

تطوير نظام لوحات القيادة في مؤسسة نفطال لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية- باستخدام
منهجية GIMSI

**Dashboards system development in Naftal enterprise of petroleum products
marketing and distribution- using the GIMSI methodology**

عبد الله قويدر الواحد02

سلمى شايب الدور01

مخبر المقاولاتية وحوكمة المؤسسات

مخبر البحوث والدراسات الاقتصادية الأورومتوسطية*

جامعة الشلف، الجزائر

جامعة الشلف، الجزائر

a.kouiderelouahed@univ-chlef.dz

s.chaibeddour97@univ-chlef.dz

تاريخ القبول: 2023/05/02

تاريخ الاستلام: 2023/01/ 11

مستخلص: حتى تتمكن المؤسسات الجزائرية من تطوير أدائها ومنها مؤسسة نفطال لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية، عليها بتطوير مختلف أدوات التسيير التي يمكن الاعتماد عليها في ذلك، ولعل من بين أهم هذه الأدوات نجد نظام لوحات القيادة، والتي تنتهي إلى نظام معلومات التسيير الكلي إذ تساعد المؤسسة على توفير المعلومات الخاصة بمختلف نشاطاتها من خلال المؤشرات التي تحويها، بغية متابعتها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، لذا وجب العمل على تطوير هذه الأداة وذلك من خلال تبني مقاربات ومداخل حديثة في تصميم نظام لوحات القيادة على غرار نموذج GIMSI المبني على مبدأ التعاونية والمشاركة في تحديد الأهداف واختيار وبناء مؤشرات الأداء باعتبارها جوهر نظام لوحات القيادة، وذلك من خلال التقيد الصارم بمنهجية ومراحل تصميم نظام لوحات القيادة وفق منهجية GIMSI.

الكلمات المفتاحية: الأداء؛ نظام لوحات القيادة؛ منهجية GIMSI؛ مؤشرات الأداء؛

تصنيف JEL: D13, D7, D78

Abstract: To enable Algerian enterprises to develop their performance, including Naftal enterprise of petroleum products marketing and distribution, they must develop various management tools upon that can be relied. Perhaps, one of the most important tools is dashboard systems, which is part of macro management information system as it assists the enterprise to provide information about its various activities through the indicators that they contain. In order to pursue and guide the enterprise towards achieving its objectives, this tool must therefore be developed by adopting recent approaches in the design of the dashboard system, modelled on GIMSI system based on the cooperative principle, involving staff in goals setting, selection and construction of performance indicators as the core of the dashboard system, by strictly adhering to the methodology and stages of designing the GIMSI system.

* المؤلف المراسل: سلمى شايب الدور.

Keywords: Performance; Dashboards system; GIMSI methodology; Performance indicators;

Jel Classification Codes : M13, D7, D78

1- تمهيد

1-1- ظهرت فكرة لوحة القيادة انطلاقاً من الحاجة للوقوف على حالة المؤسسة وبناء نظرة شاملة عليها انطلاقاً من معاينة مجموعة من المعطيات المجمعة فيها، حيث اعتبرت كأداة تسمح بإعطاء نظرة مبسطة للوضعيات الموصوفة والواقع المترجم في شكل مؤشرات، كما أنها تسمح لمستعملها ببناء فكرة تلخيصه حول حقيقة إذا ما تم تصميمها بشكل جيد و تم مراعاة قواعد التقديم وان الاعتماد الكلي على الأداء المالي لا يفي بالغرض، مما أدى إلى فتح المجال أمام العديد من الأكاديميين والباحثين في البحث عن حلول لهذا النقص بأدوات مراقبة التسيير وإيجاد منهجيات أكثر حداثة في بناء هذه الأدوات كطريقة GIMSI لإعداد مشروع لوحة القيادة من خلال مؤشرات الأداء بما يحمي حقوق كل الأطراف سواء الداخليين او الخارجيين. وقد وقع اختيارنا على مؤسسة نفطال لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية بالجزائر، كخيار مبرر جزئياً للمكانة الكبيرة للمؤسسة في السوق وحجمها الكبير الذي يتطلب التحكم في إدارة أنشطتها وبالتالي تبني أداة من شأنها تسهيل مهمة ادارة هذه المؤسسة.

1-2- تحديد مشكلة الدراسة: انطلاقاً مما سبق تتبلور معالم الإشكالية الرئيسية لدراستنا هذا والمتمثلة في: كيف يمكن اعتماد منهجية GIMSI في بناء نظام لوحة القيادة بمؤسسة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية بالجزائر؟

1-2- أهداف البحث :

-زيادة المساحة المعرفية حول موضوع لوحة القيادة لما لها من أهمية في تقييم وتطوير الأداء، وهذا بتقديم مفاهيم أساسية متعلقة بهذا النظام وتطويره؛
- تحديد الدور الحاسم الذي يمكن أن تلعبه لوحة القيادة كأداة قياس وتقييم الأداء داخل مؤسسة نفطال، عندما يتم دمج هذا النظام في اتجاهها الاستراتيجي؛
- التأكيد على أهمية النهج التشاركي في مختلف مراحل تصميم مشروع نظام لوحة القيادة، من خلال طرح نماذج حديثة في بناء لوحات القيادة وعلى سبيل الخصوص منهجية GIMSI؛
- محاولة تطبيق طريقة GIMSI لإعداد نظام لوحة القيادة في مؤسسة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية بالجزائر.

3-1- منهجية وأدوات البحث: المنهج المستخدم في الإجابة عن إشكالية هذا البحث هو المنهج الاستنباطي القائم على الوصف و التحليل، وهو منهج هدفنا من ورائه إلى تحديد ووصف وتحليل مختلف المفاهيم المتعلقة بلوحات القيادة، وأيضا منهج دراسة الحالة القائم على استخدام أدوات جمع البيانات، المتمثلة في أسلوب المقابلة، وما يرتب عنها من عمليات وصف وتحليل ومناقشة النتائج بهدف الوصول إلى النماذج المقترحة.

2-الجانب النظري

1-2- تطور مفهوم لوحة القيادة: لقد ظهر مصطلح لوحة القيادة حسب Malo منذ سنة 1932 في فرنسا في مجال النظام المحاسبي وقيادة المؤسسة (Guedj, 1995, p 285) على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية، التي تسمح للمسير او القائد بمتابعة تسيير المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المحددة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية، ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1948، وكان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري. وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من جدول التسيير، جدول المراقبة، إلى لوحة القيادة. ومع بداية التسعينيات ودخول مفاهيم التسيير الأمريكية أصبحت لوحة القيادة تعنى بنظام التقارير Reporting إلى أن دخلت عمليات القيادة الخاصة بمتابعة وتحقيق الأهداف. ولقد تعددت التعاريف الخاصة بها، حيث عرفت على أنها أداة تسمح باختيار وتنظيم وعرض مؤشرات الأداء الأساسية بطريقة موجزة ودقيقة، مصحوبة بتقرير شامل يوفر نظرة عامة لحالة المؤسسة مع إمكانية التعمق في تفاصيل أنشطة المؤسسة الاستراتيجية (Voyer, 2009, p61)، كما اعتبرت أداة مساعدة على اتخاذ القرار، يتم من خلالها وضع الإجراءات وتوضيح كيفية تطبيق الممارسات الفعالة لنشر إستراتيجية المؤسسة على كل المستويات من أجل تحقيق أهدافها بفعالية (Saulou, 2006, pp 31-32). وهي بذلك تطابق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدة قصيرة وتسهيل لهده الأخيرة ممارسة المسؤوليات (Gervais, 2004, p. 593)، وهي بذلك تجمع نتائج كل أدوات مراقبة التسيير على شكل معلومات ومؤشرات تسمح بإعطاء نظرة شاملة لأداء المؤسسة، واتخاذ التدابير التصحيحية لتوجيه التسيير وتحقيق الأهداف وذلك بشكل دوري (صالح، 2007، صفحة 274).

