مراعاة التناقض وانسجام القرار مع القرارات التي سبقتة و عدم تعارضه مع القوانين والأنظمة أو مع الاختصاصات والصلاحيات الخاصة بمتحده.

أما إعلانه فيقصد به إبلاغ القرار لكل من يهمه موضوعه والجهات المعنية، وليست هناك وسيلة معينة للإبلاغ، كما أنه يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلانه، وهو الوقت الذي يؤدي فيه القرار أحسن النتائج ويتوقف تقدير الوقت المناسب لإعلان القرار على مدى توفر ما يسمى حاسة التوقيت لدى متخذ القرار ، كما يستلزم ا زم اختيار الأسلوب المناسب أيضا لإعلان القرار، فالأسلوب الذي يتبعه متخذ القرار في إبلاغ القرار له علاقة بالموظف الذي يمسره القرار .

- **اتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ القرار:** إن تنفيذ القرار يتطلب اتخاذ الخطوات اللازمة لوضعه موضع التنفيذ وهذا يتطلب تحديد الوقت اللازم لتنفيذ مراحله، من سيتولى تنفيذه طرق ووسائل التنفيذ، تحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه، ومن المهام الأساسية لمتخذ القرار في هذه المرحلة تهيئة كل من البيئة الداخلية والخارجية لتقبل وتنفيذ القرار، وقد يجد متخذ القرار أن تنفيذ القرار يمكن أن تمتد إلى مناطق أو أقسام أو إدارات متعددة ، وفي هذه الحالة يمكنه البدء في تنفيذ القرار في منطقة واحدة على سبيل التجربة فإذا ما ثبت نجاحه، طبق في مناطق أخرى.
 - **متابعة تنفيذ القرار:** بعدما تبدأ عملية التنفيذ يقوم متخذ القرار بالمتابعة المستمرة بهدف التعرف على أوجه القصور والعقبات التي تنشأ أثناء التنفيذ من أجل حلها، ويمكن من خلال المتابعة الوقوف على النتائج والمتطلبات من أجل تعديل القرار أو اتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه، وذلك بالتحقق من أن التنفيذ يتم وفقا لما تم وضعه في الخطة المدروسة والمرسومة، وفي حدود التعليمات والقواعد الموضوعة قصد اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتفادي تكرارها، و للرقابة عدة مزايا أهمها:
- ✓ المتابعة المستمرة لخطوات التنفيذ يساعد على حلها مبكرا أو الحد منها بقدر الإمكان.
 - ✓ المتابعة تمكن متخذ القرار من اتخاذ الإجراءات التي يراها مناسبة نحو القرار لسحبه، إلغائه أو تعديله جزئيا التنفيذ تمكن من اكتشاف الصعوبات والمشكلات والمعوقات التي يقابلها التنفيذ والعمل أو كليا إذا تطلب الأمر.
 - ✓ المتابعة تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنمي القدرة على تحري الدقة، والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف ومعرفة مواقع القصور والخلل وأسبابها وسبل علاجها.

الشكل رقم (3): مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.

تتأثر عملية اتخاذ القرار بالعديد من العوامل والمتغيرات منها ما يتعلق بالمشكلة ذاتها ومنها ما يتعلق بالبيئة التي يقوم فيها اتخاذ القرار، هذا بالإضافة للعوامل الشخصية المتعلقة بمتخذ القرار وهي كما يلي¹:

(1) العوامل المتعلقة بالمشكلة

تؤثر المشكلة على عملية اتخاذ القرارات وذلك من حيث نوع المشكلة و الآثار المترتبة عنها والأطراف المؤثرة والمتأثرة بما وعلاقتها بغيرها من المشكلات التي يعاني منها التنظيم.

(2) العوامل المتعلقة بشخصية متخذ القرار

هناك العديد من العوامل الخاصة بشخصية متخذ القرار فهناك عوامل تتصل بالنواحي النفسية كالإدراك والقيم والدوافع، وهناك عوامل أخرى تتصل بالنواحي الفسيولوجية كالقدرات الجسمية والقدرات العقلية وسن متخذ القرار وغيرها، حيث أن السلوك الشخصي لمتخذ القرار يؤثر تأثيرا مباشرا في كيفية اتخاذ القرار، فكل مدير له أسلوبه حتى لو تساوت الكفاءات والمهارات حيث أنه هناك ثلاثة أبعاد للاختلافات الفردية من مدير لمدير آخر وهي:

- ❖ أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة.
- ❖ أسلوبهم في تجميع المعلومات.
- ❖ أسلوبهم في استخدام المعلومات.

(3) العوامل المتعلقة بالبيئة

وتنقسم إلى عوامل متعلقة بالبيئة الداخلية أو الخارجية وهي كما يلي :

❖ **عوامل البيئة الخارجية:** وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة والتي تخضع لسيطرة المنظمة بل أن الإدارة المنظمة تخضع لضغوطها وتتمثل هذه العوامل فيما يلي :

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية في المجتمع.
- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.

¹ -كاسر نصر منصور، "نظرية القرارات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار الحامد لنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص: 35.

➤ العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة.

❖ **عوامل البيئة الداخلية:** وتتمثل في العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة منها:

- عدم وجود نظام المعلومات داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
- عدم وجود درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات و الأقسام.
- مدى توافر الموارد المالية والبشرية في المنظمة.

المطلب الثالث: الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار

من الصعوبات التي تعترض أي قرار هو عدم جود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل، ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول في ظل الظروف و المؤشرات الموجودة، فكثيرا ما يجد متخذ القرار نفسه معرضا للكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب، ويمكن إجمال هذه العوائق فيما يلي¹ :

أولاً: عدم إدراك المشكلة وتحديدها

يجد متخذ القرار صعوبة في تحديد المشكلة نتيجة تداخل مسبباتها بنتائجها، مما يصعب عليه تمييزها بدقة وبالتالي تتجه جهوده لمعالجة المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية لعدم القدرة على تحديدها وتعريفها

ثانياً: عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار

إن القرارات تسعى دائماً لتحقيق مجموعة من الأهداف، وهذه الأخيرة قد تتعارض مع بعضها وقد تتعارض مع أهداف بعض الإدارات والأقسام أيضاً، كما قد تختلف في أهميتها مما يتطلب من متخذ القرار أولاً التمييز بين أقل الأهداف أهمية ثم توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية .

ثالثاً: شخصية متخذ القرار

قد يكون متخذ القرار واقعا عند اتخاذ القرار تحت تأثير بعض العوامل، كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو القيود الخارجية، وبالتالي ينجم عنها خضوع متخذ القرار السلطة أعلى تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس سلباً على أفكاره وتطلعاته وهو ما يؤثر على المنظمة ونجاحها.

¹ -حياوي خديجة، "محاضرة في نظرية اتخاذ القرار"، مرجع سبق ذكره، ص: 6.

رابعاً: نقص المعلومات

إن عدم توافر المعلومات من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار، إذ تعد المعلومات من أهم موارد المنظمات في العصر الحديث، حيث يجب أن تعطي صورة متجددة عن بيئة العمل وظروفه، وبما أن صحة القرار تبني على صحة المعلومات التي استخدمت لاتخاذها فعلى متخذ القرار المطالبة بتحديد نوع المعلومات اللازمة، ومصادر الحصول عليها والعمل على جمعها وتحليلها وتحديثها باستمرار.

خامساً: تعدد مستويات التنظيم وضيق نطاق التمكن للمديرين على رؤوسهم

ذلك أن تعدد المستويات الإدارية في التنظيم يؤدي إلى كثرة الفواصل بين هذه المستويات، وكذلك بين المستويات الإدارية وقمة الهرم التنظيمي، ويترتب على ذلك صعوبة إحكام عمليات التوجيه وصعوبة استخدام أدوات وقنوات الاتصال المختلفة مما يؤدي إلى إعاقة وصول البيانات والمعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب.

المبحث الثالث: لوحة القيادة الإستشرافية وعلاقتها باتخاذ القرار

نظراً لكون لوحة القيادة المتوازنة أداة فعالة في تقييم الأداء، فهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات في المؤسسة ولذلك ستتطرق في هذا المبحث إلى كل بعد من أبعادها (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) و علاقته باتخاذ القرارات في المؤسسة .

المطلب الأول: البعد المالي وبعد الزبائن علاقتهما بعملية اتخاذ القرار

سننتظر في هذا المطلب إلى دور مؤشرات التوازن المالي أو البعد المالي في اتخاذ القرارات الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرة المؤسسة على الحفاظ بدرجة كافية من السيولة تضمن لها تعديل دائم المتدفقات النقدية، وكذا دور و علاقة بعد الزبائن في اتخاذ القرارات.

أولاً: البعد المالي

دور مؤشرات البعد المالي في اتخاذ القرار: إن مؤشرات البعد المالي تعطينا الوضعية الحقيقية للمؤسسة كما أنها تقيم أداء المؤسسة، فهي تقدم للمدير المالي معلومات لاتخاذ القرارات المتعلقة بمصدر التمويل، قرار التخطيط كما أنها تعطي معلومات حول سيولة المؤسسة وحول الهيكل المالي للمؤسسة كما تساعده

على اتخاذ القرارات، فمثلا بخصوص اتخاذ القرار الاستثماري يمكننا استخدام مؤشرات متعددة لتقييم واختيار الاستثمار المناسب. حيث تتمثل مراحل تقييم الاقتراح الاستثماري فيما يلي:¹

- المرحلة الخاصة بالتحليل المالي: ويتم هذا التحليل على مدى العمر المتوقع للاستثمار للتأكد من توفر التمويل الضروري لتنفيذه وأن الاستثمار ينتج عنه سيولة لتغطية التزاماته.
- تحليل السيولة: يهدف هذا التحليل لمعرفة التدفق النقدي خلال فترة التنفيذ وتشغيل الاستثمار.
- تحليل هيكل رأس المال: يهدف هذا التحليل للتعرف على مدى الملائمة بين الاستثمار والتمويل أي التحقق أن التمويل يتلاءم مع الاستثمار من حيث النوع و المدة بالنسبة للاستثمارات في رأس المال العامل.
- المرحلة الخاصة بدراسة وتحليل العائد: يمثل العائد على الاستثمار معيارا أساسيا لاتخاذ القرار في الانطلاق في المشروع من عدمه، كما بعد مقياسا لمدى كفاءة المشروع من الناحية المالية، فكلما زاد العائد على الاستثمار زادت الجدوى المالية للمشروع.

ثانيا: مفهوم التحليل المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية

1. **تعريف التحليل المالي:** هو عملية يتم من خلالها استكشاف مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المؤسسة حيث تساهم في تحديد أهمية الأنشطة التشغيلية والمالية للمؤسسة، وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصدر أخرى لكي يتم استخدام هذه المؤشرات في تقييم أداء المؤسسة بقصد اتخاذ القرار المناسب.²
2. **دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية:** نظرا لأهمية القرارات و الدور الذي تلعبه في إدارة نشاطات المؤسسة باعتبارها المؤشر لاستمرار المؤسسة في أداء مهامها، ومواجهة الظروف المحيطة بها وذلك يتوقف على اتخاذ القرارات الفعالة بالاعتماد على الأساليب المتاحة والظروف المحيطة بها لذلك سنتطرق إلى القرارات التي لها صلة بالتحليل المالي وهي القرارات المالية قصيرة وطويلة الأجل.³
3. **دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية قصيرة الأجل:** إن الأموال قصيرة الأجل تجد مصادرها في دورة الاستغلال ونتاجة عن حجم النشاط، فالمخزونات ترتبط بطبيعة النشاط و أشكال السوق

¹ بولجنات ابتسام، معاندي أسماء، "لوحة القيادة المتوازنة كأسلوب لاتخاذ القرار"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة بومرداس، 2017، ص: 48.

² -وليد ناجي الحياي، "الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي"، مؤسسة الورق للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص: 21.

³ -منعم زمير المونسي، "اتخاذ القرارات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر، عمان 1998، ص: 13.

الأخرى، وكذلك وظيفة الإنتاج والحقوق والديون ترتبط أيضا بالسوق ولكن كل هذه الاستعمالات هي نتيجة استعمال طاقة الإنتاج الناشئة عن قرار طويل الأجل وشروط تغطية هذه الاحتياجات تعتمد أيضا عن قرار طويل الأجل، ومن أهم هذه القرارات توظيف السيولة، التنازل عن الحقوق، اللجوء إلى قروض بنكية، ولتكون القرارات المتخذة ذات فعالية وناجحة لابد من تزويد متخذها بمعلومات على قدر من الدقة و الوضوح و أن تتوفر على الخصائص المتعلقة بالمشكلة وتحليلها وتحديد المؤشرات الأخرى التي ترتبط بها، وبما أن المعلومات التي يحتاجها القرار يتم الحصول عليها من مصادر متنوعة فإنه من مهمة الإدارة اختبار مدى صحتها حتى يمكن الاستفادة منها، ثم تقوم بحفظها وتخزينها بطريقة تسمح باسترجاعها بسرعة وتوزيعها إلى مراكز اتخاذ القرار.

4. دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات طويلة الأجل: حيث أن هذه القرارات تتعلق بنشاطات المؤسسة طويلة الأجل ومن أهم هذه القرارات أن تقوم المؤسسة بعملية الاستثمار، حيث تتوقع بذلك أن المشروع سيعود لها بأرباح خلال عدة سنوات متتالية ولذلك تقوم بالمخاطرة بين المشاريع المتاحة، وهذا على ضوء الربح المتوقع لكل مشروع، كون قرار الاستثمار يتعلق بنشاط المؤسسة مستقبلا ويلازمها لفترة طويلة من الزمن فيتطلب اتخاذه أحسن الأساليب، حيث لا يتقرر الاستثمار إلا بأخذ إمكانية تحويله في الحساب وكذلك تكلفة التمويل بالمقارنة مع المردودية المنتظرة، حيث أن الفصل بين القرار التمويلي لمشروع وقراره الاستثماري يؤكد كون القرار الاستثماري يهمل التمويل بالديون في بعض الأحيان، إلا أن القرار التمويلي هو قرار استثماري مدعم بأسلوب تمويلي بالديون، لأنه يعمل على تعديل مردودية الاستثمار ويفاضل بين مختلف موارد التمويل أي عدة قرارات تخص التمويل بالديون.

ثالثا : دور النسب المالية في اتخاذ القرارات :

إن الهدف الرئيسي من التحليل المالي هو فهم البيانات الواردة في القوائم المالية و التقارير المالية، لتكوين قاعدة من المعلومات تساعد متخذ القرار في عمله، حيث تقدم النسب المالية تحليلا لمعلومات هامة عن الربحية وخدمة الدين، كما أنها لا تغطي نسبة واحدة من المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات أو التعرف على أساليب حل المشكلة، بل يجب تحليل مجموعة من النسب لأن النسب المالية تعطي الفرصة لاختبار حجم معين من النسب المالية على نحو يكفي لتزويده بالمعلومات وكل نسبة لها دور في اتخاذ القرار.

- نسب السيولة تقوم بتهيئة المناخ الملائم لاتخاذ قرار التمويل و الائتمان مثل، (نسبة السيولة المتداولة).
- نسب الربحية تعبر عن مدى الكفاءة التي تتخذ فيها المؤسسة قراراتها الاستثمارية المالية مثل، (العائد على الاستثمارات، العائد على الأصول).
- نسب النشاط تساعد على قرار التخطيط والرقابة المالية واتخاذ الإجراءات التصحيحية، كما أنها تقيم إنجازات ونشاطات المؤسسة ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة، مثل (مدة دوران المخزون).

ثانيا: بعد الزبائن

إن هذا البعد يعكس للمؤسسة مدى ربحية و مردودية زبائنها بمختلف شرائحهم وفئاتهم وهو ما يمكنها من بناء إستراتيجية تسويقية فعالة تركز على خلق القيمة للزبون وتوطيد علاقته بالمؤسسة، بشكل يسمح لها من تعظيم مصالح الطرفين، كما أن هذا البعد يسمح لها بتحليل مستوى الربحية والعوائد المتحصل عليها من جميع الفئات وشرائح زبائنها، ويتيح لها العمل على كسب ثقة الزبائن وجعل غير المريحين منهم أكثر ربحية و مردودية، كما أنه يعكس مدى ربحية كل فئة من فئات الزبائن مقارنة بحجم المبيعات الخاصة بها وهو ما يعطي للمؤسسة صورة واضحة عن فعالية سياساتها التسويقية والتجارية ويمكنها من تحسينها وتفعيلها بشكل مستمر.

حيث تهدف مختلف المؤسسات إلى تحقيق مستوى عال من رضا زبائنها نظرا لانعكاسه المباشر على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وعلى رأسها توسيع حصتها السوقية والهيمنة على الأسواق التي تنشط بها، إضافة إلى عملها على اكتساب ميزة تنافسية مصدرها رضا الزبائن، كما أن نتائج بعد الزبائن لها تأثير على البعد المالي حيث أن تحسين مؤشرات هذا البعد تنعكس إيجابا على تطوير الأداء المالي للمؤسسة وتعظيم أرباحها و الرفع من مردوديتها، حيث يمكن القول أن أهم مؤشرات هذا البعد هي مؤشرات رضا الزبون، مؤشرات المردودية والنمو والحصة السوقية ومؤشرات أخرى مثل عدد الزبائن، ولاء الزبائن، عدد الشكاوي.

