

إعداد لوحة القيادة وفق الطريقة الشاملة لنظام المعلومات الفردي - طريقة GIMSI - تطبيق النموذج على قطاع السياحة في الجزائر - خلال الفترة 2021-2023

Dashboard setup according to the comprehensive method of individual information system - GIMSI method -
Application of the model to the tourism sector in Algeria - during the period 2021-2023

بوشيخي عائشة*

جامعة تلمسان - الجزائر

bouchikhiaicha@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2025/06/04

تاريخ القبول للنشر: 2025/05/24

تاريخ الاستلام: 2025/04/20

ملخص:

إن تسيير أي مؤسسة ومهما كانت طبيعتها، اقتصادية، خدمية، خاصة، عمومية فهو يتوقف بالأساس على أن تكون إدارتها على دراية بما يحدث من حولها. بما معناه أن تكون للإدارة رؤية عامة لمختلف الجوانب الهامة داخل المؤسسة والتي تترجم في شكل بيانات أو معلومات. وبالتالي تعد هذه البيانات هي المحور الذي يعتمد عليه في التسيير، بحيث أن القدرة على فهم المعلومة وتحليلها أو عدم فهمها، أو استغلالها بطريقة مثلى يؤثر على مصير المؤسسة. ونجاح المؤسسة يستدعي امتلاكها لأدوات فعالة تساعد على إدارة ومعالجة تدفق المعلومات. وبذلك تعتبر لوحة القيادة أداة فعالة لمعالجة هذا المشكل. وأمام تنوع المعلومات، تطورت أنماط ونماذج لوحة القيادة، من لوحة قيادة بسيطة، إلى لوحة قيادة استشرافية إلى لوحة قيادة شاملة GIMSI تركز على مفهوم توزيع الأهداف التشغيلية على مختلف مستويات المؤسسة مع إشراك العاملين في إعداد لوحة القيادة. ومنه، يحاول هذا المقال، معالجة إعداد لوحة قيادة شاملة في القطاع العام من خلال نموذج قطاع السياحة. بهدف إبراز أنه، في ظل التسيير الحديث، أصبح بالإمكان استخدام بعض أدوات التسيير التي ظلت حكرا على القطاع الخاص، في القطاع العام.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، مؤشرات، اتخاذ القرار، قطاع عام، سياحة.

تصنيفات JEL: C82;O38

Abstract:

Managing a manufacturing, service, private or public company requires being aware of what is happening around it. Concretely, this means having a global view of a multitude of important aspects within the company.

Data is the hub of a business, and the ability to understand it or not, and exploit it optimally influences the development of dashboards. It is therefore crucial to have a tool that will help the manager manage and process this influx of information in order to monitor each important aspect of his organization.

Dashboards are an effective way to address this issue. Indeed, the manager will have a tool which will serve as a central point for visualizing key information concerning his company in order to facilitate their analysis and interpretation with a view to strategic decision-making.

Faced with the diversity of information, dashboard styles and models have evolved, from a simple dashboard to a balanced dashboard to a comprehensive GIMSI dashboard that focuses on the concept of goal distribution operational at different levels of the organization with the involvement of workers in the preparation of the dashboard. Hence, this article attempts to address the development of a comprehensive dashboard in the public sector using the tourism sector model. With the aim of highlighting that, in light of modern management, it has become possible to use some management tools that remained limited to the private sector, in the public sector

Keywords: Dashboard, Indicators, Decision Making, Public Sector, Tourism.

Jel Classification Codes : C82, O38

* المؤلف المراسل.

أمام التغيرات والتحولات الاقتصادية الكبيرة التي باتت تعرفها الكثير من المؤسسات، بفعل ما يشهده العالم من تطورات في التكنولوجيا ونظام المعلومات والاتصال واشتداد المنافسة وجودة الخدمة وغيرها...، ومن أجل الاستمرار في دنيا الأعمال، عملت المؤسسات الرائدة على امتلاك أفضل الأدوات المحاسبية لتحقيق التميز، إلا أنه أمام استمرار التغيرات وتصاعدها لم تعد هذه الأدوات قادرة على تلبية ما يحتاجه المسير من معلومات تساعد على اتخاذ القرار في الوقت المناسب، باعتبار أن نظام المحاسبة والموازنات التقديرية يتسم بالتأخر الزمني في الحصول على المعلومة.

أمام عجز هذه الأدوات المحاسبية، وبالنظر إلى أن تحقيق أهداف المؤسسة يستدعي تجزئتها وتنظيمها وفقا لخطط وبرامج تشغيلية قصد إنجازها في الوقت المحدد، ومن أجل مراقبة الأداء الآني ومتابعة والتحكم بشكل جيد في التسيير اليومي للعمليات، أصبح من الضروري إيجاد أداة تكميلية للأدوات المحاسبية تسمح بتوفير المعلومات الآنية والتشغيلية بما يساعد مسيري المؤسسات على متابعة تنفيذ الخطط والبرامج، وكانت هذه الأداة هي لوحة القيادة.

تعتبر لوحة القيادة من الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير والتي تعمل على توفير المعلومات اللازمة والضرورية من أجل اتخاذ القرارات المناسبة وخاصة فيما يتعلق بالاستغلال الأمثل للموارد المحدودة للمؤسسة. وهي لم تعد مقتصرة على المؤسسات الاقتصادية الخاصة، بل أصبحت من الأدوات الأساسية التي يمكن الاستعانة بها في الإدارة والقطاع العام باعتبارها أداة فعالة تساعد على معالجة تدفق المعلومات ليس من ناحية المنظور المالي فحسب، بل وأيضا من ناحية المنظور الشامل والواسع.

فأمام تنوع المعلومات وفي ظل ظروف بيئية تتصف بالتعقيد، تطورت أنماط ونماذج لوحة القيادة، من لوحة قيادة بسيطة مبنية على أساس المقارنة بين الإنجازات والأهداف (من الناحية المالية فقط) وبالتالي تحديد الإنحرافات، إلى لوحة قيادة استشرافية أصبحت تظم المعلومات المالية وغير المالية، بما يمكن من توضيح صورة الأداء وشموليته بالنسبة للإدارة العليا؛ وهو ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن التي طورها كل من R.KAPLAN و D.NORTON سنة 1992، من خلال إدراجهما لثلاثة محاور إضافية علاوة عن المحور المالي وهي: محور الزبائن/محور العمليات الداخلية/محور التعلم والنمو. كما تم تطوير لوحة القيادة هذه المتوازنة على يد TATWISSON بادخاله مفهوم سلسلة القيمة والدور العام للموارد غير الملموسة وركز أكثر على المحور البشري، وبذلك أصبح هذا النموذج يتكون من خمسة محاور بدلا عن الأربعة السابقة وهو ما يسمى بنموذج

Navigateur De Scandia

تواصلت المبادرات في تطوير النماذج، ففي سنة 2000 في فرنسا، اقترح Alain Fernandez نموذجا جديدا للوحة القيادة يتضمن أربعة (04) أقسام أساسية مجزأة ضمن عشرة (10) مراحل. زيادة على استراتيجية المؤسسة ركز النموذج على مفهوم توزيع الأهداف التشغيلية على مختلف مستويات المؤسسة مع إشراك العاملين في إعداد لوحة القيادة الخاصة بكل مركز مسؤولية. هذا النموذج يسمى نموذج GIMSI¹

على اختلاف النماذج التي تطورت بتطور محاورها من مالية... إلى بشرية، تبقى لوحة القيادة تستمد أهميتها من أهمية البيانات والمعلومات التي تتضمنها والتي تعتبر المصدر الذي يعتمد عليه المسير، بحيث كلما كانت المعلومة متوفرة وواضحة وسهلة المنال، كلما تطلب ذلك أدوات مناسبة تساعد على إدارة ومعالجة تدفق المعلومات ومن بينها لوحة القيادة الشاملة. وبما أن التطور الشامل للوحة القيادة عبر طريقة GIMSI كان قد تم على مستوى المؤسسة الاقتصادية، نحاول طرح الإشكالية التالية: هل من الممكن إعداد لوحة قيادة في القطاع العام باستخدام نموذج نظام المعلومات الفردي GIMSI؟

الفرضيات:

للإجابة على التساؤل الرئيسي نطرح الفرضيتين التاليتين:

- نجاح إعداد لوحة القيادة في القطاع العام باستخدام نموذج GIMSI مبني على توفر البيانات.
- يعتبر قطاع السياحة نموذجا رائدا للتطبيق نظرا لإمكانية توفر المعلومات (الإحصائيات) التي يتطلبها بناء النموذج.

خطة البحث:

وللإجابة على التساؤل المطروح تم تنظيم البحث وفق المنهجية التالية:

- 1- تعريف لوحة القيادة.
- 2- خطوات إعداد لوحة القيادة.
- 3- فوائد ومزايا لوحة القيادة.
- 4- طريقة GIMSI لتصميم لوحة القيادة الإدارية.
- 5- خطوات إعداد لوحة القيادة حسب نموذج GIMSI.
- 6- لوحة القيادة للقطاع السياحي وفق منهجية GIMSI: نظرة تصورية.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

- كشف الغطاء عن أداة مهمة في التسيير ألا وهي لوحة القيادة.
- توضيح آلية ومجال تطبيق لوحة القيادة، على أساس أنها ليست حكرا على المؤسسات الإنتاجية فحسب بل يمكن الاستعانة بها في مختلف المجالات: صناعية، تجارية، خاصة، عامة، إدارة... إلخ.
- إبراز أهميتها بالنسبة للمسير كأداة لتقييم الأداء من جهة ومساعدة على اتخاذ القرار من جهة أخرى.
- شرح مدى سهولة لوحة القيادة، قد تكون في شكل جداول أو رسوم بيانية تترجم المؤشرات المعتمدة لقياس الأداء داخل الشركة أو الإدارة.

أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث من خلال:

- إبراز الاهتمام بلوحة القيادة من قبل مستخدميها والباحثين من خلال التطور الذي مس نموذج لوحة القيادة البسيطة، من اعتمادها كأداة لمراقبة التنفيذ التشغيلي إلى أداة لصنع القرار الاستراتيجي.
- توضيح أنه لا يوجد نمط موحد للوحة القيادة يمكن أن تعتمد الشركات أو الإدارات بل يختلف من جهة لأخرى بالنظر إلى اختلاف المؤشرات التي يعتمد عليها في قياس الأداء.
- تبيان أنه لا يمكن للوحة القيادة أن تجيب على أسئلة المسؤولين إلا إذا كانت مصممة جيدا وتناسب احتياجات صانع القرار، تناسب النظام، تناسب الاستراتيجية وتناسب الخطط الطكتيكية الواجب تنفيذها، وهو ما يستدعي قطع خطوات دقيقة ومتناسقة فيما بينها.

2. تعريف لوحة القيادة

- لوحة القيادة هي أداة لتقييم تنظيم شركة أو مؤسسة مكونة من عدة مؤشرات لأدائها في أوقات معينة أو خلال فترات معينة. في مجال ذكاء الأعمال *business intelligence*، تستخدم لوحة القيادة في الشركات للسماح بتصوير البيانات الخام، مما يجعلها أكثر سهولة وفهما ويعطي معنى لهذه البيانات من خلال استخدام تمثيلات بيانية مرئية مختلفة وأنواع مختلفة من التسلسل الهرمي للبيانات. وبذلك تعتبر لوحة القيادة طريقة فعالة تسمح من عرض تحديات نشاط المؤسسة في الوقت الفعلي أو المؤجل. كما أن تجميع البيانات الرئيسية ضمن هذه الأداة يساعد على زيادة الكفاءة واتخاذ أفضل القرارات (tableau de bord de gestion, 2023).
- لوحة القيادة هي قبل كل شيء أداة لصنع القرار تسهل الإدارة الاستباقية. تقيس الأداء من أجل تقييم التقدم المحرز بشكل أفضل والمسافة التي لا يزال يتعين قطعها للوصول إلى أهداف الأداء، كما أنها تعرض عناصر التقييم للحكم على الموقف (Alain, Avril 2023).

