

نموذج مقترح لتطبيق لوحة القيادة وفق مشروع المؤسسة لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات (دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين بوسيف ولاية المدية 2016 - 2019)

A suggested model for applying the dashboard according to the institution's project of the Ministry of Health, population and Hospital Reform (case study of the public hospital in Ein Busayf, Medea Governorate 2016-2019)

ط.آسية سايج

جامعة يحي فارس، المدية

تاريخ الاستلام: 2020/02/14 تاريخ القبول 2020/10/22

مستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مراحل تصميم واستعمال لوحة القيادة خطوة بخطوة، كأداة مهمة لمراقبة التسيير نظرا لبعاطتها، دقتها، شموليتها ومرونتها، من خلال تقديم مجموعة من المؤشرات والمعلومات الأساسية المتعلقة بنشاط المؤسسة، والتي تسمح باتخاذ القرارات الرشيدة وتحقيق الأهداف المسطرة، مع عرض مشروع المؤسسة للمؤسسة العمومية الإستشفائية بعين بوسيف كنموذج والذي نوضح من خلاله إستراتيجية هذه المؤسسة المسطرة لسنة 2016 إلى غاية 2019 التي تهدف إلى تحسين نوعية الرعاية الصحية المقدمة للمواطن في إطار الأهداف الوطنية والنصوص التشريعية لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، وتحليل نتائج لوحات القيادة للمشاريع الفرعية وتقييم النتيجة النهائية لتطبيق المشروع.

الكلمات المفتاح: لوحة القيادة؛ مشروع المؤسسة؛ نموذج مقترح؛ مؤسسة العمومية الاستشفائية.

Abstract: This study aimed to clarify the stages of designing and using the dashboard step by step, as an important tool to monitor the management due to its simplicity, accuracy, comprehensiveness and flexibility, by providing a set of indicators and basic information related to the activity of the institution, which allows rational decision-making and the achievement of the underlined goals, with a project presentation The institution for the public hospital hospital in Ein Busaif as a model through which we explain the strategy of this ruler institution for the year 2016 to 2019, which aims to improve the quality of health care provided to the citizen within the framework of national goals and legislative texts of the Ministry of Health, Population and Health Hospital hospitals, analyzing the results of the dashboards of sub-projects and evaluating the final result of project implementation.

Key words: Dashboard; Foundation Project; Suggested Form; Hospital Public Foundation

Résumé: Cette étude visait à clarifier les étapes de la conception et de l'utilisation du tableau de bord étape par étape, en tant qu'outil important de suivi de la gestion en raison de sa simplicité, de sa précision, de son exhaustivité et de sa flexibilité, en fournissant un ensemble d'indicateurs et d'informations de base liés à l'activité de l'institution, qui permet une prise de décision rationnelle et la réalisation des objectifs soulignés, avec une présentation de projet L'institution de l'hôpital public hospitalier d'Ein Busaif comme modèle à travers lequel nous expliquons la stratégie de cette institution dirigeante pour l'année 2016 à 2019, qui vise à améliorer la qualité des soins de santé fournis au citoyen dans le cadre des objectifs nationaux et des textes législatifs du ministère de la Santé, de la Population et de la Santé Hôpitaux hospitaliers, analysant les résultats des tableaux de bord des sous-projets et évaluant le résultat final de la mise en œuvre du projet.

Mots clés: Tableau de bord, Projet D'établissement, Modèle proposé, établissement public hotpitalier.

1- تمهيد:

إعتمدت وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات تبعا للمذكرة رقم 01 المؤرخة في 16 أبريل 2014 والمتعلقة بمشروع المؤسسة، أساليب وأدوات معاصرة تمثل مرجعا تقييما لكل التدابير الواجب إتخاذها كمؤسسات فاعلة في الميدان من أجل ضمان أحسن تكفل بالمريض من خلال تقديم أفضل الخدمات الصحية الإستشفائية. حيث تعتبر المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين بوسيف مرفق عمومي يشرف على تقديم حاجيات أساسية والمتمثلة في الخدمات الصحية، إذ تسعى هذه المؤسسة بما يناسب المتغيرات السكانية والصحية كما ونوعا، لتتلاءم مع التحديات الحاصلة والوصول إلى عناية طبية جيدة وفعالة بأقل تكاليف بما يضمن وضع المريض في إطار ممارسة حقه في الصحة والوقاية دون أن يجد أمامه أبسط العقبات، ولتحقيق تطبيق مخطط العمل المبرمج لمشروع المؤسسة تم تصميم لوحة قيادة تتكون من عدة مؤشرات التي من خلالها يمكننا مراقبة دورية لسيرورة العمل ومدى نجاح العملية ومعرفة الإنحرافات وتحديد الإجراءات اللازمة التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع؛ ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية الرئيسية التالية: كيف يتم تصميم وتطبيق لوحة القيادة وفق مشروع المؤسسة لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين بوسيف؟ ويتم الإجابة على هذه الإشكالية من خلال التطرق للمحاور التالية: مفاهيم عامة حول لوحة القيادة؛ مراحل تطبيق مشروع المؤسسة على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين بوسيف والنموذج المقترح للوحة القيادة الذي اعتمده هذه المؤسسة.

2- مفاهيم عامة حول لوحة القيادة: تعتبر لوحة القيادة جزء من النظام الرقابي في المؤسسة، وهي الأداة التي شملها التغيير وغيرت بدورها وظيفة مراقبة التسيير نحو الأفضل، وهذا ما نوضحه فيما يلي:

1.2- التطور التاريخي للوحة القيادة: لقد عرفت لوحة القيادة عدة تطورات منذ ظهورها في المؤسسات الإقتصادية بفرنسا في نهاية القرن 19 وبداية القرن 20 من شكل تقارير بشكل سردي إلى تقارير إحصائية في شكل جداول، لتتطور في الخمسينيات (1950-1960) حيث قام مركز الدراسات والأبحاث بإصدار دراسة بعنوان "المحاسبة الصناعية- لوحة القيادة"، اهتم جزء منها بما يسمى بتقنيات لوحة القيادة في خدمة تسيير المؤسسات وكان معمول بها من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري. فيما بعد الستينات عرفت هذه المرحلة تغلب الطابع المالي على لوحة القيادة¹ (كمال بن معزوز، 2009، 53).

ونظرا للعجز الذي عرفته أنظمة القيادة التقليدية التي تعتمد على المعلومات المالية فقط، ظهر نوع جديد من لوحات القيادة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1992 على يد كل من Kaplan and Norton عرف باسم لوحة القيادة المتوازنة (بطاقة الأداء المتوازن) وهي عبارة عن مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تساهم في قياس الأداء الذي يعبر عن مدى

¹ كمال بن معزوز، 2009، لوحة القيادة: دورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشائها، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية- جامعة الجلفة، العدد 21، ص 67-51.

