وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس الرقم:.....

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة نهاية الدراسة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

شعبة: العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

الموسومة بعنوان:

أهمية لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير

دراسة حالة المعهد الجزائري للبترول ببومرداس

من إعداد الطلبة: تحت إشراف الأستاذ(ة):

دودو عبد السلام تلخوخ سعيدة

مولودي رابح

السنة الجامعية: 2023-2024

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس الرقم:.....

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة نهاية الدراسة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

شعبة: العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

الموسومة بعنوان:

.

أهمية لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير

دراسة حالة المعهد الجزائري للبترول ببومرداس

من إعداد الطلبة: تحت إشراف الأستاذ(ة):

دودو عبد السلام تلخوخ سعيدة

مولودي رابح

السنة الجامعية: 2023-2024

الملخص

الملخص

الملخص باللغة العربية:

من خلال هذه الدراسة حاولنا معرفة أهمية لوحة القيادة في مراقبة التسيير، وللإجابة على الإشكالية قمنا بدراسة نظرية وتطبيقية للموضوع وذلك من خلال التعرف على أهم جوانب لوحة القيادة ومراقبة التسيير وطبيعة العلاقة بينهما، بالإضافة إلى الإستعانة بدراسة حالة بالمعهد الجزائري للبترول ببومرداس خلال سنة 2024.

ومن ثم تم التوصل إلى جملة نتائج مفادها أن لوحة القيادة أداة تساعد إدارة المؤسسة على تطبيق إجراءاتها وبلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية بحيث تكون المعلومات مؤهلة ما يجعلها سببا في عملية صنع القرارات، وهذه القرارات تعكس قوة المؤسسة ما يساهم تنميتها واستمراريتها.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، مراقبة التسيير، المعهد الجزائري للبترول ببومرداس.

Abstract:

Through this study, we tried to find out the importance of the dashboard in monitoring management, and to answer the problem we conducted a theoretical and applied study of the subject by identifying the most important aspects of the dashboard and management monitoring and the nature of the relationship between them, in addition to using a case study at the Algerian Petroleum Institute in Boumerdes.

Then, a number of results were reached, stating that the dashboard is a tool that helps the organization's management implement its procedures and policies and achieve its goals efficiently and effectively, so that the information is qualified, which makes it a reason for the decision-making process, and these decisions reflect the strength of the organization, which contributes to its development and continuity.

Keywords: dashboard, management control, Algeria Petroleum Institute in Boumerdes.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى والدي الكريمين

إلى اخوتي

إلى رفقاء الدرب الذين كانوا بمثابة إخوة زملائي وأصدقائي الأعزاء

إلى كل من تمنى لي الخير والنجاح

وإلى كل من رفع معنوياتي في ساعة الضيق والعسرة بالكلمة الطيبة

وشجعني إلى المضي قدما بكل صدق

وإلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي..

عبد السلام

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

أهدي تخرجي إلى اللذين كانوا عونًا وسندًا لي

أبي الغالي حبيب قلبي ومعلمي الأول في الحياة

وإلى من أخصّ الله الجنة تحت قدميها

أمي قوّتي وأعزّ شخص إلى قلبي

إلى من جمعتني بهم مقاعد الدراسة وكانوا خير الرفقة ونعم الأصدقاء

إلى عائلتي وكل من تمنى لي النجاح

رابح

الشكر

قال الله تعالى:﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

سورة إبراهيم، الآية 7

اعترافا بالفضل وتقديرا للجميل لا يسعنا

إلا أن نتوجه بجزيل الشكر

إلى: من رفعنا أيدينا إليه فلم يخيب رجاءنا

إلى الذي سألناه فأجاب دعائنا، إليك يا الله كل الشكر

إلى سيد الخلق محمد صل الله عليه وسلم معلمنا وقدوتنا إلى يوم الدين

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم من

قريب أو بعيد في تقديم يد المساعدة لإنجاز هذه المذكرة، ونخص

بالذكر الأستاذة المشرفة "تلخوخ سعيدة"

إلى كل عمال المعهد الجزائري للبترول ببومرداس

الفهرس

الفهرس

المحتوى	الصفحة
الملخص	VI
الإهداء	VII
الشكر	II
الفهرس	III
قائمة الجداول	IV
قائمة الأشكال	VI
قائمة الملاحق	VIII
مقدمة	10
الفصل الأول: الإطار النظري للوحة القيادة ومراقبة التسيير	1
تمهيد:	2
المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة	3
المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة وأهميتها	3
المطلب الثاني: خصائص لوحة القيادة وأنواعها	5
المطلب الثالث: دور لوحة القيادة ومؤشراتها	9
المبحث الثاني: أساسيات حول مراقبة التسيير	11
المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير	11
المطلب الثاني: أهداف وأدوات مراقبة التسيير	12
المطلب الثالث: مسار مراقبة التسيير	15
المبحث الثالث: تطبيقات لوحة القيادة في مراقبة التسيير	18
المطلب الأول: مراحل إعداد وتصميم لوحة القيادة	18
المطلب الثاني: دور لوحة القيادة في تفعيل مراقبة التسيير	23

الفهرس

المطلب الثالث: عوامل نجاح لوحة القيادة وحدود استخدامها 25
خلاصة الفصل: 27
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية على مستوى المعهد الجزائري للبترول ببومرداس..... 28
تمهيد:..... 29
المبحث الأول: تقديم المعهد الجزائري للبترول 30
المطلب الأول: تأسيس ومراحل تطور المعهد 30
المطلب الثاني: مهام وأهداف ونشاط المعهد الجزائري للبترول..... 31
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمعهد الجزائري للبترول 33
المبحث الثاني: منهجية الدراسة 37
المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة..... 37
المطلب الثاني: أداة وأساليب للدراسة..... 38
المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة..... 40
المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي 41
المطلب الأول: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة 41
المطلب الثالث: معامل الإرتباط..... 57
خلاصة الفصل: 62
الخاتمة..... 63
قائمة المراجع..... 67
الملاحق..... 71

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الجدول **الصفحة**

الجدول رقم (1): خصائص لوحات القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى 5

الجدول رقم (2): يوضح تصميم لوحة القيادة وفق نسب مالية..... 7

الجدول رقم (3): الإحصائيات المتعلقة باستمارات الإستبيان 37

الجدول رقم (4): مقياس ليكارت الخمسي 39

الجدول رقم (5): درجات الأهمية النسبية لفقرات الإستبيان 39

الجدول رقم (6): نتائج معامل الصدق والثبات 40

الجدول رقم (7): توزيع أفراد اعينة حسب الجنس 41

الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الصفة 42

الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي 43

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب السن..... 44

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة..... 45

الجدول رقم (12): نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعنصر مكانة لوحة القيادة 47

الجدول رقم (13): نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعنصر محتوى لوحة القيادة 48

الجدول رقم (14): نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعنصر دورية لوحة القيادة 50

الجدول رقم (15): نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعنصر درجة تناسق لوحة القيادة 51

الجدول رقم (16): نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعنصر جودة لوحة القيادة..... 52

الجدول رقم (17): ترتيب عناصر تطبيقات لوحة القيادة 54

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر مراقبة التسيير 55

الجدول رقم (19): معامل الإرتباط بين متغيري الدراسة..... 57

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الشكل **الصفحة**

الشكل رقم(1): مراحل مراقبة التسيير 15
الشكل رقم(2): الهيكل التنظيمي للمعهد الجزائري للبترول 33
الشكل رقم(3): الهيكل التنظيمي لقسم المخابر والتطوير بالمعهد الجزائري للبترول 34
الشكل رقم(4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس 42
الشكل رقم(5): توزيع أفراد العينة حسب الصفة..... 43
الشكل رقم(6): توزيع عدد العمال عدد المستوى التعليمي 44
الشكل رقم(7): توزيع أفراد اعينة حسب السن 45
الشكل رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة 46

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق **الصفحة**

الملحق رقم(1): الهيكل التنظيمي للمعهد الجزائري للبترول 72
الملحق رقم (2):الهيكل التنظيمي لقسم المخابر والتطوير بالمعهد الجزائري للبترول 73
الملحق رقم (3): الإستبيان 74
الملحق رقم 4:مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.....79

مقدمة

مقدمة

تشكل المؤسسة الخلية الأساسية لأي نشاط، وقد عرفت تعددا في أوجه نشاطاتها وتوسعا في حجمها بالإضافة إلى تفرع هياكلها الإدارية وهذا استجابة للتغيرات التي حدثت في محيطها، وعليه أصبحت مراقبة التسيير اليوم إحدى الوسائل الضرورية لقيادة المؤسسة كجزء مكمل ومدعم للعمليات الإدارية من خلال مسارها الذي يتضمن إعداد الأهداف ووضع الوسائل ومتابعتها للتحكم في النشاط وتصحيح الأخطاء والانحرافات إن حصلت.

تعتبر لوحة القيادة أداة للحوار والتواصل تسمح بقياس أداء المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها، ويمكن إعدادها بعدّة 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.

وفي ظل هذه الظروف وحتى تضمن المؤسسة التقدم والازدهار أو على الأقل البقاء والاستمرار في نشاطها فهي تحتاج إلى التحكم في التسيير وترشيده، مما يتطلب استخدام الطرق والأنظمة العملية التي تساعدها على تحقيق ذلك مثل مراقبة التسيير التي تضع تحت تصرف المؤسسة كل الأدوات الضرورية للتخطيط والتنسيق والرقابة، بما يسمح بتقييم الأداءات وتقويمها وبالتالي تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة.

أولا: إشكالية الدراسة

وعلى ضوء ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

فيما تتمثل أهمية لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير على مستوى المعهد الجزائري للبترول ببومرداس؟

ثانيا: الأسئلة الفرعية

وللإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيمها في الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تؤثر لوحة القيادة على مراقبة التسيير؟
- ما هو واقع كل من لوحة القيادة ومراقبة التسيير في المعهد الجزائري للبترول ببومرداس؟
- هل علاقة الإرتباط بين لوحة القيادة و مراقبة التسيير في المعهد الجزائري للبترول قوية أم ضعيفة ؟

ثالثا: الفرضيات

للإجابة على هذه الأسئلة اقترحنا الفرضيات التالية:

- إن عناصر لوحة القيادة تدعم عمليات مراقبة التسيير في المؤسسة.

- تتوفر لوحة القيادة ومراقبة التسيير في المعهد الجزائري للبترول ببومرداس بدرجة منخفضة.
- يوجد علاقة إرتباط قوية بين لوحة القيادة ومراقبة التسيير في المعهد الجزائري للبترول ببومرداس.

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الموضوع في كونه من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في حيث يساعد على دراسة أهمية لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير.

رابعا: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على لوحة القيادة وأنواعها وأهميتها؛
- إبراز أهمية مراقبة التسيير وأدواتها؛
- التعرف على مؤشرات مراقبة التسيير.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

يعود سبب اختيار الموضوع الذي جاء تحت عنوان "دور لوحة القيادة في مراقبة التسيير"، بناءً على عدة اعتبارات ومن أهمها:

1. **أسباب موضوعية:**

من بين الأسباب الموضوعية نذكر ما يلي:

- الارتباط الوثيق بين موضوع الدراسة وتخصصنا الجامعي؛
- قلة البحوث الجامعية في حدود علمنا وبحثنا؛
- السعي لمعرفة مدى مراقبة التسيير في المعد الجزائري للبترول ببومرداس.

2. **أسباب ذاتية:** ومن بين الأسباب الذاتية نذكر ما يلي:

- تزويد مكتبة الجامعة بموضوع جديد ضمن تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات؛
- الميولات الشخصية والرغبة في دراسة مواضيع لوحة القيادة ومعرفة دورها في مراقبة التسيير.

سادسا: حدود الدراسة

للإجابة على إشكالية الموضوع والتوصل إلى نتائج دقيقة، حصرت الدراسة ضمن حدود المفاهيم المعتمدة والإطار الزمني والمكاني وذلك على النحو الآتي:

1. **الحدود المفاهيمية:**

هذه الدراسة تحاول الربط بين موضوع (لوحة القيادة) ودورها في (مراقبة التسيير) من خلال تحديد المفاهيم المتعلقة بكل من لوحة القيادة، مراقبة التسيير.

2. **الحدود المكانية:**

شملت الدراسة الميدانية (المعهد الجزائري للبترول) مع تخصيص الدراسة على مستوى ولاية بومرداس.

3. **الحدود الزمنية:**

تم تحديد الجانب الزمني للموضوع وفق طبيعة الدراسة التطبيقية المتعلقة بفترة دراسة (أهمية لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير) خلال الفترة: 2023/ 2024.

سابعا: منهج وأدوات الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة أو نفي الفرضيات يتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المناسب لعرض المفاهيم والمعلومات الخاصة بمجال البحث هذا في الجانب النظري معتمدين في ذلك على مجموعة من المصادر والمراجع كالكتب والمجلات والمذكرات، أما في الجانب التطبيقي يتم الاعتماد على المنهج التحليلي في تفسير العلاقات واستخلاص النتائج بغرض التعمق والتفصيل في الدراسة على أرض الواقع، وإسقاط نتائج البحث النظري عليها.

ثامنا: الدراسات السابقة

هناك مجموعة من الدراسات تناولت دراسة (دور لوحة القيادة في مراقبة التسيير)، ومن جملة الدراسات نعرض ما يلي:

1. **الدراسة الأولى:**

دراسة رحيم حسين، بونقيب أحمد، **دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 4، الجزائر، ديسمبر 2008.

تناولت الدراسة موضوع "دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير" حيث تم التعرف من خلال هذه الدراسة على أنه يعتبر من بين إنجازات المؤسسة من الانشغالات الرئيسية لوظيفة مراقبة التسيير، التي تعتمد على معلومات تشغيلية وآنية، حيث إن أنظمة المعلومات المحاسبية (نظام المحاسبة العامة ونظام محاسبة التكاليف ونظام تسيير الموازنات) لا تلبي دائما ضرورات الرقابة الإدارية الحديثة، مما استوجب تكملة الأنظمة المحاسبية الحالية بأداة تعمل على تزويد المديرين أو المسيرين بشكل دوري

وآني بالمعلومات الضرورية حول سير الأنشطة، وتساعد على اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة وملائمة، هذه الأداة هي لوحة القيادة.

أ. أوجه التشابه:

يظهر التشابه بين الدراستين في أن كلا منهما هدفت إلى التعرف على متغيري لوحة القيادة ومراقبة التسيير وتحقيق بعض الفروض والنظريات المتعلقة بالموضوع.

ب. أوجه الإختلاف:

- الإختلاف الزمني للدراسة مع الدراسة السابقة؛
- اختلاف أسلوب الدراسة والأدوات المستعملة والمنهجيات المستخدمة والعينة المختارة وذلك بناء على طبيعة المجتمع المدروس.

2. الدراسة الثانية:

براق عيسى، كداتسة عائشة، برامقي رضية، **مداخلة حول مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير**، ملتقى مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة02، 2017/04/25.

تناولت هذه الدراسة موضوع "مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير"، حيث جاءت الإشكالية على النحو التالي: كيف تساهم لوحة القيادة في تفعيل مراقبة التسيير؟

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تعتبر لوحة القيادة تمثيل مبسط وملخص لأهم المعلومات التي يحتاجها المسير من أجل التحكم الجيد في التسيير؛
- تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة لنشاط المؤسسة من خلال احتوائها على مختلف المؤشرات المتعلقة بنشاط المؤسسة؛
- تؤثر وتساهم لوحة القيادة في مراقبة التسيير بإعطائها نظرة شاملة وواضحة ومختصرة عن وضعية المؤسسة، ومن ثم تساهم في إتخاذ القرارات في الوقت والمكان المناسب؛
- إن استخدام لوحة القيادة بالشكل الصحيح يمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات صائبة ورشيدة.

أ. أوجه التشابه:

- هدفت الدراسة السابقة إلى الوصول إلى معرفة منهجية ومنطقية ودقيقة حول موضوع لوحة القيادة ومراقبة التسيير **حيث** اعتمدت على الجانب النظري حول لوحة القيادة ومراقبة التسيير كما جرى في الدراسة الحالية هذه؛
- كما سعت الدراسة السابقة إلى اختيار عنصر لوحة القيادة كعنصر مستقل.

ب. أوجه الإختلاف: ويكمن الاختلاف بينهما في:

- اختلاف الدرجة العلمية للدراستين (الدراسة السابقة مداخلة في ملتقى أما الدراسة الحالية ماستر)؛
- اختلاف الإطار الزمني للدراسة حيث جرت الدراسة السابقة في 2017/04/25 أما الدراسة الحالية في الفترة 2023/ 2024.

3. الدراسة الثالثة:

غزيباون علي، عليلي نادية، **إستخدام أدوات مراقبة التسيير لتفعيل آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة التنمية والإشراف للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد07، الجزائر، ديسمبر 2019.

تناولت الدراسة موضوع إستخدام أدوات مراقبة التسيير لتفعيل آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، وتوصلت الدراسة إلى أن تعد حوكمة الشركات مفهوما حديثا ظهر على إثر الأزمات المالية التي شهدتها بيئة الأعمال الدولية، إذ أصبحت العديد من المنظمات المهنية والأكاديمية والشركات والمهتمين بأمورها تطالب بتجسيد مبادئ الحوكمة لما له من أثر في تحسين أداء المؤسسات والتخفيف من حدة المخاطر التي تواجهها فضلا عن حماية مصالح أصحاب المصلحة فيها وتعظيم القيمة السوقية في المدى البعيد. وتستند حوكمة الشركات في تنفيذها على مجموعة من الآليات التي تعمل على تحقيق أهدافها وضمان عمل مجلس الادارة وإدارة المؤسسة بما ينسجم مع مصلحة حملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى وقد أثر تنفيذ تلك الآليات في تطوير الدور الذي يمارسه مراقب التسيير في تلك المؤسسات، إذ تحول هذا الأخير من مجرد متخصص في توفير المعلومات للمختلف المستخدمين إلى عضو فعال يمتلك القدرة على التأثير في قرارات وسلوك واتجاهات الفريق من خلال ما يمكن أن يقدمه من معلومات ملائمة لاتخاذ القرارات وفقا لنماذج حديثة ومتوافقة مع المتطلبات والاحتياجات الراهنة.

أ. **أوجه التشابه:**

- تركيز الدراستين على متغير مراقبة التسيير؛
- تركيز الدراستين على التعرف على أدوات مراقبة التسيير.

ب. **أوجه الإختلاف:**

- الاختلاف في المتغير التابع والمستقل (الدراسة السابقة المتغير المستقل مراقبة التسيير والمتغير التابع حوكمة الشركات أما الدراسة الحالية فركزت على لوحة القيادة كمتغير مستقل ومراقبة التسيير كمتغير تابع)؛
- الاختلاف في الإطار الزمني والدرجة العلمية للدراستين.

4. **الدراسة الرابعة:**

زينب بوغازي، رقاد سليمة، **لوحة القيادة لمراقبة التسيير**، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد06، العدد01، جامعة فرحات عباس سطيف، 2021.

تناولت الدراسة موضوع "لوحة القيادة لمراقبة التسيير" والتي من خلالها تبين لنا من خلالها أن 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.

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

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

أ. **أوجه التشابه:**

- تركيز الدراستين على المتغيرين (المستقل لوحة القيادة والتابع مراقبة التسيير)؛
- السعي لمعرفة لوحة القيادة ومدى مساهمتها في مراقبة التسيير.

ب. **أوجه الإختلاف:**

- الاختلاف في الدرجة العلمية للدراستين (الدراسة السابقة مجلة في حين الدراسة الحالية مذكرة لنيل شهادة ماستر)؛

- الاختلاف في الإطار الزمني للدراستين (الدراسة السابقة أجريت في 2021 أما الدراسة الحالية في الفترة 2023/ 2024).

5. الدراسة الخامسة:

محمد بولصنام، بوشو جميلة، **لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة**، ملتقى مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة2، 25 أفريل 2017.

كان موضوع الدراسة حول " لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة"تعتبر لوحة القيادة أداة جد مهمة بالنسبة لمسيري ومديري المؤسسات، أين تقوم بعرض نشاطات ونتائج أعمال المؤسسة عمليا في شكل مؤشرات تسمح بمراقبة تحقيق مجموع الأهداف المسطرة، وبهذه الطريقة معلومات المؤسسة تعرض في شكل رسومات وجداول بشكل مختصر ودقيق تساهم في تحسين عملية مراقبة تسيير المؤسسة واتخاذ القرارات الصائبة في فترات مناسبة وضمن فترة زمنية محددة.

كما هدفت هذه الدراسة أساسا إلى إبراز دور لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير، واسقاط ذلك على مؤسسة بوفال بالبرواقية.

توصلت الدراسة إلى أن هناك استعمالا واسعا للوحات القيادة في مؤسسة بوفال، غير أنها تهتم بالجوانب الكمية بعيدا عن الوصف والتحليل. أوصت الدراسة بضرورة استخدام لوحة القيادة المتوازنة من أجل تسهيل عملية تحقيق الأهداف.

أ. أوجه التشابه:

- تركيز الدراستين على التعرف على أدوات مراقبة التسيير؛
- محاولة التعرف على أداة لوحة القيادة ودورها في مراقبة التسيير في المؤسسة؛
- تعيين لوحة القيادة كمتغير مستقبل ومراقبة التسيير متغير مستقل.

ب. أوجه الإختلاف:

- الاختلاف في الإطار الزمني والدرجة العلمية للدراستين؛
- الاختلاف في التقسيم النظري والتطبيقي للدراستين؛
- اختلاف أسلوب الدراسة والأدوات المستعملة والمنهجيات المستخدمة والعينة المختارة وذلك بناء على طبيعة المجتمع؛
- الاختلاف في الدرجة العلمية للدراستين (الدراسة السابقة مداخلة في ملتقى، في حين الدراسة الحالية مذكرة لنيل شهادة ماستر).

6. الدراسة السادسة:

صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/ 2006.

تناولت الدراسة موضوع " نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار"، وجاءت إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي: كيف يساعد نظام مراقبة التسيير المسيرين والمسؤولين في عملية اتخاذ القرارات باعتباره وسيلة فعالة للتحكم في التسيير؟

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، وهي كالتالي:

- التسيير هو عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة باستخدام الموارد المتاحة؛
- تعتمد العملية التسييرية على مجموعة من المبادئ التي تساعد المسيرين على القيام بعملهم بالطريقة المناسبة وتمكنهم إذا ما أحسنوا استخدامها تجنب الكثير من الأخطاء؛
- كما تقوم العملية التسييرية على مجموعة من الوظائف المتكاملة التي يمارسها المسيرون لتحقيق أهداف المؤسسة، وتتطلب ممارسة هذه الأخيرة من رجال التسيير قدرة كبيرة على اتخاذ القرارات، لذلك تعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية التسييرية ككل؛
- تتم عملية تنفيذ الأعمال من طرف الأفراد في ظروف تتطلب مهمة مراقبة التسيير أن يكون مراقب التسيير مزودا بقاعدة صلبة في ميادين تنظيم المؤسسات ونظم المعلومات والموارد البشرية وتقنيات التعبير بالإضافة إلى المواصفات الأخرى التي ينبغي أن تتوفر فيه وأهمها المعارف المالية والمحاسبية, الانفتاح, المرونة, التنظيم والصرامة والقدرة على الاتصال؛
- تميل التوجهات الحديثة إلى إلحاق مراقب التسيير مباشرة بالمدير العام وهذا لأن هذه الوضعية تدعم مراقب التسيير أكثر وتمنحه استقلالية وقدرة على التدخل بصورة أكبر.

أ. أوجه التشابه:

- تركيز الدراستين على متغير مراقبة التسيير.

ب. أوجه الإختلاف:

- الاختلاف في الدرجة العلمية للدراستين (الدراسة السابقة رسالة ماجستير في حين الدراسة الحالية مذكرة لنيل شهادة ماستر)؛

- البعد الزمني للدراستين (الدراسة السابقة أجريت في 2006/2005 أما الدراسة الحالية في الفترة 2023/ 2024)؛
- اختلاف الإطار المكاني للدراستين؛
- الاختلاف في تقسيم هيكل الدراسة؛
- تناولت الدراسة أهمية لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير أما الدراسة السابقة فتضمنت نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار.

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح لنا أن معظم الدراسات السابقة تناولت متغيري الدراسة من مجلات ومداخلة ورسالة ماجستير، بالإضافة إلى تنوع الجوانب النظرية والتطبيقية.

تاسعا: هيكل الدراسة

بغية الإجابة على الإشكالية وعلى الأسئلة الفرعية تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي:

حيث خصص الفصل الأول الإطار النظري للوحة القيادة ومراقبة التسيير، والذي قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول إلى ماهية للوحة القيادة أما المبحث الثاني فقد خصص إلى: أوليات حول مراقبة التسيير، وجاء المبحث الثالث والأخير بعنوان تطبيقات لوحة القيادة في مراقبة التسيير.

