



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: المالية والمحاسبية التخصص: التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير

لوحة القيادة كأداة لتقييم نظام مراقبة التسيير في مؤسسة اقتصادية

دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل - صلامندر - مستغانم

مقدمة من طرف الطالبة :

الخدیم صورية

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	تمار خديجة	أستاذة مساعدة "ب"	جامعة مستغانم
مقررا	مقيدش فاطمة الزهراء	أستاذة مساعدة "أ"	جامعة مستغانم
مناقشا	لاكسي فوزية	أستاذة محاضرة "ب"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2018-2019

كلمة الشكر

*أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان إلى أساتذتي المشرفة مقيدش فاطمة الزهراء لما منحتني إيام

من إرشاد و تشجيع و إلى اساتذتي الكرام و كل من ساهم في تعليمي.

*كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل عمال ملبنة الساحل بصلامندر بمستغانم على المعلومات

القيمة و حسن المعاملة التي تلقيتها من طرفهم طيلة فترة التبرص ، و خاصة قسم مراقبة

التسيير المتواجد في الملبنة و على رأسهم العايب العربي و اللطيفة الجميلة بركاتي فاطمة .

*إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل .

*نسأل الله عز و جل أن ينفع به غيرها.

الإهداء

وتحقق ما كان بالأمس حلما

لحظة لطالما تمنيتها وحلمت بها ووزعت أفكارى وردا لها لحظة تعبت لأجل أن انالها

واجتهدت وثابرت وها أنتم تشاركوني فرحتي بها

إنها لحظة التخرج .

أهدي هذا العمل إلى من وصاني ربي ببرهما والإحسان إليها والدي الكريمين.

* إلى من تربومعي وسندي في الحياة أخواتي سهام ألهم وأميرة وأخي محمد

* إلى زوجي الكريم وسندي في الحياة صدام .

* إلى أساتذتي الكرام بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

* إلى كل صديقاتي المقربات اللواتي عاشرتهم طيلة سنوات الدراسة.

إلى كل من هؤلاء أهدي ثمرة جهدي و خلاصة عملي .

* إلى كل من نساهم قلبي ولم ينساهم قلبي.

صورة.

الفطير عيسى

الفطير عيسى

الفهرس

الصفحة	البيان
	*الإهداء
	*الشكر
V-I.....	*قائمة الموضوعات
VIII-IV.....	*فهرس الجداول و الأشكال
5-1.....	*المقدمة العامة
36-6.....	❖ الفصل الأول : عموميات حول لوحة القيادة.
1.....	-تمهيد :
23-1.....	▪ المبحث الأول : استعراض مفاهيمي للوحة القيادة.
10-1.....	● المطلب الأول : مفهوم لوحة القيادة و أهدافها
7.....	*أولا : تعريف لوحة القيادة.
8.....	*ثانيا: أهمية لوحة القيادة.
10-9.....	*ثالثا: أهداف لوحة القيادة.
.23-11.....	● المطلب الثاني : تصميم لوحة القيادة
11.....	*أولا: مبادئ لوحة القيادة.
13-12.....	*ثانيا: خصائص لوحة القيادة.
19-14.....	*ثالثا: الوسائل المستعملة في لوحة القيادة.

- المطلب الثالث: كيفية تصميم لوحة القيادة:.....20
- *أولا : تصميم لوحة القيادة21-20
- *ثانيا: مراحل تصميم لوحة القيادة23-22
- المبحث الثاني : مساهمة لوحة القيادة في تحسين مراقبة التسيير.....27-24
- المطلب الأول : دور لوحة القيادة و مكانتها في المؤسسة.....24
- *أولا : دور لوحة القيادة في المؤسسة.....25-24
- *ثانيا : مكانة لوحة القيادة في المؤسسة.....26
- المطلب الثاني : سير عملية مراقبة التسيير في ظل استخدام لوحة القيادة.....-26
- 27
- *أولا : تقليل الانحرافات.27
- *ثانيا : شرح أسباب الانحرافات.27
- *ثالثا: البحث عن العمليات التصحيحية.....27
- المطلب الثالث :لوحات القيادة لمختلف مراكز المسؤولية بالمؤسسة.....36-28
- *أولا : لوحة القيادة الخاصة بإدارة المشتريات29-28
- *ثانيا : لوحة القيادة الخاصة بإدارة الإنتاج.....30-29
- *ثالثا: لوحة القيادة الخاصة بإدارة التسويق.....31-30
- *رابعاً : لوحة القيادة الخاصة بالإدارة المالية.....33-32
- *خامساً : لوحة القيادة الخاصة بالإدارة العامة.....34-33
- *سادساً: لوحة القيادة بإدارة الموارد البشرية (لوحة القيادة الاجتماعية).....36-35
- خلاصة الفصل الأول37

❖ الفصل الثاني : تقييم نظام مراقبة التسيير.....51-38

-تمهيد 32

■ المبحث الأول : ماهية تقييم نظام مراقبة التسيير.....40-39

● المطلب الأول : تعريف التقييم و مراحل تنفيذه.....40-39

*أولا : تعريف التقييم.....43-39

*ثانيا : مراحل تنفيذه.....40

● المطلب الثاني : تعريف نظام مراقبة التسيير وأهميته.....41

*أولا : تعريف نظام مراقبة التسيير.....41

*ثانيا : أهمية نظام مراقبة التسيير.....41

● المطلب الثالث : خصائص ومبادئ مراقبة التسيير.....43-42

*أولا : خصائص مراقبة التسيير.....42

*ثانيا : مبادئ مراقبة التسيير.....43

■ المبحث الثاني : الأدوات التقليدية والحديثة لمراقبة التسيير.....45-43

● المطلب الأول : المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية.....43

*أولا : تعريف المحاسبة العامة وأهدافها.....44-43

*ثانيا : تعريف المحاسبة التحليلية وأهدافها.....45-44

- المطلب الثاني : التحليل المالي والموازنات التقديرية.....45-47
- *أولا : تعريف التحليل المالي وأهدافه.....45-46
- *ثانيا : تعريف الموازنات التقديرية وأهميتها.....46-47
- المطلب الثالث : بطاقة الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة.....47-49
- *أولا : تعريف بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها.....47-48
- *ثانيا : تعريف نظام التكاليف على أساس الأنشطة وأهدافه.....48-49
- المطلب الرابع : نظام الإدارة على أساس الأنشطة ولوحة القيادة.....50
- *أولا : تعريف انظام الإدارة على أساس الأنشطة وأهدافه.....50
- *ثانيا : لوحة القيادة.....50
- خلاصة الفصل الثاني51
- ❖ الفصل الثالث : دراسة تطبيقية للوحة القيادة في مؤسسة ملبنة الساحل بصلامندر
- مستغانم.....52
- *تمهيد.....52
- المبحث الأول : تقديم مؤسسة ملبنة الساحل –صلامندر.....53-60
- المطلب الأول : البطاقة الفنية لمبنة الساحل –صلامندر.....53-54
- *أولا : نشأة الشركة الأم.....gplait.....53
- *ثانيا : تعريف ونشأة ملبنة الساحل54
- المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي العام لمبنة الساحل وأهدافها.....55-58

- 58-55.....*أولا : الهيكل التنظيمي للملينة
- 58.....*ثانيا : أهداف الملينة
- المطلب الثالث : أدوات مراقبة التسيير المستعملة في ملينة الساحل 60-59.....
- *أولا : لوحة القيادة.....60
- المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج لوحة القيادة الخاصة بمختلف إدارات الملينة61
- المطلب الأول : لوحة القيادة المالية للملينة سنتي 2017-2018.....62-61
- المطلب الثاني : لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج سنتي 2017-2018.....65-63
- خلاصة الفصل الثالث.....66
- الخاتمة العامة.....69-67
- قائمة المراجع.....72-70
- الملاحق.....

*قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	أهم الفروقات بين خصائص كل من لوحة القيادة و بين الأدوات الرقابية الأخرى.	01-01
14	مختلف النسب الممكنة والمستعملة في لوحة القيادة.	02-01
36	المؤشرات الاستراتيجية للإدارة العامة.	03-01
59	لوحة القيادة الخاصة بملبنة الساحل .	01-03
61-60	لوحة القيادة المالية الخاصة بملبنة الساحل سنتي 2017-2018..	02-03
63	إنتاج الحليب في ملبنة الساحل سنة 2018	03-03
64	إنتاج منتجات الالبان في ملبنة الساحل سنة 2018.	04-03

*قائمة الاشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	دائرة نسبية توضح توزيع المبيعات حسب أماكن الاستلام.	01-01
17	مدرج تكراري يوضح السداسي للإنتاج.	02-01
18	نموذج لمنحنى بياني الذي يستعمل في لوحة القيادة.	03-01
21	تصميم لوحة القيادة.	04-01
21	الشكل العام للوحة القيادة.	05-01
23	مراحل اعداد لوحة القيادة.	06-01
40	مراحل عملية التقييم.	01-02
55	الهيكل التنظيمي العام لملمبنة الساحل.	01-03
62	أهم المؤشرات المالية للوحة القيادة لشهر أكتوبر سنتي 2017-2018.	02-03
65	تطور الربح سنوي للإنتاج سنة 2018.	03-03

قائمة الملحق :

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	لوحة القيادة المالية الخاصة بملبنة الساحل بصلامندر- مستغانم سنتي 2017-2018.
02	لوحة القيادة الشهرية (شهر أكتوبر 2018) لملبنة الساحل.
03	لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج و المبيعات (أكتوبر 2018) لملبنة الساحل.

المقدمة العامة

المقدمة العامة

-عند بداية ظهور المؤسسات الاقتصادية في القرن السابع عشر كانت تعتبر عملية مراقبة التسيير عملية بسيطة جدا ,حيث كان صاحب المؤسسة هو الذي يقوم بالعملية التسييرية و ذلك لعدم تعقدها في ذلك الوقت.

و في بداية القرن العشرين أصبحت المؤسسات الاقتصادية تهتم بمراقبة التسيير ولكن من الجانب المحاسبي فقط ،ولكن مع التطورات الكثيرة التي شهدتها المؤسسات الاقتصادية و التي أدت الى كثرة نشاطاتها و عملياتها وبالتالي أدت الى تعقد عملية مراقبة التسيير داخل المؤسسة ، وهكذا تغير اهتمام عملية مراقبة التسيير من مجرد اهتمامها بالوظيفة المحاسبية فقط ,بل اتسعت وصارت تشمل جميع الوظائف , وهذا كله من اجل دعم عملية مراقبة التسيير و رفع مستوى ادائها و ضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة . ولكي تستطيع المؤسسات الاقتصادية مواجهة التحديات و في ظل وجود بيئة اقتصادية تتميز بعدم التأكد و شدة المنافسة ، كان عليها البحث عن ادوات جديدة لعملية مراقبة التسيير تتماشى مع المتغيرات الجديدة في السوق ، كلوحة القيادة وبطاقة الاداء المتوازن و المحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية و من خلال مساعدة هذه الادوات تستطيع المؤسسات أن تحقق اهدافها المسطرة.

❖ إشكالية الدراسة:

- كيف تساهم لوحة القيادة في تقييم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية؟

- وتندرج الأسئلة الفرعية من خلال الإشكالية و هي:

1. ما هو المقصود بلوحة القيادة؟

2. ما المقصود بنظام مراقبة التسيير في المؤسسة م ما دوره في المؤسسة الاقتصادية؟

3. هل يوجد تطبيق للوحة القيادة في ملبنة الساحل؟

● فرضيات البحث:

- 1- تساعد لوحة القيادة على توفير معلومات مرتبطة بالأداء اليومي للمسؤولين و متابعة الانحرافات التي تقع فيها المؤسسة و محاولة تصحيحها.
- 2- تعتبر لوحة القيادة من بين أهم أدوات مراقبة التسيير التي تساهم في تفعيل النظام في المؤسسة و ذلك عن طريق السماح للمسؤول بتقييم أدائه, و قيادة العمليات الخاصة به.
- 3- نظام مراقبة التسيير هو الطريقة التي نستطيع من خلالها تقييم و توجيه موارد المؤسسة و ضمان استعمالها بشكل أمثل لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية.
- 4- يوجد تطبيق للوحة القيادة في ملبنة الساحل –صلامندر –مستغانم.

● أهداف البحث:

-تكمّن أهداف البحث فيما يلي:

- كشف الغموض الذي تلعبه لوحات القيادة بالمؤسسات الاقتصادية.
- محاولة الخروج بنتائج و اقتراحات حول دور لوحة القيادة و فعاليتها في تقييم نظام مراقبة التسيير.
- محاولة إظهار وتحليل نقاط القوة و الضعف في لوحة القيادة المتبعة في ملبنة الساحل بصلامندر مستغانم .

● أهمية البحث:

- تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- ظهور تحديات جديدة و متغيرات اقتصادية أدت بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تبني أدوات فعالة في مراقبة التسيير.

- المنهج المتبع:

- تم الاعتماد في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها , كما قمنا بدراسة حالة على مستوى مؤسسة ملبنة الساحل بصلامندر
- مستغانم في الجانب التطبيقي.

- حدود الدراسة:

- الإطار الزمني للدراسة: تمثلت الدراسة الميدانية و التطبيقية في سنتي 2017-2018.
- الإطار المكاني للدراسة: تمت الدراسة بملبنة الساحل – صلامندر – gplait - مستغانم.

- صعوبات البحث:

- *من بين الصعوبات التي واجهتها في إعداد هذا البحث :
- من خلال المصطلحات المتداولة فهناك صعوبة في التحديد الدقيق للمصطلح.
- محدودية المراجع و عدم توفرها في المكتبة بالجامعة كالمجلات و المقالات و الندوات .
- و بالنسبة للجانب التطبيقي تحفظ المسؤولين في الكشف عن التقارير الحقيقية للمؤسسة .

● الدراسات السابقة :

- تم الاعتماد في هذا البحث على مذكرتين :
- 1-رحيمة حاجي ، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي.*
وكانت النتائج المتحصل عليها كالتالي :
-بالنسبة للجانب النظري :
*الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير و نخص بالذكر لوحة القيادة يسمح باتخاذ القرارات التصحيحية الملائمة وبشكل سريع مما يحسن من أداء المؤسسة الاقتصادية.
*لا يتم تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية بفعالية إلا عن طريق انتهاجها لمراقبة التسيير.
-بالنسبة للجانب التطبيقي:
*كل رئيس مصلحة هو المسؤول عن وضع لوحات القيادة الخاصة بها.
*تعتبر لوحات القيادة الموجودة في المؤسسة على تقرير سداسي و سنوي فقط.
- 2- حيني فائزة ، صديقي عائشة ، نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية و دوره في تحسين الأداء مذكرة ليسانس ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة.*
وكانت النتائج المتحصل عليها كالتالي :
*يعتبر نظام مراقبة التسيير من أهم الأنظمة داخل المؤسسة التي تسعى لتحقيق أهدافها الكاملة.
*يساهم نظام مراقبة التسيير في تحسين الأداء للمؤسسة من خلال الأدوات المستعملة فيه.

● تقسيمات البحث :

- *للإجابة عن الإشكالية و الأسئلة الفرعية و إثبات صحة الفرضيات من عدمها ، سنقوم بتقسيم الدراسة إلى مقدمة نبرز فيها الإشكالية ، الفرضيات ، المنهج المتبع في الدراسة ، ثم ثلاثة فصول أساسية و هي :

● الفصل الأول :

-حيث سنتناول من خلاله عموميات حول لوحة القيادة , حيث تم تقسيمه إلى مبحثين , المبحث الأول استعراض مفاهيمي حول للوحة القيادة.
-أما المبحث الثاني سيتخصص حول مساهمة لوحات القيادة في عملية مراقبة التسيير .

● الفصل الثاني :

-سنقوم من خلاله بدراسة نظام مراقبة التسيير , حيث يشمل هذا الفصل كذلك مبحثين , المبحث الأول حول تقييم نظام مراقبة التسيير و المبحث الثاني حول الأدوات الحديثة و الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير .

● الفصل الثالث :

-يتمثل في دراسة حالة ملبنة الساحل –مستغانم- و في الأخير سنعرض خاتمة نبرز فيها نتائج الدراسة من الجانب النظري و التطبيقي , و تقديم مجموعة من الاقتراحات و التوصيات و آفاق الدراسة.