وبما أن مؤشر رضا الزبون من أهم مؤشرات بعد الزبائن فسنطرق إلى كيفية تأثيره على اتخاذ القرار في المنظمة:

إن الزبون هو المحرك الأساسي للمؤسسة فتعظيم إرضاءه يعتبر وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها من أجل خلق ميزة في البيئة التنافسية، فالاستثمار في إرضاءه بمثابة الحصول على وثيقة تأمين، حيث يتطلب

الاهتمام بالزبون أن تتعرف المؤسسة على احتياجاته ورغباته من أجل وضع خطط إنتاجها وفق رؤية الزبون، وليس وفق ما يراه موظفو المؤسسة، ويصعب تحقيق سياسة التوجه بالزبون دون القيام ببحوث التسويق بانتظام للتعرف على حقيقة حاجات الزبون ورغباته وما يحدث بها من تغيرات بجانب تحديد توقعات الزبون وطموحاته التي يأمل أن تحققها له المؤسسة.¹

حيث تعد بحوث التسويق طريقة منتظمة يتم من خلالها جمع المعلومات والعمل على تحليلها حتى يتم حل مشكلة معينة من المشاكل التي تواجهها المؤسسات، ويتم بناءا على نتائجها اتخاذ القرارات الحاسمة فيما يتعلق بالأمر الذي ستواجهه المؤسسة)، حيث تعتبر بحوث التسويق الوسيلة لتحديد المشكلات والمواقف التي تواجه المؤسسة أو الفرص المتاحة والمرتبطة وترجمة هذه المشكلات أو المواقف إلى سؤال أو قضية بحثية، ثم تجميع وتحليل المعلومات إلى غاية إعداد التقرير النهائي بالنتائج والتوصيات أو المقترحات لمواجهة أو حل المشكلة، أو استغلال الفرصة التي تم تحديدها سلفا.

إذ يمكن اعتبار بحوث التسويق كقناة متاحة من ضمن العديد من القنوات التي تمتد متخذ القرار بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، أهم هذه القرارات تلك المتعلقة بتحقيق رضا زبائنها لذلك يجب على المؤسسة أن تقوم بالممارسات التالية للمحافظة على زبائنها ويكون كالتالي:²

- ✓ الأخذ بعين الاعتبار رأي و مصلحة الزبون في كافة القرارات المتخذة .
- ✓ ضمان المشاركة عبر الإدارات في تخطيط وإدارة عمليات رضا الزبائن والحفاظ عليهم .
- ✓ تنظيم و إعداد قاعدة بيانات للزبائن عن احتياجاتهم وتفضيلا تهم وإعداد برامج لتحفيز هؤلاء الزبائن .
- إن مؤشرات رضا الزبون هي مؤشرات اقتصادية هامة جدا خاصة أنها تتعلق بطرف فاعل أساسي وهام ومؤثر على حاضر ومستقبل المؤسسة، لذا نجدها تسعى إلى إرضائه بكل الطرق والوسائل وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية بسعر تنافسي وتقليص أجال التسليم عن طريق إنتاج الوحدات المنتجة المطلوبة في الوقت المحدد.

ومن المؤشرات العملية التي توضح مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الاهتمام بالزبون والتوجه برغباته وحاجاته ما يلي:¹

¹ - عرقوب وعلي، "مطبوعة بيداغوجية بعنوان محاضرات في لوحة القيادة الإستشرافية مدعمة بدراسة حالات"، إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، ص: 45.

² - عبد القادر مختاري، "رضا العميل و المشاركة في القرار التسويقي"، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الدولية، جامعة محمد بوضياف، 2009، ص: 13.

- ✓ استمرارية تعامل الزبون مع المؤسسة.
 - ✓ تزايد حجم وقيمة تعاملات الزبون مع المؤسسة.
 - ✓ مساهمة الزبون الفعلي في جذب زبائن جدد.
 - ✓ حرص الزبون الفعلي على تزويد المؤسسة بمعلومات تفيدها في جذب زبائن جدد، وفي تدعيم مركزها التنافسي والحفاظ على حصتها السوقية.
 - ✓ استجابة الزبون للتكيف مع ظروف المؤسسة عند مواجهتها لأحداث أو مواقف غير سارة.
- فمن خلال هذه المؤشرات التي تمثل البوابة الحقيقية لرضا الزبون يمكننا معرفة مدى سعادته بالتعامل مع المؤسسة وانتمائه لها وولائه لمنتجاتها وما تقدمه من سلع وخدمات.
- ومن هنا يمكننا القول أن نجاح المؤسسة في أسواقها مرتبط بمدى قدرتها على إشباع احتياجات زبائنها حيث يواجه مدير التسويق العديد من القرارات التسويقية التي تدور حول العلاقة بين المؤسسة و أسواقها من خلال المنتجات التي تقوم بتقديمها، حيث تعتمد فعالية جمع القرارات بصفة عامة والقرارات التسويقية بصفة خاصة على جودة ودقة المعلومات المتاحة لدى متخذ القرار عن خصائص السوق، اتجاهات الزبائن ... ومع اتجاه المؤسسة إلى تبني المفهوم الحديث للتسويق والذي يركز على الاهتمام بالزبون وجب عليها النظر إلى بحوث التسويق باعتبارها المدخل الطبيعي لإحداث التكامل والتوجه الصحيح لكافة الأنشطة بها نحو الاستجابة لرغبات الزبائن واحتياجات السوق.
- المطلب الثاني: علاقة بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو بعملية اتخاذ القرار.**
- في هذا البعد سوف نتطرق إلى بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو بعملية وعلاقتها اتخاذ القرار.
- أولاً: بعد العمليات الداخلية.**
- إن بعد العمليات الداخلية هو ثالث بعد من أبعاد لوحة القيادة المتوازنة حيث لا تقل عن الأبعاد الأخرى لذلك ستطرق في هذا المطلب لذكر أهميته في المؤسسة ومدى مساهمته في اتخاذ القرار.
- إن بعد العمليات الداخلية شديد الأهمية بالنسبة للمؤسسات، نظراً لأنه يحدد العمليات والأنشطة التي هي بحاجة إلى تحسين وتطوير بهدف إرضاء الأطراف الفاعلة وأصحاب المصالح المرتبطة بها، لذا فهي تعمل على تحديد مؤشرات دقيقة ومناسبة لتفعيل أنظمتها وإجراءاتها الإدارية والتسييرية وتطويرها ويؤثر هذا البعد بصفة مباشرة على كل من البعد المالي وبعد الزبائن.

¹ -عبد القادر مختاري، نفس المرجع السابق، ص، ص: 04، 05.

حيث أنه يحدد مدى كفاءة إدارة المؤسسات في تحقيق التميز في مختلف أنشطتها وعملياتها وانعكاس ذلك على إرضاء مساهميها وزبائنها، نظرا لكون إرضاء هذين الطرفين الإستراتيجيين لا يتم إلا من خلال التحسين المستمر للمناهج والطرق الإنتاجية والإدارية، ومن أهم مؤشرات هذا البعد تتمثل في مؤشرات الإنتاج و الإنتاجية، مؤشرات الكفاءة، ومؤشرات أخرى مثل مؤشر الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، متوسط الوقت المتعلق باتخاذ القرارات¹

إن مؤشرات بعد العمليات الداخلية لها تأثير كبير في القرارات التي يتخذها متخذ القرار، فعند قيامه وتحليله لنتائج هذه المؤشرات يكون على دراية بنواحي الضعف والقوة في المؤسسة وبذلك يقوم باتخاذ القرار بالتحسين والتطوير.

فمثلا مؤشر الإنتاجية يقيس الإنتاجية الكلية لعناصر الإنتاج ، أي يدرس العلاقة بين عوامل الإنتاج وما يتولد عنها من إنتاج كلي كما تدرس الإنتاجية الجزئية لكل عامل من عوامل الإنتاج على حدى، ومن متخذ القرار إلى اكتشاف نواحي خلالها يسعى الضعف واتخاذ القرارات التصحيحية.

أما مؤشر الكفاءة فيقيس معدل تحسن الكفاءة الإدارية ومعدل كفاءة الإدارة المالية للسنة الحالية مقارنة بالسنة الماضية وبذلك اتخاذ القرارات من خلال معرفة نواحي القصور وأسباب القصور، وإن كانت النتائج ايجابية يسعى متخذ القرار إلى الاستمرار في الأساليب الحالية المتبعة أو التحسين منها أكثر أما عن المؤشرات الأخرى فمثلا مؤشر معدل الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات فيؤثر بشكل كبير على اتخاذ القرار، فكلما كانت أنظمة المعلومات المستخدمة دقيقة فإن القرارات الناتجة عن تحليل البيانات والمعلومات تكون أكثر دقة وواقعية، أما إذا كانت الأنظمة المستخدمة المعتمد عليها لتحويل البيانات إلى معلومات غير دقيقة، فإن هذا يؤدي إلى غموض المعلومات الناتجة وتكون غير ملائمة لأهداف المنظمة حيث تنتج عنها قرارات غير صحيحة.

ومنه يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من طرف المؤسسة تساهم في عملية دعم اتخاذ القرار في كل مراحله.

¹ - عرقوب وعلي، نفس المرجع السابق، ص: 45.

ثانياً : بعد التعلم والنمو.

في هذا المطلب سنتطرق إلى أهمية بعد التعلم والنمو وعلاقته باتخاذ القرار في المؤسسة نظراً لارتباطه الوثيق بالأبعاد الأخرى من لوحة القيادة المتوازنة.¹

إن التركيز الأساسي في هذا البعد هو المورد البشري لأنه بغرض تحسين أداء المؤسسة في مختلف عملياتها وإنشغالاتها عليها أن تتوفر على موارد بشرية ذات كفاءة عالية، مؤهلة وقادرة على الإبداع والابتكار بهدف ضمان جودة منتجات أو خدمات المؤسسة، وهذا ما يساهم في تحسين مختلف عملياتها وبالتالي إرضاء زبائنها ومساهميها.

وهذا ما يؤكد أن تحسين هذا البعد هو شرط أساسي لتحسين الأبعاد الأخرى لأن المورد البشري هو مفتاح نجاح أي مؤسسة خاصة إذا كانت مكونة ومحفزة بشكل جيد، ولا يمكن للمؤسسة تحسين مختلف عملياتها الداخلية وأنشطتها لتحقيق رضا مساهميها وزبائنها وتحسين أدائها المالي والتسويقي والإنتاجي إلا من خلال تفعيلها لعملية الابتكار والإبداع، لذا من المهم لها قياس مدى قدرتها على دفع مواردها البشرية نحو الابتكار والإبداع من خلال ترسيخ أسس التعليم المستمر لهم وضمان فاعلية التمهين التنظيمي والتكوين في توفير موارد بشرية تمتلك القدرة على إكساب المؤسسة ميزة تنافسية مصدرها الكفاءات والمعرفة والابتكار، وهو ما يجعل هذا البعد بمختلف عناصره ومؤشراته مفتاحاً للأبعاد الأخرى.

ومن أهم مؤشرات هذا البعد تحد مؤشر معدل توظيف العاملين ومؤشر تحفيزهم وتكوينهم ومؤشر تأطيرهم وإشراكهم وكل هذه المؤشرات تساهم وتؤثر على عملية اتخاذ القرار في المنظمة.

فمثلاً مؤشر تحفيز العاملين يحدد مدى نجاح المؤسسة في تحفيز مواردها البشرية بغية تحقيق رضاهم ودفعهم نحو تحسين أدائهم، وتتمثل أهميته أنه يحلل مدى اهتمام المؤسسات بالالتزام بمسؤولياتها اتجاه مواردها البشرية ودرجة فاعلية نظام التحفيز التي تتبعها وتعتمده وبذلك يمكن اتخاذ القرار بالنسبة لنظام التحفيز في المؤسسة من خلال معرفة إن كان فعالاً أو يجب تغييره وتطويره واتخاذ القرار بالبحث عن طرق تحفيز أخرى للموارد البشرية.

أما مؤشر تكوين العاملين فيقاس بعدد البرامج التكوينية المبرمجة سنوياً ومدى تحسينها من سنة لأخرى فمن خلال هذا المؤشر يتمكن متخذ القرار من معرفة درجة فاعلية برامج التدريب المبرمجة خلال السنة وهذا يتضح من خلال مردودية العمال وتحسين كفاءاتهم وبذلك يتخذ القرار بتكثيف البرامج التكوينية السنوية من أجل تحسين أداء العمال ولكي تكون القرارات رشيدة يجب أن يكون متخذ القرار هو ذاته قد

¹ - عرقوب وعلي، نفس المرجع السابق، ص: 46.

خضع لبرنامج تدريب لكي يعرف الأهداف التي يرغب في تحقيقها أو المشاكل التي يرغب في حلها ومن أسباب القرارات الخاطئة ضعف التدريب والتعليم والخبرة.¹

المطلب الثالث: البعد المجتمعي والبعد البيئي وعلاقتهما بعملية اتخاذ القرار

مع ظهور المفاهيم الجديدة مثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، المؤسسة المواطنة وبروز أهمية ضرورة مساهمة المؤسسة في التنمية الاجتماعية والبيئية توجب على المؤسسة الرائدة مواكبة التطور الحاصل وللتماشى معه تمت إضافة بعدين جديدين ألا وهما البعد الاجتماعي والبعد البيئي وهنالك من صنفهما في بعد واحد "البعد المجتمعي اللذان يأخذان بعين الاعتبار جوانب الأداء الاجتماعي والبيئي للمؤسسة.

أولاً: البعد المجتمعي

ترتبط مختلف مؤشرات الأداء الاجتماعي بتسيير المؤسسة لعلاقاتها بعمالها ودفعهم نحو الإبداع و الابتكار، وتحديد مدى التزامها بمسؤولياتها الاجتماعية تجاههم، و تقيس لنا أيضاً هذه المؤشرات مدى التزام المؤسسة بتحسين الظروف المعيشية لعمالها الذين يمثلون موارد بشرية هامة بالنسبة لها. وتتمثل أهمية هذا البعد حيث أنه يعمل على توطيد العلاقة مع العمال وتفعيلها ودفعهم نحو الإبداع والابتكار من خلال تحسين ظروفهم الاجتماعية كتوفير السكن لهم ومنحهم الأجر الكريم الذي يلبي مختلف احتياجاتهم وكذا بناء المدارس والنوادي لتثقيفهم وإعانتهم على رعاية أبنائهم وهي عوامل من شأنها تعظيم مساهمة المؤسسة في التنمية الاجتماعية وتعزيز موقعها كمؤسسة مواطنة، كما أنه يحسن من أدائها في مجال التعلم والنمو.²

ثانياً: البعد البيئي وعلاقته باتخاذ القرار

أما البعد البيئي فاكتمت أهمية متزايدة نظراً لحرص مؤسسة الألفية الثالثة على الالتزام بمسؤولياتها البيئية، والمشاركة في التنمية، عن طريق حماية البيئة والحفاظ عليها وضمان حق الأجيال القادمة في التمتع بالموارد الطبيعية وعدم استنزافها بسرعة، خاصة مع الضغوطات التي تفرضها عليها المنظمات المدافعة عن البيئة. كما أن المؤسسة الرائدة تحترم مواصفات ومعايير الايزو 14000 المتعلقة بأنظمة إدارة البيئة (management environmental systems) خاصة في نسخته الأخيرة، حيث أن معيار

¹ -خالد عبد الله ابراهيم العيسوي، "التدريب و أثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة"، المجلد 17، العدد 1، جامعة الأنبار، كلية الإدارة و الاقتصاد، العراق، 2025، ص: 41.

² -عقروب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة و تحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات، مرجع سبق ذكره، بتصرف من الطالبان.

14001 في نسخته سنة 2004(2004 : iso14001 الذي تم تنقيحه وإصدار نسخة جديدة منه 2015 توضح متطلبات إعداد وتطبيق نظام إدارة البيئة في المؤسسة، إضافة إلى معيار 14031 في نسخته الأخيرة سنة 2013 (2013 : iso14031) المبين لكيفية قياس وتقييم الأداء البيئي للمؤسسة وإبراز عناصر تحسينه¹.

وهو ما يدفع المؤسسة الرائدة إلى تطوير وتحسين هذا الجانب الهام من الأداء الشامل، خاصة في ظل سعيها نحو تعزيز صورتها وموقعها كمؤسسة مواطنة تساهم في حماية بيئتها والحفاظ عليها، لتصميم مؤشرات بيئة تضمن توازن أداء المؤسسة وإسهامها في التنمية البيئية، قام مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (world busines Council for sustainable développement) بإصدار إرشادات وتوجيهات لتحسين الأداء البيئي للمؤسسات وتعزيز كفاءتها البيئية والعمل على تحسينها، كما أن مركز القانون والسياسات بجامعة ييل الأمريكية ومركز الشبكة الدولية لمعلومات علوم الأرض بجامعة كولومبيا الأمريكية بالتعاون مع المنتدى الاقتصادي العالمي (world económico forum) يصدر سنوياً تقريراً عن الأداء البيئي لجميع دول العالم والذي هو محصلة أداء مؤسساتها. وانطلاقاً من هذه التقارير والإرشادات يمكن تقسيم هذه المؤشرات إلى صنفين، الصنف الأول يتعلق بالمؤشرات الممكن اعتمادها في كل المؤسسات والصنف الثاني يمثل مؤشرات أخرى يمكن اعتمادها بالمؤسسات التي تنشط في مجالات معينة مثل: الصناعة الكيميائية والتحويلية. والجدول التالي يبين هذه المؤشرات:

¹ -عرقوب وعلي، مرجع سبق ذكره، ص:178.

❖ مؤشرات تتناسب مع كل المؤسسات؛

الجدول رقم (1): المؤشرات البعد البيئي التي تناسب مع جميع المؤسسات

الأثر البيئي	موضوع القياس	المؤشر	تحديد الاتجاه
انبعاث الغازات	إجمالي انبعاثات ثاني أكسيد الكربون السنوي	معدل انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون لكل عامل أو لكل وحدة منتجة	إجمالي انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون مقارنة بالسنوات السابقة
استهلاك المياه	إجمالي استهلاك المياه السنوي	معدل استهلاك المياه لكل عامل أو لكل وحدة منتجة	إجمالي استهلاك المياه لكل عامل مقارنة بالسنوات السابقة
مخرجات المخلفات	إجمالي مخرجات المخلفات السنوي	معدل مخرجات المخلفات لكل عامل أو لكل وحدة منتجة	إجمالي مخرجات المخلفات لكل عامل مقارنة بالسنوات السابقة

المصدر: عرقوب واعلي، مرجع سبق ذكره

❖ المؤشرات التي تتناسب مع مؤسسات معينة :

- انبعاث الغاز الملوثة للهواء.
- استهلاك المواد الأولية.
- الملوثات المتعلقة بالنقل.
- الملوثات الناتجة عن استهلاك الطاقة.
- ملوثات المياه.
- المخلفات الخطرة.