2-2- خصائص لوحة القيادة: تتميز لوحة القيادة بالخصائص التالية عموما:

1-2-2- الدورية: وتتعلق بديناميكية لوحة القيادة ومدة سريان المعلومات التي تحويها عن نشاطها المسؤول ويمكن التمييز بين عدة أشكال، فيمكن أن تكون (يومية، أسبوعية، شهرية).

2-2-2- التقدير الكمي: عادة ما تكون المعلومات الموجودة في لوحة القيادة تحمل طابعا كميًا

وذلك لتسهيل القياس والمقارنة من اجل إيجاد الانحراف ما بين الأهداف والنتائج الحقيقية.

2-2-3- السرعة: تتميز لوحة القيادة بالسرعة في حصول المسؤول على المعلومات المناسبة

لتقييم الأداء وسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية، مع مراعاة مصداقية المعلومات وتكلفتها.

2-2-4- الانتقاء: لكل مركز مسؤولية معلومات خاصة به ومؤشرات يكون الاتفاق عليها مسبقا،

وهذا حسب أهداف وخصائص وطبيعة كل مسؤول.

2-2-5- موجه للنشاط: لا تفي لوحة القيادة بشئ من دون التعاليق ومخططات الأنشطة،

فتقييمها يجب أن يكون ديناميكيًا يتبع التغييرات ويستجيب لخاصية من خصائص المساعدة

للقيادة (مساعدة على التفكير حيث تسمح بإعطاء نظرة شاملة ومدققة على النظام من اجل

تحديد وإعطاء توجيهات محددة لتسيير النشاط) والتنشيط لتطوير التفكير الجماعي والمشاركة

بأداة لإعادة الربط بين الاستراتيجية والخطة المتبعة (Guedj, 1995, p 198).

2-2-6- أداة تلخيصية: فهي لا تشمل سوى المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي

بتشخيص سريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤوليته.

2-2-2- تحليلية: لوحة القيادة يجب أن تظهر على شكل مخطط تحليلي إجمالي جامع للمعلومات

إلى أعلى درجة من الترتيب.

2-2-7- تجميعية: مختلف المعطيات الموجودة في لوحة القيادة يجب أن تكون مجمعة بطريقة

تمكن مختلف مراكز المسؤولية من الحصول على نظرة شاملة للمعلومات.

2-2-8- أداة تداولية: يشترط أن تكون لوحة القيادة سهلة الفهم والوضوح ويتوقف وذلك

بالانتقاء الجيد للمؤشرات وكذا اختيار أشكال ملائمة ومعبرة عن تلك المؤشرات بهدف تحقيق

الاتصال الجيد بين المسؤولين.

2-3-3- مبادئ لوحة القيادة: عند وضع لوحة القيادة يجب أن يكون هناك :

2-3-1- الانسجام مع الهيكل التنظيمي: حيث يجب أن يتوافق المخطط العام للوحدات القيادة

مع تقسيم المسؤوليات، سواء أفقيا (خطوط المسؤولية) أو عموديا (مستويات) السلطة وهذا ما

يسمح بأن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة خاصة، مع القدرة على تجميع وحدات القيادة في نفس

الخط الهرمي نظرا لبنيتها المتشابهة.

2-3-2- السرعة في جمع ونشر المعلومات: فمن الضروري تقليص آجال جمع المعطيات إلى أدنى

حدود وليس من الضروري أن تكون نهائية أو متناهية في الدقة كما هو الحال في التقارير البعدية

للنشاط، بل يمكن اعتماد معطيات تقريبية لأنها أجدى وأنفع حين ورودها في الوقت المناسب، من معلومة دقيقة بعد فوات الأوان (إنذار المسؤولين مبكرا).

3-3-2- التركيز على النقاط الهامة: حيث يجب اختيار من الكم النهائي من المعطيات والمعلومات أكثرها نفعا للمسؤول مع الحرص على قلة عددها وتلخيصها، وهنا تظهر أهمية أن تكون المؤشرات ملخصة (عبدالله، 2007، الصفحات 90-91).

4-2- وظائف لوحة القيادة: تتمثل وظائف لوحة القيادة فيم (Jeroy، 2001، صفحة 42):

1-4-2- لوحة القيادة أداة رقابة ومقارنة: وذلك لقيامها بمقارنة الأهداف المعيارية مع النتائج المتحصل عليها وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة وهي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير وتشخيص نقاط القوة والضعف.

2-4-2- لوحة القيادة أداة حوار وتشاور: إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة يكمن في خلق حوار عبر كافة مراكز المسؤولية وهو ما يبرز عقد الاجتماعات العامة وغيرها.

3-4-2- لوحة القيادة أداة لاتخاذ القرار: تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط القوة والضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ويمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ كون أنها تمكن المؤسسة من تفادي الانحرافات مستقبلا.

4-4-2- لوحة القيادة تسهل عملية الاتصال: فهي تهدف إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤولية وكذلك تساعد على الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين.

5-4-2- لوحة القيادة أداة لتشخيص المؤسسة: تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص المؤسسة، الغاية منها الوصول إلى تحديد دقيق لوضعيتها، هذا التشخيص يهدف بدرجة أولى إلى تعيين كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الأجل المحددة ومحاولة التحكم فيها لأجل تحسين الوضعية العامة.

6-4-2- لوحة القيادة وسيلة لقياس الأداء: وذلك بمقارنة النشاط الحقيقي بالأهداف المسطرة، حيث تأخذ بعين الاعتبار النتائج الكمية (الكمية المنتجة، الكمية المباعة) مقارنة بالأهداف المحددة مسبقا وفارق الناتج يمثل انحراف يبرز كقيمة مطلقة أو نسبة.

7-4-2- لوحة القيادة وسيلة بيداغوجية لتكوين الإطارات: تعمل لوحة القيادة على التحسين الدائم للنقاط الأساسية في تسيير الإطارات واستعمال التفكير لإيجاد أحسن الحلول ومعرفة

مشاكل الآخرين وترقية التكوين للمسؤولين ومؤهلاتهم للقرار والاتصال مع الزملاء وتحفيزهم. 8-4-2- لوحة القيادة وسيلة لتحفيز المسؤولين: تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة لما حققه المسؤولون من نتائج وبرهانا لتحدياتهم الكبرى، تظهره في تقرير شامل يبدأ عندما تأخذ أهدافهم طابعا لطموح والواقعية.

5-2- محتوى لوحة القيادة: يستوجب إقامة نظام لوحات القيادة على المسؤولين تحديد محتواها من المؤشرات التي تستعمل في تقييم الأداء، وطريقة حسابها وعرضها:

1-5-2- منطقة المؤشرات الاقتصادية أو التحليل الاقتصادي: تعبر عن مختلف المؤشرات الاقتصادية التي يتم اختيارها كعناصر أساسية في عملية التسيير وتمثل هذه المؤشرات في: مؤشرات النتائج، مؤشرات المتابعة، مؤشرات القيادة

2-5-2-منطقة النتائج: في هذه المنطقة نجد قيم المؤشرات التي تقيس الانجازات في الواقع وقد تكون دورية أو تراكمية متعلقة بالنشاط وقد تكون كمية أو كيفية .

