لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير

Dashborad is a management control tool

زينب بوغازي[1]، رقاد سليمة[2]

Zineb Boughazi[1], Reggad Salima[2]

[1] جامعة فرحات عباس – سطيف 1، zinebboughazi@hotmail.com

[2] جامعة فرحات عباس – سطيف 1، reggads@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 17 /2021/05 تاريخ القبول: 25 /2021/06 تاريخ النشر: 30 /2021/06

ملخص:

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

تعتبر لوحة القيادة أداة للحوار والتواصل تسمح بقياس أداء المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها، ويمكن إعدادها بعدة طرق وأساليب ويشترط أن تخضع هذه العملية لمنهجية صارمة وذلك لمدى أهمية هذه الأداة في مراقبة التسيير لأنها تمكننا من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب كما أنها تعتبر أداة معلوماتية...

ومن خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن هناك وعي لدى مسؤولو المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة بأهمية لوحات القيادة وهذا ما يجعلنا نتأمل بإمكانية إنشائهم وتطويرهم لمثل هذه الأداة.

كلمات مفتاحية: مراقبة التسيير، لوحة القيادة.، الآداء.، القيادة.، اتخاذ القرارات.

تصنيفات JEL : D7، D78 .

Abstract:

The dashboard is a diversified source of information that provides a simplified view of the economic, social and financial reality of institutions through, on the one hand, performance indicators and, on the other hand, the dashboard constitutes a tool for organizing and managing the organization through key success factors, which gives the management control process a dynamic dimension in terms of management control and decision-making support.

The development of the dashboard can take several forms and use different methods. These are subject to rigorous procedures, given the importance of this tool in management control and its impact on the decision-making process.

Keywords: management control; dashboard; performance management; decision making.

JEL Classification Codes: D7, D78.

المؤلف المرسل: زينب بوغازي، **الإيميل: zinebboughazi@hotmail.com**

1. مقدمة:

إن معرفة انجازات المؤسسة تعد من بين الانشغالات الرئيسية لوظيفة الرقابة التسيرية، إذ أن قيادة ورقابة نظام المؤسسة يعتمد على معلومات آنية متعلقة بأدائها، حيث نلاحظ أن أنظمة المعلومات المحاسبية التقليدية (المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية،...) لا تلبي دائما ضروريات الرقابة التسيرية التي تتطلب معلومات آنية، دقيقة، ملائمة تسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة واتخاذ القرارات المناسبة، إن الميزانيات التقديرية تظهر سريعا أنها غير كافية لقيادة وقياس أداء المؤسسة، ليس فقط لما يؤخذ عليها من غالبية الطابع المالي عليها لكن الممارسين يرون أنها بالمقابل لا تأخذ في الحسبان الجوانب المتعددة للأداء والتي تعتبر حاسمة وفارقة في بلوغ المؤسسة غايتها.

وبالتالي فالمسؤولون هم في حاجة إلى مؤشرات ملخصة لقيادة وبشكل دوري أداء أقسامهم، هاته المؤشرات تجمع في شكل لوحات قيادة.

إشكالية البحث:

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف يمكن إعداد وتصميم لوحات القيادة؟ وما هو واقع ذلك في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بمراقبة التسيير ولوحة القيادة؟؛
- ماهي أنواعها ووظائفها؟؛
- ماهي مراحل إعدادها وكيف يتم تصميمها؟.

فرضيات البحث

- تعتبر لوحة القيادة أداة تساعد على توضيح وضعية المؤسسة الاستشفائية ومحيطها ؛
- تمتلك المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة على لوحة قيادة تسمح لها بقيادة المؤسسة بشكل فعال.

أهداف الدراسة

- جمع معارف نظرية وتطبيقية حول موضوع البحث؛
- معرفة كيفية إعداد وتصميم لوحات القيادة؛
- معرفة هل المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة تستخدم لوحة القيادة وهل هو بشكل الصحيح أم لا.

الدراسات السابقة

اعتمدنا في هذا المقال على مجموعة من الدراسات السابقة التي كانت لنا بمثابة مساعدة في موضوع بحثنا ونذكر منها كل من:

دراسة بلطرش مريم التي كانت بعنوان دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية المؤسسة،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية 2010 /2011.

تمحورت إشكالية الدراسة حول " ما مدى مساهمة لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية الملائمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية".

وكان هدف هذه الدراسة هو إظهار مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على لوحة القيادة المالية كأداة تسيير حديثة وفعالة في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية.

واستخلصت الباحثة في نهاية الدراسة على: مقترح للوحة القيادة المالية يتضمن أهم المؤشرات المالية المساعدة على تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية.

دراسة سويسي عبد الوهاب حول موضوع الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة أطروحة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2003 /2004.

تناولت هذه الأطروحة الإشكالية التالية " إلى أي حد يمكن تحديد محتوى الفعالية التنظيمية؟ وإلى أي مدى يمكن قياسها؟"

وكان الهدف من هذه الدراسة هو مساعدة مسيرين المؤسسات على التفكير في سبل قياس الفعالية التنظيمية .

وتوصلت الدراسة إلى أن لوحة القيادة تشكل الوسيلة الأكثر واقعية وملائمة للإحاطة بالظاهرة التنظيمية.

2. ماهية مراقبة التسيير

1.2. مفهوم مراقبة التسيير

تعددت آراء المختصين حول تعريف مراقبة التسيير بتعدد واختلاف وجهات نظر المدارس الذين ينتمون إليها.

وتعرف على أنها: وظيفة أساسية للتحكم في الأداء. (L.Langlois، C.Bonnier، و M.Bringer، 2008)

كما يمكن تعريفها على أنها: عملية تعتني بتقييم إنجازات المؤسسة باستعمال معايير محددة سلفا، وباتخاذ القرارات التصحيحية بناء على نتيجة التقويم، وهي شديدة الارتباط بالتخطيط وتهيئ التغذية العكسية اللازمة لتعديل الخطط من غير تأخير على ضوء النتائج المحققة. (الطيب، 1995)

وتعرف أيضا على أنها: تبحث عن إدراك ووضع وسائل معلوماتية موجهة لتمكين المسؤولين من التصرف وتحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف والوسائل وما هو محقق، لذا يجب اعتبارها نظاما معلوماتيا لقيادة وتسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية ونجاعة الأداء لبلوغ الأهداف. (وآخرون، 2003)

ومن التعاريف السابقة يمكن استنتاج مايلي:

- مراقبة التسيير هي عملية يمارسها العامل البشري على كافة المستويات داخل المنظمة؛
- يسمح بإعطاء نظرة شاملة لوضعية المؤسسة؛
- يضمن بقاء واستمرارية المؤسسة؛
- تسمح مراقبة التسيير في المساعدة تحقيق الأهداف.

2.2. **تطور مفهوم مراقبة التسيير عبر نظريات الإدارة**

الجدول01: تطور مفهوم مراقبة التسيير عبر نظريات الإدارة

المؤسسة	مفهوم مراقبة التسيير
النظرة الكلاسيكية	**مراقبة محاسبية ومالية؛** **التركيز على التدقيق؛** **تحليل الانحرافات وتحديد المسؤوليات.**
مدرسة العلاقات الإنسانية	**مراقبة اجتماعية واقتصادية؛** **مراجعة اجتماعية؛** **مشاركة، تحفيز، اتصال.**
مدخل النظم	**قيادة المؤسسة؛** **نظام قائم على العلاقة بين الاتصال والمعلومات والأداء؛** **نظام قائم على العلاقة بين الهيكل التنظيمي، الأهداف والأداء.**

Source : P.Lauzel, R Teller, Contrôle de gestion et budgets, 7eme éditions, Sirey, Paris, 1994, P8.