أما الفصل الثاني والأخير والذي خصص لعرض الجانب التطبيقي، وتناول دراسة تطبيقية على مستوى معهد الجزائر للبترول ببومرداس، حيث اشتمل على ثلاثة مباحث، المبحث الأول تضمن تقديم معهد الجزائر للبترول أما المبحث الثاني خصص لـ: منهجية الدراسة وجاء المبحث الثالث بعنوان نتائج التحليل الإحصائي

الفصل الأول:

الإطار النظري للوحة القيادة ومراقبة التسيير

تمهيد:

يعتبر علم التسيير من العلوم التي لا يمكن حصر مجالاتها الإلمام بكل مواضيعها فهو يعتمد على عدد من الأدوات التي تمكن مراقب التسيير من القيام بالدور المطلوب منه، وما لوحة القيادة إلا أداة من هذه الأدوات التي تساعد في إدارة المؤسسة فهي تقدم تحليلا من شأنه أن يمكن من مقارنة الأهداف المسطرة مع النتائج المحققة.

وتشكل مراقبة التسيير من أهم أشكال الرقابة بمفهومها العلمي الحديث، إذ تمثل ذلك المسار الذي من خلاله يتم توجيه أنشطة المؤسسة قبل بدايتها، ثم تعديلها والتحكم فيها أثناء تنفيذها، وأخيرا تقييم نتائج الأنشطة التي تم إنجازها، وعند الضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة أسباب الانحرافات السلبية التي قد تحدث بين الأداءات المحققة والأداءات المخططة، وتفادي تكرارها في المستقبل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية وكفاءة عالية.

وتعتبر لوحة

القيادة أداة للحوار والتواصل تسمح بقياس أداء المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها ويمكن إعدادها بعدّة طرق وأساليب ويشترط أن تخضع هذه العملية لمنهجية صارمة وذلك لمدى أهمية الأداة في مراقبة التسيير لأنها تمكن من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى ما يلي المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية للوحة القيادة

المبحث الثاني: أوليات حول مراقبة التسيير

المبحث الثالث: تطبيقات لوحة القيادة في مراقبة التسيير

المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة

باعتبار لوحة القيادة أداة إدارية حديثة ومعاصرة ولأهميتها البالغة في المؤسسات،يهدف هذا المبخث إللى عرض مفهوم لوحة القيادة والخصائص والأنواع المختلفة لها،بالإضافة إلى دورها الهام والمؤشرات الرئيسية المستخدمة فيها.

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة وأهميتها

تعتبر لوحة القيادة من الأدوات الهامة في مجال مراقبة التسيير، فهي تساعد المسير في إيجاد المعلومات الضرورية في القيام بعلمه وذلك من خلال كشف الانحرافات ومحاولة إيجاد الحلول الممكنة لها.

أولا: تعريف لوحة القيادة

لقد اختلفت تسمية هذه الأداة من جدول التسيير، جدول المراقبة، لوحة القيادة، إلا أن جلّ التعاريف المقدمة لهذه الأداة لها معنى واحد، وسوف نتطرق فيما يلي إلى مختلف التعاريف:

تعرف لوحة القيادة على أنها: "تنظيم دائم للمعلومات موجهة لتسهيل ممارسة المسؤوليات داخل المؤسسة".[1]

وتعرف أيضا بأنها: "عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسّير، والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر".[2]

كما يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها: "عبارة عن وثيقة شاملة موضوعة تحت تصرف قائد معين لتحقيق الأهداف المسطرة، بحيث تسمح له في المدى القصير بالمتابعة المستمرة للمؤسسة التي يسيرها والأهداف المحققة، إذن هي عبارة عن أداة تقييم ذاتي للأداء".

---

[1] بن قناب فاطمة الزهراء، **دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية**، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخص إدارة واقتصاد المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس– مستغانم، 2016/ 2017، ص6.

[2] رحيم حسين، بونقيب أحمد، **دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 4، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، ديسمبر 2008، ص3.

وفي تعريف آخر جاءت على أنها: وسيلة اتصال واتخاذ القرار، تسمح لمراقب التسيير بلفت انتباه المسؤول حول النقاط الهامة المتعلقة بتسيير نشاط المؤسسة، وذلك قصد تحسينه"[1]

وتعرف أيضا على أنها: "عبارة عن نظام معلومات يسمح بالمعرفة الدائمة والسريعة للمعطيات الضرورية لمراقبة سير المؤسسة في المدى القصير وتسهيل أداء المسؤوليات فيها".[2]

من خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة التعريف التالي: لوحة القيادة عبارة عن أداة للتسيير تجمع مجموعة من المؤشرات سواء كانت مالية أو غير مالية تسمح بمعرفة مدى تحقيق أهداف المؤسسة والحكم على أدائها الفعلي وذلك في المدى القصير.

ثانيا: أهمية لوحة القيادة

للوحة القيادة أهمية بالغة تتجلى فيما يلي:

- 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]
- تسمح بتسليط الضوء على الأداء الفعلي والانحرافات الممكنة بينه وبين الأداء المتوقع (المعياري)؛
- تدعم عملية اتخاذ القرارات، وذلك بتحليل الانحرافات والمساعدة في الكشف عن أسبابها، وبالتالي تصحيح الأخطاء وتقويم الأداء؛
- كما يمكن استخدامها كأداة لتحديد الفرص والمخاطر الجديدة.[4]

---

[1] هواري معراج، مصطفى الباهي، **مدخل إلى مراقبة التسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص78.

[2] تواتي مريم، **مداخلة للمشاركة في المؤتمر الوطني الأول حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع**، مخبر البحث حول الابداع و تغير المنظمات والمؤسسات، جامعة البليدة 2، 2017/04/25، ص11.

[3] زينب بوغازي، رقاد سليمة، **لوحة القيادة لمراقبة التسيير**، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد06، العدد01، جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2021، ص293.

[4] لحمر لمياء، مشبوط سمية، **دور لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص محاسبة وإدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2016/ 2017، ص47.

المطلب الثاني: خصائص لوحة القيادة وأنواعها

تشغل لوحة القيادة مكانة هامة في المؤسسة بفعل خصائصها التي تمزيها عن باقي الأدوات الرقابية الأخرى للرقابة الإدارية، كما أنها تنقسم عموما إلى لوحة قيادة الاستغلال الوظيفي، لوحة القيادة الاجتماعية.

أولا: خصائص لوحة القيادة

للوحة القيادة مجموعة من الخصائص، وهي:[1]

- يتم إعدادها وتمثيلها في وقت قصير بشكل مناسب وهادف للفت انتباه المعنيين، يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء كل مسير، وذلك بمراعاة طبيعة وحجم نشاط كل مسئول عملي.
- تكون واضحة وسهلة التفسير، حيث تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور بلغة مشتركة حول نتائج أدائهم، ومن ثم التفاهم حول الإجراءات التصحيحية المناسبة وفي الوقت المناسب.
- يتم إعدادها بشكل دوري حسب احتياجات القائدين ولمواكبة التغيرات، سواء الداخلية منها أو الخارجية.

ويمكن تلخيص أهم خصائص لوحات القيادة، مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى وفق مايلي:

الجدول رقم (1): خصائص لوحات القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى

الأدوات الرقابية الأخرى للرقابة الإدارية	لوحات القيادة
– معلومات مالية بحتة	– تتضمن معلومات غير مالية (نوعية)
– مصدر المعلومات يكون من داخل المؤسسة	– إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة
- محتواها معياري لكل المسؤولين	- محتواه يتناسب مع احتياجات مختلف القائدين
- عرض المعلومات يكون في العموم شهريا	- عرض المعلومات فيها يتماشى مع النشاط اليومي للمسؤولين.
– معطيات كثيرة، جد مفصلة، شمولية.	– معطيات قليلة، مركز حول النقاط الأساسية المهمة والتي تسمح بالعمل
– تمثيل البيانات يكون معقدا	– تمثيل البيانات يكون في شكل ملفت للإنتباه

[1] محمد بولصنام، بوشو جميلة، **مداخلة حول لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة**، مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة2، 25 أفريل 2017، ص4– 5.

– تأخذ وقتا في تحليل معلوماتها	– سرعة في القراءة، والتحليل
– صعوبة في تطوير هذه الأدوات	– مرنة وقابلة للتجديد والتعديل
– بطئ في تحصيل المعلومات (يوم+10 إلى يوم +25)	– سرعة في تحصيل المعلومات (يوم 1 + إلى يوم +3)

المصدر: محمد بولصنام، بوشو جميلة، مداخلة حول لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة، ملتقى مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة2، 25 أفريل 2017، ص5.

ثانيا: أنواع لوحة القيادة

تتنوع لوحة القيادة حسب طبيعة المسؤوليات المتواجدة بالمؤسسة وعموما نجد الأشكال التالية:[1]

1. لوحة قيادة الاستغلال الوظيفية:

تصاغ بشكل يجعلها وسيلة مساعدة لتقييم أداء وظيفة ما، حيث توفر المعلومات المباشرة والمفهومة في الظرف الزمني الملائم وتتفرع إلى:

أ. لوحة القيادة المالية:

تشير لوحة القيادة الكلاسيكية أو المالية إلى أنه خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة .فهي سلاحا في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها، واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالاستثمار، والسياسة التجارية والمالية.[2]

ويتمثل دور لوحة القيادة لمالية في تقديم المعطيات الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة وتهدف إلى:[3]

- قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة والتوقع، واستخراج الانحرافات وإبراز التطور بالنسبة لفترات سابقة؛

---

[1] محمد ياسين قمان، **دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015/ 2016، ص13.

[2] أسماء شاش، ليلى بن ساحة، **دور لوحة القيادة في تحسين فعالية أداء المؤسسة الخدمية**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2020/ 2021، ص19.

[3] أسماء شاش، ليلى بن ساحة، نفس المرجع السابق، ص19.

- تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتعلقة بمستقبل المؤسسة كالاستثمارات، أساليب التمويل متابعة الخزينة، تحسين فترات دوران المخزون وتطور الهوامش.

تحتوي لوحة القيادة المالية على مجموعة مؤشرات تتعلق بالخزينة والهيكل المالي والمردودية المالية لرؤوس الأموال، والتي من خلالها يمكن مراقبة: التوازن المالي الشامل، المردودية الكلية وشروط الاستغلال.

يمكن تصميم لوحة القيادة وفق نسب مالية كما يلي في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): يوضح تصميم لوحة القيادة وفق نسب مالية

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

المصدر: أسماء شاش، ليلى بن ساحة، دور لوحة القيادة في تحسين فعالية أداء المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2020/ 2021، ص19.

ب. لوحة القيادة الاجتماعية:

هذه اللوحة توفر بجميع المعلومات الخاصة بالمستخدمين لمهنية منها والاجتماعية (عدد المستخدمين الإطارات التوظيف، التكوين، حوادث العمل).

ت. لوحة قيادة تقنية:

هذه اللوحة تمس الجانب التقني (عدد الآلات، حالات العطب ، الصيانة).[1]

2. لوحة قيادة التسيير:

تتعلق بكل جوانب نشاط المؤسسة أي أنها حصيلة تفاعل مختلف الأنواع السابقة تحتوي على المؤشرات الأساسية لمتابعة النشاط حسب الاتجاهات والسياسات المسطرة، وهدفها متابعة النتائج ومراقبة التنفيذ المحقق بين مستويات المؤسسة توجه إلى المديرية العامة.

[1] محمد ياسين قمان، مرجع سبق ذكره، ص13.

ولوحة القيادة التسييرية هي بدورها يمكن تصنيفها حسب **Roger AIM** إلى ثلاث أنواع رئيسية تتمثل في كل من:[1]

أ. لوحة القيادة الوظيفية:

ب. تستعمل في التسيير الإداري لمصلحة أو لقسم ما أو لباقي الوحدات الأخرى:

وهي تتمحور حول نشاط العام للمؤسسة في هذا النوع تتواجد أنواع خاصة بكل وظيفة (لوحة القيادة التسويقية لوحة القيادة المالية، لوحة القيادة إنتاجية، لوحة قيادة الموارد البشرية).

ت. لوحة قيادة المشاريع:

وهي لوحة قيادة خاصة بتسيير المشاريع الكبيرة، تتمحور حول إدارة ومتابعة المشروع من ناحية الجوانب التقنية، الجودة، التكاليف والآجال، وبهذا فهي تحتوي على معلومات ومؤشرات التي تخص المشاريع.

ث. لوحة القيادة الاستراتيجية:

تعبر لوحة القيادة الإستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر من المعلومات، فهي نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبينة ومنظمة لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة.

تقوم لوحة القيادة الإستراتيجية على ثلاث أسس أساسية تتمثل في:[2]

✓ **دمج أهداف 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 تمفصل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآتية والنتائج المستقبلية:**

حيث أن النتائج الآلية تشكل 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 الآتية في نفس الفترة والتنبؤ بفترة 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.

[1] نفس المرجع السابق، ص13.

[2] أسماء شاش، ليلى بن ساحة، مرجع سبق ذكره، ص19.

3. لوحة القيادة الإستشرافية:

هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة تصورها وبرامجها إلى مجموعة من الأهداف وقياسات البرامج المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.[1]

يمكن إظهار أهمية لوحة القيادة الإستشرافية بما تقدمه من إسهامات فيما يلي:[2]

- تطوير الخطط الإستراتيجية؛
- تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها؛
- صياغة خطط الحوافز الإدارية.

المطلب الثالث: دور لوحة القيادة ومؤشراتها

لوحة القيادة هي واحدة من الأدوات التي لها أهمية بالغة في التسيير الحسن للمؤسسة، فلا تستطيع أي مؤسسة ناجحة التخلي عنها، من خلال استخدام مؤشرات والتي تشكل الأداة المناسبة والمكون الرئيسي للوحة القيادة.

أولا: دور لوحة القيادة

يمكن إبراز دور لوحة القيادة من خلال نقطتين أساسيتين[3]:

1. لوحة القيادة كأداة لمساعدة اتخاذ القرار:

تعتبر لوحة القيادة الوثيقة المرجعية التي يعتمد عليها صاحب القرار في قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها .فهي بمثابة بوصلة يمكنه بواسطتها تتبع الاتجاهات التي تسير فيها المنظمة أو المجهر، كما يصفها البعض، الذي يزود الإدارة العليا، خاصة في المؤسسات الكبيرة ذات الفروع المتباعدة جغرافيا، بالمعطيات التي لا يمكنها الإطلاع عليها نظرا لحجم المنظمة.

2. لوحة القيادة كأداة اتصال وتنسيق:

تكون لوحة القيادة أداة للاتصال وتنسيق عن طريق نقلها لتلك بداية من إنشاء لوحة (top down) المعلومات بين مختلف مستويات المؤسسة من أعلى إلى أسفل القيادة للإدارة العليا التي ترسم المسار الذي تبنى عليه لوحات القيادة لمراكز المسؤولية وكذا حيث يقوم المسؤولون في المستويات الدنيا (bottom up)المستويات العملية ومن أسفل إلى أعلى بتحديد المعطيات التي تهم مراكز مسؤوليتهم

---

[1] لكحل نزهة، **لوحة القيادة الإستشرافية ودورها في تطوير أداء المؤسسات العمومية**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد13، جامعة البليدة2، جوان 2008، ص269.

[2] لكحل نزهة، مرجع سبق ذكره، ص269.

[3] بن معزوز كمال، **لوحة القيادة: دورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشائها**، دراسات إقتصادية، المجلد3، العدد1، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2009/04/01، ص54- 55.

وإدماج لوحة القيادة الخاصة بهم في لوحة القيادة للمستوى الأعلى منهم، أي ما يسمى مبدأ التداخل .كما أنها تعطي نظرة أفقية من خلال تداخل معطيات مراكز المسؤولية فيما بينها إذ تحتوي لوحة القيادة لمركز مسؤولية ما على معطيات تخص عناصر خارج مسؤوليته المباشرة لكنها ذات صلة بمهامه، وبالتالي تكون المؤشرات مشتركة بين عدة لوحات قيادة.

ثانيا: مؤشرات لوحة القيادة

تعتبر المؤشرات المكون الرئيسي للوحات القيادة، حيث أن لوحة القيادة هي عرض لأهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة أعمالهم.

1. تعريف المؤشر:

يعرف على أنه معلومة أو تجميع للمعلومات التي تساهم في تقدير وضعية معينة تعيشها المؤسسة.[1]

2. **مؤشرات الجودة:**

وفي ما يلي عرض مؤشرات الموجودة في لوحة القيادة[2]:

أ. وضعية السوق:

وتتمثل في: الحصة السوقية، عدد زبائن المؤسسة مقارنة بالمنافسة، مبيعات المنتجات الجديدة، نفقات بحث وتطوير المنتجات، وحصة المنتجات التي أدمجت فيها تكنولوجيا جديدة.

ب. إرضاء الزبائن:

وتتمثل في: احترام آجال التسليم، تطور رقم الأعمال لكل زبون، وعدد الزبائن الجدد.

ت. تحسين الإنتاجية:

وتتمثل في (تكلفة الإنتاج، التكاليف الكلية، المواد الأولية المستهلكة، عدد الكميات المنتجة، والقيمة المضافة).

ث. الأهداف المالية:

هامش الربح، حجم الديون، قيمة رقم الأعمال، قيمة الأسهم، والعائد على الاستثمار.

[1] زرارقي حنان، **لوحة القيادة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2014/ 2015، ص8.

[2] نفس المرجع السابق، ص8.

المبحث الثاني: أساسيات حول مراقبة التسيير

من أجل توضيح مفهوم مراقبة التسيير والإحاطة به قدر الإمكان ارتأينا أن نقوم بتعريفه وحصر أهدافه، ثم شرح أدواته، بالإضافة إلى التطرق إلى مسار نظام مراقبة التسيير في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير

ظهرت مراقبة التسيير لأول مرة في المؤسسات الأمريكية، ويرجع ذلك إلى الفترة ما بين الحربين العالميتين، لكن انتشارها لم يكن إلا بعد الحرب العالمية الثانية وذلك بسبب سيطرة المذهب المنفعي الذي كان سائدا في مرحلة ازدهار المؤسسات الأمريكية التي لم تكن في هذه الفترة بحاجة إلى التحكم في التكاليف وتحديد المسؤوليات نظرا للنتائج المرضية التي كانت تحققها.[1]

وفيما يلي عرض لأهم التعاريف التي تناولت مفهوم مراقبة التسيير:

مراقبة التسيير هي العملية التي من خلالها يتأكد المسير أن موارد المؤسسة تم الحصول عليها، واستعمالها بطريقة فعالة وبكفاءة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

مراقبة التسيير هي العملية الموضوعة داخل وحدة اقتصادية من أجل التأكد من التنشيط والاستعمال الفعال للطاقة والموارد من أجل الوصول إلى الهدف الذي تسعى إليه هذه الوحدة.[2]

كما تعرف مراقبة التسيير بأنها: "مجموع الأحكام المتخذة من أجل إعطاء القادة ومختلف المسؤولين معطيات رقمية دورية تميز سير المؤسسة حيث أن مقارنة هذه المعطيات بمعطيات أخرى مضت أو مقدرة يمكن عند الاقتضاء أن تدفع المسيرين إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بسرعة".[3]

وتعرف أيضا على أنها إحدى الأساليب الأساسية للتعديل الداخلي والقيادة تهدف إلى تعبئة الموارد البشرية بالمؤسسة، وجعل الأعمال التي يقوم بها مختلف الأعوان داخل المؤسسة متناسقة، حتى تساهم في تحقيق الأهداف.

كما تعرف مراقبة التسيير بأنها مجموع الإجراءات المتخذة لتزويد المسيرين من مختلف المسؤولين بمعطيات رقمية ودورية تخص سير المؤسسة، وتؤدي مقارنة هذه المعطيات مع المعطيات السابقة أو

---

[1] ناصر دادي عدون، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**، دون طبعة، دار المحمدية الجزائر، 2004، ص11.

[2] بوزيان عثمان، خراف مختارية، **دور التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير في تجسيد الحوكمة**، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 04، جامعة سيدي بلعباس، مخبر البحث إدارة وتقييم أداء المؤسسات، 2016، ص125.

[3] لحمر لمياء، مشبوط سمية، مرجع سبق ذكره، ص8.

المتوقعة إلى حث المسيرين على إتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة والسريعة كلما استدعى الأمر ذلك.[1]

من خلال التعاريف السابقة الذكر نستنتج أن: مراقبة التسيير هي مجموعة من الإجراءات والتقنيات والوسائل التي تسمح للمسيرين من مراقبة العمليات المختلفة في المؤسسة والتأكد من أن الموارد والطاقات المتاحة تستعمل بعقلانية بما يسمح من تحقيق أهدافهم المسطرة بأقل التكاليف الممكنة.

المطلب الثاني: أهداف وأدوات مراقبة التسيير

تعتبر لوحة القيادة أداة تخاطب، واتخاذ القرار تسمح لمراقب التسيير تنبيه المسؤول عن مختلف العناصر الأساسية لعملية التسيير من أجل تحسينها، وذلك بالإعتماد على مجموعة من الأدوات سيتم عرضها في هذا المطلب.

أولا: أهداف مراقبة التسيير

تسعى مراقبة التسيير إلى تحقيق جملة من الأهداف، وهي:[2]

1. **الأداء:**

في بيئة تتميز بالتعقد وعدم التأكد يجب على المؤسسة باستمرار إعادة تركيز أهدافها وأعمالها . وبالتالي فإن قيادة الأداء يجب تعمل على التوفيق بين التكيف مع التطورات الخارجية والمحافظة على التماسك التنظيمي لتحقيق أفضل استخدام للموارد والمهارات .ثم يطلب من مراقبة التسيير المساعدة في تخصيص الموارد لمختلف المحاور الاستراتيجية .كما يجب على مراقبة التسيير تحسين الجودة والتكلفة والوقت، باستخدام جميع أدوات حل المشكلات مثل تحليل العمليات وأدوات إدارة الجودة.

يجب أن تساعد مراقبة التسيير أيضًا في قيادة متغيرات الأداء الاجتماعي التي يطلبها أصحاب المصلحة.

2. **التحسين المستمر في التنظيم:**

من أجل **الاستفادة** المثلى من الموارد والمهارات، يجب على المؤسسة قيادة التنظيم كمتغير استراتيجية، فالهيكلة من خلال المسارات تعد الطريقة المناسبة لتحقيق نجاعة الأداء؛ يتعلق الأمر بتجزئة المؤسسة إلى مسارات عملياتية ومسارات دعم ثم تعديل وتحسين تلك غير المربحة .يمكن أن تساعد مراقبة التسيير على تشكيل هذه المسارات وخاصة قياس تكاليفها لتحديد الهوامش وخاصة عوامل تحقيق نمو القيمة المضافة.

---

[1] براق عيسى، كداتسة عائشة، برامقي رضية، **مداخلة حول مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير**، ملتقى مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة02، 2017/04/25، ص4.

[2] غزيباون علي، عليلي نادية، **إستخدام أدوات مراقبة التسيير لتفعيل آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة التنمية والإشراف للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد07، الجزائر، ديسمبر 2019، ص42- 43.

3. الأخذ في الحسبان للمخاطر:

في ظل قيادة الأداء، أصبحت حوكمة الشركات عناصر غير قابلة للانفصال، وبالتالي فمن الضروري معرفة تأثيرات أنشطة المؤسسة على أصحاب المصلحة من خلال دمج المخاطر ذات الصلة.

ثانيا: أدوات مراقبة التسيير

هناك العديد من الأدوات التقليدية والحديثة التي تستعمل في إطار مراقبة التسيير في المؤسسة، وكل صنف منها يسمح بتحقيق غرض معين (أو أكثر) من أغراض مراقبة التسيير، كما موضح فيما يلي:

1. الموازنات التقديرية:

تعتبر الموازنات التقديرية من الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير، وهي تستعمل على نطاق واسع منذ ظهورها إلى يومنا هذا، وتعد من أبرز وأهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الأهداف بفعالية في المؤسسة.

أ. تعريف الموازنة التقديرية:

تعرف الموازنة التقديرية على أنها: "ترجمة مالية لخطة كمية تغطي جميع أوجه نشاط المؤسسة لفترة مستقبلية في صورة شاملة ومنسقة، ويوافق عليها المسؤولون والمنفذون ويرتبطون بها، وتتخذ هدفا يتم على أساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلي والرقابة عليها، وتمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات والتوصل إلى الفعالية القصوى.

