وزارة التعليـــم العالـــي والبـــحث العلمـي
جامعة قصـدي مربـــاح – ورقلة
كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية
قســم العلــوم الاقتصادية

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية
تخصص اقتصاد و تسيير مؤسســة

مذكرة بعنوان :

لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة
مؤسسة لينـد غاز الجزائر – وحدة ورقلة

من إعداد الطلبة:
- جعفور محمد الحسين
- ذكار محمد قـــدور

تحت إشراف الأستاذ:
- أ. خلـيل خميـــــس

دفعة 2013/2012

الإهداء

بسم الله و الصلاة و السلام على رسول الله و على أله وصحبه ومن والاه والحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعاننا على أداء هذا الواجب النبيل ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل ، وبعد أهدي هذا العمل إلى من ربتني و أنارت دربي و أعانتني بالدعوات إلى أغلى إنسان على الوجود أمي الحبيبة و إلى من عمل بكد في سبيل و علمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم أطال الله في عمرهما ، كما أهدي هذا العمل إلى أخواتي كلنا باسمه والى من عمل معي بكد بغية إتمام هذا العمل وإلى صديقي ورفيق دربي جعفور محمد الحسين وإلى زملائي وزميلاتي في القسم وإلى جميع أساتذة قسم العلوم الاقتصادية وكذا جميع تخصصات السنة الرابعة علوم اقتصادية ولا أنسى أن أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف خليل خميس الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عونا لنا في إتمام هذا البحث كما لا أنسى أصدقائي في حاسي بن عبد الله وإلى كل من سقط من قلمي سهوا وفي الأخير أرجوا من الله أن يجعل عملي هذا نفعا يستفيد منه جميع الطلبة المتربصين المقبلين على التخرج .

وشكـــــرا

ذكار محمد قدور

هناك شيئان يجعلان من الإنسان حكيما:

" الكتب التي يقرؤها والأشخاص الذين يقابلهم " .

الإهداء

بسم الله وصلاة وسلام علي رسول الله

(يا رب اشرح لي صدري ويسر لي أمري وحلل عقدة من لساني يفقه قولي وجعل لي وزيرا أشدد به أزري) أما بعد :

فأهدي هذا العمل الي أغلي وأعز إنسان علي قلبي أمي الحبيبة فهي التي أنجيت وربت وكابدت وعانت وبكت وتألمت وصبرت من أجل أن تصن ع منا الذرية الصالحة أطال الله في عمرها وحفظها لنا . من كل شر . وأمدها بصحة والعافية .

والي أبي الغالي الذي سهر الليالي من أجل أن نبلغ الأعالي أطال الله في عمره وحفظه لنا .

والي إخوتي و أخواتي وأخوالي وخالاتي وأعمامي وعماتي والي كل أصدقائي .

والي كل مدرسي ومعلمي من الابتدائي والثانوي الي كل أساتذتي في الجـامعـــة .

ودون أن انسي في الأخير أستاذي المشرف *خليل خميس* والي كل من زملائي

* ذكار محمد قدور *لبوز العيد *يحياوي لحسن *حمادي هشام *رشاش حمزة *سعيدي جمال *

بويلال العيد *ومقداد شريف * سنة الرابعة تسيير واقتصاد مؤسسة دفعة 2013/2012 .

أهدي ثمرة جهدي

جعفور محمد الحسين

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
فهرس المحتويات	I
قائمة الأشكال	I
قائمة الجداول	I
المقدمة	أ – ب
الفصل الأول : مدخل الي مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية	1
المبحث الأول:ماهيـة المؤسسة الاقتصـادية	3
المطلب الأول:ماهيـة وخصائـص المؤسسـة الاقتصـاديـة	3
المطلب الثاني : وظائـف المؤسسـة الاقتـصاديـة	5
المطلب الثالث : أنواع المؤسسات الاقتصادية	6
المبحث الثاني : ماهية . خصائص ومبادئ مراقبة التسيير	8
المطلب الأول : ماهية مراقبة التسيير	8
المطلب الثاني : خصائص ومبادئ مراقبة التسييـر	9
. المطلب الثالث : أهداف .أهمية ومهام مراقبة التسيير	11
المبحث الثالث : مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير	14
المطلب الأول : تحليل المحيط و قطاع النشاط الذي توجد به المؤسسة	14
المطلب الثاني : تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة :	17
المطلب الثالث : اقتراح نظام لمراقبة التسيير ومتابعته	18
المبحث الرابع : أدورات مراقبة التسيير .	21
المطلب الأول : الأدوات التقليدية.	21
المطلب الثاني : الأدوات الحديـــثة	27
الفصل الثاني : لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير	30
المبحث الأول : ماهية لوحة القيادة .	32
المطلب الأول : ماهية لوحة القيادة وخصائصها .	32
المطلب الثاني : وظائف ومصادر لوحة القيادة .	34
المطلب الثالث : أنواع لوحة القيادة	37
المبحث الثاني : تصميم وطرق عرض لوحة القيادة .	42
المطلب الأول : مراحل تصميم لوحة القيادة	42
المطلب الثاني : طرق عرض لوحة القيادة	46

المبحث الثالث : لوحة القيادة في عملية مراقبة التسيير	49
المطلب الأول : لوحة القيادة لمختلف الوظائف في المؤسسة .	49
المطلب الثاني :سير عملية مراقبة التسيير باستخدام لوحة القيادة	50
المطلب الثالث : النظرة الحديثة للوحة القيادة (لوحة القيادة المتوازنة)	52
الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة	56
المبحث الأول : تطور ونشأة مؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة	58
المطلب الأول : نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية	58
المطلب الثاني : تعريف ومهام مؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة (Linde Gaz Algérie	60
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة ليند غاز - وحدة ورقلة	61
المبحث الثاني : عرض لوحة القيادة في المؤسسة .	66
المطلب الأول : المؤشرات المستخدمة في كل مصلحة	66
المطلب الثاني : عرض لوحة القيادة في مؤسسة ليند غاز الجزائر – وحدة ورقلة	68

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

عنوان الشكل	الصفحة
- الشكل رقم (1-1) مثـــلث مراقبة التسيير	9
الشكل رقم (1-2): المبادئ العامة لمراقبة التسيير	11
- الشكل رقم (1- 3) : أهداف نظام مراقبة التسيير	12
الشكل رقم (1- 4) القوي التنافسية الخمسة لقطاع النشاط	15
الشكل رقم(1- 5) مخطط عمل مراقبة التسيير	16
الشكل رقم (1- 6) أدوار المحاسبة التحليلية	23
الشكل رقم (1- 7) : مراحل تسير الموازنات	25
الشكل رقم (1- 8) مخطط سير التكاليف علي أساس الأنشطة	27
الشكل رقم (2-1) مكونات لوحة القيادة المستقبلية	41
شكل رقم (2-2) يوضح بعض التمثيلات البيانية	47
شكل (2–3) : منبهات تقييم الأداء	48
الشكل رقم (2- 4) لوحة القيادة لمختلف وظائف المؤسسة	49
الشكل رقم (2- 5) فعالية لوحة القيادة	51
الشكل رقم (2- 6) المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن	53
الشكل رقم (3 – 1) الهيكل التنظيمي للوحدة	61
الشكل رقم (3-2) التمثيل البياني لمعدل الإنتاج المباع	69
الشكل رقم (3-3) التمثيل البياني لشكاوي العملاء	70
الشكل رقم (3-4) التمثيل البياني لمعدل الاسترداد	71

قائمـــــة الجـــــداول

قائمة الجداول

عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم(1-1) : أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير	8
الجدول رقم (1- 2) أوجه الاختلاف بين المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية	24
الجدول رقم (2-1) خصائص لوحة القيادة مقارنة بأدوات مراقبة التسيير الأخرى	34
جدول رقم (2-2) مثال للوحة القيادة المالية	38
الجدول رقم (2-3) نموذج مصغر للوحة القيادة (تصميم الأساس)	46
الجدول رقم (3-1) عملية البيع الصناعية	68
الجدول رقم (3-2) معدل الإنتاج المباع	69
الجدول رقم (3-3) شكاوي العملاء	70
الجدول رقم (3- 4) معدل الاسترداد	71

* المقدمـــــة*

الخاتمـــــة

* قائمة المراجع *

* فهرس المحتويات *

* المقدمة *

يشهد العالم اليوم تحديات كبيرة نتيجة التطور الذي لحقه في ظل نظام الدولي الجديد من جهة . والتكتلات الاقتصادية علي المستوي الدولي والإقليمي من جهة أخري . والجزائر كواحدة من دول العالم . شهدت في الآونة الأخيرة تحولات اقتصادية كبيرة . ودالك بدخولها نمط جديد يعتمد علي اقتصاد السوق والمبادلات الحرة . وفي ظل هذه الظروف أصبح لزامنا علي مسيري المؤسسات الجزائرية وضع نظام فعال لرقابة علي تنفيذ الخطط والبرامج . وباعتبار أن مراقبة التسيير هي مجموعة الإجراءات . ونظم المعلومات التي تساعد المسير في مراقبة سير الأنشطة . وكذا اتخاذ القرارات الخاصة بذالك . وذالك عن طريق مجموعة من الأدوات والوسائل ومن بين هذه الأدوات توجد لوحة القيادة . بحيث تعتبر من بين أهم الوسائل المستعملة في عملية مراقبة التسيير بحيث تساعد المسير في أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدي نجاعة أساليب التسيير فيها وذالك من خلال النتائج المحققة والتي تظهر في لوحة القيادة عن طريق مجموعة من المؤشرات والمتعلقة بجميع الوظائف . والتي تساعد المسير في مراقبة القرارات المتخذة والعمل علي تصحيحها . وتغطية النقائص في تدفق المعلومات .

وعلي ضوء ماسبق يمكننا صياغة إشكالية الدراسة علي النحو التالي :

الي أي مدي تساهم لوحة القيادة في عملية مراقبة التسيير وهل يمكن الاستغناء عنها أم لا وذالك في ظل التطورات الراهنة

وللإجابة علي هذه الإشكالية تم طرح التساؤلات التالية :

1. ما مفهوم مراقبة التسيير.
2. كيف يتم إعداد نظام مراقبة التسيير .
3. ما مفهوم لوحة القيادة وكيف يتم إعدادها .
4. ما مدي مساهمة لوحة القيادة في مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

*** فرضيات البحث ***

- تلعب لوحة القيادة دورا مهما في مراقبة التسيير وذالك بإعطائها نظرة شاملة ودقيقة . ومختصرة عن وضعية المؤسسة
- تعتبر لوحة القيادة المتواجد ة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية تقليدية ولا تساهم بالقدر الكافي في تحسين عملية مراقبة التسيير .

*** مبررات اختيار الموضوع ***

- الرغبة الشخصية للبحث في لوحة القيادة نظرا لحداثة الموضوع علي مستوي البحث العلمي والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية .
- قلة الأبحاث والدراسات الجامعية باللغة العربية التي تناولت هذا الموضوع .

*** أهمية الدراسة ***

- إبراز أهمية ومكانة مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .
- إبراز أهمية لوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

*** أهداف الدراسة ***

- التعرف علي لوحة القيادة .
- التعرف علي أهم الإجراءات الخاصة بإعداد واستخدام لوحة القيادة .
- تسليط الضوء علي أهم أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية .

*** حدود الدراسة ***

بهدف معرفة مدي مساهمة لوحة القيادة في عملية مراقبة التسيير رأينا ضرورة تجسيد ذالك من خلال دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر – وحدة ورقلة وذالك من خلال الثلاثي الأول من سنة 2013

الفصل الأول :
مدخل الي مراقبة التسيير
في المؤسسة الاقتصادية

تمهيـــد:

إن معظم المؤسســـات تسعي الي المحا فضة علي سلامة سـير أنشطـتها باستمرار والسهر علي تحسين الوضعية المالية لها بصفة دورية ومنتظمة وللوصول الي هذه النتيجة أصبح علي المؤسسة من الضروري أن تعتمد نظـام مراقبة التسـيير. والذي يعتبر من الأنظمة الحديثة التي تستعمل في تسيير المؤسسة الاقتصادية. فهو نظام يقوم بقياس وتقييم عمليات داخل المؤسسة من أجل الوصول الي الأهداف التي تســعي الي تحــقيقها . بحيث يعتمد مراقب التسيير علي مجـموعة من الأدوات والتقنيات التي تضمن التسيير التوجيه الجيد للمـؤسسة لكي تصل الي ما تسعي إليه في المـستقبل .

ولقد تم تقسيم هذا الفصل الي أربعة مباحث وهي كما يلي :

المبحث الأول: ماهية المؤســـسة الاقتصــادية بما فيها خصائصها وأنواعها .وأما المبحث الثاني: فيتناول ماهية مراقبة التسيير وإضافة الي ذالك تعريف مراقبة التسيير وخصائصها ومبادئها وأهدافها والمبحث الثالث :فيتناول مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير وأما المبحث الرابع فيتضمن أدوات مراقبة التسيير .

المبحث الأول:ماهيــة المؤسسة الاقتصــادية

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلي مفهوم المؤسسة الاقتصادية والي خصائصها وكذالك الي أنواعها وأهميتها .

المطلب الأول:ماهيــة وخصائــص المؤسســة الاقتصــاديــة

الفرع الأول: تعريــف المؤسســة الاقتصاديــة

لقد قدمت للمؤسسة عدت تعاري ف وذالك حسب المداخل والاتجاهات المختلفة . إلا أن حصر كل أنواع المؤسسات وفروعها الاقتصادية في تعريف واحد يبقي صعب للغاية وذالك يعود الي عدة أسباب وهي كما يلي .

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها .
- تنوع الخصائص والمعطيات الواقعية وتشعب واتساع نشاط المؤسسات الاقتصادية .
- اختلاف الأنظمة الاقتصادية والإيديولوجية.
- تطور في شكل القانوني للمؤسسات والمنظمات واشتراك بين القطاعين العام والخاص أحيانا .
- الاهتمام بظاهرة المؤسسات والمنظمات من عدة علوم وتخصصات لكل منها اهتماماته وإطاراته النظرية.
- عدم وضع فرق واضح بين الأعمال والأفكار التي تدرس وتهتم بالمؤسسات الواقعية من جهة والأعمال التي تعني بالفكر التجريدي من جهة أخري .1

ويظهر لنا ذالك في عدة تعاريف التي قدمها الاقتصاديون . ونذكر منها ما يلي .

- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي
- المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية محددة . من خلال الجمع بين العوامل الإنتاجيةِ معينة.
- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.
- المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي : هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة . 2

---

1 - ناصر دادي عدون . المؤسسة الاقتصادية . دار المحمدية العامة – الجزائر ص:8 و 9

2 - عمر صخري . اقتصاد مؤسسة . ديوان المطبوعات الجامعية .الطبعة السادسة 2008.ص: 24

- وأما تعريف كارل ماركس : فالمؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في . عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان من اجل إنتاج نفس النوع من السلع .
- وبالنسبة لتروشي المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي . 1

ومن خلال ما سبق من تعاريف نستخلص التعريف التالي للمؤسسة الاقتصادية .

- المؤسسة الاقتصادية هي عبارة عن وحدة اقتصادية يجمع فيها كل من الموارد البشرية والمادية اللازم ة في العملية الإنتاجية . من عمليات التخزين والشراء والبيع من أجل إيجاد قيمة سوقية معينة . وتحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من اجلها .

الفرع الثاني : خصائص المؤسسة الاقتصادية

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص الخصائص التالية للمؤسسة الاقتصادية .

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها .
- القدرة علي الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها .
- أن تكون المؤسسة قادرة علي البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة علي تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة .
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعي إلي تحقيقها . مثل أن تضع أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج .
- أن للمؤسسة الاقتصادية مكان لمزاولة نشاطها الاقتصادي وان لهذا المكان سجلات مستقلة .
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي فبالإضافة الي مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق للعديد من أفراد المجتمع .
- تشجيع المؤسسة لكل من عملية الإبداع والتجديد . 2

1- ناصر دادي عدون . المؤسسة الاقتصادية . دار المحمدية العامة – الجزائر ص:9

2 - عمر صخري . اقتصاد مؤسسة . ديوان المطبوعات الجامعية .الطبعة السادسة 2008.ص: 25

المطلب الثاني : وظائف المؤسسة الاقتصادية

تنقسم الوظائف في المؤسسة الاقتصادية الي قسمين وهما وظائف توفير عوامل الإنتاج ووظائف الاستغلال .

الفرع الأول: وظائف توفير عوامل الإنتاج

1- الوظيفة المالية: هي مجموعة مهام تصب في توفير الموارد المالية وتسييرها .كما تتخذ عدة جوانب إدارية وترتبط بمختلف الوظائف الأخرى وتستعمل أدوات تقنية كمية وأخري نوعية . وفيما يلي ذكر للأهداف الخاصة بهذه الوظيفة .

- دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة .
- دراسة الإمكانيات المتوفرة أمام المؤسسة للحصول علي الأموال المطلوبة .
- اختيار أحسن طرق التمويل.
- ومن أهم المهام وأعقدها في المؤسسة يعتبر تسيير خزينة المؤسسة وسيولتها المالية .

2 – وظيفة الموارد البشرية: يمكن النظر الي وظيفة الموارد البشرية علي أنها مجموعة الأنشطة المرتبطة بالأفراد داخل المؤسسة .وهذه الأنشطة يمكن حصرها في العناصر الأساسية التالية .

- العمل علي اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات بين القادرين علي العمل والراغبين فيه مع العناية باختيارهم
- توفير ظروف العمل الملائمة من أجل تحقيق اعلي درجات الاستثمار .
- توفير الرعاية الضرورية والخدمات العمالية اللازمة بهدف تشجيع العاملين علي العمل .
- الاحتفاظ بسجلات العاملين في المؤسسة والتي تكون جاهزة وتحت الطلب .

الفرع الثاني : وظائف الاستغلال بالمؤسسة الاقتصادية

1- وظيفة التموين : يمكن تعريف التموين علي أنه العمل علي توفير مختلف عناصر المخزون .المحصل عليها من خارج المؤسسة أساسا . بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة لبرامج وخطط المؤسسة . ويمكن ذكر مهام وظيفة التموين علي النحو التالي .

- إختيار المورد أو الموردون المناسبين والقادرين علي تلبية احتياجات المؤسسة .
- تحديد طرق الشراء أو التوريد المناسبة .
- ترتيب وحفظ المواد والسلع .
- متابعة حركة المخزونات .
- القيام بعملية الجرد الحقيقي .

- ناصر دادي عدون . المؤسسة الاقتصادية . دار المحمدية العامة – الجزائر ص:259الي298

2 -وظيفة الإنتاج : وهو القيام بتنفيذ أنشطة جلب مختلف عوامل الإنتاج أو مدخلات العملية الإنتاجية وتحويلها الي مخرجات . أي الي سلع وخدمات ويتم ذالك في محيط معقد .بحيث يجمع عدة أنشطة متناسقة وموجهة لتحقيق نفس الهدف . وتتمثل أهداف وظيفة الإنتاج .فيما يلي .

- تطوير المنتوجات من السلع والخدمات .
- تطوير طرق الإنتاج بحيث تساهم في زيادة الإنتاج .

3 -الوظيفة التجارية والتسويقية :

أ - ***الوظيفة التجارية:*** وتعني مجموع المهام والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من خلال الأفراد أو المسؤولين . تعينهم لضمان حركة المواد والسلع أو مختلف احتياجاتها منها كمدخلات . وأيضا مختلف مخرجاتها من السلع والخدمات المقدمة الي السوق . 1

ب -***الوظيفة التسويقية :*** وتشمل الوظائف والأعمال التي تتم داخل أو ضمن السوق . أي كل الوظائف التي تتم خارج دائرة الإنتاج . من عمليات البيع والتوزيع والإعلان وتخطيط الإنتاج وأبحاث السوق . بحيث تهدف الي إيصال المنتجات من السلع والخدمات الي المستهلك النهائي . ويتم ذالك من خلال استخدام عناصر المزيج التسويقي . 2

المطلب الثالث : أنواع المؤسسات الاقتصادية

تأخذ المؤسسات الاقتصادية أشكالا وأنواع مختلفة وذالك تبعا :(للشكل القانوني . لطبيعة الملكية . حسب الحجم صغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة . حسب المعيار الاقتصادي) .

1 -تبعا لشكـــل القـــانونـي :

أ - المؤسسة الفردية : وهي مؤسسة تعود ملكيتها لشخص واحد بحيث يقدم رأس المال المكون لهذه المؤسسة بالإضافة لقيامه بعمل الإدارة والتنظيم وهذه المؤسسة تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال أي المالك .3

ب- ***الشركات :*** وتعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها الي شخصين أو أكثر ويلتزم كل منهم بتقديم حصة من وأس المال أو من العمل لاقتسام ما قد ينشا عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة .

وتنقسم الشركات بشكل عام الي قسمين رئيسيين وهما :

- شركات الأشخاص :(كشركات التضامن . شركات التوصية البسيطة . وشركات ذ م م .....)
- شركات الأموال : (كشركات التوصية بالأسهم . وشركات المساهمة .....) . 4

1-3- ناصر دادي عدون . المؤسسة الاقتصادية . دار المحمدية العامة – الجزائر ص 82 و 303- 326

2- منير نوري . التسويق مدخل المعلومات و الاستراتيجيات . ديوان المطبوعات الجامعية . الطبعة الثانية . ص 11-14

4 - عمر صخري . اقتصاد مؤسسة . ديوان المطبوعات الجامعية .الطبعة السادسة 2008.ص: 27

2 -تبعا لطبيعة الملكية:

أ - **المؤسسات الخاصة :** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة من الأفراد (شركات أشخاص . شركات أموال . المؤسسات الفردية) .

ب -**المؤسسات العامة :** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما يشاءون ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة علي ذالك .

ت -**المؤسسات المختلطة :** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص . 1

3 - حسب الحجم صغيرة ومتوسطة والمؤسسات الكبيرة :

لقد عرفة هذه المؤسسات بعدد العمال المستخدمين فيها . وقد أعطية لها أكثر من تحديد فنجد علي سبيل المثال لا الحصر .

- المؤسسات المصغرة والتي تستعمل بين 1الى 9عمال .
- المؤسسات الصغيرة والتي تستعمل من 10 إلى 199 عامل .
- المؤسسات المتوسطة والتي تستعمل من 200 إلى 499 عامل .

وخارج هذا العدد التي تستعمل عدد عمال أكبر من 499 تعتبر من المؤسسات الكبيرة .2

4 - حسب المعيار الاقتصادي :

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة . أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه وعليه نميز هذه الأنواع وهي كما يلي .

- **المؤسسات الصناعية:** وهي مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى منتوجات قابلة للإستعمال أو الاستهلاك النهائي .
- **المؤسسات الفلاحية :** وهي المؤسسات المتخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها وتربية المواشي حسب تفرعها . 3
- **المؤسسات التجارية :** وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري أي التي تقوم بعملية الشراء والبيع لسلع والخدمات . كمؤسسات الجملة ومؤسسات المفرق .
- **المؤسسات المالية :** وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التامين .....الخ.
- **مؤسسات الخدمات :** وهي المؤسسات التي تقدم خدمة معينة . كمؤسسات النقل . البريد والمواصلات.4

3-2 - ناصر دادي عدون . المؤسسة الاقتصادية . دار المحمدية العامة – الجزائر ص:98. 108-109

4-1- عمر صخري . اقتصاد مؤسسة . ديوان المطبوعات الجامعية .الطبعة السادسة 2008.ص: 28-31

المبحث الثاني : ماهية . خصائص ومبادئ مراقبة التسيير .