3.2. خصائص نظام مراقبة التسيير

يمكن تلخيص خصائص مراقبة التسيير في النقاط التالية: (قويدر، 2019)

- تقديم معلومات صحيحة: يعمل نظام مراقبة التسيير على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار لأن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل متخذ القرار وكثيرا ما تؤدي إلى نتائج سيئة؛
- حسن توقيت المعلومة المقدمة: يوفر نظام مراقبة التسيير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب حيث أن المعلومة المتأخرة تفقد معناها وفائدتها جزئيا أو كليا، فحصول متخذ القرار على معلومة صحيحة ولكن متأخرة ليس لها أثر على القرار؛
- الاقتصاد في التكاليف: يساهم نظام فعال لمراقبة التسيير على تخفيض التكاليف خاصة إذا كان هذا النظام الالكتروني مبني على الحاسب والبرمجيات فهو يخفض من تكاليف التشغيل وتكاليف الوقت وأيضا تخفيض التكاليف من خلال التقليل من الأخطاء الانحرافات التي غالبا ما يكون لها تكاليف باهضه؛
- سهولة الفهم: يتصف نظام مراقبة التسيير بالسهولة سواء في الفهم أو التطبيق فإذا لم يفهم المسير نظام الرقابة جيدا وطبيعة المعلومات والنتائج التي يقدمها فإنه سوف يسيء تفسير هذه النتائج الأمر الذي يؤدي به إلى اتخاذ قرارات خاطئة؛
- تسهيل اتخاذ القرار: يساهم نظام مراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرار من خلال المعلومات التي يقدمها هذا الأخير إلى متخذ القرار والتي تتصف بالوضوح والجاهزية دونما حاجة إلى التفسير والتحليل والاستقصاء.

4.2. أهمية مراقبة التسيير

تكتسي مراقبة التسيير أهمية كثيرة يمكن ذكر ما يلي:

- عند توفر المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب يمكن اتخاذ القرار المناسب؛
- مراقبة التسيير تساعد على التقليل من الأخطاء واكتشاف الغش؛
- مراقبة التسيير تعتبر الوسيلة الحديثة الأكثر استخداما لمراقبة المنشأة؛
- مراقبة التسيير تساعد على تحقيق الفعالية والفاعلية في المنشأة؛
- إمكانية التنبؤ وكذا قابلة تصحيح الانحرافات؛
- تساعد مراقبة التسيير على مشاركة أفراد المنشأة في اتخاذ القرارات وبالتالي تقليل الانحرافات ما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة القصيرة والمتوسطة والطويلة.
- جمع وتحفيز وتنشيط الأفراد: تعمل مراقبة التسيير على توحيد الجهود من أجل تحقيق المشاركة في عملية الرقابة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

3. ماهية لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة أداة تخاطب، واتخاذ القرار تسمح لمراقب التسيير تنبيه المسؤول عن مختلف العناصر الأساسية لعملية التسيير من أجل تحسينها. يمكن استعمال لوحة القيادة في أي منظمة (الدولة، مؤسسة اقتصادية، مؤسسة خدمية، مؤسسة استشفائية، مؤسسة عسكرية، مؤسسة تعليمية، هيئة معينة،...) كما يمكن أن تأخذ عدة مستويات أفقية أو عمودية، بحيث تتحدد في كل مستوى حسب المعلومات المتوفرة لديه.

1.3. تعريف لوحة القيادة

التعريف الأول: لوحة القيادة هي مجموعة من المعلومات مقدمة بطريقة ملخصة وموجهة لإدارة المؤسسة ومراكز المسؤولية. (LANGLOIS، C. BONNIER، و M. BRIGER، 2008)

التعريف الثاني: لوحات القيادة هي: مجموعة من المؤشرات المجموعة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير لفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها. (ALAZARD و S. SEPARI، 2001)

التعريف الثالث: تتكون لوحة القيادة من معلومات تاريخية للمسيرين بهدف تسليط الضوء على التطورات الهامة للمتغيرات الرئيسية للمؤسسة، وتطور التقديرات والتوقعات التي تؤثر على النتيجة. (BOUIN و F.X.SIMON، 2009)

ومن التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف الموالي:

ومنه يمكن القول أن لوحة القيادة هي: أداة تحتوي على مؤشرات مقدمة بشكل ملخص موجهة لمسؤول لتمكينه مراقبة سير العمليات وهذا من خلال تحليل الانحرافات من أجل التنبؤ، اتخاذ القرار، التصرف.

2.3. مزايا وأهمية لوحة القيادة

تكتسي لوحة القيادة مجموعة من المزايا وهي ذات أهمية في المؤسسة نظرا لـــ:

أ. مزايا لوحة القيادة

تتميز لوحة القيادة بأنها: (زهية و جباري شوقي، 2009)

- نظام سهل الاستعمال ويسهل ممارسة المسؤوليات؛
- تساعد في تقييم الأداء في المدى القصير؛
- تساهم في اتخاذ القرارات؛
- تهدف للاستعمال الأمثل لوسائل الاستغلال؛
- توضح وضعية المؤسسة ومحيطها؛
- توضح مدى تطابق النشاط الفعلي مع التقديري؛
- توجه المسؤولين بإعطاء العناية والاهتمام بمصلحة المؤسسة؛
- تساهم في إمكانية التحاور اللازم بين أرباب الشركات بهدف تدعيم وتطوير السبل الإيجابية؛
- تمكن من الاستغلال الفوري للمعلومات.

ب. أهمية لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة:

- تساعد لوحة القيادة على مراقبة المؤسسة؛
- تعتبر لوحة القيادة أداة تدخل ضمن وظائف مراقبة التسيير؛
- تساعد لوحة القيادة على التنبؤ والتي من خلاله يمكن مقارنة المقدر مع ما هو فعلي؛
- إمكانية اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب؛
- تعتبر أداة من ضمن أدوات الاتصال.

3.3. خصائص ومبادئ لوحة القيادة

أ. خصائص لوحة القيادة

من بين أهم خصائص لوحة القيادة توجد: (أحمد، 2006)

- لكل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه؛
- يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول، والتي تعكس الاستراتيجية المتبعة؛
- يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم؛

- تسمح بكشف الخلل والتعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين؛
- تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب؛

إضافة إن أن المعلومات التي تقدمها لوحة القيادة:

- تكون قليلة العدد؛
- تكون مطابقة لاحتياجات المسؤول المعني؛
- تحتوي على قيم مالية وغير مالية؛
- يتم تحصيلها بسرعة مع القدرة على تحديد مصدرها؛
- تكون واضحة وسهلة الشرح؛
- يتم تمثيلها بشكل فعال (بيانات...)، للفت انتباه المعنيين؛
- يتم إعدادها بشكل دوري حسب احتياجات المسؤولين ولمواكبة التغيرات سواء داخلية أو خارجية.

ب. مبادئ لوحة القيادة

تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها: (حنونة، 2019)

- تعتمد على المعلومات والمؤشرات الأساسية لقياس الأداء التي تعرض بشكل تحليلي وسهل التفسير وتعكس سير المؤسسة في جميع المجالات (المالية، استغلال، توزيع،...)؛
- تحتوي على مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها، وتتضمن:
  - ❖ خط سير المؤسسة (تقديرات، أهداف،...)؛
  - ❖ تقدير على الإنجازات المحققة؛
  - ❖ الانحرافات بين التقديرات والإنجازات المحققة.
- تحوي لوحة القيادة للإدارة العامة على لوحات القيادة للمصالح الفرعية للمؤسسة، كما أن العمليات الخاصة بمراقبة التسيير لا تدمج ضمن لوحة القيادة العامة بل تدمج في اللوحات الخاصة بالمصالح؛
- لا توجد لوحة قيادة نموذجية، فعلى كل مسؤول أن يختار لوحة قيادة خاصة به من خلال المعلومات التي يحتاجها لتتوافق مع أهدافه؛
- تكون لوحة القيادة حسب حجم المؤسسة، فإذا كانت هذه الأخيرة صغيرة تكون لها لوحة قيادة واحدة، أما إذا كانت كبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع.

