

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة



ميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر المهني
إعداد الطالبين:

* بن ثامر مراد

* صاوطي فوزي

لوحة القيادة كآلية لتقييم أداء المؤسسة التربوية

(دراسة حالة ثانوية بن سرور)

لجنة المناقشة:

د: حطي السراج

د. أحمد الصغير قراوي

د: سارة سديري

جامعة محمد بوضياف المسيلة رئيسا

جامعة محمد بوضياف المسيلة مشرفا و مقررا

جامعة محمد بوضياف المسيلة مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

تشكرات

قال الله تعالى " لئن شكرتم لأزيدنكم "

الحمد لله حمدا يوافي نعمه ويكافئ مزيده، وشكراً على توفيقه لنا
في إتمام العمل واقتداء برسوله الذي حثنا على الشكر كما قال

" الشكر قيد النعمة وسبب دوامها ومفتاح المزيد منها "

نسجل عظيم شكرنا وتقديرنا إلى أستاذنا المشرف الذي نكن له كل

الاحترام والتقدير أ.د أحمد الصغير قراوي حفظه الله ورعاه

كما نتقدم بالشكر والامتنان للدكتورة حيرش أمينة التي لم تبخل علينا.

ولا يفوتني كذلك أن أتوجه بالشكر إلى كل من قدم بعض النصائح

والتوجيهات فيما يخص الدراسة

وما بحوزتنا لنقول " اللهم ارزقنا شفاة سيدنا محمد صل الله عليه وسلم

وأوردنا حوضه واسقنا من يديه الشريقتين شربة ماء لا نظما بعدها أبدا

يا رب العالمين "

وفي الأخير نسأل المولى عز وجل أن يجعلنا ممن يكثر ذكره ويحفظ أمره

وان يغمر قلوبنا بحبته ويرضى عنا.

إهداء

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على
أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن
اتبعهم إلى يوم الدين.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع
إلى الذين قال فيهما الله عز وجل:
"وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا" ...
أبي، رحمه الله.

أمي... حفظها الله خاصة

إلى كل من يحمل ولو ذرة حب لله ورسوله
محمد صلى الله عليه وسلم

إهداء

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على
أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن
تبعهم بإحسان إلى يوم الدين. أهدي ثمرة جهدي المتواضع
إلى الذين قال فيهما الله عز وجل:
"وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً" ...
أبي، رحمه الله.

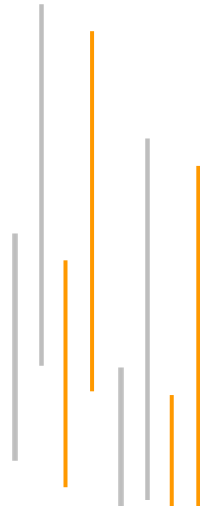
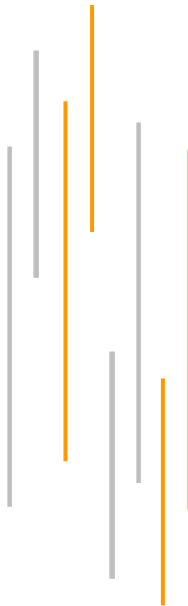
وأمي... حفظها الله ورعاها

إلى عائلتي الصغيرة زوجتي وأولادي إلى اخوتي واخواتي
وأصدقائي وزملائي في العمل ولكل زملاء قسم علوم التسيير
وخاصة فوج ادارة الموارد البشرية، ولكل من كان لهم بالغ
الأثر في كثير من العقبات والصعاب.

إلى جميع أساتذتي الكرام، ممن لم يتوانوا في مد يد
العون لي أهدي إليكم بحثي.

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد
في انجاز بحثنا ودراستنا

الفهرس



فهرس المحتويات

مقدمة عامة	
04	1. تمهيد
05	2. الإشكالية
05	3. فرضيات الدراسة
05	4. أهداف الدراسة
05	5. أهمية الدراسة
06	6. منهج الدراسة
06	7. حدود الدراسة
06	8. هيكل البحث
07	9. الدراسات السابقة
الفصل الأول: الاطار النظري للوحة القيادة	
11	المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة
11	المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة
13	المطلب الثاني : أهمية لوحة القيادة
15	المطلب الثالث: أهداف لوحة القيادة
17	المبحث الثاني: أساسيات حول لوحة القيادة
17	المطلب الأول: وظائف لوحة القيادة وأنواعها
21	المطلب الثاني: مراحل لوحة القيادة
23	المطلب الثالث: الوسائل المستخدمة في لوحة القيادة
24	خلاصة

الفصل الثاني: مدخل إلى تقييم الأداء	
26	المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء
26	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء، أهميته وأهدافه
32	المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء، مستوياته، مراحلها
45	المطلب الثالث: ماهية مؤشرات تقييم الأداء
52	المبحث الثاني: مساهمة لوحة القيادة في تقييم الأداء بالمؤسسة
52	المطلب الأول: استخدام مؤشر التوظيف في تقييم الأداء
53	المطلب الثاني: استخدام مؤشر التدريب ومؤشر الأجور في تقييم الأداء
56	خلاصة
الفصل الثالث: واقع تطبيق لوحة القيادة كالية لتقييم أداء المؤسسة التربوية بثانوية بن سرور "	
58	المبحث الأول: لوحة قيادة الموارد البشرية في ثانوية بن سرور
58	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ثانوية بن سرور
63	المطلب الثاني: دراسة لوحة قيادة ثانوية بن سرور
66	المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
66	المطلب الأول: منهج وأدوات وأساليب جمع البيانات
69	المطلب الثاني: تصميم وتحليل أداة الدراسة
77	المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
83	خلاصة
84	الخاتمة
86	قائمة المراجع

فهرس الجداول

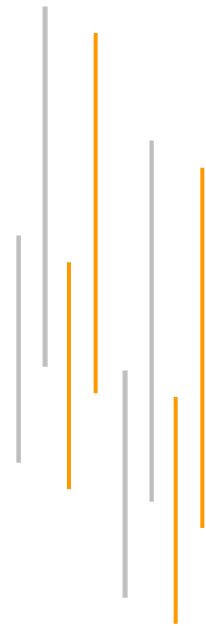
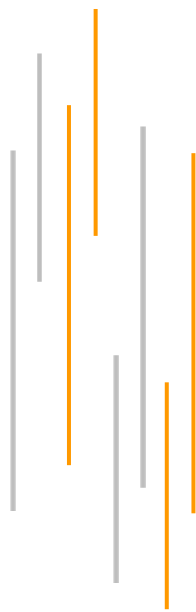
الصفحة	الجدول
70	الجدول (01): درجات مقياس الدراسة.
70	الجدول (02): الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول فعالية لوحة القيادة
71	الجدول (03): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني تقييم لوحة القيادة لأداء المؤسسة
73	الجدول (04): معاملات الثبات لمحاور الاستبانة (طريقة ألفا كرومباخ)
73	الجدول (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
74	الجدول (06): توزيع أفراد العينة حسب السن
75	الجدول (07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
76	الجدول (08): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
77	الجدول (09): فعالية لوحة القيادة
78	الجدول (10): تقييم لوحة القيادة لأداء المؤسسة
79	الجدول (11): اختبار فعالية لوحة القيادة في تقييم أداء في ثانوية بن سرور
80	الجدول (12): اختبار تقييم لوحة القيادة لأداء في ثانوية بن سرور

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
28	الشكل (01): فجوة الأداء
32	الشكل (02): الأسس العامة لتقييم الأداء
36	الشكل (03): مستويات تقييم الأداء
42	الشكل (04): خصائص الهدف الأمثل
74	الشكل (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
75	الشكل (06): توزيع أفراد العينة حسب السن
76	الشكل (07): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



مقدمة



1. تمهيد:

كان لزاما على المؤسسات في وقتنا الراهن انتهاج أساليب حديثة في إدارة مواردها البشرية نتيجة للتغيرات الكثيرة والسريعة كتغير بيئة الأعمال التي تمس المؤسسة ، إذ أصبحت هذه التغيرات تشكل تحديات وضغوط تواجهها المؤسسات بمختلف أنواعها والمتمثلة في متطلبات جديدة يستلزم منها الاستجابة لها وتحقيقها من أجل النجاح بإتباع طرق علمية في تقييم تسييرها لضمان استمراريتها من أجل ترشيد وتوجيه المنظمة، وهذا ما يستدعي إيجاد نظام تقييم التسيير والذي يركز على أسس للتأكد من نجاعة استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة بالاعتماد على أدوات تساهم في توضيح وضعية منظمة ما، إذا تبرز لوحة القيادة كأحد أهم أدوات التقييم والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها في العديد من المؤسسات لكونها تعكس الصورة الحقيقية لها، وتسمح بمقارنة النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعية، وبمتابعة قياس عدة ظواهر عن طريق جملة من المؤشرات.

لوحة القيادة من أهم الأدوات في المؤسسة التربوية لأغراض جد متعددة و هي تنتشر في كل الأقسام وتستعمل لقياس الأداء ومراقبة التسيير و تساعد في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار على مستوى المؤسسة.

2. الإشكالية:

انطلاقاً مما تقدم سنحاول من خلال هذا البحث الإجابة عن الإشكالية التالية:

مامدى مساهمة لوحة القيادة في تقييم الأداء في ثانوية بن سرور ؟

تتحدّر عن التساؤل الرئيس لإشكالية البحث تساؤلات فرعية تأتي لتوضيح أهم محاور هذه الدراسة بالنسبة للقسم النظري والقسم التطبيقي على حد السواء.

✓ هل لوحة القيادة كافية لتقييم أداء المؤسسة؟

✓ هل تساعد لوحة القيادة القائمين على إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات في

المؤسسة؟

✓ هل ساعد تقييم الأداء في رفع كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة؟

3. فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية وتساؤلاتها تم وضع الفرضيات التالية:

✓ كأداة من أدوات مراقبة التسيير لوحة القيادة تسعى إلى تقييم أداء المؤسسة.

✓ تساعد لوحة القيادة القائمين على الإدارة في اتخاذ القرارات في المؤسسة

✓ ساعد تقييم الأداء في رفع الكفاءات البشرية في المؤسسة.

4. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة لتحقيق مايلي:

✓ التعريف بلوحة القيادة وكيفية إعدادها في ثانوية بن سرور

✓ إبراز أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في ثانوية بن سرور

✓ إظهار لوحة القيادة لمسيرى الموارد البشرية في ثانوية بن سرور

5. أهمية الدراسة

إن تقييم الأداء هو عبارة عن مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير العمل، كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي تحتاجها للقيام بمامها على أكمل وجه، فمن خلال التقييم و بناءً على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين من هذا

المنطلق تضح أهمية هذا البحث و الذي ركزنا من خلاله على إيضاح أهم أدوات قياس الأداء و أكثرها استعمالا و أهميتها في ثانوية بن سرور و هي لوحة القيادة.

دوافع الدراسة

من بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع نذكر منها:

- ✓ الدافع الشخصي لمعرفة مدى دور لوحة قيادة في تقييم أداء المؤسسة.
- ✓ محاولة معرفة واقع المؤسسات في تقييم العاملين بها من اجل تحسين أدائهم.
- ✓ الميل لدراسة المواضيع المتعلقة بلوحة القيادة

6. منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام منهجين هما المنهج الوصفي الذي استعمل في الجزء النظري من البحث وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم وباقي الإطار النظري للبحث والمنهج التحليلي الذي استعمل في الجزء التطبيقي من البحث من خلال تحليل لوحة القيادة في ثانوية بن سرور

7. حدود الدراسة :

الحدود الزمنية: استغرقت هذه الدراسة 03 أشهر: مارس، أبريل وماي من عام 2024.
الحدود المكانية : اشتملت الدراسة على دراسة حالة في ثانوية بن سرور .

8. هيكل البحث :

من أجل الوصول إلى الاجابة على الاشكالية المطروحة ، تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول:

الفصل الأول: تضمن الاطار النظري للوحة القيادة، حيث تم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول خصص لماهية لوحة القيادة، أما المبحث الثاني يتعلق بأساسيات لوحة القيادة.

الفصل الثاني: مدخل إلى تقييم الأداء وقسم الفصل الى مبحثين أساسين المبحث الأول تضمن ماهية تقييم الأداء اما المبحث الثاني يتعلق بمساهمة لوحة القيادة في تقييم الأداء.

الفصل الثالث: دراسة الحالة قسمنا الدراسة الميدانية الى مبحثين أساسيين المبحث الأول تضمن تقديم لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة التربوية اما المبحث الثاني يتعلق بالاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

صعوبات البحث

- ✓ ندرة المراجع المكتبية التي تناولت موضوع لوحة القيادة
- ✓ الفترة الزمنية القصيرة للتربص الميداني
- ✓ صعوبة تجاوب المؤسسة محل الدراسة.

9. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى : دراسة (مختاري ضاوية 2013) بعنوان : دور لوحة القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية

وقد هدف هذا البحث بشكل عام إلى بناء الإطار النظري والعلمي لإشكالية مساهمة لوحة القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية، وقد عالجت هذه الدراسة الإشكالية الآتية: كيف يمكن للوحة القيادة أن تساهم في مواجهة التحديات الحديثة أمام إدارة وقياس الأداء بمديرية الصيانة بالأغواط لمؤسسة سوناطراك، وقد توصلت الباحثة الى بعض النتائج والتي نذكر منها:

1. مديرية الصيانة بالأغواط تستخدم لوحة القيادة في تسيير أنشطتها وعملياتها المختلفة؛
2. تتميز لوحة القيادة بقدرتها على إعطاء صورة معبرة عن وضعية المؤسسة بصفة ملخصة وشاملة في نفس الوقت؛
3. تلعب لوحة القيادة درواهما في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية وذلك بفضل ما تتميز به من خصائص؛
4. تستعمل المؤسسة مختلف المنهجيات في تصميم وإعداد لوحة القيادة سعيا للوصول إلى أنجع الوسائل لإعدادها.

الدراسة الثانية: دراسة هادف احمد عبد السلام (2014) بعنوان: لوحة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بلوحة قيادة الموارد البشرية وكيفية إعدادها وكيفية تكييف لوحة قيادة الموارد البشرية لمستعملها، وكذا إظهار أهميتها لمسييري إدارة الموارد البشرية، وقد عالجت هذه الدراسة إشكالية ما أثر لوحة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية بمركب الحجار الحديد والصلب بعنابة، من أجل الكشف عن الإشكال الذي طرحه توصل من خلالها إلى مجموعة من النتائج كانت كالاتي:

1. وجود نظام تقييم أداء موحد لجميع العاملين في مؤسسة أرسيلور ميتال مهما كانت المستويات التنظيمية؛
2. المشرف على التقييم يعتمد على الملاحظة فقط ولا يعتمد على سجل أو مذكرة لتسجيل تقييم أداء العامل، إذ يركز أكثر على القيام بمقابلات بينه وبين العامل للتشاور والتناقش من أجل إعطائه علامة التقييم؛
3. يتم تقييم العمال من قبل رئيسهم المباشر للوقوف على النقائص التي لديهم ويعد تقرير بذلك يرسله إلى مصلحة التكوين التي تبرمج مخططا للتكوين
4. قوة نظام الترقيات والحوافز واعتماد معايير جيدة للتقييم؛
5. تضع المؤسسة نظام لتقييم أداء العمال يشتمل على عناصر مهنية وعناصر شخصية؛
6. تسعى المؤسسة من خلال الاعتماد على تقييم أداء العاملين إلى ضمان التزام العاملين من خلال خلق شروط التحفيز والفعالية، التي تشجع على التزامهم لتحقيق الأنشطة التي ترغب المؤسسة في تحقيقها بتقديم أداء ذو صورة.

الدراسة الثالثة: دراسة (سمية مصباح 2011) بعنوان: دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية وقد

تمحورت إشكالية الموضوع، في ما مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الجزائرية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى اعتبار لوحة القيادة أداة ضرورية

لمراقبة التسيير الموارد البشرية في المؤسسة ، حيث تسمح بتحليل وتدقيق أسباب الانحرافات الناتجة عن تحقيق الأهداف الموضوعة، وباعتبار نظام المعلومات الموارد البشرية القاعدة المغذية للوحة القيادة الاجتماعية، وقد توصلت الى جملة من النتائج كانت على النحو التالي :

1. تعتبر لوحة القيادة وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات وليست عرض شامل للمعلومات فقط.
2. لوحة القيادة في مؤسسة سونلغاز ليست مطبقة بكل المقاييس النظرية خاصة فيما يتعلق بعرض المؤشرات وطريقة تقديمها.
3. لوحة القيادة أداة تضم المركبات لتسيير الموارد البشرية فهي أداة حقيقية لتحسين تسيير الموارد البشرية.
4. التكوين المستمر للأفراد وإطارات الموارد البشرية في المؤسسة بكيفية تجهيز لوحة القيادة والميزانيات الاجتماعية وكل أساليب تسيير الموارد البشرية باعتبارها العنصر الفعال في المؤسسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للوحة القيادة



المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة

المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة

أولاً: الإطار التاريخي للوحة القيادة ومفهومها.

يمكن استعراض مفهوم لوحة القيادة الذي جاء نتيجة لمختلف التطورات التي عرفتتها.

تطور لوحة القيادة: لقد ظهرت عبارة لوحة القيادة عام 1930 على شكل متابعة النسب والبيانات التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسير المؤسسة، وذلك بمقارنة النسب المحصل عليها مع النسب المعيارية ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948، وكان معمولاً به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري، وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من جدول التسيير " إلى جدول المراقبة" إلى "لوحة القيادة".¹

وظهر أيضاً مصطلح لوحة القيادة حسب MALO منذ سنة 1932 في فرنسا في مجال النظام المحاسبي وقيادة المؤسسة، ومع بداية التسعينات ودخول مفاهيم التسيير الأمريكية أصبحت لوحة القيادة تعني بالتقارير (REPORTING) إلى أن دخلت في عمليات القيادة الخاصة بمتابعة تحقيق الأهداف.

ومع بداية التسعينات ظهر مصطلح بطاقة القيادة الاستشرافية (بطاقة الأداء المتوازن) وتطور هذا المصطلح نتيجة البحوث المتتالية في الدول الانجلوسكسونية و البلدان الإسكندنافية مثل أعمال (Scandia 1993) في السويد وهذا المفهوم الجديد لقياس الأداء الذي جاء به Kaplan و Nortan في لوحة القيادة الاستشرافية (بطاقة الأداء المتوازن) يعتمد على رؤية متعددة الأبعاد في قياس الأداء حسب أربعة محاور أساسية .

وفي سنة 2000 اقترح Alain fernand نموذج جديد للوحة القيادة في فرنسا متمثلة و في نموذج Gimsi التي يتضمن أربعة مراحل أساسية لتصميم لوحة القيادة و ركزت على مفهوم توزيع الأهداف على كل مستويات المؤسسة الاستراتيجي، التكتيكي و المستوى التشغيلي) و

¹ ناصر دادي عدون عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، دار المحمدية العامة الجزائر، بدون طبعة الجزائر، بدون تاريخ، ص 147.

تجدر الإشارة أنه كان هناك نماذج أخرى للقيادة نذكر منها مصفوفة المحددات النتيجة Le Matrice de Deter minants et Resultats والتي طورها fitzgerald و ،آخرون ونموذج آخر للوحة القيادة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة الخدمية المطورة من طرف Anthan ATKINSON ومبني على مقارنة حول نظرية ذوي الحقوق (STKEHOLDERS).¹

مفهوم لوحة القيادة :

لقد تعددت تعاريف الخاصة بلوحة القيادة ولعل أهمها ما يلي:

تعريف Norber: Gued : " لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها والتي تكشف الاختلافات الحاصلة والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير ، و هذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجيات المؤسسة.

تعريف Michel Gerais لوحة القيادة تطابق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدى قصير وتسهل لهذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات.²

تعريف Jean Richard Sulzer تعتبر لوحة القيادة على أنها تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة نحو الاستعمال الأحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم".³

- وتعرف أيضا بأنها عبارة عن وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة، توضح للمسير العناصر

¹ محمد العربي بن لخضر ، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر 2014/2015، ص5.

² . 285 p, 1995, édition, d'Organisation ,paris, Norbert Guedj,le contrôle de gestion,

³ J.R Sulzer, comment construire le tableau de bord d'élaboration »,édition Dunod, paris, 1975,p10.