الفصل الأول

الفصل الأول

تمهيد:

*يعد التسيير الجيد للمؤسسات من أهم أولويات المسيرين و أصحاب القرار من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة ، حيث عرفت مراقبة التسيير تطورات عديدة ،تزامنت مع كبر حجم المنظمات و تنوعها ما أدى إلى تطور و تعقد العملية التسييرية ، حيث ظهرت الأهمية البالغة للأدوات مراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية ، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة , لذلك وجب على المسيرين التحكم الجيد في هذه الأدوات حيث تعتبر لوحة القيادة من بين الأدوات الحديثة التي تستعمل لمراقبة التسيير من خلال توفير أهم المعلومات الخاصة بالمؤسسة ، مما يعطي نظرة شاملة للمسير من أجل تجنب الانحرافات السلبية و معرفة نسبة تحقيق الهدف المسطرة .

- و من أجل تسليط الضوء على لوحة القيادة كأداة في تقييم نظام مراقبة التسيير ، لذلك قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : المفاهيم الأساسية للوحة القيادة .

المبحث الثاني : مساهمة لوحات القيادة في تحسين عملية مراقبة التسيير.

❖ المبحث الأول : استعراض مفاهيمي للوحة القيادة :

- **المطلب الأول : مفهوم لوحة القيادة وأهدافها :**
- يتم اللجوء إلى لوحات القيادة نظرا إلى تماشيها مع مبدأ تقسيم إلى مراكز مسؤولية و تفويض السلطات , فهي تسمح للمسؤولين بمتابعة نشاطهم الخاص و بمعرفة أسباب القصور في تحقيق الهدف بسرعة, كما تمكنهم من اتخاذ القرارات التصحيحية باعتبار لوحات القيادة أداة رقابية ذاتية خاصة للمسؤولين .

● **أولا: تعريف لوحة القيادة : هناك العديد من التعاريف نذكر منها ما يلي:**

- **التعريف الأول :** يعرف S.Separis, C.Alasard لوحة القيادة على أنها " مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة على القسم المعني , كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها¹ .

- **التعريف الثاني :** هي تشخيص دائم في المؤسسة يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة و دورية حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحى أو رسوم بيانية , فلوحة القيادة في التسيير موجزة , معبرة, يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث و يعيد فحص و مواجهة التوجهات و تصحيح القرارات² .

¹ C.Alasard et S.Sépari ,contrôle de gestion,5ieme édition, éd Dunod, Paris, p : 591.

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

■ ومن هذه التعاريف نستنتج أن لوحة القيادة " هي عبارة عن جداول يتم فيها عرض مجموعة من المؤشرات بشكل ملخص و بسيط , توفر معلومات للمسؤولين بصورة واضحة و منظمة بهدف مراقبة نشاطات المؤسسة, و هي تعتبر وسيلة ربط و اتصال بين مراقب التسيير و المسؤولين ".

● ثانيا : أهمية لوحة القيادة :

- إن للوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام للمعلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية و تسهيل ممارسة المسؤوليات و يمكن إيضاح أهميتها في النقاط التالية¹:

*عند وضع خطة المؤسسة : حيث يجب :

- الزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى؛
- إشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف و المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما؛
- تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى إداري و كل فرد, و تحديد المراكز المسؤولية تبعا لذلك.

*خلال سير النشاط : و يتم هنا :

- وضع كل العناصر اللازمة للرقابة و كشف الانحرافات و المساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية ؛
- تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا ؛
- تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك و السماح بتحديد نقاط القوة و الضعف للمؤسسة.

¹ زهية بودبار و شوقي جباري ، مرجع سبق ذكره ، 6.

*كما يمكن أن تنبع أهمية لوحة القيادة من تميزها بالنقاط التالية¹:

-تزود المؤسسة بالمعلومات اللازمة للتسيير و المتعلقة بالوضع الحالية للمؤسسة كما يساعدها على التقدير المسبق للأحداث و يمكنها التفاعل و التكيف مع متطلبات المستعمل و المحيط :

-أداة مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب و بشكل جماعي :

-هي وسيلة للحوار و الاتصال , و كذلك لإدارة الأزمات في المؤسسة.

■ ثالثا : أهداف لوحة القيادة :

*تبعاً للمميزات التي انفردت بها لوحة القيادة , فأبعادها و وظائفها تبرز في النقاط التالية²:

✓ أداة رقابية و مقارنة: و ذلك لقيامها بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة مع النتائج المتحصل عليها , وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة و هي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير.

✓ أداة حوار و مشاور : إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة يكمن في خلق حوار عبر مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية لكافة المراكز المسؤولة و هو ما يبرز عقد الاجتماعات العامة و غيرها .

¹ مقدم وهيبية ، دور لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقديم أداء الموارد البشرية ، الملتقى الوطني حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، يومي 14-15 افريل ، 2009 ص,5.

² ناصر دادي عدون و عبد الله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير و الأداء في المنظمة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، 2010 ص ، 148-149.

- ✓ تسهل عملية الاتصال والتحفيز: فهي تهدف إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى كافة مسؤوليات , و كذلك تساعد على الاتصال الجيد و تبادل المعلومات بين المسؤولين , ويمكن أن تساهم أيضا في تحفيز العمال و هذا بإمدادهم بمعلومات أكثر موضوعية وأكثر وضوح لإمكانية التقييم (زيادة في الأجور , علاوات).
- ✓ أداة لاتخاذ القرار : تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة و تحديد الانحرافات و معرفة أسبابها و إظهار نقاط القوة و الضعف التي تعاني منها كل مركز مسؤولية , و القيام بإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- ✓ أداة لتشخيص المؤسسة : تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص المؤسسة , الغاية منها الوصول إلى دقيق لوضعيتها , هذا التشخيص يهدف بالدرجة الأولى إلى تعيين كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الأجل المحددة, و محاولة التحكم فيها لأجل تحسين الوضعية العامة.

● **المطلب الثاني : تصميم لوحة القيادة :**

*يعتبر وضع نظام لوحات القيادة بالمؤسسة استثمارا مربحا نظرا للمزايا العديدة لهذه الأداة , و التي تسمح خاصة بمتابعة النقاط الأساسية في عملية التسيير , و في هذا المطلب سيتم التطرق إلى مبادئ و خصائص لوحة القيادة و الوسائل المستعملة فيها.

■ **أولا : مبادئ لوحة القيادة :**

- تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها¹:

- ✓ ضرورة ارتباط لوحة القيادة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة , و الإلمام بالأهداف الرئيسية و الأهداف الجزئية للمؤسسة؛
- ✓ مراعاة ليس فقط الأهداف النهائية (أهداف النتائج) ولكن أيضا رافعات النشاط التي تساهم في تحقيق هذه النتائج؛
- ✓ دمج المؤشرات المالية و الغير مالية في نفس الوقت , و تحديد المؤشرات المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة .
- ✓ تقديم المؤشرات بشكل سهل القراءة و معبر ؛
- ✓ احتواء لوحة القيادة على عدد محدود من المؤشرات , و تفضيل سرعة الحصول على المعلومة ؛
- ✓ تتضمن معلومات و مؤشرات , تعرض بشكل واضح , تحليلي , سهل التفسير تام يعكس سير المؤسسة في جميع المجالات (مالية ؛ استغلال , توزيع.....).
- ✓ تحتوي مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة و محيطها.

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

■ ثانيا : خصائص لوحة القيادة :

- تتميز لوحة القيادة بالخصائص التالية :

1. التمييز بين العمال و نتائجها و مؤشراتها التي تسمح بقياسها؛
2. تتمن بحث دائم و منظم لكل مستوى مسؤولية عن مؤشرات النتائج و العمليات؛
3. تعد وسيلة للحوار في المنظمة و للنقاش في مختلف المستويات حول أهداف كل واحد في المنظمة ؛
4. تتميز بنظرتها المبرزة للإستراتيجية فهي بعيدة عن كونها معايير مفروضة من طرف المسيرين أو الظروف الخارجية بل هي نتاج عمل جماعي يبدأ من مرحلة إعداد الأهداف و اختيار المؤشرات و عوامل النجاح الملائمة.

* أداة المراقبة : تسمح لوحة القيادة بالمراقبة للتحقيقات بالنسبة للأهداف المحددة في الموازنات فهي تجلب الانتباه حول النقاط الأساسية للتسيير وانحرافات المتوقعة بالنسبة للمعايير المتوقعة للتشغيل , كما تسمح بتشخيص نقاط الضعف وإظهار ما هو غير عادي و الذي له تأثير على نتائج المنظمة.

*أداة مساعدة على القرار: تعطي لوحة القيادة معلومات حول لوحة النقاط الأساسية للتسيير و انحرافات الممكنة , كما يجب أن يبادر دائما إلى العمل إذا كان التشخيص يسمح بمعرفة نقاط الضعف, فمن الضروري إتمام العمل بتحليل لأسباب هذه الظواهر وتنفيذ الأعمال التصحيحية في وقتها¹.

* أداة تلخيصية : فهي لا تشمل سوى المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤوليته.

*أداة الاستعمال المتداول : طبيعة الاستخدام المتكرر للوحة القيادة يستوجب خاصية سهولة الفهم و الوضوح بمعنى ضرورة تحقيقها للاتصال الجيد بين المسؤول و معاونين و ذلك بواسطة عدد محدود من المؤشرات المنتقاة بشكل جيد و كذلك اختيار أشكال ملائمة و معبرة عن تلك المؤشرات و بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الطريق بالتطور حول نتائج أدائهم².

¹ نعيمة يحيوي ، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2008-2009.

² محمد العربي بن لخضر ، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2014-2015 ، ص. 13.

*الجدول رقم (1-1) : أهم الفروقات بين خصائص كل من لوحة القيادة وبين الأدوات الرقابة الأخرى :

لوحة القيادة	الأدوات الرقابية الأخرى لمراقبة التسيير
تتضمن معلومات مالية و غير مالية (نوعية)	معلومات مالية بحثة.
إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة.	مصادر المعلومات يكون من داخل المؤسسة.
محتواها يتناسب مع احتياجات مختلف المسؤولين.	محتواها معياري, نمطي لكل مسؤول.
عرض المعلومات فيها يتمشى مع النشاط اليومي للمسؤولين.	عرض المعلومات يكون في شهر.
سرعة في تحصيل المعلومات (يوم الى 3 أيام)	بطيء في تحصيل المعلومات (يوم+10+25 يوم).
معطيات قليلة, مركزة حول النقاط الأساسية المهمة والتي تسمح بالعمل.	معطيات كثيرة , جد مفصلة , شمولية.
تمثيل البيانات يكون فب شكل جذاب و فعال.	تمثيل البيانات يكون معقدا.
السرعة في القراءة و التحليل.	تأخذ وقت في تحليل معلوماتها.
مرنة وقابلة للتجديد و التعديل.	الصعوبة في تطوير المعلومات.

*المصدر: رحيم حسين ، بونقيب أحمد ، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة الأبحاث الاقتصادية و الإدارية، العدد الرابع ، ديسمبر، 2008.

■ ثالثا : الوسائل المستعملة في لوحة القيادة:

-إن الوسائل الأكثر استعمالا في لوحة القيادة هي ¹:

1. الانحرافات :

-إن مراقبة التسيير تسمح بحساب بعض الفروقات و إعطاء معلومات عنها ترسل إلى المسؤول عند إعداد لوحة القيادة ، و المطلوب منه إرسال معلومات إلزامية و ضرورية إلى المستويات العليا.

2. النسب :

-النسبة هي بين عنصرين من عناصر البيئة في المؤسسة ،وهي الأكثر تعبيراً عن نشاط المؤسسة و نتائجها في مختلف وظائفها وترسل في شكل تقرير إلى مستويات العليا من أجل إعداد لوحة القيادة .

- و الجدول التالي يبين مختلف النسب المستعملة من طرف مديريات المؤسسة في إعداد لوحة القيادة.

*الجدول رقم (1-2): مختلف النسب الممكنة والمستعملة في لوحة القيادة:

مدير الإنتاج	المدير التجاري	المدير المالي	مدير المستخدمين	المدير العام
كلفة المنتجات الإجمالية	نتيجة الوحدة	تكاليف المستخدمين	رأس المال الخاص	القيمة المضافة.
عدد وحدات المصنع	رأس المال في بداية الوحدة	الفاعلية	رأس المال الدائم	الفاعلية
الكمية	هامش	التكاليف	الاستثمارات	النتائج

¹ C. Alazrd .S. Séparie , contrôle de gestion ,5ème, édition, dunod ,France , 2001,p596.

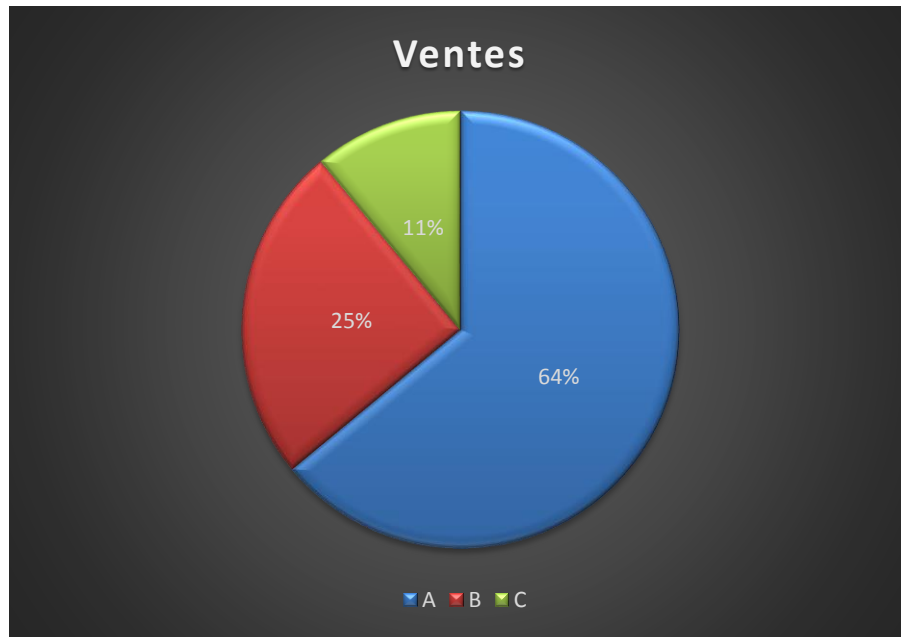
المصنعة	المشتريات	الاجتماعية	الثابتة	
عدد ساعات عمل الآلات	رقم الأعمال	الفاعلية	العقارات الصافية	رقم الأعمال
النفقات	رقم الأعمال	التكاليف المالية	رقم الأعمال	النتائج
الكمية المنتجة	عدد المبيعات	القروض	الفاعلية	رقم الأعمال الخاص

Source :C.Alazard .S.Separie. controle de gestion ,5^{ème} ,édition,dinod,France,2001,p ,567.

3- المنحنى والتمثيل البياني :

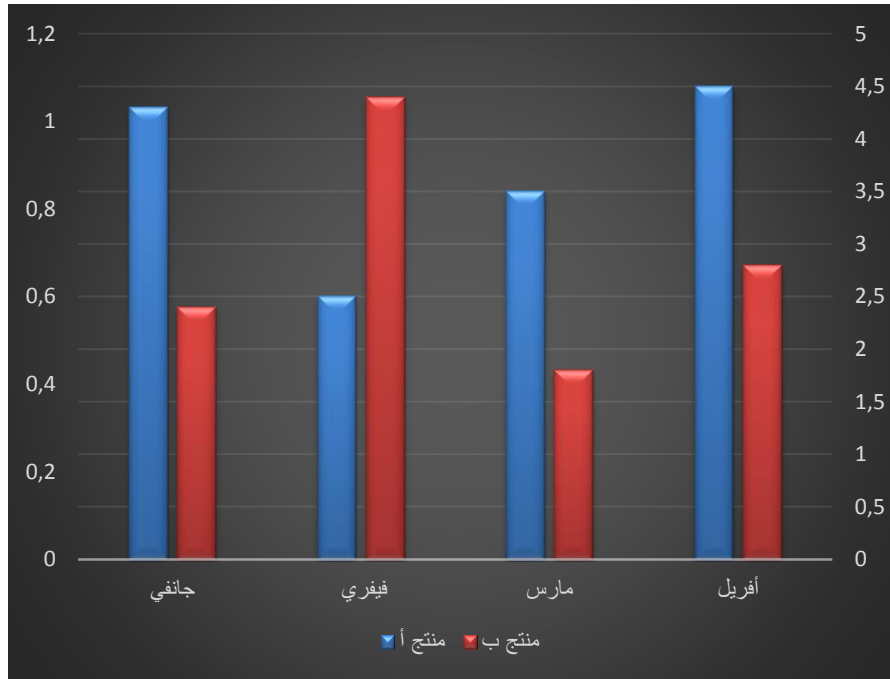
3-1- البيانات : هذه الوسيلة تسمح بشرح التطورات ، و توضيح التغيرات في المعدل أو الاتجاه و هي تعكس النسب في شكل بيانات وفيما يلي بعض الأشكال البيانية التي توضح النسب.