4. أنواع ووظائف لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة من الأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، نجد لوحة القيادة التي تعتبر أداة تسيريه تأخذ بعين الاعتبار بعض المؤشرات وذلك حسب نوع المؤسسة وحجمها، كما توجد أنواع أخرى من لوحات القيادة و تتميز لوحة القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف.

1.4.الحاجة إلى استعمال لوحات القيادة

تكمن الحاجة لاستخدام لوحات القيادة في:

- المعلومات المقدمة في لوحات القيادة تعتبر سريعة ودقيقة؛
- تعتبر من ضمن الأدوات المرنة في مراقبة التسيير؛
- تساعد على معرفة الانحرافات وأسبابها والحلول الممكنة؛
- أداة مساعدة وضرورية لاتخاذ القرارات داخل المنشأة؛

- إمكانية تقدير للمستقبل بدرجة كبيرة من المصداقية.

2.4.مستعملو لوحة القيادة

إن لوحة القيادة أداة تسيير مستعملة من طرف كل المسؤولين: مدراء الإدارات، مسؤولو الأقسام، رؤساء المشاريع، رؤساء المصانع، رؤساء الورشات، أمناء المخازن، مدراء البيع...

بما أن هناك عدة لوحات قيادة في المؤسسة فإن لكل مسؤول لوحة قيادة خاصة به ويرتبط محتواه وفقا لطبيعة وظيفته وأهدافها ويستعمل (أي يوضع تحت تصرف) كل المرؤوسين الخاضعين لسلطة هذا المسؤول، حيث يجب أن يطلعهم على محتواه ويشركهم في إعداده ليكون أداة عملية حقيقية.

في المؤسسة يمكن أن نجد: لوحة قيادة عامة موجهة للمدير العام، لوحة قيادة لوظيفة التسويق، لوحة قيادة لوظيفة الإنتاج، لوحة قيادة اجتماعية...، بالإضافة إلى لوحات قيادة فرعية عن هذه الوظائف مثل لوحة قيادة رئيس ورشة إنتاج المنتوج "س"، أو لوحة قيادة رجل البيع "س"، أو لوحة قيادة أمين المخزن "س"... إذن وفقا للنموذج التنظيمي (الهيكل التنظيمي)، حجم وثقافة المؤسسة تكون لوحة القيادة أقل أو أكثر انتشارا، غير أنها تفرض وجودها بقوة كلما ازداد حجم المعلومات المراد التحكم فيها، بالإضافة إلى كونها على مستوى الإدارة العامة تلعب دورا هاما في المساعدة على القيادة من خلال تركيزها على كل ما هو مهم وضروري في مجال التسيير، ونقل منفعتها كلما ابتعدنا عن الميدان (المستوى التنفيذي) لأن معرفة كل الأحداث تتطلب الاتصال المباشر. (وهيبة، 2019)

3.4.أنواع لوحات القيادة

أخذت لوحة القيادة تتطور عبر الزمن وانتقلت بعدما كانت وسيلة قياس إلى وسيلة إدارة أساسية، تسمح باتخاذ القرارات لمختلف الأطراف داخل المؤسسة.

أ. لوحة القيادة الكلاسيكية

التصميم الكلاسيكي لأنظمة لوحات القيادة انطلقت من الفرضيات أو المسلمات الأتية: صانع القرار هو: (FERNANDEZ، 2008)

- **كلي علم:** أي هو قادر على فهم ودمج جميع المعلومات (omniscient)؛
- **قادر على كل شيء:** قادر على اتخاذ أي نوع من القرارات (omnipotent)؛
- **عقلاني:** قادر على الاستدلال الرياضي.

وتشير لوحة القيادة الكلاسيكية أو المالية إلى أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة. فهي سلاح في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسيرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالاستثمار، والسياسة التجارية والمالية. ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة. (الوهاب، 2003)

والجدول الموالي يبين لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية).

الجدول02 : لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية)

النسب	كيفية القياس	ن	ن+1
الاستقلالية المالية تغطية القيم الثابتة الخزينة الصافية مردودية الأموال الخاصة دوران رؤوس الأموال	الأموال الخاصة / الأموال الدائمة الأموال الثابتة / القيم الثابتة الصافية (القيم المحققة + المتاحات)/الديون قصيرة الأجل النتيجة / رؤوس الأموال الخاصة رقم الأعمال / رؤوس الأموال الخاصة		

المصدر: سويسي عبد الوهاب، ***الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة***، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 189.

ب. لوحة القيادة الاستراتيجية

لوحة القيادة الاستراتيجية هي نظام من المؤشرات التي تبحث عن قياس الأداء الكلي (الأداء الشامل) وتطوره في أبعاده المختلفة، وهي تسمح بتوضيح الأهداف الاستراتيجية وترجمتها إلى قيم مستهدفة وملموسة، وهي غالبا أدوات الإدارة العامة هدفها التقييم وانسجام الاستراتيجية المتبعة والتأكد من أنها تلهم دائما المؤشرات التنفيذية. (بلقاسم و مقدم وهيبة، 2019)

وتقوم لوحة القيادة الاستراتيجية على 3 أسس أساسية تتمثل في: (حنونة، 2019)

- دمج الأهداف ذات بعد استراتيجي بداخل لوحة القيادة: تمكن الرئيس من قيادة وحدته التنظيمية (مصلحة، دائرة أو قسم) نحو الأهداف المسطرة من خلال التحليل المستمر لطريقة عمل مجال مسؤولياته واتخاذ القرارات الضرورية؛
- عملية تفصيل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية والنتائج المستقبلية: حيث أن النتائج الآنية تتشكل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة والإيرادات التي تحققها، بينما النتائج المستقبلية (المنتظرة) لا تظهر إلا في نشاطات لاحقة للمؤسسة. كما تسمح أيضا المؤشرات المرتبطة بالمستقبل بإعطاء تفسير للنتائج الآنية في نفس فترة التنبؤ بها لفترة لاحقة؛
- العمل على دمج واختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي ومالي يهدف إلى:
  - ❖ تنسيق أفضل لمختلف لوحات القيادة بالمؤسسة؛
  - ❖ تنمية وظيفة القيادة في مختلف المستويات التنظيمية؛
  - ❖ تعويض التعقيد المرتبط بعدد هام من المؤشرات ببساطة في أساليب قياس هذه المؤشرات.

ت. لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة)

