

## دور لوحة القيادة في تقييم الأداء الداخلي

### في المؤسسة العمومية الاقتصادية\_ حالة مؤسسة فيلامب \_

|                                |                                 |
|--------------------------------|---------------------------------|
| أ. عامر حاج دحو                | أ. حميمش نرجس                   |
| طالب دكتوراه- عضو مخبر التكامل | طالبة دكتوراه- عضو مخبر التكامل |
| الاقتصادي الجزائري الإفريقي    | الاقتصادي الجزائري الإفريقي     |
| - جامعة أدرار -                | - جامعة أدرار -                 |
| dahosam@hotmail.fr             | hamimech_nardjes@hotmail.com    |

### الملخص:

يعد تقييم الأداء الداخلي في المؤسسة خطوة مهمة جدا في مجال الرقابة واتخاذ القرارات التحسينية، حيث أنها تمكن من تجسيد الكفاءة والفعالية في استخدام المؤسسة لمواردها الخاصة. وتزداد أهمية هذا التقييم في المؤسسات العمومية الاقتصادية نظرا لأهمية هذه الأخيرة في الاقتصاد. وقد تم التطرق من خلال هذه الورقة لمحاولة معرفة دور لوحة القيادة باعتبارها أداة هامة مراقبة التسيير في تقييم الأداء الداخلي للمؤسسة العمومية الاقتصادية.

### الكلمات المفتاحية:

المؤسسات الاقتصادية العمومية، تقييم الأداء، لوحة القيادة.

### Abstract :

The internal performance evaluation is considered an important phase in the auditing field and the decision s making evolution It enables applying the competence and the effectiveness in the company's use of its personal resources.This evaluation increases in the economical public companies due to its importance in economy.

In such paper; we try to deal with the role of "management dashboard", since it is a vital tool in the management controlling in evaluating the internal performance of an economical public company .

**Key words:**

economical public company, performance evaluation, management dashboard.

**تمهيد:**

تمثل المؤسسة الاقتصادية العمومية شكلا من أشكال المؤسسات الاقتصادية، تعود ملكيتها للدولة أو الجماعات المحلية، ويقوم بتسييرها أشخاص ينوبون عن الحكومة وفقا للقوانين العامة، ويكون هؤلاء المسيرين مسؤولين عن أعمالهم تجاه الدولة، ولا يحق لهم إغلاقها أو بيعها إلا إذا وافقت الحكومة على ذلك.<sup>1</sup> وبذلك أصبحت شريكا فعالا في الاقتصاد وخلق القيمة المضافة، وزيادة التبادل مع العالم الخارجي. واهتمت بتطوير المؤسسة الاقتصادية العمومية، ودعم مساهمتها في الاقتصاد، من خلال تطوير نظم التسيير والرقابة لتقييم أدائها بشكل مستمر، لضمان تحقيق الأهداف المتوخاة منها.

**اشكالية البحث**

لعل أهم أدوات المناجمنت التي يعتمد عليها المسيرين في تحليل الوضعية الاقتصادية وبالأخص المالية في مؤسساتنا العمومية وفي اتخاذ قراراتهم التسييرية لوحات القيادة في حين عرف علم المناجمنت ظهور أدوات حديثة أكثر فعالية لم تنزل لحد الآن مفقودة لدينا ومن هذا المنطلق تقوم إشكالية دراستنا على شكل السؤال الرئيسي التالي:

<sup>1</sup> أحلام مخبي، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك\_دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرق، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري\_قسنطينة، 2007، ص:27.

إلى أي مدى يمكن أن تساهم لوحة القيادة في تقييم الأداء الداخلي للمؤسسات العمومية الاقتصادية؟

وللإجابة على السؤال قمنا بوضع فرضية كإجابة أولية عن السؤال الرئيسي.

#### فرضية البحث

لوحة القيادة على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية هي فعالة في العملية التسييرية إلى درجة كبيرة حيث تساهم في اتخاذ القرارات وتحقيق الرؤى العامة والطويلة الأجل للمؤسسة من خلال تقييم كلي وفعال للأداء.