3. خطوات إعداد لوحة القيادة

هناك مجموعة من الأسئلة تطرح من قبل المسؤولين، وتقديم الإجابات عليها هو من صميم دور لوحة القيادة المصممة جيدا. من تلك الأسئلة نذكر: هل يجب أن تستمر الشركة أو المؤسسة على نفس الطريقة المعتمدة؟ هل يجب تصعيد الإجراءات؟ هل يجب تغيير النهج أو أسلوب التسيير؟

حتى تكون الإجابة عند المستوى المطلوب، يجب أن تكون لوحة القيادة منظمة وذاتية ومحددة حسب كل نشاط ووفقا لكل جهة أو هدف معين. يجب أن تكون مناسبة تماما: 1. إلى احتياجات صانع (صانعي) القرار؛ 2. إلى النظام المراد التحكم فيه؛ 3. إلى الإستراتيجية المطلوب تنفيذها؛ 4. إلى التكتيكات الواجب تنفيذها (Alain, piloter.org, 2023). ويجب أن تصمم وفقا لمجموعة من الخطوات نذكرها حسب ما صممها كل من الميداني² Kilian bazin والأكاديبي Alain Fernandez.

3.1. خطوات إعداد لوحة القيادة حسب Kilian bazin (2022)

الخطوة الأولى في إعداد لوحة القيادة هو تحديد الحاجات وربطها بالمعلومات المتوفرة الخاصة بها. وللوحدة القيادة مهمتين: اتخاذ أحسن القرارات وإيصالها للمسيرين.

الخطوة 1: التوجه نحو النقاط المهمة وذات خطورة على الشركة.

تعتبر لوحة القيادة شاشة الشركة، فيها أهم المؤشرات. وما على متخذ القرار إلا التوجه مباشرة إلى النقطة المهمة في الجدول وتحديد المؤشرات التي لها أكبر قدر من المخاطر. مهمة المسير حينئذ هي الحصول على نظرة شاملة عن عمله.

الخطوة 2: الإجابة على إشكالية معينة.

إنجاز لوحة القيادة يرتبط بإشكاليات ومواضيع مختلفة، وبالتالي القائم على وضعها، يجب أن يحرص على أن تتوافق مع وظيفته والمهمة القائم عليها مثل (الموارد البشرية، التسويق، المبيعات، إلخ) مما يدل على ضرورة أحادية وخصوصية لوحة القيادة للمهمة (لوحة قيادة للموارد البشرية، للتسويق، للمبيعات،...)، مما يسهل اتخاذ القرار بالنسبة لكل إشكالية على حدى حسب ما تظهره مؤشراتها.

الخطوة 3: إنشاء نقاط العمل.

لوحة القيادة تتطور بتطور الأعمال. وكلما كانت المعلومة واضحة كلما مكن ذلك الشركة من تحديد احتياجاتها بدقة، وهذا طبعا يكون ممكنا كلما كانت الشركة متابعة باستمرار وبانتظام الهدف المسطر، ومتأكدة من أن مؤشراتها لا زالت قابلة للتنفيذ. مثلا انخفاض عدد المقبلين على شراء سلعة الشركة من الزبائن عما هو معتاد، يؤدي إلى اتخاذ إجراء فوري من قبل قسم

التسويق. البيانات قابلة للتنفيذ، فهي تكشف عن حالة شاذة بالنسبة للشركة وتسمح باتخاذ قرارات سريعة حسب الحالة وحسب الاحتياجات. وهذا ما يبين أهمية لوحة القيادة.

الخطوة 4: تحديد مؤشرات الأداء.

تعتمد لوحة القيادة على اختيار المؤشرات المناسبة، المفهومة والقابلة للمقارنة ووضعها في سياقها. على سبيل المثال لا معنى لحجم المبيعات إذا لا تتم مقارنته بالفترة السابقة أو بالجهة المنافسة.

كما أن اختيار المؤشرات الخاطئة يمثل مخاطرة شائعة في الأعمال التجارية، لهذا يعتمد بناء لوحة القيادة على الأخذ الوقت الكافي لتحديد المؤشرات.

الخطوة 5: إنشاء لوحة قيادة متنقلة

هذه الخطوة تنص على إعداد لوحة القيادة إلكترونياً بما يسمح للفئات المتنقلة من مديريين وصناع قرار ومندوبي المبيعات في حالة وجودهم خارج المكتب أن يكونوا قادرين على الوصول إلى لوحة القيادة الخاصة بهم أثناء التنقل وبما يسمح لهم من معالجة البيانات وإظهارها أثناء العروض التقديمية والاجتماعات.

الخطوة 6: الحرص على الإلمام بالبيانات المعروفة

تحليل بيانات لوحة القيادة يجب أن يكون مستوحى من مجموعة بيانات تعرفها الفئات المُخاوِرة الموجهة إليها مما يجعلها أكثر تقبلاً للرسائل التي ترسل إليهم. لا يمكن استخدام مقارنات وأمثلة بعيدة عن ثقافة من نُحاوِره. لا يمكن مثلاً الحديث عن السياسة النقدية والمُخاوِر يعالج مشكل الغيابات داخل الشركة.

الخطوة 7: تسهيل القراءة السريعة

كلما كانت البيانات أسهل في القراءة، كلما مكن من سرعة فهمها، مما ينعكس على تبسيط عملية صنع القرار وتكون ذات صلة. من يقرأ لوحة القيادة قد لا يكون دائماً على دراية بصيغة البيانات المقدمة لهم، لهذا من الضروري أن تقدم المعلومة وتتاح قد الإمكان بصرياً.

في غالب الأحيان ما تقدم لوحات القيادة معلومات الشركة في العديد من المؤشرات والرسوم البيانية، مما يجعل القارئ يفقد تركيزه. وبالتالي من الأجدر أن تتم الأعمال ببساطة، كأن تكون الرسالة متضمنة في رسم بياني.

الخطوة 8: برمجة البيانات

المعلومة المتضمنة في لوحة القيادة لا تشكل مركز حجة المسير، بل هي موضوعة لدعم الرسالة المتوقع تقديمها، وبالتالي فهو مطالب بوضع البيانات في سياقها، شرحها وتحليل مضمونها، تقديم تعليقات بشأنها، مما يسمح للمتلقي بأخذها بعين الاعتبار وربطها بنشاطه ومهامه اليومية. مثلاً الحديث عن نقص الإنتاج لا يكفي كمعلومة بل يجب توضيح الأسباب، مثلاً قد يكون سببه نقص المواد الأولية، كثرة العطل، أو وجود عطب في الآلات مما يستدعي المعنيين من قسم الموارد البشرية، أو قسم التخزين أو قسم الصيانة اتخاذ الإجراءات المناسبة لرفع الإنتاج.

الخطوة 9: فهم الحضور من متلقي الرسالة

على عارض لوحة القيادة عند تقديم تقرير تحليل البيانات، أن يضع نفسه مكان المتلقي من الحضور وي طرح الأسئلة الصحيحة على نفسه. كأن يتساءل عن طبيعة المؤشر المستخدم هل هو منايب لفهم المعلومة؟ هل الرسم المعتمد بديهي وكافي لإيصال الرسالة؟ هل الأداة المستخدمة المستعملة تتوافق مع الرسائل المراد إبلاغها؟

الخطوة 10: منهجية عمل بسيطة وتقديمية

غالبا ما يكون هناك تخوف عدم فهم التقرير جيدا نتيجة لما يتضمنه من أرقام وبيانات. لتجاوز هذا المشكل وحتى يكون الحوار مفهوماً والرسالة واضحة للمتلقى، أن يظهر المحلل علم أصول التدريس ويستخدم سرد البيانات data storytelling بما يمكنه من التألق أثناء العرض ويسمح للحضور من إشراكه في عرضه.

3.2. خطوات إعداد لوحة القيادة حسب Alain Fernandez

حدد Alain Fernandez مراحل إعداد لوحة القيادة في ستة مراحل كما يلي: (وهي مراحل مستوحاة من طريقة GIMI ((Alain,2023, Principes tableau de bord):

الخطوة 1: تحديد مجالات التقدم ونمو المؤسسة:

انطلاقاً من تعاريف لوحدة القيادة يستنتج أنها تستخدم لتوجيه عملية التقدم. وهو ما يتوقف على اتخاذ القرارات الصحيحة لتحقيق الأهداف المسطرة ضمن أفق محددة. وبالتالي فإن الخطوة الأولى من المشروع هو تحديد هذا الأفق بأهدافه، الذي قد يندرج إما ضمن استراتيجية المؤسسة أو على الأقل ضمن عملية نمو مستمرة.

الخطوة 2: تحديد نقاط التدخل

عند بناء لوحة القيادة لا يقصد من النقطة السابقة المتعلقة بمجال التقدم أن يكون التغيير شاملاً يقلب الشركة رأساً على عقب، وإنما هناك عمليات محددة معنية بالتقدم والنمو، لذا فإن الأمر يتعلق بتحديد العمليات والأنشطة المعنية، وبالتالي تحديد الفئات البشرية المسؤولة داخل الشركة وتزويدهم بلوحة معلومات محدثة من أجل توجيه عملية التحسين المخطط لها.

الخطوة 3: تحديد أهداف الأداء

تُجسد أهداف الأداء مبدئياً الهدف المراد تحقيقه داخلياً لإنجاز الاستراتيجية المختارة أو نهج التقدم بالنسبة للشركة. وعليه، يعد اختيار أهداف الأداء أهم مرحلة من مراحل المشروع. وهي المرحلة التي تفرض الاتجاه الذي يجب اتباعه بالإضافة إلى وتيرة أعمال التحسين. وبالتالي يصبح من الضروري أن تشارك خلال هذه المرحلة الأساسية كل من الجهات الفاعلة في الميدان من مسيرين وفرق تنفيذ الإستراتيجية وكذا الجهة المسؤولة عن مشروع التحسين.

الخطوة 4: تحديد مؤشرات الأداء

خلال هذه المرحلة، يتم اختيار مؤشرات الأداء الأكثر صلة لتوجيه عملية صنع القرار بحيث تتماشى تماماً مع: الاستراتيجية المتبعة، والنهج المحدد، واحتياجات صانعي القرار، وخاصة الإجراءات الواجب تنفيذها. وهنا أيضاً ضرورة مشاركة الجهات الفاعلة داخل الشركة من مسيرين في عملية اختيار المؤشرات، باعتبارهم هم المسؤولون فعلاً عن اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات التي توفرها هذه المؤشرات.

الخطوة 5: هيكلية لوحة القيادة

بعد اقتطاع المراحل السابقة من تحديد مجالات النمو، تحديد نقاط التدخل، تحديد أهداف الأداء وتحديد مؤشرات الأداء، أصبحت متوفرة لدينا جميع العناصر اللازمة لهيكلية لوحة القيادة حتى تكون وسيلة مساعدة في اتخاذ القرار، شرط أن يتم توزيع المؤشرات وتنظيمها بالشكل الذي يسمح من إبلاغ الرسالة التي تحملها هذه المؤشرات كاملة قدر الإمكان.

الخطوة 6: التدقيق

بمرور الوقت، تتطور الشركة، ويتم صقل المعرفة، ويمكن أيضا للآفاق الاستراتيجية أن تتغير، وعليه سيكون من المفيد بشكل دوري التحقق من مدى ملاءمة أداة التسيير المستعملة من أجل ضمان: (1) تطابقها التام مع الأهداف المنشودة؛ (2) أنها تتماشى مع الإجراءات التي تم إطلاقها و (3) أنه يتم استخدامها بشكل صحيح.