الأساسية الخاصة بحياة المؤسسة وتطور أداة العمليات فيها.¹ من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن لوحة القيادة أداة تسمح بتشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين وقياس الانحرافات المتواجدة مع الوضعية التنبؤية، كما تقوم أيضا بتنظيم المعلومات وهي متعلقة بطبيعة المسؤوليات وتتميز بسرعة الوضع مقارنة مع الأدوات الأخرى. وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الإنحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية.

تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا.

المطلب الثاني : أهمية لوحة القيادة

تلعب لوحة القيادة دورا هاما في المؤسسة يمكن إيضاحه فيما يلي:²

1. عند وضع خطة المؤسسة.

✓ الزام كل مسؤول بوضع خطة تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى.

✓ إشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف

✓ المساعدة في وضع سياسات واضحة مقدما

✓ تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى من المستويات الإدارية و كل فرد من أفرادها، وكذا

تحديد مراكز المسؤولية تبعا لذلك

2. خلال سير نشاط المؤسسة.

✓ وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الإنحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات

التصحيحية.

✓ تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا.

¹ بوديار زهية و جباري شوقي ، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي حول صنع القرار المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، أيام 14-15 افريل 2009، ص 4.

² بوديار زهية و جباري شوقي ، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي حول صنع القرار المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، أيام 14-15 افريل 2009، ص 4.

- ✓ تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك.
- ✓ كما يمكن أن تتبع أهمية لوحة القيادة من تميزها بالنقاط التالية:¹
- ✓ السماح بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
- ✓ السماح بإعطاء وضعية الخزينة، متابعة تطور الهامش الإجمالي ومراقبة مستوى عتبة المردودية.
- ✓ تزويد المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير والمتعلقة بالوضعية الحالية للمؤسسة كما يساعدها على التقدير المسبق للأحداث ويمكنها التفاعل والتكيف مع متطلبات المستعمل والمحيط.
- ✓ أداة مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبشكل جماعي.
- ✓ هي وسيلة للحوار والاتصال، وكذلك لإدارة الأزمات في المؤسسة. بالإضافة إلى أنها:
- ✓ تسهل عملية الحصول على الائتمان من البنوك
- ✓ تضمن عملية إتصال متجانسة بين مختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة.
- ✓ تسمح لوحة القيادة للمسئول في المؤسسة بتحليل الوضعيات وتوقع التطورات و الاستجابة في الوقت الفعلي.
- ✓ تبرز الغاية من لوحة القيادة في تحقيق الأهداف المحددة (أين) تشكل المؤشرات التعبير الرقمي لهذه الأهداف).
- ✓ بالرغم من الحجم الكبير للمعلومات المرتبطة بنشاط المؤسسة إلا أنه يجب ألا تكون لوحة القيادة مزدحمة بالمعلومات وإنما تكون واضحة من خلال اعتماد مؤشرات تتعلق بالحصيلة.
- ✓ تظهر لوحة القيادة في شكل رسوم وأشكال بيانية وجداول مقارنة تحتوي على أرقام

¹ مقدم وهيبه، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، الملتقى الوطني حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 14 و15 أفريل، 2009، ص5.

وتسمح بتحديد الانحرافات والكشف عن المشاكل واتخاذ الخطوات الضرورية لمعالجة
الوضع.

✓ يجب أن تتلاءم لوحة القيادة مع تنظيم المؤسسة، إذ لا بد أن يكون لكل مسؤول لوحة
قيادة واحدة هي محصلة لوحات قيادة المرؤوسين التابعين له، وهذا ما يعرف بمبدأ التداخل.¹
المطلب الثالث: أهداف لوحة القيادة

تبعاً للمميزات التي انفردت بها لوحة القيادة، فأهدافها تبرز في النقاط التالية:²
أداة رقابة ومقارنة وذلك لقيامها بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة مع النتائج المتحصل
عليها، وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة وهي بالتالي تلفت الانتباه إلى
النقاط الأساسية في التسيير، وتشخص نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
أداة حوار وتشاور : إن الهدف الرئيس للوحة القيادة يمكن في خلق حوار عبر كافة مراكز
المسؤولية و هو ما يبرز عقد الاجتماعات العامة و غيرها.

تسهل عملية الاتصال والتحفيز فهي تهدف إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها
على مستوى كافة مراكز المسؤوليات، وكذلك تساعد على الاتصال الجيد وتبادل المعلومات
بين المسؤولين ويمكن أن تساهم أيضاً في تحفيز العمال وهذا بإمدادهم بمعلومات أكثر
موضوعية وأكثر وضوح لإمكانية التقييم (زيادة في الأجور، علاوات... الخ).

أداة لاتخاذ القرار: تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب
الاهتمام بها في المؤسسة وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط القوة والضعف
التي يعاني منها كل مركز مسؤولية، والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب،
ويمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ كون أنها تمكن المؤسسة من تقادي الانزلاقات مستقبلاً.

أداة لتشخيص المؤسسة: تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص المؤسسة، الغاية منها

¹ دادي ناصر عدون، معزوي ليندة ولهواسي هجيره مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة،
الجزائر، 2004، ص 40.

² ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 148.

الوصول إلى تحديد دقيق لوضعيتها، هذا التشخيص يهدف بدرجة أولى إلى تعيين كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها لأجل تحسين الوضعية العامة.

وعادة ما يكون مسؤولو مراكز المسؤولية قد خلصوا إلى نتائج تعبر عن أسباب الانحرافات والاحتياطات المأخوذة في كافة المستويات، وتهتم المديرية العامة بخلق تلاءم بين كافة الإجراءات التصحيحية المقترحة.

المبحث الثاني: أساسيات حول لوحة القيادة

المطلب الأول: وظائف لوحة القيادة وأنواعها

هناك العديد من التوقعات المرتبطة بلوحة القيادة منها يجب أن تعوض عن القيود المفروضة على الأدوات الأخرى، وبعد ذلك مع مرور الوقت أدت مرونة استخداماتها إلى تحفيز التنمية أكثر من أدوارها:¹

أولاً: وظائف لوحة القيادة

1. لوحة القيادة أداة للتحكم والمقارنة:

تتيح لوحة القيادة إمكانية رصد الإنجازات باستمرار فيما يتعلق بالأهداف المحددة في إطار نهج الميزانية وهي تلفت الانتباه إلى النقاط الرئيسية للإدارة وكيف يمكن أن يحدد عن معايير التشغيل المتوقعة، يجب أن يجعل من الممكن تشخيص نقاط الضعف والكشف عن ما هو غير طبيعي والذي له تأثير على نتيجة الشركة، تعتمد جودة هذه المقارنة والدالة التشخيصية بوضوح على مدى ملائمة المؤشرات المختارة.

2. لوحة القيادة أداة لدعم القرار

توفر لوحة القيادة معلومات حول النقاط الرئيسية للإدارة وتراجعها المحتمل، ولكن يجب أن تكون قبل كل شيء مبادرة الإجراء، ويجب استكمال معرفة نقاط الضعف بتحليل أسباب هذه الظواهر وتنفيذ الإجراءات التصحيحية المتبعة، ويمكن اعتبار لوحة القيادة بمثابة مساعدة لاتخاذ القرار في ظل الظروف السائدة، وتأخذ مكانها الحقيقي في جميع وسائل مراقبة الميزانية من الناحية المثالية. ينبغي أن تساعد لوحة القيادة في: اتخاذ القرارات في الوقت الفعلي في المؤسسة، صنع القرار وتوفير المعلومات لكل صانع قرار.

3. لوحة القيادة كأداة للحوار والتواصل

أن تسمح لوحة القيادة بمجرد نشرها بالحوار بين المستويات الهرمية المختلفة، ما يسمح للمرؤوسين بالتعليق على نتائج أفعالها ونقاط الضعف والقوة وطلب موارد إضافية أو

¹ claud Alazard, Sabine Sépari, op-cit, p p 552-553.

تعليمات أكثر تحديدا كما ويجب على المشرف أن يقوم بتنسيق الإجراءات التصحيحية التي تتم عن طريق تفضيل البحث عن تحسين أمثل عالمي بدلا من تحسين جزئي، وأخيرا من خلال جذب انتباه الجميع إلى نفس المعلمات يلعب دورا مدمجا مما يعطي مستويا تراتبيا معينيا لغة مشتركة، يمكن أن يكون دافعة للتنسيق والتعاون بين الجهات الفاعلة في إجماع نشط.

بالإضافة إلى الأدوار السابقة توجد أدوار أخرى منها:¹

4. وظيفة صياغة الأهداف، الحد والتنبيه

تلعب لوحة القيادة دور توضيح المساهمة المرغوبة لوحدة تشغيلية في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وهي متاحة لمراكز الإدارة، حيث تساعد على تفويض السلطة والمسؤوليات داخل المنظمة ما يسمح للمدير بمعرفة كيفية ترجمة الأهداف الاستراتيجية المحددة من قبل الإدارة العامة، وبالتالي فلوحة القيادة وضعت لرصد الأهداف المحددة وتحديد مجالاتها وطريقة الوصول إليها، كما يمكنها تسليط الضوء على الانحرافات كبيرة أو استثنائية عن المعايير الثابتة، هذا هو تنبيه المسؤولين إلى التناقضات غير المرغوب فيها الشيء الذي يسمح للمدير بتحليل الاتجاهات ومراقبة النفقات وقياس الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب على أساس إكمال معرفة أسباب التغيرات في الغلة.

5. وظيفة التحقيق:

قد تشير لوحة القيادة إلى المدير بالحاجة إلى إجراء تحليل أكثر تفصيلا في نظام المعلومات الإدارية فحسب قدرتها في النظام، تمكن من توجيه المستخدم إلى منطقة المشكلة، من خلال تسهيل موقع المعلومات ذات الصلة عن طريق التنقل أكثر اتساقاً فيما بينها أو السماح له بتحديد المسارات لاستكشافها أو التقارير الإضافية التي يجب طرحها اعتمادا على الوضع، وبالمثل بالنسبة لـ "GERVAIS" فإنه يؤكد بطريقة منظمة من انطباعات المدير ويشير إليه

¹ Boubacar Diallo, concept d'un tableau de bord de gestion par la direction administrative et financière du CESAG, mémoire de fin d'étude, centre African d'étude supérieure gestion, octobre, 2016, p 8,10.

بالحاجة إلى القيام بمزيد من العمل أو التحليل، من خلال تحديد منطقة المشكلة فإنه يوجه التصحيحات قبل التعرف، ما يسمح للمدير بتفسير النتائج للبحث عن أسباب القصور من أجل اتخاذ التدابير التصحيحية.

6. وظيفة التحفيز

تحفز لوحة القيادة جميع الموظفين من خلال استخدام معلومات أكثر موضوعية لتقييم الأداء، وهو ما يسمح للمديرين لديهم الوصول إلى المعلومات الأساسية لكي تقدر في سياقها النتائج التي تم الحصول عليها من قبل أنفسهم، مرؤوسيههم وفرقهم والتي عادة ما تؤدي إلى زيادة ويشكل حافزا للمراقبة الذاتية وبالتالي فإن تداول المعلومات يسمح للجميع بتقييم ومقارنة الأداء، والذي يؤدي بشكل عام إلى الدافع أو الحافز لزيادة النتائج.

ثانياً: أنواع لوحة القيادة

أخذت لوحة القيادة تتطور عبر الزمن من وسيلة قياس إلى وسيلة إدارة أساسية تسمح باتخاذ القرارات لمختلف الأطراف داخل المؤسسة، ونجد العديد من الأنواع للوحة القيادة نذكرها:¹

1. لوحة القيادة الكلاسيكية المالية:

تشير لوحة القيادة الكلاسيكية إلى نشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح الإدارية ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة، ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة وتهدف إلى:²

- قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة والتوقع، واستخراج الانحرافات وإبراز التطور بالنسبة لفترات سابقة.

¹ خروبي يوسف، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 7، العدد 2، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، جانفي 2022، ص 62.

² خلف الله كريم، بريكة السعيد، نظام لوحات القيادة الحديث ودوره في تقييم الأداء المستدام دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 5، العدد 2، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2018 ص 497.

- تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتعمقة بمستقبل المؤسسة كالاستثمارات، وأساليب التمويل متابعة الخزينة.¹

2. لوحة القيادة الاستراتيجية:

هي نظام من المؤشرات التي تبحث عن قياس الأداء الكلي (الأداء الشامل) وتطوره في أبعاده المختلفة، فتسمح بتوضيح الأهداف الاستراتيجية وترجمتها إلى قيم مستهدفة وملموسة.²

تقوم لوحة القيادة الاستراتيجية على ثلاث أسس أساسية تتمثل في:

- إدماج أهداف ذات بعد استراتيجي داخل لوحة القيادة.
- العملية التي تربط بين النتائج الآنية والنتائج المستقبلية.
- تعمل على دمج واختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي ومالي: فمختلف لوحات القيادة الوظيفية الخاصة بالمؤسسة تتميز بالتباين وهذا ما يخلق صعوبات على مستوى الاتصال والتنسيق والتشاور بين أعضاء فريق الإدارة المسؤول عن القيادة.³

3. لوحة القيادة المستقبلية الموازنة:

تقترح قائمة نوعية من المؤشرات وقد تجاوزت استعمال المؤشرات المالية فقط، حيث تم إدراج محاور استراتيجية تركز على مؤشرات أكثر دقة ترتبط بال نوعية والقيمة المقدرة من قبل الزبون وتحسين العمليات الداخلية أي الجانب التنظيمي.⁴

¹ لمين علوطي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة لتسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 8 ، العدد 1، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، جانفي 2017، ص84.

² بوحديد ليلي دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 65.

³ عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة الأطروحة دكتوراه دولة في علوم الاقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 191.

⁴ لمين علوطي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة لتسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة، المرجع السابق، ص 86.

تعتبر لوحة القيادة المتوازنة أداة تقييم فضلا عن كونها أداة استراتيجية، حيث تعتمد أربعة محاور لتقييم أداء المؤسسة بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط، والاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة وحجم السوق ورضا العملاء والعاملين والتي من خلالها يمكن معرفة العوامل التي توجه المحور المالي.

المطلب الثاني: مراحل لوحة القيادة

إن عملية إعداد لوحة القيادة تمر بمراحل أساسية تتمثل في:¹

1. دراسة محيط المؤسسة:

يتم التركيز في هذه المرحلة على المؤسسة والسوق الذي تنشط فيه (موارد المؤسسة، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، استراتيجيات المؤسسة،...) ومن ثم يتم تحديد أهداف المؤسسة، وأهداف مراكز النشاط، ويتم وضع أيضا المؤشرات المناسبة لكل نشاط أو مستوى (مركز مسؤولية).

2. وضع المؤشرات:

باعتبار المؤشر أداة لتقييم الوضعية، ممكن أن نميز بين 3 مجموعات من المؤشرات:

أ. مؤشرات نتائج ومؤشرات متابعة:

يمكن للمؤشر أن يهتم بمتابعة سير العمليات أو الأحداث التي هي في طور الإنجاز "مؤشر متابعة"، كما يمكن للمؤشر أن يشير إلى النتيجة النهائية كحدث وقع فعلا "مؤشر نتائج" ويرتبط هذين النوعين من المؤشرات بالزمن ومجال التطبيق.

ب. مؤشرات قيادية ومؤشرات رقابية:

يمكن للمؤشر أن يزود المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج الحقيقية بالمركز المكلف بتنفيذ بعض الخطط وبرامج العمل ويسمى هنا مؤشرا رقابيا، في حين تعمل مؤشرات القيادة على توضيح سير العمليات بالنسبة للمسؤول المعني، وتساعد في اتخاذ القرارات، دون أن يتم

¹ - بونقيب، رحيم حسين، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية، العدد 4 ، ديسمبر 2008،

رفعها إلى المستوى الأعلى، فالغرض منها هو تمكين المسؤولين من قيادة عملياتهم وتحسين أدائهم.

ج. مؤشرات مالية ومؤشرات تشغيلية:

يمكن لمؤشر ما أن يتم تحضيره إما إنطلاقاً من معطيات محاسبية مثل تكاليف الإنتاج معدلات المردودية،...، وإما معطيات تشغيلية مثل عدد الغيابات، والمعطيات التشغيلية تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية بصورة أسرع من المعطيات المالية لأن هذه الأخيرة تتطلب مدة زمنية أطول لتحضيرها عكس المعطيات التشغيلية.

باعتبار أن المؤشرات تمثل جوهر لوحة القيادة فإن سلامة هذه الأخيرة مرتبطة بشكل كبير بمدى سلامة المؤشرات الموضوعية، حرصاً على تحقيق السلامة والبساطة والوضوح عند وضعها.

3. تحديد المعايير:

إن المؤشرات تكون بلا فائدة إذ لم تقارن بمعايير يتم تحديدها، حيث تتم مقارنة المؤشرات الفعلية للوحة القيادة بقيم معيارية ويمكن أن تتمثل هذه المعايير في أهداف تحددتها المؤسسة، والمعايير تمثل في الحقيقة مؤشرات قياسية قد تكون مستوحاة من المنافسين الأوائل، أو من مكاتب دراسات متخصصة في مجال الاستثمارات وقياس الأداء.

4. تجميع المعلومات:

بعد عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات، إنطلاقاً من المعلومات التي تمتلكها المؤسسة. وفي هذه المرحلة يقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه، كما تحدد المدة الزمنية للحصول عليها.

5. اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة:

تعتبر المعلومة أداة لازمة في عملية تصميم نظام لوحة القيادة في المؤسسة، حيث أن عملية حجز واستخراج المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل، ويبقى على المؤسسة أن تختار منها ما يناسبها (حجم المؤسسة، تكلفة النظام،...).

6. مراعاة طريقة عرض لوحة القيادة:

إن من أهم مميزات لوحة القيادة لفت انتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب احتواء لوحة القيادة على معلومات تلخيصية مرتبة وشاملة، ويمكن للوحة القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر، لوحة لافتة، وهناك عدة أدوات لتصميمها منها الجداول، الرسومات والتمثيلات البيانية، الرموز.

المطلب الثالث: الوسائل المستخدمة في لوحة القيادة

هناك العديد من الوسائل المستعملة في إعداد لوحة القيادة، أهمها ما يلي¹:

الانحرافات إن مراقبة التسيير تسمح بحساب بعض الفروقات وإعطاء معلومات عنها، ترسل إلى المسؤول عند إعداد لوحة القيادة، والمطلوب منه إرسال معلومات إلزامية وضرورية إلى لمستويات العليا.

➤ النسب:

النسبة هي العلاقة بين عنصرين من عناصر البيئة في المؤسسة، وهي الأكثر تعبيراً عن نشاط المؤسسة، ونتائجها في مختلف وظائفها وترسل في شكل تقارير إلى المستويات العليا من أجل إعداد لوحة القيادة. وعموماً فالنسب تلتزم عادة بالمبادئ التالية:

✓ في حالة توفر نسبة واحدة فقط لا يكون لها معنى، بحيث أنها تتغير في الوقت والمجال الذي يعينها.

✓ يجب تزويد التقرير بتحليل الزيادة في النسب الدالة على تحسين وضعية المؤسسة.

✓ لا يجب أن تكون النسب كثيرة وهذا ليسهل فهمها، ولكن في المقابل يجب أن تكون بالمقدار الكافي والكفيل بتقديم صورة أوضح عن وضعية المؤسسة.

المنحنى والتمثيل البياني:

✓ البيانات: هذه الوسيلة تسمح بشرح التطورات، وتوضيح التغيرات في المعدل أو الاتجاه، وهي تعكس النسب في شكل بيانات.

¹ زهية بوديار، شوقي جباري، مرجع سابق، ص 7-9

✓ **المنحنى البياني:** وهو أسلوب من الأساليب الإحصائية والرياضية، قد يكون خطأ مستقيماً أو منكسراً يعكس حالة ما مقارنة مع وضعية معينة أو خلال فترة زمنية معينة، هذه الوسيلة تقوم بشرح التطورات وتوضيح التغيرات الحاصلة في عنصر من العناصر.

✓ **المنبهات :** هي وسيلة تمثل عتبة الحدود النهائية للمؤسسة، وهي تفحص أنشطة المصالح، وتجاوز العمال للمسؤوليات الموكلة عليهم، هذه الوسيلة تستعمل أساساً لقياس الأداء، كما تساعد في اتخاذ القرار .