#### أهمية البحث:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع في حد ذاته، إذ يعد تقييم الأداء الداخلي عملية مهمة لتسليط الضوء على نقاط القوة والضعف الناتجة عن الظروف الداخلية للمؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة، وتجسيد معايير الكفاءة والفعالية في تسيير المؤسسة، مما يوجب البحث في أدوات هذا التقييم وفعاليتها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية العمومية، باعتبار هذه الأخيرة مؤسسات ربحية تسعى لإحكام رقابتها على مواردها وأدائها. ولتحقيق أهداف البحث والإجابة على الطرح الرئيسي قسمنا الدراسة إلى ثلاث محاور .

المحور الأول: مفهوم تقييم الأداء الداخلي

المحور الثاني: ماهية لوحة القيادة ودورها في تقييم الأداء

المحور الثالث: دور لوحة القيادة في تقييم الأداء الداخلي في مؤسسة

فيلامب

## المحور الأول: مفهوم تقييم الأداء الداخلي

سنتطرق في هذا المحور إلى مفهوم تقييم الأداء الداخلي، وخطوات التقييم.

### أولاً: ماهية تقييم الأداء الداخلي

**1 تعريف الأداء الداخلي:** إن كلمة الأداء مشتقة من الكلمة اللاتينية performare التي تعني إضفاء كلية الشكل لشيء ما، ومنه اشتقت الكلمة الإنجليزية performance والتي تعني إنجاز العمل أو كيفية بلوغ التنظيم لأهدافه.<sup>1</sup>

ويعرف الأداء بأنه:

- المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام للوصول إليها؛<sup>2</sup>
- من الناحية الإدارية فيعرف الأداء بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً لما يفترض أداءه من العامل الكفاء المؤهل؛<sup>3</sup>
- أداء مركز مسؤولية يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قام بقبولها؛<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية-جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص:86.

<sup>2</sup> شكري معمر سعاد، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة سونلغاز، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2009، ص:125.

<sup>3</sup> بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة CLP منطقة سطيف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007، ص:09.

<sup>4</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة (2000-2002)، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002، ص:14.

- هو مفهوم مقرون بمجموعة من المقاييس أوالمعايير المحددة سلفا، ويتم من خلالها الحكم على أداء المؤسسة بأنه جيد أوسىء حسب قدرة المؤسسة على تطبيق هذه المعايير.<sup>1</sup>

مما سبق يمكن تعريف الأداء بأنه مفهوم متعلق بتحقيق النتائج، وكيفية تحقيق هذه النتائج من خلال الاستعمال الجيد للموارد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

أما الأداء الداخلي للمؤسسة، فيعبر عن أداء الوحدة الاقتصادية بفضل ما تملكه من موارد، على خلاف الأداء الخارجي الذي يحدث للمؤسسة بفضل التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي للمؤسسة. وينتج الأداء الداخلي عن:<sup>2</sup>

- **الأداء البشري:** وهوأداء العنصر البشري القادر على صنع القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية؛  
- **الأداء التقني:** ويعبر عن قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال؛

- **الأداء المالي:** يعبر عن فعالية استخدام الوسائل المالية المتاحة.

**2 تعريف تقييم الأداء:** يعرف تقييم الأداء بأنه:

- جزء من عملية الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد، فإن تقييم الأداء هواستقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص:20.

<sup>2</sup> عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص:17.

<sup>3</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص:95.

- تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم بالتحقق من بلوغ الأهداف المسطرة وقياس كفاءة الوحدة في استخدام مواردها.<sup>1</sup>

وبالتالي فإن تقييم الأداء هو عملية تتضمن التحقق من بلوغ المؤسسة لأهدافها وقياس كفاءة الوحدة في استخدام مواردها، من خلال استقراء مؤشرات محددة. وذلك بهدف:<sup>2</sup>

- اتخاذ القرارات الملائمة، وهو هدف إداري؛  
- التعرف على نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليه، وزيادة تحفيز العاملين من خلال استخدام طرق موضوعية في التقييم.  
3 خطوات تقييم الأداء نتطرق إلى خطوات بناء نظام تقييم الأداء، وخطوات تقييم الأداء.

