

التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة

دراسة حالة مؤسسة إنتاج الإسمنت - بني صاف (S.C.I.B.S)

أ. مزيان التاج

أستاذ مساعد قسم أ - المركز الجامعي عين تموشنت.

أ. درويش عمار

أستاذ مساعد قسم ب - جامعة مستغانم.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تطبيق لوحة القيادة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، إذ أن البيئة التنافسية الحديثة تقتضي من المؤسسة امتلاك ميزة تنافسية، تضمن لها الريادة والاستمرارية في التواجد بالسوق.

إن امتلاك الرأسمال البشري الكفاء والمؤهل، يشكل المصدر الرئيسي للإبداع والابتكار، ولأنه أضحي من الأهمية بمكان التحكم في تسيير الكفاءات، اخترنا دراسة لوحة القيادة الإستراتيجية اعتبارا لكونها أداة حديثة وأكثر من ضرورة في تسيير الموارد البشرية، وسنحاول تحليل و دراسة أثر تطبيقها على أداء مؤسسة إنتاج الإسمنت بني صاف.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة الإستراتيجية، الميزة التنافسية، الرأسمال البشري، تسيير الكفاءات.

Résumé:

Ce travail a pour finalité de montrer l'importance et la valeur du tableau de bord et son application au sein de l'entreprise économique algérienne. L'environnement compétitif moderne exige aujourd'hui de l'entreprise l'acquisition de la caractéristique concurrentielle qui lui assure son leadership et garantie sa continuité sur le marché.

La propriété d'un capital humain compétent et qualifié, constitue la source principale de l'innovation et l'invention.

De ce fait, la maîtrise de la gestion des compétences occupe une place majeure. À partir de cette importance, nous avons choisi d'étudier le tableau de bord comme un outil moderne et indispensable, tout en analysant l'impact de l'application de ces concepts sur la performance de la cimenterie de Beni-Saf (S.C.I.B.S).

Mots clés: Le tableau de bord stratégique, l'avantage concurrentiel, le capital humain, Le management des compétences.

مقدمة:

تعتبر الكفاءات البشرية رهان الاقتصاد المعاصر بلا منازع، بحيث أصبحت المنافسة بين المؤسسات هي منافسة بين الكفاءات، فالأفراد هم مصادر كل تجديد وإبداع.

من هذا المدخل، أصبح استقطاب وتنمية الكفاءات يعتمد على أساليب علمية حديثة وأدوات تقييم تتجاوز ما هو تقليدي وساكن. هذه الوضعية، أبرزت ما يصطلح عليه حاليا بلوحة القيادة الإستراتيجية التي تأخذ بالنشاط الاقتصادي التشغيلي والتسيير الإستراتيجي اعتمادا على مبدأ (سبب-نتيجة) إعداد مؤشرات وفق عرض يستقطب ويجلب انتباه المسير.

إن هذا الطرح أدى إلى التركيز على لوحة القيادة باعتبارها أداة (instrument) حديثة نسبيا، ووسيلة فعالة لقياس أداء الموارد البشرية من خلال ما توفره من المعلومات الملائمة من جهة، وما تتوفر عليه من أبعاد الجودة في آن واحد من جهة أخرى.

أ- أهمية البحث:

تعتبر لوحة القيادة أداة حديثة وفعالة لقياس أداء الكفاءات والمهارات البشرية من خلال حجم ونوعية البيانات التي تتوفر عليها، وكذا اتساع نطاق استعمالها، مما يستوجب على المسير العمل بما لملاءتها في الاستجابة عند الطلب وفي أي وقت للانشغالات والحاجات المعبر عنها.

تكمن الأهمية في المساعدة على تقييم كفاءات الموارد البشرية والانتقال بها في المؤسسة من منطق الأفراد (la logique individuelle)، إلى منطق الجماعة (la logique collective) أو منطق المصلحة العامة (intérêt général)، وبالتالي المحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة ككل.

ب- إشكالية البحث:

انطلاقا من الطرح السابق تبرز مشكلة البحث الممكن صياغتها في ما يلي:

ما مدى فعالية لوحة القيادة الإستراتيجية كأداة لتسيير الرأسمال البشري على مستوى

المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة والجزائرية بصفة خاصة؟

ج- منهجية البحث:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية، اعتمدنا في هذه الورقة البحثية على ثلاث عناصر:

- أولا: تعريف الكفاءة من خلال تقديم ماهيتها، متطلباتها، طرق بنائها والهدف من الاهتمام بتدبيرها؛
- ثانيا: تصميم لوحة القيادة الإستراتيجية باستخدام طريقة (O.V.A.R) بعد التعرف عليها، وعلى أهم مراحلها الرئيسية؛

- ثالثا: إمكانية تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية، وتطبيقها في مقارنة على مؤسسة إنتاج الإسمنت بني صاف من خلال تقديم المؤسسة، التعرف على واقع تسيير الكفاءات بداخلها، واقتراح نموذجاً للوحة القيادة الإستراتيجية ضمن وظيفة تسيير الموارد البشرية.

1. ماهية الكفاءة:

عرفت نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات من القرن العشرين تحولات في طريقة العمل الإنتاجي، وذلك نظرا لصعوبة التأقلم مع المتغيرات البيئية الجديدة، لينفتح المجال أمام ظهور الكفاءات ومحاولة تنميتها بداية في دول آسيا، حيث أخذ المورد البشري أساسا للتغيير في وجه المنافسة الشرسة للمؤسسات، وفيما بعد انتشر هذا المفهوم وبرزت أهمية الأفراد لكل تغيير ايجابي في باقي التنظيمات الاقتصادية لدول العالم. من هذا المدخل، سنحاول التطرق إلى التعريف بالكفاءة، ثم سنعرج إلى دراسة أهداف ومحاور تسيير الكفاءات في المؤسسة.

1.1. تعريف الكفاءة:

تعرف المجموعة المهنية الفرنسية (G.P.F) الكفاءة على أنها: " تركيبة من المعارف والخبرة والسلوكات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، الذي يمنحها صفة القبول ويرجع للمؤسسة مهام تحديدها وتقويمها وتطويرها".¹ أما المؤلفين بلاند و بوفيه "BALANDE" و "BOUVIER" فيريان أن الكفاءات البشرية هي "مورد أساسي واستراتيجي يساهم في خلق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة"². ويرى كل من أوتسييه وآخرين "AUTISSIER et autres" أن "الرهانات الرئيسية لوظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسة، هي إيجاد الكفاءات البشرية، والحفاظ عليها وتنميتها باستمرار، مع مراعاة بعدي التكلفة وتحقيق أهداف الوظيفة، وذلك لأن التحكم في التكاليف لوحده غير كافي"³. وبناءا على ما سبق، فإذا كان الهدف الأسمى لوظيفة الموارد البشرية هو تحقيق التوافق بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة،⁴ فذلك يتطلب وجود كفاءات قادرة على مواجهة التحديات والتكيف مع الظروف البيئية الجديدة.