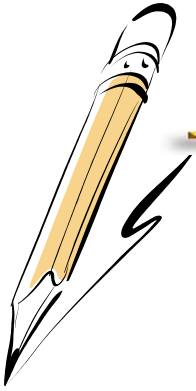
✓ **القوائم المالية والجدول:** تقوم هذه الوسائل بالتزويد بالمعلومات المفصلة، وهي أساساً وثائق ملخصة للعمليات المحاسبية تقدم في شكل جداول وضمن شروط قانونية تنظيمية على الهيئات المستفيدة منها، وإضهار هذه القوائم ضمن لوحة القيادة، يساعد في التحليل من خلال ترجمتها في شكل تسب، وأشكال بيانية، وتتمثل هذه الوسائل في الميزانية، جدول حسابات النتائج...الخ.

خلاصة :

حاولنا من خلال هذا الفصل اللقاء الضوء على لوحة القيادة وتبيان أهميتها بالنسبة للموارد البشرية حيث أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي في المؤسسة و القادر على تسيير وظائفها و تحقيق احتياجاتها و أهدافها لاسيما أن هذه المؤسسات تنشط في محيط يتسم بالتغير و عدم التأكد ومنه لوحة القيادة تعتبر وسيلة و أداة لقيادة أنشطة الموارد البشرية وتنظيمها وتوجيهها في المسار السليم من خلال المؤشرات التي تحتويها والتي تبنى حسب احتياجات ادارة الموارد البشرية والتي تسمح لها بمراقبة تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة وتحقيق الأهداف المرجوة كما تسمح لها أيضا بالتنبؤ و اتخاذ القرار و معالجة وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب وذلك من خلال التعريف بلوحة القيادة في المؤسسة بصفة عامة خصائصها و أنواعها مهامها ومراحل اعدادها ثم التطرق الى لوحة قيادة الموارد البشرية دورها وأهميتها على الفرد وعلى ادارة الموارد البشرية وعلى المنظمة ككل .

الفصل الثاني

مدخل إلى تقييم الأداء



المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء ، أهميته وأهدافه

1. مفهوم تقييم الأداء

إن الإحاطة بمفهوم "تقييم الأداء" تتطلب أولاً وقبل أي شيء التفريق والتمييز بين مفهومي "التقييم والقياس".

لقد تمكن Ecosip من خلال أعماله من التمييز بين المفهومين، حيث يرى أن التقييم عملية تتم عبر الزمن، وهي تنتقل من الأهداف إلى الآثار مروراً بمرحلة التنفيذ، في حين أن القياس يقتصر على الآثار أو النتائج فقط،¹ وهو ما ذهب إليه M. Lauras حيث يقول أن القياس يلعب دوراً مهماً لكنه يقتصر على الآثار والنتائج فحسب، بينما يعد التقييم عملية أوسع باعتباره ينظر إلى الأسباب ويهتم أيضاً بالأهداف وطرق بلوغها.² وبذلك يمكن القول أن تقييم الأداء يعد مفهوماً أشمل وأوسع من قياس الأداء، كما يعتبر هذا الأخير مكونة أساسية من مكونات تقييم الأداء.

إضافة لما سبق، تجدر الإشارة أيضاً إلى أن هناك اختلاف بين مفهوم تقييم وتقويم الأداء، فالتقييم هو مرحلة سابقة لإجراء عملية التقويم، بحيث يتم في عملية التقييم قياس الأداء الفعلي والكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء وتحديد أوجه القصور والانحرافات وفق أسس موضوعية وواقعية، أما عملية التقويم فهي مرحلة يتم فيها العلاج والتعديل وفقاً لنتائج

¹ Papa Ibra Kebe, Modes d'évaluation et performance des projets de R&D, P. 3, sur: <http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/3295/Kebe.pdf>, consulté le : 10/06/2013.

² M. Matthieu Lauras, Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques, These de Doctorat en Génie Industriel, L'institut national polytechnique de Toulouse, 2004, P. 112.

مرحلة التقييم.¹

غير أنه ومع كثرة البحوث والدراسات في هذا المجال فقد أصبح هناك تداخل بين المفهومين وقلما يتم التفريق بينهما.

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تقييم الأداء، وذلك راجع لصعوبة تحديد تعريف دقيق للأداء، ومن بين أهم التعاريف نذكر:

عرف ديفرز (Devrise) تقييم الأداء على أنه عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة.² وفي هذا الإطار يتفق البعض على أنه مقارنة النتائج المنجزة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا في المؤسسة ومدى نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.³

كما عرّف تقييم الأداء على أنه المراقبة المستمرة للإنجازات البرامج، الأنشطة، المشاريع والوظائف في المؤسسة وتسجيلها.⁴ وفي إطار هذا التعريف ينظر البعض إلى عملية تقييم الأداء على أنها جزء هام من عملية الرقابة، حيث يقولون أن الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم حتى تصل إلى هدف محدد، وأن تقييم الأداء هو استقراء لدلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية حتى يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة في حالة انحرافها أو تأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلا نحو الأهداف المحددة، أي أن العملية الرقابية الشاملة تختص أساسا بوظيفتين: الأولى محاولة توجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف ومنعها من الانحراف، والثانية تصحيح مسارات هذه الأنشطة، وكل هذا يتضمن

¹ فارس رشيد البيتاني محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية، دار أيله للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص. 22.

² محمد الطعامنة معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2008، ص 401.

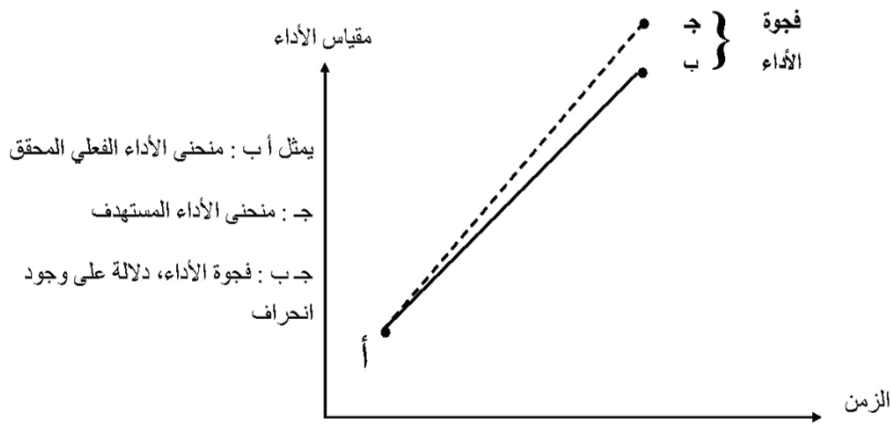
³ محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 11.

⁴ إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص. 34.

تقييم الأداء.¹

ومن خلال تحليل التعاريف السابقة يمكن القول أن مجال تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة في ضوء المعلومات الرقابية التي يتم التوصل إليها، وذلك بهدف التأكد من أن الأنشطة الفعلية تسير نحو ما هو مخطط لها، مع إمكانية اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عن ما هو مخطط له. فبعد جمع المعلومات الخاصة بقياس الأداء وتوصيلها للشخص أو الهيئة المسؤولة عن التقييم في المؤسسة، تتجمع لدى هذه الأخيرة كافة المعلومات التي تسمح لها بتقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط الضعف، حيث يكون لديها المعلومات الخاصة بما يجب أن يكون عليه الأداء وما هو عليه فعلا، وفي حالة عدم تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف يظهر ما يسمى بفجوة الأداء (Performance Gap) وذلك كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 01 فجوة الأداء



المصدر : حمزة محمد الزبيدي، مرجع سابق، ص. 82 .

من خلال الشكل السابق يتبين لنا أن فجوة الأداء تدل على وجود انحراف أو نقطة ضعف في أداء المؤسسة، الأمر الذي يستدعي التدخل في أسرع وقت لتصحيحها.

وبناء على ما سبق يمكن القول بصفة عامة أن تقييم الأداء هو عبارة عن عملية تهدف إلى

¹ محمود رد عبد الفتاح، رضوان، مرجع سابق، ص. 10.

قياس ما تم إنجازه من قبل مؤسسة معينة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحرافات إن وجدت وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل.

2. أهمية تقييم الأداء

تحظى عملية تقييم الأداء في مختلف المؤسسات وخاصة الصناعية منها بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة يمكن إبرازها في الآتي:¹

- تساعد عملية تقييم الأداء في التحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، فحتى يمكن معرفة مدى تطابق الإنجاز الفعلي مع الخطط الموضوعة فلا بد من توافر مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس ذلك، وعملية تقييم الأداء تعتبر من أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لهذه الغاية.

فعملية التقييم تسمح بتوفير التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، وفي حالة ما إذا كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المؤسسة أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات التي تعيدها إلى مسارها المنشود.

إن عملية تقييم الأداء تشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث أن التقييم يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.

إن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة وضمن هذا السياق فإن عملية تقييم الأداء تعمل على استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل، والتقليل من الهدر والضياع وترشيد النفقات وتنمية الإيرادات، كما يشكل تقييم الأداء أساسا موضوعيا لوضع نظام الحوافز والمكافآت.

- إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من

¹ محمد الطعمنة، مرجع سابق، ص. 402. وأيضا طاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبيح إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن دار وائل لنشر عمان، 2009، ص 71.

خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي.

إن تقييم الأداء يحسن في الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها ومتعاملاتها. فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع المؤسسات باختلاف أنواعها.

- تسمح عملية تقييم الأداء بمعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المنظمة ككل.

يقدم تقييم الأداء المؤسسي صورة واضحة للدولة فيما يتعلق بمستوى أداء القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات.

- تحدد عملية التقييم ما يجب معرفته لتحقيق الأداء العالي، فنماذج وأنظمة تقييم الأداء تشتمل على مجموعة من المتغيرات المترابطة والمنظمة والتي إن تم إتباعها فسوف تساعد أصحاب القرار على السعي نحو تحسين مستوى الأداء بصورة علمية عقلانية.

وعلى ضوء ما سبق تتجلى لنا الأهمية الجوهرية لعملية تقييم الأداء، فالمنظمة التي لا تعرف أين هي الآن من حيث واقع عملياتها لا يمكن لها أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتالي لا يمكنها الوصول إلى ما تريد.

أهداف تقييم الأداء

لقد اتضح أنه ينبغي على جميع المؤسسات أن تقيس مدى فعالية أنشطتها ونتائج أعمالها لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها سوف تقودها نحو تحقيق أهدافها وبالتالي تحسين أدائها. لذلك فالمؤسسة التي لا تستطيع قياس أدائها لا يمكنها الرقابة عليه، وإذا لم تستطع مراقبته فلن تقدر على إدارته، وبذلك فهي لن تتمكن من صناعة قرارات سليمة، حيث يقول

Quinn . ضمن هذا السياق "ببساطة، لا يمكنك إدارة شيء لا تستطيع قياسه".¹

وعلى هذا تحتاج المؤسسات لتقييم الأداء من أجل تحقيق الأهداف التالية:²

الرقابة: يهدف تقييم الأداء إلى مراقبة الإنجازات والنتائج وتحليلها من خلال مقارنتها مع التوقعات، والتنبيه بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند وقوع انحرافات.

التقييم الذاتي: يهدف تقييم الأداء على مستوى المؤسسات إلى تشخيص المشكلات لحلها، والكشف عن مواطن الضعف لتقويتها ومواطن القوة للحفاظ عليها وتعزيزها.

تقييم الإدارة: يعتبر تقييم الأداء كمرآة للإدارة العليا تعكس أداء الوحدات والفروع، وبالتالي تمكنا من رسم الاستراتيجيات والأهداف بوضوح.

التحسين المستمر : يعتبر تقييم الأداء كهدف أولي لهدف نهائي يتمثل تحسين الأداء من أجل زيادة الإنتاجية.

كما تهدف المؤسسة من خلال تقييم الأداء إلى:

- ✓ التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعة بأعلى درجة من الكفاءة.
- ✓ التركيز على حسن سير الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- ✓ التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقاً للأهداف المرسومة سلفاً.
- ✓ تحقيق أفضل عائد ودفع حركة التنمية، حيث أن تحقيق التنمية يتم عادة من خلال التوسع وتعزيز قدرات المؤسسة لتحسين أدائها.
- ✓ يهدف تقييم الأداء إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها للعملاء.
- يهدف تقييم الأداء إلى الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها وتحديد العناصر التي بها خلل لمعالجتها، وكل ذلك من أجل الدفع بعجلة الأداء نحو الأمام.

¹ John H. Lingle, William A. Schiermann, From Balanced Scorecard to Strategic Gauges: Is Measurement Worth It?, Management Review, Vol. 85, No. 3, 1996, P.56.

² عبد الرحيم محمد، قياس الأداء : النشأة والتطور التاريخي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة ، 2008، ص 498.

المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء، مستوياته، مراحل

إن عملية تقييم الأداء تخضع لمجموعة من الأسس التي يجب مراعاتها، كما أنها تتبع عددا من الخطوات والمراحل التي ينبغي المرور بها، وكل ذلك بغية الوصول إلى نتائج صحيحة تعكس الواقع الفعلي للمؤسسة.

1. **الأسس العامة لتقييم الأداء:** تركز عملية تقييم الاداء على مجموعة من الأسس

العامة يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل (02): الأسس العامة لتقييم الأداء



المصدر: نبيل إسماعيل رسلان مرجع سابق، ص. 34.

1.1. تحديد أهداف المؤسسة

لكل مؤسسة عدد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراستها قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها. ويتمثل التحديد الدقيق للأهداف في ترجمة الهدف العام للمؤسسة وتحويله إلى مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تعبر عن أوجه النشاط الرئيسية بدقة، كما يجب أن تتحدد أهداف المؤسسة على أساس مجالات وأوجه نشاط مختلف الوحدات والأقسام التابعة لها.¹

لقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط المؤسسة التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها والتي تشمل:²

¹ عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص.125.

² عقيل جاسم عبد الله ، تقييم المشروعات دار الحامد للنشر، عمان، 1999، ص. 194.

- ✓ المجال التسويقي.
- ✓ مجال التجديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية.
- ✓ القيمة المضافة.
- ✓ الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل.
- ✓ الربحية.
- ✓ أداء العاملين وتطويرهم.
- ✓ المسؤولية تجاه المجتمع.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة الربط بين مختلف الأهداف التي تحددها المؤسسة مع وضع الجدول الزمني اللازم لتحقيق هذه الأهداف، كما يجب أيضا تحديد الأهمية النسبية لكل هدف تم وضعه في سلم الأولويات على ضوء الأهداف التي يجب أن تحظى بأكبر قدر من الموارد المتاحة مع ضرورة التنسيق بين هذه الأهداف بحيث تكون أكثر وضوحا للمسؤولين عن التنفيذ.¹

وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف

يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة، بحيث تعكس هذه الخطط السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من جهة، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة منها من جهة أخرى ويقصد بالخطط التفصيلية، وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن إطارها الزمني المحدد². وينبغي مراعاة مجموعة من العوامل عند وضع هذه الخطط لإنجاح عملية التقييم، من أهمها:

- ✓ ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط.

¹ عمرو حامد، مرجع سابق، ص. 126.

² نفس المرجع السابق، ص 126.

✓ ضرورة التناسق بين أهداف الأقسام والفروع.

✓ ضرورة مساهمة جميع الأفراد داخل المؤسسة في صياغة الأهداف.

يجب أن تكون الأهداف المحددة قابلة للتكيف والتعديل حسب التغيرات التي قد تطرأ على البيئة الخارجية.

تحديد مراكز المسؤولية

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي مؤسسة، هو أن تتوفر فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات. ويقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط المؤسسة وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها¹ وعلى ضوء ما سبق فعملية تقييم الأداء تتطلب إيضاح اختصاصات كل مركز مسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.

ويستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما:

إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي تقييم أداء كل مركز من المراكز العامة بالمؤسسة من أجل الحكم على أدائها الداخلي.

إذا وقع انحراف أو ظهرت فجوة في أداء المؤسسة، يمكن لهذه الأخيرة التعرف على أسباب الانحراف ومعالجتها بالنظر مباشرة إلى مركز المسؤولية الذي وقع فيه هذا الانحراف، وهو الأمر الذي يسمح للمؤسسة بتوفير الجهد والوقت.

تحديد مؤشرات الأداء

تعتبر خطوة تحديد المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم، كما أنها الأكثر صعوبة في الوقت نفسه. وترجع صعوبة هذه الخطوة إلى التعدد الكبير في أنواع وطبيعة النتائج التي يسفر عنها التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة وبالتالي تعدد المؤشرات التي يمكن استخدامها

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص. 38. عقيل جاسم عبد الله، مرجع سابق، ص. 196.

لتقييم هذه النتائج، ونظرا لاستحالة استخدام كافة المؤشرات المتاحة يصبح من الضروري انتقاء تلك التي تعبر أصدق تعبير عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية من جهة وبالنسبة للمؤسسة ككل من جهة أخرى.

وبالرغم من صعوبة تحديد المؤشرات وما أثارته من جدل، فإنه يعد من الضروري على أي مؤسسة أو مركز مسؤولية عند اختيار المؤشرات مراعاة مجموعة من العوامل أهمها:¹

- اختيار المؤشرات الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاما مع الأهداف المرسومة.

- اختيار المؤشرات الأكثر وضوحا وفهما بالنسبة للعاملين، بحيث يكون في مقدورهم استخدام هذه المؤشرات والخروج بنتائج واقعية معبرة عن طبيعة الانحرافات وسبل معالجتها.

- إعطاء كل مؤشر مختار وزنا يتناسب مع أهميته ومساهمته في التعبير عن درجة تحقيق الأهداف.

توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ

تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية، كما يستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة إذ تعتمد نتائج التقييم في موضوعيتها وصحتها على دقة وصحة جميع البيانات المسجلة.²

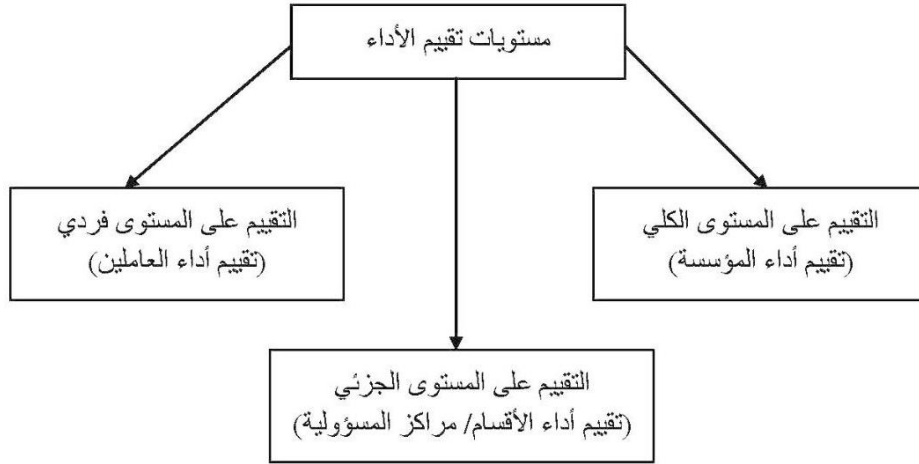
¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص. 38.

² عمرو حامد، مرجع سابق، ص. 129.

مستويات تقييم الأداء

هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء تشمل كل من التقييم على المستوى الكلي، التقييم على المستوى الجزئي والتقييم على المستوى الفردي، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (03) مستويات تقييم الأداء



المصدر: زهير، ثابت كيف تقييم أداء الشركات والعاملين دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص. 15.

1.2. تقييم الأداء الكلي للمؤسسة

يتلخص تقييم الأداء الكلي للمؤسسة في التقييم الكلي المتكامل لنتائج أعمال هذه الأخيرة وكافة وحداتها التنظيمية في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء وقياس مستوى الإنجاز الفعلي في إطار المستويات المحددة للأداء المرغوب.

وتشمل الأعمال التقييمية للأداء على مستوى المؤسسة ككل ما يلي:¹

دراسة التقارير الدورية المرفوعة من إدارات الأقسام فيها وإعطاء الرأي والتوجيه بشأنها لتدعيم جوانب القوة في أدائها وتغادي جوانب الضعف إضافة إلى إبداء المقترحات اللازمة لمعالجة حالات الإخفاق المسجلة.

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص. 41.