على الرغم من أهمية هذه المرحلة إلا أنه نادرا ما يتم الحكم عليها بقيمتها العادلة. ومع ذلك فهي ذات أهمية قصوى. ولا يمكن للنظام أن يعمل إلا إذا كان صناع القرار ولوحة القيادة والنهج المراد إدارته على مستوى واحد.

3.3. المقارنة بين خطوات إعداد لوحة القيادة حسب Alain Fernandez و Kilian bazin :

نوضح من خلال الجدول الموالي ما يراه كل من A. و F. و K. في الخطوات التي حددها من وجهة نظر الغرض، نقاط التدخل، المؤشرات المختارة، شكل لوحة القيادة وقبول المعلومة .

جدول 1: خطوات إعداد لوحة القيادة حسب B. Kilian و F. Alain :

الغاية من كل خطوة	Alain Fernandez	Kilian bazin
الغرض من لوحة القيادة	الخطوة 1: تحديد مجالات التقدم ونمو المؤسسة	الخطوة 1: التوجه نحو النقط المهمة وذات خطورة على الشركة
	الخطوة 3: تحديد أهداف الأداء	الخطوة 2: الإجابة على إشكالية معينة
نقاط التدخل و/أو العمل	الخطوة 2: تحديد نقاط التدخل	الخطوة 3: إنشاء نقاط العمل
مؤشرات الأداء المختارة	الخطوة 4: تحديد مؤشرات الأداء	الخطوة 4: تحديد مؤشرات الأداء
شكل لوحة القيادة	الخطوة 5: هيكلية لوحة القيادة	الخطوة 5: إنشاء لوحة قيادة متنقلة
قبول المعلومة	الخطوة 6: التدقيق	الخطوة 6: الحرص على الإلمام بالبيانات المعروفة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات السابقة

أ- نقاط الاختلاف:

- بالنظر إلى عدد الخطوات التي حددها Alain Fernandez تتمثل في ست خطوات بينما صممها Kilian bazin في 10 خطوات.
- بالنظر إلى الغرض من لوحة القيادة، في مجال الخطوة الأولى بالنسبة لـ Alain Fernandez المتعلقة بتحديد مجال النمو بالنسبة للشركة فهي ذات بعد استراتيجي أو تحسييني، وهو ما تم دعمه بالخطوة 3 التي تضمنت تحديد أهداف الأداء المتضمن لإنجاز الإستراتيجية أساسا، والتي ينبغي أن تشارك فيها جميع الجهات الفاعلة بالنسبة للشركة، بينما بالنسبة لـ Kilian bazin فهي لها علاقة مباشرة بالمخاطر أي تعتبر مرحلة وقائية، وهي مرحلة تستدعي العمل الأحادي أي خصوصية لوحة القيادة بما يسهل مهمة اتخاذ القرار استنادا إلى كل إشكالية أو موضوع مطروح للتحليل.
- فيما يتعلق بنقط التدخل (خطوة 2) لدى Alain Fernandez تتشابه وتتداخل مع خطوة 2 لدى Kilian bazin حيث عوضا عن الحديث عن الإشكاليات تحدث Alain Fernandez عن العمليات والأنشطة المعينة لتوجيه عملية التحسين، بينما Kilian bazin يؤكد فيها على أهمية المعلومة ودورها في تحديد احتياجات الشركة بدقة في مجالات مختلفة.
- بالنسبة لمؤشرات الأداء المختارة، ركز Alain Fernandez على المؤشرات ذات الصلة بالاستراتيجية المتبعة وأكد على ضرورة مشاركة جميع الفئات الفاعلة في اختيارها بما يساعد على اتخاذ القرارات بناء على ما توفره هذه المؤشرات من بيانات. بالنسبة لـ Kilian bazin يركز على المخاطر الناتجة عن اختيار المؤشرات الخاطئة، ويبين أن المؤشرات يجب أن تكون مفهومة وقابلة للمقارنة وألا يتم اختيارها بصورة مستعجلة بينما يجب التريث وأخذ الوقت الكافي لتحديد.
- بالنسبة لشكل لوحة القيادة: يرى Alain Fernandez في الخطوة 5 أن بناء لوحة القيادة يشترط قطع 4 مراحل تكتمل من خلالها عناصر البناء حتى تصبح هذه الأداة وسيلة لاتخاذ القرار مع ضرورة توزيع المؤشرات بصورة يمكن من خلالها إبلاغ

رسالتها. بينما Kilian bazin يؤكد على أهمية لوحة القيادة الإلكترونية في حضور المعلومة كلما احتاج إليها صناع القرار في الاجتماعات والعروض التقييمية للشركة.

- بالنسبة لقبول المعلومة المتضمنة على مستوى لوحة القيادة، حسب Alain Fernandez يرى ضرورة إعادة النظر والتدقيق في هذه الأداة والتأكد من مدى ملائمتها مع الأهداف ومع الإجراءات المطبقة وهل تستخدم بشكل صحيح من قبل المسيرين، بينما يركز Kilian bazin على الصورة أو الصفة التي تقدم بها المعلومة ويؤكد على ضرورة أن يكون الحوار موافقا لثقافة متقبله حتى تصل الرسالة التي تبلغها لوحة القيادة.

- بينما اكتفى Alain Fernandez بستة مراحل أضاف Kilian bazin أربعة مراحل خصصت فيها الخطوة 7 والخطوة 8 للمعلومة أو البيانات المتضمنة في لوحة القيادة على أن تكون سهلة القراءة خاصة من حيث عرضها الذي يجب أن يسرق البصر قبل السمع، بمعنى أعطى أهمية للتركيز البصري من خلال تبسيط الرسائل في شكل بيانات مثلا، وأن لا يكون عرض المعلومة لأجل المعلومة وإنما لا بد من تحليل مضمونها وشرحه بما يسمح للمتلقي ربطها بنشاطه ومهامه اليومية. كما أكد في الخطوة 9 على التقييم الذاتي لبناء لوحة القيادة من خلال تساؤل واضعها عن جدوى المؤشرات المختارة وعن مدى توافقها مع الرسائل المراد تبليغها، أما الخطوة 10 تخص طريقة عرض لوحة القيادة وشرح بياناتها وفقا لمنهجية علمية سلسلة وبسيطة تساعد على خلق نقاش بين المحاور والحضور.

ب- بالنسبة لنقاط التشابه:

كل من Alain Fernandez و Kilian bazin يؤكدان على أهمية لوحة القيادة في مجال اتخاذ القرار سواء على مستوى استراتيجي أو عملياتي، وأهمية المعلومة التي تتضمنها أو المؤشرات التي يجب اختيارها بعناية وإيصالها للمسيرين.

4. فوائد ومزايا لوحة القيادة (openmindt, 2023)

من المزايا التي يمكن تحقيقها الشركات من استخدامها للوحات القيادة نذكر أهمها:

1.4. الرؤية الشاملة للمؤسسة:

أول فائدة للوحة القيادة هي أنها تتيح للمسير تصور مؤشرات الأداء الرئيسية لشركة بلمحة واحدة، مما يتيح له الحصول على رؤية شاملة للجوانب المهمة لهذه اللوحة.

2.4. سهولة تفسير البيانات:

بفضل العرض التقديمي البديهي للبيانات للوحة القيادة المصممة جيدا، يصبح المسير يمتلك معلومات واضحة عن أداء الشركة وبيانات إستراتيجية أخرى لها من العديد من البيانات المعقدة التي يصعب معالجتها في سياقات أخرى.

3.4. توفر النتائج في الوقت الفعلي وعلى مدى جميع الأوقات:

من خلال تصميم لوحات القيادة الحديثة لتكون متاحة على أجهزة مختلفة مثل الهواتف المحمولة والأجهزة اللوحية وما إلى ذلك، وفي جميع الأوقات بأحدث البيانات. وهذا النوع من اللوحات الإلكترونية سيضع حدا للتقارير التي تستغرق وقتا لتجميعها وتقدم نتائج لم تعد تعكس الواقع المتغير باستمرار.

4.4. القدرة على تحديد الاتجاهات باتباع البيانات التاريخية:

تستمد لوحات القيادة نتائجها من مصادر البيانات المختلفة التي هي بحوزة المسير. باستخدامه للبيانات التاريخية، يمكن للمسير وبكل سهولة تحديد الاتجاهات باستخدام أدوات التصور الصحيحة.

5.4. سهولة التخصيص: أي التركيز على معلومات خاصة

يمكن تخصيص لوحات القيادة بناء على المستخدمين واحتياجاتهم. الأمر متروك للمسير لاختيار المعلومات الأكثر فائدة وأهمية بالنسبة له ودمجها في النتائج.

6.4. تعزيز التواصل والتعاون:

باستخدام لوحة القيادة، يصبح من الأسهل مشاركة المعلومات المهمة بين المتعاونين بحيث يصبح الجميع يمتلك نفس المعلومات، مما يساعد على حشدهم جميعا لتحقيق الأهداف المشتركة.

7.4. زيادة الكفاءة من خلال المراقبة المستمرة:

الغرض من قياس الجوانب المهمة لعمل المسير هو بشكل أساسي في سياق التحسين المستمر لعملياته الداخلية. وباستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية الصحيحة، يمكن للمسير بسهولة تحديد النقاط المختلفة التي تتطلب الانتباه.

8.4. اتخاذ قرار أفضل

مع ذكاء الأعمال، يصبح للمسير أدوات قادرة على الارتقاء بعمله إلى مستوى آخر من أدوات لتحليل بيانات عمله بشكل فعال، وتقديم المعلومات التي استخرجها من لوحة المعلومات الخاصة به.

5. طريقة GIMSI لتصميم لوحة القيادة الإدارية (Alain F. 2023)

1.5. شرح مفردات الطريقة:

طريقة GIMSI أو الطريقة الشاملة لنظام المعلومات الفردي وهي اختصارا للعبارات التالية: Généralisation, Information, Méthode, Système, Individuelle.

الشمول المدرج في الحرف G (من Généralisation) يقصد به أن الطريقة ممكنة الاستخدام في مختلف المجالات على اختلاف أنواعها: إنتاجية، خدمية، إدارية، وحدات اقتصادية كبيرة، صغيرة، متوسطة، عامة، خاصة.....؛ فيما يخص الحرف I (من Information) يتضمن المعلومة وخاصة الملائمة والمناسبة لاتخاذ القرار؛ بالنسبة للحرف M (من Méthode)، تدل على أنها طريقة للقياس؛ بالنسبة للحرف S (من Système) معناه أن الطريقة تمكن من إعداد نظام قيادة وتسيير وإدراجه ضمن نظام معلومات المؤسسة؛ أخيرا بالنسبة للحرف I (من Individuelle) الطريقة خاصة، ذاتية وتساعد على الابتكار وروح المبادرة من خلال اعتماد الفرد على خصوصيته في التحليل والتعليل واتخاذ. (بن لخضر، 2014-2015).

2.5. التعريف بالطريقة:

حسب مصممها Alain Fernandez يعرفها على أنها الطريقة الصحيحة لخلق القيمة. والطريقة الصحيحة بنظره هي الطريقة الجيدة التي تضيف الطابع الرسمي على قواعد نجاح المشروع من أجل وضع إطار مناسب لمراحل التصميم والتنفيذ لتحقيق القيمة المتوقعة. وهي الطريقة التي ستسمح للمسير بتحقيق أهداف الشركة دون حاجة إلى طرح أسئلة كثيرة على نفسه بما يزيد من تعقيد الأمور. (Alain .F.2023).