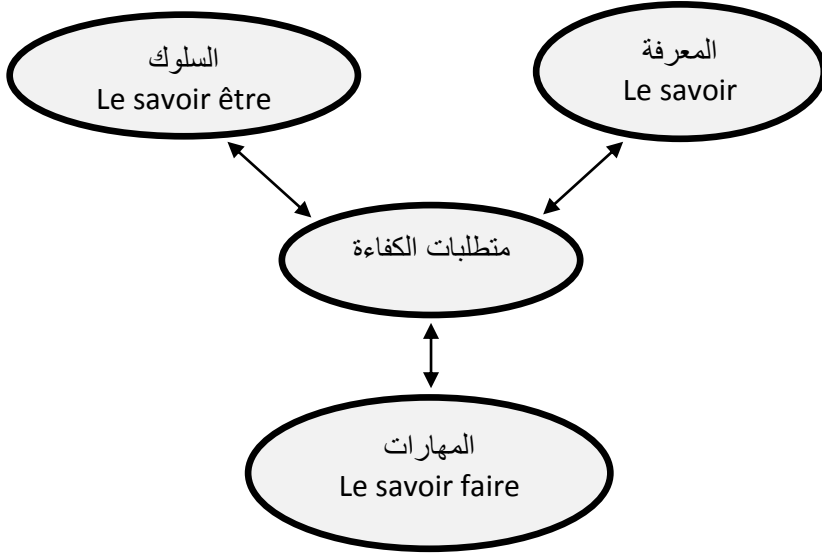
¹ "تسيير المعارف وتنمية الكفاءات"، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، جامعة أبو بكر بلقايد - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - تلمسان، العدد 03، ص236.

² BALLAND STEPHANE et BOUVIER Anne - Marie, "Management des entreprises en 24 fiches", Dunod, paris, 2009, pp101-110.

³ AUTISSIER.D et autres, "L'atlas du management", édition d'organisation, 2010-2011, p299.

⁴ LACONO GENVIEVE, "Gestion des ressources humaines", édition khacbak lacono, Alger, 2004, p07

الشكل رقم (01): متطلبات الكفاءة البشرية⁵



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على المرجع: أسوك شاندا وشلبا كويرا، ترجمة عبد الحكم الخزامي، " إدارة الموارد البشرية"

يتبين من خلال الشكل أعلاه، أن الكفاءة هي مزيج أو تركيبة بين المعرفة والسلوك والمهارة يملكها الفرد ويلتزمها مع الوضعية الحالية للمؤسسة.⁶ ورغم اختلاف تعاريف الكفاءة في الأدبيات، إلا أنها تشترك في النقاط التالية:⁷

- تنمية المفاهيم، المهارات والاتجاهات (التكوين)؛
- القدرة؛
- ممارسات العمل والقدرة على تحريك الموارد؛
- البحث عن أداء أفضل؛

⁵ أسوك شاندا وشلبا كويرا، ترجمة عبد الحكم الخزامي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص139.

⁶ JEAN – PIERRE CITEAU," Gestion des ressources humaines - principes généraux et cas pratiques" – 3^{ème} édition, Armande colin, paris, 2000, p32.

⁷ عبد الفتاح بوخمخ وشابونية كريمة، " تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية"، ورقة مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، 13/12، نوفمبر 2005، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، ص113.

- البحث أو التساؤل الدائم (البعد الديناميكي للكفاءة)؛
- العلاقة مع الأفراد الآخرين (التفاعل).

ويجب أن نعلم أنه من الصعب تحديد الكفاءات وتقييمها، وهي تثرى مع الوقت من خلال تجارب مكونة (Formatrices)، بالإضافة إلى الدافعية التي تنتج عن اعتراف الآخرين بامتلاك الفرد لكفاءات أكثر. إذن هي عملية بناء اجتماعي، لا يكفي لإيجادها مجرد نص قانوني ممثلا في قرار أو مرسوم إداري أو ما شابه ذلك، بل لا بد من أن تكون نتيجة خيار تنظيمي.

2.1. أهداف تسيير الكفاءات:

تعتبر الكفاءات من بين العوامل الرئيسية التي تصنع الفرق والتميز بين المؤسسات، ويهدف تسييرها إلى تحقيق المرامي الأساسية التالية:

- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وتوقع قوى العمل المستقبلية التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها؛
- ترقية وتحديد أفضل توزيع للكفاءات البشرية، بالتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها؛⁸
- تنمية قدرات الكفاءات من خلال التكوين المستمر؛
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وتحديد أنسب نظام للتحفيز؛
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها، فيقوي رابطة الانتماء؛
- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة، مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج؛
- متابعة مسار الأفراد داخل المؤسسة، وخلق المناخ الاجتماعي المناسب لها وتحسينه بصفة دائمة.

⁸ عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الدار الجامعية، 1990، ص575.

3.1. طرق بناء الكفاءات البشرية في المؤسسة:⁹

تحقق المؤسسة أهدافها من خلال التنسيق بين مواردها المالية، المادية والبشرية، لكن يبقى الرأسمال البشري دوماً مميّزاً لاعتباره مصدر إنشاء وتنمية باقي الموارد، فهو من يخطط، يقرر، يقود، يراقب ويبدع... من هذا المنطلق، سنحاول تبيان كيف يتم انتقاء الكفاءات البشرية وترقيتها من خلال التقييم المستمر، وذلك بغية الانتقال من المفهوم الضيق الخاص بمنطلق الأفراد: الكفاءة الفردية، إلى المفهوم الشاسع المتعلق بمنطق الجماعة: الكفاءة الجماعية، أي المؤسسة ككل.

أ. التوظيف:

يعتبر التوظيف من أهم نشاطات الموارد البشرية، ولكونه يشكل بداية انتقاء الكفاءات المناسبة للمناصب الشاغرة ضمن أسواق العرض المتاحة، وجب وضع معايير محددة وخطوات سليمة، لإتباعها في مرحلة التوظيف والتعيين والتثبيت، آخذين بعين الاعتبار خصائص كل مؤسسة من حيث الحجم، الإمكانيات المادية، والخبرة في مجال الانتقاء والتوجيه بالاعتماد على التسيير التنبؤي، بحيث يسمح بتقدير ما تحتاج إليه المؤسسة من كفاءات على المدى الاستراتيجي.

ب. المرافقة:

بما أن حياة الأفراد داخل المؤسسة مرتبطة بالتغيير المستمر، فلا بد أيضاً من المتابعة المستمرة للأمر الإداري؛ كالمواظبة والانضباط في أوقات العمل... والأمور المهنية؛ كالمشاركة في المشاريع، الارتقاء في المناصب... إلخ.