نحاول من خلال هذا المبحث التطرق الي مفهوم مراقبة التسيير وخصائصها ومبادئها . بالإضافة الي مهام وأهداف مراقبة التسيير .

المطلب الأول : ماهية مراقبة التسيير

لقد تعددت أراء المختصين حول تعريف مراقبة التسيير بتعدد واختلاف وجهات نظر المدارس التي ينتمون إليها من جهة ونظرا للتطور الذي مرت به المؤسسات من جهة أخري . وفيما يلي توضيح لأهم المراحل التي مر بها تطور مفهوم مراقبة التسيير . وذالك حسب الجدول التالي . 1

الجدول رقم(1-1) : أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير

تصور المؤسســة	تصور مراقبة التسيير
النظرة الكلاسيكية	تتميز مراقبة التسيير في المقاربة الكلاسيكية بأنها قياسات كمية للفروقات بين التوقعات والانجازات الفعلية بهدف مجازاة المنفذين .
مدرسة العلاقات الإنسانية	مراقبة التسيير وفق هذه المدرسة هي وسيلة لتحفيز أفراد المؤسسة .
المقاربة النظامية	تبدو مراقبة التسيير وفق المقاربة كنظام جزئي يسمح بتنظيم التغذية العكسية اللازمة.

- ومن أجل التوضيح أكثر لمفهوم مراقبة التسيير سنقوم باستعراض بعض التعاريف .

- فحسب (r.anthony) فإن مراقبة التسيير هي سيرورة عمليات يقوم المسؤولين من خلالها بالتأثير علي الأفراد في المؤسسة بغرض تنفيذ الاستراتيجية المحددة .

- ويعرف (M.Gervais) مراقبة التسيير بأنها سيرورة عمليات يتأكد من خلالها المديرون من أن الحصول علي الموارد واستعمالها يتم بكفاءة وفعالية . إضافة الي ملائمة هذه الموارد لأهداف المؤسسة . وأن النشاطات الحالية تسيير في اتجاه الاستراتيجية المحددة .

- أما (p.Bergeron) فيعرف مراقبة التسيير بأنها تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقيي م أداءاتهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة وبإنخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعية الغير ملائمة . 2

---

1 - ناصر دادي عدون – مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية –دار المحمدية العامة –ص 42-43

2 - صفية خلادي –دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير – شهادة الماستر-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة . 2012

- وتم تعريف مراقبة التسيير في المعيار الأمريكي كما يلي : مراقبة التسيير هي عملية ينفذها مجلس الإدارة المنشاة والموظفين الآخرون . تم تصميمها لإعطاء تأكيد معقول بتحقيق الأهداف .
- وقد قدم (A.Burlaud) في إطار منظمة ما (مراقبة التسيير) فهي . مجموعة من التقنيات والتحاليل التي تتطور وتثري بهدف مراقبة وضبط سلوكات وفقا لأهداف ولخدمة استراتيجية ما .
- ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن مراقبة التسيير هي عبارة عن مجموعة من التقنيات والإجراءات والعمليات التي تسمح للمؤسسة بتأثير علي سلوك الأفراد وتأكد من الحصول علي الموارد واستعمالها بكفاءة وفعالية عالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتسمح لها باتخاذ الإجراءات التصحيحية من أجل معالجة الوضعية الغير ملائمة بما يخدم أهدافها

المطلب الثاني : خصائص ومبادئ مراقبة التسيير

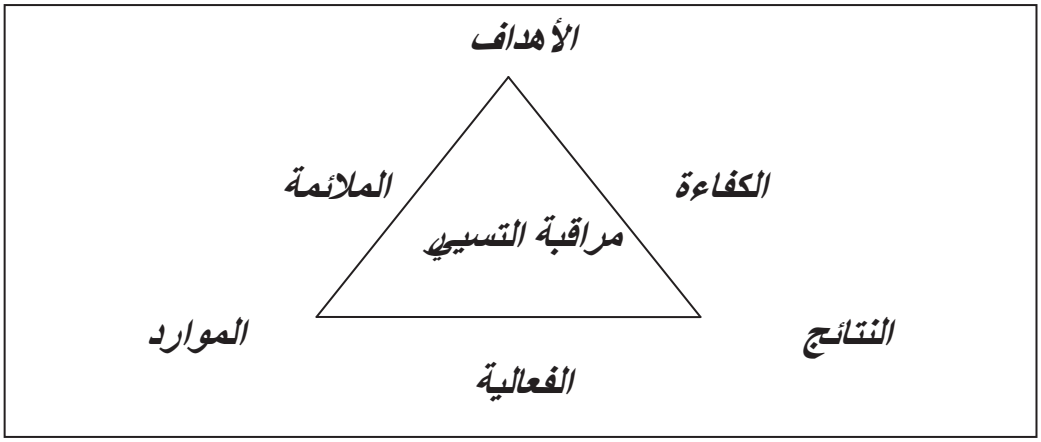
الفرع الأول: خصائص مراقبة التسيير.

من خلال ما سبق يمكننا استخلاص الخصائص التالية التي يتميز بها نظام مراقبة التسيير .

أولا: مراقبة التسيير مسار دائم للضبط: عرف المسار بأنه مجموعة الأحداث والنشاطات المرتبطة فيما بينها من حيث الزمان والمكان والتي تؤدي الي تحقيق نتيجة مشتركة معينة . ويتم من خلال هذا المسار التأكد من أن الموارد والطاقات قد تم الحصول عليها واستعملت بفعالية وكفاءة ويسمح هذا المساربتدخل قبل خلال وبعد الأداء

ثانيا: إيجاد علاقة بين الوسائل والأهداف والنتائج : لكل مؤسسة أهداف ووسائل توظفها لتحقيق النتائج المرجوة في نهاية المسار وتعمل مراقبة التسيير علي اكتشاف هذه العلاقة كما هو موضح في الشكل التالي .

- ***الشكل رقم (1-1) مثـــلث مراقبة التسيير***



ناصر دادي عدون – مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية –دار المحمدية العامة . ص 46

بحيث يتم التفكير في الأهداف والوسائل بصورة متزامنة ومترابطة . حيث تشكل الوسائل المتوفرة لدي المؤسسة في زمن معين قيدا ينبغي أخذه بعين الاعتبار عند وضع الأهداف قصيرة المدى .فحتى يمكن تجسيد الأهداف المحددة لابد أن يكون لها احتمال كبير لتحقيقها بالوسائل المتاحة . كما أن تجزئة الأهداف وتوزيعها على مراكز اتخاذ القرار بالمؤسسة لا يمكن أن يتم بصورة مستقلة عن الوسائل المتاحة .

ويؤدي تحديدا الأهدا ف وتوفر النتائج إلى اعتماد مسارات معينة للنشاط من اجل تحقيق الأهداف المسطرة والمشكل الذي سيطرح هو تقييم إذا ما كانت النتائج المحققة كما ضبطت . وهذا وفق نظام القياس المتاح يمكن اعتبارها مرضية بالنظر الي الوسائل المستعملة .

ثالثا: تساعد المسؤولين والعاملين علي التحكم في لأدائهم التسييري : يعمل نظام مراقبة التسيير على تزويد المسيرين ومختلف المسؤولين بالمعلومات اللازمة . والناتجة عن المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية وعن حالة السوق و المحيط الخارجي والتي تساعدهم على التحكم في أدائهم وعلى اتخاذ القرارات .

لذالك على القائم بعملية مراقبة التسيير أن يسعي الي إقناع العاملين بأن مراقبة التسيير تهدف الي التحكم في التسيير . وليس المراقبة بمعني العقاب .

- وعليه فنظام مراقبة التسيير يعمل على تحقيق أحسن كفاءة وفعالية كهدف من النشاط حيث يطلب النتائج الايجابية في حدود الوسائل والظروف التي يعمل فيها المسير .1

الفرع الثاني :مبادئ مراقبة التسيير :

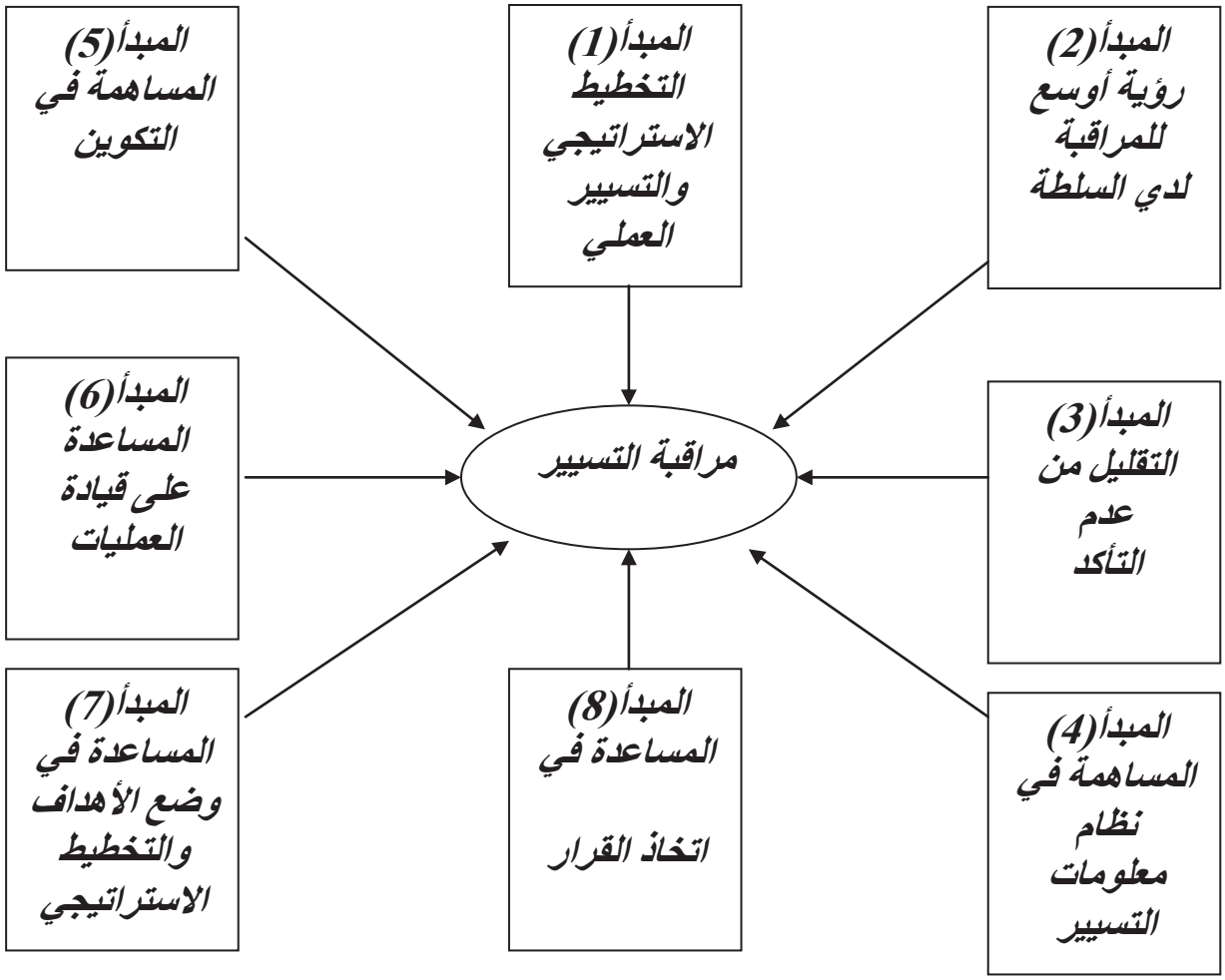
المبادئ العامة التي بني عليها نظام مراقبة التسيير اقتبست من تحاليل (R.Teller) وتم جمعها في شكل يشمل جميع المبادئ والنقاط الأساسية لكل مبدأ كما هو موضح في الشكل التالي :2

---

1 - ناصر دادي عدون – مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية –دار المحمدية العامة –ص47-48

2 - صفية خلادي –دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير – شهادة الماستر-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة . 2012

الشكل رقم (1-2): المبادئ العامة لمراقبة التسيير .1



المطلب الثالث : أهداف ,أهمية ومهام مراقبة التسيير

الفرع الأول : أهداف نظام مراقبة التسيير

- الربط بين الاستراتيجية والمستوي التنفيذي
- إعداد نظام معلومات التسيير
- المساهمة في تصميم هيكلة المؤسسة
- تحقيق اللامركزية
- اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها والمتسببين فيها وأخذ إجراءات التحسين .
- مساعدة المدراء علي اتخاذ القرارات .. 2

2- ناصر دادي عدون – مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية –دار المحمدية العامة

1 - صفية خلادي –دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير – شهادة الماستر-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة . 2012

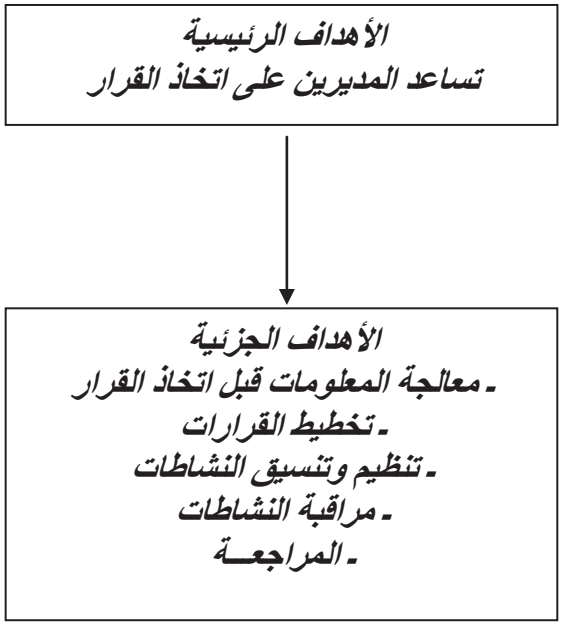
ـ أهداف تشغيلية : ومن جهة أخري يمكن تلخيص أهداف نظام مراقبة التسيير في النقاط التالية :

ـ تحسين الأداء وفعالية النشاط

ـ التحكم في التطور

ـ الاستعمال الأحسن لوسائل الاستغلال .1

ـ الشكل رقم (1- 3) : أهداف نظام مراقبة التسيير



الفرع الثاني : أهمية مراقبة التسيير

إن مراقبة التسيير وجدت اهتماما كبيرا من إدارات المؤسسات الاقتصادية منذ فترة طويلة وذالك للأسباب التالية:

- تقسيم المؤسسة الي وحدة إدارية (مراكز المسؤولية) .
- تحديد اختصاص كل وحدة وسلطات أو المستويات الإدارية.
- وضع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة وتضمن تدفقها في ظل نظام رقابة دقيقة .
- تسجيل مجمل المؤشرات المالية وغير المالية التي تمكن من قياس أداء كل مستوي من المستويات .
- إمداد إدارة المؤسسة بالبيانات التي تساعدها في اتخاذ القرارات ورسم السياسات .

وتستمد مراقبة التسيير أهميتها من العوامل التالية :

أ ـ **تغيير الظروف:** تواجه كل مؤسسة تغيير في ظروف البيئة . وتتخلل المدة بين صياغة الأهداف ووضع الخطط وتنفيذها تغيرات كثيرة في المؤسسة وفي البيئة معا مما قد يعيق الأهداف وتنفيذ الخطط .

ب **تراكم الأخطاء :** لاتؤدي الأخطاء البسيطة أو المحدودة الي إذاء المؤسسة بشكل كبير غير أنه بمرور الوقت قد تتراكم هذه الأخطاء ويتعاظم أثرها . إذا ما بقيت بدون معالجة فعدم الاستفادة من خصم ممنوح من قبل الموردين على الطلبية الواحدة قد لايشكل خطاء جسيما . ولكن الاستمرار في سياسة من هذا النوع يعني تضحية المؤسسة بفرص مالية مهمة قد تؤثر في أرباحها .

ت **التعقيد المنظمي :** عندما تقوم المؤسسة بإنتاج نوع واحد من السلع وتشتري عدد من المواد الأولية . وتعمل ضمن الهيكل البسيط وتواجه سوقا رائجا . وبتالي علي المؤسسة التوسيع في المنتجات والمشتريات والأسواق وتعقيد هيكلها . وزيادة حدة المنافسة يجعلها تهتم بدرجة أكبر بعملية الرقابة . والاستفادة من نتائجها في التخطيط واتخاذ القرار.2

---

1 ـ ناصر دادي عدون – مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية –دار المحمدية العامة

2 ـ هيذب خديجة – دور مراقبة التسيير في تقييم أداء العاملين – شهادة الماستر – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة .2012

الفرع الثالث : مهام مراقبة التسيير

أ - ***مراقبة الأداء الوظيفي:*** إن مراقبة الأداء الوظيفي في المنظمات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها .باعتبارها الدعامة الأساسية والوسيلة الرئيسية لتقييم الأداء بموضوعية حيث يعمل القائم بهذه المهمة علي الإصغاء للمشاكل والعراقيل التي يعاني منها الأفراد إذ أنه يسعي الي جمع المعلومات ذات صيغة موضوعية تساعد المسؤولين علي اتخاذ القرار والتي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية . زيادة الأجر. مكافآت .....الخ مما يؤدي الي زيادة الثقة في المؤسسة .وهذا يتحقق عن طريق جملة من الخصائص : ***(المشاركة في تحديد الأهداف . عدالة التوزيع . عدالة التعاملات)***

ب -***مراقبة الجودة :*** إن إدارة الجودة لها أهمية كبيرة علي مستوي المؤسسات التي تسعي الي التقدم والتوسع في نشاطها . حيث يتطلب منها إنتاج ذات جودة تتلاءم ورغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي للسلع والمواد المستعملة لإنتاجها .

ت -***إدارة الوقت :*** إن للوقت أهمية كبيرة في المنظمة . وكلما استطاعت المنظمة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت لها قدرة كبيرة علي التنافس . وذالك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة والعكس صحيح و عليه فمن الواجب استغلاله ومراقبته بالوسائل التالية .

- العمل علي تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر للتغلب علي المشكلات الطارئة .
- تأدية العمليات علي المستويات الحسابية كالإنتاج التمويل....الخ
- تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات
- تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة سابقا .

ث-***التنسيق الهيكلي :*** يعتبر التنسيق بين مستويات المؤسسة ضروري باعتبارها متماسكة ولذالك لابد علي مراقب التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية فيما يخص :

- وضع الأهداف .
- وضع الميزانيات .
- وضع مؤشرات للتقييم

---

1 - صفية خلادي –دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير – شهادة الماستر-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة . 2012

المبحث الثالث : مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير

ترتكز العوامل الأساسية لنجاح مهمة مراقبة التسيير علي التحليل الشامل للوظيفة الموجودة ولمخطط النشاط . وتجدر الإشارة هنا الي أن نظام مراقبة التسيير يجب أن ينسجم مع خصوصيات المؤسسة أي مع تنظيمها وطريقة إدارتها . ولهذا وقبل كل شيء علي نظام مراقبة التسيير أن يقوم بجمع كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وبمجالات نشاطها .

المطلب الأول : تحليل المحيط و قطاع النشاط الذي توجد به المؤسسة .

ويتم تحليل المحيط إنطاقا من تحليل المحيط الاقتصادي والاجتماعي والتقني للمؤسسة وصولا الي تحليل قطاع نشاط المؤسسة وهذا من اجل استخلاص أثر العوامل الخارجية علي المؤسسة .

الفرع الأول : تحليل المحيط العام للمؤسسة : يعتمد مراقب التسيير للقيام بهذه الدراسة علي المعلومات والدراسات السابقة المتوفرة في مصالح التوثيق الداخلية للمؤسسة . لدي المسؤولين التجاريي ن ولدي إدارة الموظفين . وكما يستشير الجهات المختصة وكذالك الغرف التجارية .....الخ .

- كما يعتمد كذالك في دراسته عل المعلومات التي يجمعها أثناء المقابلات مع المسؤولين الرئيسين للمؤسسة وبصورة خاصة أولئك الذين هم في اتصال دائم مع السوق والمنتجات .

وفي نهاية هذه الدراسة بإمكان مراقب التسيير تحديد العوامل المؤثرة في مستقبل المؤسسة . وفيما يلي ملخص وجيز لهذه العوامل . 1

1 -***العوامل الاقتصادية والاجتماعية :*** و تتعلق بالمؤشرات الكلاسيكية مثل تطور الأسعار ووضعية التشغيل .مؤشرات التضخم ..... وبالوضعية الاقتصادية للمؤسسة بصورة عامة (البورصة . التجارة الخارجية ... الخ)

2 -***العوامل التجارية :*** تتضمن المعطيات المتعلقة بالسوق وتطوره وسلوك المستهلكين . وغالبا ما تكون هده المعطيات في شكل إحصائيات وهذه حتى تحافظ المؤسسة علي مكانتها في السوق . 2

3 -***العوامل الخاصة بالنشاط :*** كمستوي التأهيل لمهمة المؤسسة (كالإعلام الآلي ..) . سهولة التوظيف الأجور المطبقة . ... الخ .

4 - ***العوامل التنظيمية :*** وتتعلق بالتشريعات بصفة خاصة بهذا المنتوج أو ذاك وبالأسواق وقطاعات النشاط وهي تلك القوانين الواجب احترامها عند عملية الإنتاج لحماية المستهلكين والبيئة . 3

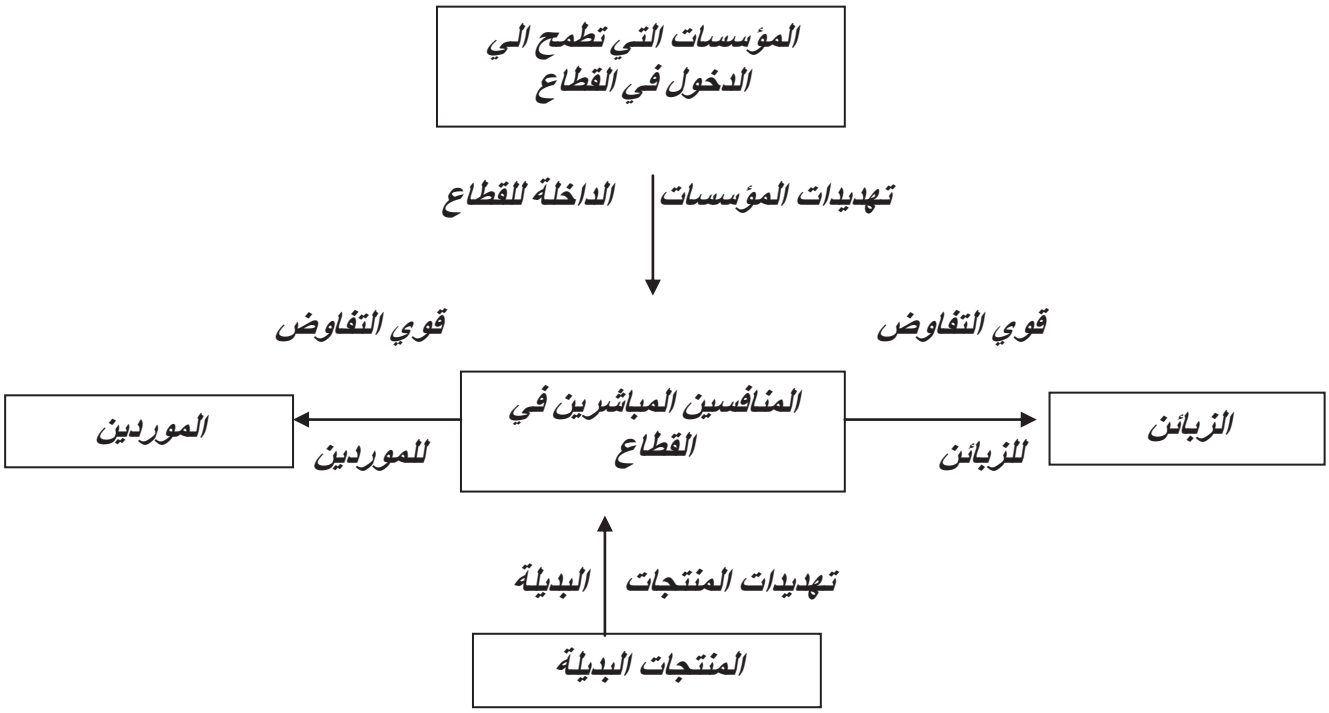
- ***ونتيجة لهذا التحليل والبحث يمكن لمراقب التسيير أن يستخلص العوامل الأساسية التي تعتمد عليها كل مؤسسة من أجل نجاحها .***

1-3- ناصر دادي عدون – مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية –دار المحمدية العامة

2 - صفية خلادي –دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير – شهادة الماستر-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة . 2012

الفرع الثاني : تحليل قطاع نشاط المؤسسة : وفي هذه المرحلة يتعمق مراقب التسيير في دراسته أكثر بالتعرف علي قطاع النشاط الذي تعمل به المؤسسة . وهذا لمعرفة درجة الضعف التنافسي الذي تواجهه المؤسسة داخل القطاع الذي تنشط فيه . وفي هذا الإطار حدد (porter) العوامل المؤثرة علي القدرة التنافسية في خمسة قوي كما هو موضح في الشكل التالي .