كما يمكن القول أن الموازنة التقديرية هي عبارة عن: "تعبير كمي لخطة أعمال، تساعد على تحقيق التنسيق والفعالية".[1]

ب. دور الموازنة التقديرية كأداة مراقبة التسيير:

تعد الموازنات التقديرية إحدى الأدوات المستعملة في مراقبة التسيير، وتشكل إلى جانب الأدوات الأخرى نظام معلومات دقيقة وشاملة تعتمد عليه مختلف المؤسسات لتحقيق أهدافها كما تعتبر من أهم الأدوات المستعملة في تحسيف تسيير المؤسسات خاصة فيما يتعلق بـ:[2]

- تخطيط أنشطة المؤسسة سواء في المدى القصير أو المدى الطويل وهذا يعني التفكير الدائم في مشاكل المستقبل قبل حدوثها وبالتالي الإعداد لها خاصة في ظل ندرة الموارد التي أصبحت مؤشراتها في تزايد في الوقت الحاضر؛
- مراقبة أنشطة المؤسسة وتقييم أدائها؛
- التنسيق بين مختلف عمليات وأقسام المؤسسة.

[1] لحمر لمياء، مشبوط سمية، مرجع سبق ذكره، ص25.

[2] نعيمة يحياوي، **أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق**، رسالة دكتوراه في تسيير المؤسسات، شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2009، ص75.

وعلى هذا الأساس تصبح مراقبة التسيير لما تستعمل لموازنات التقديرية بمثابة نظام يساعد المسؤولين الإداريين على قيادة المؤسسة الاقتصادية نحو تحقيق أهدافها بفعالية.

2. المحاسبة التحليلية:

تعتبر المحاسبة التحليلية مثل الموازنات التقديرية، ومن أهم أدوات مراقبة التسيير فهي تقليدية وقديمة بظهورها، ولكنها تطورت كثيرا عبر الزمن وأصبحت حديثة بفضل تقنياتها وأساليبها الحديثة (مثل طريقة ABC وطريقة ABM)، وتساعد على تحقيق الأهداف من خلال استخدام الوسائل المتاحة بكفاءة في المؤسسة.

أ. تعريف المحاسبة التحليلية:

تعرف المحاسبة التحليلية على أنها: "فرعا متخصصا من فروع المحاسبة، وتكون مهمتها تجميع وتحليل بيانات التكاليف وتوزيع المصروفات من أجل تحديد ثمن تكلفة المنتجات أو الخدمات وتقديم معلومات دقيقة إلى إدارة المؤسسة، وتقوم بتسجيل كل العمليات الخاصة بنشاط المؤسسة".[1]

ب. دور المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير:

ظهرت المحاسبة التحليلية كضرورة محاسبية وكتقنية تهتم بمجال مراقبة وحساب التكاليف وتحديد التكلفة النهائية للمنتجات وهذا بغرض توفير المعلومات الضرورية لمساعدة المسؤولين الإداريين على اتخاذ القرارات، وللمحاسبة التحليلية عدّة طرق تستعملها في ظل مراقبة التسيير وهذه الطرق تعتمد على قاعدة واحدة من المعطيات إلا أنها تختلف في طريقة معالجة تلك المعطيات والأهداف التي ترمي إليها كل طريقة حيث أن لكل منها مميزات تخدم جوانب معينة من التسيير "فالمحاسبة التحليلية تقوم على مبدأ أساسي وهو التحليل والتقييم للتكاليف والنواتج داخل المؤسسة خاصة الإنتاجية منها وهنا يكمن دور المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير".[2]

3. لوحات القيادة:

بما أننا تطرقنا فيما سبق إلى كل الأدبيات النظرية المتعلقة بلوحة القيادة، سنعرض دور هذه الأخيرة في مراقبة التسيير في المبحث الثالث من هذا الفصل.

4. أدوات أخرى:

تعتبر الأدوات الأخرى لمراقبة التسيير حديثة النشأة، وهي كثيرة وفي تطور من حيث أنواعها والأدوار التي تؤديها في المؤسسة الاقتصادية، وهي:[3]

---

[1] لحمر لمياء، مشبوط سمية، سبق ذكره، ص26.

[2] بلال بوناب، **دور المحاسبة التحليلية في تحسين الرقابة على الإنتاج**، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ومراقبة التسيير، جامعة بسكرة، 2014، ص62.

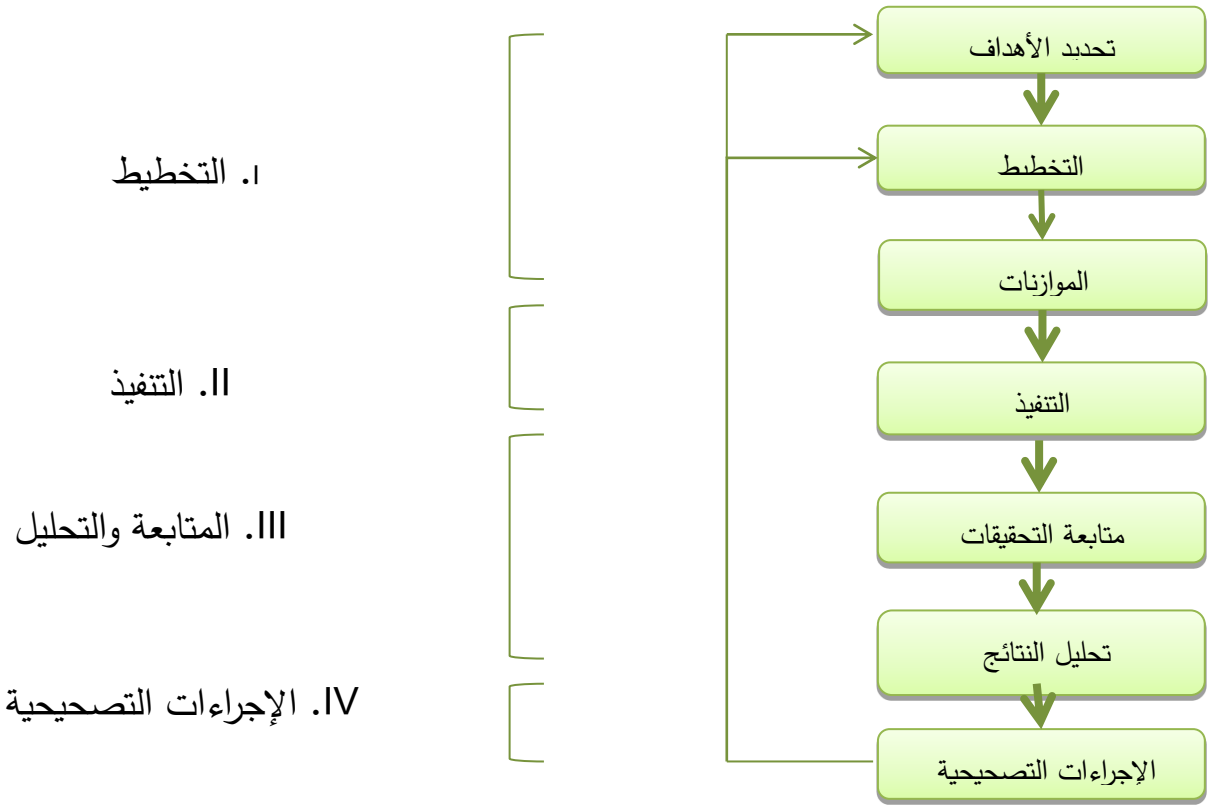
[3] لحمر لمياء، مشبوط سمية، مرجع سبق ذكره ،ص32.

- أسعار التنازلات الداخلية؛
- تسيير الجودة؛
- عتبة المردودية؛
- فائض الإنتاجية الإجمالية.

المطلب الثالث: مسار مراقبة التسيير

يمكن النظر إلى نظام مراقبة التسيير على أنه مسار أو حلقة تفترض الإثراء والتعلم تدريجيا، هذا المسار عبارة عن حلقة متكونة من أربعة مراحل كما هو موضح في الشكل الموالي::

الشكل رقم(1): مراحل مراقبة التسيير



المصدر: العلوي نسيمة، بن موهوب نور الهدى، دور المراجعة الداخلية في نظام مراقبة التسيير، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية، تخصص مالية مؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2019/ 2020، ص37.

انطلاقا من الشكل السابق، تتمثل مراحل مراقبة التسيير فيما يلي: [1]

المرحلة الأولى :التخطيط

يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتقديم المعلومات اللازمة لإدارة المؤسسة والتي تساعد المديرين على وضع استراتيجية طويلة المدى يتم تقسيمها فيما بعد بمساعدة مراقب التسيير إلى المدى المتوسط (3- 5) سنوات وأيضا المدى القصير(سنة) عن طريق ما يسمى بالموازنات حيث تسمح هذه الأخيرة بتحقيق الأهداف القصيرة الأجل.

المرحلة الثانية: التنفيذ

مرحلة التنفيذ هي المرحلة الموالية لمرحلة التخطيط، فبعدما يتم التخطيط لما تريد المؤسسة أن تحققه، تبدأ مرحلة التنفيذ وهي تطبيق المخططات التي تم إعدادها على أرض الواقع للوصول إلى الأهداف المحددة.

المرحلة الثالثة: المتابعة والتحليل

إن النشاطات المخطط لها تعطي نتائج تعتمد جزئيا على الظروف المحيطة وبالتالي يصعب تحليل هذه النتائج مما يستوجب ضرورة وجود" نظام للقياس ."ففي الواقع لا يمكن معرفة النتائج المتحصل عليها بصورة مباشرة، أي أن تحديدها يتطلب وضع مؤشرات، ومجموع المؤشرات المعتمدة في النهاية من أجل وصف واقع النتائج تشكل " نظام القياس."

إن الهدف من هذه المرحلة هو مقابلة ومقارنة النتائج المقاسة بتلك المنتظرة أو المتوقعة، وكذا تحليل الفروقات التي لا يمكن تفاديها لتحديد فيما إذا كانت تشكل انحرافا بالنسبة لمخطط النشاط وهذا يتضمن اتخاذ إجراءات تصحيحية، أو ببساطة إذا كانت هذه الفوارق تندرج ضمن المجال المحدد والمقبول لأي عمل تنبئي.

وبالتالي فإن هذه المرحلة تمثل مراقبة أولية، وهي تنظيم يسمح بالتأكد من أن المؤسسة تتوجه بصورة جيدة نحو الأهداف المنتظرة.

المرحلة الرابعة: الإجراءات التصحيحية

تتطلب الانحرافات الخارجة عن المجال المقبول للعمل التنبئي ضرورة إتخاذ إجراءات تصحيحية، هذه التصحيحات تتم في غالب الأحيان على الأعمال الواجب القيام بها أي طريقة التنفيذ، أو على الوسائل التي ينبغي توفيرها وكيفية استعمالها، كما يمكن أن تتم هذه التصحيحات في الحالات القصوى على الأهداف والغايات في حد ذاتها والتي تستوجب إعادة النظر فيها.

[1] صفاء لشهب، **نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/ 2006، ص51-52.

في هذه المرحلة يقوم مراقب التسيير بتقديم التوصيات والاقتراحات الواجب اتخاذها فقط فهو غير مسؤول عن اتخاذ القرارات بهذا الشأن لأن هذه الأخيرة لا تندرج ضمن صلاحياته.

يسمح هذا المسار بمساعدة المسؤولين وأفراد المؤسسة على تحسين أدائهم من خلال مختلف المراحل السابقة، فهو وسيلة لتحليل الانحرافات والبحث عن أسبابها وبالتالي يستطيع هؤلاء المسؤولين والأفراد التعرف على أخطائهم وتحسين أدائهم في المستقبل. وعليه فإن مسار مراقبة التسيير يهدف إلى التدريب والتعليم وإلى تحسين جودة العمل التسييري ككل.

ويتم عادة في مراقبة التسيير إنجاز تشخيص مختصر حول مسار المراقبة بالمؤسسة، للتأكد من أن هذا المسار لا يهمل ولا يغفل عن أية مرحلة، غير أن هذا المسار يمكن أن يكون مميزا لدى بعض الشركات مثل الشركات الصغيرة التي تكون في مرحلة التوسع والنمو وبالتالي تركز أكثر على المرحلة الأولى والثانية من المسار (التخطيط والتنفيذ) على حساب الوقت الخاص بالتحليل وأيضا التأني الضروري للتعلم وهذا ما يؤدي إلى تكرار نفس الأخطاء.

المبحث الثالث: تطبيقات لوحة القيادة في مراقبة التسيير

بعد التطرق في المباحث السابقة إلى مفهوم كل من لوحة القيادة ومراقبة التسيير، سنقوم فيما يلي بشرح كيفية تطبيق لوحة القيادة في مراقبة التسيير من خلال توضيح **مراحل إعداد وتصميم لوحة القيادة، مكانة لوحة القيادة ومساهمتها في مراقبة التسيير وعوامل نجاح لوحة القيادة وحدود استخدامها**

المطلب الأول: مراحل إعداد وتصميم لوحة القيادة

أولا: مراحل إعداد تصميم لوحة القيادة

تتطلب عملية إعداد لوحة القيادة عامة المرور بالمراحل الرئيسية التالية:

إن عملية إعداد لوحة القيادة تمر بمراحل أساسية تتمثل في:

1. **دراسة محيط المؤسسة:**

يتم التركيز في هذه المرحلة على المؤسسة والسوق الذي تنشط فيه (موارد المؤسسة، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إستراتيجيات المؤسسة) ومن ثم يتم تحديد أهداف المؤسسة، وأهداف مراكز النشاط، ويتم وضع أيضا المؤشرات المناسبة لكل نشاط أو مستوى(مركز مسؤولية).[1]

2. **إستراتيجية المؤسسة:**

وتعني الاستراتيجية مجموعة الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها.

وتتمثل الاستراتيجية داخل المؤسسة في مجموعة من العمليات التالية:[2]

- تحديد أهداف المنظمة بعيدة المدى؛
- تحضير العمليات التي تمكن من إنجاز هذه الأهداف؛
- تخصيص الموارد التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف.

3. **وضع المؤشرات:**

باعتبار المؤشر أداة لتقييم الوضعية، يمكن أن نميز بين ثلاثة (03) مجموعات من المؤشرات:[3]

أ. **مؤشرات نتائج ومؤشرات متابعة:**

---

[1] براق عيسى، كداتسة عائشة، برامقي رضية، مرجع سبق ذكره، ص8.

[2] مجد صقور، **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وأساسيات**، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، سوريا، 2021، ص2.

[3] براق عيسى، كداتسة عائشة، برامقي رضية، مرجع سبق ذكره، ص7- 8.

يمكن للمؤشر أن يهتم بمتابعة سير العمليات أو الأحداث التي هي في طور الإنجاز "مؤشر متابعة"، كما يمكن للمؤشر أن يشير إلى النتيجة النهائية كحدث وقع فعلا "مؤشر نتائج" ويرتبط هذين النوعين من المؤشرات بالزمن ومجال التطبيق.

ب. مؤشرات قيادية ومؤشرات رقابية:

يمكن للمؤشر أن يزود المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج الحقيقية بالمركز المكلف بتنفيذ بعض الخطط وبرامج العمل ويسمى هنا مؤشرا رقابيا، في حين تعمل مؤشرات القيادة على توضيح سير العمليات بالنسبة للمسؤول المعني، وتساعده في اتخاذ القرارات، دون أن يتم رفعها إلى المستوى الأعلى، فالغرض منها هو تمكين المسؤولين من قيادة عملياتهم وتحسين أدائهم.

ت. مؤشرات مالية ومؤشرات تشغيلية:

يمكن لمؤشر ما أن يتم تحضيره إما إنطلاقا من معطيات محاسبية مثل تكاليف الإنتاج، معدلات المردودية، وإما معطيات تشغيلية مثل عدد الغيابات، والمعطيات التشغيلية تساعد على إتخاذ الإجراءات التصحيحية بصورة أسرع من المعطيات المالية لأن هذه الأخيرة تتطلب مدة زمنية أطول لتحضيرها عكس المعطيات التشغيلية.

بإعتبار أن المؤشرات تمثل جوهر لوحة القيادة فإن سلامة هذه الأخيرة مرتبطة بشكل كبير بمدى سلامة المؤشرات الموضوعة، حرصا على تحقيق السلامة والبساطة والوضوح عند وضعها.

4. تحديد المعايير:

إن المؤشرات تكون بلا فائدة إذ لم تقارن بمعايير يتم تحديدها، حيث تتم مقارنة المؤشرات الفعلية للوحة القيادة بقيم معيارية ويمكن أن تتمثل هذه المعايير في أهداف تحددها المؤسسة، والمعايير تمثل في الحقيقة مؤشرات قياسية قد تكون مستوحاة من المنافسين الأوائل، أو من مكاتب دراسات متخصصة في مجال الإستثمارات وقياس الأداء.

5. تجميع المعلومات:

بعد ما تقع عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات، إنطلاقا من المعلومات التي تمتلكها المؤسسة. وفي هذه المرحلة يقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه، كما تحدد المدة الزمنية للحصول عليها.

6. إختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة:

تعتبر المعلومة أداة لازمة في عملية تصميم نظام لوحة القيادة في المؤسسة، حيث أن عملية حجز واستخراج المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل، ويبقى على المؤسسة أن تختار منها ما يناسبها (حجم المؤسسة، تكلفة النظام).

7. مراعاة طريقة عرض لوحة القيادة:

إن من أهم مميزات لوحة القيادة لفت إنتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب إحتواء لوحة القيادة على معلومات تلخيصية مرتبة وشاملة، ويمكن للوحة القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر، لوحة لافتة، وهناك عدة أدوات لتصميمها منها الجداول ، الرسومات والتمثيلات البيانية، الرموز.[1]

ثانيا: تصميم لوحة القيادة

يتطلب تصميم لوحة القيادة قبل كل شيء التشاور والاتصال مع مختلف الأطراف الفاعلة بالمنظمة، حيث يعتبر الاتصال نقطة أساسية لنجاح لوحة القيادة، وبدونها لا يمكن للمشروع النجاح، فنجاح عملية التواصل يتم بالتشاور ما مختلف الأطراف الفاعلة بتقديم مشروع لوحة القيادة المراد إعداده وإبراز فوائده، ومحاولة إدماج اقتراحات مختلف الأطراف في إعداد المشروع. ويمكن تلخيص أهم خطوات تصميم لوحة القيادة في العناصر الأساسية الآتية:[2]

1. **تحديد مجالات التحسين:**

تستخدم لوحة القيادة لتوجيه عملية التحسين والتقدم باتخاذ القرارات الصحيحة في أفق معين، هذا التحسين يجب أن يكون مستمرا ومتناغما ما بيئتها التنافسية.

2. التحديد الدقيق لنقاط التدخل:

يتعلق الأمر بتحديد العمليات والأنشطة المعنية بالتحسين، وكذلك الأفراد المعنيين بنشر الإستراتيجية، حيث تشكل نقاط التدخل هذه أولوية لوحة القيادة لأجل توجيه عملية التحسين المخطط لها وهي ترتبط بالقدرة على اتخاذ قرارات مناسبة فيها ربحا للوقت.

3. اختيار أهداف الأداء

[1] براق عيسى، كداتسة عائشة، برامقي رضية، نفس المرجع السابق، ص8.

[2] دحو معتصم، عامر عبد الرحمان، **تصميم وتطوير لوحة قيادة مستقبلية في المؤسسات العمومية الاقتصادية**، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، مخبر الحكومة العمومية والاقتصاد الاجتماعي، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، المجلد06، العدد01، 2022، ص186إلى ص189.

عمليا كل مدير مسؤول عن تطوير الإستراتيجية، أي اعتماد تكتيك ممكن التحقيق، يجسد أهداف الأداء المراد تحقيقها لتجسيد الإستراتيجية المختارة أو نهج التحسين.

حيث يتم التعبير عن الأداء في بعدين مترابطين هما الفعالية والكفاءة، فالفعالية تعني متابعة الإجراءات الصحيحة لتحقيق الأهداف المحددة، أما الكفاءة تعني التأكد من أننا نستخدم الموارد المخصصة على أفضل وجه. ويعتبر اختيار أهداف الأداء من أهم نراحل إعداد لوحة القيادة، فهي تفر ارتجاه الواجب إتباعه بالإضافة إلى وتيرة التحسين، حيث من الضروري مشاركة الأطراف الفاعلة في مشروع التحسين.

4. اختيار مؤشرات الأداء:

يجب أن يتماشى اختيار مؤشرات الأداء ما الإستراتيجية المتبعة والسياق المحدد واحتياجات صانعي القرار وكذلك الإجراءات الواجب اعتمادها، وتشارك الأطراف الفاعلة في عملية اختيار المؤشرات فهم مسؤولين عن اتخاذ القرارات بناء على المعلومات التي توفرها هذه المؤشرات.

فأي لوحة القيادة تتضمن مؤشرات تسمح بجعل أهداف المنظمة مفهومة ويمكن مراقبة درجة انجازها، ويجب أن تكون المؤشرات المدرجة في لوحة القيادة مرتبطة بشكل مباشر بأهم المتغيرات (العوامل الرئيسية) للإستراتيجية التي تنفذها الشركة، ويجب أن تحتوي فقط على عدد محدود من المؤشرات في كل مستوى من مستويات المسؤولية المتعلقة بإمكانيات عمل كل مدير.

ويمكن تصنيف مؤشرات قياس الأداء إلى المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، فالمؤشرات المالية لها صلة مباشرة بالنتائج والربحية المالية للمؤسسة وهي تستند إلى البيانات المحاسبية والمالية، وتعتبر سهلة التفسير والقياس الكمي وقابلة للمقارنة ما مرور الوقت ما مؤسسات مشابهة، وأهم المؤشرات المالية الأكثر استخداما رقم الأعمال، الهامش الإجمالي، النتيجة الصافية وسعر التكلفة، بينما المؤشرات غير المالية تعتبر أكثر نوعية من المؤشرات الكمية مثل أداء الموظف أو جودة الخدمة المقدمة للعملاء، وهي أهداف إستراتيجية لا يمكن بسهولة التعبير عنها بشكل كمي، ومن هنا ستختار كل شركة حسب حجمها وقطاع نشاطها لوحات القيادات التي تناسبها بشكل أفضل، والمؤشرات الأكثر صلة لبناء هذه اللوحات.

5. بناء لوحة القيادة:

يعد تطوير وتنفيذ أي نظام مثل لوحة القيادة في الشركة مهمة دقيقة وتستغرق وقتًا طويلا، ولنجاحه

يجب أن يكون الهيكل التنظيمي واضحا والمسؤوليات محددة بوضوح، كما يجب توفر المعلومات والاتصال الجيد والفعال في الشركة، لأنه يمكن أن يساء فهم تطبيق لوحة القيادة والمؤشرات ويُنظر إليه على أنه وسيلة من قبل الإدارة لرصد ومراقبة الجميع، حيث يتطلب نجاح نظام لوحة القيادة الحقيقي شرحا وتواصلا حول هذا المشروع والغرض منه واهتماماته واستخداماته على المستويات المختلفة للمؤسسة، كما

يجب تحديد المهام والأهداف لأن التحسين المستمر لأداء كل مركز مرتبط بالمهام والأهداف التي قد تم تحديدها بوضوح من قبل، ومن هنا تنبثق مهام وأهداف كل مركز من الإستراتيجية التي وضعتها الإدارة العامة، حيث سيتم بعد ذلك حساب انحرافات فيما يتعلق بهذه الأهداف.

فالخطوات الرئيسية لبناء لوحة قيادة تتضمن ما يلي:

أ. اختيار المَعلومات:

من الضروري تحديد العوامل الرئيسية التي ستجعل مراقبتها من الممكن ضمان تقارب الإجراءات المنفذة ما النتائج المرجوة.

ب. اختيار واختبار المؤشرات:

يقوم كل مدير، بناءً على أهداف مركزه، والعوامل الرئيسية المختارة، بتطوير لوحة القيادة الخاصة به وتحديد المؤشرات اللازمة لمراقبة أداء المركز، المؤشرات اللازمة للانتقال إلى المستو التالي.

ت. جمع البيانات ومعالجتها:

يجب أن تضمن الرقابة الإدارية أن أنظمة معلومات الشركة (مالية، فنية، تجارية) لديها البيانات اللازمة لتحديد المؤشرات، ولديها القدرة التي تسمح بمعالجة وتجميع هذه البيانات لتطوير لوحات قيادة ضمن الإطار الزمني المطلوب.

ث. إجراء الاختبارات:

هذه المرحلة ضرورية، تسمح لنا بالتحقق على سبيل المثال من موثوقية أنظمة الكمبيوتر في جما البيانات ومعالجتها، وفي اهتمام بالمؤشرات المحتجزة في لوحات القيادة، وتكرار الحساب وما إلى ذلك، بالإضافة لتحديد أهمية انحرافات المحددة وبالتالي الاهتمام بحساب المؤشرات، والتزام مختلف المديرين بالنظام وتعاونهم لصالح نظام لوحة القيادة بالشركة.

