

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في علوم التسيير
التخصص: ادارة اعمال

العنوان

دور جداول القيادة في تطوير الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية باتباع
منهجيتي GIMSI وBSC - دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات
البتروولية نפטال- الجزائر

إعداد الطالبة

شايب الدور سلمى

إشراف الأستاذ

أ.د/ قويدر الواحد عبدالله

مشرفا

مشرفا مساعدا

أ.د/ زروخي فيروز

لجنة المناقشة

أ.د/ بن يوسف أحمد

أ.د/ قويدر الواحد عبدالله

أ.د/ زروخي فيروز

أ.د/ مانع فاطمة

أ.د/ قلش عبدالله

د/ عناني عبدالله

د/ بن حراث العربي

أستاذ

أستاذ

أستاذ

أستاذ

أستاذ

أستاذ محاضر "أ"

أستاذ محاضر "أ"

رئيسا

مشرفا ومقررا

مشرفا مساعدا

ممتحنا

ممتحنا

ممتحنا

ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



ملخص الدراسة: هدفت هذه الدراسة الى تحديد امكانية تطوير وتحسين الأداء الشامل (الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي)، باستخدام جدول القيادة من خلال اتباع منهجيتي **GIMSI** و **BSC** في المؤسسة الوطنية لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية نפטال. ولأغراض هذه الدراسة وضعت فرضية رئيسية وفرضيات فرعية، كما قسمت الدراسة إلى أربعة فصول، ثلاثة منها نظرية، لدراسة مختلف المفاهيم والعلاقات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وهذا استناداً إلى الأدبيات النظرية ذات الصلة، وفصل تطبيقي لدراسة واقع هذه المتغيرات والعلاقة بينهما في مؤسسة نפטال. وقد تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي بأدائه الوصف والتحليل ومنهج دراسة الحالة، من خلال الاعتماد على وثائق وتقارير المؤسسة بالإضافة إلى أسلوب المقابلة. وقد أظهرت الدراسة من الناحية النظرية أن جدول القيادة إضافة إلى اعتباره كأداة لقيادة الأداء، فانه يمكن استخدامه كأداة لتطوير وتحسين الأداء الشامل للمؤسسة وهذا باتباع المنهجيات الحديثة في بناء جداول القيادة، وعلى وجه الخصوص منهجيتي **GIMSI** و **BSC**. حيث تساعد على تقويم مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق الأهداف وتحديد مجالات القوة والضعف واتخاذ القرار بشأن تحسين وتطوير الأداء الشامل للمؤسسة، وذلك بتوفير نتائج القياس الخاصة بمؤشرات الأداء الشامل سواءاً في مراحل تطبيق خطوات **GIMSI** أو دمج هذه المؤشرات في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن **BSC**. كما كشفت هذه الدراسة عن امكانية تطبيق هذه المنهجيات في مؤسسة نפטال بالجزائر. وهذا من خلال دمج مؤشرات الأداء الشامل في مراحل تطبيق خطوات **GIMSI** أو في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن **BSC**.

الكلمات المفتاحية: الأداء الشامل - جدول القيادة - منهجية **GIMSI** - بطاقة الأداء المتوازن **BSC**.

Abstract: This study aimed to determine the possibility of developing and improving the overall performance (economic, social and environmental), using dashboards by following the **GIMSI** and **BSC** methodologies in the National Corporation of the Distribution and Marketing of Petroleum Products, Naftal. For the purposes of this study, a main hypothesis and sub-hypotheses were developed. The study comprises four chapters, three of which are theoretical, to study the various concepts and relationships related to the variables of the study, based on the theoretical literature related to this research, and an practical chapter to study the reality of these variables and the relationship between them at the Petroleum Corporation.

The deductive approach was relied upon, with its tools of description and analysis, and the case study approach, by relying on the corporation's documents and reports, in addition the interview method. The study showed, theoretically, that the dashboards, in addition to being considered as a tool of performance leadership, can be used as a tool for developing and improving the overall performance of the corporation, by following modern methodologies in building dashboards, in particular the **GIMSI** and **BSC** methodologies. It helps to evaluate the corporation's progress towards achieving goals, identify areas of strength and weakness, and make decisions regarding improving and developing the institution's overall performance, by providing measurement results for a comprehensive set of performance indicators, whether in the stages of applying the **GIMSI** steps or integrating these indicators into the dimensions of the Balanced Scorecard (**BSC**). This study also revealed the possibility of applying these methodologies in the Algerian Corporation of Petroleum Products, This is done by integrating a set of comprehensive performance indicators into the stages of applying the **GIMSI** steps, or integrating these indicators into the dimensions of the Balanced Scorecard (**BSC**) in Naftal.

Keywords: Overall performance - Dashboard - **GIMSI** methodology - Balanced Scorecard (**BSC**).

إهداء

إلى أمي وأبي

إلى إخوتي

إلهم جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

داعيا المولى عزوجل أن ينفعنا بما علمنا ويعلمنا لما ينفعنا.

كلمة شكر

الشكر أولا وأخيرا لله وحده لا شريك له الذي سدد خطايا لإنجاز هذا العمل

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل قويدر الواحد عبدالله على تكرمه

بالإشراف على هذا العمل

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم

وتفضلهم لتقييم وتممين هذا العمل. كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال وإطارات

مؤسسة نفضال على مساعدتهم الكبيرة لإتمام هذا البحث

وأخيرا أتوجه بالشكر إلى كل الذين مدوا لي يد العون والمساعدة وشاركوني الجهد

سواء من قريب أو من بعيد

وما توفيقني إلا بالله عليه توكلت واليه أنيب.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
	ملخص الدراسة
	الاهداء
	كلمة شكر
	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
	فهرس المحتويات
أ-ي	المقدمة
	الفصل الاول: الاطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية
12	تمهيد
13	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء في المؤسسة الاقتصادية
13	المطلب الأول: ماهية الأداء
15	المطلب الثاني: مكونات وأبعاد الأداء
22	المطلب الثالث: أنواع الأداء
27	المبحث الثاني: التوجه نحو الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية
27	المطلب الأول: مداخل تطور مفهوم الأداء الشامل
29	المطلب الثاني: مفهوم الأداء الشامل
36	المبحث الثالث: قياس وتقييم الأداء الشامل
36	المطلب الأول: مفهوم قياس وتقييم الأداء الشامل

فهرس المحتويات

41	المطلب الثاني: طرق ونماذج تقويم الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية
51	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الأداء في المؤسسة الاقتصادية
53	تمهيد
54	المبحث الاول: الإطار النظري والمفاهيمي لجدول القيادة
54	المطلب الأول: تطور مفهوم جدول القيادة
59	المطلب الثاني: أنواع جداول القيادة
75	المبحث الثاني: مؤشرات وطرق عرض محتويات جدول القيادة
75	المطلب الأول: هيكل جدول القيادة
78	المطلب الثاني: مؤشرات جداول القيادة
85	المطلب الثالث: طرق عرض محتويات جدول القيادة
90	المبحث الثالث: سيرورة بناء نظام جدول القيادة في المؤسسة ومناهج قيادة الأداء في المؤسسة
90	المطلب الاول: سيرورة تصميم جداول القيادة
93	المطلب الثاني: نظام التقارير وجدول القيادة
97	المطلب الثالث: مناهج بناء جدول القيادة في المؤسسات
102	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: بناء جداول القيادة وفق منهجيتي GIMSI و BSC
104	تمهيد
105	المبحث الأول: منهجية GIMSI في اعداد جداول القيادة

فهرس المحتويات

105	المطلب الأول: ماهية طريقة منهجية GIMSI
107	المطلب الثاني: مراحل بناء نظام جدول القيادة GIMSI في المؤسسة
121	المبحث الثاني: نظام بطاقة الأداء المتوازن BSC
121	المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن BSC
125	المطلب الثاني: سيورة إيجاد الارتباطات السببية الاستراتيجية
131	المطلب الثالث: إعداد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات
136	المبحث الثالث: الفروقات المساعدة على الاختيار بين أنظمة جداول القيادة GIMSI و BSC
136	المطلب الاول: ربط نظام GIMSI و BSC بأنظمة معلومات المؤسسة
139	المطلب الثاني: اختلافات نظام GIMSI وبطاقة الأداء المتوازن BSC
141	المطلب الثالث: متطلبات تنفيذ منهجية GIMSI وبطاقة الأداء المتوازن BSC
145	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: تطبيق منهجيتي GIMSI و BSC في بناء جداول القيادة في مؤسسة نفطال
147	تمهيد
148	المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية نفطال الجزائر
148	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة نفطال
151	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال
157	المبحث الثاني: نظام جداول القيادة في مؤسسة نفطال الجزائر
157	المطلب الأول: نظام التقارير لبناء لوحة القيادة
159	المطلب الثاني: نظام اتخاذ القرار المعلوماتي في مؤسسة نفطال

فهرس المحتويات

163	المبحث الثالث: مقترح جدول القيادة GIMSI لمؤسسة نفطال الجزائر
163	المطلب الأول: التعريف برسالة، رؤية وإمكانيات مؤسسة نفطال
166	المطلب الثاني: تصميم نظام لوحة القيادة
171	المطلب الثالث: وضع نظام جدول القيادة قيد التنفيذ
176	المبحث الرابع: مقترح بطاقة الأداء المتوازن BSC وتكييفها مع متطلبات أبعاد الأداء الشامل لمؤسسة نفطال الجزائر
176	المطلب الأول: محاور الأداء الشامل في مؤسسة نفطال
190	المطلب الثاني: النظام المقترح لبطاقة الأداء الاستراتيجية المتوازنة-المستدامة في مؤسسة نفطال
195	المطلب الثالث: الخريطة الاستراتيجية لمؤسسة نفطال
203	خلاصة الفصل
205	الخاتمة العامة
212	قائمة المراجع

فهرس الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	جانبا الأداء: التكلفة والقيمة	1-1
16	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	2-1
19	مثلث الأداء	3-1
31	أقسام الأداء الشامل	4-1
39	الأهداف السبعة لقياس الأداء	5-1
46	نموذج لجنة معايير المحاسبة الادارية الامريكية	6-1
49	نموذج الأداء الثلاثي TBL	7-1
73	الغاية من جدول القيادة	1-2
76	الأبعاد السبعة لمقاييس الأداء	2-2
81	عجلة المفاتيح الأساسية للنجاح	3-2
87	منبهات الأداء	4-2
87	منبه عداد الأداء	5-2
88	عرض مؤشرات الأداء على المستويات التنظيمية	6-2
89	العرض الحديث لمؤشرات جدول القيادة	7-2
90	مراحل سيرورة اعداد جدول القيادة	8-2
92	سيرورة استعمال نظام مراجعة جدول القيادة	9-2
95	مراحل تصميم نظام التقارير	10-2
97	العلاقة بين جداول القيادة ونظام التقارير	11-2

فهرس الأشكال والجداول

98	إسقاط الاهداف الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي للمؤسسة (سلم المستويات)	12-2
99	أطوار انشاء نظام جداول القيادة حسب منهجية OVAR	13-2
100	جدول القيادة راس المال البشري نموذج Navigateur Scandia	14-2
107	الغاية من منهجية GIMSI	1-3
108	مراحل بناء جدول القيادة وفق منهجية GIMSI	2-3
109	حرف المؤسسة	3-3
110	أنشطة المؤسسة	4-3
111	محيط اتخاذ القرار في المؤسسة	5-3
112	اختيار الاهداف	6-3
116	سلسلة أنظمة المعلومات لاتخاذ القرار SID	7-3
118	مراحل المراجعة الدورية	8-3
125	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة	9-3
127	العلاقة التبادلية لمحاور بطاقة الأداء المتوازن	10-3
128	ارتباطات مؤشرات محاور الأداء في بطاقة الأداء المتوازن المستدام	11-3
130	الخارطة الاستراتيجية	12-3
131	مراحل بناء نظام بطاقة الأداء المتوازن BSC	13-3
133	مراحل تصور معايير الأداء في بطاقة الأداء المتوازن	13-3
136	منهجية MAD	14-3
138	تطوير اداء المؤسسة من خلال نظام BSC	15-3
152	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال	1-4

فهرس الأشكال والجداول

155	فروع مؤسسة نقلال على المستوى الوطني	2-4
160	Gestionnaire de flotte نظام	3-4
163	المنتجات المسوقة والموزعة من طرف مؤسسة نقلال	4-4
165	مخطط ايشيكاوا: العوامل المؤثرة في تعقد سوق مؤسسة نقلال	5-4
171	معايير اختيار المعلومات المساعدة في بناء جدول القيادة في مؤسسة نقلال	6-4
172	مسار تدفق المعلومات في المديرية التنفيذية المالية	7-4
173	مسار تدفق المعلومات في المديرية التنفيذية للموارد البشرية	8-4
174	مسار تدفق المعلومات في المديرية المركزية للجودة والصحة والسلامة المهنية	9-4
182	الشبكة الخارجية لمؤسسة نقلال	10-4
196	الخريطة الاستراتيجية المقترحة لمؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية نقلال	11-4
198	بطاقة الأداء للبعد المالي	12-4
199	بطاقة الأداء لبعد العملاء	13-4
200	بطاقة الأداء لبعد النمو والتعلم	14-4
201	بطاقة الأداء للبعد الإجماعي-البيئي	15-4

فهرس الأشكال والجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	مفاهيم الأداء وأبعاد القياس	1-1
34	أشكال الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية	2-1
37	التطور الزمني لأنظمه قياس الأداء الشامل	3-1
42	أدوات تقييم الأداء الشامل	4-1
44	نموذج أصحاب المصلحة	5-1
60	محتوى جداول القيادة الاستراتيجية في المؤسسات	1-2
61	مجالات اختلاف جداول القيادة	2-2
64	جدول القيادة المالي	3-2
68	جدول القيادة الاجتماعي	4-2
69	نموذج جدول القيادة البيئي 1	5-2
69	نموذج جدول القيادة البيئي 2	6-2
70	مصادر المعلومات الخاصة بإعداد المؤشرات البيئية	7-2
71	المؤشرات البيئية	8-2
72	جدول القيادة والانظمة الرقابية الاخرى	9-2
72	مقارنة جدول القيادة ببطاقة الأداء	10-2
75	الشكل العام لجدول القيادة	11-2
76	الشكل العام لجدول القيادة مركز مسؤولية	12-2
86	بعض التمثيلات البيانية لتصور مؤشرات جداول القيادة	13-2

فهرس الأشكال والجداول

96	مقارنة بين جدول القيادة ونظام التقارير	14-2
112	سيرورة اختيار الاهداف	1-3
115	معايير اختيار المعلومات أو المؤشرات المساعدة في بناء جدول القيادة	2-3
119	تحليل خطوات نظام GIMSI	3-3
139	الفرق بين GIMSI و BSC	4-3
167	اختيار الأهداف في مؤسسة نفطال	1-4
169	مقترح جدول قيادة لأداء مستدام لمؤسسة نفطال	2-4
176	معدل دوران الأصول لمؤسسة نفطال	3-4
176	تطور رقم الأعمال مؤسسة نفطال	4-4
177	تطور القيمة المضافة والإنتاجية لمؤسسة نفطال	5-4
177	الإنتاج (التوزيع) المحقق لمؤسسة نفطال	6-4
178	التغيرات في النتيجة الصافية	7-4
178	معدل العائد على الاستثمار لمؤسسة نفطال	8-4
178	الخزينة	9-4
179	نسب التمويل	10-4
179	السيولة الفورية	11-4
179	المردودية التجارية	12-4
180	معدل الشكاوي في مؤسسة نفطال	13-4
180	نسبة حفاظ مؤسسة نفطال على العملاء	14-4
181	تطور حجم مبيعات مؤسسة نفطال	15-4

فهرس الأشكال والجداول

181	الاتجاه العام للحصة السوقية لمؤسسة نفطال	16-4
183	معدل نمو التوظيف لمؤسسة نفطال	17-4
184	مؤشر الاحتفاظ بالعملاء الداخليين	18-4
184	برنامج التكوين لعمال نفطال	19-4
185	معدل نمو التكوين في مؤسسة نفطال	20-4
185	معدل نمو الغياب في مؤسسة نفطال	21-4
186	الميزانية المجتمعية لمؤسسة نفطال	22-4
186	معدل نمو الحوادث في مؤسسة نفطال	23-4
187	المنتجات البيئية المسوقة والموزعة من طرف مؤسسة نفطال	24-4
188	الاستهلاك الوطني للمنتجات البترولية سنتي 2021-2022	25-4
189	أهم القوانين والتشريعات لحماية البيئة في قطاع المحروقات في الجزائر	26-4
190	مؤشر الرسوم البيئية لمؤسسة نفطال	27-4
191	بطاقة الأداء المتوازن المستدامة-المتوازنة لمؤسسة نفطال لسنة 2022	28-4

تطور العلاقة القائمة بين المؤسسة الاقتصادية وبيئتها الخارجية قد تغير من النظرة التقليدية للمؤسسة الاقتصادية والتي كانت محصورة في الجانب الاقتصادي القائم على تعظيم الارباح لأصحاب المؤسسة، الى منظور حديث وبيئة أكثر تعقيداً وتداخلاً وهو ما ولد اطرافاً اخرى جديدة للمؤسسة الاقتصادية تؤثر في نشاطها وافرز ادواراً اجتماعية وبيئية جديدة، الامر الذي من شأنه ان يضع حدوداً ويضيف معطيات اخرى الى التزاماتها. وعليه تغيرت نظرة المؤسسة لمفهوم الأداء، الذي كان ينظر اليه من زاوية واحدة وهي تعظيم دالة الربح وانشاء القيمة للمساهمين، او ما يسمى بالأداء المالي والذي كانت تعمل على تحسينه، بل لا بد من الاهتمام بجميع اطراف اصحاب المصالح. ومن ثم اتخذ مفهوم الأداء مفهوماً اجمالياً وشاملاً، وتم بموجب ذلك الانتقال من المقاربة الكلاسيكية التقليدية للأداء التي تقوم على اساس اقتصادي بحت يسعى الى تعظيم مردودية الاموال المستثمرة لصالح المساهمين، الى منظور اوسع للأداء يمتد ليشمل اطرافاً اخرى ممن يعرفون بأصحاب المصلحة من عمال، موردين، عملاء، بيئة اجتماعية وبيئة طبيعية وغيرهم، وذلك بالسعي نحو ارضاء هؤلاء بالطريقة الأكثر توازناً وعدالة ودون التفريط في هدف نمو وتطور المؤسسة نفسها. وتجسد هذا المفهوم الجديد للأداء في ثلاثة ابعاد رئيسية تضم كل من البعد الاقتصادي او المالي، البعد الاجتماعي البعد البيئي. والذي عرف بمفهوم الأداء الشامل.

كما ادى هذا التحول في مفهوم الأداء الى التحول في عملية تقييم وتطوير الأداء، وهذا من خلال اضافة مؤشرات جديدة الى المؤشرات المالية، حتى تستجيب لمختلف تطلعات اصحاب المصلحة، وكذلك الاستجابة الى الانتقادات التي وجهت للمؤشرات المالية، كونها تعكس الأداء الماضي، ولا تقدم اي صورة للأداء في المستقبل، كما انها لا توضح العلاقة بين الأداء ومسبباته، اضافة الى عدم قدرتها على ربط الاهداف الاستراتيجية طويلة المدى مع عمليات المؤسسة قصيرة المدى. الامر الذي جعل المؤسسات في امس الحاجة الى منهج متكامل لتقييم الأداء الشامل، ومن ثم تحسينه، وفي حالة ما اذا توفر نظام قياس جيد توفرت بذلك مرآة صادقة الابعاد، تعكس مستوى المؤسسة وقدرتها على تحقيق اهدافها، والحكم على نتائجها، وتقديم معلومات تحقق تغذية راجعة، تساعد على عملية التحسين، وبذلك تساعد على تحديد الابعاد والجوانب التي هي بحاجة الى التغيير والتحسين والتطوير. وهذا ما دفع المؤسسات الى اعتماد مجموعة من النماذج المتطورة والحديثة التي تساهم في قياس الأداء الشامل، التي منحت للمؤسسة امكانية تقويم اعمالها بنظرة شمولية، كونها تمثل سلسلة من المقاييس المالية، وغير مالية موزعة على مختلف ابعاد الأداء. ومن أهم هذه الأدوات التي يمكن للمؤسسات أن تركز عليها في تحسين أدائها الشامل وتطويره، وخاصة في ظل تعدد الأطراف التي يمكن أن تتأثر وتتوثر في الأداء نجد جداول القيادة، التي هي في حقيقة الأمر عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي تعكس التزامات المؤسسة وتوفر استجابة سريعة لتغيرات محيط المؤسسة. وفي حالة ما إذا أرادت المؤسسة تطوير أدائها الشامل، عليها تكيف جداول القيادة التي تعدها من حيث المؤشرات التي تضعها في قياس الأداء، وفي طريقة بناء جداول القيادة وحتى في كيفية عرض وتصور

محتوى هذه الجداول. حيث تم تقديم العديد من المنهجيات لهذا الغرض والتي يمكن ان تساعد المؤسسات في تكييف جداول القيادة التي تعدها. ولعل من ابرز هذه المنهجيات التي قدمت نجد منهجية **GIMSI** ومنهجية **BSC**، والتي تم اعتمادها في العديد من المؤسسات العالمية رغبة منها في تطوير ادائها الشامل.

وسعيًا من المؤسسات الجزائرية في مواكبتها هذه التطورات الحاصلة، في محاولة منها لتطوير ادائها خدمة لجميع اطرافها، لزم عليها تطبيق وتكييف عمل نظام جداول القيادة مع متطلبات اصحاب المصالح من خلال تبني المناهج الحديثة في اعداد جداول القيادة ونذكر بالخصوص منهجيتي **GIMSI** و **BSC** في تطوير ادائها الشامل، وهو ما ينطبق على مؤسسة نفطال لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية بالجزائر، خياراً مبرراً جزئياً كدراسة حالة، وهذا للمكانة الكبيرة للمؤسسة في السوق وحجمها الكبير الذي يتطلب التحكم في إدارتها وبالتالي تنفيذ أداة من شأنها تسهيل هذه الإدارة، وكذا الى اكتساب ادائها طابع الشمولية لتأثر العديد من الاطراف به. ونظراً لأهمية هذه الأداة، تسعى دراستنا إلى فهم ما إذا كانت تتبنى مؤسسة نفطال جداول القيادة الحديثة مع تقديم مقترح جدول القيادة يتضمن مؤشرات تسمح بإدارة وتقييم الأداء وبالتالي تحقيق أهدافها وتطوير أدائها الشامل.

السؤال الرئيسي: وانطلاقاً من كل ما سبق يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي: كيف يمكن مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية نفطال بالجزائر من تطوير أدائها الشامل من خلال تبني منهجيتي **GIMSI** و **BSC** في بناء جداول القيادة؟

الأسئلة الفرعية: وللإجابة عن السؤال الرئيسي ارتأينا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل الأنظمة المعلوماتية التي تمتلكها مؤسسة نفطال كافية لبناء مؤشرات الأداء الشامل؟
- كيف يتم بناء مؤشرات الأداء في نظام جداول القيادة لمؤسسة نفطال لتطوير أدائها الشامل؟
- هل يساهم استخدام نظام **GIMSI** و **BSC** في تطوير الأداء الشامل في مؤسسة نفطال؟
- كيف يمكن اعتماد منهجيتي **GIMSI** و **BSC** في اعداد جداول القيادة لتطوير الأداء الشامل لمؤسسة نفطال؟

فرضيات الدراسة: وللإجابة على هذه الأسئلة نضع الفرضيات التالية:

الفرضية الاولى: الأنظمة المعلوماتية التي تمتلكها مؤسسة ليست كافية بالقدر الذي يتيح لها من تطوير مؤشرات أدائها؛

الفرضية الثانية: بناء مؤشرات الأداء في نظام جداول القيادة لمؤسسة نفطال يتم وفق معايير تحددها الإدارة بناءً على التقارير الواردة من مختلف المصالح؛

الفرضية الثالثة: استخدام نظام **GIMSI** و **BSC** لاختيار واستعمال وعرض المؤشرات، يساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة وإنتاجية المؤسسة ونمو أعمالها؛

الفرضية الرابعة: يمكن اعتماد نموذجي جداول القيادة **GIMSI** و **BSC** على مستوى مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية نפטال الجزائر من أجل تقييم وقياس أدائها الشامل من خلال اقتراح نظامي جداول القيادة الحديثة وتكييفها ومحيط، طبيعة، رؤية وأهداف المؤسسة الاستراتيجية.

أسباب اختيار مؤسسة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية بالجزائر: التهميش غير المقصود لقسم جداول القيادة في المؤسسات الجزائرية والتي اثبتت جدارتها في مراقبة التسيير في المؤسسات بالدول المتقدمة جعلنا ندرس هذه الأدوات، لذلك تعود أسباب اختيار هذه المؤسسة نظرا لدورها الاقتصادي والاجتماعي وكذلك لما هذا القطاع من تأثير على المجتمع ككل. فبالنسبة لدورها الاقتصادي فالمنتجات والخدمات التي تقدمها نפטال تعتبر مواد وخدمات أساسية لازمة لحركية العديد من الأنشطة الاقتصادية، أما اجتماعيا فهي إحدى أهم المؤسسات الاقتصادية التي تستقطب عددا معتبرا من اليد العاملة المباشرة، بالإضافة إلى عدد مناصب العمل غير المباشرة التي تخلقها الأنشطة الاقتصادية المرتبطة بهذه الصناعة. وبالنسبة لتأثيرها على البيئة الاقتصادية والاجتماعية، فالمنتجات التي تقدمها نפטال تعتبر من المنتجات الأشد تأثيراً سلباً سواء على بيئة العمل أو البيئة المحيطة؛

أهمية الدراسة: تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إبراز أهمية تقييم الأداء ولأهمية عملية قياس الأداء في المؤسسات في التوجيه السليم لها وإيضاح الرؤية لبلوغ أهدافها وتنفيذها الجيد والفعال لاستراتيجياتها، وهذا من أجل تطورها والمحافظة على استمراريتها. لذا فأهمية هذه الدراسة تكمن في التعرض إلى جداول القيادة كأدوات حديثة لتقييم الأداء وتطويره ومحاولة إظهار مدى فعاليتها على مواكبة التطورات المستقبلية للمؤسسة على المدى الطويل من خلال الربط بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من أجل النمو والتطوير المستمر في المؤسسات.

أهداف الدراسة: تأتي هذه الدراسة كمحاولة لتحقيق الاهداف الرئيسية التالية:

- تسليط الضوء على موضوع الأداء والأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية، وتزداد أهمية ذلك بتجاوز البحث للمفهوم التقليدي للأداء من خلال توسع هذا المفهوم لتتعدى بذلك مسؤولية المؤسسة في تحقيق الأرباح الاقتصادية اتجاه حاملي رؤوس الاموال الى تحقيق المنافع الاجتماعية والبيئية التي اصبحت ضرورة لضمان استمرارية المؤسسة وبقائها.
- التعرض إلى مفهوم الأداء ومكوناته ومؤشراته وإبراز أهميته في توجيه وقيادة المؤسسات الجزائرية نحو التطور والاستمرارية؛
- إبراز مدى استجابة المؤسسة الاقتصادية لمختلف احتياجات ومتطلبات اصحاب المصلحة بالنسبة اليها وذلك من خلال تقييم ادائها الشامل.
- التعرف على طبيعة الادوات والمؤشرات المستخدمة في قياس وتقييم الأداء بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومدى اهتمامها بتقييم الجوانب الاجتماعية والبيئية لأدائها.

مقدمة

- زيادة المساحة المعرفية لموضوع جداول القيادة لما لها من أهمية في تقييم وتطوير الأداء بصفة علمية، والوقوف على مدى استخدام جداول القيادة في المؤسسات الجزائرية، ورفع الغموض حول استخدام هذه الأدوات؛

- التعرف على اهم الصعوبات والعوائق التي تحول دون تحقيق المؤسسات الجزائرية التوفيق والانسجام بين مختلف اهداف ومتطلبات اصحاب المصلحة ومن ثم تصور الاليات التي يمكن من خلالها تحقيق اداء اجمالي فعال يضمن تلبية احتياجات مختلف الاطراف المعنية فيها وتصبح المؤسسة بذلك مسؤولة اقتصادياً، اجتماعياً وبيئياً وبالتالي تتمكن من تعزيز مكانتها وزيادة فرص نجاحها وتحقيق تنافسية أكثر سواء على المستوى المحلي والدولي.

- طرح نماذج تقييم الأداء الحديثة من خلال التطرق لطريقة **GIMSI** وبطاقة الأداء المتوازن **BSC**؛

- محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكذلك طريقة **GIMSI** لإدارة المشروع في مؤسسة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية بالجزائر وذلك للوصول إلى النتائج التي يمكنها مساعدة المؤسسة من تطوير أدائها الشامل.

منهجية وأدوات الدراسة: المنهج المستخدم في الإجابة عن إشكالية هذه الدراسة واثبات صحة أو خطأ الفرضيات المتبناة هو المنهج الاستنباطي القائم على أداتي الوصف في الجانب النظري والتحليل في الجانب التطبيقي ومنهج دراسة الحالة، وهو منهج هدفنا من ورائه إلى تحديد المفاهيم المتعلقة بالأداء الشامل وبجداول القيادة، مع استخدام أدوات جمع البيانات المتمثلة في أساليب المقابلة، وما يرتبط عنها من عمليات وصف وتحليل ومناقشة النتائج بهدف التوصل إلى النماذج المقترحة.

الجانب النظري: وذلك لتكوين إطار عام من المعرفة حول موضوع الدراسة، من خلال الاطلاع على مختلف المراجع التي تناولت موضوع الدراسة بصفة عامة، سواء العربية أو الأجنبية والدراسات المنشورة وغير المنشورة، وعداد ذلك من الدوريات والتقارير، وموضوعات المؤتمرات والمقالات الإلكترونية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

الجانب الميداني: فانه سيتم استخدام منهج دراسة الحالة وذلك لاستكمال البيانات النظرية للدراسة وبهدف الإلمام بكافة أبعاد الموضوع من خلال تكوين فكرة عامة عن مؤسسة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية بالجزائر وهيكلها التنظيمي.

محددات الدراسة: اهتمت الباحثة في تحليلها محاولة تطوير الأداء الشامل من خلال تبني نماذج مختلفة من جداول القيادة، وذلك باستعراض أهم مؤشرات الأداء تتماشى وأداء المؤسسة، ولذلك تطلب من الباحثة وضع المحددات التالية للدراسة:

المحددات المكانية: يتضمن الجانب الميداني دراسة حالة تتمثل في محاولة تقديم نماذج، بطاقة الأداء المتوازن وطريقة **GIMSI** كمقترح في اعداد جداول القيادة في مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية نפטال بالجزائر وهذا لتطوير ادائها.

المحددات الزمانية: شملت الدراسة المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة الوطنية لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية نفضال خلال الفترة الزمنية ما بين 2020 الى غاية 2022.

الدراسات السابقة: من الأعمال التي استطعنا الاطلاع عليها وكان لها دور جد هام في هذا البحث، ما يلي:
دراسات تناولت موضوع الأداء الشامل

دراسة: Christophe Maurel و Mouloud Tensaout (2014): **Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale**. مقال علمي في مجلة L'association francophone de comptabilité.

إتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي حيث قاما بالاستعانة باستبيان تم توزيعه على المؤسسات التعاونية وتشاركية (SCOP) في فرنسا البالغ عددهم 1920 مؤسسة وتم التعامل مع 360 مؤسسة عدد عمالها أكثر من 15 عامل أسترجع منها 140 استمارة قابلة للتحليل الإحصائي. الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على عرض مفاهيم وقياس الأداء الشامل، حيث تم تقديم نموذج للأداء الشامل ودراسته من طرف الباحثان يأخذ بعين الاعتبار التفاعلات والعلاقات السببية بين أبعاد الأداء الشامل (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) من خلال استعمال نظرية أصحاب المصلحة ونظرية الموارد.

حيث لخصت النتائج، ما يلي: للممارسات الاجتماعية تأثير إيجابي على الأداء الاجتماعي للمؤسسة؛ أنه يوجد تأثير ايجابي للممارسات المؤسساتية على الأداء الاقتصادي للمؤسسة؛ للممارسات الاجتماعية والبيئية تأثير واضح على الأداء الاقتصادي للمؤسسة؛ ضعف العلاقة بين الممارسات البيئية التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة والأداء الشامل.

تشابه الدراساتين في الأطر النظرية والمفاهيمية التي درست نفس المتغير المتمثل في الأداء الشامل والذي يمثل المتغير التابع في دراستنا، وتباين الدراساتين من حيث الجانب المنهجي والميداني.

دراسة نوال شين (2017): **تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال -دراسة حالة شركة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائر،** أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة باستبيان تم توزيعه على إدارات مؤسسة نفضال بالجزائر الفرع التجاري بشراكة البالغ عددهم 138 من بينها 63 استمارة قابلة للتحليل الإحصائي، وصممت هذه الدراسة بهدف التعرف على: مفاهيم الاتجاه الاستراتيجي الشامل في مؤسسة نفضال؛ توضيح العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وأداء المؤسسة محل الدراسة؛ إبراز تأثير رسالة قيم رؤية والأهداف الاستراتيجية في الأداء الشامل للمؤسسة؛ تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في مؤسسة نفضال من أجل تقييم أداءها الشامل. ولقد أفرزت الدراسة مجموعة النتائج التالية: يوجد تأثير لأبعاد الاتجاه الاستراتيجي على أداء بعد العملاء، التعلم والنمو، عمليات التشغيل الداخلية، الأداء المالي، الأداء البيئي في مؤسسة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات

البترولية؛ يوجد تأثير للاتجاه الاستراتيجي (بعد الرؤية) على الأداء المالي في مؤسسة نفطال؛ يوجد تأثير للاتجاه الاستراتيجي (بعد الأهداف الاستراتيجية مقارنة ببعده الرسالة) على أداء العملاء في مؤسسة نفطال؛ يوجد تأثير للاتجاه الاستراتيجي (بعد الرسالة مقارنة ببعده الرؤية) على أداء عمليات التشغيل في مؤسسة نفطال؛ يوجد تأثير للاتجاه الاستراتيجي (بعد الأهداف الاستراتيجية مقارنة ببعده القيم والرؤية) على أداء بعد النمو والتعلم في مؤسسة نفطال؛ يوجد تأثير للاتجاه الاستراتيجي (بعد الرسالة) على أداء البعد البيئي في مؤسسة نفطال. تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا كونها درست نظام من بين أنظمة جداول القيادة المتمثل في بطاقة الأداء المتوازن والذي سيتم التطرق إليه في هذه الدراسة، وتختلف دراستنا من حيث التوسع في هذه الأنظمة أين سنتناول نظام آخر من أنظمة جداول القيادة المتمثل في نظام **GIMSI** كما تختلف الدراستين في الجانب الميداني التي ركزت على تطبيق نظام **BSC** في المؤسسة محل الدراسة في حين ركزت دراستنا على اقتراح منهجيتين **GIMSI** و **BSC** في مؤسسة نفطال بالإضافة إلى أنها تختلف من حيث أدوات الدراسة.

دراسة Wided Bedoui و Mame Gningue (2019): **Modèle de pilotage de la**

performance globale basé sur les perceptions des parties prenantes

portuaires، مقال علمي في مجلة les cahiers scientifiques du transport

اتباع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وهدفت هذه الدراسة الى تقديم نموذج متعدد الابعاد (جدول قيادة) مبني على تلبية احتياجات أصحاب المصالح بالاعتماد على نظرية أصحاب المصلحة وأبعاد الأداء الشامل المستدام وبطاقة الأداء المتوازن المستدامة دراسة حالة الموانئ الأوروبية. من بين النتائج التي تم التوصل إليها هي: اقتراح ستة أبعاد للأداء (الحوكمة والأمن، السلامة، الجودة، العمليات، التسويق، أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء بيئي) و15 مؤشر عام يمثل توقعات أصحاب المصالح الأساسيين التي تم ضمهم في نظام قيادة الأداء الشامل وتصنيفهم على حسب أهمية كل بعد ودرجة تأثيره على الأداء؛ بعد العمليات وبعد التسويق من بين الأبعاد الهامة وأبعاد الأمن والسلامة والجودة والبعد الاجتماعي والاقتصادي هي أبعاد وسيطة بينما تظل بعد الحوكمة والبيئة هامشية.

تتشابه الدراستين في الأطر النظرية والمفاهيمية التي درست نفس المتغير المتمثل في الأداء الشامل والذي يمثل المتغير التابع في دراستنا، وتباين الدراستين من حيث الجانب المنهجي والميداني.

دراسة: Dennis Vegter و Jos Hillegersberg و Matthias Olthaar (2023):

Performance measurement system for circular supply chain management

مقال علمي في مجلة Sustainable Production and Consumption

قام الباحثين باستخدام منهج الوصفي التحليلي وهدفت الدراسة إلى تطوير نظام قياس الأداء من خلال تحديد الارتباطات بين أهداف الأداء المختلفة وجمعها في نموذج كمي سببي مع تقييم قابلية استخدام هذا النموذج في مؤسستين مختلفتين. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أنه يجب إشراك أصحاب المصلحة في

عملية قياس الأداء للامتناع عن اتخاذ القرارات غير الفعالة؛ وضع مجموعة من سيناريوهات التنبؤية تتيح لنظام قياس الأداء الشامل (اقتصادي، اجتماعي وبيئي) وضع إجراءات فعالة تخدم مصالح الأطراف الفاعلة؛ تأثير التركيز على دورة حياة المنتج أو الخدمة في إدارة سلسلة التوريد على الأداء الاقتصادي والبيئي للمؤسسة؛ دورة حياة المنتج/الخدمة هي التي تحدد درجة استدامة الأداء الشامل للمؤسسة؛ الطريقة الأفضل في معرفة مدى أو نسبة استدامة أداء المؤسسة هي قياس مخرجات الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمؤسسة؛ للأبعاد الثلاثة للأداء الشامل أهمية متساوية وأنه يجب التحول من الأولوية للأداء الاقتصادي إلى الأولوية للأداء البيئي والاجتماعي. تتشابه الدراستين في الأطر النظرية والمفاهيمية التي درست نفس المتغير المتمثل في الأداء الشامل والذي يمثل المتغير التابع في دراستنا، وتباين الدراستين من حيث الجانب المنهجي والميداني.

دراسات: تناولت منهجتي GIMSI و BSC

دراسات: Kaplan and Norton (1992-1997 إلى 2007)، تناول الباحثان عبر سلسلة من المقالات نشرت في مجلة **Harvard Business Review**، الذي عرضا فيها نموذجا لتقييم أداء المؤسسة عرف بنظام الأداء المتوازن أو بطاقة الأداء المتوازن أو بطاقة الأداء الاستشرافية **Balanced Scorecard**. هدفت الدراسة إلى تقديم إطار عام لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة يلاءم التطورات الحالية لبيئة الأعمال. وتوصلا الباحثان إلى تقديم نموذج شامل لتقييم الأداء في المؤسسات، يشمل مقاييس مالية وغير مالية مقسمة إلى أربعة أبعاد، يقيس كل بعد أداء المؤسسة من جانب معين، وهذه الأبعاد هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم والابتكار. ويشير الباحثان أن المؤشرات المالية وغير المالية في هذا النظام تشتقا من رؤية واستراتيجية المؤسسة، وتشمل هذه المؤشرات مؤشرات النتائج ومحركات أداء النتائج. مع الاستعانة بالخرائط الاستراتيجية التي تنتج عنها العلاقة السببية بين أبعاد النظام الأربعة فبعد النمو والتعلم يؤثر في مؤشرات أداء بعد العمليات الداخلية، ومؤشرات أداء هذا البعد تؤثر في مؤشرات المتعلقة ببعد الزبائن وبالتالي مؤشرات أداء بعد الزبائن تؤثر في مؤشرات البعد المالي مع إضافة البعد البيئي والاجتماعي في الجيل الثالث لبطاقة الأداء. تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في الأطر النظرية والمفاهيمية خصوصا فيما يتعلق بنظام بطاقة الأداء المتوازن والذي سيتم التطرق إليه في هذه الدراسة، وتختلف دراستنا من حيث التوسع في هذه الأنظمة أين سنتناول نموذج آخر من أنظمة جداول القيادة المتمثل في نظام **GIMSI** المساعد في تقييم وقياس وتطوير الأداء كما تباينت الدراستين في الجانب الميداني.

دراسة: Pierre-Laurent BESCOS و Eric CAUVIN (2005): **Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises françaises: une étude empirique**. Finance Contrôle Stratégie في مجلة

وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة باستبيان تم توزيعه على إدارات المنظمة الفرنسية للمديريات المالية ومراقبة التسيير، حيث تم استرجاع 209 استمارة قابلة للتحليل الإحصائي. حيث

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: دراسة أنظمة قياس الأداء المستعملة من طرف المؤسسات الفرنسية؛ تحديد تأثير حجم واستراتيجية المؤسسة وظروف عدم التأكد على درجة استعمالها لمؤشرات الأداء المالية وغير المالية؛ دراسة العلاقات السببية بين المؤشرات المالية وغير المالية. ومن بين النتائج المتحصل عليها: أن المؤسسات الكبيرة تتبنى وتركز على مؤشرات الأداء المالية بشكل أكبر مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ تختلف درجة استعمال المؤشرات المالية وغير المالية باختلاف الاستراتيجيات المستهدفة منها استراتيجية التمايز (مؤشرات نوعية) واستراتيجية الريادة بالتكلفة (مؤشرات كمية)؛ وتم التأكيد على أنه يوجد علاقات سببية بين مختلف المؤشرات. وأخيرا تزعم هذه الدراسة أن أنظمة تقييم الأداء قد تبنى على هياكل تنظيمية أبعادها مختلفة عن بطاقة الأداء المتوازن، وبذلك قد تصبح BSC مثال عن العلاقات المحتملة بين المؤشرات المالية وغير المالية وليس نموذج يعتمد عليه بشكل كلي.

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا في الأطر النظرية والمفاهيمية أما أوجه الاختلاف فتكمن في الأطر المنهجية والميدانية.

دراسة: Alain Fernandez (2013): **Les tableaux de bord des managers: le projet business intelligence clés en main**

كتاب علمي.

استهدف الكاتب في دراسته تقديم نموذج شامل لبناء نظام اتخاذ قرار استباقي قائم على جداول القيادة التي تسمح بنشر الاستراتيجيات الموضوعية، حيث لا يكتفي باقتراح دليل لتصميم جدول القيادة واختيار أهداف ومؤشرات الأداء، وإنما يغطي جميع جوانب نظام صنع القرار، من تطوير الاستراتيجية إلى اختيار وتنفيذ مجموعة البرمجيات، ويتناول بوجه خاص العوامل الإدارية والاجتماعية والتكنولوجية الخاصة. وتمثلت نتائج هذا المشروع (الدراسة) في: خلق 4 المراحل مهيكلية في 10 خطوات تغطي عملية صياغة وتنفيذ نظام جدول القيادة بالأخذ بعين الاعتبار نظام صنع القرار الموجود في المؤسسة؛ التركيز على سيورة تطوير الأداء وتحديد الأهداف واختيار المؤشرات وجمع المعلومات، واختيار برمجيات المعلومات وأدوات ذكاء الأعمال BI مع ربط النظام الجديد بالأنظمة الموجودة في المؤسسة ونشرها لقيادة الأداء الشامل.

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا في الأطر النظرية خصوصا فيما يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في جداول القيادة التي درست نظام من بين أنظمة جداول القيادة المتمثل في نظام GIMSI والذي سيتم التطرق إليه في هذه الدراسة، وتختلف دراستنا من حيث التوسع في هذه الأنظمة أين سنتناول نموذج آخر من أنظمة جداول القيادة المتمثل في نظام بطاقة الأداء المتوازن المساعد في تقييم وقياس وتطوير الأداء كما تباينت الدراستين في الجانب الميداني.

دراسة: Henry Waruhiu (2014): **Rebalancing the Balanced Scorecard: A Sequel to Kaplan and Norton**. مقال علمي في مجلة **European Journal of Business and Management**.

تهدف هذه الدراسة إلى نقد وإعادة فحص نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) الذي طوره **Kaplan and Norton**، حيث قام الباحث بتلخيص رؤى وانتقادات عرضت من طرف مختلف الباحثين لتقديم منظور أكثر شمولاً وتوازناً. مع إجراء دراسة أكثر دقة لمحدودية BSC وتقديم اقتراحات من أجل تطوير توازن BSC. تسلط النتائج الرئيسية الضوء على المجالات التي تحتاج إلى مزيد من البحث والتحسينات في تطبيق BSC. ولخصت نتائج هذه الدراسة أنه: هناك تحديات في تنفيذ BSC تتعلق بالوقت، ووضع مؤشرات واقعية، وترشيد التكاليف. وفشلت العديد من المؤسسات في تنفيذ أو الاستمرار في تطوير نظام BSC؛ قد لا تكون علاقات السبب والنتيجة بين أبعاد BSC صحيحة، وهناك حاجة إلى القيام بالمزيد من الدراسات للتحقق من صحتها؛ لا يتضمن منظور التعلم والنمو جميع مؤشرات الأصول غير الملموسة في المؤسسة؛ يفتقر منظور العملاء إلى دمج بين الذكاء العاطفي للعملاء الداخليين ورضا العملاء الخارجيين؛ عدم تطور مؤشرات البعد المالي بحيث أنها تحتاج إلى تحديث بتدابير أكثر حداثة؛ هناك حاجة إلى إدراج منظور خارجي/بيئي إضافي لمراعاة التأثيرات الخارجية؛ يعتبر نظام BSC الأساس، إلا أنه يحتاج إلى إعادة التوازن باعتباره يركز على المحيط الداخلي للمؤسسة بشكل أكبر. تشابه هذه الدراسة مع دراستنا كونها درست نظام من بين أنظمة جداول القيادة المتمثل في بطاقة الأداء المتوازن والذي سيتم التطرق إليه في هذه الدراسة، وتختلف دراستنا من حيث التوسع في هذه الأنظمة أين سنتناول نظام آخر من أنظمة جداول القيادة المتمثل في نظام GIMSI كما تختلف الدراستين في الجانب الميداني التي ركزت على تمثيل مناطق القوة والضعف في نظام BSC في حين ركزت دراستنا على اقتراح منهجيتين GIMSI و BSC في المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى أنها تختلف من حيث أدوات الدراسة.

دراسة لصاق نصر الدين (2023): دور بطاقة قياس الأداء المتوازنة في تقييم الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، نموذج مقترح في مؤسسة صناعة الإسمنت بسور الغزلان SC.SEG، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستعانة بالمقابلة مع إطارات المؤسسة محل الدراسة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفاهيم المحاسبة الإدارية البيئية والأداء البيئي وأسلوب بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها في تقييم الأداء الشامل (اقتصادي، اجتماعي، بيئي) للمؤسسة؛ دراسة الأبعاد الخمسة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن المستدام وكيفية تأثير كل بعد على الأداء داخل المؤسسة؛ اقتراح نموذج بطاقة أداء متوازنة مستدامة SBSC كنظام تقييم أداء. لخصت نتائج الدراسة ما يلي: تساهم SBSC بمؤسسة صناعة الإسمنت في قياس وتقييم الأداء المالي، أداء بعد الزبائن، الأداء العملياتي، أداء بعد النمو والتعلم والبيئي والاجتماعي من خلال المقارنة بين النتائج الفعلية والقيم المستهدفة وبناء على نتيجة الأداء يحدد الانحراف؛ يوجد

علاقة ترابطية بين الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء من خلال الخريطة الاستراتيجية لمؤسسة صناعة الإسمنت بسور الغزلان؛ يؤثر البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن على الأبعاد الأخرى المتمثلة في البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات، بعد النمو والتعلم؛ أهمية التقييم الشامل للأداء بالاستعانة بطاقة الأداء المتوازن المستدام وذلك لأنه تتفادى النقائص الموجودة في الأدوات التقليدية التي تركز على الجانب المالي قصير الأجل مع التركيز على أداء المؤسسة الجيد سنة 2020 مقارنة بالأهداف المسطرة ومنخفض بالنسبة للسنوات السابقة.

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا في الأطر النظرية خصوصا فيما يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في جداول القيادة التي درست نظام من بين أنظمة جداول القيادة المتمثل في بطاقة الأداء المتوازن والذي سيتم التطرق إليه في هذه الدراسة، وتختلف دراستنا من حيث التوسع في هذه الأنظمة أين سنتناول نموذج آخر من أنظمة جداول القيادة المتمثل في نظام **GIMSI** المساعد في تقييم وقياس وتطوير الأداء كما تباينت الدراستين في الجانب الميداني. **علاقة الدراسات بالبحث الحالي:** أهم ما أفادت به هذه الدراسات هو المساهمة في بناء الإطار النظري للدراسة بالإضافة إلى تمهيد الطريق لوضع فرضيات الدراسة.

اقسام الدراسة: صمم البحث في صورته النهائية وتم ذلك من خلال دراسته كما يلي:

الجانب النظري: تم تقسيمه الى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني: جداول القيادة في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثالث: بناء جداول القيادة وفق منهجيتي **GIMSI** و **BSC**

الجانب التطبيقي: وقد اشتمل على الفصل الرابع والذي جاء بعنوان: تطبيق منهجيتي **GIMSI** و **BSC** في بناء جداول القيادة في مؤسسة نفعال.

الفصل الاول

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء

الشامل في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

شهد مفهوم الأداء تغيرات كثيرة بداية من اعتباره كنتيجة مقاسة بما حققه المنافسون، مبني على نظرة مرجعية وسلم قياس معين، وصولاً إلى مفهومه الشامل المتعدد الأبعاد والمؤشرات، حيث تعدد مفهومه على حسب الأطراف المستفيدة منه (المسير، المالك، العامل، الزبون،...). ونظراً لأهميته القصوى في المؤسسة، تم استخدام العديد من المؤشرات سواء كانت مؤشرات مالية والتي تركز على الأهداف المالية للمساهمين فقط، أو مؤشرات غير مالية موجهة إلى جميع الأطراف التي لها علاقة بأداء المؤسسة لتتلاءم مع النماذج الحديثة لتحسين وتطوير الأداء في المؤسسة. إن هذا الاهتمام الذي حظي به مفهوم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، ارتبطت به مشكلات تمثلت في كيفية قياسه وتطويره، في ظل مقارنة كلية وشمولية تأخذ بعين الاعتبار جميع الأبعاد والأطراف المؤثرة والمتأثرة بأداء المؤسسة، فاصبح بذلك تحقيق مطالبهم هدفاً حيويًا في استمرارية المؤسسة. ومن هنا يظهر جلياً ضرورة دمج هذه المطالب في إدارة المؤسسات، ويكون ذلك بتحقيق التوافق بين أهداف اصحاب المصلحة، والهدف العام للمؤسسة، من خلال الاخذ بعين الاعتبار تحقيق الاهداف الاجتماعية والبيئية لنشاطاتها في قياس وتقييم وتطوير الاداء، تحت مسمى تطوير الاداء الشامل في المؤسسة. وهذا ما سيتم تناوله في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء؛

المبحث الثاني: التوجه نحو الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية؛

المبحث الثالث: قياس وتقييم الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء في المؤسسة الاقتصادية

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت مفهوم الأداء وتقييمه، إلى انه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد، لاختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسته وقياسه، وهذا الاختلاف بدوره يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم. لذلك سنحاول في هذا المبحث إعطاء مفهوم شامل للأداء، أنواعه والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: ماهية الأداء

قام الباحثين والمفكرين بتقديم مجموعة من التعاريف لتوضيح مفهوم الأداء الذي يعد مفهوماً جوهرياً للمؤسسات. وهذا انطلاقاً من مرجعيات ومقاربات مختلفة والتي تم من خلالها تفسير مفهوم الاداء في المؤسسة الاقتصادية.

1- المقاربات النظرية للأداء: يمكن التفريق بين أربع مقاربات اساسية للأداء وهي المقاربة الاقتصادية، المقاربة الاجتماعية، المقاربة التنظيمية، والمقاربة السياسية، وهي موضحة كالتالي:

1-1- المقاربة الاقتصادية: ارتبط مفهوم الأداء حسب هذه المقاربة بمفهوم وظيفية وعقلانية المؤسسة او مدى تحقيقها للأهداف المسطرة او النتائج المتوقعة، والتي تعكس تطلعات اصحابها، ويتم التعبير عنها في كثير من الاحيان بصيغة اقتصادية ومالية، ووفقاً لهذه المقاربة، فان خلق القيمة تعتمد اما على النمو في النشاط او على تحقيق ارباح الاسهم نسبة للاستثمارات المستقبلية او تفضيل التمويل الخارجي.

1-2- المقاربة الاجتماعية: وجاءت هذه المقاربة بفضل اسهامات مدرسة العلاقات الانسانية والتي تركز على البعد البشري للمؤسسة لتوفير بيئة ملائمة داخل المؤسسة، حيث تفترض هذه المقاربة أن تحقيق الاهداف الاجتماعية كفيل بتحقيق الاهداف الاقتصادية والمالية.

1-3- المقاربة التنظيمية: تعمل هذه المقاربة على تحقيق الفعالية التنظيمية، والكفاءة التنظيمية، حيث تفترض هذه المقاربة أن الاداء يتحقق عندما تحقق المؤسسة اهدافها، دون الافراط في استخدام الموارد والوسائل، ودون الضغط على الموارد البشرية، اضافة الى التوافق بين الانظمة الفرعية، وبيئة المؤسسة.

1-4- المقاربة السياسية: تفترض هذه المقاربة ان الاداء يتحقق عندما تتمكن المؤسسة من الاستجابة للرهانات الداخلية والخارجية، من خلال وضع رؤية استراتيجية او سياسية (نموذج الجماهير الاستراتيجية)، حيث تعتبر المؤسسة كمحيط سياسي، يتم فيه التفاعل بين مختلف الاطراف لتحقيق مصالحهم الاستراتيجية الخاصة أين يتم التركيز على التفاوض والاتفاق.

ما يلاحظ على هذه المقاربات انها جزئية باعتماد كل مقاربة على بعد من ابعاد الاداء للمؤسسة، ولفهم الأداء لابد من استخدام جميع ابعاد الاداء التي تفترضها المقاربات السابقة، ويمكن توضيح الابعاد الخاصة بكل مقاربة في الجدول الاتي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (1-1): مفاهيم الأداء وأبعاد القياس

تعريف الاداء	المقاربة النظرية	ابعاد الاداء
درجة تحقيق الاهداف	العقلانية الاقتصادية العلاقات الانسانية	الابعاد المالية والبشرية العامل البشري
درجة تخصيص الموارد	النظامية	-التكيف مع البيئة -الكفاءة -التكامل بين الانظمة
رضا اصحاب المصلحة	السياسية	أكبر عدد ممكن من الجهات الفاعلة والمعنية

Source : Chaire Gauzente, mesure la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs : quelle validité ? Analyse de la performance de certains indicateurs, finance contrôle stratégie, Economies Départements, Institutes and Research centers in the world, USA, volume 03 n 2 Juin 2000, P149.

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان مقاربات الاداء تختلف باختلاف تعريف الاداء، كما يلاحظ ان كل مقارنة تعتمد على ابعاد خاصة من ابعاد الاداء، وبالتالي فهي مقاربات جزئية وليست شاملة لكافة ابعاد الاداء.

2- تعريف الأداء: يعتبر مصطلح الأداء من أكثر مصطلحات استعمالا في ميدان اقتصاد الأعمال، ورغم ذلك لا يوجد تعريف موحد وشامل لمفهوم الأداء

2-1- مفهوم الأداء:

المعنى اللغوي: مشتق من الفعل "أدى" ويعني قام بالفعل، وأدى الدين أي قضاها. وقضاء الصلاة: قام بها في وقتها، و في الشهادة أدلى بها، وإليه الشيء أي أوصله إليه¹. وفي معناه الفرنسي **Performance** ويقصد به النتائج-الأفعال، النجاح أو الإنجاز. أما بالإنجليزية مستمد من **To perform** ويتضمن الأفعال، نتائجها وحتى نجاحها.

المعنى الاصطلاحي: الأداء كلمة إنجليزية الأصل **Reformance** والتي كانت في البداية أعمال وأشغال أو استغلال ما، لكن اتسع هذا المفهوم بعد فترة وأصبح يعني المنهجية أو الطريقة التي بواسطتها تتمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها. فبالإضافة إلى التقدم العلمي والتقني استعملت هذه الكلمة للدلالة على الكفاءة والفعالية لقياس وتحقيق أهداف المؤسسة، وقد تعرض الباحثون والعلماء إلى تعريف الأداء ومن بينهم **A. Khemakhem** الأداء هو نشاط مركز مسؤولية الذي يحقق الفاعلية الإنتاجية التي تساعد على الوصول إلى الأهداف المطلوبة². وينظر كل من **Miller & Bromily** إلى الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق الأهداف³. ويعرف **Brigitte و Christian** الأداء على أنه

¹ المعجم الوسيط، معجم اللغة العربية، قام بإخراجه مصطفى واخرون، ج1، دار التراث العربي، بيروت، لبنان، من دون سنة نشر، ص10.

² Abdellatif Khemakhem, **la Dynamic du contrôle de gestion**, édition Dunod, Paris, 1992, p 331.

³ عداي الحسيني فالح حسن، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة، دار وائل، عمان، 2006، ص130.

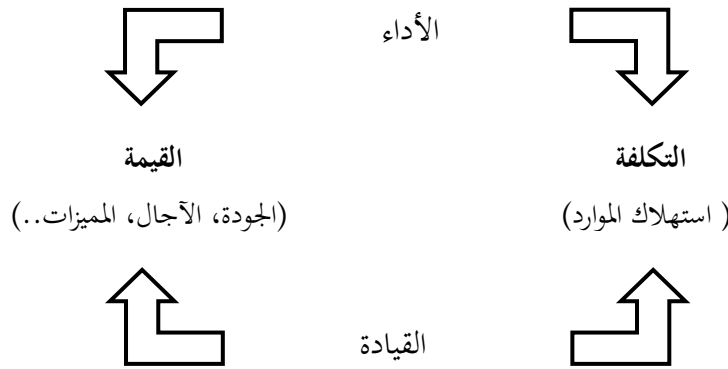
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

تحقيق أهداف المؤسسة مهما كانت طبيعتها ونوعها، ويتجسم الأداء في¹:

- تحقيق نتيجة إيجابية (نهاية للنشاط)؛
- يعتبر نتيجة نشاطات مترابطة ومتناسقة مع تخصيص الوسائل اللازمة (مادية، بشرية... الخ)؛
- مقارنة المخرجات بالأهداف بواسطة مجموعة مؤشرات مثل المردودية، العائد على رأس المال... الخ.

كما يعرف الأداء بأنه حاصل تفاعل عنصري الكفاءة والفعالية . وهذا ما ذهب اليه **Lorino Philipe** بأنه لا يمكن أن نتحدث عن الأداء المتميز إلا إذا تمكنا من تحسين الثنائية: قيمة- تكلفة، بمعنى تحسين خلق الثروة، ولا يعني هذا بأن نعمل على رفع القيمة أو تخفيض التكاليف بمعزل عن بعضها². فمن خلال تحقيق توازن هذه الثنائية التي تمثل تعظيم القيمة المضافة يتم قيادة وتطوير الأداء. وهو ما يتفق معه **Giraud** وآخرون أن البُعدان قيمة-تكلفة متكاملان، فإنتاج القيمة للعملاء هو شرط تحقيق رقم أعمال عالي، والتحكم في التكلفة لقيادة الأداء من جهة أخرى، وهو ما يسمى بالازدواجية الجوهرية³. يمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-1): جانبا الأداء: التكلفة والقيمة



Source : Giraud et al, *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, 2^{ème} édition, Gualino, Collection Business, Paris, 2004, P69.

وعليه فانه يصعب تحديد مفهوم واحد للأداء لأنه يختلف حسب الهدف والبعد الذي أقيم من أجله، بحيث يتفق معظم الباحثين والمفكرين مهما اختلفت اتجاهاتهم وأهدافهم على أن الأداء هو نتيجة سيرورة معينة، ومنه فالأداء هو سيرورة استراتيجية تتضمن ممارسات تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات تحقق قيمة مضافة وفق شروط محددة.

المطلب الثاني: مكونات وابعاد الأداء في المؤسسة

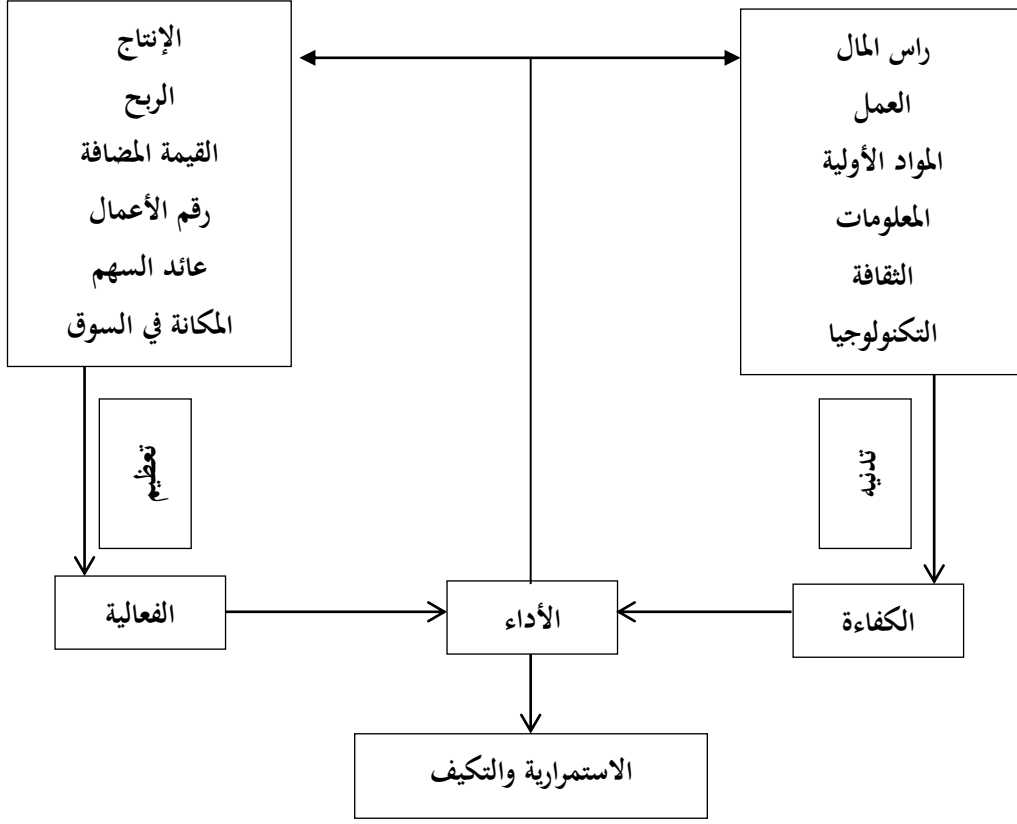
1- مكونات الأداء في المؤسسة: يرتبط مفهوم الأداء بمدى النجاح في تحقيق الأهداف، وتحقيقها يرتبط بمفهوم كفاءة وفعالية المؤسسة، وتختلف الكفاءة والفعالية بمدى قدرة النتائج على تحقيق الأهداف.

¹ Brigitte Doriath et Christian G, *Gestion prévisionnelle et mesure de performance*, édition d'Organisation, Paris, 2002, p 168.

² Philippe Lorino, *Méthode et pratique de la performance*, édition d'Organisation, Paris, 2001. p19.

³ Giraud et al, *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, 2^{ème} édition, Gualino, Collection Business, Paris, 2004, P69

الشكل رقم (1-2): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المالك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، 2000، ص86. (بتصرف)

1-1- الكفاءة: تعرف على أنها "قدرة المؤسسة على تحقيق المردودية"¹ بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية والتي تتعلق بكمية المخرجات مقارنة بالمدخلات. كما تعبر عن "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالقليل من الموارد"² أي إنجاز الأنشطة بأقل تكلفة من خلال استخدام الحد الأدنى من المدخلات. يتضح لنا من خلال التعاريف أن النشاط يعتبر غير كفء إذا ما تم استعمال أكبر قدر من المدخلات مقارنة بكميات أقل من المخرجات، وهذا يعني أن كفاءة أداء المؤسسة يتأثر كمرحلة أولى بحجم مدخلاتها. إذن نستنتج أن جوهر الكفاءة هو تعظيم القيمة المضافة وترشيد التكاليف.

¹Jean-Emile Denis et al, **Orientation marché et performance : intégration des évidences empiriques**, Cahiers de recherche, 2000, P11.

² Vincent Plauchet, **mesure et amélioration des performances industrielles**, tome 2 UPMF, France, 2006, P6.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

تقاس نسبة الكفاءة المتحصل عليها كما يلي¹:

حيث: $\frac{R_m}{M_r} = \text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$

R_m : النتائج المحققة (الأهداف المحققة).

M_r : الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).

وتقاس النسبة المتنبأ بها كما يلي:

حيث: $\frac{R_p}{M_p} = \text{الكفاءة (نسبة)}$

R_p : النتائج المتنبأ بها.

M_p : الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ تحقيقها.

نستنتج أن مؤشرات زيادة الكفاءة هي كآآتي:

زيادة نسبة المخرجات مع بقاء نسبة المدخلات ثابتة؛

زيادة نسبة المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات؛

انخفاض نسبة المدخلات مع بقاء نسبة المخرجات ثابتة؛

انخفاض نسبة المدخلات بنسب أعلى من نسبة انخفاض المخرجات.

ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، وأن تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تفرض على المؤسسات الاقتصادية مرونة عالية في تسيير مواردها (البشرية والمادية) قصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءاتها الفردية والجماعية. فالمؤسسات التي تتصف بالمرونة غالباً ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية.

1-2-الفعالية: وتعتبر عن "قدرة المؤسسة على التكيف والعمل في البيئة المتغيرة مع الحفاظ على مواردها، إمكانياتها، أنشطتها والجهات الفاعلة من أجل البقاء"². كما يقصد بالفعالية "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة"³. كذلك تعبر عن "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين"⁴.

تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما:⁵

الاعتماد على النتائج من أجل الحكم على درجة تحقيق الأهداف: $\frac{R_m}{R_p} = \text{الفعالية (نسبة)}$

¹ Bernard Dervaux, Alain Coulaud, **Dictionnaire de management et de contrôle de gestion**, 2ème éditions, Editions Dunod, Paris, 1990, P78.

² Ephraim Yuchtman and Stanley E. Seashore, **A System Resource Approach to Organizational Effectiveness**, American Sociological Review, 32(6), 1967, PP 891-903.

³ Vincent Plauchet, **op.cit**, P6.

⁴ Jean-Emile Denis et al, **op.cit**, P11.

⁵ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009-2010، ص 220.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

حيث:

R_m : النتائج المحققة.

R_p : النتائج المتوقعة.

الاعتماد على الإمكانيات من أجل تحقيق النتائج:

$$\frac{M_m}{M_p} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

حيث:

M_m : الإمكانيات المستخدمة.

M_p : الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

يفرض بعد الفعالية على الهيكل التنظيمي للمؤسسة توليد قيمة مضافة وترشيد التكاليف، مما يتطلب الفصل بين سيورة الرقابة واتخاذ القرار.

1-3- الملائمة: أضيف بعدا ثالثا للأداء إلى جانب بعدي الكفاءة والفعالية والذي يتمثل في الملاءمة. حيث يمكن تعريف ملاءمة الأداء من خلال العلاقة بين الموارد والاهداف، وهذا للربط بين الأهداف والوسائل، حيث يمكن أن يضمن التنسيق وجدوى الأداء في إطار السيورة الاستراتيجية، مع إعداد الموازنة من أجل تخطيط الموارد لتناسب مع الأهداف ومتابعة تطبيقها¹.

يتم اختيار ووضع الأهداف والوسائل بصورة متزامنة ومترابطة، فحتى تستطيع المؤسسة تجسيد الأهداف المحددة لا بد أن تتوفر على كل الوسائل اللازمة، كما أن تجزئة الأهداف وتوزيعها على وحدات الأعمال الاستراتيجية والمستوى الوظيفي لا يمكن أن يتم بصورة مستقلة عن الوسائل المتاحة.

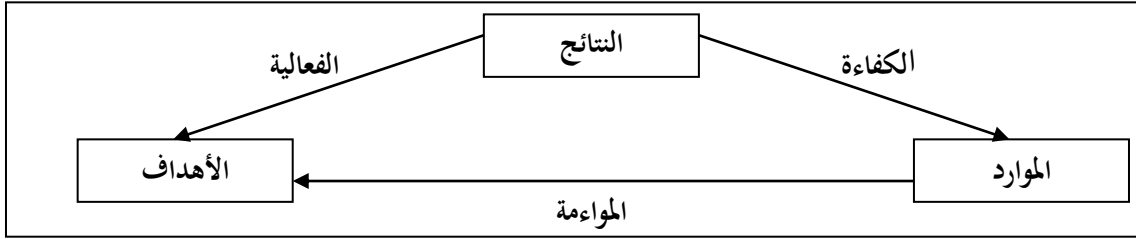
يؤدي تحديد الأهداف وتحقيق النتائج إلى اعتماد مسارات معينة للنشاط من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، والمشكل الذي سي طرح هو تقييم إذا ما كانت النتائج المحققة كما ضبطت وهل يمكن اعتبارها مرضية بالنظر إلى الوسائل المستعملة، وهذا وفق نظام القياس المتاح.

لكل مؤسسة أهداف ووسائل توظيفها لتحقيق النتائج المرجوة، لذلك تعمل إدارة الأداء على اكتشاف هذه العلاقة والربط بين الأهداف، الوسائل والنتائج بهدف تحقيق الفعالية، الكفاءة والملاءمة. كما هو مبين في الشكل:²

¹ Anmie Bartoli, **Le Management dans les organisations publiques**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2005, P109.

² Pierre-Laurent Bescos et autres, **contrôle de gestion et management**, 4^{ème} édition, édition, Montchrestien, Paris, 1997, P38.

الشكل رقم (1-3): مثلث الأداء



Source: Annie Bartoli, op.cit, P79.

لا يوجد نموذج أو نظام موحد لقياس الكفاءة والفعالية وذلك بسبب اختلاف مميزات، خصائص وأهداف كل مؤسسة. كما أن علمية القياس مرتبطة بشرط تعدد اتجاهات-أبعاد القياس، والذي بدوره يعتمد على مفهوم الكفاءة-الفعالية المتبناة من طرف المؤسسة.

2- أبعاد الأداء في المؤسسة: لطالما كان مؤشر الربح هو المقياس والبعد الاحادي لأداء المؤسسة الاقتصادية، ليتطور ويصبح لديه عدة ابعاد متكاملة، والتي يجب ان تكون هرمية، ومرتبة باتساق مع استراتيجية المؤسسة حيث اصبح له مفهوم اوسع يتجاوز التركيز على تعظيم القيمة للمساهمين¹، ليشمل بذلك كل المستفيدين من أداء المؤسسة (أصحاب المصلحة الاخرى)، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

2-1- من الاداء المالي إلى الأداء التنظيمي: وفقا لهذه المرحلة فان مؤشر الاداء الاساسي يدور حول خلق القيمة للمساهمين، وعلى الرغم من ان العديد من المؤسسات اثبتت انها تعتمد على مؤشر خلق القيمة كمؤشر اساسي لقياس وتقييم أدائها، والذي تحول الى موضوع نقد قوي، لعدم دمج مختلف الجهات الفاعلة (أصحاب المصلحة الأخرى)، ولفهم افضل لمفهوم الأداء، يجب تكامل المؤشرات المالية مع مختلف المؤشرات الاخرى مثل جودة المنتج والخدمة، ومشاركة الموظفين، مناخ العمل، الانتاجية، رضا العملاء، وقد تم اقتراح مفهوم الاداء انطلاقا من ثلاثة مستويات:

- أبعاد الاداء (استدامة المؤسسة، الكفاءة الاقتصادية، قيمة الموارد البشرية، شرعية المؤسسة بالنسبة للمجتمع)؛
- المعايير التي تحدد ابعاد الاداء؛
- المعلومات المستخدمة لقياس المؤشر.

2-2- من الأداء التنظيمي الموضوعي إلى الأداء كبناء اجتماعي ذاتي: اصبح ينظر الى الاداء على انه مفهوم متعدد الابعاد، يشير اساسا الى اهداف المساهمين اضافة الى اهداف اصحاب المصلحة، فاكتمل بذلك الاداء عدة معاني بعدد الافراد والجماعات التي تستعمله. حيث اصبح مفهوم ذاتي يتغير معناه بحسب الوضعية، اي انه ليس لمستعمليه نفس وجهة النظر.

¹ Françoise Giraud et al, **Contrôle de gestion et pilotage de la performance**, Gualino éditeur, Paris, 2ème édition, 2004, P 63.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

2-3- من الأداء كأداة للقياس الى الاداء كأداة للإدارة: ان استعمال الاداء كأداة للقياس، يهدف في المقام الاول الى قياس الاداء الاقتصادي بينما يستخدم الاداء كأداة للإدارة من خلال تحديد نماذج تقويم تستند الى العلاقة الايجابية بين الممارسات الادارية، ومؤشرات الاداء، وفي هذا السياق فان الاداء الاجتماعي والاداء الاقتصادي هما مفهومان غير منفصلان، وهنا تجدر الاشارة الى تقويم الاداء عن طريق الجمع بين الاداء الاقتصادي على المدى القصير (النتائج الفورية)، وعلى المدى المتوسط (النتائج المحتملة)، والاداء الاجتماعي على المدى الطويل، أي أن رؤية الأداء كأداة قياس بسيطة، بينما يستخدم الأداء كأداة للإدارة بشكل صريح وضمني.

3- العوامل المؤثرة في الأداء: اختلف الباحثين في تحديد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، وهذا وفقا لمعايير مختلفة، واعتمد اكثرهم على معيار مصدر العوامل فقسموها الى عوامل داخلية وأخرى خارجية، وذلك كما يلي:

3-1- العوامل الداخلية: وهي العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة، والتي تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة، وهي بذلك تخضع الى حد ما لتحكم المؤسسة، وهي بصفة عامة تشمل مختلف المتغيرات او القوى التي تؤثر في الاداء والتي يمكن للمسير ان يحدث فيها تغييرات بشكل يسمح بتخفيض او الغاء اثارها السلبية، وتعظيم اثارها الايجابية، وتشمل هذه العوامل ما يلي:

3-1-1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة: تحتاج جميع المؤسسات إلى هيكل تنظيمي لتنفيذ استراتيجيتها إذ يعرف الهيكل التنظيم بأنه "تصور للدور الرسمي للمؤسسة، مسؤولياتها، الإجراءات، الأحكام، وآليات الرقابة، مستوى السلعة أو الخدمة، مراكز وعمليات صنع القرار"¹.

3-1-2- ثقافة المؤسسة: تعتبر ثقافة المؤسسة أحد المكونات الأساسية للمؤسسات الناجحة وذلك لوجود علاقة بين الثقافة والأداء أي أن المؤسسة التي تملك ثقافة المشاركة تتميز بمستوى أداء متميز ومتطور².

3-1-3- أنظمة المعلومات والتطور التكنولوجي: تحتاج المؤسسات إلى نظم للمعلومات ذات كفاءة توفر معلومات آنية ودقيقة، كما توفر التكنولوجيا للمؤسسة ميزة الوصول إلى المعلومات محدثة وشاملة وبذلك تمكنها من إدارة جودة المعلومات، من خلال توفير الوقت والجهد لتصميم المنتجات والخدمات لإشباع حاجات الزبائن.

3-1-4- موارد المؤسسة: تتمثل في جميع المدخلات التي تستخدمها المؤسسة في عملياتها لخلق الخدمات المطلوبة أي ما تطلبه أو تحتاجه المؤسسة لعملية تحقيق أهدافها وغاياتها.

3-1-5- العوامل المالية والاستراتيجية: وتتضمن تحديد الأداء المستهدف قصير متوسط وطويل الأجل إذ تركز الأهداف قصيرة الأجل على مقاييس الأداء المالي أما الأهداف طويلة الأجل فهي تلك الأهداف التي توجه الإدارة نحو ما يجب عمله الآن لجعل المؤسسة ذات أداء أفضل ومستمر.

¹ Michael Hitt , Duane Ireland, Robert Hoskisson, **Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization**, 9th ed, South-Western College Pub, USA, 2010,P 109.

² علي قاسم حسن العبيدي، جاسم عيدان براك العموري، علي كريم الخفاجي، أثر عملية خفض تكلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء منظمات الاعمال، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 08، العدد 1، جامعة كربلاء، العراق، 2010، ص 206.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

3-1-6- القيادة: تعتبر عملية القيادة عملية إلهام الآخرين على العمل والتأثير عليهم للإنجاز، باعتبارها واحدة من أهم الوظائف الإدارية تركز أساساً على القدرة على التأثير في الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية عالية¹.

3-1-7- التحفيز: يمكن للمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لعمالها ان تبلغ اهدافها، ومن ثم تحقيق الاداء الجيد، ولا يمكن ان تتم عملية التحفيز الا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية او معنوية، فالدور الجوهرى للمسير في عملية التحفيز يكمن في معرفة كل حالة وتحديد الحوافز التي تتناسب معها، لتحقيق او الحصول على اقصى ما يستطيع المحفز تقديمه للمؤسسة.

3-1-8- التكوين: يعد التكوين من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الاداء الكلي للمؤسسة، ويظهر ذلك في النقاط التالية:

- رفع مستوى معارف العمال ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل؛
- يسمح التكوين بتحسين عملية التنظيم وتنسيق المهام؛
- يسهل عملية الاتصال وتحريك المعلومات في كل الاتجاهات.

3-2- العوامل الخارجية: وهي العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة، والتي تخرج عن نطاق تحكم ورقابة المؤسسة، وبالتالي فان اثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الاداء، وقد تكون خطر يؤثر سلباً على اداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكييف معها لتخفيف آثارها، خاصة اذا ما تميزت بالتعقيد وعدم الثبات. ومع كونها غير خاضعة لتحكم المؤسسة فيها، ويمكن تحديد هذه العوامل حسب طبيعتها كما يلي:

3-2-1- العوامل الاقتصادية: وهي من اكثر العوامل تأثيراً على المؤسسة وخاصة الصناعية منها، نظراً لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة، ومن جهة ثانية لكون المحيط الاقتصادي هو مصدر لمختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمختلف منتجاتها، وتنعكس اثار هذه العوامل على اداء المؤسسة في المدى القصير (كالمواد، الطاقة، المنافسة،...)، كما لها اثار على المدى الطويل.

3-2-2- العوامل الاجتماعية والثقافية: وتتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات، وهي مرتبطة خاصة بالعنصر البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الاقسام الاجتماعية التوزيع الجغرافي، التركيبة السكانية، الانماط الاستهلاكية ومستوى التعليم والوعي الثقافي كما تتضمن هذه العوامل نماذج الحياة والقيم الاخلاقية والفنية والتيارات الفكرية للمجتمع الذي توجد فيه المؤسسة، وقد تقف في الكثير من الاحيان عائقاً امام تحسين اداء المؤسسة. ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل

¹ عبد الرحمن مصطفى المال، ثامر ياسر حسين الغزي، عوامل البيئة الداخلية وانعكاسها في عملية تقييم أداء العاملين: بحث ميداني، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، 2017، ص 39.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة فيما تعلق بتقديم منتج جديد، أو استهداف حصة من السوق.

3-2-3- العوامل التكنولوجية: وتتمثل في مختلف المعارف العلمية، البحث العلمي، الابداع والابتكار، وما تحدثه التغيرات والتطورات التكنولوجية، حيث تساهم هذه العوامل الى حد بعيد في تخفيض او رفع حجم التكاليف، جودة المنتجات، وبالتالي مستويات الاداء. ولتحسينه على المؤسسة ان تشجع اعمال البحث والتطوير والتي تنعكس ايجابا على انشطة المؤسسة، بإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد الى منتجات واختراع الات جديدة.

3-2-4- العوامل السياسية والقانونية: وتتضمن على سبيل المثال الاستقرار السياسي والامني للدولة، نظام الحكم، السياسات الداخلية والخارجية للدولة والعلاقات مع السوق الدولي، القوانين والمراسيم المنظمة للمؤسسات والاسواق، وقد تشكل هذه العوامل فرصا تستفيد منها المؤسسة لتحسن أدائها، أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها.

المطلب الثالث: أنواع الأداء

إرتباط الأداء بالعديد من التصنيفات الاقتصادية، التنظيمية، الاجتماعية، والبيئية، وتأثيره على المؤسسات الحديثة وارتباط هذه الأخيرة بالعديد من الأطراف الفاعلة من عمال، زبائن، موردين، المجتمع الذي تنشط فيه (جماعات الضغط، المنظمات...)، هو ما يطرح إشكالية تصنيف الأداء واختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، وعلى الرغم من ذلك، فقد تم تحديد تصنيفات الاداء حسب خمسة معايير كما يلي:

1- حسب معيار المصدر: يقسم الاداء حسب هذا المعيار الى اداء داخلي واداء خارجي:

1-1- الاداء الداخلي: هو اداء متأتي من موارد المؤسسة الضرورية لسير نشاطها من مواردها: من موارد بشرية، موارد مالية، والموارد المادية.

1-2- الاداء الخارجي: هو أداء النتائج عن التغيرات التي تحدث خارج للمؤسسة.

2- حسب معيار الشمول: حسب هذا المعيار يقسم اداء المؤسسة الى اداء كلي واداء جزئي:

1-2- الاداء الكلي: يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة او الانظمة التحتية في تكوينها دون انفراد، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، مثل الربحية التي لا يمكن لقسم او وظيفة لوحدها تحقيق ذلك، بل يتطلب تضافر جهود جميع المصالح او الوظائف.

2-2- الاداء الجزئي: هو قدرة النظام التحتي على تحقيق اهدافه الخاصة به بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام التحتي يسعى الى تحقيق اهدافه الخاصة به، ويتحقق كل اداءات الأنظمة التحتية يتحقق الاداء الكلي للمؤسسة.

3- حسب معيار الطبيعة: تمارس المؤسسة عادة نشاطها في مجالات اداء، حيث تنقسم الى اهداف اقتصادية، اجتماعية، ادارية، وبيئية.

3-1- الأداء الاقتصادي: تحقيق الفعالية الاقتصادية وتخفيض التكاليف مع تطوير أنشطة تلبي احتياجات

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

المستهلك من شأنه أن يساعد المؤسسة في زيادة حصتها السوقية وبالتالي تعزيز دوافع العمال¹. أول ما يقاس ويقيم في أداء المؤسسات هو أداءها المالي، والأداء المالي يعبر عنه بنسب مالية وقوائم مالية تبين ما إذا تمكنت المؤسسة من تحقيق مردودية وربحية، وما إذا كانت فعالة في تحقيق أهدافها الاقتصادية وخلق قيمة مضافة، إضافة إلى ذلك يتضمن الأداء الاقتصادي كل من الأداء التجاري الذي يحدد المردودية التجارية للمؤسسة وتوسع حصتها السوقية، والأداء التنافسي الذي يقيس قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.