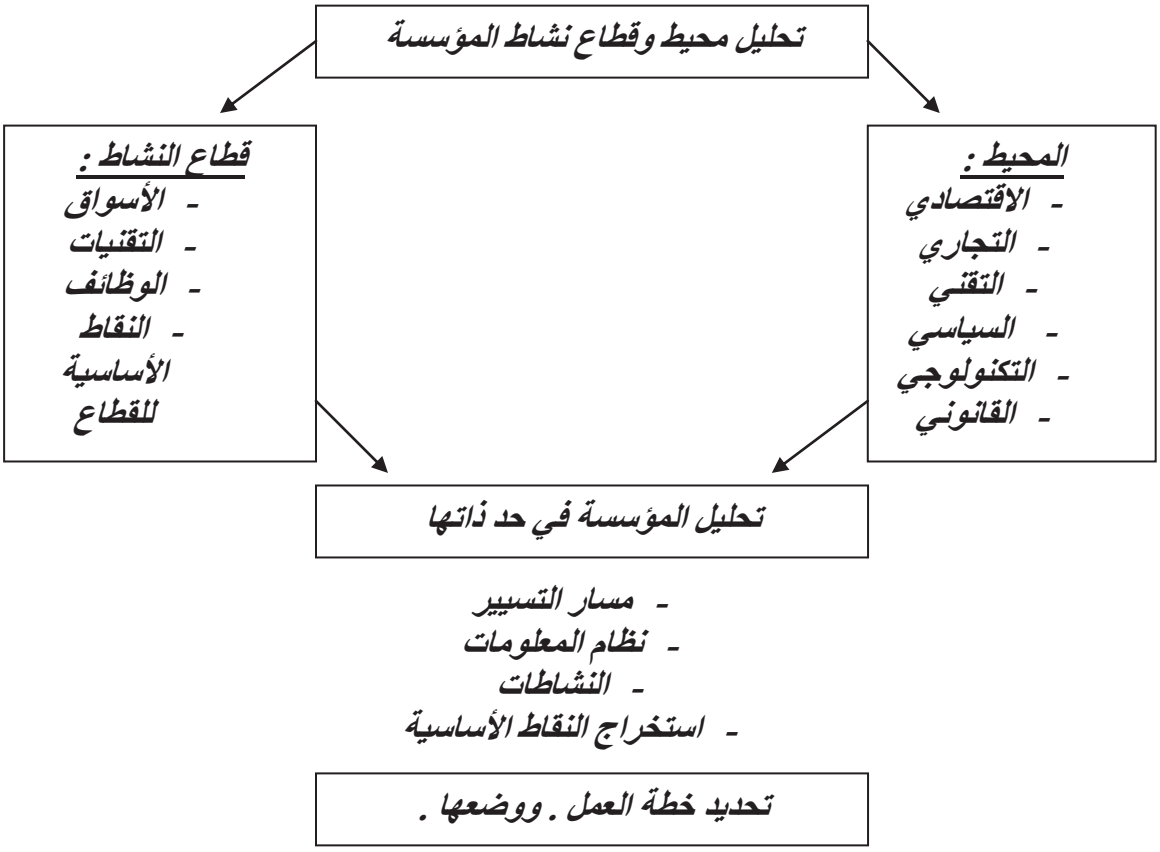
الشكل رقم (1- 4) القوي التنافسية الخمسة لقطاع النشاط



- تسمح نتائج هذه الدراسة للمؤسسة بتحديد نقاط قوتها وضعفها وتساعدها علي إعداد إستراتيجيتها كما تسمح لها بتحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيطها وبتالي تساعدها علي تحسين موقعها في السوق وفي قطاع نشاطها .

1- ناصر دادي عدون – مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية –دار المحمدية العامة

الشكل رقم(1- 5) مخطط عمل مراقبة التسيير



المطلب الثاني : تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة :

بعدما يتعرف مراقب التسيير علي الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة وفي قطاع نشاطها . يقوم بدراسة المؤسسة في حد ذاتها لاستخراج نقاط قوتها وضعفها وتهدف الدراسة ال ي تحديد ملامح المؤسسة وتوجيه التدخلات المستقبلية .

الفرع الأول : دراسة اقتصادية للمؤسسة :

إن مهمة مراقب التسيير في هذه المرحلة هي الخروج بصورة واضحة ومفصلة لحالة المؤسسة . من خلال الاطلاع عل ماضي المؤسسة و حاضرها وتوجهاتها المستقبلية .

ويحاول مراقب التسيير في بداية الأمر . استخلاص ومعرفة استراتيجية المؤسسة وأهدافها من خلال مقابلاته مع الإدارة العامة وأهم المسيرين .وكل هذا يساعد مراقب التسيير علي تصميم نظام متلائم مع المؤسسة .

وبعد التعرف علي الأهداف والإستراتيجية المسطرة من طرف المؤسسة يقوم المراقب بإجراء دراسة تفصيلية لمختلف نشاطات المؤسسة (السنة الماضية والحالية) من خلال دراسة رقم أعمالها . حصتها السوقية . نسب النمو . النتائج الصافية وكذالك مختلف النسب المالية (السيولة . الاستقلالية المالية . احتياجات رأس المال العامل . الخزينة . المردودية . . . الخ) .

كما أن القيام بعملية مقارنة لنتائج المؤسسة مع النتائج المحققة من طرف المؤسسات المنافسة تسمح لمراقب التسيير .

بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف التي ينبغي تحسينها . كما تسمح له بأخذ نظرة اقتصادية شاملة عن المؤسسة .بحيث يستطيع مراقب التسيير من خلال أخذه لهذه النظرة أن يصنف مؤسسته الي إحدى القطاعات الخمس التالية .

1 - مؤسسات تحقق مردودية كبيرة وتواجه خطر مالي ضعيف .
2 - مؤسسات تحقق مردودية كبيرة ولكنها تواجه خطر مالي كبير .
3 - مؤسسات لا تواجه خطر مالي ولكنها لا تحقق مردودية معتبرة .
4 - مؤسسات تحقق مردودية ضعيفة ولا تواجه مشاكل مالية كبيرة .
5 - وهي أسوء حالة قد تكون فيها المؤسسة . حيث لا تحقق المؤسسة أي مردودية ولكنها تواجه خطر مالي

الفرع الثاني : تشخيص تنظيم المؤسسة :

وفيها يقوم مراقب التسيير بالاطلاع علي الهيكل التنظيمي وعلي مراكز المسؤولية المختلفة لدراسة مدي تحكم هذه المراكز في المتغيرات الأساسية . وفي حالة وجود متغيرة أو أكثر غير متحكم فيها لابد من إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وإعادة تحديد المسؤوليات . 1

ثم يقوم مراقب التسيير بدراسة نظام التقييم والترقية المطبق . ويفضل أن تكون الترقية علي أساس النتائج وليس علي أساس الاقدمية أو المحسوبية فإذا كانت الترقية علي أساس النتائج فان هذا سيشجع العاملين علي استخدام وسائل مراقبة التسيير . وأما إذا كانت الترقية علي أساس الاقدمية أو المحسوبية فلا تكون هناك جدوى من استخدام هذه الوسائل . لأنها لا تستعمل في عملية التقييم علي أدائهم . ولذالك علي مراقب التسيير في هذه الحالة أن يبحث عن الوسيلة المناسبة . باعتباره عضوا في مجلس الإدارة لتطوير نظام الترقية الخاص بالمؤسسة . 2

المطلب الثالث : اقتراح نظام لمراقبة التسيير ومتابعته :

الفرع الأول : اقتراح نظام لمراقبة التسيير في المؤسسة :

بعدما يقوم مراقب التسيير بالدراسة الشاملة للمحيط الذي توجد به المؤسسة والتشخيص الداخلي لها يصبح بإمكانه اقتراح نظام لمراقبة التسيير بحيث يكون متلائم مع وضعية المؤسسة . وفي بداية الأمر يعتمد النظام المقترح من طرف مراقب التسيير علي نظام المعلومات المتواجد بالمؤسسة والمتعلق بالمحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية إضافة الي الإحصائيات .وبعد ذالك تكيف هذه المجموعة من النظام مع الاحتياجات الناجمة عن الأهداف المحددة وخلال عملية تدقيق المعلومات وانتشارها في المؤسسة يعمل مراقب التسيير علي فحص هذا النظام المعلوماتي وتقيمه ومعرفة مدي أهميته أي إذا ما كان ذا مصداقية وإذا ما كانت أجال الانجاز محترمة والوسائل المستعملة ملائمة وكاملة . 3

- ويقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة باختيار وسائل المراقبة الملائمة لحالة المؤسسة وذالك حسب حالة المؤسسة والتي يكون قد قام بعملية تشخيص لها في المرحلة السابقة . 4

1-4- ناصر دادي عدون – مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية –دار المحمدية العامة

2 3 - صفية خلادي –دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير – شهادة الماستر-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة . 2012

الفرع الثاني : تقييم نظام مراقبة التسيير المقترح : لا يتوقف عمل مراقب التسيير باقتراح نظام لمراقبة التسيير بل يجب عليه متابعته ويكون ذالك من خلال النقاط الثلاثة التالية :

- مدي تكيف النظام مع احتياجات المؤسسة
- طريقة عمل النظام
- تكلفة النظام بالمقارنة مع الإمكانيات المتوفرة لدي المؤسسة .

1 - مدي تكيف النظام مع احتياجات المؤسسة :

وتتمثل التساؤلات المطروحة في هذا الصدد فيما يلي :

- هل الوسائل المقترحة تسمح بتحسين النتائج .
- هل تستجيب هذه الوسائل للتوقعات العملية كما تم التعبير عنها أثناء الدراسة الأولية .
- وهل هي مركزة علي المتغيرات الأساسية التي ينبغي متابعتها في كل مراكز المسؤولية .

إن نظام مراقبة التسيير لاحتياجات المؤسسة يعني كذالك تلبية طلبيات الإدارة ونظام المراقبة الداخلية . لهذا ينبغي التساؤل عن مدي ملائمة الوسائل المستعملة مع مشاكل التي يمكن أن تواجه المؤسسة ومع المتغيرات الأساسية التي ينبغي متابعتها قبل كل شيء .

- وعادة يتم الحكم علي مدي فعالية النظام المقترح بالاعتماد علي عدة مقاييس نوعية نذكر منها :

* أجال تنصيب النظام ووتيرة تقديم الوثائق والنتائج المطلوبة
* سهولة استعماله
* مصداقية المعلومات المقدمة
* وظيفة المعلومات المقدمة
* إمكانية إجراء مناقشات داخلية

- وعلي مراقب التسيير أن يتحلي بالروح النقدية وأن يتقبل الانتقادات الموجهة له . كما عليه أن يتحلي بالجرأة في طرح الأسئلة .

2 -***طريقة عمله :*** إن الحكم علي طريقة عمل نظام مراقبة التسيير تعني مراقبة مدي تطابق مسار هذا النظام مع ما هو مخطط له . مع احترام الإجراءات والآجال المحددة . ويقوم مراقب التسيير بدراسة ومقارنة النتائج المحققة بواسطة النظام مع الأهداف الداخلية للمؤسسة . وقيام مراقب التسيير بعملية تحليل طريقة عمل النظام ترتكز علي ثلاثة عناصر رئيسية وهي .

- ***المحتوي :*** بمعني أنه يجب أن الإجراءات بدقة طرق التقييم وكذا المعلومات الواجب الحصول عليها . حيث يلاحظ في الواقع العملي انه يتم إرفاق الوثائق بملاحظة بسيطة من أجل التذكير بطريقة العمل .
- ***المواعيد :*** إن وضع رزنامة نشاطات يسمح بالتأكد من أن مختلف مراحل النشاط تتم بصورة سليمة . وأي تأخير في تنفيذ المهام يدل علي حدوث مشكل ما يرجع إما لكثافة وثقل العمل أو لعدم توفر المعلومات في الآجال المطلوبة .
- ***مدي مشاركة المسؤولين العاملين في وضع النظام :*** إن الحكم علي طريقة عمل النظام يشمل تقييم المشاركة الفعلية للمسؤولين العاملين في وضع النظام ومدي تجاوبهم معه . 1

3- تكلفـــــــة : من المهم جدا التأكد من مدي توافق التكلفة الإجمالية للنظام مع إمكانية المؤسسة.

وإضافة الي ذالك فإنه ينبغي أن تكون العلاقة بين (تحسين النتائج / التكلفة) محل الدراسة تحليلية دقيقة بهدف دراسة كيفية تحسينها .

وكخلاصة لما سبق فان الدراسة التشخيصية لوسائل مراقبة التسيير وطريقة عمل هذا النظام تهدف الي التأكد من أن :

- المؤسسة تمتلك الوسائل الضرورية المكيفة في نفس الوقت مع خصوصياتها ومع وضعيتها الاقتصادية .
- هذه الوسائل تعمل بصورة جيدة . ومتناسقة مع الإجراءات المحددة .
- تكلفة النظام تتوافق مع إمكانيات المؤسسة . 2

وفي الأخير يمكن القول بأنه يجب علي مراقب التسيير أن يقوم باقتراح النظام الذي الملائم مع الوضعية الداخلية والخارجية للمؤسسة .

1- صفية خلادي –دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير – شهادة الماستر-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة . 2012

2- ناصر دادي عدون – مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية –دار المحمدية العامة

المبحث الرابع : أدورات مراقبة التسيير .

تعتمد مراقبة التسيير علي مجموعة من الوسائل والأدوات وتنقسم هذه الأدوات الي أدوات تقليدية وأدوات حديثة ونذكر منها ما يلي

المطلب الأول : الأدوات التقليدية.

الفرع الأول : المحاسبة العامة .

تلعب المحاسبة العامة دورا مهما في حياة المؤسسة ومحيطها . بحكم المزايا المختلفة التي تقدمها لهما (المؤسسة والمحيط) والممثلة فيما يلي :

1 - تشكل المحاسبة وسيلة إثبات إداري وقانوني لكل مجريات الأحداث علي امتداد السنة المالية الواحدة . والتي تترجم بصورة أو بآخري مجمل العمليات المجسدة لنشاطات المؤسسة . سواء في علاقتها مع نفسها أو مع محيطها (بقية المتعاملين الاقتصاديين)

2 -تلبي المحاسبة العامة ضرورات النظام الاقتصادي والمالي . وكذالك القانوني والجبائي . فباعتباره ا أداة لقياس الذمة المالية للمؤسسة . وتمكن هذه الأخيرة من :

- رصد حركية نشاطها .
- تقويم هذا النشاط .
- إبراز أثر هذا النشاط علي مكونات الذمة المالية .
- معرفة صافي المركز المالي .

إن المزايا المميزة والمتوجة للأهداف سالفة الذكر لن تتأتي للمؤسسة الي من خلال .

أ - المسك المحاسبي الدقيق للدفاتر والمستندات

ب -رصد ومتابعة حركية الحسابات والأموال .

ت -التقيد بإجراءات المسك لهذه الدفاتر والمستندات .

وبناء علي ما تقدم . فيمكن إعطاء تعريف أخر للمحاسبة ينسجم ودورها وأهدافها المتوخاة . وهو كما يلي :

- المحاسبة عبارة عن نظام متكامل من الإجراءات والوثائق والمستندات الموجهة لحساب وقياس الذمة المالية للمؤسسة وذالك علي امتداد محطتين أساسيتين وهما .

1 -***أثناء السنة المالية :*** من خلال التسجيل المنتظم للتغيرات التي تطرأ علي مكونات الذمة المالية للمؤسسة . وكذالك رصد أسباب هذه التغيرات

- أحمد طرطار . تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة . ديوان المطبوعات الجامعية . طبعة 2002

2 -***في نهاية السنة المالية .*** من خلال تمثيل حسابات النتائج المتوجة لعمليات أداء النشاط . وإبراز الوضعيات المحاسبية لعناصر هذه الذمة (من أصول وخصوم)

وهكذا تكتسي المحاسبة أهمية بالغة الأثر في حياة المؤسسة سواء في علاقتها مع نفسها . أو في علاقتها مع محيطها . وذالك علي النحو التالي .

أ - ***في علاقتها مع نفسها :*** من خلال ممارسة عمليات الإثبات المحاسبي والقانوني لمجريات أحداث نشاطها . وتقويمه بصفة مستمرة ومتواترة . وكذالك رصد حركية الأموال والالتزامات ..... الخ

ب ***في علاقتها مع محيطها :*** من خلال كشف نتائج النشاط . وإبراز تشكيلة ذمتها المالية ووضعيتها المحاسبية من حين لأخر . لتشكيل عناصر تنوير وإثبات لجهات مختلفة . من أهمها (الوصاية . جهاز الرقابة . مصالح الجباية . الجهاز القضائي . الجهاز الحكومي . بقية المتعاملين الاقتصاديين) 1 .

الفرع الثاني : المحاسبة التحليلية .

أ- مفهوم المحاسبة التحليلية : تعتبر المحاسبة التحليلية احدي أهم الأدوات الأساسية لمراقبة التسيير . وللمحاسبة التحليلية علاقة متينة بالمحاسبة العامة . إذ تأخذ من هذه الأخيرة أغلب المعلومات الضرورية لها لتقدم بدورها معطيات تستعملها المحاسبة العامة . ويكمن موضوع المحاسبة التحليلية في دراسة وحساب . تحليل ومراقبة التكاليف لمختلف مستويات النشاط الاقتصادي . تكلفة الشراء . الإنتاج . التوزيع وسعر التكلفة . ومن هنا نعرف المحاسبة التحليلية علي أنها وسيلة لمراقبة التسيير تعتمد علي :

- ***عرض التكاليف :*** تكلفة المادة الأولية . اليد العاملة . التوزيع ....الخ

- ***تصنيف التكاليف :*** تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة .

تكاليف متغيرة وتكاليف ثابتة .

تكاليف حقيقية وتكاليف معيارية .

- ***تحميل التكاليف :*** يتم باستعمال طريقة الأقساط المتجانسة أو طريقة التحميل العقلاني للمصاريف الثابتة .

* وتسمي كذالك المحاسبة التحليلية بمحاسبة التكاليف وأحيانا بالمحاسبة الصناعية لأنها غالبا ما تستعمل في المجال الصناعي . 2

---

1 - أحمد طرطار . تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة . ديوان المطبوعات الجامعية . طبعة 2002

2 - رحال علي – سعر التكلفة والمحاسبة التحليلية – ديوان المطبوعات الجامعية : 92/12 رقم النشر 3651.01.4

إذا كانت للمحاسبة العامة أهداف تتمثل في جمع المعلومات حسب طبيعتها لتقديمها في شكل ميزانيات وحسابات نتائج . فدور المحاسبة التحليلية يتجلي في :

أ - تحليل هذه النتيجة وتفسيرها مع توضيح الأسباب التي أدت الي هذه النتيجة . المعينة قصد تصحيح الوضع واتخاذ القرارات اللازمة في حالة نتيجة سلبية أو تشجيع الوضع في الحالة ما إذا كانت النتيجة موجبة . ويتم التحليل علي مستوي كل منتوج . تكلفته ومبيعاته .

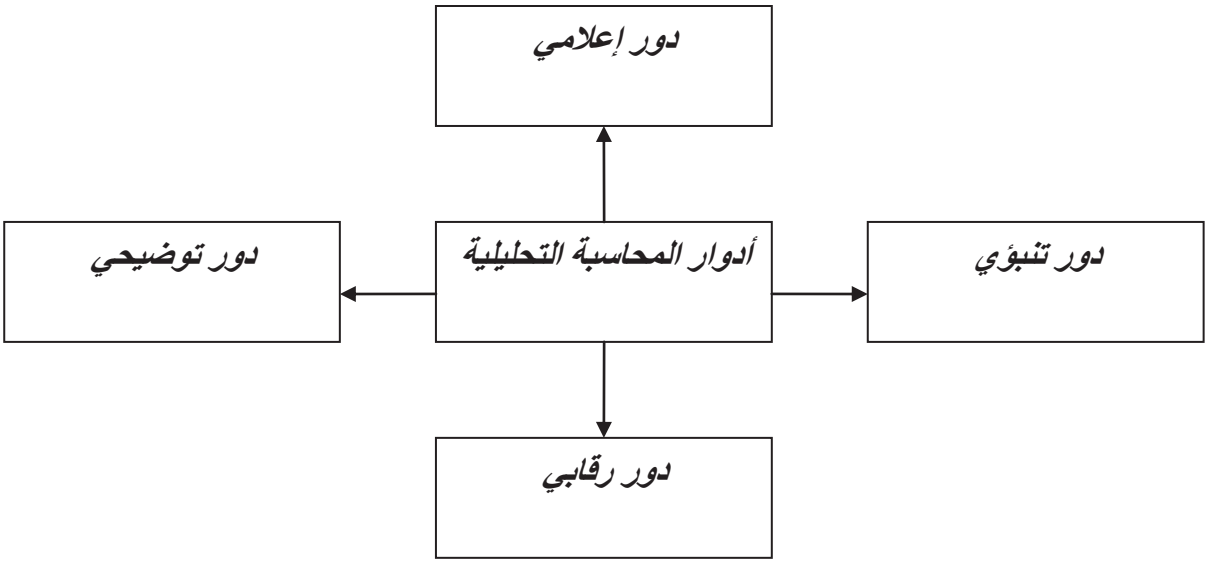
ب - مراقبة مستوي المصاريف والمبيعات وبتالي تطورات النتيجة بواسطة التحليل الاقتصادي .

ت -إعطاء قاعدة حسابية لتحديد سعر البيع للمنتوجات مع أخذ بعين الاعتبار معطيات المنافسة .

ث -إمكانية تقييم المخزون . أي الكميات المنتجة التي لم تستهلك في نهاية الفترة الحسابية خاصة بالنسبة لحسابات 36.35.34.33. من المحاسبة العامة .

