

مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية
— دراسة حالة مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى بولاية سوق أهراس —

The contribution of the dashboard to improving the
environmental performance of the economic enterprise - A
case study of the Grand Balghith Mills Corporation in the
state of Souk Ahras -

¹هداهدية عماد

ط-د/ مخبر تقييم سياسات التنمية في الجزائر / جامعة تلمسان
imed.hedahdia@univ-tlemcen.dz

فُدم للنشر في: 30.09.2022 ، قُبِل للنشر في: 19.10.2022 ، نُشر في: 15.12.2022

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز استخدام لوحة القيادة وتبيان مدى أهمية الاعتماد عليها في رفع مستوى الأداء البيئي للمؤسسة بهدف تحسينه عن طريق ما تحتويه من معلومات خاصة بها وهذا من خلال دراسة تطبيقية أجريت بمؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى بولاية سوق أهراس، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير إستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مكونة من جزأين وذلك للحصول على البيانات من عينة الدراسة واعتبرت (30) إستبانة صالحة للتحليل لذا وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء البيئي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات أهمها استمرارية اعتماد المؤسسة على لوحة القيادة كأسلوب فعال للرقابة على أعمال المؤسسة وذلك لمعرفة الأنحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، الأداء البيئي، مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى.

تصنيف JEL: Q53, L21

Abstract :

This study aims to highlight the use of the dashboard and demonstrate the importance of relying on it in raising the level of environmental performance of the institution with the aim of improving it through the information it contains of its own, to achieve the goal of the study, a questionnaire was developed as a main tool for data collection consisting of two parts in order to obtain data from the study sample and considered (30) questionnaires valid for analysis, so the statistical program (SPSS) was used, and the descriptive analytical approach was used. The study reached a number of results The most important of which is the presence of a

¹المؤلف المراسل

statistically significant impact of the dashboard's contribution to improving environmental performance. The study found a set of proposals, the most important of which is the institution's continuity of dependence on the dashboard as an effective method for controlling the institution's work, in order to identify deviations and contribute to providing corrective actions.

Keywords: Dashboard, environmental performance, Balghaith Grand Mills Corporation.

Jel Classification Codes: L21 ,Q53

مقدمة :

المؤسسات الاقتصادية أصبحت في مواجهة بيئة مضطربة ومتغيرة باستمرار، حيث تم ملاحظة زيادة اهتمامها بأدائها البيئي تجاه الوسط الذي تنشط فيه هذا من أجل تحقيق الأهداف التي تعود بالمنفعة عليها وذلك باستخدام أداة فعالة لسير أنشطة المؤسسة متمثلة في لوحة القيادة كأحد الأساليب الحديثة التي تستخدم في توفير البيانات والمعلومات التي تستعمل في قياس مدى تحقيق الأهداف والتعرف على العوامل التي تؤثر فيها بهدف اتخاذ الخطوات التصحيحية.

-إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق نطرح التساؤل التالي:

ما هو أثر استخدام لوحة القيادة في تحسين الأداء البيئي بالمؤسسة محل الدراسة؟.

- فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة وجب تقديم إجابات مؤقتة في شكل فرضيات تم صياغتهم على النحو التالي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء البيئي بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مساهمة لوحة القيادة في تطوير العمليات التشغيلية البيئية للمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مساهمة لوحة القيادة في تطوير الأثر البيئي للمؤسسة محل الدراسة.

- أهداف الدراسة:

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على المفاهيم الأساسية للوحة القيادة.
- تسليط الضوء على أهمية مساهمة لوحة القيادة في رفع مستوى الأداء البيئي للمؤسسة قصد تحسينه.

- أهمية الدراسة:

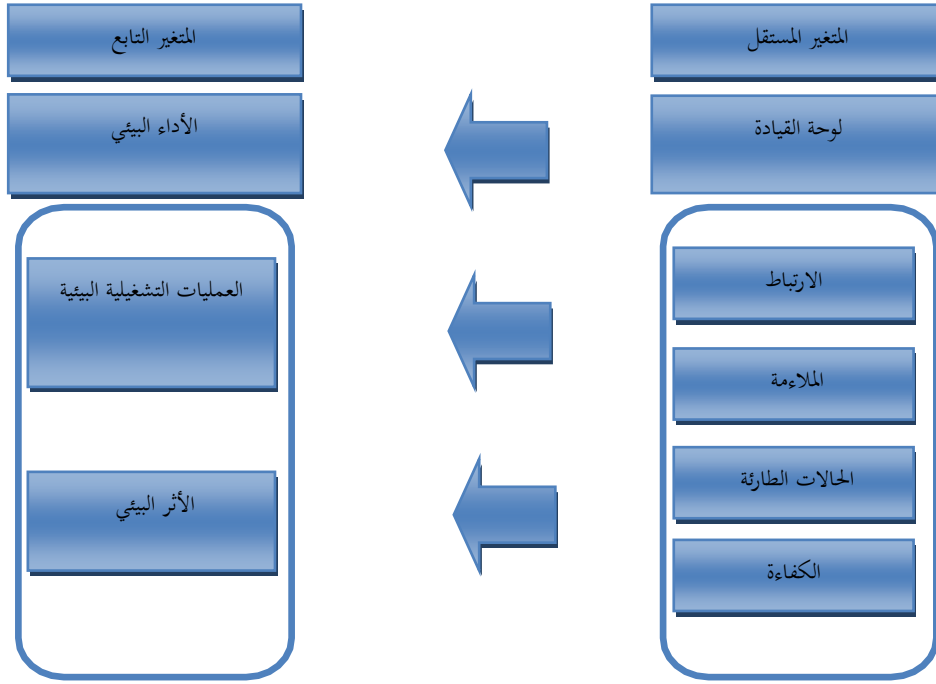
تتمثل في النقاط التالية:

- محاولة التعرف على مساهمة استخدام لوحة القيادة بمبادئها والأداء البيئي بالمؤسسة.
- قد تفيد الدراسة أصحاب القيادات العليا وصانعي القرار بالمؤسسة محل الدراسة من خلال نتائج الدراسة لتغيير منهجية العمل والمحافظة على البيئة.

- منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الأسلوب الإحصائي والوصفي وتحليل النتائج المتوصل إليها.

- النموذج النظري للدراسة:



- الدراسات السابقة:

من خلالها تقدم بعض الدراسات التي تطرقت لموضوع الدراسة الحالية سابقا:

– دراسة عبد الوهاب سويسي (2003_2004)، قدم الباحث دراسة بعنوان:¹

الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة.

الهدف من هذه الدراسة هو مساعدة المسيرين والمشرفين على المؤسسات في التفكير حول سبل قياس الفعالية التنظيمية من خلال عرض الإطار النظري واقتراح منهجية تسمح بقياس الفعالية التنظيمية، يتم فيها اختيار مؤشرات من قبل المسير نفسه، اعتمد الباحث المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي وتوصلت الدراسة إلى أن لوحة القيادة تشكل كأداة تسييرية الوسيلة الأكثر واقعية وملائمة للإحاطة بالظاهرة التنظيمية بأبعادها ومنطلقاتها الفلسفية المختلفة.

– دراسة بونقيب أحمد (2006) قدم الباحث دراسة بعنوان:²

دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC .

¹ - دراسة سويسي عبد الوهاب حول الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراة، غير منشورة، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.

² - بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو كشف الغموض الذي تلعبه لوحات القيادة بالمؤسسات على وجه عام و في المؤسسات الاقتصادية الوطنية بصفة خاصة حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى أن مجال استعمال لوحات القيادة في المؤسسة وجد سوء استخدام لهذه الأداة في مجال مراقبة التسيير كذلك عدم قدرتها على لعب دورها الرئيسي المتمثل في تكملة عجز الأنظمة الرقابية الأخرى الراجع إلى نقص الاهتمام بمهذ الأداة من طرف المسيرين.

– دراسة بن لخضر محمد العربي (2015،2014) قدم الباحث دراسة بعنوان:¹
دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

تهدف الدراسة إلى زيادة المساحة المعرفية لموضوع لوحة القيادة لما لها من أهمية في تقييم وتطوير الأداء بصفة عامة و الأداء التسويقي بصفة خاصة من أجل المساهمة في الإطار المعرفي المحدود لهذا الموضوع في الجزائر واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى اعتماد جل المؤسسات على المؤشرات المالية في لوحة القيادة لديها ونقص في المؤشرات غير المالية وغياب شبه تام للمعطيات الخارجية والنوعية، مما يعطي صورة عن الأداء قصير المدى، ولا يمكن من معرفة نشاط المؤسسة بصفة شاملة، وكذلك كثرة المؤشرات (تتفوق 15 مؤشر) في لوحة القيادة مما يفقدها أهميتها ويشتت تركيز المسؤول في اتخاذ القرار.

– دراسة مراد كواشي، مفيدة سعدي (2017) قدم الباحثان دراسة بعنوان:²
المسؤولية الاجتماعية كأداة لتحسين الأداء البيئي في المؤسسات الصناعية- دراسة حالة مؤسسة الاسمنت الماء الأبيض تبسة.

هدف الدراسة التي قام بها الباحثان هو إظهار انعكاسات تبني المؤسسات الصناعية للمسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين الأداء البيئي حيث كانت دراسة الحالة بمؤسسة الاسمنت الماء الأبيض بتبسة، كذلك تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية، حيث توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة اسمنت تبسة تهتم بالمسؤولية الاجتماعية وذلك بإدماج الجوانب البيئية في سياسة المؤسسة.

