

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم الاقتصاد



مذكرة تخرج مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة

الشعبة: العلوم الاقتصادية

دور لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في تقييم أداء وظيفة الموارد البشرية

دراسة حالة مؤسسة المتوسط للزجاج "الأربعاء البليلة"

تحت إشراف الأستاذ:

د. مجدوب وهراني

مقدمة من طرف الطالب:

علال محمد عماد الدين

أعضاء لجنة المناقشة

لجنة المناقشة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د. محمود محمد عيسى محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة- مستغانم -
مقررا	د. مجدوب وهراني	أستاذ محاضر ب	جامعة- مستغانم -
مناقشا	أ. مختار دقيش	أستاذ مساعد أ	جامعة- مستغانم -

السنة الجامعية: 2016-2017

الإهداء

ربي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك، إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهيبه والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، أرجو من الله أن يمد عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار، وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد والدي العزيز.

إلى ملاكي في الدنيا، إلى من أرضعتني الحب والحنان، إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحناتها بلسم جراحي إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها يا صاحبة القلب النابض بالبياض أمي الحبيبة

إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة إلى أختي الحبيبة

إلى من أرى التفاؤل بعينها والسعادة في ضحكتها إلى الوجهين المفعم بالبراءة، إلى القلوب

الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخوتي "جليل ونجيب"

إلى الإخوة إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من كانوا معي

على طريق النجاح والخير إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم أصدقائي خيرالدين

قاسم، محمد بلحمدي، عزالدين بن قلاتي، السبع نورالدين، العربي بن ويس بلقاسم، بوشنتوف

عبدالعلي، بلقيوس احمد، خالد بوزارة، قيرواني مختار، بروبة سي محمد، بن داني يوسف، و

مشراوي

يوسف .

الشكر والعرفان

اللهم نحمدك حمدا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانتك أن يسرت لي القيام بهذا العمل ويقول
صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الحمد لله الذي أعطانا وكفانا ونور دربنا وأحسن خلقنا وصورنا وأحسن صورنا

بسم الله الذي وهبنا العقل للتفكير وحسن التوكل عليه، وسبحان الله الذي أنعم علينا بالصحة
والعافية، اللهم نحمدك حمدا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانتك أن يسرت لي القيام بهذا العم
المتواضع والذي من خلال نتقدم بالشكر الجزيل الى كل من قدم لي يد المساعدة سواء من قريب
أو من بعيد ونخص بالذكر:

د.مجدوب وهراني المشرف عليا وتتبعه لانجاز هذا البحث وما قدمه لي من نصائح وتوجيهات
قيمة، كما لا يفوتي تقديم جزيل الشكر إلى كل المعلمين والأساتذة في جميع أطوار الدراسة، وإلى
الذين لم يبخلوا عليا بوقتهم الثمين

فهرس المحتويات	
رقم الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
II	الشكر والعرفان
IV- III	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة المختصرات
أ-ح	المقدمة
الفصل الأول: مدخل إلى مراقبة التسيير	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفهوم وظيفة مراقبة التسيير وأدواتها
3	المطلب الأول: تعريف وظيفة مراقبة التسيير
5	المطلب الثاني: مراحل التطور التاريخي لوظيفة مراقبة التسيير
6	المطلب الثالث: خصائص وظيفة مراقبة التسيير
8	المبحث الثاني: مكانة وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة
9	المطلب الأول: أهمية ودور وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة
10	المطلب الثاني: أهداف وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة
12	المطلب الثالث: وظائف وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة
14	المبحث الثالث: أدوات وظيفة مراقبة التسيير
14	المطلب الأول: أدوات وظيفة مراقبة التسيير التقليدية
16	المطلب الثاني: أدوات وظيفة المراقبة الحديثة
19	المطلب الثالث: دور أدوات مراقبة التسيير في عملية التسيير
23	خلاصة
الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية ودور لوحة القيادة في تقييم الأداء	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية حول إدارة الموارد البشرية
26	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
28	المطلب الثاني: خصائص ووظائف إدارة الموارد البشرية
33	المطلب الثالث: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية
34	المبحث الثاني: لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء

34	المطلب الأول: محتوى لوحة القيادة
41	المطلب الثاني: خصائص، وظائف وأهداف لوحة القيادة
44	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في إعداد وتقديم لوحة القيادة
50	المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية
50	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية
51	المطلب الثاني: أهمية وأهداف وتقييم أداء الموارد البشرية
54	المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية
55	خلاصة
	الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة المتوسط للزجاج MFG
57	تمهيد
58	المبحث الأول: تقديم مؤسسة المتوسط للزجاج
58	المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة المتوسط للزجاج
60	المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة المتوسط للزجاج
61	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المتوسط للزجاج
67	المبحث الثاني: وظيفة مراقبة التسيير لدى مؤسسة المتوسط للزجاج وبعض الأدوات المطبقة
67	المطلب الأول: دور ومكانة وظيفة مراقبة التسيير في مؤسسة المتوسط للزجاج
68	المطلب الثاني: خطوات مراقبة التسيير في مؤسسة المتوسط للزجاج
69	المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير المطبقة من طرف مؤسسة المتوسط للزجاج
73	المبحث الثالث: واقع استخدام لوحة القيادة لوحة القيادة وأهميتها في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة المتوسط للزجاج
73	المطلب الأول: مراحل إعداد لوحة القيادة
77	المطلب الثاني: لوحة القيادة المطبقة في تقييم أداء الموارد البشرية بمؤسسة المتوسط للزجاج
79	المطلب الثالث: النموذج المقترح لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة
84	خلاصة
86	خاتمة
90	قائمة المراجع
95	الملاحق
97	الملخص

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكر
7	مثلث مراقبة التسيير	(1-1)
35	الشكل العام لتصميم لوحة القيادة	(1-2)
36	طرق عرض منطقة النتائج في لوحة القيادة	(2-2)
38	الإضافات الممكنة على لوحات القيادة	(3-2)
47	المنبهات الخاصة بلوحة القيادة	(4-2)
48	نموذج عن المنحنيات	(5-2)
48	توزيع التكاليف المنتج S	(6-2)
49	توزيع رقم الأعمال حسب المنتجات وفق طريقة الأقراص	(7-2)
54	خطوات تقييم الأداء	(8-2)
62	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المتوسط للزجاج بالأربعاء	(1-3)
76	تمثيل معدل الغياب خلال شهر فيفري 2017 لمؤسسة المتوسط للزجاج	(2-3)
77	معدل دوران العاملين في مؤسسة المتوسط للزجاج	(3-3)

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	النسب الأكثر استعمالاً في وظائف المؤسسة	(1-2)
65	مهام ومسؤوليات مؤسسة المتوسط للزجاج	(1-3)
66	يوضح عدد العامل حسب نوع عقود العمل لشهري فيفري 2017	(2-3)
71	موازنة تقويم المبيعات لشهر فيفري ومارس 2017	(3-3)
74	مراحل إعداد لوحة القيادة	(4-3)
75	جدول يوضح معدل مؤشر فعالية التكوين لمؤسسة المتوسط للزجاج	(5-3)
78	جدول يمثل أهم مؤشر لوحة القيادة التي تساهم في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة 2014 إلى غاية 2016	(6-3)
80	النموذج المقترح لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة المتوسط للزجاج خلال فترة (2014-2016)	(7-3)

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات	الدلالة باللغة الأجنبية
ISO	International Organisation of Standardisation
ICP	Indicateurs Clé de Performance
FCS	Facteurs Clé de Succès
IMA	Institut Médical Algérien
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CDD	Contrat à Durée Déterminée
IFRS	International Financial Reporting Statements
IAS	International Accounting Standards

مقدمة:

تعد مراقبة التسيير من إحدى الوظائف الضرورية لقيادة المؤسسة كجزء مكمل ومدعم للعمليات الإدارية، حيث يتضمن مسارها إعداد الأهداف ووضع الوسائل ومتابعتها للتحكم في النشاط وتصحيح الأخطاء والانحرافات إن وجدت، وتحسين أداء المؤسسة وما تحققه من ضبط في تسيير النشاطات والتنسيق فيما بينها، وهي أيضا أداة مساعدة على مسك وتقييم وترصد كل القضايا الخاصة بحركية المؤسسة بصفة عامة.

إن كل ما لا يمكن قياسه يصعب تقييمه وبالتالي لا يمكن تسييره وإدارته بالشكل المطلوب، من هذا المنطلق فإن تقييم الأداء يعتبر أمرا مطلوباً على مستوى كل النشاطات بما فيها إدارة الموارد البشرية، إذ يعتبر المورد البشري أهم مورد في مؤسسات، لذلك من المهم متابعة وتقييم أداء العاملين بشكل مستمر من أجل اتخاذ القرارات بما يتوافق مع تحسين أدائهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة. هناك أدوات متعددة لتقييم الأداء من الناحية الكمية والنوعية، وتعد لوحة القيادة من أكثر أدوات التسيير الهامة والمستعملة للمتابعة المستمرة قصيرة وبعيدة الأمد، إذ أنها تحتوي على مؤشرات متعددة لهاته المتابعة.

عانت معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية منذ الاستقلال من نقص الكفاءة في التسيير، وهذا ناتج عن قيام نظام تسييرها على أساس الاقتصاد المخطط دون إلزامها بتحقيق أرباح وإنما كان الغرض منها اجتماعيا أكثر منه اقتصاديا، وكذا اعتمادها على طرق تسيير قديمة، وعدم إعطاء أهمية للعنصر البشري... الخ. هذا ما أدى بانتقالها إلى نظام اقتصاد السوق في نهاية الثمانينات إلى الفشل في مساندة السياسة الاقتصادية الجديدة المنتهجة من طرف الدولة ومحيطها الجديد، كما ظهرت عيوب المؤسسات العمومية التي تكاد تخلوا من كل أداة تسيير، مما جعل مكانتها في الاقتصاد ضعيفة، وبهذا فشلت معظمها في البقاء، لذا اضطرت الدولة إلى التخلي عنها، ولا شك أن هذه الظاهرة لا تمس المؤسسات العمومية فقط بل أنها تشمل بعض المؤسسات الخاصة.

ونتيجة للعولمة والإصلاحات والتغيرات التي مست الاقتصاد الجزائري وجدت المؤسسات الجزائرية منها المؤسسات العمومية أو الخاصة نفسها أمام تحديات جديدة تفرض عليها استخدام التسيير العلمي الحديث والبحث عن أساليب وأدوات أكثر نجاعة من أجل تحسين وتحقيق فعالية في تسييرها وأدائها وتكسيها قدرة على المنافسة لتكون أكثر مرونة مع محيطها من بين هذه الأدوات نجد لوحة القيادة التي تعتبر من أهم أدوات التسيير المستعملة للمتابعة الدائمة في تقييم أداء العاملين بشكل مستمر واتخاذ القرارات بما يتوافق مع تحسين أدائهم وتحفيزهم لتحقيق الفعالية في المؤسسة.

تعتبر الموارد البشرية مورد استراتيجي يساهم في خلق قيمة مضافة، من أجل تطويره والحفاظ عليه تسهر إدارة الموارد البشرية على قيادته بفعالية. وكل مسؤول إداري ، رئيس أو مشرف على مجموعة أفراد مطالب بحياسة هذه المهارات، كما أن من مهامه اتخاذ القرار في شأن هؤلاء الأفراد بشكل المناسب وبالجودة اللازمة. وهذا يقتضي الاعتماد على توفر المعلومات الجيدة في الوقت المناسب، مما يتطلب من المؤسسة الحياسة على نظام معلوماتي للموارد البشرية أو بالأحرى على لوحة القيادة التي تعد من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير، والتي تمكن المسيرين من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير. إن هذه الأداة تسمح بتوفير آلية ملائمة تساعد على اتخاذ القرارات وتمكنهم من المتابعة والتحكم بشكل جيد في التسيير اليومي للعمليات وبالتالي تقييم الأداء.

الإشكالية:

من خلال هذا الطرح يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي:

فيما تتمثل أهمية ودور لوحة القيادة في مراقبة التسيير و تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة المتوسط

للزجاج ؟

الأسئلة الفرعية

1- ماذا نقصد بوظيفة مراقبة التسيير؟

2- ما هو الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في تقييم الأداء على وظيفة تسيير الموارد البشرية؟

3- كيف تحقق لوحة القيادة أهدافها في المؤسسة ؟

فرضيات البحث:

1- إن الحاجة إلى وظيفة مراقبة التسيير نابع عن إجراءات يتأكد من خلالها المسؤولين من تحقيق

المؤسسة لأهدافها أو نابع عن مشكل التسيير.

2- لا تكاد تخلو أي مؤسسة من استعمال لوحة القيادة باعتبارها أداة من أدوات مراقبة التسيير

على مستوى إدارة الموارد البشرية حيث تسمح هذه الأخيرة بتشخيص الوضعية الحقيقية

للمؤسسة في وقت معين وتقييم أداؤها.

3- يتم تحسين أداء العاملين في المؤسسة بناء على بعض مؤشرات مفتاح النجاح والمعلومات

الفعالة التي تحتويها لوحة القيادة.

أهمية البحث:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

إن الهدف الأساسي الذي يسعى إليه البحث هو تبيان وإظهار مدى مساهمة لوحة القيادة كأداة مراقبة التسيير في تقييم أداء وظيفة الموارد البشرية ومن هنا نستخلص الأهداف الفرعية والمتمثلة في:

- إظهار أهمية وظيفة مراقبة التسيير ودورها في المؤسسة.
- التعرف على لوحة القيادة كأداة مراقبة وأداة للتشخيص و تقييم الأداء.
- كيفية مساهمة لوحة القيادة في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة.
- الخروج بنتائج واقتراحات حول نظام لوحة القيادة بالنسبة للمؤسسة.

أهداف البحث:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

إن الهدف الأساسي الذي يسعى إليه البحث هو تبيان وإظهار مدى مساهمة لوحة القيادة كأداة مراقبة التسيير في تقييم أداء وظيفة الموارد البشرية، ومن هنا نستخلص الأهداف الفرعية والمتمثلة في:

- إظهار أهمية مراقبة التسيير ودورها في المؤسسة.
- التعرف على لوحة القيادة كأداة مراقبة وأداة للتشخيص وقياس الأداء.
- كيفية مساهمة لوحة القيادة في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة.
- الخروج بنتائج واقتراحات حول نظام لوحة القيادة بالنسبة للمؤسسة.

منهج البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية والأسئلة المطروحة واختيار مدى صحة الفرضيات اعتمدنا على منهجين: المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، المنهج الوصفي اعتمد في الجانب النظري للفصلين الأول والثاني وذلك باللجوء إلى مختلف المصادر والمراجع (من كتب، مذكرات ومقالات...الخ). أما المنهج لتحليلي فقد اعتمدنا عليه في الفصل الثالث الذي يمثل الجانب التطبيقي لمؤسسة المتوسط للزجاج بالأربعاء ، من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي.

حدود البحث:

الحدود الزمنية:

بالنسبة لجانب الزماني للدراسة تمحور بين 2014 والثلاثي الأول لسنة 2017، أما فترة التطبيق في مؤسسة المتوسط للزجاج كانت من شهر مارس 2016 الى غاية ماي 2017.

الحدود المكانية:

تمحور الإطار المكاني المخصص للدراسة في مؤسسة المتوسط للزجاج بالأربعاء ولاية البليدة حيث قمنا بدراسة لوحة القيادة الخاصة بتقييم أداء وظيفة الموارد البشرية داخل هذه المؤسسة.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

- تواتي مريم "سياسات أسعار التنازلات الداخلية"، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجوزائر3، 2013-2014.

الإشكالية المطروحة من قبل الباحثة هي:كيف يمكن السياسات أسعار التنازلات الداخلية أن تكون أداة للتمهين التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ وتوصلت إلى أهم النتائج: أن عملية التعلم ومنه تطبيق التمهين التنظيمي في المؤسسة تكون ناتجة عن عدة عناصر أهمها: التعلم بالممارسة، نتائج الاستخدام، من الأخطاء، الاستكشاف، التجربة، التفكير المنظم، والإبداع.

وتعتبر وظيفة مراقبة التسيير كأداة تساعد المسيرين في أداء عملهم، بحيث يمكن بواسطتها تحقيق أفضل المهام من خلال عملية التعلم التنظيمي، ومنه تحسين التنظيم.

الدراسة الثانية:

- سويبي عبد الوهاب،"الفاعلية التنظيمية": تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2004.

الإشكالية المطروحة من قبل الباحث هي:"إلى أي مدى يمكن تحديد محتوى الفعالية التنظيمية و إلى أي مدى يمكن قياسها؟، وتوصل إلى أهم النتائج هي:

تشكل الفعالية التنظيمية ظاهرة بأوجه متعددة، وهذا ما يؤكد على الكم الكبير من المعايير المقترحة لقياسها، كما أنها ظاهرة متعددة المجالات، بمعنى أن الفعالية التنظيمية في مجال لا تعني الفعالية التنظيمية في مجال آخر.

ترتبط الفعالية التنظيمية أكثر بالمتغيرات النوعية ذات العلاقة المباشرة بالعنصر البشري ومنه بأنظمة القيم السائدة في المؤسسة، هذا يعني أن الفعالية التنظيمية هي مفهوم اجتماعي النشأة والبناء، ومنه سيطرة الجوانب غير الموضوعية أكثر من الجوانب الموضوعية.

هيكل البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتصميم هيكل للبحث يشمل على مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة كما يلي:

- المقدمة: أين تم طرح الإشكالية الرئيسية ولأسئلة الفرعية والفرضيات بالإضافة إلى كل من أهمية وأهداف البحث.
- الفصل الأول: والذي يحمل عنوان: "مدخل إلى مراقبة التسيير" تناولنا من خلاله ثلاثة مباحث تتمثل في: مفهوم وظيفة مراقبة التسيير وأدواتها، كما تطرقنا إلى مكانة وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة، مع دراسة وظيفة أدوات مراقبة التسيير.
- الفصل الثاني: جاء بعنوان: "إدارة الموارد البشرية ودور لوحة القيادة في تقييم الأداء"، الذي احتوى هو الآخر على ثلاثة مباحث تناولنا من خلالها: الأسس النظرية حول إدارة الموارد البشرية، ودور لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء، بالإضافة إلى كيفية تقييم أداء الموارد البشرية.
- الفصل الثالث: وجاء تحت عنوان: "دراسة مؤسسة المتوسط للزجاج"، تتضمن الجانب التطبيقي أي كان عبارة عن دراسة ميدانية متمثلة في تقديم مؤسسة الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، ووظيفة مراقبة التسيير لدى المؤسسة والأدوات المطبقة، وأهمية لوحة القيادة في تقييم أداء الموارد البشرية.
- الخاتمة: وهي تتضمن حوصلة الأفكار التي تضمنها البحث بالإضافة إلى نتائج اختبار الفرضيات والنتائج المتوصل إليها مع اقتراح مجموعة من التوصيات التي نراها مفيدة لهذا البحث.

صعوبات الدراسة:

واجهتنا أثناء قيامنا بهذا البحث عدة عراقيل نبرز أهمها فيما يلي:

-
- لقد كانت هناك صعوبة كبيرة في اختيار مكان إجراء التريص التطبيقي الذي يساعدنا في معالجة و دراسة عناصر الموضوع وإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع.
 - عدم وجود مراجع كثيرة ذات صلة بالموضوع (دراسات سابقة) وندرة المراجع باللغة العربية.
 - تعدد المعاني لبعض المفاهيم المتعلقة بعناصر الموضوع.

تمهيد:

إن الأهمية البالغة التي تكتسبها مراقبة التسيير تكمن في تحقيق الأهداف الموجودة من قبل المؤسسات، وذلك عن طريق ضمان قدرة التحكم والتسيير في المسار الصحيح مع تقديم النصائح والإرشادات اللازمة والكافية لتجنب الانحرافات السلبية التي تعيق تلك الأهداف.

وعليه سنتعرف في هذا الفصل على المتغير الأول في بحثنا والمتمثل في وظيفة مراقبة التسيير، إن موضوعنا هذا أدى إلى ظهور وظيفة متطورة هدفها الأساسي هو فرض الرقابة الكاملة والشاملة، هذه الوظيفة هي وظيفة مراقبة التسيير وتعتبر هذه الوظيفة من الأنظمة الهامة داخل المؤسسة لذلك يجب أن تطبق بشكل صحيح ولكي تؤدي هذه الأخيرة وظيفتها بشكل جيد وتقوم بالدور الأساسي التي وجد من أجلها يجب أن تعتمد على مجموعة من الأدوات التي تؤدي إلى تثبيت ركائزها داخل المؤسسة، وتعتمد عليها وظيفة مراقبة التسيير، والمتمثلة في كل من المحاسبة التحليلية ولوحة القيادة.

وهذا ما سنتناوله في فصلنا هذا حيث سنقسم ما ذكر سابقا بشيء من التفصيل من خلال ثلاث مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: مفهوم وظيفة مراقبة التسيير وأدواتها.
- المبحث الثاني: مكانة وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة.
- المبحث الثالث: وظيفة أدوات مراقبة التسيير.

المبحث الأول: مفهوم وظيفة مراقبة التسيير وأدواتها

تعتبر وظيفة مراقبة التسيير من المفاهيم التي مرت بعدة مراحل لتصل إلى ما هي عليه الآن ومن بين الوسائل الهامة التي تستخدمها المؤسسة لمساعدتها في اتخاذ قراراتها وتحسين أدائها وتنظيمها، من أجل هذا فان لهذه الوظيفة أهمية كبيرة فيما مرتبطة ارتباطا مباشرا مع المديرية العامة، تمتاز باستقلالية التمييز، تحصل على معلومات من المديرية الفرعية تناقشها وتعالجها وتقدم التوجيهات والإرشادات ومن خلال محاولتها تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها.

المطلب الأول: تعريف وظيفة مراقبة التسيير

لقد تعددت التعاريف التي تقدمت لمراقبة التسيير لتعدد واختلاف وجهات نظر المختصين وذلك تبعا للمدارس التي ينتمون إليها خاصة مع التطورات التي شهدتها هذه الوظيفة ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

- عرف* Anthony مراقبة التسيير في 1965 بأنها: "الإجراءات التي يتأكد من خلالها المسؤولين أن الموارد تم الحصول عليها واستعمالها بفعالية (بالنسبة للأهداف) ونجاعة (بالنسبة للأدوات المستعملة) لتحقيق أهداف المؤسسة".¹

من خلال هذا التعريف نرى أن وظيفة مراقبة التسيير تتم من جراء إجراءات يتم الحصول عليها بفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة.

- بينما عرف P. Bergeron مراقبة التسيير بأنها: "تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقديم أداءهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة، وباتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة".²

إن هذا التعريف يشير إلى وضعية مراقبة التسيير تقيم في تقييم أداء الموظفين وتتخذ إجراءات تعالج الوضعيات غير الصحيحة.

¹Claude ALAZARD et Sabin SEPARI , " contrôle de gestion ", Edition Dunod , 3eme édition, paris, p9.

² ناصر دادي عدون، "مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية"، دار الحامة، الجزائر، 2004، ص10.

- أما عبد اللطيف خماخم فيعرف مراقبة التسيير على أنها: "مسار العمل الموضوع في خدمة المؤسسة لضمان التنشيط والتحريك الفعال والمستمر للطاقات والموارد المتاحة، لبلوغ الهدف المنتظم من قبل هذا الكيان".¹

نجد في هذا التعريف أن وظيفة مراقبة التسيير أنها في خدمة المؤسسة لضمان التحريك الفعال من أجل بلوغ ما تحتاجه هذه المؤسسة.

- وعرف كل من "Burlaud" و "Simon" مراقبة التسيير هو: "نظام تحديد معاملات الإنسان في أداء مهامه وخاصة عندما تكون هذه المعاملات موجودة في لإطار المؤسسة".³

يشمل هذا التعريف أن وظيفة مراقبة التسيير يقيم أداء العامل.

ومن التعريف السابقة يمكن القول أن مراقبة التسيير لها مفهوم واسع ولا يمكن الإلمام بجميع جوانبه إلا أنه يمكن القول بأنها مجموعة من الإجراءات التسييرية التي تسمح بتوقع الأهداف المرجوة.

كما أنها مجموعة من الأدوات التي تسمح بالتسيير الحسن، أي أن الهدف من مراقبة التسيير لا يتحقق إلا إذا قام المسير بإنجاز المهام الملقاة على عاتقه بأحسن وجه وبالصورة التي تضمن التوافق والتطابق ما بين التنفيذ وما تم رسمه في الخطة وصولاً إلى الهدف المنشود.

²Abdellatif Khemakhem, "Dynamique de contrôle de gestion", 2eme édition, dundo, 1984, p14.

^{**} Alain Burlaud ولد في 30 جانفي 1946 في باريس، سنة 1968 تحصل على شهادة ليسانس ، وفي سنة 1972 أصبح خبير محاسبي، وفي 1976 تحصل على شهادة الدكتوراه ومن أشهر مؤلفاته: "Contrôle de gestion" مع سيمون سنة 1997 و "normalisation comptable internationale" سنة 2010.

^{*} Claude Simon هو مراقب فرنسي ولد 10 أكتوبر 1913 في أنتانانريفو لأب عسكري وتوفي في باريس في 6 جويلية 2005، كان مهتم كذلك بالرسم والتصوير الفوتوغرافي، تحصل على جائزة نوبل في الآداب لسنة 1985.

المطلب الثاني: مراحل التطور التاريخي لوظيفة مراقبة التسيير

ظهرت مراقبة التسيير لأول مرة في المؤسسات الأمريكية، ويرجع ذلك إلى الفترة ما بين الحربين العالميتين، لكن انتشارها لم يكن إلا ما بين أواخر القرن التاسع عشر. وخاصة بداية القرن العشرين، حيث منذ تطور العالم التقني والاقتصادي من خلال تحاليل Taylor* (1990) حول مراقبة العمليات الإنتاجية وبحوث Gantt** (1915) حول تغيرات الهياكل، واختار General Motors (1923) و Saint – Gobain (1935) للخبرات التطبيقية، كانت مراقبة التسيير مرتبطة أساسا بنشاط الانتاج، لكن لم يطلق عليه هذه التسمية آنذاك. ومع زيادة حجم وحدات الانتاج وتقسيمها، كان هناك تطور أولي في ميادين تحليل أولويات أشكال مراقبة التسيير، كما أصبح من الضروري تفويض المهام والمسؤوليات، وأصبح الكل يمارس المراقبة في التنفيذ. ومن ثم بعد تحليل التكاليف، تضع المؤسسات ميزانية تقديرية وأخرى فعلية لمراقبة الانجازات وقياس الانحرافات، لهذا مراقبة التسيير تعتبر غالبا كمرقابة الميزانية، وهذا خطأ. هذه هي المبادئ والأدوات الأولية التي جاء بها مراقبة التسيير، التي ظهرت سنة 1850 م و 1910م في أمريكا وأوروبا، وهكذا تم تطور ممارسات مراقبة التسيير حسب احتياجات المؤسسات. ومع تطور المنتجات والخدمات في ظروف نامية، فالمسيرون بحثوا عبر مراقبة التسيير مساعدة لصنع القرار بالإضافة إلى بحث عن طرق المساهمون في الهيكل. في بداية السبعينات، ثم تصميم نظام مراقبة التسيير ويرتكز على أربعة مبادئ حسب تايلور وهي¹:

- استقرار في الوقت.
- معلومة مقدمة من طرف المسييرين تعبر بصدق.
- البحث عن تقليل التكاليف.
- التكلفة الإنتاجية تهيم في التكلفة الإجمالية.