ج - توفير معلومات حسابية يمكن اعتمادها في المستقبل لإعداد مصاريف معيارية . من خلال الاهتمام بمجموعات المحاسبة العامة . وخاصة المجموعة السادسة منها . 1

الشكل رقم (1- 6) أدوار المحاسبة التحليلية . 2



1 - رحال علي – سعر التكلفة والمحاسبة التحليلية – ديوان المطبوعات الجامعية : 92/12 رقم النشر 3651.01.4

2- صفية خلادي –دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير – شهادة الماستر-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة . 2012

ب- المقارنة بين المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية :

ليكن لدينا الجدول التالي والذي يوضح أهم الاختلافات بين المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية .

الجدول رقم (1- 2) أوجه الاختلاف بين المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية

العناصر	المحاسبة العامة	المحاسبة التحليلية
من ناحية القانون	إجبارية	اختيارية
الأهداف	أهداف مالية	أهداف اقتصادية
التوجه	متوجهة نحو الخارج	متوجهة نحو الداخل
المعالجة	الشمولية والإجمالية	تحليليه مفصلة
المستفيدون	المديرية	المسيرون
التصنيف	حسب الطبيعة	حسب الغاية
المعلومات	دقيقة رسمية قاطعه	سريعة مقربة
الزمن	الماضي و الحاضر	الماضي الحاضر المستقبل

ج/ مجال تطبيق المحاسبة التحليلية:

تطبق المحاسبة التحليلية في المؤسسات الصناعية و التجارية و الزراعية و قطاع الخدمات

بويعقوب عبد الكريم –المحاسبة التحليلية – ديوان المطبوعات الجامعية – الطبعة الرابعة 2005

الفرع الثالث : الموازنة التقديرية

تعتبر الموازنات المرجع الذي يسمح بمراقبة أداء النشاطات.فهذه الأداة تكاد تطغي على مجال مراقبة التسيي ر ويرجع هذا التفضيل حسب المؤلف (pilot) الي استحالة وجود مراقبة واستخراج الانحرافا ت بدون نظام الموازنات 1

ا/ تعريف الموازنة : هناك تعريف متعددة للموازنا ت التقديرية وتدر غالبا هذه التعاريف حول التخطيط و الرقابة وأبرزها

- هي بمثابة تعبير مالي عن خطة لاقتناء واستخدام الموارد المالية وغيريها عبر فترة زمنية مستقبلية
- خلاصة بأصول المنشأة .خصومها وحقوق مالكيها لمدة زمنية محددة في المستقبل2
- ويمكننا تعريف الموازنة التقديرية على أنها خطة مالية قصيرة المدى تتضمن توزيعا للموارد ومرتبط بالمسؤوليات المحددة من اجل تحقيق الهداف التي تطمح إليها المؤسسة ويجب أن ترفق الموازنة بمخطط عمل نوعي يتضمن تواريخ انجاز النشاطات 3

ب/ أهداف الموازنة التقديرية: تحدد للموازنة التقديرية ثلاثة أهداف رئيسة هي :

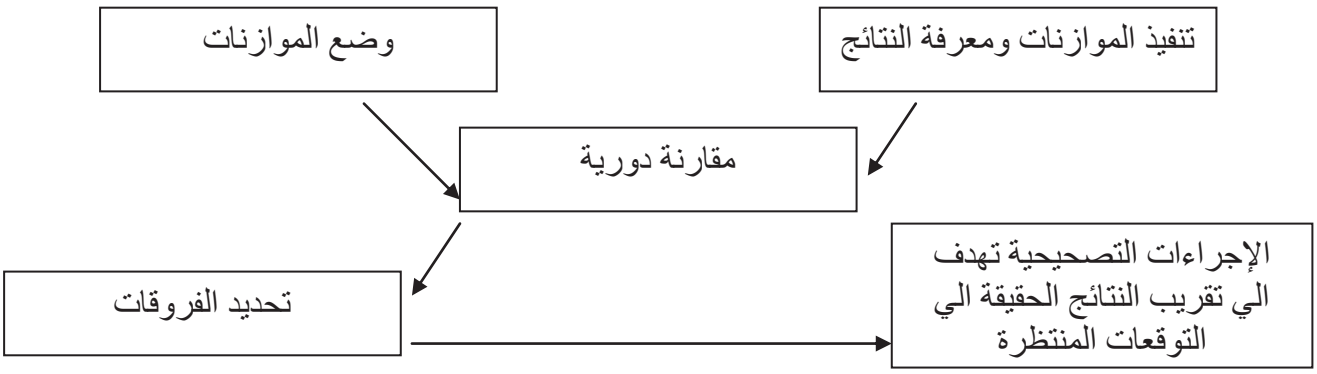
- الموازنة التقديرية أداة للتخطيط
- الموازنة التقديرية أداة للتنسيق
- الموازنة التقديرية أداة للرقابة

- ***مراحل تسير الموازنات :***

إن الموازنات هي جزء من نظام تسير الموازنات والذي يتكون من مرحلتين متميزتين كما في الشكل التالي

- وضع الموازنات (budgetistion)
- مراقبة الموازنات (le controle budgetqire)

الشكل رقم (1- 7) : مراحل تسير الموازنات



1 - مرجع سبق ذكره
2 - مرجع سبق ذكره
3 - ناصر دادي عدون – مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية –دار المحمدية العامة

الفرع الرابع : التحليل المالي .

أ - ***مفهوم التحليل المالي :*** هو دراسة تفصيلية للبيانات المالية في فترة زمنية معينة (دورة أو عدة دورات) من أجل اكتشاف نقاط القوة والضعف في السياسة المالية . وهو متابعة الحالة المالية للمؤسسة وتحليلها في فترة معينة من أجل اقتراح إجراءات تساعد علي تحسين الحالة المالية . كما انه تحليل لعناصر القوائم المالية في فترة معينة من أجل معرفة التغيرات التي تطرأ علي هذه العناصر وأثرها .

ب ***أهداف التحليل المالي :*** تختلف أهداف التحليل المالي حسب الجهة التي تقوم به . وعموما فإن أهداف التحليل المالي تتمثل فيما يلي:

- تقييم الوضعية المالية ومدي استطاعة المؤسسة علي تحمل نتائج القروض .
- تقييم النتائج المالية حيث بواسطتها تحدد الأرقام الخاضعة للضريبة .
- قياس مردودية العمليات المحققة من طرف المؤسسة .
- إعطاء أحكام علي مدي تطبيق التوازنات المالية في المؤسسة علي مرد وديتها .
- وضع المعلومات المتوصل إليها كأساس للتقديرات المستقبلية .
- توضيح سياسة القروض تجاه الزبائن .
- مقارنة الوضعية العامة للمؤسسة مع مؤسسات أخري من نفس القطاع .
- تقييم الوضعية المالية ومعرفة قدرة المؤسسة علي تسديد ديونها والضمانات التي تقدمها .

ج- ***مراحل عملية التحليل المالي :*** يمر التحليل المالي بمجموعة من المراحل . وهذا يعتمد علي نوع التحليل وأهميته ودرجة التفصيل المطلوبة فيه . ويتف معظم الباحثين علي أن التحليل المالي يمر بمجموعة من المراحل وهي كما يلي .

- تحقيق هدف التحليل بدقة .
- تحديد الفترة الزمنية لتحليل المالي .
- اختيار أسلوب التحليل المناسب .
- إعادة تبويب القوائم لتلائم أسلوب التحليل المختار .
- التوصل الي الاستنتاجات .
- صياغة التقارير

- ناصر دادي عدون – مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية –دار المحمدية العامة

المطلب الثاني : الأدوات الحديـــــثة .

الفرع الأول : محاسبة التكاليف علي أساس الأنشطة .

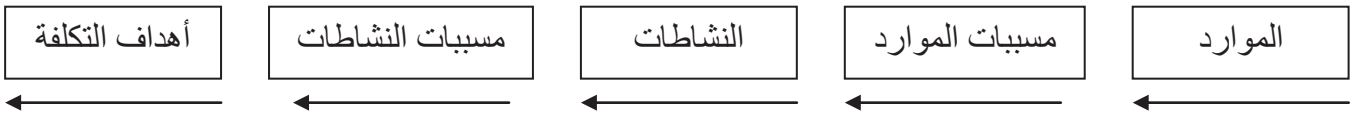
شهد العالم منذ نهاية العقد السادس من القرن الماضي ثورة كبيرة في وسائل وسياسات نظم الإنتاج . مما أثر بالتبعية علي نظم التكاليف . فلم تعد نظم التكاليف التقليدية مسايرة لتلك الثورة مما أدي الي بروز نظم حديثة ومتطورة لمتابعة التكاليف توافق هذا التطور التكنولوجي .

أ - ***مفهوم طريقة التكاليف علي أساس الأنشطة :*** يرتكز نظام التكاليف علي أساس الأنشطة (Activity Based Costing) علي فكرة أساسية تعتمد علي الربط بين الموارد المستخدمة والأنشطة التي تستخدم هذه الموارد ثم الربط بين تكاليف الأنشطة وبين المنتج النهائي .

ب ***مصطلحات الطريقة :***

- ***هدف التكلفة :*** يمكن أن يعبر عنه بالمسبب الرئيسي للتكلفة ويتمثل في أحد العناصر التالية (منتج . خدمة . زبون . طلبيه ....)
- ***المورد :*** هي كل العناصر التي يتم استهلاكها من أجل القيام بالإنتاج والبيع والمتعلقة بالأعباء
- ***النشاط :*** هو مجموعة من العمليات الأولية تستعمل عدد من الموارد (وقت . قوة . عمل. آلات . معلومات . الخ)
- ***مسببات التكلفة :*** هي وسائل الربط بين تكلفة النشاط والمخرجات من المنتجات والخدمات وتعني العناصر التي نشأت بسببها الأعباء ويمكن أن يعبر عنها بمسببات الموارد ومسببات النشاطات .
- ***مسببات الموارد :*** هي مفاتيح تسمح بتوزيع الموارد المستهلكة بين مختلف أهداف التكلفة .

الشكل رقم (1- 8) مخطط سير التكاليف علي أساس الأنشطة



- ناصر دادي عدون – مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية –دار المحمدية العامة

الفرع الثاني : لوحة القيادة

أ / تعريف لوحة القيادة :

لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول علي نظرة شاملة للمجموعة كلها والتي تكشف الاختلافات الحاصلة . والتي تسمح كذالك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير . وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة .

ب / أهداف لوحة القيادة :

- أداة رقابة ومقارنة
- أداة حوار وتشاور
- تسهيل عملية الاتصال والتحفيز
- أداة لاتخاذ القرار
- أداة لتشخيص المؤسسة

ج / مبادئ وضع لوحة القيادة :

باعتبارها أداة من أدوات التسيير فان وضعها وتصورها يخضع للمبادئ التالية .

- الانسجام مع الهيكل التنظيمي .
- السرعة في جمع ونشر المعلومات .
- التركيز علي النقاط الهامة .

- ناصر دادي عدون – مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية –دار المحمدية العامة

خلاصـــة الفصـل الأول

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف علي مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية والتي هي عبارة عن نظام شامل يهدف الي التحكم في التسيير ويسمح بإعطاء نظرة شاملة لوضعية المؤسسة لضمان بقائها واستمرارها . وتتحدد مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية تبعا للأدوار التي تضطلع بها . والأدوات التي يعتمد عليها في ذالك . والتي يجب أن تنسجم مع خصوصيات المؤسسة (تنظيمها وطريقة إدارتها) حيث يتم اقتراح النظام الملائم لوضعية المؤسسة (الداخلية والخارجية) .

الفصل الثاني :

لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير

تمهيد :

من أجل التسيير الجيد للمؤسسة والحصول علي معلومات الضرورية والمفيدة التي تسمح بمتابعة وتحقيق الأهداف المسطرة لها . فإن المؤسسة بذالك تستخدم عدة أدوات لتحكم في التسيير وقد تكون هذه الأدوات تقليدية أو حديثة . تعمل في نطاق واحد . وتعتبر لوحة القيادة من بين أهم الأدوات الحديثة التي تستعمل في عملية مراقبة التسيير وذالك من خلال توفيرها لأهم المعلومات الخاصة بالمؤسسة التي تساعد كل من المسير أو متخذ القرار في عملية التسيير الجيد للمؤسسة .

☒ ولذالك سوف نحاول من خلال هذا الفصل التطرق الي دراسة شاملة للوحة القيادة وذالك من خلال تقسيم هذا الفصل الي ثلاث مباحث وهي كما يلي :

- ***المبحث الأول : ماهية لوحة القيادة .***
- ***المبحث الثاني : تصميم وطرق عرض لوحة القيادة .***
- ***المبحث الثالث : لوحة القيادة في عملية مراقبة التسيير .***

المبحث الأول : ماهية لوحة القيادة .

في بداية الأمر كانت لوحة القيادة عبارة عن تجميع للمعلومات وتصفيتها وتقديمها بصورة منظمة وسريعة للمسؤول حتى يتسنى له مراقبة ومتابعة مختلف الوظائف والأنشطة داخل المنظمة وباعتبار العنصر البشرى من أهم عناصر المؤسسة . عرفت لوحة القيادة عدة تحولات وتطورات علي مستوي التصميم والوظائف . حيث أصبح لها دور كبير في مجال قياس النتائج المحققة من قبل المؤسسة .

المطلب الأول : ماهية لوحة القيادة وخصائصها .

لقد ظهرت فكرة وعبارة لوحة القيادة عام 1930 علي شكل متابعة النسب والبيانات . الضرورية . التي تسمح للمسير أوالقائد متابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المحددة . وذالك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948 . وكان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم علي نظام التسيير التقديري . وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من " جدول التسيير " الي " جدول المراقبة " حتى اتخذت اسم " لوحة القيادة " وقد أخذت لوحة القيادة عدة تعاريف ونذكر منها :1

الفرع الأول : تعريف لوحة القيادة .

- لوحة القيادة مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة علي اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة علي عمليات القسم المعني . كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول الي النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها .
- عبارة عن وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة . توضح للمسير العناصر الأساسية الخاصة بحياة المؤسسة وتطور أداء العمليات فيها . 2
- عرفها (M.Gervais) بان لوحة القيادة " هي نظام للمعلومات يسمح بمعرفة دائمة وسريعة للبيانات الضرورية لمراقبة تسيير المؤسسة علي المدى القصير وتسهيل أداء المسؤوليات .
- " لوحة القيادة وسيلة قياس الأداء الضرورية لاتخاذ القرار من كل أعوان المؤسسة . 3

1-3- مرابط عبد الرحيم . دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية . شهادة الماستر – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح ورقلة – 2012

2- نور الهدى حنونة – لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية . . شهادة الماستر – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح ورقلة – 2012

❖ هي تشخيص دائم في المؤسسة يركز علي إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية . حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية . فلوحة القيادة في التسيير موجزة ومعبرة . يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل للأحداث . ويعيد فحص التوجهات وتصحيح الانحرافات واتخاذ القرارات . 1

* من خلال ما سبق من تعريفات يمكننا تعريف لوحة القيادة علي أنها مجموعة من المؤشرات مرتبة في نظام خاضع للمتابعة . توضح للمسير العناصر الأساسية الخاصة بحياة المؤسسة وتسمح له بالمعرفة الدائمة والسريعة للبيانات الضرورية بصفة دورية ومنتظمة . حيث تظهر هذه البيانات أو المعلومات علي شكل نسب في جداول رقمية . أو منحنيات أو رسوم بيانية . بحيث يستطيع من خلالها المسير أن يعيد فحص التوجهات وتصحيح الانحرافات وكذالك اتخاذ القرارات . من أجل الوصول الي الأهداف المحددة .

الفرع الثاني : خصائص لوحة القيادة .

يوجد العديد من خصائص للوحة القيادة نذكر منها :

- تعتبر الخاصية الآنية أهم ما يميز لوحة القيادة عن الأدوات الأخرى للمراقبة وتتمثل في الفترة القصيرة التي تعد فيها لوحة القيادة . حيث تسمح باتخاذ القرارات الضرورية في أقرب وقت من أجل تحقيق الأهداف المسطرة
- تعتبر لوحة القيادة أداة للوصول للأهداف المسطرة . فهي ليست هدفا في حد ذاتها . لذالك فهي تعتمد علي المؤشرات الأساسية لقياس الأداء. حيث لابد من اختيار المؤشرات الضرورية والمعبرة فقط . 2
- أداة للاستخراج السريع للمعلومات والرقابة الشاملة في المدى القصير . إضافة الي ذالك فهي أداة لتوضيح مستويات الأداء الحقيقي وتحديد الخلل الوظيفي الموجود .
- لوحة القيادة عبارة عن صورة للأدوات التقنية التسييرية الأخرى كالمحاسبة التحليلية . الموازنات التقديرية . 3

---

1 - صفية خلادي –دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير – شهادة الماستر-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة . 2012

2 - ناصر دادي عدون – مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية – دار المحمدية العامة – 2004

3 - - مرابط عبد الرحيم . دور لوح ة القيادة في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية . شهادة الماستر – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح ورقلة – 2012

- أداة للتسيير بحيث تساعد في تقييم قدرات المسؤولين في تحقيق الأهداف المسطرة ومدي صلاحية الإجراءات التصحيحية الصادرة منهم . 1
- لابد أن تكون متلائمة مع المستوي السلمي للسلطة ومع وظيفة وأهداف كل مسؤول . 2

الجدول رقم (2-1) خصائص لوحة القيادة مقارنة بأدوات مراقبة التسيير الأخرى

أدوات مراقبة التسيير الأخرى	***لوحة القيادة***
معلومات مالية بحتة	تتضمن معلومات غير مالية (نوعية)
مصدر المعلومة يكون من داخل المؤسسة	إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي
عرض المعلومات يكون في العموم شهري	عرض المعلومات فيها يتماشي مع النشاط اليومي للمسؤولين
معطيات كثيرة جد مفصلة .	معطيات قليلة مركزة حول النقاط الأساسية المهمة
تمثيل البيانات يكون معقدا	تمثيل البيانات يكون في شكل جيد وفعال
تأخذ وقتا في تحليل معلوماتها	سرعة في القراءة والتحليل
صعوبة في تطوير هذه الأدوات	مرنة وقابلة لتجديد والتعديل

المطلب الثاني : وظائف ومصادر لوحة القيادة .

الفرع الأول : وظائف لوحة القيادة .

تتميز لوحة القيادة بقدرتها علي القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة ونذكر منها .

1- لوحة القيادة كوسيلة تجميع :

إن عملية التجميع لا تعني حذف أو إهمال لمعلومات تتعلق بالمؤسسة . وتمثل لوحة القيادة بناء متكامل يوضح لنا ما هو غير عادي في المؤسسة في شكل معلومات رقمية واضحة وسهلة الفهم . بحيث تسهل علي المسير عملية اتخاذ القرارات الملائمة .

2- لوحة القيادة كأداة للمراقبة :

تشكل لوحة القيادة الأداة المفضلة في نظام المراقبة انطلاقا من كونها تسمح بتعديل مستوي التجريد . والذي يتحقق من خلال تدفق لمعلومات دقيقة يوفرها نظام المعلومات للمؤسسة . 3

---

1 3 مرابط عبد الرحيم . دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية . شهادة الماستر – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح ورقلة – 2012

2- ناصر دادي عدون – مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية – دار المحمدية العامة – 2004

3- لوحة القيادة كوسيلة تسيير :

تساعد لوحة القيادة علي الوقوف علي المشاكل التي تواجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها . بحيث تتطلب :

- وجود منهجية لتصميمها
- اعتمادها من قبل كل مسؤول داخل المؤسسة له أهداف يسعي الي تحقيقها . بمعني لكل نظام فرعي من نظام المؤسسة يمكن أن يعتمد لوحة قيادة خاصة به .
- القابلية للقراءة والفهم من قبل مختلف المسؤولين المتواجدين علي مختلف مستويات السلم الهرمي .
- بناء لوحة القيادة كوسيلة تسيير تتطلب ديناميكية نحو كل اتجاهات الهيكل التنظيمي .

4- لوحة القيادة كوسيلة حوار واتصال :

تسمح لوحة القيادة بعملية الحوار بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة . فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق علي نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها . كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل علي التوجيهات التي تساعده في عملية الإدارة لعملياته .

5- لوحة القيادة كوسيلة إعلام :

يمكن استعمال لوحة القيادة في بعض الحالات لإعلام المشرفين علي المؤسسة بمستويات الأداء المحققة علي مستوي كل مصلحة وعلي مستوي المؤسسة ككل . ولكن مع الحذر أن يكون لهذا الدور انعكاس سلبي وذالك في حدوث صراعات تنظيمية تؤثر علي الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة .

6- لوحة القيادة كوسيلة تشخيص :

تثير لوحة القيادة الانتباه نحو الظواهر غير الطبيعية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف . ومنه قيام المشرفين علي المؤسسة لمعرفة أسباب الانحرافات وتصور العمليات التصحيحية الممكنة . ومدي تأثيرها علي النتائج كذالك تسمح لوحة القيادة بالكشف عن نقاط الضعف في الجانب التنظيمي للمؤسسة .

7- لوحة القيادة كوسيلة لتحسين كفاءات الإطارات :

تسمح لوحة القيادة أن تلعب دور التحسين والتعبئة المستمرة للمسيرين نحو تحقيق الأهداف المسطرة . وذالك عن طريق إيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة . وإثراء معارف الإطارات المسيرة من حيث القدرة علي اتخاذ القرارات والقدرة علي الاتصال مع المسؤولين بالإضافة للقدرة علي تحفيزهم .

1- مرابط عبد الرحيم . دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية . شهادة الماستر – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح ورقلة – 2012

8- لوحة القيادة كوسيلة قياس :

تسمح لوحة القيادة بإظهار النتائج المالية والنتائج غير المادية (رقم الأعمال / الهوامش / عدد الوحدات المنتجة.....) ومقارنتها بالأهداف المحددة . مما يسمح بقياس أداء المسؤولين . ومقارنة بالأنظمة المحاسبية التقليدية فإن لوحة القيادة تساعد المسؤولين علي التأكد من الاستعمال الأمثل والفعال للموارد . من خلال انفرادها بالقدرة علي قياس التكاليف الخفية كالتكاليف الناتجة عن غياب العمال وتدني جودة المنتوجات ..... وغيرها من التكاليف التي يصعب حسابها وتحديدها باستعمال الأدوات المحاسبية التقليدية .

9- لوحة القيادة كوسيلة تحفيز للمسؤولين :

يمكن أن تلعب لوحة القيادة دور المرآة التي تعكس القدرات الإبداعية للمسيرين ومستويات الأداء التي تم تحقيقها والتحديات المستمرة التي يواجهونها في إطار منهجية شاملة تنطلق من فترة التفاوض حول أهداف طموحة وواقعية .

10- لوحة القيادة كوسيلة تنبؤ :

تسمح لوحة القيادة بالتنبؤ بالحالة المستقبلية . وذالك بناء علي استقراء الماضي ودراسة الحاضر والولوج في المستقبل وبمعني أخر فإن لوحة القيادة لا تقدم فقط الوضعية الحالية والماضية . وإنما الوضعية المراد الوصول إليها مستقبلا انطلاقا من دراسة وملاحظة اتجاهات مكونات لوحة القيادة . والتي نعبر عنها بالأهداف. لذالك يمكن القول أن لوحة القيادة تسمح بزيادة نسبة التأكد من المستقبل بالنسبة للمسير في ظل بيئة ديناميكية تتميز بعدم التأكد .