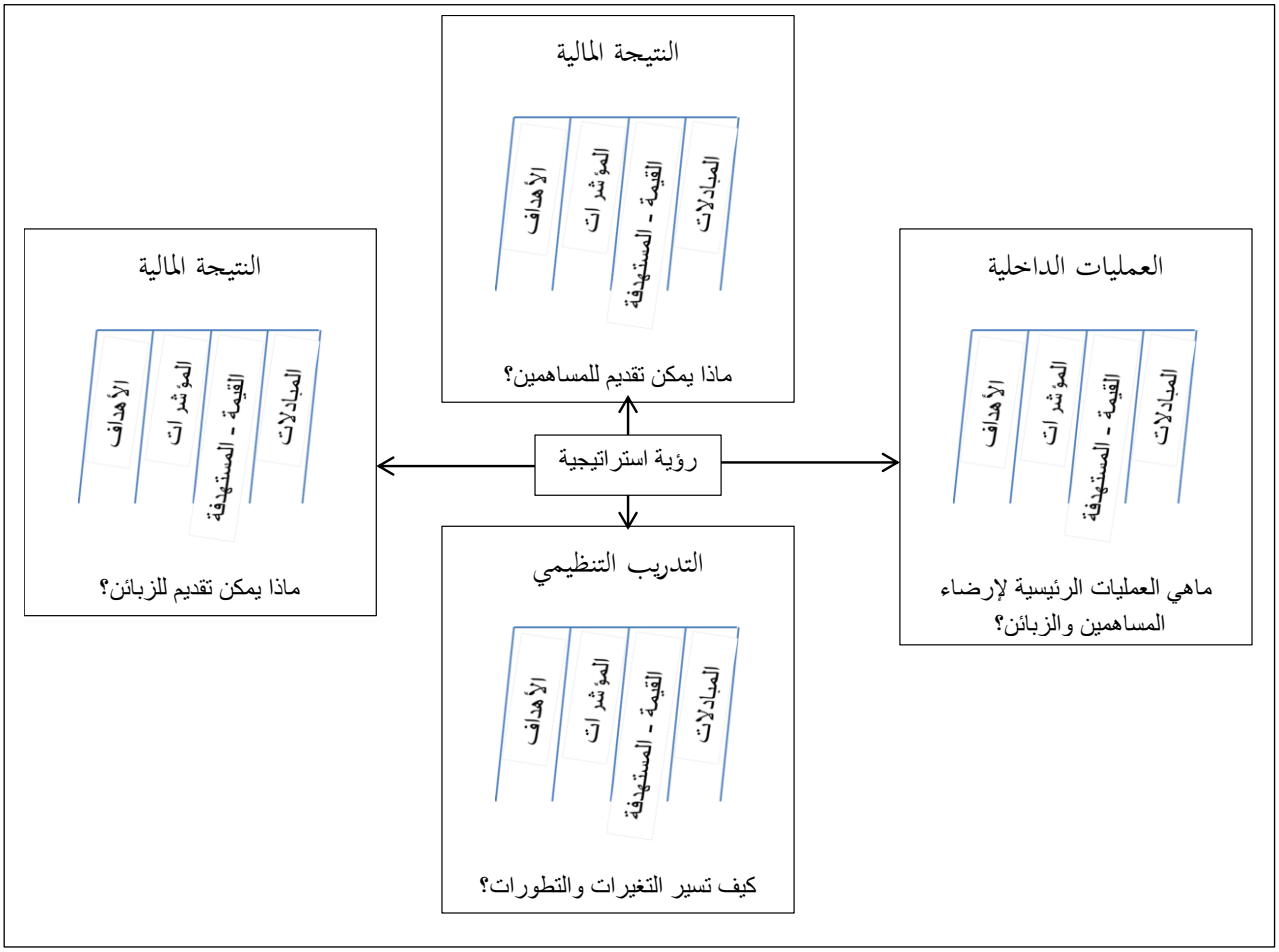
قام كل من D.P.NORTON و R.S.KAPLAN بتطوير لوحة القيادة الاستراتيجية وتقديم نوع جديد وهو لوحة القيادة المستقبلية أو المتوازنة وتهدف إلى إنشاء نظام قياس فعال (كفء) ومتوازن. (BOUIN و F.X.SIMON، 2009)

- فعال (كفء):لأنه يمكن من متابعة وظائف المؤسسة وهذا من خلال النتائج، ويظهر العلاقة السببية بين الكفاءة التشغيلية والنتائج الاستراتيجية؛
- متوازن: لأنه يلخص استراتيجية المؤسسة في 4 محاور:
  - ❖ **المحور المالي:** يمكن التعبير عنها بالتطور السريع لرقم الأعمال؛
  - ❖ **محور الزبائن:** يمكن هذا المحور من تحديد القطاعات السوقية المقصودة للمسيرين؛

- **محور العمليات الداخلية:** يركز هذا المحور على تحديد العمليات الأساسية للمؤسسة والتي تسمح لها بالتطور؛
- **محور التدريب (التعليم) التنظيمي:** يتعلق بمختلف الهياكل القاعدية التي يجب أن تضعها المؤسسة لتحسين الأداء وتفعيل النمو على المدى الطويل.

والشكل الموالي يوضح محاور استراتيجية المؤسسة.

الشكل 01: محاور استراتيجية المؤسسة



Source: X. BOUIN, F.X.SIMON, ***Les Nouveaux Visage du Contrôle de Gest ion***, op cit, P 92.

4.4.الوظائف الأساسية للوحة القيادة

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

أ. أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات

تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش،...) والنتائج غير المالية كذلك (عدد الوحدات المنتجة،...) ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين.

كما تعتبر لوحات القيادة أداة هامة تساعد المسؤولين في اتخاذ القرارات كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي، فعلى عكس أنظمة الميزانية المحاسبية التي تعتمد على معلومات تاريخية والرقابة على العمليات السابقة فإن لوحة القيادة أداة تنبؤ لمجرى العمليات المستقبلي (فعن طريق نتائج الأشهر الماضية يمكن التنبيه إلى احتمالية حدوث أخطار متوقعة في الأشهر القادمة). (أحمد، 2006)

ب. أداة حوار واتصال

تسمح لوحات القيادة بعملية الحوار بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها، كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجهات التي تساعد في إدارة عملياته. (أحمد، 2006)

ت. أداة للتحفيز وتنمية مهارات المسؤولين

تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها، فلوحة القيادة تولد لديهم شعورا بالتقدم نحو تحقيق الأهداف وتحفزهم لذلك، كما أن التحسيس المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير والقيام بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول والاطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولون في الأقسام المختلفة من المؤسسة، كل هذا ينمي مهارات وقدرات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل، لذا يمكن القول أو لوحة القيادة تساهم بشكل كبير في تطوير ثقافة التسيير بالمؤسسة. (أحمد، 2006)

5.إعداد لوحة القيادة

يتم إعداد لوحات القيادة في عدة مراحل وقبل ذلك يجب تحديد المؤشرات الواجب استخدامها في اللوحة ثم يأتي تصميم بعد ذلك ويستند هذا التصميم إلى عدة أشكال.

1.5.مراحل إعداد لوحة القيادة

تخضع عملية إعداد لوحة القيادة لمنهجية صارمة وذلك لمدى أهمية هذه الأداة في مراقبة التسيير. فقبل كل شيء يجب التحضير الجيد للمشروع وذلك بدارسة التنظيم الداخلي وتقييم مدى المنفعة أو الجدوى من وراء تبني هذه الأداة، وفي حال الموافقة على تبني المشروع، يشرع في المراحل التالية:

أ. تحديد الأهداف بدقة

تعتبر الأهداف السبب الرئيسي لوجود لوحة القيادة، ويجب أن يكون الهدف ممكنا ومحددا من حيث المدة وأن يكون معقولا، ويخضع تحديد الأهداف إلى: (فريدة، 2011)

- الأهداف القابلة للقياس (الزيادة، التخفيض، الثبات)؛
- متابعة القياس بالأرقام، نسب؛
- تحديد المدة للهدف المراد قياسه (التخفيض، النسبة، الشهر، السنة).

ب. تحديد العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف

يتم في هذه المرحلة: (حنونة، 2019)

- تحديد المعلومات الضرورية؛
- جمع المعلومات في المؤسسة (البحث عن المعلومات غير المتوفرة ودراسة كيفية الحصول عليها)؛
- تصنيف عناصر المعلومات.

ت. تحديد المؤشرات

ويتم في هذه المرحلة: (Chazard، 2019)

- تحديد واختيار المؤشرات؛
- وضع معايير والإجراءات التصحيحية.

ث. بناء لوحة القيادة واختيار التقييم الملائم

بعد تنفيذ المراحل الثلاثة السابقة الذكر يتعين اختيار الشكل الموافق لتقديمها، أي بناء لوحة القيادة يتبنى أدوات تسمح بالإظهار السهل والقراءة السريعة العامة لمتابعة النشاط كاللوحات الإحصائية، المقتطفات، الرسومات البيانية...

والشكل الموالي يوضح مراحل إعداد لوحة القيادة.