علاقة البعد البيئي والاجتماعي بعملية اتخاذ القرار:

أصبحت المؤسسة الرائدة في الوقت الراهن مطالبة بتحسين أدائها البيئي والاجتماعي والعمل على تعزيز التزاماتها بمسؤولياتها البيئية والاجتماعية وإسهامها في التنمية.

وهنا يكمن دور بعدا لوحة القيادة الإستشرافية الاجتماعي والبيئي في عملية اتخاذ القرار بحيث أنها تساهم في تحديد رؤية المؤسسة من خلال مختلف مؤشرات المساعدة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بترشيد استهلاكها من الموارد الأولية مما يقلص من انبعاث الغازات الضارة بالبيئة والإنقاص من المخلفات الملوثة لها، إضافة إلى ترشيد استثمارها في الموارد الطبيعية كالأراضي وتقليص نسبة استثمارها في المباني للحد من زحف الإسمنت على الأراضي خاصة الزراعية منها، وهو ما من شأنه الحفاظ على ريادتها وتعزيز مسار الإبداع والابتكار بها، وتعزيز صورتها كمؤسسة مواطنة مما يحسن من مركزها التنافسي ويضعف من إمكانية تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة هذا من الجانب البيئي أما بالنسبة للجانب الاجتماعي فتحدد مختلف المؤشرات مدى التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاههم، و تساعدها في تحسين الظروف الاجتماعية لهم.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل بصفة عامة إلى عملية اتخاذ القرارات والتي تمثل جوهر الإدارة، وتعتبر بمثابة المحرك الأساسي للعملية الإدارية لذلك فإن صانع القرار لا يمكنه الاعتماد على التخمين أو العشوائية عند اتخاذ لمثل هذه القرارات، فقد تتصف تلك المواقف بالمخاطرة وعدم التأكد خصوصاً في بيئة الأعمال المعاصرة، وعليه لابد أن يستند صانع القرار إلى البيانات والمعلومات التي تتناسب مع كل موقف.

وتعتبر لوحة القيادة الإستشرافية من بين أهم الأدوات المساعدة في عملية اتخاذ القرار، حيث تظهر النتائج المالية والغير المالية وتسمح بمقارنتها مع الأهداف المحددة، مما يساعد في عملية قياس أداء المسؤولين ويتم من خلالها اتخاذ القرارات الصحيحة المبنية على أساليب إدارية حديثة من أجل تصحيح وتدارك النواقص الموجودة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة لوحة القيادة الإستشرافية بشركة
سوناطراك - قسم الاستكشاف - بومرداس -

تمهيد

بعد أن تم التطرق إلى الجانب النظري الذي تمحور حول لوحة القيادة الإستشرافية و دورها في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية، في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة سونطراك.

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة سوناطراك قسم الاستكشاف (بومرداس)

تعد شركة سوناطراك من أهم الشركات البترولية في الجزائر، فهي تشارك في التنقيب، الإنتاج والنقل عبر الأنابيب فنظرا لدورها الفعال الذي أدى إلى نجاح الاقتصاد الجزائري قمنا باختيار هذه الأخيرة لمعرفة الأهمية التي توليها لحفظ الوثائق المكتبية.

المطلب الأول: تعريف و نشأة مؤسسة سوناطراك قسم الاستكشاف

أولا: لمحة حول مؤسسة سوناطراك

هي المؤسسة الوطنية لبحث وتنقيب وتسويق المحروقات تابعة لوزارة الطاقة والمناجم والصناعات الكيماوية و البتروكيماوية.

حيث تأسست هذه المؤسسة بموجب المرسوم التنفيذي 491/36 المؤرخ في 31 ديسمبر 1963 و الصادرة بالجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية و المؤرخة في 10 جانفي 1964 والمسجلة في السجل التجاري تحت رقم 848483.

هذا القطاع ذو قوة محركة أساسية اعتمدت عليها الدولة فقامت بهيكلتها وأسندت إليه مهمات خاصة بكل هيكل بغية تقلص العبء الكبير عن المؤسسة الأم وذلك من اجل استكشاف آفاق استغلال واستثمارات جديدة كما أرادت الجزائر من خلال هذه المؤسسة البترولية أن تتزود بجهاز يسمح لها بسياسة بترولية مستقلة عن الكارتل البترولي الموجود آنذاك قبل التأميم.

ثانيا: نشأتها و تطورها

مرت نشأت وتطور مؤسسة سوناطراك عبر المراحل التالية:

- تأسست المؤسسة الوطنية للبحث والتنقيب وتسويق المحروقات التابعة لوزارة الطاقة والمناجم والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية من اجل استغلال الموارد الطاقوية في البلاد، وذلك في 1963 بموجب المرسوم التنفيذي 491/36 المؤرخ في 31 ديسمبر 1963 والصادرة بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية والمؤرخة في 10 جانفي 1964 والمسجلة في السجل التجاري تحت رقم 848483.

- في 24 فيفري 1971، وبعد سلسلة من التحويلات التي شهدتها المؤسسة، تمكن الرئيس الراحل "هوارى بومدين" أن يضع حد للشركات الأجنبية التي ضلت تحتكر وتستغل خيرات البلاد، فأصبحت بعد ذلك "سوناطراك" الوسيط الوحيد للثروات البترولية والغازية بالجزائر.
- استطاعت "سوناطراك" في مدة قصيرة أن تصل إلى تكامل عمودي و أفقي لنشاطات متعددة، وذلك انطلاقا من إشراف عدة توجهات للمخطط الخماسي 1980-1984، أعيدت هيكلتها باختلاف كل المؤسسات لأخرى حيث نشأ عنها 17 مؤسسة: 4 مؤسسات صناعية، 6 مؤسسات خدماتية، 3 مؤسسات الانجاز، 4 مؤسسات لتسيير المناطق الصناعية الموجودة بأرزيو، سكيكدة، حاسي مسعود، حاسي رمل.
- إلى جانب القانون السابق، أصدرت "سوناطراك" قانون آخر يدعى قانون المحروقات وهو قانون 05-07 المؤرخ في 2005/04/28 الذي نص في مادته 12 على إنشاء وكالتين تتمتعان بالشخصية القانونية والاستقلالية المالية تدعيان بوكالتي المحروقات و هما:
 - الوكالة الوطنية لمراقبة النشاطات وضبطها في مجال المحروقات وتدعى في صلب القانون "سلطة ضبط القانون".

- الوكالة الوطنية لتأمين موارد المحروقات وتدعى في صلب القانون "النفط".

ثالثا: الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك¹

رابعا: مهام شركة سوناطراك ونشاطها

1. مهام الشركة:²

- تتمثل مهام شركة سوناطراك في البحث في إحدى الثروات التي يزخر بها الباطن الوطني إلا وهو كما يعرف بالذهب الأسود، ثم وضعها في متناول المستهلك سواء على مستوى السوق الوطني والسوق الدولي
- ومن خلال هذا الدور وما تجنيه من فوائد، فهي تساهم في تنمية البلاد حيث تجلب ما نسبته 90 من احتياجاتها من العملة الصعبة وتمده بما يلزمه من طاقة لتسيير الاقتصاد وتشارك في وضع الاستراتيجيات والتقنيات التسعيرية اللازمة.

¹ أنظر الملحق رقم

² وثائق داخلية لشركة سوناطراك

- ولقد صدرت عدة مراسيم تحدد فيها مهام المؤسسة وبينها ما ورد في المرسوم الرئاسي 66/262 المؤرخ في 22 سبتمبر 1966 والمتمثلة في:

(تنقيب، بحث، استغلال، تحويل وتمييع الغاز الطبيعي، وكذا نقله وتسويقه، تطوير، استغلال، تسويق وتسيير شبكات نقل المحروقات)

إنماء مختلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارجها مع شركات جزائرية أو أجنبية

- اكتساب وحيازة كل محفظة الأسهم وكذلك الاشتراك في رأسمال وفي كل القيم المنقولة الأخرى في شركة موجودة أو سيتم إنشاءها في الجزائر أو في الخارج.

- تمويل السوق المحلي والسوق الدولي بالمحروقات السائلة الغازية.

- استغلال المنشآت والمعدات وذلك لزيادة القيمة الحقيقية للمحروقات.

- العمل على تحقيق السياسة البترولية وبذلك تطوير الاقتصاد.

- تطوير جميع النشاطات المرتبطة بصناعة المحروقات المباشرة أو غير مباشرة وكذلك الأعمال

التي تعود بالفائدة على سوناطراك وكل ما يتعلق بأهداف الشركة مع استغلال جميع الوسائل.

2. نشاط المؤسسة الوطنية "سوناطراك"

إن طبيعة نشاط المؤسسة الوطنية "سوناطراك" تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم تسيير على أساس قواعد

القانون التجاري الجزائري، فخلال العشرية الأخيرة تميزت هذه المؤسسة بنشاط واسع ويتمثل في:

❖ الاستكشاف.

❖ تنمية الهياكل.

❖ إنشاء مصانع التصنيع والتكرير.

❖ توفير وسائل الإنتاج.

❖ تسويق المحروقات.

أما نشاطها المالي فيتركز حول:

• البحث.

• التنقيب.

• الإنتاج.

• المعالجة.

• النقل بالأنابيب.

- تمويل السوق المحلي وتسويق المحروقات السائلة والغازية في الأسواق الدولية وللمؤسسة الوطنية "سوناطراك" مخططات تنموية مستقبلية.

المطلب الثاني: تقديم قسم الاستكشاف (بومرداس)

أولاً: نشأة قسم الاستكشاف

تأسس قسم الاستكشاف عام 1972 وفقاً لعدة قرارات أهمها :

- القرار 001 الصادر في 1970/08/08
- القرار 026 الصادر في 1972/03/08 الذي ينص على ضرورة وجود فكرة شاملة حول تأسيس مديرية الاستكشاف.
- القرار 031 الصادر في 1972/07/20 الذي يتعلق بإدارة الاستكشاف .
- تبعا لإعادة تنظيم سوناطراك في تاريخ 1987/04/04 فإن مديرية الاستكشاف رفعت إلى رتبة قسم، وتنظيمها بناء على القرار 00-364 الصادر في 1988/06/18 .

ثانياً: تعريف قسم الاستكشاف

يعد قسم الاستكشاف من بين الأقسام المتفرعة من المؤسسة الوطنية للمحروقات سوناطراك ومن أهم مهامه البحث والتنقيب عن البترول من أجل الرفع من قيمة الاحتياطي الوطني للمحروقات والذي يتواجد مقره الإداري بولاية بومرداس .

المطلب الثالث: مهام ونشاطات قسم الاستكشاف

أولاً: مهام قسم الاستكشاف

تتلخص أهم مهامه في :

- تطوير وقيادة نشاطات التنقيب والبحث عن المحروقات، وإعادة إنشاء وتأسيس الاحتياطات الوطنية.
- توفير البيانات، التوصيات والنصائح اللازمة للبرامج التقنية للاستغلال في الآجال القصير.
- المتوسطة والطويلة، كذلك إعداد وتحضير المخططات السنوية الخاصة بها.
- تحديد الميزانية اللازمة وكذا مراقبة عمليات التنفيذ.
- البحث والتنقيب داخل مختلف الأحواض البترولية لقطاع المناجم تطوير ومتابعة دراسات الوطنية.
- المشاركة في تقييم عروض الشراكة التي تخص مشاريع الاستكشاف في الجزائر أو خارجها.
- تحضير وإعداد البرامج التقنية للاستكشاف الطويل، المتوسط والقصير المدى وإعداد الموازنات الخاصة بها، كما يقوم بمتابعة ومراقبة تنفيذها .

- تكوين الخبرات الهامة في ميدان الدراسات الخاصة بالاستكشاف خاصة في مجال البيولوجيا والجيوفيزياء، وكذا تطويرها .

- المتابعة القانونية والمالية والتقنية لعقود الاستكشاف بالشركة.

ثانيا: نشاطات قسم الاستكشاف

-نشاطات الاستكشاف والبحث عن المحروقات.

-نشاطات التنمية و استغلال حقوق GISEMENTS المحروقات.

-نشاطات نقل المحروقات عبر الأنابيب.

-تمميع وتحويل الغاز.

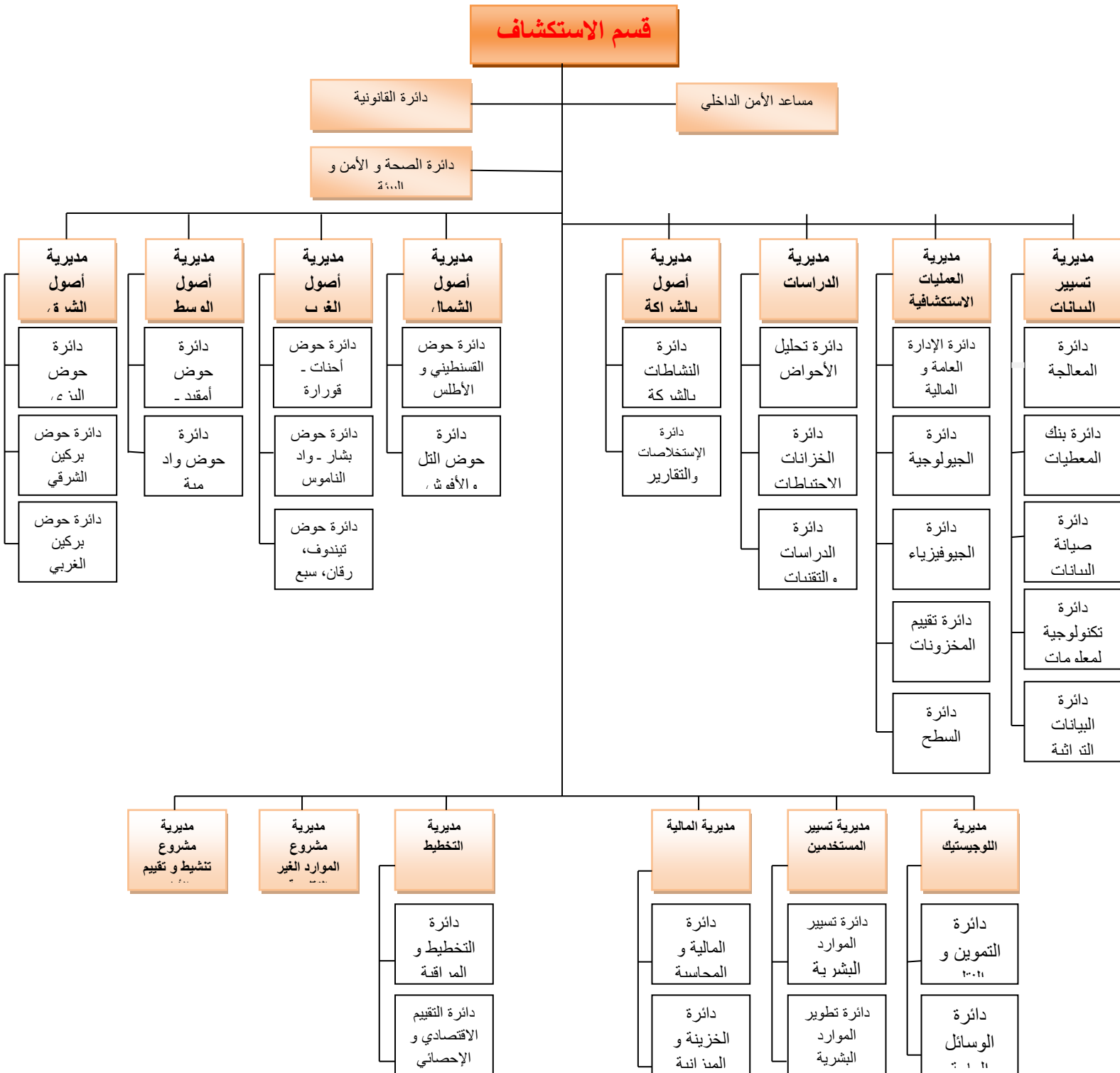
ثالثا: أهداف قسم الاستكشاف:

تتمثل أهم أهداف قسم الاستكشاف في:¹

- تعزيز التعاون بين مختلف القطاعات وتسهيل دمج الموارد المنجمية في تطوير القطاع الاقتصادي.
- العمل على رفع الطلب على الموارد المعدنية من خلال توجيه الاقتصاد نحو الطاقة الخضراء .
- العمل على توفير بدائل لمجابهة النقائص وإشراك القطاع المنجمي بصفة فعالة لمواكبة تطوير الاقتصاد العالمي.
- استخدام تقنيات الاستكشاف الجديدة (ك تقنية الاستكشاف عن بعد، وغيرها من الأدوات التحليلية)، و إيلاء الأولوية المنهج العلمي من أجل إنجاز تطوير هذا القطاع الاستراتيجي للاقتصاد الوطني.
- العمل على تجميع وتوحيد كافة الوسائل والموارد والكفاءات لبلوغ الأهداف المسطرة.
- تكثيف وتيرة الاستكشاف من أجل تحقيق نتائج تتوافق مع المعايير الحالية ، في جانب الإنجازات الميدانية والتحليلات المخبرية ،
- توسيع نطاق المواد التي يتم البحث فيها وخاصة تلك التي لها قيمة استراتيجية وهامة.

عرقاب يدعو إلى تكثيف وتيرة استكشاف المواد المعدنية ذات القيمة لإستراتيجية-149856http://almsdar-dz.com/

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لقسم الاستكشاف (بومرداس)
الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي لقسم الاستكشاف



المصدر: من أعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق

المديريات التابعة لقسم الاستكشاف

من خلال الهيكل التنظيمي السابق سنقوم بتوضيح أبرز المصالح في قسم الاستكشاف (بومرداس):

حسب ما جاء في القرار 031 المؤرخ في 1972/03/20 فان قسم الاستكشاف يتكون من :

▪ **مساعد الأمن الداخلي:** مسؤول عن توفير الأمن الداخلي للمؤسسة كما لها مسؤول عن هذا

القسم يسهر على ضمان الأمن و الاستقرار في العمل.

▪ **المديريات الجهوية :** هي موزعة على أحواض و عددها أربعة.

✓ مديرية جهوية للشرق.

✓ مديرية جهوية للغرب.