11- لوحة القيادة تساعد في عملية اتخاذ القرار :

تعتبر لوحة القيادة أداة هامة تساعد المسؤولين في عملية اتخاذ القرارا ت . كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي . فعلي عكس أنظمة الميزانية والمحاسبة التي تعتمد علي معلومات تاريخية والرقابة علي العمليات السابقة فإن لوحة القيادة تعتبر أداة تنبؤ لمجري العمليات المستقبلي (فعن طريق نتائج الأشهر الماضية يمكن التنبؤ باحتمالات حدوث أخطاء متوقعة في الأشهر القادمة) ولذالك تعتبر لوحة القيادة أداة قيادة وتحكم .

- مرابط عبد الرحيم . دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية . شهادة الماستر – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح ورقلة – 2012

الفرع الثاني : مصادر لوحة القيادة .

تتمثل المصادر المعتمدة في إعداد لوحة القيادة في نوعين وها كما يلي :

1- المصادر الداخلية : وتتمثل في

- ***المصادر المحاسبية :*** التكاليف المختلفة (مباشرة وغير مباشرة) . المردودية . .....
- ***المصادر الإحصائية :*** عدد المستخدمين . دراسات تطور الأعباء . .....
- ***المصادر المأخوذة من الميزانية :*** تقييم الاستثمارات . ترتيب الديون حسب مدة استحقاقها .....
- ***المصادر التقنية :*** الكمية المثلي للإنتاج . عدد ساعات العمل .....

2- المصادر الخارجية : وتتمثل في

* نتائج دراسة السوق
* معلومات تخص المتعاملين مع المؤسسة بصورة مباشرة كالبنوك 1

المطلب الثالث : أنواع لوحة القيادة

لقد تم تصنيف لوحة القيادة الي عدة أنواع وذالك حسب مجموعة من المعايير فهناك من صنفها حسب مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومنهم من صنفها حسب الظهور الزمني لها . وسنعتمد التصنيف الأخير في موضوعنا هذا والذي تم التصنيف علي أساسه كما يلي .

الفرع الأول : لوحة القيادة الكلاسيكية " المالية " .

تعتبر لوحة القيادة الكلاسيكية خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة . حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدي مساهمتهم في المردودية الشاملة . حيث أنها تمثل سلاحا في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة الي المسار السليم فيما يتعلق بقرارات الاستثمار . والسياسة التجارية والسياسة المالية 2

- ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات المالية الضرورية للمسيرين . بغرض تقدير مدي تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة . وتهدف الي .
- قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة والتوقع . واستخراج الانحرافات وإبراز التطور بالنسبة للفترة السابقة 3

---

1 - صفية خلادي –دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير – شهادة الماستر-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة . 2012

2 - مريم بالأطرش – دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية – شهادة ماستر- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة . 2011/2010

3 - - نور الهدى حنونة – لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية . . شهادة الماستر – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح ورقلة – 2012

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

أ- محتويات لوحة القيادة المالية :

تحتوي لوحة القيادة المالية علي مجموعة مؤشرات تتعلق بالخزينة والهيكلة المالية و المردودية المالية لرؤوس الأموال والتي من خلالها يمكن مراقبة التوازن المالي والمردودية الكلية . وشروط الاستغلال . ويتطلب التوازن المالي الشامل الانسجام بين الموارد المالية والتي هي بحوزة المؤسسة وطريقة استغلالها . 1

- ويمكن تصميم لوحة القيادة المالية كما هي موضحة في الجدول التالي . 2

جدول رقم (2-2) مثال للوحة القيادة المالية

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

ب- نقاط ضعف لوحة القيادة المالية :

تتمثل نقاط ضعف لوحة القيادة المالية فيما يلي :

- المؤشرات المالية تعلم المسؤول عن مستوي تحقيق الأهداف لكن اللغة المالية لوحدها ليست ملائمة بشكل كافي لعملية القيادة وذالك لكونها تمنح المعلومات بشكل متأخر .
- تترجم القيادة من زاوية أحادية تتعلق باحتياجات المستويات التنظيمية العليا من المعلومات ويمكن القول أن لوحة القيادة المالية هي وسيلة متابعة أكثر منها وسيلة قيادة . 3

1-3- صفية خلادي –دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير – شهادة الماستر-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة . 2012

2 - نور الهدى حنونة – لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية . . شهادة الماستر – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح ورقلة – 2012

الفرع الثاني : لوحة القيادة الاستراتيجية :

إن هذا النوع من لوحات القيادة يعكس الاستراتيجية والموازنة المقررة من قبل المؤسسة في شكل مفصل وتقوم لوحة القيادة الاستراتيجية علي مفهوم المؤشرات أكثر من مفهوم المعلومات .

بحيث يمكننا تعريفها بأنها نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبنية ومنظمة لغاية محددة

- وتقوم لوحة القيادة الاستراتيجية علي مبادئ أساسية تتمثل فيما يلي :
- إدماج أهداف ذات بعد استراتيجي بداخل لوحة القيادة : تمكن الرئيس من قيادة وحدته التنظيمية نحو الأهداف المسطرة . وذالك من خلال التحليل المستمر لطريقة عمل مجال مسؤولياته . واتخاذ القرارات الضرورية
- عملية تمفصل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية والنتائج المستقبلية : حيث أن النتائج الآنية تتشكل من تكاليف التي تتحملها المؤسسة . والإيرادات التي تحققه . بينما النتائج المستقبلية (المنتظرة) لا تظهر إلا في نشاطات لاحقة . كما تسمح المؤشرات المرتبطة بالمستقبل بإعطاء تفسير لنتائج الآنية . في نفس الفترة والتنبؤ بها لفترة لاحقة . وتشكل وسيلة لحث المسؤولي ن علي بذل مجهودات أكثر .
- تعمل علي واختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي ومالي . وذالك بغية
- تنسيق أفضل لمختلف لوحات القيادة بالمؤسسة .
- تنميق وظيفة القيادة في مختلف المستويات التنظيمية .
- تعويض التعقيد المرتبط بعدد هام من المؤشرات ببساطة في أساليب قياس هذه المؤشرات . 1

منهجية بنائها : ويمكننا بناء لوحة القيادة الاستراتيجية وفق الخطوات التالية :

- توضيح الأهداف الاستراتيجية للمسؤولين علي القيادة في شكل نتائج أنية ونتائج مستقبلية .
- ترجمة هذه الأهداف في شكل مؤشرات . وتحديد قياسها بشكل كمي . نقدي أو نوعي . وتتطلب هذه المرحلة ضرورة تدخل الإدارة العامة لتوضيح بعض الأهداف بغرض إمكانية تجسيد الاستراتيجية المعتمدة . 2

---

1 - مريم بالأطرش – دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية – شهادة ماستر- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة . 2011/2010

2- نور الهدى حنونة – لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية . . شهادة الماستر – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح ورقلة – 2012

- البحث عن مؤشرات ترتبط بالتشغيل الداخلي والتسيير العلمي . والتي يمكن أن تفسر بقوة عمل الوحدة التنظيمية . ويضاف الي هذه المؤشرات مؤشرات ترتبط بظواهر خارجية عن مناطق المسؤولية المتأتية من وحدات تنظيمية أخرى أو البيئة الخارجية التي لها تأثير علي الوحدة
- اختيار توقيت تحليل المؤشرات الذي يتمثل في إمكانية الضبط والتعديل قبل نهاية فترة تطبيق الاستراتيجية وعليه فإن توقيت القيادة يتراوح ما بين الأسبوع والثلاثي . والأكثر استعمال هو الشهر بالنسبة لنتائج الآنية والثلاثة أشهر بالنسبة لبعض النتائج المؤجلة . 1

الفرع الثالث : لوحة القيادة المستقبلية : (المتوازنة)

تقترح لوحة القيادة المستقبلية قائمة نوعية من المؤشرات وقد تجاوزت استعمال المؤشرات المالية فقط وهذا ما تقدم به الكاتبان (Norton.d,Kaplau.r) في كتاب حول لوحة القيادة المستقبلية . حيث تم إدراج محاور استراتيجية تركز علي مؤشرات أكثر دقة ترتبط بالنوعية والآجال والقيمة من قبل الزبون والعمليات الداخلية وهي بذالك تبرز الأداء الحاضر والمستقبلي وذالك بربط النتائج التي تسعي إلي تحقيقها . مع العوامل المحددة لها

محاور لوحة القيادة المستقبلية : وتتمثل فيما يلي :

1 -***المحور المالي :*** ترتكز لوحة القيادة المستقبلية علي المؤشرات المالية من أجل التقييم الفعال للآثار الاقتصادية ذات الطابع الكمي لنشاطات السابقة . حيث أنها تعبر عن الأهداف المالية بالمردودية ويتم قياسها بواسطة القيمة المضافة . كما يمكن التعبير عنها بالتطور السريع لرقم الأعمال .

2 -***محور الزبائن :*** يمكن هذا المحور من تحديد القطاعات السوقية المقصودة إضافة الي المؤشرات النوعية والشاملة للنتيجة التي يجب أن تكون عليها الاستراتيجية المحددة والتي يتم تطبيقها بصرامة وتعتبر هذه المؤشرات مفاتيح للنتائج المرتبطة بالإشباع وولاء الزبائن والحصة السوقية من القطاع الذي تم تحديده كما يجب أن يتضمن هذا المحور مؤشرات خاصة لقياس مدى دقة الخدمات المقدمة للزبائن الذين تم اختيارهم . 2

---

1 - - نور الهدى حنونة – لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية . . شهادة الماستر – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح ورقلة – 2012

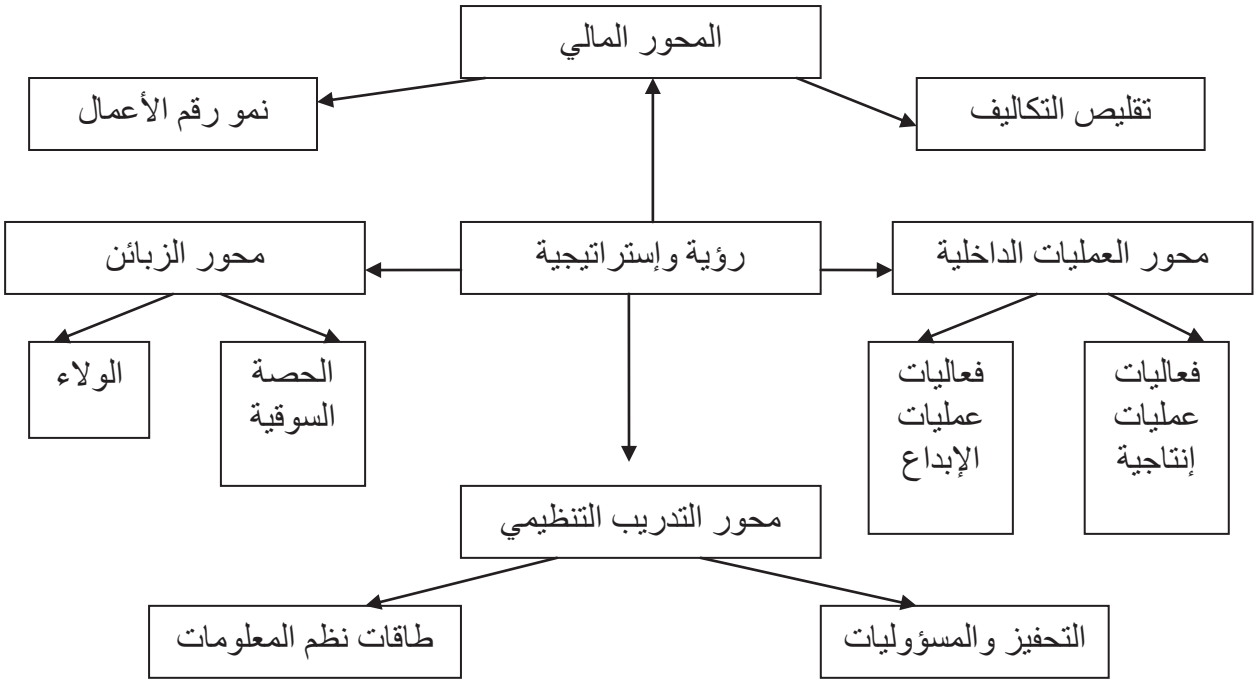
2 - مريم بالأطرش – دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية – شهادة ماستر- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة . 2011/2010

3 -***محور العمليات الداخلية :*** يتم التركيز علي هذا المحور لتحديد العمليات الأساسية للمؤسسة والتي تسمح لها بالتفوق كونها تسمح بمنح خدمات تمكنها من جذب الزبائن وجعلهم أكثر ولاء . في القطاعات السوقية التي تم اختيار العمل فيها وكذالك تضمن المردود المالي . المنتظر من طرف المساهمين .

4 -***محور التدريب التنظيمي :*** وتتعلق بمختلف الهياكل القاعدية التي يجب علي المؤسسة أن تضعها لتحسين الأداء وتفعيل النمو علي المدى الطويل . حيث أن للمؤسسات حظوظ ضئيلة فيما يتعلق بقدرتها علي تحقيق الأهداف علي المدى الطويل والخاصة بالزبائن والعمليات الداخلية باستخدام تكنولوجيا متقدمة . والتدريب التنظيمي يتشكل من ثلاث عناصر وهي : (الأفراد , الأنظمة , الإجراءات) فانطلاقا من المحاور الثلاث للوحة القيادة المستقبلي ة تم اكتشاف الفجوة بين الطاقات الحالية للأفراد والأنظمة والإجراءات وبين التي يجب أن تكون لتطوير الأداء ولسد هذه الفجوة , إذ علي المؤسسة أن تستثمر في تطوير كفاءات الأفراد وتحسين نظم المعلومات وضبط الإجراءات والممارسات . 1

ويمكن أن نوضح في الشكل التالي تفاعل المحاور الأربعة للوحة القيادة المستقبلية : 2

الشكل رقم (2-1) مكونات لوحة القيادة المستقبلية



1 - مريم بالأطرش – دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية – شهادة ماستر- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة . 2011/2010

2 - - نور الهدى حنونة – لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية . . شهادة الماستر – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح ورقلة – 2012

المبحث الثاني : تصميم وطرق عرض لوحة القيادة .

المطلب الأول : مراحل تصميم لوحة القيادة

إن عملية تصميم لوحة القيادة تمر بنفس المراحل التي تطرقنا إليها عند عرضنا لكيفية تصميم نظام مراقبة التسيير وذالك باعتبار أنها احدي الأدوات الأساسية المكونة له . وهذه المراحل هي كما يلي ك

- المرحلة الأولى : دراسة المؤسسة والتعرف عليها .
- المرحلة الثانية : تحديد الأهداف .
- المرحلة الثالثة : إعداد المؤشرات .
- المرحلة الرابعة : تجميع المعلومات .
- المرحلة الخامسة : اختيار نظم المعلومات المناسبة . 1

1- المرحلة الأولي : دراسة محيط المؤسسة والتعرف عليها :

باعتبارنا قد تطرقنا سابقا الي هذه المرحلة عند عرضنا لكيفية تصميم نظام مراقبة التسيير فانه سيتم الاكتفاء بعرض أهم ما في هذه المرحلة . وكل ما من شأنه أن يمس مباشرة عملية تصميم لوحة القيادة . لذا سيتم التركيز علي العناصر التالية :

أ- المؤسسة والسوق الذي تعمل فيه :

في البداية يجب معرفة وضعية المؤسسة وحصتها في السوق من أجل تسهيل عملية فهم الاستراتيجية المطبقة والآثار الناجمة عنها .

ب- موارد وسياسات واستراتيجيات المؤسسات :

- ***مستوي التجهيزات المتواجدة في المؤسسة .***
- ***السياسة الداخلية للمؤسسة.***
- ***الثقافة السائدة في المؤسسة .***
- ***استراتيجية المؤسسة .***

ج- دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة : يجب معرفة نشاطات المؤسسة وتوزيع السلطات فيها وتحديد المسؤوليات لأنها ضرورية للبدء في وضع نظام لوحة القيادة الذي يتناسب مع طريقة التنظيم المتبعة في المؤسسة . 2

1- مرابط عبد الرحيم . دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية . شهادة الماستر – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح ورقلة – 2012

2- - صفية خلادي –دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير – شهادة الماستر-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة . 2012

2- المرحلة الثانية :تحديد الأهداف :

أ- الانتقال من الاستراتيجية الي الأهداف: يجب أن تترجم الاستراتيجيات المختارة الي أهداف كمية . وكل هدف يرفق ببرنامج عمل . وكل برنامج عمل يحدد المسؤوليات والوسائل الضرورية لتنفيذ العملية .

ب- اختيار الأهداف : من أجل اختيار الأهداف يجب أن تتوفر فيها الخصائص الآتية .

- أن يكون معبرا عنه بقيم قابلة للقياس وأن يقترن تنفيذ بمدة زمنية محددة .
- الملائمة : أي توافق الهدف مع السياسات العامة للمؤسسة وأن لا يحدث تعارض بين الأهداف .
- الموضوعية : فمن الأفضل أن يتم تحديد الهدف بعد دراسة تحليلية معمقة . فالهدف يحب أن يبعث علي الطموح وان يحفز الأفراد وان لا يثبط عزيمتهم .
- أن يتميز الهدف بالبساطة : فالهدف المبسط هو ذالك الذي لا يقيس إلا شيئا واحد فقط .
- أن يرتبط تعيين الهدف بالمسؤولية . ففي حالة غياب المسؤولية عن الهدف فإن حظوظ تحقيقه وتجسيده تكون ضعيفة .
- يجب أن يتم تحديد الهدف علي أساس التفاوض والمشاركة . فهذا يحفز الأفراد في المؤسسة علي تحقيقه .

3 -المرحلة الثالثة : اختيار المؤشرات وإعدادها :

أ/ تعريف المؤشرات *وتعرف بأنها

(معلومة دقيقة نافعة وملائمة للمسير معبر عنها بأشكال ووحدات مختلفة)

(هو معلومة أو مجموعة معلومات تشكل لصاحب القرار مفهوما ما لواقع معين يبني عليه تصرفا معينا في الحاضر أو في المستقبل)

ونظرا لكون المؤشرات أهم مكونات لوحة القيادة فإن سلامة هذه الأخيرة مرتبطة بشكل كبير بمدي سلامة المؤشرات والمؤشرات الجيدة هي تلك التي تتميز بـ :

- ***الملائمة :*** أي أن تركز هذه المؤشرات علي أهم العوامل الأساسية لنجاح في المؤسسة . وأن ترتبط بهدف معين .
- ***سهولة تحضيرها :*** وهذا يعني أن عملية الوصول إلي المعلومات ومعالجتها بغرض تحضير المؤشر لا تستغرق وقتا طويلا ولا تكلف كثيرا .
- ***سهلة القراءة :*** فمن بين أهم الشروط الواجب توفرها في المؤشر هي أن يكون سهلا فهمه وشرحه .
- ***يجب أن يستعمل المؤشر في الوقت الفعلي :*** (أثناء سير العمليات)

- مرجع سبق ذكره .

ب/تصنيف المؤشرات * تصنف المؤشرات حسب الدور الذي تلعبه بالنسبة لصاحب القرار ويمكن أن نصنف المؤشرات إلي ثلاث أصناف ,

أ/ مؤشرات الإنذار* تعبر عن حالة غير عادية لنظام وتحتاج إلي تدخل سريع في أقصر الآجال ,

ب/ مؤشرات التوازن * تضمن بأن حالة تطور النظام متجهة نحو الأهداف المرجوة . فيمكن الإبقاء علي التسيير الحالي أو إدخال بعض التعديلات في حالة الانحراف .

ج/ مؤشرات الاستباق * وتبين الرؤية علي مدي أوسع وأشمل بحيث يمكن أن يؤدي ذلك إلي تغير الأهداف أو الإستراتيجية . 1

ج/أهمية المؤشرات * يمكن استعمال المؤشرات لأغراض قياس وإتباع النتائج تخدم المؤسسة بعدة طرق ونذكر منها .

- أ/ تحرير ومراجعة الخطة الإستراتجية والخطة العملية .
- ب/ تحسين الخدمات وطرق تقديمها .
- ج/ تطوير التنظيم .

4- المرحلة الرابعة : تجميع المعلومات :

بعد إتمام عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها . تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات انطلاقا من المعلومات التي تمتلكها المؤسسة . وفي هذه المرحلة يحدد كل مسؤول المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه .

أ - الشروط الواجب توفرها في المعلومات بغرض تحضير المؤشرات :

- ***القدرة علي الوصول الي المعلومة .***
- ***توفر المعلومات المراد استعمالها .***
- ***تكلفة المعلومة :*** يجب مراعاة تكلفة المعلومة (تكاليف تحويلها ومعالجتها) عند تحضير المؤشرات .
- ***المعلومة لها فترة حياة محدودة نوعا ما :*** ترتبط قيمة المعلومة بالحاجة الي استعمالها ومدة صلاحيتها . فكثير من المعلومات تكون صالحة لفترة معينة ثم تصبح بعد ذالك عديمة النفع .
- ***صحة المعلومة ومصداقيتها :*** فالمسئول أهم ما يرغب فيه هو استعمال معلومات صحيحة وموثوق بها . 2

---

1 - قريشي محمد الصغير- لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية حالة المديرية الفرعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بورقلة – شهادة الماجستير – كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير – جامعة ورقلة – 2004 .

2 - صفية خلادي –دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير – شهادة الماستر-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة . 2012

ب- مصادر المعلومات :

- من داخل المؤسسة : الإدارة العامة .الإدارات الأخرى كالتسويق. الإنتاج .....
- الأطراف المتعاملة مع المؤسسة : الزبائن . الموردون .
- من طرف موردي المعلومات كمراكز التوثيق وأراء الخبراء .
- من طرف المعاهد الوطنية آو الدولية . كمراكز البحث والمعاهد المختصة .

ج- عمليات تجميع المعلومات : تمر عملية تجميع المعلومات بالمراحل الأساسية التالية :

- تحديد قائمة المؤشرات المختارة والمعلومات الضرورية لإعدادها . ثم التأكد ما إذا كانت المعلومات متاحة أم لا . وهل المدة اللازمة لتحصيلها كافية أم لا . وكذا التأكد من درجة صلاحيتها .
- في هذه المرحلة يتم التعرف علي قائمة المعلومات المتوفرة وأجال الحصول عليها وتلك الواجب إعدادها واستبعاد تلك التي لا تحقق شرط الحصول عليها في الآجال المحددة وتلك التي تكون غير صالحة للاستخدام
- إعداد دفتر الشروط الذي يبين كيفية إعداد تلك المؤشرات ومصادر وجود المعلومات المستعملة في تحضيرها .

