

تصميم وتطوير لوحة قيادة مستقبلية في المؤسسات العمومية الاقتصادية: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - معسكر

Designing and Developing a Future Dashboard in Public Economic Institutions: The Electricity and Gas Distribution Corporation in Mascara as a Case Study

دحو معتصم^{1*}، عامر عبدالرحمن²

¹ مخبر البحث الحوكمة العمومية والإقتصاد الإجتماعي، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، الجزائر
dahou.moutassem@univ-mascara.dz

² مخبر تسيير الهياكل المحلية والتنمية المحلية، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، الجزائر.
amer.abderrahmen@univ-mascara.dz

تاريخ النشر: 2022-06-05

تاريخ القبول: 2022-05-17

تاريخ الاستلام: 2022-02-14

ملخص:

تعتبر لوحة القيادة أداة قيادة ومراقبة تسمح للمنظمات بتحسين آليات مراقبة التسيير وقياس الأداء، ذلك لأنها تسمح بتوفير المعلومات الآنية التي تسمح لمتخذ القرار بتعديل قراراته في الوقت المناسب. وقد هدفت هذه الورقة البحثية إلى تبيان دور اعتماد هذه الأداة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر كنموذج لإبراز خصوصيات عرض لوحة القيادة في هذا النوع من المؤسسات، لقد خلصت هذه الدراسة إلى أن أداة لوحة القيادة تعتبر من أهم الأدوات المعتمدة من طرف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر لتحسين عملية مراقبة التسيير، حيث أنها قدمت صورة كاملة عن مدى فعالية أساليب التسيير المستخدمة في المؤسسة، كما سمحت بتبيان نسب الانحرافات التي تم تفسيرها وتصحيحها

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة؛ مراقبة التسيير؛ الأداء؛ مؤشرات.

تصنيف JEL : L16 ؛ L25 ؛ D24.

Abstract:

The dashboard is a command and control tool that allows organizations to improve management control mechanisms and measure performance. This is because it provides real-time information that allows decision makers to adjust their decisions in a timely manner.

The following research paper aims to show the role of adopting this tool in the Electricity and Gas Distribution Corporation of Mascara city as a model for highlighting the features of the dashboard in this type of institutions. This study concluded that the dashboard is one of the most important tools approved by the Electricity and Gas Distribution Corporation for Mascara city to improve the management control process. It provided a complete picture of the effectiveness of the management methods used in the institution, and also allowed showing the percentages of deviations that were interpreted and corrected.

Keywords: dashboard, management control, performance, indicators.

JEL Classification Codes : L16 ; L25 ; D24.

1. مقدمة:

تتطلب المنافسة المتزايدة التي تواجهها الشركات في سوق اليوم استجابة سريعة حتى تكون قادرة على التكيف والفعالية، وعليه يجب أن يكون نظام معلوماتها قادرا على تقديم مؤشرات ذات صلة بسلوك وتطور النظام في وقت قصير جدا، مما يسمح لمتخذ القرار بالتفاعل. فالأدوات التقليدية لمراقبة التسيير مثل المحاسبة التحليلية أو تسيير الميزانية لا تسمح بالتغذية العكسية للمعلومات ضمن الأطر الزمنية المتوافقة مع احتياجات صانعي القرار، كما أن اختلاف دوافع وأهداف ومصادر التمويل بين المنظمات العامة والمنظمات الخاصة، يجعل الأدوات المستخدمة في الرقابة والتسيير مختلفة. ولضمان الرقابة المنتظمة لأنشطة المنظمات وحساباتها وكذلك تحليل علاقاتها مع مختلف الأطراف ذات المصلحة، تستخدم العديد من المنظمات أدوات مختلفة من بينها لوحة القيادة.

فلوحة القيادة كانت تستخدم في إطار نهج تايلوي يتألف من ملاحظات في مواعيد نهائية محددة. واليوم تستخدم لوحة القيادة بشكل متزايد للمساعدة في اتخاذ القرار وفي تحسين الأداء في الوقت الفعلي. حيث تتخذ لوحة القيادة أشكال مختلفة تتلاءم مع شكل وحجم وطبيعة المنظمة. وتمنح لوحة القيادة مؤشرات رقمية تسمح للمؤسسة بمعرفة نتائج نشاطها في الوقت الفعلي، وهي بذلك تمكنها من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لبلوغ أهدافها، حيث يتطلب إعداد لوحة القيادة تحليل البيئة والإستراتيجية والمخاطر وغيرها. كما يتطلب تحديد الأهداف والمؤشرات المرتبطة بها.

وتسمح لوحة القيادة بإدارة أعمال المنظمة بشكل أفضل، مما يسهل عملية اتخاذ القرار وتحسين الأداء، وهي مهمة للمنظمات الخاصة والعامة على حد سواء، فهي أداة تسمح بمراقبة نتائج النشاط بصورة مستمرة وآنية، وهو ما يمكنها من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. وفي حالة الضرورة يمكن تعديل المؤشرات وفقا للأهداف.

من جهة أخرى تعتبر مؤسسة سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي تقدم خدمات عامة وإستراتيجية سواء للمنظمات الخاصة أو العامة وحتى للمواطنين، وهي عبارة عن مرفق عام اقتصادي يخدم عدة أطراف ذات مصلحة من عمال وزبائن وسياسة وطنية عامة، وكل هذا في ظل قيود التسعير العمومي وكذلك ميزانية المؤسسة ودعم الدولة، بالتوازي مع العمل على إرضاء مستعملي الخدمة العامة، ولهذا تعتبر لوحة القيادة أداة فعالة للتسيير بهذه المؤسسة العمومية الإستراتيجية، وتدعيم القرارات الإستراتيجية المتخذة لتحسين مركزها المالي وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، تبعا لما سبق تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الإشكالية الآتية:

▪ ما مدى مساهمة لوحة القيادة في تحقيق مراقبة التسيير وتحسين الأداء في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية؟

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في أن استخدام لوحة القيادة في مؤسسة سونلغاز معسكر ساعد هذه المؤسسة العمومية الاقتصادية على تحسين عملية اتخاذ القرار بتوفير المعلومات الصحيحة والآنية، وهو ما سمح بتحسين أداءها، مع توفير في الوقت والموارد اللازمة لتحقيق أهدافها الإدارية والمالية.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- تبيان دور لوحة القيادة في تحقيق مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- توضيح مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية؛
- تقديم نموذج إعداد لوحة القيادة لمؤسسة سونلغاز معسكر، والقابلة للاستخدام من جميع الأطراف ذات المصلحة.

2. الإطار النظري للدراسة:

يتضمن الإطار النظري للدراسة التعريف بمفهوم لوحة القيادة وأهميتها ووظائفها. بالإضافة إلى تطور هذا المفهوم مع مرور الوقت.

1.2 مفهوم لوحة القيادة وأهميتها

تعرف لوحة القيادة على نطاق واسع بأنها "عرض مرئي للبيانات المستخدمة لرصد الظروف و / أو تسهيل الفهم" (Wexler, Shaffer, & Cotgreave, 2017, p. xiv)، وعليه تعتبر لوحة القيادة أداة أساسية للإدارة الإستباقية، تسمح بدعم حقيقي لبناء القرار لجميع الأطراف الفاعلة بالمنظمة، فهي ليست مجرد عرض للمؤشرات والنتائج، بل هي قبل كل شيء أداة لصنع القرار، حيث توفر مؤشرات ومعلومات مفيدة للغاية تسمح لصانعي القرار باتخاذ أي إجراء يعتبر مفيداً لتحسين الوضع، كما تعتبر أداة معلومات قوية تُعلم المديرين بسرعة بتطور إدارتهم، وكذلك هي أداة اتصال تعزز التبادلات داخل الشركة بهدف تحسين الأداء بشكل دائم. وعليه فهي تجعل من الممكن مراعاة المتغيرات الداخلية والخارجية والمتغيرات المالية وغير المالية للشركة. (Hémici & Bounab, 2016, p. 296).

تعتبر لوحة القيادة إضافة إلى مجموعة من الأدوات الأخرى -المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، الموازنات التقديرية، والتخطيط وغيرها- أداة للقيادة وللمراقبة التسيير، فالأهداف الرئيسية للوحة القيادة هي المساعدة في اتخاذ القرار وتحسين أداء المنظمة، لكن هدفها الأسمى هو أن تكون مفيدة وقابلة للاستخدام بمرور الوقت (ARAUIJO, 2016, p. 3)، فلقد أدى التشكيك في افتراضات النموذج التقليدي لمراقبة التسيير لتحديث التقنيات الميزانية و ليروز أنظمة قياس الأداء (Bouquin, 2011, p. 128)، حيث يعترف الممارسون بالدور الهام لأنظمة قياس الأداء، التي تحيل للوحة القيادة وما تتمتع به من خصائص تمكنها من المساهمة بفعالية في مراقبة التسيير وتحسين الأداء. فهدف قياس الأداء هو تقييم الانجازات الفعلية وأهداف الأداء، وكذلك معرفة الفوارق أو الانحرافات، فلوحة القيادة تستعرض عناصر التقييم للحكم على موقف معين في ضوء أهداف الأداء وهو ما يسمح بتقييم الأداء واتخاذ القرار سواء بالاستمرار أو بتغيير الأساليب بشكل جذري، كما يسمح بالحد من عدم اليقين المتعلق بعمليات اتخاذ القرار.

فحتى يكون نظام المعلومات فعالاً يجب أن يستجيب لبعض القواعد الدقيقة سواء من حيث تشغيله أو من حيث محتواه، فعرض المعلومات حتى وإن كان يغطي أشكالاً مختلفة، عليه أن يحترم بعض القيود

كالإيجاز والملائمة، فلوحة القيادة يجب أن تشجع على الحوار وتحفيز المسيرين، كما يجب أن تتجاوز دور الرقابة الصارمة ومن هنا يجب أن يتضمن التصميم ما يلي (ALAZARD & Sabine, 2010, p. 553):

- الاتساق مع الهيكل التنظيمي،
- المحتوى الإجمالي والمجمع،
- سرعة التحضير والإرسال.

1.1.2. مفهوم لوحة القيادة

هي عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي تسمح للمدير بمتابعة تطور النتائج، والانحرافات عن القيم المرجعية (الأهداف المحددة، والمعايير الداخلية أو الخارجية، والمراجع الإحصائية)، وغيرها، على أن تكون المعلومات آنية قدر الإمكان، وذلك بهدف التمكين من اتخاذ القرارات الإدارية (Buttigieg, Pace, & Rathert, 2017, p. 389). وهناك اصطلاحات مختلفة للوحة القيادة:

- **تعريف غراي و بيسكو:** هي أداة إدارة تتمحور حول متابعة الأهداف، يتم استخدامها لتقييم الأداء الفعلي للشركة نسبة لأهداف محددة مسبقا بواسطة نظام الإدارة (Pesqueux & Jack, 1991).
- **تعريف مالو:** "هي أداة للإدارة العليا للشركة تسمح بتوفير رؤية شاملة ومركبة لحالة العمليات الحالية وليبيتها" (Malo, 1995).
- **تعريف بوكان:** يتم تعريف لوحة القيادة على أنها أداة عمل تتكون من "مجموعة قليلة من المؤشرات (خمسة إلى عشرة) [مدمجة] لتمكين المديرين من معرفة الحالة والتطور للأنظمة التي يسيطرون عليها وتحديد الاتجاهات التي ستؤثر عليهم في أفق يتفق مع طبيعة وظائفهم" (Bouquin, 2011, p. 397).
- **تعريف كابلان ونورتون:** طور روبرت كابلان وديفيد نورتون عام 1992 نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Tableau de Bord Prospectif BSC) باعتباره من بين أفضل أدوات إدارة الأداء لا سيما بالمؤسسات العامة، لقد أوضحنا أن هذه الأداة يمكن تنفيذها بنجاح في القطاع العام بشرط أن تتكيف مع خصوصيات كل مؤسسة (Kaplan & Norton, 2001, p. 100)، حيث يقدم هذا النموذج نظام إدارة أداء استراتيجي مستمد من رؤية الشركة وإستراتيجيتها، وهو تمثيل متعدد الأبعاد للأداء من أربع زوايا مالية وغير مالية هي (Selmer, 2019, p. 76):

- منظور **التمويل**: "ما الذي يجب أن نقدمه للمساهمين؟"
- منظور **العميل**: "كيف يجب أن ينظر إليك من قبل العملاء؟"
- منظور **العملية**: "ما الذي يجب أن تجلبه العمليات للعملاء؟"
- منظور **التعلم التنظيمي**: "كيف يجب على الأفراد والمنظمة أن يقودوا التغيير؟"
- **تعريف Afnor:** المؤشرات المرتبطة بلوحة القيادة تجعلها أداة من أدوات الإدارة وصنع القرار والملخص الذي يتيح لصانع القرار الحصول بسرعة على رؤية واضحة للمعلومات الأساسية التي تقيس حالة الوظيفة أو القطاع أو العملية المتبعة، حيث تسمح للمدير بقياس الانحرافات (والاتجاهات) ومقارنتها وتحليلها

والتصرف والتفاعل بسرعة لتحسين أدائهم وزيادة رضا العملاء أثناء تحقيق أهدافهم (Alleau, 2013, p. 146).

من خلال ما سبق، يمكن القول أن لوحة القيادة عبارة عن مجموعة مؤشرات تسمح للمسيرين بمتابعة تطور النتائج والانحرافات عن القيم المرجعية أو المعيارية (الأهداف والمعايير المحددة) في الوقت الفعلي، كما تعمل على جعل الإدارة التشغيلية تخدم الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

2.2. وظائف لوحة القيادة

تستخدم لوحة القيادة كأداة للرقابة والمقارنة، كما تساعد على اتخاذ القرار، وتستخدم لأغراض أخرى كالاتصال والحوار فحسب فوير (Voyer, 2011, p. 46) للوحة القيادة خمس وظائف (ALAZARD & Sabine, 2010, p. 552):

- وظيفة الرقابة المستمرة ومراقبة الانحرافات والتنبيه، ما يسمح بإبراز والانحرافات الكبرى.
- وظيفة محفز للتحقيق ودليل للتحليل، تعلم المسير عن موعد التحليل.
- وظيفة إعداد التقارير والمساءلة، في ظل توفر المعلومات الكافية لذلك.
- وظيفة الاتصال والتحفيز من خلال توفير بيانات موضوعية مبنية على حقائق. تسمح بتسهيل التواصل وتحد من مخاطر التفسير السيئ للمؤشرات.
- وظيفة المساهمة في صياغة الأهداف والتوقعات التي تسمح بعملية التغذية العكسية والتحسين المستمر.

3.2. مزايا لوحة القيادة

لقد أصبحت لوحة القيادة أداة للقيادة والتسيير بدلا من الرقابة، أي تم الانتقال من موقف تفاعلي إلى قيادة استباقية، وبالرغم من استخدامها كأداة للرقابة لفترة طويلة إلا أن استخداماتها الحالية تغيرت فهي الآن تعتبر نهج مصمم لتحقيق الأداء المستدام. ومن هنا أصبحت تتمتع بمزايا متعددة. تتمثل فيما يلي:

- تقديم رؤية مالية واضحة؛
- تحريك الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب: فنظرا للمؤشرات المعروضة بصورة مستمرة يمكن القيام بالتعديلات لحظة بروز انحرافات؛
- تحقيق اتصال أكثر سهولة وسرعة: فالمعلومات المتوفرة توفر لمتخذ القرار هامش مناورة أفضل يسمح له بمعالجة الاختلالات بالتشاور مع الهياكل المختلفة؛
- أداة رئيسية للانتشار الاستراتيجي: كونها تسمح بتفعيل الإستراتيجية، فبعد قبول صانعي القرار بمهامهم التكتيكية وتحديد أهداف أداء محددة للغاية، يقومون بتصميم أداة المساعدة التجريبية الخاصة بهم، وبعدها لوحة القيادة بالتوافق مع النهج المتبع لجعل الإستراتيجية ملموسة، فأهداف الأداء تعبر عن تنفيذ الإستراتيجية في الميدان.

4.2. حدود لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة كأداة تستخدمها المؤسسة لتحسين أدائها، لكن لا ينبغي أن تستخدم كأداة قمعية أو عقابية، فالحوار ومشاركة الأفكار أساس الإدارة، واستخدام لوحة القيادة كأداة عقابية يفسح المجال للممارسات الضارة والتلاعب بالبيانات (Boix & Féminier, 2004).

كما لا ينبغي أن تبقى هذه الأداة ساكنة بل يجب أن تكون ديناميكية تجسد نظام مفتوح يتكيف مع المتغيرات البيئية (Voyer, 2011, p. 48).

وتجدر الإشارة إلى أن لوحة القيادة مجرد دعم للإدارة ولن تحل بأي حال من الأحوال محل القرارات المتخذة من المسيرين، حيث لا يمكنها تقديم تحليلات أو إجراء تشخيص أو حتى تقديم تفسير عند مواجهة مواقف معينة.

3. تصميم وبناء لوحة القيادة

يتطلب تصميم لوحة القيادة قبل كل شيء التشاور والاتصال مع مختلف الأطراف الفاعلة بالمنظمة، حيث يعتبر الاتصال نقطة أساسية لنجاح لوحة القيادة، وبدونها لا يمكن للمشروع النجاح (رحيم و أحمد، 2008، صفحة 4)، فنجاح عملية التواصل يتم بالتشاور مع مختلف الأطراف الفاعلة بتقديم مشروع لوحة القيادة المراد إعداد وإبراز فوائده، ومحاولة إدماج اقتراحات مختلف الأطراف في إعداد المشروع (عيسى، 2021، صفحة 50). ويمكن تلخيص أهم خطوات تصميم لوحة القيادة في العناصر الأساسية الآتية (Fernandez, 2018):

1.3 تحديد مجالات التحسين:

تستخدم لوحة القيادة لتوجيه عملية التحسين والتقدم باتخاذ القرارات الصحيحة في أفق معين، هذا التحسين يجب أن يكون مستمرا ومتناغما مع بيئتها التنافسية (Fernandez, 2018, p. 27).

2.3 التحديد الدقيق لنقاط التدخل:

يتعلق الأمر بتحديد العمليات والأنشطة المعنية بالتحسين، وكذلك الأفراد المعنيين بنشر الإستراتيجية، حيث تشكل نقاط التدخل هذه أولوية لوحة القيادة لأجل توجيه عملية التحسين المخطط لها وهي ترتبط بالقدرة على اتخاذ قرارات مناسبة فيها ربحا للوقت (Fernandez, 2018, p. 35).

3.3 اختيار أهداف الأداء

عمليا كل مدير مسؤول عن تطوير الإستراتيجية، أي اعتماد تكتيك ممكن التحقيق. يجسد أهداف الأداء المراد تحقيقها لتجسيد الإستراتيجية المختارة أو نهج التحسين (Fernandez, 2018, p. 51). حيث يتم التعبير عن الأداء في بعدين مترابطين هما الفعالية والكفاءة، فالفعالية تعني متابعة الإجراءات الصحيحة لتحقيق الأهداف المحددة، أما الكفاءة تعني التأكد من أننا نستخدم الموارد المخصصة على أفضل وجه. ويعتبر اختيار أهداف الأداء من أهم مراحل إعداد لوحة القيادة، فهي تفرض الاتجاه الواجب إتباعه بالإضافة إلى وتيرة التحسين، حيث من الضروري مشاركة الأطراف الفاعلة في مشروع التحسين.

4.3 اختيار مؤشرات الأداء:

يجب أن يتمشى اختيار مؤشرات الأداء مع الإستراتيجية المتبعة والسياق المحدد واحتياجات صانعي القرار وكذلك الإجراءات الواجب اعتمادها، وتشارك الأطراف الفاعلة في عملية اختيار المؤشرات فهم مسؤولين عن اتخاذ القرارات بناء على المعلومات التي توفرها هذه المؤشرات.

فأي لوحة القيادة تتضمن مؤشرات تسمح بجعل أهداف المنظمة مفهومة ويمكن مراقبة درجة انجازها، ويجب أن تكون المؤشرات المدرجة في لوحة القيادة مرتبطة بشكل مباشر بأهم المتغيرات (العوامل الرئيسية) للإستراتيجية التي تنفذها الشركة، ويجب أن تحتوي فقط على عدد محدود من المؤشرات في كل مستوى من مستويات المسؤولية المتعلقة بإمكانيات عمل كل مدير. (Hémici & Bounab, 2016, p. 297).

ويُعرف المؤشر - المكون الرئيسي للوحة القيادة - بأنه عرض كمي لمتغير اقتصادي يتضمن مستوى محدد من المسؤولية، فالمؤشر هو عنصر أو مجموعة من عناصر المعلومات التي تعبر عن هدف أو غاية معينة. كما يعبر المؤشر عن المعلومات التي تجعل من الممكن معرفة حالة النظام في وقت محدد، وهو ما يجعل متخذ القرار قادراً على استنتاج أي تحسن أو تدهور في النظام بسرعة كبيرة (Hémici & Bounab, 2016, p. 297).

ويمكن تصنيف مؤشرات قياس الأداء إلى المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، فالمؤشرات المالية لها صلة مباشرة بالنتائج والربحية المالية للمؤسسة وهي تستند إلى البيانات المحاسبية والمالية، وتعتبر سهلة التفسير والقياس الكمي وقابلة للمقارنة مع مرور الوقت مع مؤسسات مشابهة، وأهم المؤشرات المالية الأكثر استخداماً رقم الأعمال، الهامش الإجمالي، النتيجة الصافية وسعر التكلفة، بينما المؤشرات غير المالية تعتبر أكثر نوعية من المؤشرات الكمية مثل أداء الموظف أو جودة الخدمة المقدمة للعملاء، وهي أهداف إستراتيجية لا يمكن بسهولة التعبير عنها بشكل كمي (Mjidila, El Wazani, & Souaf, 2017, p. 237)، ومن هنا ستختار كل شركة حسب حجمها وقطاع نشاطها لوحات القيادات التي تناسبها بشكل أفضل، والمؤشرات الأكثر صلة لبناء هذه اللوحات.

5.3 بناء لوحة القيادة

يعد تطوير وتنفيذ أي نظام مثل لوحة القيادة في الشركة مهمة دقيقة وتستغرق وقتاً طويلاً، ولنجاحه يجب أن يكون الهيكل التنظيمي واضحاً والمسؤوليات محددة بوضوح، كما يجب توفر المعلومات والاتصال الجيد والفعال في الشركة، لأنه يمكن أن يساء فهم تطبيق لوحة القيادة والمؤشرات ويُنظر إليه على أنه وسيلة من قبل الإدارة لرصد ومراقبة الجميع، حيث يتطلب نجاح نظام لوحة القيادة الحقيقي شرحاً وتواصلًا حول هذا المشروع والغرض منه واهتماماته واستخداماته على المستويات المختلفة للمؤسسة (بوخرص و عبد العزيز، 2018، صفحة 3)، كما يجب تحديد المهام والأهداف لأن التحسين المستمر لأداء كل مركز مرتبط بالمهام والأهداف التي قد تم تحديدها بوضوح من قبل، ومن هنا تتبثق مهام وأهداف كل مركز من الإستراتيجية التي وضعتها الإدارة العامة، حيث سيتم بعد ذلك حساب الانحرافات فيما يتعلق بهذه الأهداف (Hémici & Bounab, 2016, p. 301).

فالخطوات الرئيسية لبناء لوحة قيادة تتضمن ما يلي:

- أ. **اختيار المعلمات:** من الضروري تحديد العوامل الرئيسية التي ستجعل مراقبتها من الممكن ضمان تقارب الإجراءات المنفذة مع النتائج المرجوة؛
- ب. **اختيار واختبار المؤشرات:** يقوم كل مدير، بناءً على أهداف مركزه، والعوامل الرئيسية المختارة، بتطوير لوحة القيادة الخاصة به وتحديد المؤشرات اللازمة لمراقبة أداء المركز، والمؤشرات اللازمة للانتقال إلى المستوى التالي؛
- ت. **جمع البيانات ومعالجتها:** يجب أن تضمن الرقابة الإدارية أن أنظمة معلومات الشركة (مالية، فنية، تجارية) لديها البيانات اللازمة لتحديد المؤشرات، ولديها القدرة التي تسمح بمعالجة وتجميع هذه البيانات لتطوير لوحات قيادة ضمن الإطار الزمني المطلوب (العباسي، 2016، صفحة 305)؛
- ث. **إجراء الاختبارات:** هذه المرحلة ضرورية، تسمح لنا بالتحقق على سبيل المثال من موثوقية أنظمة الكمبيوتر في جمع البيانات ومعالجتها، وفي الاهتمام بالمؤشرات المحتجزة في لوحات القيادة، وتكرار الحساب وما إلى ذلك، بالإضافة لتحديد أهمية الانحرافات المحددة وبالتالي الاهتمام بحساب المؤشرات، والتزام مختلف المديرين بالنظام وتعاونهم لصالح نظام لوحة القيادة بالشركة (رفيق، 2015، صفحة 719).
- بعد معرفة ما سبق يمكن بناء لوحة قيادة متوازنة بحيث تساعد على اتخاذ القرار وتحترم القواعد المطلوبة فيجب أن يستجيب تنظيم وترتيب المؤشرات للرسالة المراد نقلها قدر الإمكان، أي يجب أن تكون لوحة القيادة متوازنة.

6.3 التدقيق والمراجعة

بمرور الوقت تتغير الإستراتيجية وتتطور الشركة وهو ما يتطلب تكييف لوحة القيادة مع هذه التغيرات لضمان فعاليتها من حيث تناسبها تماماً مع الأهداف المنشودة، وتماشيتها مع الإجراءات التي تم إطلاقها، واستخدامها بشكل صحيح.

4. مكونات وأدوات لوحة القيادة

تتضمن محتويات لوحة القيادة جوانب مختلفة تنظيمية، إدارية، معلوماتية. يتم عرضها باستخدام تقنيات مختلفة كالرسوم البيانية والمنحنيات والجدول وغيرها. حيث سنتطرق من خلال ما يأتي لمختلف هذه المكونات والأدوات.

1.4 المكونات: تتضمن لوحة القيادة العديد من المكونات الأساسية التي تساعد المنظمة على أداء مهامها وتحقيق أهدافها وهي كالتالي:

- **مكون تنظيمي:** يسمح تحسين أداء المنظمة بتمكين المدراء وجعلهم أكثر مسؤولية. وهو ما يدفعهم لاستخدام آليات إدارة أكثر صرامة وموجهة نحو الأداء، بإنتاج معلومات هادفة حول المبادئ والأهداف المحددة من طرف المؤسسة بأكملها.

- **مكون إداري:** تتمثل الانشغالات الأساسية للمدير في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وهو ما يدفعه لاستخدام لوحة قيادة إدارية حتى تكون لديه نظرة شاملة عن وحدته. حيث توفر له لوحة القيادة بعض التفاصيل الهامة التي تسمح له بفهم الحقائق بشكل أفضل، ما يمكنه من اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية بشكل أسرع. وهو ما يجعلها أداة تساعد على اتخاذ القرار.
- **مكون المعلومات:** يجب أن يتوفر المدراء على المعلومات حتى يمكنهم إبلاغ مرؤوسيهيم. حيث قد تمكنهم المعلومات من مراقبة الأنشطة في الوقت الفعلي، بالإضافة إلى قياس وتقييم النتائج بصورة صحيحة. و يفضل أن تقدم المعلومات بصورة موجزة، حيث يتم الاعتماد على الأساسيات التي تسمح بتفسير النتائج والانحرافات. كما يجب أن تكون المعلومات منظمة وهادفة وسهلة الاستخدام.
- **مكون معلوماتية:** تسمح تكنولوجيا المعلومات للمؤسسات بإنشاء ومعالجة وتخزين البيانات وتداولها بصورة سريعة وواضحة. وهو ما يجعل المدير في اتصال مباشر مع المعلومات التي يحتاجها، ما يمكنه من أداء مهامه وتحقيق أهدافه بسهولة أكثر.

2.4 أدوات لوحة القيادة

- لتقديم لوحة القيادة لمستخدميها، تستخدم طرق عرض مختلفة حسب نوعية المعلومات. حيث تستخدم الانحرافات والنسب والرسوم البيانية ... وغيرها، بهدف جذب انتباه المدير إلى المعلومات الأساسية لتسهيل عملية التحليل واتخاذ القرار (Leroy & Lochard, 1998, p. 21).
- **الانحرافات:** الإنحراف هو الفرق بين البيانات المرجعية والبيانات المرصودة، فرق بين التكلفة المتوقعة والتكلفة الفعلية، وبين الكمية المخصصة والكمية المستهلكة" (Doriath, 2008, p. 72). والهدف من تحليل الانحرافات هو معرفة أسبابها وتبليغ المسؤولين حتى يتمكنوا من اتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة.
 - **النسب:** "هي علاقة ذات مقادير معبرة لتشغيل الشركة" (ALAZARD & SÉPARI, 2018, p. 634)، إنها تسهل فهم الموقف من الناحية النسبية، حيث يجب أن يتم تمثيلها بطريقة تطويرية في الفضاء الزمني. حيث تعني الزيادة تحسناً، وطبيعة النسب تختلف وفقاً لتطورها التاريخي.
 - **الرسوم البيانية:** هي أدوات أكثر تفضيلاً، فهي تقدم المعلومات بطريقة ذات مغزى وتسمح لك بتصوير أفضل للتطور أو الاتجاه أو التغيير في الموقف من بين أكثر الرسومات استخداماً نجد:
 - **المنحنيات:** تسمح بمتابعة تطور قيمة واحدة أو أكثر بمرور الوقت، وهذا النمط من التمثيل يسمح بإسقاط الاتجاه (Fernandez, 2008, p. 123).
 - **الرسوم البيانية الدائرية:** هي أفضل الأدوات لعرض البيانات النسبية (نسبة مئوية) مثل: الحصة السوقية، توزيع التكاليف حسب النوع، توزيع الموظفين وغيرها.
 - **الرسوم البيانية:** مناسبة بشكل خاص لتتبع تطور القيم بمرور الوقت وغالباً ما تستخدم لمقارنة عدة سلاسل من القيم.

▪ **الجدول:** تستخدم بشكل عام لتسليط الضوء على الفجوات بين الأهداف والإنجازات. كما أنها تجعل من الممكن مراقبة التطور وتقدير الاتجاه من خلال وضع إنجازات فترات معينة جنباً إلى جنب ومقارنتها.

5. لوحة القيادة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لمعسكر.

بعد تطرقنا للأدبيات النظرية حول لوحة القيادة، سنحاول الان دراستها بالنسبة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر، حيث هاته الأخيرة تعبر فيها لوحة القيادة على المقارنة بين التقديرات والإنجازات التي قامت المديرية بتحقيقها، وإيجاد نسبة الإنجاز والانحراف بينهما من خلال مجموعة من المؤشرات، فهي من جهة توضح السير الحسن للأنشطة، ومن جهة أخرى تظهر مواقع الخلل.

1.5 تصميم لوحة القيادة في المديرية

توضح لوحة القيادة العمليات والأنشطة التي قامت بها المؤسسة، يتم تحضيرها في شكل جداول بالاعتماد على مجموعة من المعطيات والمؤشرات. ولإعداد لوحة القيادة المثالية للشركة لا بد من إتباع مراحل تصميم لوحة القيادة وهي كالاتي:

▪ **دراسة محيط المؤسسة:** فأول خطوة لتصميم لوحة القيادة تتمثل في دراسة محيط المؤسسة والتعرف عليه، وذلك من خلال التعرف على وضعية المؤسسة ومعرفة حصتها في السوق، حيث تعتبر مؤسسة سونلغاز المحتركة في الجزائر فيما يخص جانب نقل وتوزيع الكهرباء والغاز، أي لا يوجد لها أي منافسين، أما في جانب الإنتاج فالسوق يبقى مفتوحا للاستثمار المحلي والأجنبي. كما تعمل مؤسسة سونلغاز حسب المرسوم 02-01 على فتح مجال السوق فيما يخص طاقة الكهرباء والغاز.

▪ **تحديد الأهداف:** تأتي مرحلة تحديد الأهداف بعد دراسة محيط المؤسسة والتعرف عليه، حيث يجب أن تتوافق الأهداف مع سياسات المؤسسة ومواردها المتاحة، وأن تنفذ في مدة زمنية محددة. ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها نذكر: رفع نسبة التغطية لشبكة الغاز؛ التقليل من نسبة ضياع الكهرباء (Taux de perte)؛ رفع نسبة تحصيل الديون سنويا؛ تحقيق الربح والاستمرارية؛ تلبية حاجيات الزبائن؛ الحرص على تكييف شبكة اليوم مع تقنيات الغد الجديدة حتى تظل متماشية باستمرار مع احتياجات العملاء؛ تأمين البنية التحتية لمواجهة من ناحية تطور الاستهلاك (قدرة الشبكة، محطات المصدر، تأمين الخطوط للمخاطر المناخية)، ومن ناحية أخرى (نمو الإنتاج والحوادث واسعة النطاق)؛ دعم وتنفيذ مشاريع التنمية في إطار برنامج الدولة وبما يتوافق مع مهام الشركة؛ العمل على توفير أفضل الظروف لتسهيل التواصل مع عملاء الغاز والكهرباء؛ المساهمة في بناء سياسة اجتماعية تتفق مع قيم وأهداف المؤسسة.

▪ **اختيار المؤشرات:** بعد تحديد العناصر التي سيتم قياسها، يختار المسؤول المؤشرات التي تساعده، ومن خلال الإطلاع على الوثائق الخاصة بالمؤسسة استخرجنا بعض المؤشرات المختارة ونذكر منها على سبيل المثال المؤشرات المستعملة في قسم الميزانية ومراقبة التسيير والتي تتضمن ما يلي:

- **زبائن الكهرباء:** هم زبائن التوتر المنخفض؛ زبائن التوتر المتوسط؛ و زبائن التوتر المرتفع.

- **زبائن الغاز:** هم زبائن الضغط المنخفض؛ زبائن الضغط المتوسط؛ زبائن الضغط المرتفع.
- وتختلف المؤشرات حسب كل قسم، حيث تتميز بالثبات مع التغيير الدوري للمعطيات والذي يمكن من اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية.
- **تجميع المعلومات:** حتى يسهل قراءة واستعمال المعلومات من طرف المسؤولين. يتم تجميع المعلومات المتحصل عليها وترتيبها ترتيباً سهلاً وملائماً، والتأكد من توفر المعلومات انطلاقاً من قائمة المؤشرات المحددة في المرحلة السابقة وكذلك التعرف على مدة صلاحيتها.
- **اختيار نظم المعلومات:** بعد عملية تحصيل المعلومات وترتيبها ترتيباً معيناً، على المديرية اختيار نظام لعرض هذه المعلومات، فمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمعسكر تستخدم الجداول وأحياناً الأعمدة والمنحنيات لعرض لوحات القيادة الخاصة بها.
- ومن بين الخصائص الأخرى المميزة للوحة القيادة في المؤسسة ما يلي:
 - يتم إصدار لوحة القيادة بشكل شهري، ثلاثي وسنوي.
 - تبين لوحة القيادة في المديرية الانحرافات التي تحدث في الأداء.
 - مدير مديرية التوزيع يصدر أوامر لكل قسم من أجل تصحيح الانحرافات التي تظهر في لوحة قيادة، ويكون التصحيح في مدة آنية.
 - يتم مناقشة النتائج الواردة في لوحة القيادة عن طريق تشكيل اجتماع، حيث يقوم كل مسؤول قسم بشرح نتائج لوحة القيادة الخاصة بقسمه.
 - يطلع على لوحة القيادة في المؤسسة مسؤولي الأقسام وممثلي العمال.
 - يتم الاستفادة الى أقصى درجة من لوحة القيادة في المؤسسة. حيث تبين مدى وصولها الى تحقيق أهدافها.

2.5 نماذج لوحة القيادة للمديرية موضوع الدراسة

تأتي عملية عرض لوحات القيادة الخاصة بالمؤسسة بعد أن تكتمل المراحل السابقة، والتي تكون في شكل جداول ولكل قسم لوحة قيادة خاصة به تسمح للمسؤول بمتابعة نشاطه. سوف نستعرض بعض من نماذج لوحات القيادة الخاصة المعمول بها ببعض الأقسام المهمة -قسم الميزانية ومراقبة التسيير- وهذا نظراً لكبر حجم المؤسسة. فقسم الميزانية ومراقبة التسيير تحتوي لوحات القيادة الخاصة به على مجموعة من المعلومات تتمثل فيما يلي: مساهمات زبائن الكهرباء والغاز؛ عدد زبائن الكهرباء والغاز؛ شراء وبيع ونسبة الخسارة للكهرباء والغاز؛ تطور المبيعات؛ المبيعات من الكهرباء والغاز؛ رقم الأعمال الخاص بالكهرباء والغاز.

1.2.5 لوحة القيادة لمساهمات الزبائن:

جاءت لوحة القيادة الخاصة بمساهمات الزيائن سواء بالنسبة للكهرباء (حسب نوع التوتر) والغاز (حسب نوع الضغط) لشهر نوفمبر لعامي 2018 و 2019 كالتالي:

أ. مساهمات زيائن الكهرباء:

الجدول رقم 01: المبيعات من الكهرباء.

| المحقق | الأهداف | نسبة التطور | 11/2019 | 11/2018 | طبيعة الزيائن |
|---------|---------|-------------|---------|---------|----------------------|
| 81.07 % | 9950 | -3.71% | 8066 | 8377 | زيائن التوتر المنخفض |
| 83.33 % | 72 | 100.00% | 60 | 33 | زيائن التوتر المتوسط |
| / | 0 | / | 0 | 0 | زيائن التوتر المرتفع |

المصدر: مؤسسة سونلغاز

يتضح من خلال الجدول ما يلي: بالنسبة لزيائن التوتر المنخفض (BT): عرف العدد خلال شهر نوفمبر انخفاض بنسبة 3.71% أي بفارق 311 زبون. لقد بلغت نسبة تحقيق الأهداف 81.07% . ويرجع ذلك لتغيير بعض الزيائن لنشاطاتهم الاقتصادية ما تطلب تغيير في استهلاك الكهرباء من التوتر المنخفض إلى المتوسط. أما بالنسبة لزيائن التوتر المتوسط (HTA-MT): فقد عرف العدد ارتفاعا، حيث قدرت نسبة الارتفاع بحوالي 100% وبلغت النتائج المحققة 83.3% . أما بالنسبة لزيائن التوتر المرتفع (HTB-HT): يتعلق هذا المؤشر بالمشاريع الكبرى. هذا المؤشر لم يعرف أي حركة خلال هذا الشهر.

ب. مساهمات زيائن الغاز:

الجدول رقم 02: مساهمات زيائن الغاز.

| المحقق | الأهداف | نسبة التطور | 11/2019 | 11/2018 | طبيعة الزيائن |
|--------|---------|-------------|---------|---------|---------------------|
| 68.43% | 8150 | -0.14% | 5577 | 6497 | زيائن الضغط المنخفض |
| 87.50% | 8 | 600% | 7 | 1 | زيائن الضغط المتوسط |
| 0.00% | 1 | / | 0 | 1 | زيائن الضغط المرتفع |

المصدر: مؤسسة سونلغاز

يتضح من خلال الجدول أن عدد زيائن الضغط المنخفض من الغاز قد انخفض بـ 920 زبون خلال شهر نوفمبر 2019 -مقارنة بشهر نوفمبر 2018- بنسبة قدرت بـ -14% ، وبلغت النتائج المحققة 68.43% مقارنة بالأهداف المسطرة. أما بالنسبة لزيائن الضغط المتوسط فقد عرف عددهم ارتفاع ونسبة تحقيق الأهداف بلغت 87.5%.

2.2.5 لوحة القيادة للشراء والبيع (GWH):

جاءت لوحة القيادة الخاصة بعمليات الشراء والبيع للكهرباء والغاز للفترة ما بين عامي 2018 و 2019 كالتالي:

أ. نسبة الشراء والبيع من الكهرباء (GWH):

الجدول رقم 03: نسبة الشراء والبيع من الكهرباء.

| الكهرباء | المشتريات والمبيعات (HT) | المشتريات (BT+MT) | المبيعات (BT+MT) | الضائع (GWH) | نسبة الضياع (الخسارة) |
|----------|--------------------------|-------------------|------------------|--------------|-----------------------|
|----------|--------------------------|-------------------|------------------|--------------|-----------------------|

| | | | | | |
|--------|--------|---------|---------|--------|----------------|
| 10.74 | 101.79 | 846.24 | 948.03 | 403.42 | 2018 |
| 9.77 | 102.46 | 946.03 | 1048.49 | 392.99 | 2019 |
| 10.95% | 125.93 | 1024.00 | 1150.00 | 432.82 | الأهداف |
| -8.98% | 0.66% | 11.79% | 10.60% | -2.58% | نسبة التطور |
| 89.25% | 81.37% | 92.38% | 91.17% | 90.80% | النسبة المحققة |

المصدر: مؤسسة سونلغاز

يتضح من خلال الجدول أن المبيعات من الكهرباء قد سجلت نسبة تطور قدرها %11.79 بين سنتي 2018 و 2019. أما مشتريات الكهرباء فشهدت تطورا بـ %10.60 في الفترة 2018 - 2019. بحوالي 100 GWH. ونسبة الضياع من الكهرباء المقدرة بـ %9.77 تشير الى عدم الاستفادة التامة للمؤسسة، إضافة الى الأسباب التي تؤدي الى حدوث مثل هذا الضياع في الكهرباء هي الاحتمال من بعض الزبائن والضياع عند حدوث انقطاعات تمس الأسلاك الكهربائية.

ب. نسبة الشراء والبيع من الغاز (MTH):

الجدول رقم 04: نسبة الشراء والبيع من الغاز.

| الغاز | المشتريات والمبيعات (HP) | المشتريات (BP+MP) | المبيعات (BP+MP) | الضائع (MTH) | نسبة الضياع (الخسارة) |
|-----------------------|--------------------------|-------------------|------------------|--------------|-----------------------|
| 2018 | 2922.90 | 1407.79 | 1475.37 | -67.59 | -4.80 |
| 2019 | 2922.76 | 1696.27 | 1515.54 | 180.73 | 10.65 |
| الأهداف | 3563.60 | 1831.41 | 1780.38 | 51.03 | 2.79% |
| نسبة التطور - التغيير | -0.00% | 20.49% | 2.72% | -367.40% | -321.92% |
| النسبة المحققة | 82.02% | 92.62% | 85.12% | 354.16% | 381.88% |

المصدر: مؤسسة سونلغاز

يتضح من الجدول تطورا قيمة المبيعات بـ %2.72 خلال الفترة 2018 - 2019. بقيمة إضافية قدرها 40.17 MTH. أما المشتريات فبلغت نسبة تطورها %20.49 خلال هذه الفترة. بقيمة قدرها 288.48 MTH. وقد نتج عن كل من المبيعات والمشتريات خسارة قيمتها %10.65 سنة 2019 مقارنة بسنة 2018 التي بلغت نسبة الخسارة فيها %4.80 بالمقارنة مع الأهداف المسطرة %2.79.

3.2.5 لوحة القيادة لعدد زبائن الكهرباء والغاز:

جاءت لوحة القيادة الخاصة بعدد الزبائن سواء بالنسبة للكهرباء والغاز ومدى تطور هذا العدد لشهر نوفمبر لعامي 2018 و 2019 كالتالي:

أ. عدد زبائن الكهرباء:

الجدول رقم 05: عدد زبائن الكهرباء.

| الصفة | 11/2018 | 11/2019 | معدل التطور | الأهداف | المحقق |
|----------------------|---------|---------|-------------|---------|--------|
| زبائن التوتر المنخفض | 209030 | 215931 | 3% | 221755 | 97.37% |
| زبائن التوتر المتوسط | 1387 | 1422 | 3% | 1507 | 94.36% |

| | | | | | |
|----------------------|---|----|---|---|---------|
| زبائن التوتر المرتفع | 2 | 0% | 2 | 2 | 100.00% |
|----------------------|---|----|---|---|---------|

المصدر: مؤسسة سونلغاز

نلاحظ أن نسبة الزيادة المحققة في شهر نوفمبر من سنة 2019 الخاصة بزبائن الكهرباء بلغت 3% لكل من زبائن التوتر المنخفض والمتوسط وهذا بالمقارنة مع شهر نوفمبر من سنة 2018. وقد قدرت الزيادة بالنسبة لزبائن التوتر المنخفض (BT) بـ 6091 زبون.

ب. عدد زبائن الغاز:

الجدول رقم 06: عدد زبائن الغاز.

| الصفة | 11/2018 | 11/2019 | معدل التطور | الأهداف | المحقق |
|---------------------|---------|---------|-------------|---------|--------|
| زبائن الضغط المنخفض | 100591 | 106179 | 6% | 108956 | 97.45% |
| زبائن الضغط المتوسط | 170 | 182 | 7% | 185 | 98.38% |
| زبائن الضغط المرتفع | 5 | 6 | 20% | 8 | 75.00% |

المصدر: مؤسسة سونلغاز

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الزيادة المحققة الخاصة بزبائن الغاز، بلغت 6% بالنسبة لزبائن الضغط المنخفض بين الفترتين نوفمبر 2018 -نوفمبر 2019 بفارق قدره 5588 زبون. أما زبائن الضغط المتوسط فقدرت الزيادة بـ 7% بفارق قدره 12 زبون. بينما زبائن الضغط المرتفع فقدرت الزيادة بـ 20% بفارق قدره زبون واحد. ونسبة تحقيق الأهداف فاقت 75% .

4.2.5 لوحة القيادة للمبيعات من الكهرباء والغاز:

جاءت لوحة القيادة الخاصة بمبيعات الكهرباء على حسب نوع التوتر والغاز على حسب نوع الضغط للفترة ما بين عامي 2018 و 2019 كالتالي:

أ. المبيعات من الكهرباء (GWh):

الجدول رقم 07: المبيعات من الكهرباء.

| الكهرباء | المحقق 2018 | المحقق 2019 | الأهداف 2019 | معدل التطور | المحقق / obj |
|--------------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| الزبائن العاديين | 540.38 | 584.08 | 606.00 | 8.09% | 96.38% |
| FSM | 75.44 | 81.66 | 84.00 | 8.24% | 97.21% |
| زبائن الضغط المنخفض (BT) | 615.82 | 665.74 | 690.00 | 8.11% | 96.48% |
| زبائن الضغط المتوسط (MT) | 251.09 | 267.29 | 270.00 | 6.45% | 98.99% |
| BT+MT | 866.91 | 933.03 | 960.00 | 7.63% | 97.19% |
| زبائن الضغط المرتفع (HT) | 471.39 | 457.29 | 475.00 | -2.99% | 96.27% |
| المجموع | 1338.30 | 1390.31 | 1435.00 | 3.89% | 96.89% |

المصدر: مؤسسة سونلغاز

نستخلص من الجدول ما يلي:

- الزبائن العاديين: نلاحظ ارتفاع في كمية استهلاك الكهرباء بـ 43.7% خلال سنة 2019 بالمقارنة بسنة 2018 مع تحقيق نسبة تطور بلغت 8.09%
- زبائن التوتر المنخفض (BT): نلاحظ ارتفاع في كمية استهلاك الكهرباء بـ 39.23% خلال سنة 2019 مقارنة بسنة 2018 مع نسبة تطور بلغت 8.11% بين الفترتين.

– زبائن التوتر المتوسط (MT): نلاحظ ارتفاع في نسبة استهلاك الكهرباء بـ 16.2% خلال سنة 2019 مقارنة بسنة 2018 مع نسبة تطور بلغت 6.45% بين الفترتين، وبلغت النتائج المحققة 98.99% مقارنة بالأهداف المسطرة 270.00.

– زبائن التوتر المرتفع (HT): نلاحظ انخفاض في كمية استهلاك الكهرباء بـ 14.1% خلال سنة 2019 مقارنة بسنة 2018 مع تحقيق نسبة تطور قدرها -2.99% بين الفترتين حيث بلغت النتائج المحققة 96.27% مقارنة بالأهداف المسطرة 475.00.

ب. المبيعات من الغاز (MTH):

الجدول رقم 08: المبيعات من الغاز.

| المحقق / obj | معدل التطور | الأهداف 2019 | المحقق 2019 | المحقق 2018 | الكهرباء |
|-----------------|-------------|-----------------|----------------|----------------|--------------------------|
| 102.68 | 5.89% | 1160.00 | 1191.06 | 1124.84 | الزبائن العاديين |
| 97.52 | 3.36% | 58.00 | 56.56 | 54.73 | FSM |
| 102.43 | 5.77% | 1218.00 | 1247.63 | 1179.56 | زبائن الضغط المنخفض (BT) |
| 97.69 | 3.05% | 75.00 | 73.27 | 71.10 | زبائن الضغط المتوسط (MT) |
| 102.16 | 5.62% | 1293.00 | 130.90 | 1250.67 | BT+MT |
| 96.54 | -2.44% | 3609.86 | 3485.05 | 3572.10 | زبائن الضغط المرتفع (HT) |
| 98.02 | -0.35% | 4902.86 | 4805.90 | 4822.77 | المجموع |

المصدر: مؤسسة سونلغاز

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

– الزبائن العاديين (AO): نلاحظ ارتفاع في كمية بيع الغاز قدره 66.2 بين 2018-2019. حيث بلغت نسبة التطور 5.89% وهذا راجع الى كثرة الطلب والاستهلاك لهذه المادة في موسم الشتاء

– زبائن الضغط المنخفض (BP): نلاحظ ارتفاع في كمية بيع الغاز قدرها 68.07 بين السنتين 2018-2019، وبلغت نسبة التطور 5.77% مع نسبة تحقق بلغت 102.43% مقارنة بالأهداف المسطرة 1218.00 وهذا راجع الى كثرة الطلب لاستهلاك هذه المادة خاصة في موسم الشتاء بالنسبة لهذه الفئة.

– زبائن الضغط المتوسط (MP): نلاحظ ارتفاع في كمية بيع الغاز بصفة ضعيفة بفارق قدره 2.17 بين سنتي 2018-2019 مع نسبة تحقق قدرها 97.69% مقارنة بالأهداف المسطرة 3.05% لسنة 2019.

– الفاتورة الاجمالية: نلاحظ انخفاض في نسبة استهلاك الغاز خلال سنة 2019 مقارنة بسنة 2018 مع نسبة تطور -0.35% بين الفترتين، حيث بلغت النتائج المحققة 98.02% مقارنة بالأهداف المسطرة 4902.86.

5.2.5 لوحة القيادة لتطور المبيعات:

جاءت لوحة القيادة الخاصة بتطور مبيعات الكهرباء والغاز لشهر نوفمبر لعامي 2018 و 2019 كالتالي:

الجدول رقم 09: تطور المبيعات.

| النوع | 31/11/ 2018 | 31/11/ 2019 | حجم التطور % للفترة | 31/12/ 2018 | حجم التطور % | الأهداف | القيمة % |
|-------------------------------|----------------|----------------|------------------------|----------------|--------------------|---------|-------------|
| الزيائن العاديين | 286.8 | 370.69 | 29 | 90.3 | 311 | 81.3 | 21 |
| FRM | 7.1 | 6.23 | -13 | 4.9 | 27 | 4.41 | 0.35 |
| ضغط منخفض MP | 72.1 | 64.66 | -10 | 47.4 | 36 | 42.32 | 4 |
| ضغط مرتفع HP توتر مرتفع HT | 1.1 | 47.24 | 4073 | 1.1 | 4194 | 1.13 | 2.63 |
| المجموع الخاص | 367.2 | 488.81 | 33 | 143.4 | 241 | 129.16 | 27 |
| FSM / ADM | 478.3 | 555.46 | 16 | 397.4 | 40 | 362.44 | 31 |
| MT/MP ADM | 526.1 | 546.38 | 4 | 500.6 | 9 | 492.88 | 30 |
| مجموع ADM | 1004.4 | 1101.84 | 10 | 898.4 | 23 | 855.32 | 61 |
| مجموع الطاقات | 1371.5 | 1590.65 | 16 | 1041.8 | 53 | 984.48 | 89 |
| الأشغال A.C.I | 211.4 | 18.85 | -91 | 16.8 | 12 | 15.1 | 1 |
| الأشغال A.D.M | 23.0 | 183.20 | 696 | 194 | -6 | 174.57 | 10 |
| مجموع الأشغال | 234.4 | 202.05 | -14 | 210.7 | -4 | 189.67 | 11 |
| مجموع الطاقة + الأشغال | 1604.8 | 1745.47 | 9 | 1251 | 40 | 1173 | 97 |
| المجموع الكلي | 1605.93 | 1792.71 | 12 | 1253 | 43 | 1174 | 100 |

المصدر: مؤسسة سونلغاز

نلاحظ من الجدول أعلاه أن:

- المبيعات من الطاقة والأشغال شهدت تطورا بنسبة 97% في الفترة الممتدة من سنة 2018 بقيمة قدرها 1604.8 وسنة 2019 بقيمة قدرها 1251.
- أما الزيائن العاديين ارتفعت نسبة التطور الى 29 % بالمقارنة ما بين سنة 2018 (286.8) وسنة 2019 (370.69).
- المبيعات من ADM ارتفعت ب 61% مقارنة بين سنة 2018 (898.4) وسنة 2019 (1101.84).
- المبيعات من الطاقة ارتفعت ب 89% مقارنة بين سنة 2018 (1041.80) وسنة 2019 (1590.65).
- الأشغال انخفضت ب 11% مقارنة بين سنة 2018 (1251) وسنة 2019 (1745.47).

6.2.5 رقم الأعمال الكهربائ والغاز:

جاءت لوحة القيادة الخاصة برقم الأعمال بالنسبة للكهرباء والغاز للفترة ما بين عامي 2018 و 2019 كالتالي:

أ. رقم الأعمال الخاص بالكهرباء

الجدول رقم 10: رقم الأعمال الخاص بالكهرباء.

| المحقق 2018 | المحقق 2019 | الأهداف 2019 | نسبة التطور | المحقق من أهداف 2019 % |
|----------------|----------------|-----------------|-------------|---------------------------|
| 2318582 | 2547617 | 2745786 | 9.88% | 92.78 |
| 342516 | 391591 | 380504 | 14.33% | 102.89 |

| | | | | | |
|--------|--------|---------|---------|---------|--------------------------|
| 94.01 | 10.45% | 3126390 | 2939208 | 2661098 | زبائن الضغط المنخفض (BT) |
| 100.42 | 6.98% | 1064610 | 1069055 | 999310 | زبائن الضغط المتوسط (MT) |
| 95.64 | 9.50% | 4191000 | 4008263 | 3660408 | BT+MT |
| 89.91 | -3.97% | 1239275 | 1114206 | 1160297 | زبائن الضغط المرتفع (HT) |
| | 6.26% | 5430275 | 5112469 | 4820705 | المجموع |

المصدر: مؤسسة سونلغاز

من الجدول المقدم نلاحظ أنه خلال سنة 2019 كان إجمالي رقم أعمال المؤسسة جراء بيعها للكهرباء يقدر بـ 5112469 دج مقارنة برقم الأعمال لسنة 2018 المقدر بـ 4820705 دج، حيث بلغت نسبة التطور 6.26% بين الفترتين مع نسبة تحقق 94.33 من الأهداف المسطرة لسنة 2019. وهذا يعد تطورا ملحوظا للمديرية.

ب. رقم الأعمال الخاص بالغاز:

الجدول رقم 11: رقم الأعمال الخاص بالغاز.

| المحقق من أهداف 2019 % | نسبة التطور | الأهداف 2019 | المحقق 2019 | المحقق 2018 | |
|------------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------------------|
| 102.62% | 12.77% | 426764 | 437953 | 388367 | الزبائن العاديين |
| 116.65% | 15.23% | 21338 | 24891 | 21601 | FSM |
| 103.29% | 12.90% | 448102 | 462844 | 409969 | زبائن الضغط المنخفض (BT) |
| 133.73% | 5.28% | 27893 | 37301 | 35429 | زبائن الضغط المتوسط (MT) |
| 105.07% | 12.29% | 475995 | 500145 | 445398 | BT+MT |
| 84.54% | -2.12% | 792.365 | 670100 | 684589 | زبائن الضغط المرتفع (HT) |
| 92.26% | 3.56% | 1268359 | 1170245 | 1129987 | المجموع |

المصدر: مؤسسة سونلغاز

من الجدول أعلاه نلاحظ أن: رقم الأعمال الخاص بالغاز قد كان 1170245 دج في عام 2019 مقارنة بعام 2018 الذي كانت قيمته 112987 دج، بفارق قدره 40258 دج حيث بلغت نسبة التطور 3.56% بين الفترتين مع نسبة تحقق 92.26% من الأهداف المسطرة لسنة 2019، وهذا راجع الى ارتفاع عدد المنخرطين في جميع الصيغ لشبكة الولاية وخاصة مع الحركة التنموية التي تعرفها الولاية على مستوى جميع النشاطات الاقتصادية مما ساهم في ارتفاع رأس مال المؤسسة في سنة 2019.

6. الخاتمة:

يمكن أن تشكل لوحة القيادة الإدارية أداة تسهل للمديرين عمليات المتابعة والتقييم، لكن لا يمكنها أن تحل محل نظام المعلومات ولا أن تكون شاملة، فهي أداة لدعم القرارات لكن لا يمكنها أن تحل محل المديرين في اتخاذ القرارات وتشخيص المشكلات وتحليلها.

لقد حاولنا من خلال دراستنا إسقاط الجانب النظري للدراسة، حيث تمكنا من معرفة طريقة إعداد لوحات القيادة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمعسكر وقمنا بتقديم نظرة عامة على المؤسسة وكذا كيفية تصميم المؤسسة للوحات القيادة وطريقة عرضها إضافة الى التعليق على الجداول.

فلوحة القيادة تعتبر أداة متميزة لها لغة مزدوجة تجمع بين الأرقام، الإحصائيات والأشكال البيانية التي لا تخلو من الشروحات والتقارير الوافية. وهو ما يعطي للمسيرين إمكانية قيادة المؤسسة من خلال تحديد الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية المنبثقة عنه، أما الكيفية التي يمكن بموجبها تحقيق ذلك فتعرض على شكل مؤشرات تشمل الإمكانيات والطاقات المتاحة وكذلك على المعوقات التي يمكن أن تواجهها والصيغ التي يمكن اللجوء إليها لغرض تجاوزها. بالإضافة الى الإستراتيجية التي تتبناها والاستراتيجيات البديلة.

وقد توصلنا من خلال دراستنا للنتائج الآتية:

- تعتبر لوحة القيادة من أبرز الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير فهي تسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة بشكل سريع، مما يحسن من أداء المؤسسة الاقتصادية.
- تعمل لوحة القيادة كأداة مكملة لأدوات مراقبة التسيير التقليدية، فهي تسمح بتوفير معلومات آنية بشكل مبسط وملخص يسمح للمؤسسة الاقتصادية بمراقبة أنشطتها خصوصا إذا تم تصميمها بشكل جيد وتقديم محتواها بشكل يعكس للمسؤول مستوى الأداء
- الهدف من نظام لوحة القيادة المتبع في المؤسسة هو التحقق من أن النتائج الفعلية المسجلة مطابقة للأهداف المسطرة مسبقا.
- يتم تحضير لوحة القيادة بالمؤسسة بشكل شهري ولا يتم تجديدها يوميا وهذا ما يفقدها ميزة السرعة في إيصال أو معالجة المعلومات.
- تعتمد المؤسسة على الجداول المليئة بالأرقام وتهمل الرسومات البيانية التي تعبر بشكل أفضل. إضافة لعدم اعتماد المؤسسة على الواجهات في نشر لوحة القيادة بل تبقى مجرد وثائق يتم وضعها جانب الوثائق المحاسبية.
- لوحة القيادة في مؤسسة سونلغاز، تعتبر أداة لتقييم النتائج ورفع المعلومات عن طريق تقرير شهري يرفع الى المؤسسة الأم بغرض تقديم المبررات التي أدت الى وجود انحرافات إيجابية أو سلبية خلال الشهر وليست أداة رقابية تسمح للمسؤولين بالتحكم في السير اليومي لنشاطاتهم.

التوصيات:

بناء على النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم بعض التوصيات التي يمكن الاستفادة منها لتحسين عرض لوحة القيادة، نلخصها فيما يلي:

- إعلام المسؤولين والمرؤوسين وتحسيسهم بأهمية لوحة القيادة بالمؤسسة.
 - تكوين المسؤولين وأعاون التنفيذ عن آليات إعداد وتصميم لوحة القيادة ومكوناتها. واستخدامها لأغراض التسيير وتحسين الأداء وليس فقط لأجل تحقيق الأهداف الرقابية
 - الاهتمام بطريقة عرض لوحات القيادة بالاعتماد على الرسومات والأشكال البيانية مع استخدام الألوان الجذابة والمعبرة، كما ينصح باستخدام نظام المنبهات لتسهيل قراءة الانحرافات.
 - إعداد لوحة القيادة مستدامة أي آنية حتى تكون ذات أهمية في المؤسسة وتساعد في عملية التسيير.
- أخيرا يمكن توجيه الباحثين للبحث عن عوائق اعتماد لوحة القيادة في المؤسسات الجزائرية لا سيما باعتمادها كأداة تسيير أكثر منها أداة رقابة.

7. قائمة المراجع:

- إلهام بن عيسى. (2021). اعداد وتصميم لوحة القيادة. مجلة المالية البنكية و إدارة الأعمال، 10(1)، 45-68.
- حسين رحيم، و بونقيب أحمد. (2008). دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير. أبحاث اقتصادية وإدارية، 2(2)، 1-21.
- علاء عبد السلام مصطفى العباسي. (2016). تصميم لوحة قيادة أعمال المنظمة : نموذج مقترح. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، 13(39)، 294-312.
- لمين بوخرص، وعلوطي عبد العزيز. (2018). العمل على إنشاء نظام إنذار مبكر للآزمات بالاستعانة بمقاييس و مؤشرات لوحة القيادة المستقبلية: دراسة تحليلية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 14(19)، 1-12.
- يوسف رفيق. (2015). لوحة القيادة كأداة لمراقبة الجودة في قطاع التعليم العالي. المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي (الصفحات 712-722). الشارقة: جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
- Alain Fernandez. (2008). L'essentiel du tableau de bord. Paris: Eyrolles.
- ALAZARD, C., & Sabine, S. (2010). Contrôle de gestion : Manuel et Applications (éd. 2eme édition). Paris: Dunod.
- ALAZARD, C., & SÉPARI, S. (2018). contrôle de gestion, manuel et application (éd. 5e édition). Paris: Dunod.
- Alleaume, A. (2013). Achats pour non-spécialistes. Paris: Dunod.
- ARAUJO, S. D. (2016). Proposition d'élaboration d'un tableau de bord pour le service financier de la commune de Nyon. Bachelor. Suisse: Haute École de Gestion de Genève.
- Boix, D., & Féminier, B. (2004). Le tableau de bord facile: Méthodologie complète en 76 fiches (éd. 2e édition). Paris: Editions d'Organisation.
- Bouquin, H. (2011). Le contrôle de gestion (éd. 5eme édition). Paris: Presses Universitaires de France.

- Bouquin, H. (2011). Que sais-je ? Les fondements du contrôle de gestion (éd. 4eme édition). Paris: PUF.
- Brigitte Doriath .(2008) .Contrôle de gestion en 20 fiches5 (الإصدار) eme édition .(Paris: Dunod.
- Buttigieg, S. C., Pace, A., & Rathert , C. (2017). Hospital performance dashboards: a literature review. Journal of Health Organization and Management, 31(3), 385–406.
- Fernandez, A. (2018). L'essentiel du tableau de bord (éd. 5ème EDITION). NewsCo Group.
- Hémici, F., & Bounab, M. (2016). Techniques de gestion Cours et applications. Paris: Dunod.
- Malo, J.-L. (1995). Les tableaux de bord comme signe d'une comptabilité à la française. Dans Mélanges en l'honneur du professeur Claude Perochon (pp. 357–376). Paris: Foucher.
- Michel Leroy و Jean Locharde .(1998) .bleau de bord au service de l'entreprise . Paris: Ed. d'Organisation.
- Mjidila, B., El Wazani, Y., & Souaf, M. (2017). Contrôle de Gestion et Performance dans les Organisations Publiques Marocaines: Quelles Spécificités. European Scientific Journal, 13(19), 231–248.
- Pesqueux, Y., & Jack , G. (1991). Le tableau de bord, outil de gestion: une comparaison France – Etats–Unis. Paris: Cahier de Recherche du Groupe HEC. Récupéré sur <https://hal-hec.archives-ouvertes.fr/hal-00611978>
- Robert S Kaplan و David P Norton .(2001) .Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1 .Accounting horizons.104–87 ،(1)15 ،
- Selmer, C. (2019). La boîte à outils du contrôle de gestion. Paris: Dunod.
- Voyer, P. (2011). Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance: 2e édition (éd. 2eme édition). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Wexler, S., Shaffer, J., & Cotgreave, A. (2017). The big book of dashboards: visualizing your data using real-world business scenarios. New York: John Wiley & Sons.