من خلال عرض الدراسات السابقة اتضح أنها توافقت واحتلفت مع الدراسة الحالية حيث تمثل الاختلاف في أن هذه الدراسات تطرقت لموضوع لوحة القيادة في دراسة نظرية ودراسات في مؤسسات جزائرية مختلفة في حين اختلفت الدراسة الحالية عن سابقتها في أن هذه الدراسة أجريت بمؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى بولاية سوق أهراس.

- هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة وفق المحاور التالية:

المحور الأول: مفاهيم عامة حول لوحة القيادة.

المحور الثاني: الأداء البيئي بمجالاته، مؤشرات.

المحور الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى.

1- الإطار النظري للدراسة:

1-1- مفاهيم عامة حول لوحة القيادة:

__ تعريف لوحة القيادة:

¹- بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير، تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015.

²- مراد كواشي، مفيدة سعدي، المسؤولية الاجتماعية كأداة لتحسين الأداء البيئي في المؤسسات الصناعية- دراسة حالة مؤسسة الاسمنت الماء الأبيض تبسة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، المجلد 04، العدد 02، 2017.

يوجد العديد من التعريفات للوحة القيادة نذكر منها:

- يعرف P. Voyer لوحة القيادة على أنها أداة لتحديد وتنظيم وتقديم المؤشرات الرئيسية الملائمة لتقييم الأداء بطريقة محكمة وموجزة في نظرة مرفقة بمجموعة من التقارير التي توفر رؤية شاملة للأداء إضافة لإمكانية البحث في التفاصيل.

ويضيف الباحث أن لوحة القيادة تركز على الخاصية النوعية للمعلومات وليس الكمية، لذلك فهي تضم عددا محدودا

فقط من المؤشرات.¹

- تعتبر وسيلة للتسيير تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه في قياس أداء سلسلة الإمداد من خلال المؤشرات والأهداف الموضوعية مسبقاً، حي تأخذ لوحة القيادة أشكالاً عديدة، تختلف حسب نشاط المؤسسة وطبيعة العنصر المراد قياس أدائه.²

- كما تعرف أيضاً: أنها تتضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تسمح للمسؤولين بمعرفة درجة تقدم العمليات ومعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات بمقارنة الأهداف الفعلية بالأهداف المعيارية، وإجراء التصحيحات المناسبة.³

- وهناك من يرى أنها أداة تسييرية تهدف إلى تزويد المسؤولين بالوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات المتواجدة بالنسبة للوضعية التنبؤية بواسطة مجموعة من المؤشرات الهامة والملائمة، كما تقوم لوحة القيادة بجمع المعلومات الدقيقة والمفصلة عن كل نشاط في المؤسسة بطريقة ديناميكية في الوقت المناسب من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تتلاءم والمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.⁴

-يعرفها Yves jean Saulou لوحة القيادة هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسير ، والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير ، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر.⁵

- لوحة القيادة في المؤسسة تعتبر كسلاح تسمح للقائد من ممارسة خطته للوصول إلى أهدافه، وهذا باستعمال تعريف للأهداف، اختيار الخطة المرغوبة، حضور قائد كفء ومحفز ووجود هيئة للقيادة مقسم لنشاطات خاصة تسمح للقائد بتسيير الوسائل التي يقودها.⁶

2-1 - أهمية لوحة القيادة:

تعتبر لوحة القيادة:¹

- تساعد لوحة القيادة على مراقبة المؤسسة؛

¹ - ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO_ مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص55.

² - عقبة مخنان، محمد الطيب دويس، تقييم أداء سلسلة الإمداد في المؤسسات البترولية باستخدام أسلوب التحليل الهرمي AHPدراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار ENTP ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد السادس، ديسمبر 2016، ص ص 135، 136.

³ - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07-2009-2010، جامعة ورقلة، الجزائر، ص224.

⁴ - رقيق إسمة، بوجمعي سعيدة، واقع استخدام أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف القطاعات لولاية البليدة"، مداخلة للمشاركة في الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع جامعة البليدة 2، 25-04-2017، ص13.

⁵ - رحيم حسين، أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد الرابع ، 2008 ، ص3 .

⁶ - Michel loroy, Le tableau de bord au Service de L'entreprise, Deuxième tirage, Paris, France, 2001, P16.

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

3-1- مبادئ لوحة القيادة:

- صاغت بعض الأدبيات المتخصصة بعض المبادئ لضمان تحقيق الهدف من لوحة القيادة منها:²
- الترابط (Coherence): يتم تصميم لوحة قيادة لكل مركز مسؤولية أو وحدة إدارية مستقلة تابعة للمنظمة بحيث يتم ربط لوحات القيادة بلوحة قيادة مركزية لكل مستويات المنظمة، تشمل على نفس المؤشرات والمقاييس المعتمدة بحيث تسمح بتجميع كل المعلومات ليتم استخدامها من قبل المستويات العليا.
 - الملائمة (Relevance): المعلومات ذات الصلة بالموضوع، فلوحة القيادة ينبغي أن تحتوي على مؤشرات قليلة لكنها جوهرية وضرورية للمهام.