ومنذ سنة 1983م، وبسبب إعادة بناء مبادئ القطاعات الاقتصادية وإنشاء المجموعات الكبرى ذات الثقل والوزن العالمي، تميزت التحولات التي شهدتها وظيفة مراقبة التسيير بالسرعة والتركيز لتستقر نسبيا على ما هي عليه حاليا.

** Taylor Frederick ولد في 20 مارس 1856 في أمريكا، وهو مهندس ميكانيك أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية، يعتبر بمثابة أب لعلم الإدارة كما كان من أوائل المستشارين الإداريين، تايلور كان واحدا من قادة الفكر في حركة الكفاءة، وأفكاره تعتبر عالميا شديدة التأثير في الحقبة القديمة، ومن أشهر مؤلفاته "the principales of Scientifique Management" و "Shop Management"، توفي سنة 1915.

** Henry Gantt ولد جانت في الولايات المتحدة في 20 ماي 1861. تخرج من مدرسة ما كدون الثانوية سنة 1878، ومن جامعة جونز هوبكينز سنة 1880. ثم عاد لمدرسة ما كدون كمعلم لثلاث سنوات. ثم حصل على درجة الماجستير في الهندسة من معهد ستيفنز للتقنية في الولاية نيو جيرسي، توفي سنة 1919.

¹Claude ALAZARD et Sabine SEPARI, opcit,p6.

إذا أصبحت أكثر من ضرورية في جميع المؤسسات، سواء تنشط في الميدان الدولي والتي عادة تكون عرضة الى المناقشة الشديدة أو حتى التي تنشط في السوق الداخلي، مع مراعاة منهجية اعتمادها حسب خصوصيات كل مؤسسة، ومن حيث حجمها، بنيتها، مؤهلاتها وكفاءات إطاراتها، وطبيعة نشاطها الاقتصادي.¹

المطلب الثالث: خصائص وظيفة مراقبة التسيير

من خلال التعمق في دراسة التعاريف السابقة لمراقبة التسيير يمكن استخلاص أن نظام مراقبة التسيير الفعال والناجح لابد أن يتوفر على بعض الخصائص المهمة فيه والتي تتمثل فيما يلي:

الفرع الأول: مراقبة التسيير هي مساردائم للتعديل

يعرف المسار بأنه مجموعة الأحداث أو النشاطات المرتبطة فيما بينها من حيث الزمان والمكان والتي تؤدي الى تحقيق نتيجة مشتركة معينة، يتم من خلال هذا المسار التأكد من أن الموارد والطاقات قد حصلت واستعملت بكل فعالية وكفاءة ويسمح هذا المسار بالتدخل قبل، خلال وبعد الأداء. هذا يعني أن مراقبة التسيير تسمح بالقيادة الأمامية للأداء عن طريق التسيير التقديري له ومن أمثلة ذلك نجد الموازنات التقديرية، كما تسمح بالقيادة المتزامنة للأداء وكذلك القيادة الخلفية وهذا باستخدام لوحات القيادة والمحاسبة التحليلية.²

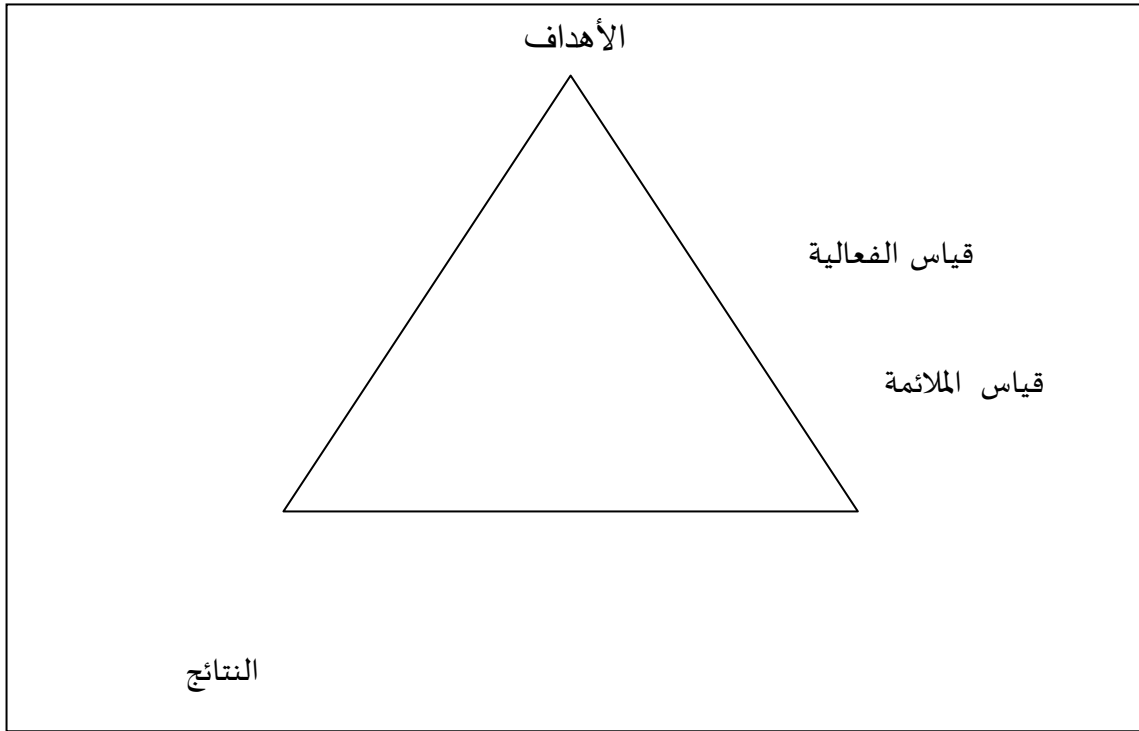
¹تواتي مريم، "نظام مراقبة التسيير في تحسين تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2008، ص17.

²Bouquin Henri, " LE contrôle de gestion ", Edition puf, 3eme Edition, paris, 1997, p23.

الفرع الثاني: العلاقة بين الوسائل والأهداف والنتائج هي قاعدة مراقبة التسيير.

لكل مؤسسة أهداف ووسائل توظيفها لتحقيق النتائج المرجوة في نهاية المسار وتعمل مراقبة التسيير على اكتشاف هذه العلاقة كما هو مبين:¹

الشكل رقم (1-1): مثلث مراقبة التسيير



المصدر: صفاء لشهب، "نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2006، ص41.

أولاً: العلاقة بين (الأهداف – الوسائل):

يتم التفكير في الأهداف والوسائل بصورة مترابطة، فمن جهة تشكل الوسائل المتوفرة لدى المؤسسة في زمن معين عائقاً ينبغي أخذه بعين الاعتبار عند وضع الأهداف قصيرة المدى، فحتى يمكن تجسيد الأهداف المحددة لا بد أن يكون لها احتمال كبير لتحقيقها بالوسائل المتاحة. ومن جهة فان تجزئة الأهداف العامة للمؤسسة الى أهداف فرعية وتوزيعها على مختلف مراكز اتخاذ القرار للمؤسسة لا يمكن أن يتم بصورة مستقلة عن الوسائل المتاحة فالمستول عن منتج معين يلتزم باحترام هدف البيع الذي يتم تحديده إذا وضع تحت تصرفه الغلاف المالي اللازم لذلك. (فيما يخص مصاريف النقل، الإشهار...). وبالتالي فان العلاقة بين الأهداف والوسائل تطرح مشكلاً مضاعفاً للملائمة.

أصفاء لشهب، "نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2006، ص41.

- على المدى القصير: الملائمة بين الأهداف والوسائل المتاحة أو القابلة للاستعمال في وقت قصير.
- على المدى الطويل: الملائمة بين الوسائل المستغلة من أجل تحقيق الاختيارات الإستراتيجية، وهذه الأخيرة تتطلب أهدافا أبعد.

ثانيا: العلاقة بين (الأهداف- النتائج):

تتضمن المرحلة الموالية مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المبدئية لتقييم مدى تحقق هذه الأخيرة، ومن خلال هذه المقارنة يمكننا تقييم مدى فعالية نشاطات المؤسسة، أي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة ويوصف المسؤول الذي يحقق هدفه بالفعالية*

ثالثا: العلاقة بين (الوسائل- النتائج):

يؤدي تحديد الأهداف وتوفير النتائج الى اعتماد مسارات معينة للنشاط من أجل تحقيق النتائج المسطرة ، والمشكل الذي سيطرح لاحقا هو تقييم إذا ما كانت النتائج المحققة كما ضبطت وفق نظام القياس المتاح يمكن اعتبارها مرضية بالنظر الى الوسائل المستعملة. والسؤال المطروح هو: هل حققت النتائج بأقل موارد ممكنة؟

في الأخير يمكننا القول أن مهمة مراقبة التسيير هي الربط بين القمة والقاعدة بهدف تحقيق الفعالية* ، الكفاءة** والملائمة***

المبحث الثاني: مكانة وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة

عرفت وظيفة مراقبة التسيير تطورات عديدة، تزامنت مع كبر حجم المؤسسة واختلفت حسب طبيعة النشاط.

فأصبحت اليوم إحدى الوسائل الضرورية لقيادة المؤسسة ، من خلال مسارها الذي يتضمن تصحيح الأخطاء والانحرافات وتحسين أداء المؤسسة بالإضافة إلى ما تحققه من ضبط في تسيير النشاطات وتنسيق داخل هذه الأخيرة

*الفعالية: التمكن من تحقيق الأهداف المسطرة أو المقصودة منها جعل القوى العاملة بالمؤسسة تنجز ما هو مطلوب منها بنجاح وبدون تهاون

** الكفاءة:هي تحقيق هذه الأهداف بأقل موارد ممكنة (من حيث التكاليف والوقت...).

***الملائمة هي توافق الأهداف مع الموارد المستخدمة لتحقيقها.

المطلب الأول: أهمية ودور وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة:

من خلال تطور المؤسسات الاقتصادية تظهر أهمية مراقبة التسيير من حيث أنه في بعض المؤسسات الفردية (EURL) لم تكن هناك حاجة لوجود نظام رقابة على عملياتها، لقيام مديرين بإدائها بأنفسهم وإمامهم بكل وظائفها وعندما كبرت أحجام المؤسسات وتعددت مشاكلها وزاد عدد العاملين بها للقيام بالأنشطة المختلفة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو إدارية أو تمويلية فقد تعذر على مديرين إدارتها إدارة فعلية وصحب ذلك تنازل مديرين عن اختصاصاتهم في الإدارة والرقابة لأشخاص آخرين، مما دعا إلى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس علمية وعملية سليمة تتضمن المحافظة على أموالها ورسم سياساتها ومتابعة تنفيذها بسهولة وتحقيق الكفاءة في استغلال الإمكانيات المتاحة وذلك من خلال¹.

- تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية، أو ما تعرف بمراكز المسؤولية.
 - تحديد اختصاصات كل وحدة وسلطات أو مسؤوليات الإدارية.
 - وضع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة وتضمن تدفقها في ظل نظام رقابة دقيقة.
 - إمداد إدارة المؤسسة بالبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات ورسم السياسات.
- كذلك فقد تأكد أن وجود نظام للرقابة على أنشطة المؤسسة ضرورة حتمية تقتضيه الإدارة العلمية الحديثة لاكتساب الميزة التنافسية*. وتستمد مراقبة التسيير أهميتها من العوامل التالية:²

- تغيير الظروف: تواجه كل المنظمات تغيرا في الظروف البيئية، وبشكل متزايد. وتتخلل المدة بين صياغة الأهداف ووضع المخطط وتنفيذها تغيرات كثيرة في المؤسسة وفي البيئة معا، مما قد يعيق الأهداف وتنفيذ الخطط، ونظام مراقبة التسيير إذا ما صمم وتمت ممارسته بشكل سليم فإنه يساعد في توقع التغيير والاستعداد للاستجابة له، وكلما طال الأفق الزمني للتخطيط كلما ازدادت أهمية مراقبة التسيير.
- تراكم الأخطاء: لا تؤدي الأخطاء البسيطة أو المحدودة إلى إيذاء المؤسسة بشكل كبير، غير أنه بمرور الوقت قد تتراكم هذه الأخطاء، ويتعاظم أثرها، إذا ما بقيت بدون معالجة، فعدم الاستفادة من خصم ممنوح من قبل الموردين على طلبية واحدة قد لا يشكل خطأ جسيما، ولكن الاستمرار في سياسة من هذا النوع يعني تضحية المؤسسة بفرص مالية مهمة قد تؤثر في أرباحها.

¹Claude ALAZARD et Sabine SEPARI, opticit, 2001, p137.

*الميزة التنافسية هي: عبارة عن مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي الى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال مكونتين رئيسيتين وهي:طريقة التنافس وأساس التنافس.

² خليل محمد حسن الشماع "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، طبعة 5، 2007، ص305-306.

- **التعقيد التنظيمي:** عندما تقوم المؤسسة بإنتاج نوع واحد من السلع، وتشتري عددا محدودا من المواد الأولية، وتعمل ضمن هيكل بسيط، وتواجه سوقا رائجة، فإن مهمة مراقبة التسيير تبدو أيسر بالنسبة للمسير، غير أن توسع المؤسسة في المنتجات والمشتريات، وتعقد هيكلها، وازدياد المنافسة يجعلها تهتم بمراقبة التسيير بدرجة أكبر، والاستفادة من نتائجها في التخطيط واتخاذ القرار.

وبالتالي فإن مراقبة التسيير هي ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في عملية التسيير التي تبدأ بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتنفيذ والمتابعة والتقييم، كما تساهم في قياس الكفاءة بالاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة للمؤسسة وقياس فعالية الإدارة في تحقيق الأهداف والنتائج المنشودة.¹

ولكي تحقق الرقابة أهدافها لا بد أن تقترن بعملية التخطيط وذلك من خلال اهتمامها بقياس ما تم إنجازه فعلا بالمقارنة مع الخطط التي تم وضعها من قبل، إذ لا يمكن القيام بمهمة إلا إذا كانت هناك خطط أو أهداف محددة مسبقا وفي الوقت ذاته فإن الرقابة تعد وسيلة في اكتشاف صحة التخطيط وملاءمتها لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وما يقترن بها من سياسات وبرامج وإجراءات قادرة على تحقيق كفاءة وفعالية الانجاز المراد تحقيقه.²

ولذلك فإن للرقابة دور هام في تحسين أداء المؤسسة وضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما تتمكن الإدارة بواسطتها من متابعة وقيادة مختلف الأعمال كما هو مخطط لها وتنفيذها في أحسن الظروف، ومن خلال تلك الأدوات والمؤشرات المستخدمة في الرقابة تستطيع المؤسسة تقييم مختلف العناصر ذات الصلة، من مسؤولين، أفراد، أنشطة، منتجات ومراكز مسؤولية وغيرها، وتتخذ في ذلك القرارات اللازمة.³

المطلب الثاني: أهداف وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة.

لوظيفة مراقبة التسيير أهمية كبيرة في المؤسسة وهذا من خلال تحقيقها للأهداف التي وجدت من أجلها وسنحاول في هذا المطلب التعرف على أهدافها والمتمثلة في:⁴

- تحليل الانحرافات: التي تكون ناتجة عن الفرق بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري وإبراز الأسباب التي أدت إليها وذلك يتم عن طريق الموازنات التقديرية*

¹ محمد عيسى الفاعوري، "الإدارة بالرقابة"، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008، ص19.

² خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي «مبادئ إدارة الأعمال، إثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص384.

³P.Lbescos et collaborateurs, "contrôle de gestion et management," Montchrestien, 4eme edition, 1997, p74.

⁴Claude ALAZARD et Sabine SEPRI, op.cit. p8.

* الموازنات التقديرية: هي عبارة عن مخطط كمي قصير الأجل ومفصل للموارد المخصصة والمسؤوليات المحددة أو بصيغة أخرى هي تعبير محاسبي ومالي لخطط العمل، والمعينة مسبقا من أجل الأهداف المحددة والوسائل المتوفرة في المدى القصير، والموجهة للتنفيذ.

- تحقيق الفعالية: ونعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة، ومن أجل تحسين الفعالية يتطلب تطوير ديناميكي لأنظمة المعلومات حتى تتمكن من جمع المعلومات في الوقت والحجم المناسبين، إضافة إلى ضرورة معرفة إيرادات وتكاليف المؤسسة.
- يمكن من خلال وظيفة مراقبة التسيير واستعمال إحدى أدواتها والمتمثلة في أسعار التنازلات الداخلية، تحقيق تحسين وتغيير في تنظيم وأداء المؤسسة بصفة عامة ومراكزها بصفة خاصة وزيادة مردوديتها المالية، وهذا بالاعتماد على التمهين التنظيمي*.
- معرفة نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها واستنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها.
- تحقيق الملائمة: أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة وذلك بتبني إستراتيجية مدروسة وتسيير الأمثل للأفراد، إذ أن بهاذين العاملين يتماشى التسيير الفعال لوسائل الاستغلال وبالتالي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف

غير أن أهم الأهداف التي أدت لوجود وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة (وهذا من خلال أدواتها) هو المساعدة في الوصول إلى تحقيق أداء مناسب لكل المراكز والأقسام وبصفة عامة أداء المؤسسة ككل، وكذا تحسين التنظيم والأداء بالاعتماد على عملية "التمهين التنظيمي".*

ويمكن تحقيق هذه الأهداف أيضا بتوفر مراقبة التسيير والذي يؤدي دور كبير في المؤسسة وتنظيمها، فكلما تعقد مشكل ما زادت الحاجة أكثر إليه وأكثر فعالية ودقة. وعلى العموم إذا كان مراقب التسيير جيد سرعان ما يقتنع العاملون فيه ويتكيفون معه أما إذا كان غير ملائم فيجب تغييره حتى يتكيف مع قدرة وكفاءة العاملين، وقيامه بتسيير المؤسسة على أحسن ما يرام. وهذا المراقب يعمل على حسن سيرها وتنظيمها وكل ما تحتاج إليه من حاجيات حتى تستطيع تحقيق أهدافها. ومن هنا نستخلص مجموعة من المواصفات التي يجب أن تتوفر فيها، وهي كما يلي:¹

- تكوين أولي في التسيير.
- المعارف المالية والمحاسبية.
- التحكم في الاعلام الآلي.
- التحكم في اللغات الأجنبية.

* التمهين التنظيمي هو قدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية في أنشطتها الجماعية.

¹تواتي مريم "سياسات أسعار التنازلات الداخلية: أداة للتمهين التنظيمي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2014/2013، ص.65.

- الخبرة المهنية في مجال التدقيق المحاسبي.
- مواصفات الصرامة والتحليل والقدرة على التواصل.

من أجل ما سبق فإن مراقب التسيير يحاول إيجاد نظام معلومات، وهذا حسب الأولويات الموالية:¹

- مراقبة عيabat العمال، من أجل تحسيسهم بوجود مراقبة، وجعلهم يعملون بانتظام.
- مراقبة المنفذين: من أجل اجتناب وجود الانحرافات على الأعمال.
- السهر على احترام القواعد الرسمية لاتخاذ القرار.
- محاولة إيجاد أدوات (مثل: سياسات أسعار التنازلات الداخلية) تسمح لمسؤولي مراكز المسؤولية من تحسين تسييرهم وتساعدهم في عملية التغيير والتمهين التنظيميين ومنهم زيادة المردودية المالية.

كما أن وجود وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة، يتضمن وجود دورين هامين لمراقب التسيير هما:²

- أ- التصور والتطوير الدائم لمختلف مكونات نظام التسيير: ويركز على جمع وتحليل معمق لأكبر عدد من المعلومات من أجل هذا لا بد من أن يكون:
 - المعلومات المعالجة مناسبة من ناحية الوقت والتنوع
 - جودة ووضوح الإجراءات.
- ب- استغلال مراقبة التسيير جيدا من حيث الوقت: وهذا موازاة التوقعات في التسيير مع تحليل النتائج

المطلب الثالث: وظائف وظيفية مراقبة التسيير في المؤسسة.

إن مراقبة التسيير تعتبر أداة أساسية لدفع الاقتصاد الوطني ومن ثمة تنفيذ استراتيجية المؤسسة، فبعدما كان مراقب التسيير في الماضي لا يولي له اهتمام كبير ولا يحظى بالعناية الكافية في المؤسسة، أصبح في الوقت الحالي يحتل مكانة معتبرة داخل المؤسسة لكونه يساعد على اتخاذ القرارات، ويمكن إبراز ذلك بالتطرق الى الوظائف التالية:³

¹ تواتي مريم، "سياسة أسعار التنازلات الداخلية: أداة للتمهين التنظيمي" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013-2014، ص65.

² نفس المرجع، ص66.

³ سعاد عقون، "نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر3، 2002، ص ص72-74.

الفرع الأول: مراقبة الأداء الوظيفي.

إن مراقبة الأداء الوظيفي في المؤسسات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها، باعتبارها الدعامة الأساسية والوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقييم الأداء، حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الإصغاء للمشاكل والعراقيل التي يعاني منها الأفراد، إذ أنه يسعى إلى جمع المعلومات ذات صيغة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار والتي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية (زيادة الأجر، مكافآت، عقوبات) مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة والتي تتحقق عن طريق جملة من الخصائص:

- المشاركة في تحديد الأهداف: تعتبر مشاركة العمال في تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة دافعا معنويا من أجل تحقيقها مع ضرورة إحداث نوع من التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.
- عدالة التوزيع: وتعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال توزيع الأجور كل حسب طبيعة عمله، إضافة إلى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة.
- عدالة التعاملات: إن عدالة التعاملات تكون بالاتصال الدائم لممثلي العمال بمختلف المسؤولين من أجل طرح مشاكلهم على الإدارة لاتخاذ القرارات المنصفة أو العادلة المتعلقة بالعمل ومستقبل العمال المهني.

الفرع الثاني: مراقبة الجودة.

تعتبر إدارة الجودة ذات جودة تتلاءم مع رغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي للسلع والمواد المستعملة إنتاجها ومنه فان موضوع إدارة الجودة لها اهتمام كبير من طرف الباحثين الذين حاولوا تقديم شروط وعوامل تحسين الجودة حسب مرجعية تنظيم الدول ISO* ، وبالتالي فعلى مراقب التسيير أن يتابع باستمرار هذه العملية للمحافظة على الجودة العالية وبالتالي تلبية رغبات ومتطلبات المستهلكين ومن ورائها ضمان استمرارية المؤسسة.

الفرع الثالث: إدارة الوقت.

يكتسب عنصر الزمن أهمية كبرى لاسيما أنه غير قابل للشراء كما لا يمكن تخزينه لذا وجب التفكير في استغلاله حيث يعتبر كإسما للـمؤسسة، لذا من الواجب مراقبة تسيير الوقت وإدارته عن طريق:

- تحديد كمية استخدام الوقت حسب الخطة المسطرة.

* ISO (International Organisation of Standardisation): هي المنظمة العالمية للتقييس، وهي اتحاد عالمي مقره في جنيف ويضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية، جاء اختصارها (ISO) اعتمادا على الكلمة اليونانية "ISOS" والتي تعني "EQUAL" متساوي.

- تنفيذ الأهداف عن طريق جدولة زمنية باستخدام بحوث العمليات.
- تحديد الأولويات فيما يخص الأهداف.
- وضع خطة لتحقيق الأهداف.
- العمل على تطوير بعض الكفاءات والقدرات الشخصية للتغلب على الإشكاليات الطارئة.

المبحث الثالث: أدوات وظيفة مراقبة التسيير.

تعتمد وظيفة مراقبة التسيير على مجموعة من الأدوات التي تعالج المعلومات المتحصل عليها من مختلف المصادر داخلية وخارجية. تطورت هذه الأدوات بفعل تطور المؤسسات، و التغيرات الطارئة على مستوى المحيط الذي تعمل فيه وكذا حاجة المسيرين لأكثر قدر من المعلومات الدقيقة حيث أصبحت الحاجة لا تقتصر على حساب التكاليف ومراقبتها وإنما الحاجة إلى نظام متكامل للقيادة، واتخاذ القرار لتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: أدوات وظيفة مراقبة التسيير التقليدية.

تعتبر كل من المحاسبة التحليلية، وتسيير الموازنات والتحليل المالي من أهم الأدوات التقليدية لوظيفة مراقبة التسيير، حيث تطورت هذه الأخيرة تبعا لحاجة المؤسسات لأداء وظائفها الإدارية.

الفرع الأول: المحاسبة التحليلية.

المحاسبة التحليلية هي نظام معلومات* داخلي يعتمد على تقنيات لجمع وفحص تكاليف المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى تحليل المعطيات، وهي تهدف إلى:¹

- المساعدة على تحديد سعر عادي أو مرضي فيما يخص السلع الباعة من طرف المؤسسة.
- المساعدة على تحديد الحد الأدنى لتخفيض الأسعار.
- تحديد المنتجات التي تحقق للمؤسسة إما ربح أم خسارة.
- مراقبة وتقييم المخزونات.
- لكشف عن ضياع، التبذير والاختلاسات.
- ضمان الترابط مع الحسابات المالية.

* نظام معلومات هو إطار يتم في ظله التنسيق بين الموارد (موارد البشرية، موارد المالية)، لتحويل إلى مدخلات (البيانات) إلى مخرجات (معلومات) وذلك لتحقيق أهداف المشروع.

¹Henri Bouquin " comptabilité de gestion" , Edition Economique, 2eme édition, paris, 2003,p06.

تعتبر المحاسبة المالية أداة توفر للمسيرين معلومات داخلية لتحديد المسؤوليات حسب كل مركز، وبالتالي المساعدة على اتخاذ القرارات وذلك بالاعتماد على مبادئ وطرق لمتابعة عناصر التكاليف وتحليلها.

الفرع الثاني: تسيير الموازنات.

لقد تعددت تعريفات الموازنة، حسب نظرة كل كاتب لها، لكن رغم الاختلاف في التعريف إلا أنها لا تختلف من حيث الجوهر، فالموازنة هي خطة مفصلة معبر عنها بالقيم كمية تظهر فيها كمية الموارد الواجب تحصيلها واستعمالها في فترة معينة من الزمن، وتساعد الموازنة على تحقيق أهداف المؤسسة باعتبارها:¹

أولاً: أداة للتخطيط:

يعرف التخطيط على أنه مجموعة معطيات تتعلق بالمستقبل تم وضعها من طرف مسؤولي الإدارة العامة وتنظيمها في شكل خطط زمنية متفاوتة.

ثانياً: أداة للتنسيق:

تستخدم الموازنة كأداة للتنسيق بين الأنشطة في جميع الأقسام ووحدات المؤسسة، كما تعتبر وسيلة اتصال بين كافة مستويات الإدارة.