3-5-2-منطقة الأهداف:تظهر في هذه المنطقة الأهداف التي يتم اعتمادها للفترة المعينة ويجب أن تكون خاضعة للاختيارات التقنية.

4-5-2-منطقة الانحرافات: تحتوي هذه المنطقة على الانحرافات ما بين النتائج المحققة والنتائج المقدره، وعادة ما يعبر عنها بشكل نسب أو قيم مطلقة حيث تسهل هذه الانحرافات عملية اكتشاف الاختلالات المحتملة.

5-5-2-مناطق إضافية في لوحة القيادة: في اغلب الأحيان يكون من الأفضل تكملة لوحات القيادة بنقاط أساسية مرجعية منها: نتائج نفس الفترة من الدورة السابقة التي تسمح عملية مقارنتها مع نتائج الدورة الحالية بتفادي الظواهر الموسمية (Reix, 2002, pp. 131-132).

الشكل رقم(1): الشكل العام للوحة قيادة مركز المسؤولية

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (بن لخضر، 2015، ص58) و (Robert Reix, 2002, pp. 131-132)

2-6- تصميم لوحة القيادة: لقد اخذ تصميم لوحة القيادة حيزا هاما في كتابات التسيير حيث تطور بشكل لافت بدءا من خلال أعمال Jean Louis le Moigne و Melese Jacques والنظرية النظامية للقرارات إلى النظرة الاستشرافية من خلال أعمال Kaplan و Norton إلى البعد الإنساني كبعد هام في مراقبة التسيير من خلال أعمال Scandia Navigateur والعديد من الأعمال التي جاءت بعدها كالتوجه نحو التسيير التشاركي من خلال طريقة GIMSI والتي سنتطرق لها بالتفصيل.

2-6-1- التعريف بطريقة GIMSI: تعتبر طريقة GIMSI سيرورة لتصميم وبناء نظام اتخاذ القرار في المؤسسة، فهي نهج تشاركي يأخذ بعين الاعتبار التوقعات والاحتياجات الأساسية للإدارة العملياتية والتشغيلية. وتتميز طريقة GIMSI لصاحبها Alain Fernandez بحدائتها وإمامها بجميع العناصر الضرورية في تصميم لوحة القيادة، بحيث أنها مبنية على مبدأ المشاركة بين مستويات المؤسسة وتعطي أهمية بالغة لمشاركة المسؤولين العاملين في الميدان بعد تحديد الإستراتيجية، بحيث يكون تحديد الأهداف التفصيلية من القاعدة إلى القمة لإعطاء عمال الميدان الفرصة في المشاركة وتقبل الأهداف الموكلة إليهم، وتحفيزهم على تحقيقها بما أنهم من قاموا بتحديدتها، وسميت GIMSI بالطريقة الشاملة لنظام المعلومات أي (العربي، 2015، صفحة 28):

- G : Généralisation :** شاملة وذلك لإمكانية استعمالها في مختلف المؤسسات الكبيرة، المتوسطة والصغيرة. وعلى مختلف أنواعها الصناعية، التجارية، الإدارات العمومية...
- Information :** ويقصد أن المعلومة الملائمة هي أساسية في المساعدة على القرار.
- M : Méthode :** طريقة للقياس.
- S : Système :** طريقة تسمح ببناء نظام قيادة وإدخاله في نظام معلومات المؤسسة.

I: Individuelle: طريقة تعزز روح المبادرة من خلال استقلالية الفرد.

2-6-2- مراحل بناء نظام جدول القيادة GIMSI في المؤسسة: يجب على مصمم نظام GIMSI في المؤسسة أن يعتمد على مهاراته لتحقيق أكبر عائد لجميع الأطراف في المؤسسة في الوقت المحدد، مع تحمل مسؤولية المترتبة عن الانحرافات فكل ما كانت الأخطاء القديمة غير المعالجة كل ما كانت التكاليف عالية (Fernandez, 2011, p. 184).

الجدول رقم(1): خطوات نظام GIMSI

المراحل	رقمها	الخطوات	أهدافها
المرحلة الأولى: التعريف بهوية المؤسسة	1	محيط المؤسسة	تحليل البيئة الاقتصادية واستراتيجية المؤسسة من أجل تحديد معالم المشروع
	2	تعريف المؤسسة	تحليل هيكلية التنظيمية للمؤسسة من أجل تعريف العمليات، النشاطات، الممثلين المعنيين.
المرحلة الثانية: تصميم نظام لوحة القيادة	3	تحديد الأهداف	اختيار الأهداف التكتيكية لكل فريق
	4	بناء لوحة القيادة	التعريف بلوحة القيادة لكل فريق
	5	اختيار المؤشرات	اختيار المؤشرات تبعاً للأهداف المسطرة
	6	جمع المعلومات	تحديد المعلومات الضرورية لبناء المؤشرات
المرحلة الثالثة: تشغيل نظام لوحة القيادة	7	نظام لوحات القيادة	بناء نظام للوحات القيادة، مراقبة الانسجام العام
	8	اختيار برامج المعلومات	تحديد الخيارات المطلوبة لاختيار برنامج تشغيل إعلام آلي المناسب
	9	تشغيل البرنامج	وضع البرنامج في المؤسسة وتشغيله وتوسيعه على كل المؤسسة.
المرحلة الرابعة: التحسين المستمر	10	مراجعة النظام	المتابعة الدائمة للنظام

Source: Alain Fernandez, les nouveaux tableau de bord des managers, 5ème édition édition Eyrolles, 2011, p.185

▪ المرحلة الأولى: التعريف بهوية المؤسسة: كخطوة أولى في هذه المرحلة نقوم بتحليل المحيط الخارجي والمحيط الداخلي للمؤسسة، وقياس التزام الإدارة ومشاركة الموظفين وتقييم الصعوبات

وتحديد درجة التعاون، من خلال التحليل الاستراتيجي لبيئة الأعمال (تحليل زبائنها، تحليل المنافسة، المنتجات أو الخدمات، الموردون والعناقيد الصناعية المعتمد عليها، وتحليل المتغيرات المتعلقة بالتشريعات والقوانين المؤثرة على نشاط المؤسسة، وثانياً تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة (تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تحديد نوع الإدارة المتبع، تحليل ثقافة المؤسسة وإيجاد تأثيراتها على التنظيم وبالتالي على النظام، وأخيراً تحديد البدائل الاستراتيجية الممكنة لوضع نظام متكامل مع الخيارات الاستراتيجية). وكذا تحليل سيرورة الأنشطة- نمط التسيير – استراتيجية المؤسسة- المهن -تكوين فرق العمل.