*الشكل (1-1) : دائرة نسبية توضح توزيع المبيعات حسب أماكن الاستلام:



Source: Michel Gervais, contrôle de gestion, economica ,France ,7 éme ,édition , 2000,p 617.

*الشكل(1-2) : مدرج تكراري يوضح السداسي للإنتاج :

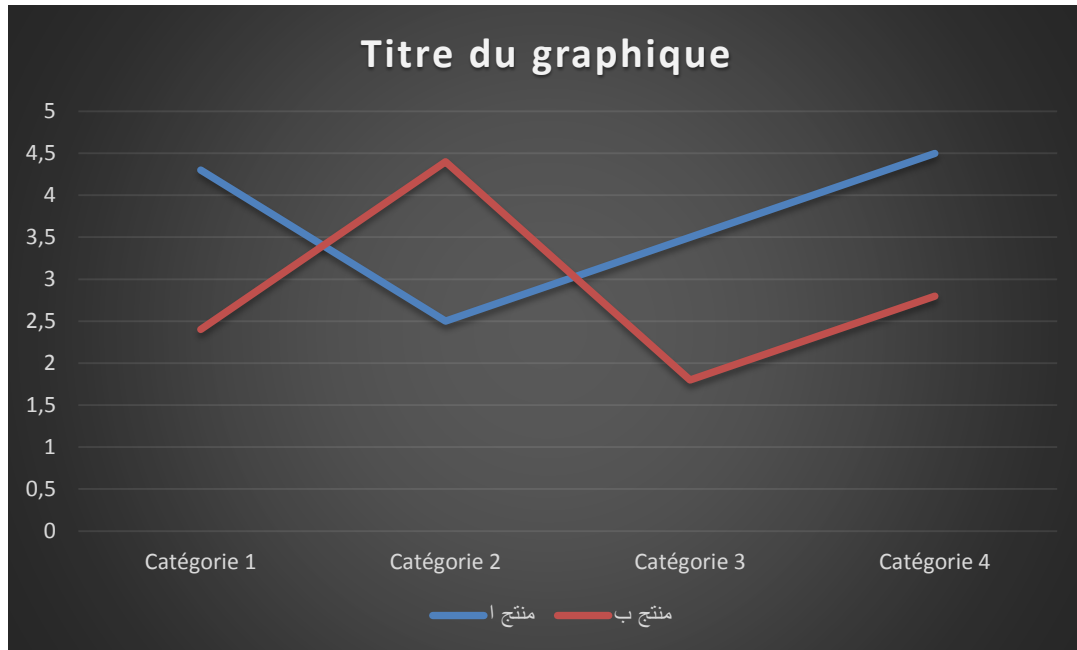


Source : Michel Gervais, contrôle de gestion, économique, France, 7^{ème} édition, 2000, p 617.

2-3- المنحنى البياني : وهذا أسلوب من الأساليب الرياضية والإحصائية , قد يكون خطأ مستقيما أو منكسرا ، بعكس حالة ما مقارنة مع وضعية معينة او خلال فترة زمنية معينة ، هذه الوسيلة تقوم بشرح التطورات و توضيح التغيرات الحاصلة في عنصر من العناصر¹.

¹ Michel Gervais, contrôle de gestion, économique, France, 7^{ème} édition, 2000, p 616.

*الشكل رقم (1-3): نموذج لمنحنى بياني الذي يستعمل في لوحة القيادة :



Source : JP.Bemalet et Bouchez et S.pihier. précis de marketing . édition nathan , rance ,1999, p 103.

4-3-التقارير ومحاضر الاجتماعات : تمثل هذه الأخيرة خلاصة دراسة تشاورية حول مشكلة معينة

أو مسالة هامة , و تتجسد هذه المناقشة في كتابة تقرير عن النتائج المتوصل اليها ، و إعداد محاضرة تشمل جميع جوانب الاجتماع ، هذه التقارير و المحاضر تشمل جميع الجوانب الاجتماع هذه التقارير و المحاضر تدعم النماذج السابقة الذكر و تفسر بعض الغموض الذي يكتنفها¹.

4-3- القوائم المالية والجداول : تقوم هذه الوسائل بالتزويد بالمعلومات المفصلة ، و هي أساس وثائق ملخصة للعمليات المحاسبية تقدم في شكل جداول ، و إظهار هذه القوائم ضمن لوحة القيادة ، يساعد في التحليل من خلال ترجمتها في شكل نسب ، و أشكال بيانية ، و تتمثل هذه الوسائل في الميزانية ، جدول حسابات النتائجالخ، من بين الوثائق المحاسبية المعتمدة في لوحة القيادة ما يلي :

¹ زهية بودبار و شوقي جباري ، مرجع سبق ذكره ، ص 9.

*الميزانية : وهي وثيقة محاسبية تعكس وضعية المؤسسة في وقت ما ، أي هي الكشف عن ممتلكات و التزامات المؤسسة و حق صاحبها في تاريخ معين ، و تظهر الوضع المالي او الحالة المالية لهذه المؤسسة في ذلك التاريخ .

*الجدول حركات عناصر الذمة : هو جدول يظهر التغيرات التي طرأت على كل عنصر من عناصر الذمة و ذلك بإظهار رصيد أول مدة لكل حساب و الحركات التي تتعرض لها خلال فترة زمنية محددة (شهر , فصل , سنة) للحصول في الأخير على رصيد نهاية المدة.

*جدول حسابات النتائج : هو جدول تحليلي يجمع بين التسيير من نفقات و إيرادات ، و بمقارنة مرحلية لحسابات النفقات بحسابات الإيرادات التي تسييرها ، و يتم الحصول على نتائج جزئية متمثلة في الهامش الإجمالي ، القيمة المضافة ، نتيجة الاستغلال ، النتيجة خارج الاستغلال الى غاية الحصول على النتيجة الصافية.

● **المطلب الثالث: كيفية تصميم لوحة القيادة :**

-تخضع عملية لوحة القيادة لمنهجية صارمة و ذلك لمدى أهمية هذه الأداة في مراقبة التسيير فقبل كل شيء يجب التحضير الجيد للمشروع و ذلك بدراسة التنظيم الداخلي للمؤسسة و تقييم مدى منفعة او الجدوى المتأتية من وراء تبني هذه الأداة .

■ **أولا: تصميم لوحة القيادة :**

-يتم تصميم لوحة القيادة بالشكل الذي يجعلها سهلة و مساعدة للمسيرين في اتخاذ القرارات ومعرفة مناطق الخلل فيها , لهذا ينبغي عند تصميمها ان¹:

- ✓ تحافظ على عدد قليل من المؤشرات التي تكون مهمة للمسيرين ؛
 - ✓ تخصيص وثيقة لمستعملها و تحديد الأهداف الموكلة اليه؛
 - ✓ جمع المعلومات للانتقال الى مستوى آخر وبالتالي تسهيل الحوار بين مختلف المسؤولين , ويظهر التصميم العام للوحة القيادة من خلال 4 مناطق التالية:
 - منطقة المؤشرات الاقتصادية : تمثل مختلف المؤشرات التي يتم اختيارها كعناصر أساسية في عملية التسيير في المراحل السابقة ؛
 - منطقة النتائج : وهي نتائج متعلقة بالنشاط قد تكون دورية او تراكمية, كما تكون كمية او ذات شكل كيفي ؛
 - منطقة الأهداف : تظهر في هذه المنطقة الأهداف التي يتم اعتمادها لفترة معينة ؛
 - منطقة الانحرافات : تظهر في هذه المنطقة الانحرافات سواء بالقيم المطلقة او القيم النسبية.
- *وهناك تصميمات اكثر تفصيلا سنعرض منها ما يلي :

¹ سليمة رقاد و زينب بوغازي ، واقع لوحات القيادة في المؤسسات الجزائرية ، دراسة حالة المؤسسة BCR ، الملتقى الوطني الأول حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية ، جامعة المسيلة ، يومي 13-14 ماي ، ص ، 11.

*الشكل رقم(1-4) : تصميم لوحة القيادة :

البرنامج قيد النفيد	اهداف نهاية السنة	النتيجة المحتمل تحقيقها في نهاية السنة	نتائج السنة المالية	التصميم الأساسي		
				المؤشر	التحقيقات	الانحرافات

*المصدر: بونقيب احمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، كلية العلوم اقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006، ص.5.

-ويمكن اظهار الشكل العام للوحة القيادة و المؤشرات المستخدمة فيها كما يلي :

*الشكل رقم(1-5): الشكل العام للوحة القيادة :

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
الفروقات	الأهداف	النتائج	
			-الصنف أ : -مؤشر أ -مؤشر ب -الصنف ب: -الصنف ن

منطقة الفروقات

منطقة الأهداف

منطقة المقاييس الاقتصادية منطقة النتائج

Source : C. Alazard et S. Séprie .op.cit.p595.

■ ثانيا : مراحل تصميم لوحة القيادة :

*أهم المراحل الأساسية المتبعة لتصميم نظام لوحات القيادة¹ :

1- دراسة محيط المؤسسة : في هذه المرحلة يتم التركيز على المؤسسة و السوق الذي تعمل فيه , و على ضوء ذلك يتم تحديد اهداف المؤسسة ككل , و اهداف مراكز النشاط.

2-تحديد الأهداف : بعد تحديد مسؤولي القطاعات المعنية بوضع لوحة القيادة يتعين تحديد الأهداف والتي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحة القيادة .

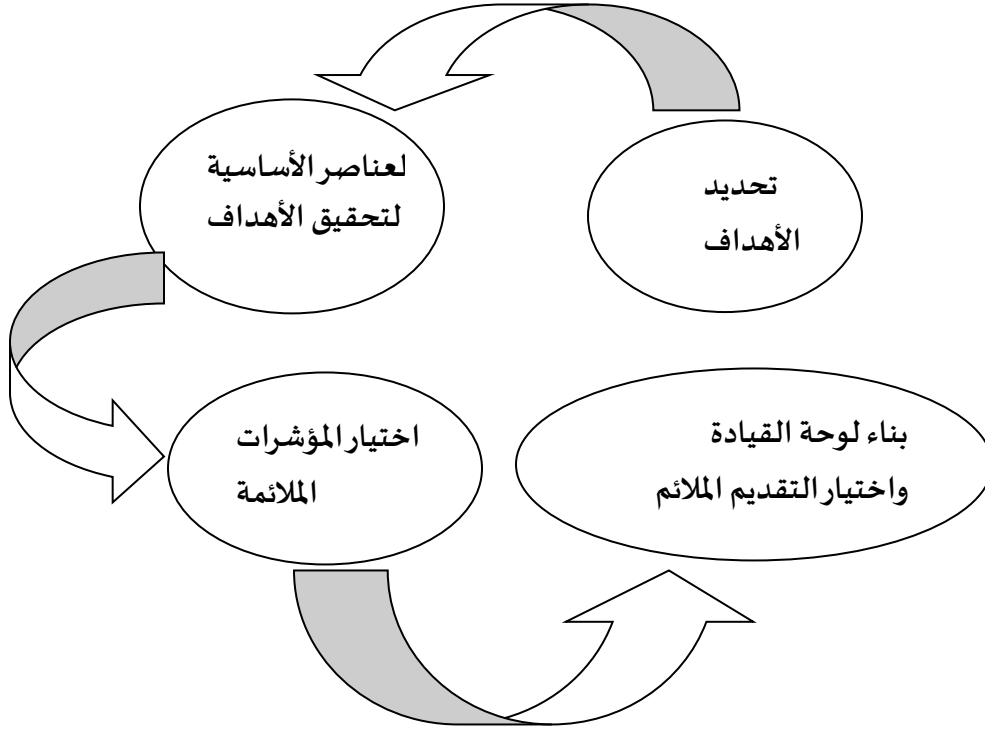
3-اعداد المؤشرات : المؤشر عبارة عن أداة لتقييم وضعية , وهو عبارة عن تجميع مجموعة من المعلومات.

4-تجميع المعلومات : بعدا تتم عملية تحديد المؤشرات و اختيار الأنسب منها , تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات , انطلاقا من المعلومات التي تمتلكها المؤسسة .

5-اختيار نظم المعلوماتية المناسبة : تعتبر المعلوماتية أداة ضرورية في عملية تصميم نظام لوحات القيادة في المؤسسة , حيث ان عملية حجز و استخراج المعطيات و معالجتها تتم بسهولة كما كانت الأداة المعلوماتية افضل .

¹ رحيم حسين ، احمد بونقيب ، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير ، مجلة الأبحاث اقتصادية و اجتماعية ، العدد الرابع ديسمبر ، 2008 ، ص، 7-9.

*الشكل (1-6): مراحل اعداد لوحة القيادة:



*المصدر: احمد بونقيب .مرجع سبق ذكره، ص، 156.

■ المبحث الثاني : مساهمة لوحة القيادة في تحسين عملية مراقبة التسيير:

*بعدما تم التعرف على ما هي لوحات القيادة و الطرق المنهجية المتبعة في تصميمها , يتم في هذا المبحث تبين دور لوحة القيادة و مكانتها في المؤسسة و سير عملية مراقبة التسيير في ظل استخدام لوحة القيادة , و كذلك لوحات القيادة لمختلف مراكز المسؤولية للمؤسسة.

● المطلب الأول : دور لوحة القيادة و مكانتها في المؤسسة :

-يتم التطرق في هذا المطلب الى اظهار دور لوحة القيادة في المؤسسة و المكانة التي تحظى بها :

○ أولاً: دور لوحة القيادة في المؤسسة :

-لقيادة المؤسسة في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد و الحركية , يظهر دور و مكانة لوحة القيادة كوسيلة على مستوى المؤسسة بمختلف وظائفها و مستوياتها التنظيمية تسح بالوقوف على مدى تحقيق الأهداف و طبيعة الإجراءات التصحيحية التي يتخذها المسير من خلال تحليله الانحرافات و ترجمة مسبباتها , و تظهر الأدوار التي تلعبها و المكانة التي تحظى بها في النشاط من خلال ما يلي¹:

-1- لوحة القيادة كوسيلة تجميع : تعبر لوحة القيادة عن نظام معلوماتي متكامل عن المؤسسة في صورة معلومات كمية واضحة وسهلة الفهم , تمكن متخذ القرار من استغلالها بيسر و فعالية.

-2- لوحة القيادة مراقبة و مقارنة : لوحة القيادة تساعد المدير في مراقبة كل الوظائف التي تقوم بها المؤسسة , حيث تسمح بالمراقبة الدائمة للنتائج المتوقعة كما انها تسمح بتقدير نشاط الضعف و اظهار كل ما هو غير طبيعي و كل ماله انعكاس على المؤسسة , ان نوعية وظيفة المقارنة و التقدير تكون حسب ملائمة المؤشرات المأخوذة , كما تجدر الإشارة الى ان لوحة القيادة تسمح بمتابعة وضعية السوق و إعطاء معلومات حول المنافسين و تقييم أدائهم.

¹ زهية بودبار و شوقي جباري ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 17-18.

- 3- لوحة القيادة كأداة للحوار والاتصال : عند مقارنة و معاينة النتائج فان لوحة القيادة تسمح بالاتصال , و ذلك بتسهيل تبادل المعلومات بين رؤساء الأقسام , أي تسمح بالحوار بين مختلف المستويات الهرمية عن طريق اصدار التعليمات , تقديم قرار , تبادل كما تسمح للمسؤول ان يفسر نتائج عمله , و يحدد نقاط القوة و الضعف .
- 4- لوحة القيادة كوسيلة إعلام :تساهم لوحة القيادة في بعض الحالات في إعلام المشرفين على المؤسسة (مساهمين ,أعضاء مجلس الإدارة ,المدراء الرئيسيين.....الخ) بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة و على مستوى المؤسسة ككل.
- 5- لوحة القيادة كوسيلة لتحقيق كفاءات الإطارات: تمكن لوحة القيادة من التحسين و التعبئة المستمرة للمسيرين نحو الأهداف المسطرة , لإيجاد افضل الحلول للمشاكل المطروحة وإثراء معارف الإطارات المسيرة من حيث القدرة على اتخاذ القرار و القدرة على الاتصال مع المسؤولين و القدرة على تحفيزهم .
- 6- لوحة القيادة كوسيلة قياس :تقدم لوحة القيادة النتائج في شكل مادي (كميات) أو مالي (رقم الأعمال) بالنسبة للأهداف المسطرة و التي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة و استخراج الانحرافات و تصحيحها.
- 7- لوحة القيادة مساعدة في اتخاذ القرار: ان اللوحة تعطي معلومات حول النقاط المهمة في التسيير على ان تكون اجبارية و ممكنة بواسطة تحليل أسباب هذه الظواهر , و بوضع اعمال تصحيحية و متابعتها للحد منها , من خلال هذه الشروط , تعتبر لوحة القيادة كمساعد لاتخاذ القرار , وتأخذ مكانها الحقيقي في مجموع وسائل مراقبة التسيير.
- 8- لوحة القيادة كجهاز إنذار : تلعب لوحة القيادة هاما , وتسمح للمدير بفحص الأنشطة المتغيرة و التركيز على الحالات غير العادية , و كشف تجاوزات العمال.
- 9- لوحة القيادة وسيلة للتشخيص المالي: حيث تقوم بعرض التحليل المالي للمؤسسة من خلال دراسة الميزانية وجدول حسابات النتائج , مع حساب مختلف النسب و التعليق عليها.