ثالثاً: أداة للرقابة:

يتم استخدام الموازنة كأداة رقابية من خلال مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المحددة من قبل المؤسسة، هذا ما يسمح بتقييم الأداء وتحليل الانحرافات والتعرف على أسبابها ومعالجتها.

رابعاً: تحديد المسؤوليات:

تساعد الموازنة على تحديد المسؤوليات والتفويض الجيد للصلاحيات، حيث يمكن لرئيس المركز أن يتصرف في الموارد المخصصة له دون انتظار موافقة الهيئة الأعلى منه.

الفرع الثالث: التحليل المالي.

يعتبر التحليل المالي كأداة لمعالجة البيانات المتاحة، وهو يهدف إلى:²

- الحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار وتقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر والتوقع ما ستكون عليه في المستقبل.

¹بدوي محمد عباس وآخرون، "المحاسبة الإدارية ودراسات الجدوى الاقتصادية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص109.

² كراجه عبد الحلیم، "الإدارة والتحليل المالي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص143.

- التعرف على الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة.
- الاستفادة من المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالرقابة والتقويم.

المطلب الثاني: أدوات ووظيفة مراقبة التسيير الحديثة.

في هذا المطلب سنتطرق لبعض أهم الأدوات الحديثة لوظيفة مراقبة التسيير.

الفرع الأول: لوحة القيادة

ظهرت لوحة القيادة في الثمانينات من القرن الماضي بفرنسا كأداة لمراقبة التسيير، وتعتبر نظام المعلومات هدفه الأساسي هو جعل المعلومة في متناول المسؤول بسهولة أي جعل المسير قريب من واقع وحدته من خلال مجموعة من المؤشرات يتم اختيارها من طرف المسؤولين كمعايير تدل على مدى تحقيقهم لأهدافهم¹ ويتجلى دور لوحة القيادة في:²

- قياس الأداء لكشف الانحرافات.
- أداة تقلل من حالة عدم التأكد، وتزيد من فعالية القرارات المتخذة.
- وسيلة اتصال بين مختلف الفاعلين في المؤسسة من خلال الانتقال السريع للمعلومات.
- نظام يسمح بتحديد المسؤوليات وبالتالي مراقبة تنفيذ ما تم التخطيط له مسبقا.

أهم ما تتضمنه لوحة القيادة، المؤشرات المعروضة بشكل واضح وسهل التفسير بحيث يختلف المؤشر من مجال لآخر فمثلا مؤشرات المجال التجاري تكون: رقم الأعمال، الهامش الإجمالي...، المؤشرات المجال المالي: تدفقات الخزينة، الآجال الممنوحة للزبائن... ومؤشرات التكاليف: توضع على أساس نسبة من رقم الأعمال، ومن أهم أدوات لوحة القيادة:³

¹VOYER pierre, "Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance" 2eme édition, presses de l'université du Québec , CANADA, 2006, p02.

² بن سعيد محمد وقُدوري هودة سلطان، "تجارب نموذجية لتطبيق آليات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية" - <http://www.univ-saida.dz/siteecg/wp-content/uploads//SEMINIRE2013/7%20BENSAID%20-SBA.pdf> ص13، يوم 28 فيفري 2017 على الساعة العاشرة صباحا.

³Langlois et autres, op cit, p349.

أولاً: النسب:

تعتبر من أكثر الأدوات التي تمكن من التعبير عن مؤشر معين خلال العلاقة بين عنصرين يؤثر ويتأثر كل واحد منهما بالآخر.

ثانياً: المنتجات والتمثيلات البيانية:

كالدرجات التكرارية، الدوائر النسبية تتميز هذه الأداة أنها سهلة القراءة وبالتالي سرعة التحليل.

ثالثاً: المنبهات والاشارة الضوئية:

تعتبر هذه الوسيلة عن مستوى الأداء بصورة مبسطة، لتنبه المسؤولين في الوقت المناسب. أن كل مؤشر له ثلاث أبعاد داخل لوحة القيادة: النتيجة الحقيقية، التقدير والانحراف.

رغم الأهمية التي تحققها لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير إلا أنها قد لا تستجيب للمتابعة والتغير الذي يطرأ في المحيط مما يزيد من التهديدات حولها، إلى جانب اكتفائها بالمعلومات المحاسبية والمالية نظراً لصعوبة الحصول على المعلومات ذات الطابع النوعي وسيتم التطرق إليها بنوع من التفصيل في الفصل الموالي.

الفرع الثاني: بطاقة الأداء المتوازن.

هي أداة تجمع بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية، توزع أربعة في أربعة مجموعات تعد إطاراً لتحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. تشمل البطاقات الأربعة للأهداف المتوازنة¹.

أولاً: الجوانب المالية: تضم العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي الخ، يستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة المعبرة عن الأداء.

ثانياً: العملاء: جوانب تتعلق بجودة الخدمة، رضا العملاء، الخ.

ثالثاً: العمليات الداخلية: مثل تطوير المؤسسة من الداخل، المحافظة على مستوى الأداء العالي، تضم أهدافاً مثل جودة المنتج، نسبة الفاقد من المواد الخام أثناء التصنيع وجودة التصميم... الخ.

رابعاً: التعلم والنمو (الإبداع)*: قدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة، ابتكار تقنية متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة الخ.

² بن سعيد محمد وقُدوري هودة صهلطان، مرجع سابق، ص 15.

*الإبداع: هو إنتاج عقلي جديد ومفيد وأصيل ومقبول اجتماعياً، ويحل مشكلة ما منطقياً.

كل بطاقة من البطاقات الأربعة تضم أربعة أعمدة: الهدف، المؤشر، المستهدف والمبادرات. مؤشرات الأداء في بطاقات الأداء المتوازن قد تكون كمية كما قد تكون نوعية أو وصفية. تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى:

- تهيئة اطار عمل لترجمة الرؤية والرسالة الى مفاهيم تنفيذية يمكن ربطها بالخطط الاستراتيجية.
- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية.
- تركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي.
- الربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الاستراتيجية على المدى الطويل.

الفرع الثالث: التكاليف المستهدفة.

التكلفة المستهدفة ليست طريقة لحساب التكاليف وإنما إجراء شامل لتحسين عملية تنمية المنتج طيلة دورة حياتية، عن طريق استخدام تقنيات مختلفة للتسيير. والتكلفة المستهدفة تكلفة لا يمكن تجاوزها لكي يمكن بيع المنتج بسعر مقبول من طرف العملاء (السعر المستهدف) مع تحقيق ربح كافي (الربح المستهدف). وهي تهدف التكلفة المستهدفة إلى¹:

- تحديد تكلفة إنتاج المنتج على أن يتم التحصيل على الربح المرغوب فيه أثناء البيع.
- تخفيض التكاليف في مرحلة التصميم.
- تأكيد جودة المنتج مع خفض التكلفة.
- تطوير المنتج باستمرار لجذب المستهلكين.
- تحديد التكلفة المستهدفة يمر عبر المراحل التالية:
- تحديد احتياجات العملاء ومواصفات المنتج التي تشبع احتياجاتهم.
- تحديد السعر المستهدف بالنظر إلى القيمة المنتظرة من العمل وأسعار المنافسين.
- تحديد ربح مستهدف بالنظر إلى الأرباح المراد تحقيقها من طرف المؤسسة، على أساس التخطيط الاستراتيجي والمساهمين.
- حساب التكلفة المستهدفة، والتي تحدد بالعلاقة: السعر - الربح المستهدف.

¹ نفس المرجع، ص16.

المطلب الثالث: دور أدوات مراقبة التسيير في عملية التسيير.

يكن الدور الأساسي لأدوات مراقبة التسيير هو مساعدة الإدارة على قيادة أفضل للإستراتيجية وهذا من خلال متابعة تنفيذها، هذا ما يستلزم ضرورة إطلاع ومعرفة مراقب التسيير الاستراتيجي حتى يتمكن من توفير المعلومات اللازمة التي تمتد من دراسة المحيط الى غاية مؤشرات الأداء لضمان التنفيذ الناجح للإستراتيجية المحددة.

الفرع الأول: المحاسبة التحليلية.

تعتمد المحاسبة التحليلية على تقنيات تمكن من مراقبة فعالية المصالح أو الأقسام، وبذلك في تحديد المسؤوليات، فهي تجيب عن تساؤلات متعلقة بتكلفة الوظائف، ومعلومات عن نتيجة المؤسسة وتكمن أهميتها في عملية التسيير من خلال:¹

- تحديد تكلفة المنتج أو الخدمة: إذ يعتبر أهم أهداف المحاسبة التحليلية من خلال إعطاء معلومات تفصيلية هي تكاليف الوحدات المنتجة أو الخدمات من أجل مقارنتها مع سعر البيع - المساعدة في التخطيط وإعداد الموازنات، وذلك بتوفير البيانات التي تساعد في أداء وظيفة التخطيط، يتبع سلوك عناصر التكاليف اتجاه تقلبات حجم النشاط من إنتاج ومبيعات.
- الرقابة على عناصر التكاليف: رقابة مدى تحقيق الكفاءة في استعمال الموارد، من مواد وعمال وآلات وغيرها...
- المساعدة في اتخاذ القرار: توفر المحاسبة التحليلية معلومات عن تكاليف المنتجات، مما يساعد على التعرف على البدائل المتاحة وتقييمها والمفاضلة بينها من أجل اتخاذ قرارات تتعلق بالمنتجات (المفاضلة بين شراء أو إنتاج المنتجات الوسيطة، تطوير خط انتاجي معين، إلغاء منتج معين...) أو تقييم أداء المراكز أو الأقسام.

تعتبر الطرق التقليدية للمحاسبة التحليلية أداة فعال لمراقبة التسيير تعطي نتائج جيدة في حالة ما إذا كانت التكاليف في أغلبها مباشرة أو متغيرة مع حجم النشاط، لكن هذه الشروط تراجعت مع التغيرات الحديثة مما يبين عجز الطرق التقليدية.

¹ بن سعيد محمد وقُدوري هودة سلطان، مرجع سابق، ص 17.

الفرع الثاني: الموازنات التخطيطية.

تعتبر الموازنات أداة تعبر من خلالها المؤسسة عن أهداف تسعى إلى تحقيقها، يتجلى دورها في عملية التسيير كونهما:¹

- تتيح فرصة للمسير للتعرف على المشاكل التي تعترض طريقه من خلال فترة الموازنة.
- تعمل الموازنات على التعبير عن الخطط العملية في شكل قيم مالية ومحاسبية مما يساعد على وضع سياسات واضحة مقدما.
- تمكن الإدارة من الرقابة على ما تم تنفيذه من العمليات.
- تحسين تخصيص واستخدام الموارد، وخفض عدم التأكد بشأن أحداث معينة.
- تبين توزيع المسؤولية التنفيذية في المؤسسة، وتسمح بالتنسيق بين خطط الإدارة، والأقسام في مسار هدف واحد للمؤسسة ككل.
- تشكل أداة لتقييم الأداء: من خلال مقارنة الانجاز بالأهداف المحددة في الموازنات مما يمكن من تقييم الانحرافات وبالتالي اتخاذ القرارات.
- تعتبر الموازنة أداة اتصال ما بين أداة اتصال ما بين المسئولات الإدارية، ومراكز مسؤولية تحفز المسيرين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثالث: التحليل المالي.

إن تحليل القوائم يوفر معلومات تساعد في تقدير قيمة المؤسسة، وتقييم مركزها ومدى فعالية أنشطتها، يساعد التحليل المالي في تقييم أداء مختلف المراكز ويحدد مدى كفاءتها في تحقيق عائد ملائم من الأموال المتاحة لديها. ويلعب التحليل المالي دورا مهما في اتخاذ القرارات من خلال دراسة الوضع المالي للمؤسسة وحركة الموارد المالية فيها والذي يمكن من:²

- اختيار الاستثمارات وتنفيذها بناء على التحليل المالي السليم.
- توجيه عمليات النشاط الاقتصادي، بالاستفادة الفعالة من جميع الموارد المستخدمة.
- تمويل النشاط الاقتصادي بطريقة واعية بالموازنة بين المنافع المتوقعة مع تكاليف الاستخدام، وخاصة التعرض المحتمل للخطر من استخدام مصادر إقراض خارجية.

¹ نفس المرجع، ص 18.

² منير شاكر وآخرون، " التحليل المالي مدخل صناعة القرارات"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص 28.

الفرع الرابع: لوحة القيادة.

تمثل لوحة القيادة مجموعة من مؤشرات الأداء التي تقيم أداء المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها، تمكن من التدخل في الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتعديل وتطوير الخطط، والتأكد من الاستعمال الأمثل للموارد فهي بذلك أداة لتقييم الأداء والتشخيص، إذ تمكن من اكتشاف الانحرافات عند وقوعها وبالتالي تصحيحها في الوقت المناسب فهي تكشف عن نقاط الضعف داخل المؤسسة.

- تمثل محور التسيير التنبؤي من خلال المقارنة المستمرة للأداء مع التنبؤات.
- لوحة القيادة أداة هامة تساعد في اتخاذ القرارات، إذ تزود بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي، فهي أداة لتقييم وتحكم، تعكس أداء المسؤولين وتولد لديهم شعورا نحو تحقيق الأهداف، تعتبر أداة للتحفيز تساهم بشكل كبير في تطوير ثقافة التسيير بالمؤسسة¹.

الفرع الخامس: بطاقة الأداء المتوازن.

تزود بطاقة الأداء المتوازن المدراء بإطار عام متكامل يتم من خلاله ترجمة إستراتيجية المؤسسة الى مجموعة متناسقة من مؤشرات الأداء تسمح بتقييم أداء المؤسسة بشكل شامل ومتوازن من خلال تفادي أوجه القصور في أدوات التقييم التقليدي. تعد بطاقة الأداء المتوازن نظاما للتسيير يترجم النوايا الإستراتيجية إلى أهداف ملموسة، كما تشكل وسيلة لمراقبة التسيير الاستراتيجي تبحث عن التوازن بين البيئة الخارجية المتعلقة بالعملاء والمساهمين والبيئة الداخلية الخاصة بالعمليات الداخلية والتعلم والنمو. تشكل أداء فعالة للربط بين الإستراتيجية والموازنة إذ أن إعداد الموازنات يكون في ضوء الأهداف الواردة في بطاقة الأداء المتوازن، والتي تشكل بدورها ترجمة للإستراتيجية إلى الأهداف. تركز بطاقة الأداء المتوازن على عرض المؤشرات الأساسية مما يمنع تشتيت أذهان المسيرين وجعلهم يركزون على المؤشرات المحددة لتنفيذ الإستراتيجية².

¹Langlois et autres, op cit, p349.

² المغربي عبد الحميد، "بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2009، ص101.

الفرع السادس: التكاليف المستهدفة.

يتجلى دول مدخل التكلفة المستهدفة في التسيير فيما يلي:

- اتخاذ وترشيد القرارات: تسمح التكلفة المستهدفة بتخطيط تقييم وتخفيض تكاليف دورة حياة المنتج الى أقل ما يمكن، بما يساعد على اتخاذ قرار التسعير خصوصا فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة.
- تخفيض التكاليف: لا بد من وجود تكلفة تنافسية للمنتج مع الحفاظ على جودته ووظائفه وهذا ما توفره التكلفة المستهدفة إذ تركز على تخفيض التكلفة عند مرحلة تطوير وتصميم المنتج.
- الرقابة على التكاليف: تساعد التكلفة المستهدفة على زيادة قدرة المؤسسة على تتبع ورقابة التكاليف قبل حدوثها من خلال توفير معلومات مفصلة عنها.¹

² تهامي عز الدين، "التكلفة المستهدفة كأداة لتسعير المنتجات الجديدة في ظل بيئة الأعمال الحديثة"، مجلة مركز كامل للاقتصاد الإسلامي، العدد 16، مصر، 2002، ص108.

خلاصة:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى التطور الذي شهدته وظيفة مراقبة التسيير أين رأينا خلاله كيف تطور من عمل بسيط كان يعتمد على المحاسبة إلى نظام معلومات يحوي كل الطرق والتقنيات التي من شأنها أن تساهم في مراقبة التسيير، كما حاولنا إبراز مفهوم وظيفة مراقبة التسيير أي خالصنا في النهاية إلى أنها عبارة عن مجموعة من العمليات والإجراءات التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم ونتائجهم المحققة وحاولنا التوسع في هذا الموضوع من خلال إبراز مدى أهمية مراقبة التسيير ودورها وأهدافها داخل المؤسسة والتي تتلخص في المساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا.

لقد تطورت أدوات وظيفة مراقبة التسيير مع تطور المؤسسات واحتياجاتها فكل أداة وجدت في ظل ظروف خاصة بها، فالأدوات التقليدية لعبت دورا فعالا في نطاق الظروف التي أوجدت فيها، لكن ومع التطورات التكنولوجية الهائلة، وتعقد العمليات الإنتاجية، وازدياد المنافسة كان لابد من تطور أدوات جديدة كلوحة القيادة التي تخدم عملية التسيير ليس فقط كأدوات للتخطيط والرقابة، وإنما إيجاد أدوات تمكن من تقييم الأداء وتسمح بقيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال توفير معلومات أكثر دقة تساعد على اتخاذ القرارات المختلفة، والتي سوف نتطرق إليها بنوع من التفصيل في الفصل الموالي.

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية للمؤسسة مورد استراتيجي يساهم في خلق قيم مضافة ولتطويره والحفاظ عليه تسهر إدارة الموارد البشرية على قيادته بمهارة، وكل مسؤول إداري رئيس أو مشرف على مجموعة أفراد مطالب بحيازته على هذه المهارات كما أن من مهامه اتخاذ القرار في شأن هؤلاء الأفراد، واتخاذ القرار المناسب بالجودة اللازمة الذي يقتضي على توفير المعلومات الجيدة في الوقت المناسب، مما يتطلب من المؤسسة الحيازة على نظام معلوماتي للموارد البشرية، أو بالأحرى على لوحة القيادة بما تحتويه من المؤشرات تدل على طبيعة القرار الواجب اتخاذه.

كما يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح مؤسسة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية، حيث تقييم أداء الموارد البشرية في أي مؤسسة يعتبر أحد الوظائف التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية، بالتعاون والتنسيق مع مختلف الإدارات الأخرى الهدف منه هو تحقيق الرضا التام بين العاملين ومنحهم استقرار النفسي والثقة الكاملة بالإدارة والمؤسسة في نفس الوقت وحرصهم على تحقيق أهدافها.

من خلال الطرح السابق وللإحاطة بالموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: الأسس النظرية حول إدارة الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء.
- المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية حول إدارة الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية تعني تنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية ووسائل إنسانية، حيث أن العنصر البشري هو محور أساسي لإنجاز أي عمل، ومهما توافرت الموارد المادية والهياكل التنظيمية فإنها تبقى لأبد للعنصر التنظيمي المتمثل في الإنسان أن يسيرها.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

لقد ركزت إدارة الأعمال* على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية وأهملت العنصر البشري في السابق، لكن مع التطورات الحديثة في الجوانب الإدارية أصبح لزاما على الإدارة الاهتمام بالعنصر البشري لأن أي مشروع يتوقف إلى حد كبير على مدى فعالية ومهارة العاملين في أداء أعمالهم لأنه عنصر لا يمكن تجاهله من شأنه وفي هذا المطلب سنتعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأسباب ظهورها.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من بين المفاهيم التي أسالت الحبر، فنجد أن كثيرا من المفكرين في علوم الإدارة وعلم الاجتماع... قد اهتموا بها وهذا لما لها من الدور الكبير في تحقيق سياسات المنظمات، ولهذا تميزت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التعاريف، والنظرة المتعمقة إلى هذه التعاريف تبين أنها متقاربة في المعنى والمضمون، وتعتبر إدارة الموارد البشرية مجموعة أعمال لإنشاء وتنشيط النظام الاجتماعي** للمنظمة، وهي الجهة التي تجمع كل الاختصاصيين في المنظمة من مسيرين ومكونين ومسؤولين والذين يعملون على التدخل في النظام الاجتماعي، فإدارة الموارد البشرية هي:

- "وظيفة تعمل على استغلال الأفراد أحسن استغلالا بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر من الوظائف الإدارية الصناعية التي تعني أساسا بتنمية قدرات المهارات ومواهب العاملين حتى يتوفر لديهم الحافز المعنوي القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة¹.

يرز هذا التعريف أهمية هذه الوظيفة لكونها تبحث عن عقلنة استخدام الموارد البشرية نظرا لأهميتها في تحقيق معدلات عالية للإنتاج إذا تم الاهتمام بها وتطويرها وتنميتها وتوجيهها.

* إدارة الأعمال: (بالإنجليزية: Business administration) ويمكن تعريفها بأنها عملية عالمية لتنظيم الناس والموارد بكفاءة وذلك لتوجيه الأنشطة نحو أهداف غايات مشتركة.

** النظام الاجتماعي هو مفهوم يستخدم في علم الاجتماع، وفي التاريخ وفي علوم إنسانية أخرى، وهذا المصطلح يشير إلى مجموعة من البنى والمؤسسات والممارسات الاجتماعية المترابطة، والتي تحمي وتحافظ وتقوي الطرق "المعتادة" للتصرف والفعل داخل المجتمع.

¹ عبد الله لفايدة، "التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة القسنطينة، 2007، ص5.

- "هي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة"¹.

من هذا المفهوم نرى أن الموارد البشرية هي التي تحدد احتياجات المشروع.

- "هي جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما والقادرين على العمل ويرغبون فيه مقابل أجر معين خلال فترة زمنية معينة"².

إن هذا التعريف يشير إلى أن الأفراد الذين يقطنون في أي بلد يريدون حقهم من خلال مكوثهم فيه

- "ويمكن تعريفها أنها عبارة عن إحدى وظائف مؤسسة الأعمال التي تتأثر بمختلف جوانبها بعناصر البيئة الخارجية، والتي تؤثر بدورها في تصميم الهيكل التنظيمي وفي فعاليات وأنشطة إدارة هذه المورد"³.

نستنتج أن الموارد البشرية تتمثل في وظائف المؤسسة، ولها دور وتتأثر بكل ما يحيط بها.

- "هي عملية تنطوي على التحليل والإدارة (اختيار وتعيين وقيادة ورقابة) الموارد البشرية الخاصة بمؤسسة الأعمال، وذلك يهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف المنشودة وبدرجة معينة من الرضى، وبالتالي هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية، واختيار المناسب منها، وتعيين وتقييم في ضوء الأهداف المحددة"⁴.

من خلال التعريف السابق يتبين لنا أن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن عملية تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

- "أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد البشرية، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة"⁵.

وفي التعريف الأخير نستخلص أنها تهتم بكل ما يخص الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة.

¹ مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص27.

² نفس المرجع، ص29.

³ هيثم علي حجازي وشوقي ناجي جواد "وظائف المنظمات"، الدار الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص70.

⁴ نفس المرجع، ص70.⁵ وسيلة جداوي، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص ص29-30.

وعليه فمن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي تلك الوظيفة التي تهتم بكيفية إعداد القدرات اللازمة للمؤسسة وكيفية توزيعها على مختلف المناصب داخل هذه الأخيرة ومن ثم الإشراف والتوجيه لهذه القدرات وتعويضها بما تستحقه جراء قيامها بما أنيط إلمها من واجبات ووظائف.

الفرع الثاني: أسباب ظهورها.

إن وجود إدارة خاصة للموارد البشرية جاء متأخرا بالمقارنة بالإدارات الأخرى للمنظمة، لكن هذا الوضع لم يستمر نتيجة لعدة أسباب نذكر منها:¹

- النقص الكبير الذي أحدثته الحرب العالمية الأولى في اليد العاملة.
- الرغبة في ضرورة وصول الإنتاج إلى ذروته.
- إلحاح الدوائر الحكومية على توفير المعلومات على الأجور أو الرواتب وأساليب المعاملة، وتعاليم الإدارة العلمية التي خلفت مواقف وصعوبات خطيرة كارتفاع نسبة العيابات، الإضرابات والإتلاف.

المطلب الثاني: خصائص ووظائف إدارة الموارد البشرية.

شهدت السنوات الأخيرة تطورات كبيرة في تكنولوجيا المعلومات وتزايد الاتجاهات نحو لا مركزية المعلومات واتخاذ القرارات لذ كان لزاما على إدارة الموارد البشرية شأنها شأن الإدارات الأخرى في المؤسسة إعداد نظام معلومات الموارد البشرية، هذا النظام لخدمة الموارد البشرية من خلال العديد من التطبيقات الخاصة بنشاطها ووظائفه والذي يمتلك مجموعة من الخصائص.

الفرع الأول: خصائص إدارة الموارد البشرية.

وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:²

1صالح مفتاح، "تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 09-10 ماي 2004، ص12.

2هشام بوكفوس، "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2006، ص48.

أولاً: النتائج الجيدة هي السلوك وليست الإمكانيات المادية:

عندما ذهب خبراء الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع "مارشال" لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات والأدوات والأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سواء العسكرية، والاقتصادية نفسها ولا تختلف كثيراً عنها في أوروبا ومن ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب، ولكن وراء كل صور التقدم الآلي والأدائي والإجرائي هو سلوك الإنسان العامل، ومن ثم استنتجوا شعار عام لا يزال سارياً إلى اليوم هو: "أن الإنتاجية سلوك" أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان وليست بفضل أدوات العمل.

ثانياً: التحفيز بالترغيب:

إن التحفيز التقليدي، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة وإن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت نير التخويف، و في حد ذاته لا يمكن يخلق الحافز للعمل فلذلك لا بد أن نستبدله بدوافع إيجابية ويمثل الوصول الى هذه الدوافع أصعب وأهم واجبات ومسؤوليات القائد حالياً.

ثالثاً: قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة:

إن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل وكما، ومتى، وأين تعمل، ولماذا؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة وإيجابية، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقاً لشروطه ودوافعه التي يحددها، وتأخذ على سبيل المثال: الكمبيوتر فهو أحدث الآلات دقة لا يزيد على نظام يلعب الإنسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيله بل وفي أصل وجوده، هذا ناهيك عن الأعمال والواجبات التي تحتاج الى تصورات وتخيلات الإنسان وأحاسيسه وعواطفه وتقديراته.

رابعاً: الميول الاجتماعي للإنسان:

فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائماً في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل إنه يسعى عمداً الى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك، يتبادل التأثير بينه وبين أفراد جماعته، ولذلك يجب أن ينسق ويوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته وبين الجماعة كتكوين له اعتباره.

خامساً: تطور الإنسان وتنميته عملية داخلية ذاتية:

فإن الإنسان يتميز بأن تنميته وتطويره ليست عملية من خارجه تصنع له، ولكنها شيء داخلي اسمه النمو، لأن النمو يبدأ من الداخل والذات، وإن خصائص التفوق أقوى دائما وأكثر دوما إذا بدأت من الداخل، ومع ذلك فإن نوع العمل لا بد وأن يساعد على خلق وتشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور والسعي للنمو والتطور.