- الحالة الطارئة (Urgency): القدرة على إعطاء تقارير في الحالات الضرورية والطارئة، حيث يتم تحديد وتصميم الترادات للوحة القيادة وفق طبيعة النشاط والحاجة للمعلومات من اجل متابعة تحقيق الأهداف.
- الكفاءة (Efficiency): عندما يتم اتخاذ موقف أمام المؤشرات التي تظهرها لوحة القيادة فإنها تحقق الكفاءة، فالهدف من هذا الأداء هو تنبيه المسؤولين وتوليد الأنشطة وتنظيمها فهي الأداء التي تترجم الرغبة في تنفيذ الإجراءات التصحيحية والتي تتيح تبادل التحليل، وبالتالي تطبيق لوحة القيادة التي لا تؤدي نتيجة في العمل فهي مضیعة للوقت والمال.

2- الأداء البيئي:

1-1- تعريف الأداء البيئي:

- ويقصد بالأداء البيئي كل النشاطات والعمليات التي تقوم بها المنظمة سواء بشكل إجباري أو اختياري من شأنها منع الأضرار البيئية والاجتماعية الناتجة عن نشاطات المنظمة الإنتاجية أو الخدمية أو التخفيف منها.³

2-2- مجالات الأداء البيئي:

- هناك العديد من التصنيفات أو التقسيمات لتحديد مجالات الأداء البيئي تأخذ منها الآتي:⁴

- أنشطة معالجة تدفق الملوثات إلى المياه.
- أنشطة معالجة تسرب الغازات إلى الجو.
- أنشطة معالجة الفضلات الصلبة.
- أنشطة معالجة الأضرار الناجمة عن التلوث.

¹ - زينب بوغازي، رقاد سليمة، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، الجزائر، العدد 01، المجلد 06، 2021، ص 293.

² - قاسم إبراهيم الشعار، وآخرون، لوحة القيادة (Dashboard) وأثرها في التحسين المستمر (دراسة حالة: شركة المحروقات والزيوت التابعة لمجموعة المناصير للصناعة والاستثمار - الأردن)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، العدد الثالث، المجلد السادس عشر، 2016، ص 63، 64.

³ - عبد الرزاق قاسم الشحادة، القياس المحاسبي لتكاليف الأداء البيئي للشركة السورية العامة للأسمدة وتأثيره في قدرتها التنافسية في مجال الجودة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، المجلد 26، 2010، ص 283.

⁴ - علي ناجي سعيد الذهبي، موفق عبد الحسين محمد، القياس المحاسبي للتأثيرات البيئية والإفصاح عنها بحث تطبيقي في إحدى الشركات الصناعية العراقية، مجلة دراسات مالية ومحاسبية، جامعة بغداد، العدد 08، المجلد 02، 2009، ص 65، 66.

- أنشطة إعادة التصنيع (التدوير).

2-3_ مؤشرات الأداء البيئي:

- مؤشرات الأداء البيئي: وتنقسم إلى:

- مؤشرات تشغيلية بيئية: وتعلق بمجالات قياس الحيازة والمقاييس الفنية للمنتج/العملية، ومقاييس استعمال المنتج/العملية وتصريف المخلفات.¹

- مؤشرات الأثر البيئي: وتعلق بالمخرجات مثل إجمالي المخلفات، استهلاك المواد والمياه والطاقة و انبعاث الغازات.²

3- الإطار التطبيقي للدراسة:

من خلاله نتطرق للدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى بسوق أهراس.

3-1- منهجية الدراسة: نتطرق للنقاط التالية:

3-1-1- مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة يتمثل في أعوان التحكم في مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى بولاية سوق أهراس، تم توزيع الاستبيان المصمم على (33) فرد من أفراد مجتمع الدراسة تم استرداد (32) استبانة، واعتبرت (30) استبانة صالحة للتحليل لذا فإن الاستبانات القابلة للتحليل تمثل ما نسبته 90.90 % من إجمالي الاستبانات الصالحة للدراسة.

3-1-2- أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبيان للحصول على بيانات و معلومات تتعلق بالجانب الميداني للدراسة للمتغير المستقل بمبادئه الأربعة الترابط، الملاءمة، الحالات الطارئة، الكفاءة والمتغير التابع الأداء البيئي حيث تم تقسيم الاستبانة إلى:

- الجزء الأول: يتضمن المعلومات الشخصية لأفراد العينة.

- الجزء الثاني: يتضمن محورين، محور لوحة القيادة ومحور الأداء البيئي.

3-1-3- مقياس التحليل المستخدم:

وقد تم استخدام مقياس ليكارت (LIKERT) الخماسي في توزيع أوزان إجابات أفراد العينة، وتمثل هذه الأوزان في (موافق ، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) ولكل وزن اتجاهه، حيث يختار المجيب إجابة واحدة من بين خمس بدائل ويتدرج المقياس ما بين 5 درجات إلى درجة واحدة كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم 01: مقياس ليكارت الخماسي.