بعد معرفة ما سبق يمكن بناء لوحة قيادة متوازنة بحيث تساعد على اتخاذ القرار وتحترم القواعد المطلوبة فيجب أن يستجيب تنظيم وترتيب المؤشرات للرسالة المراد نقلها قدر الإمكان، أي يجب أن تكون لوحة القيادة متوازنة.

6. التدقيق والمراجعة:

بمرور الوقت تتغير الإستراتيجية وتتطور الشركة وهو ما يتطلب تكييف لوحة القيادة ما هذه التغيرات لضمان فعاليتها من حيث تناسبها تمامًا ما الأهداف المنشودة، وتماشيها مع الإجراءات التي تم إطلاقها، واستخدامها بشكل صحيح.

المطلب الثاني: دور لوحة القيادة في تفعيل مراقبة التسيير

نعالج هذا العنوان من خلال العنصرين الآتيين:

أولا: مكانة لوحة القيادة في مراقبة التسيير

تعتمد مراقبة التسيير في القيام بوظائفها بدرجة كبيرة على لوحة القيادة، ذلك لأنه يقدم المعلومات الضرورية ويعرضها عرضا تاما سهل الفهم وملخص المحتوى، ونظام عمل لوحة القيادة يعتمد على النظام المحاسبي الذي تستمد منه المعلومات الضرورية واللازمة للتحليل وتشخيص الوضعية، واتخاذ القرار، وتعتمد كذلك على نظام الموازنات في تحديد شكلها وهيكلها، وهذا في ضوء الخطة العامة للمؤسسة.[1]

ثانيا: كيفية مساهمة لوحة القيادة في تفعيل مراقبة التسيير

بعدما تم تناول لوحة القيادة ومراحل تصميمها، نتناول فيما يلي كيف تساهم لوحة القيادة في تحسين عملية مراقبة التسيير سواء على مستوى كل مركز مسؤولية أو على مستوى المؤسة ككل، حيث يكون سير عملية مراقبة التسيير في ظل إستخدام لوحة القيادة فإن تصميم ووضع نظام لوحة القيادة يعتبر وسيلة، فبمجرد الانتهاء من عملية تحضيره يبدأ عمل المسؤولين، فيتم تحليل المعطيات ثم شرح الانحرافات، وفي الأخير اتخاذ الاجراءات التصحيحة.

وتتطلب عملية إستغلال لوحات القيادة بشكل جيد وجود قابلية على التواصل فيما بين الأفراد المسؤولين، وكل هذا ضروري كي تكون القرارات المتخذة قابلة للتطبيق، فعلى أهمية جودة تصميم لوحة القيادة تبقى هذه الأخيرة مجرد أداة للوصول إلى الكفاءة على مستوى مختلف وظائف المؤسسة، وذلك فهم الانحرافات وتحليلها بصورة سليمة هي الخطوة المهمة، حيث تعد القاعدة لإتخاذ إجراءات تصحيحية تفاديا لتكرارها من جهة، بحثا عن بدائل تسييرية أفضل لتحقيق تسيير أكثر فعالية.[2]

---

[1] براق عيسى، كداتسة عائشة، برامقي رضية، مرجع سبق ذكره ، ص8.

[2] نفس المرجع السابق، ص9.

وتظهر مساهمة لوحة القيادة في تفعيل مراقبة التسيير، في المراحل التالية: [1]

1. **تحليل الإنحرافات:**

بعد معرفة الانحرافات يتم التركيز في المرحلة الأولى على الإنحرافات المهمة فقط. والهدف من هذا التحليل هو تبيان مصدر هذه الانحرافات، مع التنبيه أن فترات حساب وأسباب الانحراف يمكن أن تكون خارجية أو داخلية.

2. **شرح أسباب الإنحراف:**

بعد تحديد الإنحرافات وتحليلها يتم شرحها والوقوف على أهم أسبابها، وترفق عملية تحليل الانحرافات بتعليق كتابي يحرر من طرف المراقب الإداري، ثم يتحاور مع المسؤول المعني، حيث يتمحور التعليق حول الإنحرافات المهمة وأسبابها، الرؤى المستقبلية الخاصة بالفترات المقبلة ومقارنة أهداف نهاية السنة، ثم تقديم إقتراحات من المسؤولين حول العمليات المتبعة في أقسام أخرى.

3. **البحث عن العمليات التصحيحية:**

من أجل دراسة العمليات التصحيحية وتحليلها، يجب أن يتم حوار فوري ما بين المسؤول ومساعديه، مع الإستعانة بالمراقب الإداري الذي يعمل على تقييم الأفكار واقتراح الحلول ومقارنتها، وفي الأخير يتم ترتيب هذه العمليات التصحيحية وإعادة إدراجها ضمن الإختيارات الاستراتيجية والخطط العملية المستقبلية للمؤسسة، ولهذا على المسؤولين في المؤسسة أن يخصصوا من وقتهم لضمان تفعيل وتنشيط العملية الإدارية في المناسبات الدورية (أسبوعية، شهرية) والمتمثلة في الاجتماعات الخاصة بتقييم وفحص لوحة القيادة، وهذا التواصل ما بين المستويات التنظيمية يؤدي اتخاذ قرارات سريعة ومقبولة وواضحة.

4. **النظرة الحديثة للوحة القيادة (لوحة القيادة المتوازنة) أو بطاقة الأداء المتوازن أو ما تعرف بلوحة القيادة الإستشرافية:**

تعمل لوحة القيادة الحديثة المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن على تزويد المدراء بإطار عمل متكامل يتم من خلاله ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متناسقة من مؤشرات الأداء فهي لا تكتفي بالتركيز على الأهداف المالية بل يتم توضيح الأهداف غير المالية الواجب على المؤسسة الوصول إليها

[1] نفس المرجع السابق، ص9- 10.

بغرض تحقيق الأهداف المالية، ولقد تم تسمية لوحة القيادة المتوازنة بهذا الاسم كونها تسعى للبحث عن إيجاد توازن بين المؤشرات المالية وغير المالية من أجل تقييم الأداء على المدى القصير والطويل.

المطلب الثالث: عوامل نجاح لوحة القيادة وحدود استخدامها

على الرغم من الأهمية التي تتميز بها لوحة القيادة، ودورها في تحديد الانحرافات والسعي إلى تصحيحها وتحقيق الأهداف بفعالية، إلا أن أنه ترتكز على جملة من العوامل تساعدها في ذلك بالإضافة إلى ذلك يكون استخدامها يكون ضمن حدود معينة تفاديا للعواق التي قد تواجهها.

أولا: عوامل نجاح لوحة القيادة

إن وضع نظام لوحات القيادة غالبا ما يشكل هاجسا ويولد ضغطا نفسيا لدى المسؤولين العمليين يتمثل في العدائية الرفض لهذا النظام، حيث ينظر على أن: [1]

- الهدف الأساسي من لوحات القيادة هو الرقابة على نشاطاتهم؛
- هناك نقص ثقة من طرف الإدارة اتجاه المسؤولين العمليين، فهم ملزمون شهريا بتقديم التقارير؛
- الوقت المخصص للوحات القيادة هو وقت ضائع وغير مفيد والنشاطات العملية لا يمكن إدارتها من خلال أرقام؛
- لوحة القيادة وثيقة إضافية كغيرها (هناك الكثير من الوثائق).

لذا يجب الانتباه إلى هذه النقاط عند عملية تصميم وتحرير لوحات القيادة، كما يجب على إدارة المؤسسة أن تخفف من حدة هذا الضغط النفسي المتولد لدى المسؤولين العمليين وذلك من خلال تحقيق التواصل والتكوين اللازم للمسؤولين وعند عملية تصميم ووضع نظام لوحات القيادة يفترض القيام بالعمليات التالية:[2]

- إشراك المسؤولين العمليين في تحضير لوحات القيادة، والتناقش معهم حول الأهداف؛
- تحسيس المسؤولين العمليين بأهمية هذه الأداة ،وإبراز دورها في تحسين أدائهم و ليس الرقابة عليهم؛
- القيام بدورات تكوينية يكشف فيها الغموض عن هذه الأداة، كما يجب تحديد الهدف الأساسي من وضع هذا النظام والآثار الايجابية المتوقعة منه؛
- أن يقوم مراقب التسيير بالتنسيق وأن يتميز أو يتصف بالدبلوماسية والواقعية.

ثانيا: حدود استخدامات مراقبة التسيير

---

[1] بونقيب أحمد، **دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير**، رسالة تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص163.

[2] بونقيب أحمد، نفس المرجع السابق، ص163.

تكمن حدود استخدام لوحة القيادة في مراقبة التسيير خصوصا فيما يلي:[1]

1. ثبات الأهداف:

إذا كانت أهداف المؤسسة كثيرة ومكررة وأكثر رسمية، أي لا تهتم كثيرا بالأهداف الخاصة للعمال ومراكز النشاطات، فإن لوحة القيادة تكون بلا جدوى ولا تؤدي إلى تحسين الأداء الكلي في المؤسسة، ومنه وحتى تقوم لوحة القيادة بدورها بفعالية، يجب صياغة أهداف مرنة بما يضمن تحسين الأداء على مستوى جميع الأقسام.

2. ملاءمة المؤشرات:

بعد وضع الأهداف وتثبيتها، يجب اختيار المؤشرات الملائمة لتحقيق تلك الأهداف والتي تضمن وتؤمن قيادة النظام في أحسن الشروط، ولو أم المؤشرات لم تكن مرتبطة بالأهداف المقررة، فستكون لمتخذي القرار نظرة خاطئة للوضعية تستند إلى لوحة القيادة بنتائج غير صادقة وغير مقبولة.

3. فعالية التغذية العكسية:

إن تقدم الأنشطة يجب أم يكون متابعها على لوحة القيادة، فمن الضروري التأكد من أن المؤشرات المختارة تسمح بمتابعة ومراقبة الأنشطة للحكم على صحة القرارات وضبطها وتعديلها في حالة الضرورة وإلا أصبح دور لوحة القيادة دورا سلبيا، وذلك يتطلب فعالية عالية للتغذية العكسية.

4. الانحرافات التنظيمية:

يمكن أن تستعمل لوحة القيادة كأداة التلاعب والمناورة، فتؤثر بشكل سلبي على درجة تحقيق الأهداف وذلك من خلال:

- بناء لوحة القيادة بناءًا على مؤشرات تقوم على تحقيق أهداف خاصة تقدّم نتائج خاطئة على مستوى المؤسسة ككل؛
- القيام بنشر النتائج الإيجابية فقط على لوحة القيادة في مؤسسة تعتمد على مبدأ الحذر في تعاملها مع بيئتها، محاولة منها تقديم صورة إيجابية لها؛
- إمكانية إستعمال لوحة القيادة لغاية تشويه الحقائق والتعميم، وهو ما ينعكس في شكل قرارات غير سليمة.

[1] زهية بودبار، شوقي جباري، **مداخلة حول لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة**، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، أفريل 2009، ص20- 21.

خلاصة الفصل:

إنطلاقا مما سبق يمكن القول أن لوحة القيادة تعد من أهم الأساليب المستعملة في مراقبة التسيير، بحيث تمكن المسيرين من أخذ فكرة شاملة عن الوضعية المالية للمؤسسة، وذلك من خلال المؤشرات المتواجدة بها، ومدى نجاح أساليب النتائج المحققة والتي تظهر لوحة القيادة عن طريق مجموعة من المؤشرات والرموز المرتبطة بالوظائف، وذلك بهدف تحديد الانحرافات ومن بعد ذلك مزاولة اتخاذ القرارات التصحيحية لهذه الانحرافات، وتغطية النقائص في تدفق المعلومات.

كما أن عملية إعداد لوحة القيادة تمر بعدّة مراحل، تبدأ بدراسة محيط المؤسسة، ثم تحديد أهدافها كاختيار المؤشرات المناسبة لقياس الأداء وتجميع كل المعلومات اللازمة لذلك، وأخيرا تصميم وعرض اللوحة في شكلها الكتابي في انتظار استخدامها في إطار مراقبة التسيير، علما أنّه لا يوجد في الواقع نموذج موحد لها، لكنها تشمل في أغلب الحالات على مكوّنات رئيسية تتمثل في منطقة المؤشرات، منطقة النتائج (المحققة) منطقة الأهداف أو المعايير النموذجية للأداء (ومنطقة الإنحرافات)، بالإضافة إلى مناطق أخرى قد تظهر الحاجة إليها في لوحة القيادة، مثل منطقة لنتائج الفترة السابقة للفترة المدروسة، ومنطقة للتعليق باختصار على طبيعة الانحرافات وغير ذلك، كما قد تدعّم برسومات وأشكال بيانية لتسهيل فهمها.

وتستخدم لوحة القيادة في إطار مراقبة التسيير على مراحل مترابطة ومكملة لبعضها البعض، تبدأ بقياس وتحليل الانحرافات الحاصلة بين الأداء المحقق الأداء المستهدف (أو معياره النموذجي) ثم يمتدّ استخدامها إلى شرح أسباب تلك الانحرافات كالبحث عن العمليات التصحيحية الكفيلة بمعالجة الأخطاء وتقويم الأداء من أجل تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة في المستقبل.

الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية على مستوى المعهد الجزائري للبترول ببومرداس

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الدراسة النظرية إلى الإطار النظري للوحة القيادة ومراقبة التسيير حيث اوضحنا أن لوحة القيادة هي من أهم الأدوات الحديثة للمؤسسة، وأيضا تعرفنا على آليات إعدادها وحدود استخدامها، وتوصلنا إلى أن للوحة القيادة مساهمة فعالة في مراقبة التسيير

وفي إطار تدعيم ما توصلنا إليه في الجانب النظري سنقوم بإسقاطه على الجانب التطبيقي من خلال دراسة دور لوحة القيادة في مراقبة التسيير على مستوى المعهد الجزائري للبترول ببومرداس، حيث سنحاول الكشف عن طبيعية ومدى أهمية الدور الذي تؤديه لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير على مستوى هذا المعهد.

ومن خلال هذا تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم المعهد الجزائري للبترول

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي

المبحث الأول: تقديم المعهد الجزائري للبترول

المطلب الأول: تأسيس ومراحل تطور المعهد

تأسس المعهد سنة 1971 بمدينة بومرداس، وتضمن تكوين في طور التدرج وما بعد التدرج والتكوين المستمر (التأهيل، الندوات العلمية والبحوث التطبيقية). تتمتع المدرسة بسعة استقبال تعادل 500طالب في نظام دراسي داخلي حر لنيل شهادات مهندس متخصص – ماستر متخصص، ماستر العلوم في مرحلة التدرج. توفر المدرسة 28 قاعة إلقاء الدروس وقاعتان إلقاء المحاضرات ذات طاقة استيعاب إجمالية تبلغ 400 مقعد إضافة لقاعات الإعلام الآلي (200 مقعد) ومكتبة.

مجالات تخصص معهد بومرداس تشمل كافة نشاطات السلسلة النفطية والسلسلة النفطية الموازية: علوم، الجيوفيزياء البترولية، التنقيب واستخراج النقط، هندسة الخزانات، التجهيز الخاص بالبترول والغاز، تكرير النفط، البيتروكيمياء، هندسة البوليمرات، الغاز الطبيعي المميع، نقل وتوزيع الغاز، نقل وتوزيع المحروقات، الصيانة الصناعية ،آلات التوربينية، التجهيز البترولي ،الاقتصاد البترولي والغازي، تسويق المحروقات ومشتقاتها، إدارة الأعمال، هندسة البيئة، برنامج الصحة والسلامة والبيئة، الأمن الصناعي، الوقاية، هندسة الطاقة، المناجم والإتصال في المؤسسة.[1]

يتوفر المعهد على مخابر مختصة: [2]

- مخبر التجارب المنمطة
- مخبر TBP
- مخبر التجارب الخاص بالمحركات
- محركات CFR
- مخبر مراقبة العمليات
- مخبر التجهيز الحديث
- مخبر وصف المواد
- مخبر الصيانة
- جهاز الصيانة

[1] معلومات مقدمة من طرف المعهد الجزائري للبترول ببومرداس

[2] معلومات مقدمة من طرف المعهد الجزائري للبترول ببومرداس

- جهاز محاكاة للحفر
- مخبر اللغات (متعدد الوسائط)

المطلب الثاني: مهام وأهداف ونشاط المعهد الجزائري للبترول

أولا: مهام المعهد الجزائري للبترول

يقوم المعهد بعدة مهام مثل:[1]

- تنظيم وتوفير التكوين المتخصص بالإضافة إلى التكوين المتوج بشهادات (أعوان، أعوان تحكم، تقنيين ساميين، مهندسين تطبيقيين، مهندسي دولة متخصصين ودراسات ما بعد التدرج) في مختلف ميادين نشاط قطاع الطاقة والمناجم؛
- تقديم الخدمات (دراسات، تحاليل، الخبرات)؛
- تطوير التوثيق العلمي والتقني؛
- المساهمة في التحكم التكنولوجي وذلك من خلال تطوير البحوث التطبيقية في مجال الطاقة والمناجم؛
- إقامة وتطوير وترقية التكوين عن بعد؛
- التكفل بالتوثيق الخاص قطاع الطاقة والمناجم، في إطار إنشاء هيئة " المشاريع المنجزة.

ثانيا: أهداف المعهد الجزائري للبترول

يمكن إيجاز أهداف المعهد الجزائري للبترول فيما يلي: [2]

- التكفل باحتياجات قطاع الطاقة والمناجم في ميدان التعليم، التطوير إعادة الهيكلة والأبحاث التطبيقية؛
- تفعيل وتنظيم التكوين المتخصص والشهادات أعوان تطبيقيين؛ تقنيين ساميين ومهندسين تطبيقيين، مهندسي دولة مختصين في مختلف النشاطات في قطاع الطاقة والمناجم؛
- إنشاء وحدات خدمات تعليم؛ تحليل، وخبرات؛
- تطوير الوثائق التقنية والعلمية؛
- المساهمة في تطبيق التكنولوجيات عن طريق تطوير البحوث التطبيقية في مجال الطاقة والمناجم؛

[1] معلومات مقدمة من طرف مديرية بيداغوجية وتسيير المعارف

[2] معلومات مقدمة من طرف مديرية بيداغوجية وتسيير المعارف

- إنشاء وتطوير التكوين عن بعد في مختلف النشاطات لقطاع الطاقة والمناجم.

ثالثا: نشاط المعهد الجزائري للبترول

كوّن المعهد الجزائري العالي للبترول حوالي 20 ألف طالب في مختلف التخصصات، وينقسم إلى قسمين، تكوين أكاديمي، وتكوين صناعي.

1. التكوين الأكاديمي:

بلغ عدد الشهادات التي قدمها المعهد الجزائري حوالي 14976 الذي منه:

- 50 ماجستير.
- 3200 مهندس دولة منهم 265 أجنبي ل 24 دول أجنبية مختلفة.
- 720 الدور ما بعد التخرج.
- 111006 تقني سامي منهم 10818 جزائري، 188 أجنبي.

2. التكوين الصناعي:

أما فيما يخص التكوين الصناعي فقد بلغ عدد الشهادات المقدمة 3800 الذي منه:

- 460 مهندس التطبيق
- 40 أعوان التحكم
- 3300 تقنيين

كما تتمثل نشاطاته أيضا في:

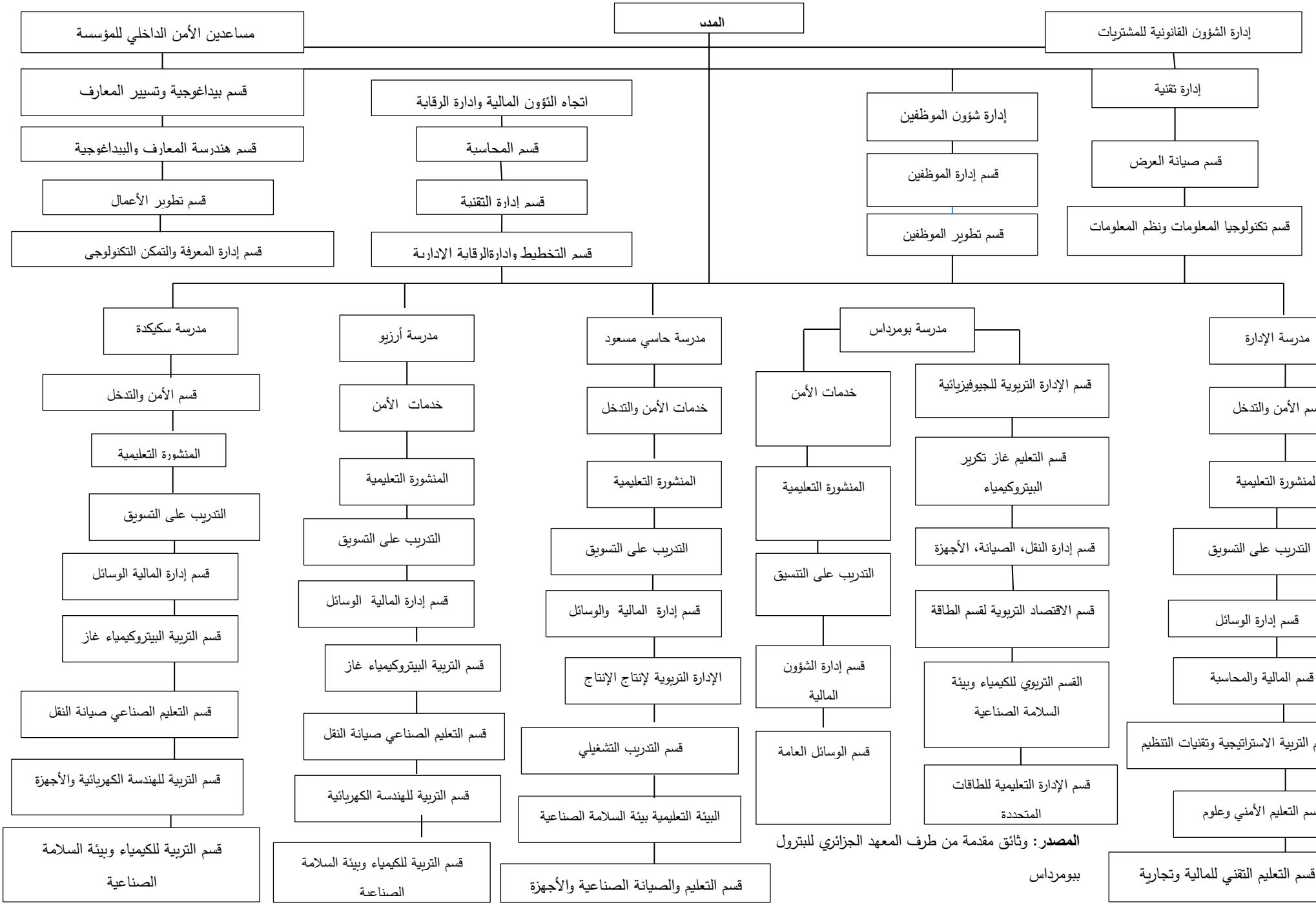
البحث التطبيقي، والخدمات، الدراسات، التحليل والقيام بالخبرات.

ودخل المعهد الجزائري العالي للبترول في سياسة الشراكة مع الجامعة والمعاهد لمختلف دول العالم بحيث يستحوذ منذ سنة 1997 على برنامج تكوين الماستر في مجال أحواض النفط و ذلك بالتعاون مع جامعة أو كلاهما الأمريكية.

كما تم أيضا فتح المعهد الفرنسي للبترول برنامج تكوين الماستر، وفي الاقتصاد البترولي كما هناك اتفاقيات أخرى على وشك الإبرام مثل اتفاقية مع دولة فنزويلا.