ج. المساهمة:

من خلال هذه المرحلة، نعمل على تقييم الأداء المستمر لما يقوم به الأفراد، وذلك باستخدام مؤشرات تقييم مردودية الكفاءات داخل المؤسسة، وبالتالي التمكن من تحديد نقاط القوة وتثمينها، نقاط الضعف ومعالجتها، و نظام الحوافز الذي يقلل إلى حد كبير من لا عدالة التوزيع بناء على نتائج التقييم الموضوعي، إضافة إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما تطلب الأمر.

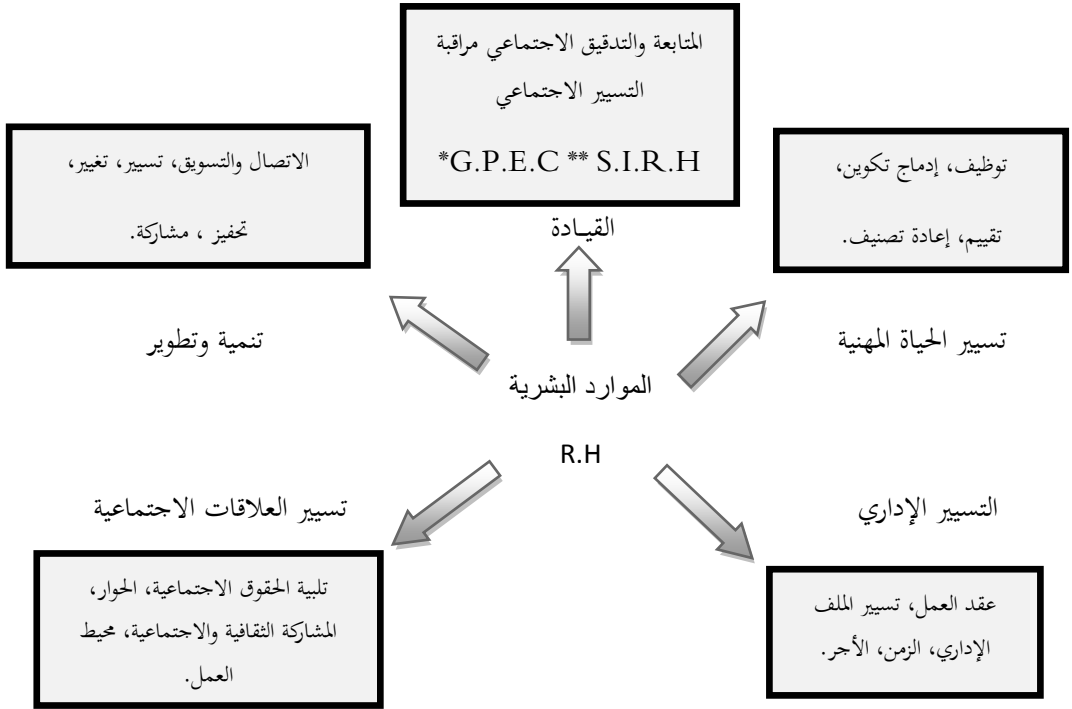
د. التعويضات:

مقابل الأداء، يجب توفير وتلبية ما يطمح إليه الأفراد داخل المؤسسة، بتعويضهم وتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد مادياً ومعنوياً للمحافظة على ثقافة الولاء وقيم الإتقان الكافي للعمل.

⁹ AUTISSIER.D et autres, op cit , pp 296-297.

يتحقق الأداء الجيد للكفاءات داخل المؤسسة حسب النموذج الذي قدمه كل من الأستاذين: "بالاندين" و"أوتسييه" " BALANDINE.S و AUTISSIER.D " في مؤلفهما: " قياس أداء وظيفة الموارد البشرية"، ضمن شكل عجلة بها عدة مستويات تم تفصيل كل مستوى على حدى، والتي سنعرضها اختصارا في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): نموذج لأداء وظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسة:¹⁰



Source: AUTISSIER.D et autres, l'atlas du management, édition d'organisation 2010-2011, p297.

* G.P.E.C : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

* S.I.R.H : Système d'information des ressources humaines.

¹⁰ AUTISSIER.D et autres, op cit , p298.

يتضح من خلال عرض النموذج أعلاه أهم الأنشطة التي تسيير من خلالها وظيفة الموارد البشرية والتي تقسم بدورها إلى خمس أنشطة رئيسية كل واحد يحوي أنشطة فرعية تهدف إلى الصيانة والمحافظة على الكفاءات داخل المؤسسة.

وبالمثال يتضح المقال كما يقال، وحتى يتيسر لنا فهم عمل تدير وتنمية الحياة المهنية، فإننا وإدراكا لمفهوم القيادة، سنخصص في الجزء الموالي كيفية تسيير الكفاءات باستخدام أحد أدوات مراقبة التسيير، أداة قديمة النشأة ولكن حديثة التصميم ألا وهي: لوحة القيادة الإستراتيجية .

2. مفاهيم لوحة القيادة الإستراتيجية:

إن قيادة الكفاءات تتطلب قياسا دائما وفعالاً لأدائها، فما لا يقاس لا يمكن إدارته. لذا يجب التحقق من مدى إنجاز الأهداف، كيفية تنفيذها، والزمن المستغرق في ذلك، متغيرات وأخرى يمكن متابعتها من خلال أداة لوحة القيادة الإستراتيجية .

1.2. تعريف لوحة القيادة:

يعرف كل من المؤلفين كلود أالازار و س.سيباري "C.ALAZARD et S.SÉPARI" في مؤلف لهما خاص بمراقبة التسيير لوحة القيادة على أنها: « مجموعة من المؤشرات المنظمة يتم متابعتها من طرف فريق مسؤول محدد، لتساعد على عملية اتخاذ القرار والتنسيق، ومراقبة أعمال وحدة معينة، وتعتبر أيضا وسيلة للاتصال بحيث تتيح لمراقب التسيير من جذب انتباه المسؤولين، حول المعايير الأساسية للتسيير بغرض تحسينها ».¹¹

أما الباحث فياندييه و آخرون "VIANDIER.R , TISSOT.F et MASSOT.P" فيعرفون لوحة القيادة في مقال بمجلة متخصصة " بنوك " على أنها: «وسيلة قياس تسمح بالفهم الجيد للمهام الخاصة بوحدة ما، وتمكن من قياس مستوى بلوغ الأهداف لإنذار المسيرين في حالة اختلال مؤشر معين»، ولو أسقطنا هذا التعريف على وظيفة الموارد البشرية، لأمكننا القول بأن لوحة القيادة ستمكن المسير من متابعة المؤشرات الوظيفية: متابعة التكلفة، حسن الأداء، رضا الأفراد، و بالتالي إمكانية تنفيذ الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفعالية عن طريق الاستغلال الأمثل للكفاءات البشرية.