المرحلة الثانية: تصميم نظام لوحة القيادة: تعتبر أهم محطة في وضع نظام لوحة القيادة في المؤسسة لأنها تكون من بعد دراسة وتحليل محيط المؤسسة وتحديد السوق الذي تعمل فيه، وتفكيكها إلى مهن ومراحل ونشاطات يمكن تقييمها، تأتي المحطة الثانية والتي تسعى لوضع النظام من خلال خمسة 05 مراحل متتابعة وهي (Boisselier, 2013, p. 46):

- تحديد الأهداف: التوجه في طريقة GIMSI هو المشاركة في إعداد الأهداف من طرف المديرين العمليين في الميدان بمشاركة عمالهم، ويكون ذلك من خلال اجتماع فرق العمل لكل إدارة في المؤسسة في حصص العصف الذهني Brainstorming حسب احتياجات وأهداف المؤسسة، ليتم اختيار الأهداف من خلال مخطط (سبب/أثر). ويمكن تحديد الأهداف المناسبة في عدد من الجوانب مثلاً: الربحية، التسعير، وقت التسليم، وتنظيم المؤسسة، ومن ثم نوع القدرات المراد بناؤها والمتاحة داخليا (Iribarne, 2003, صفحة 110)، ويجب أن يرتبط تعيين الهدف بالمسؤولية، ففي حالة غياب المسؤولية عن الهدف فان حظوظ تحقيق الهدف تكون ضعيفة(الهام، 2021، صفحة 50)، على اعتبار الدافع المتبادل لتحقيق أهداف المؤسسة والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف العاملين (Selmer, 2015، صفحة 74).

- بناء لوحة القيادة: لا يوجد جدول قيادة موحد تستخدمه جميع المؤسسات، فكل مؤسسة لها رؤيتها وأهدافها الخاصة في تحليل بياناتها التاريخية التي تتعلق بالسنوات السابقة والسنة الحالية، للتنبؤ بالتطورات المستقبلية، وبالتالي توقع الانحرافات قبل وقوعها، وهذا لبناء جدول قيادة يتناسب مع الظروف الماضية، الحالية والمستقبلية.

- اختيار المؤشرات: ويتم من خلالها بناء مجموعة من مؤشرات أداء توجه متخذي القرار في المؤسسة إلى المهام والعمليات التي تعتبرها الإدارة أساسية لتطوير وتحسين أدائها ونجاحها.

- جمع المعلومات: بعد القيام باختيار المؤشرات يتم بناؤها انطلاقاً من المعلومات الموجودة لدى المؤسسة، ويتم اختيار المعلومات بناءً على المعطيات المجمعة سابقاً في أنظمة المعلومات

لمختلف الوظائف في المؤسسة (Voyer, 2009, p. 244)، ويقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه، كما تحدد المدة اللازمة للحصول عليها (يوميًا، أسبوعيًا، شهريًا...) بالإضافة إلى المعايير الواجب توفرها في المعلومة من أجل تقييم المؤشر. ومن الأفضل أن يتم القيام بخطوة بناء واختيار المؤشرات بالموازاة مع خطوة جمع المعلومات وهذا بالاستعانة بالجدول التالي:

الجدول رقم (2): معايير اختيار المعلومات أو المؤشرات المساعدة في بناء جدول القيادة

المعلومات/ المؤشرات	معيار الإتاحة	معيار الإفصاح	معيار التكلفة	معيار الاستدامة	معيار البساطة	معيار المصدقية
-						
-						

Source : Alain Fernandez, 2013, p. 341

- نظام لوحات القيادة: تهدف هذه المرحلة إلى بناء نظام لوحات القيادة ومراقبة الانسجام العام، وحرية المسؤول لا تجعله في عزلة عن باقي المسؤولين والعمال داخل المؤسسة، بل لابد من تبادل المعلومات لإثراء فهمه تجاه المشاكل وبالتالي إيجاد الحلول، وهذا التبادل يتم عن طريق تقنيات الاتصال الموجودة، كما يمكن الاستعانة بمؤشرات مجموعات أخرى، وذلك بتلقي الشروحات اللازمة من طرف المجموعة التي وضعت هذا المؤشر، كما تركز هذه المرحلة على ضرورة التكامل والتناسق للوحات القيادة مع غايات المؤسسة وإستراتيجيتها المترجمة في شكل أهداف، وهذه الأخيرة تتحول إلى أهداف شخصية بالنسبة للمسؤول الذي يكون على أساسها مؤشرات يقيم من خلالها أداء الأنشطة التابعة له وفي حالة وجود انحرافات يقوم بإجراء تعديلات إما على مستوى المؤشرات أو على مستوى ترجمة الأهداف الشخصية.

▪ المرحلة الثالثة: تشغيل نظام لوحات القيادة: بعد اختيار البرنامج المناسب لنظام لوحات القيادة، حيث تبين الأداة الأكثر استعمالاً هي لوحة القيادة التقليدية، لأنها سهلة الانجاز، قليلة التكلفة، مرنة وتسمح باستعمال الأشكال البيانية كما أن التمثيلات البيانية الملائمة تزيد إضافة للوحة القيادة وتسهل قراءتها (Heléne, 2008, صفحة 157)، وأتمته الوثائق دون صعوبة مع إمكانية استخدامها حتى من طرف مبتدئي أنظمة الإعلام الآلي. وفي غالب الأحيان المستعمل المصمم يعيد إدخال وضبط المعلومات التي يتحصل عليها لي يجعلها أكثر استقلالاً عن أنظمة الإعلام الآلي الأخرى، فيما تبقى لوحات القيادة المنظمة والتي تعمل

بنظام تسيير قاعدة بيانات، وكذلك الجداول متعددة الأبعاد، حلولا قليلة الاستعمال مع أنها تسهل تبادل المعلومات بشكل إيجابي وتعطي خيارات متكيفة مع حجم المؤسسة.

■ **المرحلة الرابعة:** مراجعة النظام والتحسين المستمر لنظام لوحات القيادة بما أن المؤسسة تنمو مع الوقت يجب التأكد دوريا من مدى تماشي النظام مع احتياجات المؤسسة والمستعملين، وذلك من خلال مراجعة البرنامج. من المهم تفقد ملائمة النظام المطبق من طرف المؤسسة مع مستعمليه، فنظام لوحات القيادة يجب أن يكون دائما منسجما مع المقررين ونظام المراقبة، وكذا الأهداف المحددة، لذا فإن التغيرات في المؤسسة أو محيطها يجب أن يراعى في لوحات القيادة. وليتم تطويره وتحسينه حسب الاحتياجات يجب القيام بالمراجعة الدورية له. فالمراجعة لا تعني التفيتش ولا المراقبة من النوع عقوبة/ مكافئة، بل تعتبر مقياس للنظام في إطار تحسينه الدائم من خلال:

- بناء معايير التدقيق والمراجعة المعبر عن أهداف وتوقعات مختلف الأطراف؛
- الأخذ بعين الاعتبار مصادر المعلومات المستعملة في بناء المعايير لتناسب مع مستخدمى النظام؛
- تقييم المعايير الموضوعية لغرض التغذية الراجعة التي تخص درجة قبولها من طرف فرق العمل؛

- تحليل النتائج وصياغة الإجراءات التصحيحية: والتي يجب أن تجيب عن ثلاثة أسئلة: أين نحن الآن؟ ما مدى تطورنا بعد المراجعة الأخيرة؟ وما الذي يمكن فعله لتطوير النظام؟

3- الجانب التطبيقي: نظام جدول القيادة GIMSI في مؤسسة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية

1-3- التعريف بمؤسسة نفطال: تعود نشأة مؤسسة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية إلى سوناطراك SONATRACH، حيث تمثل نفطال القسم التجاري لمؤسسة سوناطراك مكلفة بتوزيع المحروقات على المستوى الوطني، وعند إعادة هيكلة مؤسسة سوناطراك انبثقت منها العديد من المؤسسات حدد لكل منها مهامها الخاصة بهدف الوصول على نظام جيد للتسيير فكانت إحدى هذه المؤسسات المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية نفطال، والتي نشأت بموجب المرسوم رقم: 101/80 المؤرخ في 1980/04/06 (الجريدة الرسمية، 1980، صفحة 594)، والتي أسند لها مهام وأهداف محددة ومسطرة وفق هذا المرسوم ودخلت في النشاط فعليا في 1982/01/01، وفي 1987 انقسم نشاط المؤسسة إلى قسمين رئيسيين هما التكرير والتوزيع للمواد البترولية حيث انبثقت مؤسسة نفتاك "NAFTEC" وهي مؤسسة

جزائرية تعمل في مجال تكرير البترول. حيث تقوم معامل التكرير بإنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات المكررة وفق القواعد الوطنية والعالمية. وبهذا اقتصر نشاط مؤسسة نفطال على توزيع وتسويق المواد البترولية فقط بحيث تقوم المؤسسة بتسيير وإدارة جميع شبكات التوزيع ونقاط البيع المتواجدة في كافة التراب الوطني. ويرجع أصل تسمية كلمة NAFTAL إلى: NAFT: مصطلح عالمي يقصد به النفط.