○ ثانيا : مكانة لوحة القيادة في المؤسسة :

-يمثل التسيير مجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة فيما بينها ، وهو العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف و النتائج التي تسعى لبلوغها جميع المؤسسات ، و ذلك بالاستغلال العقلاني للموارد المتاحة ، وتعتمد المؤسسة في ذلك على مجموعة تقنيات تحقق لها أهدافها ، حيث تقوم بجمع معلومات ثم وضع خطة لسير أعمالها ، ويتم التنفيذ وفق للخطة المرسومة تتبعها في ذلك عملية المراقبة و بعد ذلك اتخاذ القرار ، لكن للانتقال من مرحلة من المراحل السابقة الذكر لا بد من اللجوء الى تقنيات معينة تظهر من خلالها لوحة القيادة التي تشكل حلقة وصل بين وظيفتي المراقبة و اتخاذ القرارات حيث يتم تزويدها بمعلومات خاصة بأهداف المؤسسة إنجازها ، و الانحرافات التابعة لها ، و التي بموجبها يتم اتخاذ القرارات المناسبة ، اذا فلوحة القيادة تمثل نظام للمراقبة , وقاعدة لاتخاذ القرارات .

❖ المطلب الثاني : سير عملية مراقبة التسيير في ظل استخدام لوحة القيادة :

-إن تصميم ووضع نظام للوحات القيادة لا يعتبر غاية بحد ذاته، فبمجرد الانتهاء من عملية تحضيره يبدأ عمل المسؤولين ، فيتم تحليل المعطيات ثم شرح الانحرافات ، وفي الأخير اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، وتتطلب عملية استغلال لوحات القيادة بشكل جيد وجود قابلية على التواصل بين الأفراد المسؤولين ، وكل هذا ضروري كي تكون القرارات المتخذة قابلة للتطبيق ، فعلى أهمية وجد تصميم لوحات القيادة ، تبقى هذه الأخيرة مجرد للوصول إلى كفاءة على مستوى مختلف وظائف المؤسسة ، وكذلك تعد القاعدة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية تفاديا لتكرارها من جهة ، و بحثا عن البدائل تسييرية أفضل لتحقيق تسيير أكثر فعالية¹ :

¹ أحمد بونقيب ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 175.

✓ 1-تحليل الانحرافات : بعد معرفة الانحرافات يتم التركيز في المرحلة الأولى على الانحرافات المهمة فقط ، و الإسراع الى تحليلها ، و الهدف من هذا التحليل هو تبيان مصدر هذه الانحرافات مع التنبيه ان فترات حساب الانحرافات مرتبطة بنوعية النشاط او الوظيفة ، فهناك وظائف تحتاج الى معرفة الانحرافات اليومية ، وأسباب الانحراف يمكن ان تكون اما داخلية (انقطاع المخزون عجز تقني)أو خارجية (المنافسة ؛ الظروف).

✓ 2-شرح أسباب الانحرافات : بعد تحديد الانحرافات و تحليلها يتم شرحها و الوقوف على اهم أسبابها ، و تفرق عملية تحليل الانحرافات بتعليق كتابي ، يحرر من طرف المراقب الإداري ثم يتم التحوار مع المسؤول المعني ، ويتمحور التعليق مع الانحرافات المهمة و أسبابها ، الرؤى المستقبلية بالفترات المقبلة و مقارنة اهداف نهاية السنة ثم تقديم اقتراحات من المسؤولين حول العمليات المتبعة في اقسام أخرى ، كان يقترح مسؤول قسم الإنتاج تعديلا في برنامج الصيانة الوقائية .

✓ البحث عن العمليات التصحيحية : من اجل دراسة العمليات التصحيحية و تحليلها يجب ان يتم حوار فوري ما بين المسؤول و معاونيه ، مع الاستعانة بالمراقب الإداري , الذي يعمل على تقييم الأفكار واقتراح الحلول ومقارنتها ، وفي الأخير يتم ترتيب هذه العمليات التصحيحية و إعادة ادراجها ضمن الاختيارات الاستراتيجية و الخطط العملية المستقبلية للمؤسسة¹.

¹ M.leroy,le tableau de bord ,éd orgznistion ,paris (sans cité l'annéed' édition),p ,135-136.

❖ **المطلب الثالث : لوحات القيادة لمختلف مراكز المسؤولية بالمؤسسة :**

-ان أهم مبدأ يقوم عليه نظام لوحات القيادة هو إرفاق كل مركز مسؤولية بلوحة القيادة الخاصة به كما هو عليه الحال في نظام تسيير الميزانية (ميزانية المبيعات, الإنتاج.....) ، لذلك فان لكل وظيفة من وظائف المؤسسة لوحة القيادة التي تسمح للمسؤولين بالتحكم في نشاطاتهم ولوحات القيادة المتواجدة في المؤسسة تربطها علاقات أفقية ورأسية (تبادل المعلومات ، الاشتراك في بعض المؤشرات)، وفيما يلي عرض للوحات القيادة الخاصة بأهم الوظائف في المؤسسة.

▪ **أولا: لوحة القيادة الخاصة بإدارة المشتريات¹:**

-تتمثل مهمة المسؤول عن إدارة المشتريات في ضمان تزويد وحدات الإنتاج بالمواد الأولية المطلوبة وفق شروط 3 هي:

-التكلفة المناسبة (الاحذ بعين الاعتبار التخزين)، احترام المواعيد , وجود مواد أولية ،وعلية فان المسؤول عن عملية التموين يستعمل الميزانيات التي تحدد فيها كمية المواد اللازمة وفترات تحصيلها و التكاليف القدرة ، ثم يقوم بالرقابة على ميزانية المشتريات باستعمال محاسبة التسيير التي تسمح بتحليل الانحرافات.

-إلا أن هناك عوامل أساسية أخرى لا يمكن متابعتها من خلال الميزانيات كقياس جودة المواد الأولية تكلفتها، واحترام مواعيد التسليم، لذلك يقوم المسؤول بإعداد المؤشرات التي تسمح له بالتحكم الجيد في عملياته اليومية ، وفيما يلي عرض لأهم المؤشرات المستعملة في وظيفة الشراء:

● **النشاط :**

-عدد الموردين (المحتملين؛ موردين جدد ، الفعليين ؛ الذين تم التفاوض معهم).

- الكميات المشتراة.

● **الجودة :**

¹ C.Selmer ,concevoir le tableau de bord , édition dunod ,paris, 1998, p ,47-48.

- نسبة الموردين المعتمدين.
- الوقت المستغرق لتحويل الطلب إلى طلبية ومدة تحضير الطلبية .
- عدد الشكاوي و النزاعات (مع الموردين ، مع قسم الإنتاج).
- الإنتاجية :
- قيمة الوافرات المحصلة (حسومات ممنوحة ؛علاقات جيدة مع الموردين).
- تكلفة المشتريات / رقم الأعمال .
- تكلفة وظيفة الشراء:
- التكلفة الاجمالية و التكلفة المتوسطة لمعالجة الطلبية .
- كما ينصح باستعمال المنحنيات والرسوم البيانية لتوضيح بعض المؤشرات كاستخدام الأقراص لإظهار توزيع المشتريات حسب نوعية المنتوجات.

■ ثانيا لوحة القيادة الخاصة بإدارة الإنتاج¹ :

- إن المهمة الأساسية لإدارة الإنتاج هي تصنيع الكميات المحددة من المنتجات في مواعيدها بأقل التكاليف و بالجودة المطلوبة؛ و على ضوء هذه المهام فإن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذه التغيرات الأساسية لوظيفة الإنتاج تركز على :

● قياس النشاط :

- الكميات المنتجة؛ قيد الإنجاز ؛ المخزنة ؛ومخزونات المواد الأولية.
- عدد ساعات العمل الخاصة بكل منتج , طلبية , (نشاط ؛تصنيع ،تركيب.....).
- عدد الساعات المدفوعة الأجر (عطل ؛تكوين).
- الأعباء و التكاليف:
- الأعباء الاجمالية بحسب طبيعتها (يد عاملة ؛ مواد أولية)؛ أو بحسب الجهة التي خصصت لها (طلبات حصص ؛نشاطات معينة....).
- تكلفة الإنتاج الوحودية للمنتجات المصنعة (تكاليف متغيرة ؛تكاليف كلية).
- تكلفة ساعة عمل آلة و ساعة عمل يدوي .

¹ D.Bertin , les tableaux de bord dynamiques, tec et doc levoisier, paris, 1994,p, 158.

● جودة الخدمة :

- نسبة الفضلات و عدد المنتجات المعيبة .
- عدد الطلبات التي لم تنفذ في مواعيدها و عدد شكاوى الزبائن .
- عدد ساعات العطل في الآلات.

● الأمن :

- عدد الحوادث.
- عدد الأيام التي توقف فيها العمل بسبب الحوادث .

● الإنتاجية :

- معدل استعمال التجهيزات و الآلات .
- كمية المواد الأولية المستهلكة /ساعات العمل الفعلية .
- الكميات المنتجة /ساعات العمل الفعلية.

■ ثالثا : لوحة القيادة الخاصة بإدارة التسويق¹:

-مع ازدياد حدة المنافسة و تغيرات رغبات الزبائن أصبحت مهام رجل التسويق أكثر صعوبة فهو يعمل على :

- تحديد سياسات الإشهار و الترويج .
- اختيار قنوات التوزيع المناسبة .
- تحديد سياسات التسعير المناسبة لمواجهة المنافسة.
- الاهتمام بتفاصيل المنتجات (تعبئة؛ التغليف؛ التصميم).
- القيام بدراسات حول السوق و سلوك المستهلك.
- المؤشرات المستعملة في إدارة التسويق تركز على :

¹ M.leroy, op cit ,p,103-104.

● السوق :

- عدد الزبائن المحتملين ، الفعليين ، الأوفياء ، الجدد ، المفقودين (....).
- الحجم الإجمالي للسوق بدلالة وحدات نقدية .
- نسبة النمو التي يشهدها السوق .

● المنافسة :

- عدد المنافسين .
- حصص السوق الخاصة بمنافسي المؤسسة .
- عدد المنتجات الجديدة المطروحة في السوق .
- عدد نقاط البيع.
- عدد الزيارات لدى الزبائن .

● الهامش :

- الهامش التجاري الإجمالي (حب المنتج؛ المناطق.....).
- نسبة الهامش (الهامش / رقم الأعمال).

● التكاليف :

- قيمة التخفيضات (الحسومات) الممنوحة بسبب: الوفاء ، حجم المشتريات ، شروط خاصة أخرى ...
- تكلفة وظيفة التسويق بدلالة نسبة رقم الأعمال.
- تكلفة العمليات التجارية (إشهار ، ترويج المبيعات ، معارض).

● الإنتاجية :

- رقم الأعمال المتوسط المحقق من طرف كل بائع.
- عدد زيارات الزبائن الخاصة بكل بائع .

● الجودة :

- النزاعات الحاصلة مع الزبائن (العدد رقم الأعمال).
- عدد الشكاوى.
- عدد الزبائن الراضيين .

- نسبة الطلبات غير المسلمة في مواعيدها.
- الزمن المتوسط المخصص من طرف كل بائع لكل زبون .
- شهرة المنتجات ، العلامة.

■ رابعا: لوحة القيادة الخاصة بالإدارة المالية¹:

-إن الدور الأساسي للإدارة المالية هو تزويد مختلف الإدارات في المؤسسة بالبيانات المحاسبية الضرورية في عملية التسيير (حساب التكاليف،.....)؛ لذا تظهر عادة في لوحة القيادة الخاصة بالإدارة المالية ثلاث أنواع من المؤشرات :

● مؤشرات مالية تعكس الحالة المالية اجمالية للمؤسسة:

- يمكن حساب المؤشرات المالية انطلاقا من جدول حسابات النتائج والميزانية ، فبواسطة جدول حسابات النتائج يمكن :
- القيمة المضافة.
- فائض الاستغلال.
- قدرة التمويل الذاتي .

*انطلاقا من الميزانية يمكن حساب :

- تطوير رأس المال العامل.
- تطوير احتياجات رأس المال العامل.
- الأموال الخاصة/الأموال الدائمة.
- القيمة الإجمالية =المردودية المالية للاستثمارات/رقم الأعمال خارج الرسم 12 شهر الماضية للاستثمارات الصافية.
- السحب على المكشوف من طرف البنك(من الأفضل ان تساوي قيمة الفعلية الصفر).

¹ أحمد بونقيب مرجع سبق ذكره ، ص ، 170.

- مؤشرات مالية تخص الإدارة المالية: من أمثلتها :
 - حجم القروض المحصلة .
 - معدل الفوائد المتوسط للديون المالية .
 - القيمة الإجمالية للمصاريف المالية .
 - قيمة النواتج المالية.
 - رصيد الخزينة.
- مؤشرات تسيير عامة : من أمثلتها :
 - التكلفة الإجمالية للتوظيف .
 - تكلفة الوظائف التابعة للإدارة المالية(المحاسبة ، إدارة الخزينة ، قسم الدراسات المالية ، الجبائية).
- مؤشرات الإنتاجية :
 - كعدد الفواتير المعالجة شهريا.

■ خامسا : لوحة القيادة الخاصة بإدارة الموارد البشرية "لوحة القيادة الاجتماعية"¹:

-تتمثل وظيفة أو إدارة الموارد البشرية في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة و تسيير جهودهم و توجيه طاقتهم و تنمية مهاراتهم و تحفيز هؤلاء العاملين و تقييم أعمالهم و البحث في مشاكلهم و تقوية علاقات التعاون فيما بينهم و بين زملائهم و رؤسائهم ، وبذلك فهي تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال و الأفراد أهم المؤشرات التي تستعمل في إدارة الموارد البشرية هي :

¹ عبد الوهاب علي، إدارة الافراد ، منبج تحليلي ، القاهرة المكتبية ، عين الشمس ، 1984 ، ص.36.

- مؤشرات لمتابعة الأجور :
 - مصاريف العمال /عدد العمال.
 - الكتلة السنوية للأجور/عدد العمال .
 - نسبة الزيادة في الأجور .
 - الأجر المتوسط حسب الفئات.
- مؤشرات خاصة بالتكوين :
 - مصاريف التكوين /كتلة الأجور السنوية.
 - عدد العمال الذين خضعوا للتكوين/عدد العمال الكلي.
 - عدد الدورات التدريبية (داخلية و خارجية).
 - عدد الترقيات السنوية/متوسط عدد السكان.
- مؤشرات متابعة حركة اليد :
 - معدل دوران العمال: عدد الانتقالات /العدد المتوسط للعمال.
 - معدل فقدان العمال: عدد المشتغلين /عدد الانتقالات الاختيارية.
 - معدل التحرك الوظيفي: انتقال العمال من وظيفة الى أخرى داخل المؤسسة.
 - عدد العمال الذين غيروا وظيفتهم /متوسط عدد العمال.
- مؤشرات لقياس إنتاجية إدارة الموارد البشرية :
 - المساهمة الاقتصادية لكل عامل : رقم الاعمال/عدد العمال.
 - القيمة المضافة/عدد العمال.
 - مصاريف العمال/القيمة المضافة.
 - مصاريف العمال /اجمالي الأعباء في المؤسسة.
- مؤشرات لمتابعة الغيابات :
 - حسب نوعيتها (مرضية , عطل).
 - عدد ساعات الغياب /عدد ساعات العمل النظرية.