3-2-الأداء التنظيمي: ويقصد به الأداء الداخلي الذي يختص بالبحث في الطرق المساعدة على استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. وذلك من خلال البحث عن تحقيق الفعالية التنظيمية في أساليب ومناهج تسيير وإدارة أقسام المؤسسة، وضمان التسيير الفعال لعملياتها وأنشطتها، وهو يرتبط أساساً بأربعة عوامل ضرورية لضمان الفعالية التنظيمية، وهي:

3-2-1-احترام الهيكلة الرسمية: لضمان عدم حدوث أي اختلال داخل المؤسسة، وضمان توازنها الهيكلي، تفعيل العلاقة بين المصالح وذلك عن طريق خلق ثقافة تنظيمية مبنية على التنسيق والتعاون والانسجام وتوحيد أهداف المصالح والأقسام؛

3-2-2-ضمان تدفق المعلومات: وذلك من خلال بناء نظام معلومات قوي وفعال، يضمن نقل المعلومات بسرعة ومرونة وسهولة بين مختلف مصالح المؤسسة ومستوياتها، وذلك لتحسين العملية الإدارية في المؤسسة، وتدعيم عملية صنع القرار بها وإشراك الجميع فيها؛

3-2-3- مرونة الهيكل التنظيمي: وهي قدرة الهيكل التنظيمي للمؤسسة على التكيف مع أي تغير قد يطرأ على محيطها، وهو ما يساعد على تحسين وتطوير أدائها التنظيمي.

3-3-الأداء الإداري: يتعلق بالخطط والسياسات وانظمة التشغيل ذات الكفاءة والفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة.

3-4-الأداء الاجتماعي: هو مفهوم بناء متعدد الأبعاد يشمل جهود المؤسسة للوفاء بمسؤولياتها (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والتقديرية)²، أما المقاربة الثانية فتزعم أنه وظيفة تحدد الكيفية التي تتعامل بها المؤسسة مع أصحاب المصلحة (المساهمين)³. فهي تبحث إضافة إلى تحسين أدائها الاقتصادي إلى تحسين أدائها الاجتماعي، فيما يخص عمالها بالدرجة الأولى باعتبارهم مواردها البشرية ورأس مالها الفكري الذي لا يقل أهمية عن مواردها المالية والمادية، والمجتمع الذي تنشط فيه. خاصة وأن من بين الصعوبات التي تواجه المؤسسات هي تحقيق التوازن

¹Emmanuelle Reynaud, **Quand l'environnement devient stratégique**, Economie et Sociétés, n° 14, 2004, PP.851-884.

²Archie Carroll, **A three-dimensional conceptual model of corporate social performance**, Academy of Management Review, 4, 1979, PP 497-505.

³John Campbell, **Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility**, Academy of Management Review, 32, 2007, PP 946-967.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

بين الفعالية الاقتصادية وتحسين الأداء الاجتماعي والبيئي الذي أدى بدوره إلى تضارب المصالح داخل المؤسسات¹. ومن بين المعايير التي تقيس الأداء الاجتماعي للمؤسسة ما يلي:²

3-4-1- سياسات المؤسسة: المتعلقة مثلا بوضع حد للعنصرية وتحقيق المساواة بين الموظفين، الأعمال الخيرية، تقديم قروض منخفضة الدخل، التوقيع على المدونات الأخلاقية؛

3-4-2- الإفصاح: من خلال إتاحة المعلومات للجمهور ونشر التقارير السنوية؛

3-4-3- التبرعات: تشمل التبرعات النقدية والعينية وإنشاء المؤسسات غير ربحية؛

3-4-4- الأداء الاجتماعي المبلغ عنه ذاتيا: أي الإعلان العلني عن كل الانحرافات التي تشمل: الاعتقالات، الغرامات، الأحكام، الدعاوي القضائية، وغيرها من الانحرافات التي تشير إلى ممارسات غير مسؤولة اجتماعيا؛

3-4-5- المراقبين الخارجيين ومراجعي الحسابات: الذين يقومون بالتقييم المنهجي للبيانات على أساس مجموعة من المعايير، مثل مؤشر **KLD (Kinder Lydenberg Domini)**، الذي يقيم المؤسسات على

ثمانية أبعاد (العلاقات المجتمعية؛ علاقات الموظفين، والبيئة؛ المنتج؛ معاملة المرأة والأقليات؛ العقود العسكرية).

3-5- الأداء البيئي: يعتبر البعد الجديد للأداء، ذلك أنه انبثق من البعد الاجتماعي، وانفصل عنه مؤخرا وهو

جزء من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، التي تعود عليها بفوائد استراتيجية واقتصادية أهمها تحسين العلاقات مع الشركاء والمستثمرين³، التي تبحث عن تحقيق التنمية المستدامة لمجتمعها اقتصاديا واجتماعيا وبيئيا. كما ساهم

مفهوم المواطنة بشدة في تطوير هذا البعد، والجمعيات المكافحة للتلوث والآثار الناجمة من مخلفات المؤسسات خاصة الصناعية منها وبالتالي تشمل هذه الفئة مقاييس التأثير على البيئة، المتعلقة بالمعلومات التي يتم إبلاغ

الجمهور بها مثل: إطلاق الغازات السامة، الغرامات المدفوعة، نفقات خفض الطاقة، المواقع السامة، الممارسات الخاطئة المؤثرة سلبا على البيئة المبلغ عنها ذاتيا⁴. ويمكن حصر الدوافع الاستراتيجية التي تجعل من المؤسسة

الاقتصادية أكثر اهتماما بالبعد البيئي فيما يلي:⁵

- إدماج البعد البيئي ضمن المتغيرات التي تحكم إدارة وتسيير المؤسسة الاقتصادية؛
- الاستجابة للمتطلبات التي تفرضها الحكومات بواسطة القوانين والتشريعات البيئية التي تسنها؛
- ضرورة تطوير ما يسمى باليقظة التكنولوجية خاصة فيما يخص العملية الإنتاجية.

¹Joshua Margolis, James walsh, **Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business**, Administrative science quarterly, 2003, vol 48, no 2, PP 268-305.

²Margolis & al, **does it pay to be Good...And Does it Matter? A Meta-Analysis of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance**, 2009, PP 9-11, Available at: <https://ssrn.com/abstract=1866371> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1866371>

³Roland Perez, **L'actionnaire socialement responsable**, Revue Française de Gestion, Vol 28(141), 2002, PP 131-151.

⁴ Margolis & al, **op.cit**, P 9-10.

⁵ Sandrine Berger-douce, **la certification ISO 14000, catalyseur du changement organisationnel**, actes de la 11ème conférence de l'association internationale de management stratégique « AIMs », Paris, France, 2002, P4.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

ويتجسد الأداء البيئي إلى وجود نظام الإدارة البيئية في المؤسسة والذي يكون جزء من النظام الإداري الشامل الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتطبيقها ومراجعتها والحفاظ عليها¹، ويشترط في هذا النظام أن يكون موثماً ومتوافقاً مع التنظيم العام للمؤسسة وظروف السير العادي لها، وتحت المواصفة العالمية ISO.

4- حسب معيار الوظيفة: ارتبط هذا المعيار بشدة التنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، وينقسم الأداء حسب الوظائف الخمس الأساسية للمؤسسة:

4-1- أداء وظيفة التموين: يتمثل أداءها في تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية، والحصول على آجال تسديد مرضية ممنوحة للعملاء وتحقيق استغلال جيد لاماكن التخزين.

4-2- أداء وظيفة الانتاج: يتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات انتاجية مرتفعة مقارنة بمثيلاتها او بالنسبة للقطاع الذي تنشط فيه، بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح بمزاومة منافسيها.

4-3- أداء وظيفة التسويق: ويتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ اهدافها باقل تكاليف ممكنة، هذا الاداء يمكن معرفته من مجموعة مؤشرات متعلقة بوظيفة التسويق كالحصة السوقية، ارضاء العملاء، السمعة... الخ

4-4- أداء وظيفة الموارد البشرية: وتكمن اهمية هذا المورد في قدرته على تحريك الموارد الاخرى وتوجيهها نحو تحقيق اهداف المؤسسة، فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية يتم عن طريق الموارد البشرية، كما ان استمرارية المؤسسة مرتبط بنوعية وسلوك الموارد البشرية، وهو ما يتوجب توظيف الاكفاء والمهرة وتسييرهم.

4-5- الأداء المالي: يتجسد الاداء المالي في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مردودية جيدة وتكاليف منخفضة.

5- حسب معيار السلوك: ويقسم هذا المعيار الاداء الى اداء المهمة والاداء الضمني:

5-1- أداء المهمة: ويمكن تعريفه بالأنشطة التي تحول الموارد الخام الى سلع وخدمات التي تنتجها المؤسسة والأنشطة التي تساعد في عملية تحويل المواد الخام، وتوزيع منتجاتها او تقديم تخطيط هام، الاستخدام، الاشراف، او وظائف الموظفين التي تساعد المؤسسة في تحقيق الكفاءة والفعالية.

5-2- الأداء الضمني: ويتمثل في السلوكيات التي تساهم في فاعلية المؤسسة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن تحدث بها أداء المهمة. ومن بين السلوكيات مثلاً: المساعدة أو التعاون مع الآخرين، التطوع لإنجاز أنشطة غير رسمية أي لا تعتبر جزء من الوظيفة.

تترابط أنواع الأداء لتشمل الأداء الشامل الذي تبحث كل مؤسسة عن تحسينه وتطويره باستمرار لضمان بقائها

¹ نجم الغزاوي وعبد هلالا حكمت النصار، إدارة البيئية - نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14000، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص110.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

واستمرارها ونجاحها في تحقيق أهدافها المختلفة وموازنة أدائها في محيط سريع التغير والتطور.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: التوجه نحو الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

يتفق الباحثين على أن مفهوم الأداء الشامل للمؤسسات يختلف باختلاف غاية الأطراف الفاعلة في المؤسسة والمستوى التنظيمي للأداء (عام، استراتيجي، وظيفي)، وبعد تطوره، ظهر في الكتابات الإدارية من أجل تطوير استعمال استراتيجيات التنمية المستدامة من طرف المؤسسات، مع متابعة، تقييم تنفيذها وتقديم تقارير حول مسؤوليتها المجتمعية إلى مختلف أصحاب المصلحة.

المطلب الأول: مداخل تطور مفهوم الأداء الشامل

سنحاول من خلال هذا المطلب الى التطرق مداخل تطور مفهوم الاداء الشامل التقليدي منها والحديثة، بالتركيز على اهم المفكرين وخصائص كل مدخل.

1- المداخل التقليدية: وبعد الامتداد لدراسات **Taylor** و **Fayol** الذي ركزت على إنتاجية اليد العاملة المباشرة. بالإضافة إلى نظريته التنظيم العلمي للعمل التي طرحها **Taylor** سنة 1947، من بين أهدافها تحسين الإنتاجية من خلال تطوير طرق الإنتاج والتقليل من نسبة المنتجات المعيبة. لقياس الأداء التنظيمي من خلال قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها لتحقيق الفاعلية التنظيمية. ويتشكل الأداء وفق هذا المنظور من خلال قيمة مخرجات التنظيم وإنتاجية العمل (الكميات المنتجة/عدد ساعات العمل).¹ وفي نهاية سنوات الخمسينات من القرن الماضي وجهت انتقادات إلى النظريات التaylorية، بسبب عدم قدرتها على التنبؤ بتغيرات محيط المؤسسة، لذلك ظهر المدخل الاستراتيجي والتنافسي للأداء الذي يدعم استمرارية واستدامة المؤسسة.

حسب **Hamel** و **Prahalad** فإن المؤسسات التي طورت أدائها الشامل، قد تكون وضعت أهداف لا تتناسب مع مواردها وقدراتها، ولكنهم استغلوا وحافظوا على "هوس" النجاح على جميع المستويات، الذي يعبر عنه بالغاية الاستراتيجية². إذن يقوم المنظور الاستراتيجي للأداء على سعي المؤسسة إلى إيجاد مصادر جديدة لخلق القيمة وتحقيق مزايا تنافسية تعتمد عليها للحفاظ على حسن وتطوير أدائها على المدى الطويل.

وحسب **M. Porter**، فإن ممارسات (أفعال) المؤسسات لم تعد تعبر عن أدائها، وإنما أداء المؤسسة يتشكل من خلال قدراتها على التكيف واللعب (ممارسة أنشطتها) وفق قواعد اللعبة التنافسية في قطاع معين. وتحديد الخصائص المتغيرة لنظام المنافسة لكل نشاط من أنشطة المؤسسة أو التنبؤ باستراتيجيات جديدة للتميز (لخلق القيمة) لتستطيع المؤسسة من ملائمة مواردها مع أهداف الأداء المراد تحقيقه. إذن الأداء التنافسي للمؤسسة يعتمد بشكل كبير على التحليل الاستراتيجي لقواعد اللعبة، وهو ما عرف الأداء الشامل بالأداء التنافسي للمؤسسة.

¹ Centre de Ressources en Économie Gestion, **La performance globale et ses déterminants**, Paris, France, PP 1-4. Available at: https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/La_performance_globale.pdf Accessed 19/02/2023.

² Grey Hamel, Coimbatore Prahalad, **Strategic Intent**, Harvard business review, 1989, PP 63-76. Available at: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33248660/4>

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

وقد تطور مفهوم الأداء من المفهوم الاقتصادي الذي لخص في نظرية المساهمين التي ترعّمها **Friedman** حيث يرى أن المؤسسات تقوم على هدف واحد ألا وهو تعظيم أرباح المساهمين، وأن مراعاة مصالح المجتمع يعد من بين القيود التي تحد من تحسن وتطور الأداء الاقتصادي للمؤسسات¹. وهو نوعاً ما أيده **Drucker** بأن المؤسسات التي تقوم بتحقيق الأرباح عن طريق إيجاد حلول لمشاكل المجتمع من خلال القيام بالاستثمارات الذي بدوره يؤدي إلى توفير مناصب شغل². إلى مفهوم متعدد الأبعاد، خاصة مع تطور المنافسة وظهور أنواع أخرى من المعايير التنافسية كالجودة وطرق ومدة التسليم. و مؤشرات مثل رضا العملاء، كفاءة الموظفين، جودة المنتج أو الخدمة وسعرها أصبحت أبعاداً مهمة لاستمرارية المؤسسة³.

2- المداخل الحديثة: عاجلت هذه المداخل الحديثة الاستدامة المالية للمؤسسات وهذا بالتركيز على المهارات، القدرات ودرجة استقلالية العمال ومشاركتهم في تحقيق أهداف ومشاريع المؤسسة، بحيث لا تستطيع المؤسسة تحقيق غاياتها الاقتصادية إذا لم تحقق الأهداف الاجتماعية والبيئية، ونذكر من هذه المداخل.

2-1- مدخل أصحاب المصالح: منذ سنة 1985، تم تركيز على الفعالية التنظيمية، طرق اكتسابها، تطويرها وإدارتها. لتصبح بذلك تحقيق توقعات المساهمين **shareholders** فقط دون الجهات الفاعلة **stakeholders** مدخل عقيم، وحسب **P. Doyle** فإن المؤسسة لديها العديد من الفاعلين كل منه لديه توقعات وأهداف مما يؤدي إلى اختلاف وتعدد الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وبالتالي تنوع طرق قياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسات⁴. كما تبحث المؤسسة عن احترام زبائنها/عملائها (من خلال تقديم أفضل جودة، خدمة وسعر)، احترام المساهمين (من خلال التوزيع العادل للأرباح) واحترام العاملين (من خلال مراعاة سلم حاجاتهم). فيما تتمثل مسؤولية الإدارة العليا في تحقيق التوازن بين التوقعات والعدالة في تلبية الاحتياجات بين الأطراف الثلاثة⁵.

لقد أصبح مدخل أصحاب المصلحة يؤثر على نظام قياس الأداء، وعملية اختيار وبناء المؤشرات المالية وغير المالية تتحدد بمدى مشاركة الأطراف الفاعلة، التي تتفاوض فيما بينها على مجموعة معقدة من الأهداف والقيود والمعايير وفقاً لأهميتها في خلق وتعظيم القيمة من أجل ضمان فعالية وبقاء للمؤسسة⁶.

¹ Milton Friedman, **The social responsibility of business is to increase its profits**, New York Time Magazine ed, 1970, PP 122-126.

² Peter Drucker, **Converting Social Problems into Business Opportunities: The New Meaning of Corporate Social Responsibility**, California Management Review, vol 26, 1984, PP 53-63.

³ Fana Rasolof-Distler, **Conception et mise en œuvre d'un système de pilotage intégrant la responsabilité sociale de l'entreprise: une méthode combinatoire**, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Paul Verlaine, France, 2009, P 17.

⁴ Peter Doyle, **Il n'y a de saine performance que dans l'équilibre**, L'expansion, Management Review, Vol 74, 1994, PP 38-47.

⁵ Gérard Donnadiou, **Gouvernance de l'entreprise dans une économie mondialisée**, 6ème Congrès Européen de Science des Systèmes, 11-22 Septembre, 2005, P 7.

⁶ Jean-François Henri, **Performance measurement and organizational effectiveness: bridging the gap**, Managerial Finance, vol 30(6), School of Accounting, University Laval, Canada, 2004, P 98.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

2-2- مدخل المسؤولية الاجتماعية والمجتمعية للمؤسسة: أكد هذا المدخل أن المؤسسات يجب عليها العمل أولاً على أدائها الاقتصادي والمالي من أجل تحقيق الأرباح وتعظيم المنفعة الاقتصادية،¹ ومن ثم العمل على أدائها القانوني من خلال احترام القوانين والتشريعات والذي يؤدي إلى تعزيز مسؤوليتها الأخلاقية عن طريق احترام المنافسين وتطبيق الممارسات التنافسية الأخلاقية، لتستطيع أن تقوم بالأعمال الخيرية في المجتمع الذي تعمل فيه. فالمسؤولية الاجتماعية تفيد بأن الاداء لا يقاس فقط بالنتائج المالية وبتعظيم القيمة للمساهمين، بل يفرض قياسه الاخذ بعين الاعتبار كلا من فوائد العمال والعملاء، المحيط والاجيال القادمة.² لأن المعايير غير المالية تمكن المؤسسة من المساهمة في التنمية المستدامة دون التضحية بأدائها الاقتصادي. وضمن هذا الاطار قدم **Carroll** أول نموذج شامل حول أبعاد المسؤولية المجتمعية للمؤسسة سنة **1979**³، تتمثل هذه الأبعاد في⁴:

الأهداف: تتعلق بأهداف المسؤولية المجتمعية للمؤسسة حيث تجمع بين الكفاءة والفعالية الاقتصادية، احترام التزامات القانونية، الأخلاقية والخيرية لمراعاة المعايير وتلبية التوقعات الاجتماعية؛
الحساسية المجتمعية: في مرحلة الرفض لا تقبل المؤسسة أي تغييرات، أما في مرحلة المعارضة فهي تلتزم بالقوانين بالحد الأدنى، لتصل إلى مرحلة التكيف مع المتغيرات، وأخيراً القدرة على التنبؤ بالتغيرات البيئية الذي يجعلها قائدة للأداء المجتمعي؛

النهج العملي: تتعلق بالمجالات التي يمكن للمؤسسة أن تمارس فيها مسؤوليتها مثل حل المسائل المتعلقة بالبيئية، المجتمع، المساهمين، نوعية المنتج وسلامته. حيث ترتبط بالقطاع الذي تنتمي إليه والمرحلة التي تمر بها.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء الشامل

شيع استخدام مصطلح الأداء الشامل ضمن الادبيات الادارية لاسيما في الابحاث المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية، لم يمنع من الاختلاف في وجهات النظر حول مدلولاته، فهناك من يرى انه يعبر عن مدى تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهناك من يرى انه يعبر عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد في كل المستويات الثلاثة المذكورة (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية).

1- تعريف الاداء الشامل: لقد وردت عدة تعاريف للأداء الشامل ضمن الادبيات التسييرية، حيث عرفه **Angel Renaud** بأنه تجميع للأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي⁵. وفي سياق التنمية المستدامة للمجتمع

¹ Archie Carroll, **The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders**, *Business Horizons*, vol. 34(4), 1991, PP 39-48.

² Centre de Ressources en Économie Gestion, **La performance globale et ses déterminants**, Paris, France, PP 1-4. Disponible sur: https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/La_performance_globale.pdf, Consulté le: 19/02/2023.

³ Archie Carroll, **A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance**, *Academy of Management Review*, vol. 4(4), 1979, PP 497-505.

⁴ Christophe Germain, Stéphane Trebucq, **La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions**, *Semaine sociale Lamy*, vol 1186, 2004, P 37.

⁵ Angèle Renaud, Nicolas Berland, **mesure de la performance globale**, comptabilité et environnement, France, 2007, P 3.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

للمجتمع وجد **Bachet** منذ 1998 ان الاداء الشامل يقوم على قوة الارتباط بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، وذلك ضمن منظور طويل الاجل لتحقيق النجاح والاستمرار للمؤسسة¹. أما **Baret** فيرى ان الاداء الشامل هو تجميع للنتائج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وليس فقط تجميع للنتائج المالية وتعظيم المنفعة للمساهمين، وبعبارة اخرى هو تجميع للأداء المالي، الاداء الاجتماعي والاداء المجتمعي². كما أنه "معيار الحكم على علاقة المؤسسة مع أصحاب المصالح فهو بذلك يتجاوز مجرد العلاقة بين المؤسسة ومواردها البشرية إلى العلاقة بين المؤسسة والبيئة الطبيعية، فهو مؤشر يعبر عن قدرة المؤسسة على تطبيق المسؤولية الاجتماعية"³. كما يندرج مفهوم الاداء الشامل وفقاً لـ **Quairel** ضمن الرقابة على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة⁴، والتي تعبر عن مجموعة الالتزامات التي ينجح عنها مجموعة من السياسات والخطط والقرارات التي تنسجم وتتوافق مع اهداف وقيم المجتمع، الامر الذي يقتضي تعدداً في مجالات الرقابة على اداء المؤسسة وتوسيعها في محيطها، كما يستلزم التكامل والتوازن بين الاهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وهناك من يرى أن فكرة الاداء الشامل يمكن أن تحلل على أنها عقد اجتماعي يمكن إبرامه والتفاوض فيه بشكل مشترك بين مسيري المؤسسة ومختلف اصحاب المصلحة بالنسبة إليها⁵، وذلك ضمن عملية اجتماعية بقناعة مشتركة بشأن الأهداف المرجوة من الأداء الشامل. الشامل.

ومما سبق يمكن القول أن الأداء الشامل هو انتظام او اتساق يسمح بتحريك اهتمامات مختلف الاطراف الفاعلة بالنسبة للمؤسسة سواء كانت داخلها او خارجها نحو تحقيق اهداف التنمية المستدامة وتجميع المصالح الفردية والجماعية نحو مصلحة مشتركة على المدى الطويل. وبالتالي فهو يعبر عن رؤية أو هدف متعدد الابعاد يخص المواطنين، كما يخص المجتمعات الانسانية بقدر ما يخص المؤسسة الاقتصادية.

2- ابعاد الاداء الشامل: اتجه اغلب الباحثين الى اعطاء تعريف للأداء الشامل انطلاقاً من الابعاد المكونة له كما يلي:

1-2- البعد الاقتصادي: الذي بواسطته تلبي المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، وعادة ما يقاس هذا الاداء بالاعتماد على القوائم المالية، كما يتعلق بعوامل يرتبط اغلبها بالبيئة الخارجية للمؤسسة والمتولدة اساساً عن السوق، الابداع التكنولوجي، تنظيم العلاقات مع المؤسسات؛

¹Mirela-Onana Pinteana and Monica Achim, Sustainable Développement Through Global Performance, Ovidius University Annals, Economic Sciences Séries, vol XI ? Issue 1,2011, pp1662-1667.

²Nicolas Berland, Angel Dahou, mesure de la performance globale des entreprises, 28 eme congrès de l'association française de comptabilité : comptabilité et environnement, Poitiers, France, du 23 au 25 Mai 2007, p4.

³David Autissier et al, **L'atlas du management: l'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés**, Eyrolles, Paris, 2012 , P 335.

⁴Morad Mousli, Evaluation de la performance globale par le contrôle de gestion, centre d'études et de recherche groupe (ESC) CLERMONT ?, cahier de recherche,7/2011, p7.

⁵Moez Essid, **les mécanismes de la performance globale : la cas des indicateurs non financiers de la RSE**, thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris, 2009, p 83.

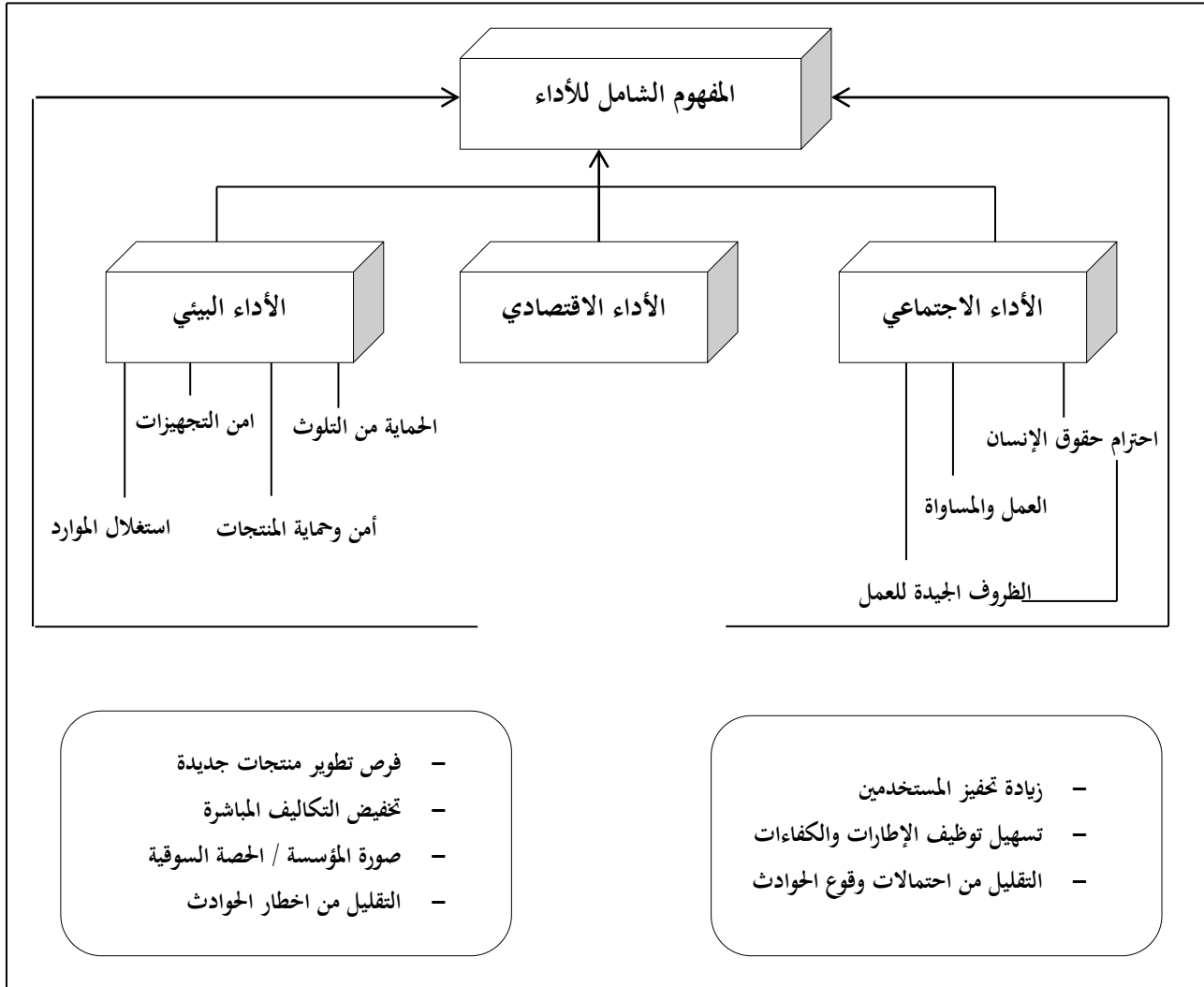
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

2-2- البعد الاجتماعي: يركز على قدرة المؤسسة على جعل مواردها البشرية أطراف فاعلة، وهو يرتبط بعوامل داخلية كالمكافآت والاجور، توقيت العمل، التكوين، الاتصال الداخلي... الخ، وعوامل خارجية عن المؤسسة تتعلق بالمجتمع والبيئة الطبيعية. ومن الممكن تحديد هذا البعد انطلاقاً من الرضا المحقق في المجال الاجتماعي كالعلاقات بين العاملين والمؤسسة؛

2-3- البعد البيئي: وهو يرتبط بعوامل خارجية والتي تشمل عناصر تتعلق بالبيئة الطبيعية، حيث يركز على مساهمة المؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

ويمكن توضيح أبعاد الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): أقسام الأداء الشامل



Source: Emmanuelle Reynaud, Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique, Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, 2003, P1-15.

يتم الاهتمام بالأداء الشامل وتقييمه عندما تُلزم المؤسسة بالاستجابة إلى: المتطلبات المالية مثل إعداد القوائم المالية

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

الموجهة للمساهمين، متطلبات تبليغ والإفصاح عن النتائج المالية والاجتماعية والبيئية لأصحاب المصلحة.¹ فالأداء الشامل ليس مردودية او تنافسية، وليس كفاءة ولا قياس نتائج، بل هو تقييم للمشاريع التي تُقيمها المؤسسة. وهذا المصطلح في حد ذاته يترجم الابعاد الثلاثة للتنمية المستدامة:

- **هدف اقتصادي:** خلق الثروة لكل من خلال لأنماط الانتاج والاستهلاك؛

- **هدف بيئي:** تسيير الموارد والحفاظ عليها؛

- **هدف اجتماعي:** مشاركة جميع الاطراف.

مما سبق يتضح أن الأداء الشامل هو قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين مسؤوليتها، أهدافها، خططها واستراتيجياتها الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية للوصول إلى غاياتها.

3- عوامل تحقيق الاداء الشامل: من اجل تحقيق الاداء الشامل لابد من دراسة العوامل المؤثرة فيه، والتي تتحدد حسب المجال الذي تنشط فيه المؤسسة. والتي تم تصنيفها حسب اغلب الباحثين الى عوامل داخلية واخرى خارجية كما يلي:

3-1-1- العوامل الداخلية: وهي مجموعة العناصر التي يمكن للمؤسسة ان تتحكم فيها وتشمل:

3-1-1-1- العوامل الادارية: وتمثل في العناصر التالية:

- الهياكل التنظيمية الداخلية والاجراءات الادارية؛

- التحديد المبكر للفرص المحتملة واستغلالها؛

- التحديد الدقيق للمخاطرة المحتملة التي يمكن ان تواجه المؤسسة وادارتها بشكل سليم للحد منها؛

- التحسين في بيئة العمل وخلق جو مساعد للعمال في اداء وظائفهم.

3-1-2- العوامل التشغيلية: وتشمل:

- تحديد المشاكل البيئية والعمل على تقليل الآثار البيئية التي يمكن ان تولدها المؤسسة؛

- التقليل من المدخلات المادية في العمليات الانتاجية ومحاولة الحد من استهلاك الطاقة (الكفاءة البيئية).

3-1-3- العوامل الاقتصادية: ومنها:

- استغلال الفرص السوقية الجديدة؛

- الابداع التكنولوجي والتقليل من التكاليف؛

3-2- العوامل الخارجية: وهي مجموعة العناصر التي لا تخضع لسيطرة المؤسسة، والتي تنقسم الى ما يلي:

3-2-1- العوامل السوقية: ومنها:

- تنويع المنتجات، والقيم الخاصة بالعملاء (الاستهلاك الاخضر، حقوق الانسان...)، وتطويرها خاصة في

¹Françoise Quairel, Michel Capron, **Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale**, Revue de l'Organisation Responsable, vol 1, 2006, P 8.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

المجال الاخلاقي والمجتمعي؛

- الدخول الى اسواق جديدة؛

- المنافسة في القطاعات المتواجدة فيها المؤسسة؛

- الحصول على اليد العاملة الكفؤة من سوق العمالة؛

- سمعة المؤسسة.

3-2-2- العوامل الحكومية: وهي:

- التطور والتجديد المستمر للقوانين التي تمس أنشطة المؤسسة؛

- تراخيص التشغيل المفروضة او المختارة.

3-2-3- العوامل الخاصة بالأطراف ذات المصلحة: وتتمثل في:

- وجوب الشفافية الكاملة وسهولة الحصول على المعلومات؛

- اعداد التقارير الكاملة عن أنشطة المؤسسة التي يمكن ان تكون سلبية في بعض الحالات (التلوث والنفايات)؛

- اعتماد قوانين العمل الدولية (منظمات حقوق الانسان).

4- اهداف واشكال الاداء الشامل: تعددت اهداف واشكال الاداء الشامل تبعا لتعدد ابعاده واختلاف

الاطراف اصحاب المصلحة بالمؤسسة.

4-1- اهداف الاداء الشامل: يمكن حصر اهم اهداف الاداء الشامل فيما يلي¹:

4-1-1- اهداف الاداء الشامل تجاه فئة العملاء: وتتمثل من خلال الالتزام ببذل كافة الجهود، وتوفير

الظروف اللازمة لخلق وتعميق حالة من الاشباع والرضا عن المنتجات المقدمة لهم.

4-1-2- اهداف الاداء الشامل تجاه الملاك: يتبلور الهدف الاساسي للأداء الشامل في تحقيق العائد الملائم

للأموال المستثمرة، وضمان تدفقه لأطول فترة ممكنة وبخاصة لدى المؤسسات الخاصة، وفي حالة المؤسسات العامة

يضاف الى ذلك بذل كل الجهود لتحقيق الاهداف المخططة من طرف الدولة.

4-1-3- اهداف الاداء الشامل تجاه العاملين: يسعى الاداء الشامل الى تحقيق كافة عوامل الرضا والانتماء

للمؤسسة، وتحسين مستواهم المادي والنفسي والاجتماعي.

4-1-4- اهداف الاداء الشامل تجاه المجتمع: السعي الى تحقيق الرفاه الاجتماعي والارتقاء بالمستوى

الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والثقافي لدى مجتمع المؤسسة، مما يؤدي الى خلق صورة ايجابية للمؤسسة في

الحيط الموجودة فيه المؤسسة.

4-2- اشكال الاداء الشامل: تبعا لتعدد الاطراف الفاعلة في المؤسسة الداخلية منها والخارجية، وللأهداف

¹عبد الرحمان العايب، التحكم في الاداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011، ص ص 162-163

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

التي يسعى الى تحقيقها الاداء الشامل تجاه هذه الاطراف، يمكن ان يأخذ الاداء الشامل الاشكال التالية تجاه كل فئة من فئات اصحاب المصلحة، في ظل الاهداف المخططة لكل منها. والتي يمكن توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-2): أشكال الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

شكل الاداء	فئة اصحاب المصلحة
<ul style="list-style-type: none"> - المحافظة على راس المال المستثمر وتحقيق افضل هامش ربح للمستثمرين واللدان يعتبران الالتزام الاجتماعي الاساسي تجاه مساهميها؛ - وفي حالة المؤسسات ذات الملكية العامة فان الالتزام بتحقيق الاهداف التي تسعى الدولة لتحقيقها يعتبر الالتزام الاجتماعي الاساسي للمؤسسة، وقد يتمثل ذلك في تقديم المنتجات بأسعار مناسبة وفي وقت محدد؛ 	الملاك
<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع مستوى جودة المنتجات بما يتناسب ودخول العملاء واذواقهم؛ - تقديم كل المعلومات اللازمة عن المنتجات بصدق وموضوعية؛ - الالتزام بالضمانات المعلنة وتقديمها بالأشكال المنصوص عليها؛ - اعلام العملاء في الوقت المناسب بأية تغييرات في كميات واسعار المنتجات؛ - التسعير العادل للمنتجات والابتعاد عن خلق الازمات؛ - الامتناع والتوقف عن انتاج أي منتج ثبت استخدامه في اغراض ضارة معارض لما خطط له؛ - وضع جميع الضمانات اللازمة لإستخدام المنتجات استخداما سليما؛ - التركيز على اهم البيانات والمعلومات على عبوة المنتج؛ 	العملاء
<ul style="list-style-type: none"> - المحافظة على مستوى معقول ومناسب للأجور والرواتب وباقي الحوافز؛ - تكوين وتدريب العاملين واكسابهم المعارف والمهارات اللازمة؛ - توفير التعويضات والضمانات اللازمة في حالات المرض، التقاعد، والوفاة؛ - العمل على تهيئة ظروف العمل المناسبة، وذلك بتوفير اماكن صحية مناسبة للعاملين، وحمائهم ضد كافة الاخطار المهنية؛ - توفير كل سبل الرعاية الصحية؛ - توفير وسائل الترفيه واماكن التسلية والرحلات وغيرها؛ - تنمية قدرات جميع فئات العاملين وتوفير فرص متساوية للترقية؛ 	العاملين
<ul style="list-style-type: none"> - المساهمة في التخفيف وحل المشاكل الاجتماعية؛ - دعم جميع مؤسسات المجتمع وتحقيق الرفاه الاجتماعي وتخفيف العبء على الدولة؛ - توفير فرص متساوية للعمل لجميع الافراد دون التفرقة بينهم في الجنس او اللون او الدين؛ - تشغيل اكبر عدد ممكن من الافراد ذوي الاحتياجات الخاصة، واثاحة فرص التكوين والتدريب بالمؤسسة لأفراد المجتمع الذين يتطلب تأهيلهم ذلك؛ - الاقتصاد في موارد الطاقة ومود الخام المتاحة والمساهمة في البحث عن مصادر الطاقة البديلة؛ - التخلص من المخلفات والنفايات بطريقة تكفل التقليل من مخاطر التلوث الى ادنى حد ممكن، والالتزام بالنصوص القانونية المنظمة لحماية البيئة. 	المجتمع

المصدر: عبد الرحمان العايب، مرجع سابق، ص ص 162-163. (بتصرف)

ما يمكن الاشارة اليه ان فئات اصحاب المصلحة ممكن ان تشمل اطرافاً أخرى غير المشار اليها في الجدول، من

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

شأنها التأثير والتأثير على نشاط المؤسسة، وذلك تبعاً لنشاطها وحجمها، ومن ثم تتزايد احتياجات ومتطلبات هؤلاء الأطراف، الشيء الذي قد يحمل آثار إضافية على أداء المؤسسة واستراتيجيتها.

المبحث الثالث: قياس وتقييم الأداء الشامل

يتناول هذا المبحث دراسة قياس وطرق تقييم الأداء على الرغم من عدم إجماع الباحثين على معايير ومقاييس واحدة، فقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم قياس وتقييم الأداء وتعود أسباب هذا الاختلاف إلى تنوع طبيعة عمل المؤسسات الاقتصادية وأهدافها، وتعدد مؤشرات وجهة قياسه.

المطلب الأول: مفهوم قياس وتقييم الأداء الشامل

قياس الأداء بمفهومه التقليدي والمنحصر في الأداء المالي والتجاري والصناعي يعتبر من الماضي إشكالية، ومع ظهور مؤشرات غير مالية في السنوات الأخيرة تستخدم في قياس الأداء ساعدت في تعقيد مسألة إعطاء مفهوم موحد لقياس الاداء الشامل.¹

1- تعريف قياس وتقييم الأداء: الهدف من قياس الأداء هو تحسينه وتطويره، لذلك إيجاد تعريف واضح لقياس الأداء يساعد المديرين على السير في الاتجاه الصحيح²، والتركيز على العوامل الأساسية للنجاح. حيث يرى مجموعة من الباحثين أن مفهوم قياس الأداء انتقل من مجرد قياسه بمؤشرات كمية كالإنتاجية والمردودية الاقتصادية وزيادة الإنتاج والتحكم في التكاليف إلى الاستعانة بمعايير أخرى كالجودة واحترام المواصفات بجميع أنواعها واحترام الآجال، حيث أن هذه المعايير تنطبق على الأبعاد الشاملة للمؤسسة.³ كما عرف **H.Bouquin** قياس الأداء على أنه تقييم النتائج المحققة مسبقاً⁴، وعرف بأنها سيروة تقييم فعالية وكفاءة وإنتاجية النشاطات السابقة للمؤسسة⁵، أو أنها تقييم الكيفية التي يتم بها إدارة المؤسسة بالإضافة إلى القدرة على خلق القيمة لأصحاب المصلحة.⁶

2- تطور اشكالية القياس: هل معنى الاداء الجيد للمؤسسة بيع اكبر كمية من المنتجات، ام الحصول على اجزاء مستهدفة من السوق، ام تحقيق مبيعات ذات مردودية، ام الحصول على ولاء الزبائن،...الح. إن ترجمة الاداء الى قياس يسمح بخلق الحوار بين المديرين حول اهداف المؤسسة، حيث ان مفهوم الاداء يختلف عند مدير تنفيذي او مسؤول اداري. فالاداء ليس بالمصطلح العام، وانما يخضع لعدة اعتبارات كنوع المؤسسة، قطاع النشاط والاستراتيجية،... ولقد ظهرت العديد من المؤشرات لقياس الاداء في المؤسسات. وتسمح لنا نظم القياس بترجمة

¹ Nicolas Berland, **A quoi servent les indicateurs de la RSE? Limites et modalités d'usage**, Actes des journées d'études organisées par l'espace Mendès France, Institut universitaire de formation des Maitre de Poitou-Charentes, 2007, P41-42.

² Moulin Max, **Performance measurement definitions: Linking performance measurement and organisational excellence**, International journal of health care quality assurance, vol. 20(3), 2007, PP 181-183.

³ Fabienne Guerra, **Pilotage stratégique de l'entreprise: le rôle du tableau de bord prospectif**, Edition De Boeck, Bruxelles, 2007, P84.

⁴ Henry Bouquin, **Le contrôle de gestion**, P.U.F., Paris, 2004

⁵ Neely Andy et al, **The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success**, Prentice Hall Financial Times, London, 2002, P159.

⁶ Moulin Max, **Defining Performance Measurement**, Perspectives on Performance, vol. 2(1/2), 2003, P 3.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

الاداء الى مؤشرات ملموسة كمية تجعل فهم الاداء بسيطاً وسهلاً وخاصة اذا كان الهدف كمياً. اما بالنسب للظواهر النوعية فليس سهلاً تحديد مؤشر معين لقياسها.

ويمكن تحديد خصائص القياس في نوعين¹:

- صفات جوهرية كالدفقة والمصدقية؛
 - صفات مناسبة للاستخدام كالتكلفة والمدة والمقروئية والملاءمة.
- ويوضح الجدول التالي التطور الزمني لأنظمة قياس الاداء.

الجدول رقم (1-3): التطور الزمني لأنظمة قياس الاداء الشامل

الوصف	النموذج وصاحبه
تم استخدام هذا النموذج منذ اواخر القرن التاسع عشر (19)، الا انه لم يأخذ شكلاً رسمياً الا في الخمسينيات من القرن الماضي كوسيلة لخدمة ادارة المؤسسات. مختلف انواع لوحات القيادة ليست محصورة بالمؤشرات المالية، ولكنها مطورة ضمن مهام او اهداف كل وحدة. يتضمن هذا ترجمة لتصور ومهام الوحدة في مجموعة من الاهداف والتي من خلالها يمكن تحديد وتحويل عوامل النجاح الاساسية الى سلسلة من مؤشرات الاداء الكمية.	Epstein ;Manzoni(1997) Bourguignon et al..(2004) Pezet (2009) لوحة القيادة Tableau de bord
الاساس في النموذج هو استخدام نظام القياس الرئيسي ونظام تحديد وتفكيك هذا النموذج يتضمن تفكيك الاقسام الى اقسام عملية متساوية، وتحديد كيف ان كل قسم يدعم مشروع.	Keegan et al (1989) مصنوفة قياس الأداء The performance Measurement Matrix
هذا النموذج يؤيد الحاجة لإدخال قياسات اداء داخلية وخارجية، كما انه اضاف فكرة القياسات الخاصة بكل قسم من اقسام المؤسسة حتى تسمح هذه القياسات بوصف صورة المؤسسة ككل.	Lynch and Cross (1991) هرم تقنية القياس والإبلاغ الاستراتيجي (SMART). The strategic Measurement and Reporting Technique Pyramid
قام هذا النموذج بتصنيف القياسات الى نوعين رئيسيين: تلك المتعلقة بالنتائج (المنافسة-الاداء المالي)، وتلك المرتكزة على محددات هذه النتائج (النوعية، المرونة، استخدام الموارد والابداع) . ومن اهم نقاط قوة هذا النموذج انه يعكس مفهوم السببية.	Fitzgerald et al, (1991) إطار تقنية النتائج والمحددات The Results and Déterminants Technique Framework

¹Olivier Sulpic et autre, **les fondamentaux du contrôle de gestion**, Pearson éducation, Paris, 2011, P11.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

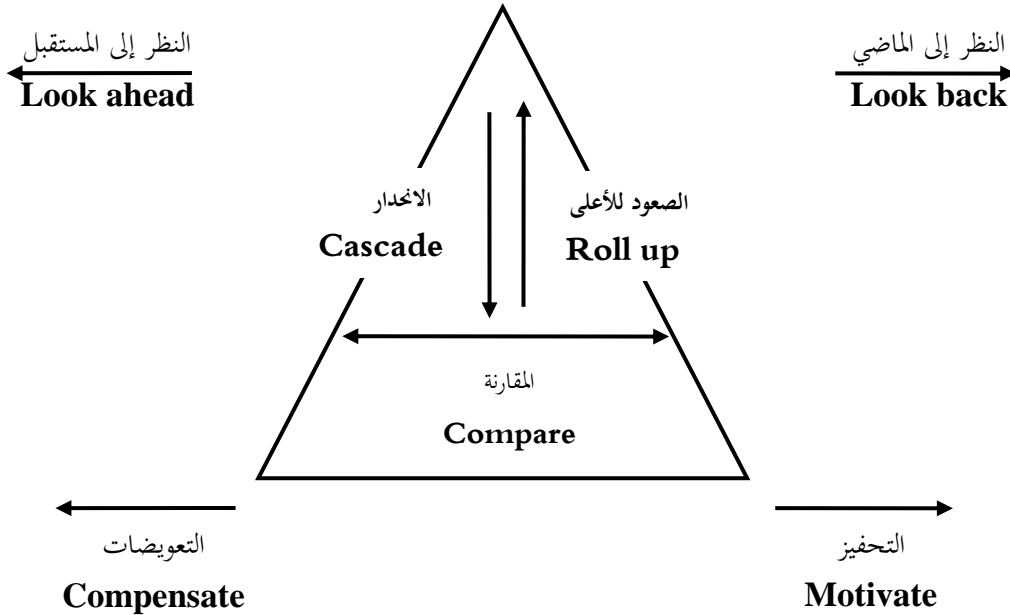
جاء هذا النموذج كنتيجة للإدراك بأنه لا يوجد مؤشر وحيد للأداء في المؤسسات بل هناك اربع جوانب اساسية لقياس الاداء وهي: الجانب المالي، جانب الزبون، جانب العمليات الداخلية، وجانب التعلم والنمو.	Kaplan and Norton, (1992) بطاقة الأداء المتوازن The Balanced Scorecard
عرف بنموذج المعالجة والاجراء الكلي، يخلق هذا النموذج روابط فيما بين خمسة مراحل لتقدم المؤسسات، وقياسات اداءها هذه المراحل هي: المدخلات-انظمة المعالجة، المخرجات، النتائج والاهداف. النموذج يفترض مجموعة من العلاقات الخطية بين هذه المراحل حيث ان كل عامل سابق يحدد العامل الذي بعده.	Brown, (1996) سجل النتائج المتوازن The Input-Process-Output-Outcome Framework
التطور الاستراتيجي لـ BSC تم انجازها بناءً على النموذج المقدم من طرف الباحثين سنة 1992 حيث اضاف الباحثان عنصر الاستراتيجية. هذا النموذج ترجم الاستراتيجية الى مجموعة من علاقات السبب/ الاثر. BSC ليست فقط نظام قياس استراتيجي بل هي ايضا نظام مراقبة استراتيجي.	Kaplan and Norton, (1996) بطاقة الأداء المتوازن الاستراتيجي The strategic Balanced Scorecard
يتكون من 5 مراحل التي تستهدفها المؤسسات وهي: المدخلات، انظمة المعالجة، المخرجات، النتائج، والاهداف. يفترض هذا النموذج مجموعة خطية من العلاقات بين هذه المراحل. الخاصية الوحيدة والحساسة لهذا النموذج هي اعادة تنظيمه للعلاقات المتبادلة بين حاملي الاسهم والسندات.	Neely et al, (2000) Neely et al, (2002) منشور الأداء The performance Prism

Source : Carol McNair-Connolly, **New performance Measurement And management control systems**, Journal of Applied Accounting Research, 13(3), Australia, 2012, PP 226-241.

3- أهداف قياس وتقييم الأداء: تعتبر سيرورة قياس الأداء ضرورية للحصول على المعلومات التي تعزز توجيهه، تحسين وتطوير أداء المؤسسات الاقتصادية.

يرى **Meyer** أن المؤسسات الكبيرة تتطلب النظر إلى سبعة جوانب لوضع مؤشرات الأداء على عكس المؤسسات الصغيرة التي تحتاج إلى أربعة (تقييم التجارب السابقة، وضع استراتيجيات التحفيز والتعويضات والاستعداد للتجارب المستقبلية). كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-5): الأهداف السبعة لقياس الأداء



Source: Meyer Marshall, **Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard**, The Wharton School, University of Pennsylvania, Pennsylvania, 2002, P31.

أهداف القياس الموضوعية خارج الهرم هي أهداف متعارف عليها عند المؤسسات الصغيرة¹، أما في المؤسسات الكبيرة والأكثر تعقيدا تحتاج إلى وضع أهداف للقياس والتي تترجم إلى مؤشرات من الإدارة التشغيلية إلى الإدارة العليا **Roll up**، أيضا من أعلى إلى أسفل الهرم **Cascade down**، مع مقارنة مؤشرات أهداف وحدات الأعمال الاستراتيجية في كل المستويات الإدارية للمؤسسة.

4- متطلبات تقييم الاداء الشامل: لتقييم الاداء الشامل لا يكفي ان نعرف المؤشرات فقط، بل لابد من تحديد المتطلبات الضرورية لعملية التقييم التي تلخص في النقاط التالية:

4-1-1- بناء وتطوير المؤشرات: يتطلب بناء المؤشر وصف دقيق للمؤسسة من حيث النشاط، الحجم، البيئة بنوعها الداخلية والخارجية... بالإضافة الى ذلك تحديد مختلف المستخدمين المحتملين وفقا لسلطة اتخاذ القرار في المؤسسة، لذلك يمكن صياغة الشروط التالية²:

4-1-1-1- تحديد الهدف من الوحدة: يجب تحديد المؤسسة او الوحدة، الوظيفة... التي ستكون موضوع التشخيص من حيث المنتجات والخدمات المراد توفيرها والتي من المحتمل ان تلي احتياجات وتوقعات العملاء.

4-1-2- تحديد مهام الوحدة: وضع قائمة بالمهام المسندة الى الوحدة الخاضعة للرقابة ووصف كل منها من

¹Meyer Marshall, **Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard**, The Wharton School, University of Pennsylvania, Pennsylvania, 2002, P30.

²Fabienne Gurra, **op.cit**, PP 91-93

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

اجل ان تكون قادرة على تحديد الوسائل الواجب تنفيذها، للحصول على العمليات الاستراتيجية التي تجعل من الممكن تحقيق الاهداف المخطط لها.

4-1-3- تحديد انواع المؤشرات المناسبة: للتحكم مثلا في الانتاج يمكن للمؤشر مثلا:

- تحديد المنتجات او الخدمات بقيمتها الاسمية وفقا لمعلماتها في اطار السير العادي للعمليات (عند مستوى جودة محدد، عدد المنتجات غير المتطابقة).

- تحديد الانحرافات في الجودة المسجلة في جميع العمليات من اجل تنفيذ الاجراءات التصحيحية لجعل المنتج او الخدمة تتماشى مع المتطلبات الداخلية (مواصفات المؤسسة)، او الخارجية (احتياجات وتوقعات العملاء).

- تقييم اثر التحسينات في مختلف الانشطة المكونة للعمليات، ويعني الجمع بين التحسينات للجودة ولتحقيق الاداء. لذلك سيكون على المؤسسة اختيار المؤشرات وفقا لما تريد مراقبته.

4-1-4- شرح بناء المؤشر: يجب ان يكون كل مؤشر موضوعا بالتفصيل (طريقة الحساب، البيانات الضرورية،

عنصر التحكم، ما الذي يقيسه فعليا). لذلك سيكون ضروريا اختيار مؤشرات قادرة على قياس جودة المنتج وغيرها من المؤشرات القادرة على قياس جودة العمل (الإمتثال للمواعيد النهائية، امتثال المنتج للمواصفات، الانتاجية). اضافة الى ذلك يجب مراقبة العلاقات الرئيسية للمؤسسة مع عملائها ومورديها من خلال مؤشرات محددة، مع وجوب اجراء هذا التحليل مع العملاء الداخليين والخارجيين.

4-1-5- تحديد المستخدم او مستوى القيادة بالمؤشر: سيتم تحديد المستخدم وفقا لسلطة القرار، وفي الواقع

نجد انها (الادارة العامة، رئيس الوحدة، ...) لكل مصلحة تكون لديها القدرة على اتخاذ الاجراءات التصحيحية، وبالتالي عليها اتباع المؤشر. حيث ان المؤشر يسير من قبل المستوى الذي له المسؤولية وصلاحيه اتخاذ القرار.

4-2- قيادة الاداء الشامل في المؤسسة: لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في الاداء الشامل في وضع خطة

أو هيكل واضح لكيفية قيادة الاداء الشامل في المؤسسة وهذا لاختلاف مرجعياتهم، حيث القليل منهم من وضع خطة لذلك، ولعل الطريقة التي وضعها **Jean-François** هي الأقرب والأسهل للتجسيد، لذلك تم الاسترشاد بها في بناء هيكل القيادة كما يلي¹:

4-2-1- قيادة الاداء باستخدام العمليات: يتم قيادة الاداء من خلال ترجمة الاستراتيجية الى اهداف مجزئة

على مستوى كل العمليات، مع الاشارة الى أن مفهوم العملية هنا يعني نمذجة سلسلة خلق القيمة، كما تسمح العمليات كذلك بتوحيد الموارد نحو تحقيق الاداء الموضوع في الاستراتيجية مباشرة. وعليه لا بد من ترجمة الاستراتيجية على مستوى كل عملية من حيث الموارد المخصصة، وطبيعة الخدمة او المنتجات المعروضة واهداف الاداء. والملاحظ انه في كل عملية واحدة تتدخل العديد من الاقسام، لذلك فان قيادة الاداء بهذه الطريقة يتجه نحو تحقيق اداء مجسد في استراتيجية المؤسسة يكون دقيق ونتائجه مضمونة.

¹ Jean-François, **op.cit**, PP 95-103.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

4-2-2- قيادة الاداء باستخدام المشاريع: يتطلب قيادة الاداء باستخدام المشاريع خطوات دقيقة وتنظيم محكم وفقا للشروط التالية:

- استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة بالاشتراك مع جميع الادارات؛
- الاستغلال الامثل للحاجات غير المحدودة والموارد المحدودة والوقت المحدود؛
- وفي ظل توافر هذه العناصر توفر القيادة باستخدام المشاريع المزايا التالية:
- سهولة التحكم في التكاليف والنتائج؛
- رصد التقدم وقياس التطورات؛
- اختيار القيادة باستخدام المشاريع لا يقتصر فقط على اختيار التنظيم في مركز التكلفة او في مركز الربح، بل في كل منهما معا.

4-2-3- قيادة الاداء باستخدام مراكز المسؤولية: يتم قيادة الاداء باستخدام مراكز المسؤولية من خلال تحديد دقيق لمراكز المسؤولية، حيث انه بعد تحديد الهدف المراد بلوغه والمستمد من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، يتم توزيعه على مراكز المسؤوليات في حدود الصلاحيات الممنوحة لكل مسؤول.

4-2-4- قيادة الاداء باستخدام مراكز الارباح: في هذه الطريقة يتم التركيز على المراكز الاساسية التي تولد الربح في المؤسسة، باعتبارها المصدر الرئيسي للربح، حيث يتم تجزئة الاهداف وتوزيعها على هذه المراكز كونها مركز القيادة في المؤسسة.

المطلب الثاني: طرق ونماذج تقييم الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لبعض الأدوات التي تستخدم في تقييم الاداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية، بالتركيز على ابعادها واهم الجوانب التي تعالجها في قياسها للأداء الشامل.

1- طرق تقييم الاداء الشامل: اصبح القياس المالي لوحده غير كافي لإعطاء صورة واضحة عن موقف المؤسسة الفعلي، وعليه كان لابد من اضافة معايير اخرى غير مالية مثل الجودة، المرونة، الابداع والمسؤولية الاجتماعية وغيرها من المؤشرات الاخرى، الامر الذي فرض بالضرورة وجوب تكامله في مقياس واحد، ليعطي صورة متكاملة عن اداء المؤسسة¹. وتظهر المؤسسات مسؤولياتها الاجتماعية، ولتقييم المخاطر الاقتصادية ولإيجاد فرص للابتكار، قدمت لها ادوات اخرى توسع نطاق الاداء لتشمل الابعاد البيئية، والاجتماعية، ولتتكامل مع الاداء الاقتصادي، ويمكن تجميع ادوات تقييم الاداء الشامل في فئتين رئيسيتين: تلك الأدوات التي تسعى الى التكامل من خلال نهج المحاسبة، او تلك الأدوات التي تسعى الى التكامل من خلال مجموعة مترابطة من المؤشرات، حيث يتمثل الغرض من استخدام الأدوات المحاسبية هو تعديل او توسيع استخدام نموذج المحاسبة لتأخذ بعين الاعتبار الابعاد البيئية،

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 492.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

الاجتماعية، وليس فقط التركيز على تقييم الاداء الاقتصادي¹.
والجدول التالي يوضح ادوات تقييم الاداء الشامل الموزعة حسب ابعاد التنمية المستدامة.

الجدول رقم (1-4): أدوات تقييم الأداء الشامل

الأبعاد	الأداة	تعريف الأداة
البعد البيئي	المحاسبة البيئية	نظام معلومات فعال يعنى بدرجة ندرة العناصر الطبيعية الناتجة عن نشاط المؤسسات، ويستخدم لتقليص هذه الندرة، وابلغ الاطراف الاخرى، ولهذا النظام هدف مزدوج يتمثل الهدف الاول في تقييم التكاليف التي تحملتها المؤسسة لحماية البيئة، ومن ناحية اخرى، تقدير تكاليف تدهور البيئة التي تسببت بها نشاطات المؤسسة.
	مواصفة الايزو 14000	تعالج مجموعة ISO 14000 بشكل اساسي الادارة البيئية، وتحدد المواصفة القياسية ISO14001 متطلبات نظام الادارة البيئية، التي تمكن المؤسسة من وضع وتنفيذ سياسة واهداف تأخذ في الاعتبار المتطلبات القانونية، والمتطلبات الاخرى التي تخضع لها المؤسسة. اضافة الى المعلومات المتعلقة بالجوانب البيئية الهامة.
	معيار نظام الادارة البيئية المجتمعية وتدقيق الحسابات EMAS	يهدف نظام الادارة البيئية المجتمعية وتدقيق الحسابات EMAS الى تشجيع التحسين المستمر للأداء البيئي لجميع المؤسسات الاوروبية، بالإضافة الى المعلومات الخاصة بالجمهور والاطراف المعنية
البعد الاجتماعي	المحاسبة الاجتماعية	عبارة عن نظام معلومات يهدف الى التعبير عن مساهمة المؤسسة، سواء كانت سلبية او ايجابية في بيئتها، اضافة الى الوقوف على اثار المجتمع على المؤسسة. كما تسمح في نفس الوقت بتمكين المؤسسة من تسيير مسؤولياتها الاجتماعية والمجتمعية وتقديم تقرير الى الاطراف المعنية.
	معيار SA 8000	يوفر المعيار الاجتماعي SA 8000 قاعدة للحصول على شهادة احترام الحقوق الاساسية للعمال، تم تطويره في عام 1997 من قبل منظمة امريكا الشمالية للمساءلة الاجتماعية (SAI) المعروفة سابقا باسم مجلس الاولويات الاقتصادية (CEP) وهي تستند الى اتفاقيات منظمة العمل الدولية (ILO)، اضافة الى عدة قوانين دولية في مختلف المجالات: عمالة الاطفال، الصحة، الامن، حرية الانتماء، الحق في المفاوضة الجماعية، عدم التمييز، ظروف العمل والمكافآت، نظم الادارة الاجتماعية
	معيار AA 1000	معيار الاداء الاجتماعي AA 1000 يختص بالمسؤولية الاجتماعية والاخلاقية، حيث يوفر اطارا مرجعيا يمكن للمؤسسة من خلاله تحديد قيمها واهدافها في مجال الاداء الاجتماعي والاخلاقي، وبدء الحوار مع

¹ Françoise Quairel, *op.cit*, PP 09-11.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

اصحاب المصلحة.		
تلخص الميزانية الاجتماعية في وثيقة واحدة البيانات الكمية التي تمكن من تقييم الوضع الاجتماعي للمؤسسة، وتسجيل الانجازات التي تحققت وقياس التغييرات الحاصلة خلال السنة الحالية والسنتين السابقتين.	الميزانية الاجتماعية	
عبارة عن دليل لدمج تحديات التنمية المستدامة في استراتيجية وادارة المؤسسة.	دليل SD 21000	الاداء الشامل
يوفر هذا المعيار ارشادات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وهو مخصص لجميع انواع المؤسسات، في القطاعين العام والخاص، وللدول المتقدمة والنامية. ويحتوي هذا المعيار على ارشادات او مبادئ توجيهية، وليس الهدف منه اصدار الشهادات كما هو الحال بالنسبة لمعايير ISO 9001 و ISO 14001.	مواصفة الايزو 26000	
تطور بطاقة الاداء المتوازن وفقا لـ Norton و Kaplan (2001) ، عن طريق توسيع مجالات البطاقة الكلاسيكية لتشمل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. بطاقة الاداء المتوازن المستدام: هي بطاقة اداء متوازن خاصة بالمسؤولية الاجتماعية، وتنفيذ الاهداف الاجتماعية والبيئية. SBSC بطاقة الاداء المتوازن الشاملة: وهو نموذج قائم على سلسلة من خمسة علاقات سببية بين اصحاب المصلحة.	النموذج المتطور من بطاقة الاداء المتوازن SBSC	
وهو مفهوم طوره (John Elkington 1997) ويعني ان الاداء الشامل للمؤسسة يجب ان يقاس بمساهمتها الثلاثية في تحقيق الرخاء الاقتصادي، الجودة البيئية ورأس المال الاجتماعي.	نموذج التقارير الثلاثية	
تضع مبادئ توجيهية لتنفيذ تقارير التنمية المستدامة، وتقتصر مؤشرات اداء مقسمة الى ثلاثة اقسام: الاقتصادية، البيئية والاجتماعية.	نموذج مبادرة الابلاغ العالمية	

Source : Angel Renaud, Nicolas Berland, op.cit, P13.

من خلال الجدول اعلاه يلاحظ اقتصار بعض الادوات على جانب وواحد من ابعاد الاداء الشامل مثل المحاسبة الاجتماعية، في حين نجد هناك ادوات اهتمت بكل الابعاد الخاصة بالأداء الشامل كنموذج بطاقة الاداء المتوازن ونموذج التقارير الثلاثية للأداء.

2- امثلة لنماذج قياس الاداء الشامل: ويمكن ان نذكر ما يلي:

2-1- نموذج اصحاب المصلحة: واحدة من المشاكل في تقييم الأداء الشامل، هو ما الذي يجب قياسه،

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

والاجابة عن هذا السؤال تكمن في انه لا يمكن قياس التأثيرات اذا افترضنا ارضاء شخص واحد¹. وبالتالي لقياس الاداء ينبغي تحديد من هم المستفيدون من اداء المؤسسة (اصحاب المصلحة)، وتحديد الروابط التي تربطهم بالأداء، وهذا ما ادى الى التوسع في مفهوم الاداء ليستجيب للتغيرات في ميزان القوى لأصحاب المصالح². وفي هذا الإطار يقترح **Freeman** على الادارة ان تضع اكثر من مقياس للأداء لكل مجموعة من اصحاب المصلحة، فالطبيعة المتشابكة لأهداف المؤسسات، وحاجات الاطراف المرتبطة بها، تنعكس على طبيعة مجالات الاداء التي تغطي تلك الاهداف المتشابكة، وتفرض على المؤسسات الحد الادنى من التنسيق والتلاؤم بين تلك الاهداف، بحيث تكون نتائج تقويم الاداء في مختلف المجالات متناسقة بالشكل الذي يدعم الاداء الشامل للمؤسسة، وتوصف اهداف اصحاب المصلحة وحقوقهم على انها مجالات اداء رئيسية، ينبغي على المؤسسة تقويم الاداء الشامل من خلالها وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من اطراف مرتبطة به³. والجدول التالي يبين اهم مجاميع اصحاب المصالح والحقوق ومقاييس الاداء التي تمثل اهدافهم ومصالحهم.

الجدول رقم(1-5): نموذج اصحاب المصلحة

فئة اصحاب المصلحة والحقوق	قياس الاداء على المدى القريب	قياس الاداء على المدى البعيد
المستهلكون	- مبيعات (القيمة والحجم) - المستهلكين الجدد - عدد احتياجات المستهلكين التي تم توفيرها	- النمو في المبيعات - معدل دوران المستهلكين - السيطرة على الاسعار
المجهزون (الموردون)	- تكلفة المواد الاولية - زمن التسليم - المخزون - توفير المواد الاولية	- معدلات النمو في كل من: - تكلفة المواد الاولية - زمن التسليم - المخزون - افكار المجهزين الجديدة
المساهمون	- العائد على السهم - القيمة السوقية للسهم - العائد على حق الملكية	- القدرة على اقتناع السوق الاوراق المالية بالاستراتيجية المتبعة - نمو العائد على حق الملكية
الافراد	- عدد الاقتراحات - الانتاجية - عدد الشكاوي	- عدد الترقيات من الداخل - معدل الدوران

¹ Jeane-Pascal Gond, **Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétale de l'entreprise ?** XII Conférence de l'association internationale de management stratégique, les cotes de Carthage, Tunisie, 03-06 Juin 2003, P5.

² Françoise Giraud et al, op.cit, P63

³ طاهر منصور الغالي، وائل مجّد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص492.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

<ul style="list-style-type: none"> - عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة - مستوى التعاون في المواجهات التنافسية 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر على المؤسسة - العلاقات مع الاعضاء والطاقم 	<p>الجهات التشريعية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - عدد مرات التغير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات - عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد الاجتماعات - عدد المواجهات غير الودية - عدد القضايا المرفوعة 	<p>جمعيات حماية المستهلك</p>
<ul style="list-style-type: none"> - عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد اللقاءات - عدد المواجهات غير الودية - عدد الشكاوي لدى الجهات المتخصصة - عدد القضايا المرفوعة 	<p>المدافعون عن البيئة</p>

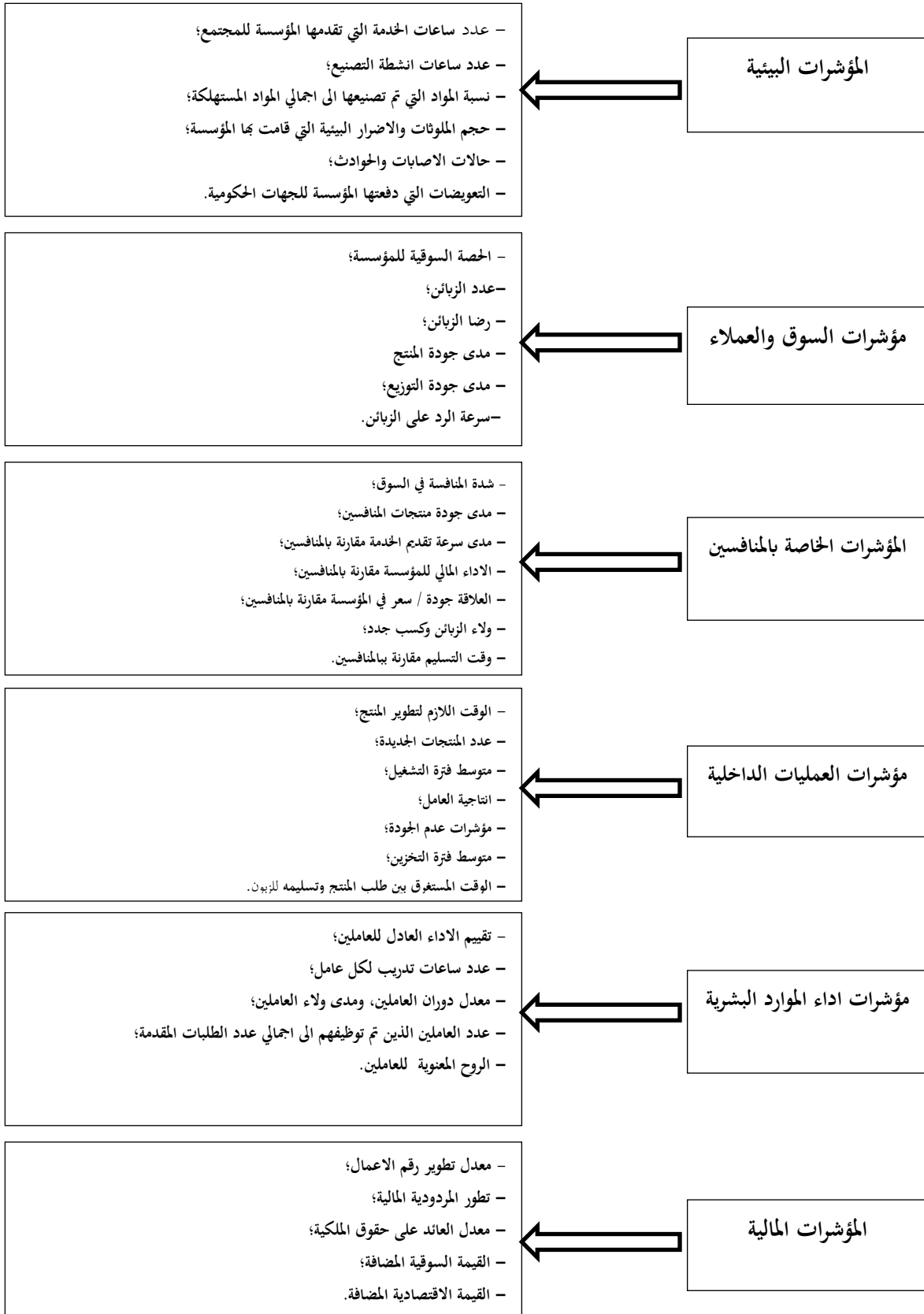
المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 493.

نظرا لأهمية اصحاب المصلحة مع المؤسسة والتي تختلف من مؤسسة الى اخرى لاعتبارات قطاعية، فلا يمكن اقتراح معايير محددة لترتيب هذه الفئات، ولكل فئة من اصحاب المصلحة مجموعة من المقاييس الخاصة، لتحديد كيفية اداء المؤسسة، وهذه المقاييس من شأنها ان تحدد الاثر المباشر، وغير المباشر لنشاطات المؤسسة في اهتمامات اصحاب المصلحة، وينبغي على الادارة ان تضع واحد او اكثر من مقياس لجذب اهتمام كل فئة.

2-2- نموذج لجنة معايير المحاسبة الادارية الامريكية: قامت لجنة معايير المحاسبة الادارية الامريكية بوضع نموذج شامل لتقييم الاداء وأوصت فيه المؤسسة باختيار لمؤشرات الاداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها التي تتبعها. وقسم هذا النموذج الى ست مجموعات رئيسية لمؤشرات تقييم الاداء الشامل كما هي موضحة في الشكل التالي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم(1-6) : نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية



المصدر: سحر طلال ابراهيم، تقويم اداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الاداء المتوازن-دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، العدد 35، بغداد، 2013، ص 355.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

من خلال الشكل اعلاه نلاحظ ان نموذج لجنة المعايير المحاسبية الامريكية قد صنف مؤشرات الاداء الشامل في المؤسسة الى 06 مجموعات كما يلي:

2-2-1- المجموعة الاولى: المؤشرات البيئية: يجب ان تكون المؤسسة على علم بمسؤوليتها البيئية، وذلك من نواحي عديدة كأسلوب استخدامها للموارد المحدودة، وعمليات اعادة التدوير، ودرجة الامان والسلامة في عمليات المؤسسة.

2-2-2- المجموعة الثانية: مؤشرات السوق والعملاء: ويظهر ذلك في رضا الزبون عن جودة المنتج، وسرعة تقديمها له في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وبالجودة المطلوبة، ويتوقف ذلك على طبيعة الزبائن والاسواق، لهذا وجب على المؤسسة ان تضع مؤشرات الاداء التي تقيس ذلك، كما ان المؤسسة ملزمة ايضا بتحديد مؤشرات الاداء بناء على تقسيم السوق الى قطاعات سواء على اساس جغرافي او مجموعات الزبائن لتحديد الربحية لكل قطاع او لكل زبون او لكل منطقة جغرافية.

2-2-3- المجموعة الثالثة: المؤشرات الخاصة بالمنافسة: يجب على المؤسسة ان تدرك احوال منافسيها وتدرسها حتى تتوفر لها المعلومات الكافية عن نقاط القوة ونقاط الضعف لدى منافسيها، وكذلك عن العمليات الداخلية واجراءات سير العمل واستثماراتهم واساليب تمويلهم ونوع العمالة التي يستخدمونها، وفي حالة تجاهل المؤسسة لذلك فستفقد حصتها السوقية لمنافسيها دون ان تشعر.

2-2-4- المجموعة الرابعة: مؤشرات العمليات الداخلية: اشارت لجنة المعايير الى اهمية جودة اداء الاجراءات الداخلية للعمل لأنها تعتبر نقطة اتصال بين الموردين والزبائن ولهذا فهي تعمل على تحويل مدخلاتها الى مخرجات بأعلى درجة من الجودة وباقل تكلفة وفي الوقت المطلوب وبقيمة مضافة مرتفعة، ويجب ان تحدد المؤسسة اجراءات العمل ذات الاهمية الكبيرة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية.

2-2-5- المجموعة الخامسة: مؤشرات اداء الموارد البشرية: ان رضا العاملين لا يقل اهمية عن رضا العملاء، لذلك على المؤسسة ان تستجيب لمختلف طلباتهم ورغباتهم اذا ما أرادت تحقيق اهدافها الاستراتيجية.

2-2-6- المجموعة السادسة: المؤشرات المالية: هناك العديد من المؤشرات المالية من وجهة نظر المساهمين لقياس الاداء في المؤسسة كمعدل العائد على حقوق الملكية، معدل العائد على راس المال المستثمر، القيمة الاقتصادية المضافة وغيرها من المؤشرات المالية.

وكخلاصة القول على نموذج لجنة معايير المحاسبة الادارية الامريكية انه يختلف عن سابقه في كونه يدرس كافة جوانب الاداء من وجهة نظر كل من له مصلحة مع المؤسسة، وهو نموذج يمنح صورة واضحة عن الاداء الشامل في المؤسسة.

2-3- نموذج التقارير الثلاثية (TBL) Triple Botton Line: وهو نموذج طوره John Elkington حيث اوضح من خلاله انه على المؤسسة الاهتمام بالنتيجة المالية الى جانب الميزانية الاجتماعية

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

والبيئية للمؤسسة. ويقوم النموذج على فكرة اساسية مفادها ان الاداء الشامل للمؤسسة يجب ان يقاس بدلالة مساهمتها الثلاثية في الازدهار الاقتصادي، المحافظة على البيئة ورأس المال الاجتماعي، وهو بذلك يمثل المقاربة الانجلوساكسونية لقياس الاداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية. وبالمفهوم الضيق يمثل المفهوم الاطار العملي لقياس نتائج المؤسسة المتعلقة بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. اما بالمفهوم الواسع فهو يرجع الى جملة القيم والروابط والعمليات التي يجب مراقبتها من اجل تقليل الخسائر الناتجة عن نشاطها وخلق قيمة اقتصادية، اجتماعية وبيئية، وهذا يعني الاخذ باحتياجات اصحاب المصلحة في المؤسسة¹.

اعتبر نموذج التقارير الثلاثية من النماذج المستخدمة لتوسيع نطاق تقييم الاداء وتفسير معلومات اكثر لصالح اصحاب المصلحة، بحيث يتجاوز الجوانب التقليدية والمالية لمحاولة الكشف عن نتائج اداء المؤسسة من خلال دمج مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية ضمن عملية تقييم الاداء. حيث تتم هذه العملية اعتمادا على ثلاثة مؤشرات رئيسية²:

2-3-1 مؤشرات الاداء الاقتصادي: وهي تغطي الامور المرتبطة بالتعاملات الاقتصادية للمؤسسة وتركز على كيفية تغيير الوضع الاقتصادي للأطراف اصحاب المصلحة نتيجة لأنشطة المؤسسة. وعليه فانه ومن الناحية الاقتصادية تضمن التقارير الثلاثية عن نتائج اعمال المؤسسة توفر الشفافية والمعلومات المالية في الوقت المناسب لكل من المستثمرين والعاملين والعملاء والشركاء التجاريين والموردين.

2-3-2 مؤشرات الاداء الاجتماعي: تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الاجتماعية داخل الموقع الذي تعمل فيه المؤسسة. وعليه فان التركيز من خلال هذا المنظور يكون على الصالح العام للمجتمعات التي تعمل فيها المؤسسات، حيث يوفر نموذج التقارير الثلاثية معلومات عن المعايير والممارسات الاخلاقية والتنمية المهنية وكذا بيانات خاصة بتعيين العاملين والتبرعات الخيرية.

2-3-3 مؤشرات الاداء البيئي: تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الطبيعية الحية وغير الحية متضمنة النظم البيئية الحيوية والارض والهواء والماء، وتساعد تلك المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الاكثر أهمية وكذا اظهار الاهداف البيئية للمؤسسات.

يعتبر هذا النموذج من المقاربات الحديثة في قياس الاداء الشامل للمؤسسات، حيث يتطلب اطارا محاسبيا واداريا جديدا، يدمج الابعاد الاجتماعية والبيئية بالربح الاقتصادي، وهو ما يسمح بالوصول الى نتيجة ثلاثية الابعاد تأخذ بعين الاعتبار اثار أنشطة المؤسسة على بيئتها الخارجية (التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي يصعب محاسبتها وتقييمها في النماذج السابقة)، والتي يمكن تلخيصها في مقياس ثلاثي الابعاد، وهو الازدهار الاقتصادي وجودة البيئة والعدالة الاجتماعية. ويحتوي نموذج الاداء الثلاثي على ثلاث ثنائيات، وهي كالآتي³:

¹ Angel Dahou, Nicolas Berland, **op.cit**, P 14

² Angèle Renaud, Nicolas Berland, **op.cit**, PP 16-18.

³ Hacking T, Guthrie P, **Framework of clarifying the meaning of TBL, Integrated and Sustainability assessment**, Environmental Impact Assessment Review, 2008, P75.

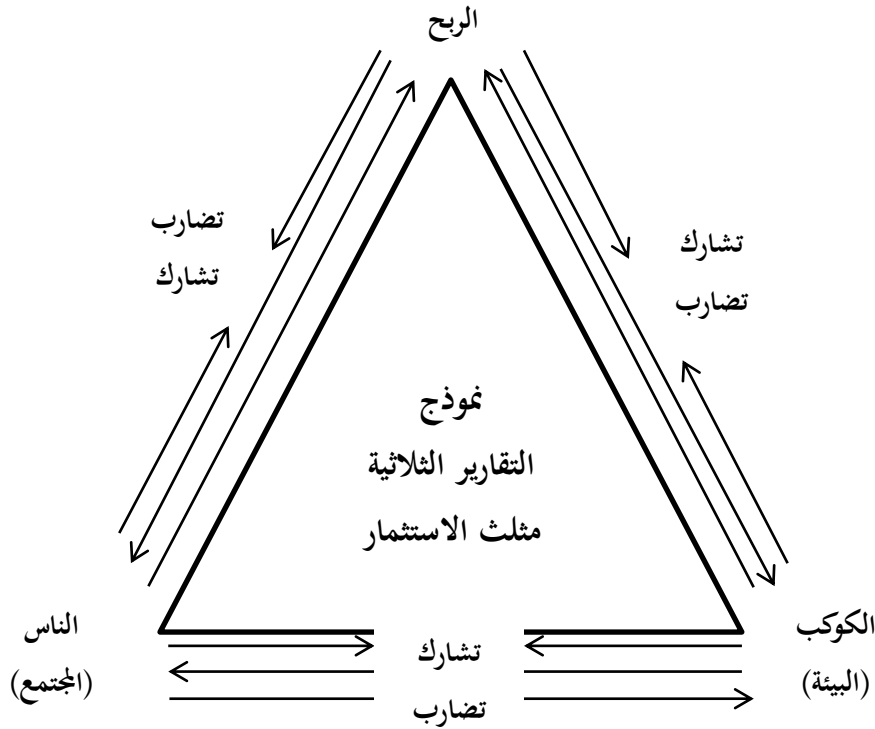
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

- **الثنائية الفعالية الاقتصادية والفعالية البيئية:** وتتضمن ترقية المنتجات والخدمات بأسعار تنافسية تمكن من تعظيم القيمة للزبائن، مع ضرورة التحكم والحد من اثارها على البيئة الايكولوجية بما يتماشى والمعايير العالمية لمجال النشاط.

- **الثنائية الفعالية الاجتماعية والفعالية البيئية:** والتي تعبر عن مستوى العدالة البيئية والمسؤولية بين افراد الجيل الواحد وفيما بين الاجيال.

- **الثنائية الفعالية الاجتماعية والاقتصادية:** والتي تتمحور حول مفهوم اخلاقيات الاعمال.

الشكل رقم (1-7): نموذج الاداء الثلاثي TBL



المصدر: صندوق تنمية المجتمع، موجود على: <https://www.communitydevelopmentfund.com>، أطلع عليه:

2023/11/09

من خلال الشكل اعلاه نلاحظ ان ابعاد الاداء الثلاثة للنموذج تتفاعل فيما بينها في شكل تضارب مصالح وتعاون، وهو ما يستدعي ادارة هذه الاخيرة للخروج بوضعية ترضي الفاعلين في الابعاد الثلاثة للنموذج، وخلق توازن فيما بينهم.