AL: الحرفين الأولين لكلمة الجزائر ALGERIE.

2-3- بناء لوحة القيادة في المؤسسة وفق منهجية GIMSI: ويكون وفق المراحل التالية:

1-2-3- التعريف برسالة، رؤية وإمكانيات مؤسسة نفطال: رسالة المؤسسة هي عبارة عن الصورة التي تبغني المؤسسة أن تظهر بها، ولأجل هذا قامت نفطال بصياغة رسالتها التي تمثلت في العبارات التالية: "المؤسسة التي تتصل هي المؤسسة التي تتحرك، تدع، وتمضي للأمام". حيث تقوم رسالة المؤسسة على مبدأ الجودة، الوضوح، الإبداع والاستمرارية مع مراعاة تغيرات المحيط، وهو ما يترجمه شعار المؤسسة المكتوب والواضح في العبارة التالية- نفطال علاقة ثقة- والموجود في جميع مجالاتها ودورياتها ومطبوعاتها، تهدف من خلالها إلى تحقيق هدف مهم وهو بنا علاقة قوية مع متعاملها الداخليين والخارجيين أساسها الإفصاح والشفافية.

■ منتجات مؤسسة نفطال: تتمثل منتجات مؤسسة نفطال في الوقود Carburants بمختلف أنواعه من وقود محركات البنزين ومحركات المازوت (Diesel)، وأكسيد الزفت بالإضافة إلى المنتجات الخاصة (الشمع الأبيض - البنزين الخاص). تحاول مؤسسة نفطال ممارسة أنشطتها بطريقة تقلل أو تزيل التأثير السالب لنشاطها على البيئية، وذلك من خلال طرحها لمنتجات صديقة للبيئة، وتطبيقها لمتطلبات المعايير الصناعية فيما يتعلق بممارسة المسؤولية البيئية.

■ زبائن مؤسسة نفطال: ويشمل المستهلكين المباشرين (المؤسسات التعليمية، الإدارات، المقاولين، المديرات...والبائعين)محلات بيع الزيوت والعجلات ومحطات الخدمات، وكبار الزبائن وهم المؤسسات العامة والخاصة، الإدارات المحلية، القطاع الزراعي المحلي، المؤسسات الأجنبية...).

■ موردو مؤسسة نفطال: يتم توفير المواد الأولية أي المنتجات البترولية (الوقود، الزيوت، مواد التشحيم والمنتجات الخاصة) من قبل قسم التكرير بسوناطراك، ومن أجل تلبية الطلب الوطني، كانت تستورد بعض المنتجات البترولية عبر سوناطراك، إلا أن في سنة

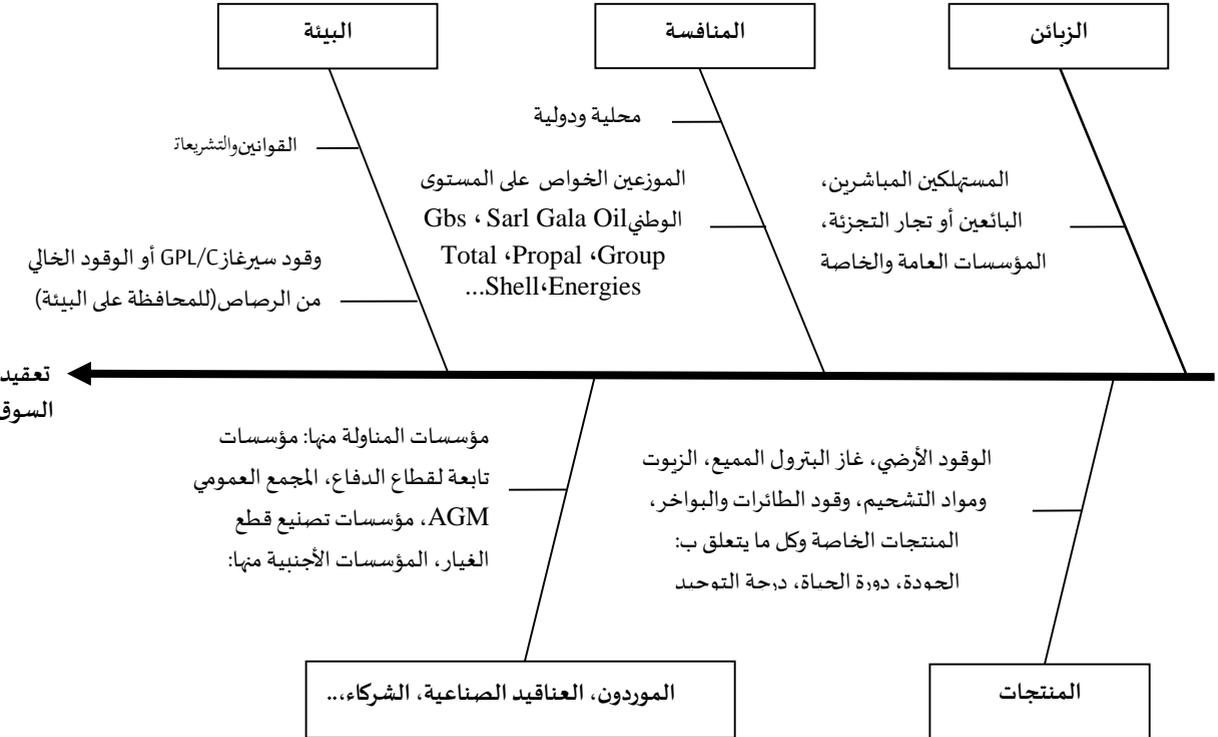
2019 تم الاستحواذ على مصفاة أغوستا الايطالية، وتوقفت نهائيا عن استيراد المنتجات البترولية المكررة.

▪ منافسي مؤسسة نفطال: لم تعد مؤسسة نفطال محتكرة للسوق منذ افتتاح السوق في عام 1998، وفقا لأحكام المرسوم 435-97، المؤرخ في 17 نوفمبر 1997 المتعلق بتنظيم تخزين وتوزيع المنتجات البترولية (الجريدة الرسمية، المرسوم 435-97، 1997، صفحة 14)، فمنذ ذلك الحين بدأت المنافسة على المواد الأساسية المتمثلة في الوقود وغاز البترول المميع،

وزيوت التشحيم وتخزين وتوزيع الاطارات.

- المنافسين المحليين: نجد المسوقين والموزعين للمنتجات البترولية (Sarl Gala Oil، GBS Group، Propal) وغيرهم من المنافسين الخواص، من خلال مراكز التخزين وتوزيع المنتجات البترولية، الغاز مواد التشحيم، تسويق الزيوت ووحدات صنع وتسويق الزفت.