3.5. هدف الطريقة:

إن تصميم نظام اتخاذ القرار في الشركة على أساس لوحات القيادة يجب أن يكون تامًا ولا يترك أي مجال للتحكيم. بحيث أن الأمر لا يتعلق فقط بإيجاد أداة معينة للتسيير (مثل لوحة القيادة مثلا)، بل يتعلق بخدمة احتياجات صانعي القرار، مهما كان عددهم، وهو ما يستدعي تجهيزهم بأفضل طريقة ممكنة لمواجهة التعقيد وعدم اليقين، وهو ما تهدف لتحقيقه طريقة GIMSI علاوة عن تقييمها للمخاطر ومساعدتها على اتخاذ القرارات الصحيحة بمعرفة كاملة بالحقائق.

5. خطوات إعداد لوحة القيادة حسب نموذج GIMI:

يقسم Alain Fernandez مراحل إعداد لوحة القيادة إلى أربعة أقسام متضمنة عشرة مراحل أو خطوات " (Alain F. , Méthode GIMI 4 phases et 10 étapes", 2021)

تتمثل الأقسام الأربعة في:

- 1- التعريف بسياق ومحاور إستراتيجية المؤسسة. من خلال التساؤل عن البيئة التنافسية للمؤسسة، نقط القوة والضعف بها، محاور الاستراتيجية المتبناة ونقط التدخل الممكنة.
- 2- تصميم لوحة القيادة، من خلال التساؤل عن طبيعة ما يجب القيام به؟ وهي عبارة عن طريقة تركز على اتخاذ القرار الفاعل في الميدان. وتعد طريقة محورية في مجال عملية اتخاذ القرار وبالتالي لنظام قيادة الأداء.
- 3- تنفيذ لوحة القيادة، من خلال التساؤل عن الكيفية والأدوات المسخرة لخدمة المؤسسة؟
- 4- المتابعة الزمنية للمشروع، والتحسين المستمر له.

أما ما يخص المراحل التي يتضمنها كل قسم نقوم بتوضيحها من خلال الجدول الموالي:

جدول 2: مراحل إعداد لوحة القيادة حسب نموذج GIMI

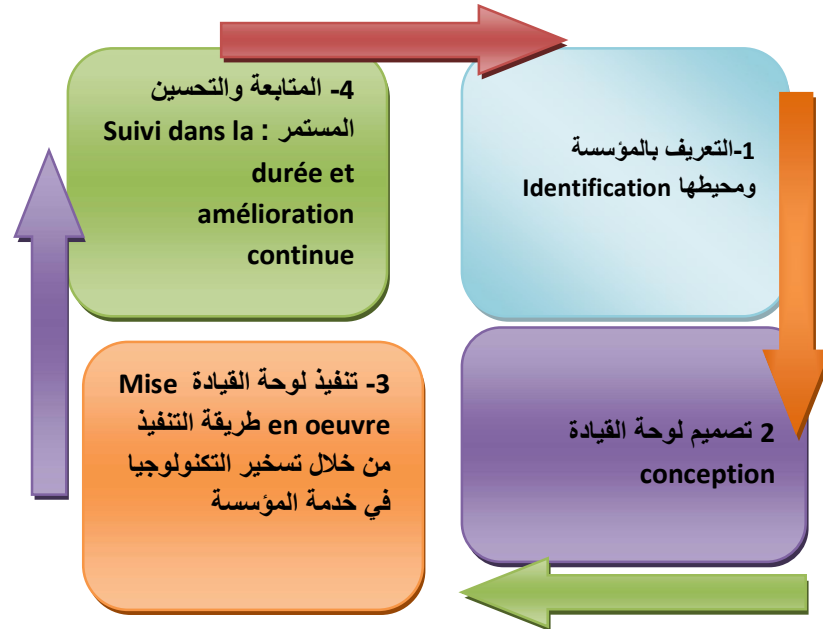
أقسام إعداد لوحة القيادة	رقم المرحلة	عنوان المرحلة	أهدافها
التعريف: Identification	1	تحليل محيط المؤسسة	تحليل المحيط الاقتصادي للمؤسسة واستراتيجياتها بغرض تحديد نطاق المشروع وأهميته.
	2	التعريف بالمؤسسة	تحليل الهياكل التنظيمية للمؤسسة لتحديد الإجراءات، الأنشطة والفاعلين الأساسيين بها.
تصميم لوحة القيادة: conception	3	تحديد الأهداف	اختيار الأهداف التكتيكية لكل فريق عمل وفقا للإستراتيجية العامة للشركة.
	4	بناء لوحة القيادة	تحديد لوحة قيادة الخاصة بكل فريق عمل (موارد بشرية، مالية، إنتاجية، تسويقية...)
	5	اختيار المؤشرات	اختيار المؤشرات حسب الأهداف المسطرة، والمحيط، والجهات الفاعلة المعنية.
	6	جمع المعلومات	تحديد المعلومات الضرورية لتحديد المؤشرات.
	7	نظام لوحة القيادة	بناء نظام لوحات القيادة، ومراقبة الانسجام الكلي لها.
تنفيذ لوحة القيادة: Mise en oeuvre	8	اختيار برامج الإعلام الآلي	تطوير شبكة الاختيار، لاختيار حزم البرامج المناسبة.
	9	تكامل البرامج ونشرها	تنفيذ حزم البرمجيات ونشرها على مستوى كل أقسام المؤسسة.
المتابعة والتحسين المستمر: Suivi dans la durée et amélioration continue	10	تدقيق النظام ومراجعتها	المتابعة المستمرة للنظام.

--	--	--	--

Source: Alain Fernandez, "les nouveaux tableaux de bord des managers", 5ème édition. Edition Eyrolles, 2011, p.185.

ويمكن تمثيل مراحل أو خطوات إعداد لوحة القيادة وفقا للشكل الموالي:

شكل 1: مراحل إعداد لوحة القيادة حسب نموذج GIMSI

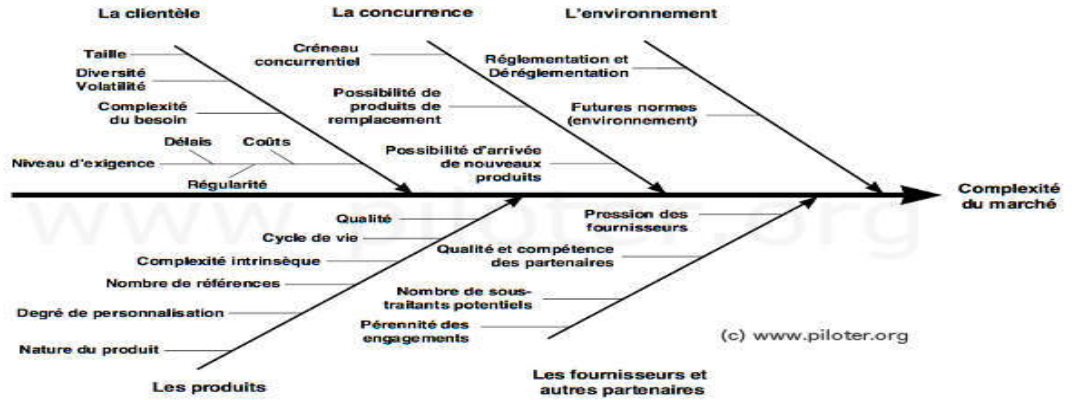


المصدر: من إعداد الباحثة

إن إعداد لوحة القيادة وتنفيذها ليس بالمرحلة الأخيرة ، وإنما لا بد من المتابعة والتحسين المستمر وهو ما يستدعي من جديد، في حالة وجود مشاكل، إعادة النظر في محيط المؤسسة من خلال اتخاذ الإجراءات المناسبة وفقا لما تم الحصول عليه من معلومات ذات ارتباط بالمحيط (من حيث القوانين أو تنظيم أو إلغاء القيود) ، أو بالمنافسة (من حيث قنوات المنافسة ، إمكانية احلال منتوجات فيما بينها، أو إمكانية دخول منتوجات جديدة) ، أو بالزبائن (من حيث الحجم، التنوع في احتياجاتهم، مستوى متطلباتهم فيما يتعلق بتكلفة المنتج، مدة الإنجاز...) ، أو بالموردين (من حيث جودة ما يقدموه من سلع، الكفاءة التي يتمتعون بها، عدد المقاولين من الباطن المحتملين Sous traitants potentiels، استدامة الالتزامات) ، أو بالمنتوجات (من حيث طبيعة السلعة، جودتها، دورة حياتها، درجة تعقدها...)، وفقا لدراسة المتغيرات الجزئية المذكورة استنادا إلى كل المتغيرات الرئيسية المذكورة (المتمثل في المحيط ، المنافسة، الزبائن، الموردين، المنتجات) يمكن إعادة تمثيلها من جديد على مستوى لوحة القيادة ، فتصبح بذلك تشكل معلومات أساسية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

من المؤشرات التي يمكن أن تسهل قراءة لوحة القيادة وتقديمها، الجداول والرسوم البيانية البسيطة ومن بينها ما يمكن توضيحه من خلال مخطط السمكة لايشيكاوى (الذي اعتمده Alain Fernandez)، من خلال خمسة محاور حددها لقياس تعقد السوق تتمثل أساسا في: المحيط، المنافسة، الزبائن، المنتجات، الموردون وشركاء آخرون كما يلي:

شكل 2: مخطط السمكة لتمثيل لوحة القيادة



المصدر: <https://www.piloter.org/images/analyse-contexte.jpg>

بالنظر إلى الشكل أعلاه، يمكن استنتاج أنه بالنسبة لشركة التصنيع أو شركة إنتاج معينة، سيتم استخدام لوحات القيادة بشكل أساسي لمراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية من أجل تقييم أداء العمليات التشغيلية المختلفة في المكان. لأجل ذلك ولمراقبة جودة الإنتاج وتحسينها، يجب أن تقدم لوحة القيادة مؤشرات مختلفة من أجل تحسين الإنتاج. وبالمثل، يمكن استخدام لوحة قيادة للحصول على عرض لسلسلة التوريد لتحديد الأجزاء التي تعمل بشكل جيد والأجزاء التي تحتاج إلى تحسين.

باستخدام لوحة القيادة، سيتمكن المسير من مراقبة وتقييم مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة التي ستسمح له بإدارة عمله على النحو الأمثل. وبالتالي، يتم تصميم لوحات القيادة لتتبع تلقائياً التدفقات المعقدة للبيانات التي تنشأها الشركة بكميات كبيرة، بهدف استخراج المعلومات القابلة للتنفيذ التي ستساعد المسير في الحصول على نظرة عامة على الأداء الحالي للشركة.

6. إعداد لوحة القيادة للقطاع السياحي وفق منهجية GIMSI: نظرة تصورية

1.6. التعريف برسالة القطاع ومحيطه:

يعود اهتمام الدولة الجزائرية بالقطاع السياحي اقتناعاً منها لما يمكن أن يكون لهذا القطاع من تأثير على الاقتصاد الوطني بالنظر لما تمتلكه من مقومات سياحية مختلفة، ومن هنا تكمن الرسالة الضمنية للقطاع السياحي في فك الارتباط الوثيق بالربع النفطي وإدماج القطاع السياحي ضمن إستراتيجية التنمية المستدامة.