● مؤشرات الأمن :

- عدد الحوادث التي أدت الى توقف العمل/عدد ساعات العمل النظري.
- معدل خطورة الحوادث اثناء العمل : عدد الأيام الضائعة/عدد الساعات الفعلية.

● مؤشرات لمتابعة المناخ الاجتماعي :

- عدد التسريجات الناتجة عن العقوبات، إنذارات .
- عدد الساعات الضائعة نتيجة الإضرابات .
- عدد التسريجات الناتجة عن التقاعد ، الاستقالة....
- عدد الصراعات بين العمال كل شهر.

سادسا : لوحة القيادة الخاصة بالإدارة العامة¹:

من المبادئ الأساسية للوحات القيادة هي التداخل ،لذا تحتوي لوحة القيادة للإدارة العامة على معلومات تلخيصية للوحات القيادة الخاصة بالإدارات الأخرى (انتاج ،تسويق) كما تحتوي لوحة القيادة الخاصة بالإدارة العامة على مؤشرات إستراتيجية تسمح لها بمتابعة اهم العوامل المتحكمة في أداؤها و نشاطها مثل متابعة المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة و التأثيرات المصاحبة له ، وعليه فإن إدارة المؤسسة تركز على المحاور الكبرى مثل :

- اعتماد مؤشرات لمتابعة مردودية الأقسام بها؛
- مؤشرات لمتابعة النتيجة الصافية ،نتيجة الاستغلال ؛
- القدرة على التمويل؛
- رصيد الخزينة المتاح.

¹ M.leroy, op cit ,p, 111.

-فيما يلي عرض لاهم المؤشرات الاستراتيجية المتعلقة بالوضع التنافسية للإدارة العامة :

*الجدول رقم (1-3) : المؤشرات الاستراتيجية للإدارة العامة :

المنافس	المؤسسة	المؤشرات المستخدمة
		-حصة السوق المقدره بالحجم والأموال. -السعر المقبول في القطاع من طرف الزبائن. -التكاليف و الأسعار الوحديّة و الاجمالية حسب تقسيم السوق. -الاستثمارات المالية. -الطاقات الإنتاجية. -النظام المستخدم في عملية الإنتاج. -التدفقات النقدية.

المصدر: أحمد بورقيب , مرجع سبق ذكره, ص , 174.

-ويبقى على الإدارة العامة لكل مؤسسة اختيار المؤشرات التي تتناسب مع الظواهر التي تواجهها
 واحتياجاتها.

❖ خلاصة الفصل الأول :

-من العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها هو الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير ، و لعل انسب هذه الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضروري للتحكم في سير المؤسسة على القصير هي لوحة القيادة ، حيث تستعمل في المؤسسة لتكملة الأنظمة المحاسبية التقليدية ، فهي تعمل على توفير معلومات آنية و تشغيلية بشكل مبسط و ملخص يسمح للمسؤول بمتابعة إنجازاته ، كما تسمح بخلق تواصل بين مراكز المسؤولية.

الفصل الثاني

الفصل الثاني

* تمهيد :

-إن نظام مراقبة يعتبر من الأنظمة الهامة التي أدخلت على التسيير العام للمؤسسات ،فهو النظام الذي يقوم بتقليل و تقييم عمليات التسيير من اجل ضمان تسيير ما خططته المؤسسة و الوصول الى الأهداف التي تسعى اليها ، حيث يعتمد مراقب التسيير اثناء أدائه لوظيفته على مجموعة من التقنيات و الأدوات التي تمكنه من تحقيق ما أراد ، حيث تعتبر مراقبة التسيير عملية لضمان تحسين ظروف التسيير و توجيه المؤسسة الى ما تسعى اليه في المستقبل من اهداف و استراتيجيات ، سنحاول في هذا الفصل التطرق الى مبحثين :

المبحث الأول : ماهية تقييم مراقبة التسيير .

المبحث الثاني : أهم أدوات التقليدية والحديثة لمراقبة التسيير .

❖ المبحث الأول : ماهية تقييم نظام مراقبة التسيير:

*يحتل نظام مراقبة التسيير مكانة مهمة في الوقت الراهن داخل المؤسسات ، وذلك نظرا لما يقدمه هذا النظام من مميزات وخصائص للمؤسسات ، و قدرته على توجيهها و ترشيدها .

▪ المطلوب الأول : تعريف التقييم و مراحل تنفيذه :

✓ أولا : تعريف التقييم :

-هناك عدة تعاريف للتقييم نذكر منها :

1. حيث عرفه موهان "MONAHAN"بانه : اصدار لغرض ما و يتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة و فعالية الأشياء¹.

2. ويعرف التقييم على انه تقدير منهجي وموضوعي لمشروع او برنامج سياسة لتصميمها

و تنفيذها و الحصول على نتائجها , و الهدف من ذلك هو تحديد ملائمة الأهداف و تحققها

و كفاية التنمية و فعاليتها و تأثيرها و استخداماتها².

-ومن هذه التعاريف يمكن استخلاص التعريف التالي للتقييم :

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

¹ عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب و تقديم الافراد، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2012، ص،14.

² كلن كرك ، جلول الساسي ، هانس لندرغن ، معجم المصطلحات الأساسية في التقييم و الإدارة القائم على النتائج ،ص.19.

✓ ثانيا : مراحل تنفيذ عملية التقييم :

-تمر عملية التقييم بمراحل إبتداءا من التحضير وانتهاء بوضع الاقتراحات مروراً بالتنفيذ و التحليل وهذه المراحل موضحة في الشكل التالي :

*الشكل رقم(1-2) : مراحل عملية التقييم :

الاقترحات والتخطيط	التحليل	التنفيذ	التحضير
<ul style="list-style-type: none"> -تحديد وبلورة الاقتراحات -كتابة مسودة التقرير -مناقشة المسودة مع المنظمة والأطراف المعنية -العمل على الوصول الى اتفاق مع الأطراف المعنية 	<ul style="list-style-type: none"> -تحليل المعلومات -تحديد الاستنتاجات الرئيسية والبراهين. -استخلاص الدروس الإيجابية او السلبية 	<ul style="list-style-type: none"> -تجميع المعلومات. -تصنيف المعلومات. -توثيق المعلومات. -ادخال البيانات. 	<ul style="list-style-type: none"> -تحديد المطلوب وتقييمه. -بلورة اهداف التقييم. -تحديد مصادر للمعلومات. -تحديد الطرق والأدوات. -تحديد وتوفير الموارد البشرية والمادية. -تحديد الأدوار و تقييم العمل. -تحديد الاطار الزمني.

*المصدر: هبة طيبي , دليل منظمات المجتمع المدني حول التقييم والمتابعة , مكتب الشرق الأوسط العربي , صفحة 29.

■ **المطلب الثاني : تعريف نظام مراقبة التسيير وأهميته :**

● **أولا : تعريف نظام مراقبة التسيير :**

- **التعريف الاول :** يعرف Dearden و Antoony مراقبة التسيير " هي الاجراء التي يتأكد من خلالها المسيرون ان الموارد تم الحصول عليها و يتم استعمالها بفعالية (بالنسبة للأهداف) وفاعلية (بالنسبة للوسائل المستعملة) وذلك لتحقيق اهداف المنظمة¹.
- **التعريف الثاني :** مراقبة التسيير هي احدى الوظائف الإدارية المتمثلة في : التنظيم ،، التخطيط التنسيق ، الرقابة و يرى البعض انها : "نسق متكامل يمكن الجهات المختصة من متابعة الاعمال التي تقوم بها المؤسسة من خلال وضع الأهداف المرجوة و الوسائل اللازمة لتحقيقها ثم قيادة الإجراءات و الانجازات².

● **فمن خلال هذه التعاريف نستطيع القول ان مراقبة التسيير هي مجموعة من الإجراءات و العمليات التي تسمح للمسيرين بتجنيد كل طاقاتهم من اجل تحقيق كل الأهداف المسطرة و التأكد من تحقيقها , وذلك من خلال الاستعمال الأمثل و العقلاني للموارد و الطاقات المتاحة .**

● **ثانيا : أهمية نظام مراقبة التسيير :**

-لنظام مراقبة التسيير أهمية بالغة في المؤسسات فمن خلاله نستطيع ان :
*تقسيم المؤسسة الى وحدات إدارية , او ما تعرف بمراكز المسؤولية؛
*تسجيل المؤشرات المالية و الغير مالية التي تمكن من قياس الأداء لكل مستوى من المستويات³؛

¹ معراج الهواري و مصطفى الباهي ، مدخل إلى مراقبة التسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011، ص.6.

² ناصر دادي عدون ، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2010 ، ص.42.

³ محمد الصغير قريشي ، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، جامعة ورقلة ، الجزائر، مجلة الباحث ، العدد09/2011 ، ص.167.

❖ المطلب الثالث : خصائص ومبادئ مراقبة التسيير:

● أولاً: خصائص مراقبة التسيير:

- يتميز نظام مراقبة التسيير بمجموعة من الخصائص نذكر منها¹:

*مراقبة التسيير ليست عملية معزولة و مؤقتة , بل هي مسار دائم للتأكد و التحكم , و يعرف المسار : على انها مجموعة من النشاطات المنظمة زمنيا و التي يمكن بفضلها الوصول الى حالة محددة او هدف معين , و هو سلسلة متتالية من المراحل كلها نحو المستقبل .
*تعتبر مراقبة التسيير عبارة عن مسار ويتكون من 4 مراحل :

- ✓ تحديد الاهداف : تسمح هذه المرحلة بالانتقال من الأهداف العامة التنظيمية الى اهداف محددة وعملية و وضع الخطط التي تسمح ببلوغ هذه الأهداف.
- ✓ القياس : ان انجاز العمليات المقرر يعطي نتائج ترتبط جزئيا بالظروف التي يمكن من الصعب تحديدها , فبواسطة نظام للقياس يتم قياس النتائج التي تم إنجازها.
- ✓ المراقبة : وهي المقارنة الدورية للنتائج المقاسة الحقيقية مع الأهداف المسطرة و تحليل الانحرافات لتحديد ما اذا كان يتوجب وضع تصحيحات أو اذا هذه الانحرافات بسيطة لا تتعدى عتبة القبول الناجمة عن عدم الدقة في التوقعات.
- ✓ النمذجة : وتتضمن وضع قاعدة بيانات تاريخية للنتائج السابقة التي تصدر عن نظام المراقبة.

¹ محمد العربي بن لخضر ، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات ، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص.4-5.

● ثانيا : مبادئ مراقبة التسيير:

*تتمثل مبادئ مراقبة التسيير في¹:

- ✓ مراقبة التسيير تساهم في اعداد نظام معلومات للمؤسسة و عليه فان مراقبة التسيير يجب ان تكون بشكل صحيح و دقيق ؛
- ✓ مراقبة التسيير تساهم في هندسة هيكلية للمؤسسة باعتمادها على تحديد السلطات و مراكز المسؤولية من اجل إعطاء الفرصة لكل مسؤول بممارسة صلاحياته وتحمل عواقب النتائج السلبية او مكافاة في حالة تحقيق انحرافات إيجابية ؛
- ✓ من بين المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها هي مبدا الاستقلالية على مراقب التسيير ان يكون مستقلا تنظيميا على المسؤولين المراد المراقبة على نشاطاتهم؛
- ✓ مراقبة التسيير تعتمد على الشفافية و الإفصاح فيما يخص الأهداف الموكلة لكل مسؤول.

✓ المبحث الثالث : الأدوات التقليدية والحديثة لمراقبة التسيير:

-حتى تكون مراقبة التسيير فعالة في التحكم في تسيير المؤسسة , يجب ان تعتمد على بعض الأدوات , وفي هذا المبحث سنتطرق الى بعض الأدوات التقليدية والحديثة و سنذكر منها :

■ **المطلب الأول : المحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية :**

- **أولا : المحاسبة العامة :** تعتبر المحاسبة العامة أداة فعالة في مراقبة التسيير من خلال التحكم في كل العمليات و إمكانية اكتشاف الأخطاء و مرتكبيها .

¹ محمد العربي بن لخضر ، مرجع سبق ذكره ،ص،7.

1- تعريف المحاسبة العامة :

-المحاسبة فن موجه لتقديم المعلومات الرقمية , طبقا لاعتبارات قانونية او اقتصادية من خلال الحسابات و هي تقنية تقوم بجمع تطبيق و تلخيص البيانات المالية الخاصة بعمليات المشروع فهي ذات قواعد و أنظمة مهمتها الرئيسية تحديد نتائج المؤسسة بالنسبة لنشاطها الداخلي و لعلاقتها مع الغير , و تعتبر المحاسبة من اهم فروع أنظمة المعلومات المحاسبية , لكونها تتضمن كل التسجيلات اليومية للعمليات و لحركة الأموال التي تتم داخل و خارج المؤسسة و تلخيص البيانات إثر القيام بأعمال نهاية الدورة لتكون مخرجاتها مدخلات المحاسبات الأخرى¹.

2-أهداف المحاسبة العامة : تتمثل فيما يلي²:

- ✓ تامين مختلف المعلومات المالية المتعلقة بتبيان الوضع المالي للمؤسسة في وقت محدد بشكل يمكن مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة من التعرف على المركز المالي.
 - ✓ قياس تطورات الوضع الاقتصادي للمؤسسة من خلال فترة محددة من الزمن نتيجة ممارستها للنشاط التي انشأت من اجله.
 - ✓ الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وذلك لان المحاسبة تعتبر من وسائل الرقابة في المؤسسة .
 - ✓ توفير المعلومات التي تخدم المستخدمين الخارجين عن المؤسسة مثل المساهمين , المقرضين المحللين الماليين , الجهات و الهيئات الحكومية و غيرها ذات المصلحة بالمشروع.
- ثانيا : المحاسبة التحليلية : تعتبر المحاسبة التحليلية احدى الأدوات الأساسية لمراقبة التسيير , وهي أداة لتحليل المعلومات المحصل عليها من المحاسبة العامة بصفة خاصة و على ضوء هذا التحليل يتخذ المسيريون القرارات الملائمة التي تهتم المؤسسة .

¹ناصر دادي عدون ،تقنيات مراقبة التسيير ،الجزء الثاني ،دار المحمدية الجزائر ،1988،ص.8.

²عبد الكريم يعقوب ،أصول المحاسبة العامة ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،1999،ص.8.

1-تعريف المحاسبة التحليلية :

-هي تقنية لتحديد التكاليف التي لها علاقة بنشاط المؤسسة , بهدف تحديد تكاليف الانتاج و أسعار التكلفة و مختلف النتائج التحليلية .
-وتعرف أيضا المحاسبة التحليلية انها وسيلة مراقبة التسيير تعتمد على التكاليف و تصنيفها ثم تحليلها¹.

2-أهداف المحاسبة التحليلية : تتمثل اهداف المحاسبة التحليلية فيما يلي :

- ✓ المساعدة في تحديد سعر عادي او مرضي فيما يخص السلع المباعة من طرف المؤسسة.
- ✓ تحديد ماهية المنتجات التي تعود بالربح على المؤسسة و التي تخلق خسارة , وأيضاً مراقبة المخزونات وتحديد قيمتها.
- ✓ الكشف عن الضياع , التبذير و الاختلاسات و ضمان الترابط بين الحسابات المالية.
- ✓ المساعدة في تحديد الحد الأدنى لتخفيض الأسعار.

■ المطلب الثاني : التحليل المالي و الموازنات التقديرية :

- أولاً : التحليل المالي : يرتبط التحليل المالي ارتباطاً وثيقاً بحاجة الأطراف المختلفة التي لها علاقة بمشروع معين لمعرفة المتغيرات الاقتصادية التي حدثت في مسار اعماله خلال فترة معينة واتجاهات تطوره مستقبلاً و معرفة المتغيرات التاريخية و التنبؤ بالمستقبل , يستعان بالتحليل من اجل دراسة الماضي و مقارنته بالحاضر لاكتشاف المستقبل.

¹صفاء لشهب ، نظام مراقبة التسيير و علاقته باتخاذ القرار ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، فرع إدارة الاعمال ، جامعة الجزائر 2005-2006، ص.91.

1-تعريف التحليل المالي :

-التحليل المالي عبارة عن عملية معالجة للبيانات المالية المتاحة عن منظمة ما لأجل الحصول منها على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرارات و تشخيص أي مشكلة موجودة (مالية او تشغيلية) وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل¹.

2-اهداف التحليل المالي : يهدف التحليل المالي الى تحقيق الغايات التالية :

- ✓ التعرف على حقيقة الوضع المالي للمؤسسة و على الاتجاهات التي يتخذها أداءها.
- ✓ تحديد قدرة المؤسسة على خدمة دينها وقدرتها على الاقتراض.
- ✓ الاستفادة من المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة و معرفة وضع المؤسسة في قطاعها.