5- المرحلة الخامسة : اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة :

بما أن الهدف الأساسي من وضع نظام لوحة القيادة في المؤسسة هو المتابعة المستمرة والدائمة لسير العمليات . فإن هذا يقتضي وجود نظام معلومات قادر علي تزويد المسؤولين بالمعلومات الضرورية في الوقت المناسب . ومع التقدم التكنولوجي ظهرت العديد من الأنظمة المعلوماتية التي تسهل عمل لوحة القيادة وعلي المؤسسة أن تختار منها ما يناسبها . ومن أجل عمل نظام المعلومات لابد من توفر ما يلي :

1. ***أدوات تخزين ومعالجة المعلومات :*** ظهرت العديد من الأدوات منها بنك المعطيات ونظام تخطيط الموارد وغيرها من الأنظمة المعلوماتية الحديثة . وأغلب المؤسسات تستعمل بنك المعطيات وذالك نظرا لصعوبة تطبيق نظام تخطيط الموارد وتكلفته الكبيرة . ويعتبر بنك المعطيات طريقة حديثة لحفظ وبناء وتنظيم قاعدة المعلومات المستعملة في اتخاذ القرارات . حيث يعمل علي تجميع مختلف قواعد المعلومات في المؤسسة بطريقة منظمة تسمح لمختلف الأطراف بالمؤسسة من الاستعمال الجيد لها

- صفية خلادي –دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير – شهادة الماستر-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة . 2012

2. ***أدوات نشر المعلومات ونقلها :*** من أمثلتها الجداول (tableaurs) ونظام المعلومات التنفيذي (exécutive information system)

- ***الجداول:*** ويقصد بها الأنظمة البسيطة (Excel) والتي يمكن من خلالها نشر لوحة القيادة وتستعمل الجداول غالبا في المؤسسات الصغيرة التي تتميز ببساطة هيكلها التنظيمي والحجم القليل من المعلومات المستعملة فيها .
- ***نظام المعلومات التنفيذي " eis"*** يستعمل في المؤسسات ذات الحجم الكبير . ويعرف بأنه أداة معلوماتية تقوم بتنقية وترتيب المعلومات وإعدادها . بالشكل الذي يسمح للمدير أو المسؤول من استغلال الجزء الأفضل منها .

تتمثل أهم تطبيقاته في :

- استرجاع المعلومات . فأي نوع من الملفات يمكن استرجاعه مهما كان مصدره .
- يسمح بإرسال رسائل الكترونية مرفقة بتعاليق في جميع الاتجاهات داخل المؤسسة .
- إمكانية الاستفسار حول المعلومات المتواجدة بمختلف قواعد المعطيات بالمؤسسة .
- تحديث المعلومات تلقائيا .

المطلب الثاني : طرق عرض لوحة القيادة :

من أهم مميزات لوحة القيادة لفت انتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها . ويمكن للوحة القيادة أن تكون في شاشة كمبيوتر .لافته.لوحة.أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات . فبعد تصميم لوحة القيادة يتم عرضها بالشكل الذي ترغب به المؤسسة ومن أهم الطرق المتبعة في عرض لوحة القيادة .

الفرع الأول : الجداول.

هي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل أعمدة وصفوف . تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة وتسمح لمستعمليها بمقارنة المعلومات المختلفة . سواء كانت مقارنة بين التقديرات والنتائج المحققة وبتالي .استخلاص الفروقات وغالبا ما تكون الجداول مصدر كل طرق العرض الاخري كالتمثيلات البيانية والهندسية .

الجدول رقم (2-3) نموذج مصغر للوحة القيادة (تصميم الأساس)

منطقة المؤشرات أو مراكز التحليل	منطقة النتائج الفعلية	منطقة الأهداف	منطقة الانحرافات

الفرع الثاني : التمثيلات البيانية .

هي عبارة عن أشكال هندسية معبرة لبعض النسب أو الجداول . وهي الأكثر سهولة للاستيعاب والأكثر تعبيرا عن حالة التطور بالمؤسسة . ومن بين مزايا التمثيلات البيانية .

- تسمح بإلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة والاتجاهات العامة .
- تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة .
- شرح التغيرات الحاصلة والفروقات .1

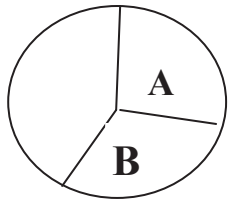
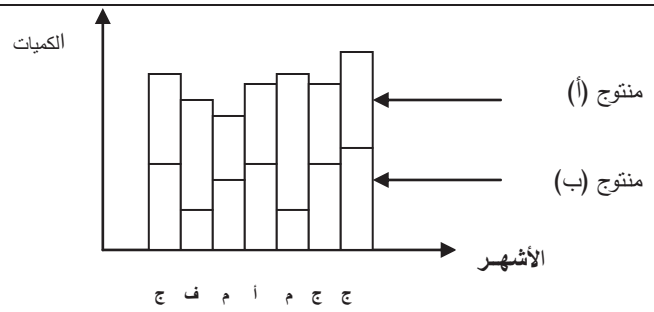
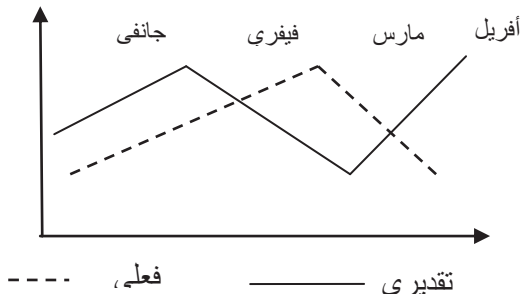
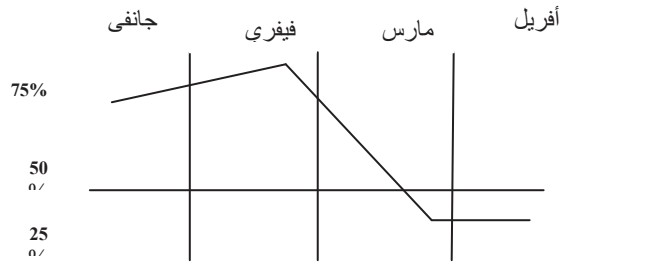
وتأخذ التمثيلات البيانية عدة أشكال منها :

أ- المنحنيات :

هي أسلوب من الأساليب الإحصائية والرياضية . وقد يكون خطا مستقيما أو منكسرا . يعكس حالة ما مقارنة مع وضعية معينة أو خلال فترة زمنية معينة . وإن مجموعة المنحنيات الممثلة في معلم واحد تسهل وتساعد علي إجراء المقارنة بين النتائج الفعلية والأهداف أو حتى مع نتائج الدورة السابقة .

ب ***الأعمدة :*** ويكون التمثيل البياني علي شكل أعمدة

شكل رقم (2-2) يوضح بعض التمثيلات البيانية

	
شكل (2) : دائرة نسبية	**شكل (3) : مدرج تكراري يوضح التطور السداسي للإنتاج**
	
شكل (5) : منحنى بياني يوضح المبيعات	شكل (4) : منحني بياني للوضعية التنافسية

الفرع الثالث : المنبهات :

ويتعلق الأمر بإشارات مرئية تظهر لتبين حدوث انحرافات خطيرة نتجت عن حدوث شيء غير عادي في سير العمليات كاقتراب المؤشر من منطقة الخطر . ومنه فالمنبهات هي وسيلة تفحص أنشطة المصالح . وتجاوز العمال للمسؤوليات الموكلة إليهم . وهذه الوسيلة تستعمل أساسا لقياس الأداء كما تساعد في اتخاذ القرارات . وهناك أشكال عديدة يمكن أن تأخذها المنبهات ومنها .

شكل (2-3) : منبهات تقييم الأداء

أداء جيد	أداء متوسط	أداء سيئ

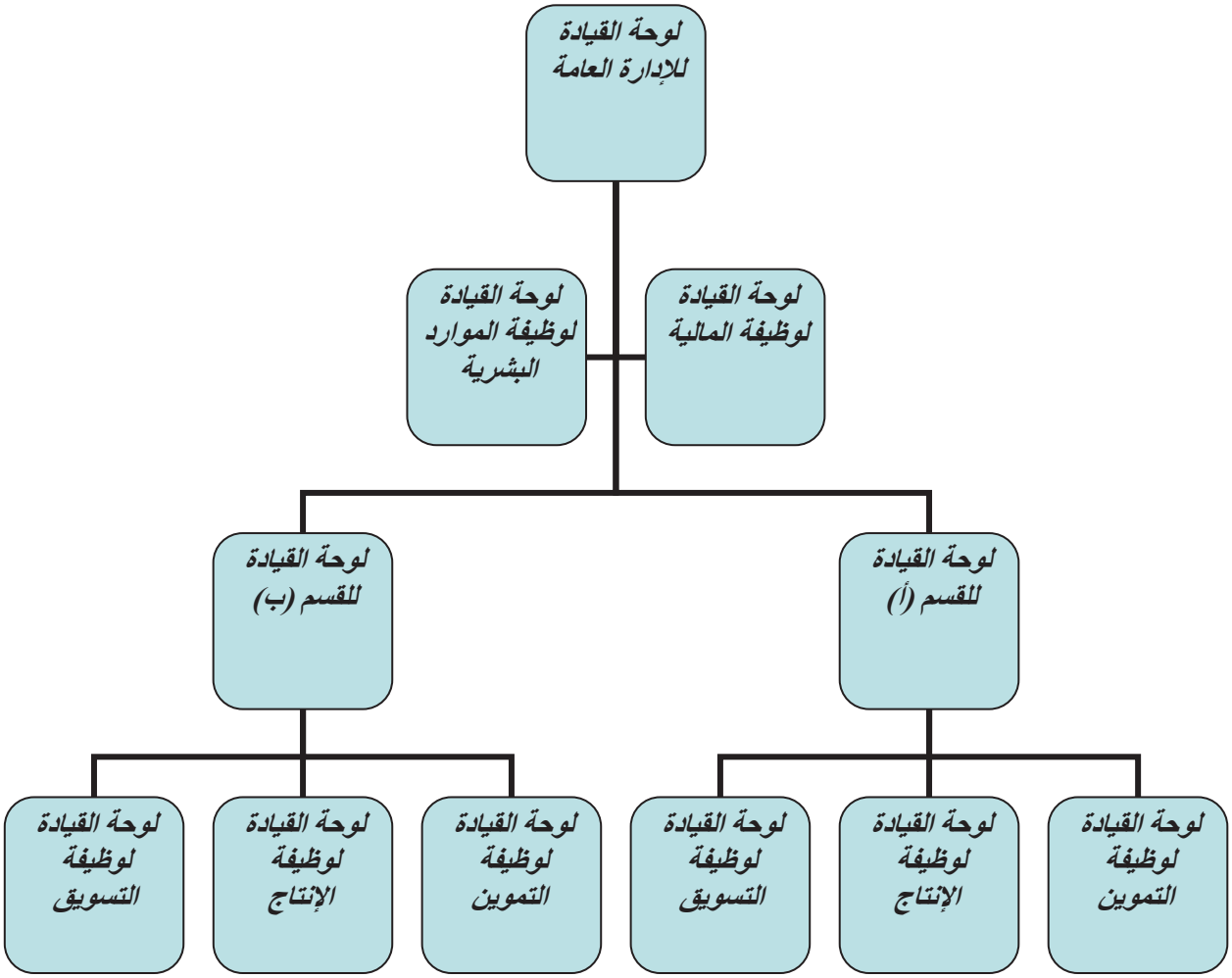
* من خلال ما سبق يتبين أنه يمكن للوحة القيادة أن تحتوي علي جداول . رسوم بيانية . منبهات . بغرض تسهيل عملية التحليل وإعطاء نظرة دقيقة حول مختلف العمليات التي تخص المصلحة ويمكن الاستفادة من البرمجيات في إعداد المنحنيات والرسوم البيانية بشكل أفضل .

المبحث الثالث : لوحة القيادة في عملية مراقبة التسيير :

المطلب الأول : لوحة القيادة لمختلف الوظائف في المؤسسة .

أن لوحة القيادة يجب أن تتصف بالوضوح وسهولة الاستعمال . وقد توضع لوحة القيادة واحدة للمؤسسة ككل . أو قد يقوم كل قسم أو مصلحة بوضع لوحة قيادة خاصة بها . وذالك يرتبط بحجم المؤسسة ومستوي نشاطها وطبيعتها . 1

الشكل رقم (2- 4) لوحة القيادة لمختلف وظائف المؤسسة



1- خالص صافي صالح – رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق – ديوان المطبوعات الجامعية – الطبعة الثانية - 2010

المطلب الثاني :سير عملية مراقبة التسيير باستخدام لوحة القيادة :

بعد الانتهاء من وضع نظام لوحة القيادة . يقوم المسؤولين بتحليل الانحرافات ثم شرح أسباب هذه الانحرافات وفي الأخير يقوم المسؤولين باتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة . ومن أجل نجاح تطبيق نظام لوحة القيادة . لابد أن يكون هناك تواصل بين الأفراد و المسؤولين لضمان التطبيق الفعال للقرارات المتخذة . لأنه في حالة عدم وجود تواصل يكون هنالك قرارات تعسفية لا تخدم مصالح المؤسسة .

الفرع الأول : تحليل الانحرافات :

الهدف من هذا التحليل هو تبيان مصدر هذه الانحرافات . حيث يتم التركيز في هذه المرحلة علي الانحرافات المهمة والإسراع في تحليلها . وترتكز عملية التحليل علي العناصر التالية :

- ***الهوامش*** (انحرافات حول المنتجات . حول الأعباء المتغيرة والثابتة ...)
- ***الأعباء*** (انحرافات حول أعباء المنتجات . حول التكاليف الوحدوية)
- ***رقم الأعمال*** (انحرافات علي حجم المبيعات . أسعار المبيعات ...)

**** ونشير الي أن فترات حساب الانحرافات مرتبطة بنوعية النشاط أو الوظيفة . فهنالك وظائف تحتاج الي معرفة الانحرافات اليومية .***

الفرع الثاني : شرح أسباب الانحرافات :

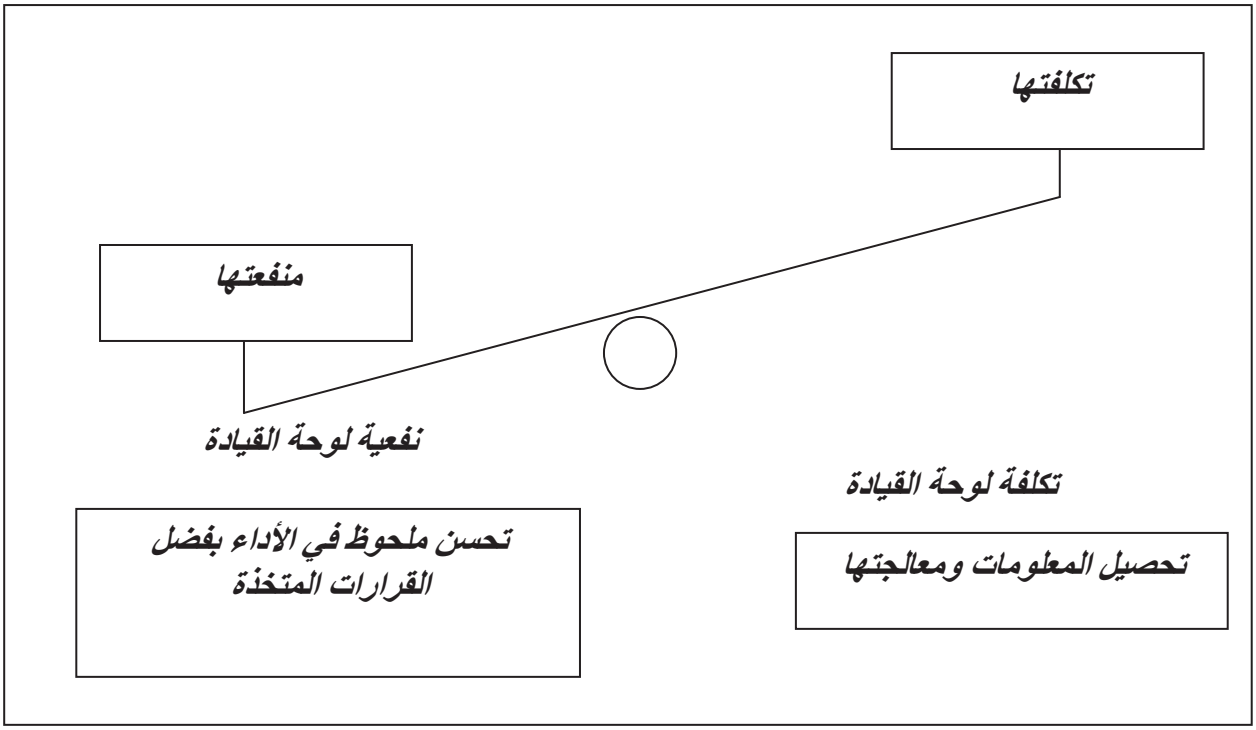
بعد تحليل الانحرافات يتم الوقوف علي أهم أسبابها وشرحها . وغالبا ما تكون أسباب الانحرافات إما داخلية (انقطاع في المخزون . عجز تقني ...الخ) أو خارجية (السوق . المنافسة . الظروف المحيطة بالمؤسسة ...) ويقوم مراقب التسيير بتحرير تقرير يحتوي علي الانحرافات المهمة وأسبابها . الرؤية المستقبلية ..,ويرسل هذه التقرير رفقة لوحة القيادة الي المستوي الأعلى في الإدارة .

الفرع الثالث : البحث عن العمليات التصحيحية :

نقول عن لوحة القيادة بأنها فعالة إذا كانت قيمتها المضافة (منفعتها) أكبر من تكلفتها . وذالك مثلما يوضحه الشكل التالي .

1- صفية خلادي –دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير – شهادة الماستر-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة . 2012

الشكل رقم (2- 5) فعالية لوحة القيادة



ويمكن البحث عن العمليات التصحيحية وتحليلها في مركز التكلفة . ومركز الأعمال . ومركز الربح . ومركز الاستثمار وذالك كما يلي :

أ- البحث عن العمليات التصحيحية في مركز التكلفة : إن هدف مركز التكلفة هو إنتاج الكميات المحددة بأقل التكاليف وبالنوعية المطلوبة وفي حدود الموارد المتاحة . ومن بين العمليات التصحيحية الممكن إتباعها في مركز التكلفة هي

- تخفيض تكاليف النشاط .
- تخفيض التكاليف الهيكلية .

ب- البحث عن العمليات التصحيحية في مركز الأعمال: في مركز الأعمال يوجد نوعان من العمليات التصحيحية وهي كما يلي :

- تخفيض التكاليف الهيكلية .
- زيادة رقم الأعمال .

مرجع سبق ذكره ص 58

ج – البحث عن العمليات التصحيحية في مركز الربح :

يمكن حساب الهوامش لمركز ما كما يلي :

الهامش = رقم الأعمال (خارج الرسم) – { تكاليف النشاط + التكاليف الهيكلية الخاصة بالمركز}

ويمكن تحسين الهامش بواسطة

- زيادة رقم الأعمال .
- تقليص تكاليف النشاط .
- تخفيض التكاليف الهيكلية .

د – البحث عن العمليات التصحيحية في مركز الاستثمار :

العمليات التصحيحية في هذه الحالة تتمثل في :

- الاستعمال الأفضل للاستثمارات (معدات , آلات , مباني , أراضي .....) .
- تحسين معدل دوران المخزونات .
- تحسين تسيير الخزينة . 1

المطلب الثالث : النظرة الحديثة للوحة القيادة (لوحة القيادة المتوازنة)

ظهر مصطلح لوحة القيادة المتوازنة سنة 1992 علي يد الباحثين الأمريكيين (Kaplan et Norton)

الفرع الأول : تعريف لوحة القيادة المتوازنة (بطاقة الأداء المتوازن)

لقد عرف الباحثين هذه البطاقة علي أنها مجموعة المقاييس المالية وغير المالية والتي تعبر عن العوامل الأساسية والهامة في تحقيق نجاح المؤسسة . والجديد في هذه البطاقة هو أن عناصرها ومحتوياتها صممت بحيث تكمل بعضها في تغيير المنظور العام الحالي والمستقبلي للمؤسسة وتتضمن البطاقة المحاور التالية :

المحور المالي : ويركز هذا المنظور علي الوفاء باحتياجات حاملي الأسهم . أي ما يريد حاملي الأسهم فهل تحقق المؤسسة عائد علي الاستثمار المناسب . وهل تزيد من قيمة المؤسسة في السوق مما يؤدي الي زيادة ثروة حاملي الأسهم . وتقاس النتائج باستخدام المؤشرات الخاصة بأرباح المؤسسة والتدفقات النقدية والعائد علي الاستثمارات وسعر السهم في السوق ونصيب السهم من الأرباح . 2

1- صفية خلادي –دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير – شهادة الماستر-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة . 2012

2- ناصر دادي عدون – مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية – دار المحمدية العامة .

محور الزبائن (العملاء) :

تحتاج المؤسسة الي أن توجه اهتمامها الي تلبية احتياجات ورغبات زبائنها لأن هؤلاء الزبائن هم الذين يدفعون للمؤسسة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح . وهذا المنظور يمكن المؤسسة من وضع مؤشرات تعكس وضع الزبون بالنسبة للمؤسسة مثل (الرضا ودرجة الولاء للمنظمة والقدرة علي الاحتفاظ بالزبون والقدرة علي اجتذابه وربحيته) .

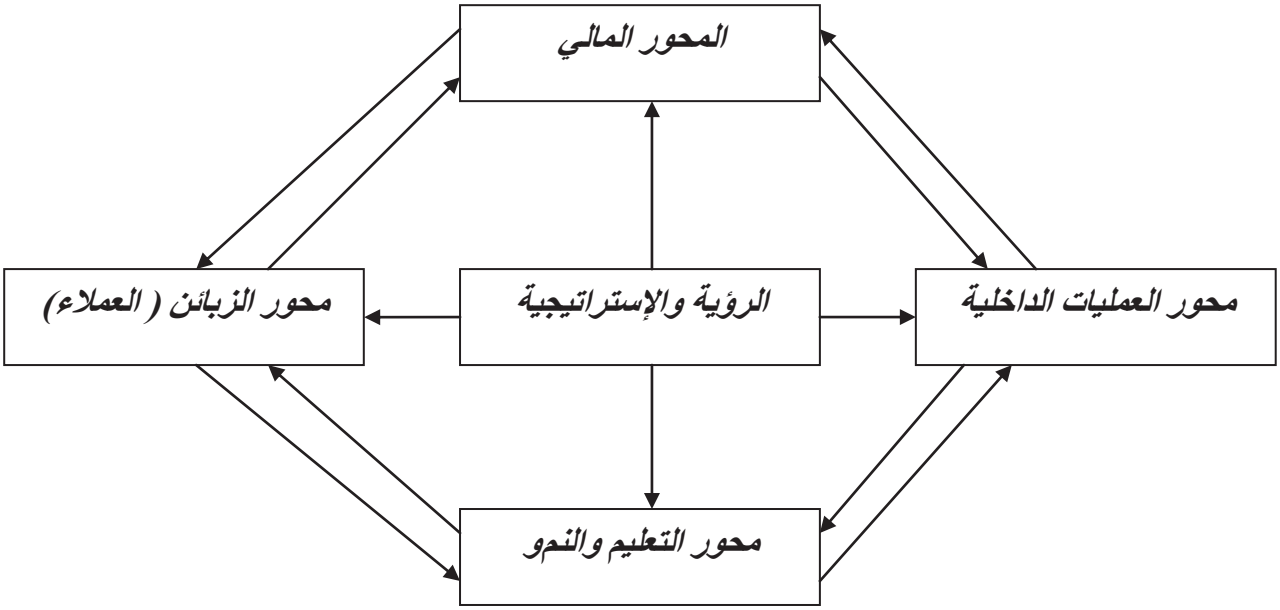
محور العمليات الداخلية :

يعمل هذا المنظور علي تحقيق أهداف كل من المنظور المالي ومنظور الزبون لكل من الزبون وحاملي الأسهم وهو يشمل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمؤسسة ككل . والتي تهدف الي الوفاء بمتطلبات الزبون الحالية والمستقبلية وتطوير وإيجاد الحلول اللازمة لتحقيق هذه الاحتياجات وهي تتضمن مقاييس تحقيق ذالك مثل (نسبة المنتجات المعيبة وتكلفة فترة الضمان) .