سادسا: طاقة الإنسان على إحداث التغيير:

أن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوما إلى الأشياء الجديدة والمغايرة، وكل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيئ الإنسان نفسيا لقبول التغيير، ومن هذه الشروط أن يبدأ له التغيير منطقيا ورشيدا أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة، ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف الواجبات ومسؤوليات الوظيفة قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة.

الفرع الثاني: وظائف وإدارة الموارد البشرية.

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى: وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية، ووظائف إدارة تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة.¹

أولا: الوظائف الفنية:

وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافئتها، حمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة وتشمل هذه الوظائف ما يلي:²

- 1- تحليل، توصيف وتصميم الوظائف: معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.
- 2- الاستقطاب والاختيار والتعيين: تحفيز المترشحين المناسبين على تقديم طلباتهم، اختيار المترشحين الملائمين للوظائف الشاغرة حسب تخصصاتهم ثم القيام بالتعيين.
- 3- تكوين وتطوير العمال: بمعنى الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم.
- 4- توجيه وتحفيز العمال: بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد، توجيههم إلى السلوك الايجابي، ومكافئتهم على أداؤهم.
- 5- تسيير المسارات الوظيفية: أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتمامهم المهنية على المدى الطويل.
- 6- تقييم أداء العمل: معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.

7- نظام الدخل: مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستوى أدائهم.

ثانيا: الوظائف الإدارية:

¹جداوي وسيلة، مرجع سابق، ص ص32-33.

²نفس المرجع، ص ص32-33.

وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة، وتشمل التخطيط التنظيم، الرقابة، التوجيه والتحفيز، وتحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وسيتم التعرض لكل من هذه المهام بشيء من التوضيح.¹

(1) التخطيط: هو إعداد خطة من نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداء من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف ورغم كون الموارد البشرية عنصرا أساسيا للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة إلا أن أخذها بعين الاعتبار يختلف من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن توضيح هذا الاختلاف حسب الاتجاهات التالية:

أ- الاتجاه الأول: حيث تقوم المؤسسات بتقدير العرض والطلب الضروريين من الموارد البشرية لتلبية احتياجاتها على المدى البعيد، لكن هذا الاتجاه يقتصر على تحديد الأشخاص المناسبين وبالأعداد الكافية في الأمكنة المناسبة دون الاهتمام بغير ذلك.

ب- الاتجاه الثاني: حيث تقوم المؤسسات بوضع مخططاتها الخاصة بتسيير الموارد البشرية حسب الإستراتيجية المقررة من الإدارة العامة دون المساهمة في وضع القرارات الخاصة بهدف الإستراتيجية.

ت- الاتجاه الثالث: أخذ الموارد البشرية بعين الاعتبار على أعلى مستوى استراتيجي أي عند تعريف رسالة وأهداف المؤسسة وعند وضع المخطط الاستراتيجي للمؤسسة، وتعرف هذه المؤسسات إستراتيجية تطورها بأخذ قدراتها وكفاءتها البشرية بعين الاعتبار وهذا يتطلب أن تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على الاجابة على احتياجات المؤسسة من الناحية الكمية والكيفية.

ويعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية مهمة بالنسبة للمؤسسة من جهة لأنه يسهل تحقيق أهداف بالنسبة للمؤسسة، وبالنسبة للعمال فهو يساهم في إعداد مخطط مسيرتهم الوظيفية وتطورهم من جهة أخرى.

(2) التنظيم: تهدف عملية التنظيم الى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية بفعالية حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطات اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم.

كما أن انتماء الأشخاص إلى مجموعات منظمة تكون مهام الأفراد فيها معرفة واضحة، وتشجع التعاون والمفاوضة ما بين الأفراد مما يمكن من تحقيق الرضا من ناحية ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي والى تحقيق فعالية المؤسسة من ناحية أخرى.

انفس المرجع، ص ص33-35.

- 3- الرقابة: يمكن تعريفها على أنها نظام لتحليل ومراجعة العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها من التزام العاملين بأداء عملهم والسلوك الايجابي السليم، ومن اكتشاف الفروق والقيام بالتعديلات لتصحيحها.
- والرقابة عملية إدارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية، ومن الممكن أن تكون عملية وقائية (عن طريق التكوين والتوعية) وذلك بفضل التعريف بالقواعد والإجراءات وكذلك العقوبات والإجازات المترتبة عن احترامها أو عدم احترامها، وتتضمن عملية الرقابة أربع مراحل هي:
- أ- وضع سياسات وإجراءات وقواعد الأداء.
 - ب- تقييم الأداء الحقيقي.
 - ت- مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد والإجراءات الموضوعية مسبقا (الأداء المنتظر).
 - ث- القيام بالتعديلات اللازمة.

ويشكل وضع سياسات الإطار أو الاتجاهات العامة لاختيار العمليات المناسبة والتي يجب أن يتبعها العمال في وظائفهم أما الإجراءات والقواعد فهي خاصة بعملية أو وظيفة معينة، وتوضح الإجراءات كيفية تطبيق السياسات أما القواعد فهي تعرف ما يجب القيام به لتطبيق الإجراءات ويتم وضع المؤشرات التي ستعمل الرقابة عن طريق المقارنة بين الأداء المحقق والأداء المنتظر حسب الخطة المسطرة، ثم اكتشاف الفروق الموجودة وتعديلها حسب الإمكانيات المتوفرة.

- 4- التوجيه والتحفيز: تضع المؤسسة عدة أنظمة لتوجيه العمال وحثهم على العمل بشكل صحيح، حيث تقوم بتصميم الوظائف، وضع أنظمة التكوين والتطوير والتحفيز المناسبة لتقوية إرادة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل.
- 5- مسؤوليات إستراتيجية: وتتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد والتأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها، ويتطلب هذا الأمر من مدير م.ب* معرفة إستراتيجية المؤسسة وخططها بعيدة المدى.

*م.ب: موارد بشرية.

المطلب الثالث: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية.

حتى تتمكن إدارة الأفراد من أداء دورها لا بد من تجنيد إمكانيات مادية وبشرية متخصصة من اختصاصيين في الأمور الإدارية والسيكولوجية* والاجتماعية. ويرأس قسم إدارة الموارد البشرية حسب حجم المؤسسة وحاجاتها إلى هذه المصلحة مدير قد يصل إلى درجة مدير فرعي أو نائب مدير المؤسسة، ويساعد عادة في المؤسسات الكبرى أكثر من مدير مساعد حسب الأقسام التي تتوفر عليها هذه المصلحة مثل: قسم علاقات العمال وقسم التنمية للموارد البشرية.

لا يكفي لمديري مصالح الأفراد التمتع بقدرات التسيير الإداري فقط، بل يجب أن يتمتعوا أيضا بميزات ومؤهلات القيادة، الاتصال والاستماع، وروح الإبداع والتعاون، والإقناع وغيرها من الصفات التي ذكرها هنري فايول** في كتابه عن الإدارة.

ومن ناحية تواجد الموارد البشرية في المؤسسة فيتوزع على هرم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أفقيا وعموديا، ويتحدد عددهم حسب حجم المؤسسة ووزنها في الاقتصاد وطبيعة نشاطها، ونوع التكنولوجيا المستعملة.

وبشكل عام فإن الموارد البشرية موزعة على ثلاثة مستويات: العلوي ويشمل الإدارة العليا، وتتمثل في المدير العام ومجلس الإدارة، ثم المتوسط ويتمثل في مختلف المستويات الوسطى والمؤطرة للنشاط، وفي الأخير في أسفل الهرم نجد العمال المشتغلين وترتبط بين هذه المستويات الثلاث علاقات معقدة من السلطة والقيادة والاتصال، وكل منها يتميز بجزء معين منها. فبقدر ما يتحكم الإطار البشري الإداري العلوي في تحديد توجهات المؤسسة وسياستها، فإن الإطار البشري السفلي ابتداء من رؤساء العمال والمؤطرين يتحكم في التنفيذ وهذه العملية تتوقف على الصلات بين مختلف المستويات، وطبيعة العلاقات التي تربط بينها، فبقدر ما يكون التفاهم والاتصال جيد بين المستويات، والاستماع خاصة لمشاكل العمال في التنفيذ، بقدر ما يكون العمل متكاملًا والتعامل موجودًا لأداء هدف المؤسسة¹.

*السيكولوجية أو علم النفس: هو العلم الذي يدرس الوظائف العقلية والسلوك. ويهتم علماء النفس، السيكلوجيين (بدراسة الشخصية، العاطفة، السلوك الإدراك، والعلاقات بين الأشخاص... الخ، في القديم كانت السيكلوجيا تعرف بأنها دراسة العقل والظواهر العقلية، السيكلوجيا في دراستها تتبع المنهج العلمي القائم على الملاحظة والقياس والتقريب. وتنقسم حسب المبادئ التي تقوم عليها السيكلوجيا، والفرضية، والتكوينية، والتحليل النفسي، وبحسب موضوعها: السيكلوجيا العامة، وسيكلوجيا الحيوان، والاجتماعية، والتربوية، والصناعية، والمرضية، والجمالية، وبحسب منهجها: السيكلوجيا النظرية، والتجريبية والتحليلية، والإحصائية، والإكلينيكية.

**فايول: أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، وأصل عمله كمهندس تعدين، لقد كان هنري فرنسي الأصل، ولكنه ولد في إسطنبول عام 1841م، ومات بباريس في عام 1925م. وعمل مديرا تنفيذيا لشركة صناعية صغيرة في فرنسا، ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، ووثق ذلك في كتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية عام 1916م. ¹ناصر دادي عدون «الموارد البشرية والسلوك التنظيمي»، دارالمحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص ص21-22.

المبحث الثاني: لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء*

إن التسيير الجيد يستدعي أن يكون مسيرها ملمين بجميع المعلومات والمعطيات المحاسبية، المالية...سواء كانت من المصدر الداخلي أو الخارجي، حتى يتمكنوا من أخذ نظرة شاملة عن وضعيتها ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها تبعا للنتائج المحققة بها والقيام بجمع هذه المعلومات في جداول وتمثيلات بيانية مختلفة لتشكّل لوحة للقيادة، هذه الأخيرة التي أصبحت من أهم أدوات التسيير الحديثة لاتخاذ القرارات في المؤسسة. إن كل الجهود التي تبذل من طرف المؤسسات من أجل النمو والتطور تبقى محدودة وغير مجدية، إن لم توجد لديها إدارة فعالة تهتم بانشغالات عمالها وأهدافهم في هذا الجهاز الإداري.

المطلب الأول: محتوى لوحة القيادة.

يستوجب إقامة نظام لوحات القيادة على المسؤولين تحديد محتواها من المؤشرات التي تستعمل في تقييم الأداء إضافة إلى تحديد الطريقة التي يتم بها حساب هذه المؤشرات وذلك انطلاقا من المعطيات القاعدية. وكذلك الشكل العام للوحة القيادة الذي يسمح بإعطاء نظرة شاملة على كل المؤسسة حيث أظهرت الدراسات المعاصرة أن تقييم الأداء لا يمكن حصره في المؤشرات المالية للمؤسسة.

تعريف الأداء: يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عن طريق العاملين، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى الى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

الفرع الأول: الشكل العام للوحات القيادة.

إن أغلب لوحات القيادة الحالية تحتوي على أربع مناطق تظهر في الشكل رقم (2-1).

الشكل رقم (2-1): الشكل العام لتصميم لوحة القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
الانحرافات	الأهداف	النتائج	
			الصف الأول: - مؤشراً - مؤشرب الصف الثاني: الصف n
	(4)	(3)	(2)
			(1)

منطقة المقاييس الاقتصادية منطقة النتائج منطقة الأهداف منطقة الانحرافات

Source :caroline ,coservoir le tableau de borde ditondunod, 2eme édition, paris, p103

توجد في الجهة اليمنى من لوحة القيادة التابعة لمسؤول معين في المؤسسة (منطقة المقاييس الاقتصادية) قائمة من الأصناف وتتمثل عموماً في (مراكز، مصالح، ورشات...)، هذه الأصناف تابعة لهذا المسؤول، وكل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزءاً من صلاحياته وتفاوض معها على تحقيق أهداف معينة.

فيمكن أن يتمثل الصنف رقم 1 في إدارة إنتاج، المسؤول عنها هو مدير الإنتاج، وهذا الأخير خاضع لسلطة الإدارة العامة. كما يشترط أن يكون لكل صنف موجود بلوحة القيادة وزن اقتصادي مقارنة بمجموع النشاطات في المؤسسة بمعنى أهمية النشاط في المؤسسة. إضافة إلى أن كل صنف يضم مجموعة من المؤشرات التي تخص دائرة نشاطه (عادة ما تكون هناك مؤشرات مشتركة)، وهذه المؤشرات تسمح للمسؤول عن المركز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته.¹

أولاً: منطقة النتائج الفعلية:

¹بونقيب أحمد، "دور لوحة القيادة في زيادة فاعلية مراقبة التسيير"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006، ص129.

إن النتائج المعروضة هذه المنطقة يمكن أن تكون:¹

- شهرية (خاصة بشهر واحد).
- تراكمية (مجموعة نتائج الشهر منذ بداية السنة).
- شهرية وتراكمية معا.

كما هو موضح في الشكل رقم (2-2).

الشكل رقم (2-2): طرق عرض منطقة النتائج في لوحة القيادة.

انحرافات شهر مارس	أهداف شهر مارس	النتائج الفعلية لشهر مارس	
			مصلحة 1
			مصلحة 2

الانحرافات التراكمية	أهداف التراكمية	النتائج الفعلية التراكمية	
			مصلحة 1
			مصلحة 2

الانحرافات		الأهداف		النتائج الفعلية		
تراكمية	شهرية	تراكمية	شهرية	تراكمية	شهرية	مصلحة 1
						مصلحة 2

المصدر: بونقيب أحمد، "دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006، ص 130.

والمعلومات المتواجدة في لوحة القيادة ترتبط بـ²

¹ نفس المرجع، ص 130.

² بونقيب أحمد، مرجع سابق، ص 131.

- النشاط: ويعبر عنها من خلال وحدات النشاط كعدد الوحدات المنتجة، كمية المواد المستهلكة، عدد ساعات العمل...، إضافة إلى قيم غير مالية (نوعية) مثل: معدل العيابات، حصة السوق... الخ.
- الأداء المالي لمراكز المسؤولية مثل: الأعباء والتكاليف وهوامش المنتجات.

إضافة إلى عرض نتائج لوحات القيادة شهريا وتراكميا يمكن عرض النتائج بالنشاط والأداء المالي في وثيقة واحدة معبر عنها بمؤشرات كمية ومالية أو الفصل بين نتائج الأداء المالي والنتائج المتعلقة بالنشاط لنفس مراكز المسؤولية لتسهيل عملية المتابعة وتحديد الخلل.

ثانيا: منطقة الأهداف:

تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة، ويتم استخدام نفس الأسلوب في عرض الأهداف:¹

- أهداف شهرية أو تراكمية أو الاثنتين معا.
- أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الاثنتين معا.

ثالثا: منطقة الانحرافات:

ويتم الحصول على الانحرافات بإيجاد الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيم مطلقة أو بنسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات، ويتم عرض الانحرافات بنفس الطرق السابقة.²

- انحرافات شهرية أو تراكمية أو الاثنتين.
- انحرافات تخص النشاط أو انحرافات تخص الأداء المالي أو الاثنتين معا.

رابعا: مناطق إضافية في لوحة القيادة:

في أغلب الأحيان يكون من الأفضل تكملة لوحات القيادة بنقاط أساسية مرجعية منها:³

- نتائج نفس الفترة من الدورة السابقة التي تسمح عملية مقارنتها مع نتائج الدورة الحالية بتفادي تأثير الظواهر الموسمية.

¹بونقيب أحمد، مرجع سابق، ص131.

²نفس المرجع، ص131.

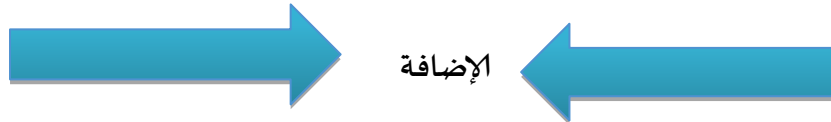
³نفس المرجع، ص132.

- الهدف المراد تحقيقه في نهاية الدورة: فهو يذكر المسؤولين طوال السنة الجارية بالنقطة المراد الوصول إليها (تذكير المسؤول بالتزاماته في تحقيق الأهداف المحددة).
- عرض النتيجة المحتمل تحقيقها في نهاية السنة، ويمكن أن يتم هذا العرض دوريا أو مرة أو مرتين في السنة (كأن يكون في نهاية شهر جوان ونهاية شهر سبتمبر)، ففي هذه الحالة لا يتعلق الأمر بهدف جديد ولكن بالنقطة المراد الوصول إليها في نهاية الدور مع الأخذ في الحسبان الفروقات التي حدثت والنتائج المحتملة للأشهر المتبقية من بدأ عرض النتيجة، وتستمر عملية مقارنة الفروقات بالأهداف المبدئية.
- البرنامج قيد التنفيذ: وهذا لتركيز الجهود على الأهداف التشغيلية المتبقية وإعداد برامج عمل جديدة تسمح بالوصول الى الهدف النهائي المرتبط بالسنة الحالية.

وفيما يلي شكل رقم (2-3): يوضح الإضافات الواردة على لوحات القيادة

الشكل رقم (2-3):الإضافات الممكنة على لوحات القيادة

المؤشرات	لوحة القيادة الأساسية			نتائج نفس الفترة من السنة السابقة	المحتمل تحقيقها نهاية السنة	أهداف نهاية السنة	لبرنامج قيد التنفيذ
	انحرافات	أهداف	نتائج معينة				



المصدر: بونقيب أحمد، "دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006، ص132.

الفرع الثاني: المؤشرات.

تعتبر المؤشرات المكون الرئيسي للوحات القيادة، حيث أن لوحة القيادة هي عرض لأهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عملياتهم، وإن اختيار المؤشرات بشكل جيد وعناية يمكن المسير من تشكيل لوحة فعالة تسمح له بمعرفة مستوى الأداء لاتخاذ القرارات الصائبة.

أولاً: تعريف المؤشر:

يعرف المؤشر على أنه: "مجموعة من إشارات موضوع في النظام للحصول على معلومات مرقمة ومقارنة بقيم مرجعية تسمح بتقييم الأداء".¹

يعرف كذلك على أنه: "إدارة تسيير معقدة نوعاً ما، تجمع فيها مجموعة من المعلومات لتعرض بشكل يسمح للمسؤولين بمتابعة تحقيق الأهداف وبرامج العمل".²

ثانياً: الوظائف الأساسية للمؤشرات:

هناك وظائف عديدة للمؤشرات أهمها:³

1- متابعة العمليات والنشاطات.

2- تقييم العمليات.

3- تشخيص وضع ما.

4- التنبيه ومراقبة التغيرات والمحيط الذي تعيش فيه المؤسسة

الفرع الثالث: معايير اختيار المؤشرات.

إن وجود لوحة القيادة تعتمد أساسا على جودة المؤشرات (ICP (Indicateurs Clé de Performance) الموجودة بها مؤشرات تستمد جودتها من ارتباطها الصحيح للمتغيرات الأساسية للنجاح (FCS (Clés de Succès Facteur) وباعتبار لوحة القيادة أداة متخصصة تعطي لفرقة العمل رؤية واضحة عن النشاط حتى تتمكن من الرقابة وفق الأهداف المحددة والمثلة في المتغيرات الأساسية FCS.

¹Boix Daniel, " Le Tableau de Bord", Edition organisation, paris, p13.

²Philip Lorino, " Méthodes et Pratique de la Performance", Edition d'organisation, 3eme édition, paris, 2003, p97.

³Claude ALAZARD et sabine SEPARI, opcit, p596.

وعليه لابد من وجود معايير وخصائص معينة لاختيار هذه المؤشرات.¹

أولا: الوضوح والعلاقة مع النشاط:

يجب أن تكون المؤشرات واضحة للمستعملين وبسيطة في حسابها ويجب أن تكون لها علاقة مع نشاط الوحدة، فيجب أن تقيس هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة مسبقا، إذ تأخذ هذه المؤشرات خصوصيات الوحدة المسيرة، ولا تعتمد على معادلة رياضية جد معقدة تصعب من عملية تطبيقه في كل مرة، بحيث أنها تؤدي إلى رفض المؤشر لعدم فهمه، أو عدم القدرة على ترجمة المؤشر واتخاذ القرار الخاص بتحسين الوضعية وعليه يوصي دائما بتفضيل استعمال مجموعة من المؤشرات السهلة والأقل غموضا عوض استعمال مؤشر واحد معقد.

ثانيا: الدقة والحدثة:

يجب أن يكون المؤشر دقيق في دراسة الظاهرة من خلال تقديمه لمعلومات في الوقت المناسب فالكثير من المؤسسات تعتمد على مؤشرات مالية لا يمكن الحصول عليها الا في آخر الدورة، وهذا يخلق، فارق في الوقت مع وتيرة النشاط ويكون تأخر في القيام بالعمليات التصحيحية أثناء حدوث اختلالات صحيحة ودقيقة فمن غير المجدي استعمال معلومات مشكوك في صحتها عند حساب المؤشر كما أن كلفة الحصول على المؤشر تلعب دور أساسيا في اختياره.

ثالثا: محدودية المؤشرات:

يجب على المسؤول أن يعتمد على عدد محدود من المؤشرات في لوحة القيادة باختياره لأحسنها في تقييم كل جوانب نشاطه ومنوعا بين مؤشرات مالية وغير مالية ولقد أثبتت الدراسات أن العمليات الإدراكية للفرد لا

يمكن لها التركيز الا على عدد محدود من الإشارات ويصوى بشكل عام أن لا يتعدى عشرة مؤشرات حتى لا يتشتت تركيزه ويتمكن من إدارة متغيرات النجاح الأساسية* FCS بشكل جيد.

رابعاً: غير قابلة للتلاعب:

إن إعطاء مؤشرات غير حقيقية كتضخيم النتائج أو التقليل من أهميتها حسب الحاجة، يمكن أن يكون له الأثر السلبي الكبير في اتخاذ إجراءات خاطئة أو عدم اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب نظراً للتغليب الخاص في المؤشرات، وعليه يوصى عدم استعمال المؤشرات التي يمكن التلاعب لها.

¹سويسي عبد الوهاب، "الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2004، ص111.

* FCS ,facteurs clés de Succés.

خامساً: القدرة على التنبؤ:

كلما كان للمؤشر القدرة على التنبؤ بظهور المشاكل واستباق الأحداث قبل وقوعها يعطي مجال للمسؤول من أجل التدابير الاحترازية ويقلل من حدوث صدمات مفاجئة للعمليات مثل التنبؤ بانقطاع في الموارد الأولية أو نقص في المخزون أو تغيير في تفضيلات الزبائن...وعليه فالمؤشر يمكن المسؤول من القيام بالعملية الوقائية وليس العلاجية للمشكلة.

سادساً: القابلية للتطور:

إن مرونة لوحة القيادة وإنصاف سوق المؤسسة بعدم الاستقرار يتطلب تغيير وتطوير دائم للمؤشرات التي تقيم النشاط، وعليه كلما كان المؤشر قابل للتطوير كلما تمكن المسؤول من توسيع مجال الرؤية في حل المشاكل المطروحة، وتغيير المؤشرات يكون مع تغير المسؤول أو تغيير المحيط والنمط التسييري، (كتوسيع في السوق المستهدفة، زيادة في عدد المنتوجات، زيادة في عدد العمال...الخ).

المطلب الثاني: خصائص، وظائف وأهداف لوحة القيادة.

إن لوحة القيادة لها خصائص، وظائف وأهداف يجب تتبعها من قبل المسيرين وذلك وفق ترتيب أو تسلسل معين لاستعمالها الاستعمال الأمثل في المؤسسة وكذا تطبيقها بصورة منظمة ودقيقة لتفادي الانحرافات الخطيرة وسيتم التطرق إليها في هذا المطلب.

الفرع الأول: خصائص لوحة القيادة.

تتميز لوحة القيادة بعدة خصائص وتتمثل في:¹

أولاً: أداة كمية: بحيث تضم معلومات كمية، مقدمة في شكل مؤشرات مهمة جداً، فروقات، نسب، جداول منتجات... الخ.

ثانياً: أداة تلخيصية: تشمل المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات التي تحت مسؤوليته.

ثالثاً: أداة للاستعمال المتداول: نظراً للاستخدام المتكرر لها، كما يشترط فيها سهولة الفهم والوضوح.

رابعاً: أداة لتجميع الخبرات والتعلم: حيث تمكن عملية إعداد ووضع لوحة قيادة من الحصول على قاعدة للمعطيات، وتسمح بصياغة معايير تحكم أداء الأعمال.

¹ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص40.

خامساً: أداة سريعة لاتخاذ القرارات: بالرغم من تمكينها من مراقبة الأداء والتعرف على طبيعة الخبرات التي ستلحق بالمسؤولين، بالرغم من تمكينها أيضاً من الحصول على صورة للمؤسسة في فترة معينة، إلا أن الدور الرئيسي للوحدات القيادة يختلف عما ذكر سابقاً، فمعطيات المحيط الحالي تجعلها وسيلة للقيادة ومساعدة على اتخاذ القرار.

سادساً: أداة شخصية: تخضع عملية تصميم لوحات القيادة لمبدأ التدخل الذي يحكم مراكز المسؤولية أيضاً، أي أن لوحات القيادة تعتبر مراكز المسؤولية، الميزانيات التقديرية توضع متداخلة فيما بينها من القاعدة على القمة، حيث تجمع عند كل مستوى تنظيمي وترسل للمستوى الأعلى.

سابعاً: أداة للتسيير: باعتبارها الأساس في تقييم أداء المسؤولين العاملين بالنظر إلى الأهداف المخطط لها.

ثامناً: تعتبر الخاصية الآنية أهم ما يميز لوحة القيادة عن الأدوات الأخرى للمراقبة وتمثل في الفترة القصيرة التي تعد فيها لوحة القيادة، حيث تسمح اتخاذ القرارات الضرورية في أقرب وقت لتحقيق الأهداف المحددة.

تاسعاً: يجب أن تتلاءم لوحة القيادة مع تنظيم المؤسسة خاصة تقسيم المؤسسات، إذ لا بد أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة واحدة، غير أنه لهذا الأخير أن يتحصل على العديد من لوحات من المرؤوسين وهو ما يعرف بمبدأ التداخل.

الفرع الثاني: وظائف لوحة القيادة.

تتميز لوحة القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة منها:¹

أولاً: أداة لتقييم الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات:

تسمح لوحة القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، هوامش...)، والنتائج غير مالية كذلك (عدد الوحدات المنتجة...) ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بتقييم أداء المسؤولين. والمقارنة بالأنظمة الحسابية التقليدية فإن لوحات القيادة تساعد على التأكد من الاستعمال الأمثل والفعال للموارد، من خلال انفرادها بالقدرة على تقييم التكاليف الخفية كالتكاليف الناتجة عن غياب العمال وتدني جودة المنتجات... وغيرها من التي يصعب حسابها وتحديدها باستعمال الأدوات المحاسبية التقليدية.