### 3-1 خطوات بناء نظام تقييم الأداء:

يمكن بناء نظام لتقييم أداء المؤسسة من خلال خمس خطوات أساسية هي:<sup>3</sup>

- تطوير نموذج للتقييم يركز على النقاط ذات الأهمية في المؤسسة؛  
- تحديد معايير الأداء بشكل موضوعي؛  
- وضع دليل للتغذية العكسية بشكل يجعل أي مسؤول عن التقييم يعرف ما هي الإجراءات التي يجب أن تتخذ؛  
- ابتكار إجراءات تأديبية وتصحيحية؛

<sup>1</sup> عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص:27.

<sup>2</sup> الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، أهداف تقييم الأداء، [على الخط]، متوفر على: [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)

<sup>3</sup> Judy Capko, "5 steps to a performance evaluation system", Family practice management, March 2003, p:43.

- وضع جدول زمني للتقييم.

### 3-2 خطوات تقييم الأداء:

تمر عملية تقييم الأداء بأربع مراحل أساسية:<sup>1</sup>

- جمع المعلومات الضرورية: ويشترط أن تكون هذه المعلومات ذات جودة عالية، ويمكن الحصول على المعلومات من خلال الملاحظة، أو التقارير الشفوية والكتابية؛

- قياس الأداء الفعلي: وذلك انطلاقاً من مجموعة من المعايير الموضوعية والمؤشرات المعتمدة، وذلك وفقاً لمفهومي الكفاءة والفعالية.

### المحور الثاني: مفهوم لوحة القيادة

أولاً: تعريف لوحة القيادة (لوحة المؤشرات):

ظهر مصطلح لوحة القيادة سنة 1930 على شكل مراقبة النسب والمؤشرات التي تتيح للمسير متابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المسطرة من خلال مقارنة النسب الفعلية والمعيارية، وتطور هذا المصطلح ابتداء من سنة 1948 في الولايات المتحدة الأمريكية.<sup>2</sup> تعرف لوحة القيادة بعدة تعريفات أهمها:

- هي أداة تهدف إلى تحديد المقاييس لحالة المتغيرات التي حددت كمؤشرات لتحقيق الأهداف ومتابعة القرارات الموضوعية قيد التنفيذ، والمساعدة في اتخاذ القرار من خلال تقييم الأداء للمؤسسة من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الموضوعية؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 28، 32.

<sup>2</sup> محمد خليل وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الدراسات والأبحاث الاقتصادية، [على الخط]، متوفر على: <http://www.rr4ee.net>، ص: 26.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية حالة البنوك، (دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003)، ص ص: 39، 40.

- تعرف حسب M.Gervais بأنها: " نظام للمعلومات، يسمح بمعرفة دائمة وسريعة للبيانات الضرورية لمراقبة تسيير المؤسسة على المدى القصير، وتسهيل أداء المسؤوليات"<sup>1</sup>؛

- هي وسيلة للاتصال واتخاذ القرار تسمح بمراقبة التسيير، من خلال لفت نظر المسؤول إلى النقاط الهامة أو نقاط المفاتيح المتعلقة بتسيير نشاط المؤسسة قصد تحسينها.<sup>2</sup>

مما سبق يمكن اعتبار لوحة القيادة أداة لمراقبة التسيير، تمثل نظام معلومات متكامل يسمح بتوفير معطيات تسهل الاتصال وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة. وتتميز لوحة القيادة عن غيرها من أدوات مراقبة التسيير بكونها أداة تتضمن معلومات مالية وغير مالية تتناسب واحتياجات مختلف متخذي القرار، يتم الحصول عليها من مصادر داخلية أو من خارج المؤسسة، كما تعد أداة مرنة قابلة للتعديل وسهلة القراءة، وتركز على أهم النقاط في المؤسسة.<sup>3</sup>

ثانياً: أنواع لوحة القيادة: تنقسم لوحات القيادة لعدة أصناف أهمها:<sup>4</sup>  
**1 لوحة القيادة الوظيفية:** توفر المعلومات اللازمة في الوقت الملائم عن أداء وظيفة ما، وتشمل:

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

<sup>2</sup> معراج هوارى، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011)، ص: 78.