● **ثانيا : الموازنات التقديرية:** تعتبر عملية التوزيع و التشخيص المثالي للموارد من اصعب الموارد التي تعترض المشرفين عليها وذلك في ظل ظروف ندرة هذه المواد، وحتى يتحقق الاستغلال الأمثل لهذه الموارد على المسؤولين القيام بوظائف أساسية هي : التخطيط ،التنسيق ،الرقابة و اتخاذ القرار ،فهو يزود المسؤولين بكل البيانات و التقارير التي تمكنهم من تخطيط و متابعة واستغلال الموارد النادرة بكل كفاءة و في الأوقات اللازمة².

1-تعريف الموازنة التقديرية :

*يمكن تعريف الموازنة على انها خطة مالية قصيرة المدى ,تتضمن توزيعا للموارد مرتببا بالمسؤوليات المحددة من اجل تحقيق الأهداف التي تطمح اليها المؤسسة , ويجب ان تكون الموازنة مرفوقة بمخطط عمل نوعي و يتضمن تواريخ انجاز النشاطات³.

¹عبد الكريم كراجه وآخرون، الإدارة و التحليل المالي ،دار صفاء للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان ،2000،ص،141.

²ناصر دادى عدون و عبد الله قويدر الواحد ،مراقبة التسيير و الأداء في المنظمة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ،الجزائر ،2010،ص،126.

³صفاء لشهب ،مرجع سبق ذكره،ص،104.

2-أهمية الموازنة التقديرية : وتتمثل في :

- ✓ أداة التخطيط : تتمثل الموازنات التقديرية في ترجمة أهداف المؤسسة الى صورة كمية وتبين الأساس التي تقوم عليها هذه الأهداف و تحديد الوسائل اللازمة.
- ✓ أداة للرقابة واتخاذ القرار: ان استخدام نظام الموازنة يؤدي الى الرقابة السليمة على الاعمال وذلك بتركيز الاهتمام على الانحرافات التي تظهر عند التطبيق , وبالتالي فهي أداة رقابة لأنها تقارن ما تم إنجازه فعلا بما يجب ان يكون , و هذا يتطلب تحديدا دقيقا للتنظيم و لوظائف الإدارة المختلفة .
- ✓ أداة لتنفيذ استراتيجيات المؤسسة : ان الموازنات التقديرية هي وسيلة لتنفيذ استراتيجيات المؤسسة المتمثلة في أهدافها العامة ونوعية المنتجات في الأسواق التي تعمل فيها وكيفية اكتساب الميزة التنافسية لمواجهة المنافسين , حيث ترجمت هذه الاستراتيجيات الى مخططات طويلة ومتوسطة المدى ثم تحويل هذه المخططات الى برامج قصيرة المدى تتمثل في الموازنات التقديرية التي تعبر عن مختلف الوظائف والأنشطة المالية و الغير المالية.

■ المطلب الثالث : بطاقة الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC:

- أولا : بطاقة الأداء المتوازن : تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الترجمة العربية لعبارة (BSC) Balanced Scorecard بالانجليزية وهي بمثابة المنهجية للرقابة الاستراتيجية تستخدم اطار متعدد الابعاد لوصف و تنفيذ و إدارة الاستراتيجية , كما تقدم مقياسا شاملا عن كيفية تقدم الشركة , من خلال ترجمتها الى وسيلة للوصول الى الغايات الاستراتيجية .

-تعريف بطاقة الأداء المتوازن :

*أدى التغير الكبير في البيئة المحيطة و الضغط الكبير على المنظمات مما دفعها لتغيير أسلوب عملها في كافة المجالات و بالتالي تتغير كافة الوسائل والأدوات التي تتضمن تنفيذ الخطط و الاستراتيجيات وبالتالي تطوير أدوات و أساليب تقييم أدائها بما يتناسب مع هذه المتغيرات¹.

2-أهمية بطاقة الأداء المتوازن: إن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتبلور من خلال منافع العديد من استخدامهما التي جاءت نتيجة لتوظيفها في مؤسسات مختلفة و يمكن اجمال أهمها بالتالي²:

- ✓ أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب و مؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم؛
- ✓ تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساسي للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافس؛
- ✓ تتمكن المؤسسة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وفي نفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة؛
- ✓ تجمع و بتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو العملاء تدنية وقت الاستجابة، تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي.

■ ثانيا : نظام تكاليف على أساس الأنشطة ABC:

-بدا ظهور التكاليف على أساس الأنشطة بداية عقد الثمانيات على بعض الاكاديميين من أمثال " روبين كوبر " و "روبرت كايلان" , حيث يثيرون عددا من علامات الاستفهام حول درجة كفاية و ملائمة العملية لأنظمة محاسبة التكاليف التقليدية على الأنشطة ABC , بداية التسعينات فإن الكثير من الشركات اعترفت بتطبيق نظام ABC و هناك دراسة من قبل " Innes .Michpill " عام 1995 اشارت الى ان 20 % من شركات إنجلترا تبنت نظام ABC³.

¹Kplan,r,s et norton.d.p,le tableau de bord prospectif édition d'organisation,France,1995,p,20.

²وائل محمد الصبيحي إدريس و الطاهر محمد منصور الغالي ، اساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتواصل دار وائل للنشر ،الأردن،2009،ص.154.

³إسماعيل يحيى التكريتي، محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصرة ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن،2006،ص،160-

1- تعريف نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC " : يقصد به : " مجموعة من الأنشطة المختلفة التي تستخدم المواد المتاحة و وحدات المنتج تستخدم تلك الأنشطة بمعنى آخر نظام التكاليف على أساس الأنشطة يقوم بتحميل التكاليف الصناعية غير المباشرة على الأنشطة ومن ثم تحميل تكلفة الأنشطة على المنتجات¹.

2- أهداف نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC: ان نظام ABC يسعى لتحقيق جملة من الأهداف نذكر منها :

- ✓ تحقيق العدالة في توزيع التكاليف غير المباشرة بين المنتجات المختلفة.
- ✓ تقديم معلومات مقيدة للإدارة في اتخاذ القرارات و تحديد أسباب ارتفاع التكاليف في قيم ما.
- ✓ التخلص من العشوائية في توزيع التكاليف الغير مباشرة بين المنتجات المختلفة.

¹البني هاشم نعمان العاني، محاسبة التكاليف منهاج علي تطبيقي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2013، ص.510.

❖ المطلب الرابع : نظام الإدارة على أساس ABM ولوحة القيادة :

■ أولاً : نظام الإدارة على أساس ABM :

1-تعريف نظام الإدارة على أساس ABM: " هو قرارات الإدارة التي تستخدم معلومات نظام التكاليف

على أساس الأنشطة ABC لإرضاء الزبون و تحسين: الربحية " , وقد عرفها

(HILION) بنفس الأسلوب , أما (MAHER) فقد عرفها بانها: "تحليل الأنشطة لمساعدة الإدارة في

اتخاذ القرارات , فتجد ان ABM أساسا قائما على تحليل الأنشطة و هي تهتم بإدارة الأنشطة بهدف

تقليل نظام التكاليف و بالتالي تحسن الربحية¹.

2-أهداف نظام الإدارة على أساس ABM : يسعى هذا النظام الى تحقيق الأهداف التالية²:

✓ أداء الأعمال بالتركيز على تأثير التغييرات على الأنشطة و العمليات المجالات المتأثرة يضمها التكاليف الغير مباشرة .

✓ إيجاد لغة مشتركة حيث انها بالتركيز على النشاط و العملية توفر معلومات لمتخذي القرار و المدراء العاملين بشكل افضل.

■ ثانيا : لوحة القيادة :

-لقد تمت دراسة لوحة القيادة في الفصل الأول , حيث تعتبر أداة تسيير تجمع نتائج كل أدوات التسيير

سالفة الذكر في شكل معلومات و مؤشرات تسمح بإعطاء نظرة شاملة للمؤسسة , لتوجيه التسيير و

تحقيق الأهداف و ذلك بشكل دوري.

¹سالي ياسين ، الطرق الحديثة لحاسبة التكاليف واتخاذ القرار في المؤسسة .مذكرة ماجستير ،كلية الاقتصادية ؛علوم التسيير ، العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2010/2009، ص، 127.

²إسماعيل يحيى التكريتي ، مرجع سبق ذكره، ص، 369.

❖ خلاصة الفصل الثاني :

- من خلال دراستنا لهذا الفصل نستخلص ان نظام مراقبة التسيير يهدف الى تجنيد الطاقات و القدرات من اجل الاستعمال الفعال و الملائم للموارد المتاحة في المؤسسة , كما يسمح بمقارنة الأهداف بالنتائج المحققة و كذلك الانحرافات و استخراج الفروقات و اتخاذ القرارات و التدابير التصحيحية لتفادي الوقوع في مثل هذه الانحرافات مستقبلا و هذا بالأخذ بمختلف أدوات مراقبة التسيير سواء كانت هذه الأدوات تقليدية او حديثة.

الفصل الثالث



*تمهيد:

-تجسيدا لكل المفاهيم النظرية التي تطرقنا إليها في الفصلين السابقين من عرض مفاهيمي للوحة القيادة وعلاقتها بمراقبة التسيير ، جاء في الفصل لإسقاط كل ما سبق ذكره على دراسة تطبيقية و واقعية للوحة القيادة و نظام مراقبة التسيير كونها أداة من أدوات التي يعتمد عليها هذا النظام لإنجاز مهامه وذلك من خلال قيامنا بالتربص في احدى المؤسسات الجزائرية ألا و هي مؤسسة ملينة الساحل - صلامندر بولاية مستغانم ، و حاولنا معالجة المعلومات التي تم جمعها على مستوى مديرية المالية و المحاسبة قسم مراقبة التسيير و على هذا الأساس و حتى يتسنى لنا معرفة كيفية تطبيق لوحة القيادة ، قمنا بتطبيق هذا الفصل الى مبحثين :

*المبحث الأول : تقديم مؤسسة ملينة الساحل-صلامندر -مستغانم.

*المبحث الثاني : عرض ، تحليل نتائج لوحة القيادة الخاصة بمختلف إدارات ملينة الساحل بصلامندر.

❖ المبحث الأول : تقديم مؤسسة ملبنة الساحل.

-إن أي مؤسسة اقتصادية تهدف الى انتاج سلع و تقديم خدمات ، وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية للحصول على اقصى أرباح ممكنة ، لأن المؤسسة الاقتصادية لها دور كبير في الاقتصاد الوطني ومن المؤسسات الوطنية التي تخدم الاقتصاد الوطني و تعمل على تطويره ، ملبنة الساحل -صلامندر مستغانم -

وسنتطرق في هذا البحث الى تقديم المؤسسة بشكل عام بدءا بماهيتها ، هيكلها التنظيمي ، دورها و أهدافها.

❖ المطلب الأول : بطاقة فنية لمدينة الساحل :

• أولا : نشأة الشركة الأم Giplait :

*المجمع الصناعي لإنتاج الحليب و مشتقاته (G :Groupe) ، (I :Industriel) ، (P :Production) ، (Laitières)

تم تأسيسه في سنة 1998 ، وذلك باندماج ثلاث دواوين جهوية للحليب (الديوان الجهوي للحليب و مشتقاته بالغرب الجزائري و مقره وهران ، الديوان الجهوي للحليب و مشتقاته بالشرق الجزائري و مقره عنابة

الديوان الجهوي للحليب و مشتقاته للوسط و مقره العاصمة).

-و المجمع الصناعي لإنتاج الحليب giplait يمثل مجموعة صناعية و وطنية في مجال الحليب و مشتقاته كانت في شكل مؤسسة ذات أسهم (SPA) برأسمال قدره 2,5 مليار دينار جزائري و تحتوي على 20 مؤسسة فرعية خلال تأسيسها المتواجدة في جميع أنحاء الوطن أي من الشرق إلى الغرب و من الشمال إلى الجنوب.

1- نشأة ملبنة الساحل بصلامندر -مستغانم :

-كانت سنة 1981 كبداية و خطوة أولى لتسجيلها كمشروع من خلال رقم 81/357 الصادر يوم 1981/12/19 و قام بإنجاز المشروع الشركة الوطنية للبناء (Batimant Métal) ، الشركة الفرنسية (alfa laval) و التي قامت بتوفير تجهيزات المشروع و الاشراف على انطلاقه التي كانت يوم 1987/01/10 .
*كانت انطلاقة المشروع بتكلفة استثمارية ابتدائية ب : 30 مليون دينار جزائري و في نهاية جوان 1987 كانت 35 مليون دينار جزائري لتبلغ في سبتمبر من نفس السنة 1987 ب: 120 مليون دينار جزائري ، و كانت انطلاقة انتاج الحليب في 1987/01/10 بقدرة إنتاجية 50 ألف لتر يوميا .

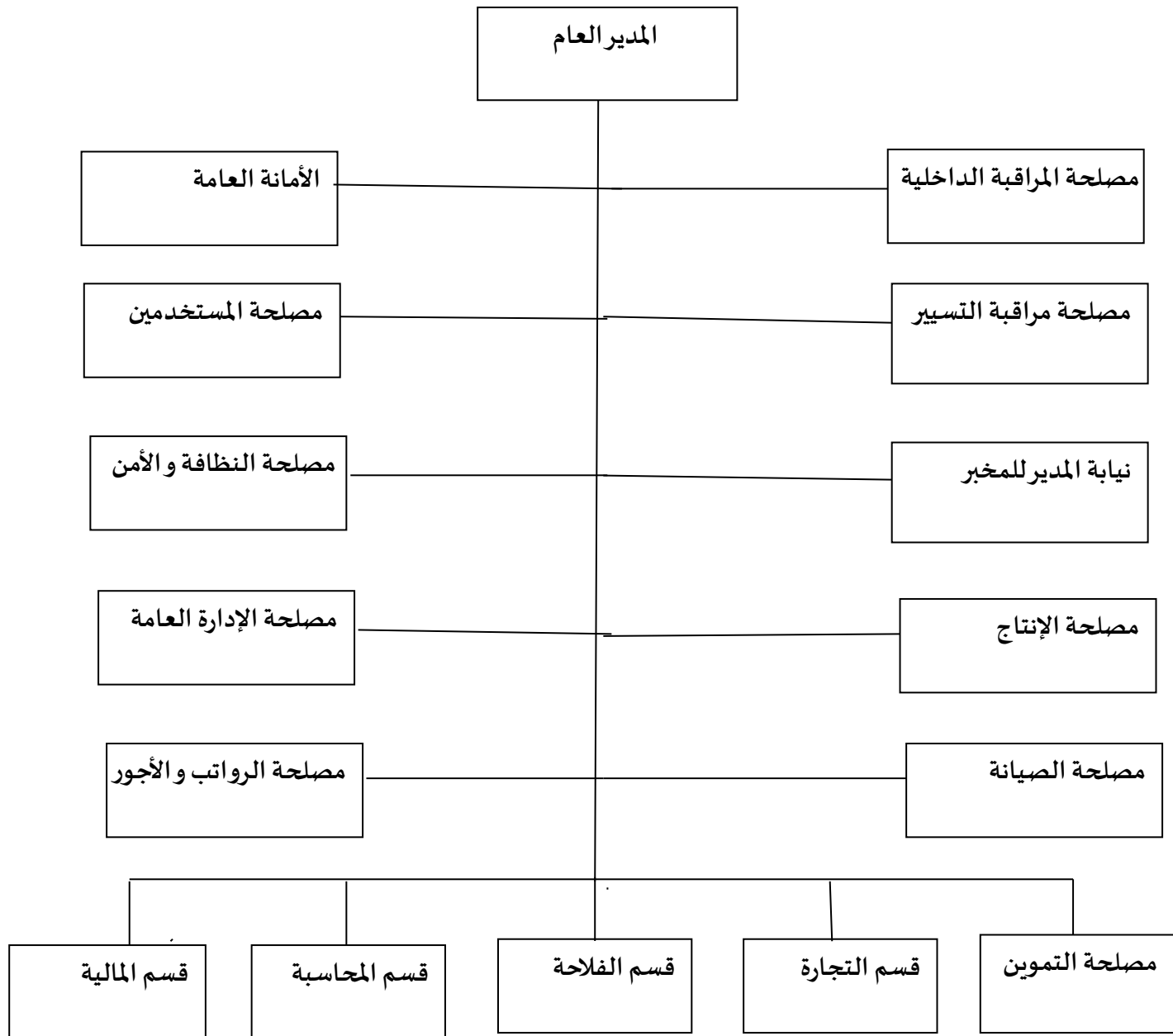
2- تعريف ملبنة الساحل: GPLAIT :

-هي وحدة لإنتاج الحليب و مشتقاته تقع في المنطقة الغربية للساحل البحري صلامندر بمستغانم و الواقعة بطريق لاصوانيك تربع على مساحة تقدر ب: 30.000 متر مربع منها 19.000 مغطاة و هي مؤسسة عمومية صناعية ذات أسهم (SPA) ، ذات طابع تجاري تمارس نشاطها في إطار قانوني متمثل في السجل التجاري يقدر لرأسمالها سنة 2018 : 521400000 دينار جزائري ، حيث يبلغ عدد العمال 108 عاملا منهم خمسة و ستون عامل دائم و ثلاثة و أربعون مؤقتين .

• المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي العام لمدينة الساحل وأهدافها :

✓ أولاً : الهيكل التنظيمي العام للمدينة : والتي تتضح في الشكل التالي :

الشكل (1-3) : الهيكل التنظيمي العام لمدينة الساحل :



*المصدر: من اعداد الطالبة استنادا على الوثائق الرسمية للمدينة.

- * شرح كل فرع من فروع الهيكل التنظيمي :
- ✓ أولاً: المديرية العامة: وهو المسير الرئيسي لهذه الوحدة و التي تتمثل مهامها فيما يلي :
- اتخاذ القرارات الهامة؛
 - تخطيط استراتيجية الوحدة ؛
 - السهير على ضمان السير الحسن للمؤسسة؛
 - ملاحظة و مراقبة كل اقسام الوحدة .
- ✓ ثانيا : مصلحة مراقبة التسيير: من مهامها نجد :
- جمع المعلومات و تقديمها لمختلف المصالح و تتابع مع تطبيقها على الميدان؛
 - رسم البيانات و تحليل النتائج الأرقام التي حققها الوحدة ؛
 - إعداد تقارير شهرية و سداسية و سنوية.
- ✓ ثالثا : مصلحة المراقبة : من مهام هذه الوحدة مايلي :
- الاشراف على عملية المراقبة ؛
 - تحضير و حفظ الملفات التقنية لتعود -الاشراف على عملية المراقبة ؛
 - تحضير و حفظ الملفات التقنية لتعود إلى العمال و تندرج تحت هذه المديرية خمسة أقسام هي :
- 1-قسم مراقبة التسيير:
- * العمل على تنفيذ سياسات الموارد البشرية و اتخاذ القرارات المتعلقة بالوحدة ؛
 - * متابعة استمرارية العمال ؛
 - * العمل على تنفيذ نصوص النظام الداخلي للمؤسسة ؛
 - *الاشراف على أنشطة الفروع فيما يخص التعاون و طلب العمل و الضمان الاجتماعي؛
 - *العمل على السير الحسن لدراسة ملفات المترشحين ؛
 - *ضمان الترميمات لدى الوحدة؛
 - *مراقبة و تنفيذ سياسة الشؤون الاجتماعية.
- 2-القسم التجاري :
- *مكلف بإعطاء المعلومات التي تتضمن تحقيق الأهداف المسطرة عبر مستوى الطلب؛ البيع؛ الفوترة
 - المتابعة و التسليم؛
 - *اعداد استراتيجية خاصة تمكنها من التوغل في السوق و هذا عن طريق الإشهار و الترويج ؛

*المراقبة التقنية و الفنية لعملية البيع.

3-قسم التموين :

*العمل على رفع نوعية المنتوجات و جودتها :

*العمل على رفع نوعية المنتجات في الأوقات المحددة.

4-قسم الإنتاج :

*تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية (لبن :الحليب : الزبدة : الرائب).

5-قسم المالية والمحاسبة :

*يقوم هذا القسم بتسجيل العمليات المحاسبية(الشراء :البيع: الجباية: استهلاك المواد الأولية) : اما قسم المالية

فيراقب الأموال الموجودة في الصندوق و الخزينة .

-وتقوم هذه المصلحة بضبط العمليات الحسابية و فقل للأصول المحاسبية و بناء على وثائق و مستندات تحتفظ بها

لغرض الاثبات و الاشهار و تنقسم بدورها الى :

● مصلحة المالية :

تعتبر هذه المصلحة همزة وصل بين جميع مصالح المؤسسة حيث أنها تقوم بجمع المعلومات

و التدفقات التي تقوم بها مصلحة المؤسسة من نفقات و إيرادات اذا انها تسجل هذه التحركات في دفتر المحاسبة

و تنقسم بدورها الى قسمين :

*قسم خاص بالصندوق .

*قسم خاص بالخزينة.

مصلحة الحاسبة العامة :

-تعتبر هذه المصلحة مركز التسيير المالي و المحاسبي و يشرف على هذه المصلحة رئيس يساعده في ذلك

ثلاث محاسبين و من مهام هذه المصلحة المشاركة في المتابعة و مراقبة الديون و الحقوق و إعداد ميزانية محكمة

تنقسم بدورها إلى :

أ-قسم الشراء : و ينقسم إلى فرعين :

*فرع الشراء المحلي .

*فرع الشراء الخارجي.

ب-قسم البيع.

ت-قسم الجباية.

ث-قسم مسؤول عن استهلاكات الشركة.

✓ رابعا : مصلحة الصيانة : تتوقف مسؤوليتها على :

- *مراقبة و صيانة معدات الإنتاج؛
- *تطبيق صيانة و وقاية لتجنب الوقوع في الخطر؛
- *معالجة الاعطاب الخاصة بالعتاد.
- ✓ خامسا : مصلحة التوزيع :
- * مهمتها استقبال الزبائن و كذا توزيع المواد المنتجة عن طريق وسائل نقل خاصة بالمؤسسة .
- ✓ سادسا : مصلحة النقل :
- *توفير وسائل النقل للوحدة .
- ✓ سابعا : مصلحة التموين : تنقسم الى :
- *فرع خاص بتموين الوحدة بالمواد الأولية لإنتاج الحليب و مشتقاته،
- *فرع خاص بتموين قطع الغيار.
- ✓ ثامنا : مصلحة النظافة و الامن : دورها :
- *الأمن على الوحدة و وسائل العمل ؛
- *مراقبة دخول و خروج العمال و كذا البضائع.
- ✓ ثانيا : أهداف مليئة الساحل :
- *الرفع من مستوى تجميع الحليب المحلي للمساهمة في تقليل الدولة من استيراد بودرة الحليب بالعملة الصعبة؛
- * تغطية السوق المحلية بالمنتوج المحلي؛
- *البقاء و الاستمرارية في السوق ؛
- *تحقيق اقصى ربح ممكن.

- المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير المستعملة في ملبنة الساحل :

○ أولاً : لوحة القيادة :

* نظرا لأهمية المعلومات في اتخاذ القرار و ضرورة الحصول عليها في أقرب وقت ممكن فان الشركة تحاول الاستجابة لهذين العنصرين من خلال لوحات القيادة الخاصة بها و التي تسمح لمختلف رؤساء المصالح بمعرفة المؤشرات المتعلقة بأقسامهم من اجل اتخاذ التدابير الملائمة ، و هذه الأداة المتمثلة في لوحة القيادة تعتمد أساسا على جميع المعلومات الخاصة بمختلف مصالح المؤسسة ، و يتم إعدادها شهريا من خلال مصلحة مراقبة التسيير ، و يقوم مراقب التسيير بتحديد الانحرافات الناتجة عن ما هو مقدر بما هو فعلي في الوحدة محل الدراسة و إعلام مدير الوحدة بالمستجدات. و سيتم التطرق اليها بالتفصيل في المبحث الثاني.

-وفي الجدول التالي يوضح جزءا مهما من لوحة القيادة الخاصة بالملبنة ،

الجدول رقم (3-1) : لوحة القيادة الخاصة بالملبنة :

العناصر	الشهري		الانحراف		التراكمي		الانحراف	
	أكتوبر 2017	أكتوبر 2018	القيمة	%	أكتوبر 2017	أكتوبر 2018	القيمة	%
رقم الاعمال								
انتاج الفترة								
استهلاك الفترة								
القيمة المضافة								
فائض الإجمالي للاستغلال								

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا على الوثائق الرسمية للملبنة .

❖ المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج لوحة القيادة الخاصة بمختلف إدارات مدينة الساحل :

-فيما يلي سنقوم بعرض و تحليل مجموعة من لوحات القيادة الخاصة بمدينة الساحل :

• المطلب الأول : لوحة القيادة المالية للمدينة :

-تعد لوحة القيادة المالية وسيلة تمكن مراقب التسيير و الإدارة العامة من تقييم أداء المدينة و إمكانية تصحيح الانحرافات الحاصلة في الوقت المناسب ، و من خلال الدراسة التي قمنا بها في مدينة الساحل بصلامندر تحصلنا على الوثيقة الخاصة بلوحة القيادة المالية.

-حيث تظهر في جدول واحد يبرز لنا رقم الحساب من (SCF) و المؤشرات المالية الخاصة بالمؤسسة شبيهة بجدول حسابات النتائج إضافة إلى المحقق في شهر أكتوبر 2017-2018 .

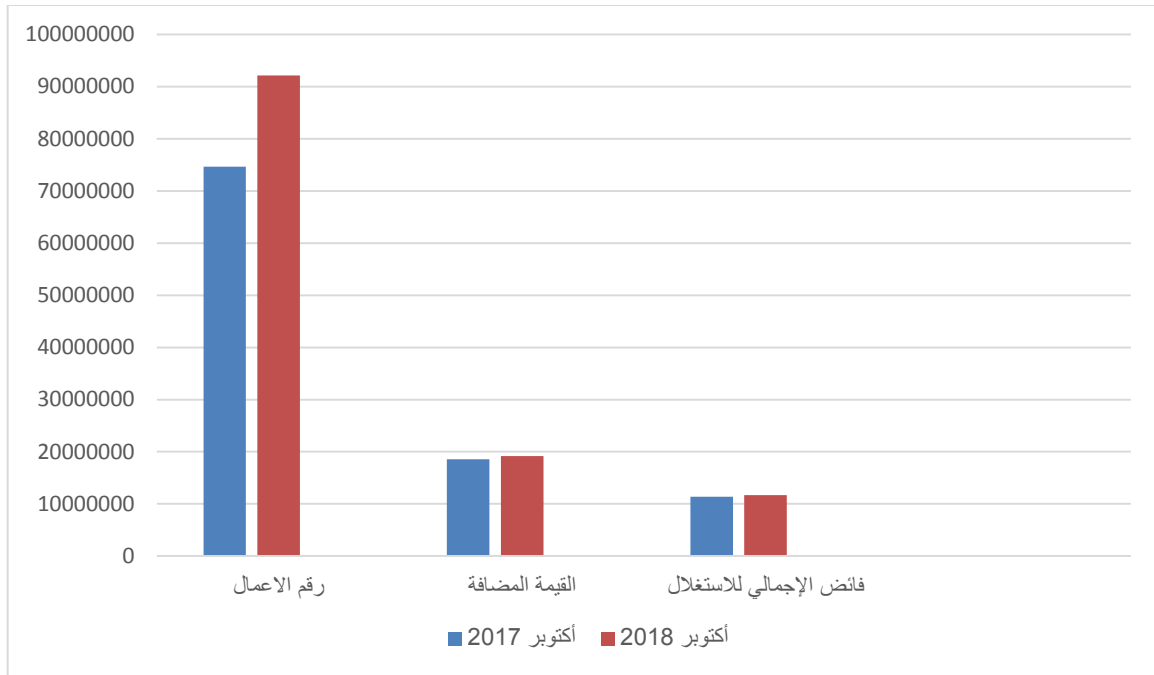
-وفيما يلي جدول يوضح لوحة القيادة المالية الخاصة بمدينة الساحل لشهر أكتوبر سنتي 2017-2018 و قد تم إعدادها اعتمادا على المعلومات و الوثائق المقدمة من طرف المدينة (أنظر ملحق رقم 01 و 02 و 03).

*الجدول رقم (2-3): لوحة القيادة المالية الخاصة بمبلنة الساحل سنتي 2017-2018 :

الرقم	العناصر	رقم الحساب (scf)	الشهر		الانحراف %	
			أكتوبر 2017	أكتوبر 2018	الفرق في القيمة	نسبة الانحراف %
1	مبيعات البضائع	700	1080546.29	2049855.15	969308.86	90%
2	المبيعات من المنتجات المصنعة و الوسيطة	701 و 702	73355610.55	89921465.13	16565854.58	23%
3	مبيعات الأشغال	704	0.00	0.00	0.00	-
4	مبيعات الدراسات و تقديم خدمات أخرى	705 و 706	0.00	0.00	0.00	-
5	أخرى (709،708،703)	-	233193.30	175210.04	-57983.26	-25%
6	رقم الاعمال (5+4+3+2+1)	70	74669350.14	92146530.32	17477180.18	23%
7	إنتاج مخزن	72	-404711.05	1514640.58	5561750.63	137%
8	إنتاج مثبت	73	0.00	0.00	0.00	-
9	إعانات الاستغلال	74	1052280.00	602026.00	-450254.00	-43%
10	إنتاج الفترة (9+8+7+6)	-	75316919.09	92900020.90	17583101.81	23%
11	المشتريات المستهلكة	60	55766389.55	73554356.61	17787967.06	32%
12	مشتريات البضاعة المباعة	600	579208.11	972457.74	393249.63	68%
13	المواد الأولية	601	55187181.44	72581898.87	17394717.43	32%
14	مشتريات الدراسات	604	0.00	0.00	0.00	-
15	الخدمات الخارجية	61	700000.00	143547.20	-556452.80	-79%
16	الخدمات الخارجية الأخرى	62	275000.00	16600.00	-258400.00	-94%
17	استهلاك الفترة (16+15+11)	-	56741389.55	73714503.81	16973114.26	30%
18	القيمة المضافة (17-10)	-	18575529.54	19185517.09	609987.55	03%
19	أعباء المستخدمين	63	7101943.75	7398392.65	296448.90	04%
20	الضرائب و الرسوم و التسديدات المماثلة	64	75745.83	93204.51	17458.68	23%
21	الفائض الإجمالي للاستغلال (20-19-18)		11397839.96	11693919.93	296079.97	03%

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا على الوثائق المقدمة من المبلنة .

الشكل رقم (2-3) : أهم المؤشرات المالية للوحة القيادة لشهر أكتوبر 2017-2018:



*المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الوثائق .

*تحليل الجدول رقم (2-3) :

-من خلال الجدول نلاحظ تطور مبيعات البضائع 90% و هذا راجع إلى تعويض النقص الذي كان موجود في السوق سابقا من هذه المنتجات (أي زيادة الطلب عليها).

-تطور المبيعات من المنتجات المصنعة و المباعه بنسبة 23% و هذا راجع إلى الزيادة في الإنتاج خاصة الحليب المبستر.

و بالرغم من تراجع المبيعات من المنتجات المتبقية و منتجات الأنشطة الملحقة وغيرها إلا أنها لم تؤثر على رقم

الاعمال النهائي حيث حققت نسبة 23%.

-أما بالنسبة للقيمة المضافة فقد كانت نسبتها 03% أي ارتفاع و ازدياد الإنتاج ، مما أثر بالإيجاب على الفائض

الإجمالي للاستغلال حيث ارتفع بنسبة 03%.

• المطلب الثاني : لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج للمليحة :

- تتمثل لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج في مليحة الساحل في الجدولين التاليين :

*الجدول (3-3) : إنتاج الحليب في المليحة سنة 2018 :

التسميات	المحقق 2017	2018		النسبة المحققة	الانحراف	نسبة الانحراف
		المقدر	المحقق			
الحليب المبستر	30245296	28500000	34852134	122%	6352134	+14.85%
حليب البقرة	325318	875371	971191	111%	95820	+198.53%
حليب دسم	2681194	2886988	975859	34%	-1911129	-63.60%
حليب خالي الدسم	00	677216	00	/	-667216	/
مجموع الحليب...01	33351808	32939575	36799184	112%	3859609	+10.34%

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على وثائق المليحة .

*التعليق على الجدول (3-3):

-من خلال الجدول نلاحظ ارتفاع بعض المنتجات بنسب مختلفة مما حقق انحراف موجب و هي كالاتي :

-الحليب المبستر ب 14.85% و هذه الزيادة بسبب الزيادة في كميات الحليب الغبرة الممنوحة من طرف الدولة للمليحة

-حليب البقرة بنسبة 198.53% وذلك راجع إلى كثرة استهلاكه من طرف المستهلكين سواء في ولاية مستغانم سواء في

ولايات الأخرى و ذلك بسبب نوعيته و جودته و ملائمة سعره في السوق.