تحقيق المؤسسة لاستراتيجيتها¹ (Robert Kaplan, David Norton, 1996, p2). وقد عرفها كل من Gering and Keith بأنها أداة تستخدم لنقل وتوصيل استراتيجية المؤسسة إلى المستويات والوحدات الإدارية المختلفة، وكذلك قياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة بما يدعم نقاط قوة المؤسسة وموقعها التنافسي، وذلك عن طريق توفير أداة التنفيذ الإستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة.² (قويدر الواحد عبد الله، عبد الله سايعي، 2012، ص9)

2.2- تعريف لوحة القيادة في المؤسسة: يوجد عدة تعريف للوحة القيادة نذكر منها:

- لوحة القيادة تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت سلطتهم نحو الاستعمال الحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم.³ (J.R.Suzer, 1975, p10)
- وهي أداة تسيير موجهة لمتابعة تحقيق الأهداف يتم استخدامها لتقييم الأداء الفعلي للمؤسسة مقارنة بالأهداف المحددة مسبقاً من طرف نظام التسيير.⁴ (قويدر الواحد عبد الله، عبد الله سايعي، 2012، ص93)
- هي تقديم شامل وبيداغوجي لمؤشرات التسيير التي تسمح للمؤسسة بمتابعة تحقيق أهدافها.⁵ (Michel Leroy, 2000, p16)
- كما تعتبر نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة دائمة وسريعة للمعلومات الضرورية لمراقبة التسيير في المؤسسة على المدى القصير وتسهيل أداء المسؤوليات.⁶ (Michel Gervais, 2000, p593)
- لوحة القيادة هي وسيلة اتصال واتخاذ القرار والتي تسمح بلفت نظر المسؤول إلى النقاط الهامة أو النقاط المفاتيح المتعلقة بالتسيير وذلك قصد تحسينها.⁷ (معراج هوارى، مصطفى الباهي، 2011، ص78)
- كما عرفت بأنها: مجموعة من المؤشرات التي تعطي نظرة شاملة عن المؤسسة ككل، أو وظيفة معينة أو مسار معين، أو عن مشروع محدد. حيث تسمح هذه المؤشرات بمتابعة مستوى درجة تنفيذ الأهداف المسطرة من أجل اتخاذ القرارات اللازمة للقيادة.⁸ (عبد الرزاق أحمد لقواق و فينوس مارسال بلوشي، 2016، ص15)

¹ Robert Kaplan, David Norton, 1996, The balanced scorecard : translating strategy into action, Harford business schoo press, Boston-Massachusetts.

² قويدر الواحد عبد الله، عبد الحق سايعي، 2012، المسؤولية الاجتماعية من خلال لوحة الأداء الإستراتيجية بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بشلف ECDE، مجلة مراجعة الإصلاحات والتكامل الاقتصادي العالمي، المجلد 07، العدد 13، ص 89-106.

³ Jean Rechar d ,Suzer, 1975, Comment construire le tableau de bord les objets et les méthode d' élaboration, Dunod, France.

⁴ قويدر الواحد عبد الله، عبد الحق سايعي، 2012، مرجع سابق.

⁵ Michel Leroy, 2000, Tableau de bord au service de l'entreprise, ED D'organisation, France.

⁶ Michel Gervais, 2000, Control de gestion, 7ème Edition, Economica, France.

⁷ معراج هوارى، مصطفى الباهي، 2011، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

⁸ عبد الرزاق أحمد لقواق، فينوس مارسال بلوشي، 2016، قياس وقيادة أداء الوظائف، دور بطاقة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

• وعرفت بأنها مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار، وعلى التنسيق وعلى مراقبة نشاطات قسم معين، وهي أداة اتصال تسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الأساسية لإدارة وتسيير وظيفته وتحسين أدائها.¹ (مصطفى يوسف، 2019، ص 207)

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي: لوحة القيادة هي أداة مرنة تسمح بعرض، بشكل سريع وبسيط مجموعة من المؤشرات يتم اختيارها من طرف المسؤولين كمعايير تساعد على معرفة مدى تحقيقهم للأهداف المسطرة وفق استراتيجية المؤسسة والسماح لهم بالتعرف على خصائص تسييرهم في فترات متقاربة وتشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين مما يساعد على اكتشاف الأخطاء، واتخاذ قرارات تصحيحية لعملية التسيير في الوقت المناسب.

3.2- أهمية لوحة القيادة: تعتبر لوحة القيادة عبارة عن تمثيل مرئي لأداء المؤسسة، تستخدم من طرف كل المسؤولين سواء كانوا مدراء، مسؤولو الأقسام، رؤساء المشاريع، أمناء المخازن... حسب الوظائف في المؤسسة، حيث تقدم تلخيص للمعلومات الضرورية التي تركز على الهدف أو الغاية. حيث تتمثل أهميتها فيما يلي:

- **أداة قيادة:** لوحة القيادة ليست مجرد أداة رقابة، ولا أداة مساءلة أو فرصة لممارسة السلطة من طرف المسؤولين؛ بل هي أداة قيادة تقيس مدى تنفيذ المهام بفعالية وكفاءة في إطار الغايات والأهداف الموضوعية، هي أداة تعاون وإزالة العقبات أمام الموظفين باعتبارهم زبائن داخليين مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإحساس بالرضا الوظيفي وتقليل المقاومة وبالتالي إرضاء الزبون الخارجي.
- **أداة سريعة لاتخاذ القرار:** ففي ظل المحيط سريع التغير لا بد من اتخاذ قرارات فورية لأنه من النادر أن تتوفر فرصة الحظ الثاني، حيث تتميز لوحة القيادة بسرعة الحصول على المعلومات وسهولة تطويرها، كما أنها تضم بالإضافة إلى المعلومات المالية معطيات مادية، تقنية وبشرية، عددها قليل تركز على النقاط الأساسية التي تسمح بتقديم الأولويات وتوضيح توجه الأداء وكشف مناطق الخلل والسيطرة على المخاطر، مما يجعل تقديمها جذاب وفعال وقراءتها سهلة وسريعة.² (نعيمه يحيواوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، 2008-2009، ص 185) كما تزود المؤسسة بالعمليات اللازمة للتسيير والمتعلقة بالوضعية الحالية للمؤسسة كما تساعد على التقدير المسبق للأحداث وتمكنها من التفاعل والتكيف مع البيئة الخارجية؛ الأمر الذي يحول عملية إعداد التقارير من عرض للمعلومات إلى تقارير لصنع القرار³ (ابراهيم نياز، 2016).
- **أداة لتحسين الأداء:** ما يمكن قياسه يمكن التحكم فيه وتحسينه، فلوحة القيادة تساعد على تحسين الأداء من خلال:

✓ تقديم تغذية عكسية من خلال قياس كفاءة وفعالية الأنشطة؛

¹ مصطفى يوسف 2019، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

² نعيمه يحيواوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، 2008-2009، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، تخصص تسيير المؤسسات.

³ ابراهيم نياز، 2016، مؤشرات الأداء الرئيسية تعريفها وآلياتها، ملتقى التميز المؤسسي، الرياض، السعودية، من الموقع: www.es-learning.com تاريخ الزيارة 2018/01/02، الساعة، 17:06.

