



كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير القسم : العلوم المالية و المحاسبة *التخصص : محاسبة و تدقيق

دور لوحة القيادة في تحسين فعالية أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة : الوكالة الولائية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء **CASNOS BOUIRA**

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في المحاسبة و التدقيق

تحت إشراف

الأستاذ : غزيباون علي

من إعداد الطالب :

قرين توفيق

لجنة المناقشة

الأستاذ : أعماروش أحسن رئيسا

الأستاذ : أيت عكاش سمير.....مناقشا

الأستاذ : غزيباون عليمشرفا

السنة الجامعية 2016/2015



كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير القسم : العلوم المالية و المحاسبة *التخصص : محاسبة و تدقيق

دور لوحة القيادة في تحسين فعالية أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة : الوكالة الولائية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS BOUIRA

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في المحاسبة و التدقيق

تحت إشراف

الأستاذ : غزيباون علي

من إعداد الطالب :

قرين توفيق

لجنة المناقشة

الأستاذ : أعماروش أحسن رئيسا

الأستاذ : أيت عكاش سمير.....مناقشا

الأستاذ : غزيباون عليمشرفا

السنة الجامعية 2016/2015

كلمة شكر

ففي بادئ الأمر أحمد الله تعالى على ما آتانا

من علم نافع ونسأله أن يكون في ميزان

الحسنات يوم تبيض وجوه و تسود وجوه

و به نستعين و له الشكر و الثناء في

توفيقي لأعداد هذه المذكرة

و نسأل الله العافية لأمتنا

كما نتقدم بالشكر إلى أساتذة الجامعة

و على رأسهم الأستاذ المشرف

*** غزيباون علي ***

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى والدي العزيزين

الكريمين و إلى كل أفراد عائلتي الكبيرة و الصغيرة

إلى إخوتي و أخواتي إلى أعمامي و عمتي

إلى زوجتي أم أطفالي **أمينة * هبة الرحمان**

و نور الإيمان

إلى أساتذتي الذين قدموا لي يد العون أثناء

الدراسة و في أوقات الشدة

إلى زملائي في الجامعة دون استثناء

إلى زملائي في العمل

الفهرس

الفهرس

الصفحة	قائمة المحتويات
	كلمة شكر
	الإهداء
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال البيانية
أ-هـ	مقدمة
02	الفصل الأول: تحسين أداء المؤسسة ضمن مقارنة الفعالية التنظيمية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية
04	المطلب الأول: تعريفات الفعالية التنظيمية
07	المطلب الثاني: أهمية و دور الفعالية التنظيمية
10	المطلب الثالث: معايير قياس الفعالية
13	المبحث الثاني: دراسة الفعالية التنظيمية
17	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
22	المطلب الثاني: مداخل لدراسة الفعالية التنظيمية
34	المطلب الثالث: المقارنة بين مختلف مداخل الدراسة
36	المبحث الثالث: المفاهيم المرتبطة بتحسين الأداء
36	المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء
38	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء و أهدافه
40	المطلب الثالث: أساليب تقييم الأداء
43	خلاصة الفصل الأول

45	الفصل الثاني : لوحة القيادة كأداة لتحسين أداء المؤسسة
46	المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة
47	المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة
49	المطلب الثاني: أهمية و دور لوحة القيادة
53	المطلب الثالث: المفاهيم المرتبطة بلوحة القيادة
56	المبحث الثاني : لوحة القيادة للتسيير
56	المطلب الأول: ماهية القيادة Pilotage
59	المطلب الثاني: مؤشرات لوحة القيادة
61	المطلب الثالث: معايير اختيار المؤشرات
72	المبحث الثالث: نحو تحسين أداء المؤسسة باستخدام لوحة القيادة الاستشرافية
72	المطلب الأول : لوحة القيادة الاستشرافية
73	المطلب الثاني : محاور لوحة القيادة الاستشرافية
76	المطلب الثالث : البعد التنظيمي للوحة القيادة الاستشرافية
77	خلاصة الفصل الثاني :
	الفصل الثالث: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS
79	المبحث الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS
79	المطلب الأول: نشأة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء
80	المطلب الثاني: مفهوم و موقع الصندوق CASNOS
81	المطلب الثالث: مهام و صلاحيات الصندوق CASNOS
86	المبحث الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
86	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي العام للصندوق CASNOS

88	المطلب الثاني: تقديم و تحليل الهيكل التنظيمي العام للصندوق
91	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمصلحة المحاسبة و المالية
93	المبحث الثالث: دراسة تطبيقية للوحة القيادة الاستشرافية BSC
93	المطلب الأول: لوحة القيادة لمصلحة التحصيل (Recouvrement)
100	المطلب الثاني : لوحة القيادة لمصلحة الأداءات (Prestations)
106	المطلب الثالث: لوحة القيادة لمصلحة المحاسبة و المالية
110	خلاصة الفصل الثالث
112	الخاتمة:
116	قائمة المصادر و المراجع
120	قائمة الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	أطراف التعامل مع المؤسسة	01
91	الحسابات المالية المستعملة في المؤسسة	02
93	لوحة القيادة لوضعية المنتسبين لسنة 2015	03
94	لوحة القيادة لوضعية المنتسبين للثلاثي الأول لسنة 2016	04
95	مقارنة المداخيل لسنتي 2014 و 2015 مع تقديرات السنة الحالية	05
99	جدول الدفع بالتقسيط لسنة 2015	06
100	جدول الدفع بالتقسيط لسنة 2015	07
102	Les Pensions de Retraite تعويضات مصلحة التقاعد	08
104	وضعية بطاقة الشفاء لسنة 2015	09
106	الأرصدة الأسبوعية للحسابات المالية	10
107	La Situations de Trésorerie Mensuel	11
108	Les Chèques Impayés وضعية الشيكات الغير محصلة	12
109	Tableau N°13 de l'Equilibre Financiers	13

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال

رقم الجدول	عنوان الشكل	الصفحة
01	تأثير القيم على العمليات الإدارية	08
02	مكونات لوحة القيادة الاستشرافية (المستقبلية)	75
03	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	86
04	الهيكل التنظيمي لمصلحة المحاسبة و المالية	91
05	التمثيل البياني لوضعية المداخل لسنة 2014 و 2015	96
06	التمثيل البياني للثلاثي الأول من سنة 2015 و 2016	97
07	التمثيل البياني للتأمينات الاجتماعية	101
08	التمثيل البياني للتقاعد الكلي	103
09	التمثيل البياني لبطاقة الشفاء المنتجة	105

مقدمه

مقدمة:

منذ انتشار الصناعة ذات الحجم الكبير، ظهرت الحاجة إلى استخدام أدوات رقابية تسمح بمتابعة التكاليف قصد التحكم فيها، من أبرزها : المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، والموازنات التقديرية، غير أن التأثيرات الناجمة عن التغير في المحيط الاقتصادي صعبت من مهمة المسيرين، وكشفت عن عجز في هذه الأدوات الرقابية على تلبية بعض ضرورات التسيير الحديث، وهو ما دفع الباحثين إلى تطوير أداة تكميلية أكثر شمولاً تسمى لوحة القيادة، تسمح بتوفير معلومات آنية وملائمة وتشغيلية تساعد المسيرين على اتخاذ قرارات سريعة، وتمكنهم من المتابعة والتحكم بشكل جيد في السير اليومي للعمليات .

تتبع أهمية استخدام لوحات القيادة أساساً من حدود استخدامات الأدوات التقليدية، المشار إليها آنفا كأدوات رقابية، فهذه الأدوات تتطلب وقتاً أطول نسبياً لتوفير معلومات تسمح بمعالجة الأوضاع كما إنها لا تسمح بتحديد المسؤوليات الفردية وأداء كل مسير، ولا تعنى إلا بالجوانب المالية للأنشطة أي مراقبة التدفقات، وهي أيضاً لا تسمح بمتابعة كل التكاليف، خاصة تلك التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة سوء سير العمليات، والتي تدعى "التكاليف الخفية"، كالتكاليف الناتجة عن غياب العمال، أو تلك الناتجة عن نقص جودة المنتجات، مما يعني تحمل المؤسسة لتكاليف إضافية، مثل فقدان زبائنها أو تحمل تكاليف إضافية خاصة بعملية معالجة المنتجات المعيبة.

ولوحة القيادة أحد هذه الوسائل الفعالة القادرة على تلبية الضروريات الحديثة لعملية التسيير، وتعد أيضاً من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير بحيث تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى تحسين أدائها من خلال النتائج المحققة التي تظهر في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، و ذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها و تغطية النقائص في تدفق المعلومات .

وبناءً مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :



الإشكالية :

ما مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين فعالية أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

عن هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ✓ ما المقصود بالفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية ؟
- ✓ ما جوهر العلاقة بين لوحة القيادة وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية ؟
- ✓ هل يعتمد الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالبويرة على لوحة القيادة فعلا كأداة لتفعيل و تحسين الأداء ؟

و لدراسة هذه الإشكالية تم صياغة الفرضيات التالية :

الفرضيات :

- الفعالية التنظيمية مفهومها واسع و متعدد يرمي إلى تحسين الأداء .
- العلاقة بين لوحة القيادة وتحسين الأداء علاقة تكامل فيما بينهما .
- يعتمد الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء على لوحة القيادة كأداة فعالة في تحسين الأداء .

مبررات اختيار البحث :

- رغبتنا في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المرتبطة به .
- محاولة إظهار ضرورة الاعتماد على هذه الأداة و مدى أهميتها في تحسين الأداء .
- العلاقة بين التخصص المدروس في الجامعة وموضوع البحث إضافة إلى الشعور بقيمة البحث في المواضيع التي تتناول التقنيات الحديثة للتسيير .

أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على أهمية الفعالية التنظيمية و علاقتها بالأداء .
- تحليل وتفسير الدور الذي تلعبه لوحة القيادة بالمؤسسة الاقتصادية و مدى قدرتها على تحسين الأداء .
- فهم آلية تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مختلف الوسائل والوثائق المستعملة فيها .
- التعرف بشكل تفصيلي على نظام لوحة القيادة في المؤسسة .
- توعية مسيري المؤسسة الاقتصادية بضرورة تطبيق نظام لوحة القيادة من خلال فوائدها في تحديد وضعية المؤسسة .

أهمية الدراسة :

- ظهور تحديات جديدة ومتغيرات اقتصادية أدت إلى ضرورة استعمال المؤسسة الاقتصادية لأدوات فعالة في مراقبة التسيير .
- حداثة الموضوع على مستوى البحث العلمي والمؤسسة الاقتصادية، فرغم تواجد لوحات القيادة في المؤسسات إلا أن الدراسات الجامعية التي تناولتها تبقى قليلة، مما شجع على محاولة إثراء هذا النوع من المواضيع التي تحاول الإحاطة بكل ما من شأنه تحسين أداء المؤسسات .
- الرغبة في إعطاء صبغة ميدانية تطبيقية حول هذا الموضوع .
- تزويد كليتنا بدراسة تتطرق إلى ميدان يمكن أن يدفع بطلاب آخرين إلى التعمق أكثر فيه .
- معرفة وإعطاء نموذج لشكل لوحة القيادة و المؤشرات المستعملة فيها .
- إظهار أثر لوحة القيادة على تحسين الأداء .

حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة النظرية في دراسة دور لوحة القيادة في تفعيل الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

أما حدود الدراسة التطبيقية فتمثلت في دور لوحة القيادة في تفعيل الأداء في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء الفترة مابين سنة 2014 و 2015 إلى غاية الثلاثي الأول من سنة الحالية

المنهج المتبع :

تستدعي طبيعة موضوع الدراسة استخدام مناهج متعددة تقي بأغراض الموضوع الذي يدخل ضمن الدراسات الاقتصادية ، لهذا يكون المنهج و صفيا في بعض الأجزاء المرتبطة بالمدخل العلمي للوحة القيادة بالكيفية التي تساهم بها في تحسين الأداء ، كما يكون تحليليا في الجوانب المتعلقة بالربط المباشر بين تحسين الأداء ولوحة القيادة من خلال العلاقة السببية القائمة بينهما ، كما تم المزج بين المنهج الوصفي و التحليلي في الدراسة الميدانية للمؤسسة أين تمت الاستعانة كذلك بمنهج دراسة الحالة، لنكشف من خلاله الأبعاد الميدانية لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير و التطرق أيضا لتوجهات المؤسسة نحو تطبيق فعال لهذه الأداة، والولوج أكثر لمدى الاستفادة منها كأداة لتحسين الأداء، بالنسبة لأدوات الدراسة تمثلت في :

• **المقابلة الشخصية :** استكمالا للدراسة وأكثر دقة في البيانات والمعلومات، وللإحاطة الشاملة بكل ما يتعلق بالمؤسسات محل الدراسة، من محيطها والبيئة الداخلية تم الاعتماد في جمعها والتأكد منها بالمقابلات الشخصية، هذه الأخيرة التي تعددت بين مدير المؤسسة والمديرين الفرعيين ورؤساء المصالح والمستخدمين .

صعوبات البحث:

عند القيام بهذه الدراسة وجدنا بعض الصعوبات نذكر منها :

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات الخاصة بأنظمة لوحة القيادة و مؤشراتنا ، وكذلك بعض الوثائق الضرورية التي تقوم المؤسسة على حرصها و إبقائها في سرية تامة خوفا من أن تكون نقطة ضعف على المؤسسة ومصدر قوة لمؤسسة أخرى في آن واحد.

هيكل البحث :

بغية الإجابة على الإشكاليات و اختبار صحة أو خطأ الفرضيات، قسمت الدراسة إلى ثلاث فصول هما كالاتي :

يتناول الفصل الأول تحديد الإطار المفاهيمي للفعالية التنظيمية والذي قسمناه إلى ثلاث مباحث خصص المبحث الأول لماهية الفعالية التنظيمية ، أما المبحث الثاني فخصص لدراسة الفعالية التنظيمية أما المبحث الثالث فخصص لدراسة المفاهيم المرتبطة بالأداء .

يتناول الفصل الثاني لوحة القيادة و دورها في تحسين أداء المؤسسة والذي قسمناه بدوره إلى ثلاث مباحث ، خصص المبحث الأول ماهية لوحة القيادة ، أما المبحث الثاني فخصص لدراسة أنواع و مؤشرات لوحة القيادة أما المبحث الثالث فخصص لدراسة لوحة القيادة الاستشرافية .

و فيما يخص الفصل الثالث فهو عبارة عن دراسة حالة تم فيه إسقاط جانب النظري على واحدة من بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حيث تم التطرق إلى تقديم المؤسسة مع عرض المنهجية المتبعة في الدراسة من خلال توضيح مختلف الأدوات المستعملة، وأيضا دراسة وتحليل ومقارنة نتائج لوحة القيادة بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS .



الفصل الأول

تحسين أداء المؤسسة ضمن مقاربة الفعالية التنظيمية

تمهيد:

كي تستطيع المؤسسة مواجهة التحديات الاقتصادية الجديدة والمنافسة الحادة واستمرار نشاطها ونموها، يجب عليها أن لا تكتفي بالاعتماد على أدوات تقليدية بل عليها أن تختار أدوات حديثة التسيير، وتعتبر لوحة القيادة من أهم الوسائل المساعدة في تحسين الأداء واتخاذ القرارات المناسبة و الملائمة، وبناء على تقييم أدائه باستمرار تتمكن المؤسسة من معرفة مدى بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، لذا سنحاول من خلال هذا الفصل الإلمام بمفاهيم حول الفعالية التنظيمية و دورها في المؤسسة الاقتصادية و تحليل العلاقة بينهما وذلك من خلال ثلاث مباحث :

المبحث الأول : ماهية الفعالية التنظيمية .

المبحث الثاني : دراسة الفعالية التنظيمية .

المبحث الثالث : المفاهيم المرتبطة بالأداء.

مقدمة : إن الفعالية التنظيمية تعد غاية في الأهمية باعتبارها معيار مهم في تحديد مدى نجاح أو فشل أي تنظيم ، و ما يزال الجدل قائماً حول تحقيق دقيق لمحتواها ، مع الاقتناع أن أي مساهمة نظرية في مجال التنظيم ، لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار مفهوم الفعالية ، هذه الأخيرة أصبحت تمثل المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي و الاجتماعي بوجه عام على المستوى الكلي ، و لكل تنظيم و إستراتيجية لمؤسسة ما نظرتها للفعالية التنظيمية من حيث الإطار العام المحدد لها و من حيث المحتوى و المعايير المعتمدة لقياسها و تقييمها ، كما أن دراسة كيفية تنظيم المؤسسة من خلال تحديد مكونات الهيكل التنظيمي بهدف الوقوف على الفعل التنظيمي و فهمه و تحسينه ، هذا يتطلب أن عملية تحليل الهيكل التنظيمي لا تتم بشكل مستقل عن مفهوم الفعالية ، و لتحديد طبيعة العلاقة بين الهيكل و الفعالية نقوم بتحديد محتوى الفعالية و علاقتها بالكفاءة و الأداء .

المبحث الأول : ماهية الفعالية التنظيمية و طرق قياسها : كثيرا ما يقترن مفهوم الفعالية (efficiency) و الفعالية (efficacité) لكن مفهوم الفعالية (الكفاية) يشير أساسا للبعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف و إلى نسبة المخرجات للمدخلات ¹.

إن أهمية الفعالية التنظيمية كظاهرة صحية مرغوبة في المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها تجعل الخلاف قائم حول ماهيتها و كيفية قياسها ، و هذه بعض محاولات التعريف لهذا المفهوم .

1- محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر ، الأردن، 2008، ص 111.

المطلب الأول : تعاريف الفعالية التنظيمية

أ- مجموعة التعاريف التقليدية (2) : يعد مفهوم الفاعلية ، مفهوم معقد و متعدد الأبعاد و محير ، ويبدو صعبا في التعريف و القياس ، و ذلك لأنه بناء حرج في نظرية المؤسسة.¹

كما تعد الفاعلية مقياسا لنجاح و تقدم المؤسسات و قدرتها على تحقيق أهدافها المختلفة من خلال وظيفتي التخطيط و الرقابة أي هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يتضمنه من النشاطات الفنية و الوظيفية و الإدارية و ما يؤثر فيه من متغيرات داخلية و خارجية .

- و عرفها (Mohr) بأنها (قابلية المؤسسة على تحريك مراكز القوة للإنتاج بكفاءة و التكيف مع المشاكل البيئية الداخلية للمؤسسة) .
- و ينظر (Row) إلى الفاعلية على أنها (درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة و يوضح قياس الفاعلية و مدى الانحرافات عن الأهداف و بالتالي إمكان تقايدتها مستقبلا) .
- كما يعرفها (Pennings) بأنها (دالة للتطابق الجيد و الانسجام بين المتغيرات البيئية و التنظيمية) .

و بناءا على ما تقدم تعد الفاعلية (مفهوما معاصرا يمكن للمؤسسات من خلاله تقييم و قياس درجة اضطلاعها بمهامها و أنشطتها و تحقيقا لأهدافها) .

يتضح مما تقدم من التعاريف السابقة بأن الفاعلية هي :

- مفهوم معقد و متعدد الأبعاد .
- تتعامل مع منظور النظم للمؤسسة .
- تتضمن التغير و التكيف التنظيمي .

1 - محمد قاسم القريوتي ، المرجع السابق الذكر ، ص 125.

- تتضمن الكفاءة و الأداء .
- و عرفها (BARNARD) : على أنها الوسيلة التي تحقق الهدف المحدد .
- و يعرفها (ETZIOTI) : على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في البيئة الداخلية و الخارجية .
- و يعرفها (PRICE) : على أنها مدى تحقيق الأهداف المتعددة .
- يعرفها (HANNAN & Freeman) : على البحث عن التطابق بين الأهداف التنظيمية و النتائج المحصلة (1) .

نستنتج أن الأهداف تعتبر مؤشر مهم لقياس الفعالية التنظيمية بناء على الموارد المتاحة.

ب- مجموعة التعاريف النظامية :

- يعرفها (KATZ & KAHN) : على أنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية و الخارجية و بعبارة أخرى هي القدرة على البقاء و الاستمرار و التحكم¹.
- يعرفها كل من (Rosenzweig & Kast) : على أنها القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات و الحصة السوقية و رضا الزبائن و تنمية الموارد البشرية و تحقيق النمو .
- يعرفها (Mahoney & Steers) : على أنها الإنتاجية المرتفعة و المرونة و القدرة على التكيف مع البيئة و القدرة على الاستقرار و الإبداع .
- يعرفها (Seachore & Yuthman) : على أساس العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة و القدرة التفاوضية للحصول على ما تحتاجه من موارد نادرة .

1 - صلاح الدين عون الله ، مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية ، مجلة الإدارة العامة، الرياض ، العدد 54، جويلية 1987، ص 9.

يمكن أن نستنتج من هذه التعاريف أن الفعالية التنظيمية هي عملية ترتبط بالتصور النظامي المبني على المعادلة التالية : **مدخلات** ← **معالجة** ← **مخرجات** و يمكن التعبير عليها من خلال التفاعل الايجابي بين مختلف مكونات النظام في شكل تغذية مرتدة ايجابية .

ج- مجموعة التعاريف المعاصرة :

• يعرفها (Goodman & Pennings) : على أنها النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها ، و إذا كانت النتائج المحققة معادلة أو تفوق مجموعة المعايير المحددة للأهداف المنشودة¹.

يمكن أن نستنتج من خلال هذه التعاريف إن الفعالية التنظيمية أصبحت ترتبط أكثر في إطار تحقيقها للأهداف المسطرة مع مكونات بيئية غير مستقرة ، تجعل من المؤسسة في وضعية من خلالها تقوم بالبحث عن التوازن الديناميكي لتضمن نموها و بقائها .

و بصفة عامة يمكن أن نستنتج من خلال مجموعات التعاريف هذه أن الفعالية التنظيمية يمكن تناولها من زاويتين أساسيتين :

1) تعدد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها و التي يمكن تقسيمها إلى :

- أهداف تتعلق بالإنتاج (المخرجات) : توفير سلع و خدمات تتماشى و حاجات السوق و الزبائن .
- أهداف تتعلق بالمجتمع : الاستجابة لحاجات الجمهور ذات الفائدة العامة .
- أهداف نظامية : العمل على تشغيل المؤسسة بكيفية تسمح لها بتحقيق الأهداف الأساسية كالبحث عن الاستقرار و المراقبة .

1 - صلاح الدين عون الله ، مرجع سابق الذكر ، ص 10.

➤ الأهداف المشتقة : التوجه إلى تحقيق أهداف أخرى غير الإنتاج و التي تسمح بالتطور (أهداف ثقافية أو اجتماعية أو سياسية ...) .

(2) الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة : إن التعدد في الأهداف يرجع إلى مجموعة الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة ، بحيث يكون لكل طرف حكم خاص على الفعالية التنظيمية بواسطة معايير تتماشى مع مصالحه ، فالمساهم يركز على مردودية الاستثمار و العامل يركز على مستوى الأجر و شروط العمل و ما إلى ذلك¹.

المطلب الثاني : أهمية الفعالية التنظيمية

أ- الصورة الاقتصادية : و هي الصورة المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تأخذ الأشكال التالية :

- درجة تحقيق الأهداف
- مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة و تطورها
- نوعية المنتجات و الخدمات من قبل المؤسسة

ب- الصورة الاجتماعية : و هي الصورة التي تعتمد من قبل الأجراء في المؤسسة

كأطراف فاعلة و ليس فقط كعوامل إنتاج ، و تأخذ هذه الصورة الأشكال التالية :

- المناخ الاجتماعي في المؤسسة
- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة في المؤسسة
- النشاطات الاجتماعية للمؤسسة

1 - صلاح الدين عون الله ، مرجع سابق الذكر ، ص 10.

ج- الصورة التنظيمية : و هي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة و يمكن أن تأخذ

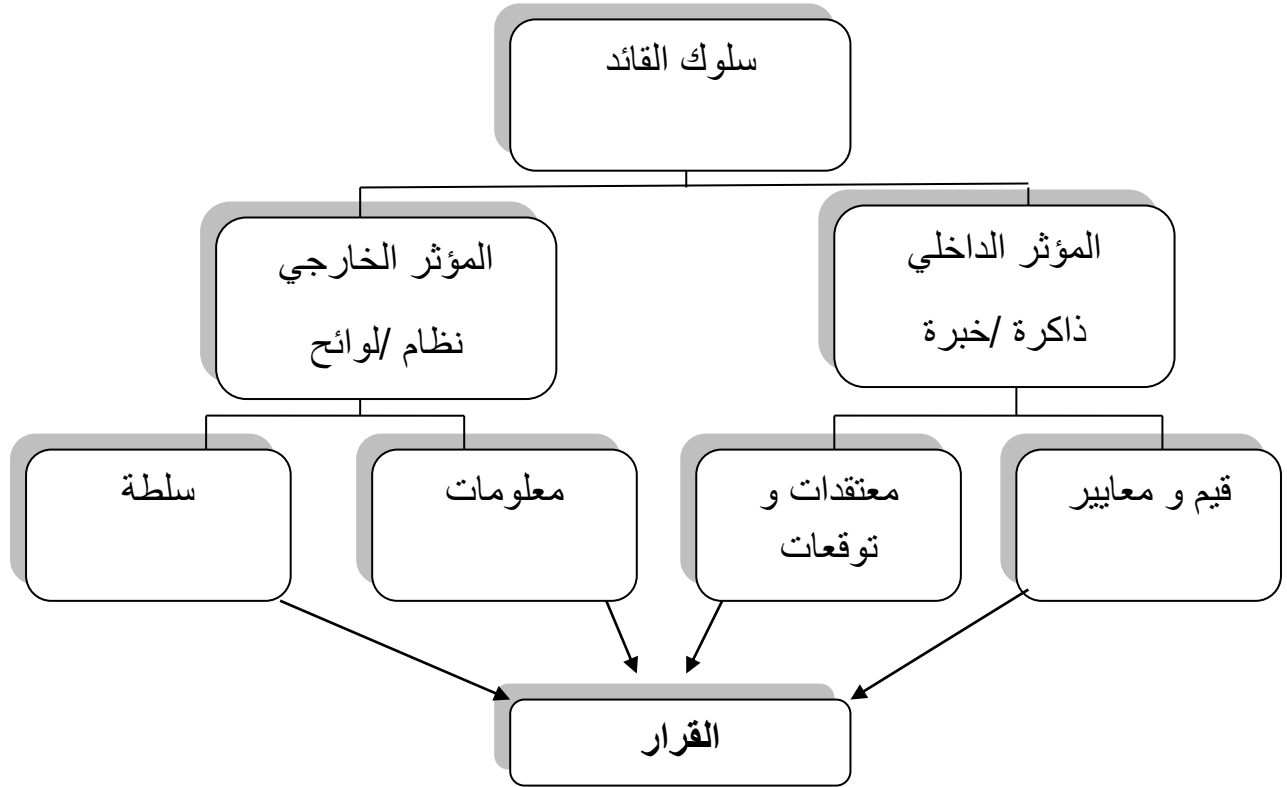
الصور التالية :

- احترام الهيكل الرسمية ، و التي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم ، و التي تختلف عن الهيكل الفعلية و التي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكل الرسمية و العلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة¹.

و للقيم الشخصية أثرها الخاص على عمليات الإدارة و القيادة داخل المؤسسة ، فيعتبر أن متخذ القرار ليس آلة لها رد فعل متوقع أو متنبأ به بشكل واضح تماما ، و لكن يجب تفسير السلوك التنظيمي وفقا لمحددات السلوك الشخصي لمتخذ القرار ، و هو سلوك يتأثر بالحالة الداخلية و بمجموعة من المؤثرات الخارجية و التي من ضمنها المؤشرات التنظيمية ، فهي جزء وليست الكل و يوضح السقا أن التعامل مع القيم التي تؤثر على متخذي القرار داخل النظام لابد أن يكون تعاملًا قائمًا على تحليل الأثر الشخصي الداخلي على السواء مع الأثر التنظيمي الخارجي ، و يتضح ذلك من خلال الشكل التالي :

1 - صلاح الدين عون الله ، مرجع سابق الذكر ، ص 10.

الشكل رقم : تأثير القيم على العمليات الإدارية



المصدر : راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية ، مصر، 2004 ،ص165

- العلاقات بين المصالح : باعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة به و أهداف خاصة به و يمكن أن يؤدي تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية .
- نوعية انتقال المعلومات أفقي أو عمودي يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي .
- مرونة الهيكله : و التي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية و منه إمكانية التحكم فيها .

المطلب الثالث : معايير قياس الفعالية التنظيمية

أ- معايير الفعالية التنظيمية : حسب الباحث Campbell.P و بعد الدراسة التي أجراها و من خلال ما كتب حول الفعالية التنظيمية توصل إلى إيجاد حوالي ثلاثين معيار استخدم لقياس الفعالية التنظيمية¹ : و هذه المعايير هي :

(1) - الفعالية العامة : تتمثل في مجموعة الآراء و الأحكام التي نحصل عليها من الخبراء و المتخصصين و الذين على علاقة بالمؤسسة .

(2) - الإنتاجية : و تتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة و تقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل الوحدة التنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط .

(3) - مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تتشابه في النشاط .

(4) - الربحية : و هي كمية الإيرادات من المبيعات بعد حذف التكاليف .

(5) - الجودة : و ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن .

(6) - حوادث العمل : و تقاس بمدى تكرارها و الزمن الذي يستغرقه التعطيل و ما ينجر عنه من خسائر مادية و بشرية .

(7) - النمو : ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة و حجم المبيعات ، و عدد الابتكارات .

1 - محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر ،الأردن ، 2008 ، ص 114.

- (8) - معدل التغيب : و الذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر .
- (9) - دوران العمل : ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم و الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي .
- (10) - الرضا الوظيفي : ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- (11) - التحفيز و الدافعية : و تتمثل في درجة استعداد الفرد و مساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة .
- (12) - الروح المعنوية : ترتبط بالجماعة " عكس التحفيز يرتبط بالفرد " و تتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة و مدى شعورهم بالانتماء .
- (13) - الرقابة : و التي تسمح بضبط و توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- (14) - تحقيق التماسك و التقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون و التنسيق و تصميم شبكة اتصال فعالة .
- (15) - المرونة و التكيف : و التي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق و الظروف المستجدة .
- (16) - درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة و قدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط .
- (17) - الاندماج و التوافق بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط .

- (18) - تمتع المؤسسة بالشرعية و القبول من قبل المجتمع من خلال القيم و الثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع .
1- محمد قاسم القريوتي ، مصدر سابق الذكر ، 2008، ص 114.
- (19) - التطابق في الأدوار و قواعد السلوك و تعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة ، توقعات الأداء الخ .
- (20) - المهارات العملية للمدراء : و التي تسمح بتحقيق التفاعل الايجابي بين مختلف المدخلات .
- (21) - المهارات العملية لدى إدارة التنظيم و التي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى .
- (22) - إدارة المعلومات و الاتصالات : و التي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية و الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح .
- (23) - الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة .
- (24) - الاستفادة من البيئة : من خلال الاستماع الدائم و القرب و حصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية .
- (25) - التقييم الخارجي : و الذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية و الأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم بالمؤسسة .
- (26) - الاستقرار : و يتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي و كذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات " مخزون أمان لمواجهة الطوارئ".

(27) - تكلفة الإدارة : و التي تتمثل في النسبة بين مرتبات و مكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال .

1- محمد قاسم القريوتي ، مصدر سابق الذكر ، 2008، ص 114.

(28) - مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار و خاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة .

(29) - برامج التكوين و التطوير : و تمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها .

(30) - التركيز على الإنجاز : و هي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها و التي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية .

من خلال هذا الكم الهائل من المعايير الذي استخدم لقياس الفعالية التنظيمية يمكن القول أن الفعالية التنظيمية يمكن النظر إليها بشكل مختلف ، كما يؤكد أيضا على عدم وجود اتفاق حول تعريف محدد لها ، كذلك بالرغم من أن المهتمين بالتحليل التنظيمي يعتبرونها نقطة الانطلاق ، إلا أن الدراسات الموجودة لا تشير إليها بشكل مباشر و إنما تتعامل معها بطريقة ضمنية .

ب - قياس الفعالية التنظيمية :

انطلاقا من المفهوم الواسع للفعالية التنظيمية بمختلف صورها الاقتصادية و الاجتماعية و التنظيمية و المرتبطة بالمدخلات و المعالجة من خلال الوظائف المنوطة بالمؤسسة و المخرجات

يمكن الإشارة إلى مجموعة من النسب¹، التي تقدم لنا صورة من صور الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة :

1. الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة الإنتاج :

* فعالية الآلات : إجمالي عدد الوحدات المنتجة (بالكمية) ÷ عدد ساعات تشغيل الآلات

- تشير هذه النسبة إلى فعالية ساعة تشغيل آلة و التي نعبر عنها بوحدات كمية أو نقدية و يمكن قياس فعالية استخدام الآلات من خلال

عدد ساعات التشغيل الفعلية ÷ إجمالي الطاقة النظرية للآلات

وعلى نفس المنوال يمكن حساب الفعالية في حالة التعطلات أو التوقف بغرض الصيانة و ما إلى ذلك².

* فعالية المواد: إجمالي عدد الوحدات المنتجة ÷ إجمالي تكلفة المواد المستخدمة

- تشير هذه النسبة عن فعالية الوحدة النقدية من المواد الأولية من خلال ما تحققه من إنتاج بالوحدات ، و يمكن أن نعبر عنها أيضا بالوحدات النقدية

إجمالي قيمة المخرجات (في شكل وحدات نقدية) ÷ إجمالي تكلفة المواد المستخدمة

* فعالية رأس المال : عدد الوحدات المنتجة (بالكمية) ÷ إجمالي الأموال المستثمرة

- و تشير إلى فعالية الوحدة النقدية الواحدة المستثمرة أو العائد على الاستثمار .

* فعالية تسيير المخزون : عدد مرات نفاذ المخزون ÷ عدد مرات طلب المخزون

1 - عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 1993 ، ص 111.

2 - عبد السلام أبو قحف ، مصدر سابق الذكر، 1993 ، ص 111.

- يفضل أن تكون هذه النسبة صغيرة جدا و التي تدل على وجود نظام فعال لمراقبة المخزون ، كما يمكن حساب معدل دوران المخزون من خلال .

إجمالي المخزون ÷ معدل الاستخدام

2. الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة التسويق :

* الفعالية العامة : و يمكن أن تأخذ عدة صور

- قيمة المبيعات ÷ التكاليف التسويقية

تقيس هذه النسبة فعالية ميزانية التسويق أي فعالية وحدة نقدية لقيمة معينة من المبيعات

- مبيعات المؤسسة ÷ مبيعات الصناعة

وتقيس هذه النسبة حصة المؤسسة من مبيعات الصناعة

- الربح ÷ صافي المبيعات

و تقيس هذه النسبة هامش الربح كجزء من صافي الإيرادات المستحقة من المبيعات

* فعالية الترويج : المبيعات ÷ تكاليف الترويج

و تشير إلى فعالية النشاط الترويجي من خلال فعالية الوحدة النقدية المستخدمة في الترويج ،

كذلك يمكن اعتماد نسبة :

- المبيعات ÷ حجم القوة البيعية و التي تحدد فعالية رجل البيع الواحد بما يستطيع أن يبيعه.

* فعالية التوزيع : تكاليف التوزيع ÷ المبيعات

وتشير إلى نصيب المبيعات بالوحدة الواحدة من تكاليف التوزيع

3. الفعالية التنظيمية على مستوى الوظيفة المالية :

* الفعالية العامة : صافي الأرباح قبل الضريبة ÷ الأصول

و يشير إلى معدل دوران الأصول أو قدرتها على تحقيق الأرباح .

و نعتمد أيضا تكلفة المبيعات ÷ صافي المبيعات و تشير إلى فعالية النشاط البيعي .

* فعالية الاستثمارات : صافي المبيعات ÷ الأصول المشتركة في العمليات .

وتشير هذه النسبة إلى معدل دوران الأصول المشتركة في العمليات .

* فعالية هيكل التمويل : و يمكن أن تأخذ صور مختلفة

= قروض قصيرة الأجل ÷ إجمالي القروض ، وتشير إلى نسبة التمويل قصير الأجل إلى إجمالي الديون .

= قروض طويلة الأجل ÷ إجمالي الأصول ، و تشير إلى نسبة التمويل طويل الأجل إلى إجمالي الأصول .

= النقدية ÷ الخصوم المتداولة ، و تشير إلى نسبة السيولة السريعة في مقابلة التزاماته الجارية .

4. الفعالية التنظيمية في مجال وظيفة الموارد البشرية :

* الفعالية العامة : إجمالي المخرجات (كمية/ نقدية) ÷ عدد العاملين

وتشير إلى مساهمة العامل الواحد في العملية الإنتاجية (كما و نقدا)

وأيضا يمكن أن نقيسها من خلال :

= ميزانية اليد العاملة ÷ عدد العاملين ، و تشير إلى تكلفة العامل الواحد .

= ميزانية اليد العاملة ÷ إجمالي المخرجات ، وتشير إلى نصيب الوحدة النقدية من المخرجات من تكلفة العمالة .

* فعالية حركية اليد العاملة : عدد تاركي العمل ÷ متوسط عدد العاملين .

وتستخدم لقياس دوران العمل أو ما يطلق عليه بنسبة التسرب أو ترك العمل .

و توجد نسب أخرى للتعبير عن الحركية مثل :

- عدد الترقيات ÷ متوسط عدد العمال ، و تمثل الفرص المتاحة للفرد في مجال الترقية .

- عدد أيام الغياب ÷ عدد أيام العمل الإجمالية ، و تعرف بنسبة التغيب و بنفس المنطق نستعملها في التأخير أو إصابات العمل أو العطل المرضية أو التكاليف المنجزة من التأخر أو الحوادث أو عدد الشكاوي أو عدد النزاعات العمالية .

* فعالية التعيين : عدد التعيينات من الخارج ÷ متوسط عدد العمال

و تشير إلى عدم فعالية الترقية الداخلية .

كذلك يمكن اعتماد نسب أخرى : عدد التعيينات الجديدة ÷ عدد المتقدمين للوظائف الجديدة ، وهي مؤشر لاستقطاب عدد أكبر من طالبي العمل .

* فعالية التدريب : ميزانية التدريب ÷ متوسط عدد العاملين

وتقيس نصيب العامل الواحد من ميزانية التدريب ، و كذلك يمكن النظر إليها من خلال زاوية الأجر .

ميزانية التدريب ÷ ميزانية الأجر ، بحيث تقيس الأهمية بالنسبة للتدريب مقارنة بالأجر .

المبحث الثاني : دراسة الفعالية التنظيمية

المطلب الأول : العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية و مشاكل القياس : إن عملية محاولة

تحديد معايير لقياس الفعالية التنظيمية أخذت قسط كبير من اهتمام الباحثين و الممارسين للتنظيم و الإدارة و ذلك لغياب فلسفة قياس شاملة ، و لذلك وبناء على العوامل المؤثرة التي تم ذكرها آنفا في الفعالية التنظيمية ، يمكن تقديم أسباب المشاكل التي واجهت قياس الفعالية التنظيمية .

أ- العوامل المؤثرة المباشرة في الفعالية التنظيمية :

لا يمكن حصر العوامل كلها غير أن البعض منها يعد غاية في الأهمية وتأثيره مباشر في تحديد الفعالية التنظيمية نذكر منها ¹:

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة .
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة .
- درجة الالتزام باللوائح و الإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي .
- التنسيق على المستويين الرأسي و الأفقي .
- وحدة السلطة الأمرة و التي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة .
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية .
- اعتماد المركزية و اللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تقريط ، فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي و اللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني .
- فلسفة التعامل مع البنية الخارجية و طبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطاءها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية .
- القدرة على التكيف و الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة .

1 - سعيد محمد المصري ، التنظيم و الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 236.

- نظم الرقابة و المتابعة المعتمد في شكل جزاء و عقاب .
- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة .
- القدرة على تعبئة الموارد و درجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة .

كل هذه النقاط ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببية ، و عدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس .

ب - صعوبات الفعالية التنظيمية :

من أهم الأسباب التي أدت إلى غياب نظرة شاملة و منهجية إحصائية لقياس الفعالية التنظيمية يرجع إلى الأسباب التالية¹ :

- 1- إن اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفعالية ، و التي تنطلق من فكرة الربح كمعيار للفعالية يعاني الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع ، ويمكن إرجاع هذا القصور إلى العوامل التالية :
 - الخلل في أنظمة الضبط و النظم المحاسبية بشقيها العام و التحليلي و ذلك بحكم الإهمال لمجموعة من المعلومات أو الجهل بها .
 - تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية تؤثر على دقة المعلومات كدرجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق . فتوجه المؤسسة إلى سوق غير تنافسي يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأرباح ، هذه الأخيرة ليست مؤشر فاعلية و إنما نتيجة لوضعية احتكارية .
- 2- إن اعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة و التي تمثل إنتاج الثروة أو التفاعل الايجابي بين مكونات المؤسسة ، لا تعتبر الأسلوب الأفضل

1 - عبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق الذكر ، ص 94.

لقياس الفعالية . و هذا بسبب إمكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة .

3- إن المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقا من مداخل كلاسيكية تركز على العمل و مداخل نيوكلاسيكية تركز على العامل و مداخل رياضية تركز على الرشد المحدود و إمكانية التنبؤ و التخطيط ، فشلت هي الأخرى في التوصل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية .

كذلك أدى اعتماد المدخل النظامي إلى رسم صورة شمولية لمختلف الظواهر التنظيمية و أبرز دور العوامل البيئية في تحديد النتائج المحققة على مستوى المؤسسة . لكن الإفراط و التعميم لهذا المدخل أدى إلى صعوبات تواجهه في ميدان التطبيق ، و ذلك من اعتبار الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية و الخارجية معا . و هذا ما يعتبر من المعطيات المستحيلة على الإطلاق . هذه الوضعية ساهمت في بروز المدخل التوفيقى الذي أكد على العوامل الموقفية في عملية قياس الفعالية التنظيمية ، و التي تعتبر بالنسبة لهم عملية توازن بين مجموعة المتغيرات المؤثرة .

و بناء على تلك الأسباب التي تقف كعائق لإيجاد فلسفة قياس شاملة ، يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية :

1- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية و تحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة ، فعلى سبيل المثال : اعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف ، نجد فيها تعميم كبير ، إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة ، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين ، و في نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال ، و بمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير رسمية .

2- مشكلة الثبات عبر الزمن و صدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية .

3- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة و مدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط و الحجم ، إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية و البيئية و التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية و منه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة لأخرى .

و بناء على ما سبق يمكن القول أن نجاعة قياس الفعالية التنظيمية تتوقف على تصميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المحاسبية و الاقتصادية و المتغيرات السلوكية ، و هذا ما سوف نقترحه من خلال اعتماد أسلوب لوحة القيادة في محاولة قياس الفعالية التنظيمية .

وحتى يمكن ضبط نتائج مقبولة للفعالية التنظيمية ، لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الإرشادات التالية في عملية القياس¹:

- لا بد من تحديد الهدف من عملية القياس .
- تحديد المستوى الذي تتم على أساسه عملية القياس : بمعنى قياس الفعالية هل يتم على مستوى كل المؤسسة أو على مستوى وحدة تنظيمية أو على مستوى تنظيمي أو وظيفة من وظائف المؤسسة ، فاعتماد معيار الربحية يكون على مستوى كل المؤسسة ، بينما يمكن تحديد مساهمة كل وحدة تنظيمية في نسبة الأرباح المحققة .
- يجب القيام بدراسة تحليلية لتحديد مختلف العلاقات بين النتائج المتحصل عليها و تفسيرها في ضوء الأهداف المسطرة ، على سبيل المثال تحديد درجة الارتباط بين النتائج المتحصل عليها ، لتعطينا نتائج أكثر دقة .

1 - عبد السلام أبو قحف ، مرجع السابق الذكر ، ص 134.

- لا بد للقائم بالتحليل التنظيمي أن يقوم بدراسة مقارنة لنتائج الفعالية المتحصل عليها زمنيا أو حسب قطاع النشاط ، و هذا ما يسمح له بالوقوف على الانحرافات ايجابية كانت أم سلبية و منه تحديد العوامل البيئية (داخلية أو خارجية) و التي لها تأثير على نشاط المؤسسة .

المطلب الثاني : مدخل دراسة الفعالية التنظيمية :

يميز المنظرين التنظيميين بين نوعين أساسيين من مداخل دراسة الفعالية التنظيمية فهناك مداخل تقليدية و مداخل معاصرة و بناء على أنه لا يوجد تنظيم أمثل يناسب جميع المؤسسات و البيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة ، بل أنه لكل نوع من التنظيم نتائج فعالة وفقا لمعطيات معينة (طبيعة نشاط ، و نوعية البيئة ، و مستوى الكفاءات التي تتوفر عليها) و عليه نقف على التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية التنظيمية أو حالة عدم اتفاق حول تعريفها ، بحيث لا يمكن تقييم الفعالية على أساس معيار واحد فقط . كل هذا ساهم في ظهور مجموعة من المداخل لدراسة الموضوع من زوايا مختلفة .

أ- الدراسة التقليدية للفعالية التنظيمية :

تركز المداخل التقليدية في قياس الفعالية التنظيمية باعتبارها نظام مفتوح على قدرة المؤسسة في قيامها بالعمليات التالية :

- * الحصول على مختلف المدخلات : الموارد الضرورية للعملية الإنتاجية .
- * القيام بعملية المعالجة : التفاعل بين مختلف المدخلات .
- * تحقيق المخرجات : و التي تتمثل في الأهداف المسطرة .

1- موارد النظام : System Resource Approach

يركز هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية على عنصر المدخلات التي تحصل عليها من البيئة الخارجية ، و يمكن النظر للفعالية من هذه الزاوية بأنها " القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها المؤسسة و الحصول على ما تحتاج إليه من مختلف

- مستلزمات العملية الإنتاجية "1. و لدراسة موارد النظام قام الباحثان Yuchtman و Beashore بتقديم مقاييس للفعالية التنظيمية و ترتيبها في شكل هرمي :
- قمة الهرم : تحتوي على مجموعة المعايير المثالية و التي تقيم فقط عبر الزمن و المثال على ذلك الاستخدام الأمثل للفرص و الموارد الموجودة في البيئة .
 - وسط الهرم : المعايير قبل المثالية ، تمتاز بقله عددها نوعا ما و لها قيمة تناوبية فيما بينها ، كما أنها تبدو مستقلة عن بعضها عمليا ، على الرغم من أنها قد ترتبط مع بعضها في الأداء ، و المثال على ذلك عمليات التنسيق و ترجمة التصورات الإستراتيجية ، و ترتبط هذه المعايير بقياس المخرجات .
 - قاعدة الهرم : هي مجموعة متغيرات فرعية كثيرة العدد تتعلق بأهداف جزئية أو وسائل لتحقيق الأهداف و ترتبط بالعمليات التنظيمية داخل المؤسسة . كذلك فإن قياس هذه المتغيرات تكون على المدى القصير و المثال على ذلك إنتاجية العامل أو تكاليف الصيانة ، أو الناتج التجاري للبائع .
- و بناء على هذا التقسيم قدما الباحثان التعريف التالي للفعالية التنظيمية : على أنها القدرة على استغلال البيئة في الحصول على الموارد الثمينة أو النادرة لتثبيت وظيفتها .
- و بصفة عامة فإن قياس الفعالية التنظيمية للمؤسسة بناء على هذا المدخل يعتمد على مجموعة من المؤشرات تصب كلها في مدى إمكانية المؤسسة الحصول على ما تحتاج إليه من موارد لمختلف نشاطاتها و من أهم هذه المؤشرات نجد :
- القوة التفاوضية للمؤسسة .

1 - طارق طه ، التنظيم النظرية و الهياكل و التنظيم ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، ص 115.

▪ مرونة المؤسسة و التي تتمثل في مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية .

▪ قدرات الكفاءات البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة في فهم و رصد و تحليل خصائص بيئة العمل - أي القدرة على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة - .

و من خلال ما سبق يمكن القول أن مدخل موارد النظام في قياس الفعالية التنظيمية يتمشى و بشكل خاص مع المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح كالجامعات و المستشفيات و التي يصعب علينا قياس فعاليتها من خلال المخرجات . و عليه يتم التركيز على قدرتها في الحصول على احتياجاتها الضرورية كالتمويل أو كفاءة بشرية ، و لكن ما يعاب على هذا المدخل في قياس الفعالية هو إهماله لكيفية استخدام و تفاعل هذه الموارد .

2- مدخل العمليات الداخلية :

يركز هذا المدخل على قياس انسياب و كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة ، و بمعنى آخر عملية التفاعل بين مختلف المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة ، حيث تنظر للتفاعل على أنه عملية تقنية اجتماعية نفسية ، ووفقا لهذا المدخل يمكن الوقوف على الفعالية من خلال تسلسل و انسياب العمليات الداخلية دون عوائق تذكر و درجة الرضا لدى العامل أو المناخ التنظيمي السائد (عدم وجود الصراعات التنظيمية) . و من مؤشرات الفعالية التنظيمية :

* وجود مناخ تنظيمي ملائم و الذي نقصد به : مجموعة العوامل و الخصائص و القواعد و الأساليب و السياسات التي توجه و تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة و تميزه عن غيره من المؤسسات .¹

1 - محمد محمود الذنبيات ، المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين ، الأردن ، مجلة الدراسات ، العلوم الإدارية ، العدد 1 ، 1999، ص 37.

- * شيوع روح الفريق و العمل الجماعي بين أعضاء المؤسسة .
 - * بناء شبكة اتصال تعمل في جميع الاتجاهات بين مختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة.
 - * ارتفاع دافعية العمال و درجة الولاء للمؤسسة .
- و نشير أيضا إلى أن هذا المدخل يركز بشكل أساسي على الموارد البشرية باعتبارها الموجه و المحدد لعملية التفاعل أو المعالجة بتعبير آخر . أما ما يمكن تسجيله من قصور في هذا المدخل و هو تركيزه على المؤسسة باعتبارها نظام مغلق و يتجاهل دور و تأثير البيئة الخارجية ، و منه قياس المناخ التنظيمي يبقى مسألة تحكيم Arbitrage تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية و الشخصية .

3- مدخل الأهداف :

- يهتم مدخل الأهداف في قياس الفعالية التنظيمية بزواوية المخرجات ، بمعنى آخر التركيز على الأهداف التنظيمية المعلنة ، ثم قياس مدى إمكانية المؤسسة تحقيق مستوى مرضي منها . كما ينطلق هذا المدخل على افتراضين أساسيين¹:
- 1- لكل مؤسسة هدف نهائي تسعى إليه .
 - 2- إمكانية تحقيق الهدف النهائي لكل مؤسسة و من ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها .
- في هذا الإطار يمكن القول أن الاختلاف في الأهداف بين المؤسسات أمر حتمي ، إلا أن الباحث Etzioni ميز بصفة عامة بين ثلاثة مجموعات من الأهداف² :
- * أهداف اقتصادية : خاصة بالمؤسسات التي تنتج سلع و خدمات .

1 - صلاح الدين عون الله ، مرجع سابق الذكر ، ص 14.

2 - نفس المرجع سابق الذكر، ص 15.

- * أهداف مرتبطة بالنظام : أي ضبط السلوك الإنحرافي كالمؤسسة السجن و الصحة العمومية .
- * أهداف اجتماعية و ثقافية : و تدخل في هذه الخانة المؤسسات التي ترعى القيم كالجامعات ، و مراكز البحث .

و عليه يمكن اعتبار مدخل الأهداف بسيط و معقد في نفس الوقت ، فالبساطة تظهر في تعريف الفعالية على أنها الدرجة التي تدرك فيها المؤسسة أهدافها ، بينما التعقيد يبرز لما ندرك أن لبعض المؤسسات أهداف متعددة و متضاربة و هل قياس الفعالية يرتبط بمدى تحقيق المؤسسة لأهم الأهداف أم بمدى تحقيقها لأكثر من هدف و ما هو معيار الأهمية النسبية للأهداف . كذلك أشار الباحثون Kochan و Cummings و Huber¹ : أن التمايز الهيكلي في المؤسسات له علاقة بتنوع الأهداف و عدم تطابقها ، فنظرا لأن معظم المؤسسات لها هياكل تنظيمية مختلفة ، فإن التعددية و عدم التطابق تؤخذ عادة على أنها مسلمات بالنسبة للمؤسسة . و هذا ما يجعل مدخل الأهداف صعب الاستخدام لكن لا يلغي فائدة استعماله . و لإيضاح التساؤلات السابقة يمكن استعراض المداخل الفرعية لمدخل الأهداف²:

أ- مدخل الهدف السائد : و يقصد به الهدف الرسمي المعلن مثل حجم الإنتاج في المؤسسات الصناعية .

ب- مدخل تعدد الأهداف : في كثير من الأحيان تسعى المؤسسة إلى تحقيق أكثر من هدف في وقت واحد ، فإن كان حجم الإنتاج غير كامل لقياس الفعالية ، فإنه يمكن قياس الفعالية من خلال أكثر من هدف مثل تحقيق الأرباح ورضا العمال في نفس الوقت .

1 - هال ريتشارد ، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري ، مرجع سابق الذكر ، ص 578.

2 - عبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق الذكر ، ص 97.

ت- مدخل الأهداف الوسطية : يتم الاعتماد في هذه الحالة على الأسلوب الاستقرائي في قياس الفعالية أو في هذه الحالة تستخدم مؤشرات عامة للفعالية كالقدرة على الابتكار و الإبداع و كذلك قدرات المؤسسة في التنمية و التكوين .

ث- مدخل الأهداف المرحلية : ينطلق هذا المدخل من فرضية وجود أهداف خاصة لكل مؤسسة تسعى إلى تحقيقها ترتبط بالزمن (قصيرة و متوسطة و طويلة الأجل) و قياس الفعالية يتوقف على مدى تحقيق هذه الأهداف المرحلية .

ومن أبرز المعايير لقياس الفعالية التنظيمية حسب هذا المدخل¹:

- الإنتاجية : عدد الوحدات المنتجة في فترة زمنية محددة .
- الرضا الوظيفي : الروح المعنوية لدى الأفراد و درجة الإقبال و التعاون على العمل (معدل التغيب) .
- الربحية : تقوم على التوازن بين الإنتاج و التكلفة و الظروف المحيطة بهذه العمليات .

أما فيما يتعلق بالصعوبات التي تواجه مدخل الأهداف فتتمثل فيما يلي:

- 1- احتمال وجود أهداف تنظيمية متعددة و ربما متعارضة تصعب من قياس الفعالية .
- 2- تحديد محتوى الأهداف و ترتيبها يصعب من اعتمادها كمقياس للفعالية التنظيمية .
- 3- البعد الزمني للأهداف (التركيز على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل) .

1 - صلاح الدين عون الله ، مرجع سابق الذكر ، ص 16.

ب- مداخل معاصرة في دراسة الفعالية التنظيمية¹

جاءت نتيجة للقصور الذي ميز المداخل التقليدية في معالجة الفعالية التنظيمية و تركيزها على النظرة الجزئية إما للأهداف أو العمليات أو الموارد ، بينما توجهت الدراسات الحديثة من خلال المداخل التي اعتمدها على العديد من المعايير و المؤشرات في إطار متكامل لقياس الفعالية التنظيمية يسمح بتحقيق تآزر ايجابي بين متغيرات الفعالية التنظيمية .

1-مدخل أصحاب المصالح : يفترض هذا المدخل أن الفعالية التنظيمية تتحقق لقدرة المنظمة لإرضاء كل طرف من أصحاب المصالح في استمرار و نجاح منظمة الأعمال و يتمثلون في المالك ، الموظفين ، العملاء الدائنين ، المجتمع ، الحكومة ، و لكل طرف له معايير للفعالية التنظيمية خاصة تختلف عن طرف آخر .

الجدول رقم 01: أطراف التعامل مع المؤسسة

الأطراف	الهدف
المورد	التزام المؤسسة بتسديد قيم السلع المتحصل عليها .
المستهلك	الحصول على مستوى عالي من الجودة بسعر يتناسب مع القدرة الشرائية.
العامل	الحصول على أعلى أجر و توفير ظروف عمل ملائمة قدر الإمكان .
المالك	تحقيق أعلى عائد استثمار .
المدير	الحصول على امتيازات كبيرة و أكبر قدر من السلطة .
الدولة	الالتزام بالقوانين و التشريعات المنظمة للعمل و النشاط.
المجتمع	المساهمة في التنمية الشاملة و تحقيق الرفاهية الاجتماعية .
النقابات العمالية	الوسيط الأساسي بين الإدارة و العمال و المطالبة بحقوق العمال

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على المرجع المذكور في التهميش.

1 - عبد الوهاب سوسي ، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى و القياس باستعمال لوحدة القيادة ، أطروحة دكتوراه ، 2003 / 2004 ، جامعة الجزائر ، ص 20.

ويوضح الجدول أن هذا المدخل يركز على الأخذ بعين الاعتبار رغبات و أهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين مع المنظمة و المؤثرين في نموها ، و من أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة :

- الموردون : و هدفهم التزام المؤسسة بسداد قيمة الموارد المباعة لها .
- المستهلكون : هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل الأسعار .
- العمال : هدفهم الحصول على أعلى الأجور و أفضل ظروف عمل ممكنة .
- الملاك : هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على استثماراتهم .
- المديرون : هدفهم الحصول على أعلى المرتبات و أكبر قدر من السلطة و النفوذ .
- الحكومة : هدفهم الالتزام بالقوانين و اللوائح .
- المجتمع : هدفهم مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، و حماسة البيئة من التلوث و زيادة رفاهية المواطنين .

و المشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفعالية ، لذلك غالبا ما يثار سؤال : من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافه أولا ؟¹ . و قد قدم هذا المدخل النماذج التالية التي يمكن أن تساعد المؤسسة في الإجابة عنه :

أ- **النموذج النسبي** : يرى أنه على المؤسسة أن تعطي أوزان متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها ، فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على آخر ، أي أن كل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية .

1 - علي عبد الهادي مسلم ، تحليل و تصميم المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص 174،175 .

ب- نموذج القوة : و يرى أن المؤسسة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها ثم تحاول أن تشبع أهدافه و احتياجاته أولاً ، و أقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء و استمرار المؤسسة . و بالتالي لابد من إرضاء هذا الطرف أولاً حتى و لو كان على حساب الأطراف الأخرى .

ت- نموذج العدالة الاجتماعية : و هو عكس نموذج القوة ، فالمؤسسة وفقاً لهذا النموذج عليها أن تبحث عن أقل الأطراف رضا ، ثم تحاول أن تشبع أهدافه و احتياجاته أولاً . و الهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل ، فإذا لم ترد أي شكوى من هذا الطرف فهو راض عن المؤسسة . و في حالة ظهور أي شكوى فعلى المؤسسة أن تعالج أسباب هذه الشكوى أولاً حتى تضمن رضا جميع الأطراف .

ث- النموذج التطوري : و هو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن ، و أيضاً تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المؤسسة ، ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل و بالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المؤسسة أن تثبت وجودها في السوق . بعد فترة قد ترى المؤسسة أنه لا بد من الاهتمام بالملاك و المساهمين وتحقيق معدلات ربحية مناسبة لهم حتى تستطيع إجراء أي توسعات في مرحلة لاحقة ، و هكذا تختلف أهمية أطراف التعامل من فترة لأخرى بمرور الزمن .

و بناء على ما سبق يجب على المؤسسة أن تختار النموذج المناسب لظروفها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية ، ثم تقاس فعالية المؤسسة على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف ومدى إشباعه لحاجاته .

و من هذا المنطلق يعبر الباحث Georziou على أن النجاح التنظيمي لا ينظر إليه من زاوية تحقيق الهدف¹ و إنما على أساس قدرة المؤسسة على البقاء من خلال حصولها على إسهامات الأعضاء و مكافأتهم بحوافز مجزية مقابل ذلك . هذا يؤكد على أن الفعالية التنظيمية ترتبط بنظام التحفيز المعتمد من قبل المؤسسة لكي يضمن لها البقاء و استمرارية مشاركة مختلف الأطراف في هذا الهدف .

كما يمكن النظر للفعالية التنظيمية من زاوية سيكولوجية ، بحيث تتحقق الفعالية التنظيمية بشكل ايجابي كلما كان إدراك كل فرد للمؤسسة على أنها أداة يمكن من خلالها تحقيق ما يصبو إليه ، لذلك فإن عوامل مثل الإنتاجية و الربحية هي ظروف ضرورية لحياة المؤسسة و ليست نهايات في حد ذاتها .

2- مدخل القيم المتنافسة : ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي و وحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها و لا على أولوية بعضها على البعض الآخر .