2-4- نموذج مبادرة الابلاغ العالمية (GRI): تعتبر المبادرة GRI عملية يشترك فيها اصحاب مصلحة متعددون وتتلخص رسالتها في ان تجعل من الابلاغ الاقتصادي والبيئي والاجتماعي ممارسة روتينية تستجيب لأعلى مواصفات الصرامة والمصداقية والوضوح والقابلة للمقارنة، شأنها شأن التقارير المالية الاعتيادية. وهي من بين أكثر الأدوات استخداما لتقويم الاداء الشامل من خلال تقديم معلومات حول: الموظفين، العملاء، المجتمع، سلسلة التوريد، الشركاء التجاريين، حقوق الانسان والعمل وغيرها من المعلومات. وتصنف المبادرة مؤشرات الاداء

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

في ثلاث مجموعات كما يلي:

2-4-1- المؤشرات الاقتصادية: تضم قياس تأثير المؤسسة على الوضع الاقتصادي من مختلف اصحاب المصلحة من عملاء، موردين، موظفين، موردي راس المال، الحكومة اضافة الى النظم الاقتصادية المحلية، الوطنية، والعالمية.

2-4-2- المؤشرات البيئية: تضم تقييم اثار انشطة المؤسسة على النظم الطبيعية، بما في ذلك النظم الايكولوجية، التربة، الهواء والماء.

2-4-3- المؤشرات الاجتماعية: وتضم تأثيرات المؤسسة على النظم الاجتماعية التي تعمل فيها. وتهدف مبادرة الابلاغ العالمية الى مساعدة المؤسسات عن طريق تحديد المجالات التي ينبغي على المؤسسة تحسينها وزيادة التواصل مع اصحاب المصلحة، وفي مساعدة المنظمات غير الحكومية والنقابات عن طريق تيسير الحوار مع أرباب العمل وتقديم معلومات ذات مصداقية وموثوقة. اضافة الى مساعدة المستثمرين من خلال التعهد بوضع منهج موحد يشبه الافصاح المالي، وكذا الحكومات من خلال توفير أداة مرنة تكون مصدراً لمختلف المعلومات.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

خلاصة الفصل

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، يمكن القول أن مفهوم الأداء يتميز بالتشعب والتعقيد، فالمؤسسة ذات الأداء هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها الطويلة الأجل، والمتمثلة بإجماع المفكرين في البقاء والنمو، من خلال تنفيذ الخطط التي تغطي تطلعات مختلف أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة، ولا يتم ذلك إلا بالاهتمام بالأبعاد التالية: الفعالية، الكفاءة، الملاءمة، الإنتاجية، الجودة والتنافسية.

وبتوافر معلومات عن مسؤولية المؤسسة تجاه الأطراف الخارجية، يمكن أن يتغير هدف المؤسسة من مجرد تحقيق الربح إلى خدمة المجتمع والمحافظة على البيئة، وهذا يعني أن تحول هدف المؤسسة إلى مجموعة متكاملة من الأهداف تسعى من خلالها إلى خدمة مختلف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة مما يضمن لها الاستمرار في عالم الأعمال. ولطالما كان الأداء الأحادي البعد، وكانت عملية تقييم الأداء تستهدف فقط خلق القيمة للمساهمين، إلا أن هذا المفهوم تحول إلى موضوع نقد، لأن المؤشرات المالية لم تعد كافية للتعبير عن الأداء، مما أدى إلى توسيع هذا المفهوم ليأخذ بعين الاعتبار مسؤولية المؤسسة تجاه أصحاب المصلحة، وهو ما اصطلح عليه بمفهوم الأداء الشامل، وهو انتظام أو اتساق يسمح بتحريك اهتمامات مختلف الأطراف الفاعلة بالنسبة للمؤسسة سواء كانت داخلها أو خارجها نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتجميع المصالح الفردية والجماعية نحو مصلحة مشتركة على المدى الطويل. وبالتالي فهو يعبر عن رؤية أو هدف متعدد الأبعاد يخص المواطنين، كما يخص المجتمعات الإنسانية بقدر ما يخص المؤسسة الاقتصادية. وقد أخذ أشكال الأداء الشامل صيغ تختلف باختلاف الأطراف المعنية بأصحاب المصلحة (عملاء، موردين، موظفين، مساهمين، بيئة). وقد نتج عن انتقال مفهوم الأداء في المؤسسة إلى مفهوم إجمالي وشامل توسع فيه دور ومكانة المؤسسة في المجتمع كطرف فاعل، ومن ثم كطرف مساهم في تنمية وتطوير هذا المجتمع، وبذلك بدت أهمية التوفيق بين تحقيق الأداء المطلوب والحفاظ على المصلحة العامة لهذا الأخير، واصبح من الضروري إيجاد حلول سريعة لحساب وقياس الأداء بطرق أخرى والتي تجسدت في المساعي التي جاءت بها المبادرة العالمية لإعداد التقارير GRI، نموذج التقارير الثلاثية، ونماذج أخرى لتقييم وقيادة الأداء الشامل.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء
في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

أصبح مفهوم قيادة الأداء من المداخل التي لها أهمية بالغة في الصناعة، وبالتالي أصبح من الضروري التركيز على مختلف السيوررات الاستراتيجية المتعلقة بتقييمه ومتابعته ورصده، الأمر الذي نتج عنه استحداث أنظمة معلومات متخصصة ومطورة تلم بجميع مراحل قياس الأداء ورصد التطورات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وتعتبر جداول القيادة اهم هذه الانظمة ومن الأدوات المساعدة في اتخاذ القرارات، تسمح بتحليل ورصد والتنبؤ بالأداء في المدى القصير، المتوسط، والطويل لضمان بلوغ المستهدفات المحددة مسبقاً، وبالاعتماد على جدول القيادة يمكن للمسير أن يتخذ قرارات ناجحة وذلك بالاستعانة بمؤشرات مختارة بطريقة هادفة لتطوير الأداء ونظام معلومات ذو جودة ومرونة يعمل على نقل المعلومات بسرعة وفي الوقت المناسب وعرضها في جميع مستويات الهيكل التنظيمي حسب نشاط وحجم كل مؤسسة. ومنذ ظهورها وحتى الحين وهي في تطور مستمر الى ان اصبحت اليوم من اهم الادوات الحديثة لمراقبة ومتابعة اداء المؤسسة الاقتصادية، كون هذه الاخيرة تسعى دائماً الى المحافظة على السير الحسن لأنشطتها وتقوم ادائها، والوقوف على النتائج التي تحققها. وبناء على ما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى جدول القيادة من عدة جوانب وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الاطار النظري والمفاهيمي لجدول القيادة؛

المبحث الثاني: مؤشرات وطرق عرض محتويات جدول القيادة؛

المبحث الثالث: سيورة بناء نظام جدول القيادة في المؤسسة ومناهج قيادة الأداء في المؤسسة.

المبحث الأول: الاطار النظري والمفاهيمي لجدول القيادة

يتمكن متخذي القرار من الإلمام بوضعية المؤسسة أو أحد فروعها من خلال تجميع المعلومات والمعطيات التي تمكنهم من أخذ نظرة شاملة عن وضعيتها ومدى نجاعة سيرورة وأنظمة الإدارة من خلال النتائج المحققة. فتجمع هذه المعلومات من خلال أنظمة إدارة الأداء في المؤسسة لتقدم في جداول وتمثيلات بيانية مختلفة تشكل ما يسمى بجدول القيادة.

المطلب الأول: تطور مفهوم جدول القيادة

لقد عرفت جداول القيادة العديد من التطورات الى ان وصلت الى شكلها الحالي على اعتبارها من اهم الادوات التي يعتمد عليها مراقب التسيير، وسنحاول من خلال هذا المطلب التطرق الى هذه المراحل قبل التطرق الى مفهومها، واهدافها، وما يميزها عن باقي الادوات الاخرى.

1- نشأة جدول القيادة: يرجع البعض نشأة جداول القيادة إلى القرن السابع عشر ميلادي في ظل حكم لويس الرابع عشر، حيث كان المراقب العام للمالية وهو وزير الملك المسمى جون بابتست كالبير **Jean-Baptiste Colbert**، من رواد النظرية التجميعية والمنظمة للمعطيات الاقتصادية. وفي هذا الصدد قام كالبير بإعداد قائمة مجمعة لإيرادات ونفقات الدولة على شكل مذكرة كان يحملها الملك في جيبه، فكانت هذه الوثيقة اداة يستخدمها الملك في مراقبة نفقات الدولة. اما البعض الاخر فيرجع نشأة جدول القيادة الى المؤسسات الفرنسية، فمن خلال دراسة اقيمت على مصادر تم استخراجها من ارشيف عينة من ثلاث مؤسسات اقتصادية كبرى بفرنسا يقسمون التطور التاريخي لجدول القيادة الفرنسية الى اربعة مراحل كما يلي:

1-1- المرحلة الاولى: نشأة التقارير المكتوبة في نهاية القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين، فكانت تنقل المعلومة من الفروع الى الادارة المركزية بشكل سردي.

1-2- المرحلة الثانية: نشأة التقارير الاحصائية بين الحربين العالميتين، حيث تميزت هذه المرحلة بالاعتماد على المعطيات الاحصائية كما عرفت التحول من الشكل السردي للتقارير الى الشكل الجدولي.

1-3- المرحلة الثالثة: الظهور الفعلي لجدول القيادة في الخمسينيات (1950-1960)، حيث قام مركز الدراسات والابحاث لرؤساء المؤسسات بإصدار كراسة بعنوان المحاسبة الصناعية-لوحه القيادة، اهتم جزءا منها بما سمي بتقنيات جدول القيادة في خدمة تسيير المؤسسات.

1-4- المرحلة الرابعة: التقارير ذات الطبيعة المالية فيما بعد الستينيات، حيث عرفت هذه المرحلة تغلب الطابع المالي على جدول القيادة.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

كانت المعلومات التي تقدمها جداول القيادة معلومات مالية، حيث وجهت الكثير من الانتقادات إلى جداول القيادة التقليدية، نجد من بينها:¹

- تفتقد للجانب العمليّ المساعد على تحديد أسباب الانحرافات المالية بفعل غياب المؤشرات الآنية، مع عدم تقديم السيورة اللازمة للإجراءات التصحيحية؛

- تحليل النتائج المسبقة أو الانحرافات (الماضية) التي قد حدثت بالفعل والتي قد تتجسد في شكل انخفاض في الأداء. أي عدم قدرتها على تحديد المشكل عند حدوثه؛

- إعطاء الأولوية للمشاريع، الاستثمارات قصيرة الأجل على حساب المشاريع طويل الأجل والتي تتطلب التضحية بجزء من مواردها المالية قصيرة المدى.

هذا وقد وجهت دراسة **Niven** مجموعة من الانتقادات للنظم جداول القيادة التقليدية التي تقيس الأداء منها:²

- عدم توافر القدرة التنبؤية لهذه المقاييس؛

- عدم اتساقها مع بيئة أعمال اليوم.

التقارير المالية لا تناسب جميع المستويات الإدارية في المؤسسة حيث أنها مختصرة وبعض المستويات الإدارية تحتاج إلى معلومات تفصيلية لتؤدي أعمالها بصورة سليمة. كما أن القوائم المالية تظهر المعلومات بصورة تجميعية فتكون بالتالي غير مجدية لعمليات اتخاذ القرار، إضافة إلى حاجة العاملين إلى معلومات عن العمليات اليومية وهذا ما لا توفره هذه القوائم. في هذه الأثناء كانت جل المؤسسات الكبيرة في فرنسا تخضع لمراقبة الدولة باعتبارها مؤسسات عمومية **BNP, Société Générale, EDF, SNCF, RENAUT** وكانت انشغالات الدولة تتمثل أكثر في تحريك عجلة الاقتصاد ودفع وتيرة التشغيل وتألق صورة فرنسا في الخارج، حيث كان البعد المالي في التقارير ليس له الأولوية في تسيير المؤسسات، لهذا كان مفهوم لوحة القيادة محصور في تقارير تحمل مؤشرات كمية مثل: (الإنتاج، المخزون، معدل تغيب العمال...)³.

ولكن في سنوات التسعينيات تغير الوضع مع ظهور ما يسمى بالثورة التكنولوجية وثورة المعلومات، وهنا وجدت المؤسسة نفسها امام ما يسمى بالمنافسة على المعلومة بدل المنافسة في المجال الصناعي. مما استوجب على المديرين التعبير عن اهتماماتهم العادية. ومع دخول المفاهيم الأمريكية أصبح جدول القيادة تعني بالتقارير **Reporting** الموجهة للمساهمين وكانت المؤشرات المالية تأخذ الحيز الأكبر في هذه التقارير. ثم ظهر النموذج الأمريكي نتيجة أعمال كل من **Kaplan** و **Norton**، سميت بطاقة الأداء المتوازن أو لوحة القيادة الاستشرافية **Balanced**

¹Hélène Löning et all, **Le contrôle de gestion: organisation outils et pratiques**, 3ème édition, Edition Dunod, Paris, France, 2008, P140.

²Paul Niven, **Balanced Scorecard : step-by-step Maximizing performance and maintening results**, John Wiley and sons, INC ,New jersey, 2002, P2.

³Scoth Cowart, **Balanced Scorecard, Dashboard: what are the differences ?**, Glisi School, 2008, P3.

Scorecard¹، الذين جاءوا بمفهوم جديد يعتمد على المؤشرات غير المالية والتي تغطي البعد الزمني من حيث أنها منطلق للاستثمار الآجل، مع رؤية متعددة الأبعاد في قياس الأداء حسب أربعة ابعاد أساسية. ومع استمرار تغير مناخ السياسات العامة، والأعمال التجارية في جميع أنحاء العالم، وتعرض المؤسسات لضغوط متزايدة لمعالجة أداء المسؤولية البيئية والاجتماعية، وتبني ممارسات التنمية المستدامة، وانتشار افصاحات الاستدامة وتوثيقها، وتأثيرها على تكاليف المخاطر البيئية والاجتماعية المتزايدة التي تؤثر سلباً على صافي الربح المالي، ظهرت بطاقة الأداء المتوازن المستدامة **The Sustainable Balanced Scorecard**، التي صممت خصيصاً لتعكس قضايا وأهداف الاستدامة للمؤسسات، من أجل توضيح استراتيجيات الاستدامة المناسبة وترجمتها إلى عمليات، لذلك وجب دمجها في بطاقة الأداء المتوازن للأجيال الأولى من أجل ضمان نظرة شاملة حول الأداء المستدام المستهدف.

سنة 2000 اقترح **Alain Fernandez** نموذج جديد للوحة القيادة في فرنسا متمثلة في نموذج **GIMSI** والذي يتضمن أربعة مراحل أساسية لتصميم لوحة القيادة وركزت على مفهوم توزيع الأهداف على كل مستويات المؤسسة (الاستراتيجي، التكتيكي والتشغيلي).

ساهمت التغيرات التكنولوجية عامة وذكاء الأعمال بصفة خاصة في تطور هذه الأنظمة والأدوات التي ساعدت في زيادة مرونة وفعالية أداء المؤسسة. مع بداية التسعينات بدأت المؤسسات في استعمال أنظمة تحليل آنية متعددة الأبعاد مثل: (**OLAP, Digital Dashboards**) هدفها الوصول إلى المعلومات بصفة مستمرة، ومع سنة 2000 إلى يومنا هذا أصبحت هذه الأخيرة تقوم بدمج أنظمة ذكاء الأعمال بأنظمة جداول القيادة، وبطاقة الأداء المتوازن².

2- تعريف جدول القيادة: اختلفت تسمية هذا النظام من "جدول التسيير، جدول المراقبة، جدول/لوحة القيادة، بطاقة الأداء المتوازن، نظام المعلومات، نموذج قيادة الأداء". إلا أن جل التعريفات المقدمة لها معنى واحد³.

عرفها **M. Leroy** أنها: عرض ملخص وبيداغوجي لمؤشرات الأداء التي تسمح للمسير بمتابعة تحقيق الأهداف لوحده وتقديم تقارير⁴. كما عرفها **Norbert Guedj** على أنها مجموعة هامة من المؤشرات

¹ Robert Kaplan, David Norton, **The Balanced Scorecard, Measures that drive performance**, Harvard business review, 1992, P 72.

² Mohamed Amal el deen Ahmed, Marwa Mohamed Solayman, **Maximizing strategic performance results: adopting balanced scorecards and BI tools**, International journal of computer application, Vol 117(10), 2015, PP 1-10.

³ بن لخصر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص12.

⁴ Michel Leroy, **le tableau de bord au service de l'entreprise**, 2eme Edition Organisation, Paris, 2001, P14.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة لأداء الأنشطة كلها، والتي تسمح باتخاذ الإجراءات التوجيهية في التسيير وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المؤسسة.¹ كما عرفتها **Selmer** على أنها: أداة مشفرة مهيكله للاتصال في المؤسسة تحتوي على مجموعة من المعلومات المالية وغير المالية عن الأداء ومدى تحقيق الأهداف المسطرة وهي وسيلة قيادة.² أما **Gervais** فقد عرف جدول القيادة على أنه: عبارة عن نظام للمعلومات يسمح بمعرفة دائمة وسريعة للبيانات الضرورية لمراقبة سير المؤسسة على المدى القصير وأداء المسؤولين.³ إلاط أن أشمل تعريف لجدول القيادة هو ما قدمه **Henry Bouquin**، حيث يعرف جدول القيادة على أنه أداة مساعدة لاتخاذ القرار والتنبؤ، تشكل جملة من المؤشرات التي يتراوح عددها بين خمسة وعشرة مؤشرات تهدف إلى تزويد متخذي القرار بمعلومات حول تطورات الأنظمة التي يتولون قيادتها وتحديد الاتجاهات المستقبلية التي تؤثر عليها، على أفق متجانس مع طبيعة وظائفهم.⁴

يتضح من التعاريف أعلاه أن جدول القيادة هو نظام يلبي متطلبات المؤسسات في محيط متعدد الأبعاد متميز بكم هائل من المعلومات، إذ أنه ينتقي جملة من المؤشرات (الكمية والنوعية) التي تزود أصحاب القرار بمعلومات شاملة تمكنهم من المتابعة الدورية للتطورات المحققة في المؤسسة وبالتالي تقييم قيادة أداء مختلف مراكز المسؤولية ومقارنتها بالأهداف والإمكانات المتاحة لها وكذا التنبؤ بالتطورات المحتملة من أجل اتخاذ الإجراءات المسبقة للتعامل مع الأحداث المستقبلية. كما أنها أداة اتصال بين مختلف مراكز المسؤولية على كل المستويات، من الإدارة العامة (المستوى الاستراتيجي)، إلى المديرين (المستوى الإداري)، إلى الأقسام (المستوى العملي).

3- خصائص لوحة القيادة: تتميز لوحة القيادة بالخصائص التالية:⁵

3-1- الدورية: وتتعلق بديناميكية لوحة قيادة ومدة تحديث المعلومات التي تحويها عن نشاط المسؤول ويمكن التمييز بين عدة أشكال، فيمكن أن تكون:

3-1-1- يومية: تخص فريق عملي تابع لنشاط اليد العاملة بشكل يومي مثل: ساعات العمل الحقيقية، العطل المرضية، الغيابات، الوقت الضائع.

3-1-2- أسبوعية: وتكون في حالة مسؤول عن ورشة مثل الإنتاج الأسبوعي، المادة الأولية المستعملة في مصلحة البيع.

3-1-3- شهرية: وهي الحالة الأكثر تجسيدا في المؤسسات لأنها تتميز بنظرة عامة على المؤسسة في ظرف قصير، وقلة تكاليف إعدادها.

¹ Norbert Guedj, **le contrôle de gestion**, 3eme Edition d'organisation, Paris, 2001, P14.

² Caroline Selmer, **Concevoir le tableau de bord**, 4eme édition Dunod, Paris, 2015, P 48.

³ Michel Gervais, **Contrôle de gestion**, 7e Édition Economica. Paris, 2000, P 635.

⁴ Henry Bouquin, **Le Contrôle de gestion**, 9ème édition, Paris: Presses Universitaires de France, 2010, P 523.

⁵ بن لخصر محمد العربي، مرجع سبق ذكره، ص13.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

3-1-4- سنوية: وعادة تكون في مراقبة تجسيد استراتيجية المؤسسة ومقارنتها مع المنافسين مثل: المبيعات السنوية، الميزانيات التقديرية السنوية.

3-2- التقدير الكمي: عادة ما تكون المعلومات الموجودة في لوحة القيادة تحمل طابع كميا وذلك لتسهيل القياس والمقارنة من أجل إيجاد الانحراف ما بين الأهداف والنتائج الحقيقية، مثلا بالوحدات، عدد القطع المنتجة والمباعة، عدد الساعات العمل، أو في شكل تقريب يمثل: الصيانة، رضا الزبائن في شكل نسبة مئوية وذلك لتسهيل التحليل وقياس الأداء كاستعمال النسب، المنحنيات .. وتحتوي على قيم مالية وغير مالية.

3-3- السرعة: تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها إلى المسؤول لجعل المعلومات مناسبة لتقييم الأداء وكذلك سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية، فلوحة القيادة اليومية يجب أن تكون في اليوم الموالي، لوحة القيادة الشهرية يجب أن لا تتعدى 05 أيام بعد انتهاء الشهر المعنى بالقياس، ولكن كل هذا مع مراعاة مصداقية المعلومات وضرورتها وكذا تكلفتها.

3-4- الانتقاء: يعين لكل مركز مسؤولية معلومات خاصة بمؤشرات يكون الاتفاق عليها مسبقا، وهذا حسب أهداف وخصائص وطبيعة كل مسؤول.

3-5- موجهة للنشاط: من أهداف لوحة القيادة أنها تقدم تعليقات ومخططات الأنشطة وتقييمها يجب أن يكون ديناميكيا، يتبع التغيرات الحاصلة ويستجيب لخاصيتين من خصائص المسير القيادة والتنشيط.

3-6- القيادة: لوحة القيادة هي أداة مساعدة على التفكير حيث تسمح بإعطاء نظرة شاملة ومدققة على النظام من أجل تحديد وإعطاء توجيهات محددة لتسيير النشاط.

3-7- التنشيط: تعتبر كأحسن وسيلة من أجل تطوير التفكير الجماعي، والمشاركة بأداة لإعادة الربط بين الاستراتيجية والخطة المتبعة.

3-8- أداة تلخيصيه: فهي لا تشمل سوى المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤوليته.

3-9- أداة الاستعمال المتداول: طبيعة الاستخدام المتكرر للوحة القيادة يستوجب خاصية سهولة الفهم والوضوح بمعنى ضرورة تحقيقها للاتصال الجيد بين المسؤول والمرؤوسين وذلك بواسطة عدد محدود من المؤشرات المنتقاة بشكل جيد، وكذا اختيار أشكال ملائمة ومعبرة عن تلك المؤشرات وبلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم.

4- أهداف جدول القيادة: يمكن تلخيص اهداف جدول القيادة في الآتي:

4-1- التنبؤ بالأداء: من خلال تقديم أدوات ذات بعدين، الجانب الأول يتعلق بالعوامل المستقبلية المؤثرة في الأداء ونتائجه، بالإضافة إلى تحديد سيرورة الإجراءات التصحيحية، حتى لو كانت ذات احتمالات قليلة، وهذا ما يسمى بالسيناريوهات. من جهة أخرى يجب تقديم المعلومات اللازمة لمتخذي القرار قبل وقوع الانحرافات،

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

وهذا بمساعدة المؤشرات القبلية سواء كانت تتعلق بالأداء الاقتصادي أو الاجتماعي-البيئي، لفهم أسباب الانحراف سواء أكان ايجابيا أو سلبيا ونتائجه على عكس المؤشرات النتائج التي تعد مؤشرات بعدية.

4-2- تحليل الأداء: تقديم أدوات تساعد في تحليل علاقات السبب والنتيجة لقيادة الأداء (من خلال المؤشرات القيادية) وهذا عن طريق إيجاد العوامل المؤثرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

4-3- سيرورة توجيه الأداء: خلق سيرورة تسمح بقيادة الأداء من خلال تقديم خطوات مساعدة على تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية، فكل هدف يحتاج إلى سيرورة معينة لتحقيقه، مع تحديد مصدر ونوعية المعلومات يعتبر أساس عملية اتخاذ القرارات متعلقة بكل مستوى تنظيمي.

المطلب الثاني: أنواع جداول القيادة

تهدف جداول القيادة كنظام من أنظمة تقييم وقياس وقيادة الأداء في المؤسسة إلى التركيز على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والعملياتية من خلال توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ومعالجة الانحرافات بالإضافة إلى دورها الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة المؤسسية.

1- أنواع جداول القيادة: هناك نوعان من جداول القيادة في المؤسسة، جداول القيادة الخاصة بمراكز المسؤولية وهذا حسب التسلسل الهرمي، بدءا من جدول القيادة للمؤسسة ككل إلى غاية القاعدة (المستوى التشغيلي)، وجداول قيادة انتقالية (**Transversaux**) وتمثل في جداول قيادة العمليات، جداول قيادة المشاريع، جداول قيادة المنتجات... الخ، أما على المستوى الإداري الهرمي للمؤسسات فيمكن تقسيم جداول القيادة إلى ثلاثة أنواع¹:

حسب **Lorino** فإن سيرورة قيادة وتطوير الأداء تتضمن نوعين من أنظمة جداول القيادة ، جداول قيادة هرمية وجداول قيادة متعددة الأبعاد، نعرضها كالآتي:

1-1- جداول قيادة هرمية:²

1-1-1- جداول قيادة تشغيلية: تقدم رؤية تفصيلية لجميع البيانات التي تعالجها أنظمة المؤسسة لتحديد مواطن الضعف، تستخدم من طرف فرق العمل على مستوى الإدارة الدنيا التي تختص بإدارة التعاملات مع زبائن المؤسسة وتهدف إلى متابعة وإدارة أداء الأنشطة.

1-1-2- جداول القيادة العملياتية (التكتيكية): وتخص عمليات الوحدات والمشاريع التي تهتم بقطاعات معينة أو شريحة معينة من المؤسسة أو مجموعة محددة من الأشخاص، ويستعملها مديري الاقسام والمسيرين لمقارنة نتائج الاداء المحقق مع نتائج الاداء المخطط او نتائج الفترة السابقة. كمثل مشروع للحد من عدد الاخطاء في قاعدة بيانات العملاء، وهنا قد تستخدم جدول القيادة التكتيكية لعرض وتحليل التقدم المحرز خلال الاشهر الاثني

¹ Wayne Echerson, **Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business**, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc, Canada, 2011, PP 17-19

² Wayne Eckerson, **op.cit**, PP 15-19.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

عشر السابقة وذلك لتحقيق اقل اخطاء في بيانات العملاء بحلول العام الجديد ويقام تحديث كل البيانات المفصلة في هذه الجداول يوميا او اسبوعيا ويميل هذا النوع من الجداول الى التحليل اكثر من المراقبة والادارة.

1-1-3- جداول القيادة الاستراتيجية: تراقب تنفيذ الاهداف والقرارات الاستراتيجية، وتقوم بتجميع المعطيات الضرورية للسيطرة على المدى الطويل نسبيا، وتستعمل من قبل الادارة العليا (مثلا: الحصة السوقية، التكاليف والاسعار، فائض الانتاج، الاستثمارات... الخ)، فهي نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبنية ومؤسسة لغاية تحقيق اهداف خاصة بطريقة معينة. وهي نظام من المؤشرات التي تبحث في الاداء الكلي (الاداء الشامل) وتطوره في ابعاده المختلفة، وهي تسمح بتوضيح الاهداف الاستراتيجية وترجمتها الى قيم مستهدفة وملموسة، وهي غالبا ادوات الادارة العامة وهدفها التقييم والانسجام الاستراتيجية المتبعة والتأكد من انها تلهم دائما المؤشرات التنفيذية¹. وهي تقوم على ثلاثة اسس هي:

- دمج الاهداف ذات البعد الاستراتيجي بجدول القيادة؛
- تفصيل المؤشرات المرتبطة بالنتائج والمستقبلية؛
- دمج واختيار مؤشرات ذات طابع كمي وكيفي ومالي يهدف إلى تنسيق افضل لمختلف لوحات القيادة بالمؤسسة.

الجدول رقم(1-2): محتوى جدول القيادة الاستراتيجي في المؤسسات

العناصر	
<ul style="list-style-type: none"> - متابعة المبيعات التاريخية لرقم الاعمال لكل منتج، رقم الاعمال وفقا لدورة حياة المنتج، .. الخ. - متابعة الاعباء، الهوامش وتدفقات الخزينة لكل منتج/سوق. - متابعة توقع المؤسسة مقارنة بمنافسيها المباشرين. 	الحفظة الاستراتيجية (ميدان النشاط الاستراتيجي-منتج/سوق)
<ul style="list-style-type: none"> - متابعة الاستثمارات والمشاريع (مؤشرات الاجل، مؤشرات الاداء... الخ). - متابعة الوضعية المالية للمؤسسة (راس المال العامل، احتياج راس المال العامل... الخ). 	التوازنات المالية الكبرى
<ul style="list-style-type: none"> - متابعة الاعمال التي تساهم في تأسيس عملية الانتاج (انتاجية العمال، انتاجية الاداء... الخ). - متابعة خطط تكوين العمال 	الخطط التشغيلية
<ul style="list-style-type: none"> - عمليات التطوير (عدد المنتجات التي تم تطويرها، عدد براءات الاختراع... الخ). - عمليات اللوجيستية (اجال التسليم، معدل رضا الزبائن... الخ). 	العمليات الرئيسية
<ul style="list-style-type: none"> - تطورات البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية (المعايير، سعر الصرف، الناتج الوطني الخام... الخ). 	البيئة

Source: Djerbi Zaher et autres, Contrôle de Gestion, édition Dunod, Paris, 2014, P 271.

¹ زايري بلقاسم، مقدم وهيبية، الحاجة الى تصميم لوحة قيادة من اجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الاعمال وقياس الاداء اتجاهها، الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 20-21 نوفمبر 2012، ص 217.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

من الملاحظ ان لوحات القيادة التشغيلية تؤكد ان المراقبة انجع من التحليل والادارة، اما التكتيكية فتهتم بالتحليل قبل الادارة والمراقبة، بينما الاستراتيجية فتؤكد افضلية الادارة على سابقاتها (التحليل والمراقبة).
تختلف جداول القيادة باختلاف الأهداف التي قامت من أجلها، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): مجالات اختلاف جداول القيادة

محور المقارنة	التشغيلية	التكتيكية	الاستراتيجية
التركيز	متابعة سيرورة العمليات	سيرورة فعالة	تنفيذ الاستراتيجية
مجال العمل	المتابعة	التحليل	المشاركة
المستخدمين	المراقبين	المسيرين	المدراء التنفيذيين
المدى	تشغيلي	قسامي	عام
المعلومات	مفصلة	مفصلة/ملخصة	ملخصة
التحديثات	خلال اليوم	يومية/أسبوعية	شهرية/سداسية
التصنيف	جدول قيادة	نظام ذكاء الأعمال BI Portal	بطاقة أداء

Source: Wayne Eckerson, **Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business**, The Data Warehousing Institute, 2006, P27.

توضع جداول القيادة في المؤسسة حسب التسلسل الهرمي، يتم في بداية تحديد المستويات الهرمية ثم يتم خلق في كل مستوى تنظيمي جدول قيادة لتصبح هناك: لوحة قيادة استراتيجية؛ لوحة قيادة موجهة للفروع؛ لوحة قيادة موجهة للمديريات؛ لوحة قيادة موجهة للوحدات؛ لوحة قيادة الأقسام (مراكز المسؤولية) ولوحة قيادة موجهة لفرق العمل،¹ حيث أن وضع جداول القيادة يعتمد على مجموعة المعايير منها: حجم المؤسسة، مواردها، وميادين الأعمال الاستراتيجية.

1-2- جداول قيادة متعددة الاتجاهات: تتميز بالاستدامة وهدفها هو التطوير المستمر للأداء، تشمل جداول قيادة المشاريع، جدول قيادة السيرورة العملية، جدول قيادة (الزبائن، المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا). عملية اختيار، بناء وتصميم هذه الجداول تتحدد من خلال أهميتها الاستراتيجية ونسبة استدامتها، بالإضافة إلى أنها تختلف الأنواع المستعملة من مؤسسة إلى أخرى (مع اختلاف التسميات).

¹Philippe Lorino, **op.cit**, P 44.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

1-3- جدول القيادة الخاصة بالبعد الاقتصادي: وتسمى ايضا بجدول القيادة الوظيفي، وتستعمل في التسيير الاداري لمصلحة ما او لقسم ما او لباقي الوحدات الادارية الاخرى، وهي تتمحور حول النشاط العام للمؤسسة، وفي هذا النوع تتواجد انواع فرعية خاصة بكل وظيفة (مالية، شراء، انتاجية، تسويقية، اجتماعية، ... الخ).

1-4- جدول القيادة المالي: ويعتبر اول جدول قيادة طبقت في المؤسسات الاقتصادية، لذا فهي تعرف بجدول القيادة الكلاسيكية، وتعتمد على التقنيات المالية والمحاسبية حيث تستخدم القوائم المالية بالمؤسسة لتحليل مختلف نتائجها واستنباط النسب والمؤشرات لتقييم ادائها المالي والمحاسبي الذي يعكس جانبها من الاداء الاقتصادي، وهذا في اطار فلسفة تعظيم الارباح وتحسين المردودية¹.

وتشير الى خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة. فهي تساعد الادارة العامة على مراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة اسبابها، واتخاذ مختلف الاجراءات التي من شأنها ان تعيد المؤسسة الى المسار السليم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالاستثمار والسياسة التجارية والمالية، وتمثل دور جدول القيادة المالية في تقديم المعطيات الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقق الاهداف المسطرة من قبل الادارة². وعادة ما تظهر في جدول القيادة المالية المؤشرات الخاصة بالادارة المالية التالية³:

1-4-1- مؤشرات مالية تعكس الحالة المالية الاجمالية للمؤسسة: ويمكن حساب المؤشرات المالية انطلاقا من جدول حسابات النتائج والميزانية، فبواسطة جدول حسابات النتائج يمكن حساب:

- القيمة المضافة
- فائض الاستغلال
- قدرة التمويل الذاتي
- ومن الميزانية يمكن حساب:
- تطور راس المال العامل
- تطور احتياج راس المال العامل
- الاموال الخاصة/ الاموال الدائمة.

1-4-2- مؤشرات مالية تخص الادارة المالية: وتشمل المؤشرات التالية - حجم القروض المحصلة.

¹ بن لخضر العربي، مرجع سابق، ص 127.

² عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص ص 187-18.

³ Alain Finet, *Gouvernance D'entreprise: nouveaux défis financiers*, 1ere édition, De Boeck, Bruxelles, 2009, P5.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

- معدل الفوائد المتوسط للديون المالية

- القيمة الاجمالية للمصاريف المالية

- قيمة النواتج المالية

- رصيد الخزينة.

1-4-3 مؤشرات تسيير عامة: وتشمل:

- التكلفة الاجمالية للوظيفة.

- تكلفة الوظائف التابعة للإدارة المالية (المحاسبة، ادارة الخزينة، قسم الدراسات المالية، الجبائية،...).

- مؤشرات الانتاجية: كعدد الفواتير المعالجة شهريا.

فهو جدول قيادة كلاسيكي تختص به الإدارة المالية في المؤسسة، والذي يظهر دورها في تزويد الإدارات الأخرى بالبيانات والمعلومات المالية الضرورية مما يحقق تواصل تنازلي أفقي وتصاعدي، لذا يظهر في جدول القيادة من هذا النوع القياسات المالية للمدخل الكلاسيكي الذي يقوم على مجموعة الفرضيات المتعلقة بمميزات متخذ القرار ومستخدم لوحة القيادة، المتمثلة في أن متخذ القرار له القدرة على فهم، حفظ والاتخاذ العقلاني لكل أنواع القرارات في المؤسسة.¹

نجد فيه أغلب المؤشرات المالية-الكمية التي تعبر عن الوضعية الاقتصادية والمالية للمؤسسة. كما يمثل الجدول التالي:

¹ Alain Fernandez, **Les nouveaux tableaux de bord des managers**, 4^{ème} édition, éd organisation, Paris, 2008, P07. Disponible sur : https://www.piloter.org/livres-blancs-pdf/Chap1_Fernandez.pdf , Consulté le : 20/10/2023.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (2-3): جدول القيادة المالي

انحراف N-1 N-2	انحراف N-1 N-1	N-2	N-1	N	المؤشر المالي	
					النتيجة المحاسبية الصافية	مؤشرات التوازن المالي
					الفائض الإجمالي للاستغلال	
					قدرة التمويل الذاتي	
					رأس المال العامل	مؤشرات دورة النشاط
					احتياجات رأس المال العامل	
					الحزينة الصافية	
					الأموال الخاص/التدفقات النقدية الداخلة	مؤشرات تمويل النشاط
					التدفقات النقدية الخارجة/التدفقات النقدية الداخلة	
					قدرة التمويل الذاتي/الأصول الثابتة	مؤشرات قدرة التمويل الذاتي للاستثمار

Source: Frédéric Forest, Rénaud Caruana, Abir El Kouki, Le dispositif de suivi, d'alerte et d'accompagnement le tableau de bord financier, Séminaire des DRH des établissements d'enseignement supérieur, 2014, P 11. Diponible sur : https://www.galaxie.enseignementsup-recherche.gouv.fr/ensup/pdf/SeminaireDRH_16janvier_2014/13_Tableau_de_bord_financier.pdf, Consulté le: 10/05/2023.

1-5-5-1- جدول القيادة الخاصة بإدارة المشتريات: يتمثل مهمة المسؤول عن ادارة الشراء في ضمان تزويد وحدات الانتاج بالمواد الاولية المطلوبة وفق ثلاثة شروط وهي: التكلفة المناسبة (الاخذ بعين الاعتبار تكاليف التخزين)، احترام اجال التسليم، وجودة المواد الاولية¹.

وعليه فان المسؤول على عملية التموين عليه أن يستعمل الموازنات التي تحدد فيها كمية المواد اللازمة وفترات تحصيلها والتكاليف المقدرة، ثم يقوم بالرقابة علي موازنة المشتريات. الا ان هناك جوانب اساسية لا يمكن متابعتها من خلال الموازنات كقياس الجودة المواد الاولية، تكلفتها، احترام مواعيد التسليم...، لذا يقوم المسؤول بإعداد جدول القيادة التي تسمح له بالتحكم الجيد في عملياته، حيث تتضمن المؤشرات التالية:

1-5-5-1- مؤشرات النشاط:

- عدد الموردين (المحتملين، موردين جدد، الموردين الفعليين،...الخ)؛
- الكميات المشتراة.

¹ Caroline Selmer, op.cit, PP 47-48.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

1-5-2- مؤشرات الجودة: وتشمل:

- نسبة الموردين المعتمدين؛
- الوقت المستغرق لتحويل الطلب الى الطلبية؛
- عدد الشكاوي والنزاعات؛
- مدة تحضير العملية؛
- عدد المرات التي يتم فيها ارجاع المواد الى المورد.

1-5-3- مؤشرات الانتاجية: ومنها:

- قيمة الوفرات المحصلة (حسومات ممنوحة، علاقات جيدة مع الموردين....)؛
- تكلفة المشتريات / رقم الاعمال.

1-5-3- مؤشرات تكلفة وظيفة الشراء: وتشمل:

- التكلفة الاجمالية؛
- التكلفة المتوسطة لمعالجة الطلبية؛
- التكلفة المتوسطة للبحث عن المورد.

1-5-4- مؤشرات اخرى (توضيحية): ومنها:

- تطور اعار المواد الاولية؛
- تطور الاسواق؛
- المخزون لدى الموردين؛
- غيابات العمال في المصلحة.

1-6-6- جدول القيادة الخاصة بإدارة الانتاج: تعتبر وظيفة الانتاج المبرر الرئيسي للعمليات الادارية جميعها، فهي

تقوم بتصميم المنتج وفق المواصفات والكميات المطلوبة ضمن الفترة الزمنية المتوقعة. وعلى ضوء هذه المهام فإن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذه المتغيرات تركز على:

1-6-1- مؤشرات قياس النشاط: وتشمل:

- الكميات المنتجة، قيد الانجاز، المخزنة... الخ؛
- عدد ساعات العمل الخاصة بكل منتج، طلبية، نشاط (تصنيع، تركيب،...)
- عدد ساعات مدفوعة الاجر (عطل، تكوين،...)
- مخزونات المواد الاولية.

1-6-2- مؤشرات الاعباء والتكاليف: وتتمثل في ما يلي:

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

- الاعباء الاجمالية بحسب طبيعتها (يد عاملة، مواد اولية،...) او بحسب الجهة التي خصصت لها (طلبات، نشاطات معينة، حصص،...)
- تكلفة الانتاج الوحدوية للمنتجات المصنعة (تكاليف متغيرة، تكاليف كلية)؛
- تكلفة ساعة عمل آلة وساعة عمل يدوي.
- 1-6-3 مؤشرات جودة الخدمة:** وتشمل:
 - نسبة الفضلات؛
 - عدد المنتجات المعيبة؛
 - عدد الطلبات التي لم تنفذ في مواعيدها؛
 - عدد شكاوي الزبائن؛
 - عدد ساعات العطل في الآلات.
- 1-6-4 مؤشرات الامن:** ومن المؤشرات ما يلي:
 - عدد الحوادث؛
 - عدد الايام التي توقف فيها العمل بسبب الحوادث.
- 1-6-5 مؤشرات الانتاجية:** وتشمل الآتي:
 - معدل استعمال التجهيزات والآلات؛
 - كمية المواد المستهلكة/ الكميات المنتجة؛
 - الكميات المنتجة/ ساعات العمل الفعلية.
- 1-7-7 جدول القيادة لإدارة التسويق:** وهي اداة للقيادة بين ايدي المسؤول التسويقي والفريق الذي يعمل معه من اجل اتخاذ القرارات والتدخل بغية تحقيق الاهداف التسويقية، ويقوم جدول القيادة التسويقية بقياس الاداء التسويقي ومقارنته مع اهدافه المسطرة، كما يمكن لجدول القيادة التسويقية أن تلفت انتباه المدير التسويقي إلى الظواهر غير عادية، فالمؤشرات التسويقية تقوم بإخطار المدير التسويقي بالوضع القائم للبحث عن اسباب الانحرافات والتفكير في العمليات التصحيحية المناسبة بالكشف عن نقاط الضعف في النشاط التسويقي. وترتكز المؤشرات المستعملة في ادارة التسويق على ما يلي¹:
 - 1-7-1 مؤشرات السوق:** وتشمل المؤشرات التالية:
 - عدد الزبائن (المحتملين، الفعليين، الزبائن الاوفياء، الزبائن الجدد، الزبائن المفقودين،...)
 - الحجم الاجمالي للسوق بدلالة وحدات نقدية؛
 - نسبة الهوامش التي يشهدها السوق.

¹Michel Leroy, les Tableaux de Bord au service de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 2001, P103.

1-7-2- مؤشرات المنافسة: ومنها:

- عدد المنافسين؛
 - عدد المنتجات الجديدة المطروحة في السوق؛
 - عدد الزيارات لدى الزبائن،... الخ.
- ### 1-7-3- مؤشرات الهوامش: وتشمل المؤشرات التالية

- الهامش التجاري الاجمالي؛
- نسبة الهامش (الهامش على رقم الاعمال%).

1-7-4- مؤشرات التكاليف: ومنها:

- قيمة التخفيضات (الحسومات) الممنوحة على المواد الاولية بسبب الوفاء، حجم المشتريات؛
- حجم الميزانية المخصصة للإشهار.

1-7-5- مؤشرات الجودة: وتشمل الآتي:

- النزاعات الحاصلة مع الزبائن (العدد ورقم الاعمال)؛
- عدد الشكاوي؛
- عدد الزبائن الراضين؛
- نسبة الطلبات غير المسلمة في مواعيدها؛
- شهرة المنتجات والعلامة.

1-8- جدول القيادة الاجتماعي: تسمح لوحة القيادة الاجتماعية بمساندة المدراء ومتخذي القرار في قيادة

والرصف الاستراتيجي لأنشطة إدارة الموارد البشرية، مع التحديات الاستراتيجية الاقتصادية التي تواجهها للتحكم في النتائج المتحصل عليها. ويتمثل هدفها الأساسي في توجيه جهود إدارة الموارد البشرية من أجل خلق قيمة ومساهمتها في استدامة الأداء الشامل للمؤسسة. حيث تختص لوحة القيادة الاجتماعية بعرض مؤشرات كمية ومؤشرات غير مالية-كيفية التي تعبر عن الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وتصنف إلى مؤشرات التسيير الاجتماعي ومؤشرات أداء الموارد البشرية ومؤشرات خلق القيمة، وتعرض أهم هذه المؤشرات كالآتي¹:

¹ Joëlle Imbert, *Les tableaux de bord RH Construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage*, 4ème édition, édition d'organisation, Paris, 2014, P45.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (2-4): جدول القيادة الاجتماعي

القياسات	الأهداف	
معدل الغياب عدد الإضرابات نسبة المشاكل المهنية	- متابعة تعداد المستخدمين - تحقيق الانخراط والانضباط في العمل	مؤشرات التسيير الاجتماعي
معدل دوران العمال معدل التوظيف التأخيرات العطل المهنية وعطل الأمومة مصاريف العمال/عدد العمال الكتلة السنوية للأجور/عدد العمال نسب الزيادة في الأجور مصاريف التكوين/كتلة الأجور عدد العمال المكونين/عدد الإجمالي للعمال نسبة الدورات التدريبية	- متابعة الأجور - متابعة التكوين	معايير الأداء
رقم الأعمال/عدد العمال القيمة المضافة/عدد العمال مصاريف العمال/القيمة المضافة مصاريف العمال/ إجمالي أعباء المؤسسة تكلفة الغياب تكلفة دوران العاملين نسبة رضا العمال عن نظام التقييم والتكوين عدد المشاريع الإبداعية المقترحة من قبل العاملين	- متابعة إنتاجية العمال ومساهماتهم الاقتصادية	معايير خلق القيمة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

1-8- جدول القيادة البيئية: تعتبر لوحة القيادة البيئية احد الادوات الحديثة التي تستعمل في قياس الاداء البيئي كأحد ابعاد الاداء الشامل، وهي لا تختلف عن باقي جداول القيادة السالفة الذكر، سوى احتوائها على مؤشرات ذات طابع بيئي. وهي عبارة عن وثيقة تركيبية تحوي مختلف المؤشرات البيئية العمة للمؤسسة. وتعرف كذلك على انها احد انواع الخاصة بجدول القيادة، تجمع مختلف المؤشرات البيئية التي يتم اعدادها بحسب الاثار البيئية لنشاط المؤسسة، تستعمل في اطار نظام الادارة البيئية لغرض قياس الاداء البيئي، ومن خصائصها:

- التحكم في التسيير البيئي؛
- مقارنة اداء المؤسسة مع اداء المؤسسات الرائدة؛

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

- عرض مستويات الاداء البيئي بطريقة واضحة ودقيقة؛

- اعلام جميع العاملين في المؤسسة بالتطورات الحاصلة بالتسيير البيئي.

الجدول رقم (2-5): نموذج جدول القيادة البيئي (1)

الاهداف	التأثيرات البيئية	الجانب البيئي	التاريخ
>200 مغ/ن م ³	تلوث الهواء	انبعاث الغبار	**/**/**
>12 كغ/سا	تلوث الهواء	انبعاثات اكسيد النيتروجين	**/**/**

Source : Jean-Claude Victor, Indicateurs et tableaux de bord environnementaux, disponible sur:

http://angasha.blogspot.com/2012/01/mesure-de-la-performance-indicateurs-et_5547.htm ,

consulté le : 11/08/2022.

الجدول رقم (2-6): نموذج جدول القيادة البيئي (2)

تحقيق الاهداف	النتائج المحققة	القياسات المعتمدة	المؤشر
لا	فعالية المصافي	تركيب المصافي	تركز الغبار
نعم	استعمال عقلاني للوقود	تغيير الوقود المستعمل	انبعاث اكسيد النيتروجين بحسب نوع الوقود المستعمل/سا

Source: Jean-Claude Victor, op cit, consulté le: 11/08/2022.

1-8-1 مؤشرات الاداء البيئي: المؤشرات البيئية عبارة عن مقاييس كمية او نوعية، تستخدم لقياس الاداء

البيئي للمؤسسة. وترجم هذه المؤشرات مختلف التأثيرات البيئية لنشاط المؤسسة في شكل رقمي، حيث يتم تجميعها في لوحة قيادة بيئية. إذ يمكن القول بأن المؤشرات هي تحويل البيانات الاحصائية المستخدمة في السجلات والمستندات الخاصة بالإدارة البيئية من مادة خام الى مؤشرات كمية او نوعية تساعد على تحديد المشكلات البيئية وكذا قياس وتقييم الاداء. وتعرض بشكل منظم في لوحات قيادة بيئية¹.

وتتمثل اهمية ودور المؤشرات البيئية في:

- تقديم معلومات حول التسيير اليومي في المجال البيئي في شكل معلومات رقمية تعرض في شكل بيانات، منحنيات، جداول رقمية... الخ؛

- المساهمة في تحسين وترشيد التكاليف البيئية؛

- ضمان متابعة وتقييم فعال للأنشطة البيئية وتحقيق عوائد اقتصادية؛

- مقارنة الاداء البيئي للمؤسسة مع المؤسسات الاخرى في اطار المقارنة المرجعية **Benchmarking**؛

- تساعد في عملية التدقيق البيئي الخارجي في اطار الايزو 14001 او نظام الادارة البيئية والتدقيق **EMAS**؛

- تساهم في التحسين المستمر.

¹ Angel Dahou-Renaud, op.cit, P44.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

1-8-2- مصادر المعلومات الخاصة بإعداد المؤشرات البيئية: ويمكن تحديد مختلف هذه المصادر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-7): مصادر المعلومات الخاصة بإعداد المؤشرات البيئية

المصدر	المعلومات المجمعة
قسم الانتاج	بيان شهري خاص بالمنتجات تامة الصنع، النفايات، وبطاقات تقنية عن المنتجات الخطرة
قسم المحاسبة	بيان حول كمية استهلاك المياه، الكهرباء، الغاز، الوقود... في شكل فواتير شهرية
قسم الادارة	معطيات اقتصادية
قسم المشتريات	انواع التكاليف وكميات المواد الاولية والمنتجات الوسيطة
قسم المناولون من الباطن	انواع وكميات المواد الاولية المستعملة
قسم الموارد البشرية	نوع ومدة التكوين المتبع من طرف الافراد
قسم البيئة	تحاليل، خبرات تقنية وبيانات ادارية حول: النفايات، الغازات، الضجيج... الخ

Source : Heinz Werner Engel, les tableaux de bord de gestion environnementale : les indicateurs de performance environnementale, disponible sur: http://www-cco-conseil.be/biblio/tableau_de_bord/gestion_environnementale/germainfr.pdf , consulté le: 27/10/2022.

1-8-3- أنواع المؤشرات البيئية: بادرت منظمة الايزو 14000 بإعداد منهجية متكاملة ومنظمة عن كيفية قياس الاداء البيئي للمؤسسات أيا كان حجمها ونوع نشاطها والاسواق التي تعمل فيها، وعرفت هذه المواصفة القياسية بالايزو 14031. حيث مثلت هذه المواصفة احدى آليات الادارة البيئية ونظام الايزو. وتستخدم حاليا اما داخليا بمعرفة المؤسسة من اجل قياس مدى التحسن في ادائها البيئي ضمن منظومة الادارة البيئية، او بمعرفة قياس مدى كفاءة الاداء البيئي للمؤسسة مقارنة بمثيلاتها في الاسواق. وهي بذلك تساهم في وضع مجموعة من مؤشرات الاداء البيئي التي يجب على المؤسسات قياسها بشكل مستمر للتعرف على مدى فعالية ما تطبقه من نظم ووسائل لتحسين ادائها البيئي وتترك الحرية لكل مؤسسة في ان تضع ما تراه من اهداف تسعى الى تحقيقها خلال فترات زمنية محددة¹. ويقتضي معيار الايزو 14031 استعمال صنفين من المؤشرات البيئية: مؤشرات الاداء البيئي ومؤشرات الشروط البيئية. كما يهني موضحة في الجدول التالي:

¹ ابراهيم عبد الجليل، مرجع سابق، ص ص 427-428 .

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (2-8): المؤشرات البيئية

امثلة	دور المؤشر	نوع المؤشر
		مؤشرات الاداء البيئي مؤشرات الاداء
- حجم الاهداف المحققة. - عدد العمال المشاركين في البرامج البيئية: تدريب، تكوين،... الخ.	تقييم تطبيق السياسات والبرامج البيئية	مؤشرات الاداء البيئية IPME
- درجة المطابقة للتعليمات ومقررات حماية البيئة.	تقييم مطابقة انظمة الادارة للانشغالات البيئية	
- تكاليف مرتبطة بالجانب البيئي للمنتجات. - رقم الاعمال الخاص بالمنتجات التي يمكن من خلالها تحقيق اهداف الاداء البيئي.	تقييم العلاقة بين الاداء البيئي والاداء المالي	
		مؤشرات الاداء العملية IPO
- حجم المواد المستعملة من طرف وحدات الانتاج. - حجم المواد المحولة، المسترجعة او التي اعيد استعمالها. - حجم المواد الخطرة المستعملة في عملية الانتاج.	تقييم الاداء البيئي المرتبط بالوسائل المستعملة في اطار العمليات التي تقوم بها المؤسسة	
- عدد الحالات الطارئة سنويا (انفجار مثلا). - عدد الساعات الخاصة بعمليات صيانة المعدات سنويا.	تقييم الاداء البيئي المرتبط بالتركيبات التقنية والتجهيزات	
- عدد المنتجات الجديدة المطروحة في السوق ذات خطورة محدودة. - عدد المنتجات الممكن استرجاعها او اعادة استعمالها. - عدد المنتجات المعيبة.	تقييم الاداء البيئي المرتبط بالمنتجات	
- حجم النفايات حسب السنة او حسب وحدات الانتاج. - حجم النفايات الخطرة المسترجعة او التي يمكن اعادة استعمالها. - حجم النفايات المجمعة في مختلف المواقع.	تقييم الاداء البيئي المرتبط بالنفايات	
- حجم انبعاثات السنوية او حسب وحدات الانتاج. - الاضرار الناتجة عن كثرة وحدة الضجيج. - مقدار الاشعاعات.	تقييم الاداء البيئي المرتبط بالانبعاثات في الارض، الماء والهواء	
- متابعة مواقع تركز الصناعات قرب التجمعات السكانية. - حجم الانبعاثات بمنطقة معينة. - متابعة تلوث المياه، الارض والجو.	تحص الوكالات الحكومية، المنظمات غير الحكومية، المعاهد العلمية أكثر من المؤسسات الاخرى	مؤشرات الشروط البيئية ICE

Source :Angel Dahou Renaud, les système de management environnemental comme moyen de contrôle de la déclinaison et de l'émergence des stratégies environnementales, Thèse doctorat, Université de Poitiers, 2009, PP 47-49.

كما تختلف الأنظمة الرقابية وجداول القيادة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (2-9): جدول القيادة والأنظمة الرقابية الأخرى

جدول القيادة	الأنظمة الرقابية
<ul style="list-style-type: none"> - توفر مؤشرات كمية ونوعية. - الاعتماد على المعلومات الداخلية والخارجية. - محتوى يتناسب واحتياجات متخذي القرار. - تقدم بصفة دورية (يومية، أسبوعية، شهرية). - توفر معلومات هامة تتعلق بالنقاط الاستراتيجية التي يتم العمل عليها. - عرض كفاء وفعال للمعلومات مع سهولة الوصول إلى مستعملها. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد على مؤشرات مالية. - الاعتماد على المعلومات الداخلية فقط. - توفر معلومات عامة لكل المسؤولين. - تقدم بصفة شهرية. - تتضمن معلومات كثيرة ومفصلة مع صعوبة فهمها، تحليلها وتحسين جودتها. - عدم توفير المعلومات بصفة دورية آنية.

Source: Löning et all , **Le contrôle de gestion: organisation outils et pratiques**, 3ème édition, Edition Dunod, Paris, France, 2008, P 14.

ويوجد اختلاف بين جداول القيادة وبطاقة الأداء، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-10): مقارنة جداول القيادة ببطاقة الأداء

بطاقة الأداء	جداول القيادة	محاور المقارنة
متابعة تقدم/تطور الأداء	قياس الأداء	الهدف
التنفيذيين، المديرين	المختصين، المراقبين	المستخدمين
التحكيم	التنفيذ	التركيز
أسبوعية/شهرية/سداسية	آنية/يومية	التحديثات
تلخيصية	مفصلة	البيانات
رسومات بيانية، التعليقات	الرسومات البيانية، الجداول	أدوات النشر

Source: Wayne Eckerson, **Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business**, op.cit, 2011, P12.

تسمح جداول القيادة مقارنة بطاقة الأداء الاستراتيجية لفرق العمل والمختصين التشغيليين والمراقبين بمتابعة والتفاعل من خلال التغيرات التي تحدث من خلال البيانات الآنية التي توفرها يوميا، وهذا بفعل خاصية التصور **Visualizing** أي تقديم المعلومات اللازمة وعرضها في شكل رسومات بيانية أو جداول لاتخاذ القرارات. في المقابل بطاقة الأداء يتم تصميمها لمساعدة المدراء التنفيذيين بمتابعة التقدم في تحقيق الأهداف وتحكيم تطور الأداء مع فرق العمل مدار أسبوعي، شهري، سداسي وسنوي، باستعمال الرسومات البيانية وتعليقات مختصرة تخص النتائج والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

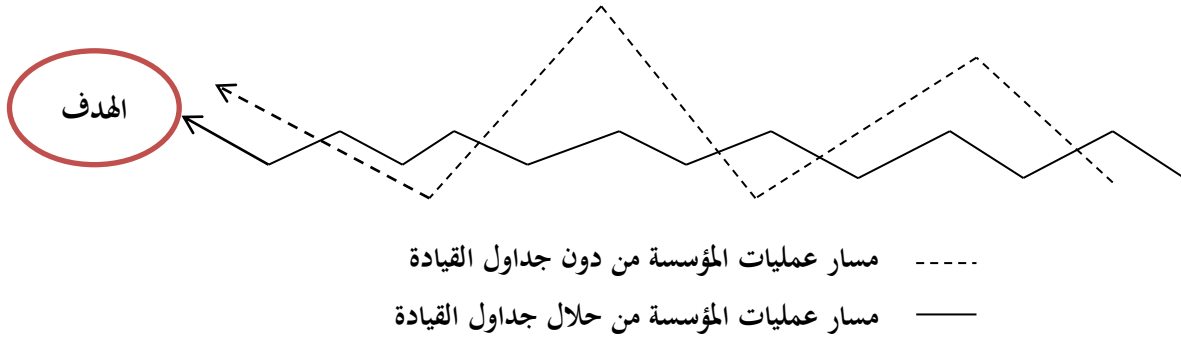
في الأخير، لا يهم ما إذا كانت الأداة المستعملة من طرف المؤسسة هي جدول القيادة أو بطاقة الأداء إذا كان النظام يلي احتياجات متخذي القرار¹.

2- دور جداول القيادة : تتمثل أدوار جدول القيادة في:

1-2- نشر الاستراتيجية: تترجم استراتيجية المؤسسة قياسات، أهداف وخطط، لمساعدة فرق العمل في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، وحتى لتمكين الأفراد، من خلال توفير صور واضحة للأهداف الاستراتيجية وسيرورة تحقيقها.

2-2- تطوير الاستراتيجية: التعامل العشوائي مع التحديات وتغيرات المنافسة الذي يجعل المؤسسة تستعمل أسلوب رد الفعل كإستراتيجية يجد من قدرتها على تحقيق الاستدامة، لذلك تستعمل المؤسسة جداول القيادة "كمقود" يسمح بتحسين السيرورة الاستراتيجية بشكل مستمر، من خلال تصميم مجموعة من العمليات التصحيحية على مدار دورة حياة المؤسسة. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): الغاية من جداول القيادة



----- مسار عمليات المؤسسة من دون جداول القيادة

———— مسار عمليات المؤسسة من خلال جداول القيادة

Source: Wayne Eckerson, op.cit, 2011, P7.

2-3- توجيه متخذي القرار: من خلال تجميع البيانات، المعلومات والنتائج السابقة للحكم على المشاكل التي قد تؤثر على النتائج الحالية.

2-4- تحقيق التنسيق وتحفيز الأفراد: من خلال نشر المعلومات مما يشجع العاملين في كل المستويات على العمل الجماعي وزيادة الحوار بين المدراء والأفراد في المستوى الأدنى حول سيرورة تطوير الأداء. بالإضافة إلى الإفصاح عن مؤشرات قياس الأداء ونتائجه، فهذه الجداول تنتج نوع من المنافسة الإيجابية بين فرق العمل، زيادة التحفيز الأفراد وبالتالي الإنتاجية.

2-5- توحيد الرؤية وتحقيق اقتصاديات الحجم: تصميم مبادئ وقيم مشتركة وتوحيد مصادر مدخلات نظام المعلومات لخلق جداول موحدة تستعمل من طرف جميع العملاء الداخليين، الأمر الذي يسمح بتجنب المشاكل والاختلافات التي قد تحدث بين متخذي القرار (المدراء) والمحللين الماليين وغير الماليين والمستشارين حول نوع وطبيعة المعلومات المعتمد عليها، بسبب اختلاف الأهداف بين مختلف فروع، مديريات وأقسام المؤسسة.²

¹Wayne Eckerson, op.cit, 2011, P12.

²Wayne Eckerson, Richard Sherman, **Strategies for Managing Spreadmarts**, Available at: <https://tdwi.org/articles/2008/05/27/strategies-for-managing-spreadmarts.aspx>, Accessed: 30/05/2023.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

2-6- تمكين المستخدمين: تسمح جداول القيادة بتمكين الأفراد في المؤسسة من خلال إعطائهم القدرة للوصول إلى المعلومات، تحليلها، واستعمالها دون الاعتماد على قسم التكنولوجيا والمعلومات لتحديث هذه الجداول أو تطويرها.

2-7- تقديم حلول قابلة للتنفيذ: توفر هذه الأنظمة في البداية مجموعة البيانات والمعلومات ومؤشرات قياس الأداء وتحليله، في الأخير طرق تطويره أو تصحيح الانحرافات إن وجدت. وهذا يكون بصفة دورية آنية تسمح بتطوير علاقة المؤسسة بعملائها الداخليين والخارجيين، القدرة على اتخاذ القرارات، تعزيز فاعلية الأداء ونتائجه.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: مؤشرات وطرق عرض محتويات جدول القيادة

يعتبر جدول القيادة نظام شامل للمعايير والمؤشرات التي تسمح للمؤسسة بتقييم أداءها، هذه المؤشرات سواءً كانت استراتيجية أو تشغيلية فإنها تهدف إلى تحقيق تصور للمعلومات اللازمة لقيادة الأداء الشامل للمؤسسة¹.

المطلب الاول: هيكل جدول القيادة

لا يوجد شكل موحد لجدول القيادة، فأشكالها تتغير حسب تغير طبيعة المؤسسة، حجمها وهيكلها التنظيمي (المستوى التنظيمي) ومتطلبات المسؤولين من المعلومات. غير أن هناك نقاط تشترك فيها جميع جداول القيادة.

1- الشكل العام لجدول القيادة: أغلب جداول القيادة الحالية تحتوي على أربع محاور تظهر في الشكل الموالي².

الجدول رقم (2-11): الشكل العام لجدول القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
الانحرافات	النتائج	المستهدفات	المقاييس
			الصف 1: - مؤشراً - مؤشراً ب الصف 2: الصف ن:

Source: Claude Alazard, Sabine Separi, Contrôle de gestion manuel et application, Dunod, Paris, 2010, P557.

- توجد في الجهة اليمنى من لوحة القيادة التابعة لمسؤول معين في المؤسسة (محور المقاييس مالية أو غير مالية) قائمة من الأصناف. وتتمثل عموماً في (مراكز مسؤولية، مصالح، ورشات،...)، هذه الأصناف تابعة لهذا المسؤول، وكل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزءاً من صلاحياته وتفاوض معه على تحقيق أهداف معينة، فيمكن أن يتمثل الصنف رقم 1 في إدارة إنتاج، والمسؤول عنها هو مدير الإنتاج، وهذا الأخير خاضع لسلطة الإدارة العامة. كما يشترط أن يكون لكل صنف موجود بجدول القيادة وزن اقتصادي مقارنة بمجموع النشاطات في المؤسسة بمعنى أهمية النشاط في المؤسسة. إضافة إلى أن كل صنف يضم مجموعة من المؤشرات والتي

¹La performance de l'entreprise, disponible sur :

<https://www.sabbar.fr/sabbar/Schema/performanceentreprise.pdf>, Consulté: 12/06/2023.

²Caroline Selmer, op.cit.,P103.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

تخص دائرة نشاطه (قد تكون مؤشرات مشتركة بين الأقسام والإدارات)، وهذه المؤشرات تسمح للمسؤول عن المركز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته. أو يمكن أن يكون بالشكل التالي:

الجدول رقم(2-12): الشكل العام لجدول قيادة مركز المسؤولية

التعليقات	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
	4	4	1	الأهداف في	الأهداف في	الأهداف	تحقيق في	تحقيق	تحقيق في	تحقيق	العنوان
	7	6	5	نهاية N	M متراكم	M في	M متراكم	NM-1 في	1	M في	
											المؤشر 1
											المؤشر 2
											المؤشر 3
										

المصدر: (بن لخصر، مرجع سبق ذكره، 2015، ص 58) و (Robert Reix, op.cit, 2016, PP 131-132)

2- المحاور الأساسية لجدول القيادة: يستوجب عند إقامة نظام لوحات القيادة بتحديد محتواها من المؤشرات، المستهدفات، الانحرافات والمبادرات التي تستعمل في قيادة الأداء وبالتالي تطويره.

2-1- المقاييس: تمثل المؤشرات جودة مخرجات الأداء المراد تحقيقه، أي نقطة التعادل (عتبة الأداء المقبول) التي تراعي محدودية الوقت، ومجموعة العمليات الواجب تنفيذها وطرق الإدارة والقيادة.

يلزم تعقد المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة متخذي القرار ومستخدمي جداول القيادة متابعة الأداء بأبعاده الشاملة، والتي تكون في نفس الوقت تلي احتياجات الأطراف الفاعلة. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): الأبعاد السبعة لمقاييس الأداء



Source: Alain Fernandez, Mesure de la performance globale des entreprises, Disponible sur : <https://www.piloter.org/performance-entreprise/performance-globale.htm>, Consulté:

12/06/2023.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

تهدف مؤشرات جداول القيادة إلى تقديم رؤية واضحة ودقيقة حول أبعاد الأداء، وتبين نسبة التقدم والتطور في سيرورة إدارة الأداء الاستراتيجي الشامل.

هذه المؤشرات الكمية والنوعية، المالية وغير المالية تعبر عن مختلف المعايير التي يتم اختيارها كأبعاد أساسية في سيرورة إدارة الأداء.

2-2- محور الأهداف: تظهر في هذه المنطقة الأهداف التي يتم اختيارها لمدة محددة والتي تشتق من رؤية ومهمة والغايات الاستراتيجية. ويتم عرض الأهداف بأسلوب شهري أو تراكمي أو الاثنين معا، والأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف، التي قد تخص الأداء المالي أو غير المالي أو الاثنين.

2-3- محور النتائج: يتوفر على قيم المؤشرات التي تقيس الانجازات في الواقع وقد تكون شهرية (خاصة بشهر واحد) أو تراكمية (مجموعة نتائج الشهر منذ بداية السنة) أو شهرية وتراكمية معا. وقد تكون كمية أي ترتبط بالنشاط (ويعبر عنها من خلال وحدات النشاط كعدد الوحدات المنتجة، كمية المواد المستهلكة، عدد ساعات العمل..). أو نوعية (معدل الغياب، حصة السوق، معدل رضا الزبائن..).

2-4- محور الانحرافات: يحتوي هذا المحور على الانحرافات ما بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وعادة ما يعبر عنها بشكل نسب أو قيم مطلقة أو حتى في شكل رسومات (أيقونات منبهة)، حيث تسهل هذه الانحرافات عملية اكتشاف الخلل في الأداء المعني والكشف عن الانحرافات المحتملة. ويتم عرض الانحرافات في شكل: شهري أو تراكمي أو الاثنين؛ انحرافات تخص الأداء المالي أو غير المالي أو الاثنين معا، على حسب حاجة المستخدم.

2-5- تعديلات لوحة القيادة: تحتاج لوحة القيادة إلى التحسين الدائم والدوري، إما بسبب تطور نشاط المؤسسة أو بفعل تطور احتياجات متخذي القرار من المعلومات، هذا ما يتطلب تكملة لوحات القيادة ببيانات إضافية مرجعية، نجد منها:

- نتائج نفس الفترة من الدورة السابقة التي تسمح عملية مقارنتها مع نتائج الدورة الحالية بتفادي الظواهر الموسمية.¹

- الهدف المراد تحقيقه في نهاية الدورة، فهو يذكر المسؤولين طوال السنة الجارية بالنقطة المراد الوصول إليها (تذكير المسؤول بالتزاماته في تحقيق الأهداف المحددة).

- مجموعة المبادرات التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة لحل المشاكل أو التقليل من الانحرافات التي حدثت أو حتى تطوير الأداء المرغوب.

¹Robert Reix ,Bernard Fallery, Michel Kalika, Frantz Rowe, **Systèmes d'information et management des organisations**,7ème édition, Edition Vuibert, Paris, 2016, PP131-132.

- المقارنة المرجعية **Benchmarking** مع المؤسسات المنافسة: فهو من النقاط الأساسية التي يحتويها نظام جدول القيادة،¹ من خلاله يتم معرفة: موقع المؤسسة مقارنة بنظيراتها في السوق الوطنية أو الدولية (إن كانت تهدف إلى تدويل أنشطتها).

المطلب الثاني: مؤشرات جداول القيادة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق الى اهم مكون من مكونات جداول القيادة وهي المؤشرات، باعتبارها المحدد الرئيسي لأداء جداول القيادة في المؤسسات، وذلك من خلال مفهومها، خصائصها.

1- تعريف المؤشر: يمكن تعريفه على أنه أداة قياس لتقييم حالة ظاهرة معينة في وقت معين.² ويعرف على أنه: معلومة تساعد الفرد أو مجموعة من الأفراد على توجيه سيرورة النشاط بغرض تحقيق هدف معين أو تساعدهم في تقييم نتائج ذلك النشاط.³ كما يفترض من المؤشر أن يقدم لمستعمليه مختلف المعلومات أهمها: نوع الهدف الذي ينتمي إليه؛ الشخص أو الجهة المسؤولة عن إعدادة وتقديمه؛ المسؤول عن النشاط الذي يراد تقييم أدائه؛ الوتيرة الزمنية التي يعد بها؛ تحديد مصادر المعلومات المستعملة في حسابه؛ الجهات المعنية باستعماله.⁴ يعتبر أيضا نتيجة لمعالجة مجموعة من البيانات ذات الدلالة بالنسبة للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.⁵

يوجد اختلاف بين القياسات أو المؤشرات وبين المعايير أو المستهدفات، فالأولى تحدد حالة الهدف عن طريق مقارنته بقيمة محددة بمساعدة أداة أو نموذج معين، أما الثانية تتمثل في وضع مقدار محدد لتحديد الانحراف عن الهدف المراد تحقيقه.

2- خصائص المؤشرات⁶: حتى تؤدي المؤشرات الغرض من وضعها يجب أن تتميز بالخصائص التالية:

1-2- مؤشرات واضحة وسهلة الفهم: بناء واستعمال مؤشرات مختصرة تتميز بسهولة الفهم، فاستعمال ثلاث مؤشرات واضحة أفضل من استعمال مؤشر واحد مختصر وحسابه معقد. من بين المؤشرات المعقدة نجد منها النسب التي تحسب من خلال مجموعة من المعايير لتتشكل في مؤشر واحد، وبالتالي فإن اختصار مجموعة المعايير في رقم واحد يوفر تحليل محدود، الأمر الذي يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد معايير المؤشر التي تسبب الانحراف. صحيح أن المؤشرات المختصرة تسمح لمتخذي القرار في بعض الأحيان بتحليل الأداء المرغوب تحقيقه إلا أنها يجب أن تتبع بتعليق يساعد مستخدميهما في فهم التغيرات التي تحدث، في المقابل فإن المؤشرات النوعية

¹Keshika Bugwandeem, Marius Ungerer, **Exploring the design of performance dashboards in relation to achieving organisational strategic goals**, South African Journal of Industrial Engineering August 2019 Vol 30(2), P163.

²Jaulent Patrick, Marie Agnès Quarès, **Pilotez vos Performances**, Paris, Editions Afnor, 2008, P4.

³Lorino Philippe, **op.cit**, P131.

⁴ Idem, P132.

⁵Savall Henri, Véronique Zardet, **Maîtriser les coûts et les performances cachés**, 7ème édition, Edition Economica, Paris, France, 2020, P85.

⁶Hélène Löning et all, **op.cit**, P157.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

مثل عدد الأخطاء وأسبابها أفضل من المؤشرات الكمية مثل تكاليف الأخطاء، تكاليف الغياب، تكاليف الضمان.

2-2- مؤشرات موثوقة وذات أبعاد محدودة: يتم بناؤها بالاعتماد على المبادئ التالية:

- طرق القياس ثابتة في المرحلة المحددة (يومية، أسبوعية، شهرية، سداسية أو سنوية)؛
- ضمان دمج نفس المكونات في حساب المؤشر في المرحلة المحددة؛
- قائمة المؤشرات بديهية ومعتمدة من طرف جميع الجهات.

الدور الأساسي لمصمم جداول القيادة في المؤسسة هو ضمان موثوقية الأرقام. من جهة أخرى يجب على المسؤول أن يعتمد عدد محدود من المؤشرات في جدول القيادة باختياره لأحسنها في تقييم كل جوانب نشاطه ولقد أثبتت الدراسات أن العمليات الإدراكية للفرد لا يمكن لها التركيز إلا على عدد محدود من الإشارات.

2-3- مؤشرات تسمح بالحد من الانحرافات: الأمر الذي يؤدي إلى وقوع الانحرافات هو نوعية المعلومات التي

يتضمنها جدول القيادة، لذلك أحيانا يقوم متخذ القرار بنوع من تغيير البيانات لتتناسب مع الأهداف المراد تحقيقها، يكون هذا من خلال إيجاد طرق التي تؤثر في البيانات التي تسبب الانحرافات في إطار الذي يسمح بالتأثير الإيجابي على المؤشر وليس الأداء الشامل للمؤسسة. تسلط المؤشرات الضوء على بعض الحالات وتقوم بإغفال حالات أخرى، لذلك يجب التنبؤ بالحالات التي يجب تسليط الضوء عليها لتجنب اتخاذ القرارات التي تؤثر سلبا على الأداء الشامل للمؤسسة.

2-4- مؤشرات قبلية: من بين أهداف جداول القيادة هو مساعدة المسؤولين في التنبؤ بالنتائج التي يمكن

تحقيقها، من خلال العمل على الاستخدام الأمثل للموارد من أجل القيام بالدراسات والبحوث التي تسمح باختيار أهم وأكثر المؤشرات القبلية الممكنة بالنسبة للنتائج. كلما كان للمؤشر القدرة على التنبؤ بظهور المشاكل واستباق الأحداث قبل وقوعها يعطي مجال للمسؤول من أجل التدابير الاحترازية ويقلل من حدوث صدمات مفاجئة للعمليات مثل التنبؤ بانقطاع في الموارد الأولية أو نقص في المخزون أو تغيير في تفضيلات الزبائن...، وعليه فالمؤشر يمكن المسؤول من القيام بالعملية الوقائية وليس العلاجية للحالة أو المشكلة.

2-5- مؤشرات موحدة: تستخلص من قاعدة بيانات موحدة تتضمن المتغيرات التي تؤثر على نشاط وأداء

المؤسسة، وهذا من أجل التنسيق وتعزيز المبادرات.

لتقليل مشاكل معالجة وانتقال المعلومات من قسم لآخر يجب أن يتوفر نظام جدول القيادة على: الفهرسة/بيبيولوجيا المؤشرات، مصدرها وتحليل المختصين لتفسير الأداء المحقق أو المراد تحقيقه، كما أنه يجب أن يتضمن مؤشرات مستدامة: أي مؤشرات (شاملة) في المستوى الأعلى والتي تعتبر امتداد للمؤشرات في المستويات الأدنى.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

3- أنواع المؤشرات: لا بد أن تكون رؤية بناء واختيار هذه المؤشرات لها غاية تمكن متخذي القرار من التحليل العميق للأداء، إدارة المخاطر وإدارة الأفراد¹. تتميز مؤشرات جداول القيادة بأنها متعددة الأبعاد تقيس: الأداء قصير ومتوسط وطويل المدى، الأداء الكمي والنوعي والأداء الفردي والجماعي، لتستهدف في الأخير الأداء الشامل.

المؤشرات الكمية: عادة ما تكون المؤشرات الكمية للأداء هي العنصر الأساسي في تقييم المؤسسة، لذلك قد تم بناءها (المقاييس الكمية) على معايير محاسبية مالية قصيرة الأجل مثل رقم الأعمال والأرباح السنوية. ومع ذلك، أكد بعض الباحثين على استخدام معايير مالية طويلة الأجل. تقدم هذه بيانات مزايا معينة تتوافق بشكل خاص مع أهداف المؤسسة، فهي قابلة للقياس، المقارنة وتعكس قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، ولذلك يجب استعمالها في أي طريقة للتقييم.²

المؤشرات النوعية: نجد بينها: المؤشرات الأساسية للنجاح ومعايير الجودة التي تقاس بدرجة تلبية احتياجات العملاء وحتى تجاوز توقعاتهم وقدرتها على تحقيق الأرباح³، امتثال المنتجات للمواصفات الدولية، درجة تمكين العاملين، وغيرها من المؤشرات.

المؤشرات الأساسية للنجاح (KPIs/KSFs : key Performance Indicators):

يعرفها P. Voyer على انها: عنصر لمعلومات ذو دلالة، مقدمة في شكل إحصائي عادة، من أجل قياس أداء ناتجة عن تجمع معطيات لظاهرة في المؤسسة.⁴

من أجل مساعدة مصممي جدول القيادة في مقابلة احتياجات المستخدمين يمكن استعمال عجلة المؤشرات الأساسية للنجاح (KPI Wheel) في بناء المؤشرات والتي تسمح بنجاح عملية الاتصال بين المصمم والمستخدم والتركيز على تحقيق أهداف الأداء. كما هو موضح في الشكل التالي:

¹Gaston Berger, **La prospective**, Disponible sur le : <http://www.prospective.fr/gaston-berger/>, Consulté le: 04/06/2023.

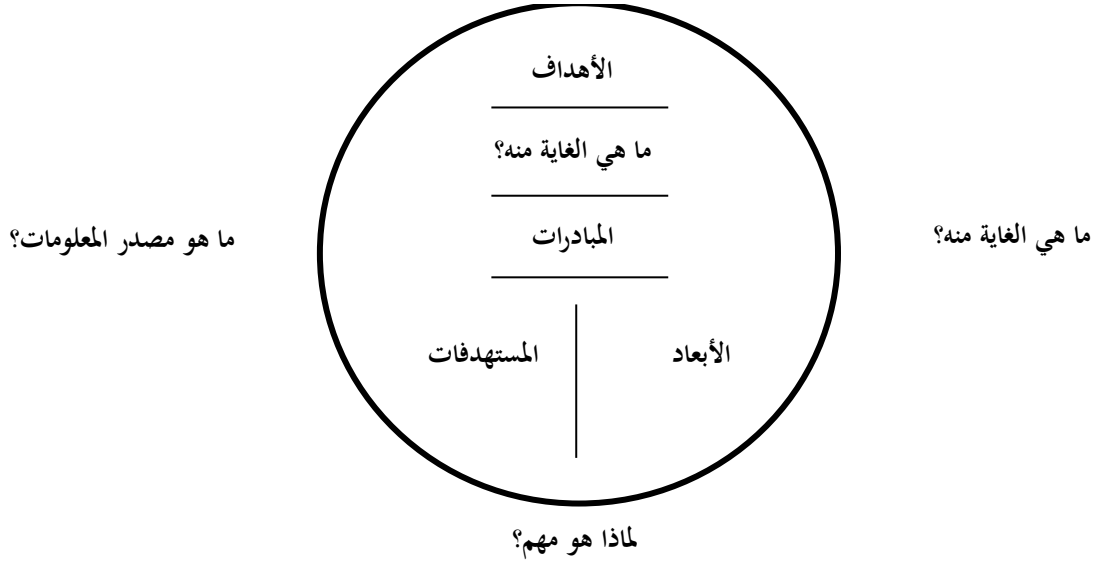
² La Performance de L'entreprise, Disponible sur : <https://www.scribd.com/document/467023123/la-performance-de-l-entreprise>, Consulté le: 13/06/2023.

³Abdelkader Rachedi, **l'influence du TQM sur le comportement des parties prenantes, l'impact du management de la qualité totale sur l'entreprise**, éditions universitaires européennes, Sarrebruck, Allemagne, 2020, P6.

⁴ Pierre Voyer, **Tableau de Bord**, 2ème édition, presse de l'université du Québec, 2009, P61.

الشكل رقم(2-3): عجلة المفاتيح الأساسية للنجاح

عن ماذا يجب المؤشر؟



Source :Thomas Gonzalez,Dashboard Design: Key Performance Indicators and Metrics,
Available at <http://www.brightpointinc.com>, Accessed: 15/06/2023.

تساعد هذه العجلة في جمع المعلومات التي تساهم في تعريف وتصوير مفاتيح النجاح الأساسية، وتجب عن:

- إيجاد غاية المشروع؛
- إيجاد وتحديد علاقة مستخدمي KPI بسيرورة تنفيذ القرارات؛
- أهميته بالنسبة لأهداف المشروع؛
- تحديد مصدر البيانات اللازمة للإجابة عن أهداف المشروع؛
- قدرة KPI على خلق المبادرات المبتكرة؛
- الممارسات وسيرورة القرارات التي يمكن أخذها بالاعتماد على المعلومات التي توفرها KPI.

ويمكن تصنيف مفاتيح الأداء الرئيسية KPI إلى ثلاثة فئات:

3-1-1 مؤشرات محذرة ومنبهة: وهي كلها مؤشرات تخص متخذ القرار وتفرض عليه التدخل الآني لمعالجة الانحراف أو العجز في وظيفة معينة، حيث أن هذه مؤشرات تنبه في الحالات غير العادية والسير غير الجيد للعمليات، مما يتطلب تدخلاً فورياً كإخفاض المبيعات على ما كان مخطط له بشكل لافت أو ارتفاع تكلفة منتج أو خدمة معينة، انخفاض في جودة المنتج أو الخدمة. وعدم حدوث أي تنبيهات في هذه المتغيرات يدل على السير الحسن للعمليات.