- المنافسين الأجانب: ومن بينهم Total Energies التي قامت بتجديد العقد سنة 2022 (TotalEnergies, 2022)، Shell، بالإضافة إلى: Repsol Exploration، Enel، Dragon Oil Alpha Limit (Ministère de l'énergie, 2019)، Trade الشكل رقم (2): مخطط ايشيكاوا: العوامل المؤثرة في تعقد سوق مؤسسة نفطال



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للاستراتيجية، التخطيط والاقتصاد- المديرية العامة لنفطال و(Alain Fernandez, 2013, p. 175)

■ أسلوب الإدارة والسيطرة الاستراتيجية لمؤسسة نفطال: الأسلوب المتبع من طرف المؤسسة هو أسلوب الإدارة التشاركية حيث يتم تشجيع المبادرات وتطوير مهارات الاستماع وقنوات الاتصال غير الرسمية وتشجيع الإبداعات. ومع ذلك فالهيكل التنظيمي للمؤسسة هو هيكل هرمي تقليدي يعتمد على جدول قيادة من نوع تقرير دون اتصال استراتيجي، حيث يحتفظ المديرين بالسلطة من أجل ضمان الاتجاه الصحيح للإجراءات الموضوعية من طرف الإدارة العليا. المحاور الاستراتيجية لمؤسسة نفطال: لضمان رسالتها في الخدمة العامة وخدمة السوق الوطنية للمنتجات البترولية في أفضل ظروف التشغيل والسلامة والجودة وحماية البيئة، تواصل نفطال تنفيذ برنامجها التنموي بشكل رئيسي على المحاور التالية (Naftal News, 2021):

- تحديث نظم الإدارة (رقمنة العمليات) ومرافق التوزيع (التكنولوجيا والقياس والأمن والرقابة..);
- تطوير البنية التحتية للتوزيع (إنشاء شبكة نقل متكاملة لخط الأنابيب وقدرات جديدة لتخزين الوقود، وإنشاء محطات خدمة على محور الطريق السريع شرق غرب..) لضمان خدمة زبائنها؛
- ترقية الموارد البشرية (تدريب يتكيف مع احتياجات العاملين، ودعم تطوير البنية التحتية، تطوير مهارات تنفيذ الأعمال، رفع مستوى التعليم، وثقافة السلامة..);
- تطوير طرق تسويق وتوزيع غازات الوقود (البروبان السائل و GPL/C لمواكبة انخفاض غاز البترول المسال والوقود النظيف، والترويج للغاز الطبيعي المضغوط ...); تطوير الشراكات مع مؤسسات النقل وتدويل أنشطتها؛ تجديد وتحديث وسائل التوزيع؛
- تطوير نظام إدارة الجودة (ISO9001 : 2008) ليشمل جميع الهياكل الإدارية لمؤسسة نفطال.

2-2-3- تصميم نظام لوحة القيادة

■ تحديد الأهداف: طالما فيه غياب تكامل بين لوحة القيادة والاستراتيجية العامة لمؤسسة نفطال بشكل عام وبين الأهداف العامة والأهداف التشغيلية بشكل خاص. تسعى المؤسسة

لتجاوز ذلك بإتباع أسلوب حلقات العصف الذهني بمختلف أنواعه وبالاستعانة بمنهجية ايشيكاوا.

غياب الأهداف يجعل من لوحة القيادة لامعنى لها، وفي حالة عدم توافقها مع السياسة العامة للمؤسسة فإن لوحة القيادة تعمل على توجيه القرارات بشكل سلمي وتتحول إلى عائق تنظيمي يؤثر على التنسيق والانسجام بين مختلف الأقسام التنظيمية (فالهدف يجب أن يكون: قابل للقياس، قابل للتحقيق، واقعي، محدد بزمن، شامل وبناء) (Fernandez, 2012, p. 216) ومن الأفضل أن يرتبط بمسؤول، ففي حالة غياب المسؤولية عن الهدف فإن تحقيقه صعب (Selmer, 2010، صفحة 48).

الجدول رقم (3): اختيار الأهداف في مؤسسة نפטال

الهدف (3:0)	أداة القياس	زمن الانجاز	وضوح الإجراءات	توفر الموارد	خدمة العملاء الداخليين	تحقيق الهدف العام
تطوير أنشطة التخزين						
التحكم في التكاليف وتحسين جودة المنتجات والخدمات						
تحديث الشبكة الداخلية والخارجية						
توزيع المنتجات البترولية						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للاستراتيجية،

التخطيط والاقتصاد- المديرية العامة لنפטال و (Fernandez, 2013, p. 223)

- بناء جدول القيادة: يتكون جدول القيادة من مؤشرات يتم اختيارها وفقاً لأهداف كل قسم أو فرع، ويتم اختيارها من قبل مستخدمي جدول القيادة أنفسهم، فتحديد المؤشرات ورسم خرائط لمختلف المهام، وصياغة جدول القيادة في مؤسسة نפטال يتم عبر المراحل التالية:
 - وضع مؤشرات الأداء الرئيسية بناءً على الاحتياجات المستخدمين النهائيين؛
 - بناء نموذج أولي لجدول القيادة؛
 - اختيار أبسط الرسوم البيانية والرسوم البيانية لتفسيرها؛
 - تصميم جدول القيادة.
- اختيار مؤشرات جدول القيادة في نפטال: يتم وضع جدول قيادة لكل إدارة، لذلك من المهم معرفة العوامل والمتغيرات المرتبطة بكل مؤشر، ويمكن تقديم بعض المؤشرات لكل قسم:

قسم الموارد البشرية (الاجتماعية): والتي تسمح بمراقبة السياسات العملية على مستوى وظيفة إدارة الموارد البشرية وتشمل مؤشرات الأجور، العمالة، التدريب، الغياب، دوران العمال، ...).

القسم التجاري: الغرض منها قياس أداء القسم التجاري (المنتجات، المنطقة المستهدفة، المدة الزمنية)، ومن مؤشرات (ولاء الزبائن، رضا الزبائن، احترام مدة التسليم،....).

قسم الإنتاج: (معدل أداء المعدات- جودة المعدات...).

قسم المالية: وتشمل مؤشرات الأداء المالي في المؤسسة (المبيعات المادية، رقم الأعمال، المبالغ المستحقة، الخزينة؛ النفقات الاستثمارية،...).

▪ جمع المعلومات: تمتلك مؤسسة نפטال كمية كبيرة من المعلومات المتعلقة بالوظائف المسؤولة عنها، ولمراقبة مهامها وأنشطتها يتطلب إنشاء منصة متطورة لصنع القرار مثلا: حتى يتمكن قسم الوقود من بناء جدول قيادة خاصة به، يقوم بجمع المعلومات المقدمة في الجدول الآتي، ونقلها إلى المديرية التنفيذية للاستراتيجية، التخطيط والاقتصاد (DESPE)، والتي بدورها تقوم ببناء جدول قيادة استراتيجي لمؤسسة نפטال.

الجدول رقم (4): احتياجات فرع الوقود من المعلومات

نوع المؤشرات	الاحتياجات من المعلومات
المؤشرات تنافسية	- تشخيص المؤسسات المنافسة من حيث (قدرات التخزين، المعدات، سياسات الأسعار، التوزيع، التسويق، حصص السوقية)- نقاط قوة وضعف المنافسين. - التغيرات في أسواق الوقود.- استراتيجيات المنافسين.
المؤشرات التجارية	- صورة العلامة التجارية.- رضا العملاء وولائهم.- التطورات الحاصلة في السوق. --العلاقة بين المورد/الزبون (الحالية والمحتملة).- الشركاء.
المؤشرات التكنولوجية	- التقنيات الحديثة في هذا المجال.- المنتجات الجديدة.
المؤشرات البيئية	- تنظيم سوق الوقود.- القانون التجاري، القانون جمركي...