ومن خلال هذه المفاهيم يمكن استنتاج الأبعاد التالية:

- يتم انتقاء أهم المؤشرات التي تعكس واقع التسيير، تم متابعتها من خلال لوحة القيادة؛

¹¹ ALAZARD CLAUDE et SEPARI SABINE, "Contrôle de gestion manuelle et applications", Dunod, paris 6^{ème} édition, 2006, p109

- تتميز لوحة القيادة بعدد قليل من المعلومات مقارنة بأدوات مراقبة التسيير التقليدية، ولكن هذا لا يعني أنها لا تعبر بشكل مجمل عن الوضعية الخاصة بالوحدة؛
- يمكن أن يختلف شكل ومحتوى لوحة القيادة من مسؤول لآخر، أي كل مسؤول حسب نظريته في تحديد المؤشرات المهمة والأقل أهمية؛
- تتميز لوحة القيادة خاصة في طريقة عرض المؤشرات، لهذا يتم استخدامها لإنذار المسؤولين في حالة وجود انحرافات؛
- لكل مسؤول عن مركز مسؤولية معين ولوحة قيادة خاصة به؛
- تتركز لوحة القيادة حول العوامل الأساسية للنجاح، إضافة إلى اعتمادها على كل من المؤشرات المالية وغير المالية أو ما يعبر عليها بمصطلح (عوامل كمية ونوعية).¹²

2.2. دور لوحة القيادة:

لوحة القيادة تعد من بين أدوات المراقبة، فهي بذلك تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التي تقوم عليها الوظيفة الرقابية في المؤسسة، إضافة إلى ما تقدمه من وظائف أخرى، وفي ما يلي سيتم عرض دورها من خلال ما عرفته من تطورات.

أ. لوحة القيادة أداة تسمح بمتابعة تفويض السلطة:

كلما زاد حجم المؤسسات واتسعت عملياتها، زادت الحاجة إلى تفويض السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، ولكن بما أن المسؤولية لا تفوض فهذا يجعل الرئيس، حريصا على متابعة ما تم تفويضه من أعمال. في هذا المقام، تشكل لوحة القيادة أحد أهم الأدوات التي تسهل هذه العملية وتزيد من فاعليتها، كونها تجمع أهم المؤشرات التي توجه، وتبين سير العمل في مركز المسؤولية.

ب. لوحة القيادة أداة مكتملة للتسيير التنبؤي:

لقد أظهر نظام تسيير الموازنات من خلال متابعة النتائج ومقارنتها بالتنبؤات بعض النقائص، كطول عرض مدة المعلومة (بشكل ثلاثي)، كثرة تفاصيل كمية المعطيات. تم تدارك هذه النقائص بفضل لوحة القيادة كأداة مكتملة للموازنة، وكونها تعرض عدد قليل من المعلومات ويتم تحيينها بشكل دوري (يومي، أسبوعي، شهري) مما يسمح للمسير بالتدخل في الوقت المناسب من خلال مقارنة ما تم التنبؤ به، وما تم تحقيقه فعلا. إن مستوى جودة لوحة القيادة في هذه الحالة تتوقف على نوعية المؤشرات التي تم اختيارها.

¹² VIANDIER.R et TISSOT.F et MASSOT.P, " Le tableau de bord du directeur comptable", revue banque, février 2009, p47.

ج. لوحة القيادة أداة للتشخيص:

تميز لوحة القيادة الحديثة بتمكين المسؤولين من قيادة النشاط الواقع تحت مسؤوليتهم، ومن التشخيص السريع لوضعية سير هذا النشاط كونها حسب ما توصل إليه المتخصصون في مراقبة التسيير " ل. لونغلوا وآخرون " "L. LANGLOIS et autres" تتضمن المعلومات المتعلقة بنجاح النشاط، وتعرضه بصورة ملفتة للانتباه، وفي وقت سريع وبطريقة مجملية وشاملة.¹³

د. لوحة القيادة أداة للحوار والاتصال والتحفيز في المؤسسة:

تحتاج المؤسسة خلال العمليات التشغيلية إلى لغة حوار مشتركة، تتميز بالموضوعية والوضوح والمصدقية. ولأن لوحة القيادة تعتمد على مبدأ التداخل في تصميمها، أي أن كل قسم يجمع مؤشرات الورشات التابعة له، وكل مديرية فرعية تجمع أهم المؤشرات للأقسام التابعة لها وهكذا، حتى بلوغ الإدارة العامة. زيادة على أن كتابة التقارير الدورية التي تكون مصدرا للنقاش، إذ تعتبر لوحة القيادة مادتها الأولية. بناء على ذلك يتم تحليل الأوضاع واتخاذ الإجراءات اللازمة من خلال إيصال المعلومات بشكل دوري، وهذا ما يعزز عملية التحفيز المادي والمعنوي داخل المؤسسة، سيما في حالة ما تتخذ هذه الأخيرة كأساس لتسيير الكفاءات البشرية.

ويشير دانيال بوا¹⁴ "Daniel Boix" أن لوحة القيادة تسمح للمسئول ضمن فريق العمل من لعب دور المنشط.

هـ. لوحة القيادة جهاز إنذار في المؤسسة:

تسمح لوحة القيادة باستخراج الانحرافات وتوضيحها بشكل جذاب وسهل القراءة وملفت للانتباه، مما يسمح للمسيرين من اتخاذ التدابير اللازمة في أسرع وقت ممكن، عن طريق استخدام المنبهات، الإشارات و ما إلى ذلك.

و. لوحة القيادة أداة للقيادة ولتجسيد الإستراتيجية في المؤسسة:

تمكن لوحة القيادة الحديثة المسؤولين من قيادة (نشاط، وظيفة، وحدة، مركز مسؤولية)، إضافة إلى أنها تسمح بتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، من خلال تحديد المؤشرات والمتغيرات البيئية على أساس المتطلبات الأساسية للنجاح في تنفيذ وترجمة الإستراتيجية، كالمؤشرات الخاصة بالجودة، الآجال، التكلفة والاستمرارية. أن هذا الوضع

¹³ L.LANGLOIS et autres, "Contrôle de gestion", Foucher, paris, 2008, p167.

¹⁴ Mendoza CARLA et autres, "Tableau de bord et balanced scorcard ", groupe revue fiduciaire, 2002, p53.

الجديد سمح بتدارك النقائص وتجاوز الطرق التقليدية في إعداد لوحة القيادة التي كانت تتابع النتائج وتهمل المسببات.

ي. لوحة القيادة أداة تسهل عملية اتخاذ القرار في المؤسسة:

تعتبر لوحة القيادة أداة هامة تساعد المسؤولين في عملية اتخاذ القرار، إذ بواسطتها يتم تحديد في جميع مستويات المؤسسة الانحرافات المفترض وجودها في الوقت المناسب، وبأقل تكلفة، كما أنها تساعد على كشف أسباب هذه الانحرافات، وتساعد من جديد متابعة تنفيذ القرارات الصحيحة.