الشكل 02: مراحل إعداد لوحة القيادة

تحديد الأهداف بدقة ← تحديد العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف ← تحديد المؤشرات

← بناء لوحة القيادة واختيار التقييم الملائم

المصدر:إعداد الباحثتين.

2.5.مؤشرات لوحة القيادة

يعرف المؤشر على أنه: معلومة أو تجميع معلومات تساهم في تقدير وضعية معينة من قبل صاحب القرار. وعليه فإن المؤشر هو أكثر من رقم من حيث الدلالة فيعتبر وسيلة للتسيير أكثر أو أقل تعقيدا. كما يعرف على أنه عنصر قابل للملاحظة يشمل المقومات التالية: (جليلة، 2008)

- وضع الأهداف؛
- قياس أثر الأنشطة التي تم القيام بها؛
- ملاحظة اتجاه النتائج؛
- تقييم رؤية مستقبلية؛
- إعداد العلاقة القائمة على أساس (سبب/ أثر) بين مخططات الأعمال والنتائج المحققة.

ويجب توفر المعايير التالية في المؤشرات:

- الدقة: يجب أن يعكس المؤشر الذي تم اختياره المعنى والأهمية للظاهرة التي تمت ملاحظتها؛
- الوضوح والعلاقة مع النشاط: يجب أن تكون المؤشرات المعتمدة مفهومة من قبل المستعملين وهذا يفترض البساطة وليس الاعتماد على معادلة رياضية جد معقدة تصعب من عملية تطبيقه من قبل المسير؛
- العدد المحدود: أثبتت الدراسات أن العمليات الإدراكية الخاصة بالفرد لا يمكن لها التركيز سوى على عدد محدود من الإشارات، ويوصى بصفة عامة على أن لا تتعدى المؤشرات العشرة؛
- غير قابلة للتلاعب: لا يتم استعمال مؤشرات يمكن التلاعب بها بحيث يمكن إعطاء صورة غير حقيقية، كالتضخيم النتائج أو التقليل من أهميتها حسب الحاجة؛
- القدرة على التنبؤ: يسمح المؤشر ذو القابلية للتنبؤ بتحذير المقرر حول ظهور المشاكل قبل حدوثها؛
- القابلية للتطور: تجدر الإشارة إلى أن المؤشرات التي تعتمد في لوحة القيادة يمكن أن تتغير عبر الزمن من منطق أن لوحة القيادة أداة مرنة من حيث الاستعمال.

3.5.تصميم لوحة القيادة

يتم تصميم لوحة القيادة بالشكل الذي يجعلها سهلة ومساعدة للمسيرين في اتخاذ القرارات ومعرفة مناطق الخلل فيها. لهذا ينبغي عند تصميمها أن: (حنونة، 2019)

- تحافظ على عدد قليل من المؤشرات والتي تكون مهمة للمسيرين؛
- تخصيص وثيقة لمستعملها وتحديد الأهداف الموكلة إليه؛
- جمع المعلومات للانتقال من مستوى إلى آخر وبالتالي تسهيل الحوار بين مختلف المسؤولين.

يظهر التصميم العام للوحة القيادة من خلال الأربع مناطق التالية:

منطقة المؤشرات الاقتصادية: تمثل مختلف المؤشرات التي يتم اختيارها كعناصر أساسية في عملية التسيير في المراحل السابقة.

منطقة النتائج: وهي نتائج متعلقة بالنشاط قد تكون دورية أو تراكمية، كما تكون كمية أو ذات شكل كيفي، وإلى جانب ذلك تظهر عناصر أخرى خاصة بالأداء المالي لمراكز المسؤولية مثل:

- هامش المساهمة في رقم الأعمال بالنسبة لمركز الإيرادات؛
- النواتج أو الأعباء بالنسبة لمركز الأعباء؛
- نتائج وسيطة كالقيمة المضافة أو القدرة على التمويل الذاتي بالنسبة لمركز الربح.

منطقة الأهداف: تظهر في هذه المنطقة الأهداف التي يتم اعتمادها للفترة المعنية.

منطقة الانحرافات: تظهر في هذه المنطقة الانحرافات سواء بالقيم المطلقة أو القيم النسبية.

يمكن تجميع هذه المناطق الأربع في جدول واحد كمايلي:

الجدول 03: نموذج مصغر للوحة القيادة (تصميم الأساس)

منطقة المؤشرات أو مراكز التحليل	منطقة النتائج الفعلية	منطقة الأهداف	منطقة الانحرافات

المصدر: نور الهدى حنونة، ***لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في مؤسسة اقتصادية***، مرجع سابق، ص 44.

لا يوجد شكل محدد للوحة القيادة، والشكل الأكثر استخداما هو: (ZOUAOUI، 2007)

الجدول 04: شكل لوحة القيادة

البيان	الشهر				المتراكم (السنوي)			
	الميزانية المرجعية	المحقق	الانحراف	السنة ن+1	الميزانية المرجعية	المحقق	الانحراف	السنة ن+1
- - -								

SOURCE: MAHMOUD ZOUAOUI, ***Budgets, Contrôle Budgétaire et tableaux de bord,*** IFID, 25eme Promotion, Tunis, 2006-2007, P 171.

كما يمكن إدراج الجدول الموالي للوحة قيادة لامركزية (ROUACH، 2009)

الجدول 05: لوحة القيادة لا مركزية

العمود	أ	ب	ج	د	هـ	و	ع	غ	س	ص	ل
البيان	محقق في ش	محقق في ش-1	محقق في ش ن-1	محقق في نهاية ش مجمع	أهداف ش	أهداف نهاية ش مجمع	أهداف نهاية ن	أ/هـ	د/و	د/ع	تعليق
مؤشر 1											
مؤشر 2											
مؤشر 3											
مؤشر ن											

SOURCE: MICHEL ROUACH, GERARD NAULLEAU, ***Contrôle de Gestion Bancaire,*** 5eme Edition, RB, Paris, 2009, P 283.

6.لوحة القيادة في مؤسسة استشفائية (مصحة EURL TRANSPODIAL)

(مصحة EURL TRANSPODIAL) هي عبارة عن مؤسسة استشفائية خاصة ذات طابع خدمي، تم إنشاؤها سنة 1995 تحت اسم **SARL SOS** من طرف الإخوة بحار بسطيف. وفي البداية كان يقتصر نشاطها على نقل المرضى لينتقل نشاطها في سنة 1999 لغسيل الكلى (**L'hémodialyse**). وفي سنة 2002 تم إنشاء مؤسسة أخرى ببرج بوعريريج وكذا بولاية عنابة. وتعتبر مصحة بحار الأولى على الصعيد الوطني من هذا النوع والأولى التي تعاقدت مع **CNAS** (الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء) بمدينة سطيف.

وعملية غسيل الكلى هي عبارة عن إجراء طبي يقدم للمرضى الذين يعانون من فشل كلوي حيث يتم وصلهم بآلة غسيل الكلى لمدة أربعة ساعات عبر خطوط الشرايين والأوردة. وتسمح هذه العملية باستخراج دم المريض وتخليصه من كل السموم المتواجدة بداخله. ويقوم المريض بهذه العملية (غسيل الكلى) ثلاثة مرات في الأسبوع معناه 13 حصة خلال الشهر. وتستخدم الآلات 3 مرات في اليوم كحد أقصى.

تتكفل الـ **CNAS** (الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء) بتسديد تكاليف غسيل الكلى للمرضى والتي تعتبر باهضه الثمن فتكلفة الحصة القاعدية هي 7000 دج.

لا تستخدم هذه المؤسسة الاستشفائية لوحات القيادة فاجتهدنا وقمنا باقتراح نموذج لهذه المصحة بالاستناد لمعطياتها وتم استجواب المرضى والمسؤولين للتمكن من إعدادها وفقا للمعايير المطلوبة.