وقد قام Rohrbaugh & Quinn (1983) بدراسة توجهات المديرين في العديد من المؤسسات و أمكنهما التمييز بين نوعين من التوجهات هما :

أ- **التوجه الداخلي :** و يعني اهتمام إدارة المؤسسة برضا العاملين و رفاهيتهم ، و العمل على زيادة كفاءتهم و مهاراتهم في العمل.

ب- **التوجه الخارجي :** و يعني اهتمام إدارة المؤسسة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية ، و العمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين .

كما قاما بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماطا مختلفة للإدارة و هي :

1 - علي عبد الهادي مسلم ، مرجع سابق الذكر ، ص 177.

• **الهيكل الجامد** : و يعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة ، و الالتزام بإجراءات و نظم العمل .

• **الهيكل المرن** : و يعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف و التغيير من فترة إلى أخرى .

و يقدم مدخل القيم المتنافسة بناءا على توجه الإدارة و نوع الهيكل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية :

1- **نموذج العلاقات الإنسانية** : و يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن ، و فيه يكون هدف الإدارة هو تنمية و تطوير العاملين و رفع رضاهم عن العمل ، و تكون وسيلتهم في ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين و زيادة عوائدهم المالية .

2- **نموذج النظام المفتوح** : و يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن ، و تهدف المنظمة فيه إلى تحقيق النمو و الحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية . و تسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية .

3- **نموذج الهدف الرشيد** : و يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد ، و تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى زيادة الإنتاجية و الكفاءة و الربحية ، و تسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط و استراتيجيات لتحقيق الأهداف .

4- **نموذج العمليات الداخلية** : و يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد ، و تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي ، و تسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال و المعلومات و صنع القرارات .

و تعكس النماذج الأربعة بهذه الصورة تعارض في القيم التنظيمية ، و تعتمد الفكرة الأساسية لهذا المدخل على أن المدير يجب أن يحتفظ لنفسه بمكانة وسط بين هذه النماذج المتعارضة ، كما

يوضح أيضا خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط حيث أنه يؤدي إلى عدم فاعلية المنظمة .

ج- محددات اختيار المدخل المناسب¹:

- تفضيلات الإدارة العليا : حيث أنها المسؤولة عن نتائج أعمال المؤسسة و هي غالبا ما تمارس نفوذا في وضع الأهداف التنظيمية .
- مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي : فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي و الموضوعي كلما كانت أكثر مناسبة لتقييم فعالية المؤسسة من خلالها .
- الظروف البيئية : فالمؤسسات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها غالبا ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام أو العمليات الداخلية ، أما في البيئة المتغيرة و المعقدة فقد تصبح الكفاءة الداخلية أقل أهمية ، و تصبح المرونة و القدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية .

كما يقوم هذا المدخل المعاصر في دراسة الفعالية التنظيمية على أنها ظاهرة تأخذ عدة أشكال مختلفة حسب نظرة الفرد و مكانته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، فتقييم الفعالية التنظيمية بين مدير التنفيذيين للمؤسسة كمدير الإنتاج ، مدير التسويقو يمكن القول أن الفعالية التنظيمية أمر شخصي يرتبط بقيم و تفضيلات الفرد و رغباته ، و عليه نعتبر أن الفعالية التنظيمية ظاهرة متعددة المجالات ، حيث اعتمد Campbell في دراسته على ثلاثين (30) مقياس معياري سبق ذكرها .

و بناءا على نماذج دراسة الفعالية التنظيمية السابقة ، تم بناء نموذج القيم المتنافسة من منطلق التمييز بين نوعين من القيم المتنافسة أو المتعارضة :

1 - علي عبد الهادي مسلم ، مرجع سابق الذكر ، ص 179.

- المجموعة الأولى : المؤسسة / الأفراد ، فالتركيز على الأفراد يعني الاهتمام بالعمليات التي تتعلق بالرضا و المهارة و الكفاءة في العمل ، أما التركيز على المؤسسة فيعني الاهتمام بالتعامل مع الأطراف التي تشكل البيئة الخارجية و الكيفية التي يتم بها تطوير هذه العلاقات .
- المجموعة الثانية : المرونة / الجمود ، و تمثل قيم ترتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة ، بحيث تعكس المرونة القدرة على التكيف و التغيير من مرحلة إلى أخرى أو القدرة على الإبداع ، بينما يعكس الجمود إمكانية إحكام الرقابة على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي و الالتزام بالإجراءات التي تحكم العمل .

المطلب الثالث : المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

إن محاولة إيجاد معنى للبعد التنظيمي للفعالية يعتبر غاية ذات أهمية كبرى ، كما تبقى الفعالية التنظيمية السند الهام للممارسين و القائمين بالتحليل التنظيمي ، و حتى نتمكن من المقارنة بين مختلف المداخل التي اهتمت بدراسة الفعالية التنظيمية ، لا بد من الوقوف على أسباب التباين في الدراسات التي اهتمت بالموضوع .

(أ) أسباب الاختلاف في مداخل دراسة الفعالية التنظيمية : تتمثل هذه الأسباب في العناصر التالية¹:

- الاختلاف في طبيعة نشاط المؤسسات التي كانت موضوع الدراسة و الأساليب التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج و الحجم و خصائص الهياكل المعتمدة ، كل هذا يؤدي إلى اختلاف أساليب القياس و التقييم للفعالية .

1 - عبد الوهاب سوسي ، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى و القياس باستعمال لوحة القيادة ، أطروحة دكتوراه ، 2003 ، 2004 ، جامعة الجزائر ، ص 23 ، 24 .

- الاختلاف يعود للباحث القائم بالدراسة و الذي ينطلق في تشريحه للظاهرة من خلال نظرية معينة (التيار الكلاسيكي ، أو التيار الحديث).
- تلعب دورة الحياة المؤسسية دورا في تحديد محتوى الفعالية بحيث المؤسسة التي هي في مرحلة الانطلاق تختلف من حيث معايير قياس الفعالية المعتمدة عن مؤسسة في مرحلة النمو بحكم الاختلاف في الخصائص التنظيمية و البيئة بصفة عامة .
- يعود أيضا الاختلاف إلى المؤسسة نفسها ، فالمؤسسة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف باختلاف الأقسام و المستويات التنظيمية التي تبناها و عليه فإن قياس الفعالية التنظيمية و المدخل الملائم للدراسة يختلف من قسم لآخر ، الأمر الذي يستدعي في النهاية ضرورة استخدام جملة معايير معا في آن واحد لتقدير الفعالية التنظيمية ، و هذا ما نؤكد عليه في البحث الذي تم تناوله باعتماد لوحة القيادة كأسلوب يسمح بتقديم كم من المعايير في نفس الوقت و الذي يتم شرحه في فصل خاص به .

ب) أوجه التشابه بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

- أن التوازن المنشود بين المؤسسة و الأطراف التي تتعامل معها مؤشر للفعالية التنظيمية و يعد محل اهتمام كل الدراسات القائمة للفعالية التنظيمية حتى تتحقق الأهداف المرجوة .
- بالإضافة إلى أن كل مدخل يسعى إلى المثالية في الفعالية .

المبحث الثالث : المفاهيم المرتبطة بتحسين بالأداء

كي تستطيع المؤسسة مواجهة التحديات الاقتصادية الجديدة و المنافسة الحادة و استمرار نشاطها و نموها ، يجب عليها ألا تكتفي بالاعتماد على أدوات تقليدية بل عليها أن تختار أدوات حديثة التسيير ، و تعتبر لوحة القيادة من أهم الوسائل المساعدة في تحسين الأداء و اتخاذ القرارات المناسبة و الملائمة ، و بناء على تقييم أدائه باستمرار تتمكن المؤسسة من معرفة مدى بلوغ أهدافها بكفاءة و فعالية .

المطلب الأول : مفاهيم حول الأداء

هناك خلاف قائم حول مفهوم الأداء ، يعود السبب فيه إلى اختلاف و تعدد المعايير و المقاييس التي اعتمدها الكتاب و الباحثون في دراسة الأداء و قياسه ، و يكمن هذا الخلاف في تنوع الاتجاهات و الأهداف ذات العلاقة ، فهو مفهوم جوهرى و هام ¹.

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة و العاملين في إطار المؤسسات فهو يعد مفهوما جوهريا و هاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام ².

هناك العديد من التعاريف نذكر منها :

- يعبر مفهوم الأداء : " عن الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام و الذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ³.
 - و يعبر أيضا مفهوم الأداء عن النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ⁴.
- عرف الأداء بأنه عملية يعبر فيها على الكفاءة عن طريق النسبة بين الوسائل المستخدمة و النتائج المحققة ، و من جهة أخرى القيمة المضافة ، و التي تعبر عن الفعالية و ذلك وفق درجة تحقيق النتائج المتوقعة ، و عليه فإن الأداء هو الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة و تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية .

فالكفاءة تشير إلى حسن استخدام الموارد و عدم إهدارها و تشمل الموارد كل من الأموال ، الأفراد ، المباني ، الأراضي ، وحتى الوقت ، زيادة المخرجات عن المدخلات في العملية الإنتاجية

1 - علاء فرحان طالب ، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي ، دار صفاء ، عمان ، 2011، ص 64.
 2 - حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2005، ص 41.
 3 - محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، ص 219.
 4 - خالد محمد بنى حمدان ، وائل محمد إدريس ، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي ، منهج معاصر ، دار البازوري العلمية للنشر ، 2009، ص 383.

كما تعرف بأنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة.¹ أما الفعالية فهي أداة من أدوات مراقبة التسيير لأنها معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة .

- **أنواع الأداء** : إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق و العملي في الوقت ذاته ، و يتم تصنيفه كما يلي :

1- **حسب معيار الشمولية** : يمكن تقسيم الأداء إلى ما يلي :

• **الأداء الكلي** : هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية ، الشمولية الخ .

• **الأداء الجزئي** : هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف لاختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى : أداء الوظيفة المالية ، أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التمويل ، أداء وظيفة الإنتاج و أداء وظيفة التسويق.²

2- **حسب معيار المصدر** : ينقسم أداء المؤسسة إلى :

• **الأداء الداخلي** : و هو الأداء المتأتي من قدرة المؤسسة على تسيير نشاطها من مواردها الضرورية و التي تتمثل في الموارد (البشرية ، المالية ، المادية "التقنية") .

• **الأداء الخارجي** : هو الأداء الذي تحدثه التغييرات في المحيط الخارجي على المؤسسة ، هذه التغييرات تعكس الأداء سواء بالإيجاب أو السلب ، كارتفاع رقم الأعمال نتيجة

1 - عمر حامد ، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الإمارات العربية المتحدة ، ص 116 ، 117 .

2 - عبد المالك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية : مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، بسكرة ، ص 89 .

ارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين ، هذا النوع من الأداء يساعد على تحليل

نتائج المؤسسة ، و إذا كانت المتغيرات كمية يمكن قياسها ¹.

3- مفهوم تقييم الأداء : تقييم الأداء يعرف على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة

و توثيقها و لاسيما مراقبة جوانب سير التقدم نحو أهداف طويلة المدى و الموضوعة سابقا.²

أيضا هو عملية يتم من خلالها معرفة مدى تحقيق أو انجاز العاملين للمهام المسندة إليهم و مدى

تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجياتهم و ذلك وفق معايير موضوعة على أسس علمية ³.

المطلب الثاني : أهمية تقييم الأداء و أهدافه

1- أهمية تقييم الأداء : إن أهمية تقييم الأداء تكمن في مستويات عديدة منها :

- على مستوى الوظائف : إيجاد التوافق و التنسيق الأفضل بين مختلف نشاطات الوحدة الاقتصادية .

- على مستوى الإدارة : إن النتائج المتوصل إليها في عملية التقييم يمكن أن تكون مقياسا للحكم على نجاح أو فشل الوحدة الاقتصادية في بلوغ الأهداف .

- على مستوى الأفراد أو العاملين : يشجع جوا من التعامل الأخلاقي و الثقة بين الأفراد في المؤسسة و تحسين أدائهم و معرفة مواطن الخلل في عمل الأفراد .

- على مستوى العمليات : يمكن تقييم الأداء من دراسة مختلف العمليات الجارية .

1 - بختة هدار ، دور معايير السلامة و الصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة حالة ليند غاز فرع ورقلة ، مذكرة ماستر منشورة ، قسم علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مزاب ، ص 26.

2 - سيد أحمد محمد جاد الرب ، إستراتيجية تطوير و تحسين الأداء ، مطبعة العشري ، مصر ، 2009 ، ص 50.

3 - مركز الخبرات المهنية للإدارة ، منهج تنمية الموارد البشرية و الأفراد - تقييم أداء المرؤوسين و تحفيزهم - ، 2003 ، ص

- على المستوى المالي : توفر عملية تقييم الأداء القاعدة التي يستند إليها متخذ القرار في التقييم

2-أهداف عملية تقييم الأداء : نلخص الأهداف على ثلاثة مستويات هي :

• على مستوى المؤسسة :

- يهدف إل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية .
- استخدام النتائج في وضع معايير قياسية للأداء .
- توفير مناخ الثقة و التعامل الأخلاقي بين العاملين .
- تحقيق التقدم و الرقي من خلال تنمية قدرات العاملين و رفع مستوى أدائهم .

• على مستوى المديرين :

- إن تقييم أداء العاملين يعتبر من أصعب العمليات التي يقوم بها المدراء ، لأنها موجهة إلى شخصية العامل و سلوكه ، فقد يصعب التحكم في ردود أفعال العاملين .

• على مستوى الأفراد و العاملين :

- إن الشعور الذي يعيشه العامل في المؤسسة له الدور الأساسي في تحديد مستوى أداءه ، فكلما شعر أن حقوقه مصانة و أن العدالة تسود الجميع ، كلما زاد شعوره بالمسؤولية¹ .

المطلب الثالث : أساليب تقييم الأداء

مراحل تقييم الأداء : تتمثل مراحل التقييم فيما يلي :

أولاً : جمع البيانات الإحصائية : لحساب كل من النسب و المعايير المطلوبة تتطلب عملية

تقييم الأداء توفير البيانات و المعلومات و التقارير اللازمة لذلك .

1 - خضار عبد الرحمان ، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية و آفاق تطويره دراسة حالة مؤسسة Plast – Afrique غرداية ، مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبة ، جامعة ورقلة ، 2012 ، ص 40 ، 41 .

ثانيا : تحليل و دراسة البيانات و المعلومات الإحصائية : بعد مرحلة جمع البيانات تأتي مرحلة تحليل البيانات و المعلومات الإحصائية .

ثالثا : إجراءات عملية التقييم : تهدف هذه العملية إلى التوصل لحكم موضوعي و دقيق يمكن الاعتماد عليه من خلال استخدام المعايير و النسب الملائمة للنشاط الممارس في مؤسسة اقتصادية .

رابعا : اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم : حيث أن نشاط المؤسسة منفذ ضمن الأهداف المخططة ، و أن الانحرافات التي تحدث في النشاط قد حصرت بأكملها و أن أسبابها قد حددت و أن الحدود الملائمة لمعالجة هذه الانحرافات قد وضعت لسير نشاط المؤسسة نحو الأفضل .

خامسا : مرحلة متابعة التقييم : و تأتي بعد اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم .

سادسا : دراسة الانحرافات و إصدار الحكم : و تتمثل في :

- **انحراف موجب :** يكون لصالح المؤسسة كارتفاع الأرباح ، ارتفاع حصة السوق ، انخفاض التكاليف الخ .

- **انحراف سالب :** هو انحراف ضد المؤسسة كاستهلاك المواد الأولية بكميات تفوق المعيارية الخ .

- **انحراف معدوم :** ليس له تأثير على نتائج المؤسسة ¹.

1- عرض لأهم أساليب تقييم الأداء : هناك عدة وسائل و أدوات تعتمد عليها مراقبة التسيير في تقييم الأداء :

1 - مجيد الكرخي ، تقويم الأداء بواسطة النسب المالية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 32 .

- **المحاسبة التحليلية** : هي تقنية لتحديد التكاليف التي لها علاقة بنشاط المؤسسة بهدف تحديد تكاليف الإنتاج و الأسعار التكلفة و مختلف النتائج التحليلية ¹ ، تعتبر أيضا المحاسبة التحليلية وسيلة لمراقبة التسيير ².

تعرف المحاسبة التحليلية على أنها طريقة لمعالجة المعلومات و هي تهدف من جهة إلى معرفة تكاليف مختلف وظائف المؤسسة ، و من جهة أخرى وضع التقديرات الخاصة بالتكاليف و المنتجات ³.

- **الموازنات التقديرية** : تعتبر الموازنات التقديرية إحدى الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع لغرض مراقبة التسيير ، وهي تندمج ضمن إطار التسيير الإستراتيجي ، ففي البداية يتم وضع المخطط الإستراتيجي لتغطية مدة تتراوح بين الخمسة إلى عشرة سنوات ، ثم تقسم أهداف المخطط الإستراتيجي إلى أهداف متوسطة المدى في إطار المخطط العملي لمدة ثلاثة سنوات مثلا ، و بناءا عليه يتم وضع الموازنات للمدى القصير (تقديرات للسنة المقبلة) ⁴.

- **لوحة القيادة** : إن استعمال الأدوات المحاسبية و الموازنة فقط غير كافي لمواجهة النقائص التي يمكن أن تظهر أثناء تسيير المؤسسة و محاولة تحسين نتائجها ، و هذا راجع لعدم التطبيق الجيد لهذه الأدوات من جهة و إلى محدوديتها من جهة أخرى ، فغالبا ما تأتي متأخرة و لا تعطي صورة واضحة عن العوامل الأساسية لقيادة المؤسسة ، و لمعالجة هذه النقائص لجأت بعض المؤسسات إلى وضع نظام جديد و هو لوحة القيادة و التي تسمح للمسيرين بالحصول على نظرة مركبة عن المؤشرات الأساسية و لمحيطها و

1 – Ali Sahraoui , comptabilité de gestion , Berti édition , Alger , 2004, p 09.

2 – رحال علي ، سعر التكلفة و المحاسبة التحليلية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1994 ، ص 1.

3 – Jean – Pierre Jobard , Pierre Gégory , Gestion , Dolloz , Paris , 1995 , p 609 .

4– Armand Dayan , Manuel de gestion , Edition Ellipes , Paris , 1999 , p 809.

ذلك في الوقت الحقيقي و المناسب ، و بالتالي فهي تسمح باتخاذ القرارات الملائمة نظرا لتركيزها على المعلومات الأكثر أهمية فقط وليس على كل المعلومات ، و هذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثاني .

خلاصة الفصل الأول :

يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية من أكثر المفاهيم تداولاً في العديد من المجالات خاصة في الإدارة وعلى الرغم من ذلك فإنه لم يعط الاهتمام الكافي من حيث الشرح والتوضيح لأسباب عديدة، لذا حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى مناقشة مختلف المفاهيم التي تناولت الفعالية التنظيمية بمختلف أبعادها ومداخلها وكذلك إبراز مختلف النماذج التي حاولت إيجاد وسائل لقياس الفعالية التنظيمية، كما تم التطرق للمفاهيم الأخرى والتي على صلة بالفعالية التنظيمية والمتمثلة في الأداء والكفاءة والهيكل التنظيمي

من خلال الدراسات السابقة للفعالية التنظيمية من قبل الباحثين يتبين لنا الاختلاف في وجهات النظر والأفكار بين الباحثين، ونتيجة لهذا الاختلاف أخذت الفعالية التنظيمية عدة صور تحت تأثير الإطار الفكري والفلسفي للباحثين، تتمثل في الصور الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وبقي الاختلاف بين هذه الدراسات في تحديد أنجع صورة للفعالية التنظيمية والتي يمكن للمؤسسات من خلالها أن تحقق أهدافها.

ومن منطلق أن كل ما لا يمكن قياسه يصعب تقييمه وبالتالي لا يمكن تسييره وإدارته بالشكل المطلوب فإن قياس الفعالية التنظيمية والأداء بصفة عامة يعتبر المبتغى الذي تسعى إليه مختلف المؤسسات من أجل اتخاذ القرارات بما يتوافق مع تحسين الأداء لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة، وهناك وسائل متعددة لقياس الفعالية التنظيمية والأداء، ولعل أبرزها لوحة القيادة التي سو نتناولها في الفصل الثاني .

الفصل الثاني

لوحة القيادة كأداة لتحسين أداء المؤسسة

تمهيد:

ظهرت فكرة لوحة القيادة على يد رجال الأعمال الأمريكيين سنة 1939 حيث شبهوا تسيير المؤسسة بقيادة السيارة أو الطائرة ، إلا أن المؤسسة أكثر صعوبة و أشد تعقيدا من قيادة السيارة و لا حتى الطائرة ، إن هذه الفكرة توسعت لتشمل عدة مراكز للمسؤولية داخل المؤسسة بعدما كانت حكرًا على الإدارة العليا فقط حيث استقادت كل هذه الوظائف من هذه الأداة .

- فما هو مفهوم لوحة القيادة ؟

المبحث الأول : ماهية لوحة القيادة

المبحث الثاني : لوحة القيادة للتسيير Tableau Bord de Gestions

المبحث الثالث : نحو تحسين أداء المؤسسة باستخدام لوحة القيادة المتوازنة أو

الاستشرافية

المبحث الأول : ماهية لوحة القيادة

من خلال هذا المبحث نتطرق إلى مفهوم ، دور و أهمية لوحة القيادة .

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة : ظهرت العديد من التعاريف من أجل تحديد مفهوم

واضح وصريح للوحة القيادة و نجد من بينها هذه التعاريف :

أ. مجموعة التعاريف :

- تعريف (JR. SULZER) حيث عرف لوحة القيادة بأنها " عبارة عن تدفق المعلومات

الضرورية لكل نظام مركزي خاص بالتسيير التنبئي " ¹.

يتضح من خلال هذا التعريف أن لوحة القيادة عبارة عن ذلك النظام الخاص بالتسيير الموازي و التقديري .

و عرفها كل من (GUEMY & GRIVIEC) بأنها " أداة للعمل على المدى القصير ، سرعة

الإعداد و مرتبطة بتحديد مراكز القرار و المسؤوليات في المؤسسة " . كما عرفها

(J.BOUQUIN) بأنها " عبارة عن أداة تهدف إلى : ²

- تحديد مقاييس لحالة المتغيرات التي حددت كمؤشر لتحقيق الأهداف .
- متابعة القرارات الموضوعية قيد التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف المسطرة .
- تدعيم أداءات المؤسسة أو قسم من المؤسسة من خلال مقارنة الأهداف المحددة ، فهي أداة تساعد على اتخاذ القرار .

1 - سنوسي علي ، نحو تطبيق مراقبة التسيير في المؤسسة الصحية ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2001 ، ص 121 .

2 - إحدادن عثمان ، مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد و المواصلات ، مذكرة ماجستير ، المدرسة العليا للتجارة ، 1994 ، ص 35 .

يتبين من خلال هذا التعريف أن لوحة القيادة عبارة عن أداة تقوم بأدوار مختلفة أولها يتمثل في تحديد المعايير من أجل متابعة مستوى تحقيق الأهداف ، و هو ما يعرف بالتسيير حسب الأهداف أما الدور الثاني فيتمثل في متابعة القرارات و مراقبة مدى تنفيذها .

أما الدور الأخير الذي ينسب إليها يتمثل في تدعيم القرارات داخل الدوائر ، وهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات.

- عرفها كذلك (NOBERT GUEDJ) بأنها " عبارة عن مجموعة من المؤشرات و المعلومات الضرورية و التي يمكن من خلالها الحصول على رؤية شاملة وواضحة تسمح بكشف الاضطرابات و اتخاذ القرارات لتوجيه التسيير بما يتوافق مع تحقيق الأهداف عن طريق الإستراتيجية ، فلوحة القيادة إذن تعبر عن لغة مشتركة و موجودة بين أعضاء المؤسسة .

ب. تعاريف حديثة أخرى : هناك من عرفها على أنها :

1- " تنظيم دائم للمعلومات موجهة لتسهيل ممارسة المسؤوليات داخل المؤسسة " .¹

2- " مجموعة مؤشرات قليلة نوعا ما مصاغة بطريقة تسمح للمسيرين بمعرفة وضعية تطور الأنظمة التي يقودونها و تحديد الاتجاهات التي تؤثر على الآفاق التي ترتبط بطبيعة الوظائف التي تقوم بها " .²

3- " مجموعة مؤشرات و معلومات أساسية تسمح بتقديم نظرة شاملة و اكتشاف الضغوطات واتخاذ قرارات توجيهية لعملية التسيير بغرض تحقيق الأهداف المسطرة ، كما يسمح أيضا بإعطاء لغة مشتركة لمختلف أعضاء المؤسسة " .³

1- Malo. J.L , Tableau de bord , encyclopédie de management , p 923 .

2- Malo. J.L , Tableau de bord , encyclopédie de management , p 923 .

3 - Gudj . N et autres , Le contrôle de gestion pour améliorer la performances de l'entreprise éd , organisation , 1991, p 261 .

يتبين من خلال هذا التعريف أنه أكثر شمولية من التعاريف السابقة لأنه لا يحصر لوحة القيادة في المستوى العلمي بل يتعدى استعمالها مراقبة و متابعة الأهداف و الإستراتيجيات ، كما أنها بمثابة لغة مشتركة و موحدة بين أعضاء الفريق داخل المؤسسة ، لا ينحصر دورها في تحليل الانحرافات بل يتعدى التمثيل البياني ممكنة بذلك أصحاب القرار من فهم الوضعية الحقيقية و مستوى الأداء مقارنة مع الأهداف و التوقعات ، و من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نتوصل إلى أن لوحة القيادة عبارة عن وسيلة لاتخاذ القرار ، أداة للمراقبة ، أداة للحوار ، أداة للمقارنة في النظام التسيير الذي يترجم الرؤية و الإستراتيجية إلى أهداف مقاسه ، و تسمح للمسير بقياس الأداة في مختلف أبعاده ، مستوياته ، رد الفعل اتجاه التغييرات بسرعة و لأجل بلوغ هذا يجب أن تظم معلومات محددة العدد ، مبلورة بسرعة ، تغطي منابع الإشكالات في لغة مفهومة ، مقبولة و مناسبة .

تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة مختصرة للهيكل التنظيمي ، بتواجدها في كل المستويات التنظيمية و احتوائها على المعلومات لمختلف العمليات التي يقوم بها كل مدير وظيفي للمؤسسة حسب تخصصه ، و منه تقديم النتائج إلى المستويات العليا في شكل مؤشرات هامة تسمح له بالقيادة Pilotage و التي من خلالها يتابع تقدم تنفيذ مخطط الأعمال المسطر .

طالما وجدت المؤسسات في مرحلة تحول جوهرية ، إذ في ظل المنافسة الحالية ليست في المجال الصناعي فحسب و إنما في مجال المعلومة ، ففي الحقبة الصناعية أداء المؤسسات يرتبط بمقدارها في مجال الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير و القدرة على إدماج التطور التقني في الآلة الإنتاجية بشكل يسمح الإنتاج بالحجم الكبير لمنتجات نمطية تضمن النجاح . لكن في العشرية الأخيرة من القرن العشرين ظهرت أهمية المعلومة و في نفس الوقت أدت إلى تقادم أساس المنافسة التي يقوم عليها عصر الصناعة ، بحيث أدت هذه الحقبة الجديدة إلى الاعتماد على

كفاءات من نوع آخر تتمثل في قدرة المؤسسة على تعبئة و استغلال الأصول غير الملموسة و التي أصبحت أكثر أهمية من الاستثمار و تسيير الأصول المادية .

المطلب الثاني : أهمية و دور لوحة القيادة¹

لقيادة المؤسسة في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد و الحركية ، يظهر دور و مكانة لوحة القيادة كوسيلة على مستوى المؤسسة بمختلف وظائفها و مستوياتها التنظيمية تسمح بالوقوف على مدى تحقق الأهداف و طبيعة الإجراءات التصحيحية التي يتخذها المسير من خلال تحليله للانحرافات و ترجمة مسبباتها ، ومنه يمكن القول أن الفعالية التنظيمية تنعكس في صورة لوحة قيادة تنسجم و الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة و تظهر الأدوار التي تلعبها و المكانة التي تحظى بها في النشاط التالية :

أ- لوحة القيادة كوسيلة تسيير :

تتحقق لوحة القيادة إمكانية الوقوف على الصعوبات التي تواجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها بحيث تتطلب و جود منهجية لتصميمها و اعتمادها من قبل كل مسؤول داخل المؤسسة له أهداف يسعى إلى تحقيقها ، إضافة إلى القابلية للقراءة و الفهم من قبل مختلف المسؤولين المتواجدين على مختلف مستويات السلم الهرمي ، كما أن بناء لوحة القيادة كوسيلة تسيير تتطلب ديناميكية نحو كل اتجاهات الهيكل التنظيمي .

ب- لوحة القيادة كأداة مراقبة :

تشكل لوحة القيادة الأداة المفضلة في نظام المراقبة انطلاقا من كونها تسمح بتعديل مستوى التجريد ، و الذي يتحقق من خلال تدفق لمعلومات دقيقة يوفرها نظام المعلومات للمؤسسة .

1 - عبد الوهاب سوسي ، الفعالية التنظيمية ، تحديد المحتوى و القياس باستعمال لوحة القيادة ، أطروحة دكتوراه ، 2003 ، 2004 ، جامعة الجزائر ، ص 165 .

كذلك ما تجدر الإشارة إليه أن المراقبة من خلال لوحة القيادة لا تعني العقاب و إنما توجيهه و إرشاد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة و ذلك من خلال تدخل قمة الهرم التنظيمي في ضبط مسار عمل المؤسسة .

ج- لوحة القيادة كوسيلة تشخيص :

تثير لوحة القيادة الانتباه نحو الظواهر غير الطبيعية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف ، و منه قيام المشرفين على المؤسسة لمعرفة أسباب الانحرافات و تصور العمليات التصحيحية الممكنة ، و مدى تأثيرها على النتائج ، كذلك تسمح لوحة القيادة بالكشف عن نقاط الضعف في الجانب التنظيمي للمؤسسة كذلك التداخل الوظيفي أو تحديد غير دقيق للمسؤوليات و ما إلى ذلك من عيوب تنظيمية تنعكس على تحقيق الأهداف .