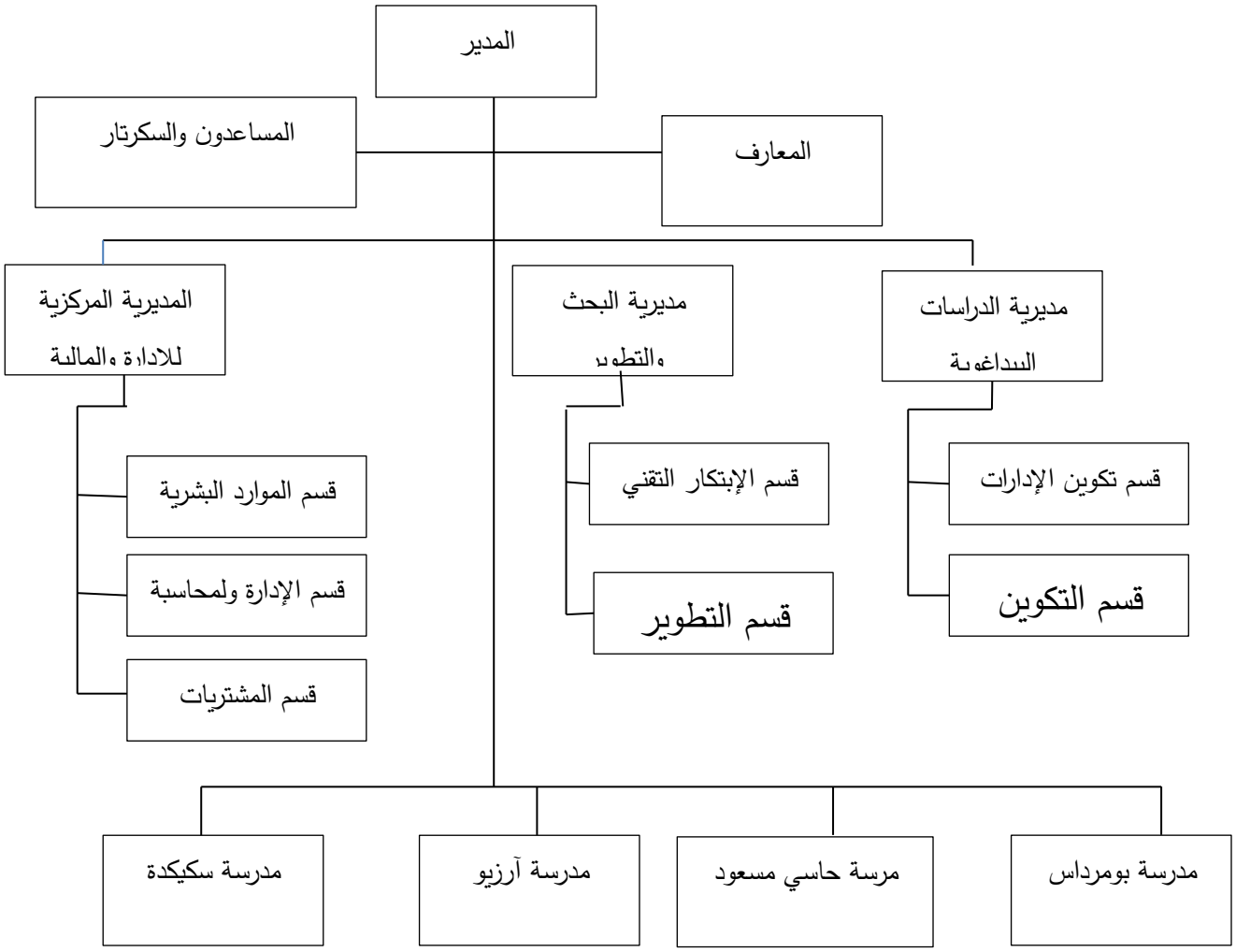
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمعهد الجزائري للبترول

الشكل رقم(2): الهيكل التنظيمي للمعهد الجزائري للبترول



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المعهد الجزائري للبترول ببومرداس

الشكل رقم(3): الهيكل التنظيمي لقسم المخابر والتطوير بالمعهد الجزائري للبترول



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مديرية بيداغوجية وتسيير المعارف

نلاحظ من خلال الشكلين رقم (2) و(3) تم التوصل الى أهم النقاط بالنسبة لمديرية المعهد الجزائري للبترول IAP وتتمثل في ما يلي:[1]

أولا: المهام الأساسية للمعهد الجزائري للبترول

يتولى المعهد الجزائري للبترول "IAP" المهام الأساسية التالية:

- التدريب والتطوير وإعادة التدريب في مجالات نشاط الشركة المختلفة؛
- بناء مركز للتميز والخبرة الفنية والعلمية في مجالات نشاط الشركة؛
- تطوير وتنفيذ عمليات وأدوات تقييم الشركة المختلفة؛
- البحوث التطبيقية الموجهة نحو احتياجات المجتمع؛
- التدريب داخل الشركة؛
- إجراء خدمات الدراسة والخبرة؛
- تنظيم مسابقات التدريب والتوظيف للشركة؛
- خلق مساحات للتبادل والتفاعل وتنظيم المنتديات والتظاهرات العلمية والتقنية؛
- إقامة التبادلات والشراكات مع الجامعات والمعاهد الوطنية والدولية.

ثانيا: التنظيم

وتتمثل عملية التنظيم في النقاط التالية:

- إدارة عملية المنافسة للتدريب والتوظيف في الشركة؛
- تطوير التدريب عن بعد والتعليم الإلكتروني؛
- تحديد المواضيع الإستراتيجية والمبتكرة كمجالات للإتقان التكنولوجي، بالتشاور مع هياكل الشركة والشركات التابعة لها؛
- الاستفادة من المعرفة والخبرة من خلال تحليل التجارب والمشاريع الصناعية المنجزة والشراكات بجميع أنواعها ونشرها داخل القطاع؛
- قيادة مجموعات العمل بالتنسيق مع مدارس IAP حول تطوير الخبرات في مجالات نشاط الشركة والشركات التابعة لها؛
- إدارة مشاريع التعاون الدولي في مجال التعليم والإتقان التكنولوجي؛
- تقديم التقارير إلى إدارة IAP.

[1] معلومات مقدمة من طرف معهد الجزائر للبترول ببومرداس

ثالثا: قسم هندسة المعارف والبيداغوجية

تتمثل مهام قسم هندسة المعارف والبيداغوجية في:

- ضمان الاتصال الدائم بهياكل تطوير الموارد البشرية في الشركة والشركات التابعة لها، والبقاء منتبهًا لهم لدعمهم في التعبير عن احتياجات التدريب؛
- التنسيق بين المدارس لسد الحاجة للمادة؛
- تدريب هياكل الشركة والشركات التابعة لها؛
- إدارة عملية الهندسة التعليمية من أجل تحديث برامج التدريب لتلبية احتياجات المهارات للموظفين في وظيفة الأعمال الأساسية للشركة؛
- إدارة مشاريع التصميم للبرامج التدريبية الجديدة التي يحددها قسم تطوير الأعمال؛
- تطوير كتالوج الندوات ودورات التطوير؛
- تطوير أساليب التدريس وتنويع طرق تقديمه؛
- تقديم التقارير إلى قسم بيداغوجية وتسيير المعارف.

رابعا: قسم بيداغوجية وتسيير المعارف

تتمثل مهام قسم بيداغوجية وتسيير المعارف في:

- توحيد خطط التنمية السنوية والمتعددة السنوات في مجال النشاط التربوي؛
- متابعة تقارير تنفيذ خطط التدريب وتحليل الأعطال واقتراح خطط التعديل؛
- تحديد واقتراح البرامج التدريبية ذات الأولوية للشركة
- الحفاظ على اتصال دائم مع هياكل الشركة والشركات التابعة لها لدعمهم في التعبير عن احتياجاتهم التدريبية؛
- مراقبة الامتثال للقواعد المتعلقة بالهندسة التعليمية؛
- تطوير ونشر أساليب التدريس الجديدة؛
- مراقبة إنشاء قاعدة بيانات للمهارات التشغيلية؛
- مراقبة وإنشاء قاعدة بيانات لمؤسسات التدريب الوطنية والأجنبية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

من خلال هذا المبحث يتم إيضاح الإجراءات المتبعة في إنجاز الدراسة الميدانية، وذلك من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستعملة في معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة ثم تحليل النتائج.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

سنتطرق خلال هذا المطلب إلى تعريف على مجتمع الدراسة والعينات المدروسة.

أولا: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الدائمين بالمعهد الجزائري للبترول، بمؤسسة سوناطراك بومرداس والبالغ 75 موظف، العينة المدروسة 50.

ثانيا: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من بعض الموظفين قسم المخابر والتطوير، مديرية تسيير الموارد البشرية المؤسسة سوناطراك ببومرداس، والبالغ عددهم 75 موظفا إذ تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة ولقد قمنا بتوزيع 50 استمارة، حيث تم استرجاع 33 إستمارة.

الجدول رقم (3): الإحصائيات المتعلقة باستمارات الإستبيان

البيان	التكرار	النسئة المئوية
الاستمارات الموزعة	50	%100
الإستمارات المسترجعة	33	%66
الإستمارات الملغاة	17	%34
الإستمارات الصالحة للدراسة	33	%66

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج "SPSS.V21"

المطلب الثاني: أداة وأساليب للدراسة

سيتم في هذا الجزء عرض الأداة المستخدمة لمعرفة مدى تطبيق مؤسسة سوناطراك لبومرداس، مديرية المعهد الجزائري للبترول محل الدراسة، بالإضافة إلى الأساليب المستخدمة.

أولا: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، وهذا لاعتباره الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، وتم تصميم الاستبيان بالاعتماد على بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

ويغطي الاستبيان جزءين رئيسيين هما: الجزء الأول: خاص بالخصائص الشخصية والوظيفية، أما الجزء الثاني فهو خاص بمتغيري الدراسة والذي ينقسم إلى محورين محور تطبيقات لوحة القيادة، ومحور مراقبة التسيير. **الملحق رقم(03)**

الجزء الأول: يتضمن هذا الجزء بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس الصفة المستوى العلمي السن، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: وينقسم إلى محورين

محور تطبيقات لوحة القيادة، يتضمن هذا المحور عناصر لوحة القيادة، تحتوي على عبارات مخصصة لقياس أداء لوحة القيادة في المؤسسة وقسمت هذه العبارات حسب ما يلي:

1. **مكانة لوحة القيادة، وتضم** العبارات المرقمة من (1) إلى (7)؛
2. **محتوى لوحة القيادة،** وتضم العبارات من (8) إلى (17)؛
3. **دورية لوحة القيادة،** وتضم العبارات من (18) إلى(21)؛
4. **درجة تناسق لوحة القيادة،** وتضم العبارات من (22) إلى (27)؛
5. **جودة لوحة القيادة،** وتضم العبارات من (28) إلى (38).

أما المحور الثاني فهو خاص بمراقبة التسيير، ويضم العبارات من (39) إلى (48)

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات الأفراد على أسئلة وفقرات الاستبيان وذلك بأن يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الاختيارات الآتية: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد ، موافق، موافق بشدة)، كما تم إعطاء كل اختيار من الاختيارات السابقة درجات الترجيح، كما هو مبين في الجدول:

الجدول رقم (4): مقياس ليكارت الخمسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج "SPSS.V21"

ثانيا: الأساليب الإحصائية

بغية تسهيل عملية التحليل، وعقب التحصيل النهائي لإستمارات الاستبيان تم تجميع البيانات المحصلة وتفريغها في برنامجspss.

وفيما يخص جمع وتبويب المعلومات التي تخص عينة الدراسة وبنفس البرنامج تم تمثيل تلك الجداول في أشكال تعطي وضوحا أكثر ويسهل عمليتي الملاحظة والتحليل من خلال الأدوات الإحصائية التالية:

1. **التكرار والنسب المئوية**، لوصف بيانات عينة الدراسة المستهدفة من حيث خصائصها
2. **المتوسطات الحسابية**، باعتبار المتوسط الحسابي أحد مقاييس النزعة المركزية سيتم استخدامه في هذه الدراسة كمؤشر لترتب العبارات حسب أهميتها وذلك من جهة نظر المستجوبين؛
3. **الانحراف المعياري**، سيتم استخدامه لقياس درجة قيم استجابات أفراد العينة المستهدفة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة عن متوسطها الحسابي؛
4. **الأهمية النسبية**، هي أهمية فقرات الاستبيان من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة بالنسبة لنتائج المتوسط الحسابي، كما تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): درجات الأهمية النسبية لفقرات الإستبيان

مجال المتوسط الحسابي	درجة الأهمية النسبية
من 1 إلى 1.80	منخفض جدا
من 1.81 إلى 2.59	منخفض
من 2.60إلى 3.40	متوسط
من 3.41 إلى 4.19	مرتفع
من 4.20 إلى 5	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج "SPSS.V21"

5. **معامل الثبات ألفا كرونباخ**، وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة؛
6. **معامل الصدق**، وذلك لقياس صدق أداة البحث؛
7. **معامل الارتباط "سبيرمان"**، لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛
8. **معامل التحديد**، هو مربع معامل الارتباط.

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة

سنقوم في هذا المطلب باختبار صدق أداة الدراسة وثباتها.

أولا: صدق أداة الدراسة

للتأكد من قدرة أداة الدراسة على قياس تأثر الموظفين بلوحة القيادة للمؤسسة ومدى اعتمادهم عليها في مراقبة التسيير، اعتمدنا على الصدق الظاهري والداخلي للاستبيان.

1. **الصدق الظاهري للاستبيان:**

تم التأكد من صدق الاستبانة ظاهريا بعرضها على الأستاذة المشرفة والتي ساعدتنا بإبداء ملاحظاتها ومقترحاتها حول وضوح العبارات وانتمائها لمحورها.

2. **الصدق الداخلي للاستبيان:**

تم حساب معامل الصدق من أجل التأكد من الصدق الداخلي لعبارات الاستبيان، وذلك المعرفة مدى انتماء كل عبارة من عبارات الاستبيان إلى محورها، والنتائج موضحة في الجدول رقم(06)

ثانيا : ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام نظام spss،وذلك بالنسبة لكل من محوري لوحة القيادة ومراقبة التسيير، إضافة معامل الثبات الكلي ومعامل الصدق، ومن الناحية التطبيقية يعتبر الاستبيان جيدا إذا كانت ألفا تقع بين (70% و 80%) حيث كانت نتائج قياس معامل الصدق كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): نتائج معامل الصدق والثبات

الإستبيان	عدد العبارات	معدل الثبات	معامل الصدق(الجذر التربيعي لمعامل الثبات)	مستوى الإستبيان
	48	**0.923**	**0.960**	**جيد**

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج "SPSS.V21"

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن معامل ألفا كرونباخ كان جيد هذا يدل على أن نسبة الإتساق الداخلي للإستبيان جيدة، حيث بلغت قيمته الكلية 0.923وهي مقبولة ومناسبة لأغراض البحث وبذلك يمكننا الإعتماد على الإستبيان كأداة للدراسة للحصول على بيانات صادقة. **الملحق رقم(04)**

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي

قمنا من خلال هذا المبحث بالتعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، إضافة إلى معرفة مدى اعتماد المعهد الجزائري للبترول بمؤسسة سوناطراك بومرداس على لوحة القيادة ومراقبة التسيير، ولهذا قمنا بتحليل إجابات عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان.

المطلب الأول: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب نهدف إلى معرفة الخصائص الشخصية للموظفين في المعهد الجزائري للبترول بمؤسسة سوناطراك بومرداس، والتي تتمثل في الجنس، الصفة، المستوى العلمي، السن، سنوات الخبرة.

أولا: الجنس

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب جنسهم:

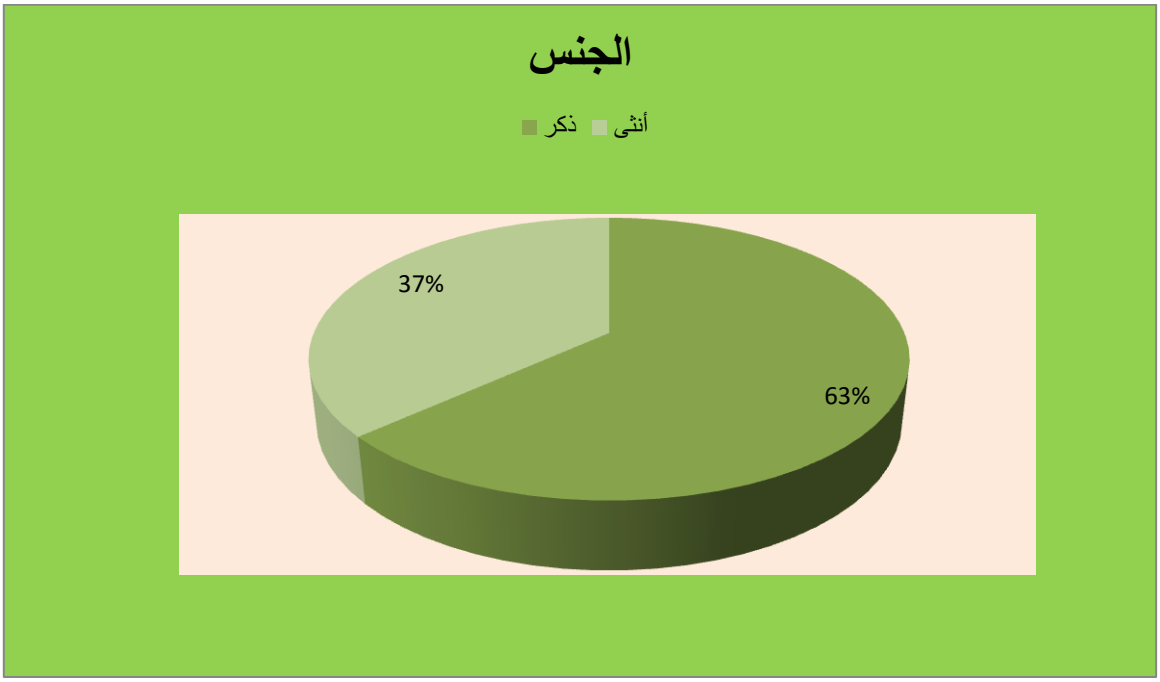
الجدول رقم (7): توزيع أفراد اعينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية%
ذكر	12	%36.63
أنثى	21	%63.36
المجموع	33	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج "SPSS.V21"

نلاحظ من خلال الجدول رقم(07) أن 12 فردا من الذكور من أفراد العينة أي بنسبة 36.63%من إجمالي عينة الدراسة، في حين أنّ عدد الإناث هو 21 من أفراد العينة وهو ما يمثل 63.36%من إجمالي العينة، أي أنّ عدد الإناث في المؤسسة أكبر من عدد الذكور ويمكن أن يرجع ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة. الملحق رقم(04)

الشكل رقم(4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج "SPSS.V21"

ثانيا: الصفة

يوضح الجدول التالي توزع أفراد عينة الدراسة حسب صفتهم

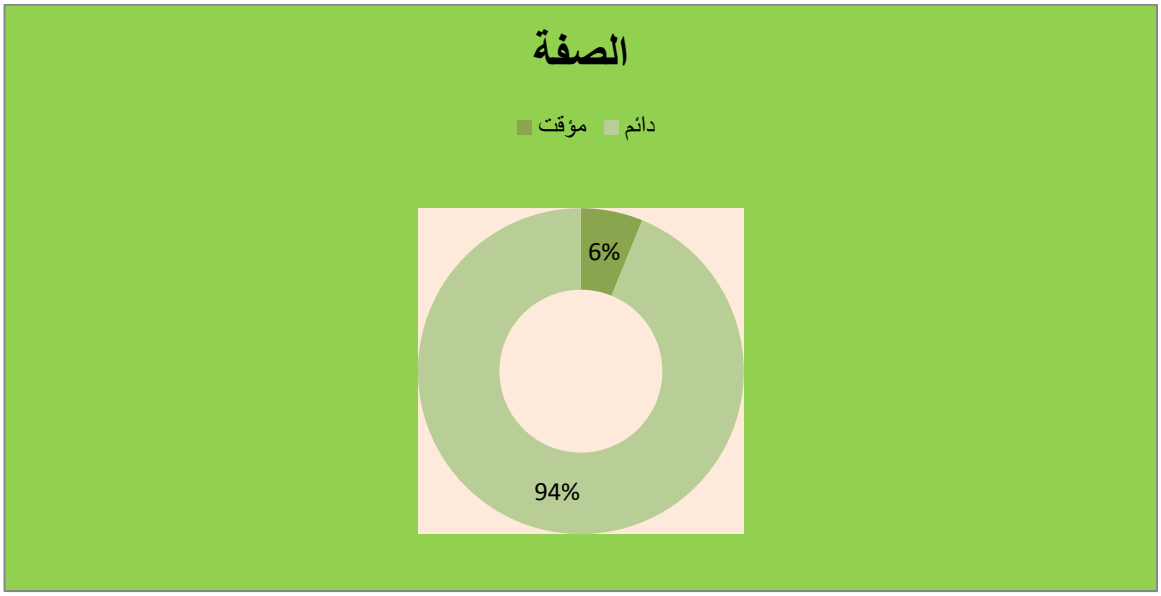
الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الصفة

الصفة	العدد	النسبة المئوية%
مؤقت	2	%6.1
دائم	31	%93.1
المجموع	33	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج "SPSS.V21"

يشير الجدول رقم(08) إلى أنّ أغلبية أفراد الدراسة هم موظفين دائمين والذي بلغ عددهم 31 موظف بنسبة 93.1% في حين الموظفين المؤقتين عددهم موظفين فقط بنسبة 6.1% وهذا يرجع إلى أنّ المؤسسة في الغالب بالتعامل بالتعاقد الدائم أكثر من التعاقد المؤقت. الملحق رقم(04)

الشكل رقم(5): توزيع أفراد العينة حسب الصفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج "SPSS.V21"

ثالثا: المستوى التعليمي

يوضح الجدول التالي توزع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

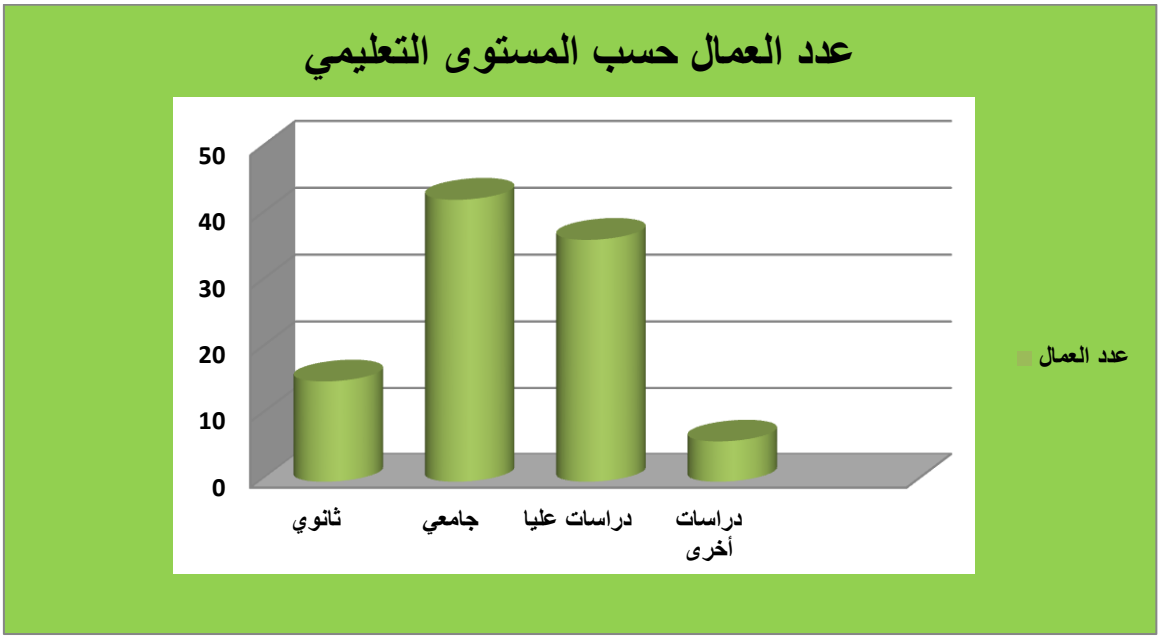
الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية%
ثانوي	5	%15.2
جامعي	14	%42.4
دراسات عليا	12	%36.4
دراسات أخرى	2	%6.1
المجموع	33	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج "SPSS.V21"

نلاحظ من خلال الجدول رقم(09) أن فئة الموظفين الحاصلين على مؤهل جامعي عددهم 14 موظف وهو بنسبة42.4% من إجمالي العينة، تليها فئة الموظفين الحاصلين على دراسات عليا وعددهم 12 موظف بنسبة 36.4% من إجمالي العينة، عدها فئة الموظفين الحاصلين على مؤهل ثانوي والذين بلغ عددهم 5 موظفين بنسبة 15.2% من الحجم الإجمالي للعينة، وفي الأخير فئة الموظفين الحاصلين على دراسات أخرى والذين بلغ عددهم موظفين (02) بنسبة 6.1%، أي أن الفئة ذات المؤهل الجامعي هي الفئة المسيطرة في المؤسسة. الملحق رقم(04)

الشكل رقم(6): توزيع عدد العمال عدد المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج "SPSS.V21"