3-1-1-1 مؤشرات التوازن: تعبر عن نقطة بداية الانحراف، يمكن أن تؤدي إلى إجراءات تصحيحية (من بينها التغيير في الأهداف) في الحالات الحرجة كما تركز على مدى صحة هذه الأهداف، فأحياناً توضع أهداف

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

مستحيلة التحقيق (المدة الزمنية لتحقيق الهدف غير كافية...)، فهي تضمن كفاءة نظام جداول القيادة وتشير إلى نسبة التقدم نحو الهدف، مثل احترام مواعيد التسديد، استلام الموارد من الموردون، تسليم أو تقديم المنتجات أو الخدمات إلى الزبائن. فهي تؤمن متابعة ومعالجة حالة النظام وتقدمه مقارنة بالأهداف الموضوعية

3-1-2- مؤشرات التنبؤ (توقع): تضمن رؤية استراتيجية للمؤسسة، من خلالها يمكن إحداث تغييرات في استراتيجية المؤسسة وأهدافها، فهي مؤشرات الاستطلاع تسمح بتوضيح الرؤية وإعطاء نظرة أوسع لحالة المؤسسة ومحيطها، فغالبا ما تؤدي المعلومات التي توفرها هذه المؤشرات إلى إدخال تعديلات وتغييرات في العمليات كعرفة وضعية المنافسين في السوق، تقلبات أسعار المواد الأولية، وغيرها.

3-2- مؤشرات مفتاح الأداء المتوازن: سماها **Norton** و **Kaplan** بمؤشر مفتاح الأداء في بطاقة الأداء المتوازن وأعطاهما ثلاثة أنواع:

3-2-1- مؤشرات النتائج (الفاعلية): هي مؤشرات قياس الأداء وذلك بمتابعة تحقيق الأهداف المسطرة أي مدى وصول النتائج المحققة إلى الأهداف المسطرة ومعرفة نسبة تحقيق الفعالية.

3-2-2- مؤشرات الوسائل (الكفاءة): وهي مؤشرات لقياس الأداء من جانب التكاليف والوسائل المستعملة قبل تحقيق النتائج، أي نسبة تحقيق النتائج مع الوسائل المستعملة والمخطط استعمالها ومعرفة نسبة الكفاءة.

3-2-3- مؤشرات الأثر: وهي مؤشرات تقيس الأثر الإيجابي أو السلبي الذي تحققه المؤسسة على المستوى العام الداخلي والخارجي لها، مثل: معدل الانبعاث للملوثة، أثر رمي النفايات على البيئة، أثر الاستعمال الزائد للطاقة.

3-3- كما نجد تصنيف آخر في معايير الأداء المتوازن:

3-3-1- مؤشرات الأداء التابعة ومؤشرات الأداء القائدة: تهتم المؤشرات التابعة بقياس الأداء الماضي (مثل رضا الزبون والعوائد)، ورغم أن هذه المؤشرات عادة ما تكون موضوعية ويمكن الحصول على البيانات المتعلقة بها بسهولة، إلا أنها لا تملك قدرة تنبؤية أما المؤشرات القائدة فهي محركات الأداء التي تقود إلى تحقيق المؤشرات التابعة، وتستخدم عادة لقياس أداء العمليات والأنشطة (مثلا التسليم في الوقت المحدد قد يمثل مؤشر قائد للمؤشر التابع رضا الزبون)، وغالبا ما تكون هذه المؤشرات شخصية (حكومية)، وتتميز بقدرتها التنبؤية ولكن هناك صعوبة في تجميع البيانات المتعلقة بها¹. حيث أنها تنفرع إلى²:

3-3-2- مؤشرات الأداء الأساسية هي المقاييس التي تحرك أو تقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، فمثلا لو كان أحد الأهداف الرئيسية للمؤسسة هو تحقيق رضا الزبون، إذا يجب أن تتضمن بطاقة الأداء المتوازنة **BSC**

¹Paul Niven, **Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results**, 2nd edition, Wiley, 2006, PP 12-13.

²عبد الله قويدر الواحد، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن **BSC** لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف **ECDE**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015، ص 94-95.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

للمؤسسة على الأقل مؤشر أداء أساسي واحد يرتبط بهذا الهدف، وبالاعتماد على هذا المفهوم يمكن تجنب ضخامة عدد المؤشرات والمقاييس التي تضمنها بطاقة لأداء المتوازن BSC بحيث يتم التركيز على المقاييس الأساسية فقط.

3-3-3- المقاييس الشخصية والمقاييس الموضوعية: معيار التفرقة بين المقاييس الموضوعية الكمية والمقاييس الشخصية الوصفية لا يتمثل في كون أي منهما مبني على الحقائق فكلا النوعين يجب أن يبنى على الحقائق ولا يقصد بالمقاييس الشخصية أنها تبنى على العواطف والمشاعر الشخصية¹، إنما غالبا ما توصف على أنها وصفية لأنها تصف حالة من الحالات التشغيلية، وقد يختلف التقييم من شخص إلى آخر تبعاً لخبرات وميول متخذ القرار في الحكم على حالة النشاط. ويمكن القول ان المقاييس الموضوعية هي تلك المقاييس التي تتوفر فيها ثلاث صفات هي: قابلية التحقق، عدم التحيز، وأمانة العرض ويقصد بقابلية التحقق وجود درجة عالية من الإجماع بين عدد من الآراء المستقلة على القياس المحاسبي للمقياس، بينما يقصد بعدم التحيز أن تعدد المقاييس بشكل محايد أي أن تخلو هذه المقاييس من التحيز المقصود لتحقيق نتائج محددة مقدما أو للتأثير على السلوك، أما أمانة العرض فيقصد بها أن تعكس المقاييس المتغيرات الحقيقية التي تؤثر على العنصر المقاس. كما ذهب آخرون الى تصنيف المؤشرات حسب الأبعاد الآتية²:

3-4-4- حسب دورة النشاط: وتشمل:

3-4-4-1- مؤشرات النتائج ومؤشرات المتابعة: تقيس النتيجة النهائية لأداء معين قد تم (مؤشر نتائج)، عدد الزبائن المتعامل معهم، معدل هامش الربح في الوحدة الواحدة، بنسبة المبيعات غير المحصلة إلى رقم الأعمال، وهذا المؤشر هو قياس لاحق للأداء، يسمح لنا بمعرفة ما إذا توصلنا للهدف أم لا، ولا يمكن التأثير على هذا المؤشر. أما مؤشر المتابعة فيسمح بقياس تطور الأداء مما يمكن من التأثير عليه باتخاذ إجراءات تصحيحية ملازمة للأداء أي بعد تنفيذه مباشرة وبالتالي قبل الحصول على النتيجة النهائية ومنه يمكن توقع اتجاه الأداء لهذا يعتبر هذا المؤشر أداة للاستباق والقيام برد الفعل في الوقت المناسب.

3-4-4-2- المؤشرات القيادية والمؤشرات الرقابية: مؤشرات القيادة توضح سير العمليات وتسمح بقيادة الأداء أثناء فترة معينة مما يساعد على التحكم في النشاطات بالنسبة للمسؤول المعني وتساعد على اتخاذ القرارات، دون أن يتم نقلها إلى المستويات التنظيمية العليا، فالغرض منها هو مشاركة وتمكين المسؤولين من قيادة عملياتهم وتحسين أدائهم. أما الرقابية فتستخدم لتزويد المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج المحققة للمركز المكلف بتنفيذ الخطط وبرامج العمل.

¹ سعيد يحيى محمود ضو، استخدام بطاقة مقاييس الأداء الحركية والمتوازنة (BSC) في رفع كفاءة نظم المحاسبة عن تكلفة العمالة (المكافآت والحوافز) مدخل كمي لدراسة تطبيقية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 64، 2004، ص 305.

² عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: مرجع سبق ذكره، ص 14.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

3-4-3- مؤشرات مالية ومؤشرات تشغيلية: يمكن لمؤشر ما أن يتم تحضيره انطلاقاً من معطيات محاسبية مالية (معدل المردودية، معدل الربح في الوحدة، تكلفة الإنتاج...) وإما من معطيات تشغيلية غير مالية (معدل التغيب، نسبة رضى الزبائن...) فالمعطيات التشغيلية تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية أسرع من المعطيات المالية والتي تتطلب مدة زمنية أطول للتصحيح.

3-5-5- حسب مستعملها: نجد فيها أنواع:

3-5-3-1- مؤشرات عامة: وهي التي تمكن كل أصحاب المصالح في المؤسسة من الحصول على صورة شاملة لوضعية المؤسسة ونشاطها (من مساهمين، عمال، زبائن...).

3-5-3-2- مؤشرات محلية: وتخص مؤشرات داخلية يمكن الاطلاع عليها ومتاحة الاستعمال لمعظم الوحدات في المؤسسة (يمنع تسريبها إلى خارج المؤسسة).

3-5-3-3- مؤشرات مصلحة: وهي مؤشرات داخلية خاصة بمركز مسؤولية واحد، لأنها تمثل مؤشرات نشاط معين (التسويق، الإنتاج...).

3-5-3-4- مؤشرات شخصية: وهي تلك المؤشرات التي يستعملها مسؤول لوحده دون سواه يرى فيه تقييم لنشاطه ونشاط مرؤوسيه، فيقوم بإعدادها وتطويرها ويعرضها بالشكل الذي يريد وذلك تناسقياً مع نوع الإدارة التي أصبحت تعتمد على توزيع الأهداف العامة إلى أهداف شخصية من خلال التسيير بالأهداف.

المطلب الثالث: طرق عرض محتويات لوحة القيادة

أصبح تحليل ومعالجة الكم الهائل من البيانات يمثل تحدي للمؤسسات الاقتصادية، ولكن مع الأنظمة التكنولوجية الجديدة أصبحت إدارة تدفقات المعلومات فعالة بين مختلف مستويات المؤسسة. فبفضل خاصية التصور للحجم الكبير من البيانات، يسمح لمتخذي القرار بالحصول على منظور واضح حول الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الأداء، مؤشرات، استنتاج النتائج واتخاذ القرارات الفعالة.

1- أدوات عرض جداول القيادة: يوجد العديد من الأساليب والأدوات لتصوير البيانات والمعلومات الموجودة في جداول القيادة بفعالية نجد منها:

1-1- القوائم المالية والجداول: تتمثل القوائم المالية في مجموعة الوثائق التي تتضمن عناصر الميزانية، حسابات النتائج، حركة عناصر الذمة المالية للمؤسسة، وغيرها.

أما الجداول فهي من بين الأدوات الأساسية في لوحة القيادة حيث يعتبر مصدر كل الأدوات البيانية الأخرى، يسمح بترتيب المعلومات في شكل أعمدة وصفوف تسمح بمقارنة المعلومات المختلفة سواءً كانت مقارنة بين التوقعات والنتائج الفعلية ومنه استخراج الفروقات، أو المساعدة في تحليل هذه العناصر وترجمتها في شكل نسب وأشكال بيانية، مثلاً من خلال برنامج¹ Exel.

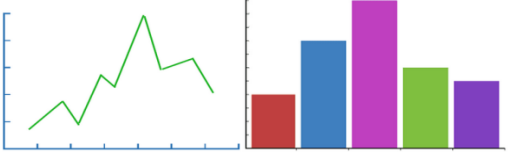
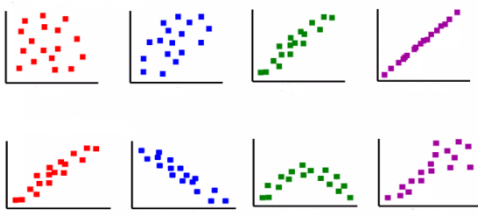
1-2- التقارير ومحاضر الاجتماعات: هي حوصلة جلسات العصف الذهني والاجتماعات الدورية التي تقام من أجل إيجاد حلول لمشاكل أو خلق أفكار وابتكار مشاريع جديدة، حيث تتجسد هذه اللقاءات في شكل تقارير أو محاضر تتضمن جميع نواحي الاجتماع.

1-3- التمثيلات البيانية: وهي الأكثر استعمالاً في جداول القيادة ولها امتيازات أكثر من الجداول لأنها توفر تسهيلات لفهم التغيرات والتطورات الحاصلة في أداء المؤسسة، وفيما يلي بعض الأشكال البيانية التي تعكس نسب أو معدلات أو أرقام الأنشطة:

¹ Denis Travaillé, Christine Marsal, **Automatisation des tableaux de bord et cohérence du contrôle de gestion : à propos de deux cas comptabilité-contrôle-audit**, Vol 2(13), 2007, P 75-96.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (2-13): بعض التمثيلات البيانية لتصور مؤشرات جداول القيادة

تعريفه ومهمته	التمثيل البياني
أساليب إحصائية تعكس حالة ما مقارنة مع حالة أخرى خلال فترة معينة، وتعبّر عن ترتيب المعلومات في شكل أعمدة وصفوف تسمح بالتعبير عن الفروقات ومقارنتها لتحليل الظواهر وفهمها. كذلك تعمل على جمع البيانات وتنظيمها وتخزينها.	الأعمدة البيانية والمنحنى البياني 
مخطط يسمح برصد وتنظيم المشاكل والأخطاء على حسب أنواعها مع إظهار الكميات، المجموع التراكمي، لإيجاد الحلول.	مخطط باريتو 
منحنى إيجاد العلاقات وتحليل الارتباطات بين مؤشرين (مستقل وتابع) أو أكثر من خلال دراسة البيانات المتعلقة بالمعايير، ولكنه يتطلب الإفصاح عن جميع البيانات ولا يصلح في حالة البيانات السرية. مثلاً يمكن استخدامه في تحليل العلاقة بين المبيعات وتكاليف التسويق.	مخطط التشتت 
تمثيل بياني يسمح بتصنيف وإظهار توزيعات المتغيرات، تحديد المساهمات وتبسيط الضوء على المتغيرات المحتملة. ولكنها لا تصلح في حالة وجود الكثير من المتغيرات ولا توفر بيانات دقيقة مما يصعب المقارنة بين المحاور. مثلاً يمكن استخدامها في مراقبة حصة الأرباح للمنتجات المحددة.	الدائرة النسبية 
تمثيل لرصد الأداء المحقق ومقارنته بالأهداف المراد تحديدها أو المعايير المرجعية، يعتبر فعال في حالة متابعة الأداء المالي وغير المالي المحقق والمستهدف، يقدم رؤية واضحة للتطور أو العجز في KPIs. ولكنه لا يوفر بيانات دقيقة ولا يصلح لتعدد المؤشرات في المقياس الواحد. مثلاً يمكن استخدامه في مقارنة المبيعات بالأرباح المستهدفة أو ترشيد التكاليف بالميزانية أو هامش الربح بالمستهدف.	مخطط الرصاصة 
يمثل التغيرات في الأداء المالي ويسلط الضوء على التغيرات في المجموع المتراكم بفاعلية سواء كان إيجابياً أو سلبياً وتوضيح مساهمة الجزء في الكل. ولكنه لا يصلح في حالة نقص المعلومات. مثلاً يمكن استخدامه في تحليل عناصر الدخل الصافي أو توزيعات لإيرادات حسب المنطقة أو توزيع تكاليف المشروع.	مخطط الشلال 

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

يتم الاستعانة بمختلف البرامج المعلوماتية في خلق وبناء هذه التمثيلات، مثل برنامج: **Microsoft**

.Power BI ،Excel, SPSS STATA

1-4- المنبهات: هي مجموعة الأيقونات التي تمثل الحد الأدنى لأداء المؤسسة (أداء سيئ مثلاً) والأعلى (أداء

جيد مثلاً) وقد يكون العكس. ويمكن أن تعرض في الأشكال التالية:

الشكل رقم (2-4): منبهات الأداء



Source: Michel Gervais, Contrôle de gestion, 7ème édition, France, 2000, P618.

أو نجد:

الشكل رقم (2-5): منبه عداد حالة الأداء



Source : Performance Testing, Available at :

https://saleoffar.shop/product_details/18775621.html , Consulted : 04/09/2023.

تركز هذه المنبهات على الهدف وتحفز تحقيقه، وذلك بتحديد المؤشرات الرئيسية **KPIs**، مثل المؤشرات التي تتعلق بالأداء المالي، رضا الزبائن، ورضا العمال (معدل المغادرين، ومعدل الاستقالات، معدلات التكوين..). حيث ثبت أن تصور مؤشرات الأداء (**KPIs**) في لوحة القيادة من خلال المنبهات والتمثيلات البيانية يقلل من الوقت الذي يقضيه متخذ القرار في جمع البيانات والمعلومات والمعارف، ويقلل من الوقت اللازم لإنجاز الأنشطة.¹ ويزيد من جودة استخراج المعلومات، تحليلها وتخزينها.

¹Masha Kuznetsova, Michelle Frits et al, **An analysis of the structure and content of dashboard used to monitor patient safety in the impatient setting**, JAMIA Open, 4(4), 2021, P4.

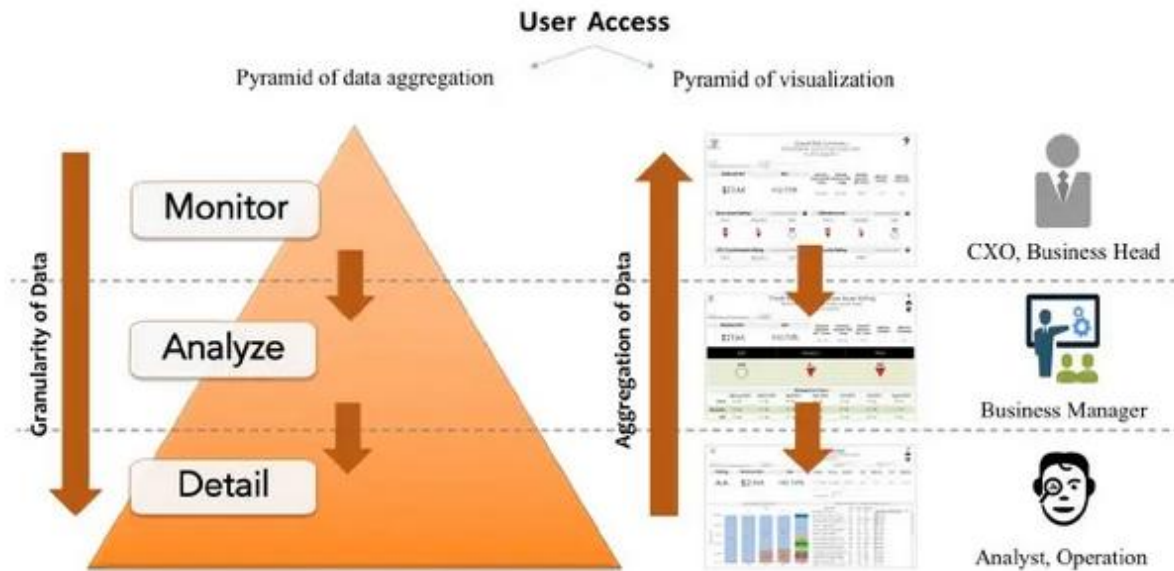
الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

إذا كانت المؤسسة ترغب في الاستفادة من هذه الأدوات والتقنيات في بناء تقاريرها، يجب عليها أن تستقطب كفاءات محترفة أو حتى تكوين مستخدميها من أجل الاستعمال الفعال لها وتحقيق المزايا التي تساعدها في تطوير أدائها واستدامة نشاطها.

2- سيرورة تصور المعلومات: التصور هو التمثيل البياني للمؤشرات والمعايير، باستخدام الأدوات المرئية مثل المخططات والرسوم البيانية والخرائط، توفر هذه الأدوات تصورا يسهل الوصول إلى هذه المؤشرات لرؤية وفهم الاتجاهات (Trends) والقيم المتطرفة (Outliers) والأنماط (Patterns) في المنحنيات والمخططات¹.

تعد أدوات وتقنيات تصور المؤشرات في عالم البيانات الكبيرة Big Data،² ضرورية لتحليل العدد الكبير من المعلومات واتخاذ القرارات القائمة على المؤشرات والمعايير المرجعية.

الشكل رقم (2-6): عرض مؤشرات الأداء على المستويات التنظيمية



Source : USE Ready, MAD Design – Art of creating good dashboards, Whitepaper (report), 2015. Available at: <https://www.scribd.com/document/254057683/MAD-Design> Accessed: 26/08/2023.

ينبغي أن يكون تصور المؤشرات لمختلف مستخدمي نظام جدول القيادة مختلفاً (أي أن يوفر النظام كامل الأيقونات اللازمة التي تسمح بالاطلاع على أي نوع أو صنف من المعلومات)، لأن كل عامل/متخذ قرار لديه مسؤوليات متنوعة ويحتاج إلى نوع محدد من البيانات لاتخاذ إجراءات على حسب توصيفهم الوظيفي³.

¹Kartik Patel, What Are Data Trends and Patterns, and How Do They Impact Business Decisions?, Available at: <https://www.dataversity.net/data-trends-patterns-impact-business-decisions/>, Accessed: 26/08/2023.

²Data visualisation beginner's guide: a definition, examples and learning resources, Available at: <https://www.tableau.com/en-gb/learn/articles/data-visualization>, Accessed: 26/08/2023.

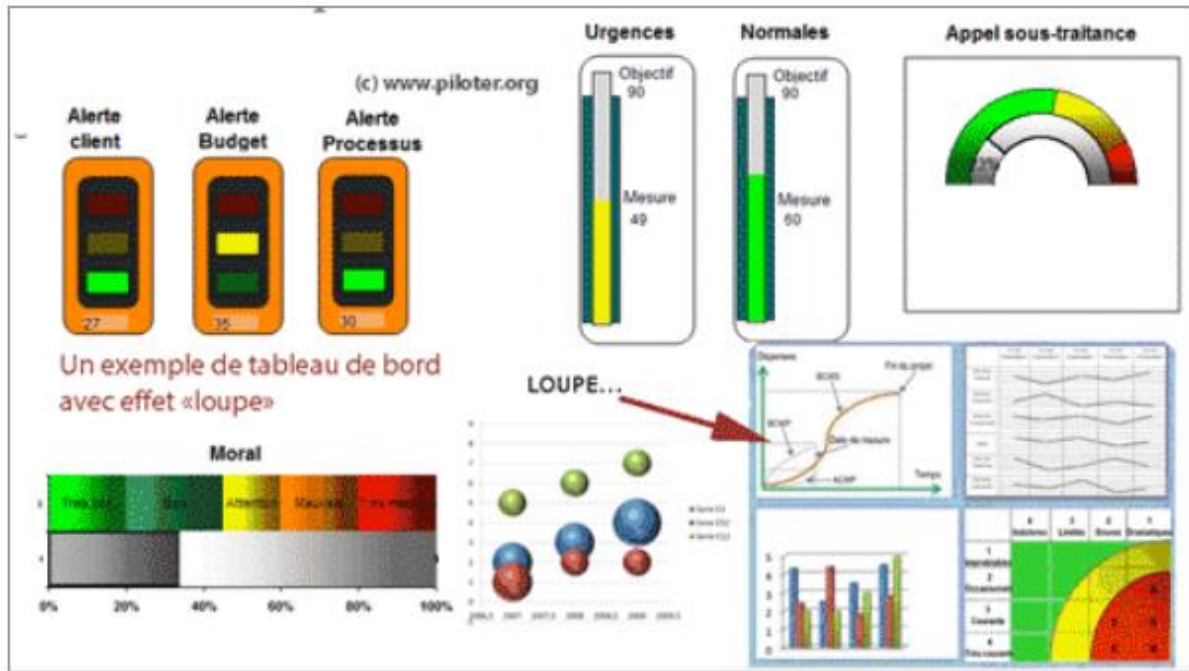
³Mehdi Mahmoodpour et al, Role-based visualization of industrial IoT-based systems, IEEE/ASME International Conference on Mechatronic and Embedded Systems and Applications (MESA), 2018, P2.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

يتم التركيز على خصائص وسهولة استخدام جداول القيادة من طرف متخذي القرار، حيث أن سهولة التصور مرتبطة بسهولة الاستخدام المطلوبة لاختيار مدخلات/مؤشرات متخصصة ومختصرة غير معقدة أو مبسطة لا تثير المستخدم عن هدفه وتخفض من دافعيته.¹

المنحنيات البيانية، المدرج التكراري والدوائر النسبية أو كل ما يتعلق بالرسوم البيانية والتخطيطية التقليدية، ليست سوى غيض من فيض الرسوم الحديثة الشاملة التي توفرها أدوات تصور البيانات الحديثة، حيث تتضمن مختصرات مفيدة تجذب انتباه متخذ القرار، ولكن يجب إقرانها بالمجموعة الصحيحة من البيانات.

الشكل رقم (2-7): العرض الحديث لمؤشرات جدول القيادة



Source :Alain Fernandez, Le Tableau de Bord du Manager, Disponible sur :

, Consulté le 16/06/2023. <https://www.piloter.org/mesurer/index.htm>

يمثل الشكل السابق طريقة لعرض مؤشرات جدول القيادة المنبهاة، مع خاصية العدسة المكبرة Loupe التي من خلالها يمكن الولوج الى مؤشرات التوازن والنتائج المتعلقة بالأداء الشامل الماضي والحاضر للمؤسسة بصفة دقيقة، مفصلة وشاملة.

¹ Olga Lezhnina et all, A Scholarly Knowledge Graph-Powered Dashboard: Implementation and User Evaluation, Frontiers in Research Metrics and Analytics, Vol 7, 2022, PP1-8.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: سيرورة بناء نظام لوحة القيادة في المؤسسة ومناهج قيادة الاداء في المؤسسة

تحتاج إدارات المؤسسة إلى استخدام نظام يسمح لها بالوقوف على مختلف الأنشطة والحصول على المعلومات المساعدة في اتخاذ القرار، الأمر الذي يتطلب الوقوف على محتويات لوحة القيادة ودورها في متابعة الأداء والقيام بالإجراءات التصحيحية المناسبة وذلك لتحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها.

المطلب الاول: سيرورة تصميم جداول القيادة

تمثل المقاييس الاقتصادية قلب نظام جدول القيادة ولكن حصر سيرورة تصميمه في سيرورة إعداد مؤشرات الأداء فقط يؤدي إلى خلل لا يمكن معالجته، لذلك فإن مصمم نظام جدول القيادة ملزم بأخذ بعين الاعتبار كل العناصر المؤثرة على مكوناته. في هذا المطلب سنتطرق إلى المراحل الأساسية المساعدة في بناء نظام لقيادة الأداء الشامل بالإضافة إلى عرض مناهج تولد قيمة مضافة للمؤسسة.

من أجل ضمان الرصف الاستراتيجي لاستراتيجية المؤسسة العامة ونظام جدول القيادة فإنه من المهم الالتزام بالمراحل التالية المساعدة في ربط الأهداف الاستراتيجية بأهداف جدول القيادة وتقييمها.

الشكل رقم(2-8): مراحل سيرورة إعداد جدول القيادة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Denis Molho, op.cit, 2009, P79)¹

1- تحليل محيط المؤسسة: تتمثل المرحلة الأولى لبناء جدول القيادة في دراسة محيط المؤسسة الداخلي والخارجي، لذلك يتم التركيز على:

1-1- دراسة سوق المؤسسة: يتم من خلال دراسة السوق تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة من أجل معرفة مدى شدة المنافسة والعوامل المؤثرة فيها، حيث يتم دراسة: توقعات العملاء، طبيعة المنافسين، تنوع المنتجات، الموردون والشركاء والتشريعات والقوانين. كل هذا يساعد في تحديد الغايات الاستراتيجية التي تتناسب ورؤية المؤسسة.

1-2- صياغة استراتيجية المؤسسة: لهذه النقطة جانبين، الجانب الأول يتعلق بموارد المؤسسة البشرية والمادية التكنولوجية المساعدة في تحديث نظم معلومات اتخاذ القرارات في المؤسسة. والجانب الثاني يتعلق بتنفيذ نظام جدول القيادة، فهو مرتبط أساساً بالإستراتيجيات المعتمدة، فإذا اعتمدت المؤسسة على استراتيجية الريادة بالتكلفة فإن نظام التقارير يعتبر كافي من أجل إدارة عملياتها، أما إذا اعتمدت مثلاً استراتيجية التميز، فإنها

¹Denis Molho, Dominique Fernandez, **Tableaux de bord outil de performance**, édition d'organisation, France, 2009, P79.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

مطالبة برصد تطورات السوق فيما يتعلق بتطور توقعات العملاء من أجل تلبية احتياجاتهم من المنتجات والخدمات وحتى استغلال الفرص ومواجهة التهديدات.

2- إعداد الأهداف: تعتبر هذه المرحلة امتدادا لسابقتها، حيث وبعد دراسة المحيط للحصول على صورة شاملة عن موارد المؤسسة، ثقافتها، السياسات المتبعة والبدائل الاستراتيجية المختارة فإنه من الضروري البدء في ترجمة البدائل إلى أهداف واضحة وواقعية، كيفية وكمية مع الإشارة إلى رزنامة سيرورة النشاطات ووضع خطط عمل وبرنامج يحدد المسؤوليات والصلاحيات والوسائل المتاحة والضرورية لنجاح العمليات.

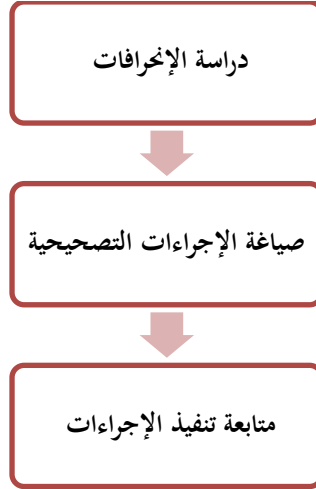
3- صياغة المتغيرات الأساسية للنجاح KPIs: تمثل المعايير الأساسية للنجاح قلب حرفة جداول القيادة، والمحافظة عليها وسلامتها من سلامة جدول القيادة الذي يتمثل دوره الأساسي في عرض للمعايير والقياسات التي تساعد متخذي القرار في المؤسسة في قيادة الأداء. فهذه المعايير تحتاج إلى سيرورة تسمح بتحديد موضوعها، إعدادها، استخدامها ومراجعتها لمعرفة ما إذا كانت تلي احتياجات متخذ القرار ولها الصفة الواقعية.

4- جمع المعلومات: بعد سيرورة تحديد المؤشرات يتم القيام بجمع مختلف البيانات والمعلومات المتعلقة بفحواها، في هذه الخطوة يخول لكل مسؤول قسم أو إدارة الصلاحية لتحديد المعلومات (سواءً كانت من مصادر داخلية أو خارجية) من أجل القدرة على تصميمها.

5- بناء جدول القيادة: يتم في هذه المرحلة الاعتماد على النظم المعلوماتية المساعدة في جمع تخزين ومعالجة ما تم الحصول عليه من قواعد البيانات المختلفة ودمجه في نظام جدول القيادة، هذا لأن تلبية احتياجات نظام القياس ودعم المستويات التنظيمية عن طريق جداول القيادة لا يتم إلا بمساعدة نظم المعلومات التكنولوجية، والتي تسهل أيضا في تصميم الشكل العام لجداول القيادة

6- اعتماد نظام المراجعة: يسمح نظام المراجعة في المؤسسة بتحليل مدى توافق أهداف نظام جدول القيادة والغايات الاستراتيجية المعلنة المتمثلة في تحقيق نتائج اقتصادية واجتماعية وبيئة فعالة، حيث أنه يتطلب المرور على السيرورة التالية:

الشكل رقم (2-9): سيرورة استعمال نظام مراجعة جدول القيادة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Michel Leroy, op.cit, P129)¹

6-1- دراسة الانحرافات: الهدف من هذه النقطة هو تحديد حجم الانحراف سواءً كان إيجابياً أو سلبياً المتعلق بمؤشرات الأداء التي زادت أو انخفضت بشكل كبير عن النسب المستهدفة من خلال تصنيفها حسب نوع الهدف المطلوب تحقيقه. مثلاً الانحرافات التي تتعلق ب: نسب الهامش (الانحراف عن الكمية المستهدفة للمنتجات المباعة، الانحراف على التكلفة الوحدهية)؛ رقم الأعمال (انحراف حجم المبيعات، انحراف عن سعر البيع، انحراف عن مزيج المنتجات)؛ التكاليف (انحراف عن قيمة الإنتاجية، الزمن المستغرق)؛ المردودية (انحراف الهوامش، انحراف النشاط)؛ الجودة (انحراف عن مسار الإنتاج، خدمات ما بعد البيع).² وإيجاد العوامل المحفزة على تسجيل تلك الفروقات، التي قد تكون أسبابها خارجية (تطور توقعات العملاء، سوق المنافسة، السياسات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية العامة) أو داخلية (جودة المنتجات والخدمات، الاستراتيجية التسويقية، العوامل التكنولوجية).

6-2- صياغة الإجراءات التصحيحية: تحديد المهام التصحيحية تكون نتيجة المجموعات المكلفة ب: إيجاد البدائل من خلال السيناريوهات والمحاكاة، وتقديم الحلول الاستراتيجية في حالة الانحرافات السلبية وتوجيه الجهود والتركيز على استغلال الفرص في حالة الانحرافات الإيجابية، ل يتم دمجها في البدائل الاستراتيجية (المرحلة الثانية) وخطط عمل المؤسسة. وتجدر الإشارة على أنه يجب مشاركة فرق العمل في المستوى التشغيلي ومدراء الأقسام، أي مستخدمي النظام من أجل تشجيع المبادرات وتحفيز الأفراد لتحقيق التطوير المطلوب.

¹ Michel Leroy, **le tableau de bord au service de l'entreprise**, 2ème édition d'organisation, France, 2001, P 129.

² Christophe Germain, **Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises Finance Contrôle Stratégie**, Vol 8(3), 2005, PP 125-143.

3-6- متابعة تنفيذ الإجراءات: من الضروري أن يتم هيكلة وبرمجة مراحل تنفيذ الإجراءات التصحيحية، عن طريق تقديم المعلومات اللازمة عن كيفية تطبيق التصحيحات على نظام جداول القيادة شكلاً أو مضموناً وأسبابها، لتفادي أي أخطاء حتى عند تنفيذ الإجراءات التصحيحية.

المطلب الثاني: نظام التقارير وجدول القيادة

يحتاج كل مسؤول في المؤسسة أياً كان المستوى التنظيمي الذي يتواجد فيه، الى معرفة دقيقة حول سير العمليات التي يديرها، فبواسطة التقرير يستطيع رؤوسه ابلاغه بنتائج العمليات التي قاموا بتنفيذها، لذا فان المسؤول لا يقدم على اتخاذ القرارات إلا بعد ان يطلع على جميع العمليات الضرورية والتي تمت تحت مسؤوليته، وعن طريق هذه التقارير والتي تضم بيانات حول نتائج اداء المرؤوسين يمكن للمسؤول الاعلى ان يقوم بعملية الرقابة على نشاط رؤوسه ومساءلتهم عن سير العمليات وتقييم ادائهم¹.

1- تعريف التقارير: يعبر مصطلح التقرير **Reporting** في المدرسة الانجلوساكسونية عن تحقيق أهداف التنظيم ونشر البيانات وإتاحة المعلومات في شكل ملفات (تقارير ملخصة، جداول قيادة تحليلية) حول أنشطة المؤسسة وأدائها المستهدف. أما بالفرنسية فإن مصطلح التقارير **Reporting** وجدول القيادة **tableaux de bord** أدوات تستعمل في العموم كمترادفات لنفس النظام الذي يوفر التصور المختصر والمرئي لأداء أقسام وقنوات ومشاريع المؤسسة.

ويعرف التقرير على أنه: مجموعة الوثائق المعدة دورياً من طرف المرؤوسين لإبلاغ المسؤولين في المستويات الاعلى عن وضعية ونتائج مركز المسؤولية². وتحتوي التقارير على مجموعة من البيانات كرقم اعمال الفصل السابق او تكاليف المنتجات، وتكون هذه البيانات مالية. أي أن نظام التقارير هو نظام يجمع مجموعة البيانات الموثوقة وذات المصدقية مصورة في شكل مؤشرات أداء ومجمعة في جداول، وهنا يعتمد على درجة تطور نظام التقارير في المؤسسة، والذي يمكن أن يتم جمع البيانات التي يحتويها أولاً ثم معالجتها قبل تنسيقها يدوياً من طرف فرق العمل، أو بالاستعانة بالنظم المعلوماتية مثل نظام **Excel**؛ أو يتم توفيرها تلقائياً من النظم الموجودة في المؤسسة (برمجيات المحاسبة، نظام تخطيط موارد المؤسسة، نظام إدارة العلاقة مع العملاء، نظام إدارة الموارد البشرية،...).

2- الهدف من نظام التقارير: يسعى نظام التقارير الى تحقيق الاهداف التالية:

- توجيه متخذي القرار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
- توجيه المدراء وفرق العمل من أجل تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً؛
- هيكلة البيانات بطريقة واضحة ومتاحة؛
- تعميم سياسات العمل وطرق إدارة الأنشطة وإدارة الوقت في كل المستويات وحسب احتياجات متخذ القرار ومستعملي النظام؛

¹ Jean-rené.Edighoffer, **Précis de gestion d'entreprise**, édition Nathan, Paris, 1996, P128.

² Nobert Guedj, op.cit, P319.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

- نقل ونشر المعلومات الاستراتيجية والتشغيلية من إدارة لأخرى؛
 - توفير رؤية شاملة عن نسبة التقدم نحو تحقيق أهداف المؤسسة المنبثقة عن مختلف استراتيجياتها؛
 - توفير نظام تحفيز لفرق العمل من خلال تمكينهم من متابعة تطور أعمالهم.
- 3- أنواع نظام التقارير:** لكل مؤسسة احتياجاتها من أنظمة التقارير، وقد تستعمل مؤسسة نوع من التقارير لا تستعمله مؤسسة أخرى، وهذا حسب طبيعة أعمالها وأهدافها الاستراتيجية، في ما يلي مجموعة من التقارير الأكثر استعمالاً في المؤسسات¹:
- 3-1- التقارير الاستراتيجية:** توجد في المستوى الأعلى للمؤسسة وموجهة للمدراء التنفيذيين ومجلس الإدارة متضمنة مؤشرات عامة ومختصرة للأداء الشامل للمؤسسة تسمح بتوفير تحليلاً للنتائج المحققة؛
- 3-2- تقارير المشاريع:** توجد بكثرة في المؤسسات التي تستخدم طرق الإدارة الرشيقية، هدفها رصد أداء المشاريع والتطور الذي يحققه المشروع، وتوفر للأطراف الفاعلة صورة عن التقدم المحرز في مجالات زمنية معينة؛
- 3-3- التقارير التحليلية:** من التقارير الحديثة التي تستخدم في ميادين ذكاء الأعمال، بحيث أنها تركز عن تحليل البيانات والمعلومات بالإضافة إلى مخرجات المحاسبة التحليلية وتجميعها في شكل مؤشرات مالية (مؤشرات تعظيم أرباح المشروع أو الزبائن، تحليل التكاليف..).
- 3-4- التقارير العملية:** تنقسم هذه التقارير حسب أقسام أو إدارات المؤسسة (الإدارة المالية، التجارية، الموارد البشرية، التسويق..) والهدف منها هو متابعة تحقيق الأهداف؛
- 3-5- التقارير المالية:** يتضمن التقرير المالي مجموعة مختلفة من التقارير مثل: التقرير المحاسبي أو تقرير الإدارة النقدية أو تقرير التخطيط المالي، وتتركز بشكل خاص على المؤشرات المتعلقة بالصحة المالية للمؤسسة، مثل: متوسط وقت الدفع للموردين، متوسط وقت الدفع للعملاء، تطور الأرباح قبل الفائدة والضرائب والإهلاك والاستهلاك **EBITDA**. من المهم في هذا النوع من التقارير استخدام برمجيات متخصصة قادرة على توفير الدقة في التحليل وحتى إنجاز العمليات المالية باقتراح حلول عند وجود انحرافات مالية.
- 3-6- تقارير المبيعات:** التقارير والمبيعات ثنائية معروفة جيداً لأي مؤسسة تهتم بأدائها التجاري، ويركز هذا النوع من التقارير على مؤشرات مثل: حجم المبيعات الشهرية؛ توزيع رقم الأعمال حسب المنتج، حسب المنطقة، وغيرها من المؤشرات.
- 3-7- تقارير المسؤولية المجتمعية:** تعتبر من أحدث التقارير مقارنة بالمذكورة أعلاه، تسمى أيضاً بالتقرير الحوكمي البيئي-الاجتماعي (**ESG**)، وتتركز على الجوانب غير المالية للمؤسسة، ويتضمن مؤشرات الأداء الرئيسية

¹ Marianne, **Tout sur le Reporting: 5 points pour le comprendre et l'adopter**, EMAsphere. Disponible sur : <https://www.emasphere.com/fr/ressources/blog/tout-sur-le-reporting-cinq-points-pour-le-comprendre-et-ladopter> . Consulté le : 20/10/2023.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

تتعلق بالبعد الاجتماعي والبيئي مثل: عدد دورات التكوين والتوعية، نسبة الأثر الإقليمي والاقتصادي والاجتماعي لنشاط المؤسسة، الرشد في الاستخدام الأمثل للموارد.

4- مراحل تصميم نظام التقارير: تمر عملية اعداد تقارير الأداء بالمراحل التالية:

الشكل رقم (2-10): مراحل تصميم نظام التقارير



Source : Marianne, Tout sur le Reporting : 5 points pour le comprendre et l'adopter, EMAsphere. Disponible sur : <https://www.emasphere.com/fr/ressources/blog/tout-sur-le-reporting-cinq-points-pour-le-comprendre-et-ladopter>. Consulté le : 20/10/2023.

4-1- تحديد الإحتياجات: تتمثل هذه المرحلة في مراعاة إحتياجات المؤسسة والتوجهات والقيود الاستراتيجية المفروضة، بالإضافة الى فرق العمل التي تختلف باختلاف حرف المؤسسة.

يجب أن يجيب تقرير المؤسسة عن رؤيتها الاستراتيجية، مما يمكنها من تحديد الأهداف المناسبة وفقاً لطريقة SMART، ليتم بعد ذلك تقسيم كل هدف إلى مؤشرات أداء رئيسية.

4-2- دراسة وتحليل البيانات: يعتمد نجاح هذه المرحلة على جودة البيانات المستخدمة، والتي يجب أن تخضع للمعايير التالية: الموثوقية، ما مدى دقة البيانات المدخلة أو المبلغ عنها؛ الحجم: ما مقدار المعلومات التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار؛ طريقة الحساب: هل توحيد طريقة حساب البيانات ضرورية لجعل المعلومات قابلة للاستخدام.

4-3- تصميم نظام التقارير: لكي يكون نظام التقارير قابل للتنفيذ بالكامل، يجب أن:

- يهيكل في شكل جداول تشمل مقاييس ذات مغزى لمتخذ القرار ومستخدم النظام؛

- يتم اعتماد أفضل تصور (تمثيلات أشكال بيانية) ممكن للمعلومات وفقاً لأهداف استخدامه.

5- المقارنة بين التقارير وجدول القيادة: بالرغم من الأدوار المشتركة للنظامين كالمساعدة في اتخاذ الاجراءات

التصحيحية والقدرة على اتخاذ قرارات صائبة واعتماد كليهما على مبدأ مقارنة الاهداف بالنتائج المحققة، إلا أن هناك اختلافات عديدة والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (2-14): مقارنة بين جداول القيادة ونظام التقارير

التقارير	جداول القيادة
<ul style="list-style-type: none"> - تسمح بالتحقق من مدى تحقيق الاهداف المحددة للمسؤولين، كما يمكن تقييم اداء المرؤوسين من طرف الهيئة العليا حسب كل مستوى تنظيمي. - يتم فيها تلخيص نتائج المسؤولين، لترسل الى الادارة العليا بغرض تقييم النتائج السابقة. - تحتوي على مؤشرات ومعطيات مالية فقط. - اداة رقابية بعدية، تسمح بتقييم الاداء السابق للمسؤوليات المفوضة. - يتم عرضها دوريا في مدة لا تقل عن شهر في الغالب. - مؤشرات حول النتائج السابقة فقط. 	<ul style="list-style-type: none"> - تسمح للمسؤول بتقييم ادائه، وقيادة العمليات الخاصة به من اجل تحسين الاداء. - يتم فيها تلخيص لاهم المعلومات التي يحتاجها المسؤول، فهي اداة قيادة وتحكم وليست اداة رقابة بالمعنى الضيق للمصطلح (الجزء والعقاب). - تحتوي على معطيات تشغيلية، آنية وتضم معلومات مالية واخرى نوعية (قياس الجودة). - تسمح بالمتابعة الدائمة للعمليات وتعديلها والتنبؤ بالأحداث على المدى القصير. - يتم عرض المعطيات فيها يوميا من اجل التكم الجيد في العمليات. - مؤشرات قيادية.

Source : Selmer, op.cit, p45.

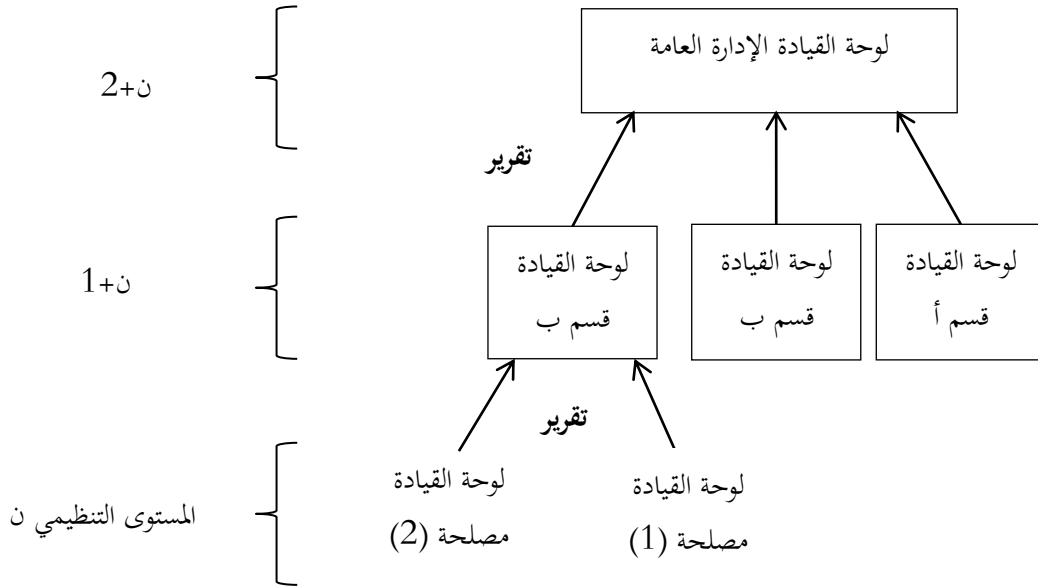
6- علاقة جداول القيادة بالتقارير: تعتبر التقارير انظمة تنقل من خلالها المعلومات ونتائج المراكز تصاعديا: عادةً مؤشرات تخص النتائج النهائية للمراكز، والتي تهدف الى توضيح أهم النتائج الفعلية لسير العمليات والمشاكل التي واجهها المسؤولون في كل مستوى تنظيمي اثناء تنفيذهم للمهام الموكلة اليهم، وبعد استلام كل مسؤول للتقرير او التقارير التي تخص الاقسام المسؤول عنها يستطيع ان يقيم اداء هذه الاقسام، ويتخذ القرارات الصائبة لضمان تنفيذ المهام بأكثر فعالية. وفي المقابل فإن جداول القيادة يحتوي على نوعين من المؤشرات هما: مؤشرات حول النتائج ومؤشرات قيادية.

ويضمن التقرير متابعة السير اليومي للعمليات، فمصدر مؤشرات النتائج التي تستخدمها التقارير في مستوى تنظيمي معين هي جداول القيادة للمستوى الادنى منه درجة مع مراعاة دائرة السلطة، ومجال تطبيقها¹. والشكل التالي يوضح ذلك.

¹ Jean-rené.Edighoffer, op.cit, P129.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

الشكل (2-11): العلاقة بين جداول القيادة ونظام التقارير



Source : Michel Leroy, le tableau de bord au service de l'entreprise, édition d'Organisation, Paris, 2001, P 44.

يقوم التقرير بتلخيص المعلومات المتأتية من المؤشرات القيادية وتقديمها للمستوى الاعلى من اجل تفادي حدوث تراكم للمعلومات على مستوى الادارة العليا، والذي قد يؤدي الى خطأ في اتخاذ القرارات. ولهذا يمكن القول أن التقارير تعمل على:

- تنبيه المسؤولين بأهم الانحرافات الحاصلة؛
- تنظيم عملية الحوار بين المسؤولين في مختلف المستويات التنظيمية؛
- تلخيص النتائج النهائية في نهاية كل فترة مما يسمح بتقييم اداء المراكز؛
- خلق التناسق بين مختلف الاقسام في المؤسسة وتركيز الجهود حول اهم المتغيرات الاساسية¹.

المطلب الثالث: مناهج بناء جداول القيادة في المؤسسات

هناك عدة منهجيات في بناء وتصميم جداول القيادة المستعملة في المؤسسات العامة والخاصة الاقتصادية على حد سواء، نذكر منها:

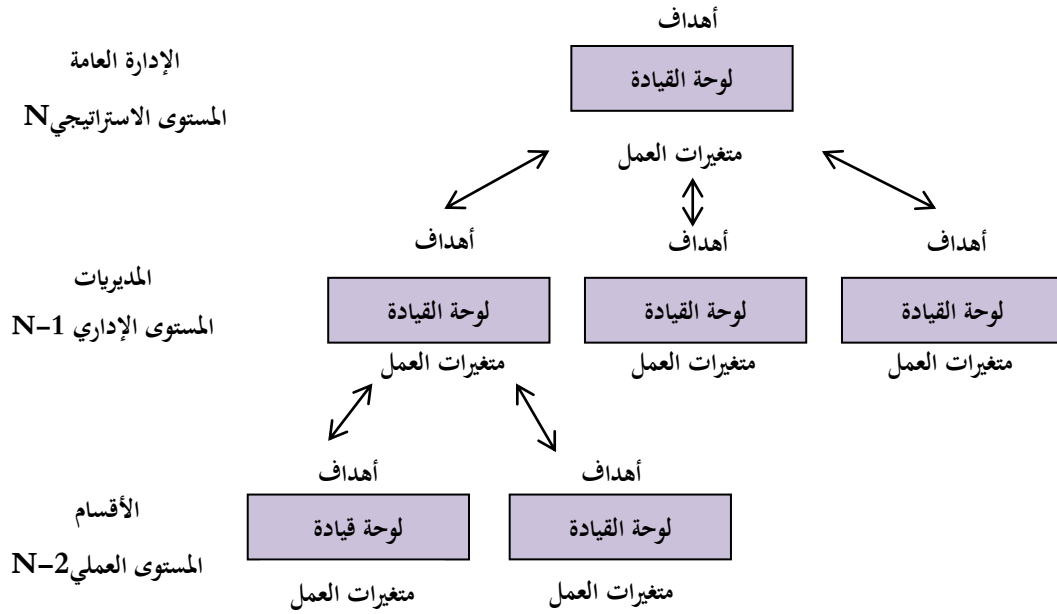
1- منهجية OVAR: جدول القيادة على الطريقة الفرنسية OVAR، تقترح هذه الطريقة خطوات متجانسة في تصميم نظام لوحات القيادة، حيث أنها تقوم بتجزئة وتوزيع الاستراتيجية في المؤسسة عن طريق بناء صلة بين الأهداف الاستراتيجية وخطط العمل على مختلف سلم مستويات المؤسسة. تترجم الاستراتيجية إلى أهداف

¹ Michel Leroy, op.cit , P45.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

ومتغيرات العمل (مفاتيح النجاح الأساسية) حسب مراكز المسؤولية طبقا لنموذج سبيي يربط الأهداف بمتغيرات العمل والمسؤوليات¹.

الشكل رقم (2-12): إسقاط الأهداف الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي للمؤسسة (سلم المستويات)



Source: Georges Le Gall, *Piloter l'entreprise: Tableau de bord ou Balanced Scorecard?*, Libres Propos, Antior, 2004, P14. Disponible sur : <https://www.lajauneeflarouge.com/wp-content/uploads/2012/10/591-page-012-014.pdf>, Consulté : 20/08/2023.

يقسم الأخصائون الأطوار الأساسية لإنشاء نظام لوحة القيادة حسب طريقة **OVAR** إلى ثلاثة:

- **الطور الأول:** تحديد المهام والأهداف للوحدة التنظيمية **Objectifs**؛
- **الطور الثاني:** تعيين وتعريف متغيرات العمل **Variables d'action**؛
- **الطور الثالث:** تحليل المستويات **Responsabilités**.

¹ Fana Rasolofa-Distler, *Conception d'un système de tableau de bord intégrant le Développement durable : une démarche qui articule méthode OVAR et Balanced Scorecard*, Association Francophone de Comptabilité, Crises et nouvelles problématiques de la valeur, France, 2010, P5. Disponible sur <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00476943>, Consulté le : 15/06/2023.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم (2-13): أطوار إنشاء نظام لوحات القيادة حسب طريقة OVAR

<p>1- التحليل الاستراتيجي على مستوى الإدارة العامة ← تحديد أهداف المنظمة 2- تحديد متغيرات العمل للمنظمة 3- اختيار التجانس: سلم المتغيرات العمل / أهداف</p>	<p>أطوار إنشاء نظام لوحات القيادة</p>
<p>4- تحليل التفويض: إسناد المسؤوليات ← 5- سلم المستوي N-1 مناقشة الأهداف</p>	
<p>6- اختيار المؤشرات الملائمة: مؤشرات كمية ونوعية، مؤشرات النتيجة والعمل 7- المقارنة مع المعطيات المتوفرة</p>	<p>طور اختيار وعرض المعطيات</p>
<p>8- اختيار طريقة العرض بالتشاور مع المستخدمين 9- اختيار طريقة العرض 10- البرامج المعلوماتية</p>	

Source : Yves De Rongé, Karine Cerrada, Contrôle de gestion, 2^{ème} édition, Pearson Education, France, 2008, P 229.

- من المرحلة 1 إلى المرحلة 3: تشكل هذه المراحل كل من الطور الأول والثاني حيث تتم مرحلة التحليل الاستراتيجي (المرحلة 1) الذي يسمح للإدارة العامة للمؤسسة برسم مجالات أنشطتها الاستراتيجية وتحديد أهدافها البعيدة المدى، كذا رسم الخطط الاستراتيجية وترجمتها إلى خطط عمل بأهداف متوسطة المدى، تليها مرحلة تحديد متغيرات العمل (المرحلة 2) أين تعرف العناصر المحددة لتحقيق الاستراتيجية، أخيراً تأتي مرحلة التجارب عن طريق إنشاء سلم لمتغيرات العمل / أهداف، حيث قد يكون هناك تناقض بين المتغيرات والأهداف، كرفع الجودة وتخفيض التكاليف.

- المرحلتين 4 و 5: تهم هاتين المرحلتين بتفويض الأهداف ومتغيرات العمل حتى يتم توزيع المسؤوليات على مختلف المستويات السلمية للهيكل التنظيمي للمؤسسة، فتصبح متغيرات العمل للمستوى N أهداف للمستوى N-1.

- المرحلتين 6 و 7: ترمي هذه المراحل إلى اختيار المؤشرات الملائمة لقياس أداء كل وحدة تنظيمية في المؤسسة، وبناء لوحة قيادة تعرض هذه المؤشرات مقارنة بالأهداف المسطرة ومتغيرات العمل وجدول أعمال الوحدة.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

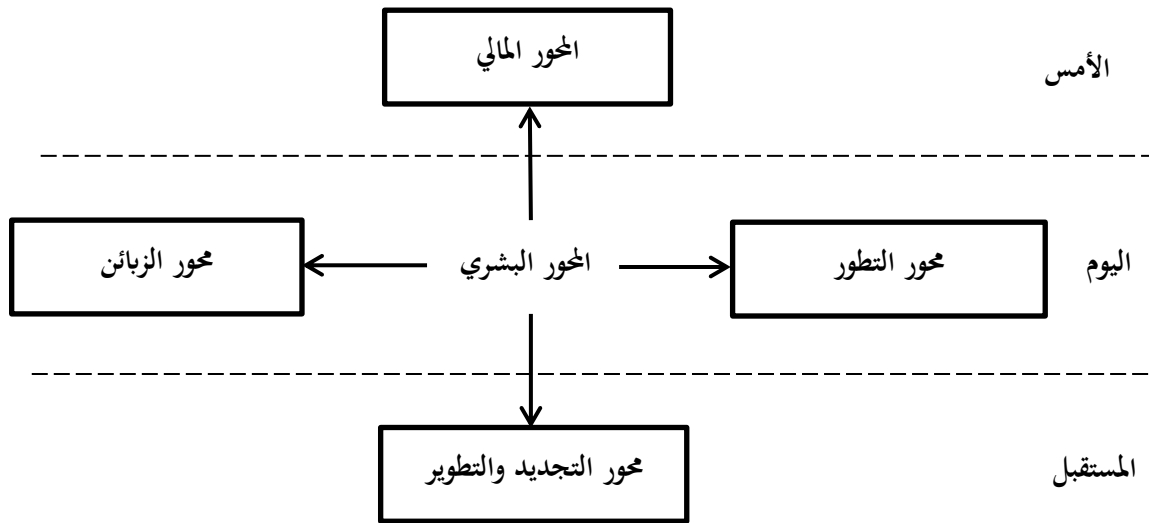
في نهاية هذه المرحلة يكون كل مركز مسؤولية على كل المستويات، مؤشرات تقيس متغيرات العمل الخاصة به والأهداف المحددة له. قد يكون عدد من المؤشرات المحددة غير متوفر في نظام معلومات المؤسسة، وبالتالي تأتي المرحلة السابعة لمقاربة مجموعة المؤشرات المحددة مع مجموعة المؤشرات المتوفرة في نظام المعلومات والقيام بالتغيرات اللازمة لتزويده بالمعطيات الجديدة.

- المرحلة من 8 إلى 10: وهي آخر المراحل أين تتم العناية بعرض المعطيات من خلال استعمال تقنيات العرض والتمثيل البيانية وتصميم نماذج لوحات القيادة ثم تجريبها لمعرفة مدى ملاءمتها ومن ثم العمل على تطوير برامج معلوماتية يتم دمجها ضمن نظام المعلومات الآلي للمنظمة.

2- نموذج Navigateur Scandia: تطور استعمال نماذج جداول القيادة نتيجة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتتالية، خصوصا في الدول الأنجلوسكسونية والإسكندنافية إلى أن ظهر أول منظور جديد للوحة القيادة في قياس الأداء من خلال أبحاث Edvisson في السويد سنة 1990 والذي ركز أكثر على مفهوم مراقبة الأداء من خلال رأس المال الفكري.¹

قام مؤسس النموذج بتطوير نظام جدول قيادة بدمج مفهوم سلسلة القيمة لبورتر والدور الأساسي للموارد غير الملموسة، ليظهر مفهوم الرأس المال المعنوي ويصبح مركز نموذج لتقييم وقيادة الأداء. كما يبين الشكل التالي:

الشكل رقم (2-14): جدول القيادة راس المال البشري نموذج Navigateur Scandia



Source: Grgory Wegman, op.cit, P 10.

¹Grgory Wegman, **Les tableaux de bord Stratégique : analyse comparative entre BSC et modèle suédois**, IAE Sorbonne Paris, 1999, P 11.

الفصل الثاني: جداول القيادة وقيادة الاداء في المؤسسة الاقتصادية

أصل تصميم هذا النموذج كان في مؤسسة تأمين وخدمات مالية سويدية، يتم فيه تقسيم أبعاد الأداء حسب الزمن ويتكون من أربعة محاور أداء: المحور المالي الذي يمثل الأداء الماضي؛ والمحور البشري (مركز النموذج) والزبائن والإجراءات يمثل الأداء الحالي؛ ومحور التجديد والتطور يمثل الأداء المستقبلي.¹

لقد أعطى هذا النموذج أهمية كبيرة للمحور البشري باعتباره عامل أساسي في استدامة أداء المؤسسة، وذلك من خلال الاعتماد على مؤشرات لتقييم الأداء المؤسساتي الذي يتعلق بالعملاء الداخليين للمؤسسة، والذي تم تصنيفهم إلى: المتعاونين، العمال، التقنيين، المتعاملين مع المؤسسة، التجار والمتعاقدين. ويهدف هذا التصنيف إلى تحقيق التوازن بين الموارد البشرية والبنية التحتية للمؤسسة.²

من بين النماذج الأخرى الأكثر شيوعاً نجد: النموذج الفرنسي الذي سمي بمشروع جدول القيادة **GIMSI** غايته بناء منهجية إعداد وتطوير جدول قيادة من خلال تصميم السيرورة الاستراتيجية وإعداد الأهداف والمؤشرات بإشراك الأفراد من مختلف المستويات في جميع المراحل، بالإضافة إلى استخدام نظم المعلومات الحديثة في معالجة المعلومات الضرورية وتحليل والتنبؤ بالأداء الشامل للمؤسسة؛ النموذج الأمريكي الذي سمي ببطاقة الأداء المتوازن **BSC** غايته تقييم وقياس الأداء من خلال مؤشرات الأداء المالية وغير المالية، الموازنة بين الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والتي تنتج ارتباطات بين محاور الأداء الشامل في المؤسسة. سنتطرق إلى هذين النموذجين بالتفصيل في الفصل الثالث.

¹Joëlle Imbert, **op.cit**, P78.

²Gregor Taied, **Les tableaux de bord de la gestion sociale : Développez les nouveaux outils de la performance social**, Dunod, 4^{ème} édition, 2008, P5.

خلاصة الفصل

تستعمل جداول القيادة في المؤسسة لتكملة الانظمة المحاسبية التقليدية، فهي تعمل على توفير معلومات آنية وتشغيلية بشكل مبسط وملخص يسمح للمسؤول بمتابعة انجازاته، كما تسمح بخلق تواصل رأسي وأفقي بين مختلف مراكز المسؤولية في المؤسسة. وتستند عملية تصميم نظام جداول القيادة الى ضرورة اتباع خطوات اساسية في ذلك اهمها: تحديد المتغيرات الاساسية المتحكممة في استراتيجية واهداف المؤسسة، اضافة الى اختيار المؤشرات المناسبة وطرق عرضها، وتوفير نظام معلومات فعال قادر على توفير المعلومات بشكل ملائم وسريع، كما يجب تحسيس المسؤولين والافراد في المؤسسة بأهمية هذه الاداة كي لا تواجه الرفض والاهمال. وبالنسبة لمساهمة جداول القيادة في عملية مراقبة التسيير فإنها تساعد على التطبيق الجيد لاستراتيجية المؤسسة من خلال متابعة تحقيق الاهداف بشكل مستمر ودوري مما يسمح بالوقوف على اهم الانحرافات ثم تحليلها وشرح اسبابها وأخيراً اتخاذ الاجراءات التصحيحية.

الاستعمال الكفاء لجداول القيادة يسمح بقيادة الأداء الشامل للمؤسسة من خلال توفير جداول قيادة تساهم في التقديم الآني للمعلومات لرصد والتحكم في سير عمليات وأنشطة المؤسسة. عند تصميم نظام جداول القيادة يستوجب تحديد محتواها من الأهداف والمؤشرات ومعلومات بناء المؤشرات التي تستعمل في تقييم وقيادة الأداء إضافة إلى تحديد الطريقة التي يتم بها حساب وعرض هذه المؤشرات وذلك انطلاقاً من المعطيات القاعدية للمؤسسة. من بين النتائج المتأتية من استخدام جداول القيادة، هي تحسين كفاءة وإنتاجية المؤسسة ونمو أعمالها، تخفيض التكاليف وإدارة العلاقات بين الموردين والمستهلكين، مما يؤدي إلى تطوير الأداء الشامل للمؤسسة. هذا ما لا تستطيع توفيره التقارير الكلاسيكية، الأمر الذي تحققه هذه الجداول الحديثة من المرونة في التخطيط والتحليل والتحكم والتنبؤ، مما يقلل عبء هذه الانشطة على إدارة نظام المعلومات في المؤسسة وتحرير الموارد للأنشطة الأخرى.

حدود المنهج التقليدية في بناء جداول القيادة وفشلها في تلبية احتياجات سيرورة تطوير الأداء الشامل في المؤسسات، قد ساهمت في استحداث جداول قيادة (أنظمة قياس) جديدة من أهمها بطاقة الأداء المتوازن **BSC** ونظام **GIMSI**، التي تساعد المؤسسة في سيرورة اتخاذ القرار وإدارة التغيير لتحسين الأداء الناتج عن تبني هذه الأنظمة، والذي سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

بناء جداول القيادة وفق منهجيتي

BSC و GIMSI

تمهيد

لقد أخذ تصميم جداول القيادة حيزاً هاماً في كتابات التسيير، بحيث تطور مفهوم جدول القيادة بشكل لافت من النظرية النظامية واتخاذ القرارات إلى النظرة الاستشراكية من خلال أعمال **Kaplan et Norton** إلى المدخل الإنساني في تطوير الأداء **Navigateur Scandia**، إلى التوجه نحو التسيير التشاركي من خلال منهجية **GIMSI**.

استعمل جداول القيادة في قياس وتطوير الأداء الشامل في المؤسسة لم يخلو في حد ذاته من المخاطر، وذلك ما اتضح من أوجه القصور التي لوحظت عند استعمال وتطبيق هذه الأداة في المؤسسات. وهذا ما أدى إلى تطوير المناهج المتبعة في إعداد جداول القيادة، سعياً منها للوصول إلى النجع الوسائل. ومن بين المناهج الأوروبية نجد منهجية **GIMSI**، ومن المناهج الأنجلوساكسونية والأكثر انتشاراً منهجية بطاقة الأداء المتوازن **BSC**. إن استحداث مناهج جديدة في بناء جداول قيادة (أنظمة قياس) تساعد في بناء مقاييس لمتابعة الأهداف وتحديث المؤشرات القديمة لتتوافق مع المبادرات (المشاريع) الجديدة. وعليه سيكون الهدف من هذا الفصل هو التطرق إلى **GIMSI** و **BSC** في بناء جدول القيادة بما يتوافق وتحقيق الأداء الشامل للمؤسسة، وذلك من خلال ما سترزقه المباحث التالية:

المبحث الأول: منهجية **GIMSI** في إعداد جداول القيادة؛

المبحث الثاني: نظام بطاقة الأداء المتوازن **BSC**؛

المبحث الثالث: الفروقات المساعدة على الاختيار بين أنظمة جداول القيادة **GIMSI** و **BSC**.

المبحث الاول: منهجية GIMSI في اعداد جداول القيادة

يعد نموذج GIMSI النظام الحديث لتطوير الأداء الشامل المستدام الذي يركز على رفع تحدي التحول من نظام للرقابة على الأداء إلى نظام استراتيجي للتحكم وقيادة الأداء، متضمناً أربعة مراحل أساسية تعبر عن مشروع جدول قيادة لصياغة استراتيجية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مع نشرها على مستويات التنظيمية، تحديد قاعدة التكنولوجية للحصول على المعلومات من أجل خلق مؤشرات تتناسب مع محاور الأداء المستهدف واختيار أدوات اتخاذ القرار وتصوير قياسات الأداء الشامل. فما لا يمكن قياسه لا يمكن قيادته¹.

المطلب الاول: ماهية طريقة منهجية GIMSI

تعتبر طريقة GIMSI نموذج وصفي لمراحل تصميم جداول القيادة في المؤسسة، التي تساعدها في صياغة الاستراتيجية ورصد ومتابعة سيرورة تنفيذها ومراجعتها لتحديد ما إذا تمت الترجمة الصحيحة للأهداف الاستراتيجية. وهي طريقة معتمدة في تصميم النظم المساعدة على اتخاذ القرارات، وتساهم في القيادة بنظام لوحات على وجه التحديد². وهي تمتاز باشتراك واسع لعمال المؤسسة، حيث تمنح لهم حرية التصرف قصد جمع قدراتهم وتوحيدها، وتقاسم معارفهم فيما بينهم من اجل تنمية الافكار، والتعاون والتشارك من اجل التجديد والابتكار، تجمع بين قيادة الاداء واستراتيجية المؤسسة وادوات اتخاذ القرار، وهي بذلك تساعد في بناء نظام متكامل من لوحات القيادة.

1- تعريف منهجية GIMSI: تعتبر منهجية GIMSI سيرورة لتصميم وبناء نظام اتخاذ القرار في المؤسسة، فهي نهج تشاركي يأخذ بعين الاعتبار التوقعات والاحتياجات الأساسية للإدارة الاستراتيجية، العملية والتشغيلية. وتتميز طريقة GIMSI لصاحبها **Alain Fernandez** بحدائتها وإلمامها بجميع العناصر الضرورية في تصميم جدول القيادة، بحيث أنها مبنية على مبدأ المشاركة بين مستويات المؤسسة وتعطي أهمية بالغة لمشاركة المسؤولين العمليين في الميدان بعد تحديد الاستراتيجية، بحيث يكون تحديد الأهداف التفصيلية من القاعدة إلى القمة لإعطاء عمال الميدان الفرصة في المشاركة وتقبل الأهداف الموكلة إليهم، وتحفيزهم على تحقيقها بما أنهم من قاموا بتحديددها، وسميت **GIMSI** بالطريقة الشاملة لنظام المعلومات. وتمثل **GIMSI** الاحرف الاولى من العبارة التالية:

« Généralisation de l'accès aux Informations décisionnelles en s'appuyant sur une Méthodologie d'inspiration Systémique facilitant l'expression des Individualités de l'entreprise »

حيث تعني كل كلمة من كلمات العبارة **GIMSI** ما يلي :

¹ Alain Fernandez, **les nouveaux tableau de bord des managers**, 6ème édition, Edition Eyrolles, 2013, P115.

² Alain Fernandez, **les nouveaux tableau de bord des décideurs**, 2ème édition, Edition Eyrolles, 2000, P13.

Généralisation : G: شاملة وذلك لإمكانية استعمالها في مختلف المؤسسات الكبيرة، المتوسطة والصغيرة .
وعلى مختلف أنواعها: الصناعية، التجارية، الخدمية والإدارات العامة.

Information : I: ويقصد أن المعلومة الملائمة هي أساسية في المساعدة على القرار.

Méthodologie : M: منهجية للقياس.

Système : S: منهجية تسمح ببناء نظام قيادة ودججه في قلب نظام معلومات المؤسسة.

Individuelle : I: طريقة تعزز روح المبادرات من خلال استقلالية الأفراد.

وهي بذلك منهجية تهدف الى الحصول على المعلومات الاساسية لاتخاذ القرار بالاعتماد على طريقة ممنهجة ونظامية، وتجنب الضغوطات على افراد المؤسسة من اجل تحفيز روح المبادرة لديهم واشراكهم في مناقشة كيفية تحقيق الاهداف.

يجب على مصمم نظام **GIMSI** في المؤسسة أن يعتمد على مهاراته لتحقيق أكبر عائد لجميع الأطراف في المؤسسة في الوقت المحدد، مع تحمل مسؤولية المترتبة عن الانحرافات، فكل ما كانت الأخطاء القديمة غير معالجة كل ما كانت التكاليف عالية.¹

2- الغاية من نموذج GIMSI: تجيب طريقة **GIMSI** على سؤال رئيسي وهو على اي اساس يتم بناء ادوات توجيهية عملية مساعدة في اتخاذ القرار، تتماشى مع الممارسات العملية وتلبي احتياجات الاساسية لمستخدميها؟ يؤكد **A. Fernandez** على ان بناء اداة توجيهية قابلة للتنفيذ يتطلب اعادة صياغة الممارسات المتعلقة بالاحتياجات الاساسية لمتخذي القرار، باعتبار ان المستخدم داخل المؤسسة يحتاج الى مجموعة من المؤشرات الاساسية التي تسمح له بالتفاعل بشكل اسرع. يطور اسلوب **GIMSI** نهجا تعاونيا يركز على التفاعل بين فرق العمل والمرؤوسين ويسمح ببناء نظام مراقبة وقياس لإعطاء الاستقلالية للأفراد في المؤسسة، وتعزيز روح المبادرة والابداع. الهدف هو انشاء نظام من السهل تعديله من قبل مستخدمه دون الحاجة الى الاتصالات الرسمية، او انتظار مصممه. وهو بذلك يعمل على:

- تعزيز خلق القيمة؛
- تحديد احتياجات الجهات الفاعلة وتلبيتها، مع ادارة المخاطر؛
- الربط بين الانظمة التكنولوجية الحديثة وتوقعات المستخدمين.
- تتميز طريقة **A. Fernandez** بنظام يتعامل مع تصميم وتنفيذ نظام جدول القيادة على انه مشروع تتعامل كل مرحلة فيه مع احتياجات المؤسسة وقياس وتطوير الاداء، وذلك من خلال بناء مؤشرات واختيارها مع مراعاة اهداف المؤسسة، احتياجات متخذي القرار وفرق العمل في المستوى التشغيلي.

¹Alain Fernandez, les nouveaux tableau de bord des managers, op.cit, P184.

الشكل رقم (3-1): الغاية من منهجية GIMSI



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

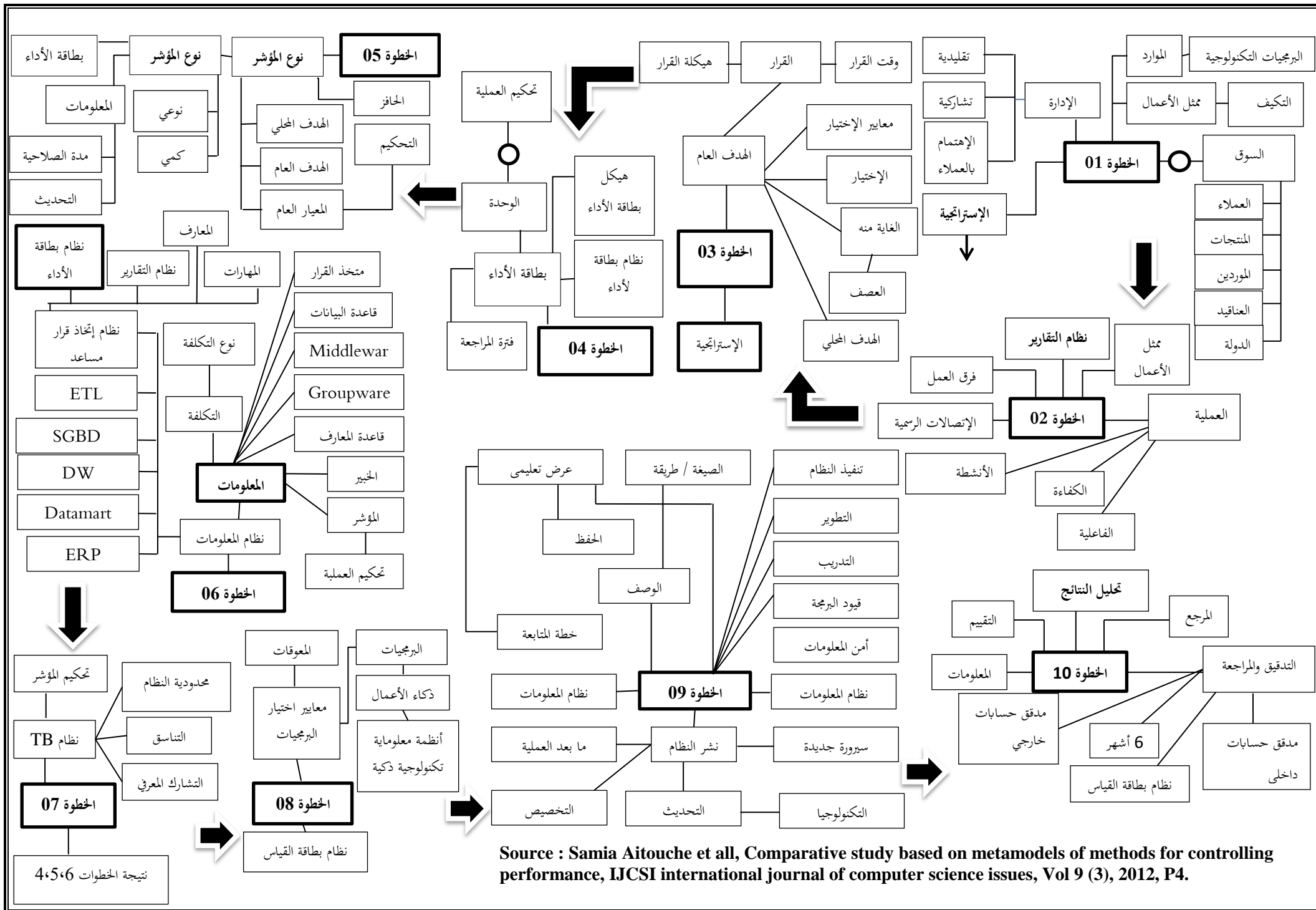
المطلب الثاني: مراحل بناء نظام جدول القيادة GIMSI في المؤسسة

يسعى مصمم مشروع GIMSI في المؤسسة الى تحقيق أكبر عائد لجميع الأطراف الفاعلة مع تحمل مسؤولية المترتبة عن الانحرافات، فكل ما كانت الأخطاء القديمة غير المعالجة كل ما كانت تكاليفها عالية¹.

2- مراحل منهجية GIMSI في اعداد جدول القيادة : تبني منهجية GIMSI على 10 خطوات يمكن تجميعها في 4 مراحل كم هو مبين الجدول ادناه:

الشكل رقم (3-2): مراحل بناء جدول القيادة وفق منهجية GIMSI

¹Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des managers, op.cit, P117.



Source : Samia Aitouche et all, Comparative study based on metamodels of methods for controlling performance, IJCSI international journal of computer science issues, Vol 9 (3), 2012, P4.

1- المرحلة الأولى: كخطوة أولى في هذه المرحلة يتم تحليل المحيط الخارجي والمحيط الداخلي، وتحديد هوية المؤسسة كخطوة ثانية وتهدف إلى الإجابة عن: من تكون المؤسسة وما هو سوقها التنافسي؟

1-1- التحليل الاستراتيجي (تحليل بيئة الأعمال): بالنسبة للمحيط الخارجي، تسعى المؤسسة إلى تحليل

زبائنها، تحليل المنافسة، المنتجات أو الخدمات، الموردون وتحديد العناقيد الصناعية **industry supportive cluster** المعتمد عليها، وأخيراً تحليل المتغيرات المتعلقة بالتشريعات والقوانين المؤثرة على نشاط المؤسسة.

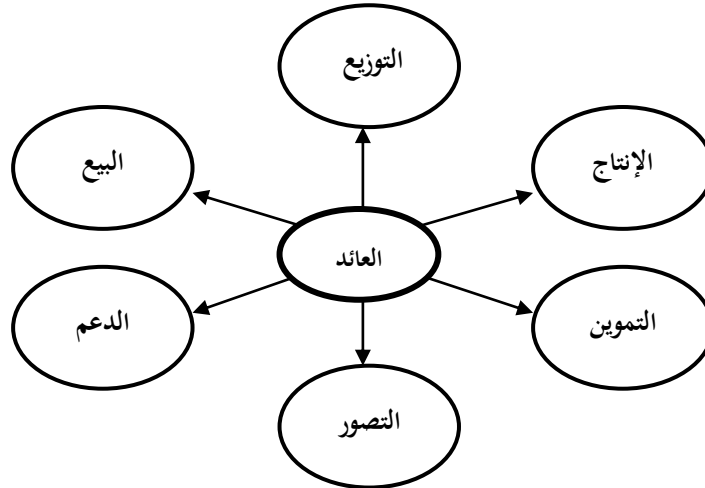
أما من خلال تحليل المحيط الداخلي فيتم حصر الموارد المادية (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) والبشرية المعنية بتنفيذ مشروع **GIMSI**، تحديد نوع الإدارة المتبع (إدارة مركزية، إدارة تشاركية..)، تحليل ثقافة المؤسسة وإيجاد تأثيراتها على التنظيم وبالتالي على النظام، وأخيراً تحديد البدائل الاستراتيجية الممكنة لبناء نظام متكامل مع الخيارات الاستراتيجية. حيث أن نجاح استراتيجية المؤسسة هي التي تحدد جودة نظام اتخاذ القرار في المؤسسة، في

المقابل جدول القيادة **GIMSI** هو نظام اتخاذ قرار استباقي (**Système Décisionnel Proactifs**).

1-2- هوية المؤسسة: الدراسة التحليلية الاستراتيجية للمحيط تمكننا من خلق صورة عن مكونات التنظيم المتمثلة في حرف المؤسسة وعملياتها ومن ثم بناء فرق العمل المسؤولة عن هذه الأنشطة وتحديد الوظائف والعلاقات بين المسؤولين والمرؤوسين الذي يسمح باعتماد مبدأ تداخل جداول القيادة، هذا المبدأ يمكن فرق العمل في كل المستويات من الحصول على نظرة شاملة عن كل عمليات المشروع في نفس المستوى التنظيمي وفي المستويات التنظيمية الأخرى.

1-2-1- مقارنة حرف المؤسسة: اعتماد المقاربة التقليدية التي تعتمد على الهيكل التنظيمي من أجل تحديد الوظائف، المسؤوليات والصلاحيات لكل وظيفة بصفة رسمية أصبحت غير كافية للحصول على المعلومات التي تصب في رؤية المؤسسة، لذلك فحسب **Fernandez**، فالهدف من تحديد الحرف الأساسية للمؤسسة هو تقديم رؤية واضحة تتماشى مع ديناميكية محيط المؤسسة.

الشكل رقم (3-3): حرف المؤسسة



Source : Alain Fernandez, GIMSI méthode pour concevoir et réaliser le projet Business Intelligence en totalité, Groupe Eyrolles, 2011, P18.

يمثل الشكل حرف مؤسسة اقتصادية التي تمثل مجموع الوظائف الاستراتيجية لمؤسسة ما، تقوم هذه المؤسسة بإنتاج منتجات من أجل تلبية احتياجات زبائنها، تمون نفسها من خلال مورديها من أجل التصنيع ومن ثم يتم تسويقها. لذلك تحتاج إلى نظم داعمة الذي قد تتمثل في: نظام الرقابة على الجودة، إدارة الموارد البشرية، تخطيط الموارد، المحاسبة التحليلية. وتجذر الإشارة إلى أن كل حرفة تنفرع إلى مجموعة الأنشطة.

1-2-2- سيرورة الأنشطة: على المؤسسات السعي الى التقليل في مراحل إتمام أنشطتها لإيصالها للزبون. باعتبار أن كل نشاط يحتوي على مجموعة من المدخلات والمخرجات، ودرجة فعاليته تتحدد من خلال القيمة المضافة التي يقدمها إلى حلقة الأنشطة عامةً وللنشاط الذي يليه خاصة.