د- لوحة القيادة كوسيلة حوار :

بظهور لوحة القيادة تمكنت من قيامها بدور وسيلة الحوار الأساسية بين مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسات من خلال اجتماع مختلف الجهات و الهيئات التابعة للمؤسسة ، بحيث يقدم كل مسير لوحة القيادة الخاصة بمصلحته ، و يعلق على النتائج و يشرح أسباب الانحرافات و الإجراءات التصحيحية المتخذة على مستواه ، و يطلب في حالة الاحتياج إلى وسائل إضافية و من خلال الحوار بين مختلف الأجزاء المكونة للمؤسسة تتدخل الإدارة العامة للتنسيق بين مختلف العمليات التصحيحية لتتمكن من تحقيق أمثلية شاملة و ليس أمثلية جزئية على مستوى كل مصلحة - يمكن أن تتعارض أهداف مختلف المصالح بالرغم من النظرة الجزئية الموجبة ، إلا أن النتيجة الكلية يمكن أن تكون سلبية - و عليه فلوحة القيادة تعتبر وسيلة الحوار المفضلة داخل المؤسسة و الدعامة الأساسية في تحليل النتائج .

هـ - لوحة القيادة كوسيلة إعلام : يمكن استعمال لوحة القيادة في بعض الحالات لإعلام المشرفين على المؤسسة بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة و مجموع المؤسسة لكن مع الحذر أن يكون لهذا الدور الانعكاس السلبي في حدوث صراعات تنظيمية تؤثر على الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة .

و- لوحة القيادة كوسيلة لتحسين كفاءات الإطارات:

تسمح لوحة القيادة أن تلعب دور التحسين و التعبئة المستمرة للمسيرين نحو الأهداف المسطرة ، و العزف الذهني brainstorming لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة ، و إثراء معارف الإطارات المسيرة من حيث القدرة على اتخاذ القرار و القدرة على الاتصال مع المسؤولين و القدرة على تحفيزهم .

ي - لوحة القيادة كوسيلة قياس : تقدم لوحة القيادة النتائج في شكل مادي (كميات) أو مالي (رقم الأعمال) بالنسبة للأهداف المسطرة و التي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة و استخراج الانحراف .

ز- لوحة القيادة تساعد في عملية اتخاذ القرار :

إن لوحة القيادة ليست وسيلة لاتخاذ القرار ، و إنما تلعب دورا في عملية اتخاذ القرار ، بحكم انتمائها لنطاق الرقابة على مستوى المؤسسة و منه الحكم على القرارات المتخذة هل هي فعالة أم لا ؟ و من هذا المنطلق يحبز أن يكون المشرف على لوحة القيادة من خارج المؤسسة حتى تكون المعلومات المعمولة أكثر موضوعية و لا تتأثر باتجاهات متخذي القرار داخل المؤسسة ، أما في حالة ما يكون المشرف على لوحة القيادة من داخل المؤسسة فإن الدور الذي تلعبه يكون بعيد عن الحقيقة وذلك راجع إلى :

- التحيز لمصلحة ما في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

- تحريف المعلومات و تقديم واقع مغالط للمؤسسة .
- عدم بلوغ الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة .

و منه فإن المشرف على لوحة القيادة يجب أن يتمتع بروح المسؤولية و الضمير المهني و الأمانة العلمية و تقديم المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة .

و كل هذه الخصائص تنعكس على الفعالية التنظيمية للمؤسسة نظرا لارتباطها بالبعد الغير الملموس و غير المادي للمؤسسة .

ر- لوحة القيادة كوسيلة تنبؤ : تساعد لوحة القيادة بالتنبؤ بالحالة المستقبلية و ذلك بناء على استقراء الماضي و دراسة الحاضر للولوج في المستقبل ، و بمعنى آخر فإن لوحة القيادة لا تقدم فقط الوضعية الحالية و الماضية ، و إنما الوضعية المراد بلوغها مستقبلا انطلاقا من دراسة و ملاحظة اتجاهات مكونات لوحة القيادة ، التي نعبر عليها بالأهداف لذلك يمكن القول أن لوحة القيادة تسمح بزيادة نسبة التأكد من المستقبل بالنسبة للمسير في ظل بيئة ديناميكية تتميز بعدم التأكد - الحصول على مستقبل بقليل من الشكوك - .

ع- لوحة القيادة كوسيلة تحفيز للمسؤولين :

يمكن أن تلعب لوحة القيادة دور المرآة التي تعكس القدرات الإبداعية للمسيرين و مستويات الأداء الذي تم تحقيقه و التحديات المستمرة التي يواجهونها في إطار منهجية شاملة تنطلق من فترة التفاوض حول أهداف طموحة وواقعية .

المطلب الثالث : المفاهيم المرتبطة بلوحة القيادة

هناك عدة مصطلحات و مفاهيم لها ارتباط بلوحة القيادة من خلال تطور أساليب الرقابة و التي ترتبط بدورها بتحليل المهام و الزوج (الفرد / الآلة) إلى مفهوم أكثر اتساع لا يعتمد فقط على تحليل الأنشطة الإنتاجية بل يتطرق إلى مختلف الوظائف الأخرى ، وليس فقط

الاهتمام بالتكاليف و إنما مجموعة المعايير المرتبطة بقيمة السلعة ، التي تسمح بتقديم صورة عن الفعالية التنظيمية للمؤسسة ، هذه المفاهيم تتمثل في الفعالية و التي سبق شرحها و الأهداف و القيادة و المؤشرات .

2-1- الأهداف :

الأهداف هي غاية كل المؤسسات بحيث تسعى إلى تحقيقها و الأهداف قد تكون كمية أو نوعية و لا تعنى الدراسة الاقتصادية بطبيعة الأهداف بصورة مباشرة بل إنها لا تعنى إلا بعدد الأهداف و بدرجات أهميتها النسبية ، و التي تحدد بواسطة الإدارة العليا انطلاقا من تحليل و تقييم الفرص و الأخطار التي تميز البيئة الخارجية للمؤسسة و أيضا تحليل نقاط القوة و الضعف بداخل المؤسسة مقارنة بالمؤسسات التي تعمل في نفس القطاع و تتجه المؤسسة إلى قياس فعاليتها في تحقيق الأهداف من فترة لأخرى ، و التي يتخللها عادة إعادة النظر في الأوضاع التنظيمية السائدة كشكل الهيكل التنظيمي و نظم و سياسات العمل ، و تتم هذه المراجعة بفرض زيادة فعالية الأداء التنظيمي للمؤسسة .

أ- تعريف الأهداف التنظيمية و أهميتها :

* يعرف الهدف التنظيمي على أنه : " حالة تسعى المؤسسة للوصول إليها و يعتبر غاية أو نتيجة نهائية توجه المؤسسة الجهود لتحقيقه " ¹.

كما تعرف الأهداف أيضا على أنها نقطة النهاية التي تعمل المؤسسة للوصول إليها من منطلق أنها عملية مستمرة تحقيقا لهدف البقاء و الاستمرارية .

و عليه يمكن القول أن الأهداف هي صياغة لحالة و وضعية ترغب المؤسسة في الوصول إليها من خلال الإمكانيات و الظروف المتاحة و المتوقعة ، و عليه يمكن أن تتجلى أهمية

1 - علي عبد الهادي مسلم ، تحليل و تصميم المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 160 .

الأهداف باعتبارها الموجه الأول لأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية للمؤسسة ، و تشكل خطوة أساسية في بناء الاستراتيجيات ، هذه الأخيرة تعتبر بمثابة وسيلة تحقيق هذه الأهداف .

ب- خصائص الأهداف العملية : عموما تتميز الأهداف بالخصائص التالية :

✓ أن يكون الهدف كمي و نوعي كزيادة في عدد زبائن المؤسسة و تحقيق إشباع الزبائن خلال مدة زمنية محددة ، هذه الخاصية تسمح بالقدرة على قياس درجة تحقيق الهدف بوحدات (زمنية أو نقدية أو كمية " حجم ") .

✓ البساطة : و التي تمكن قياس درجة تحقيق الهدف بالاعتماد على معيار واحد فقط و طلك بالنظر لتعدد المعايير و حتى يسهل قراءة لوحة القيادة و بحكم أن بعض العناصر العملية لا يتحكم فيها بشكل كلي المسؤولين عن الأهداف المسطرة .

✓ الدقة : هذا يتطلب توجيه عمل كل شخص إلى ما هو أهم و ذلك بتوضيح أهداف كل مهمة و ترتيب الأولويات بشكل هرمي .

✓ الواقعية : و يتطلب تحليل البيئة و النضج من زاوية الكفاءات و الحوافز و مجموعة الأفراد المعنيين ، فالهدف يجب أن يكون صعب (نوع من التحدي) و في نفس الوقت يدخل في نطاق الإمكان .

✓ المرونة : إمكانية تجاوز الأهداف المسطرة و الاستجابة للتغيرات كذلك .

✓ الارتباط بالمسؤولية : بحيث في حالة غياب المسؤولية عن الهدف فإن حظوظ تحقيقه و تجسيده تكون ضعيفة .

✓ التشاور و التقاوض : و هذا ما يشجع و يحفز كل الأطراف المرتبطة بالهدف للعمل على تحقيقه بدرجة كبيرة و ذلك من خلال :

✓ الاشتراك في التفكير في الهدف قبل تحديده و فهم الفائدة و الأهمية منه ، و من ثم الانخراط في العملية الخاصة بانجازه .

✓ انسجام الأهداف : من خلال تناسق أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد العاملين بها ، يتحقق النفع المتبادل للأهداف .

ج- أسلوب وضع الأهداف :

يوجد اتجاهين أساسيين في كيفية وضع أهداف المؤسسة :

1-الأسلوب التقليدي : يعتمد هذا الأسلوب على أن المدير أو الإدارة هي الجهة المحددة

للأهداف و ما على المرؤوسين إلا التقيد بهذه الأهداف التي وضعت و سطرت ، و لا يسمح بالمشاركة الفعلية في وضع الأهداف أي هناك مركزية في صناعة الأهداف أي من الأعلى إلى الأسفل .

2-أسلوب الإدارة بالأهداف : تعتمد هذه الطريقة على المشاركة في وضع الأهداف "

اللامركزية" ، أي اشتراك الرئيس و المرؤوس في صياغة الأهداف و إحداث مشاركة فعلية و ليست شكلية دون تفويض مطلق للمرؤوس في وضع الأهداف ، و ذلك باعتبار الموافقة النهائية على الأهداف الموضوعية تظل من مهام الإدارة ، لكن المشاركة في حد ذاتها تسمح بتعبئة المرؤوسين و تحفيزهم على انجاز هذه الأهداف بحماس أكبر .

و عليه أصبحت الأهداف تمثل بالنسبة للإدارة :

- ✓ وسيلة لدفع العمال على انجاز الأعمال الموكلة إليهم و تزيد من تعلم الأفراد .
- ✓ تسمح بإحداث الترابط و الاندماج بين الأنشطة الإدارية و بين المدخلات و المخرجات .
- ✓ تجعل من الأفراد أكثر التزاما بتحقيق الأهداف .
- ✓ تسمح بتحسين فعالية الإدارة من خلال التخطيط السليم ز التفكير الخلاق و التنسيق العالي بين مختلف المصالح و كذلك الرقابة على أداء مختلف الأنشطة .

المبحث الأول : لوحة القيادة للتسيير

المطلب الأول : ماهية القيادة Pilotage و هي القدرة على التأثير على الآخرين و توجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة ، فهي إذن مسؤولية اتجاه المجموعة المرؤوسة و الموجهة للوصول إلى الأهداف المرسومة و تتطلب القيادة العديد من المؤشرات و تعتبر مفهوم شامل إذ إلى جانب احتوائه على مفهوم المراقبة فإنه يأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية :

- تحديد الأهداف و تجزئتها إلى أهداف فرعية .
- تحديد المتغيرات التي تسمح بالحركة و التفاعل على مستوى المؤسسة .
- قياس الانحرافات و التعليق عليها بغرض الحركة و التصرف في إطار البيئة التي تعمل فيها المؤسسة .

أ- تعريف مفهوم القيادة : ¹

القيادة بوصفها مهمة إدارية ، و القيادة قبل ذلك بوصفها مهمة إنسانية ذات سمات و مزايا خاصة ، مما تناوله الباحثون طويلا في تخصصات متعددة ، و ما ذلك إلا لأهميتها سواء على مستوى الدراسات النفسية أو الإدارية ، ويحدد مفهوم القيادة بشكل شامل مجموع العمليات التصحيحية التي يجب القيام بها بمناسبة حادثة معينة ، و بشكل أدق و نظرا لتعدد العمليات المادية التي يجب مراقبتها ، و مجال ينتقل من البحث الاستراتيجي إلى المجال العملي ، تشكل القيادة ميكانيزم متعدد المستويات في شكل هرمي (كل مستوى يساير الذي يليه و ينتهي بتحديد الانعكاسات و تصحيح الانحرافات) .

و تجدر الإشارة إلى عدم خلط هذه المستويات بالمستويات الهرمية للخريطة التنظيمية للمؤسسة ، فهي تمتاز بأفق واضح و إمكانية التحليل .

1 - Berrah .L , Opcit , p 41.

و توصف القيادة من خلال أفعال تتعلق بالموارد و المنتجات و تزامنها وانحراف كل منهما عن المستويات المحددة في إطار أفق زمني .

ب- أنواع القيادة : يمكن تصنيف القيادة إلى :

القيادة الرسمية : وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح و القوانين التي تنظم أعمال المنظمة ، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي و القوانين و اللوائح المعمول بها .

القيادة غير الرسمية : وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم و مواهبهم القيادية وليس من مركزهم و وضعهم الوظيفي ، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة ، إلا أن مواهبه القيادية و قوة شخصيته بين زملائه و قدرته على التصرف و الحركة و المناقشة و الإقناع يجعل منه قائدا ناجحا ، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات .

ج- أساليب القيادة :

توجد مجموعة من الأساليب القيادة التي تضمن تحمل مسؤوليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة بناء على مجموعة الإجراءات التي تحكم عملية اتخاذ القرار و من بين هذه الأساليب نجد :

1- النمط الديمقراطي (الجمعي التشاركي) : و خصائصه يشجع المناقشات الجماعية و

يساعد الجماعة على اتخاذ القرارات ، و يقدم المشورة الفنية عندما تدعوا الحاجة و يكون عضوا نظاميا في الجماعة دون أن يقوم بالقسط الأوفر من العمل ، و يسوده الاحترام و الثقة المتبادلة بين الأفراد .

أسس تفسير القيادة الديمقراطية :

- أ- القيادة لا تقتصر على هؤلاء الذين يمثلون مناصب مرموقة في السلم الوظيفي .
- ب- العلاقات الإنسانية الطيبة ضرورية للإنتاج الجماعي ، و لتلبية حاجات أعضاء الجماعة.
- ت- يمكن المشاركة في المسؤولية و الصلاحية .
- ث- الأفراد الذين يقعون تحت تأثير برنامج أو سياسة معينة لهم الحق في صنع القرارات المتعلقة بذلك البرنامج و تلك السياسة .
- ج- يجد الفرد الأمان في جو تعاوني .
- ح- يمكن تحقيق وحدة الهدف من خلال اتفاق الآراء و الولاء للجماعة .
- خ- الإنتاج الأفضل يمكن تحقيقه في جو خال من التهديد .
- د- التنظيم يجب أن يستخدم من أجل تنظيم العمل و تنفيذ سياسات و برامج متطورة من قبل جميع العاملين .
- ذ- الموقف و ليس المنصب هو الذي يقرر الحق و الامتياز في ممارسة السلطة .
- ر- الفرد في المؤسسة لا يمكن الاستغناء عنه .
- ز- التقويم مسؤولية الجماعة .

2- النمط الاستبدادي : و في هذا النوع من القيادة يقوم القائد بتحديد السياسة بنفسه تحديدا

كليا ويقوم بإملاء خطوات العمل و أوجه النشاط و تحديد نوع العمل لكل فرد ، و يحرص على ضمان الطاعة له و يعمل على إبقاء التواصل بين الأعضاء في الحد الأدنى و عن طريقه فقط ، ويميل إلى الذاتية في انتقاداته و أحكامه . و يبقى مرتفعا عن الجماعة إلا عند الحاجة.

الافتراضات التي تفسر النمط الاستبدادي :

- أ- القيادة محصورة في هؤلاء الذين يحتلون مناصب في سلم النفوذ .
- ب- العلاقات الإنسانية الطيبة ضرورية كي يتقبل إتباع قرارات القائد .

ت- يمكن تفويض السلطة و لكن لا يمكن اقتسام المسؤولية .

ث- وحدة الهدف مضمونة من خلال الولاء للرئيس .

ج- يمكن تحقيق أعلى إنتاج ممكن في جو من المنافسة و الضغط .

ح- الفرد في المنظمة يمكن الاستغناء عنه .

خ- التقويم حق مقصور على الرؤساء .

3- القيادة الفوضوية : ويتصف القائد فيها بأنه محايد لا يشارك إلا بحد أدنى من المشاركة و

يترك الأمر للفرد و الجماعة و لا يسعى لتحسين العمل و لا يمدح و لا يذم ، و تتميز هذه

القيادة بأنها تعطي الحرية الكاملة للجماعة أو الفرد في اتخاذ القرارات و مع أدنى حد من

مشاركة القائد الذي يزود الأفراد بكل ما يحتاجونه .

مواصفات المناخ الاجتماعي في هذا التنوع من القيادة أنه فوضوي يتمتع أفراد الجماعة و القائد

بحرية مطلقة دون ضابط و يكون الإنتاج في غياب القائد مساويا أو أقل أو أكثر مما لو كان

موجودا حسب ظروف التفاعل الاجتماعي .

المطلب الثاني : مؤشرات لوحة القيادة

إن المؤشرات التي تعتمد في لوحة القيادة تركز بشكل أساسي على تقديم فكرة حول مستوى

تحقيق الأهداف ، الأمر الذي يتطلب التفكير حول محتواها و تحديدها بشكل دقيق مع الإشارة

إلى أن " المؤشر قضية قابلة للنقاش و ما هو إلا وسيلة قياس ، إلا أن الحقيقة التي يسعى إليها

هي أكثر تعقيدا " .

3-1: تعريف المؤشر و كيفية بناءه :

يعرف المؤشر على أنه : " معلومة أو تجميع لمعلومات تساهم في تقدير وضعية معينة من

قبل صاحب القرار" ¹ . و كذلك يمكن تعريفه على أنه الصورة الأكثر تمثيل لوضعية معينة

1 - Fernandez .A, opcit , p 232.

تعيشها المؤسسة ، ة يعتبر أيضا وسيلة تعبير واحدة لمجموعة تنظيمية تعتمد في تحليلها للعمليات التي تقوم بها و يعرف أيضا المؤشر على أنه معطى كمي يقيس الفعالية و الكفاءة لكل أو جزء من العمليات الخاصة بنظام معين بالنسبة لمعيار أو خطة أو هدف محدد مقبول في إطار إستراتيجية المؤسسة .

و عليه فإن المؤشر هو أكثر من رقم من حيث الدلالة إذ يعتبر وسيلة تسيير أكثر و أقل تعقيدا في شكل تجميع لمجموعة من المعلومات ، و يعرف أيضا على أنه : " عنصر قابل للملاحظة يشمل المقومات التالية :

- ✓ وضع الأهداف .
- ✓ قياس أثر الأنشطة التي تم القيام بها .
- ✓ ملاحظة اتجاه النتائج .
- ✓ تقديم رؤية مستقبلية .
- ✓ مقارنة النتائج مع المعطيات الخارجية .
- ✓ إعداد العلاقات القائمة على أساس " سبب / أثر " بين مخططات الأعمال و النتائج المحققة .

و عليه فإن دور المؤشر يتمثل في قياس الوضعية و يؤدي إلى رد فعل يقوم به صاحب القرار بناءا على الأهداف المسطرة ، و يكون في شكل قرار يتخذ ، كما يمكن أن تتخذ القرارات بشكل جماعي لذلك يجب على المؤشرات أن تمنح معنى مشترك لمجموع الفريق ، هذا المعنى المشترك قائم على مرجعية مشتركة تسمح بأن تكون دعامة للتشاور .

و يتم بناء المؤشرات على أساس :

✓ المعلومات المرتبطة بمدى المؤسسة : و هي عبارة عم مجموعة المعطيات المعالجة و التي يمكن للمستعمل الوصول إليها و تتمثل في المعطيات الداخلية و المعطيات الخارجية المرتبطة بأطراف التعامل و غير أطراف التعامل .

✓ قواعد البناء : تركز على الجانب التاريخي كعامل مهم في الوقوف على المعلومات التي ترتبط بالعمليات التي تقوم بها المؤسسة ، كذلك الأساليب الإحصائية و النماذج الرياضية التي تساعد في تحليل المعلومات و تساعد في إعطاء معنى لها بحكم أن المعلومات تكون في بعض الحالات نوعية أكثر منها كمية .

و نشير إلى أن قواعد البناء تحدد من قبل المستعملين و تتماشى و التطورات التي يعرفها الفريق أو الجماعة من حيث مستوى التكوين و الوعي بطبيعة التعقيد الذي يواجه عملية تحقيق الأهداف.

المطلب الثالث : معايير اختيار المؤشرات

تعد عملية اختيار المؤشرات من الصعوبات الأساسية في إعداد لوحة القيادة ، بحيث يجب على المؤشرات التي تم اختيارها منح المؤسسة صورة متكاملة بناء على الأهداف التي تم اختيارها و حسن اختيار المؤشر يمكن المؤسسة من قياس أثر العمليات التي قامت بها و عليه فإن عملية الاختيار يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المعطيات التالية :

- **الدقة** : يجب أن يعكس المؤشر الذي تم اختياره المعنى و الأهمية للظاهرة التي تمت ملاحظتها .

- **الوضوح و العلاقة مع النشاط** : يجب أن تكون المؤشرات المعتمدة مفهومة من قبل المستعملين ، هذا يفترض البساطة و ليس اعتماد معادلة رياضية جد معقدة تصعب من عملية تطبيقه من قبل المستهلك ، و عليه يفضل اللجوء إلى استعمال مجموعة مؤشرات بسيطة عوض استعمال مؤشر واحد أكثر تعقيد .

- **العدد المحدود** : أثبتت الدراسات أن العمليات الإدراكية الخاصة بالفرد لا يمكن لها التركيز سوى على عدد محدود من الإشارات و " يوصى بصفة عامة على أن لا يتعدى المؤشرات العشرة " ¹.
 - و هذا يسمح للمسير من تكييف حجم المعلومات بالقدر الممكن استيعابه و إدارته بشكل جيد .
 - **غير قابلة بالتلاعب** : لا يتم استعمال مؤشرات يمكن التلاعب بها بحيث يمكن إعطاء صورة غير حقيقية كتضخيم النتائج أو التقليل من أهميتها حسب الحاجة .
 - **القدرة على التنبؤ** : يسمح المؤشر ذو القابلية للتنبؤ بتحذير المقرر حول ظهور المشاكل قبل حدوثها ، على عكس المؤشر الثابت فإنه يمكن المقرر من القيام بالعملية العلاجية و ليس الوقائية للمشكلة .
 - **القابلية للتطور** : لا توجد وصفات سحرية فيما يتعلق بإيجاد أحسن المؤشرات ، و إنما تجدر الإشارة إلى أن المؤشرات التي تعتمد في لوحة القيادة يمكن أن تتغير عبر الزمن من منطلق أن لوحة القيادة أداة مرنة من حيث الاستعمال ، ومنه فإن المؤشرات التي تم قبولها يمكن تغييرها حسب نوعية المشاكل المطروحة .
- إلى جانب ذلك يتميز المؤشر بالمعلومات التالية :
- الهدف أن الأهداف التي يرتبط بها .
 - الآفاق و المدى الزمني للمؤشر .
 - المتغير أو المتغيرات المشتركة .
 - المعلومات الضرورية للحساب و مصادرها .
 - مستوى التطور المنتظر تحقيقه .
 - أسلوب استغلال المعلومات و كيفية تحسينها .

1- Fernandez .A, opcit, p 232.

- الوظيفة و مركز القرار المعنيان أي الأنشطة و العمليات المرتبطة بهذه الوظيفة و مركز القرار .

3-3: أنواع المؤشرات :

توجد عدة أنواع من المؤشرات تقوم أساسا على التفاضل بين الأهداف و متغيرات العمل و تتكيف مع خصوصيات كل مؤسسة تسمح ببناء لوحة قيادة خاصة بها ، و يمكن التمييز حسب طبيعة المؤشرات بين الأنواع التالية :

أ- مؤشرات النتائج :

تقيس درجة الإشباع و التي تأخذ عدة أشكال كقيمة منتظرة ، أو قيمة محققة ، و تقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط ، أو تكاليف أو هامش محقق و ما إلى ذلك ، و من أمثلة المؤشرات :

- كمية المنتجات المباعة .
- الحصة السوقية .
- عدد الطلبات المتحصل عليها .
- عدد الزبائن المعالجين .
- عدد القطع التي تشوبها عيوب إلى عدد القطع المنتجة .

و عليه بالمقارنة بين القيمة التي تأخذها المؤشرات و الأهداف المسطرة يمكن الوقوف على الفعالية التنظيمية للمؤسسة .

ب- مؤشرات الوسائل :

هي مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقا من الوسائل المستخدمة ، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب (ratios):

وسائل / وحدات منتجة أو مباعة و تمثل النسبة :

" عدد عقلاني تتحصل عليه من خلال العلاقة بين عددين يمثلان كميتين ماديتين أو سلعتين أو ماليتين ¹. ومن أمثلة هذه المؤشرات :

- ساعات العمل المباشرة / وحدات منتجة .
- حجم المواد الأولية المستهلكة / وحدات منتجة .

ويمكن إبراز العلاقة في بعض الحالات في شكل وحدات منتجة أو (مباعة / وحدة من الوسائل المستعملة) ، و على سبيل المثال : عدد العقود الصادرة / عدد الممثلين .

و توجد بعض المؤشرات التي تتابع مستوى استعمال الوسائل المتاحة و القدرة على ضمان استعمال ملائم للوسائل المتاحة مثال :

عدد ساعات استعمال الآلات / عدد ساعات الآلات المنتجة .

ج- مؤشرات الإنجاز :

و تعمل على قياس مستوى إنجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين و المثال على ذلك :

- نسبة العمال المستفيدين من تكوين حول منهجية العمل في شكل أفواج .
- عدد حلقات الجودة المستغلة و عدد اقتراحات التحسين المقدمة .

د- مؤشرات البيئة :

تسمح للمسؤول بحصوله على معلومات حول بيئة عمله ، و تمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح ، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكتملة ، و يمكن أن تكون هذه

1 - Diziere .A , Bonnebouche , les ratios élabore et utiliser son tableau de bord ,éd foucher , Paris , p 10.

المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية ، و تطور معدلات الفائدة و ما إلى ذلك .

و يمكن القول أن المؤشرات المقبولة يتم بناؤها على أساس : معطيات يوفرها نظام معلومات المؤسسة ، و البعض الآخر يتطلب من المؤسسة توفير وسائل استقطاب المعلومات من خلال الاستبيانات و عمليات سبر الآراء بشكل دوري ، كذلك يجب أن نتقأى المؤشرات اعتمادها يجعل من عملية القياس تتطلب جهودا كبيرة ، لذلك فالمؤشرات المقبولة هي التي تكون سهلة الاستعمال و من خلالها نتقأى الغموض و الازدواجية في الفهم .

4- أنواع لوحات القيادة و أبعادها التنظيمية:

إن تطور لوحة القيادة من وسيلة قياس إلى وسيلة توجيه إدارة أساسية تسمح باتخاذ القرارات لمختلف المستويات الإدارية و تمنح المسير كافة المعلومات بشكل يسمح بتصحيح و ضبط القرارات المتخذة ، جعل منها وسيلة قابلة للتطور بناءا على الأبعاد التي أصبحت تتشكل منها لذلك أصبح من الممكن الحديث على عدة أنواع من لوحات القيادة و التي تعبر عن تطور للدور الذي أصبحت تحتله في نظام إدارة المؤسسة .

4-1: لوحة القيادة الكلاسيكية : " المحاسبية و المالية "

تقوم النظرة الكلاسيكية للوحة القيادة و هي مرتبطة بمتخذ القرار على الفرضية التالية ¹:

- له القدرة على فهم و دمج المعلومات .

- له القدرة على اتخاذ كل أنواع القرارات و على التفكير العقلاني .

وكل هذه العناصر تكمن في مفهوم " الرجل الاقتصادي " و ما يهم متخذ القرار بالنظرة الكلاسيكية هو :

1 - Fernandez .A , opcit , p 07.

✓ اعتبار أن عملية تخفيض التكاليف هي أحسن بديل استراتيجي في ظل بيئة تتميز بالاستقرار و التطور المستمر ، و في حالة السلع التي تكون دورة حياتها كبيرة نسبيا يمكن تحقيق ما يعرف بمزايا اقتصاديات الحجم الكبير أي تخفيض التكاليف .

✓ يتم القياس على أساس مرجعية نمطية ، و ذلك من خلال تبني نسب للمقارنة ، و منه يمكن اعتماد نظام للإجازة خاص بالعامل بشكل سلبي أو ايجابي .

أ- ماهية لوحة القيادة المالية :

تعتبر لوحة القيادة المالية : مجموعة نتائج كمية و رقمية لنشاطات المؤسسة حيث تبين العلاقة بين مختلف المصالح و مدى مساهمتهم في المرد ودية الشاملة ، و تشكل لوحة القيادة المالية أداة فعالة في يد الإدارة العامة لمراقبة كل عمليات التسيير و اكتشاف التغيرات و تحليل أسبابها ، اتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بقرارات خاصة بالاستثمار و السياسة التجارية و السياسة المالية .

و يتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات المالية الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة ، و تهدف إلى :

- قياس فعالية التسيير من خلال المقارنة بين الحقيقة و التوقع ، و استخراج الانحرافات و إبراز التطور بالنسبة لفترات سابقة .
- تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار و المتعلقة بمستقبل المؤسسة : الاستثمارات ، أساليب التمويل ، متابعة الخزينة ، تحسين فترات دوران المخزون و تطور الهوامش و ما إلى ذلك .

و عليه يمكن اعتبارها وثيقة تدخل في إطار إعداد التقارير الخاصة بعملية التسيير لكل مصلحة أو مديرية من خلال مجموعة من المؤشرات المالية المتنوعة تقوم على مقارنة النتائج المحاسبية بين شهر و آخر ، و يخضع تقديم هذه المؤشرات للنظام المحاسبي السائد في دولة معينة ، و تسمح المؤشرات المالية من جهة أخرى انتقال المعلومات بشكل نمطي بين مختلف

المصالح و منه إلى المستويات الأعلى في الهرم التنظيمي بشكل أسرع و أكثر تجانس ، و هذا ما يسهل عملية المقارنة بين مختلف الفروع و الأنشطة .