- ✓ القدرة على تحديد وتصحيح الانحرافات السلبية بسهولة؛
- ✓ وهي وسيلة للحوار والاتصال، وكذلك لإدارة الأزمات في المؤسسة؛
- ✓ كما أن لوحة القيادة ذات التصميم الجيد تجذب اهتمام الموظفين بشكل أفضل من التقارير التقليدية حيث تمكنهم من فهم الأهداف ويصبح الجميع مسؤولون عن نتائج أعمالهم. وبالتالي تحسين النتائج للمشاركة في الاستراتيجيات والتكتيكات والبيانات التشغيلية واتخاذ القرارات بشكل جماعي وصحيح.

4.2- أنواع لوحة القيادة: هناك ثلاثة أنواع رئيسية للوحة القيادة:¹ (قاسم ابراهيم الشعار وآخرون، 2016، ص 63)

1.4.2- لوحة القيادة الاستراتيجية: تستخدم لوحة القيادة الاستراتيجية لرصد وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية وعادة تستخدم طريقة بطاقة الأداء المتوازن، ومنهجية إدارة الجودة، والحيود السداسي (six sigma) وطرق أخرى؛ فالهدف من لوحة القيادة الاستراتيجية هو ترصيف المؤسسة حول الأهداف الاستراتيجية وجعل كل المجموعات تسير بنفس الإتجاه.

2.4.2- لوحة القيادة التكتيكية: تقوم بمتابعة عمليات ومشاريع الدوائر المهمة، فالمدراء والمحللين يستخدمون لوحة القيادة التكتيكية لمقارنة أداء الدوائر أو المشاريع بالخطط والموازنات والتنبؤات أو بالفترات السابقة فهي تؤدي مهام ذات طابع تحليلي أكثر منها رقابي أو إداري.

3.4.2- لوحة القيادة التشغيلية: تتابع الأنشطة التشغيلية الأساسية الجوهرية التي يقوم بها الموظفون في الخط الأول والمشرفين عليهم الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن، فلوحة القيادة التشغيلية تؤدي مهام ذات طابع رقابي أكثر منه تحليلي. تستخدم المؤسسة مزيج من الأنواع الثلاثة من لوحات القيادة كي تتمكن من تحقيق غاياتها وأهدافها وذلك حسب ما يتناسب مع الوظائف والمستويات الإدارية، فكل غاية أو هدف يجب أن يكون له مؤشر أو مجموعة من المؤشرات تمثل معايير قياس ما تم تحقيقه عند كل مرحلة من مراحل التنفيذ² (ابراهيم نياز، 2016).

5.2- مبادئ تصميم، وتشغيل لوحة القيادة: نوضح مبادئ وتصميم وتشغيل لوحة القيادة فيما يلي:

1.5.2- مبادئ تصميم لوحة القيادة: لضمان تحقيق الهدف من لوحة القيادة يجب الاعتماد في تصميمها على المبادئ التالية:³ (قاسم ابراهيم الشعار وآخرون 2016، ص ص 63-64)

- **التناسب والتوافق مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة:** من الأحسن أن تقسم لوحة القيادة حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث تتناسب مع السلم الإداري وتتطابق مع هيكل السلطة، ويمكن تشبيهها بهم أين يظهر كل مسؤول في فئتين:⁴ (معراج هوارى، مصطفى الباهي، 2017، ص 78) يتلقى تفويضا بالسلطة من المستوى الهرمي الأعلى منه والذي يكون مطالباً اتجاهه بتقديم تقارير دورية؛ كما يقوم بتفويض جزء من السلطة، وهذا الهيكل يلزم ويستوجب في كل مستوى من المسؤولية انتهاج ثلاثة أنواع من الاتصال: الاتصالات النازلة، الاتصالات الأفقية، الاتصالات الصاعدة.

¹ قاسم ابراهيم الشعار وآخرون 2016، لوحة القيادة (Dashboard) وأثرها في التحسين المستمر (دراسة حالة: شركة المحروقات والزيوت التابعة لمجموعة المناصير للصناعة والاستثمار - الأردن)، الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء، المجلد 16، العدد 03، ص 59-70.

² ابراهيم نياز، 2016، مرجع سابق.

³ قاسم ابراهيم الشعار وآخرون 2016، لوحة القيادة (Dashboard) وأثرها في التحسين المستمر (دراسة حالة: شركة المحروقات والزيوت التابعة لمجموعة المناصير للصناعة والاستثمار - الأردن)، مرجع سابق.

⁴ معراج هوارى، مصطفى الباهي، 2017، مدخل إلى مراقبة التسيير، مرجع سابق.

- **الترباط** يتم تصميم لوحة القيادة لكل مركز مسؤولية أو وحدة إدارية مستقلة تابعة للمؤسسة، بحيث يتم ربط لوحات القيادة بلوحة قيادة مركزية لكل مستويات المؤسسة، تشمل على نفس المؤشرات والمقاييس المعتمدة بحيث تسمح بتجميع كل المعلومات ليتم استخدامها من قبل المستويات العليا.
- **الملاءمة**: فلوحة القيادة ينبغي أن تحتوي على مؤشرات قليلة لكنها جوهرية وضرورية لقياس تنفيذ المهام، معناه كل المعلومات المجمعة في لوحة القيادة تخص بالضبط ما يسيره المسؤول لأنه المقصود الأول بها، حيث يجد العناصر التي يحتاجها لتوضيح تسييره وكذا اتخاذ القرار في حدود السلطة المفوضة له.¹ (قاسم ابراهيم الشعار وآخرون، 2016، ص 63)
- **الكفاءة**: كفاءة حجم الموارد المستخدمة في تحقيق هدف معين، أي اتخاذ موقف أمام المؤشرات التي تظهرها لوحة القيادة فهل الجهد والتكلفة المطلوبة لقياس المؤشرات بصفة دورية تمثل عبء على المؤسسة أم لا. فالهدف من هذا هو تنبيه المسؤولين واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وبالتالي تطبيق لوحة القيادة التي لا تؤدي نتيجة في العمل فهي مضيعة للوقت والجهد والمال.
- **الرصد والتحكم**: القدرة على إعطاء تقارير في الحالات الضرورية والطارئة التي قد تكون مفاجئة غير متنبأ بها، والتي تؤثر على استراتيجية المؤسسة حيث يتم تصميم لوحة القيادة وفق طبيعة النشاط والحاجة للمعلومات من أجل متابعة تحقيق الأهداف، حيث تقيس أيضا مدى استعداد المؤسسة على الاستجابة الفعالة والكفاءة والسريعة لمثل هذه الأحداث،² (أحمد طاهر أحمد، 2017، ص 160) ولتحقيق ذلك عند تصميم لوحة القيادة يجب مراعاة ما يلي:³ (معراج هوارى، مصطفى الباهي، 2017، ص 79)

✓ لكل مسؤول لوحة قيادة؛

✓ لكل لوحة قيادة نفس الشكل عند نفس المستوى وذلك لتمكين الجمع بينها؛

✓ لكل لوحة قيادة سطر يضم مجموع النتائج والذي يجب أن يوجد في لوحة قيادة المسؤول الأعلى منه؛

✓ تجميع معلومات لوحة القيادة يجب أن يحترم التسلسل الهرمي.