✓ مديرية جهوية للشمال.

✓ مديرية جهوية الوسط.

تتمثل مهامها الأساسية في إعداد ومتابعة وضع برنامج العمل في ميدان الجيولوجيا والجيوفيزياء وعملية الحفر .

▪ **مديرية الدراسات:** مهامها الأساسية:

✓ ضمان التغطية التقنية لكامل المديرية الجهوية وإلى النشاطات الدولية وذلك بالخبرة وإدخال

✓ تقنيات جديدة في الاستكشاف.

✓ إعداد برامج الاستكشاف .

✓ وضع دراسات مختصة بالمشاكل المتعلقة بالاستكشاف.

✓ ضمان تقسيم الاستكشاف والموارد التي بقيت للاستكشاف بالحوض لحساب المديريات الجهوية.

▪ **المجلس العلمي :** وتتحصر مهامه في:

✓ تحديد مخططات التنمية والبحث البترولي تماشيا مع توجيهات ومتطلبات وسياسة المؤسسة.

موافقة إستراتيجية الاستكشاف والمشاركة في إعدادة .

ضمان التوجيه العام للاستكشاف في الجزائر وتحديد الأولويات والأهداف التي ترغب المؤسسة في

الوصول إليها .

- ✓ مراقبة التوجه العام لعمليات الترقية لميدان المناجم الوطنية .
- ✓ المساهمة في تحديد سياسة التكوين والتنمية للموارد البشرية.

■ **مديرية تسيير البيانات:** وتتكون من:

- ✓ دائرة معالجة البيانات.
- ✓ دائرة بنك البيانات.
- ✓ دائرة تكنولوجيا البيانات.
- ✓ دائرة خدمة البيانات.
- ✓ دائرة البيانات المملوكة.

- **مديرية تسيير الموارد البشرية:** تؤمن مراقبة التخطيط والتطوير الموارد البشرية وتسهر على تنفيذها، وكذا تطوير الإصغاء والتركيز في ميدان العلاقات الاجتماعية والمهنية وظروف العمل وتتكون من:

- ✓ دائرة تطوير الموارد البشرية.
- ✓ دائرة تسيير الموارد البشرية.

■ **مديرية المالية:** وتتكون من:

- ✓ الدائرة الخزينة والمالية.
- ✓ دائرة المالية والمحاسبة.

■ **مديرية التخطيط:**

- ✓ دائرة التخطيط ومراقبة التسيير .
- ✓ دائرة التقييم الاقتصادي والإحصائي.

المبحث الثاني: محاولة تصميم نموذج لوحة القيادة الإستشرافية لمؤسسة سونطراك قسم الاستكشاف

تعتبر مؤسسة سونطراك قاطرة التنمية الوطنية لذا وجب عليها تبني أحدث الأنظمة الإدارية التي من شأنها دعم ومراقبة استراتيجياتها في تحقيق أهدافها، وهذا ما دفعها إلى اعتماد لوحة القيادة لقياس أداءها الفعلي ومعرفة الانحرافات مقارنة بالأداء المرغوب لاتخاذ القرارات اللازمة لتصحيحها.

المطلب الأول: تصميم مؤشرات لوحة القيادة الإستشرافية لمؤسسة سونطراك قسم الاستكشاف

في هذا المطلب سنقترح نموذج للوحة القيادة الإستشرافية الذي يتلاءم مع أهداف المؤسسة.

1. مؤشرات البعد المالي:

تعكس مؤشر هذا البعد مستوى الأداء المالي للمؤسسة، كما أن هذا البعد يرتبط بصفة مباشرة مع بعد الزبائن ومؤشراته التي تقيس نمو المبيعات وزيادة رقم أعماله وتحسين الناتج المالي والنتيجة الصافية.

1-1- معدل العائد علي الأصول (ROA):

يعتبر هذا المؤشر من أهم مؤشرات الربحية وهو يقيس مدى قدره الشركة على تحقيق أرباح من الأصول المستثمرة فيها أو مدى فعاليته استخدام الموارد المتاحة.

ويحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

العائد على الأصول = النتيجة الصافية / إجمالي الأصول

والجدول التالي يبين تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2019-2021) بالدينار الجزائري

الجدول رقم (2): تطور معدل العائد على الأصول خلال الفترة (2019-2021)

الوحدة: مليون دينار جزائري

السنة	2019	2020	2021
النتيجة الصافية	373 135	-13 917	801 915
إجمالي الأصول	13 522 346	13 663 262	14 281 335
المعدل %	2.76	-0.10	5.61

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير المالية لمؤسسة سوناطراك (2019-2021)

نلاحظ من الجدول السابق المردودية الجيدة لأصول الشركة سنة 2019 إلا أنها انخفضت بشدة في سنة 2020 نتيجة جائحة كورونا التي أثرت على الاقتصاد العالمي ككل، لكن سرعان ما عاودت الارتفاع بنسبة كبيرة في سنة 2021.

1-2- معدل العائد علي الاستثمارات (ROI):

يعتبر هذا المؤشر من أهم مؤشرات الربحية وهو قياس مقدار الربح الناتج بالمقارنة بتكلفة الاستثمار أو إجمالي الأرباح ومدى كفاءة استخدام موارد المؤسسة.

ويحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

العائد على الاستثمارات = النتيجة الصافية / الأصول الثابتة

و الجدول التالي يبين تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2019-2021) بالدينار الجزائري:

الجدول رقم (3): تطور معدل العائد على الاستثمارات خلال الفترة (2019-2021)

الوحدة: مليون دينار جزائري

السنة	2019	2020	2021
النتيجة الصافية	373 135	-13 917	801 915
الأصول الثابتة	7 741 146	7 748 706	7 906 917
المعدل %	4.82	-0.18	10.26

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير المالية لمؤسسة سوناطراك (2019-2021)

يبين لنا الجدول السابق المردودية الجيدة لاستثمارات الشركة لسنة 2019 إلا أنها انخفضت بشدة في سنة 2020 بسبب. لكن في سنة 2021 استطاعت تحقيق مردودية عالية.

3-1-معدل العائد على حقوق الملكية (ROE):

يعتبر هذا المؤشر من أهم مؤشرات الربحية وهو يقيس معدل العائد على حقوق المساهمين نسبة ربح الشركة إلى مجموع حقوق المساهمين فيها.

ويحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

العائد على حقوق الملكية = النتيجة الصافية / حقوق الملكية

حيث أن: حقوق الملكية = الأموال الخاصة - النتيجة الصافية

والجدول التالي يبين تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2019-2021) بالدينار الجزائري

الجدول رقم (4): تطور معدل العائد على حقوق الملكية (2019-2021)

الوحدة: مليون دينار جزائري

السنة	2019	2020	2021
النتيجة الصافية	373 135	-13 917	801 915
حقوق الملكية	7 536 093	7 902 080	7 842 296
المعدل %	4.95	-0.18	10.23

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير المالية لمؤسسة سوناطراك (2019-2021)

نلاحظ من الجدول السابق المردودية الجيدة لحقوق الملكية في سنة 2019، أما بالنسبة لسنة 2020 فقد شهدت انخفاضاً ملحوظاً بسبب، لكن سرعان ما عاودت الارتفاع في سنة 2021.

4-1-معدل نمو الأرباح:

يعتبر هذا المؤشر من أهم مؤشرات الربحية وهو يقيس تطور ونمو الأرباح من سنة إلى أخرى وتحديد مدى ارتفاع أو انخفاض مستوى أداء المجمع.

ويحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

معدل نمو الأرباح = (النتيجة الصافية للسنة الحالية- النتيجة الصافية للسنة السابقة) / النتيجة الصافية للسنة السابقة

والجدول التالي يبين تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2019-2021) بالدينار الجزائري

الجدول رقم (5): تطور معدل نمو الأرباح خلال الفترة (2019-2021)

الوحدة: مليون دينار جزائري

السنة	2019	2020	2021
النتيجة الصافية	373 135	-13 917	801 915
المعدل %	-31.04	-103.7	58.62

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير المالية لمؤسسة سوناطراك (2019-2021)

حيث أن النتيجة الصافية لسنة 2018 = 541 051 د.ج

يبين لنا الجدول السابق المردودية الضعيفة الشركة في سنة 2019 ومواصلة التراجع بوتيرة متذبذبة إلى غاية سنة 2021، نلاحظ ارتفاع النتيجة الصافية...

2. مؤشرات بعد الزبائن:

ركزنا في هذا البعد على أهم مؤشرين هما المردودية التجارية ورقم الأعمال بحيث أنهما مرتبطتين بصفة مباشرة بالبعد المالي.

2-2- المردودية التجارية:

يعتبر هذا المؤشر من أهم مؤشرات بعد الزبائن المرتبطة بصفة مباشرة بالبعد المالي، فهو يعكس الجانب المالي التسويقي ويقاس مدى مساهمة رقم الأعمال في النتيجة الصافية للدورة. ويحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

المردودية التجارية = النتيجة الصافية / رقم الأعمال

والجدول التالي يبين تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2019-2021) بالدينار الجزائري

الجدول رقم(6): تطور معدل المردودية التجارية خلال الفترة (2019-2021)

الوحدة: مليون دينار جزائري

السنة	2019	2020	2021
النتيجة الصافية	373 135	-13 917	801 915
رقم الأعمال	5 537 884	3 980 445	6 494 387
المعدل %	6.74	-0.35	12.35

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير المالية لمؤسسة سوناطراك(2019-2021)

يتضح لنا من الجدول السابق أن مبيعات الشركة الشركة لسنة 2019 عرفت نمواً نسبياً لكن سرعان ما عرفت انخفاضاً شديداً سنة 2020 نتيجة. لكن في سنة 2021 حققت تطوراً ملحوظاً وهذا راجع إلى ارتفاع حجم الصادرات وقدرتها في التحكم بالأعباء وتقليص التكاليف.

2-2-معدل نمو رقم الأعمال:

يعتبر مؤشراً هاماً لقياس مستوى الأداء التجاري والتسويقي للمؤسسة، ويقاس معدل التطور السنوي لرقم أعمالها.

ويحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو رقم الأعمال} = (\text{رقم الأعمال السنة الحالية} - \text{رقم الأعمال السنة السابقة}) / \text{رقم الأعمال السنة السابقة}$$

والجدول التالي يبين تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2019-2021) بالدينار الجزائري

الجدول رقم (7): تطور معدل نمو رقم الأعمال خلال الفترة (2019-2021)

الوحدة: مليون دينار جزائري

السنة	2019	2020	2021
رقم الأعمال	5 537 884	3 980 445	6 494 387
المعدل %	-3.8	-28.12	62.03

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير المالية لمؤسسة سوناطراك (2019-2021)

حيث أن رقم الأعمال لسنة 2018=5 756 457 د.ج

يتضح لنا من الجدول السابق أن مبيعات الشركة في سنة 2019 عرفت انخفاضاً نسبياً مقدراً بـ 17 % مقارنة بسنة 2018 وواصل في الانخفاض الشديد سنة 2020 نتيجة الانخفاض في أسعار النفط لكن في سنة 2021 حققت تطوراً ملحوظاً بحيث أنها تميزت بارتفاع أسعار النفط مما أحدث تحسناً ملموساً في المؤشرات المالية لشركة سوناطراك مسجلة مستويات عليا مقارنة بالسنوات السابقة، بحيث ارتفع سعر برميل النفط الخام من 41.9 دولاراً أمريكياً إلى 72.3 دولاراً أمريكياً.

3. مؤشرات بعد العمليات الداخلية:

تكمن أهمية هذا البعد في كونه يحدد لنا العمليات والأنشطة التي هي بحاجة إلى التحسين والتطوير داخل المؤسسة فهو يحدد مدى كفاءة الإدارة وقياس نمو الإنتاج.

3-1-معدل نمو الإنتاج:

يعتبر هذا المؤشر أحد أهم مؤشرات الإنتاج، حيث أنه يقيس ويحدد تطور إنتاج المؤسسة من سنة إلى أخرى، ويعمل على تحليل مدى تحسين الكفاءة الإنتاجية.

و يحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

معدل نمو الإنتاج = (قيمة إنتاج السنة الحالية - قيمة إنتاج السنة السابقة) / قيمة إنتاج السنة السابقة

والجدول التالي يبين تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2019-2021) بالدينار الجزائري

الجدول رقم (8): تطور معدل نمو الإنتاج خلال الفترة (2019-2021)

الوحدة: مليون دينار جزائري

السنة	2019	2020	2021
قيمة الإنتاج	6 139 706	4 332 036	6 879 070
المعدل %	-3.03	-29.44	58.8

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير المالية لمؤسسة سوناطراك (2019-2021)

حيث أن قيمة إنتاج السنة المالية 2018 = 6 331 250 د.ج

نلاحظ من خلال الجدول السابق انخفاض لقيمة الإنتاج لسنة 2019 قدره 4% مقارنة بسنة 2018 ، وواصل هذا المؤشر الانخفاض في سنة 2020، لكنه عرف تطوراً كبيراً في سنة 2021 بحيث أنه ينقسم إلى مبيعات السلع، المنتجات المصنعة، والخدمات والمنتجات الملحقة، الإنتاج المخزن، الإنتاج المثبت وإعانات الاستغلال.

3-2-معدل نمو القيمة المضافة:

يعتبر هذا المؤشر من أهم مؤشرات قياس الإنتاجية وتحديد مدى تحسينها وتطويرها، وقياس مستوى تطور القيمة المضافة من سنة الحالية مقارنة بالسنة السابقة.

ويحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

معدل نمو القيمة المضافة = (القيمة المضافة للسنة الحالية - القيمة المضافة للسنة السابقة) / القيمة المضافة للسنة السابقة

والجدول التالي يبين تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2019-2021) بالدينار الجزائري

الجدول رقم (9): تطور معدل نمو القيمة المضافة خلال الفترة (2019-2021)

الوحدة: مليون دينار جزائري

السنة	2019	2020	2021
القيمة المضافة	3 434 981	2 290 376	4 378 549
المعدل %	-11.79	-33.32	91.17

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير المالية لمؤسسة سوناطراك (2019-2021)

حيث أن القيمة المضافة لسنة 2018 = 3 893 914 د.ج

يبين لنا الجدول السابق انخفاضاً ملحوظاً في القيمة المضافة للشركة في سنة 2019، وواصل الانخفاض في سنة 2020 لكن سرعان ما عرفت تطوراً كبيراً في سنة 2021 نتيجة الانتعاش الذي شهدته السنة مقارنة بالسنوات السابقة.

3-3- معدل تحسين الكفاءة الإدارية:

يعتبر من مؤشرات النشاط الهامة و يعمل على تحديد مستوى كفاءة إدارة المؤسسة في تسيير عملياتها، و يقيس تطور النتيجة العملياتية من سنة إلى أخرى.

و يحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

(النتيجة العملياتية الحالية - النتيجة العملياتية السابقة) / النتيجة العملياتية السابقة

والجدول التالي يبين تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2019-2021) بالدينار الجزائري.

الجدول رقم (10): تطور معدل تحسين الكفاءة الإدارية خلال الفترة (2019-2021)

الوحدة: مليون دينار جزائري

السنة	2019	2020	2021
النتيجة العملية	1 015 060	167 395	1 285 884
المعدل %	-14.20	-83.6	6.68

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على التقارير المالية لمؤسسة سوناطراك (2019-2021)

حيث أن النتيجة العملية لسنة 2018 = 1 183 117 د.ج

نلاحظ من الجدول السابق الانخفاض الملحوظ في معدل النتيجة العملية للشركة في سنة 2019، وتواصل وتيرة الانخفاض في سنة 2020، ولكن في سنة 2021 استطاعت الشركة تحسين نتيجتها العملية.

3-4- معدل تحسين كفاءة الإدارة المالية:

يمثل هذا المعدل أهم مؤشرات النشاط، حيث أنه يحدد مدى كفاءة الإدارة المالية للمؤسسة من خلال قياس تطور النتيجة المالية من سنة إلى أخرى. ويحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

(النتيجة المالية الحالية - النتيجة المالية السابقة) / النتيجة المالية السابقة

والجدول التالي يبين تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2019-2021) بالدينار الجزائري

الجدول رقم (11): تطور معدل تحسين الكفاءة الإدارية المالية خلال الفترة (2019-2021)

الوحدة: مليون دينار جزائري

السنة	2019	2020	2021
النتيجة المالية	-474 957	-195 239	-475 511
المعدل %	-18.29	-59.52	143.5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على التقارير المالية لمؤسسة سوناطراك (2019-2021)

يبين لنا الجدول السابق الانخفاض المحسوب في النتيجة المالية للشركة في سنة 2019، ومواصلة التراجع في سنة 2020 نتيجة الجائحة التي هزت الاقتصاد العالمي، أما في سنة 2021 فقد عرفت تحسناً كبيراً نتيجة الانتعاش الاقتصادي الذي شهده العالم بعد جائحة كورونا.

حيث أن النتيجة المالية لسنة 2018 = 298 81 5 - د.ج

4. مؤشرات بعد التعلم و النمو:

فيما يلي نعرض لكم أهم المؤشرات الخاصة ببعد التعلم والنمو التي تقيس مدى قدرة المؤسسة على دفع مواردها البشرية نحو الإبداع والابتكار ومدى نجاح المؤسسة في تفعيل العلاقات مع العاملين وتحفيزهم وإشراكهم.

4-1- معدل تفعيل العلاقات مع العاملين:

يعتبر هذا المؤشر من أهم المؤشرات الاجتماعية لمرتبطة بالعمال، ويقاس مدى تفعيل المؤسسة لعلاقتها مع عمالها.

ويحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

معدل تفعيل العلاقات مع العاملين = (مصاريف المستخدمين / رقم الأعمال)

والجدول التالي يبين تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2019-2021) بالدينار الجزائري

الجدول رقم (12): تطور مؤشر التفعيل العلاقة مع العاملين خلال الفترة (2019-2021)

الوحدة: مليون دينار جزائري

السنة	2019	2020	2021
مصاريف المستخدمين	383 440	390 914	403 709
رقم الأعمال	5 537 884	3 980 445	6 494 387
المؤشر %	6.92	9.82	6.22

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير المالية لمؤسسة سوناطراك (2019-2021)

نلاحظ من خلال الجدول السابق تقارب مؤشر تفعيل العلاقة بين العاملين للسنوات الثلاث المدروسة من 2019-2021 ما يدل على استقرار الأداء الاجتماعي للشركة تجاه عامليه، بحيث أن النسبة التي تمثلها مصاريف المستخدمين من رقم الأعمال منخفضة نوعاً ما...