2.6. منتجات القطاع السياحي (من خلال محيطه):

تتمثل منتجات القطاع السياحي فيما تزر به الجزائر من تنوع في السياحة، بحيث نجد (1) السياحة الثقافية: هي كل استجمام يكون الدافع الرئيسي فيه هو البحث عن المعرفة من خلال اكتشاف تراث عمراني كالمدين والقرى والمعالم التاريخية والحدائق والمباني الدينية، أو موروث روحي مثل الحفلات التقليدية والتقاليد الوطنية والمحلية....، والجزائر تزر بـالمقومات السياحية الثقافية التي سبق ذكرها، فهي غنية بالآثار الفينيقية والرومانية والأمازيغية والإسلامية..... (2) السياحة الدينية: يكون الدافع من هذه السياحة الحصول على معرفة روحية أو عبادة دينية، وهي أقدم أنواع السياحة التي تفاعل معها الإنسان. والجزائر تحوز على عدد كبير من الزوايا التي يصل عدد مريديها إلى الملايين عبر أنحاء العالم، وخير مثال على ذلك الزاوية التيجانية التي يقع مقر خلافتها بعين ماضي بالأغواط ويصل عدد مريديها ومنسبها إلى أكثر من 100 مليون شخص من مختلف أنحاء العالم. (3) السياحة الترفيهية: يكون فيها الدافع للسفر هو إشباع الرغبات المتمثلة في الشعور بالسعادة والتمتع بكل مظاهر السرور ومن أهم أصنافها (أ) السياحة الشاطئية حيث تتوفر الجزائر على عدد هائل من الشواطئ، (ب) السياحة الصحراوية والجبلية حيث تحتوي الصحراء الجزائرية على أجمل المناظر الطبيعية التي تبعث الراحة والطمأنينة في النفس

خاصة بـجبال الطاسيلي وـجبال الأهقار، إلى جانب ما تملكه الجزائر من سلسلة معتبرة من التضاريس المتبانية مثل جبال تيكجدة بالقبائل وشليا بالأوراس والـشريعة بالبليدة، وسرايدي بعنابة. (4) السياحة العلاجية: حيث تتوفر الجزائر على مقومات هامة للسياحة العلاجية خاصة الحمامات المعدنية والبخارية مثل حمام بوحنيقية بمعسكر، وحمام الصالحين ببسكرة، وحمام كنيف البخاري بخنشلة، وحمام بوغرارة بتلمسان، ويقصد السياح لغرض العلاج أيضا المناطق الصحراوية للتداوي بالدفن في الرمال، والتعرض لأشعة الشمس في وادي سوف وبشار وغيرها. (5) سياحة المؤتمرات والأعمال: الهدف من هذا النوع من السياحة هو مهني أو علمي ويتمثل في المشاركة في الملتقيات والمؤتمرات العلمية، والقيام بصفقات تجارية، وحضور المعارض بمختلف أنواعها. (بوشيخي و سلطان، 8 أبريل 2020)

فيما يخص زبائن القطاع السياحي فهم يتنوعون حسب طبيعة السياحة المرغوب فيها ما بين سواح هواة أو مرضى، أو علماء دين، أو أكاديميين، أو علماء آثار من الداخل ومن الخارج، أجانب وجزائريون مقيمون بالخارج.

ومن أجل تشجيع السياحة وتنظيمها قامت الدولة بوضع مجموعة من القوانين والإجراءات نحصلها في تلك المتعلقة بتنمية السياحة في إطار التنمية المستدامة من خلال القانون رقم 02/02 المؤرخ في 5 فبراير 2002 المتعلق بحماية الساحل (ج.ر العدد 10، 2022) ، القانون رقم 01/03 المؤرخ في 17/02/2003 المتعلق بالتنمية المستدامة للسياحة (ج.ر العدد 11، 2003) ، القانون رقم 02/03 المؤرخ في 17/02/2003 المتعلق بالقواعد العامة للاستعمال والاستغلال السياحيين للشواطئ (ج.ر العدد 11، 2003) ، القانون رقم 03/03 المؤرخ في 17/02/2002 المتعلق بمناطق التوسع والمواقع السياحية (ج.ر العدد 11، 2002) ، أو القانون 01/20 المؤرخ في 12/12/2001 المتعلق بتهيئة الإقليم وتنميته المستدامة (ج.ر العدد 77، 2001) على عدة مخططات قطاعية من بينها المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية (خاصة المادة 38 منه) والذي شرع في تطبيقه بعد المصادقة عليه بموجب القانون رقم 02/10 المؤرخ في 29/06/2010 (ج.ر العدد 61، 2010) ، المرسوم التنفيذي رقم 131/10 المؤرخ في 29/04/2010 ، المتضمن تحديد مناطق التوسع والمواقع السياحية والتصريح بها وتصنيفها (ج.ر العدد 30، 2010) وقد تضمنت هذه القوانين مجموعة من الإجراءات خاصة ما تعلق بإجراءات إعداد مخطط التهيئة السياحية الذي تشارك فيه مجموعة من الجهات (أي الفاعلين) انطلاقا من الوزير المكلف بالسياحة الذي يرأس ويتعامل مع الولاية الذين بدورهم يرأسون رؤساء المجالس الشعبية الولائية والبلديات؛ كما يتعامل الوالي مع مدير السياحة بالولاية إلى جانب مشاركة كل من الوكالة الوطنية للتنمية السياحية، مكاتب الدراسة المعتمدة قانونا والمؤهلة في مجال التهيئة السياحية ، الإدارات العمومية، المصالح المكلفة بالسكن والعمران والثقافة وتهيئة الإقليم والبيئة، والأموال الوطنية، إلخ ، كما سهر المشرع على إجراءات أخرى تتعلق باستعمالات حق الشفعة من خلال المرسوم التنفيذي رقم 385/06 المؤرخ في 28/10/2006 الذي يحدد كيفية ممارسة الوكالة الوطنية لتنمية السياحة حق الشفعة داخل مناطق التوسع والمواقع السياحي. (ج.ر العدد 70، 2006).

3.6. تصميم لوحة القيادة لقطاع السياحة:

1. تحديد الأهداف:

يعتبر قطاع السياحة قطاعا ديناميكيا وواعدا للتنمية المستدامة بشكل عام، لهذا أدرجته الجزائر ضمن استراتيجياتها التنموية المستدامة. ومن أهداف هذه الإستراتيجية وإجراءات تنفيذها ما هو موضح ضمن الجدول الموالي:-

جدول 3: أهداف إستراتيجية التنمية السياحية وإجراءات تنفيذها:

إجراءات تنفيذها	أهداف إستراتيجية التنمية السياحية
-وضع مخطط توجيهي يحدد إطارا للمناطق المؤهلة ويعين النشاط أو المنتج السياحي الملائم وشروط استغلالها.	تطوير السياحة في المدن وفي بعض المواقع التاريخية والأثرية والطبيعية المتميزة.
-نظام صارم وواضح للتهيئة الإقليمية.	تشجيع نشاط سياحي متنوع موافق مع مفهوم التنمية
- معايير أو مقاييس لتقييم الموارد البشرية المسيرة للهياكل	المستدامة والحفاظ على المعطيات الطبيعية والاجتماعية

والاقتصادية.	والنشاطات السياحية.
تشجيع الثقافة والمهارات والحرف التقليدية المحلية وتشجيع السكان المحليين على ترويج منتجهم التقليدي المحلي.	مشاركة واسعة من طرف السكان المحليين في التخطيط والتنفيذ وتسيير الخدمات السياحية.
تثمين القدرات الطبيعية، الثقافية والتاريخية للبلاد ووضعها في خدمة السياحة الجزائرية لترقيتها إلى صف الوجهات المميزة في المنطقة الأورومتوسطية.	مقاييس وقواعد تنظيمية خاصة بالقطاع للحفاظ على نوعية البيئة الطبيعية العامة.

المصدر: من إعداد الباحثة، إعادة قراءة لمداخلة بعنوان " القطاع السياحي كبديل لتمويل التنمية المستدامة في الجزائر "، من إعداد بوشيخي عائشة وأويختي نصيرة، الملتقى الدولي الأول "الاستثمار في السياحة الصحراوية وهران تثمين الموارد الاقتصادية للجماعات المحلية"، جامعة أحمد درارية، أدرار، أيام 3/4/5 ديسمبر 2008.

تحقيق الإستراتيجية السياحية التنموية دعمتها الجزائر بمخطط توجيهي بأفاق مختلفة 2025 وSDAT 2030 يفترض من خلاله تعريف الأهداف المادية والمالية وصيغة الميزانية المطلوبة لتنفيذه.

يشكل المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT 2025، الإطار الاستراتيجي المرجعي للسياسة السياحية في الجزائر وبموجبه تقوم الدولة ب (الكتاب، جانفي 2008، ص28).

- الإعلان عن رؤيتها للتنمية السياحية الوطنية لمختلف الآفاق، على المدى القصير 2009، المدى المتوسط 2015 والمدى الطويل 2025 وذلك في إطار التنمية المستدامة، بحيث تصبح الجزائر بلدا متلقي أي مستقبل.

- تحديد أدوات لتنفيذه مع توضيح شروط إمكانية تحقيق ذلك: يعتبر المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT 2025 أحد مكونات المخطط الوطني للتهيئة الإقليمية SNAT2015، الذي من خلاله تبين الدولة لجميع القطاعات والمناطق مشروعها السياحي الإقليمي لأفاق 2025. كما يعتبر أداة تترجم إرادة الدولة في تثمين القدرات الطبيعية، الثقافية والتاريخية للبلاد ووضعها في خدمة السياحة الجزائرية لترقيتها.

2. بناء لوحة القيادة:

بما أنه يسهر على تنفيذ استراتيجية القطاع السياحية مجموعة من الجهات انطلاقا من وزارة السياحة إلى مختلف الجهات الفاعلة من الهيئات الإدارية، ينبغي على كل جهة أن تحدد لوحة قيادة خاصة بها وبكل فريق يقوم على التنفيذ. ومنه يجب أن تتضمن لوحة القيادة حسب كل طرف مجموعة من المعايير ترتبط أساسا بالأهداف المتوقعة، المحقق منها، الباقي للتحقيق، مدة الإنجاز، الموارد المتوفرة (بشرية، مادية، مالية)، أداة قياس فعالية الإنجاز، الإجراءات حسب ما هو موضح قانونا.

ملاحظة: لا توجد طريقة موحدة لجدول قيادة يمكن أن تتبعه الجهات الفاعلة أو المؤسسات على وجه العموم، بل تتعدد صور بناء جدول القيادة حسب رؤية وأهداف كل جهة في تحليل بياناتها فيما يتعلق بما تحقق في الماضي والحاضر للمقارنة بينهما، ولاتخاذ قرارات في المستقبل.

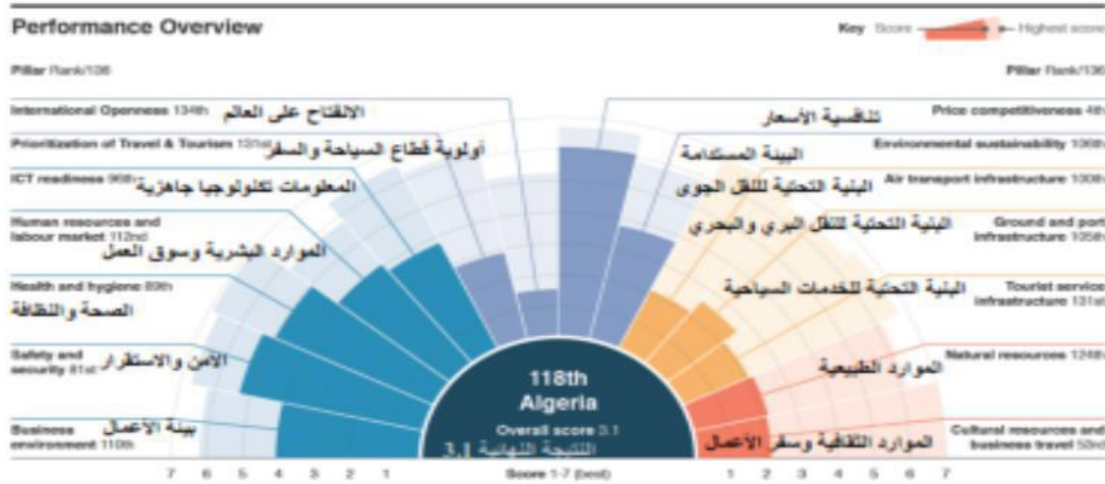
3. اختيار المؤشرات:

كما أن تقييم أي سياسة أو أي برنامج من خلال لوحة القيادة يتطلب مجموعة من المؤشرات يتم تحديدها بعناية على أن يكون هذا الاختيار موافقا للأهداف المسطرة ضمن الإستراتيجية العامة للقطاع.