2.5.2-تشغيل لوحة القيادة: كي تحقق المؤسسة أهدافها تحتاج إلى فهم جيد لوضعها الحالي وما تريد أن تحققه عند كل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع وصولا إلى الغاية الكلية حسب الشكل التالي:⁴ (محمد العامري، 2019)

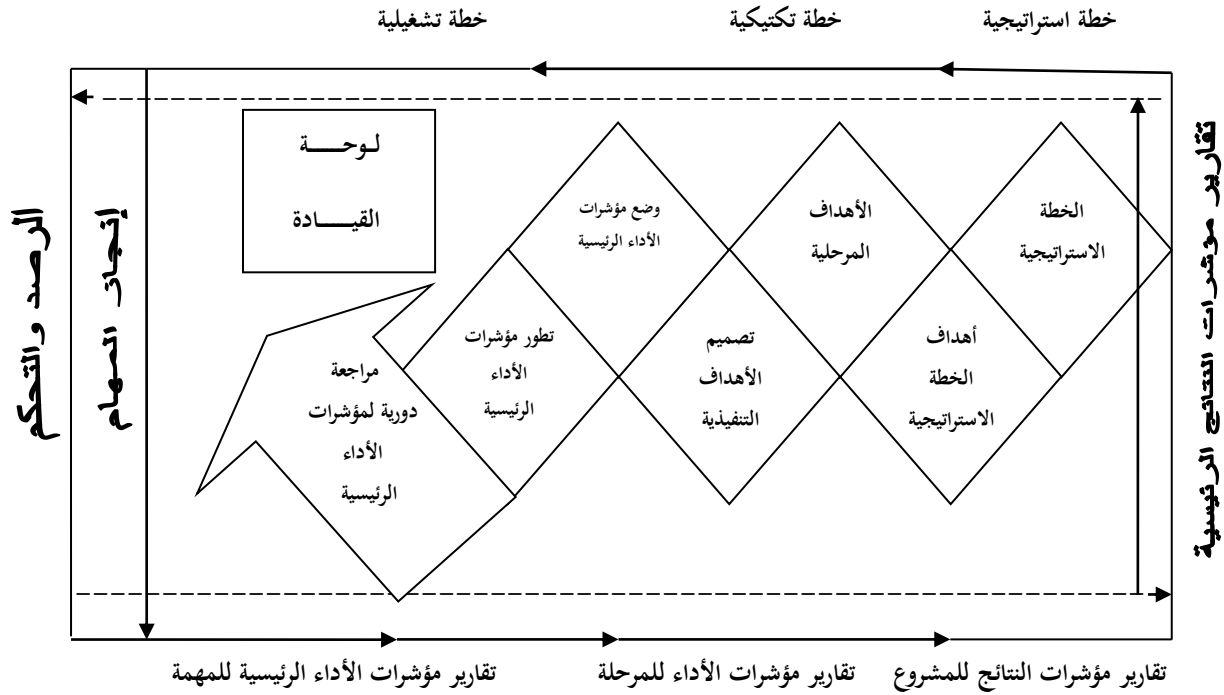
¹ قاسم ابراهيم الشعار وآخرون، 2016، مرجع سابق.

² أحمد طاهر أحمد، 2017، التخطيط الاستراتيجي المستدام، كتاب الكتروني من الموقع: www.books.google.dz ، تاريخ الزيارة 2019/07/26، الساعة 14:01.

³ معراج هوارى، مصطفى الباهي، 2017، مرجع سابق.

⁴ محمد العامري، 2019، دورة بناء مؤشرات الأداء، اليوم التدريبي الثاني، مدارس الرؤية ثنائية اللغة، الكويت، 16 فيفري، الموقع الإلكتروني www.sst5.com، تاريخ الزيارة 2019/10/11، على الساعة 09:49.

الشكل رقم 01: مراحل تشغيل لوحة القيادة.



المصدر: محمد العامري، 2019، دورة بناء مؤشرات الأداء، اليوم التدريبي الثاني، مدارس الرؤية ثنائية اللغة، الكويت، 16 فيفري، الموقع الإلكتروني www.sst5.com، تاريخ الزيارة 2019/10/11، على الساعة 09:49

عند وضع المؤسسة خطة المشروع تبدأ بتصميم الأهداف من أعلى السلم الهرمي إلى أسفله، انطلاقاً من الأهداف الاستراتيجية، الأهداف المرحلية ثم الأهداف التشغيلية؛ أما تنفيذ الخطة فيبدأ من أسفل السلم الهرمي إلى أعلاه، وهذا ما يتطلب مراجعة دورية لمؤشرات الأداء الرئيسية (أسبوعية، شهرية، كل ثلاثي...) في لوحة القيادة، ورفع التقارير للمستوى الأعلى بهدف التحكم في تنفيذ الأهداف المرحلية (غالباً ما تكون سنوية) والأهداف الاستراتيجية وبالتالي تحقيق نتائج المشروع.

يمكن أن نلخص مراحل استعمال أو تشغيل لوحة القيادة كما يلي:¹ (مصطفى يوسف، 2019، ص 211)

- حساب الإنحرافات وتحليلها: حساب وتحليل الإنحرافات يسمح بتحديد ما إذا كانت: متعلقة بالشهر موضوع الدراسة أو لها آثار على الأشهر المقبلة في هذه الحالة يمكن تقدير تأثيرها على نتائج نهاية السنة؛ وقد تكون ناجمة عن انحراف في الشهر السابق؛ أو قد تعود إلى أسباب خارجية (إضراب، القوانين التنظيمية...)

¹ مصطفى يوسف، 2019، إدارة الأداء، مرجع سابق.

- ترجمة أسباب الإنحرافات: من خلال التقرير المصاحب للوحات القيادة يمكن إظهار تحليل الإنحرافات وذكر أسبابها وذلك من طرف مراقب التسيير وعلى إثر الحوار مع المسؤول المعني، أما إذا كانت المؤسسة صغيرة يمكن أن يتم التحليل بشكل شفهي على إثر لجنة للإدارة أو اجتماع خاص.
 - وضع النشاطات التصحيحية: النشاط التصحيحي هو نشاط استراتيجي أو تعديلي أو موجه لإعادة قيادة الوحدة من طرف المسؤول، وتوجيهها نحو مسارها الصحيح، وقبل إجراء هذا النشاط يجب التأكد من التنبؤات والتحقيقات، فمن بين كل التحقيقات الملاحظة نختار تلك ذات الدلالة، ويتم تحليلها بكل عناية لمعرفة أسبابها قبل تصحيحها.
- 3- مراحل تطبيق مشروع المؤسسة على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين بوسيف.**