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثيقة داخلية للمديرية الاستراتيجية التنفيذية، التخطيط والاقتصاد (DESPE)

تضم دائرة المعلومات لإعداد نظام جدول القيادة في مؤسسة نפטال عدة مراحل: تتم التغذية المرتدة للمعلومات من الوحدة الأساسية إلى المتلقي النهائي في قسم التخطيط (DESPE). في جدول يمتد من 01 إلى 05 من الشهر التالي للسماح لـ DESPE بإجراء التعديلات اللازمة وتقديم البيان الاقتصادي في الموعد المتفق عليه (M + 10).

تشكل الوحدات التشغيلية وجميع أنشطة مؤسسة نفطال، أساس معلومات النظام. يتم تسجيل هذه المعلومات ومعالجتها بواسطة نظام إدارة الحواسيب (NAFTCOM). ثم يتم إرسال هذه المعلومات إلى الهياكل المختصة (المقاطعات، مديريات، فروع..). ليتم نقلها إلى مديريات الدراسات والتخطيط EPP المسؤولة عن القيام بالمعالجة اللازمة قبل إرسال هذه البيانات إلى معهد التقارير.

▪ **مسار تدفق المعلومات في مؤسسة نفطال:** لكل مدير نشاط معين على المستوى التشغيلي لديه جدول قيادة خاصة تتضمن مؤشرات الأداء حسب طبيعة نشاطه واحتياجاته. والتي تنقل إلى مديريات الأنشطة. المستفيدون من جدول القيادة الاستراتيجية الإدارة العامة (الرئيس التنفيذي ومستشاريه) والإدارات الوظيفية لرصد وتحليل كل الأعمال، في حين أن الفروع التشغيلية تضمن التغذية العكسية حول الأداء المحقق مما يعزز نظام معلومات مؤسسة نفطال وبالتالي جعلها في تحسن وتطور مستمر. ومن أجل تحقيق أهداف المؤسسة، أنشأت NAFTAL نظام إدارة متكامل (SMI) على مستوى المؤسسة. كما شهدت مؤسسة نفطال في سنة 2006 إعادة تصميم أداة الرقابة على التسيير و على الميزانية في الشكل وفي الخلفية داخل الإدارة العامة (الإدارة الاستراتيجية للتنفيذ والتخطيط والاقتصاد DESPE وقسم إعداد التقارير)، هذه الأداة هي تقرير موحد مدمج يتم إعداده وتوزيعه شهرياً بواسطة DESPE، يتضمن مجموعة مؤشرات الأداء الرئيسية (المؤشرات المادية، المؤشرات المالية، مؤشرات الموارد البشرية، مؤشرات الحوادث). ويتم تقديم هذا التقرير بطريقة مختصرة إلى الإدارة العليا للمؤسسة، للسماح لهم بمتابعة تطور الأنشطة بشكل شهري.

3-2-3- وضع نظام جدول القيادة قيد التنفيذ: يسمح النظام المساعد على اتخاذ القرار في مؤسسة نفطال بإدارة ومراقبة نشاطها ومساعدتها في اتخاذ القرارات. لهذا السبب، وكجزء من تحديث تقوم إدارة نظم المعلومات المركزية (DCSI) بإعداد مشروع جديد لإنشاء منصة صنع القرار للإدارة العامة في المؤسسة. ومع ذلك، فإن مؤسسة نفطال لديها شبكة داخلية تم تطويرها داخلياً والتي تسمح فقط بالاتصال وتبادل البيانات بين مختلف هياكل المؤسسة، مما تتطلب هذه الوظائف المحدودة إطلاق مشروع لإنشاء منصة SHAREPOINT.

- **الشبكة الداخلية:** وهي شبكة حواسيب داخلية تربط مختلف مصالح الفروع، مما أدى إلى تخفيض التكاليف، تسهيل عمل الرؤساء والمرؤوسين من خلال متابعة أعمالهم.
- **الشبكة الخارجية:** وتربط مركز المؤسسة بمختلف الفروع المنتشرة عبر أنحاء الوطن، والمتمثلة في 11 فرع، حيث يتم الاتصال بهذه الفروع بواسطة هذه الشبكة وتشمل: نظام

المحاسبة والإدارة المالية لأنشطة المؤسسة NAFT COM، نظام إدارة محطة خدمات نفطال NAFT GD، نظام المحاسبة والمالية لتحليل التكاليف وتخفيضها WIN canal، نظام إدارة المستحقات SEG، نظام إدارة الأصول الثابتة SGI، نظام إدارة التدفق النقدي Cash Manager، نظام الدفع الإلكتروني بالبطاقات الذكية، نظام التشفير الإلكتروني.

4-2-3- المراجعة والتحسين المستمر لقواعد المعلومات: يتوافق هذا القسم مع الخطوة الأخيرة من إعداد جدول القيادة. فالغرض من المراجعة هو تحليل مدى ملائمة نظام جدول القيادة وتنفيذه للأداء المرغوب فيه، كذلك تحديد الإجراءات اللازمة لتطويره. حيث يتضمن أربع عمليات رئيسية (تحديد مجالات التحسين والتطوير وفق احتياجات المؤسسة، مقابلة ومشاركة الآراء ووجهات النظر لجميع الأطراف، تحليل النتائج، وصياغة سيرورة التطوير). نظام المراجعة يجب أن يكون دائماً مرتبطاً مع أصحاب المصلحة لضمان تطوير الأداء في المؤسسة، وبالتالي يوفر رؤية لنظام جدول القيادة كميّار قياس وتنفيذ الإجراءات التصحيحية إن وجدت، ولجعل هذا النظام "قابل للتدقيق" على المدير وفريقه في المؤسسة إنشاء قاعدة معلومات توضح تاريخ تطور جدول القيادة، للتأكد من أنه يعمل بشكل صحيح، خاصة فيما يتعلق إدخال البيانات التوقعات الموضوعية على مستوى المديرية التنفيذية للاستراتيجية، التخطيط والاقتصاد DESPE لحساب مؤشرات معينة موجودة في التقارير .

ومن خلال تطبيق المواصفة ISO 9001: 2008 يتم مراقبة وتطوير الإنتاج باستخدام مؤشرات معينة وجدول القيادة وتحديد توقعات العملاء واحتياجاتهم بفضل استطلاع رضا العملاء وتحليل شكاوي، وبالتالي يمكن للمؤسسة تطوير تسويق وتوزيع منتجات معينة أو التخلي عنها، وتحسين وتكييف خدماتها وإدارة مواردها البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية.

3-3- اقتراح لوحة قيادة لمؤسسة نفطال: من خلال ما تم التطرق إليه سنقوم بتقديم مقترح لوحة قيادة لمؤسسة نفطال، وذلك بوضع بعض مؤشرات الأداء وفقاً للاحتياجات والأهداف التي حددتها المؤسسة.