ب- محتويات لوحة القيادة المالية: تحتوي لوحة القيادة المالية : على مجموعة مؤشرات تتعلق بالخرينة و الهيكل المالية و المرد ودية المالية لرؤوس الأموال ، و التي من خلالها يمكن مراقبة : - التوازن المالي الشامل و المرد ودية الكلية ، و شروط استغلال التوازن المالي الشامل الذي يتطلب الانسجام بين الموارد المالية التي هي بحوزة المؤسسة و طريقة استعمالها ، و تتم العملية من خلال إجراء على مرحلتين :

أولاً : دراسة منفصلة من هيكل الموارد و الاستعلامات .

ثانياً : فحص العلاقة بين الموارد و استخداماتها .

4-2- لوحة القيادة الإستراتيجية : ¹

تدخل لوحة القيادة الإستراتيجية في سياق منهجية شاملة تسمح للمؤسسات بالحصول على مزايا تنافسية جديدة و تكييف أساليب تنظيمها مع الإستراتيجية المعتمدة .

أ- تعريف لوحة القيادة الإستراتيجية و محتواها :

تعكس لوحة القيادة الإستراتيجية المقررة من قبل المؤسسة في شكل مفصل بما فيه الكفاية مع بساطته و سلاسته لكي يسمح بالقيادة الحقيقية لمختلف الهيئات ، كما تقوم لوحة القيادة الإستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر منه المعلومات ، و المؤشر يمثل معلومة لها معنى خاص لمستعملها و منه يمكن القول أن لوحة القيادة الإستراتيجية يمكن تعريفها بصورة أخرى على أنها نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبنية و منظمة لغاية محددة : تحقيق أهداف

1 - عبد الوهاب سوسي ، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى و القياس باستعمال لوحة القيادة ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر ، ص 191.

خاصة بطرق معينة . و كذلك يمكن التعبير على المؤشر على أنه إشارة في حالة اشتعالها ، يعني ذلك تسجيل انحراف بين الأهداف المسطرة و الحقائق التي تم قياسها .

و مما سبق يمكن أن نستنتج أن لوحة القيادة الإستراتيجية تقوم على ثلاث أسس أساسية تتمثل في :

✓ إدماج أهداف ذات بعد إستراتيجي بداخل لوحة القيادة : تمكن الرئيس من قيادة وحدته التنظيمية (مصلحة ، دائرة ، أو قسم ..) نحو الأهداف المسطرة ، و يتم هذا من خلال التحليل المستمر لطريقة عمل مجال مسؤولياته و اتخاذ القرارات الضرورية التي تسمح بتحقيق تناسق أفضل مع الأهداف الإستراتيجية .

✓ عملية تناسق المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية و النتائج المستقبلية : حيث أن النتائج الآنية تشكل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة و الإيرادات التي تحققها . بينما النتائج المستقبلية أو المنتظرة لا تظهر إلا في نشاطات لاحقة ، على سبيل المثال : أثر التكوين في المؤسسة على الإنتاجية و تحسين النوعية . كما تسمح أيضا المؤشرات المرتبطة بالمستقبل أو الآفاق بإعطاء تفسير للنتائج الآنية في نفس الفترة و التنبؤ بها لفترة لاحقة ، كما تشكل وسيلة لحث المسؤولين على بذل مجهودا أكثر .

✓ تعمل على دمج و اختيار مؤشرات ذات طابع كمي و نوعي و مالي : إن ما تجدر الإشارة إليه أن مختلف لوحات القيادة الوظيفية الخاصة بالمؤسسة تتميز بالتباين و عدم التناسق و هذا ما يخلق صعوبات على مستوى الاتصال و التنسيق و التشاور بين أعضاء فريق الإدارة المسؤولة عن القيادة ، و منه يمكن ملاحظة غياب التزامن في الأعمال و نقص في التآزر بين مختلف مساعدي قيادة المؤسسة .

و عليه فإن الهدف من التعايش بين المؤشرات الكمية و النوعية و المالية في لوحة قيادة واحدة يتجلى في النقاط التالية :

- تنسيق أفضل لمختلف لوحات القيادة بغرض الرفع من فعالية نظام لوحة القيادة الإستراتيجية للمؤسسة .
- تنمية وظيفة القيادة في مختلف المستويات التنظيمية باستعمال الأثر الخاص للمعلومات المالية على سلوكيات مختلف الأطراف .
- تعويض التعقيد المرتبط بعدد هام من المؤشرات ببساطة في أساليب قياس هذه المؤشرات .

ب- منهجية بناء لوحة القيادة الإستراتيجية :

يمكن إيضاح منهجية بناء لوحة القيادة الإستراتيجية ، حسب الخطوات التالية :

- توضيح الأهداف الإستراتيجية للمشرف على القيادة في شكل نتائج آنية و نتائج مؤجلة وتظهر أهداف النتائج الآنية في شكل اقتصاد في الأعباء أو زيادة في الإيرادات ، بينما أهداف النتائج المؤجلة فتظهر في شكل استثمارات للاقتصاد في الأعباء (الاقتصاد في الطاقة على سبيل المثال) أو الاستثمار في التنمية و التطوير (منتجات جديدة على سبيل المثال) .
- ترجمة هذه الأهداف في شكل مؤشرات ، و تحديد قياسها بشكل كمي أو نقدي أو نوعي ، و تتطلب هذه المرحلة ضرورة تدخل الإدارة العامة لتوضيح بعض الأهداف بغرض إمكانية تجسيد الإستراتيجية المعتمدة .
- البحث عن مؤشرات ترتبط بالتشغيل الداخلي و التسيير العملي و التي يمكن أن تفسر بقوة عمل الوحدة التنظيمية ، و يمكن إضافة إلى هذه المؤشرات مؤشرات ترتبط بظواهر خارجية عن مناطق المسؤولية متأتية من وحدات تنظيمية أخرى أو البيئة الخارجية و التي لها تأثير على الوحدة محل الاهتمام ، فعلى سبيل المثال : نوعية عمل مصلحة الأفراد ترتبط بشكل كبير بالمصالح الأخرى انطلاقاً من المعلومات التي تحصل عليها و المتعلقة بالتغيب و احتياجات التكوين و ما إلى ذلك ...
- اختيار توقيت تحليل المؤشرات : ما تجدر الإشارة إليه أنه ليس بالضرورة أن تكون عملية متابعة المؤشرات تكون بنفس التواتر. و المعيار المفيد في اختيار تواتر عملية القيادة ، يتمثل

في إمكانية الضبط و التعديل قبل نهاية فترة تطبيق الإستراتيجية ، و عليه فإن توقيت القيادة يتراوح بين الأسبوع و الثلاثي ، و الأكثر استعمال هو الشهر بالنسبة للنتائج الآنية و الثلاثة أشهر لبعض النتائج المؤجلة .

ج- البعد التنظيمي للوحة القيادة الإستراتيجية : ¹

تسمح لوحة القيادة الإستراتيجية بمتابعة التطبيق الفعلي للإستراتيجية و أثرها على الأداء العام للمؤسسة ، و تعتبر لوحة القيادة الإستراتيجية وسيلة من وسائل الإدارة (management) بحيث تختلف في بناءها عن لوحة القيادة الكلاسيكية ، هذه الأخيرة لا تسمح بإعطاء صورة جيدة عن الوضعية التنافسية للمؤسسة و لا مساهمة كل وحدة تنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة ، و نشير إلى أن لوحة القيادة الكلاسيكية تركز على نظرة تقليدية في تنظيم المؤسسة تعتمد على الأسس التالية :

- ✓ تتمثل الغاية من وجود المؤسسة في تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح ، هذه الأخيرة هي نتيجة لجمع أرباح مختلف الوحدات التنظيمية التي تتشكل منها المؤسسة ، و يتعلق الربح الكلي بالأداء الفردي لكل المسيرين .
- ✓ اعتماد مبدأ اللامركزية من خلال تشكيل وحدات تنظيمية مستقلة ، هذه العملية تشكل عامل تحفيز و منه زيادة مستوى الأداء .

لكن على العكس فإن النظرة الإستراتيجية في استخدام لوحة القيادة تقوم على مجموعة من المفاهيم تختلف عن سابقتها و تتمثل في العناصر التالية :

- أ- إن الغاية من وجود مؤسسة هي زيادة الحصة السوقية ، و زيادة الأرباح يمضي في نفس الاتجاه بمعدل أسرع ، و ذلك لاستفادته من أثر الحجم و أثر التجربة التي تتمتع بها المؤسسة

1 - عبد الوهاب سوسي ، مرجع سابق الذكر ، ص 194 .

- في التعامل مع السوق ، على العكس فإن البحث عن تعظيم الربح في الأجل القصير يساهم في زيادة حدة المنافسة و منه تقليص مستويات الأرباح المستقبلية .
- ب- يظهر تطور الحصة السوقية كنتيجة لنوعية التنظيم السائد ، بمعنى القدرة على إرضاء حاجات الزبائن أفضل من المنافسين .
- ت- تظهر مستويات الأداء بشكل أكبر من التدفقات الإنتاجية و المالية و بشكل متواصل و سريع .
- ث- يعتبر الربح مفهوم شامل و هو نتيجة لاحترام كل الأطراف للمعايير (أو القيم الإستراتيجية) و التي هو مسؤول عنها .

و تستعمل النظرة الجديدة للمؤسسة في تصميم لوحة القيادة الإستراتيجية و التي تسمح بما يلي :

- ✓ تساهم لوحة القيادة الإستراتيجية في تسيير القيم الإستراتيجية للمؤسسة و التي تتشكل من مجموع المعايير و الضوابط (normes) و التي تحترم من قبل التنظيم القائم ، و ذلك لإرضاء اهتمامات الزبائن ، و تمنح للمؤسسة ميزة تنافسية .

و تمر عملية تحديد القيم الإستراتيجية بالمراحل التالية :

- أ- تتطلب المرحلة الأولى تحديد اهتمامات و رغبات الزبائن ، فعلى سبيل المثال : بعض أنواع الزبائن تكون حساسة للقيم التالية : التحكم في تواريخ التسليم ، معرفة أنواع السلع الموجودة في مخازن المورد ، معرفة الأسعار بدقة في فترة إعداد الطلبية .
- ب- تتطلب المرحلة الثانية تحديد القيم الإستراتيجية لمجموعة المؤسسة و التي يجب احترامها لغرض إشباع رغبات الزبائن .
- ت- تتطلب المرحلة الثالثة تحديد القيم التي يجب أن تحترم في كل مجال و بداخل المؤسسة في كل وحدة تنظيمية ذات طابع تشغيلي (المصنع ، المخزن ...) . و تجدر الإشارة إلى أن

الغاية من القيم الإستراتيجية الأولية هو ليس الطابع التصحيحي و إنما التسيير ، هذا يعني تمكن كل طرف داخل المؤسسة من تسيير فعاليته الإستراتيجية .

✓ تساهم لوحة القيادة الإستراتيجية في التسيير النوعي للتنظيم ، بحيث يسمح اختيار النموذج التنظيمي بتحديد طاقة المؤسسة في الاستجابة لرغبات الزبائن بكيفية أفضل من المنافسة و كلما كانت القيم الإستراتيجية طموحة ، كلما كانت الإصلاحات التنظيمية أكثر أهمية .

المبحث الثالث : نحو تحسين أداء المؤسسة باستخدام لوحة القيادة الاستشرافية

المطلب الأول: لوحة القيادة الاستشرافية (المتوازنة) Tableau de bord prospective

ظهر هذا المصطلح في سنة 1992 في مقال للكاتب Kaplan .R و Norton. D في مجلة Harvard business review وفي سنة 1996 نشرا كتابا حول موضوع لوحة القيادة المستقبلية ، يقدمان فيه فلسفة جديدة حول القيادة متجاوزين استعمال المؤشرات المالية فقط ، حيث تم إدراج محاور إستراتيجية تركز على مؤشرات أكثر دقة ترتبط بالنوعية و الأجل و القيمة ، مقدرة من قبل الزبون و تحسين العمليات الداخلية و نعني بذلك الجانب التنظيمي .

كما تختلف لوحة القيادة المستقبلية عن لوحة القيادة الإستراتيجية ، من حيث أن هذه الأخيرة تأخذ بعين الاعتبار التكيف مع مكونات المؤسسة ، بمعنى إمكانية تصميم لوحة قيادة على أساس النشاط القائم و متغيراته مع الأهداف المسطرة ، بينما لوحة القيادة المستقبلية فإنها تقترح قائمة نوعية من المؤشرات تم تجميعها في أربعة محاور أساسية يتم تحليلها لاحقا .

المطلب الثاني: محاور لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة)¹: تمنح لوحة القيادة المستقبلية

إطار عمل متكامل يترجم المشروع المستقبلي و إستراتيجية المؤسسة في شكل كلي متجانس من

مؤشرات الأداء ، إضافة إلى ذلك يتجاوز عملية القياس إلى اعتباره حجر الزاوية للعمليات التسيير، بحيث يكون وسيلة اتصال خاصة بالمهام و إستراتيجية المؤسسة ، و يعتمد على

1 - نفس المرجع ، ص 198.

مجموعة من المؤشرات تبرز للأجراء محددات الأداء الحاضر و المستقبلي و ذلك بربط النتائج التي تسعى إلى تحقيقها مع العوامل المحددة لها .
و يعمل المسيرين من خلال ذلك على حشد كل الطاقات و المعارف و الكفاءات لمختلف الأطراف نحو تحقيق الأهداف المسطرة .
و تتمثل محاور لوحة القيادة المستقبلية فيما يلي :

- 1- **المحور المالي** : تركز لوحة القيادة المستقبلية على المؤشرات المالية و ذلك للتقييم الفعال للآثار الاقتصادية ذات الطابع الكمي للنشاطات السابقة ، و تسمح بتحديد ما إذا كانت الاهتمامات و تطبيق الإستراتيجية يساهم في تحسين النتيجة المالية ، و بصفة عامة نعبر عن الأهداف المالية بالمر دودية . و يتم قياسها بنتيجة الاستغلال بالنسبة لرؤوس الأموال التي تم استعمالها ، و بشكل أدق بواسطة القيمة المضافة ، كذلك يمكن أن نعبر عنها بالتطور السريع لرقم الأعمال .
- 2- **محور الزبائن** : بفضل محور الزبائن يتمكن المسيرين من تحديد القطاعات السوقية المقصودة بالإضافة إلى ذلك مؤشرات الأداء الخاصة بكل قطاع سوقي تم تحديده .
- 3- **محور العمليات الداخلية** : يركز مسيري المؤسسة على هذا المحور بغرض تحديد العمليات الأساسية للمؤسسة و التي تسمح لها بالتفوق ، لكونها تسمح ب :
✓ منح خدمات تمكنها من جذب الزبائن و جعلهم أكثر ولاء في القطاعات السوقية التي تم اختيار العمل فيها .
✓ ضمان مردود مالي منتظر من قبل المساهمين . و تركز هذه المؤشرات على العمليات التي يكون لها الأثر الكبير على درجة إشباع الزبائن و تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة . ولتجسيد هذا المحور يجب على سبيل المثال : التحكم في تكنولوجيا الإنتاج ، التفوق في العمليات الإنتاجية حسب المفهوم الدقيق للمصطلح ، القدرة على إدخال تغييرات بشكل سهل على منتج

ما ، القدرة على تقديم منتجات جديدة . و حسب هذا المحور يمكن أن نسجل اختلافين بين لوحة القيادة الكلاسيكية و لوحة القيادة المستقبلية .

✓ حسب النظام الكلاسيكي فالدور يتمثل في مراقبة و تحسين العمليات الموجودة ، على العكس فلوحة القيادة المستقبلية تضع المؤسسة أمام عمليات جديدة كلياً يتطلب منها التحكم فيها بشكل تام ، لكي تحقق الأهداف المسطرة من زاوية مالية أو من زاوية الزبائن.

4- محور التدريب التنظيمي :

يتعلق المحور الرابع بمختلف الهياكل القاعدية التي يجب على المؤسسة أن تضعها لتحسين الأداء و تفعيل النمو على المدى الطويل ، و ما تجدر الإشارة إليه أن للمؤسسات حظوظ قليلة فيما يتعلق بقدرتها على تحقيق الأهداف على المدى الطويل و الخاصة بالزبائن و العمليات الداخلية بواسطة تكنولوجيات متقدمة .

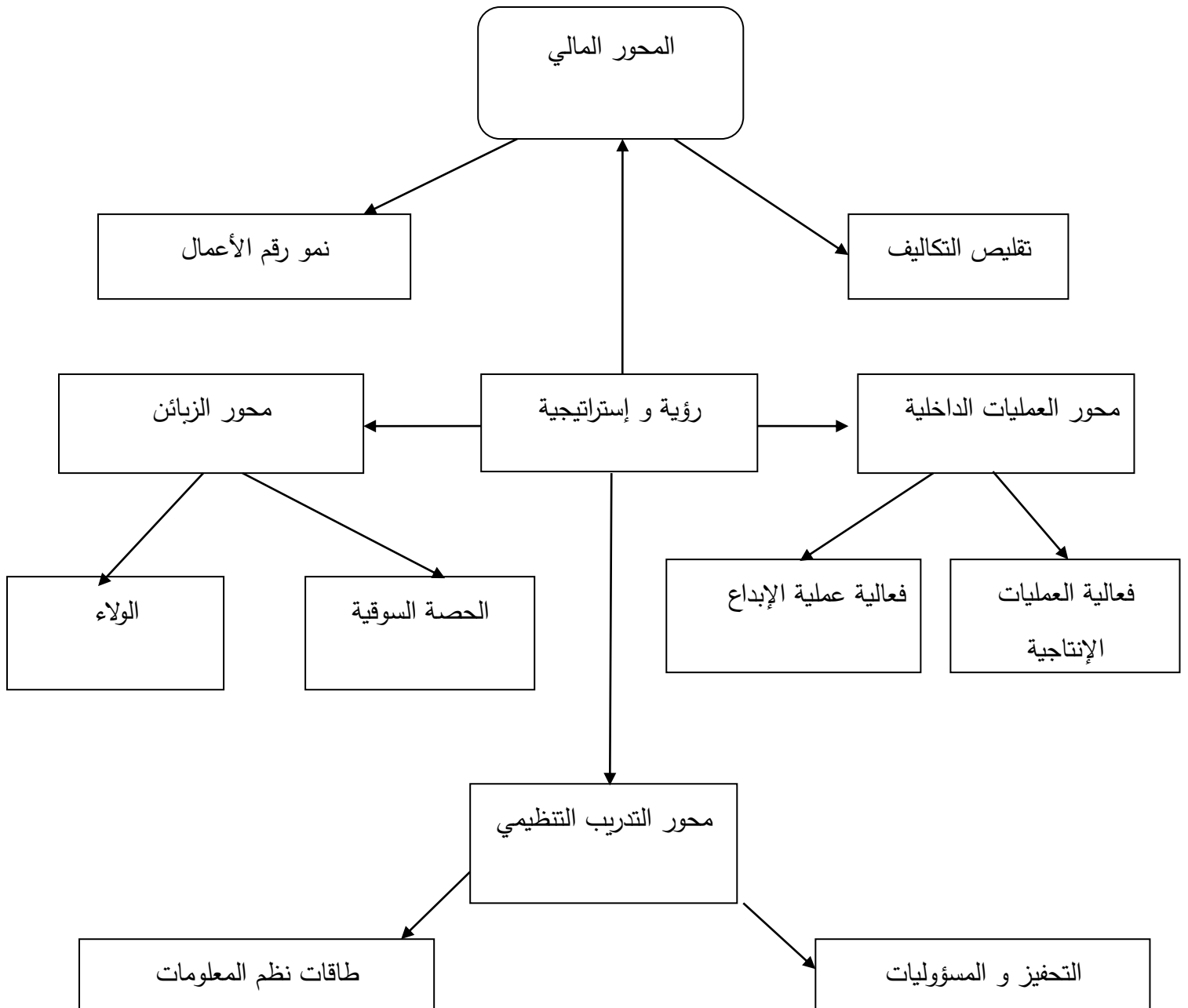
بالإضافة إلى ذلك فالمنافسة الزاحفة تجعل من التحسين عملية أساسية تستجيب لاهتمامات الزبائن و المساهمين .

و نشير إلى أن التدريب التنظيمي يتشكل من ثلاث عناصر هي : (الأفراد ، النظم و الإجراءات) و انطلاقاً من المحاور الثلاثة السابقة للوحة القيادة المستقبلية تم اكتشاف الفجوة بين الطاقات الحالية للأفراد و الأنظمة و الإجراءات ، و بين التي يجب أن تكون لتطوير عملية الأداء ، و لسد هذه الفجوة يجب على المؤسسات أن تستثمر في تطوير كفاءات الأفراد و تحسين نظم المعلومات و ضبط الإجراءات و الممارسات ، هذه الأهداف تدخل ضمن محور التدريب التنظيمي .

و كخلاصة تشكل لوحة القيادة المستقبلية أو المتوازنة إطار جديد يسمح بإدماج المؤشرات الإستراتيجية إلى جانب المؤشرات المالية للأداء السابق و تقترح محددات للأداء المالي المستقبلي تتمثل في الزبائن و العمليات الداخلية و التدريب التنظيمي ، و تركز على ترجمة واضحة و

صارمة للإستراتيجية في شكل أهداف و مؤشرات حقيقية ، و يمكن أن نوضح في الشكل التالي تفاعل الأبعاد الأربعة للوحة القيادة المستقبلية .

الشكل 02: مكونات لوحة القيادة الإستراتيجية (المستقبلية)



Source : Wegmann.G les tableaux de bord stratégique , <http://panorama.univ-paris.fr/gregor> .

المطلب الثالث : البعد التنظيمي للوحة القيادة المستقبلية

تطرح عملية إدراج لوحة القيادة المستقبلية بعد تصميمها مشكلا تنظيميا نظرا لاعتماد

المدخل " من الأعلى إلى الأسفل " و ذلك من خلال :

أولاً: يتعلق بالمعلومة و فهم لوحة القيادة المستقبلية من قبل مجموعة المستويات الهرمية إذ لا بد

من تحقيق نظرة شمولية يتقاسمها كل الأطراف ، و في هذا الإطار يقترح كل من

Kaplan et Norton وضع إستراتيجية اتصال حول لوحة القيادة المستقبلية .

ثانياً : تتعلق بتكليف لوحة القيادة المستقبلية مع الوحدات العملية ، إذ بالرغم من أن العملية

ليست بالبسيطة في وضع علاقة بين قياسات العملية المحلية و المؤشرات التنظيمية ، إلا أنه

يعتبر هدف أساسي يرهن نجاح هذه الوسيلة .

و لضمان إدراج لوحدة القيادة المستقبلية بشكل جيد يجب التركيز على العناصر التالية :

ثالثاً : تحديد الأهداف و الإجراءات الخاصة بالوحدات العملية ¹.

من خلال تناسق لوحة القيادة المستقبلية لوحدة عملية ليست دائما بديهية : إذا كيف تتم على

مستوى محلي ترجمة النظرة الإستراتيجية الشاملة للتنظيم ؟

1- Mendoza .C et autres , opcit , p167.

خلاصة الفصل الثاني : و من بين الحلول المقترحة من قبل بعض الباحثين نجد :

- تفويض تحقيق الأهداف الخاصة ببعض الآفاق الوحدات العملية ، فعلى سبيل المثال تركز الإدارة العامة على الآفاق التي ترتبط بالمحاور المالية و الزبائن ، و تترك للمستويات الهرمية الباقية تحديد آفاق العمليات و التدريب العملي .
- يمكن تحديد لوحة قيادة مستقبلية لفريق باعتماد لوحة القيادة المستقبلية للمستوى الأعلى كمرجعية ، مع التركيز على مقاييس ترتبط بالمستوى المحلي .

و أيضا ربطها بمكافئات الإطارات المسيرة لتدعيم تطبيق الإستراتيجية ، و تحفيز أعضاء المؤسسة ، و تغيير الثقافة السائدة . يشير الباحثان إلى استعمال لوحة القيادة المستقبلية كأداة للتقييم و المكافأة على الأقل للإطارات المسيرة ، و حسب الباحثين لا يمكن تحقيق هذا الربط ، إلا بعد نضج لوحة القيادة المستقبلية بداخل التنظيم و إيجادها للشكل الذي يسمح لها بالتكيف بعد مدة معينة .

الفصل الثالث

دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

بإبيرة

المبحث الأول : تقديم عام للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

قبل التطرق إلى نشأة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالبويرة سنتطرق إلى لمحة تاريخية بصفة عامة عن هذا الصندوق في الجزائر .

المطلب الأول : نشأة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالبويرة

النشأة : فقد تأسس الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء كنظام إجباري من سنة 1958 إلى سنة 1974 و لم يكن يغطي إلا منحة التقاعد ، و ابتداء من سنة 1975 أصبحت التغطية تشمل التأمينات الاجتماعية (المرض ، الأمومة ، العجز ، الوفاة) ، و في سنة 1983 عند إصلاح منظومة الضمان الاجتماعي ، ادمج الضمان الاجتماعي لغير الأجراء في النظام الواحد و الموحد حيث أوكلت مهام تسيير التقاعد للصندوق الوطني للتقاعد (CNR) و مهام تسيير التأمينات الاجتماعية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية و حوادث العمل و الأمراض المهنية (CNASAT)، و في سنة 1992 صدر مرسوم (المرسوم التنفيذي رقم 07/92 ليعيد إنشاء الصندوق الخاص بفئة العمال الغير أجراء من الناحية القانونية و تعود أسباب إعادة نضام الضمان الاجتماعي لغير الأجراء إلى ما يلي :

- ضرورة ضمان التوازن المالي لكل نضام على حدى
- خصوصية التغطية الاجتماعية لغير الأجراء (عدد الأخطار المغطاة قليلة و بنسب مؤوية مضبوطة ، مستوى الأداءات خاص و استثناءات مقارنة بنظام الأجراء (CNAS).
- وسائل و إمكانيات التحصيل مختلفة من نضام الغير أجراء إلى نضام الأجراء .
- ظهور القطاع الخاص بشكل منافس للقطاع العام في جميع المجالات .

و قد بدأ الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالبويرة نشاطه في سنة 1996 و هو يقوم بعملية التكفل بالمهام الأساسية و المتمثلة في تحصيل الاشتراكات و تقديم الأداءات .

المطلب الثاني : مفهوم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

يندرج نشاط و مهام الصندوق (CASNOS) في إطار نظام الضمان الاجتماعي الذي يتكفل بالتغطية الاجتماعية لفئات العمال الذين يمارسون نشاطا مهنيا غير مأجور و لا سيما التجار ، الحرفيون ، الصناعيون ، الفلاحون ، أعضاء المهن الحرة و كذا كل الأشخاص الذين يمارسون نشاطا مهنيا أو حرفيا يدخل في إطار التشريع الخاص بالمهن الحرة و مسيرو الشركات و شركائهم .

و قد عرف هذا القطاع صدور مرسوم جديد جاء ليحدد الإطار القانوني و التنظيمي الذي يسير مستقبلا شؤون العمال الغير الأجراء ، رقم 434/96 المؤرخ في 30 نوفمبر المعدل و المتمم للمرسوم رقم 85-35 المتعلق بالضمان الاجتماعي لغير الأجراء .

الموقع الجغرافي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء :

يقع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء في وسط مدينة البويرة حي 130 مسكن قويزي السعيد ولاية البويرة و هو يتربع على مساحة تقدر بـ 595,92 م² و يبلغ عدد الموظفين 59 موظف موزعين على خمس مصالح داخل الصندوق (CASNOS) .

و للصندوق (CASNOS) أربعة شبابيك جواريه موزعة على أربعة دوائر إدارية و هي كالتالي :

1) شباك دائرة عين بسام مساحته 25م² به موظفين (02) و هو ملك خاص للصندوق حيث

تمت حيازته سنة 2004م و يقوم بمهام التحصيل عن طريق الحوالات البريدية و الشيكات

و ذلك يدخل ضمن تقريب الإدارة من المواطن .

(2) شباك دائرة الشرفة مساحته هو الآخر 25م² به موظفين (02) و هو ملك خاص للصندوق حيث تمت حيازته في شهر جانفي سنة 2004م و يقوم بمهام التحصيل عن طريق الحوالات البريدية و الشيكات البريدية و البنكية .

(3) شباك دائرة الأخرزية مساحته تقدر بـ 100م² به موظفين (02) و هو ملك خاص للصندوق حيث تمت حيازته في شهر أفريل سنة 2007م و يقوم بمهام التحصيل عن طريق الحوالات البريدية و الشيكات البريدية و البنكية ، وتقديم خدمة الأداءات من خلال إيداع الملفات الخاصة بالتعويض التأمينات الاجتماعية .

(4) شباك دائرة سور الغزلان مساحته تقدر بـ 25م² به موظفين (02) و هو ملك خاص للصندوق حيث تمت حيازته في شهر أفريل سنة 2014م و يقوم بمهام التحصيل عن طريق الحوالات البريدية و الشيكات البريدية و البنكية ، وتقديم خدمة الأداءات من خلال إيداع الملفات الخاصة بالتعويض التأمينات الاجتماعية .

المطلب الثالث : مهام و صلاحيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS كما هي منصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 93-119 المؤرخ في 15 ماي 1993 .

إن المهام و الصلاحيات الرئيسية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء هي تأمين اكبر شريحة من القطاع الخاص و ذلك عن طريق تحصيل الاشتراكات السنوية و إعادة توزيعها على شكل اداءات لجميع الزبائن و هم المؤمنين لهم اجتماعيا (Les Adhérents) و تتمثل هذه الخدمات في ما يلي :

- ❖ تسيير الخدمات العينية و النقدية للتأمينات الاجتماعية المقدمة لغير الأجراء .
- ❖ تسيير المعاشات ، منح التقاعد و منح العجز .
- ❖ تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل الخدمات المنصوص عليها سابقا .

- ❖ المراقبة التامة على جميع الحقوق الغير محصلة مع تولي منازعات التحصيل .
- ❖ إبرام الاتفاقيات بالتنسيق مع صناديق الضمان الاجتماعي .
- ❖ يقوم بتسجيل و ترقيم المؤمن لهم اجتماعيا .
- ❖ يقوم بإعلام المعنيين بنظام الضمان الاجتماعي لغير الأجراء .

