

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان : علوم اقتصادية ، علوم التسيير و علوم تجارية  
الشعبة : علوم التسيير  
التخصص : تدقيق و مراقبة التسيير

من إعداد الطالبة : مريم حماني  
بـعـنـوان:

# تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحات القيادة

"دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة SNVI"

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 26 / 06 / 2013  
أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاستاذة / صالحى سميرة (استاذة مساعدة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) رئيسا  
الدكتور / سويسي هواري (استاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مشرفا و مقررا  
الدكتور/عرابة الحاج (استاذ محاضر- جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مناقشا

السنة الجامعية : 2012/2013



جامعة قاصدي مرباح- ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان : علوم اقتصادية ، علوم التسيير و علوم تجارية  
الشعبة : علوم التسيير  
التخصص : تدقيق و مراقبة التسيير

من إعداد الطالبة : مريم حماني  
بغنوان:

# تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحات القيادة

" دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة SNVI "

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 26 / 06 / 2013  
أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاستاذة / صالحى سميرة (استاذة مساعدة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) رئيسا  
الدكتور / سويسي هواري (استاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مشرفا و مقررا  
الدكتور/عرابة الحاج (استاذ محاضر- جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مناقشا

السنة الجامعية : 2012/2013

## الإهداء

إلى الوالد الكريم الذي بذل الغالي و النفيس ، لأجل أن أتم مشواري التعليمي ، و أنتظر

بشوق و لهفة كبيرين حتى يرى هذا العمل

إلى الوالدة الكريمة التي عبت دعواتها لي طريق الخير و التوفيق

أسأل الله أن يلهمني القدرة و العون على برّهما

إلى أخواتي و إخوتي ، الأهل و الأقارب و الأصدقاء

إلى هؤلاء جميعاً أهدي هذا العمل

مريم



## الشكر

الحمد و الثناء و الشكر للعلي القدير على نعمه الظاهرة و الباطنة و توفيقى لإنجاز هذا العمل

إعترافا بالفضل و تقديرا للجميل لا يسعني بعد الانتهاء من إعداد هذا البحث إلا أن أتوجه

بجزيل الشكر و الامتنان إلى الأستاذ المشرف سويسي الهواري و إلى الأستاذة حورية بالطرش

و إلى كل من لم يخل علي بنصائحه و إرشاداته و توجيهاته

و إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث

و الحمد لله الذي تمت بنعمه الصالحات

مريم

### الملخص:

تبين الدراسة التي بين أيدينا في معرفة تقييم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة و ذلك بواسطة لوحات القيادة، حيث أن معظم المؤسسات تسعى إلى استخدام هذه الأداة بكفاءة و فعالية و ذلك للحفاظ على السير الحسن لنظام مراقبة التسيير .

و لذلك فقد قمنا بإسقاط الجانب النظري المؤسسة الوطنية لسيارات الصنافية – ورقلة – لمعرفة ما إذا كانت لوحات القيادة المتواجدة في المؤسسة تساهم فعلاً في تقييم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة ، و من خلال النتائج التي تم التوصل إليها اتضح أنها عبارة عن جداول رقمية ، وهذا يعني أن لوحات القيادة في المؤسسة لا تقوم بدورها المتمثل في تصحيح الانحرافات و الاختلافات و اتخاذ الإجراءات .

**الكلمات المفتاحية:** تقييم ، مراقبة تسيير، لوحات القيادة

### Summary:

The study, which is in our hands to know the evaluation system of management control in the enterprise and by leadership boards, where the most enterprises seek to use this tool efficiently and effectively and to preserve the thong lick system of management control.

and, therefore, we have to drop the theory national institution industrial Car - Ouargla, in order to know whether the leadership boards in the institution truly contribute to the evaluation of management control system in the enterprise, and of the results that have been reached by it became clear that the words of digital scales , this means that the leadership boards in the institution does not play its role of correcting distortions and differences and take action.

**Keywords:** evaluation, management control, driving boards

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
07	أدوات مراقبة التسيير	1-1
09	الشكل العام للوحة القيادة في المؤسسات	2-1
20	الجدول الأول لوثيقة لوحة القيادة المالية في المؤسسة	1-2
20	الجدول الثاني للوثيقة لوحة القيادة المالية في المؤسسة	2-2
31	أهم المؤشرات الموجودة بلوحة القيادة الإنتاجية	3-2
32	أهم المؤشرات الخاصة بلوحة القيادة المالية:	4-2
32	أهم المؤشرات الموجودة بلوحة القيادة الموارد البشرية	5-2
33	أهم المؤشرات الخاصة بلوحة القيادة بالمشتريات	6-2
33	المؤشرات الخاصة بلوحة القيادة مصلحة الصيانة	7-2

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
06	مراحل عملية التقييم	1-1
10	مراحل تصميم لوحة القيادة في المؤسسة	2-1
25	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لسيارات الصناعات وورقة	1-2
35	كيفية تطبيق و استخدام لوحة القيادة في المؤسسة	2-2

قائمة الملاحق

المصدر	العنوان	رقم
مصلحة المالية	لوحة القيادة المالية	1
مصلحة الموارد البشرية	لوحة القيادة الموارد البشرية	2

مقدمة

## 1. توطئة :

عند بداية ظهور المؤسسات الاقتصادية في القرن السابع عشر كانت تعتبر عملية مراقبة التسيير عملية بسيطة جدا، حيث كان صاحب المؤسسة هو الذي يقوم بالعملية التسييرية وذلك لعدم تعقدها في ذلك الوقت. وفي بداية القرن العشرين أصبحت المؤسسات الاقتصادية تهتم بمراقبة التسيير و لكن من الجانب المحاسبي فقط ، ولكن مع التطورات الكثيرة التي شهدتها المؤسسات الاقتصادية وهذا ما أدى إلى كثرة نشاطاتها وعملياتها وبالتالي أدى إلى تعقد عملية مراقبة التسيير داخل المؤسسة ، وهكذا تغير اهتمام عملية مراقبة التسيير من مجرد اهتمامها بالوظيفة المحاسبية فقط، بل اتسعت وصارت تشمل جميع الوظائف، وهذا كله من اجل دعم عملية مراقبة التسيير ورفع مستوى أدائها و من أجل ضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة وهذا من خلال الأساليب و المعايير و الأدوات المحاسبية و الغير محاسبية التي من شأنها تقييم الاداء المالي و كل أنواع الأداء في المؤسسة .

و لكي تستطيع المؤسسات الاقتصادية مواجهة التحديات و في ظل وجود بيئة اقتصادية تتميز بعدم التأكد و شدة المنافسة ، لذلك وجب عليها البحث عن أدوات جديدة لعملية مراقبة التسيير تتماشى مع المتغيرات الجديدة في السوق ، كلوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن و المحاسبة التحليلية و الموازنات التقديرية و من خلال مساعدة هذه الأدوات تستطيع المؤسسات أن تحقق أهدافها المسطرة .

## 2. إشكالية الدراسة:

عندما نقول مصطلح مراقبة التسيير فهذا يعني لنا بأنه العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم ومقارنة نتائجهم مع أهدافهم واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها .

وهذا ما يؤدي إلى طرح الإشكالية التالي:

إلى أي مدى يساهم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحات القيادة في تقييم و تحسين وضعية المؤسسات الاقتصادية ؟

وتندرج أسئلة فرعية تحت هذا الإشكالية وهي:

1. ما هو مفهوم وأهمية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة ؟
2. ما المقصود بلوحة القيادة ؟
3. و ما هي أهم المراحل التي تمر بها لتصبح حيز التنفيذ في المؤسسة ؟
4. باعتبار لوحة القيادة أداة من أدوات من مراقبة التسيير فكيف يمكنه أن تساهم في تقييم وتفعيل نظام مراقبة التسيير في المؤسسة ؟

### 3. فرضيات البحث :

1. نظام مراقبة التسيير هو الطريقة التي نستطيع من خلالها تقييم وتوجيه موارد المؤسسة وضمان استعمالها بشكل أمثل لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية؛
2. تقوم لوحة القيادة بتلخيص المعلومات التي تكون ذات طابع مالي و الغير مالي بالإضافة إلى المعلومات المتنوعة الأخرى التي تخص مختلف النشاطات في المؤسسة وذلك لمساعدة المسؤولين بمتابعة الانحرافات التي تقع و محاولة تصحيحها ؛
3. تعتبر لوحة القيادة من بيت أهم أدوات مراقبة التسيير التي تساهم في تفعيل النظام في المؤسسة و ذلك عن طريق السماح للمسؤول بتقييم أدائه ، و قيادة العمليات الخاصة به و ذلك من أجل تحسين أدائه.
4. مبررات اختيار الموضوع:

- ✓ رغبتنا في الاطلاع على هذا الموضوع و التعرف على المفاهيم المتعلقة به.
- ✓ محاولة التعريف بلوحات القيادة التي تكاد مجهولة من طرف المسيرين داخل المؤسسة.

### 5. أهداف و أهمية الدراسة:

- تعزيز البحوث في مجال إدارة مراقبة التسيير .
- تحليل نظام مراقبة التسيير في المؤسسة و التعرف على نقاط القوة و الضعف.
- الخروج بنتائج و اقتراحات حول تقييم نظام مراقبة التسيير بواسطة لوحات القيادة.

### 6. حدود الدراسة :

**حدود الدراسة الزمنية:** تم الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة بين الشهرين مارس و أبريل 2013

**حدود الدراسة المكانية:** فقد تم إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية لسيارات الصناعية بورقلة وهذا على كيفية تقييم نظام مراقبة التسيير بواسطة لوحات القيادة.

### 7. منهج البحث و الأدوات المستخدمة:

منهج البحث المستخدم هو منهج استقرائي لأننا اعتمدنا الدراسة الميدانية و الوثائق و الإحصائيات وهذا بهدف تحديد و قياس العوامل المؤثرة على سلوك الظاهرة محل الدراسة وهذا من أجل تحليلها و التنبؤ بمسارها مستقبلا ، و أهم الأدوات المستخدمة في البحث فقد كانت المقابلة و الملاحظة.

### 8. مرجعية الدراسة :

لقد تم الاستعانة بمجموعة من الكتب و المذكرات و الملتقيات العلمية التي لها علاقة مع الموضوع محل الدراسة

## 9 . هيكل البحث:

لقد قمنا بتقسيم الموضوع إلى فصلين حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى المفاهيم الأساسية التي تخص كل من التقييم و نظام مراقبة التسيير و لوحات القيادة و هذا بغرض ابراز خصائصهم و أهدافهم مع التعرض على مختلف مراحل تصميمهم.

و في الفصل الثاني كان الغرض منه هو اسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع لمحاولة الوصول إلى مناقشة النتائج المتعلقة بنظام مراقبة التسيير و لوحات القيادة المتبع في المؤسسة الوطنية لسيارات الصنعية "وحدة ورقلة" و ذلك من خلال تقييم هذا النظام و لوحة القيادة المتواجدة لديهم.

# الفصل الأول

### تمهيد :

إن وجود نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسات مهم جداً فهو نظام هدفه الأساسي هو الرقابة الشاملة لكل الأنظمة في المؤسسة ، و لهذا فإنه من المهم أن يطبق نظام مراقبة التسيير بطريقة صحيحة و هذا من أجل ضمان تحقيق الأهداف المسطرة و تقييمها من قبل المؤسسات ، و ذلك عن طريق استخدام أدوات مراقبة التسيير مثل : المحاسبة التحليلية، لوحة القيادة ، بطاقة الأداء المتوازن التي تتيح لنا قياس مدى كفاءة و فعالية هذه الأهداف و التأكد من سيرورة العمل على تنفيذها داخل المؤسسة وهذا بأقل التكاليف الممكنة.