الجدول رقم(5): مقترح لوحة قيادة لمؤسسة نفضال

قسم	الأهداف	المؤشرات
التجاري	زيادة رقم أعمال مؤسسة نفضال بنسبة	رقم الأعمال المحقق/رقم الأعمال المتوقع
	زيادة مبيعات السنة الحالية من الوقود و مواد التشحيم	(مبيعات الشهر/ مبيعات الشهر الماضي)*100
المالية	- طلبات الزبائن الدائمين - زيادة طلبات الزبائن	- عدد زيارات الزبائن - رقم الأعمال/ عدد الزبائن
	الوصول إلى رضا زبائن نفضال بنسبة (%)	- عدد الشكاوى المعالجة/عدد الكلي للشكاوى - عدد تسليم الطلبات/عدد الطلبات الكلية
	الدخول إلى أسواق جديدة - الأسواق المحتلة من طرف المؤسسة مقارنة بالمنافسين؛ - زبائن جدد	مؤشر تخفيضات الأسعار/أسعار الأسواق عدد الزبائن الجدد
	- معدل الضرائب أكبر أو يساوي الصفر - تحليل التدفقات المالية للمؤسسة للتحكم في الجانب المالي للمؤسسة	رأس المال العامل – احتياجات رأس المال العامل
الإنتاج	-زيادة الإنتاج بنسبة (%) خاصة الغاز - تحقيق نسبة (%) عمل الآلة مع الأخذ بعين الاعتبار كل توقف عن العمل (المعدل الصافي لعمل الآلة مثل آلات الوقود) - التخفيض في معدل المنتجات المعيبة بسبب جودة الآلات	(الوقت المطلوب- وقت التوقف)/الوقت المطلوب الوقت الصافي للعمل- مجموع توقف الآلات عن العمل/الوقت الصافي للعمل الوقت الصافي للعمل-الوقت المستغرق في إعادة إنتاج المنتجات المعيبة/الوقت الصافي للعمل
الموارد البشرية	تحقيق نسبة معية من مخطط التكوين ترشيد عدد العمالة الحالية أو تخفيضها تحقيق نسبة معينة من الكفاءات الجديدة المطلوبة تخفيض نسبة الغياب الاحتفاظ بالعمال ذو الكفاءات العالية ذلك من خلال زيادات قدرات المسيرين المتعلق بجذبهم على البقاء في المؤسسة معرفة تحركات العمال في المؤسسة معدل دوران العمال الدائمين	عدد العمالة المكونة/مجموع العمالة المراد تكوينها عدد العمالة/عدد الوظائف الشاغرة مجموع CA/ عدد العمليات ذات العلاقة عدد أيام العطل/عدد العمال السنة عدد العمال التاركين للعمل لأسباب إرادية/العدد الكلي لحالات إنهاء الخدمة عدد حالات ترك العمل الإرادية/متوسط الأجر المادي للعمال الدائمين

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثيقة داخلية للمديرية الاستراتيجية التنفيذية، التخطيط والاقتصاد (DESPE)

نتائج الدراسة:

- للوحة القيادة دور مهم في عملية التسيير من خلال كل أنواع الاتصال، وذلك من خلال المعلومات التي تحتويها والأشخاص المعنيين بها، فهي ليست حكرا على الإدارة العليا، وذلك لتناسق لوحات القيادة بمختلف الوحدات في المؤسسة.
- في الواقع جدول القيادة يجب أن تلبي المتطلبات من المعلومات والقرارات على المدى القصير، ويتم تكييف المؤشرات وتطويرها مع تطور النظام وتعلم المستخدمين له، وهذا مالا يوفره جدول قيادة مؤسسة نفضال (التقارير المعتمدة).
- جدول القيادة في مؤسسة نفضال هو مجرد تقرير من عشر صفحات لا يعكس أداء المؤسسة ونشاطها بالشكل الكامل. ومع ذلك من خلال المعلومات المقدمة من قبلهم، تمكنا من تحديد بعض مؤشرات الأداء التي يمكن استخدامها في جدول قيادة المؤسسة.
- تزود لوحات قيادة مؤسسة نفضال مستخدميها على مختلف مستويات بمعلومات تمكن المديرين في جميع المستويات من مراقبة أنشطتهم ذاتياً ومساعدتهم على تحقيق الأهداف المسندة إليهم.
- يتم تطوير جدول القيادة في مؤسسة نفضال بالطريقة التقليدية، حيث أنها لا تستجيب لطريقة GIMSI كنظام جدول قيادة.
- أنظمة المعلومات في مؤسسة نفضال غير كافية لتلبية المتطلبات التنافسية واحتياجات المؤسسة من حيث اتخاذ القرارات والتقليل من خطورة ظروف عدم التأكد.
- الاقتراحات: من بين مجالات تحسين نظام جداول القيادة يمكن عرضها على النحو التالي:
 - الحصول على برامج معلومات ذات قيمة مضافة عالية، وهذا لدعم المؤسسة في تصميم وتطوير وتشغيل نظام لوحات القيادة؛
 - إعداد أداة تلقائية لإعداد التقارير وحساب مؤشرات الأداء (Business intelligence)؛
 - تحديث المعلومات للمستخدمين؛ إدماج في مستودع البيانات التوقعات الموضوعية على مستوى المديرية التنفيذية للاستراتيجية، التخطيط والاقتصاد DESPE لحساب مؤشرات معينة موجودة في التقارير؛ إعادة هيكلة قواعد المعلومات.

المراجع باللغة العربية

الكتب

1- خالص صافي صالح رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

الأطروحات والمذكرات:

2- بلخضر محمد العربي، دور لوحات القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015.

3- قويدر الواحد عبد الله، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير الشلف، 2007.

المقالات:

4- بن عيسى الهام، اعداد وتصميم لوحة القيادة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الاعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 10، العدد، 2021.

القوانين والمراسيم

5- المرسوم رقم 80-101 المؤرخ في 06 أفريل 1980، المتعلق بإنشاء مؤسسة نفطال، الجريدة الرسمية الجزائرية، رقم 14، سنة 1980.

6- المرسوم رقم 97-435، المؤرخ في 17 نوفمبر 1997، المتعلق بتنظيم تخزين وتسويق المنتجات البترولية، الجريدة الرسمية الجزائرية، رقم 75، سنة 1997.

المراجع باللغة الاجنبية

الكتب

7-Alain Fernandez , les nouveaux tableaux de bords des managers, 5ème edition, Editions Eyrolles, 2011.

8-Caroline Selmer et al, contrôleurs de gestion: les outils pour communiquer mieux, 1^{er} édition, Edition Eyrolles, Paris, 2015.

9-Loning Hélène et autres, le contrôle de gestion: outils et pratiques organisation, 3eme Edition Dunod, Paris, 2008.

Michel Gervais, contrôle de gestion, Edition Economica, Paris, 2004.

10-Michel Leroy, Le tableau de bord au service d'entreprise, édition d'organisation, Paris, 2001.

11-Norbert Guedj, le contrôle de gestion, édition d'organisation, paris, 1995.

12- Patrick Boisselier, contrôle de gestion, édition Vuibert, Paris, 2013.

13-Patrick Iribarne, Les tableaux de bord de la performance, Edition Dunod, Paris, 2003.

14-Pierre Voyer, Tableaux de bord de gestion, 2ème édition, presse de l'université du Québec, 2009.

15-Robert Reix, Systèmes d'information et management des organisations, 4ème édition, Edition Vuibert, Paris, 2002.

16- Saulou Jean-Yves, tableaux de bord pour décideurs qualité, Edition Afnor, Paris,2006.

المواقع الالكترونية

17- <https://avm.naftal.dz/smi>

18- <https://totalenergies.com>

19- <https://www.energy.gov.dz>

20- Naftal.dz

21- www.nodesway.com