البيان	الدرجة	الاتجاه
موافق بشدة	5	4,2-5
موافق	4	3,4-4,19
محايد	3	2.60-3,39
غير موافق	2	1,80-2,59
غير موافق بشدة	1	1,00-1,79

المصدر: من إعداد الباحث.

¹ - علي طوبوب، مساهمة التكاليف البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الصناعية دراسة استطلاعية بمجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر، 2016، ص 84.

² - رعد الياس درويش، تقييم الأداء البيئي باستخدام معطيات المواصفة الإرشادية ISO 14031 دراسة في معمل اسمنت طاسلوحة في السلبيانية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد الثاني، المجلد الثامن، 2010، ص 125.

ومن أجل ضمان المصداقية للنتائج التي يمكن أن نستخرجها نقيس مستوى ثبات أسئلة الاستبيان وذلك باستعمال أحد أهم المقاييس وهو معامل ألفا كرونباخ.

2-3- ثبات عينة الدراسة:

جدول رقم 02: يبين معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة.

محاور الدراسة	المتغير	اسم المتغير	عدد العبارات	Alpha Cronbach
المحور الأول	X	لوحة القيادة	14	0.897
المحور الثاني	Y	الأداء البيئي	11	0.837
المحورين معا	Y و X	لوحة القيادة والأداء البيئي	25	0.885

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

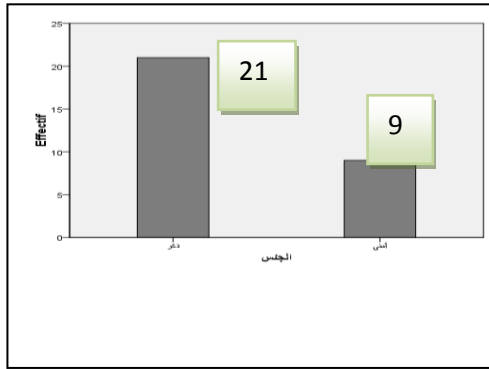
من الجدول نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ تساوي 0.885 وهي نسبة ثبات جيدة، هذا ما يؤكد تحقيق أهداف الدراسة.

3-3- خصائص عينة الدراسة:

3-3-1- الجنس: يبين الجدول والشكل توزيع أفراد عينة الدراسة لمتغير الجنس، حيث نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من جنس

الذكور بعدد 21 فردا بنسبة و 09 أفراد بنسبة ويرجع ذلك لطبيعة عمل المؤسسة.

جدول رقم 03: توزيع أفراد العينة على أساس متغير الجنس. شكل 01: توزيع أفراد العينة على أساس متغير الجنس.



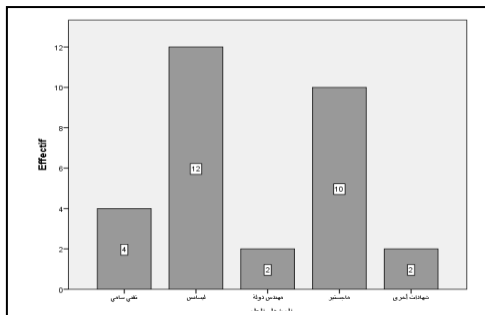
النسبة المئوية	التكرار	الجنس
70	21	ذكر
30	09	أنثى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

3-3-2- المؤهل العلمي: يبين الجدول والشكل توزيع أفراد عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي، حيث نلاحظ أن أغلب أفراد

العينة متحصلين على شهادة ليسانس بتكرار 12 فرد ونسبة 40% ويليها 10 أفراد متحصلين على شهادة ماجستير بنسبة 33.3%، و 4 أفراد متحصلين على شهادة تقني سامي بنسبة 13.3%، و 2 أفراد متحصلين على شهادة مهندس دولة بنسبة 6.7%، و 2 أفراد متحصلين على شهادات أخرى بنسبة 6.7%.

جدول رقم 04: توزيع أفراد العينة على أساس متغير المؤهل العلمي. شكل 02: توزيع أفراد العينة على أساس متغير المؤهل العلمي



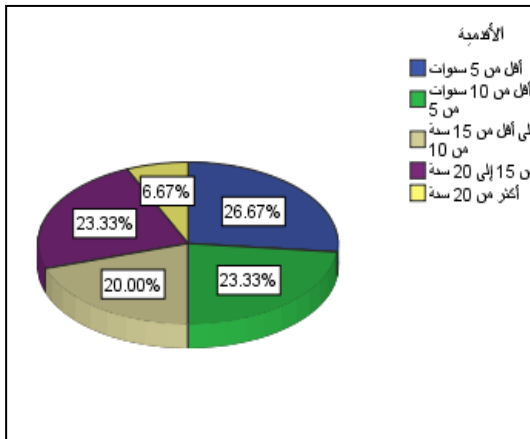
النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
40	12	ليسانس
33.3	4	مهندس دولة
6.7	2	شهادة أخرى
6.7	2	غير متعلم
100	30	المجموع