- إعداد تقرير دوري شامل عن تقييم الأداء في المؤسسة بالاعتماد على التقارير الدورية المرفوعة من الأقسام، حيث يتضمن هذا التقرير جميع جوانب النشاط في المؤسسة كما يحتوي

على جميع المؤشرات التي استعملت في عملية التقييم.

إعداد تقرير سنوي يتضمن تقييماً لنتائج نشاط المؤسسة ويحتوي على الجداول والمؤشرات التي تحدد مستوى الأداء خلال السنة في كافة المجالات الإنتاجية التسويقية، التمويلية والاستثمارية وشؤون العاملين.

تقييم الأداء على المستوى الجزئي

يكون نظام التقييم في المنظمات والمؤسسات اللامركزية أكثر تعقيداً منه في المؤسسات البسيطة كالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك فإن عملية تقييم الأداء تشمل إضافة للمستوى الكلي مستوى آخر أدنى منه يسمى بالمستوى الجزئي، والذي يضم مراكز المسؤولية ومختلف الأقسام والإدارات المكونة للمؤسسة الإنتاج المالية، التسويق ويعد تقييم الأداء على هذا المستوى مكملاً ومنتماً للتقييم على المستوى الكلي، حيث يرى العديد من الباحثين أن تقييم الأداء على مستوى الأقسام ومراكز المسؤولية يسمح للمؤسسة بالاستفادة من نظرة أكثر دقة وأكثر تعبير عن المستوى الحقيقي للأداء.¹

تتطلب عملية التقييم على المستوى الجزئي قيام كل مسؤول أو مدير للقسم أو مركز المسؤولية المعني بإعداد تقييم لأداء قسمه مسترشداً بالخطط والأهداف المحددة، وذلك من خلال:²

متابعة تنفيذ الأهداف المخططة لقسمه يوميا واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات ضمن الصلاحيات المخول بها.

مفاتيح الإدارة العليا بالمؤسسة عن الانحرافات والمقترحات التي يراها مناسبة من أجل

¹ Françoise Giroud et al, Op.cit., P. 122.

² مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص. 40.

تصحيحها.

إعداد تقارير دورية عن أداء القسم ترفع إلى الإدارة المسؤولة في المستوى الأعلى، يوضح فيه مقارنة الانجاز بالمخطط والعقبات التي واجهت العملية الإنتاجية في القسم والانحرافات التي حدثت والإجراءات المتخذة أو المطلوب اتخاذها لمعالجتها وأهم المقترحات التي يراها للارتقاء بمستوى الأداء نحو الأفضل.

- إعداد تقرير سنوي عن تقييم الأداء للقسم يتضمن جميع الإجراءات والتعليمات والأساليب الخاصة بعملية التقييم، ويرفع هذا التقرير للإدارة المسؤولة على مستوى المؤسسة ككل.

تقييم الأداء على المستوى الفردي

يتمثل التقييم الفردي للأداء في تقييم العاملين داخل المؤسسة من خلال أدائهم لوظيفتهم والمساهمة في تحقيق أهداف مؤسستهم، وذلك بالتعرف على مستوى الأداء الحالي والمتوقع للعاملين بمختلف الوظائف والمستويات في المؤسسة. ويعد تقييم أداء العاملين من الوظائف والأنشطة الأساسية في المؤسسة باعتباره يشكل حجر الأساس للأداء ككل.¹

ويمكن إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
 - يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان.
 - التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومؤشرات الأداء فيها.
 - تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجها.
 - يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية وبوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.
- وبناء على ما سبق، تجدر الإشارة إلى أن المستويات الثلاثة للأداء تؤثر وتتأثر فيما بينها، فهي تشترك في الأهداف العامة لعملية التقييم كمعرفة نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، الإدارة والمؤسسة ككل مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية أو التعزيزية، كما تشترك

¹ فارس رشيد البيتاني ، مرجع سابق، ص. 72.

أيضا في البعد الزمني للتقييم¹. وبذلك يمكن القول أن مستويات الأداء تتكامل فيما بينها، حيث أن تقييم أداء المؤسسة يتطلب تقييم أداء وحداتها وإداراتها، وتقييم أداء الإدارات يتطلب تقييم أداء الأفراد العاملين بها، غير أن مستويات الأداء تختلف فيما بينها في نوعية المؤشرات المستخدمة والإجراءات والخطوات المتبعة وهو ما سنتعرف عليه من خلال مراحل وخطوات تقييم الأداء.

مراحل وخطوات تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها نظرا لاختلاف مستويات الأداء، فعملية تقييم الأداء على مستوى الأفراد مثلا تختلف في بعض مراحلها وخطواتها عن عملية تقييم الأداء على المستوى الكلي، غير أنه بشكل عام يمكن حصر مراحل عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مكتملة لبعضها البعض تشمل:

جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة وأخيرا دراسة الانحراف وإصدار الحكم.

جمع المعلومات والبيانات اللازمة

تعد المعلومات موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يكون هناك تخطيط أو رقابة وبالتالي تقييم للأداء دون توفر المعلومات بالجودة اللازمة وفي الوقت المناسب. لذلك تتطلب عملية تقييم الأداء مجموعة من المعلومات، البيانات والتقارير التي يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر أساسية هي:

الملاحظة الشخصية: تعد الملاحظة الشخصية منها ما يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة وملاحظة ما يجري فيها، وتعتبر من أقدم وسائل جمع المعلومات في المؤسسة، غير أنها تقتصر على معلومات نوعية فقط، غير أن ما يعيب هذه الطريقة هو عدم قدرتها على تقديم معلومات كمية دقيقة فضلا عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة. التقارير الشفوية: وتتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومرؤوسيه، أين يتم

¹ محمد الطعانة، مرجع سابق، ص. 404.

مناقشة الخطط والإنجازات إضافة إلى التعرض للمشاكل والانحرافات أين يتم الخروج بمقترحات وحلول.

التقارير الكتابية تعد التقارير الكتابية المصدر الأساسي لجمع المعلومات في أغلب المؤسسات حيث تقدم التقارير الكتابية معلومات وبيانات كاملة ودقيقة تشكل سجل دائم يمكن المؤسسة من قياس وتقييم أدائها بشكل موضوعي.

أما عن أنواع التقارير الكتابية فالبعض منها وصفي والبعض الآخر إحصائي، ومن زاوية أخرى يعد البعض منها جزئي أي تغطي مجالات محدودة، والبعض الآخر يغطي مجمل نشاط المؤسسة وكمثال عن ذلك نجد الميزانية، جدول حسابات النتائج، كمية المبيعات معدل الإنتاجية... الخ.

وتجدر الإشارة إلى أن كل من الملاحظة الشخصية، والتقارير الشفوية والتقارير الكتابية مصادر للمعلومات مكتملة لبعضها البعض في إجراء عملية التقييم والرقابة.

قياس الأداء الفعلي

وهي المرحلة الثانية من عملية التقييم، فمن خلالها تتمكن المؤسسة من تحديد النتائج المنجزة وذلك بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها أو تصميمها من أجل هذا الهدف.

ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية تعكس مستوى ودرجة بلوغ الأهداف في جميع الأنشطة والمجالات الوظيفية بالمؤسسة، كما تشكل النتائج التي حققتها المؤسسة الأساس المرجعي لإجراء عملية التقييم.

مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب

بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة الموالية والمتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب أو المستهدف، ويتم ذلك من خلال إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي ونتائج التنفيذ المستهدفة خلال فترة التقييم، وبناء على هذه المقارنة يتم تحديد مدى التقدم أو التخلف في التنفيذ الفعلي للأهداف عما هو وارد ضمن

الخطة. كما يمكن إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي خلال فترة التقييم مع النتائج الفعلية المحققة خلال فترة أو فترات سابقة وعلى ضوء هذه المقارنة يمكن التعرف على معدل التطور في مستوى الأداء.¹

تحديد الانحرافات وإجراء العمليات التصحيحية

ويتم ضمن هذه المرحلة تحديد وتفسير أسباب التباين والاختلاف بين نتائج الإنجاز الفعلي والمتوقع في حالة عدم قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها أو انحرافها عن المسار المحدد في الخطة، ليتم بعد ذلك تحديد العوامل التي تسببت في حدوث هذه الاختلافات، ينبغي التفرقة بين طبيعة العوامل وما إذا كانت داخلية أو خارجية.

وهنا أحد وتشير العوامل الداخلية إلى أن التباين في النتائج والأهداف قد حدث بسبب القرارات أو الأعمال التي تمت داخل المؤسسة، أما العوامل الخارجية فهي تعبر عن جميع الظواهر التي تؤثر في تنفيذ أهداف المؤسسة والتي لا يمكن لها أن تتحكم فيها. ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى اختلاف النتائج الفعلية عن الأهداف المسطرة نذكر ما يلي:

- عدم الدقة في تحديد الأهداف نفسها من الناحية الكمية أو الزمنية.
 - وجود نقطة ضعف في خطة التنفيذ وفي الاستراتيجية.
 - وجود عيب في التنظيم القائم الذي يتم في إطاره تنفيذ الخطة.
 - عدم وجود نظام للحوافز يرتبط بتحقيق الأهداف.
 - عدم توفر عامل أو أكثر من عوامل الإنتاج المتاحة تحت تصرف الإدارة.
- في الأخير وبعد تحديد ومعرفة أسباب ومكان الخلل، تقوم المؤسسة بمعالجته وتعديله مع ضمان

عدم تكرار نفس المشاكل والأخطاء مرة أخرى.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص. 16.

متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء والصعوبات التي تواجهها

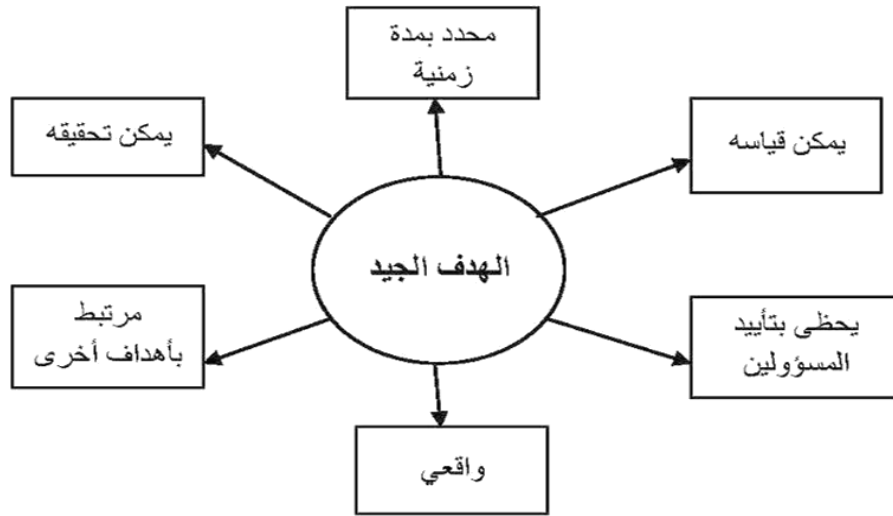
متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء

إن نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة مرهون بمراعاة هذه الأخيرة لمجموعة من الاعتبارات والشروط الجوهرية والتي بدونها لا يصبح للتقييم معنى، وتتمثل هذه الاعتبارات فيما يلي:

التحديد الدقيق للأهداف

باعتبار أن تحقيق الأهداف المسطرة يمثل الهدف الأول لعملية تقييم الأداء في المؤسسة والأساس الذي تنطلق منه العملية، فيجب أن تكون هذه الأهداف محددة بدقة ومعروفة من طرف جميع الأفراد داخل المؤسسة، وفي هذا الإطار يرى A. Fernandez أن الهدف الجيد ينبغي أن تتوفر فيه ستة خصائص أساسية يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): خصائص الهدف الأمثل



Source: Alain Fernandez, Op.cit., P. 224.

قياس الأشياء الصحيحة

ينبغي على المؤسسة قبل الشروع في قياس وتقييم الأداء أن تقوم أولاً بتحديد وفهم كافة العمليات والأنشطة التي سيتم قياسها، وبذلك يجب على المؤسسة تحديد العمليات والأنشطة الرئيسية التي تعكس مستوى أدائها ووضعها ضمن خريطة التنفيذ.

النظر لعملية التقييم على أنها وسيلة وليست غاية

يقوم العاملون والمديرون في المؤسسة بالعمل تجاه تحقيق النتائج والأهداف المرغوبة، لذلك ينبغي عليهم تركيز كل اهتمامهم نحو إنجاز هذه الأهداف، ولا يمثل تقييم الأداء سوى أداة تسمح لهم بقياس مدى تقدمهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة. لذلك يجب النظر لعملية تقييم الأداء على أنها وسيلة وليست غاية، فالغاية بالنسبة للمؤسسة تتمثل في بلوغ أهدافها المسطرة. إضافة لما سبق، تجدر الإشارة إلى أن التقييم السليم للأداء للمؤسسات يتطلب وجود مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها عند ممارسة عملية التقييم وهي:¹

- ضرورة تأييد طبقة الإدارة العليا لعملية تقييم الأداء، فكلما كانت اتجاهات الإدارة ايجابية نحو عملية التقييم كلما كانت فرص نجاحها وتحقيقها أكبر.

- ضرورة تحديد العناصر والصفات التي سيتم بناءً عليها التقييم بشكل واضح، دقيق ومفهوم بحيث يستطيع الرؤساء والمرؤوسين فهمها بسهولة.

ضرورة ارتباط تقييم الأداء بالنشاط أو الوحدة موضع التقييم، ويعد ذلك نابعا من اختلاف الأنشطة مما يؤدي إلى واقعية نتائج التقييم.

لا ينبغي أن يقتصر هدف التقييم على كشف الانحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحليل ودراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة.

- يجب أن تتصف عملية تقييم الأداء بالاستمرارية، بمعنى أن لا تقتصر على فترة زمنية محدودة، وإنما يجب أن تتم بصفة دورية ومنظمة حتى يمكن الكشف عن الانحرافات ومواجهتها قبل تشعبها في المؤسسة.

الصعوبات والمشاكل التي تواجهها عملية تقييم الأداء

عند تطبيق نظام تقييم الأداء للحكم على كفاءة أداء منظمات الأعمال، قد يواجه القائم بعملية التقييم بعض المشكلات والصعوبات نتيجة نقص في البيانات أو المعلومات اللازمة لإجراء عملية التقييم أو صعوبات في قياس وتحديد المؤشرات الملائمة للتعبير عن مستوى

¹ عبد الرحيم محمد، مرجع سابق، ص. 502.

الأداء بشكل فعال. وبذلك يمكن حصر أهم هذه الصعوبات والمشاكل في:

قصور أنظمة المعلومات في بعض المؤسسات

يعتبر وجود نظام متكامل للمعلومات الاقتصادية والمالية والإدارية أحد أهم الركائز التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء، نظرا لكونها العنصر الرئيسي في عملية التقييم وأول خطوة تنطلق منها العملية، لذلك تبدل العديد من منظمات الأعمال محاولات جادة ومستمرة في إيجاد نظام للمعلومات يسمح بخدمة أهداف الإدارة المتعددة ويساعدها في اتخاذ القرارات الرشيدة، في حين أن البعض الآخر ليس لديه نظام معلومات أو في طريقه لاتخاذ قرارات متعلقة بتطبيق نظام معلومات، ففي هذه الحالة يكون الحصول على البيانات اللازمة لمتابعة وتقييم الأداء أمر بالغ الصعوبة، وترجع مشكلة قصور نظم المعلومات في بعض منظمات الأعمال إلى:

- ضعف نظام الرقابة الداخلية، وخصوصا ما يتعلق بعمليات الشراء والتخزين والإنتاج والبيع والتحصيل ومراقبة العاملين وتحليل أوقات تشغيل الآلات. الخير قصور نظم التكاليف المطبقة وعدم تكاملها إذ أنها لا تتضمن في اغلب المنظمات نظم التكاليف المعيارية أو التقديرية، بالإضافة إلى عدم تطبيق نظرية القياس الحدي للتكاليف الفعلية في معظم منظمات الأعمال.

- عدم وجود نظام للمحاسبة الإدارية في معظم المنظمات إما بسبب حدوثها أو بسبب عدم الإيمان بأهميتها.¹

صعوبة قياس وتحديد بعض مؤشرات الأداء في بعض الأنشطة الاقتصادية

تواجه بعض منظمات الأعمال صعوبات كثيرة عند قياس وتحديد بعض المعايير والمؤشرات المتعلقة بنتائج نشاطها وتقييم أدائها وتختلف درجة الصعوبة تبعا لاختلاف النشاط، ويمكن توضيح بعض هذه الصعوبات فيما يلي:

صعوبة القياس الكمي لحجم الإنتاج النهائي: ويرجع ذلك غالبا لتعدد نوعيات المنتج واختلاف وحدة قياسه (كما في حالة صناعة المنتجات الصيدلانية أو لتعدد العمليات

¹ عمرو حامد، مرجع سابق، ص ص 121-122

الإنتاجية وعدم توافق أزمته تنفيذها أو عدم تكرارها بين فترة و أخرى.

صعوبة التعبير الكمي عن بعض أهداف منظمات الأعمال مثل تنمية وتطوير العاملين لرفع مستوى خدمة الجمهور والعملاء، وفي هذه الحالة تأخذ عملية التقييم بأسلوب التقدير لما تحقق من نتائج من حيث نوعها ومدى فعاليتها.

- صعوبة توحيد مفاهيم الطاقة الإنتاجية وصعوبة قياسها ففي بعض الأنشطة حيث قياس الطاقة الإنتاجية كما هو الحال في قطاع الصناعة، نجد أن هناك اختلاف في تحديد مستوى الطاقة الذي يؤخذ معياراً للمقارنة وتحديد نسب الطاقة المستغلة. وفي بعض الأنشطة كالمقاولات يكون من الصعب تحديد الطاقة الإنتاجية بالرغم من وجود إمكانية التغلب على صعوبة التحديد الكمي للطاقة وذلك بإعادة تصنيف شركات المقاولات و تحديد مسؤولياتها. وبذلك يمكن القول أن تحديد المؤشرات تعد نقطة حرجة عند تقييم الأداء، حيث أن عدم التحكم في هذه الأخيرة قد يحول دون نجاح عملية تقييم الأداء، لذلك ينبغي على المؤسسات الاهتمام بمؤشرات الأداء ومحاولة الإحاطة بها من أجل إنجاز عملية التقييم، وهذا ما سنتناوله من خلال العنصر الموالي.

المطلب الثالث: ماهية مؤشرات تقييم الأداء

تستلزم عملية تقييم الأداء ضرورة توافر مجموعة من المؤشرات من أجل الوقوف على مستوى الأداء الذي بلغته المؤسسة، وكذا من أجل تحديد تطور أي جانب من جوانب نشاطها. ومن هنا جاء الاهتمام بدراسة هذه المؤشرات وتحليلها وتصنيفها وفقاً لأبعاد متعددة، لذلك سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لمفهوم المؤشرات وأهميتها وخصائصها إضافة إلى المبادئ الأساسية لتصنيفها.

1. مفهوم مؤشر الأداء

من أكثر التعريفات شيوعاً لمؤشرات الأداء نجد تعريف P. Lorino الذي يرى أن مؤشر الأداء هو عبارة عن معلومة تساعد فرد أو مجموعة من الأفراد على توجيه مسار نشاطهم

بغرض تحقيق هدف معين أو تساعدهم في تقييم نتائج ذلك النشاط.¹ ويمكن للمؤشر أن يأخذ جملة من الأشكال قد تكون أرقاما أو بعض الدلالات النوعية وذلك حسب النشاطات التي تقوم بها المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها. لذلك يعرف P. Voyer المؤشر على أنه "عنصر أو مجموعة من العناصر المشكلة لمعلومة ذات دلالة بالنسبة للمؤسسة".²

كما يقترض من المؤشر أن يقدم لمستعمليه جملة من المعلومات المفيدة أهما:³

- سبب وجوده والهدف الاستراتيجي الذي يرتبط به.
- الشخص أو الجهة المسؤولة عن إعداده ومتابعته المسؤول عن النشاط أو العملية التي يراد تقييم أدائها بواسطته.
- المدة الزمنية اللازمة لإعداده ومتابعته.
- طريقة تصميمه ومصادر المعلومات اللازمة لحسابه.
- قائمة الأشخاص أو الجهات المعنية باستعماله.

من خلال التعاريف السابقة تتجلى لنا أهمية مؤشرات الأداء، فهي تعد أداة رئيسية تساعد المنظمة على تنفيذ إستراتيجيتها،⁴ كما أصبحت تلعب دور همزة الوصل بين المؤسسة ومختلف أصحاب المصالح.

إن استخدام المؤشرات في قياس أداء المؤسسات يرتبط بقدرة هذه الأخيرة على معرفة توجهات أصحاب المصالح، والتي بالاعتماد عليها تقوم المؤسسات بتبني التوجهات والتصرفات التي تخدم مصلحتهم وتشبع رغباتهم انطلاقا من مبدأ أن أصحاب المصالح ينتظرون دوما من المؤسسة أن تتوفر على أداة للاتصال تسمح لهم بالحصول دون عناء

¹ Philippe Lorino, Op.cit., P. 130.

² Pierre Voyer, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 2eme édition, Presses de Puniversité du Québec, Québec, 1999, P.61.

³ Philippe Lorino, Op.cit., P. 130.

⁴ مراد كواشي، مرجع سابق، ص. 138.

على معلومات شفافة وهو ما توفره مؤشرات الأداء.¹

2. تصنيف مؤشرات الأداء

نظرا لكون هناك العديد من المؤشرات المختلفة الأشكال، فغالبا ما تستخدم عدة تصنيفات لتمييز بين هذه المؤشرات أو تجميعها، وضمن هذا الإطار يؤكد Voyer . أنه ليس هناك تصنيف أمثل لمؤشرات الأداء، وإنما يعتمد التصنيف الجيد للمؤشرات على حاجيات وأهداف عملية التقييم ونوعية المعلومات المراد الحصول عليها.²

ومن أكثر التصنيفات شيوعا تقسيم مؤشرات الأداء إلى مؤشرات مالية وغير مالية.³

3. مؤشرات الأداء المالية

إن قياس وتقييم الأداء باستخدام المؤشرات المالية يعتبر الأسلوب التقليدي الأكثر استخداما، حيث أنه لا يمكن تصور أن يتم تحليل أي بيانات عن أداء المؤسسات ومراكزها المالية بدون استخدام المؤشرات المالية بصورة أو بأخرى. وتعد المؤشرات المالية من أهم أدوات التحليل استعمالا في قياس أداء المؤسسات، وذلك من خلال مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء فيها أو عن طريق المقارنة بين المؤشرات المالية للمؤسسة والمؤشرات المالية لمؤسسة منافسة ضمن إطار البيئة التي تنشط فيها هذه الأخيرة. وقد سعى الكثير من الباحثين إلى تطوير استخدامات المؤشرات المالية بأسلوب علمي يعتمد على العلاقة بين هذه المؤشرات وإمكانية تركيزها في منظور واحد متكامل وشمولي، يضمن تغطية وتقييم كافة أوجه النشاطات التي تقوم بها المؤسسة.

4. مؤشرات الأداء غير المالية

¹ John Roberts, Organisation de l'entreprise moderne, performance et croissance, Economica, 2008, P.86.

² Pierre Voyer, Op.cit., P.63.

³ Charles T. Horngren et al, contrôle de gestion et gestion budgétaire, 3eme édition, Pearson éducation, Paris, 2006, P.35.

لا شك في أن التغيرات الحادثة في مجال البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الحديثة وما صاحبها من زيادة احتياجات العملاء وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد مؤشرات جديدة لأداء المنظمات تتلاءم مع أهدافها، وهو ما دفع المؤسسات إلى استخدام مؤشرات غير مالية من خلال نماذج حديثة سوف تساعد إدارة المؤسسة في خلق القيمة الحقيقية التي تنشدها، وذلك من خلال استخدام هذه النماذج في تحقيق التفاعل والترابط بين مختلف المواد المادية وغير المادية التي تمتلكها المؤسسة.

ومن جهته فقد ذهب Lorino .. إلى تصنيف مؤشرات الأداء إلى مؤشرات نتيجة ومؤشرات متابعة وذلك حسب وظيفة المؤشر.¹

. ففي حالة ما إذا تعلق الأمر بتقييم نتيجة نهائية لنشاط تم إنجازه أو لهدف تم بلوغه فنحن بصدد مؤشر النتيجة، حيث يشير الباحث إلى أن هذا النوع من المؤشرات يأتي في النهاية. وبالتالي فلا يسمح بإجراء تعديلات أو تصحيح الانحرافات، وإنما يقتصر عمله على تحديد ما إذا تمكنت المؤسسة من بلوغ أهدافها أم لا.

أما في حالة ما إذا تعلق الأمر بعملية أو نشاط في طور الإنجاز أين يمكن مراقبة تقدمه والتدخل إن لزم الأمر قبل فوات الأوان فنحن بصدد مؤشر المتابعة، حيث يسمح هذا الأخير بمتابعة التطورات الحاصلة في العمليات كما يوفر القدرة على التنبؤ بالانحرافات مما يسمح بالتدخل في الوقت المناسب من أجل تعديلها.

إضافة إلى ما سبق فقد ذهب البعض الآخر من الكتاب في تصنيف مؤشرات الأداء إلى تقسيمها لخمسة أنواع تشمل:²

- **مؤشرات المدخلات** : تستخدم لفهم الموارد البشرية والمالية والتي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.
- **مؤشرات العمليات**: تستخدم لفهم الخطوات المباشرة لعمليات إنتاج المنتج أو الخدمة.

¹ Philippe Lorino, Op.cit., P. 131.

² طاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس، مرجع سابق، ص. 77.

- **مؤشرات المخرجات:** تستخدم لتقويم المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المؤسسة ويتم إيصالها إلى العملاء.
- **مؤشرات المحصلات:** تستخدم لتقويم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية، وفي بعض الحالات فإن بناء علاقة سببية مباشرة بين مخرجات النشاط ونتائجه المقصودة يمكن أن يكون صعباً.
- **مؤشرات التأثير:** تستخدم لتقويم الآثار المباشرة أو الغير مباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المؤسسة.
- **مؤشرات الأسباب :** تُقَوِّم الأداء بعد ظهور الحقيقة، ومثال ذلك هو مقاييس الإصابات والأمراض الواقعة.
- **مؤشرات النتائج** هذه المقاييس تتنبأ بالأداء المستقبلي، مثل تقويم التكلفة التقديرية على أساس العوامل ذات العلاقات القوية.
- **المؤشرات السلوكية :** وتُقَوِّم الثقافة الأساسية للأفراد والمؤسسة، مثل قياس رضا العاملين في المؤسسة.

5. الصفات النوعية لمؤشرات الأداء

وتعرف على أنها مجموعة الصفات والخصائص التي يجب أن تتميز بها المعلومات التي يعرضها مؤشر الأداء حتى تكون أساساً سليماً لاتخاذ القرارات من قبل مستخدمي هذه المعلومات والقائمين على عملية تقييم الأداء بالمؤسسة، وفي هذا الإطار فقد قام Voyer .. بتحديد أربع خصائص أو صفات عامة يجب توافرها في المؤشرات حتى تكون فعالة، وهي ما أطلق عليها بصفات المؤشر الجيد والتي تشمل كل من درجة الملاءمة، الدقة في التصميم، القدرة على التقييم و السهولة في الاستخدام.¹

6.الملاءمة

ينبغي على مؤشر الأداء أن يعبر عن هدف أو غاية معينة تسعى المؤسسة لتحقيقها، كما

¹ Pierre Voyer, Op.cit., Québec, 1999, PP. 68-71.

يجب عليه أن يستجيب لحاجات التقييم وأن يكون له معنى بالنسبة لمستخدميه وأن يلائم طبيعة المجال الذي يسعى لقياسه ومن جهة أخرى يجب على المؤشرات أيضا أن تكون ملائمة مع طبيعة القرارات التي يتم اتخاذها بناءً عليها، بحيث إذا فقدت هذه المؤشرات القدرة على التأثير في القرارات فسوف تفقد قيمتها ومعناها.

وبناء على ما سبق فإنه ينبغي على المؤسسة أن تسعى لإعطاء القيمة القصوى للمؤشرات التي تختارها وذلك من خلال ربطها بالمراجع والدلالات الأكثر ملاءمة (الأهداف القرارات قيم المقارنة.....

7. الدقة في التصميم

لا بد أن تتميز المؤشرات بالدقة والوضوح فيما يتعلق بتصميمها، حيث يجب على المؤشرات أن تكون مصاغة بطريقة جيدة وأن تكون معالمها محددة بدقة، وإضافة إلى ذلك ينبغي أن تكون المؤشرات حساسة بما يكفي للكشف عن أي انحراف في الأهداف المحددة، ومتجانسة نسبيا في الزمان والمكان للسماح بإجراء عملية المقارنة والتقييم.

8. القدرة على التقييم

ينبغي على المؤشر أن تكون له القدرة على تقييم الأداء بشكل فعال، وذلك من خلال عرض المعلومات بطريقة متكاملة وصفية أو كمية تغيد المستخدمين بما يضمن اتخاذ القرار السليم، لذلك فلا بد على المؤسسة أن تتوفر لديها القدرة المعلوماتية اللازمة التي تسمح لها بإنتاج المؤشرات التي تحتاجها، وذلك من خلال أساليب المعالجة الدقيقة التي توفر بيانات ومعلومات ذات جودة في الوقت المناسب، وهنا ينبغي الإشارة إلى أن قدرة المؤشر على التقييم ترتبط ارتباطا وثيقا بنوعية البيانات والمعلومات الموفرة.

9. السهولة في الاستخدام

وتتمثل هذه الخاصية في الإمكانية العملية والمعرفية لاستخدام المؤشر بشكل صحيح وبسهولة، حيث يجب أن تكون المؤشرات معروضة بطريقة بعيدة عن التعقيد تمكن كافة المستخدمين من فهمها ببساطة ودون جهد وتستوجب السهولة في استخدام المؤشرات ضرورة

توفر الشروط التالية:

- إمكانية البلوغ: يجب أن يكون المؤشر في متناول الجميع ويسهل الحصول عليه واستعماله، كما يجب أن يتميز بالبساطة حتى يستطيع كل الأفراد في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم أن يستخدموه.

الوضوح: يجب أن يكون المؤشر مفهوم بنفس الطريقة من طرف الجميع في المؤسسة وأن يكون تفسيره عام ومشترك.

التمثيل: يجب أن يكون المؤشر مقدم وممثل بصورة أو بشكل واضح يسهل تفسيره من قبل المستخدمين، وذلك من خلال اختيار الشكل المناسب للتمثيل (جدول، رسم بياني أو تخطيطي).

المبحث الثاني: مساهمة لوحة القيادة في تقييم الأداء بالمؤسسة

المطلب الأول: استخدام مؤشر التوظيف في تقييم الأداء

لمعرفة مساهمة التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية يجب التطرق إلى هدف نشاط التوظيف الذي يعمل على تحقيق أقل تكلفة ممكنة وأقصر أجل في تعيين الموارد البشرية في المناصب مشغولة:¹

1. تكلفة التوظيف

تحسب تكلفة التوظيف بدمج التكاليف التالية:

تكلفة مصدر المرشحين وتشمل تكلفة الإعلان، تكلفة الوكالة الخاصة. تكلفة موظف مكتب التوظيف وهي تكلفة ساعات العمل التي استغرقها الموظف في عملية التوظيف وتمتد هذه المدة منذ تاريخ تلقي الموظف لطلب رسمي من المنظمة لتشغيل المنصب شاغر إلى تاريخ تلقي توظيف فرد في هذا المنصب ويتم حساب هذه التكلفة كالتالي :

تكلفة الموظف = تساوي الأجر الممنوح الفوائد الممنوحة (الحوافز الضمان الاجتماعي) المصاريف المختلفة للعمل (وسائل العمل، إيجار المكتب).

تكلفة النقل والإيواء تكاليف نقل وإيواء المرشحين للخضوع إلى مختلف الاختبارات والمقابلات.

تكلفة تعلم الموظف الجديد الموظف الجديد لا يملك نفس مستوى كفاءة العامل الذي شغل المنصب قبله فيخضع للتدريب من أجل كسب مستوى معين من المهارة.

2. مدة التوظيف

تمتد مدة التوظيف من تاريخ تلقي موظف مكتب توظيف طلب رسمي من المؤسسة لشغل منصب شاغر إلى غاية تاريخ بداية العامل الموظف ومزاولة العمل في منصبه، ويمكن تقسيمها إلى أجزاء من أجل تقييم أفضل: مدة الاختبار وتمتد منذ تاريخ تلقي طلب التوظيف

¹ صراح حمدي، مرجع سابق، ص ص 126-127.

من طرف المؤسسة إلى غاية تاريخ تعيين العامل في منصب العمل.
مدة بداية العمل: وتمتد منذ تاريخ تلقي طلب التوظيف إلى غاية التاريخ بداية العامل عمله فعلا.

3. كمية الاستقطاب

ويتم فيها تحليل سبب عجز طلبات التوظيف أو الحصول على فائض منها، فقد يكون مثلاً الفائض من الطلبات الداخلية تدهور ظروف العمل كعدم التفاهم مع المشرف أو كثرة الصراعات مع فريق العمل، كما يتم حساب كمية الاستقطاب من خلال قياس مؤشر كفاءة التوظيف بالاعتماد على المؤشرات التالية وتحليلها:

- ✓ عدد الاتصالات أو طلبات العمل التي انتهت بترشيح أفرادها لعمليات الاختيار.
- ✓ عزل المرشحين لعملية الاختيار الذين تم تعيينهم.
- ✓ عدد الموظفين الجدد الذين تم طردهم بعد سنة من تعيينهم أو قرروا الذهاب مع تعليل الأسباب.

المطلب الثاني: استخدام مؤشر التدريب ومؤشر الأجور في تقييم الأداء

أولاً : استخدام مؤشر التدريب في تقييم الأداء

لمعرفة مساهمة مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية يجب توضيح أهداف وطرق تحقيق نشاط التدريب ومتابعة تنفيذه وتعتمد أهم المؤشرات الخاصة على مقارنة تكاليف التدريب ومدته مع جودة النتائج المتحصل عليها.

1. تكلفة التدريب ومدته

كما في المؤشرات السابقة نقيس تكاليف التدريب، ومدته وهذه الأخيرة تحسب بالفرق بين تاريخ البداية وتاريخ النهاية للتدريب وإن احتوى على عدة تدريبات، يتم قسمه المدة الكلية على هذا العدد.

2. قياس تكلفة التدريب

تتكون تكاليف التدريب مما يلي:

تكاليف مباشرة: وتشمل أجور المدربين مصاريف كراء القاعات ووسائل مصاريف النقل والإيواء ... إلخ.

تكاليف غير مباشرة: وهي تكاليف أجور المتدربين وإمّيازاتهم الإجتماعية وكذا المدربين إن كانوا مأجورين في المؤسسة، كما يجب إضافة تكاليف الوظيفة المشرفة على التدريب وإدارته من أجور المسيرين والموظفين الوقت المستغرق والمتدخلين من وظائف أخرى كمسيرين أو مشرفين أو عمال شاركوا في إعداد برامج التدريب مثلا كراء المكتب، الكهرباء، الهاتف... إلخ.

وتستعمل المؤشرات التالية:

تكلفة التدريب للساعة = تكلفة التدريب/عدد الساعات المستغرقة في التدريب

تقييم كفاءة التدريب

نتأكد من إتباع السيرورة الجيدة أو الخطوات اللازمة لتحقيق أهداف التدريب، والمتمثلة في الآتي:

- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية والطرق المستعملة لذلك.
- ✓ تحديد طرق ووسائل التدريب.
- ✓ التنسيق بين حدود الميزانية الاحتياجات والوسائل.
- ✓ التنفيذ ومتابعة تطور الكفاءات.¹

ثانيا : استخدام مؤشر الأجور في تقييم الأداء

يهدف مؤشر الأجور إلى وضع سياسة أجور عادلة تحقق رضا جميع الموارد البشرية فيتم توضيح أهداف سياسة الأجور بلوحة القيادة الاجتماعية وكيفية تحقيقها ومساهمتها في تقييم

¹ ليلي بوحديد، مرجع سابق ، ص ص132-133.

أداء الموارد البشرية من خلال:¹

- ✓ تحديد سياسة الأجور، تكوين كتلة أجرية مع إعداد ميزانيات مصاريف العمالة.
- ✓ متابعة تنفيذ الميزانيات وسياسة الأجور للتأكد إن كانت الدفعات المحققة تتوافق مع السياسة الموضوعة.

1. قياسات فعالية نظام الأجور

يتم قياس نظام فعالية الأجور بتقييم كمية الموارد المستعمل لتحقيق الأهداف، أي حساب بالتكاليف وتعتمد بذلك على النقاط التالية:

- ✓ تطور الكتلة الأجرية.
- ✓ تطور متوسط الأجر الفردي بحيث: متوسط الأجر الفردي عدد العمال = الكتلة الأجرية / متوسط
- ✓ تطور متوسط الأجر الساعي - الكتلة الأجرية / العدد الساعي الكلي * العدد الكلي للعمال.

قياس تطور الكتلة الأجرية

لقياس تطور الكتلة الأجرية للمؤسسة يمكن الاعتماد على الخطوات والأسس التي اقترحها Bernard Martory والتي تشمل مختلف المؤشرات الخاصة بالكتلة الأجرية، فقياس الكتلة الأجرية يجب التركيز على تحليل الآثار التالية:

- ✓ التغييرات الكمية من دخول وخروج العمالة.
- ✓ التغييرات النوعية من حيث المهارات والكفاءات الأقدمية على أساس الكفاءة بعد التدريب.
- ✓ التغييرات في ساعات العمل كالساعات الإضافية.
- ✓ التغييرات مكونات: الأجور أي الحقيقة المتمثلة في مجموع الأموال الممنوحة للعامل،

¹ نفسه ليلي بوحديد مرجع ، ص ص134-135.

والمعنوية المتمثلة في الامتيازات التي يحصل عليها العامل مقابل عمله (الأمن، المكانة الاجتماعية).

ثالثاً: مؤشرات خلق القيمة الفكرية

وفي إطار دراسة أثر التطبيقات على خلق القيمة الفكرية، يقاس رأس المال الفكري مثلما يقاس أي نوع من أنواع رؤوس الأموال الأخرى في المؤسسة، باستخدام مجموعة من المؤشرات نجدها في نموذج قياس رأس المال الفكري ومن أمثلة مؤشرات في مجالات خلق القيمة الفكرية نجد:

✓ العمالة المدربة على الكفاءات الاستراتيجية / عد العمال.

✓ عدد الجماعات الممارسة شبكات الخبراء لتسهيل الرسمة وتبادل المعرفة.

خلاصة :

ان تقييم الأداء له أثر كبير في تعديل مسار المؤسسة ومعرفة مدى تحقيقها لأهدافها وحتى يكون تقييم الاداء ذو أهمية يجب أن يتحلى بالفعالية التي تعود على المؤسسة بإيجابية من تحقيق للاستقرار و التكيف والنمو ، فتقييم أداء العاملين أو الموظفين هو عملية تنظيمية مستمرة يتم من خلالها الحكم على قدرات و كفاءة العاملين والوقوف على نقاط القوة في أدائهم لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها.

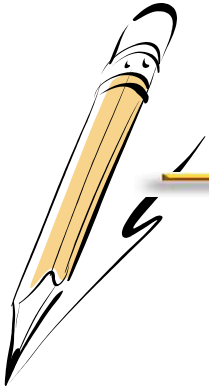
فالتقييم يعتمد على عدة معايير كل واحد منها يركز على جانب معين يتأثر به أداء العمل ويكون نتاج لأدائه وأيضا هنالك عدة طرق لتقييم أداء العاملين وكل طريقة لها مميزاتها و عيوبها

وحتى يكون نظام التقييم ذو فعالية أكبر لابد من أن تتمتع ادارة الموارد البشرية بنظام معلومات يكون مرجعا لها لأخذ المعطيات اللازمة لاتخاذ قراراتها الاساسية وخاصة عند تقييم أداء العاملين كما تلعب المؤشرات الموضوعية في لوحة القيادة دورا كبيرا من خلال مقارنتها بالأداء الفعلي ومن ثم القيام بالإجراءات التصحيحية .

الفصل الثالث

واقع تطبيق لوحة القيادة كآلية لتقييم أداء المؤسسة

التربوية بثانوية بن سرور



المبحث الأول: لوحة قيادة الموارد البشرية في ثانوية بن سرور

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ثانوية بن سرور

أولاً: تعريف بالثانوية موقعها و هيكلها .

التعريف بالثانوية : ثانوية الشهيدين محمودي و عباسي هي مؤسسة عمومية تربوية ذات الشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و الإداري حسب المادة 02 من المرسوم التنفيذي 16-227 .¹

وهي تابعة لوزارة التربية الوطنية تحت وصاية مديرية التربية لولاية المسيلة ، رقم تسلسلها الوطني رقم 982824050386 و رقم و تاريخ إنشائها 1841 بتاريخ 07-09-1997 ، تقع في بلدية بن سرور ، تبعد عن مقر الولاية ب 120 كلم ، وهي تتربع على مساحة إجمالية قدرها 31440.00م² منها 8748.35م² مبنية و 22691.65م² غير مبنية ، وتمتاز بطبيعة بنائها الجاهز تقدر طاقة استيعابها ب 698 تلميذ، كلهم ينتمون الى النظام النصف داخلي تتوفر المؤسسة على مجموعة من الهياكل بمجموع قدره 137 محل و ذلك حسب البطاقة الوصفية (933)² للسنة الدراسية 2023-2024 موزعة كما يلي :

الجدول رقم (01) الجناح البيداغوجي : بمجموع 09 محل موزعة كالتالي :

نوع المحلات	مستعملة	غير مستعملة	المجموع
حجرات الدراسة	35	00	35
مخبر المعلوماتية و التكنولوجيا	02	00	02
مكتبة و قاعة المطالعة	01	00	01
المدرج	00	00	00

¹ المادة 02 من المرسوم التنفيذي 16-227 ، مرجع سابق .

² وزارة التربية الوطنية ، الأمين العام ، المنشور الوزاري رقم : 1405 بتاريخ 08 أكتوبر 2018 المتعلق بتعيين البطاقة الوصفية نموذج 933 .

الجدول (02) مرافق أخرى : بمجموع 05 محل موزعة كالتالي :

نوع المحلات	مستعملة	غير مستعملة	المجموع
منشآت رياضية	00	00	00
مطعم	01	00	01
مراقد	00	00	00
السكنات الوظيفية	02	00	02

تتكون من مصلحتين (02) و ذلك حسب المادة 25 من المرسوم التنفيذي 16-227،
مصلحة بيداغوجية تربوية يشرف عليها مستشار التربية ومصلحة مالية يشرف عليها المسير
المالي (العون المحاسب المعتمد).

ورد في المرسوم 16-227 و بالضبط في الفصل الخامس ان مجلس التربية و التسيير¹
يسير الثانوية و يديرها المدير و تزود بمجالس بيداغوجية و إدارية (المادة 22 من 16-
227)

حيث يتكون مجلس التربية و التسيير من أعضاء دائمين هم :

- مدير الثانوية رئيسا
- مستشار التربية ، نائب الرئيس
- موظف المصالح الاقتصادية المكلف بالتسيير
- المستشار الرئيسي للتوجيه و الإرشاد المدرسي و المهني

أما الاعضاء المنتخبين فهم :

- ثلاثة ممثلين عن الأساتذة

¹ القرار رقم 70 المؤرخ في 12 جويلية 2018 الذي يحدد كليات إنشاء مجلس التربية و التسيير في الثانوية ،النشرة الرسمية للتربية ،
العدد 599 ، ص 75.

- ممثل واحد عن المشرفين التربويين
- ممثل واحد عن العمال المهنيين
- رئيس جمعية أولياء التلاميذ

حسب المادة 29 من مرسوم التنفيذي رقم: 16-227 يتداول المجلس على الخصوص الأمور التالية:

- مشروع المؤسسة .
- مشروع ميزانية المؤسسة .
- الحساب الإداري .
- التنظيم العام للثانوية و الوضعية المادية لها .
- النظام الداخلي للثانوية الذي يجب أن يكون مطابقا للتنظيم المعمول به .
- تقديم الاقتراحات المتعلقة بالتسيير البيداغوجي و ترقية الحياة المدرسية في الثانوية .
- قبول الهبات و الوصايا .
- الصفقات و الاتفاقيات .
- التقارير التقييمية .

حسب المادة 30 من المرسوم التنفيذي 16-227 يجتمع المجلس في دورته العادية 03 مرات في السنة ، واحدة منها في بداية السنة الدراسية بناء على إستدعاء من رئيسه .
و يمكن أن يجتمع في دورة غير عادية بناء على استدعاء من رئيسه أو بطلب من أغلبية أعضائه¹ .

¹ المادة 29 ، 30 من المرسوم التنفيذي رقم 16-227 ، مرجع سابق .

الجانب الإداري للثانوية

أولاً: مدير المؤسسة وأمانته:

يعتبر مدير المؤسسة مديراً وأمرًا بالصرف في آن واحد ، وبذلك يندرج تحت أحكام المادة 23 من القانون 21/90¹ ، وبالتالي فهو الممثل الوحيد لها أمام كل الهيئات الداخلية والخارجية ، بوجود أمانة تابعة له بصفة مباشرة تتولى تنفيذ عمليات السكرتارية و ذلك حسب المادة 25 من المرسوم التنفيذي 16-227 كما تقوم بعمليات الاستقبال و التوزيع، أرشفة المعلومات من وإلى المدير، وهي حلقة الوصل بين المدير وباقي المصالح.

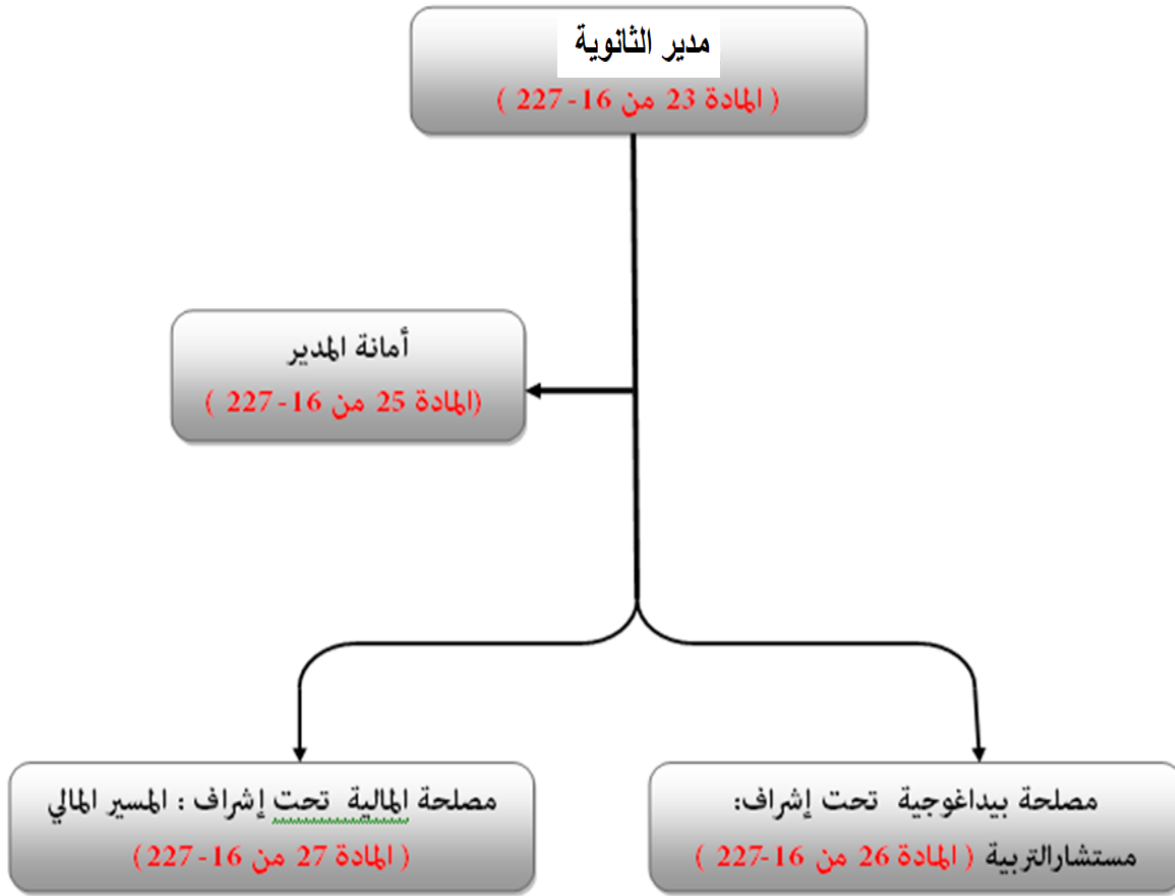
ثانياً: مصلحة البيداغوجية (الاستشارة التربوية) :

حسب المخطط الهيكلي التنظيمي للمؤسسات التربوية فإنها تتولى المتابعة البيداغوجية والتربوية و ذلك حسب المادة 26 من المرسوم التنفيذي 16-227 ، وهي المتعامل المباشر مع الوسط التربوي و البيداغوجي سواء أساتذة أو تلاميذ، يترأسها مستشار التربية أو مستشار التربية الرئيسي .

ثالثاً: مصلحة المالية (المصالح الاقتصادية) :

هي مصلحة يشرف على تسييرها من الناحية المالية مسير مالي (محاسب عمومي) بالتنسيق مع الأمر بالصرف وفقاً لأحكام المادة 33 من القانون 21/90 بحيث تكون مسؤولة عن التسيير المالي و المادي للمؤسسة و ذلك حسب المادة 27 من المرسوم التنفيذي 16-227

¹ المادة 23 من القانون 21-90 ، مرجع سابق .



المصدر : من إعداد الطالبين إعتامادا على المرسوم التنفيذي 16-227 .

المطلب الثاني: دراسة لوحة قيادة ثانوية بن سرور

جدول رقم يوضح لوحة القيادة المادية والمالية لنشاطات ثانوية بن سرور لسنة 2022

إنجازت مالية					إنجازت مادية					النشاطات
TE%	TR%	أهداف	إنجازت	إنجازات	TE%	TR%	أهداف	إنجازت	إنجازت	
		2022	2022/12/31	2021/12/31			2022	2022/12/31	2021/12/31	
53-	28	45905	12737	27101	53-	27	24980	6784	14 470	بطولات رياضية
61-	30	173875	52879	136528	56-	39	34515	16916	38884	رياضة ثقافة وترفيه
22-	62	92340	57421	73555	17	128	4150	5324	4536	نجاحات التلاميذ
77-	23	263445	60539	260723	-	0	13860	0	11575	عطل عائلية
					100					
84-	14	127690	17412	111560	-	0	2970	0	2653	عطل أطفال
					100					
61-	28	712255	200988	509467						المجموع

TR معدل الانجاز

TE معدل التطور

$$\text{معدل الانجاز} = \frac{\text{انجاز 2022}}{100} \times 100$$

الهدف 2022

$$\text{معدل التطور} = \frac{\text{انجاز 2022} - \text{انجاز 2021}}{100} \times 100$$

انجاز 2022

التحليل

في الجدول الموضح أعلاه والذي يمثل لوحة القيادة الكلية للنشاطات الترفيهية التي تقوم بها الثانوية استثنائية سنة 2022 حيث أن إنجاز بعض من النشاطات تم إلغائه أو تأجيله والمتمثلة في البطولات الرياضية والعطلات طويلة الأجل بالنسبة للتلاميذ ، وكل الخرجات في الهواء الطلق، رحلات، وهذا الذي يشرح الانخفاض الواضح أو الملحوظ للنفقات والمصاريف والمتمثلة في 28% فقط من الميزانية المخصصة للأنشطة مع انخفاض للإنفاق بنسبة 61% مقارنة بالسنة السابقة بلغت الإنجازات المادية للبطولات الرياضية 27% وذلك مقارنة بالهدف المسطر لسنة 2022 و انخفاض قدر ب 65% وذلك مقارنة بالعام السابق في حين أن المصروفات تظهر معدل إنجاز قدر ب 30% وانخفاض ب 61% المصروفات مقارنة بالسنة السابقة.

بلغت الإنجازات المادية للنشاطات الثقافية الرياضية الترفيهية 39% مقارنة بالهدف السنوي ل 2022 أي بمعدل انخفاض قدره 56% مقارنة بالسنة السابقة (N-1) ، معدل الإنجاز بالنسبة للمصاريف المالية تم تحقيق 30% و معدل انخفاض قدره 61% مقارنة السنة السابقة، تتعلق الإنجازات المسجلة لهذا النشاط بشكل أساسي بنشاط ما قبل الدراسة.

-
- المساهمة في نجاحات التلاميذ بالنسبة للإنجاز المادي وقد بلغت نسبة تحقيق %128 مقارنة بالهدف السنوي وزيادة بنسبة %17 مقارنة بالسنة السابقة.
- الإنجازات المالية تم تحقيق معدل قدره %62 مقارنة بالهدف السنوي 2022 أي بمعدل انخفاض قدره %22

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

بعدما قمنا بتحديد المنهج العلمي المتبع لهذا البحث، نقوم في هذا المبحث بتحديد الأدوات الأساسية المستعملة في جمع البيانات وأساليب التحليل المستعملة في دراستنا الميدانية إضافة إلى تحديد مجال الدراسة واختيار عينة البحث، ثم القيام بعرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهج وأدوات وأساليب جمع البيانات

تعتمد البحوث العلمية على مناهج وطرق مبينة على أساس صحيح، فالباحث خلال مشواره العلمي سيتوصل إلى نتيجة البحث والتي تمثل تجسيدا لتتابع وتسلسل مجموعة من الخطوات التي يتبعها من جمع المعلومات وتصنيفها وترتيبها وتحليلها وصولاً إلى النتيجة التي تحكم على صحة فرضياته.

أولاً: المنهج المتبع في الدراسة

ان الاعتماد على منهج واضح يساعدنا على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة وصولاً إلى نتائج موضوع البحث، فالمنهج يعني " مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة حقيقة جميع الأشياء، التي يستطيع الوصول إليها بدون أن يبذل مجهودات غير نافعة"¹.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على المنهج التحليلي الوصفي، " وهو منهج يقوم على اساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها واسبابها واتجاهاتها وما الى ذلك من جوانب تدور حول سبر اغوار مشكلة او ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في ارض الواقع، ويعتبر بعض الباحثين بان المنهج الوصفي التحليلي يشمل كافة المناهج الاخرى باستثناء المنهجين التاريخي والتجريبي،

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص: 60. (ص/187)

لأن عملية الوصف والتحليل للظواهر تكاد تكون مسألة مشتركة وموجودة في كافة أنواع البحوث العلمية¹

وكان الهدف من اتباع هذا المنهج من اجل معرفة لوحة القيادة كآلية لتقييم الاداء. الذي يعتبر من المواضيع الحديثة ومعرفة مختلف ابعاده ومتطلباته.

كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال عرض لوحة القيادة كآلية لتقييم أداء المؤسسة التربوية (دراسة حالة ثانوية بن سرور)

ثانيا: إجراءات و مجالات الدراسة الميدانية

1. مجتمع الدراسة: ويقصد به تحديد مجتمع البحث وقد يتكون هذا المجتمع من جملة أفراد، أو عدة جماعات واقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على ثانوية بن سرور، من مختلف المستويات الإدارية والبيداغوجية من عينات عشوائية عنقودية من أساتذة و اداريين.

2. عينة الدراسة: ان اختيار عينة الدراسة يعتبر أهم خطوة يلتزم بها الباحث للحصول على أدق النتائج و باستخدام العينة نحكم على الكل انطلاقا من هذه العينة لكن يجب اختيار هذه العينة بعناية و أسس صحيحة. وتتمثل عينة الدراسة في 30 موظفا موزعين بالتساوي بين اداري وبيداغوجي عينة عشوائية عنقودية.

3. المجال المكاني: تركزت الدراسة على ثانوية بن سرور، بلدية بن سرور، ولاية المسيلة.

4. المجال الزمني: كانت فترة إجراء الدراسة الميدانية من 20/4/2024 إلى

2024/05/15

5. أساليب التحليل الإحصائي: لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من اجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولا أن نتعرف طبيعة توزيع بيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلمية وغير المعلمية .

1 مجموعة إدارة الموارد البشرية، عن الموقع الالكتروني: <http://www.hrm-group.net/vb/showthread.php?t=22265> بتاريخ 2015/05/14 على الساعة 12:37.

كما قام الطالبان بتفريغ بيانات الاستبيان وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) (IBM SPSS Statistics V25)، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث قام الطالبان باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

6. معامل الثبات (كرونباخ ألفا): وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي للعبارات المكونة لمقاييس الدراسة.

معامل الاتساق الفا كرونباخ هو احد الطرق الشائعة في حساب قيم العلاقات المتبادلة الموجودة في أسئلة الاستبيان، حيث تمكن لي كرونباخ و هو بروفيسور في التعليم و ساهم في العديد من المجالات كعلم النفس التعليمي و اختبار النفسية من اشتقاق صيغة عامة لتقدير ثبات درجات أنواع مختلفة من الاختبارات و المقاييس، وتؤدي هذه الطريقة إلى معامل اتساق داخلي لبنية الاختبار أو المقياس ويسمى أيضا معامل التجانس، غير أنه أطلق عليه اسم معامل (α) . وهو بالصيغة الرياضية التالية:¹

$$\alpha = \frac{N \cdot \bar{r}}{1 + (N - 1) \cdot \bar{r}}$$

حيث:

N : عدد الفقرات

r: متوسط معامل الارتباط للفقرات.

7. معامل الصدق: يقصد أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

¹ عن الموقع الإلكتروني: <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/pages/interdependance/alpha-de-cronbach.php>

تم الاطلاع عليه يوم 2015/05/12 على الساعة: 15:39 مساء

8. التكرارات والنسب المئوية والدوائر النسبية: وذلك بغرض عرض مختلف التحاليل للبيانات الديمغرافية.

9. اختبار (Kolmogorov-Smirnov): لمعرفة نوع توزيع البيانات، هل تتبع التوزيع الطبيعي أولاً .

10. الوسط الحسابي : باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية ،فقد تم استخدامه في هذه الدراسة لتحديد مستوى إستجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث في المؤسسة.

11. الانحراف المعياري: وقد تم استخدامه لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

12. استخدام اختبار (T ,test) ستيودنت: تم استخدام هذا الاختبار وفي اختبار فرضيات الاستبيان للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج التي تم التوصل إليها.

المطلب الثاني: تصميم وتحليل أداة الدراسة

تم اللجوء في جمع البيانات الأولية الى الاستبانة، التي قام الباحثان بإعدادها من اجل الحصول على البيانات اللازمة من اجل استكمال الدراسة الميدانية.

أولاً: تصميم أداة الدراسة

تم تصميم أداة الدراسة بالاعتماد على استبيانات لدراسات سابقة وبالتنسيق والتعديل مع الاستاذة المشرفة المساعدة، وقد تم تكيفه بما يناسب هذه الدراسة، وفق مقياس ليكرت LIKERT * الثلاثي ، كما هو موضح في الجدول التالي:

* مقياس ليكرت LIKERT هو أسلوب لقياس السلوكيات و التفضيلات مستعمل في الاختبارات النفسية استنبطه عالم النفس رينسيس ليكرت، يستعمل في الاستبيانات وبخاصة في مجال الإحصاءات، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما.

الجدول (01): يوضح درجات مقياس الدراسة.

التقدير	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

وقد تم تصميم الاستبيان، موجه الى الأساتذة و الإداريين

ثانيا : صدق وثبات الاستبيان

يعني قيام الأداة بالقياس الفعلي لما وضعت لقياسه، وقد اعتمد صدق الأداة على صدق المحتوى حيث بينت الأداة في ضوء قدرة محتواها على قياس الأبعاد والمفاهيم الخاصة بالدراسة.

1. الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وهذا بالنسبة للمحورين الثاني والثالث من الاستبيان وذلك كما يلي:

أ. الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول

الجدول (02): الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول فعالية لوحة القيادة

الرقم	الفقرات	R	SIG
1	توجد خطة واضحة لكل قسم	,510**	0.000
2	تساعد لوحة القيادة على توفير معلومات مرتبطة بالأداء	,634**	0.000
3	نظام لوحة القيادة يناسب الهيكل التنظيمي في المؤسسة	,480**	0.001
4	تعتبر لوحة القيادة المتواجدة تقليدية لا تساهم في تحسين أداء المؤسسة	,566**	0.000

0.000	,603**	المؤسسة لا تولي اهتماما بطريقة عرض لوحة القيادة	5
0.003	,431**	جميع الأقسام تستعمل لوحة القيادة الخاصة بها	6
0.058	,281	تسمح لوحة القيادة من تحقيق التواصل والحوار بين الموظفين	7
0.000	,525**	تساهم لوحة القيادة في حل المشاكل المطروحة	8
0.002	,441**	تسعى المؤسسة من تصحيح الانحرافات المتواجدة من خلال لوحة القيادة	9
0.000	,734**	هناك أساليب علمية وإحصائية في تقديم قيم مؤشرات لوحة القيادة	10
0.002	,453**	لوحة القيادة هي أساس اتخاذ القرار في المؤسسة	11
0.005	,405**	المؤشرات المتواجدة في لوحة القيادة كافية لتقييم أداء المؤسسة	12
0.001	,483**	سوء فهم لوحة القيادة يعتبر عائق لتطبيقها	13
0.000	,583**	لوحة القيادة وسيلة مساعدة للمسؤول أو المسير في اتخاذ القرار	14
0.000	,546**	توجد عوائق في تطبيق لوحة القيادة لعدم وجود التنسيق بين داخل المؤسسة	15

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والمعدل الكلي لعباراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 ، ومنه تعتبر أغلبية عبارات المحور الأول صادقة ومتناسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

الجدول (03): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني تقييم لوحة القيادة لأداء المؤسسة

الرقم	الفقرات	R	SIG
1	تساهم لوحة القيادة في القرارات الادارية	,584**	0,000
2	هناك استراتيجيات واضحة تمكن من خلا لها تقييم أداء المؤسسة	,614**	0,000
3	يوجد نظام تقييم الأداء موحد لجميع العاملين في المؤسسة	,627**	0,000

0,000	,586**	المشرف على التقييم يعتمد على الملاحظة فقط	4
0,000	,745**	يتم تقييم العاملين من قبل مديرهم المباشر	5
0,000	,713**	نظام تقييم الأداء يشمل عناصر مهنية وشخصية	6
0,000	,749**	دراية العمال بأهمية تقييم الأداء	7
0,000	,749**	تقييم الأداء يؤثر سلبا على العاملين	8
0,000	,700**	ساعد تقييم الأداء في رفع كفاءة الموارد البشرية	9
0,000	,688**	يستفيد العاملين من الترقية بعد نتائج التقييم	10
0,000	,627**	تساعد نتائج التقييم في إعادة توجيه الأفراد	11
0,000	,586**	نظام تقييم الأداء في المؤسسة مناسب	12

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والمعدل الكلي لعباراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، ومنه تعتبر جميع عبارات المحور الثاني صادقة ومتناسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائجها، حيث أن الاستبانة ستعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم تقدير ثبات الاستبانة على العينة الاختيارية باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) وذلك لأن هذه الطريقة تسعى إلى قياس معامل التباين الداخلي بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وتعتبر القيمة مقبولة إحصائيا لمعامل ألفا كرونباخ إذا بلغت 60 % فأكثر، وهذا يعني أن الاختبار يستخدم بهدف التحقق من مقدار التجانس لأداة القياس كأحد المؤشرات على ثباتها ودرجة الاعتماد على عباراتها فهذا الاختبار يعتبر من أكثر الأساليب استخداما للتأكد من درجة التجانس والاتساق الداخلي للأداة المعتمدة في الدراسة، وفي هذا الاختبار سنقوم باستخراج معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لعناصر الاستبيان كما يلي:

الجدول (04): معاملات الثبات لمحاور الاستبانة (طريقة ألفا كرومباخ)

المحور	الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
	المحور الأول: فعالية لوحة القيادة	15	0.892
3	المحور الثاني : : تقييم لوحة القيادة لأداء المؤسسة	12	0.767
	جميع المحاور	27	0.773

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ثبات الاستبيان بناءً على حساب معامل ألفا كرومباخ بالنسبة للاستبيان ككل قد بلغت 77.3% وهي نسبة تتعدى 60% أي أن درجة المعقولية والثبات لأداة القياس عالية، أما بالنسبة لمحاور الدراسة فقد بلغت بالنسبة للمحور الأول 89.2% أما بالنسبة للمحور الثاني فقد بلغت نسبة معامل الثبات 76.7% وهو ما يدل على أن الاستبانة ومحاورها تتمتع بمعامل ثبات عال.

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

ويشمل الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية توزيع أفراد العينة حسب الجنس، والسن والمستوى التعليمي، والخبرة المهنية والوظيفة الحالية.

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس: الجدول والشكل التاليين يوضحان توزيع عينة

الدراسة حسب متغير الجنس.

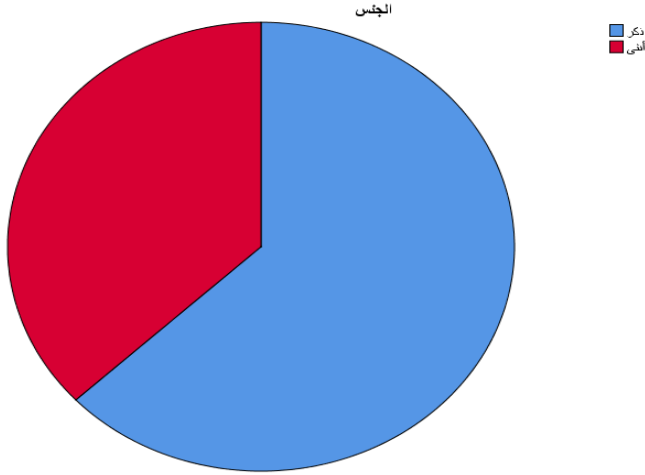
الجدول (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	19	63.33
أنثى	11	36.66
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن أفراد العينة معظمهما ذكور، حيث أن نسبتهم 63.33 % في حين أن نسبة الإناث 36.66%، وبالرغم من أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث فإن هذا لا يؤثر على مصداقية الدراسة.

2. توزيع أفراد العينة حسب السن: الجدول والشكل التالي يوضح ان توزيع عينة الدراسة

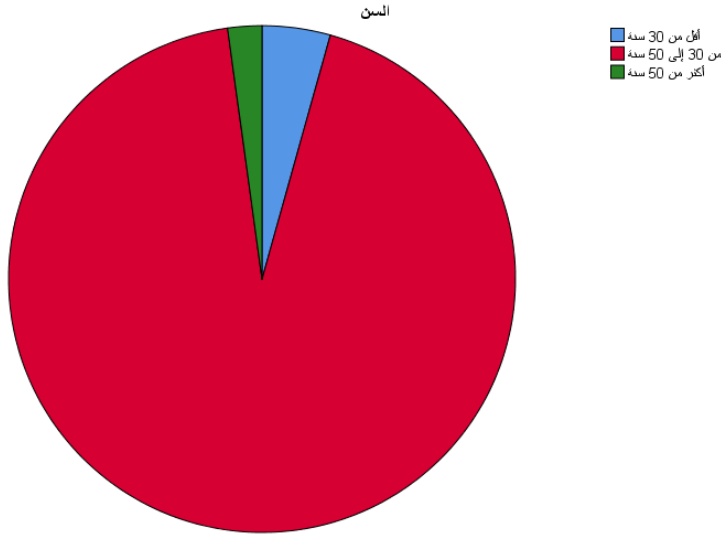
حسب متغير السن.

الجدول (06): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	2	6.66
من 30 إلى 50 سنة	27	90
أكثر من 50 سنة	1	3.33
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:
الشكل رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول والشكل السابقين: يتضح أن 27 مستجوب من أفراد العينة بنسبة 90 % تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة.

3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: الجدول والشكل الموالين يوضحان

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول (07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	متوسط
16.66	5	ثانوي
83.33	25	جامعي
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول السابق يتضح أنه يوجد 25 فردا من أفراد العينة هم بمستوى جامعي بنسبة مئوية 83.33%، وهي أعلى نسبة، أما الباقي فيتوزع على باقي المستويات.

4. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية: الجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

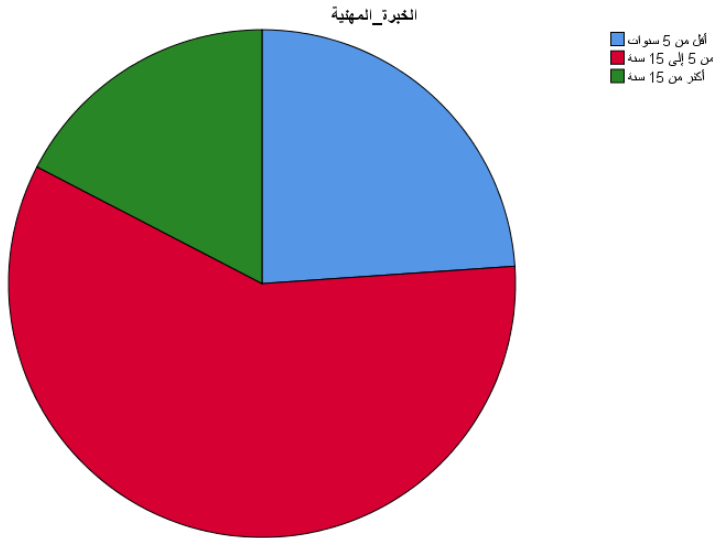
الجدول (08): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	10	33.33
من 5 إلى 15 سنة	17	56.66
أكثر من 15 سنة	3	10
المجموع	30	100,0

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول والشكل السابق يتضح أنه يوجد 17 فردا من أفراد العينة يمتازون بخبرة تتراوح بين 5 و15 سنة بنسبة مئوية 56.66%، وهي أعلى نسبة.

العرض الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابع، حيث تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير على حدا، كما تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات المحاور، حيث تم التعرف على قبول أو رفض عينة الدراسة لكل عبارة اعتمادا على متوسط الإجابات، فإذا تجاوز متوسط الإجابات الإجابة المحايدة يكون هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على السؤال، وفي حال كان المتوسط أقل من محايد، فإن ذلك يعني رفض المجتمع للسؤال أو لمجموعة الأسئلة

✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حيث نحدد طول الفئة: $0.6 = 3 / (1-3)$

لكل عبارة من خلال كل عبارة حيث نحصل على مجالات كما يلي :

من 01 إلى	من 1.66 إلى	من 2.32 إلى 3	مجال المتوسط الحسابي
1.66	2.32		
ضعيفة	متوسط	عالية	درجة الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على بيانات الاستبيان

المطلب الثالث : تحليل النتائج و اختبار الفرضيات

أولا : تحليل النتائج :

المحور الأول: فعالية لوحة القيادة

الجدول (09): فعالية لوحة القيادة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1	توجد خطة واضحة لكل قسم	2,301	,75800	متوسط
2	تساعد لوحة القيادة على توفير معلومات مرتبطة بالأداء	2,247	,77780	متوسط
3	نظام لوحة القيادة يناسب الهيكل التنظيمي في المؤسسة	2,397	,72150	عالي
4	تعتبر لوحة القيادة المتواجدة تقليدية لا تساهم في تحسين أداء المؤسسة	2,438	,70680	عالي

5	المؤسسة لا تولي اهتماما بطريقة عرض لوحة القيادة	2,438	,6869	عالي
6	جميع الأقسام تستعمل لوحة القيادة الخاصة بها	2,438	,6869	-----
7	تسمح لوحة القيادة من تحقيق التواصل والحوار بين الموظفين	1,973	,7988	عالي
8	تساهم لوحة القيادة في حل المشاكل المطروحة	2,397	,7020	عالي
9	تسعى المؤسسة من تصحيح الانحرافات المتواجدة من خلال لوحة القيادة	2,521	,6689	عالي
10	هناك أساليب علمية واحصائية في تقديم قيم مؤشرات لوحة القيادة	2,644	,6094	
11	لوحة القيادة هي أساس اتخاذ القرار في المؤسسة	1,986	,8078	متوسط
12	المؤشرات المتواجدة في لوحة القيادة كافية لتقييم أداء المؤسسة	1,671	,7275	عالي
13	سوء فهم لوحة القيادة يعتبر عائق لتطبيقها	2,356	,7705	عالي
14	لوحة القيادة وسيلة مساعدة للمسؤول أو المسير في اتخاذ القرار	2,027	,8815	-----
15	توجد عوائق في تطبيق لوحة القيادة لعدم وجود التنسيق بين داخل المؤسسة	1,986	,8078	-----
المحور ككل		2,1986	,46370	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول تنمية الموارد البشرية قد أظهرت اتجاهها بدرجة متوسط ، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.19، وبانحراف معياري قدره 0.46، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بمحور فعالية لوحة القيادة بدرجة متوسطة.

1. المحور الثاني : تقييم لوحة القيادة لأداء المؤسسة

الجدول (10): تقييم لوحة القيادة لأداء المؤسسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف اتجاه المعياري الاجابة
1	تساهم لوحة القيادة في القرارات الادارية	2,438	,6869
2	هناك استراتيجيات واضحة تمكن من خلالها تقييم أداء المؤسسة	1,973	,7988
3	يوجد نظام تقييم الأداء موحد لجميع العاملين في المؤسسة	2,397	,7020
4	المشرف على التقييم يعتمد على الملاحظة فقط	2,521	,6689

5	يتم تقييم العاملين من قبل مديرهم المباشر	2,644	6,094	عالي
6	نظام تقييم الأداء يشمل عناصر مهنية وشخصية	1,986	8,078	-----
7	دراية العمال بأهمية تقييم الأداء	1,671	7,275	متوسط
8	تقييم الأداء يؤثر سلبا على العاملين	2,356	7,705	عالي
9	ساعد تقييم الأداء في رفع كفاءة الموارد البشرية	2,027	8,815	-----
10	يستفيد العاملين من الترقية بعد نتائج التقييم	1,986	8,078	-----
11	تساعد نتائج التقييم في إعادة توجيه الأفراد	2,274	8,860	متوسط
12	نظام تقييم الأداء في المؤسسة مناسب	2,438	7,262	عالي
المحور ككل		2,2164	45,796	موافق

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة كانت أغلبيتها من درجة موافق، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا الجزء من المحور الثاني 2.21، بانحراف معياري قدره 0.45، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الثاني : تقييم لوحة القيادة لأداء المؤسسة.

الجدول رقم (11): اختبار فعالية لوحة القيادة في تقييم أداء في ثانوية بن سرور

البيان	t المحسوبة	t الجدولية	(Sig-t)	نتيجة الفرضية	
				H ₀	H ₁
فعالية لوحة القيادة	2,856	1.6684	0,006	رفض	قبول

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS-
v22.

نلاحظ أن القيمة الإحصائية لاختبار t لأجمالي فعالية لوحة القيادة في تقييم أداء في ثانوية بن سرور بلغ 2,856 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب(1.6684)،

وهذا ما يدل على أن فعالية لوحة القيادة في تقييم أداء في ثانوية بن سرور دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وايضا أن القيمة الاحتمالية (sig) لأجمالي عبارات النحور الأول أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة وان متوسط الحسابي للإجمالي عبارات المحور بلغ 2,1759 وانحراف معياري بلغ 0,52626 أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على انه فعالية لوحة القيادة في تقييم أداء في ثانوية بن سرور

الجدول رقم (12): اختبار تقييم لوحة القيادة لأداء في ثانوية بن سرور

البيان	t المحسوبة	t الجدولية	(Sig-t)	نتيجة الفرضية	
				H ₁	H ₀
تقييم لوحة القيادة	2,678	1.7586	0,001	قبول	رفض

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS-
v22.

نلاحظ أن القيمة الإحصائية لاختبار t لأجمالي تقييم لوحة القيادة لأداء في ثانوية بن سرور بلغ 2,678 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب(1.7586)، وهذا ما يدل على أن تقييم لوحة القيادة لأداء في ثانوية بن سرور دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وايضا أن القيمة الاحتمالية (sig) لأجمالي عبارات المحور الثاني أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة وان متوسط الحسابي للإجمالي عبارات المحور بلغ 2,1759 وانحراف معياري بلغ 0,52626 أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على انه يوجد تقييم لوحة القيادة للأداء في ثانوية بن سرور

ثانيا : نتائج الدراسة

بعد دراسة الجانب النظري للموضوع وتحليل الدراسة الميدانية توصلنا الى مجموعة من النتائج التي يمكن أن نلخصها في النقاط التالية وربطها بالفرضيات في البداية ومعرفة مدى اثباتها أو نفيها .

ثالثا : اختبار الفرضيات

الفرضية الاولى : كأداة من أدوات مراقبة التسيير لوحة القيادة تسعى الى تقييم أداء المؤسسة وهي فرضية محققة .

مؤشرات ذلك : موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الثاني : تقييم لوحة القيادة لأداء المؤسسة، الجدول (10) .

الفرضية الثانية : تساعد لوحة القيادة القائمين على الادارة على اتخاذ القرارات في المؤسسة ، وهي فرضية محققة .

مؤشرات ذلك : موافقة أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بمحور **فعالية لوحة القيادة** .
الجدول (9) .

الفرضية الثالثة : تساعد تقييم الاداء في الرفع من الكفاءات البشرية في المؤسسة ، وهي فرضية محققة .

مؤشرات ذلك : تساعد تقييم الأداء في رفع كفاءة الموارد البشرية ، يستفيد العاملون من الترقية بعد نتائج التقييم الجدول (10)

خلاصة

من خلال دراستنا التطبيقية لمؤسسة ثانوية الشهيد بن سرور ، مصلحة أمانة المؤسسة تبين لنا أهمية لوحة القيادة ودورها الفعال والكبير في تقييم أداء الموظفين بمختلف تصنيفاتهم الادارية و البيداغوجية والوظائف التي يؤديونها على مختلف المصالح ، حيث نلاحظ وجود تقييم للأداء بواسطة لوحة القيادة في ثانوية بن سرور وتعطي عرض شامل و حوصلي لمدى فعالية المورد البشري داخل المؤسسة حيث أن الدراسة الميدانية أكدت لنا جميع الفرضيات.

يهدف نظام التقييم بواسطة لوحة القيادة في المؤسسة الى تقويم العامل في المسار الصحيح ومعالجة الانحرافات التي تؤثر على المؤسسة بشكل سلبي في تحقيق أهدافها و يساهم في تنمية و تطوير مواردها البشرية.

اضافة الى كونه الأداة الأساسية في المؤسسة محل الدراسة ثانوية الشهيد عباسي و محمودي بين سرور ولاية المسيلة لتحديد المكافآت و العقوبات اللازمة كل ذلك من أجل ضمان السير الحسن والقيادة السليمة للمؤسسة .

الخاتمة :

تقييم أداء الموظفين 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 و بناءً على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين و معاقبة المقصرين .

إن فاعلية نظام تقويم الأداء تعني مدى مساهمة هذا النظام في مساعدة العاملين في تطوير أدائهم الوظيفي و تحسين علاقاتهم التنظيمية، و أما موضوعيته فإن المقصود بها مدى استناد هذا النظام إلى معايير واضحة و دقيقة و عادلة، و مدى قدرة الرئيس المباشر على الحكم على أداء المرؤوسين بكفاءة و نزاهة .

و التقييم قد يستخدم لتنمية الفرد من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية له و معرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة .

و يعتبر تقييم الأداء من الأهمية بمكان لذلك يجب تفعيل وظيفة التقييم و يجب ربطها ليس فقط في الحوافز والعلاوات بل يجب أن يتسع ذلك ليشمل تطوير عمل المنظمة و تخطيط الأهداف المستقبلية، أيضًا ينبغي علينا تفعيل وظيفة التقييم و اجتثاث الروتين منها حتى تكون المعيار المعتمد عليه في التحفيز و التطوير لتتمكن المنظمات من البقاء في البيئة التنافسية .

هناك عدة طرق لتقييم الموارد البشرية ، وقد ركزنا على إحدى هذه الأدوات و هي لوحة القيادة ، هذه الأداة لها دور بالغ الأهمية في المؤسسة و تستعمل منذ وقت طويل من أجل القياس على مستوى معظم الوظائف لا سيما الإدارية والبيداغوجية منها ، إن تخصيص لوحة القيادة على مستوى الموارد البشرية بغرض متابعة الأداء يعتبر أمراً حتمياً، و على المسؤول المعني بإعدادها أن يختار المؤشرات التي يود متابعتها و التي يتم من خلالها متابعة أداء هذا القسم ككل .

ان المؤسسات التربوية :

كان لزاما عليها وحتى تكون قادرة على تحقيق أهدافها المرجوة امتلاكها لأداة لتقييم ادائها و وضعها الحقيقي في أي لحظة وتقودها نحو تحقيق تطلعاتها ومن هنا ظهرت لنا لوحة القيادة كأداة فعالة في :

- مراقبة التسيير و تقييم الاداء

- اتخاذ القرارات في المؤسسة

- رفع الكفاءات البشرية في المؤسسة

تأكيدا لفرضياتنا السابقة

من خلال دراستنا وجدنا ان ثانوية الشهيد بن سرور تطبق لوحة القيادة في جميع مصالحها و تعتبر أداة تقييم الاداء الاساسية فيها.

الاقتراحات والتوصيات :**1 - التوصيات :**

بعد اتمام دراستنا بالمؤسسة نقترح التوصيات الآتية

- تحسين أو تغيير نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة ليكون قادر على توفير المعلومات بأكثر مصداقية و سرعة
- السرعة في تحضير لوحة القيادة كي تكون ذات أهمية أكبر
- تحيين لوحة القيادة لكي تكون مواكبة للمتغيرات الحاصلة خلال الموسم الدراسي
- ضرورة اهتمام المؤسسة في الاستثمار في اعداد لوحة القيادة من خلال تخصيص مصلحة مختصة في هذا المجال

2-الاقتراحات :

- بعد هذه الدراسة والتوصل الى النتائج ظهرت بعض النقاط لعلها تكون محل دراسة لاحقة
- استعمال لوحة القيادة عبر مختلف المصالح في تحقيق التنافسية.
 - تفعيل دور لوحة القيادة في الجانب البيداغوجي.
 - واقع لوحة القيادة في تحقيق المرونة في الأداء.

قائمة المراجع



قائمة المراجع

1. بوحديد ليلي دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية : دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر بسكرة، الجزائر، 2015.
2. بوديار زهية وجباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي حول صنع القرار المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، أيام 14-15 افريل 2009.
3. بوديار زهية وجباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي حول صنع القرار المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، أيام 14-15 افريل 2009.
4. خروبي يوسف، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 7، العدد 2، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، جانفي 2022.
5. خلف الله كريم، بريكة السعيد، نظام لوحات القيادة الحديث ودوره في تقييم الأداء المستدام دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 5 ، العدد 2 ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2018 .
6. دادي ناصر عدون، معزوي ليندة ولهواسي هجيرة مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
7. السعيد بريكة، سمير مسمعي، تقييم المنشأ الاقتصادية: مدخل القيمة الاقتصادية المضافة EVA.
8. عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة الأطروحة دكتوراه دولة في علوم الاقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.

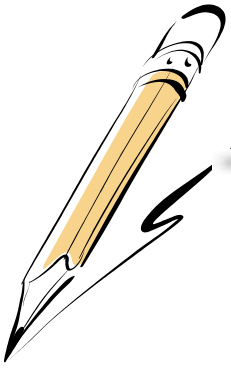
9. لمين علوطي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة لتسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 8 ، العدد 1، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، جانفي 2017.
10. محمد العربي بن لخضر، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر 2014/2015.
11. مقدم وهيبية، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، الملتقى الوطني حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 14 و 15 أفريل، 2009.
12. مؤيد سعيد، عادل حرحوش صالح، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، الدار الكتاب العلمي لنشر والتوزيع، 2009.
13. ناصر دادي عدون عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، دار المحمدية العامة الجزائر، بدون طبعة الجزائر، بدون تاريخ.

المراجع الأجنبية

1. Boubacar Diallo, concept d'un tableau de bord de gestion par la direction administrative et financière du CESAG, mémoire de fin d'étude, centre African d'étude supérieure gestion, octobre, 2016.
2. Brechet, Desreumaux, « valeur marché et organisation », Actes des XIVE Journées nationales des IAE, Nantes, 1998, tome 1, Coordonnateur, Jean-Pierre Brechet.
3. Fernandez, P. (2002). Valuation methods and Shareholder value creation. California : Academic Press.
4. Florence Noguera, Djamel Khouatra: "Gestion des ressources humaines et la création de valeur organisationnelle, Concepts et Outils de mesure", La revue de la gestion des ressources humaines, N°53, Edition ESKA, paris, juillet, Aout, septembre, 2004.
5. G Hirigoyen, J Caby : " Histoire de la Valeur en Finance d'entreprise", Revue Finance-gestion, paris, 1998.

6. J.R Sulzer, comment construire le tableau de bord d'élaboration », édition Dunod, paris, 1975.
7. Laurent Cappelletti, Djamel Khouatra. La mesure de la creation de valeur organisationnelle: le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine. Technologie et management de l'information: enjeux et impacts dans la comptabilit_e, le contr^ole et l'audit, May 2002, France. pp.CD-Rom, 2002. <halshs-00584448>.

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: ادارة الموارد البشرية

استمارة استبيان حول موضوع:

لوحة القيادة كآلية لتقييم أداء المؤسسة التربوية (دراسة حالة ثانوية بن سرور)

تقرير تربص لنيل شهادة ماستر مهني تخصص إدارة الموارد البشرية

الموضوع

بصدد القيام بدراسة عملية تخص نيل شهادة ماستر مهني في إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في موضوع لوحة القيادة كآلية لتقييم أداء المؤسسة التربوية (دراسة حالة ثانوية بن سرور) ولدراسة هذا الموضوع سيتم تقديم هذا الاستبيان ونحيطكم علما بأن كافة البيانات ستكون سرية وسيتم دراستها لغرض علمي فقط، فنرجو من سيادتكم الإجابة على العبارات الموجودة مع فائق التقدير والاحترام.

اولا: البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (X) في الاختيار المناسب:

_الجنس: ذكر _ انثى

_السن: _اقل من 30 سنة _ من 30 الى 50 سنة _ أكبر من 50 سنة

_المستوى العلمي: _متوسط _ ثانوي _ جامعي

_ الخبرة المهنية: _اقل من 5 سنوات _ من 5 الى 15 سنة _ أكثر من 15 سنة

_الوظيفة الحالية: _ اداري _ أستاذ

المحور الأول: فعالية لوحة القيادة

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	توجد خطة واضحة لكل قسم			
02	تساعد لوحة القيادة على توفير معلومات مرتبطة بالأداء			
03	نظام لوحة القيادة يناسب الهيكل التنظيمي في المؤسسة			
04	تعتبر لوحة القيادة المتواجدة تقليدية لا تساهم في تحسين أداء المؤسسة			
05	المؤسسة لا تولي اهتماما بطريقة عرض لوحة القيادة			
06	جميع الأقسام تستعمل لوحة القيادة الخاصة بها			
07	تسمح لوحة القيادة من تحقيق التواصل والحوار بين الموظفين			
08	تساهم لوحة القيادة في حل المشاكل المطروحة			
09	تسعى المؤسسة من تصحيح الانحرافات المتواجدة من خلال لوحة القيادة			
10	هناك أساليب علمية واحصائية في تقديم قيم مؤشرات لوحة القيادة			
11	لوحة القيادة هي أساس اتخاذ القرار في المؤسسة			
12	المؤشرات المتواجدة في لوحة القيادة كافية لتقييم أداء المؤسسة			
13	سوء فهم لوحة القيادة يعتبر عائق لتطبيقها			
14	لوحة القيادة وسيلة مساعدة للمسؤول أو المسير في اتخاذ القرار			
15	توجد عوائق في تطبيق لوحة القيادة لعدم وجود التنسيق بين داخل المؤسسة			

المحور الثاني : تقييم لوحة القيادة لأداء المؤسسة

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	تساهم لوحة القيادة في القرارات الادارية			
02	هناك استراتيجيات واضحة تمكن من خلا لها تقييم أداء المؤسسة			
03	يوجد نظام تقييم الأداء موحد لجميع العاملين في المؤسسة			
04	المشرف على التقييم يعتمد على الملاحظة فقط			
05	يتم تقييم العاملين من قبل مديرهم المباشر			
06	نظام تقييم الأداء يشمل عناصر مهنية وشخصية			
07	دراية العمال بأهمية تقييم الأداء			
08	تقييم الأداء يؤثر سلبا على العاملين			
09	ساعد تقييم الأداء في رفع كفاءة الموارد البشرية			
10	يستفيد العاملين من الترقية بعد نتائج التقييم			
11	تساعد نتائج التقييم في إعادة توجيه الأفراد			
12	نظام تقييم الأداء في المؤسسة مناسب			



الفهرس

ملف التعريف بالمؤسسة
ملف الموظفين
ملف التلاميذ
اجداول و الرزنامات
الإحصائيات المختلفة
مفوعات

المدیر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية:
ثانوية الشهيد بن سرور

فهرس تنظيم لوحة القيادة

ملحظات	الصفحة	عنوان الوثيقة	الملف
		الفهرس	
	01	- ملف التعريف بالمؤسسة .	01 - ملف التعريف بالمؤسسة
	02	- قرار إنشاء المؤسسة .	
	03	- قرار فتح المؤسسة .	
	04	- قرار إنشاء المأمّن و المدارس المكونة له .	
	05	- الخريطة الإدارية و التربوية للمأمّن .	
	06	- قرار إنشاء وحدات الكشف و المتابعة .	
	07	- الرقم التعريفي الوطني للمؤسسة + الرقم الميكاتوغرافي للمؤسسة +	
	08	- الرقم الجغرافي للبلدية + رقم الحساب الجاري البريدي للمؤسسة .	
	09	- قرار تسمية المؤسسة .	
	10	- مخطط الموقع للمؤسسة و المدارس الابتدائية التابعة لها .	
		ملف الموظفين	
	11	- قائمة الموظفين الإداريين و وضعياتهم المختلفة	01 - ملف الموظف
	12	- قائمة الأساتذة و وضعياتهم المختلفة .	
	13	- قائمة معلمي المدارس الابتدائية و وضعياتهم (كل مدرسة)	
	14	- قائمة الأساتذة الرئيسيين + قائمة الأساتذة رؤساء المواد	
	15	- قائمة أعضاء مجلس التربية و التسيير + قائمة أعضاء مجلس	
	16	- التأديب قائمة مختلف المجالس الإدارية و التربوية للمأمّن	
		ملف التلاميذ	
	17	- قوائم التلاميذ حسب الأفواج التربوية	03 - ملف التلاميذ
	18	- قائمة التلاميذ المعيدّين حسب كل الأفواج و المستويات	
	19	- قائمة التلاميذ مندوبي الأقسام و نوابهم	
	20	- قائمة التلاميذ الأيتام و ضحايا الإرهاب .	
	21	- قائمة التلاميذ الفقراء و المحتاجين .	
	22	- قائمة التلاميذ المرضى و ذوي العاهات و الأمراض المزمنة .	
	23	- قائمة التلاميذ المعفيين من التربية البدنية .	
	24	- قائمة التلاميذ الداخلون إلى المؤسسة أو الخارجون منها .	
	25	- قائمة التلاميذ النصف داخليين و الممنوحين .	

04- الجداول والبرنامات		<p style="text-align: center;">الجدول والبرنامات</p> <ul style="list-style-type: none"> 26 - جدول خدمات المساعدين التربويين +(مستشار التربية). 27 - جدول خدمات عمل الصيانة . 28 - جدول خدمات أعوان الأمن و الوقاية. 29 - جدول مواقيت دق الجرس. 30 - رزنامة الجلسات التنسيقية للأساتذة الرئيسيين. 31 - رزنامة الجلسات التنسيقية لرؤساء المواد. 32 - الرزنامة السنوية لزيارة الأساتذة في الأقسام. 33 - رزنامة الندوات الداخلية لكل مادة. 34 - الرزنامة السنوية للنشاطات الثقافية و الرياضية. 35 - الرزنامة السنوية لمختلف المجالس (تعليم و تنسيق). 36 - رزنامة استعمال المكتبة. 37 - رزنامة استقبال الأساتذة لأولياء التلاميذ. 38 - رزنامة توزيع حصص الاستدراك . 39 - جدول استعمال الحجرات الدراسية المتخصصة. 40 - جدول الواجبات المنزلية. 41 - جدول توزيع الأساتذة على الأفواج. 42 - جدول توزيع الأفواج التربوية على الأساتذة. 43 - جدول صرف الساعات الإضافية.
05- الإحصائيات المختلفة		<p style="text-align: center;">الإحصائيات المختلفة</p> <ul style="list-style-type: none"> 44 - الإحصاء العام للتلاميذ حسب القسم و المستوى و الجنس و النظام. 45 - إحصاء التلاميذ المعيدين حسب القسم و المستوى و الجنس. 46 - إحصاء التلاميذ النصف داخليين + المنوحين . 47 - هرمية الأعمار. 48 - تقييم نتائج التلاميذ
06- منوعات		<p style="text-align: center;">منوعات</p> <ul style="list-style-type: none"> 49 - قائمة أعضاء الجمعية الثقافية و الرياضية. 50 - قائمة أعضاء جمعية أولياء التلاميذ + قرار اعتماد الجمعية .

فهرس الحافظة

مكتب الناظر

المعلقات

1- جدول توقيت الأقسام (على لوح التهييج)

2- جدول توقيت الأساتذة (على لوح التهييج)

3- الجناح البيداغوجي

4- جناح الأساتذة

5- جناح الناظر

الجناح البيداغوجي :

1- جدول استعمال الزمن للأفواج المتنقلة

2- جدول توزيع الأفواج التربوية على الحجرات الدراسية العادية

3- جدول الحجرات الشاغرة

4- جدول استعمال الزمن للمخابر والورشات

5- جدول استعمال الزمن للأعمال الموجهة

6- جدول استعمال الزمن للمكتبة

جناح الأساتذة ويتضمن :

1- إسناد الأفواج التربوية للأساتذة

2- قائمة الأساتذة رؤساء الأقسام

3- قائمة الأساتذة مسؤولي المواد

4- جدول حصص الدعم والاستدراك والدروس المحروسة

5- رزنامة الندوات التربوية الداخلية والجلسات التنسيقية

جناح الناظر :

- 1- الرزنامة الإدارية للناظر
- 2- الرزنامة السنوية للنشاطات الثقافية والرياضية للأندية المنشأ
- 3- الخريطة التربوية والإدارية
- 4- كشف حضور التلاميذ في آخر الشهر
- 5- رزنامة العطل المدرسية
- 6- عناوين وهواتف مفتشي التربية الوطنية للمواد
- 7- وثيقة العمل بمشروع المصلحة

السجلات والوثائق الموجودة على مستوى مكتب الناظر

- 1- سجل الدخول والخروج
- 2- سجل الأقسام
- 3- سجل النتائج المدرسية
- 4- سجل جرد المكتبة
- 5- سجل اعارة الكتب
- 6- سجل جرد وسائل المخبر
- 7- سجل استعمال الوسائل المخبرية
- 8- دفاتر التنسيق للأساتذة مسؤولي المواد
- 9- دفاتر التنسيق للأساتذة الرئيسيين
- 10- حالة حضور التلاميذ ل10/01 /.....
- 11- دفتر عيادات الأساتذة والمساعدين
- 12- دفتر متابعة حصص الدعم الدروس المحروسة
- 13- دفتر حضور الاجتماعات والأيام التكوينية

المطبوعات

- 1- قوائم التلاميذ (الأقسام – المرضى- المعوزين – حالات خاصة)
- 2- محاضر تنصيب مندوبي الأقسام ونوابهم
- 3- استعمال الزمن للأساتذة والتلاميذ
- 4- حالة التلاميذ لـ 10/01
- 5- التقارير اليومية

الملفات

- 1- ملف الدخول المدرسي
- 2- ملف المواظبة والانضباط
- 3- ملف الحالة الصحية
- 4- ملف النشاط الثقافي والرياضي
- 5- ملف الاختبارات
- 6- ملف التكوين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

ثانوية الشهيد بن سرور

مديرية التربية لولاية

فهرس الحافظة

ملاحظات	عنوان الوثيقة	رقم الصفحة
	01- ملحق التعريف بالمؤسسة	
	- بطاقة فنية	.01
	- الخريطة الإدارية والتربوية	.02
	- القطاع الجغرافي للمأمن والمدارس الابتدائية التابعة للمأمن	.03
	- مخطط المؤسسة (الموقع - الحركة)	.04
	- جدول توزيع الإمكانيات المادية للإسعاف والإنقاذ	.05
	02- ملحق الموظفين	
	- القائمة الإسمية للأساتذة والعاملين بالمؤسسة .	.06
	- القائمة الإسمية للأساتذة الرئيسيين .	.07
	- القائمة الإسمية للأساتذة مسؤولي المواد .	.08
	- توزيع الأساتذة على الأفواج التربوية .	.09
	- توزيع الأفواج التربوية على الأساتذة .	.10
	- تحديد ساعات استقبال الأساتذة لأولياء التلاميذ .	.11
	- جدول خدمات عمال الصيانة .	.11
	3- ملحق التلاميذ	
	- الإحصاء العام للتلاميذ .	.08
	- القائمة الإسمية للتلاميذ .	.09
	- هرم الأعمار حسب السن والجنس .	.10
	- القائمة الإسمية للتلاميذ المعيّدين حسب الأفواج التربوية .	.11
	- قائمة التلاميذ مندوبي لأقسام ونواجم .	.12
	- قائمة التلاميذ المستفيدين من النظام نصف الداخلي .	.13
	- قائمة التلاميذ الممنوحين .	.14
	- قائمة التلاميذ رؤساء الطاولات .	.15
	- قائمة التلاميذ المعوزين حسب الأفواج التربوية .	.16
	- قائمة التلاميذ اليتامى حسب الأفواج التربوية .	.17
	- قائمة التلاميذ ضحايا الإرهاب حسب الأفواج التربوية .	.18
	- قائمة التلاميذ المرضى حسب الأفواج التربوية .	.19
	- قائمة التلاميذ المعوقين حسب الأفواج التربوية .	.20
	- قائمة التلاميذ المعفيين من التربية البدنية	.21
	- قائمة التلاميذ الوافدون على المؤسسة .	.22
	- قائمة التلاميذ المنتقلون من المؤسسة .	.23
	- قائمة التلاميذ الذين غيروا الصفة .	.24
	- قائمة التلاميذ الذين شطب عليهم .	.25

04- ملهفء الجداول والرزناماء

- .26 -جدول الفروض و الإختبارات .
- .27 -جدول الحجرات الشاغرة .
- .28 -رزنامة حصص الإستدراك .
- .29 -التوقيت الأسبوعي للمكتبة .
- .30 -استعمال الزمن للأستاذ .
- .31 -استعمال الزمن للقسم .
- .32 -جدول خدمات مساعدتي التربية .
- .33 -البرنامج السنوي لتكوين مساعدتي التربية .
- .34 -رزنامة مجالس التعليم .
- .35 -رزنامة مجالس الأقسام .
- .36 -الرزنامة السنوية للندوات التربوية الداخلية .
- .37 -رزنامة الجلسات التنسيقية تحت إشراف مسؤول المادة .
- .38 -رزنامة الجلسات التنسيقية تحت إشراف الأستاذ الرئيسي .
- .39 -رزنامة الفروض و لامتحانات و تواريخ إرسالها .
- .40 -قائمة أعضاء مكتب جمعية أولياء التلاميذ .
- .41 -قائمة أعضاء المكتب التنفيذي للجمعية الثقافية والرياضية .
- .42 -قائمة النوادي الثقافية والعلمية .

02- ملهفء المزمعاء

- .43 -مواقيت دق الجرس .
- .44 -الحماية الصحية في الوسط المدرسي .
- .45 -رزنامة العطل
- .46 -قائمة الأمراض المعدية .
- .47 -قائمة أعضاء مكتب الجمعية الثقافية والرياضية .
- .48 -النوادي العلمية .
- .49 -البرنامج السنوي للنشاطات الثقافية والرياضية .



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المعضي أسفله:

الطالب (ة): **بن شامر هناد** المولود بتاريخ: 1986/06/09 - **بن سدور**
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (رس) رقم: 207916435
الصادرة بتاريخ: 2022/05/22 عن **بلدية بن سدور**
المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: **تسيير الموارد البشرية**
خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعدة (ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **لوحة القيادة كآلية لتقييم أداء المؤسسة
الترجوية**

أصرح بشرقي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة
الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

نظرا لثبوت التوقيع حرر بتاريخ: 23 2024
المصادقة

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
ويتشوبض منه
العضو
إمضاء: **الحلال بن بوعزيز**

التوقيع والبصمة

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي أسفله:

الطالب(ة): **صاوي فوزي** المولود بتاريخ: 1982/08/24 بـ **بوسعادة**

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (رجم) رقم: 204 368 879

الصادرة بتاريخ 2019/06/30 عن بلدية **بن سون**

المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: **تسيير الموارد البشرية**

خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعدة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

**لوحة القيادة كآلية لتقييم أداء المؤسسة
التربوية**

أصرح بشرفي أني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ:

نقلنا لتبويتا التوقيع
المصم:
بتاريخ: 2024/06/02

المصادقة



عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
وتتضمن منه
العضون المكلفين
أعضاء: لهلال السعيد

التوقيع والبصمة