## المبحث الأول: الأدبيات "النظرية لتقييم نظام مراقبة التسيير"

يحتل نظام مراقبة التسيير مكانة مهمة في الوقت الراهن, داخل المؤسسات و ذلك نظراً لما يقدمه هذا النظام من مميزات و خصائص للمؤسسات, و قدرته على توجيهها وترشيدها و تقييم الأداء داخلها.

**المطلب الأول: ماهية تقييم نظام مراقبة التسيير**

**الفرع الأول: تعريف التقييم و مراحل تنفيذه**

**أولاً: تعريف التقييم**

هناك عدة تعاريف لتقييم نذكر منها:

- حيث عرفه موهان "MONAHAN" بأنه إصدار لغرض ما ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة و فعالية الأشياء.<sup>1</sup>

- ويعرف التقييم على أنه تقدير منهجي و موضوعي لمشروع او برنامج أو سياسة (جارية أو مكتملة) ولتصميمها و تنفيذها و نتائجها , و الهدف من ذلك هو تحديد ملائمة الأهداف و تحققها , و كفاية التنمية و فعاليتها و تأثيرها و استدامتها.<sup>2</sup>

ومن هذه التعاريف يمكن استخلاص التعريف التالي لتقييم :

"هو عملية منهجية و موضوعية يقدم للمؤسسات خيارات تساعد على التحسن المستمر ، و هذا من خلال بناء نظريات و نماذج لكي تحقق أهدافها بكفاءة و فعالية".

**ثانياً: مراحل تنفيذ عملية التقييم:**

تمر عملية التقييم بمراحل إبتداء من التحضير و انتهاء بوضع الاقتراحات مروراً بالتنفيذ و التحليل و هذه المراحل موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم الأفراد، دار أسامة لنشر و التوزيع، الاردن، 2012، ص 14.

<sup>2</sup> كلن كرك، جلول السامسي، هانس لندغرن، معجم المصطلحات الأساسية في التقييم و الإدارة القائم على النتائج، ص 19.

الشكل رقم(1-1): يبين مراحل عملية التقييم

التحضير	التنفيذ	التحليل	الاقتراحات و التخطيط
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد للطلوب و تقييمه .</li> <li>• بلورة أهداف التقييم .</li> <li>• تحديد مصادر للمعلومات .</li> <li>• تحديد الطرق و الادوات .</li> <li>• تحديد و توفير للوارد البشرية و للمادة.</li> <li>• تحديد الادوار و تقييم العمل.</li> <li>• تحديد الاطار الزمني.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تجميع للمعلومات .</li> <li>• تصنيف للمعلومات.</li> <li>• توثيق للمعلومات.</li> <li>• إدخال البيانات .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حلل للمعلومات .</li> <li>• حدد الاستنتاجات الرئيسية و البراهين.</li> <li>• استخلص الدروس ( الايجابية و السلبية).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد و بلورة الاقتراحات.</li> <li>• اكتب مسودة التقرير.</li> <li>• ناقش للمسودة مع المنظمة و الاطراف المعنية.</li> <li>• اعمل على الوصول إلى اتفاق مع الاطراف المعنية ( احرص على أن الهدف الرئيسي ليس للحكم و لكن لتعلم من أجل التطوير).</li> <li>• من المفيد في كثير من الاحيان أن يلي التقييم إعادة تخطيط للمستقبل وفقاً لتعلم و الخبرة.</li> </ul>

المصدر: هبة الطيبي ، دليل منظمات المجتمع المدني حول التقييم و المتابعة، مكتب الشرق الاوسط العربي، صفحة 29

الفرع الثاني: تعريف نظام مراقبة التسيير و أهميته

أولاً: تعريف نظام مراقبة التسيير:

- عرف Anthony (1965) مراقبة التسيير على أنها: " تلك العملية التي يستطيع من خلالها المسيرين ضمان الحصول على الموارد و إستخدامها بكفاءة و فعالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة " <sup>1</sup>.
- ويعرفها C.Alazard: "على أنها رقابة تسييرية تبحث عن إدراك و وضع وسائل معلوماتية موجهة ، لتمكين المسؤولين من التصرف و تحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف و الوسائل وما هو محقق ، لذا يجب اعتباره نظاماً معلوماتي لقيادة و تسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية و نجاعة الأداء لبلوغ الأهداف " <sup>2</sup>.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن استنتاج أن نظام مراقبة التسيير:

- يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية و بأقل تكلفة ممكنة؛
- تستطيع المؤسسة من خلاله أن تقييم النتائج المحققة مع النتائج المسطرة و تحليل الانحرافات؛
- يساعد نظام مراقبة التسيير المسيرين على التحكم في أدائهم و هذا من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة مسبقاً.

<sup>1</sup>Dutgea ,contrôle de gestion » 2 eme annee ,2005\_2006

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون و آخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة البنوك)، دار المحمدية العامة ، الجزائر، 2003. صفحة 10 .

ثانياً: أهمية نظام مراقبة التسيير: لنظام مراقبة التسيير أهمية بالغة في المؤسسات فمن خلاله نستطيع أن:

- نقسم المؤسسة إلى وحدات إدارية ، أو ما تعرف بمراكز المسؤولية.
- نسجل المؤشرات المالية و الغير مالية التي تمكن من قياس أداء كل مستوى من مستويات<sup>1</sup>.
- نقيم الأداء و تصحيح الانحرافات داخل المؤسسة.
- توفر المعلومات المناسبة من أجل اتخاذ القرار المناسب.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: أدوات مراقبة التسيير:

لمراقبة التسيير أدوات مهمة تساعد في العملية التسييرية و عملية تقييم الأداء داخل و خارج المؤسسة وهذه الأدوات ملخصة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم(1-1): يبين أدوات مراقبة التسيير

الأداة	مفهومها	الهدف من هذه الأداة
المحاسبة التحليلية	هي أداة تسيير مخصصة لمتابعة و فحص التدفقات الداخلية للمؤسسة بهدف إبراز و تقديم المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المساعدة في تحديد أسعار البيع</li> <li>- المساعدة على التمييز بين المنتجات المرهجة و غير المرهجة.</li> <li>- تساعد على تحديد قيمة المخزون باستعمال الجرد الدائم.</li> </ul>
الموازنات التقديرية	هي أداة تعبر بما المؤسسة عن خططها و برامجها المستقبلية في شكل أرقام (كماً و نقداً).	<ul style="list-style-type: none"> <li>أداة للمراقبة و المتابعة لتقييم الأداء في مختلف الأقسام و أجزاء المؤسسة.</li> <li>أداة تساعد على توجيه إدارة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.</li> <li>العمل على تحديد المتطلبات و الموارد الضرورية التي تحتاجها المؤسسة.</li> </ul>

<sup>1</sup> محمد الصغير فريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة ، الجزائر ، ملج الباحث ، العدد09/2011 ، الصفحة167.

<sup>2</sup> قوارين حاج قويدر ، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية و دوره في تحسين الأداء ، جامعة الشلف . <http://www.docudesk.com> في

<p>للمساعدة في تقييم الأداء في المدى القصير . معرفة وضعية الخزينة . متابعة تطور الهامش الإجمالي ، و مراقبة مستوى المردودية.</p>	<p>عبارة عن جداول تلخيصية للمؤشرات ذات الدلالة في المجال التقني ، التجاري ، المالي و التي على المسؤول مراقبتها باستمرار من اجل التدخل في الوقت المناسب وبسرعة في حالة الانحراف عن الأهداف المسطرة</p>	<p>لوحة القيادة</p>
<p>تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية القصيرة والمتوسطة و طويلة الأجل. توفير خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد.</p>	<p>مجموعة من المقاييس المالية و الغير مالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة و شاملة و سريعة لأداء المنظمة.</p>	<p>بطاقة الاداء المتوازن</p>

المصدر

: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: لوحة القيادة كأداة فعالة في عملية مراقبة التسيير

الفرع الأول: ماهية لوحة القيادة

أولا: تعريف لوحة القيادة

هناك عدة تعاريف للوحة القيادة نذكر منها:

- يعرفها yves jean saulou " لوحة القيادة هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسير ، و التي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير ، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص و تخفيض نسبة الخطر".<sup>1</sup>

- "هي عبارة عن مجموع من المؤشرات التي بنيت بشكل دوري لصالح أحد المسؤولين لتوجيه قراراتهم و أفعالهم و ذلك من أجل تحقيق الأهداف".<sup>2</sup>

ومن هذه التعاريف يمكن استنتاج التعريف التالي للوحة القيادة:

"هي عبارة عن جداول يتم فيها عرض مجموعة من مؤشرات بشكل ملخص و بسيط ,توفر معلومات للمسؤولين بصورة واضحة ومنظمة بهدف مراقبة نشاطات المؤسسة , و هي تعتبر وسيلة ربط و اتصال بين مراقب التسيير و المسؤولين".

<sup>1</sup> رحيم حسين، أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير ، أبحاث اقتصادية و إدارية ، العدد الرابع، 2008، ص3

<sup>2</sup> Doriath .B, **controle de gestion**. 4ene. Editiod. Dunod.2005

جدول رقم (1-2): الشكل العام للوحة القيادة في المؤسسات

المؤشرات	التصميم الأساسي			التحقيقات الخاصة بالسنة السابقة	النتيجة المحتمل بلوغها في نهاية السنة	أهداف نهاية السنة	البرنامج المتبقي تنفيذه
	التحقيقات	الأهداف	الانحرافات				

المصدر: مقدم وهيبية ، دور لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية

<http://www.thankuser.com/vb/showthread.php?t=52267>

ثانيا: أنواع لوحات القيادة في المؤسسة

تتنوع لوحات القيادة حسب طبيعة الوظائف و المسؤوليات المتواجدة داخل المؤسسة:

- لوحة القيادة الاستغلال (الوظيفية): تصاغ بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة لتقييم أداء وظيفة ما، حيث توفر المعلومات المباشرة و المفهومة الظرف الزمني الملائم و تتفرع إلى:
  - ✓ لوحة القيادة المالية: تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة .
  - ✓ لوحة القيادة الاجتماعية: تمدنا بجميع المعلومات المهنية المتعلقة بالمستخدمين.<sup>1</sup>
  - ✓ لوحة القيادة التقنية: تلمس الجانب التطبيقي مثل (عدد الآلات، حالات العطب ، الصيانة)
  - ✓ لوحة قيادة الخزينة: تمدنا بجميع حقوق المؤسسة (أرصدة مختلف الحسابات، الديون )

- لوحة قيادة التسيير: و هي التي تتعلق بكل جوانب نشاط المؤسسة ،أي أنها حصيلة تفاعل مختلف السابقة تحتوي على المؤشرات و المعلومات الأساسية لمتابعة النشاط حسب اتجاهات و السياسات المسطرة و هدفها متابعة النتائج و مراقبة تنفيذ ما هو محقق بين مستويات المؤسسة.<sup>2</sup>

الفرع الثاني: مراحل تنفيذ لوحة القيادة في المؤسسات:

هناك عدة مراحل لتنفيذ و تصميم لوحة القيادة في المؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> محمد خليل و آخرون،مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث و الدراسات الاقتصادية ، ص27 [www.r4ee.net](http://www.r4ee.net) 2013/02/28

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص28

الشكل رقم (1-2): يبين مراحل تصميم لوحة القيادة في المؤسسة:



المصدر : من إعداد الطالبة

### الفرع الثالث: مساهمة لوحات القيادة في تحسين عملية مراقبة التسيير

تساهم لوحة القيادة في مراقبة التسيير من خلال اختيار المناسب للمؤشرات التي تساعدنا في الشرح المفصلة لأداء المؤسسة و تقوم أيضا بترجمة الأهداف وذلك لأنها تسمح بـ :

- ✓ دراسة الانحرافات و الاختلالات و البحث عن أسبابها؛
- ✓ تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف في المؤسسة؛
- ✓ اقتراح التعديلات و السياسات المناسبة لتصحيح الانحرافات؛
- ✓ إرفاق كل مركز مسؤولية بلوحة قيادة خاصة فنجد بالتالي لوحات قيادة خاصة بإدارة المشتريات ، إدارة الإنتاج، التسويق ، الإدارة المالية و الموارد البشرية ؛
- ✓ اتخاذ القرارات
- المناسبة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا بفعالية كفاءة ؛
- ✓ الاتصال و التنسيق بين العمال و المديرين التنفيذيين ؛
- ✓ التركيز على أهم النقاط التي تسمح بتحفيز و تقييم ومتابعة أداء العمال و ذلك من خلال اتخاذ القرارات لمناسبة ؛

نستنتج من خلال ما سبق " أن لوحة القيادة تساهم في تفعيل مراقبة التسيير و ذلك من خلال تصحيح الانحرافات و الاختلالات ، و تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية و ضمان مراقبة أداء العاملين و المؤسسة و هذا عن طريق عملية الاتصال و التنسيق فيما بينهم" .