تقني سامي	4	13.3
ليسانس	12	40
مهندس دولة	2	6.7
ماجستير	10	33.3
شهادات أخرى	2	6.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

3-3-3- الأقدمية: يبين الجدول والشكل توزيع أفراد عينة الدراسة لمتغير الأقدمية، إذ نجد الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم أقل من 5 سنوات بلغ عددهم 8 أفراد بنسبة 26.7%، أما الأفراد الذين لديهم أقدمية من 5 إلى أقل من 10 سنوات بلغ عددهم 7 أفراد بنسبة 23.3%، و 7 أفراد لديهم أقدمية من 15 إلى 20 سنة بنسبة 23.3%، و 6 أفراد لديهم أقدمية من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 20%، و الأفراد الذين لديهم أقدمية أكثر من 20 سنة بلغ عددهم 2 أفراد بنسبة 6.7%.

جدول رقم 05: توزيع أفراد العينة على أساس متغير الأقدمية. شكل 03: توزيع أفراد العينة على أساس متغير الأقدمية.

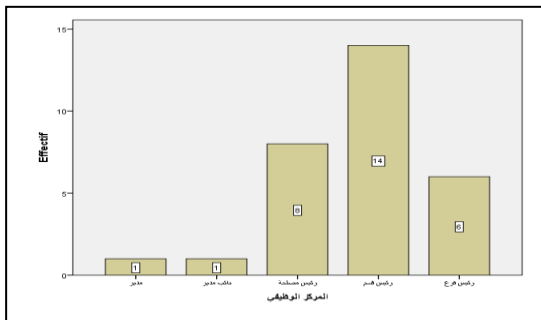


الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	26.7
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	7	23.3
من 10 إلى أقل من 15 سنة	6	20
من 15 إلى 20 سنة	7	23.3
أكثر من 20 سنة	2	6.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

3-3-4- المركز الوظيفي: يبين الجدول والشكل توزيع أفراد عينة الدراسة لمتغير المركز الوظيفي، إذ نجد أغلبية أفراد العينة من المركز الوظيفي رئيس فرع حيث بلغ عددهم 14 فردا بنسبة 46.7%، وتليها أفراد العينة من رئيس مصلحة حيث بلغ عددهم 8 أفراد بنسبة 26.7%، وتليها أفراد العينة من رئيس قسم حيث بلغ عددهم 6 أفراد بنسبة 20%، أما نائب مدير يوجد فرد واحد بنسبة 3.3%، والمركز الوظيفي مدير فرع واحد بنسبة 3.3%.

جدول رقم 06: توزيع أفراد العينة على أساس متغير المركز الوظيفي شكل 04: توزيع أفراد العينة على أساس متغير المركز الوظيفي.



المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير	1	3.3
نائب مدير	1	3.3

رئيس قسم	6	20
رئيس مصلحة	8	23.3
رئيس فرع	14	6.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.
3-3- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:
3-3-1- وصف متغيرات الدراسة:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم 07: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة.

المتغيرات	المبادئ	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
لوحة القيادة	الارتباط	4.016	0.63	مرتفعة
	الملاءمة	3.99	0.65	مرتفعة
	الحالات الطارئة	3.93	0.72	مرتفعة
	الكفاءة	3.93	0.65	مرتفعة
	مبادئ لوحة القيادة	3.96	0.66	مرتفعة
المتغيرات	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
الأداء البيئي	العمليات التشغيلية البيئية	4.04	0.72	مرتفعة
	الأثر البيئي	3.81	0.71	مرتفعة
	الأداء البيئي	3.93	0.713	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من نتائج الجدول يتبين أن متغير لوحة القيادة له أهمية نسبية مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.96) وانحراف معياري (0.66)، كذلك يبين الجدول أن الارتباط، الملاءمة، الحالات الطارئة والكفاءة لهم أهمية نسبية مرتفعة، كذلك يبين الجدول أن مستوى الأداء البيئي له أهمية مرتفعة نسبيا حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.93) وانحراف معياري (0.713)، كذلك المتغير التابع العمليات التشغيلية البيئية له أهمية نسبية مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.04) وانحراف معياري (0.72) والمتغير التابع الثاني الأثر البيئي له أهمية نسبية مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.81) وانحراف معياري (0.71) .

3-3-2- اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار الفرضيات تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد وفرض فرضيتين H0 فرضية العدم و H1 الفرضية البديلة.

- اختبار الفرضية الأولى:

الجدول رقم 08: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الأولى.