4-2- معدل تحفيز العاملين:

يعتبر هذا المؤشر من أهم المؤشرات الاجتماعية لمرتبطة بالعمال، حيث يهتم بتحديد مدى نجاح المؤسسة في تحفيز مواردها البشرية بغية تحقيق رضاهم ودفعهم نحو تحسين أدائهم.

ويحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

$$\text{معدل تحفيز العاملين} = (\text{مصاريف المستخدمين حاليا} - \text{مصاريف المستخدمين سابقا}) / \text{مصاريف المستخدمين سابقا}$$

والجدول التالي يبين تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2019-2021) بالدينار الجزائري

الجدول رقم (13): تطور مؤشر تحفيز العاملين خلال الفترة (2019-2021)

الوحدة: مليون دينار جزائري

السنة	2019	2020	2021
مصاريف المستخدمين	383 440	390 914	403 709
المعدل %	19.36	1.79	3.27

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير المالية لمؤسسة سوناطراك (2019-2021)

حيث أن مصاريف المستخدمين لسنة 2018 = 321 239 د.ج

يمثل الجدول السابق ارتفاعا بسيط لمصاريف المستخدمين في سنة 2019، والانخفاض الملحوظ في سنة 2020، ومعاودة الارتفاع في سنة 2021.

4-3- معدل إشراك العاملين:

يعتبر هذا المؤشر من أهم المؤشرات التي تقيس الأداء الاجتماعي للمؤسسة المتعلقة بعمالها، ويقيس مدى إسهام موارده البشرية في نتائج وتحسين أدائه المالي، من خلال تحديد مردودية مصاريف المستخدمين وتحليل مساهمتها في النتيجة الصافية.

ويحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

$$\text{معدل إشراك العاملين} = \text{النتيجة الصافية} / \text{مصاريف المستخدمين}$$

والجدول التالي يبين تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2019-2021) بالدينار الجزائري

الجدول رقم (14): تطور مؤشر إشراك العاملين خلال الفترة (2019-2021)

الوحدة: مليون دينار جزائري

السنة	2019	2020	2021
النتيجة الصافية	373 135	-13 971	801 915
مصاريف المستخدمين	383 440	390 914	403 709
المعدل %	97.31	-3.57	198.6

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير المالية لمؤسسة سوناطراك (2019-2021)

يبين لنا الجدول السابق المردودية العالية لمصاريف المستخدمين في سنة 2019، لكنها شهدت تراجعاً كبيراً في سنة 2020، وسرعان ما عاودت الارتفاع في سنة 2021 لتمثل أحسن مردودية طويلة فترة السنوات المدروسة.

4-4- معدل الاستثمار في الموارد الغير ملموسة:

مثل هذا المؤشر أحد المقاييس الرئيسية لقياس الأداء الاجتماعي المتعلق بالإبداع و الابتكار، حيث أنه يحدد مدى اهتمامه بالاستثمار في الموارد غير الملموسة ك براءات الاختراع والبرمجيات، و يقيس النسبة التي تمثلها الاستثمارات غير ملموسة من إجمالي استثماراته.

ويحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

معدل تحسين الكفاءة الإدارية المالية = الاستثمارات الغير ملموسة / إجمالي الاستثمارات

والجدول التالي يبين تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2019-2021) بالدينار الجزائري:

الجدول رقم (15): تطور معدل الاستثمارات الغير ملموسة خلال الفترة (2019-2021)

الوحدة: مليون دينار جزائري

السنة	2019	2020	2021
الاستثمارات الغير ملموسة	88 141	99 545	100 167
إجمالي الاستثمارات	7 741 146	7 748 706	7 906 917
المعدل %	1.14	1.28	1.27

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير المالية لمؤسسة سوناطراك (2019-2021)

نلاحظ من خلال الجدول السابق انخفاض في معدل الاستثمار في الأصول الغير ملموسة طيلة السنوات الثلاث المدروسة وهذا دليل على إهمال الشركة لهذا الصنف من الاستثمارات.

5. مؤشرات البعد البيئي:

يشمل هذا البعد عدة مؤشرات منها معدل ترشيد الاستهلاك، معدل ترشيد الاستثمار في الأراضي، معدل ترشيد الاستثمار في المباني وأخرى متعلقة بالبعد الاجتماعي لم تتوفر لدينا المعلومات اللازمة من أجل معالجتها.

5-1-معدل ترشيد الاستهلاك:

يعتبر هذا المؤشر من أهم المؤشرات التي تحدد مدى احترام المؤسسة لبيئتها ومحيطها التي تنشط فيه، حيث أنه يقيس جانبا أساسيا من أدائها البيئي المتمثل في النسبة التي تشكلها مجمل استهلاكاتها من رقم أعمالها، حيث أن هذه المواد المستهلكة تسبب معظمها غازات ضارة بالبيئة، لذا فعليه ترشيدها والحد منها للالتزام بمسؤوليتها البيئية تجاه مجتمعها، إضافة إلى أنه يحدد مدى كفاءته في تسيير مشترياتها من مواد المستهلكة، بحيث يحقق متطلبات نشاطه الإنتاجي من جهة، ويراعي بيئته من جهة أخرى، أي أن هذا المؤشر يبين مدى كفاءة المؤسسة في التوفيق بين أدائها الإنتاجي وأدائها البيئي.

ويحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

معدل ترشيد الاستهلاك = (معدل الاستهلاك السنة الحالية - معدل الاستهلاك السنة السابقة) / معدل الاستهلاك السنة السابقة

حيث أن: معدل الاستهلاك = قيمة المشتريات المستهلكة / رقم الأعمال

والجدول التالي يبين تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2019-2021) بالدينار الجزائري

الجدول رقم (16): تطور معدل ترشيد الاستهلاك خلال الفترة (2019-2021)

الوحدة: مليون دينار جزائري

السنة	2019	2020	2021
قيمة المشتريات المستهلكة	1 373 949	1 077 691	1 112 982
رقم الأعمال	5 537 884	3 980 445	6 494 387
المعدل %	24.81	27.07	17.14
المؤشر %	55.06	9.11	-36.69

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير المالية لمؤسسة سوناطراك (2019-2021)

حيث أن معدل الاستهلاك لسنة 2018 = 16%

يبين لنا الجدول السابق الارتفاع الكبير للمجموع من البضائع والمواد الأولية ولوازم الإنتاج سنة 2019، لكن بدأ هذا المعدل في التناقص من سنة 2020.

5-2- معدل ترشيد الاستثمار في الأراضي:

يبين هذا المؤشر مدى حرص المجمع على الحفاظ على بيئته والتزامه بمسؤوليته البيئية وإسهامه في جانب أساسي من جوانب التنمية المستدامة، حيث يقيس النسبة التي تشكلها الاستثمارات في الأراضي من إجمالي الاستثمارات، وذلك أن معظم الأراضي التي بنيت عليها فروع ووحداته هي أراضي زراعية وبالتالي فإنه يساهم في زحف الإسمنت على الأراضي الخصبة الصالحة للزراعة، وهذا ما يضر بالبيئة ويولد العديد من الآثار السلبية التي تنعكس سلبا على جودة حياة المواطن الجزائري، وهو ما يفرض على

المجمع تقليص استثماراته في الأراضي وترشيدها بما يعزز دوره في التنمية البيئية وموقعه كمؤسسة مواطنة، والموازنة بين أدائه الاقتصادي وأدائه البيئي.

و يحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

معدل ترشيد الاستثمار في الأراضي = (معدل الاستثمار في الأراضي للسنة الحالية - معدل الاستثمار في الأراضي للسنة السابقة) / معدل الاستثمار في الأراضي للسنة السابقة

حيث أن: معدل الاستثمار في الأراضي = قيمة الاستثمار في الأراضي / إجمالي الاستثمارات

والجدول التالي يبين تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2019-2021) بالدينار الجزائري

الجدول رقم (17): تطور معدل ترشيد الاستثمار في الأراضي خلال الفترة (2019-2021)

الوحدة: مليون دينار جزائري

السنة	2019	2020	2021
قيمة الاستثمارات في الأراضي	52 247	51 503	50 583
إجمالي الاستثمارات	7 741 146	7 748 706	7 906 917
المعدل %	0.67	0.66	0.64
المؤشر %	-28	-1.49	-3.03

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير المالية لمؤسسة سوناطراك (2019-2021)

حيث أن معدل الاستثمار في الأراضي لسنة 2018 = 0.93 %

يبين لنا الجدول السابق الانخفاض المتذبذب لمعدل ترشيد الاستثمار في الأراضي طيلة السنوات الثلاث المدروسة.

5-3- معدل ترشيد الاستثمار في المباني:

يتكامل مع المؤشر السابق، حيث أنه يوضح مدى حرص المجمع على الحفاظ على بيئته والتزامه بمسؤوليته البيئية وإسهامه في جانب أساسي من جوانب التنمية المستدامة، ويقاس النسبة التي تشكلها الاستثمارات في المباني من إجمالي الاستثمارات، وذلك أن معظم هذه المباني التي تضم فروع ووحداته، تم بنائها على أراضي زراعية وهو ما يؤدي إلى زحف الإسمنت على الأراضي الخصبة الصالحة للزراعة، وهذا ما يضر بالبيئة ويولد العديد من الآثار السلبية التي تنعكس سلبا على جودة حياة المواطن

ويحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

معدل ترشيد الاستثمار في المباني = (معدل الاستثمار في المباني للسنة الحالية - معدل الاستثمار في المباني للسنة السابقة) / معدل الاستثمار في المباني للسنة السابقة

حيث أن: معدل الاستثمار في المباني = قيمة الاستثمار في المباني / إجمالي الاستثمارات

والجدول التالي يبين تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2019-2021) بالدينار الجزائري

الجدول رقم (18): تطور معدل ترشيد الاستثمار في المباني خلال الفترة (2019-2021)

الوحدة: مليون دينار جزائري

السنة	2019	2020	2021
قيمة الاستثمارات في المباني	346 314	349 551	345 043
إجمالي الاستثمارات	7 741 146	7 748 706	7 906 917
المعدل %	4.47	4.51	4.36
المؤشر %	-20.6	0.89	-3.33

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على التقارير المالية لمؤسسة سوناطراك (2019-2021)

حيث أن معدل الاستثمار في المباني لسنة 2018 = 5.63 %

نلاحظ من خلال الجدول السابق الانخفاض الكبير لمعدل ترشيد الاستثمار في المباني سنة 2019، وارتفع المعدل بنسبة صغيرة في سنة 2020، لكن سرعان ما عاود النزول سنة 2021.

المطلب الثاني: تحديد الأوزان النسبية لمؤشرات أبعاد لوحة القيادة الإستراتيجية لمؤسسة سوناطراك قسم الاستكشاف

في هذا المطلب سنقوم بتحديد الأوزان النسبية لمختلف مؤشرات أبعاد لوحة القيادة الإستراتيجية.

أولاً: تحديد الأوزان النسبية لمؤشرات البعد المالي

يعتبر البعد المالي أهم أبعاد لوحة القيادة الإستراتيجية، لأنه يمثل الجانب الرئيسي من الأداء الشامل المستدام بحيث تسعى كل مؤسسة إلى تحسينه، خاصة أن كل الأبعاد الأخرى تتمحور حوله و ترتبط به، لذا أعطي هذا البعد وزناً نسبياً يساوي 40% من الأداء الشامل، و تتوزع هذه النسب على مؤشرات التالية:

- ❖ **معدل العائد على الأصول (ROA):** حدد وزنه النسبي ب 10%، وتتمثل أهميته في تحديد مردودية أصول المؤسسة، ومدى إسهامها في تحقيق أرباحه.
- ❖ **معدل العائد على الاستثمارات (ROI):** حدد وزنه النسبي ب 10، وتتمثل أهميته في تحديد مدى نجاعة سياسة الاستثمار في المؤسسة، ومدى إسهامها في تحقيق أرباحه.
- ❖ **معدل العائد على حقوق الملكية (ROE):** حدد وزنه النسبي ب 10%، وتتمثل أهميته في تحديد مردودية الأموال الخاصة لمالكي ومساهمي المؤسسة، ومدى إسهامها في تحقيق أرباحه.
- ❖ **معدل نمو الأرباح:** حدد وزنه النسبي ب 10%، وتتمثل أهميته في تحديد مستوى تطور ربحية المؤسسة وتحديد مدى تحسينه لأرباحه ونتائجه المالية.

ثانياً: تحديد الأوزان النسبية لمؤشرات بعد الزبائن

- ❖ **المردودية التجارية:** حدد وزنه النسبي ب 5%، وتتمثل أهميته في تحديد مدى إسهام مبيعات المؤسسة ورقم أعماله في تحقيق أرباحه، وقياس انعكاس زيادة مبيعاته على تحسين نتائجه المالية.

❖ **معدل نمو رقم الأعمال:** حدد وزنه النسبي ب 5%، وتتمثل أهميته في قياس مدى تطور رقم أعمال المؤسسة من سنة إلى أخرى، وتحديد مستوى زيادة مبيعاته سنوياً.

ثالثاً: تحديد الأوزان النسبية لمؤشرات بعد العمليات الداخلية

❖ **معدل نمو الإنتاج:** حدد وزنه النسبي ب 5%، وتتمثل أهميته في تحديد مستوى التطور السنوي لإجمالي إنتاج المؤسسة، وقياس مدى كفاءته الإنتاجية التي تمكنه من تغطية الطلب المحلي المتزايد.

❖ **معدل نمو القيمة المضافة:** حدد وزنه النسبي ب 5%، وتتمثل أهميته في قياس مدى توليد المؤسسة للقيمة المضافة والتطور السنوي لها وتحديد مدى كفاءة مختلف عملياته ونشاطاته في خلق القيمة.

❖ **معدل تحسن الكفاءة الإدارية:** حدد وزنه النسبي ب 3%، وتتمثل أهميته في تحديد مدى كفاءة مسيري المجمع في إدارة مختلف أنشطته وعملياته الداخلية، وقياس مستوى تطورها سنوياً.

❖ **معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية:** حدد وزنه النسبي ب 2%، وتتمثل أهميته في تحديد مدى كفاءة المديرين الماليين للمجمع في إدارة مختلف أنشطته وعملياته المالية، وقياس مستوى تطورها سنوياً.

رابعاً: تحديد الأوزان النسبية لمؤشرات بعد التعلم والنمو

يلعب هذا البعد أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة سوناطراك، حيث تسعى دائماً إلى تحسين وتطوير مختلف عملياتها وأنشطتها ويكون ذلك من خلال تفعيل أنظمة التكوين والتمهين والتحفيز، وتنمية موارد وكفاءات مواردها البشرية وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، لذا أعطي هذا البعد وزناً نسبياً يساوي 27% من الأداء الشامل، وتتوزع هذه النسب على مؤشرات التالية:

❖ **مؤشر تفعيل العلاقة مع العاملين:** حدد وزنه النسبي ب 5%، وتتمثل أهميته في أنه يحدد مدى اهتمام المؤسسة بتوطيد علاقته مع عماله بهدف دفعهم نحو تحسين أدائهم والإبداع والابتكار بما يفضي إلى تميزه وتفوقه على منافسيه.

❖ **مؤشر تحفيز العاملين:** حدد وزنه النسبي ب 7%، وتتمثل أهميته في أنه يقيس مدى حرص المؤسسة على دفع عاملها نحو تحسين أداءهم، وذلك من خلال تحقيق رضاهم.

❖ **مؤشر إشراك العاملين:** حدد وزنه النسبي ب 10%، وتتمثل أهميته في أنه يحلل درجة مشاركة عمال المؤسسة في تعظيم أرباحه وتحقيق نتائج مالية جيدة، ومستوى نجاحه في تفعيل مساهمتهم في تحسين أدائه الشامل.

❖ **معدل الاستثمار في الموارد غير الملموسة:** حدد وزنه النسبي ب 5%، وتتمثل أهميته في قياسه لمستوى استثمار المؤسسة في مختلف الموارد غير الملموسة كالمعارف والكفاءات وبراءات الاختراع التي تفعل مسار الإبداع والابتكار في وسط موارده البشرية.

خامسا: تحديد الأوزان النسبية لمؤشرات البعد البيئي

يعتبر هذا البعد أحدث الأبعاد، ويرتبط بصفة مباشرة بتحديد مدى التزام المؤسسة بمسؤوليته البيئية كجزء هام من مسؤوليته الاجتماعية، كما أنه يحدد درجة مساهمته في التنمية البيئية كعنصر أساسي من عناصر التنمية المستدامة، لذا فإنه لا يمكن إهمال هذا البعد نظرا أنه يكمل الأبعاد الأخرى، ويضفي على الأداء الشامل للمجمع صفة الاستدامة، وهو ما يتيح قياس وتحليل وتحسين أدائه الشامل المستدام، وارتأينا إعطائه وزن نسبي يساوي نسبة 8% من الأداء الشامل، وهي موزعة على مؤشرات الثلاث وفقا لما يلي:

❖ **معدل ترشيد الاستهلاك:** حدد وزنه النسبي ب 3%، وتتمثل أهميته في تحديد مدى ترشيد المجمع لاستهلاكه لمختلف المواد التي يمكن أن تضر بالبيئة، وعمله على تقليص الانبعاث الناتج عن عملية تحويله، إضافة إلى تحديد مدى كفاءته في تسيير مشترياته المستهلكة.

❖ **معدل ترشيد الاستثمار في الأراضي:** حدد وزنه النسبي ب 3%، وتتمثل أهميته في تحديد مستوى ترشيد المؤسسة لسياسته الاستثمارية المتعلقة بالأراضي، ومدى تقليصه للزحف على الأراضي الزراعية، والتوفيق بين أدائه الاقتصادي وأدائه البيئي.