¹Hsavall et V.Zaritet, "maitriser les couts et les performances cages", Edition economica, 2eme édition, paris, 1989, p5.

تعتبر لوحة القيادة أداة هامة تساعد المسؤولين في اتخاذ القرارات، كونها تزودهم حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي، فعلى عكس أنظمة الميزانية والمحاسبة التي تعتمد على معلومات تاريخية والرقابة على العمليات السابقة فإن لوحة القيادة أداة تنبأ لنجى العمليات المستقبلية (فمن طريق نتائج الأشهر الماضية يمكن التنبيه الى احتمالية حدوث أخطار متوقعة في الأشهر القادمة) فهي أداة قيادة وتحكم. فتحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في: الجودة، الانتاجية، التكنولوجيا والتكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل.

تعتبر لوحة القيادة أداة تكميلية لنظام تسيير الميزانية، حيث تستعمل في عملية مراقبة الميزانية ويتم وضع فيها أهم المؤشرات التي يرغب المسؤول في متابعتها باستمرار والتي تساعد على تحقيق الأهداف بشكل جيد واتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعديل في العمليات.

ثانيا: أداة حوار واتصال:

تسمح لوحة القيادة بالحوار بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها، كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعد في إدارة عملياته.

يجب على الإدارة العليا تحقيق التنسيق فيما بين الإجراءات التصحيحية المتخذة على مستوى مراكز المسؤولية، و التركيز على تحسين الأداء الإجمالي للمؤسسة، بدلا من التعظيم الجزئي، (يمكن أن يتم اتخاذ إجراء تصحيحي مفيد لمركز مسؤولية ما، إلا أنه يعود بالضرر على أداء المسؤولية ككل، لذا يجب الانتباه إلى

هذه النقطة). ففي بعض الحالات يكون من الأجدر مراجعة الأهداف المبدئية، ولا يتم ذلك إلا بواسطة دراسات منظمة (مرتين في السنة)، مما يسمح للمسؤولين على جميع المستويات بالتواصل فيما بينهم وبين الإدارة العليا والتفاوض على أهداف جديدة.

ثالثاً: أداة للتحفيز ولتنمية مهارات المسؤولين:

تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها، فلوحة القيادة تولد لديهم شعوراً بالتقدم نحو تحقيق الأهداف وتحفزهم لذلك، كما أن التحسين المستمر بالنقاط الأساسية في التسيير والقيام بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول والاطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولين في الأقسام المختلفة في المؤسسة، كل هذا ينمي قدرات ومهارات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل، لذا يمكن القول أن لوحة القيادة تساهم بشكل كبير في تطوير ثقافة التسيير بالمؤسسة.

الفرع الثالث: أهداف لوحة القيادة.

من بين أهداف لوحة القيادة نجد:¹

أولاً: لوحة القيادة كأداة المراقبة:

تسمح لوحة القيادة بالمراقبة المستمرة على ما تحقق ومقارنة الأهداف (المحققة) المحددة وهي تجلب الاهتمام للنقاط الحساسة ومدى انحرافها بالنسبة للمعايير وهي تسمح بتشخيص وفحص نقاط الضعف وإظهار النقائص، لها تأثير مباشر على نتيجة المؤسسة.

ثانياً: لوحة القيادة كأداة للاتصال:

صدور لوحة القيادة تصبح كأداة للاتصال بين مختلف مستويات الهرم الإداري، ويجب أن تسمح للمنفذين أي أسفل الهرم بمناقشة النتائج وكذلك نقاط القوة والضعف ويجب كذلك أن تسمح هذه المناقشات بطلب وسائل إضافية أو تحديد أكثر لما هو مطلوب ومنتظر منهم، أما المسؤول في التسلسل الهرمي فيجب عليه أن ينسق الإجراءات والقرارات التصحيحية المجمع القيام بها قصد تعظيم النتائج الإجمالية بدلاً من الجزئية.

ثالثاً: لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرار:

تعطي لوحة القيادة معلومات عن نقاط القوة والضعف للمسير، هذه المعرفة تسمح بوضع خطة تصحيحية محددة المدى وبالتالي فهي تؤدي دور أداة مساعدة على اتخاذ القرار ثم كوسيلة من الوسائل المهمة في عملية التسيير.

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في إعداد وتقديم لوحة القيادة.

هناك عدة أدوات تجسد لوحة القيادة وتعكس الأداء العام للمؤسسة ومن بين أهمها ما يلي:

الفرع الأول: الجداول والقوائم المالية.

¹معراج هواري، ومصطفى الباهي، "مدخل إلى مراقبة التسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص85.

تقوم هذه الوسائل بالتزويد بلوحة القيادة بالمعلومات المفصلة، وهي أساسا وثائق ملخصة للعمليات المحاسبية، تقدم في شكل جداول وضمن شروط قانونية وتنظيمية إلى الهيئات المستفيدة منها، وإظهار هذه القوائم ضمن لوحة القيادة يساعد في التحليل من خلال ترجمتها في شكل نسب ودراسة التغيرات في شكل منحنيات وتمثل هذه الوسائل في الميزانية وجدول حسابات النتائج...الخ.¹

الفرع الثاني: قيم إجمالية وانحرافات

القيم الإجمالية موضوعة أساسا من أجل رؤية المسؤول حقيقة نشاطه، أي كل المؤشرات الهامة التي يعمل بها. ويمكن حساب الانحرافات على بعض القيم، وهذا يمثل مهمة للقيادة لأنها تسهل ملاحظة الانحراف الحقيقي بالنسبة للتنبؤات بحيث تكون ايجابية أو سلبية.²

الفرع الثالث: النسب.

هي قيمة لها دلالة قوية على بنية المؤسسة ونشاطها من خلال العلاقة بين عنصرين من عناصر بنية المؤسسة فبعضها عبارة عن معلومات محاسبية والبعض الآخر يتم تحديده انطلاقا من معطيات مقاسية بالوحدات الفيزيائية، هذه النسبة تكون معتمدة على المدى القصير. إلا أن استعمالها يفترض احترام مبدئين:³

- المبدأ الأول: اختيار نسب متجانسة وذات دلالة، أي أن تكون هناك علاقة واضحة بين القيم المستخدمة (البسط والمقام) وفي حساب كل نسبة يمكن مقارنتها فيما بينها.
- أما المبدأ الثاني فيتمثل في: اختيار نسب ذات معنى أي أنها تعبر عن الوضعية الحقيقية لمركزها ولا بد أن تكون بسيطة وسهلة الفهم تؤدي دورها التقييمي والقيادي.

¹قريشي محمد الصغير، "لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2004، ص 87.

²Michel Gervais, "Contrôle de gestion et planification de l'entreprise", Edition économique, 7ème édition, paris, 2000, p619.

³L.LANGLIS, C.BONNIER et M.BRINGER, opcit, p58.

تتنوع طبيعة النسب حسب النشاط الذي نريد دراسته، ويمكن عرض بعض النسب في الجدول رقم (1-2).

الجدول رقم (1-2): النسب الأكثر استعمالاً في وظائف المؤسسة.

مديرية الإنتاج	المدير التجاري	المدير المالي	مدير المستخدمين	المدير العام
تكلفة الصنع الكلية/عدد القطع المصنعة	نتيجة الوحدة/رأس المال الدخل في الوحدة	أموال خاصة/الأموال الدائمة	أعباء المستخدمين/مجموع التكاليف	مجموع التكاليف/الإيرادات
الكميات المصنعة/ساعات العمل	رقم أعمال المؤسسة/رقم الأعمال السوق	الموارد الثابتة/قيم غير منقولة	عدد ساعات الغياب/عدد ساعات العمل	النتائج/رقم الأعمال
الفضلات/الكميات المستهلكة	رقم الأعمال/عدد البائعين	الأعباء المالية/القروض	رقم الأعمال/عدد ساعات العمل	النتائج/رأس المال الخاص

Source :Claude ALAZARD et Sabine SEPARI, opcit, p597.

ستتضح من خلال الجدول أن النسب تختلف من مركز إلى آخر، فنجد المدير العام مثلاً يعمل على رفع رقم أعمال المؤسسة من أجل تعظيم الأرباح، فنجد النسبة = النتيجة/ رقم الأعمال، تعبر عن نتيجة مسجلة خلال الدورة والتي تؤدي إلى قيمة الرفع في رقم أعمال المؤسسة.

أما المدير التجاري فنجد أنه يركز على مردودية نشاط الوحدات، فإذا أخذنا مثلاً: رقم الأعمال/عدد البائعين، والتي تعبر عن ارتفاع مردودية البائع الواحد، مما يسهل التعرف على نطاق الأكثر مردودية في عملية البيع. وكذلك التغيير في الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة مع المنافسين مبيعات المؤسسة/مبيعات السوق.

أما المدير المالي فنجد أنه يركز على النسب التي تبين ديون المؤسسة مقارنة بإجمالي الأموال الدائمة، وكذلك نسبة الأعباء المالية/النتائج، فهي تعبر قدرة المؤسسة على تسديد مستحقات القروض.

أما مدير المستخدمين فيمكنه معرفة نسبة التغيب = عدد ساعات الغياب/عدد ساعات العمل، وكذلك معرفة الكتلة النقدية المخصصة للمستخدمين مقارنة مع المجموع التكاليف لدراسة إمكانية توظيف عمال جدد أم لا.

أما مدير الإنتاج فيمكنه معرفة نسبة التبذير في المواد الأولية من خلال نسبة الفضلات إلى المواد المستعملة في الإنتاج.

الفرع الرابع: المنبهات.

هي مؤشرات ذات أهمية خاصة حيث أنها عبارة عن إشارات مرئية تظهر الانحرافات المعبرة وذات دلالة بعد قيم المؤشرات بمعيار معين، وأحياناً بتلوين المؤشران بألوان مختلفة تثير انتباه المسؤولين مثل: الأحمر للحالة الخطيرة، البرتقالي في الحالة الإنذار والأخضر لما تكون حالة جيدة، وأحياناً تكون المنبهات عبارة عن موسيقى خاصة للإنذار وتنبيه ولكن بوجود وسائل تقنية مثل الكمبيوتر¹.

شكل رقم (2-4): المنبهات الخاصة بلوحة القيادة.



أداء سيء



أداء متوسط



أداء جيد

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الخامس: التمثيلات البيانية.

مقارنة الجداول المرقمة فان الرسوم البيانية لها عدة مزايا هي:²

- تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة.
- شرح التغيرات الحاصلة والفروقات.
- تسمح بإلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة والاتجاهات العامة.

هناك عدة أنواع من الرسوم المستعملة في لوحات القيادة منها:³

تستخدم المنحنيات لتتبع تطور:

- رقم الأعمال.
- الأعباء.
- الهوامش.
- الكميات... الخ.

¹Michel Gervais, Opcit, p622.

²Michel Leroy, Le Tableau de Bord au Service de L'entreprise, Edition Organisation pris, 1998, p76.

³بونقيب أحمد، مرجع سابق، ص160.

وعملية عرض عدة منتجات في نفس الوقت تساعد على إجراء المقارنة بين النتائج الفعلية والأهداف أو حتى مع نتائج الدورة السابقة. كما يبينه الشكل رقم (2-5): التالي

شكل رقم (2-5): نموذج عن المنحنيات.

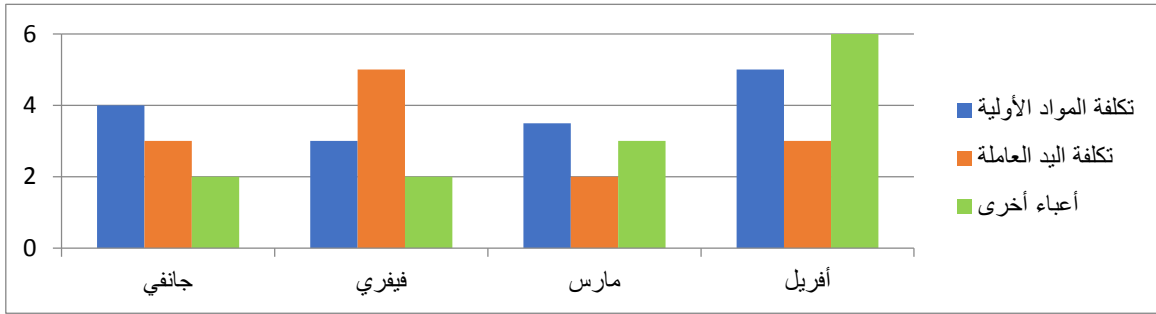


المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: الأعمدة.

أما فيما يخص الأعمدة نلخصها في الشكل الموالي والذي هو عبارة عن مثال حول توزيع تكاليف منتج S.

الشكل رقم (2-6): توزيع التكاليف المنتج S.



المصدر: من إعداد الطالب

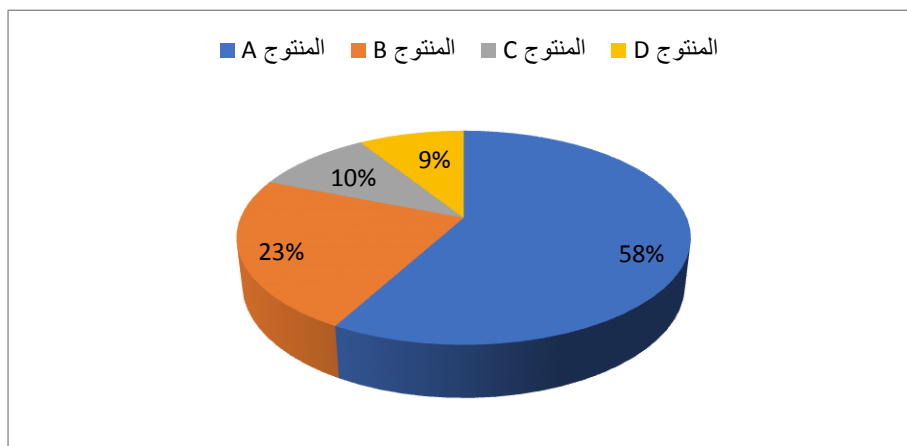
ثالثا: الأقراص

وتستعمل عموما لمتابعة:

- توزيع الأعمال (حسب المنتج، حسب المناطق)...
- توزيع الأعباء حسب طبيعتها (مواد أولية، أعباء المستخدمين)...
- حصص السوق.

مثال: حول توزيع رقم الأعمال حسب المنتجات.

الشكل رقم (2-7): توزيع رقم الأعمال حسب المنتجات وفق طريقة الأقراص.



المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية.

يعتبر تقييم الأداء من الأدوات الهامة التي تستخدمها الإدارة في الرقابة على الموارد البشرية والتي تستند إلى ضرورة وجود معايير ثم إجراء أي تعديلات تستخلص من عملية المقارنة، ويستخدم تقييم الأداء كنوع من الرقابة حيث يتم بصفة دورية وفي موقع العمل أثناء التنفيذ وتسمى الرقابة المتزامنة، ثم يتم تقييم الأداء في نهاية السنة وتسمى الرقابة اللاحقة، ثم بعدها يتم وضع المعايير للعام القادم.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الموارد البشرية.

قبل الخوض في توضيح مفهوم تقييم الأداء لابد من الإشارة إلى اختلاف تسميات التي أطلقها باحثو الإدارة على هذه العملية، حيث وردت أسماء مختلفة لها في المصادر العلمية التي ناقشت وبحثت فيها، فالبعض أطلق عليها اسم تقييم العامل والبعض الآخر أسماها قياس الكفاءة وآخرون أسموها تقييم الكفاية ومنهم من أسماها تقييم الأداء.

وقد اختلفت تعريفات تقييم الأداء باختلاف الكتاب والباحثين وسنعرض فيما يلي أهم التعاريف الشائعة لهذه العملية:

- تقييم الأداء هو عبارة عن دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف انجاز أنشطة سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة أو أي جزء من أجزائها.¹
- تقييم الأداء هو قياس مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي تسند إليهم، والحكم على تصرفاتهم وسلوكهم أثناء العمل، وعلى مدى تطور في أدائهم خلال فترة زمنية محددة.²
- تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العامل بشكل منصف وعادل لتجري مكافأته بقدر ما يعمل وينتج، بالاستناد إلى معدلات ومعايير معينة يتم مقارنة أدائه الفعلي بها من أجل حكم على مستوى كفاءته في العمل الذي يؤديه.³

من خلال التعريف السابقة يمكن استخلاص بعض النقاط التي تحدد مفهوم تقييم الأداء، هذه النقاط هي:

- ان عملية تقييم الأداء عملية منظمة ودورية وتتلاءم مع نشاطات وطبيعة عمل كل مؤسسة.
- إن عملية تقييم الأداء أي عامل تطلب مراقبة وملاحظة أدائه بشكل مستمر حتى يتم الحكم على كفاءته على أساس موضوعي وليس شخصي.
- إن القيام بتقييم الأداء يتطلب وجود معدلات معيارية يتم وضعها بشكل مسبق وبالاعتماد على أسس علمية وموضوعية حتى يتم مقارنة الأداء الفعلي للعامل بهذه المعايير.

¹عبد الغفار حنفي وآخرون. "تنظيم وإدارة الأعمال"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص568.

²مهلال ومحمد عبد الغني حسن، "مهارات إدارة الأداء"، مركز تطوير الإدارة والتنمية، الطبعة الثالثة، مصر، ص129.

³توفيق عبد المحسن، "تقييم الأداء: مدخل جديد لعالم جديد"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997، ص54.

وفي النهاية يمكن صياغة التعريف الشامل لتقييم الأداء على أنه: نظام رسمي مصمم من تقييم أداء الموارد البشرية أثناء العمل، وذلك من طرق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة، ويجري في نهاية الملاحظة تقدير الجهد والسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على حدى وبشكل موضوعي دون تحيز، لتجري النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية.

تعتبر عملية قياس وتقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة التي لا يمكن للإدارة الاستغناء عنها، وذلك نظرا للمعلومات التي توفرها عن الأداء الحالي للأفراد وعن أماكن القصور والقوة في الأداء، وبالتالي العمل على معالجة نقاط القصور وتدعيم نقاط القوة، بالإضافة الى دورها في تطوير وتحسين أداء الأفراد والارتقاء به نحو الأفضل .

الفرع الأول: أهمية قياس وتقييم الأداء الموارد البشرية.

يمكننا أن نحدد مدى أهمية هذه العملية من خلال استعراض الفوائد التي تحققها وهي:¹

أولاً: رفع الروح المعنوية لأفراد.

لا شك أن قيام تقديم سليم وموضوعي للأداء بعمل على إعطاء كل عامل حقه وعلى معالجة نقاط الضعف التي تكتنف أداءه يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، خاصة عندما يشعر هؤلاء أن جهودهم لا تذهب سدى، وأنها موضع تقدير من قبل رؤسائهم.

ثانياً: إشعار العامل بالمسؤولية

عندما يشعر العامل أن قيامه بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه سيجلب له الفائدة والتقدير نتيجة موضوعية عملية التقييم وسيزيد من فرض ترقيته إلى وظائف ذات مستويات إدارية أعلى سوف يزيد حس المسؤولية لديه وسيجعله يبذل أعلى طاقاته وقدراته لإتمام عمله بالشكل الذي يرضي رؤسائه في العمل.

ثالثاً: تقييم سياسات الاختيار والتعيين

حيث تساعد عملية تقييم الأداء في التعرف على مستوى الأفراد الذين تم اختيارهم للعمل في المنشأة، وتحديد مستوياتهم العلمية والفنية ومدى اندماجهم في العمل، هذا يساعد في الحكم على مدى نجاح سياسات الاختيار والتعيين أو فشلها في توفير الموارد البشرية الملائمة للمؤسسة.

¹نوار هاني، "تقييم أداء الوارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2004، ص63.

رابعاً: تطوير الرقابة على الأداء.

إن قيام الإدارة بتقييم الأداء يتطلب منها أن تقوم بمراقبة وملاحظة أدائهم بشكل دائم ومستمر حتى تتمكن من الاعتماد على معايير موضوعية وصحيحة عند إعطاء الأحكام على هؤلاء الأفراد.

خامساً: الموضوعية وتحديد المكافآت التشجيعية

إن قيام نظام تقييم وفق أسس سليمة وعادلة يخلق شعوراً لدى الأفراد أنهم عوملوا معاملة واحدة دون تحيز، وبالتالي فإن هذا يولد انطباعاً عاماً لديهم بأن ما يستحقونه من مكافآت تشجيعية وحوافز هو مناسب لأدائهم وكفاءتهم لأن النظام العادل لتقييم الأداء يكافئ كل موظف على أساس مقدراته وجهده وكفاءته في أداء العمل.

سادساً: تنمية كفاءة الرؤساء والعاملين

إن قيام الرؤساء بتقييم أداء مرؤوسهم يتطلب منهم بذل جهود كبيرة من ملاحظة المرؤوسين أثناء العمل إلى جمع البيانات المطلوبة عنهم ودراستها وتحليلها ودراسة السلوك الناجم لديهم، ولا شك أن هذه الأمور تزيد قدرة الرؤساء على التفكير المنطقي وإعطاء القرارات السليمة.

سابعاً: تحديد الاحتياجات التدريبية.

إن تقييم الأداء لا بد أن يظهر بعض نقاط الخلل والضعف في أداء بعض الوظائف وبالتالي فإن هذا يوجه البرامج التدريبية للعمل على تلاقي هذا الضعف عن طريق تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف اللازمة لذلك.

ثامناً: تخفيض معدل دوران العمل.

إن وجود نظام تقييم أداء عادل موضوعي سوف يزيد ثقة الأفراد بأن جهودهم وأعمالهم المتميزة ستكون موضع تقدير من قبل الإدارة لأنها تعامل كل فرد حسب مقدرته وجهده، وهذا سيؤدي إلى تمسك هؤلاء الأفراد بعملهم وتخفيض معدل دورانه.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء الموارد البشرية.

بعد أن قمنا باستعراض الفوائد التي يمكن تحقيقها من عملية تقييم الأداء لا بد أن نذكر الأهداف التي تسعى هذه العملية إلى تحقيقها، وقد قسم الباحثون تلك الأهداف إلى قسمين رئيسيين هم¹:

¹نوار هاني إسماعيل، مرجع سابق، ص 65.

أولاً: الأهداف المتعلقة بمعرفة مستوى الإدارة.

يحتاج المدراء في كثير من الأحيان إلى اتخاذ قرارات تتعلق بزيادة مستوى الأجور والترقية والمكافآت، ولا شك أن هذه القرارات تجعل المدير في حيرة من اختيار الفرد الذي يستحق فعلاً المكافأة أو الترقية، لذلك يلجأ إلى تقييم أداء هؤلاء الأفراد بغية التعرف على مستوى كل منهم ومكافأة أولئك الذين يقدمون أداءً عالياً، وحتى يتمكن المدراء من تحقيق ذلك يجب أن يقوموا بعملية التقييم بدقة وموضوعية وأن يوزعوا المكافآت على أساس الأداء وليس على أساس المعرفة الشخصية.

وفي كثير من الأحيان تترافق عملية الأداء بجو من عدم الثقة والطمأنينة بين الرؤساء والمرؤوسين، خاصة عندما تكون المعلومات المجموعة عن الأداء غير صحيحة.

ويمكن لإدارة المؤسسة التغلب على هذه المصاعب عندما يكون هناك أهداف واضحة وصريحة ومعايير دقيقة ومعلومات صحيحة، وعندها يكون هناك صلة بين نتائج التقييم وبين عمليات دفع الأجور والترقية.

ثانياً: الأهداف المتعلقة بالتطوير.

وهي الأهداف المتعلقة بتطوير الأداء من خلال التعلم الشخصي والنمو الذاتي، وهذه الأهداف تتحقق عندما يدرك العاملون مناطق الضعف والقوة عندهم ويعرفون كيفية تطوير مهاراتهم وقدراتهم، حيث أن تركيز الانتباه لا يكون بشكل كلي على الأداء الماضي وإنما على تطوير الأداء في المستقبل.

كما يحاول المدراء تجنب إطلاق المعايير التي تحكم على الأداء، وبدلاً من صنع أحكام حول الأفراد يقيمون مرؤوسهم بتحديد مدى التطور الذي حققه هؤلاء المرؤوسين، وهذا باعتقادهم يمكن أن يساهم في تقليل النزاعات التي يمكن أن تنشأ بين المرؤوسين، وفي النهاية على المدراء وضع أسس التطوير اللازمة وتبني الإجراءات التي من شأنها أن تحقق هذه الأهداف.

وبالإضافة إلى الهدفين الرئيسيين السابقين يمكننا أن نضع أهدافاً أخرى منبثقة عنهما وهذه الأهداف هي:¹

- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
- المحافظة على مستوى عالٍ ومستمر للإنتاجية.
- تنمية المنافسة بين الأفراد وحثهم على تطوير أدائهم والاستفادة من فرص التقدم المتوفرة أمامهم.
- تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى الخضوع لدورات تدريبية معينة من أجل زيادة كفاءتهم وقدراتهم على أداء واجباتهم بشكل جيد.
- تحسين الفهم المتبادل بين المشرفين والمرؤوسين نتيجة ملاحظة المشرفين لأداء مرؤوسهم بشكل مستمر وتوجيههم بالتعليمات اللازمة لهم لتطوير أدائهم.

¹ نفس المرجع، ص 65-66.

المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء الوارد البشرية.

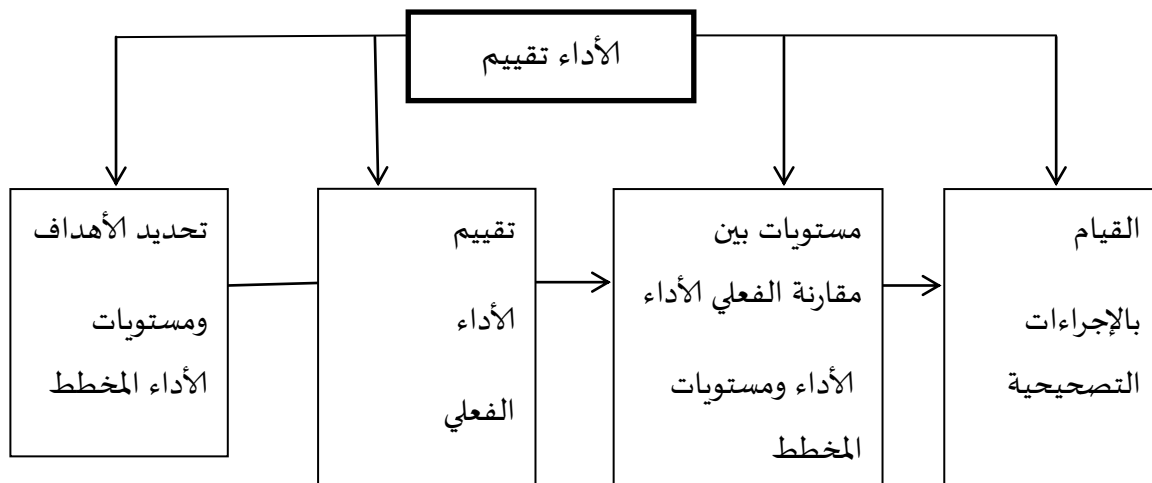
هناك بعض الخطوات التي تتخذ عند إجراء عملية الأداء وهذه الخطوات هي:¹

- تحديد الأداء المطلوب من الفرد من أجل تقدير المستوى الذي يحققه من الانجاز.
- دراسة معايير الأداء التي تم وضعها ومناقشتها مع الأفراد موضع التقييم بغرض إدخال بعض التعديلات عليها من أجل جعل هذه المعايير موضوعية ومناسبة مع قدرات هؤلاء الأفراد بالإضافة إلى قبولها من قبلهم.