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أهم الدراسات التي لها علاقة بالموضوع الذي سوف نقوم بدراسته:

أولاً: عنوان الدراسة"نظام مراقبة التسيير و علاقته باتخاذ القرار" دراسة حالة " مؤسسة إنتاج المياه المعدنية"

شهادة مقدمة لنيل " الماجستير " ، من إعداد " صفاء لشهب " ، سنة 2005 / 2006.

● تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن الإشكالية التالية: " كيف يساعد نظام مراقبة التسيير الميسرين و

المسؤولين في عملية اتخاذ القرار، باعتباره وسيلة فعالة لتحكم في التسيير؟"

● و قد تم التوصل إلى النتائج التالية عند القيام بالإجابة على الإشكالية :

✓ نتائج الجانب التطبيقي لنظام مراقبة التسيير:

- عدم وجود مصلحة مستقلة لمراقبة التسيير في المؤسسة؛

- ضعف نظام التحفيز بالنسبة للعمال؛

- جهل معظم المسؤولين و الأفراد بأدوار و أهداف مراقبة التسيير ؛

✓ نتائج الجانب المتعلقة بنظام لوحات القيادة المتبع في المؤسسة:

- يقوم مدير المصلحة بتقديم المعلومات اليومية و الضرورية لإعداد لوحات القيادة

- مصلحة التسيير الموجودة في المؤسسة ليس لها تدخل أو فاعلية في إعداد لوحات القيادة و هذا راجع إلى:

- غياب الهدف الرئيسي من وراء إعداد لوحات القيادة و هو قياس الانحرافات و اتخاذ الإجراءات

التصحيحية

- انه ليس هناك متابعة للمصاريف الخاصة بالمصالح والإدارات الموجودة في المؤسسة.<sup>1</sup>

ثانياً: عنوان الدراسة " دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير " دراسة حالة " المؤسسة الوطنية لأجهزة

القياس و المراقبة " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة " الماجستير " من إعداد " بونقيب أحمد " سنة 2006 .

● تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية: " كيف يمكن للوحات القيادة أن تساهم في

زيادة فعالية مراقبة التسيير؟ وما هو واقع ذلك في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

<sup>1</sup> - صفاء لشهب ، نظام مراقبة التسيير و علاقته باتخاذ القرار، دراسة حالة " مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموازية " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006.

● و قد تم التوصل إلى النتائج التالية عند الإجابة على الإشكالية :

✓ **نتائج الجانب التنظيمي لمراقبة التسيير في المؤسسة:**

- المؤسسة مقسمة على شكل مراكز مسؤولية مما يساعد في عملية مراقبة التسيير.

- الغياب التام للمصالح الفرعية التابعة لمدرية مراقبة التسيير.

- الأدوات المستعملة في عملية مراقبة التسيير في المؤسسة هي : المحاسبة العامة ، المحاسبة التحليلية ، تسيير الميزانيات و لوحات القيادة .

✓ **النتائج المتعلقة بنظام لوحات القيادة المتبع في المؤسسة:**

- نظام لوحات القيادة يناسب الهيكل التنظيمي الموجود في المؤسسة.

- تسمح لوحات القيادة المتواجدة في المؤسسة من تحقيق التواصل و الحوار بين المسؤولين.

- المؤسسة لا تولي اهتماما بطريقة عرض لوحات القيادة داخل المؤسسة.

- غالبية لوحات القيادة المتواجدة في المؤسسة تحتوي على مؤشرات مالية<sup>1</sup>.

**ثالثا: عنوان الدراسة "لوحات القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة" الملتقى الدولي : صنع القرار**

**في المؤسسة الاقتصادية " جامعة المسيلة ، من إعداد "بوديار زهية ، جباري شوقي".**

● تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية: " كيف تساهم لوحات القيادة في اتخاذ القرارات

**الفعالة في المؤسسة ؟**

● و قد تم التوصل إلى النتائج التالية عند الإجابة على الإشكالية :

✓ **النتائج المتحصل عليها:**

- لوحات القيادة تشكل أداة جد هامة في مجال إدارة المعلومة.

- لوحات القيادة تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم.

- الاعتماد على لوحات القيادة في مجال اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية.

- لوحات القيادة أداة مرنة يمكن ادخال التعديلات الضرورية عليها<sup>2</sup>.

**رابعا: عنوان الدراسة " دور لوحات القيادة و بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية " من**

**إعداد " وهيبه مقدم"**

<sup>1</sup> - أحمد بونقيب ، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، دراسة حالة "المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006

<sup>2</sup> - زهية بويار، جباري شوقي، لوحات القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة ، الملتقى الدولي : صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة المسيلة.

- تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية: " ما هو دور لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية ؟
- و قد تم التوصل إلى النتائج التالية عند الإجابة على الإشكالية:  
✓ النتائج المتحصل عليها:

- أن التقييم يستخدم لتنمية الفرد من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية له و معرفة تقدمه نحو الكفاءة.
- وظيفة التقييم معيار معتمد عليه في عملية التحفيز و التطوير لتمكن المؤسسات من البقاء في البيئة التنافسية.
- لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن من أهم أدوات مراقبة التسيير في عملية تقييم المورد البشري في المؤسسات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مقدم وهيبة ، دور لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية

<http://www.thankuser.com/vb/showthread.php?t=52267> في 2013/03/29 ، 11:26

### خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل الذي تضمن المفهوم العام لمراقبة التسيير ، الذي يهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بكفاءة و فعالية و من أجل بلوغ الأهداف المسطرة و مقارنتها مع ما هو محقق، و استخراج الفروقات اتخاذ القرارات التصحيحية لتفادي الوقوع فيها مرة أخرى ، وهذا بالأخذ بمختلف أدوات مراقبة التسيير و التي تطرقنا لها في هذا الفصل ألا و هي لوحة القيادة التي تساهم في تحسين و تقييم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة.



# الفصل الثاني

تمهيد :

بعد دراستنا في الفصل الأول للإطار النظري لتقييم نظام مراقبة التسيير بواسطة لوحات القيادة سنحاول تطبيقه على الواقع و ذلك في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة وهذا بتقسيم الفصل إلى المبحثين و هما:

- المبحث الأول : الطريقة و الادوات

- المبحث الثاني : النتائج المتحصل عليها و مناقشتها

## المبحث الأول : الطريقة و الأدوات

### المطلب الأول : الطريقة

#### ✓ المنهج المتبع لدراسة الحالة :

يعتبر المنهج المتبع في الدراسة الميدانية هو الأسلوب المتبع للوصول إلى الأهداف المسطرة، و باعتبار أن الدراسة تدور حول تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحات القيادة في المؤسسات ، أو بمعنى آخر تستطيع لوحة القيادة تقييم النظام الرقابي المتبع في المؤسسة محل الدراسة ، لذلك سوف نعتمد في دراستنا على المنهج الاستقرائي الذي يتضمن دراسة الحالة (المقابلة و الملاحظ وتحليل الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة) و من ثم تحديد النتائج المتوصل إليها.

### المطلب الثاني : الأدوات

#### - المقابلة:

و ذلك بغرض الحصول على معلومات حول نشاطات و أساليب التقييم المستعملة في المؤسسة ، قمنا بإجراء بعض المقابلات مع رؤساء المصالح داخل المؤسسة ، و تضمنت مجموعة من الأسئلة و قد كانت تدور حول مراقبة التسيير و عن لوحات القيادة المتواجدة في مصالح المؤسسة و ما إذا كان هناك علاقة بين هذه المصالح و هذا من أجل الاستفادة من هذه المعلومات عند القيام بعملية مناقشة نتائج البحث.

#### - الملاحظة:

وذلك لتشخيص وضعية المؤسسة و الحصول على معلومات لم نستطع الحصول عليها من المقابلة المباشرة مع رؤساء المصالح في المؤسسة.

#### -تحليل الوثائق المحصل عليها من المؤسسة

و قد كانت هذه الوثائق عبارة عن لوحات القيادة المستخدمة في المؤسسة، و لذلك فقد قمنا بتحليل هذه لوحات للوصول نتائج تهمنا في المبحث الثاني

## المبحث الثاني: النتائج و المناقشة

### المطلب الأول: النتائج

#### ✓ النتائج المحصل عليها عند دراسة نظام مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة

يعتبر الهدف الأساسي من وضع نظام مراقب التسيير في المؤسسات هو مساعدة المسؤولين و المديرية العامة على التحكم و التقييم الجيد لمتابعة نشاطاتها و التأكد من تحقيق الأهداف المسطرة و ذلك عن طريق تحديد الانحرافات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

غير أن الملاحظ في المؤسسة الوطنية لسيارات الصناعة بوحدة ورقلة هو:

- عدم وجود مصلحة خاصة بمراقبة التسيير
- حيث أن كل مدير مصلحة يعتبر هو مراقب التسيير في تلك المصلحة ، و هو المسؤول عن وضع لوحة القيادة الشهرية الخاصة بها
- لا يوجد عملية الاتصال و التنسيق بين المصالح في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية لوحدة ورقلة
- حيث يقوم مدراء المصالح في وحدة ورقلة بإرسال لوحات القيادة إلى المصالح التابعة لها في المقر الاجتماعي للمؤسسة ( الجزائر) و هي التي تقوم بدورها بتصحيح الإختلالات و الانحرافات و اتخاذ الإجراءات اللازمة.
- تعتبر المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة مؤسسة تنفذ كل ما هو مرسل إليها من المقر الاجتماعي (مركزية في اتخاذ القرار) ، يعني هذا أنها لا تقوم بدراسة البيئة الداخلية (نقاط القوة و الضعف) و الخارجية ( الفرص و التهديدات ).
- المؤسسة لا تقوم بدراسة متطلبات و احتياجات السوق في ورقلة من (منافسين و موردين و زبائن.....الخ).

- وقد لاحظنا خلال تنقلنا في المؤسسة أن المصلحة التجارية لا يوجد فيها سوى رئيس المصلحة وعامل ذلك رغم أهمية هذه المصلحة في المجال الذي تنشط فيه فقط.