❖ **معدل ترشيد الاستثمار في المباني:** حدد وزنه النسبي ب 2%، وتتمثل أهميته في تحديد مستوى ترشيد المؤسسة لسياسته الاستثمارية المتعلقة بالمباني، ومدى تقليصه للزحف على الأراضي الزراعية والموازنة بين أدائه الاقتصادي وأدائه البيئي.

المطلب الثالث: تحديد النسب المستهدفة لمؤشرات أبعاد لوحة القيادة الإستراتيجية لمؤسسة سوناطراك قسم الاستكشاف

في هذا المطلب سنقوم بتحديد النسب المستهدفة لكل مؤشر.

النسب المستهدفة لمؤشرات البعد المالي

تسعى المؤسسة إلى تعظيم أرباحها وتحسين مردوديتها ونتائجها المالية، والعمل على توسيع حصتها السوقية، وهي أهم أهداف هذا البعد الإستراتيجي المتعلق بتحسين أدائها المالي، وبهدف قياس مستوى أدائها وتحليله وتحديد مختلف نقاط قوتها ونقاط ضعفها لتحسينها مستقبلا، حددنا النسب المستهدفة لمؤشرات هذا البعد، والمتمثلة في ما يلي:

❖ **معدل العائد على الأصول (ROA):** حددت النسبة المستهدفة بـ10%، حيث أن المؤسسة تسعى لتحقيق مردودية لا تقل عن 10% لمختلف أصولها، أي أن تشكل نتيجته الصافية خمس إجمالي أصولها.

❖ **معدل العائد على الاستثمارات (ROI):** حددت النسبة المستهدفة بـ10%، حيث أن المؤسسة تهدف لتحقيق مردودية لا تقل عن 10% لمختلف استثماراتها، أي أن تشكل نتيجة صافية حوالي ثلث إجمالي استثماراتها.

❖ **معدل العائد على حقوق الملكية (ROE):** حددت النسبة المستهدفة بـ10%، حيث أن المؤسسة تسعى لتحقيق مردودية لا تقل عن 10% لحقوق ملكية ملاكها ومساهميها، أي أن تشكل نتيجة صافية حوالي ثلث أمواله الخاصة.

❖ **معدل نمو الأرباح:** حددت النسبة المستهدفة بـ10%، حيث أن المؤسسة تهدف إلى زيادة أرباحه بنسبة لا تقل عن 10% سنويا.

2- تحديد النسب المستهدفة لمؤشرات بعد الزبائن

تهدف المؤسسة إلى زيادة مبيعاتها ونمو رقم أعمالها وتحسين مردوديتها التجارية، لذا حددنا النسب المستهدفة لمختلف مؤشرات هذا البعد وفقا لما يلي:

❖ **معدل المردودية التجارية:** حددت النسبة المستهدفة بـ5%، حيث أن المؤسسة تهدف إلى تحقيق نسبة مردودية تجارية لا تقل عن 5%.

❖ **معدل نمو رقم الأعمال:** حددت النسبة المستهدفة بـ5%، حيث أن المؤسسة تهدف إلى رفع رقم أعمالها بنسبة لا تقل عن 5% سنويا.

النسب المستهدفة لبعء العمليات الداخلية:

حيث تسعى المؤسسة إلى زيادة إنتاجها، لذا حددنا النسب المستهدفة لمختلف مؤشرات هذا البعد كما يلي:

❖ **معدل نمو الإنتاج:** حددت النسبة المستهدفة بـ10%، حيث أن المؤسسة تهدف إلى زيادة إنتاجها

الإجمالي بنسبة لا تقل عن 10% سنوياً.

❖ **معدل نمو القيمة المضافة:** حددت النسبة المستهدفة بـ10%، حيث أن المؤسسة تهدف إلى رفع

القيمة المضافة التي تحققها بنسبة لا تقل عن 10% سنوياً.

❖ **معدل تحسن الكفاءة الإدارية:** حددت النسبة المستهدفة بـ5%، حيث أن المؤسسة تهدف إلى

تحسين الكفاءة الإدارية لمسيرتها، وذلك برفع نتيجتها العملياتية بنسبة لا تقل عن 5% سنوياً.

❖ **معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية:** حددت النسبة المستهدفة بـ5%، حيث أن المؤسسة تهدف إلى

تحسين الكفاءة الإدارية لمسيرتها الماليين، وذلك برفع نتيجتها المالية بنسبة لا تقل عن 5%.

النسب المستهدفة لبعء التعلم ونمو:

لتحقيق التميز على المؤسسة أن تسعى لتكوين عمالها وتحفيزهم وتعليمهم وتكوينهم وهذا ما يبين هذا

البعد، من خلال تحديد نجاحها في ذلك.

❖ **مؤشر تفعيل العلاقة مع العاملين:** حددت النسبة المستهدفة بـ5%، حيث أن المؤسسة تهدف إلى

توطيد علاقة عمالها.

❖ **مؤشر تحفيز العاملين:** حددت النسبة المستهدفة بـ10%، حيث أن المؤسسة تهدف إلى

تحفيز عمالها، وذلك بزيادة مصاريف مستخدميه بنسبة لا تقل عن 10% سنوياً.

❖ **مؤشر إشراك العاملين:** حددت النسبة المستهدفة بـ50%، حيث أن المؤسسة تهدف إلى إشراك

عامليه في تحسين أدائها، وذلك بأن تشكل نتيجتها الصافية نسبة لا تقل عن 50%.

❖ **مؤشر الاستثمار في الموارد غير الملموسة:** حددت النسبة المستهدفة بـ5%، حيث أن المؤسسة

تهدف إلى تفعيل عملية الإبداع والابتكار.

النسب المستهدفة للبعد البيئي:

يبين هذا البعد مدى تحسين المؤسسة لأدائها البيئي ويوضح مستوى اهتمامها بهذا الجانب.

❖ **معدل ترشيد الاستهلاك:** حددت النسبة المستهدفة بـ 5%، حيث أن المؤسسة تهدف إلى الحد من انبعاث الغازات المضرّة بالبيئة الناتجة عن تحويل بعض المواد الضارة، وترشيد استهلاكاتها من المواد الأولية للحفاظ على البيئة.

❖ **معدل ترشيد الاستثمار في الأراضي:** حددت النسبة المستهدفة بـ 2%، حيث أن المؤسسة تهدف إلى الحد من الزحف على الأراضي الصالحة للزراعة وترشيد سياستها الاستثمارية المتعلقة بالأراضي للحفاظ على البيئة.

❖ **معدل ترشيد الاستثمار في المباني:** حددت النسبة المستهدفة بـ 1%، حيث أن المؤسسة تهدف إلى الحد من الزحف على الأراضي الصالحة للزراعة وترشيد سياستها الاستثمارية المتعلقة بالمباني للحفاظ على البيئة.

المبحث الثالث: عرض و تحليل مؤشرات أبعاد لوحة القيادة الإستراتيجية لمؤسسة سونطراك قسم الاستكشاف

في هذا المبحث سنقوم بعرض نموذج لأبعاد لوحة القيادة الإستراتيجية لمؤسسة سونطراك وبعدها سنقوم بتحديد الأوزان النسبية و النسب المستهدفة لكل مؤشر .

المطلب الأول: عرض نموذج أبعاد لوحة القيادة الإستراتيجية لمؤسسة سونطراك قسم الاستكشاف
من خلال المعطيات والنتائج المستخرجة بواسطة تصميم لوحة القيادة الإستراتيجية لشركة سونطراك، وتحديد الأوزان النسبية والنسب المستهدفة لكل المؤشرات والأبعاد يمكن عرض نموذج لوحة القيادة الإستراتيجية المقترح للمؤسسة،

لعرض النموذج لبد من عرض النتائج المحققة لمختلف مؤشرات أبعاد اللوحة والتي تحدد متوسط أدائه الشامل للفترة المدروسة 2019-2021.

والجدول التالي يبين النتائج المحققة لمختلف أبعاد لوحة القيادة الإستراتيجية.

الجدول رقم(19): النتائج المحققة في مختلف أبعاد لوحة القيادة الإستراتيجية لمؤسسة سوناطراك قسم الاستكشاف

الوحدة: مليون دينار جزائري

البعد	المقياس	النتائج المحققة			متوسط الأداء
		2019	2020	2021	
البعد المالي	معدل العائد على الأصول	2.76	-0.10	5.61	2.82
	معدل العائد على الاستثمارات	4.82	-0.18	10.26	4.97
	معدل العائد على حقوق الملكية	4.95	-0.18	10.23	5
	معدل نمو الأرباح	-31.04	-103.7	58.62	-25.37
بعد الزبائن	معدل المردودية التجارية	6.74	-0.35	12.35	6.25
	معدل نمو رقم الأعمال	-3.8	-28.12	62.03	10.03
بعد العمليات الداخلية	معدل نمو الإنتاج	-3.03	-29.44	58.8	8.78
	معدل نمو القيمة المضافة	-11.79	-33.32	91.17	15.35
	معدل تحسين الكفاءة الإدارية	-14.20	-83.6	6.68	-30.37
	معدل تحسين الكفاءة الإدارية المالية	-18.29	-59.52	143.5	21.90
بعد التعلم و النمو	تفعيل العلاقات مع العاملين	6.92	9.82	6.22	7.65
	تحفيز العاملين	19.36	1.79	3.27	8.14
	إشراك العاملين	97.31	-3.57	198.6	97.45
	معدل الاستثمار في الموارد الغير ملموسة	1.14	1.28	1.27	1.23
البعد البيئي	معدل ترشيد الاستهلاك	55.06	9.11	-36.68	9.16
	معدل ترشيد الاستهلاك في الأراضي	-28	-1.49	-3.03	-32.52
	معدل ترشيد الاستهلاك في المباني	-20.6	0.89	-3.33	-23.04

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المؤشرات المصممة

وانطلاقاً من الجدول السابق الذي يبين نتائج مختلف المؤشرات التي تشملها أبعاد لوحة القيادة الإستراتيجية لمؤسسة سوناطراك والتي تبرز مستوى أدائه الفعلي في المحاور الخمسة، يمكننا تصميم

النموذج النهائي للوحة القيادة الإستشرافية المقترحة للمؤسسة، وذلك بحساب النتائج النهائية لمؤشرات جميع الأبعاد، و التي تأخذ بعين الاعتبار كل من الوزن النسبي للمؤشر، النسبة المستهدفة بالإضافة إلى النتيجة المحققة.

وتحسب النتيجة النهائية لكل مؤشر بالعلاقة التالية:

النتيجة النهائية للمؤشر = (النتيجة المحققة × الوزن النسبي) / النسبة المستهدفة.

بالاعتماد على نتائج المؤشرات المصممة، وأوزانها النسبية المحددة والنسب المستهدفة التي تم وضعها، وباستخدام العلاقة السابقة يمكننا تصميم نموذج لوحة القيادة الإستشرافية لمجمع سوناطراك.

الجدول رقم(20):نموذج لوحة القيادة الإستشرافية لمؤسسة سونطراك قسم الاستكشاف

الوحدة: مليون دينار جزائري

المعدل	المقياس	الوزن النسبي %	النسبة المستهدفة %	النتائج النهائية %			متوسط الأداء %
				2021	2020	2019	
المالي	معدل العائد على الأصول	10	10	5.61	-0.10	-2.76	2.92
	معدل العائد على الاستثمارات	10	10	10.26	-0.18	4.82	4.97
	معدل العائد على حقوق الملكية	10	10	10.23	-0.18	4.95	5
	معدل نمو الأرباح	10	10	58.62	-103.7	-31.04	-25.37
	أداء البعد الأول	40	-	84.72	-104.2	-24.03	-14.50
الزبائن	معدل المردودية التجارية	5	5	12.35	-0.35	6.74	6.24
	معدل نمو رقم الأعمال	5	10	31	-14.6	-1.9	4.83
	أداء البعد الثاني	10	-	43.35	-14.95	4.84	11.07
العمليات الداخلية	معدل نمو الإنتاج	5	10	29.4	-14.72	-1.52	4.39
	معدل نمو القيمة المضافة	5	10	45.6	-16.66	-5.9	7.68
	معدل تحسين الكفاءة الإدارية	3	5	4.008	-50.16	-8.52	-18.22
	معدل تحسين الكفاءة الإدارية المالية	2	5	57.5	-23.8	-7.3	8.8

2.65	136.5	-105.3	-23.24	-	15	أداء البعد الثالث	
7.65	6.22	9.82	6.92	5	5	تفعيل العلاقات مع العاملين	بعد
5.70	2.29	1.25	13.55	10	7	تحفيز العاملين	التعلم
19.49	39.72	-0.71	19.46	50	10	إشراك العاملين	و النمو
1.23	1.27	1.28	1.14	5	5	معدل الاستثمار في الموارد الغير الملموسة	
34.07	49.5	11.64	41.07	-	27	أداء البعد الرابع	
5.47	-22.08	5.47	33.036	5	3	معدل ترشيد الاستهلاك	البعد
-14.75	-0.02	-2.24	-42	2	3	معدل ترشيد الاستثمار في الأراضي	البيئي
-15.36	-6.66	1.78	-41.2	1	2	معدل ترشيد الاستثمار في المباني	
-24.61	-28.68	5.01	-50.16	-	8	أداء البعد الخامس	
8.68	285.37	-207.8	-51.42	-	100	الأداء الشامل	الأداء الشامل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المؤشرات.

تحليل مستوى الأداء الشامل لمؤسسة سوناطراك

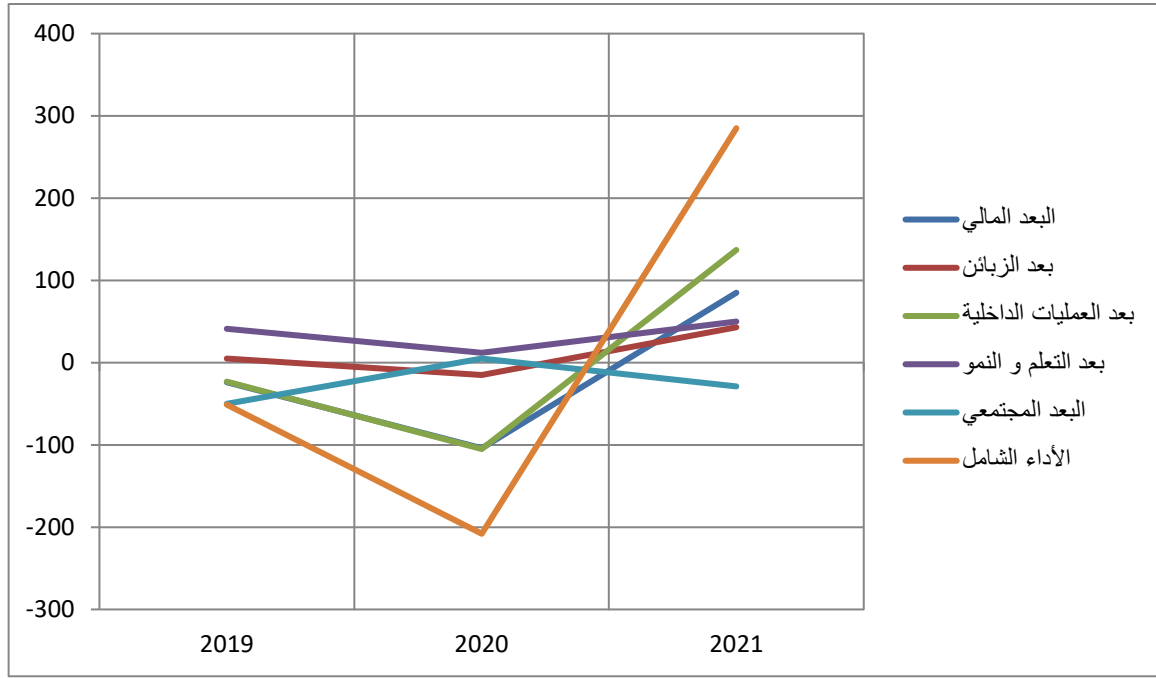
من خلال لوحة القيادة الاستشرافية المبينة أعلاه يمكننا القول أن مؤسسة سوناطراك لم تستطع الوصول إلى الأداء المرغوب، حيث أن متوسط أدائها الشامل في الفترة المدروسة لم يتعدى عتبة 9%، وهذا راجع إلى ضعف أدائها في البعد المالي والبعد البيئي، بحيث حققوا نتائج سالبة وهذا راجع إلى إهمال المجمع لهذه الجوانب، خاصة البعد المالي الذي أعطته أكبر نسبة 40% لكنه حقق أداء سالباً في سنة 2019 و2020 نتيجة جائحة كورونا وانخفاض أسعار النفط على مستوى الأسواق الدولية ويرجع هذا أيضاً إلى كثرة النفقات على الأشغال كالنتقيب عن البترول، استخراج النفط، مشروع الطاقة الشمسية الكهروضوئية الذي يسمح بتخفيض تكلفة الكهرباء 100 000 دولار أمريكي/شهر وعدة مشاريع أخرى منها مشروع استخراج الليثيوم بمنطقة بركين شمال أما في سنة 2021 فقد شهدت انتعاشاً كبيراً فقد تجاوز معدل الأداء الشامل ضعف النسبة المستهدفة المقدرة بـ 40% وهذا راجع إلى ارتفاع أسعار النفط وانتعاش سوق المحروقات و توقيع عدة صفقات جديدة لتصدير النفط.

أما فيما يخص أداء المجمع في بعد الزبائن يعتبر جيداً مقارنة بالأداء المرغوب حيث أنه حقق حوالي 11% و حددت نسبته المستهدفة بـ 10% وتعتبر معدلات مؤشراته قريبة جداً من النسب المستهدفة. أما بالنسبة لبعد العمليات الداخلية فلم تتجاوز نسبة أدائه الشامل ثلث النسبة المستهدفة المقدرة بـ 15%، تعتبر معدلات مؤشراته ضعيفة نوعاً ما وخاصة معدل مؤشر تحسين الكفاءة الإدارية بحيث حققت نتيجة سالبة وهذا ما يدل على ضعف كفاءة مسيريه في إدارة مختلف عملياته وأنشطته الداخلية، وفيما يخص بعد التعلم والنمو فقد حقق أحسن نسبة من بين كل الأبعاد وتجاوز النسبة المستهدفة 27% وبلغ نسبة أدائه الشامل 34.07%، بحيث نرى أن معدل مؤشر إشراك العاملين جيد فهو دليل على إشراكها لعمالها لدفعهم نحو الإبداع والابتكار. وحتى معدل مؤشر تفعيل العلاقات مع العاملين يعتبر جيد نوعاً ما فقد تجاوز النسبة المستهدفة دلالة على اهتمام المؤسسة بتكوين وتدريب العاملين لتنمية كفاءاتهم وتطوير مهاراتهم الذهنية والفكرية.