إن مشروع المؤسسة هو تقنية حديثة لتحسين التسيير ومعالجة مشاكل المؤسسة، وذلك بوضع استراتيجية لتحقيق أهداف حددتها كل مؤسسة لنفسها، وفقا للأهداف الوطنية والنصوص التشريعية الجاري العمل بها من جهة، وخصوصيتها الجغرافية والحضرية وبيئتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية من جهة أخرى.¹ (شاربي بلقاسم، قاسمي أحمد توفيق، 2018، ص13) تتمثل المراحل التي مر بها مشروع المؤسسة في المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين بوسيف فيما يلي:

- 1.3- تكوين لجنة القيادة والتفكير:** تم على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين بوسيف تكوين لجنة والمسماة "الجنة القيادة والتفكير"، كل الموظفين التابعين للمؤسسة الإستشفائية هم أعضاء فاعلون في هذه اللجنة، حيث تم تقسيها إلى مستويات: التفكير والتخطيط، المشاركة في الإقتراح، إبداء الرأي، التأطير، المراقبة والتنفيذ.
- 2.3- تشخيص وتحليل البيئة الخارجية:** من خلال تحليل العوامل الخارجية المؤثرة في المؤسسة كالبينة والكثافة السكانية لدائرة عين بوسيف، حيث تبلغ مساحة دائرة عين بوسيف 835,41 كم²؛ ذات الكثافة السكانية للدائرة 49897 مواطن؛ حيث يغلب عليها الطابع الفلاحي، وبالتالي تمتاز المنطقة بكثرة اللدغات العقربية، كثرة العضات الحيوانية والاشمانيا.
- 3.3- تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:** من خلال تشخيص وتحليل ما يلي:
- 1.3.3- نقاط قوة المؤسسة:** تتمثل نقاط القوة في ما يلي:

- تتوفر المؤسسة على مصلحة الإستعجالات 06 أسرة؛ الطب الداخلي بسعة 30 سريرا؛ طب الأطفال بسعة 20 سريرا؛ مصلحة الولادة بسعة 17 سريرا؛ جناح العمليات الجراحية بسعة 20 سريرا؛ مصلحة تصفية الدم بسعة 12 سريرا؛ مصلحة التأهيل الحركي والوظيفي؛ المخبر، والأشعة.
- تغطي الرعاية الصحية المقدمة من طرف المؤسسة كافة البلديات التابعة لها جيو-صحيا وتوزع نسب التغطية الصحية كما يلي: نسبة التغطية الطبية، 07 أطباء لكل 10000 مواطن؛ نسبة التغطية شبه الطبية = 25 ممرض لكل 10000 مواطن؛ نسبة تغطية الأخصائيين = 03 مختصين لكل 10000 مواطن.
- قامت المؤسسة بتسخير فريق يتكون من أطباء وشبه طبيين مع توفير وسائل النقل والمواد الطبية اللازمة لإنجاح العلاج المنزلي.

¹ شاربي بلقاسم، قاسمي أحمد توفيق، 2018، مشروع المؤسسة ودوره في تفعيل مشاركة الأساتذة في إدارة المؤسسة التربوية، دراسة ميدانية لثانويات مدينة الجلفة، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، مجلد 09، العدد 01، ص 08-24.

- تتوفر المؤسسة على تجهيزات منقولة وغير منقولة وعتاد، كل هذا من أجل ضمان السير الحسن وتقديم الرعاية الصحية الأحسن للمواطنين.

2.3.3- نقاط ضعف المؤسسة: تتمثل نقاط ضعف المؤسسة فيما يلي: نقص الممارسين الأخصائيين في عدة تخصصات وعزوف الممارسين الأخصائيين، فالأخصائي يرحل مع نهاية مدة الخدمة المدنية؛ ارتفاع عدد تحويلات المرضى نحو مؤسسات أخرى نظرا لإنعدام بعض التخصصات؛ بالإضافة إلى نقص عدد الموظفين المختصين في الصيانة ونقص العتاد الطبي والبيوطبي وخصوصا عتاد جناح العمليات، بالإضافة إلى وجود سيارة إسعاف واحدة فقط.

4.3- تحليل التوجه الاستراتيجي للمؤسسة: إن توجهات مشروع المؤسسة العمومية الإستشفائية عين بوسيف هي نفسها توجهات السياسة الصحية للدولة من خلال تطبيق تعليمات السيد وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات والسيد مدير الصحة بالولاية. هذه المقاربات تتضمن النقاط الهامة التالية:¹ (وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، 2014) تحسين وتوسيع الموارد، عقلنة النفقات وتحسين نوعية الرعاية الصحية.

5.3- تحديد الأهداف: يتكون مشروع المؤسسة العمومية الإستشفائية عين بوسيف من أربعة مشاريع وهي كالتالي:

1.5.3- أهداف المشروع الطبي: تتمثل الأهداف المحددة في مخطط العمل في المشروع الطبي فيما يلي: تحسين شروط الرعاية الطبية للمرضى؛ تسريع فرز المرضى وهذا حسب الحالة إستعجالية أو طبية؛ تخفيض مدة الإنتظار في مصلحة الإستعجالات؛ تحسين نوعية التنسيق بين المؤسسات الصحية خصوصا داخل الولاية الواحدة؛ توفير الأطباء الأخصائيين من أجل توفير رعاية طبية في شتى التخصصات؛ زيادة فعالية الطاقم التقني من خلال زيادة نشاطات مصلحة الأشعة والمخبر؛ تخفيض متوسط مدة إقامة المريض في المستشفى؛ تحسين التنسيق بين المؤسسة والعيادات الصحية الخاصة؛ تقوية وتعزيز الطاقم الجراحي وإستخدام التقنيات الجديدة؛ تخفيض نسبة العدوى الإستشفائية؛ زيادة فعالية الإستشفاء المنزلي.

2.5.3- أهداف مشروع الرعاية شبه الطبية: نوضح أهداف مشروع الرعاية شبه الطبية فيما يلي: تحسين شروط الرعاية شبه الطبية للمرضى؛ تسريع فرز المرضى وهذا حسب الحالة إستعجالية أو طبية؛ مشاركة المعلومات بين الطاقم الطبي والطاقم شبه الطبي؛ تخفيض نسبة العدوى الإستشفائية؛ تحسين نوعية الرعاية شبه طبية ومتابعة المريض؛ القيام بدورات تكوينية للطاقم شبه الطبي حول (النظافة الإستشفائية الأمراض المعدية، التواصل مع المرضى...)؛ ضمان العلاج ما بعد الإستشفاء؛ ضمان مشاركة الطاقم شبه الطبي في العلاج المنزلي؛ السهر على الراحة التامة للمريض (أكل، نوم، دواء، نظافة...)؛ فرز النفايات الإستشفائية ووضع كل نوع من النفايات بالأكياس الخاصة بها.