<sup>3</sup> رحيب حسين، بونقيب أحمد، "دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008، ص ص: 10، 09.

<sup>4</sup> محمد خليل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 28، 27.



- **لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية):** تحتوي على مؤشرات تتعلق بالخبزنة والهيكلة المالية والمردودية المالية لرؤوس الأموال، مما يمكن من مراقبة التوازن المالي الشامل والمردودية الكلية وشروط الاستغلال؛<sup>1</sup>

- **لوحة القيادة الاجتماعية:** تمد بالمعلومات المهنية والاجتماعية الخاصة بالمستخدمين، بما في ذلك التوظيف، التكوين، وغيرها؛

- **لوحة القيادة التقنية:** تمس الجانب التقني من حالات العطب والصيانة وغيرها؛

ب- **لوحة القيادة الاستراتيجية:** وهي عبارة عن نظام شامل من المؤشرات التي يتم إعدادها من أجل تمكين المسيرين من أخذ نظرة عن حالة الأنظمة التي يقودونها وتحديد التوجهات التي ستؤثر عليها؛

ج- **لوحة الأداء المتوازن:** هي لوحة ترتبط أساسا بإستراتيجية المؤسسة، بالتركيز على عوامل النجاح الجوهرية في المؤسسة، من خلال نظام متوازن يوزع القياسات على عدة محاور في المؤسسة، قائم على مبدأ السببية في ارتباط القياسات فيما بينها.

### ثالثاً: أهداف ومهام لوحة القيادة

1 **أهداف لوحة القيادة:** تهدف لوحة القيادة باعتبارها أداة لمراقبة التسيير بـ:<sup>2</sup>

- لوحة القيادة هي أداة رقابة ومقارنة تهدف إلى تسليط الضوء على العناصر المهمة في المؤسسة واكتشاف نقاط القوة والضعف؛

<sup>1</sup> عريس الطاهر، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحة القيادة الاستراتيجية\_دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص ص:122،123.

<sup>2</sup> محمد خليل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 28،29.

- لوحة القيادة هي أداة تحاور وتساور بين مختلف مراكز المسؤولية في المؤسسة.

2 مهام لوحة القيادة: يمكن اعتبار أن مهام لوحة القيادة في المؤسسة تتمحور حول مهمتين أساسيتين:<sup>1</sup>

- الدور (المهمة) التقييمي،

- الدور القيادي.

المحور الثالث: دور لوحة القيادة في تقييم الأداء الداخلي في مؤسسة فيلامب

أولاً تعريف مؤسسة فيلامب: إن مؤسسة فيلامب شركة متفرعة في إطار إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "م.و.ص.ك.م"، وكان تاريخ نشأتها في 24-12-1995، رأس مالها الاجتماعي يقدر ب: 854.000.000 دج. يقع مصنع المصاييح بالمحمدية ولاية معسكر . تمتلك المؤسسة 7 سلاسل لإنتاج المصاييح المعيارية لقوة (25-200) وات، (220-230) فولت من صنع ألماني، وذات قوة إنتاجية تصل إلى 1700 مصباح/الساعة لكل سلسلة.

ثانياً طبيعة وتصميم لوحة القيادة في مؤسسة فيلامب

تتمثل لوحة القيادة في مؤسسة فيلامب في مجموعة من الجداول أولوحات القيادة الخاصة بكل نشاط الإنتاج والمبيعات يتم من خلالها مقارنة ما تم تحقيقه مع ما كان مقدر وحساب الانحراف بالإضافة إلى حساب النسب والمؤشرات المالية التي تعكس الوضعية المالية للمؤسسة.

---

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 41، 42.