وفي الأخير نرى أن التراجع في معدل الأداء الشامل الذي شهدته المؤسسة في السنتين 2019 و2020 كان تحت ظروف صعبة أغلبها من البيئة الخارجية لكن سرعان ما عرف تطوراً كبيراً بنسبة 100% في سنة 2021، والشكل التالي يبين تطور معدل الأداء الشامل طيلة السنوات المدروسة.

الشكل رقم (5): تطور مستوى أداء أبعاد لوحة القيادة الإستشرافية لمؤسسة سوناطراك قسم

الاستكشاف

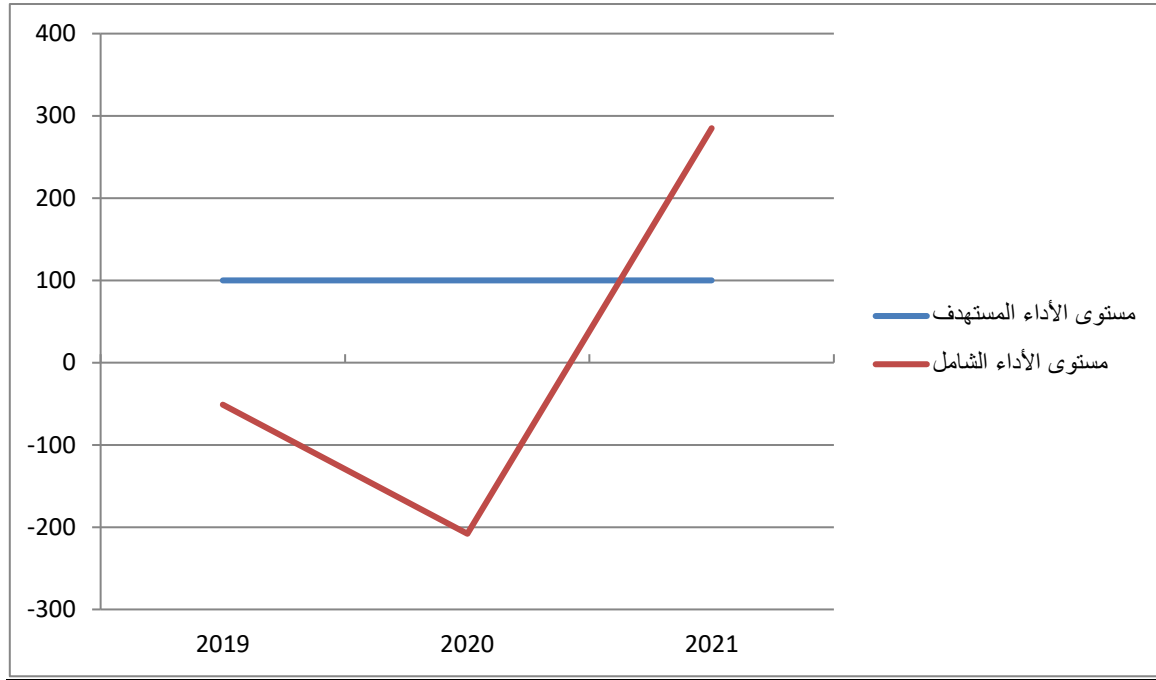


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج لوحة القيادة الإستراتيجية قسم الاستكشاف

يوضح لنا الشكل السابق أن مستوى الأداء الشامل لسنة 2019 كان منخفضا وهذا راجع إلى الأداء المالي المنخفض نسبيا، في سنة 2020 انهار أداءها الشامل بنسبة ضعيفة جدا وسالبة، وهذا بسبب انخفاض أدائها المالي و أدائها في بعد العمليات الداخلية وانخفاض مبيعاتها وحجم إنتاجياتها، وحقت نتيجة موجبة نسبيا في أدائها البيئي سنة 2020 وذلك راجع لانخفاض نسبة التلوث العالمي بعد توقف الإنتاج العالمي جراء جائحة كورونا.

حيث عرفت المؤسسة في سنة 2021 ارتفاعا مذهلا للأداء الشامل حيث قارب 300% متجاوزا الأداء المستهدف المحدد بنسبة 100%، وهذا راجع أساسا إلى الأداء المالي المتميز والاستثنائي الذي حققته في هذه السنة وكذلك في أداء بعد العمليات الداخلية الذي يعكس التحسن في أداء إدارتها المالية و الزيادة في مبيعاتها والرفع من إنتاجيتها، كما حققت أيضا أداء جيد في بعد الزبائن، و أداء متوسط في بعد التعلم و النمو، في حين تراجع الأداء البيئي.

الشكل رقم (6): مقارنة مستوى الأداء الشامل للمؤسسة بمستوى الأداء المستهدف



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج لوحة القيادة الإستشرافية قسم الاستكشاف

يتضح لنا أن المؤسسة لم تستطع تحقيق مستوى الأداء الشامل المستهدف في سنة 2019، إلا أنها استطاعت تجاوزه وبنسبة كبيرة في سنة 2021 و ذلك بفضل أداها المالي المتميز في هذه السنة، مع أنها سجلت أسوأ أداء في سنة 2020 بنسبة سالبة جدا، نتيجة لانهايار أدائها المالي والأزمة التي مرت بها بسبب جائحة كورونا التي أثرت على العالم ككل.

المطلب الثاني: تحليل أبعاد الأداء الشامل لمؤسسة سوناطراك قسم الاستكشاف

انطلاقا من نتائج مؤشرات أبعاد لوحة القيادة الإستشرافية لمؤسسة سوناطراك سيتم إعداد أبعاد أدائها الشامل وعرضها وتحليل مختلف مؤشراتها.

الجدول رقم(21): أبعاد الأداء مؤسسة الشامل لمؤسسة سوناطراك

الوحدة: مليون دينار جزائري

المعدل	المقياس	الوزن النسبي %	النسبة المستهدفة %	النتائج النهائية %			متوسط الأداء %
				2021	2020	2019	
الأداء الاقتصادي	معدل العائد على الأصول	10	10	5.61	-0.10	-2.76	2.92
	معدل العائد على الاستثمارات	10	10	10.26	-0.18	4.82	4.97
	معدل العائد على حقوق الملكية	10	10	10.23	-0.18	4.95	5
	معدل نمو الأرباح	10	10	58.62	-103.7	-31.1	-25.4
	معدل المردودية التجارية	5	5	12.35	-0.35	6.74	6.24
	معدل نمو رقم الأعمال	5	10	31	-14.6	-1.9	4.83
	معدل نمو الإنتاج	5	10	29.4	-14.72	-1.52	4.39
	معدل نمو القيمة المضافة	5	10	45.6	-16.66	-5.9	7.68
	معدل تحسين الكفاءة الإدارية	3	5	4.008	-50.16	-8.52	-18.2
	معدل تحسين الكفاءة الإدارية المالية	2	5	57.5	-23.8	-7.3	8.8
	الأداء الاقتصادي	65	-	264.5	-224.5	-42.7	-0.79
الأداء الاجتماعي	تفعيل العلاقات مع العاملين	5	5	6.22	9.82	6.92	7.65
	تحفيز العاملين	7	10	2.29	1.25	13.55	5.70
	إشراك العاملين	10	50	39.72	-0.71	19.46	19.49
	معدل الاستثمار في الموارد الغير الملموسة	5	5	1.27	1.28	1.14	1.23
	الأداء الاجتماعي	27	-	49.5	11.64	41.07	34.07
البعد البيئي	معدل ترشيد الاستهلاك	3	5	-22.1	5.47	33.1	5.47
	معدل ترشيد الاستثمار في الأراضي	3	2	-0.02	-2.24	-42	-14.8
	معدل ترشيد الاستثمار في المباني	2	1	-6.66	1.78	-41.2	-15.4
	الأداء البيئي	8	-	-28.7	5.01	-50.1	-24.6
الأداء الشامل	الأداء الشامل	100	-	285.37	(207.8)	(51.42)	8.68

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المؤشرات

يبين لنا الجدول السابق الفرق الكبير بين الأداء الشامل للمجمع الذي حقق نسبة سالبة ب -0.79% ونسبته المستهدفة المقدرة ب 65% بالنسبة للأداء الاقتصادي، أما فيما يخص الأداء الاجتماعي فقد حقق أداء جيداً حوالي 34% وفاق الأداء المستهدف المقدر ب 27% ، أما بالنسبة لأداء البعد البيئي أيضاً حقق نسبة سالبة حوالي 24.61% في حين حددت نسبته المستهدفة ب 8% .

المطلب الثالث: العلاقة بين لوحة القيادة الإستراتيجية وعملية اتخاذ القرار في مؤسسة سونطراك قسم الاستكشاف - يومرداس -

سبق لنا وأشرنا لمكانة لوحة القيادة الإستراتيجية بين أدوات مراقبة التسيير، فهي تسمح بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، نمو الأرباح...) وغير المالية (الكفاءة الإدارية، ترشيد الاستهلاك...) ومقارنتها بالأهداف المحددة، فهي تساعد المسؤول في الاستخدام الأمثل والفعال للموارد، من خلال انفرادها بالقدرة على قياس التكاليف الخفية كالتكاليف الناتجة عن غياب العمل وتدني جودة المنتجات ومدى كفاءة المسيرين، وغيرها من التكاليف التي يصعب حسابها وتحديدتها باستعمال الأدوات المحاسبية التقليدية.

كما تكمن أهمية لوحة القيادة الإستراتيجية في اتخاذ القرار كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي، وهي أداة تنبؤ لمجرى العمليات المستقبلية فعن طريق نتائج مؤشرات الأشهر الماضية يمكن تنبيهه إلى احتمالية حدوث أخطار متوقعة في الأشهر القادمة فهي أداة قيادة وتحكم.

باعتبار مؤسسة سونطراك محرك الاقتصاد الوطني تعتمد على لوحة القيادة الإستراتيجية كونها أداة هامة تساعدها في اتخاذ قراراتها، حيث تقوم بتصميمها عن طريق وضع أهم المؤشرات التي يرغب المسؤول في متابعتها باستمرار والتي لها علاقة بأهدافها، وحديد النسب المستهدفة لمؤشرات أبعاد اللوحة، التي تساعد في مقارنة الأداء المستهدف بالأداء الفعلي واتخاذ قرارات الإجراءات التصحيحية والتعديل في العمليات.

تتكون لوحة القيادة الإستراتيجية لمؤسسة سونطراك من خمسة أبعاد (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو وأخيرا البعد البيئي)، ويحتوي كل بعد منها على عدة مؤشرات.

من خلال دراستنا الميدانية في مؤسسة سونطراك توصلنا إلى:

- تركز المؤسسة على البعد المالي أكثر من الأبعاد الأخرى، وبصفتها من المؤسسات المحركة للاقتصاد الوطني لابد من العمل على تفعيل كل أبعاد وجوانب لوحة القيادة الإستشرافية للوصول إلى أفضل النتائج؛
- لاحظنا في البعد المالي التراجع الكبير في السنوات الأولى من الفترة المدروسة (2019-2020) الذي كان ناتجا عن جائحة كورونا، وهذا بسبب اعتمادها على إنتاج وتصدير المحروقات فقط.
- اعتمدت المؤسسة إستراتيجية للتطوير تبنت فيها هدفين رئيسيين وهما ضمان تزويد السوق الوطني باحتياجاته من المحروقات (البنزين، المازوت، النفط، الغاز الطبيعي...) من جهة وتأمين صادراتها للبترول ودعم حصصها في السوق بغرض المحافظة على مكانتها التنافسية في السوق الدولية من جهة أخرى؛
- في سنة 2021 أدرجت مؤسسة سوناطراك تثمين الموارد البشرية على رأس أولوياتها، ولتحقيق أهدافها بامتياز في مجال التسيير والقطاع العملياتي، استثمرت الشركة بقوة في رأس مالها البشري من خلال اعتماد وتطبيق مشروع تحويل الموارد البشرية والذي يهدف إلى إحداث تحول نوعي في تسييرها، من خلال التركيز على أربعة مسارات هامة: التوظيف، تطوير الكفاءات، تسيير الفعالية والأداء وتسيير المسار المهني.

خلاصة الفصل:

تعتبر مؤسسة سوناطراك عصب الاقتصاد الوطني فهي تسعى دائما نحو التميز والتفوق في مجال نشاطها، ومن خلال دراستنا الميدانية التي تمثلت في دور لوحة القيادة الإستراتيجية في عملية اتخاذ القرار بمؤسسة سوناطراك قسم الاستكشاف - بومرداس-، قمنا في هذا الفصل بتقديم نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة من حيث نشأتها وهيكلها التنظيمي ومختلف إداراته، وبعدها قمنا بإسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على دراسة الحالة عن طريق قياس أداء المؤسسة في مختلف أبعادها (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو والبعد البيئي)، ومن خلال تحليلنا لمختلف نتائج المؤشرات تبين لنا أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على لوحة القيادة الإستراتيجية في عملية اتخاذ قراراتها وذلك من أجل تحقيق أهدافها المسطرة، وأظهر نتائج المؤشرات أن المؤسسة لم تصل للمستوى المطلوب في السنوات الأولى من الفترة المدروسة (2019-2020) وحتى أنها اتسمت بالضعف الشديد خاصة في البعد المالي وبعد العمليات الداخلية والبعد البيئي، لكن سرعان ما تميزت بمعدلات مختلف مؤشرات أبعاد اللوحة في السنة الأخيرة (2021) بالارتفاع المحسوس خاصة في البعد المالي الذي ارتفعت نسبة أدائه الشامل أكثر من ضعف نسبة الأداء المطلوب، وحتى بعد العمليات الداخلية والأبعاد الأخرى عرفت تطورا ملحوظا ماعدا البعد البيئي الذي حقق نسبة سالبة نتيجة إهماله من طرف المؤسسة.

ولضمان تفعيل لوحة القيادة الإستراتيجية في المؤسسة وتحقيق أهدافها، عليها الموازنة بين كل أبعاد اللوحة، وعدم التركيز على الأداء الاقتصادي والاجتماعي على حساب الأداء البيئي.

الختامة

من خلال بحثنا الذي عرجنا فيه إلى مكانة لوحة القيادة الإستشرافية بين الأدوات المساعدة في مراقبة التسيير واتخاذ القرار ومراقبة كل الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، قمنا بتحليل دور لوحة القيادة الإستشرافية في عملية اتخاذ القرار، حيث أنها تحدد مردودية رؤساء الأقسام من خلال النتائج المحققة، وتسمح بمراقبة دائمة للنتائج بالنسبة للأهداف وتعمل أيضا كجهاز إنذار عن طريق كشفها للانحرافات والتجاوزات في الأداء لتسهيل للمدير اتخاذ القرارات التصحيحية.

اختبار صحة الفرضيات:

- تعتبر لوحة القيادة الإستشرافية من الأدوات الفعالة لمراقبة التسيير، فهي عبارة عن توليفة من المؤشرات المترابطة والمتكاملة التي تقيس مستويات أداء كل الجوانب والأبعاد بالمؤسسة، وتتم عملية تصميمها وفق مراحل متتالية بحيث تمكنها من توجيه وقيادة أنشطتها وأعمالها في الاتجاه السليم بناء على أهدافها المسطرة و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
- تعطي لوحة القيادة الإستشرافية معلومات حول المؤشرات المهمة للتسيير على أن تكون إجبارية وممكنة بواسطة تحليل أسباب هذه الانحرافات، وبخاصة السلبية منها، وبوضع أعمال تصحيحية و متابعتها للحد منها، من خلال هذه الشروط تعتبر لوحة القيادة الإستشرافية أداة مهمة للمساعدة في اتخاذ القرار، وتأخذ مكانها الحقيقي في مجموع وسائل مراقبة التسيير، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- رأينا أن مؤسسة سونطراك تحرص على العمل بلوحة القيادة الإستشرافية من خلال تطبيقها، تفعيلها واستغلالها في اتخاذ قراراتها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأخيرة، لكنها تعطي اهتمام أكثر للبعد المالي على حساب الأبعاد الأخرى.

نتائج البحث:

من خلال دراستنا توصلنا إلى عدة نتائج نظرية وتطبيقية يمكن تلخيص أهمها في:

النتائج النظرية:

من خلال الدراسة النظرية، توصلنا للنتائج التالية:

- لوحة القيادة الإستشرافية تعتبر من أهم أدوات التسيير التي تعكس الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وتقيس مدى تحقيقها لأهدافها؛
- تشمل لوحة القيادة الإستشرافية خمسة أبعاد مترابطة ومتكاملة فيما بينها، تتمثل في البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو وأخيرا البعد البيئي؛
- لا بد من التقييم والمتابعة المستمرة للوحة القيادة الإستشرافية لأنها مرنة، تبعا لتغيرات أهداف المؤسسة؛
- تضمن لوحة القيادة الإستشرافية تزويد متخذ القرار بكل المعلومات اللازمة لتصويب عملية اتخاذ القرار نحو الطريق الصحيح؛
- عملية اتخاذ القرار هي عصب النشاط الإداري وهي جوهر العملية الإدارية، فهي تعد من أهم نشاطات الإدارة؛
- عملية اتخاذ القرار هي عملية منظمة بالدرجة الأولى، متشابهة بالدرجة الثانية، ضرورية وملحة بالدرجة الثالثة، بالتالي لا بد من إعطائها الوقت، الاهتمام والمعطيات اللازمة لإنجاحها؛
- لاتخاذ قرارات سليمة يجب على المؤسسة إتباع خطوات ومراحل عملية اتخاذ القرار؛
- لوحة القيادة الإستشرافية هي توليفة تشمل كل أبعاد وجوانب المؤسسة مما يسهل على المدير اتخاذ القرارات؛

النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة التطبيقية، توصلنا إلى ما يلي:

- حققت المؤسسة أداء شامل ضعيف جدا خلال السنوات (2019-2020) نتيجة للتراجع الكبير الذي عرفته في نقص إنتاجها، رقم الأعمال، نمو الأرباح بسبب جائحة كورونا؛
- تحقيق المؤسسة لأداء شامل جد مرتفع في السنة (2021) مقارنة بالأداء المستهدف؛
- إهمال المؤسسة للأداء البيئي وتحقيقه لنتيجة سالبة بسبب عدم إسهامه في التنمية المستدامة؛

الاقتراحات:

على ضوء هذه الدراسة و النتائج المتحصل عليها قمنا بصياغة بعض الاقتراحات منها:

- من خلال تحليلنا لبعدها العمليات الداخلية رأينا انه من الضروري على المؤسسة العمل على تحسين وتطوير كفاءة مسيرتها في إدارة مختلف مؤشرات الداخلية؛
- فيما يخص البعد البيئي يجب على المؤسسة السعي نحو تحسين وتطوير عملياتها وأنشطتها من أجل تحقيق التنمية المستدامة؛
- العمل المستمر على التطبيق الناجح للوحة القيادة الإستراتيجية لضمان فعاليتها في تحسين أداء أبعادها و أدائها الشامل ككل، واتخاذ القرارات التصحيحية؛
- العمل على تحسين جميع أبعاد لوحة القيادة الإستراتيجية وعدم إهمال أي بعد منها.