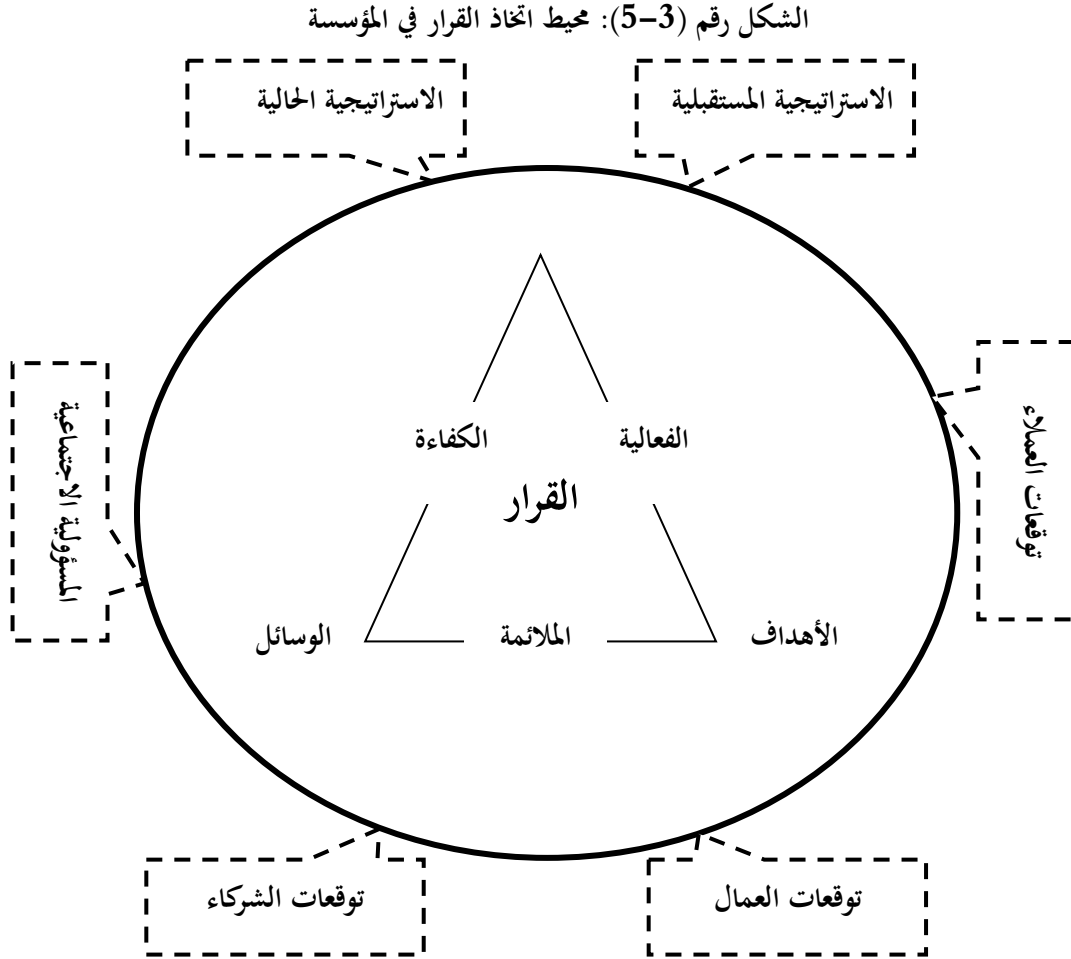
الشكل رقم (3-4): أنشطة المؤسسة



Source : Alain Fernandez, GIMSI méthode pour concevoir et réaliser le projet Business Intelligence en totalité, op.cit, P16.

تعتبر هذه العمليات (الأنشطة) عن التجسيد المنطقي لسلسلة من الممارسات العملية الرشيدة من حيث تكلفة الوقت والموارد. وتسعى المؤسسة من خلال أنشطتها وحرفها إلى تحقيق مجموعة من النتائج قابلة للقياس في فترة زمنية محددة، مع تحقيق الهدف الذي قامت من أجله، ألا وهو إيصال منتجاتها/خدماتها إلى زبائنها.

حسب **Fernandez** الإطار الذي يتم فيه اتخاذ القرار في المؤسسة هو مثلث الأداء الذي يمثل الحلقة المركزية التي تحقق: احتياجات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، المسؤولية الاجتماعية، نجاح الاستراتيجية الحالية والناشئة للمؤسسة. حسب الشكل الموالي:



Source : Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des managers, op.cit, P205.

بما أن جداول القيادة تحتاج إلى تكاليف إضافية لبنائها وتنفيذها ومراجعتها، هناك من يزعم أن هذه الأنظمة لا تحقق الكفاءة المطلوبة وإنما تعتبر أدوات تساهم في تحقيق الفعالية¹.

1-2-3- خلق وتكوين فرق العمل: بعد تعريف أنشطة المؤسسة الحرجة والعمليات التي ترتبط بشكل مباشر بنظام لوحة القيادة وبعد تحديد نقاط قوة وضعف تداخل أنشطة وعمليات المؤسسة يتم تشكيل فرق عمل المسؤولة عن عملية التنفيذ، حيث يتم تقديم الوصف الدقيق للأعمال التي يجب القيام بها مع اعتماد الرقابة الذاتية عند التنفيذ، بالموازاة مع اجتماعات العصف الذهني التي تهدف إلى إشراك الأفراد في كل المستويات في مراحل الإعداد، كذلك التنسيق وتوفير الاتصال الفعال مع المدراء في المستوى الأعلى، التي تعد من أهم المتغيرات المؤثرة في هذه الخطوة.

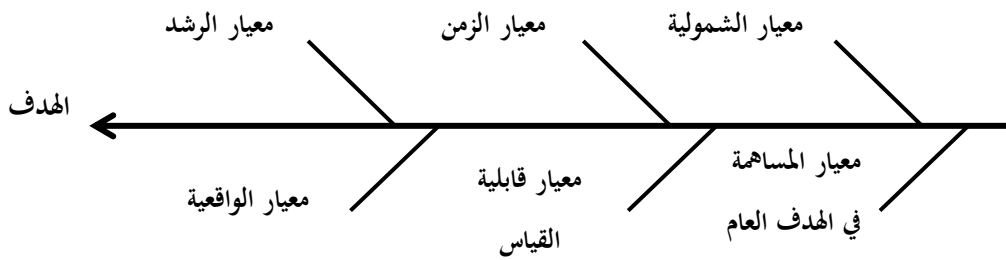
2- المرحلة الثانية: تعتبر مراكز مراحل تصميم المشروع (جدول القيادة)، فبعد تحليل المحيط وتعريف هوية التنظيم تأتي مرحلة البحث عن الغاية من النظام وكيفية بنائه، أي الإجابة عن ما الذي يجب القيام به؟ وتتكون من خمسة خطوات سنعرضها كالاتي.

¹ Patrick Boisselier, **Contrôle de gestion**, Edition Vuibert, France, 2013, P46

2-1- تحديد الأهداف: بعد صياغة استراتيجية المؤسسة يأتي دور جدول القيادة في تحليل الاستراتيجية واشتقاق الأهداف بمساعدة مستعملي النظام.

التوجه في طريقة GIMSI على عكس نموذج BSC تتم سيرورة اختيار الأهداف فيه من خلال مناقشة المدراء العمليين للأهداف بمشاركة المرؤوسين في كل المستويات التنظيمية الأدنى ثم نقلها للمستويات الأعلى للمصادقة عليها وهذا من أجل تحفيزهم على تحقيقها، بحيث يكون ذلك ضمن خلال اجتماع فرق العمل كل ادارة في المؤسسة في حصص العصف الذهني **Brainstorming**، ليتم اختيار الأهداف من خلال مخطط (سبب/أثر).

الشكل رقم (3-6): اختيار الاهداف



Source : Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des managers, op.cit, P223.

وتجدر الإشارة إلى أن كل معيار (سبب) يتفرع إلى أسباب فرعية. وللوصول إلى هدف معينة لابد من توفر مجموعة من الأسباب الأساسية التي يتم مناقشتها والتي يجب أن تكون وفق نموذج SMART. حيث أضاف Fernandez معيارين، ألا وهما:

2-1-1- الشمولية: أي انها تحظى بالقبول من طرف الافراد: يعني تحقيق اهداف المؤسسة يؤدي بدوره الى تحقيق اهداف الافراد التي من اجلها تم الالتحاق بالمؤسسة، هذا ما يؤدي بدوره إلى الفعالية التنظيمية؛

2-1-2- بناءة: بمعنى أن تكون الأهداف العملية تصب في الهدف العام للمؤسسة. كما من الافضل ان تكون مرتبط بمسؤول، ففي حالة غياب المسؤولية عن الهدف فان تحقيقه و تجسيده يصبح صعباً¹. بالإضافة الى مخطط السبب والاثر يمكن اعتماد مخطط لصياغة الاهداف كالآتي:

الجدول رقم (3-1): سيرورة اختيار الاهداف

السيرورة العملية	المسؤول	المجال الزمني		النتائج المتوقعة	الوسائل اللازمة	
		نقطة البداية	نقطة النهاية		تكاليفها	طبيعتها
					-	-

Source: Caroline Selmer, Concevoir le tableau de bord, 4ème édition, Dunod, Paris,2003, P40.

¹Caroline Selmer, op.cit, P40.

2-2-2- بناء جداول القيادة: بعد خطوة تحديد الأهداف وتخطيط العمليات يتم في هذه الخطوة إعداد القاعدة الأساسية لجدول القيادة مع وضع لكل وظيفة من وظائف المؤسسة نظام جدول قيادة خاص يسمح لمتخذي القرار في الإدارة المعنية برصد الأداء المتوقع ومستهدف بغرض خلق قيمة للنظام ككل. ويتم من خلالها التعرف على مجموعة من مؤشرات اداء.

2-2-1- التعرف على مؤشرات جدول القيادة: يتضمن جدول القيادة مجموعة من المؤشرات المختصرة (فكثرة المعلومات تقتل المعلومة)، الشاملة والمنبها المشتقة من الأهداف الموضوعية لكل وظيفة في المؤسسة. والتي يتم وضعها من طرف مستخدمي جدول القيادة. باعتبار أن منهجية **GIMSI** تستهدف خلق قيمة لأصحاب المصلحة (المساهمين، العمال، العملاء، الشركاء والمجتمع) فإنها توفر مجموعة من المعلومات والمؤشرات التي تساعد متخذي القرار في تقييم الوضع وقياس مدى قرب المؤسسة من تحقيقها للهدف المستهدف.

2-2-2- تحقيق الاتساق العام لجدول القيادة: قد يفترق جدول القيادة الى الاتساق العام مما يؤثر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهذا بسبب صعوبة تجميع المؤشرات من مستوى إلى آخر وتوحيد جداول القيادة لمختلف مراكز المسؤولية مع جداول القيادة في الإدارة الوسطى والعلوية¹ كما يتم في هذه الخطوة تشكيل وتنظيم الهيكل العام لجدول القيادة المعتمد في كل إدارة متضمناً منطقة المقاييس الاقتصادية، منطقة الأهداف، منطقة النتائج، منطقة نتائج نفس الفترة للسنة السابقة، منطقة المستهدفات، منطقة المشاريع. بالإضافة إلى مناطق أخرى يعود تقدير وجودها من عدمه إلى المصمم ومتخذ القرار.

2-3- اختيار مؤشرات: بعد تحديد الأهداف يتم في هذه الخطوة تحديد مجموعة من المعايير الأساسية للنجاح KPIs التي يتم على أساسها اختيار المؤشرات التي تتناسب مع احتياجات عملاء المؤسسة الداخليين والخارجيين، مؤشرات التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. فحسب **Fernandez** المؤشرات يجب أن تكون:

2-3-1- آنية: من خلالها يتم الحصول على المعلومات، معالجتها وتقديمها قبل أن تفقد قيمتها وبالتالي جودتها²، كما يجب تحديث معلومات النظام مع تطوره؛

2-3-2- أداة لقياس أهداف المؤسسة أو نسبة التقدم فيها: فلكل وظيفة أهداف محددة، مثلا إذا كان هدف وظيفة إدارة الموارد البشرية التخفيض في نسبة دوران العمال، يجب إيجاد مؤشر يقيس نسبة الدوران وليس مؤشر يقيس عدم إنتاجية كل عامل؛

¹Manel Benzerafa Alilat, Danièle Lamarque, Gérald Orange, **Encyclopédie du management public**, Institut de la gestion publique et du développement économique, Paris, 2022, PP 653-657.

² CNFPT, **Boîte à Outils du Manager**, P72. Disponible sur : https://e-communaut.es.cnfpt.fr/sites/default/files/documents_refs/boite_a_outils_du_manager.pdf , consulté le : 02/09/2023.

2-3-3- المؤشرات مساعدة على التنبؤ: فمن خلال جدول القيادة يمكن قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع الأداء العادي.

2-3-4- كفاءة وفعالية المؤشر: قدرة المؤشر على قياس وتحليل أنشطة المؤسسة (الحقيقية) والأنشطة المتبقية (الأنشطة الفعلية) لتحقيق أهدافها. فتحلل المؤسسة البيانات التاريخية التي تتعلق بالسنوات السابقة والسنة الحالية، للتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية، لذلك جدول القيادة له دور وقائي (منبه) في تحديد الانحرافات قبل وقوعها، من خلال المحاكاة.

2-3-5- نسبة موثوقية ودقة المعلومات: المعتمد عليها في بناء المؤشر، كما يجب أن يخضع لمبدأ الرشد (تكلفة المؤشر أقل من العائد). كما ان جودة المؤشر تتحدد من خلال طريقة عرض نظام جدول القيادة له، تعتبر أنظمة معلومات المؤسسة الوسيط بين الواقع العملي ومتخذ القرار، الذي من خلالها يتم معالجة وتحليل وعرض المعلومات (المؤشرات) بفعالية.

2-4- جمع المعلومات: بعد اختيار المؤشر يتم جمع وتحديد المعلومات التي تساعد على بناء المؤشرات، بحيث أن هذه المعلومات تخضع إلى عملية تقييم قبل استعمالها.

2-4-1- مصادر جمع المعلومات: قد تكون مصادر داخلية بالاعتماد على نظام المعلومات الموجود في المؤسسة ومن خلال البيانات المعالجة يتم الحصول على المعلومات الضرورية لبناء جدول القيادة، وتتضمن كذلك عمال الصفوف الأمامية، ومراكز خدمات الزبائن، الإدارة العامة، الإدارات الأخرى كالتسويق والإنتاج والمحاسبة. وقد تكون المصادر خارجية وتشمل الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة كالزبائن وسجلات الشكاوي، الموردون، بنوك المعلومات، مراكز البحث والدراسات، الجامعات والمعاهد المتخصصة¹.

عند تحديد المعلومات يتم الأخذ بعين الاعتبار طرق بنائها والتكنولوجيا المستعملة لمعالجتها، فهيكلة وبناء المعلومات التي يحتاجها متخذي القرار تعتبر من أهم الخطوات في بناء جدول القيادة، لذلك تعتبر تكنولوجيا المعلومات عنصر مهم في اتخاذ القرار.

يعتمد اتخاذ القرارات في المؤسسة على جودة البيانات المعتمد عليها والتي تتحدد من خلال جودة البيانات الوصفية أو بمعنى آخر كل جودة المعلومات المتعلقة بالبيانات هذا ما يسمى ب (Métadonnées)، التي أصبحت لها أهمية كبيرة لتسيير أنظمة المؤسسة.

قد لا تساعد أنظمة المعلومات المؤسسة متخذ القرار في متابعة دورة حياة المعلومات، لذلك هناك بعض المؤسسات تستعين بخبراء من خارج لتجميعها، تحليلها، تخزينها وعرضها على المستخدمين، وحتى تحديثها.

من الأفضل أن يتم القيام بخطوة بناء واختيار المؤشرات بالموازاة مع خطوة جمع المعلومات وهذا بالاستعانة

بالجدول التالي:

¹Marias Lottri, *Analyse Comparative des méthodes d'élaboration des systèmes de mesures de performance TBP GIMSI*, Doctorat université de Lausanne, 2006, P 45.

الجدول رقم (3-2): معايير اختيار المعلومات أو المؤشرات المساعدة في بناء جدول القيادة

المعلومات / المؤشرات	معيار الإتاحة	معيار الإفصاح	معيار التكلفة	معيار الزمن	معيار البساطة	معيار الموثوقية
-						
-						

Source : Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des managers, op.cit, P341.

تمثل المعايير الموجودة في الجدول الشروط التي يجب أن تتميز بها المعلومات المساعدة على إعداد المؤشرات:

- معيار الإتاحة: يعبر عن سهولة الوصول إلى المعلومة؛
- معيار الإفصاح: يخص الطابع القانوني للحصول على المعلومة؛
- معيار التكلفة: يقصد به المقابل المادي الذي يتم دفعه من طرف المؤسسة في سبيل الحصول على المعلومات الخارجية، بالإضافة إلى تكاليف الوقت لغريبة وتحويل ومعالجة المعلومات؛
- معيار الزمن: يشير إلى صلاحية البيانات في الزمن X، فقيمة المعلومة تتحدد من خلال استعمالها الآني وليس بعد تقادمها؛
- معيار البساطة: يعبر عن سهولة فهمها من طرف المتلقي ونسبة ملائمتها؛
- معيار الموثوقية: تتعلق بصحة المعلومات التي تم الحصول عليها، فعدم دقتها قد تتسبب في اختيار خاطئ للمؤشرات وبالتالي القرارات.

2-5- نظام جدول القيادة: في هذه الخطوة يتم التنسيق بين جداول القيادة الموجودة في مختلف المستويات أي

الانتقال من الخاص إلى العام. حيث يعتبر مبدأ الإفصاح عن المعلومات من التحديات التي تواجهها المؤسسات بمختلف أنواعها، وباعتبار أن الهدف من جدول القيادة هو مساعدة متخذي القرار في المؤسسة على تقييم وقيادة الأداء، يستلزم جمع المعلومات المتعلقة بكل المحاور الاستراتيجية في المؤسسة، فإتاحة ومشاركة وتبادل المعلومات من بين المبادئ الذي يقوم عليها نظام جدول القيادة.

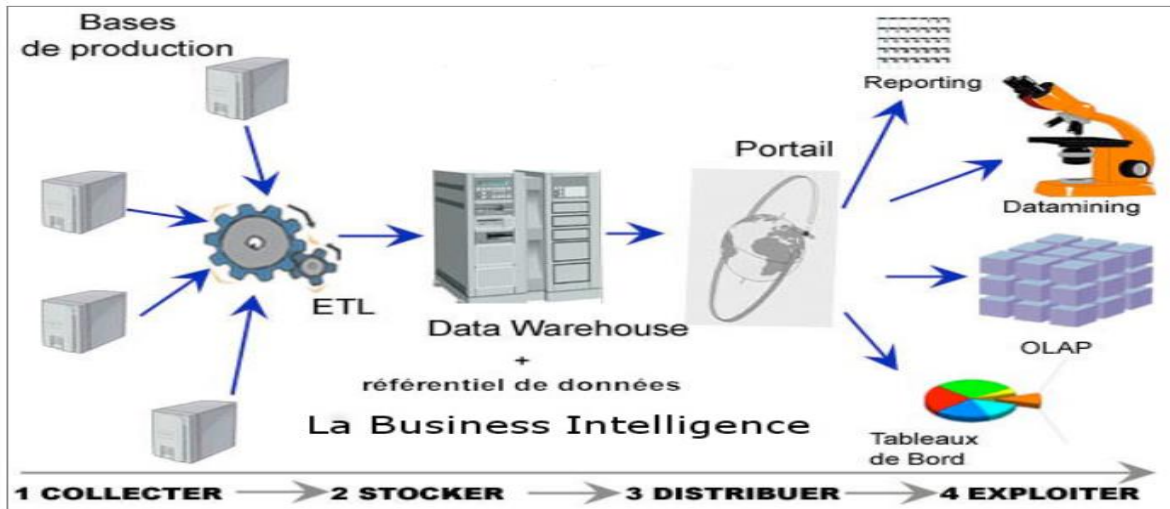
يقيس نظام جدول القيادة الأداء الشامل، على اعتبار أن المؤسسة تسعى إلى استغلال الفرص ومواجهة التحديات، التي يعتبر مصدر صياغة الأهداف الخاصة بكل وظيفة أو بكل فرقة عمل في المؤسسة، مع بناء مؤشرات تساعد على تحقيق ممارسات فعالة تصب في رؤية المؤسسة.

3- المرحلة الثالثة: تشغيل نظام لوحة القيادة: وتختص باختيار مجموعة أدوات اتخاذ القرار المعلوماتية.

3-1- اختيار أنظمة المعلومات التكنولوجية: الهدف من جدول القيادة هو بناء نظام اتخاذ القرار يساعد المؤسسة على قيادة وتطوير أدائها الشامل باستعمال أنظمة المعلومات الحديثة، حيث تبدأ بجمع المعلومات بمساعدة قواعد البيانات (CRM، ERP، ETL،...)، ثم تخزينها وبالاعتماد على مختلف برمجيات التخزين (SQL، SGBDR، DATM). ومن بين الأنظمة التكنولوجية الحديثة المستعملة في جمع المعلومات

وتخزينها وتحليلها (Big Data). ثم تأتي بعد ذلك عملية نشر المعلومات من خلال شبكات المؤسسة الداخلية والخارجية (Intranet/ Extranet)، نظام المعلومات التنفيذي EIS. استغلال المعلومات عن طريق نظام OLAP الذي يسمح بالتحليل المتعدد الأبعاد لنشاطات المؤسسة والذي يوفر خاصية: Drill/Down and Slice/Dice والمحاكاة، التقارير. حيث أن هذا النظام يوفر النسخ المطورة من جدول القيادة tableau de bord mashup باستخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي AI في بناء وتصور مؤشرات الأداء. يمثل الشكل التالي توضيح أكثر عن السيورة التكنولوجية لاتخاذ القرار.

الشكل رقم(3-7): سلسلة أنظمة المعلومات لاتخاذ القرار SID



Source : Alain Fernandez, Business Intelligence Architecture du SID. Disponible sur :

<https://www.piloter.org/business-intelligence/business-intelligence.htm>, Consulté :

11/09/2023

عند اختيار البرمجيات والأنظمة المعلوماتية هناك مجموعة من المعايير التي يجب مراعاتها والتي يعتمد عليها مستخدم نظام لوحة القيادة وهي:

- إمكانية الوصول إلى المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب بالشكل الصحيح إلى الشخص المناسب؛¹
- إيصال المعلومات بغرض تقديم قيمة مضافة؛
- القدرة على اتخاذ القرار التي تظهر من خلال: جودة وطريقة تقديم المعلومات، سهولة فهمها، مع توفير إمكانية للمحاكاة من أجل التنبؤ بالمتغيرات البيئية.

تعتبر سيورة اختيار برمجيات المعلومات من النقاط المهمة فهي تسعى إلى: تحديد احتياجات المؤسسة، القيود المفروضة عليها، درجة الملائمة وترشيد التكاليف والموارد.¹

¹Sam Aubrey, A Business Intelligence Effectiveness Model: Enhancing Organizational Decision-Making Capability, International Journal of Strategic Decision Sciences, Vol 14(1), 2023, PP 1-23. Available at:

https://www.researchgate.net/publication/369511002_A_Business_Intelligence_Effectiveness_Model_Enhancing_Organizational_Decision-Making_Capability, Accessed: 10/08/2023.

3-2- تكامل وتوزيع البرمجيات على مستوى إدارات المؤسسة: تواجه المؤسسة عند وضع نظام GIMSI

مجموعة من التحديات الداخلية والخارجية، من بينها:

- تلبية احتياجات مستخدمي جدول القيادة؛
- دمج الأنظمة الجديدة في النظام الموجودة لتحقيق التكامل؛
- استدامة الأنظمة؛
- التكوين والتدريب الفعال للمستخدمين من أجل استخدام نظام جدول القيادة؛
- توفر الموارد اللازمة؛
- مقاومة التغيير.

يتعامل منهج نظام GIMSI مع كل تحدي من هذه التحديات من خلال تحديد المسؤوليات والصلاحيات، تحديد التكاليف بمختلف أنواعها والسعي إلى التقليل من مدة المشروع لأنه كلما كانت مدة المشروع أطول كلما كان معدل الخطأ أكبر. كما يعمل على ربط الأنظمة الجديدة للمشروع بنظام المعلومات الموجود بالمؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار المواصفات الوظيفية والتقنية التي يوفرها النظام الجديد. أما إذا قام متخذي القرار بتبني نظام جديد بالكامل في محل النظام القديم فسيتطلب هذا تكاليف عالية كما يمكن أن تكون سيرورة طويلة وصعبة. الجزء الثاني من هذه الخطوة هو عملية تكوين المستخدمين لتكافئ قدراتهم ومتطلبات الأداء الجديدة. أما فيما يخص سيرورة النشر والرصف الإستراتيجي للنظام فتتحقق من خلال اعتماد استراتيجيات ادارة المشاريع من أجل تسيير البعد المالي والاجتماعي للمؤسسة وإدارة المخاطر، وهذا عن طريق هيكلية العمليات التي بدورها تساعد على تطوير النظام وترشيد تكاليف العمل على مشروع GIMSI. وأخيرا القيام باختبارات تسمح بتقييم أولي للنظام²، مع توفير نموذج أولي تجريبي لجدول القيادة قبل أن يتم نشره، لإمكانية تحديد الإيرادات المتوقعة مع إيجاد أي انحرافات قبل وقوعها.

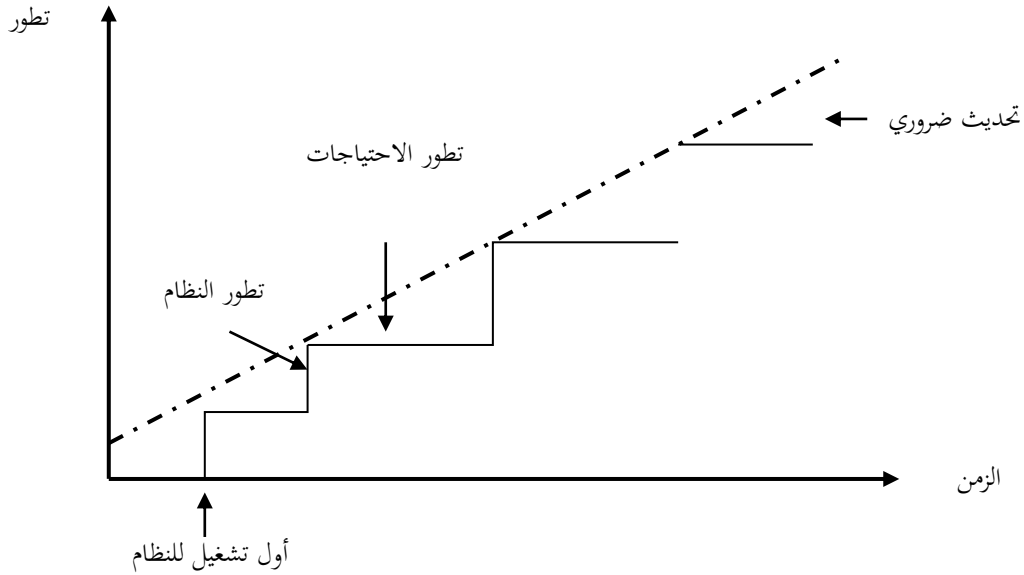
2- المرحلة الرابعة: التحسين المستمر: تضم هذه المرحلة خطوة أخيرة وهي المراجعة والتدقيق الدائم للنظام، حيث يتطور نظام جدول القيادة بتغير بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، لذلك أهمية هذه المرحلة تتمثل في المتابعة الدورية لتطور احتياجات مستخدمي النظام (الرؤساء والمرؤوسين) والأهداف المحددة مسبقا.

¹Carlos Andrés et al, **Business intelligence: business evolution after industry 4.0**, Sustainability, vol 13(18), 10026, 2021, PP 1-12.

²Deborah Arnold, Pascal Corbel, **La recette d'un projet**, Université Paris-Saclay, AUNEGe, 2021, P2. Disponible sur : <http://auneg.fr> ou <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

Consulté le : 22/10/2023

الشكل رقم (3-8): مراحل المراجعة الدورية



Source : Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des managers, op.cit, P332.

يقوم نظام المراجعة في المؤسسة على مجموعة من العمليات المهيكلة التي توفر رؤية شاملة لنظام جدول القيادة، تتمثل في:

- بناء المعايير التي يقوم على أساسها نظام التدقيق والمعبرة عن أهداف وتوقعات مختلف الأطراف؛
- الأخذ بعين الاعتبار مصادر المعلومات التي تستعمل في بناء المعايير لتناسب مع مستخدمي النظام، مثلاً معيار نسبة توقف النظام، مدة تشغيل النظام، أمن المعلومات؛
- تقييم المعايير الموضوعية من أجل التغذية الراجعة التي تخص درجة قبول النظام من طرف فرق العمل، ثم الحصول على اقتراحات لتطويره؛
- تحليل النتائج والتي يجب أن تجيب عن ثلاثة أسئلة: أين نحن الآن؟ ما مدى تطورنا بعد المراجعة الأخيرة؟ ما الذي يمكن فعله لتطوير النظام؟¹ ذلك من أجل إيجاد نقاط القوة والضعف في النظام وأسباب عدم تحقيق النتائج المطلوبة في حالة وجود انحرافات؛
- صياغة الإجراءات التصحيحية: والتي تجيب عن: حالة سير العملية، نسبة العيوب، المسؤول عنها، أولويات التصحيح.

ويمكن تلخيص عملية التحليل الخاصة بكل خطوة من الخطوات العشر في الجدول التالي:

¹ Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des managers, op.cit, P 439.

الجدول رقم (3-3): تحليل خطوات منهجية GIMSI

الخطوة	التحليل
1- محيط المؤسسة	<p>من خلال هذه الخطوة يتم تحليل العناصر التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - السوق: من هم زبائن المؤسسة، المنافسون، المحيط، المنتجات، الموردين، الشركاء،... الخ. - الموارد: ماهي قدرة المؤسسة على استيعاب التكنولوجيات الحديثة - الادارة: ماهي الاساليب الادارية التي تتبعها المؤسسة - الثقافة: ما مدى تأثير ثقافة المؤسسة على بيئتها - الاستراتيجية: ماهي استراتيجية المؤسسة
2- التعريف بالمؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> - نوع النشاط: ماهي الانشطة والاعمال التي تمارسها المؤسسة - العمليات: تحديد عمليات المشروع - الانشطة: تحديد الانشطة الخاصة بكل عملية من عمليات المشروع
3- تحديد الاهداف	<p>يتم تحديد الاهداف وفقا لاستراتيجية المؤسسة، كل هدف يتم تحليله وتقييمه وفقا للمعايير التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الزمن: كل هدف مرتبط بأفق زمني محدد - قابل للقياس - يمكن الوصول اليه: بأي وسائل، تحت أي قيود، وماهي نسبة المخاطرة، - قابل للتحقيق، - موحد وشامل، - يساهم ويتلاءم مع الاهداف العامة للمؤسسة
4- اعداد لوحة القيادة	<p>في هذه الخطوة يتم اعداد جدول القيادة والتي يتمثل دورها في:</p> <ul style="list-style-type: none"> - اعتبار جدول القيادة اداة مهمة واساسية لقياس وقيادة الاداء؛ - يتكون جدول القيادة من عدد محدود من المؤشرات يتراوح بين 7 و 9 مؤشرات؛ - جدول القيادة هي اداة خاصة ووسيلة للاتصال والتنسيق.
5- اختيار المؤشرات	<p>يتم اختيار المؤشرات المناسبة، كل مؤشر يتم تقييمه حسب المعايير التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الزمن الحقيقي للمساهمة في اتخاذ القرار؛ - قياس الاداء حسب هدف او عدة اهداف؛ - صورة تمثيلية مناسبة وواضحة.
6- جمع المعلومات	<p>يتم اختيار المعلومات المستخدمة في جداول القيادة حسب المعايير التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - متوفرة؛ - الموثوقية؛ - السهولة والبساطة؛ - الثقة.

<p>تختص هذه الخطوة بالتنسيق العام لنظام جدول القيادة، حيث يتقاسم ويتشارك متخذي القرار كل المعلومات التي يوفرها النظام عبر البريد الالكتروني وانظمة التعاون الجماعي.</p>	<p>7- نظام لوحات القيادة</p>
<p>تتكون البرمجيات ونظم اتخاذ القرار من العناصر التالية: - جمع المعلومات عبر مستودعات البيانات؛ - توزيعها عبر الانترنت؛ - تشغيلها عبر برامج تحليل البيانات.</p>	<p>8- اختيار البرمجيات</p>
<p>تعتبر عملية التكامل والتوزيع صعبة ومكلفة، لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية: - القبول الخاصة بالبرنامج الذي تم اختياره: التكوين، الملاءمة التقنية والتجهيز؛ -التكلفة الاجمالية للبرامج؛ - المدة الزمنية.</p>	<p>9- تكامل وتوزيع البرمجيات</p>
<p>تمر خطوة المتابعة والمراجعة للنظام بأربعة مراحل اساسية: - تحديد محاور التحسين: وذلك تماشياً مع متطلبات المؤسسة؛ -جمع آراء واقتراحات المستخدمين؛ - تحليل النتائج؛ - تحديد أنشطة وعمليات التحسين.</p>	<p>10- مراقبة ومراجعة النظام</p>

Source : Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des managers, op.cit, PP 175-440.

المبحث الثاني: نظام بطاقة الأداء المتوازن BSC

في سنة 1992 وبعد دراسات قاما بها **Norton و Kaplan** في عدد من المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية و كندا، كانت نتيجتهما أن المعلومة المحاسبية لا تمثل إلا جزء من الكم الهائل من المعلومات التي تساعد المدير في اتخاذ القرار عليه تسمية **The Balanced Scorecard**، في مقال **The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance** يسمح للمسيرين بترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة متناسقة من مؤشرات الأداء، والتي طورت سنة 2000 من طرف مجموعة من الباحثين بإضافة البعد البيئي لتصبح بذلك بطاقة الأداء المتوازن المستدامة **Sustainable Balanced Scorecard**.

المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن BSC

يتعين على الإدارة العليا أن تحدد بشكل واضح استراتيجية المؤسسة، بالإضافة إلى مفاتيح الأداء الرئيسية التي تساعد على متابعة تطور الاستراتيجية وقياس نجاحها، لذلك تتبع كل مؤسسة منهجية وحيدة ومختلفة في بناء أنظمتها، تميزها عن المؤسسات المنافسة.

1- تعريف نظام بطاقة الأداء المتوازن BSC: عرّف كل من **Norton و Kaplan** بطاقة الأداء المتوازن **BSC** على أنّها: أسلوب إداري يترجم رؤية واستراتيجية التنظيم إلى مجموعة مقاييس تغطي الأداء الشامل للمؤسسة، وتوفر إطاراً لقياس وإدارة الاستراتيجية، من خلال أربعة أبعاد: بعد مالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.¹ كما عرفتها **Sépari و Alazard** على أنّها: مجموعة مؤشرات في جدول القيادة توفر إطاراً شاملاً للمديرين لترجمة مشروع مستقبلي إلى مؤشرات أداء، حيث تختص هذه الأخيرة بالجوانب المالية، جانب العملاء، جانب العمليات الداخلية وجانب التعلم والنمو.²

إن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن أداة موضوعية تحت تصرف المسيرين تبحث عن:³

- التوازن بين البيئة الخارجية المتعلقة بالعملاء والمجتمع والبيئة الداخلية الخاصة بالمساهمين والعمليات الداخلية والتعلم والنمو؛
- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء في المدى القصير والطويل؛
- نشر وترجمة الاستراتيجية في صورة أهداف واقعية للمنفذين؛

¹ Robert Kaplan David Norton, **Strategy Learning and the Balanced Scorecard**, The Strategy and Leadership Review, Vol 24 (05), 1996, P18.

² Claude Alazard, Sabine Separi, **Contrôle de gestion manuel et application**, Dunod, Paris, 2010, P243.

³ Peter Atrill, Eddie McLaney, **Management Accounting for Non-Specialists**, Financial Times Prentice Hall , England, 2002, P328.

- التوازن بين المؤشرات الاستراتيجية القائدة أي مقاييس محركات الأداء التي تساعد على التنبؤ بالأداء ومعالجة الانحرافات المستقبلية والتي تأخذ في اعتبارها الأصول غير ملموسة، والمؤشرات العملية التابعة أي مقاييس أهداف الأداء التي تبين النتائج من القرارات السابقة أو بالأحرى تعالج الأداء الحالي والماضي.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن منهجية لقيادة السيرورة الاستراتيجية، فهي تستخدم إطارا متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ الاستراتيجية، كما تقدم مقياسا شاملا عن كيفية تقدم المؤسسة نحو أهدافها وتتيح توضيح رؤية المؤسسة لمختلف مستويات المؤسسة، ومتابعة الأداء وفقا للأهداف الموضوعية.

2- أبعاد نظام بطاقة الأداء المتوازن BSC: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم أنظمة تقييم الأداء الحديثة التي تسعى إلى توحيد أبعاد الأداء الشامل، لتفادي التركيز على بعد واحد على حساب الأبعاد الأخرى، دون تجاهل المؤشرات المالية التي تهم المساهمين، والأخذ بعين الاعتبار المؤشرات غير مالية التي تهم العملاء والعمليات الداخلية والتحسين والنمو والتعلم والابتكار والمجتمع.

1-2- البعد المالي: يهدف هذا المحور إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟

- كيف تبدو صورة المؤسسة في أذهان المساهمين؟

ويأتي قياس هذا البعد من خلال مجموعة من الأهداف قصيرة المدى والتي يمكن أن تتغير بحسب قطاع الأنشطة أو الاستراتيجية (كمعدل نمو رقم الأعمال، رقم الأعمال المحقق من المنتجات الجديدة) وبحسب المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة المنتجات، فإذا كانت في مرحلة النضج فعادة ما يستعمل النتيجة الصافية، الهامش الإجمالي، معدل العائد على الاستثمار. أما إذا وصلت إلى المرحلة النهائية فغالبا ما يتم التركيز على المؤشرات المالية قصيرة المدى كرصيد الخزينة مثلا.¹

إن كل هذه المؤشرات في المنظورات الأخرى لجدول القيادة الاستراتيجية يجب أن ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي، وإن هذا الربط بالأهداف المالية يدرك بصورة واضحة أن الأهداف بعيدة المدى للأعمال هي خلق قيمة للمستثمرين وكل الاستراتيجيات والبرامج ينبغي أن تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المالية.²

2-2- بعد العملاء: تبدي فلسفة التسيير الحديث المزيد من العناية لإرضاء العملاء، والأداء المنخفض في هذا المنظور مؤشر رئيسي للتراجع المقبل، حتى وإن بدت الصورة المالية الحالية جيد. ويستطيع المسير بفضل هذا المحور

¹ نعيمة بجاوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، الجزائر: الملتقى الدولي الثاني حول الأداء

التميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص79.

² Robert Kaplan, Anthony Atkinson, **Advanced Management Accounting**, 3rd edition, Prentice hall, 1997, P 369.

تحديد الأجزاء المستهدفة من السوق وكذلك مؤشرات الأداء لهذه الأجزاء. ويسعى هذا البعد إلى تقييم مجموعة من الجوانب:¹

- كيف ينظر الزبائن إلى المؤسسة ومدى رضاهم عنها؟

- هل نجحت المؤسسة في مواجهة المنافسين؟

2-3- بعد العمليات الداخلية: يبحث هذا البعد عن كيفية زيادة كفاءة وفعالية العمليات الأساسية التي تحقق

الأهداف الاستراتيجية وتسمح بتقديم خدمات تجذب الزبائن وتضمن المردود للمساهمين وذلك من خلال تقييم:

- مراكز القوة والضعف في العمليات الأساسية للمؤسسة؛

- سيورة ترشيد التكاليف؛

- العمليات الخورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن.

وتنقسم عادة المؤشرات التي تقيس هذا المحور إلى ثلاثة فروع:²

2-3-1- بعد الإبداع: يهتم بخلق منتجات تتناسب واحتياجات الزبائن، ويركز على تحسين تقنية الإنتاج،

تخفيض التكاليف ويشجع النمو. ومن بين المؤشرات المستعملة في هذا الفرع عدد المنتجات الجديدة، آجال

التطوير منتجات جديدة، عدد الرخص المودعة؛

2-3-2- بعد العمليات: يركز على تصنيع وتسليم المنتجات للزبائن، تحسين الجودة، تخفيض آجال التسليم من

خلال قياس معدل المردودات، معدل المعيب، آجال تسليم المنتجات للزبائن، الأجل المتوسط لإنتاج طلبيه؛

2-3-3- بعد ما بعد البيع: يعمل على توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن أو عند التسليم، ويقاس أداء هذا

الفرع من خلال المدة اللازمة لتعويض أو تصليح المنتجات المعيبة، الساعات الضرورية لتعليم الزبائن كيفية استعمال

المنتج.

ولتحسين المؤشرات الأساسية للأداء سواءاً: التكلفة، الجودة، الخدمة ورضا الزبون، غالباً ما تعتمد طريقة **BSC** في

هذا البعد على عملية إعادة هندسة العمليات عوضاً عن المرور بكافة التسلسلات الوظيفية كمرقبة وتحسين

العمليات.

2-4- بعد التعلم والنمو: يحدد هذا البعد المجالات التي يجب أن تبذل فيها المؤسسة من أجل تطوير واستدامة

أدائها. ويشمل بعد التعلم ثلاث نقاط: الأنظمة والإجراءات، فبعد تحديد الثغرة الموجودة بين كفاءات الأفراد

وأنظمة المؤسسة، تسعى المؤسسة من خلال هذا البعد الى تقليص هذه الفجوة من خلال الاستثمار في تكوين

الأفراد وتطوير سيورة العمليات بالموازاة مع النظم التكنولوجية. ويتم من خلال هذا البعد تقييم:³

¹Henri Bouquin, **Le contrôle de gestion**, 7ème édition, PUF, France, 2006, P455.

² - نعيمة بجاوي، خديجة لدرع، مرجع سبق ذكره، ص 80.

³Charles Horngren et autres, **Le contrôle de gestion et gestion budgétaire**, 3ème édition, Pearson Education, Paris, 2006 , P 84.

- القدرة على التعلم والابتكار والتميز؛

- قدرة المؤسسة على تطوير قدرتها على التغيير والتحسين المستمر.

ويأتي التقييم على أساس المؤشرات التالية: عدد المنتجات المقدمة الجديدة في مدة معينة، ساعات التكوين لكل موظف، سلوك العاملين بعد التكوين والتأهيل، نسبة الرضا لدى العاملين، معدل دوران العمال، رقم الأعمال للعامل، نسبة المبادرات والاستقلالية والذي تقاس بعدد الاقتراحات المقدمة من طرف العاملين، عدد التحسينات المنفذة.¹

5- بعد المسؤولية البيئية والاجتماعية: من سنة 2003 إلى 2007 أضاف كل من **Kaplan and Reisen** بعد الإدارة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة الأساسية،² وهذا لأهميته في سيرورة تقييم أداء المؤسسة، وكان الهدف الأساسي من إضافة هذا البعد هو ربط إدارة المؤسسات باستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة وذلك من أجل تمكين هذه المؤسسات من خلق القيمة الاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية المستدامة. لذلك يجب هذا البعد على: لتحقيق رؤية المؤسسة، كيف يجب الإيفاء بالمتطلبات البيئية والاجتماعية؟

مع العلم أنه يمكن للمؤسسة أن تقوم بإضافة هذا البعد الى كل بعد من الأبعاد الأربعة في بطاقة أداء واحدة، أو أن تضيف البعد البيئي كبعد خامس في **BSC**.³ أو أن تقوم ببناء بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية بشكل منفصل تسمى بطاقة الأداء المتوازن للصحة والسلامة البيئية (**HSE Balanced Scorecard**) تتضمن: رؤية، استراتيجية، الأهداف ومفاتيح النجاح الأساسية، ومؤشرات الأداء.⁴

ويتم قياس الأداء البيئي من خلال مؤشرات نسب استعمال التكنولوجيا في تعزيز الفرص البيئية، ونسب القيام بالبرامج الثقافية والتعليمية والمهنية، عدد المخالفات البيئية، نسب الغرامات، عدد المنتجات الصديقة للبيئة، مؤشر التنمية البشرية **HDI**.⁵

¹ Ted Skinner, **Balanced Scorecard KPI Examples for 2024 KPI Scorecard Template**, Available at: <https://www.rhythmsystems.com/blog/comprehensive-list-of-179-kpi-examples-for-any-industry>, Accessed: 02/09/2023.

² Robert Kaplan, Ricardo Reisen de Pinho, **Amanco: Developing the Sustainability Scorecard**, Harvard Business School Case 9-107-038, 2007, PP 1-24.

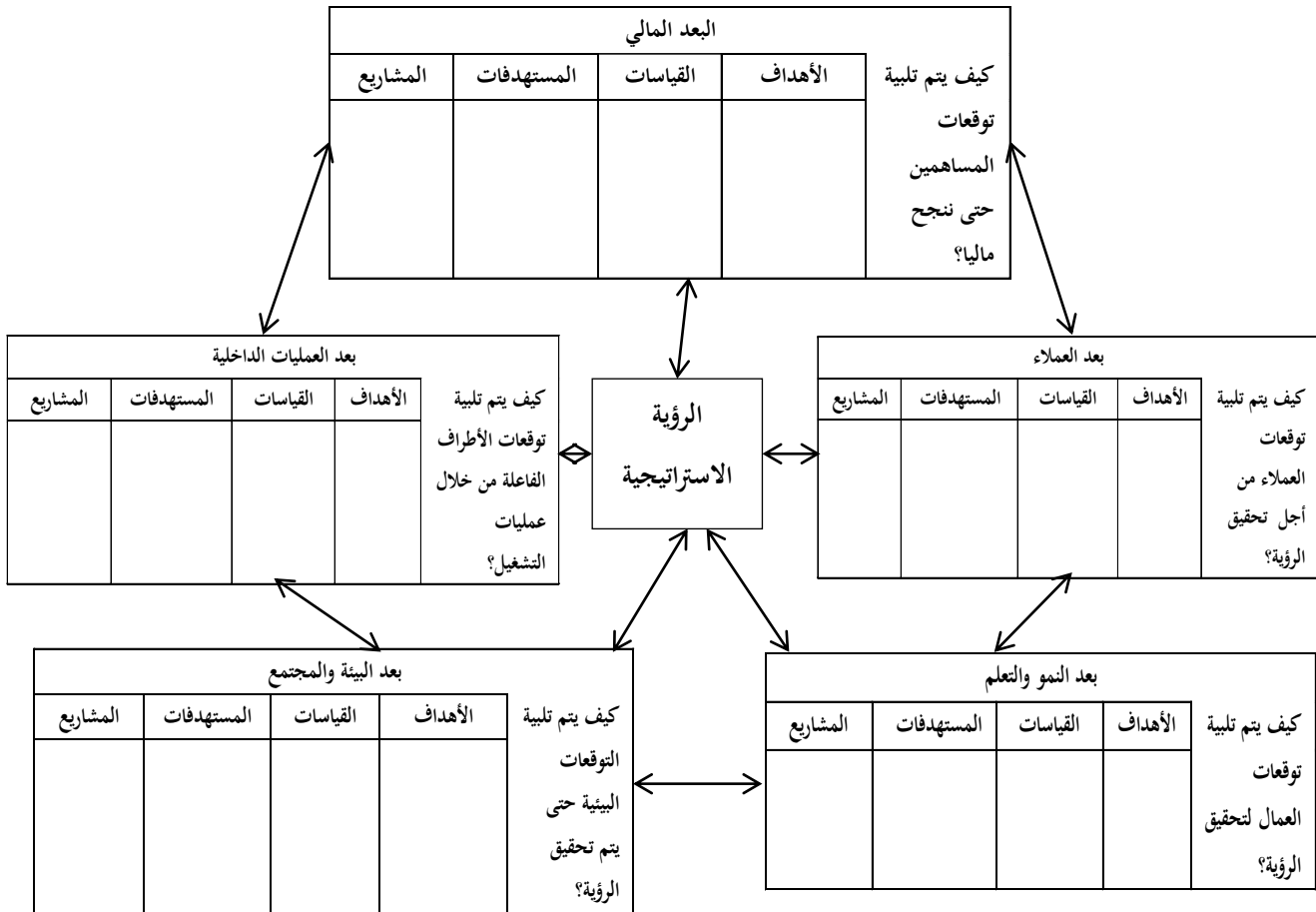
³ Inaam Al-Zwyali, **Using a Balanced Scorecard Approach to Measure Environmental Performance: A Proposed Model**, International Journal of Economics and Finance, Vol(8), 2017, P121.

⁴ Francesco Zingales, Kai Hockerts, **Balanced Scorecard and Sustainability: Examples from Literature and Practice**, Working Paper Series, CMER, 2003, P7.

⁵ Dias Sardinha, Lucas Reijnders, Paula Antunes, **Developing sustainability balanced scorecards for environmental services: A study of three large Portuguese companies**, Environmental Quality Management, 16(4), 2007, PP 13 – 34.

تضم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة اضافة الى الأبعاد الأربعة الكلاسيكية المتعارف عليها بعد خامس وهو بعد البيئة المجتمعية، على اعتبار بأن المؤسسة أصبحت جزء لا يتجزأ من المجتمع، وذلك من خلال أداء التزاماتها ومسؤولياتها الاجتماعية تجاهه وتجاه كل أصحاب المصالح الذين تتعامل معهم. وعليه فإن بطاقة الأداء المتوازن المعدلة تعد نظام تقييم متعدد الأبعاد يضم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التقليدية وهي: (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، بالإضافة إلى البيئة والمجتمع)، لتكون أكثر شمولية والتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة والمجتمع، مما يحقق التطور الشامل للأداء. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(3-9): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة



Source: Kaplan, Norton, Using the balanced scorecard as strategic management system, op. cit, P4. (Adapted)

المطلب الثاني: سيرورة إيجاد الارتباطات السببية الاستراتيجية

سبق وأن تطرقنا في المطلب السابق إلى ماهية نظام بطاقة الأداء المتوازن من خلال الإشارة إلى تعريفها وأهم محاورها التي تشكل بها منهجية تفاعلية شاملة مساعدة على بناء خارطة استراتيجية أساسها علاقات سببية تكاملية بين أهداف المؤسسة ومواردها المادية والمعنوية.

1- العلاقات السببية بين محاور الأداء الشامل لبطاقة الأداء المتوازن BSC: تتصل الأبعاد الأربعة للبطاقة فيما بينها من خلال علاقة السبب والأثر، حيث يدعم كل بعد الآخر وتساهم في قياس نسبة نجاح الاستراتيجية. حيث يؤكد كل من **Kaplan و Norton** أن بناء وتنفيذ الأبعاد يتم بشكل تسلسلي من الأعلى إلى الأسفل، لأنه يتم صياغة الأهداف المالية بالموازاة مع أهداف تلبية احتياجات العملاء والتي تتحقق من خلال العمليات الداخلية المطورة نتيجة جهود النمو والتعلم الذي يسمح بتحسين العمليات الداخلية مما يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن ويولد في النهاية النتائج المالية التي تحقق رضا المساهمين وتمكن المؤسسة من الاستثمار في المشاريع البيئية وتحمل مسؤوليتها المجتمعية. ويؤكد الباحثان أن المنظور المالي قد عمل بنجاح عندما كانت الاستراتيجيات التنافسية مبنية على الاستثمار وإدارة الأصول المادية، أما اليوم فإن خلق القيمة المستدامة (قيمة اقتصادية، قيمة اجتماعية، قيمة بيئية) يتم من خلال إدارة الأصول المعنوية التي لها تأثير غير مباشر على النتائج المالية، ويمكن التعرف على تأثير التحسينات التي تقع عليها من خلال علاقات السبب والنتيجة¹.

يستند نموذج بطاقة الأداء المتوازن للأداء على فرضية رئيسية مفادها أن الأداء التشغيلي للمؤسسة هو الذي يسبب النتائج المالية التي تحققها المؤسسة، فالمقاييس غير المالية التشغيلية المرتبطة بعوامل مثل: جودة المنتجات، والعمليات وزمن دورة التصنيع، ومواعيد التسليم، والمرونة والإنتاجية، وسرعة الاستجابة، وتخفيض التكاليف، هي التي تؤدي في النهاية إلى النتائج (المقاييس) المالية مثل: العائد على الحقوق الملكية، العائد على الأصول، العائد على الاستثمار، والقيمة الاقتصادية المضافة².

وقد افترض كل من **Kaplan et Norton** أن هناك علاقات بين الجوانب الأربعة المختلفة في نموذج بطاقة الأداء المتوازن **BSC** والتي تعتمد على علاقة السبب والنتيجة ويمكن وصف وتمثيل تلك العلاقات السببية وفقاً للتسلسل التالي: أن مقاييس الابتكار والتعلم هي مسببات لحدوث المقاييس الخاصة بالعمليات التشغيلية الداخلية والتي بدورها تؤدي إلى حدوث المقاييس المتعلقة بالزبائن والمستهلكين ومن ثم تؤدي في النهاية إلى المقاييس المالية³. أي أن أنشطة الابتكار والتعلم تؤدي إلى حدوث كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية الداخلية والتي تؤدي بدورها إلى زيادة مستوى رضا وولاء الزبائن والتي تؤدي في النهاية إلى نتائج مالية جيدة⁴. كما يمكن أن تكون هنا كعلاقة سببية داخل البعد نفسه، فمثلاً إشباع رغبات الزبائن يؤدي إلى وفائهم وتحسين صورة المؤسسة وبالمقابل الحصول على زبائن جدد، وهذا كله يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية ومنه تحقيق مردودية للمؤسسة، وعلى الرغم من أن

¹ Robert Kaplan, David Norton, **The strategy focused organization**, Harvard Business School Press, Boston, 2001, PP 66-67.

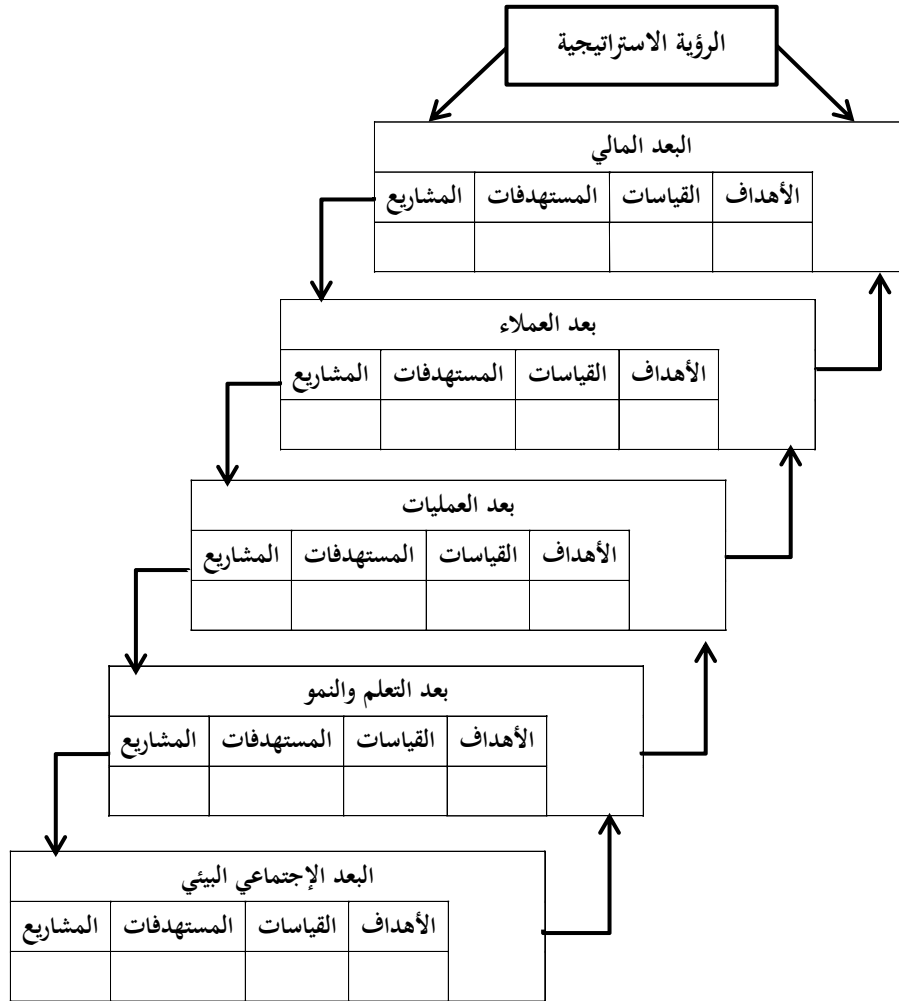
² بهاء محمد حسين منصور، المداخل المقترحة لقياس الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجية في منشآت الأعمال، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد 39، العدد 1، مارس 2002، ص 307.

³ عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 100.

⁴ R. Kaplan, D. Norton, **Using Balanced scorecard As A strategic management system**, op.cit, P83.

العلاقات بين المداخل الأربعة يفترض أنها في اتجاه واحد، إلا أنه تم الفصل فيها بأن هذه العلاقة في الواقع تبادلية. وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم(3-10): العلاقة التبادلية لمحاور بطاقة الأداء المتوازن

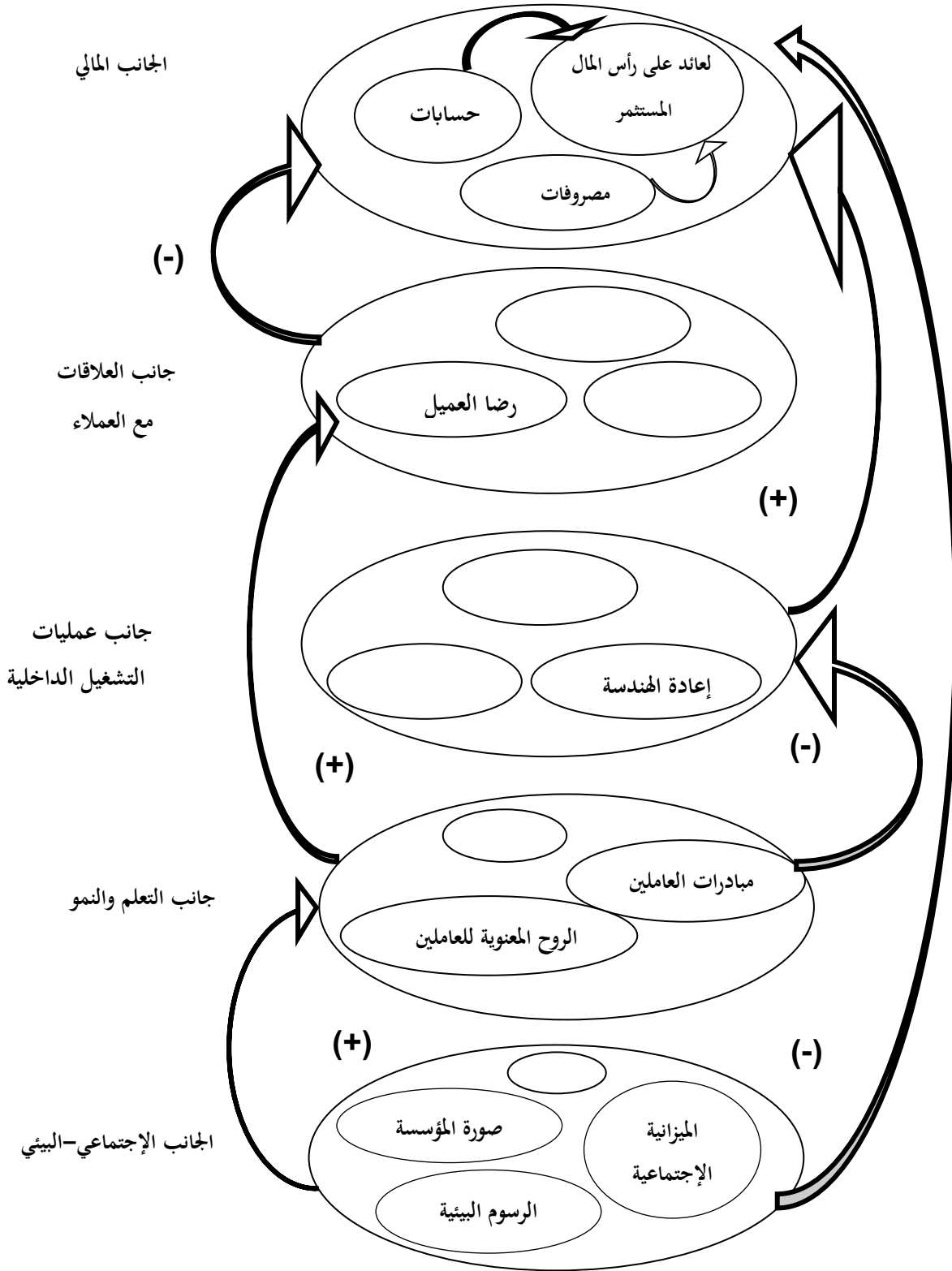


Source: Robert Kaplan , David. Norton, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, édition d'Organisation , Paris, 2003, P407 et Mohan Nair, Essential of Balanced Scorecard , Wiley, Canada, 2010, P84. (Adapted)

ويلاحظ من الشكل السابق وجود ارتباطات بين محاور الأداء الرئيسية وبالتالي بين الأهداف والقياسات الأساسية لكل بعد. والتي يمكن إبرازها من خلال العلاقات الموجودة بين كل من: الروح المعنوية للعاملين ودرجة الاهتمام بمقترحاتهم في مجال القرارات التكتيكية والاستراتيجية؛ الروح المعنوية للعاملين ومستوى رضا وولاء الزبائن وثقتهم في تمييز المنتج من حيث الجودة والتكلفة؛ قيمة أرصدة حسابات المدينون والعائد على رأس المال المستثمر؛ والمقترحات المقدمة من العاملين ومستويات إعادة التشغيل وتعديل العمليات؛ مستوى رضا وولاء الزبائن وقيمة أرصدة حسابات المدينون؛ مصروفات التشغيل والعائد على رأس المال المستثمر¹ كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ بحاء مُجّد حسين منصور، مرجع سبق ذكره، ص 309.

الشكل رقم (3-11): ارتباطات مؤشرات محاور الأداء في بطاقة الأداء المتوازن المستدام



Source: Robert Kaplan, David Norton, Using Balanced scorecard As strategic management system, Harvard business review, 2007, P12. (Adapted)

فلافتراض الأساسي يزعم أن مهارات الأفراد ودرجة تحفيزهم تتيح التحكم في تفوق العمليات (الجودة، الإنتاجية، الاستجابة) وبالتالي تؤثر في زيادة درجة رضى العملاء، الذي بدوره يعظم القيمة للمساهمين.¹ أما العلاقة التبادلية، تميل الى التركيز على تحقيق النتائج المالية التي توفر إمكانية تعظيم رضا العملاء أو تجاوز توقعاتهم وتوفير التمويل اللازم للإفناق على البحث والتطوير في سيورة التشغيل، الأمر الذي يؤدي الى تحقيق أثر إيجابي على منحنى الخبرة وأثر التعلم الذي يمكن المؤسسة من مراعاة متطلبات المجتمع الذي تنشط فيه واحترام المعايير البيئية عند ممارسة أنشطتها مما يساعد في تعزيز صورتها الاجتماعية أمام الأطراف الفاعلة (العمال والعملاء) وبالتالي اكتساب عملاء جدد والحفاظ على كفاءات المؤسسة وصولاً إلى تعظيم الأرباح.

وهكذا يقوم القياس المتوازن للأداء على مجموعة متتالية من الافتراضات (العلاقات) التي تكون سلسلة من علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس المخرجات ومحركات أداء تلك المخرجات، فالإقتصار فقط على مقاييس المخرجات بدون مسببات أداء تلك المخرجات لا يعكس الكيفية التي يتم بها تحقيق تلك المخرجات، كما أنه لا يوفر إشارات مبكرة تلفت الانتباه عن مدى التقدم نحو تنفيذ استراتيجية المؤسسة من عدمه وعلى العكس فإن الإقتصار على المسببات أداء المخرجات فقط دون مقاييس المخرجات قد يمكن المؤسسة من تحقيق التحسينات التشغيلية في الأجل القصير، ولكنها تفشل في معرفة ما إذا كانت هذه التحسينات التشغيلية تمثل الترجمة الصحيحة للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة خلال الأجل الطويل.²

ويمكن توضيح علاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد الأربعة باستخدام الخرائط الاستراتيجية التي تزويد متخذي القرار في المؤسسة بنظام توجيهي يسمح بصياغة وتنفيذ السيرة الاستراتيجية.

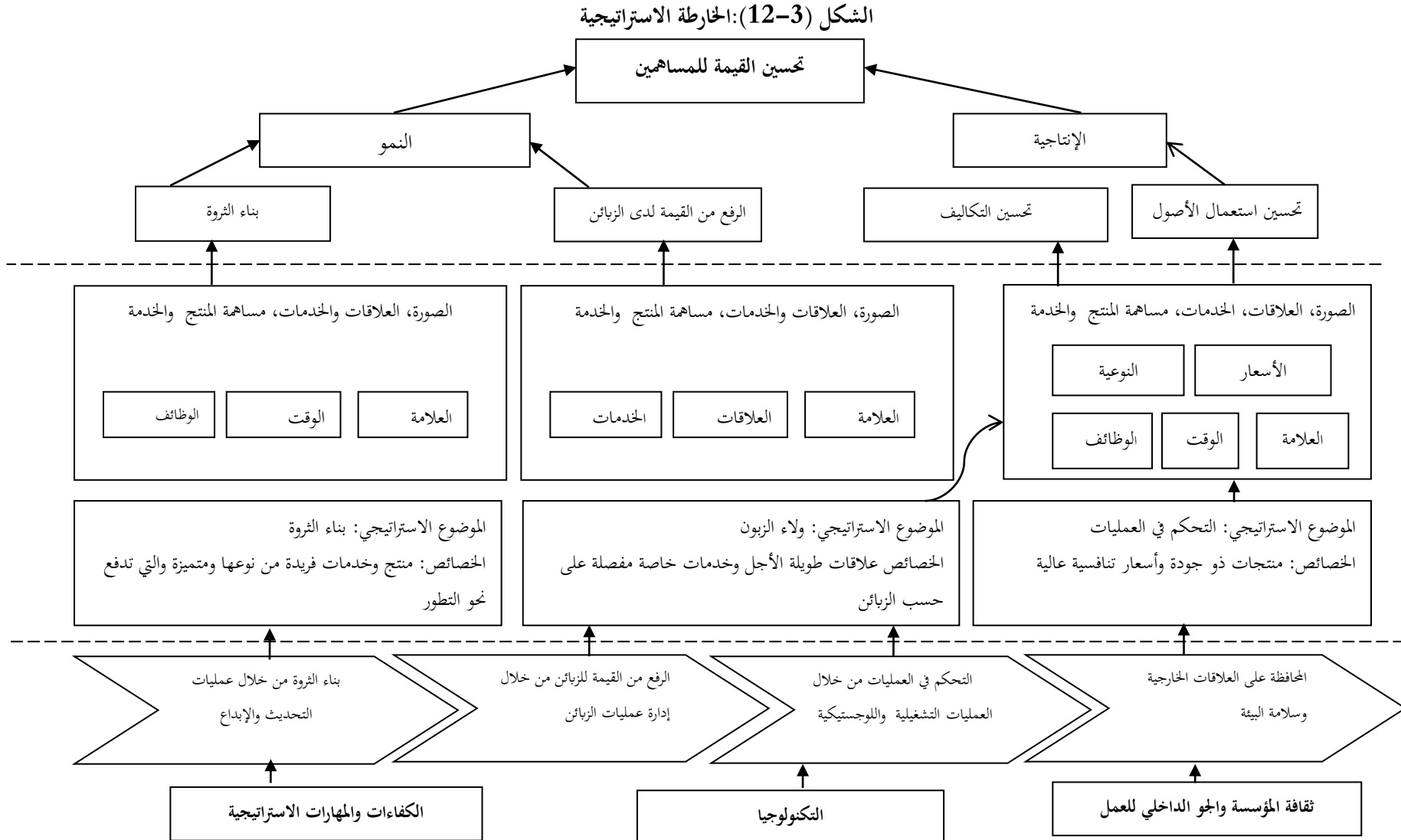
2- نظام الخارطة الاستراتيجية: من العلاقات السببية يتكون ما يعرف بالخرائط الاستراتيجية Map

strategy التي تعتبر مخطط من صفحة واحدة يحدد المحاور الأساسية ويرسم حدود أبعاد الأداء الشامل من خلال ربط العوامل الخارجية (هيكل الصناعة، التشريعات والقوانين، التطورات التكنولوجية) والعوامل الداخلية (الأصول الملموسة وغير الملموسة، استراتيجيات المؤسسة، هيكل المؤسسة، نوع الإدارة، أخلاقيات الإدارة)، عن طريق سلسلة العلاقات المتداخلة لتصور رؤية المؤسسة، أهدافها واستراتيجيتها.³ كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ Denis Travailé, Gérald Naro, **Questioning the Relevance of Corporate Social Performance Measurement: from "Balanced" to "Paradoxical" Scorecards**, American Accounting Association's Annual Meeting, United States, 2013, P7.

² - عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص 102.

³ Joseph Lucco, **Balanced Scorecard: The Comprehensive Guide**, available at: <https://www.clearpointstrategy.com/blog/full-exhaustive-balanced-scorecard-example>, Accessed: 06/09/2023.



المصدر: عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص 107.

عرفت الخريطة الاستراتيجية بأنها بناء منطقي يعرف الاستراتيجية من خلال تحديد العلاقات بين المساهمين والزبائن، والزبائن والعمليات الداخلية والعاملين بالمؤسسة ويؤكد على أهمية ربط الاستراتيجية بالأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن¹. وتعمل الخريطة الاستراتيجية على الربط بين استراتيجية المؤسسة وأصولها الملموسة وغير الملموسة، كما يظهر دعم هذه الأصول للعمليات التشغيلية من خلال بعد التعلم والنمو الذي يوفر الأصول غير الملموسة الأكثر أهمية للاستراتيجية بغرض خلق القيمة للزبائن والمساهمين². كما يتم بناء الخارطة الاستراتيجية بالتوازي مع نظام بطاقة الأداء المتوازن BSC، وطبقا لهذا المدخل يكون المطلوب هو قياس نسبة مساهمة هذه الأصول في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المالية والتشغيلية، فعلى سبيل المثال رأس المال المعرفي-المعلوماتي يجب أن يتم قيادته مثل أي أصل آخر، وتقاس قيمته من خلال مساهمته في خلق ميزة تنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية³.

المطلب الثالث: إعداد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات

يسعى المدير أو مدير تطوير المشروع لتجسيد استراتيجية الإدارة العليا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن أولا وجعلها آلية التحديث ثانياً.

الشكل (3-13): مراحل بناء نظام بطاقة الأداء المتوازن BSC



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Robert Kaplan, David Norton, Using Balanced scorecard As (strategic management system, op cit, P 2-12

¹ André Dewell, **The Future of the Balanced Scorecard**, Amacom, New york, 2003, P156

² Robert Kaplan, David Norton, **Transforming the Balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part2**, Accounting Horizons 15,2001, PP147-146

³ عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص 104.

1- ترجمة الرؤية الاستراتيجية: في البداية تقوم المؤسسة بتعريف أو تحديد وحدة الأعمال **BU: Business**

Units المناسبة، والتي تكون لديها مستهلكيها، قنوات التوزيع، فروع الإنتاج وقياسات الأداء المالي الخاصة بها. يتم عادة ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة بواسطة فريق من الإدارة العليا، وتهدف هذه العملية إلى إيجاد نوع من الاتفاق في الآراء والفهم المشترك بين المديرين عن رؤية المؤسسة واستراتيجيتها، وتصور منهجية عملية تمكن المديرين من قيادة الأداء المستدام وترشيد الممارسات في مختلف المستويات، وبالتالي يتم ترجمة الرؤية والاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من الأهداف والمقاييس، والتي تحدد محركات النجاح في الأجل الطويل.¹ حيث يتم في هذه المرحلة رسم المعالم الاستراتيجية للخارطة التي تشمل في البداية الرؤية المالية للمحور المالي ثم العمليات التي تحقق قيمة للزبائن من خلال قيادة المنتج وتعظيم ولاء الزبائن والتميز التشغيلي، كما تحدد الاستراتيجية الزبائن الحاليين والمستهدفين، وترتبط بين مقترح تعظيم القيمة للزبائن والأنشطة الداخلية عبر عمليات سلسلة القيمة.²

2- صياغة النظام ونشره: يتم خلال هذه المرحلة القيام بمجموعة من الاجتماعات بين المدراء (من 6 إلى 12

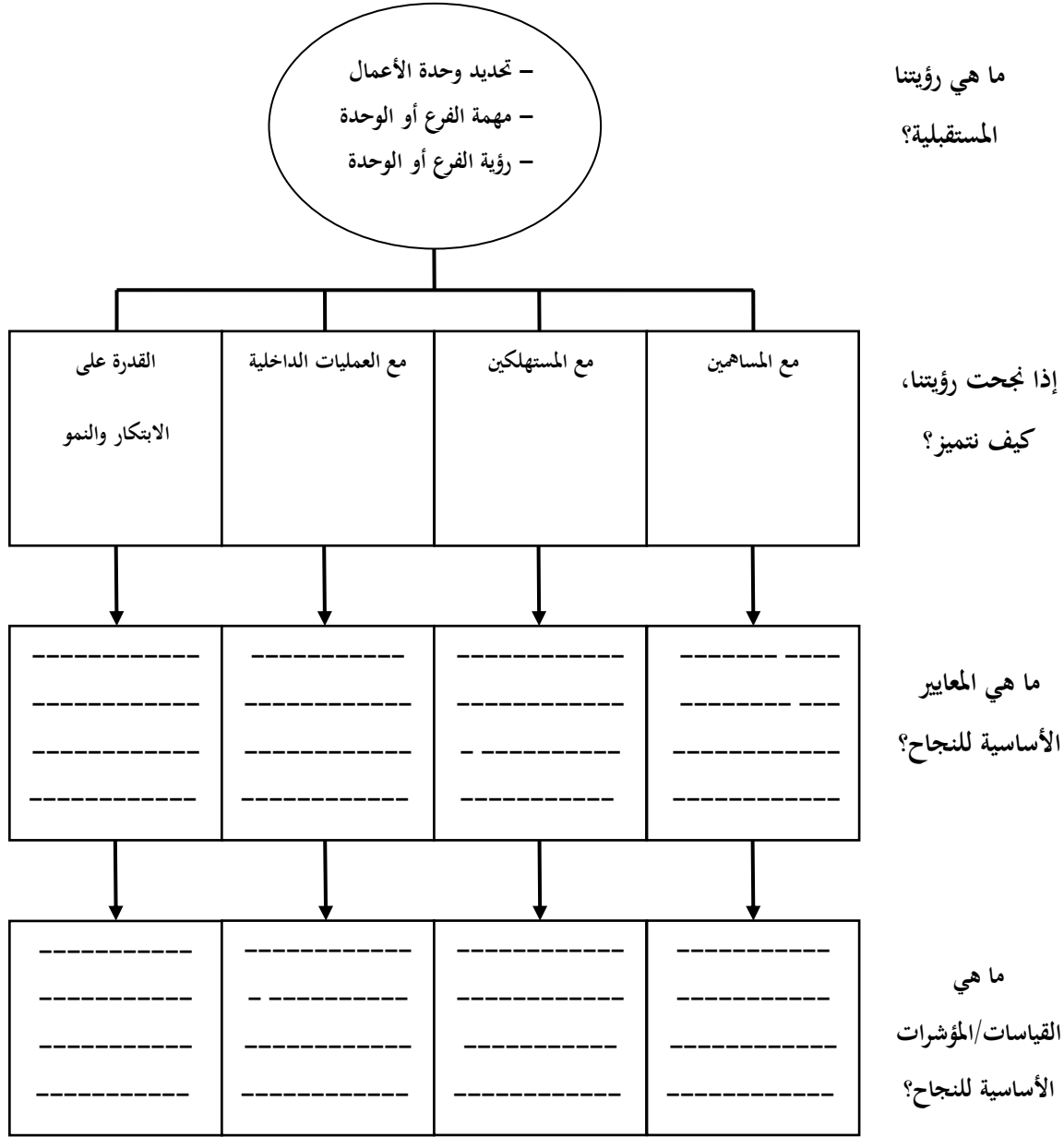
مدير) التي تسمح بتعريف رؤية، مهمة واستراتيجية المؤسسة بالاعتماد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتنبؤ بالتغيرات التي قد تؤثر على نشاط المؤسسة الأمر الذي يساعد نظام التقارير بتوفير المعلومات عن النتائج المحققة الماضية والحالية. وهذا ما يساعد في البناء الأولي لنظام القياس المتوازن للأداء، وعلى مستوى المؤسسة ككل تحدد كل وحدة نشاط بالمؤسسة المقاييس الملائمة لتكوين بطاقة الأداء الخاص بها، وتصف هذه المقاييس ما يجب أن تقوم به وحدة النشاط لتحقيق استراتيجيتها، كما تتضمن هذه المرحلة خطوة هامة تتمثل في وضع الخارطة الاستراتيجية تعكس الخطة التنفيذية للاستراتيجية في ضوء الأولويات والأبعاد الاستراتيجية وتحديد مستويات ميزان الأداء وتحقيق التوازن والعلاقة بين الموازين والمؤشرات.

يقوم فريق الإدارة العليا بالتطوير الدائم لسيرورة بناء بطاقة الأداء من خلال البدء بربط القياسات باستراتيجية المؤسسة، كما هو موضح في الشكل التالي:

¹عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص98.

²فريد علي محمد شوشة، إدارة الأداء الاستراتيجي للمنظمة في ظل ارتفاع درجة المخاطرة النظامية مع دراسة حالة ميدانية لتشخيص درجة التوازن مكوناته بالتطبيق على بنك القاهرة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006، ص13.

الشكل رقم (3-14): مراحل تصور معايير الأداء في بطاقة الأداء المتوازن



Source: Robert Kaplan, David Norton, Focusing Your Organization on Strategy- with the Balanced Scorecard 2nd Edition, Harvard business review, 1993, P10.

مع المعاينة الدائمة لمهمة واستراتيجية المؤسسة ليتم الإجابة عن السؤال التالي: إذا نجحنا في تحقيق مهمتنا واستراتيجيتنا كيف نخلق القيمة للمساهمين والمستهلكين، نحسن العمليات الداخلية وكيف نحقق الابتكار والنمو والتعلم؟

بعد الدراسات المختلفة يتم تعريف مفاتيح النجاح، يعد الفريق نموذج أولي من BSC يتضمن أربعة أو خمسة مقاييس تشغيلية للأهداف الاستراتيجية لكل بعد. وفي نفس الوقت يتم تحديد أولويات المقاييس التي يجب مراعاتها بإعطائها الأوزان المناسبة.

من المشاكل التي تواجه متخذي القرار هي تحديد تعريف لمؤشرات الأداء خاصة إذا كانت تتعلق بهدف حاسم يتعلق بتلبية توقعات الزبائن أو المستهلكين.

حيث يتم استخدام الأداء الاستراتيجي المتوازن كوسيلة لربط مقاييس الأداء بالأهداف وبناء نظام الحوافز: في إطار التعلم والنمو، يتم إعطاء المدير الجيد حوافز إذا حقق معدل رضا عال للموظفين، ومعدل دوران منخفض وإنتاجية عالية للموظف؛ وفي إطار العمليات الداخلية تشمل الحوافز تحسين العمليات حول تسليم للزبائن المنتجات والخدمات بجودة عالية في الوقت المحدد، إرضاء الموردين للزبائن بتخفيض فترة الانتظار وتوفير الأصناف؛ أما في إطار الزبائن يتم تصميم نظام الحوافز حول مدى مقابلة توقعات الزبائن (حيث يتم تحديد وتعريف الزبائن وتوقعاتهم ثم وضع الحوافز حول رضا الزبائن) وولائهم من خلال معدل (الاحتفاظ بهم ونسبة مبيعات المؤسسة إلى مبيعات السوق من خلال مقاييس الحصة السوقية والربحية لكل زبون). فإذا ما تم ارضاء الزبائن والاحتفاظ بهم وزيادة الحصة السوقية ارتفعت الربحية وتحول المؤشرات إلى مقاييس مالية يتم تطبيق سياسة الحوافز، كما أن رضا الزبائن يؤدي إلى ربحية عالية بسبب تكرارهم للشراء، وبالتالي وجود علاقة اقتصادية بين رضا الزبائن والقيمة السوقية والأداء المالي للمؤسسة، أي أن رضا الزبائن يحقق قيمة اقتصادية للمؤسسة ككل؛ في البعد المالي يتم ربط الحوافز بالقيمة الاقتصادية المضافة التي تساوي الأرباح المحققة فوق تكلفة التمويل اللازمة لتحقيق هذه الأرباح وهذا بمراجعة عدة نقاط مثل: هل يتم الاعتماد على القيمة الاقتصادية المضافة عن الفترة الماضية أم المستقبلية؟ الأداء الحالي أم المستقبلي؟ هل يتم التركيز على الأداء الشخصي أم أداء المؤسسة ككل؟ هل يتم التركيز على تقييم مطلق أم نسبي للأداء؟ هل يتم إعطاء الحوافز بصورة نقدية أم غير نقدية؟

3- سيرورة التنفيذ: هنا يتم دعوة المدراء التشغيليين والمرؤوسين إلى جانب فريق الإدارة العليا لتشخيص المهمة، الاستراتيجية، والنموذج الأولي لـ BSC. ويعمل الأفراد في فرق عمل لتقييم القياسات المقترحة وربط أنظمة المعلومات الموجودة بها، وبالتالي تنفيذ وتطوير بطاقة الأداء. بالإضافة إلى تصميم مبادرات تعد تحدي للقياسات الموضوعية ووضع معدل أو نسبة التحسين المستهدفة.

يتم في هذه المرحلة الاتفاق الأخير حول المهمة والأهداف والقياسات المطورة في الخطوات السابقة، كذلك تحديد السيرورة الاستراتيجية التي تحقق تنفيذ ونجاح الأهداف الموضوعية. للوصول إلى سيرورة تنفيذ مشروع BSC ونشره لتصبح فلسفة إدارة نظام معلومات المؤسسة من أعلى الهيكل التنظيمي إلى أسفله. كما يتم في هذه المرحلة تشخيص الانحرافات الناتجة عن التنفيذ الأولي لبطاقة الأداء المتوازن، من أجل تحقيق التكامل بين خطة الأعمال الناتجة عن التخطيط الاستراتيجي ونظام قيادة الأداء المتوازن المستدام.

4- المراجعة الدورية: كل شهر أو أربعة أشهر يتم مراجعة وتدقيق قياسات بطاقة الأداء في الإدارة العليا، الوسطى والدنيا. إذا فشلت العمليات الداخلية في تحسين الأداء الشامل فيعني ذلك وجود خطأ في سلسلة علاقات السبب والنتيجة، وبالتالي يجب التحديث والمراجعة المستمرة لأن التطوير العملياتي يجب أن يؤدي إلى

تطوير أهداف الزبائن وبالتالي يجب أن يتم القياس على بعدين هما: محركات النتائج (مؤشرات نهائية ولاحقة)، محركات الأداء (مؤشرات توجيهية ومقاييس مبتكرة) وبتراكم الخبرة المؤسسية يجب تعديل وتطوير المقاييس المستخدمة¹.