-أما فيما يخص منتج الحليب الدسم 63.60% لسنة 2018 و كذلك انحراف سالب بين محقق سنتي 2017-2018

*أي خلال العام 2018 ، وكما هو مبين في الجدول أعلاه ، بلغ إنتاج الحليب المنتج 36799184 لتر مقارنة

ب 33351808 لتر في عام 2017 ، بزيادة قدرها 10.34%.

و نجد بالذكر أن الحليب بكل أنواعه خاصة الحليب المبستر و حليب البقرة أن أي كميات تنتج تباع بسرعة كبيرة

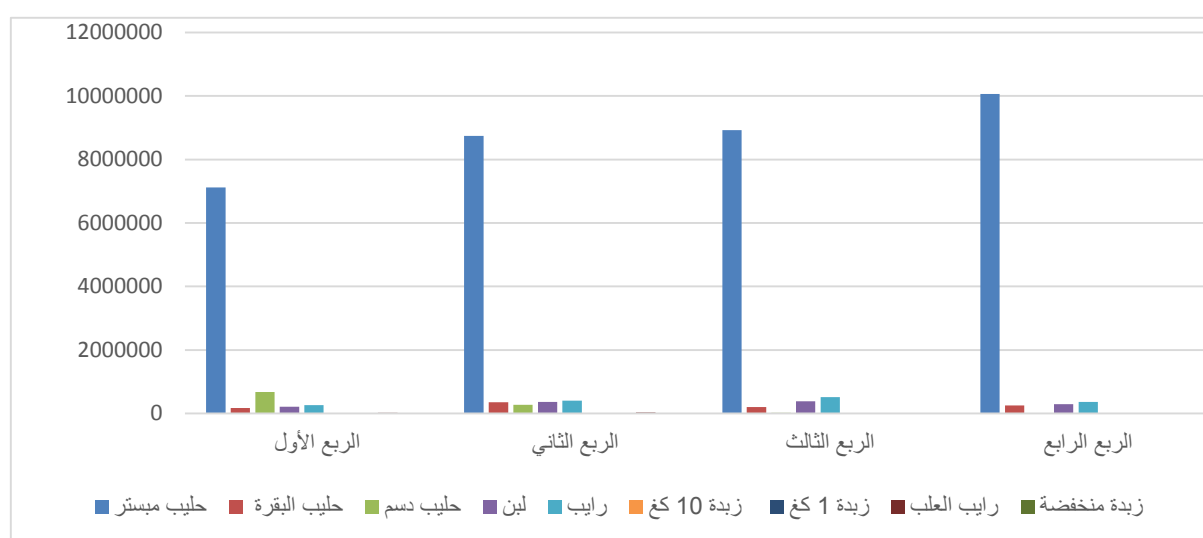
باعتباره من الاحتياجات الضرورية في حياة المستهلك.

*الجدول (3-4) : إنتاج منتجات الالبان في الملبنة سنة 2018 :

نسبة الانحراف	الانحراف	النسبة المحققة	2018		المحقق 2017	التسميات
			المقدر	المحقق		
+40%	-965456	57%	2220000	1254544	896083	لبن
+11%	-1084175	59%	2624869	1540694	1391681	رايب
+417%	85549	/	00	85549	16545	رايب العلب
-100%	-45000	/	45000	00	4897	كريم الحليب
-69%	-235098	24%	133824	17214	54971	الزبدة 10كغ
+20%				15336	12808	الزبدة 1كغ
/	10570	/	00	10570	00	زبدة منخفضة
+23%	-2099783	58%	5023693	2923910	2376985	مجموع منتجات الالبان.....02
+11%	1759826	105%	37963268	39723094	35728793	المجموع العام 02+01.....

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا على وثائق الملبنة .

الشكل (3-3) : تطور ربع سنوي للإنتاج سنة 2018:



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق الملبنة.

التعليق على الجدول (4-3) :

-نلاحظ من خلال الجدول انحراف سالب لمنتجين كالبن و الرايب في سنة 2018 ، أما فيما يخص مقارنة محقق سنة 2017 مع محقق سنة 2018 لهذين المنتجين نلاحظ نسبة الانحراف موجبة و هذا دليل على ان الانحراف كان موجبا أي الزيادة في الإنتاج و هذا بسبب استهلاكهما في السوق بكميات كبيرة.

-أما فيما يخص المنتجين كريم الحليب و زبدة 10كغ كان الانحراف سالب لسنة 2018 و حققت كذلك نسبة انحراف سالب بين سنتي 2017-2018 ذلك بسبب ارتفاع سعرها و عدم كثرة الطلب عليها.

-بلغت كميات منتجات الألبان المنتجة في عام (2018) 2923910 لترا مقابل 2376985 لترا في عام 2017 ، بزيادة قدرها 23٪.

*النمو بنسبة + 11٪ مقارنة بعام 2017 .

* خلاصة الفصل الثالث :

- تلعب مراقبة التسيير دور هام في ملبنة الساحل بصلامندر -مستغانم ، كونها تعد مراقبة لمختلف عمليات الملبنة و مخطط للمسار الذي يجب أن تتبعه الملبنة و ذلك عن طريق مؤشرات لوحة القيادة لمعرفة حالة المؤسسة .

- أي هي الأداة الوحيدة المفروضة عليهم استعمالها من الهيئة الخارجية المكلفة بالمراقبة و تستعمل الملبنة في لوحة القيادة مجموعة من الجداول و المنحنيات للتمثيل عن هذه معطيات كل قسم و ذلك لأجل التحليل ، اكتشاف الأخطاء و تصحيح الأخطاء إن وجدت.

الغائبة العامة

الغائبة العامة

-تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على لوحة القيادة باعتبارها أداة من أدوات مراقبة التسيير و التي تسمح بتزويد المسؤولين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة على المدى القصير ، حيث تم إبراز دورها و أهميتها في مجال مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى.

-حاولنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية المطروحة و المتمثلة في التالي : "كيف تساهم لوحة القيادة في تقييم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية"، وانطلاقا من ذلك تطرقنا في الجانب النظري إلى لوحة القيادة و تصميمها و مراحلها و مساهمتها في عملية مراقبة التسيير فإنها تساعد على التطبيق الجيد لاستراتيجية المؤسسة من خلال متابعة تحقيق الأهداف بشكل مستمر و دوري مما يسمح بالوقوف على أهم الانحرافات ثم تحليلها و شرح أسبابها ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب ، و تطرقنا فيه أيضا إلى نظام مراقبة التسيير باعتباره مسار دائما للتعديل ، يساعد المسؤولين على التحكم في أدايمهم و يمكنهم من التعرف على مواقع الخلل لتحسين أدايمهم في المستقبل ، و أدواته التقليدية و الحديثة ، بالإضافة إلى الجانب النظري قمنا بدراسة ميدانية بالتطبيق على مؤسسة اقتصادية و هي مؤسسة ملبنة الساحل بصلامندر –مستغانم ، و من خلال الدراسة تحصلنا على جملة من النتائج التي يمكن ان تؤكد أو تنفي صحة الفرضيات ، و من ثم الإجابة على الإشكالية المطروحة:

*أولا : نتائج اختبار الفرضيات :

-الفرضية الأولى : لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات المالية التي تسمح بإعطاء نظرة شاملة ، دقيقة

و مختصرة عن وضعية المؤسسة و تساعد في الكشف عن الانحرافات من أجل تصحيحها للوصول إلى الهدف المسطر من طرف المؤسسة و هذه الفرضية تحققت من خلال دراسة لوحة القيادة في مصلحة مراقبة التسيير بالتعرف على مؤشراتهما و الأهداف المسطرة.

-الفرضية الثانية : المقصود بنظام مراقبة التسيير هو وظيفة من الوظائف الهامة داخل المؤسسة ، و خير دليل على ذلك وجود مصلحة خاصة بمراقبة التسيير يقوم من خلالها مسؤولي الملبنة بمراقبة جميع نشاطات الملبنة و ذلك بواسطة أدوات مراقبة التسيير .

-الفرضية الثالثة : نعم يوجد تطبيق للوحة القيادة في ملبنة الساحل بصلامندر –مستغانم و ذلك من خلال اعتمادها في طريقة عرضها على المؤشرات المالية ، و التي بدورها تعتمد على اكتشاف الانحرافات و الأخطاء و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

*ثانيا : نتائج الدراسة :

-النتائج النظرية :

- يعتبر نظام مراقبة التسيير من أهم الانظمة داخل المؤسسة التي تسعى لتحقيق أهدافها الكاملة.
- يعني استخدام نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاعتماد على جميع أدوات مراقبة التسيير منها التقليدية و الحديثة للوصول الى أهداف المؤسسة.
- عند وضع لوحة القيادة يجب الالتزام بمبادئها و التي تتمثل في الانسجام مع هيكل التنظيمي .

-النتائج التطبيقية:

- تقوم مراقبة التسيير في الملبنة تقوم بوظيفة التنسيق في الملبنة.
- تعتمد ملبنة الساحل على أغلبية مصالحها المهمة لتوفير المعلومات الكافية لتحقيق أهدافها.
- تتم المقارنة بين كل ما حقق في سنتين الحالية و السابقة و كذا مقارنة بين المقدر و المحقق لتفي السنة لاكتشاف الانحراف و تحليله ، كما يتم العمل على أخذ الإجراءات التصحيحية الملائمة .
- استخدام الملبنة تقارير شهرية للوحة القيادة.
- المعلومات المكونة للوحة القيادة تحضر شهريا و لا يتم تجديدها يوميا لذا فهي تفقد أهم ميزة لها و هي التزويد الدوري السريع للمسؤولين بمعلومات أنية .
- لعرض لوحات القيادة يتم الاعتماد على طرق : الانحرافات ؛ الجداول ؛ التمثيل البياني ؛ النسب ؛ القوائم المالية.
- تقوم الهيئة الخارجية المسؤولة عن مراقبة تسيير الملبنة بمراقبة كل جداول لوحات القيادة لمختلف المصالح شهريا و كل ثلاثة اشهر و كل ستة أشهر حتى السنة و هي المسؤولة عن تصميم تلك الجداول و هي التي تراقب عمل مصلحة مراقبة التسيير و تطالب بالتوضيحات و كذلك تصحح الأخطاء لهم.

*ثالثا: توصيات الدراسة :

- استخدام أدوات رقابية أخرى دون الاعتماد على واحدة دون الأخرى و ذلك للحصول على نتائج صحيحة و أكثر سرعة.
- إدراج لوحات القيادة خاصة بالمصالح التي لا تملك هذه الأداة مثل مصلحة الصيانة ، مصلحة النظافة و الأمن .
- اعداد لوحات قيادية أسبوعية بالنسبة للمصالح و الأقسام.
- تحسيس عمال الملينة بأهمية لوحة القيادة و تكوينهم في المجال حتى يكون التطبيق في الميدان صحيح.
- و بغض النظر عن ما قدمته من مثال عن لوحة القيادة الخاصة بمصلحة الإنتاج ، ستكون هناك دراسات مستقبلية كأطروحة دكتوراه و هذا لاحترام لحجم المذكرة و الذي لا يسمح لي بدراسة جميع مصالح الملينة نظرا لاتساعها و كثرة الجداول المستعملة لهذا اكتفيت بعينة فقط وهي مصلحة الإنتاج.

*رابعاً: افاق الدراسة :

- مدى تكامل بين لوحة القيادة و الميزانية التقديرية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.
- معوقات تطبيق نظام لوحات القيادة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرار.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أ. الكتب :

*الكتب الخاصة :

1. معراج الهواري و مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2011.
2. ناصر دادي عدون ، تقنيات مراقبة التسيير ، الجزء الثاني ،دار المحمدية ،الجزائر ،1999.
3. ناصر دادي عدون و عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المنظمة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ،2010.

*الكتب العامة :

- إسماعيل يحي التكريتي ، محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصرة ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن ، 2006.
- عبد الوهاب علي ، إدارة الأفراد ،منهج تحليلي ،القاهرة المكتبية ، عين الشمس ،1984.
- عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب و تقديم الأفراد ، دار أسامة للنشر و التوزيع ،الأردن ،2012.
- عبد الكريم كراجه و آخرون ، الإدارة والتحليل المالي ،دار صفاء للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى 2000.
- عبد الكريم يعقوب ، أصول المحاسبة العامة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1999.
- لبنى هاشم نعمان الغاني، محاسبة التكاليف ،منهاج علمي تطبيقي ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، الأردن،2013.
- هبة الطيبي، دليل منظمات المجتمع المدني حول التقييم والمتابعة، مكتب الشرق الأوسط العربي
- وائل الصبيحي ، و إدريس الطاهر محمد منصور الغالي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتواصل، دار وائل للنشر ، الأردن ،2009.

ب. أطروحة الدكتوراه :

-ليلى بوحديد ، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير و علوم التجارية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة 2014-2015.

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

-نعيمة يحيوي ، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، الجزائر ، 2008-2009.

ت. مذكرات ماجستير :

-سالي ياسين ، الطرق الحديثة لحاسبة التكاليف واتخاذ القرار في المؤسسة مذكرة ماجستير ، الكلية الاقتصادية ، علوم التسيير ، العلوم التجارية ، جامعة الجزائر ، 2009-2010.

- صفاء لشهب ، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 2005-2006.

ث. المجلات :

-رحيم حسين بونقيب أحمد ، دور لوات القادة في دعم فعالية مراقبة التسيير مجلة الأبحاث الاقتصادية و الإدارية ، العدد الرابع ، ديسمبر ، 2008.

-محمد الصغر القرشي ، واقع التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر مجلة الباحث العدد 09/2011.

ج. ملتقيات وأيام دراسية :

- زهية بودبار و شوقي جباري ، لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار في المؤسسة ، ملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، أيام 14-15 أفريل ، 2009.
- سليمة رقاد و زينب بوغازي ، واقع لوحات المؤسسات الاقتصادية ، دراسة حالة المؤسسة BCR الملتقى الوطني الأول حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسة الجزائرية ، جامعة المسيلة يومي 13-14-ماي.
- مقدم وهيبة ، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية الملتقى الوطني حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، يومي 14-15 أفريل ، 2009.

*المراجع باللغة الفرنسية :

LIVRES :

- C.Selmer , **concevoir le tableau de bord** ,édition dunod,paris,1998.
- C.Alazard et S.Sépari ,**contrôle de gestion** , 5^{ème} édition , éd dunod,paris,2001.
- D.Bertin ,**les tableaux de bord dynamiques** , tec et doc lovoisier,paris,1994.
- Kplan r,s et norton ,d.p, **le tableau de bord prospectif** , édition d'organisation,France,1998.
- M.Leroy,**le tableau de bord** .éd organisation ,paris(sans cité l'année d'édition).
- Michel Gervais ,**contrôle de gestion ,économica** ,France,7^{ème} édition,2000.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

*الملخص :

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

-وذلك فقد قمنا بإسقاط الدراسة على حالة مؤسسة و هي ملبنة الساحل بصلامندر –مستغانم ، لمعرفة ما إذا كانت لوحة القيادة المتواجدة في الملبنة تساهم فعلا في تقييم نظام مراقبة التسيير في الملبنة ، و من خلال النتائج التي تم التوصل إليها اتضح أن تعتمد في عرضها للوحة القيادة على جداول مليئة بالأرقام و تمثلها بمنحنيات و رسومات بيانية ، و ذلك بمعنى أنها تقوم بدورها المتمثل في تصحيح الانحرافات و الاختلافات و اتخاذ الإجراءات.

*الكلمات المفتاحية : لوحة القيادة ، تقييم ، مراقبة التسيير.

*Résumer :

-Cette étude montre l'évaluation du système de contrôle de gestion de l'institution économique par l'intermédiaire du tableau de bord, la plupart des institutions cherchant à utiliser cet outil de manière efficace pour maintenir le bon fonctionnement du système de contrôle de gestion.

- Nous avons abandonné l'étude sur le statut de l'établissement et du lait côtier salamandre Mostaghanem afin de déterminer si le tableau de bord du système de traite contribuait réellement à l'évaluation du système de contrôle de la traite et il a été constaté que les résultats dépendaient de la présentation de la plaque Leadership sur des tableaux remplis de nombres et représentés par des courbes et des graphiques, dans le sens où ils jouent leur rôle de correction des écarts et de différences et agissent.

* **Mots clés:** tableau de bord, évaluation, contrôle de la gestion.