## 1- لوحة قيادة الإنتاج

وضعت مؤسسة "فيلامب" جدول الإنتاج لغرض مقارنة تقديراتها مع ما تم تحقيقه، ومن خلال هذا الجدول لاحظت المؤسسة بأنها بعيدة عن قدرتها الإنتاجية وعن ما توقعته وكان مجموع إنتاجها والمكون من مختلف المصاييح في شهر جانفي 128.544 وحدة وكانت توقعاتها 910.000 وحدة ومن خلاله كانت نسبة التحقق 14%. وبحيث بلغت نسبة الانحراف 86%. وحددت المؤسسة السبب بكونها لم تتلق الطلبات حسب ما كانت تتوقعه.

### الجدول رقم 1: جدول الإنتاج (بالقيمة)

| جانفي 2014 |       |        | المقدر سنة<br>2014 | المحقق سنة<br>2013 | البيان         |
|------------|-------|--------|--------------------|--------------------|----------------|
| 10%        | 1.851 | 18.304 | 201.344            | 41.705             | مصاييح E27     |
| -          | 596   | 0      | 0                  | 4.075              | مصاييح E 14    |
| 0%         | 0     | 624    | 6.656              | 2.886              | مصاييح B22     |
| -          | 0     | 0      | 100.000            | 0                  | مصاييح معيارية |
| 14%        | 2420  | 18.928 | 308.000            | 48.666             | المجموع        |

المصدر: وثيقة رسمية من المؤسسة.

من خلال هذا الجدول وكما تم توضيحه فإن توقعات المؤسسة لشهر جانفي 2014 بما يتعلق بإنتاجها كان ما قيمته 18.928 كدج أما إنتاجها الفعلي فكان بقيمة 2.420 كدج بنسبة تحقق 14%.

## 2- لوحة القيادة للنشاط التجاري

كانت تقديرات مؤسسة فيلامب لحجم مبيعاتها لشهر جانفي 2014 870.000 وحدة ما قيمته 21.850 (كدج) من مختلف

مصايبها إلا أنها حققت فقط 13 % من توقعاتها أي ما يعادل 116.700 مصباح بقيمة 2.654 كدج. وكانت نسبة الانحراف 87% التي تم تحديدها من طرف مراقب التسيير في المؤسسة. والجدول التالي يوضح النشاط التجاري لمؤسسة "فيلامب".

### الجدول رقم 2: النشاط التجاري لمؤسسة (بالقيمة)

#### المبالغ ب(كدج)

| البيان                  | المحقق<br>سنة 2013 | المقدر سنة<br>2014 | جانفي 2014                 |        |
|-------------------------|--------------------|--------------------|----------------------------|--------|
|                         |                    |                    | المحقق<br>نسبة<br>التحقق % | المقدر |
| رقم<br>الأعمال(كدج)     | 52.902             | 357.995            | 21.851                     | 2.654  |
| مصايب E27               | 43.062             | 233.310            | 21.210                     | 2.505  |
| مصايب E 14              | 3.573              | 0                  | -                          | 63     |
| مصايب B22               | 3.414              | 6.835              | 641                        | 85     |
| مصايب معيارية           |                    |                    | -                          | -      |
| المجموع                 | 50.049             | 355.145            | 21.851                     | 2.654  |
| تقديم الخدمات           | 2.550              | 2.550              | 0                          | 0      |
| إنتاج المؤسسة<br>لذاتها | 303                | 300                | 0                          | 0      |

المصدر: وثيقة رسمية من المؤسسة.

### 3 - جدول مؤشرات النتائج

وضع مراقب التسيير لمؤسسة "فيلامب" جدول فيها جميع مؤشرات النتائج التي تم الوصول إليها في نهاية جانفي 2014 وتم مقارنتها بالنتائج المتوقعة لها والتي لم تصل إلى المستوى الذي حددته المؤسسة. كما تم حساب القيمة المضافة والنتاج الخام للاستغلال لمعرفة القدرة المالية للمؤسسة ووزنها الاقتصادي. والجدول التالي يمثل مؤشرات النتائج.