ففي البداية قمنا باقتراح مؤشرات خاصة بالقطاع الطبي وتطرقنا في دراستنا إلى مختلف الجوانب آلا وهي: الجانب المالي، الجانب المحاسبي (الخاص بالتكاليف)، استجواب المرضى، التجهيزات، المستخدمين، سمعة المؤسسة، حصص غسيل الكلى، وتوصلنا إلى إعداد لوحات القيادة من الشكل الموالي:

- **الجانب المالي (التقييم من خلال الجانب المالي):**

الجدول 06: لوحة قيادة ذات طابع مالي

الجانب المالي				
البيان	السنة 2018	السنة 2019	الانحراف	النسبة
رقم الأعمال	133345352,00	154273147,00	20927295,00	%115,69
النتيجة الصافية	18881502,00	18058084,00	(823418)	%95,64
القيمة المضافة (مستخرجة من جدول حساب النتيجة)	58424771,00	66813769,00	8288998,00	%114,36
المردودية	28013053,00	35009072,00	6996019,00	%124,97

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاستناد إلى وثائق المؤسسة.

من الجدول أعلاه يتضح لنا زيادة في رقم الأعمال التي تساوي 20927295,00 والتي تمثل نسبة 15,69% وعلى الرغم من هذه الزيادة إلى أن النتيجة الصافية انخفضت من سنة 2018 إلى سنة 2019 ومقدار الانخفاض هو 4,36% ويرجع هذا إلى أسباب عديدة نذكر منها الزيادة في أجور المستخدمين، زيادة تكاليف حصة غسيل الكلى، الصيانة الدورية للتجهيزات....، كما نلاحظ كذلك زيادة في القيمة المضافة وفي المردودية بنسبة 14,36% و 24,97% على التوالي وترجع هذه الزيادة لارتفاع رقم الأعمال.

- **الجانب المحاسبي (التقييم من خلال التكاليف)**

الجدول 07: لوحة قيادة من حيث التكاليف

الجانب المحاسبي				
البيان	السنة 2018	السنة 2019	الانحراف	النسبة
تكاليف التغذية	3733974,00	4320000,00	586026,00	%115,69
تكاليف المستخدمين	27837154,00	28803585,00	966431,00	%103,47
استهلاكات الفترة	67649744,00	72438179,00	4788435,00	%107,08
أعباء صيانة التجهيزات	1145317,00	3194209.00	2048892,00	%278,89
اهتلاك التجهيزات	9559993,00	10157415,00	597422,00	%106,25
التأمين على التجهيزات	700446,00	1238558,00	538112,00	%176,82
تكاليف أخرى	5425072,00	9873269,00	4448197,00	%181,99

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاستناد إلى وثائق المؤسسة.

من الجدول أعلاه نلاحظ زيادة في تكاليف التغذية وهذا نظرا لزيادة هذه التكاليف في السوق وكذلك نظرا لزيادة عدد المرضى مقارنة بسنة 2018، أما بالنسبة للمستخدمين فهناك زيادة في الأجور مع بقاء عدد الموظفين على حالهم، وفيما يخص استهلاكات الفترة فهي عبارة عن الأدوية المستخدمة لعملية غسيل الكلى ويلاحظ زيادة في هذه التكاليف بنسبة 7,08% وهذا نظرا لارتفاع تكاليف الدواء، وفيما يخص الصيانة فالمؤسسة تمتلك 17 ألة غسيل كلى يستخدم منها 15 وتبقى 2 كاحتياط لأي طارئ يحصل وتجرى على هذه الآلات صيانة دورية وهذه الصيانة مكلفة إذ نجد أن الزيادة أكثر من الضعف، هناك زيادة في قيمة الاهتلاكات نظرا لاستخدم الآلات لفترة لا تتجاوز 3 سنوات أما الأَسِرَة فتستخدم لفترة أكثر لكن بشرط أن لا تتجاوز 6 سنوات، وهناك تكاليف أخرى ألا وهي التأمين على التجهيزات و تكاليف أخرى فنجد أن هذه التكاليف زادت بنسبة كبيرة تفوق 60% وهذا ما يفسره الانخفاض في النتيجة على الرغم من الزيادة في رقم الأعمال.

- جوانب أخرى

الجدول 08: لوحة قيادة المصحة محل الدراسة

البيان	مؤشر القياس (مصدر المعلومة)	نتيجة القياس
الجانب الخاص بالمريض		
الاستقبال	استبيان المرضى	8/10
الاطعام • عدد الوجبات الضائعة في اليوم • من يختار الوجبات المقدمة للمرضى	استقصاء المسؤولين استقصاء المسؤولين	0 من قبل طبيب أخصائي
لماذا تم اختيار المصحة بدلا من اختيار المستشفى	استبيان المرضى	نوعية وجودة الخدمات المقدمة
مرور الطبيب المعالج والطبيب الأخصائي على المريض	استبيان المرضى	بصفة دورية طيلة 4 ساعات
الجانب الخاص بالتجهيزات		
التجديد للتجهيزات	استقصاء المسؤول عن المحاسبة	بالنسبة للآلات فكل 3 سنوات أما الأَسِرة فكل 6 سنوات
كفاية التجهيزات (آلات غسيل الكلى والأَسِرة)	عدد الآلات / عدد المرضة في اليوم	1/3 = 15/45
نوعية الآلات	استقصاء المهندس	ذات نوعية عالية
الأيام الدراسية حول كل ما يخص غسيل الكلى (الآلات و الطريقة)	استقصاء الإطارات الطبية والشبه طبية	بصفة دورية تقريبا مرتين في السنة
الجانب الخاص بالمستخدمين		
كفاءة الإطارات الطبية وشبه الطبية	استقصاء مسؤول المصحة	أمهر الأطباء والإطارات شبه الطبية
نسبة الأطباء المختصين في أمراض الكلى	عدد الأطباء المختصين / عدد المرضى	1/45
نسبة أطباء غسيل الكلى بالمقارنة مع عدد المرضى	عدد الأطباء غسيل الكلى / عدد المرضى	1/15 = 3/45
نسبة الإطارات شبه الطبية بالمقارنة مع عدد المرضى	عدد الإطارات شبه الطبية /عدد المرضى	1/3 = 15/45
غياب المستخدمين	استقصاء المسؤول عن المحاسبة	تقريبا معدوما
الحاجة لتوظيف إطارات طبية وشبه طبية	استقصاء مسؤول المصحة	لا
الجانب الخاص بحصة غسيل الكلى		

متوسط فترة غسيل الكلى	استقصاء الإطارات الطبية والشبه طبية	4 ساعات
عدد مرات استخدام التجهيزات في اليوم	استقصاء مسؤول المصحة	3 مرات في اليوم
عدد الحصص الملغات في اليوم	استقصاء مسؤول المصحة	تقريبا معدومة
مدة استخدام التجهيزات الطبية في اليوم	استقصاء مسؤول المصحة	12 سا/ اليوم
نسبة استخدام التجهيزات في اليوم	استقصاء مسؤول المصحة	في الغالب 100%
الجانب الخاص بسمعة المؤسسة		
سمعة المؤسسة في المحيط الخارجي	استقصاء المرضى	ذات سمعة جيدة
% المديونية	الديون/ رأس المالي الاجتماعي	تتراوح بين 30 إلى 35%
مواظبة المريض على العلاج	استقصاء الإطارات الطبية والشبه طبية	نعم

المصدر: إعداد الباحثتين بالاستناد إلى معطيات المؤسسة.