محور التعليم والنمو :

ويختص هذا المنظور بتحديد كيف تستطيع المؤسسة أن تجعل قدرتها علي التغير والتطوير مستمرة ولهذا فهو يتضمن مؤشرات توضح مستوي التعليم والنمو بالمؤسسة . مثل (هل هناك تحسينات أدخلت علي المنتجات المعيبة وتكلفة الضمان) . 1

الشكل رقم (2- 6) المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن



- ناصر دادي عدون – مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية – دار المحمدية العامة .

الفرع الثاني : أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن :

تتعرض بيئة عمل المؤسسات الداخلية والخارجية لمجموعة من المتغيرات تؤثر علي مختلف جوانب الأداء فيها. مما استوجب علي المؤسسات الاتجاه نحو تطبيق أنظمة لقياس الأداء تحقق التوازن في عمليات تقييم الأداء .

ومن أبرز هذه المتغيرات نذكر ما يلي :

- زيادة حدة المنافسة علي المستويين المحلي والعالمي .
- ظهور تحولات وتغيرات جذرية في أهداف المؤسسات للحفاظ علي بقائها . حيث أصبحت تهتم أكثر بالتحسين المستمر في الجودة . والاستجابة السريعة لطلبات الزبائن .
- تركيز اهتمام المقاييس التقليدية لتقييم الأداء علي النتائج في الأجل القصير . مما دفع متخذي القرار الي تحسين الأداء في الأجل القصير و الابتعاد عن القرارات ذات البعد الاستراتيجي كالاستثمارات في مجال التحسين والتطوير وتقديم منتجات جديدة تحقق للمؤسسة عوائد اكبر في الأجل الطويل .

الفرع الثالث : أهمية بطاقة الأداء المتوازن :

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية وهي كما يلي :

- تترجم الاستراتيجية الي أهداف قابلة للقياس .
- تعتبر نظام إداري يحفز علي التغيير في المجالات الحرجة كالمنتجات . والأجزاء . والعملاء . وتطوير وتنمية الأسواق .
- تجمع بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة والعملاء والمجتمع .
- تساعد في إجراء مراجعة دورية للأداء لمعرفة إمكانية تحسين الاستراتيجية مستقبلا .
- تربط بين مقاييس الأداء ونجاح الاستراتيجية .

- صفية خلادي –دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير – شهادة الماستر-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة . 2012

خلاصة الفصل الثاني

حاولنا في هذا الفصل التعرف علي لوحة القيادة باعتبارها أهم أداة من أدوات مراقبة التسيير. بحيث تعتبر أداة مهمة في التسيير تساعد عل تحسين وتنمية الثقافة التسييريةِ لدي المسؤول من خلال الاستعمال والاستغلال الجيد لها . وإن لوحة القيادة بأدواتها المختلفة يمكن أن تعبر لمختلف مسئولي المؤسسة أو الأقسام عن حالة وتطور مركز من مراكز المسؤوليات أو المؤسسة ككل . وهذا ما يسمح لمستعمليها التحكم في التسيير وقيادة مراكزهم أو مؤسساتهم من جهة وتحديد المسؤوليات من جهة أخري .

الفصل الثالث :

دراسة حالة مؤسسة لينيد غاز الجزائر – وحدة ورقلة

تمهيد :

سنقوم في هذا الفصل بمحاولة إسقاط ماجاء في الجانب النظري علي إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية . ألا وهي مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة والتي سيتم التعرف بها من خلال هذا الفصل حسب ما تم الحصول عليه من معلومات حول المؤسسة . محاولين إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا وبناء علي ذالك تم تقسيم الفصل الي مبحثين المبحث الأول : تطور ونشأة مؤسسة ليند غاز الجزائر ـ وحدة ورقلة والمبحث الثاني : عرض لوحة القيادة في المؤسسة

المبحث الأول : تطور ونشأة مؤسسة لينيد غاز الجزائر ـ وحدة ورقلة

المطلب الأول : نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية

سنتناول نبذة تاريخية عن المؤسسة أي أهم التغيرات التي شهدتها من العهد الاستعماري الي يومنا الحالي بالإضافة الي الأهمية التي تلعبها في الاقتصاد الوطني .

الفرع الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة

إن نشاط إنتاج الغازات الصناعية كان من اختصاص الشركة المتعددة الجنسية (Air liquide) ودخل إنتاج هذه الغازات الي الجزائر علي يد شركة (Air liquide) في عهد الاستعمار الفرنسي في سنة 1960 علي وجه التحديد,حيث كانت تحتوي شركة(Air liquide) علي ثلاثة مصانع ,مصنع في مدينة ورقلة,ومصنع في مدينة الجزائر العاصمة ,ومصنعة في مدينة وهران,وبقية هذه الشركات تمارس نشاطها في إنتاج الغازات الصناعية الي غاية سنة1972,حيث تم تأميم مصانع هذه الشركة من طرف الشركة الوطنية للحديد والصلب (SNS),التي كانت آنذاك تحت وصاية وزارة الصناعة والطاقة وكان ذلك ضمن التحولات التي شهدها الاقتصاد الوطني في بداية السبعينات ,في إطار التوجه الاشتراكي المعتمد من طرف السلطات الجزائرية آنذاك,وتمت عملية التأميم عن طرق شراء مصانع شركة(Air liquide) من طرف الشركة الوطنية للحديد والصلب تمت العملية بسهولة وذلك لأن السلطات الجزائرية نجحت 1971في تأميم أهم نشاط اقتصادي في الدولة,وهو قطاع المحروقات.

وبقية شركة الحديد والصلب (SNS)تسير نشاط إنتاج الغازات الصناعية بشكل احتكاري تحت وصاية وزارة الصناعة والطاقة من سنة 1972إلي غاية 1978, تم تحولت الشركة إلي وصاية وزارة الصناعات الثقيلة من سنة 1979إليغاية 1983,حيث كانت عملية التسيير تتم وفق لقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

وبمقتضى عملية إعادة الهيكلة التي قامت بها السلطا ت الجزائرية سنة 1983 كمحاولة لإصلاح المؤسسة الجزائرية . التي كانت تتخبط في مشاكل كبيرة جدا نتيجة للمركزية في التسيير . قسمت الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS بمقتضي مرسوم رقم 83/32 المؤرخ في 01 جانفي 1983 . الي تسع مؤسسات مستقلة ماليا . تنظيمينا .هي :

- المؤسسة الوطنية لترويج منتجات الحديد والصلب .
- المؤسسة الوطنية لدراسة مشاريع الحديد والصلب .
- المؤسسة الوطنية لإنجاز أشغال الحدادة .
- المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة .
- المؤسسة الوطنية للرزم المعدنية .

وثائق المؤسسة

- المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية .
- المؤسسة الوطنية لاسترجاع بوسط البلد .
- المؤسسة الوطنية لاسترجاع بشرق البلد .
- المؤسسة الوطنية لاسترجاع بغرب البلد .

وهكذا نشأت المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية (Entreprise nationale des gaz)(.E.N.G.I. industriels) ووضعت تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيمياوية والبيترو كيماوية .

وفي سنة 2007/06/20 تنازلت المؤسسة الوطنية الجزائرية للغازات الصناعية 66% من رأسمالها لصالح المؤسسة العالمية الألمانية " ليند" وتحتفظ المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ب 34% بشرط التدخل في أي قرار يضر بمصلحة العمال . أو المصالح الوطنية . حيث الآن تسعي الوحدات لتغير هيكلها وفق متطلبات الشراكة . حيث أصبحت المؤسسة تحت اسم (Linge Gaz Algérie) وقد تم مؤخرا التوقيع علي عقد تأسيس شراكة جزائرية ألمانية مشتركة لإنشاء مصنع لغازات الهواء بمنطقة حاسي مسعود بولاية ورقلة جنوب الجزائر العاصمة بمبلغ استثماري يقدر بنحو 1.239 مليار دينار جزائري (الدولار الأمريكي يساوي 76 دينار جزائري) حيث يقدر رأسمال هذه الشركة بنحو 272 مليون دينار جزائري موزعة بين المؤسسة الجزائرية للغاز الصناعي بمبلغ223.2 مليون دينار جزائري بنسبة 60% وشركة ليند أجي الألمانية الموقعتين علي عقد الشراكة .

الفرع الثاني : الأهمية الاقتصادية للمؤسسة :

تعتبر المنتجات التي تنتجها المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ذات أهمية بالنسبة للوطن من الناحية الصحية . والتعليمية والاقتصادية . حيث تستخدم منتجاتها في العديد من القطاعات . فهي تستخدم في قطاع المحروقات والصناعات البترولية والصناعات البيترو كيماوية . وفي قطاع الصناعات الكيماوية . كما تستخدم منتجاتها في قطاع الصحي حيث تزود مؤسسات المستشفيات بالأكسجين . وغيره من الغازات المستخدمة للخدمات الصحية قطاع التعليم . حيث تزود المعاهد والجامعات بالغازات الصناعية اللازمة للتعليم والبحث العلمي . والقطاع الفلاحي والصناعات الغذائية . كما تزود الحرفين بالغازات الصناعية اللازمة لحرفهم . مثل : حرفي تصليح الأدوات الكهرومنزلية . وحرفي تصليح مبردات السيارات وحرفي الحدادة .

ونظرا للأهمية الحيوية للقطاعات التي تزودها المؤسسة بالمنتجات اكتسبت المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية أهمية اقتصادية بالغة بالنسبة للاقتصاد الوطني . بالإضافة الي كونها مؤسسة وطنية إنتاجية تساهم في دفع التنمية الوطنية الشاملة خاصة في الجانب الصناعي . كما تظهر أهميتها الوطنية من حيث تواجدها بواسطة وحداتها الإنتاجية ومراكز توزيعها في مختلف مناطق الوطن . الشيء الذي يجعلها قادرة علي تلبية الطلب الوطني في كل مكان بسهولة وكفاءة عالية .

ت

وثائق المؤسسة

المطلب الثاني : تعريف ومهام مؤسسة لينـد غاز الجزائر ـ وحدة ورقلة (Linde Gaz Algérie)

نتعرض في هذا المطلب الي شركة لينـد غاز الجزائر وحدة ورقلة والتي هي موضوع الدراسة بالإضافة الي أهم المهام التي تقوم بها .

الفرع الأول : تعريف مؤسسة لينـد غاز الجزائر ـ وحدة ورقلة :

(GI) هي مؤسسة تندرج تحت شركة المساهمة " SPA" برأسمال قدره 1500 مليون دج . وهي مؤسسة متواجدة في جميع أنحاء الوطن من خلال شبكة تتألف من تسعة 9 وحدات وهذا بعد ما كانت تتكون من 7 وحدات: الجزائر. عنابة. قسنطينة . رغاية . وهران . البويرة . سيدي بلعباس أزيو . سكيكدة . والعديد من نقاط البيع المتواجدة في ولايات الوطن .

وهي تضمن إنتاج وتوزيع مختلف الغازات الصناعية والطبية لمختلف القطاعات الاقتصادية مثلا : الرياضة الصناعة . الصحة . الفلاحة . والبحوث التكنولوجية .

تعتبر هذه الوحدة من أقدم المصانع في منطقة الجنوب الشرقي . حيث انطلق الإنتاج بالوحدة في سنة 1960 كانت الوحدة في هذا التاريخ تقع خارج المدينة . ولكن المدينة زحفت علي الوحدة وشملتها . والوحدة تقع حاليا علي مساحة تبلغ 11455 م2 . وأخر توسع كان في سنة 1993 وشملت 2455م2 تغطي هذه الوحدة الطلب علي الغازات الصناعية في منطقة الجنوب من الوطن . وعلي وجه التحديد تغطي طلب الولايات : غرداية . الوادي . أدرار . الأغواط . تمنراست . إليزي . وتشرف علي مركزين لتوزيع هما : مركز غرداية . مركز تقرت . كما كانت تعتبر الممون الوحيد لمؤسسات البترولية . في حاسي مسعود وعين صالح وبر كاوي وحاسي الرمل . وعين أميناس .

الفرع الثاني : مهام مؤسسة لينـد غاز الجزائر وحدة ورقلة :

تكمن مهمة مؤسسة لينـد غازا لجزائر وحدة ورقلة في إنتاج وتوزيع مجموعة متنوعة من الغازات الصناعية وتتمثل في الحالات التالية :

-***الحالة عازي سائلة (منتجات مصنعة):*** الأزوت السائل ,الأ ستلين.

-***الحالة الغازية والمضغوطة (منتاج مكيفة):*** وهي تلك المنتجات التي تحول من حالتها السائلة إلى غازات سواء أنتجت في الوحدة أو جلبت من خارجها وه ي:

1. أوكسجين غازي OG,
2. أزوت غازي Ng‘
3. ثاني أكسيد الكربون قارورات Co2 .
4. أرغون غازي Arg G,
5. خليط ثاني أكسيد الكربون Co2 / أرغون Argon.

وثائق المؤسسة

يتم توزيع السائلة :حسب الحالات التالية :

-***الحالة السائلة:*** يتم توزيعها في صهاريج مخصصة لدلك : يتم تحويلها إلي مستودعات المشترين .

-***الحالة الغازية والمضغوطة :*** توزع في قارورات مسترجعة معبأة ومحفوظة من طرف المؤسسة

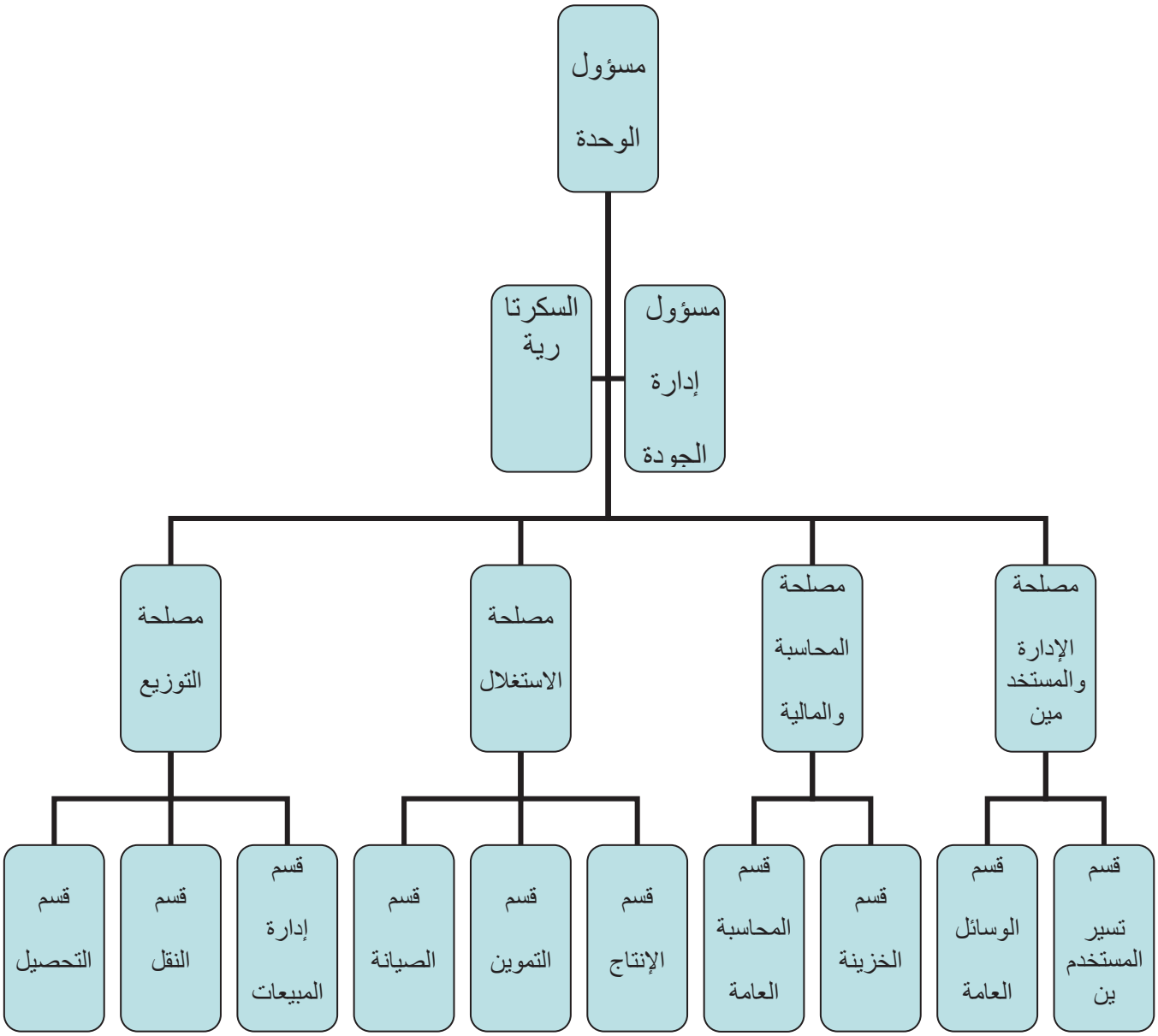
تقوم المؤسسة بتلبية حاجات مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية السالفة الذكر.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة ليند غاز ـ وحدة ورقلة

يتضمن هذا المطلب الهيكل التنظيمي للوحدة مختلف المصالح المكونة لها وأهم مهام هذه الأخيرة .

الفرع الأول : الهيكل التنظيمي للوحدة :

الشكل رقم (3 – 1) الهيكل التنظيمي للوحدة



المصدر : مصلحة الإدارة والمستخدمين بالوحدة

الفرع الثاني : مهام ومسؤوليات المصالح بالوحدة :

1. مدير الوحدة

يعمل تحت سلطة الرئيس المدير العام المؤسسة ليند غاز ،اذ يعمل من أجل تحقيق الأهداف التي تحددها المديرية العامة المؤسسة ليند غاز وذلك فيها يخص سياسات الإنتاج وسياسات التوزيع وسياسات الجودة ,كما يسهر على استمرار نشاط الوحدة والدفاع عليها وتوجيه سياساتها القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل التي تعتبر امتداد لسياسات المديرية العامة للمؤسسة ,ولهذا يجب عليه أن يضمن للوحدة ما يلي :

- زيادة المردودية بشكل مستمر ,
- ظروف عمل مقبولة ومناسبة للعمال والموظفين ,
- تلبية حاجات الزبائن من حيث المنتجات بالجودة الجيدة والخدمات المتميزة ,وذلك في ظل احترام العقود من ناحية الكم والكيف وآجال التسليم ,
- احترام كل القيود التي يفرضها محيط المؤسسة والمتمثلة في احترام القانون والقواعد الجبائية والشروط المدنية والبيئة ,
- التأكد من حسن تسيير وتنظيم الوحدة ,
- يعتبر المؤسسة على إعداد وتنفيذ التنظيمات العامة للوحدة .كما حددتها المديرية العامة وهو المسؤول على إسناد المسؤوليات داخل الوحدة ,
- حسب توجيهات المديرية العامة عليه أن يضمن تلبية حاجات الوحدة فيها يخص التكوين والتمهين,وذلك عن طريق تطبيق خطط التكوين والتمهين المتعلقة بالوحدة,
- عليه الاندماج في سياسة الجودة للمؤسسة وذلك عب طريق تحليل وفهم الأهداف الجديدة التي تؤدي إلى تحسين الجودة , وذلك بتوفير كل الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ,
- يقدم تقرير لرئيس المدير العام للمؤسسة حول نظام الجودة بشكل دوري ,
- يساهم في تحضير الهيكل التنظيمي للوحدة ,

2مسؤوول الجودة

من الناحية الهيكل هو تحت سلطة مدير الوحدة , لكن عمليا هو تابع للمسؤول العام للجودة على مستوى المديرية العامة ,وذلك عبر المسؤول الجهوي للجودة في إطار مهامه تخول له السلطات التالية :

- تسيير نظام الجودة على مستوى الوحدة ,
- يوقف عمليات الإنتاج إذا كانت غير مطابقة لشروط الجودة المحددة ,

---

وثائق المؤسسة

- يساهم في إعداد شروط جودة المنتجات المنتجة على مستوى الوحدة ,
- يدير كل الوثائق الداخلية والخارجية المرتبطة بالجودة,
- يتابع التعديلات التي تطرأ على المقياس والخصائص والنصوص والتنظيمات المتعلقة بالجودة في الوثائق الخارجية ,
- يساعد في حل المشاكل المتعلقة بالجودة ,
- يدير المؤشرات المرتبطة بالجودة,
- يحسس ويكون العمال في كل ما يتعلق بالجودة ,
- يجمع كل المعلومات المتعلقة باعتراضات الزبائن ويساهم في تصحيحهات وتحسينها ,
- يقدم بمراقبة الجودة بواسطة خطط يتم إعدادها مسبقا,
- يقدم تقرير لمدير الوحدة والمسؤول الجهوي في الاجتماعات الدورية ,

3:مصلحة الاستغلال

تحت سلطة مدير الوحدة وبالتنسيق العملي مع مديرية الإنتاج على مستوى المديرية العامة,يقوم رئيس مصلحة الاستغلال بالمهام التالية :

3-1-قسم الإنتاج ,

- يضمن الإنتاج في الوحدة حسب شروط الكفاءة والتكلفة والأزمنة الموجودة في الميزانية السنوية التقديرية للإنتاج ,
- يشرف على مراقبة جودة المواد الأولية والمنتجات التامة النابعة لمصلحته,
- يساهم في إعداد مخطط الاستثمار الخاص بوسائل الإنتاج التابعة لمصلحة ,
- يحدد الحاجات اللازمة في حالة تغير طرق الصنع ويساهم في تحديث هذه الطرق ,
- يسهر على متابعة التطور التكنولوجي لوسائل الإنتاج المستخدمة في مصلحة ,
- يساهم في اختبار وسائل الإنتاج,
- يوفر ويتابع ويستغل كل البيانات الإحصائية المرتبطة بالإنتاج.

بصفته رئيس مصلحة الاستغلال على مستوى الوحدة يعتبر مسؤولا ومنسقا لنشاطات قسم الإنتاج وقسم التموين وقسم الصيانة .

3-2-قسم الصيانة ،

تحت سلطة رئس قسم الاستغلال وبالتنسيق العملي مع مديرية الإنتاج للمؤسسة ,يقوم رئس قسم الصيانة بالمهام التالية :

وثائق المؤسسة

- يسير بطريقة مثلى كل الآلات والمعدات وتجهيزات والوسائل الأخرى المستخدمة في الإنتاج ,
- يخطط لعمليات الصيانة الوقائية مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات مصلحة الاستغلال,
- يسير ويتابع حالة كل آلة أو تجهيز على حدى , وذلك من خلال مسك بطاقة تاريخية في ملف كل آلة (تحتوي البطاقة على الصيانة والإصلاحات وساعات العمل وساعات التوقف....),
- يساهم في اختيار المؤسسات المكلفة بالصيانة ,ويشرف على خدماتها قي المؤسسة ,
- يوفر ويتابع ويستغل كل المعطيات الإحصائية المتعلقة بالصيانة (مثل : متوسط وقت العمل متوسط وقت التوقف.....),وذلك بهدف تقلص التكلفة ,
- يساهم في إعداد مخطط الإنتاج السنوي .
- يضمن ويتابع حالة تجهيزات بواسطة الرقابة عن طريق القياس والتجربة .
- يلبي عن طريق الصيانة الإصلاحية كل طلبات التصليح المقدمة له حسب شروط الأولية .
- يسهر علي التطوير التكنولوجي للمعدات والتجهيزات المستخدمة في الصيانة .
- يحدد الحاجات اللازمة للوحدة من قطع الغيار والقطع الاستهلاكية الخاصة بالمعدات والتجهيزات
- يعلم رئيس مصلحة الاستغلال بحوصلة نشاط الصيانة عن طريق اللقاءات الخاصة من اجل متابعة الأهداف التي حددت له .