### الجدول رقم 3: مؤشر النتائج

| المبالغ ب(كج)                                     | سنة 2013 | سنة 2014 | جانفي 2014 |        |
|---|----------|----------|------------|--------|
|   |          |          | المتوقع    | المحقق |
| مبيعات بضاعة(1)                                   | 0        | 0        | 0          | -      |
| إنتاج مباع(2)                                     | 50.049   | 355.145  | 21.851     | 2.654  |
| خدمات مقدمة(3)                                    | 2.550    | 2.550    | 0          | 0%     |
| رقم الأعمال(4)=3+2+1                              | 52.599   | 357.695  | 21.851     | 2.654  |
| إنتاج المؤسسة لذاتها(5)                           | 303      | 300      | 0          | -      |
| إنتاج مخزن(6)                                     | 13.938   | 17.152   | 832        | 834    |
| إنتاج كلي(7)=6+5+4                                | 66848    | 375.147  | 22.683     | 3.488  |
| بضاعة مستهلكة(8)                                  | 0        | 0        | 0          | -      |
| مواد أولية مستهلكة(9)                             | 45450    | 222.950  | 12.192     | 1.644  |
| خدمات(10)   | 4.556    | 10.400   | 800        | 609    |
| استهلاك كلي(11)                                   | 50.006   | 233.350  | 13.092     | 2.253  |
| القيمة المضافة(12)=<br>(7)-(11)                   | 16.834   | 141.797  | 9.591      | 1.235  |
| مصاريف مستخدمين(13)                               | 52.174   | 62.550   | 4.350      | 4.166  |
| ضرائب ورسوم(14)                                   | 1.115    | 5.325    | 309        | 4      |
| نتائج الاستغلال<br>الخام(15)=14-13-12             | -36.455  | 73.922   | 4.932      | -2.935 |
| التغير الصافي للمخزونات(16)                       | 4.937    | 39.977   | 41.248     | 4.090  |
| التغير الصافي للحقوق(17)                          | -760     | -6800    | 1.200      | -6     |
| التغير في ديون الموردين(18)                       | -11.577  | -58.868  | 4.031      | 342    |
| التغير في احتياج رأس المال<br>العامل(19)=18-17+16 | 15754    | 92.045   | 38.367     | 3.742  |
| نتائج الاستغلال(20)=19-15                         | -52.209  | -18.123  | -33.435    | -6.667 |
| العمال  | 101      | 124      | 101        | 102    |
| دائمين  | 80       | 124      | 101        | 80     |
| مؤقتين  | 21       | 0        | 0          | 22     |
| جدول التدفقات النقدية                             | -2.744   | 115.936  | 29.419     | -2.286 |
| مصاريف مالية                                      | 122      | 819      | 240        | 0      |

المصدر: وثيقة رسمية من المؤسسة.

من خلال الجدول رقم 3 عرفت المؤسسة عن طريق تحليل مراقب التسيير والمديرة المالية بأن وضعية المؤسسة حرجة وبحاجة إلى ضخ رؤوس أموال جديدة قادرة على خلق فرص جديدة من أجل الدخول إلى السوق وخلق سعر تنافسي مع المؤسسات المنافسة وخاصة الأجنبية.

القيمة المضافة= الإنتاج الكلي- الاستهلاك الكلي

$$\text{القيمة المضافة} = 66.840 - 50.006$$

$$\text{القيمة المضافة} = 16.834 \text{ (كدج).}$$

نتاج الاستغلال الخام = القيمة المضافة- (مصاريف المستخدمين+ الضرائب والرسوم)

$$\text{نتاج الاستغلال الخام} = 16.834 - (52.174 + 1.115)$$

$$\text{نتاج الاستغلال الخام} = 16.834 - 53.289$$

$$\text{نتاج الاستغلال الخام} = -36.455 \text{ (كدج).}$$

#### 4- حساب وتحليل النسب المالية

عند الانتهاء من إعداد جداول عرض نشاط المؤسسة وتحليل مؤشرات النتائج قام مراقب التسيير بمؤسسة "فيلامب" بحساب بعض من النسب بالنسبة من رقم أعمال المؤسسة والقيمة المضافة لكي يعرف موقع المؤسسة، لغرض اكتشاف الانحرافات وتصحيحها ونسبة تغطية القيمة المضافة ورقم الأعمال خارج الرسم لمصاريف المستخدمين والتي لم يستطيعا تغطية حجمها. والجدول التالي يعبر عن النسب التي حسبتها المؤسسة.