3.5.3- أهداف مشروع تسيير الموارد البشرية: نظرا لاعتبار أن المورد البشري هو حجر الزاوية لتحقيق المشروع مع العلم أن تعداد الموارد البشرية في المؤسسة بلغ 403 موظف سنة 2019، حيث تم تحديد أهداف هذا المشروع وفق مخطط العمل كما يلي: تطوير التسيير التوقعي للموارد البشرية؛ تطبيق وتنفيذ برنامج تسيير الموارد البشرية؛ التسيير وفق وجهة نظر عقلانية لتخفيض نسبة التغيب؛ متابعة المسار المهني للموظف ومنحه حقوقه على أكمل وجه؛ تعيين مختلف اللجان المتساوية الأعضاء وإحترام آجال وفترات إجتماع اللجان المتساوية الأعضاء؛ تحديث ومتابعة تطبيق جداول الترقيات في الدرجة؛ ترقية

¹ وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، 2014، مذكرة رقم 01 المتعلقة بوضع حيز التنفيذ مشروع مؤسسة، لوحة القيادة ومؤشرات التسيير، الجزائر.

كل من يملك الحق في الترقية في الرتبة؛ توظيف وإستقطاب الموارد البشرية المساهمة في تحسين أداء المؤسسة من خلال مسابقات التوظيف الفعالة؛ ترقية الموظفين الذين لهم الحق في المناصب العليا؛ دفع مستحقات الموظفين من أجر ومنح وعلاوات في الآجال المحددة؛ الإجتماع بالشركاء الإجتماعيين دوريا؛ تطوير الكفاءات وهذا عن طريق التكوين؛

4.5.3- أهداف المشروع المالي: وتتمثل أهداف المحددة في المشروع المالي فيما يلي: ضمان الموارد المالية من أجل إنجاح مشروع المؤسسة فالمشاريع الفرعية الأخرى لا تتحقق سوى بالموارد المالية؛ العمل على تحسين تحصيل الإيرادات؛ العمل على ترشيد النفقات وتنفيذ مشروع المؤسسة في حدود الموارد المتاحة؛ العمل على موازنة ميزانية المؤسسة؛ دفع النفقات للموردين في الآجال المستحقة وهذا من أجل تشجيعهم على تقديم خدمة نوعية وحسن وسرعة توصيل طلبات المؤسسة؛ دفع الديون خاصة ديون « IPA , PCH »؛ توفير الموارد المالية من أجل دفع كل المستحقات المالية لموظفين وهذا لتحفيزهم من أجل إنجاح المشروع.

4- نموذج مقترح للوحة القيادة لمشروع المؤسسة الإستشفائية بعين بوسيف.

لتحقيق تطبيق مخطط العمل المبرمج للمشروع المؤسسة تم إنشاء لوحة قيادة لكل المشاريع الفرعية السابقة الذكر نوضحها في:

1.4- لوحة قيادة المشروع الطبي: تم تقييم المشروع الطبي كل ثلاثي من كل سنة، وذلك بمراقبة لوحة القيادة وتحليل المؤشرات المصاغة بشكل كمي وبسيط مما يساعد على ملاحظة ومتابعة واكتشاف الأخطاء وتعديلها قبل تضخمها بشكل دائم من أجل الوصول إلى النتيجة المرجوة، حيث كانت نتائج لوحة قيادة المشروع الطبي لسنة 2019 كما يلي:

الجدول رقم 01: لوحة قيادة المشروع الطبي

مؤشرات متابعة وتقييم المشروع الطبي	متوسط 03 سنوات السابقة	القيم المستهدفة	النتائج المحققة 2019	الإنحرافات
معدل إستغلال السرير TOM	71,75%	(+02%)	72,03%	0,28%
متوسط الإقامة DMS	04 أيام	(-04-06)	04 أيام	00
معامل دوران السرير CRL	42,87%	(+02%)	44,77%	1,9%
عدد المرضى المستقبلين للإستشفاء	7866	(+04%)	8123	257
معدل الوفاة في المؤسسة	1,28%	(-00-01%)	1,01%	-0,27%
عدد المرضى المحولين نحو مؤسسات صحية أخرى	526	(-03%)	607	81
عدد الفحوصات على مستوى مصلحة الإستعجالات	68852	(+02%)	89215	20363
عدد الحصص على مستوى مصلحة تصفية الدم	2750	(+02%)	3456	706
عدد الحصص على مستوى مصلحة التأهيل الحركي والوظيفي	858	(+03%)	975	117
عدد التحاليل المخبرية	205362	(+02%)	192511	-12851

1268	22101	(%02+)	20833	عدد الفحوصات على مستوى مصلحة الأشعة
%2.2	%2,37	(%01-00)	%0,17	ندرة الأدوية على مستوى صيدلية المؤسسة
%0,02-	%0,07	(%01-00)	%0,09	معدل "إنهاء صلاحية" الأدوية

المصدر: إدارة المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين بوسيف 20 جانفي 2020.

يمكن تحليل نتائج لوحة القيادة كما يلي:

- إن القيم المستهدفة من خلال المشروع هي قيم تتراوح نسبها ما بين 01% و 04% وهذا راجع لطبيعة الأهداف المحددة مسبقا، ولعل السبب الرئيسي وراء ذلك هو ثبات الإعتمادات المخصصة كل سنة من طرف الوزارة الوصية الأمر الذي أدى بالمسؤولين بعدم المخاطرة والسعي للمحافظة على نفس الخدمات وذلك في حدود الإمكانيات المتاحة.
- معدل استغلال السرير لا يحقق القيم المستهدفة (02%) نتيجة ارتفاع عدد المرضى المحولين نحو مؤسسات صحية أخرى وهذا راجع لنقص الأخصائيين خاصة طب النساء والتوليد.
- كما نلاحظ ارتفاع عدد الفحوصات على مستوى مصلحة الأشعة مما يؤدي إلى ارتفاع الضغط على هذه الأخيرة.
- انخفاض عدد التحاليل المخبرية مقارنة بالقيم المستهدفة والسنوات السابقة، وهذا راجع لتعليمة وزارة الصحة والسكان سنة 2017 بتخصيص إجراء التحاليل المخبرية للحالات الإستعجالية. والمرضى في المستشفى فقط، وتحويل باقي المرضى لإجرائها بالمصالح الجوارية.
- ندرة الأدوية على مستوى صيدلية المؤسسة نظرا لاحتكار الأدوية واللحاق بالأمصال من طرف الصيدلية الإستشفائية المركزية، وهذا خارج عن نطاق المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين بوسيف.
- هناك تحكم في معدل انتهاء صلاحية الأدوية.

2.3- لوحة قيادة المشروع شبه الطبي: نفس الشيء بالنسبة للمشروع شبه الطبي، حيث تم كل ثلاثي من خلال مراقبة لوحة قيادة المشروع وتحليل المؤشرات الخاصة به وكانت النتائج المتحصل عليها نهاية سنة 2019 كما يلي:

الجدول رقم 02: لوحة قيادة المشروع شبه طبي.

الانحرافات (%)	النتيجة المحققة (%)	الأهداف المحددة (%)	مؤشرات متابعة وتقييم المشروع شبه الطبي
0,06	0,33	0,27	معدل استهلاك الأدوية في اليوم
0,01-	0,04	0,05	معدل إنهاء صلاحية الأدوية
0,1	0,3	0,2	معدل إعادة قبول المرضى
0,61	3,01	2,5	معدل تحويل المرضى
1,6	2,6	(01-00)	معدل الوفاة في المصالح الإستشفائية
0,4	2,9	2,5	معدل إنتشار العدوى الإستشفائية
1,2	4,2	03+	معدل خرجات فريق العلاج المنزلي

المصدر: إدارة المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين بوسيف، 20 جانفي 2020.