3-3- قسم التموين :

رئيس قسم التموين يعمل تحت سلطة رئيس مصلحة الاستغلال وبالتنسيق العملي مع إدارة التموين علي مستوي المديرية العامة . ويقوم هذا القسم بالمهام التالية :

- يلبي حاجات الوحدة من المواد الأولية واللوازم . والمواد الاستهلاكية وفقا لما هو محدد في الميزانية التقديرية لتموين .
- يحدد بتعاون مع مختلف مصالح والأقسام الوحدة حاجات الوحدة من المواد الواجب شراؤها .
- يقوم بإعداد طلبيات الشراء حسب الخصائص والميزات المحددة . ويتأكد منها قبل الاستعمال .
- يختار ويتابع ويقيم كفاءة الموردين .
- يحول كل المعلومات المتعلقة بكفاءة الجودة (العيوب وتحسينات) للجهات المعنية .
- يقوم بكل أعمال التقويم الخاصة بالموردين بتعاون مع مسؤول الجودة .
- يشرف علي المشتريات ويتحقق منها . من حيث الكم والنوع والوثائق .
- يحدد قواعد تخزين المواد وفقا لشروط الأمنية المعمول بها .
- يحدد قواعد الدخول للمخازن .

المصدر : وثائق المؤسسة

- يدير تدفق المواد وقطع الغيار اللازمة لاستمرارية النشاط .
- يدير الصفقات التجارية من ظهور الحاجة الي تلبيتها من طرف المستعمل .
- يجعل علاقة الجودة وتكلفة امثل ما يمكن بالنسبة للمواد الأولية والموردين والمشتريات . وذالك عن طريق .

  - تطبيق مقاييس الجودة المطلوبة .
  - تحديد الكميات اللازمة لنشاط .
  - إجراءات الصنع .
- يحدد المستوي الأمثل لمخزون المواد واللوازم المشتراة .
- يعلم رئيس مصلحة الاستغلال بحوصلة نشاط قسم التموين عن طريق اللقاءات الخاصة من أجل متابعة الأهداف المحددة للقسم .
- يعلم مصلحة المالية ودائرة التموين علي مستوي والمديرية العامة بنشاط القسم بواسطة تقارير دورية .

4 – مصلحة الإدارة والمستخدمين :

تحت سلطة مدير الوحدة وبتنسيق العملي مع مديرية الموارد البشرية في المؤسسة يقوم رئيس مصلحة الإدارة والمستخدمين بالمهام التالية :

- يبحث على الكفاءات اللازمة والمتطابقة مع حاجات الوحدة ,
- يضمن متابعة إدارية ملفات المستخدمين ويسير الأجور,
- يحدد ويتابع مخطط التكوين في الوحدة ,وذلك بالأخذ بعين الاعتبار حاجات المصالح وأهداف مدير الوحدة وأهداف مديرية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة ,
- يستغل وينشر كل المعلومات المدونة حول تطور تكوين العمال في الوحدة ,
- يدير كل بطاقات مناصب الشغل في الوحدة ،
- يضمن وصول المعلومات العامة للمعنيين عن طريق المعلقات ,
- يسير التراعات في الوحدة يختار ويقوم ويتابع كفاءة مقدمي خدمات التكوين للوحدة ,
- يحول المعلومات المتعلقة (العيوب والتحسينات)لمسؤول الجودة,
- يقوم بعليات التصحيح لمقدمي خدمات التكوين للوحدة بالتعاون مع مسؤول الجودة ,
- يقوم بعمليات الرقابة على الجودة عند مقدمي خدمات التكوين للوحدة ,

---

المصدر : وثائق المؤسسة

- يقدم شهريا لمديرية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة عرضا حول نشاط مصلحة الإدارة والمستخدمين .

5:مصلحة المالية والمحاسبة:

تحت سلطة مدير الوحدة وبالتنسيق العملي مع مدير المالية في المؤسسة تقوم مصلحة المالية والمحاسبة بالمهام التالي:

- الإسهام غي إعداد ومتابعة الميزانيات التقديرية ,
- نراقب المعطيات المالية والمحاسبة على مستوى الوحدة ,
- يتابع تطور الخزينة والعلاقات مع الهيئات المالية ,
- يقوم بالمسك المحاسبي لعمليات الوحدة وفقا لقواعد المخطط المحاسبي الوطني ,
- يعد تقارير ثلاثية وسنوية حول النشاطات المالي للوحدة ويقدمها لمديرية المالية في المؤسسة .
- يعد شهريا تقرير حول خزينة الوحدة للمديرية المالية للمؤسسة ,
- يساهم في تحديد التكاليف والنتائج المستخلصة من عمليات التحسين والتطوير.

المبحث الثاني : عرض لوحة القيادة في المؤسسة .

المطلب الأول : المؤشرات المستخدمة في كل مصلحة :

من خلال الإطلاع علي وثائق المصالح الرئيسية لمؤسسة ليند غاز الجزائر – وحدة ورقلة تمكنا من استخراج المؤشرات المختارة لكل مصلحة وفيما يلي عرض لبعض المؤشرات المختارة لكل مصلحة :

الفرع الأول : مصلحة الإدارة والمستخدمين :

وتتمثل أهم المؤشرات المستعملة في مصلحة الإدارة والمستخدمين فيما يلي :

* مهارات إدارة العملية
  - معدل كفاءة التدريب في %
  - التغيب عن العمل
  - معدل الصراع الاجتماعي
* عملية التحسين
  - عدد الشذوذ
  - عدد من تحسن

المصدر : وثائق المؤسسة

الفرع الثاني : مصلحة المحاسبة والمالية :

وتتمثل أهم المؤشرات المستعملة في مصلحة المحاسبة والمالية فيما يلي :

- استهلاك المياه
- استهلاك الكهرباء
- استهلاك الغاز
- استهلاك الوقود
- استهلاك كربيد الكالسيوم

الفرع الثالث : مصلحة الاستغلال :

وتتمثل أهم المؤشرات المستعملة في مصلحة الاستغلال فيما يلي :

- معدل الانتهاء من الإنتاج بكميات كبيرة تقدر %
- الإنتاجية التموينية
- عدد من الشكاوي حول عدم الامتثال المنتج
- معدل توفر السائل
- معدل موثوقية السائل

الفرع الرابع : مصلحة التوزيع :

وتتمثل أهم المؤشرات المستعملة في مصلحة التوزيع فيما يلي :

- معدل الإنتاج المباع %
- شكاوي العملاء
- معدل الاسترداد

المطلب الثاني : عرض لوحة القيادة في مؤسسة ليند غاز الجزائر – وحدة ورقلة

وسنكتفي في هذا المطلب بعرض لوحة القيادة الخاصة بمصلحة التوزيع

الجدول رقم (3-1) عملية البيع الصناعية

	obj	J	F	M	A	M	J	j	o	s	o	N	D
معدل الإنتاج٪ المبيعات IP1	100	74	92	89	82	90	75	74	59	94	69	71	111
شكاوى العملاء IP2	2	2	6	3	7	1	4	1	1	1	1	4	0
الدولة من أداء المتعاملين IP3	75						73.3						75
معدل استرداد IP4	3	2.85	2.73	3.03	2.42	3.02	3.36	3.31	2.73	3.22	2.8	3.07	3.05

المصدر : وثائق المؤسسة

- نلاحظ من خلال لوحة القيادة الخاصة بمصلحة التوزيع أن المؤسسة تعتمد شكل لوحة القيادة والتي سبق أن أعطينا نموذج عنها في الفصل السابق بحيث تحتوي لوحة القيادة الخاصة بمصلحة التوزيع علي عدد لا بأس به من المؤشرات وتحتوي علي منطقة الأهداف ومنطقة النتائج والخاصة بكل شهر من أشهر السنة .

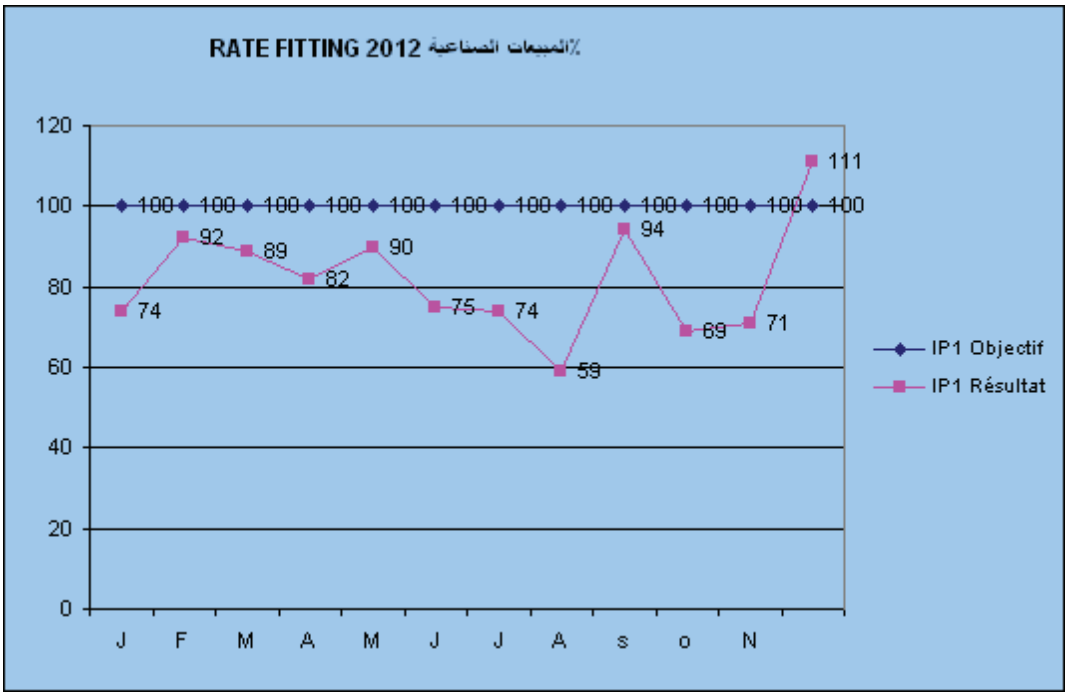
- وفيما يلي عرض تفصيلي للوحة القيادة الخاصة بمصلحة التوزيع :

الجدول رقم (3-2) معدل الإنتاج المباع

			J	F	M	A	M	J	J	A	s	o	N	D
RATE ٪ إنجاز المبيعات	IP1	Objectify	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
RATE ٪ إنجاز المبيعات	IP1	Résultat	74	92	89	82	90	75	74	59	94	69	71	111

- وفيما يلي التمثيل البياني لجدول معدل الإنتاج المباع

الشكل رقم (3-2) التمثيل البياني لمعدل الإنتاج المباع



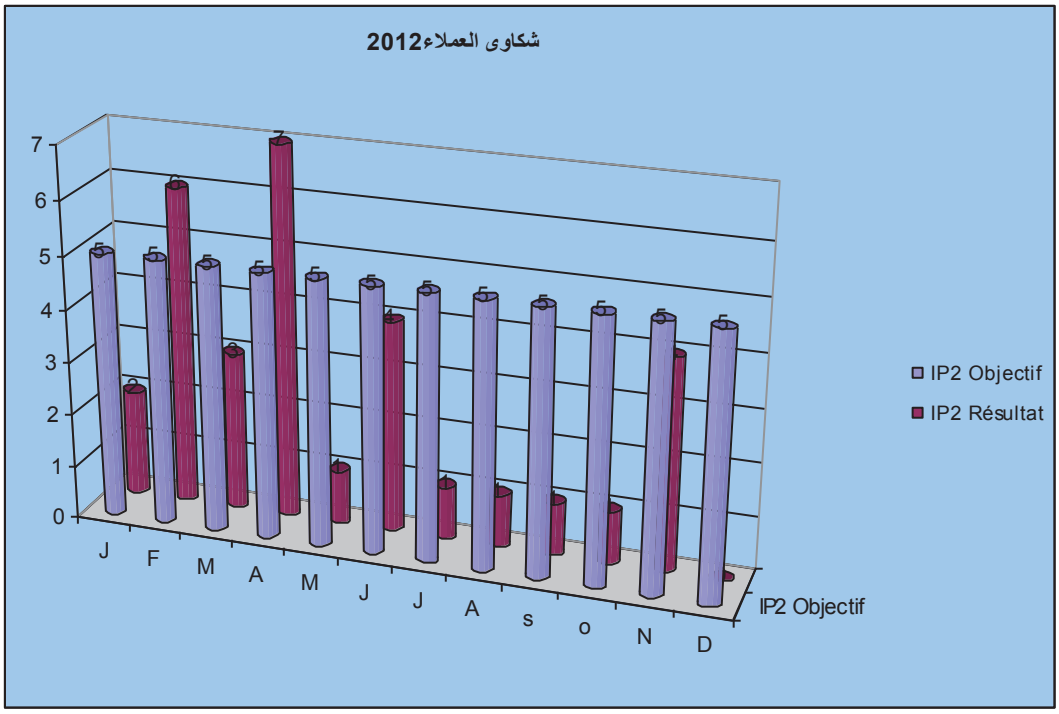
- ونلاحظ من خلال الجدول والتمثيل البياني لهذا الجدول بأن النتائج المحقق كانت أقل من المتوقع ما عدي في الشهرين الأخيرين فإنها في شهر نوفمبر تساوت مع الأهداف المحدد وفي شهر ديسمبر كانت النتائج أكبر من الأهداف المتوقعة .

الجدول رقم (3-3) شكاوي العملاء

			J	F	M	A	M	J	J	A	s	o	N	D
شكاوى العملاء	IP2	Objectif	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
شكاوى العملاء	IP2	Résultat	2	6	3	7	1	4	1	1	1	1	4	0

- وفيما يلي التمثيل البياني لجدول شكاوي العملاء

الشكل رقم (3-3) التمثيل البياني لشكاوي العملاء



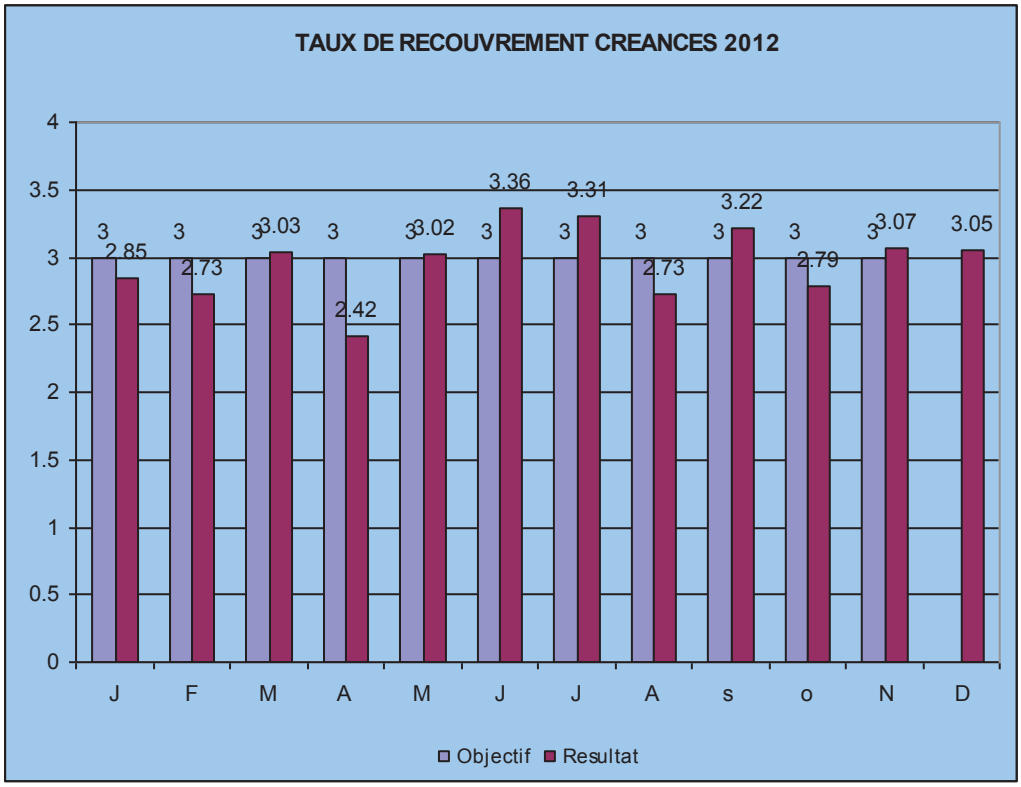
- ونلاحظ من خلال الجدول والتمثيل البياني لشكاوي العملاء بأن النتائج المحقق كانت أحسن من المتوقع تقريبا في معظم أشهر السنة ما عدي الشهرين فيفري و أفريل فإن النتائج كانت علي التوالي 6 – 7 شكاوي .

الجدول رقم (3- 4) معدل الاسترداد

			J	F	M	A	M	J	J	A	s	o	N	D
TAUX DE RECOUVREMENT CRENCES	IP4	Objectif	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
TAUX DE RECOUVREMENT	IP4	Resultat	2.85	2.73	3.03	2.42	3.02	3.36	3.31	2.73	3.2	2.79	3.07	3.1

- وفيما يلي التمثيل البياني لجدول معدل الاسترداد

الشكل رقم (3-4) التمثيل البياني لمعدل الاسترداد



- ونلاحظ من خلال الجدول والتمثيل البياني لمعدل الاسترداد بأن النتائج المحققة كانت أكبر من المتوقع في معظم أشهر السنة وكانت أقل من المتوقع في الأشهر (جانفي . فيفري . أفريل . أوت . أكتوبر)

خلاصة الفصل الثالث

لقد حاولنا في هذه الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري علي مؤسسة ليند غاز الجزائر وذالك بالوقوف علي واقع لوحة القيادة ودورها في عملية مراقبة التسيير في مؤسسة ليند غاز الجزائر – وحدة ورقلة .

- وخرجنا بأن نظام لوحة القيادة المتبع في المؤسسة محل الدراسة يتناسب مع هيكلها التنظيمي . حيث أن لكل مصلحة لوحة القيادة الخاصة بها . بحيث أن المؤسسة تعتمد في عرض لوحة القيادة الخاصة بها علي الجداول و التمثيلات البيانية مثل (المنحنيات والأعمدة)
- وإن أهم مايمكن الخروج به هو أن لوحة القيادة أداة مساعدة للمسؤولين في عملية مراقبة التسيير وهذا لأن لوحة القيادة قامت بتجميع المعلومات وتبسيطها للمسؤول علي شكل جداول وتمثيلات بيانية وهذا معناه أن المسؤول أو المدير يستطيع مراقبة المؤسسة من كل الجوانب وهذا ما يساعد في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة .

* الخاتمـــــــــــــــــة*

تشكل لوحة القيادة أداة جيدة وهامة في مجال إدارة المعلومات . وذالك لكونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات والتي يتم اختيارها بعناية ودقة وبعدد محدد . بحيث تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم وذالك بناء علي مجموعة من الأهداف الواقعية وقد عرفت لوحة القيادة تطورا ملحوظا في المحتوي والدور الذي تلعبه . وانتقلت من اعتمادها علي المؤشرات المالية والكمية الي المؤشرات النوعية . ومنه أصبحت أداة هامة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية . بالإضافة الي كونها تتوفر علي خاصية أساسية الي وهي كونها أداة مرنة يمكن إدخال التغيرات والتعديلات الضرورية عليها . وذالك حسب الظروف .

نتائج الدراسة :

- تناسب نظام لوحة القيادة المتبع في المؤسسة مع الهيكل التنظيمي لها . حيث أن لكل مصلحة لوحة القيادة الخاصة بها .
- المعلومات المكونة للوحة القيادة تحضر شهريا ولا يتم تجديدها يوميا ولا حتى أسبوعيا لذا فهي تفقد أهم ميزة لها وهي التزويد الدوري والسريع للمسؤولين بالمعلومات الآنية والتشغيلية

التوصيـــات :

- تصميم لوحة القيادة بالنسبة لكل المستويات الهرمية ومشاركة مسؤول كل مستوي في ذالك .
- إعداد لوحة القيادة يجب أن يكون يومي وأسبوعي لكي تساعد المسؤولين في عملية التسيير الجيد للمؤسسة .

* قائـــمة الـمراجـــــع *

* الكتـــب *

1. أحمد طرطار . تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة . ديوان المطبوعات الجامعية . طبعة 2002
2. أحمد نور – محاسبة التكاليف – مؤسسة شباب الجامعة – شارع الدكتور مصطفي مثرفة ت 4839472 – إسكندرية – 1993 .
3. بويعقوب عبد الكريم –المحاسبة التحليلية – ديوان المطبوعات الجامعية – الطبعة الرابعة 2005
4. خالص صافي صالح – رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق – ديوان المطبوعات الجامعية – الطبعة الثانية – 2010
5. رحال علي – سعر التكلفة والمحاسبة التحليلية – ديوان المطبوعات الجامعية : 92/12 رقم النشر 3651.01.4
6. عبد الرزاق بن حبيب – اقتصاد وتسيير مؤسسة – ديوان المطبوعات الجامعية – الطبعة الثالثة 2006
7. عمر صخري . اقتصاد مؤسسة . ديوان المطبوعات الجامعية .الطبعة السادسة 2008
8. فركوس محمد – أعمال موجهة في الموازنات التقديرية – ديوان المطبوعات الجامعية – الطبعة الثانية 2005
9. منير نوري . التسويق مدخل المعلومات و الاستراتيجيات . ديوان المطبوعات الجامعية . الطبعة الثانية
10. ناصر دادي عدون . المؤسسة الاقتصادية . دار المحمدية العامة – الجزائر
11. ناصر دادي عدون – مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية –دار المحمدية العامة

* مذكرات وأطروحات *

12. إسلام منزر – دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير البنوك التجارية – حالة البنك الخارجي الجزائري – شهادة ليسانس – كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية – جامعة ورقلة – 2011

* قائـــمة الـمراجـــــع *

13.-بن سليمان فاطمة – بودواية فاطمة – دور مراقبة التسيير في التخصيص الأمثل للموارد المالية في المؤسسة الاقتصادية – حالة المؤسسة الوطنية للتموين بالخشب ومشتقاته – شهادة ليسانس – كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية – جامعة ورقلة – 2008

14. قريشي محمد الصغير- لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية حالة المديرية الفرعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بورقلة – شهادة الماجستير – كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير – جامعة ورقلة – 2004 .

15.صفية خلادي –دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير – شهادة الماستر-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة . 2012

16.- مرابط عبد الرحيم . دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية . شهادة الماستر – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح ورقلة – 2012

17.مريم بالأطرش – دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية – شهادة ماستر- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة . 2011/2010

18.نور الهدى حنونة – لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية . . شهادة الماستر – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح ورقلة – 2012

19.هباج عبد الرحمان – أثر مراقبة التسيير علي الرفع من مستوي الأداء المالي – شهادة ماستر - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح ورقلة – 2012

20.هيذب خديجة – دور مراقبة التسيير في تقييم أداء العاملين – شهادة الماستر – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة .2012