ملاحظة : يدير الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء مجلس إدارة يتكون من 21 عضوا موزعين كما يلي :

- 6 ممثلين للمهن التجارية تعينهم المنظمات المهنية الأكثر تمثيلا على المستوى الوطني .
- 4 ممثلين للمهن الزراعية .
- 4 ممثلين للمهن الحرة على أساس عضو واحد من كل فئة من الفئات التالية :
- ❖ الصحة .
- ❖ نقابة المحامين .
- ❖ مكتب الدراسات التقنية و المعمارين .
- ❖ مكاتب المالية و المحاسبة .
- 4 ممثلين للمهن الحرفية .
- 2 ممثلين للمهن الصناعية .
- 1 ممثل واحد لمستخدمي الصندوق تعينه لجنة المساهمة المنصوص عليها في التشريع و التنظيم المعمول بهما .

إجبارية الضمان الاجتماعي للعمال الغير أجراء :

يعتبر توفير الضمان الاجتماعي عنصرا مهما في عملية التوازن الاجتماعي و الاقتصادي و لقد أصبح معيارا من معايير التطور الاجتماعي و الاقتصادي الحديث ، و لذلك أقر القانون الجزائري بإلزاميته من خلال المادة 5 من قانون رقم 83-14 المؤرخ في 02 جويلية 1983 التي تنص ما يلي :

« يخضع كذلك لأحكام هذا القانون الأشخاص الذين يمارسون لحسابهم الخاص نشاطا مهنيا ، صناعيا أو حرفيا أو فلاحيا أو حرا أو في أي فرع قطاع نشاط آخر حتى و إن لم يستخدموا عمالا أجراء .»

الفئات المعنية بإجبارية الانتساب لنظام الضمان الاجتماعي لغير الأجراء :

ليس هناك نظام ضمان اجتماعي خاص بالحرفيين أو الفلاحين و إنما نظام الضمان الاجتماعي لغير الأجراء الحالي يشمل كل الفئات المهنية التي تعمل لحسابها الخاص و هذه الفئات المهنية هي :

- ❖ التجار
- ❖ الحرفيون
- ❖ الفلاحين
- ❖ ذوي المهن الحرة
- ❖ مسيري و شركاء الشركات SARL ,SNC, EURL

كيفية الانتساب لنظام الضمان الاجتماعي لغير الأجراء :

يتم الانتساب بالتصريح بالنشاط لدى هيئة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء في خلال 10 أيام من بداية النشاط الممارس تقاديا لعقوبة التأخير بتقديم الوثائق التالية :

❖ نسخة من السجل التجاري أو بطاقة الحرفي أو الفلاح أو شهادة الاعتماد بالنسبة للمهن الحرة .

❖ شهادة التصريح بالوجود للنشاط « Déclaration d'existence » و التي يتم إصدارها من مديرية أو مفتشيه الضرائب .

❖ نسخة من القانون الأساسي للشخص المعنوي و هم : SARL , SNC , EURL
❖ شهادة الميلاد رقم 12 .

❖ شهادة المزايا الضريبية « Attestation d'éligibilité » بالنسبة للمستفيدين ضمن جهاز من أجهزة التشغيل المختلفة : ANSEJ , CNAC , ANGEM
❖ دفع مبلغ التامين السنوي و الذي يقدر بـ : 32400,00 دج .

واجبات المكلفين بالضمان الاجتماعي لغير الأجراء :

- التصريح لدى الضمان الاجتماعي بأي نشاط خلال العشرة أيام من بدايته .
- دفع الاشتراك السنوي كل سنة في الآجال القانونية أي قبل 30 أفريل من كل سنة لكن استثناءا لهذه السنة مدد الآجال إلى غاية 30 جوان 2016 .
- إخطار مصالح الهيئة في حالة التوقف عن النشاط و ذلك عن طريق شهادة الشطب من السجل التجاري أو الحرفي أو الفلاحي .
- إخطار مصالح الهيئة في حالة استئناف النشاط و ذلك خلال عشرة أيام .

- إيداع الملفات الطبية (في غياب أو خارج بطاقة الشفاء) خلال الثلاث أشهر و ذلك لتفاد رفضها تحت طائلة استحالة المراقبة الطبية .
- إخطار مصالح الهيئة في حالة تغيير العنوان ، عنوان النشاط ، عنوان الشخصي .

ملاحظة : قد يتساءل البعض حول جدوى انتساب الأشخاص المتقاعدين إلى نضام الضمان الاجتماعي لغير الأجراء إن وجدو في حالة نشاط ، فهم يتوفرون أصلا على التغطية الاجتماعية كمتقاعدين .

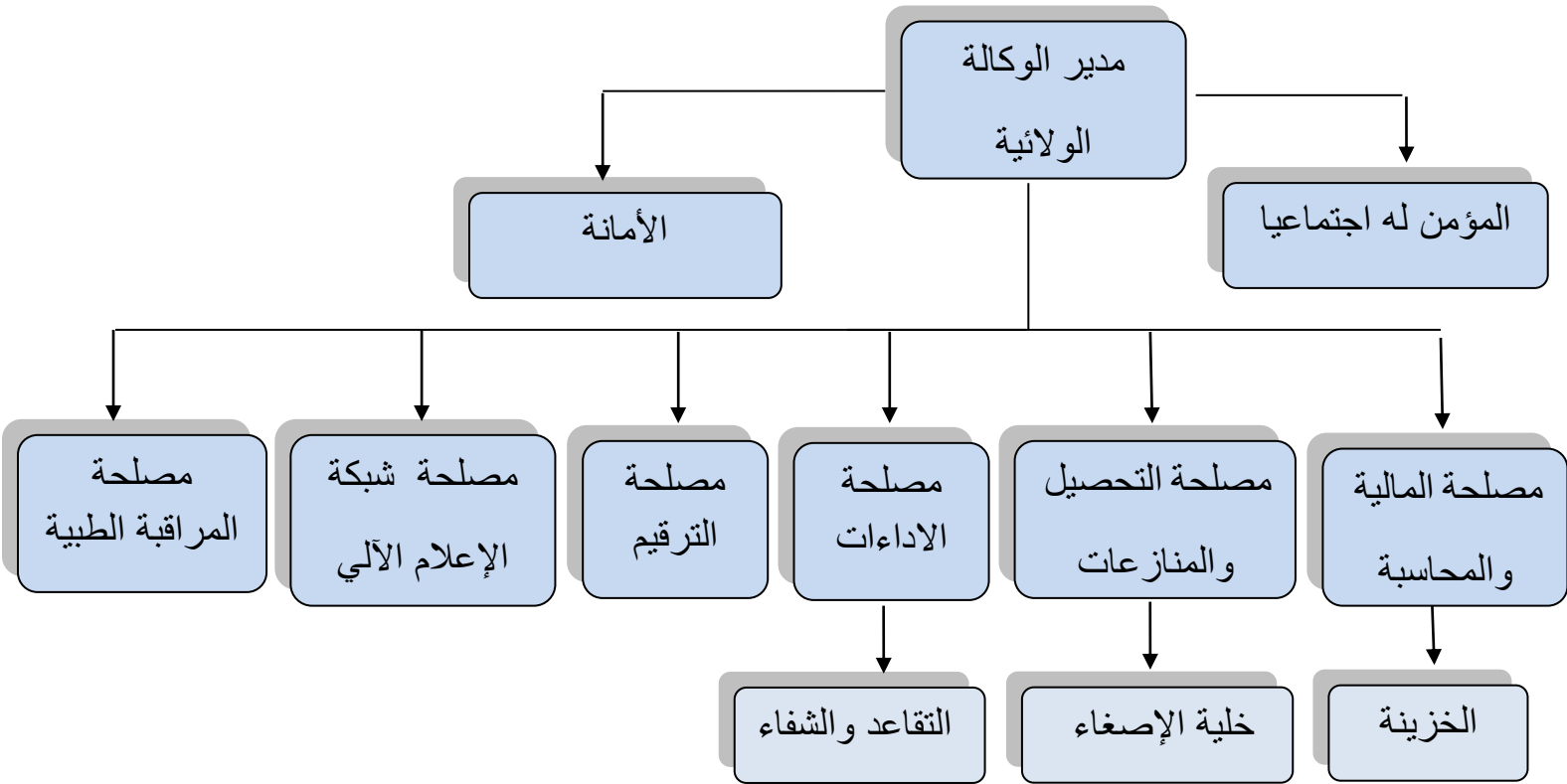
إذ أن القانون الجزائري حسم الأمر في هذه النقطة و أقر بالزامية الانتساب في حالة ممارسة النشاط ن فالمادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 96-434 الصادر في 30 نوفمبر 1996 نصت ما يلي : « يلزم الأشخاص الذين تمت إحالتهم على التقاعد و يعودون أو يستمرون في ممارسة عمل غير مأجور بالانتساب من جديد إلى الضمان الاجتماعي مع جميع الالتزامات الناجمة عن ذلك ، لا يؤدي هذا الانتساب الجديد إلى مراجعة معاش التقاعد الذي يتمتعون به . »

و تصبح ازدواجية الانتساب إلى الضمان الاجتماعي إجبارية في حالة الجمع بين صفة العامل الأجير و صفة العامل غير الأجير حسب المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 96-434 الصادر في 30/11/1996 ، عندئذ يتكفل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بالتغطية الاجتماعية للشخص المعني و إذ تعذر ذلك يقوم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) بالتوفير التغطية الاجتماعية للشخص المعني بشرط استقاء شروط الاستفادة من اداءات الضمان الاجتماعي المنصوص عليها في المادة 2 و المادة 15 من المرسوم المذكور آنفا .

الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

CASNOS Agence de Bouira



المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعرف الهيكل التنظيمي على انه التصميم الهرمي الذي تضعه المؤسسة لضمان التحكم الجيد في السير الحسن و تحديد المسؤوليات و الوظائف التي تخص كل الأقسام و المصالح الموجودة في المؤسسة ، و يبين و يوضح علاقات الاتصال بين مختلف الأقسام و المصالح فيما بينها ، على أن يلاءم أهداف المؤسسة المستقبلية و يوضع من طرف الإدارة العامة للمؤسسة ، و يختلف الهيكل التنظيمي من وكالة إلى أخرى و ذلك حسب التصنيف الذي قامت به المديرية العامة مراعية بذلك حجم و قوة الوكالة من حيث عدد الزبائن المنخرطين و قوة التحصيل و هذا ما ينعكس على تقدير الميزانية السنوية لكل وكالة ولأئية و على هذا الأساس نجد ثلاث مستويات من الوكالات الولائية و هم (A . B . C) و عددهم 48 وكالة ولأئية مقسمين كالتالي :

- 13 وكالة ولأئية في المستوى A .
- 24 وكالة ولأئية في المستوى B .
- 11 وكالة ولأئية في المستوى C .

و الآن سوف نتطرق إلى عرض مهام و وظيفة كل مصلحة من هذه الوكالة الولائية المنتمية إلى الصنف B .

المطلب الثاني : تقديم و تحليل الهيكل التنظيمي العام للصندوق (CASNOS)

✚ **مهام مدير الوكالة الولائية :** يقوم مدير الوكالة الولائية بتسيير الصندوق (CASNOS) إداريا و تقنيا و اتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة و التنسيق بين مختلف المصالح الموجودة داخل المؤسسة بما في ذلك الشبابيك الجوارية « Les guiches » Spécialises بالإضافة إلى تمثيل المؤسسة في حدود الولاية و خارجها .

➤ **مهام الأمانة :** و هي مكلفة بتسيير شؤون الأمانة ابتداء بتسجيل البريد الصادر و الوارد إلى المؤسسة و كذا استقبال الزبائن و الزوار لتسهيل الاتصال بالمدير، و استقبال المكالمات الهاتفية و تحويلها إلى المدير و مختلف المصالح .

➤ **مهام مصلحة المؤمن له اجتماعيا :** هذه المصلحة تقوم بكل ما هو متعلق بالزبائن أي المؤمنين لهم اجتماعيا من أول خطوة وهي الانتساب و الاستيفاء إلى غاية تقديم جميع الخدمات الممكنة و ذلك في أحسن الظروف المناسبة خاصة عنصر الوقت و نوعية الخدمات المقدمة.

➤ **مهام مصلحة التحصيل و المنازعات :** مصلحة التحصيل مهمتها تحصيل الاشتراكات السنوية و ذلك عن طريق إرسال قسيمة الاشتراك السنوي لجميع الزبائن (Les Adhérents) ، هذه الإجراءات عادية للتحصيل بالإضافة إلى متابعة دقيقة لجميع الملفات العالقة و تحويلها إلى المنازعات من اجل النظر و المتابعة في حالة تعذر دفع الاشتراكات السنوية مستعملين بذلك كافة طرق التحصيل بم فيها الطرق القضائية .

➤ **مهام مصلحة الترقيم :** مصلحة الترقيم تقوم بتسجيل جميع الزبائن الجدد الذين تقدموا إلى المصلحة من اجل الانتساب و ذلك في حدود 10 أيام من تاريخ صدور السجل التجاري بطاقة الحرفي ، بطاقة الفلاح أو قرار الاعتماد لأصحاب المهن الحرة و ذلك تقاديا لعقوبة التأخير بتقديم الوثائق التالية :

✓ نسخة من السجل التجاري ، بطاقة الحرفي ، بطاقة الفلاح او قرار الاعتماد بانسبة للمهن الحرة .

✓ شهادة التصريح بوجود النشاط «Déclaration d'existence» و التي يتم إصدارها من مديرية أو مفتشية الضرائب .

✓ نسخة من القانون الأساسي للشخص المعنوي SARL,EURL,SNC .

✓ شهادة الميلاد رقم 12 .

✓ شهادة المزايا الضريبية «Attestation d'éligibilité» بالنسبة للمستفيدين ضمن

جهاز من أجهزة التشغيل المختلفة و هم ANSEJ,CNAC,ANGEM .

مهام مصلحة الأداءات : تقدم مصلحة الأداءات خدمات لجميع الزبائن الذين أتموا

تسوية مستحقات الضمان الاجتماعي بصفة كلية و منتظمة و هذا بعد 15 يوم ابتداء من

تاريخ الانتساب إلى الصندوق .

ان الاستفادة من خدمات الضمان الاجتماعي المختلفة سواء من طرف المنخرط نفسه أو

ذويه يتوقف على الوفاء بكل الالتزامات المنصوص عليها لا سيما الانتساب مع دفع

مستحقات الضمان الاجتماعي بما فيها عقوبة و زيادات التأخير طبقا للمادة 15 من

المرسوم التنفيذي رقم 96-434 المؤرخ في 1996/11/30 المعدل و المتمم للمرسوم

85-35 المؤرخ في 9 فبراير 1985 .

و من بين الخدمات المقدمة للزبائن نذكر ما يلي :

- التامين على المرض يستفيد المؤمن بنسبة 80% من التعويضات .
- التامين على المرض المزمن يستفيد المؤمن بنسبة 100% من التعويضات .
- يستفيد من بطاقة الشفاء .
- التكفل بمصاريف العلاج في حالة الأمومة .
- الاستفادة من النقل الصحي .
- التامين على العجز الكلي .
- التامين على الوفاة .
- التامين على التقاعد .

✚ مهام مصلحة المراقبة الطبية : تسهر هذه المصلحة على فحص جميع الملفات العالقة

على مستوى مصلحة الأداءات من اجل النظر فيها و إعطاء رأي الطبيب بالموافقة أو الرفض ، و الرفض قد يكون السبب طبي أو إداري .

✚ مهام مصلحة شبكة الأعلام الآلي : تقوم هذه المصلحة بجميع العمليات المتعلقة

بالإعلام الآلي سواء بمركز الوكالة الولائية أو احد الفروع الموجودة على مستوى دوائر الولاية ، خاصة فيما يتعلق بالنظام المعلومات المعمول به في الصندوق (Logiciel) و هنا نذكر بعض الأنظمة المستعملة في مختلف المصالح و هي :

❖ نظام «SYSCAS» المستعمل في جميع المصالح خاصة مصلحة التحصيل و المنازعات و مصلحة المحاسبة و المالية .

❖ نظام «SYSRET» المستعمل في مصلحة الأداءات و مصلحة التقاعد .

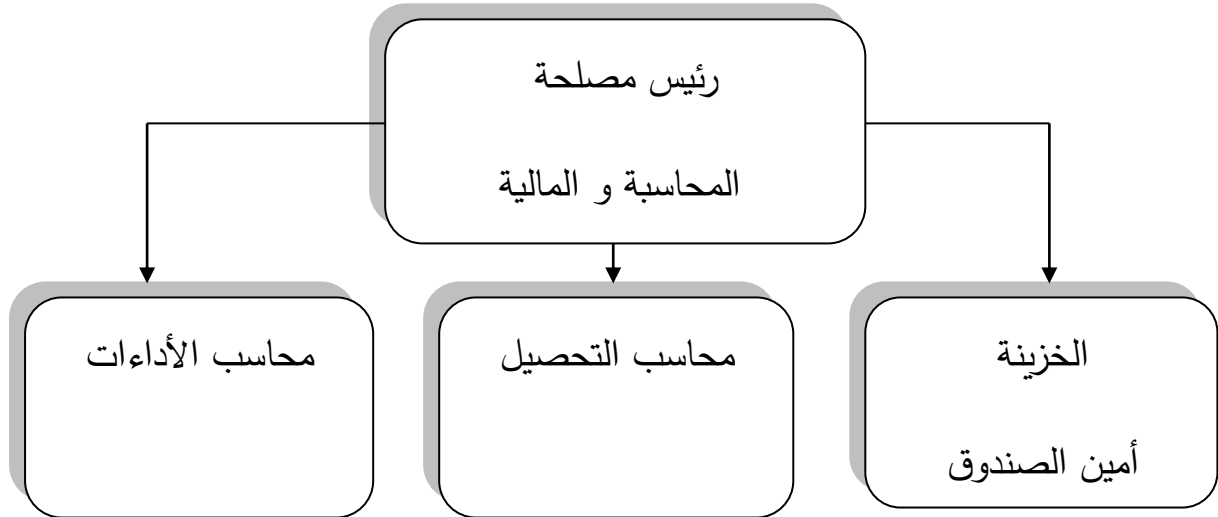
❖ نظام «Platform/AS» المستعمل في مصلحة الأداءات و المحاسبة و المالية .

❖ نظام «Invalidité» المستعمل في مصلحة الاداءات و مصلحة المحاسبة و المالية .

❖ نظام «Pc Compta» المستعمل في مصلحة المحاسبة و المالية فقط .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمصلحة المحاسبة و المالية

الشكل رقم 04 : الهيكل التنظيمي لمصلحة المحاسبة و المالية .



المصدر : من إعداد الطالب

مهام رئيس مصلحة المحاسبة و المالية : يقوم بمراقبة جميع العمليات المسجلة في

الدفاتر المحاسبية و السجلات الخاصة بكل ما ورد إلى المصلحة بالإضافة نظام التسجيل

المحاسبي للعمليات في «PC Compta» و هذا لجميع الحسابات المالية الخاصة

بالصندوق و هي :

رقم الحساب	الحساب	حالات الاستعمال
530100	الصندوق الرئيسي	للتحصيل نقدا فقط
512100	البنك BNA	وضيفي
512101	البنك BDL	خاص للمتقاعدين الجدد
515100	الخزينة العمومية	للتحصيل و وضيفي أيضا
517100	الحساب البريدي	للتحصيل و وضيفي أيضا
541100	الصندوق الثانوي	عمليات شراء بسيطة للمؤسسة

كما يقوم بتحضير الإحصائيات الأسبوعية و الشهرية الخاصة بأغلبية الحسابات المالية للمؤسسة بالإضافة إلى المراقبة الدورية للخزينة و التأكد من حالة الرصيد الموجود في الصندوق مع ما هو مسجل في الدفاتر لأمين الخزينة ثم بعد ذلك يعد التقرير لتثبيت المهمة المنجزة وترسل نسخة إلى المدير .

+ مهام أمين الخزينة : يقوم أمين الخزينة باستقبال ملفات الزبائن التي تم معالجتها من

قبل المصفي و المحقق و هو فوترت الاشتراك السنوي ، ثم بعد ذلك يتقدم الزبون إلى

الصندوق (La Caisse) من اجل دفع الاشتراك السنوي المسجل من قبل مصلحة

التحصيل (La Facturations) بعدما تتم هذه العملية يصدر أمين الصندوق وصل

استلام يقدمه إلى الزبون .

و في نهاية اليوم يقوم أمين الخزينة بإصدار يومية خاصة بالمداخل مع نسخة من الدفتر

الخاص بالخزينة يؤكد فيه صحة العمليات المنجزة في اليوم .

+ مهام محاسب التحصيل : يبدأ مهامه بعد تسليمه الوثائق المحاسبية التي بحوزة أمين

الخزينة ، حيث يبدأ بفحص دقيق و شامل لجميع العمليات التي قام بها كل من المصفي

المحقق و أمين الخزينة من صحتها و مطابقتها للقوانين و الإجراءات المعمول بها ، بعد

ذلك يبدأ بالتسجيل المحاسبي .

+ مهام محاسب الأداءات : جل مهامه متعلقة بدفع تكاليف التعويضات بكل أنواعها و

المتمثلة في دفع معاش التقاعد ، منحة العجز و تعويض فواتير الصيادلة الذين يقدمون

الأدوية مجانا للمؤمنين و ذلك عن طرق بطاقة الشفاء ، بالإضافة إلى التسجيل المحاسبي

لجميع العمليات الخاصة بالتعويضات أو دفع الاشتراك عن طريق الحوالات البريدية .

المبحث الثالث : دراسة تطبيقية لوحة القيادة الاستشرافية

تمهيد : بعدما تطرقنا في دراستنا إلى لوحة القيادة الاستشرافية في الجانب النظري و تطرقنا إلى محاورها الأربعة و إلى البعد التنظيمي لها نريد إسقاط أهم ما جاء فيها من رؤية مستقبلية إلى أهداف و تطلعات المؤسسة بصفة خاصة و على المستوى الكلي بصفة عامة .

المطلب الأول : لوحة القيادة لمصلحة التحصيل : تعتمد لوحة القيادة الاستشرافية الخاصة بمصلحة التحصيل على معطيات كمية و نوعية ذات قيم دقيقة و تتمثل في عدد الزبائن المنخرطين مصنفيين حسب النشاط فلاحي و غير فلاحي بالإضافة إلى الحد الأدنى المتوسط و الحد الأقصى للاشتراك السنوي و حسب طبيعة المداخل أي هناك اشتراكات زيادات التأخير و عقوبة التأخير و التي بدورها تعتبر المداخل الرئيسية للصندوق .

لوحة القيادة لوضعية المنتسبين لسنة 2015

الجدول رقم 03 : لوحة القيادة لوضعية المنتسبين لسنة 2015

الأشهر	عدد المنتسبين	المنتسبين الجدد	المشطبين	دفع الاشتراك
جانفي	26561	271	47	1915
فيفري	26624	249	36	2432
مارس	26845	344	55	4926
أفريل	27266	348	21	8626
ماي	27407	287	24	634
جوان	27490	265	57	536
جويلية	27548	150	28	299
أوت	27668	191	29	423
سبتمبر	27760	207	27	477
أكتوبر	27924	255	26	563
نوفمبر	28084	261	42	578
ديسمبر	28275	232	57	689
المجموع		3060	449	22098

لوحة القيادة لوضعية المنتسبين للثلاثي الأول لسنة 2016

جدول رقم 04 : وضعية المنتسبين للثلاثي الأول لسنة 2016

الأشهر	عدد المنتسبين	المنتسبين الجدد	المشطبين	دفع الاشتراك
جانفي	28404	276	59	2431
فيفري	28728	397	82	2459
مارس	30283	1284	106	6966
المجموع		1957	247	11856

المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة .

تعليق : نلاحظ من خلال الجدول الأول لسنة 2015 و الذي يمثل تطور المنتسبين إلى الصندوق بمتوسط شهري يقدر بـ 255 منتسب جديد وهذا يعتبر مؤشر ايجابي للصندوق مما يزيد في اتساع رقعة أو قاعدة الزبائن و بالتالي يساهم في رفع المداخل سواء الشهرية أو السنوية بصفة عامة .

و إذ ما قارنا الثلاثي الأول من سنة 2015 بالثلاثي الأول من سنة 2016 تطور عدد المنتسبين إلى الصندوق كان ملحوظا ، فان متوسط الثلاثي الأول من سنة 2015 قدر بـ 288 منتسب جديد أما متوسط الثلاثي الأول من سنة 2016 قدر بـ 652 منتسب جديد .

لوحة القيادة لوضعية التحصيل : نحاول من خلال المعلومات و المعطيات الموجودة بحوزتنا مقارنة المداخل الشهرية و السنوية لسنة 2014 بنفس المداخل لسنة 2015 بالإضافة إلى مقارنة هذه الأخيرة بالمداخل التقديرية لنفس السنة .

مقارنة المداخيل لسنتي 2014 و 2015 مع تقديرات السنة الحالية .

جدول رقم 05 : المداخيل السنوية لسنة 2014 و 2015

الأشهر	مداخيل 2014	مداخيل 2015	تقديرات 2015	معدل النمو	معدل المحقق
جانفي	91 170 653	95 878 413	128 046 578	5%	75%
فيفري	83 390 413	98 629 341	123 473 486	18%	80%
مارس	125 157 720	150 469 919	155 485 131	20%	97%
أفريل	270 745 670	291 106 645	256 093 157	8%	114%
ماي	29 034 140	30 112 251	36 584 737	4%	82%
جوان	29 410 417	26 246 361	29 267 789	11%-	90%
جويلية	18 346 749	22 425 226	22 865 460	22%	98%
أوت	22 183 712	25 783 425	22 865 460	16%	113%
سبتمبر	20 548 259	24 501 063	25 609 316	19%	96%
أكتوبر	23 457 093	32 744 532	27 438 553	40%	119%
نوفمبر	25 928 255	35 360 379	27 438 553	36%	129%
ديسمبر	36 500 313	49 897 910	59 450 197	37%	84%
المجموع	775 873 399	883 155 471	914 618 417	14%	97%

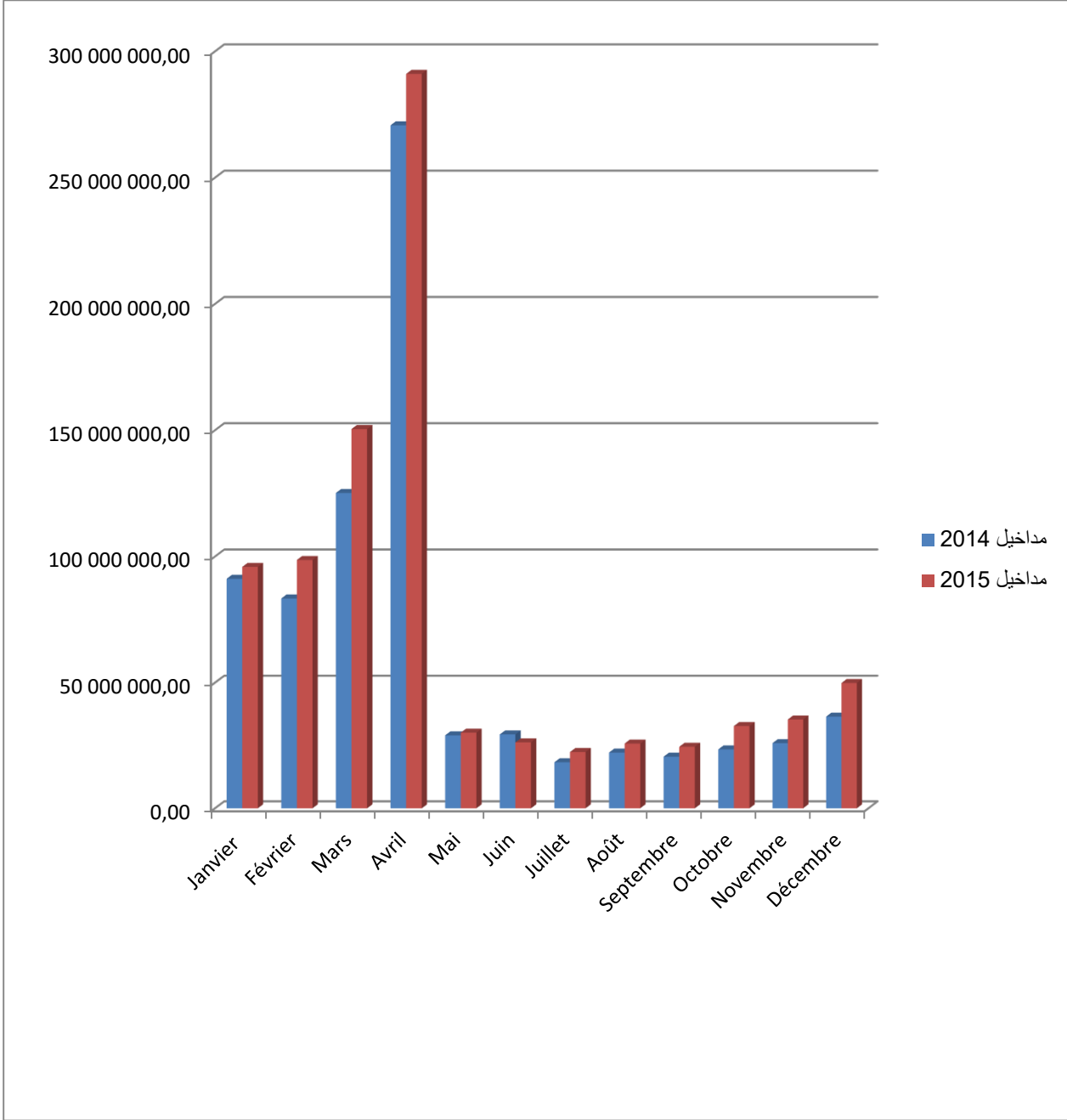
المصدر : وثائق داخلية للمؤسسة .

تعليق : نلاحظ من خلال الجدول أن وضعية المداخيل سواء الشهرية أو السنوية في تطور ملحوظ مقارنة بالسنة الماضية وهذا راجع إلى تزايد عدد الزبائن في سنة 2015 من شهر إلى آخر ، بالإضافة إلى نوعية الخدمات المقدمة من طرف مصلحة الاداءات ، و التسهيلات التي قدمها الصندوق في إطار تحسيس اكبر شريحة ممكنة حتى يتم التحاقهم بالصندوق .