3.2. تصميم لوحة القيادة الإستراتيجية (النموذج الفرنكوفوني):

تتغير مراحل إعداد لوحات القيادة من باحث لآخر، ومن حقبة زمنية لأخرى، ولكنها لا تختلف في الغايات النهائية كون معظمها يتمحور حول ما يسمى بـ " المؤشرات". في هذا المقام ولكون طريقة (O.V.A.R) واضحة ومفصلة فإننا سنعتمد عليها كأساس ونموذج لإعداد لوحة القيادة الإستراتيجية، طبعاً دون إهمال من جانبنا أو اغفال أو تقصير لأهمية الطرق الأخرى.

أ. تعريف طريقة (O.V.A.R) لإعداد لوحة القيادة الإستراتيجية:

طريقة (O.V.A.R) تعني " أهداف، متغيرات، عمل ومسؤوليات " تم تطويرها من طرف مجموعة من الباحثين الفرنسيين التابعين لمركز البحث (C.E.F)، ويمكن تعريف هذه الطريقة على أنها¹⁵: " منهجية لإعداد لوحات القيادة على مستوى الإدارة العامة ومراكز المسؤولية على حد سواء " ¹⁶. تعتمد طريقة (O.V.A.R) في البداية على تحقيق غايات التنظيم من خلال التركيز على متغيرات و أهداف النشاط، ويتم اختيار المؤشرات الأكثر ملاءمة لتعكس تطور المتغيرات المحددة مسبقاً. ولنصل في النهاية إلى تحديد المرجع الخاص بكل مؤشر بهدف إعداد لوحة القيادة.

ب. تصميم لوحة القيادة وفق طريقة (O.V.A.R):

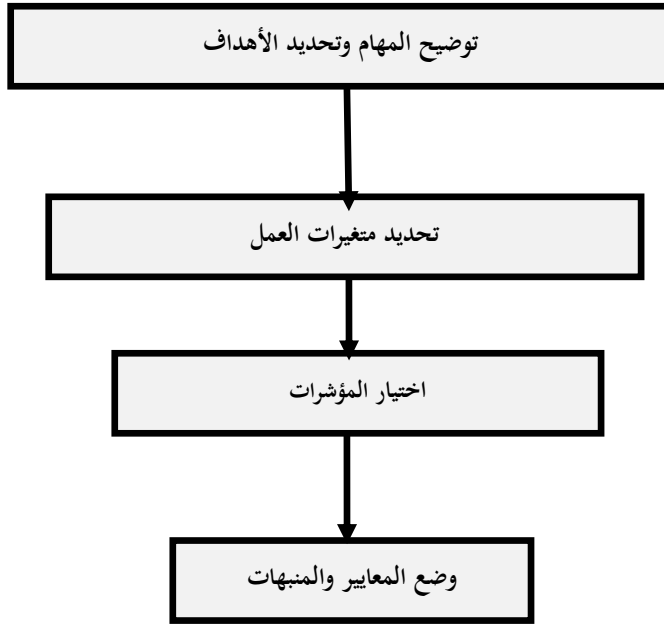
حال تصميم لوحة القيادة، يتبين لنا أنها تتوزع على أربع مراحل رئيسية، ويمكن توضيحها من خلال

المخطط التالي:

¹⁵ LANNING HELENE et autres, " Le contrôle de gestion organisation et mise en oeuvre", 2^{ème} édition, dunod, paris, 2003, p304.

¹⁶ Daniel boix, " Le tableau de bord", les éditions d'organisations, paris, 1998, p223.

الشكل رقم (04): مراحل إعداد لوحات القيادة حسب طريقة (O.V.A.R)



Source: CARLA Mendoza et autres, op cit, p53.

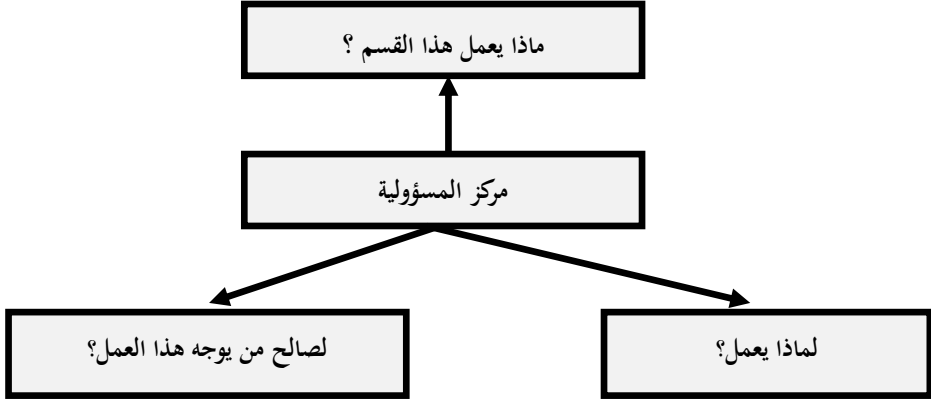
تهدف هذه الطريقة إلى تحديد العلاقة بين " السبب والنتيجة " هذا من ناحية. ومن جهة أخرى تتطلب توضيحا وتصميما دقيقا لميدان العمل وفق مسؤولية كل مسير ووفق كل تفويض للسلطة.
أ. توضيح المهام وتحديد الأهداف:

إن كل عمل حددت غايته بدقة ووضوح، يصبح مهمة الوصول إليه غير مكلفا، وسهلا وأكثر ضمانا، ذلك أن أقصر طريق بين نقطتين خط مستقيم. إن المدارس الحديثة لعلوم التسيير ما فتئت تهتم بالتحليل الإستراتيجي وبتحديد غايات المنظمات، وان توضيح مهمة ومسؤولية كل وظيفة، كل قسم، كل مصلحة وكل فرد بداخلها مرهون بمدى توحيد الجهود وبمستوى الإصرار على تحقيق هذه الأهداف. ضمن هذه الرؤية سنحاول إسقاط هذا المفهوم على وظيفة الموارد البشرية.

أ-1- المهام: إن تحديد مهام أو هدف قسم ما داخل المؤسسة، يحتاج إلى الإجابة على عدة أسئلة:

- ماذا يعمل هذا القسم؟
- لصالح من يوجه هذا العمل؟
- لماذا يعمل؟

الشكل رقم (05): تحديد مهام القسم



المصدر: من إعداد الباحثين.