- متابعة أداء الفرد المقيم بشكل مستمر من قبل الرئيس المباشر، من أجل الوقوف على أدائه ومدى تحقيقه لواجباته ومسؤولياته، ومعرفة نقاط الضعف عند بعض الأفراد واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها والحد من تأثيراتها السلبية على سير العمل.
- مقارنة الأداء الفعلي للفرد مع معايير الأداء الموضوعة مسبقا من أجل الوقوف على الانحرافات الناتجة.
- الاجتماع بالفرد الذي يجري تقييمه من أجل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها معه بغية معرفة أسباب الانحرافات الناتجة سواء كانت سلبية أم إيجابية، والعمل على تدعيم الانحرافات الايجابية وتجاوز الانحرافات السلبية في المستقبل. ولا بد الإشارة إلى ضرورة مراعاة الوضع النفسي للفرد وعدم توجيه الملاحظات والنقد بشكل جارح يمكن أن يثير مشاعره ويؤثر على أدائه فيما بعد.
- اتخاذ الإجراءات المناسبة والكافية بمعالجة مواضع الخلل وتحقيق تطوير مستمر في الأداء المستقبلي.

ويمكن تعبير عن خطوات عملية تقييم الأداء من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-8): خطوات تقييم الأداء.



المصدر: عبد الغفار حنفي وآخرون، مرجع سابق، ص 569.

¹ سعيد صالح عودة، "إدارة الأفراد"، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص ص 373-374.

خلاصة:

تقييم أداء العاملين هو مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم، كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه، فمن خلال التقييم وبناء على نتائجه نتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين ومعاقبة المقصرين.

فاعلية نظام تقييم الأداء تعني مدى مساهمة هذا النظام في مساعدة العاملين في تطوير أدائهم الوظيفي وتحسين علاقاتهم التنظيمية، وأما وضعيته فإن المقصود بها مدى استناد هذا النظام إلى معايير واضحة ودقيقة وعادلة، ومدى قدرة الرئيس المباشر على الحكم على أداء المرؤوسين بكفاءة ونزاهة. والتقييم قد يستخدم لتنمية الفرد من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية له ومعرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة.

هناك عدة طرق لتقييم الموارد البشرية، وقد ركزنا على إحدى هذه الأدوات وهي لوحة القيادة. هذه الأداة لها دور بالغ الأهمية في المؤسسة وتستعمل منذ وقت طويل من أجل التقييم على مستوى معظم الوظائف الإدارية، إن تخصيص لوحة القيادة على مستوى الموارد البشرية بغرض متابعة الأداء يعتبر أمراً حتمياً، وعلى المسئول المعني بإعداده أن يختار مؤشرات التي يود متابعتها والتي يتم من خلالها متابعة هذا القسم ككل.

لوحة القيادة أيضاً تعتبر وسيلة لقيادة أنشطة إدارة الموارد البشرية، والركيزة الأساسية لاتخاذ القرارات العملية والإستراتيجية، وهذا لما تحتويه من مختلف المؤشرات، وإمكانية التنبؤ ودراسة تطور أوضاع الموارد البشرية ومراقبة تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية من أجل تحقيق هدف المؤسسة. وهذا ما سنحاول معرفته على أرض الواقع من خلال دراسة حالة مؤسسة المتوسط للزجاج MFG. بالأربعاء ولاية البليدة..

تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري وذلك على مستوى إحدى المؤسسات الاقتصادية وهي مؤسسة المتوسط للزجاج MFG المتواجدة بمدينة الأربعاء (البليدة) .

إن أكبر المؤسسات من حيث العمال وحجم الاستثمار ساهم في تقسيم هذه الأخيرة إلى مراكز مسؤولية والتي تأخذ شكل فروع أو وحدات الخ... وهذا من أجل متابعة نشاطها وطريقة سير تنظيمها وتقييم أداءها و مردودية الأفراد فيها، ومن أجل متابعة وتقييم نشاط وأداء هذه المراكز هناك عدة أساليب وأدوات تستخدم لذلك ومن بين هذه الأدوات نجد لوحة القيادة باعتبارها أداة من أدوات مراقبة التسيير.

إن عملية تقييم الأداء من خلال وظيفة الموارد البشرية وحدها لا تكفي إذا ما لم يصاحبها تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، ألا وهي تحسين الأداء التنظيمي والتسيير بالإضافة إلى زيادة إيرادات المؤسسة وإيجاد حلول للمشاكل التي وقعت فيها المؤسسة والتي كانت السبب في تحقيق نتائج غير مرضية الخ...

على ضوء ما سبق سنحاول في هذا الفصل من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة المتوسط للزجاج التعرف أكثر والتوسع في الموضوع وذلك بالتطرق إلى كل من وظيفة مراقبة التسيير ودور لوحة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة حيث سوف نتناول كل هذا في ثلاثة مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: تقديم مؤسسة المتوسط للزجاج MFG إلى دراسة ميدانية حول المؤسسة.
- المبحث الثاني: سنتناول فيه وظيفة مراقبة التسيير في مؤسسة المتوسط للزجاج MFG.
- المبحث الثالث: سنتناول فيه لوحة القيادة في تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة المتوسط للزجاج MFG.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة المتوسط للزجاج MFG

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم مؤسسة المتوسط للزجاج MFG وهذا بالتطرق إلى تعريف ونشأة مؤسسة المتوسط للزجاج MFG ، والتعرف على أهم المنتجات التي تنتجها المؤسسة، و أهداف ومهام هذه المؤسسة والميدان التنظيمي لها.

المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة المتوسط للزجاج MFG

الفرع الأول: النشأة التاريخية لمؤسسة MFG

تعد مؤسسة المتوسط للزجاج MFG واحد من فروع سيفيتال الرائد الصناعي الأول في قطاع الجزائر ويعتبر فرع MFG حديث النشأة حيث انطلقت أشغال إنشائه سنة 2005 وانتهت في ماي 2007 وفي 28 ماي 2007 تم تدشين هذه الشركة من طرف رئيس الجمهورية (عبد العزيز بوتفليقة) رفقة السيد (سعد ربراب)، المدير العام لمجمع سيفيتال لينطلق العمل فيه في 22 أوت من نفس السنة.

الفرع الثاني: التعريف بمؤسسة MFG

تعد MFG أكبر وحدة صناعية لإنتاج ألواح الزجاج المسطح في إفريقيا وذلك بفضل قدرة إنتاجية تبلغ 600 طن في اليوم برأس مال 8 مليار دينار حوالي 100 مليون دولار أمريكي ويتميز الموقع الصناعي بموقع استراتيجي مناسب إذ يحتل مساحة تفوق 10 هكتارات في مدينة الأربعاء (الناحية الجنوبية للجزائر العاصمة) إلى على مسافة 30 كلم من الجزائر حيث يستغرق ساعة للوصول إلى المطار الدولي هواري بومدين وكذلك ميناء الجزائر، كما تتسع مخازن هذه المؤسسة MFG الى أكثر من 2000 طن من الزجاج داخل الصناديق إضافة إلى توفرها على الحلول اللوجيستكية الشاملة من أجل نقد وإعداد من أجل إرضاء عملائها.

وبكل هذه القدرات أصبحت MFG الممول الأول للزجاج المسطح حيث أن 30% من الإنتاج كاف لإشباع حاجيات السوق الجزائرية وبذلك يتم تخصيص 70% المتبقية للتصدير إلى الأسواق الخارجية.

وعليه من أجل توغل أكبر في السوق الأوروبي فقد أسست MFG فروع بأروبا تدعى (MFG أوروبا)، فرع باسبانيا، وآخر بايطاليا بضاحية Tirineta وكذا فرع بتونس والمغرب، وتتوفر هذه الفروع على كامل التجهيزات والخدمات التجارية التي تسمح بسد طلبات زبائننا في أوروبا، حاليا يعمل لها 800 عامل في مختلف التخصصات ، الصيانة، الإنتاج، مراقبة الجودة.

الفرع الثالث: أهم منتجات شركة المتوسط للزجاج MFG

تعتبر معايير جودة المنتج محورا أساسيا لدى الإدارات العامة بشركة MFG، حيث سعت لمجرد دخولها في الإنتاج إلى الرقي بمنتجاتها إلى درجة موافقة معايير الجودة الأوروبية، فتحصلت بذلك MFG على علامة المطابقة CE* وكان ذلك في 24 أكتوبر 2007 وهذا ما سمح لها بغزو السوق الأوروبية، بعدما شرعت MFG في بذل كل الجهود من أجل ضمان أفضل المنتجات لزبائنها الكرام مع احترام قوانين الجودة والبيئة والصحة، والأمان وتحصلت بذلك على شهادة اثباتية أخرى **QHSE، وعلى هذا الأساس تضع شركة المتوسط للزجاج تحت تصرف زبائنها وعملائها باقة متنوعة من المنتجات التي تلي حاجات قطاعات متعددة نذكرها فيما يلي:

أ- الزجاج المسطح:

يعتبر من أهم منتجات الشركة بفضل خصائصه الفريدة وتشكيلته المتنوعة الأشكال والأحجام التي تذهب من 12 إلى 19 ملم خشنا ذات الأبعاد المعروفة بـ ^{***}PLF، ^{****}DLF، ^{*****}DLF1/2. وانطلاقا من هذا الزجاج وقابليته لمختلف التحولات نحصل على سلسلة متنوعة من الزجاج.

ب- الزجاج المصفح ذو الورقيات: هو نوع من أنواع الزجاج، قد تم إنتاجه وتسويقه في نوفمبر 2009 وهو صفائح زجاجية أمنية مشكلية من عدة ورقيات زجاجية محمات على النار، مبللة متناسقة بفضل نوع من مادة ملونة "الفيديل"

ج- الزجاج ذو الطبقيات: يعتبر من أنواع الزجاج المسطح.

د- الزجاج الثنائي المعزول: يعتبر ثاني خطوة للتنمية حيث قامت MFG بعملية تحويل المواد الزجاجية لتغطية السوق الوطنية والزجاج الثنائي المعزول مخصص للنوافذ وواجهات المباني الزجاجية.

* CE تعني جودة المنتج للمجموعة الأوروبية التجارية للمنتجات المصنعة.

** QHSE qualité, hygiène, santé, sécurité, environnement.

^{***}plf البعد الصغير.

^{****}DLF البعد المتوسط

^{*****}DLF1/2 البعد النصف متوسط

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة المتوسط للزجاج MFG

الفرع الأول: مهام شركة المتوسط للزجاج

مما لا شك أن المؤسسة مهما كان نوعها الاقتصادية، اجتماعية أو تجارية، الخ...، فهي تسعى وتهدف منذ نشأتها إلى التعريف بالشركة وتحسين صورتها وسمعتها من أجل إثبات وجودها في المحيط الذي تنتمي إليه، وهذا فان المهمة الرئيسية لشركة المتوسط للزجاج، تندرج ضمن مهام المجمع التي تركز أساسا على استغلال وسائل الإنتاج والمنشآت الصناعية القادرة على ضمان الاستمرارية في العمل والنجاح في الإنتاج، بالإضافة إلى تثبيت وتعزيز مكانتها في الأسواق الجزائرية والإفريقية، العالمية وإن دل على شيء فهو يدل على أنها تعمل ما يعادل 70% من منتجاتها إلى الأسواق العالمية، وما يقارب 30% كاف لإشباع السوق الجزائرية، وعلى العموم يمكن تلخيص المهام المحددة من طرف شركة المتوسط للزجاج MFG على النحو التالي:

- أن المهمة الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها مؤسسة المتوسط للزجاج التربع على قائمة العشر دول الأوائل المنتجين للزجاج في العالم، وبذلك تكون قد ضمنت لنفسها الوصول إلى العالمية وأكثر.
- تعمل مؤسسة المتوسط للزجاج على تزويد مصانعها بمعدات تقنيات وأدوات جد حديثة، وبدت آخر التكنولوجيات التي تطلب توفرها ما يقارب 8 مليار دينار أي حوالي 100 مليون دولار من أجل إنتاج أكبر قدر من الزجاج، وضمان توزيعه على أوسع نطاق لإشباع حاجيات السوق الجزائرية والإفريقية على حد سواء بإضافة إنتاجية مختلفة طبعاً.
- تقوم مؤسسة المتوسط للزجاج MFG بتصدير 70% من إنتاجها إلى الأسواق الخارجية، وبذلك تجاوزت الجزائر فكرة البلد المستورد إلى فكرة جديدة أخرى وهي بلد مصدر لهذا المنتج.
- العمل على أن تبقى مؤسسة المتوسط للزجاج الرائد في هذا المجال، بضمان استمراريتهما، وزيادة احتكارها للسوق، نظراً لقلّة وغياب شبه كلي للمنافسين في هذا الميدان في إفريقيا عامة والجزائر خاصة.
- البحث والتطوير لسياسات الإنتاج وحقوق التسيير من خلال إنتاجها مؤسسة المتوسط للزجاج لأنظمة تسييرية مختلفة من بينها "QHSE* (نوعية، صحة، أمن، بيئة).
- توسيع أدوات الإنتاج والاستعمال الأسهل لقدرات الإنتاج المتاحة و البحث الدائم والمستمر في تطوير سياسة ترقية المنتج.
- السهر على بناء علاقات تجارية متعددة مع مختلف الأطراف من الزبائن والموردين والمساهمين الخ...

*QHSE qualité, hygiène, santé, sécurité, environnement.

- تطوير الفضاءات ومضاعفة التكوين في إطار البرنامج السنوي المتعلق بالعمال والمستخدمين، من أجل رفع تأهيلهم العملي وذلك من خلال إرسال الإطارات لإجراء التبرصات بالخارج، إلا أن هذا لا يفي أنها تقوم بتكوينات للعاملين المبتدئين داخل المؤسسة بجلب خبراء وطنيين.
- قيام المؤسسة المتوسطة للزجاج MFG منذ 2009 بمكافأة القدرات العالية لعمالها وتحديد مسؤولياتهم بطريقة عادلة سعياً منها إلى تنمية و

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة المتوسط للزجاج MFG

- يعتبر الوفاء، الالتزام والدقة والانضباط وروح الإنتاج والإبداع ومبدأ الإتقان من قيم المؤسسة أي من قيم كل عامل في المؤسسة في مختلف المناصب وذلك من أجل خدمة كل الهيئات (المساهمين، المساعدين، الزبائن والمجتمع المدني).
- ضمان راحة زبائنها واحترام المحيط وأمان عمالها.
- تضمن مؤسسة المتوسط للزجاج MFG كل المجهودات من أجل إثبات شهادة *ISO.
- في إطار نمو القدرات في الإنتاج MFG تهدف إلى إنشاء خط ثاني بقدرة 800 طن في اليوم، إنشاء هذا المشروع.
- يمثل أحد المراحل المهمة من أجل جعل هذه المؤسسة الأولى في عمل الزجاج المسطح ومن جهة أخرى من أجل سوق عالي تعمل المؤسسة على توزيع منتوجاتها للتصدير وقريباً اختراع خط الزجاج المورق، هذه الوحدة ستكون متمركزة أيضاً بالأربعاء وسيكون عندها قدرة الإنتاج 400 طن في اليوم.
- ضمان موقع فعال على المستوى الوطني والإقليمي وكذا اختراق السوق العالمية.
- الإرضاء الكلي والدائم للزبون وهذا بوضع سياسة تسيير للنوعية والجودة تدريجياً.
- الحفاظ والرفع من حصص السوق الوطنية لضمان استمرارية المؤسسة الذي يضمن له الدخول إلى الأسواق الخارجية وكذا البحث الدائم على النمو الاقتصادي والمالي.

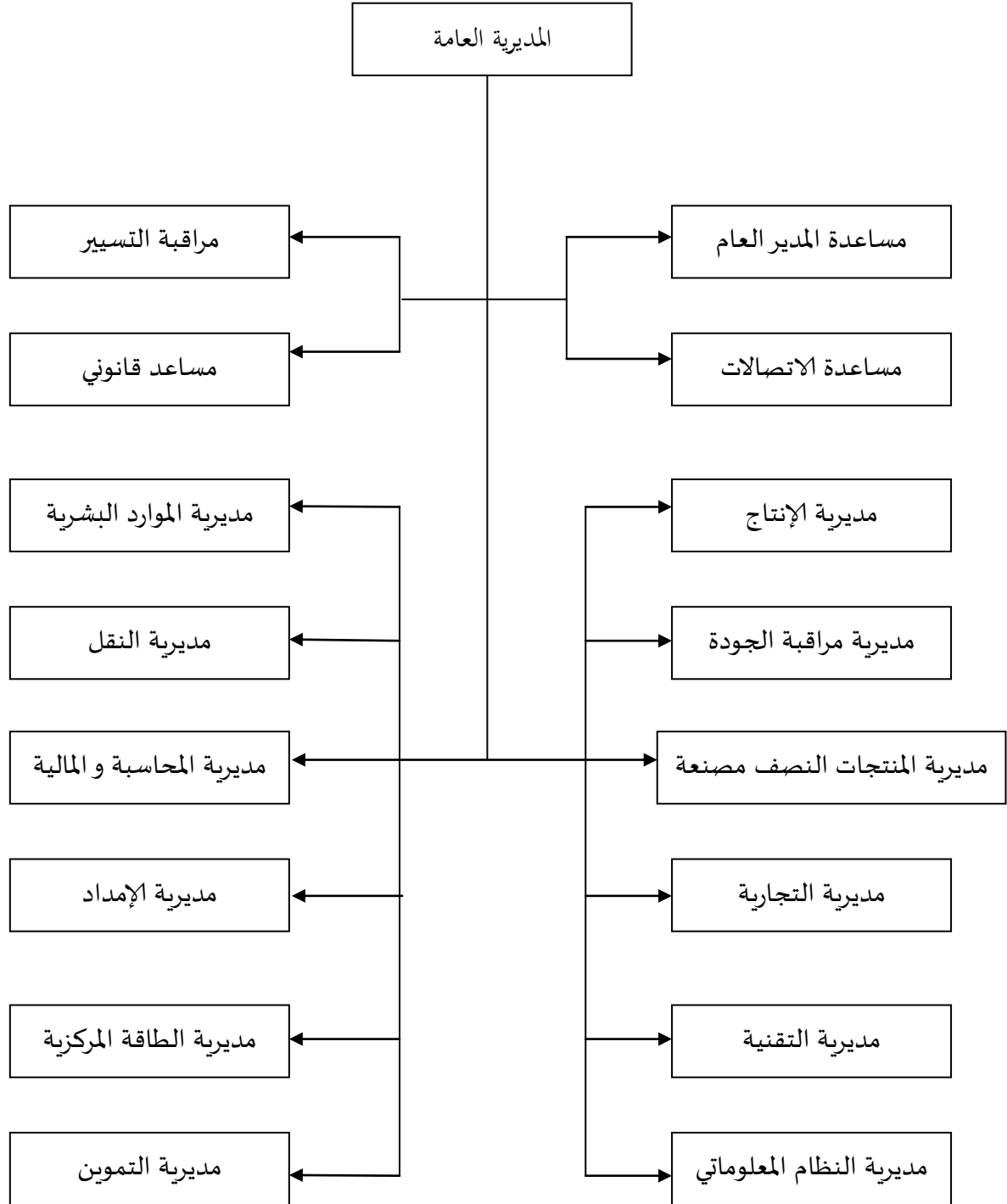
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المتوسط للزجاج MFG:

يوضح الهيكل التنظيمي مختلف المديرات والمصالح (الشكل رقم 1-3) وهو مخطط بياني عام للشركة التي تقسم المديرات والمصالح ومهمتها تحقيق ومراقبة جميع الأنشطة باستمرار.

الفرع الأول: مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة المتوسط للزجاج MFG:

هيكل المؤسسة هي هيكل مركزي كما يوضح الشكل

الشكل (1-3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة المتوسط للزجاج



الفرع الثاني: شرح مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة MFG¹.

- (1) المدير العام: يحتل المركز الأعلى في الهرم التنظيمي له اتصالات في جميع المصالح والمديريات كما له جميع الصلاحيات لاتخاذ القرارات حيث توزع فئات المستخدمين كآلاتي: 5% كإطارات سامية، 28% عمال، 65% كإطارات عادية.
- (2) الإدارة التقنية: وتتكون من قسمين: العمليات وقسم المشاريع، مهامها الرئيسية هي:
 - انجاز خطوط جديدة.
 - انجاز ملاحق ومشاريع جديدة.
 - المساهمة في تطوير أسواق جديدة وإطلاق خطوط إنتاج جديدة
 - تحسين الخدمات المختلفة.
 - توفير متطلبات الإدارة من الأجهزة
- (3) إدارة الجودة والنظافة وسلامة البيئة* (QHSE): وتتمثل مهامها الرئيسية في:
 - تعميم الوضع، تشخيص الجودة، التشخيص الاجتماعي، التحليل البيئي، تقييم المخاطر المهنية والموارد البشرية.
 - وضع خطط لضمان تنفيذ أو تحسين نظم الإدارة.
- (4) إدارة محطة توليد الكهرباء: وهي المسؤولة عن ضمان التزويد المستمر للمصنع بالطاقة وضمان عدم انقطاع التيار الكهربائي
- (5) إدارة التمويل: لها ثلاث أقسام:
 - العمليات والصيانة والتجارية التقنية مهمتها الرئيسية هي مراقبة جميع صيانة الزجاج من خلال تجهيز المصنع بالمواد الأولية من الرمال والديكور حتى المنتج النهائي.
- (6) إدارة الأمن الداخلي: تتمثل مهمتها الرئيسية في:
 - ضمان سلامة وأمن المصنع.
 - التحقق من هوية كل من يدخل أو يخرج من المؤسسة.
- (7) إدارة الإنتاج: وتتكون من ثلاث أقسام: الإنتاج والصيانة والمرافق العامة ومن مهامها الرئيسية ما يلي:
 - تساعد في تحديد أهداف الإنتاج التي هي مسؤولة عنها (التكلفة، الوقت، الجودة، والكمية).
 - تنظيم وتنفيذ وتحسين الناتج وفقا لأهدافها.
 - المساهمة في تطوير وسائل الإنتاج وتحسين المنتجات والعمليات الإنتاجية.

¹الاعتماد على الوثائق المقدمة من المؤسسة MFG

*QHSE qualité, hygiène, santé, sécurité, environnement.

- قيادة وإدارة فرق من العمال والتقنيين والمدراء.
- وضع ميزانية لوحدة الإنتاج بأكملها.
- (8) إدارة المبيعات والمشتريات: وتتكون من ثلاث أقسام: الشراء، التموين، الموارد العامة والنقل وتتمثل مهمتها في:
 - تنظيم وإدارة وإمدادات الخدمة.
 - تحديدي الاحتياجات وذلك حسب العرض والطلب.
 - التحكم في عمليات التموين.
 - مراقبة عمليات البيع.
- (9) إدارة الخدمات اللوجيستية: تتكون من إدارتي النقل ومستودع المنتجات النهائية مهامها الرئيسية هي:
 - التأكد من نقل البضائع في أفضل الظروف الممكنة.
 - التحكم في تقليل الوقت وتكاليف التخزين.
 - إدارة المشتريات من موردي المواد الأولية.
 - المشاركة في تخطيط الإنتاج.
 - التنسيق مع الجمارك والتأمين.
- (10) إدارة المحاسبة والمالية: تعتبر المحاسبة والمالية من أهم الهياكل في المؤسسة MFG إذ لا يمكن الاستغناء عنها فهي تعمل على تحديد المستخدمين وتتبع حركات الذمة المالية، كما تقوم هذه الأخيرة بجمع المعلومات المتعلقة بكل حركات المد المسجلة لغايات مهمة وضرورية لاستمرارية المؤسسة وتتمثل مهامها فيما يلي:
 - تقديم المعلومات المحاسبية والمالية في حل محدد طبقا للنظام المعمول به.
 - الاستعمال المنطقي للموارد المالية والسهر على التوازن المالي.
 - تحسين النتائج في زمن قياسي.

الفرع الثالث: المهام والمسؤوليات:

الجدول الموالي يوضح مختلف المهام والمسؤوليات

الجدول (1-3): مهام ومسؤوليات المؤسسة المتوسط للزجاج

المهام	المسؤولون
<ul style="list-style-type: none"> - تسيير المديرية. - التخطيط المالي. - التدخلات على المستوى المالي، المصادقة والإمضاء 	مدير المالية والمحاسبة
<ul style="list-style-type: none"> - السهر على السير الحسن للتفاعلات المالية النقدية والبنكية بأنواعها. - وضع جداول متابعة العمليات المالية. - المساهمة في التخطيط المالي للفترات القصيرة والطويلة. - إعداد الجداول المالية كجدول تدفقات الخزينة مثلا. 	رئيس المالية والخزينة
<ul style="list-style-type: none"> - استقبال طلبيات الوفاء ومراقبة الملفات. - الحرص على تطبيق البرنامج المالي. - القيام بعمليات التجارة الخارجية. - الحرص على جرد العمليات المالية ومتابعتها. - المراقبة البنكية والاتصال بالبنوك. 	الاطارات المالية وأمين الصندوق
<ul style="list-style-type: none"> - إعداد القوائم المالية المحاسبية. - إعداد الموازنات المحاسبية. - الحصول على الوثائق المبررة لعمليات الجرد ومراقبتها. - إعطاء مختلف المعلومات لقسم مراقبة التسيير. 	رئيس قسم المحاسبة وإطارات في المحاسبة

الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة المتوسط للزجاج

وفيما يخص عقود العمل بالنسبة لهذه المؤسسة لشهر فيفري 2017 نجد عقود عمل غير محددة لمدة (CDI)* وعقود عمل محددة المدة (CDD)** وعاملين مؤقتين (intérimaires) كما هو موضح.

الجدول (2-3): يوضح عدد العمال حسب نوع عقود العمل لشهر فيفري 2017.

نوع العقد	عدد العاملين
عقد غير محدد المدة (cdi)	800
عقد محدد المدة (cdd)	190
Intérimaires	40
المجموع	1030

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قبل المؤسسة المتوسط للزجاج MFG.

* CDI : conyrat a durée indéterminée.

** cdd : contrat a durée déterminée.

المبحث الثاني: وظيفة مراقبة التسيير لدى مؤسسة المتوسط للزجاج MFG وبعض الأدوات المطبقة:

تمثل مراقبة التسيير إحدى المهام الأساسية التي يتوقف عليها نجاح عملية التسيير خاصة في ظل البيئة الحالية التي تتسم بالعمولة وسرعة التبادل وتطور المستوى التكنولوجي والمنافسة الحادة وذلك لما تتميز به مراقبة التسيير من خصائص وأدوات تمكن المسير من تقييم أداء المؤسسة واتخاذ القرار المناسب بما يحقق أهدافها.