التمثيل البياني لوضعية المداخيل لسنة 2014 و 2015

الشكل رقم 05 : التمثيل البياني لوضعية المداخيل لسنة 2014 و 2015

الوحدة : مليون دج



المصدر : من إعداد الطالب

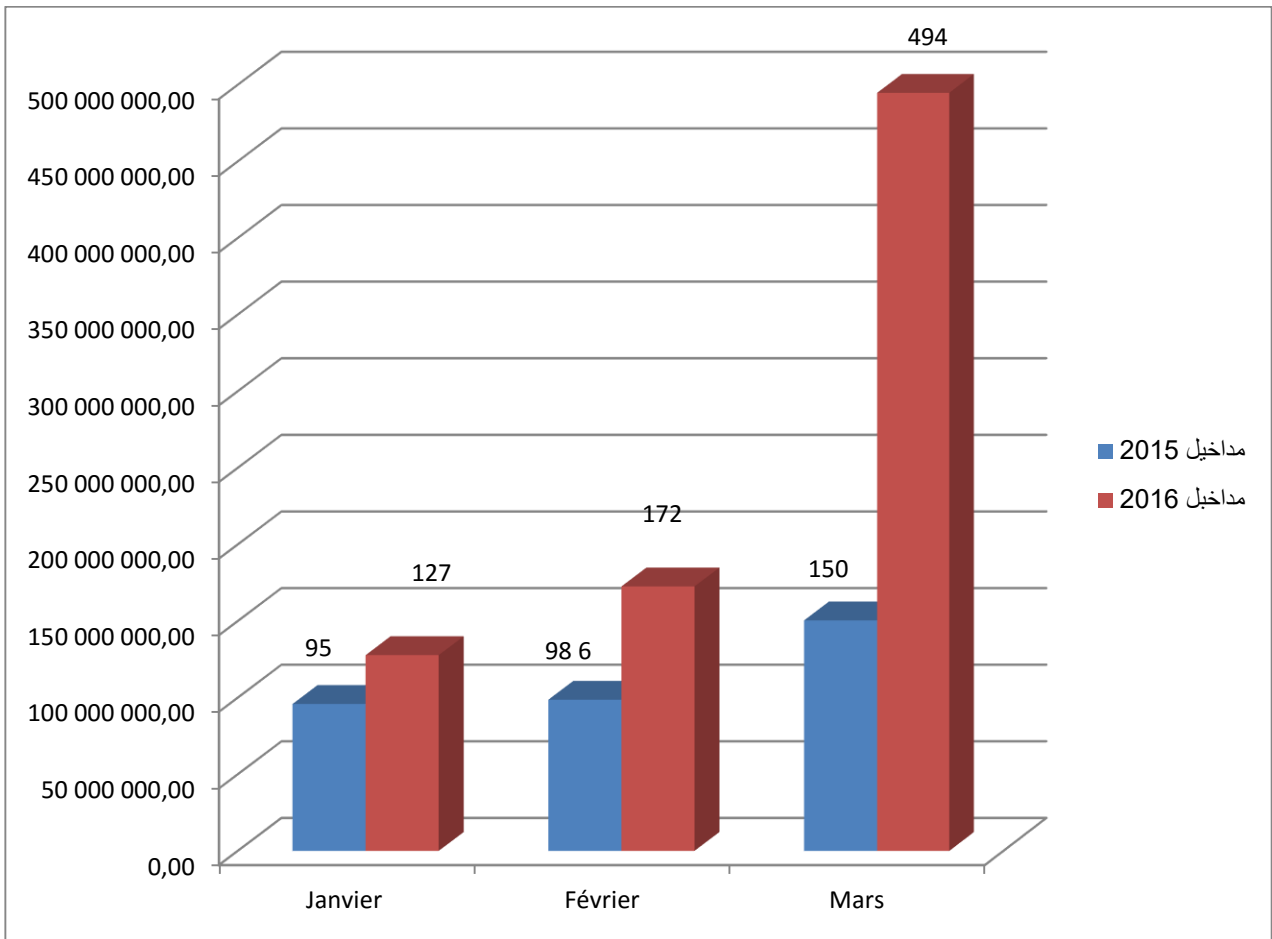
لوحة القيادة لوضعية الثلاثي الأول من المداخيل لسنة 2015 و 2016 :

الأشهر	مداخيل 2015	مداخيل 2016	تقديرات 2016	معدل النمو	معدل المحقق
جانفي	95 878 413	127 753 797	172 500 000	26%	74%
فيفري	98 629 341	172 592 912	172 500 000	43%	100%
مارس	150 469 919	494 742 753	195 500 000	70%	253%
المجموع	291 106 645	795 089 642	540 500 000	63%	147%

المصدر : وثائق داخلية للمؤسسة. (الوحدة دج)

التمثيل البياني للمداخيل الثلاثي الأول من سنة 2015 و 2016

الشكل رقم 06 : التمثيل البياني للثلاثي الأول من سنة 2015 و 2016 (الوحدة مليون دج)



تعليق : من خلال الجدول المعبر على وضعية المداخيل للثلاثي الأول من سنة 2015 و 2016 نلاحظ هناك تطور واضح سواء في معدل النمو أو في معدل المحقق وذلك من شهر لآخر محققا نسبة 63% تطورا مقارنة بالسنة الماضية ، أما إذا قارنا المداخيل المحققة في السنة الحالية من الثلاثي الأول مع المداخيل التقديرية (Les Prévisions) فنجد هناك تطور حاصل بنسبة 147% ، و إذا قارناها بالمداخيل السنوية التقديرية (Les Prévisions Annuel) فنجد ما نسبته 70% هذا ما يجعل المؤسسة بلوغ الأهداف المسطرة بكل ارتياح في مجال المداخيل .

لوحة القيادة الخاصة بمصلحة المنازعات : تهتم لوحة القيادة الخاصة بمصلحة المنازعات بجميع المعلومات و المعطيات المتعلقة بوضعية الزبائن الذين لم يستوفوا بعد ديونهم اتجاه الصندوق و ذلك بتقديم التسهيلات الممكنة و المتمثلة في تسهيل عملية دفع الاشتراكات المتراكمة على عاتق الزبائن (Les Adhérents) بواسطة جداول الدفع بالتقسيط أما في حالة التأخير عن دفع الاشتراكات فيتم إخطارهم بذلك بكافة الطرق الممكنة للتحصيل و هي الملاحقة ، الاقتطاع من المصدر مباشرة أو المعارضة على الحسابات البنكية ، البريدية ، الخزينة العمومية.

لوحة القيادة الخاصة بجداول الدفع بالتقسيط لسنة 2015 .

الجدول رقم 06 : جدول الدفع بالتقسيط لسنة 2015

الأشهر	التقسيط الممنوح		التقسيط المحصل		التقسيط المرصد	
	عدد	المبلغ	عدد	المبلغ	عدد	المبلغ
جانفي	58	9 593 350	203	5 830 052	7	1 067 368
فيفري	37	5 970 324	216	5 262 039	13	2 550 557
مارس	32	4 515 465	270	5 122 023	16	2 420 630
أفريل	57	9 653 592	221	4 495 575	7	1 002 150
ماي	33	4 779 726	199	3 331 353	11	1 521 062
جوان	31	4 155 751	178	3 244 811	14	2 429 750
جويلية	16	1 824 475	207	3 143 028	10	1 351 456
أوت	31	3 803 775	205	5 613 999	27	4 034 809
سبتمبر	42	5 534 800	226	5 143 524	13	1 736 820
أكتوبر	87	13 506 377	295	7 289 593	19	2 725 475
نوفمبر	96	15 269 842	309	7 304 944	24	3 347 750
ديسمبر	123	18 789 029	454	11 314 709	25	3 809 676
المجموع	643	97 396 505	2 983	67 095 651	186	27 997 503

المصدر : وثائق داخلية للمؤسسة .

تعليق : يبين هذا الجدول الخاص بالدفع بالتقسيط لسنة 2015 و موضحا بذلك عدد الزبائن الذين استفادوا من ميزة خاصة و هي الدفع بالتقسيط لديون متراكمة لعدة سنوات و هذا راجع إلى إعمار الزبون و تدهور صحته المالية و ظروف غير ملائمة من اجل الالتزام القانوني للأجال دفع الاشتراكات السنوية و المحددة في تاريخ 30 افريل من كل سنة ، ولكن ولغير العادة هذه السنة مدد الأجال إلى غاية 30 جوان 2016 ، و حدد أجال آخر للفئة الفلاحين هذه السنة أيضا قبل 30 سبتمبر 2016 و ذلك لطبيعة نشاطهم المهني نو الطابع الفلاحي الموسمي .

المطلب الثاني : لوحة القيادة الخاصة بمصلحة الأداءات (Les Prestations) لسنة 2015

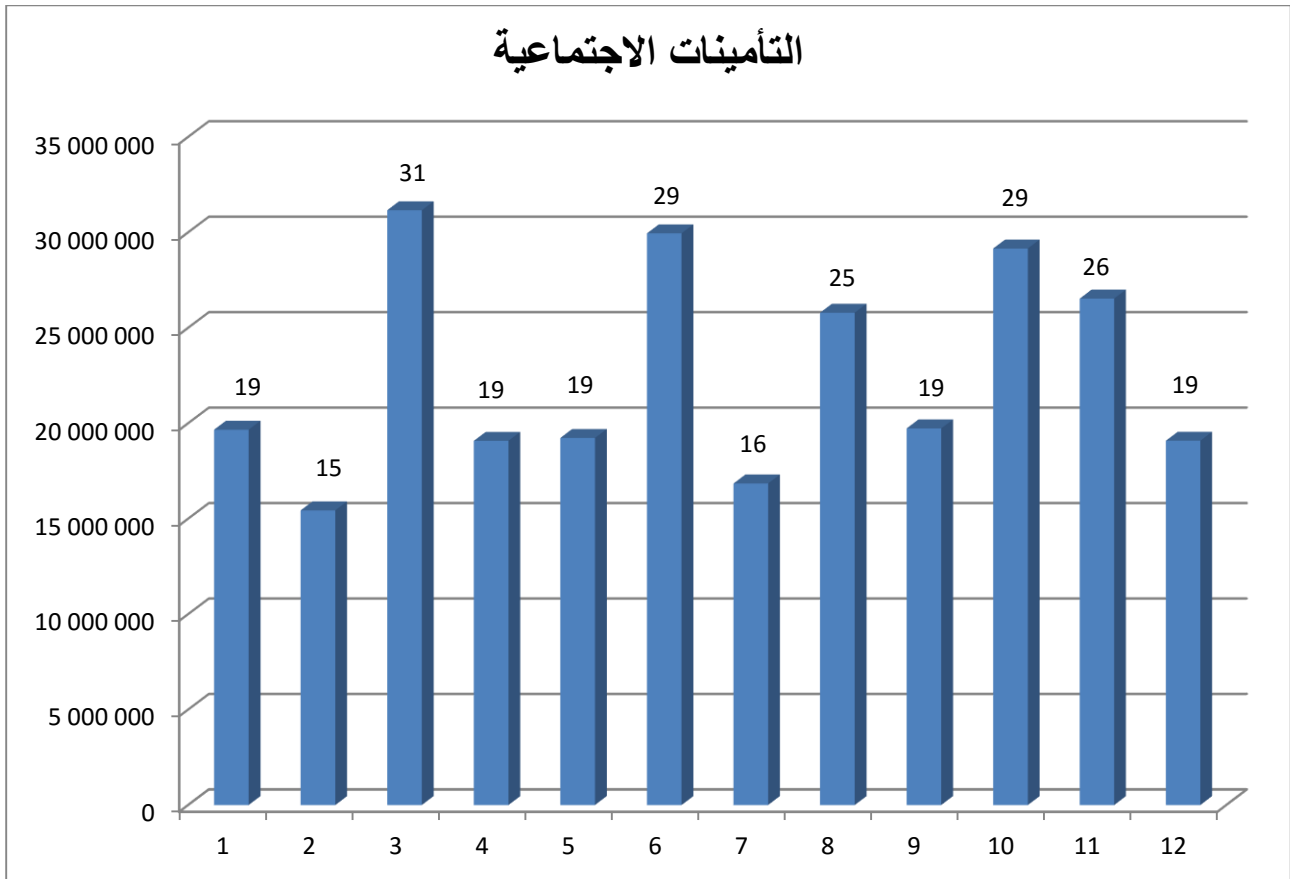
الأشهر	التأمينات الاجتماعية		منحة العجز		منحة الوفاة		المجموع	
	العدد	المبلغ	العدد	المبلغ	العدد	المبلغ	العدد	المبلغ
جانفي	5 318	18 730 622	24	302 381	3	629 432	5 345	19 662 435
فيفري	6 170	15 148 318	16	287 601	0	0	6 186	15 435 919
مارس	9 273	29 039 052	23	287 601	7	1 832 780	9 303	31 159 433
أفريل	4 972	18 230 534	23	287 601	3	561 108	4 998	19 079 243
ماي	4 826	16 349 813	23	830 561	11	2 050 204	4 860	19 230 578
جوان	9 030	27 740 639	23	585 231	12	1 623 108	9 065	29 948 978
جويلية	5 743	15 521 072	23	532 491	7	792 000	5 773	16 845 563
أوت	7 881	25 260 727	23	528 680	0	0	7 904	25 789 407
سبتمبر	3 670	14 921 703	23	528 680	25	4 280 766	3 718	19 731 149
أكتوبر	8 793	26 695 878	27	556 864	6	1 900 020	8 826	29 152 762
نوفمبر	7 220	23 482 086	27	547 494	8	2 502 571	7 255	26 532 151
ديسمبر	5 289	17 119 093	27	549 494	6	1 416 334	5 322	19 084 921
المجموع	78 185	248 239 537	282	5 824 679	88	17 588 323	78555	271 652 539

الجدول رقم 07 : مصاريف التعويض بالدينار الجزائري لسنة 2015 (المصدر : من إعداد الطالب).

التمثيل البياني للتأمينات الاجتماعية لسنة 2015:

الشكل رقم 07 : التمثيل البياني للتأمينات الاجتماعية

الوحدة : مليون دج



المصدر من إعداد الطالب .

تعليق : من خلال الجدول نلاحظ أن تكاليف التأمينات الاجتماعية ، العجز و منحة الوفاة لا تمثل العبء الكبير على الصندوق على غرار تكاليف التقاعد ، فهي دائما في حدود 25 مليون إلى غاية 30 مليون شهريا ، ماعدا شهر مارس الذي فاق جميع الأشهر من حيث عدد الملفات التأمينات الاجتماعية و الذي قدر ب 9273 ملف طبي هذا ما ينتج عنه تكاليف إضافية على عاتق الصندوق .

لوحة القيادة الخاصة بمصلحة التقاعد لسنة 2015:

الجدول رقم 08 : تعويضات مصلحة التقاعد

المجموع	منحة التقاعد		التقاعد المنقول		التقاعد المباشر		الاشهر	
	المبلغ	عدد	المبلغ	عدد	المبلغ	عدد		
42 730 632	2 657	1 514 146	354	14 423 849	1 070	26 792 637	1 233	جانفي
45 031 926	2 824	1 761 848	375	14 998 778	1 152	28 271 300	1 297	فيفري
44 184 167	2 952	1 646 852	391	14 485 666	1 220	28 051 649	1 341	مارس
49 756 922	3 004	1 754 203	397	16 918 583	1 251	31 084 136	1 356	افريل
55 627 099	3 061	2 645 496	405	21 134 619	1 268	31 846 984	1 388	ماي
49 162 540	3 114	1 891 981	409	16 518 320	1 294	30 752 239	1 411	جوان
58 171 083	3 128	2 629 269	412	20 952 634	1 303	34 589 180	1 413	جويلية
47 684 436	3 150	1 819 209	411	15 854 271	1 307	30 010 956	1 432	اوت
49 195 229	3 159	1 834 165	414	17 114 495	1 300	30 246 569	1 445	سبتمبر
49 815 955	3 159	1 900 090	414	16 767 114	1 300	31 148 751	1 445	اكتوبر
50 391 757	3 214	1 967 821	420	17 481 363	1 333	30 942 573	1 461	نوفمبر
52 703 804	3 261	2 114 289	424	18 699 464	1 366	31 890 051	1 471	ديسمبر
594 455 550	36 683	23 479 369	4 826	205 349 156	15 164	365 627 025	16 693	المجموع

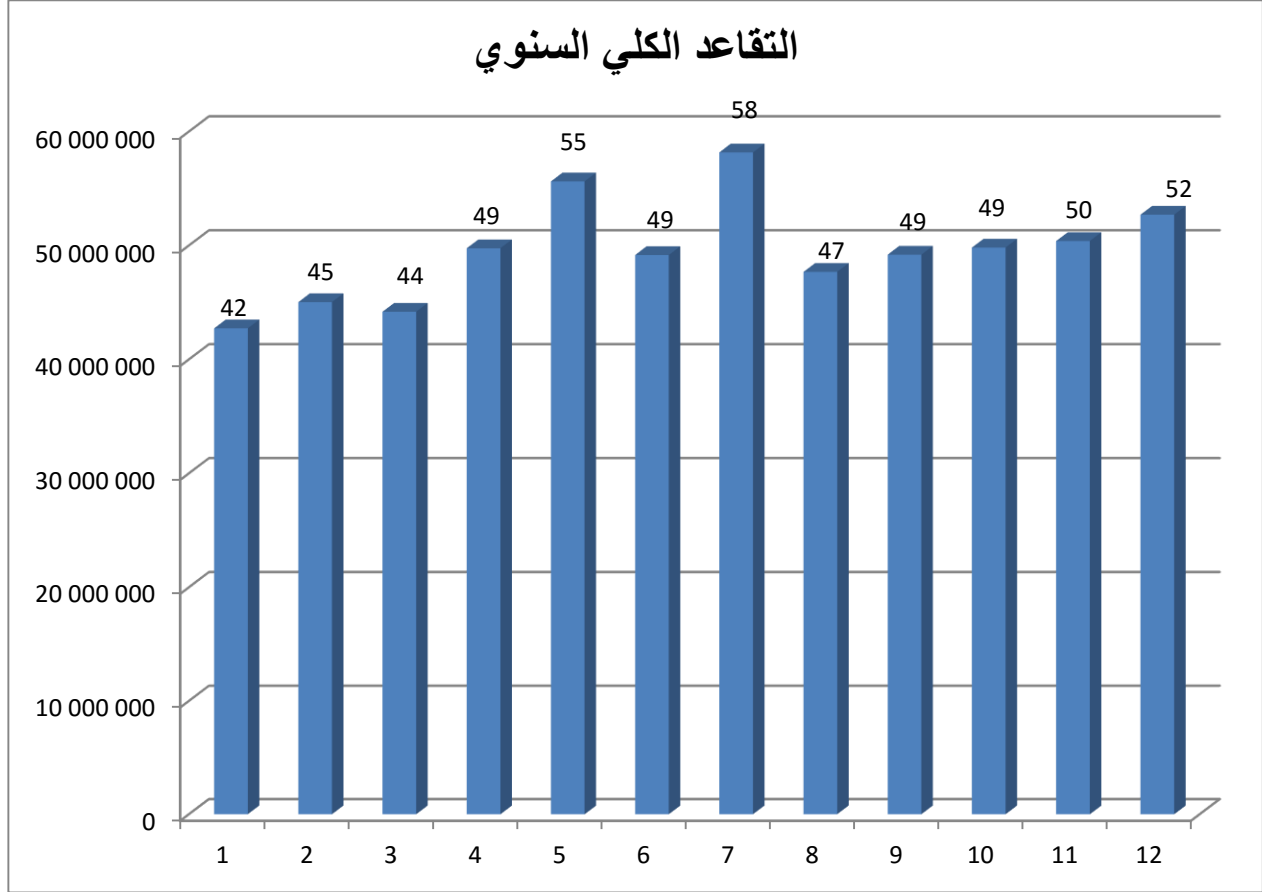
المصدر : من إعداد الطالب

تعليق : من خلال الجدول نلاحظ عدد المتقاعدين في ازدياد مستمر من شهر لآخر بشكل منتظم نوعا ما و بمتوسط 20 متقاعد في الشهر و هذا ما يشكل العبء الحقيقي للصندوق في نهاية كل سنة ، أما إذا أردنا معرفة معدل تكاليف منحة التقاعد بالنسبة للمداخيل فإنه يقدر بـ 67% من إجمالي مداخيل السنة .

التمثيل البياني للتقاعد الكلي لسنة 2015 :

الشكل رقم 08 : التمثيل البياني للتقاعد الكلي

الوحدة : مليون دج



المصدر : من إعداد الطالب .

تعليق : من خلال التمثيل البياني للمعلومات المجسدة و هي تمثل تكاليف منحة التقاعد بالنسب للصندوق تظهر جليا للقارئ بأنها ثابتة نوعا ما و بتغير طفيف نحوى الأعلى و هذا راجع أساسا للعدد الملفات المستقبلة في كل شهر، أما إذا لاحظنا الارتفاع المسجل في شهري ماي و جويلية فهذا راجع إلى الزيادة الملحوظة في عدد الملفات في هذه الفترة مقارنة بالفترات الأخرى لنفس السنة .

لوحة القيادة الخاصة ببطاقة الشفاء لسنة 2015 :

الجدول رقم 09 : وضعية بطاقة الشفاء لسنة 2015

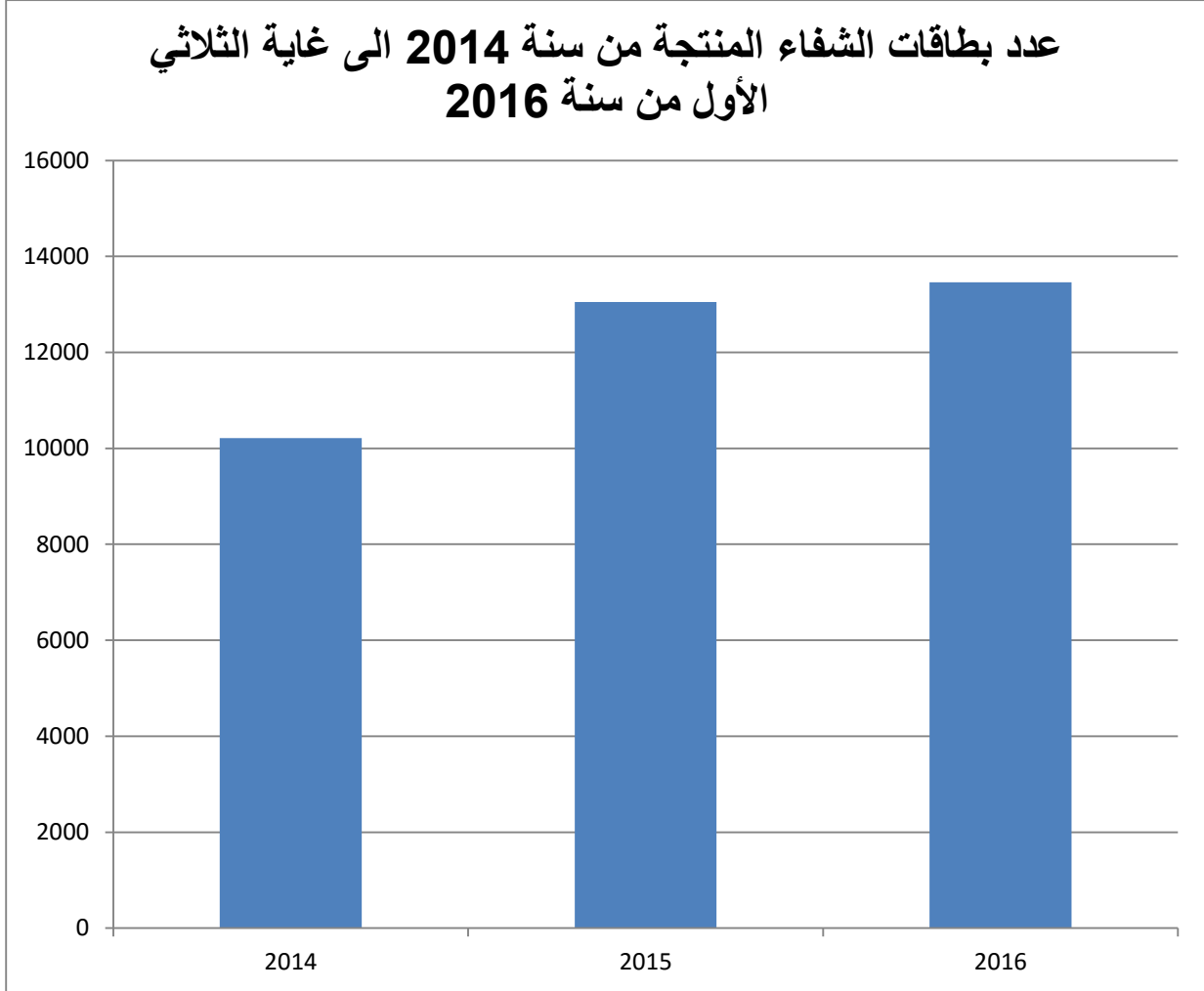
بطاقة الشفاء في 2016/03/31	بطاقة الشفاء في 2015/12/31	بطاقة الشفاء في 2014/12/31	المدة بطاقة الشفاء
16 935	15700	12958	عدد البطاقات المطلوبة
15 734	14 768	11699	عدد البطاقات المرسلة
13 463	13 051	10213	عدد البطاقات المنتجة
2 271	1 717	1486	عدد البطاقات الغير منتجة
12 792	12 232	9569	عدد البطاقات الموزعة
671	819	644	عدد البطاقات الغير موزعة
571	601	1 259	عدد الملفات المتراكمة
16 935	15 700	12 958	عدد الملفات المعالجة
2 560	2 518		عدد بطاقات الأمراض المزمناة الموزعة
630	331	173	عدد الملفات المرفوضة

المصدر : من إعداد الطالب .

تعليق : من خلال الجدول يتضح لنا أن عدد طلبات الزبائن على بطاقة الشفاء في تزايد مستمر و هذا ما يبين مدى أهمية هذا المنتج مما ينتج عنه اتساع شريحة المؤمنين لهم اجتماعيا رغبة في ذلك تحقيق نوع من الرفاهية الاجتماعية و الفئة المستفيدة من هذا الإجراء هم أصحاب الأمراض المزمنة لأنهم يستفيدون من تغطية اجتماعية 100% .

التمثيل البياني لعدد بطاقات الشفاء المنتجة :

الشكل رقم 09 : التمثيل البياني لبطاقة الشفاء المنتجة



المصدر : من إعداد الطالب .

تعليق : من خلال التمثيل البياني نستنتج أن عدد البطاقات الشفاء المنتجة في تطور مستمر و هذا راجع إلى نوعية الخدمة المقدمة من طرف هذه الأخيرة مما جعل بطاقة الشفاء تغطي شريحة معتبرة من إجمالي المؤمنين لهم اجتماعيا الموفون للشروط و التي تقدر بنسبة 75%.

المطلب الثالث : لوحة القيادة الخاصة بمصلحة المحاسبة و المالية

تهتم لوحة القيادة لمصلحة المحاسبة و المالية بجميع المعلومات و المعطيات التي تتلقاها من مختلف المصالح و غالبا ما تكون هذه المعلومات و المعطيات مصدرها مصلحة التحصيل و مصلحة الأداءات على شكل مادة خام و بعد المعالجة و الفحص الدقيق لكل ما ورد إلى المصلحة تصبح المعلومة واضحة و مفهومة ثم بعد ذلك يتم تسجيلها محاسبيا في نظام (PC Compta) لتظهر بعد ذلك في أرصدة الحسابات المالية و بطبيعة الحال كل حساب مالي مخصص لأداء وظيفي معين .

لوحة القيادة الخاصة بالأرصدة الأسبوعية لجميع الحسابات المالية : نأخذ على سبيل

المثال أي أسبوع من الشهر الحالي لنبين بذلك حالة الأرصدة المحاسبية .

وضعية الأرصدة الأسبوعية من 2016-05-15 إلى 2016-05-19

الجدول رقم 10 : الأرصدة الأسبوعية للحسابات المالية

الحسابات	رقم الحساب المحاسبي	رصيد أول المدة	مداخل المدة	تكاليف المدة	رصيد نهاية المدة
الصندوق	530100	225 863,00	10 546 771,00	10 489 000,00	283 634,00
البنك	512100	468 827 860,94	10 489 000,00	340 805,58	478 976 055,36
الخزينة العمومية	515100	214 305 216,93	3 430 557,40	4 644 114,39	213 091 659,94
الحساب البريدي	517100	93 942 079,86	4 556 412,50	6 890 125,68	91 608 366,68
المجموع		777 301 020,73	29 022 740,90	22 364 045,65	783 959 715,98

المصدر : من إعداد الطالب .

تعليق : تظهر هذه الوضعية لحالة الأرصدة الأسبوعية لكل الحسابات المالية و جميع الحركات التي تخص كل حساب على حدى .

لوحة القيادة الخاصة بوضعية الحسابات المالية الشهرية : تختص لوحة القيادة الخاصة بالحسابات المالية الوضعية الشهرية لكل حساب مالي لتبين مدى صحة العمليات المسجلة و تصحيح الاختلالات إن وجدت و تبين المركز المالي للمؤسسة لمواجهة الأعباء و الأخطار ذات الحجم الكبير و نخص بالذكر هنا تكاليف التقاعد ، منحة الوفاة و فواتير الصيادلة المتعاقدة .

La Situations de Trésorerie

Du 01-03-2016 Au 31-03-2016

الجدول رقم 11 : La Situations de Trésorerie Mensuel

رصيد نهاية الفترة	الحركات الشهرية		رصيد أول الفترة	رقم الحساب المحاسبي	الحسابات المالية
	دائن	مدين			
18 634 448,00	295 049 000,00	311 825 486,00	1 857 962,00	530100	الصندوق
381 601 259,25	12 776 268,64	295 049 000,00	99 328 527,89	512100	البنك
182 947 445,98	8 352 603,64	72 245 327,59	119 054 722,03	515100	الخزينة العمومية
114 146 769,57	69 452 461,23	111 226 058,85	72 373 171,95	517100	الحساب البريدي
697 329 922,80	385 630 333,51	790 345 872,44	292 614 383,87		المجموع

المصدر : من إعداد الطالب عن وثائق المؤسسة.

تعليق : من خلال هذه الوضعية يتبين لنا جميع الأرصدة جد عادية غير أن رصيد الصندوق جد معتبر و في وضعية غير اعتيادية من هذا الحجم (القيمة) مما يستدعي تحرير تقرير فوري يفسر وجود هذه القيمة المعتبرة في خزانة الصندوق و هذه المهمة تدخل ضمن مهام المحاسب المالي لان مسؤولية الصندوق تقع على هذا الأخير بصفته كرئيس مصلحة المحاسبة و المالية .

لوحة القيادة لوضعية الشيكات الغير محصلة Les Chèques Impayés : تهتم

لوحة القيادة الخاصة بالشيكات الغير محصلة بعدد و قيمة الشيكات التي لم يتم تحصيلها و ذلك بدافع الأسباب المعروفة لدى مختلف البنوك أو الخزينة العمومية و نذكر بعض الأسباب منها :

- ❖ إصدار شيك بدون رصيد أو رصيد غير كافي.
- ❖ شيك غير ممضي أو إمضاء غير مطابق .
- ❖ حساب مقفول أو وجود اعتراض على الشيك .

الأشهر	الشيكات الغير محصلة في بداية الشهر		الشيكات الغير محصلة في الشهر		الشيكات المحصلة في الشهر		الشيكات الباقية غير محصلة في نهاية الشهر	
	العدد	المبلغ	العدد	المبلغ	العدد	المبلغ	العدد	المبلغ
جانفي	18	1 033 185,44	1	259 200,00	0	0,00	19	1 292 385,44
فيفري	19	1 292 068,99	3	413 135,05	2	259 451,50	20	1 445 752,54
مارس	20	1 466 068,99	5	531 219,21	6	859 896,88	19	1 137 391,32
أفريل	19	1 117 391,32	0	-	2	127 174,28	17	990 217,04
ماي	17	990 217,04	8	677 644,56	6	538 852,71	19	1 129 008,89
جوان	19	1 129 008,89	1	73 224,00	2	138 791,85	18	1 063 441,04
جويلية	18	1 063 441,04	1	83 941,43	1	83 941,43	18	1 063 441,04
أوت	18	1 063 441,04	0	-	1	73 224,00	17	990 217,04
سبتمبر	17	990 217,04	0	-	0	0,00	17	990 217,04
أكتوبر	17	990 217,04	0	-	1	73 224,00	16	916 993,04
نوفمبر	16	916 993,04	1	64 800,00	1	64 800,00	16	916 993,04
ديسمبر	16	916 993,04	2	216 000,00	1	32 400,00	17	1 100 593,04
المجموع			22	2 319 164,25	23	2 251 756,65		

المصدر : من إعداد الطالب عن وثائق المؤسسة .

لوحة القيادة الخاصة ببطاقة التوازن المالي للمؤسسة : بصفة عامة تلم هذه البطاقة أهم و أشمل المعطيات الخاصة بالمؤسسة و تبين المركز المالي بدقة لصاحب القرار .

Tableau N°13 de l'Equilibre Financiers Au 31-03-2016

البيان	شهر مارس	المتراكم إلى غاية 2016-03-31	معدل التحقيق السنوي
المداهيل (1)	494 742 753	795 089 462	70%
مجموع التكاليف (2)	53 043 362	148 436 196	
تكاليف الأداءات	47 059 596	123 219 304	
التأمينات الاجتماعية	10 501 719	54 271 824	
العجز	308 249	725 110	
الوفاء	3 764 277	6 362 967	
التقاعد	32 485 351	61 859 403	
مجموع تكاليف الوظيفية	5 983 766	25 216 892	
مصاريق المستخدمين	5 063 108	23 401 771	
وضائف المصالح	920 658	1 815 121	
الاستثمارات	69 030	69 030	
الفرق بين (1)-(2)	441 699 391	646 653 266	
معدل التغطية %	933%	536%	
Complement Differential	21 688 467	63 440 017	
الفرق باحتساب CD	420 010 924	583 213 249	

المصدر : من إعداد الطالب عن وثائق المؤسسة .

خلاصة الفصل الثالث و العمل الميداني : في هذا الفصل نكون قد قدمنا دراسة شاملة لتطور الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء سواء في المصالح الموجودة بالمؤسسة أو الشبابيك الجوارية الموجودة على مستوى إقليم الولاية هذا ما تقدمنا به في المبحث الأول أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى لوحة القيادة الاستشرافية أو بما تسمى ببطاقة الأداء المتوازن على مستوى المؤسسة و ما تحمله من أهمية خاصة للزبائن و هو المحور الثاني و الأهم من بين المحاور الأربعة التي تطرقنا إليها آنفا ، أما في المبحث الثالث فتطرقنا إلى واقع لوحة القيادة المتوازنة في أهم المصالح الموجودة في المؤسسة و نخص بالذكر مصلحة الأداءات ، مصلحة التحصيل و مصلحة المحاسبة و المالية هذه المصالح تعتمد نظام معلومات دقيق يسمح بتزويد المعلومة في أسرع وقت ممكن و بأقل تكلفة مما يسمح بإرسال هذه الأخيرة إلى المديرية العامة وذلك لمعرفة ما مدى تطبيق القرارات المسطرة سابقا من اجل بلوغ الأهداف المرجوة و تحسين الوضع الترتيبي العام للوكالة و هذا من بين ما تقوم به المديرية العامة لتحفيز الموظفين و المسؤولين على تقديم الأفضل من أجل استمرارية المؤسسة .

خاتمة

الخاتمة :

تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة لإدارة المؤسسة ، كونها تمثل شكل مختصر للمعلومات و المؤشرات التي تحملها ، و التي تمكن المؤسسة من توجيه و قيادة أنشطتها و أعمالها في الاتجاه السليم بناءا على الأهداف المسطرة ، و من منطلق أن المؤسسة نظام متكامل من الأنظمة الفرعية ، فقد توجب على الإدارة العامة بدورها الاعتماد على لوحة القيادة كأداة لتوجيه مراكز الأنشطة ، و الأفراد من جهة ، و لقد لاحظنا أن لوحة القيادة كيف ساهمت و دعمت الفعالية التنظيمية من خلال العلاقة التكاملية الموجودة بينهما .

فالفعالية التنظيمية تعتبر موضوعا على غاية من الأهمية في دراسة نظريات التنظيم والإدارة للمؤسسات، و ذلك من خلال بناء و تصميم لوحة قيادة ملائمة للمؤسسة ، وقد تمت في هذه الدراسة محاولة مناقشة مختلف المفاهيم المرتبطة بتحليل الفعالية التنظيمية و تناقضاتها لكي يتم فهم أكثر للظاهرة و الاهتمام بها و باعتبار أن جوهر العملية الإدارية على مستوى المؤسسة يتمثل في إمكانية قياس مخلف متغيراتها يتجلى لنا المغزى من إمكانية قياس الفعالية التنظيمية كونها المبتغى الذي تسعى إليه المؤسسات اليوم .

تمثلت الدراسة في تحليل لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية و دورها في تحسين الأداء الكلي و ذلك بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا و المتمثلة في :

ما مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

أولا : نتائج الدراسة

❖ تشكل الفعالية التنظيمية ظاهرة متعددة الصور، وهذا ما يؤكد الكم الكبير من المعايير المقترحة لقياسها، كما أنها ظاهرة متعددة المجالات ، بمعنى أن الفعالية التنظيمية في مجال لا تعني الفعالية التنظيمية في مجال آخر، و رغم تعدد صور الفعالية التنظيمية

*** الخاتمة ***

إلا أنها في غالب الأحيان تفسر على أساس الدرجة التي تحقق فيها المؤسسة أهدافها المسطرة و هذا ما يحقق الفرضية الأولى .

❖ تتحدد فعالية المؤسسة من خلال أبعاد أساسية أهمها ، البعد الاقتصادي ، البعد الاجتماعي و البعد الثقافي .

❖ كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييما للأداء الكلي للمؤسسة ، لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها .

❖ لوحة القيادة أداة تسيير الأكثر موضوعية و ملائمة للفعالية التنظيمية بمختلف أبعادها و ذلك نظرا للمؤشرات المتعددة و المعلومات التي تحتويها لوحة القيادة مما يؤدي ذلك إلى تحسين و تطوير أدائها ، و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية .

❖ تعد لوحة القيادة أداة مهمة من أدوات مراقبة التسيير فهي وثيقة تركيبية ملخصة و شاملة توضح للمسير العناصر الأساسية بالمؤسسة و تطور أداء العمليات فيها و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة .

ثانيا : الاقتراحات

على ضوء الدراسة و النتائج المتحصل عليها قدمنا بعض الاقتراحات التالية :

➤ تحسين و تطوير نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة بما يواكب التطور

التكنولوجي الحالي مما يحسن و يدعم المركز التنافسي للمؤسسة .

➤ السرعة في تحضير هذه الأداة حتى تكون ذات أهمية بالغة و مفيدة .

➤ الاهتمام بطريقة عرض لوحة القيادة و ذلك بالاعتماد على الأشكال البيانية و

الابتعاد عن الجداول المضللة و المليئة بالأرقام الضخمة .

➤ الاستثمار في المورد البشري الذي يعد الحلقة المعقدة و التي بفضلها يترجم

مستوى الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية .

ثالثا : أفاق الدراسة

و بعد هذه الدراسة و التوصل إلى بعض النتائج ظهرت عدت نقاط مجهولة و التي يمكن أن تكون مواضيع بحوث أخرى مستقبلا نذكر منها على سبيل المثال :

- واقع لوحة القيادة في قطاع الضمان الاجتماعي و التأمينات بصفة عامة .
- دور لوحة القيادة في تحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات التي تنشط في قطاع واحد .
- ما مدى أهمية لوحة القيادة في قطاع البنوك و المؤسسات المالية مع بروز الاختلالات المالية في الوقت الراهن .

الهُوَامِشُ وَ الْمَرَاجِعُ

الهوامش و المراجع المعتمدة باللغة العربية

- أ. محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر،الأردن،2008 .
- ب. صلاح الدين عون الله ، مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية ، مجلة الإدارة العامة، الرياض ، العدد 54، جويلية 1987 .
- ج. عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية 1993 .
- د. سعيد محمد المصري ، التنظيم و الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 .
- هـ. طارق طه ، التنظيم النظرية و الهياكل و التنظيم ، دار الفكر الجامعي ، مصر .
- و. محمد محمود الذنبيات ، المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين ، الأردن ، مجلة الدراسات ، العلوم الإدارية ، العدد 1 ، 1999 .
- ز. هال ريتشارد ، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري .
- ح. عبد الوهاب سوسي ، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى و القياس باستعمال لوحدة القيادة ، أطروحة دكتوراه ، 2003 / 2004 ، جامعة الجزائر .
- ط. علي عبد الهادي مسلم ، تحليل و تصميم المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
- ي. عبد الوهاب سوسي ، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى و القياس باستعمال لوحة القيادة ، أطروحة دكتوراه ، 2003 ، 2004 ، جامعة الجزائر .
- ك. علاء فرحان طالب ، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي ، دار صفاء عمان ، 2011 .
- ل. حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2005 .
- م. محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، مصر .

الهوامش و المراجع

- ن. خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد إدريس ، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي منهج معاصر ، دار البازوري العلمية للنشر ، 2009 .
- س. عمر حامد ، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الإمارات العربية المتحدة .
- ع. عبد المالك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية : مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، بسكرة .
- ف. مجيد الكرخي ، تقويم الأداء بواسطة النسب المالية ، دار المناهج للنشر و التوزيع الأردن ، 2008 .

الهوامش و المراجع المعتمدة باللغة الفرنسية

- A. Ali Sahraoui , comptabilité de gestion , Berti édition , Alger 2004.
- B. Jean – Pierre Jobard , Pierre Gégory , Gestion , Dolloz , Paris 1995.
- C. Armand Dayan , Manuel de gestion , Edition Ellipes , Paris 1999.
- D. Malo. J.L , Tableau de bord , encyclopédie de management .
Malo. J.L , Tableau de bord , encyclopédie de management .
- E. Gudj . N et autres , Le contrôle de gestion pour améliorer la performances de l'entreprise éd , organisation , 1991.
- F. Diziere .A , Bonnebouche , les ratios élobore et utiliser son tableau de bord ,éd foucher , Paris .

الأملا حق

CANEVAS STATISTIQUE DE DEPENSES RETRAITE

RUBRIQUES	STRUCTURE								TOTAL		TOTAL GENERAL
	ANTENNES		BOUIRA		BOUMERDES		AGRIC		N.AGRIC		
	AGRIC	N.AGRIC	AGRIC	N.AGRIC	AGRIC	N.AGRIC	AGRIC	N.AGRIC			
1. Pensions de retraites directes	0	0	4 441 532,64	27 068 250,93	0	0	0	4 441 533	27 068 251	31 509 784	
2. Pensions de retraites de réversions	0	0	2 383 941,08	13 910 441,62	0	0	0	2 383 941	13 910 442	16 294 383	
2.1 Conjoints	0	0	641 697,09	3 498 948,80	0	0	0	641 697	3 498 949	4 140 646	
2.2 Enfants	0	0	0	5 174,21	0	0	0	0	5 174	5 174	
2.3 Ascendants	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total pensions de réversions	0	0	3 025 638	17 414 565	0	0	0	3 025 638,17	17 414 564,63	20 440 202,80	
3. Allocations de retraites directes	0	0	210 040,41	1 378 203,15	0	0	0	210 040	1 378 203	1 588 244	
4. Allocations de retraites de réversions	0	0	82 928,36	377 003,72	0	0	0	82 928	377 004	459 932	
4.1 Conjoints	0	0	16 459,95	126 944,33	0	0	0	16 460	126 944	143 404	
4.2 Enfants	0	0	6 833,83	25 417,20	0	0	0	6 834	25 417	32 251	
4.3 Ascendants	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total allocations de retraites de réversions	0	0	106 222	529 365	0	0	0	106 222,14	529 365,25	635 587,39	
5. Allocations diverses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
6. Retraites complémentaires directes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
7. Retraites complémentaires de réversions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8. Versement forfaitaire	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL RETRAITE	0	0	7 783 433	46 390 384	0	0	0	7 783 433,36	46 390 383,96	54 173 817,32	

DEPENSES LIEES A LA BRANCHE RETRAITE

CHARGES	ANTENNES								TOTAL	
	TIZI-OUZOU		BOUIRA		BOUMERDES		Montants		Nombre	Montants
	Nombre	Montants	Nombre	Montants	Nombre	Montants	Montants			
1.2.Moudjahidnes	Direct	0	0	140	4 538 284	0	0	0	140	4 538 284,00
	Reversion	0	0	184	3 399 534	0	0	0	184	3 399 534,00
	Total	0	0	324	7 937 818	0	0	0	324	7 937 818,00
1.2.Droit commun	Direct	0	0	1 349	7 442 295	0	0	0	1 349	7 442 295,00
	Reversion	0	0	1 826	6 308 354	0	0	0	1 826	6 308 354,00
	Total	0	0	3 175	13 750 649	0	0	0	3 175	13 750 649,00
TOTAL COMPLEMENT DIFFERENTIEL	Direct	0	0	1 489	11 980 579	0	0	0	2 010	9 707 308,00
	Reversion	0	0	2 010	9 707 888	0	0	0	3 499	21 689 487,00
	Total	0	0	3 499	21 688 467	0	0	0	3 499	21 689 487,00
2. ICPR	Direct	0	0	8	960	0	0	0	8	960,00
3. Retenue sécurité sociale	Direct	0	0	117	79 184	0	0	0	117	79 184,00
4. Retenue IRG	Direct	0	0	98	415 897	0	0	0	98	415 897,00
5. Retenue F.N.T.R.	Direct	0	0	21	210	0	0	0	21	210,00
6. REVALORISATION EXCEPTIONNELLE DE L'ETAT DE 5% EN JANVIER 2009	Direct	0	0	112	19 283	0	0	0	112	19 283,00
	Reversion	0	0	359	56 912	0	0	0	359	56 912,00
	Total	0	0	471	76 195	0	0	0	471	76 195,00
7. COMPLEMENT DIFFERENTIEL DES ALLOCATIONS < 4 3.500 DA	Direct	0	0	15	14896	0	0	0	15	14 896,00
	Reversion	0	0	8	11161	0	0	0	8	11 161,00
	Total	0	0	23	26 057	0	0	0	23	26 057,00
8. ICAR POUR ALLOCATION DONT MONTANT EST SITUÉ ENTRE 3.501 ET 6.999 DA	Direct	0	0	89	88300	0	0	0	89	88 300,00
	Reversion	0	0	22	19888	0	0	0	22	19 888,00
	Total	0	0	111	108 188	0	0	0	111	108 188,00
9. REVALORISATION EXCEPTIONNELLE JANVIER 2012	Direct	0	0	1757	3226330	0	0	0	1757	3 226 330,00
	Reversion	0	0	1844	4723599	0	0	0	1844	4 723 599,00
	Total	0	0	3 601	7 949 929	0	0	0	3 601	7 949 929,00

Mois de
AGENCE REGIONALE DE
 Année

Février
 Tizi-Ouzou
 2016

DENRET

CANEVAS STATISTIQUE DE DENOMBREMENT RETRAITE

ANTENNE DE: **BOUIRA**

RUBRIQUES		Pensions de retraites					TOTAL PENSIONS RETRAITE	Allocations de retraites					TOTAL ALLOCAT RETRAITE	ALLOC DIVRS		RET COMPL	
		Direct	Reversions			TOT REV		Direct	Reversions			TOT REV		DIRECT	REV	DIRECT	REV
			conj	enf	asc				conj	enf	asc						
PENSIONS INTERIEURES	AGRIC	324	195	167	2	364	688	39	12	14	0	26	65	0	0	0	0
	N.AGR	1 487	865	518	4	1 387	2 874	259	88	83	3	174	433	0	0	0	0
	AGRIC	9	5	4	1	10	19	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0
	N.AGR	34	15	10	1	26	60	10	4	1	0	5	15	0	0	0	0
Pens. supprimees au cours du mois	AGRIC	2	1	0	0	1	3	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
	N.AGR	10	4	7	0	11	21	2	1	0	0	1	3	0	0	0	0
Pens.gérées. à la fin du mois	AGRIC	331	199	171	3	373	704	41	12	14	0	26	67	0	0	0	0
	N.AGR	1 511	876	521	5	1 402	2 913	267	91	84	3	178	445	0	0	0	0

MOUVEMENT DES DOSSIERS

RUBRIQUES	Pens DIR	PENS REV	ALLO DIR	ALLO REV	TOTAL
DENOMBREMENT					
nombre instances debut mois	4	16	2	4	26
nombre recus au cours du mois	32	16	8	10	66
nbre dos rejetés au cours du mois					0
nbre dos rejets repris au cours du mois					0
nbre dossiers liquides au cours du mois	25	16	3	11	55
instances fin du mois					

**NOMBRE DE
 DOSSIERS
 REVISES** **16**

**NOMBRE DE DOSSIERS
 TRAITES DANS LE
 CADRE DE LA
 COORDINATION** **11**

BILAN D'ACTIVITE AU 31/08/2015
EXECUTION BUDGETAIRE

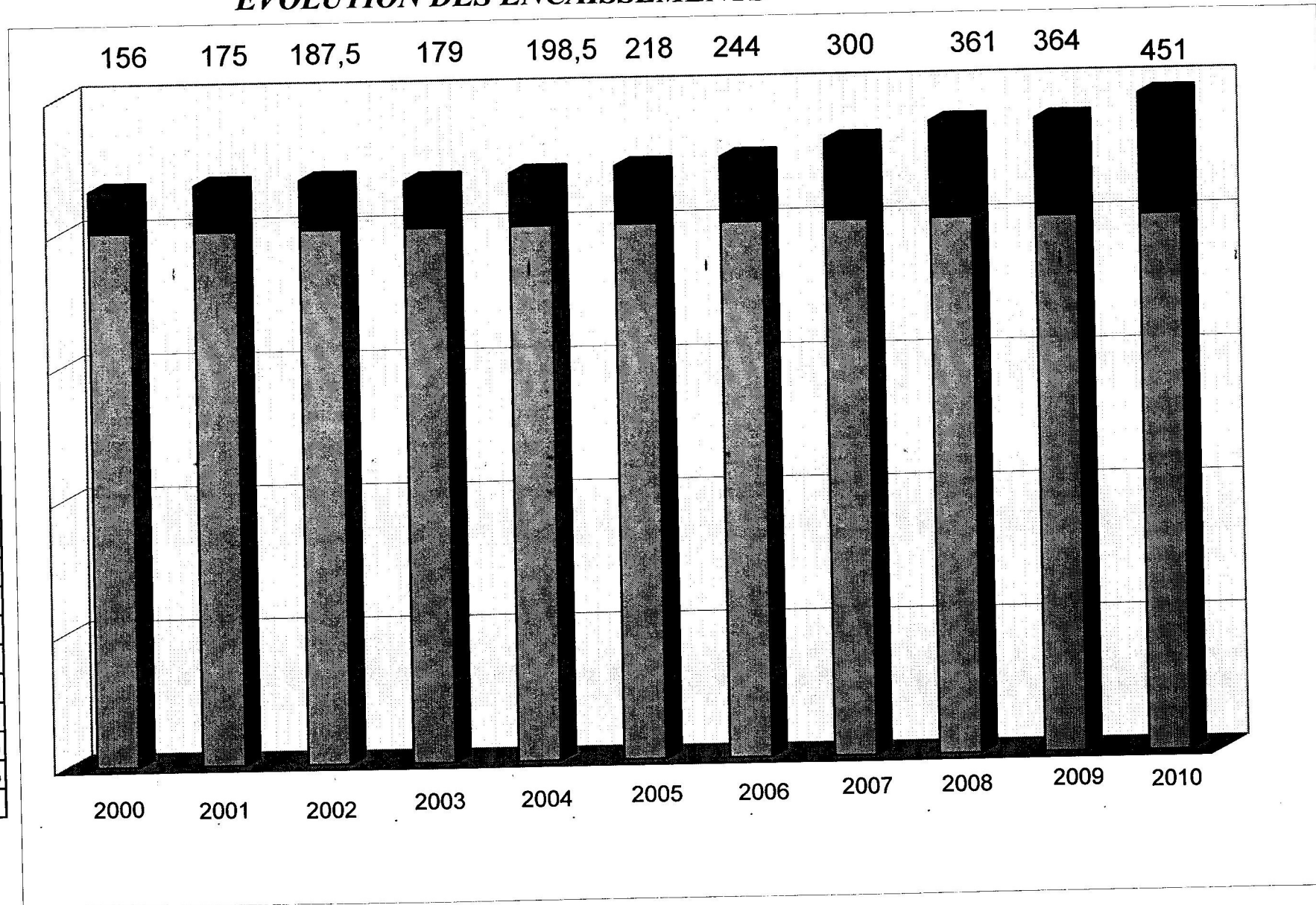
RUBRIQUES	REALISATIONS Au 31/08/2014	PREVISIONS Au 31/12/2015	REALISATIONS Au 31/08/2015	TAUX DE REALISATION	TAUX DE D'EVOLUTION
-I- RECETTES	666 384 674	914 618 418	736 703 380	81%	10%
-II- DEPENSES	195 927 284	324 157 573	222 162 464	68%	13%
II -1- Prestations	152 282 683	282 531 807	173 609 410	61%	14%
II -1-1-Assurances sociales	137 361 461	268 311 807	166 120 778	62%	20%
II -1-2- T , S , E	0	0	0	0%	0%
II -1-3- Capital décès	14 921 222	14 220 000	7 488 632	52%	-50%
II -1-4- Retraite (Sans CD)	0	0	0	0%	0%
II -2- Dépenses de fonctionnement	43 351 021	40 999 306	48 276 432	374%	33%
II -2-1- Dépenses de personnel	38 949 027	38 962 106	42 881 166	110%	10%
II -2-2- Dépenses de fonctionnement	4 401 994	2 037 200	5 395 266	264%	23%
II -2-3- Dépenses travaux d'entretiens	0	0	0	0%	0%
II -2-4- Formation	0	0	0	0%	0%
II -2-5- Conventions	0	0	0	0%	0%
II -2-6- Dépenses pour compte (MTSS)	0	0	0	0%	0%
II -3- Dépenses d'investissements	293 577	14 846 460	276 622	2%	-5%
II -3-1- Acquisitions terrains et locaux	0	0	0	0%	0%
II -3-2- Construction projet neuf	0	10 180 000	0	0%	0%
II -3-3- Aménagement et réfections	0	3 010 040	0	0%	0%
II -3-4- Aménagement centre de calcul & inst, Intranet	0	440 000	0	0%	0%
II -3-5- Acquisition équipement de bureau	276 927	0	254 905	0%	-8%
II -3-6- Acquisition matériel informatique	16 650	1 216 420	21 717	1,78%	30%
II -3-7- Acquisition et renouvellement parc auto	0	0	0	0%	0%
II -4- Contrôle médical	0	0	0	0%	0%
ECART (I - II)	470 457 390	590 460 845	514 540 916		

EVOLUTION DES ENCAISSEMENTS

ANNEES	Recette
2000	156
2001	175
2002	187,5
2003	179
2004	198,5
2005	218
2006	244
2007	300
2008	361
2009	364
2010	451

EVOLUTION DES ENCAISSEMENTS

Années	Taux
2000	2%
2001	12%
2002	6,80%
2003	(-) 4%
2004	11%
2005	10%
2006	11,80%
2007	22,95%
2008	20,33%
2009	0,08%
2010	19,00%
Taux M	



C.A.S.N.O.S
ANTENNE DE BOUIRA

ETAT DE COMPARISANT
DES ENCAISSEMENT PAR MOIS

ANNEE 2014

MOIS	2013 (N - 1)	2014 (N)	2014 Prévisions	ECART 2013/2014	ECART (N) / (Prév)
Janvier	73 977 903,49	91 170 653,07	107 843 054,00	17 192 749,58	-16 672 400,93
Février	91 212 364,51	83 390 413,05	103 848 867,00	-7 821 951,46	-20 458 453,95
Mars	111 619 531,64	125 157 720,79	131 808 177,00	13 538 189,15	-6 650 456,21
Avril	243 598 288,03	270 745 670,77	227 668 669,00	27 147 382,74	43 077 001,77
Mai	29 508 929,07	29 034 140,29	35 947 685,00	-474 788,78	-6 913 544,71
Juin	25 436 603,15	29 410 417,73	28 758 148,00	3 973 814,58	652 269,73
Juillet	30 446 339,76	18 346 749,16	23 965 123,00	-12 099 590,60	-5 618 373,84
Août	17 806 539,71	22 183 712,56	18 373 261,00	4 377 172,85	3 810 451,56
Septembre	25 160 054,34	20 548 259,11	26 361 635,00	-4 611 795,23	-5 813 375,89
Octobre	19 117 294,30	23 457 093,60	23 166 286,00	4 339 799,30	290 807,60
Novembre	20 570 627,66	25 928 255,31	23 166 286,00	5 357 627,65	2 761 969,31
Décembre	34 248 915,45	36 500 313,68	47 930 246,00	2 251 398,23	-11 429 932,32
TOTAL	722 703 391,11	775 873 399,12	798 837 437,00	53 170 008,01	-22 964 037,88

C.A.S.N.O.S
ANTENNE DE BOUIRA

ETAT DE COMPARISANT
DES ENCAISSEMENT PAR MOIS

ANNEE 2015

MOIS	2014 (N-1)	2015 (N)	2015 Prévisions	ECART 2014/2015	ECART (N) /(Prév)
Janvier	91 170 653,07	95 878 413,96	128 046 578,00	4 707 760,89	-32 168 164,04
Février	83 390 413,05	98 629 341,27	123 473 486,00	15 238 928,22	-24 844 144,73
Mars	125 157 720,79	150 469 919,68	155 485 131,00	25 312 198,89	-5 015 211,32
Avril	270 745 670,77	291 106 645,23	256 093 157,00	20 360 974,46	35 013 488,23
Mai	29 034 140,29	30 112 251,20	36 584 737,00	1 078 110,91	-6 472 485,80
Juin	29 410 417,73	26 246 361,94	29 267 789,00	-3 164 055,79	-3 021 427,06
Juillet	18 346 749,16	22 425 226,72	22 865 460,00	4 078 477,56	-440 233,28
Août	22 183 712,56	25 783 425,51	22 865 460,00	3 599 712,95	2 917 965,51
Septembre	20 548 259,11	24 501 063,42	25 609 316,00	3 952 804,31	-1 108 252,58
Octobre	23 457 093,60	32 744 532,67	27 438 553,00	9 287 439,07	5 305 979,67
Novembre	25 928 255,31	35 360 379,24	27 438 553,00	9 432 123,93	7 921 826,24
Décembre	36 500 313,68	49 897 910,22	59 450 197,00	13 397 596,54	-9 552 286,78
TOTAL	775 873 399,12	883 155 471,06	914 618 417,00	107 282 071,94	-31 462 945,94

C.A.S.N.O.S

CASNOS AGENCE DE BOUIRA

Ventilation des encaissements par produits

Du: 01/01/2014

Au: 31/12/2014

Date édition: 3/06/2016

LIBELLES	Montants	Quote part des produits	Total
Assurances sociales	367 974 035.16	x 82.5 % A.700	303 578 579.01
		x 8 % F.700	29 437 922.81
		x 1 % G.700	3 679 740.35
		x 8% L.700	29 437 922.81
		x 0.5 % H.700	1 839 870.18
		Total	367 974 035.16
Retraite	367 974 035.16	x 97 % D.700	356 934 814.11
		x 3% L.700	11 039 221.05
		Total	367 974 035.16
Majorations de retard	28 187 516.39	x 100% L.700	28 187 516.39
		Total	28 187 516.39
Penalites de retard	12 660 839.72	x 100% L.700	12 660 839.72
		Total	12 660 839.72
Total général	776 796 426.43		776 796 426.43

C.A.S.N.O.S

CASNOS AGENCE DE BOUIRA

Ventilation des encaissements par produits

Du: 01/01/2015

Au: 31/12/2015

Date édition: 3/06/2016

LIBELLES	Montants	Quote part des produits	Total
Assurances sociales	427 404 706.54	x 82.5 % A.700	352 608 882.89
		x 8 % F.700	34 192 376.52
		x 1 % G.700	4 274 047.07
		x 8% L.700	34 192 376.52
		x 0.5 % H.700	2 137 023.53
		Total	427 404 706.54
Retraite	427 404 706.54	x 97 % D.700	414 582 565.34
		x 3% L.700	12 822 141.20
		Total	427 404 706.53
Majorations de retard	16 982 360.57	x 100% L.700	16 982 360.57
		Total	16 982 360.57
Penalites de retard	7 945 021.11	x 100% L.700	7 945 021.11
		Total	7 945 021.11
Total général	879 736 794.75		879 736 794.75

C.A.S.N.O.S

CASNOS AGENCE DE BOUIRA

Ventilation des encaissements par produits

Du: 01/01/2016

Au: 31/03/2016

Date édition: 3/06/2016

LIBELLES	Montants	Quote part des produits	Total
Assurances sociales	399 949 884.21	x 82.5 % A.700	329 958 654.47
		x 8 % F.700	31 995 990.74
		x 1 % G.700	3 999 498.84
		x 8% L.700	31 995 990.74
		x 0.5 % H.700	1 999 749.42
		Total	399 949 884.21
Retraite	399 949 884.21	x 97 % D.700	387 951 387.68
		x 3% L.700	11 998 496.53
		Total	399 949 884.21
Majorations de retard	497 480.90	x 100% L.700	497 480.90
		Total	497 480.90
Penalites de retard	99 600.00	x 100% L.700	99 600.00
		Total	99 600.00
Total général	800 496 849.32		800 496 849.32