التعليق على الجدول

- **بالنسبة للمريض:**

فيما يخص استقبال المرضى فتم اختيار عينة من 15 مريض من مجتمع يتكون من 90 مريض للاستفسار عن مجموعة من الأسئلة، فيما يخص الاستقبال طلبنا منهم إعطاء نقطة من 0 إلى 10 وبعد حساب المتوسط تحصلانا على علامة 8 من 10 وهذا يدل أن الاستقبال جيد، كما قمنا باستقصاء المسؤولين عن عدد الوجبات الضائعة في اليوم ومن الذي يقترح هذه الوجبات فكانت إجابتهم أن عدد الوجبات الضائعة معدومة وهذا نظرا لأنه يجب على المريض أكل وجبته وإلا يستحيل عليهم القيام بعملية غسيل الكلى وبالنسبة لمن يقترح الوجبات فهو الطبيب الأخصائي وهي ذات جودة ومتنوعة.

وكذلك قمنا باستقصاء نفس عينة المرضى عن سبب اختيار المصحة بدلا من اختيار المستشفى فكانت معظم الأجوبة أن المصحة تقدم خدمات ذات جودة أعلى من المستشفى بالإضافة إلى أنها متعاقدة مع CNAS . أما السؤال الخاص بمرور الطبيب المعالج والأخصائي فكانت أجوبتهم أنها بصفة دورية طيلة 4 ساعات العلاج.

- **بالنسبة للتجهيزات:**

بعد توجهنا إلى مسؤول المحاسبة لتوضيح بعض الأمور الخاصة بالتجهيزات توصلنا إلى أن الآلات المستخدمة لعملية غسيل الكلى يتم تجديدها كل 3 سنوات والمؤسسة تعمل من الساعة الرابعة صباحا إلى الساعة السادسة بعد الزوال أي 12 ساعة في اليوم وكل حصة غسيل كلى تجرى خلال 4 ساعات أي معدل استخدام هذه الآلات والأَسِرَة هو 3 مرات في اليوم، وتملك المؤسسة 17 آلة و17 سرير مع العلم أنها تستخدم 15 سرير و15 ألة مع الاحتفاظ بآلتين وسريرين للحالات الطارئة ومن هنا نستخلص أن نسبة الآلات المستخدمة مقارنة بعدد المرضى في اليوم هو 15/45 أي بمعدل 33% وهذا نظرا لاستخدام المؤسسة لهذه الآلات 3 مرات في اليوم، وتعتبر هذه الآلات ذات نوعية وجودة عالية وهذا بسبب استخدامها أكثر من 84 ساعة في الأسبوع، كما اتضح لنا أن المؤسسة تقوم بإجراء دورات تدريبية لكل الإطارات سواء الطبية أو شبه طبية من أجل سمعة واستمرارية المؤسسة الاستشفائية.

- **بالنسبة للمستخدمين:**

تم استقصاء مسؤول المصحة عن بعض الجوانب الخاصة بالمستخدمين وتوصلنا إلى أن المؤسسة تمتلك أمهر الأطباء على المستوى الوطني فهي تحوي طبيب أخصائي (أخصائي في أمراض الكلى) والذي يمثل نسبة 1/45 بالمقارنة مع عدد المرضى ويرى مسؤول المصحة أنه لا حاجة له لتوظيف طبيب متخصص أخر في هذا المجال. أما فيما يخص أطباء غسيل الكلى فهم أطباء

عامون أجروا تربص مشدد في هذا المجال ويبلغ عددهم 3 أي 3/45 بالمقارنة مع عدد المرضى أي طبيب غسيل الكلى لـ 15 مريض أما الإطارات شبه الطبية فعددهم 15 أي ما يمثل إطار شبه طبي لـ 3 مرضى وتعتبر في رأي المسؤول أنها نسبة جيدة بالمقارنة مع مصحات أخرى والمستشفى العمومي.

- **بالنسبة لحصة غسيل الكلى**

يقوم المريض بهذه العملية (غسيل الكلى) 3 مرات في الأسبوع وتدوم كل حصة 4 ساعات أي ما يعادل 52 ساعة في الشهر (13 × 4)، وفيما يخصص الحصص الملغات فهي تقريبا معدومة وهذا نظرا لأهمية هذه العملية بالنسبة للمريض، أما عن نسبة استخدام التجهيزات في اليوم في الغالب 100%.

- **بالنسبة لسمعة المؤسسة**

تظهر سمعة المؤسسة من خلال مواظبة المرضى على العلاج في هذه المصحة بالإضافة إلى استمرار هذه المؤسسة في نشاطها طيلة 20 سنة في هذا المجال، وتتراوح نسبة ديون هذه المؤسسة تقريبا بين 30 إلى 35% من رأس المال الاجتماعي الذي يساوي 2000000 دج.

7. الخاتمة

إن التحولات الكبيرة والسريعة التي تعرفها المؤسسة الخدمية (الاستشفائية خاصة) من المنظور التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة دفع بالمؤسسة لتطوير نظام قيادتها باختيار والمزج بين أفضل الأدوات، ولم تعد المؤسسات تكتفي بالأدوات التنبؤية التقليدية لغاية تحقيق أدائها نظرا لنقص مصداقيتها وجدواها إذا ما استعملت وحدها، خاصة مع زيادة حجم وكبر المؤسسات من جهة والحاجة لمعلومات دقيقة وسريعة لغرض اتخاذ القرار المناسب من جهة أخرى، وبسبب التغيرات التي تفرضها البيئة الحالية والتي قد تجعل المؤسسة محل خطر الزوال أو الموت، أدى ذلك إلى ابتكار أداة جديدة تسمح لكل مسؤول باتباع أداء قسمه، وتسمح للمؤسسة بمتابعة أدائها الإجمالي عن طريق مجموعة من المؤشرات المناسبة التي تمكن من توفير المعلومات الملائمة والدقيقة والآنية، هاته الأداة هي لوحة القيادة.

وظهرت فكرة لوحة القيادة في بداية الأمر من منطق تجميع المعلومات وغربلتها وتقديمها بشكل سريع للمسيرين في المؤسسة، لتسمح لهم بالوقوف على مختلف الأنشطة التي تقوم بها بغرض مراقبتها والتحكم فيها، وللتطور الذي عرفته إدارة المعلومات في المؤسسة أصبحت لوحة القيادة وسيلة تستعمل في مجال قياس النتائج المحققة من قبل المؤسسة وأداة مساعدة في اتخاذ القرارات.

8. اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: تعتبر لوحة القيادة أداة تساعد على توضيح وضعية المؤسسة الاستشفائية ومحيطها لأنها تزود المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير والمتعلقة بالوضعية الحالية للمؤسسة كما يساعدها على التقدير المسبق للأحداث ويمكنها التفاعل والتكيف مع متطلبات المستعمل والمحيط؛

الفرضية الثانية: لا تمتلك المؤسسة محل الدراسة على لوحات قيادة وهذا ما جعلنا نجتهد مع مصالح هذه المصحة (المؤسسة الاستشفائية) لاقتراح لوحة قيادة استشفائية خاصة بمصحتهم وهذا نظرا لأن لوحة القيادة تسمح بقيادة المؤسسة بشكل فعال وتساعدها على اتخاذ قرارات أفضل.

9. نتائج الدراسة

- ❖ إن لوحات القيادة هي أداة تسمح بقياس أداء المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها؛
- ❖ لا بد من تقييم ومتابعة مستمرة للوحات القيادة لأنها مرنة (ذات طبيعة متغيرة) تبعا لتغير أهداف المؤسسة؛

- ❖ هناك وعي لدى مسؤولو المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة بأهمية لوحات القيادة وهذا ما يجعلنا نتأمل بإمكانية إنشائهم وتطويرهم لمثل هذه الأداة.

10. توصيات

- ❖ ضرورة إدراج لوحات قيادة على مستوى المؤسسات الاستشفائية في مدينة سطيف فتقريبا أغلبية المؤسسات الاستشفائية سواء الخاصة أو العمومية في مدينة سطيف لا تملك هذه الأداة؛
- ❖ السرعة في استخدام وتحضير هذه الأداة نظرا لأهميتها في المؤسسة؛
- ❖ ضرورة استخدام هذه اللوحات كأداة لمراقبة التسيير وقياس الأداء وتحقيق الأهداف وليس للمراقبة فقط.