للوحدة القيادة نوعان من المؤشرات أولها مؤشرات عامة للمؤسسة (المؤشرات الكلية) وثانها مؤشرات على مستوى كل مركز للمسؤولية ولكل فرع (مؤشرات جزئية) (دادي عدون، 2004). وبالتالي يمكن تحديد المؤشرات الجزئية في مؤشرات مادية من حيث عدد الأسرة، عدد السواح، المداخل، العمال الواجب تكوينهم، مناصب الشغل، المشاريع ذات الأولوية من فنادق الشبكة

، قريات سياحية متميزة، أراضي مخصصة للتوسع السياحي، حضائر بيئية وسياحية، وكالات سياحية ناشطة،.... مؤشرات مالية (حصة السياحة في الناتج المحلي الخام خارج المحروقات، وضعية ميزان المدفوعات (إيرادات ونفقات السياحة)، بينما المؤشرات الكلية من خلال المؤشرات العالمية للمنظمة العالمية للسياحة والسفر، والتي تستخدمها الحكومات والهيئات الرسمية السياحية كمرجع أساسي لقياس إلى أي مدى تطورت الوضعية السياحية لكل دولة، ولعل من بين المؤشرات المستخدمة مثلا: تنافسية الأسعار، البنى التحتية للنقل الجوي، للنقل البري والنقل البحري، الموارد الطبيعية، البنية التحتية للخدمات السياحية..... إلخ. والشكل البياني الموالي أكثر تعبيراً عن المؤشرات المعتمدة في لوحة القيادة العالمية للمنظمة العالمية للسياحة والسفر، والتي صنفت الجزائر في المرتبة 118 عالمياً حسب تقرير 2017 للمنتدى الاقتصادي العالمي من بين 136 دولة.

شكل 3: مؤشرات لوحة القيادة العالمية للسياحة والسفر - نموذج الجزائر-



Source: World Economic Forum, "The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017 Paving the way for a more sustainable and inclusive future". P.80.

4. جمع المعلومات:

لتحديد المؤشرات تعتبر المعلومة مهمة، ولذلك وضعت وزارة السياحة منصة خاصة تحت عنوان بوابة الخدمة العمومية لقطاع السياحة على موقعها الإلكتروني. <https://portail.mta.gov.dz/>

تعتبر المعلومة المحصل عليها مهمة وأهميتها تتوقف على المعايير الواجب توفرها فيها من أجل تقييم المؤشر حسب الجهات المشاركة في إعداد المخطط وتنفيذه ومتابعته من متعاملين وفاعلين مركزيين ومحليين في السياحة بمختلف الرتب: إدارات فندقية، أصحاب مطاعم، القائمين على الرحلات، المرشدين، الفاعلين والجمعيات، مستثمرين.

وبالاعتماد على ما ساقه Alain F (2011.P.341) من معايير لاختيار المؤشرات المناسبة في بناء جدول القيادة نضع الجدول الموالي:

جدول 4: مؤشرات ومعايير بناء جدول القيادة:

معايير المعلومات/المؤشرات (الجزئية)	المعايير					
	معايير توفر المعلومة وإتاحتها	معايير الإعلان والإفصاح عنها	معايير تكلفتها	معايير الاستدامة	معايير الثقة والمصادقية	معايير البساطة
المؤشرات المادية	عدد السواح	X	X	X	X	X
	عدد الأسرة	X	X	X	X	X
	مناصب الشغل	X	X	X	X	X
	التكوين البيداغوجي	X	X	X	X	X
	فنادق الشبيكة	X	X	X	X	X
	القرى السياحية	X	X	X	X	X

x	x	x	x	x	x	أراضي مخصصة للتوسع	المشاريع ذات الأولوية
x	x	x	x	x	x	الحضائر البيئية والسياحية	
x	x	x	x	x	x	الميزانية المخصصة	المؤشرات المالية

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى المعلومات المقدمة أعلاه مع اعتماد على ما جاء به Alain Fernandez فيما يتعلق بمعايير المؤشرات. في إطار المشاريع ذات الأولوية فيما يخص مثلا الحظيرة الوطنية لمؤسسات الإيواء الفندقية أو مناطق التوسع السياحي حسب الموقع الجغرافي، يمكن إعداد لوحة قيادة حسب معيار الطابع أو الطبيعة القانونية بالنسبة للحظيرة وحسب وضعية مخططات التهيئة السياحية أو مساحة مناطق التوسع حسب إحصائيات 2021 و 2022 كما يلي:

جدول 5: مؤشرات ومعايير بناء جدول القيادة للحظيرة الوطنية لمؤسسات الإيواء الفندقية:

المعايير حسب الطبيعة القانونية					المعايير حسب الطابع						
المجموع	المشارك (عام و خاص)	الجماعات المحلية	خاص	عام	المجموع	مناخي	حموي	صحراوي	ساحلي	حضري	الطابع / والطبيعة القانونية
132266	4655	3134	104920	19557	132266	1883	4598	6620	33588	85577	عدد الأسرة (2021)
145526	4655	3134	118020	19717	145526	1899	5189	6946	37586	93906	عدد الأسرة (2022)
1502	11	54	1357	80	1502	19	27	83	258	1115	عدد المؤسسات الفندقية (2021):
1567	11	54	1430	81	1576	20	33	86	283	1154	عدد المؤسسات الفندقية (2022):

المصدر: لمرجع: وزارة السياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي، مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائيات، "ملخص للوحة القيادة لقطاع السياحة والصناعة التقليدية لسنة 2021" و "لسنة 2022" على الموقع <https://www.mta.gov.dz/> _ تاريخ الإطلاع 2025/04/16 على الساعة

00:14

جدول 6: مؤشرات ومعايير بناء جدول القيادة لمناطق التوسع السياحي حسب الموقع الجغرافي

مناطق التوسع السياحي حسب الموقع الجغرافي							
المجموع	مزدودة	غير مزودة	غير منطلقة	المتوقفة في المرحلة الأولى	المكتملة في طور الدراسة	المكتملة في طور المصادقة	المصادق عليها
224	29	21	11	64	38	61	عدد المناطق لسنة 2021
المجموع	ولايات الجنوب		ولايات الهضاب العليا		الولايات الساحلية		

عدد مناطق التوسع 2	165	55	29	249
لسنة 2022				
مساحة مناطق التوسع السياسي (هكتار)	38510.90	8983.08	10378.21	57872.20

المصدر: وزارة السياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي، مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائيات، "ملخص للوحة القيادة لقطاع السياحة والصناعة التقليدية لسنة 2021" و"لسنة 2022" على الموقع <https://www.mta.gov.dz/> تاريخ الإطلاع 2025/04/16 على الساعة 00:14

5. نظام لوحة القيادة:

الهدف من بناء نظام لوحة القيادة حسب طريقة GIMSI هو مراقبة الانسجام الكلي لها. وهذا ما يدفعنا إلى لوحة القيادة الشاملة للقطاع من خلال المعلومات المحصل عليها من مختلف الجهات الفاعلة، وهو ما تحاول تداركه والحصول عليه من خلال البوابة الإلكترونية التي فتحتها وزارة السياحة بغرض جمع المعلومات مباشرة من مصدرها ومن الجهات المسؤولة عن تنفيذ استراتيجية الدولة في مجال التنمية السياحية المستدامة. كما أن وجود لوحة قيادة شاملة أو عامة تسمح باستدراك مشاكل السياسة المسطرة وإيجاد الحلول، ومن شأنها أيضا أن تعكس حقيقة تنفيذ المهام وتسييرها ارتباطا بكل جهة.

على سبيل المثال يمكن إعداد لوحة قيادة شاملة لقطاع السياحة متعددة المعلومات لفترة معينة، أو متعددة السنوات، بما يسمح من تحليل السياسة المتبعة واتخاذ القرارات المناسبة حسب ما تدلي به أرقام المؤشرات. والجدول الموالي يعبر عن ذلك:

جدول 5: لوحة القيادة الشاملة للمقومات الأساسية لقطاع السياحة للفترة 2023-2021

المؤشرات/المعلومات	2021-2020	2022-2021	2022-2023	نسبة التغير 2022/2023
تطور عدد السياح الأجانب*	66995	757380	3292508	334.72%
تطور عدد السياح الجزائريين المقيمين بالخارج*	58243	640668	1096989	71.22
حروج المواطنين المقيمين إلى الخارج	344162	2864606	5851189	104.26
عدد الوكالات السياحية الناشطة وطنيا*	4267	4722	4999	5.86
عدد الأسرة (عام، خاص، الجماعات المحلية، المشترك (العام والخاص) *	132266	145526	151052	3.80
عدد الأسرة حسب مجموع المؤسسات المصنفة	65706	75180	81151	7.94
عدد الأسرة حسب مؤسسات فندقية في طريق التصنيف	66560	70346	69901	-0.63
عدد المؤسسات الفندقية (عام، خاص، الجماعات المحلية، المشترك (العام والخاص) *	1502	1567	1638	4.53
الانحراف في مخطط الجودة السياحي (المؤسسات السياحية المستغلة)	246	250	241	-3.6
الانحراف في مخطط الجودة السياحي (وكالات السياحة والأسفار)	222	231	258	11.68
الانحراف في مخطط الجودة السياحي (محطات حموية)	07	07	07	00
الانحراف في مخطط الجودة السياحي	18	18	18	00

إعداد لوحة القيادة وفق الطريقة الشاملة لنظام المعلومات الفردي - طريقة GIMSI -

تطبيق النموذج على قطاع السياحة في الجزائر - خلال الفترة 2021-2023

(مطاعم)				
عدد مناطق التوسع والمواقع السياحية	224	249	249	00
وضعية المشاريع السياحية (طور الإنجاز)	747	701	674	-3.85
وضعية المشاريع السياحية (مشاريع متوقفة)	342	427	455	6.56
وضعية المشاريع السياحية (غير منطلقة)	1385	1342	1017	-24.22
وضعية المشاريع السياحية (مشاريع منتهية الأشغال)	111	92	89	-3.26
مجموع المشاريع السياحية	2585	2562	2235	-12.76
مساهمة قطاع الساحة في التوظيف (المرشدين السياحين (محلي ووطني)) *	200	212		التغير لسنة 2022 / 2021 6%
المعلومات المالية للفترة 2021-2023				
حصة السياحة في الناتج المحلي الخام ***0	0.81	1.06	1.47	38.67
تطور إيرادات السياحة *****	79 مليار دولار أمريكي	219 مليار دولار أمريكي		/2021/2022 177.21%
الميزانية العامة للدولة **/*	5.314.506.529.000	6.311.532.437.000	14.706.828.387.000	2.33
اعتمادات قطاع السياحة **/*	3.244.688.000	3.585.273.000	5.640.109.000	1.57
اعتمادات القطاع إلى ميزانية الدولة %	0.61%	0.56%	0.38%	

المصدر: من إعداد الباحثة. إستنادا على معطيات وزارة السياحة والصناعة التقليدية، مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائيات، "ملخص للوحة القيادة لقطاع السياحة والصناعة التقليدية لسنة 2021" و"لسنة 2022" و*** "تدفق السواح عبر الحدود الجزائرية سنة 2023"، إصدار جانفي 2024 على الموقع <https://www.mta.gov.dz> تاريخ الإطلاع 2025/04/16

****إحصائيات تطوير إيرادات السياحة من الموقع <https://ar.tradingeconomics.com/algeria/tourism-revenues#:~:text=%D9%81%D9%8A%20%D8%B9%D8%A7%D9%85%201997-,%D8%A5%D9%8A%D8%B1%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%A%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1%20%D8%A8%D9%84%D8%BA%D8%AA%20%D9%85%D8%AA%D9%88%D8%B3%D8%B7%20%E2%80%8B%E2%80%8B%D9%82%D9%8A%D9%85%D8%AA%D9%87%D8%A7%20211.07,%D8%AF%D9%88%D9%84%D8%A7%D8%B1%20%D8%A3%D9%85%D8%B1%D9%8A%D9%83%D9%8A%20%D9%81%D9%8A%20%D8%B9%D8%A7%D9%85%201997>

الساعة 20:50 ***** حساب التغير من إعداد الباحثة. **/* إحصائيات قوانين المالية لسنة 2021، قانون رقم 20-16 مؤرخ في 16 جمادى الأولى عام 1442 الموافق 31 ديسمبر سنة 2020، ج. ر. عدد 83. وقانون المالية لسنة 2022 رقم 21-16 مؤرخ في 25 جمادى الأولى عام 1443 الموافق 30 ديسمبر 2021، ج. ر. العدد 100، وقانون المالية التصحيحي رقم 23-15 المؤرخ في 21 ربيع الثاني عام 1445 الموافق 5 نوفمبر لسنة 2023، ج. ر. العدد 70.