آفاق البحث:

من ضمن بحثنا هذا ونظرا لضيق الوقت ونقص المعلومات، ارتأينا أن نطرح بعض المواضيع التي ربما ستتم دراستها في المستقبل منها:

- مساهمة لوحة القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية.
- لوحة القيادة وعلاقتها بتحسين كفاءة الإطارات.
- دور لوحة القيادة في تنمية الإبداع والابتكار في المؤسسة الجزائرية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أمل أحمد طمعة، "اتخاذ القرار و السلوك القيادي"، الطبعة الأولى، ديونو للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2006.
2. أمين السيد لطفي، "المراجعة الإستراتيجية"، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005.
3. إبراهيم نعيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات"، عالم الكتاب الحديث، 2009.
4. أحمد ماهر، "اتخاذ القرارات بين العلم و الابتكار"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
5. الخفاجي، نعمة عباس، إحسان محمد ياغي، "بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية"، منصور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر و التوزيع، الأردن، 2014.
6. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، رمضان فهم، "التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2006.
7. بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، "الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي"، منهج معاصر، دار الياروزي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
8. خليل محمد العزاوي، "إدارة اتخاذ القرار الإداري"، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
9. عامر ناصر المنصور، "الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار حامد، عمان، 2006.
10. عبد الرحيم محمد، "قياس الأداء: النشأة، التطور التاريخي، الأهمية، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.
11. عبد الغاني بسيرني، عبد الله، "أصول علم الإدارة العامة"، الدار الجامعية، بيروت، 1996.
12. عبد الغفار حنفي، "تنظيم إدارة الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
13. كاسر نصر منصور، "نظرية القرارات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار الحامد لنشر و التوزيع، عمان، 2006.

14. محمد عبد العالي النعيمي، مؤيد الفضل، "الإحصاء المتقدم في دعم القرارات"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
15. وليد ناجي الحياي، "الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي"، مؤسسة الورق للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
16. منعم زمير المونسي، "اتخاذ القرارات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر، عمان 1998.

المجلات:

1. خالد عبد الله إبراهيم العيسوي، "التدريب و أثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة"، المجلد 17، العدد 1، جامعة الأنبار، كلية الإدارة و الاقتصاد، العراق، 2025.
2. عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية"، دراسة حالة مؤسسة نفطال، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 03 ديسمبر 2015.
3. مروان محمد أبو فضة، ماهر موسى درغام، "أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، 2009.
4. نعيمة يحيوي، "بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة لتقييم في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 18، جامعة باتنة، الجزائر، جوان، 2000.

المذكرات و الرسائل و الأطروحات:

1. أحمد الصغير ريغة، "تقييم أداء المؤسسة الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية، جامعة قسنطينة، 2014.
2. بولجنات ابتسام، معاندي أسماء، "لوحة القيادة المتوازنة كأسلوب لاتخاذ القرار"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة بومرداس، 2017.
3. زراقي حنان، لوحة القيادة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة مستغانم، 2014-2015.

4. عبد الوهاب السويسي، "الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، أطروحة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، 2004.
 5. عرقوب وعلي، "دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة و تحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات"، حالة مجمع صيدال، أطروحة شهادة الدكتوراة، العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2014، 2015.
 6. فاطمة راشدي سويلم العوض، "تأثير الرابط المتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن و نظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير المعارف التنظيمية"، مذكرة ماجستير، كلية التجارة الإسلامية، غزة، 2007.
 7. لمين علوطي، "لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية و العمومية"، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المدية، الجزائر، 2017.
- الملتقيات:
1. عبد القادر مختاري، "رضا العميل و المشاركة في القرار التسويقي"، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الدولية، جامعة محمد بوضياف، 2009.
 2. جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، "استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي و التشغيلي للأصول الفكرية"، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية و تحديات القرن الحادي و العشرين، السعودية، 08-19 ماي 2010.
 3. حجاج زينب، بصري ريمة، "بطاقة الأداء المتوازن ولوحات القيادة كأدوات حديثة لمراقبة التسيير"، ينظم ملتقى وطني، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2017.
 4. ديمة وليد حنا الربضي، "نموذج التنبؤ الإحصائي و استخداماتها في ترشيد القرارات الإدارية و المالية و الاقتصادية في المنظمات"، المنظمة العربية لتنمية الإدارية: بحوث و دراسات، جامعة الدول العربية، مصر، 2016.

5. نورة محمد، ملوح مريم، بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم أداء المؤسسات، "نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الجهوية للهندسة ريفية بالجلفة"، ملتقى وطني، 2017، جامعة البليدة2

المطبوعات:

1. يحيوي خديجة، "محاضرات في نظرية اتخاذ القرار"، موجهة لطلبة تخصص اقتصاد كمي، جامعة بومرداس، 2021-2022.
2. عرقوب وعلي، "مطبوعة بيداغوجية بعنوان محاضرات في لوحة القيادة الإستشرافية مدعمة بدراسة حالات"، إدارة الأعمال، جامعة بومرداس.

المراجع باللغة الأجنبية

المراجع باللغة الفرنسية:

1. **MANEL BENZERAFA**, L'universalité d'un outil de gestion en question: Cas de la balanced Scorecard dans les administrations de l'état, thèse de doctorat en sciences de gestion, option management public, Université Paris 10, Paris, France, 2007.
2. **Bieker, T, Dyllick, T., Gminder, C.U. and Hockerts, K.** (2001) "Towards A sustainability Balanced Scorecard Linking Environmental and Social Sustainability to Business", in the internet at <http://www.ch.using.iwoe.org/nsf.webs/lwo> 2001.
3. **CHARLEST, Horngrem et autres, Contrôle De Gestion et Gestion Budgétaire**, 4^{ème} édition, Pearson éducation, France, 2010.
4. **GILBERT PILLOT, Maitrise Du Control De Gestion**, édition Sedifer.
5. **Jean-Guy Degos, Système budgétaire-écarts rétrospectifs- et tableaux de bord prospectifs**, Collection e- theque, France, 2010.
6. **Michel Gervais, Contrôle De Gestion**, 7^{ème} édition economica, panis, 2000.

7. RALPER F, S , Business Process Management and the Blanced Scorecard–Using Processes as St rategec PRIVERS,New Jersey, Usa: JOHN Wiley§ sons, Hobok, 2007.
8. REBERT, KAPLAN, DAVID, NORTON (1992), **The Balanced S CORECOR D Measure That Druve Peformance** : Harvard Business Review .

المراجع الالكترونية:

1. <http://almsdar-dz.com/149856>– عرقاب يدعو إلى تكتيف وتيرة استكشاف المواد المعدنية ذات القيمة لإستراتيجية

قائمة الملاحق

تقديم القوائم المالية

أ-الميزانية في 31 ديسمبر 2021

الوحدة : مليار دينار جزائري		الأصول
2020	2021	
6 965	7 255	الأصول غير الجارية - الصافية -
19	16	• التثبيات المعنوية
440	434	• التثبيات المبنية
-	-	• تثبيات متنازل عنها
2 765	2 845	• معدات ثابتة ومركبات الإنتاج
2 289	2 229	• تثبيات قيد الانجاز
769	812	• مساهمات و ذمم ذات صلة
661	892	• أصول مالية أخرى
21	27	• ضرائب مؤجلة الأصول
5 090	5 400	الأصول الجارية - الصافية
600	614	مخزونات و منتجات قيد الصنع
-	-	• مخزونات البضائع
5	10	• مواد أولية ولوازم
409	376	• مشتريات أخرى
186	228	• إنتاج مخزن
-	-	• مخزون الأصول الثابتة
-	-	• مخزونات خارج المؤسسة
4 338	4 012	الحسابات الدائنة والاستخدامات المماثلة
21	15	• الموردون والحسابات الملحقه
358	620	• الزبائن والحسابات الملحقه
-	-	• المستخدمين والحسابات الملحقه
6	6	• هيآت اجتماعية وحسابات ذات صلة
1 710	1 018	• الدولة والجماعات العامة
2 099	2 266	• المجمع والشركاء
136	80	• مدينون آخرون
8	7	• مصاريف مسجلة مسبقا
152	774	مقاحات وما يماثلها
		• توظيفات مالية
138	712	• بنوك ومؤسسات مالية وما شابه
-	-	• الصندوق
14	62	• مدفوعات مسبقه و اعتمادات
12 055	12 655	مجموع الأصول

الوحدة : مليار دينار جزائري		الخصوم
2020	2021	
6939	7587	رؤوس الأموال الخاصة
1000	1000	• رأس المال الصادر
5917	5994	• علاوات و احتياطات
20	519	• النتيجة الصافية
2	2	• الترحيل من جديد
486	516	الخصوم غير الجارية
275	305	• مؤونات النعباء
210	210	• ضرائب (مؤجلة و مرصود لها)
1	1	• قروض و ديون مالية
-	-	• ديون أخرى غير جارية
4630	4552	الخصوم الجارية
388	348	• المورد و الحسابات الملحقه
12	16	• الزبائن والحسابات الملحقه
25	22	• مستخدمين و حسابات ملحقه
8	8	• هيئات اجتماعية و حسابات ذات صلة
619	466	• الدولة و الجماعات العامة
3558	3671	• المجمع و الشركاء
18	20	• دائنون آخرون
-	-	• منتوجات مسجلة مسبقا
2	1	• خزينة سلبية
12055	12655	مجموع الخصوم

الوحدة : مليار دينار جزائري		حسابات النتائج
2020	2021	التعيين
2855	5 154	مبيعات و منتجات ملحقه
28	46	تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة و منتجات قيد الصنع
284	314	الإنتاج المثبت
52		إعانات الاستغلال
3220	5 514	1. إنتاج السنة المالية
202	147	المشتريات المستهلكة
989	1 324	خدمات خارجية
132	139	خدمات خارجية أخرى
1324	1 610	2. استهلاك السنة المالية
1896	3 904	3. القيمة المضافة
188	195	أعباء المستخدمين
901	1 945	الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة
807	1 764	4. إجمالي فائض الاستغلال
147	168	المنتجات العملية الأخرى
58	41	الأعباء العملية الأخرى
749	790	مخصصات الاهتلاكات والمؤونات و خسارة القيمة
22	35	استرجاع على خسارة القيمة والمؤونات
169	1 135	5. النتيجة العملية
139	78	المنتجات المالية
275	538	الأعباء المالية
(137)	-461	6. النتيجة المالية
32	675	7. النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)
	87	- الضرائب المستحقة على النتيجة العادية
10	-5	- الضرائب المؤجلة (التغيرات) حول النتيجة العادية
3 528	5 795	-مجموع منتوجات الأنشطة العادية (أ)
3 506	5 203	- مجموع أعباء الأنشطة العادية (ب)
22	592	8. النتيجة الصافية للأنشطة العادية (أ - ب)
		العناصر غير العادية (منتجات)
2	1	العناصر غير العادية (أعباء)
		9. النتيجة غير العادية
20	591	10- النتيجة الصافية

2018	2019	مليون دينار جزائري (دج)
		رؤوس الأموال الخاصة
1 000 000	1 000 000	راس المال
-	-	ممتلكات ممنوحة من طرف الدولة
115 624	126 531	فارق التقييم
5 047 521	5 310 162	علاوات و احتياطات احتياطات مدمجة (1)
-	-	رؤوس أموال خاصة / ترحيل من جديد
1 457 240	1 457 789	احتياطات و حصة الشركة المدمجة
930 253	1 106 077	احتياطات مدمجة
919 172	1 091 790	احتياطات المجمع
11 081	14 287	احتياطات ذوي الاقلية
-4 018	-7 124	فارق المعفلة (1)
542 782	373 581	النتيجة الصافية
1 034	-13	فارق التمويلات في نتيجة المجمع
541 748	373 594	النتيجة الصافية المدمجة للمجمع
541 051	373 135	نتيجة المجمع
697	459	نتيجة ذوي الاقلية
7 632 162	7 909 228	مجموع رؤوس الأموال الخاصة
-	-	الخصوم غير الجارية
165 299	186 820	قروض و ديون مالية
164 535	164 535	ديون أخرى غير جارية
1 663	12 074	ادوات مالية مشتقة
-	-	الخصوم الموجهة للبيع - التخلي على النشاط
274 457	318 033	مؤنات و منتجات المسجلة مسبقا
606 135	718 288	مجموع الخصوم غير الجارية (1)
		الخصوم الجارية
456 122	372 894	موردون و حسابات ملحقة
22 416	22 416	مؤونة الاخطار و الاعاء
3 525 572	3 713 653	ديون أخرى
4 996	20 558	خزينة سلبية
4 508 984	4 894 830	مجموع الخصوم الجارية (3)
12 747 281	13 522 346	مجموع الخصوم

2018	2019	مليون دينار جزائري (دج)
5 756 457	5 537 884	مبيعات و منتجات ملحقة (رقم اعمال)
37 203	6 177	الإنتاج المخزون و المنقص من المخزون
501 301	453 045	انتاج مثبت
36 289	142 599	اعملت الاستغلال
6 331 250	6 139 706	انتاج السنة المالية (1)
919 056	1 373 949	المشتريات المستهلكة
1 376 468	1 189 187	الخدمات الخارجة
141 812	141 855	الخدمات الخارجة الأخرى
2 437 336	2 704 992	استهلاك السنة المالية (2)
3 893 914	3 434 714	القيمة المضافة للاستغلال (1-2)
321 239	383 440	أعباء المستخدمين
1 818 513	1 376 136	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المشابهة
1 754 163	1 675 139	اجمالي لغرض الاستغلال (4)
239 719	177 785	منتجات العمليات الأخرى
152 518	117 817	الأعباء المالية الأخرى
734 709	795 627	مخصصات الاهلاك
-3 456	3 900	المؤونات و خسارة القيمة للعناصر المالية
57 035	81 334	استرجاع خسائر قيمة المؤونات الاستغلال
16 102	-2 075	استرجاع خسائر قيمة المؤونات للعناصر المالية
1 183 117	1 015 060	النتيجة المالية (5)
92 155	69 579	المنتجات المالية
673 453	544 536	الأعباء المالية
-581 298	-474 957	النتيجة المالية
601 819	540 103	النتيجة المالية قبل الضرائب (6+5)
129 809	215 262	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج المالية
6 736 262	6 466 328	مجموع المنتجات للأنشطة المالية
6 264 252	6 141 487	مجموع الاعباء للأنشطة العادية
472 010	324 841	النتيجة الصافية للأنشطة العادية (8)
-	52	العناصر غير العادية - المنتجات
1 353	-	العناصر غير العادية - الأعباء
-1 353	52	النتيجة الغير العادية (9)
470 656	324 892	النتيجة الصافية لسنة المالية (10)
71 092	48 701	حصة الشركات الموضوعة موضع المعاملة في النتيجة الصافية
541 748	373 594	النتيجة الصافية المدمجة للمجمع
697	459	حصة ذوي الأقلية
541 051	373 135	النتيجة الصافية - حصة المجمع

2018	2019	مليون دينار جزائري (د.ج.)
		الأصول غير جارية
18 540	17 266	فارق الاقتناء - Good Will
21 903	88 141	التشيكات المعنوية
3 762 278	3 784 339	التشيكات العينية
53 573	52 247	أراضي
323 913	346 314	مباني
504 783	527 551	التشيكات العينية الأخرى
490	615	التشيكات الممنوح استئجارها
2 879 519	2 857 612	معدات ثابتة و مركبات الإنتاج
2 134 526	2 310 544	التشيكات الجارية إيجارها
1 084 195	1 502 858	التشيكات المالية
254 506	223 200	الأصول المالية الموضوعة موضع معاملة
325 659	311 884	المساهمات الأخرى و الحصيات المنبئة الملحقة
504 030	967 683	التشيكات المالية الأخرى
-	91	الخصومات المنبئة الأخرى غير الجارية
7 021 442	7 703 148	مجموع التشيكات
30 160	37 997	الضرائب المؤجلة أصول
7 051 602	7 741 146	مجموع الأصول غير الجارية
		الأصول الجارية
642 680	715 063	مفروقات و منتجات قيد الصنع
3 330 071	4 358 543	الخصومات المدبنة والاستخدامات المماثلة
519 978	608 752	الزبائن
1 962 866	2 170 669	المدفونون الآخرون
835 834	1 554 037	الضرائب ومشتابها
11 393	25 086	الأصول الأخرى الجارية
1 722 928	707 595	الموجودات و ما يمثلها
-	127	الأموال الموطنة و الأصول المالية الجارية الأخرى
1 722 928	707 468	الخزينة
5 695 679	5 781 201	مجموع الأصول الجارية
12 747 281	13 522 346	مجموع الأصول