#### ✓ النتائج المتحصّل عليها لنظام لوحات القيادة في المؤسسة

عند القيام بعملية التقييم لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة يتم اللجوء إلى أدواته الرقابية و من بين هذه الأدوات نجد أداة لوحة القيادة في المؤسسة و التي تتناسب مع احتياجات و حجم نشاطها لذلك فقد خرجنا بمجموعة من النتائج المتعلقة بنظام لوحات القيادة المتبع في المؤسسة و هي :

- طريقة عرض لوحات القيادة في المؤسسة
- فترة الحصول على المعلومات
- أهم لوحات القيادة المتواجد بالمؤسسة
- مجالات استعمالها
- طريقة تصميمها

### أولاً: طريقة عرض لوحات القيادة في المؤسسة:

من خلال الزيارات و المقابلات وتحليل الوثائق للمؤسسة لاحظنا أن:

- نظام لوحات القيادة لا يتناسب مع الهيكل التنظيمي لها حيث أن معظم المصالح الموجودة في المؤسسة لا تحتوي على لوحات قيادة.
- وجود مصالح في المؤسسة بدون لوحات القيادة مثل مصلحة التجارية و مصلحة خدمات ما بعد البيع و مصلحة الورشة و الصيانة رغم أهميتهما بالنسبة للمؤسسة ، و عدم وجود لوحات قيادة في هذه المصالح يؤثر بالسلب على مردوديتها.
- تعتمد المؤسسة على جداول مليئة بالأرقام في عرض لوحات القيادة، حيث أنها لا تستعمل المنحنيات و الرسوم البيانية.
- و من الملاحظ أيضا انعدام لنظام المنبهات الجود في لوحات القيادة.
- المؤسسة لا تعتمد على الواجهات الإلكترونية و لا الواجهات الجدارية لنشر لوحات القيادة ، بل تقوم بوضعها في الملفات المحاسبية مما يعقد و يصعب الرجوع اليها.

### ثانياً: فترة تحضير المعلومات المكونة للوحات القيادة

- تعتبر المعلومات التي يتم تزيدها للوحات القيادة معلومات شهرية ، بحيث أن بعض المصالح تحتاج إلى معلومات يومية كالمصلحة التجارية و مصلحة البيع ، أخرى إلى معلومات أسبوعية كمصالح الصيانة و الورشة.
- يعاب على لوحات القيادة الموجودة في المؤسسة غياب المؤشرات التي من خلالها تعرف وضعية المؤسسة.
- تعتبر لوحات القيادة الموجودة في المؤسسة تقارير شهرية فقط.

### ثالثاً: أهم لوحات القيادة المتواجدة بالمؤسسة

تحتوي المؤسسة على نوعين فقط من لوحات القيادة وهما لوحة القيادة المالية و لوحة قيادة الموارد البشرية.

#### - لوحة القيادة الخاصة بمصلحة المالية:

- الملاحظ في لوحة القيادة المالية احتواؤها على عدد كبير من البيانات الشهرية و هي تحتوي على وثيقتين هما:
- جدول حسابات النتائج الشهرية
  - الرصيد البنكي للمؤسسة

يتم عرض لوحة القيادة المالية في المؤسسة في شكل جدولين، حيث يظهر في الجدول الأول الانحراف الحاصل بين إنجازات الشهر في السنة الحالية مقارنة مع الشهر نفسه في السنة الماضية ، كما نجد فيه نسبة التطور بينها و التراكمات الحاصلة في الشهرين من كل سنة ، وكذلك إظهار الانحراف الحاصل بينهما، و النسبة المئوية للتطور الحاصل في الانحراف.

أما الجدول الثاني للوحة القيادة المالية فهو يظهر الانحراف الحاصل في المديونية وذلك بمقارنة شهرين متتابعين حتى يكون هناك تقارب لواقع الانحرافات الحاصلة في المديونية و يعكس التراكمات و الانحرافات الحاصلة فعلاً و تظهر الوثيقة كمايلي:

#### الجدول رقم(2-1): الجدول الأول لوثيقة لوحة القيادة المالية في المؤسسة الوطنية لسيارات الصناعة

N	اسم الحساب	رقم الحساب	الشهر	الانحراف في الشهر	التراكم	الانحراف في الشهر
		SCF				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

#### الجدول رقم(2-2): الجدول الثاني للوثيقة لوحة القيادة المالية في المؤسسة

N	مؤشرات المديونية	اسم الحساب	التراكمات	التغيرات
		SCF		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

### -لوحة القيادة الخاصة بمصلحة الموارد البشرية

هي عبارة عن عدة جداول فيها كل ما يخص الموظفين في المؤسسة من : تصنيفات للموظفين ، الحالة الاجتماعية لكل منهم و الأجر الذي يتقاضونه و إجازاتهم المدفوعة الأجر و الغير مدفوعة و الحصص التدريبية إذا كان هناك حصص ، هي تعتبر وصف تعبيرى للموظف ، وعدم وجود مؤشرات تقيس فعلا أداء العامل .

(انظر الملاحق رقم 02)

### رابعاً:مجالات إستخدام لوحات القيادة في المؤسسة محل الدراسة

- بم - كenna القول أن هناك سوء استخدام لأداة لوحة القيادة في تقييم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة حيث يعتبرها الموظفين أداة لتقييم النتائج الرقمية و إرسالها إلى الجهات العليا في كل شهر ،
- ل - يس هناك أي تدخل أو فعالية للوحات القيادة المتواجدة بالمؤسسة في المساهمة و تفعيل مراقبة التسيير و هذا يرجع بدوره إلى :
- ع - دم الاعتماد عليها في دراسة الانحرافات و أسبابها
- ع - دم دراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية
- ت - عتبر مجرد أداة شكلية ويتم تقديمها للمؤسسة الأم وهي التي تقوم باتخاذ القرارات
- ا - لمركزية في اتخاذ القرار و تعتبر المؤسسة مجرد منفذ فقط لهذه الأداة (تطبيق الأوامر).
- غ - ياب الهدف الرئيسي من وراء إعداد لوحات القيادة .
- ن - قص الاهتمام بهذه الأداة من طرف رؤساء المصالح في المؤسسة.

### خامساً: تصميم لوحات القيادة في المؤسسة محل الدراسة

أ -

غلبية اللوحات الموجودة في المؤسسة لا تحتوي على المؤشرات التي تبين و تقييم الأداء غير المالي لها مثل: المؤشرات القيادية التي تحفز من إنتاجية العمال داخل المؤسسة

إ -

ن طريقة تصميم لوحات القيادة لا يعكس أو يلي متطلبات المسؤولين.

ك -

ذلك طريقة التصميم تعتمد على الانحراف بين نتائج الأشهر للسنوات يعني نتائج الشهر الحالي مع نتائج الشهر لسنة ماضية دون الاعتماد على الانحراف بين النتائج المسطرة و المحققة فعلا وهذا هو اساس بناء و تصميم لوحة القيادة النموذجية .

### المطلب الثاني: مناقشة النتائج

م ✓

### ناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال تقييم نظام مراقبة التسيير المتبع في المؤسسة

1. يعد وجود مصلحة مستقلة لمراقبة التسيير في المؤسسة مهم جداً لكونها تساعد في مراقبة و متابعة التطورات الحاصلة في نشاطات المؤسسة و تتأكد أيضا من مطابقتها لتحقيق ما كان مخطط له وتعتبر مراقبة التسيير مصدراً مهماً لحصول المسؤولية على معلومات تسهل لهم اتخاذ الإجراءات و القرارات التصحيحية بكفاءة و فعالية.

2. من المهم وجود مسؤول عن مصلحة مراقبة التسيير و الذي يسمى بمراقب التسيير و هو الذي يقوم بمساعدة الإدارة العامة بمتابعة أهدافها الإستراتيجية و الحرص على تنفيذها ، و يعمل مراقب التسيير داخل المؤسسة على تطوير الثقافة التسييرية فيها.

3. إن وضع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة يؤدي إلى فرض هيكله معينة لنظام المؤسسة فهو يقوم بوضع مراكز مسؤولية خاصة بالمؤسسة

يقصد هنا بمراكز المسؤولية : هو الوسيلة التي تسمح بهيكله المؤسسة و بتحفيز المسؤولين على التسيير طبقا لإستراتيجية المؤسسة ، كما تسمح بتقييم مدى تطور كل مركز، و بالتالي فإن مركز المسؤولية هو وحدة تنظيمية مرخص لها باختيار الأهداف و الوسائل المستعملة و المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.<sup>1</sup>

و من أهم الميزات التي يحققها نظام مراقبة التسيير هو تطبيق مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرار و الذي يسمح :

- لكل مستوى من مستويات مراكز المسؤولية الموجودة بتخطيط نشاطاتها .

- إسناد لكل وحدة أو مصلحة الأهداف المراد تحقيقها منها و توفيرها الوسائل اللازمة لذلك.

- لكل وحدة أو مصلحة باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

- للمستويات العليا في المؤسسات ضمان أكبر لتحقيق عملية التسيير بكفاءة و فعالية.

4. من المهم جدا أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام مراقبة التسيير يتناسب مع الهيكله التنظيمي التابع لها

و لتنفيذ هذا التصميم يجب ان يقوم مراقب التسيير بدراسة وضعية المؤسسة

لان عملية وضع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة تركز على شروط اساسية تتمثل في ضرورة تلائم و تجانس هذا النظام مع خصائص المؤسسة ( تنظيمها و نمطها التسييري و الوضعية الاقتصادية) لان لكل مؤسسة احتياجات ومتطلبات ومشاكل خاصة يجب وضعها في الحسبان.

لهذا السبب وجب عليها اتباع مبدأ التكلفة و المنفعة من هذا النظام و يقصد بالمبدأ :

التكلفة يعني انه اذا كانت تكاليف استخدام هذا النظام لا يتماشى مع وضعية المؤسسة و لا يقدم لها المنفعة التي وجد من اجلها ألا و هي تحسين وضعية المؤسسة في السوق.

لأنه يمكن لمراقب التسيير أن يصادف عند وصوله لمؤسسة حالتين هما :

- الحالة الأولى: يكون نظام مراقبة التسيير موجود في المؤسسة و في هذه الحالة ، يندمج مع فريق

العمل الذي يتأسسه و يندمج كذلك في النظام ويسعى إلى تحسين من فعالية هذا النظام.

<sup>1</sup> Teller rober ، le control de gestion (pour un pilotage intégrant stratégie et finance) paris. management. société.

نقلا عن صفاء لشهب، مرجع سابق ، ص63

- الحالة الثانية: يكون هذا النظام غير موجود في المؤسسة وفي هذه الحالة يقوم مراقب التسيير

بإنشاء وظيفة مراقبة التسيير و نظام معلومات يتماشى مع وضعية المؤسسة .

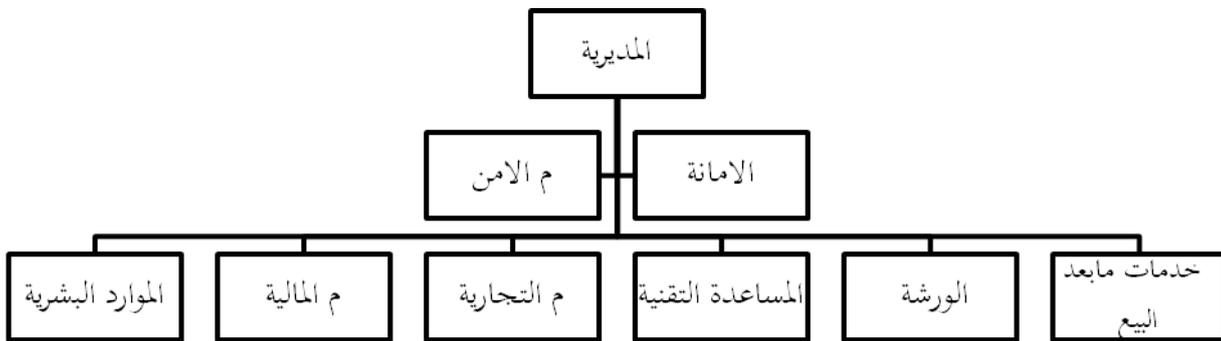
وسنحاول فيما يلي دراسة الحالة الثانية و اسقاطها على المؤسسة محل الدراسة وذلك بالتعمق أكثر في دراسة طريقة العمل التي سوف يتقيد بها مراقب التسيير في المؤسسة و مختلف المراحل التي يمر بها لتطبيق هذا النظام .