11. قائمة المراجع:

Bibliographie

- ALAZARD, C., & S. SEPARI. (2001). *Contrôle de Gestion* (éd. 5eme Edition). Paris: DUNOD.
- BOUIN, X., & F.X.SIMON. (2009). *Les Nouveaux Visage du Contrôle de Gestion* (éd. 3eme Edition). Paris: DUNOD.
- Chazard, E. (2019, 03 20). *Tableaux de bord stratégiques pour le contrôle de Gestion*. Récupéré sur www.chazard.org/emmanuel_/contenuperso/support_cours/construction_tdb_indicateurs.pdf :
- FERNANDEZ, A. (2008). *Les Nouveaux Tableaux de Bord des Managers* (éd. 4eme Edition). Paris: EYROLLES.
- GERVAIS, M. (2009). *Contrôle de Gestion* (éd. 9eme Edition). Paris: Economica.
- International Energy Agency. (2018). *IEA*. Consulté le 12 19, 2018, sur iea.org: https://www.iea.org/topics/renewables/
- L.Langlois, C.Bonnier, & M.Bringer. (2008). *contrôle de gestion.* Alger: berti Editions.
- LANGLOIS, L., C. BONNIER, & M. BRIGER. (2008). *Contrôle de Gestion.* Paris: BERTI.
- OUALI, S. (2006). Etude géothermique du Sud de l'Algérie. *Revue des Energies Renouvelables, 9(4)*, 298. Centre de Développement des Energies Renouvelables, Algérie.
- oxford university press. (2018). *english oxford living dictionaries*. Consulté le 12 19, 2018, sur en.oxforddictionaries.com: https://en.oxforddictionaries.com/definition/renewable_energy
- Perroud, V. (Septembre 2006). *Développement Urbain Durable & Agenda 21 Local: Analyse de la filière du Bois à Lausanne.* Faculté des lettres, institut de Géographie.
- ROUACH, M. (2009). *Contrôle de Gestion Bancaire* (éd. 5eme Edition). Paris: RB.
- The Intergovernmental Panel on Climate Change. (2011). *renewable energy sources and climate change mitigation.* New York, USA: cambridge university press.
- The Natural Resources Defense Council. (2018). *NRDC*. Consulté le 12 19, 2018, sur The Natural Resources Defense Council: https://www.nrdc.org/stories/renewable-energy-clean-facts
- ZOUAOUI, M. (2007). *Budgets, Contrôle Budgétaire et tableaux de bord.* Tunis: IFID.

- أحمد ,ب .(2006) .، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة .AMC ص .135-134المسيلة ,جامعة المسيلة.
- الطيب ,م .ر .(1995) .*مدخل للتسيير :أساسيات ووظائف، تقنيات* .الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية.
- المجلس الوزاري العربي للكهرباء .(2013) .*دليل الطاقات المتجددة*) .ج .ا .العربية Consulté le 12 23, 2018, sur (.Éd ,المجلس الوزاري العربي للكهرباءhttp://www.rcreee.org/sites/default/files/daleel_web_2.pdf :
- المجلس الوزاري العربي للكهرباء .(2015) .*دليل الطاقات المتجددة* :Consulté le 12 23, 2018, sur rcreee.org . http://www.rcreee.org/sites/default/files/daleel_web_2.pdf
- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار .(2013) .*المشاريع الرئيسية المحققة /الجارية في مجال الطاقات المتجددة* ,Consulté le 12 23 . 2018, sur andi.dz: http://www.andi.dz/index.php/ar/132-energies-renouvelables/1208-principaux-projets-realises-en-cours-de-realisation-en-matiere-des-energies-renouvelables
- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار. (2017). *قطاع الطاقات المتجددة*. تاريخ الاسترداد 23 12, 2018، من :ANDI.dz http://www.andi.dz/index.php/ar/les-energies-renouvelables
- الوهاب ,س .ع .(2003) .الفعالية التنظيمية :تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة .ص .188-187الجزائر :جامعة الجزائر.
- بلقاسم ,ز & .,مقدم وهيبة .(22 03 2019) .*الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وقياس الأداء تجاهه*-http://iefpedia.com/arab/wp : http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2012 . Récupéré sur content/uploads/2012
- تكواشت ,ع .(2012) .واقع و أفاق الطاقة المتجددة ودورها في التنمية التنمية المستدامة في الجزائر .*مذكرة ماجستير* .58-56 ,باتنة , الجزائر :جامعة باتنة.
- جليلة ,ب .خ .(2008) .دور المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات –دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات .111 .جامعة بومرداس ,جامعة بومرداس.
- حنونة ,ن .ا .(22 03 2019) .، *لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في مؤسسة اقتصادية* Récupéré sur . http://bu.univ.ouragla.dz : http://bu.univ.ouragla.dz
- رأفت اسماعيل رمضان ,م .(1988) .& .*الطاقة المتجددة* .(éd. 2)بيروت ,لبنان :دار الشروق.
- زهية ,ب & .,جباري شوقي .(2009) .لوحة القيادة كأداة فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة .*الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية* .p)ص .(5المسيلة :جامعة المسيلة.
- شركة الكهرباء والطاقات المتجددة Consulté le 12 23, 2018, sur Shariket Kahraba .(2016) . *Chiffres Clés 31 Décembre 2016*. wa Taket Moutadjadida: http://www.sktm.dz/?page=article&id=64
- شركة الكهرباء والغاز :sonelgaz.dz. Consulté le 12 23, 2018, sur .(2013) . *Énergies renouvelables*. http://www.sonelgaz.dz/?page=article&idb=3
- شركة الكهرباء والغاز. (2013). *énergies renouvelables Programme des*. تاريخ الاسترداد 23 12, 2018، من :sonelgaz.dz id=34&http://www.sonelgaz.dz/?page=article
- عبد الرؤوف محمد ,إ .ع .(2017) .*الطاقات المتجددة والتنمية المستدامة)دراسات تحليلية تطبيقية* .(éd. 1) *(*الاسكندرية ,مصر :دار الجامعة الجديدة.
- فريدة ,و .(2011) .دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية دراسة حالة وكالة نفطال الوكالة التجاري -الخروبة .89 .قسنطينة : جامعة قسنطينة.
- قويدر ,ق .ح .(20 11 2019) .*نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء* Récupéré sur . http://fr.scribd.com/doc/74174178: http://fr.scribd.com/doc/74174178
- مركز تطوير الطاقات المتجددة. (2010). *دليل المؤسسات العلمية*. تاريخ الاسترداد 23 12, 2018، من :cder.dz type=15&https://portail.cder.dz/ar/spip.php?page=institution

- مركز تنمية الطاقات المتجددة. (2016). *الحصيلة السنوية*. تاريخ الاسترداد 22 12, 2018، من CDER: https://www.cder.dz/IMG/pdf/Bilan2016_web+couv.pdf
- مركز تنمية الطاقات المتجددة. (2017). *خريطة حقول الرياح في الجزائر*. تاريخ الاسترداد 20 12, 2018، من CDER: https://www.cder.dz/spip.php?article1446
- وآخرون, ن .د .(2003) .*مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية* .الجزائر :دار المحمدية.
- وزارة الطاقة .(2015) .*الطاقة المتجددة*. Consulté le 12 24, 2018, sur energy.gov.dz: www.energy.gov.dz/francais/uploads/2016/Energie/energie-renouvelable.pdf
- وزارة الطاقة والمناجم .(2007) .*دليل الطاقات المتجددة*. Consulté le 12 19, 2018, sur energy.gov.dz: http://www.energy.gov.dz/fr/enr/Guide_Enr_fr.pdf
- وهيبة, م .(20 03, 2019) .*دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية* Récupéré sur www.tomohna.com/Shawthread.php?1773.: