



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- قسم العلوم المالية والمحاسبة -

العنوان :

دور لوحة القيادة في تحسين فعالية أداء المؤسسة الخدمية
-دراسة حالة صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لعمال صناعات
الكهرباء والغاز بورقلة-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

تحت إشراف الدكتور : شرع يوسف

الأستاذ المساعد : بن شاعة وليد

من إعداد الطالبتان :

أسماء شايش.

ليلي بن ساحة.

قدمت للتقييم أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. بادي عبد المجيد	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
د. شرع يوسف	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. بن شاعة وليد	أستاذ مؤقت	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
د. بوخاري عبد الحميد	أستاذ	جامعة غرداية	ممتحنا
د. قراش اعمر	أستاذ مساعد أ	جامعة غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي: 1440هـ-1441هـ / 2020م - 2021م



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- قسم العلوم المالية والمحاسبة -

العنوان :

دور لوحة القيادة في تحسين فعالية أداء المؤسسة الخدمية
-دراسة حالة صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لعمال صناعات
الكهرباء والغاز بورقلة-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة
تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

تحت إشراف الدكتور : شرع يوسف
الأستاذ المساعد : بن شاعة وليد

من إعداد الطالبان :
أسماء شايش.
ليلي بن ساحة.

قدمت للتقييم أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. بادي عبد المجيد	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
د. شرع يوسف	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. بن شاعة وليد	أستاذ مؤقت	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
د. بوخاري عبد الحميد	أستاذ	جامعة غرداية	ممتحنا
د. قراش اعمر	أستاذ مساعد أ	جامعة غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي: 1440هـ-1441هـ / 2020م - 2021م

الإهداء

الحمد لله دائما وأبدا، والحمد لله حبا و شكرا، الحمد لله الذي سدد خطانا، والصلاة والسلام على نبي الرحمة ونور العالمين، ومن مقامي هذا يسعدني أن أهدي ثمار عملي هذا إلى:

من ربتي بين يديها والجنة تحت قدميها، إلى من رضاؤها فرحتي إلى التي رأيتني في قلبها قبل عينيها حضنتني في أحشاؤها قبل يديها أهدي تحيتي و محبتي إليها أمي العزيزة الغالية (فضيلة)
)

وأليك يا من أحمل اسمك بكل فخر، إليك يا رضا قلبي وأثمن ما أملك أنت من أمسكت بيدي على دروب الحياة يا من أجذك حولي في ضيقي و فرحي فأنت معلمي وكل ما أملك في هذه الحياة أبي الغالي العزيز (محمد)

إلى من شاركوني فرح الحياة ومرها تحت سقف واحد إخوتي الأحبة (خالد ، عائشة ، سارة ، وليد)

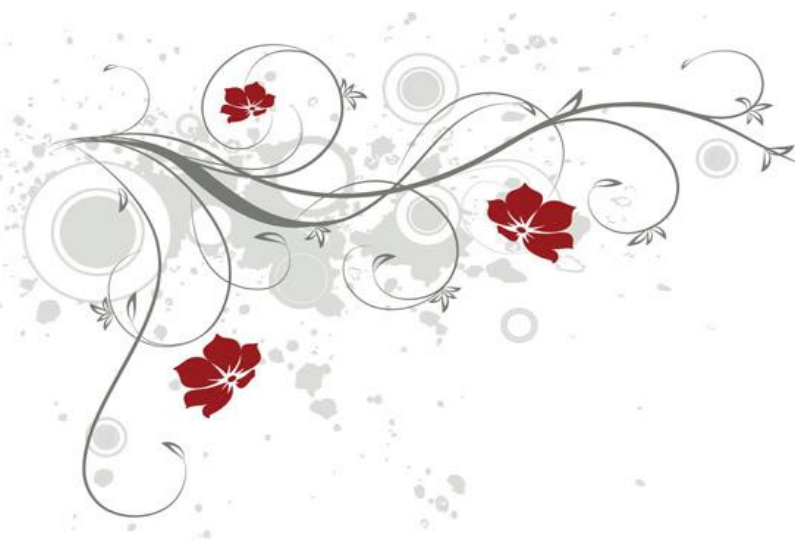
إلى التي يدفعنا حنينها وشوقها إلى ذكرها كل يوم جدي الغالية (عائشة) رحمها الله وأنار قبرها وأدخلها فسيح جناته

إلى أجمل من جمعي بها القدر صديقتي ورفيقة دربي سارة وإلى كل عائلتها الحبيبة صغيرا وكبيرا عائلة علوي، ولا أنسى صديقة العائلة الأخت نصيرة وإلى كل عائلتها بلغواطي

وإلى من شاركتني هذا العمل أسماء الشايش وعائلتها

إلى جميع الأساتذة الكرام الذين أطروني، إلى كل من نسيه قلبي وتفكره قلبي.... والحمد لله رب العالمين

بن ساحة ليلى



الإهداء

أول مشكور هو الله عز وجل، ثم والداي الحبيبين على كل مجهوداتهم منذ ولادتي إلى هذه اللحظات، أنتم كل شيء أحبكم في الله أشد الحب إلى أخي وسندي إلى خواتي العزيزات.

يسرني أن أهدي بحثي هذا لكل من نصحتني أو أرشدني أو وجهني أو ساهم معي في إعداد هذا البحث بإيصالي للمراجع والمصادر المطلوبة في أي مرحلة من مراحلها، وأشكر على وجه الخصوص استاذي الفاضل الدكتور بن شاعة وليد على مساندي وإرشادي بالنصح، كما أن شكري موجه لإدارة كلية العلوم الاقتصادية والمالية والتسيير بجامعة غرداية الذين ساهموا في انجاح هذه السنة بالرغم من الظروف الصعبة والوباء إلى جميع زملائي بالعمل وبالدراسة

الشايش أسماء





الشكر والعرفان

أول الشكر لرب العالمين الذي أوهبنا العقل وحسن التدبير والتوكل و ثانيا
أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من قدم إلينا المساعدة سواء من قريب أو
بعيد لانجاز هذا العمل المتواضع و لو بكلمة تشجيع وبابتسامة أو كلمة
طيبة

و نخص بالذكر أستاذنا الفاضل الذي كان مشرف على هذا العمل المتواضع
أطال الله في عمره و أمده بالصحة و العافية (شرع يوسف)
وأيضا الاستاذ المساعد (بن شاعة وليد)
كما نتقدم بشكرنا إلى موظفي صندوق الخدمات الإجتماعية و الثقافية
لعمال صناعات الكهرباء و الغاز fosc بورقلة
كما نتوجه بالشكر و الامتنان لجميع الاساتذة و زملائنا طلبة الثانية ماستر
تدقيق و مراقبة التسيير
و إلى كل من جاهد من اجل رفع راية العلم و المعرفة

ملخص

يعد التعرف على إنجازات المؤسسة من بين الانشغالات الرئيسية لوظيفة مراقبة التسيير، وزيادة على الانتقادات التي وجهت إلى نظم الرقابة التقليدية دفعت الكثير من المؤسسات إلى البحث على نظام رقابي جديد يعمل على تقييم الأداء من منظور مجالات متعددة، وسعياً لإحداث التغيير جاءت فكرة "لوحة القيادة" التي تمثل أداة من أدوات التسيير الحديثة التي تعمل على تحقيق التوازن، وتحسين مستوى الأداء الشامل للمؤسسات. وتهدف هذه الدراسة إلى أهمية استخدام لوحة القيادة في المؤسسة الخدمية.

الكلمات المفتاحية : لوحة القيادة ، الفعالية ، الاداء ، مؤسسة خدمية

Abstract

After identifying the achievements set among the main concerns of the management control, and in addition to the criticism of the traditional control system, pushed alot of institutions to look for a new control system that works on evaluating the performance from several domains' perspective, and seeking to make a change, the idea of "the dashboard" came up, which is one of the modern tools of management that works on creating the balance, and improving the institutions' overall performance level, and this study aims to the importance of using the dashboard in the service institution.

Key words : dashboard, efficiency, performance, service organization.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I-II	الإهداء
III	الشكر والعرفان
IV	ملخص الدراسة
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول والأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ- هـ	مقدمة
01	الفصل الأول : الادبيات النظرية للأداء ولوحة القيادة
03	المبحث الأول: مدخل الى الاداء و لوحة القيادة
03	المطلب الأول: ماهية الأداء
15	المطلب الثاني: مفاهيم حول لوحة القيادة
24	المطلب الثالث: علاقة لوحة القيادة بتحسين الأداء
25	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
25	المطلب الأول: دراسات محلية
26	المطلب الثاني: دراسات أجنبية
28	المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسات الحالية
30	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية
32	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
32	المطلب الأول: تقديم عام لشركة سونلغاز sonalgaz
36	المطلب الثاني: تقديم عام لصندوق الخدمات لعمال الكهرباء والغاز باختصار FOSC
39	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لصندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لعمال الكهرباء والغاز
46	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة
46	المطلب الأول: لوحة القيادة قسم النشاطات المركز
61	المطلب الثاني: لوحة القيادة مصلحة الطب الاجتماعي
73	المطلب الثالث: لوحة القيادة مصلحة المالية و المحاسبة

قائمة المحتويات

76	الخاتمة
80	قائمة المراجع
83	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
17	يوضح خصائص لوحات القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى	(1-1)
19	يوضح تصميم لوحة القيادة وفق نسب مالية	(2-1)
46	يوضح لوحة القيادة المادية والمالية للنشاطات لسنة 2020 الوحدة كيلو دينار	(1-2)
49	يوضح لوحة القيادة المادية للنشاطات لسنة 2020	(2-2)
51	يوضح لوحة القيادة المادية للنشاطات لسنة 2020	(3-2)
53	يوضح لوحة القيادة المادية للنشاطات لسنة 2020	(4-2)
54	يوضح لوحة القيادة المالية للنشاطات لسنة 2020	(5-2)
56	يوضح لوحة القيادة المادية للعطل لسنة 2020	(6-2)
57	يوضح لوحة القيادة المالية للعطل لسنة 2020	(7-2)
58	يوضح لوحة القيادة المادية للعطل لسنة 2020	(8-2)
59	يوضح لوحة القيادة المادية للعطل لسنة 2020	(9-2)
61	يوضح لوحة القيادة المادية والمالية للعطل لسنة 2020	(10-2)
62	يوضح لوحة القيادة المادية حسب الجهة	(11-2)
63	يوضح لوحة القيادة للإنجازات المالية حسب الجهة	(12-2)

64	يوضح لوحة القيادة للإنجازات المادية حسب طبيعة الخدمات	(13-2)
68	يوضح لوحة القيادة للإنجازات المالية حسب طبيعة الخدمات	(14-2)
71	يوضح لوحة القيادة للإنجازات المادية حسب الخدمة	(15-2)
72	يوضح لوحة القيادة للإنجازات المالية حسب الخدمة	(16-2)
73	يوضح لوحة القيادة للتحصيل المالي	(17-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
05	يوضح معادلة الفعالية	(1-1)
07	يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء	(2-1)
12	يوضح أنواع الأداء	(3-1)
40	يوضح الهيكل التنظيمي لصندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية للعمال الكهرياء والغاز	(1-2)
45	الهيكل التنظيمي لصندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية للعمال الكهرياء والغاز الوحدة الجهوية لورقلة	(2-2)
51	يوضح الإنجازات المالية	(3-2)
53	يوضح الإنجازات المادية	(4-2)
56	يوضح الإنجازات المادية	(5-2)

60	يوضح الإنجازات المادية	(6-2)
62	يوضح الإنجازات المادية لسنة 2020	(7-2)
63	يوضح الإنجازات المادية لسنة 2020	(8-2)
65	يوضح الإنجازات المادية لسنة 2020	(9-2)
69	يوضح الإنجازات المادية لسنة 2019	(10-2)
69	منحنى الانجازات المالية حسب طبيعة الخدمة	(11-2)
71	: منحنى الانجازات المالية حسب طبيعة الخدمة	(12-2)
73	منحنى الانجازات المالية	(13-2)

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
جدول حسابات النتائج لسنة 2019	01
حجم الإنجازات المادية	02

مقدمة

أ- توطئة

منذ انتشار الصناعة ذات الحجم الكبير، ظهرت الحاجة إلى استخدام أدوات رقابية تسمح بمتابعة التكاليف قصد التحكم فيها من أبرزها : المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، موازنات تقديرية، القدرة على ترقية الأداء وتحسينه مع تصحيح الأخطاء للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمتمثلة عموما في محاولة التمتع في السوق لضمان بقاء في ظل منافسة شديدة وحادة بين المؤسسات، فأصبح من الضروري والممكن اعتماد نظام مراقبة تسيير في المؤسسات.

إن فمراقبة التسيير هي حلقة رئيسية من حلقات الإدارة والتسيير تهتم بتوفير المعلومات المتعلقة بمختلف العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية، وكذا اتخاذ القرارات الخاصة بذلك، بمساعدة المسيرين المعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة وتمكنهم من المتابعة والتحكم بشكل جيد في السير اليومي للعمليات هذه الأداة هي لوحة القيادة.

فلوحة القيادة من أحد هذه الوسائل الفعالة القادرة على تلبية ضروريات الحديثة لعمليات التسيير، وتعد أيضا من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير بحيث تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى تحسين أدائها، إذ تحتوي على مؤشرات متعددة للمتابعة المستمرة المتعلقة بجميع الوظائف فهي تنتشر في كل الأقسام تستعمل لتقييم الأداء ومراقبة التسيير وتساعد في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار على مستوى كل قسم داخل المؤسسة وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها وتغطية النقائص لتدفق المعلومات.

ب- الإشكالية

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية : ما مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين فعالية أداء المؤسسة الخدمية ؟

وقصد دراسة كل الجوانب المتعلقة بالإشكالية ارتأينا إلى طرح تساؤلات الفرعية التالية :

✓ ما المقصود بلوحة القيادة في المؤسسة الخدمية؟

✓ ما جوهر العلاقة بين لوحة القيادة وتحسين الأداء في المؤسسة الخدمية؟

✓ هل يعتمد صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لعمال الكهرباء والغاز بورقلة على لوحة القيادة فعلا

كأداة لتنفيذ وتحسين الأداء؟

(ت) - الفرضيات

بغية الإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

✓ لوحة القيادة هي الأداة التي تسمح للمديرين بمعرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

✓ العلاقة بين لوحة القيادة وتحسين الأداء علاقة تكامل فيما بينهما.

✓ يعتمد صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لعمال الكهرباء والغاز بورقلة على لوحة القيادة كأداة فعالة

في تحسين الأداء.

(ث) - أهداف الدراسة

تهدف دراسة موضوعنا بالتحديد إلى:

✓ التعرف بشكل تفصيلي على نظام لوحة القيادة في المؤسسة.

✓ فهم آلية تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مختلف الوسائل والوثائق المستعملة فيها.

✓ توعية مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بضرورة تطبيق نظام لوحة القيادة من خلال فوائدها على

تحديد وضعية المؤسسة.

✓ التعريف بلوحة القيادة والتي تعتبر من أدوات التسيير الحديثة التي ما تزال تحتاج إلى المزيد من

الإيضاح ليسهل تبنيها من قبل المدراء ورجال الأعمال.

✓ تسليط الضوء على لوحة القيادة وعلاقتها بالأداء.

(ج) - أهمية الدراسة

تتمثل أهمية دراسة هذا الموضوع إلى:

✓ ظهور تحديات جديدة ومتغيرات اقتصادية أدت إلى ضرورة استعمال المؤسسة اقتصادية لأدوات فعالة لمراقبة التسيير.

✓ الرغبة في إعطاء صبغة ميدانية تطبيقية حول هذا الموضوع.

✓ إظهار أثر لوحة القيادة على تحسين الأداء.

✓ حداثة الموضوع على مستوى البحث العلمي والمؤسسة الاقتصادية فرغم تواجد لوحات القيادة في المؤسسات إلا أن الدراسات الجامعية التي تناولتها تبقى قليلة.

✓ تزويد كليتنا بالدراسة تتطرق إلى ميدان يمكن أن يدفع بطلاب آخرين إلى التعمق فيه.

(ج) - مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة

1- دوافع ذاتية:

✓ الميول الشخصي نحو الموضوع.

✓ طبيعة التخصص.

✓ محاولة الإسهام ولو بشيء قليل في إنجاز دراسة علمية ممنهجة، وكذا السعي لإثراء المكتبة الجامعية بمادة علمية أكاديمية حول موضوع لوحة القيادة.

2- دوافع موضوعية:

✓ كون الموضوع من المواضيع الحديثة ولم ينل حقه من البحث والدراسة.

✓ محاولة إظهار ضرورة اعتماد على هذه الأداة من خلال إيضاح مدى أهميتها لاتخاذ القرارات.

✓ التأكد من أن العملية التسييرية لم تتم إلا بوجود لوحة القيادة.

✓ معرفة مدى التزام مؤسسة خدمية الجزائرية بتطبيق لوحة القيادة.

(خ) - حدود الدراسة :

وتمثلت حدود الدراسة في:

1- الحدود المكانية : صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لعمال الكهرباء والغاز بورقلة.

2- الحدود الزمانية : سنة 2021.

3- الحدود البشرية : موظفي صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لعمال الكهرباء والغاز بورقلة.

(د) - منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي للدراسة النظرية حيث تم إجراء مسح نظري في الأدبيات المتعلقة بلوحة القيادة والأداء وعرض أهم الدراسات السابقة ومن أجل تحقيق نوع من الربط والتراكم المعرفي (النظري) والعملي (تطبيقي)، وفي الدراسة التطبيقية تم اعتماد منهج التحليل الوصفي وتم استعمال المقابلة كأدوات مستخدمة في الدراسة.

(ذ) - تقسيمات الدراسة

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة على النحو التالي:

خصصنا الفصل الأول والمعنون بـ : الإطار النظري لوحة القيادة والأداء والدراسات السابقة، بالتطرق إلى مبحثين رئيسيين، ففي المبحث الأول نتناول الإطار النظري لوحة القيادة وتحسين الأداء، أما المبحث الثاني فهو عنوان تحت الدراسات السابقة والذي تطرقنا من خلاله إلى الدراسات المحلية ودراسات أجنبية السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وإجراء مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني المعنون بـ : دراسة حالة بالصندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لعمال الكهرباء والغاز، بالتطرق إلى مبحثين رئيسيين، ففي المبحث الأول يتناول تقديم عام لمؤسسة سونلغاز وصندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لعمال الكهرباء والغاز بورقلة، أما المبحث الثاني يتناول عرض وتحليل البيانات ونتائج دراسة الحالة.

وفي الأخير نختم موضوعنا هذا بتلخيص واختبار للفرضيات التي طرحت في مقدمة البحث، تم عرض من نتائج المتوصل إليها، وأخيرا قمنا بتقديم اقتراحات بناء على نتائج المتوصل إليها إضافة إلى آفاق البحث.

(ر) - نموذج الدراسة

- المتغير المستقل: لوحة القيادة.

- المتغير التابع: الأداء.

(ز) - صعوبات الدراسة

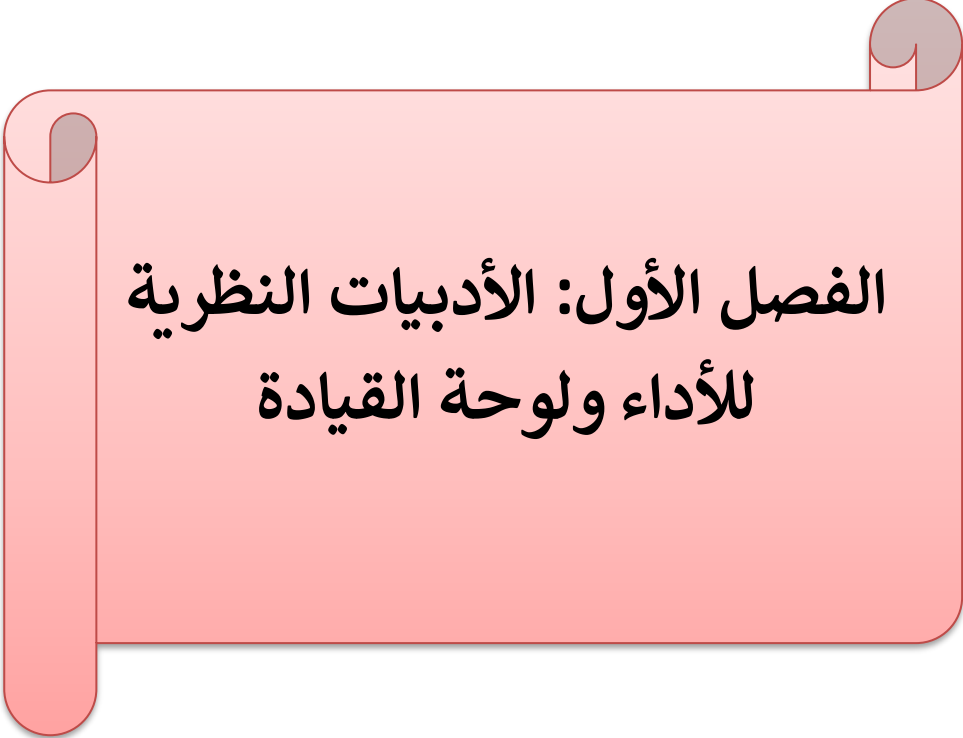
من خلال دراستنا لهذا الموضوع صادفتنا جملة من الصعوبات نذكر منها :

✓ صعوبة التنقل إلى المؤسسة محل الدراسة.

✓ تحفظ المسؤولين في الكشف عن تقارير والإحصائيات الرسمية للمؤسسة وكذلك في الإجابة عن بعض

التساؤلات خلال المقابلات معهم.

✓ صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة، وقلة الدراسات السابقة التي تناولت مثل هذا الموضوع.



**الفصل الأول: الأدبيات النظرية
للأداء ولوحة القيادة**

تمهيد :

تعتبر المؤسسات الاقتصادية بمثابة النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي وتمثل الوحدة الأساسية لأي اقتصاد، ومن أجل الالتزام بالتسيير الأمثل يجب استخدام أدوات التسيير، تعتبر لوحة القيادة من أهم الوسائل المساعدة في تحسين الأداء واتخاذ القرارات المناسبة والملائمة والتي تسمح ببلوغ الأهداف التي يراد تحقيقها.

المبحث الأول: مدخل الى الأداء ولوحة القيادة

المطلب الأول: ماهية الأداء

ويعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب والأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

1-تعريف الأداء:

عرفه كل من Milor & Bromily بأنه : انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها¹.

• عرف الأداء بأنه عملية يعبر فيها على الكفاءة عن طرق النسبة بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة، ومن جهة أخرى القيمة المضافة، والتي تعبر عن الفاعلية وذلك وفق درجة تحقيق النتائج المتوقعة، وعليه فإن الأداء هو الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية².

• وأيضاً هو القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء، المدرب ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما³.

¹ الحسين عداي، فلاح حسين، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2000، ص 231.

² قرين توفيق، دور لوحة القيادة في تحسين فعالية أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة الوكالة الولائية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير أجراء CASNOS Bouira)، قدمت هذه الرسالة للحصول على شهادة ماستر في المحاسبة والتدقيق، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015-2016، ص 36.

³ نعيمة يحيوي، سلسلة المحاضرات في إدارة الموارد البشرية لطلبة ماستر، تخصص اقتصاد نقل وخدمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص 34.

مما سبق ممكن القول أن الأداء يمثل النتائج النهائية التي أسفرت عنها مختلف أنشطة المنظمة من خلال التوفيق بين مختلف مواردها خلال فترة زمنية محددة تعكس مدى بلوغ الأهداف أو مدى الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة.

2-الأداء والمصطلحات القريبة منه :

ترتبط بمفهوم الأداء مصطلحات كثيرة تقترب في مضمونها من مصطلح الأداء، وهذا ما أدى إلى وجود التباس بينهما وبين مصطلح الأداء، ومن هذه المصطلحات نجد :

أولاً : الكفاءة

هو مؤشر لحسن استغلال الموارد، وتمثل القدرة على استغلال الموارد استغلال صحيحا لتحقيق الأهداف، ومن ملاحظة كيفية احتساب الكفاءة نجد أنها تتناسب عكسيا مع كلفة الوحدة لأنها تتعلق بالمدخلات المستعملة فعليا مقارنة بالمخططة، فكما انخفضت الأولى قياسا للثانية كلما انخفضت الكلفة للوحدة، في ذات الوقت الذي يعني فيه ارتفاع مستوى الكفاءة تؤخذ الكفاءة بالاعتبار النسبة المئوية من الموارد المستخدمة فعليا مقسومة على الموارد التي كان من المقرر أن تستخدم¹.

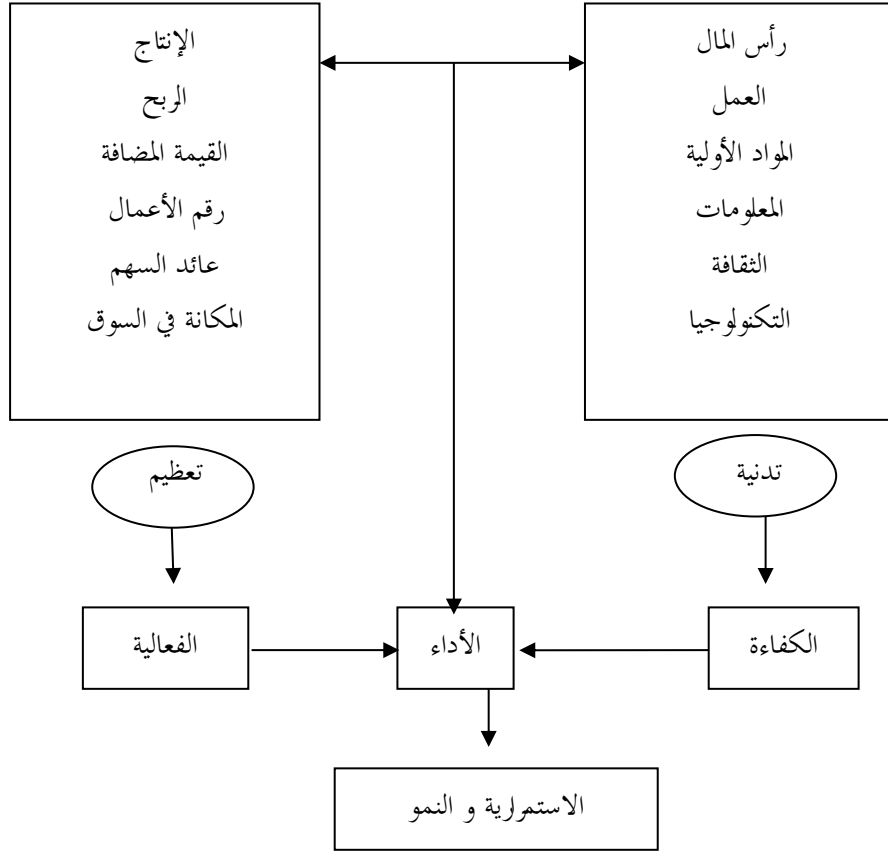
$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{الموارد المستخدمة فعليا}}{\text{الموارد المخطط استخدامها}}$$

¹ محمد البشير الغوالي، وأحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص 205-206.

ثانيا : الفاعلية

تعرف على أنها : العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح أي بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب، ومن هذا التعريف نستنتج معادلة الفاعلية¹ :

الشكل رقم (1-1) : يوضح معادلة الفاعلية



المصدر : BERNARD Martony & Daniel Croset Gestion des ressources humaines pilotage sociale et performance, imprimerie chirat, Paris, 2002, p 160.

ثالثا : الإنتاجية

يشير مصطلح الإنتاجية بصفة عامة إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتشمل المدخلات، وتشمل المخرجات، وتشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها وتكاليف الإنتاج وتكاليف الآلات والمعدات بينما تشتمل المخرجات على مبيعات لدخل، الحصة السوقية وعلى الرغم من أن مفهوم الإنتاجية قد يختلف باختلاف نوعية النشاط، إلا

¹BERNARD Martony & Daniel Croset Gestion des ressources humaines pilotage sociale et performance, imprimerie chirat, Paris, 2002, p 160.

أنه يظل دائما على علاقة بين قيمة أو كمية الموارد المستخدمة في إنتاج تلك السلع أو الخدمات وغالبا ما يتم التعبير عن الإنتاجية بالمعادلة التالية¹ :

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

رابعا : المردودية

يقصد بالمردودية قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج، وتعتبر من القيود الأساسية لكل مؤسسة تحتاج إلى الاستمرار، والتكيف، والنمو في إطار محيط تنافسي في تغير دائم، إذ ترتبط مردودية المنظمة بتنافسياتها وحصتها في السوق وبتنافسية القطاع أيضا.

إضافة إلى أن المساهمين الحاليين أو المحتملين يهتمون بالخصوص بمردودية المؤسسة التي استثمروا أو ينوون الاستثمار فيها، فأرباحهم تتوقف على مستوى المردودية التي تحققها المؤسسة.

خامسا : التنافسية

هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار جديد².

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 34.

² فريد نجار، المنافسة والترويج التطبيقية (آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية)، مؤسسة كتاب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.

الشكل رقم (1-2) : يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء

عالية	إنتاجية متوسطة تحقيق الأهداف مع إفراط في استخدام الموارد	إنتاجية مرتفعة تحقيق الأهداف مع الاستخدام الأمثل للموارد
الفعالية	إنتاجية منخفضة عدم تحقيق الأهداف سوء استخدام الموارد	إنتاجية متوسطة عدم تحقيق الأهداف لكن استعمال أمثل للموارد
منخفضة	منخفضة	عالية
	الكفاءة	

المصدر: فريد نجار، المنافسة والترويج التطبيقية (آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية)، مؤسسة

كتاب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.

3- خصائص الأداء :

للأداء مجموعة من الخصائص، ارتأينا إجمالها لتوضيح معناه أكثر فيمالي :
1- الأداء مسألة إدراك :

يختلف الأداء بين الأفراد والجماعات والمنظمات، فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية أما الفرد العامل فقد يعني له الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني نسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

2- الأداء مفهوم متطور عبر الزمن :

إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها، سواء كانت داخلية منها أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية للمنظمة، تكون متغيرة مع حياة المنظمة ومع تغير المواقف أو الظروف، إذ أن توليفات العوامل

البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية، تجعل الأداء مرتفعا، من موقف لآخر، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجهه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

3- الأداء مفهوم شامل :

الأداء لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط بل يتعداه إلى الجانبين التنظيمي والاجتماعي، بحيث التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المنظمة من خلال الهيكلية الرسمية، والحد أو على الأقل التقليل من النزاعات التي يمكن أن تحدث في المنظمة، بهدف خلق جو من الانسجام والتنسيق الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات وبالتالي تحقيق الفعالية، إلى جانب مرونة الهيكلية والقدرة على التكيف مع قيود المحيط، كما أن إهمال الجانب الاجتماعي المتمثل في تحقيق الرضا لمخلف أفراد المنظمة، قد لا يخدم أداء المنظمة كذلك، لذا فالمعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، فعلى القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير الاجتماعية.

4- الأداء مفهوم غني بالتناقضات :

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها المكملة بعضها البعض، ومنها المتناقضة وهذه الحالة الأخيرة تظهر مثلا عند السعي وراء تحقيق هدف تدنية تكليف الإنتاج والعمل في نفس الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع والخدمات، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار.

5- الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة :

إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب على القادة الإداريين إعادة النظر في البرامج المخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية¹.

¹ يوسف عبد الرحمان، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمانية (دراسة حالة للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر أم البواقي)، قدمت هذه الرسالة للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، سنة 2013-2014، ص 48-49.

خامسا : محددات الأداء

الهدف الأساسي لأي منظمة هو زيادة إنتاجها وتطويره، وهذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل والأمثل للمستخدمين، فهناك من يرى أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام. فالأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من :

أولا : الجهد

هو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في المستخدم لبذل جهد محدد، فالدافعية هي القوة تعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرتة واستمراره في الأداء.

ثانيا : القدرات

هي نوعان قدرات مكتسبة ومقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة والزمن دورا في تكوينها وصلتها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد نباهته وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع.

ثالثا : الإدراك

هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير.

رابعا : الوظيفة

كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعا لقدرات وإمكانياته العلمية والجسمية، بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.

خامسا : البنية التنظيمية الداخلية

وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات وطرق التنظيم الإداري من طرف القيادة ونظم التحفيز والردع أيضا نظم الاتصال الداخلي.

سادسا : المحيط الخارجي

المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمته مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى، وأيضا مكانة المؤسسة، وسمعتها وقدراتها على المنافسة ومواجهة التحديات، كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل¹.

5- أنواع الأداء :

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير في تصنيفه، وسنعمد على المعايير التالية :

أولا : حسب معيار المصدر

يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين :

(أ) - الأداء الداخلي : ينقح بفضل ما تملكه المؤسسة من مواردها فهو ينتج أساسا من خلال :

● الأداء البشري : أي أداء أفراد المؤسسة.

¹ بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الجرات (الفلحية)، قدمت هذه الرسالة للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، سنة 2011-2012، ص 10-09.

● **الأداء التقني** : يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالية.

● **الأداء المالي** : فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

(ب) - **الأداء الخارجي** : هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، يمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة مثلا : ارتفاع رقم أعمالها في معينة، كازدياد الطلب على منتج المؤسسة أو أحد المتنافسين كل المتغيرات تنعكس سلبا على الأداء إيجابا وسلبا.

ثانيا : حسب معيار الشمولية

يصنف الأداء داخل المؤسسة إلى :

● **أداء كلي** : يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى تكاليف ممكنة.

● **الأداء الجزئي** : هي تختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة على حدى كأداة وظيفة التموين، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة الإنتاج.

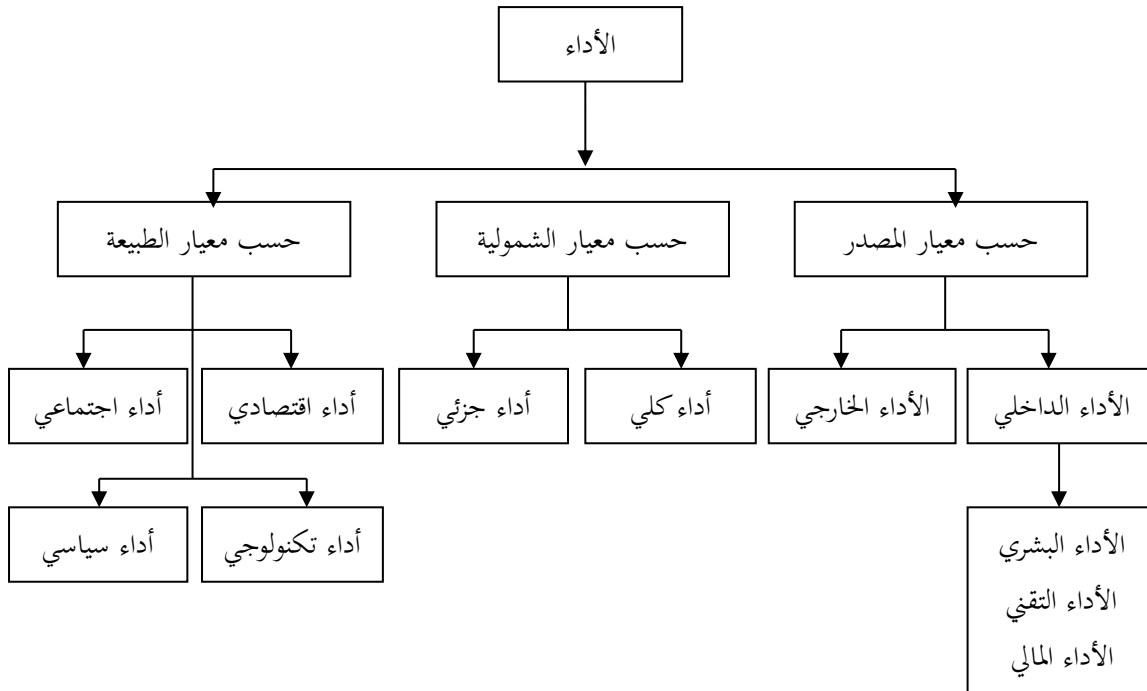
ثالثا : حسب معيار الطبيعة

تبعاً لهذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى :

● **الأداء الاقتصادي** : يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنبها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، القيمة المضافة، رقم الأعمال...) وتدنية استخدام مواردها (رأس مال العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...).

- **الأداء الاجتماعي :** في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، وتحقق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى.
 - **الأداء التكنولوجي :** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما قد تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين.
 - **الأداء السياسي :** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى¹.
- يمكن تلخيص أنواع الأداء في المخطط التالي :

الشكل رقم (1-3): يوضح أنواع الأداء



المصدر : اجتهاد من الطالبتين

¹ الضب الزهرة، تينعمري نجمة، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم الأداء العاملين في المؤسسات العمومية (دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات-توقرت)، قدمت هذه الرسالة للحصول على شهادة ليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، سنة 2012-2013، ص 04-05.

6-العوامل المؤثرة في الأداء المالي :

تصنف العوامل المؤثرة في الأداء المالي لمؤسسة اقتصادية إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية تعلق بالمحيط الاقتصادي الخارجي :

1-العوامل الداخلية : تتلخص أهم العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي في¹ :

• **الهيكل التنظيمي** : هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسات وأعمالها، بحيث يتضمن الكثافة الإدارية التي تمثل الوظائف الإدارية في المؤسسات والتمايز الراسي وهو عدد المستويات الإدارية في المؤسسات أما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل، الانتشار الجغرافي وعن عدد الفروع والموظفين. ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في المؤسسات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة المؤسسات اتخاذ القرارات بأكثر فعالية.

• **المناخ التنظيمي** : هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة، الأولى يعني إدراك العاملين لمهام المؤسسة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها مع ارتباطها بالأداء، والثاني يعني اتخاذ القرار بطريقة عقلانية ومدى ملائمة المعلومات لاتخاذها، أما الثالثة تعني طريق الإدارة في تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، ويقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال المؤسسة.

¹ رحيمة حاجي، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة نفضال GPL وحدة رقم 704 أم البواقي)، قدمت هذه الرسالة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016-2017، ص ص 84-86.

• **التكنولوجيا** : هي مختلف الأساليب والطرق المتخذة في المؤسسات لتحقيق الأهداف، ويندرج تحتها العديد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقا للمواصفات التي يطلبها الزبون، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وعلى شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة والتنوع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.

• **حجم المؤسسة** : هو تصنيف المؤسسات إلى صغيرة ومتوسطة وكبيرة وتقاس على أساس إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع أو إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة الدفترية، ويعتبر من المؤثرين على الأداء المالي سلبا، فزيادة الحجم تتعقد عملية الإدارة وبهذا يصبح أداءها أقل فعالية، أما إيجابا أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحليين الماليين بالمؤسسة.

2-العوامل الخارجية : تتمثل أهم العوامل المؤثرة في الأداء المالي في :

• **السوق** : يؤثر السوق في الأداء المالي من ناحية العرض والطلب فإن تميز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب فإن ذلك سيؤثر بإيجابية على الأداء المالي، أما في الحالة العكسية فسنلاحظ تراجع في الأداء المالي.

• **المنافسة** : تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، فنراها قد تعتبر المحفز لتعزيزه عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين صورتها ووضعها المالي عن طريق أدائها المالي لتواكب هذه التداعيات، أما من جهة أخرى فإن لم تكتب المؤسسة أهلا لهذه التداعيات ولا تستطيع مواجهة المنافسة فإن وضعها المالي يتدهور بالتالي الأداء المالي يسوء.

7-أهداف عملية تقييم الأداء :

نلخص الأهداف على ثلاث مستويات هي :

(أ) - على مستوى المؤسسة :

- يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

- استخدام النتائج في وضع معايير قياسية للأداء .
- توفير مناخ الثقة والتعامل الأخلاقي بين العاملين.
- تحقيق التقدم والرقي من خلال تنمية قدرات العاملين ورفع مستوى أدائهم.

(ب) - على مستوى المديرين :

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

(ج) - على مستوى الأفراد والعاملين :

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

المطلب الثاني : مفاهيم حول لوحة القيادة

باعتبار لوحة القيادة أداة إدارية حديثة ومعاصرة في المؤسسات ولأهميتها البالغة في الدفع من القيمة المضافة وجب على المؤسسة اتخاذ كل التدابير والإجراءات المتعلقة بها من أجل قيامها بدورها بفعالية.

1- تعريف لوحة القيادة :

- يعرفها C.Alazard, S.Sépari : "لوحة القيادة على أنها مجموعة مؤشرات المرتبة في نظام خادع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته لغرض تحسينها².

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

² C. Alazard et S. Sépari, contrôle de Gestion, 5^{ème} édition et duned, Paris 2001, p 591.

• كما تعرف لوحة القيادة على أنها تشخيص دائم في المؤسسة يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في تسيير موجزة، معبرة يستطيع من خلالها تقديم تسلسل الأحداث ويعيد فحص مواجهة التوجهات وتصحيح القرارات¹.

• وعرفها أيضا (J.R Sulrèr) على أنها عبارة عن تدفق المعلومات الضرورية لكل نظام مركزي خاص بالتسيير التنبئي².

• كما عرفها (J. Bouquin) بأنها عبارة عن أداة تهدف إلى³ :

- تحديد مقاييس لحالة المتغيرات التي حددت كمؤشر لتحقيق الأهداف.

- متابعة القرارات الموضوعية قيد التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

- تدعيم أداءات المؤسسة أو قسم من المؤسسة من خلال مقارنة الأهداف المحددة، فهي أداة تساعد على اتخاذ القرار.

من خلال ما سبق يمكن تعريف لوحة القياس على أنها:

عبارة عن وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة تتضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تسمح وتوضح تسيير العناصر الأساسية الخاصة بحياة المؤسسة وتطور أداء العمليات فيها الوضعية الحقيقية لها في وقت معين.

2- خصائص لوحة القيادة :

تحتوي لوحة القيادة على العديد من الخصائص التي يميزها عن باقي الأدوات الأخرى وهي:

• تتضمن معلومات غير مالية (نوعية).

• إمكانية وجود المعلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة.

¹ Gilbert Pilot, Maitrise du contrôle de Gestion édition Sedifor (sans cité l'année d'édition), p 110.

² سنوسي علي، نحو تطبيق مراقبة تسيير في المؤسسة الصحية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001، ص 121.

³ إحدادن عثمان، مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد والمواصلات، مذكرة ماجستير المدرسة العليا للتجارة، 1994، ص

- محتواها يتناسب مع احتياجات مختلف المسؤولين.
 - عرض المعلومات يتماشى مع النشاط اليومي للمسؤولين.
 - معطيات قليلة، مركز حول النشاط الأساسية المهمة والتي تسمح بالعمل.
 - تمثيل البيانات يكون في شكل جذاب وفعال.
 - سرعة في القراءة والتحليل.
 - مرونة وقابلية التجديد والتعديل.
 - سرعة في تحصيل المعلومات (يوم + إلى 1 يوم + 3)¹.
- يمكن تلخيص أهم خصائص لوحات القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى (المحاسبة العامة، محاسبة التسيير، الرقابة الموازنة) من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1) : يوضح خصائص لوحات القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى

لوحات القيادة	الأدوات الرقابية الأخرى للرقابة الإدارية
تتضمن معلومات غير مالية (نوعية)	معلومات مالية بحثه
إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة	مصدر المعلومات يكون من داخل المؤسسة
محتواها يتناسب مع احتياجات مختلف المسؤولين	محتواها المعياري، الكلمسؤولين
عرض المعلومات يتماشى مع النشاط اليومي للمسؤولين	عرض المعلومات يكون في العموم شهريا
معطيات قليلة، مركز حول النقاط الأساسية المهمة والتي تسمح بالعمل	معطيات كثيرة، جد منفصلة، شمولية
تمثيل البيانات يكون في شكل جذاب وفعال	تمثيل البيانات يكون مقعدا
سرعة في القراءة والتحليل	تأخذ وقت في تحليل المعطيات
مرونة وقابلية التجديد والتعديل	صعوبة في تطوير هذه الأدوات
سرعة في تحصيل المعلومات (يوم+ 1 يوم + 3)	بطيء في تحصيل المعلومات (يوم+ 10 إلى يوم+ 25)

Source : H. Ioringet autres : Le contrôle de Gestion organisation mise en oeuvre 2^{ème} ed dunod : Paris 2003, p 146.

¹ بحيح فاطمة الزهراء، دواح بلقاسم، دور مراقبة التسيير في تفعيل لوحة القيادة للمؤسسة، (دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري)، قدمت هذه الرسالة لنيل شهادة ماستر في المالية والمحاسبة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015-2016، ص 16.

3- مبادئ لوحة القيادة :

تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها :

- ضرورة ارتباط لوحة القيادة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، والإلمام بالأهداف الرئيسية والأهداف الجزئية للمؤسسة.
- مراعاة ليس فقط الأهداف النهائية (أهداف النتائج) ولكن أيضا رافعات النشاط التي تساهم في تحقيق هذه النتائج.
- دمج المؤشرات المالية والمؤشرات الغير مالية في نفس الوقت، وتحديد المؤشرات المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة.
- تقديم المؤشرات بشكل سهل القراءة ومعبر.
- احتواء لوحة القيادة على عدد محدود من المؤشرات، وتفضيل سرعة الحصول على المعلومة.
- تتضمن معلومات ومؤشرات، تعرض بشكل واضح تحليلي، سهل التفسير تام ويعكس سير المؤسسة في جميع المجالات (مالية، استغلال، توزيع...).
- تحتوي مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرارا المؤسسة ومحيطها¹.

4- أنواع لوحة القيادة :

أخذت لوحة القيادة تتطور عبر الزمن وانتقلت بعدما كانت وسيلة قياس إلى وسيلة إدارة أساسية تسمح باتخاذ القرارات لمختلف الأطراف داخل المؤسسة :

أ- لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية) :

تشير لوحة القيادة الكلاسيكية أو المالية إلى أنه خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة. فهي سلاحا في يد الإدارة العامة

¹ ليلي بوحديد، دور القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2014-2015، ص ص 62-63.

لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها، واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالاستثمار، والسياسة التجارية والمالية.

ويتمثل دور لوحة القيادة لمالية في تقديم المعطيات الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة وتهدف إلى :

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

• تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتعلقة بمستقبل المؤسسة كالاستثمارات، أساليب التمويل متابعة الخزينة، تحسين فترات دوران المخزون وتطور الهوامش، ...الخ.

تحتوي لوحة القيادة المالية على مجموعة مؤشرات تتعلق بالخزينة والهيكل المالي والمردودية المالية لرؤوس الأموال، والتي من خلالها يمكن مراقبة : التوازن المالي الشامل، المردودية الكلية وشروط الاستغلال

يمكن تصميم لوحة القيادة وفق نسب مالية كما يلي في الجدول التالي :

الجدول (1-2): يوضح تصميم لوحة القيادة وفق نسب مالية

النسب	كيفية القياس	ن	ن+1
الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة / الأموال الدائمة		
تغطية القيم الثابتة	الأموال الثابتة / القيم الثابتة الصافية		
الخزينة الصافية	القيم المحققة + المتاحات) الديون قصير الأجل		
مردودية الأموال الخاصة	النتيجة / رؤوس الأموال الخاصة		
دوران رؤوس الأموال	رقم الأعمال / رؤوس الأموال الخاصة		

المصدر : سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية : تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، مذكرة دكتوراه غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 189.

(ب) - لوحة القيادة الإستراتيجية :

تعتبر لوحة القيادة الإستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر من المعلومات، فهي نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبينة ومنظمة لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة.

تقوم لوحة القيادة الإستراتيجية على ثلاث أسس أساسية تتمثل في :

1- دمج أهداف ذات بعد استراتيجي بداخل لوحة القيادة : تمكن الرئيس من قيادة وحدته التنظيمية (مصلحة، دائرة أو قسم) نحو الأهداف المسطرة، من خلال التحليل المستمر لطريقة عمل مجال مسؤولياته واتخاذ القرارات الضرورية.

2- عملية تفصل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآتية والنتائج المستقبلية : حيث أن النتائج الآتية تشكل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة والإيرادات التي تحققها، بينما النتائج المستقبلية (المنتظرة) لا تظهر إلا في نشاطات لاحقة للمؤسسة. كما تسمح أيضا المؤشرات المرتبطة بالمستقبل بإعطاء تفسير للنتائج الآتية في نفس الفترة والتنبؤ بفترة لاحقة.

3- العمل على دمج واختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي ومال يهدف إلى :

• تنسيق أفضل لمختلف لوحات القيادة بالمؤسسة.

• تنمية وظيفية القيادة في مختلف المستويات التنظيمية.

• تعويض التعقيد المرتبط بعدد هام من المؤشرات ببساطة في أساليب قياس هذه المؤشرات.

5- أهمية ودور لوحة القيادة :

لقيادة مؤسسة في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد الحركية، يظهر دور ومكانة لوحة القيادة كوسيلة على مستوى المؤسسة بمختلف وظائفها ومستوياتها التنظيمية تسمح بالوقوف على مدى تحقق الأهداف وطبيعة الإجراءات التصحيحية التي يتخذها المسير من خلال تحليله للانحرافات وترجمة مسبباتها، ومنه يمكن القول أن الفعالية التنظيمية تنعكس في صورة لوحة القيادة تنسجم والأهداف المسطرة من قبل المؤسسة وتظهر الأدوار التي تلعبها والمكانة التي تحضى بها في النشاط التالية :

(أ) - لوحة القيادة كوسيلة تسيير : تتحقق لوحة القيادة إمكانية الوقوف على الصعوبات التي تواجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها بحيث تتطلب وجود منهجية لتصميمها واعتمادها من قبل كل مسؤول داخل المؤسسة له أهداف يسعى إلى تحقيقها، إضافة إلى القابلية للقراءة والفهم من قبل مختلف المسؤولين المتواجدين على مختلف مستويات سلم الهرمي، كما أن بناء لوحة القيادة كوسيلة تسيير تتطلب ديناميكية نحو كل اتجاهات الهيكل التنظيمي.

(ب) - لوحة القيادة كأداة مراقبة : تشكل لوحة القيادة الأداة المفضلة في نظام المراقبة انطلاقاً من كونها تسمح بتعديل مستوى التجريد، والذي يتحقق من خلال تدفق لمعلومات دقيقة يضفرها نظام المعلومات للمؤسسة، كذلك ما تجدر الإشارة إليه أن المراقبة من خلال لوحة القيادة لا تعني العقاب وإنما توجيه وإرشاد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة وذلك من خلال قمة الهرم التنظيمي في ضبط مسار عمل المؤسسة.

(ج) - لوحة القيادة كوسيلة تشخيص : تثير لوحة القيادة الانتباه نحو الظواهر الغير طبيعية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف ومنه قيام المشرفين على المؤسسة بمعرفة أسباب انحرافات وتصور العمليات التصحيحية الممكنة، ومدى تأثيرها على النتائج، كذلك تسمح لوحة القيادة بالكشف عن نقاط الضعف في الجانب التنظيمي للمؤسسة كذلك التداخل الوظيفي أو تحديد غير دقيق للمسؤوليات وما إلى ذلك من عيوب تنظيمية تنعكس على تحقيق الأهداف.

(د) - لوحة القيادة كوسيلة حوار : بظهور لوحة القيادة تمكنت من قيامها بدور وسيلة الحوار الأساسية بين مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسات من خلال اجتماع مختلف الجهات والهيئات التابعة للمؤسسة، بحيث يقدم كل مسير لوحة القيادة الخاصة بمصلحته، ويعلق على النتائج ويشرح أسباب انحرافات وإجراءات تصحيحية المتخذة على مستواه، ويطلب إحالة الاحتياج إلى وسائل إضافية ومن خلال حوار بين مختلف

الأجزاء المكونة للمؤسسة تتدخل الإدارة العامة للتنسيق بين مختلف العمليات التصحيحية لنتمكن من تحقيق أمثلية شاملة وليس أمثلية جزئية على مستوى كل مصلحة.

(هـ) - **لوحة القيادة كوسيلة إعلام** : يمكن استعمال لوحة القيادة في بعض الحالات لإعلام المشرفين على المؤسسة بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة ومجموع المؤسسة لكل مع الحذر أن يكون لهذا الدور انعكاس السلبي في حدود صراعات تنظيمية تؤثر على الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

(و) - **لوحة القيادة كوسيلة تحسين كفاءة الإطارات** : تسمح لوحة القيادة أن تلعب دور التحسين والتعبئة المستمرة للمسيرين نحو الأهداف المسطرة والعزف الذهني Brainstorming لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة، وإثراء معارف الإطارات المسيرة من حيث القدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على الاتصال مع المسؤولين والقدرة على تحفيزهم.

(ي) - **لوحة القيادة كوسيلة قياس** : تقدم لوحة القيادة نتائج بشكل مادي (كميات) أو مالي (رقم الأعمال) بالنسبة للأهداف المسطرة والتي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة واستخراج الانحراف.

(ز) - **لوحة القيادة تساعد في عملية اتخاذ القرار** : إن لوحة القيادة ليست وسيلة لاتخاذ القرار وإنما تلعب دورا في عملية اتخاذ القرار، بحكم انتمائها لنطاق الرقابة على مستوى المؤسسة ومنه الحكم على القرارات المتخذة هل هي فعالة أم لا ؟ ومن هذا المنطلق يجب أن يكون المشرف على لوحة القيادة من خارج المؤسسة حتى تكون المعلومات المعمولة أكثر موضوعية.

(ر) - **لوحة القيادة كوسيلة تنبؤ** : تساعد لوحة القيادة بالتنبؤ بالحالة المستقبلية وذلك بناء على الاستقراء الماضي ودراسة الحاضر للولوج في المستقبل، وبمعنى آخر فإنها لا تقدم فقط الوضعية الحالية والماضية، وإنما الوضعية المراد بلوغها مستقبلا.

ع)- لوحة القيادة كوسيلة تحفيز للمسؤولين : يمكن أن تلعب لوحة القيادة دور المرأة التي تعكس القدرات الإبداعية للمسيرين ومستويات الأداء الذي تم تحقيقه والتحديات المستمرة التي يواجهونها في إطار منهجية شاملة تنطلق من فترة التفاوض حول أهداف طموحة وواقعية¹.

6- مميزات لوحة القيادة :

- يتم إعدادها وتمثيلها في وقت قصير بشكل مناسب وهادف للفت انتباه المعنيين، يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء كل مسير، وذلك بمراعاة طبيعة وحجم نشاط كل مسؤول عملي.
- تكون واضحة وسهلة التفسير، حيث تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور بلغت مشتركة حول نتائج أدائهم، ومن ثم التفاهم حول الإجراءات التصحيحية المناسبة وفي الوقت المناسب.
- يتم إعدادها بشكل دوري حسب احتياجات المسؤولين ولمواكبة التغيرات، سواء الداخلية منها أو الخارجية².

أهداف لوحة القيادة :

- تبعاً للمميزات التي انفردت بها لوحة القيادة، فأبعادها ووظائفها تبرز في النقاط التالية :
- أداة رقابة ومقارنة : وذلك يقاومها بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة مع النتائج المتحصل عليها، وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة.
 - أداة حوار وتشاور : إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة يكمن في خلق حوار عبر مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية.

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

² الدكتور لمين علواطي ونذيرة رافي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

- تسهل عملية الاتصال والتحفيز : فهي تهدف إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤوليات، ويمكن أن تساهم أيضا في تحفيز العمال بإمدادهم بمعلومات أكثر موضوعية وأكثر وضوح.

- 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 .

- أداة لتشخيص المؤسسة : تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص المؤسسة، الغاية منها الوصول إلى تحديد دقيق لوضعيتها¹.

المطلب الثالث : علاقة لوحة القيادة بتحسين الأداء

حيث تعد لوحة القيادة من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير بحيث تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة والتي تظهر في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف.

حيث أن تعد لوحة القيادة من أهم أساليب تقييم الأداء واستعمال الأدوات المحاسبية والموازنة فقط غير كافي لمواجهة النقائص التي يمكن أن تظهر أثناء تسيير المؤسسة ومحاولة تحسين نتائجها، وهذا راجع لعدم التطبيق الجيد لهذه الأدوات من جهة وإلى محدوديتها من جهة أخرى، فغالبا ما تأتي متأخرة ولا تعطي صورة واضحة عن العوامل الأساسية لقيادة المؤسسة، ولمعالجة هذه النقائص لجأت بعض المؤسسات التي وضع نظام جيد وهو لوحة القيادة والتي تسمح للمسيرين بالحصول على نظرة مركبة عن المؤشرات الأساسية ولمحيطها ذلك في الوقت الحقيقي والمناسب، وبالتالي فهي تسمح باتخاذ القرارات الملائمة لتركيزها على المعلومات الأكثر أهمية فقط وليس على كل المعلومات².

¹ رحيمة حاجي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

² قرين توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 41.

فالعلاقة بينهما علاقة تكامل فيما بينهما أي تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة كأداة فعالة في تحسين

الأداء .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: دراسات محلية

بعد البحث والتنقيب عن الدراسات السابقة المماثلة تم الوصول إلى المواضيع التالية:

- دراسة بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير في علوم تجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة بوضياف، المسيلة، 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى مساهمة لوحات القيادة المتواجدة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تفعيل نظام مراقبة التسيير لديها من خلال التعرف على وظيفة مراقبة التسيير، ودور لوحة القيادة في تزويد المسؤولين بشكل دوري وأتي بالمعلومات الضرورية حول سير الأنشطة، وإبراز دورها في تحقيق الفعالية، وتم التوصل إلى أنه من بين العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير، ولعل أنسب هذه الأدوات لوحة القيادة لأنها تسمح بمتابعة وقياس عدة ظواهر مالية وغير مالية، ككشف مصادر التكاليف الخفية، والتنبيه لوقوع أخطار محتملة كونها تعتمد على تجديد دوري للمعلومات.

- دراسة ابتسام ساحل، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة أم البواقي، 2014-2015.

عالجت هذه الدراسة إشكالية ما مدى أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية والتعرف على نظام لوحات القيادة الخاص بها ومحاولة معرفة مدى مساهمتها في تحسين هذه المؤسسة، والهدف من هذه الدراسة هو إظهار مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على لوحة القيادة كأداة تسيير حديثة

وفعالة في تحسين الأداء واتخاذ القرارات، حيث قامت الباحثة بتقديم نموذج مقترح للوحة القيادة المالية يتضمن أهم المؤشرات المالية المساعدة على تحسين الأداء واتخاذ القرارات.

• دراسة قريشي محمد الصغير التي كانت حول لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية "دراسة حالة المديرية الفرعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بورقلة "BADR BANQ" رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2004.

تناولت هذه الدراسة إشكالية هل بالإمكان تجسيد لوحة القيادة في مراقبة تسيير البنوك بحيث تساعد على قياس أداء البنوك الجزائرية مع توفر الشروط اللازمة لتصل إلى مرحلة اتخاذ القرار في الوقت الحقيقي.

فقد حاول الباحث من خلال دراسته إسقاط الضوء على بعض النقاط في مراقبة تسيير البنوك وإنشاء نظام لوحة القيادة وفق لطريقة GIMSI حيث توصل إلى أنها ليست بطريقة مثالية، وإنما تستجيب للمتطلبات الاقتصادية الحديثة المبنية على التكنولوجيا المتطورة لحركة الأموال والتجارة الإلكترونية إلى غير ذلك، وبالتالي فإن أي بنك لا يستطيع اتخاذ القرار في الوقت الحقيقي ولا يمكن أن يصمد أمام التحديات المختلفة.

المطلب الثاني: دراسات أجنبية

-دراسة مشعل جهز المطيري التي كانت حول "تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية" رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010-2011.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى امتلاك مؤسسة البترول للآليات والأساليب المناسبة في أدائها المالي التي تؤهلها للقيام بواجباتها، إضافة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون امتلاك تلك الآليات، وذلك بدراسة مقومات ومعايير الأداء المالي الجيد والغرف على مدى توفرها في المؤسسة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها :

1- وجود علاقة بين المؤهلات والخبرات الفنية التي يمتلكها الكادر المالي والمحاسبي العامل في مؤسسة البترول الكويتية وبين الأداء المالي.

2- أن هناك علاقة بين التغيرات التي تطرأ على معايير الأداء، وبين الأداء المالي في مؤسسة البترول الكويتية.

-دراسة ريم بنت ع مر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة للحصول على مذكرة ماجستير في الإدارة العامة (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، كلية الاقتصاد والإدارة الجامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2013-1434.

تناولت هذه الدراسة إشكالية الحقوق على مستوى إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة عبد العزيز.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الدراسات ذات العلاقة وتوضيح المفاهيم المختلفة للتطوير، توضيح مستوى تركيز إدارة التطوير على تحسين أداء العاملين، إدراك دورة الإدارة العليا في مواكبة التطورات.

وتكمن أهميتها في محدودية الأبحاث في هذا المجال فيما يتعلق بالإدارة النسائية في المملكة، احتياج الجهات لمثل هذه الدراسة لارتباط التطوير بالإنتاجية العاملين.

المطلب الثالث : مقارنة الدراسات السابقة بالدراسات الحالية

سنتطرق في هذا المطب إلى بعض المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

أوجه التشابه :

اشتركت الدراسات في لوحة القيادة ودورها على مراقبة التسيير والأداء في المؤسسات.


أوجه الاختلاف :

مما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تركز على لوحة القيادة في المؤسسة الخدمية

وسنة الدراسة

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري للوحة القيادة والأداء وكان ذلك من خلال المبحث الأول، كما تم التطرق في المبحث الثاني إلى بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا من خلا لعرضها بشكل موجز ومقارنتها بالدراسة الحالية.



الفصل الثاني:
الدراسة التطبيقية

تمهيد

بعد اظهارنا في الفصل الاول الاطار النظري للوحة القيادة والأداء من خلاله سنركز في هذا الفصل الاهتمام على الدراسة التطبيقية بصندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لعمال الكهرباء والغاز والذي يعتبر أحد الفروع الخدمية في مجمع سونلغاز الذي يسهر على راحة العمال وذويهم وتحفيزهم بطريقة غير مباشرة والاهتمام بصحة العمال وذويهم اي خلق ظروف ملائمة لمردودية اكبر حيث ان الصندوق يعتمد على لوحة القيادة السنوية مثل سائر فروع سونلغاز ليس كأداة لمراقبة التسيير فقط وإنما ايضا لتقييم أداء الصندوق وذلك من خلال وقوفه على تحقيق الأهداف المسطرة ولهذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
المطلب الأول : تقديم عام لشركة سونلغاز sonalgaz

سنحاول من خلال هذا المبحث بالتطرق إلى التعرف على هذه المؤسسة من حيث نشأتها فروعها وطريقة العمل فيها

الفرع الأول: نشأة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (Sonal gaz)

بدأت شركة سونلغاز بالجزائر باسم كهرباء وغاز الجزائر EGA. ثم بعد قرار التأميم حلت محلها الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، ذات طبيعة اقتصادية وتجارية وهذه لمحة عن بداية الشركة. بدأ توليد الكهرباء في الجزائر في سنة 1929، وبعد الحرب العالمية الثانية، قامت السلطات الفرنسية عن طريق ممثلها بالجزائر في 05 جوان 1947 بتأميم شركة BONLE، هذه الشركة كان لها احتكار اسم الكهرباء والغاز، وتأسس شركة سونلغاز عبر هذين الإطارين القانوني والتنظيمي. بعد الاستقلال تغير قرار التأميم لسنة 1947 بقانون 62/157 بتاريخ 31 ديسمبر 1962 محددًا للتشريعات السارية المفعول، حيث حفظ القانون الجديد الوضعية القانونية لـ EGA بأنها هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

وبعد عمليات التأميم المنجزة من طرف الدولة الجزائرية بداية من 1966 تأميم البنوك والمناجم، قامت السلطات الجزائرية، بإعلان المرسوم رقم 69/59 في 28 جويلية 1969 الصادر بالجريدة الرسمية في أوت 1969 الذي ينص على حال الهيئة العمومية EGA وحلت محلها الشركة الوطنية للكهرباء والغاز المسماة .SONALGAZ

تمثلت صلاحيات المؤسسة في احتكار عمليات الإنتاج، النقل، التوزيع، استيراد وتصدير الطاقة الكهربائية، كذلك نقل الغاز بالقنوات وتوزيع الغاز الطبيعي في كل التراب الوطني.

وفي سنة 1995 شهدت سونلغاز تغيرات من حيث طبيعتها القانونية، فأكد كونها هيئة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري وذلك بالمرسوم رقم 95/280 الصادر في تاريخ 1995/09/17، تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة.

ثم جاء المرسوم الرئاسي رقم 195 في جوان 2002 الذي غير الإطار القانوني للمؤسسة إلى شركة ذات أسهم تملكها الدولة وتبقى مع ذلك مصلحة عمومية حسب التشريع والتنظيم المعمول بها.

الفرع الثاني : مبادئ التنظيم الحالية لمجمع سونلغاز¹

إعادة التنظيم من أجل تحقيق تقدم أفضل، هذا هو المسعى المتبع من قبل مجمع سونلغاز خلال هذه السنوات الأخيرة، ومن أجل الامتثال لأحكام قانون فبراير 2002، اعتمدت سونلغاز نصوصاً أساسية جديدة خاصة بالشركة ذات أسهم، وتحولت إلى مجمع صناعي مكون من شركات عامة وشركة أم. يخضع هذا المسعى إلى مبادئ تنظيم التالية :

1- الشركة الأم :

المهام الأساسية لهذه الأخيرة موجهة نحو :

- إعداد الإستراتيجية وقيادة المجمع.
- ممارسة الرقابة على الفروع.
- إعداد سياسة المالية وتنفيذها.
- تحديد سياسة الأجور وتطويراً لمورد البشري للمجمع.

2- فرع المهن القاعدية :

خلال السنوات الخمس الأخيرة، تمت ترقية المهن القاعدية سونلغاز إلى فروع، تنشط هذه الأخيرة وعددها اثني عشر وهي كالتالي :

¹ وثائق من المؤسسة.

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE.
- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE.
- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG.
- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SADEG.
- تسيير منظومة الكهرباء OG.
- شركة كهرباء للجزائر SKE.

3- فرع الأشغال :

من أجل تنفيذ السياسة الطاقوية للبلاد، كان على سونلغاز أن تطور في سنوات السبعينات وسائل إنجاز مطابقة لأهداف تطوير المنشآت والشبكات المستهدفة وهكذا فقد اقتتت هياكل إنجاز ملائمة، مندمجة داخل المؤسسة حيث يقوم هذا الفرع على قيام هذه الشركات ببعض الأشغال وينقسم إلى شركات عدة وهي كالتالي :

- شركة أشغال الكهرباء KAHRIF.
- شركة إنجاز القنوات KANAGAZ.
- شركة الأشغال والتركيب الكهربائي KAHRAKIB.
- شركة إنجاز المنشآت الأساسية INERGA.
- شركة التركيبي الصناعي ETTERKIB.
- شركة هندسة الكهرباء والغاز CEEG.
- HYUNSON.

4- الفروع المحيطة :

- من أجل الوصول إلى تحكم أفضل في هذه المهن القاعدية، قامت سونلغاز بإخراج نشاطاتها المحيطة وكلفت بها فروعاً تتحكم في رأسمالها كلياً، تنشط هذه الفروع بصفة أساسية في مجال.
- صيانة تجهيزات الطاقة MEI.
 - النقل والتفريغ الاستثنائي TRANSMEX.
 - التكوين IFRG.
 - انجاز جميع الأشغال المرتبطة بالنشر SATINFO، وخدمات صيانة العربات MPV.
 - الجزائر انفورماسيو تكنولوجي ELIT.
 - صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية FOSC.
 - الرويبة إنارة RouibaEclairage.
 - طب العمل SMT، ونشاطات متعددة أخرى.
- 5- فروع المساهمة :

- تشكل مساهمة سونلغاز في شركات مختلطة متعددة عنصراً حاسماً في إستراتيجيتها المتعلقة بالتنوع والشراكة، وهكذا فقد استثمرت في ميادين هامة ذات قيمة تكنولوجية مثل الاتصالات اللاسلكية، صيانة التربينات الغازية ويتمثل الهدف المنشود فيما يلي :
- دمج التكنولوجيا والدراية الفنية.
 - إدخال الخبرة الإدارية في مجال التسيير.
 - تحقيق استثمارات بفضل ما تقدمه رؤوس الأموال.
 - اكتساب أسواق جديدة وطنية وحتى جهوية.

المطلب الثاني : تقديم عام لصندوق الخدمات لعمال الكهرباء والغاز باختصار FOSC

الفرع الاول : النشأة والتاريخ

طالما كان قطاع الأعمال الاجتماعية والثقافية نشاطا مهما داخل شركة سونلغاز حيث أن النشاط الاجتماعي موجود منذ إنشاء شركة EGA سونلغاز سابقا في عام 1947، وقد مر بمراحل مختلفة جعلت من الممكن ترسيخ ثقافة وتقاليد اجتماعية للشركة وفضلت انتشارها في جميع الولايات والوحدات. يهدف صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية للعاملين في صناعات الكهرباء والغاز، باختصار FOSC، إلى تعزيز وتطوير أعمال اجتماعية وثقافية، لصالح ما يقرب 500 ألف عامل ومتقاعد ومستفيد من الصناعات الكهربائية والغازية.

الفرع الثاني: مهام وصلاحيات وفقا للقانون FOSC

الالتزام بتطوير أي نشاط يهدف إلى المساهمة في تحسين الرفاه المادي والمعنوي للعمال والمستفيدين منهم أي ذويهم، ولا سيما في المجالات التالية :

- مساعدات اجتماعية.
- خدمات من الناحية الصحية (التحاليل المخبرية، اتفاقيات الأطباء والعاملين والمختصين...الخ).
- مؤسسات ما قبل التمدرس (الحضانة والتحضيرية).
- نشاطات رياضية (كرة قدم، سباحة، كراتيه، رمي الجلة، كرة الطائرة...الخ).
- الثقافة والأنشطة الترفيهية.
- الأنشطة التي تهدف إلى تنمية السياحة الجماعية (الرحلات، مراكز العطلات، مراكز لراحة العائلات...الخ).

الفرع الثالث: تعريف صندوق الاجتماعية والثقافية للعاملين لصناعات الكهرباء والغاز باختصار FOSC

هو شركة إدارة مدنية تهدف إلى تعزيز وتطوير الخدمات الاجتماعية والثقافية لصالح العمال المتقاعدين والعاملين للصناعات الكهربائية والغازية وفقا للنظام الأساسي في إطار غرضه، تتمثل مهمة صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية في الشروع في أي عمل وتطويره يهدف إلى المساهمة لتحسين الرفاه المادي والمعنوي للعمال وأفرادهم المستفيدين "تملك أي أموال منقولة أو غير منقولة تتعلق بالغرض منها".
وظالما كان صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية نشاطا مهما في قطاع الصناعات الكهرباء والغاز، وسير العمل في الأشغال الاجتماعية فيمالي :

(أ) - الإطار التنظيمي: القوانين والقرارات.

(ب) - الإطار العضوي: الهيئات الدائمة والجهات الاستشارية.

(ب) -1- الهيئات الدائمة: المجلس القومي للأعمال الاجتماعية (CNOS)، مجلس توجيه والإشراف (COS).

(ب) -2- الجهات الاستشارية: المؤتمر الوطني للأعمال الاجتماعية، اللجان الإقليمية.

العمل الاجتماعي: هو رعاية العمال الذين يواجهون صعوبات وأسرههم وتزويدهم بالدعم المعنوي وأحيانا المادي والمالي.

الصحة: يترجم إلى جميع الخدمات الطبية والشبه طبية، من خلال المراكز الطبية والاجتماعية (CMS) وكذلك الاتفاقيات.

الإجازات العائلية: يتم تنظيم الإجازات في مراكز العطلات في جميع المناطق العديد من الولايات أو في الخارج كجزء من التبادلات الثنائية مع الشركاء بفرنسا.

عطلات العزاب: تنظيم للعزاب إجازات بالخارج وفي مراكز العائلات بالإضافة إلى جولات إلى الشرق والغرب والجنوب الكبير للجزائر.

الأنشطة اللامركزية: هي الأنشطة الرياضية والثقافية وأنشطة أوقات الفراغ مثل النزعات والرحلات وما إلى ذلك.

الطفولة: يدور قطاع رعاية الطفل حول ثلاثة أنشطة هي :

- مؤسسات رعاية الأطفال FOSC مجانية.

- العطل والنزعات في الهواء الطلق للأطفال.

مدارس الأنشطة الرياضية والثقافية: مدارس مصممة لتعريف الأطفال بالرياضة أو الثقافة.

البكالوريوس: حفل ينظمه FOSC عبر جميع الوحدات الإقليمية لمكافأة الخريجين.

اليوم الوطني لذوي الاحتياجات الخاصة: بمناسبة هذا اليوم ينظم صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية

للعاملين بصناعات الكهرباء والغاز حفلا لفائدة ذوي الاحتياجات الخاصة على مستوى جميع الهياكل

الإقليمية كما يتم تنظيم رحلات استكشافية لهم سنويا في المنتجعات الصحية.

الحج : يتم منح مساهمة من صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية للعاملين لصناعات الكهرباء والغاز

الناشطين والمتقاعدين والمستفيدين الذين يستفيدون من الحج كل عام.

عملية الختان : لضمان قرب أفضل من هذا الإجراء اتجاه العمال والمستفيدين ولضمان قدر أكبر من

المساواة بينهم، يتم منح علاوة لكل طفل مختون خلال الاحتفالات التي يتم تنظيمها بجميع مناطق FOSC.

مكافأة المساعدة لمجموعة الأدوات المدرسية : يمنح صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية للعاملين

لصناعات الكهرباء والغاز مكافأة لكل طفل في المدرسة يبلغ من العمر 06 سنوات لجميع الوكلاء للناشطين

والغير الناشطين.

الفرع الرابع: تنظيم صندوق الاجتماعية والثقافية للعاملين لصناعات الكهرباء والغاز باختصار

FOSC

للقيام بذلك يتم تنظيم FOSC على النحو التالي:

- 08 هياكل مركزية.
- 06 وحدات إقليمية (الوسط، الوسط الشرقي، الشرق، الغرب، الجنوب الشرقي، الجنوب الغربي).
- 03 مندوبيات للخدمات الاجتماعية والثقافية (بليدة، شلف، عنابة).
- 17 ملحقات مجاورة.
- 02 مؤسسة لرعاية الأطفال بين عكنون وجسر قسنطينة.
- 04 مؤسسات اجتماعية وثقافية (بيوت العائلات بزلفانة، الأربعا نتيان، تمنراست، عنابة).
- 53 مؤسسة صحية (مراكز طبية، مختبر التحاليل الطبية، مراكز الأشعة، مركز إعادة التأهيل الوظيفي)
- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لصندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لعمال الكهرباء والغاز**

الشكل رقم (2-1): يوضح الهيكل التنظيمي لصندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية للعمال الكهرياء

والغاز



يعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة عاملا مهما في السير الحسن للمؤسسة بفضلته يتم التحكم في تسيير وتحديد المسؤوليات لكل الأقسام والمصالح الموجودة في المؤسسة وهو يبين علاقات الاتصال بين مختلف المصالح والأقسام على إن يلائم أهداف المؤسسة المستقبلية وهو يوضع من طرف الإدارة العامة والآن سوف نتطرق إلى عرض مهام كل مصلحة ووحدة من الصندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لعمال

الكهرياء والغاز

مهام المدير العام للصندوق

يقوم المدير العام بتسيير الصندوق اداريا وتقنيا وهو المخول لاتخاذ القرارات اللازمة في الاوقات المناسبة والمصادقة على العقود والاتفاقيات مع الفروع وهو يمثل المؤسسة بجميع وحداتها في مجمع سونلغاز وقانونيا

مساعد المدير العام

وهو مكلف بتنظيم الجداول الزمنية للمدير والتنسيق بين المدير ومختلف المصالح يحرص على كتابة و تحرير المحاضر في الاجتماعات بين المدير ومختلف المصالح ايضا عند الاجتماع مع الشركاء داخل المؤسسة

مهام الامانة

وهي مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بتسجيل البريد الصادر والوارد عن المؤسسة وكذا استقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها للمدير ومختلف المصالح ايضا السهر على تنظيم وتذكير مواعيد المدير مع الشركاء وأصحاب المصالح لدى المؤسسة

مصلحة الطب الاجتماعي

تعمل على تسيير الجانب الطبي من الصندوق وإبرام الصفقات لشراء العتاد الطبي وانشاء المراكز والمؤسسات التابعة للصندوق وتسيير كل ما يخص الاتفاقيات مع الاطباء الخارجيين ومخابر التحليل والتصوير بالاشعة

قسم وسائل الاعلام الالي

وهو القسم المسؤول عن تسيير شؤون الاتصال داخل المؤسسة الانترنت والهاتف وأيضا إجراء صفقات شراء العتاد الخاص بالإعلام الآلي سواء بالمديرية العامة وباقي الوحدات التابعة والسهر على حماية الشبكة من

الفيروسات وإصلاح الأعطال الخاصة بهذا القسم أيضا تكوين العمال خاصة فيما يتعلق بنظام المعلومات

Logiciel

قسم تطوير البنى التحتية

يعمل هذا القسم على تحويل قرارات المدير الخاصة بتطوير البنى التحتية بالصندوق أي إنشاء مراكز الطبية ومخابر التحليل و مراكز العطل العائلية إلى دفتر شروط يظهر احتياجات المؤسسة والاعلان عن المناقصات الوطنية الخاصة بالمشاريع

قسم الوسائل العامة

يعمل هذا القسم على تسيير متطلبات المؤسسة اليومية إعداد وصولات الطلب و الاتفاقيات لتزويد المؤسسة بالتجهيزات المكاتب كراسي مكاتب الخ وايضا تغطية المستلزمات اليومية للعمال اقلام واوراق الخ

السهر على عمل اتفاقيات مع مؤسسة النظافة وذلك لتنظيف المكاتب العمل على تنظيم حجوزات العمال والمدير مع الخطوط الجوية و الفنادق

مساعد قانوني ومنازعات

وهو الممثل القانوني للصندوق عند الغير الذي يسهر على الدراسة القانونية للعقود والصفقات والاتفاقيات ومتابعة المنازعات المؤسسة مع الغير

مساعد الإعلام و اتصالات

مهمة المكلف بالاتصال هي المشاركة في الخطة الإعلامية والتواصل والمناسبات الخاصة أيضا كتابات الرد على المقالات الصحفية وتنظيم مقابلات عن المؤسسة بهدف إثراء الملف الصحفي للمؤسسة

مساعد الامن الداخلي للمؤسسة

وهو المكلف بالامن داخل المؤسسة امن العمال والمدير من الاعتداءات الخارجية وذلك بتسيير عمال الحراسة والسهر على السير الحسن لكاميرات المراقبة وصيانتها

مديرية الدراسات والتطوير

وهي المكلفة بدراسة النشاطات الثقافية والرياضية والترفيهية والجانب الطبي وتطويرها وتحسينها حيث ان

هذه المديرية تتكون من مدير ي والدراسات وتطوير

الامانة

مكلف بدراسة الاحصائيات

مصلحة دراسات وتطوير الاجتماعي - الثقافي والنشاطات الاجتماعية

مصلحة دراسات وتطوير الصحة

مصلحة المالية والمحاسبة

اعداد الميزانية العامة وجدول حساب النتائج

جمع لوحات القيادة من كافة المصالح بصفة دورية لاعداد لوحات القيادة الخاصة بكل مصلحة واطهارها

في الاجتماع مع المدير لمراقبة سير المؤسسة واتخاذ القرار

اعداد تقرير التسيير سنويا للمؤسسة والذي يجمع كل لوحات القيادة لجميع الوحدات الجهوية السنوية لكل

المصالح وذلك لمراقبة أداء المؤسسة وتقديم التقرير لمجلس إدارة المجمع

قسم الموارد البشرية

يعمل قسم الموارد البشرية على تحسين مستوى العمال عن طريق التكوين والسهر على تطبيق الاتفاقية

الجماعية وقانون العمل والتوظيف حسب احتياجات المؤسسة ودفن الراتب الشهري للعمال

قسم النشاطات المركزية

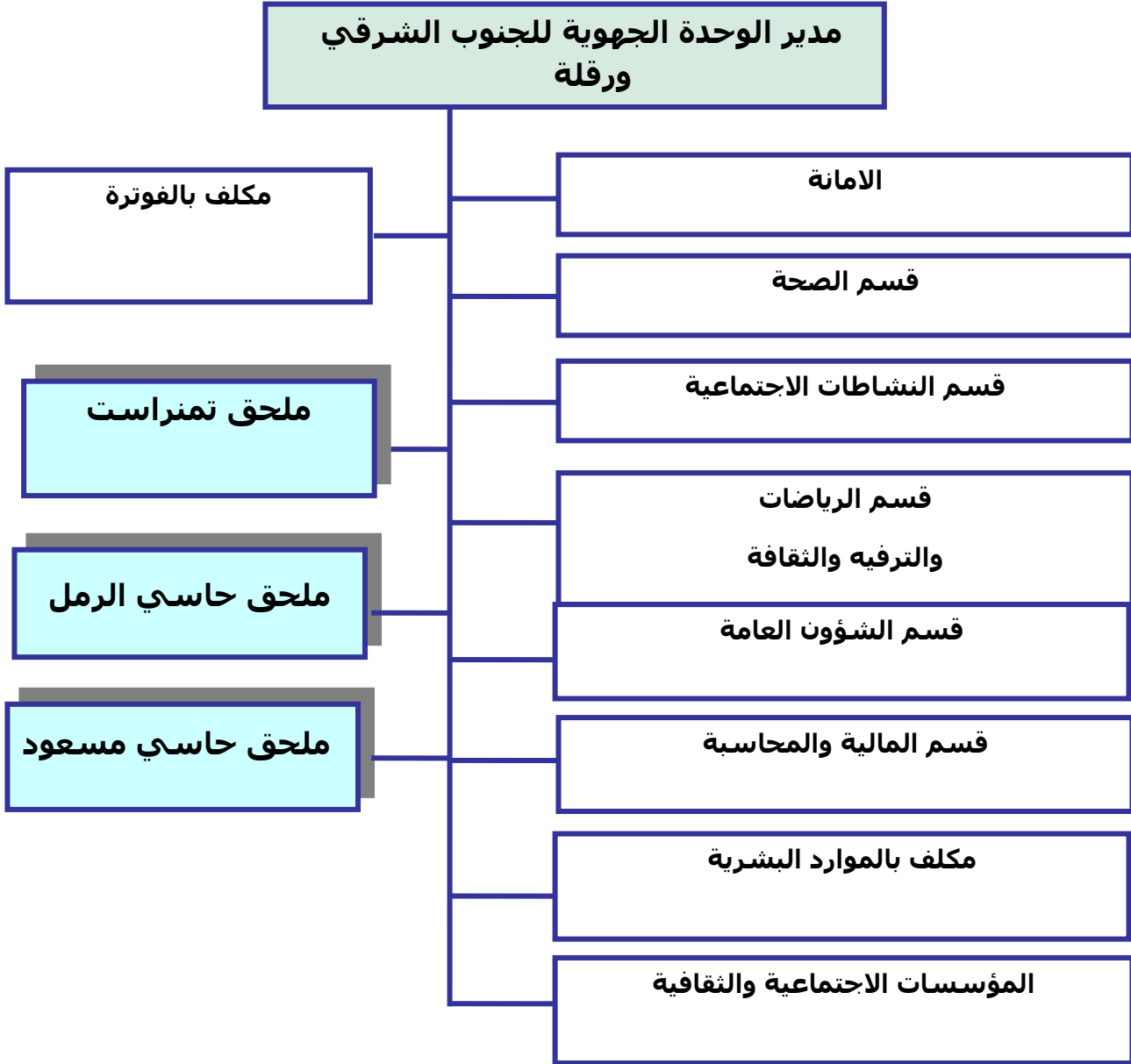
هذا القسم يتم فيه تجميع كل النشاطات المركزية مثل الرحلات الى فرنسا والعمرة والحج

6 وحدات جهوية

- الوحدة الجهوية للوسط
- الوحدة الجهوية للوسط الشرقي
- الوحدة الجهوية للجنوب الشرقي ورقلة
- الوحدة الجهوية للجنوب الغربي
- الوحدة الجهوية للشرق
- الوحدة الجهوية للغرب

الشكل رقم (2-2) الهيكل التنظيمي لصندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية للعمال الكهرباء والغاز

الوحدة الجهوية لورقلة



المصدر: وثائق مقدمة من المؤسسة

المبحث الثاني : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية أساسا على دراسة ومعرفة دور لوحة القيادة في تحسين فعالية أداء صندوق الخدمات الاجتماعية و الثقافية لعمال الكهرباء والغاز وذلك من خلال عرض لوحات القيادة لأهم النشاطات التي يقوم بها الصندوق والذي على أساس مدى تحقيق الأهداف المبينة في لوحة القيادة يعرف أداء المؤسسة وتتخذ القرارات لتحسينه

المطلب الأول: لوحة القيادة قسم النشاطات المركزية

جدول رقم(1-2) يوضح لوحة القيادة المادية والمالية للنشاطات لسنة 2020 الوحدة كيلو دينار

إنجازات مالية					إنجازات مادية					النشاطات
TE%	TR%	أهداف 2020	إنجازات 2020/12/31	إنجازات 2019/12/31	TE%	TR%	أهداف 2020	إنجازات 2020/12/31	إنجازات 2019/12/31	
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 و ترفيه
22-	62	92340	57421	73555	17	128	4150	5324	4536	دار الحضانة
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

$$\text{معدل الانجاز} = \frac{\text{انجاز 2020}}{\text{الاهداف 2020}} \times 100$$

$$\text{معدل التطور} = \frac{\text{انجاز 2020} - \text{انجاز 2019}}{\text{انجاز 2020}} \times 100$$

التحليل

في الجدول الموضح أعلاه والذي يمثل لوحة القيادة الكلية للنشاطات الترفيهية التي يقوم بها صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لعمال الكهرباء والغاز أنه نظرا لوباء كوفيد اتخذت إجراءات استثنائية سنة 2020 حيث أن إنجاز بعض من النشاطات تم إلغائه أو تأجيله والمتمثلة في البطولات الرياضية والعطلات طويلة الأجل بالنسبة لأطفال الجنوب... الخ، 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 2020 و انخفاض قدر ب 56% 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 لـ 2020 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 (دار الحضارة المجانية) وقروض الزواج للمزيد من التفاصيل سوف ننجزها في الجداول المفصلة حسب المديریات الجهوية.
- المساهمة في الدخول المجاني بدور الحضانة بالنسبة للإنجاز المادي وقد بلغت نسبة تحقيق 128% مقارنة بالهدف السنوي وزيادة بنسبة 17% مقارنة بالسنة السابقة.

- الانجازات المالية تم تحقيق معدل قدره 62% مقارنة بالهدف السنوي 2020 أي بمعدل انخفاض قدره 22% حيث أن هذا حصل نتيجة إغلاق دور الحضانة بقرار من السلطات العامة وعدم التطابق بين الإنجاز المادي والمالي راجع إلى أن المساهمة في بعض الجهات لا تصل إلى المبلغ الكامل المساهم به.

- بالنسبة للعطلات العائلية المصاريف التي تحققت ببعض المراكز تمثل 23% من الميزانية أي الهدف السنوي لسنة 2020، هاته المصاريف عبارة عن أعباء ثابتة كالمكلفين بالخبزينة صيانة المراكز أيضا تم استقبال عدد من العمال 260 عامل على مستوى مركز زيامة في فترة الحجر.

- بالنسبة لعطلة الأطفال المصاريف المحققة لبعض المراكز تمثل 14% من الميزانية (الأهداف) لسنة 2020 هاته المصاريف هي عبارة عن دفع مستحقات الحراسة.

- في الأدنى سوف تجدون جداول التي تظهر بوضوح حسب المراكز الإنجازات المادية والمالية لكل النشاطات الموضحة في الجدول رقم (01) حيث تعتمد المؤسسة على إظهار كلي بعد ذلك تتعمق في التفاصيل.

الفرع الاول البطولات الرياضية:

1/الانجازات المادية

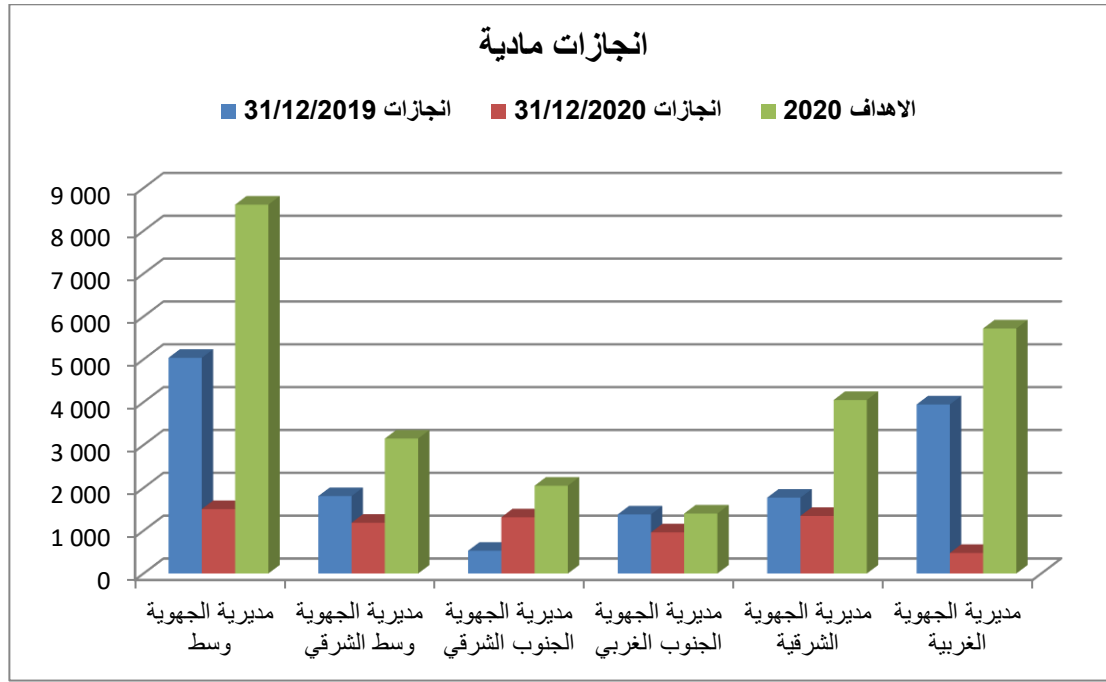
جدول رقم(2-2) يوضح لوحة القيادة المادية للنشاطات لسنة 2020 الوحدة j/h.

الإنجازات المادية					المديريات
الاهداف 2020	المنجز في 31/12/2020	المنجز في 31/12/2019	TR %	TE %	
8 610	1 504	5 035	17	-70	الوحدة الجهوية وسط
3 150	1 184	1 807	38	-34	الوحدة الجهوية وسط
2 050	1 312	531	64	147	الوحدة الجهوية الجنوب الشرقي
1 400	960	1 379	69	-30	الوحدة الجهوية الجنوب الغربي
4 050	1 344	1 771	33	-24	الوحدة الجهوية الشرقية
5 720	480	3 947	8	-88	الوحدة الجهوية الغربية
24 980	6 784	14 470	27	-53	المجموع

التحليل

- هدفت المؤسسة إلى إنجاز مادي قدره 24980 ولكنه تم تحقيق 6784 أي معدل إنجاز قدره 27% من الهدف السنوي وبمعدل انخفاض قدره 53% مقارنة بالسنة السابقة فيما يلي التفاصيل حسب المراكز :
- المديرية الإقليمية للوسط حققت 17% من هدفها السنوي وانخفاض 70% مقارنة بالسنة السابقة.
 - المديرية الجهوية للوسط الشرقي حققت 38% من هدفها السنوي ومعدل انخفاض قدره 34% مقارنة بالسنة السابقة.
 - المديرية الجهوية للجنوب الشرقي حققت 64% من هدفها السنوي ومعدل زيادة أو تطور قدره 147% وهو راجع لرفع الحجر عن بعض الولايات للجنوب الشرقي.
 - المديرية الجهوية للجنوب الغربي حققت 69% من هدفها السنوي ومعدل انخفاض قدره 30% مقارنة بالسنة السابقة.
 - المديرية الجهوية للغرب حققت 33% من هدفها السنوي وانخفاض قدره 24% مقارنة بالسنة السابقة.
 - المديرية الجهوية للشرق حققت 08% من هدفها السنوي وانخفاض قدره 88% بالنسبة للسنة السابقة.

الشكل رقم (2-3) : يوضح الإنجازات المالية



المصدر: وثائق مقدمة من المؤسسة

من خلال المنحنى يظهر جليا الاختلاف بين الأهداف وإنجازات 2019 مع الإنجازات 2020 خاصة بمديرية الجهوية الغربية والمديرية الجهوية للوسط والراجع لإجراءات الحجر على بعض الولايات وهو عكس ما حققته ولايات الجنوب الشرقي التي استأنفت نشاطها عند رفع الحجر

/الإنجازات المالية حسب الوحدات :

جدول رقم(2-3) يوضح لوحة القيادة المادية للنشاطات لسنة 2020

الإنجازات المالية					المديريات
TE %	TR %	الأهداف 2020	المنجز في 31/12/2020	المنجز في 31/12/2019	
-69	25	10 500	2 600	8 447	الوحدة الجهوية وسط
-27	37	4 850	1 801	2 459	الوحدة الجهوية وسط الشرقي
8	56	8 510	4 746	4 396	الوحدة الجهوية الجنوب الشرقي
-61	33	7 745	2 518	6 523	الوحدة الجهوية الجنوب

					الغربي
-66	15	5 770	862	2 521	الوحدة الجهوية الشرقية
-92	2	8 530	210	2 755	الوحدة الجهوية الغربية
-53	28	45 905	12 737	27 101	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين حسب معطيات المؤسسة

التحليل

بالنسبة للتنبؤ أو الهدف المالي قدره **45 905** دج تم تحقيق **12 737** دج أي معدل تحقيق قدره 28% من الهدف السنوي بمعدل انخفاض قدره 53% بالسنة السابقة حسب المراكز حيث يظهر في الجدول

التفاصيل

- الوحدة الجهوية للوسط تم إنجاز 25% من الهدف أي صرف 2600 دج من هدف قدره 10500 دج وانخفاض بنسبة 53% مقارنة بالسنة السابقة.

- الوحدة الجهوية للوسط الشرقي بالنسبة لهدف لمصاريف سنوية تقدر بـ 4850 دج تم تحقيق 1801 دج أي ما يقابله معدل إنجاز قدره 37% من الهدف السنوي وانخفاض قدره 27% مقارنة بالسنة السابقة.

- الوحدة الجهوية للجنوب الشرقي بالنسبة للتنبؤ المالي قدره 8510 دج تم صرف 4764 دج أي نسبة إنجاز قدره 56% من الهدف السنوي وزيادة قدرها 08% مقارنة بالسنة السابقة.

- الوحدة الجهوية الشرقية للهدف المالي قدره 5770 دج تم إنجاز 862 أي بمعدل قدره 33% من الهدف السنوي وانخفاض قدره 66% من السنة السابقة.

- الوحدة الجهوية الغربية من هدف مصاريف مالية مقدرة بـ 8500 دج تم صرف 210 دج أي بنسبة 02% من الهدف السنوي ونسبة انخفاض قدرها 92%.

الفرع الثاني مدارس الرياضة والثقافة والترفيه

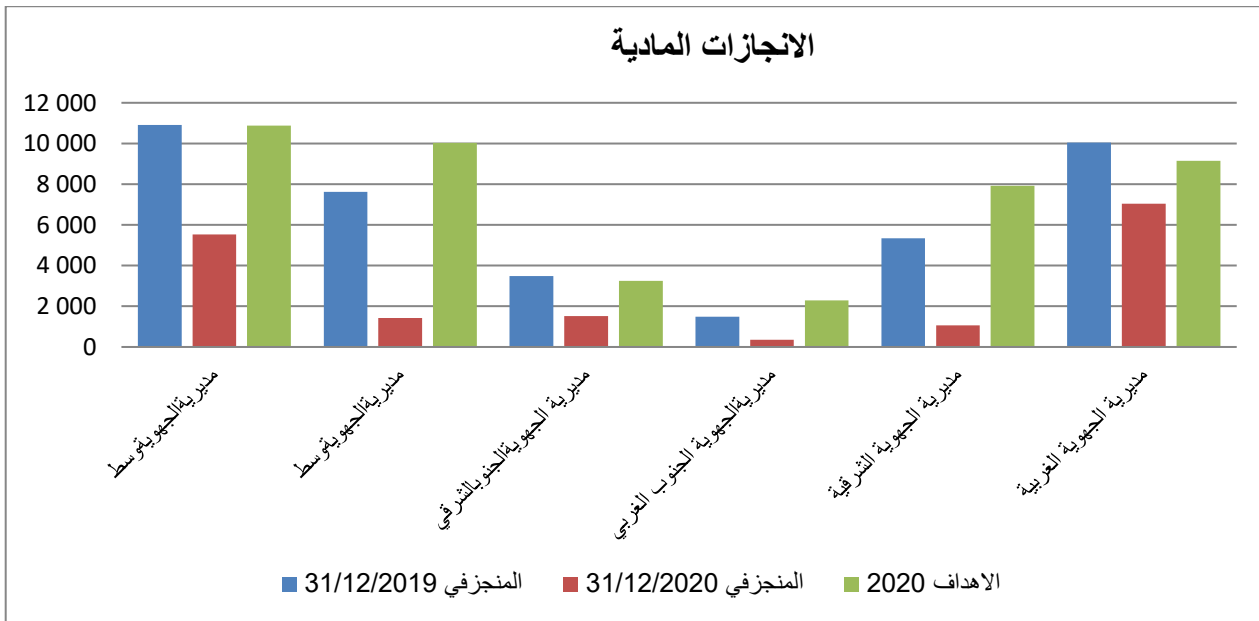
1/ الانجازات المادية

الوحدة مشترك

جدول رقم(2-4) يوضح لوحة القيادة المادية للنشاطات لسنة 2020

لإنجازات المادية					المديريات
TE %	TR %	الاهداف 2020	المنجزفي 2020/12/31	المنجزفي 2019/12/31	
-49	51	10 880	5 529	10 908	الوحدة الجهوية وسط
-81	14	10 030	1 421	7 624	الوحدة الجهوية وسط
-56	47	3 245	1 515	3 482	الوحدة الجهوية الجنوب الشرقي
-77	15	2 295	348	1 494	الوحدة الجهوية الجنوب الغربي
-80	13	7 915	1 055	5 338	الوحدة الجهوية الشرقية
-30	77	9 150	7 048	10 038	الوحدة الجهوية الغربية
-56	39	43 515	16 916	38 884	المجموع

الشكل رقم (2-4) : يوضح الإنجازات المادية



المصدر: وثائق من المؤسسة

التحليل :

بالنسبة للإنجازات المادية بهدف قدره 43 515 شخص، فقط 16 916 استفادوا من المدارس الرياضية أي ما يقابله معدل تحقيق قدره 39% من الهدف سنة 2020 وانخفاض قدره 56% مقارنة بالسنة الماضية فيما يلي توضيح على حسب المديريات.

- بالنسبة للمديرية الإقليمية للوسط بهدف قدره 5850 مشترك استفاد 4796 أي معدل إنجاز قدره 59% من الهدف السنوي ومعدل انخفاض قدره 44% مقارنة للسنة السابقة.

- بالنسبة للمديرية الإقليمية الجنوب الشرقي من هدف قدره 100 مشترك استفاد 833 أي معدل إنجاز 83% ومعدل زيادة قدره 39% مقارنة بالسنة السابقة.

- بالنسبة للمديرية الإقليمية للشرق من هدف 800 مشترك استفاد 702 أي معدل تحقيق إنجاز قدره 39% من الهدف السنوي 2020 ومعدل انخفاض قدره 42%.

- بالنسبة للمديرية الإقليمية للغرب من هدف قدره 6000 مشترك استفاد 6477 من البطولات أي بمعدل إنجاز قدره 108% من الهدف السنوي وانخفاض قدره 17% مقارنة بالسنة السابقة.

جدول رقم (2-5) يوضح لوحة القيادة المالية للنشاطات لسنة 2020 الوحدة كيلو دينار

الانجازات المالية					الجهة
TE %	TR %	الاهداف 2020	المنجز في 2020/12/31	المنجز في 2019/12/31	
-75	26	82 500	21 116	84 221	مديرية الجهة وسط
-45	34	26 940	9 127	16 600	مديرية الجهة وسط
-10	36	15 305	5 529	6133	مديرية الجهة الجنوب الشرقي
-54	23	10 845	2532	5 500	مديرية الجهة الجنوب الغربية

-53	24	19 015	4 497	9 632	مديرية الجهة الشرقية
-30	52	19 270	10078	14 442	مديرية الجهة الغربية
-61	30	173 875	52 879	136 528	المجموع

التحليل

من تنبؤ مالي قدره 89460 تم صرف 28594 من معدل إنجاز قدره 32% من الهدف السنوي 2020 ومعدل انخفاض قدره 66% من السنة السابقة.

فيما يلي التوضيح حسب الجهات :

- بالنسبة للمديرية الإقليمية للوسط هدفت إلى مصاريف مالية قدره 62800 دج وحققت إنجاز أي صرفت 14488 دج ما يقابله معدل إنجاز قدره 23% من الهدف السنوي ومعدل انخفاض قدره 78% مقارنة بالسنة السابقة.

- بالنسبة للمديرية الإقليمية للجنوب الشرقي من هدف مصاريف قدره 1780 دج أنجز أي صرف 1360 دج بمعدل 76% من الهدف السنوي معدل زيادة قدره 129% مقارنة بالسنة السابقة.

- بالنسبة للمديرية الإقليمية الشرقية من تنبؤ مالي قدره 8410 دج تم إنفاق أو أنجز 890 دج أي بمعدل إنجاز قدره 11% من الهدف ومعدل انخفاض 82% مقارنة بالسنة السابقة.

- بالنسبة للمديرية الإقليمية للغرب من هدف مصاريف قدره 6120 دج تم إنفاق 630 أي معدل إنجاز قدره 99% من الهدف ومعدل انخفاض قدره 09% مقارنة بالسنة السابقة.

الفرع الثالث العطل العائلية والاطفال

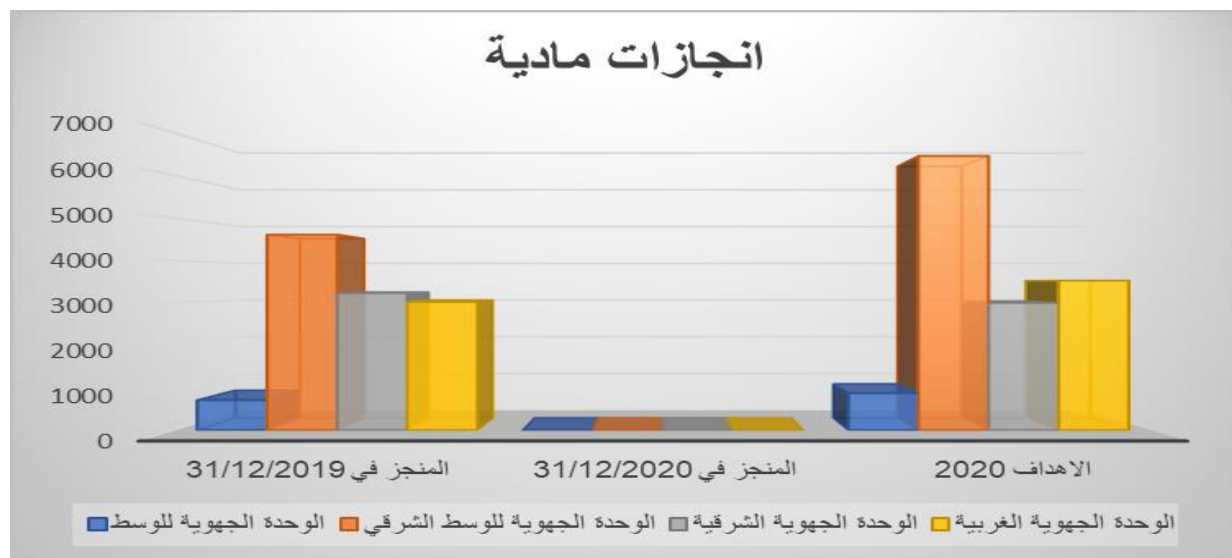
حيث ان الجداول لتوضح الإنجازات المادية لكل مركز مع الإنجازات المالية فيمايلي الشرح بالتفصيل لمختلف الإنجازات

الوحدة شخص

جدول رقم (2-6) يوضح لوحة القيادة المادية للعتل لسنة 2020

إنجازات مادية					الجهوية
TE %	TR %	الاهداف 2020	المنجزفي 2020/12/31	المنجزفي 2019/12/31	
-100	0	875	0	711	الوحدة الجهوية للوسط
-100	0	6 460	0	4 607	الوحدة الجهوية للوسط الشرقي
-100	0	3 000	0	3 231	الوحدة الجهوية الشرقية
-100	0	3 525	0	3 026	الوحدة الجهوية الغربية
-100	0	13 860	0	11 575	المجموع

الشكل رقم (2-5): يوضح الإنجازات المادية



التعليق

الوحدة الجهوية للوسط من هدف سنوي قدره 875 شخص لم يستفد أي أحد وذلك راجع للإجراءات الصحية

المفروضة أي معدل انجاز قدره 0 بالمئة ومعدل انخفاض قدره 100 بالمية مقارنة بالسنة السابقة

بالنسبة للمركز الجهوي للوسط الشرقي من هدف سنوي قدره 6460 شخص لم يستفد أي أحد من العطلات

وهو راجع لنفس السبب الإجراءات الصحية أي بمعدل انجاز قدره 0 ومعدل انخفاض قدره 100 مقارنة

بالسنة السابقة

نفس النتائج حصلت في المركزين الجهويين الشرقي والغربي

جدول رقم(2-7) يوضح لوحة القيادة المالية للعطل لسنة 2020

الإنجازات المالية					الجهة
TE %	TR %	الاهداف 2020	المنجز في 2020/12/31	المنجز في 2019/12/31	
-99	2	12 675	271	20 683	الوحدة الجهوية الوسط
-68	28	119 170	32 816	103 265	الوحدة الجهوية الوسط الشرقية
-80	23	65 700	15 317	74 831	الوحدة الجهوية الشرقية
-80	18	65 900	12 135	61 944	الوحدة الجهوية الغربية
-77	23	263 445	60 539	260 723	المجموع

التعليق

بالرغم من انه لم تسجل أي إنجازات مادية في هذه السنة بسبب إلغاء العطل لأجل الإجراءات الصحية المفروضة ومع ذلك تم الإنفاق في بعض المراكز والذي يبرر بالأساس مع الاعباء الثابتة مثل حراسة للمراكز والذي مثل 90 بالمائة من المصاريف المنجزة 54600 ك. دج من مبلغ إجمالي الموضح في إنجازات 2020 والمقدر ب 60539 ك دج والباقي متمثل في أعمال الصيانة لمراكز العطل الصيفية وأيضا نظرا للتكفل بإقامة عمال من فروع الشركات المنتجة للكهرباء في فترة الحجر الصحي.

فيما يلي مصاريف المؤداة من طرف المراكز حيث ان المصاريف تمثل 23 % من الهدف السنوي المكرس للعطل العائلية مع معدل انخفاض قدرة 77 % مقارنة بالسنة السابقة

الوحدة الجهوية للوسط من هدف مصاريف قدره 12675 دج تم إنفاق 271 دج أي معدل انجاز قدره 2

بالمئة من الهدف السنوي ومعدل انخفاض قدره 99 مقارنة بالسنة السابقة

بالنسبة الوحدة الجهوي للوسط الشرقي من تنبؤ مالي قدره 119000 تم إنفاق 30000 دج أي بمعدل انجاز

28 بالمئة من الهدف السنوي ومعدل انخفاض قدره 68 بالمئة مقارنة بالسنة السابقة

بالنسبة للوحدة الجهوية الشرقي من هدف مالي قدره 65700 تم صرف 15317 أي معدل انجاز 23

بالمئة من الهدف السنوي ومعدل انخفاض قدره 80 بالمئة مقارنة بالسنة السابقة

بالنسبة للمركز الجهوي الغربي من هدف مالي قدره 65900 تم إنفاق 12135 بمعدل انجاز قدره 18

بالمئة من الهدف السنوي ومعدل انخفاض قدره 80 بالمئة مقارنة بالسنة السابقة

عطل الأطفال

جدول رقم (2-8) يوضح لوحة القيادة المادية للعطل لسنة 2020

الإنجازات المادية					الجهوية
TE %	TR %	الاهداف 2020	المنجز في 2020/12/31	المنجز في 2019/12/31	
0	1650	0	1453	المنظم	الوحدة الجهوية للوسط
-	325	0	271	المستفيد	
-	660	0	570	المنظم	الوحدة الجهوية للوسط الشرقي
-	295	0	173	المستفيد	
	1035	0	1013		الوحدة الجهوية للجنوب الشرقي
	835	0	728		الوحدة الجهوية للجنوب الغربي
-	0	0	0	المنظم	الوحدة الجهوية للشرق
-	215	0	96	المستفيد	
-	660	0	630	المنظم	الوحدة الجهوية للغرب
-	265	0	250	المستفيد	
0	2970	0	2653		عدد الأطفال

التحليل

لم يتم تسجيل أي انجاز او عطلة لسنة 2020 وهذا راجع لإلغاء العطل بسبب الإجراءات الصحية المتخذة

لمجابهة وباء كوفيد 19

بالنسبة للوحدة الجهوية للوسط من هدف سنوي قدره 1650 منظم و325 طفل مستفيد لم يسجل أي انجاز

0ما يقابله معدل انجاز قدره 0بالمئة من الهدف السنوي ومعدل انخفاض 100 بالمئة مقارنة بالسنة السابقة

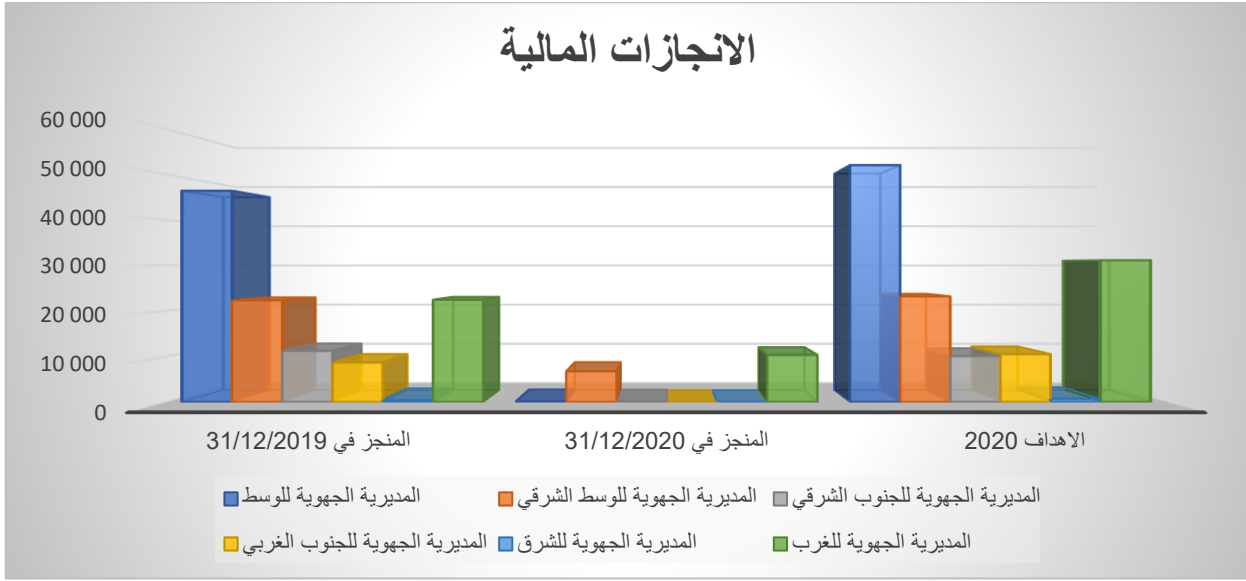
نفس الشيء بالنسبة للوحدات الأخرى لم تسجل أي إنجازات مادية أي معدل انجاز قدره 0 بالمئة ومعدل

انخفاض 100 بالمئة مقارنة بالسنة السابقة

جدول رقم(2-9) يوضح لوحة القيادة المادية للعطل لسنة 2020

الإنجازات المالية					الجهة
TE %	TR %	الاهداف 2020	المنجز في 2020/12/31	المنجز في 2019/12/31	
-100	0	52 025	175	46 394	المديرية الجهوية للوسط
-70	29	23 190	6 764	22 329	المديرية الجهوية للوسط الشرقي
-99	1	10 100	119	11 242	المديرية الجهوية للجنوب الشرقي
-100	0	10 530	0	8 700	المديرية الجهوية للجنوب الغربي
-100	0	700	0	430	المديرية الجهوية للشرق
-54	33	31 145	10 354	22 465	المديرية الجهوية للغرب
-84	14	127 690	17 412	111 560	المجموع

الشكل رقم (2-6) يوضح الإنجازات المادية



منحنى بياني

التحليل

بالنسبة للإنجازات المالية المصاريف الظاهرة لبعض المراكز قدرت بمبلغ 16435 من إنفاق إجمالي قدره 17412 والباقي يمثل مصاريف مختلفة

- بالنسبة للوحدة الجهوية للوسط من هدف سنوي قدره 52025 دج تم انجاز 175 دج أي ما يقابله معدل انجاز 0% ومعدل انخفاض 100 % مقارنة بالسنة السابقة
- بالنسبة للوحدة الجهوية للوسط الشرقي من هدف سنوي قدره 23190 دج تم انجاز 6764 دج أي ما يقابله معدل انجاز 29 بالمئة ومعدل انخفاض 70 بالمئة مقارنة بالسنة السابقة
- بالنسبة للوحدة الجهوية للجنوب الشرقي من هدف مالي قدره 10100 دج تم انجاز 119% أي ما يقابله معدل انجاز 1 بالمئة من الهدف السنوي و معدل انخفاض قدره 99 % مقارنة بالسنة السابقة
- بالنسبة للوحدة الجهوية للشرق من هدف مالي سنوي قدره 700 دج تم انجاز 0 أي ما يقابله 0 بالمئة من الهدف السنوي ومعدل انخفاض 100 % مقارنة بالسنة السابقة

- بالنسبة للوحدة الجهوية من هدف مالي سنوي 31145 دج تم صرف 10534 دج أي بمعدل انجاز قدره 33 بالمئة ومعدل انخفاض قدره 54 بالمئة مقارنة بالسنة السابقة

المطلب الثاني: لوحة القيادة مصلحة الطب الاجتماعي

في لوحة القيادة لهذه النشاطات نجد ان صندوق الخدمات الاجتماعية الثقافية لعمال الكهرباء والغاز يفصل أو يوضح بجدول كلي شامل حسب طبيعة النشاط ثم جداول تفصيلية حسب الجهة ثم حسب طبيعة الخدمة وهذا للوقوف على النقائص حيث يعتبر نشاط الصحة هو الأهم

جدول رقم(2-10) يوضح لوحة القيادة المادية والمالية للعطل لسنة 2020

إنجازات مالية					إنجازات مادية					الخدمات
TE%	TR%	أهداف 2020	إنجاز 2020/12/31	إنجاز 2019/12/31	TE%	TR%	أهداف 2020	إنجاز 2020/12/31	إنجاز 2019/12/31	
107	21	509 400	545 410	450 658	97	-5	1 274 600	1 231 144	1 289 642	الصحة
99	-1	123 409	121 807	122 730	92	-5	55 017	50 722	53 334	النشاط الاجتماعي
79	115	72 000	56 902	26 443	90	-2	5 000	4 500	4 585	الشراكة
103	21	704 809	724 119	599 831	96	-5	1 334 617	1 286 366	1 347 561	مجموع طب الاجتماعي

التحليل

النتائج المادية والمالية للطب الاجتماعي في 2020/12/31 تمثل فيمالي

1/ معدلات الإنجاز

➡ الإنجازات المادية في 2020/12/31 تمثلت في 96 بالمئة من الهدف السنوي ل 2020

➡ الإنجازات المالية في 2020/12/31 تمثلت في 103 بالمئة من الهدف السنوي 2020

2/ معدلات التطور

معدل التطور المادي تمتلفي 5- % مقارنة بالسنة السابقة 2019

معدل التطور المالي تمثل في 21% مقارنة بالسنة السابقة 2019

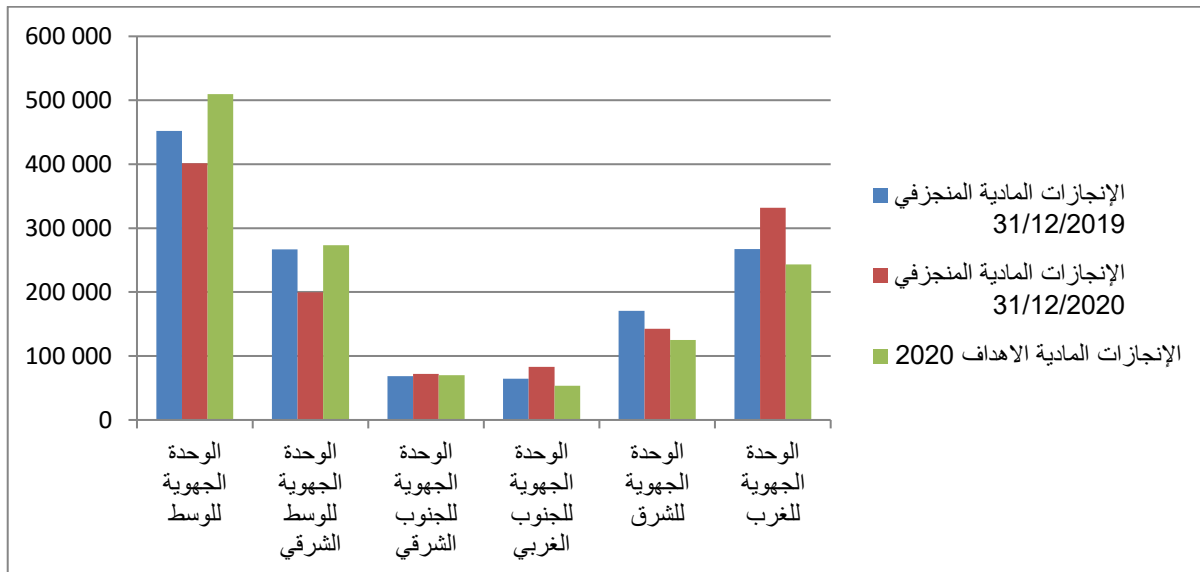
الفرع الأول لوحة القيادة لنشاط الصحة

1/ الإنجازات المادية والمالية حسب النواحي

جدول رقم (2-11) يوضح لوحة القيادة المادية حسب الجهة

الإنجازات المادية					الجهة
TE %	TR %	الاهداف 2020	المنجزفي 2020/12/31	المنجزفي 2019/12/31	
79	-11	509 600	401 569	451 853	الوحدة الجهوية للوسط
73	-25	273 500	199 611	266 850	الوحدة الجهوية للوسط الشرقي
103	5	69 800	71 842	68 415	الوحدة الجهوية للجنوب الشرقي
156	29	53 400	83 272	64 451	الوحدة الجهوية للجنوب الغربي
114	-16	125 000	142 859	170 614	الوحدة الجهوية للشرق
136	24	243 300	331 991	267 459	الوحدة الجهوية للغرب
97	-5	1 274 600	1 231 144	1 289 642	المجموع

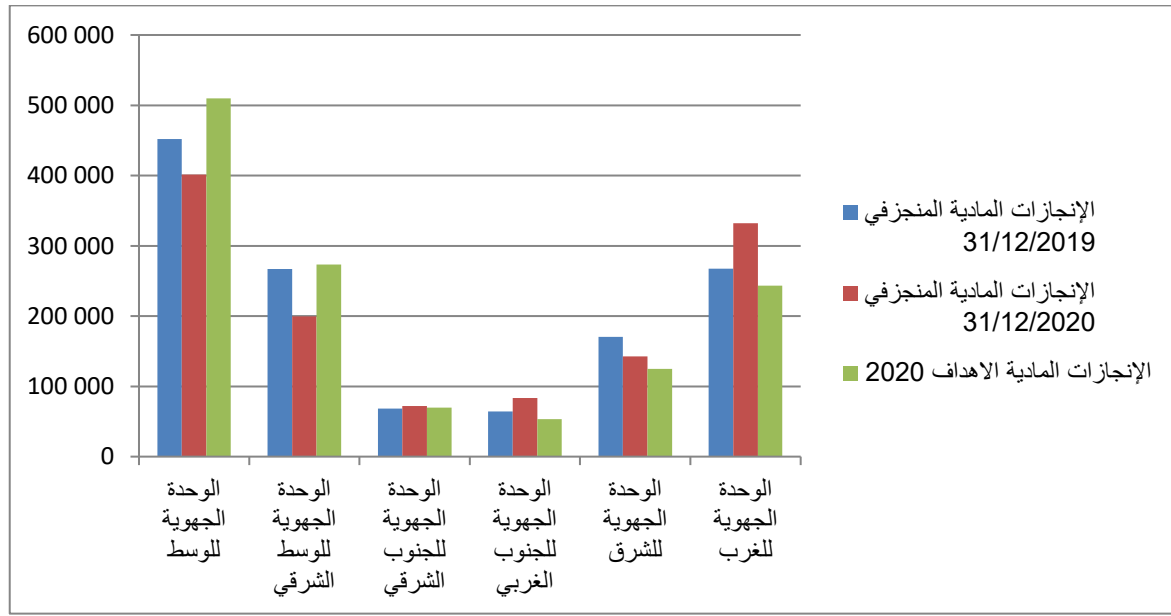
الشكل رقم (2-7) : يوضح الإنجازات المادية لسنة 2020



جدول رقم(2-12) يوضح لوحة القيادة للإنجازات المالية حسب الجهة الوحدة كيلو دج

الإنجازات المالية					الجهة
TE %	TR %	الأهداف 2020	المنجز في 2020/12/31	المنجز في 2019/12/31	
98	23	181 200	177 753	144 174	المديرية الجهوية للوسط
100	-4	88 000	87 721	91 206	المديرية الجهوية للوسط الشرقي
99	5	37 600	37 224	35 555	المديرية الجهوية للجنوب الشرقي
117	50	32 700	38 130	25 380	المديرية الجهوية للجنوب الغربي
121	22	64 900	78 549	64 149	المديرية الجهوية للشرق
120	40	105 000	126 033	90 194	المديرية الجهوية للغرب
107	21	509 400	545 410	450 658	المجموع

الشكل رقم (2-8) : يوضح الإنجازات المادية لسنة 2020



الإنجازات المادية و المالية حسب النواحي

على أساس تنبؤات قدرها 1274600 فعل وشخص (استشارة طبية -عناية إعادة تأهيل وظيفي - الأشعة

والتحاليل)تم انجاز سنة 2020/12/31 1231144 فعل وشخص يعني معدل انجاز قدره 97 بالمئة و

معدل انخفاض قدر ب 5 بالمئة مقارنة بالسنة السابقة وهذا راجع للإجراءات الصحية وقرارات السلطات

العمومية للحجر بالنسبة لجميع أرجاء الوطن

الإنجازات المالية

من ميزانية قدرها 400 509 لسنة 2020 تم انجاز في 2020/12/31 أي تم انفاق 545410 وهو

مايقابل معدل انجاز قدره 107 ومعدل زيادة مقارنة بسنة 2019 قدرت ب 21 بالمئة

معدلات الإنجاز جهويا مقارنة بالميزانية هي كالاتي

الوحدة الجهوية الشرقية 212 بالمئة

الوحدة الجهوية للجنوب الغربي 117 بالمئة

الوحدة الجهوية الغربية 120 بالمئة

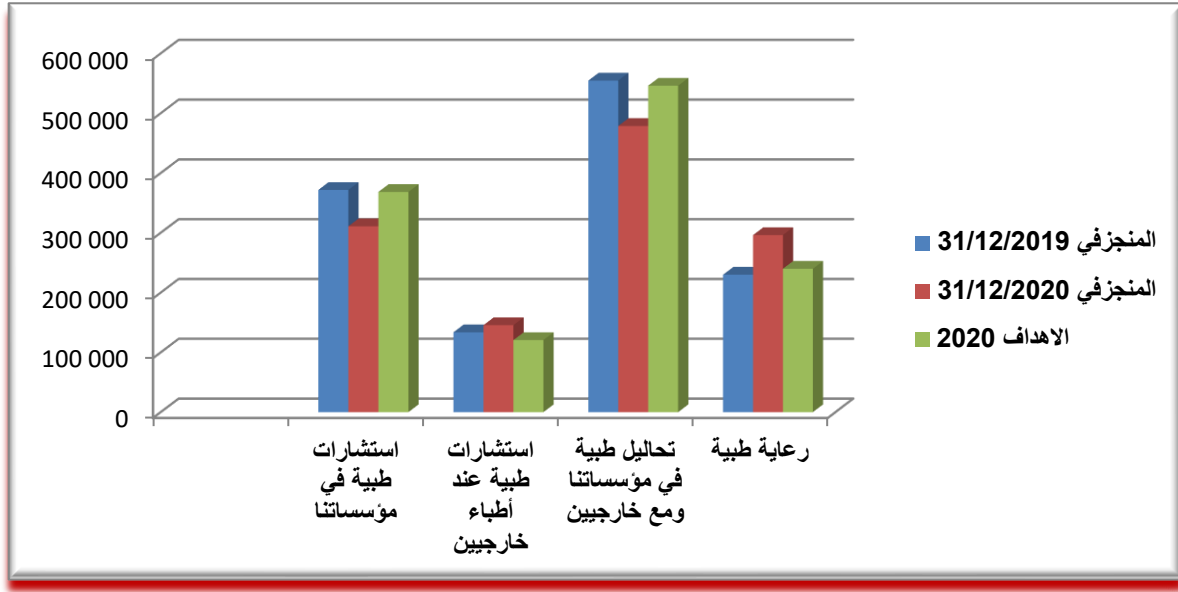
الوحدة الجهوية للوسط 98 بالمئة

2/ الإنجازات المادية حسب طبيعة الخدمات

جدول رقم (2-13) يوضح لوحة القيادة للإنجازات المادية حسب طبيعة الخدمات

النشاطات	المنجز في 2019/12/31	المنجز في 2020/12/31	الاهداف 2020	TR %	TE %
خدمات صحية					
استشارات طبية في مؤسساتنا	371 627	310 925	368 300	-16	84
استشارات طبية عند أطباء خارجيين	133 512	145 476	120 500	9	121
تحاليل طبية في مؤسساتنا ومع خارجيين	554 589	478 629	546 000	-14	88
رعاية طبية	229 914	296 114	239 800	29	123
المجموع	1 289 642	1 231 144	1 274 600	-5	97

الشكل رقم (2-9) : يوضح الإنجازات المادية لسنة 2020



منحنى الانجاز المادي حسب طبيعة الخدمة

التحليل

أ/خدمات طبية في المؤسسات الصحية التابعة للصندوق (استشارات طبية)

على أساس تنبؤات او اهداف قدرت ب 368300 شخص تم انجاز عدد استشارات قدر ب 310925 ما

يقابل معدل انجاز يساوي 84 بالمئة بالنسبة للخدمات الاتية

* طب عام

* طب تخصصي

* طب الاسنان

* عنايات شبه الطبي

* الاشعة

* إعادة التأهيل الوظيفي

* التحاليل

معدل انخفاض قدر ب 16 بالمئة مقارنة بالسنة السابقة يتم شرحها كالتالي

- غلق المراكز الصحية لكل من بلدية - حاسي مسعود - شمال الجزائر - مخبر تحاليل وهران الاشعة ومخبر تحاليل سطيف ... الخ وهذا راجع الى تحويل العمال للحجر بعد اصابتهم بالعدوى

بوباء كوفيد 19

✚ توقيف نشاط طب الاسنان وإعادة التأهيل الوظيفي بسبب خطر انتشار فيروس كورونا

✚ توقيف بعض الاستشارات الطبية في الطب التخصصي

✚ أيضا العطل الاستثنائية لبعض العمال ذوي الأمراض المزمنة والنساء الحوامل والنساء ذوي أطفال

أعمارهم اقل من 12 سنة

ب/ خدمات طبية مع المتعاقدين

على اساس تنبؤات قدرت ب 120500 شخص تم تحقيق عدد استشارات قدر ب 145476 اي ما يعادل

معدل انجاز 121 بالمية بالنسبة للخدمات الطبية التالية

* طب تخصصي

* طب الاسنان

* عنايات شبه الطبي

* الاشعة

* إعادة التأهيل الوظيفي

* التحاليل

يوضح اللجوء الى مرور المرضى على الاطباء الخارجيين راجع لتوقف بعض الخدمات في المراكز الداخلية

و معدل زيادة قدر ب 9 بالمية مقارنة بالسنة السابقة.

ج / التحاليل الطبية

على تنبؤ ب 546000 تحليل لكل المديریات تم انجاز 478629 بمعدل انجاز قدره 88 % من الهدف السنوي و معدل انخفاض قدره 14 % مقارنة بالسنة السابقة

د/ المعاینات الطبية والشبه طبية

الانجازات المترتبة عن المعاینات الطبية والشبه الطبية للسنة المالية 2020/12/31 عناية تصوير اشعاعي اشعة .. الخ بالداخل وصلت الى 296114 معاينة من هدف سنوي قدره 239800 اي بمعدل انجاز قدره 123% بالنسبة للخدمات (الطب العام طب الأسنان أطباء مختصين عناية أنجزت من طرف الشبه طبي تصوير اعادة تاهيل وظيفي

ومعدل زيادة قدر ب 29% مقارنة بالسنة السابقة 2019 ما يفسر ب دمج المعاینات المنجزة من طرف اطباء متخصصين خارجيين زيادة تغطية الفحص بالأشعة للصدر للمشتبه في إصابتهم بوباء كوفيد 19

ب /الوزن حسب نوع الخدمات التي تم أدائها في 20/12/31:

من بين 1،231،144 من الأعمال والأشخاص الذين تم أدائهم بتاريخ 2020/31/12، كان وزن الإنجازات حسب نوع الفعل كمايلي:

✚ المخابر الخاصة بصندوق الخدمات والمتعاقد

✚ الأعمال في مؤسساتنا: 25%

✚ رعاية طبية: 24%

✚ الإجراءات الطبية المتعاقد عليها: 12%

ج / وزن الإنجازات اعتباراً من 2020/12/31 حسب المنطقة:

اعتباراً من 31/12 من هذه السنة المالية 2020، كان معدل الإنجازات المادية من حيث الخدمات الصحية حسب المنطقة مقارنة بالإجمالي المحقق كما يلي:

الوحدة الجهوية المركزية: 33%

الوحدة الإقليمية الغربية: 27%

الوحدة الإقليمية للشرق الأوسط: 16%

الوحدة الإقليمية الشرقية: 11%

الوحدة الإقليمية الجنوبية الغربية: 07%

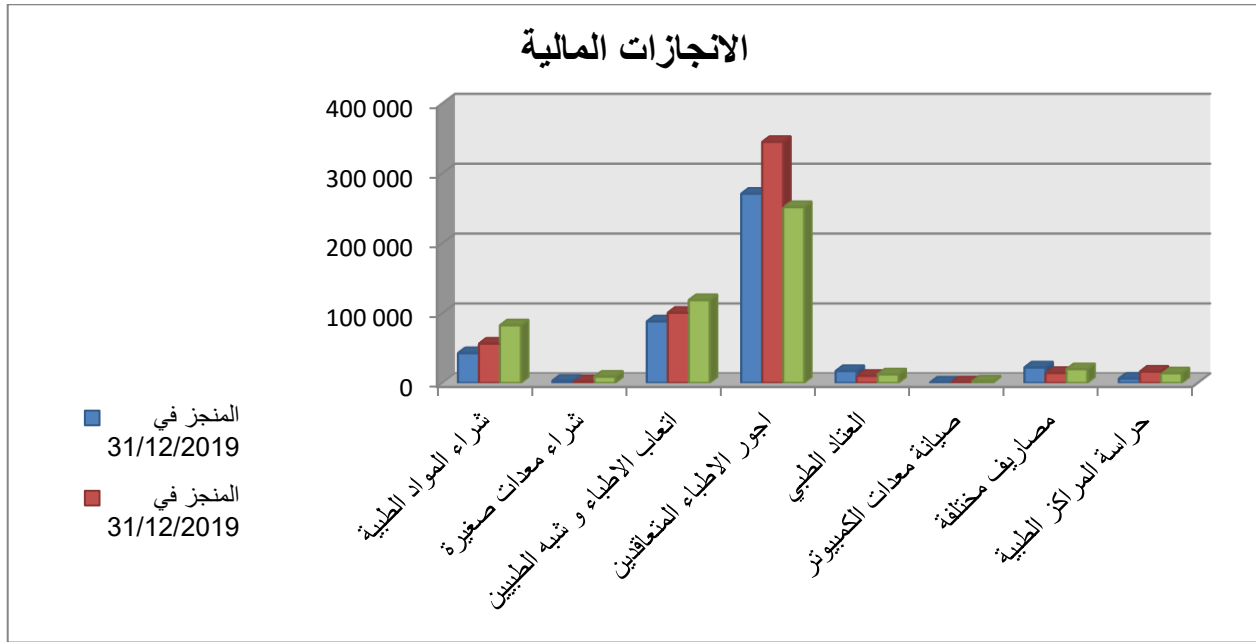
الوحدة الإقليمية الجنوبية الشرقية: 06%

الانجازات المالية حسب طبيعة الخدمات

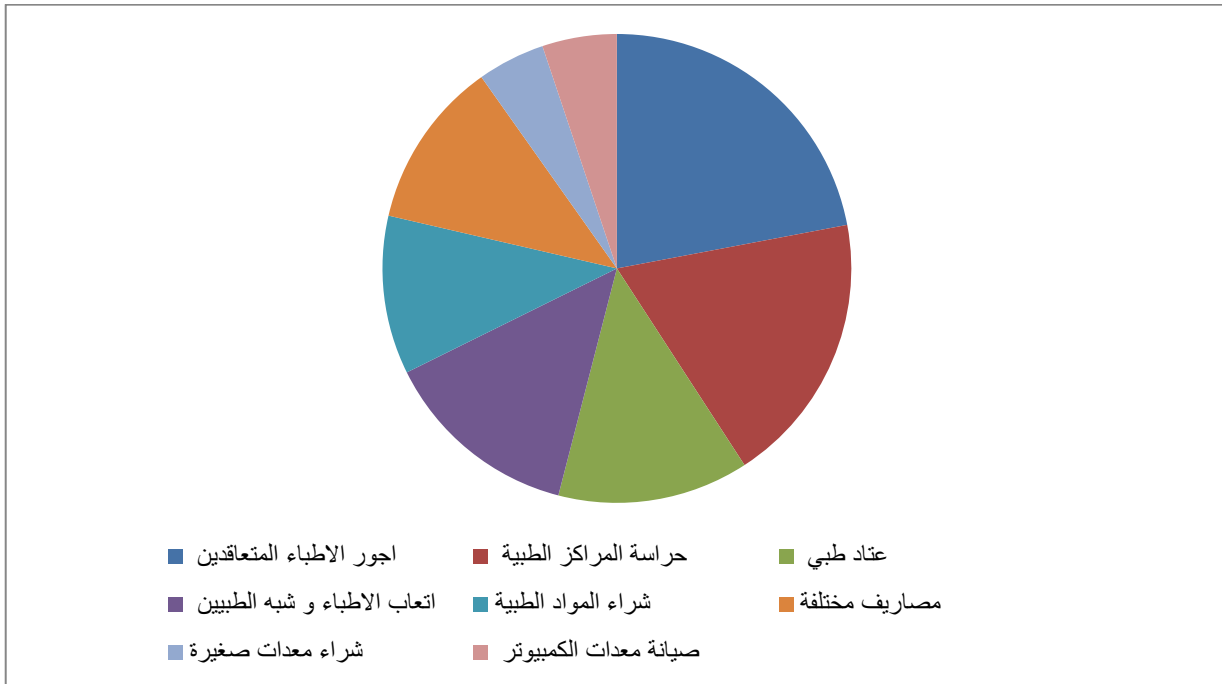
جدول رقم (2-14) يوضح لوحة القيادة للانجازات المالية حسب طبيعة الخدمات الوحدة كيلو دينار

T.R%	T.E%	ميزانية 2020	المنجز في 2019/12/31	المنجز في 2019/12/31	النشاطات
خدمات صحية					
68	32	82 500	56 225	42 640	شراء المواد الطبية
29	-19	8 900	2 538	3 133	شراء معدات صغيرة
85	14	118 530	100 486	88 050	اتعاب الاطباء و شبه الطبيين
137	27	251 600	344 941	270 830	اجور الاطباء المتعاقدين
82	-41	12 300	10 099	17 092	العتاد الطبي
32	12	2 070	662	591	صيانة معدات الكمبيوتر
72	-36	19 700	14 263	22 196	مصاريف مختلفة
117	164	13 800	16 196	6 126	حراسة المراكز الطبية
107	21	509 400	545 410	450 658	المجموع

الشكل رقم (2-10) : يوضح الإنجازات المادية لسنة 2019



الشكل رقم (2-11) : منحى الإنجازات المالية حسب طبيعة الخدمة



دائرة نسبية توضح وزن الانجاز المالي حسب الفصل

التحليل

معدلات الانجاز المالية حسب طبيعة الخدمة في 2020/12/31 مقارنة بالأهداف المسطرة تقدر على

النحو التالي

اجور الاطباء المتعاقدين 137%

حراسة المراكز الطبية 117%

عتاد طبي 82 %

اتعاب الاطباء و شبه الطبيين 85%

شراء المواد الطبية 68%

مصاريف مختلفة 72%

شراء معدات صغيرة 29%

صيانة معدات الكمبيوتر 32%

حيث يظهر جليا في الدائرة النسبية ان نسب المصاريف المالية ذهبت في تسيير المراكز الطبية التي كانت

تعمل أثناء الوباء بصفة أكثر من العادي وهذا ما يفسر معدل الانجاز الذي فاق الهدف السنوي

وزن الإنجازات المالية للسنة المالية 2020 :

من أصل 545,410 دينار تم تحقيقه اعتبارًا من 20/12/31 ، كان وزن الإنجازات حسب طبيعة الخدمات

كمايلي:

الاتفاقيات الطبية: 63%

أتعاب الأطباء والموظفين المساعدين: 18%

مشتريات المنتجات: 10%

مصاريف مختلفة: 03%

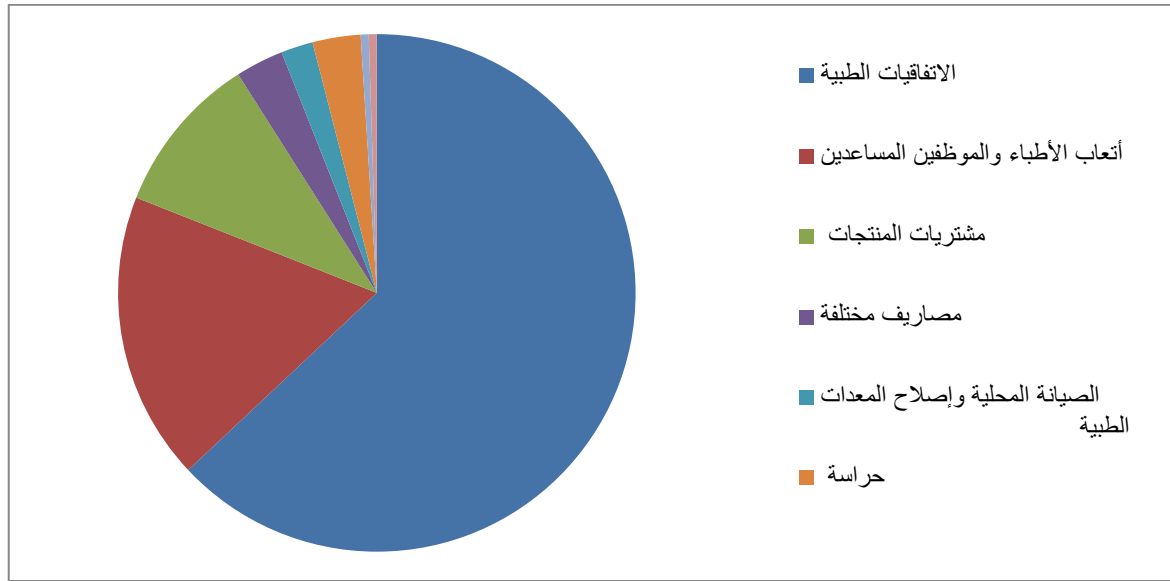
الصيانة المحلية وإصلاح المعدات الطبية: 02%

حراسة 03%

مشتريات المعدات الصغيرة: 0.5%

صيانة وإصلاح أجهزة الكمبيوتر 0.5%

الشكل رقم (2-12) : منحى الانجازات المالية حسب طبيعة الخدمة



جدول رقم (2-15) يوضح لوحة القيادة للانجازات المادية حسب الخدمة الوحدة شخص

انجازات مادية حسب الخدمة					الخدمات
TE%	TR %	الاهداف 2020	المنجز في 2020/12/31	المنجز في 2019/12/31	
11	109	1 882	2 060	1 859	منحة لذوي الاحتياجات الخاصة
-25	28	1 001	277	370	احتفالات ذوي الاحتياجات الخاصة
-64	26	1 641	433	1 219	نزاهات لذوي الاحتياجات الخاصة
-46	55	668	370	690	التكفل بتنقل المرضى
652	775	196	1 519	202	المساعدة والرعاية + مساعدات استثنائية
-22	107	8 467	9 022	11 506	مساعدات الأدوات المدرسية

70	165	295	487	287	مساعدة الوفاة
-12	100	14 150	14 168	16 133	المجموع

التحليل

الخدمات الموضحة في الجدول سجلت معدل انجاز يفوق 100 وهذا راجع لزيادة في تقديم المساعدات والرعاية والمساعدات الخاصة وأيضا زيادة عدد الأشخاص المستفيدين من المنحة ذوي الاحتياجات الخاصة ومنحة الوفاة

جدول رقم(2-16) يوضح لوحة القيادة للانجازات المالية حسب الخدمة الوحدة كيلو دج

انجازات مالية حسب الخدمة					الخدمات
TE %	TR %	الاهداف 2020	المنجز في 2020/12/31	المنجز في 2019/12/31	
72	167	18 084	30 167	17 492	منحة لذوي الاحتياجات الخاصة
-38	14	3 803	519	837	احتفالات ذوي الاحتياجات الخاصة
-62	34	44 392	14 985	39 226	نزوات لذوي الاحتياجات الخاصة
-51	58	21 725	12 556	25 794	التكفل بتنقل المرضى
532	573	3 515	20 130	3 186	المساعدة والرعاية +مساعدات استثنائية
-17	107	15 240	16 240	19 490	مساعدات الأدوات المدرسية
70	169	14 450	24 350	14 360	مساعدة الوفاة
22	130	2 200	2 859	2 345	مصاريف اخرى
-1	99	123 409	121 807	122 730	المجموع

قدرت المصاريف المالية بحوالي 121807 كدج اي بمعدل 99 %مقارنة بالهدف السنوي و معدل انخفاض

قدره 1% حسب المعطيات هناك 5 فصول فاقو معدل الانجاز و هم كالتالي

1. منحة لذوي الاحتياجات الخاصة

2. المساعدة والرعاية + مساعدات استثنائية

3. مساعدات الأدوات المدرسية

4. مساعدة الوفاة

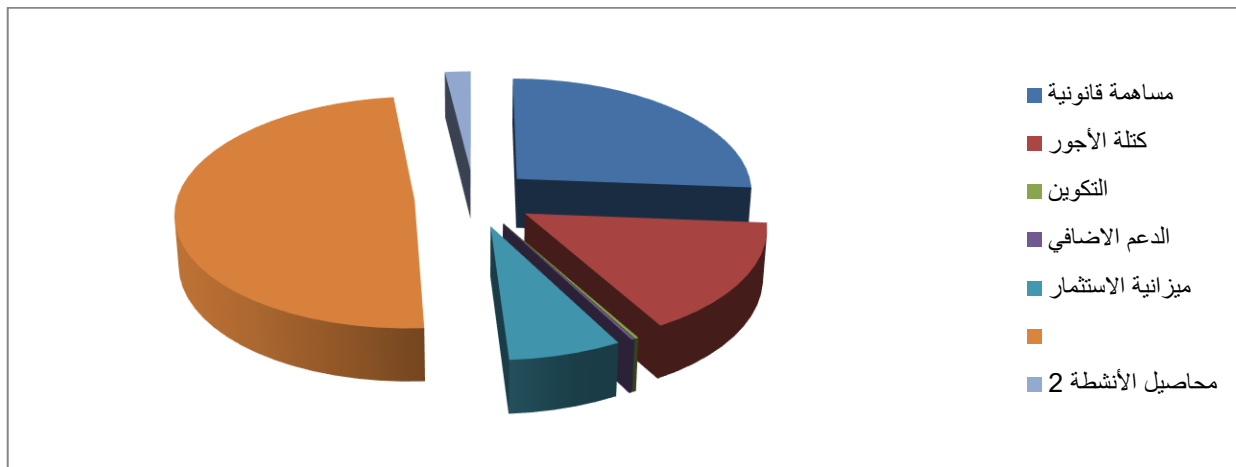
5. مصاريف اخرى

المطلب الثالث: لوحة القيادة مصلحة المالية والمحاسبة

جدول رقم (2-17) يوضح لوحة القيادة للتحصيل المالي الوحدة كيلو دينار

التحصيلات					
TE%	TR%	اهداف 202	منجز 2020	منجز 2019	
10	79	1 940 000,00	1 540 000,00	1 400 000,00	مساهمة قانونية
40	91	1 150 000,00	1 050 000,00	750 000,00	كتلة الأجور
13	96	16 500,00	15 800,00	14 000,00	التكوين
- 47	67	15 000,00	10 000,00	19 000,00	الدعم الاضافي
- 50	99	505 000,00	500 000,00	1 000 000,00	ميزانية الاستثمار
- 2	86	3 626 500,00	3 115 800,00	3 183 000,00	المجموع 1
- 2	76	145 000,00	110 000,00	112 000,00	محاصيل الأنشطة 2
- 2	86	3 771 500,00	3 225 800,00	3 295 000,00	المجموع 2+1

الشكل رقم (2-13) : منحني الانجازات المالية



التحليل

بتاريخ 2020/12/31 صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لعمال الكهرباء والغاز سجل تحصلات بمقدار

3 225 800,00 كيلو دينار جزائري أي بمعدل انجاز قدره 86% بالنسبة للهدف السنوي و انخفاض

قدره 2% مقارنة بالسنة السابقة وهو يعتبر انخفاض طفيف مقارنة بالسنة السابقة

من خلال الجدول يظهر أن تحصيل ميزانية الاستثمار والدعم الإضافي هم السبب في تسجيل الانخفاض

حيث إن هاتين الأخيرتين مرتبطتين بفروع الشركة الأخرى التي لم تسدد مستحققاتها نتيجة كوفيد 19

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لعمال الكهرباء والغاز بورقلة والتي سمحت لنا بالاطلاع على لوحة القيادة المستعملة على مستوى المديرية العامة والتي على أساسها يتم التمكن معرفة الاختلال وتحسين فعالية الأداء في المؤسسة ككل وليس الوحدة فقط حيث تبين لنا ان لوحة القيادة في المؤسسة هي ركيزة من ركائز المراقبة وأنه تعد اجتماعات دورية و سنوية بصفة الزامية وذلك لمراقبة سير المؤسسة من خلال لوحة القيادة وهي تساهم بقدر كافي لتحسين أداء المؤسسة ذلك لأن التحسين يعني تحفيز فمن خلال لوحة القيادة يقيم الأداء الذي بدوره يعني مكافأة مادية تشجيعية للمدير والعمال .