كما هو ملاحظ في الجدول الشامل للوحة القيادة نجد معلومات عامة عن مؤشرات مالية مثلا قد تخصص له لوحة قيادة خاصة خلال سنة أو فترة بذاتها مثلا 2009-2019، أو 2019-2025 كما هو موضح نظريا في الجدول الموالي (لعدم توفر الإحصائيات باستثناء تلك المرصودة في الجدول أعلاه):

جدول 6: لوحة القيادة المالية

الانحراف	المحقق	التوقعات	المقاييس (المؤشرات)	أهداف السياسة	مجال الاستراتيجية (السياسة)	المجور
			- التدفق النقدي الناتج عن السياحة. - معدل العائد على الاستثمار. - عوائد السياحة من العملة الصعبة. - معدل نمو حجم بيع السلع التقليدية. - مقارنة صافي الربح بقطاعات أخرى. - مساهمة قطاع السياحة في الناتج المحلي الإجمالي. - النفقات السياحية مقارنة بالناتج المحلي الإجمالي. - عائد القطاع مقارنة بإجمالي صادرات البلد من سلع القطاعات الأخرى.	- استغلال الطاقات السياحية الموجودة. - معدل عائد على رأس المال المستثمر في السياحة. - زيادة ربح القطاع السياحي.	النمو المالي: العائدات السياحية	مالي

المصدر: من إعداد الباحثة بتصورات خاصة عن مؤشرات مالية ترتبط بالقطاع.

3.7. تنفيذ لوحة القيادة:

تنفيذ لوحة القيادة يكون من خلال اختيار برامج الإعلام الآلي وتطوير شبكة اختيار حزم البرامج المناسبة في ظل تعدد المعلومة وتنوعها، كما يجب أن يتم في ظل تكامل البرامج ونشرها على مستوى كل أقسام المؤسسة (حسب طريقة GIMSI)، وبالنظر إلى قطاع السياحة يمكن النظر إلى شبكة الاختيار من خلال برنامج الحكومة الإلكترونية الذي يجب أن يتم الربط من خلاله كل القطاعات فيما بينها والمتفاعلة لأجل تنفيذ سياسة التنمية السياحية المستدامة، ليس لتبادل المعلومات فحسب وإنما لا بد من تسجيل تلك المعلومات في منصة خاصة ربما تسمى منصة TABLEAU DE BORD أو منصة SHAREPOINT والتي من المفروض كل إدارة أو هيئة عامة أو قطاع تفكر في إطلاقها كمشروع مما يساعد على مراقبة التسيير بها بالتنسيق والربط بين مختلف الإدارات والأقسام التابعة للهيئة المركزية (استنتاج الباحثة).

4.7. المتابعة والتحسين المستمر:

المتابعة والتحسين المستمر هما إحدى آليات الجودة. وهي المرحلة الأخيرة من إعداد لوحة القيادة حسب طريقة GIMSI. تقوم عملية التحسين المستمر في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية بالغة على مستوى مختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسات. وهذا المبدأ يؤكد أن الجودة النهائية ما هي إلا سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة. (Dale, 1999)

إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة على مستوى المؤسسة، كما تعتبر عنصرا أساسيا في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط، وذلك لأن التركيز على التحسين المستمر لمختلف أنظمة العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية والموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك. (عبد الرحيم، يونيو 2010). بالرجوع إلى لوحة القيادة على مستوى قطاع السياحة، وعند كل مستوى من المستويات المتابعة لمختلف الأنشطة المرتبطة بالسياحة مثلا الإطعام، التوجيه، خدمات النقل، الاسعار ومتابعة الآراء والنصائح والشكاوى من السواح، من شأنها أن تساعد على التحسين والرفع من قيمة المنتج المقدم وتطويره من خلال تحليل النتائج واتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها. هذا على المستوى الجزئي، أما على المستوى الكلي يمكن للوحة القيادة أن تعطي صورة عاكسة لحقيقة السياحة في الجزائر من خلال المؤشرات. وحسب تقرير المنتدى العالمي للاقتصاد لسنة 2017 Word Economic

Forum (Economic, 2017) احتلت الجزائر المرتبة 118 عالميا من بين 136 دولة بنتيجة 3.07، مقارنة بالمغرب الذي احتل المرتبة 65 بنتيجة 3.81 وتونس التي احتلت المرتبة 87 بنتيجة 3.50. وهذا استنادا إلى مؤشرات تنافسية السفر والسياحة المتمثلة في: تنافسية الأسعار، البيئة المستدامة، البنية التحتية للنقل الجوي، البنية التحتية للنقل البري والبحري، البنية التحتية للخدمات السياحية، الموارد الطبيعية، الموارد الثقافية وسياحة الأعمال، الانفتاح على العالم، أولوية قطاع السياحة والسفر، جاهزية المعلومات التكنولوجية، الموارد البشرية وسوق العمل، الصحة والنظافة، الأمن والاستقرار، بيئة الأعمال (كما هو موضح في الشكل أعلاه).

واستنادا إلى ما جاء في التقرير لسنة 2017 يمكن إعداد لوحة قيادة للمقارنة بين دول الجوار (المغرب وتونس) والتي يمكن أن تكون مرآة كاشفة عن نقط القوة والضعف للسياحة في الجزائر من خلال مؤشرات أدائها والتي على أساسها يمكن اتخاذ إجراءات تصحيحية أو تحسينية حسب الموقف.

جدول 7: لوحة قيادة مقارنة بين الجزائر- تونس- المغرب

مؤشرات الأداء			مرتبة الدول من بين 136			مؤشرات الأداء			مرتبة الدول من بين 136		
			الجزائر	المغرب	تونس				الجزائر	المغرب	تونس
تنافسية الأسعار			4	47	9	الانفتاح على العالم،			134	91	76
			(1)	(3)	(2)				(3)	(2)	(1)
البيئة المستدامة			106	107	89	أولوية قطاع السياحة والسفر			131	35	48
			(2)	(3)	(1)				(3)	(1)	(2)
البنية التحتية للنقل الجوي			100	63	85	جاهزية المعلومات التكنولوجية			96	77	73
			(3)	(1)	(2)				(3)	(2)	(1)
البنية التحتية للنقل البري والبحري			105	60	95	الموارد البشرية وسوق العمل،			112	117	113
			(3)	(1)	(2)				(1)	(3)	(2)
البنية التحتية للخدمات السياحية			131	80	69	الصحة والنظافة،			89	99	75
			(3)	(2)	(1)				(2)	(3)	(1)
الموارد الطبيعية			124	47	94	الأمن والاستقرار،			81	20	102
			(3)	(1)	(2)				(2)	(1)	(3)
الموارد الثقافية وسياحة الأعمال			53	41	83	بيئة الأعمال.			110	49	66
			(2)	(1)	(3)				(3)	(1)	(2)

المصدر من إعداد الباحثة، استنادا على معلومات تقدير المنتدى الاقتصادي العالمي لسنة 2017- ص.ص. 80- 248- 324. (1)، (2)، (3) تبين مرتبة الدولة عند مؤشر معين بالمقارنة مع الدولة الأخرى.

من خلال بيانات مؤشرات الأداء يتبين أن الجزائر رغم أنها تحتل المرتبة (1) في تنافسية الأسعار مقارنة بالمغرب وتونس ورغم أنها تمتلك مؤشرات بشرية قادرة وسوق عمل واعد إلا أنها في مرتبة متأخرة مقارنة بكل من تونس والمغرب ولعل المؤشر الأكثر دلالة ضمن المؤشرات هو مؤشر أولوية القطاع الذي احتل المرتبة (3) وهذا ما تفسره باقي المؤشرات الأخرى التي احتلت نفس المكانة (3) والمتمثلة على وجه العموم في نقص البنى التحتية على اختلاف أنواعها (برية، بحرية، جوية، بنية خدمات سياحية) وفي ضعف الإنفتاح على العالم، وهو ما نراه مخالفا تماما بالنسبة لتونس والمغرب.

وهذه النتائج تبين تنافسية القطاع من حيث النتائج المحصلة بالنسبة للدول الثلاثة كما توضحه بيانات الجدول الموالي:

جدول 8: لوحة قيادة مؤشرات تنافسية القطاع السياحي بين الجزائر - تونس - المغرب

المؤشرات	الجزائر	المغرب	تونس
وصول السياح الدوليين International tourist arrivals	1.710.000	10.176.762	5.359.309
عائدات السياحة الدولية الواردة International tourism inbound receipts	307.7 مليون دولار أمريكي	5.582.8 مليون دولار أمريكي	1.380.8 مليون دولار أمريكي
متوسط الإيصالات لكل وصول Average receipts per arrival	US \$179.9	US \$575.1	US \$257.7
الناتج المحلي الإجمالي للسياحة السفر industry GDP	5.887.4 مليون دولار أمريكي بنسبة 3.5%	7.735.4 مليون دولار أمريكي بنسبة 7.7%	2.524.5 مليون دولار أمريكي بنسبة 5.8%
التوظيف في السياحة والسفر industry employment	327,306 وظيفة بنسبة 3%	731.525 وظيفة بنسبة 6.8%	185.290 وظيفة بنسبة 5.3%

المصدر من إعداد الباحثة استنادا على المعلومات المتوفرة بتقرير

Paving the way for a more sustainable and inclusive future". World Economic Forum, "The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017
0- 248-3248P.

8. الخلاصة:

إن التعقيدات والتحديات التي أصبحت تواجهها المؤسسات على وجه العموم انطلاقا من بداية القرن العشرين خصوصا مع نموها وتطورها، دفعت بهذه المؤسسات إلى الاهتمام بمراقبة التسيير ليس من جانب محاسبي كما كان في بداية وجود المؤسسة ولكن تطورت المراقبة واتسعت لتشمل جميع وظائف المؤسسة كنتيجة حتمية لكثرة النشاطات والعمليات الإنتاجية. وحتى تكون هذه المراقبة عند المستوى المطلوب لاتخاذ القرار وتقييم الأداء كان من الضروري تدعيمها بأدوات وأساليب علمية محاسبية وغير محاسبية تتماشى والتطورات الحاصلة، ومن بين هذه الأدوات لوحة القيادة.

تعتبر لوحة القيادة إضافة على أنها أداة تسيير فهي أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بجلب انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها. وهي أداة تعطي صورة مرئية آنية وبسيطة عن تسيير المؤسسة من خلال التمثيل المبسط والملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسير أثناء سير العمليات اليومية لتحقيق الأهداف المسطرة.