انتقلت المؤسسات من نموذج الرقابة والأوامر إلى نموذج التعلم الاستراتيجي يتم من خلاله اختيار وتقييم الاستراتيجية وفرضياتها من خلال دائرة مزدوجة من التعلم (التعلم التشغيلي والتعلم الاستراتيجي) بطريقة مستمرة، فعلى مستوى الإدارة العليا يتم تنقيح الرؤية من خلال جمع البيانات عن الاستراتيجية واختيار الاستراتيجية والتأكد من ملاءمتها في ظل الظروف المستجدة ونشر الأفكار الخاصة بالفرص والتوجهات الاستراتيجية². ويوفر نظام بطاقة الأداء المتوازن عملية التعلم الاستراتيجي تتكون مما يلي:

- تصور استراتيجي مشترك وشامل: يحدد الحدود التي لا يجب تجاوزها في ضوء تحقيق النتائج الاستراتيجية من طرف الأطراف الفاعلين الداخليين، وهذه الحدود تتمثل في: تحديد الرؤية، والأهداف الاستراتيجية والعملياتية، لفرق العمل؛

- تحليل ارتباطات السبب والنتيجة: تترجم الرؤية واستراتيجيات المؤسسة إلى خارطة من خلالها يتم اختيار الفرضيات المرعوم وجودها بين الأهداف والمعايير الاستراتيجية ودراسة قوة هذه الارتباطات بين محاور الأداء مع تحديد القوى الدافعة المؤثرة في خلق القيمة المضافة.

- تطوير الاستراتيجية: بالتوصل إلى استراتيجيات موفية وتشجيع المبادرات الخاصة بالطرق الجديدة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في ضوء الظروف المستجدة.

تساعد هذه العملية على تحقيق التعلم الاستراتيجي حيث تركز التغذية العكسية على تقييم ما إذا كانت المؤسسة وأقسامها والعاملين بها قد قاموا بتنفيذ الأهداف المالية وغير المالية المخططة أولاً، ويتم تقييم الاستراتيجية في ضوء الأداء الحالي، ولهذا يساعد نموذج القياس المتوازن لأداء المؤسسات على تعديل استراتيجيتها لتناسب مع الظروف المتغيرة.

تعتبر منهجية بطاقة الأداء المتوازن BSC نظام إداري لقياس الأداء الاستراتيجي كأساس لنظام كفاء ومتكامل، تستعمله المؤسسات في³: توضيح وتحديث الاستراتيجية؛ نشر الاستراتيجية على كل المستويات التنظيمية؛ الرصف الاستراتيجي لأهداف وحدات الأعمال والأهداف الشخصية وأهداف الاستراتيجية العامة المعتمدة؛ ربط الأهداف الاستراتيجية بالغايات والموازنات السنوية؛ تعريف ورصف المبادرات الاستراتيجية؛ المراجعة الدورية للأداء بهدف التعلم والتطوير الاستراتيجي.

¹ عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص 114.

² عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص 115.

³ Robert Kaplan, David Norton, op.cit, P11.

المبحث الثالث: الفروقات المساعدة على الاختيار بين أنظمة جداول القيادة GIMSI و BSC

تتأثر أنظمة جداول القيادة الحديثة بمجموعة من المتغيرات التي قد تسهل سيرورة تنفيذ هذه النماذج أو أنها قد تحد من قدرة التنظيم على تحقيق النتائج الاستراتيجية المرغوبة، كما تقوم على ركائز تكفل نجاح صياغة وبناء، وتنفيذ واستدامة منهجية GIMSI و نموذج BSC في المؤسسات الاقتصادية.

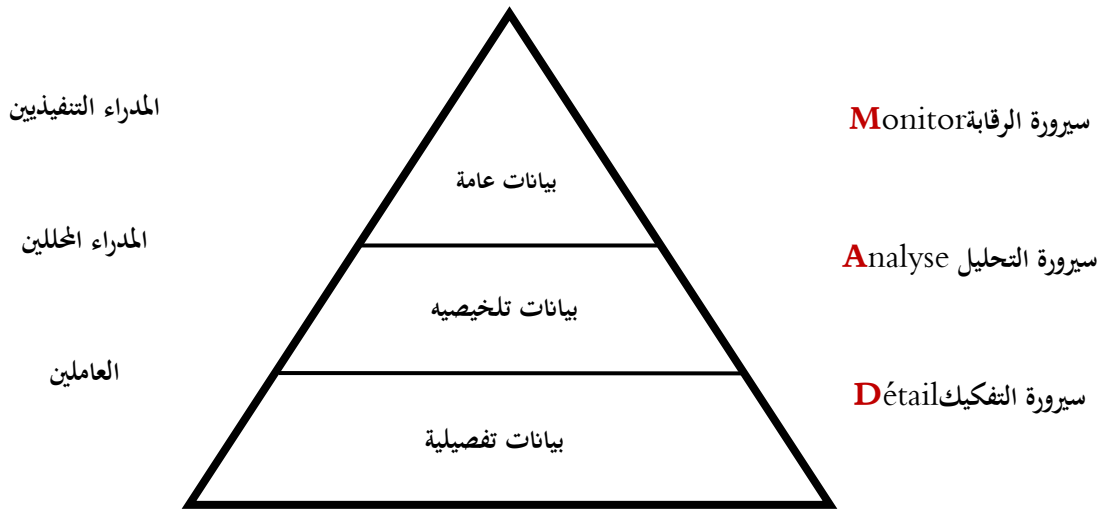
المطلب الاول: ربط نظام GIMSI و BSC بأنظمة معلومات المؤسسة

تساعد أنظمة جداول القيادة في تعريف وتحديد مناطق الضعف في النظام الأساسي الإداري للمؤسسة مع توفير حلول لتطوره بعد تنفيذ السيرورة الاستراتيجية وموائمة المشاريع/المبادرات والأهداف المديرين والمرؤوسين. لتمثل بذلك أنظمة للإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ونموذج لقياس، قيادة وتطوير الأداء الشامل.

1- تحديد احتياجات مستخدمي نظام GIMSI و BSC من المعلومات: لنشر وإيصال المعلومات من مستويات التنظيم الدنيا إلى الإدارة العليا وتحقيق التكامل الاستراتيجي تأثير على درجة استدامة الأداء الشامل، لذلك استخدام أنظمة تلي احتياجات المؤسسة من المرونة الاقتصادية، المالية والاجتماعية بحكم تغيرات المحيط والمعطيات والبيانات الكبيرة التي يتم معالجتها يعتبر شرطا ضروريا.

حيث ترتبط هذه الأنظمة بسيرورة اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية KPI لكل وظيفة في المؤسسة والذي يؤدي إلى تطوير الأداء الشامل. بالإضافة إلى ذلك، فإن سيرورة تصور أبعاد الأداء تتم من خلال تحليل **parse out** وعرض مؤشرات الأداء الرئيسية لكل دور ومهمة ومستوى إداري ولكل متخذ القرار. فبمساعدة منهجية MAD التي تعتبر مصدر لنشر رؤية GIMSI و BSC، كما هو وضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-15): منهجية MAD



Source: Wayne. Eckerson, op.cit, P14.

يعتبر هذا النظام سيرورة لتصور المعلومات تختلف حسب المستوى الإداري، الأهداف والمستخدمين في المؤسسة، وكل مستوى يعتمد على بيانات من مصدر معين¹، والذي يعتبر حل للتحديات التي تواجه متخذي القرار في تنفيذ أنظمة جداول القيادة.

1-1- سيرورة الرقابة: يوجد في هذا المستوى مؤشرات الأداء الاستراتيجية والتي تقدم إجابات عن الأهداف الاستراتيجية لأصحاب المصلحة، حيث تعرض في شكل بطاقة أداء استراتيجية تلخص مؤشرات الأداء الرئيسية وتوفر معلومات شاملة موجهة للمدراء التنفيذيين.

1-2- سيرورة التحليل: يتوفر في هذا المستوى رؤية تحليلية لمؤشرات الأداء الأساسية المتوازنة، تعرض في شكل بطاقات أداء حسب ميادين الأعمال الاستراتيجية للمؤسسة وهو ما يزوده نظام GIMSI و BSC ويميل اليه متخذي القرار والمحللين من أجل دراسة المعلومات ورصد التطورات المساعدة على تلبية احتياجات مختلف الأطراف الفاعلة.

1-3- سيرورة تفصيلية: كل مؤشرات الأداء المعروضة في بطاقات الأداء في المستوى الأعلى ومستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية متاحة في هذا المستوى، الذي تتوفر فيه بطاقات الأداء متضمنة بيانات دقيقة عن جميع المعايير السابقة.

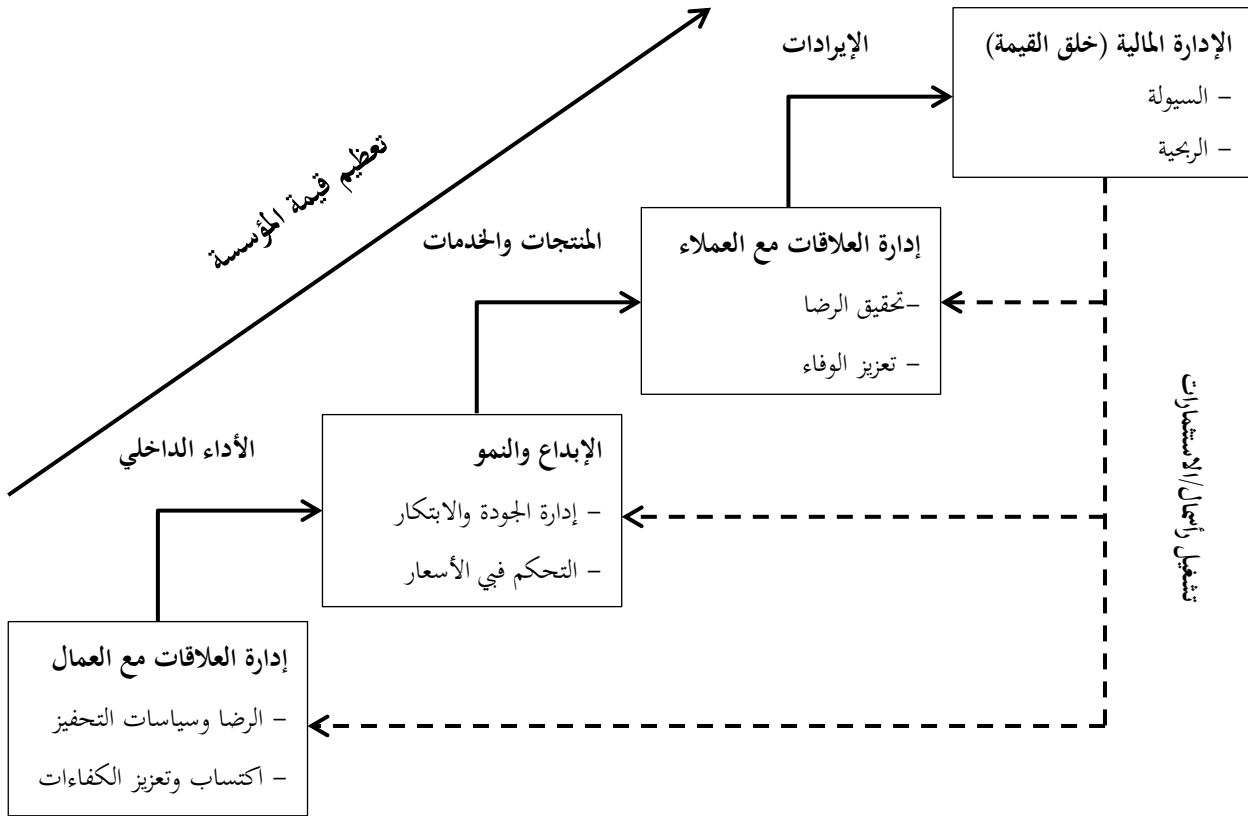
2- تطور الاداء من خلال نظام GIMSI و BSC : بعد ان تتبنى المؤسسة نظام GIMSI و BSC ، تحتاج الى ربط مقاييس الاداء بالإدارة ومستخدمي النظام، حتى تصبح هذه المؤشرات شخصية تلبي احتياجات المستخدمين من المعلومات. على سبيل المثال يمكن لمدير مشروع نظام جدول القيادة امتلاك مقاييس للعمليات الداخلية بينما يمكن للمدير المالي امتلاك القياسات المالية ذات الصلة. ويوصى بأن يكون التقييم ربع سنوي او نصف سنوي، من اجل التوصل الى اتفاق بشأن موعد استخدام بطاقة الاداء لقياس اداء الادارات والافراد². الرؤية والأهداف الاستراتيجية لأبعاد أنظمة جداول القيادة تحتاج الى ترجمة واضحة تستهدف المعنيين بها، الأمر الذي يستدعي اعتماد سيرورة تحقق رؤية واضحة وتساعد في نشر الاستراتيجية بالإضافة الى تحفيز الأفراد في المؤسسة بسبب قدرتهم على فهم مهمتهم وتوافق أهدافهم وأهداف المؤسسة، وحتى إيصال أهداف المؤسسة الى أصحاب المصالح من المساهمين والمستهلكين والموردين³.

¹USE Ready, **MAD Design – Art of creating good dashboards**, Whitepaper (report), 2015. Available at: <https://www.scribd.com/document/254057683/MAD-Design> , Accessed: 26/10/2023.

²Mohamed Amal el deen Ahmed, Marwa Mohamed Solayman, **op.cit**, P 7.

³Anil Kshatriya et al, **Strategic Performance Measurement Using Balanced Scorecard: A Case of Machine Tool Industry**, Foundations of Management, Vol 9(1),2017, P 79.

الشكل رقم (3-16): تطور أداء المؤسسة من خلال نظام BSC و GIMSI



Source: Ondrej Zizlavsky, *The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System*, J. Technol. Manag. Innov, Vol9 (3), 2014, P217.

حسب النموذج فإن تطور أداء المؤسسة يتم من خلال إدارة أداء المورد البشري، والذي يحفز من خلال: زيادة رضا العمال، أثر التعلم، المكافآت والتعويضات..، هذا ما يؤثر في تعزيز نمو المؤسسة وإبداعها الذي يتمثل في تطور منتجات وخدمات المؤسسة من حيث الجودة والمرونة (خلق قيمة للزبائن)، مما يزيد معدل تلبية الاحتياجات السوقية (تلبية الطلب) وبالتالي زيادة مبيعات المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإيرادات. وهو الهدف الأسمى الذي تقوم عليه أنظمة جداول القيادة، والذي يتمثل في تعظيم قيمة المؤسسة في نظر أصحاب المصالح وفي نفس الوقت توفير الموارد المالية اللازمة لتمويل استثمارات المؤسسة على المدى المتوسط والطويل. بحيث يؤكد Norton and Kaplan في السنوات 1996¹؛ 1996²؛ 2001³، أن BSC ترتبط بشكل كبير بالاستراتيجية، وتطورت من أداة لقياس الأداء إلى نظام حديث لتنفيذ الاستراتيجية ملائم لإدارة

¹Robert Kaplan, David Norton, *Using the balanced scorecard as a strategic management system*, Harvard Business Review, 74, 1996, PP 75-85.

²Robert Kaplan, David Norton, *The balanced scorecard: Translating strategy into action*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

³Robert Kaplan, David Norton, *The strategy focused organization - how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Cambridge, MA: Harvard Business School, 2001.

الاصول الملموسة وغير الملموسة في الاقتصاد المستدام في المؤسسات العامة والخاصة، وغير الربحية في السنوات 2004¹ و 2007².

المطلب الثاني: اختلافات نظام GIMSI وبطاقة الأداء المتوازن BSC

لقد تم تقديم العديد من الدراسات حول أنواع منهجيات جداول القيادة في المؤسسات، حيث تعتبر منهجية GIMSI و BSC من بين المداخل الحديثة في تقييم وقيادة الأداء، التي ركزت على وجوب وجود نظم معلومات متكامل بغض النظر عن اختلاف مبادئ بناء وعرض كل منهما. يمكن عرض أهم الفروقات بين المنهجتين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4): الفرق بين GIMSI و BSC

بطاقة الأداء المتوازن BSC	منهجية GIMSI
هدفها تلبية متطلبات المساهمين في المؤسسة أولاً.	هدفها تلبية احتياجات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.
توجيه المدراء لمعرفة وتحليل العلاقات السببية بين نقاط قوة المؤسسة ومحيطها.	توجيه مصمم جدول القيادة في مراحل إعداد وتنفيذ الأنظمة.
لها علاقة بالعملاء الداخليين ولكنها موجهة لمتخذي القرار في المستوى الأعلى.	تقدم للمدراء العمليين بالموازاة مع المدراء التنفيذيين.
ترجمة رؤية المؤسسة إلى نظام موحد يساعد في التخطيط، استخدام مؤشرات النتائج لرصد أهداف الاداء في المدى القصير والمتوسط وتسمح بمتابعة التنفيذ والتدخل بالمبادرات لتصحيح الانحرافات.	صياغة جداول قيادة تسمح باستخدام مؤشرات لضمان السير الأفضل للعمليات ورصده بقياسات التوازن الذي تعبر عن الأداء الماضي، مؤشرات التنبيه المساعدة في اتخاذ القرار الآني ومؤشرات التوقع التي تستخدم في المحاكاة ورصد التطورات بصفة دائمة.
التركيز على السيورة الاستراتيجية للمؤسسة.	التركيز على سيورة الأنشطة.
تضم 5 محاور (مالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، اجتماعي وبيئي) قد تكون لها نفس المستوى من الأهمية أو لا، ولكنها مترابطة فيما بينها مشكلةً بذلك الرؤية والاستراتيجية.	تضم 5 محاور (مساهمين، العمال، زبائن، الشركاء، المجتمع) لها نفس المستوى من الأهمية مترابطة فيما بينها مشكلةً بذلك نظام مركزه جودة العمليات الداخلية والنظام المعلوماتي.

¹Robert Kaplan, David Norton, **Measuring the strategic readiness of intangible assets**, Harvard Business Review, January-February, 2004, PP 52-63.

²Robert Kaplan, David Norton, **Using the balanced scorecard as a strategic weapon**, Harvard Business Review, July-August, .2007, PP 150-161.

<p>توضع تحت تصرف المسيرين إطار انعكاس عام من أجل الفهم الجيد للتقارير بين القوى الأساسية للمؤسسة وبيئتها، بعد ذلك تثبيت نظام لتسيير استراتيجي للمؤسسة يتناسب من الأعلى إلى الأسفل مع مهمة المؤسسة واستراتيجيتها وأهدافها وبالتالي تقوم على مبدأ Top-down. أي أن مشاركة الأفراد فيها مرتفعة.</p>	<p>توجيه منجز نظام لوحة قيادة المؤسسة عند إعداده وبدء تنفيذه بالإضافة إلى احترام ومراعاة مراحل الطريقة وانسجامها مع الاستراتيجية والسماح بتوجيه الأعمال وربطها بمتخذي القرار الأقرب إلى الميدان وبالتالي تقوم على مبدأ Botton-up الذي يشجع روح المبادرة. أي أن مشاركة الأفراد فيها مرتفعة.</p>
<p>التعبير عن الاستراتيجية في شكل علاقات مرئية ناتجة عن أهداف أبعاد الأداء الشامل مشكلة بذلك بطاقة أداء متوازنة أو غير متوازنة.</p>	<p>تحدد الاستراتيجية والأهداف قبل سيرورة إعداد لوحات القيادة كما أن العلاقات السببية بين أبعاد الأداء ليست مرئية، مشكلةً بذلك بطاقة أداء معلوماتية.</p>
<p>نظام قيادة يتضمن مؤشرات آنية، مع إمكانية التغيير فيه من طرف المستخدم باللجوء إلى الاتصالات الرسمية من أجل تحديثه.</p>	<p>نظام قيادة يتضمن مؤشرات آنية، مع إمكانية التغيير فيه من طرف المستخدم دون اللجوء إلى الاتصالات الرسمية من أجل تحديثه.</p>
<p>BSC تتطلب أن تكون المؤشرات مرتبطة بالأهداف المالية وغير المالية التي لا تفوق القدرة التحليلية لمتخذ القرار والتي لا تزيد عن 5 مؤشرات لكل بعد من أبعاد الأداء الشامل.</p>	<p>GIMSI تقترح الحد من عدد المؤشرات وذلك من خلال القاعدة التي تقول بأن الشخص لا يستطيع تحليل أكثر من 7 (+أو-2) من المعلومات في نفس الوقت.</p>
<p>الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين عن طريق الربط بين مؤشرات الأداء المتوازن وخطة الحوافز والمكافآت.</p>	<p>الإدارة الفعالة للموارد البشرية التي تقوم على تحفيز الموظفين على مشاركتهم في بناء نظام جداول القيادة.</p>
<p>نظام المراجعة والتطوير يكون كل ستة أشهر.</p>	<p>نظام المراجعة والتطوير يكون شهري.</p>
<p>نظام ثابت، يتضمن بطاقات أداء موحدة شكلاً</p>	<p>منهجية عملية تتميز بالمرونة، تتضمن جداول قيادة تختلف شكلاً من مؤسسة لأخرى</p>
<p>نظام يستخدم في جميع بلدان العالم، وفي المؤسسات الربحية وغير الربحية</p>	<p>منهجية فرانكفونية تستخدم في البلدان التي تميل ثقافتها المؤسساتية إلى الأنظمة المرنة وسهلة الاستعمال</p>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة (Alain Fernandez, 2013) و (Norton & Kaplan, 2001)

ما يمكن استخلاصه من الاختلافات التي يتميز بها كل نظام هو:

- أن كل من GIMSI و BSC تتوفر فيه متطلبات نظام قياس وتقييم الأداء الشامل الذي تحتاجه المؤسسة؛
- بالنسبة للمؤسسات التي تواجه مخاطر معينة وتسعى إلى إعادة التركيز الاستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن تعتبر حل موفق بسبب طبيعتها المركزية في درجة تفويض السلطة لاتخاذ القرارات مقارنة بنظام GIMSI وطبيعته التشاركية التي قد تؤدي إلى الصراع على السلطة؛

- رغم هذه الاختلافات فإن مناطق التشابه موجودة، منها: يتم التركيز فيها على أهمية نظام معلومات اتخاذ القرار والمساهمة المستمرة في التحسين المستدام للأداء الشامل؛ الهدف يبقى نفسه وهو الاعتماد على نظام استراتيجي لقيادة الأداء الشامل دون إغفال المعايير البيئية المختلفة المؤثرة على أداء المؤسسة.

المطلب الثالث: متطلبات تنفيذ منهجية GIMSI وبطاقة الأداء المتوازن BSC

عند دراسة أنظمة قياس الأداء الشامل بشكل عام ومنهجية GIMSI ونظام BSC بشكل خاص نجد أنها تخضع لمعايير استراتيجية تساعد المؤسسة في سد فجوة الأداء، وتتأثر بمجموعة من العوامل ذات الطبيعة الديناميكية التي قد تحد من قدرتها على ربط غايات المؤسسة الاستراتيجية والأهداف المالية وغير المالية.

1- مقومات نجاح تطبيق نموذج GIMSI و BSC

1-1- دعم الإدارة العليا: يقوم هذا المعيار على ذهنيات والثقافة المؤسساتية لتخذي القرار في المستويات العليا فيما يتعلق بدور الأنظمة الحديثة في تقييم وتطوير الأداء الشامل،¹ بالإضافة إلى أنه يتجسد في درجة تمكين الأفراد في المستويات الدنيا وإشراكهم في عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية واختيار المؤشرات مع تحديد إتاحة الوصول إلى المعلومات التي تخص التوصيف الوظيفي لكل فرد.

1-2- التوصيف الواضح للأهداف الاستراتيجية: ويقصد به أن ترتبط أهداف المؤسسة باستراتيجياتها التنافسية وأن تعبر القياسات الموضوعية والقيم المستهدفة عن الأهداف المحددة بواقعية، مع الأخذ بعين الاعتبار معيار ترشيد التكاليف، أي أن تنفيذ أنظمة جداول القيادة يكون في حدود القدرات المادية والبشرية للمؤسسة. لذلك العديد من المؤسسات عندما تستهدف تطوير أنظمة المعلومات الداخلية تقوم بإعداد وتنفيذ نموذج أولي **Prototype** يسمح بتقييم أداء النموذج نفسه سواء اعتمدت المؤسسة منهجية GIMSI أو BSC.

1-3- الأخذ بمنهج النظام: ويقصد به دمج محاور الأداء لكل من النموذج المستعمل في شكل منظومة متكاملة يتم من خلالها تطبيق المراحل الأساسية للنموذج، المتمثلة في ترجمة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية إلى

¹Asmaa Abduldaem, Andy Gravell, **Success Factors of Business Intelligence and Performance Dashboards to Improve Performance in Higher Education**, In Proceedings of the 23rd International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS 2021), Vol 2, 2021, P394.

عمليات تشغيلية وجعلها محور عمل وهدف لكل أفرادها بالإضافة إلى اعتبارها سيرورة مستمرة لقيادة التغيير في المؤسسة.¹ (بتصرف)

1-4- الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية: يعتمد نجاح أنظمة جداول القيادة على وضوح الاستراتيجية العامة للعاملين والأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها التي تترجم لاحقاً إلى قياسات الأداء، مع وجوب ربطها بنظام الحوافز من أجل خلق نوع من الانتماء والولاء لدى فرق العمل في كل المستويات الإدارية للمؤسسة.²

1-5- تطوير المعارف المعرفية والعملية: يتحقق هذا من خلال تبني نظام تكوين مستمر يتم تحديثه بعد كل تغذية راجعة تنتج لعملية التحسين مستمر التي يتضمنها النظام، ذلك من أجل خلق توازن بين كفاءات ومهارات الأفراد وبين التطور المستمر للنظام الذي يعتبر انعكاس لديناميكية المحيط.

1-6- وجود قاعدة تكنولوجية: لا يمكن أن تعمل أنظمة جداول القيادة بدون أنظمة معلوماتية متخصصة مثل: أنظمة تخطيط الموارد، الأنظمة المحاسبية، أنظمة إدارة الموارد البشرية، نظام إدارة العلاقات مع الزبائن. فهي تساعد في الحصول على بيانات مدخلات أنظمة جداول القيادة كذلك يمكن أن تمثل مصب مخرجات أنظمة قيادة الأداء (GIMSI و BSC).

1-7- التطوير المستمر للأنظمة: يختص التحديث المستمر لأنظمة GIMSI و BSC بثلاثة محاور أساسية هي: السيرورة الاستراتيجية الناشئة في المؤسسة،³ المتعلقة بالممارسات التنبؤية والتي أساسها تجارب المؤسسة السابقة المساعدة على النشر والرصف الاستراتيجي المستمر لنظام جدول القيادة المعتمد وتحسين جودة المعايير الأساسية KPIs مع إعادة تنظيم المراحل وتصحيح الانحرافات في كل مراحل بناء جداول القيادة وترسيخ فكرة التغيير غير الجذري لاتخاذ أفضل للقرارات؛ المورد البشري الذي يعتبر أساس سيرورة التغيير المستمر مع الإشارة إلى أن هذا المحور يجعل من نظام إدارة الموارد البشرية الأنظمة الأساسية التي تقوم عليها أنظمة جداول القيادة؛ تكنولوجيا المعلومات التي تدعم سيرورة التحسين المستمر.⁴

¹ لصاق نصرالدين، دور بطاقة قياس الأداء المتوازنة في تقييم الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، نموذج مقترح في مؤسسة صناعة الإسمنت بسور الغزلان. SC.SEG، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2023، ص 97. (بتصرف)

² علاء مجد ملو العين، استخدام القياس المتوازن للأداء التقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية، المجلد 42، العدد 1، 2015، ص 310.

³Gerry Johnson et all, **Stratégique**, 10eme edition, Pearson, France, 2014, P477.

⁴ جنان علي حمودي، إيمان شاكر شاه، إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 6، العدد 14، جامعة بغداد، العراق، 2011، ص 113.

2- تحديات تطبيق منهجية GIMSI وبطاقة الأداء المتوازن BSC في المؤسسات: من بين المتغيرات التي قد تمس سيورة تنفيذ الأنظمة الاستراتيجية لتقييم وقيادة الأداء والتي يتعين على المؤسسة مراعاتها وخلق أساليب تسمح باستغلالها كنقاط قوة داخل التنظيم ومواجهة هذه التحديات التي تواجه تنفيذ واعتماد جداول القيادة **GIMSI و BSC** في المؤسسة الاقتصادية، نجد منها:

2-1- أتمتة العمليات: يعتبر مشكل أتمتة الأنشطة والاعتماد على إدخال بيانات يدويا بدلا من تحديث البيانات الآلي واستجابة المستخدمين للأتمتة والتحديثات من أكبر المشاكل التي تواجه المؤسسات، كذلك عدم تكوين المستخدمين على استخدام لوحة القيادة تجعل عملية الوصول إلى مختلف المعلومات صعبة.

2-2- جاذبية عرض محتويات جدول القيادة: سوء تصميم لوحة القيادة قد لا يجذب المستخدمين، لذلك يتم التركيز على الأشكال البيانية والجداول والأيقونات التي توفرها أنظمة تصور المعلومات في المؤسسة والتي يجب أن تكون مختصرة، واضحة، سهلة الفهم والاستخدام.

2-3- مركزية نظام المعلومات: من بين المعتقدات السائدة في المؤسسات بمختلف أنواعها ان لوحات القيادة مخصصة للمسؤولين التنفيذيين أي المستوى الاستراتيجي الأعلى مع استعمال التقارير في المستويات الأدنى¹، هذا يحتاج الى تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة لأن هذه المفاهيم تحد من امكانيات المؤسسة من الاستفادة من المزايا الناتجة عن استخدام جداول القيادة.

ويقترح ان تستخدم المؤسسة نسخة تجريبية اولية، تتيح اختبار النظامين **GIMSI و BSC** في عدد قليل من وحدات الاعمال الاستراتيجية، واجراء التغييرات اللازمة وزيادة الاستثمار في مشروع جداول القيادة قبل الانتقال الى جميع ادارات المؤسسة²، كما أنه من الأفضل الاستعانة بمستشار خارجي عند بناء وتنفيذ هذه الأنظمة مما يساعد المؤسسة في توجيه الجهود وتفعيل القرارات³.

2-4- عملية التصميم: يكمن التحدي الأكبر في تصميم أنظمة جداول القيادة، في اشراك جميع اصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في مرحلة التصميم، والحصول على دعم الادارة العليا بشكل اساسي، فمع وجود هذا النوع من الدعم يتم الفصل في النقاط التي يجب قياسها والتي تخلق قيمة للمؤسسة بنظر الاطراف الفاعلة. كذلك قلة وعي الافراد في المؤسسة بأثر جداول القيادة على نجاح مهمة المؤسسة والقيمة التي تخلقها أنظمة المعلومات في تحسين استخدام المعايير الاساسية للأداء من اجل تطوير الاداء الشامل.

¹ K Bugwandeem1, MUngerer, **Exploring the design of performance dashboards in relation to achieving organisational strategic goals**, South African Journal of Industrial Engineering, 2019, Vol 30(2), P 162.

² Mohamed Amal el deen Ahmed, Marwa Mohamed Solayman, **op.cit**, P 5.

³ Ron Person, **Balanced scorecards and operational dashboards with Microsoft Excel**, 2nded, Indianapolis, IN: John Wiley & Sons, .2013, P 34.

2-5- مصداقية النظام والافصاح عنه: ربط الانظمة الادارية والمالية المستخدمة بانتظام ومؤشر انتظام جداول القيادة اضحى هاجس للمؤسسة، حيث أن عدم قدرة متخذي القرار على تحقيق التوافق بين مختلف الانظمة يجعل من نظام جدول القيادة غير تفاعلي.

ومن بين العوامل التي تعيق سيرورة الابلاغ لخلق شفافية الحصول وتوفر المعلومات الآنين نقص جلسات العصف الذهني والاجتماعات الدورية بين اعضاء فريق مشروع نظام جدول القيادة لدراسة البيانات والتقارير المجمعمة.

2-6- الاستدامة: من بين التحديات التي تواجهها المؤسسات هي: الحفاظ على استدامة انظمة جداول القيادة بمرور الوقت وجعلها لغة مشتركة داخل المؤسسة، لتصبح تنظيم موجهة لقيادة اداء شامل مستدام قائم على نظام متكامل ومتمحور حول رؤية واستراتيجية واهداف اقتصادية واجتماعية وبيئية؛

- اعتبار انظمة جداول القيادة اداة اتصال فعالة-تفاعلية وليست فقط مجرد انظمة قياس؛

- ضمان استمرار مصداقية المؤشرات من خلال نظام المراجعة والتحسين المستمر الذي يضمن التغذية العكسية؛

- العمل على ضمان الشفافية في تقديم المعلومات وحوكمة نظام الحوافز¹.

¹ Ondrej Zizlavsky, *op.cit*, P218.

خلاصة الفصل

تعتبر مناهج **GIMSI** و **BSC** في بناء جداول القيادة أنظمة لخلق القيمة، تقدم منهجية محكمة وسيرورة تكنولوجية تسمح بتوحيد أهداف المؤسسة الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها من خلال نظام استباقي يتكون من مجموعة أنظمة معلومات تتيح الوصول الآني الى البيانات والمعلومات ويتم من خلالها فهم حاجات متخذي القرار من معايير أساسية للنجاح في كل مستويات المؤسسة، فهي أنظمة توفر مجموعة الأدوات التي تسمح بجمع، تخزين، تحليل وتطوير البيانات إلى معلومات وصولاً إلى المعرفة من أجل اتخاذ القرارات بفاعلية ومعرفة موقع المؤسسة في السوق مقارنة بمنافسيها من خلال المقارنة المرجعية.

يعد النموذج الفرنسي الذي سمي بمشروع جدول القيادة **GIMSI** غايته بناء منهجية إعداد وتطوير جدول قيادة من خلال تصميم السيرورة الاستراتيجية وإعداد الأهداف والمؤشرات بإشراك الأفراد من مختلف المستويات في جميع المراحل، بالإضافة إلى استخدام نظم المعلومات الحديثة في معالجة المعلومات الضرورية وتحليل والتنبؤ بالأداء الشامل للمؤسسة؛ أما النموذج الانجلو ساكسوني الأمريكي الذي سمي ببطاقة الأداء المتوازن **BSC** غايته تقييم وقباس الأداء من خلال مؤشرات الأداء المالية وغير المالية، الموازنة بين الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والتي تنتج ارتباطات بين محاور الأداء الشامل في المؤسسة.

وعليه فإن أنظمة تقييم وقيادة الأداء الحديثة تساعد في تصور وتقديم المعلومات التنبؤية والتحليلية اللازمة لسيرورة صنع القرارات الفعالة هدفها النهائي تطوير الأداء الشامل.

الفصل الرابع

تطبيق منهجيتي GIMSI و BSC في

بناء جداول القيادة

في مؤسسة نفطال

تمهيد

بعد الدراسة النظرية لإشكالية بحثنا، حاولنا إسقاط هذه الدراسة على المؤسسة الوطنية لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية نפטال التابعة لمؤسسة سوناطراك، وهذا لتعدد الأطراف المتأثرة والمؤثرة في تطوير الأداء الشامل للمؤسسة مما يستدعي من هذه الأخيرة أن تراعي مصالح هذه الأطراف من خلال تحقيق نتائج مالية وغير مالية التي تلبي احتياجات الأطراف الفاعلة، الأمر الذي يعتبر تحدي للمؤسسة باعتبار أنها تعتمد أكثر على أنظمة قياس وتطوير الأداء التقليدية (التركيز على المؤشرات المالية فقط)، والتي لا تعكس النجاح الحقيقي لأدائها. ومن أجل محاولة تقييم وتطوير الأداء بصفة شاملة في مؤسسة نפטال، سنقوم في هذا الفصل باقتراح تطبيق منهجيتي GIMSI و BSC. والتي تجمع بين مؤشرات الأداء الشامل. وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية نפטال الجزائر؛

المبحث الثاني: نظام جداول القيادة في مؤسسة نפטال الجزائر؛

المبحث الثالث: مقترح جدول القيادة GIMSI لمؤسسة نפטال الجزائر؛

المبحث الرابع: مقترح بطاقة الأداء المتوازن BSC وتكييفها مع متطلبات أبعاد الأداء الشامل لمؤسسة نפטال.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية نפטال الجزائر

تعد المؤسسات الوطنية العاملة في هذا القطاع محركا أساسيا لاقتصاد الوطني، ومن بين المؤسسات الوطنية الرائدة في قطاع المحروقات نجد مؤسسة نפטال والتي تختص بتسويق وتوزيع المواد البترولية، غير أن هذه المؤسسة عرفت من الناحية التاريخية تحولات عديدة إلى أن أصبحت على الشكل الذي هي عليه الآن ولتوضيح ذلك نقدم نبذة تاريخية عن مؤسسة نפטال.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة نפטال

1- لمحة تاريخية عن نشأة مؤسسة نפטال: سنتعرف على نشأة مؤسسة نפטال من خلال ذكر أهم التطورات التي عرفتتها خلال السنوات الآتية:

1963: تأسيس شركة نפטال وفقا للمرسوم **63-491** المؤرخ في **1963/12/31** والتي تمثلت في مهمتها الأساسية في تأمين نقل وتسويق المحروقات، بعدها توسيع نطاق صلاحيتها بمقتضى المرسوم رقم **66-296** في **1966/09/22** وذلك في مجال البحث ، الإنتاج ، وتحويل المحروقات .

1980: إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية **E.R.D.P** بمقتضى مرسوم **80-101** المؤرخ في **1980/04/06**.

1983: إدماج الغاز البترول المميع **G.P.L** الوقود **C.B.R** شركة سوناطراك في المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية **E.R.D.P**.

1984: إنشاء **48** وحدة توزيع عائدات المنتجات **U.E.D** ابتداء من:

1987: حل المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع منتجات البترولية وإنشاء بمقتضى المرسوم رقم **87-189** شركتان وطنيتان هما :

- **نفتك:** المكلفة بتكرير الموارد البترولية؛

- **نפטال:** المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية.

ويرجع أصل كلمة **NAFTAL** إلى:

▪ **NAFT:** مصطلح عالمي يقصد به النفط

▪ **AL:** الحرفين الأوليين لكلمة الجزائر **ALGERIE**

2002-2003: إعادة هيكلة الشركة حسب النشاطات الفرعية التالية:

- فرع الوقود؛

- فرع التجاري؛

- فرع الغاز؛

- فرع النشاطات الدولية؛

- إدماج فرع شبكة بنزين ضمن الفروع المذكورة سابقا.

كما بدأت المؤسسة في هذه الفترة بتطبيق نظام محاسبة التكاليف في حساب تكاليف منتجاتها.

2005-2006: حل الإدارة المركزية للتسويق، إعادة هيكلة المديرية المركزية للمراجعة وخلق فريق المراجعة على مستوى الفروع مع إعادة تنظيم الفرع التجاري وتحديث الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة. بالإضافة إلى إدماج نشاط الزيوت والزفت والعجلات في الفرع التجاري، الأمر الذي أوجب تعديل هيكل مراكز تعبئة غاز البترول المميع وتنظيم محطات الخدمات.

2007-2009: فصل أنظمة التوزيع عن التخزين وإعادة تنظيم فرع التسويق بربطه مع وحدة الصيانة وسط الجزائر وتنظيم الوحدات **District** وتحديث المحطات. بالإضافة إلى تنظيم مراكز الوقود وفصل وظيفة الصحة، الأمن والبيئة **HSE** عن الجودة على مستوى الفروع مع فصل الإمداد والتعبئة **Logistique et Enfutage** عن وظيفة التسويق على مستوى فرع غاز البترول المميع **GPL**.

2010-2011: تنظيم مراكز التوزيع للفرع التجاري **Centre de Distribution** و مراكز التعبئة لفرع غاز البترول المميع **Centres Emplisseurs**. بالإضافة إلى تنظيم المناطق التابعة لقسم **GPL** والمناطق التابعة لقسم الوقود وزيوت التشحيم والمطاط.

2014-2017: استبدال المديرية المركزية للصيانة والمديرية المركزية لإعادة الهندسة بالمديرية المركزية للتقنية والتطوير. بالإضافة إلى زيادة رأس مال المؤسسة من 15.65 مليار إلى 40 مليار دج.

2020-2022: إعادة تحويل مديرية الأمن الداخلي من مديرية مركزية إلى مديرية دعم. وإعادة هيكلة فروع المؤسسة حسب النشاطات الفرعية إلى: فرع الوقود؛ الفرع التجاري؛ فرع غاز البترول المميع؛ فرع (مشروع) النشاطات الدولية.

2- مهام وإمكانيات مؤسسة نفطال

2-1- مهام مؤسسة نفطال: مؤسسة مساهمة وأكبر فرع لمجمع سوناطراك، حيث بلغ رقم أعمالها سنة (2020) 317.66 مليار دينار، مع انخفاض بنسبة 16٪ مقارنة بسنة 2019 (376.1 مليار دينار).¹ المهمة الرئيسة لمؤسسة نفطال هي توزيع وتسويق المنتجات البترولية (الوقود بكل أنواعه، الزيوت، غاز البترول المميع، العجلات المطاطية، المذيبات،... الخ). وتسعى مؤسسة نفطال إلى الاضطلاع بالمهام التالية:²

- تنظيم وتطوير وظيفة التسويق للمنتجات البترولية ومشتقاته؛

- تخزين ونقل المنتجات البترولية وطنيا ودوليا؛

¹Naftal en Chiffre, Disponible sur: <https://www.naftal.dz/fr/index.php/rapports-annuels>, Consulté : 20/06/2023.

²-Disponible sur: <https://www.naftal.dz>, Consulté : 20/06/2023.

- الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية؛
 - تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية السوق الوطني؛
 - ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها؛
 - متابعة ومراقبة تطبيق المخططات السنوية وكذلك المخططات التي تتجاوز السنة والتي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية؛
 - مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية؛
 - تطوير قدرات العمال عن طريق التربصات والتكوين المستمر؛
 - الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة.
- 2-2-2- إكمانيات مؤسسة نפטال:** لإتمام المهام التي تقوم بها مؤسسة نפטال، جهزت هذه الأخيرة وسائل، وعمال يساهمون في توزيع وتسويق المنتجات البترولية، هذا من جهة ومن جهة أخرى قامت نפטال باستغلال جميع الإمكانيات الضرورية للوصول للأهداف المراد تحقيقها من خلال وضع قوانين، مخططات وبرامج التنمية. بحيث تتوفر على:¹
- 2-2-2-1- اليد العاملة:** تتكون من حوالي 31522 عون سنة 2022، منها إطارات سامية، منفيدين وتقنيين وموزع عبر كامل التراب الوطني، وهي مقسمة على النحو التالي: 3100 إطار، 12320 تقني، 16102 منفذ أو يد عاملة في المستوى الأدنى.
- ونشير إلى أنه في فصل الشتاء تعرف اليد العاملة نوعا من الزيادة النسبية وهذا راجع إلى زيادة الطلب على المنتجات البترولية لاسيما غاز البترول المميع ووقود سيرغاز مما يستدعي تشغيل أكثر لليد العاملة.
- 2-2-2- الموارد المادية:²**
- 47 مستودع وقود Carburant Terre: وقد جهزت نפטال لهذه المهمة الوسائل التالية (57 مركز ومخزن الوقود؛
 - 40 مركز تعبئة غاز البترول المميع (GPL) بطاقة ملء 1.2 مليون طن/السنة، بالإضافة إلى 9 مراكز للغاز الخام (Centre Vrac GPL) و 47 مستودع تتابع (Dépôt Relais) ؛
 - 15 مركز للزفت (Centre Bitumes) بقدرته تحويل تقدر ب 400000 طن/سنويا؛
 - 3903 ناقلة توزيع و 815 آلة نقل وتفريغ وتثبيت؛
 - 24 مركز للشحم والإطارات؛
 - 700 كم من شبكة القنوات العملية؛

¹Naftal en Chiffre, Idem.

² Naftal en Chiffre, Idem.

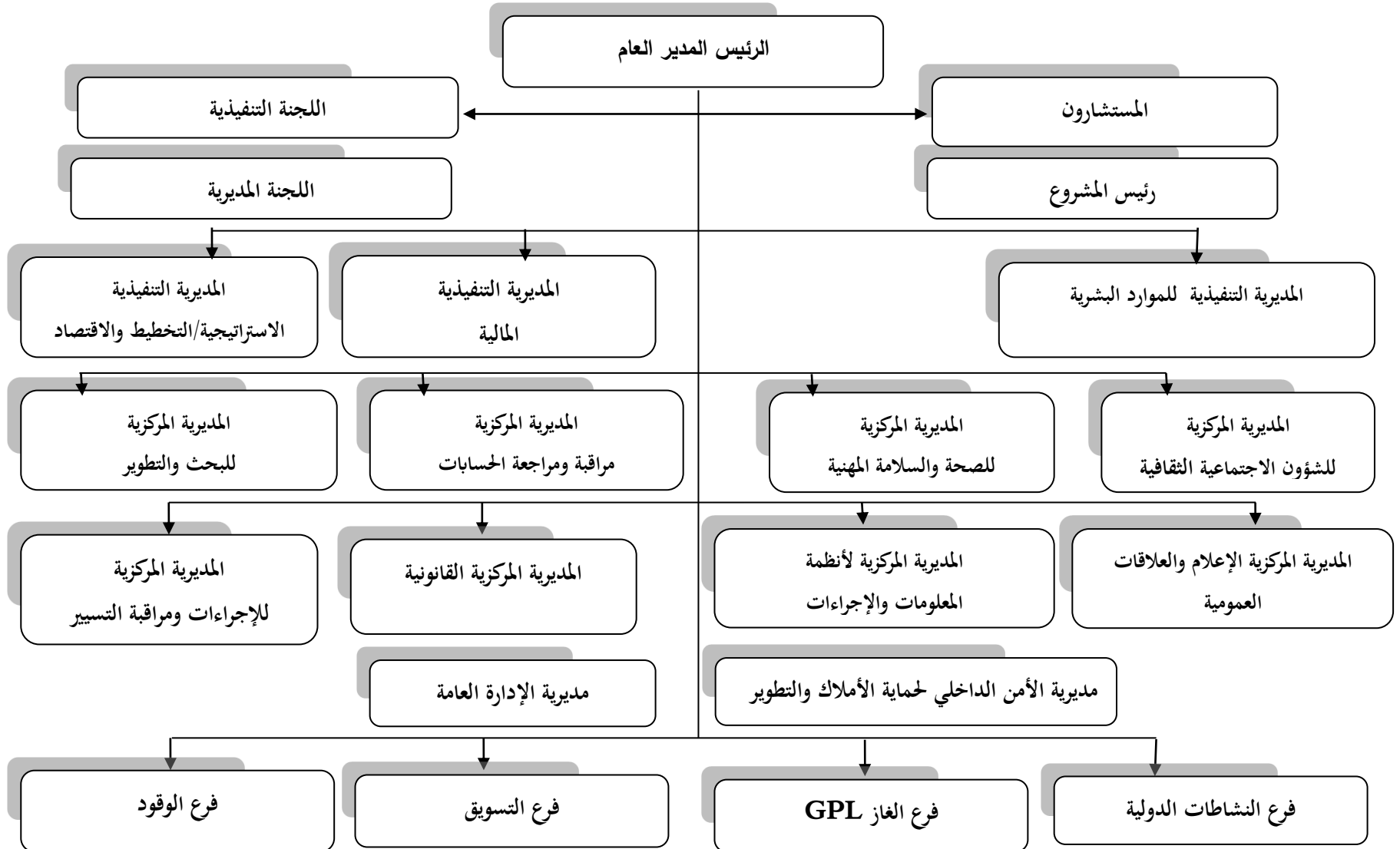
- 30 مركز ومخزن لقسم الطيران، 06 مراكز لقسم البواخر؛
- أسطول ب 3300 شاحنة نقل مختلفة لأداء مهمة التوزيع؛
- 1.9 مليون قارورة بروبان (Propane) ذات 11 كغ و 3.8 مليون قارورة بروبان (Butane) ذات 13 كغ؛
- 674 محطة خدمات: تتضمن محطة التسيير المباشرة GD، محطات خدمات تسيير حر GL، نقاط بيع معتمدة PVA وموزع عادي (Revendeurs Ordinaires).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال

1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال: ويظهر من خلال الشكل التالي:

الفصل الرابع : تطبيق منهجيتي GIMSI و BSC في بناء جداول القيادة في مؤسسة نفعال

الشكل رقم (4-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال



2- شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال: وفقا للقرار التنظيمي رقم S.765R12 المؤرخ 18-05-2014،

سيتم بيان مكونات الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال، كما يلي:

2-1-1- المديرية العامة: تتكون من:

2-1-1-1- اللجنة التنفيذية: يرأسها الرئيس المدير العام، متكونة من مدراء الأقسام والمدراء التنفيذيون وهي مكلفة بتحديد المحاور الاستراتيجية الكبرى الخاصة بتنظيم الشركة، التسيير، الشراكة، الأمن والاستثمار.

2-1-1-2- اللجنة المديرية: يرأسها الرئيس المدير العام، متكونة من مدراء الأقسام والمدراء التنفيذيون، المدراء المركزيين، مدير الإدارة العامة وممثلي الشركاء، هذه اللجنة مكلفة بمساعدة الرئيس المدير العام.

2-1-1-3- المستشارون المساعدون: مكلفون بمساعدة الرئيس المدير العام في الوظيفة التي يقوم بها وفي

اتخاذ القرار الاستراتيجي فيما يخص الأنشطة الدولية وعلاقات الصحافة والإعلام.

2-1-1-4- مدير المشروع

2-1-1-5- المفتش العام

2-2- المديرية التنفيذية: وتتألف من:

2-2-1- المديرية التنفيذية الاستراتيجية والاقتصاد: من مهامها الرئيسية العمل على تنسيق مسار التنشيط

التنبؤي ومتابعة التنفيذ العملي لاستراتيجية المؤسسة، وتنظيم هيكل المؤسسة، والمسار التخطيطي لها فيما تعلق بالتدفقات والمبادلات والاستثمارات، والقيام بالدراسات الاستراتيجية حول التطورات في السوق الوطني للمواد البترولية، ومتابعة تسيير أسواق المؤسسة، وتطورات المشاريع.

2-2-2- المديرية التنفيذية المالية: ومن مهامها الرئيسية تأمين السير الحسن لمحاسبة المؤسسة عن طريق التأكد من تسوية كل الحسابات وهذا بمراجعة الحالة المالية للمؤسسة والخزينة للدورة والقيام بالميزانية، التأمين، المحاسبة العامة، الضرائب، تأمين تحقيق برنامج تمويل الاستغلال والاستثمارات، محاولة تطبيق السياسات المالية والمحاسبية.

2-2-3- المديرية التنفيذية لأنظمة المعلومات والإجراءات: القيام بإجراءات التسيير ومراقبة التسيير، وضع أنظمة للمعلومات واستعمال الإعلام الآلي لتحسين وتطوير المؤسسة.

2-2-4- المديرية التنفيذية للموارد البشرية: تسهر على وضع سياسات لتسيير الموارد البشرية وبرامج التكوين، قانون العمل، وتقييم احتياجات المؤسسة للموارد البشرية بشكل عام، ووضع أنظمة للتحفيز كترقية العامل وتقديم مكافآت، ربط إحصاء برامج تكوين الإطارات لمختلف المديرية حسب احتياجات المؤسسة، إجراءات اختيار العامل للتشغيل أو تكوين إطارات المؤسسة أو القيام بترقية تكون مضبوطة حسب القوانين.

2-3- المديرية المركزية: تتكون من:

2-3-1- المديرية المركزية لأنظمة المعلومات: من مهامها الرئيسية: القيام بإجراءات التسيير ومراقبة التسيير والإحصاء، وضع أنظمة للمعلومات واستعمال الإعلام الآلي لتحسين وتطوير المؤسسة.

2-3-2- المديرية المركزية للتقنية والتطوير: من مهامها الرئيسية: القيام بعمليات البحث والتطوير في المجال التكنولوجي، القيام بدراسات أولية لمردودية مشاريع المؤسسة في ميدان النقل، الصيانة، التوزيع... الخ.

2-3-3- المديرية المركزية للمراجعة: من مهامها الرئيسية: تنفيذ مهام مراقبة ومراجعة الحسابات من خلال مجمل هياكل الشركة، المساهمة في تحسين وتطوير أنظمة الإجراءات والنماذج، تحديد وتطوير إجراءات السياسة العامة للمراجعة داخل الشركة، القيام بمهام المراقبة والفحص لجميع نشاطات الشركة، تقييم الداخلية الموضوعة بهدف التعرف على مدى فاعليتها ومطابقتها للأهداف والمخططات.

2-3-4- المديرية المركزية للصحة، الأمن، البيئة والجودة: من مهامها الرئيسية: وضع قوانين وتعليمات خاصة بالأمن الصناعي خصوصا في مجال التخزين وتوزيع المنتجات البترولية، بالإضافة إلى تحديد النماذج والإجراءات المتعلقة بحماية البيئة.

2-3-5- المديرية المركزية للشؤون الاجتماعية والثقافية: من مهامها الرئيسية: المشاركة في وضع سياسات الشركة في مجال الشؤون الاجتماعية والثقافية، التطوير المستمر لوظائف الصحة، الرياضة والثقافة في الشركة بوضع برامج واستراتيجيات المؤسسة، تنمية السياسات الاجتماعية لتحسين الوضعية الاجتماعية للعمال، الحرص بصفة دائمة على الصورة الجيدة للمؤسسة.

2-3-6- المديرية المركزية للاتصال والعلاقات العامة: ومن مهامها الرئيسية إعداد استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة والسهر على تطبيقها على المستوى الداخلي والخارجي، إعداد وتطوير وسائل الاتصال بالمؤسسة.

2-3-7- المديرية المركزية القانونية: من مهامها الرئيسية: تسهيل ورصد النشاط القانوني لهياكل الفروع والمركزية، ضمان دور المنشورة القانونية داخل الشركة، ضمان حل جميع نزاعات المؤسسة الموكلة من قبل المديرية العامة، دراسة وإعطاء المشورة القانونية بشأن عقود المشروعات والاتفاقات أو تعديلها، القيام بإعداد وتحديث ملف لتبيان الذمة المالية للمؤسسة.

2-3-8- المديرية المركزية للأمن الداخلي للمؤسسة: من مهامها الرئيسية تسيير ومراقبة جميع الممتلكات التي بحوزة المؤسسة سواء المباني، المنشآت، وسائل النقل والعمل والحفاظ عليها.

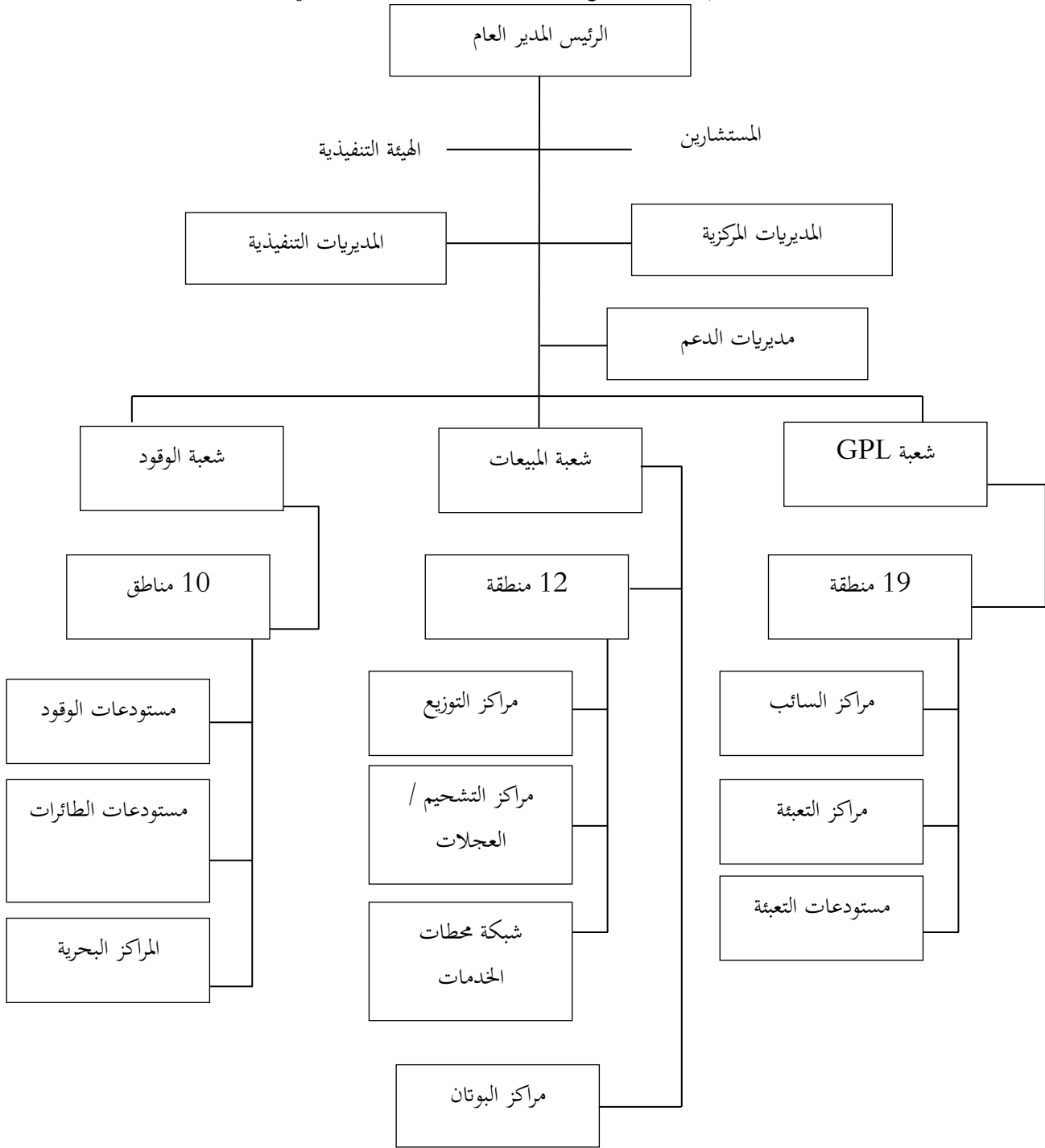
2-4-4- مديريات الدعائم: تتألف من:

2-4-1- مديرية الإدارة العامة: من مهامها الرئيسية: التسيير الجيد لليد العاملة، وضع كل الوسائل والإمكانيات الضرورية لكافة المديريات لتحقيق الأهداف المسطرة، وضع ميدانيا الوسائل الضرورية للسير الحسن وتنميتها حظيرة السيارات، الهياكل (مباني، مطاعم)، وسائل الاتصال، نشاطات الأرشيف والمعلومات.

2-4-2- مديرية الأسواق: من مهامها الرئيسية القيام بدراسة السوق وتحديد جملة الأعمال المرتبطة بتطوير مبيعات المنتجات المسوقة من طرف المؤسسة.

2-5- الفروع: تتكون من:

الشكل رقم (4-2): فروع مؤسسة نפטال على المستوى الوطني



المصدر: المديرية التنفيذية للموارد البشرية

2-5-1- فرع الوقود: ومن مهامه الرئيسية ضمان تموين وتسويق الوقود عبر كافة التراب الوطني، وربط ومراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة والتموين في أنحاء الوطن؛ مع تأمين التوزيع الحسن لمنتجات الوقود وزيوت التشحيم، وحماية وصيانة المعدات المتنقلة للتوزيع الحسن لمنتجات الوقود وزيوت التشحيم في مجال الطيران والملاحة ومنشآت قسم الطيران والملاحة.

2-5-2- فرع غاز البروبان المميع: من مهامها الرئيسية ضمان وفرة الغاز، وتوزيعه على كافة التراب الوطني، خاصة في فصل الشتاء حيث يتزايد الطلب عليه، إدارة تنظيم وترقية نشاط التعبئة والتوزيع للفرع، السهر على احترام معايير الأمان لكل سلسلة منتج الغاز المميع من نقل، تركيب، تعبئة، وتخزين القارورات وكل اللواحق الأخرى، تطوير وتقييم الغاز بكل أنواعه الخام والمميع، تحديث الهياكل القاعدية لتحسين الإنتاجية.

2-5-3- الفرع التجاري: من مهامها الرئيسية تسويق المنتجات البترولية وغيرها من المنتجات وأيضا تقديم الخدمات على كافة شبكات نقاط البيع، تسيير ومتابعة ومراقبة العلاقات التجارية مع الزبائن، تحقيق ووضع ميادين التطبيق الاستراتيجية، تطوير تسويق الشبكة (تسيير مباشر GD، تسيير حر GL، نقاط البيع المعتمدة PVA)، المتابعة بصفة دورية ومنتظمة للتأكد من نوعية الخدمات واحترام معايير التسيير الآمن وتنفيذ المخطط، تطبيق سياسة اكتساب وعمل أجهزة ضرورية للصيانة وتحديد شبكة التوزيع، تحقيق سياسة تطوير شبكة التسويق وغاز البترول المميع أو السير غاز، تنشيط سياسة تطوير نوعية الخدمات واستقبال الزبائن، إعداد مخطط إنتاج لمحطة التوزيع، خلق مراكز تحويل إلى سير غاز ونقاط بيع أخرى.

المبحث الثاني: نظام جداول القيادة في مؤسسة نفضال الجزائر

تسعى مؤسسة نفضال باستمرار على تكييف وتطوير مختلف أساليبها وأدواتها التسييرية، وهذا لتطوير أدائها بما يتماشى ومصلحة الأطراف المتعاملة مع المؤسسة وهو ما ظهر جليا في محاولات المؤسسة من الانتقال من النموذج الكلاسيكي في إعداد لوحات القيادة المبني على التقارير إلى اعتماد نماذج مطورة.

المطلب الأول: نظام التقارير لبناء جدول القيادة¹

1- نظام التقارير في مؤسسة نفضال: نظراً للمكانة التي تحتلها في عملية مراقبة التسيير، تشكل لوحة القيادة أداة مهمة في تقييم أداء أنشطة مؤسسة نفضال وصنع القرار من خلال المؤشرات والمعلومات التي تعرضها. ففي سنة 2006 عملت المؤسسة على إعادة تصميم نظام جداول القيادة حيث جاءت على شكل تقارير موحدة مدمجة على مستوى المؤسسة، يتم إعدادها وتوزيعها شهرياً بواسطة المديرية التنفيذية الاستراتيجية للتخطيط والاقتصاد DESPE. ويتضمن هذا التقرير مجموعة من مؤشرات الأداء. يتم عرض هذه المؤشرات بإيجاز في الصفحة الأولى من الوثيقة وهي مفصلة في الصفحات التالية. يتم تقديم هذا التقرير بطريقة مختصرة إلى الإدارة العليا للمؤسسة، للسماح لهم بمتابعة تطور الأنشطة بشكل شهري.

1-1- الصفحة الأولى من التقرير: تتكون من: المؤشرات الأساسية وتشمل مؤشرات التسويق (المبيعات المادية: رقم الأعمال، المبالغ المستحقة، الخزينة، النفقات الاستثمارية، القوى العاملة، جدول الرواتب، التدريب والتكوين، الحوادث، التطور الشهري في السنة n مقارنة بالشهر نفسه من السنة n-1. ومن مجاميع الإدارة الرئيسية (بالنسبة المئوية: المبيعات المادية الكلية، رقم الأعمال، هامش الربح، المبالغ المستحقة، الخزينة، الاستثمار، التوظيف، الرواتب، مصاريف التدريب والتكوين، حوادث العمل والمروور.

1-2- الصفحة الثانية: وتتكون من رسمان بيانيان على شكل مدرج تكراري يتعلق ب: معدل الإنجاز (الإنجازات/ الأهداف) ومعدل النمو الشهر n/إنجازات الشهر n-1 من مبيعات المنتجات الشهري والتراكمي.

1-3- الصفحة الثالثة: وتتضمن جدول المبيعات حسب نوع المنتجات (يوضح إنجازات الشهر في السنة n لتقارن مع أهداف الشهر من نفس السنة من أجل الحصول على معدل الإنجاز وأيضا معدل النمو يقارنه إنجازات شهر السنة n بإنجازات شهر السنة n-1. كما تشمل الصفحة رسم بياني على شكل أعمدة يمثل المبيعات حسب نوع المنتجات (في نهاية الفترة) مع تعليق موجز على الانحرافات في المنتجات المباعة.

1-4- الصفحة الرابعة: وتضم المؤشرات المالية: جدول رقم الأعمال وهامش الربح حسب المنتجات، معدل نمو الإنجاز، مقارنة إنجازات شهر السنة n بإنجازات نفس الشهر من السنة n-1، ورسمان بيانيان على شكل دائرة نسبية يمثلان تقسيمات رقم الأعمال وهامش الربح حسب المنتج والتراكمي مع تعليق موجز على الانحرافات.

¹ من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية الإستراتيجية للتخطيط والاقتصاد المؤسسة نفضال.

1-5- الصفحة الخامسة: تعرض المؤشرات المالية في أربعة رسوم بيانية على شكل مدرج تكراري تمثل: حالة المستحقات في الشهر **M-1** (ملاحظة: معلومات الشهر **M** لا يمكن أن تكون متاحة في تاريخ إعداد هذا التقرير)، والمركز النقدي في شهر السنة **n** ومقارنته بنفس التاريخ في الشهر **M** من السنة المالية **n-1**، وتطور الذمم المدينة/ رقم الأعمال عند **M-1** حسب النشاط للسنوات **n** و **n-1** و **n-2**، وتطور نسبة الإنتاجية الشهرية (الكميات المباعة /الوكلاء) للسنوات **n** و **n-1** و **n-2**.

1-6- الصفحة السادسة: وتضم مؤشر الإنفاق الاستثماري حسب الهيكل بإظهار الميزانية السنوية للسنة **n** واستهلاكات الشهر المتراكمة للسنة **n** ومقارنتها مع استهلاك لنفس الفترة من **n-1** مع تعليق موجز على الانحرافات.

1-7- الصفحة السابعة: تعرض مؤشر التوظيف حيث تشمل رسمان بيانان: الأول على شكل دائرة نسبية، يمثل توزيع القوى العاملة (الدائمة والمؤقتة) حسب الفئة الاجتماعية-المهنية (في عدد الوكلاء، نسبة مؤقتة)، خلال شهر السنة **n** والثاني على شكل مدرج تكراري يوضح التغير في القوى العاملة (الدائمة والمؤقتة) للشهر **M** من السنة **n**، الشهر **M-1** من السنة **n** والشهر **M** للسنة **n-1**؛ نسب دوران العمال (الدخول والخروج) للشهر **M** السنة **N** للعمال الدائمين والمؤقتين.

1-8- الصفحة الثامنة: وتتضمن كشوف المرتبات والتدريبات ممثلة في رسمان بيانان: الأول على شكل دائرة نسبية، يمثل توزيع القوى العاملة المدربة حسب الفئة الاجتماعية-المهنية (عدد الوكلاء، النسبة المؤقتة)، خلال شهر السنة **n** والثاني في شكل مدرج تكراري يوضح التغيير في العمالة (الدائمة والمؤقتة) للشهر **M** من السنة **n** والشهر **M-1** من السنة **n** والشهر **M** من سنة **n-1**.

1-9- الصفحة التاسعة: تعرض مؤشر الحوادث في ثلاثة رسوم بيانية تتضمن: رسمين بيانين على شكل دائرة نسبية، أحدهما يمثل توزيع حوادث العمل والآخر حوادث المرور بشكل مشترك حسب النشاط الفرع التشغيلي (بالأرقام والنسب المئوية). والرسم البياني الثالث في شكل مدرج تكراري، يعرض تطور الحوادث (العمل والمرور) والحوادث التراكمية من السنة **n** وتلك من السنة **n-1**؛ كما جدول يوضح بالتفصيل الحوادث حسب الشهر والمتراكمة للسنة **n** وتلك السنة **n-1**، بإظهار سببها (الإصابة الجسدية) مع تعليق مختصر على الانحرافات.

1-10- الصفحة العاشرة: وتتكون من ملخص المبيعات الكمية (بالأطنان) للمنتجات البترولية (الشهرية والتراكمية)، التنبؤات للسنة **n** والسنة **n+1**، مع معدلات الإنجاز والنمو (الشهرية والتراكمية).

2- مفاتيح النجاح الأساسية (KPIs) في مؤسسة نפטال: قبل تحديد مؤشرات **KPIs**، من الضروري ربط أهداف المؤسسة أساساً مع: ميزانية المؤسسة وخططها الاستراتيجية، العمليات الداخلية للمؤسسة وسلسلة القيمة، بيانات المؤسسة الرئيسية وشكل نظام التقارير الحالي.

أيضاً قام مسؤولي مؤسسة نפטال التفكير في تعديل الأنظمة الحالية في حالات معينة والاحتفاظ بمؤشرات الأداء التي تسمح بقياس تحقيق الأهداف المحددة في نפטال، وهي على سبيل المثال:

- إرضاء الزبائن: الهدف هو تقليل أوقات التسليم بنسبة 1/، هنا مفتاح النجاح هو متوسط وقت الانتظار الزبون.
- الإجراءات/الأدوات: تتبع تواريخ الطلبات وتواريخ التسليم، مفاتيح النجاح المعتمدة من قبل فروع EP والهيكل الوظيفية داخل نפטال هي بشكل رئيسي:

2-1- على مستوى EP الفرع:

- تطوير المبيعات (الكمية)؛

- رقم الأعمال؛

- زيادة هامش الربح.

2-2- على مستوى الهياكل الوظيفية:

- المديرية التنفيذية المالية: الضرائب وزيادة القدرة على تسديد الديون؛

- المديرية التنفيذية للموارد البشرية: كشوف المرتبات، عدد المتدربين؛

- المديرية التنفيذية الاستراتيجية للتخطيط DESPE (داخليا): زيادة العائد على الاستثمارات؛

- المديرية المركزية للصحة والسلامة والبيئة والجودة: تقليل الحوادث (حوادث العمل والمرور)، ووضع مخطط سنوي للتعامل مع أضرارها.

المطلب الثاني: نظام اتخاذ القرار المعلوماتي في مؤسسة نפטال

يتوقف وضع نظام لوحة القيادة قيد التنفيذ في مؤسسة نפטال على نظام المعلومات ومدى كفاءته في توفير المعلومات الضرورية في بناء مختلف لوحات القيادة للمؤسسة.

1- دراسة تدفق المعلومات داخل مؤسسة نפטال: تمتلك مؤسسة نפטال كمية كبيرة من المعلومات المتعلقة بالوظائف المسؤولة عنها، ولمراقبة مهام وأنشطة المؤسسة يتطلب إنشاء منصة متطورة لصنع القرار.

1-1- برمجيات المعلومات: إدراكاً لأهمية المعلومات في مؤسسة نפטال، تلتزم هذه الأخيرة بتنفيذ عملية جمع ومعالجة جميع البيانات داخلياً عن طريق أنظمة معلوماتية لإدارة المعلومات نجد منها:

- **NAFT Com (En extra):** نظام المحاسبة والإدارة المالية لأنشطة المؤسسة وهو برنامج مستعمل في مديرية المحاسبة ويخص ادخال الفواتير والطلبات؛

- **NAFT GD:** نظام إدارة محطة خدمات نפטال، وهو برنامج مستعمل في محطات الخدمات وهذا يساعد محاسبة هذه المحطات في اداء عملها بعيدا عن مقر الشركة؛

الفصل الرابع : تطبيق منهجيتي GIMSI و BSC في بناء جداول القيادة في مؤسسة نفطال

- **NAFT.COM**: يمكن اعتباره البرنامج المحاسبي الرئيسي لاته يقوم بمراقبة البرامج الاولى، حيث يكشف ايضا كل الاخطاء التي قد ترتكب في محطات البنزين، كما يتم من خلاله على سبيل المثال معرفة قيمة المبيعات الحقيقية؛

- **WIN canal**: نظام المحاسبة المالية لتحليل التكاليف وتخفيضها؛

- **SGC**: نظام إدارة المستحقات؛

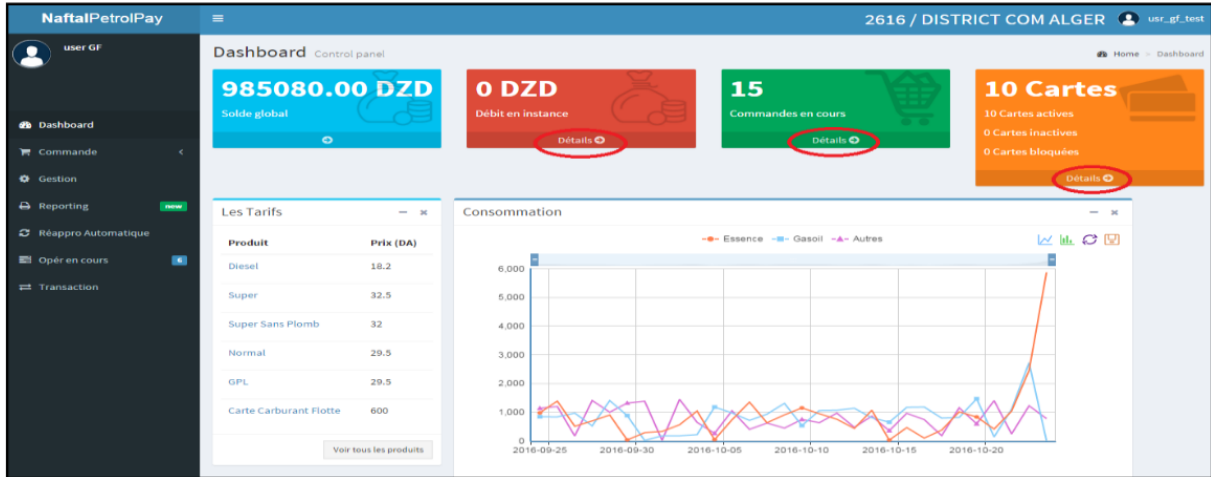
- **SGI**: نظام إدارة الأصول الثابتة؛

- **Cash Manager**: نظام إدارة التدفق النقدي؛

- **GIP**: هو نظام معلومات لتسيير الموارد البشرية، ويتكون من نظامين رئيسيين: **GIPSIM** النظام المساعد لإدخال المعلومات والمتخصص في تسيير المسار المهني للأفراد، والذي يتوفر على كل البيانات والمعلومات المتعلقة بعمال المؤسسة؛ **GIPGEVA** نظام يتعلق بتسيير العناصر المتغيرة لنشاط الموارد البشرية في مؤسسة نفطال، منها حساب مختلف تكاليف المورد البشري للمؤسسة.

- تطبيق **Gestionnaire de flotte**: الذي يسمح بتحقيق الاتصال الفعال بين مسؤول التطبيق والأفراد داخل مؤسسة نفطال من خلال (بطاقة التسيير تخص مسؤولي محطات الخدمات)، والموردين أو الزبائن الكبار من خلال بطاقة نفطال (**NAFTAL Card**) (الذي تم إطلاقها سنة 2018). مما يساعد أساساً في تقليل وقت وتخفيض تكاليف العمليات، مع اتخاذ القرارات المستدامة.

الشكل رقم (3-4): نظام Gestionnaire de flotte



المصدر: فرع التسويق لمؤسسة نفطال

1-2- نظام معلومات دعم القرار الوظيفي مؤسسة نفطال: لا يوجد لدى المؤسسة حالياً نظام معلومات لدعم القرار الوظيفي **SIAD**، والذي يسمح لها بإدارة ومراقبة نشاطها ومساعدتها في اتخاذ القرارات. لهذا السبب أيضاً، كجزء من تحديث تقوم إدارة نظم المعلومات المركزية **DCSI** بإعداد مشروع جديد لإنشاء منصة صنع القرار للإدارة العامة في المؤسسة. ومع ذلك، فإن مؤسسة نفطال لديها شبكة داخلية تم تطويرها داخلياً

JAVA، والتي تسمح فقط بالاتصال وتبادل البيانات بين الهياكل المختلفة في المؤسسة، مما تتطلب هذه الوظائف المحدودة إطلاق مشروع لإنشاء منصة **SHAREPOINT**.

2- تشخيص النظام المعلوماتي: عند تحليل الأداء الحالي لمؤسسة نפטال ونشاطها التجاري على وجه الخصوص استطعنا تشخيص نظام المعلومات الحالي، وبالتالي نستطيع اكتشاف الاختلالات الموجودة في نظام المعلومات الخاص بها وتأثيراته على نشاط المؤسسة.

2-1- اختلالات نظام المعلومات: تمكنا من اكتشاف بعض الأخطاء في نظام معلومات مؤسسة نפטال، منها:

▪ عدم توحيد أنظمة الهياكل والإفصاح عن كل البيانات في الأنظمة الثلاثة: **NAFTCOM**، **NAFTGD**، **SGC**؛

▪ البيانات ليست كاملة أو غير متوفرة في قواعد البيانات على سبيل المثال: **Aviation Marine(AVM)** في نظام فرع الوقود؛

▪ عدم تحديث هيكل الجداول المرجعية ووجود أعمدة غير مستخدمة أو فارغة أو مكررة في نفس الجدول أو في جداول مختلفة بنفس الاسم أو تسميات مختلفة؛

▪ البيانات الوصفية لنظم المعلومات الإدارية غير موجودة؛

▪ تقارير **DCSI** لا تلي احتياجات المديرية الأخرى من العمل.

2-2- انعكاسات خلل نظام المعلومات على نشاط مؤسسة نפטال:

▪ البيانات المتعلقة بالنشاط التجاري المخزن في قواعد البيانات غير متسقة؛

▪ ازدحام قاعدة البيانات التشغيلية ووجود بيانات غير مفيدة؛

▪ إعداد تقارير نشاط الأعمال على مستوى الإدارة التنفيذية **SPE** يتم يدويا؛

▪ التأخير لمدة 10 أيام لتقديم تقارير الأنشطة؛

▪ صعوبات في مراقبة الذمم المدينة.

2-3- المشاركة والتبادل في إدارة المعلومات ودورها في إعداد لوحة القيادة في مؤسسة نפטال: في سياق

إعداد التقارير في مؤسسة نפטال ومن أجل تطوير جدول القيادة الاستراتيجية (جدول قيادة الإدارة العامة) على

مستوى (إدارة **SPE**)، إدارة التخطيط، إدارة إعداد التقارير، تتم مشاركة المعلومات مباشرة مع ممثلو الهياكل

التشغيلية والوظيفية. بعد إجراء مقابلات مع الأقسام والهياكل المختلفة للمؤسسة، وبمساعدة وتعاون وثيق مع

DESPE، تم وضع مخطط لتبادل المعلومات ويتم نقل هذه المعلومات في هذه الهياكل من خلال النظام المحاسبي.

المبحث الثالث: مقترح جدول القيادة GIMSI لمؤسسة نفطال الجزائر

يعتبر نظام GIMSI من مناهج الإدارة الحديثة مبني على مبادئ اتخاذ القرار التشاركي بين مختلف مستويات المؤسسة، من خلال سيورة جمع المعلومات من محيط المؤسسة أولا وتحقيق التعاون، مشاركة المعارف بين الأفراد والاستخدام الأمثل لأدوات وتقنيات ذكاء الأعمال BI ثانيا، ليصبح نظام تفاعلي يسمح بقيادة الأداء الشامل للمؤسسة وتطويره. لذلك سنتطرق في هذا المبحث الى منهجية بناء نظام اتخاذ قرار عملي ينطلق من سيورة إعداد الاستراتيجية واختيار الأهداف والمؤشرات إلى تحديد هيكل جدول قيادة تفاعلي ومراجعته.

المطلب الأول: التعريف برسالة، رؤية وإمكانيات مؤسسة نفطال:

1- هوية مؤسسة نفطال

1-1- التعريف برسالة، رؤية وإمكانيات مؤسسة نفطال: رسالة المؤسسة هي عبارة عن الصورة التي تبثها المؤسسة أن تظهر بها، ولأجل هذا قامت بصياغة رسالتها التي تمثلت في العبارات التالية: "المؤسسة التي تتصل هي المؤسسة التي تتحرك، تبذل، وتمضي للأمام". حيث تقوم رسالة المؤسسة على مبدأ الجودة، الوضوح، الإبداع والاستمرارية مع مراعاة تغيرات المحيط، وهو ما يترجمه شعار المؤسسة المكتوب والواضح في العبارة التالية-**نفطال علاقة ثقة-** والموجود في جميع مجالاتها ودورياتها ومطبوعاتها، تهدف من خلالها إلى تحقيق هدف مهم وهو بناء علاقة قوية مع متعاملها الداخليين والخارجيين أساسها الإفصاح والشفافية.

1-2- منتجات مؤسسة نفطال: تتمثل منتجات مؤسسة نفطال في الوقود Carburants بمختلف أنواعه من وقود محركات البنزين ومحركات المازوت (Diesel) ، وأكسيد الزيت بالإضافة إلى المنتجات الخاصة (الشمع الأبيض - البنزين الخاص). تحاول المؤسسة ممارسة أنشطتها بطريقة تقلل أو تزيل التأثير السالب لنشاطها على البيئة، وذلك من خلال طرحها لمنتجات صديقة للبيئة، وتطبيقها لمتطلبات المعايير الصناعية فيما يتعلق بممارسة المسؤولية البيئية. يمثل الشكل الآتي المنتجات المسوقة والموزعة لمؤسسة نفطال:

الشكل رقم (4-4): المنتجات المسوقة والموزعة من طرف مؤسسة نفطال

وقود البحري	وقود الطيران	الوقود الأرضي
Bunker - زيت الوقود BTS - الديزل البحري -	وقود الطائرات Jet A1 - بنزين أنجاس 100LC -	البرزين الممتاز بدون رصاص - بنزين الممتاز - بنزين عادي - المازوت (الغازوال) -
غازل البترول المسال		
غاز البترول المسال السائب - غاز البترول المسال المخفوظ - وقود غاز البترول المسال -		
المنتجات الأخرى		
منتجات خاصة (الزولين، التولان، الطاقة النظيفة...)	مواد التشحيم (البرية - الطيران والبحرية)	البوتان
العروض غير الوقود		العجلات

Source : Produits & services, Disponible sur : <https://www.naftal.dz/fr/index.php/produits> ,
Consulté le 08/08/2023.

1-3-3 - زبائن مؤسسة نفطال: ويشمل المستهلكين المباشرين (المؤسسات التعليمية، الإدارات، المقاولين، المديرين... والبائعين) محلات بيع الزيوت والعجلات ومحطات الخدمات) وكبار الزبائن وهم المؤسسات العامة والخاصة، الإدارات المحلية، القطاع الزراعي المحلي، المؤسسات الأجنبية...
يتم تصنيف الزبائن الأهم لمؤسسة نفطال إلى فئتين: زبائن شبكة محطة الخدمات تتوفر على 2495 محطة (2018)، وتشمل محطات الخدمات التسيير المباشر GD 361، ومحطات تسيير حر GL329، ومحطات الخدمات التابعة لثلث المساهمين، وتعتبر هذه المحطات من أكبر زبائن مؤسسة نفطال وتنقسم إلى نقاط البيع المعتمدة PVA 1314 ومحطات موزع عادي R180. ومع ذلك، فإن قائمة هؤلاء الزبائن ليست نهائية وإنما الزبائن الأهم لمؤسسة نفطال.