رابعا: السن

يوضح الجدول التالي توزيع أعمار أفراد عينة الدراسة

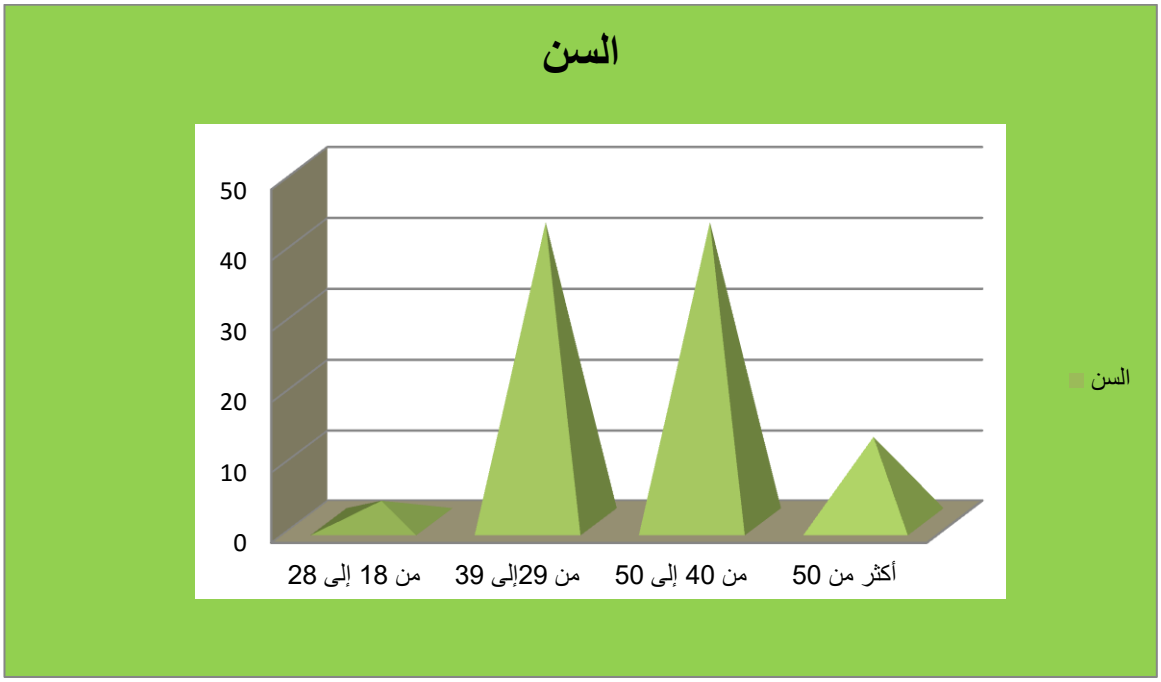
الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	العدد	النسبة المئوية%
من 18 إلى 28 سنة	1	%3
من 29 إلى 39 سنة	14	%42.4
من 40 إلى 50 سنة	14	%42.4
أكثر من 50 سنة	4	%12.1
المجموع	33	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج "SPSS.V21"

يشير الجدول أعلاه أنه يوجد موظف واحد من فئة من 18 إلى 28 سنة تمثل نسبة 3% من إجمالي العينة، أما الفئتين من 29 إلى 39 سنة والفئة من 40 إلى 50 سنة فقد بلغ عددهم بالتساوي 14 موظف بنسبة 42.4%، ثم فئة الموظفين الأكثر من 50 سنة والذين بلغ عددهم 4 موظفين بنسبة 12.1%، وهذا يعني أن أغلب موظفين العينة من فئة الشباب وهذا راجع إلى أن العمل في المؤسسة يتطلب يد عاملة نشطة. الملحق رقم(04)

الشكل رقم(7): توزيع أفراد اعينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج "SPSS.V21"

خامسا: سنوات الخبرة

يوضح الجدول فيما يلي سنوات الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة

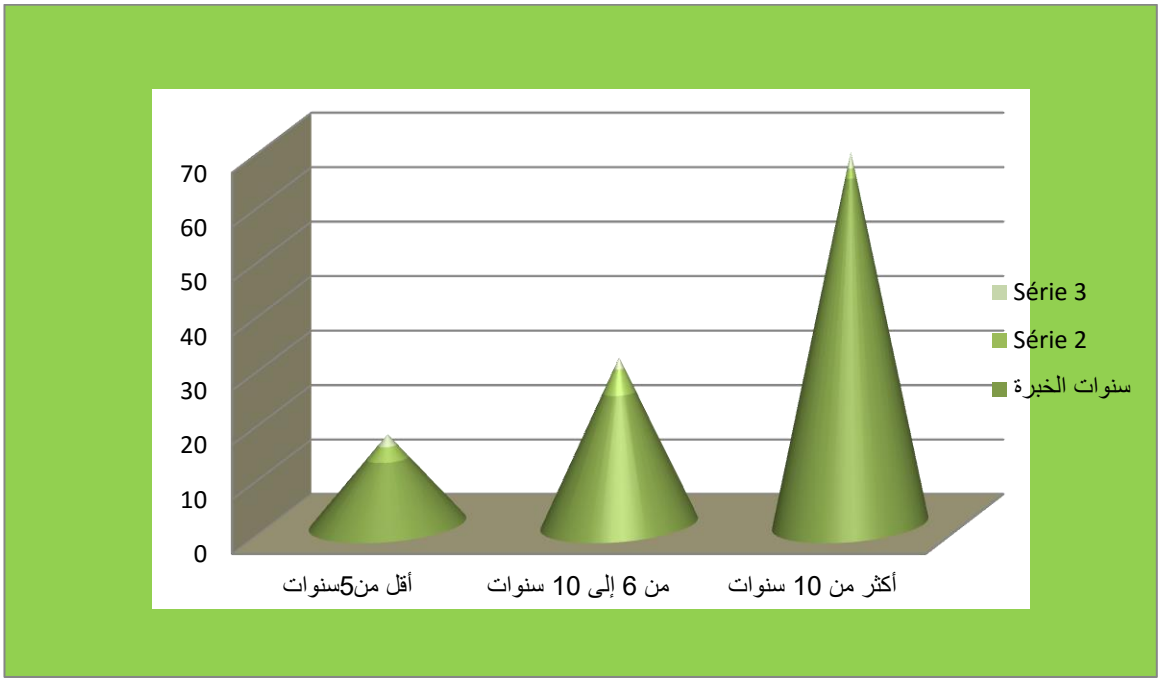
الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	4	%12.1
من 6 إلى 10 سنوات	8	%24.2
أكثر من 10 سنوات	21	%63.6
المجموع	33	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج "SPSS.V21"

يتضح من خلال الجدول رقم(11) أنه يوجد 4 موظفين خبرتهم أقبل من 5 سنوات بنسبة 12.1%، أما الفئة الموظفين الذين يمتلكون خبرة من 6 إلى 10 سنوات فبلغ عددهم 8 موظفين بنسبة 24.2%، أما الفئة الأكثر من 10 سنوات فبلغ عددهم 21 موظف بنسبة 63.6%، وعليه يمكن القول أن الموظفين في المؤسسة يمتلكون مستوى عالي من سنوات الخبرة تساعدهم على اكتساب معارف ومهارات يمكن نقلها للموظفين الجدد. الملحق رقم(04)

الشكل رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج "SPSS.V21"

المطلب الثاني: تحليل متغيرات دراسة

لتلخيص نتائج محوري الدراسة قمنا بتقسيم النتائج إلى جداول حسب عناصر لوحة القيادة ومراقبة التسيير.

أولا: لوحة القيادة

سنقوم فيما يلي بتحليل نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر لوحة القيادة:

أ. **مكانة لوحة القيادة:**

يبين الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر مكانة لوحة القيادة في مؤسسة حسب آراء الموظفين في مؤسسة سوناطراك بومرداس مديرية المعهد الجزائري للبترول.

الجدول رقم (12): نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعنصر مكانة لوحة القيادة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	3.79	1.139	4	مرتفع
2	4.03	1.159	2	مرتفع
3	4.12	0.893	1	مرتفع
4	3.79	0.696	3	مرتفع
5	3.70	0.847	7	مرتفع
6	3.76	1.001	6	مرتفع
7	3.79	0.992	5	مرتفع
مكانة لوحة القيادة	3.85	0.52911	**1**	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج "SPSS.V21"

نلاحظ من خلال جدول رقم (12) لنتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر مكانة لوحة القيادة، أن درجة الموافقة للمتوسط الحسابي للعبارات كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمكانة لوحة القيادة (3.85) والذي ينتمي إلى فئة من (3.41 إلى 4.19) التي تقابل المستوى المرتفع.

إضافة إلى أن الانحراف المعياري الكلي لعنصر مكانة لوحة القيادة هو (0.52911) الذي يعبر عن وجود تشتت منخفض في إجابات موظفي المؤسسة سوناطراك (بومرداس) المعهد الجزائري للبترول على مكانة لوحة القيادة لأن الانحراف المعياري أقل من (1.00).

كما استطعنا من خلال الجدول رقم (12) ترتيب العبارات الموافقة لمكانة لوحة القيادة بالاعتماد على المتوسط الحسابي حيث أن العبارة "3" قابلتها الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري (0.893) بدرجة مرتفعة ما يعني أن أغلب الموظفين موافقون على أن لوحة القيادة تستعمل للمتابعة الأنية لأداء في المؤسسة، تليها العبارة "2" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.159) وهذا يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة مرتفعة على انعكاس لوحة القيادة لحقيقة الأنشطة والأحداث بكل شفافية، كما جاءت العبارة "4" في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (3.79) وانحراف معياري قدره (0.696) مما يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة مرتفعة على أن لوحة القيادة تستعمل لمراقبة الأنشطة مستقبلا في المؤسسة، وفي المرتبة الرابعة لدينا العبارة "1" بلغ متوسطها الحسابي (3.79) وانحراف معياري قدره (1.139) ويعني أن الموظفين موافقون بدرجة مرتفعة على أن

الإدارة بمؤسسة سوناطراك تمنح لكل مسؤول أهداف يجب عليها تحقيقها في فترة معينة، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة "7" بمتوسط حسابي قدره (3.79) وانحراف معياري (0.992) مما يدل على موافقة الموظفين بدرجة مرتفعة على أن تحليل الإنحرافات المهمة في مؤشرات لوحة القيادة بالمؤسسة يتم في الإجتماعات الدورية، كما جاءت العبارة "6"في المرتبة السادسة بمتوسط بلغ (3.76) وانحراف معياري قدره (1.001) مما يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة مرتفعة على أن لوحة القيادة تقوم بلفت إنتباه المسؤول لأي إنحراف غير مقبول بين ما تم إنجازه فعليا وما كان مخطط له في وقته، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة "5" بمتوسط حسابي قدره (3.70) وانحراف معياري (0.847) مما يدل على موافقة الموظفين بدرجة مرتفعة على أن المسؤولون يتعاملون بإرتياح مع لوحة القيادة. الملحق رقم (04)

ب. محتوى لوحة القيادة:

يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر محتوى لوحة القيادة بناء على إجابات الموظفين:

الجدول رقم (13): نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعنصر محتوى لوحة القيادة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
8	4.09	0.678	2	مرتفع
9	4.18	0.769	1	مرتفع
10	3.61	1.171	5	مرتفع
11	3.73	0.876	4	مرتفع
12	4.00	0.707	3	مرتفع
13	3.52	0.906	7	مرتفع
14	3.45	1.003	8	مرتفع
15	3.55	0.938	6	مرتفع
16	2.88	1.139	10	متوسط
17	3.09	0.914	9	متوسط
محتوى لوحة القيادة	3.6091	0.49583	**3**	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج "SPSS.V21"

نلاحظ من خلال جدول رقم (13) لنتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر محتوى لوحة القيادة، أن درجة الموافقة للمتوسط الحسابي للعبارات كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي

الكلي لمكانة لوحة القيادة (3.6091) والذي ينتمي إلى فئة من (3.41 إلى 4.19) التي تقابل المستوى المرتفع.

إضافة إلى أن الانحراف المعياري الكلي لعنصر مكانة لوحة القيادة هو (0.49583) الذي يعبر عن وجود تشتت منخفض في إجابات موظفي المؤسسة سوناطراك (بومرداس) المعهد الجزائري للبترول على مكانة لوحة القيادة لأن الانحراف المعياري أقل من (1.00).

كما استطعنا من خلال الجدول رقم (13) ترتيب العبارات الموافقة لمحتوى لوحة القيادة بالاعتماد على المتوسط الحسابي حيث أن العبارة "9" قابلتها الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.18) وانحراف معياري (0.769) بدرجة مرتفعة ما يعني أن أغلب الموظفين موافقون على أن لوحة القيادة تمكن من معرفة نشاط المؤسسة، تليها العبارة "8" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.678) وهذا يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة مرتفعة على أن المعلومات في لوحة القيادة مفهومة وواضحة، كما جاءت العبارة "12" في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (4.00) وانحراف معياري قدره (0.707) مما يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة مرتفعة على أن لوحة القيادة تظهر الأداء الفعلي، وفي المرتبة الرابعة لدينا العبارة "11" بلغ متوسطها الحسابي (3.73) وانحراف معياري قدره (0.876) ويعني أن الموظفين موافقون بدرجة مرتفعة على احتواء لوحة القيادة على عدد كافي من المعطيات النوعية، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة "10" بمتوسط حسابي قدره (3.61) وانحراف معياري (1.171) مما يدل على موافقة الموظفين بدرجة مرتفعة على أن لوحة القيادة تحتوي على عدد كافي من المؤشرات ،كما جاءت العبارة "15"في المرتبة السادسة بمتوسط بلغ (3.55) وانحراف معياري قدره (0.938) مما يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة مرتفعة على مساهمة لوحة القيادة في تحديد الإنحرافات والنقائص المتعلقة بأداء مراقبة التسيير، وفي المرتبة السابعة جاءت العبارة "13" بمتوسط حسابي قدره (3.52) وانحراف معياري (0.906) مما يدل على موافقة الموظفين بدرجة مرتفعة على أن لوحة القيادة تظهر لهم الأداء المتوقع، حيث جاءت العبارة "14" في المرتبة الثامنة بمتوسط بلغ (3.45) وانحراف معياري قدره (1.003) مما يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة مرتفعة على أن لوحة القيادة تتابع الإنحرافات بين الأداء الفعلي والمتوقع المتعلقة بأداء مراقبة التسيير، وفي المرتبة التاسعة جاءت العبارة "17" بمتوسط حسابي قدره (3.09) وانحراف معياري (0.914) مما يدل على موافقة الموظفين بدرجة متوسطة على أن عدد مؤشرات لوحة القيادة بمؤسسة سوناطراك محدود، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة "16" بمتوسط حسابي قدره (2.88) وانحراف معياري (1.139) مما يدل على موافقة

الموظفين بدرجة متوسطة على إحتواء لوحة القيادة على منبهات متحركة تعبر عن وضعية معينة.

الملحق رقم (04)

ت. دورية لوحة القيادة:

يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر دورية لوحة القيادة بناء على إجابات الموظفين:

الجدول رقم (14): نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعنصر دورية لوحة القيادة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
18	3.36	1.025	3	متوسط
19	3.18	1.074	4	متوسط
20	3.42	1.032	2	مرتفع
21	3.67	1.190	1	مرتفع
دورية لوحة القيادة	3.4091	0.82400	**5**	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج "SPSS.V21"

نلاحظ من خلال جدول رقم (14) لنتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر دورية لوحة القيادة، أن درجة الموافقة للمتوسط الحسابي للعبارات كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمكانة لوحة القيادة (3.4091) والذي ينتمي إلى فئة من (3.41 إلى 4.19) التي تقابل المستوى المرتفع.

إضافة إلى أن الانحراف المعياري الكلي لعنصر دورية لوحة القيادة هو (0.82400) الذي يعبر عن وجود تشتت منخفض في إجابات موظفي المؤسسة سوناطراك (بومرداس) المعهد الجزائري للبترول على دورية لوحة القيادة لأن الانحراف المعياري أقل من (1.00).

كما استطعنا من خلال الجدول رقم (14) ترتيب العبارات الموافقة لدورية لوحة القيادة بالاعتماد على المتوسط الحسابي حيث أن العبارة "21" قابلتها الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري (1.190) بدرجة مرتفعة ما يعني أن أغلب الموظفين موافقون على أن كل مسؤول يقدم تقريرا دوريا في شكل لوحة القيادة حول النتائج المحققة إلى المستوى التنظيمي الأعلى منه ، تليها العبارة "20" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.032) وهذا يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة مرتفعة على إدماج بيانات ومعطيات لوحة القيادة في وقتها، كما جاءت العبارة "18" في

المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (3.36) وانحراف معياري قدره (1.025) مما يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة متوسطة على أن عملية إعداد وتحضير لوحة القيادة بالمؤسسة يستغرق مدة قصيرة نتيجة توفر المعلومات، وفي المرتبة الأخيرة لدينا العبارة "19" بلغ متوسطها الحسابي (3.18) وانحراف معياري قدره (1.074) ويعني أن الموظفين موافقون بدرجة متوسطة على تحضير لوحة القيادة بمؤسستهم في الآجال المحددة. **الملحق رقم (04)**

ث. درجة تناسق لوحة القيادة:

يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر درجة تناسق لوحة القيادة بناء على إجابات الموظفين:

الجدول رقم (15): نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعنصر درجة تناسق لوحة القيادة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
22	3.09	1.042	6	متوسط
23	2.85	1.149	3	متوسط
24	3.88	0.781	2	مرتفع
25	3.52	0.972	5	مرتفع
26	3.67	1.051	4	مرتفع
27	3.97	0.728	1	مرتفع
درجة تناسق لوحة القيادة	3.4949	0.53112	**4**	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج "SPSS.V21"

نلاحظ من خلال جدول رقم (15) لنتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر درجة تناسق لوحة القيادة، أن درجة الموافقة للمتوسط الحسابي للعبارات كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمكانة لوحة القيادة (3.4949) والذي ينتمي إلى فئة من (3.41 إلى 4.19) التي تقابل المستوى المرتفع.

إضافة إلى أن الانحراف المعياري الكلي لعنصر درجة تناسق لوحة القيادة هو (0.53112) الذي يعبر عن وجود تشتت منخفض في إجابات موظفي المؤسسة سوناطراك (بومرداس) المعهد الجزائري للبترول على مكانة لوحة القيادة لأن الانحراف المعياري أقل من (1.00).

كما استطعنا من خلال الجدول رقم (15) ترتيب العبارات الموافقة لدرجة تناسق لوحة القيادة بالاعتماد على المتوسط الحسابي حيث أن العبارة "27" قابلتها الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.728) بدرجة مرتفعة ما يعني أن أغلب الموظفين موافقون على أن الإدارة تنظر إلى لوحة القيادة من خلال المعلومات التي تقدمها كمورد هام من موارد المؤسسة ، تليها العبارة "24" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.781) وهذا يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة مرتفعة على أن لكل مسؤول في المؤسسة له دور في لوحة القيادة بصلاحيات ومسؤوليات، كما جاءت العبارة 23"" في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (2.85) وانحراف معياري قدره (1.149) مما يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة متوسطة على أنه يتم إستعمال لوحة القيادة لتحفيز المستخدمين لبلوغ أهدافهم ، وفي المرتبة الرابعة لدينا العبارة "26" بلغ متوسطها الحسابي (3.67) وانحراف معياري قدره (1.051) ويعني أن الموظفين موافقون بدرجة مرتفعة على أنه يتم إشراك المسؤولين الميدانيين في المؤسسة بإدماج المعطيات في لوحة القيادة ، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة "25" بمتوسط حسابي قدره (3.52) وانحراف معياري (0.972) مما يدل على موافقة الموظفين بدرجة مرتفعة على أنه يوجد تناسق بين لوحات القيادة وتوزيع المسؤوليات حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة،كما جاءت العبارة "22"في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.09) وانحراف معياري قدره (1.042) مما يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة متوسطة على أن لوحة القيادة تستعمل للإتصال. الملحق رقم (4)

ج. جودة لوحة القيادة:

يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر جودة لوحة القيادة بناء على إجابات الموظفين

الجدول رقم (16): نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعنصر جودة لوحة القيادة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
28	4.15	0.834	2	مرتفع
29	3.15	0.712	10	متوسط
30	3.91	0.765	3	مرتفع
31	3.70	1.104	6	مرتفع
32	3.73	0.801	5	مرتفع
33	4.18	0.917	1	مرتفع
34	3.76	1.146	4	مرتفع

35	2.82	1.310	11	متوسط
36	3.61	1.197	9	مرتفع
37	3.61	1.345	8	مرتفع
38	3.67	1.051	7	مرتفع
جودة لوحة القيادة	3.6612	0.58134	**2**	مرتفع
لوحة القيادة ككل	3.6300	0.47523		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج "SPSS.V21"

نلاحظ من خلال جدول رقم (16) لنتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر جودة لوحة القيادة، أن درجة الموافقة للمتوسط الحسابي للعبارات كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجودة لوحة القيادة (3.6612) والذي ينتمي إلى فئة من (3.41 إلى 4.19) التي تقابل المستوى المرتفع.

إضافة إلى أن الانحراف المعياري الكلي لعنصر جودة لوحة القيادة هو (0.58134) الذي يعبر عن وجود تشتت منخفض في إجابات موظفي المؤسسة سوناطراك (بومرداس) المعهد الجزائري للبترول على جودة لوحة القيادة لأن الانحراف المعياري أقل من (1.00).

كما استطعنا من خلال الجدول رقم (16) ترتيب العبارات الموافقة لجودة لوحة القيادة بالاعتماد على المتوسط الحسابي حيث أن العبارة "33" قابلتها الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.18) وانحراف معياري (0.917) بدرجة مرتفعة ما يعني أن أغلب الموظفين موافقون على أنه يمكن إجراء تحسينات لتعزز جودة لوحة القيادة في المؤسسة، تليها العبارة "28" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.15) وإنحراف معياري (0.834) وهذا يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة مرتفعة على حرص الإدارة على مصداقية المعلومات المقدمة في لوحة القيادة لمتخذي القرار، كما جاءت العبارة " 30 " في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (3.91) وانحراف معياري قدره (0.765) مما يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة مرتفعة على أن لوحة القيادة توفر رؤية فعالة لأداء المؤسسة ، وفي المرتبة الرابعة لدينا العبارة "34" بلغ توسطها الحسابي (3.67) وانحراف معياري قدره (1.146) ويعني أن الموظفين موافقون بدرجة مرتفعة على أن لوحة القيادة تتيح رؤية شاملة لأداء مختلف الأقسام والأنشطة في المؤسسة، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة "32" بمتوسط حسابي قدره (3.73) وانحراف معياري (0.801) مما يدل على

موافقة الموظفين بدرجة مرتفعة على أن لوحة القيادة القيادة تعمل على متابعة الأهداف والمؤشرات الرئيسية بشكل فعال ،كما جاءت العبارة "31 "في المرتبة السادسة بمتوسط بلغ (3.70) وانحراف معياري قدره(1.104) مما يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة مرتفعة على أن المعلومات المقدمة لهم على لوحة القيادة سهلة الفهم والتحليل، وفي المرتبة السابعة جاءت العبارة "38 "بمتوسط حسابي قدره (3.67) وانحراف معياري (1.051) مما يدل على موافقة الموظفين بدرجة مرتفعة على أن لوحة القيادة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة،حيث جاءت العبارة "37" في المرتبة الثامنة بمتوسط بلغ (3.61) وانحراف معياري قدره (1.345) مما يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة مرتفعة على أن لوحة القيادة متاحة وسهلة الوصول لجميع المستعملين، وفي المرتبة التاسعة جاءت العبارة "36" بمتوسط حسابي قدره (3.61) وانحراف معياري (1.197) مما يدل على موافقة الموظفين بدرجة مرتفعة على توفير لوحة القيادة لتحليلات تفصيلية تساعد في إتخاد القرار، وفي المرتبة العاشرة جاءت العبارة "29" بمتوسط حسابي قدره (3.15) وانحراف معياري(0.712) مما يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة متوسطة على أن المعلومات في لوحة القيادة بالمؤسسة ذات مردودية مقارنة بتكاليف تحضيرها، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة "35" بمتوسط حسابي قدره (2.82) وانحراف معياري(1.310) مما يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة متوسطة على أنه يستغرق وقت لتحديث معلومات لوحة القيادة بفعالية. الملحق رقم (04)

الجدول رقم (17): ترتيب عناصر تطبيقات لوحة القيادة

عناصر تطبيقات لوحة القيادة	الرتبة
مكانة لوحة القيادة	1
محتوى لوحة القيادة	3
دورية لوحة القيادة	5
درجة تناسق لوحة القيادة	4
جودة لوحة القيادة	2

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج "SPSS.V21"

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) ترتيب عناصر تطبيقات لوحة القيادة حسب نتائج المتوسط الحسابي، حيث جاءت في المرتبة الأولى مكانة لوحة القيادة بدرجة موافقة للمتوسط الحسابي(3.85) وهي درجة مرتفعة مقارنة بالعناصر الأخرى، وهذا يدل على أن موظفي المؤسسة يركزون على مكانة لوحة القيادة، ثم تليها جودة لوحة القيادة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.6612) وبدرجة

مرتفعة وهذا يدل على أن الموظفين يتأكدون على تعزيز جودة لوحة القيادة في المؤسسة ، أما محتوى لوحة القيادة فقد أتت في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة للمتوسط الحسابي (3.6091)، مما يدل على أن موظفي المؤسسةمعجبين بمحتوى لوحة القيادة نظرا لمساهمتها في إتخاد القرارات الصائبة و تحقيق أهداف

المؤسسة بفعالية، وجاءت درجة تناسق لوحة القيادة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.4949) وذلك بموافقة الموظفين بدرجة مرتفعة، وهذا يعكس ارتفاع مستوى الثقة والتفاعل مع لوحة القيادة لتحقيق الأهداف وتطوير العمل بشكل مستمر وفي المرتبة الأخيرة جاء عنصر دورية لوحة القيادة بمتوسط حسابي (3.4091)، وهذا يدل على أن مؤسسة سوناطراك بومرداس مديرية المعهد الجزائري للبترول يستدعي إعادة النظر في تصميمها لتحقيق أهدافها بكفاءة. **الملحق رقم (04)**

ثانيا: مراقبة التسيير

يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمراقبة التسيير حسب أراء الموظفين في مؤسسة سوناطراك بومرداس مديرية المعهد الجزائري للبترول.