المطلب الأول: دور ومكانة وظيفة مراقبة التسيير في مؤسسة المتوسط للزجاج MFG:

تتمثل المهمة الأساسية لوظيفة مراقبة التسيير في مساعدة المسؤولين العاملين على التحكم بشكل جيد في تسيير نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال سيرورة عمليات قائمة على وضع الميزانيات وخطط العمل بغرض تحقيق أهداف كمية ومحددة كما يقوم مراقب التسيير بمتابعة النتائج وتحديد الانحرافات ومساعدة المسؤولين على شرح أسبابها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة غير أن الملاحظ في المؤسسة أن مراقب التسيير له صلة وطيدة بالعاملين ، حيث أن وجود مديرية مراقبة التسيير يمنح مراقب التسيير السلطة الكافية للتدخل بشكل أكثر إيجابية ومساعدته في اتخاذ القرارات وتقديم النصيحة على هذا المستوى لوضع استراتيجيات مناسبة ومتابعة تنفيذها.

وفيما يخص تنفيذ الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة يجب وضع ميزانيات ولوحات القيادة وتحليل الانحرافات وشرح أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إضافة إلى تصعيد المعلومات الضرورية حول سير النشاط إلى مديرية مراقبة التسيير للمؤسسة.

ومن بين المهام الأساسية لمراقب التسيير على مستوى المؤسسة نجد:

- تقديم المعلومات اللازمة التي تحتاجها كل مصلحة.
- يقوم بتحديد تقرير المهام بالتعاون مع مديرية مراقبة التسيير ويقدم توضيحات.
- إعداد ملخصات للنتائج المحصل عليها خلال تنفيذ المهام.
- تحديد كل الأعمال التي تسيئ إلى استغلال الموارد، وإجراء ملاحظات عند تحليل مؤشرات تسيير للوحات القيادة.
- مراقبة مدى تحقيق كل مسؤول للأهداف المسطرة وذلك من خلال تقارير شهرية خاصة بكل مسؤول التي توضح نسبة الأداء المحقق مع الأداء المقدر.

ويتم تقديم هذه التقارير في شكل مخططات دوائر نسبية وأعمدة تكرارية تعطي صورة واضحة سهلة على أداء كل المصالح.

ويكمن الهدف من هذه التقارير بالنسبة لهذه المؤسسة هو رقابة المسؤولين من أجل تحديد أماكن الخلل وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها في الوقت المناسب، وكذا تقديم لأدائها وتحديد مدى

تقدمها في تحقيق الأهداف والملاحظ أن أهم المؤشرات التي تتضمنها هذه التقارير والتي تتم المؤسسة الاعتماد عليها في التقييم هي:

- عدد العمال.
- مستوى المخزونات.

وتعتبر هذه التقارير بمثابة معلومات تساعد المديرين في اتخاذ القرارات

المطلب الثاني: خطوات مراقبة التسيير في مؤسسة المتوسط للزجاج MFG:

تتمثل وظيفة مراقبة التسيير في مؤسسة المتوسط للزجاج MFG في التأكد من أن ما تم تحقيقه أو ما يتحقق مطابق للأهداف المرسومة لأي نشاط وذلك بإتباع خطوات معينة والتي نوجزها فيما يلي¹:

الفرع الأول: تحديد المعايير الرقابية:

تعتبر المعايير الرقابية في مؤسسة المتوسط للزجاج MFG الأساس الذي تقوم عليه مراقبة التسيير، ففي غياب المعايير لا يمكن تقييم الأداء الفعلي وبالتالي لا يمكن معرفة هل هناك انحراف يستدعي اتخاذ إجراء معين للتصحيح أم لا يوجد انحراف. إن المعايير الرقابية في المقاييس الموضوعية التي تستخدم لتقييم النتائج الفعلية وهي تكفل الأهداف التخطيطية للمؤسسة أو إحدى إدارتها أو أقسامها والتي عبر عنها بشكل يجعل من الممكن استخدامها لتقييم التحقيق الفعلي للواجبات المخصصة.

ونلاحظ من ذلك أن المعايير الرقابية للمؤسسة لها صفة مزدوجة، فهي تمثل هدفا يرجى تحقيقه وفي نفس الوقت تمثل أدوات تقييم يتم بواسطتها مقارنة الأداء الفعلي.

الفرع الثاني: قياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات

بعد أن يتم تحديد المعايير الرقابية تحديدا واضحا وربطها بمراكز المسؤولية تأتي الخطوة التالية وهي جمع المعلومات اللازمة المعبرة عن مختلف جوانب نشاط مراكز المسؤولية أو نشاط المؤسسة ككل بالاعتماد على نظام المعلومات، ثم قياس الأداء الفعلي عن طريق إجراء المقارنة بينه وبين الأداء المخطط له أو المعايير الرقابية المحددة مسبقا، والوصول إلى الانحرافات التي قد تنشأ عن عملية المقارنة.

الفرع الثالث: تقييم الأداء وتحليل الانحرافات

تمثل عملية تقييم الأداء إحدى الحلقات في سلسلة متكاملة ومتراصة من عملية التسيير والرقابة، وتكون بعد وضع المعايير الرقابية وإتمام التنفيذ الفعلي حيث يبدأ دور التقييم ومعرفة مدى الانحراف مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا من أجل تحليل هذه الانحرافات ومعرفة أسبابها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

¹مقابلة مع مدير مصلحة مراقبة التسيير نايت محمد مهدي يوم 20 أفريل 2017.

أولاً: تقييم الأداء:

تعددت المفاهيم حول عملية تقييم الأداء فيرى البعض أن التقييم هو قياس مراجعة النتائج التي تحققت مقارنة بالأهداف وتحديد العوامل المؤثرة على النتائج وتشخيص المشاكل وتحديد المسؤولية الإدارية.

ثانياً: تحليل الانحرافات:

تتحقق الرقابة بالاستفادة من الاستنتاجات الناتجة عن تقييم الأداء ومعرفة الانحرافات ومدى تحقيق الأداء التي رسمتها المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن وجود الانحراف لا يعني بالضرورة أن الأداء الفعلي ليس في حالة جيدة، إلا إذا زاد الانحراف عن حدود الضبط، أي أن هناك حدوداً يمكن أن يحدث الانحراف بينها ولذلك تركز عملية الرقابة على تحليل الانحرافات التي تكون محل تقييم، وفي هذه الحالة يجب أن نفرق بين الأعراض والأسباب والآثار الناجمة من وجود انحراف داخل المؤسسة.

فقد ترجع الانحرافات إلى وجود عيب في الخطة أو المعيار كعدم الواقعية، ومن ثم تعيين إعادة النظر في المعايير ومراجعتها حتى تتلاءم مع ظروف وإمكانات المؤسسة.

وقد ترجع الانحرافات إلى وجود قصور في الأداء الفعلي مقارنة بما أريد انجازه، وهنا يجب تحديد الجهة المسؤولة عن هذا القصور ودراسة العوامل التي أدت إلى ذلك من أجل تحديد العلاج المناسب. وعن طريق الرقابة وتقييم الأداء تظهر عيوب التنظيم أو التعقيد وإجراءات العمل واللوائح ومن هنا يمكن إعادة التنظيم كما تظهر نواحي القصور في التوجيهات الصادرة أو عدم وجود الاتصال المزدوج بين الإدارة والأفراد أو عدم الفهم السليم للسياسة والأوامر الإدارية الصادرة، وهنا يعاد النظر في سياسة التوجيه أو في سياسة الأفراد.

الفرع الرابع: تصحيح الانحرافات

تمثل الخطوة السابقة، تحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها كأساس يركز عليه تصحيح تلك الانحرافات، فعند معرفة الأسباب يمكن اتخاذ إجراء محدد وذلك لإعادة العمليات المختلفة إلى وضعها الصحيح، وقد تكون هذه الإجراءات التصحيحية فورية أو على المدى الطويل ففي كل الحالات يجب مراعاة أثر هذه القرارات التصحيحية التنظيم وعلى الأفراد ومدى انسجامها مع إستراتيجية المؤسسة.

وهنا يتمثل الدور الأساسي والأكثر أهمية لمراقبة التسيير بقدرتها على تصحيح الانحرافات الموجودة أو التي قد توجد في الأداء الفعلي مقارنة بما تم رسمه أصلاً من أهداف وتقدير درجة الخطورة في الفروقات الحاصلة أو التي ستحصل ، ومدى تأثيرها في الأهداف الإستراتيجية المقررة واتخاذ القرارات المناسبة بالتصحيح.

المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير المطبقة من طرف مؤسسة المتوسط للزجاج MFG

تعتمد مؤسسة المتوسط للزجاج MFG على أدوات عديدة في عملية مراقبة التسيير وتتمثل هذه الأدوات في:

- المحاسبة العامة.
- المحاسبة التحليلية.

- تسيير الموازنات.

- لوحة القيادة

وفي هذا المطلب سيتم التعرف على واقع الأدوات الثلاث الأولى ومجال استخدامها في مراقبة التسيير في مؤسسة المتوسط للزجاج MFG بينما يتم التطرق إلى لوحات القيادة في المبحث الموالي بغرض التفصيل فيها بشكل أفضل.

الفرع الأول: المحاسبة العامة

تعتبر المحاسبة العامة المصدر الأساسي للمعلومات في المؤسسة، حيث أنها إجبارية من طرف القانون وتكون مهمة وضرورية مهما كان حجم المؤسسة ورأس مالها ونشاطها.

تستعمل مؤسسة المتوسط للزجاج MFG نظام المحاسبة العامة وفق المعايير المحاسبية جديدة IFRS* و IAS** معايير التقارير المالية و معايير المحاسبة الدولية على الترتيب، وتعتبر الركيزة الأساسية لكل احتياجات المؤسسة من معلومات.

الفرع الثاني: المحاسبة التحليلية

إضافة إلى استعمال المحاسبة العامة، فإن المؤسسة محل الدراسة تستخدم المحاسبة التحليلية وهي تستعمل نظام تكاليف الخاص بالمؤسسة وهو نظام قائم على تتبع الفعلي لمسببات التكاليف بالأخذ بعين الاعتبار كل التكاليف المباشرة وغير المباشرة ولا يكفي النظام باحتساب التكاليف فقط وإنما يعمل على تتبعها وتحليلها لتحديد مصدرها، ويوفر هذا النظام لمصالح المؤسسة المعلومات حول:

- التكلفة الوحودية لكل منتج.

- تكلفة الإنتاج بهدف تقييم المخزونان.

- تطور المنتجات من شهر لآخر.

- إعداد التقارير المتعلقة بالتكاليف.

- التعرف على تطور الأعباء حسب طبيعتها.

- تحديد أسباب ارتفاع تكاليف خطوط الإنتاج.

- تحديد أسباب زيادة استهلاك المواد الأولية.

* IFRS :International Reporting Statèrent.

**FAS : International Accounting Statèrent.

الغرض من تطبيق المؤسسة للمحاسبة التحليلية هي:

- معرفة تكاليف مختلف المنتجات والوظائف في المؤسسة.
- متابعة تطور التكاليف الخاصة بمنتجات مختلف المصالح ومن ثم تقييم أداء المسؤولين المراكز فيما يخص القدرة على التحكم في التكاليف.
- توفير المعلومات الضرورية بغرض استخدامها في تحضير الميزانيات.
- أما فيما يخص اعتماد المؤسسة على معلومات المحاسبة التحليلية في تحديد أسعار البيع فهذا غير معمول به حاليا ، حيث تعمل المؤسسة على وضع أسعار منخفضة عن تلك المتوقعة من طرف المنافسين وذلك لضمان كسب المناقصات
- مقارنة النتائج الفعلية مع المعايير المحددة وذلك شهريا.

الفرع الثالث: تسيير الموازنات

يتم إعداد موازنات المبيعات، موازنة الإنتاج، موازنة التموين، اليد العاملة والاستثمار، وموازنة الخزينة ويكون إعدادها شهريا أو كل ثلاثي أو سنوي، ومراقبتها تكون حسب تغيرات السوق وتطور نشاط المؤسسة ويعود تعداد مختلف الموازنات إلى قرار المسير ويتم التنبؤ على أساس المنافسة وتوقعات المسير.

وهنا سنوضح مثال على تسيير الموازنة الخاص بمؤسسة المتوسط للزجاج MFG لتقويم المبيعات شهر فيفري ومارس 2017

جدول رقم (3-3) موازنة تقويم المبيعات لشهر فيفري ومارس 2017.

المنتوج	المبيعات التقديرية	المبيعات الفعلية	الانحرافات	الانحراف بالنسبة
Verre plat clair الزجاج الشفاف	336944	345767	3%	8823
Verre feuilleté الزجاج المصفح ذو الورقيات	530000	494048	-7%	-35952
Verre a couche الزجاج ذو الطبقات	20000	43470	117%	23470

الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة المتوسط للزجاج

-103353	-41%	146647	250000	Verre duo isolant الزجاج الثنائي العازل
-107012	-9%	1029932	1136944	المجموع

المصدر: معلومات مقدمة من قبل المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن خلال شهر فيفري ومارس 2017 لم تحقق المؤسسة المبيعات المقدرة للزجاج المصفح ذو الورقيات والزجاج الثنائي المعزول وهذا راجع إلى أن المؤسسة زادت إنتاج الزجاج الثنائي المعزول خلال هذه الفترة كما تعدت كل من المنتجين الزجاج المسطح الشفاف والزجاج ذو الطبقيات المستوى المقدر.

وخلال نفس الفترة تم تحقيق نتيجة سلبية قدرت بـ (107012 وحدة) لذا يجب على المؤسسة إعادة النظر في مستوى المبيعات المقدرة مع مستوى المبيعات الفعلية واقتراح سياسة جديدة مثل تخفيض مستوى إنتاج الزجاج ذو الطبقيات والزجاج المسطح الشفاف.

المبحث الثالث: واقع استخدام لوحة القيادة وأهميتها في تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة المتوسط للزجاج MFG

في هذا المبحث سيتم التعرف على واقع استخدام لوحة القيادة وأهميتها في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة باعتبارها أداة قيادة، مراقبة وتسيير داخل المؤسسة، وبما أن المؤسسة قامت بتقديم نظرة عامة حول لوحة القيادة الخاصة بالموارد البشرية وسوف نقوم بإعداد لوحة قيادة مفصلة لهذه المؤسسة والخاصة بالموارد البشرية في هذا المبحث.

المطلب الأول: مراحل إعداد لوحة القيادة

تعرف لوحة القيادة على أنها مجموعة من المعلومات مقدمة بصفة اصطناعية لقيادة المؤسسة ومراكز المسؤولية، وترتكز على مؤشر مفتاح النجاح (FCS)* للمؤسسة وهي تعتبر كأداة أو وسيلة حديثة لمراقبة التسيير، بحيث تقوم بإعطاء نظرة عامة وشاملة عن وضعية المؤسسة وذلك لتسهيل العمل على المسير حتى يستطيع ويتمكن من قراءتها والاطلاع عليها من أجل مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المسطرة واستخراج الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن وجدت. كما تعتبر لوحة القيادة أداة مخاطبة واتصال بين الرئيس والمرؤوس، والمسؤول عن إعداد لوحة القيادة للمؤسسة في قسم مراقبة التسيير الذي يقوم بإعدادها وفقا للمراحل المبينة في الجدول رقم (3-3)

*FCS (facteurs clés du succès) تساعد المؤسسة في تحديد وقياس مدى تقدمها تجاه أهدافها فإنها تحتاج إلى طريقة لقياس مدى تقدمها نحو هذه الأهداف.

جدول رقم (3-4): مراحل إعداد لوحة القيادة.

البيان	المراحل المتبعة لإعداد لوحة القيادة
1	تحديد نوع المؤسسة.
2	تحديد الأهداف التي يجب الوصول إليها.
3	تحديد مؤشر مفتاح النجاح (FCS).
4	تحديد مختلف المؤشرات المرتبطة بمؤشر مفتاح النجاح FCS.
5	تصنيف المؤشرات حسب الرتب: النتائج، المعدلات، وحسب البيئة والقيادة.
6	ضمان أن المؤشرات المختارة ذات صلة واضحة وموثوقة.
7	إعداد نموذج لوحة القيادة (في الغالب جدول).

المصدر: معلومات مقدمة من قبل المؤسسة

ومن أهم المؤشرات مفتاح النجاح للوحة القيادة التي تستعملها إدارة الموارد البشرية في تقييم أداؤها بمؤسسة المتوسط للزجاج MFG نجد:¹

الفرع الأول: مؤشر معدل فعالية التكوين.

يقاس مؤشر فعالية تكوين في مؤسسة كل ثلاث أشهر (أي ثلاثي) وهو من بين مؤشرات مفتاح النجاح ويحسب هذا المؤشر:

$$\text{معدل فعالية التكوين} = \frac{\text{عدد العاملين الفعلي (الحقيقي)}}{\text{عدد العاملين الإجمالي (المقدر)}} * 100$$

¹ مقابلة مع مدير مصلحة الموارد البشرية السيد مغربي هشام في : 2017/05/08 على الساعة 10:25 .

جدول رقم (3-5): جدول يوضح معدل مؤشر فعالية التكوين لمؤسسة المتوسط للزجاج MFG

السنوات	عدد العاملين الإجمالي (المقدر)	عدد العاملين الفعلي (الحقيقي)	انحراف عدد العاملين	معدل مؤشر فعالية التكوين
2015 للثلاثي الأخير	10	5	-5	50%
2016 للثلاثي الأخير	15	12	-3	80%
2017 للثلاثي الأول	20	20	0	100%

المصدر: من إعداد الطالب حسب المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معدل مؤشر فعالية التكوين خلال الثلاثي الأخير لـ 2015 و 2016 والثلاثي الأول لـ 2017 في ارتفاع إلى أن يصل في الثلاثي الأول لـ 2017 إلى 100% أي تكون جميع المشاركين، وهذا يدل على عدد تكوين ايجابي في هذه المؤسسة،

الفرع الثاني: ضمان جودة متابعة إنتاجية العمال

ونجد في هذا ما يلي:

أولاً: مؤشر معدل الغياب

يقاس مؤشر معدل الغياب في المؤسسة كل شهر، ويقاس مؤشر معدل الغياب عدد الغيابات العمال الشهري داخل المؤسسة ومن بين هذه الغيابات ما يلي:

- حوادث العمل.
- غيابات بالتصريح.
- غيابات بدون تصريح.
- مرض العمال.
- تأخير العمال.
- توقف عن العمل.

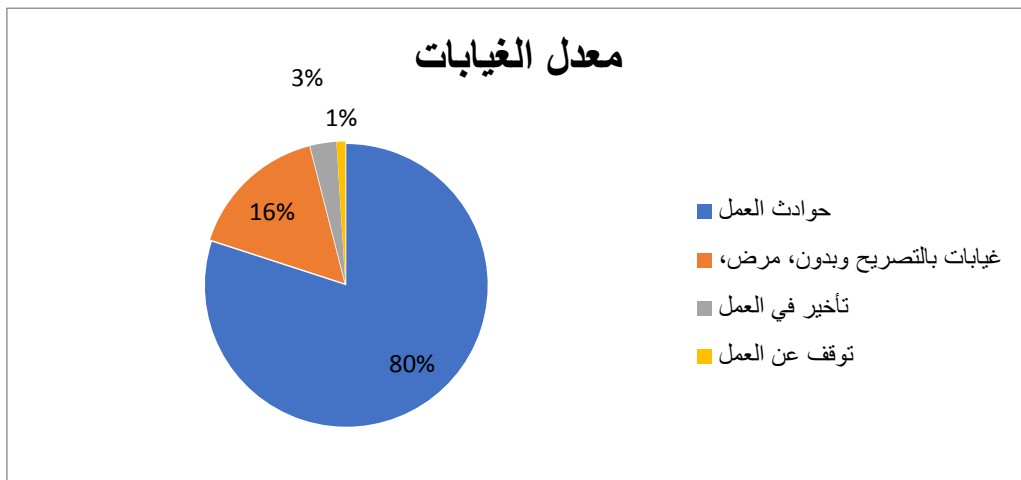
¹ المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات الموجودة في الجدول رقم (3-5).

كل هذه الأمثلة تعتبر كغياب بالنسبة للمؤسسة فلا بد على المؤسسة أن تقيس مؤشر معدل الغياب وذلك بعلاقة التالية:

عدد الغائبين من العمال/عدد العمال الإجماليين

والشكل رقم (2-3) يمثل من معدل العيابات التي شهدتها المؤسسة خلال شهر فيفري 2017 من خلال المعلومات المقدمة من طرف مؤسسة المتوسط للزجاج MFG.

الشكل رقم (2-3): تمثيل معدل الغياب خلال شهر فيفري 2017 في مؤسسة المتوسط للزجاج MFG



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن نسبة حوادث العمل في هذه المؤسسة مرتفع جدا مقارنة مع باقي أنواع الغيابات بنسبة 80% وهذا راجع إلى طبيعة العمل في هذه المؤسسة وتمامون العمال في الأخذ بتعليمات الحيطنة كارتداء الخوذة والقفازات... الخ أما فيما يخص الغيابات بتصريح أو بدون تصريح بما في ذلك مرض العمال فقد بلغت 6% وهذا شيء طبيعي، أما معدل التأخير بلغ 3% وهذا راجع إلى صرامة في وضع عقوبات لهذا النوع من الغيابات من طرف المؤسسة مما ينعكس إيجابا على جدية العاملين في الوصول في الوقت المحدد إلى العمل، في حين نجد أن معدل التوقف عن العمل منخفض جدا وهو راجع إلى التحفيزات والعلاوات المقدمة، من طرف المؤسسة.

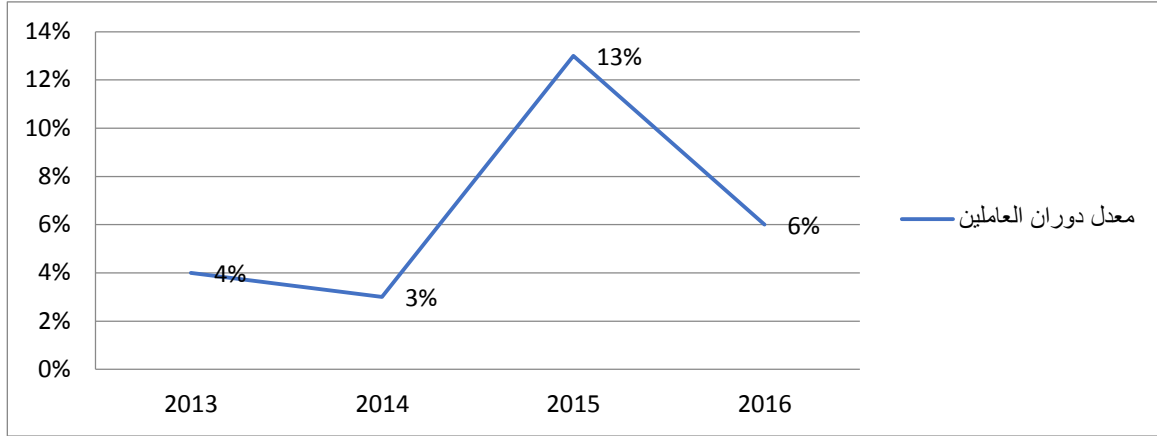
ثانيا: مؤشر معدل دوران العاملين.

وهو مؤشر يوصف سرعة تجديد العاملين للمنصب في المؤسسة ويحسب بالعلاقة التالية:

عدد العاملين الخارجين / عدد العاملين الإجمالي للمؤسسة

وهذا ما سنوضحه في الشكل الموالي المقدم من طرف المؤسسة لتطور هذا المؤشر من سنة 2013 إلى غاية نهاية 2016 كما يلي:

الشكل رقم (3-3): معدل دوران العاملين في مؤسسة المتوسط للزجاج MFG



نلاحظ أن المؤسسة شهدت الوصول إلى القمة سنة 2015 وهذا راجع إلى خروج بعض العاملين لهم عقود غير محددة المدة، أما في باقي السنوات نلاحظ أنه لا يتم تجاوز متوسط المعدل المفترض في السوق الخاص بالمؤسسات الاقتصادية والذي هو 10% حسب ما تم تصريحه لنا من قبل المؤسسة المتوسط للزجاج MFG.

المطلب الثاني: لوحة القيادة المطبقة في تقييم أداء الموارد البشرية بمؤسسة المتوسط للزجاج MFG

يقوم مدير الموارد البشرية في معظم المؤسسات بإعداد لوحة قيادة خاصة بالموارد البشرية كل شهر، ويعيد تلخيصها في كل فصل، ثم تجمع في نهاية السنة في لوحة القيادة الخاصة بالموارد البشرية مفصلة وشاملة، ويتم تحضيرها في المؤسسات من خلال حساب النسب والمؤشرات والقيام بالمقارنات دوماً بالسنوات السابقة، وتتمثل أهم هذه المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في كل من: مؤشر إدماج المرأة، مؤشر التأطير، مؤشر تكاليف التدريب، مؤشر المنح من الأجور، حيث تتم دراسة كل المؤشرات الاجتماعية الخاصة بلوحة قيادة الموارد البشرية ومقارنتها بالسنتين السابقتين، حيث يبين الجدول الموالي أهم المؤشرات المستخدمة في لوحة القيادة الخاصة بالموارد البشرية بمؤسسة المتوسط للزجاج MFG بالأربعاء التي قمنا بإعدادها من خلال المعلومات المقدمة للفترة 2014-2016.

¹ المصدر: من إعداد الطالب حسب المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة المتوسط للزجاج

الجدول رقم (3-6): جدول يمثل أهم المؤشرات لوحة القيادة التي تساهم في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة من 2014 إلى غاية 2016

السنوات									مؤشرا لوحة قيادة الموارد البشرية وطريقة حسابها	
2016			2015			2014			طريقة حساب المؤشر	المؤشر
المؤشر	الأداء المتوقع	الأداء المحقق	المؤشر	الأداء المتوقع	الأداء المحقق	المؤشر	الأداء المتوقع	الأداء المحقق		
91,43			106,67			112,5			ل(عدد العاملات/اجمالي عدد العمال) 100 x	مؤشر ادماج المرأة
(الانحراف هو -8,57 ↓	35	32	(الانحراف هو 6,67 ↑	30	32	(الانحراف هو 12,5 ↑	40	45		
73,33			90			116,67			((عدد العاملين - إطارات+تقنيين)/عدد العاملين) x 100	مؤشر التأطير
(الانحراف هو -26,67 ↓	30	22	(الانحراف هو -10 ↓	20	18	(الانحراف هو 16,67 ↑	30	35		

الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة المتوسط للزجاج

129.67	3	3.89	121,67	3	3.65	115,67	3	3.47	تكاليف	مؤشر
(الانحراف)			(الانحراف)			(الانحراف)			التدريب/مجموع	تكاليف
هو			هو 21,67			هو			الأجور)100x	التدريب
29,67			↗			15,67				
↗						↗				

المصدر: من إعداد الطالب حسب المعلومات المقدمة من قبل المؤسسة

يتبين من خلال ملاحظة لوحة القيادة الخاصة بالموارد البشرية لمؤسسة المتوسط للزجاج MFG خلال الفترة (2014-2016) ما يلي:

- إدماج المرأة، حيث نلاحظ انخفاض بـ 21,07% لمؤشر إدماج المرأة من خلال مقارنة سنة 2016 بسنة 2014 من 112,5% إلى 91,43% ويعود انخفاض نسبة الإناث في هذه المؤسسة إلى طبيعة العمل كونها مؤسسة صناعية.
- انخفاض بـ 43,34% لمعدل التأطير من خلال مقارنة سنة 2016 مع سنة 2014 من 116,67% إلى 73,33% ، ويرجع ذلك إلى زيادة العاملين غير الفعليين وعدم قدرتهم على التصرف بسبب العوائق التي تحيط بهم كأمراض وحوادث العمل.
- ارتفاع 14% لنسبة تكاليف التدريب من خلال مقارنة سنة 2014 بسنة 2016 من 115,67% إلى 129,67%، مما يعكس انفتاح المؤسسة أكثر في مجال الصناعة بالمقارنة مع الإدارة بالإضافة إلى أن ارتفاع التكاليف ينقص من أرباح المؤسسة.