خاتمة

سعى موضوع الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء والإلمام بمعظم جوانب لوحة القيادة، حيث تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة في إدارة المؤسسة، كونها تشكل مختصر للمعلومات والمؤشرات التي تحملها والتي تمكن المؤسسة من توجيه وقيادة أنشطتها وأعمالها في الاتجاه السليم بناء على الأهداف المسطرة، وبعد معالجتنا وتحليلنا لمختلف جوانب الموضوع النظري والعلمي وإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال دراسة الحالة بصندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لعمال الكهرباء والغاز بورقلة.

ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج :

أولا : نتائج اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الأولى:

✓ لوحة القيادة هي وسيلة تمكن من تقديم نظرة شاملة على المؤسسة وهي وسيلة اتصال فعالة تمكن من المسيرين تحقيق الأهداف الموجودة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

2- اختبار الفرضية الثانية:

✓ لوحة القيادة أداة تسيير الأكثر موضوعية وملائمة للفعالية التنظيمية بمختلف أبعادها وذلك نظرا للمؤشرات المتعددة والمعلومات التي تحتويها لوحة القيادة مما يؤدي ذلك إلى تحسين وتطوير أدائها وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

3- اختبار الفرضية الثالثة:

✓ تعد لوحة القيادة أداة مهمة من أدوات مراقبة التسيير فهي وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة توضح للمسير العناصر الأساسية للمؤسسة وتطور أداء العمليات فيها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

ثانيا : النتائج العامة للدراسة

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

❖ الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير ونخص بالذكر لوحة القيادة تسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية والملائمة بشكل سريع مما يحسن من أداء المؤسسة الخدمية.

❖ ظهرت لوحة القيادة لتكملة أدوات مراقبة التسيير التقليدية فهي تعمل على توفير معلومات آنية وتشغيلية بشكل مبسط وملخص يسمح للمؤسسة الخدمية بمراقبة أنشطتها خصوصا إذا تم تصميمها بشكل جيد وتقديمها بمحتوى يعكس للمسؤول مستوى الأداء.

❖ لا يوجد لوحة القيادة مثالية موحدة إنما هي أداة شخصية تحتوي على معطيات رقمية بما يتوافق مع كل مسؤول.

❖ تلعب لوحة القيادة دور مهم في عملية التسيير من خلال معلومات تحتويها والأشخاص المعنيين بها.

ثالثا : الاقتراحات والتوصيات

على ضوء الدراسة والنتائج المتحصل عليها قمنا ببعض الاقتراحات التالية :

- تحسين وتطوير نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة بما يواكب تطور التكنولوجيا الحالي مما يحسن ويدعم المركز التنافسي للمؤسسة.
- الاهتمام بطريقة عرض لوحة القيادة وذلك بالاعتماد على الأشكال البيانية والابتعاد عن الجداول المضللة والملبئة بالأرقام الضخمة.
- إدراج لوحات القيادة خاصة بجميع المصالح التي لا تملك لوحة القيادة.
- تطبيق برامج تكوينية ابتداء من الإدارة العليا إلى غاية العاملين حول دور وأهمية لوحة القيادة في تحسين وأداء القرار.

رابعا: آفاق الدراسة

وبعد هذه الدراسة والتوصل إلى بعض النتائج ظهرت عدة نقاط مجهولة والتي يمكن أن تكون مواضيع

بحوث أخرى مستقبلا نذكر منها على سبيل المثال :

- واقع لوحة القيادة في قطاع الخدمات بصفة عامة.
- دور لوحة القيادة في تحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات التي تنشط في قطاع واحد.
- تطبيق لوحة القيادة في المؤسسات الخدمية الجزائرية ودورها في تحسين الأداء.
- التكنولوجيا الحديثة وأثرها على تطبيق لوحة القيادة.

قائمة المراجع

الكتب:

1. الحسين عداي، فلاح حسين، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2000.
2. فريد نجار، المنافسة والترويج التطبيقية (آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية)، مؤسسة كتاب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
3. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

الأطروحات والمذكرات:

1. إحدان عثمان، مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد والمواصلات، مذكرة ماجستير المدرسة العليا للتجارة، 1994.
2. بحيح فاطمة الزهراء، دواح بلقاسم، دور مراقبة التسيير في تفعيل لوحة القيادة للمؤسسة، (دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري)، قدمت هذه الرسالة لنيل شهادة ماستر في المالية والمحاسبة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015-2016.
3. بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الجزارات الفلاحية)، قدمت هذه الرسالة للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، سنة 2011-2012.
4. خضار عبد الرحمان، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وآفاق تطويره، دراسة حالة مؤسسة Plast-Afrique غرداية، مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012.
5. رحيمة حاجي، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة نفضال GPL وحدة رقم 704 أم البواقي)، قدمت هذه الرسالة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016-2017.
6. سنوسي علي، نحو تطبيق مراقبة تسيير في المؤسسة الصحية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001.
7. الضب الزهرة، تينعمري نجمة، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم الأداء العاملين في المؤسسات العمومية (دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات-توقرت)، قدمت هذه الرسالة للحصول على شهادة ليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2012-2013.

8. عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2003-2004.
9. قرين توفيق، دور لوحة القيادة في تحسين فعالية أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة الوكالة الولائية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير إجراء CASNOS Bouira)، قدمت هذه الرسالة للحصول على شهادة ماستر في المحاسبة والتدقيق، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2015-2016.
10. ليلي بوحديد، دور القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2014-2015.
11. يوسف عبد الرحمان، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية (دراسة حالة للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر أم البواقي)، قدمت هذه الرسالة للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، سنة 2013-2014.

المقالات والأبحاث:

1. محمد البشير الغوالي، وأحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011
2. نعيمة يحيوي، سلسلة المحاضرات في إدارة الموارد البشرية لطلبة ماستر، تخصص اقتصاد نقل وخدمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. BERNARD Martony & Daniel Croset Gestion des ressources humaines pilotage sociale et performance, imprimerie chirat, Paris, 2002.
2. C. Alazard et S. Sépari, contrôle de Gestion, 5^{ème} édition et duned, Paris 2001.
3. Gilbert Pilot, Maitrise du contrôle de Gestion édition Sedifor (sans cité l'année d'édition).

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: جدول حسابات النتائج لسنة 2019

3-2-Compte de Résultats Caisse Contribution Energie au 31/12/2019

	note	2020	2019
Prestations fournies production energie et matériel			
Variations stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Prestations fournies services			
Prestations reçues production energie et matériel			
Services extérieures et autres consommations		- 207 421.60	- 227 351.20
Prestations reçues services			
II - Consommation de l'exercice		- 207 421.60	- 227 351.20
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		- 207 421.60	- 227 351.20
Prestations reçues personnel			
Prestations reçues Impôts et taxes			
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 207 421.60	- 227 351.20
Autres Prestations fournis			
Autres Prestations reçues			
Charges d'amortissement et autres provisions reçues			
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies			
Prestations reçues sect. auxiliaires			
Prestations fournies sect. auxiliaires			
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 207 421.60	- 227 351.20
prestations fournies frais financiers			
Prestations reçues frais financiers			
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 207 421.60	- 227 351.20
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 207 421.60	- 227 351.20
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 207 421.60	- 227 351.20
Charges hors exploitation reçues			
Produits hors exploitation reçues			
Produits hors exploitation fournis			
Charges hors exploitation fournies			
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 207 421.60	- 227 351.20

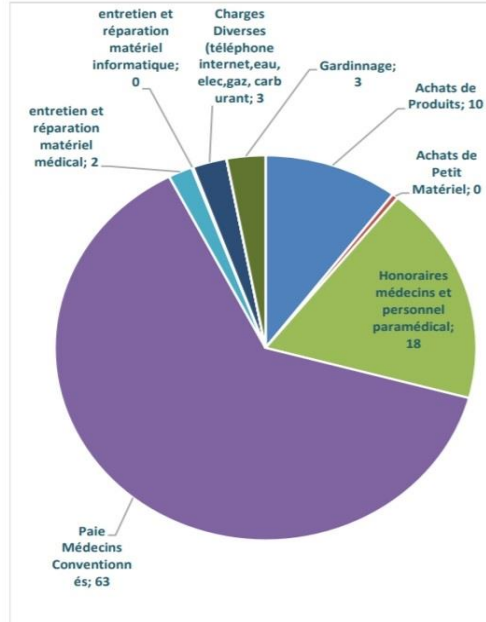
الملحق رقم 02: حجم الإنجازات المادية

Poids des réalisations financières pour l'exercice 2020 par chapitre de dépenses :

Sur les 545 410 KDA réalisés au 31/12/20, le poids de réalisations par nature se présente comme suit :

- Conventions médicales : **63%**
- Honoraires médecins et personnel paramédical : **18%**
- Achats de Produits : **10%**
- Diverses charges : **03%**
- Entretien locaux et réparation matériel médical : **02%**
- Gardiennage **03%**
- Achats du Petit Matériel : **0,5%**
- Entretien et réparation matériel informatique **0,5%**

Poids des réalisations financières par nature exercice 2020



ANNEXE 19 : Réalisations physiques (Unité Régionale Sud-Ouest) :

Activités	Réalisé 31/12/2019	Réalisé 31/12/2020	Prévisions 2020	TR %	TE %
ANNEXES AU RAPPORT DE GESTION 2020 DU FOSC					

46

Action sociale						
Démarches						
Démarches médicales	personne	689	521	695	75	-24
Démarches sociales	personne	553	282	470	60	-49
Démarches administratives	personne	2333	1426	1945	73	-39
permanences	personne	1355	847	1627	52	-37
permanences (CMS)	personne	0	137	5	2 740	-
TOTAL Démarches		4930	3213	4742	68	-35
Autres actions						
Prise en charge des malades en déplacement	personne	207	74	218	34	-64
Sorties en faveur des handicapés	personne	91	41	111	37	-55
Aide aux handicapés	personne	147	166	150	111	13
Cérémonie en faveur des handicapés	personne	91	112	191	59	23
Aide Secours décès	personne	16	38	20	190	138
Aides assistance et aide exceptionnelle	personne	21	103	31	332	390
Aide FOSC trousseau scolaire	personne	722	762	694	110	6
Total		1 295	1 296	1 415	92	0

Réalisations financières (Unité Régionale Sud-Ouest) (KDA) :

Activités	Réalisé 31/12/2019	Réalisé 31/12/2020	Prévisions 2020	TR %	TE%
1-Prise en charge des malades					
1-1-Prise en charge des malades en déplacement "inter-region"					
Hébergement	228	751	2730	28	229
Restauration					
Transport	2901	612	355	172	-79
Soins	0	0	0		
Total 01	3129	1363	3085	44	-56
1-2-Prise en charge des malades en déplacement "DMS-régions"					
Hébergement +Restauration	1639	158	1000	16	-90
Total 02	1639	158	1000	16	-90
Total 01+02	4768	1521	4085	37	-68
2-Sortie des handicapés					
Transport (location de véhicule)	2846	1291	2113	61	-55
Animation	50	0	31	0	-100
Hébergement+Restauration	2845	1173	1558	75	-59
Restauration (en cour de route)	0	22	0		
Soins	5	0	0		-100
Total	5746	2486	3702	67	-57
3-Journée Nationale des handicapés					
Aide aux handicapés	1370	2415	1460	165	76
Location de salle	60	60	63	95	0
Animation	13	13	13	100	0
Restauration (Collation)	83	69	87	79	-17
Total	1526	2557	1623	158	68
5- Aide Secours décès	800	1900	1000	190	138
6-Circoncision					
Total	0	0	0		
6-Aides assistance et aides exceptionnelle	246	1227	315	390	399
7-Autres dépenses (carburant, maint,téléph,,ect)	0	0	100	0	-
8-Aide FOSC T. Scolaire	1301	1372	1249	110	5
Total Général	14 387	11 063	12 074	92	-23

ANNEXE 19 : Réalisations physiques (Unité Régionale Sud-Ouest) :

Activités	Réalisé 31/12/2019	Réalisé 31/12/2020	Prévisions 2020	TR %	TE %
ANNEXES AU RAPPORT DE GESTION 2020 DU FOSC					

46

Action sociale						
Démarches						
Démarches médicales	personne	689	521	695	75	-24
Démarches sociales	personne	553	282	470	60	-49
Démarches administratives	personne	2333	1426	1945	73	-39
permanences	personne	1355	847	1627	52	-37
permanences (CMS)	personne	0	137	5	2 740	-
TOTAL Démarches		4930	3213	4742	68	-35
Autres actions						
Prise en charge des malades en déplacement	personne	207	74	218	34	-64
Sorties en faveur des handicapés	personne	91	41	111	37	-55
Aide aux handicapés	personne	147	166	150	111	13
Cérémonie en faveur des handicapés	personne	91	112	191	59	23
Aide Secours décès	personne	16	38	20	190	138
Aides assistance et aide exceptionnelle	personne	21	103	31	332	390
Aide FOSC trousseau scolaire	personne	722	762	694	110	6
Total		1 295	1 296	1 415	92	0

Réalisations financières (Unité Régionale Sud-Ouest) (KDA) :

Activités	Réalisé 31/12/2019	Réalisé 31/12/2020	Prévisions 2020	TR %	TE%
1-Prise en charge des malades					
1-1-Prise en charge des malades en déplacement "inter-region"					
Hébergement	228	751	2730	28	229
Restauration					
Transport	2901	612	355	172	-79
Soins	0	0	0		
Total 01	3129	1363	3085	44	-56
1-2-Prise en charge des malades en déplacement "DMS-régions"					
Hébergement +Restauration	1639	158	1000	16	-90
Total 02	1639	158	1000	16	-90
Total 01+02	4768	1521	4085	37	-68
2-Sortie des handicapés					
Transport (location de véhicule)	2846	1291	2113	61	-55
Animation	50	0	31	0	-100
Hébergement+Restauration	2845	1173	1558	75	-59
Restauration (en cour de route)	0	22	0		
Soins	5	0	0		-100
Total	5746	2486	3702	67	-57
3-Journée Nationale des handicapés					
Aide aux handicapés	1370	2415	1460	165	76
Location de salle	60	60	63	95	0
Animation	13	13	13	100	0
Restauration (Collation)	83	69	87	79	-17
Total	1526	2557	1623	158	68
5- Aide Secours décès	800	1900	1000	190	138
6-Circoncision					
Total	0	0	0		
6-Aides assistance et aides exceptionnelle	246	1227	315	390	399
7-Autres dépenses (carburant, maint,téléph,,ect)	0	0	100	0	-
8-Aide FOSC T. Scolaire	1301	1372	1249	110	5
Total Général	14 387	11 063	12 074	92	-23

2. Réalisations Financières

Les dépenses financières sont estimées à **121 807 KDA**, soit un taux de réalisation **99%** par rapport à l'objectif annuel et un taux d'évolution de **-1 %**. **05** chapitres ont dépassé leur taux de réalisation, comme ce qui suit :

1. Aides aux PBS :

Taux de réalisation : 167%
Taux d'évolution : 72%

2. Aides et assistance :

Taux de réalisation : 573%
Taux d'évolution : 532%

3. Aide FOSC trousseau scolaire :

Taux de réalisation : 107%
Taux d'évolution : -17%

4. Secours décès :

Taux de réalisation : 169%
Taux d'évolution : 70%

5. Autres dépenses :

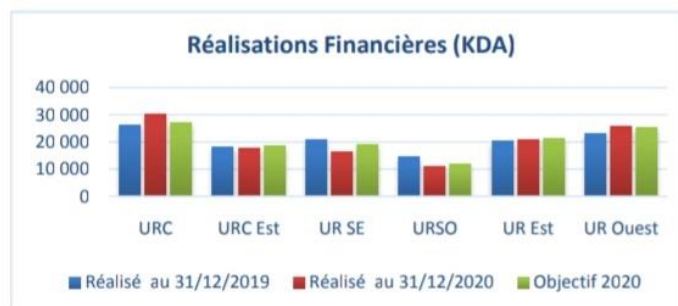
Taux de réalisation : 130%
Taux d'évolution : 22%

L'examen des taux de réalisation par prestation et cohérent pour les raisons expliquées plus haut :

03 prestations n'ont pas été réalisées partiellement pour les raisons exceptionnelles sanitaire de la COVID-19 :

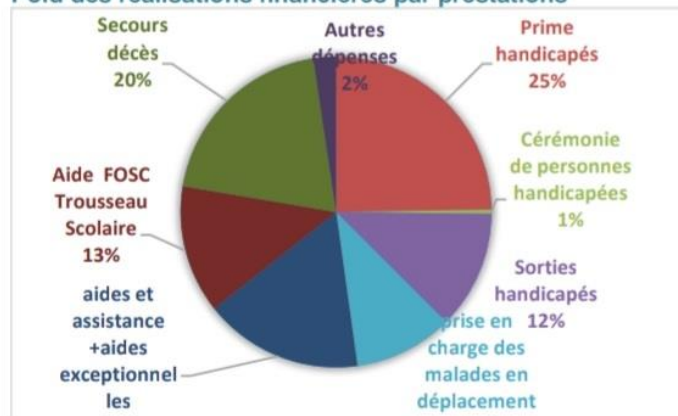
- Cérémonie des PBS : 49 % du budget ; annulation de la plupart des cérémonies du 14 mars, en raison de la situation sanitaire actuelle,
- Sorties organisées au profit des PBS : 34%, (annexe 08)
- Prise en charge des malades en déplacement : **58 %**.

Réalizations Financières (KDA)						
Régions	Réalisé au 31/12/2019	Réalisé au 31/12/2020	Objectif 2020	TR %	TE%	Obs
URC	26 303	30 322	27 169	112	15	Annexe 13 page 44
URC Est	18 024	17 482	18 630	94	-3	Annexe 14 page 45
UR SE	20 748	16 472	18 867	87	-21	Annexe 15 page 46
URSO	14 387	11 063	12 074	92	-23	Annexe 16 page 47
UR Est	20 183	20 929	21 432	98	4	Annexe 17 page 48
UR Ouest	23 085	25 539	25 237	101	11	Annexe 18 page 49
TOTAL	122 730	121 807	123 409	99	-1	



Réalizations Financières par prestations (KDA)					
prestations	Réalisé au 31/12/2019	Réalisé au 31/12/2020	Objectif 2020	TR %	TE %
Prime personnes à besoins spécifiques	17 492	30 167	18 084	167	72
Cérémonie de personnes à besoins spécifiques	837	519	3 803	14	-38
Sorties personnes à besoins spécifiques	39 226	14 985	44 392	34	-62
prise en charge des malades en déplacement	25 794	12 556	21 725	58	-51
aides et assistance +aides exceptionnelles	3 186	20 130	3 515	573	532
Aide FOSC Trousseau Scolaire	19 490	16 240	15 240	107	-17
Secours décès	14 360	24 350	14 450	169	70
Autres dépenses	2 345	2 859	2 200	130	22
TOTAL	122 730	121 807	123 409	99	-1

Poid des réalisations financières par prestations



	31/12/2019	31/12/2020			
1-Tournois Sportifs					
1- Tournoi Régional					
- Charges variables					
Dotation sportive	1 200	50	1700	3	-96
Restauration	600	423	700	60	-30
- Charges fixes					
Location infrastructures	83	30	100	30	-64
Arbitrage	430	320	250	128	-26
Récompenses	370	0	400	0	-100
Transport	2500	941	2 000	47	-62
Hébergement	1150	754	1 800	42	-34
Frais d'administration (photocopie....)	0	0	300	0	-
Matériels sportifs	25	0	30	0	-100
Collation	50	0	55	0	-100
Total Tournoi Régional (1)	6 408	2 518	7 335	34	-61
2- Tournoi Inter Régions					
- Charges variables					
Total Tournoi Inter Régions (2)	0	0	0		
2- Tournoi 1er Mai et 1er Novembre					
Dotation sportive	0	0	77	0	
Collation	60	0	67	0	-100
Récompense	35	0	40	0	-100
Transport	0	0	110	0	-
restauration	20	0	50	0	-100
Hébergement	0	0	66	0	-
Total Tournoi 1er Mai et 1er Novembre	115	0	410	0	-100
Total Tournois Sportifs (1)+(2)	6 523	2 518	7 745	33	-61
2-Ecoles de sport					
1- Propres au FOSC					
- Charges variables					
Dotation sportive	0	0	40	0	
- Charges fixes					
Matériels sportifs	0	0	110	0	
Electricité-eau...	0	0	20	0	
2- Externes					
Charges	1035	230	1100	21	-78
Total Ecoles de sport	1035	230	1270	18	-78
3-Ecoles de Culture					
1- Propres au FOSC					
- Charges variables					
- Charges fixes					
Matériels	0	0	150	0	
Electricité-eau...	0	0	10	0	
2- Externes					
Charges	70	43	500	9	-39
Total Ecoles de Culture	70	43	660	7	-39
4-Loisirs					
1- Sorties aériées					
- Charges variables					
Transport	750	83	800	10	-89
Restauration	580	101	700	14	-83
- Charges fixes					
Location infrastructure	0	0	100	0	
Animation	100	0	400	0	-100
encadrement	0	8	120	7	
Total Sorties aériées (1)	1 430	192	2 120	9	-87
2- Excursion					
- Charges variables					
Transport	150	0	1200	0	-100
- Charges fixes					
Total Excursion (2)	150	0	1200	0	-100
3- Journée NETIEG					
- Charges variables					
Total Journée NETIEG (3)	0	0	0	-	-