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر مراقبة التسيير

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
39	3.24	1.032	9	متوسط
40	3.55	0.938	6	مرتفع
41	3.64	0.895	3	مرتفع
42	3.61	0.966	4	مرتفع
43	3.67	0.736	2	مرتفع
44	3.52	1.004	7	مرتفع
45	3.30	1.015	8	متوسط
46	3.61	0.966	5	مرتفع
47	3.06	1.171	10	متوسط
48	3.73	0.911	1	مرتفع
مراقبة التسيير	3.4909	0.53698	1	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج "SPSS.V21"

نلاحظ من خلال جدول رقم (18) لنتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مراقبة التسيير، أن درجة الموافقة للمتوسط الحسابي للعبارات كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجودة لوحة القيادة (3.4909) والذي ينتمي إلى فئة من (3.41 إلى 4.19) التي تقابل المستوى المرتفع.

إضافة إلى أن الانحراف المعياري الكلي لمراقبة التسيير هو (0.53698) الذي يعبر عن وجود تشتت منخفض في إجابات موظفي المؤسسة سوناطراك (بومرداس) المعهد الجزائري للبترول على مراقبة التسيير لأن الانحراف المعياري أقل من (1.00).

كما استطعنا من خلال الجدول رقم (18) ترتيب العبارات الموافقة لمراقبة التسيير بالاعتماد على المتوسط الحسابي حيث أن العبارة "48" قابلتها الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري (0.911) بدرجة مرتفعة ما يعني أن هناك أفكار وتوجيهات لتطوير نظام مراقبة التسيير، تليها العبارة "43" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.736) وهذا يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة مرتفعة على أنه يتم توثيق وتحليل البيانات المتعلقة بالتسيير في مؤسستنا بشكل دوري، كما جاءت العبارة "41" في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (3.64) وانحراف معياري قدره (0.895) مما يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة مرتفعة على أن مراقبة التسيير تعتمد على تكنولوجيا متقدمة وهناك اقتراحات لتحسينها، وفي المرتبة الرابعة لدينا العبارة "43" بلغ متوسطها الحسابي (3.61)وانحراف معياري قدره (0.966) ويعني أن الموظفين موافقون بدرجة مرتفعة عل بأن عملية توثيق وتحليل البيانات في المؤسسة تتم بشكل دوري، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة "46" بمتوسط حسابي قدره (3.61) وانحراف معياري (0.966) مما يدل على موافقة الموظفين بدرجة مرتفعة على أنه يوجد بالمؤسسة نظام لتقديم تقارير دورية للإدارة حول حالة التسيير، كما جاءت العبارة "40"في المرتبة السادسة بمتوسط بلغ (3.55) وانحراف معياري قدره(0.938) مما يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة مرتفعة على أنه يتم إتباع إجراءات روتينية للمراقبة بانتظام في المؤسسة، وفي المرتبة السابعة جاءت العبارة "44"بمتوسط حسابي قدره (3.52) وانحراف معياري (1.004) مما يدل على موافقة الموظفين بدرجة مرتفعة على أن هناك تحديات معينة تواجههم في عملية مراقبة التسيير،حيث جاءت العبارة "45" في المرتبة الثامنة بمتوسط بلغ (3.30) وانحراف معياري قدره (1.015) مما يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة متوسطة على أن هناك استراتيجيات لتحسين تفاعل الفريق مع نتائج مراقبة التسيير،وفيالمرتبة التاسعة جاءت العبارة "39" بمتوسط حسابي قدره (3.24) وانحراف معياري (1.032) مما يدل على موافقة

الموظفين بدرجة متوسطة على أنه يتم تقييم فعالية نظام مراقبة التسيير في مؤسستنا بإنتظام، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة "47" بمتوسط حسابي قدره (3.06) وإنحراف معياري(1.171) مما يدل على أن الموظفين موافقون بدرجة متوسطة على أنه يتم تقديم تدريب دوري للفريق المعني بمراقبة التسيير. **الملحق رقم (04)**

المطلب الثالث: معامل الإرتباط

سوف يتم دراسة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين عناصر لوحة القيادة ومراقبة التسيير.

نفترض أن:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\propto \geq 0.10$) بين لوحة القيادة ومراقبة التسيير.

H1:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\propto \geq 0.10$) بين لوحة القيادة ومراقبة التسيير.

الجدول رقم (19): معامل الإرتباط بين متغيري الدراسة

	عناصر لوحة القيادة	مكانة لوحة القيادة	محتوى لوحة القيادة	دورية لوحة القيادة	درجة تناسق لوحة القيادة	جودة لوحة القيادة	لوحة القيادة ككل
مراقبة النسيير	معامل الإرتباط سبيرمان R	0.525	0.604	0.074	0.515	0.509	0.561
	مستوى المعنوية Sig	0.002	0	0.681	0.002	0.003	0.01
	معامل التحديد R^2	0.275625	0.364816	0.005	0.265225	0.259081	0.314721

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج "SPSS.V21"

وتتفرع هذه الفرضية المجموعة من الفرضيات الفرعية سوف نعرضها ونقوم باختبار صحة كل منها فيما يلي:

الفرضية الفرعية 01:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\propto \geq 0.10$) بين مكانة لوحة القيادة ومراقبة التسيير.

H1:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\propto \geq 0.10$) بين مكانة لوحة القيادة ومراقبة التسيير.

يتضح من الجدول رقم (19) أن معامل الارتباط بين مكانة لوحة القيادة ومراقبة التسيير بلغ (0.525) وهو موجب مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين فكلما زادت مكانة لوحة القيادة زادت مراقبة التسيير، كما أن هذه العلاقة ضعيفة، وليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\propto \geq 0.10$) ، حيث بلغت القيمة المحسوبة (0.002) وهي أصغر من (0.10)، ومنه نقبل الفرضية H1ونرفض الفرضيةH0،أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\propto \geq 0.10$) بين مكانة لوحة القيادة ومراقبة التسيير لدى الموظفين في مؤسسة سوناطراك (بومرداس) المعهد الجزائري للبترول. **الملحق رقم (04)**

أما عن نسبة مساهمة مكانة لوحة القيادة في مراقبة التسيير، فهي تقدر بنسبة 27.56% وهذا حسب نتائج معامل التحديد (0.275625).

الفرضية الفرعية02:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\propto \geq 0.10$) بين محتوى لوحة القيادة ومراقبة التسيير.

H1:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\propto \geq 0.10$) بين محتوى لوحة القيادة ومراقبة التسيير.

يتضح من الجدول رقم (19) أن معامل الارتباط بين مكانة لوحة القيادة ومراقبة التسيير بلغ (0.604) وهو موجب مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين محتوى لوحة القيادة ومراقبة التسيير فكلما زاد محتوى لوحة القيادة زادت مراقبة التسيير، كما أن هذه العلاقة ضعيفة، وليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\propto \geq 0.10$) ، حيث بلغت القيمة المحسوبة (0) وهي أصغر من (0.10)، ومنه نقبل الفرضية H1ونرفض الفرضيةH0،أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

المعنوية ($\propto \geq 0.10$) بين محتوى لوحة القيادة ومراقبة التسيير لدى الموظفين في مؤسسة سوناطراك (بومرداس) المعهد الجزائري للبترول. **الملحق رقم (04)**

أما عن نسبة مساهمة محتوى لوحة القيادة في مراقبة التسيير ، فهي تقدر بنسبة 36.48% وهذا حسب نتائج معامل التحديد (0.364816)

الفرضية الفرعية03:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\propto \geq 0.10$) بين دورية لوحة القيادة ومراقبة التسيير.

H1:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\propto \geq 0.10$) بين دورية لوحة القيادة ومراقبة التسيير.

يتضح من الجدول رقم (19) أن معامل الارتباط بين دورية لوحة القيادة ومراقبة التسيير بلغ (0.074) وهو موجب مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين دورية لوحة القيادة ومراقبة التسيير فكلما زادت دورية لوحة القيادة زادت مراقبة التسيير، كما أن هذه العلاقة ضعيفة، وليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\propto \geq 0.10$) ، حيث بلغت القيمة المحسوبة (0.681) وهي أكبر من (0.10)، ومنه نقبل الفرضيةH0ونرفض الفرضيةH1،أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\propto \geq 0.10$) بين دورية لوحة القيادة ومراقبة التسيير لدى الموظفين في مؤسسة سوناطراك (بومرداس) المعهد الجزائري للبترول. **الملحق رقم (04)**

أما عن نسبة مساهمة محتوى لوحة القيادة في مراقبة التسيير، فهي تقدر بنسبة 0.5% وهذا حسب نتائج معامل التحديد (0.005).

الفرضية الرابعة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\propto \geq 0.10$) بين درجة تناسق لوحة القيادة ومراقبة التسيير.

H1:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\propto \geq 0.10$) بين درجة تناسق لوحة القيادة ومراقبة التسيير.

يتضح من الجدول رقم (19) أن معامل الارتباط بين درجة تناسق لوحة القيادة ومراقبة التسيير بلغ (0.515) وهو موجب مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين درجة تناسق لوحة القيادة ومراقبة التسيير فكلما زادت درجة تناسق لوحة القيادة زادت مراقبة التسيير، كما أن هذه العلاقة ضعيفة،

وليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\propto \geq 0.10$) ، حيث بلغت القيمة المحسوبة (0.002) وهي أصغر من (0.10)، ومنه نقبل الفرضية H1ونرفض الفرضيةH0،أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\propto \geq 0.10$) بين درجة تناسق لوحة القيادة ومراقبة التسيير لدى الموظفين في مؤسسة سوناطراك (بومرداس) المعهد الجزائري للبترول. **الملحق رقم (04)**

أما عن نسبة مساهمة درجة تناسق لوحة القيادة في مراقبة التسيير ، فهي تقدر بنسبة 26.25% وهذا حسب نتائج معامل التحديد (0.265225).

الفرضية الخامسة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\propto \geq 0.10$) بين جودة لوحة القيادة ومراقبة التسيير.

H1:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\propto \geq 0.10$) بين جودة لوحة القيادة ومراقبة التسيير.

يتضح من الجدول رقم (19) أن معامل الارتباط بين جودة لوحة القيادة ومراقبة التسيير بلغ (0.509) وهو موجب مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين جودة لوحة القيادة ومراقبة التسيير فكلما زادت جودة لوحة القيادة زادت مراقبة التسيير، كما أن هذه العلاقة ضعيفة، وليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\propto \geq 0.10$) ، حيث بلغت القيمة المحسوبة (0.003) وهي أصغر من (0.10)، ومنه نقبل الفرضية H1ونرفض الفرضيةH0،أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\propto \geq 0.10$) بين جودة لوحة القيادة ومراقبة التسيير لدى الموظفين في مؤسسة سوناطراك (بومرداس) المعهد الجزائري للبترول. **الملحق رقم (04)**

أما عن نسبة مساهمة جودة لوحة القيادة في مراقبة التسيير، فهي تقدر بنسبة 25.90% وهذا حسب نتائج معامل التحديد (0.259081).

الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\propto \geq 0.10$) بين لوحة القيادة ومراقبة التسيير.

H1:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\propto \geq 0.10$) بين لوحة القيادة ومراقبة التسيير.

كما يتضح من الجدول رقم (19) أن معامل الارتباط بين لوحة القيادة ومراقبة التسيير بلغ (0.561) وهو موجب مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة جودة لوحة القيادة ومراقبة التسيير فكلما زادت لوحة القيادة زادت مراقبة التسيير، كما أن هذه العلاقة ضعيفة، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\propto \geq 0.10$) ، حيث بلغت القيمة المحسوبة (0.01) وهي أصغر من (0.10)، ومنه نقبل الفرضية H1ونرفض الفرضيةH0،أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\propto \geq 0.10$) بين لوحة القيادة ومراقبة التسيير لدى الموظفين في مؤسسة سوناطراك (بومرداس) المعهد الجزائري للبترول (مديرية البيداغوجية وتسيير المعارف). **الملحق رقم (04)**

كما تساهم لوحة القيادة في مراقبة التسيير، فهي تقدر بنسبة 31.47% وهذا حسب نتائج معامل التحديد (0.314721).

خلاصة الفصل:

تعرفنا في هذا الفصل على مؤسسة سوناطراك (بومرداس) المعهد الجزائري للبترول ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها وبعد تحليلنا للمعلومات التي قمنا بجمعها بعد توزيعنا لـ 50 استبانة على المؤسسة محل الدراسة، والتي استرجعنا منها 33 استبانة مرفقة بأجوبة الموظفين في المؤسسة، وبعدما قمنا بتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.V21 حيث توصلنا إلى أن لوحة القيادة تؤثر على مراقبة التسيير لكن بدرجة متوسطة31.47% ، فكل عنصر يختلف في مدى تأثيره على مراقبة التسيير، حيث بلغت هذه النسبة (27.56%) بين مكانة لوحة القيادة ومراقبة التسيير، كما بلغت (36.48%) بين محتوى لوحة القيادة ومراقبة التسيير، وبلغت نسبة (0.5%) بين دورية لوحة القيادة ومراقبة التسيير، والنسبة بين درجة تناسق لوحة القيادة ومراقبة التسيير بلغت(26.25%)،كما بلغت (25.90%) بين جودة لوحة القيادة ومراقبة التسيير.

الخاتمة

خاتمة

تطرقنا في هذه الدارسة إلى عرض أهمية لوحة القيادة في مراقبة التسيير، حيث إن من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها هو الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير و لعل أنسب الأدوات التي تسمح بتقييم أداء المؤسسة على المدى القصير هي لوحة القيادة وقد توسع استخدامها ليشمل مراكز للمسؤولية داخل المؤسسة، ومن هذا المنطلق اخترنا في دراستنا موضوع وهو أهمية لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، وهذا ما تم التوصل إليه من خلال الدراسة النظرية.

ولمعالجة موضوع الدراسة، المتمثل في أهمية لوحة القيادة في مراقبة التسيير، والإجابة عن الإشكالية المطروحة تم إسقاط الدراسة النظرية على الواقع بإحدى المؤسسات المتمثلة في معهد الجزائر للبترول ببومرداس.

أولا: نتائج الدراسة

بعد الدراسة النظرية للموضوع وتدعيمها بالجانب التطبيقي وبعد اختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

النتائج النظرية

- تظهر الغاية من إعداد لوحة القيادة في تحقيق الأهداف المسطرة؛
- لوحة القيادة ومراقبة التسيير لديهما مفهومان مرتبطان لا يمكن تفسير أحدهما بمعزل عن الآخر، ويمثلان حجر الأساس بالنسبة للمؤسسة عن تقييم أداءها؛
- تعمل لوحة القيادة على منع وتقليل حدوث الأخطاء من خلال مراقبة التسيير؛
- تسمح لوحة القيادة للمسير بتحليل الوضعيات وتوقع التطورات والإستجابة لها في الوقت المطلوب
- إن من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها هو الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير.

النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المعهد الجزائري للبترول ببومرداس توصلنا إلى النتائج التالية:

- محتوى لوحة القيادة كان له تأثير كبير على مراقبة التسيير بنسبة (36,48%) أكبر من عناصر لوحة القيادة الأخرى؛
- مساهمة لوحة القيادة في مراقبة التسيير بشكل متوسط في المعهد الجزائري للبترول ببومرداس؛

- يوجد علاقة إرتباط بين لوحة القيادة ومراقبة التسيير وهي علاقة إرتباط طردية موجبة فكلما زادت لوحة القيادة زادت مراقبة التسيير؛
- تساهم لوحة القيادة في مراقبة التسيير بنسبة (31,47%)حسب معامل التحديد.

ثانيا: **إختبار صحة الفرضيات:**

- **الفرضية الأولى:** إن عناصر لوحة القيادة تدعم عمليات مراقبة التسيير في المؤسسة. هذه الفرضية صحيحة. لأن من خلال دراستنا النظرية استنتجنا أن عناصر لوحة القيادة و هي مكانة لوحة القيادة ومحتوى لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، درجة تناسق لوحة القيادة ،جودة لوحة القيادة تدعم عملية مراقبة التسيير في المؤسسة.
- **الفرضية الثانية:** (تتوفر تتوفر لوحة القيادة ومراقبة التسيير في المعهد الجزائري للبترول ببومرداس بدرجة منخفضة. هذه الفرضية خاطئة، لأن من خلال حسابنا للمتوسط الحسابي لكل من لوحة القيادة ومراقبة التسيير وجدنا أن لوحة القيادة تتوفر بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (3.6300) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لمراقبة التسيير الذي بلغ قدره (3.4909) بدرجة مرتفعة أيضا.
- **الفرضية الثالثة:** يوجد علاقة إرتباط قوية بين لوحة القيادة و مراقبة التسيير في المعهد الجزائري للبترول.هذه الفرضية خاطئة، صحيح أن هناك علاقة إرتباط بين لوحة القيادة و مراقبة السيير في المؤسسة ولكنها متوسطة و هذا ما إستنتجناه من خلال إستخراجنا لمعامل الإرتباط بين لوحة القيادة و مراقبة التسيير بواسطة برنامج SPSS والذي بلغ(0.561).

ثالثا: الاقتراحات

استنادا على النتائج المتوصل إليها نقدم الإقتراحات التالية:

- توعية الدولة للمسؤولين الجزائريين بأهمية ودور لوحة القيادة فيتحسين أداء المؤسسة، وبرمجة حصص تكوينية حول طريقة الاستخدام الأمثل لهذه الأداة وإبراز دورها داخل المؤسسة؛
- يجب فصل مصلحة مراقبة التسيير عن قسم المالية والمحاسبة، وجعلها في أعلى هرم الهيكل التنظيمي حتى تتمكن هذه المصلحة من مزاولة مهامها بطريقة جيدة ومستقلة؛
- العمل على تحديد الأهداف الفصلية حيث تتطابق مع طريقة تصميم لوحة القيادة مما يسهل عملية الدراسة والتحليل؛

- تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف والعمل على مشاركة العاملين في تحديد الأهداف والعمل على تحمل المسؤولية من خلال تقييمهم ومكافأتهم حسب الأهداف المنجزة؛
- الاهتمام بطريقة تقديم لوحة القيادة وفترة تحضيرها، من خلال إستخدام الأشكال البيانية في عرض لوحة القيادة، من أجل لفت انتباه المسؤولين إلى الانحرافات الهامة بشكل سريع، واستعمال المنبهات بالألوان لزيادة الرقابة من خلال إستباق وقوع المشاكل؛
- من أنسب الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة على المدى القصير هي لوحة القيادة التسييرية.

رابعا: آفاق الدراسة

بالإضافة إلى الدراسة التي تناولت موضوع أهمية لوحة القيادة في مراقبة التسيير آفاق أخرى للموضوع يمكن أن تكون موضوع بحث للدراسات مستقبلية، وهي:

- دور لوحة القيادة في الرقابة الداخلية للمؤسسة.
- دور تكنولوجيا المعلومات في إعداد لوحة القيادة الاقتصادية في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

.

أولا: الكتب

1. مجد صقور، **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وأساسيات**، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، سوريا، 2021.
2. ناصر دادي عدون، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**، دون طبعة، دار المحمدية الجزائر، 2004.
3. هواري معراج، مصطفى الباهي، **مدخل إلى مراقبة التسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

ثانيا: الاطروحات ورسائل الماجستير والمذكرات

- **أطروحات الدكتوراه:**

1. نعيمة يحياوي، **أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق**، رسالة دكتوراه في تسيير المؤسسات، شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2009.

- **رسائل الماجستير:**

1. بلال بوناب، **دور المحاسبة التحليلية في تحسين الرقابة على الإنتاج**، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ومراقبة التسيير، جامعة بسكرة، 2014.
2. بونقيب أحمد، **دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير**، رسالة تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
3. صفاء لشهب، **نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/ 2006.

- **مذكرات الماستر:**

1. أسماء شاش، ليلى بن ساحة، **دور لوحة القيادة في تحسين فعالية أداء المؤسسة الخدمية**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2020/ 2021.
2. بن قناب فاطمة الزهراء، **دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية**، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخص إدارة واقتصاد المؤسسة، قسم العلوم

الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس– مستغانم، 2016/ 2017.

3. زرارقي حنان، **لوحة القيادة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2014/ 2015.
4. لحمر لمياء، مشبوط سمية، **دور لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص محاسبة وإدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2016/ 2017.
5. محمد ياسين قمان، **دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015/ 2016.

ثالثا: المقالات

1. بن معزوز كمال، **لوحة القيادة: دورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشائها**، دراسات إقتصادية، المجلد3، العدد1، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2009/04/01.
2. بوزيان عثمان، خراف مختارية، **دور التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير في تجسيد الحوكمة**، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 04، مخبر البحث إدارة وتقييم أداء المؤسسات، 2016.
3. دحو معتصم، عامر عبد الرحمان، **تصميم وتطوير لوحة قيادة مستقبلية في المؤسسات العمومية الاقتصادية**، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، مخبر الحكومة العمومية والاقتصاد الاجتماعي، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، المجلد06، العدد01، 2022.
4. رحيم حسين، بونقيب أحمد، **دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 4، الجزائر، ديسمبر 2008
5. زينب بوغازي، رقاد سليمة، **لوحة القيادة لمراقبة التسيير**، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد06، العدد01، جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2021.
6. غزيباون علي، عليلي نادية، **إستخدام أدوات مراقبة التسيير لتفعيل آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة التنمية والإشراف للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد07، الجزائر، ديسمبر 2019.

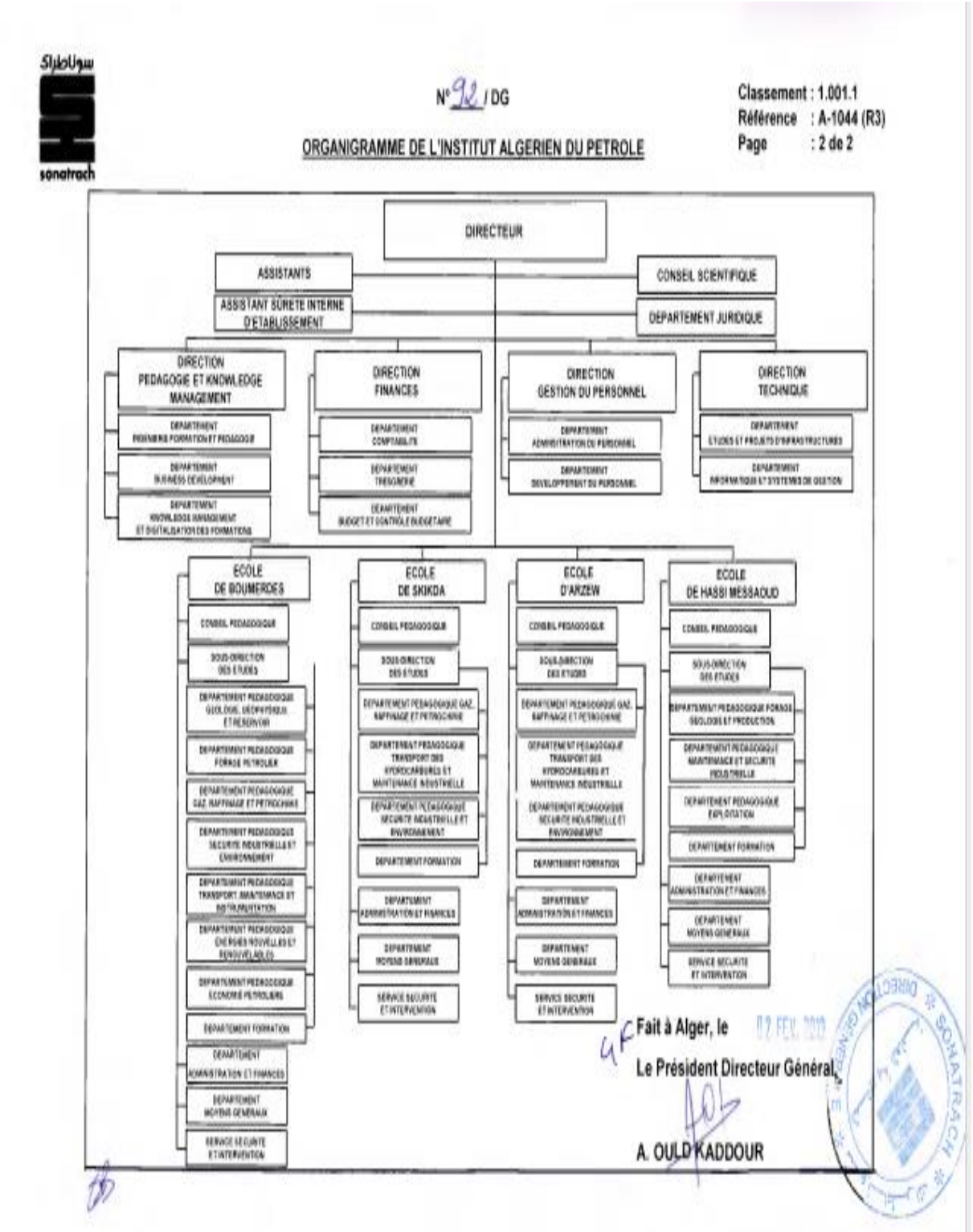
7. لكحل نزهة، **لوحة القيادة الإسترافية ودورها في تطوير أداء المؤسسات العمومية**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، ال عدد13، جامعة البليدة2، جوان 2008، ص269.