$$\text{القيمة المضافة} / \text{رقم الأعمال خارج الرسم (جانفي 2014)} = 1.235 /$$

$$100 \times 2.654$$

$$\text{القيمة المضافة/رقم الأعمال خارج الرسم} = 0.47 \times 100 = 47\%.$$

مصاريف المستخدمين / رقم الأعمال خارج الرسم  
(جانفي 2014) =  $4.166 / 2.654 \times 100 = 157\%$   
مصاريف العمال / القيمة المضافة (جانفي 2014) =  $1.235 / 4.166 \times 100 = 337\%$

### الخاتمة

اعتمدنا في دراستنا هذه على دراسة نقدية للوحة القيادة على مستوى مؤسسة عمومية ومن خلالها يمكن القول انه لا بد من ضرورة تأطير العلاقة التي تربط الدولة بالمؤسسات العمومية الاقتصادية التي من شأنها منح المؤسسة الأدوات التسييرية التي تسمح لها بتحديد أهدافها، اختيار الوسائل الملائمة لتحقيق تلك الأهداف وتمكينها بحرية اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وذلك من خلال إنشاء هيئة وسيطية بين الدولة والمؤسسات العمومية الاقتصادية، تكون تركيبتها احترافية ومهنية أكثر منها سياسية. وقيام الدولة بإصلاح المحيط الذي تتطور فيها المؤسسات العمومية الاقتصادية، بما في ذلك مساعدتها على تبني الأساليب التسييرية الحديثة، وقيام المؤسسات العمومية الاقتصادية التي تحمل حظوظ حقيقية للنجاح باعتماد إدارة الجودة لمنتجاتها وخدماتها وهو ما من شأنه أن يساهم في تحسين أداءها داخلياً ومساعدتها على إرساء نظام مراقبة التسيير.

### - نتائج الدراسة

من خلال الدراسة يمكن التوصل إلى نتيجتين هامتين :  
- نلاحظ بأن لوحة القيادة للمؤسسة محل الدراسة تشتمل على مؤشرات مالية فقط حيث تعكس الوضعية المالية على المدى القصير فقط وهذا ما

يعيبها، لأنها غير فعالة في اتخاذ القرارات، نأخذ مثال إذا أخذنا بعين الاعتبار كل القرارات المتخذة خلال السنة الجارية فإن المؤشر المالي المقاس في نهاية السنة يكشف بعض آثار هذه القرارات ويهمل الآثار المترتبة عنها على المدى الطويل وبالتالي النظرة حول الأداء ستكون خاطئة.

- تشتمل لوحات القيادة هذه على معطيات مجردة فهي قد تبين وجود تحسينين أو تراجع لكنها لا تعني شيئاً ملموساً ولا توضح الطريق الذي يجب إتباعه مثال: انخفاض المبيعات يمكن أن يكون نتيجة لضعف سياسة الاتصال وانخفاض المبيعات مقارنة بما متوقع.

#### قائمة المراجع:

##### أولاً المراجع باللغة العربية:

- 1 - الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، أهداف تقييم الأداء، [على الخط]، متوفر على: [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk).
- 2 - أحلام مخبي، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك\_دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرق، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري\_قسنطينة، 2007.
- 3 - بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة CLP منطقة سطيف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007.



- 4 - رحيم حسين، بونقيب أحمد، "دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008.
- 5 - شكري معمر سعاد، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة سونلغاز، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2009.
- 6 - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة (2000-2002)، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002.
- 7 - عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية-جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.
- 8 - عريس الطاهر، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحة القيادة الاستراتيجية\_دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
- 9 - محمد خليل وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الدراسات والأبحاث الاقتصادية، [على الخط]، متوفر على: [./http://www.rr4ee.net](http://www.rr4ee.net)
- 10 - مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.

11 - معراج هواري، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير،  
(ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011).

12 - ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة  
الاقتصادية\_حالة البنوك، (دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003).

-ثانياً المراجع باللغة الأجنبية

13- Judy Capko, "5 steps to a performance evaluation system",  
Family practice management, March 2003.