المتغير	R معامل	R2	F المحسوبة	Sig F	معاملات الانحدار
---------	---------	----	------------	-------	------------------

Sig	T	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	معامل التحديد	الارتباط	التابع
0.000	4.881	0.159	0.678	لوحة القيادة	0.000	23.824	0.460	الأداء البيئي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير المتغير المستقل (لوحة القيادة بمبادئها) في المتغير التابع (الأداء البيئي) حيث تشير نتائج الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) يساوي (0.678) وهي قيمة مقبولة تدل على وجود علاقة إيجابية بين المتغير التابع والمتغير المستقل، كذلك يبين الجدول أن قيمة معامل التحديد (R²) تساوي (0.460) وهذا يعني أن نسبة (46%) من التباين في المتغير التابع (الأداء البيئي) يمكن تفسيره من خلال التباين في المتغير المستقل (لوحة القيادة) كما تظهر نتائج الجدول أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (23.824) عند مستوى معنوية (Sig F= 0.000) ومستوى الدلالة يساوي (Sig=0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05).

وبناء على ذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للوحة القيادة على

تحسين الأداء البيئي في مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى.

- اختبار الفرضية الثانية:

الجدول رقم 09: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الثانية.

معاملات الانحدار					Sig F	F	R ²	R	المتغير التابع
Sig	T	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.151	1.480	0.19	0.26	الارتباط	0.002	5.559	0.471	0.686	العمليات التشغيلية
0.548	0.610	0.173	0.12	الملاءمة					
0.853	0.187	0.178	-0.38	الحالات الطارئة					
0.018	2.535	0.144	0.48	الكفاءة					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير المتغير المستقل (لوحة القيادة بمبادئها) في المتغير التابع (العمليات التشغيلية) حيث تشير نتائج الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) يساوي (0.686) وهي قيمة مقبولة تدل على وجود علاقة إيجابية بين المتغير التابع والمتغير المستقل، كذلك يبين الجدول أن قيمة معامل التحديد (R2) تساوي (0.471) وهذا يعني أن نسبة (47.1%) من التباين في المتغير التابع (العمليات التشغيلية) يمكن تفسيره من خلال التباين في المتغير المستقل (لوحة القيادة) كما تظهر نتائج الجدول أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (5.559) عند مستوى معنوية (Sig F= 0.002)، كذلك نلاحظ أن معاملات الانحدار جميعها لا تظهر أثر معنوي ما عدا الكفاءة تظهر أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة يساوي (Sig=0.018) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05).

وبناء على ذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للوحة القيادة على العمليات التشغيلية في مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى.

-اختبار الفرضية الثالثة:

الجدول رقم 10: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الثالثة.

المتغير التابع	معامل الارتباط R	R2 معامل التحديد	F المحسوبة	Sig F مستوى الدلالة	معاملات الانحدار				
					المتغير المستقل	β	الخطأ المعياري	T	Sig
الأثر البيئي	0.788	0.621	10.250	0.000	الارتباط	0.32	0.188	0.218	0.829
					الملاءمة	3.17	0.174	1.970	0.060
					الحالات الطارئة	0.398	0.179	2.309	0.029
					الكفاءة	0.640	0.145	3.986	0.001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير المتغير المستقل (لوحة القيادة بمبادئها) في المتغير التابع (الأثر البيئي) حيث تشير نتائج الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) يساوي (0.788) وهي قيمة مقبولة تدل على وجود علاقة إيجابية بين المتغير التابع والمتغير المستقل، كذلك يبين الجدول أن قيمة معامل التحديد (R2) تساوي (0.621) وهذا يعني أن نسبة (62.1%) من التباين في المتغير التابع (الأثر البيئي) يمكن تفسيره من خلال التباين في المتغير المستقل (لوحة القيادة) كما تظهر نتائج الجدول أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (10.250) عند مستوى معنوية (Sig F= 0.000)

كذلك نلاحظ أن معاملات الانحدار جميعها لا تظهر أثر معنوي ما عدا الكفاءة تظهر أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة يساوي ($Sig=0.001$) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) والحالات الطارئة تظهر أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة يساوي ($Sig=0.029$) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وبناء على ذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للوحة القيادة على الأثر البيئي في مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى.

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة تم التطرق إلى مفهوم لوحة القيادة وأهميته استخدامها في المؤسسة حيث تعمل على الكشف عن الانحرافات وتساهم في تقديم الإجراءات التصحيحية وتمكن صانعي القرار الوصول إلى المعلومات التي يمكن استخدامها لتوفير إرشادات فعالة لتحسين الأداء البيئي للمؤسسة.