رابعا: المداخلات

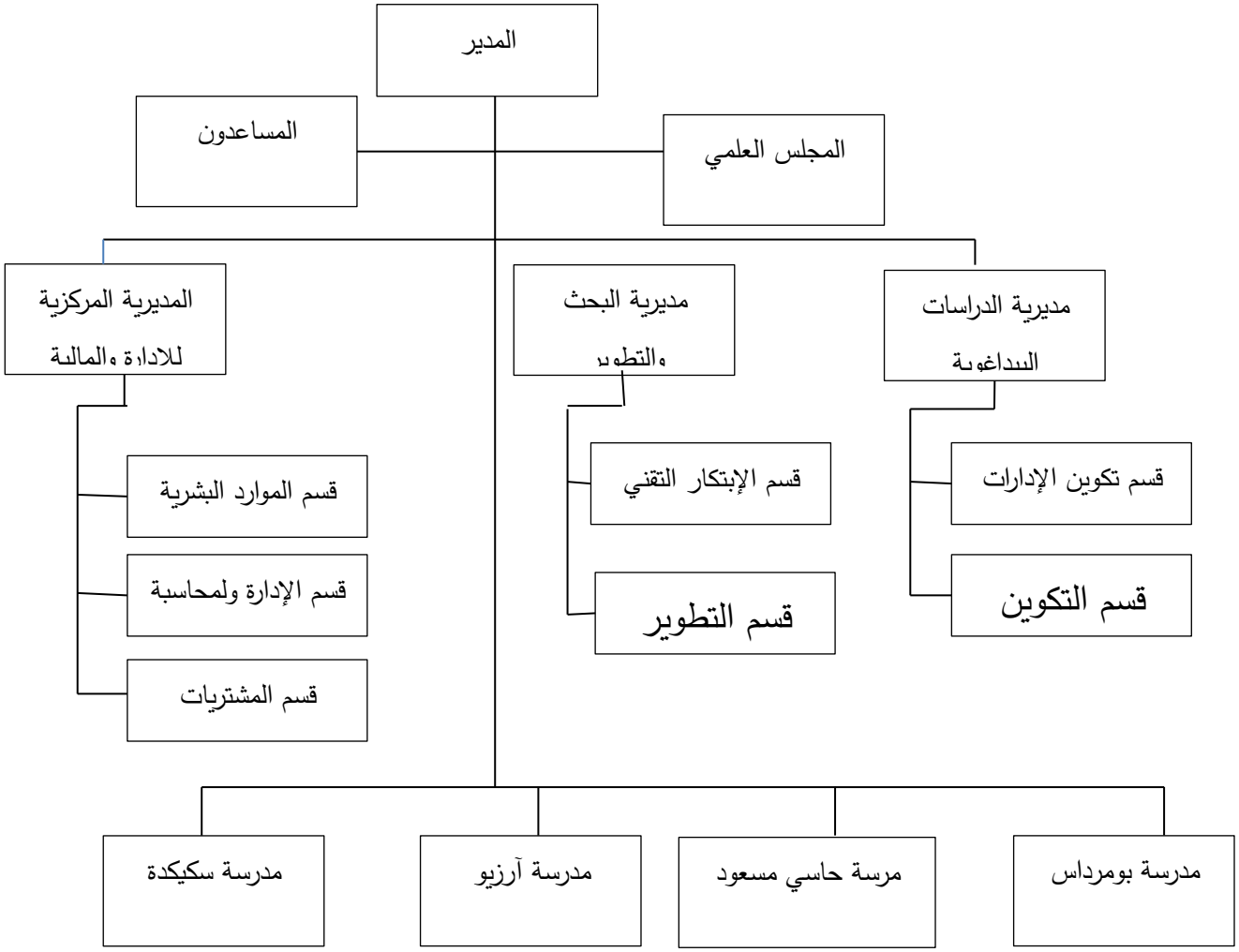
1. براق عيسى، كداتسة عائشة، برامقي رضية، **مداخلة حول مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير**، ملتقى مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة02، 2017/04/25.
2. تواتي مريم، **مداخلة للمشاركة في المؤتمر الوطني الأول حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع**، مخبر البحث حول الابداع وتغير المنظمات والمؤسسات، جامعة البليدة 2، 2017/04/25.
3. زهية بوديار، شوقي جباري، **مداخلة حول لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة**، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، أفريل 2009.
4. محمد بولصنام، بوشو جميلة، **مداخلة حول لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة**، مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة2، 25 أفريل 2017.

الملاحق

المحلق رقم(1): الهيكل التنظيمي للمعهد الجزائري للبترول



المحلق رقم (2):الهيكل التنظيمي لقسم المخابر والتطوير بالمعهد الجزائري للبترول



المحلق رقم (3): الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أمحمد بوقرة– بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

السنة: ثانية ماستر

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الموضوع استبيان حول :لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير دراسة حالة مؤسسة سوناطراك المعهد الجزائري للبترولIAP (بومرداس).

من إعداد الطالبين:

- دودو عبد السلام
- مولودي رابح

تحت إشراف الأستاذة:

تلخوخ سعيدة

تحية طيبة وبعد:

في إطار تحضير مذكرة ماستر بعنوان :**لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المعهد الجزائري للبترول IAP بومرداس** ، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، شاكرين لكم حسن التعاون معنا من خلال الإجابة على العبارات الواردة في هذا الاستبيان وذلك **بوضع علامة X في الخانة المناسبة (التي تعبر عنكم وعن رأيكم)**،ونحيطكم علما أن المعلومات الواردة ستحاط بالسرية التامة وتستخدم لغاية البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير

الملاحق

أولا: المعلومات الشخصية

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- الصفة: دائم ☐ متغير ☐
- الخبرة: أقل من سنة ☐ من 1 إلى 5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات ☐
- المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات أخرى ☐
- السن: من 18إلى 28☐ من 29إلى 30 ☐ من40إلى 50 ☐ من 40إلى60 ☐

تطبيقات لوحة القيادة ومراقبة التسيير:

الخاصية	الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مكانة لوحة القيادة	01	تمنح الإدارة بمؤسستنا لكل مسؤول أهداف يجب عليه تحقيقها في فترة معينة.					
	02	تعكس لوحة القيادة بمؤسستنا حقيقة النشاط وتظهر الأحداث بكل شفافية.					
	03	نستعمل لوحة القيادة لمتابعة الآنية للأداء.					
	04	تستعمل لوحة القيادة بمؤسستنا لمراقبة الأنشطة في المستقبل.					
	05	يتعامل المسؤولون العمليون بمؤسستنا مع لوحة القيادة بارتياح ودون تذمر.					
	06	تقوم لوحة القيادة في مؤسستنا بلفت انتباه المسؤول لأي انحراف غير مقبول بين ما تم إنجازه فعليا (النتائج) وما كان مخطط له (الأهداف) في وقته.					
	07	يتم تحليل الانحرافات الهامة في مؤشرات لوحة القيادة بمؤسستنا في الاجتماعات الدورية (اجتماع الإدارة).					
محتوى لوحة	08	المعلومات في لوحة القيادة بمؤسستنا مفهومة وواضحة.					
	09	من خلال لوحة القيادة بمؤسستنا يمكننا معرفة نشاط المؤسسة بصفة شاملة.					

القيادة	10	تحتوي لوحة القيادة بمؤسستنا على عدد كافي من المؤشرات.						
	11	تحتوي لوحة القيادة بمؤسستنا على عدد كافي من المعطيات النوعية.						
	12	تظهر لنا لوحة القيادة الأداء الفعلي.						
	13	تظهر لنا لوحة القيادة الأداء المتوقع.						
	14	متابعة لوحة القيادة للإنحرافات بين الأداء الفعلي والمتوقع المتعلقة بأداء مراقبة التسيير.						
	15	تساهم لوحة القيادة بمؤسستنا في تحديد الإنحرافات و النقائص المتعلقة بأداء مراقبة التسيير.						
	16	تحتوي لوحة القيادة بمؤسستنا على منبهات متحركة تعبر عن وضعية معينة.						
	17	عدد مؤشرات لوحة القيادة بمؤسستنا محدود.						
	18	يستغرق إعداد وتحضير لوحة القيادة بمؤسستنا مدة قصيرة نتيجة توفر المعلومات.						
دورية لوحة القيادة	19	يتم تحضير لوحة القيادة بمؤسستنا في الآجال المحددة.						
	20	يتم إدماج بيانات ومعطيات لوحة القيادة في وقتها .						
	21	يقدم كل مسؤول لدينا تقريرا دوريا في شكل لوحة قيادة حول النتائج التي تم تحقيقها إلى المستوى التنظيمي الأعلى منه.						
درجة تناسق لوحة القيادة	22	يتم استعمال لوحة القيادة بمؤسستنا للاتصال.						
	23	يتم استعمال لوحة القيادة بمؤسستنا لتحفيز المستخدمين لبلوغ أهدافهم.						
	24	كل مسؤول في مؤسستتنا له دور في لوحة القيادة بصلاحيات ومسؤوليات.						
	25	يوجد تناسق بين لوحات القيادة بمؤسستنا وتوزيع المسؤوليات حسب الهيكل التنظيمي.						

	26	يتم إشراك المسؤولين الميدانيين في مؤسستنا بإدماج المعطيات في لوحة القيادة.						
	27	تنظر الإدارة في مؤسستنا إلى لوحة القيادة من خلال المعلومات التي تقدمها كمورد هام من موارد المؤسسة.						
جودة لوحة القيادة	28	تحرص الإدارة في مؤسستنا على مصداقية المعلومات المقدمة في لوحة القيادة لمتخذي القرار.						
	29	المعلومات في لوحة القيادة بمؤسستنا نجدها ذات مردودية مقارنة بتكاليف تحضيرها.						
	30	لوحة القيادة الحالية توفر لنا رؤية فعالة لأداء المؤسسة.						
	31	المعلومات المقدمة لنا على لوحة القيادة سهلة الفهم والتحليل.						
	32	تتيح لوحة القيادة الحالية متابعة الأهداف والمؤشرات الرئيسية بشكل فعال.						
	33	وجود تحسينات يمكننا اجراؤها لتعزيز جودة لوحة القيادة.						
	34	تتيح لوحة القيادة رؤية شاملة لأداء مختلف الأقسام والأنشطة في المؤسسة.						
	35	يستغرق وقت لتحديث معلومات لوحة القيادة بطريقة فعالة.						
	36	توفر لوحة القيادة لنا تحليلات تفصيلية تساعد في اتخاد قرارات استراتيجية.						
	37	نعتبر لوحة القيادة متاحة بشكل كافي وسهلة الوصول لجميع المستعملين.						
	38	لوحة القيادة تساهم بشكل فعال في تحقيق اهداف المؤسسة.						
	39	يتم تقييم فعالية نظام مراقبة التسيير في مؤسستنا بإنتظام.						

مراقبة التسيير	40	يتم إتباع إجراءات روتينية للمراقبة بإنتظام في مؤسستنا.						
	41	تعتمد المراقبة التسييرية في مؤسستنا على تكنولوجيا متقدمة وهناك اقتراحات لتحسينها.						
	42	يوجد بمؤسستنا فريق متخصص في مراقبة التسيير.						
	43	يتم توثيق وتحليل البيانات المتعلقة بالتسيير في مؤسستنا بشكل دوري.						
	44	هناك تحديات معينة تواجهنا في عملية مراقبة التسيير						
	45	هناك إستراتيجيات لتحسين تفاعل الفريق مع نتائج مراقبة التسيير.						
	46	يوجد بمؤسستنا نظام لتقديم تقارير دورية للإدارة حول حالة التسيير.						
	47	يتم تقديم تدريب دوري للفريق المعني بمراقبة التسيير.						
	48	هناك أفكار وتوجيهات لتطوير نظام مراقبة التسيير في المستقبل.						

المحلق رقم 4:مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

1. التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية:

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	12	36,4	36,4	36,4
	أنثى	21	63,6	63,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

الصفة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	دائم	31	93,9	93,9	93,9
	مؤقت	2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

الخبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	4	12,1	12,1	12,1
	من 6 الى 10 سنوات	8	24,2	24,2	36,4
	أكثر من 10 سنوات	21	63,6	63,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	5	15,2	15,2	15,2
	جامعي	14	42,4	42,4	57,6
	دراسات عليا	12	36,4	36,4	93,9

	دراسات أخرى	2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 18 الى 28 سنة	1	3,0	3,0	3,0
	من 29 الى 39 سنة	14	42,4	42,4	45,5
	من 40 الى 50 سنة	14	42,4	42,4	87,9
	أكثر من 50 سنة	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

2. المحور الثاني: حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعناصر تطبيقات لوحة القيادة:

أ. مكانة لوحة القيادة:

Statistiques descriptive

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تمنح الادارة بمؤسستنا لكل مسؤول اهداف يجب عليه تحقيقها في فترة معينة.	33	1	5	3,79	1,139
تعكس لوحة القيادة بمؤسستنا حقيقة النشاط وتظهر الأحداث بكل شفافية.	33	1	5	4,03	1,159
نستعمل لوحة القيادة للمتابعة الآنية للأداء.	33	1	5	4,12	,893

تستعمل لوحة القيادة بمؤسستنا لمراقبة الأنشطة في المستقبل.	33	2	5	3,79	,696
يتعامل المسؤولون العمليون بمؤسستنا مع لوحة القيادة بارتياح.	33	2	5	3,70	,847
تقوم لوحة القيادة في مؤسستنا بلفت انتباه المسؤول لأي انحراف غير مقبول بين ما تم إنجازه فعليا (النتائج)وما كان مخطط له (الأهداف) في وقته.	33	2	5	3,76	1,001
يتم تحليل الانحرافات الهامة في مؤشرات لوحة القيادة بمؤسستنا في الاجتماعات الدورية (إجتماع الإدارة).	33	1	5	3,79	,992
N valide (listwise)	33				

Statistiques

مكانة لوحة القيادة

N	Valide	33
	Manquante	0
Moyenne		3,8528
Ecart-type		,52911

ب. محتوى لوحة القيادة:

Statistiques descriptive

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المعلومات في لوحة القيادة بمؤسستنا مفهومة وواضحة.	33	2	5	4,09	,678
تمكن لوحة القيادة بمؤسستنا من معرفة نشاط المؤسسة.	33	2	5	4,18	,769

تحتوي لوحة القيادة بمؤسستنا على عدد كافي من المؤشرات.	33	1	5	3,61	1,171
تحتوي لوحة القيادة بمؤسستنا على عدد كافي من المعطيات النوعية.	33	2	5	3,73	,876
تظهر لنا لوحة القيادة الأداء الفعلي.	33	2	5	4,00	,707
تظهر لنا لوحة القيادة الأداء المتوقع.	33	1	5	3,52	,906
متابعة لوحة القيادة للإنحرافات بين الأداء الفعلي والمتوقع المتعلقة بأداء مراقبة التسيير.	33	1	5	3,45	1,003
تساهم لوحة القيادة بمؤسستنا في تحديد الإنحرافات و النقائص المتعلقة بأداء مراقبة التسيير.	33	1	5	3,55	,938
تحتوي لوحة القيادة بمؤسستنا على منبهات متحركة تعبر عن وضعية معينة.	33	1	5	2,88	1,139
عدد مؤشرات لوحة القيادة بمؤسستنا محدود.	33	1	5	3,09	,914
N valide (listwise)	33				

Statistiques

محتوى لوحة القيادة

N	Valide	33
	Manquante	0
Moyenne		3,6091
Ecart-type		,49583

ت. دورية لوحة القيادة:

Statistiques descriptive

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يستغرق إعداد وتحضير لوحة القيادة بمؤسستنا مدة قصيرة نتيجة توفر المعلومات.	33	1	5	3,36	1,025
يتم تحضير لوحة القيادة بمؤسستنا في الآجال المحددة.	33	1	5	3,18	1,074
يتم إدماج بيانات ومعطيات لوحة القيادة في وقتها.	33	1	5	3,42	1,032
يقدم كل مسؤول لدينا تقريرا دوريا في شكل لوحة قيادة حول النتائج التي تم تحقيقها إلى المستوى التنظيمي الأعلى منه.	33	1	5	3,67	1,190
N valide (listwise)	33				

Statistiques

دورية لوحة القيادة

N	Valide	33
	Manquante	0
Moyenne		3,4091
Ecart-type		,82400

ث. درجة تناسق لوحة القيادة:

Statistiques descriptive

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتم استعمال لوحة القيادة بمؤسستنا للاتصال.	33	1	4	3,09	1,042
يتم استعمال لوحة القيادة بمؤسستنا لتحفيز المستخدمين لبلوغ أهدافهم.	33	1	5	2,85	1,149

كل مسؤول في مؤسستنا له دور في لوحة القيادة بصلاحيات ومسؤوليات.	33	2	5	3,88	,781
يوجد تناسق بين لوحات القيادة بمؤسستنا وتوزيع المسؤوليات حسب الهيكل التنظيمي.	33	1	5	3,52	,972
يتم إشراك المسؤولين الميدانيين في مؤسستنا بإدماج المعطيات في لوحة القيادة.	33	1	5	3,67	1,051
تنظر الإدارة في مؤسستنا إلى لوحة القيادة من خلال المعلومات التي تقدمها كمورد هام من موارد المؤسسة.	33	2	5	3,97	,728
N valide (listwise)	33				

Statistiques

درجة تناسق لوحة القيادة

N	Valide	33
	Manquante	0
Moyenne		3,4949
Ecart-type		,53112

ج. جودة لوحة القيادة:

Statistiques descriptive

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تحرص الإدارة في مؤسستنا على مصداقية المعلومات المقدمة في لوحة القيادة لمتخذي القرار.	33	1	5	4,15	,834

المعلومات في لوحة القيادة بمؤسستنا نجدها ذات مردودية مقارنة بتكاليف تحضيرها.	33	1	4	3,15	,712
لوحة القيادة الحالية توفر لنا رؤية فعالة لأداء المؤسسة.	33	1	5	3,91	,765
المعلومات المقدمة لنا على لوحة القيادة سهلة الفهم والتحليل.	33	1	5	3,70	1,104
تتيح لوحة القيادة الحالية متابعة الأهداف والمؤشرات الرئيسية بشكل فعال.	33	2	5	3,73	,801
وجود تحسينات يمكننا اجراؤها لتعزيز جودة لوحة القيادة.	33	1	5	4,18	,917
تتيح لوحة القيادة رؤية شاملة لأداء مختلف الأقسام والأنشطة في المؤسسة.	33	1	5	3,76	1,146
يستغرق وقت لتحديث معلومات لوحة القيادة بطريقة فعالة.	33	1	5	2,82	1,310
توفر لوحة القيادة لنا تحليلات تفصيلية تساعد في اتخاد قرارات استراتيجية	33	1	5	3,61	1,197
نعتبر لوحة القيادة متاحة بشكل كافي وسهلة الوصول لجميع المستعملين	33	1	5	3,61	1,345
تساهم لوحة القيادة في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية	33	1	5	3,67	1,051
N valide (listwise)	33				

Statistiques

جودة لوحة القيادة

N	Valide	33
	Manquante	0
Moyenne		3,6612
Ecart-type		,58134

د. لوحة القيادة ككل:

Statistiques

لوحة القيادة ككل

N	Valide	33
	Manquante	0
Moyenne		3,6300
Ecart-type		,47523

3.المحور الثالث: حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمراقبة التسيير

Statistiques descriptive

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتم تقييم فعالية نظام مراقبة التسيير في مؤسستنا بإنتظام.	33	1	5	3,24	1,032
يتم إتباع إجراءات روتينية للمراقبة بإنتظام في مؤسستنا.	33	1	5	3,55	,938
تعتمد المراقبة التسييرية في مؤسستنا على تكنولوجيا متقدمة وهناك اقتراحات لتحسينها.	33	1	5	3,64	,895
يوجد بمؤسستنا فريق متخصص في مراقبة التسيير.	33	1	5	3,61	,966
يتم توثيق وتحليل البيانات المتعلقة بالتسيير في مؤسستنا بشكل دوري.	33	1	5	3,67	,736
هناك تحديات معينة تواجهنا في عملية مراقبة التسيير.	33	1	5	3,52	1,004

هناك إستراتيجيات لتحسين تفاعل الفريق مع نتائج مراقبة التسيير.	33	1	5	3,30	1,015
يوجد بمؤسستنا نظام لتقديم تقارير دورية للإدارة حول حالة التسيير.	33	1	5	3,61	,966
يتم تقديم تدريب دوري للفريق المعني بمراقبة التسيير.	33	1	5	3,06	1,171
هناك أفكار و توجيهات لتطوير نظام مراقبة التسيير.	33	2	5	3,73	,911
N valide (listwise)	33				

Statistiques

مراقبة التسيير

N	Valide	33
	Manquante	0
Moyenne		3,4909
Ecart-type		,53698

4.معامل الثبات "ألفا كرونباخ":

أ.معامل الثبات "ألفا كرونباخ" للإستبيان بصفة عامة:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,919	52

ب.معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لمحور تطبيقات لوحة القيادة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,910	38

ت.معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لمحور مراقبة التسيير

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,749	10

5.معامل الإرتباط

Corrélations

			مكانة لوحة القيادة	مراقبة التسيير
Rho de Spearman	مكانة لوحة القيادة	Coefficient de corrélation	1,000	,525**
		Sig. (bilatérale)	.	,002
		N	33	33
	مراقبة التسيير	Coefficient de corrélation	,525**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,002	.
		N	33	33

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

			مراقبة التسيير	محتوى لوحة القيادة
Rho de Spearman	مراقبة التسيير	Coefficient de corrélation	1,000	,604**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	33	33
	محتوى لوحة القيادة	Coefficient de corrélation	,604**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	33	33

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

			مراقبة التسيير	دورية لوحة القيادة
Rho de Spearman	[illegible]	Coefficient de corrélation	1,000	,074

		Sig. (bilatérale)	.	,681
		N	33	33
	دورية لوحة	Coefficient de corrélation	,074	1,000
		Sig. (bilatérale)	,681	.
	القيادة	N	33	33

Corrélations

			مراقبة التسيير	درجة تناسق لوحة القيادة
Rho de Spearman	مراقبة التسيير	Coefficient de corrélation	1,000	,515**
		Sig. (bilatérale)	.	,002
		N	33	33
	درجة تناسق لوحة	Coefficient de corrélation	,515**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,002	.
	القيادة	N	33	33

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

			مراقبة التسيير	جودة لوحة القيادة
Rho de Spearman	مراقبة التسيير	Coefficient de corrélation	1,000	,509**
		Sig. (bilatérale)	.	,003
		N	33	33
	جودة لوحة	Coefficient de corrélation	,509**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,003	.
	القيادة	N	33	33

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

			لوحة القيادة ككل	مراقبة التسيير
Rho de Spearman	لوحة القيادة ككل	Coefficient de corrélation	1,000	,561**
		Sig. (bilatérale)	.	,001
		N	33	33
	مراقبة التسيير	Coefficient de corrélation	,561**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,001	.
		N	33	33

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).