1-4- مورودو مؤسسة نفطال: يتم توفير المواد الأولية أي المنتجات البترولية (الوقود، الزيوت، مواد التشحيم والمنتجات الخاصة) من قبل قسم التكرير بسوناطراك، ومن أجل تلبية الطلب الوطني، كانت تستورد بعض المنتجات البترولية عبر سوناطراك، إلا أن سنة 2019 تم الاستحواذ على مصفاة أغوستا الايطالية، وتوقفت نهائيا عن استيراد المنتجات البترولية المكررة.

1-5- منافسي مؤسسة نفطال: لم تعد المؤسسة محتكرة للسوق منذ افتتاح السوق سنة 1998¹، فمنذ ذلك الحين بدأت المنافسة على المواد الأساسية المتمثلة في الوقود وغاز البترول المميع. وزيوت التشحيم وتخزين وتوزيع الإطارات، والتي تمثل علامات **Michelin, Bridge-ston, Goodyear, Dunlop, Rex mobil**. حيث أن قائمة هؤلاء المنافسين ليست نهائية، حيث نجد منهم:

المنافسين المحليين: نجد المسوقين والموزعين للمنتجات البترولية (**Sarl Gala Oil**، **GBSGroup**، **UNIPREST, Propal**) وغيرهم من المنافسين الخواص، من خلال مراكز التخزين وتوزيع المنتجات البترولية، الغاز ومواد التشحيم، تسويق الزيوت ووحدات صنع وتسويق الزيت.

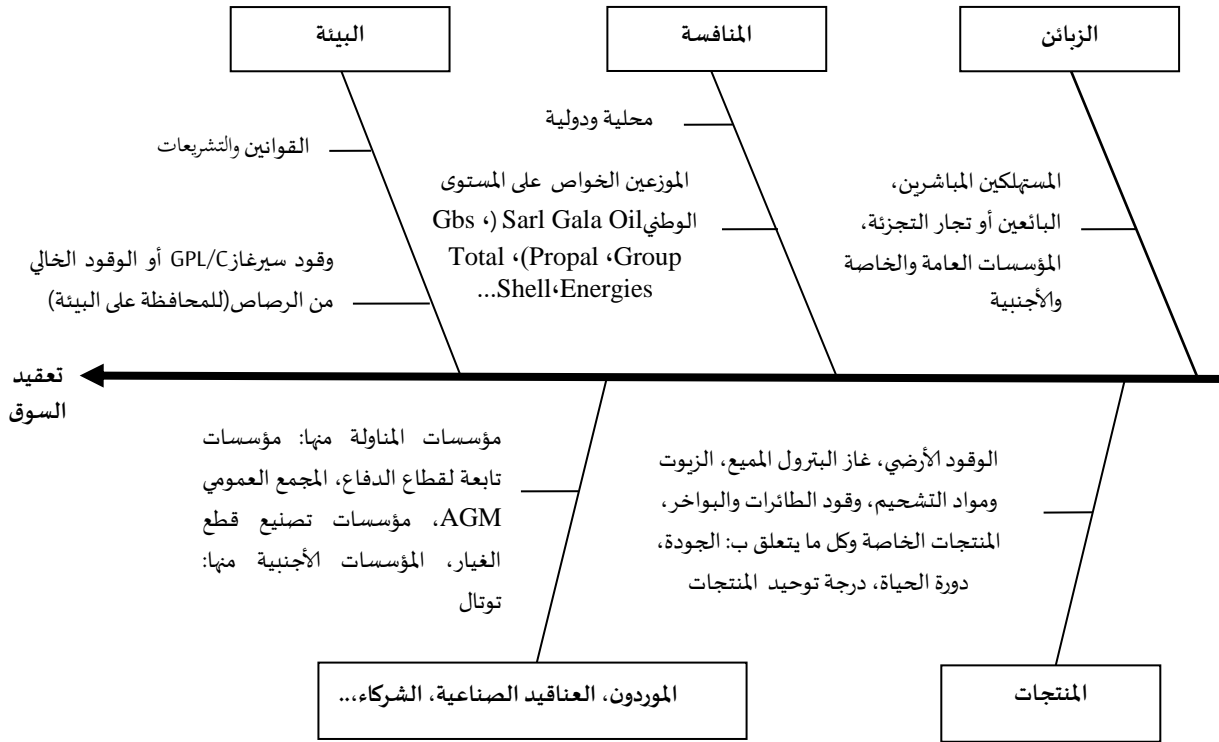
المنافسين الأجانب: ومن بينهم **Total Energies** التي قامت بتجديد العقد سنة 2022²، **Shell**. بالإضافة إلى: **Enel Trade SPA**، **Repsol Exploration Argelia S.A**، **(ENOC)** **Dragon Oil Alpha Limite**³.

¹ الجريدة الرسمية، أحكام المرسوم 97-435، المتعلق بتنظيم تخزين وتوزيع المنتجات البترولية، المؤرخ في 17 نوفمبر 1997، ص 14.

²Total Energies, Disponible sur : <https://totalenergies.com/fr/medias/actualite/communiques-presse/algerie-totalenergies-signe-nouveau-contrat-partage-production>, Consulté le : 31/03/2023

³Ministère de l'énergie, Disponible sur: https://www.energy.gov.dz/Media/galerie/bilan-des-realisation_2018_5e11d13a6420, Consulté le: 01/04/2023

الشكل رقم (4-5): مخطط ايشيكاوا: العوامل المؤثرة في تعقد سوق مؤسسة نפטال



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والاقتصاد و

Alain Fernandez , les nouveaux tableaux de bords des managers, 6ème édition, Eyrolles)

(2013, P175

من خلال مخطط ايشيكاوا يتم دراسة محيط مؤسسة نפטال، للتعرف على بيئة أعمالها من حيث السوق والاستراتيجية، ثم تقديم المؤسسة من حيث التنظيم والأفراد المعنيين. بعد ذلك يتم تحليل هيكلها لنستطيع تحديد العمليات التجارية والجهات الفاعلة في المؤسسة. فمن المهم معرفة توقع المؤسسة من حيث السوق مما سيسهل فهم الاستراتيجية التي تنفذها المؤسسة وتعزيز التوقعات غير المعلنة لأنه في كثير من الاحيان لا يمكن صياغتها ولا نشرها. دراسة درجة تعقد السوق ستتيح لنا تحديد العناصر المهمة للرصد، ودقة المعلومات التي نجمعها، وتحديد مصادرها وقياس درجة استجابة المؤسسة للتغيرات الحاصلة في سوقها.

2- أسلوب الإدارة والمخاور الاستراتيجية لمؤسسة نפטال

2-1- تحديد أسلوب الإدارة: الأسلوب المتبع من طرف مؤسسة نפטال هو أسلوب يتم فيه تشجيع المبادرات وتطوير مهارات الاستماع وقنوات الاتصال غير الرسمية وتشجيع الإبداعات وتحقيق طموحات، وهو ما يشير إلى الإدارة التشاركية ولكن في حدود السياسات الإدارية. ومع ذلك فإن الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال هو هيكل هرمي تقليدي يعتمد على لوحة قيادة من نوع التقرير دون اتصال استراتيجي. وبالتالي هو نوع من القيادة المركزية، وهو معيار للحكم على نوع الإدارة التي تمارس في المؤسسة. ومع ذلك ما يجب التأكيد عليه أنه بالرغم من درجة

التفويض، يرغب العديد من المديرين في المؤسسة بالاحتفاظ بالسلطة من أجل ضمان الاتجاه الصحيح للإجراءات التي اتخذها صناع القرار.

2-2- تحديد المحاور الاستراتيجية لمؤسسة نפטال: لضمان الاضطلاع رسالتها في الخدمة العامة وخدمة السوق الوطنية للمنتجات البترولية في أفضل ظروف التشغيل والسلامة والجودة وحماية البيئة، تواصل نפטال تنفيذ برنامجها التنموي بشكل رئيسي على المحاور التالية:

- تحديث نظم الإدارة (رقمنة العمليات) ومرافق التوزيع (التكنولوجيا والأمن والرقابة..)
- تطوير البنية التحتية للتوزيع عن طريق إنشاء: شبكة نقل لخط الأنابيب وقدرات جديدة لتخزين الوقود ومحطات خدمة على محور الطريق السريع شرق غرب لضمان خدمة زبائنهم من كل الفئات؛
- ترقية الموارد البشرية من خلال برامج تدريب على حسب احتياجات العاملين، ودعم تطوير البنية التحتية لإدارة الموارد البشرية، تطوير مهارات تنفيذ سيرورة الأعمال، رفع مستوى التعليم وثقافة السلامة؛
- تطوير غازات البترول والوقود النظيف (البروبان السائل و GPL/C لمواكبة انخفاض غاز البترول المسال، والترويج للغاز الطبيعي المضغوط...)
- تطوير الشراكات مع مؤسسات النقل وتدويل أنشطتها مع تحديد وسائل التوزيع؛
- السعي إلى تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2008 ليشمل جميع هياكل المؤسسة.

المطلب الثاني: تصميم نظام جداول القيادة

تعتمد إدارة الأداء الشامل على جودة تصميم جداول القيادة، فليس من الممكن نشر استراتيجية المؤسسة طالما أنه ليس هناك تكامل بين نظام معلومات إداري أو بالأحرى لوحات القيادة والاستراتيجية العامة لمؤسسة نפטال.

1- تحديد الأهداف في مؤسسة نפטال: ويمكن تقسيمها الى:

- 1-1- الاهداف المتعلقة بالجانب الاقتصادي:** حددت المؤسسة من خلال خطتها التطويرية الأهداف التالية:
 - العمل على تطبيق المخططات قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى الموضوعة من طرف المؤسسة الأم (سوناطراك) والتي تهدف إلى تلبية توقعات سوق المنتجات البترولية؛
 - تواصل مهمتها بتوزيع المنتجات البترولية على المستويين الوطني والدولي مع تحديث وتنشيط وتوسيع شبكتها؛
 - التحكم في التكاليف وتحسين جودة تخزين المنتجات وتقديم الخدمات؛
 - تطوير أنشطة التخزين والبيع بالجملة وإعادة تأهيل أسس بناء المخازن بحيث تكون مطابقة مع معايير جماعة المحيط والأمن الصناعي؛
 - وضع سياسة تسويق وتوظيف وتدريب مناسبة؛
 - البحث عن الشراكة وتطويرها.

1-2- أهداف نפטال الاستراتيجية تجاه الصحة، السلامة المهنية والبيئية HSE:

- احترام الالتزامات القانونية والامتثال لها؛
 - تحسين ظروف عمل الموظفين؛
 - حماية السكان المحليين من المخاطر أنشطة المؤسسة؛
 - إدارة النفايات الناتجة عن تسويق منتجاتها وتقليلها أو إزالتها؛
 - ترشيد احتياجات الطاقة، تعزيز استخدام الوقود الطبيعي والطاقات المتجددة؛
 - إدارة المخاطر المرتبطة بأنشطتها، تعزيز السلامة في نقل المنتجات.
- طالما يوجد نسبة من غياب التكامل بين جدول القيادة والاستراتيجية العامة لمؤسسة نפטال بشكل عام وبين الأهداف العامة والأهداف التشغيلية بشكل خاص.¹ يمكن للمؤسسة أن تتجاوز ذلك بإتباع أسلوب حلقات العصف الذهني بمختلف أنواعه وبالاستعانة بمنهجية ايشيكاوا.
- في حالة عدم توافق الأهداف مع السياسة العامة للمؤسسة فإن جدول القيادة تعمل على توجيه القرارات بشكل سلمي وتتحول إلى عائق تنظيمي يؤثر على التنسيق والانسجام بين مختلف الأقسام التنظيمية (فالهدف يجب أن يكون: قابل للقياس، قابل للتحقيق، واقعي، محدد بزمن، شامل وبناء)، ومن الأفضل أن يرتبط بمسؤول.
- إذن فأهداف مؤسسة نפטال لا تتمثل فقط في تسويق وتخزين المنتجات البترولية وإنما تتعدى إلى تنمية نشاطها وتطويره من خلال الاستعانة بنماذج الاعمال ودراسات السوق لتحقيق الاستمرارية واستدامة أداؤها.

الجدول رقم (4-1): اختيار الأهداف في مؤسسة نפטال

الهدف (3:0)	طريقة القياس	زمن الانجاز	وضوح الإجراءات	توفر الموارد	درجة خدمة العملاء الداخليين	تحقيق الهدف العام
تطوير أنشطة التخزين						
التحكم في التكاليف وتحسين جودة المنتجات والخدمات						
تحديث الشبكة الداخلية والخارجية						
تطوير قنوات توزيع المنتجات البترولية لتلبية كل الاحتياجات						
تطوير الترويج للمنتجات النظيفة						

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات مقدمة من المديرية التنفيذية للتخطيط والإستراتيجية لمؤسسة نפטال

و(Fernandez, op.cit, 2013, P 223)

¹Hassiba Louzani, Merizek Admane, L'impact de la gestion de la relation fournisseur sur la performance opérationnelle de l'entreprise- cas : la société NAFTAL, Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale, Vol 15(2), 2021, PP 467- 486.

2- إختيار المؤشرات في مؤسسة نفطال: تواجه الإدارة العامة للمؤسسة مشكلتين، الأولى صعوبة تحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة والثانية هي السيطرة على الأداء التشغيلي الذي يتعلق بالجودة، المرونة، التكلفة والتوزيع. لذلك يجب عليها إتباع نظام جداول قيادة يساعدها على كفاءة وفعالية إختيار الأهداف من جهة والرصف الاستراتيجي لهذه الأهداف من جهة أخرى، بالإضافة إلى وإدارة العلاقات مع الموردين والزبائن والعمال لتستطيع قيادة أداؤها في المستوى التشغيلي¹. (بتصرف)

تتكون جداول القيادة من مؤشرات تم إختيارها وفقاً لأهداف الهيكل (القسم) المعني بالمشروع، خاصة المؤشرات الاجتماعية يجب إختيارها من قبل مستخدمي جداول القيادة أنفسهم وليس المدراء وبأعداد محدودة، هنا تكمن إحدى النقاط الحساسة في بناء لوحات القيادة في مؤسسة نفطال.

عند صياغة جداول القيادة يجب أن تلبي الاحتياجات المذكورة أعلاه، مع السماح بتحسين وتعزيز أداؤها الشامل ويتطلب هذا تحقيق مرحلتين، الأولى تطوير الأداة نفسها ثم تنفيذ هذه الأداة داخل مؤسسة نفطال. ويتوقف نجاح هذا على مدى صلة محتوى جداول القيادة بالطريقة التي سيتم بها التنفيذ.

صياغة لوحة القيادة تهدف إلى التحكم في تطور التنسيق الداخلي من خلال المراحل التالية:

- تحديد اختلالات التنسيق، تحديد المؤشرات ورسم خرائط لمختلف مهام نظام المعلومات الذي يمكن من توفير المؤشرات التي تتميز بالوضوح والواقعية، مع تحديد من يقوم بجمع المعلومات وإدخالها في النظام بإتباع الإجراءات الموضوعية.

بناء جداول القيادة في مؤسسة نفطال، من الضروري:

- وضع مؤشرات الأداء الرئيسية بناءً على الاحتياجات التي عبر عنها المستخدمون النهائيون؛
- إنشاء نموذج أولي للوحة القيادة؛
- إختيار الرسوم البيانية الممكن تفسيرها وتحليلها؛
- تصميم جداول القيادة.

¹Hassiba Louzani , Merizek Admane, **op.cit**, PP 479- 480.

الفصل الرابع : تطبيق منهجيتي GIMSI و BSC في بناء جداول القيادة في مؤسسة نفضال

الجدول رقم(4-2): مقترح جدول قيادة لأداء مستدام لمؤسسة نفضال

القسم	الأهداف	المؤشرات (KPIs)	المسؤول عنه والمدة المطلوب تحقيقه فيها
التجاري ¹	زيادة رقم أعمال مؤسسة نفضال بنسبة (%)	رقم الأعمال المحقق/رقم الأعمال المتوقع	
	- زيادة مبيعات السنة الحالية من المنتجات مثلاً الوقود و مواد التشحيم - متابعة الإيرادات الدورية والمتوقعة	(مبيعات الشهر الحالي / مبيعات الشهر الماضي)*100 متوسط الإيراد للزبون* عدد الزبائن	
	- معدل الزبائن الدائمين - تكلفة الحصول على زبائن جدد (CAC) - التحكم في تكلفة توقف الزبون في استعمال خدمات المؤسسة	(عدد الزبائن في المدة الأخيرة- عدد الزبائن الجدد)/ عدد الزبائن في المدة الأولى)*100 مجموع تكاليف المبيعات والتسويق/ عدد الزبائن الجدد (عدد الزبائن في المدة الأولى- عدد الزبائن في المدة الأخيرة)/ عدد الزبائن في المدة الأولى	
	الوصول إلى رضا زبائن نفضال بنسبة (%)	عدد الشكاوى المعالجة/عدد الكلي للشكاوى عدد الطلبات المسلمة/عدد الطلبات الكلية	
	- الأسواق المختكرة من طرف المؤسسة مقارنة بالمنافسين؛	مؤشر تخفيضات الأسعار/أسعار الأسواق عدد الزبائن الجدد	
المالية ²	- زيادة المداخيل بنسبة (%) - القيمة الدائمة للزبون CLV	مؤشرات الأداء KPIs: مهمتها معرفة قدرة المؤسسة على استغلال الفرص (إجمالي الإيرادات فترة n- إجمالي الإيرادات فترة n-1) (1/ إجمالي الإيرادات فترة n-1)*100 القيمة المتوسطة للشراء* عدد عمليات الشراء خلال فترة* متوسط عدد السنوات المحتملة للشراء مؤشرات الأرباح KPIs: مجموع الإيرادات- تكلفة المنتجات أو الخدمات المباعة إجمالي الدخل- التكاليف التشغيلية المباشرة وغير المباشرة الدخل قبل الضرائب- مجموع الضرائب الدخل الصافي/مجموع الأصول	
	- النجاح في توليد الإيرادات Grossprofit - كفاءة المؤسسة في فترة معينة (الدخل التشغيلي) - زيادة الدخل الصافي - الكفاءة في توليد الأرباح من أصول المؤسسة		
التسويق والتوزيع	- زيادة تقديم الخدمة بنسبة (%) خاصة الغاز - تحقيق نسبة (%) من العمل مع الأخذ بعين الاعتبار كل توقف عن العمل (المعدل الصافي لعمل	(الوقت المطلوب- وقت التوقف)/ الوقت المطلوب (الوقت الصافي للعمل- مجموع التوقف عن العمل)/الوقت الصافي للعمل	

¹Financial Modelling World Cup, **50 Finance KPIs**, Available at: LinkedIn or <https://kpiinstitute.org/>, Accessed: 02/08/2023

² Warren Buffett, **Financial statement cheat sheet**, Available at: <https://www.compoundingquality.net/>, Accessed: 02/08/2023.

الفصل الرابع : تطبيق منهجيتي GIMSI و BSC في بناء جداول القيادة في مؤسسة نفضال

	<p>(الوقت الصافي للعمل-الوقت المستغرق في إعادة تقديم الخدمة)/(الوقت الصافي للعمل (نمو المبيعات-تكاليف التسويق) تكاليف التسويق</p>	<p>الآلة مثل آلات الوقود) - زيادة جودة المنتجات والخدمات المقدمة - زيادة عائد التسويق على الاستثمار</p>	
<p>عدد العمالة المكونة/مجموع العمالة المراد تكوينها عدد العمالة/عدد الوظائف الشاغرة عدد الوظائف التي تم شغلها من خلال الترقية/مجموع الوظائف المعنية بالترقية مجموع العمال الناجحين بعد فترة التدريب/ مجموع المتقدمين للتوظيف مجموع النقاط المتحصل عليها عند تقييم العامل من طرف مرؤوسه عدد حالات ترك العمل الإرادية/(إجمالي عدد الموظفين في بداية الفترة+ عدد الموظفين في نهاية الفترة/2)*100 عدد حالات انتهاء الخدمة/متوسط عدد العمال*100</p>	<p>عدد العمالة المكونة/مجموع العمالة المراد تكوينها عدد الوظائف التي تم شغلها من خلال الترقية/مجموع الوظائف المعنية بالترقية مجموع العمال الناجحين بعد فترة التدريب/ مجموع المتقدمين للتوظيف مجموع النقاط المتحصل عليها عند تقييم العامل من طرف مرؤوسه عدد حالات ترك العمل الإرادية/(إجمالي عدد الموظفين في بداية الفترة+ عدد الموظفين في نهاية الفترة/2)*100 عدد حالات انتهاء الخدمة/متوسط عدد العمال*100</p>	<p>- تحقيق نسبة (%) من مخطط التكوين - ترشيد عدد العمالة الحالية - تحقيق نسبة (%) من الترقية - زيادة كفاءة التوظيف بنسبة (%) - الاستثمار في تعليم ونمو العمال بنسبة (%) - معرفة نسبة معدل دوران العمال في المؤسسة خلال فترة - معرفة نسبة إنهاء الخدمة</p>	<p>الموارد البشرية</p>
<p>ESG score¹ مجموع قيمة البحث والتطوير/مجموع الإيرادات*100 عدد الحوادث التي وقعت في مدة معينة نسبة المستفيدين من تبرعات ومساعدات المؤسسة عدد المستفيدين من فرص العمل في مدة معينة عدد المخالفات التي تم القيام بها في مدة معينة وقيمة الغرامات عدد المنتجات الجديدة المسوقة الصديقة للبيئة (إيراداتها وتكلفتها)</p>	<p>ESG score¹ مجموع قيمة البحث والتطوير/مجموع الإيرادات*100 عدد الحوادث التي وقعت في مدة معينة نسبة المستفيدين من تبرعات ومساعدات المؤسسة عدد المستفيدين من فرص العمل في مدة معينة عدد المخالفات التي تم القيام بها في مدة معينة وقيمة الغرامات عدد المنتجات الجديدة المسوقة الصديقة للبيئة (إيراداتها وتكلفتها)</p>	<p>- توقع المخاطر المستقبلية وإستباق الفرص - جودة البحث والتطوير - تكرار الحوادث - تعزيز المبادرات الاجتماعية - خلق فرص عمل جديدة - التخفيض من المخالفات - تطوير تسويق المنتجات الصديقة للبيئة</p>	<p>الاجتماعي والبيئي</p>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

من خلال المقترح قمنا بعرض مختلف الأهداف التي يمكن لمؤسسة نفضال اعتمادها، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة أنشطتها ومتغيرات السوق التنافسي النشطة فيه، هذا وعرض مختلف المؤشرات التي تقيس وتقيم نسبة الأداء الشامل المطلوب تحقيقه والمسؤول عنه والمدة الزمنية اللازمة لتحقيقه ويكون هذا حسب تقدير متخذ

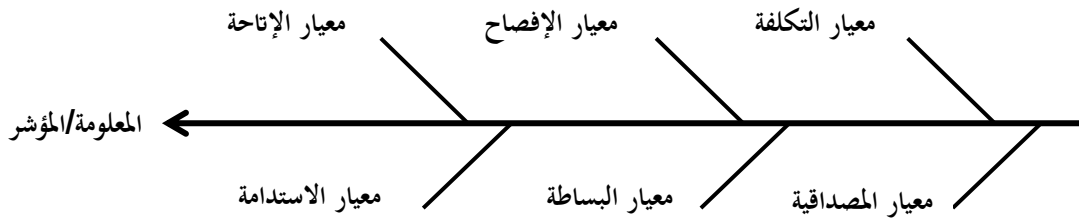
¹مقياس ESG score قدم سنة 2004 من قبل الأمين العام السابق للأمم المتحدة Kofi Annan، وقدمت سنة 2005 دراسة تحت عنوان (Who cares Wins) التي تم تطويرها بالاشتراك مع بعض أكبر المستثمرين في العالم. وهو نموذج يقيم المعايير البيئية-الاجتماعية-الحاكمة من خلال مجال من 1 إلى 100، المعايير تحت 50 درجة يعتبر سيئ، فوق 50 متوسط، فوق 60 جيد، فوق 70 ممتاز.

القرار في المؤسسة، بسبب أن المؤسسة نפטال فروع مختلفة تختلف باختلاف الغايات المطلوب تحقيقها. بالإشارة إلى أنه من الضروري استعمال الأشكال والرسومات البيانية التي تتناسب وكل مؤشر.

المطلب الثالث: وضع نظام جداول القيادة قيد التنفيذ

1- جمع المعلومات: بعد القيام باختيار المؤشرات يتم بناؤها انطلاقا من المعلومات الموجودة لدى المؤسسة، ويتم اختيار المعلومات بناء على المعطيات المجمعة سابقا في أنظمة المعلومات لمختلف الوظائف في المؤسسة، ويقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه، كما تحدد المدة اللازمة للحصول عليها (يومية، أسبوعيا، شهريا...) بالإضافة إلى المعايير الواجب توفرها في المعلومة من اجل تقييم المؤشر. ومن الأفضل أن يتم القيام بخطوة بناء واختيار المؤشرات بالموازاة مع خطوة جمع المعلومات وهذا بالاستعانة بالجدول التالي:

الشكل رقم (4-6): معايير اختيار المعلومات المساعدة في بناء جدول القيادة في مؤسسة نפטال

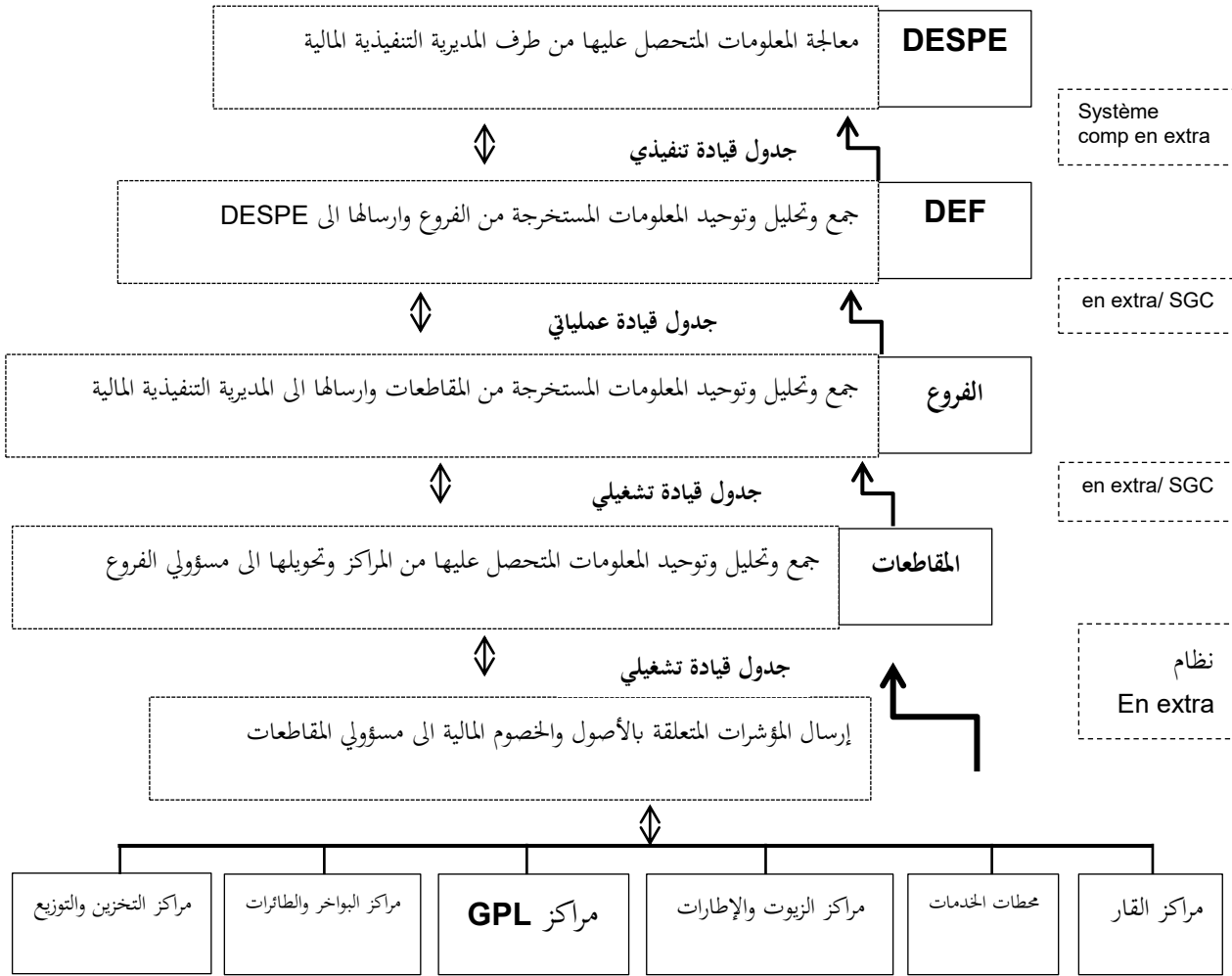


Source: Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bords des managers, op.cit, P 341.

لقد أشرنا الى أن مؤسسة نפטال تعتمد بصفة أكبر على نظام التقارير كجدول قيادة يربط بين مختلف المستويات ولبناء جدول قيادة استراتيجي على مستوى المديرية التنفيذية DESPE. بعد القيام بمجموعة من المقابلات مع مسؤولي مديريات المؤسسة تمكنا من معرفة أنظمة تدفق المعلومات في بعض هياكلها، وفيما يلي عرض لبعض مسارات تدفق المعلومات في المؤسسة:

الشكل رقم (4-7): مسار تدفق المعلومات في المديرية التنفيذية المالية

جدول قيادة استراتيجي

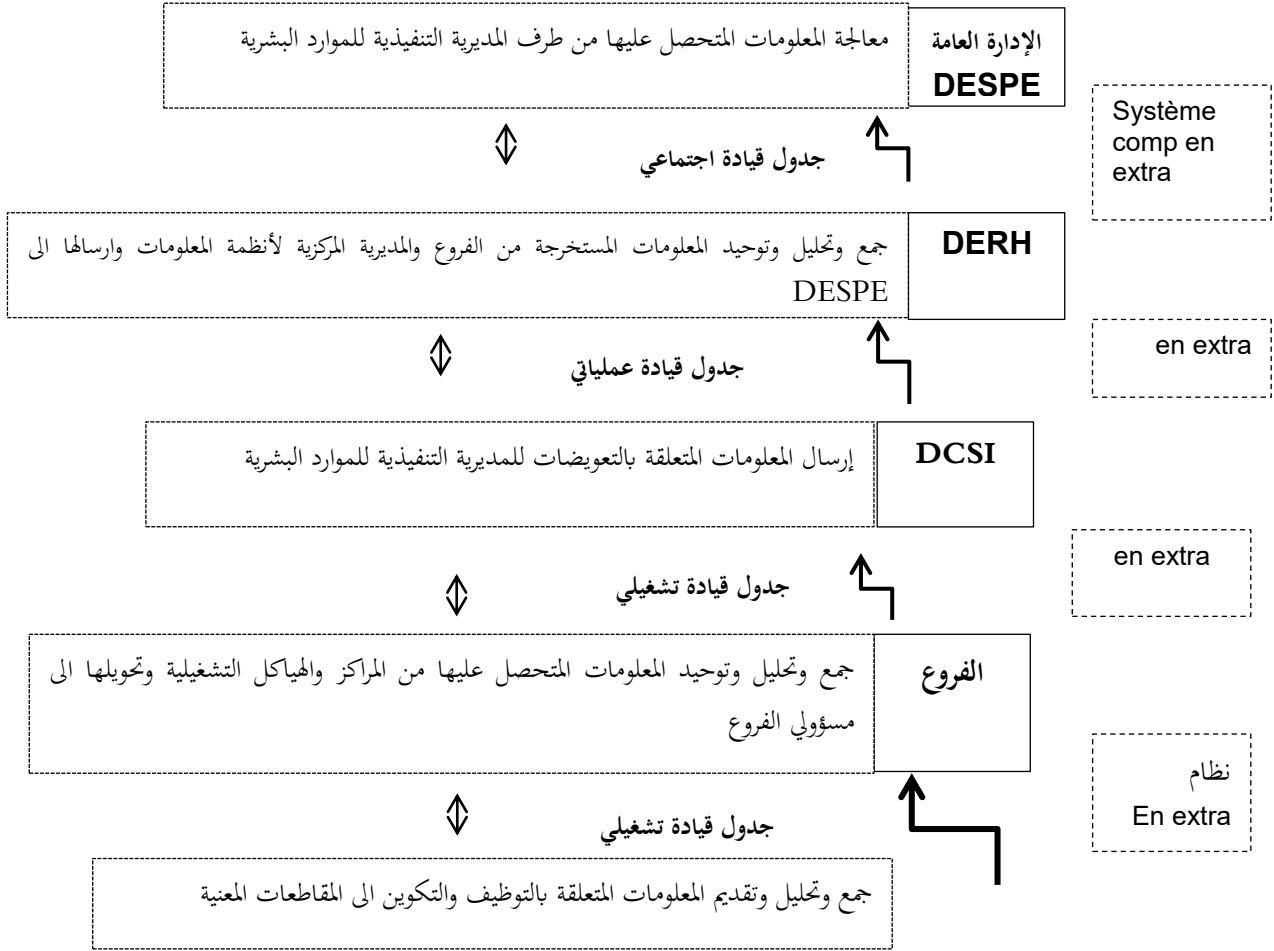


المصدر: المديرية التنفيذية المالية لمؤسسة نפטال

الفصل الرابع : تطبيق منهجيتي GIMSI و BSC في بناء جداول القيادة في مؤسسة نفعال

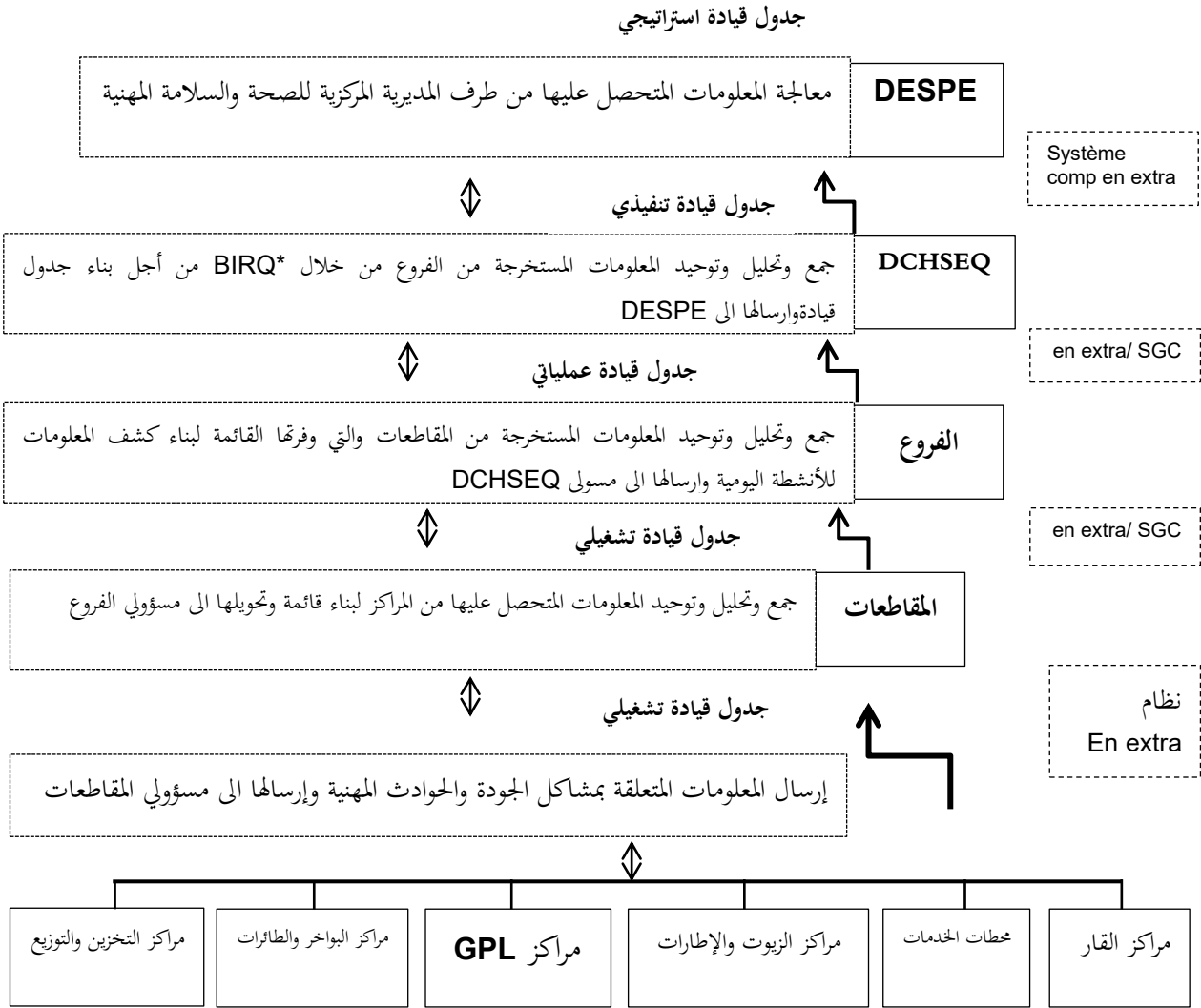
الشكل رقم(4-8): مسار تدفق المعلومات في المديرية التنفيذية للموارد البشرية

جدول قيادة استراتيجي



المصدر: المديرية التنفيذية للموارد البشرية لمؤسسة نفعال

الشكل رقم(4-9): مسار تدفق المعلومات في المديرية المركزية للجودة والصحة والسلامة المهنية DCHSEQ



*BIRQ : bulletin d'information et de renseignement

المصدر: المديرية المركزية للجودة والصحة والسلامة المهنية DCHSEQ لمؤسسة نفضال

بعد اختيار البرنامج المناسب لنظام لوحات القيادة، حيث تبين الأداة الأكثر استعمالاً هي لوحة القيادة التقليدية بالموازاة مع برمجيات المعلومات التي ذكرناها في المبحث السابق، ذلك لأنها سهلة الانجاز وقليلة التكلفة ومرنة وتسمح باستعمال الأشكال البيانية، كما أن التمثيلات البيانية الملائمة تسمح بالتصور الفعال للوحة القيادة وتسهل قراءتها، وأتمته الوثائق دون صعوبة مع إمكانية استخدامها حتى من طرف مبتدئي أنظمة الإعلام الآلي. وفي غالب الأحيان المستعمل المصمم يعيد إدخال وضبط المعلومات التي يتحصل عليها ليجعلها أكثر استقلالاً عن أنظمة الإعلام الآلي الأخرى. فيما تبقى لوحات القيادة التي تعمل بنظام تسيير قاعدة بيانات، وكذلك الجداول متعددة الأبعاد، حلولاً قليلة الاستعمال مع أنها تسهل تبادل المعلومات بشكل آلي وتعطي خيارات متكيفة مع حجم المؤسسة.

2- المراجعة والتحسين المستمر للنظام: يتوافق هذا القسم مع الخطوة الأخيرة من إعداد جدول القيادة. فالغرض من المراجعة هو تحليل مدى ملائمة نظام جدول القيادة وتنفيذه للأداء المرغوب فيه، كذلك تحديد الإجراءات اللازمة لتطويره. حيث تتضمن سيرورة التحسين أربع عمليات رئيسية: تحديد مجالات التحسين والتطوير وفق احتياجات المؤسسة، مقابلة ومشاركة الآراء ووجهات النظر لجميع الأطراف، تحليل النتائج، وصياغة سيرورة التطوير.

سيرورة المراجعة يجب أن تكون دائما مرتبطة مع أصحاب المصلحة لضمان تطوير الأداء في المؤسسة، وبالتالي توفر رؤية لنظام جدول القيادة كمعيار قياس وتنفيذ الإجراءات التصحيحية إن وجدت، ولجعل هذا النظام "قابل للتدقيق" من المهم للمدراء وفرقهم في مؤسسة نفضال إنشاء قاعدة معلومات توضح تاريخ تطور جدول القيادة، للتأكد من أنه يعمل بشكل صحيح، خاصة فيما يتعلق إدخال البيانات والتوقعات الموضوعية على مستوى المديرية التنفيذية للاستراتيجية، التخطيط والاقتصاد **DESPE** لحساب مؤشرات معينة موجودة في التقارير. ومن خلال تطبيق المواصفة **ISO 9001: 2008** يتم مراقبة وتطوير العمليات باستخدام مؤشرات معينة وجدول مختصرة وتحديد توقعات العملاء واحتياجاتهم بفضل استطلاع رضا العملاء وتحليل شكاوي، وبالتالي يمكن للمؤسسة تطوير تسويق وتوزيع منتجات معينة أو التخلي عنها، وتحسين وتكييف خدماتها وإدارة مواردها البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية.

المبحث الرابع: مقترح بطاقة الأداء المتوازن BSC وتكييفها مع متطلبات أبعاد الأداء الشامل في مؤسسة نفضال الجزائر

يمكن أن يصبح اختيار مؤشرات الأداء لبطاقة الأداء المتوازنة-المستدامة عوامل تغيير قوية، فهي لا تعتبر تقرير وإنما بطاقة أداء متوازنة استراتيجية (خريطة استراتيجية حسب الجيل الجديد). في مؤسسة نفضال يمكننا وضع بطاقة أداء للإدارة العامة الاستراتيجية، للإدارات الوسطى والتشغيلية، لذلك من المهم جداً معرفة نوع مؤشرات الأداء التي تتعلق بكل مستوى.

المطلب الأول: محاور الأداء الشامل في مؤسسة نفضال

نحاول من خلال هذا المطلب تحديد مؤشرات الأداء المستخلصة من الأهداف والتي يتم من خلالها تقديم أداء المؤسسة، ذلك باستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن-المستدامة، والمتمثلة في:

1- تقييم أداء نفضال من المنظور المالي: يعتبر تحليل المالية الأكثر قدرة وفعالية في تفسير العديد من الجوانب المالية وعناصر الكفاءة والفعالية لدى المؤسسة، لذلك سنركز في اقتراحنا على أهم المؤشرات المالية (الكمية) التي توجد في المؤسسة محل الدراسة، وفيما يلي عرض تحليلي لها:

1-1- معدل دوران الأصول: يعتبر مؤشر على كفاءة المؤسسة في استخدام كافة الأصول المتاحة في تطوير معدل المبيعات.

الجدول رقم (3-4): معدل دوران الأصول لمؤسسة نفضال مليار دج

السنة	2020	2021	2022
المبيعات (ر.أ خارج الرسم)	317,66	400.23	520.29
إجمالي الأصول	153 793 509 939.56	158 865 955 906.87	151052631579.15
المعدل %	2.06	2.51	3.44

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المديرية التنفيذية المالية لمؤسسة نفضال

نجد معدل دوران الأصول في تحسن مستمر وهو ما يعبر عن نجاعة مؤسسة نفضال الإدارية التي أدت إلى تحقيق الفعالية الناتجة عن الاستخدام الفني والاستثمار الأمثل لأصولها، الذي ترجم في زيادة حجم المبيعات خلال السنوات السابقة، الراجعة إلى: زيادة الطلب على المنتجات؛ التطوير في جودة المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة؛ ريادة السوق الوطنية وبداية التوسع واستهداف الأسواق الدولية.

1-2- التغيرات في رقم الأعمال:

الجدول رقم (4-4): تطور رقم الأعمال لمؤسسة نفضال مليار دينار

السنة	2019	2020	2021	2022
رقم الأعمال	360.98	317,66	400.23	520.29
معدل التغير %	0.04%	-12%	26%	30%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المديرية التنفيذية المالية لمؤسسة نفضال

الفصل الرابع : تطبيق منهجيتي GIMSI و BSC في بناء جداول القيادة في مؤسسة نפטال

سجل نمواً في رقم الأعمال من سنة إلى أخرى وهذا راجع إلى زيادة الطلب على المنتجات البترولية خاصة GPL و GPL/C و GNC، إلا أن في السنوات (2019-2020) سجل تراجع وهذا راجع إلى نقص في مبيعات الوقود بسبب نقص في تحركات السيارات والمواصلات الناتج عن نكسة Covid-19 في تلك الفترة التي أنجز عنها نقص في استهلاك المنتجات البترولية.

1-3- تطور القيمة المضافة: هي القيمة التي تتولد من العملية الإنتاجية (التسويق-التوزيع-التخزين)، ويمكن تعريف القيمة المضافة بأنها قيمة الإنتاج الإجمالي بتكلفة عوامل الإنتاج أو بسعر السوق مطروحاً منه المستلزمات السلعية والمستلزمات الخدمية.

الجدول رقم (4-5): تطور القيمة المضافة والإنتاجية لمؤسسة نפטال مليار دينار

السنة	2019	2020	2021	2022
القيمة المضافة	620	580	650	748
معدل التغير %	-2%	-6%	12%	15%
الإنتاجية	3	1.9	4	6.7

المصدر: المديرية التنفيذية المالية لمؤسسة نפטال

ارتفاع القيمة المضافة من سنة لأخرى تشير إلى كفاءة نشاط المؤسسة ومساهمتها الفعالة في الدخل الوطني. وهذا راجع للإنجازات المحققة والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-6): الإنتاج (التوزيع) المحقق لمؤسسة نפטال الوحدة: مليون طن متري

السنة	2020	2021	2022
وقود الأرض Carburants Terre	11.3	13.3	13.9
وقود الطائرات Carburants Aviation	0.29	1.2	1.3
وقود البواخر Carburants Marine	0.27	1.3	1.3
غاز البترول المبيع GPL	2.4	2.6	2.9
الإسفلت Bitumes	0.39	0.98	1.19
زيوت التشحيم Lubrifiants	65.58	66.70	69.2
مواد خاصة Produits Spéciaux	15.43	16.00	16.23
عجلات السيارات Pneumatiques véhicules	50810 وحدة	45230 وحدة	55560 وحدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقرير السنوي لمؤسسة نפטال لسنة 2020 و التقرير السنوي لمؤسسة سوناطراك سني 2021 و 2022.

نلاحظ تطور ليس كبيراً لتسويق المنتجات البترولية على المستوى الوطني، وتجنّز الإشارة إلى أن وقود الأرض (Carburants Terre) كان يستورد من الخارج من أجل تلبية متطلبات السوق الوطني بالرغم من وجود الإمكانيات إنتاجه من طرف مؤسسة سوناطراك وتسويقه من طرف مؤسسة نפטال. وفي إطار السياسات

الفصل الرابع : تطبيق منهجيتي GIMSI و BSC في بناء جداول القيادة في مؤسسة نפטال

الاقتصادية للجزائر في قطاع المحروقات حول التوقف نهائيا عن استيراد مشتقات المواد البترولية (البنزين، المازوت، الديزل،...)، تم تحفيز المؤسسات لتطوير إنتاج هذه المنتجات وتسويقها لتغطية وتلبية احتياجات السوق المحلي.

1-4- التغيرات في النتيجة الصافية:

الجدول رقم (4-7): التغيرات في النتيجة الصافية

السنة	2020	2021	2022
صافي نتيجة السنة المالية	15 850 000 000.03	28000 000 000.02	46 800 000 000.02

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مؤسسة نפטال

نلاحظ أن النتيجة الصافية للسنة المالية في مؤسسة نפטال ارتفعت على مرور السنوات وهذا بعد عودة أنشطة التسويق والتوزيع إلى حالتها العادية بعد النكسة الاقتصادية التي سببتها جائحة covid-19، بالإضافة إلى الجهود المبذولة في تطوير الترويج للمنتجات البيئية.

- مؤشر العائد على الاستثمار: يعتبر من بين المؤشرات المهمة التي تقيس التأثير المعلن والفعلي لعمليات المؤسسة التسويقية ويشير إلى مدى قرب المؤسسة من هدفها وهو توليد الأرباح من أنشطتها التجارية.

الجدول رقم (4-8): معدل العائد على الاستثمار لمؤسسة نפטال مليون طن

السنة	2020	2021	2022
صافي الأرباح	15 850 000 000.03	28 000 000 000.02	46 800 000 000.02
إجمالي الأصول	153 793 509 939.56	158 865 955 906.87	151052631579.15
المعدل %	10.3%	17.62%	30.98%

المصدر: المديرية التنفيذية المالية لمؤسسة نפטال

من خلال البيانات نلاحظ ارتفاع في **ROI** خلال السنوات الثلاثة (2020-2022) وهذا بسبب التطور في صافي الأرباح التي حققته المؤسسة بعد إعادة التركيز الاستراتيجي لأنشطتها والاستغلال الأمثل لرأس مالها.

1-5- الخزينة: تسمح بتحديد ما إن كانت الأموال الدائمة تغطي القيم الثابتة وتسمح بتمويل جزء من دورة الاستغلال، باعتبار أن احتياجات رأس المال العامل سالب أي أن المؤسسة لديها احتياطات كافية لتغطية مصاريفها الداخلية دون اللجوء الى الاقتراض (الديون قصيرة الأجل أكبر من احتياجات التمويل).

الجدول رقم (4-9): الخزينة

الوحدة: دينار

السنة	2020	2021	2022
رأس المال العامل	35 959 599 497.6	40 250 560 680.7	50 320 280 155.9
احتياجات رأس المال العامل	-42 935 695 680.6	-48 476 690 850.5	-45186 230 190.2
الخبزينة	78 895 295 178.2	88 727 251 531.2	95 506 510 346.1

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مؤسسة نפטال

نلاحظ أن خزينة المؤسسة موجبة خلال الثلاث سنوات، أي أنها حققت فائض في السيولة الذي يتطلب استثمارها في أنشطة البحث والتطوير المستدام.

الفصل الرابع : تطبيق منهجيتي GIMSI و BSC في بناء جداول القيادة في مؤسسة نפטال

1-6- نسب التمويل: من خلال هذه النسب يمكن معرفة مدى اعتماد المؤسسة على المديونية في تمويل أعمالها ودرجة استقلالها المالي (مجموع الديون أقل من الأموال الخاصة)، بالإضافة إلى مؤشر قدرة السداد المساعد على حصول المؤسسة على قروض في حالة ما وجب ذلك. نجد في مؤسسة نפטال النسب التالية:

الجدول رقم (4-10): نسب التمويل

السنة	القانون	2020	2021	2022
الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة/مجموع الديون	0.57	0.65	0.60
قدرة التسديد	(الديون طويلة الأجل + متوسط الأجل)/مجموع الأصول	0.59	0.55	0.58

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مؤسسة نפטال

نلاحظ أن المؤسسة تهدف بشكل مستمر لتخفيض قيمة الديون من أجل الوصول إلى الاستقلالية المالية التي سجلت بين 0.57 و0.65 خلال السنوات الثلاثة. أما بالنسبة للقدرة على التسديد، فالنسبة منخفضة ومحصورة بين 0.55 و0.59، التي تمثل مؤشر على قدرة مؤسسة نפטال على تسديد ديونها.

1-7- السيولة الحالية: ترمز إلى المبالغ المالية (السيولة) التي تتوفر عليها المؤسسة مقارنة بالديون قصيرة الأجل.

الجدول رقم (4-11): السيولة الفورية

السنة	القانون	2020	2021	2022
السيولة الحالية (الفورية)	قيم جاهزة/ديون قصيرة الأجل	0.95	0.98	0.99

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مؤسسة نפטال

نلاحظ أن مؤسسة نפטال مرتفعة (تغطية القيم الجاهزة كل الديون) والذي يعبر عن وجود مصادر مالية غير مستغلة والتي يمكن توظيفها في تطوير أنشطتها الاجتماعية والبيئية.

1-8- المردودية التجارية: تمثل صورة عن الأداء التسويقي للمؤسسة، وكذلك هو مؤشر مساعد على المقارنة المرجعية بين نتائج المؤسسة المحققة ومقارنتها مع المؤسسات النشط في نفس قطاع الأعمال.

الجدول رقم (4-12): المردودية التجارية

السنة	القانون	2020	2021	2022
المردودية التجارية (هامش الربح)	النتيجة الصافية/رقم الأعمال	0.05	0.07	0.09

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مؤسسة نפטال

المردودية التجارية موجبة وسجلت ارتفاعاً من سنة إلى أخرى نظراً لارتفاع صافي الأرباح، مما يدل على كفاءة استخدام رؤوس الأموال المستثمرة ومساهمة المؤسسة في محيطها الاقتصادي والاجتماعي.

الفصل الرابع : تطبيق منهجيتي GIMSI و BSC في بناء جداول القيادة في مؤسسة نفطال

كما ذكرنا سابقا فإن "كثرة المعلومات تقتل المعلومة"، بمعنى أنه من الأفضل أن يتم التركيز على عدد معين من المؤشرات المالية، مما لا تتجاوز 5 مؤشرات في BSC، مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الاستراتيجية عند عملية الاختيار، وهذا قائم على جميع أبعاد الأداء الشامل في BSC.

2- تقييم منظور العملاء: يتضمن هذا تحليل لمكونات السوق وطبيعة العملاء داخل السوق والعملاء الذين تتعامل معهم المؤسسة محل الدراسة، سنقوم بعرض بعض مؤشرات قياس الأداء بالنسبة للعملاء.

2-1- الاستماع الى العملاء: قامت نفطال بتوفير خط هاتفي رقم 3305 من اجل الاستماع من اجل الاستماع الى العملاء (رغبة العملاء في الحصول على معلومات تخص منتجاتها او نقاط بيعها، شكوايهم على المنتجات او الخدمات).

2-2- رضا العملاء: يتم تحقيق رضا العملاء من خلال اشباع احتياجاتهم من حيث مستوى جودة المنتجات او الخدمة ووقت التسليم، والتعامل فيما يخص خدمات ما بعد البيع وكل هذه الاحتياجات يتم توفيرها في نفطال، من المعايير التي يمكن اعتمادها هي: دراسة حول اشباع احتياجات الزبائن وعدد الشكاوي.

الجدول رقم (4-13): معدل الشكاوي في مؤسسة نفطال

السنة	2019	2020	2021	2022
معدل الشكاوي	0.003	0.002	0.02	0.01

المصدر: فرع التسويق لمؤسسة نفطال

القسم المكلف بالاستماع إلى عملاء في كل وحدة من وحدات المؤسسة هو نفسه المكلف بتقديم تقارير حول نسبة الشكاوي المتعلقة إما بجودة المنتجات أو الخدمات، ليتم نقل المعلومات من خلال نظام (En Extra) إلى المقاطعات ثم الفروع ثم المديرية المركزية للجودة والصحة لإيصالها إلى المديرية التنفيذية للاستراتيجية والتخطيط.

2-3- معدل الحفاظ على العملاء واكتساب عملاء جدد: يعبر عن وفاء العملاء (الدائمين) واتخاذهم المؤسسة كمنتج رئيسي لحصولهم على المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعملاء المؤقتين وتحويلهم إلى دائمين مع زيادة العملاء الجدد.

الجدول رقم (4-14): نسبة حفاظ مؤسسة نفطال على العملاء

السنة	2019	2020	2021	2022
عدد العملاء (الأجبيين والمحليين)	513	551	629	742
معدل النمو%	-	7.40%	14.15%	17.96%

المصدر: فرع التسويق لمؤسسة نفطال

نلاحظ من خلال البيانات أن زبائن نفطال في تزايد مستمر، وذلك للأسباب التالية: الأسعار التنافسية؛ تلبية احتياجات العملاء في مختلف القطاعات والمناطق (الولايات)، حتى تلك التي يصعب الوصول إليها.

الفصل الرابع : تطبيق منهجيتي GIMSI و BSC في بناء جداول القيادة في مؤسسة نفطال

2-4- مؤشر الحصة السوقية: ويمكن التعبير عنها من خلال معدل نمو المبيعات السنوي وهو ما يعبر عن زيادة في حجم المبيعات وبالتالي في زيادة حصة السوق من سنة لأخرى وهو ما يدر أرباح وإيرادات تسمح بتغطية التكاليف من جهة وتحقيق الاستمرارية من جهة أخرى.

الجدول رقم (4-15): تطور حجم مبيعات مؤسسة نفطال مليون طن

السنة	2019	2020	2021	2022
المبيعات	59.5	59.2	64.3	74.5
معدل النمو %	3%	-0.5%	8%	16%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقرير السنوي لسوناطراك سنتي 2021 و 2022

تحقق نفطال مبيعات للمنتجات البترولية متزايدة على المستوى الوطني، حيث سجلت نسبة 16% مقارنة بسنة 2021 التي حققت 8%. وسجل أقل معدل سنة 2020 بسبب مشاكل التوزيع المتعلقة السياسات الوقائية للجائحة. (يمكن وضع هدف تحقيق معدل نمو 15%)

فبعد انفتاح سوق المنافسة الوطنية والدولية لم تصبح مؤسسة نفطال المحتكر لسوق توزيع وتسويق المنتجات البترولية، حيث شهدت دخول منافسين محليين ودوليين مما أدى الى فقدان جزء من حصتها بعد دخول المنافسين جدد ولكن هذا لا يعني إزاحتها عن ريادة السوق. كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-16): الاتجاه العام للحصة السوقية لمؤسسة نفطال

المنتجات	2019	2020	2021	2022	الاتجاه العام
غاز البترول المميع GPL	89%	82%	88%	93%	↑
الغاز الطبيعي GNC	90%	70%	89%	90%	↑
وقود سيرغاز GPL/C	65%	64%	90%	94%	↑
المنتجات البترولية (الزفت والزيوت ووقود البواخر والطائرات AVM)	58%	55%	65%	75%	↑
العجلات	5%	4%	6%	6%	↑

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقرير السنوي لسوناطراك

تراجع الحصة السوقية للمؤسسة في السنوات الأولى راجع إلى جائحة Covid-19 العالمية بالإضافة إلى تحرر السوق الوطنية من الاحتكار التي كانت تمارسه المؤسسة محل الدراسة، لكن سرعان ما استعادة المؤسسة الريادة في سوق ديناميكي وتنافسي.

3- تقييم الأداء من منظور عمليات التشغيل الداخلية: تقوم المؤسسة بتسيير اعمالها من خلال شبكتين رئيسيتين، شبكة داخلية وشبكة خارجية، الامر الذي يسهل تبادل المعلومات بين مختلف الاقسام الداخلية والفروع المنتشرة عبر انحاء الوطن وتشمل:

3-1- الشبكة الداخلية: تتوفر على مجموعة برمجيات المعلومات المساعدة على جمع ومعالجة وتخزين البيانات والمعلومات والتي تعمل على تحسين مستوى الاداء لعمالها وانجاز مهامها في الاوقات المحددة. نجد: نظام المحاسبة والإدارة المالية لأنشطة المؤسسة؛ نظام إدارة محطة خدمات نفطال؛ نظام المحاسبة المالية لتحليل التكاليف وتخفيضها، نظام إدارة المستحقات، نظام إدارة الأصول الثابتة؛ نظام إدارة التدفق النقدي؛ نظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية. التي ذكرناها في المبحث الثاني من هذا الفصل.

3-2- الشبكة الخارجية: تربط الشبكة الخارجية مركز الشركة بمختلف الفروع المنتشرة عبر 11 ولاية، حيث يتم الاتصال بين هذه الفروع بواسطة هذه الشبكة الامر الذي نتج عنه تقليل مختلفات النفقات؛ عدم تطلب اعوان يقومون بهذه المهمة؛ اقتصار البعد الزمني والمكاني؛ تلبية توقعات زبائنها.

الشكل رقم (4-10): الشبكة الخارجية لمؤسسة نفطال



المصدر: نوال شين، تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال-دراسة حالة شركة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص278.

بحيث يمكن تقييم هذا البعد من خلال المؤشرات التالية:

- كفاءة الأنظمة الداخلية في تسيير العمليات.

- كفاءة الأنظمة الخارجية: كنظام **Gestionnaire de flotte** الموجهة لمسؤولي الفروع ومحطات الخدمات الذي يعتبر نظام جديد موجه خصوصاً لمحطات خدمات مؤسسة نפטال وقاعدة تكنولوجية تسمح ب: القيادة الفعالة للعمليات الإدارية؛ تسهيل الاتصال بين مختلف الأطراف؛ المتابعة الآنية للأعمال المنجزة وتحديد الانحرافات.

4- تقييم الأداء من منظور التعلم والنمو: يمثل هذا المنظور القاعدة الأساسية الأصلية في بطاقة الأداء المتوازن قبل إضافة البعد البيئي، مهمته تحسين جودة المناخ المؤسسي وتطوير الكفاءات لتناسب واستراتيجيات البحث والتطوير لعمليات التشغيل، الذي يؤثر على تطوير جودة المنتجات والخدمات لتلبية وتجاوز توقعات العملاء وتعزيز الوضعية المالية للمؤسسة، لذلك فإن المقاييس المستعملة في التعبير عن غاية هذا المحور، نجد:

4-1- معدل التوظيف: تتوفر مؤسسة نפטال على طاقة بشرية موزعة على كامل التراب الوطني ومكونة من إدارات سامية، تقنيين، ومنفذين. في فصل الشتاء تشهد المؤسسة زيادة في العمال المؤقتين بسبب ارتفاع الطلب على منتجات المؤسسة بأنواعها وخصوصاً غاز البترول المميع والغاز الطبيعي.

الجدول رقم (4-17): معدل نمو التوظيف لمؤسسة نפטال

السنة	2015	2016	2017	2018
إجمالي العمال	30874	30933	31003	31424
معدل النمو %	0.5%	0.2%	0.2%	1.6%
السنة	2019	2020	2021	2022
إجمالي العمال	31346	32073	31409	32522
معدل النمو %	-0.2%	2.3%	-2%	3.5%

المصدر: من إعداد الباحثة المديرية التنفيذية للموارد البشرية لمؤسسة نפטال

نلاحظ أن المؤسسة نجحت في تطبيق سياسات التوظيف والاحتفاظ بالعمال على مرور 8 سنوات، بسبب وزن نشاط المؤسسة على المستوى الوطني والدولي الذي يستدعي تلبية الاحتياجات السوق المحلي والدولي وزيادة في نسبة الاستثمارات الاقتصادية والاجتماعية-البيئية.

4-2- درجة الاحتفاظ بالعملاء الداخليين وبقاء المؤسسة: ان ارتباط وانتماء عمال نפטال بمؤسستهم راجع الى قناعة العمال بان جانبا كبيرا من اهدافهم وتطلعاتهم المستقبلية يمكن تحقيقها من خلال وجودهم بالمؤسسة..

الفصل الرابع : تطبيق منهجيتي GIMSI و BSC في بناء جداول القيادة في مؤسسة نفضال

الجدول رقم (4-18): مؤشر الاحتفاظ بالعملاء الداخليين

السنة	2019	2020	2021	2022
عدد العاملين تاركي العمل	78	131	664	393
عدد إجمالي العمال	31346	32073	31409	32522
معدل دوران العاملين	%0.24	%0.40	%2.11	%1.20

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المديرية التنفيذية للموارد البشرية

من خلال البيانات المتحصل عليها، والذي تبين معدل دوران العمال للفترة 2020-2022، نلاحظ نجاح المؤسسة في تفادي فقدان عملائها الداخليين، مع الإشارة إلى أن تاركي العمل في سنة 2021 هم عمال تم إحالتهم إلى التقاعد مع تسجيل نسبة قليلة لحالة استقالة ونهاية العقد. ويمكن أيضا قياس هذا الجانب من خلال:

4-2-1- رضا العاملين: يقاس رضا العاملين بظروف وجودهم ضمن فريق العمل الذي يتبعه العامل والمجال المنافسة القائمة بين افراد الفريق، بالإضافة الى القاعدة المتاحة من التكنولوجيا.

4-2-2- اقدمية العمال: نسبة 24% من الأفراد العاملين في نفضال هم ذوي خبرة اكثر من 25 سنة، ونسبة % 23 هم بخبرة اقل من 05 سنوات، وهو ما يدل ان المؤسسة تستفيد من الافراد الذين لديهم خبرة عالية الناتجة عن الاقدمية في العمل¹.

4-2-3- مستوى مهارة قوة العمل بالمؤسسة: وهذا بالعمل على تنمية مهارات عمالها، واعادة هيكلتها لتلائم ظروف ومتطلبات افتتاح السوق والمنافسة، حيث تمنح لكافة عمالها نوعين من التكوين سنوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-19): برنامج التكوين لعمال نفضال

المعاهد	مدى التكوين	طويل المدى	قصير المدى
المعهد العالي للتسيير و التخطيط ISGP	من 8 أشهر إلى 12 شهرا		
مركز الإتقان للمؤسسة CPE	من 8 أشهر إلى 12 شهرا		من أسبوع إلى 3 أشهر
المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية INPED	من 8 أشهر إلى 12 شهرا		من أسبوع إلى 3 أشهر
أكاديمية إدارة الأعمال لسوناطراك SMA	من 8 أشهر إلى 12 شهرا		من أسبوع إلى 3 أشهر
المعهد الجزائري للبتروال IAP	من 8 أشهر إلى 12 شهرا		من أسبوع إلى 3 أشهر

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المديرية المركزية لإدارة الموارد البشرية.

ولضمان تكوين أكثر تلاءما والمحيط الحالي للمؤسسة نفضال تم خلق مجموعة من المعاهد توفر تكوين لجميع عملائها الداخليين كل حسب وظيفته، ومن أهم هذه المعاهد نجد: أكاديمية إدارة الأعمال هدفها إيجاد الكفاءات

¹ -F Amraoui. La Direction des Affaires Sociales et Culturel les Mer le Paquet .Naftal News . Revue éditée par Naftal ,2006, PP30-31.

الفصل الرابع : تطبيق منهجيتي GIMSI و BSC في بناء جداول القيادة في مؤسسة نפטال

المتميّزة لتطوير شراكاتها من خلال تطوير معارف من خلال كالمسار المهني للعامل. والمعهد الجزائري للبترول الذي يسعى إلى الحفاظ على قلب الحرف، حيث تقرر في اجتماع لمجلس الوزراء نقل وصاية كل المعهد الجزائري للبترول من مؤسسة سوناطراك إلى وزارة التعليم العالي¹، وسنة 2021 تبنى المعهد نظام الجودة ISO 9001 المتعلق بنظام إدارة الجودة².

4-3- معدل التكوين: تنافسية الأداء المؤسساتي الشامل تعتمد على السياسة الناجحة في قيادة الموارد البشرية، وذلك بطرق مختلفة نجد منها تطوير معايير الترقية والتكوين والحوافز والمكافآت

الجدول رقم (4-20): معدل نمو التكوين في مؤسسة نפטال

السنة	2019	2020	2021	2022
العدد العمال المكونة (الدائمين والمؤقتين)	11605	2811	8988	10526
معدل النمو %	75.77%	-75%	68.72%	17.11%

المصدر: المديرية التنفيذية للموارد البشرية لمؤسسة نפטال

كما نلاحظ أن سنة 2021 تم فيها تطور نشاط التكوين بعد الجائحة في السنتين الماضيتين. حيث يجب الإشارة إلى طريقة التكوين التي تستعمل، نجد: نسبة التكوين الحضوري 79% أكثر من التكوين عن بعد 16% (E-Learning) والتكوين المختلط 5% (حضوري وعن بعد) في مؤسسة نפטال.

4-4- معدل الغياب: اعتبر معدل الغياب مؤشر على رضا العاملين وشعورهم بالاستقرار في بيئة العمل الذي يتأثر بعوامل قيادية وثقافية مختلفة.

الجدول رقم (4-21): معدل نمو الغياب في مؤسسة نפטال

السنة	2019	2020	2021	2022
مجموع أيام الغياب	16532	16105	15298	14856
معدل الغياب %	-	-2.58%	-5.01%	-2.88%

المصدر: المديرية التنفيذية للموارد البشرية لمؤسسة نפטال

يتكون مجموع أيام الغيابات من غيابات المبررة وغير المبررة، العطل المرضية والاستثنائية، ومن خلال البيانات المتحصل عليها في الفترة الممتدة بين (2020-2022) نلاحظ أنه سجل انخفاض في كل سنة ولو بنسب متقاربة.

¹ - مناد راضية، التفاصيل الكاملة لقرار نقل وصاية المعهد الجزائري للبترول وفروعه في بومرداس وهران سكيكدة، الجزائرية للأخبار. تاريخ الاطلاع 01-09-2020،

² Sonatrach, Rapport annuel, 2021, P58. Disponible sur : <https://sonatrach.com>, Consulté le : 04/08/2023.

5- تقييم الأداء من منظور الأداء الاجتماعي-البيئي:

5-1- المؤشرات الاجتماعية

5-1-1- المساهمة في المجالات العلمية-الثقافية-الصحية والمهنية:

مؤسسة نفضال باعتبارها جزء من المجتمع الجزائري عليها أن تسجل مساهماتها في السوق الاجتماعي المحلي.

الجدول رقم (4-22): الميزانية المجتمعية لمؤسسة نفضال مليون دج

السنة	2019	2020	2021	2022
مجموع الميزانية المجتمعية	21 809 585	22 465 640	25 350 966	35 597 499
معدل نمو الميزانية %	-	3 %	12.84 %	40.41 %

المصدر: المديرية التنفيذية للموارد البشرية لمؤسسة نفضال

من أجل تنمية المجتمع المحلي قامت مؤسسة نفضال ب:

* تطوير البنية التحتية للقطاع الصحي للبلاد، مع العلم أن الفترة الممتدة بين 2019-2022 تزامنت مع الوباء العالمي وفي هذا الصدد قامت المؤسسة خلال جائحة covid-19 بمساعدة مختلف مخابر التحليل والمستشفيات من خلال توفير معدات التصوير والأوكسيجين والتبرع بمجموعة من المعدات الطبية على المستوى الوطني (الولايات الشمالية والجنوبية على حد سواء). كما قامت بالتكفل بجميع عمالها الذين تم تشخيصهم بالمرض حيث سجل أكثر من 700 حالة على مستوى المؤسسة؛

* تمويل مختلف المسابقات والأيام الدراسية والمعارض والمؤتمرات سواء كانت علمية أو مهنية أو ثقافية، من خلال الاتفاق مع الجامعات والمعاهد على المستوى الوطني.

5-1-2- الصحة والسلامة المهنية: يتعلق هذا المعيار بجودة المحيط المهني للمؤسسة، ويمكن تحليله من خلال:

الجدول رقم (4-23): معدل نمو الحوادث في مؤسسة نفضال

السنة	2019	2020	2021	2022
مجموع الحوادث	03	04	02	18
المعدل %	-	0.3 %	-0.5 %	8 %

المصدر: المديرية التنفيذية للموارد البشرية لمؤسسة نفضال

من أنواع الحوادث التي تواجهها مؤسسة نفضال نجد: حوادث الطرقات التي تحدث خلال نشاط توزيع المنتجات البترولية. مع العلم أن المؤسسة ن وضعت هدف يخص الحوادث سمي ب "0 حادث".

5-2- المؤشرات البيئية: تقوم نفضال بتسويق وتوزيع منتجات صديقة للبيئة، تلي متطلبات المعايير الصناعية فيما يتعلق بممارسة المسؤولية الاجتماعية والتحسين المستمر للأداء البيئي، ويظهر ذلك من خلال الطاقة النظيفة عبر توسيع الشبكة الوطنية لمحطات الخدمات التي تمنح للمستعملين خيارات استعمال الوقود النظيف.

5-2-1- منتجات نفطال النظيفة: وتشمل المنتجات التالية:

- غاز البترول المميع (وقود سيرغاز) GPL/C: هو مادة مستخلصة من الغاز الطبيعي وغاز البوتان المميع ومن عملية تصفية البترول الخام أنتج وقود للسيارات ذات محركات البنزين، حيث يتميز بأنه من دون رائحة ولا لون ويحسن من الجو (50% أقل من CO، 68% أقل من NOx، ..).¹ توجد 1000 نقطة بيع لغاز البترول المميع على مستوى محطات الخدمات التي تسيروها نفطال، فأفضلية الوقود الخالي من ليست مقصورة على الناحية الصحية والبيئية فقط، بل يؤدي الى تحسين أداء السيارات وذلك بتأكيد من وكلاء السيارات.
- الغاز الطبيعي المضغوط GNC: بدأ تسويق هذا المنتج سنة 1998 بالتعاون مع مؤسسة Sonalgaz وهو وقود ايكولوجي أي انه يعتبر وقودا ايكولوجي (ينتج نسبة أقل من ثاني أكسيد الكربون -25% ومن أحادي أكسيد الكربون -85%) واقل تكلفة، مع الحفاظ على نفس قوة ومميزات المركبة. حيث أن التكلفة الإجمالية للاستثمار في الوقود النظيف تبلغ 20.3 مليار ما بين 2012-2025 (600 مليون دينار كل سنة)، وذلك مع إضافة 112 محطة توفر خدمات GNC؛²

الجدول رقم (4-24): المنتجات البيئية المسوقة والموزعة من طرف مؤسسة نفطال مليون طن

السنة	2019	2020	2021	2022
غاز البترول المميع GPL/C	27.1	23.1	26.3	29.8
الغاز الطبيعي GNC	40.5	44.8	48.4	50.2
المجموع	67.6	67.9	74.7	80
معدل النمو	-	0.44%	10.01%	8%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقرير السنوي لسوناطراك سنتي 2021 و 2022

يقتصر هذا الجدول على المنتجات المسوقة المصنفة على أنها الأقل تأثيراً على البيئة، فبالنسبة لتسويق الغاز الطبيعي عرف نسبة تطور 4% سنة 2022 مقارنة بسنة 2021 في السنوات الأخيرة بفعل التسويق الاستراتيجي لمؤسسة نفطال له. وسجل ارتفاع في المبيعات بالنسبة ل GPL/C بنسبة 20% وهذا راجع للطلب المتزايد من طرف عملاء السيارات المستهلكين لهذا النوع من الوقود (الوقود الخالي من الرصاص) بسبب جودته وأسعاره التنافسية مقارنة بالبنزين العادي. وهذا ما يبرر زيادة نسبة الاستهلاك الوطني ل GPL/C.

¹ بن عبد العزيز سفيان، دولي لخضر، بن عبد العزيز سمير، التسويق الأخضر كخيار استراتيجي لاستدامة تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نفطال الجزائر - فرع غاز البترول المميع، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 2، 2019، ص 318-319.

² Développement du GNC, Disponible sur : <https://www.naftal.dz/fr/index.php/gnc>, Consulté le : 01/07/2023.

الفصل الرابع : تطبيق منهجيتي GIMSI و BSC في بناء جداول القيادة في مؤسسة نفطال

الجدول رقم (4-25): الاستهلاك الوطني للمنتجات البترولية سنتي 2021-2022 مليون طن

السنة	استهلاك 2021	استهلاك 2022	معدل النمو
غاز البترول المميع (سيرغاز) GPL/C	1529	1831	19.8%
الغاز الطبيعي GNC	18974	20552	8.3%
غاز البترول المميع GPL	2632	2856	8.5%
المنتجات البترولية (الزفت والزيوت ووقود البواخر والطائرات (AVM)	13099	13402	2.3%
الملازوت	9681	10054	3.9%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقرير السنوي لسوناطراك سنتي 2021 و 2022

من خلال الجدول نلاحظ أن الاستهلاك الوطني للمنتجات البترولية يعرف نمو بمعدل 3.4% في السنوات الأخيرة¹. أما أكبر نسبة استهلاك نجدها تخص وقود سيرغاز بمعدل 19% وكذلك الغاز الطبيعي الذي سجل نسبة 8.3% وهذا راجع لجهود المؤسسة في التسويق للمنتجات غير مضرّة البيئة.

5-2-2- مراعاة متطلبات المعايير البيئية: المؤسسة نفطال مسؤولة بيئية تجاه الأطراف الفاعلة، فهي ملزمة بتغطية المطالب المتعلقة بحماية البيئة وتطبيق القوانين والتشريعات المفروضة من طرف الدولة. كمرحلة أولى يجب إتباع سيورة استراتيجية من طرف المديرية المركزية للصحة والسلامة والجودة للمؤسسة تقوم على نظام جمع ومعالجة ورسكلة النفايات المتأتية من المنتجات البترولية المسوقة.

■ **نظام جمع ومعالجة ورسكلة المخلفات:** لا يركز نظام جمع ومعالجة النفايات المختلفة (الزيوت..) فقط على تجميع ورسكلة هذه المخلفات وتفادي رميها في المحيط الطبيعي (المناطق الساحلية، الوديان، الأراضي الصالحة للزراعة)، بل التنبؤ بالآثار المحتملة مستقبلا على البيئة وكيفية التعامل معها، بالإضافة إلى اتخاذ التدابير اللازمة للقضاء على الأضرار التي يمكن حدوثها في مراحل التخزين والتوزيع. ليصبح نظام جمع ومعالجة ورسكلة المخلفات فعال يجب أن يوفر دراسة بيئية حول تأثير مجموع الأنشطة على المحيط، بحيث يتضمن:

- تقدير كميات المخلفات والانبعاثات الناتجة عن نشاط المؤسسة والتي قد تتولد في الفترات القادمة؛
- تقييم للآثار المتوقعة المباشرة وغير المباشرة، قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى؛
- تقديم تدابير معينة لمعالجة المخلفات لخلق قيمة صناعية مضافة.

الهدف من هذا النظام هو اقتراح حلول عملية للتصرف بهذه المخلفات لتثمينها في الجزائر بدل تصديرها للخارج مثل الزيوت التي تتكفل نفطال بجمعها،² من خلال سيورة تضمن توفير كافة الوسائل التقنية الحديثة لخلق ثروة

¹ Sonatrach, Bilan énergétique national, 2022, P28. Disponible sur :

https://www.energy.gov.dz/Media/galerie/bilan_energetique_2022 , Consulté le : 01/07/2023.

² نوال شين، تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال-دراسة حالة شركة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص298.

الفصل الرابع : تطبيق منهجيتي GIMSI و BSC في بناء جداول القيادة في مؤسسة نفضال

ومادة أولية لدعم الصناعة وتوفير مناصب شغل جديدة¹ (بعد اجتماعي-بيئي) وتحقيق التنمية المستدامة (بعد شامل).

- تطبيق القوانين والتشريعات: الجدول التالي يبين أهم القوانين والتشريعات التي فرضتها الجزائر في مجال المحروقات.

الجدول رقم (4-26): أهم القوانين والتشريعات لحماية البيئة في قطاع المحروقات في الجزائر

رقم القانون	تاريخ إصداره	مضمون القانون
09/99	28 جويلية 1999	المتعلق بترشيد استخدام الطاقة المتجددة و الحد من تأثير النظام الطاقوي على البيئة.
19/01	12 ديسمبر 2001	المتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها أو اعادة رسكلتها، كذلك تحسيس المواطنين بأخطار النفايات وآثارها.
10/03	19 جويلية 2003	المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة
07/05	28 أبريل 2006	المتعلق بالمحروقات و الذي خصص جنبا منه للقضايا البيئية
المرسوم التنفيذي رقم 05/16	11 جانفي 2005	يضع القواعد الخاصة بالفاعلية الطاقوية المطبقة على الآلات التي تعمل بالكهرباء، الغاز والمواد البترولية
المرسوم التنفيذي رقم 138/06	15 أبريل 2006	ينظم انبعاث الغاز والدخان والبخار والجزيئات السائلة أو الصلبة في الجو، وكذا الشروط التي تتم فيها مراقبتها.
المرسوم التنفيذي رقم 145/07	19 ماي 2007	يحدد مجال تطبيق و محتوى و كفاءات المصادقة على دراسة و موجز التأثير على البيئة.
المرسوم التنفيذي رقم 312/08	05 أكتوبر 2008	المحددة لشروط الموافقة على دراسات التأثير في البيئة لنشاطات تابعة لمجال المحروقات.
المرسوم التنفيذي رقم 331/08	29 ديسمبر 2010	يحدد حدود محيط الحماية حول المنشآت والهيكل الأساسية لنقل وتوزيع المحروقات والكهرباء والغاز.
المرسوم التنفيذي رقم 207-15	27 جويلية 2015	يحدد كفاءات المبادرة بالمخطط الوطني للنشاط البيئي والتنمية المستدامة وإعداده.
المرسوم التنفيذي رقم 264-14	13 أوت 2019	يتعلق بتنظيم مكافحة التلوثات البحرية وإحداث مخططات استعجالية لذلك.
المرسوم التنفيذي رقم 167-22	19 أبريل 2022	يضبط التنظيم المطبق على المؤسسات المصنفة لحماية البيئة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القوانين والنصوص التطبيقية لوزارة البيئة والطاقات المتجددة. موجود على:

<https://www.me.gov.dz/reglementation>، تم الإطلاع عليه: 2023/06/01.

¹ ضرورة حماية البيئة من آثار زيوت المحركات المستعملة بثمنيتها ورسكلتها، وكالة الأنباء الجزائرية، موجود على:

<https://www.djazairess.com/aps/415152>، أطلع عليه: 2023/07/02.

الفصل الرابع : تطبيق منهجيتي GIMSI و BSC في بناء جداول القيادة في مؤسسة نפטال

بغض النظر على أن مؤسسة نפטال ملزمة بتطبيق القوانين والتشريعات وإن لم تطبقها تفرض عليها إجراءات ردية وجزائية صارمة وأنها خاضعة للرقابة، إلا أن تطبيق هذه القوانين يكسبها مكانة معنوية (رضا العمال ووفاء العملاء والمجتمع المحلي) في البيئة التي تنشط فيها.

* مؤشر الرسوم البيئية: يتعلق بالمبالغ التي تدفعها المؤسسة مقابل المخلفات الناتجة عن نشاطها، للجهات الرسمية.

الجدول رقم (4-27): مؤشر الرسوم البيئية لمؤسسة نפטال الوحدة: دج

السنة	2019	2020	2021	2022
مجموع الرسوم البيئية	5 800 000.00	7 500 000.00	9 000 000.00	10 500 000.00
معدل الزيادة	-	%29.31	%20	%16.66

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات المقدمة من طرف مؤسسة نפטال

نلاحظ أن القيمة في ارتفاع مستمر بسبب زيادة في المخلفات، إلا أن المعدل في انخفاض مستمر وهذا بسبب جهود المؤسسة لتطوير أداءها البيئي خاصة المتعلقة بتسويق المنتجات النظيفة. مع الإشارة إلى أن مؤسسة نפטال تقوم بدفع إلى: 45 مليون سنوياً مخصص للتلوث الهوائي، 10 مليون بسبب تخزين ل 15 برميل من الأوحال بعد عمليات تنظيف الخزانات لعدم وجود بنية تحتية تكنولوجية للتخلص منها، مبلغ 32000 دج لكل طن من الزيوت والشحوم. حيث تخصص نسبة من هذه الرسوم لتذهب إلى كل من: ميزانية الدولة وصندوق التضامن والضمان للجماعات المحلية والصندوق الوطني للطرق والطرق السريعة وأخيراً الصندوق الوطني للبيئة والساحل.