بعد عملية تحديد المهام، توضع الأهداف الواجب بلوغها بحيث أن المهمة هي التي تفرض طبيعة الهدف ليعكس هو الآخر كيفية تحقيقها. يشير دانيال بوا "Daniel Boix" إلى أن "المهام تمثل الغاية النهائية للقسم أو الوحدة أو النشاط..."، وإذ نذكر على سبيل المثال لا الحصر مهمة وحدة "التكوين" في مؤسسة ما، فإنها تتمثل في: "تطوير كفاءة المستخدمين لتلبية حاجات كل أقسام المؤسسة"، وهذه المهمة بدورها تتفرع حتما إلى مهام فرعية أخرى ك: "إعداد برنامج التكوين، التقييم المالي لعملية التكوين...".
وبطبيعة الحال فإن كل مسئول يكون قادرا على مواكبة التطورات التي ستطرأ على هذه المهام ذلك لأن المؤسسة كائن ديناميكي وغير ساكن، وسنوضح ذلك كما يلي:

الجدول رقم (01): يتضمن تطورات المهام وتأثيراتها داخل الوحدات

التأثير على المهام	طبيعة التطورات	
إدماجه مع الفريق	توظيف عون جديد	داخل (الوحدة)
تكوين أعوان التحصيل المالي	إجراءات جبائية جديدة	خارج (الوحدة)

المصدر: من إعداد الباحثين.

أ-2- الأهداف:

يعرف الهدف على أنه المسعى المستقبلي، الذي تتمكن عن طريقه من تحقيق مهام الوحدة، ويعرف أيضا من خلال النقاط التالية:

- الصفة (النعته): تمثل كل هدف من خلال وصفه حسب طبيعته؛

- القابلية للقياس: يكون الهدف قابلا للقياس (بالقيمة المطلقة وبالمتغيرات)؛
- النتيجة: هي ما نتحصل عليه بعد ممارسة نشاط أو عدة أنشطة؛
- الدقة والتحديد: يجب أن يحدد وقت بداية ونهاية مدة تحقيق الهدف، مثال: إيصال الطلبة للزيائن في ظرف ثلاث أيام بعد تاريخ استقبال الطلبة. ونشير إلى أن الهدف يمكن أن يكون كميا أو نوعيا أو كلاهما.

ب. تحديد متغيرات العمل:

تعد هذه المرحلة الثانية من حيث الترتيب، أي أن أهميتها وصعوبتها في نفس الوقت تبرز مباشرة بعد التعرف على المهام وتحديد الأهداف؛ ولذلك لا بد من اتخاذ الحيلة المناسبة حتى نتفادى الخلط والغموض عند الانتقال من الأهداف إلى المتغيرات.

تشكل خبرة ودقة المشرف أو المسير دورا مهما في تحديد أنسب المتغيرات، ذلك لأنها محدودة جدا مما يتطلب اختيار الأكثر أهمية تطبيقا لقانون باريتو "Paréto" أي أن: "20% من الأسباب تؤدي إلى 80% من النتائج" إذ أن ميزة المتغير تنبع من مدى قدرته على التعبير عن تطور الهدف، وبالمقابل هناك بعض الباحثين يعبرون عن هذه المتغيرات بطريقة أخرى وهي: العوامل الأساسية للنجاح (Facteurs clés de succès) وتعرف بطريقة مشابهة لمتغيرات العمل، على أنها الشروط الأساسية التي تمكننا من تحقيق الأهداف، ومقاومة متغيرات المحيط الذي تنشط بداخله الوحدة. كما أن هناك من يعرف المتغيرات الأساسية للنجاح على أنها: "العوامل التي تضمن الأداء الجيد للمؤسسة ككل".

أما الباحثان أالازار و سباري (C. Alazard et S.sépari) فيعرفان العوامل الأساسية للنجاح على أنها: "ترجمة للأهداف".

من خلال هذا المنهج نستنتج أن تحديد متغيرات العمل يقدم نظاما متكاملا، لإعداد لوحات القيادة ضمن كل مركز مسؤولية، ويتم تحديد المؤشرات على أساس الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

4.2. الشكل العام للوحة القيادة:

تظهر المؤشرات بصفة عامة في جدول (أنظر الجدول رقم 02)، يضم عددا معينا من الأصناف: مصنعا، ورشة، وحدة... وكل صنف يضم أيضا مجموعة من المؤشرات تظهر من خلال النتائج، أي ما تم انجازه في الميدان وما تم تحقيقه واقعا و فعلا، أما الأهداف فما تم تحديده سلفا. والفجوات هي الفرق بين النتائج والأهداف، ويكون هذا الفرق إما إيجابيا أو سلبيا. يمكن زيادة تفاصيل أخرى كتراكم نتائج السنة السابقة بحسب حاجة كل

مؤسسة وذلك حتى يسهل النظر إلى هذه المؤشرات من طرف المسؤول وحتى يسهل أيضا عرضها في شكل منحنيات بيانية، مدرجات تكرارية، منبهات وغير ذلك.

الجدول رقم (02): الشكل العام للوحة القيادة

لوحة القيادة لوظيفة معينة			
الفروقات Ecart	الأهداف Objectifs	النتائج Résultats	الصنف Catégorie
			الصنف 01: - مؤشر أ - مؤشر ب
			الصنف 02: - مؤشر أ - مؤشر ب

منطقة الانحرافات منطقة الأهداف منطقة النتائج منطقة المقاييس الاقتصادية

Source : CARLA Mendoza et autres, op cit, p53

5.2. تقييم أداء الكفاءات باستخدام لوحة القيادة:

باعتبار الكفاءات من أهم الموارد الإستراتيجية في المؤسسة، لا بد من الاعتماد على الأساليب الدقيقة لتقييم هذه الأخيرة، حيث تعد لوحة القيادة أداة فعالة من خلال ما توفره من مؤشرات مختصرة ومجملة تعكس أهم العوامل الأساسية التي ما إن تمت متابعتها ستضمن تسييرا فعالا لكفاءات المؤسسة. يتحقق هذا الوضع بتصميم لوحة القيادة وفقا لمنهج علمي سليم يركز على مؤشرات ملائمة، واضحة، مرنة وقابلة للتطوير تتماشى مع أي متغيرات جديدة، وهذا ما يظهر من خلال طريقة (O.V.A.R) الموضحة مسبقا.

يمكن المسؤول من متابعة كفاءات المؤسسة من حيث بلوغ الأهداف المرجوة ومواجهة التحديات التي يفرضها المحيط فور وقوعها، بالتكوين والتحفيز المناسبين. في هذا الاتجاه سنقدم اقتراحا للوحة القيادة ضمن وظيفة الموارد البشرية لمؤسسة إنتاج الاسمنت - بني صاف - ولاية عين تموشنت.

3. تسيير الرأسمال البشري باستخدام لوحة قيادة الإستراتيجية بالتطبيق على مؤسسة الاسمنت بني صاف (S.C.I.B.S):

أحد أهداف هذا البحث هو رصد واقع تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية. لانبجاز المطلوب، توجهنا إلى مؤسسة الاسمنت بني صاف للكشف الميداني عن واقع تسيير الموارد البشرية بداخلها، وإمكانية تطبيق لوحة القيادة الإستراتيجية، ذلك أن نجاح أداء المؤسسة مرهون بإدارة كفاءاتها البشرية.