### ■ دراسة محيط و قطاع النشاط للمؤسسة:

هنا يقوم مراقب التسيير قبل البدء في وضع النظام بدراسة أهم العوامل التي تؤثر عليها ، و معرفة كل ما يخص المؤسسة مثل الهيكل التنظيمي التابع لها، عدد عمالها ، و اهم زبائنها و مورديها و منافسيها في السوق ، أهم أهدافها و مهامها الرئيسية وهذا لكي يكون مراقب التسيير على دراية بوضعية المؤسسة .

- هي وحدة ورقلة التي بدأت نشاطها في سنة 1959 تحت اسم "القاعدة الجنوبية " و بعد الاستقلال و في سنة 1971 أصبحت تابع لمؤسسة ( *Sonacome* ) حتى عام 1981، و في سنة 1995 أعيدت هيكلتها و أصبحت تسمى المؤسسة الوطنية لسيارات الصنافية snvi برأسمال يقدر ب 2.200.000.000 دج .

شكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لسيارات الصنافية وحدة ورقلة



المصدر : مصلحة الموارد البشرية

- ويقدر عدد العمال الموجودين في المؤسسة ب 91 عاملا
- و اهم المنافسين في المجال الذي تنشط فيه هم :  
مؤسسة تويوتا و مؤسسة هوندا و مجمع معزوز
- و من اهم المتعاملين مع هذه المؤسسة هم المؤسسات الوطنية التابعة للدولة مثل : المؤسسات العسكرية و سوناطراك..... الخ
- المهام الرئيسية لوحدة ورقلة تتمثل فيما يلي:  
توزيع المنتج النهائي

بيع قطع الغيار

ضمان المساعدة التقنية للعملاء

○ الهدف الرئيسي لوحدة ورقلة هو:

توسيع نطاق خدمة ما بعد البيع في اطار الصيانة و التجديد للمركبات

○ أهم المنتجات التي تقوم الوحدة ببيعها هي:

- الشاحنات

- الحافلات من الحجم الصغير

- الحافلات من الحجم الكبير

- الناقلات

- قطع الغيار

تسمح هذه النتائج بتحديد التهديدات و الفرص الموجودة في محيطها و بالتالي تساعدنا على تحسين موقعها في السوق و المجال الذي تعمل فيه.

### ■ دراسة المحيط الداخلي للمؤسسة:

#### دراسة اقتصادية

هنا يركز مراقب التسيير على :

- معرفة ماضي و مستقبل المؤسسة.

- محاولة معرفة إستراتيجية المؤسسة و أهدافها .

- القيام بإجراء دراسة تفصيلية لمختلف نشاطات المؤسسة و ذلك من خلال دراسة (رقم الأعمال

، حصتها السوقية ، معدلات التقدم ، النتائج الصافية و مختلف النسب المالية) ، و بمقارنة نتائج

المحقق من طرف المؤسسة مع المؤسسات المنافسة في السوق ، فإنها تسمح لمراقب التسيير بتحديد

نقاط القوة و الضعف التي ينبغي تجنبها .

- لهذا سوف نقوم بتحليل نتائج المؤسسة لسنة 2011 و 2012 من خلال دراسة مختلف النسب

المالية التي تهم مراقب التسيير في وضع النظام محل التنفيذ:

✓ نسبة الاستقلالية المالية:

تسمح هذه النسبة بالتعرف على ما إذا كانت المؤسسة قد استفادة من قروض كبيرة و ما إذا كانت قد تشكل

خطر عليها، و تحسب كما يلي:

اموال خاصة / مجموع الخصوم

- حساب نسبة 2011:

$$-0,0305 = 93084376002 / -2847478962$$

- حساب نسبة 2012:

$$0,01127 = 140605381828 / 1584893077$$

نلاحظ ان نسبة الاستقلالية المالية في السنتين محل الدراسة كان هناك تحسن في سنة 2012 إلى انه يعتبر تحسن ضعيف جدا مقارنة مع النسبة المعيارية التي تقدر ب: 50%

#### ✓ نسبة المردودية الاقتصادية :

تعبر هذه النسبة على قدرة المسيرين في المؤسسة على الاستخدام الامثل لمواردها المتاحة بكفاءة و فعالية للحصول على العائد و الربح من هذه الموارد و تحسب كما يلي :

النتيجة الصافية / مجموع الاصول

- حساب نسبة 2011:

$$-0,0305 = 93084376002 / -2847478962$$

- حساب نسبة 2012:

$$0,0112 = 140605381828 / 1584893077$$

نلاحظ من خلال النسبتين ان هناك تحسن و اضح جدا في المردودية الاقتصادية للمؤسسة

#### ✓ نسبة المردودية المالية:

تعبر هذه النسبة عن الوضع المالي للمؤسسة و تحسب كما يلي:

النتيجة الصافية / مجموع الاصول

- حساب نسبة 2011:

$$1 = -2847478962 / -2847478962$$

- حساب نسبة 2012:

$$1 = 1584893077 / 1584893077$$

ومن الملاحظ ان النسبة ثابتة في السنتين محل الدراسة

#### ✓ القدرة على التمويل الذاتي بالنسبة للمؤسسة:

تعبر هذه النسبة عن ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تمويل ذاتها دون اللجوء إلى المصادر الخارجية و تحسب كما يلي:

النتيجة الصافية + مخصصات الاهتلاك

- حساب قدرة التمويل الذاتي لسنة 2011:

$$1218678988 = 4066157950 + (-2847478962)$$

حساب قدرة التمويل الذاتي لسنة 2012:

$$2926649388=1341756311+1584893077$$

تظهر نتيجة قدرة التمويل الذاتي في تحسن بين السنتين محل الدراسة مع انه كانت النتيجة الصافية في سنة 2011 سالبة الا ان نتيجة التمويل الذاتي كانت موجبة .

✓ نسبة الانتاجية الاجمالية:

وتحسب هذه النسبة كما يلي :

القيمة المضافة / الانتاج

حساب نسبة 2011 :

$$1,920 = 8708788286 / 1672380902$$

حساب نسبة 2012:

$$0,121 = 92193002209 / 11159038248$$

من الملاحظ ان نسبة النتيجة الاجمالية قد انخفضت في سنة 2012 و هذا قد يكون راجع الى عدم استخدامها لمواردها المتاحة بالشكل الأمثل .

**القيمة المضافة:** تسمح القيمة المضافة بتعويض كل المتعاملين مع المؤسسة ،وعند ايجاد النسب المختلفة لتوزيع القيمة المضافة فهي تسمح بذلك بالتعرف على أهم العناصر المؤثرة على النتيجة

✓ حساب نسبة توزيع القيمة المضافة لسنة 2011 :

نسبة مصاريف المستخدمين من القيمة المضافة و تحسب كمايلي:

مصاريف المستخدمين / القيمة المضافة

$$0,48=16723280902 / 8056524205$$

نسبة مخصصات الإهلاك من القيمة المضافة و تحسب كما يلي :

مخصصات الإهلاك / القيمة المضافة

$$0,24 = 16723280902 / 4066157950$$

نسبة الضرائب و الرسوم من القيمة المضافة و تحسب كما يلي:

الضرائب و الرسوم / القيمة المضافة

$$0,08=16723280902/1411641914$$

✓ حساب نسبة توزيع القيمة المضافة لسنة 2012:

نسبة مصاريف المستخدمين من القيمة المضافة :

$$0,88 = 11159038248 / 9930063367$$

نسبة مخصصات الإهلاك من القيمة المضافة:

$$0,12=11159038248/1341756311$$

نسبة الضرائب و الرسوم من القيمة المضافة:

$$0,13=11159038248/1485841771$$

ومن خلال النسب الظاهرة في السنتين نستطيع القول أن القيمة المضافة تغطي مختلف الاعباء حيث بلغت حصة المصاريف في سنة 2012 ب 88 % وهي أكبر نسبة من بين عوامل الانتاج.

✓ حساب معدل النمو للمؤسسة بين السنتين محل الدراسة 2011 و 2012 و هذا المعدل

يحسب كما يلي :

$$\text{القيمة المضافة } n - \text{القيمة المضافة } n-1 / \text{القيمة المضافة } n-1$$

$$-0,3 = 16723280902 / (16723280902 - 11159038248)$$

من الملاحظ أن معدل نمو المؤسسة ضعيف جداً بين السنتين

✓ تطور نسبة نتيجة المؤسسة بين السنتين محل الدراسة 2011 و 2012 و تحسب كما يلي :

$$\text{النتيجة الصافية } n - \text{النتيجة الصافية } n-1 / \text{النتيجة الصافية } n-1$$

$$0,5 = 93084376002 / (93084376002 - 140605381828)$$

نلاحظ ان نسبة النتيجة جيدة مقارنة بنسبة النمو هنا نجد التناقض بين نسبة تطور النتيجة و معدل نمو المؤسسة وهذا مايزيد من قيمة وضع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة لانه سوف ساهم في نمو وتطورها .

" سمحت عملية تشخيص المؤسسة اقتصاديا بالقيام بتقييم عام و شامل بخصوص المؤسسة محل

الدراسة التي من الواضح انها تواجه بعض المشاكل و هذا يرجع إلى النقص في نظام المعلومات

المستخدم ، مما يمثل اولوية لعمل مراقب التسيير في المؤسسة بمعنى وضع نظام يكون قادر على توفير

المعلومات الت تسمح بتقييم و توجيه الموارد المتاحة و ضمان استخدامها بشكل أمثل لتحقيق الاهداف

المراد الوصول اليها بكفاءة و فعالية، و النظام الذي يستطيع القيام بهذا العمل هو نظام مراقبة التسيير و

هذا ما تم طرحه في (الفرضية الأولى ) "

### ➤ مناقشة النتائج المتحصل عليها من نظام لوحات القيادة المتبع في المؤسسة:

#### أولاً: طريق عرض لوحات القيادة

إن من مميزات لوحات القيادة الأساسية عند وضعها حيز التنفيذ فهي بذلك تتيح للمسؤولين بتنظيم و ترتيب المعلومات حسب الأهمية و الموضوعية عن طريق طرق عرض لوحات القيادة و المتمثلة في الجداول و الرسومات البيانية و المنبهات التي تسهل لهم بالوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها.

**الجداول:** تحتوي الجداول على أرقام و بيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة و تسمح لمستعملها بالقيام بعمليات حسابية تكميلية، غير أن قدرة الجداول على إعطاء نظرة شمولية و سريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة.

**الرسومات البيانية:** مقارنة بالجداول المرقمة فإن الرسومات البيانية لها عدة مزايا هي:

- تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة ؛
- شرح التغيرات الحاصلة و الفروقات ؛
- تسمح بإلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة و الاتجاهات العامة و هناك أنواع لها و هي: الأعمدة ، الأقراص، المنحنيات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد بونقيب ، مرجع سابق، ص 159-160

✓ **المنبهات:** وهي الوسيلة التي تمثل عتبة الحدود النهائية للمؤسسة و هي تفحص أنشطة المصالح و تجاوز العمال للمسؤوليات الموكلة إليهم ، هذه الوسيلة تستعمل أساساً لتقييم الأداء كما تساعد في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

### ثانياً: فترة تحضير المعلومات للوحات القيادة

إن أهم سبب لاختيار لوحة القيادة كأداة رقابية في المؤسسة هو :

- تنبيه المسؤولين بالانحرافات التي تقع عند البدء بالعمليات اليومية .
- تقدم معلومات سريعة و دقيقة حول هذه الانحرافات .
- و تكون هذه المعلومات ملخص وهادفة و سهلة الفهم.

### ثالثاً: المؤشرات في لوحات القيادة المتواجدة في المؤسسات

لكي تكون هناك مصداقية في لوحات القيادة يجب أن تضم مجموعة من المؤشرات التي تساعد على أن تقوم بدورها الذي وضعت من أجله ألا و هو:

- الاهتمام بمتابعة سير العمليات أو الأحداث التي هي في طور الانجاز
- تزويد المسؤولين بالنتائج الحقيقية للعمليات
- التدخل السريع و الفوري في حالة السير غير الجيد للعمليات
- السماح بإعطاء نظرة و رؤية واضحة و واسعة لحالة المؤسسة.
- تمكين المسؤولين من قيادة عملياتهم و تحسين أداءهم.
- تقييم وضعية المؤسسة و زيادة فعالية مراقبة التسيير داخلها .
- المساعدة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

وهذه المؤشرات كما هي موضح في الجداول حيث أن كل جدول يوضح اهم المؤشرات الموجودة في لوحات القيادة و كيفية حسابها:

### جدول رقم (2-3): يبين أهم المؤشرات الموجودة بلوحة القيادة الإنتاجية:

<sup>1</sup> زهية بوديار، مرجع سابق، ص9

المصدر: أحمد بونقيب، مرجع سابق، ص 226

**جدول رقم (2-4): يبين أهم المؤشرات الخاصة بلوحة القيادة المالية:**

المؤشرات	كيفية حساب المؤشرات
- الاستقلالية المالية	- أموال خاصة / أموال دائمة
- تغطية القيم الثابتة	- أموال ثابتة / القيم الثابتة الصافية
- الخزينة الصافية	- القيمة المحققة + المتاحات / ديون قصيرة الأجل
- مردودية الأموال الخاصة	- النتيجة / رؤوس الأموال الخاصة
- دوران رؤوس الأموال	- رقم الأعمال / رؤوس الأموال الخاصة

المصدر: المرجع السابق

المهام	أهم المؤشرات	كيفية حساب المؤشرات
انتاج كميات المحددة مواعيدها	- معدل عدد غياب العمال - حوادث العمال - العطل في الآلات	- عدد ساعات الغيابات / عدد ساعات العمال - عدد ساعات التي توقف فيها العمل بسبب الحوادث - عدد ساعات التي توقف فيها العمل بسبب عطل في الآلات
تخفيض التكاليف	- التموين بالمواد الأولية و المواد التامة الصنع - ساعات العمل الإضافية - مردودية الآلات - استهلاك المواد الأولية - إنتاجية العمال - مصاريف العمل - الفضلات.	- مستوى المخزون ، الإنتاج المخزن ، الكميات المنتجة - عدد ساعات العمل الإضافية / عدد ساعات العادية. - معدل استخدام الآلات : ساعات العمل الفعلية / ساعات العمل النظرية - عدد الوحدات المنتجة / عدد ساعات عمل آلة . - الكميات المستهلكة / عدد الوحدات المنتجة. - عدد الوحدات المنتجة / عدد ساعات العمل الفعلية. - مصاريف العمال / كمية الإنتاج - كمية الفضلات / كمية الإنتاج
الجودة	- جودة المواد تامة الصنع - جودة القطع المنتجة	- عدد الوحدات المعيبة / حجم الإنتاج

**جدول رقم (2-5): يبين أهم المؤشرات الموجودة بلوحة القيادة الموارد البشرية:**

**المصدر:** صراح حمدي م\ بوبزاري، لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية، جامعة  
جيجل، "بتصرف"

**جدول رقم (2-6): يبين أهم المؤشرات الخاصة بلوحة القيادة بالمشتريات:**

المهام	المؤشرات	كيفية حساب المؤشرات
- جودة المواد الأولية	- الوحدات المعيبة من طرف وحدات الإنتاج - الموردون المعتمدين	- عدد الوحدات التي تم ارجاعها من طرف وحدات الإنتاج. - عدد الشكاوي من قسم الإنتاج - المردون المعتمدون / إجمالي الموردون
أهم المؤشرات	- الحسومات	- قيمة المشتريات الفعلية / قيمة المشتريات المعيارية
نشاط التوظيف	- تكلفة التوظيف - تكلفة وظيفة التوظيف - متوسط مدة الاستقطاب	- الأجر الممنوح + الفوائد الممنوحة + المصاريف المختلفة للعمل - تكلفة المتوسطة لمعالجة الطلبية - متوسط تكلفة ساعة عمل الواحد * مدة متوسط لعملية توظيف - تكلفة المتوسطة للبحث عن مورد / مدة الاستقطاب / عدد الموظفين - المصاريف العامة للموظفة / مستوى كفاءة الموظف + معدل دوران العمال + نسبة الخطور / عدد المؤشرات المعتمدة
نشاط الأجور	- متوسط الأجور الوظيفية - متوسط التوظيف الساعي - مؤشر تكلفة الأجور	- تلبية الطلبية للطائرة جرية / متوسط عدد الأعداد الطلبية الطائرة التي لم يتم تنفيذها - الوقت المستغرق للأجور / المحلل إلى ساعات لكل وقت العمل الكلي للطلبية / الوقت المعياري - التكلفة الكلية / مجموع الأجور لتحضير الطلبية
نشاط التدريب	- مؤشر مساهمات الأفراد في برامج الصحة - تكلفة تدريب الساعة - تكلفة تدريب لكل متدرب - الحصص المحيرة قانونيا	- تكلفه برامج الصحة و السلامة المهنية / مشاركات العمال - تكلفة التدريب / عدد الساعات المستغرقة في التدريب - تكلفة التدريب / عدد المتدربين - الأموال المخصصة للتدريب / الكتلة الأجرية
تقييم ظروف العمل للمورد البشري	- مؤشر التغيب - نسبة عدم استغلال الطاقة الإنتاجية - معدل دوران العمال - مؤشر حدة الصراع - درجة تركيز الصراع	- عدد الساعات الغياب لفترة معينة / ساعات العمل النظرية لنفس الفترة - ساعات الغيب / ساعات العمل النظرية - عدد العمال التاركين للمؤسسة في السنة * n / 100 / عدد العمال التاركين في 1 جانفي لسنة n - الزمن بسبب الصراع / عدد الأفراد المعنيين بالصراع - مجموع الأفراد المعنيين بالصراع / عدد العمال في فترة الصراع

المصدر: أحمد بونقيب، مرجع سابق، ص 233

**جدول رقم (2-7): بين أهم المؤشرات الخاصة بلوحة القيادة مصلحة الصيانة:**

المهام	المؤشرات	حساب المؤشرات
المص در أحم د	صيانة وقائية - تكلفة التدخل - زمن التدخل - جودة عملية الصيانة	- تكلفة فعلية / تكلفة معيارية - زمن التدخل الفعلي / الزمن المعياري - عدد التدخلات الوقائية / العدد المقدر
بونق يب، مرج ع سا بق	التدخلات الطارئة - جودة عملية التدخل - سرعة التدخل - زمن التدخل	- عدد التدخلات التي لا ينتج عنها طلب ثان من طرف مديرية الانتاج = 1- (عدد طلبات التصليح الثانية) / عدد التدخلات - عدد طلبات التصليح التي لم يتم تنفيذها اسبوعيا - عدد ساعات المستغرقة لتصليح المعطل

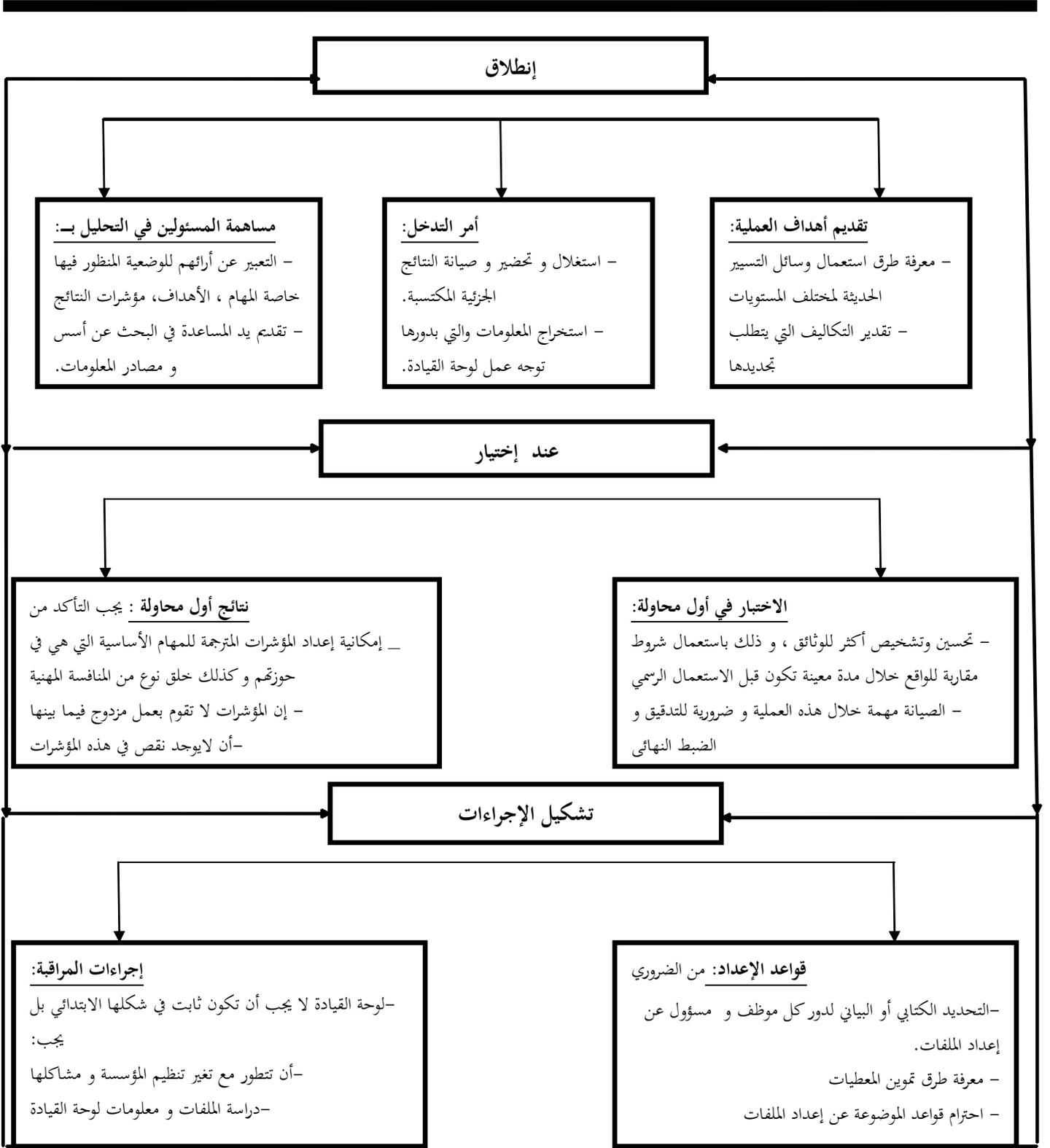
ص 230،

ومن خلال عرض المؤشرات الموجودة في لوحات القيادة التي هي عبارة عن مؤشرات مالية و غير مالية التي تقوم بتلخيص المعلومات في لوحات القيادة و ذلك بغرض مساعدة المسؤولين و متابعة الانحرافات التي تقع و محاولة تصحيحها و هذا ما يثبت (صحة الفرضية الثانية التي تم طرحها) .

#### رابعاً: تطبيق لوحات القيادة في المؤسسة:

إن من الضروري برمجة هذه المراحل بصفة دقيقة و مجملة في شكل لوحة قيادة ، يعد سبيلا لتفادي الانحرافات الخطيرة التي قد تتورط فيها المؤسسة و الشكل التالي يوضع كيفية تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة:

الشكل رقم (1-2): يبين كيفية تطبيق و استخدام لوحة القيادة في المؤسسة



المصدر : زهية بوديار، مرجع سابق ، بتصرف

إن للوحة القيادة أهمية كبيرة داخل المؤسسة فمن خلالها يستطيع المسير تفعيل النظام و ذلك عن طريق السماح للسماح للمساح للمسؤول بتقييم أدائه و أداء الموظفين و قيادة مختلف النشاطات و العمليات في المؤسسة ، لذلك فهي تعتبر من بين أهم أدوات مراقبة التسيير الحديثة التي تساهم في تفعيل نظام مراقبة التسيير و هذا ما يثبت (صحة الفرضية الثالثة) التي تم طرحها.  
مناقشة نتائج الدراسات السابقة مع نتائج المتحصل عليها من محل الدراسة :

اختلفت نتائج الدراسات السابقة بالنسبة لاهتمام المؤسسات بلوحات القيادة و كيفية تقييم نظام مراقبة التسيير و أثرها على الوضعية الاقتصادية للمؤسسة كما يتضح من خلال التالي:

- أشارت نتائج بعض الدراسات الى وجود اتجاه ايجابي نحو تطبيق لوحات القيادة في المؤسسات الاقتصادية مثل دراسة (صفاء لشهب) و دراسة (أحمد بونقيب)، في حين أشارت الدراسات الأخرى إلى أهمية لوحات القيادة في اتخاذ القرار(زهية بوديار) و أشارت الدراسة(وهيبة مقدم) دور لوحة القيادة في تقييم لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية .
- تباينت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث مساهمة لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير مثل دراسة (أحمد بونقيب) ودراسة (صفاء لشهب)، بينما اقتضرت باقي الدراسات على مساهمة لوحات القيادة في اتخاذ القرارات و دورها في تقييم المورد البشري(زهية بوديار) و(وهيبة مقدم).
- كانت معظم الأدوات المستعملة في الدراسات هي دراسة الحالة

#### - اوجه تشابه الدراسة مع الدراسات السابقة -

- كل الدراسات توصلت إلى نفس النتيجة الرئيسة و هي أن وجود نظام لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية مهم و في صالح المؤسسة.
- معظم لوحات القيادة المتواجدة في المؤسسات محل الدراسات تحتوي على المؤشرات المالية فقط ولا تقوم بالعمل المطلوب منها و هو استخراج الانحرافات و اتخاذ الاجراءات التصحيحية .
- عملية التقييم في معظم المؤسسات تتم على اساس الخبرة الشخصية و ليس على اساس الكفاءة العلمية للموظفين.

#### - اوجه الاختلاف بين الدراسة و الدراسات :

و أهم ما يميز هذه الدراسة أنها:

- جاءت مكتملة للدراسات السابقة
- قيمت نظام مراقبة التسيير المتبع في المؤسسة و ذلك عن طريق لوحات القيادة
- القيام بتحليل نظام مراقبة التسيير عن طريق تحليل النسب المالية و ذلك لمعرفة وضعية المؤسسة الاقتصادية

### خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها تبين لنا بوضوح أن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية لوحة ورقة أنها لا تمتلك نظاما فعالا لمراقبة التسيير بحكم اننا لاحظنا عدة نقائص تتخلل هذا النظام.

و من خلال عرض للوحات القيادة المتواجدة في المؤسسة وجدنا أنها لا تتطابق مع لوحات القيادة النموذجية المتعارف عليها في المؤسسة الاقتصادية .

الخطبة

تعتبر مراقبة التسيير بمثابة المرآة التي تعكس الصورة الحقيقية لوضعية المؤسسة ، حيث يتم الاهتمام بالأهداف المراد تحقيقها و ذلك بتقييم و توجيه الموارد و ضمان استعمالها بالشكل الامثل لتحقيق الاهداف بكفاءة و فعالية إن من بين انسب العوامل التي تساعد على توجيه و قيادة المؤسسة نحو تحقيق اهدافها هو الاستخدام الجيد لأدوات مراقبة التسيير الحديثة ، ولعل أهم أداة هي لوحة القيادة التي تسمح بتوفير المعلومات الضرورية للمسيرين وذلك للتحكم في مختلف أنشطة المؤسسة و ذلك عن طريق متابعة الانحرافات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .

إن الهدف الرئيسي من دراستنا هو محاولة الإمام بكل جوانب المتعلقة بالأداة الرقابية لوحة القيادة ، وإبراز دورها في تقييم نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ، و هذا من خلال الخصائص التي تتميز بها في المجال الرقابي و التي تعتبر من بين أهم الركائز التي يعتمد عليها نظام مراقبة التسيير .

وكمحاولة منا في دراسة هذا المجال و هذا بالتعرف على مختلف العناصر التي يعتمد عليها نظام مراقبة التسيير و كذا كيفية تقييم هذا النظام بواسطة اداة لوحة القيادة في " المؤسسة الوطنية لسيارات الصناعات وحده ورقلة " ، فقد قمنا بدراستنا هذه تحت العنوان " ما مدى مساهمة نظام مراقبة التسيير من خلال لوحة القيادة في تقييم وتحسين وضعية المؤسسة الاقتصادية " و التي ركزت على الجانبين النظري و التطبيقي .

لذا فقد تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات و التساؤلات المطروحة في المقدمة لذا و على ضوء النتائج المتحصل عليها في السابق تم استنتاج الاستنتاجات التالية :

#### أولاً: الاستنتاجات:

- وظيفة مراقبة التسيير توفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسبة من أجل اتخاذ القرار المناسبة .
- تسمح مراقبة التسيير بتقييم محيط المؤسسة من الجانب الاجتماعي و الجانب الاقتصادي .
- لوحة القيادة أداة تساعد المسؤولين في العملية الرقابية .
- لوحة القيادة أداة تسمح بمتابعة التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص و تخفيض نسبة الخطر .

ثانياً: التوصيات

لذا و على ضوء النتائج المتحصل عليها تم اقتراح التوصيات التالية :

- فيما يخص الجانب التنظيمي لوظيفية مراقبة التسيير المتبع في المؤسسة

- ✓ ضرورة ادراج مصلحة مستقلة لمراقبة التسيير عن باقي المصالح كي تستطيع مساعدة المسؤولين على حل المشاكل المتعلقة بالتسيير و تقديم النصائح و الارشادات اللازمة .
- ✓ وعند ادراج هذه المصلحة يجب ان يكون مراقب التسيير هو المسؤول عنها لأنه سيكون بمثابة الوسيط بين جميع المصالح الموجودة في المؤسسة.
- ✓ ضرورة ان تتسم العملية الرقابية بطابع الحيادية و المرونة في اتخاذ الحلول المناسبة و التي تساهم في وضع حد لكل الانحرافات
- ✓ ضرورة ان تكون العملية الرقابية مقبولة لدى اعضاء المؤسسة لان الرقابة الجذ صارمة تؤدي إلى استياء ينتج عنه روح معنوية متدنية و اداء غير فعال.
- ✓ ضرورة اتباع مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات
- ✓ يجب النظر إلى النظام على أنه استثمار في مصلحة المؤسسة و أنه لا يقل أهمية عن الاستثمارات الاخرى.
- ✓ إن عملية مراقبة التسيير هي عملية مستمرة في المؤسسة تتطلب المتابعة و التجديد كلما تطلب ذلك.
- ✓ عند القيام بعملية تحديد اهداف المؤسسة يجب إشراك الأفراد في ذلك لكي تكون لديهم الدافعية لتحقيقها بكفاءة.

ثانياً: فيما يخص نظام لوحات القيادة المتبع في المؤسسة:

- ✓ يجب إدراج لوحات قيادة خاصة بجميع المصالح التي لا تمتلك هذه الأداة
- ✓ تحسين نظام المعلومات الموجودة في المؤسسة حتى يكون قادراً على توفير معلومات تكون ذات مصداقية و فعالية و تكون في الوقت المناسب.
- ✓ يجب على المؤسسة وضع مؤشرات مالية و غير مالية بحيث يجب الأخذ بعين الاعتبار تحقيق الهدف و ليس استرجاع المسار المتبع فقط.
- خلق القيمة و ليس فقط تخفيض التكاليف.

✓ العمل على مواكبة المستجدات المتعلقة بلوحات القيادة و ذلك بتوعية الأفراد و تحسيسهم بأهميتها من خلال تكوينهم في هذا المجال حتى يكون التطبيق في الميدان صحيح .  
وبعد الدراسة التي قمنا بها و التوصل الى بعض النتائج ظهرت عدة نقاط لا تزال مجهولة و التي يمكن ان تكون موضوع دراسات اخرى و هذه النقاط هي :

- معوقات تطبيق لوحات القيادة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
- دور لوحات القيادة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
- الثقافة التنظيمية و اثرها على تطبيق نظام مراقبة التسيير

المراجع

## المراجع:

### أ. المراجع باللغة العربية

#### I. الكتب:

1. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم الأفراد، دار أسامة لنشر و التوزيع، الاردن 2012.
2. ناصر دادي عدون و آخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة البنوك) ، دار المحمدية العامة ، الجزائر 2003.

3. هبة الطيبي، دليل منظمات المجتمع المدني حول التقييم و المتابعة، مكتب الشرق الاوسط العربي

#### II. المذكرات

4. أحمد بونقيب ، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير ، دراسة حالة " المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006

5. صفاء لشهب ، نظام مراقبة التسيير و علاقته بإتخاذ القرار ، دراسة حالة " مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموازية " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006

#### III. الملتقيات

6. زهية بويار، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة ، الملتقى الدولي : صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة المسيلة.

#### IV. المجالات

7. رحيم حسين، أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير ، أبحاث اقتصادية و إدارية ، العدد الرابع، 2008

8. محمد الصغير قريشي ، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، الجزائر، مجلة الباحث، العدد التاسع ، 2011

#### V. المواقع الالكترونية:

9. قوارين حاج قويدر، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية و دوره في تحسين الأداء، جامعة الشلف. <http://www.docudesk.com>

10. محمد خليل و آخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث و الدراسات

الاقتصادية. [www.rr4ee.net](http://www.rr4ee.net)

11. مقدم وهيبة ، دور لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم أداء الموارد

البشرية . <http://www.thankuser.com/vb/showthread.php?t=52267>

ب. المراجع باللغة الاجنبية:

12.Doriath .B « **controle de gestion** » 4eme. Editiod. Dunod.2005

13.Dutgea « **contrôle de gestion** » 2 eme anne ,2005\_2006

14. Teller rober ، « le control de gestion » (pour un pilotage intégrant stratégie et finance) paris، management، société،1995

الملاحق

TABLEAU DE BORD MENSUEL (écofie)

(الملحق رقم 01)

EPE ou Groupe: EPE	SNVI
Filiale ou Unité	UNITE -840- OUARGLA

MOIS DE: DECEMBRE-2012

En millions de DA

N°	AGREGATS	Comptes	Mois		Evolution		Cumul		Evolution	
		SCF	déc-11	déc-12	Ecart valeur	%évolution	à fin DEC-11	à fin DEC-12	Ecart en valeur	% évolution
01	vente de Marchandises	700	214 493 558	282 451 994	67 958 436	24%	491 809 438	770 592 886	278 783 448	36%
02	vente de Produits finis et intermédiaires	701et702	26 119 802	0	-26 119 802	0%	303 921 134	0	-303 921 134	0%
03	vente de travaux	704	0	0	0	0%	0	0	0	0%
04	vente de d'études	705et706	57 654 931	115 790 431	58 135 500	50%	74 170 162	136 669 608	62 499 446	46%
05	Autres (703,708et 709)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
06	Chiffer d'Affaires= (01)+(02)+(03)+(04)+(05)	70	298 268 291	398 242 425	99 974 134	25%	869 900 734	907 262 494	37 361 760	4%
	Chiffer d'Affaires réalisé au sein du Groupe	-	-	-	-	-	-	-	-	-
07	Production stockée ou déstockée	72	27 010 993	16 574 500	-10 436 493	0%	187 153	14 667 528	14 480 375	99%
08	Production immobilisée	73	0	0	0	0%	0	0	0	0%
09	Subventions d'exploitation	74	203 186	0	-203 186	0%	203 186	244 472	41 286	0%
10	Production de la période= (06)+(07)+(08)+(09)	-	325 482 470	414 816 925	89 334 455	22%	870 291 073	922 174 494	51 883 421	6%
11	Achats consommés	60	505 832 292	562 423 390	56 591 098	10%	666 004 323	679 544 823	13 540 500	2%

12	dont: Achats de marchandises vendues	600	505 531 779	562 501 875	56 970 096	10%	665 053 016	678 564 962	13 511 946	2%
13	Matières premières	601	300 513	-78485	-378 998	0%	951 307	979 861	0	0%
14	Achats d'études et de prestations de services	604	0	0	0	0%	0	0	0	0%
15	Services extérieurs	61	760 388	1 668 592	908 204	54%	6 144 584	7 948 116	1 803 532	23%
16	Autres services extérieurs	62	2 536 712	2 487 826	-48 886	-2%	26 694 384	18 853 053	-7 841 331	-42%
17	consommations de la période =(11)+(15)+(16)	-	509 129 392	566 579 808	57 450 416	10%	698 843 291	706 345 992	7 502 701	1%
18	Valeur ajoutée =(10)-(17)	-	-183 646 922	-151 762 883	31 884 039	-21%	171 447 782	215 828 502	44 380 720	21%
19	Charges de personnel	63	11 940 012	19 164 477	7 224 465	38%	80 565 242	98 297 378	17 732 136	18%
20	impôts, taxes et versements assimilés	64	5 550 354	6 742 768	1 192 414	18%	14 116 419	14 730 529	614 110	4%
21	EBE= (18)-(19)-(20)	-	-201 137 288	-177 670 128	23 467 160	-13%	76 766 121	102 800 595	26 034 474	25%

	Autres Agrégats	Comptes	Cumul		Evolution	
		SCF	à fin mois précédent	à fin DEC-12	Ecart en valeur	% évolution
022	concours bancaires corants	519	0	0	0	0%
023	Créances clients (Montants bruts)	411	579 709 041	807 527 764	227 818 723	28%
024	Effectifs inscrits Total	-	92	92	0	0%
	Dont permanents	-	85	85	0	0%

5 - RECAP DES SALAIRES (EFFECTIFS + MONTANT)

5 BIS RECAP,DES SALAIRES/Par type d'effectif

	N-1		N		ECART		OBSERVATION	ACTIF		TEMPOR.		ALD		APPRENTI		C.E.P		TOTAL INSCRIT	
	Montant	Effectif	Montant	Effectif	Montant	Effectif		EFF	MT	EFF	MT	EFF	MT	EFF	MT	EFF	MT	EFF	MT
S.BASE	2 001 450	91	2 266 531	91	265 082	0	S.BASE	82	2 041 452	9	225 079					0	91	2 266 531	
I.E.P	866 407	91	1 005 354	91	138 947	0	I.E.P	82	1 003 306	9	2 048					0	91	1 005 354	
H.SUPPL	0	0			0	0	H.SUPPL	0	0							0	0	0	
I.T.P	54 320	13	62 308	13	7 988	0	I.T.P	13	62 308							0	13	62 308	
L.NUISSANCE	205 033	59	221 167	59	16 134	0	L.NUISSANCE	58	219 543	1	1 624					0	59	221 167	
P.R.I	295 660	91	332 567	91	36 906	0	P.R.I	82	298 805	9	33 762					0	91	332 567	
RAP/PRC	0	0			0	0	Pénibilité	0	0							0	0	0	
Bonification A,M,F,C	0	0			0	0	Bonification A,M,F,C	0	0							0	0	0	
CONGE PAYE	0	0	72 232	1	72 232	1	CONGE PAYE	1	72 232							0	1	72 232	
P.FORMATION	0	0			0	0	P.FORMATION	0	0							0	0	0	
I.D.R	0	0			0	0	Indemnité Recherche	0	0							0	0	0	
Prime de Recherche	0	0			0	0	Prime Responsabilité	0	0							0	0	0	
Indemnité de Zone	676 784	91	781 404	91	104 620	0	Qualif(Médecin)	0	0							0	0	0	
Responsabilité	0	0			0	0	Indemnité Intérim	0	0							0	0	0	
I.V	0	0			0	0	I.S,G (Médecin)	0	0							0	0	0	
Indem,Sujétion(Médecin)	0	0			0	0	I.D.R	0	0							0	0	0	
Qualification	0	0			0	0	P.R,C	82	543 033	9	54 845					0	91	597 878	
Intérim	0	0			0	0	I.F.F	7	98 431	4	26 108					0	11	124 539	
Technicité	69 494	21	68 137	21	-1 357	0	Indemnité de Caisse	2	2 245							0	2	2 245	
Commendement	50 423	10	70 872	9	20 449	-1	Indemnité Préavis		0							0	0	0	
P,P,S	0	0			0	0	INDEMNITE DE ZONE	82	702 808	9	78 596					0	91	781 404	
P,P,R	11 680	6	13 100	6	1 420	0	TECHNICITE	17	54 566	4	13 571					0	21	68 137	
P,R,C	155 472	46	597 878	91	442 406	45	COMMEDEMENT	9	70 872							0	9	70 872	
IFF	124 505	11	124 539	11	34	0	P,P,R	6	13 100							6	13 100		
Indemnité de Caisse	2 290	2	2 245	2	-45	0		0	0							0	0	0	
Sujétion	0	0						0	0										
C.E.P	0	0						0	0										
SAL. COTISABLE	4 513 518		5 618 334		1 104 816		SAL. COTISABLE	0	5 182 703		435 631	0			0	0	0	5 618 334	
PANIER	702 850	109	685 200	108	-17 650	-1	PANIER	99	620 100	9	65 100					0	108	685 200	
I.TRANSP.ELOIGN	65 476	76	62 752	77	-2 724	1	I.TRANSP.ELOIGN	68	54 086	9	8 666						77	62 752	
I.A.V	4 000	2	4 000	2	0	0	I.A.V	2	4 000							0	2	4 000	
LSUJETION SURVAI	10 400	5	10 400	5	0	0	LSUJETION SURVAI	5	10 400							5	10 400		
LSUJETION AUDIT	0	0			0	0	LSUJETION AUDIT	0	0							0	0	0	
ASTRAINTE	0	0			0	0	ASTRAINTE	0	0							0	0	0	
IND DECES	0	0			0	0	IND DECES	0	0							0	0	0	
CP/NOM COTISABL	0	0	9 522	1	9 522	1	CP/NOM COTISABL	1	9 522							1	1	9 522	
P.INVENTAIRE	0	0			0	0	P.INVENTAIRE	0	0							0	0	0	
C.P.E	0	0			0	0	Indemnité Retraite	0	1 401 545							0	0	1 401 545	
Apprentis	0	0			0	0	AUTRES	0	0							0	0	0	
IND. RETRAITE	0	0	1 401 545	1	1 401 545	1		1	0							1	1	0	
AUTRES (**)	0	0			0	0		0	0							0	0	0	
BRUT	5 296 244		7 791 754		2 495 509		BRUT	-14	7 215 591		509 397	0	14	66 766	0	0	0	7 791 754	
F.FOYER	122 000	61	122 000	61	0	0	F.FOYER	61	122 000							61	61	122 000	
I.CAF	10 600	43	10 700	43	100	0	I.CAF	43	10 700							43	43	10 700	
I.KILOMETRIQUE	189	1	180	1	-9	0	I.KILOMETRIQUE	1	180							1	1	180	
I.DEPART VOLONT	0	0			0	0	I.DEPART VOLONT	0	0							0	0	0	
I.R.I - IN AMENAS	0	0			0	0	I.R.I - IN AMENAS	0	0							0	0	0	
REMB. TRANSPORT	0	0			0	0	REMB. TRANSPORT	0	0							0	0	0	
AUTRES (*) Peiccon	0	0			0	0	AUTRES (*) Peiccon	0	0							0	0	0	
MASSE SALARIALE	5 429 033		7 924 634		2 495 600		MASSE SALARIALE	0	7 348 471		509 397	0		66 766	0	0	0	7 924 634	
CH.SOCIALE 26%	1 173 515	0	1 460 767	91	287 252	91	CH.SOCIALE 26%	91	1 347 503		113 264	0		0	0	0	91	1 460 767	
FONDS SOCIAL 2%	90 270	0	112 367	91	22 096	91	FONDS SOCIAL 2%	91	103 654		8 713	0		0	0	0	91	112 367	
P. I.R 1%	54 290	0	79 246	91	24 956	91	P. I.R 1%	91	73 485		5 094	0		668	0	0	91	79 246	
F. DU PERSONNEL	6 747 109		9 577 014		2 829 905		F. DU PERSONNEL	0	8 873 113	0	636 467	0	0	67 434	0	0	0	9 577 014	

الفهرس

III	الإهداء.....
IV	الشكر.....
V	الملخص.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال.....
IX	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية</b>	
04	تمهيد.....
05	المبحث الأول : الأدبيات النظرية لتقييم نظام مراقبة التسيير.....
05	المطلب الأول : ماهية تقييم نظام مراقبة التسيير.....
05	الفرع الأول : تعريف التقييم و مراحل تنفيذه.....
06	الفرع الثاني: تعريف نظام مراقبة التسيير و أهميته.....
07	الفرع الثالث : أدوات مراقبة التسيير.....
08	المطلب الثاني : لوحة القيادة كأداة فعالة في عملية مراقبة التسيير.....
08	الفرع الأول : ماهية لوحة القيادة.....
09	الفرع الثاني : مراحل تنفيذ لوحة القيادة في المؤسسات.....
11	الفرع الثالث : مساهمة لوحات القيادة في تحسين عملية مراقبة التسيير.....
12	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لنظام مراقبة التسيير من خلال لوحات القيادة.....
12	اولا: نظام مراقبة التسيير و علاقته باتخاذ القرار
12	ثانيا: دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير
13	ثالثا: لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة
13	رابعا: دور لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية
15	خلاصة الفصل الأول.....
<b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لتقييم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحات القيادة "للمؤسسة الوطنية لسيارات الصناعات وحدة ورقلة "</b>	
17	تمهيد.....
18	المبحث الأول : الطريقة و الأدوات.....

18	المطلب الأول : الطريقة.....
18	المطلب الثاني : الأدوات.....
19	المبحث الثاني : النتائج و المناقشة.....
19	المطلب الأول : النتائج.....
23	المطلب الثاني : مناقشة النتائج .....
37	خلاصة الفصل الثاني:.....
39	الخاتمة.....
	المراجع.....
	الملاحق.....