من خلال لوحة قيادة المشروع شبه الطبي يمكن تفسير الإنحرافات كما يلي:

- ارتفاع معدل استهلاك الأدوية في اليوم مقارنة بالأهداف المحددة وهذا راجع لارتفاع استقبال عدد المرضى.
- انخفاض معدل انتهاء صلاحية الأدوية بنسبة وهذا راجع للتسيير الجيد للصيدلية والرقابة الدورية والمستمرة للأدوية.
- الحالات الميؤوس منها وخاصة كبار السن يتم إعادة استشفائها عدة مرات مما يزيد من معدل إعادة قبول المرضى.
- نتيجة لنقص بعض التخصصات خصوصا طب النساء والتوليد، زاد من معدل تحويل المرضى إلى مستشفيات أخرى.
- ارتفاع معدل الوفاة ناتج لإعادة دخول كبار السن والحالات لميؤوس منها خصوصا في مصالح الطب الداخلي.
- نتيجة لعدم وعي زوار المصالح ومرافقي المرضى بدخولهم لقاعات العزل رغم التحذيرات والمنع سبب في ارتفاع طفيف في حالات انتشار العدوى الاستشفائية.
- ارتفاع معدل خرجات فريق العلاج المنزلي، حيث يخرج هذا الأخير بمعدل مرتين في الأسبوع.

3.4- لوحة قيادة مشروع الموارد البشرية: تتمثل في:

الجدول رقم 03: لوحة قيادة مشروع تسيير الموارد البشرية.

مؤشرات متابعة وتقييم مشروع تسيير الموارد البشرية	متوسط ثلاث سنوات السابقة	الأهداف المحددة	النتيجة المحققة	الانحرافات
عدد المناصب المفتوحة للتوظيف	08	08	17	09
معدل الترقية الداخلية	%100	%100	%100	00
عدد الأعوان الذين تلقوا تكويننا	06	06	13	07
معدل تنفيذ مخطط التكوين	%100	%100	%100	00
عدد طلبات المقدمة للنقل	05	(05-00)	07	02-
معدل التغيب	%02,5	%02,5	%02,3	%0,02-
نسبة تصفية المستحقات المالية للموظفين	%100	%100	%100	%00
عدد شكاوى وتقارير الموظفين	07	(07-00)	11	03
عدد اللقاءات والاجتماعات مع الشريك الاجتماعي	04	04	04	00

المصدر: إدارة المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين بوسيف، 20 جانفي 2020.

نلاحظ من خلالها ما يلي:

- الاستغلال الأمثل للمناصب المالية، ويرجع السبب في ذلك للجهود المبذولة من طرف المدير الفرعي للموارد البشرية، الذي اعتمد خطة لتسوية الأوضاع المهنية للموظفين حسب الشكل رقم، حيث كان يتم التقييم بشكل دوري خلال كل ثلاثي من سنوات المشروع. غير أن العائق أمام إدارة الموارد البشرية هو عدم توافق مخطط التسيير السنوي مع مشروع المؤسسة، لأن المشروع يمتد خلال ثلاث سنوات، وبالتالي يتطلب تسيير توقعي للموارد البشرية يغطي هذه السنوات حتى لا تقع المؤسسة في العجز.
- كما نلاحظ من لوحة القيادة ارتفاع فرصة التكوين بالنسبة للموظفين وهذا يعني تنفيذ مخطط التكوين بنسبة %100.

- ارتفاع عدد الطلبات المقدمة للنقل، خاصة من طرف الأطباء المتخصصين فبمجرد إكمالهم الخدمة المدنية ينتقلون إلى ولايات أخرى؛ نظرا لطبيعة المنطقة النائية ولعدم وجود تحفييزات كافية.
- نلاحظ ارتفاع عدد شكاوي وتقارير الموظفين، والتي أغلبها ضد الوافدين على مصلحة الإستعجالات.

4.4- لوحة قيادة المشروع المالي: إن المسؤول عن مراقبة تنفيذ المشروع المالي هو المدير الفرعي للمالية والوسائل وقد كانت نتائج لوحة القيادة كما يلي:

الجدول رقم 04: لوحة قيادة المشروع المالي.

الانحرافات	النتيجة المحققة	الأهداف المحددة	مؤشرات متابعة وتقييم مشروع تسيير الموارد المالية	
00	%100	%100	نسبة تحصيل الإيرادات بالمقارنة مع التوقعات	
%0,27-	%99,73	%100	I العنوان	نسبة الإلتزامات حسب طبيعة النفقة بالمقارنة مع الإعتمادات المفتوحة
%0,79-	%94,21	%100	II العنوان	
%0,27-	%99,73	%100	I العنوان	نسبة إستهلاك الإعتمادات حسب طبيعة النفقات
5,79-	%94,21	%100	II العنوان	

المصدر: إدارة المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين بوسيف، 2020.

من خلال لوحة قيادة المشروع المالي نلاحظ أن الميزانية في العنوان الثاني تعاني من عجز خصوصا فيما يخص المواد الصيدلانية الخاصة بمرضى تصفية الدم وكذا بعض الأمصال وهذا نظرا لنقص الإعتمادات المالية.

5- خلاصة:

لقد إتبعنا المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين بوسيف أساليب حديثة في التسيير وهذا من أجل عدم الإقتصار على تقديم الخدمات الصحية التقليدية البسيطة بل الوصول إلى أدق من ذلك من خلال تقديم خدمات صحية متخصصة تريح فئة كبيرة من المرضى التي كانت تعاني من العزلة وقلة الإمكانيات، حيث تم تكوين لجنة قيادة وتفكير يتمثل دورها في وضع الاستراتيجيات من خلال تقسيم مشروع المؤسسة إلى أربعة مشاريع فرعية، وتحديد المسؤولين والأهداف لكل مشروع على حدى، ووضع خطة وتحديد المهام لكل موظف، بالإضافة إلى تقييم دوري لسير المشروع من خلال لوحات قيادة متكونة من مجموعة من المؤشرات تحدد مدى نجاعة الخطة المتبعة، وإيجاد حلول للانحرافات الحاصلة، ثم تقييم تنفيذ المشروع النهائي. وبالرغم من كل الجهود المبذولة لإنجاح هذا المشروع إلا أن هناك مجموعة من المعوقات التي اعترضت عملية التنفيذ نذكر منها:

- نقص الموارد المالية والمادية خاصة ندرة الأدوية على مستوى صيدلية المؤسسة نظرا لاحتكار الأدوية واللقاحات والأمصال من طرف الصيدلية الإستشفائية المركزية، وهذا خارج عن نطاق المؤسسة.