1.3. نشأة مؤسسة الاسمنت - بني صاف:

نشأت شركة الاسمنت بني صاف من طرف المؤسسة الوطنية (S.N.M.C) سنة 1975 ، وتم الانتهاء من تشييدها سنة 1978 بحيث انطلق استغلالها منذ هذا التاريخ. انتقلت في إطار إعادة الهيكلة سنة 1984 إلى مجمع آركو (E.R.C.O) وتم إدماجها سنة 1997 بنسبة 100% ملكا للمجمع (E.R.C.O) برأسمال يقدر بـ 100 مليون دينار جزائري، ليرتفع هذا المبلغ بقرار من الجمعية العامة وأصبح يقدر بـ 1,5 مليار دينار سنة 1999، مرقم من 1 إلى 18.000 سهم، القيمة الاسمية للسهم الواحد تقدر بـ: 100.000 دج. وبتاريخ 2005 وفي إطار حوصصة المؤسسات العمومية، فتحت هذه المؤسسة أسهمها للخواص بقرار صادر من الدولة. وبموجب هذا القرار أصبح رجل الأعمال فرعون مشاركا في رأسمالها بنسبة 10% قابلة للزيادة حتى 35%. ونشير إلى أن عقد الشراكة ينص على أن التسيير يكون من طرف مجمع فرعون لفترة قدرت بـ 10 سنوات منذ إمضاء العقد. بتاريخ 2008 أصبح مجمع فرعون يمتلك 25% من أسهم هذه الشركة وبمشاركة 35% في رأسمالها.

2.3. التعريف بمؤسسة الاسمنت بني صاف:

مؤسسة الإسمنت بني صاف هي مؤسسة عمومية اقتصادية تم إنشائها بتاريخ 28 ديسمبر 1997، وهي شركة بالمساهمة (SPA) تحت إشراف مجلس الإدارة. (الجدول 03 يحمل أهم خصائصها)
الجدول رقم (03): خصائص عامة لمؤسسة الإسمنت - بني صاف:

رأس مالها	1.800.000.000 دج مقسم إلى 18.000 سهم.
طبيعة نشاطها	إنتاج وتسويق الإسمنت.
المدير العام	نوروز علي خواجه.
المقر الاجتماعي	بني صاف - سيدي صحي - ولاية عين تموشنت
الموقع الإلكتروني	www.scribs-dz.com

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة، سنة 2012 .

تهتم مؤسسة الإسمنت بني صاف بتسيير وظائفها الحالية بغرض تحقيق أهدافها مع مراعاة خلق وظائف جديدة لآفاقها المستقبلية، و ما يلاحظ في هذا التنظيم: فصل المهام والمسؤوليات في هذه المؤسسة (مديريات، مديريات فرعية ثم أقسام ثم مصالح)، ولكن تبقى درجة الفصل في المهام في واقع الممارسة مرتبطة بثقافة المؤسسة في حد ذاتها، ثم بثقافة كل موظف.

وتهدف هذه المؤسسة إلى إشباع السوق بمنتجاتها هذا من ناحية، وإلى الاهتمام بالجودة هذا من ناحية أخرى، خاصة في ظل وجود منافسة خارجية تتزايد حدتها بدخول منافسين جدد. وتعد أوراسكوم المصرية من أبرز منافسيها.

كما تراعى المؤسسة المسؤولية الاجتماعية بحفاظتها على البيئة، إذ أن هذه الأخيرة عمدة إلى تنفيذ مشروع يتمثل في وضع مصفاة (filtre) لمواجهة آثار التلوث، وذلك نظرا لحساسية الإسمنت وتأثيره على البيئة. وتسعى مؤسسة بني صاف للإسمنت دائما إلى تقديم منتج ذو جودة، وبسعر معقول يتناسب مع الطلب الخارجي، وتهدف إلى اكتساح أكبر حصة سوقية ممكنة والالتزام بوعودها اتجاه كل أعوانها: الزبائن، المساهمين، العمال، وأفراد المجتمع.

3.3. واقع تسيير الكفاءات بمؤسسة الإسمنت بني صاف (S.C.I.B.S):

أ. مديرية الموارد البشرية:

ترتبط هذه المديرية مباشرة بمساعد المدير العام، مما يبرز أهمية ومكانة الموارد البشرية داخل هذه المؤسسة. تتفرع عن المديرية ثلاث مصالح وهي: التكوين، الموارد البشرية، المتابعة.

ما يجلب الاهتمام في تنظيم المؤسسة، وجود رعاية صحية واجتماعية مميزة للعمال، زيادة على وجود مناخ اجتماعي يدل على قوة الانتماء والولاء للمؤسسة وهذا ما يستشعره كل زائر لها.

فإذا كان جلب الكفاءات يبدأ من مرحلة التوظيف فان قسم الموارد البشرية يولي أهمية قصوى لاستقطاب الكفاءات المؤهلة من خلال وضع قانون داخلي يحدد إجراءات التوظيف والتعيين والتثبيت بدقة. وتعد متابعة المسار المهني والإداري لكل العمال ضرورة قصوى في العملية الإنتاجية من خلال قسم المتابعة، وما يبرز في هذه المؤسسة هو سعيها لتنمية وتطوير الكفاءات، من خلال قسم التكوين الذي يهتم بتنفيذ ومتابعة برامج التدريب، الرسكلة، وإعادة تحسين المستوى للأعوان داخل المؤسسة وحتى الخارجين عنها كاستقبال المترشحين من الجامعات والمعاهد وتحديد فترة ومكان التبرص. وللتدليل عن حسن التدبير فإن المؤسسة لا تمنح شهادة التبرص لأصحابها إلا بعد الحصول على نسخة من الأبحاث العلمية.

الملاحظ مما سبق، غياب مصلحة مستقلة تَحص مراقبة التسيير داخل هذه المؤسسة، وإنما هي مدججة ضمنيا مع مصلحة التدقيق. هذا الوضع يتسبب في عدم دقة وفصل المهام وعدم استخدام لوحة القيادة في تسيير الموارد البشرية، مما يجعل تقييم أداء الأفراد و كذا الأداء العام قاصرا ولا يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة المثلى. لهذه الأسباب نقترح على هذه المؤسسة الاستعانة بلوحة القيادة قصد زيادة فعالية تسيير كفاءاتها . كما لاحظ أيضا أن استخدام لوحة القيادة داخل هذه المؤسسة يتم تطبيقه فقط في أقسام الوظيفة المالية ووظيفة الإنتاج، مما يبين إغفال دور هذه الأخيرة في تقييم أداء وظيفة الموارد البشرية.