بناء على ما سبق، يمكن القول أن لوحة القيادة الاجتماعية (أي الخاصة بالموارد البشرية) لمؤسسة المتوسط للزجاج MFG خلال الفترة (2014-2016)، أهملت بعض المؤشرات مما يؤدي إلى تحقيق أهداف جزئية وبالتالي الحصول على نتائج ناقصة وغير مكتملة، لهذا قمنا بمحاولة اقتراح نموذج يمكن القول أنه مطور حيث يضم بالإضافة للمؤشرات السابقة مؤشرات أخرى التي من شأنها أن تساهم بفعالية في تقييم أداء الموارد البشرية العاملة داخل المؤسسة، والتي سوف نتطرق إليها في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: النموذج المقترح لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة:

سيتم في الجدول الموالي رقم (3-6) اقتراح نموذج لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية بمؤسسة المتوسط للزجاج خلال فترة (2014-2016) وذلك بإضافة مؤشرات أخرى زيادة على المؤشرات التي تطرقنا إليها سابقا.

الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة المتوسط للزجاج

الجدول رقم (3-7): النموذج المقترح لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة المتوسط للزجاج خلال الفترة (2014-2016)

السنوات									مؤشرات لوحة القيادة البشرية وطريقة حسابها	
2016			2015			2014				
المؤشر	الأداء المتوقع	الأداء المحقق	المؤشر	الأداء المتوقع	الأداء المحقق	المؤشر	الأداء المتوقع	الأداء المحقق	طريقة الحساب	المؤشر
103,34 (الانحراف هو 3,34)	80	82,67	109,19 (الانحراف هو 9,19)	80	87,35	116,98 (الانحراف هو 16,88)	80	93,5	(القيمة الحساب في التوظيف/ القيمة المتوقعة للتوظيف) 100x	مؤشر تحقيق التوظيف
110,07 (الانحراف هو 10,07)	70	77,05	109,47 (الانحراف هو 9,47)	70	76,63	103,55 (الانحراف هو 3,55)	65	67,31	(عدد العمال الدائمين/ عدد العمال الإجمالي في نهاية السنة) 100x	مؤشر مرونة العمالة

الفصل الثالث: مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة المتوسط للزجاج

128,23	70	89,76	122,14	70	85,50	103,93	70	72,75	(القيمة الحقيقية في التدريب/ القيمة المتوقعة للتدريب)	مؤشر التدريب
(الانحراف هو (28,23			(الانحراف هو (22,14			(الانحراف هو (3,93				
↖			↖			↖				
96	2	1,92	93	2	1,86	102,5	2	2,05	(عدد ساعات الغياب/ ساعات العمل النظرية)	مؤشر الغيابات
(الانحراف هو (-4			(الانحراف هو (-7			(الانحراف هو (2,5				
↘			↘			↖				
103,30	27	27,35	106,63	27	28,79	102,88	25	25,72	(مجموع الأجور/ إجمالي التكاليف)	مؤشر الأجور
(الانحراف هو (1,3			(الانحراف هو (6,63			(الانحراف هو 2,88				
↖			↖			↖				

المصدر: من إعداد الطالب حسب المعلومات المقدمة من قبل المؤسسة

تعليقات الخاصة بلوحة القيادة الاجتماعية:

- مؤشر تحقيق التوظيف: خلال الفترة (2014-2016) أكبر من 100%.
- مؤشر مرونة العمالة: خلال الفترة (2014-2016) أكبر من 100%.
- مؤشر التدريب: خلال الفترة (2014-2016) أكبر من 100%.
- مؤشر الغياب: في سنة لوحظ ارتفاع لمؤشر الغياب وفي سنة 2015 و 2016 لوحظ انخفاض لمؤشر الغياب
- مؤشر الأجور: خلال الفترة (2014-2016) أكبر من 100%.

من خلال النموذج المقترح للوحة القيادة الاجتماعية، نلاحظ أنها سوف تساهم في تقييم أحسن لأداء الموارد البشرية في المؤسسة لأنها تضم مؤشرات متباينة وعديدة، وهي كالآتي:

- انخفاض بـ 13,54% لمؤشر تحقيق التوظيف من خلال مقارنة سنة 2014 بسنة 2016 من 116,88% إلى 103,34%، وهذا يعود لإتباع المؤسسة سياسة تقليص عدد العمال الفعليين و بالمقابل زيادة توظيف العمال غير الفعليين ضمن عقود محددة المدة وغير محددة المدة. وبالمقابل نجد أن مؤشر تحقيق التوظيف المحقق يفوق المتوقع خلال الفترة (2014-2016)، وبدل هذا على اهتمام المؤسسة بالتوظيف والمساهمة في تخفيض البطالة، وبالتالي المساهمة في تنمية المجتمع وتحقيق أهداف مبادئ المسؤولية الاجتماعية*
- ارتفاع بـ 6,52% لمؤشر مرونة العمالة من خلال مقارنة سنة 2014 بسنة 2016 من 103,55% إلى 110,07%، وهذا ما يعكس مدى تحكم إدارة الموارد البشرية في العمالة و بين قدرتها في تقوية النشاطات العملية وتأمين الجودة العالية وتسهيل مختلف العمليات بالمصالح ويعكس أيضا زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، مما يجعلها تدخل السوق بدون عوائق.
- تحقيق التدريب في سنة 2014 بمعدل 72,75%، وارتفع في سنة 2016 إلى معدل تحقيق 89,76% وهذا دليل على الاهتمام بالتدريب.
- انخفاض مؤشر الغياب من 2,05% سنة 2014 إلى 1,92% سنة 2016، وهي نسب تتقارب مع المجال المحدد من طرف دائرة الموارد البشرية والذي لا يتجاوز 2%.
- مؤشر الأجور بلغ أكبر نسبة قدرت بـ 28,79% سنة 2015 ثم انخفض قليلا إلى 27,35% سنة 2016، إلا أنه بقي مرتفع بما هو متوقع ويعود السبب إلى ارتفاع الكتلة الأجرية إلى زيادة الأجور، وهذا راجع إلى زيادة في الأجور بنسبة 30% ابتداء من 1 جانفي 2016، وكذا نتيجة للزيادة في قيمة الأرباح بنسبة 43% سنة 2014 وهذا ما يسمى بمنحة الأداء، وكذا زيادة الساعات الإضافية.

*تعريف المسؤولية الاجتماعية (حيث تتمثل في ISO 2600): هو دليل توجيهي عن سلوكيات المسؤولية الاجتماعية والأفعال الممكنة، والهدف منه هو المشاركة في عملية التنمية المستدامة العالمية من خلال تشجيع الشركات والتنظيمات الأخرى على المشاركة في ممارسة المسؤولية الاجتماعية لتحسين هذه الممارسة على عمال هذه الشركات والتنظيمات وبيئتها الطبيعية ومجتمعاتها.

وبالتالي من خلال هذا النموذج المقترح نلاحظ أن المؤشرات التي اقترحتها إضافة إلى المؤشرات الموجودة في لوحة قيادة المؤسسة سابقة فهي مفيدة جدا تسمح لمسؤولي المصالح الحصول أكثر على المعلومات المتعلقة بكل من توظيف العمالة والتدريب بالإضافة إلى كل من الغياب ومستوى الأجور العمال مقارنة بسوق العمل هذا من جهة، ومن جهة أخرى تسمح هذه المؤشرات أيضا بتدخلهم بشكل سريع في نشاطات المؤسسة عند ظهور أي مشكل واتخاذ القرار اللازم في الوقت المناسب.

خلاصة:

من خلال دراستنا التطبيقية حول دور لوحة القيادة كأداة مراقبة التسيير في تقييم أداء وظيفة الموارد البشرية لمؤسسة المتوسط للزجاج MFG التي تبين دور ومكانة وظيفة مراقبة التسيير، وخطوات المتابعة من خلال المؤسسة وكيفية إعدادها للوحات القيادة، والتي هي بالفعل عرض شامل و حوصلي لهاته الوظيفة، حيث أنها تبين مدى فعالية المورد البشري في مراقبة التسيير داخل المؤسسة من خلال عمالها.

إن الأهمية البالغة التي تكتسبها مراقبة التسيير داخل مؤسسة المتوسط للزجاج تكمن في تحقيق الأهداف الموجودة وذلك عن طريق ضمان قدرة التحكم والتسيير في المسار الصحيح مع تقديم النصائح والإرشادات اللازمة والكافية لتجنب الانحرافات السلبية.

ومن خلال لوحات القيادة تم التوصل إلى أن عمال المؤسسة يتمتعون بالرضا الوظيفي في عملهم بشكل عام من حيث الوقت والأجر، كون المؤسسة لم تسجل أي إضراب ويرجع هذا للظروف الجيدة التي توفرها لعمالها ماعدا حوادث العمل لأسباب تطرقنا إليها سابقاً¹، وعلى الرغم من ذلك تقوم أيضا بتحفيز عمالها، من خلال فعالية الرقابة التي تمارسها الإطارات والمشرفين على المؤسسة يهدفون بالدرجة الأولى إلى تصحيح الأخطاء ومنع تكرارها، والبحث عن أسباب الانحراف، وتسعى بدرجة ثانية إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية وتوجيه العاملين من أجل تحقيق أهدافها.

وبعدها تناولنا طرق تقييم الأداء، ومن خلال نتائج تقييم الأداء يمكن معرفة الاحتياجات اللازمة، ونستطيع تقييم سياسات الاختبار والتدريب.

¹أنظر الصفحة رقم 76

الخاتمة

من خلال هذا البحث قمنا بالتطرق إلى عموميات حول مراقبة التسيير والأساليب التي يستخدمها المسير، حيث قمنا بالتحليل والتطرق إلى أهم ما يتعلق بمراقبة التسيير باعتبارها وظيفة تتضمن عمليات مستمرة تهدف إلى مساعدة المسيرين في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء بالإضافة إلى التنسيق ما بين الوظائف المختلفة الموجودة داخل المؤسسة وتوجيهها، كما تطرقنا أيضا إلى إحدى أهم أدوات مراقبة التسيير والمتمثلة في لوحة القيادة حيث هي نظام معلومات يساعد على وضع مؤشرات واكتشاف الانحرافات لاتخاذ القرار المناسب، كما تعرضنا إلى علاقة مراقبة التسيير مع كل من لوحة القيادة، وأهميتها في تحسين أداء الموارد البشرية.

وفي محاولة إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على أرض الواقع قمنا بدراسة تطبيقية في مؤسسة المتوسط للزجاج MFG باعتبارها نموذج للمؤسسات التي لها علاقة ببحثنا، أي دور لوحة القيادة في تقييم أداء وظيفة الموارد البشرية، وذلك من خلال تقديم مؤسسة ثم تعريفها، بعدها الإطار المنهجي المستخدم في الدراسة، أخيرا تطرقنا إلى وظيفة مراقبة التسيير لدى مؤسسة المتوسط للزجاج MFG والأدوات المطبقة بالإضافة لأهمية لوحة القيادة في تقييم أداء الموارد البشرية.

نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: من خلال تحليل الحاجة إلى وظيفة مراقبة التسيير وجدنا أن لهذه الأخيرة علاقة مع عدة وظائف فيها حيث تعمل كلها بالتنسيق معها من أجل تحقيق أهدافها التي تعتبر مشتركة فيما بينها، كذا الوصول إلى تحقيق تسيير أفضل لها بفضل المسؤولين من خلال التأكد من الإجراءات، وتحسين الأداء بصفة عامة، هذا ما يؤكد أن الفرضية الأولى صحيحة.

الفرضية الثانية: يكمن دور لوحة القيادة من خلال ما تم التطرق إليه في الفصل النظري على أنها أداة تسمح بتشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وتساعد على توفير معلومات مرتبطة بالأداء اليومي للمسؤولين من خلال وضع مؤشرات ملائمة لاكتشاف الانحرافات وتصحيحها. وهي ضرورية لمراقبة الموارد البشرية في المؤسسة وتقييم أدائها وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

من خلال الفصل الثالث تبين لنا أن مؤسسة المتوسط للزجاج MFG تعتمد على لوحة القيادة في تقييم أداء الموارد البشرية، لأنها تساهم في فعالية تحسين أداء العاملين حيث توصلنا إلى أن المؤسسة حققت رضا وظيفي بفضل المتابعة المستمرة للأفراد من خلال بعض مؤشرات مفتاح النجاح، وما تم تقديمه من معلومات تساعد على معرفة تقييم أداء الموارد البشرية من خلال متابعة المسؤولين على مراقبة كل مصلحة، إلا أنه يوجد بعض مؤشرات أخرى تم اقتراحها على وضع نموذج مطور للمؤسسة لتفعيل دورها في تقييم

أداء المورد البشرية العاملة داخل المؤسسة من خلال زيادة التكوين مثلا، وهذا يعني أن الفرضية الثالثة صحيحة.

نتائج الدراسة:

- إن وظيفة مراقبة التسيير تعتبر أكثر من ضرورية في المؤسسات الاقتصادية التي تبحث عن الكفاءة والنوعية في تسييرها.
- تعتبر الموارد البشرية للمؤسسات مورد استراتيجي ساهم ولا يزال يساهم في خلق قيمة مضافة إذ تعتبر من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة.
- تعتبر لوحة القيادة وسيلة تنبؤية تستطيع المؤسسة التنبؤ بها حول مختلف أنشطتها مستقبلا.
- للوصول إلى أحسن فعالية وكفاءة في أداء المؤسسة يفضل وجود تكامل ما بين أدوات مراقبة التسيير فيما بينها والتي من بينها لوحة القيادة وال حاسبة التحليلية...الخ.
- عند إعداد لوحة القيادة كل شهر يكون هناك اجتماع يتكون من مختلف وظائف المؤسسة، من أجل مناقشة واستخراج الانحرافات إن وجدت فيتم معالجة تلك الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- إن وظيفة مراقبة التسيير تعتبر كنظام معلوماتي يقدم مختلف البيانات والمعلومات اللازمة أو التي تحتاجها المؤسسة في الوقت المناسب.
- تعتمد لوحة القيادة في مؤسسة المتوسط للزجاج MFG على بعض المؤشرات التي تعطي أهداف جزئية وبالتالي الحصول على نتائج ناقصة وغير مكتملة.
- الهدف من استخدام تقييم الأداء بمؤسسة MFG هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف ونقص المهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا.

التوصيات والاقتراحات:

من خلال النتائج السابقة نقدم مجموعة من التوصيات والاقتراحات أهمها:

- السهر على توضيح دور وأهداف كل من وظيفة مراقبة التسيير ونظام لوحة القيادة باعتبارهما يعملان على توطيد العلاقات الإنسانية وتغيير السلوكيات والممارسات التي من شأنها أن تحد من فعالية وظيفة مراقبة التسيير.

- التركيز على أهمية ودور مراقب التسيير بصفته منشط في تفسير أهداف مراقبة التسيير بصفة عامة ولوحة القيادة بصفة خاصة من خلال تفعيل الحوار التسييري بين مختلف المصالح، حيث أن التسيير مسألة تهم الجميع.
- تحفيز وتوعية مختلف المؤسسات على إدراج وظيفة مراقبة التسيير ضمن الوظائف الأخرى الموجودة فيها.
- يجب أن تحتوي لوحة القيادة الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة على مؤشرات إضافية مثل مؤشر تحقيق التوظيف، مؤشر التدريب ومؤشر مرونة العمالة... الخ، وذلك من أجل تفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.
- توعية المسؤولين بأهمية ودور لوحة القيادة البشرية في تحسين أداء المورد البشري على وجه الخصوص بالإضافة إلى إعداد دورات تكوينية لهم.

أفاق البحث:

بعد دراستنا لهذا الموضوع واستخلاص النتائج منه وجدنا أن له مجال واسع من الدراسات المستقبلية منها ما يلي:

- دور مراقبة التسيير في تحسين الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية.
 - واقع لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسات المصرفية الجزائرية.
 - دور تقييم أداء مختلف الوظائف الموجودة في المؤسسات الاقتصادية.
- وأخيرا أمل أن أكون قد وفقت في اختيار هذا الموضوع وعرضه بالشكل الملائم الذي يخدم الغرض المعد من أجله وهو إعطاء ولو صورة موجزة عن دور لوحة القيادة كأداة مراقبة التسيير في تقييم أداء وظيفة الموارد البشرية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- بدوي محمد عباس وآخرون، "المحاسبة الادارية ودراسات الجدوى الاقتصادية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2029.
- توفيق عبد المحسن، "تقييم الأداء: مدخل جديد لعالم جديد"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997.
- خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، "مبادئ إدارة الأعمال"، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
- خليل محمد حسن الشماع، "مبادئ الادارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، كبعة5، 2007.
- سعيد صالح عودة، "إدارة الأفراد"، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
- عبيد الغفار حنفي وآخرون، "تنظيم زإدارة الأعمال"، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1997.
- كرامة عبد الحليم، "الادارة والتحليل المالي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
- محمد عيسى الفاعوري، "الادارة بالرقابة"، داركنوز المعرفة، عمان، 2008.
- مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- معراج هواري ومصطفى الباهي، "مدخل إلى مراقبة التسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- المغربي عبد الحميد، "بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي"، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2009.
- منير شاكر وآخرون، "التحليل المالي مدخل صناعة القرارات"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2005.
- ناصر دادي عدون وآخرون، "مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- هلال ومحمد عبد الغني حسن، "مهارات إدارة الأداء"، مركز تطوير الادارة والتنمية، الطبعة الثالثة، مصر، 2003.
- هيثم علي حجازي و شوقي ناجي جواد، "وظائف المنظمات"، الدار الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- وسيلة حمداوي، "إدارة الموارد البشرية"، مديريةية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.

2- المذكرات والرسائل:

- بونقيب أحمد، "دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006.
- تواتي مريم، "دور نظام مراقبة التسيير في تحسين تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر3، 2008.
- تواتي مريم، "سياسات أسعار التنازلات الداخلية: أداة للتمهين التنظيمي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013-2014.
- سعاد عقون، "نظام مراقبة التسيير أدواته و مراحل اقامته في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة مقدمة انيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وتسيير، جامعة الجزائر3، 2002.
- سويسي عبد الوهاب، "الفاعلية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2004.
- صفاء لشهب، "نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2006، ص41.
- عبد الله الفايدة، "التسيير التنبئي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة قسنطينة، 2007.
- قريشي محمد الصغير، "لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2004.
- نوار هاني اسماعيل، "تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2004.
- هشام بوكفوس، "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2006.

3- الملتقيات:

- صالح مفتاح، "تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية" مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 09-10 مارس 2004.

4- المجالات:

- تهامي عز الدين، "التكلفة المستهدفة كأداة لتسعير المنتجات الجديدة في ظل بيئة الأعمال الحديثة"، مجلة مركز كامل للاقتصاد الإسلامي، العدد 16، مصر، 2002.

5- المواقع الالكترونية:

- بن سعيد محمد وقُدوري هودة صُلطان، "تجارب نموذجية لتطبيق آليات مراقبة التسيير في تسيير المؤسسات الاقتصادية".

<http://www.univsaida.dz/siteecg/wpcontent/uploads//SEMINAIRE2013/7%20BENSSAID%20-SBA.pdf>.

2007، يوم 28 فيفري 2016 على الساعة العاشرة صباحا.

المرجع باللغة الأجنبية:

LES OUVRAGES :

1- LES LIVRES :

- ABDELLATIF KHEMKHEM, 'Dynamique de contrôle de gestion', EDITION DUNOD, 2ème édition, 1984.
- BOIX DANIEL, 'LE TABLEAU de Bord', EDITION organisation, paris, 1998.
- Caroline Sselmer, concevoir le tbleau de bord, EDITION Dunod, 2ème 2DITION paris,2003.
- Claudd ALAZARD et sabine SEPARI, 'Cntrole de gestion', édition dunod, 3ème édition, paris, 2013.
- Hsavall et V. zaritet, 'maitriser les cout et les performances caches, EDITION economica, 4ème édition, paris, 1989.
- HENRI Bouquin, 'comptabilité de gestion, édition ECONOMICA, 4ème édition, paris, 2003.
- HENRI Bouquin 'Le contrôle de gestion' édition puf 3ème édition, paris, 1997.
- L.LANGLOIS, C.BONNIER et M. BRININGER, 'contrôle de gestion' Edition Berti, Alger, 2088.
- Michel Gervais, contrôle de gestion et planification de l'entreprise, Edition economica, 7ème édition, paris, 2000.
- Michel Leroy, 'Le tableau de bord au Service de L'entreprise', Edition organisation, paris, 1998.

- P.L BESCOS ET COLABORATEURS? contrôle de gestion et management, Montchrestien, 4ème édition, 1997.
- Philipe, Lorion, Méthodes et pratique de la performance' , Edition D'organisation, 3ème édition, paris,2003.
- VOYER pierre, tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 4ème édition, presses de L'université du Québec, CANADA, 2006.

Direction	structure/ section	poste à pouvoir	nombre de poste vacant	recruté AU 30/04/2017	reste à recruter au 30/04/2017	type de recrutement
Commerciale	technico- commercial	technico- commercial	1	0	1	
DG	Achats	Acheteur senior	1	1	0	
DG	BBA	Agent de sécurité	1	1	0	
DG	STS	Opérateur de Production N2	1	0	1	
DRH	ADM du personnel	Gestionnaire du personnel	1	0	1	
Energie & Utilités	énergie	opérateur distribution énergie	1	0	1	
Energie & Utilités	énergie	Agent production énergie	1	0	1	
Energie & Utilités	énergie	Opérateur production et distribution énergie	1	0	1	
Energie & Utilités	utilité	Opérateur distribution utilités	1	0	1	
Engineering	Maintenance	Chef de quart maintenance	1	0	1	
Engineering	Maintenance	Chef de quart maintenance	1	0	1	
Engineering	Maintenance	Coordinateur maintenance PSI	1	1	0	

PSI & TRANSFO	Verre a Couches	Agent de production	1	0	1	
PSI & TRANSFO	Verre a Couches	Agent de production	1	1	0	
PSI & TRANSFO	Verre a Couches	Agent de production	1	1	0	
PSI & TRANSFO	Verre a Couches	Agent de production	1	1	0	
PSI & TRANSFO	Verre feuilleté	Agent de production	1	0	1	changement de poste
PSI & TRANSFO	Verre feuilleté	Opérateur N2	1	0	1	
QHSE	CQ	Contrôleur qualité	1	0	1	
QHSE	CQ	Contrôleur qualité	1	0	1	
QHSE	HSE	responsable HSE	1	1	0	
QHSE	HSE	Agent charge de la collecte des déchets	1	0	1	
QHSE	MQHSE	Animateur QHSE électromanager	1	1	0	



COMPLEXE INDUSTRIEL MFG

29, route de Meftah - L'Arbâa - 09300 W. Blida - Algérie
 Tel. : +213 21 448 667 / 448 604 / 448 597 - Fax : +213 21 448 555
 E-mail : commercial@mfg-dz.com
 www.mfg-dz.com

Résumé :

Dans le cadre des réformes et des nouvelles orientations de l'économie Algérienne , les entreprise publique et privées se sont retrouvées devant de nouveaux défis. Ces défis nécessitent une gestion scientifique moderne et la recherche de méthode et d'outil pour améliorer les performances de la gestion de l'entreprise , son efficacité , sa compétitivité et la souplesse de ces interactions avec l'environnement.

Il est devenu important que les entreprises soient concernés par l'adéquation de la fonction du contrôle de gestion . Cette fonction utilise des outils d'évaluation modernes pour atteindre les objectifs des entreprises. Le tableau de bord objet de notre étude et un système d'information , qui analyse des indicateurs adoptés par les gestionnaires pour évaluer les différentes fonctions et particulièrement les ressources humains. Cette ressource est facteur essentiel sur lequel s'appuie l'entreprise pour réaliser ses objectifs.

L'étude pratique s'est consacrée à l'analyse du tableau de bord d'une entreprise

MEDITERRANEAN FLOAT GLASS a **Larbaa** , wilaya de **Blida** , qui possède un tableau de bord pour l'évaluation des ressources humaines suivant la politique de l'entreprise. Il permet de détecter les écarts dans les performance des travailleurs , afin que les responsables prennent les action correctives judicieuses, dans les délais impartis.

Mots clés

La fonction du contrôle de gestion - le tableaux de bord —les ressources humaines — Evaluation des performances.

الملخص

الملخص باللغة العربية:

في ظل الإصلاحات والتغيرات التي مست الاقتصاد الجزائري وجدت المؤسسات الجزائرية (منها العمومية والخاصة) نفسها أمام تحديات جديدة تفرض عليها استخدام التسيير العلمي الحديث، والبحث عن أساليب وأدوات أكثر علمية من أجل تحسين أدائها وتحقيق فعالية في تسييرها، وتكسيها القدرة على المنافسة لتكون أكثر مرونة مع محيطها.

لذلك أصبح الحديث عن ملائمة وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية يحتل أهمية كبيرة من خلال استعمال أدوات حديثة للتحكم أكثر في التسيير والتأكد من تحقيق أهدافها، ومن بين أهم هذه الأدوات نجد لوحة القيادة التي هي عبارة عن نظام معلوماتي متكون من مجموعة من المؤشرات مختارة من طرف المديرين لتقييم أداء مختلف الوظائف الأخرى وعلى وجه الخصوص وظيفة الموارد البشرية، باعتبار أنه هذا المورد البشري هو من بين أهم العناصر التي تركز عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها.

وعليه تطرقت الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على مستوى إحدى المؤسسات الاقتصادية المتوسطة للزجاج MFG بمدينة الأربعاء ولاية البليدة ، إلى وجود لوحة قيادة خاصة بالموارد البشرية تتماشى مع سياسة المؤسسة، كون هذه أداة تلفت انتباه المسؤولين على اكتشاف مختلف الانحرافات لتقييم أداء العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة، والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة واتخاذ القرار في الوقت المناسب

الكلمات المفتاحية:

وظيفة مراقبة التسيير- لوحة القيادة-الموارد البشرية تقييم الأداء.