- عدم توافق مخطط التسيير السنوي مع مشروع المؤسسة، لأن المشروع يمتد خلال ثلاث سنوات، وبالتالي يتطلب تسيير توقعي للموارد البشرية يغطي هذه السنوات حتى لا تقع المؤسسة في العجز أو الفائض، ويتضح هذا في نقص الأطباء خاصة المتخصصين، في المقابل تعداد مساعدي التمريض يفوق 70% من الشبه طبيين في المستشفى، هذا ما يؤدي إلى الإتكالية وعدم تنفيذ المهام.
- طبيعة المنطقة النائية ونقص التحفيز خاصة للأطباء المتخصصين.

6- قائمة المراجع:

- 1- كمال بن معزوز، 2009، لوحة القيادة: دورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشائها، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية- جامعة الجلفة، العدد 21، ص 51-67.
- 2-Robert Kaplan, David Norton, 1996, The balanced scorecard : translating strategy into action, Harvard business school press, Boston-Massachusetts.
- 3- قويدر الواحد عبد الله، عبد الحق سايجي، 2012، المسؤولية الاجتماعية من خلال لوحة الأداء الإستراتيجية بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بشلف ECDE، مجلة مراجعة الإصلاحات والتكامل الإقتصادي العالمي، المجلد 07، العدد 13، ص 89-106.
- 4- Jean Rechard ,Suzer, 1975, Comment construire le tableau de bord les objets et les méthode d' élaboration, Dunod, France.
- 5- Michel Leroy, 2000, Tableau de bord au service de l'entreprise, ED D'organisation, France.
- 6- Michel Gervais, 2000, Control de gestion, 7ème Edition, Economica, France.
- 7- عراج هواري، مصطفى الباهي، 2011، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 8- عبد الرزاق أحمد لقواق، فينوس مارسال بلوشي، 2016، قياس وقيادة أداء الوظائف، دور بطاقة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسة، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 9- مصطفى يوسف، 2019، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 10- قاسم ابراهيم الشعار وآخرون، 2016، لوحة القيادة (Dashboard) وأثرها في التحسين المستمر (دراسة حالة: شركة المحروقات والزيوت التابعة لمجموعة المناصير للصناعة والاستثمار - الأردن)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء، المجلد 16، العدد 03، ص 59-70.
- 11- نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، 2008-2009، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، تخصص تسيير المؤسسات.
- 12- ابراهيم نياز، 2016، مؤشرات الأداء الرئيسية تعريفها وآلياتها، ملتقى التميز المؤسسي، الرياض، السعودية، من الموقع: www.es-learning.com تاريخ الزيارة 2018/01/02، الساعة، 17:06.
- 13- أحمد طاهر أحمد، 2017، التخطيط الاستراتيجي المستدام، كتاب الكتروني من الموقع: www.books.google.dz تاريخ الزيارة، 2019/07/26، الساعة 14:01.
- 14- محمد العامري، 2019، دورة بناء مؤشرات الأداء، اليوم التدريبي الثاني، مدارس الرؤية ثنائية اللغة، الكويت، 16 فيفري، الموقع الإلكتروني www.sst5.com، تاريخ الزيارة 2019/10/11، على الساعة 09:49.
- 15- شاري بلقاسم، قاسمي أحمد توفيق، 2018، مشروع المؤسسة ودوره في تفعيل مشاركة الأساتذة في إدارة المؤسسة التربوية، دراسة ميدانية لثانويات مدينة الجلفة، مجلة أنسة للبحوث والدراسات، مجلد 09، العدد 01، ص 08-24.

16- وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، 2014، مذكرة رقم 01 المتعلقة بوضع حيز التنفيذ مشروع مؤسسة، لوحة القيادة ومؤشرات التسيير، الجزائر.

8- المراجع المترجمة باللغة الانجليزية:

- 1- Kamal Bin Mazouz, 2009, the dashboard: its role in the management of organizations and the way they are established, Journal of Law and Human Sciences - Economic Studies - University of Djelfa, No. 21, pp. 51-67.
- 2-Robert Kaplan, David Norton, 1996, The balanced scorecard : translating strategy into action, Harvard business school press, Boston-Massachusetts.
- 3- Qwaider Al-Wahid Abdullah, Abdul Haq Sayeh, 2012, Social Responsibility through the Strategic Performance Board at the Cement and Derivatives Corporation, ECDE Chlef, Journal of the Review of Reforms and Global Economic Integration, Volume 07, No 13, pp. 89-106.
- 4- Jean Rechard, Suzer, 1975, How to construct the dashboard of objects and methods of elaboration, Dunod, France.
- 5- Michel Leroy, 2000, Dashboard at the service of business, ED D'organization, France.
- 6- Michel Gervais, 2000, Management control, 7th Edition, Economica, France.
- 7- Maraj Hawari, Mustafa Al-Bahi, 2011, Introduction to Management Control, University Press Office, Algeria.
- 8- Abdul-Razzaq Ahmed Laqouq, Venus Marsal Balushi, 2016, Measuring and Leading the Performance of Jobs, The Role of a Scorecard in Improving the Competitiveness of an Enterprise, Zamzam Publishers and Distributors, First Edition, Amman, Jordan.
- 9- Mustafa Youssef 2019, Performance Management, Dar Hamid for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- 10- Qasim Ibrahim Al-Shaar et al., 2016, the dashboard and its impact on continuous improvement (case study: the Fuels and Oils Company of the Manasir Industrial and Investment Group - Jordan), Zarqa Journal for Research and Humanities Studies, Zarqa University, Volume 16, No. 03, pp. 59-70.
- 11- Naima Yahyaoui, Management Monitoring Tools between Theory and Practice, 2008-2009, PhD thesis, College of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences, Hajj Lakhdar Batna University, majoring in Corporate Governance.
- 12- Ibrahim Niaz, 2016, KPIs Definition and Mechanisms, Forum for Organizational Excellence, Riyadh, Saudi Arabia, from the website: www.es-learning.com Date of visit 02/01/2018, time, 17:06.
- 12- Ibrahim Niaz, 2016, KPIs Definition and Mechanisms, Forum for Organizational Excellence, Riyadh, Saudi Arabia, from the website: www.es-learning.com Date of visit 02/01/2018, time, 17:06.
- 13- Ahmed Taher Ahmed, 2017, Sustainable Strategic Planning, e-book from the website: www.books.google.dz Visit Date, 26/07/2019 at 14:01.
- 14- Mohammed Al-Amri, 2019, Building Performance Indicators Course, Second Training Day, Al-Ru'ya Bilingual Schools, Kuwait, February 16, Website www.sst5.com, Visiting Date 10/11/2019, at 09:49
- 15- Sharbi Belkacem, Qasemi Ahmed Tawfiq, 2018, The Foundation's Project and its Role in Activating the Participation of Teachers in the Administration of the Educational Foundation, A Field Study of the Highs of the City of Jelfa, Humanity Journal for Research and Studies, Volume 09, No. 01, pp. 08-24.
- 16- Ministry of Health, Population and Hospital Reform, 2014, Memorandum No. 01 relating to the implementation of an institution project, dashboard and management indicators, Algeria.