وكما جاء في متن البحث على الرغم من سهولة لوحة القيادة إلا أن تقديمها للأجوبة الشافية للمسير يشترط أن تكون لوحة القيادة مصممة تصميمًا جيدا، منظمة وذاتية ومحددة حسب كل نشاط ووفقا لكل جهة وهدف معين. وهذا ما يدل على أنه لا توجد طريقة موحدة للوحة القيادة بل هي تختلف وتتعدد باختلاف الوظائف؛ وتصميمها الجيد يشترط اقتطاع مجموعة من الخطوات، التي اختلفت في تحديد عددها الأكاديميون ورجال الميدان على غرار النموذجين الذين تم تقديمهما في البحث وهما نموذج Alain Fernander الأكاديمي نموذج Kilian bazin (المستشار في مجال التسويق) بحيث قدم الأول ستة مراحل والثاني عشرة مراحل ، وإن كان العدد لا يهم كثيرا ولكن كلاهما اتفقا وأكدوا على أهمية لوحة القيادة في مجال اتخاذ القرار على المستوى الاستراتيجي كما على المستوى العملي، وكلاهما أكدوا أيضا على أهمية المعلومة التي تتضمنها أو المؤشرات التي يجب اختيارها بعناية وإيصالها للمسيرين.

كما تناول البحث نموذج تطوري للوحة القيادة وهو لوحة القيادة الشاملة لنظام المعلومات الفردي GIMSI الذي يركز على مفهوم توزيع الأهداف التشغيلية على مختلف مستويات المؤسسة مع إشراك العاملين في إعداد لوحة القيادة. ويعتمد النموذج على أربعة أقسام موزعة على عشرة مراحل، وهو النموذج الذي قامت عليه الدراسة التصورية (النظرية) لقطاع السياحة في الجزائر ، كنموذج تطبيقي على القطاع العام. ومن خلال النموذج تم توضيح بعض المؤشرات المناسبة في بناء لوحة القيادة لقطاع السياحة بالإشارة مثلا إلى المؤشرات المادية (عدد السواح، عدد الأسرة، مناصب الشغل، التكوين البيداغوجي) والمؤشرات المالية (الميزانية المخصصة) إلى جانب المشاريع ذات الأولوية (القرى السياحية، الأراضي المخصصة للتوسع، الحضائر البيئية

والساحية) وهي مؤشرات يمكن اختيارها استنادا إلى معايير محددة مثل معيار توفر المعلومة وإتاحتها، معيار الإعلان والإفصاح عنها، معيار تكلفتها، معيار الاستدامة، معيار الثقة والمصدقية ومعيار البساطة.

وبالنظر إلى المؤشرات ومعايير اختيارها يتضح لنا أن بناء لوحة القيادة على الرغم من بساطتها إلا أنها تحتاج إلى المعلومة الصادقة والصحيحة حتى يتسنى للقطاع تقييم أدائه الحالي ومقارنته بالأداء الماضي بما يسمح لمتخذي القرار من اتخاذ الإجراءات المناسبة في حالة وجود مشكل وتصحيح أو تحسين ما يمكن تحسينه في المستقبل، وهو ما لا يمكن أن تلبه إلا لوحة القيادة من خلال المعلومات المسجلة على مستواها. وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى، والفرضية الثانية خاصة اليوم في ظل الرقمنة، فالمتطلع على موقع قطاع السياحة والصناعة التقليدية يجد ضالته بحكم أن كل المعلومات تقريبا متوفرة على الموقع. أما توصية البحث كانت ضمنية من خلال خطوة تنفيذ لوحة القيادة عندما أشارت الباحثة إلى ضرورة إطلاق منصة خاصة ربما تسمى منصة TABLEAU DE BORD أو منصة SHAREPOINT والتي من المفروض كل إدارة أو هيئة عامة أو قطاع يفكر في إطلاقها كمشروع مما يساعد على مراقبة التسيير بها بالتنسيق والربط بين مختلف الإدارات والأقسام التابعة للهيئة المركزية في إطار تنفيذ سياسة تنمية معينة وبالنسبة لقطاعنا لتنفيذ سياسة التنمية السياحية المستدامة.

المصادر والمراجع

6. Bazin Kilian 10". (2022). *étapes pour faire un tableau de bord* . In toucantoco.com : <https://www.toucantoco.com/blog/10-etapes-pour-faire-un-tableau-de-bord-en-2022>
7. com openmindt 8". (2023 ,09 04) .*avantages de posséder un tableau de bord pour une entreprise manufacturière*." in openmindt.com: <https://www.openmindt.com/blog/dev/8-avantages-de-posseder-un-tableau-de-bord-pour-une-entreprise-manufacturiere#:~:text=Les%20tableaux%20de%20bord%20>
8. Economic Forum World ". (2017) .*The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017 Paving the way for a more sustainable and inclusive future* , , "in https://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf.
9. Fernadez Alain (بلا تاريخ). *methode GIMSI* . in piloter.org: <http://www.piloter.org/mesurer/methode/methode-GIMSI-phases.htm>
10. Fernandez Alain (2011) , *les nouveaux tableaux de bords des managers, 5ème édition* . Editions Eyrolles.
11. Fernandez Alain " . (2021 ,01 21) .*Méthode GIMSI 4 phases et 10 étapes*."in . piloter.or : <https://www.piloter.org/mesurer/methode/methode-GIMSI-phases.htm>
12. Fernandez Alain . (2023 ,08 13) .*principe-tableau-de bord* in piloter.org : <http://www.piloter.org/mesurer/tableau de bord/principe-tableau-de bord.htm>
13. Fernandez Alain) .Avril 2023 .(*Définition et principe du tableau de bord de l'entreprise* .Eyrolles.
14. H.Besterfield, (et .L.) Dale ". (1999) .*Total Quality Management", 2nd edition* . . Upper: Prentice Hall Saddle River, 1999.
15. *tableau de bord de gestion* . (2023 ,08 13) .wikipedia: in [https://fr.wikipedia.org/wiki/Tableau_de_bord_\(gestion\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Tableau_de_bord_(gestion))

16. الكتاب الأول. (جانفي 2008 ، ص28). المخطط التوجيهي لتهيئة السياحة ، الكتاب الأول تشخيص وفحص السياحة الجزائرية ، . الجزائر.
17. تاصر دادي عدون. (2004 ،). مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ، الجزائر: دار المحمدية.
18. القانون رقم 02/02. (المؤرخ في 5 فبراير 2002). المتعلق بحماية الساحل ، الجريدة الرسمية العدد 10 لسنة 2002. الجزائر.
19. القانون رقم 10/02. (المؤرخ في 21/10/2010). يتضمن المصادقة على المخطط الوطني لتهيئة الإقليم ، الجريدة الرسمية العدد 61. الجزائر.
20. القانون رقم 01/03. (الملخ في 17 فبراير 2003). المتعلق بالتنمية المستدامة للسياحة، الجريدة الرسمية العدد 11. الجزائر.
21. القانون رقم 02/03. (المؤرخ في 17 فبراير 2003). المتعلق بالقواعد العامة للاستعمال والاستغلال السياحيين للشواطئ ، الجريدة الرسمية العدد 11. الجزائر.
22. القانون رقم 03/03 (المؤرخ في 17 فبراير 2003). المتعلق بمناطق التوسع والمواقع السياحية ، الجريدة الرسمية العدد 11. الجزائر.
23. القانون رقم 20/10 (المؤرخ في 15/12/2001). لمتعلقة بتهيئة الإقليم وتنميته المستدامة ، الجريدة الرسمية العدد 77. الجزائر.
24. المرسوم التنفيذي رقم 10/131 (المؤرخ في 29 أبريل 2010). المتضمن تحديد مناطق التوسع والمواقع السياحية والتصريح بها وتصنيفها، الجريدة الرسمية العدد 30 المؤرخ في 2010/05/05. الجزائر.
25. المرسوم التنفيذي رقم 06/385 (المؤرخ في 28/10/2006). الذي يحدد كفاءات ممارسة الوكالة الوطنية لتنمية السياحة حق الشفاعة داخل مناطق التوسع والمواقع السياحية، الجريدة الرسمية العدد 70 المؤرخ في 2006/11/5. الجزائر.
26. قانون المالية لسنة 2021، قانون رقم 16-20 مؤرخ في 16 جمادى الاولى عام 1442 الموافق 31 ديسمبر سنة 2020، ج. ر. عدد 83.
27. قانون المالية لسنة 2022 رقم 21-الموافق 30 ديسمبر 2021، ج. ر. العدد 100،
28. قانون المالية التصحيحي رقم 23-15 المؤرخ في 21 ربيع الثاني عام 1445 الموافق 5 نوفمبر 2023، ج. ر. العدد 70.
29. وزارة السياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي، مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائيات، "ملخص للوحة القيادة لقطاع السياحة والصناعة التقليدية لسنة 2021" على الموقع <https://www.mta.gov.dz> تاريخ الإطلاع 2025/04/16
30. وزارة السياحة والصناعة التقليدية، مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائيات، "ملخص للوحة القيادة لقطاع السياحة والصناعة التقليدية لسنة 2022" على الموقع <https://www.mta.gov.dz> تاريخ الإطلاع 2025/04/16
31. وزارة السياحة والصناعة التقليدية، مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائيات "تدفق السواح عبر الحدود الجزائرية سنة 2023"، أصدر جانفي 2024 على الموقع <https://www.mta.gov.dz> تاريخ الإطلاع 2025/04/16
32. احصائيات تطوير إيرادات السياحة على الموقع <https://ar.tradingeconomics.com/algeria/tourism-revenues#:~:text=%D9%81%D9%8A%20%D8%B9%D8%A7%D9%85%201997->

[%D8%A5%D9%8A%D8%B1%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1%20%D8%A8%D9%84%D8%BA%D8%AA%20%D9%85%D8%AA%D9%88%D8%B3%D8%B7%20%E2%80%8B%E2%80%8B%D9%82%D9%8A%D9%85%D8%AA%D9%87%D8%A7%2021.07,%D8%AF%D9%88%D9%84%D8%A7%D8%B1%20%D8%A3%D9%85%D8%B1%D9%8A%D9%83%D9%8A%20%D9%81%D9%8A%20%D8%B9%D8%A7%D9%85%201997](#) تاريخ الإطلاع 2025/04/16 على الساعة 20:50

33. عائشة بوشيخي، و سمير سلطاني. (8 / 04 / 2020). فعالية التحفيزات الجبائية في ترقية الاستثمار السياحي في الجزائر دراسة حالة المؤسسة الفندقية "الأوراس" - ولاية باتنة-. الملتقى الوطني الافتراضي " سبل وآليات ترقية السياحة الداخلية في الجزائر في ظل المنافسة _ الواقع والتحديات _ ". ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد بوقرة بومرداس.

34. عائشة بوشيخي، و نصيرة أوبختي. (، جامعة أحمد درارية، أدرار، أيام 3/4/5 / ديسمبر 2008). " القطاع السياحي كبديل لتمويل التنمية المستدامة في الجزائر " ، " القطاع السياحي كبديل لتمويل التنمية المستدامة في الجزائر " ، الملتقى الدولي الأول "الاستثمار في السياحة الصحراوية ورهان تهمين الموارد الاقتصادية للجماعات المحلية".

35. محمد العربي بن لخضر. (2014/2015). دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسييرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير: جامعة تلمسان.

36. محمد عبد الرحيم. (يونيو 2010)، " الجودة الشاملة ...المفهوم وفلسفة التطبيق " ، مجلة دراسات أمنية، العدد 2، .

على الموقع <https://dr-ama.com/?p=679>

¹ طريقة GIMI أو الطريقة الشاملة لنظام المعلومات الفردي وهي اختصارا للعبارات التالية: Généralisation, Information, Méthode, Système, Individuelle

² Kilian Bazin خبير مستشار في مجال التسويق لدى شركة Toucan –Guided Analytics ومؤسس مشارك لها Co-founder Toucan Toco .