ب. تشخيص وضعية مؤسسة الإسمنت بني صاف:

إن لكل مؤسسة خصوصيتها، إذ تختلف طريقة إعداد لوحات القيادة والغرض من استخدامها، ولكن الغايات النهائية تبقى واحدة، فمنتوج الإسمنت يتمتع ببعض الخصوصيات كونه مادة أساسية يتزايد الطلب عليه في السوق الجزائرية باعتبارها سوقا نامية، لذلك تسعى كل وحدة إنتاجية متواجدة تحقيق أقصى مستوى ممكن. من هذا المنطلق ينصب التركيز على وظيفة الإنتاج بشكل خاص سيما بظهور بعض المنافسين والمستثمرين الأجانب.

يتبين أن اهتمام المؤسسة موضوع الدراسة يبقى منصبا بمتابعة بعض المؤشرات الخاصة بالإنتاج والتوزيع، وبشكل كبير بالأداء المالي على حساب الأبعاد المتعددة للأداء، فضلا على أن أغلب المؤشرات، إن لم نقل كلها تندرج ضمن نطاق المؤشرات المالية (مؤشرات النتائج)، وبالمقابل نلاحظ غياب الاهتمام بالمؤشرات غير المالية وخاصة مؤشرات التنبؤ والتنمية المستمرة أي المؤشرات التي تسمح بتطبيق وتقوم الإستراتيجية.

إن قيادة المؤسسة بالاعتماد على النظر في النتائج، وعلى المؤشرات المالية فقط، والاقتصار على الاهتمام بوظيفتي الإنتاج والمالية، سيحول دون شك إلى عدم اتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب، وتكون له عواقب في تعطيل تحسين وتطوير هذا الأداء، وغياب لوحات القيادة في باقي الوظائف: بالمديرية العامة، الموارد البشرية، الصيانة وغيرها، قد يتسبب في إهمال الجوانب الأخرى التي تحتاج أيضا إلى قياس وتقييم الأداء، أي بمفهوم آخر غياب النظرة الشاملة والإستراتيجية للأداء الكلي للمؤسسة.

إن الغرض الذي أنشأت لأجله لوحات القيادة في مؤسسة إنتاج الاسمنت بني صاف يهدف أكثر للمتابعة والمراقبة، أكثر منه للتسيير واتخاذ القرار، مما يفسر الدور الرئيسي للوحة القيادة في هذه الحالة كونها نظام معلومات موجه للإدارة العليا لمجمع (G.I.C.A) وبالتالي لا يستخدم في عملية تسيير الكفاءات على مستوى مؤسسة يمثل شركة - بني صاف.

الختاتمة:

يتبين من خلال دراستنا أن مؤسسة الإسمنت بني صاف لا تزال تعتمد على الأدوات التقليدية لتقييم الأداء، مما يعيق اتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب وتحديد أسباب النجاح أو الفشل في تحقيق أهداف هذه الوظيفة بشكل دقيق، زيادة على نقص المعلومات التي تسمح للمسير بالتنبؤ باحتياجات المؤسسة من الكفاءات في المستقبل، ورغم ذلك لاحظنا العديد من النقاط الإيجابية فيما يخص تسيير الكفاءات داخل هذه المؤسسة أهمها:

- فصل المهام داخل وظيفة الموارد البشرية؛
 - السعي لتطوير أنظمة التقييم في المستقبل بالاعتماد على نظام آلي لتسجيل أوقات الدخول والخروج للعمال؛
 - الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي بصفة مستمرة مما يخلق روح المنافسة بين العمال.
- كل هذه العوامل أهلت مؤسسة الإسمنت بني صاف للارتقاء أكثر وحتى في المستقبل المنظور بفضل اهتمامها بالكفاءات البشرية.

كما لم يعد يقتصر استخدام لوحة القيادة على الوظيفة المالية أو الإنتاجية فقط، بل أصبح يشمل كل وظائف المؤسسة دون استثناء، وخاصة وظيفة الموارد البشرية بحيث تمكن لوحة القيادة الإستراتيجية من التسيير المحكم والفعال لكفاءات المؤسسة، وتسمح بضمان تحقيق: أهداف الوظيفة، تحفيز الكفاءات، اتخاذ القرارات اللازمة في التوقيت المناسب، بالإضافة إلى خلق المناخ الملائم لتنمية الكفاءات ودعم الإبداع والابتكار، مما يساهم في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة.

وقد خلصت الدراسة إلى إمكانية تطبيق هذه الأداة داخل المؤسسة مما سيعود بلا شك بالإيجاب على تقييم أداء كفاءاتها وزيادة نموها في المستقبل، لضمان البقاء في ظل المنافسة. كما أن تطبيق لوحة القيادة الإستراتيجية سيساعد حتما في عملية الانتقال من منطق ومصالح الأفراد (الكفاءات الفردية) إلى الذوبان في منطق الجماعة أي كفاءة المؤسسة ككل.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

المؤلفات:

1. أسوك شاندا وشلبا كويرا، ترجمة عبد الحكم الخزامي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.

2. عبد الغفار حنفي، " السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الدار الجامعية، 1990.
3. عبد الفتاح بوخمحم وشابونية كريمة، "تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية"، ورقة مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، 13/12، نوفمبر 2005، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر.

المقالات:

1. " تسيير المعارف وتنمية الكفاءات"، مجلة الاقتصاد والمناجنت، جامعة أبو بكر بلقايد - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - تلمسان، العدد 03.

En langue étrangère:

Ouvrages:

1. ALAZARD CLAUDE et SEPARI SABINE, " Contrôle de gestion manuelle et applications " Dunod, paris 6^{ème} édition, 2006.
2. AUTISSIER.D et autres, " L'atlas du management " , édition d'organisation, 2010-2011.
3. BALLAND STEPHANE ET BOUVIER ANNE-MARIE, "Management des entreprises en 24 fiches" , Dunod, paris, 2009.
4. DANIEL BOIX, " Le tableau de bord ", les éditions d'organisations, paris, 1998.
5. Jean- Pierre Citeau, "Gestion des ressources humaines - principes généraux et cas pratiques" 3^{ème} édition, Armande colin, paris, 2000.
6. L.LANGLOIS et autres, " Contrôle de gestion ", Foucher, paris, 2008.
7. LACONO GENVIEVE, "Gestion des ressources humaines, édition Khacbak lacono, Alger, 2004.
8. LANNING HELENE et autres, " Contrôle de gestion organisation et mise en œuvre ", 2^{ème} édition, Dunod, paris, 2003.
9. LEBOYER CLAUDE – LEVY, " La gestion des compétences ", édition d'organisation, paris, 2009.
10. ROUGIR.Y et CERRADA.K, "Contrôle de gestion", Collection syndex Pearson, édition, paris.

Articles :

1. Mendoza CARLA et autres, " Tableau de bord et balanced scorecard ", groupe revue fiduciaire, 2002.
2. VIANDIER.R, TISSOT.F et MASSOT.P, " Le tableau de bord du directeur comptable " revue banque, février 2009.