المطلب الثاني: النظام المقترح لبطاقة الأداء الاستراتيجية المتوازنة-المستدامة في مؤسسة نפטال

يمكن بناء نظام متوازن من خلال ما جاء في تشخيص الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء الاستراتيجية الشاملة، وباعتبار أن BSC تمثل نظام لقيادة الأداء وتطويره يستلزم تحديد وزن (درجة أهمية) لكل أهداف الأداء حسب أهميتها بالنسبة لمتخذي القرار لتشكيل بذلك أبعاد الأداء الشامل المتساوية الأوزان (تحقق مبدأ توازن النظام).

1- التصور الكمي لأبعاد نظام بطاقة الأداء المتوازنة-المستدامة: يمكن تلخيص ما جاء في تشخيص أبعاد

الأداء الشامل لمؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية نפטال في الجدول التالي:

الفصل الرابع : تطبيق منهجيتي GIMSI و BSC في بناء جداول القيادة في مؤسسة نفعال

الجدول رقم (4-28): بطاقة الأداء المتوازن المستدامة-المتوازنة لمؤسسة نفعال لسنة 2022

الأبعاد	الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات/القياسات	الوحدة	الوزن	القيمة الفعلية	القيمة المستهدفة	الانحراف	الأداء المحقق	النتيجة النهائية
المالي	التشغيل الأمثل للأصول	معدل دوران الأصول	%	5%	344%	350%	6%	98.28%	4.91%
	تعظيم مبيعات المؤسسة	معدل تطور رقم الاعمال	%	5%	30%	35%	5%	85.71%	4.28%
	تحسين المردودية التجارية	معدل المردودية التجارية	%	4%	9%	12%	3%	75%	3%
	المساهمة في الدخل الوطني	معدل تطور القيمة المضافة	%	4%	15%	21%	6%	71.42%	2.85%
	تعظيم العائد على الاستثمار	معدل العائد على الاستثمار	%	2%	30.98%	32.5%	1.52%	95.32%	1.6%
		المجموع		20%			تشخيص أداء بعد المالي		
بعد العملاء	ريادة السوق	معدل الشكاوي	حالة	4%	0.01%	0.001%	0.009%	10	0.4%
		معدل الحفاظ على العملاء		8%	17.96%	20.6%	2.64%	87.18	6.97%
		معدل نمو المبيعات	%	8%	16%	19%	3%	84.21	6.73%
			المجموع		20%			تشخيص أداء بعد العملاء	
	التوسع في عمليات التوزيع	معدل تطور التوزيع	%	10%	5.22%	6.89%	4.63%	75.76	7.57%
	نجاحة الأنظمة المعلوماتية التكنولوجية	معدل كفاءة النظام	%	10%	55%	70%	15%	78.57	7.85%
			المجموع		20%			تشخيص أداء بعد العمليات	
بعد النمو والتعلم	اكتساب عملاء ذوي الكفاءات	معدل التوظيف	%	4%	3.5%	3%	2.7%	10%	4.66%
	تطوير الكفاءات والمهارات	معدل نمو التكوين	%	7%	17.11%	18.1%	0.99%	97.53%	6.61%
	تحقيق رضا العملاء الداخليين وتوفير	معدل دوران العاملين	%	2%	1.20%	1.08%	0.12%	90%	1.8%
	مخطط عملي مخفز	معدل نمو الغياب	%	7%	2.88-	2%	2.89%	40.89%	4.86%
		المجموع		20%			تشخيص أداء بعد النمو والتعلم		
									17.93%

الفصل الرابع : تطبيق منهجيتي GIMSI و BSC في بناء جداول القيادة في مؤسسة نفعال

%4.83	%96.72	%1.3	%41.78	%40.41	%5	%	معدل تطور الميزانية الاجتماعية	تعزيز مسؤولية المؤسسة الاجتماعية	البعـد الاجتماعي والبيئي
%1.38	%27.77	13	5	18	%5	حالة	معدل تطور حوادث العمل	اعتماد معايير الصحة والسلامة	
%3.42	%57.14	%6	%14	%8	%6	مليون طن	معدل تطور المنتجات الخضراء	تطوير تسويق المنتجات الخضراء	
%2.5	%62.5	%6	%10	%16	%4	%	الرسوم البيئية	الامتثال للقوانين والتشريعات	
%12.13		تشخيص أداء بعد الاجتماعي والبيئي			%20		المجموع		
%76.22							الأداء الشامل المستدام		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مؤسسة نفعال

2- تشخيص الأبعاد الشاملة لبطاقة الاداء المتوازن المستدامة لمؤسسة نفطال

2-1- تشخيص البعد المالي: تعتبر نتائج المحور المالي لمؤسسة نفطال سنة 2022 جيدة مقارنة بالسنوات الفارطة، حيث سجلت معدلات متزايدة مع مرور السنوات حتى سنة 2022 وهذا يعود للأسباب التالية: تأثر سوق قطاع المحروقات بالعوامل السياسية والاقتصادية المحلية (التصدير والحد من الاستيراد) والدولية (وزن المؤسسة في السوق العالمي وزيادة الطلب على منتجاتها لاعتمادها على معايير الجودة والمواصفات الدولية)؛ زيادة الطلب على منتجات المؤسسة مما استوجب تلبية احتياجات العملاء الخارجيين من خلال تطوير تسويق وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها، الأمر الذي ترجم في تطور رقم الأعمال والنجاعة في استخدام الأصول، ترشيد التكاليف وزيادة هامش الربح. أي ان تعظيم المؤسسة لمردوديتها التجارية تمكنها من المساهمة في تنفيذ المخططات والسياسات العامة للمؤسسة الأم.

أما فيما يخص النتيجة المحقق سنة 2022 والتي قدرت ب 16.64% من أصل الوزن الإجمالي 20% المحدد للبعد المالي، والذي يعبر عن الأداء الجيد والسيورة الاستراتيجية المالية التي تلي توقعات متخذي القرار وأصحاب المصلحة الداخليين.

2-2- تشخيص بعد العملاء: يعتبر عملاء المؤسسة من بين العوامل الرئيسية لاستدامة نشاطها، لذلك فإن استمراريتها تتحدد من خلال الاحتفاظ بعملائها والحصول على عملاء جدد مع تلبية وتجاوز توقعاتهم، حيث تتعامل المؤسسة مع قطاعات متعددة ومؤسسات متنوعة (قطاع الطاقة والقطاع الصناعي والتجاري مثل: مؤسسة سونلغاز، قطاع النقل، قطاع الأمن، محطات الوقود، مؤسسات البناء..).

أما فيما يخص النتيجة المحقق سنة 2022 والتي قدرت ب 14.10% من أصل الوزن الإجمالي 20% المحدد لبعد العملاء، فهي جيدة بسبب ريادة المؤسسة لسوق المنتجات البترولية وكفاءتها في الوصول إلى عملائها وإشباع متطلباتهم.

2-3- تشخيص بعد عمليات التشغيل: أداء هذا المحور في تطور من سنة لأخرى، والسبب الأول يعود لقدرات وكفاءات الأفراد في المؤسسة بسبب معدلات التكوين الذي أدت إلى تطوير المعارف الضمنية والمهنية مما سمح من تحسين رضا العاملين وبالتالي العمل على تحقيق الإنتاجية المطلوبة.

أما فيما يخص النتيجة المحقق سنة 2022 والتي قدرت ب 15.42% من أصل الوزن الإجمالي 20% المحدد لبعد العمليات الداخلية، تعتبر جيدة بالرغم من أن تقييم أداء هذا المحور وقياسه في مؤسسة نفطال صعب بسبب أن المؤسسة تعتمد على مؤشرات نوعية-كيفية.

2-4- تشخيص بعد النمو والتعلم: لا تخلو سياسة الإدارة التنفيذية للموارد البشرية من المكافآت المادية، إلا أنها لا تعطي أهمية لسيورة تحفيز الأفراد من خلال تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية وإمكانية المشاركة في

سيرورة صنع القرار. أما بالنسبة إلى عملية التكوين فإنها تحقق النتائج المطلوب بالنظر إلى: نسبة الاحتفاظ بعملائها الداخليين والاعتماد على معيار الأقدمية.

يمكن لكل بعد في بطاقة الأداء المتوازن أن يستخدم مؤشرات استخدمت في بعد آخر، فمثلا نجد مؤشر كفاءة أنظمة المعلومات في محور عمليات التشغيل وفي محور النمو والتعلم، باعتبار أن نظم المعلومات في المؤسسة أساس تزويد متخذي القرار بالمعلومات بجودة وملائمة عالية وبصفة آنية.

أما فيما يخص النتيجة المحققة سنة 2022 والتي قدرت ب 17.93% من أصل الوزن الإجمالي 20% المحدد لبعد النمو والتعلم وهي نسبة جيدة مقارنة بالمخطط السنوي للمؤسسة وادائها في السنوات السابقة.

2-5- تشخيص بعد البيئة والمجتمع: بعد إضافة هذا المحور كبعد خامس إلى بطاقة الأداء أصبح يمثل القاعدة الاستراتيجية للأداء الشامل القائم على مسؤولية المؤسسة الاجتماعية الداخلية والخارجية الذي يكسبها صفة المواطنة، ومسؤوليتها البيئة التي تعبر عن امتثالها للرسوم الضريبية للتلوث البيئي الذي تسببه أنشطتها، والتي تحسب على أساس معدل ثابت مهما كانت الأنشطة الخاضعة للضريبة أو حجم المواد السامة. نقترح أن: يتم تعزيز الثقافة الاجتماعية لدى المؤسسة؛ تطبيق الرسوم التصاعدية، أي سعر تصاعدي يزيد بزيادة الانبعاثات والمخلفات السامة والمضرة الذي من أجله يمكن ضمان بيئة صحية للمجتمع (بالرغم من أنه من الصعب تحديد سعر ضريبي أمثل لمستوى التلوث بسبب أن ارتفاع الرسوم المفروضة قد يؤدي إلى التهرب الضريبي)؛ وأخيراً تطوير البنية التحتية التكنولوجية والمعدات المساعدة على قياس النسب الحقيقية للتلوث (المتعلق بالمياه المستعملة ذات المصدر الصناعي - التلوث الجوي ذو المصدر الصناعي - تصنيع الإطارات المطاطية) ومعالجة المنتجات الضارة بطريقة تحد من التدفقات السالبة والتخلص منها ورسكلة ما تبقى من مخلفات المنتجات.

أما فيما يخص النتيجة المحقق سنة 2022 والتي قدرت ب 12.13% من أصل الوزن الإجمالي 20% المحدد للبعد الاجتماعي والبيئي، فهي مرضية إلى حد ما ولكنها نسبة تحتاج إلى التطوير بالرغم من الجهود المبذولة من أجل إقامة علاقات مع الأطراف الفاعلين في بيئة المؤسسة الاجتماعية والتحكم في إدارة المخلفات السامة.

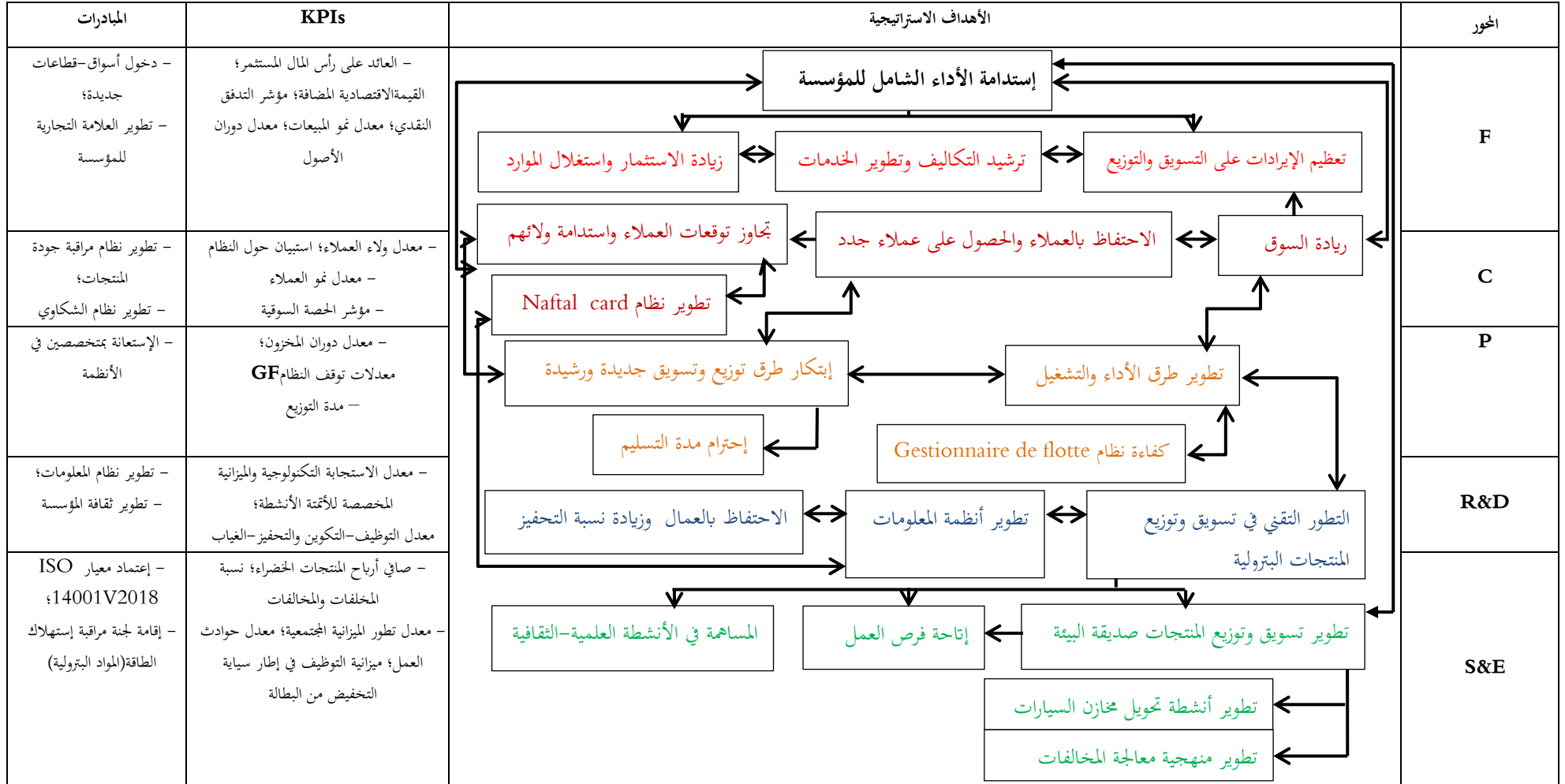
المطلب الثالث: الخريطة الاستراتيجية لمؤسسة نفضال

تقوم الخارطة الاستراتيجية لأي مؤسسة على ارتباطات السبب والنتيجة بين أبعاد الأداء والأهداف الاستراتيجية الخاصة بكل محور، ليتشكل بذلك نظام متكامل ومتوازن ومستدام مبني على علاقات تؤثر وتتأثر ببعضها البعض.

1- اقتراح هيكل الخريطة الاستراتيجية المعدلة: يمكن تصميم الخارطة الاستراتيجية لمؤسسة نفضال كما يلي:

الفصل الرابع : تطبيق منهجيتي GIMSI و BSC في بناء جداول القيادة في مؤسسة نפטال

الشكل رقم (4-11): الخريطة الاستراتيجية المقترحة لمؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية نפטال



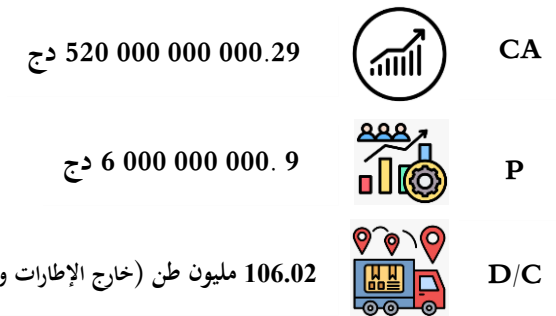
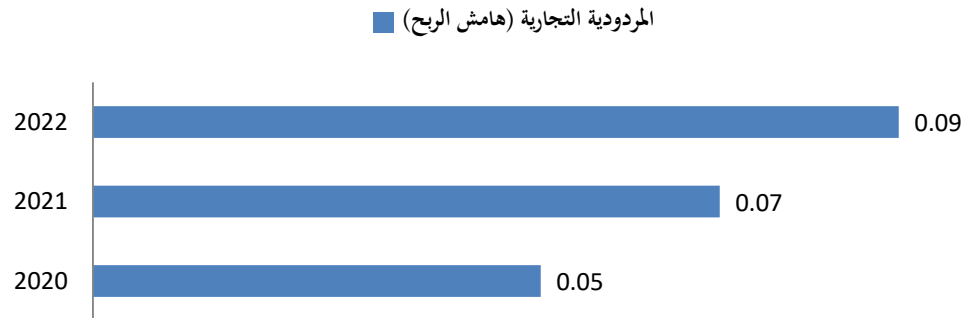
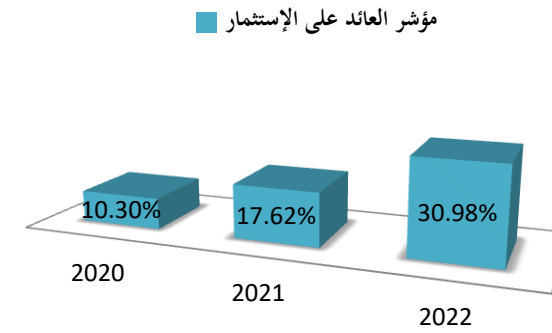
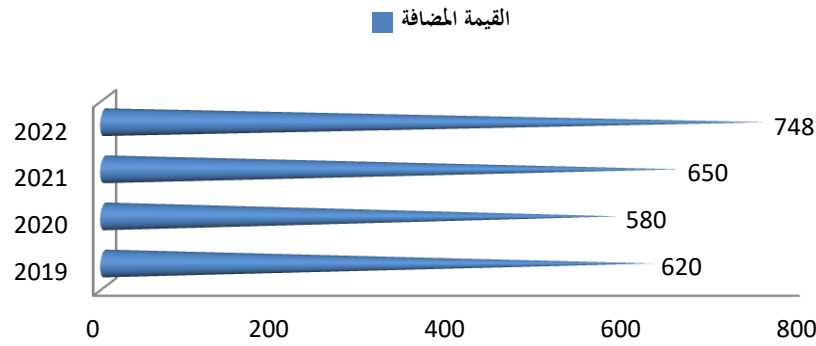
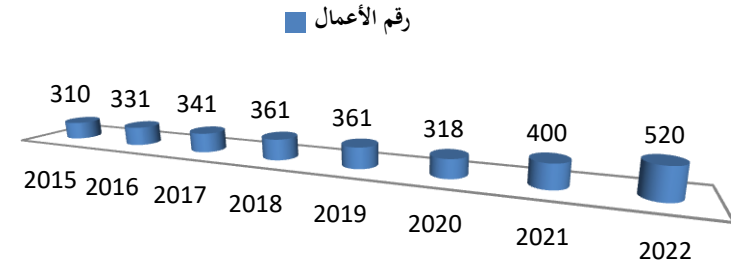
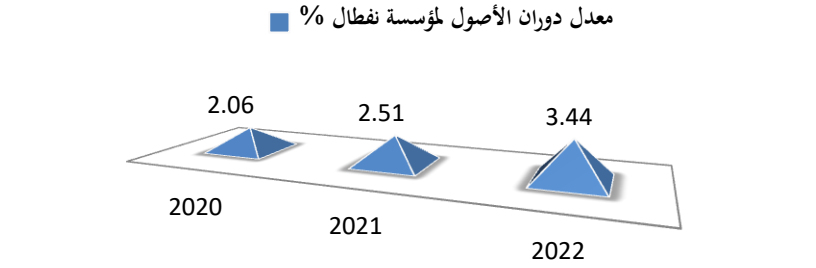
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات السابقة الواردة من المؤسسة.

مؤشرات الأداء الرئيسية **KPIs** هي مجموعة من المعلومات تساهم في تقييم الموقف من قبل صانع القرار. ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة فئات حسب دورها في صنع القرار حيث نجد: مؤشرات التنبيه والتوازن لضمان مراقبة حالة النظام وتقديمه نحو الهدف، مؤشرات توقع تضمن رؤية أوسع فيمكن من خلالها رؤية التغييرات الحاصلة في الأهداف الاستراتيجية.

في مؤسسة نפטال قد يشير مؤشر التنبيه إلى زيادة في تكلفة تسويق وتوزيع منتج معين (القار مثلا)، أو انخفاض في جودة تقديم الخدمات، يمكن لمؤشرات التوازن قياس موثوقية المواعيد ومقارنتها بالأهداف الموضوعية والأهداف المحققة سابقا فمن خلالها يمكن معرفة ما إذا تم تحقيق الهدف في الزمن المحدد. أما مؤشر التوقع يمكن المؤسسة من معرفة آراء مندوبي المبيعات فيما يتعلق بزيادة الحصة السوقية لمنتجات المؤسسة مثل الزيوت والإطارات. وكل هذا يتم إيجاده وتحليله من خلال الخريطة الاستراتيجية للمؤسسة.

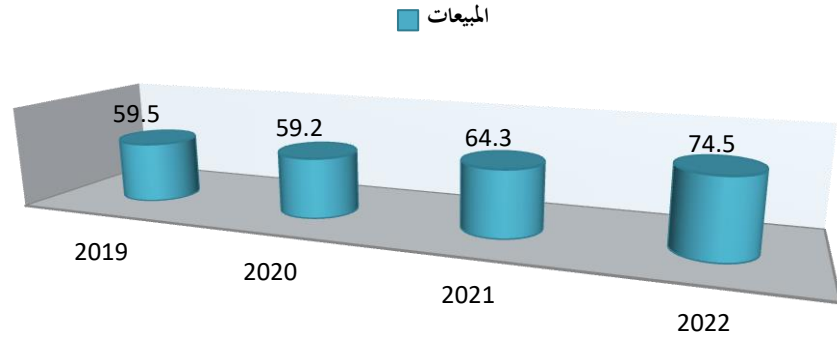
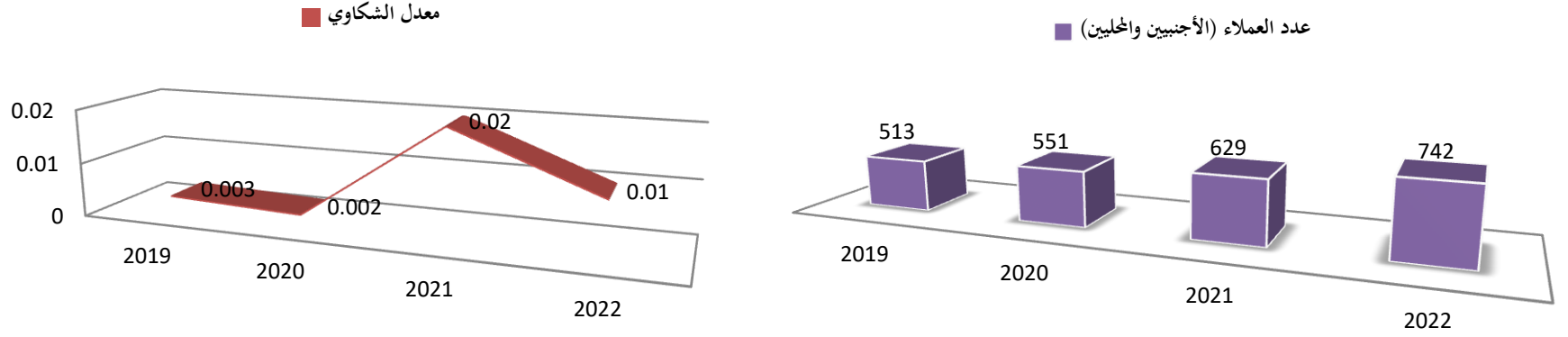
2- إقتراح نظام تصور كيفي لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن الاستراتيجية لمؤسسة نפטال:

الشكل رقم (4-12): بطاقة الأداء للبعد المالي



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على المعطيات السابقة

الشكل رقم (4-13): بطاقة الأداء لبعده العملاء



74.5 مليون طن



% 88.9

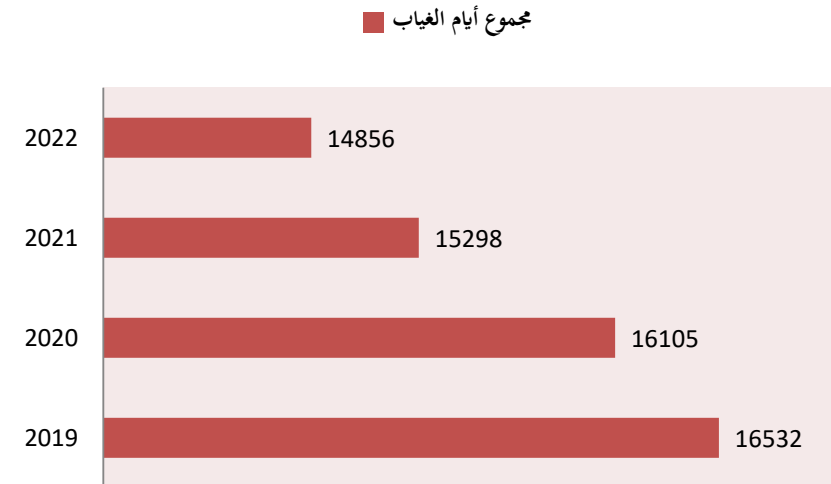
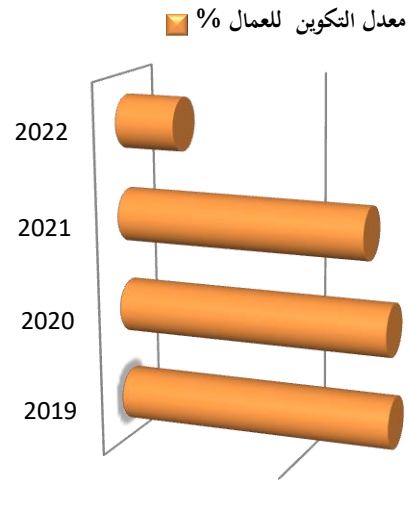
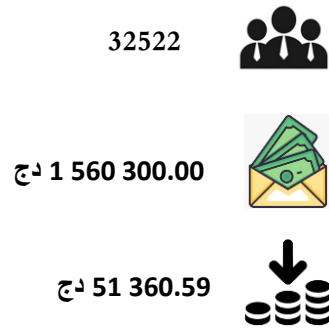
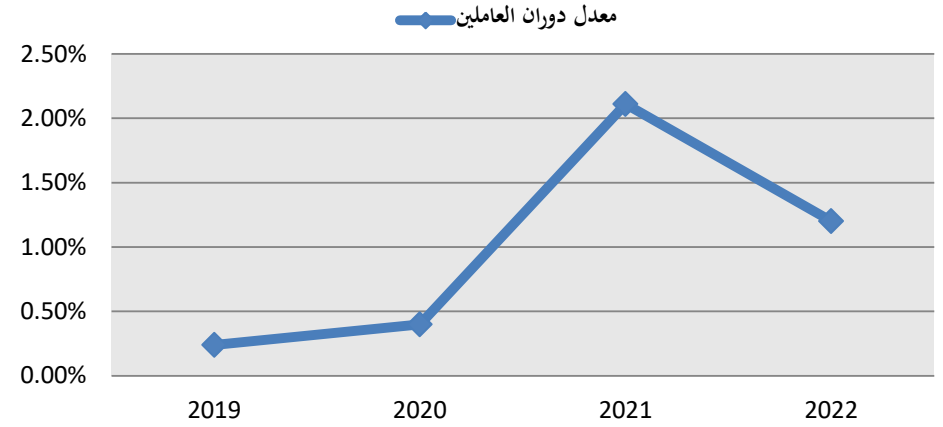
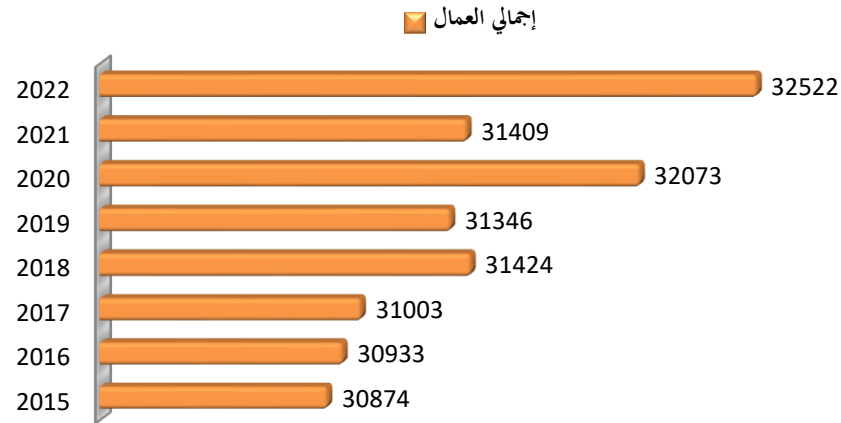


% 0.01



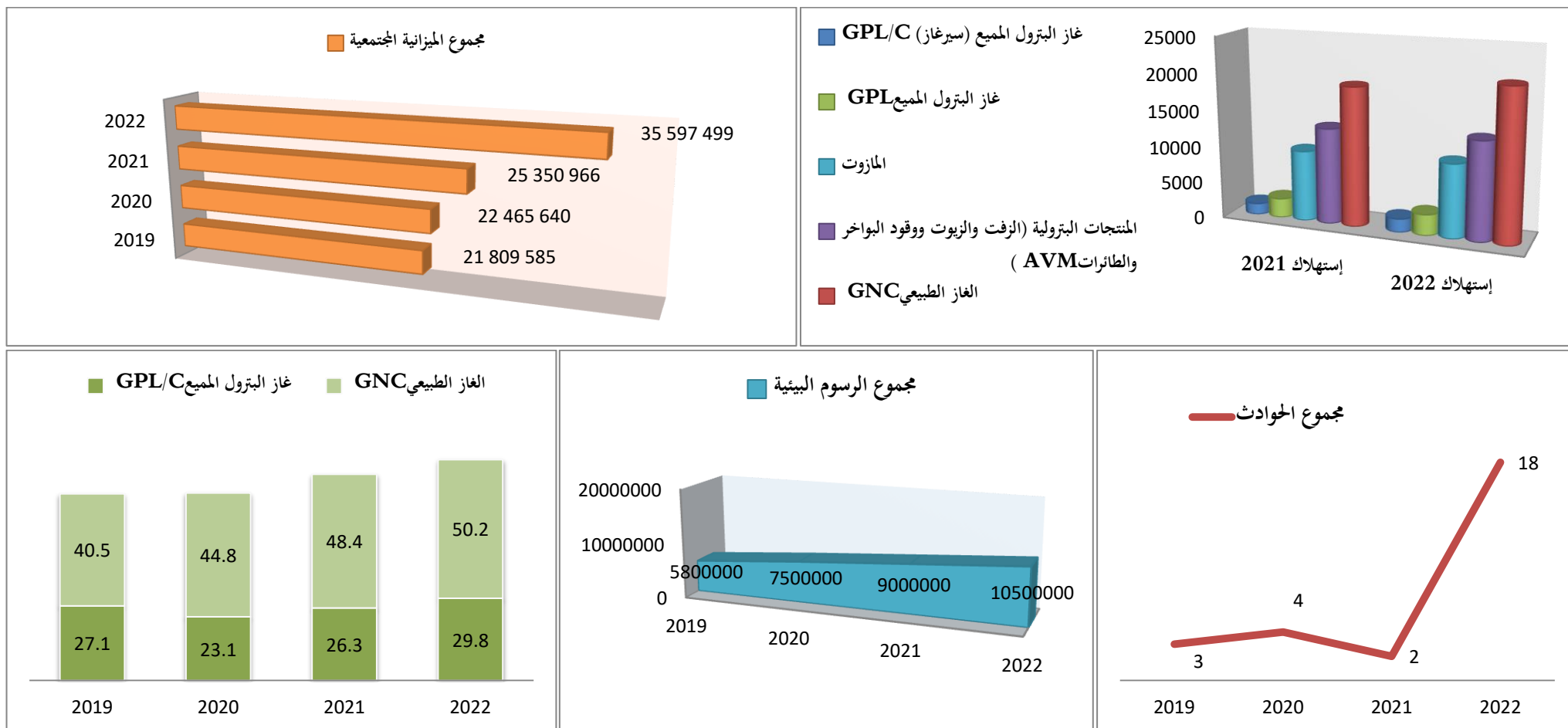
المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على المعطيات السابقة

الشكل رقم (4-14): بطاقة الأداء لبعث النمو والتعلم



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على المعطيات السابقة

الشكل رقم (4-15): بطاقة الأداء للبعد الاجتماعي-البيئي



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على المعطيات السابقة

- **المراجعة والتحسين المستمر:** والغرض من المراجعة هنا هو تحليل مدى ملاءمة نظام جدول القيادة وتنفيذه كذلك تحديد الإجراءات اللازمة لتطويره¹. حيث يتضمن أربع عمليات رئيسية:
 - تحديد مجالات التحسين والتطوير: تتم وفق احتياجات المؤسسة؛
 - مقابلة ومشاركة الآراء: الأخذ بوجهة نظر جميع الأطراف؛
 - تحليل النتائج؛
 - صياغة عمليات التطوير.
- ومن أجل إجراء هذه المراجعة إستوجب علينا العثور على إجابات الأسئلة الأربعة التالية:
 - هل تستخدم جدول القيادة؟ أي أن هل هذه الأداة تراقب من طرف مستخدمها (الهدف) أو ليس لها أي أهمية؛
 - ما هي طبيعة المؤشرات التي تحتويها؟ ما إذا كانت المؤشرات المستخدمة ذات صلة وتساعد في عملية القياس (أداة قياس)؛
 - ما هو هيكل جدول القيادة؟ إن ترتيب المؤشرات في الجدول يجب أن تسهل تفسيرها وقياسها وفهم الاستراتيجية المتبعة والإجراءات المخططة لتنفيذها؛
 - التحقق من توازن لوحة القيادة: هو أيضا مبدأ القيادة، لأن لوحة القيادة المصممة جيدا تتوفر على مجموعة من المؤشرات المتوازنة*.
 - في النهاية، هل هي فعالة؟
- نظام المراجعة يجب أن يكون دائما مرتبط مع أصحاب المصلحة لمؤسسة نفعال لضمان نظام قياس أداء واتخاذ قرار مستدام في المؤسسة، وبالتالي يوفر رؤية لبطاقة الأداء المتوازن كمييار قياس وبالتالي تنفيذ الإجراءات التصحيحية إن وجدت، أيضا لجعل بطاقة الأداء المستدامة قابلة للتدقيق من الضروري أن يلتزم المدير وفريقه في مؤسسة نفعال، بإنشاء قاعدة معلومات التي توضح تاريخ تطور بطاقة الأداء، للتأكد من أنها تعمل بشكل صحيح، خاصة فيما يتعلق بإدراج البيانات.
- فبعد تحليل كامل للمعلومات التي تم جمعها من مؤسسة نفعال، تمكنا من إجراء تشخيص مفصل من خلال تحديد المشاكل الموجودة في المؤسسة، تقييم أثر هذه المشاكل على نشاطها وتحديد أسبابها الحقيقية.

¹ - تعريف الايزو، وفقا لمعيار أفنور Z61-102

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل تطبيق نموذجي جداول القيادة GIMSI و BSC على مستوى مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية نפטال الجزائر من أجل تقييم وقياس أدائها الشامل من خلال اقتراح نظامي جداول القيادة الحديثة وتكييفها ومحيط، طبيعة، رؤية وأهداف المؤسسة الاستراتيجية.

وقد قمنا باقتراح نظام جدول قيادة GIMSI من خلال صياغة مراحلها والتي تبدأ بالتعريف بهوية المؤسسة متضمنة رؤيتها، المتمثلة في: "المؤسسة التي تتصل هي المؤسسة التي تتحرك، تدع، وتمضي للأمام" وشعارها "نפטال علاقة ثقة"، وتحديد إمكانياتها المادية والبشرية بالإضافة إلى دراسة وتحليل تعقد سوق المنتجات البترولية، هذا والتعرض إلى أسلوب إدارة المؤسسة التشاركي-المركزي مع تحديد المحاور الاستراتيجية التي تمثل الغايات الشاملة للمؤسسة. مروراً بضرورة اختيار أهداف التسويق والتوزيع والتخزين ومعايير اعتمادها، مع ترجمتها إلى مؤشرات أداء رئيسية كمية-نوعية قد تساعدها في تحقيق قيمة مضافة-سوقية. الأمر الذي يتطلب وجود وعرض القاعدة التكنولوجية التي تضم أنظمة معلومات تفي بتحقيق أغراض التنظيم المتمثلة في التدفق الفعال للمعلومات في بعض المديرية التنفيذية والمركزية مع التركيز على أن توفر نفس القاعدة سيرورة للمتابعة والمراجع والتحسين المستمر لنظام جدول القيادة.

أما بالنسبة لمنهجية BSC فتم اقتراح بطاقة أداء استراتيجية، حيث تم الاعتماد على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متكاملة من الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات KPIs، وذلك من خلال المحاور الخمسة لها والتي تحقق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وتمكن من تقييم مؤشرات مالية المتمثلة في: معدل دوران الأصول، معدل المردودية التجارية، معدل العائد على الاستثمار بالإضافة إلى استعمال مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية لرسم صورة أوضح عن الوضع المالي للمؤسسة. ومؤشرات محور العملاء بالاستعانة بمعدل الشكاوي، مؤشر كسب ثقة العملاء ومعدل نمو مبيعات المؤسسة. والذي يعتبر قاعدته محور العمليات الداخلية المتعلقة بقدرة المؤسسة على تفعيل شبكاتها لتسهيل تدفقات المعلومات بين مختلف الوحدات والفروع والمراكز الموجودة على التراب الوطني، وتطوير معدلات التوزيع. أما بالنسبة لمحور النمو والتعلم فقد تم تحليل معدل التوظيف والتكوين والغياب، والذي سجل أقل نسبة مقارنة بالمحاور الأخرى. وأخيراً تقييم الاداء البيئي الذي شهد جهود المؤسسة في تعظيم العائدات عن المنتجات البيئية والامتثال للقوانين والتشريعات الصناعية.

خاتمه

غاية أي مؤسسة هي تحقيق النجاح واستدامة أداؤها في ظل بيئة معقدة ديناميكية تتميز بالتطور والتغير السريع المستمر، ومن أجل أن تستطيع مواجهة هذا التطور المؤثر على نشاطها فلا بد من الاستعانة بأنظمة قياس وتقييم وقيادة الأداء تمكنها من حصول على صورة شاملة عن حالتها لرصد مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية المحددة سابقاً. من بين هذه الأنظمة نجد لوحات القيادة التي تتضمن مجموعة من المؤشرات تزود متخذي القرار بمعلومات مفيدة للإدارة قصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل للمؤسسة التي تعتبر نظام أساسي للقيادة الفعالة للأداء، وتنطوي هذه القيادة الفعالة للأداء الشامل على تحديد أهداف بدقة وخطط عمل مكيفة مع طبيعة الغايات المعلنة التي يتعين تحقيقها. ومن أجل رصد التقدم المحرز في خطط العمل وضمان جدواها واستدامتها، من الضروري وضع نظام للمؤشرات التوجيهية يسمح باستغلال الفرص أو بالتنبيه أثناء سيرورة الأنشطة في حالة الانجراف واتخاذ إجراءات تصحيحية.

وبعد التطرق للجوانب النظرية للموضوع، تم إسقاطها في الجانب التطبيقي من خلال دراسة الأداء الشامل لمؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية نפטال، الذي عرضنا فيه الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومن ثم التطرق إلى نظام جداول القيادة المستعمل في المؤسسة، نظام التقارير، أنظمة المعلومات وتشخيصها بالإشارة إلى النقائص الموجودة في الأنظمة التقليدية المستعملة. ومن ثم محاولة اقتراح منهجية **GIMSI** لقيادة الأداء وتكييفها مع المحيط الذي تمارس فيه المؤسسة محل الدراسة نشاطها، بالإضافة إلى اقتراح نظام جدول قيادة ثاني المتمثل في نظام بطاقة الأداء المتوازن **BSC** بدمج البعد البيئي-الاجتماعي في محاورها لتصبح بطاقة الأداء المتوازن-المستدامة **SBSC**.

من خلال الفصول الأربعة للدراسة وانطلاقاً من الفرضيات الرئيسية، يمكن عرض اختبار صحة الفرضيات من عدمها، نتائج الدراسة، التوصيات والاقتراحات بالإضافة إلى أفاق الدراسة كما يلي:

اختبار الفرضيات: حيث تم التعديل في اغلب فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: الأنظمة المعلوماتية التي تستعملها نפטال ليست كافية، ليس فقط لتلبية متطلبات القدرة التنافسية واحتياجات المؤسسة من حيث بناء مؤشرات الأداء ولكن أيضاً للحد من عدم اليقين في اتخاذ القرارات؛

الفرضية الثانية: بناء مؤشرات الأداء في نظام جداول القيادة لمؤسسة نפטال يتم وفق معايير تحددها الإدارة بناءً على التقارير الواردة من مختلف المصالح في شكل تقارير موحدة مدججة على مستوى المؤسسة، يتم إعدادها وتوزيعها شهرياً بواسطة المديرية التنفيذية الاستراتيجية للتخطيط والاقتصاد **DESPE**.

الفرضية الثالثة: استخدام نظام **GIMSI** و **BSC** لاختيار واستعمال وعرض المؤشرات، يساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة وإنتاجية المؤسسة ونمو أعمالها، تخفيض التكاليف وإدارة العلاقات بين الموردين والمستهلكين، مما يؤدي إلى تطوير الأداء الشامل للمؤسسة. هذا ما لا يستطيع توفيره التقارير الكلاسيكية، الأمر الذي تحققه هذه

الجدول الحديثة من المرونة في التخطيط والتحليل والتحكم والتنبؤ، مما يقلل عبء هذه الأنشطة على إدارة نظام المعلومات في المؤسسة وتحرير الموارد للأنشطة الأخرى.

الفرضية الرابعة: يمكن اعتماد نموذجي جداول القيادة **GIMSI** و **BSC** على مستوى مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية نفضال الجزائر من أجل تقييم وقياس أدائها الشامل من خلال اقتراح منهجية **GIMSI** والتي تبدأ بالتعريف بهوية المؤسسة متضمنة رؤيتها، المتمثلة في: "المؤسسة التي تتصل هي المؤسسة التي تتحرك، تدع، وتمضي للأمام" وشعارها "نفطال علاقة ثقة"، وتحديد إمكاناتها المادية والبشرية بالإضافة إلى دراسة وتحليل تعقد سوق المنتجات البترولية، هذا والتعرض إلى أسلوب إدارة المؤسسة التشاركي-المركزي مع تحديد المحاور الاستراتيجية التي تمثل الغايات الشاملة للمؤسسة. مروراً بسيرورة اختيار أهداف التسويق والتوزيع والتخزين ومعايير اعتمادها، مع ترجمتها إلى مؤشرات أداء رئيسية كمية-نوعية. أما بالنسبة لمنهجية **BSC** فتم اقتراح بطاقة أداء استراتيجية، حيث تم الاعتماد على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متكاملة من الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات **KPIs**، وذلك من خلال المحاور الخمسة لها والتي تحقق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، (مؤشرات مالية، مؤشرات محور العملاء، مؤشرات محور النمو والتعلم، مؤشرات العمليات، ومؤشرات الاداء البيئي والاجتماعي).

نتائج الدراسة: من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يتميز مفهوم الأداء بالتشعب والتعقيد نظراً لتعدد ابعاده، فالمؤسسة ذات الأداء هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها الطويلة الأجل، والمتمثلة بإجماع المفكرين في البقاء والنمو، ولا يتم ذلك إلا بالاهتمام بالأبعاد التالية: الفعالية، الكفاءة، الملاءمة، الإنتاجية، الجودة والتنافسية. وهو يوضح مدى تحقيق، ومستوى تنفيذ الخطط التي تغطي تطلعات مختلف أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة.

- عملية قياس وتقييم الأداء هي جزء من عملية المراقبة، وهي بذلك تكتسي أهمية بالغة عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط والمرجعي واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتقليص الفجوة بينهما. فالاعتماد على المقاييس والأدوات المالية لوحدها غير كاف لتغطية فجوة الاداء. لذا أصبح لزاما الاعتماد على المقاييس والأدوات غير المالية لمعالجة كل الجوانب من اجل تكيف المؤسسة وعناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وتفاعلها الايجابي معها وحتى يكون للمسير والإدارة نظرة على ما يجري في المؤسسة.

- الاداء الشامل يتجاوز مجرد العلاقة بين المؤسسة والموارد البشرية، الى العلاقة بين المؤسسة والبيئة الطبيعية، مما يسمح بقياس الاثار الناجمة من نشاطات وممارسات المؤسسة في المجالين الاجتماعي والبيئي. وينظر اليه وفقا لمقاربتين: تتعلق الاولى ببحث المؤسسات عن الشرعية من خلال تجزئة الاداء الى عدة جوانب، ليحاول كل جانب ارضاء وتلبية الحاجيات الخاصة بأصحاب المصلحة، اما المقاربة الثانية فتتعلق بوجود الاداء الشامل في شكل اتفاقية اجتماعية بين مسيري المؤسسة واصحاب المصلحة.

- ترتبط عملية تقويم الاداء الشامل بتوقعات واهداف اصحاب المصلحة، لتعتبر اهداف اصحاب المصلحة وحقوقهم، مجالات اداء رئيسية، وفق معايير ومقاييس تلائم كل مجال، بما يمثله من اطراف مرتبطة به، ويكون من خلال المعادلة التالية: تعظيم المنتجات/الخدمات النهائية (تتعلق بالنظام) + تعظيم القيمة (تتعلق بالمستهلكين) + تعظيم النتائج المالية (تتعلق بالمؤسسة). كل هذا يحدث في إطار تفاعل بين أبعاد الأداء الشامل للمؤسسة، وتتطلب عملية التحسين تحديد هيكل ملائم، نظم معلومات فعال، اضافة الى امكانية تقويم الاداء، والذي يعتبر ضرورة من اجل ان تكون قادرة على اقتراح خطط للتحسين ومساعدة المؤسسة على التطور.

- قيادة الأداء الشامل للمؤسسة يكون من خلال توفير جداول قيادة تساهم في التقديم الآني للمعلومات لرصد والتحكم في سير عمليات وأنشطة المؤسسة، فعند تصميم نظام جداول القيادة يستوجب تحديد محتواها من الأهداف والمؤشرات ومعلومات بناء المؤشرات التي تستعمل في تقييم وقيادة الأداء إضافة إلى تحديد الطريقة التي يتم بها حساب وعرض هذه المؤشرات وذلك انطلاقاً من المعطيات القاعدية للمؤسسة.

- تعتبر جداول القيادة **GIMSI** و **BSC** أنظمة لخلق القيمة، تقدم منهجية محكمة وسيرورة تكنولوجية تسمح بتوحيد أهداف المؤسسة الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها من خلال نظام استباقي يتكون من مجموعة أنظمة معلومات تتيح الوصول الآني الى البيانات والمعلومات ويتم من خلالها فهم حاجات متخذي القرار من معايير أساسية للنجاح في كل مستويات المؤسسة، فهي أنظمة توفر مجموعة الأدوات التي تسمح بجمع، تخزين، تحليل وتطوير البيانات إلى معلومات وصولاً الى المعرفة من أجل اتخاذ القرارات بفاعلية ومعرفة موقع المؤسسة في السوق مقارنة بمنافسيها من خلال المقارنة المرجعية. لذلك فإن أنظمة تقييم وقيادة الأداء الحديثة تساعد في تصور وتقديم المعلومات التنبؤية والتحليلية اللازمة لسيرورة صنع القرارات الفعالة وهدفها النهائي تطوير الأداء الشامل.

- تساعد منهجية بطاقة الاداء على تقييم مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق الاهداف، وتحديد مجالات القوة والضعف، واتخاذ القرار بشأن تحسين الاداء، اضافة الى توفير قاعدة بيانات (نتائج القياس) واستخدامها من قبل صانعي القرار في جميع مستويات المؤسسة، لتحسين المنتجات والخدمات المقدمة لأصحاب المصلحة. تستخدم بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتحقيق التوازن في نشاط المؤسسة، من خلال تقويم الاداء الشامل للمؤسسة من خمسة ابعاد (البعد المالي-بعد العملاء-بعد العمليات الداخلية-بعد التعلم والنمو-البعد الاجتماعي البيئي).

- تفرض التوقعات المتضاربة لأصحاب المصلحة إلى بناء نظام قياس أداء معقد الذي بدوره يتضمن مؤشرات أداء معقدة، فمؤسسة نפטال تسعى إلى إرضاء أصحاب المصالح (المؤسسة الوطنية سوناطراك) وتطبيق السياسات الاقتصادية للدولة والعملاء الذين يبحثون عن جودة المنتجات والخدمات وتوفرها بالكميات والأسعار المطلوبة، لذلك فإن اعتماد المؤسسة لنظام الأداء المتوازن باعتبار أنها تبحث عن تحقيق التوازن بين الأداء المالي وغير المالي وبين الأطراف الفاعلين الداخليين والخارجيين، تساعدها في تحقيق هذا التوازن وتعظيم العائد على مختلف أنشطتها؛

- ادراك مؤسسة نفطال لشمولية الاداء، وانه لم يعد يقتصر على الاداء المالي فقط، اضافة الى ادراكها لأهمية تقييم وتطوير ادائها والعمل على التحسين المستمر لمختلف عملياتها لتحقيق نتائج سريعة، والمحافظة على استمراريته، وهذا ما اثبتته النتائج المتحصل عليها؛
- تحرص مؤسسة نفطال على تحسين مؤشرات اداء مختلف ابعادها لتحسين ادائها الشامل؛
- تسعى مؤسسة نفطال إلى ربط بين أنظمة المعلومات القديمة المستعملة والأنظمة الجديدة (جداول القيادة) الناتجة عن تطور أنظمة المعلومات التكنولوجية، والذي يتطلب التغيير في ثقافة المؤسسة وسلوكها التنظيمي؛
- من الأخطاء الشائعة عند بناء المؤشرات هي الاعتماد على مؤشرات إنتاجية (كمية) فقط ، بهذا يصبح جدول القيادة أداة لمراقبة إنتاجية المؤسسة ومراقبة فرق العمل وليس أداة للتفكير الإبداعي، قيادة الأداء وتطويره؛
- قياس وتقييم الأداء يعتبر مسألة مهمة لمؤسسة نفطال وفي إطار السياسات الاقتصادية للمؤسسة الأم سوناطراك، تسعى نفطال إلى تبني نظام **GIMSI** هدفه الأول هو توفير رؤية متعددة الأبعاد للأداء الشامل؛
- جدول القيادة في مؤسسة نفطال هو تقرير مكون من عشر صفحات والذي في الواقع لا يعكس أداءها الشامل ونشاطها. ومع ذلك مع العناصر المتاحة والمعلومات المقدمة من طرف المؤسسة، تمكنا من تحديد بعض مؤشرات الأداء التي يمكن استخدامها في جدول قيادة المؤسسة؛
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن السيورة العملية التي تسلط الضوء على أولويات الأنشطة الهامة للسيورة الاستراتيجية المصممة بالإضافة إلى الأنشطة التي تحتاج إلى التحسين والتطوير من أهمها: إدارة الجودة والإنتاجية؛
- يساعد نظام **BSC** متخذي القرار في تحديد عمق وشمولية عملياتها التجارية وتفعيل استخدام المعلومات الموجودة؛ وعليه فإن أهم ما يميز بطاقة الأداء المتوازن عن غيرها من الأنظمة التقليدية أنها تجمع بين تقييم الأداء المالي للمؤسسة والأداء غير المالي؛
- من خلال دراسة الجانب المالي والسيورة المتبعة في رصد الأداء خلال الفترة 2020-2022 للمؤسسة اتضح أن المؤسسة تتميز بالاستقرار المالي، بحيث أنها تمول أنشطتها من مصادر ذاتية من خلال التوسيع في أنشطتها وزيادة الاستثمارات والمشاريع، كتجديد محطات الخدمات وزيادتها، توفير منتجات نظيفة التي تعود فوائدها على المؤسسة والعملاء والبيئة، بالإضافة إلى الحصول على امتيازات تجارية في السوق الوطني؛
- نظرا لخطورة المنتجات التي يتم تداولها وتخزينها ونقلها وتسويقها من قبل مؤسسة، فإن حماية البيئة تشكل محورا استراتيجيا لسياسة التنمية للمؤسسة، والتحكم في المخاطر المرتبطة بهذه العمليات يتعلق بسلامة الأشخاص والممتلكات وحماية البيئة. وهذا يعتبر أحد أكبر التحديات التي تواجهها نفطال فعدم التطبيق الصارم للوائح التنظيمية يعرضها لعقوبات خطيرة كذلك تأثر على صورتها كمؤسسة؛

- إن الحد من التلوث واحترام المعايير البيئية هي في صميم اهتمامات مؤسسة نفضال منذ سنة 2000، حيث شاركت مع وزارة البيئة في صياغة برنامج خطة العمل البيئية الوطنية، وبذلك تلتزم بمبادئ النمو الاقتصادي المستدام بيئياً.

الاقتراحات: بعد عرض النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، يمكن صياغة مجموعة من الاقتراحات: - أصل نظام **GIMSI** هو جدول قيادة (لوحة قيادة) إلكترونية موجه لمتخذي القرار والعمال في المستويات الدنيا، لذلك فعلى مؤسسة نفضال الاستثمار أكثر في البنية التحتية التكنولوجية المساعدة على تلبية متطلبات النظام في حد ذاته؛

- الاستعانة بمستشارين خارجيين ذوي خبرة بالتعامل مع سوق قطاع المحروقات المعقدة من أجل بناء وتصميم نظام فعال يضمن التقديم الكافي للمعلومات المتعلقة بحرف المؤسسة بالتفصيل للسماح لأصحاب المصالح بتحديد مجالات التطوير والتحسين، مثلاً: منتجات وخدمات مؤسسة نفضال يتم توفيرها أي تسويقها وتوزيعها اعتماداً على دراسات السوق والعوامل السياسية والاقتصادية والتي من الصعب ضبطها من خلال مؤشرات القياس؛

- من مدخلات جدول القيادة المحاسبة التحليلية، التي توفر البيانات المالية التي يحتاجها فرق العمل من أجل قياس الأداء والإبداع فيه مع إدارة المخاطر، لذلك على مؤسسة نفضال أن تنتهج سياسة الإفصاح والشفافية في عرض بياناتها المالية، من جهة أخرى يعتبر هذا من بين التحديات التي تواجهها في نشر نظام جدول القيادة لأن مجموعة كبيرة من المعلومات لا يمكن الاطلاع عليها في المستوى التشغيلي؛

- تطوير الأداء البيئي للمؤسسة من خلال: تطوير الخلية الأساسية للتخزين والتوزيع على المستوى الوطني والدولي؛ التسويق الذكي للمنتجات الخضراء خاصة على المستوى الوطني، التي تعتبر البديل للمنتجات المضرة بالبيئة؛ بناء عناقيد صناعية مع وكلاء السيارات لتوفير السيارات المزروجة للزبائن، من أجل خلق القيمة البيئية؛ تطوير سلسلة الأنشطة المتعلقة بتحويل خزانات السيارات لتلائم القود النظيف.

- ضرورة الاهتمام بالأطراف ذات المصلحة بشكل متوازن ومتكامل، من خلال توسيع نطاق تقييم وتطوير الاداء في المؤسسة، ليشمل سلوكياتها وممارساتها الاجتماعية والبيئية لعدد كبير من اصحاب المصلحة.

- يجب على المؤسسة قياس التقدم الذي احرزته في الاداء، ليشمل تقييم الاداء الاقتصادي، والاداء الاجتماعي، والاداء البيئي، بما في ذلك تقييم فعالية العمليات التي يتم من خلالها تحقيق الاهداف.

- ضرورة اعتماد المؤسسة على ادوات لتطوير الاداء الشامل، تتعامل مع الابعاد الثلاثة للأداء (الاقتصادي- الاجتماعي-والبيئي) وتستوعب التفاعلات فيما بينها.

- يجب ان تشمل عملية تحسين الاداء جميع مجالات الاداء الشامل، من خلال اعتماد مداخل تتوافق وابعاد الاداء الشامل (الاقتصادي-الاجتماعي-والبيئي) بشكل متوازن ومتكامل، والاستفادة من نتائجها لاستخدامها في تقليص فجوة الاداء، وكشف اسبابها واقتراح خطط التحسين وتنفيذ الحلول واحداث التغيير.

- ضرورة تبني مداخل لتحسين الاداء لا تركز على التحسينات قصيرة الاجل فقط، بل تركز على التحسينات طويلة الاجل، والتي تخلق قيمة لأصحاب المصلحة بشكل متوازن ومتكامل.

- ضرورة العمل على تحسين وتطوير مؤشرات الاداء الموزعة على مختلف الابعاد باعتبار ان تحسين مؤشرات كل بعد سيؤدي بالضرورة الى التحسين في الابعاد الاخرى، انطلاقا من علاقات السببية والتبادلية بين مختلف ابعاد الاداء.

آفاق الدراسة:

بعد التعرض لدراسة وتحليل موضوع استعمال أنظمة جداول القيادة الحديثة **GIMSI** و **BSC** ودورها في تحقيق نتائج اقتصادية واجتماعية وبيئية إيجابية للمؤسسة الاقتصادية. يمكن تأكيد أهمية دراسة هذا الموضوع، الذي يمثل مصدر أساسي في مجال مراقبة التسيير وتنفرع منه العديد من المواضيع.

ولهذا يمكن اقتراح البحوث المستقبلية، نذكر منها:

- أثر ذكاء الأعمال في تطوير أنظمة جداول القيادة في المؤسسات الاقتصادية.
- دور أتمته جداول القيادة في تحقيق نجاعة سيرورة تقييم الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية.
- دراسة مقارنة بين الأنظمة الكلاسيكية والحديثة لقياس الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب

- 1- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، 2010.
- 2- عداي الحسيني فالخ حسن، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة، دار وائل، عمان، 2006.
- 3- المعجم الوسيط، معجم اللغة العربية، قام بإخراجه مصطفى وآخرون، ج1، دار التراث العربي، بيروت، لبنان، من دون سنة نشر.
- 4- نجم الغزوي وعبد هلالا حكمت النقار، إدارة البيئية - نظم ومتطلبات وتطبيقات **ISO 14000**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.

الاطروحات والمذكرات

- 5- بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015..
- 6- عبد الرحمان العايب، التحكم في الاداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011.
- 7- عبد الله قويدر الواحد، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن **BSC** لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف **ECD E**، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2015.
- 8- عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.
- 9- لصاق نصرالدين، دور بطاقة قياس الأداء المتوازنة في تقييم الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، نموذج مقترح في مؤسسة صناعة الإسمنت بسور الغزلان **SC.SEG**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2023.
- 10- نوال شين، تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال-دراسة حالة شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.

المقالات

- 11- بن عبد العزيز سفيان، دولي لخضر، بن عبد العزيز سمير، التسويق الأخضر كخيار استراتيجي لاستدامة تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نפטال الجزائر- فرع غاز البترول المميع، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 2، 2019.
- 12- بهاء محمد حسين منصور، المداخل المقترحة لقياس الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجية في منشآت الأعمال، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد 39، العدد 1، مارس 2002.
- 13- جنان علي حمودي، إيمان شاكر شاه، إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 6، العدد 14، جامعة بغداد، العراق، 2011.
- 14- سعيد يحيى محمود ضو، استخدام بطاقة مقاييس الأداء الحركية والمتوازنة (BSC) في رفع كفاءة نظم المحاسبة عن تكلفة العمالة (المكافآت والحوافز) مدخل كمي لدراسة تطبيقية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 64، 2004.
- 15- عبد الرحمن مصطفى المال، ثامر ياسر حسين الغزي، عوامل البيئة الداخلية وانعكاسها في عملية تقييم أداء العاملين: بحث ميداني، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، 2017.
- 16- علاء محمد ملو العين، استخدام القياس المتوازن للأداء التقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية، المجلد 42، العدد 1، 2015.
- 17- علي قاسم حسن العبيدي، جاسم عيدان براك المعموري، علي كريم الخفاجي، أثر عملية خفض تكلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء منظمات الاعمال، مجلة جامعة بابل العلوم الإنسانية، المجلد، العدد، جامعة كربلاء، العراق، 2010.
- 18- فريد علي محمد شوشة، إدارة الأداء الاستراتيجي للمنظمة في ظل ارتفاع درجة المخاطرة النظامية مع دراسة حالة ميدانية لتشخيص درجة التوازن مكوناته بالتطبيق على بنك القاهرة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006.
- 19- سحر طلال ابراهيم، تقويم اداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الاداء المتوازن-دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، العدد 35، بغداد، 2013، ص 355.

الملتقيات والايام الدراسية

- 20- زايري بلقاسم، مقدم وهيبة، الحاجة الى تصميم لوحة قيادة من اجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الاعمال وقياس الاداء اتجاهها، الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 20-21 نوفمبر 2012.
- 21- نعيمة بجاوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، الجزائر: الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.

المراسيم والقوانين

- 22- الجريدة الرسمية، أحكام المرسوم 97-435، المتعلق بتنظيم تخزين وتوزيع المنتجات البترولية، المؤرخ في 17 نوفمبر 1997.

المراجع باللغة الأجنبية

الكتب

- 23- Abdelkader Rachedi, **l'influence du TQM sur le comportement des parties prenantes, l'impact du management de la qualité totale sur l'entreprise**, éditions universitaires européennes, Sarrebruck, Allemagne, 2020.
- 24- Alain Fernandez, **les nouveaux tableau de bord des décideurs**, 2ème édition, Edition Eyrolles , 2000, p 13.
- 25- Alain Fernandez, **les nouveaux tableaux de bord des managers**, 6ème édition, Edition Eyrolles, 2013.
- 26- Alain Fernandez, **GIMSI méthode pour concevoir et réaliser le projet Business Intelligence en totalité**, Groupe Eyrolles, 2011.
- 27- Alain Finet, **Gouvernance D'entreprise: nouveaux défis financiers**, 1ere édition, De Boeck, Bruxelles, 2009.
- 28- Annie Bartoli, **Le Management dans les organisations publiques**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2005.
- 29- B. Dervaux, A. Coulaud, **Dictionnaire de management et de contrôle de gestion**, 2ème éditions, Editions Dunod, Paris, 1990
- 30- Brigitte Doriath et Christian G, **Gestion prévisionnelle et mesure de performance**, édition d'Organisation, Paris, 2002.
- 31- Caroline Selmer, **Concevoir le tableau de bord**, 4eme édition Dunod, Paris, 2015.
- 32- Charles Horngren et autres, **Le contrôle de gestion et gestion budgétaire**, 3ème édition, Pearson Education, Paris, 2006.
- 33- Claude Alazard, Sabine Separi, **Contrôle de gestion manuel et application**, Dunod, Paris, 2010.

- 34-David Autissier et al, **L'atlas du management: l'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés**, Eyrolles, Paris, 2012.
- 35- Deborah Arnold, Pascal Corbel, **La recette d'un projet**, Université Paris-Saclay, AUNEGe, 2021.
- 36-Denis Molho, Dominique Fernandez, **Tableaux de bord outil de performance**, édition d'organisation, France, 2009.
- 37-Denis Travaillé, Gérald Naro, **Questioning the Relevance of Corporate Social Performance Measurement: from "Balanced" to "Paradoxical" Scorecards**, American Accounting Association's Annual Meeting, United States, 2013.
- 38-Dewell A, **The Future of the Balanced Scorecard**, Amacom, New york, 2003.
- 49-Djerbi Zaher et autres, **Contrôle de Gestion**, édition Dunod, Paris, 2014.
et Mohan Nair, **Essential of Balanced Scorecard**, Wiley, Canada, 2010..
- 40-Georges Le Gall, **Piloter l'entreprise: Tableau de bord ou Balanced Scorecard?**, Libres Propos, Antior, 2004.
- 41-Gerry Johnson et all, **Stratégique**, 10eme edition, Pearson, France, 2014.
- 42-Giraud et al, **Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance**, 2^{ème} édition, Gualino, Collection Business, Paris, 2004.
- 43- Gregor Taied, **Les tableaux de bord de la gestion sociale : Développez les nouveaux outils de la performance social**, Dunod, 4^{ème} édition,2008.
- 44-Grgory Wegman, **Les tableaux de bord Stratégique : analyse comparative entre BSC et modèle suédois**, IAE Sorbonne Paris, 1999.
- 45-Hélène Löning et all, **Le contrôle de gestion: organisation outils et pratiques**, 3ème édition, Edition Dunod, Paris, France, 2008.
- 46- Henry Bouquin, **Le Contrôle de gestion**, 9ème édition, Paris: Presses Universitaires de France, 2010.
- 47-J.R.Edighoffer, **Précis de gestion d'entreprise**, édition Nathan, Paris, 1996.
- 48- Jaulent Patrick, Marie Agnès Quarès, **Pilotez vos Performances**, Paris, Editions Afnor, 2008.
- 49-Jean-Emile Denis et al, **Orientation marché et performance : intégration des évidences empiriques**, Cahiers de recherche, 2000.
- 50-Joëlle Imbert, **Les tableaux de bord RH Construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage**, 4ème édition, édition d'Organisation, Paris, 2014.
- 51- Khemakhem A, **la Dynamic du contrôle de gestion**, édition Dunod, Paris, 1992.
- 52-Löning et all, **Le contrôle de gestion: organisation outils et pratiques**, 3ème édition, Edition Dunod, Paris, France, 2008.
- 53-M. Leroy, **le tableau de bord au service de l'entreprise**, édition d'Organisation, Paris, 2001.

- 54-Manel Benzerafa-Alilat, Danièle Lamarque, Gérald Orange, **Encyclopédie du management public**, Institut de la gestion publique et du développement économique, Paris, 2022
- 55- Michael Hitt , Duane Ireland, Robert Hoskisson,**Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization**, 9th ed, South-Western College Pub, USA, 2010.
- 56- Michel Gervais, **Contrôle de gestion**, 7e Édition Economica. Paris, 2000.
Norbert Guedj, **le contrôle de gestion**, 3eme Edition d'organisation, Paris, 2001.
- 57-Olivier Sulpic et autre, **les fondamentaux du contrôle de gestion**, Pearson éducation, Paris,2011.
- 58-P. Voyer, **Tableau de Bord**, 2ème édition presse de l'université du Québec, 2009.
- 59-P.IBescos et autres, **contrôle de gestion et management**, 4^{ème} édition, édition, Montchrestien, Paris, 1997.
- 60-Patrick Boisselier, **Contrôle de gestion**, Edition Vuibert, France, 2013.
- 61-Paul Niven, **Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results**, 2nd edition, Wiley, 2006.
- 62-Paul Niven, **Balanced Scorecard: step-by-step Maximizing performance and maintening results**, John Wiley and sons, INC, New Jersey, 2002.
- 63-Peter Atrill, Eddie McLaney, **Management Accounting for Non-Specialists**, Financial Times Prentice Hall , England, 2002.
- 64-Philippe Lorino, **Méthode et pratique de la performance**, édition d'Organisation, Paris, 2001.
- 65-Robert Kaplan, A Atkinson, **Advanced Management Accounting**, 03rd edition, Prentice hall, 1997
- 66-R. Kaplan , D. Norton, **Comment utiliser le tableau de bord prospectif**, édition d'Organisation , Paris, 2003.
- 67-Robert Kaplan, David Norton, **Focusing Your Organization on Strategy-with the Balanced Scorecard**, 2nd Edition, Harvard business review, 1993.
- 68-Robert Kaplan, David Norton, **The strategy focused organization**, Harvard Business School Press, Boston, .2001
- 69-Robert Kaplan, David Norton, **Transforming the Balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part2**, Accounting Horizons 15, 2001.
- 70-Robert Reix ,**Bernard Fallery, Michel Kalika, Frantz Rowe, Systèmes d'information et management des organisations**,7ème édition, Edition Vuibert, Paris, 2016.
- 71-Ron Person, **Balanced scorecards and operational dashboards with Microsoft Excel**,2nded, Indianapolis, IN: John Wiley & Sons, 2013.
- 72-Savall Henri, Véronique Zardet , **Maîtriser les coûts et les performances cachés**, 7e éd, Paris, France, Edition Economica, 2020.

- 73-Scoth Cowart, **Balanced Scorecard, Dashboard: what are the differences ?**, Glisi School, 2008.
- 74-Vincent Plauchet, **mesure et amélioration des performances industrielles**, tome 2 UPMF, France, 2006.
- 75- Wayne Eckerson, **Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business**, The Data Warehousing Institute, 2006.
- 76- Wayne. w. Echerson, **Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business**, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc, Canada, 2011.
- 77- Yves De Rongé, Karine Cerrada, **Contrôle de gestion**, 2^{ème} édition, Pearson Education, France, 2008.

الاطروحات والمذكرات

- 78- Angel Dahou Renaud, **les système de management environnemental comme moyen de contrôle de la déclinaison et de l'émergence des stratégies environnementales**, thèse doctorat, Université de Poitiers, 2009
- 79-Fana Rasolofo-Distler, **Conception et mise en œuvre d'un système de pilotage intégrant la responsabilité sociale de l'entreprise: une méthode combinatoire**, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Paul Verlaine, France, 2009.
- 80-Marias Lottri, **Analyse Comparative des méthodes d'élaboration des systèmes de mesures de performance TBP GIMSI**, Doctorat université de Lausanne, 2006.
- 81-Moez Essid, **les mécanisme de la contrôle de la performance globale : la cas des indicateurs non financiers de la RSE** , thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris, 2009, p 83.

المقالات

- 82-Anil Kshatriya et al, **Strategic Performance Measurement Using Balanced Scorecard: A Case of Machine Tool Industry**, Foundations of Management, Vol 9(1), 2017.
- 83- Archie Carroll, **A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance**, Academy of Management Review, vol. 4(4), 1979.
- 84- Archie Carroll, **The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders**, Business Horizons, vol. 34(4), 1991.
- 85-Campbell JL, **Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility**, Academy of Management Review, 32, 2007.
- 86-Carlos Andrés, Ortiz Hamilton, Ibrahim Khalaf et al, **Business intelligence: business evolution after industry 4.0**, Sustainability, vol 13(18), 10026, 2021.

- 87-Carol J. McNair-Connolly, **New performance Measurement And management control systems**, Journal of Applied Accounting Research, 13(3), 226-241, Australia, 2012.
- 88-Carroll AB, **A three-dimensional conceptual model of corporate social performance**, Academy of Management Review, 4, 1979
- 89- Centre de Ressources en Économie Gestion, **La performance globale et ses déterminants**, Paris, France.Grey Hamel, Coimbatore Prahalad, Strategic Intent, Harvard business review, 1989.
- 90- Chaire Gauzente, **mesure la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs : quelle validité? Analyse de la performance de certains indicateurs, finance contrôle stratégie**, Economies Départements, Institutes and Research centers in the world, USA, volume 03 n 2 Juin 2000, p149.
- 91- Christophe Germain, Stéphane Trebucq, **La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions**, Semaine sociale Lamy, vol 1186, 2004.
- 92- Christophe Germain, **Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises**, Finance Contrôle Stratégie, Vol 8(3), 2005.
- 93-Denis Travaillé, Christine Marsal, **Automatisation des tableaux de bord et cohérence du contrôle de gestion : à propos de deux cas comptabilité-contrôle-audit**, Vol 2(13), 2007.
- 94-Dias Sardinha, Lucas Reijnders, Paula Antunes, **Developing sustainability balanced scorecards for environmental services: A study of three large Portuguese companies**, Environmental Quality Management, 16(4), 2007.
- 95- Ephraim Yuchtman and Stanley E. Seashore, **A System Resource Approach to Organizational Effectiveness**, American Sociological Review, 32(6), 1967.
- 96- F Amraoui. **La Direction des Affaires Sociales et Culturelles Mer le Paquet .Naftal News**. Revue éditée par Naftal ,2006.
- 97- Fabienne GUERRA , **Pilotage stratégique de l'entreprise: le rôle du tableau de bord prospectif**, Edition De Boeck, Bruxelles, 2007.
- 98- Françoise Quairel, Michel Capron, **Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale**, Revue de l'Organisation Responsable, vol 1, 2006.
- 99- Hacking T, Guthrie P, **Framework of clarifying the meaning of TBL, Integrated and Sustainability assessment**, Environnemental Impact Assessment Review, 2008.
- 100- Hassiba Louzani, Merizek Admane, **L'impact de la gestion de la relation fournisseur sur la performance opérationnelle de l'entreprise- cas : la société NAFTAL**, Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale, Vol 15(2), 2021.

- 101- Inaam M. Al-Zwyali, **Using a Balanced Scorecard Approach to Measure Environmental Performance: A Proposed Model**, International Journal of Economics and Finance, Vol(8), 2017.
- 102- Jean-François Henri, **Performance measurement and organizational effectiveness: bridging the gap**, Managerial Finance, vol 30(6), School of Accounting, University Laval, Canada, 2004.
- 103- K. Bugwandeen¹, M. Ungerer, **Exploring the design of performance dashboards in relation to achieving organisational strategic goals**, South African Journal of Industrial Engineering August 2019 Vol 30(2).
- 104- Margolis & al, **does it pay to be Good...And Does it Matter? A Meta-Analysis of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance**, 2009.
- 105- MARGOLIS, Joshua D. et WALSH, James P, **Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business**, Administrative science quarterly, vol 48, 2003, no 2.
- 106- Masha Kuznetsova, Michelle Frits et al, **An analysis of the structure and content of dashboard used to monitor patient safety in the impatient setting**, JAMIA Open, 4(4), 2021.
- 107- J. Technol, **Measurement and Management Control System**,. Manag. Innov, Vol9 (3), 2014.
- 108- Milton Friedman, **The social responsibility of business is to increase its profits**, New York Time Magazine ed, 1970.
- 109- Mirela-Onana Pinteau and Monica Achim, **Sustainable Développement Through Global Performance**, Ovidius University Annals, Economic Sciences Séries, vol XI ? Issue 1, 2011.
- 110- Mohamed Amal el deen Ahmed, Marwa Mohamed Solayman, **Maximizing strategic performance results: adopting balanced scorecards and BI tools**, International journal of computer application, Vol 117(10), 2015.
- 111- Morad Mousli, **Evaluation de la performance globale par le contrôle de gestion**, centre d'études et de recherche groupe (ESC) CLERMONT ?, cahier de recherche, 7/2011,.
- 112- Moulin Max, **Defining Performance Measurement, Perspectives on Performance**, vol. 2(1/2), 2003.
- 113- Moulin Max, **Performance measurement definitions: Linking performance measurement and organisational excellence**, International journal of health care quality assurance, vol. 20(3), 2007.
- 114- Neely Andy & al, **The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success**, Prentice Hall Financial Times, London, 2002.
- 115- Olga Lezhnina et al, **A Scholarly Knowledge Graph-Powered Dashboard: Implementation and User Evaluation**, Frontiers in Research Metrics and Analytics, Vol 7, 2022.

- 116- Perez R, **L'actionnaire socialement responsable**, Revue Française de Gestion, Vol 28(141), 2002.
- 117- Peter Doyle, **Il n'y a de saine performance que dans l'équilibre, L'expansion**, Management Review, Vol 74, 1994.
- 118- Peter Drucker, **Converting Social Problems into Business Opportunities: The New Meaning of Corporate Social Responsibility**, California Management Review, vol 26, 1984.
- 119- Reynaud E, **Quand l'environnement devient stratégique**, Economie et Sociétés, n° 14, 2004.
- 120- Robert Kaplan ,David Norton, **Strategy Learning and the Balanced Scorecard**, The Strategy and Leadership Review, Vol 24 (05), 1996.
- 121- Robert Kaplan, David Norton, **Using the balanced scorecard as a strategic weapon**, Harvard Business Review, July-August, .2007
- 122- Robert Kaplan, David Norton, **Measuring the strategic readiness of intangible assets**, Harvard Business Review, January-February, 2004.
- 123- Robert Kaplan, David Norton, **The Balanced Scorecard, Measures that drive performance**, Harvard business review, 1992.
- 124- Robert Kaplan, David Norton, **The balanced scorecard: Translating strategy into action**, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
- 125- Robert Kaplan, David Norton, **The strategy focused organization - how balanced scorecard companies thrive in the new business environment**, Cambridge, MA: Harvard Business School, 2001.
- 126- Robert Kaplan, David Norton, **Using the balanced scorecard as a strategic management system**, Harvard Business Review, 74, 1996.
- 127- Robert Kaplan, Ricardo Reisen de Pinho, Amanco: **Developing the Sustainability Scorecard**, Harvard Business School Case 9-107-038, 2007.
- 128- Sam Aubrey, **A Business Intelligence Effectiveness Model: Enhancing Organizational Decision-Making Capability**, International Journal of Strategic Decision Sciences, Vol 14(1), 2023, PP 1-23.
- 129-Asmaa Abduldaem, Andy Gravell, **Success Factors of Business Intelligence and Performance Dashboards to Improve Performance in Higher Education**, In Proceedings of the 23rd International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS 2021), Vol 2, 2021.

الملتقيات والأيام الدراسية

- 130-F. Zingales, K. Hockerts, **Balanced Scorecard and Sustainability: Examples from Literature and Practice**, Working Paper Series, CMER, 2003
- 131- Fana Rasolofo-Distler, **Conception d'un système de tableau de bord intégrant le Développement durable : une démarche qui articule méthode OVAR et Balanced Scorecard**, Association Francophone de Comptabilité, Crises et nouvelles problématiques de la valeur, France, 2010.

- 132-** Frédéric Forest, Régnald Caruana, Abir El Kouki, **Le dispositif de suivi, d'alerte et d'accompagnementle tableau de bord financier**, Séminaire des DRH des établissements d'enseignement supérieur, 2014.
- 133-** Gérard Donnadiou, **Gouvernance de l'entreprise dans une économie mondialisée**, 6ème Congrès Européen de Science des Systèmes, 11-22 Septembre, 2005.
- 134-** Jeane-Pascal Gond, **Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétale de l'entreprise ?** XII Conférence de l'association international de management stratégique, les cotes de Carthage, Tunisie, 03-06 Juin 2003.
- 135-** Mahmoud pour et al, **Role-based visualization of industrial IoT-based systems**, IEEE/ASME International Conference on Mechatronic and Embedded Systems and Applications (MESA), 2018.
- 136-** Nicolas BERLAND, **A quoi servent les indicateurs de la RSE? Limites et modalités d'usage**, Actes des journées d'études organisées par l'espace Mendès France, Institut universitaire de formation des Maitre de Poitou-Charentes, 2007.
- 137-**Nicolas Berland, Angel Dahou, **mesure de la performance globale des entreprises**, 28 eme congres de l'association française de comptabilité : comptabilité et environnement, Poitiers, France, du23 au 25 Mai 2007.
- 138-** Ondrej Zizlavsky, **The Balanced Scorecard: Innovative Performance Reynaud E, Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique**, Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, 2003.
- 139-** F. Zingales, K. Hockerts, **Balanced Scorecard and Sustainability: Examples from Literature and Practice**, Working Paper Series, CMER, 2003
- 140-** Sandrine Berger-douce, **la certification ISO 14000, catalyseur du changement organisationnel**, actes de la 11ème conférence de l'association internationale de management stratégique « AIMS », Paris, France, 2002.

التقارير

- 141-** Financial Modelling World Cup, **50 Finance KPIs Sonatrach**, Rapport annuel, 2021
- 142-** USE Ready, MAD Design – **Art of creating good dashboards**, Whitepaper (report), 2015.
- 143-** Centre de Ressources en Économie Gestion, **La performance globale et ses déterminants**, Paris, France,
- 144-**Sonatrach, Rapport annuel, 2021.
- 145-**Sonatrach, Bilan énergétique national, 2022,

المواقع الالكترونية

- http://angasha.blogspot.com/2012/01/mesure-de-la-performance-indicateurs-et_5547.htm
- <http://aunege.fr>,
- <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>
- <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00476943>
- <http://www.brightpointinc.com>.
- <http://www.prospective.fr/gaston-berger/>
- http://wwwccoconscil.be/biblio/tableau_de_bord/gestion_environnementale/germainfr.pdf.
- https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/La_performance_globale.pdf
- https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/La_performance_globale.pdf
- <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33248660/4>
- https://e-communautates.cnfpt.fr/sites/default/files/documents_refs/boite_a_outils_du_manager.pdf
- <https://kpiinstitute.org/>
- <https://sonatrach.com>
- <https://ssrn.com/abstract=1866371> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1866371>
- <https://tdwi.org/articles/2008/05/27/strategies-for-managing-spreadmarts.aspx>.
- <https://totalenergies.com/fr/medias/actualite/communiqués-presse/algerie-totalenergies-signe-nouveau-contrat-partage-production>
- <https://www.clearpointstrategy.com/blog/full-exhaustive-balanced-scorecard-example>,
- <https://www.compoundingquality.net/>
- <https://www.dataversity.net/data-trends-patterns-impact-business-decisions/>.
- <https://www.djazairress.com/aps/415152>
- <https://www.emasphere.com/fr/ressources/blog/tout-sur-le-reporting-cinq-points-pour-le-comprendre-et-ladopter>.
- https://www.energy.gov.dz/Media/galerie/bilan_energetique_2022
- https://www.energy.gov.dz/Media/galerie/bilan-des-realisation_2018_5e11d13a6420
- <https://www.lajauneetlarouge.com/wp-content/uploads/2012/10/591-page-012-014.pdf>.
- <https://www.naftal.dz>
- <https://www.naftal.dz/fr/index.php/gnc>
- <https://www.naftal.dz/fr/index.php/rapports-annuels>
- <https://www.piloter.org/business-intelligence/business-intelligence.htm>.
- https://www.piloter.org/livres-blancs-pdf/Chap1_Fernandez.pdf
- <https://www.piloter.org/performance-entreprise/performance-globale.htm>
- https://www.researchgate.net/publication/369511002_A_Business_Intelligence_Effectiveness_Model_Enhancing_Organizational_Decision-Making_Capability

قائمة المصادر والمراجع

<https://www.rhythmsystems.com/blog/comprehensive-list-of-179-kpi-examples-for-any-industry>

<https://www.sabbar.fr/sabbar/Schema/performancentreprise.pdf>

<https://www.scribd.com/document/254057683/MAD-Design>

<https://www.scribd.com/document/254057683/MAD-Design>

<https://www.scribd.com/document/467023123/la-perfomance-de-l-entreprise>,

<https://www.tableau.com/en-gb/learn/articles/data-visualization>,

www.communitydevelopmentfund.com

<https://sonatrach.com>

https://www.energy.gov.dz/Media/galerie/bilan_energetique_2022

<https://www.galaxie.enseignementsuprecherche.gouv.fr/ensup/pdf/SeminaireDR>

[H_16janvier_2014/13_Tableau_de_bord_financier.pdf](https://www.galaxie.enseignementsuprecherche.gouv.fr/ensup/pdf/SeminaireDR)

https://saleoffar.shop/product_details/18775621.html