توصلت الدراسة لعدة نتائج كما يلي:

- لا يوجد تعريف موحد للوحة القيادة واستخدامها من طرف المؤسسة له عدة فوائد منها تحسين الأداء البيئي.
- متغير لوحة القيادة له أهمية نسبية مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.96) وانحراف معياري (0.66)، هذا يدل على اهتمام المؤسسة بالمتابعة المستمرة لسير النشاط اليومي للأعمال من خلال لوحة القيادة.
- مستوى الأداء البيئي له أهمية نسبية مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.93) وانحراف معياري (0.713)، كذلك المتغير التابع العمليات التشغيلية البيئية له أهمية نسبية مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.04) وانحراف معياري (0.72) والمتغير التابع الثاني الأثر البيئي له أهمية نسبية مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.81) وانحراف معياري (0.71)، هذا يدل على اهتمام المؤسسة بالمتابعة المستمرة لتحسين مستوى الأداء البيئي.
- وجود علاقة ارتباط بين لوحة القيادة والأداء البيئي حيث بلغ معامل الارتباط (0.678) وهي قيمة مقبولة تدل على وجود علاقة إيجابية.
- وجود علاقة ارتباط بين لوحة القيادة والعمليات التشغيلية حيث بلغ معامل الارتباط (0.686) وهي قيمة مقبولة تدل على وجود علاقة إيجابية.
- وجود علاقة ارتباط بين لوحة القيادة والأثر البيئي حيث بلغ معامل الارتباط (0.788) وهي قيمة مقبولة تدل على وجود علاقة إيجابية.

- من خلال النتائج المتوصل إليها نقترح ما يلي:

- على المؤسسة الاهتمام بترشيد استخدام الطاقة من خلال التفكير في دمج التوسع في استخدام الطاقة المتجددة (الطاقة الشمسية) واستخدامها في الإنارة وتشغيل المعدات المكتبية بداية ثم التوسع أكثر في استخدامها بعد ذلك من أجل تخفيض التلوث وتخفيض التكاليف.
- برمجة دورات تكوينية لفائدة عمال المؤسسة لتوعيتهم بأهمية المحافظة على البيئة.
- على المؤسسة الاهتمام بإعادة تدوير المخلفات القابلة للاستعمال مرة أخرى.
- استمرارية اعتماد المؤسسة على لوحة القيادة كأسلوب فعال للرقابة على أعمال المؤسسة وذلك لمعرفة الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية.

قائمة المراجع :

- Michel Ioroy, (2001), Le tableau de bord au Service de L'entre prise, Deuxième tirage, Paris, France .
- سوسبي عبد الوهاب، (2004)، حول الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراة، غير منشورة، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- بونقريب أحمد، (2006)، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة:AMC، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- بن لخضر محمد الغري، (2015)، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسييرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير، تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.
- ربيعة أحمد الصغير، (2014)، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية _PMO_ مذكّرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، ص 55.
- علي طيوب، (2016)، مساهمة التكاليف البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الصناعية دراسة استطلاعية بمجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكّرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، ص 84.
- مراد كواشي، مفيدة سعدي، (2017)، المسؤولية الاجتماعية كأداة لتحسين الأداء البيئي في المؤسسات الصناعية - دراسة حالة مؤسسة الامننت الماء الأبيض تبسة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، المجلد 04، العدد 02.
- عقبة مخنان، محمد الطيب دويس، (2016)، تقييم أداء سلسلة الإمداد في المؤسسات البيوتولية باستخدام أسلوب التحليل الهرمي AHP دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTPE، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد السادس، ص 135، 136.
- الشيخ الداوي، (2009)، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، المجلد 07، العدد 07، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 224.
- رجم حسين، أحمد بونقريب (2008)، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد الرابع، ص 3 .
- زينب بوغازي، رقاد سليمة، (2021)، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، الجزائر، العدد 01، المجلد 06، ص 293.
- قاسم إبراهيم الشعار، وآخرون، (2016)، لوحة القيادة (Dashboard) وأثرها في التحسين المستمر (دراسة حالة: شركة المخروقات والزيت التابعة لمجموعة المناصير للصناعة والاستثمار - الأردن)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، العدد الثالث، المجلد السادس عشر، ص 63-64.
- عبد الرزاق قاسم الشحادة، (2010)، القياس المحاسبي لتكاليف الأداء البيئي للشركة السورية العامة للأسمدة وتأثيره في قدرتها التنافسية في مجال الجودة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، المجلد 26، ص 283.
- علي ناجي سعيد الذهبي، (2009)، موقف عبد الحسين محمد، القياس المحاسبي للتأثيرات البيئية والإفصاح عنها بحث تطبيقي في إحدى الشركات الصناعية العراقية، مجلة دراسات مالية ومحاسبية، جامعة بغداد، العدد 08، المجلد 02، ص 65-66.
- رعد الياس درويش، (2010)، تقييم الأداء البيئي باستخدام معطيات المواصفة الإرشادية ISO 14031 دراسة في معمل امننت طاسلوحة في السلمانية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد الثاني، المجلد الثامن، ص 125.
- رقيق إسمة، بوجعبي سعيدة، (2017)، واقع استخدام أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف القطاعات لولاية البليدة"، مداخلة للمشاركة في الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع جامعة البليدة 2، ص 13.